발간 등록 번호
11-B260003-000433-01

Happiness for ALL, with Global KOICA



글로벌 CSR 의 개발협력 현황과 발전과제 : 국내외 사례 비교분석

2014. 5

KOICA 한국국제협력단
WORLD FRIENDS KOREA

글로벌 CSR의 개발협력 현황과 발전과제: 국내외 사례 비교분석

2014. 06.

KOICA

저자

▶ 연구책임자

주 성 수

▸ 주요 경력

- Northern Illinois Universtiy (정치학 박사, 1987년)
- 한양대 공공정책대학원 교수 (1989.3-현재)
- 한양대 제3섹터연구소장 (1997.12-현재)
- 학술지 "시민사회와 NGO" 편집위원장 (2001.5-현재)
- 한국국제협력단 민관협력실 전문위원 (2010.5-현재)
- 전경련 사회공헌위원회 상임자문교수 (2001.5-현재)
- 한양대 적정기술연구회 부회장 (2012.4-현재)
- CIVICUS "Global Civil Society Index" 공동연구 한국 책임연구 (제1차, 2004-6)
- CIVICUS "Global Civil Society Index" 공동연구 한국 책임연구 (제2차, 2008-10)

▸ 주요 연구실적

- 저서 〈글로벌 거버넌스와 NGO〉 (1999)
- 저서 〈기업시민정신과 NGO〉 (2003)
- 저서 〈아래로부터의 시민사회〉 (2008)
- 역서 〈빈곤에서 권력으로〉 (2010, D. Green 저; Oxfam Int'l)

▶ 연구원

김 성 현

▸ 주요 경력

- 파리 정치연구소(IEP) 박사과정
- 파리사회과학고등연구원(EHESS)에서 사회학 박사
- 한양대학교 제3섹터 연구소 연구교수
- 한양대학교 유럽-아프리카 연구소 연구교수(현)

▸ 주요 연구실적

〈논문〉

- 국제투기자본과 시민사회: 조지 소로스와 열린사회 연구소를 중심으로 본 정책지식의 확산과 국제시민운동. 『시민사회와 NGO』 8(2). 2010.
- 세계은행과 거버넌스: 정책개혁 모델의 발명에 대한 소고. 『시민사회와 NGO』 10(1). 2012.
- 국제금융기구와 빈곤 축소 프로그램. 『경제와 사회』. 80. 2008
- USAID와 개발도상국의 민주적 거버넌스. 『사회과학연구』. 2006. 12.

〈저역서〉

- Lawyers and the rule of law in an era of globalization. London: Routledge. 2012.(공저)
- 지식과 국제정치: 학문속에 스며있는 정치권력. 서울: 한울출판사. 2008 (공저)
- 궁정전투의 국제화: 국가권력을 둘러싼 엘리트들의 경쟁과 지식네트워크. 서울: 그린비. 2007 (번역서)

본 연구보고서는 한국국제협력단의 제 1회 연구공모제를 통해 수행한 연구보고서로 한국국제협력단의 공식적인 입장과 일치하지 않을 수 있음을 밝힙니다.
본 연구의 내용은 출처 및 집필자를 명시하는 한 인용할 수 있습니다.

※ 본 자료는 KOICA 홈페이지(http://www.koica.go.kr)를 통해서도 볼 수 있습니다.

목 차

제1장 연구의 개요 ····· 1
1. 연구의 필요성 ····· 1
2. 연구의 목적 ····· 2
3. 연구의 범위와 방법 ····· 3

제2장 글로벌 CSR의 이론적 기초 ····· 4
1. 글로벌 CSR 관련 개념들 ····· 4
2. 글로벌 CSR 비즈니스 전략 ····· 9

제3장 글로벌 CSR의 발전과 개발협력 ····· 16
1. 글로벌 CSR의 발전 배경 ····· 16
2. 글로벌 CSR의 최근 동향 ····· 29
3. 한국 기업의 글로벌 CSR 동향 ····· 34

제4장 글로벌 CSR 발전단계 모델 ····· 37
1. 자선적 CSR 모델 ····· 37
2. 기초-관여-혁신-통합-전환모델 ····· 39
3. 발전단계 모델 : BOP 비즈니스 ····· 43

제5장 글로벌 CSR 비교분석 ····· 44
1. 해외기업 사례 선정방법 ····· 44
2. 국내기업 사례 선정방법 ····· 50
3. 글로벌 CSR 분석과 평가방법 ····· 54

제6장 해외기업 사례 비교분석과 평가 ····· 59
1. 기업시민정신과 미션 ····· 59
2. CSR 비즈니스 전략 ····· 67
3. 개발협력의 성과 ····· 76
4. 글로벌 CSR 사례 평가결과 ····· 89

제7장 국내기업 사례 비교분석과 평가 ····· 96
1. 기업시민정신과 미션 ····· 96
2. CSR 비즈니스 전략 ····· 103
3. 개발협력의 성과 ····· 118
4. 글로벌 CSR 사례 평가결과 ····· 141
5. 한국 기업의 관여모델 사례 ····· 145

제8장 해외-국내 사례 비교분석 ····· 153
1. 관여-혁신-통합-전환모델 비교 ····· 153
2. 기업시민정신과 미션 비교 ····· 159
3. CSR 비즈니스 전략 비교 ····· 161
4. 개발협력의 성과 비교 ····· 163
5. 결론적 요약: 한국기업의 글로벌 CSR 취약성 ····· 164

제9장 글로벌 CSR 발전의 전략과제 ····· 167
1. 글로벌 CSR 인식과 논의 확장 ····· 167
2. 기업의 글로벌 CSV 전략 과제 ····· 169
3. 정부기관(KOICA)의 역할 강화 ····· 174
4. 기업-정부-NGO와 파트너십 확대 ····· 177
5. UN 등 국제기관과의 파트너십 추진 ····· 178

참고문헌 ····· 180

부록 : 개발협력사례 요약
1. 해외기업 사례 ····· 190
2. 한국기업 사례 ····· 205

사례집
1. 해외기업 사례 ····· 215
2. 한국기업 사례 ····· 301

표 차례

<표 3-1> “시급한 글로벌 이슈들”과 “기업의 영향이 많은 이슈들” ····· 32
<표 3-2> 주요국별 100대 기업의 GRI 리포팅 비율 : 2011년 ····· 35
<표 4-1> 글로벌 CSR 발전 단계 :
기초 -> 관여 -> 혁신 -> 통합 -> 전환 모델 ····· 43
<표 5-1> 글로벌 CSR 해외기업 사례 출처 ····· 44
<표 5-2> 해외기업 53개 사례의 분야, 기업유형, 국적 ····· 46
<표 5-3> 해외기업 글로벌 CSR 53개 사례 ····· 47
<표 5-4> 한국 기업(전경련 회원기업) 사례 선정 ····· 50
<표 5-5> 한국 기업의 글로벌 CSR 사례 :
전경련 회원기업(14개)와 KOICA 사업참여 기업(27개) ····· 51
<표 5-6> 글로벌 CSR 평가의 차원과 평가지표 ····· 58
<표 6-1> 해외기업 53개 사례 모델평가 : 혁신, 통합, 전환모델 ····· 90
<표 6-2> 해외 기업의 글로벌 CSR 53개 사례별 평가지표 결과 ····· 91
<표 6-3> 전환모델 : 평가지표 9개 모두에서 강한 성과로 평가 ····· 93
<표 7-1> 전경련 기업과 KOICA사업 기업 : CSR 전략과 개발협력 성과 비교 … 142
<표 7-2> 한국 기업의 글로벌 CSR 사례별 평가지표 결과 ····· 144
<표 8-1> 해외-한국 기업의 글로벌 CSR 모델 비교 :
관여-혁신-통합-전환 모델 ····· 154
<표 8-2> 해외-한국 기업의 글로벌 CSR 통합모델 비교 ····· 158
<표 8-3> 해외-한국기업의 TBL, BOP 비즈니스, 공급사슬 비교 ····· 160
<표 8-4> 해외-한국기업의 개발협력 성과 비교 ····· 163
<표 9-1> 포용적 BOP 비즈니스에 대한 장애요인들 ····· 170
<표 9-2> 주요국의 기업의 CSR에 대한 정부정책 ····· 176
<표 9-3> 기업-정부-NGO-공여기관의 개발협력 파트너십과 역할과제 ····· 177

그림 차례

[그림 1-1] 글로벌 사회공헌 연구의 범위와 방법 ····· 3
[그림 2-1] 기업의 가치사슬을 통한 BOP 영향 ····· 12
[그림 3-1] 기업들의 글로벌 CSR 추진 방식 ····· 33
[그림 3-2] 주요국별 100대 기업의 GRI 리포팅 비율 : 2012년 ····· 34
[그림 4-1] CSR의 발전단계 : 전략적-능동적 impact ····· 37
[그림 4-2] 전략적-사회적 CSR의 '공유가치창출' 모델 ····· 38
[그림 4-3] 보건의료 분야의 포용적 비즈니스 모델 ····· 39
[그림 4-4] CSR의 발전단계 : 관여-혁신-통합-전환모델 ····· 39
[그림 7-1] 전경련 기업과 KOICA사업 기업 : 모델 비교 ····· 143
[그림 8-1] 해외-한국 기업의 글로벌 CSR 모델 비교: 관여-혁신-통합-전환 ···· 155

제1장 연구의 개요

1. 연구의 필요성

'기업의 사회적 책임'(CSR)은 이제 국내 차원을 넘어 글로벌 차원에서도 활발히 진행되면서, '글로벌 CSR'개념이 정착되고 있다. 글로벌 비즈니스를 선도하는 해외의 다국적기업들은 21세기에 들어서면서 글로벌 CSR을 선도해왔지만, 글로벌 CSR의 후발주자인 한국 기업들은 최근에 와서야 글로벌 CSR 대열에 동참하고 있다. 전경련의 〈기업 사회공헌 백서〉는 2006년부터 '글로벌 CSR' 관련 기업들의 사업을 소개하며 주요 통계를 발표해왔다. 한국국제협력단(KOICA) 또한 개발협력 분야에서의 글로벌 CSR의 중요성을 인지해, 2010년부터 국비 지원으로 '글로벌 사회공헌 프로그램'을 시행해오고 있다.

그럼에도 한국 기업들의 글로벌 CSR의 현황과 과제에 대해서는 국내 학계의 경험적 분석과 평가는 존재하지 않는다. 일부 사례들만이 소개되고 있고, 글로벌 다국적기업들의 선도적인 역할에 비교되는 한국 기업들의 글로벌 CSR의 일반적 현황과 과제에 대해서도 연구가 거의 이뤄지지 않은 상태에 있다. 한국 기업들의 글로벌 CSR은 어떤 기준에서 어떤 위상에 있으며, 어떤 과제를 안고 있는지를 분석하고 평가하는 일이 시급하지만, 아직 이론적, 경험적 연구 모두가 이뤄지지 않은 상태에 있다(참고문헌 참조).

해외 학계에서는 비교적 다양한 글로벌 CSR 연구가 진행중이다(참고문헌 참조). 하버드 케네디 스쿨(Harvard Kennedy School)은 2004년부터 학계의 활발한 논의와 기업의 CSR 실천을 동시에 접목해 글로벌 CSR의 개발협력 성과를 높이는 'CSR 이니셔티브'를 진행해왔다(http://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/) 또 보스톤 대학의 기업시민정신연구소(CCC 2006, 2009)가 제시하는 발전 모델에 따르면, 기업시민정신은 기초모델을 거쳐 관여(engagement) -〉 혁신(innovative) -〉 통합(integrated) -〉 전환(transformative) 모델로 발전하는데, 이 5단계 모델에 기초해 한국 기업들의 글로벌 CSR 현황과 과제를 분석해볼 수 있다. 바꿔 이야기하면 한국 기업들의 글로벌 CSR의 일반적 특성과 과제는 발전 모델의 단계에서 제시되는 특성과 과제들로 설명할 수 있다. 특히 글로벌 CSR을 선도하는 해외 다국적기업들의 사례들과의 비교분석을 통한 개발협력의 현황과 과제 분석에 연구의 초점을 맞춘다.

한국은 UN, OECD 등 주요 국제기관으로부터 기업의 책임있는 글로벌 비즈니스 활동과 글로벌 개발협력의 요청을 받고 있다. 이에 따라 OECD의 '다국적기업 가이드라인', UN 'Global Compact', ISO 26000 가입이 점차 늘고 있는 추세이다. 그러나 한국 기업들이 개발협력에 어느 정도 의미있는 글로벌 CSR 활동을 하고 있는지, 현황에 대해서도 경험적인 연구와 분석이 존재하지 않을 뿐 아니라, 현황에 대한 분석을 바탕으로 바람직한 글로벌 CSR 정책방향과 대안들을 제시하기 위해 이번 연구가 필요하다.

2. 연구의 목적

첫째, 기업 사회공헌(CSR)의 글로벌 스탠다드에 비교해, 한국 기업의 글로벌 CSR의 개발협력 현황과 과제를 분석하는 데 연구의 목적이 있다.

한국 기업들의 글로벌 CSR 활동의 국제적 위상은 OECD DAC 주요국의 글로벌 스탠다드 기준에 비추어 어떤 위상에 있으며, 어떤 중장기 발전의 과제들을 안고 있는지를 우선적으로 분석하는데 연구의 목적을 둔다.

둘째, 글로벌 CSR의 발전유형 분류를 기준으로, 전경련 회원기업들의 글로벌 CSR 사례들과 한국국제협력단의 글로벌 CSR 사례들 유형을 분류해, 한국 기업들의 글로벌 CSR 발전 과제를 분석하는데 연구의 목적이 있다.

학계에서 제시되고 있는 기업시민정신 발전 5단계 (기초-〉 관여 -〉 혁신 -〉 통합 -〉 전환) 모델을 글로벌 CSR 분석에 활용해 한국 기업들의 글로벌 CSR 현황과 과제를 분석하는데 연구의 목적을 둔다.

셋째, 개발협력에 기여하는 글로벌 CSR의 국내외 주요 사례들을 개발협력의 지표로 평가해, 사례별 DB를 구축함으로써 학계의 연구뿐 아니라 기업들과 경제단체(전경련 등)와 정부기관(KOICA 등)의 정책과 프로그램 개발 및 추진에 기여한다.

글로벌 CSR 현황에 관한 국내외의 자료는 일부 연구들에 사례별로 소개되어 있을 뿐, 현황 전반에 관한 기초정보에 관한 학계의 체계적인 분석과 연구결과의 공유가 필요하다.

넷째, 한국 기업의 책임있는 글로벌 개발협력의 파트너 역할을 추구하기 위한 글로벌 CSR의 정책과제를 탐구해 중장기 발전전략을 제시한다.

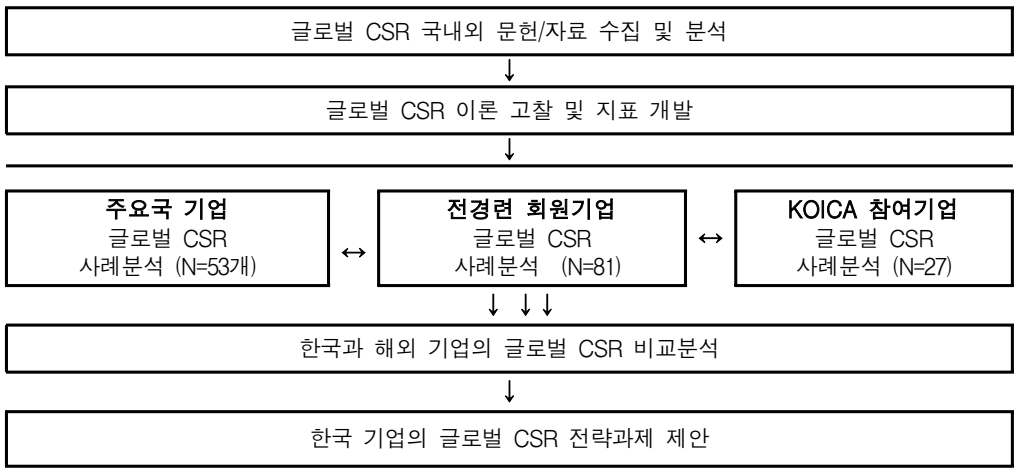
이번 연구는 개발협력에 기여하는 글로벌 CSR 프로그램을 개발하고, NGO 등과의 파트너십을 통한 다양한 글로벌 CSR에 기여할 수 있다. 또한 국가 차원의 글로벌 CSR 사업을

추진중인 KOICA를 비롯한 국가기관의 정책개발과 추진에도 기여하는데 연구의 목적이 있다.

3. 연구의 범위와 방법

이번 연구는 글로벌 CSR 발전모델에 기초해, 먼저 해외 주요기업들의 발전 모델 사례를 분석하고, 이에 비교되는 한국기업들의 CSR 발전 모델로 분석을 진행한다. [그림 1-1]처럼 연구의 범위는 해외기업 사례 53개와 한국 기업 100여개의 사례를 선정, 분석하는데 국한된다. 해외기업들의 사례는 UNDP, World Bank, WBCSD 등의 국제기관들과 학계의 연구소들이 사례로 선정한 글로벌 CSR 사례들이다. 한편 한국의 기업들은 1) 전경련 회원기업들의 글로벌 CSR 사례(2012년 현재 N=81)와 KOICA의 글로벌 CSR 프로그램 참여기업(2011-2013기간 N=27)을 대상으로 전수 조사, 분석한다. 따라서 비교분석은 1) 주요국 대기업 〈-〉 한국 기업 비교분석, 2) 해외기업 〈-〉 KOICA 참여기업 비교분석, 3) 전경련 회원기업 〈-〉 KOICA 참여기업 비교분석으로 진행된다.

연구의 방법은 1) 문헌과 자료 수집/분석 -〉 2) 이론 고찰 및 지표 개발 -〉 3) 해외와 한국 기업 사례분석을 마친 다음, 4) 해외와 한국 사례 비교분석을 거쳐, 5) 한국 기업의 글로벌 CSR 발전전략 수립으로 진행한다. 나아가 연구의 결과를 공유하기 위한 세미나 개최, 학술지 기고 등 후속 학술활동을 진행한다.



[그림 1-1] 글로벌 사회공헌 연구의 범위와 방법

제2장 글로벌 CSR의 이론적 기초

글로벌 CSR(corporate social responsibility)이란 무엇인가? 글로벌 CSR의 이론적 기초에 대해서는 주요 개념정의와 관련 개념들에 대한 논의를 살펴본 다음, 글로벌 CSR 비즈니스 전략의 핵심이 되는 '공급사슬'(supply chain) 또는 '가치사슬'(value chain), 그리고 '포용적 비즈니스'(inclusive business) 또는 'BOP(Bottom of Pyramid) 비즈니스'개념과 이론적 논의를 차례로 정리해본다.

1. 글로벌 CSR 관련 개념들

1) 글로벌 CSR

기업의 사회적 책임(corporate social responsibility: CSR)이란 무엇인가? 학자들은 일반적으로 CSR에 대해 경제적, 법률적, 윤리적, 재량적 책임으로 구분한다(Carroll 1979; Wood 1991). '경제적'책임이란 경제적 부를 유지하며 소비욕구를 충족시키는 기업의 책임을 지칭하며, '법률적'책임은 법률적 규제의 범위에서 경제적 사명을 성취하는 책임이며, '윤리적'책임은 사회가 적절한 행동의 규범으로 규정한 도덕적 규율을 준수하는 것이며, '재량적'책임이란 '자선적'책임과 같은 의미로 사회개량을 위한 기업의 책임있는 행동을 의미한다. OECD(2001)에 따르면, CSR은 "기업과 사회 사이의 효과적인 '조화'를 탐구하는 일이며, 여기에서 '조화'의 의미는 기업과 사회의 상호의존을 인식하는 것으로, 기업이 활동하는 사회가 어려움을 겪으면 기업은 번영하지 못하며 기업이 번영하지 못하면 일반적 복지가 쇠퇴하므로 기업의 사회적 책임은 이런 공생적 관계를 지칭한다.

'글로벌' 차원의 CSR 개념은 위와 같은 개념정의들과 공통점도 있지만 차이점도 있다. 글로벌 기업연합체인 '지속가능한 개발을 위한 세계기업위원회'(WBCSD 2001)는 CSR을 "기업이 윤리적 행동과 경제개발에 대한 기여를 지속적으로 이행하며 동시에 기업 종사원과 가족 나아가 지역사회와 사회 전체의 삶의 질을 개선하는 일이다."고 정의한다. WBCSD는 특히 인권, 직원 권익, 환경보호, 지역사회 참여, 협력사 관계, 모니터링, 이해당사자 권리 측면에서 기업의 사회적 책임을 중시하며, 2001년의 개념정의를 지금까지 유

지해오고 있다.

또 국제개발 영역에서는 일반적으로 International Finance Corporation(IFC)와 ISO 26000의 개념정의를 참고한다. IFC에 따르면, "CSR은 기업이 지속가능한 경제적 개발에 대한 실천적 기여로, 기업에게도 바람직하고 개발을 위해서도 바람직한 방향으로 삶을 개선하기 위해 기업의 임직원들과 가족들, 지역사회와 사회 전체와 더불어 공조하는 활동"이다(http://www.ifc.org/). 또 기업을 포함한 공공, 비영리조직들의 사회적 책임 리포팅과 인증 등 국제표준화를 관장하는 ISO 26000에 따르면, 사회적 책임은 "조직의 의사결정과 활동이 사회와 환경에 미치는 영향에 대한 책임"으로, 그 책임은 "투명하고 윤리적인 행동을 통해, 조직 전반에 통합되어 제반 관계에서 실천되며, 법을 준수하며 국제 행동규범에 적합하면서, (보건과 사회복지를 포함한) 지속가능한 개발에 기여하는 것"이다(http://www.iso.org/iso/iso26000_sr.pdf).

또 다른 개념정의들은 UN의 글로벌 컴팩트(Global Compact)와 관련되거나 또는 MDG(Millennium Development Goals) 추구와 관련된다. 일례로 덴마크 국제개발부(Danida)의 CSR 개념은 글로벌 컴팩트와 밀접히 관련지어, 글로벌 CSR은 글로벌 컴팩트의 10대 보편적 원칙들을 이행하는 방향으로 규정하고 있다. 10대 원칙들은 기업들에게 적용되는 강제적인 규제가 아니라 자발적인 실천을 위한 가이드라인으로, CSR의 자발성 원칙에도 일치한다고 볼 수 있다. Danida의 글로벌 CSR은 특히 '전략적'(strategic) CSR을 중시한다. 민간 파트너 기관들의 핵심 비즈니스를 CSR에 연계하는 활동을 글로벌 CSR 추진전략으로 제시한다. 그래서 기업 파트너들의 특별한 지식과 기술, 역량을 CSR 활동으로 충분히 활용해 개발에 대한 효과성 제고뿐 아니라 기업의 비즈니스에도 실질적인 이익을 가져다 줄 수 있다. 그럼으로써 개발도상국 지역사회들이 당면하는 빈곤, 질병 등의 문제해결에 효과성과 효율성이 높아질 수 있다고 본다. 참여하는 기업들의 입장에서 보는 CSR은 "변화를 모색하는 기회, 즉 인력 이동, 투명성 제고, 비즈니스 확대 측면에서 기업에 이익을 주면서 직원들에게는 노동환경 개선의 기회"로 본다는 것이다(NCG 2008: 4).

학계에서 CSR 이론과 모델 개발에 선도적인 역할을 하는 하버드 케네디 스쿨(Harvard Kennedy School)의 "CSR 이니셔티브"는 CSR의 개념을 "전략적으로 정의"할 것을 제시한다. 그래서 "CSR은 기업이 자신들의 이윤으로 어떤 일을 하는지 뿐 아니라 어떻게 이윤을 내고 있는지를 포용한다."고 설명하면서, CSR은 "자선(philanthropy)과 규정준수 차원을 넘어서 기업들이 경제적, 사회적, 환경적 영향, 또한 작업장, 시장, 공급사슬, 지역사회 및 공공정책 영역 등 모든 영향력이 미치는 핵심 영역들에서의 관계들을 어떻게 관리하는지"에 개념정의의 초점을 맞출 것을 강조한다. (http://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/init_define.html)

2) 전략적 CSR

이상과 같이 '전략적' CSR이 개발협력에서 중요한 비즈니스 미션이자 전략으로 제시되고 있다. 단순한 '자선적' CSR과는 두드러진 차이를 보여준다. World Bank(2006)는 '지역사회 투자'(community investment)를 전략적 CSR의 핵심으로 간주한다. 기업의 이윤추구 동기와 기대와 지역사회의 개발에 대한 동기와 기대가 잘 조화될 수 있을 때 지역사회의 개발과 기업의 장기적 투자 실행이 이뤄질 수 있다는 것이다. 따라서 지역사회 투자가 기업의 '전략적 CSR'이 된다. 이에 선도적인 기업들은 비즈니스 자산과 자선적 자산을 광범위하게 결합시켜 지역사회 개발에 투자한다. 투자 유형으로는 기업의 현금 투자, 비현금 투자(제품 기부, 임직원 자원봉사 등), 지역의 소수층 유통업자와 공급업자와의 비즈니스 관계, 지역의 고용 및 훈련 프로그램, 인프라와 시설 제공, 지역사회에 대한 금융투자, 지역사회와 경제 개발에 기여하는 공공정책 이슈들에 대한 기여 등이다(World Bank 2006: 14).

유럽이사회(EC 2011) 또한 '전략적 CSR'을 기업의 경쟁력 제고를 위한 CSR 전략으로 제시한다. 유럽이사회는 '전략적 CSR'의 중요성에 대해 리스크 관리, 비용 절감, 인력자원 관리, 혁신 역량 측면에서 기업에게 혜택을 주기 때문이라 설명한다. 전략적 CSR은 새로운 시장 개척과 성장의 기회를 창출한다는 점에서 이익이 되고, 또 전략적 CSR을 통해 기업들은 장기적으로 지속가능한 비즈니스 모델의 기초가 되는 임직원, 소비자, 시민 모두의 신뢰를 구축할 수 있다는 것이다. 높은 수준의 신뢰 형성은 기업이 성장하고 혁신하는 데 필요한 여건과 환경을 조성해준다는 점도 중요하다.

또 유럽이사회(EC 2011: 6)는 '전략적' CSR에 기초하는 새로운 CSR의 개념을 "사회적 영향에 대한 기업의 책임"이라 정의한다. "CSR을 완벽하게 충족시켜주기 위해, 기업들은 자신들의 주요 이해관계자들과 긴밀한 공조를 통해 사회적, 환경적, 윤리적, 인도적 권리들과 소비자 관심을 비즈니스 운영과 핵심 전략에 통합시키는 과정을 마련해야 한다."고 설명한다. 이같은 전략적 CSR의 목표는 두 가지로 제시된다. 하나는 "기업의 소유주와 주주들을 위해, 다른 이해관계자들과 넓게는 사회를 위해 공유된 가치의 창출을 극대화하는 것"이며, 다른 하나는 "잠정적인 부정적 영향들을 탐색해 예방하고 완화하는 일"이다. '공유가치창출'(CSV)의 극대화를 위해서는 장기적이고 '전략적 CSR'의 추구를 제시하며, 사회 전반의 웰빙에 기여하고 양질의 생산적 일자리를 마련하는 혁신적인 생산, 서비스, 비즈니스 모델의 개발 기회를 탐구하는 일이라 제안한다.

3) 공유가치창출(CSV)

이상과 같이 세계은행(World Bank 2006)의 '지역사회 투자' CSR과 유럽이사회(EC 2011)의 '전략적' CSR은 공통적으로 '공유가치창출'(Creating Shared Value: CSV)에 초점을 맞춘다. CSV는 이제 개발협력을 중시하는 글로벌 CSR에서 널리 보편화된 개념으로 정착되어 있다. 실제로 Nestle, Levi Strauss 등 선도적인 다국적기업들은 기업의 CSR을 CSV로 바꿔 규정하며, CSV의 목표를 설정해 추진하고 있다. 뒤에서 소개하는 선도적인 해외 기업들의 글로벌 CSR 사례 대부분이 실제로 CSV 추구를 위한 비즈니스 전략을 추진하고 있고, 한국의 글로벌 다국적기업들 일부도 선도적인 역할을 한다.

피터 드럭커(Drucker 1984)는 일찍이 CSV의 중요성을 시사한 바 있었다. 그는 바람직한 CSR에 대해, "사회문제를 경제적 기회와 경제적 혜택으로 바꾸고, 나아가 생산적 역량으로, 인간적 역량으로, 적절한 일자리로, 그리고 부(富)로 전환시키는 것"이라고 강조하였다. 이를 글로벌 개발협력에 적용시켜 보면, 빈곤과 질병 등의 빈곤국의 개발 문제를 다국적기업들이 경제적 기회와 경제적 혜택으로 바꾸고, 지역사회 개발로 바꿀 수 있다고 볼 수 있다. 드럭커가 제시하는 '사회문제를 경제적 기회'로 삼는 아이디어를 새로운 개발협력의 전략으로 확장시킨 것이 CSV 이론이다.

하버드 대학의 포터와 크레머(Porter and Kramer 2006: 5)에 따르면, "기업의 사회적 책임(CSR)은 비용부담이 되고 제약이 따르는 자선적인 행위 이상이 될 수 있다. 전략적으로 접근하면, CSR은 당면하고 있는 사회문제들을 해결하면서 기업들에게 기회, 혁신, 경쟁적 어드벤티지를 생산한다." 그들은 "성공적인 기업들은 건강한 사회를 필요로 한다"며, 마찬가지로 "건강한 사회는 성공적인 기업들을 필요로 한다"고 설명한다. 따라서 "기업과 사회의 상호 의존성은 기업의 의사결정과 사회정책 모두가 '공유된 가치'의 원칙을 따라야 한다는 것을 의미한다"고 강조한다(앞글: 5). 그들은 기업들이 '전략적 CSR'을 추진하는 세 단계 접근법을 제시한다. 먼저 기업과 사회가 만나는 교차점을 파악한 다음, 해결해야 하는 사회적 이슈들을 선택해, 사회와 기업 모두에게 대규모의 뚜렷한 혜택을 생산할 수 있는 소규모의 창의적 사업들을 개시해보는 것이다(앞글: 6).

최근 글로벌 금융위기가 확산되면서 자본주의에 대한 회의론이 확산되는 상황에서, 포터와 크레머는 2011년 "공유가치 창출" 논문을 통해 "공유가치의 원칙은 사회의 욕구뿐 아니라 당면하는 도전들을 해결하면서 사회적 가치도 창출하는 방식으로 경제적 가치를 창출한다"고 역설하였다(Porter and Kramer 2011: 5). 그들은 "기업은 자신의 성공을 사회적 진전에 연계시켜야 한다"고 강조하면서, "공유된 가치는 사회적 책임, 자선, 지속가능

성은 아니며, 경제적 성공을 달성하기 위한 새로운 방법이며, 그것은 기업이 하는 일의 주변이 아니라 중앙에 있는 것이다"고 설명한다. 나아가 그들은 "CSV가 기업의 지역사회 투자 가이드 측면에서 CSR보다 우선시 되어야 한다"면서, 그 이유에 대해 "CSV는 기업 특유의 자산과 전문역량을 활용해 사회적 가치를 창출하면서 경제적 가치를 창출"하게 하기 때문이라고 설명한다(앞글: 16).

이처럼 CSV는 공급측인 기업의 욕구와 수요측인 빈곤층의 욕구가 일치하는 '공유가치 창출'이라는 것을 알 수 있다. 일례로 World Bank는 1999년 새천년을 앞두고 60개국 6만명의 빈곤층을 대상으로 '빈곤층의 목소리' 글로벌 서베이를 실시하였다. 서베이 결과, 빈곤탈출의 가장 중요한 방법은 질병이나 부상 다음으로 '자영업'과 '임금', '농축어업 소득'등으로 나타났다(World Bank 2004). 기업들의 전략적 CSR이 추구하는 비즈니스 목표와 사회적 영향의 목표가 일치하는 CSV는 바로 이같은 소득과 일자리 창출, 창업에 있다는 것을 참고해볼 만하다. 이번 연구에서는 소득, 고용, 창업, 빈곤해소, 그리고 지역사회 기여를 글로벌 CSR의 개발협력 성과로 구분해 사례별로 정리하면서, 이 성과들을 사례들의 모델 평가의 기준으로 삼아 비교분석한다.

4) CSR과 PPP

CSR과 PPP(Public-Private Partnership)는 기업이 개발협력의 파트너 역할을 수행한다는 점에서는 공통점이 있지만, PPP는 주로 정부-기업-NGO의 파트너십뿐 아니라 UNDP, UNICEF, WFP 등의 국제기관들도 참여하는 다자 파트너십 형태라는 점에서 두드러진 차이가 있다. PPP는 개발도상국에서 경제개발 등 중대형 프로젝트를 수행하기 위해 계약으로 체결된 '공식적' 형태라 구분해볼 수 있다.

PPP 개념은 국내 공공정책 분야에서 활용한 정책을 개발협력 분야에서 응용한 것이다. 1992년 영국의 보수당 정권부터 처음 사용되었던 것으로, 당시에는 공공부문이 민간부문의 역량, 혁신, 재정 자원을 활용해 공공서비스 수요를 충족시키기 위한 효과성 증진의 목적으로 추진되었다. 그러다 개발협력을 위한 공여기관들에서 활용되는 PPP의 개념은 공공 재화와 서비스를 제공하기 위해 공공 및 민간 파트너들이 협력해 각각의 역량을 활용하기 위해 계약에 의해 설립된 조직체(contractually established entity)이다. 따라서 PPP는 공공 재화나 서비스를 제공하기 위해 창설된 조직체에 공공 및 민간 파트너들이 공적으로 참여하는 것이지, 단순히 공공 부문이 민간 운영자에게 공공자금을 제공하거나 또는 사적 재화를 공급하기 위한 파트너십을 형성하는 것만을 의미하는 것은 아니다(NCG

2008: 2). 영국 국제개발부(DFID)의 개념정의에 따르면, PPP는 "전통적으로 공공부문의 책임으로 간주되었던 분야의 활동에 대한 민간부문의 투자 유치"를 중시한다(앞글: 2). 또 덴마크 국제개발부(Danida)에서 규정하는 PPP 프로그램의 목적은 주로 UN 글로벌 컴팩트와 MDG의 프레임워크 기준에서 민간부문의 CSR 추진을 진흥시키는데 있다. 덴마크의 PPP 프로그램은 기업 등 민간기관들이 개발도상국 현지 기업이나 공공기관 하나 이상을 파트너 기관으로 PPP 프로그램을 추진하도록 한다. Danida의 역할은 PPP 프로그램에 재정을 지원할 뿐 아니라 지역 네트워크 등의 현지상황 관련 정보와 지식을 제공해주고, 지역의 제도와 비즈니스 환경에 관한 정보와 지식도 제공해주는 역할을 한다. 따라서 PPP 프로그램은 "개발도상국 민간부문과 또한 잠정적으로 공공부문에서의 CSR 관련 활동들을 지원하는 자문과 재정지원의 메카니즘"으로 볼 수 있다(앞글: 2).

2. 글로벌 CSR 비즈니스 전략

글로벌 CSR은 이제 전략적으로 BOP 시장을 대상으로 '포용적 비즈니스'를 추구하며 공급사슬(supply chain)과 가치사슬(value chain) 전반에 확대되는 추세를 보여준다. 선도적인 기업들은 공급(가치)사슬에서의 '지속가능성'(sustainablity) 뿐 아니라 공급자, 생산자, 유통자, 소비자 등 거의 모든 BOP 대상층에 대한 경제적, 사회적 기여를 추진하고 있다. 따라서 CSR의 발전단계에서 공급사슬과 가치사슬에서의 지속가능성은 성숙한 CSR 단계로, 일부 선도적인 기업들만이 실행하는 높은 수준의 개발협력의 전략이 되고 있다.

1) 공급사슬과 가치사슬

'공급사슬'은 "소비자를 위한 완성된 재화와 서비스로, 원료를 전환시키는 일에 공조하는 조직들의 네트워크"을 의미하며, "일련의 조직들이 원료를 프로세스, 수송해, 고가치의 생산품으로 전환시키는 일련의 흐름"이다(BSR 2010: 4). 공급사슬과 가치사슬은 의미상 차이가 있다. '가치사슬'은 마이클 포터에 의하면 "부가가치를 가진 생산품을 생산하는 기업의 일련의 활동"이라 정의한다. 본국 유입(inbound) 로지스틱스, 해외송출(outbound) 로지스틱스, 마켓팅과 판매, 서비스 뿐 아니라 기업이 투자한 인프라, 인적 자원 관리, 테크놀러지 개발과 조달 등도 포함된다(앞글: 4). 따라서 기업의 가치사슬은 상류부문 공급자 가치사슬과 하류부문 채널과 소비자의 가치사슬을 포함하는 총체적인 가치사슬의 일부

로 볼 수 있다.

일례로 '식량가치사슬'의 경우, 식량의 성장, 생산, 마켓팅 과정은 다양한 단계를 거치며 여러 산업 분야, 다양한 이해관계자들을 식량가치사슬에 연관시킨다(WEF 2009: 6). 식량가치사슬의 사부문 행위자들은 농업투입 기업, 농민(소농, 여성 등), 중개기관, 유통업자, 도소매업자 등이다. 여기에 ICT, 재정 서비스, 에너지, 운송 등 비즈니스 창출 서비스들도 식량가치사슬에서 중요한 역할을 담당한다. 또한 비기업 행위자들도 식량가치사슬에서 중요한 역할을 수행한다. 정부, NGO, 공여기관, 국제원조기관 등이 여기에 포함된다.

개발도상국에서는 식량가치사슬의 발전은 여러 제약을 받고 있는 실정이다. 인프라, 생산자 역량, 재정 유용성, 공공분야 역량 등이 대표적인 제약 요인들이다. 이들이 일종의 악순환을 형성하며, 낮은 생산성, 자본에 대한 접근 부족 등으로 BOP의 빈곤문제 해결에 걸림돌이 되는 소득과 소비의 제약을 만든다. 이를 극복하기 위해 기업들이 주도하는 비즈니스 처방들은 아래와 같이 다면적으로 다양하게 제시되고 있다(앞글: 6). 가장 의욕적인 기업들은 종합적인 식량가치사슬 접근법을 적용시켜, 다음과 같이 생산자, 소비자, 기업가 모두에 대해 혁신적인 방안들을 적용시킨다.

첫째는 '생산자'를 위한 비즈니스 처방이다.

- BOP 욕구에 호응하는 농업 투입물의 개발로, 새로운 생산품 디자인, R&D로 가난한 생산자들의 욕구와 재정 상태에 적합한 방안들을 제시한다.
- 농촌의 도매 네트워크를 확대시켜 농민들에게 금융 서비스를 제공해 농민들의 투입에 대한 접근을 개선시킨다.
- 교육과 이동 서비스로 농민의 역량을 강화시킨다. 투입 회사들은 새로운 제품과 기술에 대한 농민들의 인지도를 높이는 역할을 한다.
- 공급사슬 효율성을 높이는 방안으로, 운송과 보관 업무의 개선, 부가가치를 창출하는 중개처와의 공조가 뒷받침될 수 있다.
- 지역 생산자로부터의 소싱을 통한 소싱 프로세스의 최적화 방안도 있다.

둘째는 '소비자'를 위한 비즈니스 방안들이다.

- 빈곤층 소비자를 위한 영양있는 식품의 기획,
- 빈곤층의 소비 접근 개선을 위한 도소매 유통 네트워크의 확대,
- 교육적 마켓팅 전략, 식품 인증제 등을 통한 소비자 수요 강화 등이다.

마지막은 '기업가' 역량 강화를 위한 비즈니스 방안이다.

- 시장 정보의 제공 : 텔레커뮤니케이션 확대, 시장가격, 모범 농작사례 전파.

- 금융서비스 확대 : 소액대출, 담보대출, 저축 등 농민 금융서비스 개선.
- 인프라 갭의 개선 : 보관, 운송, 에너지, 수자원 인프라 등의 하드 인프라, 그리고 조직, 정책, 규제 등 비즈니스 활성화를 위한 소프트 인프라 개선 등.

사례로서 Unilever Africa의 경우, 지역 원자재의 상업화 사례로 세계은행(World Bank 2006), 세계경제포럼(WEF 2009) 등에서 널리 소개되고 있다. 지역의 농작물이나 원자재의 상업화를 위해, Unilever는 일부 아프리카 국가들에서 사용해온 요리용 식용유인 알라블라키아의 프로세싱에서 획기적인 방안들을 개발해왔다. 식용유의 생산과 마켓팅의 성공은 농민들, 프로세싱 기업들에게 수익을 가져다 주며, 다른 아프리카 지역들에 널리 확산되는 계기가 되었다. 가나에서 탄자니아, 나이지리아, 리베리아, 카메룬 등지에서 상업화되는 시장확대의 기회를 제공하였다. Unilever 사례는 많은 기업들이 생산, 소비, 유통 등 특정 분야의 식량가치사슬에 한정된 것과는 달리, 생산, 소비, 기업가 등 식품가치사슬 전반에 걸쳐 '종합적인 접근' 전략을 추진하는 특징이 있다. Unilever와 현지 파트너 기업들은 소농민들을 가치사슬에 포용하는 노력을 추진해, 소농과 중소기업가들의 혜택뿐 아니라 소비자들에게도 가격 인하의 혜택을 주는 원-윈의 개발 전략이 되고 있다. 가치사슬 전체에 관련되는 프로젝트의 핵심은, 농민의 생산을 시장 수요와 연계시키는 개입은 지속가능한 경제적 성장의 기회를 제공하고 대규모 인구를 빈곤에서 구제하는 강력한 잠재력을 갖고 있다는 점이다.

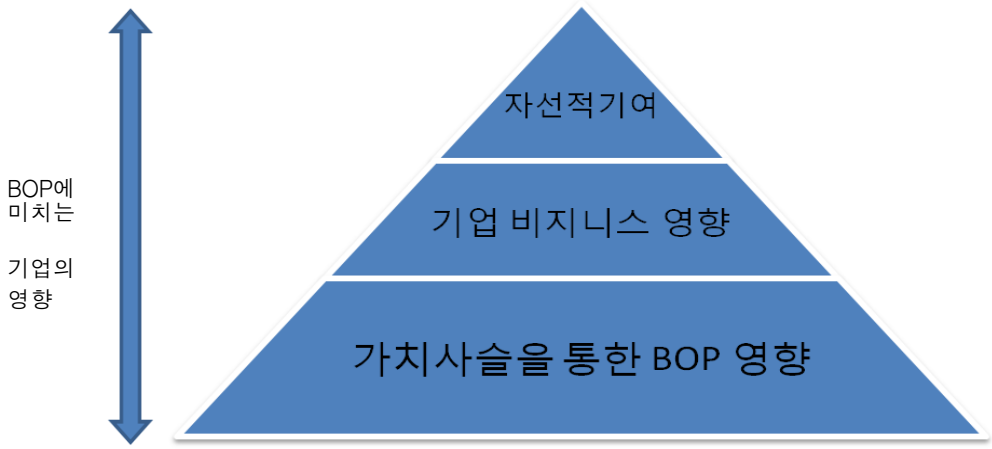
이상과 같이 공급사슬 또는 가치사슬은 '전략적 CSR'의 특징으로, 발전된 글로벌 CSR 모델이라 평가할 수 있다. UN 글로벌 컴팩트의 〈2013 글로벌 기업 지속가능성 보고서〉에 따르면, 공급사슬은 글로벌 CSR 성과 개선에 결정적으로 중요한 역할을 한다. 바꿔 이야기하면, 글로벌 CSR을 업그레이드 하기 위해서는 공급사슬의 성과 개선이 필수적이다. 대다수 기업들이 자신들의 공급자들에 대한 지속가능성 기대를 하고 있지만, 공급자의 지속가능성 목표 달성을 지원하거나 규정준수를 모니터링하고 있지는 않다. 응답기업의 83%가 글로벌 컴팩트 공급자 원칙 준수를 고려하지만, 18%만이 공급자를 위한 목표 설정, 평가를 지원하며, 9%만이 개선조치를 현장 모니터링 등을 통해 검증하고 있다(UNGC 2013: 11).

2) BOP 시장과 포용적 비즈니스

세계적으로 공식 시장에서 배제된 인구는 세계 인구의 절반이 넘는 37억명에 달한다. 이 인구는 하루 8달러 이하로 생계를 유지하는 피라미드의 하부층인 BOP를 구성하고 있

다. 최근 BOP 시장은 연 8%의 성장률을 보여주는데, BOP의 인구의 70%인 25억 인구는 식량가치사슬을 통해 소득을 유지하고 있다(WEF 2009: 6). 이들은 소농민, 농업노동자 등 직접 생산자들과 소규모 기업가, 유통업자, 판매업자 등이다. BOP 시장이 개발협력에 주는 중요한 의미는 생산자, 소비자, 기업가로 BOP에 관련된 인구들은 소득을 유지하며 빈곤해소와 경제성장에 기여한데서 찾아볼 수 있다(Prahalad 2005).

기업이 BOP 시장에 미치는 영향은 [그림 2-1]과 같이 '가치사슬'을 통해 나타나며, 중상류층에 대한 영향은 기업의 제품과 서비스 판매 등으로 나타나는 두드러진 차이가 있다(그림 자료: Fitzgerald and Cormack 2006: 14).



[그림 2-1] 기업의 가치사슬을 통한 BOP 영향

한편 BOP 시장을 대상으로 하는 '포용적 비즈니스'(inclusive business) 개념은 WBCSD가 2005년에 처음 사용한 새로운 개념으로, "저소득 지역사회에 상품, 서비스, 생계품을 상업적으로 성장가능한 방식으로 접근을 확대하는 비즈니스 솔루션이다"(WBCSD 2013). '포용적 비즈니스'는 저소득 지역사회가 공급자, 유통자, 판매자, 서비스 제공자로 기업의 가치사슬에 포용되도록 지원함으로써 고용창출과 소득증대의 기회를 갖도록 한다. 기업들은 식품, 식수, 위생, 주택, 보건의료 등 기본 욕구를 충족시켜주는 생산품과 서비스를 구매가능한 적정 가격으로 공급하는 방안들을 개발하는 기회를 갖게 됨으로써 비즈니스 가치를 창출한다.

'포용적' 또는 'BOP 비즈니스' 전략은 다음과 같은 인식의 획기적인 변화를 보여준다. a) 빈곤층을 경제적으로 과대한 수혜층이라기 보다는 소비자이며 비즈니스 파트너로 간주,

b) 빈곤층을 포함한 새로운 소비자 집단의 욕구와 수단을 충족시키기 위해 기업의 가격 실적과 제품의 기능성에 대한 새로운 사정, c) 가치사슬에 대한 새로운 인식과 빈곤한 개인과 집단을 직원, 공급자, 유통업자로 간주 등이다(World Bank 2006: 13).

BOP 비즈니스의 중요성은 기업들이 BOP로부터의 구매, BOP를 통한 유통, BOP 대상으로 판매, 가치사슬을 넘어선 지역개발 측면에서 기업의 비즈니스 목표 달성과 지역사회의 개발 목표 달성을 동시에 이루는 CSV 전략에 있다고 볼 수 있다(Jenkins et al. 2009: 7-9).

첫째는 BOP로부터의 구매이다. 기업들은 지역의 소규모 기업들로부터 다양한 종류의 제품과 서비스를 소싱하고 있다. 제품과 서비스는 농업 생활품으로부터 세탁과 프린트 서비스 그리고 제조품 등의 고부가가치 투입물에 이른다. 이들로부터의 구매를 통해 기업들은 비용감소와 융통성 증대의 이익을 누리며, 공급의 질, 지속가능성이 증대된다. 특히 농업, 임업, 의류 분야가 대표적인 사례가 된다.

둘째는 BOP를 통한 유통이다. 소상인과 기업을 통한 유통은 타겟집단에 접근하는 효과적인 전략이 된다. 많은 지역에서는 도로 등의 인프라 사정이 빈약해 전통적인 유통 방식인 트럭이나 보도 등으로 판매하는 방식이 활용된다. 특히 소상인들이나 기업들의 성공적인 유통과 판매에 결정적으로 중요한 요인은 지역의 '연고' 또는 신뢰 관계라고 본다면, 해외기업들의 개도국 지역사회에 제품과 서비스를 판매하기 위해서는 지역 연고의 유통망을 활용하는 것이 효율적이며, 지역사회와 관련 업자들에게는 수익의 기회를 제공하게 된다.

셋째는 BOP 대상으로 판매이다. 필수 생활품의 경우, 빈곤층에게도 필수적으로 필요하기 때문에 기업의 제품 판매는 기업에게는 이득이자 소비자 빈곤층에게도 기본 욕구의 충족이라는 해택이 된다. 이럴 경우, 기업의 제품 판매는 환영받을 만하며, 비즈니스 지속가능성은 상당히 높다고 볼 수 있다. BOP 시장에서 일부 제품과 서비스들은 구매자인 소비자에게는 자치역량을 강화하는 역할도 한다. 다음 제품과 서비스들이 사례 연구들에서 많이 언급되는 것들이다.

- 보건 의료,
- 교육,
- 대출, 보험, 저축 등의 금융 서비스,
- 모바일 폰, 인터넷 등의 ICT,
- 소규모 관개시설 등의 생산 설비와 기술,
- 식수와 전력 등의 설비,

• 소규모 기업들의 욕구를 충족시켜주는 유통과 창업 서비스 등.

마지막은 가치사슬 넘어선 지역개발이다. 일부 기업들은 가치사슬 영역을 넘어 BOP 소비자, 생산자, 소상인들과의 관계를 유지하며, 지역사회의 교육, 보건, 창업 등의 지원으로 CSR 활동을 확장한다. 이같은 노력들은 삶의 질 개선에 직접적으로 기여하며 지역 경제의 강화와 다양화에도 기여한다. 이런 활동을 통해 기업들은 단기간에 평판, 정치적 리스크 등을 최소화 할 수 있는 기회를 얻어 비즈니스 목표를 달성할 수 있다.

따라서 기업은 개발도상국의 지역사회에 대한 투자의 중요성, 필요성을 전략적으로 접근하는데, 그 주요 동기들은 다음과 같다(앞글: 13).

* 단순한 자선(philanthropy),
* 법률적 규정 준수,
* 부정적 영향 감소,
* 긍정적 영향 창출,
* 사업허가권의 획득/유지,
* 지속가능한 공급사슬 확보,
* 새로운 시장 기회의 개척,
* 선의의 구축과 평판 리스크 관리 등.

한편 개발도상국의 지역사회가 타국 기업들과의 파트너십을 형성하는 이유들도 아래와 같이 다양하다(앞글: 13-14).

* 개발을 위한 지원금,
* 거버넌스와 책무성에 대한 주창, 영향, 요구의 행사,
* 지역사회 인프라 개발,
* 기업 운영의 부정적 영향 완화,
* 보건, 교육 등 개발 활동,
* 일자리와 직업기술 훈련 기회,
* 관리기술의 훈련 및 이전,
* 새로운 시장의 창출,
* 소기업의 창업과 소금융 기회 등.

이상과 같이 기업의 동기와 기대와 지역사회의 기대와 동기가 잘 조화될 수 있을 때 지역사회의 개발과 기업의 장기적 투자 실행이 이뤄질 수 있다. 선행 연구들에 따르면, 기업의 지역사회 개발 투자는 기업의 이윤성을 증대시키고, 브랜드와 평판을 제고하며, 임직

원 사기 진작, 소비자 충성도에 크게 기여한다는 것이다(앞글: 14). 지역사회 투자가 기업의 '전략적 CSR'이 된다. 이에 선도적인 기업들은 비즈니스 자산과 자선적 자산을 광범위하게 결합시켜 지역사회 개발에 투자한다. 투자 유형으로는 기업의 현금 투자, 비현금 투자(제품 기부, 임직원 자원봉사 등), 지역의 소수층 유통업자와 공급업자와의 비즈니스 관계, 지역의 고용 및 훈련 프로그램, 인프라와 시설의 제공, 지역사회에 대한 금융투자, 지역사회와 경제 개발에 기여하는 공공정책 이슈들에 대한 기여 등이다. 또 선도적인 기업들은 지역사회 개발은 지역사회 주도의 개발로 진행되어, 다국적기업들의 역할은 역량구축 활동, 지역사회가 당면하는 사회적, 경제적 이슈들에 대한 해결에 기여로 CSR 활동을 추진한다. 일부 선도적인 기업들은 지역의 NGO들과 파트너가 되어 이들의 역량강화와 지역사회 개발의 파트너가 되기도 한다(앞글: 14).

UNDP 또한 2008년 글로벌 CSR의 개발협력 기여 증진을 위해 "Business Call to Action (BCtA)" 이니셔티브를 추진하면서, '포용적 비즈니스' 개념을 활용하였다. BCtA는 기업들이 한편으로는 상업적 성공과 다른 한편으로는 개발 영향력의 잠재력을 제공하는 혁신적인 '포용적 비즈니스' 모델을 개발해 MDG의 진전을 가속화시키는데 목표가 있다 (http://www.businesscalltoaction.org/). 포용적 비즈니스 모델은 빈곤층을 수요 측면에서는 소비자로, 공급 측면에서는 직원, 생산자, 공급자, 유통자로 통합하는 모델이다.

제3장 글로벌 CSR의 발전과 개발협력

1. 글로벌 CSR의 발전 배경

글로벌 CSR은 지금의 수준에 이르기까지 지난 수십년간 지구촌에서 전개되었던 전대미문의 급진적인 세계화(globalization)와 이에 대한 대응으로 '글로벌 거버넌스'(global goverance)의 진전이라는 거대한 시대적 배경에서 새롭게 변화하는 전기를 맞았다. 그 중심에는'글로벌 기업시민정신'(global corporate citizenship)을 주창하며 글로벌 CSR 스탠다드의 정착을 선도했던 UN 등 국제기관들과 NGO들의 혁신적인 역할이 자리해왔고, 이에 다국적기업들이 지금의 전략적 CSR 또는 CSV로 호응하며 새로운 변화를 추구했다고 볼 수 있다.

1) 글로벌 거버넌스 시대의 다국적기업

지금의 글로벌 '개발협력'의 시대적 배경으로는 먼저 동구 사회주의 붕괴로 심각했던 1990년대초의 글로벌 혼돈 상황과 세계화 동향을 살펴볼 필요가 있다. 1995년 덴마크 코펜하겐에서 있었던 UN 사회개발 정상회담은 식량과 주요 자원에 대한 경제적, 정치적, 테크놀로지 및 제도적 파워와 통제권이 소수 다국적기업과 금융기관의 수중에 집중된 문제들을 심각하게 제기하였다. 회담 결과로 채택된 '코펜하겐 선언문'은 다음과 같이 세계화의 두 얼굴에 대해 경계하였다.

> 세계화는 지속적인 경제성장과 세계경제의 발전, 특히 개발도상국의 경제발전에 새로운 기회를 열어주었고... 동시에 급격한 변화와 조정의 과정들에 빈곤, 실업 및 사회적 분열이 수반되어 왔다.

환경위험과 같은 인류의 복리에 대한 위협들도 세계화되어 온 것이다.

'글로벌 거버넌스'(global governance)는 이같은 급진적이며 또 기회와 위기라는 '두 얼굴을 가진' 세계화에 대한 글로벌 대응으로 제시되었다. 특히 동구 사회주의의 붕괴 직후에 특별히 구성되었던 글로벌 거버넌스 위원회(Commission on Global Governance)의 출범에서 '글로벌 거버넌스'의 시대적 의미를 찾아볼 수 있다. 글로벌 거버넌스 위원회

(CGG 1995)가 UN 창설 50주년을 맞아 발표한 특별보고서, 〈우리의 글로벌 이웃〉(Our Global Neighborhood)은 세계화가 가져다 주는 기회보다도 위기에 더 많은 주의와 경고를 보냈다. "경제가 더욱 상호의존하게 되면서 부의 창출을 배가시키는 기회와 동시에 한 국가에서 다른 국가로 불안정화의 쇼크가 옮겨가는 기회가 되고 있다... (그렇지만) 이런 미래의 쇼크를 내다보고 적절히 대응하기 위한 어떤 만족스런 메카니즘도 존재하지 않는다."고 경고하였다. 실제로 이 보고서는 곧 바로 이어진 글로벌 금융위기를 미리 예측한 듯한 예리한 관찰력을 갖게 있었다. 러시아, 동남아시아, 남미 등지에서 연속적인 금융위기가 발생하면서, 그 보고서에 담긴 '글로벌 거버넌스'의 재창출에 강하게 동감하였다(CGG 1999). 금융과 무역 등 거시경제의 세계화에 따른 글로벌 '경제 거버넌스'뿐 아니라 인권과 평화, 개발과 환경, 복지와 주거 등 거의 모든 영역에서의 '글로벌 거버넌스'의 필요성이 끊임없이 제기되었다.

뒤이어 UN개발계획(UNDP)의 〈1999 인간개발보고서〉는 "20세기 마지막 십년 기간에 주도세력이 되는 세계화가 생산과정, 노동시장, 정치기관과 사회를 분열시키고 있다"면서, "세계화는 긍정적이고, 혁신적이며 동태적인 측면을 갖고 있지만, 동시에 부정적이고 파괴적이며 배타적인 측면도 갖고 있다."고 강조하였다. 또 '글로벌 거버넌스'의 필요성에 대해서는, "선진국과 개발도상국, 모든 국가에서 인간개발과 인권에 대한 지속적이고 광범위한 지지에 글로벌 경쟁과 자유시장 접근법을 조화시키는 일이다."고 설명하였다.

다음해 2000년 5월 UN 밀레니움 포럼(Millennium Forum)에서, 코피 아난(Kofi Annan) UN 사무총장 또한 〈우리 모든 인류들: 21세기 UN의 역할〉 특별보고서를 통해, "오늘 우리가 당면하고 있는 핵심적인 도전은 세계화가 수십억 인류를 처참한 상태로 내버려두는 일이 없도록 세계의 모든 인류에게 긍정적인 세력이 되도록 보장해주는 일이다."면서, "포용적인 세계화가 시장의 엄청난 가능성의 세력 위에 건설되어야만 하지만 시장세력들 자체만이 이것을 달성할 수는 없다. 모든 다양성에서의 우리의 공통적인 인간성에 기초하는 공유된 미래를 창출하는 보다 광범위한 노력을 필요로 한다."고 강조하였다(UNSG 2000).

글로벌 거버넌스 시대의 개막과 더불어 '글로벌 기업시민정신'에 대한 압력과 요청도 높아진 것도 새로운 글로벌 동향이 되었다. 글로벌 차원에서 다국적기업의 경제적 역량은 엄청나리 만큼 막강해서 이들에 대한 '글로벌 거버넌스' 논의 또한 주요 아젠다가 된 것이다. 20세기말 당시의 다국적기업들은 세계무역의 70%를 통제하며, 세계상품과 서비스 무역의 70% 이상을 500대 다국적기업들이 차지하고, 또 모든 테크놀로지와 생산품 특허권의 90%를 다국적기업들이 소유했다. 그러면서도 다국적기업들은 환경오염을 일으키는 주

범으로 지목받고 있었다. 그럼에도 다국적기업들은 막강한 경제력을 갖고 있기 때문에 글로벌 환경보호 영역에서 지속가능한 개발에 주요 기여자 역할을 할 수 있다는 긍정적인 시각이 비교적 지배적이었다. UNDP(2000)는 "국제 상거래와 경제적 및 사회적 개발을 방해하기보다 촉진시키기 위해서는 다국적기업들을 단순히 규제하는데 그치는 게 아니라 공조적인 국가차원의 접근법을 구조화시키는 일"이 중요하다고 제안하였다.

국제개발협력에서는 다국적기업의 글로벌 CSR에 대한 공여기관들의 관심과 기대는 1980년대초부터 제기되었다. 세계은행과 IMF 등이 국제개발의 주도자로서 국가와 공공기관으로부터 민간부문으로 개발의 패러다임 이동을 추진하면서, 기업과 NGO 등 비정부, 민간기관들의 역할이 새롭게 중시되는 일대 변화가 일어났다(NCG 2008: 6). 세계은행, IMF 등은 시장부문을 빈곤퇴치에 필요한 경제성장을 촉진시키는 중요한 도구로 간주해, 국영기업의 민영화, 탈규제, 경쟁력 강화, 국가 역할의 축소 등은 개발을 성취하기 위한 최적의 수단이자 빈곤해소에도 직접, 간접의 수단으로 중시하였다.

실제로 다국적기업들은 21세기초까지도 "다자무역협정, 쌍무적 무역협정과 국내 자유화"로 글로벌 권리를 계속 확장해갔다(Ruggie 2002). 글로벌 권리가 계속 늘어난 만큼 글로벌 책임에 대한 압력이 가중되고 있는 것은 당연한 순리였다. UNDP(2000)는 "다국적기업들은 막강한 파워를 향유하면서도 민주적으로 책임성을 갖고 있지 않고, 행동이 투명하지 않으며 또 그들의 활동이 사회개발과 환경친화적 개발에 유익할 것이라는 보장도 없다."는 지적과 함께 다음 이슈들을 제기하였다. "다국적기업들이 점차 세계화되면서 이들은 자신들의 활동을 규제하는 국가 당국의 파워를 어느 정도 회피해 왔다. 예컨대, 법적 책임이 어디에 있는지 또 세금이 어디에 부과되어야 하는지를 지목하는 것이 더욱 어려워지고 있다. 게다가 다국적기업들이 자산의 구조조정과 생산의 재조정을 하는 속도와 수월함, 그리고 그들이 추구하는 독과점적 전략과 일부 국제기업들이 노출하는 사회적 인식 또는 환경적 민감성의 부족이 이들에 대한 관심을 갖게 하는 주된 요인들이다."

그렇다면 다국적기업들은 어떻게 규제되어야 하는가? 2000년 UN 밀레니움 포럼에서 코피 아난 UN사무총장은 다국적기업의 글로벌 사회적 책임을 강조하는 '글로벌 기업시민정신'을 주창하며, UN 등 국제기관의 역할과제를 제시하였다(UNSG 2000).

> 글로벌 기업들은 … 그 누구보다도 우리들이 살고 있는 단일의 경제적 공간을 창출해 놓으면서 그들의 의사결정은 전세계의 사람들과 심지어는 국가들에게도 경제적 전망에 대한 중요한 의미를 갖게 된다. 그들의 글로벌 차원에서의 운영에 관한 권리가 국제협약과 국가정책에 의해 크게 확대되었지만 이런 권리에 수반되어야만 하는 것이 보다 많은

책임, 즉 글로벌 기업시민정신의 개념과 실천인 것이다. 훌륭한 시민정신의 특성들은 상황에 따라 다양하지만 한 가지 공통적인 특성은 보다 약화된 규제체제 또는 호스트 국가의 불공정한 협상지위를 이점으로 이용함으로써가 아니라 보다 광범위한 커뮤니티에 의해 규정되는 "훌륭한 실천"을 가능한 곳 그리고 적절한 곳에서 추구하는 기업의 의지인 것이다.

2) 다국적기업에 대한 NGO의 감시와 주창활동

다국적기업에 대한 '글로벌 거버넌스'에서 NGO들의 역할은 UN 등 국제기관들의 역할만큼 중요한 역할을 수행해왔다. 21세기에 들어서면서 NGO들의 역할은 UN, 세계경제포럼(WEF) 등 여러 국제기관들과의 파트너십에서 확인해볼 수 있다(주성수 2000).

1980년대말 냉전체제의 붕괴는 NGO들에게도 커다란 영향을 미치며 UN과 NGO 관계에 새로운 변화의 전기를 가져다 준다. 냉전의 종식은 국제정치에 있어 새로운 이슈들을 부각시키는 계기가 된 것이다. 환경, 인권, 난민, 기아, 여성, 개발 등의 이슈들이 그것들로, 냉전기간에는 군사안보적 이슈에 의해 가려져 부차적인 문제로 무시되거나 경시되어 왔지만 이들은 지난 수십년간 NGO들에 의해 꾸준히 제기되어 왔던 심각한 글로벌 이슈들이었다. 이 문제들의 특징은 주권국가의 배타적 능력범위 안에 있었던 군사안보 문제와는 달리 개별 정부의 힘만으로는 해결할 수 없는 초국가적 이슈들이다. 그에 따라 국가역할의 재평가와 함께 문제해결을 위한 새로운 대안으로서 NGO의 역할이 크게 부각되었다. 예컨대, 1995년 코펜하겐에서 개최된 사회개발회담에서 미국의 앨 고어(Al Gore) 부통령이 NGO를 통한 개발원조를 현재 25%에서 향후 5년 이내 50%로 증가시킬 것이라고 말한 것도 이러한 인식의 변화를 대변하였다.

글로벌 거버넌스 위원회(CGG 1999) 또한 NGO 활동은 글로벌 거버넌스에 핵심적인 역할을 한다고 평가하였다. NGO들은 "국가의 영역으로 간주되었던 안보 관련 분야를 포함한 많은 분야에서 국제적 목표를 실현하는 데 도움을 주는 실질적인 서비스를 맡아 왔다."면서, "갈등이 만연된 지역에서 활동해왔고, 인권의 파수꾼 기능을 맡아왔으며, 인도적 구호를 전달하기도 했으며, 개발 프로젝트를 수행하며 또 보건과 교육 등의 사회분야에서도 개발의 진전을 이뤄냈다"고 분석하였다. 또 세계경제포럼(WEF 2002)은 정부-기업-NGO 파트너십의 중요성에 대해, "글로벌 의사결정은 정부, 기업, 시민사회의 공조 노력을 필요로 한다"면서, "기업과 시민사회단체들은 정부와 협력해 초국가적 아젠다를 설정하고, 공식적, 비공식적 협약을 조정하고 집행하며, 협약에 규정된 행동기준을 준수하는지를 모니

터링하고 책임을 추궁"하는 역할을 중시하였다.

한편 개발협력에서의 다국적기업과 NGO 관계에 초점을 맞춰 보면, 1980년대 중반부터 목격되는 양자의 관계는 '적대' 관계뿐 아니라 '공조' 관계 등 다양하게 나타났다. 사례로서 하나는 목재기업과 환경 NGO가 대립하는 열대우림 지키기 사례, 다른 하나는 상업적 스포츠 기업들과 인권 NGO들 사이의 갈등과 공조 사례를 아래와 같이 참고해볼 수 있다(주성수 2003).

서구에서는 1980년대 중반부터 지구촌 환경에 대한 위협이 알려지면서 열대림이 파괴되는 문제가 언론에 자주 보도되었고, 1992년 리우의 지구환경회담을 계기로 숲지키기 환경운동은 더욱 가속되었다. 세계적으로 1년에 1%씩 열대우림이 사라지고 있다는 보도가 나왔고, 아마존 열대우림의 파괴율은 1991-94년 기간에 34% 증가한 것으로 나타났다. 열대우림 파괴의 주요 원인은 벌목, 채광, 가축사육, 댐건설, 도로건설, 주택과 모텔 건축 등 기업의 영리활동과 밀접히 관련된다(Murphy & Bendell 1999). 세계적 관심을 집중시켰던 아마존 열대우림은 브라질 군사정권이 정치자금을 동원하려는 의도에서 개발이 시작되어 원주민들과의 심각한 마찰을 일으켰다. 유럽, 미국, 호주 등지의 NGO들은 열대우림 행동그룹(Rainforest Action Group) 연대조직을 만들어 브라질 원주민의 숲지키기 운동에 국제여론을 동원해 지원하였다. 영국의 NGO들은 목재수입사들의 숲파괴 퍼포먼스로 곳곳에서 시위와 시민운동을 전개했고, 또 다른 NGO인 세계자연기금(WWF)은 주요 목재사와의 회의, 세미나를 통한 이해와 협력을 구하는 대안을 추진했다. WWF는 1989년에 세계목재 무역의 '지속가능한 개발' 문제를 제기하며, 1991년 영국의 10개 목재사와 "숲은 당신의 비즈니스다"(Forest are Your Business) 세미나를 통해 호의적인 환경친화적 비즈니스 반응을 유도해냈다. WWF와 목재사들이 공동으로 1995년까지의 실천을 다짐하는 1995 그룹에는 현장에서 환경친화적인 숲관리의 기준을 준수하는 기업들만이 참여할 수 있었다. 1993년 환경 NGO, 열대우림 목재사 대표, 열대림 지역 단체들 및 목재품 인증기관이 동참하는 숲지키기위원회(FSC: Forest Stewardship Council)가 창설되어, 창설 선언문에는 "환경적으로 적절하며 사회적으로 혜택을 주며 경제적으로 존립할 수 있도록 세계의 숲을 관리한다."며, 환경, 사회, 경제 등 TBL(Triple Bottom Lines)에 초점을 맞추었다. FSC의 출범은 무수한 목재사들의 행동에 직접적으로 커다란 영향을 미치면서 FSC에 가입하는 목재사가 1995년 47개, 1997년에는 80개로 크게 늘었다. 이 운동은 영국뿐 아니라 호주, 오스트리아, 벨기에, 프랑스, 네덜란드, 스웨덴, 미국 등지에 직접적인 영향을 미치면서 열대우림지키기 NGO운동은 급속도로 글로벌 시민운동으로 발전되었다. 개발도상국 NGO들이 동참한 것도 경시될 수 없는 글로벌 추세였다. NGO들은 e-mail을 통

해 세계 주요 언론과 국제기구에 숲파괴 상황을 알리며 언론과 국제사회의 호응을 이끌어 낼 수 있었다.

또 다른 사례는 스포츠 용품을 생산, 판매하는 다국적기업들이 인권 NGO들로부터 심각한 도전을 받아 NGO와 공조적 파트너십을 모색하는 사례이다(Murphy & Bendell 1999). 사건의 발단은 파키스탄의 축구공 생산업체들이 14세 이하 아동을 고용해서 이들의 보건과 안전 문제뿐 아니라 기본적인 생계를 보장하지 않고 부당하게 임금을 착취했다는 문제에서 발단되었다. 축구를 좋아하는 유럽인들의 정서에서 축구공이 부당한 아동노동으로 만들어졌다는 사실이 널리 알려지면서 이런 공을 수입한 다국적 스포츠 기업들인 NIKE, Leebok 등도 여론의 비난 대상이 되며 기업 이미지 훼손을 입을 만한 중대사태를 맞았다. 또 축구공뿐 아니라 스포츠 신발과 의류들이 많은 아시아 국가들에서 주문 생산되면서, 이곳에서의 아동노동 문제가 인권 NGO들의 고발로 연이어 이슈화되었다. 네덜란드 인권 NGO들이 전개한 〈Nike Fair Play?〉 캠페인은 Nike의 즉각적인 협조 호응을 유도하며 Nike가 세계 어느 곳에서도 15세 이하 아동의 노동으로 제품을 생산하지 않겠다는 윤리강령을 발표하도록 만들었다. 1992년 ILO는 국제아동노동철폐프로그램(IPEC)을 도입해서 각국의 조약체결을 유도했는데, 아동노동을 철폐하는 ILO의 조약 138조에 서명한 국가는 1997년에 60개국에 불과할 정도로 많은 개발도상국들이 매우 미온적인 입장에 있었다.

다국적기업들은 이같은 NGO들의 국제여론 압력에 즉각적으로 대응하기 위해 공동의 문제 해결과 NGO와의 관계개선을 위한 연합체를 구성하였다. 스포츠제품생산기업협회(SGMA), 세계스포츠산업연맹(WFSGI) 등이 대표적인 것으로, 이들은 INGO인 Save the Children과 UNICEF와 긴밀한 협력관계를 통해 아동노동 문제 해결에 적극 협력하였다. 또 기업-NGO 파트너십의 독특한 전략으로 등장한 것이 인증의 라벨링(labelling)이다. 1994년 양판자 판매상과 수입상이 양탄자인증 재단(Rugmark Foundation)을 설립해서 ILO가 규정하는 아동노동 철폐 등의 노동기준에 따라 제품을 생산, 구매하는 책무성과 투명성을 확보하기 위해 1994년에 양탄자 상표 인증제를 시행하였다(Chowdhry 2001).

다국적기업과 NGO 관계는 지금까지도 공조적 관계보다는 갈등적 관계가 지배적이라 볼 수 있다. 세계화의 주요 엔진으로 다국적기업들이 지목되며, 지구촌 환경, 인권 등의 글로벌 이슈에 다국적기업이 직접 관여되고 있고, 글로벌 CSR 또한 개발협력에 기여하기보다는 비즈니스 이해추구가 지배적이라는 것이 글로벌 공론이 되고 있다. 영국의 한 전문조사기관은 1998년 세계 5대양 각 지역의 133개 NGO들을 대상으로 글로벌 서베이를 실시해서 아래와 같은 몇 가지 중요한 정보를 제공해준다(Ederele & Peters 1998). 먼저

NGO들은 다국적기업과 어떤 관계도 없다는 '무관계' 반응이 많았는데(47%), '적대적'(antagonistic) 또는 '공조적'(cooperative) 관계 중에는 전자(41%)가 후자(12%)를 크게 압도하였다. 또 다국적기업의 '윤리적 비즈니스' 실천에 대해 22%만이 긍정적으로 평가했지만 미래의 전망에 대해서는 47%가 긍정적으로 내다보았다. 또 기존의 법과 사회적 관행에 따라 공정한 경쟁규칙을 준수하지 않는 비즈니스 행위에 대해서는 64%가 동의하면서 또 미래의 전망에 대해서는 이보다 더 많은 NGO들이 초국적기업의 불공정한 행위 가능성을 전망하였다.

또 최근에는 NGO들은 다국적기업의 글로벌 CSR을 감시하는 Oxfam의 '기업 브랜드 평가'(http://www.oxfam.org/en/grow/campaigns/behind-brands) 등 새로운 유형의 감시와 주창활동을 지속하고 있다. Oxfam은 글로벌 10대 식품사의 개발도상국 농업생산품의 소싱에 대한 정책과 CSR 실천과 관련된 공적 자료를 분석해, 2010년부터 매년 정기적으로 평가하고 있다. 가장 최근 2013년까지의 평가결과를 보면, 우수하지 않고 양호한 정도라 볼 수 있다. 토지, 여성, 농민, 직원, 기후, 식수, 투명성 등 일곱 가지 항목별 최대(10점)-최소(0점) 기준에서 100점으로 환산하면 1위인 Nestle의 점수는 61점에 불과하다. 그만큼 엄격한 채점으로 글로벌 CSR을 압박하는 것으로 볼 수 있지만, 다른 한편으로는 기업의 CSR은 여전히 많은 발전의 과제들을 안고 있다고 볼 수도 있다. Nestle, Unilever, Coca Cola, Danone, General Mills 등 5개 글로벌 기업들은 앞서 제시한 '전략적' CSR로 BOP 시장에서 '포용적' 비즈니스로 CSV를 실천하는 선도적인 기업들이지만, Oxfam의 평가에서는 아직도 낮은 수준의 평가를 받고 있다. 이 다섯 사례들은 이번 사례연구에 포함되어 있다.

3) 글로벌 이니셔티브들과 국제인증 확대

이상과 같은 글로벌 시대의 배경은 다국적기업들에 대한 '글로벌 기업시민정신' 요청과 압력을 가증시켰으며, 이를 국제규범으로 제도화하는 일련의 글로벌 이니셔티브들이 개시되는 새로운 전환기가 전개되었다. 처음에는 단순히 다국적기업들의 자발적인 '윤리경영'을 실천을 유도하는 이니셔티브들이 등장하였지만, 이후 점차 그리고 급진적으로 다국적기업들의 글로벌 기업시민정신의 투명성과 책무성을 감시하는 다양한 사회적 리포팅(reporting), 다양한 전문기관들에 의한 인증(certification) 시스템으로 발전했다. 기업의 "사회적 성과를 측정해 공표하는 것은 기업의 행동에 영향을 미치는 잠정적으로 강력한 수단이 된다."(Porter and Kramer 2006: 3).

다국적기업에 대한 윤리강령의 적용은 무엇보다도 자발성의 원칙에 기초해야 하는 한계가 있다. 그렇지만 일부 다국적기업들이 지나친 불공정 행위로 국제적 평판을 잃게 되는 사례들이 늘어나면서 자발적으로 윤리강령의 준수를 약속하는 기업들이 점차 늘었다. 다국적기업으로서의 글로벌 이미지를 관리하는 것이 중요한 비즈니스 전략이기 때문이다. 예를 들면 아동노동으로 말썽을 빚었던 Nike는 15세 미만 아동을 고용하지 않겠다는 약속을 발표하기도 했다. 또 자체 윤리강령을 채택하고 있는 다국적기업들이 보다 효율적인 비즈니스를 하며 투자자들로부터 더 높은 신뢰를 받고 있다는 것이다.

이같은 자발적인 윤리강령의 준수에 대한 NGO들의 글로벌 운동도 활성화되어 왔다. 1998년 영국에 본부를 두고 있는 '윤리적 무역활동 이니셔티브'(Ethical Trading Initiave: ETI)은 다국적기업, 노동조합 및 NGO들이 참여하는 공정무역과 기업윤리강령에 관한 논의를 해서, 세계 100대 초국적기업에 속하는 영국의 9개 기업중 6개가 이런 윤리강령을 채택하고 나섰다(Deacon 2000). 강령에는 다국적기업뿐 아니라 해외 지부를 포함한 하청업체들도 준수하도록 하는 비교적 신뢰할 만한 윤리강령이었다. 또 영국의 15대 주요 기업들이 협약하고 있는 ETI 윤리강령은 국제노동기구(ILO)의 협약에 기초한 내용으로 결사의 자유와 함께 보건과 안전에 관한 기준, 아동노동, 고용시간, 차별 등에 관한 내용들을 비교적 포괄적으로 포용하였다. 나아가 다국적기업의 사회적 책임과 환경보호 및 '지속가능한 개발' 책임에 대한 글로벌 기준도 마련되는 변화가 뒤따랐다. 1992년 리우 UN환경개발회담(UNCED)에서 일련의 환경에 관한 윤리강령이 채택된 이후, UN기관들이 다국적기업의 행동기준을 글로벌 컴팩트의 10개 원칙에 포함시켜 제시해주었다. 기업들이 환경적으로 건전한 관리와 에너지 보전에 관한 일반적인 기준에 대한 정보를 제공하고, 자국에서 하는 것과 같은 기준에서 해외 생산활동에서의 환경적 책임에 관한 일반적인 기준의 시행 등이 그것들이다.

다국적기업들이 윤리강령을 도입하며 윤리적 비즈니스를 시행하게 된 배경은 다양하다. 기업 스스로가 솔선수범해서, 또는 기업연합회의 권고로, 또는 NGO 등의 인증기관들과 협약으로 하는 경우 등이 그것들이다. 특히 기업의 '사회적 리포팅'은 기업의 환경적, 사회적 실천을 공개하는 것으로 이제 일부 인증기관들이 기업에 압력을 행사하며 사회적 리포팅을 하도록 한다. 표준화된 글로벌 기준을 제시하는 인증기관으로는 Global Reporting Initiative(GRI)를 대표적인 기관으로 들 수 있으며, 또 2010년에 설립된 ISO 26000(사회적 책임)은 UN 글로벌 컴팩트와 더불어 기업들이 가장 많이 참여하는 글로벌 CSR 리포팅 및 인증기관이다. ISO 26000에 따르면, 기업들이 글로벌 인증을 필요로 하는 배경은

a) 계약의 조건 또는 규제의 요건, b) 소비자 선호를 충족시킬 필요성, c) 리스크 관리 프로그램의 배경, d) 관리시스템 개발의 목표 설정으로 임직원의 동기유발을 하는 것 등 다양하다.(http://www.iso.org/iso/home/standards/certification.htm). 또 개도국의 많은 이해당사자들도 ISO 26000을 통해 개도국 내 다국적기업의 지나친 경쟁으로 인해 발생할 수 있는 사회적 문제들을 해소하거나 예방할 수 있는 기준을 설정할 수 있다는 점에서 환영하고 있다(김성규 2012: 39).

대표적인 UN의 글로벌 컴팩트는 20세기말 국제사회가 새천년의 역사를 맞이하면서 제시된 '새천년의 약속'이라는 시대적 의미를 갖고 있다. UN 주도의 밀레니움 선언문이 UN 회원국 전체의 동참으로 2000년 9월에 발표되면서 MDG 추진을 위한 민관 파트너십이 추진되는 분위기가 조성되었다. 2000년 UN 밀레니움 회의(Millennium Assembly)는 만장일치로 MDG 추진을 합의하면서, 글로벌 사회가 보다 '지속가능한 세계'의 창출을 목표로 한다고 밝혔다. 또 MDG의 성취는 모든 유형의 기업들이 자신들의 기술, 자원, 경제개발 역량을 정부와 NGO들과의 파트너십으로 동원하지 않으면 성공할 수 없다는 점을 확인하였다. 같은 해 UN은 글로벌 컴팩트를 추진해 개발의 파트너로서 MDG에 대한 기여 등, 책임있는 개발협력의 동참을 호소하였다. 글로벌 컴팩트 10대 원칙들이 선포되면서 MDG 목표달성을 위한 글로벌 기업들의 동참이 선언되었고, 글로벌 컴팩트 10대 원칙들에 가장 실질적으로 개발협력을 위한 글로벌 CSR 개념이 적용되었다.

UN 글로벌 컴팩트는 착수부터 기업과 NGO뿐 아니라 노조와 UN 기관들의 동참에 의해 추진되었다. 수 천여 기업들이 글로벌 컴팩트에 참여하는 가운데, 국제적인 기업연합체들이 글로벌 협약의 이행을 독려하는 주요 역할을 맡고 있다. 2014년초 현재 글로벌 컴팩트 참여기관(기업, 노동, 정부기관, 시민사회, 학계 등)은 12,095개로, 그 중 기업과 기업협회들은 7,960개에 이른다(www.ungc.org). 2007년 2,356개의 기업들이 참여한 것과 비교해보면 지난 6년 기간에 세 배 이상 급증한 것이다. 시작부터 국제상공회의소(ICC)가 UN과의 협의를 통해 글로벌 컴팩트를 이끌어낸 핵심적인 역할을 수행했고, 기업계를 대표해서 각종 산업연합회들도 글로벌 컴팩트의 파트너 기관으로 동참하였다. 또 세계적인 인권, 환경 NGO들이 글로벌 컴팩트에 참여해, 기업의 협약 이행을 모니터링을 하는 역할을 맡는다. 또 기업 거버넌스를 중시하는 글로벌 리포팅 이니셔티브(GRI), 국제투명성본부(Transparency International), 글로벌 설러번 원칙(Global Sullivan Principles) 등도 동참한다. 글로벌 컴팩트는 기업과 NGO의 관계를 갈등에서 협력의 관계로 모색하는 UN의 역할이 중요하기 때문에 노동, 인권, 환경 영역과 직접, 간접적으로 관련되는 UN 기관들이 글로벌 컴팩트의 파트너 기관으로 참여한다.

이어서 2002년에도 글로벌 CSR 증진을 위한 글로벌 정상회담들이 지속적으로 개최되었다. 먼저"개발 파이낸싱 정상회담"(Financing for Development Summit)에서 보다 구체적인 기업 등 민간부문의 자원 등의 역량을 동원하는 개발의 재정지원 방안들이 제시되었다. 또 같은 해 요하네스버그의 "세계 지속가능개발 정상회담"(World Summit on Sustainable Development)에서 기업 등의 민간자원 동원의 방안들이 제시되면서, 이후 덴마크 등 유럽 국가들에서 MDG 달성을 위한 구체적인 방안들이 PPP 프로그램들로 제시되며 추진될 수 있었다.

동시에 21세기초 같은 시기에 글로벌 CSR 캠페인에 앞장서는 여러 국제조직들이 등장하면서, 글로벌 CSR에 대한 기대 또한 높아지는 분위기였다. 지속가능개발을 위한 세계기업협회(WBCSD: World Business Council for Sustainable Development), 국제기업지도자포럼(IBLF: International Business Leaders Forum), BSR(Business for Social Responsibility), 그밖에 국제 광산과 금속 위원회는 기업의 개발 투자에 선도적인 역할을 수행하였다. 이런 분위기에서 글로벌 CSR은 "기업 자선에 머물렀던 전통에서 점차 벗어나 주류 기업 아젠다로 점차 통합되었다"(World Bank 2006: 10). 새로운 전략적 글로벌 CSR의 동향은 새로운 글로벌 변화 요인들이 주도한 것으로 볼 수 있다. 첫째는 전통적인 개발 접근들이 효과적이지 않았다는 점에 대한 관심, 둘째는 세계화의 영향과 민간자본의 개발도상국 유입 증대에 대한 인식, 셋째는 금전, 기술이전, 현물기여 등 정부와 시민사회가 결여하고 있는 중요한 기여를 기업들이 할 수 있다는 인식 고조 등이다.

또 다른 주요 글로벌 CSR 이니셔티브들로는 '개발을 위한 비즈니스 파트너십(Business Partnerships for Development)'과 '이퀘이터 원칙(Equator Principles)'을 꼽을 수 있다. Business Partnerships for Development (1998-2002)에는 150여 기업, 정부, 시민사회 조직들이 참여하였는데, 모든 섹터들이 "삼섹터 파트너십을 연구, 지원, 진흥시키기 위해" 조직되었다. 이 조직을 통해 삼대 섹터들은 다음과 같은 교훈을 얻을 수 있었다(앞글: 12). a) 파트너십은 참여자들의 핵심 역량이 잘 활용된 지역에서 성공적이었다. b) 개발 협력자들은 참여하기 위해 역량을 구축할 필요가 있다. c) 파트너십은 모든 프로젝트에 적용되는 것은 아니다. d) 공동의 거버넌스 구조가 가장 효과적이다.

또 2002년 IFC(International Finance Corporation)는 다른 국제은행들과 함께 Equator Principles을 개발하였다. 이 원칙들은 프로젝트 파이낸싱에서 환경적, 사회적 리스크를 해결하기 위한 은행 산업계의 프레임워크가 된다. 이 원칙들의 개발로, 세계은행과 IFC의 분야별 오염감축 가이드라인이나 IFC의 안정 정책 등과 같은 외부의 벤치마

크에 기초해 프로젝트 파이낸싱을 하는 보편적인 프레임워크가 탄생한 것이다. 2006년 기준, 16개국의 41개 금융기관들이 Equator Principles을 적용하였고, 이들이 100개 이상의 국가들에서 프로젝트 파이낸싱 비즈니스를 수행하였다(앞글: 12).

몇 년 후 2004-8년 기간에는 보다 가시적인 글로벌 CSR 이니셔티브들이 등장해 지금에 이르고 있다. 이 시기가 글로벌 CSR의 획기적인 전환기라 볼 수 있다. 먼저 2004년 세계경제포럼(WEF 2004)의 보고서는 1년간의 7개 전문집단의 분석 결과, 정부, 기업, NGO, 국제기관들의 노력과 파트너십은 MDG 목표 달성에 겨우 1/3 정도밖에 기여하지 않은 것으로 평가하였다. 빈곤, 기근, 교육, 보건, 환경, 평화와 안전, 인권 등 일곱 개 분야에서의 성과가 0-10 척도에서 4점 이상을 받은 분야는 하나도 없었다. 이 보고서는 많은 국제기관들의 정책반응으로 나타나, 다양한 빈곤퇴치 이니셔티브들이 등장하였다. 2005년 WBCSD는 '포용적 비즈니스' 이니셔티브를, 2006년 World Bank는 'BOP 비즈니스' 이니셔티브를, 학계를 대표하는 하버드 케네디 스쿨은 2004년 'CSR 이니셔티브'를, 그리고 UNDP는 2008년 '포용적 성장'(Inclusive Growth)과 '비즈니스 콜 투 액션'(Business Call to Action) 이니셔티브를 착수해, 다국적기업뿐 아니라 사회적기업과 비영리기관들의 '글로벌 CSR' 참여와 우수사례들을 홍보하는 글로벌 캠페인을 진행하였다. 이들이 소개하는 글로벌 CSR 사례들이 이번 연구의 사례 대부분을 차지한다.

나아가 UN 등 국제기관들은 글로벌 CSR을 통한 MDG 기여 등을 요청하면서도, 글로벌 CSR에 참여하지 않고 보건, 위생, 식수 등 '글로벌 공공 재화'(global public goods) 생산을 저해하는 다국적기업들의 비윤리적 비즈니스 행태에 강력한 경고의 메시지를 보내고 있다. 일례로 2013년 6월 10일, 헬싱키에서 열린 8차 "글로벌 건강증진 회담"에서 마가렛 챈(Margaret Chan) WHO 사무총장의 연설을 경청해볼 만하다(http://www.who.int/dg/speeches/2013/health_promotion_20130610/en/index.html). 그녀는 글로벌 보건의료의 가장 심각한 도전은 다국적기업들의 부에서 파생되는 정치권력의 횡포로 간주해, 흡연, 비만, 음주 등 비전염 질병 퇴치를 위해서 "강력한 경제 운영자들의 비즈니스 권력에 맞서" 싸울 것을 강조한다. 그녀는 거대 담배사(Big Tobacco)뿐 아니라, "거대 식품사(Big Food), 거대 음료사(Big Soda), 거대 주류사(Big Alcohol)에 맞서 공공보건이 투쟁해야 하는데, 이 산업들 모두가 규제를 두려워해, 똑같은 술책으로 자신들을 보호하고 있다"는 것이다. 그 술책들은 로비, 자율의 약속, 법률소송뿐 아니라, 증거를 감추고 대중들로 하여금 혼란에 빠지도록 만드는 산업계 차원의 연구 지원 등이 있다고 열거한다. 정치인들과 일반인들에게 자신들이 책임있는 기업시민으로 보여주며 투자가치가 높은 사회운동에 기부금, 선물, 연구비를 투자해, 건강문제는 개인의 책임이라든

지, 정부의 규제정책은 개인의 자유와 자유로운 선택을 방해하는 불필요한 규제라든지 하는 그릇된 주장들을 쏟아낸다는 것이다. 챈 사무총장은 "시장 권력은 정치 권력으로 바뀌고 있어, 어느 정부도 거대 기업들보다 건강을 우선시하지는 않는다"고 비판하면서, 빈곤국에까지 확대되고 있는 심각한 비만 문제도 "개인의 의지력의 실패가 아니라, 거대 기업을 규제하는 정치적 의지의 실패"라고 강조한다.

4) 다국적기업의 전략적 CSR, CSV 이니셔티브

이상과 같은 글로벌 거버넌스의 시대의 상황과 국제기관들의 다양한 이니셔티브들이 다국적기업들에 미치는 영향과 압력은 기업들의 '글로벌 CSR' 전략에서 몇 가지 두드러진 변화를 유도하였다. 변화의 방향은 전략적 CSR의 정착과 CSV의 확대로 나타났다.

첫째 요인으로는 다국적기업들이 자신들의 글로벌 활동에 대한 비난과 반성에서 새로운 변화가 시작되었다는 점이다. 지금의 글로벌 CSR이 전통적인 '자선적' 동기를 넘어서는 새로운 '전략적' 동기에서 비롯된 것은 1980년대부터라고 볼 수 있다. 1970년대만해도 기업들은 정부의 통제없이 초국가적인 비즈니스 활동을 하며 개발도상국 정치인들과의 정경유착 등의 부정부패에 연류되는 경우가 비일비재했고, 일부 국가들에서는 쿠테타 세력들과 연류되는 일이 해외 토픽으로 소개되곤 했다(Doucin 2011: 7). 또 다국적기업들이 연류된 대형 사고의 발생도 끊이지 않았다. 석유회사들의 기름유출 사건들이 줄이어 발생했고, 1984년 인도의 보팔에서 발생한 유니언 카바이드사(Union Carbide Corporation)의 가스누출 대형 참사는 2만명의 사상자를 냈고 그후 수백만명을 만성질환에 빠트렸다. 그 사고로 국제사회는 다국적기업에 대한 경계를 강화했고, 기업의 글로벌 비즈니스 책임에 대한 관심도 높아졌다. 이처럼 CSR의 등장 배경은 "기업들이 자신들의 비즈니스 책임이라고 생각하지 않았던 이슈들에 일반인들이 호응하고 있다는 사실에 놀란 다음에야 비로소 CSR을 인식하게 되었다"는 점이다(Porter and Kramer 2006: 2).

또 앞서 살펴보았듯이 동구 사회주의 붕괴로 인한 세계 정치경제 질서의 급변에 대한 '글로벌 거버넌스'의 확대 추세도 다국적기업들의 글로벌 기업시민정신의 추진을 강하게 압박하는 주요요인이 되었다. 1970년대 UN에서 먼저 제기되었던 기업의 윤리강령 제정이 실패하면서, 이후 OECD가 1976년 최초로 다국적기업 가이드라인을 제정해, 지금까지 중요한 글로벌 스탠다드 역할을 해왔다(Doucin 2011: 7). 2000년 OECD는 다국적기업의 글로벌 CSR을 제고하기 위해 1976년 제정된 "다국적기업 가이드라인"에 뇌물방지, 소비자 보호 등을 추가해 새로운 가이드라인을 개정하였다. OECD 가이드라인은 법적 구속력

은 없으나 회원국 공동 명의로 다국적기업에 대해 일정한 사회적 책임을 부여하는 국제규범으로, 다음 네 가지 특징을 갖는다. 가이드라인은 a) 이를 수락한 국가들이 승인한 다국적기업에 대한 유일하고, 포괄적인 행동규약이고, b) 다국적기업이 자발적으로 준수하여야 할 모범적인 실천에 관한 원칙과 기준이며, c) 최소한 지켜야 할 법규뿐만 아니라 노동, 환경, 정보공개, 조세는 물론 뇌물방지와 소비자 보호와 같은 광범위한 기업윤리를 포괄하며, d) 정부뿐 아니라 기업계와 노동단체, NGO로부터의 지지를 받고 있으며, 이들은 각국의 연락사무소에 가이드라인의 이행과 관련한 이슈를 제기할 수 있다(OECD 2000).

둘째 요인은 다국적기업에 대한 '이해관계자'(stakeholder)의 기대와 선호를 꼽을 수 있다. 주주의 중요성이 부각되고, 전통적인 소유주와 경영의 분리라는 새로운 변화는 CSR의 전략적 접근을 개방시켜, 주주의 기대를 초월하는 새로운 '사회적 기대'라는 사고방식에서 '이해관계자 이론'이 등장한 것이다(Doucin 2011: 8). '이해관계자'란 경제학자 프리만(Freeman 1984)에 따르면, "집단적 행태가 조직의 장래에 직접적으로 영향을 미칠 수 있는 그룹"을 의미하는데, 내부 이해관계자로 주주와 임직원이, 외부 이해관계자로는 정부기관, 전문기관 등의 제도적 이해관계자와 공급자, 고객, 금융기관 등의 경제적 이해관계자, 그리고 NGO 등의 윤리적 이해관계자로 구분한다(앞글: 8). 소유자와 달리 관리자는 때로는 대립적인 기대들을 갖고 있는 여러 그룹들과 기업의 복잡한 관계들을 관리해야 할 필요가 있다.

여기에서 '경영' 비전 차원의 CSR이 발전되기 시작한다. 하나는 이해관계자들의 기대에 대한 불명확한 사정으로 인한 리스크를 최소화하는 것, 다른 하나는 이같은 기대들의 통합을 통해 총체적인 실적을 최적화시키는 것이다(앞글: 8). 이해관계자 호응에 따라 CSR은 소비자의 선호의 변화와 장래의 사회적, 환경적 규제들, 노동자의 창의적인 동기의 구축, 기업 평판의 보호를 고려하며 기업을 전략적으로 경영하는 하나의 방식으로 등장한다. CSR은 책임있는 기업들에게는 상대적 어드밴티지를 준다(앞글: 10). 가장 최근에는 새로운 CSR로 상향식(bottom-up) 접근이 등장하고 있다. 정부의 규제와 함께 BOP 빈곤층의 요구를 기업들이 CSR로 수용할 것을 요구하는 것이다(앞글: 14). 혁신적인 사례는 이번 연구 사례에 포함된 방글라데시의 Grameen-Danone Food 사례인데, 글로벌 다국적기업 Danone이 식사 대용의 영양 요구르트를 생산해 빈곤 아동에게 저가로 판매하며, 유통에는 여성 빈곤층을 고용해 소득을 생산하도록 하는 방식이다(Bekefi 2006; WEF 2009). 새로운 '전략적' CSR 또는 'BOP 비즈니스' 전략으로 평가되는 '공유가치창출'(CSV)의 발전이다.

2. 글로벌 CSR의 최근 동향

이번 연구의 대상이 되는 다국적기업들과 사회적기업들이 추진하는 최근의 글로벌 CSR 동향은 현지 지역사회의 가치를 비즈니스 가치와 균형을 맞추는 CSV에 초점을 맞추는 보편적인 동향을 보여주는데, 이에 대해서는 이번 연구의 개별 사례들을 통해 다음 장에서 상세히 논의된다. 여기에서는 먼저 2004-5년에 전환점이 되었던 이른바 '착취공장'(sweatshops) 사례를 통해본 글로벌 CSR의 전환 동향을 살펴보고, 이어서 KPMG의 2012년 보고서에 소개된 글로벌 CSR의 동기와 UN 글로벌 컴팩트의 〈2013년 지속가능성 보고서〉에 소개된 글로벌 이슈들과 글로벌 CSR, 글로벌 CSR 추진방식을 차례로 정리해 볼 수 있다.

1) "착취공장" 개선 사례 : Nike, Gap, Levi Strauss

앞서 논의했던 NGO들과 UN 등 국제기관의 감시와 주창활동도 글로벌 CSR을 변화시킨 결정적인 요인이라 볼 수 있다. 사례로서 최근까지도 글로벌 이슈가 되고 있는 이른바 '착취공장' 사례와 연류된 다국적기업들의 글로벌 CSR 전략의 변화를 살펴볼 만하다. 지금의 글로벌 CSR이 공급사슬에서 변화를 일으키게 된 것은 불과 몇년 전의 일이었다. 저임금으로 노동자를 혹사시키는 세계의 착취공장들에서 근본적인 변화가 일어난 것은 전세계에 의류공장을 운영하는 거대 다국적 의류기업 Nike, Gap, Levi Strauss 사례에서 찾아볼 수 있다(Frith 2005).

2004-5년 당시의 Nike와 Gap은 오랜기간 자신들의 제품을 공급하는 공급사슬에서 노동 착취가 있었다는 것을 처음으로 시인하면서, 책임있는 글로벌 CSR을 약속하고 나섰다. 그 전까지는 열악한 노동환경, 부당한 임금착취, 생산공장의 인권, 아동노동, 환경피해 등 UN 글로벌 컴팩트 원칙들이나 OECD의 다국적기업 가이드라인에 대한 자신들의 불법적인 또는 그릇된 행동에 대해 법정에서 부정으로 일관해왔던 관행과는 전혀 다른 획기적인 변화인 것이다.

이런 변화의 결정적인 요인들로는 그간 Oxfam, "No Sweat" 등 글로벌 CSR 감시 NGO들의 주창활동으로 그릇된 기업의 착취와 불법행동에 대한 글로벌 고발이 진행되었고, 또 경쟁사들이 앞다투어 새로운 글로벌 CSR 프로그램을 개시하는 것을 목격하면서 이들이 혁신의 길을 선택할 수밖에 없었던 것으로 볼 수 있다. 또 글로벌 CSR을 홍보하고 모니터링을 하는 WBCSD, BSR 등 기업연맹들의 활동도 글로벌 CSR 기준마련과 모범사례 전파

에도 큰 역할을 하였다. 또 유럽 등지에서는 소비자들의 소비행동의 변화도 큰 몫을 한 것으로 평가할 수 있다. 윤리적 소비, 공정무역 등의 새로운 소비운동과 소비문화의 발전도 기업의 CSR의 근본적 변화를 강요하는 주요 요인이라 볼 수 있다. 소비단체 등의 NGO들의 전략적 변화도 주목할 만하다. 과거 소비자운동은 불매운동, 시위 등이 주류를 이루었지만, 이제는 기업들과 회의를 통해 기업의 변화를 유도하는 새로운 변화들이 진행되었다. 또한 학계에서는 마이클 포터와 크레머 등의 교수진이 새로운 글로벌 '지속가능한 공급사슬' 이론과 '공유가치창출'(CSV) 이론을 제시해, 기업들을 설득하고, 실제로 Nestle 등 일부 기업들은 이같은 이론과 철학으로 무장하는 새로운 CSR 전략을 수립하는 것이 점차 일반화된 추세가 되어 왔다.

사례가 되는 Nike는 2005년에 와서야 자신들의 임금착취와 공급사슬 경영의 실책을 인정하며, 임금, 노동시간, 노동조건 등을 준수하는 윤리적 강령을 채택하는 새로운 기업시민정신을 제시하였다. Nike의 설립자이자 회장인 필 나이트(Phil Knight)는 자신들의 임금착취 주장에 대한 Nike의 대응이 적절하지 못했고, 여전히 세계적으로 Nike 공장들의 1/4 가량이 최소한의 노동, 인권, 환경의 기준에 미달한 것을 투명하게 밝혔다.

동종 의류기업 Gap 또한 2005년 자신들의 "사회적 책임 보고서"에서 멕시코, 중국, 러시아, 인도 등지의 공급사슬 공장들에서 아동노동을 포함한 열악한 노동조건과 환경 문제들을 비교적 투명하게 보여주는 용기를 보여주었다. 보고서에는 열악한 공급사슬 공급업자 136개 공장들과 계약취소를 강행했다며, 새로운 글로벌 공급사슬 경영 방침을 소개하였다.

블루진 기업 Levi Strauss 또한 착취공장 반대 캠페인을 추진하는 NGO들도 칭찬할 만큼 책임있는 기업으로 변모하였다. 2000년대초까지 Levi Strauss 또한 임금착취에 대해 무시하거나 무반응 전략을 일삼다 많은 비난을 받았었다. 반면에 지금의 Levi Strauss는 오히려 글로벌 노동복지를 선도하는 리더 기업 역할을 수행하고 있다(OECD 2011; UNGC 2010). 새로운 접근법은 보다 실질적인 개발협력의 목표를, UN MDG 제1목표 빈곤해소, 제2목표 젠더 평등과 여성역량강화, 제3목표인 임산부 보건, 제6목표인 HIV/AIDS 말라리아 퇴치, 제8목표인 지속가능한 환경에 초점을 맞춰 추진한다. 새로운 접근법에 대한 글로벌 리더 역할을 수행하기 위해 2011년, 세계적인 주요 기업들(HP, H&M, Marks&Spencer 등), CARE 등 INGO, ILO 등 국제기관 등이 참석한 이해관계자 포럼을 개최해, 5대 핵심 영역에서의 글로벌 CSR을 강조해, 참석자들의 지지와 의견일치를 이끌어냈다(Levi Strauss 2012).

한편 착취공장 반대 캠페인 NGO인 "No Sweat"의 설립자이자 대표는 임금착취 주장에 대해 기업들은 완전히 공격적인 자세를 취하거나 "그래서 어떻다는 거냐"며 무시하는 자세를 취했는데, 자신들의 잘못을 시인하는 놀라운 변화가 일어난 것이 2004-5년이라 설명한다. 지금도 이같은 방어나 무시 자세를 취하는 기업들도 적지 않다는 것이 "No Sweat"의 조사결과로 나타난다(http://www.nosweat.org.uk/)

2014년 최근까지도 방글라데시, 캄보디아 등지에서는 여전히 '착취공장' 이슈들이 한국기업들을 비롯한 많은 중소기업들이 운영하는 글로벌 공급사슬에서 심각하게 제기되고 있다. 임금인상과 노동환경 개선을 요구하는 노동자 시위들이 확산되고 있지만, 수익 극대화를 추구하는 기업들은 공장을 이전하거나 폐쇄할 것이라는 위협적이고 방어적인 자세로 개발도상국 정부들과 인권단체들과 마찰을 빚고 있는 실정이다. 이와는 대조적으로 이번 연구에 포함된 사례들 가운데는 글로벌 노동복지를 선도하는 다국적 의류기업 사례들을 참고해볼 만하다. 앞서 소개한 Levi Strauss를 비롯해서, 다국적 스포츠 의류기업인 Columbia, 영국 다국적기업인 Marks&Spencer 등은 '착취공장'을 인권이 보장되고 안전한 지속가능한 공장으로 변화시켜 특히 여성들의 교육과 보건, 가족 등 복지와 웰빙을 지원하는 모범사례들로 꼽히고 있다.

2) 글로벌 CSR의 주요 동기

글로벌 전문 서비스 네트워크인 KPMG(2012)가 분석한 주요 기업들의 CSR 보고서에 제시된 CSR의 주요 동기를 살펴보면 아래와 같다. 사례 기업들은 포춘(Fortune)에 소개된 글로벌 500대 기업들 중 250개 기업들이 포함되어 있다. 첫째는 주류 흐름에 동참으로, 대기업들의 사회적, 환경적 리포팅이 이제 주류를 형성한다. 이같은 엄블레라에 참여하는 기업들에게는 가치사슬 전반에 걸쳐 기업 지배구조 이슈들과 지역사회에 미치는 경제적, 사회적 영향이 CSR에 포함되어 있다. 둘째는 '지속가능한 개발'(sustainable development)로, CSR은 더 이상 환경적 이슈 등의 지속가능성에만 의존하는 것은 아니다. 사회적, 경제적, 환경적 관심사들의 균형을 유지하는 '지속가능한 개발'이 중시되고 있다. 셋째는 실행과 모니터링에 대안 초점으로, CSR은 실행 강령과 비즈니스 실행에만 머물지 않고 규정준수 실행과 리포팅에도 동일한 초점을 맞춰, 시민사회와 파트너십을 통한 제3자 독립기관의 인증을 중시한다. 마지막은 비즈니스 전략으로, CSR의 결정적인 동기는 경제적 이유인 비즈니스 전략으로 '전략적' CSR이 더욱 중시되고 있는 것이다.

3) 글로벌 이슈들과 글로벌 CSR

한편 UN 글로벌 컴팩트의 〈2013 지속가능성 보고서〉에 따르면, 기업들은 이제 자신들의 비즈니스 범위 밖에 있는 사회에 대해 가장 심각한 지속가능성 이슈들의 해결을 고려하고 있다. 기업들에게 '글로벌 지속가능성 top 도전'을 물었을 때, 교육, 빈곤해소, 기후변화, 성장과 고용 순위로 나타났다. 이같은 우선순위와 기업이 가장 기여할 수 있는 'top 글로벌 이슈들' 우선순위를 이어서 물었을 때, 앞의 우선순위와 네 가지 중 세 가지가 일치하였다.

〈표 3-1〉에서 볼 수 있듯이 교육, 성장과 고용을 비롯해, 보건의료와 기후변화 이슈들이 특히 시급한 해결이 필요한 글로벌 지속가능성 이슈들이며, 이 이슈들에 대해 기업들이 가장 중요한 영향을 미칠 수 있다는 의견이 수렴되고 있다. 또 반부패에서는 자신들이 선도적으로 부패에 연류되지 않도록 노력할 수 있으며, 에너지 부분은 녹색성장에 투자하는 기업들에게는 비즈니스 전략과 일치하므로 우선적인 책임 활동이 될 수 있다.

<표 3-1> "시급한 글로벌 이슈들"과 "기업의 영향이 많은 이슈들"

<시급하지만 영향력 적음> *빈곤퇴치 *평화와 안보 *식수와 위생 *식량안보	**<시급하면서 영향력 많음>** ***교육*** *기후변화 ***성장과 고용*** *보건의료 *반부패 *에너지
<시급하지도 않고 영향력 적음> *재난리스크 감소 *도시화	**<시급하지 않지만 영향력 많음>** *불평등

* 자료: UNGC 2013. p.20.

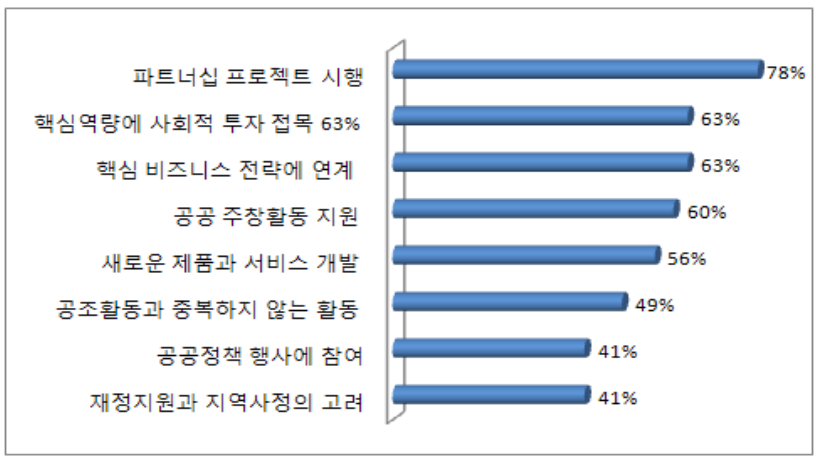
또 "시급하지만 영향력 적음" 이슈들로는 빈곤퇴치와 식수와 위생, 식량안보가 꼽힌다. 이들은 대형의 지속적인 자원을 투입해야 하는 이슈들로 기업들이 지속가능한 공헌을 하기에는 부담이 된다고 외면하는 이슈들로 보여진다. 빈곤퇴치, 식수, 식량안보 이슈들은 기업뿐 아니라 국제기관, 국가들이 글로벌 연대를 통해 지속적으로 추진해야 하는 글로벌 과제들이다. 이런 배경에서 2015+ 글로벌 개발의 목표를 "지속가능한 개발"로 설정하고 추진 과제 12가지에 교육, 보건의료, 기후변화, 빈곤퇴치, 식량안보, 식수와 위생, 성장과 고용, 에너지를 포함시킨 것은 글로벌 의견을 반영한 적절한 글로벌 개발전략으로 보여진다(UN 2013).

4) 글로벌 CSR 추진 방식

끝으로, UN 글로벌 컴팩트에 참여하는 주요 기업들의 '글로벌 CSR' 또는 지속가능성 추진방식을 살펴볼 만하다. 글로벌 컴팩트의 2013년 보고서에 따르면, 약 70% 가량의 기업들이 자신들의 핵심 비즈니스 전략과 연계해 사회적 투자를 핵심 역량에 접목시켜 행동의 필요성을 주창하면서, 그리고 파트너십 프로젝트를 실천하면서, UN의 MDG 목표들과 이슈들 해결에 기여하고 있다.

[그림 3-1]에 제시된 추진방식 중에서 '파트너십 프로젝트 시행'(78%) 추진이 가장 일반적이다. 다음으로 핵심 비즈니스 전략에 연계(63%), 핵심역량에 사회적 투자 접목(63%)도 중요한 글로벌 CSR 추진방식으로 보여진다. 모두가 기업의 전문성과 역량에 직접 관련되는 '전략적' CSR이다.

또 '파트너십 프로젝트 시행'의 경우, 글로벌 차원(47%) 보다는 개발도상국 지역 차원(89%)에 치중되어 있고, 파트너십 유형으로는 NGO와의 파트너십이 가장 많고(77%), 다른 기업들과의 파트너십도 적지 않으며(66%), 그밖에 대학(56%), 정부(55%) 등으로 나타났다(UNGC 2013: 22). 다양한 양자 또는 다자간 파트너십 특징을 보여준다. 또 UN과의 파트너십(40%), 다른 다자기관들과의 파트너십(33%)도 적지않은 비중을 차지한다. UN과의 파트너십은 2010년 14%에서 세배 가량 증가한 것이다. 최근 UN 기관들이 MDG 달성을 위한 다양한 이니셔티브들을 적극 추진해온 결과를 반영해준다.



[그림 3-1] 기업들의 글로벌 CSR 추진 방식

* 자료: UNGC 2013, p.21.

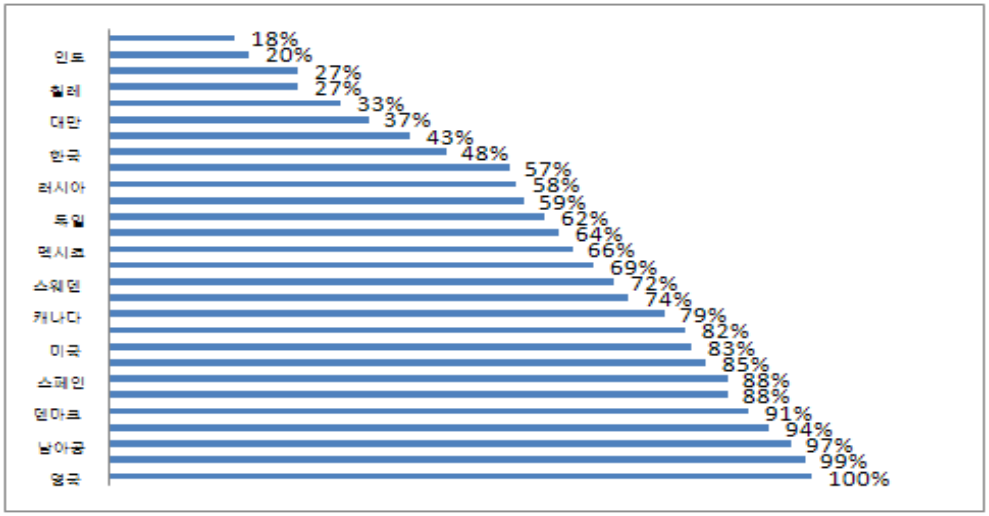
한국도 2013년 UNDP와의 MDG 파트너십(ROK-UNDP MDG Trust Fund)을 통해, 9개국(콜롬비아, 라오스, 르완다, 몽고, 동티모르, 나이지리아, 아이티, 수단, 콩고) 개별 프로젝트들과 2개의 글로벌 프로젝트(2015년 이후의 '지속가능한 개발' 아젠다 논의와 집행 관련 프로젝트)를 통해 빈곤층의 생계지원을 위한 개발협력을 추진하고 있다 (http://www.undp.org/content/undp/en/home/ourwork/povertyreduction/korea-mdg-trust-fund/).

3. 한국 기업의 글로벌 CSR 동향

한국 기업들의 글로벌 CSR의 발전 수준은 아래에서 분석되고 있듯이 선도적인 글로벌 다국적기업들에 비교해 매우 저조한 상태에 머물러 있다. 이는 국가경제의 발전 수준, 글로벌 다국적기업의 경제규모 등 다양한 요인들이 낳은 복합적인 결과라는 것을 알 수 있다.

1) 글로벌 리포팅 수준 국가별 비교

실제로 한국 기업들의 글로벌 CSR 발전의 수준을 추정할 수 있는 글로벌 자료는 거의 존재하지 않지만, 이를 추정해볼 만한 한 가지 중요한 자료로 GRI 리포팅 수준을 참고해 볼 만하다. 글로벌 전문 서비스 네트워크인 KPMG(2012)가 분석한 34개국별 100대 기업들을 조사한 결과를 보면, 이들의 평균 64%가 GRI 리포팅을 하고 있지만 한국의 100대 기업들의 경우 48%에 저조한 수준에 머물러, 34개국 중 27위로 하위권에 머물러 있다. 선도적인 상위권, 중위권, 하위권 국가들을 살펴보면 아래와 같은데, 영국과 일본의 100대 기업들은 절대다수가 GRI 리포팅을 하고 있다는 것을 알 수 있다.



[그림 3-2] 주요국별 100대 기업의 GRI 리포팅 비율 : 2012년

<표 3-2> 주요국별 100대 기업의 GRI 리포팅 비율 : 2011년

	국가별 100대 기업의 GRI 리포팅 비율
상위권 (80% 이상)	영국 100%일본 99%남아공 97% 프랑스 94% 덴마크 91% 브라질 88% 스페인 88% 핀란드 85% 미국 83% 네덜란드 82%
중위권 (60-79%)	캐나다 79% 이탈리아 74% 스웨덴 72% 헝가리 70% 포르투갈 69% 나이지리아 68% 멕시코 66% 스위스 64% 슬로바키아63% 독일 62%
하위권 (59% 이하)	중국 59%러시아 58%호주 57% 불가리아 54% 우크라이나 53% **한국 48%**싱가포르 43% 대만 37% 그리스 33% 칠레 27% 뉴질랜드 27% 인도 20%이스라엘 18%

* 자료: KPMG, 2012.

2) 한국 기업의 글로벌 CSR 발전

한국 기업들의 글로벌 CSR은 글로벌 동향과 발맞추어 2000년대 중반부터 초기 발전의 단계에 들어갔다고 볼 수 있다. 제4장 글로벌 동향에서 분석하였듯이 2000년대초 UN의 글로벌 컴팩트의 출범으로 2000년대 중반까지 다양한 글로벌 이니셔티브들이 진전되면서 한국의 전경련 등의 경제단체들의 역할로 글로벌 CSR에 대한 새로운 인식이 확산되기 시작하였다. 이 시기는 한국의 기업들이 글로벌 다국적기업으로 발전하는 중흥기이기도 했기 때문에 글로벌 비즈니스를 하는 한국의 다국적기업들에게는 글로벌 CSR을 무시하거나 경시할 수 없었고, 기업의 비즈니스 전략으로 글로벌 CSR을 추진하게 된 계기가 되었다.

대기업들의 협력 네트워크인 전경련의 역할에 초점을 맞춰보면, 전경련의 사회공헌위원회는 IMF 외환위기 직후와 신정부 출범과 함께 1999년 3월에 발족되었고, 2003년부터 〈사회공헌백서〉를 발간해 왔다. 글로벌 사회공헌 활동에 대해서는 2005년부터 일부 조사를 착수하였고, 2008년부터는 개별 기업들의 글로벌 사회공헌활동을 소개해 오늘에 이르고 있다. 전경련의 CSR 뉴스레터인 〈CSR 브리프〉 제1호는 2007년 9월부터 창간되어, 2013년말 제18호까지 발간되어 왔다.

한국 기업들의 글로벌 CSR 현황은 전경련이 발간하는 연보 〈사회공헌백서〉를 통해 정리해볼 수 있다. 〈사회공헌백서〉에 소개된 글로벌 CSR을 추진하고 있다고 응답한 기업은 2012년 145개 응답기업중 64%로 나타났다. 2010년 67%에 비하면 적지만 2009년 55%에 비교하면 상승한 추세이다(전경련 2010, 2011, 2013).

한편 〈사회공헌백서 2012〉에는 기업의 사회공헌 중 해외지원이 차지하는 비중은 증가와 감소를 반복하는 추세에 있다는 것을 알 수 있다. 2005년 2.3%, 2006년 0.3%, 2007

년 0.7%에 불과했으나 2008년부터 3.2%로 급증했고, 2010년 8.2%로 피크를 이루다 2011년 3.3%, 2012년 2.9%로 다시 감소추세로 돌아서고 있다. 〈사회공헌백서 2013〉에 따르면 응답 203개사가 전체 2조9,962억원의 사회공헌비 중 2.9%는 869억원으로 비교적 적은 규모이다(전경련 2012).

한국 기업들의 글로벌 CSR 추진 동기와 방식에 대해서는 〈사회공헌백서 2010〉에 소개된 설문결과를 참고해볼 수 있다(전경련 2010: 61-62). 응답기업 204개사의 글로벌 CSR 추진 현황을 살펴보면, 글로벌 CSR 활동을 추진하고 있다고 응답한 기업은 총 66.7%이며, 추진하고 있지 않다고 응답한 기업 87개사 중 32.9%가 향후 글로벌 CSR을 추진할 계획이라고 밝혀, 한국기업들의 CSR 활동이 국경을 넘어 지속적으로 확산되어 갈 것으로 예상된다.

글로벌 CSR 추진 이유에 대한 질문에는 응답 기업들의 35.9%가 '현지화 전략의 일환'이라고 답했으며, 28.1%는 '글로벌 기업으로서의 위상 제고'라고 응답하여 2009년 응답 기업들과 비슷한 추이를 보였다. 반면, '현지 진출국 지역사회에 대한 기업의 사회적 책임 이행'이라고 응답한 기업은 2009년(10.2%)에 비해 증가한 21.5%로 조사되었다. 응답 기업들의 글로벌 CSR 추진방식으로는 각 지역 현지법인이 독자적으로 추진하는 경우가 가장 많은 것으로 나타났다(앞글: 89~91).

3) KOICA의 글로벌 사회공헌 사업

한편 전경련의 글로벌 CSR의 진전과 더불어, 한국국제협력단(KOICA)은 기업을 개발협력의 주요 파트너로 삼아 새로운 '글로벌 사회공헌' 사업을 2010년부터 추진하게 되어 오늘에 이르고 있다. 정부는 효과적이고 효율적인 개발협력사업을 위하여 기업의 재원과 전문기술을 활용하여 개발도상국에서의 개발협력활동을 펼치는 글로벌 사회공헌사업을 2010년도부터 한국국제협력단(KOICA)을 통하여 지원하고 있다. KOICA가 지원하는 글로벌 사회공헌 예산은 2010년도 12억원에서 2013년도는 48억으로 책정되어 네 배로 대폭 증액되었으며 향후 원조예산 증가 규모에 따라 더욱 증액될 것으로 예측된다. 2009-10년에 5개 사업들이 참여하기 시작해 2010-11년 10개, 2011-12년 12개, 2012-13년 19개로 늘고 있다. 기업들이 정부(KOICA)와의 50:50 재정 매칭으로 독자적인 사업을 추진해 왔는데, 2012-13년부터는 중소기업의 경우 매칭 비율이 70:30으로 부담을 줄여 참여를 적극 유도하고 있다.

이번 연구에서는 2011-12년의 12개와 2012-13년의 19개 사업을 평가 대상으로 하며, 전경련의 2012년 백서에 소개된 81개 사업들과 비교분석을 진행한다.

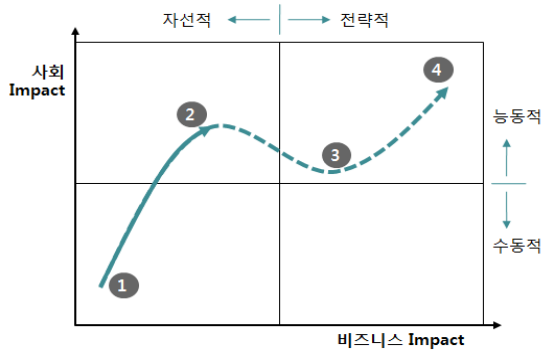
제4장 글로벌 CSR 발전단계 모델

글로벌 CSR의 발전수준은 CSR 발전단계를 보여주는 모델들로 구분해 볼 수 있다. 앞서 살펴보았듯이 기업의 CSR이 발전할수록 점차 자선적 -〉 전략적 CSR로 비즈니스 영향을 확대하며, 동시에 법 준수(Compliance) -〉 통제(Control) -〉 지역사회 투자(Community investment) -〉 새로운 가치창출(Create new value) 모델로 발전한다고 볼 수 있다. 또 보건의료와 식품 분야에서의 글로벌 CSR의 발전단계를 참고해볼 수 있으며, 끝으로 이번 연구에서 모델 평가의 기준이 되는 보스톤 대학 기업시민정신연구소(CCC 2006, 2009)의 기업시민정신 발전 5단계(기초-관여-혁신-통합-전환) 모델을 상세히 살펴볼 수 있다.

1. 전략적 CSR, 포용적 비즈니스 모델

1) 비즈니스 영향과 사회적 영향

[그림 4-1]에서 볼 수 있듯이 CSR은 비즈니스 영향(business impact) 측면에서는 자선적 -〉 전략적 차원으로 발전되고, 동시에 사회에 대한 영향(social impact) 차원에서는 수동적 -〉 능동적 또는 단기적 -〉 장기적 영향으로 발전된다고 볼 수 있다. 기업들은 ① 초기에 단순한 자선적-수동적 동기에서 CSR을 시작해, ② 대상층이나 대상 지역사회에 대한 기여도를 높여 능동적으로 혁신하는 단계를 거쳐, ③ 기업의 전문성과 역량을 활용하는 '전략적'이고 '능동적' CSR로 진입한 다음, ④ 보다 확고한 CSV로 발전한다고 볼 수 있다.

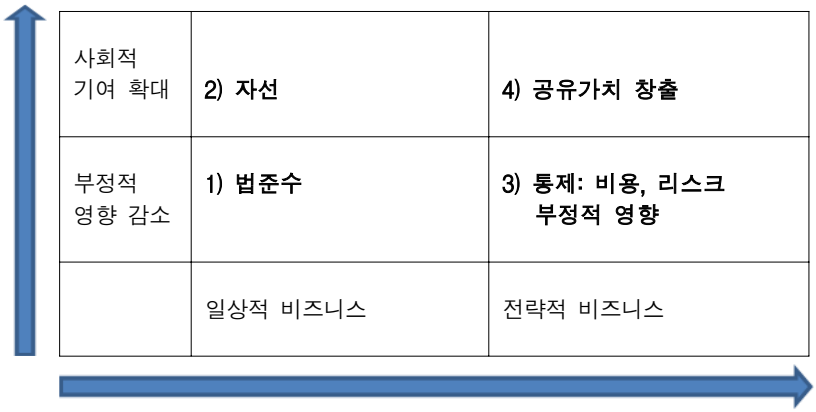


[그림 4-1] CSR의 발전단계 : 전략적-능동적 impact

2) 공유가치창출(CSV) 모델

앞서 제2장 이론 부분에서 살펴보았듯이 '전략적' CSR 모델은 최근에는 '공유가치창출'(CSV) 모델로 보편화되는 특징이 있다. 이번 연구의 사례들에서도 확인되고 있듯이 이제 CSV 모델은 많은 다국적기업들이 추구하는 글로벌 CSR 모델을 대표하는 발전된 모델이라는 것을 알 수 있다. CSV 모델의 발전과 관련된 일부 발전단계 모델들을 살펴보면 아래와 같은 넬슨(Nelson)의 두 가지 유형의 모델을 살펴볼 만하다. 넬슨(Nelson 2004: 12)은 사회적 부가가치(societal value-added)와 주주 부가가치(shareholder value-added)를 동시에 극대화시키는 "지속가능한 가치와 장기적 성장" 모델을 바람직한 글로벌 CSR 모델로 제시한다. 나아가 Nelson(2006c)은 일상적 또는 경쟁적 어드밴티지(competitive advantage)를 한축으로 하고, "피해 줄이기"(do no harm) - "기여 늘이기"(do positive good) 를 다른 축으로 하는 모델에서 CSR이 법준수 -〉 자선 -〉 통제 -〉 CSV(공유가치창출)로 발전하는 단계들을 제시한다(그림4-2).

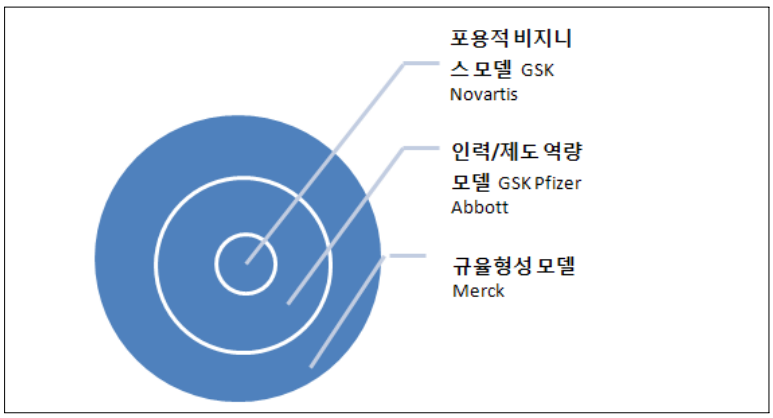
[그림 4-2] 전략적-사회적 CSR의 '공유가치창출' 모델



3) 포용적(BOP) 비즈니스 모델

한편 보건의료 분야에서 글로벌 CSR의 발전을 분석한 연구(Mahmud and Parkhurst 2007)는 세 가지 유형의 발전 모델을 제시해준다. 기초적인 "규율 형성"(rule shaping) 모델 -〉 "인력/제도 역량구축" 모델 -〉 "포용적 비즈니스" 모델로 발전하는 기업들의 사례를 〈그림4-3〉과 같이 살펴볼 수 있다. 각 모델들은 다음과 같은 특징을 보여주는데, Novartis, Pfizer, Abbott는 이번 연구의 사례에 포함되어 있다.

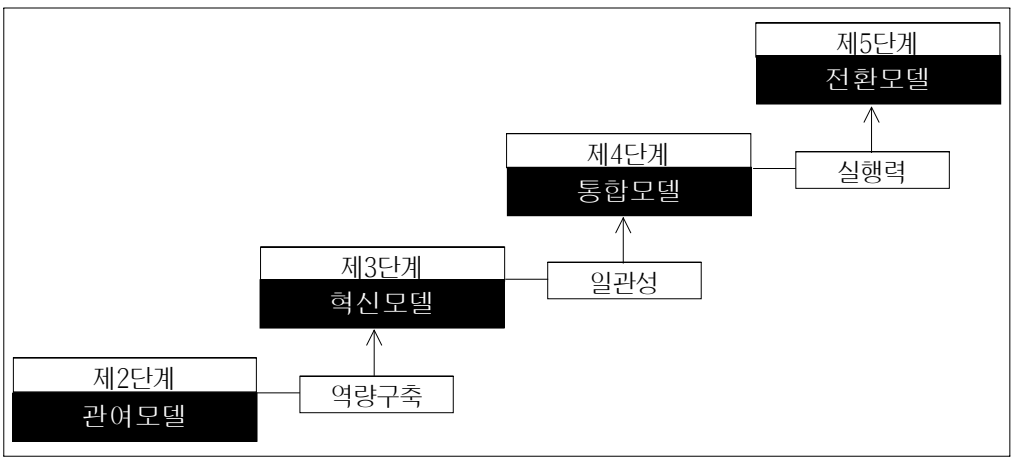
· 포용적 비즈니스 모델 : 해외직접투자, 기술이전, 공급사슬에 지역기업 포용
· 인력/제도 역량 모델 : 의료진 전문교육, 직업훈련, 지역 기업/제도 기술지원
· 규율 형성 모델 : 지역소유권, 세금, 허가권 획득, 기업환경에 영향



[그림 4-3] 보건의료 분야의 포용적 비즈니스 모델

2. 기초 -> 관여 -> 혁신 -> 통합 -> 전환 모델

다음으로, 보스톤 대학의 기업시민정신연구소(CCC 2006, 2009)는 기초 -〉 관여 -〉 혁신 -〉 통합 -〉 전환 모델로 진전하는 발전단계를 제시한다. 이번 연구는 이같은 발전단계에 기초해, 해외 및 국내 기업들의 글로벌 CSR 사례들을 평가하는데 목적이 있다.



[그림 4-4] CSR의 발전단계 : 관여-혁신-통합-전환모델

1) 제1단계: 기초(Elementary) 모델

경제학자 밀톤 프리드만(Milton Friedman)에게 기업의 사명이란 "수익을 내고 세금을 납부하며 일자리를 제공하는데 있다." 기업의 일차적인 관심은 법을 준수하고 기업의 평판을 유지하는데 있기 때문에, 외부의 요청이나 압력에 대해 수동적, 방어적 입장을 고수한다. 1990년대의 Nike, Shell도 이런 입장에서 그 후 여러 단계 발전을 거듭하며 오늘의 전략적 CSR에 이르렀다(Porter and Kramer 2006). GE의 경우, CEO 잭 웰치(Jack Welch)는 20여년간 재정수입 측면에서 성공적인 대표였지만, 허드슨 강에 독극물 PCB의 방출 사건에 대해 소극적 태도를 취하며, 문제수습에만 급급하다 물러났고, 후임 제프리 임멜트(Jeffrey Immelt) 취임으로 기업시민정신을 기업 아젠다로 상정할 수 있었다. 문제해결에 필요한 재정적 부담뿐 아니라 예방대책을 제시하는 적극성을 보이며, '신뢰'(credibility) 확보로 다음 단계로 발전될 수 있다.

2) 제2단계: 관여(Engaged) 모델

기업에 대한 사회의 기대에 관심을 갖고 기업의 CSR에 대한 새로운 전망을 갖는다. 기업이 단순하게 환경법 준수의 위상에서 시민들의 신임을 얻는 단계로 발전한다. DuPont은 1989년에, Chiquita는 1998년에 언론의 비난을 받고 NGO들이 남미에서 착취적 고용에 대한 비판을 쏟아낸 후에 변화된 것이다. 사원들로부터 여론을 수렴하고 핵심 가치를 수정하고 새로운 윤리강령을 시행하는 등 기업내에서도 가시적인 실천을 보여준다. 기업이 법적 소송이나 기업 이미지 손상 리스크를 줄이기 위한 정책적 접근의 시기라고 볼 수 있다. CEO, 스탭도 기업 정책 차원에서 CSR을 추진한다.

그럼에도 여전히 사회적, 환경적 이슈들에 수동적 방어 자세에 머물러 있다. 새로운 시각, 지식, 전문성을 갖춘 외부 전문가의 영입이 필요한 시기이다. 해외지사의 영업활동에서 인권보호, 환경친화적 테크놀러지(ISO 14000) 국제 인증, 재정 투명성, 가족친화적 기업 등 새로운 변화가 요청되는 단계이다.

기업 임원들이 다양한 이해관계자들의 참여에 치중되어 새로운 이슈들, 기회, 위협들에 대응한 여유를 갖지 못하는 문제가 있다. 고위층의 개입을 통한 새로운 혁신이 필요하며, 이를 위한 역량강화(capacity building) 도전을 받는다.

3) 제3단계: 혁신(Innovative) 모델

'혁신모델'로의 발전은 두 경로를 거치게 된다. 하나는 보다 포괄적인 시민정신(citizenship)의 개념을 수용하는 아젠다의 확장이며, 다른 하나는 '주도자'로서의 참여를 확장하면서 사회적 책임의 역할을 수행한다. 고차적인 혁신과 학습이 특징이다. 많은 이해관계자들과 개방적, 쌍방적 커뮤니케이션과 상호 영향의 관계를 가지며 협의를 확대하면서, 포럼, 회의, 전문 모임 등을 통해 주도적인 기업들과 전문가들과의 접촉을 확대한다.

기업시민정신 프로그램들이 기획되고, 재정이 투입되며 착수하게 되는 단계가 혁신적 단계이다. 여러 부처들이 관여하며 내부와 외부의 투입이 이뤄지고, 행동계획, 욕구와 기회의 분석, 예산과 인력의 기획 등이 활발하게 진행된다.

기업이 최초로 자신들의 사회적, 환경적 실적에 대해 모니터링을 하며, 그 결과를 '지속가능성' 보고서 형태로 공표한다. 최근에 일련의 금융 스캔들이 터지면서 재무 투명성과 외부 공개 등의 새로운 변화가 일어나고 있다. 또 공급사슬에서도 고용, 환경 보전, 지역사회 관계 등에 대해서도 실적으로 공개하는 것이 일반화되고 있다.

이 단계에서는 너무나 많은 새로운 프로그램들이 등장하고, 외부로부터 정보의 공개의 요청이 늘면서 다양한 이해관계자들과의 대화도 늘면서 새로운 발전의 위기 국면을 맞을 수 있다. 거대한 복잡다양한 활동들을 조율해서 일관성(coherence)을 창출해야 하는 도전이 발생한다.

4) 제4단계: 통합(Integrated) 모델

이 단계는 기업시민정신 추진의 동력을'조정에서 공조로'(from coordination to collaboration)로의 발전을 해야 하는 단계이다. 의사결정기구인 이사회가 기업시민정신의 스탠다드를 설정하고 기업의 실적을 모니터링하는 역할을 수행한다. 기업 전반에서 추진되는 정책으로는 리스크관리 체계, 이해관계자 협의 제도, 메니저와 종업원들의 지속가능성 교육훈련, 이슈 관리 등, 기업시민정신을 기업 비즈니스 라인들에 접목시켜 타겟을 설정하고 주요 실적 지표들을 제시해 실적을 모니터링하는 체제를 갖춘다.

사회적, 환경적 리포팅은 이제는 대기업들에게는 특별한 게 아니다. 그런데 이 보고서들의 15% 가량만이 외부 제3기관의 검증을 받아, 기업의 책무성 문제가 다음 단계로의 발전에 가장 중요한 이슈로 제기된다. 이 단계의 기업들은 기업 시민으로서 자신들의 실적 부진이나 실패를 공표하는 것이 일반적이다.

기업시민정신은 기업의 비즈니스 전략에 통합될 때 가장 완전한 실현을 보게 된다. BP의 사례는 미래 테크놀러지, 생산품과 서비스의 개발에서 환경적 지속가능성에 대한 전략적 이행에서 최고의 수준에 이르렀다. 이 단계의 기업들에 대한 도전은 시민정신에 기업이 어느 정도까지 심도있는 실천을 할 것인가 하는 문제이다. 현실에서의 사회적, 경제적, 환경적 문제들에 대해 기업의 노력의 상대적인 영향은 어느 정도가 바람직한지를 고려해야 한다. 전자에 더 많은 비중을 두고 실행하는 시민정신이 기업을 마지막 단계인 전환적 모델로 이동시킨다.

'3대 핵심(TBL or 3BL)'이 통합형에서 필수적으로, 사람, 지구, 이윤(people, planet, profit)을 의미하며, 조직이나 사회적 성공을 측정하는 사회적, 환경적, 경제적 기준들이다. 이 세 가지가 CSR 전략으로 통합된 모델이 '통합' 모델이다.

5) 제5단계: 전환(Transforming) 모델

이 단계의 기업들은 모방하지 않고 혁신하며 글로벌 시민정신을 갖고 실천하며 비전을 제시하는 리더 역할을 한다. 지도자들이 세계의 사회적, 환경적 문제들에 깊은 우려에서, 자신들의 기업이 문제해결의 의지가 있다는 정책을 발표한다.

특히 다른 기업들과, 또한 지역사회 집단들이나 NGO들과 함께 문제의식을 공유하며 새로운 시장을 개척해 지역사회 경제를 개발하는 역할을 수행한다. Unilever에서는 20개 글로벌 파트너십, 1,000개의 국가 차원 또는 지방의 파트너십을 갖고 있다. Ben & Jerry's, Body Shop, Patagonia 또한 사회적, 환경적 행동을 자신들의 기업 사명의 핵심에 두고 소비자들에게 어필하고 있다. '대의 관계적'(cause-related) 마켓팅을 하는 BodyShop, 환경친화적 제품을 판매하는 Patagonia 등은 모두 "선행을 하고(do good)" 동시에 "사업도 잘하는(do well)" 기업이미지를 제시한다.

전환적 기업들은 비즈니스 게임의 방식을 바꾸려는 포부를 갖고 있다. 기업시민정신을 비즈니스 아젠다에 접목시켜 새로운 시장을 개척하려 한다. HP(Hewlett Packard)는 빈곤지역의 디지털 디바이드 문제를 해결하면서 동시에 새로운 시장 개척을 선도하는 기업이다. 브라질 상파울로, 인도와 남아공의 마을들, 미국 볼티모어의 도심에 디지털 마을 조성에 투자해, 새로운 시장을 개척하면서 낙후된 빈곤지역의 경제 개발을 지원한다. 지역의 비즈니스 지도자들, 지역단체들, NGO들과 공조해 교육, 보건의료, 농업 등 지역사회의 욕구들을 충족시켜주기 위한 웹 서비스를 한다. HP의 'e-포용(e-inclusion)' 전략인 것이다.

3. 발전단계 모델 : BOP 비즈니스, 공급사슬, TBL, CSV

이상과 같은 기초 -> 관여 -> 혁신 -> 통합 -> 전환 모델로의 발전을 정리해보면 〈표 4-1〉과 같다. 제2장 이론에서 논의되었던 전략적 CSR, 포용적(BOP) 비즈니스, 공급/가치사슬, TBL, CSV 기준을 발전단계 모델에 적용시켜보면 다음과 같은 공통점을 발견할 수 있다.

첫째, 전략적 CSR, 포용적 비즈니스, 공급사슬, TBL, CSV는 혁신모델 이상의 발전된 모델에서만 발견되는 글로벌 CSR 전략들이다. 기초모델은 물론이며 관여모델에서도 이 다섯 가지중 어느 하나도 두드러진 전략으로 나타나지 않는다고 볼 수 있다.

둘째, 가장 발달한 글로벌 CSR은 TBL과 CSV로 통합모델과 전환모델에서만 발견된다. 다른 전략적 CSR, 포용적(BOP) 비즈니스, 공급/가치사슬은 혁신모델에서도 발견되는 CSR으로 구분해볼 수 있다. 기초와 관여모델에서는 이런 다섯 특징들이 거의 발견되지 않고, 자선적, 수동적 CSR 차원에 머물러 있는 모델들로 볼 수 있다.

마지막으로, 통합모델과 전환모델의 차이점은 TBL이나 CSV의 정도의 차이에서 발견되지만, 뒤에서 논의되는 개발협력에서의 사회경제적 기여도 지표가 되는 고용창출, 소득증대, BOP 창업, 지역사회 기여에서 비교적 두드러진 차이가 발견된다고 볼 수 있다. 다음 장 평가결과에서 통합모델과 전환모델의 차이를 낳는 이상의 평가지표 기준에서 글로벌 CSR 사례들을 상세히 설명할 것이다.

<표 4-1> 글로벌 CSR 발전 단계 : 기초 -> 관여 -> 혁신 -> 통합 -> 전환 모델

	기초 모델	**관여 모델**	**혁신 모델**	**통합 모델**	**전환 모델**
시민정신	일자리, 이윤, 세금	자선, 환경보전	이해관계자 관리	지속가능성 TBL	게임방식 전환
전략적 의도	법적 순응	영업허가권	사업 사례별	가치 제안	시장창출 사회개혁
리더십	립서비스	지지자	책임자	챔피언	환상자
구조	주변적 담당자주도	일부 기능 소유	다기능 조정	조직간 제휴	주류 비즈니스
이슈 관리	방어적	반응적 정책	호응적 프로그램	적극적 시스템	명확한 이슈관리
이해관계자 관계	일방적	쌍방적	파트너십 상호 영향	연대	다조직
투명성	부분적	공적 관계	공적 리포팅	전문기관인증	완전 공개
글로벌 CSR					
전략적 CSR			<----------	----------	---------->
포용적(BOP) 비즈니스			<----------	----------	---------->
공급사슬 가치사슬			<----------	----------	---------->
TBL				<----------	---------->
CSV				<----------	---------->

제5장 글로벌 CSR 사례분석과 평가방법

글로벌 CSR 사례들은 우선 해외기업과 국내기업 사례들로 구분해 연구를 진행하였다. 해외기업 사례들은 UNDP 등 주요 기관들이 선정한 사례들을 이번 연구에 포함시켜 전체 53개이며, 국내기업 사례들은 전경련 회원사들 가운데 글로벌 CSR 사례 전수(81개) 그리고 한국국제협력단(KOICA)의 2012-13년 2년간 '글로벌 사회공헌사업'에 선정된 국내기업 전수(27개)를 연구의 대상으로 하였다.

아래에서는 먼저 해외기업과 국내기업 사례 선정방법에 따라 선정한 글로벌 CSR 사례들을 차례로 소개하며, 다음 장에서 진행되는 글로벌 CSR 모델평가의 방법이 되는 평가차원과 평가지표들을 제시한다.

1. 해외기업 사례 선정방법

1) 국제기관과 대학 연구소의 사례연구

글로벌 CSR 사례 선택은 글로벌 CSR에 권위있는 국제기관들과 연구소의 글로벌 CSR 이니셔티브, 사례연구 보고서를 우선 참고하였다. 사례연구에 참고하는 자료와 문헌들은 UNDP, UN Global Compact(UNGC), World Business Council for Sustainable Development(WBCSD), World Economic Forum(WEF) 등의 국제기관들을 비롯해서, 학계에서는 Harvard Kennedy School(HKS)의 "CSR Initiative", Boston College의 Corporate Citizenship Center(CCC) 보고서 등이다.

<표 5-1> 글로벌 CSR 해외기업 사례 출처

a) UNDP - "Business Call to Action" 이니셔티브로 다양한 기업들의 사례 소개. http://www.businesscalltoaction.org/
b) UNGC - "Business Partnership Hub" 사례 (2013년말 현재 128개 사례; 74개 사회적기업 사례) http://businesspartnershiphub.org/browse/?page=1
c) UNGC, 2010. "Supply Chain Sustainability" http://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/supply_chain/SupplyChainRep_spread.pdf
d) WBCSD - 145개 사례 소개 http://www.wbcsd.org/publications-and-tools.aspx
e) WEF - 2009년 보고서 식품가치사슬 사례
f) CCC - 2006년 혁신, 통합, 전환 모델 사례, 2009년 글로벌 사례
g) HKS - Harvard Kennedy School "CSR Initiative" http://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/ 사례연구 보고서 No.1-No.52 (2004-2013).

위의 사례들은 일부 기관들이 선정한 우수사례들도 있고, WBCSD와 UNDP, UNGC 등은 회원기업이나 자신들의 이니셔티브에 동참한 기업들을 소개한 사례들이다. 참고로 세계경제포럼(WEF 2009)의 보고서는 엄격한 심사과정을 거쳐 글로벌 식품기업들 가운데 모범적인 글로벌 CSR 사례들을 추천하였다. 먼저 60개의 보고서, 권위있는 기관들의 데이터베이스와 웹사이트 자료들과 개별 기업들의 자료들을 아래의 네 가지 기준에 따라 검토한 결과 200개의 사례들을 선정하였다.

① 기업주도적인 창안들로 상업적 실행가능성이 높으며 장기적으로 외부 지원을 받지 않은 지속가능성이 있는 사례.
② BOP의 소비자, 생산자, 기업가들과 관련된 사례.
③ 소득증대, 새로운 시장 개척이나 기회, BOP가 필요로 하는 재화와 서비스의 제공 사례.
④ 기존의 기록이나 타지역 전파 잠재력이 높은 사례.
⑤ 식량 가치사슬에 관련된 사례.

이들 중에서 다음 기준에 적합한 사례들을 보고서 모범 사례로 소개하였다.

- 혁신(Innovation): 비즈니스 모델의 혁신 사례로, 새로운 제품 디자인, 대안적 창안, 특이한 파트너십.
- 내용(Relevance): 식품가치사슬의 주제와 아이디어와 내용에서 적합한 사례,
- 명성(Novelty): 공공분야, 국제적 명성을 얻었지만 잘 알려지지 않은 사례,
- 파트너(Partner): 섹터간, 정부, 다른 기관의 참여.

이상의 기준에 따라 Harvard Kennedy School, World Resources Institute, Schwab Foundation for Social Entrepreneurship 등의 리뷰 검증을 거쳐 최종 사례로 선정하였다.

2) 개별 기업 홈페이지 검색

이상과 같이 국제기관들과 대학 연구소들이 추천하는 글로벌 CSR 사례들을 정리하면서, 보다 구체적인 최근의 글로벌 CSR 정보를 수집하기 위해 기업의 홈페이지를 방문해 자료를 수집하였다. 주로 기업의 사명문(비전과 미션), 지속가능성 보고서, 기업가치 창출(지속가능한 가치사슬/공급사슬), 국제기관 인증 (UN Global Compact, GRI 등), 개발도상국 파트너, 개발도상국 경제적 기여도 (개도국 파트너 / 국제기관 검증) 등 필요한 정보를 수집, 분석하였다.

따라서 글로벌 CSR 사례들은 1) 기업시민정신과 미션(비전), 2) CSR 비즈니스 전략, 3) 개발협력의 성과와 관련된 자료를 바탕으로, 개별 사례들을 소개한다.

3) 글로벌 CSR 사례유형

다음으로, 다양한 분야의 다양한 지역, 대상, 기업유형들을 소개하기 위해 먼저 분야를 6개로 나누어 분야별 사례를 선정하였다. 미국 국적의 다국적기업들이 많아 다른 유럽, 아시아 등지의 다국적기업도 고루 포함시켰고, 또 다국적기업과 다른 방식으로 순수한 개발협력 중심의 사회적기업들의 사례도 일부 포함시켰다. 또 일부 지역의 경우, 개발도상국 국내기업들의 역할도 중요하기 때문에 2개의 기업들이 사례에 포함되었다.

그밖에 〈표 5-2〉와 〈표 5-3〉에서 볼 수 있듯이, 전체 사례들의 전문영역, 대상지역, 대상층도 세밀히 구분해 비교표를 작성하였다. 다국적기업이 41개로 가장 많고 미국 국적은 18개이며, 사회적기업은 10개로 미국계는 6개이다.

<표 5-2> 해외기업 53개 사례의 분야, 기업유형, 국적

사례 분야	합 계	다국적기업 (미국)	사회적기업 (미국)	국내 기업
1. 농식품	18	13 (5)	5 (2)	
2. 보건의료	10	8 (5)	2 (2)	
3. 상업	9	9 (3)		
4. ICT	4	2 (1)		2
5. 로지스틱스	4	4 (2)		
6. 에너지 등	8	5 (2)	3 (2)	
합 계	53	41 (18)	10 (6)	2

〈표 5-3〉에서는 글로벌 CSR 사례 53개의 영역별 분류와 함께, 사례출처, 대상국, 대상층, 기업유형과 기업국적에 관한 정보를 보여준다. 사례출처는 〈표 4-1〉에 출처를 참고할 수 있고, 영역은 농식품부터 쥬스, 초콜렛 등 주요 품목을 제시하고, 대상국은 특정 국가 또는 복수의 국가, 개발도상국 전체 등으로 구분되며, 대상층은 BOP 중에도 농민, 상인, 아동 등으로 구분했다. 기업유형에서는 다국적기업, 사회적기업, 개발도상국 국내기업으로, 그리고 기업국적은 가장 많은 미국부터, 영국, 프랑스, 스위스, 일본, 인도, 브라질 등 다양하다.

<표 5-3> 해외기업 글로벌 CSR 53개 사례

	사례출처	사업영역	대상국	대상층	기업유형	기업국적
<농식품>						
1. Coca-Cola	HKS	식품(쥬스)	가나, 우간다	농민, 상인	다국적기업	미국
2. DivineChocolate	WEF,CCC	초콜렛	가나	농민, 상인	사회적기업	영국
3. General Mills	WEF, OXFAM	식품	개발도상국	농민, 상인	다국적기업	미국
4. GrameenDanone	IFC, WEF, HKS	요구르트	방글라데시	빈민아동	사회적기업	방글라데시
5. Hershey	WEF, OXFAM	코코아	가나, 코티드브와르	농민, 상인	다국적기업	미국
6. IDE India	WEF	수동펌프	인도	농민, 상인	사회적기업	미국
7. IDE Nepal	WEF, UNDP	관개시설	네팔	농민, 상인	사회적기업	미국
8. Kraft Foods	WEF, OXFAM	식품, 영양	개발도상국	농민, 상인	다국적기업	미국
9. L'Occitane	UNDP, UNGC	농업, 화장품	부르키나 파소	shea 농민 상인	다국적기업	프랑스
10. L'Oreal	UNGC	농업, 화장품	모로코	argan 농민, 상인	다국적기업	프랑스
11. Land O'Lakes	WEF	우유, 낙농업	우간다 등	낙농민, 상인	다국적조합	미국
12. Meiji Chocolate	JICA	초콜렛	브라질	카카오 농민 상인	다국적기업	일본
13. Mekong Bamboo	UNDP	대나무	베트남, 캄보디아, 라오스	농민, 상인	사회적기업	영국
14. Michelin	WBCSD	고무나무	브라질	농민, 상인	다국적기업	미국
15. Natura	WEF, UNDP	농업, 화장품	브라질	농민, 상인	다국적기업	브라질
16. Nestle	WEF, OXFAM	영양, 식품	개발도상국	빈곤아동	다국적기업	스위스
17. Syngenta	IFC, WEF, WBCSD	농업, 종자	개발도상국	농민, 상인	다국적기업	스위스
18. Terra Pak	UNDP	영양, 식품	개발도상국	빈곤아동	다국적기업	스웨덴

	사례출처	사업영역	대상국	대상층	기업유형	기업국적
<보건위생>						
19. Abbott Lab	UNDP, HKS	의료시스템	탄자니아	빈곤층	다국적기업	미국
20. HealthStore Foundation	UNDP,	약국, 진료소	케냐 등	빈곤층	사회적기업	미국
21. Novartis	UNDP, HKS	말라리아, 약품	개발도상국	빈곤층	다국적기업	스위스
22. Pfizer	UNDP, HKS	약품보급	감비아 등	빈곤층	다국적기업	미국
23. P&G	UNDP HKS	식수	베트남 등	빈곤층	다국적기업	미국
24. Royal DSM	UNDP HKS	영양, 급식	인도네시아	빈곤아동	다국적기업	네덜란드
25. ScJohnson	WBCSD	위생, 소득	케냐 등	빈곤층, 상인	다국적기업	미국
26. Sumitomo Chemical	UNDP, HKS	말라리아 모기장	개발도상국	빈곤층, 상인	다국적기업	일본
27. TWI	UNDP	식수, 보건	멕시코 등	빈곤층	다국적기업	미국
28. Village Reach	UNDP	에너지	모잠비크	빈곤층, 상인	사회적기업	미국
<상업>						
29. ColumbiaSports	UNDP	의류, 지역경제	개발도상국	빈곤여성, 상인	다국적기업	미국
30. LeviStrauss	UNGC, CCC	의류, 지역경제	개발도상국	빈곤여성	다국적기업	미국
31. Marks& Spencer	UNDP	의류, 지역경제	인도, 방글라데시 농민, 노동자	농민, 노동자	다국적기업	영국
32. MUJI	UNDP	공예품	케냐, 키르기즈스탄	여성, 빈곤층	다국적기업	일본
33. Unilever Global	WEF,CCC HKS	생활용품	아프리카 등	빈곤층, 여성, 상인	다국적기업	영국-네덜란드
34. Unilever Hindustan	WEF,CCC	생활용품	인도	빈곤층, 여성, 상인	다국적기업	영국-네덜란드
35. Unilever Indonesia	WEF	생활용품	인도네시아	빈곤층, 아동, 상인	다국적기업	영국-네덜란드
36. Unilever Vietnam	WBCSD	생활용품	베트남	빈곤층, 여성, 상인	다국적기업	영국-네덜란드
37. WalmartMexico	UNDP	생활용품	멕시코	빈곤층, 여성	다국적기업	미국

	사례출처	사업영역	대상국	대상층	기업유형	기업국적
<ICT>						
38. CeltelCongo	UNDP	모바일 폰	콩고 등	빈곤층, 청년, 상인	다국적기업	쿠웨이트
39. Hewlett Packard	UNGC, CCC	IT, 교육	개발도상국	빈곤층	다국적기업	미국
40. ITC	WBCSD, IFC	인터넷 포탈	인도	빈곤층, 여성, 상인	국내기업	인도
41. Tata Group	WEF	모바일 폰	인도	빈곤층, 상인	국내기업	인도
<로지스틱스>						
42. Agility	OECD	수송, 구호	개발도상국	빈곤층, 재해지역	다국적기업	쿠웨이트
43. Airline Ambassadors	IAVE	수송, 구호	개발도상국	개발도상국	다국적기업	미국
44. TNT	WBCSD, WEF	수송, 구호	개발도상국	빈곤층, 재해지역	다국적기업	호주
45. UPS	WBCSD, WFP	수송, 구호	개발도상국	빈곤층, 재해지역	다국적기업	미국
<에너지 etc>						
46. Argos Energies	WBCSD	바이오 연료	브라질	사탕수수 농민	다국적기업	네덜란드
47. BP	CCC, HKS	석유	개발도상국	자원국가	다국적기업	영국
48. Cemex	UNDP, WBCSD	주택, 지역개발	멕시코, 남미	빈곤층, 상인	다국적기업	멕시코
49. Chevron	WBCSD, HKS	석유	나이지리아	빈곤층, 상인	다국적기업	미국
50. E3Empower	UNDP	전지	개발도상국	빈곤층, 상인	사회적기업	미국
51. E+Co Toyola	UNDP	스토브	가나	빈곤층, 상인	사회적기업	미국
52. Newmont	WBCSD	금광	가나	빈곤층, 상인	다국적기업	미국
53. SolarNow	UNDP	태양열 전지	우간다 등	빈곤층, 상인	사회적기업	네덜란드

2. 국내기업 사례 선정방법

한국 기업들의 글로벌 CSR 사례 연구는 사례선정을 위해 우선 두 가지 자료에 의존하였다. 첫째는 전경련이 발행한 〈2012년 사회공헌백서〉로 총 166개 기업의 사회공헌 사례가 수록되어 있다. 이 중 글로벌 사회공헌 활동이 없는 85개 기업을 제외하면 81개의 사례들이 글로벌 CSR 사례에 해당된다.

전경련 회원사들의 글로벌 CSR 사례 81개는 대부분 현금이나 현물 기부들이며, 일시적 자원봉사(임원 또는 학생들의 자원봉사) 사례들이 대부분이다. 또 일본, 터키, 중국 등지의 지진, 베트남의 수해 등 재난구호에 동참하는 사례들도 포함되어 있다. 이 사례들은 지속성과 사업과의 연관성, 전략적 사회공헌과 무관한 것이므로 본 연구의 "모델 평가"대상에서는 제외되며, 주요 활동 소개로 대신한다. 그러나 기부 또는 자원봉사라 할지라도 기업의 현지진출이나 주력사업과 관련이 있는 활동은 전략적 사회공헌의 일환이 될 수 있으므로 사례에 포함시켰다. 이 과정을 통해 얻어진 전경련 사회공헌백서의 사례는 총 18개이다.

<표 5-4> 한국 기업(전경련 회원기업) 사례 선정

<전경련 회원기업의 글로벌 CSR 사례 선정>
- CSR 보고 회원사 : 166개
- 글로벌 CSR 기업 : 81개
- 현금/물품 기부 : 28개
- 비정기적 자원봉사 : 27개
- 재난구호 기부 : 6개
- 모델평가 대상 기업 : 18개

그러나 사회공헌백서만으로는 분석에 필요한 기초 정보를 확보할 수 없다. 〈사회공헌백서〉는 기업들의 글로벌 해외공헌에 대한 구체적인 정보를 제공함이 없이 그 해에 있었던 활동에 대해 간략한 정보만 제공한다. 따라서 기업이 추구하는 기업시민정신, 글로벌 CSR전략, 개발협력의 성과를 파악하기 위해 해당 기업의 홈페이지에 소개된 활동들과 지속가능경영보고서, 국내외 언론자료들을 수집해 정보를 얻었다.

두 번째 자료는 KOICA로부터 제공받은 〈글로벌 사회공헌 프로그램〉 사업계획서로서, 2011-2012년 총 12건의 사례와 2012-2013년 총 19건의 사례가 수록되어 있다. 총 31건

의 사례 중 전년도 지속사업 사례들을 배제하여 27개의 사례를 선택하였다. 글로벌 사회공헌 사업계획서에 수록된 사례들은 기업의 사업과 글로벌 CSR 활동이 연관성을 갖는 경우가 많았으므로(물론 그 정도는 매우 다양하다) 27개 사례 모두가 분석에 포함되었다. 이 자료는 해당 기업이 추구하는 가치/미션, 기업에 대한 정보와 기업이 CSR을 수행하는 지역에서 어떠한 영리적 사업을 수행하고 있는지, 나아가 사업을 수행하면서 어떠한 문제들이 발생하고 있는가에 대한 정보를 제공하지 않기 때문에 해당 기업의 홈페이지, 국내외 언론자료, 기업정보 등을 조사해 사례집을 작성하였다.

이렇게 얻어진 사례들을 비교하는 과정에서 두 자료들 간에 차이점이 발견되었다. 〈글로벌 사회공헌〉 사업계획서는 개별사례들을 하나하나 세밀한 정보를 제공해주지만, 〈사회공헌백서〉를 통해 얻은 사례들은 사례 중심이 아니라 기업 중심으로 작성되어 성격이 다른 여러 가지 사례들이 섞여 있었다. 따라서 이 사례들을 CSR 프로그램 사업계획서와 유사한 방식으로 맞추는 조정을 진행했다. 즉 사례들을 하나하나 구분해 검토하고 소개하는 방식을 취했다.

이상과 같이 전경련과 KOICA 사업 기업들의 글로벌 CSR 사례들은 18+27=45개이지만, 전경련 사례에서 아시아나 항공, 현대자동차, GS칼텍스, LG전자는 KOICA 사례와 중복되므로 제외시켜, 〈표 5-5〉와 같이 전경련 사례는 14개 + KOICA 사례 27개로, 전체 41개 사례가 평가의 대상이 된다.

<표 5-5> 한국 기업의 글로벌 CSR 사례 :
전경련 회원기업(14개)와 KOICA 사업참여 기업(27개)

	사례 출처	CSR 영역	주력 사업	대상국	대상층	기업 유형
<전경련 회원 기업>						
1. 기아자동차	백서 홈페이지	교육, 의료	자동차	탄자니아, 말라위, 모잠비크	학생, 지역주민	다국적기업
2. 대우건설	백서 홈페이지	지역사회 의료	건설	모로코, 나이지리아, 리비아	지역주민	다국적기업
3. 두산인프라코어	백서 홈페이지	교육, 구호	중장비	중국	지역주민 학생	다국적기업
4. 두산중공업	백서 홈페이지	구호, 의료	중공업	베트남 파키스탄	이재민 지역주민	다국적기업

	사례 출처	CSR 영역	주력 사업	대상국	대상층	기업 유형
5. 롯데쇼핑(백화점)	백서 홈페이지	교육, 의료	유통	베트남 중국	빈곤아동 지역주민	다국적기업
6. 삼성물산(건설)	백서 홈페이지	집짓기 자원봉사	건설	몽고, 인도 인도네시아	빈곤층 지역주민	다국적기업
7. 삼성엔지니어링	백서 홈페이지	에너지	기술교육	개발도상국	청년 지역주민	다국적기업
8. 삼성전자	백서 홈페이지	교육	IT	중국, 인도 베트남	아동 학생	다국적기업
9. 삼성SDS	백서 홈페이지	IT교실 교육	IT	몽골, 파라과이 등	학생 지역주민	다국적기업
10. 신한은행	백서 홈페이지	금융 지역개발	금융	베트남 캄보디아	지역주민	대기업
11. 웅진코웨이	백서 홈페이지	정수 우물파기	정수	캄보디아	지역주민	다국적기업
12. 한진중공업	백서 홈페이지	선박 주택	선박	필리핀	근로자 지역주민	다국적기업
13. SK 에너지	백서 홈페이지	교육 구호	에너지	페루	학생 지역주민	다국적기업
14. SK 이노베이션	백서 홈페이지	농업 지역개발	에너지	페루	지역주민 농민	다국적기업
<KOICA 사업 참여 기업>						
1. 경안전선	사업계획서 홈페이지	교육 동화책	전기	캄보디아	학생	중소기업
2. 구리청과	사업계획서 홈페이지	보건의료	식품	캄보디아	빈곤층 지역주민	중소기업
3. 다비육종	사업계획서 홈페이지	양돈 교육	양돈	베트남	농가 청년	중소기업
4. 문화방송	사업계획서 홈페이지	방송	방송	네팔	지역주민	대기업
5. 삼익악기	사업계획서 홈페이지	악기	악기	인도네시아	청년 지역주민	다국적기업
6. 세아상역	사업계획서 홈페이지	의류 지역사회	의류	아이티	빈곤층 지역주민	다국적기업
7. 선진엔지니어링	사업계획서 홈페이지	정수시설	기계	케냐	빈곤층 지역주민	다국적기업
8. 순천향대학병원	사업계획서 홈페이지	의료	의료	캄보디아	지역주민	비영리법인
9. 시공사	사업계획서 홈페이지	음향시설	음향시설	키르기즈스탄	지역주민	중소기업

	사례 출처	CSR 영역	주력 사업	대상국	대상층	기업 유형
10. 아시아나항공 (중국)	사업계획서 홈페이지	교육 학교지원	항공	중국	학생 지역주민	다국적기업
11. 아시아나항공 (필리핀)	사업계획서 홈페이지	지역개발	항공	필리핀	지역주민	다국적기업
12. 아시아나항공 (캄보디아)	사업계획서 홈페이지	태양전등	항공	캄보디아	지역주민	다국적기업
13. 아시아나항공 (베트남)	사업계획서 홈페이지	건축 집짓기	항공	베트남	빈곤층 지역주민	다국적기업
14. 연세의료원	사업계획서 홈페이지	의료	의료	에티오피아	지역주민 빈곤층	비영리법인
15. 웹케시	사업계획서 홈페이지	IT교육	IT	캄보디아	청년 지역주민	중소기업
16. 정몽구 현대차재단	사업계획서 홈페이지	의료 실명예방	자동차	말라위	빈곤층 지역주민	기업재단
17. 포스코 (모잠비크)	사업계획서 홈페이지	농업	철강 제조업	모잠비크	농민 빈곤층	다국적기업
18. 포스코 (짐바브웨)	사업계획서 홈페이지	농업	철강 제조업	짐바브웨	농민 빈곤층	다국적기업
19. 포스코건설	사업계획서 홈페이지	교육 용접기술	건설	베트남	청년층 지역주민	다국적기업
20. 한국중부발전 (찝다 글라르)	사업계획서 홈페이지	전기발전	전기발전	인도네시아	지역주민	공기업
21. 한국중부발전 (찌애아르)	사업계획서 홈페이지	교육 학교시설	전기발전	인도네시아	지역주민 학생	공기업
22. 현대자동차 (인도네시아)	사업계획서 홈페이지	교육 직업교육	자동차	인도네시아	청소년 지역주민	다국적기업
23. 현대자동차 (가나)	사업계획서 홈페이지	교육 직업교육	자동차	가나	청소년 지역주민	다국적기업
24. CJ푸드빌	사업계획서 홈페이지	교육 제과기술	식품	베트남	청년층 지역주민	다국적기업
25. GS 칼텍스	사업계획서 홈페이지	태양광 램프	에너지	제3세계	지역주민	다국적기업
26. LG 전자	백서 홈페이지	IT 기술교육	IT	에티오피아	빈곤층 청소년	다국적기업
27. MPDA	사업계획서 홈페이지	수학교육	교육	라오스	학생 지역주민	중소기업

3. 글로벌 CSR 분석과 평가 방법

1) 발전단계 평가 : 혁신-통합-전환 모델 평가

앞서 이론과 방법론에서 제시되었던 기초-관여-혁신-통합-전환 모델 발전단계에 기초해 해외기업들과 국내기업들의 글로벌 CSR 사례들을 분석해보면, 기초 모델을 제외하고 모두 "관여모델" 이상에 해당된다. "기초모델"을 제외한 "관여모델"부터 연구의 분석대상이 된다. 국내기업 사례들은 "혁신모델" 이상의 발달한 모델들이 많지 않으며 대부분 "관여모델"에 머물러 있는 것으로 분석된다. 반면에 해외기업 사례들은 최소한 "혁신모델" 이상의 발전된 CSR 모델들이라는 평가결과를 보여준다. 해외기업 전체 53개 사례들은 앞서 살펴보았듯이 국제기관들과 대학 연구소들의 비교적 엄격한 선정기준에 따라 소개된 사례들이기 때문에 비교적 높은 수준의 모델로 평가된 것이다.

아래의 평가방법의 초점은 "혁신모델" 이상의 발전된 모델에 맞춰, 혁신-통합-전환 모델 세 가지를 자료로써 구분하는데 있다. 기초와 관여모델을 거쳐 "혁신모델"로의 발전은 최소한 '전략적 CSR' 차원에서 BOP 비즈니스, 공급(가치) 사슬의 지속가능성 평가기준을 통과해야 한다. 〈표 3-1〉에서 제시되었듯이 혁신-통합-전환 모델로 발전하기 위해서는 최소한 "BOP 시장"의 빈곤층을 대상으로 "포용적 비즈니스" 활동을 하는 기업들이 "공급사슬"의 지속가능성을 확고히 갖출 필요가 있다. 바꿔 이야기하면, 공급(가치) 사슬의 지속가능성을 갖춘 기업들은 포용적 비즈니스를 하는 혁신모델 수준 이상의 사례들로 평가해 볼 수 있다. 다국적기업이나 사회적기업이 추진하는 포용적 비즈니스에서 빈곤층과 지역사회가 지속가능한 노동자, 공급자, 생산자, 유통자, 소비자로 포용되는 것이 필수적이다.

UN 글로벌 컴팩트의 〈2013 글로벌 지속가능성 보고서〉는 '기업의 지속가능성'(corporate sustainability)과 '기업의 책임'(corporate responsibilty)은 같은 의미로 병용한다고 밝히면서, 많은 기업들에게 가장 어려운 CSR 발전의 장애물은 공급사슬의 지속가능성이라고 제시한다(UNGC 2013: 4). 대다수 기업들이 자신들의 공급자들에 대한 지속가능성을 기대하고 있지만, 공급자의 지속가능성 목표 달성을 지원하거나 규정준수를 모니터링하고 있지는 않다. 응답기업의 83%가 글로벌 컴팩트의 공급자 원칙 준수를 고려하지만, 18%만이 공급자를 위한 목표 설정, 평가를 지원하며, 9%만이 현장 모니터링 등으로 검증하고 있다(앞글: 11).

기업들이 공급사슬에 지속가능성을 확대하지 않는 이유들은 다양하게 나타났다. 그 중에서 "우선순위가 아니므로"(33%), "역량 부족으로"(27%), "지식부족으로"(21%), "공급자

자료부족"(18%), "비즈니스 가치와의 연계 불명확"(17%), "재정적 자원 부족"(13%) 등이 우선적으로 제시되었다(앞글: 12). 한편 "공급자에게 공급사슬의 UNGC 원칙들 준수 요구"를 고려중인 기업들도 늘고 있다. 이에 대해 기업들의 설문 응답은 '필수적이다'(13%), '추진계획'(19%), '매우 고려'(32%) 등 64%가 긍정적인 반응을, 그리고 '다소 고려'(18%), '고려 안함'(17%)로 나타났다.

다음으로, 혁신모델에서 통합모델로의 진전은 다음 요건들을 통과해야 한다. 첫째는 지속가능성 또는 TBL로 기업의 비즈니스 이윤(profit)은 물론이며, 공급(가치)사슬에 참여하는 노동자, 생산자, 공급자, 판매자, 유통자, 소비자 등 참여자(people)를 위한 가치의 창출, 그리고 재화와 서비스의 생산과 공급이 이뤄지는 토지, 작업장, 공급시설 등에서의 환경(planet) 지속가능성도 확보되어야 한다.

또 혁신모델로부터 구분되는 통합-전환 모델의 또 다른 공통점은 '공유가치 창출'(CSV)에 있다. 기업이 추구하는 비즈니스 가치뿐 아니라 BOP 빈곤층, 지역사회가 추구하는 가치가 공유되고 창출되어야 한다. '가치'란 일반적으로 기술훈련, 고용창출, 소득증대, BOP 창업, 빈곤해소, 지역사회 기여 등 경제적, 사회적 성과를 의미한다. 아래의 모델 평가에서는 이같은 여섯 가지 지표에서 전환모델은 하나 정도만을 제외한 모든 지표에서 '강한' 성과를 내고, 통합모델은 일곱 중 둘 이상의 지표에서 '중간' 수준의 성과를 내는 모델이라 구분해볼 수 있다.

2) 개발협력의 성과 평가 지표

개발협력의 성과 지표는 기술훈련과 기술이전부터 고용창출, 소득증대, BOP 창업, 그리고 빈곤해소와 지역사회 기여에 이르는 여섯 가지로 제시할 수 있다. 참고로 KOICA의 글로벌 사회공헌 프로그램에는 글로벌 사회공헌 프로그램이 추구하는 사회경제적 목표들로는 1) 재화와 서비스 제공, 2) 인프라와 시설 지원, 3) 고용창출, 4) 직업 교육훈련, 5) 경제기반 구축(합작기업, 사회적기업, 조합 설립 등)을 제시한다(한국국제협력단 2012).

(1) 기술훈련과 기술이전

대부분의 국내외 기업들은 글로벌 CSR 활동으로 기술훈련과 기술이전을 선택한다. BOP 비즈니스를 수행하기 위해서는 안정적인 노동력을 확보해 비즈니스에 활용하고, 동시에 기술훈련을 익힌 빈곤층, 여성, 청년들이 일자리를 갖고 소득을 갖도록 지원하는 CSV의 첫 걸음으로 볼 수 있다. 나아가 기업들이 갖고 있는 기술을 지역사회와 지역 업체에 이전하는 보다 실질적인 개발협력이 중요하다.

(2) 고용창출

고용창출은 '전략적' CSR을 추진하는 기업들에서 나타나는 일반적 특징이다. 기업의 비즈니스 전략에 고용창출이 반드시 포함된다고 볼 수 있다. 고용창출은 지역사회의 일차적인 가치로, 일자리를 통해 소득이 발생하고, 빈곤해소가 될 수 있기 때문이다. 나아가 일자리는 단순히 소득이 발생하는 일자리에 그치지 않고 노동복지가 보장되는 '지속가능한 일자리'가 될 필요가 있다.

(3) 소득증대

소득증대는 고용창출과 함께 장기 지속적으로 보장되는 것이 중요하다. 기업들의 지역사회 참여로 새로운 일자리가 마련되었다고 해서 소득증대가 반드시 보장되는 것은 아니다. BOP 비즈니스가 안정적인 지속가능성을 가질 때, 고용창출이 가능하고 소득증대도 가능하다.

(4) BOP 창업

창업은 고용창출과 소득증대의 소유권을 개도국 현지인, 지역사회가 누리도록 하는 경제적 기여라고 볼 수 있다. 현지 지역의 농민, 상인, 기업가들이 중소기업이나 공장 등을 창업해 지역주민을 고용하고 소득을 제공하며 지역경제를 활성화시키는데 창업은 중요한 역할을 한다. 그럼에도 고용창출에서처럼 창업도 창출과 함께 소멸도 거의 같은 비중을 진행되어, 지속가능한 창업이 핵심이다.

(5) 빈곤해소

개발협력의 성과는 빈곤해소에서 두드러지게 부각된다. 빈곤은 다면적인 측면이 있기 때문에 빈곤해소는 일반적으로 식량과 영양의 충족뿐 아니라, 보건, 교육, 에너지 등 복합적인 욕구의 충족을 의미한다(UNDP 2013; OECD 2013). 여기에서 빈곤해소는 앞서 제시한 사회경제적 지표들인 BOP 비즈니스, 고용, 소득, 창업, 지역사회 기여 등을 종합적으로 반영하는 지표로 볼 수 있다.

World Bank(2012)의 〈세계개발 보고서 2013〉은 "일자리(Jobs)"를 특집으로 다루면서, 빈곤탈출의 가장 중요한 두 가지 수단은 일자리와 창업이라고 소개한다. 또 18개 남미국가들의 자료 분석에서는 노동소득의 증대가 빈곤해소 절반 이상을 설명하는 주요 요인으

로 분석되고 있다(앞글: 9). 개발도상국에서는 대기업보다는 농업 분야의 소기업이나 가계 창업들이 많은 일자리를 제공해 빈곤해소에 가장 효과적이라는 분석도 참고해볼 만하다(앞글: 12). 그럼에도 고용창출 자체가 빈곤해소에 직접적으로 기여한다고 보기는 어렵다. 개발도상국 제조업 고용 자료에서는 고용창출이 연간 7-20%에 달했지만 동시에 그만큼의 고용소멸도 있었다(앞글: 10). 또 일자리와 창업은 빈곤층이 욕구로 충족되길 바라는 가장 중요한 빈곤탈출의 수단이라는 것을 알 수 있다. World Bank가 1999년 새천년을 앞두고 60개국 6만명의 빈곤층을 대상으로 실시한 〈빈곤층의 목소리〉 글로벌 서베이 결과는 빈곤탈출의 가장 중요한 방법은 질병이나 부상 다음으로 '자영업'과 '임금', '농축어업 소득'이라는 것을 보여준다(World Bank 2004).

(6) 지역사회 기여

끝으로, 이상과 같은 BOP 대상층(농민, 노동자, 생산자, 창업자, 여성 등) 중심의 성과를 보다 넓은 '지역사회' 차원으로 확대해 살펴볼 필요가 있다. 제2장 이론에서 논의되었듯이, CSR의 주요 개념정의들은 '지역사회' 또는 '사회' 전체의 복지나 개발에 대한 기여를 CSR의 목표로 제시하고 있다는 것을 알 수 있다. 앞서 소개했듯이, OECD(2001)은 "기업과 사회 사이의 효과적인 조화"를 중시하고, WBCSD(2001) 또한 "지역사회와 사회 전체의 삶의 질을 개선"을 제시한다. 또 IFC는 "기업의 임직원들과 가족들, 지역사회와 사회 전체와 더불어 공조하는 활동"을, ISO 26000은 "보건과 사회복지를 포함한 지속가능한 개발에 기여"를, 그리고 유럽이사회(EC 2011)는 "사회를 위해 공유된 가치의 창출을 극대화하는 것"을 바람직한 CSR로 제시한다.

이번 사례 비교분석에서 '지역사회 기여' 지표는 지역사회의 경제적, 사회적 성과 정도에 따라 강-중-약으로 구분해 평가해볼 수 있다. 여기에서도 전환모델이 지역사회에 비교적 많은 기여를 하고 있다는 것을 알 수 있다. 사실 대부분의 사회적기업들은 '지역사회 기여'를 목표로 설립되었기 때문에 지역사회 기여에서 다국적기업과는 다르게 지역사회 집중적인 높은 기여도를 보여준다. 그러나 성과의 규모에서는 아래의 예시들처럼 거대 자본으로 대형 비즈니스를 수행하는 일부 다국적기업들이 사회적기업보다는 훨씬 더 큰 실적을 내고 있다는 것을 알 수 있다.

또 일부 기업들의 글로벌 CSR은 지역사회에 강하게 밀착해, 지역사회 주민들이 생산자, 노동자, 유통자, 동업자로 참여해 일자리를 갖고 소득을 증대시키며 창업을 하도록 지원하는 사례들도 적지 않다. 또한 지역의 도로, 학교, 보건소 등의 인프라 구축, 전기 등의 에너지 공급, 임직원 자원봉사활동 등 다양한 지역사회 기여활동들이 있다.

3) 평가의 차원 : 기업시민정신과 미션, 비즈니스 전략, 개발협력의 성과

이번 연구에 포함된 주요 국내외 사례들에 대한 분석은 우선 1) 기업시민정신과 미션을 우선 살펴본 다음, 2) CSR 비즈니스 전략과 3) 개발협력의 성과에 초점을 맞추는 순서대로 정리되어 있다. 이 세 가지 평가차원은 각기 〈표 5-6〉에서 제시된 몇가지 평가지표들로 구성되어 있다. 평가지표들은 앞서 제시한 발전단계 모델에서 논의되었던 CSR 발전의 특징들 또는 주요 전략들에 기초해 개발되었다.

4) 평가의 지표 : 3개 평가차원의 9개 평가지표

글로벌 CSR 모델 평가의 기준은 3개 차원의 9개 평가지표에 기초한다. 평가지표 아홉 가지는 위에서 제시한 3개 평가의 차원에 따라 서로 구분되는데, 구분의 기준은 앞의 제4장 〈표 4-1〉에서 제시한 발전단계에 따른 모델들의 특징을 기초로 하면서 개발협력에서 중시되는 개발협력의 성과 지표들을 함께 포함시켰다.

평가지표들을 3개 평가 차원으로 구분해보면 〈표 5-6〉과 같다. 먼저 "기업시민정신과 미션" 차원에서는 TBL, 전략적 미션(CSV), 글로벌 리더십 3개 가운데 자료가 유용한 TBL과 CSV를 평가지표로 활용한다. 다음으로 "CSR 비즈니스 전략" 차원에서는 자료 수집 한계가 있는 투명성과 파트너십을 제외한 BOP(포용적) 비즈니스, 공급사슬 두 가지를 활용한다. 마지막으로 "개발협력의 성과" 차원에서는 가장 많은 6개의 평가지표들이 활용되는데, 그것들은 기술훈련(기술이전), 고용창출, 소득증대, BOP 창업, 빈곤해소, 지역사회 기여 등이다.

<표 5-6> 글로벌 CSR 평가의 차원과 평가지표

평가 차원	평가 지표
1. 기업시민정신과 미션	TBL(people, planet, profit)
	전략적 의도와 미션(CSV)
	글로벌 리더십
2. CSR 비즈니스 전략	투명성 : 전문기관 인증
	BOP(포용적) 비즈니스
	공급(가치) 사슬
	파트너십
3. 개발협력의 성과	기술훈련(기술이전)
	고용창출
	소득증대
	BOP 창업
	빈곤해소
	지역사회 기여

제6장 해외기업 사례 분석과 모델 평가

이번 연구는 앞서 살펴보았던 이론과 선행연구들에서 제시된 발전단계에서 구분되는 3개 평가차원의 9개 평가지표에 따라, 글로벌 CSR 사례들의 모델 평가를 아래와 같이 진행하였다. 아래에서는 앞서 제시한 3개 평가차원 1) 기업시민정신과 미션, 2) CSR 비즈니스 전략, 3) 개발협력의 성과 순서로 각각의 평가지표에 초점을 맞춰 평가결과를 살펴볼 수 있다.

1. 기업시민정신과 미션

해외기업들의 글로벌 CSR 사례들은 무엇보다도 확고한 글로벌 CSR의 미션 또는 비전을 제시하고 있다. 표현에 따라 기업 특유의 역사와 전통을 반영하기도 하고, 또는 최근의 글로벌 CSR의 동향이 되는 TBL, CSV를 자신들의 미션이나 비전에 제시하는 특징이 있다. 또한 글로벌 CSR의 발전은 글로벌 리더십에 크게 의존하기 때문에 리더십의 역할을 글로벌 CSR 발전의 중요한 평가기준으로 볼 수 있다. 그러나 리더십과 관련된 자료수집의 한계 때문에 아래의 모델 평가에서는 제외된다.

1) TBL(이윤, 사람, 환경)

TBL은 기업시민정신이 기업의 이윤(profit)뿐 아니라 비즈니스 활동과 관련되는 사람(people)과 환경(planet)의 지속가능성 추구에 있다는 것을 보여주는 키워드이다. TBL은 혁신모델에서 통합모델이나 전환모델로 발전하는 첫 관문이 되는 기준으로, 혁신모델들은 모두가 TBL이 "중간" 또는 "약함"으로 평가된다.

글로벌 CSR을 선도하는 통합모델과 전환모델에 해당되는 기업들의 TBL 사례들을 소개하면 다음과 같다.

a) 다국적기업 Coca-Cola는 사람, 환경, 이윤 등 6대 핵심가치를 제시한다.

- 사람(People): 사람들에게 가능한 한 최상의 일자리가 되게 한다.
- 환경(Planet): 지속가능한 지역사회를 건설하고 지원함으로써 책임있는 시민 이 된다.

- 이윤(Profit): 전반적인 책임을 인식하면서 주주들에게 장기적으로 수익을 극대화 시켜준다(http://www.coca-colacompany.com/our-company/mission-vision-values).

b) 다국적 낙농조합 Land O'Lakes 국제개발부는 사람(People), 실적, 소비자 보호, 양질, 통합 등 5대 핵심가치들 중에서 '사람'을 가장 중시해, "우리는 사람들을 신뢰한다. 다양한 배경의 개인들로 구성된 노동력의 가치를 인정하고 인지하는 것이 성공의 핵심이라 믿는다."고 밝힌다(http://www.idd.landolakes.com/).

c) 다국적 타이어제조기업 Michelin은 "우리의 미션은 경제적, 사회적, 환경적 책임을 충족시켜 지속가능한 도로 유동성을 개발하는데 적극 기여하는 것이다."고 밝힌다(Michelin 2012). 경제, 사회, 환경은 profit, people, planet를 의미한다.

d) 다국적 화장품기업 Natura는 "비즈니스 성취를 통해 자연환경, 지역공동체, 기업을 위한 혜택을 동시에 극대화시킨다."는 TBL 미션을 밝힌다.

e) 다국적 농기업 Syngenta는 "가치창출은 비즈니스, 사회적, 환경적 성과를 성공적으로 통합하는 일에 달려 있다"고 밝힌다(Syngenta 2012).

f) 다국적 식품기업 Terra Pak의 기업시민정신은 다음과 같다. "우리가 먹고 마시는 음식의 안정을 보장하는데 그치는 게 아니라 환경 피해를 최소화시키고, 세계의 고객들이 비즈니스를 구축하는 것을 돕고, 건실하고 광범위한 식량공급을 보장하고, 전세계의 사람들의 건강과 라이프 스타일을 개선하는 일이다."
http://www.tetrapak.com/about__tetra__pak/our__social__responsibility/pages/default.aspx

g) 다국적 의료기업 Abbott은 "사회와 비즈니스는 분리될 수 없으며, 시민의식은 세계 모든 사람들에게 지속적인 건강 문제들을 해결하려는 Abbott의 약속을 이행하는 기회로 간주한다."는 미션을 제시한다.http://www.abbott.com/citizenship/culture/cit.htm

h) 다국적 유통기업 Marks&Spencer는 2015년까지 수행할 "Plan A"의 목표를
- 탄소 중립적이며,
- 쓰레기 매립지 쓰레기 배출 제로,
- 지속가능한 소싱 확대,
- 공급사슬의 노동자의 삶 개선 지원,
- 고객과 직원의 건강한 라이프 스타일 지원 등

으로 제시한다(Marks&Spencer 2013).

i) 다국적 유통기업 Unilever는 "성공하기 위해서는 함께 일하는 모든 사람들을 위해, 관련되는 지역사회를 위해, 그리고 영향을 미치는 환경을 위해 최고 수준의 기업행

동의 수준을 요구한다"는 미션을 제시하면서, '지속가능한 생활계획'을 통해 2020년까지 달성할 세 가지 핵심 목표를 제시한다(Unilver 2012).

- 10억 이상의 인구가 보건과 웰빙의 개선을 하도록 돕는다.
- 제품의 환경적 발자국을 절반으로 줄인다.
- 농업 원자재를 100% 지속가능한 소싱으로 하며 또 가치사슬의 사람들의 생활을 개선시킨다.

j) 다국적 ICT기업 HP의 기업시민정신은 "사람, 지역공동체, 환경의 웰빙을 소유하며 중시하는 파트너들의 역량강화로 지속가능한 공급사슬을 지향한다."는 TBL을 제시한다(HP 2012).

k) 다국적 물류기업 UPS의 CSR 미션: "비즈니스에 대한 투자뿐 아니라 우리의 사람들과 지역사회에 대한 투자로 우리는 성장한다."www.community.ups.com/UPS+Foundation

l) 바이오 에탄올 에너지기업 Argos Energy는 "농민들에게 사람과 지구에 대한 피해를 최소화하는 농업기술을 교육시켜, 이들이 생산한 제품들이 높은 경제적 수익을 올리도록 지원한다."는 미션을 밝힌다. http://argosenergies.com/en/corporate/partnerships/

2) 전략적 의도와 미션 : 공유가치창출(CSV)

전환모델이나 통합모델로 평가되는 선도적인 기업들은 아래의 예시들처럼 기업 CSR의 미션이 공유가치창출(CSV)에 있다는 것을 밝혀준다. Nestle와 같은 선도적인 기업은 학계의 자문을 받으면서 CSV를 비즈니스 핵심으로 통합하고 있다. Nestle는 포터와 크레머 교수의 이론과 비즈니스 자문을 받아, CSR 전략을 1) 제품과 시장으로 통한 방식, 2) 가치사슬을 통한 방식, 3) 사회적, 경제적 투자를 통한 방식으로 다양하게 수립하였다. 이를 위해 Nestle는 CSV 위원회를 특별히 설치해 CEO를 직접 자문하며, 이사회에 보고해 의사결정을 지원하는 실질적인 거버넌스 체제를 구축하였다(http://www.nestle.com/csv/nestle). Nestle의 CEO는 다음과 같이 강조한다. "우리의 가치사슬을 분석함으로써 사회와 공동의 가치 최적화를 이룰 수 있는 분야는 식수, 농촌개발, 영양이라는 결정을 내릴 수 있었다. 우리의 공급 기지의 54만 농민들과 긴밀히 공조를 하면서, 우리들은 그들이 보다 생산적인 활동을 해서 빈곤으로부터 해방되도록 지원할 수 있다. 그 보답으로 우리는 소비자들과 궁극적으로 우리의 비즈니스에 혜택이 되는 양질의 생산물을 공급받는다."(UNGC 2010: 44).

그밖에 다른 선도적인 기업들도 미션이나 비전에서 다음과 같이 CSV를 글로벌 CSR 전

략으로 밝히고 나선다.

a) Coca Cola는 TBL 중심의 기업시민정신과 더불어 '파트너'와의 CSV를 미션으로 제시해, "고객과 공급자의 성공적인 네트워크를 형성해 상호호혜적이며 함께 지속적인 가치를 창출한다."고 밝힌다. Coca Cola의 Project Nurture는 2010년 케냐에, 2011년 우간다에 첫 사업이 착수되어 과일 쥬스를 지역에서 소싱하였다. Coca-Cola의 파트너인 비영리 고용훈련 전문기관 TechnoServe는 소농민들의 생산성 향상을 위해 역량개발과 시장연계 프로그램들을 진행하였는데, TechnoServe는 농민들에게 양질의 투입물을 공급하는 기업들과 구매자들(과일 프로세스 시장, 지역/국내 청과시장 / 해외 수출시장)에 연계시켜, 수익증대를 지원하였다(Jenkins and Fries 2013).

b) 사회적기업 Divine Chocolate은 "농민 소유의 글로벌 초코렛 회사로 성장하는 것"을 미션으로 제시한다. Divine Chocolate의 가나 농민들은 협동조합을 통해 주주로서 수익 배당도 받고 생산자로서 코코아 판매 수입도 보장받는다(WEF 2009; Divine Chocolate 2011).

c) 사회적기업 Grameen-Danone Food는 "아동들에게 식품으로 건강을 가져다주며 빈곤을 해소하는데 있다."는 개발협력의 미션에 초점을 맞춘다. Grameen-Danone Food는 Grameen 재단과 Danone의 전략적 파트너십으로 창설된 사회적기업으로 방글라데시에서 빈곤아동의 영양과 식사 제공을 위해 요구르트를 생산한다(Bekefi 2006; WEF 2009).

d) 사회적기업 IDE 인도와 네팔은 "가난한 농촌 가계들을 위한 소득과 생계 기회를 창출한다."는 미션을 제시한다. 실제로 IDE는 지난 30년간 사업을 통해 380만명의 저소득층과 함께 일하면서 1,900만명의 빈곤층이 빈곤으로부터 탈출할 수 있도록 지원한 성과를 인정받고 있다(WEF 2009).

e) 다국적 식품기업 Kraft Foods는 "일자리 제공, 강력한 공급사슬 창출, 지역사회 활성화"를 미션으로 제시한다. 개발협력에서 "영향력"(making an impact)을 중시해, 기아를 해소하고 건강한 라이프스타일을 진흥하도록 지원하며, 사람들이 건강한 삶을 영위하도록 교육과 동기를 부여하는 프로그램들과 파트너십을 지원한다(WEF 2009; Kraft Foods 2011).

f) 다국적 낙농조합인 Land O'Lakes는 국제 개발협력을 중시해, "우리는 최상의 경험과 최고의 지식을 활용해 개발도상국의 농민, 협동조합, 농기업들을 지원한다. 우리는 혁

신적이고 효과적인 식품과 농업 해결방안들을 적용시켜 경제성장을 일으키고 보건과 영양 개선과 빈곤 감소를 지원한다."고 밝힌다(WEF 2009; http://www.idd.landolakes.com/).

g) 글로벌 화장품기업 L'Oreal은 "공급사슬에서 공유가치를 창출함으로써 사업지역에서 사회적 포용의 강력한 지렛대가 된다."는 미션을 제시한다. L'Oreal은 생다양성 원칙들을 존중하며, 지역사회 주민들의 생활 개선에 기여하는 지속가능한 소싱에 초점을 맞춰, '공유가치창출'의 효과를 극대화시킨다고 밝힌다(UNGC 2010; WBCSD 2011a).

h) 다국적 식품기업 Nestle는 "장기간의 비즈니스 성공은 주주들과 사회에 동시에 가치를 창출함으로써 가능하다고 믿는다."고 밝힌다(http://www.nestle.com/csv/nestle).

i) 스포츠 의류기업 Columbia Sport는 "우리는 윤리적, 지속가능한 제조 실천에 가치를 두고 우리와 비즈니스를 하는 파트너들과 이같은 가치를 공유할 것으로 확고히 실행한다."는 CSR 미션을 밝힌다.
http://www.columbia.com/corporate-responsibility/About__Us__Corp__Responsibility,default,pg.html

j) 다국적 유통기업 Unilever는 "성공하기 위해서는 함께 일하는 모든 사람들을 위해, 관련되는 지역사회를 위해, 그리고 영향을 미치는 환경을 위해 최고 수준의 기업행동의 수준을 요구한다."고 밝힌다(Unilver 2012).

k) 인도의 ICT기업 ITC의 미션은 "최상의 지속가능한 이해관계자 가치를 제공하면서 세계화되고 있는 환경에서 기업의 역량을 생산하는 부를 축적한다."고 밝힌다. 인도 인구의 절반 이상이 농업에 종사하고 농업은 인도 GDP의 14%를 차지할 정도로 비중이 높은데, ITC는 ICT 기술로 농업혁신을 통해 부의 창출과 농민소득의 증대에 미션의 초점을 맞춘다(WBCSD 2011c).

l) 다국적 식품기업 Royal DSM의 기업시민정신은 "사람, 지구, 이윤(People, Planet and Profit)에 이득을 주는 혁신을 기반으로 모든 이해관계자들에게 지속가능한 공유된 가치를 창출한다."고 제시한다. DSM은 건강식품 사회적기업 프로그램인 KeBal(Kedai Balitaku) 요리 센터를 자카르타에 10개 개설해 연간 3만명의 아동들에게 하루 1만여 식사를 제공해, 아동 영양개선 프로젝트와 빈곤 공동체의 고용창출의 기회를 제공하였다(UNDP 2013b).

m) 인도의 대표적 기업 Tata Group은 "지역사회에 대한 서비스는 우리 기업의 목적이다."고 밝힌다. 인도 뭄바이에 본부를 두고 80개국에서 활동하는 다국적기업으로 114개의 회사들이 있는데, 그룹 전체의 66%가 자선기금에 의해 소유되고 있어, 실제로 그룹 전체 이윤의 2/3 가량이 지역사회에 기여되고 있다(WEF 2009; http://www.tatateleservices.com/corporate-social-responsibility.aspx).

n) 다국적 에너지기업 BP는, "책임있는 사업을 한다는 것은 우리가 사업중인 지역에 대한 긍정적인 영향을 가져다 주도록 노력한다는 것을 의미한다."고 밝힌다. BP는 비즈니스 전략을 트리니다드 토바고의 2020년 비전(개발도상국에서 선진국으로의 전환)에 맞춰, 국가의 상류부문(석유채굴) 서비스 부문을 구축하는 목표를 제시해 국가와의 긴밀한 파트너십을 추구해왔다. 이같은 플렛폼의 구축은 지역경제 개발에 기여하면서도 동시에 BP에게도 장기적으로 수익증대를 가져다 준다는 '공유가치창출'의 판단에서 비롯되었다(Wise and Shtylla 2009).

o) 다국적 건축기업 Cemex는 "사회와 공유된 가치를 창출하는데 효과적으로 기여하기 위해, 임직원의 전문성과 역량을 최대한 발휘해 핵심 비즈니스 활동을 통해 우리의 기여를 달성한다."는 미션을 제시한다. 2012년말, 사업 현장의 97%가 지역사회 관여 프로그램을 시행했고, 전체 건축자재 구매의 93%가 지역 공급자들로부터 이뤄졌다(Cemex 2012).

p) 다국적 석유사 Chevron은 "사람들이 성장할 때 비즈니스가 성공하므로 우리는 지역사회 활성화에 투자한다."고 밝힌다. Chevron 사업지역인 니제르의 Delta 지역은 극심한 빈곤을 안고 있고 갈등과 부패가 극심한 분쟁 지역이지만 자연자원이 풍부한 지역으로, Chevron이 추구하는 비즈니스 수익의 가치와 지역사회가 바라는 빈곤해소 가치가 공유되는 글로벌 CSV 사례이다(Wise and Shtylla 2009; Chevron 2013).

3) 글로벌 리더십

글로벌 CSR의 발전은 리더십에 크게 의존한다고 볼 수 있다. 제4장의 〈표 4-1〉에서 살펴보았듯이 CSR의 발전단계가 기초와 관여 모델 단계를 지나 혁신->통합->전환 모델로 발전하는데는 리더십의 역할이 결정적으로 중요하다. 일례로 글로벌 석유사 BP의 글로벌 CSR 사례는 국제적으로 잘 알려진 글로벌 리더십 사례로 평가된다. 보스톤 대학의 기업시민정신센터(CCC 2006, 2009)는 BP가 기업시민정신을 조직의 상부부터 하부까지, 비즈니스 전체에 통합시킨 혁신적인 사례로 꼽는다. 많은 기업들이 기업시민정신으로 TBL을 제시하지만 이행의 실적은 많이 부족해 BP의 수준을 따라가지는 못한다는 것이다. 실제로 BP는 이사회 차원의 윤리와 환경보전위원회, 사회정책과 기업윤리 기업이사, 그룹 차원의 감독기구를 광범하게 포함하는 통합적 거버넌스 체제를 구축하였다. 이 전체를 총괄하는 책임은 CEO 존 브라운(John Browne)이 맡아 왔다. 브라운의 글로벌 리더십으로 세

계적으로 유명한 글로벌 채취산업투명성본부(EITI)가 창설되어, 자원이 풍부한 빈곤국들이 '자원의 저주'(resource curse)로부터 해방될 수 있는 획기적인 전기를 맞았다. '글로벌 자원 거버넌스' 형태이다. EITI(2013)의 〈2013년 연례보고서〉에는, 모잠비크는 2010년 채취산업 수입 6,500만 달러로 2009년에 비해 80% 증대했고, 가나는 2010년에 비해 2011년 채취산업 수입이 네 배 증대했으며, 잠비아는 2009-2010년에 50% 수입 증가를 올려, 전체 채취산업 수입은 7억5천만 달러에 달했다.

글로벌 CSR 사례를 평가하는 하버드 대학의 "CSR 이니셔티브" 보고서는 존 브라운의 리더십은 BP를 세계에서 "가장 혁신적이며, 경쟁적이고, 최대 이윤을 내는 에너지 기업"으로 성장시켜놓았다고 평가한다(Jackson and Nelson 2004: 16). 브라운은 2000년에, "어떤 기업이든 기관이든, 또는 개인이든 목적의식이 없이는 성공할 수 없다"면서, "우리의 목적, 근본적인 목표는 세계에서 훌륭한 기업이 되는 것으로, 성과를 내고, 비즈니스를 매일 잘 수행하는 것을 의미하며, 동시에 그것은 세계의 욕구에 우리의 사업을 연계시켜, 변화를 주도하고 우리가 하는 모든 일에서 발전의 동력이 되는 것이다"고 강조하였다(앞글: 16).

또한 다국적 유통기업인 Unilever 사례들 4개 모두가 이번 연구에서도 가장 발전된 '전환모델'로 평가받고 있는데, 그 역사적 배경에는 창설자의 리더십 전통이 이어지고 있다는 점을 주목해볼 만하다. 창설자 윌리엄 레버(William Lever)는 일찍이 19세기 말에 기업마을을 만들어 노동자에게 저렴한 주거비로 거주할 수 있는 주택을 제공해주고, 당시에는 혁신적인 일일 8시간 노동, 휴일 수당, 남녀 모두에게 공평한 연금을 시행했다. 이 유산은 오늘날 글로벌 기업으로 성장하면서 세계 곳곳에서 높은 수준의 비즈니스와 사회의 '공유가치' 창출로 계승되고 있다(Googins and Mirvis 2009: 17).

프랑스 다국적기업 Danone의 경우도 대표적인 혁신적 리더십 사례로 널리 참고되고 있다. 1960년대말 Danone의 회장이자 CEO Antoine Riboud은 노동자와 사회의 새로운 기대와 욕구를 충족시켜주는 기업으로의 변모를 약속했고, 실제로 1974년 비즈니스의 성공과 사회적 책임이라는 "이중의 실행"(dual commitment) 미션을 제시했는데, 이는 오늘날 "다농 방식"(Danone Way)의 공유가치창출(CSV)로 지속되고 있다(앞글: 17). 이번 연구의 사례가 되는 Grameen-Danone의 경우, 2005년 Groupe Danone의 대표 Franck Riboud가 노벨평화상 수상자 유누스(Yunus) 교수와 파리에서 만나 중대한 계획을 발표하는데, 그것은 방글라데시의 빈곤 아동들에게 영양 있는 식품을 제공하는 사회적기업인 Grameen-Danone Food를 설립하는 계획으로 지금까지 계획대로 추진되어 왔다.

나아가 글로벌 CSR 리더십을 발휘하는 선도적인 기업의 글로벌 리더십 사례들을 참고해볼 수 있다. Nestle는 포터와 크레머 교수의 이론과 비즈니스 자문을 받아 CSV의 이론과 비즈니스 실천을 추진해오며, 2013년에도 제5차 〈CSV 글로벌 포럼〉을 주최하는 CSV 전도사 역할을 자임하고 있다(Nestle 2013). 또 Levi Strauss는 2012년 빈곤국의 가난한 노동자들의 복지를 개선하기 위한 새로운 획기적인 접근법을 제시하였는데, 여기에는 노동자들과 가족들이 삶의 수준을 향상하는 역량강화 등 MDG 5개 목표 달성 등의 혁신적 제안들을 담고 있어, 국제기관들과 타기업들로부터 많은 호응을 얻고 있다(Levi Strauss 2012). 창업자 Levi Strauss는 그의 첫 수익을 고아원에 전달하는 자선사업가로, 1906년 샌프란시스코에 대지진이 발생했지만 모든 직원들에게 급여를 제대로 지급했고, 1950년대 작업장에서 흑백 인종차별을 선도적으로 철폐시켰으며, 1991년 기업 최초로 윤리헌장을 도입해 실천했고, 2005년에 최초로 공급사슬의 공급업체들의 상황을 공개하며 '지속가능한 공급사슬' 유지에 선도적 역할을 했다(OECD 2011; Levi Strauss 2012).

그밖에 이번 연구에 포함된 사례들 가운데 혁신적인 리더십 사례들로 참고할 만한 사례들은 다음과 같다.

a) IDE의 창설자 폴 폴락(Paul Polak)은 1982년 소말리아 난민캠프에서 운송수단의 부족으로 빈곤의 악순환이 되고 있다는 판단에서 난민 생활환경에 적합한 당나귀 마차를 판매해 수익을 생산하며 성장하는 사회적기업 IDE를 설립하였다(WEF 2009; http://www.ide-india.org/).

b) Land O'Lakes의 회장이자 CEO인 크리스 폴리신스키(Chris Policinski)는 최근까지 미국 글로벌 리더십 연합(U.S. Global Leadership Coalition)의 자문위원회장직을 맡고 있고, 또 2012년 글로벌 농업과 식품안보 심포지움에서 기조연설을 할 정도로 글로벌 식량안보 리더 역할도 한다(http://www.idd.landolakes.com/).

c) L'Occitane은 설립자 Olivier Baussan는 1980년대초 부르키나 파소를 방문하던 길에 shea butter를 화장품 원료로 구매하는 계획을 갖게 되었고, 그 후 회사는 원주민들이 직접 생산하는 원료를 협동조합을 통해 수입하는 방안을 추진하는 비즈니스 전략을 추진하였다(UNDP 2011b).

d) Nestle는 CEO가 공유가치창출(CSV)을 선도하는 역할을 중시해, "Nestle는 장기간의 비즈니스 성공은 주주들과 사회에 동시에 가치를 창출함으로써 가능하다고 믿으며, 우리는 이것을 공유가치의 창출이라 부른다."고 강조한다.

e) 태양열 램프 d.Light 공동창업자인 샘 골드만(Sam Goldman)은 2004년 아프리카 베닌에서 평화봉사단원 활동을 하면서 이웃의 아이가 등유 램프에 화상을 입은 사고를 목격하고 이를 개선하는 방안에 대한 고민에서 사업 아이디어를 찾았다. 그는 세계 인구 23억이 전기 혜택을 받지 못한다는 사실에 주목해, 관련 분야의 전공을 하기로 결심하고 스탠포드 디자인 스쿨에 입학해 수업하던 중 동업자 네드 토준(Ned Tozun)을 만나 안전한 재생 램프의 개발에 착수할 수 있었다. http://www.dlightdesign.com/who-we-are/

2. CSR 비즈니스 전략

이상과 같은 기업시민정신과 미션과 리더십에서 비롯되는 CSR 비즈니스 전략들로는 투명성, BOP(포용적) 비즈니스, 공급사슬, 파트너십 등 네 가지 평가지표들을 제시해볼 수 있다. 투명성과 파트너십은 일부 사례들에서 자료 수집의 한계 때문에 아래의 평가기준에서는 제외된다.

1) 투명성 : 전문기관 인증

기업시민정신과 CSR은 발표(say)와 실행(act) 측면에서 엄밀히 구분될 필요가 있다. UN 글로벌 컴팩트(UNGC 2013)에 따르면, 많은 기업들이 기업시민정신과 미션을 정기적으로 발표하면서도 실행에 옮기는데 저조한 실적을 보여준다고 지적한다. UNGC의 〈2013 글로벌 지속가능성 보고서〉에 따르면, 회원 기업들과 기관들 65%가 CEO 차원에서 지속가능성을 설정해두고 있지만, 실제로 35%만이 지속가능성을 기업의 전략과 운영에 통합하도록 추진하는 관리자 교육을 실시하고 있다. 지속가능성 행동 단계로의 이행은 많은 시간과 자원의 투자가 필요하다.

UNGC(2013)에 따르면, ICT의 획기적인 진전으로 이제 기업들은 비즈니스 활동을 숨길 수만은 없어, 투명성이 관리의 필수적인 도구가 되고 있다. 글로벌 CSR의 투명성은 기업들이 발간하는 보고서만으로 평가할 수는 없으며, 이제는 제3자 전문기관들이 인증하는 지속가능성 평가를 받는 것이 글로벌 동향으로 정착되고 있다. 투명성 제고를 위해 기업 자체의 내부 평가, 모니터링도 중요하지만, 제3자, GRI 등 전문기관들의 인증을 받는 것이 일반적 동향이 되고 있다. 국제적 인증을 받지 않으면 글로벌 CSR의 성과를 인정받지

못하는 것이 국제사회의 현실이다(World Bank 2006: 14). 보스톤 대학의 기업시민정신 연구소(CCC 2006)에 따르면, 사회적, 환경적 리포팅은 이제는 대기업들에게는 특별한 게 아니지만, 이 보고서들의 15% 가량만이 외부 제3기관의 검증을 받고 있어, 기업의 투명성과 책무성 문제가 제기되고 있다.

한편 10대 글로벌 다국적 식품기업들의 CSR을 평가하는 Oxam에 따르면, Nestle, Unilever, Coca Cola, Danone, General Mills 등 이번 연구에서 가장 발전된 '전환모델'로 평가받는 사례들도 투명성 점수 10점 만점에서 각기 7, 6, 5, 6, 5점을 받아 여전히 투명성 과제를 안고 있다는 것을 엿볼 수 있다. 이같은 낮은 평가의 근거로 Oxfam은 이들이 공급사슬의 공급자, 유통업자 정보를 공개하지 않고 있기 때문이라고 설명한다(http://www.oxfam.org/en/grow/campaigns/behind-brands).

이번 연구의 대상이 되는 글로벌 CSR 53개 사례에서는 다음과 같은 전문기관 인증에 기초하는 투명성 실행 사례들을 참고해볼 수 있다.

a) 미국의 다국적 식품기업 Hershey는 세계 최대의 인증기관인 Utz, Fair Trade USA, Rainforest Alliance를 통해 인증된 코코아의 지역소싱에 의존하는데, 2020년까지 100% 전문기관의 인증을 받은 코코아만을 구매할 계획이다(Hershey 2012).

b) 다국적 식품기업 Kraft Foods는 2010년의 지역소싱의 사례로 Rainforest Alliance 공증의 커피를 구매해 아시아, 아프리카, 남미 대륙 12개국에서 43만명의 노동자들의 생계를 지원했다. 20개국에서 8개의 브랜드가 Rainforest Alliance의 공증 마크를 달고 있는데, Kraft Foods 제품이 가장 많은 비중을 차지한다(Kraft Foods 2011).

c) 일본의 다국적 식품기업 Meiji Chocolate는 브라질의 지역 농업협동조합 CAMTA로부터 전문기관이 인증하는 카카오를 구매해 초콜렛 제품을 생산하며 투명성에서는 비교적 높은 실적을 보여주지만, BOP 고용, 소득, 창업, 빈곤해소, 지역사회 기여에서는 높은 성과를 보여주지는 않는다(JICA 2011).

d) 반면에 농식품 분야의 IDE 인도와 네팔 사례들은 수동식 발판 펌프나 관개시설이 국제적으로 품질을 공인받은 제품은 아니지만 저비용의 효율적인 농업제품으로 농민들에게 널리 보급되어 BOP 고용, 소득, 창업, 빈곤해소, 지역사회 기여에서는 많은 성과를 내는 전환모델이다. IDE의 주요사업은 농업용수, 마켓팅, 환경, 펌프 제작 판매 등으로, IDE는 2013년 '글로벌 인도적 엔지니어링 상(Global Humanitarian Engineering Award)'을 수상하였다.

e) Land O'Lakes는 우간다의 국립표준국과 공조해 우유와 우유제품의 품질표준안 마련을 지원하고, 동아프리카와 남아프리카 여러 국가들에서도 이같은 표준안을 마련해 시행한다(http://www.idd.landolakes.com/).

f) L'Occitane는 2011년 500톤의 shea butter를 부르키나 파소 농민들로부터 구매했는데, 가격은 현지 시장가격의 두 배가 넘는 공정무역 가격을 지불해, 한 조합의 경우 2005-11년 기간에 수입이 15배가 늘었다. '공정무역 인증'을 받기 위해서는 역량 있는 직원의 채용, 새로운 통제시스템의 도입 등 비용부담이 되지만, 초기 투자 이후에는 일상적인 관리로 비용 부담이 줄어든다(UNDP 2011b).

g) L'Oreal의 모든 공급계약업체들은 엄격한 공급 검사를 거치는데, 원료 생산, 포장, 현장 안전, 세척과정 등 SA8000 기준에 따라 현지어로 제3자 전문기관에 의해 검사가 수행된다(WBCSD 2011c).

h) 화장품 기업 Natura는 국제적 인증 프로그램을 통해 15개 원료들이 인증을 받았고, 나아가 채취 원료에 대한 국제적 인증도 시행한다(UNGC 2010).

i) Nestle는 유아 분유(formula)의 생산, 공급 등 전반에 WHO의 Code에 따라 모니터링을 시행하며, 또 식수와 환경지속가능성에서는 Global Compact, GRI의 지표들에 따라 성과를 보고한다(http://www.nestle.com/csv/nestle).

j) 다국적 농기업 Syngenta는 지역 공급자 선정에서 보건, 안전, 환경, 노동, 인권에 대한 공급자의 글로벌 기준들을 적용시켜 규정준수 여부를 철저히 모니터링 하며, 글로벌 기준에서 화학 공급자, 창고와 로지스틱 서비스 공급자들에게는 "보건, 안전, 환경, 품질"(HSEQ) 사정을 실시하며, 또 종자 공급자들에게는 공정노동협회(Fair Labor Association)의 방식에 따라 보건과 안전, 아동노동, 노동자권리, 임금과 수당, 노동시간, 성희롱과 남용, 차별 등을 사정해 인증을 받는다(WEF 2009; Syngenta 2012).

k) 다국적 에너지기업 Argos Energy와 파트너 기관인 비영리단체 Solidaridad는 국제적으로 권위있는 사탕수수 인증기관인 Bonsucro Standards에 따라 농민, 제조업, 구매자들이 각기 재배, 생산, 유통의 역할을 맡도록 되어 있다(http://argosenergies.com/en/corporate/partnerships/). 생산지인 브라질 에탄올 공장의 노동 환경에 대해서는 파트너 기관인 Solidaridad가 책임을 분담하며, 정기적인 모니터링을 실시한다. Argos는 Solidaridad가 인증하는 에탄올 생산공장의 제품만을 네덜란드로 수입해 판매하고 있다.

2) BOP(포용적) 비즈니스

이번 연구의 대상이 되는 해외기업의 전체 53개 사례들 중에서 다음 세 개 사례만을 제외하면 절대 다수가 BOP 시장에서 '포용적 비즈니스'를 수행한다. 먼저 농식품에서 일본 다국적기업인 Meiji Chocolate의 경우, 주로 브라질의 일본 교포들로 구성된 카카오 농민들로 이들은 BOP 계층을 대표하는 것은 아니다. 또 ICT 분야의 Celtel Congo 사례는 모바일 폰을 판매하는 유통업자 중 빈곤층이 일부 포함되어 있지만 모바일 폰을 구입할 수 있는 소비자가 중산층 이상의 소비자를 대상으로 하고, 또 에너지 분야의 SolarNow도 경제적으로 여유있는 중산층만이 태양열 에너지를 소비할 수 있는 비즈니스 대상이라는 한계가 있다. 가장 낮은 수준의 태양열 50W 시스템의 공급을 받으려면 성인 1인당 한달 70달러, 하루 2달러의 가처분소득이 있어야 가능하다. 이는 우간다 농촌인구의 25% 정도로, 120만명이 잠정적 소비자가 될 수 있는 수준이다(UNDP 2011d).

3) 공급(가치)사슬

공급(가치)사슬 측면에서도 전체 53개 가운데 세 개의 사례들이 "중간" 수준에 머물러 있고, 나머지 50개 사례들은 공급사슬에 BOP를 노동자, 생산자, 공급자, 판매자 또는 소비자로 포용하고 있다. 농식품, 보건위생, 상업, ICT 분야에서는 공급사슬의 구축은 비교적 확고하며, 로지스틱스 사례에서는 Agility를 제외한 TNT, UPS, Airline Ambassadors가 "중간" 수준에 있다고 평가할 수 있다. 후자 세 사례 모두가 긴급구호, 식량공급, 서비스 제공에서 탁월한 글로벌 CSR 활동을 하는 혁신모델로, 공급사슬에 일부 BOP를 포용해 비즈니스를 하지만 BOP의 고용, 소득, 창업에 실질적으로 기여하는 모델은 아니다. 반면에 같은 로지스틱스 영역의 다국적기업 Agility는 직원과 학생 교육훈련에 적극 투자해, Agility University를 통해 한해 동안 2,750명의 직원 교육훈련, 3,000여명의 트럭운전사 교육훈련을 실시하는 등 공급사슬 구축으로 고용과 소득증대에 기여하는 지역사회 투자에 적극적이다(Agility 2013).

4) 파트너십

이번 연구에서 가장 발달한 CSR '전환' 모델 사례들은 대부분 기업 독자적인 글로벌 CSR 추진보다는 현지의 정부나 기업 또는 NGO들이나 또는 국제기관이나 INGO, 또는 공여국 정부와의 파트너십(PPP) 등으로 개발협력의 성과를 지속가능하게 최대화하는 전략에 기초하고 있다는 것을 알 수 있다.

(1) 현지 기업과 NGO 파트너십

가장 일반적인 파트너십은 현지의 기업이나 NGO들과의 파트너십으로 공급사슬을 확고하게 구축해 현지화, 지방화를 추진하는 사례들이 많다. 이 점에서 한국의 일부 선도적인 기업들도 사업기획 단계부터 파트너십 전략을 추진하는 특징이 있다.

a) 사회적기업인 Mekong Bamboo는 지역 NGO들, 지방 정부가 빈곤층과의 비즈니스 기회를 개발, 개척하는 지원 조직의 역할을 맡았고, Mekong Bamboo는 대나무 농민들의 생산성 향상 등의 비즈니스 목표 달성에 역량을 발휘하는 파트너십에 기초해 2020년까지 35만 명의 농민들의 빈곤해소에 기여에 초점을 맞추고 있다.

b) SC Johnson은 2005년 나이로비의 비즈니스 벤처 Community Cleaning Services (CCS)에 투자했다. 가장 저렴한 비용으로 지역사회의 청소와 병충해 박멸 서비스를 제공하는 지역사회 기반의 위생 비즈니스이다. 나이로비 인근 지역들에서 비즈니스를 착수하기 위해 지역의 창업기관들 Carolina for Kibera (CfK), Coalition of Youth Entrepreneurs 등과 전략적 파트너십을 맺어, 청년 기업가들, 지역의 SC Johnson 직원들, CfK를 포함한 지역 NGO 등의 개발 전문가들과 공조적으로 새로운 비즈니스를 개발할 수 있었다.

c) TWI는 2005년부터 멕시코를 우선 사업 대상지역으로 설정해, 지속적으로 투자해왔다. 그러다 2012년에 멕시코 Durnago 주 전역에 31,000개의 POD 시설을 제작해 설치하는 계약을 체결하였다. 세계 최초로 지방정부가 중앙집중적 정수처리 시설을 다국적기업과 계약을 체결한 사례이다.

d) Tata Group의 성과 사례로서 Tata Teleservices (Maharashtra) 사례를 참고해볼 만하다. 2011년에는 인도의 힌두스탄 유니레버(HUL)과 동반자가 되어 농촌에서 그들의 제품을 판매, 유통하는 동업자가 되어, 여성 유통업자들의 수입증대에 기여하고, HUL 또한 사회공헌으로 저가의 제품들을 판매해 수익을 지역사회에 환원한다. HUL은 전국 700개 농촌 유통망을 통해 Tata 제품을 유통시키고 있다.

e) 다국적 건축기업인 Cemex는 공동의 목표 달성을 위해, 공급자뿐 아니라 소비자, 파트너들과 공조하는 일이 일상적이다. 지역 공급자들이 건축 자재를 공급하고, 소비자인 빈민들이 자신들의 집을 건축하거나 건축 자재를 판매해 소득을 갖고, 정부나 금융기관들이 파트너가 되어 빈민들의 안정적인 주택공급에 공조하는 역할을 한다.

f) Coca-Cola가 주도하는 Project Nurture는 2010년 1,150만 달러 사업의 파트너십으로, 세계 최대의 개발협력 재단인 게이츠 재단(Bill & Melinda Gates Foundation), 그리고 기술훈련 등을 전담하는 비영리기관인 TechnoServe, 삼자 파트너십 프로젝트이다. Coca-Cola의 핵심 비즈니스 투자와 재단의 자선 기금을 결합해 총체적인 망고 등의 과일 쥬스 생산과 유통을 위한 지속가능한 공급사슬을 구축한 것이 특징이다.

(2) 공동 소유의 파트너십

보다 확고한 파트너십은 투자와 소유의 파트너십이다. 또 소유나 운영 이외에도 새로운 유형의 프렌차이즈의 발전도 주목해볼 만하다.

a) Divine Chocolate는 공정무역 NGO인 Twin Trading, 가나의 코코아 농민의 생산자 조합인 Kuapa KoKoo 농민협동조합, 그리고 국제 도매상 Body Shop International이 삼자 소유에 의해 생산부터 판매까지 지속가능한 파트너십을 구축하였다.

b) Grameen Danone Food는 방글라데시의 Grameen 재단과 다국적기업인 Groupe Danone의 공동 소유, 공동 운영의 파트너십으로 방글라데시의 빈곤층 아동들에게 영양 있는 식품을 제공하는 사회적 기업으로 탄생되었다.

c) 미국의 사회적 기업 HealthStore Foundation은 개발도상국의 많은 아동들이 전염병으로 사망하는 현실에 대한 해법으로 저렴한 기초 의약품을 지원해 아동 전염병의 70-90%를 치료할 수 있다는 미션을 추구하며, 그 방법으로 케냐 등 세계 여러 지역에 간호사나 보건의료직원들이 헬스스토어(HealthStore)를 소유해, 운영하도록 하는 프랜차이즈 비즈니스 전략을 추진하였다.

(3) 지역 소싱의 파트너십

공급사슬의 또 다른 특징은 지속가능한 '지역 소싱'의 파트너십에 있다.

a) General Mills는 2010년 지역 소싱의 정책으로 2015년까지 팜오일의 100% 지역 소싱을 시행하고 있다. 코코아의 경우는 복잡한 생산과 프로세싱 때문에 농가로부터 직접 소싱을 하지 않고, 원료 공급자로부터 초코렛 등의 소스 제품을 구매한다. 또 General Mills는 중국식 버글스 스낵 생산의 소싱을 중국 현지의 528개 농지로부터 직접하고 있는데, 지역의 제분업자인 Xingda를 파트너로 삼아, 수송과 관리의 노하우를 제공해둠으로써 농민들에게는 비용감소와 소득 증대의 요인들이 된다.

b) 화장품 기업 L'Occitane는 전통적인 지식을 보전하는데 기여하고 공급사슬에의 지역 생산자들을 참여를 확대시키기 위해 반기계적이고 수작업으로 생산되는 방식을 채택했고, 지역 생산자들이 공정무역 인증을 받도록 지원해, 지금은 최저 공정무역 가격으로 소득을 보장받도록 생산자 조합들은 국제기관들과 지역의 NGO들의 지원에도 의존하게 되었다.

c) 에너지 다국적기업인 Argos의 경우, 파트너 기관인 Solidaridad가 농민들의 교육훈련과 함께 에탄올 제품의 '지속가능성' 인증을 받게 하고, 이를 통해 네덜란드 소비자들이 '지속가능한 에탄올'에 대한 안정된 소비심리를 갖도록 지원하다. Solidaridad와 Argos는 브라질의 제조공장에서 네덜란드 소비시장에 이르는 '인증받은 에탄올의 공급사슬' 시범사업을 수행해, 2012년 최초로 시장에 공급하는 성과를 올렸다.

(4) 기업-정부 파트너십

현지 정부 또는 자국 정부와의 PPP 파트너십도 여러 형태로 나타난다. 특히 대형 의료시설이나 의약품의 공급이 긴요한 보건의료 분야에서의 PPP는 일반적인 개발협력의 파트너십이다.

a) Abbott의 탄자니아 보건의료 현대화 프로젝트는 2001년부터 10년 이상동안 탄자니아 정부와의 PPP 방식으로 탄자니아의 보건의료 현대화 사업을 추진해왔다. 탄자니아 국민 모두에게 혜택으로 주는 보건의료 시스템의 구축과 서비스 제공에 초점을 맞춘다. 이를 위해 Abbott와 Abbott 기금은 이프라 현대화, 보건 인력 교육훈련, 병원 관리체계 개선, 고품질의 검사 접근기회 확대 등을 위한 사업에 1억 달러를 투자해왔다.

b) Meiji Chocolate의 경우 브라질과의 개발 협력의 기회를 갖고 다양한 프로그램을 진행하던 JICA의 지원으로 카카오 농민 생산자조합과의 지역소싱으로 초콜렛 상품의 생산을 할 수 있었다.

c) Chevron은 세계 최빈곤지역인 Niger Delta 지역에서 석유 비즈니스를 하면서 지역사회 개발이 비즈니스의 성공을 가늠한다는 인식에서 자사 지원금 5,000만 달러를 내놓고 여기에 USAID 등의 국제원조기관들의 지원금이 합쳐져 1억 달러의 프로젝트를 수행하는 기회를 갖게 되었다.

(5) 기업-국제기관 파트너십

다국적기업들과 국제기관들과의 파트너십도 일반화되어 있다. 특히 기후변화로 인한 글로벌 재난이 확대되면서 긴급구호 파트너십의 발전은 다국적 로지스틱스 기업들과 WFP 등의 국제구호기관 사이에서 점차 확대되고 있다.

a) Agility의 대표적인 CSR 활동은 인도적 위기 로지스틱 프로그램(Humanitarian and Emergency Logistics Program (H.E.L.P)에서 찾아볼 수 있다. WFP와 공동으로 인도네시아 자카르타 대홍수에 국수, 비스켓 등 식량을 43,000명에게 운송 전달한 사례들이 있다. 또 필리핀 비콜 지역의 태풍피해 주민들에게 150톤의 식량과 침구류를 운송, 전달했고, 레바논의 전시 상황에서 적신월사와 공동으로 식량, 이동식 병원, 의료장비 들을 운송, 전달했으며, 인도에서 인도, 파키스탄, 방글라데시, 아프가니스탄에서 선발한 인도주의 운송자 교육훈련 실시하였다. WFP 등의 구호기관, TNT, UPS 등 다른 로지스틱 회사들과 공조로 LET(logistics emergency team)을 조직, 글로벌 위기 상황 발생시 출동하고 있다.

b) TNT는 WFP의 30여개의 긴급구호 작전에 동참, 지원하는 파트너가 되었다. TNT는 WFP의 최초의 기업 파트너로 회사가 보유하고 있는 로지스틱스 기술과 인력, 장비를 활용해 개발도상국의 빈곤층에게 식량을 배송하고, 지구촌 긴급구호 발생시 UN 기관들과 협력해 긴급구호팀을 출동, 인도적 긴급구호 시스템을 갖추고 있다.

c) UPS는 위기대응의 효과를 극대화시키기 위해 적십자사(American Red Cross)와 공조해 'UPS 로지스틱 행동팀'을 조직하고 있다. 또한 UPS는 동종의 경쟁사인 네덜란드의 TNT, 쿠웨이트의 Agility, 덴마크의 Maer와도 공조해, UN의 글로벌 로지스틱스 클러스터(UN Global Logistics Cluster, 세계식량계획(World Food Programme: WFP)를 지원한다.

d) Newmont의 가나의 Ahafo 금광은 수도 Accra에서 300Km 떨어진 지역에 위치해 있다. 국제금융사(IFC)는 이 프로젝트에 전체비용의 21%에 해당되는 $1억2,500만 융자를 제공하며, 대출기관으로서 IFC는 또한 지역사회에 혜택이 되는 사회적, 환경적 기준들을 마련해 진흥시키는 역할을 수행하였다.

e) Kraft Foods의 글로벌 프로젝트는 Save the Children과의 파트너십이다. 프로젝트는 건강한 식습관과 위생습관을 교육시켜 영양실조 등 개인의 보건위생을 개선시키는 일이다. 인도네시아에서는 여성 자원봉사자들이 참여해 이같은 보건위생 교육

을 담당한다. 엄마와 아동이 함께 교육의 대상이 된다. 필리핀에서는 엄마들이 지역의 공터에 도시 채소밭을 가꾸어 플라스틱 폐용기를 사용해 지역의 작물들을 재배한다. 생산된 야채들은 빈곤층에게 배분된다. 또 중국에서는 다섯 농촌지역에 100개의 식당을 마련해 영양있는 학교급식을 제공하였다. 모두가 가난한 지역들로 학생들 30% 가량이 충분한 식사를 하지 못했던 곳이다.

f) Novartis는 WHO, UNICEF, Pan-American Health Organization (PAHO), 기타 국제기관들과 더불어 설사, 파상풍, 홍역 예방접종 지원에 공조한다. 이같은 공조의 일환으로 Novartis는 UNIEF와 PAHO에 연간 3억2천만 정의 홍역접종약을 지원하였다.

g) 제약사 Pfizer와 모바일 IT 회사 Vodafone이 파트너십을 맺어 UNDP의 Business Call to Action의 '포용적 비즈니스' 사업에 참여하였다. "건강을 위한 SMS"(SMS for Health)로 명칭된 이니셔티브는 모바일 폰을 이용해 약품 제고 수준을 파악하고 특정 지역의 계절적인 변화를 예측하는데 활용하는 정보를 수집한다. 프로젝트는 2010년 감비아에서 실험 운영중인데 그곳에서는 전국적인 중앙 및 지역의 약국을 포함한 50개의 보건소를 대상으로 하며, 5대 주요 병원들도 포함된 대형 프로젝트이다.

h) 정수기업인 P&G는 매년 메콩강의 홍수 피해로 심각한 식수난을 겪는 베트남의 농촌지역에서 8개 지역 4천 가구에 정수를 공급할 수 있었다. 이 파이롯트 프로젝트는 UNICEF와 파트너십으로 첫 22만 7천개의 PUR 세트가 무상으로 공급되었고, 파트너 기관인 UNICEF는 지역사회 지도자들이 가정 단위로 PUR 사용에 관한 지도 역할을 담당하도록 교육 프로그램을 진행하였다.

i) Kraft Foods는 2010년 WFP와의 5년 기간 PPP사업("Project Laser Beam")으로, 첫째 지역 농민들을 지원하는 프로젝트를 추진해, 농촌여성들이 소유하는 농장들을 개발해, 채소를 재배하고 가축을 사육하도록 지원해, 자급자족의 생계를 유지하고 판매해 수입을 늘리도록 지원하고, 둘째 농촌여성들이 모발일 가게(자전거, 카트)를 운영해 식품, 비누, 농업생산품을 판매하도록 지원하며, 또 셋째 지역사회 지도자들이 학교, 보건소 등에 가서 보건과 영양 교육을 담당하는 프로젝트가 추진된다.

3. 개발협력의 성과

이상의 기업시민정신과 미션 그리고 CSR 비즈니스 전략에 이어서 개발협력의 성과는 제4장에서 제시한 여섯 가지 평가지표로 평가해볼 수 있다. 기술훈련과 기술이전, 고용창출, 소득증대, BOP 창업, 빈곤해소, 지역사회 기여 등 주로 사회경제적 성과들로, 각각에 대한 해외기업 53개 CSR 사례들을 분석하면 아래와 같다.

1) 기술훈련과 기술이전

통합-전환 모델에서는 거의 예외 없이 기술훈련부터 기술이전까지 다양한 CSR 전략들이 활용된다. 혁신모델에 해당되는 로지스틱스의 3개 사례가 비즈니스의 특성상 기술훈련에 소극적이며, 반면에 다른 모든 사례들은 기술훈련에 적극적으로 강한 성과를 보여준다.

특히 '기술이전'은 지속가능성 측면에서 개발협력의 효과가 높기 때문에, 일부 선도적인 기업들만이 추진하는 비즈니스 전략으로, 다음 세 가지 사례들을 주목해볼 만하다.

a) Sumitomo Chemical은 말라리아 퇴치를 위한 모기장 생산에 혁신기술을 갖고 있는 일본 다국적기업으로, 파트너 기업인 탄자니아의 A to Z Textile Mills에 특허권을 포기하는 기술이전으로 지원하면서 본격적인 현지 대량생산을 가능하게 하였다. 그 결과 모기장의 가격을 크게 낮춰 빈곤층에 대한 공급의 혜택을 증대시켰다. Sumitomo Chemical은 Olyset®Net* 모기장의 개발로 2012년 WHO가 추천하는 Global Business Action(GBCHealth) '핵심 전문성 응용'부문 수상자가 되었다(Gradl 2013). 아프리카에서 모기장 구입을 신속하게 하고 지역경제에도 기여하기 위해 Sumitomo Chemical은 사하라이남 여러 지역에 모기장 제조공장을 설립하였다.

b) Unilever 베트남은 베트남에서의 장기적인 사업 경험을 통해 전국적인 지역 공급체와 제조업체들에게 든든한 공급사슬망을 통해 기술적 자문, 기술이전, 인적자본 개발, 정보공유, 자본접근 지원 등을 지원하며 '공유가치'를 창출한다. 전국 40만개의 영업장을 가진 200여 유통업체들에게 안정적인 비즈니스와 수입을 보장해, 이들 중 40%는 Unilever 제품만을 판매하고, 또 다른 40%는 Unilever 제품의 절반 이상을 판매해 소득을 올린다(WBCSD 2012).

c) 다국적 에너지기업 BP는 트리니다드 토바고에서 BOP 비즈니스를 수행하면서 2002-6년 기간에 두 개의 합작투자를 만들어, 기술이전, 전문지식, 관리기술의 전수를 해왔고, 다양한 전문 분야에서 역량있는 기술자들의 기술훈련 등 인적 자원

개발에도 많은 투자를 했다. 2002년 새로운 해안 석유채굴지에 5,400만 달러의 투자를 통해 지역사회의 석유채굴 등 상류부문과 운송 등 하류부문의 공급사슬에서 많은 일자리가 창출되고 노동자들의 수익이 증대되며, 이로써 지역경제가 활성화되는 등, 연쇄적인 개발협력의 성과를 낳았다(Wise and Shtylla 2009).

2) 고용 창출

고용창출은 '전략적' CSR을 추진하는 기업들에서 나타나는 일반적 특징이다. 기업의 비즈니스 전략에 고용창출이 반드시 포함된다고 볼 수 있다. 고용창출은 지역사회의 일차적인 가치로, 일자리를 통해 소득이 발생하고, 빈곤해소가 될 수 있기 때문이다. 나아가 일자리는 단순히 소득이 발생하는 일자리에 그치지 않고 노동복지가 보장되는 '지속가능한 일자리'가 될 필요가 있다.

대부분의 통합 또는 전환모델에 해당되는 사례들이 고용창출을 통한 CSV 실행에 선도적인 역할을 한다. 고용창출의 규모는 기업에 따라 비교적 두드러진 차이가 있는데, 적게는 수백 명에서 많게는 수십만 명에 달한다. Unilever Indonesia는 약 5천명을 고용하는데, 직접고용은 60%, 간접적인 계약직은 40%에 이른다. 여기에 2천명에 이르는 하청업체들의 계약직들도 있다. 전체적으로 약 30만명에 달하는 인력이 Unilever의 가치사슬에서 생계를 유지하고 있는데, 전체 고용의 절반 이상이 도시 거리나 가난한 농촌 지역의 유통과 소매업에 종사한다. 또 미국계 다국적 유통기업 Walmart Mexico의 현지 직원은 22만명에 달하는데, 2012년 한 해에 직원 6만명을 채용했다(http://corporate.walmart.com/our-story/our-business/international/walmart-mexico).

반면에 혁신모델 6개 모두가 고용창출에 약하거나 중간 수준으로, 수백명 규모에 국한되는 경우가 많다. 한편 통합모델에서도 예외적인 Argos Energy의 경우, 사탕수수 노동자를 대신하는 기계농으로 에탄올을 생산하는 비즈니스의 특성상 일자리를 잃은 노동자들에게 대체 일자리를 마련해주는 노력을 하지만 성과는 매우 제한적이다. 실제로 브라질 사탕수수 60%가 생산되는 S o Paulo 주에서는, 전체의 70%에 달하는 사탕수수가 기계로 수확되는데, 이같은 기계화로 2007년 이래로 40만여 노동자들의 일자리가 줄었다. 그 밖에도 "중간" 수준의 고용창출로 기여하는 사례들은 농식품의 L'Oreal, Meiji Chocolate, 보건의료 분야의 Abbott, Novartis, Pfizer, ScJohnson, TWI, 상업 분야의 Marks &Spencer와 MUJI, 그리고 로지스틱스의 4개 사례중 Agility를 제외한 세 가지 사례 등이다.

또한 일자리는 BOP 중에서도 가난한 여성에게 제공되는 젠더친화적 포용성이 중요하다. 가계 살림을 맡고 있는 여성들이 소득을 통해 가계의 빈곤해소와 젠더평등과 역량강화를 추구할 수 있기 때문에 MDG 8대 목표에도 포함되어 있고, 또 UN의 2015-30년의 '지속가능한 개발' 12개 아젠다에도 여성의 역량강화가 포함되어 있으며(UN 2013), 또 Oxfam의 식품기업 평가지표 일곱 가지에도 여성(권리, 역량강화 등)이 주요 지표로 포함되어 있다(http://www.oxfam.org/en/grow/campaigns/behind-brands).

여성들에게 일자리를 제공해주며, 인권과 노동환경을 개선해주는 글로벌 이니셔티브들도 중요하다. 2014년에도 아시아의 많은 공급사슬 의류공장들에서 '착취공장' 사례들이 노동자들의 시위와 NGO들과 언론의 폭로로 밝혀지면서, 노동자들의 인권과 노동환경에 관심이 높아지면서, 선도적인 글로벌 CSR을 추진해온 Columbia, Levi Strauss 등의 모범사례들에 관심이 모아진다. 이들은 BSR과의 파트너십으로 개발한 여성노동복지 프로젝트인 'HERProject'를 투명하게 시행하는 모범사례들이다(BSR 2010; http://herproject.org/).

이번 연구에서 여성에게 일자리를 제공하는 사례들을 소개하면 아래와 같다.

a) Coca Cola의 Project Nurture는 5만명 농민들의 소득을 두 배 증대시키는 목표를 추진하는데, 2012년말까지 42,000명이 참여했고, 그 중 여성은 14,000명으로 1/3 비중을 차지한다(Coca Cola 2013).

b) Divine Chocolate의 가나 협동조합의 65,000명 조합원 가운데 여성은 30%로, 여성 조합원들은 소득증대뿐 아니라 의사결정 참여 등 사회참여 활동으로 역량강화의 기회를 갖는다(Divine Chocolate 2012).

c) Grameen-Danone은 독특한 유통 모델을 개발해 1,600명의 여성들이 기술훈련을 거쳐 요구르트 방문판매를 하도록 지원한다(Bekefi 2006).

d) Hersey는 "21세기 프로그램"을 통해 가나와 코트드브아르의 코코아 농민 20만명에게 셀폰 보급, 교육, 정보제공 지원을 하는데, 등록 농민의 35%는 여성이다(Hershey 2012).

e) Land O'Lakes는 잠비아 파트너인 낙농협회 회원 구성에 여성이 30% 이상 참여할 것을 규제해, 비공식 경제활동을 하는 많은 여성들을 공식 영역으로 이동시켜 안정적인 소득을 받도록 보장해준다(Land O'Lakes 2013).

f) L'Occitane의 BOP 비즈니스에서 화장품 원료인 shea 나무열매 채취는 여성들이 도맡고 있는데, 부르키나 파소에서 shea는 "여성의 금"으로 알려져 있다(UNDP 2011b).

g) L'Oreal의 화장품 원료로 사용되는 argan 오일은 여성들이 수작업으로 열매를 수집해 소득을 올리는데, 2008년 기준으로 200여명의 여성들이 6개의 생산조합을 통해 참여했다(WBCSD 2011c).

h) 사회적기업 HealthShop은 케냐의 여성 간호사들이 소유해 운영하는 진료소가 26개가 있는데, 이들은 일반 간호사의 급여수준(연간 400달러)보다 훨씬 높은 1,000-1,400달러 소득을 올린다.http://www.cfwshops.org/

i) 다국적 의류기업 Levi Strauss는 여성에게 적정한 임금과 노동복지를 위한 '지속가능한 일자리'를 보장하는 HERProject 이니셔티브를 실행해, 여성의 건강과 복지가 비즈니스에도 긍정적인 영향을 미친다는 점을 확인시켜준다(Levi Strauss 2010).

j) Unilever는 여성의 경제활동을 지원하는 것이 가족의 빈곤 탈출의 지름길이라는 확신을 갖고 여성들의 비즈니스 파트너로서 공급사슬 참여를 지원하며, 또한 여성 기업가들의 성장을 지원한다. 48,000여명의 Shakti 여성들이 농촌 방문판매로 벌어들인 수익금은 가계의 소득을 두 배 높이는 효과가 있는 것으로 추산된다.

k) Walmat Mexico는 2012년 한 해에 직원 6만명을 채용해, 2만3천명을 승진시켰는데, 그 절반 이상이 여성이며 관리직에도 여성이 30% 비중을 차지한다.

l) Tata Group의 Tata Teleservices (Maharashtra)는 2011년 힌두스탄 Unilever와 동업자가 되어 농촌에서 여성 판매자들이 제품을 판매해 소득을 보장받도록 지원한다.http://www.tatateleservices.com/corporate-social-responsibility.aspx

3) 소득 증대

소득증대는 고용창출과 함께 장기 지속적으로 보장되는 것이 중요하다. 기업들의 지역사회 참여로 새로운 일자리가 마련되었다고 해서 소득증대가 반드시 보장되는 것은 아니다. BOP 비즈니스가 안정적인 지속가능성을 가질 때, 고용창출이 가능하고 소득증대도 가능하다.

소득증대는 BOP 비즈니스의 주요 목표중 하나로, 의료서비스 제공을 위해 항공편 등 교통수단 제공의 목적을 수행하는 Airline Ambassadors 하나만을 제외한 모든 52개 사례들이 중간 이상의 소득증대 성과를 보여준다. 특히 사회적 기업의 경우, 소득증대는 가장 중요한 일차적인 목표로, Divine Chocolate, IDE 인도와 네팔, Mekong Bamboo, HealthStore, Unilever 글로벌, 힌두스탄, 인도네시아, 베트남 모두가 여기에 해당된다.

또 일부 사례들은 엄청난 소득증대의 성과를 보여준다. IDE 네팔의 경우 사업시행 이전

에는 소농들이 벼농사로 연간 40달러 정도의 빈약한 소득을 유지했지만, IDE 사업참여 이후에는 기술훈련을 이수해 야채농사로 전환하면서 연평균 소득을 600달러로 크게 넉넉한 소득을 갖게 있었다(UNDP 2010b). L'Occitane의 부르키나 파소 생산자조합들은 생산역량의 증대와 공정무역 인증의 덕분에 상당한 소득 을 보장받았는데, 한 조합의 경우 2005-11년 기간에 수입이 15배 늘었다(UNDP 2011b).

또 Unilever는 여성의 경제활동을 지원하는 것이 가족의 빈곤 탈출의 지름길이라는 확신을 갖고 많은 여성들이 기업가로서 비즈니스 파트너로 참여하도록 지원하는데, 힌두스탄의 경우 Shakti 여성들의 농촌 방문 판매 수익금은 일반적으로 가계의 소득을 두 배 높이는 효과가 있는 것으로 추산된다(Jenkins and Ishikawa 2009). 이들 여성들의 소득 증대로 아동 교육, 보건서비스 개선의 효과로 나타난다. Terra Pak의 경우, 파키스탄 지역에서 '낙농허브' 시스템을 운용하면서 농민들의 소득이 2010년 프로젝트 이전 월 100달러에서 이후 2012년 월 133달러로 크게 늘었다 (http://edit.tetrapak.com/about-tetra-pak/food-for-development/dairy-development). 또한 Coca Cola, Hershey, BP 등 다국적기업들도 가난한 농민이나 노동자의 소득을 두 배 증대시키는 중장기 목표를 추진해 왔다.

반면에 소득증대의 성과가 중간 정도에 머물러 전환모델로의 진전을 이룩하지 못한 사례들도 적지 않다. 화장품 기업인 L'Oreal은 통합모델로 동일 업종의 전환모델인 L'Occitane에 비해 소득증대 측면에서 성과가 다소 미흡하다. 또 보건위생에서도 Abbott, Novartis, Pfizer 등 다국적 제약사뿐 아니라 P&G, SCJohnson, Sumimoto Chemical, TWI도 소득증대에서는 다소 성과가 적은 '중간' 수준에 머물러 있다. 보건의료의 다국적기업들은 고용창출, 소득증대, 창업에서 비교적 저조한 성과를 내고 있지만, 반면에 사회적기업이 투자하는 케냐의 HealthShop의 경우, 간호사들이 진료소를 소유하고 운영하며 시장의 임금소득(연 400달러)보다 훨씬 높은 연 1,000-1,400달러 소득을 올렸다(UNDP 2008). 상업 분야에서도 Columbia, Levi Strauss, Walmart Mexico 등은 일자리 창출에는 많은 기여를 하고 있지만, 소득증대에서는 실적이 미약해 '중간' 수준에 머물러 있다.

또한 안정적인 적정 수준의 소득을 보장하는 '공정 소득'의 보장도 중요하다. 이 점에서 Marks&Spencer가 추진하는 '공정한 파트너' 계획은 혁신적인 방안으로 평가받는다. 저개발국의 의류 공급업체들이 직원의 '공정한 임금'을 지불할 수 있도록 지원하는데, 2015년까지 방글라데시, 인도, 스리랑카 등지에서 프로그램을 진행해 개선되고 있는 중이다 (Marks&Spencer 2013). 방글라데시, 인도, 스리랑카뿐 아니라 세계 전역에서 2010년 이

래로 이같은 공정가격 지불 시행에 따라 최저임금이 두드러지게 상승되는 파급효과가 있었다. Unilever 인도네시아는 모든 공급업체들에게 "기업 파트너 코드"를 적용시켜, 정부가 고시한 최저임금 수준의 10% 이상의 보수기준을 준수할 것을 요청해, 실제로 대부분의 공급업체들은 양질의 노동력을 확보하기 위해 이 규정을 준수하며, 노동자들의 최저임금을 보장한다. http://www.unilever.com/sustainable-living/news/casestudies/better-livelihoods/building-partnerships-with-suppliers.aspx.Unilever 베트남도 판매직원들의 전국 평균보다 훨씬 높은 급여를 보장해, 직원들의 충성도가 높다(Oxfam 2013).

4) BOP 창업

BOP 창업은 고용창출, 소득증대보다 더 강한 지속가능성을 갖고 있기 때문에 선도적인 기업들만이 BOP 창업에 적극적인 CSR 전략을 추진하고 있다. 글로벌 CSR이 통합 -〉 전환 모델로 발전하는데 BOP 창업이 하나의 특징으로 부각된다. 바꿔 이야기하면 전환모델은 모두 BOP 창업을 전략적으로 추진한다는 특징이 있다.

다음과 같은 선도적인 전환모델에서 BOP 창업 사례들을 참고해볼 수 있다.

ⓐ) Coca Cola는 Project Nurture를 통해 케냐와 우간다에서 2012년말까지 1,300개의 생산자 비즈니스 그룹의 창업을 지원해왔다(http://www.coca-colacompany.com/sustainability/).

ⓑ) Grameen Danone은 방글라데시에서 2006년부터 2016년까지 50개의 요구르트 생산공장들을 건설해, 관련 목축업과 유통업의 창업을 지원해오고 있다(WEF 2009; Bekefi 2006).

ⓒ) Hershey는 "21세기 코코아 지속가능성 전략"을 통해, 코코아 농작을 현대화시켜 농민들의 창업과 소득증대에 기여해왔다(Hershey 2012).

ⓓ) IDE는 "개발을 위한 이윤(profit for progress)" 전략으로 민간 공급사슬을 육성시켜 테크놀러지를 제조업과 유통업에 접목시켜 창업을 지원하며 이윤을 보장해주는 CSV를 추구하는데, IDE 네팔에서는 야채농사의 창업으로 소득을 크게 증대시킬 수 있었다(UNDP 2010).

ⓔ) Kraft Foods는 WFP와의 PPP 프로젝트로, 가난한 농촌여성들이 소유하는 농장들을 개발해 채소를 재배하고 가축을 사육하도록 지원함으로써 자급자족의 생계를 유지하고 판매해 수입을 늘리도록 지원한다(WEF 2009). 또 농촌여성들이 모발일 가게(자전거, 카트)를 창업해 운영해 식품, 비누, 농업생산품을 판매하도록 지원하면서 부족한 생필품의 혜택을 누리며 동시에 판매로 소득을 증대하도록 지원한다(Kraft

Foods 2011).

f) Land O'Lakes는 가난한 낙농인들이 165개의 새로운 협동조합들을 조직해 2만개 이상의 일자리가 만들어지도록 지원하였다(http://www.idd.landolakes.com/).

g) L'Occitane는 기술 멘터링 프로그램을 활용해, 유능한 현지 멘터들이 회사의 기술 교육 훈련을 받은 후 생산자들에게 비누제작 등의 기술을 활용하게 하고, 또 자신들이 현지 공장을 창업하도록 하는 기술과 관리의 지원도 뒤따랐다. 2003년 생산자들에게 판매금의 50%를 선불로 지급하는 방식을 도입해, 이후에는 80%까지 선불이 일반화되면서, 생산자조합들이 공정무역 인증, 창업 설비투자에 필요한 자금을 미리 투자받을 수 있도록 지원하였다(UNDP 2011b).

h) 사회적기업 Mekong Bamboo의 공급사슬 농민들은 대나무를 재배, 수확, 생산하고 중개상인들을 통해 향토 기업들에게 판매하는데, 창업된 기업들은 투자자이자 조직자 역할을 맡고, Mekong Bamboo, 지역 NGO들, 지방정부는 빈곤층과의 비즈니스 기회를 개발하는 지원 조직의 역할을 맡는다(UNDP 2011c).

i) 타이어 제조기업 Michelin은 소농민 1,000 가구에게 가족소유의 고무나무 플랜테이션을 창업하도록 농지를 분할해주며, 이들의 소득증대를 지원하였다(Michelin 2012).

j) 보건의료 사회적기업인 HealthShop Foundation은 케냐에서 보건직원들과 간호사들이 각기 40개와 26개의 약국과 진료소를 창업하도록 지원해, 이를 통해 연간 47만명의 환자에게 보건서비스를 제공하였다(http://www.cfwshops.org/).

k) Royal DSM은 인도네시아 자카르타에 "맛있고, 간편하며 영양이 풍부한 카페" KeBal의 창업을 지원하며, 동시에 영양이 풍부한 비타민 함유 미량영양식품(micronutrients)을 개발해, 영양실조 아동들에게 공급해 영양개선을 지원하였다. 학교 급식, 가정방문 판매, 정부지원의 지역사회개발조직을 통한 판매 등 다양한 방식으로 영양개선에 기여해왔는데, 수만명의 빈곤아동들이 혜택을 보았고, 창업한 소매 음식점들도 수익을 증대하면서 지속적으로 요리시설 설비에 투자하면서 사업을 확장하고 있다(UNDP 2013b).

l) 다국적 유통기업 SCJohnson은 나이로비 인근 지역의 창업기관인 Carolina for Kibera (CfK), Coalition of Youth Entrepreneurs 등과 전략적 파트너십을 맺어, 가난한 여성들과 청년 기업가들의 창업을 지원하며 새로운 비즈니스를 개척하였다. SCJohnson은 매달 정기적으로 나이로비 주변 지역의 최소 50만 주민들을 위한 지역사회 방역, 살충 등의 위생 개선의 혜택을 제공하는데, 이같은 위생 서비스로 박

테리아 80%가 감소된 것으로 조사되었다(WBCSD 2011e; SCJohnson 2013).

m) 사회적기업인 VillageReach는 모잠비크에서 신속하고 보편적인 예방접종과 의약품 공급을 보장하는 이니셔티브를 착수해 520만 인구를 대상으로 하는 보건소 251개를 신축하였다. 이를 위해 VillageReach는 현지 사회적기업 VedaGas의 창업을 지원했고, VedaGas는 보건소 등 의료시설뿐 아니라 기업들과 가정에도 LPG를 저렴하게 판매해 에너지 빈곤해소에 기여하며 안정적인 비즈니스 기반을 구축할 수 있었다(UNDP 2008c; http://villagereach.org/about-us/about-villagereach/).

n) ICT 기업 Celtel은 소규모의 폰 임대 가게들을 만들어 소상인의 창업을 지원했는데, 도시에서는 여유있는 중산층의 일자리가 만들어지지만, Celtel의 거리상이나 농촌 가게에서는 거리의 아동들이나 아동 군인들도 일자리를 얻어 소득을 올리는 기회를 갖게 되었다. 또 Celtel은 취약 여성들에게 200달러 정도의 자금으로 모바일 Celtel 가게를 차려 소득을 올리도록 창업의 기회를 제공하고, 청년들도 작은 가계 창업을 지원해 교육훈련을 통해 모바일 폰의 기술을 익혀 비즈니스 창업가로 성장하도록 지원한다(UNDP 2008d).

o) ICT 다국적기업 HP는 2007년 이래 2백만명의 기업가들이 25,000여개의 비즈니스를 창업, 확대하도록 지원했고, HP LIFE 프로젝트를 통해 5만7천명에게 일자리를 마련해주었다(WBCSD 2011; HP 2012).

p) 다국적 건축기업 Cemex는 멕시코의 빈민 공동체들에게 건축자재를 생산하는 기회를 제공해, 이들이 자신들의 집을 짓거나 개축하도록 하고, 또는 자재들을 판매해 수입으로 삼도록 하는 "자영업을 위한 생산적 센터"(Productive Centers for Self Employment) 이니셔티비를 추진해왔다(WBCSD 2010; Cemex 2012).

q) 사회적기업인 E3empower는 가난한 지역의 여성들을 대상으로 dlight 프로그램을 통해 Solar Sister Network 창업을 지원하는데, 한 사람의 창업자가 창업자금 500달러 소액대출을 지원해 ReadySet을 판매하도록 한다. E3empower는 적정기술 제품을 보급해 낙후된 지역들이 직면하는 기본적인 생존 문제들(깨끗한 물, 에너지 부족)을 해결하는 동시에 소규모 사업을 창업할 수 있도록 유도해 지역사회의 자생력을 높이도록 해준다(http://www.dlightdesign.com/who-we-are/).

r) 미국 국적의 E+Co는 자체 사회적기업을 가지고 있는 비영리기관으로, 가나의 BOP 계층이 지속가능한 회사(Toyola)를 창업하도록 지원해, Toyola는 고철 수집, 부품 생산, 스토브 제작과 판매 등 가치사슬에서 창업과 일자리를 제공해주며, 소비자에

게는 값싼 에너지 효율성이 높은 스토브를 판매하는 등, 일련의 공유가치의 창출을 비즈니스의 목표로 한다(UNDP 2010c). E+Co는 BOP 기업들의 창업을 지원하는데, 융자지원, 주식투자, 비즈니스 개발 서비스, 기술지원으로 탄소배출을 감축하고 녹색에너지 소비를 통한 건강 지원에 기여하는 창업에 투자한다.

s) 다국적 광산기업인 Newmont이 추진하는 가나 Ahafo 금광 개발 프로젝트의 경우, 시행 6개월 후에 실시한 모니터링의 결과는 중소업체들의 창업으로 경제성장에 기여한 것으로 나타났다(WBCSD 2010). 중소업체들이 비즈니스 기술을 익혀 사업을 개시해 프로그램 시행 일년이 지나서는 창업체 수가 시행 전 25개에서 52개로 두 배 늘었고, 2008년에는 전체 중소업체수가 125개로 늘었다. Newmont는 광산에 필요한 재화와 서비스를 제공하는 잠정적인 공급과 유통업의 창업을 지원했다.

5) 빈곤 해소

이번 연구의 해외기업 사례 53개들은 모두가 빈곤해소에 직접적으로 기여하는 성과를 내고 있지만 정도의 차이가 있어, 평가의 기준을 "강함"과 "중간"으로 빈곤해소의 성과를 구분해볼 수 있다. 빈곤해소에 대한 직접-간접적 성과, 단기-중장기 성과, 대상층의 적음-중간-많음 구분으로, 빈곤해소의 강-중-약으로 평가해보면 〈표 6-2〉와 같다. 전환모델들은 Hewlett Packard만을 제외하면 모두가 "강한" 빈곤해소의 성과도를 보여준다. HP는 BOP 비즈니스를 하면서도 ICT 분야의 특성상 빈곤층 참여가 제한적이라 직접적인 빈곤해소에는 "중간" 수준의 성과를 내고 있지만, 고용, 소득, 창업, 지역사회 기여 등 다른 개발협력의 지표에서는 "강한" 성과를 내는 전환모델이다.

빈곤해소에 주목할 만한 사례로 IDE와 Chevron의 CSR 사례를 살펴볼 수 있다. 사회적 기업 IDE는 지난 30년간의 사업을 통해 380만명의 저소득층과 함께 일하면서 10억 달러 정도의 소득창출의 성과를 올려, 1,900만명의 빈곤층이 빈곤으로부터 탈출할 수 있도록 지원한 개발협력의 성과를 인정받고 있다. 또 서아프리카 니제르에서 석유사업을 하는 Chevron의 비즈니스 전략도 빈곤해소에 초점을 맞춘다. 니제르의 델타 지역은 3천만 인구 중 70% 가량이 빈곤 상태에 있는 세계 최빈곤 지역으로, 석유 비즈니스를 하는 Chevron은 지역사회 개발이 비즈니스의 성공을 가늠한다는 인식에서 자사 지원금 5,000만 달러를 내놓고 여기에 USAID 등의 지원금이 합쳐져 1억 달러 프로젝트를 수행하였다(Wise & Shtylla 2007; Chevron 2013). 델타 지역은 극심한 빈곤을 안고 있지만 자연자원이 풍부한 지역이다. 국가수출 수입의 75%를 차지하며 국가 경제의 기반이 될 정도로

중요하지만 국가의 개발 투자가 이뤄지지 않아 빈곤이 확대되면서 갈등과 부패가 극심한 분쟁지역이다. 빈곤에 시달린 청년들은 빈곤탈피의 수단으로 군대나 무장단체에 가담되어 지역주민들뿐 아니라 다국적기업들에게도 위협의 대상이 되고 있다. Chevron은 이같은 상황에 대한 비즈니스 전략으로 보다 적극적이며 예방적인 접근으로 지역경제를 활성화시켜 청년들에게도 일자리를 제공하고 수입을 갖도록 해서 장기적으로 지역의 안정에도 기여하는 비즈니스를 추진해, 빈곤해소의 영향을 받은 인구가 100만명에 달한 것으로 평가되었다.

6) 지역사회 기여

이번 사례 비교분석에서 '지역사회 기여' 지표는 지역사회의 경제적, 사회적 성과 정도에 따라 강-중-약으로 구분해 평가해볼 수 있다. 여기에서도 전환모델이 지역사회에 비교적 많은 기여를 하고 있다는 것을 알 수 있다. 사실 대부분의 사회적기업들은 '지역사회 기여'를 목표로 설립되었기 때문에 지역사회 기여에서 다국적기업과는 다르게 지역사회 집중적인 높은 기여도를 보여준다. 그러나 성과의 규모에서는 아래의 예시들처럼 거대 자본으로 대형 비즈니스를 수행하는 일부 다국적기업들이 사회적기업 보다는 훨씬 더 큰 실적을 내고 있다는 것을 알 수 있다.

또 일부 기업들의 글로벌 CSR은 지역사회에 강하게 밀착해, 지역사회 주민들이 생산자, 노동자, 유통자, 동업자로 참여해 일자리를 갖고 소득을 증대시키며 창업을 하도록 지원하는 사례들도 적지 않다. 또한 지역의 도로, 학교, 보건소 등의 인프라 구축, 전기 등의 에너지 공급, 임직원 자원봉사활동 등 다양한 지역사회 기여활동들이 있다. 대부분의 사회적기업 들이 이런 유형에 해당된다고 볼 수 있으며, 다국적기업들 가운데도 Michelin, Unilever, Chevron, Cemex, Newmont 등을 대표적인 '지역사회 투자' 사례로 꼽을 수 있다.

다국적 건축기업인 Cemex의 경우, 멕시코 등 남미대륙에서 비즈니스를 수행하는데, Cemex의 특이한 접근법은 지역공동체와 개방적, 직접적으로 소통하며 신뢰를 구축하고, 서로의 욕구를 이해하며, 문제해결의 지혜를 공유한다. 2012년말, 사업 현장의 97%가 지역사회 관여 프로그램을 시행했고, 이에 따라 대부분이 "지역사회 관여 위원회"를 조직해 정기적인 회의를 통해 지역사회 개발을 논의해왔다(Cemex 2012). 또한 국가 차원에서도 "이해관계자 아웃리치 프로그램"을 통해 지역사회 특유의 욕구 파악과 협의를 진행한다. Cemex는 가능하면 지역의 소규모 공급자들로부터 건축자재를 구매해 이들의 생계를 지원한다. 2010년 전체 구매의 93%가 이들 지역 공급자들로부터 구매한 것이다. Cemex 조

달팀은 정기적으로 지역에 가서 새로운 중소상인들을 접촉해 공급사슬을 계속 확장시킨다. Cemex는 1998년 이래로 저소득층의 '자가 건축'을 지원하는 이니셔티브, Patrimonio Hoy를 추진해, Cemex의 글로벌 유통센터들을 활용하고 소액금융 기관들과의 파트너십으로 저소득 가정들이 자기 집을 건축할 수 있는 기회를 제공한다. 2012년말까지, Patrimonio Hoy 프로그램 수혜자는 남미에서 190만 명에 달했다(Cemex 2012).

또 다른 사례가 되는 다국적 광산기업 Newmont은 IFC와 공동으로 가나의 Ahafo 금광 개발 연계 프로그램을 개발해, 광산 지역의 고용과 소득 증대를 통해 지역경제의 개발에 초점을 맞추었다. 3년간의 프로그램은 세 가지 목표를 추구하였다(WBCSD 2010). 첫째는 지역의 비즈니스 창업을 지원해 광산에 필요한 재화와 서비스를 제공하는 잠정적인 공급과 유통 창업을 지원하는 일이다. 둘째는 지역의 비광산 분야 비즈니스의 경쟁력을 개선시켜 광업 이외에도 다양한 지역경제의 활성화를 개선시키는 일이다. 마지막은 지역경제 협회와 기관들의 역량을 개선시켜 장기적으로 지속가능한 비즈니스 지원, 교육훈련 등 지역 비즈니스 공동체에 대한 지원 역할을 하도록 하는 것이다. 프로그램에 참여한 업체들은 직원 5인 이하의 고용과 고정자산 1만 달러 이하 규모의 중소기업이 90%를 차지했다. 특히 여성 기업가들의 참여를 독려해 HIV/AIDS 치료를 직업교육훈련의 일환으로 삼았다. 중소업체에 대한 멘터링은 그후에도 지속되어 2009년에는 100개가 넘는 업체들이 공식적인 비즈니스 실천 기술을 적용했는데, 그중 절반은 지역의 공급업체이며, 다른 절반은 지역의 경제 개발 업체들이다. 또 Newmont은 Ahafo 금광의 지역사회 개발을 위한 '개발기금'을 마련했는데, 금 1온스 판매수익의 1달러와 세전 연간수익의 1%를 기금으로 제공한다. 개발기금으로 지역의 HIV/AIDS 치료와 예방을 지원하면서, 2010년 글로벌 HIV/AIDS 퇴치 기업연맹은 Newmont Ghana를 선도적 기업으로 결정하였다.

아래에서는 전환모델들과 일부 통합모델들의 '지역사회 기여' 성과를 고용, 소득, 창업의 규모 등 객관적 실적 중심으로 살펴볼 수 있다.

a) Coca Cola의 Nurture Project는 케냐와 우간다의 가난한 소농민 5만명 이상의 과일 소득을 두 배로 늘린다는 목표는 2012년말까지 1,300개의 생산자 비즈니스 그룹에서 42,000명이 참여했다(Coca Cola 2013).

b) Divine Chocolate 협동조합은 가나의 1,400개 마을에서 65,000명이 조합원으로 참여하는 거대 조직으로 발전되었다(Divine Chocolate 2012).

c) Grameen Danone은 2006-16년 기간에 방글라데시에 50개의 요구르트 생산 공장을 건설하는데, 2006년에 첫 착공된 다카의 보그라 공장 한 곳에서만 수백명의 목축업과 유통업 관련 일자리들이 마련되었다(Bekefi 2006; WEF 2009).

d) Hershey Chocolate은 가나와 코트디브아르의 코코아 농민 20만명의 소득을 두 배로 증대시킬 목표를 추구하고 있다(Hershey 2012).

e) IDE 인도는 그간 65만대의 발판 펌프를 판매해, 혜택을 받은 농민들의 소득이 2년새 두 배로 늘었다(http://www.ide-india.org/).

f) 낙농 다국적 협동조합인 Land O'Lakes는 2만개 이상의 일자리를 만들어주었고, 4만5천명에 달하는 소낙농인들에게 시장접근 기회를 개선시켜주었다(Land O'Lakes 2013).

g) 사회적기업이 주도하는 Mekong Bamboo는 베트남, 캄보디아, 라오스 대나무 농촌 지역사회에 안정적인 일자리와 소득을 보장하는데, 2020년까지 35만 명에 달하는 농민들의 빈곤해소에 비즈니스 전략의 초점을 맞추고 있다(UNDP 2011c).

h) 타이어 제조사인 Michelin은 자사 소유의 토지를 소농민 1,000개 가구에게 가족소유의 고무나무 플랜테이션을 하도록 분할해, 이들의 소득증대를 지원했다. 또 이들의 고무나무 생산을 지원하기 위해 용수시설, 프로세싱 시설, 의료시설, 학교 등을 갖춘 마을을 조성해 주었으며, 지방정부와 파트너십으로 200km에 달하는 도로와 보도 인프라를 건설하였다(Michelin 2012).

i) Nestle는 글로벌 공급사슬에 Nestle와 직접 비즈니스를 하는 농민 69만명을포용하며, 540만명에 달하는 빈곤아동들에게 건강 프로그램 혜택을 제공하였다(Nestle 2012).

j) Syngenta는 2012년 전체 수입 중 70%(85억 달러) 가량을 BOP 공급자에게 지불하는데, 또 향후 10년간 아프리카 농업에 5억 달러 투자계획을 발표하였다(Syngenta 2012).

k) 다국적 낙농기업인 Terra Pak은 60개국에서 6,700만명에 달하는 아동들의 급식을 위해 82억 팩의 우유제품을 지역 낙농업자들과 파트너가 되어 공급한다(Terra Pak 2013).

l) 의료기업 Abbott는 2011-13년 기간 탄자니아 최초의 응급의료실을 개설해 12만명의 환자에게 긴급 생명구호 서비스를 제공했고, 200만명이 내원한 의료센터 를 건립해 지역사회에 기여하였다(Abbott Fund 2013).

m) 사회적기업이 지원하는 HealthStore는 케냐에서 66개가 개설되어, 이들은 연간 47만명의 환자에게 보건서비스를 제공하였고, 2012년까지 케냐 전체의 네트워크에서 250만명의 환자들이 보건서비스를 제공할 계획이다(UNDP 2008a; http://www.cfwshops.org/).

n) Novartis는 말라리아 치료약 3억4천만정을 무상으로 지원했고, 연간 3억2천만정의 홍역 접종약을 지원했으며, 산도스(Sandoz) 공장을 통해 세계 90%를 대상으로 하는 저렴한 복제약을 생산해, 빈곤층의 질병치료에 기여하고 있다(Novartis 2012).

o) 다국적 제약기업 Pfizer가 2008년부터 제공해온 '글로벌 건강 파트너십(GHP)'에서 암과 흡연통제 프로그램 서비스를 받은 인구는 9,700만명에 이른다. 암치료 초기 검진에 27,000명이 참여했고, 16,00명의 암환자들이 치료 혜택을 받았으며, 27만명에 이르는 보건의료진이 전문 교육훈련에 참여하였다(Pfizer 2012).

p) Royal DSM은 인도네시아 자카르타에 KeBal 요리센터 10개를 개설해 연간 3만명의 아동들에게 하루 1만여 식사를 제공해주며, 또 2015년까지 2만여 가정에 건강식품과 영양개선 교육 프로그램을 진행할 계획이다(UNDP 2013b).

q) 사회적기업 VillageReach는 2001년 모잠비크에서 신속하고 보편적인 예방접종과 의약품 공급을 보장하는 이니셔티브를 착수해, 2008년까지 520만 인구를 대상으로 하는 251개의 보건소를 구축했다(UNDP 2008c).

r) Unilever는 2012년말까지 45만 소농민들에게 교육훈련을 실시했고, 48,000명의 여성 판매자(Shakti)의 비즈니스 활동을 지원했는데, 2020년까지 50만명의 농민들을 대상으로 비즈니스와 교육훈련을 실시하고 75,000명의 소유통업자들이 공급사슬 네트워크에 참여하는 BOP 비즈니스 목표를 제시한다(Unilever 2012).

s) Unilever 힌두스탄, 인도네시아, 베트남 모두가 지역사회에서 가장 영향력있는 BOP 비즈니스로 소득증대, 빈곤감소 등 많은 사회경제적 성과를 내고 있다. Unilever 베트남의 지역사회 프로젝트는 보건과 위생, 아동발달, 여성 역량강화 로 특화되어 있으며, 지역사회에 대한 기부금은 연간 430만 달러 규모로, 약 100만명, 특히 빈곤지역이나 오지의 아동과 여성들에게 복지 혜택이 돌아간다.

t) Celtel Congo는 내전이 끊이지 않는 상황에서 리스크 부담이 큰 비즈니스를 수행한 독특한 BOP 비즈니스 모델을 추진해, 콩고에서 200만명의 고객을 확보해 수익을 내면서 고용창출, 창업지원 등 지역사회와 '공유된 가치'를 창출한다(UNDP 2008d).

u) 다국적기업 HP는 세계 1,200 지역에서 700개 이상의 생산공급자들이 글로벌 네트워크에 포함되어 있고, 함께 일하는 노동자는 30만명에 이른다(HP 2012).

v) 인도의 ITC는 지난 12년간 BOP 비즈니스를 통해 400만 농민들에게 서비스를 제공해왔는데, 새로운 e-Choupal 버전은 모바일 폰 접속 서비스로 1000만명에 이르는 농민들에게 다양한 농사, 보건 서비스를 제공한다(WBCSD 2011d).

w) Tata 그룹은 그룹 전체의 66%가 자선기금에 의해 소유되고 있어, 이윤의 2/3 가량이 지역사회에 기여되고 있다. 사람들로부터 오는 수익금은 사람들에게 돌려주는 미션을 실천한다.

x) 다국적 석유사 BP는 트리니다드 토바고에서 1961년부터 비즈니스 활동을 해왔는데, 지금은 국가의 석유 70%를 생산하면서, 비즈니스 전략으로 "지속가능한 환원으로 확고하게 트리니다드 토바고 비즈니스"를 하겠다는 미션을 제시했다.

y) 다국적 석유사 Chevron이 추진하는 니제르의 NDPI는 3년이 지난 초기 단계에서, 빈곤층과 청년 일자리 제공 등 직접적인 수혜자뿐 아니라 가족이나 이웃, 지역사회 전체가 수혜를 받은 간접적인 수혜자 규모는 100만명에 달한다(Chevron 2013).

z) E3Empower는 40여 국가에서 1만여 가게의 창업을 지원해 여기에서 dlight 제품이 판매되고 있는데, 지금까지 604만 명에 달하는 학교 아동들이 태양열 전등의 혜택을 받았고, 2020년까지 1억 명의 인구에게 dlight를 보급할 계획이다 (http://www.dlightdesign.com/who-we-are/).

4. 글로벌 CSR 사례 평가결과

위와 같은 9개의 평가지표에 따라 53개 개별 CSR 사례들을 평가해, 아래와 같이 최종 "모델 평가" 결과를 혁신, 통합, 전환으로 구분하였다.

1) 해외기업 평가결과 : 9개 지표와 모델평가 결과

종합적인 평가결과를 살펴보면(표6-1), 글로벌 CSR 53개 사례들은 대부분 통합모델과 전환모델이라는 것을 알 수 있다. 혁신모델은 6개에 불과하고, 통합모델은 21개, 그리고 전환모델이 26개로 가장 많은 비중을 차지한다. 그만큼 해외의 다국적, 사회적 기업들의 개발협력의 성과를 경험적으로 확인해볼 수 있다.

분야별로는 농식품에서 가장 많은 전환모델이 있고, 로지스틱스에서는 혁신모델이 대부분이다. 농식품은 빈곤인구가 많은 농촌의 농민과 노동자와 직접 관련된 BOP 비즈니스를 통해 공급사슬이 확고히 구축되어 있고, 농민과 노동자의 고용창출, 소득증대, 창업에 직접적으로 기여하기 때문에 빈곤해소와 지역사회 개발의 효과가 다른 영역에 비해 상대적으로 크게 나타난다. 반면에 로지스틱스는 주로 운송, 보관 등 물류 서비스와 관련되어

공급사슬이 거의 구축되어 있지 않고, 그에 따라 고용, 소득, 창업과 직접적인 관련성이 비교적 낮게 나타나 Agility 하나만 통합모델이고 나머지는 모두가 혁신모델에 머물러 있다.

<표 6-1> 해외기업 53개 사례 모델평가 : 혁신, 통합, 전환모델

	합계	혁신 모델	통합 모델	전환 모델
전체	53	6	21	26
<분야>				
농식품	18	1	4	13
보건위생	10		6	4
상업	9	1	4	4
ICT	4		2	2
로지스틱스	4	3	1	
에너지 및 기타	8	1	4	3
<기업유형>				
다국적 기업	41	6	17	18
사회적 기업	10		3	7
국내기업	2		1	1

보건의료의 경우도 다국적기업들의 약품제공이나 병원건축, 의료시스템 지원 등 대형 인프라 구축과 밀접히 관련되기 때문에 BOP 비즈니스를 위한 공급사슬의 구축이 미약하며, BOP의 고용, 소득, 창업, 빈곤해소에 기여하는 경제적 성과 또한 비교적 저조할 수밖에 없다. 다만 개발협력을 일차적인 목적으로 설립되어 운영되는 HealthStore와 VillageReach 등 사회적기업들이 보건의료서비스 제공뿐 아니라 BOP의 노동자, 빈곤층을 공급사슬에 포용하며 고용, 소득, 창업을 통합한 BOP 비즈니스를 수행하는 통합 또는 전환모델을 선보여준다.

한편 해외기업들의 개별 평가결과는 아래의 〈표 6-2〉에서 아홉 가지 평가지표에 따라 평가한 결과를 참고해볼 수 있다.

<표 6-2> 해외 기업의 글로벌 CSR 53개 사례별 평가지표 결과

	TBL	BOP 비즈니스	공급 사슬	기술 훈련	고용 창출	소득 증대	BOP 창업	빈곤 해소	지역 사회	모델 평가
1. 농식품										
Coca Cola	강	강	강	강	강	강	강	강	강	**전환**
Divine Chocolate	강	강	강	강	강	강	강	강	강	**전환**
General Mills	강	강	강	강	강	강	중	강	중	**통합**
Grameen Danone	강	강	강	강	강	강	강	강	강	**전환**
Hershey	강	강	강	강	강	강	강	강	강	**전환**
IDE India	강	강	강	강	강	강	강	강	강	**전환**
IDE Nepal	강	강	강	강	강	강	강	강	강	**전환**
Kraft Foods	강	강	강	중	강	중	강	강	중	**통합**
L'Occitane	강	강	강	강	강	강	강	중	강	**전환**
L'Oreal	강	강	강	중	중	중	중	중	중	**통합**
Land O'Lakes	강	강	강	강	강	강	강	강	강	**전환**
Meiji Chocolate	중	중	강	강	중	중	약	약	중	**혁신**
Mekong Bamboo	강	강	강	강	강	강	강	강	강	**전환**
Michelin	강	강	강	강	강	강	강	강	강	**전환**
Natura	강	강	강	강	강	강	중	중	중	**통합**
Nestle	강	강	강	강	강	강	강	강	강	**전환**
Syngenta	강	강	강	강	강	강	강	강	강	**전환**
Terra Pak	강	강	강	강	강	강	강	강	강	**전환**
2. 보건위생										
Abbott Lab	강	강	강	강	중	중	중	강	강	**통합**
HealthStoreFoundation	강	강	강	강	강	강	강	강	강	**전환**
Novartis	강	강	강	강	중	중	중	강	강	**통합**
Pfizer	강	강	강	강	중	중	중	강	강	**통합**
P&G	강	강	강	강	강	강	강	강	강	**전환**
Royal DSM	강	강	강	강	강	강	강	강	강	**전환**
SCJohnson	강	강	강	강	중	중	강	중	강	**통합**
Sumitomo Chemical	강	강	강	강	강	중	중	강	강	**통합**
TWI	강	강	강	강	중	중	중	중	강	**통합**
Village Reach	강	강	강	강	강	중	강	강	강	**전환**

	TBL	BOP 비즈니스	공급 사슬	기술 훈련	고용 창출	소득 증대	BOP 창업	빈곤 해소	지역 사회	모델 평가
3. 상업										
Columbia Sports	강	강	강	강	강	중	중	중	강	**통합**
Levi Strauss	강	강	강	강	강	중	중	중	강	**통합**
Marks& Spencer	강	강	강	강	중	강	중	중	강	**통합**
MUJI	중	강	강	강	중	중	중	중	중	**혁신**
Unilever Global	강	강	강	강	강	강	강	강	강	**전환**
Unilever Hindustan	강	강	강	강	강	강	강	강	강	**전환**
Unilever Indonesia	강	강	강	강	강	강	강	강	강	**전환**
Unilever Vietnam	강	강	강	강	강	강	강	강	강	**전환**
Walmart Mexico	강	강	강	강	강	중	중	강	강	**통합**
4. ICT										
Celtel Congo	강	중	강	강	강	강	중	중	강	**통합**
Hewlett Packard	강	강	강	강	강	강	강	중	강	**전환**
ITC	강	강	강	강	강	강	중	중	강	**통합**
Tata Teleservice	강	강	강	강	강	중	강	강	강	**전환**
5. 로지스틱스										
Agility	강	강	강	강	중	중	강	강	중	**통합**
Airlines Ambassadors	약	강	중	중	약	약	약	중	중	**혁신**
TNT	강	강	중	중	중	중	중	강	중	**혁신**
UPS	강	강	중	중	중	중	중	강	중	**혁신**
6. 에너지 기타										
Argos Energies	강	강	중	강	약	중	중	중	중	**혁신**
BP	강	강	강	강	강	강	강	강	강	**전환**
Cemex	강	강	강	강	강	강	강	중	강	**전환**
Chevron	강	강	강	강	강	강	강	강	강	**전환**
E3Empower	강	강	강	강	중	중	중	중	중	**통합**
E+Co Toyola	강	강	강	강	강	중	강	중	중	**통합**
Newmont	강	강	강	강	강	중	강	중	강	**통합**
SolarNow	강	강	강	강	강	중	강	중	강	**통합**

2) 전환 모델 : 개발협력 지표 전체에서 “강한” 성과

이상과 같이 전환 모델 26개의 일반적인 특징은 혁신이나 통합 모델들에 비해 기업시민정신, BOP 비즈니스 전략, 개발협력 성과 등 모든 차원에서 두드러진 많은 성과를 내고 있다는 점이다. 전환 모델 26개 가운데 5개를 제외한 21개가 9개 평가 지표 모두에서 “강한” 성과를 낸 것으로 평가받고 있다. 전환모델 모두가 TBL을 기초로 BOP 비즈니스 전략을 추진하며 강력한 지속가능한 공급사슬을 구축하고 있는 특징이 있다. 또 개발협력의 성과에서도 26개 중 5개를 제외한 21개 모두가 개발협력의 지표 6개, 기술협력, 고용소득, 소득증대, BOP 창업, 빈곤해소, 지역사회 기여에서 “강한” 성과를 내고 있다.

개발 분야별로는 농식품에서 가장 많은 전환모델을 발견할 수 있는데, 전체 26개 중 13개, 절반이 농식품의 전환모델이다. 이에 비해 로지스틱스 에서는 하나도 해당되지 않고, ICT와 보건위생에서는 상대적으로 적은 2개와 4개가 각기 전환모델에 해당된다.

<표 6-3> 전환모델 : 평가지표 9개 모두에서 강한 성과로 평가

	TBL	BOP 비즈니스	공급 사슬	기술 훈련	고용 창출	소득 증대	BOP 창업	빈곤 해소	지역 사회
1. 농식품									
Coca Cola	강	강	강	강	강	강	강	강	강
Divine Chocolate	강	강	강	강	강	강	강	강	강
Grameen Danone	강	강	강	강	강	강	강	강	강
Hershey	강	강	강	강	강	강	강	강	강
IDE India	강	강	강	강	강	강	강	강	강
IDE Nepal	강	강	강	강	강	강	강	강	강
L’Occitane	강	강	강	강	강	강	강	중	강
Land O’Lakes	강	강	강	강	강	강	강	강	강
Mekong Bamboo	강	강	강	강	강	강	강	강	강
Michelin	강	강	강	강	강	강	강	강	강
Nestle	강	강	강	강	강	강	강	강	강
Syngenta	강	강	강	강	강	강	강	강	강
Terra Pak	강	강	강	강	강	강	강	강	강

	TBL	BOP 비즈니스	공급 사슬	기술 훈련	고용 창출	소득 증대	BOP 창업	빈곤 해소	지역 사회
2. 보건위생									
HealthStoreFoundation	강	강	강	강	강	강	강	강	강
P&G	강	강	강	강	강	강	강	강	강
Royal DSM	강	강	강	강	강	강	강	강	강
Village Reach	강	강	강	강	강	중	강	강	강
3. 상업									
Unilever Global	강	강	강	강	강	강	강	강	강
Unilever Hindustan	강	강	강	강	강	강	강	강	강
Unilever Indonesia	강	강	강	강	강	강	강	강	강
Unilever Vietnam	강	강	강	강	강	강	강	강	강
4. ICT									
Hewlett Packard	강	강	강	강	강	강	강	중	강
Tata Teleservice	강	강	강	강	강	중	강	강	강
6. 에너지 기타									
BP	강	강	강	강	강	강	강	강	강
Cemex	강	강	강	강	강	강	강	중	강
Chevron	강	강	강	강	강	강	강	강	강

3) 사회적기업의 개발협력 성과

기업 유형별로는 다국적기업보다는 사회적기업의 CSV 비즈니스 전략과 개발협력의 성과가 비교적 두드러지게 나타난다. 사회적기업은 빈곤해소, 고용창출 등 뚜렷한 개발협력의 성과를 추구하며, 다국적기업들에 비해 빈곤해소나 지역사회 개발의 기여 규모(대상층, 지역)는 비교적 적지만 BOP 비즈니스의 혁신이나 빈곤층과 지역사회에 대한 지속가능한 비즈니스를 수행한다. 다국적기업의 경우, 전체 53개 사례중 통합과 전환 모델이 각기 17개와 18개로 나뉘어 있는데, 양자의 차이는 앞서 분석했듯이 고용, 소득, 창업, 지역사회 기여 등 경제적 성과 측면에서 비교적 두드러지게 나타난다.

개발협력에서 혁신적 대안이 되고 있는 사회적기업은 UNDP(2008: 5)에 따르면, "시민

들의 집단에 의해 소유되거나 운영되는 지역사회에 혜택을 주기 위한 명백한 목표를 갖고 투자자들의 물질적 이해가 제약을 받으며 재화와 서비스를 제공하는 민간의 자율적인 조직" 또는 비정부, 비영리 특성을 가진 "제3섹터에서 사회적, 경제적 목표를 충족시키는" 조직이라 정의된다.

그렇다면 사회적기업은 개발협력에서 어떤 역할을 하는가? 유럽 사회적기업들의 개발협력 사례들을 분석한 UNDP(2008: 5-6)의 연구에 따르면, 사회적기업들은 사회적, 경제적 개발에 다음과 같은 중요한 기여를 한다. a) 지불 능력이 없는 빈곤층을 포함한 지역사회에 기본적인(사회적, 교육, 보건) 서비스에 대한 접근과 이용 기회를 제공하며, b) 지역사회 이해관계자들의 광범한 참여로 조장되는 지역 자원의 균형화된 이용에 기여하고, c) 지역 공동체의 전략적 의사결정 자치역량을 강화시키는 포용적 거버넌스 모델의 발전에 기여하며, d) 새로운 서비스의 제공으로 또한 소득창출 기회에서 배제될 만한 불이익계층(소수집단, 독신여성, 장애인 등)의 노동시장 통합을 지원해 새로운 고용을 창출하며, e) 지역사회의 광범한 소유와 참여에 기초하는 사회자본 생산에 기여하고, f) 지하시장 등의 비공식 경제활동을 공식 시장으로 포용하며 기여한다. 사회적기업들은 다국적기업이나 정부가 수행하기 어려운 정치, 사회 분야에서도 시민참여, 주창활동, 정책제안 등 혁신적 역할을 수행한다. 사회적기업들은 개발도상국 지역사회의 다양한 사회조직들이 조직되고 대표되어 경제체계와 사회체계의 민주화에 기여하도록 '조직적 다원주의'의 강화에 기여하는 역할을 꼽을 수 있다(앞글: 5). 또한 지역사회의 다양한 집단이나 조직들과의 긴밀하고 동등한 파트너십의 구축으로 지역사회의 오너십과 역량강화에 기초하는 개발협력의 지속가능성을 제고하는 혁신적인 역할도 중요하다.

제7장 한국기업 사례 분석과 모델 평가

해외기업들의 글로벌 CSR 활동사례에 비교해 한국 사례의 특징은 첫째, 제조업의 비중이 크다는 것이다. 농식품(3), 보건위생(2), 금융 및 서비스(5), ICT(2), 로지스틱스(3), 에너지(5)에 비해 제조업이 21건으로 압도적으로 많다.

이상 41개 사례들을 대상으로, 평가 3개 차원(기업정신과 미션, CSR비즈니스 전략, 개발협력의 성과)와 9개 평가지표(TBL, BOP 비즈니스, 공급사슬, 기술훈련, 고용창출, 소득증대, BOP 창업, 빈곤해소, 지역사회기여)를 적용해 평가한 한국 기업들의 글로벌 CSR의 특징은 다음과 같다.

1. 기업시민정신과 미션

1) TBL(이윤, 사람, 환경)

한국 기업들은 일부가 기업시민정신과 미션에서 TBL, CSV(통합모델)의 사명을 명시하고 있는 것으로 나타났다. 그럼에도 대부분의 사례들은 TBL의 첫 번째 이윤(profit) 부분에서 주력 비즈니스와 연계가 안되면서 가장 취약하고, 또 두 번째 사람(people) 부분에서도 단순한 자선 차원을 넘어서는 고용, 소득, 창업 등, 빈곤해소에는 빈약한 개발협력의 성과를 내고 있다. 또 환경(planet)에서는 자사의 이윤추구와 관련된 공급사슬 구축에 해당되지 않기 때문에 작업장의 환경, 제품이나 서비스 생산의 환경오염 최소화 등을 제시하지 못하는 특징도 있다.

평가대상이 되는 41개 사례들 중에서 기업시민정신을 명확히 밝히는 TBL을 제시하는 경우는 많지 않고, 기업의 사회적 책임이나 윤리경영이라는 원론적 사회공헌을 제시하는 경우가 대부분이다. 기업의 미션에 TBL과 CSV의 가치를 제시하는 사례들은 아래와 같이 14개에 불과하다. 모델 평가 결과, 통합모델 3개는 모두 TBL을 미션으로 제시하며, 또 혁신모델 중에는 아래와 같이 11개 사례들이 TBL을 미션으로 제시하고 있다. 그러나 이들 중 삼성전자, 삼성SDS처럼 주력 비즈니스와 다소 동떨어진 CSR 활동으로 전략적인 공급사슬이 구축되지 않은 상태에서 실질적인 TBL을 수행하고 있다고 보기 어렵기 때문에, '약함'으로 평가할 수밖에 없다.

a) 삼익악기의 기업이념은 "책임: 일의 결과를 예측하고 최상의 결과를 만들기 위해 노력한다. 신뢰: 투명한 기업경영과 깨끗한 기업이미지를 만든다. 도전: 창의를 존중하며 실패를 두려워하지 않고 포용한다"고 소개한다.

b) 세아상역은 재계 230위권의 중견기업으로, 윤리경영 홈페이지에서 "이윤추구라는 본래의 목적을 수행함과 동시에, 기업은 기본과 원칙에 충실하게 경영됨으로써 고객, 주주, 협력업체 그리고 사회가 모두 함께 공존할 수 있습니다"라고 명시하고 있다.

c) SK 이노베이션과 에너지 등 SK 그룹 계열사들의 사회공헌 슬로건은 "행복경영원칙에 따른 사회공헌: 행복한 참여, 행복한 상생, 행복한 변화"이다.

- 행복한 참여: CEO부터 신입사원에 이르기까지 자발적이고 의욕적인 봉사,
- 행복한 상생: 지역사회, NGO, 정부등과 긴밀한 파트너 관계유지. 상호 역량과 know-how 공유, 더 높은 차원의 사회공헌활동,
- 행복한 변화: 취약계층문제를 일시적, 자선적 차원이 아닌 체계적 자립지원으로 근본적인 사회변화 추구.

최태원 회장은 사회적 기업모델이 CSV를 달성할 수 있는 적절한 모델이라 강조하면서 "단순 기부 등 전통적 사회공헌 활동이 투입 비용 대비 3배의 경제적 · 사회적 가치를 창출하는 데 비해, 사회적 기업은 수십 배의 가치를 창출한다"고 언급한바 있다.

d) 다비육종의 홈페이지는 "모두가 화합, 고객과 함께, 가치를 창조"라고 간략히 소개하며 공유가치창출(CSV)의 지향을 소개한다.

e) 두산인프라코어의 CSR미션은 "사람과 지역사회"이고 아래와 같이 공존, 공생을 강조하는 활동을 전개한다.

- 미래세대를 위한 지원: 인재양성은 두산인프라코어 사회공헌의 가장 중요한 개념이며, 미래세대를 지원하기 위한 다양한 활동들을 진행.
- 업의 특성을 반영한 지원: 업의 기반이 되는 역량과 프로젝트의 특성을 이용하여 다양한 지원활동을 진행.
- 지역사회를 위한 지원: 지역사회와 함께 성장해 나가기 위한 봉사활동.

f) 삼성엔지니어링 : CSR 미션을 "글로벌 기업시민으로서 창의적이고 혁신적인 사회책임 경영에 앞장서며 미래가치창출을 위해 노력한다"고 제시하면서, 홈페이지에서 구체적으로 CSV에 근접하는 미션을 제시한다. "지역사회의 발전을 위해 현지 인력 채용, 프로젝트 수행국가의 기자재 구매, 지역 내 인프라 설비 투자, 어린이 도서관

건립"을 소개하며, "주요 지법인 및 현장의 자원봉사 활동을 통해 글로벌 사회공헌의 발판을 마련"하고 있다고 밝힌다.

g) 삼성전자는 "삼성의 유산인 기술 혁신을 통해 공동체와 인류의 삶을 변화시키고 다음 세대를 위하여 환경을 보존하며 보다 많은 사람들에게 새로운 기회를 제공한다"는 CSR의 미션을 밝히고 있다. 2013년 10월 이건희 회장은 신경영 20주년 메시지와 11월 권오현 대표이사의 메시지는 공유가치 창출(CSV)를 강조하였다.

h) 삼성SDS는 모두 함께 성장하고 발전하는 상생경영철학을 실현하고 자발적 사회봉사로 "꿈과 희망을 나누는 사회"를 지향한다. "협력사의 성장이 곧 회사의 역량 강화와 직결된다는 확고한 신념을 토대로 전문성을 보유하고, 환경 · 윤리 부문의 기준을 통과한 글로벌 파트너들과 동반성장을 위한 길을 모색한다"고 밝히고 있다.

i) 신한은행은 "금융의 힘으로 세상을 이롭게 한다(공존, 공감, 공생)"는 목표하에 "사회적 약자와 취약계층 지원을 위한 '공존', 전통적 가치와 문화 보존을 위한 '공감', 환경의 소중함에 대한 각성을 위한 '공생'"등 세 가지 테마로 사회공헌활동을 전개한다.

j) 웅진코웨이 : CSR의 미션을 "우리 자녀들의 건강한 미래를 위한 삶의 질 개선"으로 제시하면서, 미션을 실행하기 위해 "지구환경보전, 소외계층의 식생활 개선, 아동의 미래를 위한 책임, 저개발 국가지원" 등을 4대 실천 방향으로 설정해 다양한 사회공헌 프로그램을 실행하고 있다.

k) 한진중공업은 CSR 미션을 "창조경영: 가치창조, 신뢰창조, 미래창조"로 제시하면서, "가치창조란 내실경영과 성장가치를 제고하는 것으로서 고객가치, 구성원가치, 회사가치를 극대화하고, 속도경영을 통한 의사결정의 효율성 증대, 인재육성, 내실경영, R&D 확충, 영업 생산력 강화, 생산성 제고 등을 말한다."고 소개한다.

l) 현대자동차(가나, 인도네시아) : CSR 미션을 "경제적 책임 신뢰경영, 사회적책임 사회공헌, 환경적 책임 환경경영"으로 밝히고 있다. 현대자동차는 단순히 이윤추구라는 기업의 목적을 벗어나 사회를 구성하는 기업시민(Corporate Citizen)으로서의 역할을 강조한다. 관계를 맺고 있는 모든 이해관계자(고객, 임직원, 주주, 협력사, 지역사회 등)들과 좀 더 나은 세상을 만들며 지속가능한 인류의 발전을 위해 노력함을 목표로 한다.

m) GS 칼텍스 : CSR 미션은 "에너지로 나누는 아름다운 세상"으로 함축적으로 제시하면서, 지구와 인류의 지속가능한 미래를 위해 환경을 지키려는 취지의 '녹색 나눔'

과 지역사회의 발전에 도움을 주는 '지역 참여'의 두 가지 방향에서 사회공헌 활동을 펼치고 있다.

n) LG전자의 기업정신과 미션은 "고객을 위한 가치창조, 인간존중의 경영이념을 바탕으로 Life's Good with LG라는 슬로건 아래 인류의 지속가능발전을 위해 차별화된 가치를 제공하고, 지역사회 발전에 기여하는 사회공헌활동을 실시한다"고 밝힌다.

2) 전략적 의도와 미션

기업의 핵심 비즈니스를 CSR에 연계하려는 전략적 의도는 두 가지 방향에서 확인된다. 첫째는 글로벌 CSR을 수행하는 지역에 사업의 거점을 확보하거나 계획하고 있는 유형이고, 두 번째 유형은 현지에 투자나 직접 진출함이 없이 기업의 사업을 사회공헌 활동과 연계시키거나 진출하더라도 사업과 관련없는 CSR을 수행하는 경우가 더 많다. 어디에도 해당되지 않는 사례는 1건, 공유가치의 비전을 강하게 담은 사례도 1건이 있다.

첫번째 유형에 해당되는 사례들 가운데 대표적인 몇가지 사례들을 소개하면 다음과 같다.

a) 다비육종은 2004년 CJ와 합자해, '다비-CJ 제네틱스'를 설립하였다. 현재 빈증성 벤깟군에서 종돈장을 운영하고 있는 다비육종은 양돈교육연수원 설립을 통해 "베트남 내 한국 축산관련 기업체의 경쟁력 강화와 국내 양돈 산업 및 농식품 산업의 베트남 진출기회 확대에 기여하고 (베트남 빈곤 농가에) 선진 양돈 기술의 보급과 경영방식을 전수하여 농업생산성 향상과 소득증대에 기여할 것으로 기대"한다.

b) 두산인프라코어는 "사람과 지역사회"를 슬로건으로 해서, 사회공헌활동의 주요전략을 "구호활동"으로 삼을 만큼 재해구호활동에 회사제품을 적극적으로 활용하고 있다. 기업의 미션 중 업의 특성을 반영한 지원, 업의 기반이 되는 역량과 프로젝트의 특성을 이용하여 다양한 지원활동을 진행하고 있다.

c) 롯데쇼핑(백화점)은 자사의 사회공헌활동 방향에 대해 "일회성 또는 단순기부 형태의 사회공헌 활동을 지양하고, 장기적인 목표 하에 유통업의 특성 및 내부역량을 가장 효과적으로 활용할 수 있고, 기업전략과 연계될 수 있도록 사회공원 전략 및 프로그램을 개발"한다고 정의한다.

d) 신한은행은 2007년 10월 국내 은행 중 가장 먼저 캄보디아에 진출해서, 전략적 CSR로 "현장중심의 따뜻한 금융 활성화"와 "서민/중소기업 지원 육성"에 초점을 맞추고 있다. 현장중심의 따뜻한 금융을 위해 서민 금융상품을 신설하고 금융평가지표를 발굴 및 운용하며, 영업점 소비자보호 책임자 신설 등을 통한 소비자보호문화를 확산하는 전략이다.

e) 웹캐시는 태국 · 인도네시아 · 베트남 · 캄보디아 등 인도차이나반도 중심의 신흥국과 중국, 일본 등에 진출했는데, 사례가 되는 캄보디아 소프트웨어 전문인력 양성센터 건립을 추진하면서 여기에서 배출되는 인력이 "캄보디아 IT산업을 이끌어갈 역군이 되는 동시에 동남아시아 진출을 노리는 국내(한국) 기업에게는 현지 인력으로도 활용할 전망"이라고 밝혔다. 이 센터는 웹케시의 시장공략을 위한 전초기지인 동시에 CSR 수행을 위한 역할도 수행한다는 것이다.

f) 포스코는 철강회사로 알려져 있는데, 개발협력 사업으로 짐바브웨, 모잠비크에서 농원건립과 농업인프라 건설의 CSR을 수행하고 있다. 포스코는 아프리카 지역의 광물자원을 확보하는 동시에 그룹의 비전2020을 달성하기 위한 사업으로 식량자원 사업을 추진하고 있다. 이 계획에 따라 아프리카에서 농업환경이 비교적 좋은 콩고, 카메룬, 모잠비크, 짐바브웨가 첫 번째 농업사업의 현장이 되고 있다. 포스코는 농원건립을 통해 기술교육과 동시에 농원에 인력을 고용하는 계획을 수립하고 있다.

g) CJ푸드빌은 국내 베이커리 브랜드 중 2007년 동남아 지역(베트남)에 첫 진출해 베트남 기술학교에 제과제빵과를 설립하면서 "기술 전수를 통한 베트남 선진 제빵 기술 이전 및 고용창출/창업 기여를 목표로 한다." 제시된 성과지표로는 1) 제과제빵 교육장 1개 건립: 전기/급배수 공사, 교육시설: 오븐, 발효실, 믹서 등, 교육용 물품지원: 팬류일체/조리도구, 2) 제과제빵 교육콘텐츠 제공 : 강사/교육생대상 프로그램 시행여부, 3) 수료 후 기능도 평가 B급 이상 50%, 4) 기술인력 40명 배출 등이다.

3) 공유가치창출(CSV)

글로벌 CSR의 동향에 따라 한국에서도 CSV에 관심은 최근에 와서 고조되고 있다. 그럼에도 평가 대상이 되는 전체 41개 사례들에서 CSV 사례들은 소수 사례에 불과했다. 기업의 시민정신과 미션에서 CSV의 목표를 제시한 기업들이 있지만, 구체적인 CSR 사업과 관련해 CSR의 가치를 표방한 사례는 일부 사례들에 불과한 것이다. 삼익악기, 세아상역, SK이노베이션 등 전체 41개 사례 중에서 '통합모델'로 평가되는 사례들 3개와 혁신모델인 다비육중, 포스코건설, 한진중공업, 현대자동차(가나, 인도네시아), LG 전자 6개 사례들이다.

통합모델들은 모두가 "강한" 개발협력 성과를 내고 있지는 않지만, 한국 기업들 중에서

유일하게 “중간” 수준의 개발협력 성과를 내면서 CSV 모델에 근접하는 사례들로 볼 수 있다. 바꿔 이야기하면 이들 세 사례들이 ‘통합’ 모델로 평가될 수 있는 것은 다른 사례들과 달리 ‘중간’ 수준의 CSV 모델에 기초하고 있기 때문인 것으로 볼 수 있다.

a) 삼익악기의 경우, 인도네시아 자카르타 인근 칠릉시 지역은 대다수 인구가 농촌에 거주하며 낮은 소득수준으로 빈곤에 처해 있는 BOP 지역으로, 지역사회의 일자리와 소득증대에 기여하는 직업교육훈련을 통해 청년들의 일자리와 소득에 기여하면서 삼익악기가 필요로 하는 목공예와 피아노 조율 전문인력의 양성으로 전문인력을 안정적으로 확보하는 비즈니스 전략을 추구해 CSV 모델에 근접하고 있다. 지난 20년간 현지인을 90% 이상 고용하며 현지 생산도 기타 100%와 피아노 90%로 칠릉시 향토기업으로 현지화되어 있다. 이 지역의 청소년들은 중학교 졸업 후 진학률 및 취업률이 낮아 도시 저소득층으로 유입되는 경향이 있으므로 이들에게 지속적으로 직업훈련을 시켜 청소년 탈선을 감소시키고 현지 고급 기술인력을 양성하여 지역의 고용증대 및 경제발전에 기여한다.

b) 세아상역의 경우도 빈곤국가의 빈곤층을 노동자로 고용해 안정적인 고용과 소득을 보장하는 개발협력의 목표와 기업이 필요로 하는 안정적인 고용인력의 확보로 지역사회 경제에 기여하는 비즈니스 전략을 추진한다는 점에서 전형적인 CSV 모델에 해당된다. 2011년 대지진으로 26만명의 사망자를 냈던 아이티에 의류공장 산업단지를 건설해 BOP 시장을 개척한 ‘전략적’ CSV 사례이다.

c) SK이노베이션의 페루 야차이와이 My Eco-Farm 사례는 정유, 석유화학, 에너지기술 분야의 기업으로서 1996년 7월부터 카미시아 광구개발에 참여하고 있다. MY Eco-Farm은 SK이노베이션이 2009년부터 시행해온 농촌개발 프로그램을 사회적 기업 형태로 진환시킨 것으로, “농촌 빈민가구에 농업기술 전수, 농기구 대여 및 컨설팅, 판로 지원 등을 통해 참여 농가가 성공적으로 자립할 수 있도록 돕는 마을 자립형 사회적 기업”이다. 이 사업의 홈페이지에는 “생산 표준, 경제, 사회, 문화의 개선을 바탕으로 모든 가족들은 미래에 대한 비전과 함께 자원의 효율적 사용, 주위 환경의 조화로 삶의 질을 지속적으로 개선함을 통해 기업적 시장으로의 지향에 그 목적을 두고 있다”고 비전을 밝히고 있다.

d) 다비육종의 경우, 양돈 전문 중소기업으로 현지 법인의 양돈농장을 주축으로 양돈기술 교육훈련을 실시해 기업의 CSR 비즈니스 전략을 추구하면서 동시에 기술교육과 기술훈련을 통해 베트남 빈증 지역의 양돈농가의 양돈 생산성 향상으로 소득증대와 빈곤해소라는 개발협력의 목표를 동시에 추구하는 CSV 모델에 근접한 사례이다.

e) 포스코건설 : KOICA의 지원 사업인 베트남 동나이성 빈곤지역 청년직업 역량 강화를 위한 용접직업학교 설립 및 운영사업은, 포스코 건설이 필요로 하는 용접기술 인력의 확보라는 비즈니스 목표와 가난한 청년들의 기술훈련을 통해 일자리를 찾아 빈곤에서 탈출할 수 있도록 지원하는 개발협력의 목표가 일치하는 CSV에 근접하는 모델이라 볼 수 있다.

f) 한진중공업 : 필리핀 수빅조선소의 '한진빌리지' 프로젝트를 통해 비즈니스 가치와 지역사회 개발 가치를 동시에 추구하는 CSV 모델에 접근하고 있다. 홈페이지에 소개된 CSR의 미션에서, "가치창조란 내실경영과 성장가치를 제고하는 것으로서 고객가치, 구성원가치, 회사가치를 극대화하고, 속도경영을 통한 의사결정의 효율성 증대, 인재육성, 내실경영, R&D 확충, 영업 생산력 강화, 생산성 제고 등을 말한다."면서, CSV의 추진 방향을 분명히 제시한다.

g)h) 현대자동차(가나, 인도네시아) : 현대자동차는 단순히 이윤추구라는 비즈니스 목표뿐 아니라 사회를 구성하는 기업시민(Corporate Citizen)으로서의 역할을 강조한다. 관계를 맺고 있는 모든 이해관계자(고객, 임직원, 주주, 협력사, 지역사회 등)들과 좀 더 나은 세상을 만들며 지속가능한 인류의 발전을 위해 노력함을 목표로 한다.

i) LG 전자 : 에티오피아 수도 아디스아바바 인근 도시인 볼레 레미(인구 80만)는 도시계획에 의해 2년 내 인구가 150만 명으로 증가할 것으로 추정된다. 이 지역에는 정부가 추진하는 공단이 형성될 예정이며 한국기업은 섬유업체 30여개가 입주할 예정이다. 그러나 지역의 숙련된 기술자의 부재로 공단 내 노동력 부족이 예상되고 있다. 현지 제조업계의 노동력은 약 7만 명으로 종사자의 수가 저조하다. 이에 LG 전자는 직업학교를 건립하여 산업인력공급에 기여한다는 CSR 전략을 수립했다. 이 학교에서는 전자기기수리, 컴퓨터수리, 용접, IT 등의 산업교육이 실행되며 수혜자는 300명으로 예상하고 있다.

이상의 특징들을 종합해 보면 대부분의 사례들은 전략적 의도와 미션에 입각한 활동을 목표로 하고 있다. 이 사례들은 현지에 진출해 비즈니스와 CSR을 결합시킨 유형과, 현지에 진출하지 않았지만 비즈니스와 CSR을 결합했거나 현지에 진출했더라도 비즈니스와 상관이 없는 CSR을 수행하는 경우로 구분해 볼 수 있었다. 두 번째 유형은 첫 번째 유형에 비해 포용적 비즈니스나 공급사슬이 형성될 가능성이 훨씬 적다고 할 수 있으며 대부분 기부나, 자원봉사 등의 특징을 가지고 있는 것으로 확인되었다.

또 다른 특징은 기업의 미션 차원에서 CSV에 준하는 비전을 표방하고 있지만 구체적인 CSR의 현장에서는 기부, 자원봉사 유형에 머무는 사례들이다. 삼성전자나 아시아나항공의 경우 기업 미션에서는 CSV의 미션을 표방하고 있지만 자사가 진출한 현지에서는 단순한 기부와 임직원 봉사활동에 머무는 경우가 많았다. 기업차원에서 표방하는 가치와 구체적인 실천간의 괴리는 아래에서 CSR 비즈니스 전략과 개발협력의 성과를 검토함으로써 더욱 명확하게 드러날 것이다.

2. CSR 비즈니스 전략

기업시민정신과 미션을 떠나 기업들이 CSR 비즈니스 전략에 입각해 실제로 수행하는 활동의 성격을 BOP 비즈니스, 공급사슬을 통해 살펴본다. 결론부터 정리하면 CSR의 전략에 BOP 비즈니스, (부분적으로나마) 공급사슬 형성을 목표로 하는 기업들이 있지만, 실제 결과에 있어서 공급사슬을 달성할 것으로 보이는 사례는 적다. 외국 기업의 글로벌 사례와 비교가 될 수 없을 정도로 규모가 작고, 일천한 역사 때문에 전망도 불투명하지만 고용창출과 창업, 빈곤해소의 가능성을 가진 사업들이 소수 발견된다. 그러나 공급사슬의 형성이나 TBL 추진, 나아가 CSV로 나아가기 어려울 것으로 보인다.

이미 통합과 전환 단계에 접어든 해외기업 사례들과 한국기업 사례들은 이 점에서 두드러진 차이가 있다. 또 하나 흥미로운 점은 구조에 있어서 많은 사례들이 이해관계자 관계에서 대부분의 사례들이 현지의 정부, NGO, 기업들과 제휴하는 혁신 모델의 형식을 갖추고 있지만 이해관계자 관계에서, 특히 수혜자와의 관계에서 일방적인 지원관계(관여모델)에 머물고 있다는 점이다. 바로 이 점이 포용적 비즈니스와 공급사슬의 형성을 저해하는 요소로 생각된다.

1) 투명성

CSR 비즈니스 전략의 첫 번째는 투명성 확보이다. 가능하면 국제적 투명성 기관에 보고서를 제출하고, 나아가 국제적 인증기관의 인증을 확보하는 것이 중요하다. UNGC(2013)에 따르면, ICT의 획기적인 진전으로 이제 기업들은 비즈니스 활동을 숨길 수만은 없어, 투명성이 관리의 필수적인 도구가 되고 있다. 글로벌 CSR의 투명성은 기업들이 발간하는 보고서만으로 평가할 수는 없으며, 이제는 제3자 전문기관들이 인증하는

지속가능성 평가를 받는 것이 글로벌 동향으로 정착되고 있다. 투명성 제고를 위해 기업 자체의 내부 평가, 모니터링도 중요하지만, 제3자, GRI 등 전문기관들의 인증을 받는 것이 일반적 동향이 되고 있다.

그럼에도 한국의 100대 글로벌 기업들의 글로벌 리포팅(GRI) 수준은 KPMG(2012)의 분석에 따르면, 절반도 안되는 48%로 34개국 중 27위로 하위권에 머물러 있다(제3장 참조). 여전히 글로벌 리포팅을 통한 '투명성' 확보가 글로벌 CSR의 중요한 과제가 되고 있다는 것을 알 수 있다.

한국의 기업들도 글로벌 비즈니스의 필수요건이 되는 Global Compact 활동, GRI 리포팅 등에 열중하며, 글로벌 스탠다드가 되고 있는 '투명성' 제고를 추진하고 있다. 그러나 이번 글로벌 CSR 사례 분석에서는 기업들이 해외에서 자사의 제품이나 서비스 생산이나 공급에서 필요한 국제적 인증을 받는 사례는 거의 찾아볼 수 없는 것이 현실이다. 대부분의 기업들이 글로벌 CSR 활동에서 자사의 비즈니스와 직결되는 '전략적' CSR을 확고히 추진하지 않은 특징이 있다. 아래에서는 실제로 얼마나 많은 기업들이 BOP 비즈니스 착수와 공급사슬 구축을 추진하고 있는지 사례별로 살펴볼 필요가 있다.

평가 대상이 되는 한국 기업들 중에는 글로벌 비즈니스를 하는 삼성전자, LG, SK 등은 지속가능성 보고서를 통해 국제적으로 권위있는 기관들의 인증을 갖고 있지만, 실제로 글로벌 CSR 활동에서는 업과 직접 관련되지 않은 CSR 활동으로 투명성 사례로 꼽을 수 없는 한계가 있다. 또 세아상역의 경우, 이번 연구에서는 고용과 소득지원 등의 경제적 성과와 지역사회 기여도가 많아 '통합모델'로 평가받고 있지만, 언론에서 보도된 바처럼 노동자의 인권과 복리 문제를 안고 있기 때문에 국제적으로 의류기업들이 채택하는 공급사슬에서의 인권과 복지 프로그램인 HERProject를 도입해볼 만하다(이에 대해서는 제6장 해외기업 사례 평가를 참고).

이와는 대조적인 사례로 다비육종의 경우, 베트남 빈증 지역의 양돈 기술교육훈련 사업은 국제적으로 인증받고 있는 HACCP 인증, 그리고 가축위생방역 등을 현지 공급사슬에 실천하는 프로그램을 갖고 있다. 또 한국중부발전의 경우, UN Global Compact 가입했고(2006.06), 한국협회 창립멤버로 참여했으며(2007.09), 2011년에는 ISO 26000 자가진단으로 ISO 26000 충족률 98.4%를 달성하였다.

2) BOP 비즈니스

한국의 기업들은 대부분이 빈곤국과 가난한 지역사회 그리고 빈곤층을 대상으로 글로벌 CSR을 추진하고 있지만, 자신들의 주력 사업의 비즈니스 전략과 관련된 CSR 전략을

추구하는데는 실패하고 있다. 참고로 제5장에서 소개한 한국기업 사례선정에서 〈표 5-5〉를 참고해보면 전체 41개 사례 중에서 주력사업과 일치하는 CSR 활동을 하는 기업들의 비중은 26개로 63%에 불과한 것으로 나타난다.

평가 대상이 되는 한국기업 총 41건의 사례 중 BOP 포용적 비즈니스의 가능성을 갖춘 사례들은 23건이었다. 통합모델 3개 모두와 혁신모델과 관여모델 20개가 BOP 비즈니스에 근접하는 CSR 활동을 한 것으로 나타난다.

BOP 시장의 참여자들은 단순히 소비자나 피고용자로 머무는 것이 아니라 사업의 동반자로 간주되는 것이다. 이 관계는 CSR의 수혜자들이 단순한 지원대상자로 간주되는 상황에서는 형성되기 어려울 것이다. 나아가 BOP 비즈니스의 형성이 전제되지 않는다면 공급사슬의 형성도 요원할 것이다. 따라서 이해관계자 관계에서 혁신모델(파트너십, 상호영향)과 통합모델(연대)의 단계에 어느 정도 수렴해야 포용적 비즈니스와 공급사슬의 형성을 기대할 수 있다.

문화방송의 경우, KOICA와 공동사업으로 네팔 농촌지역인 좀솜에 라디오 방송국을 건립해, 지역사회에 다양한 정보제공의 혜택을 제공하지만, 문화방송이 전략적으로 BOP 비즈니스를 추구해 공급사슬을 구축하는 사례에는 해당되지 않는다. 뒤에서 분석되지만 기술이전과 기술훈련, 그리고 지역사회 기여 성과는 비교적 "강함"으로 평가되고, 사업이 완료되어 실제 방송이 진행되면서 다양한 정보제공으로 농민들과 지역주민들이 간접적인 소득증대의 효과도 기대되는 특별한 사업으로 '혁신모델'에 해당된다.

먼저 한국기업들의 사례에서 BOP 비즈니스의 목표가 발견되는 사례는 다음과 같다. 먼저 통합모델 사례 3개와 혁신모델 사례 20개를 차례로 살펴볼 수 있다.

a) 삼익악기 : 사업 대상지역인 칠릉시 지역은 자카르타 대도시 인근지역으로 사회경제적인 혜택을 받을 수 있는 환경이지만, 여전히 대다수 인구가 농촌에 거주하며 낮은 소득수준으로 생활하고 있다. 청소년들은 중학교 졸업 후 진학률 및 취업률이 낮아 도시 저소득층으로 유입되는 경향이 있으므로 이들에게 지속적으로 직업훈련을 시켜 청소년 탈선을 감소시키고 현지 고급기술 인력을 양성하여 지역의 고용증대 및 경제발전에 기여하는데 사업의 목적이 있다. 1차년도의 PPP사업의 경험을 토대로, 전문성 있는 직업훈련 프로그램을 신설함으로써 기업에서 요구하는 특정 기술훈련을 제공하며 이를 통해 산업체 수요에 부응하는 주문식 맞춤교육을 더욱 폭넓게 제공한다.

b) 세아상역 : 2011년 대지진으로 26만명의 사망자를 냈던 아이티에 의류공장을 건설해 시장을 개척한 '전략적' CSR의 사례이다. 절대빈곤 지역으로, 북부지역에 산업단지를 조성해, 여성 등의 빈곤층과 취약층의 고용으로 이들에게 안정적인 소득을 보장하며 빈곤탈출을 하도록 하는 전형적인 BOP 비즈니스 전략이다.

c) SK 이노베이션 : 'SK My Eco-Tech Farm'은 SK이노베이션이 2009년부터 시행해 온 농촌개발 프로그램을 사회적기업 형태로 진화시킨 것으로, 농촌 빈민가구에 농업기술 전수, 농기구 대여 및 컨설팅, 판로 지원 등을 통해 참여 농가가 성공적으로 자립할 수 있도록 돕는 마을 자립형 사회적기업 이다. 야차이와시 농업 진흥 프로그램은 농촌가정의 지속적이고 통합적인 개발을 위해 실행되며, 특히 한정된 자원으로 생활하는 농촌 소규모 생산업자와 이제 막 생산을 시작한 가정을 위한 프로그램이다.

d) 다비육종 : 베트남의 양돈농가와 지역주민을 대상으로 하며, 이들의 기술훈련과 고용창출, 소득증대를 사업의 목표로 한다. 수혜층으로는 베트남 남부 빈증 지역의 양돈 농가, 빈증 대학교, 베트남 남부지역 청년 양돈인 희망자가 된다.

e) 기아자동차 : 새로운 글로벌 CSR 전략사업인 그린 라이트 프로젝트(Green Light Project)는 탄자니아, 아프리카 지역을 중심으로 그린 라이트 스쿨과 센터를 구축하고 다양한 이동성 프로그램을 운영하고 있으며, 앞으로 지속적인 활동을 통해 지역사회의 완전한 자립을 돕고, 시행 지역도 전세계 저개발 국가로 확대해나갈 예정이다. 아프리카 주력 사업은 2007년 말리 프로젝트를 시작으로 2014년 현재 탄자니아, 말라위, 모잠비크에서 개발협력의 전략으로 추진되고 있다.

f) 두산 인프라코어 : 글로벌 CSR 활동 지역이 지진이나 홍수 등 재난 피해지역으로, 기업의 업인 기계분야의 비즈니스를 BOP 시장에 활용한 특별한 사례이다. 2004년 동남아 지진해일 피해 복구를 시작으로, 미국의 대형 허리케인 카트리나 피해, 중국 쓰촨성 및 아이티 대지진 등 재해 복구 사업에 건설장비를 지원하고 성금을 기부했고, 2008년 5월에 발생한 중국 쓰촨성 및 원촨성 대지진 피해 복구를 위해 대지진이 발생 직후 굴삭기 160여 대를 피해복구 현장에 투입했다.

g) 삼성엔지니어링의 기술학교 건립사업은 현장 및 법인에서 자체적으로 운영 중이던 현지 대학과의 인턴십 및 지역주민 직업교육 프로그램을 확대하여, 프로젝트를 수행하고 있는 국가에 기술학교를 건립하고 용접공, 목수 등 기능공을 양성하는 교육 프로그램 운영을 계획하고 있다.

h) 삼성전자 : 기업의 업과 직접 관련된 CSR 활동을 하는 것은 아니지만, 빈곤국(중국, 아프리카 등지), 빈곤 지역사회에 나눔 빌리지 사업으로 학교와 보건소 건립 등을 통해 BOP 지역사회에 대한 기여, 그리고 넓은 의미에서 삼성전자 제품의 BOP 시장 개척에 초기적인 발전단계로 평가될 수 있다.

i) 선진 엔지니어링 : 케냐의 타나델타 가르센 지역주민 1,500가구를 BOP 대상으로, 깨끗하고 안전한 식수공급(Water Pan, 가정용 BSF 정수시설, 살균소독약 보급), 다목적 학교 건축(학교 건축, 교육 기자재 설치, 위생시설물 설치), 보건위생 및 유지보수 교육(Water Pan/BSF 유지관리 및 보건위생 교육) 사업을 추진한다.

j) 순천향대학병원 : 사업지역인 캄보디아의 시엠립(Siem Reap)은 모든 의료시설과 의료진의 수도 프놈펜 집중 현상으로 해당지역의 지정학적 중요성과 유동 인구수에 비하여 의료 시설의 부족한 BOP 지역이다. 식수접근율, 모성사망율, 의료인력수, 질병발생율, 위생시설 접근율 등에서 BOP 지역의 특성을 보여준다. 수혜층은 캄보디아국 시엡립 지역의 산모, 영유아 및 의료 사각지대에 놓인 주민들이다.

k) 신한은행은 신한크메르은행은 철저하게 BOP 비즈니스를 추구하는 현지화 전략을 추구한다. 현지인들을 채용하고 6개월간의 인턴 과정을 통과하면 여신전문가(field marketer)로 활동하게 하고 또 베트남에서는 베트남 현지법인을 설립하고 직원채용부터 현지화를 실천하였다. 2013년 6월 기준으로 신한베트남은행의 총 510명의 직원 중 현지 채용인원은 약 94%다. 9개 지점의 부지점장도 모두 현지인으로 임명했다. 현재 현지자금 운용비율도 약 58%로 절반을 넘고 현지고객 비율도 88%다. 현지기업과 거래하는 규모도 점차 늘고 있다. 2013년 상반기까지 거래하는 현지기업은 100개 이상으로 늘어났다. 철강, 농업, 자동차조립사, 커피 제조업체, 통신회사, 다국적기업 등 다양하게 분포해 리스크를 줄였다. 현지 기업 대출잔액도 1억 달러를 넘겼다. 지난 2011년 신한베트남은행은 3900만 달러의 당기순이익을 냈고, 이는 5개 외국계 은행 중 두 번째 규모다.

l) 웅진코웨이 : 안전한 식수가 절대 부족한 수자원 부족국가인 캄보디아에서 우물파기 사업을 장기간 지속하며, BOP 시장을 개척하고 있다. 수질여건이 열악한 캄보디아 지역 주민들의 식수환경 개선을 위해 2006년부터 펌프식 우물을 파기 시작하여 지금까지 575개의 우물이 완공되었다. 또한 생산공장이 위치한 지역의 하천정화 산업, 생태계복원사업, 환경교육 등의 사회공헌활동을 추진하고 있다.

m) 웹캐시 : IT 산업이 발달하지 않은 캄보디아에서 IT 산업 육성을 위한 IT 교육 센터 설립 및 교육 프로그램 개발, 맞춤형 IT 훈련 프로그램 개발 및 훈련, 그리고 지역주민을 위한 컴퓨터 기초 교육 프로그램 개발 및 교육을 주요 사업으로 추진한다.

n) o) 포스코(모잠비크)/ 포스코(짐바브웨) : 아프리카에서 식량사업을 추진중인 포스코는 모잠비크와 짐바브웨를 BOP 비즈니스 지역으로 선택하였다. 짐바브웨 세케와 모잠비크 마니싸에서 '빈곤의 대물림' 문제를 해결할 수 있도록 개인의 의식개선, 농업관련 기술전수 및 농업의 경제적 자립모델을 제시하려는 목표로 농장과 농업훈련원을 건립하였다. 이를 통해 영농지도자 과정 수료자의 농업 부문 취업 및 진출을 촉진하고 지역 주민의 농업기술 향상, 소득증대를 도모한다(공동농장 경작자 기존 소득 대비 30% 증대). 이와 더불어 기계화 농법 전수, 문맹 지역 주민수 감소(연간 40명)등 사업을 수행한다. 공동 농장에서 채소(토마토, 오이, 콩, 양배추 등) 공동 경작을 지원하고, 생산물은 지역주민에게 분배하여 소득창출 기회 제공한다. 비록 소수에 불과하지만(모잠비크의 경우 20명) 마을주민이 농장에 고용됨으로써 사업의 수혜자 중 일부가 공급사슬에 포용되는 효과를 거둘 수 있다.

p) 포스코 건설 : 베트남 동나이성 빈곤지역 청년직업 역량 강화를 위한 용접직업학교 설립 및 운영사업은 베트남에서 BOP 비즈니스를 추구하는 포스코의 CSR 전략과 일치한다. 포스코 건설이 필요로 하는 용접기술 인력의 확보라는 비즈니스 목표와 가난한 청년들의 기술훈련을 통해 일자리를 찾아 빈곤에서 탈출할 수 있도록 지원하는 개발협력의 목표가 일치하는 것이다.

q) 한국중부발전(찝다 글라르) : 한국중부발전은 2006년부터 인도네시아에 진출하여 현재까지 두 개의 화력발전소를 운영하고 두 개의 수력발전소를 건설하였다. 인도네시아는 해외사업의 전략적 거점으로 향후 30년간 지속적으로 전력판매수익을 올릴 것이다. 인도네시아 찝따 글라르 마을 마이크로수력발전소 건설사업은 인도네시아 국가에너지 정책에 부합하고 전력수급에 어려움을 겪고 있는 전원지역에 전기를 안정적으로 공급하고, 전력판매수익의 일부를 지역주민의 교육, 건강, 기타 사회기반시설 구축에 투자함으로써 지역사회의 발전과 더불어 에너지 자립화에도 크게 기여할 것으로 보인다. 연간발전량 약 250,000kw를 목표로 하는 이 사업으로 인해 약 350가구가 수혜를 볼 것으로 예상하고 있다. 또한 이 사업으로 확보되는 전기판매수익금(연간 약 1500만원)은 마을의 교육, 의료, 환경 개선, 농산물 가공설비 등에 활용될 계획이다.

r) 한진중공업 : 필리핀 수빅만의 한진빌리지는 수빅조선소에서 일하는 현지 근로자들의 주거 안정과 복지 증진을 위한 사업으로, 한진중공업이 2009년 수빅조선소 인근 부지 30만㎡ 매입, 지난해 주택 1000여 세대를 지어 근로자들에게 분양, 공급하고 있다. 수빅조선소 근로자라면 누구나 별도의 계약금 없이 시세보다 낮은 분양가로

자기 집을 마련할 수 있다. 이 사업은 건설, 레저부분의 기업활동을 노동자들의 복지와 연결시키고, 필리핀 노동자들의 주거환경 개선과 복지를 표방하며 활동하는 필리핀 현지의 FIESTA Community Inc.와 협력한 프로젝트이다.

s) 현대자동차(가나) : 가나는 자동차 제조공장에서 일할 수 있는 숙련된 노동자를 구하기 어렵다는 점에 주목한 현대자동차는 자동차 기술과 관련된 직업인력을 양성하는 BOP 비즈니스 전략을 추진하였다.

t) 현대자동차(인도네시아) : 인도네시아의 현대 · KOICA 드림센터를 통해 정비기술 인력의 양성으로 BOP 시장을 개척하는 비즈니스 전략을 추진하는 CSR 활동이다.

u) CJ 푸드빌 : CJ푸드빌은 베트남에서의 BOP 시장 개척을 위해 제과제빵 기술 전수를 통한 베트남 선진 제빵 기술이전 및 고용창출/창업 기여할 것으로 전망한다.

v) GS 칼텍스 : 태양열 에너지 개발 사업지역인 바탐방주는 전체 약 1,300만명의 인구가 사는 지역으로 인구 순위 5위, 도시화 순위 4위의 서북지역의 중심 곡창지대 도시이다. 전체인구의 60%인 약 60만명 중 빈곤계층 20만명으로 에너지 소비에 어려움을 겪고 있다.

w) LG 전자 : 에티오피아에서 숙련된 노동력을 확보하기 위한 비즈니스 전략에 따라 직업학교를 설립해 숙련된 노동력을 확보해 감으로써 BOP 시장을 개척하는 전형적인 BOP 비즈니스 유형의 글로벌 CSR이다.

x) SK 에너지 : 2011년 창립된 SK 이노베이션의 자회사로서 정유사업을 담당하고 있다. SK에너지는 페루에서 활발한 자원개발 BOP 비즈니스를 개척하고 있으며, CSR 전략으로 페루에 52개 학교를 재건하는 프로그램을 추진하고 있다.

3) 공급(가치)사슬

앞의 BOP 비즈니스와는 달리, 공급사슬에서는 '중간' 수준 이상의 성과를 내는 사례들의 수는 많이 줄어든다. UN 글로벌 컴팩트(2013)의 보고서의 분석대로 공급사슬 구축은 글로벌 CSR 발전의 커다란 장애가 되고 있다는 것이 한국 기업들의 사례들에서도 확인되고 있다. BOP 비즈니스 항목에서 소개한 다른 사례들은 농장개발, 직업훈련, 기술훈련 등을 통해 공급사슬 형성의 가능성을 보여준다. 사업을 통한 수혜자들의 역량강화와 파트너십 이상의 이해관계자 관계가 형성된다면 공급사슬 형성의 가능성이 보다 높아질 것으로 생각된다. 이것이 이루어지지 않는다면 수혜자 중 극소수가 노동자, 소작인 등의 고전적 방식으로 비즈니스 사슬에 통합될 가능성이 있다.

한국기업 사례 총 41건의 사례 중 공급사슬 구축이 '중간' 수준 이상 해당되는 사례들은 18건이다. 통합모델 3개 모두와 혁신모델 15개가 공급사슬 구축의 성과를 보여준다.

a) 삼익악기 : 주력 사업인 피아노와 기타 제작에 필요한 목공예 인력과 피아노 조율 인력을 확보하기 위한 비지니스 목표와 현지의 가난한 청년들의 고용과 소득 및 빈곤해소의 개발협력의 목표가 일치하는 '공유가치창출'(CSV) 모델이다. 피아노 조율반은 2개 반 각 20명씩 40명으로 6개월 기간의 기술훈련 과정을 거쳐, 현지 전문기능 인력으로 확보한다. 또 목공예반도 기타 및 피아노 제작 과정에 필요한 목공예반 3개반(60명)을 6개월간의 기술 훈련을 통하여 기술 인력을 양성한다. BOP 창업과 지역 공급업체 공급사슬의 TBL 구축 등의 과제를 안고 있다.

b) 세아상역 : 절대빈곤 국가인 아이티에서, 북부지역에 산업단지를 조성해, 여성 등의 빈곤층과 취약층의 고용으로 이들에게 안정적인 소득을 보장하는 전형적인 공급사슬에 해당된다. 그럼에도 작업장 내의 인권, 복리후생 문제 해결을 위해 Columbia, Levi Strauss 등 해외 의류기업들이 추진했던 HERProject가 필요하다.

c) SK 이노베이션의 My Eco-Farm은 사업의 시작단계에서부터 오너십의 원칙이 강조된다. 사업의 1단계는 농촌 가정으로 조직된 그룹이 야차이와시를 방문하여 스스로 기술의 이점을 확인하는 것이다. 이것은 자신의 땅에서 실현될 수 있는 수준높은 경제, 사회, 기술, 환경의 발전과 함께 그들의 이상을 실현할 가능성을 스스로 파악하는 것이다. 또한 2, 3단계(계획단계, 평가단계)에서는 전문가들과 농촌가정들이 함께 사업계획을 구상하고 적절한 농업기술들을 평가, 채택한다. 그후 적절하고 유연한 금융서비스를 통해(FINCA Perú 담당) 장비와 기술획득에 필요한 재원을 확보하고 실행에 들어간다. 운영은 PROSYNERGY가 주관하고 야차이와시의 기술, 행정관리직원 등이 참여해 통합적 관리 팀을 구성하여 운영한다. 이 과정을 통해 생산자들은 시장에 통합되고 생산 확대와 함께 가정의 안전한 먹거리 확보, 흑자생성, 시장 조사, 사업 관리 워크숍으로 생산 체인을 확보하고 문제점을 개선한다. 나아가 자체 평가 과정을 통한 기업 및 자신감을 강화시키고, 지역적으로 보다 넓은 범위에서 가족, 지역 사회, 도시를 개선한다는 점을 인식한다. 가치의 혁신이 일어나는 것이다.

d) 다비육종 : 베트남 빈증 지역의 양돈의 생산성 향상을 목표로, 현지에 연간 25만불의 비용투입으로, 베트남 현지법인을 통한 인력 투입, 양돈 연수원 및 교육 연수 프로그램 운영, 다비육종의 현지 투자법인인 "한포크" 농장을 실습 농장으로 활용하고, 외부 판매장을 강의동으로 조성하는 등 지속가능한 공급사슬을 구축한다. 베트

남 빈증 지역에 대한 전략적 CSR의 필요성은 지역사회의 양돈농가와 청년 양돈지도자를 육성해, 이들의 고용과 소득증대에 대한 기여에 있다. 베트남의 양돈의 규모는 세계적인 규모이지만 시스템의 부재로 생산성 성적이 매우 낮다. 베트남의 양돈 규모는 세계 4위, 아시아 2위로 한국의 3~4배의 규모로, 전체 육류 시장의 80%를 돼지고기로 소비하는 선호도를 보여주지만, 양돈 생산성은 양돈 선진국의 50% 수준으로 열악한 실정이다. 이를 개선하기 위해, 양돈 인적 자원을 교육시킬 수 있는 인프라가 구축, 양동농가의 생산성 제고 기술훈련 등 공급사슬 구축이 필요하다.

e) 기아자동차 : 아프리카 지역을 글로벌 CSR 전략 지역으로 선택해, 탄자니아, 말라위, 모잠비크에서 학교나 공공기관 등지에 기아 차량 제공 등으로 기아자동차의 인지도를 높이는 초기 공급사슬 형성에 주력한다.

f) 두산 인프라코어 : 글로벌 CSR 활동 지역이 지진이나 홍수 등 재난 피해지역으로, 기업의 업인 기계분야의 비즈니스를 BOP 시장에 활용해 공급사슬 구축이라는 비즈니스 전략을 추진한다.

g) 삼성엔지니어링 : 현지 대학과의 인턴십 및 지역주민 직업교육 프로그램을 확대하여, 프로젝트를 수행하고 있는 국가에 기술학교를 건립하고 용접공, 목수 등 기능공을 양성하는 교육 프로그램을 운영해 기술인력 확보를 통한 공급사슬 구축을 추진하고 있다.

h) 선진 엔지니어링 : 2009년 팀앤팀과 식수 펌프에 필수부품인 고무 패킹 연구 개발을 통한 적정기술 후원을 시작으로 파트너십을 맺었다. 당시 팀앤팀은 현장에서 2년이 지나면서 설치한 펌프들이 고장으로 버려지는 모습을 보고 원인을 분석해 본 결과 피스톤에 장착되는 고무 패킹을 더 높은 강도의 재질로 개발하면 최소한 5배에서 10배의 수명을 유지할 수 있다는 생각으로 선진 엔지니어링에 기술자문을 요청했고, 선진은 즉시 이에 합당한 패킹을 개발하여 지금까지 보급해 오고 있다.

i) 순천향대학병원 : 캄보디아 시엠립 주립병원의 완공에 따른 사후관리 사업의 일환으로 영유아 사망률 절감, 모성건강개선, 의료교육기관으로의 발전, 개발을 위한 파트너십 구축을 주된 목표로 글로벌 CSR을 추진하고 있다.

j) 신한은행 : 신한크메르은행은 철저하게 현지화 전략을 추진한다. 신한은행은 국내 은행으로선 최초로 베트남 현지법인을 설립했고, 신용카드 사업에도 처음으로 진출했다. 신한은행은 글로벌 은행 도약의 비전으로 내세우고 있는 '아시아금융벨트'의 핵심 지역으로 베트남을 지목하고 더욱 더 현지화에 속도를 내고 있다. 신한베트남

은행의 현지화 노력은 직원구성부터 시작됐다. 2013년 6월 기준으로 신한베트남은행의 총 510명의 직원 중 현지 채용인원은 약 94%다. 9개 지점의 부지점장도 모두 현지인으로 임명했다. 현재 현지자금 운용비율도 약 58%로 절반을 넘고 현지고객 비율도 88%다. 또 마이크로 크레딧은 은행의 고객인 채무자에게 무담보나 저리의 대출을 통해 수혜자로 전환할 수 있는 장점이 있다. 이러한 방식으로 공급사슬이 형성될 수 있다. 한편 신한 크메르은행의 1사1촌운동의 일환으로 자매결연을 맺은 초어빌리지의 경우, 현지주민들의 요구는 주로 도로, 전기, 학교 등 인프라 확충에 집중되어 있으며, 신한 크메르는 금융기업으로서 재정적 지원에 역점을 두고 있다. 직원들의 성금이 아니라 사업과 연결하여 장기저리의 인프라 파이낸싱을 제공할 수 있다면 공급사슬형성의 사례가 될 수 있을 것이다.

k) 웅진코웨이 : 정수기가 대표적인 전략상품으로 회사의 사회공헌전략도 식수환경개선과 같은 물을 포함한 환경관련 프로그램들이다. 이 프로그램들은 BOP 시장을 개척하는 공급사슬 구축의 진입단계로 볼 수 있다. 대표적인 활동으로 캄보디아 우물파기가 있는데, 수질여건이 열악한 캄보디아 지역 주민들의 식수환경 개선을 위해 2006년부터 펌프식 우물을 파기 시작하여 지금까지 575개의 우물이 완공되었다. 또한 생산공장이 위치한 지역의 하천정화산업, 생태계복원사업, 환경교육 등을 진행하는 환경관련 사회공헌활동을 적극 추진하고 있다.

l) 웹캐시 : IT 기업으로서 캄보디아에서 IT 시장의 개척의 목적으로 갖고 공급사슬 구축을 위한 글로벌 CSR을 추진한다. 주요 사업으로는 1) IT 교육 센터 설립 및 교육 프로그램 개발, 2) 맞춤형 IT 훈련 프로그램 개발 및 훈련, 3) 컴퓨터 기초 교육 프로그램 개발 및 교육, 4) 산학 협력 네트워크 구축 등이다.

m) 포스코건설 : KOICA의 지원으로 받은 베트남 동나이성 빈곤지역 청년직업 역량 강화를 위한 용접직업학교 설립 및 운영사업을 통해, 포스코 건설이 필요로 하는 용접기술 인력의 확보라는 비즈니스 목표와 가난한 청년들의 기술훈련을 통해 일자리를 찾아 빈곤에서 탈출할 수 있도록 지원하는 개발협력의 목표가 일치하는 CSV에 근접하는 모델이라 볼 수 있다. 이는 공급사슬의 구축에서 가장 기초적인 단계에 해당된다.

n) 한국중부발전(찝다 글라르) : 인도네시아 찝따 글라르 마을 마이크로수력발전소 건설사업은 KOICA의 지원을 받아 한국중부발전의 인도네시아 전력사업 시장개척에 기여하는 공급사슬 구축의 역할을 한다. 전력수급에 어려움을 겪고 있는 지역에 전기를 안정적으로 공급하고, 전력판매수익의 일부를 지역주민의 교육, 건강, 기타

사회기반시설 구축에 투자함으로써 지역사회의 발전과 더불어 에너지 자립화에도 크게 기여할 것으로 보인다.

o) 한진중공업 : 필리핀 수빅조선소 노동자들의 복지증진을 표방하며 시작한 한진빌리지 프로젝트는 안정적인 노동인력의 확보를 위한 공급사슬 구축에 해당되는 CSR 전략이다. 수빅조선소는 한진중공업이 지난 2009년 필리핀 수빅만에 완공한 총 면적 300ha 규모의 필리핀 최대 조선소다. 연간 60만t(DWT)의 선박건조 능력을 보유하고 있다.

p) 현대자동차(가나) : 자동차 제조업이 발달하기 어려운 조건에 있는 가나에서 미국, 일본 자동차들과 경쟁하는 현대차는 BOP 시장 공략을 위한 공급사슬 구축으로 자동차 정비기술과 관련된 직업인력을 양성하는 CSR 전략을 추진하였다.

q) 현대자동차(인도네시아) : 인도네시아의 '현대 · KOICA 드림센터'는 정비기술 인력을 안정적으로 확보하는 등 BDO 시장 개척을 위한 공급사슬의 기반시설이 된다. 약 520평의 부지에 교실, 교무실, 컴퓨터실, 엔진 워크샵, 메인 워크샵, 페인팅샵 등을 갖추고 있으며, 초중급, 중급, 고급의 3개 교육과정으로 구성된 7개월 단과 코스를 통해 인도네시아 청년들에게 실제 취업 및 창업으로 이어질 수 있는 실용적인 정비 기술을 교육한다.

r) CJ 푸드빌 : '한 · 베 기술학교'와의 산학협력 사업으로 추진된 이 사업은 제과제빵 기술 전수를 통한 베트남 선진 제빵 기술 이전 및 고용창출/창업 기여를 목표로 한다. 기술학교 내에서 6개월 과정단위로 제빵이론/실습, 위생, 교양, 서비스 과목을 교육하며 추후 뚜레쥬르 및 베이커리 업계 취업 및 창업 연결한다는 전략으로 공급사슬 구축의 중간 수준에 해당된다.

s) LG 전자 : 에티오피아에서 숙련된 노동력을 확보하기 위한 비즈니스 전략에 따라 직업학교를 설립해 숙련된 노동력을 확보함으로써 BOP 시장에서 안정적인 공급사슬을 구축하는 초기 발전의 단계에 진입한 사례이다.

4) 파트너십

평가 대상이 되는 41개의 사례 중 거의 모든 사례가 많은 이해관계자들과 개방적, 쌍방적 커뮤니케이션과 상호 영향의 관계를 가지며 협의를 하는 것으로 나타났다. 혁신모델의 형태를 갖추고 있는 것이다. 현지의 지사뿐만 아니라 국제기구, 국내외 NGO, 현지의 행정담당기관 기관과의 협의와 사전조사가 이루어졌다. 물론 본 사례의 절반 이상이 KOICA

의 지원을 받아 수행되었다는 점도 중요하다. 그러나 직접수혜의 대상이 되는 사람들과의 협의나 CSR 기획단계에서의 참여를 보여주는 자료는 일부에 지나지 않는다. 즉 개방적, 쌍방향적 커뮤니케이션의 대상에 실질적 수혜자가 빠져있는 문제가 있다.

BOP 시장의 CSR에 있어서 이해관계자는 기업과 수혜자의 관계가 핵심이라 할 수 있다. 수혜자의 자립과 자활, 독립성 확보가 전제되지 않는다면 포용적 비즈니스와 CSV의 실현을 기대하기 어려울 것이다. 본 연구가 조사한 41개 사례 중 사회적기업을 표방하는 SK 이노베이션 My Eco-Farm 사례와 신한크메르 은행의 마이크로 크레딧 사업 등 일부를 제외한 모든 사업이 일방적 관계, 즉 한쪽이 일방적으로 혜택을 부여하는 관계로 분류된다. 여기에는 몇 가지 원인이 있을 수 있다. 첫째, 검토된 사업이 최근에 시작되었거나 현재 진행 중에 있는 사업들이 대부분이라 사업이 의도한 지역민의 역량강화를 기대하기는 너무 이르다는 점이다. 둘째, 사업이 추진되는 빈곤지역의 주민들이 스스로를 대표할 능력이 없을 수 있다는 점이다. 스스로 NGO나 주창조직을 결성할 능력이 결여되었기 때문에 혁신모델에서 나타나는 파트너십, 상호영향 혹은 통합모델의 특징인 연대를 기대하기 어려울 수 있다. 따라서 현재 추진되는 사업들이 혁신, 전환모델로 발전하기 위해서는 사업의 지속성과 장기간에 걸친 범위 확대, 내용의 심화를 통한 수혜자의 역량강화가 관건이 될 것이다.

평가대상이 되는 41개 사례중 파트너십에 기초한 사례들로 다음 20개(통합모델 3개, 혁신모델 17개)를 참고할 수 있다. 특히 KOICA 글로벌 사회공헌 사업에 참여하는 기업들은 대부분 국내 NGO들과의 파트너십으로 사업을 추진하는 특징이 있다. 기업이 재정 부담으로 시장개척 역할을, NGO들은 사업운영의 책임을 분담하는 경우가 대부분이다. 그러나 선진엔지니어링의 경우, 케냐에서 수자원 시설 활동을 해온 팀앤팀 NGO가 선진엔지니어링의 기술지원을 요청하면서 KOICA의 매칭 지원을 통해 현지 CSR 활동이 본격화되는 사례도 있다.

a) 삼익악기 : 사업의 목표는 자카르타 인근 농촌지역인 칠릉시 지역의 청소년 직업훈련을 통하여 대도시 우범지대 유입을 막고 기술 인력을 양성하고, 직업교육 실시를 통해 고용을 창출하고 지역경제에 기여한다. 인도네시아 노동부와 MOU 체결완료, 간담회 개최, 졸업증명서 공식인증협조 및 지방관청 등 관계기관과 연계를 구축하였다.

b) 세아상역 : 아이티 북부공단지역 시범학교 설립사업에 현지유관기관 및 KOICA 등이 파트너로 동참하였다. 아이티에 법인을 설립할 당시부터 아이티정부, USAID,

미국무부와 협의를 해서 사업추진 지원을 받았다. 그러나 2012년 7월 6일자 뉴욕타임즈 기사에는 이 기업이 중남미에서 범한 인권유린의 사실과 아이티의 비옥한 농토, 생물학적 다양성을 보유한 지대에 공단을 건립하는 것을 우려한 현지 사회단체와 정부당국자들의 우려와 비판이 보도되었다. http://www.nytimes.com/2012/07/06/world/americas/earthquake-relief-where-haiti-wasnt-broken.html?pagewanted=all&_r=4&

c) SK 이노베이션 : 'SK My Eco-Tech Farm'은 SK이노베이션이 2009년부터 시행해온 농촌개발 프로그램을 사회적기업 형태로 진화시킨 것으로, 현지의PROSYNERGY가 야차이와시의 관리를 책임지고 있다. 야차이와시의 기술, 행정관리직원 및 최상의 지원을 통해 통합적 관리팀을 구성할 계획이다. Hu ncano와 Pilpichaca, 이 두 지역에 야차이와시 건설을 위한 토지양도 허가의 결정적 기여를 한 Hu ncano와 Pilpichaca 시청기관의 지원이 있었다. 또 재생에너지 기술 실현과 기술 확장에 관한 디자인을 담당하는 PUCP 농촌부문 지원 그룹과 신용 프로그램을 구성을 담당하는 FINCA Per 의 참여가 뒷받침된다.

d) 다비육종 : 베트남 빈증성의 지방정부와의 MOU 등의 체결로, 관련 공무원, 양동농가, 청년 양돈 지도자 등의 기술훈련을 위한 다양한 지역 기관들과의 파트너십이 사업의 성패를 가늠할 정도로 중요하다. 현지의 파트너 기관으로는 빈증 대학교 교수진 강의 협력 및 자체 교수진 훈련, 빈증 대학교 강의실, 교육 시스템 운영, 빈증성 수의, 축산과 공무원 교육 연수 참여를 위한 협력과 지원 등이다. 베트남 빈증대학(Binh Dudng University)은 베트남 중남부 지역의 농업 연구와 교육을 담당하고 있는 중추적인 전문대학으로 양돈 분야에 대한 전문가 교육과 연구를 수행하면서 베트남 농무성과 함께 양돈 전문가 교육 및 연수에 관한 한국 정부의 지원을 큰 도움으로 여기게 되었다. 이 과정에서 다비육종의 베트남 현지 투자법인인 Darby-CJ Genetics가 역할을 담당한다. 또 현재 베트남에 진출해 있는 다비육종은 국내 사료업체인 CJ와 함께 Darby-CJ Genetics를 베트남 현지에 설립하고, 우수한 한국종돈 생산과 함께 양돈 농가에 대한 기술 지도를 실시하고 있다.

e) 기아자동차 : 아프리카 3국에서 추진되는 글로벌 CSR 활동에 한국의 권위있는 INGO들과 파트너가 되어 개발협력의 성과를 높이고 있다. 탄자니아 프로젝트는 2012년부터 추진된 사업으로 한국의 대표적인 INGO인 굿네이버스와의 파트너십으로 추진하는 CSR 전략에 기초한다. 말라위에서는 기아대책기구와 파트너십으로 살리마 지역 주민에게 보건의료 서비스를 제공하여 삶의 질 향상에 기여하는 목표

를 추구한다. 모잠비크에서는 초록우산어린이재단과 파트너십으로 자발라 지역의 절대적으로 부족한 중등교육 기회를 제공하기 위해 원거리 학생을 위한 스쿨버스 및 자립지원용 차량 제공하고, 소액 저축, 대부사업을 지원하며, 마을주민들 스스로 미래를 위한 저축과 사업자금 대부 사업 시스템 구축 및 운영한다.

f) 두산 인프라코어 : 글로벌 CSR 활동 지역이 지진이나 홍수 등 재난 피해지역으로, 재난 피해 국가들과 지방정부와의 공조, 그리고 UN 등 국제기관과의 공조로 CSR 활동을 전개하였다.

g) 삼성엔지니어링 : 2006년 유엔 환경 프로그램 아태지역사무소(UNEP ROAP)와 공조해 꿈나무 푸른교실(어린이, 청소년 온라인 환경교육 프로그램)의 영문 웹사이트를 개설했으며, 2011년 9월에는 UNEP 본부와 MOU를 체결하여 환경문제에 대한 청소년들의 활발한 의견 교환 및 참여를 유도하는 환경 네트워킹 사이트(tunza.eco-generation.org)로 리뉴얼하여 공동 운영하고 있다.

h) 삼성전자 : 아프리카에서는 UNESCO, KOICA와 함께 르완다, 말라위 등 아프리카 15개국 현지주민의 문맹퇴치와 지역개발사업을 실시하였다.

i) 선진 엔지니어링 : 케냐 지역사회의 정수 등의 CSR 활동을 하면서, 파트너 기관인 NGO 팀앤팀은 사업계획, 모니터링 및 평가를 위한 인력지원, 사업진행 상황 관리, 사업 홍보 등의 책임을 분담하며, 케냐 현지의 팀앤팀 케냐는 현장 책임 및 사업 진행/보고, 기술인력 및 사업 수행인력 투입, 사업지원(구매, 물자조달), 긴급사태 대응 및 위기관리, 파트너 협조 및 교육훈련 전담, 활동 지역 정보 제공 및 안전 확보 등의 역할을 분담한다. 팀앤팀은 케냐 정부의 요청으로 Water Pan Oasis(저수지 축조) 사업을 추진했는데, Water Pan은 우기에 내리는 비를 저장하여 건기에도 지역 주민들이 물을 얻을 수 있는 주요 수자원이 된다.

j) 순천향대학병원 : 2010년 8월 순청향대학병원은 한국국제협력단과 MOU 체결을 하고 캄보디아 시엠립 주립병원 역량강화사업을 추진해오다, 상대적으로 의료 환경이 낙후된 시엠립 주립병원에 한국 최초의 모자보건인증 기관으로 현지에 모자보건센터를 건설, 2012년 말 완공하였다.

k) 웅진코웨이 : 정수기가 대표적인 제품으로 회사의 사회공헌전략도 식수환경개선과 같은 물을 포함한 환경관련 프로그램들이 있고, 또 업의 전문성과는 관련이 적지만 굿네이버스와 협력해 월1천원, 고객들의 기부금을 모아 아프리카 탄자니아의 여성 기숙학교를 설립할 계획이다.

l) 포스코(모잠비크) : 국내의 대표적인 INGO인 기아대책과 파트너십으로 농업교육 및 개발도상국 지역개발사업의 실행성을 제고하며, 또 모잠비크 현지 농업 교육 전문 기관 CEFATE와 MOU를 체결하여 농업훈련원의 농업기술, 농업 경영의 교육과정을 운영하는 협조체계를 구축하고, 모잠비크 국립농업연구소(IIAM) 과 채소 재배 자문 제공 등을 내용으로 하는 MOU 체결을 진행하였다.

m) 포스코(짐바브웨) : 농업개발을 통한 짐바브웨 세케 지역 빈곤퇴치 사업의 파트너로 기아대책과 더불어 1차년도(2011~2012)에 구축된 농업 인프라와 농업훈련 프로그램을 기반으로, 2차년도에는 기존 프로그램의 질적 향상을 통한 훈련원 자립농장 운영 확대 및 에이즈환자 지원 사업의 안정화를 이루고 있다.

n) 포스코건설 : 포스코건설 베트남법인과 동나이성의 협력을 통하여 현지 용접직업학교를 설립하고 용접 이론 및 실습교육 시설과 환경을 조성한다.

o) 한국중부발전(찝다 글라르) : 현지법인인 PT. Wampu Electric Power 법인장이 이베까의 마이크로 수력발전소 건설사업을 제안하였고 2012년 9월에 사업타당성 검토를 위해 현지조사를 실시하였고 2012년 10월에 공동협력기반 구축을 위한 양해각서(MOU)를 체결하였다.

p) 한진중공업 : 수빅조선소 현장은 건설, 레저부분의 기업활동을 노동자들의 복지와 연결시키고, 필리핀 노동자들의 주거환경 개선과 복지를 표방하며 활동하는 필리핀 현지의 FIESTA Community Inc.와 협력한다. FIESTA Community Inc.는 노동자들에게 저렴하고 쾌적한 주거를 공급한다는 경영철학에 입각해 주택의 건설과 보급을 수행하는 필리핀 현지의 기업으로, 필리핀 여러 지역에 마을 만들기 프로젝트를 진행중이며, 근로자 주택을 제공하는 한진 빌리지 프로젝트는 이 회사와 공동으로 수행되고 있다.

q) 현대자동차(가나) : 자동차 기술교육 센터를 수립하여 사회에 필요한 기술교육을 실시하고 졸업생 대상의 취업 지원을 통한 자립 지원 및 소득 향상을 위한 일련의 사업의 추진을 위해 현대자동차는 플랜한국위원회, 플랜가나와 파트너가 되며, 또 가나의 교육부, Ghana Education Service, 가나 청소년 위원회, GRATIS foundation과 함께 연계하여 사업을 진행한다.

r) 현대자동차(인도네시아) : 현대 · KOICA 드림센터 건립은 교육 불균형 해소 및 안정적 일자리 창출 등 저개발국가에 대한 적극적인 지원을 위해 현대차가 KOICA, 플랜코리아 등과 함께 추진하고 있는 민관 협력 글로벌 사회공헌사업이다.

s) CJ 푸드빌 : KOICA의 추천을 통해 '한 · 베 기술학교'와의 산학협력 형식으로 제과 제빵 기술 전수를 통한 베트남 선진 제빵 기술 이전 및 고용창출/창업 기여를 목표로 한다.

t) GS 칼텍스 : 한국의 INGO 굿네이버스, 한국국제협력단(KOICA)와 함께 캄보디아 바탐방(Battambang), 꼰뜨레이(Koun Trei) 지역에 7억원 규모의 에너지개발지원 사업을 진행하고 있다.

u) LG 전자 : LG전자는 2009년부터 세계식량계획(WFP), 국제백신연구소(IVI)와 함께 저개발국 자립 지원 프로그램인 LG희망시리즈를 시작했다. 저개발국 경제적 자립 기반을 마련할 수 있도록 LG희망가족 (방글라데시, 캄보디아), LG희망마을 (에티오피아) 등의 프로그램을 운영하고 있으며, 자립할 수 있는 환경 조성을 위해 수인성 질병 퇴치를 지원하고 있다.

3. 개발협력의 성과

개발협력의 성과지표들은 기술훈련과 기술이전, 고용창출, 소득증대, BOP창업, 빈곤해소, 지역사회기여 등으로, 이들 각각을 평가 대상이 되는 41개 사례별로 분석해본 결과는 다음과 같다.

1) 기술훈련과 기술이전

기술훈련은 한국 기업들 다수가 추진하는 대표적인 개발협력의 성과로 나타나고 있다. 그럼에도 기술훈련 이후의 고용창출과 소득증대를 위한 개발협력이 뒷받침되지 않기 때문에 확고한 공급사슬 구축과 CSV의 진전이 되지 않는 것으로 분석된다.

평가 대상이 되는 총 41건의 사례 중 기술훈련의 성과를 내는 사례들은 20건으로 절반 정도에 달한다. 통합모델 3개 모두와 혁신모델 17, 관여모델 1개가 기술훈련의 성과를 낸 것으로 분석된다.

a) 삼익악기 : 지난 20년간의 현지화를 통해 지역의 청년들을 기술훈련 프로그램을 통해 정규 직원으로 채용해 왔다. KOICA와의 공동 사업에서는 피아노 조율반은 2개반 각 20명씩 40명으로 6개월 기간의 기술훈련 과정을 거쳐, 현지 전문기능 인력으로 확보한다. 또 목공예반도 기타 및 피아노 제작 과정에 필요한 목공예반 3개반

(60명)을 6개월간의 기술 훈련을 통하여 기술 인력을 양성하며, 또 제빵&봉제반을 신설하여 인근지역 취약계층 여성 청소년을 위한 수요자 중심의 교육을 제공하기 위해 20명 교육생을 6개월간 기술교육을 진행한다. 기술교육훈련은 직업훈련원, 기숙사의 증축으로 안정화되어 있다. 직업훈련원 2개동을 증축하여 건평 1,320/2M 확보하고, 기숙사도 증축하여 150명까지 수용하며, 여기에 교재, 기자재 등 시설을 투자한다. 또한 수료생을 대상으로 직무전문훈련을 실시하는 것도 주요 특징이다. 과정 수료생을 중심으로 실무에 투입하여 실무 적응 훈련을 하여 고용 가능성을 점검하고, 수강생들에게 실무경험을 쌓도록 하기 위해 삼익 인도네시아 공장에서 1개월간 진행된다.

b) 세아상역 : 2011년 이후 지진의 폐허에 휩싸인 아이티의 북부지역에 산업단지를 조성해 여성을 포함한 빈곤층 수천명에게 안정적인 일자리를 제공하며, 이들의 직업교육훈련이 선행되었다. 지금도 직업훈련센터의 건립과 운영을 지원하고 있다. http://www.sae-a.com/

c) SK 이노베이션 : 페루 야차이와시의 기술 지원과 교육으로 농가 지역에 효율적인 농업 기술을 설치한다. 야차이와시의 기술 지원 및 전달은 지속적인 형태로 양질의 삶과 표준 생산을 향상시키는 데에 의의를 두고 있다.

d) 다비육종 : 베트남 양돈교육연수원 설립을 통해 양돈기술의 현지전수를 도모하고 있다. 교육은 연인원 720명으로 ①축산전공학생, ② 양돈종사자, ③ 축산 관련 공무원, ④ 양돈 종사 희망자가 대상이다. 교육기간은 1-2주이다. 베트남 재래종 품종과 개량종 품종간의 능력 차이가 크고, 사업장인 베트남 북, 남부의 양돈과 한국 다비육종의 생산지표 차이도 크게 나타나 사업의 필요성과 효과성이 주목된다.

e) 문화방송 : 네팔 농촌지역 Jomsom에 라디오 방송국 건립사업은 좀솜 지역 주민 및 무스탕 지역 인구 14,000명에게 다양한 정보제공의 혜택을 주는 사업이다. 라디오 방송국을 건립해, 1) 라디오 운영에 필요한 장비 제공, 2) 라디오 송출의 효율을 위한 고성능 타워 (방송 송출 기지국), 3) 장비의 운영과 유지 보수에 대한 기술적 훈련 제공, 4) 다양한 프로그램 개발과 운영을 위한 한국 전문가의 파견 및 유지 등 기술훈련과 기술이전의 성과를 내는 CSR 사업이다.

f) 삼성엔지니어링 : 각 현장 및 법인에서 자체적으로 운영 중이던 현지 대학과의 인턴십 및 지역주민 직업교육 프로그램을 확대하여, 프로젝트를 수행하고 있는 국가에 기술학교를 건립하고 용접공, 목수 등 기능공을 양성하는 교육 프로그램 운영을

계획하고 있다. 또한 교육 이수 후에는 당사가 수행중인 현장에 취업할 수 있도록 함으로써 지역사회의 발전을 위해 노력할 것이라 밝히고 있다.

g) 선진엔지니어링 : 정수시설의 설치와 운영 및 관리에서 파트너 기관인 팀앤팀과 주민들의 기술교육훈련을 진행하였다. 또 아프리카 내 선박 기술자 및 선박 항해사 양성을 위한 인력 확보를 위한 특수 직업훈련학교를 준비하고 있다. ㈜선진은 기업이 축적한 기술과 노하우를 바탕으로 수자원 개발 사업의 자금 지원과 함께 현장에 적합한 적정기술 지원을 지속적으로 진행할 계획이다.

h) 순천향대학병원 : 캄보디아 시엠립 주립병원 건축과 운영의 지원사업을 통해, 의료인력 교육을 통한 효율적 센터운영 기법 전수, 선진의료기술을 통한 시엠립 주립병원의 역량 강화, 의료서비스의 질적 향상 개선을 추구한다. 현지의 의료 인력은 대부분 특히 분만과 신생아 관리에 있어서 일관적인 수련을 받지 못하였으며, WHO 표준 산전관리 프로그램, 분만관리, 신생아 관리, 산욕관리, 신생아 관리 등에 대한 경험이 부족하다. 또 의료인력(의사, 간호사, 조산사)외 의료 서비스 지원 분야(병원 감염관리, 의료질 관리 등)의 전문 인력이 절대 부족해, 전문인력의 양성 기술교육이 뒷받침될 필요가 있다.

i) 신한은행 : 베트남과 크메르의 현지인들을 채용하고 6개월간의 인턴 과정을 통과하면 여신전문가(field marketer)로 활동하도록 양성한다.

j) 웹캐시 : 캄보디아 프놈펜에 현재 최대 100여명의 인원을 교육할 수 있는 전문 SW 교육센터를 개설했다. 웹케시는 매년 130명의 전문 SW개발자를 양성할 계획인데, 이들은 캄보디아 IT산업을 이끌어갈 역군이 되는 동시에 동남아시아 진출을 노리는 국내 기업에게는 현지 인력으로도 활용될 전망이다. 그런데 이 센터의 교육은 이원화되어, IT 전문 인력 훈련 및 인력을 공급하는 과정과 프놈펜 주민, 저소득/빈곤층 학생 등을 대상으로 한 컴퓨터 기초교육 과정으로 구분된다.

k) 포스코(모잠비크) : 모잠비크 마니싸 지역 빈곤퇴치 지원사업을 통해, 농업 훈련원 운영 및 IIAM(모잠비크 국립 농업 연구소)와의 MOU를 통한 전문 교육을 실시한다. 영농지도자 과정은 1년 과정으로 모잠비크 전역에서 선발된 농업 훈련생 30명에게, 농업이론교육, 의식개혁, 농기계교육, 컴퓨터 교육을 통한 농업 경영을 가르친다. 또 지역주민 농업 기본 과정 (4개월 과정, 연 2회 실시)은 만찌아니 마을 주민 60명을 대상으로 기계화 벼농사, 채소 재배, 농기계 교육 등 농업 실습 교육을 실시한다.

l) 포스코(짐바브웨) : 농업 훈련원 운영 (5개월 과정)을 통해, 짐바브웨 전역에서 선발된 농업 훈련생 40명씩 2개 기수를 운영하며, 농업이론교육, 의식개혁, 농기계 교육, 컴퓨터 교육 등을 중심으로, 훈련생의 팀별 구성 및 시범농장 실습을 병행한다.

m) 포스코건설 : 포스코건설은 건설현장에 필요한 용접인력양성 육성을 CSR 전략으로 삼아 베트남 동나이성에 용접학교를 설립했다. 교육기회를 얻지 못한 청년들에게 직업훈련을 통한 산업인력으로 양성하여 청년고용을 창출할 예정이다. 수혜자는 동나이성 빈곤지역 청년들 중 직업훈련 희망 지원자로서 연간 약120명으로 예상된다. 정원 40명 규모의 용접이론과 실습교육이 가능한 용접직업학교를 설립해, 베트남법인과 연계한 전문가교육을 제공하여 교육의 질을 개선 및 향상하며, 교육생은 가난한 청년들 중 약 40명 선발, 한 기수당 3개월 과정으로 운영한다. (총 240시간, 1일 4시간, 주 5일 수업). 교육 이론/ 실습 교육, 안전교육 및 직업교육으로, 수업의 80%이상 참석하고 실기시험 통과시 수료를 인정한다. 또 포스코건설의 특성을 활용하여 용접기술교육 수료생은 포스코건설 베트남법인에서 산업연수생으로 현장경험을 익힐 수 있는 기회를 제공하고, 취업 지원교육을 병행하여 현지 산업인력으로 양성한다.

n) 한국중부발전(찝다 글라르) : 인도네시아 찝다 글라르 지역의 발전소 운영인력 양성은 이베까가 담당할 것이며, 인도네시아 반둥에 위치한 훈련센터에서 짧게는 1주일 길게는 1달 이상 교육/훈련을 이수한 후에 현장에 투입될 것임. 훈련센터 방문이 어려울 시에는 이베까가 직접 사업지역 마을을 방문하여 교육할 예정임. 발전소 정비는 수력 엔지니어를 보유한 이베까가 수행할 것이며 필요시 한국중부발전이 적극적으로 기술 지원할 계획이다.

o) 한진중공업 : 수빅조선소에서 일하는 현지 근로자들은 주거 안정과 복지 혜택을 누리면서, 조선소 노동에 필요한 전문기술교육 훈련을 이수한다.

p)q) 현대자동차(가나, 인도네시아) : 현대자동차는 가나와 인도네시아에 자동차정비 기술교육 센터를 설립하였다. 현대차는 센터의 교육 과정 개발 및 운영에 적극 참여하는 것은 물론, 졸업생들에게는 수료 후 창업을 위한 소액 대출 프로그램 운영, 현지 대리점 채용, 인턴십 등을 통해 수료 후에도 이들을 적극적으로 지원할 예정이다. 가나에서 예상 수혜자는 240-300명으로 전망된다.

r) CJ 푸드빌 : 베트남 응에한성 한·베 기술학교 제과제빵과 개설 사업은 제과제빵 기술 전수를 통한 베트남 선진 제빵 기술 이전 및 고용창출/창업 기여를 목표로 한

다. 기술학교 내에서 6개월 과정단위로 제빵이론/실습, 위생, 교양, 서비스 과목을 교육하며 추후 뚜레쥬르 및 베이커리 업계 취업 및 창업 연결한다는 전략이다. 모기업인 CJ그룹(CJ나눔재단)은 사업의 안정적 운영을 위한 지원 역할을 담당한다. CJ푸드빌은 이 사업을 통해 6개월 단위 40명의 제과제빵 기술인력이 배출될 것으로 기대한다. 또한 제과제빵 기술 전수를 통한 베트남 선진 제빵 기술 이전 및 고용창출/창업 기여할 것으로 전망한다.

s) GS 칼텍스 : 캄보디아 사업지역에 기술전수 및 태양광 에너지 인식교육 등 지역사회 역량 강화를 통해 지속가능한 에너지 활용을 촉진하기 위해, 적정 에너지 일반인 교육 수료자 연간 30명, 태양광 제품 사용자 교육도 연간 1,700가구로 설정해 사업을 추진한다.

t) LG 전자는 에티오피아 볼레미 지역에 직업학교를 설립하여 숙련노동자 양성과 청소년 및 청년 일자리 창출기회 확대를 추진하고 있다. 300명의 수혜자가 예상된다.

u) MPDA는 라오스 국립대학 1학년 재학생 및 교육부 선정 교사 등 5,000명을 대상으로 라오스 교육체육부와 협력하여 체계적인 온라인 수학을 활용한 논리적 사고력 향상 프로그램의 도입을 실시하고 있다.

2) 고용창출

앞의 기술훈련과는 두드러진 차이점은 고용창출에서 해당 사례수가 급격히 줄어든다는 점이다. 그만큼 고용창출은 중요하면서도 기업들이 개발협력의 성과로 내기 어려운 과제라고 볼 수 있다. 총 41건의 사례 중 고용창출의 가능성을 갖춘 사례들은 16개에 불과하다. 통합모델 3개 모두와 혁신모델 13개가 고용창출 성과가 '중간' 수준으로 평가되었다. 그럼에도 일자리가 어느정도 안정적이며 지속가능한지는 또 다른 문제로 제기될 수 있다.

고용창출의 효과를 분석하기 위해서는 해당 사례들이 어느 정도의 규모로 어느 정도의 안정적인 일자리를 공급하는지가 판단의 기준이 되어야 하나, 검토된 사례들은 현재 진행중이거나 CSR 활동이 계속 이어질지 명확하게 알 수 없다. 그럼에도 불구하고 고용창출의 목표를 담은 사례들과 구체적인 계획들을 살펴봄으로써 고용창출효과를 가늠해 볼 수 있을 것이다.

통합모델 3개중 삼익악기와 세아상역은 고용창출의 성과가 '강한' 대표적인 통합모델이며, 혁신모델 중에는 한진중공업이 유일하게 '강한' 성과를 보여준다.

a) 삼익악기 : 인도네시아 현지인 고용이 3천여명에 달하고 한국인 직원은 15명에 불

과해, 현지의 향토 기업으로 정착되어 있다. KOICA와의 공동사업을 통해서는 연간 2회의 기술교육훈련을 실시해, 목공예반 60명, 피아노조율반 40명, 제빵과 봉제 20명 등을 대상으로 우수수료생에게는 삼익악기에 채용하는 우수수료성채용 프로그램을 갖고 있다. 기술교육과 직무적응 훈련을 통과한 수료생들 중 본인이 희망하고 직업훈련 교사 및 실무적응훈련 슈퍼바이저가 추천한 졸업생에 대하여 삼익 인도네시아에서 고용하도록 한다. 직업훈련 성적표 및 추천서 수령(교사 및 슈퍼바이저) –〉 지원서 제출–〉 회사 측 검토 및 면접전형 –〉 채용으로 이어진다.

b) 세아상역 : 2012년 이후 지진의 폐허에 휩싸인 아이티의 북부지역에 산업단지를 조성해 여성을 포함한 빈곤층 수천명에게 안정적인 일자리를 제공하며, 이들의 소득 증대와 빈곤해소에 기여해왔다. 한국 기업들 가운에 가장 많은 현지인을 고용해 빈곤해소에 기여하는 대표적인 기업이라 평가할 수 있다.

c) SK 이노베이션 : 'SK My Eco-Tech Farm'은 SK이노베이션이 2009년부터 시행해 온 농촌개발 프로그램을 사회적기업으로 전환한 것으로, 빈곤층 등 취약계층에게 일자리를 제공해 안정적인 소득을 보장하기 위한 사회적 목적을 실천한다.

d) 다비육종 : 베트남 빈증 지역의 양돈 농가의 만성적인 빈곤 탈출을 지원할 뿐 아니라 청년 양동 희망자들의 고용과 소득을 위한 교육훈련을 실시하는 대형 지역사회 프로젝트이다. 전체 인구의 약 60% 이상이 30세 이하 젊은 층으로 이들에게 생산적인 취업의 기회를 창출하는 것이 중요한 과제가 된다.

e) 삼성엔지니어링은 기술학교 건립사업을 통해 고용창출에 기여할 것으로 기대된다. 현지 대학과의 인턴십 및 지역주민 직업교육 프로그램을 확대하여, 프로젝트를 수행하고 있는 국가에 기술학교를 건립하고 용접공, 목수 등 기능공을 양성해 일자리를 갖도록 지원하거나 삼성엔지니어링이 채용하는 등의 사업계획을 추진하고 있다.

f) 순천향대학병원 : 캄보디아 시엠립 주립병원을 referal hospital인 동시에 지역 의료 교육기관으로 발전시키기 위한 정책의 하나로, 순천향대학교 중앙의료원으로 의료인력(의사, 간호사, 조산사, 의료 기사, 행정전문가)의 국내 장기 연수 시행 후 수련의로 시엠립 병원에서 근무하도록 함으로써 지역의 고용창출에 다소 기여하는 성과가 있다.

g) 신한은행 : 신한베트남은행의 현지화 노력은 직원구성부터 시작됐다. 2013년 6월 기준으로 신한베트남은행의 총 510명의 직원 중 현지 채용인원은 약 94%다. 9개 지점의 부지점장도 모두 현지인으로 임명했다.

h) 웹캐시 : 캄보디아에서 IT 시장의 개척의 목적으로 갖고 공급사슬 구축을 위한 글로벌 CSR을 추진하면서, IT 교육 센터 설립 및 교육 프로그램 개발을 통해 양성된 인력들의 고용창출의 성과를 낼 것으로 기대된다.

i) 포스코(모잠비크) : 모잠비크 만찌아니 마을 지역주민 15가정이 농장을 조성해 운영하는 사업으로, 3 ha 공동 농장에서 채소(토마토, 오이, 콩, 양배추 등) 공동 경작 지원, 생산물은 지역주민에게 분배하여 소득창출 기회를 제공하고, 또 농업훈련원 자립 기반 구축을 위한 농장 운영으로, 벼농사(10ha), 채소재배(5ha)를 통해 수익을 창출하여 농업훈련원 자립 기반을 구축하고, 만찌아니 마을 주민 20여명을 고용하여 일자리 창출 기회를 제공한다.

j) 포스코(짐바브웨) : 농업훈련원 자립농장 운영과 대규모 자립 농장을 추가적으로 확보해, 고용창출의 개발협력 성과를 추진한다. 농업훈련원 부지 내 자립 농장 운영에서 옥수수농사(8ha), 감자(1ha) 및 땅콩(1ha) 재배 및 투자비 회수가 빠른 가축 사육을 통해 수익을 창출한다. 이를 위해 사업대상지 인근 마을 주민 12명을 고용하여 일자리 창출 기회 제공하고, 트랙터 구입과 사용을 통한 농장운영 효율화 및 트럭을 이용한 판매망 확충에도 투자한다.

k) 포스코건설 : KOICA가 지원하는 베트남 동나이성 빈곤지역 청년직업 역량 강화를 위한 용접직업학교 설립 및 운영사업으로, 연간 용접직업훈련 교육생 약120여명 양성, 90% 이상 졸업생 배출 및 취업률 80% 이상을 추진해, 현지 산업인력의 고용창출 효과를 높인다. 또. 빈곤지역 청년들을 산업인력으로 양성하여 산업화 추세에 있는 베트남 지역의 기능인력 수요 충족하며, 동시에 KOICA 지원을 활용하여 성공적인 산학협력형 직업학교모델을 제시해 베트남에 진출한 중소기업에서도 적용가능한 사례를 도출해 확산될 수 있는 계기를 마련해준다.

l) 한진중공업 : 수빅조선소에서 일하는 현지 근로자들의 주거 안정과 복지 증진을 위한 '한진빌리지' 사업의 혜택은 거주하는 1000여 세대에게는 고용안정의 효과로 나타난다. 노동자들은 한진빌리지에 거주하면서 별도의 계약금 없이 시세보다 낮은 분양가로 자기 집을 마련해, 고용안정의 혜택을 누릴 수 있다.

m) 현대자동차(가나) : 자동차 기술교육 센터를 수립하여 사회에 필요한 기술교육을 실시함과 동시에 졸업생 대상의 취업 지원을 통한 자립 지원 및 소득 향상을 목표로, 연간 240~300명의 학생들(여학생을 포함한 13~24세 청소년)이 수혜자가 된다.

n) 현대자동차(인도네시아) : 인도네시아의 '현대 · KOICA 드림센터'는 인도네시아 청년들에게 실제 취업 및 창업으로 이어질 수 있는 실용적인 정비 기술을 교육해 안정적인 일자리를 제공하거나 일자리 알선 역할을 한다. 졸업생들에게는 수료 후 창업을 위한 소액 대출 프로그램 운영, 현지 대리점 채용, 인턴십 등을 통해 수료 후에도 이들을 적극적으로 지원할 예정이다.

o) GS 칼텍스 : 캄보디아 태양열 사업을 통해 적정에너지 기술센터를 설립해 이를 통해 태양광 전문가 교육 및 고용을 연간 20명으로 설정해두고 있다.

p) LG 전자 : 에티오피아 직업기술교육훈련 프로그램으로 청년 및 성인 숙련된 기술자 창출, 단순기술자양성을 통한 저학력실업자 사회진출 기회마련, 숙련된 기술에 의한 취업률 향상(실업률 감소), 기술직 취업을 통한 가계수입 30% 증대, 고급인력 창출에 의한 노동시장 불균형 해소, 에티오피아 젊은이들의 직업역량 향상을 통한 '자립기반' 제공 등의 성과를 거둘 것으로 전망하고 있다.

3) 소득증대

소득증대는 고용창출과 밀접한 관계를 갖는다. 안정되고 지속가능한 일자리가 소득증대에 기여할 것임은 자명하다. 그러나 위에서 검토한 바와 같이 해당사업이 질좋은 일자리 창출에 직접 기여함으로써 소득증대에 기여할 것이라는 기대를 하기는 어려울 것으로 보인다.

사례들의 대부분이 기부형 사회공헌이건, 주민환경개선이건, 기술교육이건 소득증대효과에 대한 기대를 담고 있다. 기술교육의 경우 산업인력을 통해 고용에 기여함으로써 소득증대효과를 기대하고 주민환경개선(자립형마을 건설, 우물파기 등)등은 취약지역이 필요로 하는 인프라를 공급함으로써 소득증대를 기대한다. 전자는 후자에 비해 보다 직접적인 소득증대 효과를 기대할 수 있다.

특히 일부 사례들은 기술교육훈련을 통해 교육이수후 취업과 소득증대를 추구하는 중장기 목표를 제시한다. 베트남에 제빵 기술교육훈련을 실시하는 CJ 푸드빌의 경우, 기술교육 참가자의 가계수입 증대 및 기술력 향상을 프로그램 목표로 제시한다. 기술교육훈련의 교육생들은 베트남 뚜레쥬르 취업 또는 창업과 연계된다. 또 취업자나 창업자의 소득증대 등의 경제활동으로 지역사회 경제 발전에 기여하는 효과도 발생한다.

소득증대와 관련해 고려할 사항은 직접적인 소득증대효과는 보이지 않더라도 수혜자의 지출을 줄임으로써 가처분 소득을 높일 수 있는 사례들이다. 한진중공업의 한진빌리지 프

로젝트는 직원들의 주거비 지출의 절감을 통해 가처분 소득을 높이는 소득증대 효과를 기대할 수 있다. 한국중부발전의 인도네시아 마이크로수력발전소 건설은 수혜자들의 소득향상에 직접적인 영향을 미치지 않지만 전력수급에 어려움을 겪고 있는 전원지역에 전기를 안정적으로 공급하고, 전력판매수익의 일부를 지역주민의 교육, 건강, 기타 사회기반시설 구축에 투자함으로써 소득증대에 기여할 수 있다. 이러한 사례들도 "중"으로 분류하였다.

평가대상이 되는 총 41건의 사례 중 소득증대 가능성을 갖춘 사례들은 아래와 같이 8개에 불과하다.

a) 삼익악기 : 2011년-12년 기간에 PPP 사업 이후에도 지속적으로 현지 법인인 삼익인도네시아를 통해 안정적인 사업 운영으로 규모는 적지만 연간 수백명의 청년들이 양질의 직업교육훈련을 이수해 안정적인 일자리를 통해 고용창출과 소득증대에 기여해왔다. 그럼에도 대상 인원의 규모가 수백명으로 한정되어 있어, 소득증대의 효과는 "중간" 수준에 머물러 있다.

b) 세아상역 : 2012년 이후 지진의 폐허에 휩싸인 아이티의 북부지역에 산업단지를 조성해 여성을 포함한 빈곤층 수천명에게 안정적인 일자리를 제공하며, 이들의 소득증대와 빈곤해소에 기여해왔다.

c) SK 이노베이션 : 'SK My Eco-Tech Farm'은 빈곤층 등의 취약계층에게 일자리를 제공해 안정적인 소득을 보장하기 위해 기술교육, 시장개척 등 경영지원으로 뒷받침하는 사회적 기업이다.

d) 신한은행 : 신한크메르은행이나 신한베트남은행에서 일하는 직원들의 채용으로 이들의 안정적인 소득을 보장해준다. 신한은행이 추구해온 현지화 전략으로, 지역사회와 직원들에게는 고용창출과 소득증대의 개발협력의 성과로 나타난다.

e) 포스코(모잠비크) : 모잠비크 만찌아니 마을 15가정이 공동 운영하는 3 ha 공동 농장에서 채소(토마토, 오이, 콩, 양배추 등) 공동 경작해, 생산물은 지역주민에게 분배하여 소득창출 기회를 제공하고, 또 농업훈련원 자립 기반 구축을 위한 농장 운영으로, 벼농사(10ha), 채소재배(5ha)를 통해 수익을 창출한다.

f) 포스코(짐바브웨) : 농업훈련원 부지 내 자립농장에서 옥수수농사(8ha), 감자(1ha) 및 땅콩(1ha) 재배 및 투자비 회수가 빠른 가축 사육으로 수익을 창출한다. 이를 위해 사업대상지 인근 마을 주민 12명을 고용하여 일자리 창출 기회 제공하고, 트랙터 구입과 사용을 통한 농장운영 효율화 및 트럭을 이용한 판매망 확충에도 투자한다.

g) 한국중부발전(찝다 글라르) : 인도네시아 찝따 글라르 마을 마이크로수력발전소 건설사업은 전력수급에 어려움을 겪고 있는 지역사회에 전기를 안정적으로 공급해 소득증대와 에너지 빈곤해소에 기여한다.

h) GS 칼텍스 : 캄보디아 농촌지역에 적합한 소규모 태양광 에너지 개발 사업을 통해 총 50만 가구중 1만2천 가구가 혜택을 누리게 될 것이고 3년간 지속될 경우 에너지 사용비용의 절감으로 소득증대 효과를 거둘 것이다.

4) BOP 창업

통합모델 또는 전환모델의 특징을 보이는 해외사례들과 비교할 때 한국사례들이 가장 취약한 항목이 BOP 창업이다. BOP 창업에 거는 기대는 예외 없이 기술훈련과 기술이전 사례들에서만 발견된다. 그러나 이 사례들조차도 구체성이 없는 추상적인 BOP 창업 전망에 머무르고 있다. 따라서 한국사례는 BOP 창업에서 없음이나 "약함"으로 분류하였다. 다만 아래의 한 개 사례에서만 창업의 가능성을 확인할 수 있다.

a) SK이노베이션의 My Eco-Farm은 사회적기업으로서 사업 자체가 창업과 관련이 되어 있다. 제1호점이라는 명칭을 사용해, 향후 지속적인 My Eco-Farm이 사회적 기업으로 설립되어 빈곤층의 고용과 소득지원을 통해 빈곤해소의 개발협력에 기여할 것이다. 그럼에도 아직 명확한 고용과 소득의 성과가 제시되지 않고 있어, '중간' 수준의 성과로 평가될 수 있다.

   그럼에도 삼성엔지니어링과 현대자동차의 가나와 인도네시아 사례는 창업의 성과를 내고 있지는 않지만, 향후 다음과 같은 프로그램을 통해 창업의 성과를 기대해볼 만하다.

b) 삼성엔지니어링의 기술학교 사업을 통해 BOP 창업을 지원할 계획이다. 개발도상국 각국의 현지 대학과의 인턴십 및 지역주민 직업교육 프로그램을 확대하여, 프로젝트를 수행하고 있는 국가에 기술학교를 건립하고 용접공, 목수 등 기능공을 양성해, 이들이 창업을 할 수 있는 기반을 제공해주고 있다.

c) 현대자동차(가나) : 직업기술교육을 이수한 졸업생을 위해 창업을 위한 멘토 프로그램을 운영, 정비소를 성공적으로 운영하고 있는 사업가와의 연계를 통해 창업과 비즈니스 운영의 노하우를 배울 수 있도록 지원하며, 자격증이 있는 경우의 80% 이상이 취업에 성공해, 높은 고용 창출이 있는 것으로 평가된다.

d) 현대자동차(인도네시아) : 인도네시아의 '현대 · KOICA 드림센터'는 정비기술을 익힌 졸업생들에게는 수료 후 창업을 위한 소액 대출 프로그램 운영, 현지 대리점 채용, 인턴십 등을 통해 수료 후에도 이들을 적극적으로 지원한다.

5) 빈곤해소

고용창출, 소득증대, BOP창업이 모두 낮은 평가로 나타나므로 빈곤해소의 성과도 낮게 평가된다. 절대다수의 사례들이 직접적인 일자리 창출이나 BOP 창업과 관련이 없이, 지역사회발전과 환경개선을 통한 빈곤해소를 기대하고 있다. 그러나 해당 CSR이 빈곤해소에 구체적으로 어떠한 효과를 미칠 수 있을지 전망하기 어렵다.

평가대상이 되는 총 41건의 사례 중 '중간' 수준 이상의 빈곤해소의 성과를 보여주는 사례들은 18건에 불과하다. 통합모델 3개와 혁신모델 15개에서 '중간' 수준 정도의 빈곤해소 성과를 확인해볼 수 있다.

a) 삼익악기 : 가난한 청년층의 고용과 소득증대로 빈곤해소의 효과는 중장기적으로 나타날 것이다. 2011년의 KOICA와의 PPP 사업 이후에도 지속적으로 현지 법인인 삼익 인도네시아를 통해 안정적인 사업 운영과 지속적인 CSV의 추진으로 규모는 적지만 연간 수백명의 청년들이 양질의 직업교육훈련을 이수해 안정적인 일자리를 통해 지역사회에 만연한 빈곤으로부터 해방되는 기회를 갖게 될 것이다. 그럼에도 대상 인원의 규모가 수백명으로 한정되어 있어, 빈곤해소의 효과는 "중간" 수준에 머물러 있다.

b) 세아상역 : 2011년 이후 지진의 폐허에 휩싸인 아이티의 북부지역에 산업단지를 조성해 여성을 포함한 빈곤층 수천명에게 안정적인 일자리를 제공하며, 이들의 소득증대와 빈곤해소에 기여해왔다.

c) SK 이노베이션 : 'SK My Eco-Tech Farm'은 빈곤층 등의 취약계층에게 일자리를 제공해 안정적인 소득을 보장하는 사회적 목적을 추구하는 사회적 기업으로, 아직 뚜렷한 빈곤해소의 성과가 나와 있지 않지만 향후 사회적 기업의 비즈니스 활동으로 적지 않은 수준의 빈곤해소 성과를 낼 것으로 기대된다.

d) 기아자동차 : 글로벌 CSR 활동은 우선 아프리카 지역을 중심으로 그린 라이트 스쿨과 센터를 구축하고 다양한 이동성 프로그램을 운영하고 있으며, 지속적인 활동을 통해 지역사회의 자립을 지원하고 빈곤해소에 기여한다.

e) 다비육종 : 베트남 빈증 지역의 양돈 농가의 빈곤해소에 프로그램의 초점이 맞춰져 있다. 다비육종이 추진하는 양돈 생산성 향상과 청년 지도자 육성 기술훈련으로 빈곤한 처한 양돈농가의 수입증대와 청년고용의 창출로 심각한 빈곤문제를 해소할 수 있을 것으로 기대된다.

g) 삼성전자 : 교육 중심의 글로벌 CSR을 통해 빈곤해소에 기여하는 성과가 '중간' 수준에 달한다고 평가할 수 있다. 중국에서는 '삼성애니콜 희망소학교'를 통해 농촌과 오지에 120개의 학교를 세웠고, 아프리카에서는 UNESCO, KOICA와 함께 르완다, 말라위 등 아프리카 15개국 현지주민의 문맹퇴치와 지역개발사업을 실시하였다. 또 최근에는 저개발 국가에 마을을 구축하는 나눔 빌리지 사업을 추진하고 있다. 나눔 빌리지 사업은 인도, 에티오피아, 베트남 등 저개발 국가의 특정지역에 스포츠센터, 학교, 보건소 등을 세워 마을을 조성하는 프로젝트로, 빈곤층의 교육과 보건 서비스 개선에 기여한다.

h) 선진 엔지니어링 : 안전한 위생적인 수자원의 확보로 물로 인한 질병과 기아에서 해방될 수 있는 개발협력의 성과를 내고 있다. 수자원 시설인 20,000㎥(톤) 규모의 Water Pan은 10,000명 이상의 주민들에게 안정적인 식수원이 되고 있다.

i) 신한은행 : 캄보디아와 베트남에서 소액금융과 지역사회 개발 지원을 통해 지역사회의 빈곤해소에 '중간' 정도의 기여를 낸 것으로 평가될 수 있다. 소액금융 서비스 프로그램을 통해 2009년에 거둔 100만 달러 이상의 단기 수익 중 약 10%에 해당되는 10만달러를 2010년 출연, Preyvng(프레뱅)주 마을주민을 위해 8만달러를 서민 소액대출로, 그리고 2만달러는 주민회관 건립에 활용되었다. 2009년에는 초어 빌리지에 임직원들이 모금한 12만 달러를 투입, 1년 8개월에 걸쳐 정수시설을 건설한 공로로 캄보디아 정부로부터 훈장을 받았으며, 캄보디아 적십자에 30만달러 상당의 쌀기부, 저소득층 15명에게 3년간 장학금을 지급했으며, 서울대치과병원과 공동으로 구순구개열수술과 치과의료봉사 등의 활동을 전개하였다.

j) 웅진코웨이 : 깨끗한 식수와 정수기의 공급으로 지역사회 빈곤해소에 기여하는 성과를 내고 있다. 대표적인 글로벌 CSR로 캄보디아 우물파기가 있는데, 수질여건이 열악한 캄보디아 지역 주민들의 식수환경 개선을 위해 2006년부터 펌프식 우물을 파기 시작하여 지금가지 575개의 우물이 완공되었다. 또한 생산공장이 위치한 지역의 하천정화산업, 생태계복원사업, 환경교육 등을 진행하는 환경관련 사회공헌활동을 적극 추진하고 있다.

k) 포스코(모잠비크) : 모잠비크 만찌아니 마을 지역주민 15가정이 농장을 조성해 운영하는 사업으로, 3 ha 공동 농장에서 채소(토마토, 오이, 콩, 양배추 등) 공동 경작지원, 생산물은 지역주민에게 분배하여 소득창출 기회를 제공하고, 또 농업훈련원 자립 기반 구축을 위한 농장 운영으로, 벼농사(10ha), 채소재배(5ha)를 통해 수익을 창출해 빈곤해소의 성과를 낸다.

l) 포스코(짐바브웨) : 농업훈련원 자립농장 운영과 대규모 자립 농장을 추가적으로 확보해, 고용창출과 소득증대로 빈곤해소의 성과를 추진한다. 농업훈련원 부지 내 자립 농장 운영에서 옥수수농사(8ha), 감자(1ha) 및 땅콩(1ha) 재배 및 투자비 회수가 빠른 가축 사육을 통해 수익을 창출한다. 이를 위해 사업대상지 인근 마을 주민 12명을 고용하여 일자리 창출 기회 제공하고, 트랙터 구입과 사용을 통한 농장운영 효율화 및 트럭을 이용한 판매망 확충에도 투자한다.

m) 포스코건설 : 빈곤층 청년들에게 용접기술훈련을 제공해 교육을 수료한 청년들이 일자리를 갖고 소득을 통해 빈곤해소를 할 수 있도록 지원한다. 연간 용접직업훈련 교육생 약120여명 양성, 90% 이상 졸업생 배출 및 취업률 80% 이상을 사업목표로 추진한다.

n) 한국중부발전(찝다 글라르) : 인도네시아 찝따 글라르 마을 마이크로수력발전소 건설사업은 인도네시아 국가에너지 정책에 부합하고 전력수급에 어려움을 겪고 있는 전원지역에 전기를 안정적으로 공급해 에너지 빈곤으로부터 행방될 수 있도록 지원한다. 동시에 전력판매수익의 일부를 지역주민의 교육, 건강, 기타 사회기반시설 구축에 투자함으로써 지역사회의 발전과 더불어 에너지 자립화에도 크게 기여할 것으로 보인다. 연간발전량 약 250,000kw를 목표로 하는 이 사업으로 약 350가구가 수혜를 볼 것으로 예상하고 있다. 또한 이 사업으로 확보되는 전기 판매수익금(연간 약 1500만원)은 마을의 교육, 의료, 환경 개선, 농산물 가공설비 등에 활용될 계획이다.

o) 한진중공업 : '한진빌리지'는 수빅조선소에서 일하는 현지 근로자들의 주거 안정과 복지 증진을 위한 사업으로, 주택 1000여 세대를 지어 근로자들에게 분양, 공급해 줌으로써 노동자들의 주거복지 문제해결로 빈곤해소의 성과가 있다고 분석된다. 한진빌리지에서 수빅조선소 근로자라면 누구나 별도의 계약금 없이 시세보다 낮은 분양가로 자기 집을 마련할 수 있다.

p) 현대자동차(가나) : 자동차 기술교육 센터를 수립하여 청소년 빈곤층을 대상으로 필요한 기술교육을 실시함과 동시에 졸업생 대상의 취업 지원을 통한 자립 지원 및

소득 향상을 목표로, 240여명의 자동차 정비 교육을 이수한 학생들이 일자리를 갖게 되어 빈곤탈출의 계기가 될 것으로 평가된다.

q) 현대자동차(인도네시아) : 인도네시아의 '현대 · KOICA 드림센터'는 인도네시아 청년들에게 실제 취업 및 창업으로 이어질 수 있는 실용적인 정비 기술을 교육해, 이들이 일자리를 갖고 소득을 통해 빈곤탈출의 기회를 제공해준다.

r) GS 칼텍스 : 캄보디아의 높은 일조량을 활용하여 전기에너지 수급에 곤란을 겪고 있는 농촌지역에 적합한 소규모 태양광 에너지원을 확보함으로서 에너지 보급률을 3%이상 높다는 계획을 수립해, 총 50만 가구중 1만2천 가구가 혜택을 누리게 될 것이고 3년간 지속될 경우 에너지 사용비용의 절감으로 인한 빈곤층의 삶을 개선할 것으로 기대된다.

s) LG 전자 : LG전자는 에티오피아 현지인들의 자립 지원을 위해 지난해부터 농촌지역 일부를 LG희망마을로 선정해 다양한 사회공헌 활동을 전개하고 있다. 오는 2015년까지 마을 인프라 개선, 시범농장 조성, 마을지도자 육성 등을 적극 지원해 가구별 월 소득 50% 증대 및 자치활동 활성화 등 자립역량 육성을 지원할 계획이다. 또한 직업기술교육훈련을 통한 청년 및 성인 숙련된 기술자 창출, 단순기술자 양성을 통한 저학력실업자 사회진출 기회마련, 숙련된 기술에 의한 취업률 향상(실업률 감소), 기술직 취업을 통한 가계수입 30% 증대로 빈곤해소에 실질적인 기여를 할 것으로 평가할 수 있다.

6) 지역사회 기여

'지역사회 기여' 평가항목은 앞의 항목들보다 포괄적이고 종합적인 지표이다. 앞의 기술훈련, 고용과 소득과 창업 등 경제적 지표들 이외에도 학교, 보건소, 수자원 개발 등 지역사회에 기여하는 인프라 투자, 현금이나 현물 기부, 자원봉사활동 등이 지역사회 기여에 해당된다.

한국기업 사례들 모두가 지역사회에 대한 기여를 목표로 하고 있다. 그 유형은 의료지원, 기부 등에서부터 주민환경개선, 교육, 도로건설, 우물파기에 이르기까지 매우 다양하게 분포하고 있다. 이번 연구에서는 주로 기술교육 및 이전, 고용창출, 소득증대, BOP창업, 빈곤해소 등 앞의 지표들을 반영하여 지역사회에 대한 기여도를 평가해 볼 수 있다. 따라서 혁신모델, 통합모델 사례들이 지역사회 기여도가 "중간" 이상의 높은 수준이라고 평가해볼 수 있다.

평가대상이 되는 총 41건의 사례 중 지역사회 기여도가 '중간' 수준 이상의 성과를 내는 사례들은 세 개를 제외한 38개로 가장 많다. 경제적 성과에 해당되는 기술훈련, 고용창출, 소득증대, 빈곤해소에 성과를 내지 못한 기업들이 학교, 보건소, 도로건설, 물품기증, 봉사활동, 전기와 수자원 개발 등과 같은 지역사회 기여에 많이 참여하고 있는 것이 한국 기업들의 글로벌 CSR의 특징이다. 또 평가대상에 포함되지 않은 전경련 회원기업들의 63개 사례들 중에서 현금이나 물품 기부 29건, 자원봉사 28건, 재난구호 기부 6건 등이라는 것을 알 수 있다.

(1) 통합-혁신 모델 사례

특히 한국의 '통합' 모델들은 지역사회에서 "강한" 성과를 보여주며, 한국 기업들의 선도적인 역할을 맡고 있다.

a) 삼익악기 : 1992년 인도네시아 정부로부터 부지를 임대받아 악기생산 공장과 목재 건조시설을 갖춘 이후 현지인 3천여 명을 고용하며 지역사회에 '강한' 기여를 해왔다. 삼익악기의 생산품인 기타 100%, 피아노 90%가 현지 생산되고 있어, 현지화에 성공하며 지역사회를 대표하는 기업이 되었다. 지역사회 기여 효과는 이미 지난 20여년을 통해 시설투자와 기술인력 양성으로 나타났고, KOICA와의 공동사업으로는 기술훈련 교육을 이수한 수료생들이 고용와 소득과 창업으로 점차 진전되면서 지역사회에 대한 기여는 가시화된다. 삼익 악기는 특히 사업계획서에 "지속 가능성을 위한 자립운영계획"으로, 향후 삼익 인도네시아 및 유럽, 미주 바이어 기업이 매칭펀드로 운영기금을 마련하여 지속운영 계획을 밝힌다.(2013년부터 각 기업 $100,000씩 출자 추진 중, 연간 예산 $200,000 정도). 지속적 운영을 통하여 이후 기타 목공(가구 등), 봉제 등으로 과목을 확대하고, 현지에서 사업을 진행하고 있는 한국 중소기업과의 연계를 도모하여 지속적으로 기술 인력을 양성하고 고용을 늘려갈 계획도 제시한다.

b) 세아상역 : 2012년부터 8만5천달러를 투자해 2014년까지 풀가동되는 제2, 제3 공장들을 북부지역 산업단지에 조성해 수천명의 일자리를 제공하며, 이들의 복리후생을 위한 직장내 및 직장 주변의 학교, 훈련센터, 고아원 지원 등 지역사회 투자를 지속해 왔다.http://www.sae-a.com/

c) SK 이노베이션 : 'SK My Eco-Tech Farm'은 빈곤층 등의 취약계층에게 일자리를 제공해 안정적인 소득을 보장하기 위해 기술교육, 시장개척 등 경영지원으로 뒷받침하는 사회적 기업으로, 향후 지속적인 빈곤해소와 지역사회 기여 성과를 낼 것으

로 기대되며, 다른 지역에도 SK My Eco-Tech Farm 2호, 3호점 형식으로 설립될 것으로, 페루 지역사회에 대한 개발협력의 성과가 기대된다.

d) 기아자동차 : 아프리카 주력 사업은 2007년 말리 프로젝트를 시작으로 2014년 현재 탄자니아, 말라위, 모잠비크에서 개발협력의 전략으로 추진되고 있다. 특히 지역사회에 학교, 마을센터 건립뿐 아니라 다양한 교육지원, 기아차 제공 등으로 기여하며, 중장기 계획에 의해 개발협력의 성과를 높이고 있다.

e) 다비육종 : 베트남 빈증 지역의 양돈농가 전체, 그리고 인구의 60% 이상을 차지하는 30세 이하 청년층의 고용 등 지역사회의 경제적 발전에 실질적인 기여를 한다. 또 지역의 향토대학과의 기술교육 파트너십으로 대학뿐 아니라 빈증성 공직자 등의 기술훈련에도 기여하는 등, 복합적인 지역사회 기여 효과를 내고 있다. 상대적으로 열악한 베트남 농가의 양돈 기술 및 생산성 향상을 통한 소득증대 효과뿐 아니라, 베트남 축산 관련 종사자와 더불어 양돈 산업 인재 양성을 통한 고용증대 효과, 그리고 베트남 양돈 산업의 빈등의 지역사회 수익모델 개발을 통해 전국적인 농촌 개발 사업으로 추진할 수 있는 계기를 마련할 수 있다. 다만 투자 규모가 상대적으로 적기 때문에 개발협력의 성과에서는 기술훈련에서는 "강함"으로 평가되지만, 지역사회 기여도와 빈곤해소 기여도는 "중간" 수준에 있는 것으로 평가된다.

f) 두산 인프라코어 : 기계산업회사인 두산인프라코어는 세계 재난 지역에서 피해 복구활동을 신속하게 펼치고 있다. 2004년 동남아 지진해일 피해 복구를 시작으로, 미국의 대형 허리케인 카트리나 피해, 중국 쓰촨성 및 아이티 대지진 등 재해 복구 사업에 건설장비를 지원하고 성금을 기부하며 글로벌 재해 및 재난 극복에 앞장서고 있다. 2008년 5월에 발생한 쓰촨성 및 원촨성 대지진 피해 복구를 위해 대지진이 발생한 다음날 굴삭기 160여 대를 피해복구 현장에 투입했다. 또한 2009년 2월 두산인프라코어의 중국 현지 법인인 두산공정기계를 통해 쓰촨성 지진피해 지역 여성과 어린이를 위해 내의 10만벌을 기증하기도 했다. 두산공정기계는 이같은 공로를 인정받아 그해 중국 정부로부터 '사회책임 이행 우수기업상'을 수상하기도 했다. 또한 교육시설을 갖추지 못한 중국 내 낙후지역에 2001년부터 현지에 '희망소학교'를 설립해 왔다. 2011년까지 총 985만 위안(약 17억원)을 지원, 25개 성과 자치구에 학교 26개를 세웠으며 추가로 6개를 짓고 있다.

g) 문화방송 : 네팔 농촌지역 Jomsom에 라디오 방송국 건립사업은 좀솜 지역 주민 및 무스탕 지역 인구 14,000명에게 다양한 정보제공의 혜택을 주는 사업이다. 라디오

방송국을 건립해, 1) 국내외 정세 및 문화에 대한 주민들의 인식 계몽, 2) 보건 및 교육의 중요성 전달, 3) 환경 보호의 중요성 전달, 4) 지역 개발사업의 효율적 전달 채널 확보를 중장기 목표로 추진되며, 더불어 한국어 및 한국 정세에 대한 정보 전달이라는 외교적 성과도 기대된다. 그럼에도 사업이 완료되지 않아 실제 방송으로 개발협력의 성과로 고용창출이나 소득증대의 성과가 가시화되지 않고 있어, 지역사회의 빈곤해소에 대한 성과도 아직은 나타나 있지 않다.

h) 삼성엔지니어링 : 기술학교 건립사업과 재난복구 지원사업을 통해 지역사회에 기여한다. 삼성엔지니어링은 각 현장 및 법인에서 자체적으로 운영 중이던 현지 대학과의 인턴십 및 지역주민 직업교육 프로그램을 확대하여, 프로젝트를 수행하고 있는 국가에 기술학교를 건립하고 용접공, 목수 등 기능공을 양성해 고용창출과 빈곤해소에 기여하고 있다. 또 새로운 민관 협력모델인 재해 자원 파트너십(DRP, Disaster Resource Partnership)의 회원이 됨으로써 화재, 지진, 폭풍우 및 기타 자연 재해로 피해를 입은 지역사회에 도움을 제공하고 있다. DRP 프로그램을 통해 재정적 지원은 물론, 기술 전문가와 프로젝트 관리자로 구성된 비상 대응 팀이 임시 거처를 제공하고 비상용품을 지원한다.

i) 삼성전자 : 저개발국가에서 삼성전자가 벌이는 사회공헌 활동은 주로 교육활동이다. 교육인프라가 부족한 중국에서는 '삼성애니콜 희망소학교'를 통해 농촌과 오지에 120개의 학교를 세웠다. 아프리카에서는 UNESCO, KOICA와 함께 르완다, 말라위 등 아프리카 15개국 현지주민의 문맹퇴치와 지역개발사업을 실시하였다. 이외에도 아프리카 엔지니어링 아카데미 등 다양한 사회공헌 활동을 펼쳐왔다. 최근 삼성전자는 저개발 국가에 마을을 구축하는 나눔 빌리지 사업을 추진하고 있다. 나눔 빌리지 사업은 인도, 에티오피아, 베트남 등 저개발 국가의 특정지역에 스포츠센터, 학교, 보건소 등을 세워 마을을 조성하는 프로젝트다. 나눔 빌리지 1호 마을은 인도 델리의 노이다에 세워질 예정이며 삼성전자는 이곳에 학교와 보건소 등을 추가로 지을 예정이다. 삼성전자는 향후 5년 안에 전 세계에 100개의 나눔 빌리지를 구축하는 방안을 검토 중이다. 보건소, 학교 등을 짓는데 만만찮은 비용이 소요되기 때문에 삼성전자는 이 재원을 삼성전자 딜라이트 샵 내 들어서는 기프트샵(나눔)을 통해 마련할 계획이다.

j) 선진 엔지니어링 : 지역사회에 대한 기여는 아래와 같이 실질적이고 다양하게 개발협력의 성과로 나타난다.

- 물을 찾아 돌아다니는 유목민족들이 정착할 수 있는 마을 형성.
- 주민들에게 교육과 의료 혜택을 줄 수 있는 학교와 보건소 등의 기초 인프라 시설이 만들어 질 수 있어서 아이들과 여성들에게 새로운 삶의 기회를 제공.
- 물을 구하기 위해 여성·아동이 하루 평균 5시간을 소비해야 하는 고통에서 벗어남.
- 남녀 아이들이 물을 구하는 부담에서 해방되면서, 교육이 기회가 주어질 수 있음.
- 전통적으로 여성은 물을 구하고 살림을 책임지며, 남자는 가축 떼를 돌보아야 하는 전통에 기인하여 남성들이 수 백 마리의 가축 떼를 이끌고 한 주간씩 물을 찾아 돌아다녀야 하는 부담에서 벗어남.
- 하루에 최소 5,000에서 최대 10,000마리의 가축 떼가 마을 주변에서 필요한 물을 섭취할 수 있게 되어, 생계의 가장 큰 부분을 차지하는 가축 떼들의 안전을 보장받게 됨.
- 부족간의 물 분쟁이 자연스럽게 해결되고, Water Pan 부근은 부족 간의 새로운 우호적 관계 형성의 장이 됨.
- 20,000㎥(톤) 규모의 Water Pan은 적어도 10,000명 이상의 주민들에게 안정적인 식수원이 됨.

k) 순천향대학병원 : 캄보디아 시엠립 주립병원 사업을 통해 시엠립 지역사회에 보건의료 중심의 개발협력의 성과를 내고 있다. 중장기적으로 의료인력의 양성과 기술교육을 통한 지역경제에 대한 기여 효과도 기대된다. 순천향대학교 중앙의료원으로 의료인력(의사, 간호사, 조산사, 의료 기사, 행정전문가)의 국내 장기 연수 시행 후 수련의로 시엠립병원에서 근무 하게 하는 계획도 추진한다. 또 한국의 전문가 파견 프로그램도 갖고 있다. 병원운영관리 교육 및 사업관리(2명, 1주, 최대 4회), 내과, 외과, 정형외과, 산부인과, 소아과, 상의학과, 마취통증의학과, 진단검사의학과(각 1주 최대 2회), 간호사(수술전문간호사, 마취전문간호사, 분만전문간호사, 병동 감염관리 각 1명 최대 2회), 의료기사(영상의학과, 진단검사의학과 각 1명 최대 2회).

l) 신한은행 : 소액금융 서비스 프로그램을 통해 2009년에 거둔 100만 달러 이상의 단기 수익 중 약 10%에 해당되는 10만 달러를 2010년 출연, Preyvng(프레뱅)주 마을 주민을 지원했다. 8만 달러는 서민소액대출로 제공되었고, 2만 달러는 주민회관 건립에 활용되었다. 또 2009년에는 초어 빌리지에 임직원들이 모금한 12만 달러를 투입, 1년 8개월에 걸쳐 정수시설을 건설한 공로로 캄보디아 정부로부터 훈장을 받았으며, 캄보디아 적십자에 30만 달러 상당의 쌀기부, 저소득층 15명에게 3년간 장학금, 서울대치과병원과 공동으로 구순구개열수술과 치과의료봉사 등의 활동을 전개하였다.

m) 웅진코웨이 : 대표적인 지역사회 CSR 활동으로 캄보디아 우물파기가 있는데, 수질 여건이 열악한 캄보디아 지역 주민들의 식수환경 개선을 위해 2006년부터 펌프식 우물을 파기 시작하여 지금가지 575개의 우물이 완공되었다. 또한 생산공장이 위치한 지역의 하천정화산업, 생태계복원사업, 환경교육 등을 진행하는 환경관련 사회공헌활동을 적극 추진하고 있다. 또 "Rent for Help" 아프리카 희망학교 지원사업으로 가난과 학교 부족으로 제대로 교육받지 못하는 전세계 6,800만명의 아동들, 그 중 절반을 차지하는 3,200만명의 아프리카의 아동들을 위해 학교를 지어주는 교육사업을 후원한다. 또한 코웨이는 월1천원, 고객들의 기부금을 모아 2014년 7월, 굿네이버스와 협력하여 아프리카 탄자니아의 여성기숙학교를 설립할 계획이다.

n) 웹캐시 : 캄보디아의 IT 산업 개발에 기여하는 CSR 프로그램으로, 1) IT 교육센터 설립 및 소프트웨어 전문 인력 양성으로 연간 100명의 소프트웨어 전문 인력 배출, IT 산업 활성화 및 신규 일자리 창출, IT 비즈니스 인프라 구축을 추구하고, 2)맞춤형 IT 전문 훈련 프로그램 운영으로, 이론/실무 중심 IT 인력 육성, 기업의 IT 인력난 해소를 지향하며, 3) 지역주민을 위한 컴퓨터 교육 기회 제공 등이다. 또한 중장기 IT 산업 육성의 계획도 제시해, 사업의 지속가능성을 보여준다.

o) 포스코(모잠비크) : 모잠비크 마니싸 지역 빈곤퇴치 지원사업을 통해, 농업 훈련원 운영과 전문 교육 실시, 그리고 공동 농장의 운영을 통한 지역사회 기여의 성과를 내고 있다. 영농지도자 과정은 1년 과정으로 모잠비크 전역에서 선발된 농업 훈련생 30명 에게, 농업이론교육, 의식개혁, 농기계교육, 컴퓨터 교육을 통한 농업 경영을 가르친다. 또 지역주민 농업 기본 과정 (4개월 과정, 연 2회 실시)은 만찌아니 마을 주민 60명을 대상으로 기계화 벼농사, 채소 재배, 농기계 교육 등 농업 실습 교육을 실시한다. 또 모잠비크 만찌아니 마을 지역주민 15가정이 농장을 조성해 운영하는 사업으로, 3 ha 공동 농장에서 채소(토마토, 오이, 콩, 양배추 등) 공동 경작지원, 생산물은 지역주민에게 분배하여 소득창출 기회를 제공하고, 또 농업훈련원 자립 기반 구축을 위한 농장 운영으로, 벼농사(10ha), 채소재배(5ha)를 통해 수익을 창출하여 농업훈련원 자립 기반을 구축하고, 만찌아니 마을 주민 20여명을 고용하여 일자리 창출 기회를 제공한다.

p) 포스코(짐바브웨) : 농업훈련원 운영으로 농업교육과 자립농장 운영과 대규모 자립농장을 추가적으로 확보해 지역사회 경제에 기여하는 성과를 추진한다. 농업훈련원의 농업교육은 짐바브웨 전역에서 선발된 농업 훈련생 40명씩 2개 기수 운영된다.

또 농업훈련원 부지 내 자립 농장 운영에서 옥수수농사(8ha), 감자(1ha) 및 땅콩(1ha) 재배 및 투자비 회수가 빠른 가축 사육을 통해 수익을 창출한다. 이를 위해 사업대상지 인근 마을 주민 12명을 고용하여 일자리를 제공하고, 트랙터 구입과 사용을 통한 농장운영 효율화 및 트럭을 이용한 판매망 확충에도 투자한다. 또 에이즈 환자의 자활을 지원하는 에이즈 자활농장을 운영한다.

q) 포스코건설 : 빈곤층 청년들에게 용접기술훈련을 제공해 교육을 수료한 청년들이 일자리를 갖고 소득을 통해 빈곤해소를 할 수 있도록 지원한다. 연간 용접직업훈련 교육생 약120여명 양성, 90% 이상 졸업생 배출 및 취업률 80% 이상을 사업목표로 추진한다. 또 현지 빈곤지역 청년들을 산업인력으로 양성하여 산업화 추세에 있는 베트남 동나이성 지역사회의 기능인력 수요를 충족하도록 지원하며, 이같은 성과는 동나이성 용접직업훈련학교 설립, 직업교육에 필요한 교육시설 및 기자재 인프라 구축에 대한 투자로 가시화되고 있다.

q) 한국중부발전(찝다 글라르) : 인도네시아 찝따 글라르 마을 마이크로수력발전소 건설사업은 전력수급에 어려움을 겪고 있는 지역에 전기를 안정적으로 공급해 에너지 빈곤으로부터 해방되고 각 세대뿐 아니라 지역의 업체들이 안정적인 전기공급으로 소득증대를 올릴 수 있고, 또 전력판매 수익의 일부를 지역주민의 교육, 건강, 기타 사회기반시설 구축에 투자함으로써 지역사회의 발전과 더불어 에너지 자립화에도 크게 기여할 것으로 보인다. 특히 마을 주민들이 발전소를 투명하게 운영할 수 있도록 협동조합을 설립하고 이베까에서 운영인력을 교육 훈련함. 발전소 운영 및 정비(O&M) 비용은 전력판매금액에서 충당될 것이며 세금을 제외한 나머지 금액은 지역사회의 발전을 위해 사용된다.

r) 한진중공업 : '한진빌리지'는 수빅조선소에서 일하는 현지 근로자들의 주거 안정과 복지 증진을 위한 사업으로, 한진중공업이 지난 2009년 수빅조선소 인근 부지 30만㎡ 매입, 지난해 주택 1000여 세대를 지어 근로자들에게 분양, 공급하고 있다. 한진빌리지에서 수빅조선소 근로자라면 누구나 별도의 계약금 없이 시세보다 낮은 분양가로 자기 집을 마련할 수 있다. 한진중공업은 한진빌리지에 주택 1000세대 외에 공원과 농구장, 버스터미널 등 공공시설구역도 조성한다는 방침이다. 아울러 학교 건립뿐만 아니라 별도의 상업시설을 제공해 현지 주민들의 생활 편의를 도모하며 지역사회에 기여한다. 지금은 지역사회 기여도가 '중간' 수준으로 평가되지만 점차 지역사회 개발의 효과가 늘면서 '강한' 수준으로 발전할 수 있는 가능성이 높다.

s) 현대자동차(가나) : 자동차 기술교육 센터를 통해 현대자동차는 이 사업을 통해 여학생을 포함한 240여명의 학생 대상의 자동차 정비 교육을 이수해 일자리를 갖게 될 것으로 평가된다. 또 청소년들의 취업 및 창업을 통한 가정 경제의 안정화 및 지역경제에도 기여한다. 또 교육을 마친 학생들은 국가 자격시험에 응시할 수 있는 자격을 갖게 되며, 양질의 교육을 통해 90% 이상의 학생이 자격시험에 합격할 수 있으며, 자격시험에 합격한 학생들은 학교의 취업지원(가제) 프로그램을 통해 정비소의 정식으로 취업, 안정적인 소득을 가질 것으로 기대된다.

t) 현대자동차(인도네시아) : 인도네시아의 '현대 · KOICA 드림센터'는 약 520평의 부지에 교실, 교무실, 컴퓨터실, 엔진 워크샵, 메인 워크샵, 페인팅샵 등을 갖추고 있으며, 초중급, 중급, 고급의 3개 교육과정으로 구성된 7개월 단과 코스를 통해 인도네시아 청년들에게 실제 취업 및 창업으로 이어질 수 있는 실용적인 정비 기술을 교육하게 된다. 현대차는 드림센터의 교육 과정 개발 및 운영에 적극 참여해, 졸업생들에게는 수료 후 창업을 위한 소액대출 프로그램 운영, 현지 대리점 채용, 인턴십 등을 통해 수료 후에도 이들을 적극적으로 지원한다.

u) CJ 푸드빌 : 베트남 사업을 통해 6개월 단위 40명의 제과제빵 기술인력이 배출될 것으로 기대되며, 또한 제과제빵 기술 전수를 통한 베트남 선진 제빵 기술 이전 및 고용창출/창업 기여할 것으로 전망한다. 그러나 고용창출 효과나 지역발전에 미치는 영향이 크지 않다(교육생 40명 뚜레주르 취업목표 명시).

v) GS 칼텍스 : 캄보디아의 높은 일조량을 활용하여 전기에너지 수급에 곤란을 겪고 있는 농촌지역에 적합한 소규모 태양광 에너지원을 확보함으로서 에너지 보급률을 3%이상 높다는 계획을 수립해, 총 50만 가구중 1만2천 가구가 혜택을 누리게 될 것이고 3년간 지속될 경우 에너지 사용비용의 절감으로 인한 빈곤층의 삶을 개선할 것으로 기대된다. GS 칼텍스는 이와 더불어 기술전수 및 태양광 에너지 인식교육 등 지역사회 역량 강화를 통해 지속가능한 에너지 활용을 촉진하고 있다. 또 2012년 8월, 'Global Energy Plus'라는 테마 아래 제3세계 저개발 국가에 태양광 램프 등 지속가능한 에너지원을 개발, 보급하는 사업을 진행했으며 특히 임직원이 참여해 모금한 금액과 회사의 매칭그랜트를 가지고 구입한 태양광 램프 560개를 현지 가정에 직접 전달했다.

w) LG 전자 : LG전자는 에티오피아 현지인들의 자립 지원을 위해 지난해부터 농촌지역 일부를 LG희망마을로 선정해 다양한 사회공헌 활동을 전개하고 있다. 오는

2015년까지 마을 인프라 개선, 시범농장 조성, 마을지도자 육성 등을 적극 지원해 가구별 월 소득 50% 증대 및 자치활동 활성화 등 자립 역량 육성을 지원할 계획이다. 또 (주)LG는 직업학교를 건립하여 산업인력공급에 기여한다는 CSR 전략에 따라 학교에 전자기기수리, 컴퓨터수리, 용접, IT 등의 산업교육이 실행되며 수혜자는 300명으로 예상하고 있다. World Together Ethiopia와 파트너가 되어 사업을 추진, 운영한다.

x) SK 에너지 : SK에너지는 사업지역인 페루에 52개 학교를 재건하는 프로그램을 추진하고 있다. 이 프로그램은 지진 등 자연 재해로 인해 파손된 학교를 복구하는 구호 활동으로, SK는 이후 학교, 의료시설 복구 및 의료 기자재 공급, 지역 교사 연수 프로그램 등 지역사회 기여활동을 다각화하고 있다.

(2) 관여 모델 사례

관여모델에서도 지역사회 기여 수준이 "중간" 정도로 평가되는 사례들은 아래처럼 적지 않다. 앞의 개발협력 지표 다섯 가지에서는 중간 수준 이상의 성과를 내지는 못하지만, 지역사회 기여에서는 BOP 비즈니스를 추진하지 않은 많은 기업들의 CSR 실적을 내고 있는 것이다.

a) 경안전선 : 캄보디아 열후지역 아동들의 독서능력 향상을 위한 전래동화 보급사업은 KOICA 지원사업으로, 초등학교 1,073개를 대상으로 한다.

b) 구리청과 : 캄보디아 아동실명예방사업은 KOICA 지원사업으로, 안과진료/수술 서비스 수혜아동 3,870명, 그밖에 안건강 교육 수혜 기초보건인력 90명, 안건강 교육 훈련 수혜 교사 100명이다. 또 아웃리치 프로그램 수혜아동 27,000명, 아웃리치 비타민A, 복합 비타민 수혜아동 3,000명, 아웃리치 무료안과검진캠프 수혜 지역주민 600명에 달한다.

c) 대우건설 : 모로코에서 고아원과 아동 사회복지시설에 다양한 물품을 제공하고 있다. 2012년 팅헤르 지역에서 한국 안과 전문의로 구성된 민간봉사단체 비전케어(Vision Care)가 주관하는 행사에서 대우건설은 무료 안과치료 분야에 참여해 숙박과 식음료를 제공하고 현지인 통역 활동도 지원했다.

d) 두산중공업 : 해외생산 기지인 베트남에서 중앙대학교 의료원과 공동으로 구순구개열 아동 수술, 의료장비 및 의약품 기증 등의 의료봉사활동을 베트남 현지 방문 또는 한국 초청을 통해 정기적으로 실시하고 있다.

e) 롯데쇼핑 : 천진시 남개구에서 '그린 차이나 프로젝트' 캠페인의 일환으로 조림 사업을 실시했고, 에티오피아에서는 2억원의 공사비를 들여 미취학 아동들을 대상으로 한 롯데드림센터를 설립했다.

f) 삼성물산 : 몽고, 인도네시아 등지에서 사랑의 집짓기 활동을 하였으며 2006년에는 인도 뭄바이 지역에 자원봉사자들과 함께 100세대의 집을 건축해 빈민가 주민들에게 제공했다.

g) 삼성SDS : 소외된 지역에 PC 및 장비를 기증하는 'SDS 사랑의 IT교실'은 2004년부터 1호점(몽골), 2호점(말레이시아), 3호점(파라과이), 4호점(타지키스탄), 5호점(몽골), 6호점, 7호점(솔로몬군도), 8호점(필리핀 마닐라), 9호점(동남아시아), 10호점(몽골)에 마련되었다.

h) 시공사 : 키르기즈스탄 비쉬켁 국립극장 시설개선사업은 국립드라마극장 음향반사판, 조명, 모형막 구입 및 시공 사업이다.

i) 아시아나항공(중국) : KOICA 지원을 받아 2011-12년 기간에 추진된 1지점 1교 결연사업으로, 옌지, 창춘, 시안, 다롄, 옌타이, 웨이하이 지역에 교육훈련 멀티미디어실 기자재 지원하는 사업과 2012-13년 기간에 추진된 중국지역 1지점 1교 결연사업은 7개 지역 / 7개교 학생, 약 2,300 여명을 대상으로 추진했다.

j) 아시아나항공(베트남) : 베트남 중부 세계유산지역 태양광가로등 설치사업은 중부(호이안, 미선, 후에) 세계유산지역 지역 주민을 대상으로 한다.

k) 아시아나항공(필리핀) : KOICA 공동사업인 필리핀 아이따족 자립기반 지원사업은 개량형 전통주택 10채 추가 지원 및 안전시설(축대, 배수로) 설치, 안정적 수입원 확보를 위한 영농, 축산 기술지원(시범농장 및 공동축사 운영, 마을회관(공동 작업장 및 보관창고 겸용) 건축, 보건소 운영을 통한 모자보건 및 백신접종 등의 의료서비스 제공, 도서관 건립 등 복합적인 지역개발 사업이다.

l) 아시아나(캄보디아) : 2010년 아시아나 항공은 KOICA와 함께 KOICA가 준공한 한-캄보디아 우정의 도로에 캄보디아 씨엠립 앙코르 유적지 보고 및 관광객 안전을 위한 색동태양광 가로등 50개를 설치하는 사업을 추진했다.

m) 연세의료원 : 에티오피아 아르시존 지역사회 가족계획 교육홍보사업은 KOICA 지원사업으로, 아르시존 헤토사 지역주민 13만명을 대상으로, 가족계획에 대한 교육과 홍보를 확대하여 여성들의 원치 않는 임신율을 감소시키고 궁극적으로는 모성건강을 향상시키는 것을 목적으로 한다

n) 한국중부발전 : 인도네시아 응옴박 마을 유치원 및 초등학교 건축 사업은 KOICA 지원사업으로, 수혜층은 유치원 학생 33명, 초등학생 307명이다.

o) 현대자동차 정몽구재단 : 연세의료원 합동 아프리카 말라위 실명예방사업은 KOICA 지원사업으로, 백내장 수술 환자 1,000명을 대상으로 한다.

p) MPDA : 온라인 수학적 논리 교육 프로그램 도입을 통한 라오스 고등 인적자원 역량 강화 프로젝트는 KOICA 지원사업으로, 라오스 국립대학 커리큘럼에 맞춘 논리적 수학 프로그램을 학생 5,000여명에게 보급한다.

4. 글로벌 CSR 사례 평가결과

통합모델과 전환모델이 대부분을 차지하는 해외 사례와 비교해 볼 때 한국의 사례들은 관여모델이 많고 다음으로 혁신모델이 일부 있으며, 통합모델은 3개에 불과하고, 전환모델은 하나도 없는 것으로 평가된다.

1) 관여모델 주도의 글로벌 CSR

가장 두드러진 특징은 한국기업들의 글로벌 CSR은 형식적인 면에서 혁신모델에 수렴하고 있지만 실제 내용과 실천에 있어서 대부분 관여모델의 특징을 보이고 있다는 점이다. 먼저 글로벌 CSR의 형식을 보여주는 기업정신과 미션, 전략적 의도와 미션 항목에서는 많은 사례들이 혁신, 통합 모델에 수렴하고 있다.

전략적 의도에 있어서 글로벌 CSR을 수행하는 지역에 사업의 거점을 확보하거나 계획하고 있는 유형과, 즉 현지에 직접 진출함이 없이 기업의 비즈니스와 CSR을 연계한 공헌활동을 전개하거나, 현지에 진출했지만 자사의 비즈니스와 관계없는 CSR 활동을 하는 사례들로 구분해 볼 수 있다. 이 사례들은 모두 비즈니스와 사회공헌을 연계한다는 전략적 CSR을 목표로 하고 있다는 점에서 공통점을 갖지만, 실제 활동에 있어서 후자는 기부나 자원봉사에 가까운 유형을 보여준다.

CSR의 형식을 보여주는 또 다른 지표는 파트너십이다. 모든 사례들이 국내외 NGO, 유관기관, 국제기구 등과 협력을 통해 CSR을 수행하였다. 이 점에서는 혁신모델 이상의 특징을 보인다고 할 수 있다. 혁신모델에서 구조의 특징은 많은 이해관계자들과 개방적, 쌍방적 커뮤니케이션과 상호 영향의 관계를 가지며 협의를 확대하면서, 포럼, 회의, 전문 모

임 등을 통해 주도적인 기업들과 전문가들과의 접촉을 확대한다는 점이다.

요약하면 많은 한국기업들은 기업시민정신과 미션에서 높은 가치를 천명하고 전략적 CSR의 방침을 명확히하며, 다양한 이해관계자와의 협력 속에서 CSR을 수행한다는 점에서 혁신모델 이상으로 평가받지만, 이해관계자 관계에서는 아직 관여단계에 머무르는 글로벌 CSR의 형식을 보여주고 있다.

다음으로 글로벌 CSR의 실천과 내용을 보여줄 수 있는 평가지표(BOP 비즈니스, 공급사슬, 기술훈련, 고용창출, 소득증대, BOP창업, 빈곤해소)에서는 혁신단계에 못미치는 관여모델 수준에 머무르고 있음이 확인되었다. 일방적인 시혜성이 강한 CSR 활동이 이 지표들을 모두 낮은 수준에 머무르게 하는 주요 원인이 될 것이다. 특히 개발협력의 성과지표가 되는 기술훈련에서는 비교적 양호한 편이지만, 고용창출, 소득증대, BOP 창업, 빈곤해소, 지역사회 기여 등 경제적 성과에서는 미흡한 성과를 보여준다.

2) 전경련 회원기업과 KOICA 사업 참여기업 비교

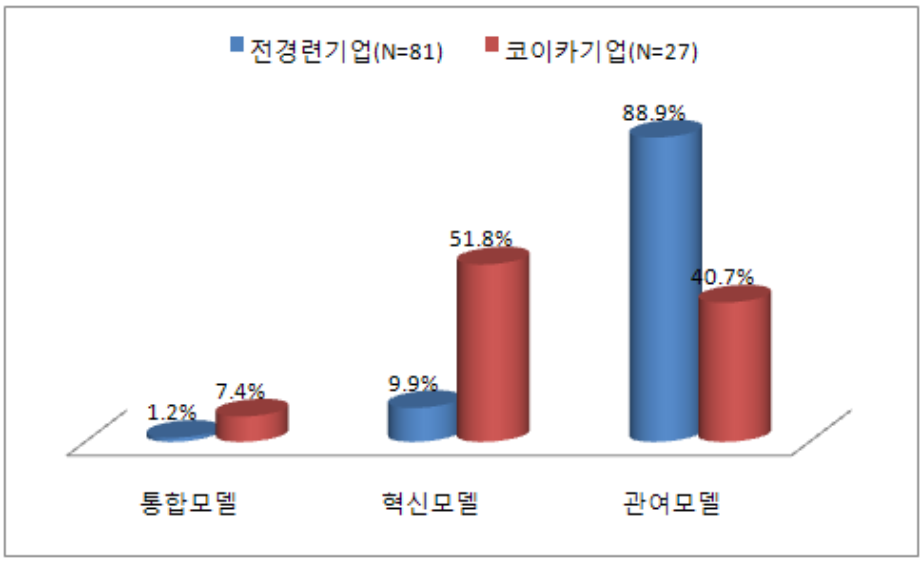
한편 전경련 회원기업과 KOICA 사업 참여 기업들 사이에도 비교적 두드러진 차이가 발견된다. 아래의 〈표 7-1〉처럼 전경련 회원기업들의 81개 글로벌 CSR 사례들 중에서는 단 하나의 사례(SK)만이 통합모델에 해당되고, 8개만이 혁신모델에 해당되어, 나머지 72개(89%)가 관여모델로 대부분을 차지한다.

이에 비해 KOICA 사업 참여 기업들은 전체 26개 중 전환모델은 하나도 없지만 통합모델이 2개로 전경련 회원기업들보다 많고, 혁신모델도 전체 13개로 통합과 혁신모델을 합치면 전체 55%를 차지할 정도이다.

<표 7-1> 전경련 기업과 KOICA사업 기업 : CSR 전략과 개발협력 성과 비교

	CSR 전략 비교 (중간 이상의 성과 비중)			**개발협력 성과** (중간 이상의 성과 비중)					
	TBL	BOP 비즈니스	공급 사슬	기술 훈련	고용 창출	소득 증대	BOP 창업	빈곤 해소	지역 사회
전경련 기업	47% (7개)	37% (9개)	35% (7개)	19% (4개)	25% (4개)	12% (1개)	40% (1개)	33.3% (6개)	36.8% (14개)
KOICA 기업	53% (8개)	63% (15개)	65% (13개)	81% (17개)	75% (12개)	87% (7개)	0% (0개)	66.6% (12개)	63.2% (24개)
합계	15개	24개	20개	21개	16개	8개	1개	18개	38개

이같은 차이는 먼저 개발협력 전문기관인 KOICA가 사업 선정에 엄중한 심사를 거쳐 사업비를 50% 매칭하는 민관협력 사업이기 때문이며, 사업계획의 수립, 사업운영에서도 국내의 권위있는 NGO들과의 파트너십으로 역할을 적절히 잘 분담하고 있기 때문인 것으로 볼 수 있다. NGO들은 기업보다 먼저 글로벌 개발협력 사업의 경험을 갖고 있고, 현지 정부기관, 기업, NGO 등과의 협력 체계를 갖추고 있고, 또 사업운영의 전문성과 노하우, 그리고 중장기 개발계획을 갖고 있기 때문이다. 또 다른 사례(선진엔지니어링과 팀앤팀)에서는 INGO로서 기초적인 개발협력의 체계를 마련한 다음 기업의 기술지원의 동참을 유도하는 사례들도 있듯이 NGO들의 개발협력의 역할은 기업이 반드시 파트너로 고려해볼 만한 가치가 높다고 볼 수 있다.



[그림 7-1] 전경련 기업과 KOICA사업 기업 : 모델 비교

3) 평가대상 41개 사례 모델평가 결과

이상의 3개 평가 차원과 9개 평가지표들을 통해 전경련 회원기업과 KOICA 사업 참여 기업들 41개의 사례를 평가한 결과는 아래의 〈표 7-2〉와 같다. 표의 오른편의 모델평가 결과에 따라 가장 발전된 형태의 통합모델(3개)부터 혁신모델(22개), 그리고 관여모델(16개) 순서로 소개된다.

<표 7-2> 한국 기업의 글로벌 CSR 사례별 평가지표 결과

한국 기업	TBL	BOP 비즈니스	공급 사슬	기술 훈련	고용 창출	소득 증대	BOP 창업	빈곤 해소	지역사회 기여	모델 평가
<통합 모델>										
1. 삼익악기	중	중	중	강	강	중	중	중	강	통합
2. 세아상역	중	강	중	강	강	중	약	중	강	통합
3. SK 이노베이션	중	중	중	중	중	중	중	중	강	통합
<혁신 모델>										
4. 기아자동차	약	중	중	약	약	약	약	중	중	혁신
5. 다비육종	중	강	중	강	중	약	약	중	중	혁신
6. 두산인프라코어	중	중	중	약	약	약	약	약	중	혁신
7. 문화방송	약	약	약	강	약	약	약	약	강	혁신
8. 삼성엔지니어링	중	중	중	중	중	약	약	약	중	혁신
9. 삼성전자	중	중	약	약	약	약	약	중	중	혁신
10. 선진엔지니어	약	중	중	중	약	약	약	중	강	혁신
11. 순천향대학병원	약	중	중	중	중	약	약	약	중	혁신
12. 신한은행	중	중	중	중	중	중	약	중	중	혁신
13. 웅진코웨이	약	중	중	약	약	약	약	중	중	혁신
14. 웹케시	약	중	중	중	중	약	약	약	중	혁신
15. 포스코 (모잠비크)	약	중	약	중	중	중	약	중	중	혁신
16. 포스코 (짐바브웨)	약	중	약	중	중	중	약	중	중	혁신
17. 포스코건설	약	중	중	중	중	약	약	중	중	혁신
18. 한국중부발전 (찝다 글라르)	중	중	중	중	약	중	약	중	중	혁신
19. 한진중공업	중	중	중	중	강	중	약	중	중	혁신
20. 현대자동차 (인도네시아)	중	중	중	강	중	약	약	중	중	혁신
21. 현대자동차 (가나)	중	중	중	강	중	약	약	중	중	혁신
22. CJ푸드빌	약	중	중	중	약	약	약	약	중	혁신
23. GS 칼텍스	중	중	약	중	중	중	약	중	중	혁신
24. LG 전자	중	중	중	중	중	약	약	중	중	혁신
25. SK 에너지	중	중	약	약	약	약	약	약	중	혁신

한국 기업	TBL	BOP 비즈니스	공급 사슬	기술 훈련	고용 창출	소득 증대	BOP 창업	빈곤 해소	지역사회 기여	모델 평가
<관여 모델>										
26. 경안전선	약	약	약	약	약	약	약	약	중	관여
27. 구리청과	약	약	약	약	약	약	약	약	중	관여
28. 대우건설	약	약	약	약	약	약	약	약	중	관여
29. 두산중공업	약	약	약	약	약	약	약	약	중	관여
30. 롯데쇼핑 (백화점)	약	약	약	약	약	약	약	약	중	관여
31. 삼성물산(건설)	약	중	약	약	약	약	약	약	중	관여
32. 삼성SDS	중	중	중	약	약	약	약	약	중	관여
33. 시공사	약	약	약	약	약	약	약	약	약	관여
34. 아시아나항공 (중국)	약	약	약	약	약	약	약	약	중	관여
35. 아시아나항공 (필리핀)	약	약	약	약	약	약	약	약	중	관여
36. 아시아나항공 (캄보디아)	약	약	약	약	약	약	약	약	중	관여
37. 아시아나항공 (베트남)	약	약	약	약	약	약	약	약	중	관여
38. 연세의료원	약	중	약	약	약	약	약	약	중	관여
39. 한국중부발전 (찌애아르)	약	중	약	약	약	약	약	약	중	관여
40. 현대자동차정 몽구재단	약	중	약	약	약	약	약	약	중	관여
41. MPDA	약	약	약	중	약	약	약	약	약	관여

5. 한국 기업의 '관여모델'사례 : 기부, 자원봉사, 재난구호

끝으로, 한국 기업들 대부분을 차지하는 '관여모델' 사례들에 대해 별도로 정리해볼 필요가 있다. 한국기업들의 글로벌 CSR의 특징이 관여모델에 있기 때문에 어떤 형태의 CSR 관여들이 있는지를 분석해볼 만하다.

관여모델들은 겨우 기초모델 단계를 벗어나 자발적으로 글로벌 CSR에 동참한 기업들로, 전경련의 〈2012 사회공헌백서〉에서는 166개 기업 중 49%에 해당되는 81개 사례중 78% 비중을 차지하는 63개 사례들이다.

전경련 회원 기업들 가운데 가장 초보적인 관여모델에 해당되는 글로벌 CSR은 주로 단순 기부활동이나 자원봉사, 그리고 일회성 긴급재난구호 지원에 머무는 경우가 대부분이다. 아래에서는 단순 현금이나 물품 지원 29개 사례, 자원봉사 28개 사례, 재난구호 6개 사례를 차례로 정리해본다.

1) 현금/물품 지원

한국 기업들이 가장 선호하는 글로벌 CSR 사업들은 현금이나 현물 지원이라고 볼 수 있다. 현금이나 물품 지원은 일회성, 일시적 지원의 성격이 강하지만 일부 사례들은 수년간 지속적인 사업으로 추진되는 경우도 있다.

a) 강원랜드 : 희망의 운동화 나눔축제, 2007년부터 라오스에서 진행된 프로그램으로, 빈곤국가의 아픔을 문화(희망의 운동화)를 매개로 접하고 이해하고, 현물로 직접 지원하는 프로그램이다. 유네스코한국위원회와 파트너십으로 추진한다.

b) 그랜드 코리아 레저의 몽고 교육환경 개선 지원 사업. 2011년 12월 – 2012년 8월에 추진되 사업으로, 몽고 울란바토르 지역 내 학교 대상 교실 리모델링 및 화장실 개선 지원 사업이다. 란바토르 지역 내 학교를 대상으로 교육환경개선 지원사업을 포함한 GKL 사회공헌봉사단 해외봉사활동도 진행한다.

c) 대구은행의 "사막화 방지사업"은 2009년부터 진행된 사업으로, 몽골 뭉근머리트 지역의 "몽골 DGB 사막화 방지숲" 조성으로, 2009년 6월 6만 그루 낙엽송 식수, 2011년 6월 6만 그루 낙엽송과 비타민나무 식수, 하계 반소매 티셔츠 1,600벌 전달이 이뤄졌다.

d) (주) 대상의 "지역사회사업"은 2000년부터 인도네시아와 베트남에서 진행된 사업으로, 학교 짓기, 식자재 지원, 태풍 피해 복구 등이 진행되었다.

e) 대한항공의 글로벌 CSR은 중국(빈곤학교 PC 및 도서기부)과 몽골(고아원지원)에서 2008년부터 진행되었다. 현지 지점 및 공공기관과 연계하여 아동을 대상으로 한 지속적인 지원을 통해 지역사회에 대한 기업의 책임수행이 특징이다.

f) 두산인프라코어의 "희망소학교" 사업은 2001년부터 중국에서 빈곤지역 학생들에게 배움의 기회를 제공하고, 현지의 교육 사업이다.

g) 부영주택은 2003년부터 라오스, 동티모르, 태국, 말레이시아, 에티오피아 등지에서 초등학교, 중학교 등 신축공사비 지원, 디지털피아노 및 교육용 칠판 지원, 동남아시아 유학생 장학금 지원, UN 해비타트 협력기금 지원을 해왔다.

h) 삼성디스플레이의 "여아 초등학교 건축" 사업은 2011년 11월 – 2012년 6월 기간 북부 수단에서 여성의 교육이 부족한 곳에 여학교(초등학교) 건축을 지원하였다.

i) 삼성생명의 "베트남 이주여성 모국방문 지원"은 2011년 진행되었다.

j) 삼성에버랜드의 "와타투(Watatu) 프로젝트"는 2012년 5월부터 탄자니아에서 진행된 빈곤국 아동의 건강 및 식생활과 의료보건을 위한 프로그램을 지원하는 사업으로, (사)국제아동돕기연합에 기부하는 형식으로 진행되었다.

k) 삼성 DSI의 "해외 빈곤아동 후원 사업"은 2011년부터 베트남 등 저개발 국가에서 빈곤아동에 대한 결연 후원 및 봉사활동으로 진행되었다. 베트남 등 해외법인 진출 국가에서 임직원 및 회사의 결연 후원 및 봉사활동으로 진행되는 전략적 CSR 특징도 있다.

l) CGV의 "2011 중국 북경 토토의 작업실" 사업은 2011년 8월부터 중국 청소년들의 문화·예술적 소양 및 영화창작에 대한 꿈을 지원하고자 영화창작 교육을 한-중 문화교류 프로그램으로 진행하였다.

m) CJ오쇼핑의 "글로벌 아시아 인턴십"은 2012년 7월에 20일간 진행된 사업으로, 아시아교류협회에서 주관하는 베트남의 우수한 인재 육성 프로그램을 후원함으로써 CJ오쇼핑 글로벌 사업을 위한 우수 인재를 확보하고 방송발전에 기여하는데 사업의 목표가 있다.

n) SK(주)의 "페루 사회적기업 My School 설립 운영"은 2012년 1월에 시작해, 페루 지역 학교에 시설 등의 현금지원을 하는 사업이다.

o) SK 건설의 "학교 물품 및 문화행사 지원"은 에콰도르 에스메랄다스에서 2010년 7월 – 2011년 8월 기간에 진행된 사업으로, 에스메랄다스에 위치한 '4하이메 우르따도 곤잘레스 (Jaime Hurtado Gonzalez)' 초등학교에 약 10만6,000달러(한화 약 1억 3,000만원) 규모의 시설 및 학용품을 기부하고 학교주변 진입로 및 도로를 무상으로 공사한 사업이다.

p) LG이노텍은 해외법인 진출지역 청소년 장학 지원 사업을 추진해, 2008년부터 중국, 폴란드, 인도네시아 등지에서 청소년 장학금 지원을 해왔다.

q) LG화학의 "Love Ningbo"사업은 중국 닝보 지역사회에 공헌을 하는 활동으로 30만여 위안을 지원하여 보산가 국민체질검진센터에 건강검진장비 4대를 기증하는 한편, 10만 위안을 서하촌 생활오수 집중처리 공정에 지원하여 신논촌 생활오수처리를 개선하였다.

s) 웅진씽크빅은 행복한 홈스쿨 지원 및 결연아동 지원 사업으로, 2011년 1월부터 필리핀 톤도 지역의 홈스쿨과 아동을 지원해왔다.

t) 이건창호의 "이건 장학 프로그램"은 1999년부터 진행된 오랜 사업으로, 솔로몬제도, 칠레에서 장학금 지원을 해왔다.

u) 포스코 특수강은 "사랑의 집짓기" 사업으로, 2011년~2013년 기간에 베트남 남부 빈민지역 집짓기 프로젝트를 시행하였다.

v) 한국가스공사의 "글로벌 펠로우쉽" 사업은 해외자원개발 대상국가 출신 외국인 유학생에게 장학금을 지원하는 사업으로 전략 CSR 특징이 있다. 모잠비크 / 중국 / 멕시코 / 우즈베키스탄 / 러시아 / 인도네시아 / 몽골 등이 대상국이다.

w) 한국외환은행은 동남아 저개발국 소재 저소득층 우수 대학생의 장학금을 지원하는 사업으로 연 1회 현지 외환은행 점포 연계, 베트남과 인도네시아 및 필리핀 대학생 앞 장학금 지원을 통해 학업 지속 수행을 위한 도움을 제공하였다.

x) 한국전력공사의 "EYE LOVE 희망 프로젝트 개안수술"과 "농어촌지역 電化사업"은 각기 2011년과 1996년부터 진행된 대표적인 글로벌 CSR 사업이다. 필리핀, 중국, 베트남, 멕시코, 요르단 등이 대상국이며, 현금지원, 현물지원, 자원봉사 등 다양한 형태의 CSR 활동이 이뤄졌다. 개안수술은 2011년 10명, 2012년 40명에게 혜택이 돌아갔다. 또 농어촌지역 전화사업에는 그간 760여마을이 혜택을 보았고, 소요예산은 170억원에 달한다.

y) 한국전력기술은 해외사업 수행지역에서 저소득층 후원사업을 2008년부터 진행해왔다. 캄보디아, 필리핀 등지에서 국제구호개발 NGO 굿네이버스와 연계하여 빈곤국가 아동 178명을 후원해왔고, 캄보디아, 필리핀 등 해외사업 수행지역에 중고 PC 300대를 기부하였다.

z 1) 한국타이어는 경제적 상황으로 인해 학업이 어려운 중국의 초등~대학생을 대상으로 장학금 지급을 통해 학업 중단을 예방하기 위해 초·중등학생에게 매월 정기적으로 일정 금액을 지원하고 대학생들에게는 등록금을 지원해 지속적인 학업을 진행할 수 있도록 도움을 주었다.

z 2) 현대엔지니어링은 2010년부터 캄보디아 아동센터 '새희망학교' 설립을 지원해왔다.

z 3) 현대홈쇼핑은 2005-12년 기간에 사할린 우리말방송국 지원을 해왔다.

2) 자원봉사

자원봉사는 현금이나 물품 지원 다음으로 가장 많은 글로벌 CSR이 이뤄지는 활동영역이자 활동방식이다. 단점으로는 지속적인 봉사활동보다는 단기적인 활동에 그치는 경우가 많고, 또 대상국이나 지역사회나 주민들의 욕구나 기대보다는 기업이나 임직원 또는 국내 대학생 등에게 자원봉사활동의 기회를 제공해주는 방식의 공급자 주도적인 문제도 있다. 현지 기업들이나 공공기관 주민들이 자원봉사에 동참해서 개발협력을 추진 사례들은 매우 드물다. 향후에는 개발협력의 자원봉사 프로그램이 현지 소유의 기관단체들과 주민들의 자발적인 참여와 역량강화로 개발협력의 새로운 변화를 추구하는 전략이 필요하다.

a) 강북삼성병원은 해외의료봉사활동 사업으로 통해, 2012년 11월 10일~2012년 11월 17일 기간에 DR콩고에서 의료봉사활동을 진행하였다.

b) 교보생명은 다솜이 글로벌 봉사단을 통해 2011년 6월에 베트남 현지 교육 및 주거환경 개선을 위한 학교, 주택 신축 지원 및 자원봉사를 진행하였다.

c) 롯데 홈쇼핑은 열린의사회와 함께 하는 베트남 해외 의료 봉사활동으로, 1차 2012년 2월 28일~3월 5일, 2차 2012년 10월 17일-22일(4박6일간) 기간에 베트남 호치민, 떠이닌성에서 의료보건과 문화예술 봉사활동을 진행하였다.

d) 미래에셋증권은 "장학생 해외봉사활동"으로 2012년 1월 9일-18일 미래에셋 장학생 30명이 인도네시아 반둥 지역에 주택 10채 및 학교 재건축에 참여하였고, 더불어 건축비용 기부 및 문화공연활동도 이뤄졌다.

e) 삼성 SDS은 2005년 9월 중국 본사 주관 '일사일촌' 활동을 시작해, 하북성 '향하'마을과 일사일촌 활동으로 빈곤가정 거주환경 개선 및 지원하였고, 2007년 9월에는 고아, 가출청소년들이 숙식하며 공부하는 '광애학교'의 PC교육실, 도서관, 숙소 등 시설지원과 PC교육 지원을 하였으며, 2011년 10월에 삼성 글로벌 자원봉사대축제 활동을 실시해, 초등학생 자연박물관 견학 지원, 자매촌 마을공원 조성 기공식 및 마을정화 활동을 하였다.

f) 삼성중공업은 최대 클라이언트 쉘(Shell)과 함께하는 자원봉사활동을 진행하였다. 2012년 9월 11~16일 기간에 인도 델리 Sarvodaya Kanya Vodyalaya 빈민가 공립학교에 IT센터를 조성하고 과학실 리모델링을 통해 상향평준화된 우수 교육프로그램을 제공하였다. IT센터는 2개 교실을 신축하여 PC 50대를 설치하며, 폐쇄된 과학실에는 리모델링작업과 과학교구 지원을 통해 과학수업을 정규과정으로 도입하도록 지원하였다.

g) 삼성증권은 비즈니스 연계 지역을 대상으로 2009년부터 3년째 글로벌 CSR 활동을 전개하였다. 2009년 8월 20~27일, 네팔 카트만두, 23명 참여를 시작으로, 2010년 8월 23~29일, 몽골 울란바트로, 24명 참여, 2011년 8월 26~9월 3일, 인도 콜카타, 24명 참여하였다.

또 "Create Love in India" 사업을 통해, 2011년 8월 26일~9월 3일 기간에 조혼, 조기 출산, 아동 노동 및 매춘 희생자로 여성의 인권과 교육기회를 박탈 받는 여학생들이 이탈되지 않도록 설립한 SHIS Girl's Academy를 지원하고, 임직원 봉사활동을 진행하였다.

h) 삼성테크윈은 2007년부터 중국 텐진에서 소외계층에 대한 나눔을 통해 어려운 이웃들에게 희망과 사랑을 전달하는 봉사활동을 진행하고, 어린이·노인 생필품 전달, 노인 말벗, 양로원 시설 보수 및 환경정화, 1사 1강 지키기 활동(나무심기, 환경정화활동)을 진행하였다.

i) (주) 신세계 / 신세계건설 (공통)으로 "윤리경영 실천 마일리지 우수자 해외봉사단"이 캄보디아(2010년), 베트남(2011년)에서 임직원 봉사활동을 진행하였다.

j) 신한금융투자의 "SHIC 가디언" 사업은 2012년 7월부터 진행된 사업으로, 에티오피아, 네팔, 방글라데시, 필리핀, 탄자니아 등지에서 빈곤아동과 회사직원을 1:1 매칭 결연하여 빈곤층 대상 아동을 후원하고, 결연아동이 살고 있는 지역사회 후원사업 지원 및 학교, 병원 등 지역사회에 필요한 인프라 후원하며, 임직원 봉사단을 선정하여 결연아동이 살고 있는 국가에 방문하여 자원봉사 실시하였다.

k) 아모레퍼시픽의 "粧典生命(AMOREPACIFIC Make up your life)"은 2011년
중국의 여성 암환우들이 항암치료 과정에서 발생하는 외모변화로 겪게 되는 상실감을 극복하고, 내면의 아름다움을 되찾아 긍정적인 마인드를 가질 수 있도록 외모관리 노하우를 전수하는 캠페인 봉사활동이다. 봉사활동으로는 피부 관리, 메이크업 실습, 암환우 교류시간(희망메시지 전달 및 합창공연) 등이 있다.

l) SK 네트웍스는 현지 학교 물품 및 문화행사 지원(대표 : 에콰도르 에스메랄다스) 사업으로 2010년 7월~2011년 8월에 에스메랄다스에 위치한 '하이메 우르따도 곤잘레스(Jaime Hurtado Gonzalez)' 초등학교에 약 10만6,000달러(한화 약 1억3,000만원) 규모의 시설 및 학용품을 기부하고 학교주변 진입로 및 도로를 무상으로 공사하였다.

m) SK 텔레콤은 다양한 글로벌 CSR을 추진해왔다. 베트남 얼굴기형 어린이 무료 수술(1996년~현재), 중국 SUNNY(2000년~현재) 등이 대표적인 사업이다. 또 중국 오지를 찾아가 교육봉사 및 지역 주거환경 개선활동을 하였다.

n) LS 산전의 "LS 대학생 해외봉사단 파견"은 연 2회(12일간), 인도, 베트남 등 개발도상국에서 진행되면 주요활동으로는 학술연구지원, 문화예술 및 지원, 환경보전 활동 등이다.

o) LG 디스플레이은 현지 보육시설 후원, 법인 인근 학교 지원, 임직원 해외 자원봉사를 진행해왔다.

p) 인천국제공항공사는 임직원 글로벌 자원봉사 사업을 통해, 2011년 11월 5박 7일간 캄보디아 스와일리엥주에서 봉사활동을 진행하였다. 인천국제공사는 세계항공산업의 선도 공항으로서 저개발국가의 지속가능한 성장발전기반을 제공하기 위하여 글로벌 사회공헌활동을 시행하였다.

q) 제일기획 / 제일모직은 공통적으로 일심일촌(一心一村) 사업을 추진해왔다.
중국 등지에서 학술연구, 문화예술지원, 사회복지 봉사활동이 주요 활동이다.

s) KDB 대우증권은 미래경영위원회 아프리카 DR콩고 자원봉사 사업을 통해, 2011년 11월 9일~18일 기간에 미래전략사업 구상의 후보지인 DR콩고 방문을 통하여 DR콩고 정부와의 네트워크 확보 등 비즈니스 전략을 추진하였다. 또 트렉터와 부속기계의 기증과 사용법 및 관리방법 전수, 농촌 일손돕기(마을주민과 공동작업) 봉사활동도 진행하였다.

t) KB 국민은행은 대학생 해외봉사단 '라온아띠'를 통해 2008년부터 아시아 7개국에서 긴급구호, 의료보건, 사회복지 봉사활동을 진행하였고, 또 임직원 글로벌 자원봉사활동으로 캄보디아에서 2008-9년에 봉사활동을 추진하였다.

u) K-water(한국수자원공사)는 2011년 6월~8월에 라오스에서 먹는 물 부족 국가를 대상으로 식수개발사업을 실시하여 지구촌 물 문제 해결에 적극 참여, 식수개발사업, 지역주민 생활지원 등을 실시하였다.

v) KT&G는 캄보디아 씨엠립 지역에서 NGO 단체 및 KT&G 복지재단과 연계하여 주거 시설환경 개선사업 및 노력 봉사를 실시하였다. 또 급식 및 위생개선 활동도 병행되었다.

w) 한국마사회는 2009년부터 에티오피아, 미얀마에서 봉사활동을 추진하였다.

x) 한화그룹 "중국 사막화방지 프로젝트"는 2011년 9월부터 진행되어 왔다.

y) 한화생명의 "아동병원 도시락 배달"은 2009년부터 매월 실시되는 사업으로, 베트남에서 도시락 현물 지원 등의 봉사활동을 하였다.

z 1) 현대모비스 / 현대위아는 그룹의 "Happy Move Global 청년봉사단"과 해외법인 자원봉사를 통해 현물·현금 기부, 공장 line 투어 등 활동기간 해외봉사단(2008년~) / 해외법인 봉사활동(각 법인 설립 시기부터 현재까지)을 추진해왔다. 대상 국가는 슬로바키아, 브라질, 인도, 중국, 탄자니아, 미얀마, 몽고 등이다.

z 2) 효성의 "효성 블루챌린저" 사업은2011년 8월~2012년 2월 기간에 베트남, 캄보디아에서 현지에서 구할 수 있는 재료를 사용하여 지역사회 주민 스스로 지속적으로 만들어 사용할 수 있는 적정기술을 보급함으로써 개발도상국의 실질적인 자립을 돕는 활동이다. 이공계 대학생들을 선발하여 그들의 전공지식을 활용할 수 있는 특화된 해외지원활동이다.

3) 재난 구호

재난구호는 2011년 일본 대지진에 이어 지구촌에서 빈번한 기후변화 위기로, 한국의 글로벌 기업들도 글로벌 재난구호에 현금이나 현물로 지원하며 동참하는 글로벌 CSR 활동을 한다.

a) 대우건설 : 일본 지진 피해 구호 현금지원

b) 동아제약 : 일본과 터키 지진 피해 긴급 현금지원

c) 신한생명보험 : 일본대지진 피해복구 기금 지원

d) LG 생활건강 : 베트남 북부지방 '하띤' 홍수로 인한 기부(수재의연금)

e) 코리아쎄븐 : 일본 지진과 태국의 수해 돕기 유니세프 모금활동

f) 한미약품 : 구호 및 해외 의료 봉사단체 의약품 지원, 현지 파견된 의료인에게 의약품·성금 지원, 중국 복지단체에 의약품·성금 지원(북경 한미약품 주도)

제8장 해외-한국 기업 비교분석

해외 기업들과 비교되는 한국 기업들의 글로벌 CSR의 발전 수준은 어느 상황에 있는가? 기업들은 기업시민정신에 기초한 미션을 제시하고 있는가? 또한 글로벌 CSR을 추진함에 있어 전략적 의도로 BOP 시장을 개척해 비즈니스를 추진하며, 안정적인 공급사슬을 구축하고 있는가? 한국 기업들은 실제로 얼마나 의미있는 고용창출, 소득증대, 빈곤해소 등의 개발협력의 성과를 내고 있는가? 또 현지화 전략으로 지역사회 개발에 얼마나 기여하고 있는가?

해외-한국 기업의 비교분석은 먼저 CSR 발전단계 모델로 제시된 관여-혁신-통합-전환 모델 평가 결과에 초점을 맞춰 먼저 정리한 다음, 평가의 3대 차원인 기업시민정신과 미션, CSR 비즈니스 전략, 개발협력의 성과 순서로 비교분석을 진행해본다.

1. 관여-혁신-통합-전환 모델 비교

제7장에서 분석되었듯이 해외 기업들의 글로벌 CSR 모델들은 관여-혁신-통합-전환 모델 가운데 기초적인 관여 모델을 하나도 없었고, 일부가 혁신 모델, 대부분이 통합이나 전환 모델이다. 글로벌 CSR 사례들이 이미 국제기관들이나 대학 연구소들이 우수사례로 검증해 평가한 것이기 때문이다. 이번 연구는 보다 세밀하게 3개 평가 차원(기업시민정신과 미션, CSR 비즈니스 전략, 개발협력의 성과), 9개 평가지표(TBL, BOP 비즈니스, 공급사슬, 기술훈련, 고용창출, 소득증대, BOP 창업, 빈곤해소, 지역사회 기여)로 분석한 결과를 바탕으로, 아래와 같이 해외기업과 한국기업을 비교분석해 한국기업의 발전과제를 제시하고자 한다.

1) 한국기업의 수준 : 관여모델에서 혁신모델로 진전

이번 연구의 평가 대상이 되는 해외기업들이 대부분 통합모델이거나 전환모델의 단계로 발전한 것과는 대조적으로, 한국의 전경련 기업들이나 KOICA 기업들의 글로벌 CSR의 발전수준은 상대적으로 저조한 관여모델과 혁신모델 단계에 머물러 있다는 것을 알 수 있다.

한국기업 전체 108개 가운데 관여모델이 84개로, 관여모델이 전체 78%로 대부분의 비중을 차지한다. 그나마 혁신모델 21개와 통합모델 3개가 한국의 글로벌 CSR 발전에 선도적인 역할을 하고 있다고 볼 수 있다. 혁신모델들이 통합모델로 발전하고, 통합모델들이 전환모델로 발전하기 위한 개발협력의 교훈들은 해외기업들의 선도적인 사례를 통해 정리될 수 있다.

<표 8-1> 해외-한국 기업의 글로벌 CSR 모델 비교 : 관여-혁신-통합-전환 모델

	관여모델	혁신모델	통합모델	전환모델
해외 기업 (53)	0	11% (6개)	40% (21개)	**49%** (26개)
전경련기업 (81)	**89%** (72개)	10% (8개)	1% (1개)	0
KOICA기업 (27)	**41%** (11개)	**52%** (14개)	7% (2개)	0

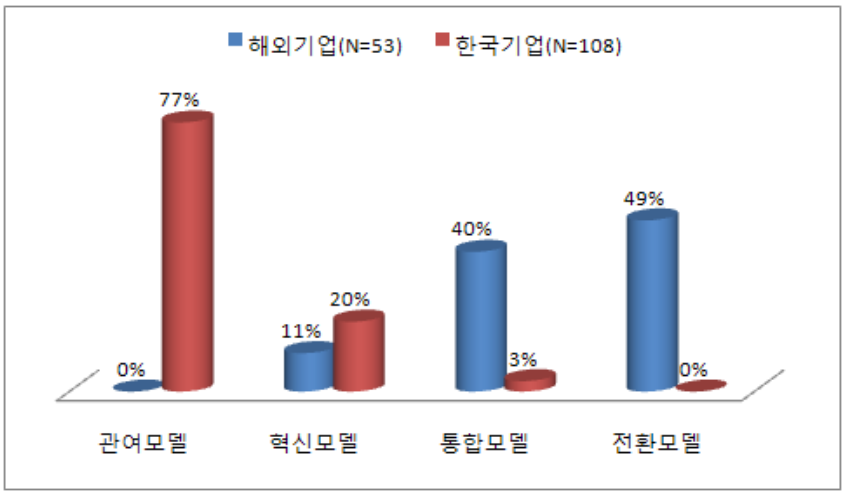
해외기업들이 제시하는 선도적인 역할 과제는 이번 연구의 평가 차원이 되는 기업시민정신과 미션, CSR 비즈니스 전략, 개발협력의 성과 측면에서 상세히 제시되었다(제6장 해외기업 사례분석 참조).

바꿔 이야기하면, 먼저 기업 차원의 기업시민정신과 미션이 새로이 정립될 필요가 있다. 새로운 글로벌 CSR 동향을 주시하고 기업들의 모임이나 전경련, 상공회의소, 무역협회 등의 기업연합 네트워크를 통해, 그리고 학계의 연구와 공동 세미나 등을 통해 해외기업들의 선도적인 글로벌 CSR의 미션을 탐구해볼 필요가 있다. 삼성그룹, 현대그룹, SK그룹 등 글로벌 비즈니스를 하는 일부 국내 기업들 차원에서 발전되고 있는 CSV에 대한 이해와 논의의 전개는 새로운 바람직한 CSR 동향이라 볼 수 있다.

또한 기업들이 전략적으로 추진하는 BOP 비즈니스와 공급사슬 구축은 이제 뚜렷한 글로벌 CSR 모델이 되고 있다. 글로벌 CSR의 진전은 BOP 비즈니스와 공급사슬 구축을 기초로 한다는 것을 알 수 있다. 아래에서 비교분석하고 있듯이 국내 기업들이 이같은 CSR 비즈니스 전략에서 아직은 큰 진전을 보지 못하고 있는 실정이다.

마지막으로 글로벌 CSR의 성과는 개발협력의 성과로 가시화되고 지속가능성을 보여줄 필요가 있다. 개발협력의 성과는 기술훈련이나 기술이전부터 고용창출과 소득증대에 우선 초점을 맞출 필요가 있다. 기업들이 BOP 시장을 개척하면서 가장 염두해두고 전략적으로 접근해야 하는 전략이 고용창출과 소득증대라고 볼 수 있다. 지속가능한 공급사슬을 구축

하고 안정적인 고용창출과 소득증대 전략을 갖추게 되면, 기업이 추구하는 비즈니스 목표와 지역사회의 개발 목표가 일치하는 CSV가 이뤄진다고 볼 수 있다.



[그림 8-1] 해외-한국 기업의 글로벌 CSR 모델 비교: 관여-혁신-통합-전환

2) 해외-한국기업의 '통합모델' 비교

나아가 한국의 대표적인 글로벌 CSR 사례가 되는 '통합모델' 세 개 사례들을 해외기업의 '통합모델' 사례들과 비교해볼 만하다. 제6장에서 살펴보았듯이 해외기업 사례들은 통합모델만큼 전환모델이 많지만, 한국기업들의 입장에서는 비슷한 수준의 통합모델 수준에서 비교하는 것이 타산지석이 될 수 있다. 아래와 같은 비교에서 한국기업들의 통합모델 세 개는 해외기업들에 비교해도 손색이 없는 통합모델이라기보다는 다른 국내의 혁신모델들에 비해 평가지표에서 좋은 성과를 내고 있기 때문에 통합모델로 분류하는 것이 오히려 바람직하다는 판단에 기초한 결과이다.

아래에서는 한국의 기업들이 같은 통합모델로서 어느 부분에서 전략적인 개선과 접근이 필요하지에 비교분석의 초점을 맞춰볼 수 있다.

(1) TBL

한국 기업들은 TBL부터 취약한 상황에 있다는 것을 알 수 있다. 해외기업들이 대부분 기업의 사명문 등에서 확고한 TBL을 제시하고 있는 반면에 한국기업들은 일부만이 TBL을 제시하는 두드러진 차이를 보여준다.

(2) BOP 비즈니스

BOP 비즈니스에서도 한국기업의 경우, 아이티에서 안정적인 의류공장을 운영하는 세아상역만을 제외하면 '중간' 수준으로 아직 확고한 공급사슬을 구축하고 있지 않다는 것이다. 사실 세아상역의 경우도 해외기업들과 비교하면, 근로자 노동력 확보뿐 아니라 현지 생산, 유통 기업들과의 협력관계, 지역소싱 등 무수한 공급사슬 구축의 과제를 안고 있지만, 여기에서 '강함'으로 평가된 것은 다른 한국기업 사례에 비해 비교적 강한 BOP 비즈니스를 추진한 것으로 볼 수 있기 때문이다. 물론 대지진 이후 미국의 확고한 지원 등의 정치적 배경이 세아상역으로 하여금 특별한 BOP 비즈니스의 기회를 제공했다고 볼 수 있다.

(3) 공급사슬

BOP 비즈니스의 연장으로 공급사슬의 구축은 한국 기업들이 일차적인 전략과제로 부각된다. 제6장 해외기업 사례분석에서 보았듯이 해외기업들은 빈곤국, 가난한 지역사회의 노동자를 고용해 소득을 제공하는데 그치지 않고, 지역의 농민, 상공인의 생산물의 지역소싱, 지역 유통, 판매업체들과의 공조적인 공급사슬 구축 등을 유지하며 특히 공급사슬의 안정성과 지속가능성의 장점을 보여준다. 이 점이 한국 기업들의 취약점으로 분석된다. 통합모델에 해당되는 삼익악기나 세아상역, SK 이노베이션도 아직은 확고한 공급사슬을 구축해두고 있지 않다.

(4) 기술훈련

기술훈련에서는 한국기업들도 중요한 개발협력의 성과를 내고 있다. 사실 한국기업들이 가장 선호하는 개발협력의 전략이 기술훈련에 있다고 볼 수 있다. 문제는 기술훈련 이후에 실제적인 고용창출과 소득증대로 진전되지 못한다는 데 있다. 삼익악기, 세아상역, SK이노베이션, 한진중공업 등 일부만이 고용창출에서 '강한' 성과를 내고 있다.

(5) 고용창출

그럼에도 고용창출까지의 사업계획을 추진하는 한국기업들은 많지 않다. 통합모델인 삼익악기와 세아상역은 비교적 "강한" 고용창출의 성과를 내고 있다. 해외기업들이 고용창출에서 많은 성과를 내고 있는 것과는 대조적이다. 이같은 성과의 차이는 사실 BOP 비즈니스 접근이 취약하고 안정적인 공급사슬 구축을 이뤄내지 못했기 때문인 것으로 볼 수

있다. 또 고용창출과 고용소멸은 같은 비중으로 진행한다는 세계은행(World Bank 2013)의 보고서처럼, 안정적인 지속가능한 일자리 창출이 중장기 발전전략이 된다.

(6) 소득증대

소득증대에서도 한국기업들의 성과는 매우 빈약하다. 한국의 '통합' 모델들은 고용창출에서 강하지만 소득증대에서는 중간 수준에 머물러 있다. 기획단계부터 소득증대를 목표로 CSR을 접근한 사례들은 매우 적은 수에 국한된다. 사실 일부 사례들에서 소득보장이나 지원전략들이 제시되고 있지만, 소득도 '적정 소득'의 보장부터 안정적인 소득증대로 발전하는 지속가능성을 보여주는 것이 중요하다.

(7) BOP 창업

BOP 창업에서는 단 하나의 사례만이 한국기업의 개발협력의 성과를 대표한다. SK 이노베이션의 페루 사회적기업 사례는 사회적기업의 창업이 핵심으로 여기에서 일자리가 마련되고 소득이 보장되면 빈곤해소의 성과가 이어진다. 지역별로 점차 사회적기업 창업이 확대될 계획이다. 삼익악기도 BOP 창업에 점차 성과를 내고 있다.

(8) 빈곤해소

빈곤해소의 성과는 앞선 고용창출과 소득증대와 직접적으로 연관되어, 한국기업들의 성과는 빈약한 수준에 머물러 있다. 일부 사례들은 대상 인구가 수십, 수백명에 국한되어, 획기적인 빈곤해소 성과를 기대하기 어렵다.

(9) 지역사회 기여

그럼에도 지역사회 기여는 앞선 지표들보다는 다소 두드러진 중간 수준의 성과를 내고 있다. 한국의 '통합' 모델들은 지역사회 기여에서 해외 기업들에 못지 않은 "강한" 성과를 보여준다. 한국 기업들의 개발협력의 CSR은 고용과 소득 등 '경제적' 성과에는 전략적으로 접근하지 못하는 실정이지만, 지역사회의 교육, 보건, 식수, 전기 등 지역사회 개발에는 가시적인 성과를 내며 또 기업들도 글로벌 CSR 전략으로 선호하고 있다는 사실이다. 이는 단기적인 가시적 성과를 내기에는 적절한 글로벌 CSR로 볼 수 있지만, 중장기적으로는 고용과 소득과 밀접히 연계되는 BOP 비즈니스 전략으로 안정적인 지속가능한 공급사슬의 구축이 개발협력의 성과를 최대화할 수 있다고 볼 수 있다.

<표 8-2> 해외-한국 기업의 글로벌 CSR 통합모델 비교

	TBL	BOP 비즈니스	공급 사슬	기술 훈련	고용 창출	소득 증대	BOP 창업	빈곤 해소	지역 사회	모델 평가
1. 삼익악기	중	중	중	강	강	중	중	중	강	통합
2. 세아상역	중	강	중	강	강	중	약	중	강	통합
3. SK 이노베이션	중	중	중	중	중	중	중	중	강	통합
General Mills	강	강	강	강	강	강	중	강	중	**통합**
Kraft Foods	강	강	강	중	강	중	강	강	중	**통합**
L'Oreal	강	강	강	중	중	중	중	중	중	**통합**
Natura	강	강	강	강	강	강	중	중	중	**통합**
Abbott Lab	강	강	강	강	중	중	중	강	강	**통합**
Novartis	강	강	강	강	중	중	중	강	강	**통합**
Pfizer	강	강	강	강	중	중	중	강	강	**통합**
SCJohnson	강	강	강	강	중	중	강	중	강	**통합**
Sumitomo Chemical	강	강	강	강	강	중	중	강	강	**통합**
TWI	강	강	강	강	중	중	중	중	강	**통합**
Columbia Sports	강	강	강	강	강	중	중	중	강	**통합**
Levi Strauss	강	강	강	강	강	중	중	중	강	**통합**
Marks & Spencer	강	강	강	강	중	강	중	중	강	**통합**
Walmart Mexico	강	강	강	강	강	중	중	강	강	**통합**
Celtel Congo	강	중	강	강	강	강	중	중	강	**통합**
ITC	강	강	강	강	강	강	중	중	강	**통합**
Agility	강	강	강	강	중	중	강	강	중	**통합**
E3Empower	강	강	강	강	중	중	중	중	중	**통합**
E+Co Toyola	강	강	강	강	강	중	강	중	중	**통합**
Newmont	강	강	강	강	강	중	강	중	강	**통합**
SolarNow	강	강	강	강	강	중	강	중	강	**통합**

2. 기업시민정신과 미션 비교

가장 발달한 글로벌 CSR은 TBL과 CSV로 통합모델과 전환모델에서만 발견된다. 다른 전략적 CSR, 포용적(BOP) 비즈니스, 공급(가치)사슬은 혁신모델에서도 발견되는 CSR으로 구분해볼 수 있다. 기초와 관여모델에서는 이런 다섯 특징들이 거의 발견되지 않고, 자선적, 수동적 CSR 차원에 머물러 있는 모델들로 볼 수 있다. 한국 기업들은 일부가 기업시민정신과 미션에서 TBL, CSV(통합모델)의 사명을 명시하고 있는 것으로 나타났다.

1) TBL (이윤, 사람, 환경)

한국기업의 대부분 사례들은 TBL의 첫 번째 P(profit; 이윤) 부분에서 주력 비즈니스와 연계가 안되면서 가장 취약하고, 또 두 번째 P(people: 사람)에서도 단순한 자선 차원을 넘어서 고용, 소득, 창업, 빈곤해소에는 빈약한 개발협력의 성과를 내고 있다. 또 환경(Planet)에서는 자사의 이윤추구와 관련된 공급사슬 구축에 해당되지 않기 때문에 작업장의 환경, 제품이나 서비스 생산의 환경오염 최소화 등을 제시하지 못하는 특징도 있다.

평가대상이 되는 41개 사례들 중에서 기업시민정신을 명확히 밝히는 TBL을 제시하는 경우는 많지 않고, 기업의 사회적 책임이나 윤리경영이라는 원론적 사회공헌을 제시하는 경우가 대부분이다. 기업의 미션에 TBL과 CSV의 가치를 제시하는 사례들은 14개에 불과하다. 모델 평가 결과, 통합모델 3개는 모두 TBL을 미션으로 제시하며, 또 혁신모델 중에는 11개 사례들이 TBL을 미션으로 제시하고 있다.

〈표 8-3〉에서 볼 수 있듯이 해외 기업 53개 사례들은 3개를 제외한 50개 사례들은 '강한' TBL을 제시하고 있다. 기업의 비즈니스 수익을 목표로 하면서, 사람(빈곤층, 여성, 노동자, 농민, 생산자, 유통업자 등)에 대한 투자와 개발이익의 사회환원을 중시하며, 또한 공급사슬 전 과정에서의 '환경'(위생, 오염 등)을 중시한고 있다는 것을 알 수 있다.

한국 글로벌 CSR을 대표하는 삼익악기, 세아상역, SK 이노베이션은 TBL을 기업 사명문에 제시하고 있지만, 실제로 이윤 추구를 넘어서 사람(노동자, 농민, 지역주민, 빈곤층)에 대한 투자와 환경(공급사슬 전반)에 대한 투자는 여전히 전략적 과제로 부각되고 있다.

<표 8-3> 해외-한국기업의 TBL, BOP 비즈니스, 공급사슬 비교

	TBL			BOP 비즈니스			공급 사슬		
	강함	중간	약함	강함	중간	약함	강함	중간	약함
해외 기업 (53)	50	2	1	50	3	0	49	4	0
전경련 기업 (81)	0	7	74	0	9	72	0	7	74
KOICA 기업 (27)	0	8	19	2	13	14	0	13	14

2) 공유가치창출(CSV)

한국기업 사례에서 구체적인 CSR 사업과 관련해 CSR의 가치를 제시한 사례는 일부에 불과하지만 이제 국내에서도 CSV의 발전이 진전되고 있다는 것을 확인할 수 있다. 삼익악기, 세아상역, SK이노베이션 등 '통합모델'로 평가되는 사례들 3개뿐 아니라 다비육중, 포스코건설, 한진중공업, 현대자동차(가나, 인도네시아), LG 전자 6개 사례들이다. 통합모델들은 모두가 "강한" 개발협력 성과를 내고 있지는 않지만, 한국 기업들 중에서 유일하게 "중간" 수준의 개발협력 성과를 내면서 CSV 모델에 근접하는 사례들이다.

먼저 삼익악기의 경우, 인도네시아 자카르타 인근 칠릉시 지역은 대다수 인구가 농촌에 거주하며 낮은 소득수준으로 빈곤에 처해 있는 BOP 지역으로, 지역사회의 일자리와 소득증대에 기여하는 직업교육훈련을 통해 특히 청년들의 일자리와 소득에 기여하면서 삼익악기가 필요로 하는 목공예와 피아노 조율 전문인력의 양성으로 전문인력을 안정적으로 확보하는 비즈니스 전략을 추구해 CSV 모델에 근접하고 있다. 이 지역의 청소년들은 중학교 졸업 후 진학률 및 취업률이 낮아 도시 저소득층으로 유입되는 경향이 있으므로 이들에게 지속적으로 직업훈련을 시켜 청소년 탈선을 감소시키고 현지 고급 기술인력을 양성하여 지역의 고용증대 및 경제발전에 기여한다.

한국 의류업계를 대표하는 세아상역의 경우도 빈곤국가의 빈곤층을 노동자로 고용해 안정적인 고용과 소득을 보장하는 개발협력의 목표와 기업이 필요로 하는 안정적인 고용인력의 확보로 지역사회 경제에 기여하는 비즈니스 전략을 추진한다는 점에서 전형적인 CSV 모델에 해당된다. 2011년 대지진으로 26만명의 사망자를 냈던 아이티에 의류공장 산업단지를 건설해 BOP 시장을 개척한 '전략적' CSV 사례이다. 그럼에도 2012년 7월 6일자 뉴욕타임즈 기사 보도대로, 아이티의 비옥한 농토, 생물학적 다양성을 보유한 지대에 공단을 건립하는 것을 우려한 현지 사회단체와 정부당국자들의 우려와 비판이 있어 안정적인 공급사슬을 구축한 것으로 보기는 어렵고, 지역사회의 공급자, 생산자, 창업자 등과의 공급사슬 구축도 향후 전략과제가 되고 있다.

또 SK이노베이션은 My Eco-Farm 프로젝트를 통해 2009년부터 시행해온 농촌개발 프로그램을 사회적기업 형태로 진환시킨 것으로, "농촌 빈민가구에 농업기술 전수, 농기구 대여 및 컨설팅, 판로 지원 등을 통해 참여 농가가 성공적으로 자립할 수 있도록 돕는 마을 자립형 사회적기업"이다. 이 사업의 홈페이지에는 "생산 표준, 경제, 사회, 문화의 개선을 바탕으로 모든 가족들은 미래에 대한 비전과 함께 자원의 효율적 사용, 주위 환경의 조화로 삶의 질을 지속적으로 개선함을 통해 기업적 시장으로의 지향에 그 목적을 두고 있다." 그럼에도 프로젝트의 개발협력의 성과는 아직 가시화되어 있지 않고, 타지역에의 모델 보급도 순차적으로 진행되는 전략과제가 남아 있다.

3. CSR 비즈니스 전략 비교

한국의 기업들은 대부분이 빈곤국과 가난한 지역사회 그리고 빈곤층을 대상으로 글로벌 CSR을 추진하고 있지만, 자신들의 주력 사업의 비즈니스 전략과 관련된 CSR 전략을 추구하는데는 실패하고 있다. 참고로 제5장에서 소개한 〈표 5-4〉를 참고해보면 전체 41개 사례 중에서 주력사업과 일치하는 CSR 활동을 하는 기업들의 비중은 26개로 63%에 불과한 것으로 나타난다.

1) 투명성 : 전문기관의 인증

먼저 투명성(transparency) 확보에 실패하고 있는 것도 문제로 부각된다. UN 글로벌 컴팩트(UNGC 2013)에 따르면, 많은 기업들이 기업시민정신과 미션을 정기적으로 발표하면서도 실행에 옮기는데 저조한 실적을 보여준다고 지적한다. UNGC의 "2013 글로벌 지속가능성 보고서"에 따르면, 회원 기업들과 기관들 65%가 CEO 차원에서 지속가능성을 설정해두고 있지만, 실제로 35%만이 지속가능성을 기업의 전략과 운영에 통합하도록 추진하는 관리자 교육을 실시하고 있다. 지속가능성 행동 단계로의 이행은 많은 시간과 자원의 투자가 필요하다.

UNGC(2013)에 따르면, ICT의 획기적인 진전으로 이제 기업들은 비즈니스 활동을 숨길 수만은 없어, 투명성이 관리의 필수적인 도구가 되고 있다. 글로벌 CSR의 투명성은 기업들이 발간하는 보고서만으로 평가할 수는 없으며, 이제는 제3자 전문기관들이 인증하는 지속가능성 평가를 받는 것이 글로벌 동향으로 정착되고 있다. 투명성 제고를 위해 기업

자체의 내부 평가, 모니터링도 중요하지만, 제3자, GRI 등 전문기관들의 인증을 받는 것이 일반적 동향이 되고 있다.

그럼에도 한국의 100대 글로벌 기업들의 글로벌 리포팅(GRI) 수준은 KPMG(2012)의 분석에 따르면, 절반도 안되는 48%로 34개국 중 27위로 하위권에 머물러 있다. 여전히 글로벌 리포팅 등을 통한 '투명성' 확보가 글로벌 CSR의 중요한 과제가 되고 있다는 것을 알 수 있다.

2) BOP 비즈니스

평가 대상이 되는 한국기업 총 41건의 사례 중 BOP 포용적 비즈니스의 가능성을 갖춘 사례들은 23건이었다. 통합모델 3개 모두와 혁신모델과 관여모델 20개가 BOP 비즈니스에 근접하는 CSR 활동을 한 것으로 나타난다. 이에 비해 이번 연구의 대상이 되는 해외기업의 전체 53개 사례들 중에서 세 개 사례만이 '중간' 수준이며 절대 다수가 BOP 시장에서 강한 '포용적 비즈니스'를 수행한다.

위의 〈표 8-3〉을 참고하면, 해외기업의 53개 중 50개가 '강한' BOP 비즈니스 전략을 추진하지만, 한국의 기업들 전체 중 단 두 사례만 '강한' 전략을 추진하며 그나마 '중간' 수준의 전략 추진을 보여주는 기업들은 22개에 지나지 않는다.

3) 공급 사슬

한국기업들은 안정적인 공급사슬 구축에는 역부족한 실태를 보여준다. 한국기업 사례 총 41건의 사례 중 공급사슬 구축이 '중간' 수준 이상 해당되는 사례들은 18건이다. 통합모델 3개 모두와 혁신모델 15개가 공급사슬 구축의 성과를 보여준다. 해외 기업들이 안정적인 공급사슬을 구축하고 있는 것과 매우 대조적이다.

비교적 안정적인 공급사슬을 갖고 있는 것으로 평가되는 세아상역의 경우, 현재 사업중인 아이티의 비옥한 농토, 생물학적 다양성을 보유한 지대에 공단을 건립하는 것을 우려한 현지 사회단체와 정부당국자들의 우려와 비판은 공급사슬의 기반을 위협하는 문제로 보여진다. 또 한진중공업의 경우도 근로자 1,000 세대에게 주택을 공급해 안정적인 고용인력의 확보로 공급사슬을 구축하고 있는 것 같지만, 이러한 개발협력의 성과와는 달리 수빅조선소 노동자들에 대한 고용불안정, 열악한 노동환경은 현지에서 노사문제를 발생시키며 지역사회와 갈등을 보여주며 공급사슬과 지역사회 기여 부분에서 성과가 감소된 것으로 평가된다.

4. 개발협력의 성과 비교

먼저 해외-한국 기업들의 비교는 개발협력의 성과지표 여섯 가지 전체를 분석해본 다음, 각 분야별로 세부적인 비교분석을 정리해볼 수 있다.

개발협력의 성과에서 해외기업들의 글로벌 CSR 사례들은 소득증대를 제외한 다른 다섯 가지 지표들에서는 "중간"이나 "약함"보다 "강함"이 다수를 차지한다. 앞서 살펴보았듯이 소득증대는 고용창출이 된다고 해서 자동적으로 이뤄지는 것은 아니다. 고용은 창출되는 수만큼 소멸되는 수도 상당하다는 것을 세계은행(World Bank)의 2013년 "세계 개발 보고서"에서 참고할 수 있다.

해외 기업 사례들과는 극히 대조적으로 한국의 전경련과 KOICA 기업 사례들은 개발협력의 성과 지표 여섯 가지 모두에서 "약함"이 다수를 차지한다. "강함"은 기술훈련 하나에서만 6개 사례에 지나지 않으며, 다른 개발협력의 지표들인 고용창출, 소득증대, BOP 창업, 빈곤해소에서는 "강함"은 하나도 없지만 지역사회 기여에서는 4개로 적지 않은 성과를 보여준다. 그나마 '통합모델'로 평가되는 세 개와 일부 '혁신모델' 사례들에서 "중간" 성과를 보여주는 사례들이 있다.

한국 기업들은 특히 고용창출, 소득증대, BOP 창업, 빈곤해소에는 약하지만, 그나마 기술훈련과 지역사회 기여에서는 '중간' 수준의 CSR 활동이 적지 않다. 향후 전략적 과제는 보다 지속가능한 공급사슬 구축으로 고용, 소득, 창업에 초점을 맞춰 빈곤해소에 지속가능한 기여를 하는 것이라 볼 수 있다.

<표 8-4> 해외-한국기업의 개발협력 성과 비교

	기술훈련 강 중 약	고용창출 강 중 약	소득증대 강 중 약	BOP창업 강 중 약	빈곤해소 강 중 약	지역사회 강 중 약
해외기업 (53)	48 5 0	39 13 1	29 23 1	32 19 2	33 19 1	40 13 0
전경련 기업 (81)	0 4 77	1 3 77	0 1 80	0 1 80	0 6 75	1 13 67
KOICA 기업 (27)	6 11 10	2 10 15	0 7 20	0 1 26	0 12 15	4 20 3

5. 결론적 요약 : 한국기업의 글로벌 CSR 취약성

이상과 같이 개발협력의 성과에서 두드러진 차이를 보여주는 것은 다음 몇가지 측면에서 설명될 수 있을 것 같다.

1) 글로벌 CSR 경험과 인식 부족

첫째, 한국기업들은 해외기업들에 비해 글로벌 CSR 경험이 짧기 때문에 아직 초기 발전의 단계에 있다고 볼 수 있다. 단순한 기부와 자원봉사 등이 대부분으로 겨우 기초모델을 벗어나 관여모델이 대부분을 차지한 가운데, 일부 기업들이 혁신과 통합의 단계로 진입한 것은 적지 않은 진전으로 볼 수 있다. 이런 이유에서 한국 기업들은 글로벌 CSR 동향을 따라가지 못하고 있는 실정이다. 한국기업들은 여전히 개발도상국의 개발협력을 지원하는 글로벌 CSR에 대한 인식이 높지 않고, 빠르게 변하고 있는 국제적 CSR 담론을 따라잡지 못하고 있는 현실도 적극적인 전략적 CSR이 부진한 요인이라 볼 수 있어, 최고경영자로부터 해외사업 및 사회공헌 담당자 등 주요 이해관계자들이 글로벌 CSR에 대한 인식을 재정립하는 작업이 필요하다(곽재성 2012: 17).

사실 해외 기업들도 21세기에 접어들어서야 지금의 안정적인 글로벌 CSR을 추진하는 계기를 마련했다는 것을 앞서 살펴보았다. 이번 평가대상에 포함한 해외기업 사례들 대부분이 이처럼 불과 10년 미만의 짧은 글로벌 CSR 경험을 갖고 있고 또 적지않은 기업들은 불과 3-5년 정도의 글로벌 CSR 경험을 갖고 있다. 그럼에도 짧은 경험의 시간을 통해 두드러진 개발협력의 성과를 낼 수 있었던 배경에는 초기 단계부터 확고한 전략적 CSR에 기초해 BOP 비즈니스를 추진하는 공급사슬 구축에 전략적으로 접근했기 때문이며, 그 과정은 요약하면 CSV 접근이라고 볼 수 있다.

2) 글로벌 다국적 대기업의 역할 부진

둘째, 기업의 비즈니스 규모에서 글로벌 다국적기업을 대표하는 대기업들이 글로벌 CSR을 선도하고 있다는 점에서 한국의 다국적기업들은 그 규모에 훨씬 못미치는 비즈니스 역량과 투자 여력이라고 평가해볼 수 있다. 해외 다국적기업들은 각기 농식품, 보건의료, IT, 로지스틱스, 상업유통을 선도적인 기업들로 그만큼 자신들의 글로벌 명성과 이미지 개선과 유지를 위해서도 기획단계부터 확고한 CSV 전략을 추진해왔다. 그런데 한국

기업들은 지역소싱을 많이 할 수 있는 농식품 분야에 글로벌 비즈니스를 하는 기업들이 적어, 글로벌 CSR 활동도 거의 없다.

또한 해외 기업들은 다국적 대기업뿐 아니라 사회적기업들도 두드러진 BOP 비즈니스와 공급사슬의 구축으로 두드러진 개발협력의 성과를 내고 있다는 점을 주목해볼 수 있다. 기술훈련은 물론이며, 고용창출과 소득증대, BOP 창업과 빈곤해소, 그리고 지역사회 기여에서도 혁신적인 사회적 기업들이 많은 개발협력의 성과를 내고 있다.

이에 비해 한국의 기업들은 여전히 다국적 대기업 주도의 글로벌 CSR이 진행되고 있는 가운데, KOICA의 글로벌 사회공헌 사업을 통해 일부 중견, 중소기업들이 적지 않은 개발협력의 성과를 내고 있는 점을 주목해볼 만하다. 한국의 3대 '통합모델' 가운데 대기업이 아닌 중견기업인 삼익악기와 세아상역이 포함된 것은 실제로 중견기업들도 해외 비즈니스 진출에 상당한 역할을 하고 있고, 여기에 일부 선도적인 중견기업들의 글로벌 CSR 모델을 확산할 필요가 있다.

3) 기업의 BOP 비즈니스와 공급(가치)사슬 부진

셋째는 한국기업들이 다국적기업으로서 글로벌 비즈니스를 수행하면서도 그에 걸맞는 글로벌 CSR 성과를 내지 못하는 근거는 기업의 주력사업과 비즈니스에 걸맞는 CSR 활동을 하지 못하기 때문이다. BOP시장 개척으로 BOP 비즈니스를 할 만한 다국적기업들도 적지 않지만, 대부분 업과 주력 사업과 동떨어진 교육, 의료 관련 CSR를 추진하고 있다. 물론 교육, 의료가 개발협력에서 가장 우선적인 비중을 차지할 정도로 중요하기 때문에 일차적인 투자 대상이 될 수 있지만, 지역사회가 선호하는 고용과 소득 등 경제적 기여가 더 중시될 필요가 있다.

사실 한국기업들은 일부만이 BOP 시장과 관련한 BOP 비즈니스를 추구하고 공급사슬을 구축하는 한계가 있다는 것으로 고려해볼 수 있다. 글로벌 다국적기업을 대표한 한국의 삼성전자, LG 전자, 현대자동차, 기아자동차, 포스코 등이 이번 사례에 포함되어 있지만 비즈니스 규모에 걸맞는 글로벌 CSR 성과를 내고 있지 못한 것은 중요한 전략과제가 된다. 이 기업들은 혁신모델에서 통합모델로 진전할 수 있는 BOP 비즈니스와 공급사슬 구축 역량을 갖고 있다.

4) 기업-정부-NGO 파트너십 저발전

마지막으로, 기업 자체뿐 아니라 정부기관, INGO, 학계 등과의 파트너십의 효과가 개발협력의 성과에서 커다란 차이로 나타난다고 볼 수 있다. 제4장과 6장에서 살펴보았듯이 해외의 선도적인 기업들은 정부와의 PPP 사업이나, 하버드 대학, 보스톤 대학, 미시간 대학 등과의 파트너십으로 CSV 사업을 기획, 수립하고 자문을 받으면서 현지에 진출한 대표적인 INGO들과의 파트너십으로 안정적으로 CSR을 추진할 수 있는 기반을 구축하였다. 이에 비해 한국의 기업들은 대부분 자구적으로 비즈니스 필요에 의해서나 또는 자선 등의 동기에 의해 글로벌 CSR을 추진하고 있기 때문에 먼저 '전략적' CSR이 아닌 '자선적' CSR이 대부분이다.

그나마 최근 몇 년 사이에 KOICA의 글로벌 사회공헌 사업이 개시되면서 여기에 참여한 기업들은 현지와 국내의 INGO와의 파트너십으로 비교적 적지 않은 개발협력의 성과를 내면서 개발협력의 접근과 전략을 배워가고 있는 단계이다. 또 KOICA 사업에 참여하는 기업들이 KOICA 사업을 선호하는 중요한 이유도 개발협력의 경험이 없는 기업들이 국책기관의 지원으로 BOP 시장 개척의 발판을 마련하는 글로벌 CSR 활동을 안정적으로 할 수 있기 때문이다. 실제로 KOICA 사업 참여기업들을 대상으로 한 설문조사에서 기업들은 "KOICA와 협력시 강점"에 대해, 첫째 해당국 정부와 협력이 용이하다(43.2%), 둘째 KOICA 및 대사관 협조로 업무가 원활하다(43.2%)로 합계 86.4%가 KOICA 협력시 현지에서 업무 추진이 원활하다고 답변하였다(백숙희 2013). 이는 개도국 특성 상 기업이 단독으로 사업을 추진하기 많은 어려움이 있으며 KOICA와 같은 정부기관과 협력할 때 현지에서 활동이 용이함을 알 수 있다.

제9장 글로벌 CSR 발전전략의 과제

한국 기업들의 글로벌 CSR 발전을 위한 전략과제는 무엇인가? 개별 기업뿐만 아니라 기업연합체, 정부기관(KOICA 등), NGO 등 다양한 이해관계자들의 공조적 노력이 적절히 결합될 수 있을 때 새로운 발전의 전략을 추진할 수 있을 것이다. 이번 연구를 통해 해외 기업들의 선도적인 글로벌 CSR을 비교분석하면서, 한국 기업들의 전략과제를 일부 분석했듯이 한국의 글로벌 CSR 발전의 수준은 이제 겨우 기초단계와 관여단계를 지나, 혁신의 단계로 진입해가고 있다. 해외기업들처럼 혁신단계를 지나 통합과 전환의 단계에 이르기 위해서는 여러 국가적 전략과제들이 산적해 있다고 볼 수 있다. 아래에서는 우선 한국의 글로벌 CSR의 발전에 기초가 되는 논의의 활성화로부터 기업들의 전략과제뿐 아니라 정부기관(KOICA 등), NGO, 국제기관들과의 전략적 파트너십 추진 등 전략과제를 제시해 볼 수 있다.

1. 글로벌 CSR 인식과 논의 확장

한국 기업의 글로벌 CSR의 점진적인 확대에 따라 인식이 개선되고 전경련 등의 기업연합 네트워크나 학계의 논의도 확장되고 있다. 전경련의 〈사회공헌백서〉에 소개된 글로벌 CSR을 추진하고 있다고 응답한 기업은 2012년 64%로, 2009년 55%에 비교하면 크게 상승한 추세이며, KOICA의 글로벌 사회공헌 사업에 참여하는 기업들도 2009-10년에 5개 사업으로 시작해 2010-11년 10개, 2011-12년 12개, 2012-13년 19개로 점차 늘고 있다.

이같은 글로벌 CSR 활동의 점진적 상승에 따라 글로벌 동향으로 주목받고 있는 CSV에 관심과 논의 또한 한국에서도 최근에 와서 고조되고 있다. CSV 추진 기업들이 학계와 정부기관과 모임을 갖고, CSV 전략에 대해 논의하고 있다. 한국경영학회와 동반성장위원회, 매일경제는 2014년 2월 20일 〈CSV 워크숍〉을 개최해, 현대차, SK경영경제연구소, CJ제일제당, 한국남부발전, 엔씨소프트문화재단 등이 각 그룹과 기관이 운영하고 있는 CSV 프로그램을 소개하고, 이를 발전시킬 수 있는 방안을 논의했다. 〈CSV 소사이어티〉는 정부・기업・국민이 당면한 문제를 함께 해결하는 동시에 경쟁력을 강화하기 위해 지

난해 11월 매일경제・한국경영학회・동반성장위원회가 함께 출범시킨 모임이다.

사실 해외 기업들의 사례를 살펴보면, CSV의 발전은 학계의 논의와 학계-기업의 다양한 이니셔티브를 거쳐 오늘처럼 보편화에 이르렀다는 것을 알 수 있다. CSV 이론과 전략의 기초가 되는 BOP 비즈니스의 획기적인 발전은 BOP Protocol의 발전에서 찾아볼 수 있다. 2003년 코넬 대학의 Center for Sustainable Global Enterprise (CSGE)가 개발한 BOP Protocol에 SCJohnson이 투자자이자 시행자로 참여하면서부터 본격화되었다. SCJohnson은 2004년 제1단계 BOP Protocol에 투자하는 선도적인 기업이 되었고, 실제로 케냐에서 시범사업을 시행해, 두드러진 개발협력의 성과를 거두면서 타기업들과 대학들의 참여를 유도할 수 있었다. 2005년 SCJohnson의 시범사업에 대한 평가회에는 35개 기관 대표들이 참여하였다. http://www.bop-protocol.org/about/overviewphase1.html 그밖에도 미시간 대학과 World Resources Institute을 비롯해서 기업들로는 DuPont, Hewlett Packard, SC Johnson, Tetra Pak, Johnson Foundation 등이 참여했다. BOP Protocol은 BOP 시장에 지속가능하게 서비스 제공하는 독특한 도전에 기업의 혁신과정을 개발하는데 목적이 있다. 그 과정은 "기업과 지역사회가 충족되지 않은 가난한 공동체의 욕구를 충족시켜주고 모든 파트너들에게 상호호혜적인 가치를 창출하는 지속가능하고 문화적으로 적절한 비즈니스 모델을 공조적으로 개발하는 과정"으로 정의된다.

또한 하버드 대학의 케네디 스쿨은 2004년 'CSR 이니셔티브'를 통해 수많은 글로벌 CSR 사례들을 소개하며, 학자들의 이론적 논의와 전략적 접근 방안 모색에 크게 기여해 왔다. 특히 CSV의 이론과 전략을 개발한 하버드 대학의 포터와 크레머(Porter and Kramer)의 2006년과 2011년의 논문들은 학계의 논의뿐 아니라 선도적인 다국적기업들의 CSV 전략수립과 CSR 추진을 가져다준 결정적인 역할을 하였다. 일례로 Nestle는 포터와 크레머 교수의 이론과 비즈니스 자문을 받아 CSV의 이론과 비즈니스 실천을 추진해오며, 2013년에도 제5차 "CSV 글로벌 포럼"을 주최하는 CSV 전도사 역할을 자임하고 있다 (Nestle 2013). Nestle는 포터와 크레머 교수의 이론과 비즈니스 자문을 받아, CSR 전략을 1) 제품과 시장으로 통한 방식, 2) 가치사슬을 통한 방식, 3) 사회적, 경제적 투자를 통한 방식으로 다양하게 수립하였다. 이를 위해 Nestle는 CSV 위원회를 특별히 설치해 CEO를 직접 자문하며, 이사회에 보고해 의사결정을 지원하는 실질적인 거버넌스 체제를 구축하였다(http://www.nestle.com/csv/nestle).

이상의 학계의 논의와 이론과 전략 개발을 기초로 다양한 국제적 이니셔티브들이 확장되어 오늘에 이르고 있다. 2005년 WBCSD는 '포용적 비즈니스' 이니셔티브를, 2006년

World Bank는 'BOP 비즈니스' 이니셔티브를, 또 UNDP는 2008년 '포용적 성장'과 '비즈니스 콜 투 액션'(Business Call to Action) 이니셔티브를 착수해, 다국적기업뿐 아니라 사회적기업과 비영리기관들의 '글로벌 CSR' 참여와 우수사례들을 홍보하는 글로벌 캠페인을 진행하였다. 이들이 소개하는 글로벌 CSR 사례들이 이번 연구의 사례들 대부분을 차지한다.

국내에서는 일부 기업들의 선도적인 글로벌 CSR 역할을 주목해볼 만하다. 위에 소개한 것처럼 한국에서는 SK 그룹의 사회적기업 전략 등을 포함해, 현대자동차, 기아자동차, 삼성전자 등 글로벌 비즈니스를 선도하는 다국적기업들의 역할이 주목된다. 해외기업들의 경우, 이런 선도적인 역할을 하는 사례들은 적지 않은데 최근 한국 기업들에 심각한 도전으로 부각된 '착취공장'이슈에 관한 사례를 소개하면 Levi Strauss를 꼽을 수 있다. Levi Strauss는 2000년대 초까지 자신들의 임금착취에 대해 무시하거나 무반응 전략을 일삼다 많은 비난을 받았지만, 2005년에는 자신들의 잘못을 시인하며, 나아가 2012년에는 빈곤국의 가난한 노동자들의 복지를 개선하기 위한 새로운 획기적인 접근법을 제시하였는데, 여기에는 노동자들과 가족들이 삶의 수준을 향상하는 역량강화 등 MDG 5개 목표 달성 등의 혁신적 제안들을 담고 있어, 국제기관들과 타기업들로부터 많은 호응을 얻고 있다.

한국에서도 글로벌 CSR 인식과 논의를 확장하기 위해 학계, 경제단체 등의 포럼 조직과 운영뿐 아니라 외교부, KOICA 등 공공기관도 글로벌 CSR 인식 개선 교육, 행사를 위한 지원 체제를 마련할 필요가 있다. 단순한 워크숍 차원을 넘어서 항시적인 '글로벌 CSR 이니셔티브' 등의 조직을 갖춰, 전문가 집단의 공론화를 확장할 필요가 있다. 글로벌 CSR을 실시하는 기업들이 '글로벌 CSR 협의회' 등의 상시적인 조직화를 통해 새로운 CSV의 이해와 홍보, BOP 비즈니스 전략 탐색, 동종 해외 기업들의 글로벌 CSR 동향 논의 등 다양한 교류협력의 역할을 수행할 수 있을 것이다. 민관 공조의 '글로벌 CSR 센터'의 조직화도 고려해볼 만하다.

2. 기업의 글로벌 CSV 전략 과제

글로벌 CSR 진전에 대한 장애요인들은 〈표 9-1〉과 같이 다양하다(UNDP 2012: 1-2). 한국 기업들의 경우도 관심의 부족과 지도층의 관심과 이해 부족이 일차적인 장애요인으로 꼽을 수 있다.

특히 한국 기업들의 글로벌 CSR 활동은 기업이 추진하는 BOP 비즈니스와 연계되지 않고서는 기업 스스로의 만족과 사업의 지속가능성을 보장받지 못한다. BOP 비즈니스가 기업에게는 가장 강력한 글로벌 CSR의 인센티브라고 볼 수 있다. 그런데 아직 한국 기업들의 글로벌 CSR에 대한 만족도는 미흡한 수준에 머물러 있는 것 같다. 글로벌 CSR 활동을 하고 있는 전경련 회원 기업들 가운데 글로벌 CSR의 성과를 '매우 긍정적'이라고 평가한 기업은 45.9%, '대체로 긍정적'이라고 답한 기업은 33.3%를 차지하여, 글로벌 사회공헌활동 성과에 대해서 전반적으로 긍정적으로 평가하고 있지만 만족도는 크게 높지 않다(전경련 2010: 92). 해당 기업들의 글로벌 사회공헌활동 추진에 있어 가장 주요한 애로요인은 '지역전문가 또는 파트너 단체 발굴의 어려움'(32.8%), '열악한 입지 조건 등 지리적, 물리적 환경'(28.1%), '해당 지역과의 문화 차이'(14.8%), '현지인들과의 공감대 형성의 어려움'(4.7%) 등으로 나타났다. 또 '담당인력 및 재정지원 부족'(17.2%)로, 기업 내부의 지속적인 관심과 지원 확대가 필요한 것으로 제시되었다(앞글: 93).

<표 9-1> 포용적 BOP 비즈니스에 대한 장애요인들

1. 관심의 부족
   - 기존의 글로벌 CSR에 대한 인식이나 이해의 부족
   - 글로벌 CSR 관련 정보나 안내의 부족(정부, 기업협회 역할 등)
   - 특히 동종 산업계나 경쟁 기업들의 동향에 대한 관심 부족 등

2. 포용적 비즈니스에 대한 경영 평가
   - 포용적 비즈니스를 추진하는데 드는 기회비용, 리스크 등
   - 포용적 비즈니스가 기업의 주력 비즈니스와의 관련성 결여 등
   - 경제침체 등으로 인한 포용적 비즈니스 투자 여력이나 관심 결여

3. 기업 내 지도층의 관심과 이해 부족
   - 글로벌 CSR, 포용적 비즈니스의 개시는 리더십의 이해로부터 시작
   - 리더십의 잦은 교체 등 내부 경영과 거버넌스 취약성
   - 주주 등의 주요 이해관계자 관심이나 요청의 부족 등

4. 기회나 역량의 결여
   - 글로벌 CSR을 개시하려는 기업들에게는 자체 역량이나 자원 여력부터 검토
   - 정부 정책, 글로벌 CSR 제도, NGO들의 요청 등
   - 기업협회, 무역협회 등 중개기관들의 역할

* 자료: UNDP 2012, pp.1-2.

그런데 한국의 대기업들은 글로벌 비즈니스를 하기 위해서는 좋든 싫든 글로벌 CSR을 할 수 밖에 없는 것이 글로벌 현실이 되고 있다. 제3장에서 살펴보았듯이 글로벌 CSR 발전의 배경에는 다국적기업들이 자신들의 글로벌 활동에 대한 비난과 반성에서 새로운 변화가 시작되었다는 점이다. 1970년대만 해도 기업들은 정부의 통제없이 초국가적인 비즈니스 활동을 하며 개발도상국 정치인들과의 정경유착 등의 부정부패에 연류되는 경우가 비일비재했고, 일부 국가들에서는 쿠테타 세력들과 연류되는 일이 해외 토픽으로 소개되곤 했다.

지금의 한국 기업들의 비윤리적 행위에 대한 국제 언론의 보도가 끊이지 않고 있는 것도 사실이다. 이번 연구의 한국기업 사례로 포함된 세아상역이나 한진중공업의 경우도 현지 지역사회에 대한 기여는 고용창출, 소득증대, 빈곤해소 등으로 적지 않은 성과를 내고 있지만, 지역사회와의 대립과 갈등으로 이런 개발협력의 성과를 높이지 못하는 한계에 직면했었다. 세아상역의 경우, 빈곤국가, 빈곤지역의 빈곤층을 노동자로 고용해 안정적인 고용과 소득을 보장하는 개발협력의 목표와 기업이 필요로 하는 안정적인 고용인력의 확보로 지역사회 경제에 기여하는 비즈니스 전략을 추진한다는 점에서 전형적인 CSV 모델에 해당된다. 2011년 대지진으로 26만명의 사망자를 냈던 아이티에 의류공장 산업단지를 건설해 BOP 시장을 개척한 '전략적' CSV 사례이지만, 뉴욕타임지(2012년 7월 16일)는 중남미에서 세아상역은 인권유린, 환경파괴를 자행했다고 비판했다. '착취공장'의 사례가 될 수 있음을 경고한 것이다. 또 한진중공업의 경우, 필리핀 수빅조선소의 '한진빌리지' 프로젝트를 통해 비즈니스 가치와 지역사회 개발 가치를 동시에 추구하는 CSV 모델에 접근하고 있지만, 수빅조선소 노동자들에 대한 인권유린과 고용불안정, 열악한 노동환경 문제들이 현지 언론에서 자주 보도되었다.

또한 '착취공장' 사례들은 최근까지 의류와 스포츠용품 제조공장에서 적지 않은 임금착취 사례들로 고발되고 있고, 최근에는 캄보디아와 방글라데시에서 한국 기업들의 임금착취에 저항하는 대규모 시위도 발생하였다. 한국기업들이 BOP 시장을 개척하면서 BOP 비즈니스를 수행하는 과정에서 지나치게 기업의 비즈니스 이익(profit)만을 챙기고, 사람(people)과 환경(planet)에 대해서는 무시 또는 경시의 행태를 유지하는 것은 분명 그릇된 것으로 반드시 시정되어야 한다. 먼저 BOP 비즈니스를 기반으로 하는 CSV의 실행에 앞서 개발도상국과 지역사회 그리고 근로자 등에 대한 '피해를 줄이는' 전략적 접근부터 시행할 필요가 있다.

이에 관해서는 10여년 전까지만 해도 같은 처지에 있었던 글로벌 다국적기업들인

Nike, Gap, Levi Strauss 사례들을 참고해보며, 이들의 전략적 처방을 타산지석으로 삼아볼 수 있다. 이 기업들은 2004-5년에 와서 자신들의 제품을 공급하는 공급사슬에서 노동착취가 있었다는 것을 처음으로 시인하면서, 책임있는 글로벌 CSR을 약속하고 나섰다. 그 전까지는 열악한 노동환경, 부당한 임금착취, 생산공장의 인권, 아동노동, 환경피해 등 UN 글로벌 컴팩트 원칙들이나 OECD의 다국적기업 가이드라인에 대한 자신들의 불법적인 또는 그릇된 행동에 대해 부정으로 일관해왔던 관행과는 전혀 다른 획기적인 변화인 것이다.

이같은 변화의 결정적인 요인들은 복합적이다. 첫째, Oxfam, "No Sweat" 등 글로벌 CSR 감시 NGO들의 주창활동으로 그릇된 기업의 착취와 불법행동에 대한 글로벌 고발이 지속적으로 진행되었고 이완 관련한 언론보도가 있었다. 둘째, 경쟁사들이 앞다투어 새로운 글로벌 CSR 프로그램을 개시하는 것을 목격하면서 이들이 혁신의 길을 선택할 수밖에 없었던 것으로 볼 수 있다. 셋째, 글로벌 CSR을 홍보하고 모니터링을 하는 WBCSD, BSR 등 기업연맹들의 활동도 글로벌 CSR 기준마련과 모범사례 전파에도 큰 역할을 하였다. 또 유럽 등지에서는 소비자들의 소비행동의 변화도 큰 몫을 한 것으로 평가할 수 있다. 그리고 마지막으로는 글로벌 동향으로서 윤리적 소비, 공정무역 등의 새로운 소비운동과 소비문화의 발전도 기업의 CSR의 근본적 변화를 강요하는 주요 요인이라 볼 수 있다. 소비단체 등의 NGO들의 전략적 변화도 주목할 만하다. 과거 소비자운동은 불매운동, 시위 등이 주류를 이루었지만, 이제는 기업들과 회의를 통해 기업의 변화를 유도하는 새로운 변화들이 진행되었다.

한국 기업들의 경우, 2014년 최근까지도 방글라데시, 캄보디아 등지에서는 여전히 '착취공장' 이슈들에 직면해 있다. 특히 많은 중견, 중소기업들이 운영하는 글로벌 공급사슬에서 임금착취 등의 이슈들이 심각하게 제기되고 있다. 임금인상과 노동환경 개선을 요구하는 노동자 시위들이 확산되고 있지만, 수익 극대화를 추구하는 중소기업들은 공장을 이전하거나 폐쇄할 것이라는 위협적이고 방어적인 자세로 개발도상국 정부들과 인권단체들과 마찰을 빚고 있는 실정이다. 물론 기업들의 입장에서는 무리한 임금인상이 BOP 비즈니스를 어렵게 만들 수도 있다.

한편 저임금 공급사슬 역할을 하는 착취공장은 제프리 삭스(Jeffrey Sachs)와 폴 크루그만(Paul Krugman) 등 개발 전문가들의 시각에서는 개도국 빈곤층이 생계유지를 위해서도 낮은 임금이라도 수용할 수밖에 없는 개발의 첫걸음이라 볼 수도 있다. http://www.nytimes.com/1997/06/22/weekinreview/in-principle-a-case-for-more-sweatshops.html 제프리 삭스는 이런

“착취 공장들이 너무 많아서 문제가 아니라 너무 적어서 문제”라고 평가하였다.

그럼에도 착취공장은 임금인상 이외에도 최소한의 노동복지 문제해결의 요청을 받고 있다. 해외기업들은 INGO인 BSR이 개발한 글로벌 스탠다드인 HERProject를 개도국 공급사슬에 적용시켜 인권, 임금, 복지 문제 해결에 적극 나서고 있다. Levi Strauss를 비롯해서, 다국적 스포츠 의류기업인 Columbia, 영국 다국적기업인 Marks&Spencer 등은 ‘착취공장’을 인권이 보장되고 안전한 지속가능한 공장으로 변화시켜 이제는 특히 여성들의 교육과 보건, 가족 등 복지와 웰빙을 지원하는 글로벌 모범 CSR 사례로 꼽히고 있다. 이들은 여성 등 취약층에게 적정한 임금과 노동복지를 위한 ‘지속가능한 일자리’를 보장하는 HERProject 이니셔티브를 실행해, 여성의 건강과 복지가 비즈니스에도 긍정적인 영향을 미친다는 점을 확인시켜준다. 또한 Marks&Spencer는 안정적인 적정 수준의 소득을 보장하는 ‘공정 소득’ 보장정책을 선도하고 있어, 한국 기업들도 이같은 이니셔티브를 글로벌 CSR 추진에서 참고해볼 만하다. Marks&Spencer는 개발국의 의류 공급업체들이 직원의 ‘공정한 임금’을 지불할 수 있도록 지원하는데, 2015년까지 방글라데시, 인도, 스리랑카 등지에서 프로그램을 진행해 개선되고 있는 중이다.

나아가 최근의 동향이 되고 있는 상향식(bottom-up) 접근을 전략적으로 추진해볼 수 있다. 정부의 규제와 함께 BOP 빈곤층의 요구를 기업들이 CSV로 적극 수용하는 것이다. 해외기업 중 혁신적인 사례는 이번 연구 사례에 포함된 방글라데시의 Grameen-Danone Food 사례인데, 글로벌 다국적기업 Danone이 영양있는 식사 대용의 요구르트를 생산해 빈곤 아동에게 저가로 판매하며, 유통에는 여성 빈곤층을 고용해 소득을 생산하도록 하는 방식이다. 새로운 ‘전략적’ CSR 또는 ‘BOP 비즈니스’ 전략으로 평가되는 ‘공유가치창출’(CSV)의 발전이다.

한국 기업 중 통합모델로 평가받은 삼익악기, 세아상역, SK 이노베이션의 ‘공유가치’ 모델도 상향식 접근에 해당되는 모범사례로 학계나 기업모임에서 널리 소개, 홍보해볼 만하다. 삼익악기의 경우, 인도네시아의 가난한 BOP 지역에서, 지역사회의 일자리와 소득 증대에 기여하는 직업교육훈련을 통해 특히 청년들의 일자리와 소득에 기여하면서 삼익악기가 필요로 하는 목공예와 피아노 조율 전문인력의 양성으로 전문인력을 안정적으로 확보하는 비즈니스 전략을 추구해 CSV 모델에 근접하고 있다. 현지 인력 3천명을 고용해 고용창출의 효과가 높지만, 지속적으로 소득증대와 창업의 규모를 확장해야 하는 전략 과제를 탐구해 CSV 개발협력의 성과를 높이는 과제를 안고 있다.

또 SK이노베이션의 페루 야차이와이 My Eco-Farm 사례는 SK이노베이션이 2009년부

터 시행해온 농촌개발 프로그램을 사회적 기업 형태로 진환시킨 것으로, CSV 전략으로 "농촌 빈민가구에 농업기술 전수, 농기구 대여 및 컨설팅, 판로 지원 등을 통해 참여 농가가 성공적으로 자립할 수 있도록 돕는 마을 자립형 사회적 기업"을 추구한다. 이 사업도 사업계획대로 점차 다른 지역에도 같은 사회적기업의 운영으로 지역사회 기여 성과를 제고해야 하는 과제를 안고 있다.

또 혁신모델인 다비육종의 경우, 양돈 전문 중견기업으로 현지 법인의 양돈농장을 주축으로 양돈기술 교육훈련을 실시해 베트남 빈증 지역의 양돈농가의 양돈 생산성 향상으로 소득증대와 빈곤해소라는 개발협력의 목표를 동시에 추구하는 CSV 모델에 근접한 사례로, 여기서도 실질적인 고용창출과 소득증대 그리고 BOP 창업 지원을 추진하고 공급사슬 구축 과제와 함께 지역사회 기여 규모의 확대, 타지역에 CSR 확대 과제가 제시되고 있다.

3. 정부기관(KOICA)의 역할 강화

정부기관을 대표하는 KOICA는 그간 글로벌 사회공헌 사업을 통해 국내 기업들의 글로벌 CSR 수행에 적지 않은 기여를 해왔다. 지금의 한국 기업들의 선도적인 글로벌 CSR 사례들은 이번 연구에서 평가하였듯이 KOICA가 지원하는 사례들이 대부분을 차지한다. 이들은 KOICA의 지원사업이 없었다면 독자적으로 BOP 시장을 개척하기 어렵거나 또는 개척의 의지는 있지만 실제 추진하는 실행에서 적지 않은 제약을 받았을 것이다.

그럼에도 사업에 참여하는 기업들은 KOICA의 역할 강화를 주문한다. 2013년에 실시한 설문조사 결과를 보면, KOICA가 우선적으로 조치해야 할 사항은 "현지에서 우리 기업의 활동을 실질적으로 지원해 줄 수 있는 한국 NGO 또는 현지의 NGO에 대한 정보" 제공이 46.3%로 가장 높았고, 두 번째 사항은 우리 기업이 진출해 있거나 진출하고자 하는 지역의 사회공헌과 관련 있는 정보로 38.9%에 달했다(백숙희 2013). 또 KOICA의 "글로벌 CSR 사업"에 참가가 어려운 이유에 대해서는, "개발도상국에서 사업을 독자적으로 수행할 만한 여건이 불충분하여 현지에서 우리기업과 함께 사업을 수행할 국내 NGO나 현지 NGO가 파트너로서 필요하나 이에 대한 적절한 정보가 없다"는 응답이 30.9%로 가장 높았고, 다음으로는 "개발도상국에서 사회공헌사업을 수행할 만한 국내 사회공헌파트에 담당인력이 부족하다"가 27.2%로 나타났다.

이번 연구의 사례가 된 전경련 회원 기업들 가운데 많은 기업들이 KOICA 사업에 참여

할 수 있는 BOP 비즈니스 욕구를 갖고 있는 것으로 판단되며, 이들의 참여를 유도할 수 있는 적극적인 전략적 접근이 필요하다. KOICA와 전경련 등 경제단체들 사이에 MOU를 체결해 기업들의 글로벌 CSR 참여의 접근방법(계획수립-현지협조-사업추진-현장운영-사업평가 등 일련의 과정)에 관한 오리엔테이션, 우수사례의 보급과 홍보, 사업추진의 재정적 매칭 방안 등에 관해 긴밀히 공조할 수 있을 것이다.

또한 중견, 중소기업들이 개발도상국에서 수행하는 CSR 활동에 대한 자문과 지원도 필요하다. 중견, 중소기업들이 BOP 시장에 많이 진출해 BOP 비즈니스를 추진하면서 지역사회에 대한 정보 미흡 등으로 지역사회에 대한 기여도를 높이지 못하고 있다. 특히 개발도상국의 적지 않은 공장들에서 노출되는 임금착취, 인권유린, 열악한 작업 환경 등의 문제는 이제 이들 기업들만의 책임으로 보기는 어렵다. 그럼에도 해외 기업들이 대부분 착취공장의 오명을 씻기 위한 다양한 CSR 활동을 추진해온 사례들을 참고해, 국가전략 차원에서 정부기관들은 전략적 방안모색을 해야 한다. 마침 국내에서는 중견, 중소기업의 사회공헌(CSR)에 관한 논의가 최근에 활성화되며 분위기가 무르익고 있다(중소기업중앙회 2013; 사회공헌정보센터 2013).

KOICA의 경우 외교부와 더불어, 글로벌 사회공헌 사업을 수년간 추진해온 경험을 바탕으로, 많은 지역에서 노출되는 '착취공장'이슈에 대한 바람직한 해결방안 모색에서 주도적인 역할을 할 수 있다. 해당기업들에게 바람직한 글로벌 CSR 전략을 제시할 수 있도록 현장 방문, 실태조사, 전략회의 개최 등을 추진해볼 수 있다. 실태조사는 세계 여러 지역에 설치된 KOICA 사무소를 통해 현지 공장의 기업 관계자뿐 아니라 노동자들의 의견, 정부기관과 지역 NGO들의 의견, 그리고 현지의 해외기업들의 실태 등을 두루 조사해 한국기업들의 현황과 문제점들을 우선 파악해 볼 수 있다.

문제해결을 위한 방안으로는 우선적으로 기업들의 입장을 참고할 수 있지만, KOICA가 "제2의 글로벌 CSR 사업"을 시행해, 이들 공장에서의 인권개선, 적정 임금 지불, 작업장 환경과 노동복지 개선 등의 종합적인 개선방안을 담은 이니셔티브를 추진하는 것이 중요하다. 국내에서 일부 기업들에게 글로벌 CSR 사업 지원금을 지원해주는 것보다 훨씬 더 높은 개발협력의 성과를 낼 수 있고, 현지에서 BOP 비즈니스를 수행하는 기업들에게도 중장기적으로 높은 비즈니스 수익을 가져다 줄 수 있는 CSV의 성과를 발휘할 것이다.

국제적으로 노동복지를 개선시킨 HERProject의 도입도 신중하게 고려해볼 만하다. 2014년에도 아시아의 많은 공급사슬 의류공장들에서 '착취공장'사례들이 노동자들의 시위와 NGO들과 언론의 폭로로 밝혀지면서, 노동자들의 인권과 노동환경에 관심이 높아지며,

선도적인 글로벌 CSR을 추진해온 Columbia, Levi Strauss 등의 모범사례들에 관심이 모아진다. 이들은 BSR과의 파트너십으로 개발한 여성노동복지 프로젝트인 'HERProject'를 투명하게 시행하는 모범사례들이다(BSR 2010; http://herproject.org/). 2007년에 개시한 HERproject는 중국, 이집트, 인도, 멕시코, 파키스탄, 베트남 등 6개국에서 시행되어, 2010년까지 5만 이상의 여성노동자들이 작업장 프로그램에 참여하고 있다. HERproject는 동료 교육 프로그램을 활용하고, 저임금의 여성노동자들이 중요한 보건정보와 서비스를 이용하도록 지원하는 작업장 보건센터 자원을 개선하는데 초점을 맞춘다.

일반적으로 기업의 사회공헌활동(CSR)에 대한 정부의 입장이나 정책 추진은 국가마다 다양하게 나타나고 있는 것은 사실이다. 세계적으로는 〈표 9-2〉와 같이 네 가지 두드러지게 구분되는 유형이 제시되고 있다.

<표 9-2> 주요국의 기업의 CSR에 대한 정부정책

모델	특성	유형(사례 국가)
1. 파트너십	사회적 이슈와 고용 문제 해결을 위한 전략적 정부-기업 파트너십	북유럽형(덴마크, 핀란드, 스웨덴) 및 네덜란드
2. 지역사회	지역사회에 영향을 미치는 거버넌스 도전들에 기업이 사회공헌 활동을 하도록 권장하는 소프트 개입 정책 (기업가정신과 자원봉사활동 중심)	앵글로색슨형 (영국, 아일랜드)
3. 지속가능 개발	지속가능한 개발 전략에 정부-기업의 사회적 합의	유럽대륙형(독일, 프랑스, 오스트리아, 벨기에, 룩셈부르크)
4. 아고라	CSR의 공공 합의를 도출하기 위한 다양한 부분의 토의 그룹 추진	남유럽형(이탈리아, 스페인, 그리스, 포르투갈)

* 자료: Albareda et al. 2007, p.401.

북유럽의 스칸디나비아 유형의 '전략적 정부-기업 파트너십'은 가장 적극적인 유형이며, 유럽대륙의 '지속가능 개발' 유형, 영국과 아일랜드의 '소프트 개입' 정책이 가장 일반적이고, 남유럽의 '아고라' 유형은 다소 소극적인 유형으로 볼 수 있다. 한국의 경우, 북유럽형 '전략적 정부-기업 파트너십'은 그간 찾아보기 어렵다고 볼 수 있지만, 향후 자원확보나 시장진출을 위한 국가전략 차원에서 추진해볼 만한 전략과제가 된다. 중국의 경우, 아프리카에서 자국 기업들의 시장개척과 자원확보를 위한 CSR 전략을 지속적으로 확대, 추진해왔다(주성수 2010; UNDP 2013a).

4. 기업-정부-NGO 파트너십 확대

이번 연구에서 가장 발달한 CSR '전환' 또는 통합 모델 사례들은 대부분은 기업 독자적인 글로벌 CSR 추진보다는 현지의 정부나 기업 또는 NGO들이나 또는 국제기관이나 INGO, 또는 공여국 정부와의 파트너십(PPP) 등으로 개발협력의 성과를 지속가능하게 최대화하는 전략에 기초하고 있다는 것을 알 수 있다.

가장 일반적인 파트너십은 현지의 기업이나 NGO들과의 파트너십으로 공급사슬을 확고하게 구축해 현지화, 지방화를 추진하는 사례들이 많다. 이 점에서 한국의 일부 선도적인 기업들도 사업기획 단계부터 파트너십 전략을 추진하는 특징이 있다. 현지 정부 또는 자국 정부와의 PPP 파트너십도 여러 형태로 나타난다. 특히 대형 의료시설이나 의약품의 공급이 긴요한 보건의료 분야에서의 PPP는 일반적인 개발협력의 파트너십이다. 다국적기업들과 국제기관들과의 파트너십도 일반화되어 있다. 특히 기후변화로 인한 글로벌 재난이 확대되면서 긴급구호 파트너십의 발전은 다국적 로지스틱스 기업들과 WFP 등의 국제구호기관 사이에서 점차 확대되고 있다.

개도국의 지방분권화 전략들은 〈표 9-3〉과 같이 세계경제포럼(WEF)의 2009년 보고서가 제시하는 몇 가지 정책방안들을 참고해볼 만하다. 일차적으로 기업-정부 파트너십이 주축이 되어, 관련 NGO들의 역할과제와 나아가 공여기관, 국제기관, 연구기관들의 역할도 전략적으로 분담될 수 있을 때 바람직한 글로벌 CSR 파트너십이 구축될 수 있을 것이다.

<표 9-3> 기업-정부-NGO-공여기관의 개발협력 파트너십과 역할과제

이해관계자	핵심 역량과 역할
기업	• BOP 시장에 대한 R&D 및 신제품 개발 투자 • 공급사슬과 유통 네트워크 혁신방안 개발 • 보충적 투자, 공급과 유통 비용 분담, 유용한 환경 조성을 위한 파트너십 또는 공조적 관계 형성 • 공급자와 유통업자의 역량 강화에 대한 투자 확대 • BOP 수요 증대를 위한 마켓팅 전략적 타겟 • BOP 시장 개발을 위한 기업 인센티브 연계 • 모범 사례들에 대한 내부 및 외부 이해관계자 공유 • 비즈니스 공급사슬 내부의 사회적 책임(CSR) 지침 개발
정부	• 농업시장개발(수송, 물류, 식수, 에너지 등)을 위한 인프라 투자 • 농업시장 개발(기업가 훈련 등)을 위한 서비스 투자 • 친빈곤층 서비스 제공(금융, 텔레컴 등)을 촉진하고 농업분야 개발, 경쟁력 강화를 추진하는 개혁정책 추진

이해관계자	핵심 역량과 역할
	• 기초 재화(비료 등)에 대한 접근 개선을 위한 타겟, 시의적절한 보조금제 시행 • BOP 타겟의 생산품의 R&D를 위한 재정 지원 • 강화식품(fortified foods) 수요를 촉진하기 위한 공공 캠페인 추진 • 공동의 우선순위를 위한 이해관계자들의 모임, 연대, 동원 추진
NGO	• 가난한 공동체의 욕구와 잠재적 기회에 대해 기업에 자문 • 소규모 생산자 단체의 조직화와 구매자와의 연계망 구축 지원 • 교육훈련을 통한 생산자 역량과 제품의 질 향상 강화 • 유통업자들을 위한 기술훈련과 기업가훈련 • 비즈니스 모델의 인증, 모니터링, 평가 시행 • 가난한 BOP 공동체에 대한 공공 지원과 투자 강화를 위한 주창활동 • 효과적 모델의 발굴, 우수 사례와 핵심 교훈들의 공유 • 이해관계자들 사이의 파트너십 개발
공여기관, 국제기관, 연구기관	• 가난한 BOP 공동체의 욕구에 타겟을 맞추는 새로운 제품의 개발을 위한 R&D 착수 및 재정 지원 • 친빈곤층 비즈니스와 시장개발 연구 개시 및 이해관계자들과의 커뮤니케이션 증대 • 핵심 공공정책 및 투자 우선순위의 확인 • 공동의 우선순위 추진을 위한 주요 이해관계자 모임, 연대, 동원 • 농민과 기업가들을 위한 교육훈련과 역량강화 재정지원 • 새로운 실험을 위한 비즈니스 모델의 초기 단계의 재정지원 • 핵심 생산품과 개념들에 대한 공공 교육 캠페인 • 비즈니스 모델의 영향에 대한 모니터링, 평가, 사정 • 지역이나 글로벌 차원의 우수 사례와 교훈의 공유

* 자료: WEF 2009, p.50.

5. UN 등 국제기관과의 파트너십 추진

지금의 글로벌 CSR의 발전은 UN이 추진해온 MDG에 동참하는 기업들이 적지 않았기 때문인 것으로 볼 수 있다. UN 밀레니움 선언문이 UN 회원국 전체의 동참으로 2000년 9월에 발표되면서 MDG 추진을 위한 민관 파트너십이 추진되며, MDG 달성은 모든 유형의 기업들이 자신들의 기술, 자원, 경제개발 역량을 정부와 NGO들과의 파트너십으로 동원하지 않으면 성공할 수 없다는 점을 확인하였다. 또 UNDP는 2008년 '포용적 성장'과 '비즈니스 콜 투 액션'(Business Call to Action) 이니셔티브를 착수해, 다국적기업뿐 아니라 사회적기업과 비영리기관들의 '글로벌 CSR' 참여와 우수사례들을 홍보하는 글로벌 캠페인을 진행하였다.

UN 글로벌 컴팩트의 2013년 보고서에 따르면, 주요국 기업들의 글로벌 CSR 추진방식

중에서 '파트너십 프로젝트 시행'(78%)이 가장 일반적이다. 다음으로 핵심 비즈니스 전략에 연계(63%), 핵심역량에 사회적 투자 접목(63%)도 중요한 글로벌 CSR 추진방식으로 보여진다. 모두가 기업의 전문성과 역량에 직접 관련되는 '전략적' CSR이다.

또 '파트너십 프로젝트 시행'의 경우, 글로벌 차원(47%) 보다는 개발도상국 지역 차원(89%)에 치중되어 있고, 파트너십 유형으로는 NGO와의 파트너십이 가장 많고(77%), 다른 기업들과의 파트너십도 적지 않으며(66%), 그밖에 대학(56%), 정부(55%) 등으로 나타났다(UNGC 2013: 22). 다양한 양자 또는 다자간 파트너십 특징을 보여준다. 또 UN과의 파트너십(40%), 다른 다자기관들과의 파트너십(33%)도 적지않은 비중을 차지한다. UN과의 파트너십은 2010년 14%에서 세배 가량 증가한 것이다. 최근 UN 기관들이 MDG 달성을 위한 다양한 이니셔티브들을 적극 추진해온 결과를 반영해준다.

한국기업들이 UN 등의 국제기관과 추진해온 파트너십은 일부 사례에 지나지 않는다. LG전자, 삼성전자 등 글로벌 비즈니스를 수행하는 기업들 중심으로 MDG 달성에 동참해 왔는데, 나아가 2015년 이후의 '지속가능한 개발'에 대한 글로벌 다국적기업들의 역할 과제는 이제 선택이 아닌 필수가 되고 있다. 빈곤 타개부터, 보건의료, 교육, 고용, 소득 등 개발협력의 아젠다들이 제시되어 한창 논의중이다(UN 2013). 보건의료 기업들은 WHO, UNICEF 등과의 파트너십을, 중장비와 로지스트틱스 기업들은 일반적으로 WFP와의 긴급구호, 식량수송 등의 파트너십을 추진할 수 있을 것이다. 그리고 거의 모든 영역에서 기업들은 UNDP의 '비즈니스 콜 투 액션'(BCtA) 이니셔티브에 동참해 글로벌 다국적기업에 걸맞는 글로벌 CSR을 추진할 수 있고, 한국 정부와의 PPP 사업도 UNDP 등 국제기관들과의 파트너십으로 추진할 수 있을 것이다.

참고문헌

곽재성, 2012. “국제개발과 민관협력, 이슈와 정책제언.”『국제개발협력』2012 No.1, 한국국제협력단.

김성규, 2012. “기업의 글로벌 사회적책임(Global CSR)과 개발협력.”『국제개발협력』2012 No.1, 한국국제협력단.

더나은미래, 2013.『글로벌 사회공헌 이렇게 성공하라』. 조선일보.

백숙희, 2013. “우리나라 기업의 글로벌 사회공헌에 관한 연구.” 한양대 공공정책대학원 석사학위 논문.

사회공헌정보센터, 2013. “중견, 중소기업 사회공헌 백서.”

전경련, 2008.『사회공헌 백서』.

전경련, 2009.『사회공헌 백서』.

전경련, 2010.『사회공헌 백서』.

전경련, 2011.『사회공헌 백서』.

전경련, 2012.『사회공헌 백서』.

전경련, 2013.『사회공헌 백서』.

주성수, 2000.『글로벌 거버넌스와 NGO』. 도서출판 아르케.

주성수, 2003.『기업시민정신과 NGO』. 도서출판 아르케.

주성수 역. 2010.『빈곤에서 권력으로』. 이매진 (D. Green, From Poverty to Power, Oxfam International).

주성수, 2013. “글로벌 사회공헌의 현황과 전망.” 전경련 기업사회공헌 아카데미.

중소기업중앙회, 2013. “중소기업의 사회공헌활동 현황 및 영향 조사결과 보고서.”

한국국제협력단, 2012.『2012년도 하반기 및 2013년도 글로벌사회공헌프로그램 안내서』

Albareda, L., Lozano, J. and Ysa, T. 2007. “Public Policies on Corporate Social Responsibility: The Role of Governments in Europe.“ Journal of Business Ethics 74: 391--407.

Allen, K. 2012. “THE BIG TENT: Corporate Volunteering in the Global Age.” Fundaci Telef ica, Spain.

Bekefi, T. 2006. “Business as a Partner in Tackling Micronutrient Deficiency: Lessons in Multisector Partnership.” CSRI Report No.7. Harvard Kennedy School.
http://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/research/publications/report_7_Bekefi_micronutrient_2006FNL1-23-07.pdf

Business for Social Responsibility (BSR), 2010. "OECD Discussion Paper on Responsible Supply Chain Management."
http://www.oecd.org/daf/inv/mne/45534720.pdf

Carroll, A. 1979. "A Three-dimensional Conceptual Model of Corporate Performance." Academy of Management Review 4/4, 497-505.

Chowdhry, G. 2001. "Challenging Child Labor: Transnational Activism and India's Carpet Industry." Annals of the American Academy of Political and Social Science, 575, 158-175.

CGG(Commission on Global Governance), 1995. Our Global Neighborhood.. www.cgg.ch

CGG, 1999. "The Millennium Year and the Reform Process".

CGG, 2000. "Recent Developments".

Deacon, B. 2000. "Globalization and Social Policy: The Threat to Equitable Welfare". UNRISD Occasional Paper 5.

Doucin, M. 2011. "Corporate Social Responsibility: Private Self-Regulation is Not Enough." The International Finance Corporation, A Global Corporate GovernanceForum Publication 24.

Drucker, P. 1984. "The New Meaning of Corporate Social Responsibility." California Management Review, 26: 53-63.

Ederele & Peters, A. 1998. "Persuading Business Social Responsibilities." London: PWCoopers.

EITI, 2013. "EITI Progress Report 2013."
http://eiti.org/files/EITI-progress-report-2013.pdf

Enterprise Opportunities Ltd. 2006. "Bamboo Sector Feasibility Study."
http://www.value-chains.org/dyn/bds/docs/497/OHKMPDFbamboophase1executive summary.pdf

European Commission, 2011. "A Renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility."

Fitzgerald, N. and Cormack, M. 2006. "The Role of Business in Society: An Agenda for Action." CSRI Report No.12. Harvard Kennedy School.
http://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/research/publications/report_12_CGI%20Role%20of%20Business%20in%20Society%20Report%20FINAL%2010-03-06.pdf

Frith, M. 2005. "The Ethical Revolution Sweeping through the World's Sweatshops." Independent.
http://www.globalpolicy.org/social-and-economic-policy/labor-rights-and-labor-movements/46967.html

Googins, B. and Mirvis, P. 2006. "Stages of Corporate Citizenship: A Developmental Framework." Boston College Center for Corporate Citizenship.
http://www.bcccc.net/index.cfm?fuseaction=document.showDocumentByID&DocumentID=1030

Googins, B. and Mirvis, P. 2009. "Moving to Next Generation Corporate Citizenship." Boston College Center for Corporate Citizenship.
http://www.bcccc.net/document/docWindow.cfm?fuseaction=document.viewDocument&documentid=1311&documentFormatId=2316

Gradl, C. 2013. "Sumitomo Chemical and the Fight Against Malaria Using Bednets: A Case Study." CSRI Report No. 52. Harvard Kennedy School.
http://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/publications/report_52_Sumitomo.pdf

Jenkins, B. and Fries, L. 2013. "Project Nurture: Partnering for Business Opportunity and Development Impact." CSRI Report No.51. Harvard Kennedy School.
http://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/research/publications/report_51_ProjectNurture.pdf

Jenkins, B. and Ishikawa, E. 2009. "Business Linkages: Enabling Access to Markets at the Base of the Pyramid." International Finance Corporation, International Business Leaders Forum, and the CSR Initiative at the Harvard Kennedy School

JICA, 2011. "Brazil: Chocolate from the Amazon Rain Forest."
http://www.jica.go.jp/english/news/field/2011/20110408_01.html

KPMG, 2012. "International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2011."
http://www.kpmg.com/PT/pt/IssuesAndInsights/Documents/corporate-responsibility2011.pdf

Mahmud, A. and Parkhurst, M. 2007. "The Role of the Health Care Sector in Expanding Economic Opportunity." CSRI Report No.21. Harvard Kennedy School.
http://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/research/publications/report_21_EO%20Health%20Care%20Final.pdf

Murphy, D. and Bendell, J. 1999. "Partners in Time? Business, NGOs and Sustainable Development". Discussion Paper No. 109, UNRISD.

Nelson, J. 2004. "The Public Role of Private Enterprise: Risks, Opportunities and New Models of Engagement." CSRI Working Paper No.1. Harvard Kennedy School.
http://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/research/publications/workingpaper_1_nelson.pdf

Nelson, J. 2006a. "Business as a Partner in Overcoming Malnutrition: An Agenda for Action." CSRI Report No.14. Harvard Kennedy School. http://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/research/publications/report_14_NUTRITION%20FINAL.pdf

Nelson, J. 2006b. "Business as a Partner in Strengthening Public Health Systems in Developing Countries." CSRI Report No.13. Harvard Kennedy School. http://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/research/publications/report_13_HEALTH%20FINAL.pdf

Nelson, J. 2006c. "Building Linkages for Competitive and Responsible Entrepreneurship." CSRI Report No.8, Harvard Kennedy School. http://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/research/publications/report_8_UNIDO_final.pdf

Nordic Consulting Group, 2008. "Evaluation Study Public Private Partnership Programme."

OECD, 1999. "Social Responsibility of Multinational Corporations."

OECD, 2000. "OECD Guildelines to Multinational Enterprises."

OECD, 2001a. "DAC Guidelines on Poverty Reduction." http://www.oecd.org/dac/povertyreduction/2672735.pdf

OECD, 2001b. "Corporate Responsibility: Private Initiatives and Public Goals."

OECD, 2006. "Promoting Pro-poor Growth: Key Policy Messages." http://www.oecd.org/dac/povertyreduction/37852580.pdf

OECD, 2011. "Social & Environmental Sustainability in the Supply Chain", OECD Roundtable on Corporate Responsibility. http://www.oecd.org/daf/inv/mne/45634067.pdf

OECD, 2013. "Development Cooperation Report 2013: Ending Poverty." http://dx.doi.org/10.1787/dcr-2013-11-en

Oxfam, 2013. "Labour Rights in Unilever' s Supply Chain." http://www.unilever.com/images/rr-unilever-supply-chain-labour-rights-vietnam-310113-en_tcm13-343690.pdf

Paine, E. 2000 "The Road to the Global Compact." Global Policy Forum. www.globalpolicy.org/reform/papers/2000/road.htm

Porter, M. 1980. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press.

Porter, M. and Kramer, M. 2006. "Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility." Harvard Business Review, December 2006.

Porter, M. and Kramer, M. 2011. "Creating Shared Value." Harvard Business Review, January-February 2011.

Prahalad, C. 2005. The Fortune at the Bottom of the Pyramid. Wharton School Publishing.

Ruggie, J. 2002. "Taking Embedded Liberalism Global: The Corporate Connection." Presented to the American Political Science Association. www.unglobalcompact.org/Portal

UN, 2013. "A New Global Partnership" http://www.un.org/sg/management/pdf/HLP_P2015_Report.pdf

UNDP. 1999. Human Development Report 1999. www.undp.org

UNDP. 2000. New Patterns of Macro-Economic Governance. www.undp.org

UNDP, 2008a. ""CFW Shops: A Model of Sustainable Health Care for the Most Vulnerable." http://growinginclusivemarkets.org/media/cases/Kenya_HealthStore_2008.pdf

UNDP, 2008b. "Social Enterprise : A New Model for Poverty Reduction and Employment Generation."

UNDP, 2008c. "VidaG s: Powering Health Clinics and Households in Mozambique with Liquefied Petroleum Gas." http://growinginclusivemarkets.org/media/cases/Mozambique_VidaGas_Summary.pdf

UNDP, 2008d. "Celtel and Celpay in the Democratic Republic of Congo." http://growinginclusivemarkets.org/media/cases/DRC_Celtel_2008.pdf

UNDP, 2010a. "Delivering Results: Moving Forward Scale: Accelerating Progress Towards the Millennium Development Goals through Inclusive Business."

UNDP, 2010b. "IDE Nepal: Creating an Ecosystem for Development." http://growinginclusivemarkets.org/media/cases/Nepal_IDE_2011.pdf

UNDP, 2010c. "Toyola Charcoal Stove: Improving the Environment and Health of the Poor in Ghana." http://www.growinginclusivemarkets.org/media/cases/Ghana_Toyola_2010.pdf

UNDP, 2011a. "Enhancing Value through Inclusive Business Strategies." http://www.businesscalltoaction.org/wp-content/uploads/2011/11/Enhancing-Value-through-IB-Event-Report-11.2011.pdf

UNDP, 2011b. "L' Occitane au Burkina Faso": More than just business with shea butter producers." http://growinginclusivemarkets.org/media/cases/BurkinaFaso_L'Occitane_Final.pdf

UNDP, 2011c. "Mekong Bamboo: Doing Business with the Poor." http://growinginclusivemarkets.org/media/cases/Vietnam_Mekong_summary.pdf
UNDP, 2011d. "SolarNow: Affordable Solar Home Systems." http://www.businesscalltoaction.org/wp-content/files_mf/bctacasestudy_solarnow_web95.pdf
UNDP, 2012. "Barriers to Progress on Inclusive Business Growth."
UNDP, 2013a. "Human Development Report." http://www.undp.org/content/dam/undp/library/corporate/HDR/2013GlobalHDR/English/HDR2013%20Report%20English.pdf
UNDP, 2013b. "Promoting Childhood Nutrition." http://www.businesscalltoaction.org/wp-content/files_mf/bctacasestudy_dsm_web37.pdf
UNGC, 2010. "Supply Chain Sustainability" http://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/supply_chain/SupplyChainRep_spread.pdf
UNGC, 2013. "Global Corporate Sustainability Report." http://www.unglobalcompact.org/docs/about_the_gc/Global_Corporate_Sustainability_Report2013.pdf
UNSG(Secretary General). 2000. "We the Peoples: The Role of the United Nations in the 21st Century." www.un.org/millennium
WBCSD, 2001. "Corporate Social Responsibility." www.wbcsd.org
WBCSD, 2004. "Doing Business with the Poor- a Field Guide." www.wbcsd.org
WBCSD, 2010. "Supporting local economic growth in Ghana: Newmont." http://www.wbcsd.org/Pages/EDocument/EDocumentDetails.aspx?ID=208&NoSearchContextKey=true
WBCSD, 2011a. "L' Or al - Responsible Sourcing of Argan Oil" http://www.wbcsd.org/Pages/EDocument/EDocumentDetails.aspx?ID=15045&NoSearchContextKey=true
WBCSD 2011b. "Sustainable Rubber Sourcing" http://www.wbcsd.org/publications-and-tools.aspx
WBCSD, 2011c. "L' Or al - Responsible Sourcing of Argan Oil" http://www.wbcsd.org/Pages/EDocument/EDocumentDetails.aspx?ID=15045&NoSearchContextKey=true
WBCSD, 2011d. "ITC' s farmer empowerment program in India – Building a more efficient supply chain leveraging the internet."

http://www.wbcsd.org/Pages/EDocument/EDocumentDetails.aspx?ID=14895&NoSearchContextKey=true

WBCSD, 2011e. "SC Johnson & Community Cleaning Services: delivering sustainable opportunities, incomes and improved hygiene in Kenya." http://www.wbcsd.org/Pages/EDocument/EDocumentDetails.aspx?ID=14986&NoSearchContextKey=true

WBCSD, 2013. "Scaling up inclusive business – Solutions to overcome internal barriers." http://www.wbcsd.org/Pages/EDocument/EDocumentDetails.aspx?ID=15955&NoSearchContextKey=true

Wise, H. and Shtylla, S. 2007. "The Role of the Extractive Sector in Expanding Economic Opportunity." CSRI Report No.18. Harvard Kennedy School. http://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/research/publications/report_18_EO%20Extractives%20Final.pdf

Wood, D. 1991. "Corporate Social Performance Revisited." Academy of Management Review 16/4, 691-718.

World Bank, 2004. "World Development Report 2005."

World Bank, 2006. "Beyond Corporate Social Responsibility: The Scope for Corporate Investment in Community Driven Development." http://siteresources.worldbank.org/EXTSOCIALDEVELOPMENT/Resources/244362-1164107274725/3182370-1164201144397/Beyond_CSR_CDD_2006.pdf

World Bank, 2008. "Business & Poverty : Opening Markets to the Poor." Development Outreach.

World Bank, 2012. "World Development Report 2013."

World Economic Forum, 2002. "Global Governance." www.weforum.org

World Economic Forum, 2009. "The Next Billions: Business Strategies to Enhance Food Value Chains and Empower the Poor." http://www3.weforum.org/docs/WEF_FB_UntappedMarkets_Report_2009.pdf

– 개별 기업 자료 –

Abbott. "Global Citizenship." http://www.abbott.com/citizenship/culture/cit.htm

Abbott Fund, 2013. "Public-Private Partnership for Health Care in Tanzania" http://www.abbottfund.org/project/17/68/Modernizing-Muhimbili-National-Hospital-in-Tanzania

Agility, 2013. "2013 CSR Report." http://www.agilitylogistics.com/PressReleases/Pages/CorporateSocialResponsibilityReport2013.aspx?source=micrositerelease

Airlines Ambassadors, 2012. "2012 Annual Report."
http://airlineamb.org/wp-content/uploads/2013/08/AnnualReport_AAI_2012_Web.pdf
Argos Energies. "Corporate Partnership."
http://argosenergies.com/en/corporate/partnerships/
BP. "Society." http://www.bp.com/en/global/corporate/sustainability/society.html
Cemex, 2012. "Empowering Communities."
http://www.cemex.com/MediaCenter/files/Cemex-Position-on-Communities.pdf
Chevron, 2013. "The Niger Delta Partnership Initiative In Review 2010-2013"
http://ndpifoundation.org/wp-content/uploads/The-Niger-Delta-Partnership-Initiative-In-Review-2010-2013.pdf
Coca Cola, 2013. "Sustainability 2012-13."
http://www.coca-colacompany.com/sustainability/
Columbia Sport. "Corporate Responsibility"
http://www.columbia.com/corporate-responsibility/About_Us_Corp_Responsibility,default,pg.html
Contel Congo. "CelTel." http://en.wikipedia.org/wiki/Celtel
E3Empower. "Who We Are." http://www.dlightdesign.com/who-we-are/
General Mills, 2013. "Global Report."
http://www.generalmills.com/~/media/Files/CSR/2013_global_respon_report.ashx
HealthStore Foundation. "CFW Shops." http://www.cfwshops.org/
Hershey, 2012. "21st Centrury Cocoa Sustainability Strategy."
http://www.thehersheycompany.com/assets/pdfs/hersheycompany/21st_Century-single_page_final.pdf
HP, 2012. "HP Global Citizenship Report." www.hp.com/go/report
IDE India. "IDE India." http://www.ide-india.org/
IDE Nepal. "IDE Nepal." http://www.ide-nepal.org/
ITC. "Our Profile." http://www.itcportal.com/about-itc/profile/index.aspx
Kraft Foods, 2011. "Creating More Delicious World: 2010 Report"
http://www.kraftfoodscompany.com/SiteCollectionDocuments/pdf/kraftfoods_responsibility_report.pdf
Land O'Lakes, 2013. "International Development."
http://www.idd.landolakes.com/stellent/groups/public/documents/web_content/ecmp2-0175043.pdf

Levi Strauss, 2010. "HERproject : Investing in Women for a Better Life." http://www.levistrauss.com/sites/default/files/librarydocument/2010/4/LS&Co._and_BSR-HERproject_(Investing_In_Women).pdf

Levi Strauss, 2012. "Improving Workers' Well-being : A New Approach to Supply Chain Management." http://levistrauss.com/sites/default/files/librarydocument/2012/4/ceres-lsco-whitepaper-2012-04-17.pdf

Marks&Spencer, 2013. "Plan A Report 2013." http://planareport.marksandspencer.com/review-of-the-year/

Meiji Chocolate. "Group Philosophy." http://www.meiji.co.jp/english/philosophy/

Michelin, 2013. "Sustainable Development Report." http://www.michelin.com/corporate/EN/group/annual-and-sustainable-development-report

MUJI. "MUJI Global Message." http://www.muji.com/message/en.html

Nestle, 2013. "Creating Shared Value Global Forum 2013." http://www.nestle.com/media/mediaeventscalendar/allevents/creating-shared-value-forum-2013

Newmont. "Our Supply Chain." http://www.newmont.com/about/our-supply-chain

Novartis, 2012. "Corporate Responsibility Overview." http://www.novartis.com/downloads/corporate-responsibility/novartis-cr-overview.pdf

Pfizer, 2012. "2012 Global Health Partnership" http://www.pfizer.com/sites/default/files/philanthropy/Global_Health_Partnerships_factsheet.pdf

P&G. "Social Responsibility" http://www.pg.com/en_US/sustainability/social_responsibility/index.shtml

Royal DSM. "About DSM." http://www.dsm.com/corporate/about.html

SCJohnson, 2013. "2013 BOP Report" http://www.scjohnson.com/Libraries/Download_Documents/2013-Base_of_the_Pyramid.sflb.ashx

SolarNow. "Profile." http://www.solarnow.eu/

Sumimoto Chemical, 2010. "2010 CSR Report." http://www.sumitomo-chem.co.jp/english/csr/report/docs/2010csr_highlights_e.pdf

Syngenta, 2012. "Annual Report 2012."
http://annualreport2012.syngenta.com/assets/img/pdfs/cr/Syngenta_CR_performance_2012.pdf
Tata Teleservices. "Corporate Social Responsibility at Tata Teleservices."
http://www.tatateleservices.com/corporate-social-responsibility.aspx
Terra Pak, 2013. "Social Responsibility Update 2013."
http://sustainability.tetrapak.com/
TNT. "Social Responsibility"
http://www.tnt.com/corporate/en/site/home/about_us/corporate_responsibility/whatwedo.html
TWI. "Our Mission." http://www.thewaterinitiative.com/
Unilver Global, 2012. "Sustainable Living Plan."
http://www.unilever.com/images/USLP-Progress-Report-2012-FI_tcm13-352007.pdf
Unilever Hindustan, 2013. "Annual Report"
http://www.hul.co.in/Images/HUL_Annual_Report_2012-13_tcm114-289694.pdf
Unilever Indonesia, "Building partnerships with suppliers."
http://www.unilever.com/sustainable-living/news/casestudies/better-livelihoods/building-partnerships-with-suppliers.aspx
Unilever Vietnam. "Unilever in Vietnam - a case study."
http://www.unilever.com/sustainable-living/betterlivelihoods/impact-studies/vietnam/
UPS. "Community" http://www.community.ups.com/UPS+Foundation
VillageReach. "About Us." http://villagereach.org/about-us/about-villagereach/
Walmart Mexico. "Our Business."
http://corporate.walmart.com/our-story/our-business/international/walmart-mexico

<부록 : 개발협력사례 요약>

해외기업 모범사례

1. 기업시민정신과 미션

1) TBL(이윤, 사람, 환경)

TBL은 기업시민정신이 기업의 이윤(profit)뿐 아니라 비즈니스 활동과 관련되는 사람(people)과 환경(planet)의 지속가능성 추구에 있다는 것을 보여주는 키워드이다.

다국적기업 Coca-Cola는 사람, 환경, 이윤 등 6대 핵심가치를 제시한다.

- 사람(People): 사람들에게 가능한 한 최상의 일자리가 되게 한다.
- 환경(Planet): 지속가능한 지역사회를 건설하고 지원함으로써 책임있는 시민이 된다.
- 이윤(Profit): 전반적인 책임을 인식하면서 주주들에게 장기적으로 수익을 극대화시켜준다 (http://www.coca-colacompany.com/our-company/mission-vision-values).

Unilever는 다국적 유통기업으로 "성공하기 위해서는 함께 일하는 모든 사람들을 위해, 관련되는 지역사회를 위해, 그리고 영향을 미치는 환경을 위해 최고 수준의 기업행동의 수준을 요구한다"는 미션을 제시하면서, '지속가능한 생활계획'을 통해 2020년까지 달성할 세 가지 핵심 목표를 제시한다(Unilver 2012).

- 10억 이상의 인구가 보건과 웰빙의 개선을 하도록 돕는다.
- 제품의 환경적 발자국을 절반으로 줄인다.
- 농업 원자재를 100% 지속가능한 소싱으로 하며 또 가치사슬의 사람들의 생활을 개선시킨다.

Michelin은 다국적 타이어 제조기업으로, "우리의 미션은 경제적, 사회적, 환경적 책임을 충족시켜 지속가능한 도로 유동성을 개발하는데 적극 기여하는 것이다."며, TBL을 제시한다(Michelin 2012). 다국적 화장품기업 **Natura**는 "비즈니스 성취를 통해 자연환경, 지역공동체, 기업을 위한 혜택을 동시에 극대화시킨다."는 TBL 미션을 밝힌다.

2) 공유가치창출(CSV)

전환모델이나 통합모델로 평가되는 선도적인 기업들은 아래의 예시들처럼 기업 CSR의 미션이 공유가치창출(CSV)에 있다는 것을 밝혀준다.

Nestle는 공유가치창출(CSV)에 비즈니스 전략의 초점을 맞추는데, 그 중요성에 대해 다음과 같이 설명한다. "과거에는 기업의 지역사회와 환경적 관여는 흔히 의무감이나 단순한 자선(philanthropy)으로 간주되어, 운영 리스크를 최소화하고 명성을 지키는 데 필요한 부가비용으로 부담된 것으로 보았다. 공유가치 창출은 이같은 부담을 주주와 이해관계자들을 위한 장기적인 비즈니스 부가가치로 강화할 것을 재정의한다."

Nestle의 CEO 또한 Nestle의 공유가치창출에 대해 다음과 같이 설명한다. "Nestle는 장기간의 비즈니스 성공은 주주들과 사회에 동시에 가치를 창출함으로써 가능하다고 믿는다. 우리는 이것을 공유가치의 창출이라 부른다. 우리의 가치사슬을 분석함으로써 사회와 공동의 가치 최적화를 이룰 수 있는 분야는 식수, 농촌개발, 영양이라는 결정을 내릴 수 있었다. 우리의 공급 기지의 54만 농민들과의 긴밀히 공조를 하면서, 우리들은 그들이 보다 생산적인 활동을 해서 빈곤으로부터 해방되도록 지원할 수 있다. 그 보답으로 우리는 소비자들과 궁극적인 우리의 비즈니스에 혜택이 되는 양질의 생산물을 공급받는다."(UNGC 2010).

Nestle는 하버드 대학의 포터와 크레머 교수의 비즈니스 자문을 받아 세 가지 방식으로 CSV를 시행할 수 있다는 확신을 갖고 지속적으로 시행해오고 있다. a) 제품과 시장으로 통한 방식, b) 가치사슬을 통한 방식, c) 사회적, 경제적 투자를 통한 방식이다. 이를 회사의 가장 핵심적인 비즈니스 전략으로 수립해, CSV 위원회를 특별히 설치해 위원회가 CEO를 직접 자문하며, 이사회에 보고해 의사결정을 지원하는 실질적인 거버넌스 역할을 수행한다.

Nestle는 식품 회사로 영양에 가장 우선적인 비즈니스 전략을 맞춰, CSR을 수행한다. 지속적인 연구개발에 투자하며, 새로운 영양이 풍부하고 건강에 유익한 제품들을 개발하는데 비즈니스 핵심이 있다. WHO와 UNDP는 "영양 결핍"은 '이중의 고통'이라 분석하였다. 필수 영양분을 섭취하지 못하는 고통, 그리고 균형있는 식사를 하지 못해서 발생하는 과다체중, 비만의 고통이 그것이다. Nestle는 필수 영양분과 저칼로리 저염의 균형된 식사를 할 수 있는 영양있는 제품을 생산하는 것으로 목표로, 2012년 현재 Nestle 재단이 설정한 기준(Nestle Nutritional Profiling System)의 75%를 달성한 것으로 자체 평가하고 있다. 모유 수유를 권장하며, 유아 분유(formula)를 대용으로 공급한다. 포뮬러의 생산, 공급 등 전반에 관한 WHO의 Code에 기초한 모니터링을 시행하며, Nestle Healthy Kids 프로그램을 64개국에서 진행하고 있다.

BOP 시장 비즈니스에도 도움이 되고, BOP 빈곤층의 영양 공급에도 도움이 되는 '공유가치창출'의 전략을 활용해, 저소득층의 소득수준에서 구입가능한 양질의 영양 제품들을 개발, 판매하고 있다. 그 중 Maggi는 대표적인 상품이다. 요오드 영양소가 강화된 Maggi 제품은 86만톤의 제품으로 생산되었는데, 이는 고기 수프, 양념, 국수 등에 포함되어 전세계적으로 판매되고 있다. 또한 인도, 파키스탄, 스리랑카, 카리비안, 태평양 지역에서는 철 영양소 강화 제품도 개발, 판매되고 있다. 2012년 약 10만 통의 고기 수프, 양념, 국수 등이 판매되어 약 320억 명의 개인 식사용으로 사용될 수 있는 규모이다.

3. 글로벌 리더십

글로벌 CSR의 발전은 리더십에 크게 의존한다고 볼 수 있다. CSR의 발전단계가 기초와 관여 모델 단계를 지나 혁신->통합->전환 모델로 발전하는데는 리더십의 역할이 결정적으로 중요하다.

BP는 글로벌 석유기업으로 BP의 글로벌 CSR 사례는 국제적으로 잘 알려진 글로벌 리더십 사례로 평가된다. 보스톤 대학의 기업시민정신센터(CCC 2006, 2009)는 BP가 기업시민정신을 조직의 상부부터 하부까지, 비즈니스 전체에 통합시킨 혁신적인 사례로 꼽는다. 많은 기업들이 기업시민정신으로 TBL을 제시하지만 이행의 실적은 많이 부족해 BP의 수준을 따라가지는 못한다는 것이다. 실제로 BP는 이사회 차원의 윤리와 환경보전위원회, 사회정책과 기업윤리 기업이사, 그룹 차원의 감독기구를 광범하게 포함하는 통합적 거버넌스 체제를 구축하였다. 이 전체를 총괄하는 책임은 CEO 존 브라운(John Browne)이 맡아 왔다.
브라운의 글로벌 리더십으로 세계적으로 유명한 글로벌 채취산업투명성본부(EITI)가 창설되어, 자원이 풍부한 빈곤국들이 '자원의 저주'(resource curse)로부터 해방될 수 있는 획기적인 전기를 맞았다. '글로벌 자원 거버넌스' 형태이다. EITI(2013)의 <2013년 연례보고서>에는, 모잠비크는 2010년 채취산업 수입 6,500만 달러로 2009년에 비해 80% 증대했고, 가나는 2010년에 비해 2011년 채취산업 수입이 네 배 증대했으며, 잠비아는 2009-2010년에 50% 수입 증가를 올려, 전체 채취산업 수입은 7억5천만 달러에 달했다.

2. CSR 비즈니스 전략

CSR 비즈니스 전략들은 투명성, BOP(포용적) 비즈니스, 공급사슬, 파트너십 등 네 가지 평가지표들을 제시해볼 수 있다.

1) 투명성 : 전문기관 인증

기업시민정신과 CSR은 발표(say)와 실행(act) 측면에서 엄밀히 구분될 필요가 있다. UN 글로벌 컴팩트(UNGC 2013)에 따르면, 많은 기업들이 기업시민정신과 미션을 정기적으로 발표하면서도 실행에 옮기는데 저조한 실적을 보여준다고 지적한다. UNGC의 "2013 글로벌 지속가능성 보고서"에 따르면, 회원 기업들과 기관들 65%가 CEO 차원에서 지속가능성을 설정해두고 있지만, 실제로 35%만이 지속가능성을 기업의 전략과 운영에 통합하도록 추진하는 관리자 교육을 실시하고 있다.

Syngenta는 다국적 농기업으로 세계 각지의 지역 환경에 적합한 사탕수수 종자를 개발해, 생산성을 획기적으로 높인 놀라운 실적을 갖고 있다. 열대 기후에 적합한 품종을 개발하는데 11년 이상의 R&D 투자를 통해 비즈니스 수익을 높이고 혜택을 받은 농민들도 절반의 농작기간에 동일한 양의 사탕수수를 수확하는 실적을 올렸다. 농지의 생산성과 효율성이 높아지면서 사탕수수 재배에 필요한 물도 30% 가량 감소된다. 실험 재배에는 인도 농민 2천명, 콜럼비아 농민 1천명이 참여했다.

Syngenta의 "2012년 실적보고서"는 가장 중요한 비즈니스 전략은 책임 있는 파트너 공급자를 선택하는 일이라 소개한다. 공급자 선정 기준은 보건, 안전, 환경, 노동, 인권에 대한 공급자의 글로벌 기준들을 적용시켜 규정준수 여부를 철저히 모니터링 한다.

글로벌 기준에서 화학 공급자, 창고와 로지스틱 서비스 공급자들에게는 "보건, 안정, 환경, 품질"(HSEQ) 사정을 실시한다. 공급자의 현지방문으로 HSEQ 기준에 따라 사정하는데, 2012년 109개 화학물질 공급자 사정을 실시하였는데, 이중 절반 이상인 66개 아시아 태평양 지역이다. 또 115개의 물류와 로지스틱스 서비스 공급자 사정도 실시하였다. 종자 공급자들에게는 공정노동협회(Fair Labor Association : FLA)의 방식에 따라 사정을 실시한다. 보건과 안전, 아동노동, 노동자 권리, 임금과 수당, 노동시간, 성희롱과 남용, 차별 등이 주요 사정 항목들이다. 세계의 종자 농장 17,625곳을 방문해 사정하였다. 인도가 종자 공급 농장의 90%를 차지하며, 2012년 이들 농장의 25%가 아동노동의 유혹이 많은 okra 종자를 제공하는 곳이다. 이들 중 0.2% 만이 규정을 준수하지 않은 것으로 밝혀졌다.

농민들의 지속가능한 생산성 증대가 자연자원의 효율적인 이용의 결과이며 농촌경제의 가치창출의 실천으로 나타난다. 2012년 자원 효율성 프로그램에 1,040만 달러를 투자했다. 프로그램은 제품의 안전한 취급과 적용, 토양 침체의 방지, 수자원 보호, 생물다양성 개선에 초점을 맞춘다.

Syngenta는 비즈니스를 수행하는 개발도상국가와 지역사회의 경제에 기여한다. 90개국의 27,000명의 임직원이 일하며, 특히 지속가능한 공급사슬을 통해 세계 수천여 기업들과 공급자들에게 상당한 수입을 제공해준다. 경제적 가치를 공유하는 것이 글로벌 CSR 전략이다. 전체 수입 중 70% 가량을 공급자에게 지불하고, 임직원 임금과 수당으로 20% 가량을 지출하고 있다.

2) BOP(포용적) 비즈니스

이번 연구의 대상이 되는 해외기업의 전체 53개 사례들 중에서 세 개 사례만을 제외하면 절대 다수가 BOP 시장에서 '포용적 비즈니스'를 수행한다.

Terra Pak은 스웨덴의 다국적 낙농기업으로 지난 50년 아프리카, 아시아 등 여러 지역에서 학교급식 프로그램을 시행하며, WHO, UNDP 등의 국제기관, 개발도상국 정부, NGO들과 공조해 아동의 빈곤감소에 두드러진 기여를 해왔다. 프로젝트를 시행하는 지역의 낙농민들의 우유생산에 의존하는 지역소싱으로 농민들의 소득증대에도 기여하면서 아동의 영양실조와 건강 개선에도 기여하는 모범적인 다국적기업으로 평가받는다.

우유와 우유제품에 대한 세계적 수요는 2010-20년 기간에 30% 증가할 것으로 예측된다. 인구증

가 요인이 가장 결정적이다. Terra Pak은 개발도상국에서 안정적으로 우유공급을 받아 빈곤층에게 영양가 높은 식품으로 제공하기 위한 '지속가능한 공급사슬' 구축을 중요한 비즈니스 전략으로 추진해, 가장 우선적으로 필요한 지역부터 공급하는 프로젝트를 시행한다. 이를 위해 우유공급을 하는 소낙농인들과 긴밀한 파트너 관계가 필수적이다.
또한 Terra Pak은 자신들의 기금으로 급식을 제공하는 방식보다는 World Bank, IFC, UN 기관 등 국제기관들의 급식 지원금과 Terra Pak의 안전한, 건강한 우유제품 생산기술이 결합되어 학교급식을 가능하게 하는 '낙농 허브'(dairy hub) 프로젝트가 탄생되었다. 소낙농민이 직접 운영하는 대규모의 상업적 농장을 구축해 프로세스 비용 절감으로 수익을 증대시키는 것이다.
이같은 프로젝트를 시행하기에 가장 적합한 지역으로 파키스탄이 꼽혔다. 파키스탄은 세계 3대 우유 생산국으로 5,600만 젖소가 연간 370억 리터의 우유를 생산한다. 낙농업이 국내총생산의 11%를 차지할 정도로 기여도가 높다. 그럼에도 우유 생산성은 낮고, 품질도 대부분 좋지 않아 낙농 비즈니스를 하기에는 수익성이 높지 않다. 프로젝트 실행 이전에 지역의 우유 생산량중 가공처리되어 포장된 비중은 3-5%에 지나지 않았다. 2009년 Terra Pak의 파트너인 Engro Foods와 동업으로, '젖소에서 소비자로'(cow to customer) 가치사슬 접근법의 하나인 Kassowal 지역사회 낙농 허브를 구축하는 사업이 착수되어, 2012년까지 6개의 '낙농 허브'가 운영되었다. 하나의 낙농 허브는 800-1000여 소낙농민들을 중심으로 20개 마을이 참여하며, 1만여 젖소들로부터 우유를 공급받은 '규모의 경제'를 창출한다.
Terra Pak은 어느 국가에서나 낙농업의 개발을 지원하는 완벽한 서비스 공급자이자 지원자 역할을 자임한다. 프로그램 디렉터들은 빈곤퇴치 대상 지역, 아동 영양실조의 위기 상황에 대한 파악 등 기획단계부터 프로젝트 개발과 실행에 이르는 책임을 맡는다. 프로젝트 기획에 대한 실행방안은 지역의 이해관계자 인터뷰와 현지 사정을 통해 검증한 다음, 과거의 경험과 지식을 바탕으로 프로젝트 시행 여부를 결정한다. 프로그램 디렉트를 지원하는 현지와 국제 파트너들도 나름대로의 전문적 역할을 분담해, 프로젝트를 기획해 실행한다.

3) 공급(가치)사슬

공급(가치)사슬 측면에서도 전체 53개 가운데 세 개의 사례들이 "중간" 수준에 머물러 있고, 나머지 50개 사례들은 공급사슬에 BOP 노동자, 생산자, 공급자, 판매자 또는 소비자를 광범위하게 포용하고 있다. 농식품, 보건위생, 상업, ICT 분야에서는 공급사슬의 구축은 비교적 확고하다.

Coca-Cola가 주도하는 Project Nurture는 2010년 1,150만 달러 사업의 파트너십으로, 세계 최대의 개발협력 재단인 Bill & Melinda Gates Foundation, 비영리기관인 TechnoServe, 삼자 파트너십 프로젝트이다. Coca-Cola의 핵심 비즈니스 투자와 재단의 자선기금을 결합해 총체적인 망고 등의 과일쥬스 가치사슬을 구축하였다.
가치사슬에 참여하는 모든 파트너들이 각자의 역량을 가지고 함께 비즈니스를 추진할 상업적

인센티브를 가지고 있다. 이런 이유에서 프로젝트 기간(2010-14)이 종료된 이후에도 가치사슬은 존재하며, 상업적 수익도 지속가능할 것으로 예측된다. 삼자 파트너들은 빈곤국가인 케냐와 우간다의 빈곤층인 소농민들을 대상으로 이들로부터 안정적인 망고와 과일을 공급받아 쥬스를 생산해 판매함으로써 이들 모두와 Coca-Cola에게도 안정적인 지속가능한 소득을 보장해주도록 기획, 실행되고 있다.
Coca-Cola는 2020년까지 세배로 성장하는 쥬스 비즈니스의 공급원을 확보하는 비즈니스 전략을 탐색하던 중, 개발도상국의 지역 공급이 수입 비용을 절감해 소비자들에게 저렴한 가격에 판매할 수 있다는 비즈니스 전략을 수립하였다. 마침 Gates Foundation은 설립 목적 또한 빈곤국의 빈곤퇴치를 위한 빈곤층 지원에 있기 때문에, 코카콜라와의 파트너십은 상생적 협력관계가 될 수 있었다. 프로젝트의 목표는 2015년까지 소농민 5만명 이상의 소득을 두 배로 늘리는데 있고, 여기에 Coca-Cola와 Gates Foundation의 기금이 합쳐져 더 많은 소농민들에게 소득증대의 기회를 줄 수 있다는 계획이다. 또 TechnoServe는 수십만 명의 가난한 소농민들이 수백만 달러 가치의 생산물을 판매하도록 지원하는 비영리기관으로, 소농들이 필요한 기술과 자원, 그리고 그들이 가치사슬에서 장기적으로 가치있는 파트너가 되도록 하는 연계망을 구축해주는 역할을 맡는다.
케냐에 2010년, 우간다에 2011년에 첫 사업이 착수되어 쥬스를 지역 소싱하였다. Coca-Cola와 Gates Foundation의 투자와 함께, TechnoServe는 소농민들의 생산성 향상을 위해 역량개발과 시장연계 프로그램들을 진행하였다. TechnoServe는 농민들을 양질의 투입물을 공급하는 기업들과 구매자들(과일 프로세스 시장, 지역/국내 청과시장 / 해외 수출 시장)에 연계시켜, 수익증대를 지원하였다.

4) 파트너십

이번 연구에서 가장 발달한 CSR '전환' 모델 사례들은 대부분 기업 독자적인 글로벌 CSR 추진보다는 현지의 정부나 기업 또는 NGO들이나 또는 국제기관이나 INGO, 또는 공여국 정부와의 파트너십(PPP) 등으로 개발협력의 성과를 지속가능하게 최대화하는 전략에 기초하고 있다는 것을 알 수 있다.

(1) 현지 기업과 NGO 파트너십

SC Johnson은 2005년 나이로비의 비즈니스 벤처 Community Cleaning Services(CCS)에 투자했다. 가장 저렴한 비용으로 지역사회의 청소와 병충해 박멸 서비스를 제공하는 지역사회 기반의 위생 비즈니스이다. 나이로비 인근 지역들에서 비즈니스를 착수하기 위해 지역의 창업기관들 Carolina for Kibera (CfK), Coalition of Youth Entrepreneurs 등과 전략적 파트너십을 맺어, 청년 기업가들, 지역의 SC Johnson 직원들, CfK를 포함한 지역 NGO 등의 개발 전문가들과 공조적으로 새로운 비즈니스를 개발할 수 있었다.
새로운 현지 기업인 CCS는 SC Johnson 제품들을 기반으로 하는 새로운 창업과 고용의 기회를

확대하는 방안들에 초점을 맞춰, 깨끗하고 안전한 가정의 위생 서비스 제공의 비즈니스를 착수하였다. 먼저 가정내의 살충제를 뿌려 위생을 개선하는 사업으로, 가정방문을 통한 제품의 판매에 청년 창업자들이 역할을 맡아 일자리와 소득의 기회를 만들 수 있었다. 지역사회의 보건위생의 개선은 사례가 되는 나이로비 주변 지역들에서 두드러진 성과로 제시되고 있다. CCS 팀은 매달 정기적으로 나이로비 주변 지역의 최소 50만 주민들을 위한 지역사회 방역, 살충 등의 위생 개선의 혜택을 제공하였다. CCS가 제시하는 객관적인 개선의 성과는 CCS의 위생 서비스로 박테리아 80%가 감소된 것으로 조사되었다.

(2) 공동 소유의 파트너십

보다 확고한 파트너십은 투자와 소유의 파트너십이다. 또 소유나 운영 이외에도 새로운 유형의 프렌차이즈의 발전도 주목해볼 만하다.

HealthStore Foundation은 미국의 비영리재단으로 개발도상국의 많은 아동들이 전염병으로 사망하는 현실에 대한 해법으로 저렴한 기초 의약품을 지원해 아동 전염병의 70-90%를 치료할 수 있다는 미션을 추구하며, 그 방법으로 케냐 등 세계 여러 지역에 간호사나 보건의료직원들이 헬스스토어(HealthStore)를 소유해, 운영하도록 하는 프랜차이즈 비즈니스 전략을 추진하였다. 2000년 사회적기업인 Sustainable Healthcare Foundation은 케냐에 첫 민간 보건소인 아동가족건강(Children and Family Wellness: CFW) 숍을 개설해, 말라리아, 설사 등의 치료약을 공급해왔다. 많은 지역에서도 이런 진료소나 약국들이 있지만, 도시 슬럼 지역이나 농촌에서는 보건 접근의 기회가 매우 어려운 실정이다.

CFW 가게들은 소유주들에게 많은 수입을 보장해주기 때문에 매력적인 사업 투자가 되고 있다. 보건직원들은 연간 200-400 달러의 안정된 소득을 보장받고, 간호사들은 클리닉을 운영해 연간 1,000-1,400 달러의 소득을 올린다. 일반적으로 시장에서의 소득이 보건직원은 월 300달러, 간호사들은 월 400달러에 비하면 CFW 운영으로 더 많은 안정적인 소득을 보장받는다고 볼 수 있다. 게다가 다양한 보건의료 정보, 관리 기술 훈련 등이 프랜차이즈 가게들에게 제공되는 부수적인 혜택들도 있다. CFW 진료소를 소유하는 것은 케냐의 간호사와 보건직원들에게는 매력적인 직업이다. 개인 차원에서는 안정된 수입이 보장되면서, 동시에 국가 차원에서는 더 많은 수입이 보장되는 다른 국가들로 이주하는 brain drain 문제를 해결하는 처방이 되기도 한다.

(3) 지역 소싱의 파트너십

공급사슬의 또 다른 특징은 지속가능한 '지역소싱'의 파트너십에 있다.

> General Mills는 미국의 다국적 식품기업으로 2010년 지역 소싱의 정책으로 2015년까지 팜오일의 100% 지역 소싱을 시행하고 있다. 코코아의 경우는 복잡한 생산과 프로세싱 때문에 농가로부터 직접 소싱을 하지 않고, 원료 공급자로부터 초코렛 등의 소스 제품을 구매한다. 지역 구매 시스템은 유통, 도소매 기업들뿐 아니라 가난한 농민들에게도 혜택을 줄 수 있다. 이 시스템은 비용 감소를 위한 상업적 인센티브의 시행으로 결과되는 경우가 일반적이다. 고비용의 수입품 대신에 지역의 재화와 신제품을 구매하는 방식이다. General Mills는 수입품 대신에 지역에서 생산되는 소싱과 구매 절차 비용 감소로 25% 비용 절약의 효과를 거두었다. 또 General Mills는 중국식 버글스 스낵 생산의 소싱을 중국 현지의 528개 농지로부터 직접하고 있는데, 지역의 제분업자인 Xingda를 파트너로 삼아, 수송과 관리의 노하우를 제공해둠으로써 농민들에게는 비용감소와 소득 증대의 요인들이 된다.

(4) 기업-정부 파트너십

현지 정부 또는 자국 정부와의 PPP 파트너십도 여러 형태로 나타난다. 특히 대형 의료시설이나 의약품의 공급이 긴요한 보건의료 분야에서의 PPP는 일반적인 개발협력의 파트너십이다.

> 다국적 의료기업 Abbott의 비즈니스 성공은 공급자 관계를 통합 관리하는데 있다. 공급자들이 최고 수준의 공급 자재의 품질, 규정 준수, 사회적 책임 수행을 이행하도록 긴밀히 협력하며, 정기적인 소통, 모니터링, 실행 실적 제고를 위한 협의를 지속한다.
> Abbott의 탄자니아 보건의료 현대화 프로젝트는 2001년부터 10년 이상동안 탄자니아 정부와의 PPP 방식으로 탄자니아의 보건의료 현대화 사업을 추진해왔다. 탄자니아 국민 모두에게 혜택으로 주는 보건의료 시스템의 구축과 서비스 제공에 초점을 맞춘다. 이를 위해 Abbott와 Abbott 기금은 인프라 현대화, 보건인력 교육훈련, 병원 관리체계 개선, 고품질의 검사 접근기회 확대 등을 위한 사업에 1억 달러를 투자해왔다.

(5) 기업-국제기관 파트너십

다국적기업들과 국제기관들과의 파트너십도 일반화되어 있다. 특히 기후변화로 인한 글로벌 재난이 확대되면서 긴급구호 파트너십의 발전은 다국적 로지스틱스 기업들과 WFP 등의 국제구호기관 사이에서 점차 확대되고 있다.

로지스틱스 다국적기업인 Agility의 대표적인 CSR 활동은 인도적 위기 로지스틱 프로그램(Humanitarian and Emergency Logistics Program (H.E.L.P)에서 찾아볼 수 있다. WFP와 공동으로 인도네시아 자카르타 대홍수에 국수, 비스켓 등 식량을 43,000명에게 운송 전달한 사례들이 있다. 또 필리핀 비콜 지역의 태풍피해 주민들에게 150톤의 식량과 침구류를 운송, 전달했고, 레바논의 전시 상황에서 적신월사와 공동으로 식량, 이동식 병원, 의료장비들을 운송, 전달했으며, 인도, 파키스탄, 방글라데시, 아프가니스탄에서 선발한 인도주의 운송자 교육훈련 실시하였다. WFP 등의 구호기관, TNT, UPS 등 다른 로지스틱 회사들과 공조로 LET(logistics emergency team)을 조직, 글로벌 위기 상황 발생시 긴급 출동하고 있다.

3. 개발협력의 성과

이상의 기업시민정신과 미션 그리고 CSR 비즈니스 전략에 이어서 개발협력의 성과는 다음 여섯 가지 평가지표로 평가해볼 수 있다. 기술훈련과 기술이전, 고용창출, 소득증대, BOP 창업, 빈곤해소, 지역사회 기여 등 주로 사회경제적 성과들로, 각각에 대한 해외기업 53개 CSR 사례들을 분석하면 아래와 같다.

1) 기술훈련과 기술이전

글로벌 CSR이 발달한 통합-전환 모델에서는 거의 예외 없이 기술훈련부터 기술이전까지 다양한 CSR 전략들이 활용된다. '기술이전'은 지속가능성 측면에서 개발협력의 효과가 높기 때문에, 선도적인 기업들만이 추진하는 비즈니스 전략이다.

Sumitomo Chemical은 말라리아 퇴치를 위한 모기장 생산에 혁신기술을 갖고 있는 일본 다국적기업으로, 파트너 기업인 탄자니아의 A to Z Textile Mills에 특허권을 포기하는 기술이전으로 지원하면서 본격적인 현지 대량생산을 가능하게 하였다. 그 결과 모기장의 가격을 크게 낮춰 빈곤층에 대한 공급의 혜택을 증대시켰다.
Sumitomo Chemical은 Olyset®Net* 모기장의 개발로 2012년 WHO가 추천하는 Global Business Action(GBCHealth) '핵심 전문성 응용' 부문의 수상자가 되었다. 아프리카에서 모기장 구입을 신속하게 하고 지역경제에도 기여하기 위해 사하라 이남 여러 지역에 모기장 제조공장을 설립하였다. Olyset® Net은 저렴한 가격으로 내구성도 강해, 세탁을 해도 5년간 사용이 가능한 제품이다. 폴리에틸렌 제품으로 모기장의 소재에서 살충제가 서서히 품어나오도록 제조되었다. 모기장 내의 공기 순화를 위해 다른 모기장에 비해 규격이 두배 가량 큰 것이 특징이다. WHO는 2001년에 실험 지역에서의 두드러진 말라리아 감염율 감소를 지적하며, "장기적인 살충용 모기장"이라 적극 추천하며, 말라리아 퇴치에 모기장 보급이 가장 효과적이라고 판단하였다. 생산량은 초기인 2005년에는 1,300만개에서 5년후 2010년 6천만개 크게 늘었다. Olyset® Net 생산량은 탄자니아, 중국, 베트남 삼국에서 연간 6천만개에 이르고 있다.

2) 고용 창출

고용창출은 '전략적' CSR을 추진하는 기업들에서 나타나는 일반적 특징이다. 기업의 비즈니스 전략에 고용창출이 반드시 포함된다고 볼 수 있다. 고용창출은 지역사회의 일차적인 가치로, 일자리를 통해 소득이 발생하고, 빈곤해소가 될 수 있기 때문이다. 나아가 일자리는 단순히 소득이 발생하는 일자리에 그치지 않고 노동복지가 보장되는 '지속가능한 일자리'가 될 필요가 있다.

Grameen-Danone Food는 방글라데시의 사회적기업으로 빈곤층의 고용창출에 일차적 목적을 둔다. 노벨평화상 수상자인 Yunus 교수가 2005년 파리에 있는 Groupe Danone의 대표 Franck Riboud를 방문하면서, 둘 사이에 세상을 바꾸는 하나의 중요한 계획이 마련되었다. 방글라데시의 빈곤층 아동들에게 영양 있는 식품을 제공하는 사회적기업을 설립한 것이다.

비즈니스 전략은 환경적 지속가능성과 종합적인 가치사슬 접근, 두 가지로 요약될 수 있다. 하나는 환경적 피해를 최소화하려는 미션을 갖고 실행하고 있다. 공장들은 빗물을 사용하고, 태양에너지 발전을 하며 바이오 가스를 사용한다. 우유는 운송비용을 최소화하기 위해 공장의 30km 이내에서 수집하며, 요구르트 컵들은 미생물로 의해 무해물질로 분해할 수 있는 콘스타치로 만든다. 다른 하나는 종합적인 가치사슬 접근이다. 지역의 공급사슬 모델은 지역공동체와 기업 모두에게 혜택을 준다. 이로 인해 지역 생산자들과 기업가들이 역량을 갖추고 생산비용과 유통 비용을 절감하는 효과가 있다.

2006년에 첫 공장이 건축되었고, 2008년에는 에너지 요구르트인 *Shokti Doi* ("energy yoghurt")를 저렴한 가격으로 판매하였다. 2010년 60g의 컵 요구르트를 농촌에서는 6타카, 중소도시에서는 80g에 8타카, 방글라데시 다카 대도시에서는 15타카에 판매하였다. 요구르트 한 컵에는 아동의 하루 영양 섭취 권장량의 30% 영양을 공급할 정도로 양질의 요구르트이다.

가격인하를 통해 더 많은 아동들에게 영양 식품을 공급해주기 위해 모든 원자제를 지역소싱의 공급사슬을 창출하는 모델을 도입해 시행하였다. 원자재인 우유의 생산을 위해 농민 교육 프로그램을 지역 NGO들과 파트너가 되어 소규모농장들을 설립해 운영하였다. 또 우유 프로세싱 공장을 설립해, 많은 노동자들을 고용해 기계를 대신하도록 하는 생산 시스템을 가동하였다.

나아가 독특한 유통 모델을 개발해 여성들을 훈련시켜 요구르트 방문 판매를 하도록 하였다. 1,600여명의 여성들이 일하고 있다.

Grameen Danone Food는 2006-16년 기간에 50개의 생산 공장들을 건설할 계획이며, 첫 공장은 2006년 방글라데시의 수도 다카의 보그라 지역에 건축되어, 수백명의 목축업과 유통업 관련 일자리들이 마련되었다.

3) 소득 증대

소득증대는 고용창출과 함께 장기 지속적으로 보장되는 것이 중요하다. 기업들의 지역사회 참여로 새로운 일자리가 마련되었다고 해서 소득증대가 반드시 보장되는 것은 아니다. BOP 비즈니스가 안정적인 지속가능성을 가질 때, 고용창출이 가능하고 소득증대도 가능하다.

Unilever는 '지속가능한 생활계획'를 발표해, 2020년까지 달성할 세 가지 핵심 목표를 제시한다. 첫째, 10억 이상의 인구가 보건과 웰빙의 개선을 하도록 돕는다. 둘째, 제품의 환경적 발자국 절반으로 줄인다. 셋째, 농업 원자재를 100% 지속가능한 소싱으로 하며 또 가치사슬의 사람들의 생활을 개선시킨다.

Unilever의 비즈니스는 사업을 하는 지역사회에 부와 일자리를 창출하며, 임직원, 정부, 투자자, 다른 많은 사람들이 Unilever의 비즈니스 활동으로 경제적 혜택을 누리고 있다고 강조한다. 비즈니스 전략은 BOP 시장 개척과 BOP 인구의 삶의 개선에 있다는 것을 분명히 밝히며, 또한 실제로 높은 실적을 보여준다. 개발도상국이 비즈니스 활동 무대이며, 주고객은 저소득층 소비자로, 비즈니스 기회는 이런 소비자들의 욕구를 충족시켜 주면서 동시에 이들의 삶의 질 개선에 기여하는데 있다. '공유가치창출'의 대표적인 비즈니스 모델인 것이다. 사업 방식으로는 새로운 유통채널을 개척해, 경제적으로 구매가능한 새로운 소형제품을 개발해 이들 새로운 소비자들의 욕구를 충족시켜주는 것이다.

먼저 Unilever는 비즈니스 목표 첫째는 소농민들에 대한 지원으로, 이들의 농사법 개선, 수확 증대, 비즈니스 수익 증대를 위해 협력하는 것이다. 둘째는 소규모의 유통업자들을 지원하는 것으로, 소농민들과 소상인들의 생산품을 구매해, 이들의 안정적인 수입 증대에 기여하는 것이다.

2012년말까지 45만 소농민들에게 교육훈련을 실시했고, 48,000명의 여성 판매자(Shakti)가 비즈니스 활동으로 생계를 유지하였다. 2020년까지의 목표는 50만명의 농민들을 대상으로 비즈니스와 교육훈련을 실시하며 75,000명의 소유통업자들이 공급사슬 네트워크에 참여하는 것이다. 특히 여성의 경제활동을 지원하는 것이 가족의 빈곤 탈출의 지름길이라는 확신을 갖고 많은 여성들의 비즈니스 파트너로서 공급사슬에 참여를 지원한다. 또한 여성 기업가들의 성장을 지원한다. Shakti 여성들의 농촌 방문 판매 수익금은 일반적으로 가계의 소득을 두배 높이는 효과가 있는 것으로 추산된다. 이들 여성들의 소득 증대로 아동 교육, 보건서비스 개선의 효과로 나타난다.

IDE Nepal은 IDE 12개국중 하나로, 1992년에 네팔 농촌지역의 소농들에게 적합한 저비용 관개시설을 제공해주기 위해 설립되었다. 네팔 인구의 80% 이상이 농업에 종사하며 대부분의 농민들은 소농으로 가난한 생계를 유지하며 또 네팔의 불이익계층을 형성하고 있다. IDE는 소농들에게 저비용의 관개시설을 제공해 이들의 소득을 증대하는데 비즈니스의 목적이 있다. 또한 낮은 카스트 신분에 있는 계층의 여성과 농민들에게 자치역량을 강화하기 위해, 주류 경제 활동에 참여시키는데도 목적이 있다.

대부분의 소농들은 카스트의 낮은 신분의 계층으로 토지를 소유하지 않고 있어, 주로 우기에 빗물을 이용한 곡물 재배에 종사한다. 적은 농사 소득으로 생계를 유지하기 어려워 도시에 나가 노동하거나 인도로 진출해 노동을 하면서 근근히 생계를 유지한다. 이같은 삶을 개선시키기 위해 IDE는 이들에게 관개기술과 농수 관리기술을 교육시켜 시설을 제공해 야채 농업을 추진하도록 지원하였다.

그래서 등장한 것이 "소농 가치사슬 모델"이다. 이들의 야채농업의 개시를 위해서는 소형의 관개시설과 농수관리 시스템 이외에도 많은 것들이 필요했다. 종자 등의 농업 투입물, 농업 산출물의 유통과 판매 등이다. 나아가 투자 수익을 극대화시키기 위해 무엇을 언제 파종해 수확할 것인지를 결정하기 위해, 시장의 수요 공급 상황에 관한 정보도 필요했다.

IDE는 이상의 통합모델을 PRISM(Poverty Reduction through Irrigation and Smallholder Markets)으로 명명해, 본격적인 빈곤감소 전략을 추진하였다. 소농들의 생계유지와 빈곤감소를 위한 농업 가치사슬의 구축인 것이다. 프로그램의 하나로 IDE는 농민들이 필요로 하는 농업 공급품을 제공하는 소기업의 네트워크를 구축했고, 농민들이 생산품의 최고 가격을 받도록 야채 시장을 개척하였다.

IDE의 역할은 투입, 과정, 산출 전반의 농업가치사슬에 관련되어 있다. 1) 투입에서는 농민에 대한 공급과 서비스이다. 이를 위해 제조업체, 소매상, 관개시설 설비업체들과 협력한다. 2) 생산과정에서는 소농들의 생산성 개선에 초점을 맞추며, 3) 산출에서는 생산품의 이윤을 극대화하기 위한 시장 개척이다.

UNDP의 "포용적 성장 사례연구" 보고서에 소개된 개발협력의 성과는 다음과 같이 경제적, 사회적 성과를 구분해볼 수 있다. 첫째는 경제적 성과로, 소농들의 농가소득의 증대이다. IDE 사업 이전의 소농들은 주로 벼농사로 연간 40달러 정도의 소득을 유지하면서, 도시나 인도로 진출해 작업 노동자로 소득을 보충했었다. 그러나 IDE 사업 참여 이후에는 기술훈련을 이수해 야채농사로 전환하면서 Gulariya 지역의 농민의 평균소득은 연간 600달러로 크게 늘었다. 둘째는 사회적 성과이다. 카스트 하류층의 소농들의 사회적 활동의 활성화인데, 특히 여성들이 지역사회 참여가 늘면서 지역사회 모임에서 여성들이 주요 의사결정기구의 균등한 대표 지위를 누리고 있다.

4) BOP 창업

BOP 창업은 고용창출, 소득증대보다 더 강한 지속가능성을 갖고 있기 때문에 선도적인 기업들만이 BOP 창업에 적극적인 CSR 전략을 추진하고 있다.

다국적기업인 **Royal DSM**은 2013년 UNDP가 시행중인 BCA(Business Call to Action)에 합류해 인도네시아에서 아동 영양 개선 프로젝트와 빈곤 공동체의 고용창출의 기회를 제공하였다. 건강식품 사회적기업 프로그램인 KeBal(*Kedai Balitaku*) 요리 센터를 자카르타에 10개 개설해 연간 3만명의 아동들에게 하루 1만여 식사를 제공한다. 2015년까지 2만여 가정에 건강식품과 영양 개선 교육 프로그램을 진행할 예정이다. 이를 추구하기 위해 지속가능한 식량공급사슬을 구축해 지역 노동자들에게 취업과 창업의 기회를 확대시켜주는데 비즈니스의 목적이 있다.

Royal DSM은 인도네시아 자카르타에 “맛있고, 간편하며 영양이 풍부한 카페” KeBal의 창업을 지원하며, 동시에 영양이 풍부한 비타민 함유 미량영양식품(micronutrients)을 개발해, 영양실조 아동들에게 공급해 영양개선을 지원하였다. 학교 급식, 가정방문 판매, 정부지원의 지역사회개발 조직을 통한 판매 등 다양한 방식으로 영양개선에 기여해왔는데, 수만명의 빈곤아동들이 혜택을 보았고, 창업한 소매 음식점들도 수익을 증대하면서 지속적으로 요리시설 설비에 투자하면서 사업을 확장하고 있다(UNDP 2013b).

VillageReach는 2001년에 미국 시애틀에 설립된 사회적기업으로, 모잠비크에서 신속하고 보편적인 예방접종과 의약품 공급을 보장하는 이니셔티브를 착수하였다. 520만 인구를 대상으로 하는 251개의 보건소를 구축해 왔다. VillageReach 모델은 의약품 전달을 용이하게 하는 로지스틱스를 통해 그리고 지역의 인프라 개선으로 사회적기업의 창업과 운영을 통해 보건의료에 대한 접근을 개선하는 데 사업의 목적이 있다.

VillageReach의 VedaGas는 모잠비크에 창업된 현지 사회적기업으로, 북부 모잠비크의 인구 2천만명을 대상으로 보건의료 서비스 접근을 개선시킨 성공적인 모델로 평가받는다. 보건소와 병원의 전력 공급 문제로 수술의 차질 등 문제가 심각한 상황에서 안정적인 조명을 제공하는 사업이다. 사고나 출산 등으로 병원을 찾는 환자들은 24시간 밤낮을 가리지 않지만 대부분의 진료소는 낮 시간이 아니면 조명 공급이 되지 않아 진료를 하지 못하는 상황에서 조명을 밝히는 사회적기업이 보건의료에 빛을 더해준 것이다. 보건에 취약한 아동들의 예방접종을 시기를 놓이지 않고 접종함으로써 아동보건에도 기여한다. 이 지역은 2%도 안되는 가정만이 전력의 혜택을 누린다. VillageReach와 같은 사회기업가 정신과 시애틀의 자선사업가들의 기금으로 첫 사업을 착수할 수 있었다. 실험 대상 지역의 지방정부는 정부 지원금에 힘입어 보건소 설치 등을 위한 관료적 규제를 풀며 파트너로 동참하였다. 또 다른 파트너는 지역사회 재단인 FDC로, 새로운 현지 사회적기업인 VadaGas를 설립하는 파트너 기관 역할을 했다. FDC는 지역의 전문가들을 충원하는 역할을, VillageReach는 파이롯트 프로그램의 시행의 책임을 각기 분담하였다.

프로젝트의 성패는 예방접종 프로그램의 효과성을 개선하는 일로, 의약품의 변질을 막기 위한 냉동, 냉장 설비의 구축이었다. 그래서 개발된 설비가 냉동사슬 모델이다. 기존의 kerosene 냉장고를 대체하는 LPG 냉장고를 개발해 효과성과 효율성도 높이는 비즈니스 전략인 것이다. 동시에 약품의 구매부터 운송, 보건소 냉장 및 냉동 보관, 사용에 이르는 일련의 공급사슬의 혁신이 뒤따랐다. VedaGas를 통한 안정적인 LPG의 공급이 가장 핵심적인 비즈니스가 되었다. VedaGas는 수익을 위해서도 보건소 등의 의료시설뿐 아니라 다른 기업들과 가정에도 LPG를 저렴하게 판매해 안정적인 비즈니스 기반을 구축할 수 있었다.

개발협력의 성과는 대부분 빈곤층에 대한 기여라고 볼 수 있다. 첫째는 진료소 등 의료기관에 지속가능한 조명과 에너지의 공급으로 빈곤층 환자들의 보건 서비스를 획기적으로 개선시키는 효과가 있었다.

둘째는 냉동 및 냉장 설비의 개선으로 예방접종의 운송과 보관의 혁신이 가능해져, 비용을 절감하며 예방접종의 효과성과 효율성을 동시에 제고시켜 빈곤층에 대한 보건 서비스가 획기적으로 개선되었다. 실제로 인구 150만 지역의 88개 파이롯트 진료소에서 예방접종이 36% 증가했다.

셋째는 야간 진료와 수술이 가능해져 생명을 구호하고 응급 진료를 가능하게 해주었으며, 환자의 의료 접근성을 높였다.

넷째는 LPG는 지속가능한 환경적 대안으로 빈곤 가정에 대해서도 에너지로 공급될 수 있는 에너지이다.
다섯째는 여성과 아동 등 땔감을 찾아 시간을 낭비하는 일이 감소하면서 삶의 질의 개선에도 직접적으로 기여한다.

5) 빈곤 해소

이번 연구의 해외기업 사례 53개들은 모두가 빈곤해소에 직접적으로 기여하는 성과를 내고 있다.

Mekong Bamboo는 영국의 사회적기업인 Prosperity Initiative 주도의 컨소시움 기업이다. 여기에는 해외와 현지의 기업들과 농민들이 참여한다. 비즈니스의 목적은 베트남, 라오스, 캄보디아 삼국의 국경지대의 대나무 산업의 육성을 위한 것이다. 대나무 산업의 공급사슬은 1) 산업적 대나무 공정 과정, 2) 대나무 공예, 3) 죽순 생산으로 구분된다.
Mekong Bamboo는 대나무 원자재 생산 농민, 소규모 대나무 공장, 대규모 산업 공장과 기업들, 구매자들과 파트너 역할을 수행하면서, 지역의 기업가정신을 진흥시키며, 가난한 농민들의 소득증대로 빈곤해소를 하도록 지원함으로써, '공유가치'를 창출한다. 비즈니스 모델에 포함된 파트너들은 농민, 공장 노동자, 기업들, 지역 NGO, 지방정부 등이다. 농민들은 대나무를 재배, 수확, 생산해 중개상인들을 통해 기업들에게 판매하는데, 기업들은 투자자이자 조직자 역할을 맡는다. Mekong Bamboo, 지역 NGO들, 지방정부는 빈곤층과의 비즈니스 기회를 개발, 개척하는 지원 조직의 역할을 맡는다. Mekong Bamboo는 2020년까지 35만 명의 농민들의 빈곤해소에 기여에 초점을 맞추고 있다.
UNDP의 "포용적 성장 사례연구" 보고서에 소개된 개발협력의 성과들은 다음과 같다. 첫째는 경제적 성과로, 베트남, 캄보디아, 라오스의 시장 규모는 각기 2억5천만 달러, 7백만 달러, 4백만 달러로, 약 40만 명의 농민들의 소득의 원천이 된다. 바꿔 이야기하면 '빈곤층을 위한 금전적 효과'(pro-poor financial impact)가 높다고 볼 수 있다.
둘째는 사회적 성과로 베트남의 Thanh Hoa 지역을 사례로 살펴볼 수있다. 베트남의 Thanh Hoa 지역에서 2004-6년 기간에 대나무 생산지는 1,100만 달러에서 1,500만 달러로 성장해, 대나무 원자재 가격도 톤당 11.7 달러에서 14.1 달러로 증가해 21,000명의 농가 소득증대 효과를 내면서 빈곤 감소에 크게 기여하였다. 일자리는 2004년 8,314개에서 2006년 10,747개로 늘었다. 또 베트남의 두 지역의 경우, 대나무 농민 85% 이상이 소수민족이다.
셋째는 환경적 기여이다. 대나무 농업은 다른 농업에 비해 몇 가지 환경적 혜택이 있다. 홍수 시기에도 물 피해를 막아주며, 수확시 Co2 배출도 매우 미미하며, 비료나 살충제도 사용하지 않은 장점이 있다.

Chevron은 서아프리카 니제르에서 석유사업을 하면서 비즈니스 전략도 빈곤해소에 초점을 맞춘다. 니제르의 델타 지역은 3천만 인구 중 70% 가량이 빈곤 상태에 있는 세계 최빈곤 지역으로, 석유 비즈니스를 하는 Chevron은 지역사회 개발이 비즈니스의 성공을 가늠한다는 인식에서 자사 지원금 5,000만 달러를 내놓고 여기에 USAID 등의 지원금이 합쳐져 1억 달러 프로젝트를 수행하였다(Wise & Shtylla 2007; Chevron 2013). 델타 지역은 극심한 빈곤을 안고 있지만 자연자원이 풍부한 지역이다. 국가수출 수입의 75%를 차지하며 국가 경제의 기반이 될 정도로 중요하지만 국가의 개발 투자가 이뤄지지 않아 빈곤이 확대되면서 갈등과 부패가 극심한 분쟁지역이다. 빈곤에 시달린 청년들은 빈곤탈피의 수단으로 군대나 무장단체에 가담되어 지역주민들뿐 아니라 다국적기업들에게도 위협의 대상이 되고 있다. Chevron은 이같은 상황에 대한 비즈니스 전략으로 보다 적극적이며 예방적인 접근으로 지역경제를 활성화시켜 청년들에게도 일자리를 제공하고 수입을 갖도록 해서 장기적으로 지역의 안정에도 기여하는 비즈니스를 추진해, 빈곤해소의 영향을 받은 인구가 100만명에 달한 것으로 평가되었다.

6) 지역사회 기여

'지역사회 기여' 지표는 지역사회의 경제적, 사회적 성과 정도에 따라 강-중-약으로 구분해 평가해볼 수 있다. 사실 대부분의 사회적기업들은 '지역사회 기여'를 목표로 설립되었기 때문에 지역사회 기여에서 다국적기업과는 다르게 지역사회 집중적인 높은 기여도를 보여준다. 그러나 성과의 규모에서는 아래의 예시들처럼 거대 자본으로 대형 비즈니스를 수행하는 일부 다국적기업들이 사회적기업 보다는 훨씬 더 큰 실적을 내고 있다는 것을 알 수 있다.

다국적 건축기업인 Cemex의 경우, 멕시코 등 남미대륙에서 비즈니스를 수행하는데, Cemex의 특이한 접근법은 지역공동체와 개방적, 직접적으로 소통하며 신뢰를 구축하고, 서로의 욕구를 이해하며, 문제해결의 지혜를 공유한다. 2012년말, 사업 현장의 97%가 지역사회 관여 프로그램을 시행했고, 이에 따라 대부분이 "지역사회 관여 위원회"를 조직해 정기적인 회의를 통해 지역사회 개발을 논의해왔다(Cemex 2012). 또한 국가 차원에서도 "이해관계자 아웃리치 프로그램"을 통해 지역사회 특유의 욕구 파악과 협의를 진행한다.

Cemex는 가능하면 지역의 소규모 공급자들로부터 건축자재를 구매해 이들의 생계를 지원한다. 2010년 전체 구매의 93%가 이들 지역 공급자들로부터 구매한 것이다. Cemex 조달팀은 정기적으로 지역에 가서 새로운 중소상인들을 접촉해 공급사슬을 계속 확장시킨다. Cemex는 1998년 이래로 저소득층의 '자가 건축'을 지원하는 이니셔티브, ***Patrimonio Hoy*를** 추진해, Cemex의 글로벌 유통센터들을 활용하고 소액금융 기관들과의 파트너십으로 저소득 가정들이 자기 집을 건축할 수 있는 기회를 제공한다. 2012년말까지, *Patrimonio Hoy* 프로그램 수혜자는 남미에서 190만 명에 달했다(Cemex 2012).

한국기업 사례

1. 기업시민정신과 미션

1) TBL(이윤, 사람, 환경)

한국 기업들은 일부가 기업시민정신과 미션에서 TBL, CSV(통합모델)의 사명을 명시하고 있는 것으로 나타났다. 그럼에도 대부분의 사례들은 TBL의 첫 번째 이윤(profit) 부분에서 주력 비즈니스와 연계가 안되면서 가장 취약하고, 또 두 번째 사람(people) 부분에서도 단순한 자선 차원을 넘어서는 고용, 소득, 창업 등, 빈곤해소에는 빈약한 개발협력의 성과를 내고 있다. 또 환경(Planet)에서는 자사의 이윤추구와 관련된 공급사슬 구축에 해당되지 않기 때문에 작업장의 환경, 제품이나 서비스 생산의 환경오염 최소화 등을 제시하지 못하는 특징도 있다.

현대자동차(가나, 인도네시아) : CSR 미션을 "경제적 책임 신뢰경영, 사회적책임 사회공헌, 환경적 책임 환경경영"으로 밝히고 있다. 현대자동차는 단순히 이윤추구라는 기업의 목적을 벗어나 사회를 구성하는 기업시민(Corporate Citizen)으로서의 역할을 강조한다. 관계를 맺고 있는 모든 이해관계자(고객, 임직원, 주주, 협력사, 지역사회 등)들과 좀 더 나은 세상을 만들며 지속가능한 인류의 발전을 위해 노력함을 목표로 한다.

SK이노베이션의 페루 야차이와이 My Eco-Farm 사례는 정유, 석유화학, 에너지기술 분야의 기업으로서 1996년 7월부터 카미시아 광구개발에 참여하고 있다. MY Eco-Farm은 SK이노베이션이 2009년부터 시행해온 농촌개발 프로그램을 사회적기업 형태로 진환시킨 것으로, "농촌 빈민가구에 농업기술 전수, 농기구 대여 및 컨설팅, 판로 지원 등을 통해 참여 농가가 성공적으로 자립할 수 있도록 돕는 마을 자립형 사회적기업"이다. 이 사업의 홈페이지에는 "생산 표준, 경제, 사회, 문화의 개선을 바탕으로 모든 가족들은 미래에 대한 비젼과 함께 자원의 효율적 사용, 주위 환경의 조화로 삶의 질을 지속적으로 개선함을 통해 기업적 시장으로의 지향에 그 목적을 두고 있다"고 비전을 밝히고 있다.

2) 공유가치창출(CSV)

글로벌 CSR의 동향에 따라 한국에서도 CSV에 관심은 최근에 와서 고조되고 있다. 그럼에도 평가 대상이 되는 전체 41개 사례 중 CSV 사례들은 소수에 불과했다.

삼익악기의 경우, 인도네시아 자카르타 인근 칠릉시 지역은 대다수 인구가 농촌에 거주하며 낮은 소득수준으로 빈곤에 처해 있는 BOP 지역으로, 지역사회의 일자리와 소득 증대에 기여하는 직업교육훈련을 통해 가난한 청년들의 일자리와 소득에 기여하면서 삼익악기가 필요로 하는 목공예와 피아노 조율 전문인력의 양성으로 전문인력을 안정적으로 확보하는 비즈니스 전략을 추구해 CSV 모델에 근접하고 있다. 지난 20년간 현지인을 90% 이상 고용하며 현지 생산도 기타 100%와 피아노 90%로 칠릉시 향토기업으로 현지화되어 있다. 이 지역의 청소년들은 중학교 졸업 후 진학률 및 취업률이 낮아 도시 저소득층으로 유입되는 경향이 있으므로 이들에게 지속적으로 직업훈련을 시켜 청소년 탈선을 감소시키고 현지 고급 기술인력을 양성하여 지역의 고용증대 및 경제발전에 기여한다.

삼성엔지니어링 : CSR 미션을 "글로벌 기업시민으로서 창의적이고 혁신적인 사회책임 경영에 앞장서며 미래가치창출을 위해 노력한다"고 제시하면서, 홈페이지에서 구체적으로 CSV에 근접하는 미션을 제시한다. "지역사회의 발전을 위해 현지 인력 채용, 프로젝트 수행국가의 기자재 구매, 지역 내 인프라 설비 투자, 어린이 도서관 건립"을 소개하며, "주요 지법인 및 현장의 자원봉사 활동을 통해 글로벌 사회공헌의 발판을 마련"하고 있다고 밝힌다.

2. CSR 비즈니스 전략

기업시민정신과 미션을 떠나 기업들이 CSR 비즈니스 전략에 입각해 실제로 수행하는 활동의 성격을 BOP 비즈니스, 공급사슬을 통해 살펴본다. 결론부터 정리하면 CSR의 전략에 BOP 비즈니스, (부분적으로나마) 공급사슬 형성을 목표로 하는 기업들이 있지만, 실제 결과에 있어서 공급사슬을 달성할 것으로 보이는 사례는 적다.

1) 투명성

CSR 비즈니스 전략의 첫 번째는 투명성 확보이다. 가능하면 국제적 투명성 기관에 보고서를 제출하고, 나아가 국제적 인증기관의 인증을 확보하는 것이 중요하다.

다비육종은, 베트남 빈증 지역의 양돈의 생산성 향상을 목표로, 현지에 연간 25만불의 비용투입으로, 베트남 현지법인을 통한 인력 투입, 양돈 연수원 및 교육 연수 프로그램 운영, 다비육종의 현지 투자법인인 "한포크" 농장을 실습 농장으로 활용하고, 외부 판매장을 강의동으로 조성하는 등 지속가능한 공급사슬을 구축한다.

베트남의 양돈 규모는 세계 4위, 아시아 2위로 한국의 3~4배의 규모로, 전체 육류 시장의 80%를 돼지고기를 소비하는 선호도를 보여주지만, 양돈 생산성은 양돈 선진국의 50% 수준으로 열악한 실정이다. 이를 개선하기 위해, 양돈 인적 자원을 교육시킬 수 있는 인프라가 구축, 양돈농가의 생산성 제고 기술훈련 등 공급사슬 구축이 필요하다.
베트남 빈증 지역의 양돈 기술교육훈련 사업은 국제적으로 인증받고 있는 HACCP 인증, 그리고 가축위생방역 등을 현지 공급사슬에 실천하는 프로그램을 갖고 있다.

2) BOP 비즈니스

한국의 기업들은 대부분이 빈곤국과 가난한 지역사회 그리고 빈곤층을 대상으로 글로벌 CSR을 추진하고 있지만, 자신들의 주력 사업의 비즈니스 전략과 관련된 CSR 전략을 추구하는데는 실패하고 있다. 한국기업 총 41건의 사례 중 BOP 포용적 비즈니스의 가능성을 갖춘 사례들은 절반 정도에 이른다.

문화방송의 경우, KOICA와 공동사업으로 네팔 농촌지역인 좀솜에 라디오 방송국을 건립해, 지역사회에 다양한 정보제공의 혜택을 제공하지만, 문화방송이 전략적으로 BOP 비즈니스를 추구해 공급사슬을 구축하는 사례에는 해당되지 않는다. 기술이전과 기술훈련, 그리고 지역사회 기여 성과는 비교적 "강함"으로 평가되고, 사업이 완료되어 실제 방송이 진행되면서 다양한 정보제공으로 농민들과 지역주민들이 간접적인 소득증대의 효과도 기대되는 특별한 사업으로 '혁신모델'에 해당된다.

GS칼텍스는 2012년 8월, 'Global Energy Plus'라는 테마 아래 제3세계 저개발 국가에 태양광 램프 등 지속가능한 에너지원을 개발, 보급하는 사업을 진행했다. 사업지역인 캄보디아에서는 지방분권화 정책과 더불어, 농촌지역 도로, 에너지 등 인프라 건립이 추진되고 있다. 전략의 실행 극대화를 위해 캄보디아 정부는 신재생 에너지 분야의 외부 자원 및 민간 업체의 개입을 적극적으로 유도하고 있다. 바탐방주는 약 1,300만 인구가 사는 지역으로 인구 순위 5위, 도시화 순위 4위의 서북지역의 중심 곡창지대 도시이다. 전체인구의 60%인 약 60만 명중 빈곤계층 20만 명으로 에너지 소비에 어려움을 겪고 있다. 민간의 전기 분배 사업자를 통해 공급 받는 전기는 매우 비싼 비용을 지불해야 한다.

- GS 칼텍스는 캄보디아의 높은 일조량을 활용하여 전기에너지 수급에 곤란을 겪고 있는 농촌지역에 적합한 소규모 태양광 에너지원을 확보함으로서 에너지 보급률을 3% 이상 높다는 계획을 수립했다. 이 사업은 총 50만 가구중 1만2천 가구가 혜택을 누리게 될 것이고, 3년간 지속될 경우 에너지 사용비용의 절감으로 인한 빈곤층의 삶을 개선할 것으로 기대된다. GS 칼텍스는 이와 더불어 기술전수 및 태양광 에너지 인식교육 등 지역사회 역량 강화를 통해 지속가능한 에너지

활용을 촉진하고 있다.

○ 이 사업은 GS칼텍스, 굿네이버스 인터내셔날 코리아, 굿네이버스 캄보디아 지부의 협력으로 진행된다.

- 적정 에너지 기술센터 태양광 전문가 교육 및 고용: 20명/년
- 적정 에너지 일반인 교육 수료자 : 30명/년
- 태양광 제품 사용자 교육 : 1,700명/년
- 1차년도 수혜 가정 : 1,700가정(1차년도 사업 수혜자)
- 3개년 지속 사업시 수혜 가정 : 7,200가정

3) 공급(가치)사슬

앞의 BOP 비즈니스와는 달리, 공급사슬에서는 '중간' 수준 이상의 성과를 내는 사례들의 수는 많이 줄어든다. 한국기업 사례 총 41건의 사례 중 공급사슬 구축이 '중간' 수준 이상 해당되는 사례들은 18건이다.

신한은행 : 신한크메르은행은 철저하게 현지화 전략을 추진한다. 신한은행은 국내 은행으로선 최초로 베트남 현지법인을 설립했고, 신용카드 사업에도 처음으로 진출했다. 신한은행은 글로벌 은행 도약의 비전으로 내세우고 있는 '아시아금융벨트'의 핵심 지역으로 베트남을 지목하고 더욱 현지화에 속도를 내고 있다.

신한베트남은행의 현지화 노력은 직원구성부터 시작됐다. 2013년 6월 기준으로 신한베트남은행의 총 510명의 직원 중 현지 채용인원은 약 94%다. 9개 지점의 부지점장도 모두 현지인으로 임명했다. 현재 현지자금 운용비율도 약 58%로 절반을 넘고 현지고객 비율도 88%에 이른다.

또 마이크로크레딧은 은행의 고객인 채무자에게 무담보나 저리의 대출을 통해 수혜자로 전환할 수 있는 장점이 있다. 이러한 방식으로 공급사슬이 형성될 수 있다. 한편 신한크메르은행의 1사1촌운동의 일환으로 자매결연을 맺은 초어빌리지의 경우, 현지주민들의 요구는 주로 도로, 전기, 학교 등 인프라 확충에 집중되어 있으며, 은행은 금융기업으로서 재정적 지원에 역점을 두고 있다. 직원들의 성금이 아니라 사업과 연결하여 장기저리의 인프라 파이낸싱을 제공할 수 있다면 공급사슬 형성의 좋은 사례가 될 수 있을 것이다.

4) 파트너십

평가 대상이 되는 41개의 사례 중 거의 모든 사례가 많은 이해관계자들과 개방적, 쌍방적 커뮤니케이션과 상호 영향의 관계를 가지며 협의를 하는 것으로 나타났다. 혁신모델의 형태를 갖추고 있는 것이다.

기아자동차는 아프리카 3국에서 추진되는 글로벌 CSR 활동에 한국의 권위있는 INGO들과 파트너가 되어 개발협력의 성과를 높이고 있다. 탄자니아 프로젝트는 2012년부터 추진된 사업으로 한국의 대표적인 INGO인 굿네이버스와의 파트너십으로 추진하는 CSR 전략에 기초한다.
말라위에서는 기아대책기구와 파트너십으로 살리마 지역 주민에게 보건의료 서비스를 제공하여 삶의 질 향상에 기여하는 목표를 둔다. 모잠비크에서는 초록우산어린이재단과 파트너십으로 자발라 지역의 절대적으로 부족한 중등교육 기회를 제공하기 위해 원거리 학생을 위한 스쿨버스 및 자립지원용 차량 제공하고, 소액 저축, 대부사업을 지원하며, 마을주민 스스로 미래를 위한 저축과 사업 자금 대부 사업 시스템 구축 및 운영한다.

3. 개발협력의 성과

개발협력의 성과지표들은 기술훈련과 기술이전, 고용창출, 소득증대, BOP창업, 빈곤해소, 지역사회기여 등으로, 이들 각각을 평가 대상이 되는 41개 사례별로 분석해본 결과는 다음과 같다.

1) 기술훈련과 기술이전

기술훈련은 한국 기업들 다수가 추진하는 대표적인 개발협력의 성과로 나타나고 있다. 그럼에도 기술훈련 이후의 고용창출과 소득증대를 위한 개발협력이 뒷받침되지 않기 때문에 확고한 공급사슬 구축과 CSV의 진전이 되지 않는 것으로 분석된다. 평가 대상이 되는 총 41건의 사례 중 기술훈련의 성과를 내는 사례들은 절반 정도에 달한다.

포스코건설은 건설현장에 필요한 용접인력 양성 육성을 CSR 전략으로 삼아 베트남 동나이성에 용접학교를 설립했다. 교육기회를 얻지 못한 청년들에게 직업훈련을 통한 산업인력으로 양성하여 청년고용을 창출할 예정이다. 수혜자는 베트남 동나이성 빈곤지역 청년들 중 직업훈련 희망 지원자로서 연간 약120명으로 예상된다. 정원 40명 규모의 용접이론과 실습교육이 가능한 용접 직업학교를 설립해, 베트남법인과 연계한 전문가교육을 제공하여 교육의 질을 개선 및 향상하며, 교육생은 가난한 청년들 중 약 40명 선발, 한 기수당 3개월 과정으로 운영한다. (총 240시간, 1일 4시간, 주 5일 수업). 교육 이론/ 실습 교육, 안전교육 및 직업교육으로, 수업의 80% 이상 참석하고 실기시험 통과시 수료를 인정한다. 또 포스코건설의 특성을 활용하여 용접기술교육 수료생은 포스코건설 베트남법인에서 산업연수생으로 현장경험을 익힐 수 있는 기회를 제공하고, 취업 지원교육을 병행하여 현지 산업인력으로 양성한다.

CJ푸드빌 : 국내 베이커리 브랜드 중 2007년 동남아 지역(베트남)에 첫 진출한 뚜레쥬르는 2012년 6월 하노이, 7월 컨터, 12월 하이퐁에 이어 2013년 3월 베트남 중부 지역 최대 항구도시인 다낭에 30호점을 오픈하면서 베트남 주요 5대 도시에 모두 진출하는 성과를 거뒀다. KOICA의 추천과 지원을 받은 '한·베 기술학교'와의 산학협력 사업은 제과제빵 기술 전수를 통한 베트남 선진 제빵 기술 이전 및 고용창출/창업 기여를 목표로 한다. 기술학교 내에서 6개월 과정 단위로 제빵이론/실습, 위생, 교양, 서비스 과목을 교육하며 추후 뚜레쥬르 및 베이커리 업계 취업 및 창업 연결한다는 전략이다. 모기업인 CJ그룹(CJ나눔재단)은 사업의 안정적 운영을 위한 지원 역할을 담당한다. 사업기간은 2013년 3월-2014년 2월이다.
이 사업은 학과 개설후 6개월간 CJ푸드빌 제과제빵교육자 파견을 통해 기술역량을 이전하고, 추후 3개월 단위로 기술교육 인력 및 교육과정 컨설팅을 지도하는 산업인력 양성 프로그램이다. 성적우수 학생에게 장학금이 지급되고 투레주르 우선 선발권이 부여된다. 또한 지속적인 현장실습과 교육을 제공함으로써 고용과 연계된 프로그램으로 운영한다는 것이 CJ 푸드빌의 계획이다. 현재 개설예정인 교육과정은 개인 베이커리 창업을 할 수 있을 정도의 커리큘럼으로 구성되어 있으며, 이에 관리 및 운영 역량교육을 추가 강화할 예정이다. 학생들은 저소득층을 우선으로 선발되며 남녀차별 없이 성적과 면접을 통해 선발된다.

2) 고용창출

앞의 기술훈련과 다른 두드러진 차이점은 고용창출에서 해당 사례수가 급격히 줄어든다는 점이다. 그만큼 고용창출은 중요하면서도 기업들이 개발협력의 성과로 내기 어려운 과제라고 볼 수 있다. 총 41건의 사례 중 고용창출의 가능성을 갖춘 사례들은 16개에 불과하다.

삼익악기 : 인도네시아 현지 고용이 3천여명에 달하고 한국인 직원은 15명에 불과해, 현지의 향토 기업으로 정착되어 있다. KOICA와의 공동사업을 통해서는 연간 2회의 기술교육훈련을 실시해, 목공예반 60명, 피아노조율반 40명, 제빵과 봉제 20명 등을 대상으로 우수수료생에게는 삼익악기에 채용하는 프로그램을 갖고 있다.
기술교육과 직무적응 훈련을 통과한 수료생들 중 본인이 희망하고 직업훈련 교사 및 실무적응 훈련 슈퍼바이저가 추천한 졸업생에 대하여 삼익 인도네시아에서 고용하도록 한다. 직업훈련 성적표 및 추천서 수령(교사 및 슈퍼바이저) -> 지원서 제출-> 회사 측 검토 및 면접전형 -> 채용으로 이어진다.

세아상역 : 빈곤국가의 빈곤층을 노동자로 고용해 안정적인 고용과 소득을 보장하는 개발협력의 목표와 기업이 필요로 하는 안정적인 고용인력의 확보로 지역사회 경제에 기여하는 비즈니스 전략을 추진한다는 점에서 전형적인 CSV 모델에 해당된다.

2011년 대지진으로 26만명의 사망자를 냈던 아이티에 의류공장을 건설해 시장을 개척한 '전략적' CSR 사례이다. 북부지역에 산업단지를 조성해, 2014년 현재까지 공장을 건설, 가동하며 여성 등 빈곤층과 취약층의 고용으로 이들에게 안정적인 소득을 보장하며 빈곤탈출을 하도록 하는 전형적인 BOP 비즈니스 전략이다.
2012년부터 8만5천달러를 투자해 2014년까지 풀가동되는 제2, 제3 공장들을 북부지역 산업단지에 조성해 수천명의 일자리를 제공하며, 이들의 복리후생을 위한 직장내 및 직장 주변의 학교, 훈련센터, 고아원 지원 등 지역사회 투자를 지속해 왔다.http://www.sae-a.com/

3) 소득증대

소득증대는 고용창출과 밀접한 관계를 갖는다. 안정되고 지속가능한 일자리가 소득증대에 기여할 것임은 자명하다. 평가대상이 되는 총 41건의 사례 중 의미있는 소득증대 가능성을 갖춘 사례들은 8개에 불과하다.

a) **포스코(모잠비크)** : 모잠비크 만찌아니 마을 15가정이 공동 운영하는 3 ha 공동 농장에서 채소(토마토, 오이, 콩, 양배추 등) 공동 경작해, 생산물은 지역주민에게 분배하여 소득창출 기회를 제공하고, 또 농업훈련원 자립 기반 구축을 위한 농장 운영으로, 벼농사(10ha), 채소재배(5ha)를 통해 수익을 창출한다.

b) **포스코(짐바브웨)** : 농업훈련원 부지 내 자립농장에서 옥수수농사(8ha), 감자(1ha) 및 땅콩(1ha) 재배 및 투자비 회수가 빠른 가축 사육으로 수익을 창출한다. 이를 위해 사업대상지 인근 마을 주민 12명을 고용하여 일자리 창출 기회를 제공하고, 트랙터 구입과 사용을 통한 농장운영 효율화 및 트럭을 이용한 판매망 확충에도 투자한다.

c) **한국중부발전**(찝다 글라르) : 인도네시아 찝따 글라르 마을 마이크로수력발전소 건설사업은 전력수급에 어려움을 겪고 있는 지역사회에 전기를 안정적으로 공급해 소득증대와 에너지 빈곤해소에 기여한다.

d) **GS 칼텍스 :** 캄보디아 농촌지역에 적합한 소규모 태양광 에너지 개발 사업을 통해 총 50만 가구 중 1만2천 가구가 혜택을 누리게 될 것이고, 3년간 지속될 경우 에너지 사용비용의 절감으로 소득증대 효과를 거둘 것이다.

4) BOP 창업

통합모델 또는 전환모델의 특징을 보이는 해외사례들과 비교할 때 한국사례들이 가장 취약한 항목이 BOP 창업이다. BOP 창업에 거는 기대는 예외 없이 기술훈련과 기술이전 사례들에서만 발견된다. SK이노베이션 한 개 사례에서만 창업의 가능성을 확인할 수 있다.

a) **SK이노베이션**의 My Eco-Farm은 사회적기업으로서 사업 자체가 창업과 관련이 되어 있다. 제1호점이라는 명칭을 사용해, 향후 지속적인 My Eco-Farm이 사회적 기업으로 설립되어 빈곤층의 고용과 소득지원을 통해 빈곤해소의 개발협력에 기여할 것이다.

b) **삼성엔지니어링**의 기술학교 사업을 통해 BOP 창업을 지원할 계획이다. 개발도상국 각국의 현지 대학과의 인턴십 및 지역주민 직업교육 프로그램을 확대하여, 프로젝트를 수행하고 있는 국가에 기술학교를 건립하고 용접공, 목수 등 기능공을 양성해, 이들이 창업을 할 수 있는 기반을 제공해주고 있다.

c) **현대자동차(가나) :** 직업기술교육을 이수한 졸업생을 위해 창업을 위한 멘토 프로그램을 운영, 정비소를 성공적으로 운영하고 있는 사업가와의 연계를 통해 창업과 비즈니스 운영의 노하우를 배울 수 있도록 지원하며, 자격증이 있는 경우 80% 이상이 취업에 성공해, 고용 창출이 있는 것으로 평가된다.

d) **현대자동차(인도네시아)** : 인도네시아의 '현대·KOICA 드림센터'는 정비기술을 익힌 졸업생들에게는 수료 후 창업을 위한 소액 대출 프로그램 운영, 현지 대리점 채용, 인턴십 등을 통해 수료 후에도 이들을 적극 지원한다.

5) 빈곤해소

고용창출, 소득증대, BOP창업이 모두 낮은 평가로 나타나므로 빈곤해소의 성과도 낮게 평가된다. 절대다수의 사례들이 직접적인 일자리 창출이나 BOP 창업과 관련이 없이, 지역사회발전과 환경개선을 통한 빈곤해소를 기대하고 있다. 그러나 해당 CSR이 빈곤해소에 구체적으로 어떠한 효과를 미칠 수 있을지 전망하기 어렵다. 평가대상이 되는 총 41건의 사례 중 '중간' 수준 이상의 빈곤해소의 성과를 보여주는 사례들은 18건에 불과하다.

한국중부발전의 인도네시아 찜따 글라르 마을 마이크로수력발전소 건설사업은 인도네시아 국가 에너지 정책에 부합하고 전력수급에 어려움을 겪고 있는 전원지역에 전기를 안정적으로 공급해 에너지 빈곤으로부터 해방될 수 있도록 지원한다. 동시에 전력판매수익의 일부를 지역주민의 교육, 건강, 기타 사회기반시설 구축에 투자함으로써 지역사회의 발전과 더불어 에너지 자립화에도 크게 기여할 것으로 보인다. 연간발전량 약 250,000kw를 목표로 하는 이 사업으로 약 350가구가 수혜를 볼 것으로 예상하고 있다. 또한 이 사업으로 확보되는 전기 판매수익금(연간 약 1500만원)은 마을의 교육, 의료, 환경 개선, 농산물 가공설비 등에 활용될 계획이다.

6) 지역사회 기여

'지역사회 기여' 평가항목은 앞의 항목들보다 포괄적이고 종합적인 지표이다. 앞의 기술훈련, 고용과 소득과 창업 등 경제적 지표들 이외에도 학교, 보건소, 수자원 개발 등 지역사회에 기여하는 인프라 투자 등이 지역사회 기여에 해당된다.

한국기업 사례들 모두가 지역사회에 대한 기여를 목표로 하고 있다. 그 유형은 의료지원, 기부 등에서부터 주민환경개선, 교육, 도로건설, 우물파기에 이르기까지 매우 다양하게 분포하고 있다.

평가대상이 되는 총 41건의 사례 중 지역사회 기여도가 '중간' 수준 이상의 성과를 내는 사례들은 세 개를 제외한 38개로 가장 많다.

한진중공업의 글로벌 CSR 실천의 대표적인 사례로 수빅조선소 노동자들의 복지증진을 표방하며 시작한 한진빌리지 프로젝트를 손꼽는다. 수빅조선소는 한진중공업이 지난 2009년 필리핀 수빅만에 완공한 총 면적 300ha 규모의 필리핀 최대 조선소이다. 연간 60만t(DWT)의 선박건조능력을 보유하고 있다. 건립 이후 지난 9월까지 총 51척, 33억 달러 상당의 선박을 인도했다. 현재 수주잔량은 총 38척으로, 2016년까지 작업할 수 있는 물량이다.
'한진빌리지'는 수빅조선소에서 일하는 현지 근로자들의 주거 안정과 복지 증진을 위한 사업으로, 한진중공업이 지난 2009년 수빅조선소 인근 부지 30만㎡ 매입, 지난해 주택 1000여 세대를 지어 근로자들에게 분양, 공급하고 있다. 한진빌리지에서 수빅조선소 근로자라면 누구나 별도의 계약금 없이 시세보다 낮은 분양가로 자기 집을 마련할 수 있다. 한진중공업은 한진빌리지에 주택 1000세대 외에 공원과 농구장, 버스터미널 등 공공시설구역도 조성한다는 방침이다. 아울러 학교 건립뿐만 아니라 별도의 상업시설을 제공해 현지 주민들의 생활 편의를 도모할 계획이다.
건설, 레저부분의 기업활동을 노동자들의 복지와 연결시키고, 필리핀 노동자들의 주거환경 개선과 복지를 표방하며 활동하는 필리핀 현지의 FIESTA Community Inc.와 협력한 프로젝트이다. FIESTA Community Inc.는 노동자들에게 저렴하고 쾌적한 주거를 공급한다는 경영철학에 입각해 주택의 건설과 보급을 수행하는 필리핀 현지의 기업이다. 이 기업은 현재 필리핀 여러 지역에 마을 만들기 프로젝트를 진행중이며, 한진 빌리지는 이 회사와 공동으로 수행되는 프로젝트이다.

선진 엔지니어링은 팀앤팀 인터내셔널과 아프리카 지역에서의 지속적인 CSR을 진행하기 위해 2009년부터 수자원 사업 지원 및 현지 사업장 역량 강화를 위한 지원을 진행해왔다. 케냐 동부 지역은 극심한 가뭄지역으로 60년만의 최악의 기근에 직접적인 피해를 입은 지역이다. 또한 식수, 전기 공급, 학교, 병원과 같은 최소한의 환경조차 갖추고 있지 않다. 대상지 중 타나델타는 최근 3년간 극심한 가뭄으로 지역내 저수지 90%가 말랐으며, 우물 45%가 바닥을 드러냈다. 선진엔지니어링은 이 점에 착안하여 안전한 물을 확보하는 동시에 주민들을 대상으로 보건교육을 실시하는 CSR전략을 수립하였다.

○ 이 사업의 목표는 깨끗하고 안전한 식수공급, 건강한 마을을 위한 다목적 학교 건축, 지역주민 자치역량 강화를 위한 보건위생 및 유지보수 교육이다. 구체적인 활동은 깨끗한 식수공급을 위해 시설을 개선하고, 살균소독약을 보급한다. 이와 병행해 보건위생교육과 보건시설의 유지보수 교육을 실시한다. 이 교육은 다목적 학교 건축을 통해 이루어질 계획이다.

○ 선진엔지니어링은 이 사업을 통해 안전하고 안정적인 음용수 공급으로 수인성 질병 예방, 식수원의 개발로 새로운 마을 형성, 마을 및 부족간 갈등 해소, 유지보수 기능 인력 개발을 통한 즉각적이고 효율적인 수자원 관리 등의 효과를 기대하고 있다. Water Pan은 특별한 정비 없이도 수십 년 동안 활용이 가능하며, 적절한 관리가 이루어진다면 수명에 제한 없이 지속적으로 물을 공급할 수 있게 된다.

○ 이 사업의 특징은 오너십(ownership)의 원칙이 두드러진다는 점이다. Water팬의 계획에서부터 건설과 운영에 이르기까지 지역주민의 주체적인 참여가 기획되어 있다. 마을별 지역주민 조직화를 통해 운영위원회를 구성하여 사업의 모든 부분에 자발적으로 참여하고 자치적으로 운영할 수 있도록 교육・훈련한다. 운영위원회는 주기적인 점검 계획을 수립토록 하여 자체적인 유지・보수가 가능하도록 유도한다. 또한 관계 공무원들의 의식 개선과 주인의식 고취를 위해 마을 운영위원회 활동에 적극 참여를 유도, 추후에는 공무원만을 대상으로 하는 훈련과 기술교육이 개별적으로 진행될 것이다. 식수 사용료 제도 도입을 통해 자체적인 유지보수 비용을 조달하도록 할 계획이다. 이는 마을위원회와 협의하여 결정하도록 하며, 현재 케냐 정부에서도 적극 장려하는 사안이다.

○ 지역사회에 대한 기여는 아래와 같이 실질적이고 다양하게 개발협력의 성과로 나타난다.

- 물을 찾아 돌아다니는 유목민족들이 정착할 수 있는 마을 형성.
- 주민들에게 교육과 의료 혜택을 줄 수 있는 학교와 보건소 등의 기초 인프라 시설이 만들어 질 수 있어서 아이들과 여성들에게 새로운 삶의 기회를 제공.
- 물을 구하기 위해 여성・아동이 하루 평균 5시간을 소비해야 하는 고통에서 벗어남.
- 남녀 아이들이 물을 구하는 부담에서 해방되면서, 교육이 기회가 주어질 수 있음.
- 전통적으로 여성은 물을 구하고 살림을 책임지며, 남자는 가축 떼를 돌보아야 하는 전통에 기인하여 남성들이 수 백 마리의 가축 떼를 이끌고 한 주간씩 물을 찾아 돌아다녀야 하는 부담에서 벗어남.
- 하루에 최소 5,000에서 최대 10,000마리의 가축 떼가 마을 주변에서 필요한 물을 섭취할 수 있게 되어, 생계의 가장 큰 부분을 차지하는 가축 떼들의 안전을 보장받게 됨.
- 부족간의 물 분쟁이 자연스럽게 해결되고, Water Pan 부근은 부족 간의 새로운 우호적 관계 형성의 장이 됨.

<사례집>

1. 해외기업 34개 사례

	<사례소개>	<영역>	<대상국>	<대상층>	<기업유형>	<기업국적>
<농식품>						
1. Coca-Cola	HKS	식품(쥬스)	가나, 우간다	농민, 상인	다국적기업	미국
2. Divine Chocolate	WEF, CCC	초콜렛	가나	농민, 상인	사회적기업	영국
3. General Mills	WEF, OXFAM	식품	개발도상국	농민, 상인	다국적기업	미국
4. Grameen Danone	IFC, WEF, HKS	요구르트	방글라데시	빈민아동	다국적기업	프랑스-방글라데시
5. Hershey	WEF, OXFAM	코코아	가나, 코티드브와르	농민, 상인	다국적기업	미국
6. IDE India	WEF	수동펌프	인도	농민, 상인	사회적기업	미국
7. IDE Nepal	WEF, UNDP	관개시설	네팔	농민, 상인	사회적기업	미국
8. Kraft Foods	WEF, OXFAM	식품, 영양	개발도상국	농민, 상인	다국적기업	미국
9. L'Occitane	UNDP, UNGC	농업, 화장품	부르키나 파소	shea 농민 상인	다국적기업	프랑스
10. L'Oreal	UNGC	농업, 화장품	모로코	agran 농민, 상인	다국적기업	프랑스
11. Land O'Lakes	WEF	우유, 낙농업	우간다 등	낙농민, 상인	다국적조합	미국
12. Meiji Chocolate	JICA	초콜렛	브라질	카카오 농민 상인	다국적기업	일본
13. Mekong Bamboo	UNDP	대나무	베트남, 캄보디아, 라오스	농민, 상인	사회적기업	영국
14. Michelin	WBCSD	고무나무	브라질	농민, 상인	다국적기업	미국
15. Natura	WEF, UNDP	농업, 화장품	브라질	농민, 상인	다국적기업	브라질
16. Nestle	WEF, OXFAM	영양, 식품	개발도상국	빈곤아동	다국적기업	스위스
17. Syngenta	IFC, WEF, WBCSD	농업, 종자	개발도상국	농민, 상인	다국적기업	스위스
18. Terra Pak	UNDP	영양, 식품	개발도상국	빈곤아동	다국적기업	스웨덴

	<사례소개>	<영역>	<대상국>	<대상층>	<기업유형>	<기업국적>
<보건위생>						
19. Abbott	UNDP, HKS	의료시스템	탄자니아	빈곤층	다국적기업	미국
20. HealthStore Foundation	UNDP,	약국, 진료소	케냐 등	빈곤층	사회적기업	미국
21. Novartis	UNDP, HKS	말라리아, 약품	개발도상국	빈곤층	다국적기업	스위스
22. Pfizer	UNDP, HKS	약품보급	감비아 등	빈곤층	다국적기업	미국
23. P&G	UNDP HKS	식수	베트남 등	빈곤층	다국적기업	미국
24. Royal DSM	UNDP HKS	영양, 급식	인도네시아	빈곤아동	다국적기업	네덜란드
25. ScJohnson	WBCSD	위생, 소득	케냐 등	빈곤층, 상인	다국적기업	미국
26. Sumitomo Chemical	UNDP, HKS	말라리아 모기장	개발도상국	빈곤층, 상인	다국적기업	일본
27. TWI	UNDP	식수, 보건	멕시코 등	빈곤층	다국적기업	미국
28. Village Reach	UNDP	에너지	모잠비크	빈곤층, 상인	사회적기업	미국
<상업>						
29. Columbia Sports	UNDP	의류, 지역경제	개발도상국	빈곤여성, 상인	다국적기업	미국
30. LeviStrauss	UNGC, CCC	의류, 지역경제	개발도상국	빈곤여성	다국적기업	미국
31. Marks & Spencer	UNDP	의류, 지역경제	인도, 방글라데시 농민, 노동자	농민, 노동자	다국적기업	영국
32. MUJI	UNDP	공예품	케냐, 키르기즈스탄	여성, 빈곤층	다국적기업	일본
33. Unilever Global	WEF, CCC HKS	생활용품	아프리카 등	빈곤층, 여성, 상인	다국적기업	영국-네덜란드
34. Unilever Hindustan	WEF, CCC	생활용품	인도	빈곤층, 여성, 상인	다국적기업	영국-네덜란드

I. 농식품

<1> Coca-Cola

지역여건 및 상위관련계획에 적합한 기본설계 수행

1) 기업시민정신과 미션

Coca-cola의 CSR 미션 :
나의 개인적 웰빙, 우리의 강력한 지역사회 건설, 세계의 환경 보호.

Coca-Cola 홈페이지에 소개된 비전은 TBL(People, Planet, Profit)을 비롯해 다른 3가지를 덧붙여 소개한다.

- 사람(People): 사람들이 가능한 한 최상의 일자리가 되게 한다.
- 포트폴리오(Portfolio): 사람들의 욕구와 욕망을 만족시키는 양질의 음료 브랜드 포트폴리오를 제시한다.
- 파트너(Partners): 고객과 공급자의 성공적인 네트워크를 형성해 상호호혜적 지속적인 가치를 함께 창출한다.
- 지구(Planet): 지속가능한 지역사회를 건설하고 지원함으로써 책임있는 시민이 된다.
- 이윤(Profit): 전반적인 책임을 인식하면서 주주들에게 장기적인 수익을 극대화시켜준다.
- 생산성(Productivity): 높은 수준의 효과적이고 간소하며 신속한 조직이 된다.

Coca-Cola의 글로벌 CSR 사례들 중에서 “5by20 프로젝트”는 Harvard Kennedy School(2007, 2013) 등 많은 기관들에서 널리 소개되고 있는데, 몇가지 문제도 있다고 볼 수 있다. ‘5by20’ 프로젝트는 500만명 이상의 여성들이 2020년까지 경제적 자립을 하도록 영업이익의 1%를 기부하는 프로젝트이다. 저개발국에서는 대부분 여성들에 의해

생활이 이루어지기 때문에 여성이 안정적인 수입원이 생기는 것이 가장 효과적으로 가정을 유지하는 것이며, 또 이것이 추후의 비즈니스 확장에 도움이 될 것이라 판단한 것이다. 2012년까지 30만명의 여성 고용을 지원, 여기에 10년간 영업이익의 1.5%인 8억1천2백만 달러(약9천억원)를 투자하였다. 이 사업은 USAID와 공동으로 8년간 3천만 달러를 투자해 수자원 개발프로그램을 추진하는 것도 포함되어 있는데, USAID가 강력한 네트워크를 가진 사하라 이남 지역에 집중해서 원주민의 수입을 두 배 높이는 성과를 발휘하였다.

그럼에도 서구에서 비만의 원인으로 지목받는 음료를 BOP 시장에서 판로를 개척하는 기업의 제품으로 빈곤층이 비만 등으로 새로운 고통을 받을 것으로 판단하면, 바람직한 BOP 시장 개척이라고 볼 수 있을지 의문이 생긴다.

대신 다른 글로벌 CSR 프로젝트인 Project Nurture는 빈곤국 농민들과 상인들의 생계유지에 기여하며 개발협력의 성과가 높은 것으로 평가받고 있다. 이 프로젝트를 통해, Coca-Cola, Gates Foundation, TechnoServe는 2015년까지 케냐와 우간다의 가난한 소농민 5만명 이상의 과일생산 수입을 두 배로 증대시키는 프로젝트이다.

2) CSR 비즈니스 전략

Coca-Cola가 주도하는 Project Nurture는 2010년 1,150만 달러 사업의 파트너십으로, 세계 최대의 개발협력 재단인 Bill & Melinda Gates Foundation, 비영리기관인 TechnoServe, 삼자 파트너십 프로젝트이다. Coca-Cola의 핵심 비즈니스 투자와 재단의 자선 기금을 결합해 총체적인 망고 등의 과일 쥬스 가치사슬을 구축하였다.

가치사슬에 참여하는 모든 파트너들이 각자의 역량을 가지고 함께 비즈니스를 추진할 상업적 인센티브를 가지고 있다. 이런 이유에서 프로젝트 기간(2010-14)이 종료된 이후에도 가치사슬은 존재하며, 상업적 수익도 지속가능할 것으로 예측된다. 삼자 파트너들은 빈곤국가인 케냐와 우간다의 빈곤층인 소농민들을 대상으로 이들로부터 안정적인 망고와 과일을 공급받다 쥬스를 생산해 판매함으로써 이들 모두와 Coca-Cola에게도 안정적인 지속가능한 소득을 보장해주도록 기획, 실행되고 있다.

Coca-Cola는 2020년까지 세배로 성장하는 쥬스 비즈니스의 공급원을 확보하는 비즈니스 전략을 탐색하던 중, 개발도상국의 지역 공급이 수입 비용을 절감해 소비자들에게

저렴한 가격에 판매할 수 있다는 비즈니스 전략을 수립하였다. 마침 Gates Foundation은 설립 목적 또한 빈곤국의 빈곤퇴치를 위한 빈곤층 지원에 있기 때문에, 코카콜라와의 파트너십은 상생적 협력관계가 될 수 있었다. 프로젝트의 목표는 2015년까지 소농민 5만명 이상의 소득을 두 배로 늘리는데 있고, 여기에 Coca-Cola와 Gates Foundation의 기금이 합쳐져 더 많은 소농민들에게 소득증대의 기회를 줄 수 있다는 계획이다. 또 TechnoServe는 수십만 명의 가난한 소농민들이 수백만 달러 가치의 생산물을 판매하도록 지원하는 비영리기관으로, 소농들이 필요한 기술과 자원, 그리고 그들이 가치사슬에서 장기적으로 가치있는 파트너가 되도록 하는 연계망을 구축해주는 역할을 맡는다.

케냐에 2010년, 우간다에 2011년에 첫 사업이 착수되어 쥬스를 지역 소싱하였다. Coca-Cola와 Gates Foundation의 투자와 함께, TechnoServe는 소농민들의 생산성 향상을 위해 역량개발과 시장연계 프로그램들을 진행하였다. TechnoServe는 농민들을 양질의 투입물을 공급하는 기업들과 구매자들(과일 프로세스 시장, 지역/국내 청과시장 / 해외 수출 시장)에 연계시켜, 수익증대를 지원하였다.

3) 개발협력의 성과

Project Nurture는 비즈니스와 개발 목표에 기여한 것으로 나타난다. 먼저 이윤추구적인 코카콜라의 비즈니스는 경제적 기회를 제공하였다. 일자리, 소득 증대, 소득의 안정성, 전문기술훈련, 교육과 보건위생 프로그램 등 복합적인 개발협력의 프로그램들이 가난한 소농민들과 지역사회에 대한 기여로 나타났다.

케냐와 우간다의 가난한 소농민 5만명 이상의 과일 소득을 대배로 늘린다는 목표는 2012년말 현재 1,300개의 생산자 비즈니스 그룹에서 42,000명이 참여했고, 그 중 여성은 14,000명이다. 이 속에서 생산된 Coca-cola 제품 “Minute Maid Mango”는 많은 수익을 내고 있어, 이 모델을 아이티와 인도에도 확대시켰고, 나아가 짐바브웨, 나이지리아, 가나 등지에서도 실행가능성을 탐색중이다.

<2> Divine Chocolate

농식품(코코아) / 가나(농민) / 사회적 기업(영국)

1) 기업시민정신과 미션

Divine Chocolate의 미션:
"기쁨과 참여를 선사하고 당당한 무역관계를 창출해 생산자와 소비자의 역량을 강화시키는 초코렛의 놀라운 파워를 이용해 농민 소유의 글로벌 초코렛 회사로 성장하는 것이다."

Divine Chocolate은 이상과 같은 사명문을 통해, "사회적 미션에 의해 움직이는 기업", 사회적 기업이라고 밝힌다. Divine Chocolate는 1998년 설립 당시 99개 주식이 세 주주들에 의해 소유되었다. 공정무역 NGO인 Twin Trading 52%, Kuapa KoKoo 농민 협동조합 33%, 그리고 국제 도매상 Body Shop International이 14%을 나눠 가졌다. 그러다 2006년에 Body Shop은 사회기업가정신에 따라, 주식을 Kuapa Kokoo 조합에 양도하였고, 또 같은 해 국제개발금융사인 Oikocredit이 주식을 구매해 이를 Kuapa Kokoo 조합에 양도하면서 조합이 45%의 대주주가 되었다.

2) CSR 비즈니스 전략 : 지속가능한 공정무역사슬

역사적으로 1990년대 가나의 코코아 시장 자유화로 구조조정 프로그램이 확대되었다. 가나 코코아 위원회의 지도자들은 농민들의 조직이 필요하다고 판단해 농민들의 협동조합인 Kuapa Kokoo(좋은 농민들이라는 의미)를 설립해 효율적인 생산체제를 갖추게 되었다.

Kuapa Kokoo는 공정무역 회사인 Twin Trading의 도움을 받아 설립되며, 코코아 농민들의 당당한 생계를 보장하고 여성들의 참여를 확대해 농민들의 역량강화를 협동조합의 목표로 설정하였다. 협동조합은 약 1,400 마을의 65,000명이 조합원으로 참여하는 거대 조직으로 발전되었다. 65,00명의 조합원 가운데 여성이 30%를 차지하며 여성들의 소득

증대뿐 아니라 의사결정 참여 등 사회참여 활동으로 역량강화의 기회를 갖는다.

Divine과 Kuapa는 지속적으로 지속가능한 공급사슬 구축에 투자한다. 매년 Divine은 Kuapa와 함께 수입의 2%를 생산자와 개발 프로그램 지원비로 투자한다. 2013년의 경우 기금은 Kuapa의 거버넌스와 새로운 3년의 전략기획 등 관리 부분에 투입되었다.

3) 개발협력의 성과

Divine Chocolate은 농민들이 소유하는 사회적기업이라는데 우선적인 개발협력의 성과가 있다. 실제로 농민들은 이중의 수익을 보장받는다. 먼저 농민들이 자신들이 생산한 코코아 가격을 정당하게 받아 수익을 올리게 되고, 또 다른 한편으로는 자신들이 소유한 주식의 배당금을 분배받아 수익을 올린다. 이같은 수익을 올리게 된 기초는 바로 협동조합이다. Kuapa Kokoo 협동조합은 이들에게 “민주주의, 책무성, 투명성”을 의미하며, 조합원인 농민들께 협동조합은 “nnoboa”, 함께 일하는 이익을 의미한다(2011-12 연간보고서).

<3> General Mills

농식품 / 중국 등(농민) / 다국적기업(미국)

1) 기업시민정신과 미션

General Mills의 미션:
"General Mills의 하나의 목표는 세계에서 가장 사회적 책임이 있는 식품회사 중 하나가 되는 것이다."

General Mills는 "책임있는 실천은 우리의 미션과 비즈니스 전략의 핵심이다"고 밝힌다. 세계 100국 이상에서 100개 이상의 소비자 브랜드를 가진 다국적기업으로서 글로벌 차원의 '사회적 책임'을 중시한다.

공급사슬 전반에서 책임있는 비즈니스 활동을 추구한다. "농장에서 식탁까지" 지속가능한 가치사슬을 향상, 유지하는데 비즈니스 전략의 초점을 맞춘다.

2) CSR 비즈니스 전략 : CSV, 소싱 프로세스의 최적화

General Mills의 비즈니스 전략은 지속가능한 소싱과 총체적 가치창출(holistic value creation)에서 찾아볼 수 있다. 이에 관해 General Mills는 2013년의 "글로벌 책임 보고서"는 다음과 같이 소개한다.

General Mills는 2010년 지역 소싱의 정책으로 2015년까지 팜오일의 100% 지역 소싱을 시행하고 있다. 코코아의 경우는 복잡한 생산과 프로세싱 때문에 농가로부터 직접 소싱을 하지 않고, 원료 공급자로부터 초코렛 등의 소스 제품을 구매한다. 또 사탕수수와 사탕무의 지역 소싱도 '지속가능한 소싱 모델'에 따라 점차 확대되고 있다.

환경적 지속가능성 측면에서는 특히 제조 과정에서의 에너지 사용의 감축이다. 6개 글로벌 공장에서 사용된 에너지는 2012년 첫 6개월 기간에 적게는 1.4%에서 많게는 8% 감축하는 혁신적인 기술의 성과를 거두었다. 저탄소 에너지를 사용해 그린하우스 배출도 2011년에 비해 2012년에는 5.9% 감축되었다.

둘째, 총체적 가치창출 접근으로 농가의 생계 지원을 한다. 총체적 가치창출의 접근법

은 원료의 지속가능한 소싱을 보증하고 소농민들의 소득 증대를 지원하기 위해 원료의 원천직접(origin-direct) 투자에 초점을 맞춘다. 중국에서는 옥수수 농민들과의 장기적인 프로그램 협력을 통해 총제적 가치창출 모델을 발전시켰고, 이 프로그램을 마다가스카르와 페루에서 응용하고 있다.

2003년 General Mills가 중국에서 적용시킨 총체적 가치창출 모델은 1) 농민들에는 종자 등의 투입물과 교육 프로그램을 제공했고, 2) 시장가격보다 높은 가격을 보장했으며, 3) 농민들의 옥수수 수확 전량을 구매하는 약속을 이행하였다. 이같은 총체적 가치창출로 농가소득의 증대와 지역사회의 사회경제적 활성화에 크게 기여하였다.

3) 개발협력의 성과

2013년 General Mills의 "글로벌 연간보고서"에는 지역소싱, 직장, 지역사회에 초점을 맞춘 가치사슬의 중요성을 강조한다.

첫째는 지역 소싱으로, 제품 생산에 사용되는 원자재를 지속가능한 방법으로 소싱하며 자원을 보존하고 보호한다. 특히 소싱의 대상인 10대 톱 우선순위 농업 원자재의 지속가능성 향상에 투자한다. 공급사슬에 속한 소농민의 생계 개선, 글로벌 물 관리 개선, 공급업체 지속가능성 개선에 투자한다.

둘째는 직장이다. 안전한, 윤리적인, 포용적 직장을 만드는데 투자한다. 직원들의 안전, 보건위생, 복리후생 개선에도 투자한다.

마지막은 지역사회에 대한 기여이다. 세계 모든 지역의 직원들이 자원봉사 활동으로 빈곤토치, 영양개선, 교육과 보건위생 개선, 지역공동체 건설에 기여하도록 지원한다.

특히 지역 구매 시스템은 유통, 도소매 기업들뿐 아니라 가난한 농민들에게도 혜택을 줄 수 있다. 이 시스템은 비용 감소를 위한 상업적 인센티브의 시행으로 결과되는 경우가 일반적이다. 고비용의 수입품 대신에 지역의 재화와 신제품을 구매하는 방식이다. General Mills는 수입품 대신에 지역에서 생산되는 소싱과 구매 절차 비용 감소로 25% 비용 절약의 효과를 거두었다. 중국식 버글스 스낵 생산의 소싱을 중국 현지의 528개 농지로부터 직접하고 있다. General Mills는 지역의 제분업자인 Xingda를 파트너로 삼아, 수송과 관리의 노하우를 제공해주고 있다. 이런 파트너십은 농민들에게는 비용감소와 소득 증대의 요인들이 된다.

<4> Grameen Danone Foods

농식품(영양) / 방글라데시(빈곤 아동) / 다국적기업(프랑스-방글라데시)

1) 기업시민정신과 미션

Grameen Danone Foods의 미션:
"독특한 지역공동체 기반의 비즈니스 모델을 활용해 아동들에게 식품으로 건강을 갖다주며 빈곤을 해소하는데 있다."

노벨평화상 수상자인 Yunus 교수가 2005년 파리에 있는 Groupe Danone의 대표 Franck Riboud를 방문하면서, 둘 사이에 세상을 바꾸는 하나의 중요한 계획이 마련되었다. 방글라데시의 빈곤층 아동들에게 영양 있는 식품을 제공하는 사회적 기업을 설립한 것이다.

Grameen Danone Foods는 이윤을 창출해야 하지만, 프로젝트의 성공은 무엇보다도 비재정적 기준에 의해 판단될 것이다. 직접, 간접적인 일자리 마련(낙농 우유 생산자, 소상인, 방문 판매자), 아동 건강의 개선, 환경의 보호 등이 중요한 비재정적 기준들이다.

2) CSR 비즈니스 전략 : 공유가치 창출(CSV)

비즈니스 전략은 환경적 지속가능성과 종합적인 가치사슬 접근, 두 가지로 요약될 수 있다. 하나는 환경적 지속가능성이다. 환경적 피해를 최소화하려는 미션을 갖고 실행하고 있다. 공장들은 빗물을 사용하고, 태양에너지 발전을 하며 바이오 가스를 사용한다. 우유는 운송비용을 최소화하기 위해 공장의 30km 이내에서 수집하며, 요구르트 컵들은 미생물로 의해 무해물질로 분해할 수 있는 콘스타치로 만든다.

다른 하나는 종합적인 가치사슬 접근이다. 지역의 공급사슬 모델은 지역 공동체와 기업 모두에게 혜택을 준다. 이로 인해 지역 생산자들과 기업가들이 역량을 갖추고 생산비용과 유통 비용을 절감하는 효과가 있다.

3) 개발 협력의 성과 : 아동에게 영양식품 공급

2006년에 첫 공장이 건축되었고, 2008년에는 에너지 요구르트인 Shokti Doi (“energy yoghurt”)를 저렴한 가격으로 판매하였다. 2010년 60g의 컵 요구르트를 농촌에서는 6타카, 중소도시에서는 80g에 8타카, 방글라데시 다카 대도시에서는 15타카에 판매하였다. 요구르트 한 컵에는 아동의 하루 영양 섭취 권장량의 30% 영양을 공급할 정도로 양질의 요구르트이다.

가격인하를 통해 더 많은 아동들에게 영양 식품을 공급해주기 위해 모든 원자제를 지역소싱의 공급사슬을 창출하는 모델을 도입해 시행하였다. 원자재인 우유의 생산을 위해 농민 교육 프로그램을 지역 NGO들과 파트너가 되어 소규모농장들을 설립해 운영하였다. 또 우유 프로세싱 공장을 설립해, 많은 노동자들을 고용해 기계를 대신하도록 하는 생산 시스템을 가동하였다.

나아가 독특한 유통 모델을 개발해 여성들을 훈련시켜 요구르트 방문 판매를 하도록 하였다. 1,600여명의 여성들이 일하고 있다.

Grameen Danone는 2006-16년 기간에 50개의 생산 공장들을 건설할 계획이며, 첫 공장은 2006년 방글라데시의 수도 다카의 보그라 지역에 건축되어, 수백명의 목축업과 유통업 관련 일자리들이 마련되었다.

<5> Hershey

식품(코코아) / 가나, 코트디브아르 (농민) / 다국적기업(미국)

1) 기업시민정신과 미션

Hershey의 CSR 미션 :
"책임있는 비즈니스를 수행해, 코코아 농민과 가족들의 삶의 질을 향상시켜 2020년까지 100% 공증받은 코코아를 구매한다." (회장 겸 CEO)

세계 70개국에서 상품을 판매하며 17개국에서 초콜렛을 생산하며 약 15,000명의 직원을 고용하고 있는 다국적 식품기업이다. 창업자 Milton Hershey는 미국 펜실바니아의 농촌에서 자라며 정규교육을 받지 못했지만, 성공한 기업가가 되는 신화를 남기며, 또한 자선에도 앞장선 인물로 평가받는다.

Hershey는 지난 50년간 서아프리카에서 코코아 콩 원료 수입을 해온 기업으로 지역 농민들에 대한 CSR이 초점이 된다. 서아프리카는 세계 코코아 콩 생산의 70%를 차지하는데, 200만명의 농부들이 전근대적 농사로 코코아 콩을 생산한다. 아시아 남미 등 다른 지역에 비해 면적당 코코아 콩 생산량이 매우 적다. 헥타르당 생산량은 인도네시아의 경우 1,000-2,000kg, 말레이시아는 800-1,000kg인데 반해, 가나와 코트디브아르는 각기 200-500kg으로 매우 저조해 농민들의 수입 또한 빈약하다.

또 코코아 농지는 외지에 많아, 지역사회에 학교, 병원 등 교육과 보건 시설을 갖추고 있지 않아, 문명의 혜택도 누리지 못하는 실정이다. 코코아 농업 혁신가 양성도 없으며 여성의 역할도 매우 제한적이다. 또 농지 수분감소 등, 기후변화 영향으로 현대화 농업을 하지 않으면 생산량 감소와 소득감소는 분명한 상태에 있다.

2) CSR 비즈니스 전략 : CSV 공급사슬

이같은 현실을 극복해, 혁신적 기술을 적용시켜 농업생산성 향상이 우선적인 과제가 되고 이를 통해 소농민들에게 지속가능한 일자리를 보장해 소득 증대를 꾀할 수 있도록

지원하는 것이 CSR 비즈니스 전략이 된다. 개발도상국 현지에서 생산되는 코코아는 제3자 전문기관의 인증을 받아 생산되는데, 공급사슬에서 생산자 역할을 하는 농민들 1,250명이 코코아 생산의 지속가능성 인증을 받은 교육을 이수하였다. Hershey는 세계 최대의 인증기관인 Utz, Fair Trade USA, Rainforest Alliance를 통해 인증된 코코아의 지역 소싱에 의존한다.

Hershey의 CSR 전략은 1) 지역공동체 개발, 2) 지속가능한 공급사슬, 3) 지역주민의 생활 개선으로 요약될 수 있다.

첫째, Hershey의 "코코아 지속가능성 전략"에 따르면, 우선적으로 코코아 농작을 현대화시켜 농민들의 소득을 증대시키며, 새로운 농민들을 유치해 지역공동체를 개선하는데 목적이 있다. 지역으로는 우선 서아프리카의 가나와 코트디부아르에 초점을 맞추고, 이어서 인도네시아, 멕시코 등의 남미지역까지 확대하는 전략을 추진중이다.

둘째, 국제적으로 권위있는 인증기관들의 인증을 받아 2020년까지 100% 인증제품들을 구매, 제품을 생산할 계획이다. 2017년까지 75만 코코아 농민들에게 인증의 혜택이 수입 증대로 돌아갈 것이다.

마지막은 농민들의 생활 변화를 갖다주는 혁신의 추진이다. 농업 생산성 증대를 위한 혁신기술의 개발과 적용, 생산품의 품질을 높여 소득 증대를 갖다주는 인증제의 전면 시행 등이 그것이다.

3) 개발협력의 성과

개발협력의 성과는 Hersey의 "21세기 프로그램"을 통해 요약될 수 있다.

- 코코아 농민 85%까지 셀폰 보급, 교육, 정보제공 활용.
- 무료 현지어 메시지 전달, 농민, 전문가 쌍방향 커뮤니케이션
- 아동노동 근절을 위한 모니터링 시행
- 가나와 코트디브아르 농민 20만명 혜택
- 등록 농민의 35%는 여성이다.

또한 시회공헌 파트너십인 "코코아 생계 프로그램"에 제시된 사회경제적 기여 계획을 살펴보면 다음과 같다.

- 4천만불의 Bill & Melinda Gates 재단과의 사회공헌
- 20만 농민들의 소득의 10년에 두배 증대 목표
- 농민들에게 농작기술 정보, 비료, 비즈니스 정보 제공
- 첫 5년 기간에 13만명 농민교육 실시 예정, 교육을 통한 생산량과 소득증대.

<6> IDE India

농업(수동 펌프) / 인도(농민) / 사회적 기업(미국)

1) 기업시민정신과 미션

IDE의 미션 :
"가난한 농촌 가계들을 위한 소득과 생계 기회를 창출한다."

전통적으로 농업 공급자들은 부유한 농민들을 대상으로 투입물을 공급해왔다. 그러나 새로운 농업 테크놀로지 세대들이 새로 부상해, BOP의 실제적인 욕구와 문제해결에 초점을 맞춘다. IDE는 지난 30년간의 사업을 통해 380만명의 저소득층과 함께 일하면서 10억달러 정도의 소득창출의 성과를 올려, 1,900만명의 빈곤층이 빈곤으로부터 탈출할 수 있도록 지원한 성과를 인정받고 있다.

IDE는 1982년 소말리아 난민캠프를 방문한 설립자 폴 폴락(Paul Polak)은 운송수단의 부족으로 빈곤의 악순환이 되고 있다는 판단에서 난민 생활환경에 적합한 당나귀마차를 판매해 수익을 생산하며 성장하는 사회적 기업이다. 500대 이상을 판매해 마차 소유자들이 1백만 달러 이상의 소득을 올렸다고 소개한다.

IDE(International Development Enterprises : IDE) India는 사회적 기업으로, 인도 현지에 적합한 펌프 제품 개발에 성공해 많은 지역으로 보급해 왔다. 전력 사용이 제한적인 인도에서는 전기제품의 펌프의 효율성이 거의 없기 때문에 노동으로만 작동되는 펌프의 제작 개발은 인도의 가난한 소농들에게는 간접적인 소득지원 효과를 가진 선물과도 같은 것이 되었다.

IDE의 주요사업은 농업용수, 마켓팅, 환경, 펌프 제작 판매 등으로, 기술개발, 혁신상을 수상하였다. 2012년 The Ashden Awards(파이어니어 기업에게 주는 상) 수상, 2013년 Global Humanitarian Engineering Award를 수상하였다.

2) CSR 비즈니스 전략 : 공유가치 창출(CSV)

IDE는 소농민들은 자선의 수혜자가 아니라 자신들의 미래를 개척할 잠재력과 열망을 가진 고객이자 기업가들로 간주한다. IDE는 이들이 경제적으로 구매가능한, 효율적인 관개 기술에 접근해, 농업 생산성과 소득을 올려, 식품, 교육, 보건의료, 주택 등 삶의 질 향상에 소비할 수 있다고 확신한다.

IDE의 시장접근 비즈니스방식은 "개발을 위한 이윤(profit for progress)" 방식은 민간 공급사슬을 육성시켜 테크놀러지를 제조와 유통에 접목시켜 제조업자와 유통업자들에게는 이윤을 보장해주며, 소농민들에게는 최종소비자로서의 공정 가격으로 소비하도록 지원한다. 이같은 시장접근법은 제조업자, 유통업자 그리고 마을단위의 기술공(현장에 수동펌프 등 기술설치) 등 약 4천명이 공급사슬에서 일한다.

3) 개발협력의 성과 : 농민소득 증대

농민들의 혜택은 실제로 연간 400달러 가량의 소득 증대로 나타났다. 펌프의 가격은 첫수확이 이뤄진 시기로부터 3개월 이내에 소득 생산으로 지불될 수 있을 정도로 효율성도 높았다. 이같은 관개 펌프의 효과를 알리기 위해 IDE는 비디오 제막물이나 광고 전단지를 통해 알리는 홍보노력도 병용했고, 농촌 지도자들의 지원을 통한 교육홍보도 이뤄졌다.

펌프의 사용과 수리에 관한 교육, 농작물의 선택, 비료사용, 시장 정보의 활용 등 다양한 농민교육을 실시해 농민들의 소득증대에 실질적인 지원을 한다. 특히 금융서비스 제공도 많은 도움을 준다. 농업투입 회사들이 농민들에게 직접 금융서비스 제공을 하도록 중개해, 불필요한 절차를 생략하고, 실질적인 지원 효과를 높인다. 농민들은 IDE의 펌프를 구매하고 다양한 서비스를 제공받아 농업 생산성을 향상시켜, 실제로 2년내에 소득이 두배 높아졌다는 조사도 있다. 그간 65만 대의 발판 펌프가 판매되었다.

<7> IDE Nepal

농업(관개시설) / 네팔(농민) / 사회적 기업(미국)

1) 기업시민정신과 미션

IDE의 미션 :
"가난한 농촌 가계들을 위한 소득과 생계기회를 창출한다."

IDE Nepal은 IDE 12개국중 하나로, 1992년에 네팔 농촌지역의 소농들에게 적합한 저비용 관개시설을 제공해주기 위해 설립되었다. 네팔 인구의 80% 이상이 농업에 종사하며 대부분의 농민들은 소농으로 가난한 생계를 유지하며 또 네팔의 불이익계층을 형성하고 있다.

IDE는 소농들에게 저비용의 관개시설을 제공해 이들의 소득을 증대하는데 비즈니스의 목적이 있다. 또한 낮은 카스트 신분에 있는 계층의 여성과 농민들에게 자치역량을 강화하기 위해, 주류 경제 활동에 참여시키는데도 목적이 있다.

2) CSR 비즈니스 전략 : 소농 가치사슬 모델

대부분의 소농들은 카스트의 낮은 신분의 계층으로 토지를 소유하지 않고 있어, 주로 우기에 빗물을 이용한 곡물 재배에 종사한다. 적은 농사 소득으로 생계를 유지하기 어려워 도시에 나가 노동하거나 인도로 진출해 노동을 하면서 근근히 생계를 유지한다. 이같은 삶을 개선시키기 위해 IDE는 이들에게 관개기술과 농수 관리기술을 교육시켜 시설을 제공해 야채 농업을 추진하도록 지원하였다.

그래서 등장한 것이 "소농 가치사슬 모델"이다. 이들의 야채농업의 개시를 위해서는 소형의 관개시설과 농수관리 시스템 이외에도 많은 것들이 필요했다. 종자 등의 농업 투입물, 농업 산출물의 유통과 판매 등이다. 나아가 투자 수익을 극대화시키기 위해 무엇을 언제 파종해 수확할 것인지를 결정하기 위해, 시장의 수요 공급 상황에 관한 정보도 필요했다.

IDE는 이상의 통합모델을 PRISM(Poverty Reduction through Irrigation and Smallholder Markets)으로 명명해, 본격적인 빈곤감소 전략을 추진하였다. 소농들의 생계유지와 빈곤감소를 위한 농업가치사슬의 구축인 것이다. 프로그램의 하나로 IDE는 농민들이 필요로 하는 농업 공급품을 제공하는 소기업의 네트워크를 구축했고, 농민들이 생산품의 최고 가격을 받도록 야채 시장을 개척하였다.

IDE의 역할은 투입, 과정, 산출 전반의 농업가치사슬에 관련되어 있다. 1) 투입에서는 농민에 대한 공급과 서비스이다. 이를 위해 제조업체, 소매상, 관개시설 설비업체들과 협력한다. 2) 생산 과정에서는 소농들의 생산성 개선에 초점을 맞추며, 3) 산출에서는 생산품의 이윤을 극대화하기 위한 시장 개척이다.

3) 개발협력의 성과

UNDP의 "포용적 성장 사례연구" 보고서에 소개된 개발협력의 성과는 다음과 같이 경제적, 사회적 성과를 구분해볼 수 있다.

첫째는 경제적 성과로, 소농들의 농가소득의 증대이다. IDE 사업 이전의 소농들은 주로 벼농사로 연간 40달러 정도의 소득을 유지하면서, 도시나 인도로 진출해 작업 노동자로 소득을 보충했었다. 그러나 IDE 사업 참여 이후에는 기술훈령을 이수해 야채농사로 전환하면서 Gulariya 지역의 농민의 평균소득은 연간 600달러로 크게 늘었다.

둘째는 사회적 성과이다. 카스트의 하류층의 소농들의 사회적 활동의 활성화인데, 특히 여성들이 지역사회 참여가 늘면서 지역사회 모임에서 여성들이 주요 의사결정기구의 균등한 대표 지위를 누리고 있다.

<8> Kraft Foods

농식품(영양) / 개발도상국(BOP) / 다국적기업(미국)

1) 기업시민정신과 미션

Kraft Foods의 미션: “잘 운영되는 비즈니스들은 사회에 여러모로 기여한다. 일자리 제공, 강력한 공급사슬 창출, 지역사회 활성화. 세계의 가장 어려운 일부 도전들에 대한 해결방안의 혁신이 그것들이다.” (Kraft Foods CEO)

Kraft Foods는 미국의 종합식품 제조업체로, 스위스의 Nestle 다음가는 세계 제2의 식품 다국적기업이다. Kraft Foods의 기업시민정신은 지역사회 참여, 식품안정, 영양과 웰빙을 중시하는 책임있는 기업의 이미지로 제시되고 있다. 특히 글로벌 개발에서도 “영향력”(making an impact)를 중시해, 기아를 해소하고 건강한 라이프스타일을 진흥하도록 지원하며, 사름들이 건강한 삶을 영위하도록 교육과 동기를 부여하는 프로그램들과 파트너십을 지원한다.

2) CSR 비즈니스 전략

Kraft Foods는 2015년까지의 CSR 비지니스 목표를 제시하며, 실천하고 있다. 지역의 농산물의 지속가능한 소싱을 25% 늘리며, 제조공장의 에너지 사용을 15% 감축하고, 물 사용량과 쓰레기 배출량도 15% 감축하는 등 책임있는 지속가능성을 제시한다. 또 실제로 2010년의 지역소싱의 사례로 Rainforest Alliance 공증의 커피를 구매해 아시아, 아프리카, 남미 대륙 12개국에서 43만명의 노동자들의 생계를 지원했다. 20개국에서 8개의 브랜드가 Rainforest Alliance의 공증 마크를 달고 있는데, Kraft Foods 제품이 가장 많은 비중을 차지한다.

Kraft Foods는 파트너십 전략을 추진한다. 파트너십은 글로벌 기아, 비만, 영양실조를 성공적으로 퇴치하기 위해 사회 모든 분야에 적용될 것을 강조한다. Kraft Foods는 2009년부터 3년 기간에 걸쳐 개발도상국 지역사회기관들에 직접 현금과 현물을 제공해,

이들이 주도적으로 지역사회가 당면하는 빈곤, 영양실조 등 보건문제들에 유용한 프로그램을 추진하도록 지원해왔다. 약 1억8천만 달러의 지원금이 지급되었다. 특히 지역사회 기관들이 역량 강화를 할 수 있도록 다양한 교육과 기술 지원을 하는 것도 중요한 CSR 전략이다.

3) 개발협력의 성과

이상과 같은 성과 이외에도 많은 성과들이 보고되고 있다. 대표적인 사례가 2010년 WFP와의 5년 기간 PPP사업("Project Laser Beam")이다. 여기에서 주목할 만한 세 가지 프로젝트들이 추진되었다. 첫째는 지역 농민들을 지원하는 프로젝트이다. 빈곤세대 75%가 농촌에 거주하고 있다는 점에서, 농촌여성들이 소유하는 농장들을 개발해, 채소를 재배하고 가축을 사육하도록 지원해, 자급자족의 생계를 유지하고 판매해 수입을 늘리도록 지원한다.

둘째는 지역의 식품 기업가들의 역량강화 프로젝트이다. 농촌여성들이 모발일 가게(자전거, 카트)를 운영해 식품, 비누, 농업생산품을 판매하도록 지원한다. 부족한 생필품의 혜택을 누리면서 판매로 소득을 증대하는 방안이다.

셋째는 건강한 생활습관을 갖도록 교육시키는 프로젝트이다. 지역사회 지도자들이 학교, 보건소 등에 가서 보건과 영양 교육을 담당하는 것이다.

또 다른 글로벌 프로젝트는 Save the Children과의 파트너십이다. 프로젝트는 건강한 식습관과 위생습관을 교육시켜 영양실조 등 개인의 보건위생을 개선시키는 일이다. 인도네시아에서는 여성 자원봉사자들이 참여해 이같은 보건위생 교육을 담당한다. 엄마와 아동이 함께 교육의 대상이 된다. 필리핀에서는 엄마들이 지역의 공터에 도시 채소밭을 가꾸어 플라스틱 폐용기를 사용해 지역의 작물들을 재배한다. 생산된 야채들은 빈곤층에게 배분된다. 또 중국에서는 다섯 농촌지역에 100개의 식당을 마련해 영양있는 학교급식을 제공하였다. 모두가 가난한 지역들로 학생들 30% 가량이 충분한 식사를 하지 못했던 곳이다.

또 지역농민들과는 '코코아 파트너십'을 맺어, 도미니카, 가나, 인도, 인도네시아에서 10년 기간에 걸쳐 7,200만 달러를 코코아 농민들에게 지원하는 프로젝트를 시행하고 있다.

<9> L'Occitane en Provence

농식품(화장품) / 부르키나 파소(shea 여성 농민) / 다국적기업(프랑스)

1) 기업시민정신과 미션

L'OCCITANE의 미션:
"L'OCCITANE은 진정성, 존경, 감각성이라는 단순한 가치들을 진흥시켜 왔다. 이것은 철학 이상으로 많은 중요한 결정들에 영향을 미쳤던 실천이다."

L'Occitane은 1976년에 설립된 프랑스 화장품 회사로 지금은 85개국 1,000여개의 숍에서 8천명의 직원을 고용하고 있는 글로벌 다국적기업이다. 세계 많은 국가들로부터 화장품 원료를 공급받아 세계 대부분의 국가들에서 제품을 판매한다.

설립자 Olivier Baussan는 1980년대초에 화장품 원료를 찾아 Burkina Faso를 방문하던 길에 Shea butter를 화장품 원료로 도입하는 계획을 갖게 되었다. 그후 수년에 걸쳐 회사는 원료수입에 관한 다양한 방안들을 모색하던 중, 원주민들이 직접 생산하는 원료를 협동조합을 통해 수입하는 방안이 가장 바람직하다는 결론을 얻게 된다. 지금은 15,000명의 협동조합 다섯 군데에서 수작업으로 생산되는 Shea butter를 수입해오고 있다.

2) CSR 비즈니스 전략

다른 화장품 회사들과는 달리, L'Occitane는 전통적인 지식을 보전하는데 기여하고 공급사슬에의 지역 생산자들을 참여를 확대시키기 위해 전면적인 기계 기술보다는 반기계적이고 수작업으로 생산되는 방식을 채택하였다. 특히 지역 생산자들이 공정무역 인증을 받도록 지원해, 지금은 최저 공정무역 가격으로 소득을 보장받고 있다. 공정무역 인증을 받기 위해서는 생산자 조합들은 국제기관들과 지역의 NGO들의 지원에도 의존하게 되었다.

L'Occitane과 shea butter 생산조합 사이에는 양자 모두에게 수익을 갖다주는 윈윈이 되어, '공유가치' 창출을 한다. 2011년 L'Occitane은 500톤의 shea butter를 구매해, 농촌 여성들이 중심이 되는 생산자 조합에 많은 소득을 갖다주었다. 생산자 조합은 판매수

익의 2%를 사회개발 기금으로 모아 생산자 공동체에 사회적 투자를 가능하게 한다.

L'Occitane에게도 엄청난 수익 증대를 갖다주었다. shea butter hand cream은 회사의 베스트 셀링 아이템이다. 세계적으로 3초에 하나씩 판매될 정도이다.

Shea 나무는 아프리카 16개국에서 자라는 토작 야생 나무로, 전통적으로 나무의 열매를 shea butter로 처리해 사용해왔다. 주로 요리용, 크림이나 비누 등 개인 위생용으로도 널리 사용해왔다. shea 나무의 열매 채취는 대부분이 여성들이 도맡아온 일로, shea는 "여성의 금"으로 알려질 정도로 소중한 열매이다. 부르키나 파소 농업조사에 따르면, 농촌가구의 45%가 shea 수확에 종사하고 있다.

L'Occitane의 비즈니스 전략은 생산자 조합과의 안정적인 지속가능한 공급사슬의 구축이며, 이를 통해 양자가 '공유가치'를 창출하는 것이다. 2003년 L'Occitane는 생산자들에게 판매금의 50%를 선불로 지급하는 방식으로 도입했고, 이후에는 80%까지 선불이 일반화되면서, 생산자조합들이 공정무역 인증, 설비 투자에 필요한 자금을 미리 투자받을 수 있도록 하였다. 또 기술 멘터링 프로그램을 활용해, 유능한 현지 멘터들이 회사의 기술교육 훈련을 받은 후 생산자들에게 비누제작 등의 기술을 활용하게 하고, 또 자신들이 현지 공장을 창업하도록 하는 기술과 관리의 지원도 뒤따랐다.

3) 개발협력의 성과

UNDP가 소개하는 "포용적 비즈니스" 사례연구 보고서에 따르면, 개발협력의 성과는 경제적, 사회적, 환경적 성과로 구분해 살펴볼 수 있다.

먼저 '경제적' 성과로는 생산자인 농촌 여성들에게 상당한 일자리와 소득을 보장하며 빈곤해소에 기여한 것을 꼽을 수 있다. 2011년 L'Occitane는 500톤의 shea butter를 구매했는데, 가격은 현지 시장가격의 두 배가 넘는 공정무역 가격이다. 금액으로는 123만 달러에 달하며, 이는 생산자 조합들에게 지불된 금액이다. 생산자 조합은 여성농민들에게 판매가격의 약 75%로 shea butter 대금을 지불한다.

생산자 조합들은 생산 역량의 증대와 공정무역 인증의 덕분에 상당한 소득 증대를 올렸다. 한 조합의 경우 2005-11년 기간에 수입이 15배가 늘었다. 공정무역 공증을 받기 위해서는 역량있는 직원의 채용, 새로운 통제시스템의 도입 등 비용부담이 되지만, 초기

투자 이후에는 일상적인 관리로 비용 부담이 줄어든다.

또 다른 경제적 성과는 지역 경제의 활성화라 볼 수 있다. shea butter를 이용해 비누와 위생 제품을 생산하는 공장을 설립하고, 현지인들이 소유주로 창업을 하며, 노동자를 고용하면서 지역경제가 활성화된 것이다. L'Occitane'가 지원하는 다양한 전문기술, 교육훈련 멘터링 등은 지역주민들의 역량강화에도 크게 기여한다.

'사회적' 성과도 중요하다. 여성들이 정기적인 일자리를 갖게 되어 소득을 갖게 되면서 자신들뿐 아니라 가족, 특히 아동의 교육과 보건위생에 대한 관심과 비용 투자를 할 수 있게 된 것이다. 실제로 빈곤해소뿐 아니라 삶의 질 개선 효과가 있다.

또 지역사회 개발을 위한 경제적, 사회적 투자 여유가 발생한 것이다. 공정무역 계획에 따라 판매수익의 2%를 사회적 개발에 투자하면서 다양한 사회개발 프로젝트가 가능해졌다. 어느 조합의 경우, 사회개발 기금을 건강공제회에 투자해, 주민들의 보건비 지출을 10% 가량 절감하는 효과를 거두기도 했다. 또 다른 조합들은 고아, 취약아동을 위해 학비지원이나 식사제공, 학습센터 건립 등에 투자하고 있다.

또 2006년 L'Occitane Foundation의 설립 이후 다양한 자선 기부가 이뤄졌는데, 여성들의 경제활동 지원에 초점을 맞추었다. 여성들의 문자해득 교육, 소액금융 지원, 고용교육 훈련 등이 이뤄졌다. 2006-11년 기간에 7천여명의 여성들이 이같은 혜택을 받은 것으로 추산된다. 또 L'Occitane의 임직원 자원봉사단은 1,700명의 농촌여성들에게 비누 제작 기술을 훈련시켜, 부수입을 갖도록 지원하였다.

<10> L'Oreal

농식물(화장품) / 모로코(Argan 여성 농민) / 다국적기업(프랑스)

1) 기업시민정신과 미션

L'Oreal의 미션:
"생다양성의 지속가능한 소싱은 공급사슬에서 공유가치를 창출함으로써 사업 지역에서 사회적 포용의 강력한 지렛대가 된다."

L'Oreal은 세계적인 프랑스의 화장품 회사로, 130개국에서 7만명에 달하는 직원들이 있고 42개의 공장과 63개의 창고를 관리하는 다국적기업이다. 회사의 27개 글로벌 브랜드 상품은 헤어케어, 헤어 컬러, 스킨케어, 메이크업과 향수 등 다섯 분야이다.

생다양성을 존중하고 보호하며 가치를 부여하는 것이 L'Oreal의 글로벌 '지속가능한 소싱' 정책이 되고 있다. 사실 L'Oreal은 "생다양성 협정"의 원칙들을 완벽하게 실천하는 선두그룹의 기업으로 평판을 갖고 있다는 것이 UNDP 사례연구 보고서에 소개되고 있다.

L'Oreal은 다음 원칙들을 비즈니스 전략을 추구한다. 첫째는 생다양성과 에코시스템은 새로운 원료, 바이오 프로세싱 등의 혁신을 갖다주는 무궁한 잠재력을 제공해, 소비자들이 그 가치를 인정해준다는 것이다.

둘째, 생다양성의 지속가능한 소싱은 공급사슬에서 공유가치를 창출함으로써 기업의 비즈니스 활동 지역에서의 사회적 포용(사업 허가권 획득과 유지)에 강력한 지렛대 역할을 한다는 것이다. '공유가치'의 의미는 직접적인 금전적 기여나 보상 차원을 넘어, 지식과 기술 이전, 교육훈련과 로지스틱스 지원 등으로 제시된다. L'Oreal의 생산품 혁신은 반드시 엄격한 소싱 검사로부터 시작된다. 생다양성 원칙들을 존중하며, 지역사회 주민들의 생활 개선에 기여하는 지속가능한 소싱에 검사의 초점이 맞춰지므로, '공유가치' 창출의 효과를 극대화시키는 것이다.

2) CSR 비즈니스 전략

사례가 되는 Argan 나무는 모로코 남부에 서식하는 토착 나무로 사하라 사막과 인접한 Souss 평원 지대에 주로 발견된다. 모로코 국토의 약 2%에 걸쳐 분포된 거대한 숲 에코시스템으로 다양한 야생물들의 서식처가 되기도 한다.

그런데 Argan 숲 에코시스템은 지나친 벌채, 토양 침식, 사막화 등의 피해로 연간 1% 가량씩 사라지는 위기에 직면했었다. 그래서 UNESCO는 1998년 Argan 숲을 생태보전 지역으로 분류하였다. Argan 숲은 지역의 농민 6% 가량의 소득원이 되기도 하고 Argan 원주민 거주 지역의 경제 90%에 달할 정도로 사회경제적으로 중요한 지역이다. 화장품 원료로 사용되는 Argan 오일은 열매에서 추출되는데 지역의 여성들이 수작업으로 열매를 수집한다.

L'Oreal의 프로젝트는 Argan 오일 채취로 지역의 생다양성을 해치지 않도록 보장하는 일로, 우선적으로 지역 주민들과의 생다양성에 대한 이해와 인식을 공유할 필요가 있었다. 특히 원료의 사용에 대한 특허권에 합의해, 전통적인 사용과 다른 새로운 상업적 사용에 대한 이해가 필요하며, 그렇다고 원주민의 접근권을 차단하는 것은 아니라 설득할 필요가 있었다. 지역사회가 원래대로의 Argan 오일의 재배와 채취에서 소유권을 갖도록 해서, 생산품에 대한 소득을 보장받도록 하는 것이 '공유가치' 창출의 목표이다. 취약계층인 여성들이 열매 수집 등의 역할을 하므로 이들의 소득증대에 실질적으로 기여하는 프로젝트이다.

L'Oreal은 생다양성 원칙들을 존중하고 자사 제품의 품질 관리를 위해 매우 엄격한 검사로 원료의 생산과 채취 등 전반적인 공급사슬 관리에서 지속가능성 검사에 초점을 맞춘다. 모든 공급계약업체들은 엄격한 공급 검사를 거치는데, 원료 생산, 포장, 현장 안전, 세척과정 등 SA8000 기준에 따라 현지어로 제3자 전문기관에 의해 검사가 수행된다.

프로젝트가 진행되면서 2008년에 200여명의 여성들이 6개의 생산조합을 통해 참여했고, 채취와 오닐 시설이 하나 설치되었다.

3) 개발협력의 성과

이 프로젝트는 Argan 숲 에코시스템의 약 1%에 해당되는 소규모 프로젝트이지만, 다른 산업적 활동이 동시에 일어나고 있다는 점에서 중요성을 갖는다. Argan 오일 채취의 효율적인 관리, 수확 가이드라인 등으로 Argan 나무에 대한 환경적 피해를 줄여 보다 효율적인 지역의 자원 활용에 기여한다.

또 정부의 Argan 숲 보호 정책에 힘입어, Argan 나무로부터 얻어지는 생산품은 지역사회의 참여와 소유를 강화시켜 지역사회 개발에도 기여한다. Argan 나무는 지역사회의 소중한 소유권으로, 더 이상 땔감용으로 사용하지 않고 자연상태대로 보전하게 된 것이다.

여성들의 노동조건은 협동조합을 조직함으로써 개선되고, 소득도 공정한 임금을 지불받게 되었다. 협동조합은 다른 고객들에게 Argan 생산품을 판매하며 수입을 늘리는 역량을 강화하게 되었다.

<11> Land O'Lakes

농식품(우유) / 우간다 등(낙농민) / 다국적조합(미국)

1) 기업시민정신과 미션

Land O'Lakes IDD의 사명문 :
"시장주도적, 고객주도적 협동조합으로, 회원들의 낙농업, 농작물, 축산 생산의 가치를 최적화시키는 실천을 한다."

낙농협동조합으로 가장 거대한 협동조합인데, 북미 지역에 1,000여개의 협동조합, 30만명의 낙농생산자, 3,200명의 회원 생산자들의 네트워크를 가진 거대 낙동생산조합이다.

1981년부터 국제개발부(IDD)를 조직해, 철학적 가치로 People, Performance 등 6개의 가치들 중에서 '사람'(People)을 가장 중시해, "우리는 사람들을 신뢰한다. 다양한 배경의 개인들로 구성된 노동력의 가치를 인정하고 인지하는 것이 성공의 핵심이라 믿는다."고 밝힌다(홈페이지 http://www.idd.landolakes.com/).

국제개발협력에 대한 사명에 대해서도 다음과 같이 확고하다. "우리는 최상의 경험과 최고의 지식을 활용해 개발도상국의 농민들, 협동조합들, 농업기업들을 지원한다. 우리는 혁신적이고 효과적인 식품과 농업 해결방안들을 적용시켜 경제성장을 일으키고 보건과 영양 개선과 빈곤 감소를 지원한다."

협동조합 회장이자 CEO Chris Policinski는 U.S. Global Leadership Coalition's Business Advisory Council의 회장직을 맡고 있고, 또 2012년 글로벌 농업과 식품안보 심포지움에서 기조연설을 할 정도로 글로벌 식량안보 리더 역할도 한다.

2) CSR 비즈니스 전략 : 공유가치 창출(CSV)

국제개발협력에서는 낙농가치사슬에 초점을 맞춰 다양한 낙농 이니셔티브를 통해 아프리카의 소낙농인들을 지원하고 있다. 우간다에서는 국립표준국과 공조해 우유와 우유제품의 품질표준안 마련을 지원한다. 나아가 동아프리카와 남아프리카 여러 국가들에서도 이

같은 표준안을 마련해 시행한다.

특히 Land O'Lakes IDD는 소득증대를 위해, 무역과 경제성장의 잠재력을 가진 낙농제품 개발에 전략적으로 접근하였다. 낙농조합 조직화 전략도 중요한 지역공동체 접근법이다. 협동조합은 조합원들의 회의 참여를 독려하고 정부 관리들이 공조하도록 유도하는 핵심적 역할을 한다.

식품가치사슬에서 지역 여성이 생산에 참여하는 것은 매우 중요하기 때문에Land O'Lakes는 잠비아 파트너인 낙농협회 회원 구성에 여성이 30% 이상 참여할 것을 규제하였다. 이로써 비공식 경제에서 활동하는 많은 여성들을 공식 영역으로 이동시켜 안정적인 소득을 보장하는 계기가 된다.

그 다음 단계는 낙농 제품 표준에 맞추는 관리감독을 최소화하기 위해 지역공동체의 이해와 기업의 이해를 조율하는 것이다. 이를 위해 Land O’ Lakes는 잠비아 정부와 공조해, 소규모 낙농농민들이 우유 생산을 개선시키고 품질을 유지할 수 있도록 기술 지원을 받을 수 있는 낙농협회 회원으로 조직화되도록 하였다. Land O'Lakes는 협회가 회원들에게 책무적이며 비즈니스 조직으로서의 생존력을 가질 수 있도록 역량강화 기술지원을 하는데 초점을 맞추었다.

개인들이 결혼, 장례 등 여러 사정상 생산에 참여하는데 일정하지 않은 일정을 단체가 조정해가며 생산 차질을 빚지 않도록 하는 전략적 접근도 협회의 주요한 역할이 된다.

3) 개발협력의 성과

그간의 국제개발협력의 성과를 소개하는 자료를 보면 다음과 같다.

- 세계적으로 10만 가구 이상의 삶의 질 개선에 기여했고,
- 20,466개의 일자리가 마련되거나 보장되었으며,
- 4만명에게 영양과 보건 서비스를 제공했으며,
- 6만명 이상이 식량안보와 생산성 교육을 받았고,
- 4만6천명의 농민들이 시장에 대한 접근 기회를 얻었고,
- 이들이 165개의 새로운 협동조합들을 만들어 역량강화의 기회를 가졌다.

<12> Meiji Chocolate

농식품(초콜렛) / 브라질(카카오 농민) / 다국적기업(일본)

1) 기업시민정신과 미션

Meiji Chocolate의 미션:
"고객들과 이해관계자들에게 가치를 제공한다."

1906년 설탕회사로 시작한 Meiji는 제과와 낙농기업으로 브라질에서 카카오를 구매해 생산하며 초코렛을 판매한다. 일본 메이지사는 JICA와 협력해 브라질 삼림농업 전파를 주도하고 있는 Tome-Acu 농협과 전략적 파트너십을 맺었다. 양질의 카카오를 생산하기 위해 Tome-Acu 농협과 품질 개량, 산지에서의 발효 건조 공정 개발을 위한 협력 및 장기 전속 계약을 체결한 것이다. 2011년 3월 Tome-Ace산 카카오 100% 초콜릿 제품인 Agroforestry를 출시하였다.

2) CSO 비즈니스 전략

일본이 브라질과 남미 대륙과 관계를 갖게 시작한 것은 1920년대부터이다. 일본 농부들이 Para 주에 이주해 후추경작 산업을 성공시켰다. 그러나 후추 농업은 병충해 피해로 사장되고, 이후 오늘날의 농산림업이 주요 농산업으로 자리매김되었다. JICA 또한 브라질과의 개발 협력의 기회를 갖고 다양한 프로그램을 진행하던 중 Meiji의 카카오 초콜렛 상품이 생산을 지원하였다.

일본은 브라질로 이민간 농민들의 개발지원을 위해 학교, 도로, 전기시렁 등의 개발지원을 해왔고, JICA는 복합 농사를 진흥하기 위한 농업연구센터를 설립해 지원하였고 또 지역의 열대 산물을 프로세스하는 쥬스 공장을 설립해 지원하였다.

특히 현지화를 위해 브라질 국가 소유의 연구센터인 EMBRAPA와 파트너가 되어 농산림업의 개발을 공조하였다. 또 지역의 농업협동조합인 CAMTA는 일본 이민자들이 설립한 조합으로, 지금은 Meiji에 공증받은 카카오를 판매하는 현지 협동조합으로, 일본과

미국 등지에 열대과일을 수출하는 기업으로 성장하였다.

3) 개발협력의 성과

Meiji는 초콜릿 사업의 성장은 물론 아마존 환경복원에 기여할 수 있는 공유가치 창출 메카니즘을 구축하였다.

- 메이지는 고품질의 카카오를 안정적으로 공급받고, 농가는 카카오 재배 기술력 향상, 안정적인 수입 확보라는 가치사슬의 상생 관계를 형성한다.
- 삼림농업으로 재배하는 카카오 경작면적이 증가할수록 아마존 산림이 재생되고 이에 따라 탄소배출량이 감소되고, 생물종 다양성 보존에 기여한다.
- Meiji는 초콜릿 1개가 숲 50cm2 늘리는데 기여한다고 발표하였다.

<13> Mekong Bamboo

농업(대나무) / 베트남, 캄보디아, 라오스(농민) / 사회적 기업(영국)

1) 기업시민정신과 미션

Mekong Bamboo (MB)는 영국의 사회적기업인 Prosperity Initiative 주도의 컨소시움 기업이다. 여기에는 해외와 현지의 기업들과 농민들이 참여한다. 비즈니스의 목적은 베트남, 라오스, 캄보디아 삼국의 국경지대의 대나무 산업의 육성을 위한 것이다. 대나무 산업의 공급사슬은 1) 산업적 대나무 공정 과정, 2) 대나무 공예, 3) 죽순 생산으로 구분된다.

2) CSR 비즈니스 전략 : CSV

Mekong Bamboo는 대나무 원자재 생산 농민, 소규모 대나무 공장, 대규모 산업 공장과 기업들, 구매자들과 파트너 역할을 수행하면서, 지역의 기업가정신을 진흥시키며, 가난한 농민들의 소득증대로 빈곤해소를 하도록 지원함으로써, '공유가치'를 창출한다.

비즈니스 모델에 포함된 파트너들은 농민, 공장 노동자, 기업들, 지역 NGO, 지방 정부 등이다. 농민들은 대나무를 재배, 수확, 생산해 중개상인들을 통해 기업들에게 판매하는데, 기업들은 투자자이자 조직자 역할을 맡는다. Mekong Bamboo, 지역 NGO들, 지방 정부는 빈곤층과의 비즈니스 기회를 개발, 개척하는 지원 조직의 역할을 맡는다. Mekong Bamboo의 목표는 2020년까지 35만 명의 농민들의 빈곤해소에 기여에 초점을 맞추고 있다.

3) 개발협력의 성과

보다 구체적인 경제적, 사회적, 환경적 측면의 성과들을 UNDP의 "포용적 성장 사례연구" 보고서에서 요약해보면 다음과 같다.

첫째는 경제적 성과로, 베트남, 캄보디아, 라오스의 시장 규모는 각기 2억5천만 달러, 7백만 달러, 4백만 달러로, 약 40만 명의 농민들의 소득의 원천이 된다. 바꿔 얘기하면 '빈곤층을 위한 금전적 효과'(pro-poor financial impact)가 높다고 볼 수 있다 (Enterprise Opportunities 2006).

둘째는 사회적 성과로 베트남의 Thanh Hoa 지역을 사례로 살펴볼 수 있다. 베트남의 Thanh Hoa 지역에서 2004-6년 기간에 대나무 생산지는 1,100만 달러에서 1,500만 달러로 성장해, 대나무 원자재 가격도 톤당 11.7 달러에서 14.1 달러로 증가해 21,000명의 농가 소득증대 효과를 내면서 빈곤 감소에 크게 기여하였다. 일자리는 2004년 8,314개에서 2006년 10,747개로 늘었다. 또 베트남의 두 지역의 경우, 대나무 농민 85% 이상이 소수민족이다.

셋째는 환경적 기여이다. 대나무 농업은 다른 농업에 비해 몇 가지 환경적 혜택이 있다. 홍수 시기에도 물 피해를 막아주며, 수확시 Co2 배출도 매우 미미하며, 비료나 살충제도 사용하지 않은 장점이 있다.

<14> Michelin

농식품(고무나무) / 브라질(농민) / 다국적기업(프랑스)

1) 기업시민정신과 미션

Michelin의 미션:
"우리의 미션은 우리의 경제적, 사회적, 환경적 책임을 충족시켜 지속가능한 도로 유동성을 개발하는데 적극 기여하는 것이다."

Michelin은 프랑스 소재 타이어 회사로, 1831년 앙드레 미슐랭과 에두아르 미슐랭 형제가 창업하였다. 지금은 세계 170국가에서 마켓팅을 하며, 14만여명의 직원을 고용하며, 2012년 글로벌 타이어 시장 점유율 14.6%를 차지할 정도의 거대 다국적기업이다.

2001년말, Michelin은 브라질의 북동부의 Bahia 주의 고무나무(hevea tree) 플랜테이션에 심각한 문제들에 직면해 있었다. 구조적인 요인드로 인한 생산성의 저하, 천연고무의 가격 하락 등으로 아틀란타 연안 숲의 생태적 부를 가지고 있는 지역의 경제에 미치는 영향은 적지 않았다.

문제 해결에 대한 전략적인 비즈니스 접근을 한 결과, Michelin은 지역을 떠나지 않고 지속적인 사업을 하면서 새로운 비즈니스 모델을 모입하기로 했다. 기업과 지역사회가 '공유가치'를 창출하는 방안으로, 지역사회에 사회경제적, 환경적 혜택을 줄 수 있는 방안으로, 공급사슬을 구축하기로 했다. 고무 공급업체들에게 소싱을 보장하며 안정적이고 지속가능한 공급사슬을 확보하였다. 천연고무는 고무나무에서 채취한 고무 원료로 재생가능한 천연원료로, 유연성, 견고성 등 많은 장점을 갖고 있어 타이어 제작, 공업용품, 생활용품 제작에 널리 사용된다. 천연고무는 일반 자동차 타이어 무게의 10-20%를 차지하고, 트럭 타이어의 경우 30-40%를 차지한다.

2) CSR 비즈니스 전략

새로운 비즈니스 모델은 전통적인 방식과는 달리 지속가능한 소싱과 공급사슬의 안정

화로 이뤄진다. 브라질의 고무나무 수확의 건강성을 보호하면서 고무나무 생산의 효율성을 확보해 기업과 농민들의 수입을 동시에 극대화시키는 비즈니스 전략이 필요한 것이다.

비즈니스 전략은 회사가 소유하고 있는 고무나무 플랜테이션을 400헥타르 규모의 12개 중형 플랜테이션으로 분할해 브라질 Michelin에 판매해 병충해에 저항적인 새로운 고무나무 품종으로 개량해 생산하는 비즈니스를 지원하는 것이다. 또 고무나무 사이의 공간에 코코아나 바나나 등을 같이 재배해 수익을 증대시키는 방안도 도입되었다. 지역 Michelin 업체들이 경영기술을 익혀 생산성과 효율성 증대의 비즈니스를 하도록 거버넌스와 인프라 지원, 교육훈련 프로그램 시행이 뒷받침되었다.

이로써 Michelin은 12개 플랜테이션에서 고무나무를 공급받는 공급사슬을 구축하면서 자체 인프라(도로, 로지스틱스, 프로세싱 시설 등)을 유지하는 1,800 헥타르를 소유하면서 연구개발을 지원하였다.

또한 1,000 가구의 소농민들에게 가족소유의 고무나무 플랜테이션을 하도록 개발해, 이들의 소득 증대를 지원하였다. 또 이들의 고무나무 생산을 지원하기 위해 18 헥타르 규모의 마을을 조성해 용수시설, 프로세싱 시설, 의료시설, 학교 등을 갖추게 지원하였다. 200km에 달하는 도로와 보도 인프라가 건설되었다. 이 프로젝트는 Michelin의 지원금뿐 아니라 지방 정부, NGO, 지역 기관들, 은행 등과의 파트너십으로 가능하였다. 또 재조림 사업도 동시에 추진되어 지속가능한 공급이 이뤄질 수 있는 기반을 구축하였다.

3) 개발협력의 성과

가장 중요한 개발협력의 성과는 지역경제에 대한 기여이며, 농민들의 안정적인 일자리와 소득을 보장하는 공급사슬의 구축이라고 볼 수 있다. 전체 12개의 중형 플랜테이션에서 500 헥타르는 코코아 재배가 병행되면서 600명의 직원 이외에 새로운 150명에게 일자리가 제공되었다. 천연고무의 생산량도 11% 증가하며, 업체들의 수익과 직원들의 안정된 임금이 보장되었다. Michelin은 2023년까지 새로운 목표를 설정해, 플랜테이션 소득을 천만 달러까지 달성해 중형 토지 소유주들에게 연간 4만 달러의 소득이 발생하도록 지원할 계획이다.

Michelin은 이들의 안정적인 소득 보장을 위해 연구개발에 지속적인 투자를 하며, 또한 아시아 등지에서도 같은 혜택을 볼 수 있도록 할 계획이다.

<15> Natura

농식품(화장품) / 브라질(농민) / 다국적기업(브라질)

1) 기업시민정신과 미션

Natura의 미션:
"비지니스 성취를 통해 자연환경, 지역공동체, 기업을 위한 혜택을 동시에 극대화시킨다."

Natura는 2000년에 비즈니스를 시작한 브라질의 화장품 기업으로 브라질의 자연 식물에서 축출한 원자재를 활용해 비즈니스를 하는 전략을 갖고 있다.

Natura는 자연 원자재 공급을 받기 위해 세 개의 가난한 지역사회와 2003년에 계약을 맺고 화장품의 방향을 제공하는 식물 priprioca 생산을 공급받는다. 화장품의 원료인 식물 채취가 엄격한 사회적, 환경적 기준을 준수한다는 보증을 받기 위해 "적극적인 원료 증명 프로그램"을 개발해 시행하고 있다.

국제적 인증은 세 단계 절차를 거치는데, 잠정적 공급자를 위한 지역에 관한 인증, 인증 전략의 개발, 인증 검사 등이다. 이 프로그램을 통해 15개 원료들이 인증을 받았고, 나아가 채취 원료에 대한 인증뿐 아니라 공급자 공동체의 협회와 협동조합의 공식화를 통해 상업적 기회에 대한 접근을 확대하는 전략을 수립하였다.

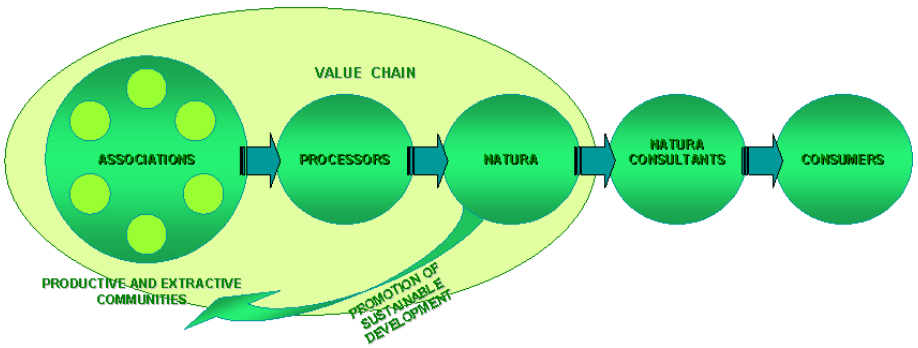
2) CSR 비즈니스 전략

Natura는 다음과 같은 비즈니스 전략을 추진하였다. 먼저 공급자 선정의 기준들을 정의하는 정책을 수립했고, 공급자에 대한 Natura의 책임에 대해서도 규정을 마련하였다. 둘째는 원료를 공급하는 지역사회와 일차적 프로세스 업체들과 더불어 양자의 관계를 감시하는 프로그램을 수립하였다. 셋째는 인증과정에서 사회환경적 원칙들과 기준들의 도입을 통해 식물 원료의 공급 지역을 모니터링하였다. 마지막으로, 지역사회와 더불어 지역의 지속가능한 개발 프로젝트를 개발하였다.

Natura는 전통적인 원료와 과학적으로 입증된 재료들을 혼합시켜 제품을 생산하는 방식을 선택하였다. 비즈니스의 목표는 문화적 전통을 보전하면서 고객들에게 브라질의 생다양성의 보고에 대한 인식을 고양시키려는데 있다.

Natura의 비즈니스 전략은 개방적 가치사슬 모델에서 찾아볼 수 있다. 자연에서 원료를 채치하므로 생산라인은 지역사회와의 관계가 가장 중요하다. 원료를 수집하고 재배하는 데 필요한 많은 소규모 공급자들과의 계약관계를 유지하는 것이 중요하다. 이를 위해 Natura는 전통적인 지역사회와 가족농장 집단의 농촌 공급업체들과 파트너십을 형성했고, 프로세스 업체, 정부 기관, NGO, 생산자 협회와 협동조합 등과의 네트워크를 구축해 연구와 개발을 진행해 새로운 자연 원료를 찾아내기도 한다.

또 안정적인 법적 공급사슬을 구축하기 위해 원료를 공급하는 지역사회는 공식적인 협회로 조직화되어, 공식적인 공급 계약이 체결되고 지역사회를 대표하는 공식적인 법적 대표기관이 설립되었으며, 금융거래를 위한 은행계화 개설 등이 뒤따랐다. 또 중요한 것은 등록, 책무성, 회원 등록, 투명한 의사결정, 조직 구조 등과 관련된 거버넌스의 구축이었다. Natura는 교육훈련 프로그램을 통해 일부 지역사회들이 공식 조직화되도록 지원하였다. 또 중개기관이 설립되어, Narura는 지역사회 직접적인 상업적 관계를 갖지 않는다. 중개기관은 오일 채취와 필터링 등의 일차적인 프로세싱의 책임을 맡는다.



방향제의 원료인 priprioca는 브라질의 흔한 식물로, 뿌리가 비즈니스의 주요 원료가 되므로 채취와 공급의 지속가능성을 유지하는 것이 비즈니스의 핵심으로, “개방적 가치사슬”의 구축이 중요했다. Boa Vista 지역사회가 2003년 최초의 Natura 파트너 지역사회가 되었고, 이후 2개의 지역사회가 참여해 모두 49개 가구가 공급자 역할을 한다.

3) 개발협력의 성과

UNDP의 사례연구 보고서는 다음과 같은 빈곤층에 대한 지원을 중요한 성과로 꼽는다.

- 가난한 농민들이 새로운 생산적인 식물의 재배와 채취 기술을 습득한다.
- 농민들에 부수입원이 되어 빈곤해소에 기여한다.
- 소농민들이 안정적인 공급사슬에 참여한다.
- 소농민들의 이해집단으로 공식적인 협회나 협동조합을 설립한다.
- 정부의 금융지원 서비스 혜택을 받는다.

또 Natura는 지역에 새로운 비누 공장을 설립해, 5천여 농촌 가정들이 원료 공급에 참여하도록 하는 프로젝트를 추진중이다.

<16> Nestle

농식품(영양) / 개발도상국(아동, 빈곤층) / 다국적기업(스위스)

1) 기업시민정신과 미션

Nestle의 미션 :
"Nestle는 장기간의 비지니스 성공은 주주들과 사회에 동시에 가치를 창출함으로써 가능하다고 믿는다."

Nestle는 스위스에 본사를 두고 있는 식품 기업으로, 1866년 앙리 네슬레가 설립하였다. 우유, 초콜릿, 과자, 생수, 커피 등 다양한 제품을 생산한다. 2013년 기준으로 34만여 명의 직원을 두고 있다.

Nestle는 공유가치창출(CSV)에 비즈니스 전략의 초점을 맞추는데, 그 중요성에 대해 다음과 같이 설명한다. "과거에는 기업의 지역사회와 환경적 관여는 흔히 의무감이나 단순한 자선(philanthropy)으로 간주되어, 운영 리스크를 최소화하고 명성을 지키는 데 필요한 부가비용으로 부담된 것으로 보았다. 공유가치 창출은 이같은 부담을 주주와 이해관계자들을 위한 장기적인 비즈니스 부가가치로 강화할 것을 재정의한다."

Nestle의 CEO 또한 Nestle의 공유가치창출에 대해 다음과 같이 설명한다.

"Nestle는 장기간의 비지니스 성공은 주주들과 사회에 동시에 가치를 창출함으로써 가능하다고 믿는다. 우리는 이것을 공유 가치의 창출이라 부른다. 우리의 가치사슬을 분석함으로써 사회와 공동의 가치 최적화를 이룰 수 있는 분야는 식수, 농촌개발, 영양이라는 결정을 내릴 수 있었다. 우리의 공급 기지의 54만 농민들과의 긴밀히 공조를 하면서, 우리들은 그들이 보다 생산적인 활동을 해서 빈곤으로부터 해방되도록 지원할 수 있다. 그 보답으로 우리는 소비자들과 궁극적인 우리의 비즈니스에 혜택이 되는 양질의 생산물을 공급받는다."(UNGC, 2010, p.44).

2) CSR 비즈니스 전략

Nestle는 하버드 대학의 포터와 크레머 교수의 이론과 비즈니스 자문을 받아 세 가지

방식으로 CSV를 시행할 수 있다는 확신을 갖고 지속적으로 시행해오고 있다.

- 제품과 시장으로 통한 방식,
- 가치사슬을 통한 방식,
- 사회적, 경제적 투자를 통한 방식이다.

이를 회사의 가장 핵심적인 비즈니스 전략으로 수립해, CSV 위원회를 특별히 설치해 CEO를 직접 자문하며, 이사회에 보고해 의사결정을 지원하는 실질적인 거버넌스 역할을 수행한다.

공유가치창출은 평판을 유지하면서 비즈니스 리스크 완화에 중요한 규정준수와 지속가능성을 실천할 것으로 제시하며, 지속가능성 실천으로 비용절감을 하도록 한다. 공유가치창출은 궁극적으로 장기적인 경쟁력과 상업적 성공을 보증해주고 있다.

식품 회사로 영양에 가장 우선적인 비즈니스 전략을 맞춰, CSR을 수행한다. 지속적인 연구개발에 투자하며, 새로운 영양이 풍부하고 건강에 유익한 제품들을 개발하는데 비즈니스 핵심이 있다. WHO와 UNDP는 "영양 결핍"은 '이중의 고통'이라 분석하였다. 필수 영양분을 섭취하지 못하는 고통, 그리고 균형있는 식사를 하지 못해서 발생하는 과다체중, 비만의 고통이 그것이다.

Nestle는 필수 영양분과 저칼로리 저염의 균형된 식사를 할 수 있는 영양있는 제품을 생산하는 것을 목표로, 2012년 현재 Nestle 재단이 설정한 기준(Nestle Nutritional Profiling System)의 75%를 달성한 것으로 자체 평가하고 있다.

모유 수유를 권장하며, 유아 분유(formula)를 대용으로 공급한다. 포뮬러의 생산, 공급 등 전반에 관한 WHO의 Code에 기초한 모니터링을 시행하며, Nestle Healthy Kids 프로그램을 64개국에서 진행하고 있다.

BOP 시장 비즈니스에도 도움이 되고, BOP 빈곤층의 영양 공급에도 도움이 되는 '공유가치창출'의 전략을 활용해, 저소득층의 소득수준에서 구입가능한 양질의 영양 제품들을 개발, 판매하고 있다. 그 중 Maggi는 대표적인 상품이다. 요오드 영양소가 강화된 Maggi 제품은 86만톤의 제품으로 생산되었는데, 이는 고기 수프, 양념, 국수 등에 포함되어 전세계적으로 판매되고 있다. 또한 인도, 파키스탄, 스리랑카, 카리비안, 태평양 지역에서는 철 영양소 강화 제품도 개발, 판매되고 있다. 2012년 약 10만 통의 고기 수프, 양념, 국수 등이 판매되어 약 320억 명의 개인 식사용으로 사용될 수 있는 규모이다.

이같은 CSV의 이론과 비즈니스 실천을 추진해온 Nestle는 올해도 제5차 "CSV 글로벌 포럼"을 주최하는 회사로 CSV 전도사 역할을 자임하고 있다.

3) 개발 협력의 성과

다음은 2012년의 CSV 연례보고서의 주요 내용이다.

Nestle이 자체 개발한 실적 지표들은 UN의 Global Compact 원칙들에 기초하며, GRI의 G3.1 가이드라인에도 적용되는 글로벌 스탠다드라고 볼 수 있다. 실적보고서는 먼저 '경제'에서 수입 규모를 밝히며, 식수와 환경지속가능성에서도 Global Compact, GRI의 지표들에 따라 실적으로 보고한다.

특히 CSV와 직접 관련되는 실적들을 살펴보면 아래와 같다.

첫째는 가장 중요한 실적 지표는 영양 부분이다. 하나는 "영양있는 재료나 필수 영양분을 증가시킨 제품의 수" 지표에서 2011년 3851개에서 2012년 4691개로 크게 늘었다. 다른 하나는 "염분, 설탕, 트랜스지방, 지방, 칼로리, 색소를 감소시킨 제품의 수"도 세 배 가량 늘어, 2011년 1215개에서 2012년 3317개로 늘었다.

둘째는 농촌개발과 책임있는 소싱 부분이다. 이에 대해서는 네 가지 실적들을 살펴볼 수 있다. "역량강화 프로그램의 교육훈련 농민(수)"에서 2011년 200,751명에서 2012년 273,808명으로 늘었다. "지속가능한 농업창안(SAIN) 프로그램 해당 시장(수)"에서는 2011년과 2012년 모두 46개를 유지하며, "SAIN 프로그램에 의한 직접 조달 시장"에서는 2011년과 2012년 모두 100%를 유지하고 있고, "Nestle의 소싱정책에 호응하는 공급자, 판매상 비중"은 2011년 96%에서 2012년 89.5%로 다소 줄었다. 끝으로, "공급자 코드(Nestle Supplier Code)에 따라 구매한 물량"은 2011년 75.2%에서 2012년 80%로 약간 증가하였다.

그밖에도 중요한 개발 협력의 실적으로 다음 몇 가지를 소개할 수 있다.

1. 아동건강 프로그램 혜택 아동 – 540만명
2. 영양 보건을 위한 개선된 제품 수 – 6,692
3. Nestle와 직접 비즈니스를 하는 농민 – 69만 94명, 73%가 농촌에 위치, 농촌개발에 기여.
4. Nestle의 금융지원을 받은 농민 4만4천명의 지원금액 3,780만 달러
5. 남아시아 지역의 깨끗한 식수 프로젝트 시행 217개 지역 10만 아동 혜택
6. 그린하우스 가스 배출 감소 (2002년 이후 24% 감축)

<17> Syngenta

농식품(종자) / 개발도상국(농민) / 다국적기업(스위스)

1) 기업시민정신과 미션

Syngenta의 미션 :
"가치창출은 비즈니스, 사회적, 환경적 성과를 성공적으로 통합하는 일에 달려 있다"

Syngenta는 라틴어로 "사람들을 함께 불러모은다(bringing people together)"는 의미를 가진 기업이다. 스위스 바젤에 본사를 두고 있는 Syngenta는 종자와 농약, 살충제를 판매하는 농업 다국적기업으로, 생물 공학과 유전자 연구로, 농작물 보호 기술에 선두기업이고, 종자판매 시장에서 세 번째로 많은 매출을 올리고 있다.

Syngenta는 세계 각지의 지역 환경에 적합한 사탕수수 종자를 개발해, 생산성을 획기적으로 높인 놀라운 실적을 갖고 있다. 특기 열대 기후에 적합한 품종을 개발하는데 11년 이상의 R&D 투자를 통해 기업은 비지니스 수익을 높이고 혜택을 받은 농민들도 절반의 농작기간에 동일한 양의 사탕수수를 수확하는 설적으로 올렸다. 설탕은 식품이나 바이오에탄올로 생산되면서 수익의 안정성도 보장된다. 농지의 생산성과 효율성이 높아지면서 사탕수수 재배에 필요한 물도 30% 가량 감소된다. 실험 재배에 인도 농민 2천명, 콜럼비아 1천명이 참여했고, 테크놀러지 개발로 세계 각지에 실험재배를 10만 헥타를 농지로 확대하는 계획도 갖고 있다.

Syngenta는 UN Global Compact 원칙들과 GRI 가이드라인에 따라 공급사슬 관리를 추진해 왔다. 2010년 이래로 GRI 가이드라인 실행 성적 A+를 유지해왔다. 또 2012년 G8 정상회담에서, Syngenta는 아프리카 농업에 대한 10년의 투자(5억 달러 규모) 계획을 발표하면서, "아프리카는 증가하는 인구를 먹여살리는 자원 그리고 세계 식량 수출국이 될 수 있는 자원을 갖고 있다는 신념"을 중시하였다.

2) 비즈니스 전략 : 공유가치 창출(CSV)

Syngenta의 비즈니스 전략은 2012년의 실적보고서에 잘 소개되고 있다. 가장 중요한 일은 책임 있는 파트너 공급자를 선택하는 일이다. 공급자 선정에의 기준의 보건, 안전, 환경, 노동, 인권에 대한 공급자의 글로벌 기준들을 적용시켜 규정 준수 여부를 철저히 모니터링 한다.

글로벌 기준에서 화학 공급자, 창고와 로지스틱 서비스 공급자들에게는 "보건, 안정, 환경, 품질"(HSEQ) 사정을 실시한다. 공급자의 현지방문으로 HSEQ 기준에 따라 사정하는데, 2012년 109개 화학물질 공급자 사정을 실시하였는데, 이중 절반 이상인 66개 아시아 태평양 지역이다.

또 115개의 물류와 로지스틱스 서비스 공급자 사정도 실시하였다. 종자 공급자들에게는 공정노동협회(Fair Labor Association : FLA)의 방식에 따라 사정을 실시한다. 보건과 안전, 아동노동, 노동자권리, 임금과 수당, 노동시간, 성희롱과 남용, 차별 등이 주요 사정 항목들이다. 세계의 종자 농장 17,625곳을 방문 사정하였다. 인도가 종자 공급 농장의 90%를 차지하며, 2012년 이들 농장의 25%가 아동노동의 유혹이 많은 okra 종자를 제공하는 곳이다. 이들 중 0.2% 만이 규정을 준수하지 않은 것으로 밝혀졌다.

3) 개발협력의 성과

농민들의 지속가능한 생산성 증대가 자연자원의 효율적인 이용의 결과이며 농촌 경제의 가치창출의 실천으로 나타난다. 2012년 자원 효율성 프로그램에 1,040만 달러를 투자했다. 프로그램은 제품의 안전한 취급과 적용, 토양 침체의 방지, 수자원 보호, 생물다양성 개선 등에 초점을 맞춘다.

Syngenta는 비즈니스를 수행하는 개발도상국가와 지역사회의 경제에 기여한다. 90개국의 27,000명의 임직원이 일하며, 특히 지속가능한 공급사슬을 통해 세계 수천여 기업들과 공급자들에게 상당한 수입을 제공해준다. 경제적 가치를 공유하는 것이 글로벌 CSR 전략이다. 전체 수입 중 70% 가량을 공급자에게 지불하고, 임직원 임금과 수당으로 20% 가량을 지출하고 있다.

<표> Syngenta의 경제적 기여 : 2012년

재정 수입 :	13,866 백만 달러
지출	
- 공급자 지불	8,550 백만 달러
- 임직원 급여 및 수당	2,710 백만 달러
- 정부 세금 등	345 백만 달러
- 자본 지출	662 백만 달러
- 기업 지역사회 투자	19 백만 달러
경제적 수익	609 백만 달러

자료: 2012 Syngenta 연간보고서.

<18> Terra Pak

농식품(낙농) / 방글라데시 등(아동급식) / 다국적기업(스웨덴)

1) 기업시민정신과 미션

Terra Pak의 미션:
"좋은 일을 프로젝트한다(PROTECTS WHAT'S GOOD). 이것이 우리의 약속이며, 우리가 먹고 마시는 음식의 안정을 보장하는데 그치는 게 아니라 환경 피해를 최소화시키고, 세계의 고객들이 비즈니스를 구축하는 것을 돕고, 건실하고 광범위한 식량공급을 보장하고, 전세계의 사람들의 건강과 라이프스타일을 개선하는 일이다."

스웨덴의 다국적 낙농기업인 Terra Pak은 지난 50년 아프리카, 아시아 등 여러 지역에서 학교급식 프로그램을 시행하며, WHO, UNDP 등의 국제기관, 개발도상국 정부, NGO들과 공조해 아동들의 빈곤감소에 두드러진 기여를 해왔다. 특히 프로젝트를 시행하는 지역의 낙농민들의 우유생산에 의존하는 지역 소싱으로 농민들의 소득증대에도 기여하면서 아동의 영양실조와 건강 개선에도 기여하는 모범적인 다국적기업으로 평가받는다.

우유와 우유제품에 대한 세계적 수요는 2010-20년 기간에 30% 증가할 것으로 예측된다. 인구증가 요인이 가장 결정적이다. Terra Pak은 개발도상국에서 안정적으로 우유공급을 받아 빈곤층에게 영양가 높은 식품으로 제공하기 위한 '지속가능한 공급사슬' 구축을 중요한 비즈니스 전략으로 구축해, 가장 우선적으로 필요한 지역부터 공급하는 프로젝트를 시행한다. 이를 위해 우유공급을 하는 소낙농인들과 긴밀한 파트너 관계가 필수적이다.

또한 Terra Pak은 지난 반세기 이상 학교 우유와 급식 프로그램을 시행해온 대표적인 기업이다. 자신들의 기금으로 급식을 제공하는 방식보다는 World Bank, IFC, UN 기관 등 국제기관들의 급식 지원금과 Terra Pak의 안전한, 건강한 우유제품 생산기술이 결합되어 학교급식을 가능하게 한 것이다.

2) CSR 비즈니스 전략 : 가치사슬 모델

2008년 세계 금융위기의 여파로 세계 식량위기의 파라독스가 발생하였다. 한편으로는 분유의 공급이 제한적인 상황에서 가격이 두배 이상 폭증하는 문제가 발생하였다. 다른 한편에서는 개발도상국 소낙농인들의 우유생산이 늘면서 소득이 증대되지 않고 우유 품질의 문제도 제기되었다.

이같은 모순을 극복하기 위한 방안으로 '낙농 허브'(dairy hub) 프로젝트가 탄생되었다. 소낙농민이 직접 운영하는 대규모의 상업적 농장을 구축해 프로세스 비용 절감으로 수익을 증대시키는 것이다.

이같은 프로젝트를 시행하기에 가장 적합한 지역으로 파키스탄이 꼽혔다. 파키스탄은 세계 3대 우유 생산국으로 5,600만 젖소가 연간 370억 리터의 우유를 생산한다. 낙농업이 국내총생산의 11%를 차지할 정도로 기여도가 높다. 그럼에도 우유 생산성은 낮고, 품질도 대부분 좋지 않아 낙농비지니스를 하기에는 수익성이 높지 않다. 프로젝트 실행 이전에 지역의 우유 생산량중 가공처리되어 포장된 비중은 3-5%에 지나지 않았다. 2009년 Terra Pak의 파트너인 Engro Foods와 동업으로, '젖소에서 소비자로'(cow to customer) 가치사슬 접근법의 하나인 Kassowal 지역사회 낙농 허브를 구축하는 사업이 착수되어, 2012년까지 6개의 '낙농 허브'가 운영되었다. 하나의 낙농 허브는 800-1000여 소낙농민들을 중심으로 20개 마을이 참여하며, 1만여 젖소들로부터 우유를 공급받은 '규모의 경제'를 창출한다.

Terra Pak은 어느 국가에서나 낙농업의 개발을 지원하는 완벽한 서비스 공급자이자 지원자 역할을 자임한다. 프로그램 디렉터들은 빈곤퇴치 대상 지역, 아동 영양실조의 위기 상황에 대한 파악 등 기획단계부터 프로젝트 개발과 실행에 이르는 책임을 맡는다. 프로젝트 기획에 대한 실행방안은 지역의 이해관계자 인터뷰와 현지 사정을 통해 검증한 다음, 과거의 경험과 지식을 바탕으로 프로젝트 시행 여부를 결정한다. 프로그램 디렉트를 지원하는 현지와 국제 파트너들도 나름대로의 전문적 역할을 분담해, 프로젝트를 기획해 실행한다.

특히 Terra Pak의 Food for Development Office는 개발도상국 현지의 욕구를 사정하고 해결방안을 제시하는 독특한 역할을 맡는다.

a) 식품생산 (농장 차원)

• 농민 교육훈련 지원 • 생산설비 금융지원 • 식품 생산 개발

b) 제조 공장

• 투자가능성 분석 • 제조와 포장 공장 상업적 금융지원

• 관리 지원과 훈련 • 식품 생산 개발 • 시장 개발

c) 유통 : • 시장 개발 지원

d) 소비자/ 학교 급식 : • 학교급식 프로그램 지원 • 소비자 정보

3) 개발협력의 성과

이상과 같은 가치사슬 구축으로 얻어지는 성과는 Terra Pak의 자체 평가에 따르면 여러 형태로 제시된다. • 기아와 빈곤 감소, • 아동 건강 개선, • 지역주민의 소득 증대, • 일자리 제공, • 지역의 역량 구축, • 학교등교율 증가, • 농업생산성 증대 등이다.

실제로 낙농민들에게 주는 혜택으로는 가축의 건강 유지, 안정적인 소득과 교육을 꼽을 수 있다. 세계 최고 수준의 우유생산과 프로세스 기술을 적용해, 우유 생산량과 풀질이 동시에 개선되어 지역 시장에서도 보다 안전하고 건강하며 저렴한 우유를 판매할 수 있게 된 것이다. Terra Pak의 수익도 늘지만 농민, 유통업체, 소비자 등 지역사회 전체가 혜택을 봄으로써 '공유가치'가 창출되는 것이다. '개발을 위한 농업'의 모범사례라 볼 수 있다.

방글라데시에서도 빈곤감소의 성과가 알려지고 있다. 소규모의 낙농생산을 하는 소낙농민들이 우유 대부분을 생산하고 있는데, 여기에서도 '낙농 허브' 시스템이 활용되면서 2010년부터 여러 지역으로 낙농 허브가 확대 구축, 운영되고 있다. 농민들의 소득이 실제로 2010년 프로젝트 이전 월100 달러에서 2012년 월133달러 수준으로 크게 늘었다. 이는 우유 생산성이 젖소 한 마리당 6리터에서 8리터로 늘면서 생긴 소득 증대이다.

특히 학교급식 프로그램을 통해 기여한 개발협력의 성과도 높게 평가받는다. 세계 60개국에서 6,700만명의 아동들의 급식을 위해 82억 팩의 우유 제품들을 지역의 낙농업자들과 파트너가 되어 공급하고 있다.

II. 보건위생

<19> Abbott

보건의료(의료시스템) / 탄자니아 등(BOP) / 다국적기업(미국)

1) 기업시민정신과 미션

Abbott의 CSR 미션:
"사회와 비즈니스는 분리될 수 없으며, 시민의식은 세계 모든 사람들에게 지속적인 건강 문제들을 해결하려는 Abbott의 약속을 이행하는 기회로 간주한다."

세계 150국 이상에서 7만여명의 직원을 고용해 미국에 본사를 두고 있는 세계 최대의 건강케어 다국적기업으로, 의료진단 설비, 유아 분유 Similac 등, 건강케어 제품, 의약품을 생산한다.

Abbott는 '글로벌 시민'의 역할을 수용하며, 자신들의 역할을 "우리가 거주하고 있고 공조적 파트너십과 프로그램을 통해 함께 일하는 지역에 대한 기여"에 있다고 설명한다. 2008년 이같은 기업시민정신에 기초한 네 가지 전략적 우선순위를 설정해 추진해왔다.

첫째는 미래를 위한 혁신이다. 기업의 핵심 역량들을 활용해 모든 사람들의 건강과 웰빙을 위한 혁신자 역할을 자임한다.

둘째는 의료 접근의 향상이다. 세계 모든 사람들이 필요로 하는 약품과 보건서비스의 장벽을 제거해 접근의 기회를 확대시켜준다.

셋째는 환자와 소비자에 대한 지원이다. 환자와 소비자들에게 삶의 질 개선을 지원하며, 전문적인 양질의 보건인력의 교육훈련에 투자한다.

넷째는 안전한 환경의 보존이다. 지구적인 기후변화의 위기와 식수 부족 등 환경적 개선을 위해 제품의 환경적 피해를 최소화하는 투자를 지속한다.

2) CSR 비지니스 전략 : 공급사슬 관리

Abbott의 글로벌 시민정신은 중국, 브라질, 인도 등지에서 지역 시민정신으로 추진되며, 특히 공급사슬로 지속가능하게 시행되고 있다.

Abbott 비즈니스의 성공은 공급자 관계를 통합 관리하는데 있다. 공급자들이 최고 수준의 공급 자재의 품질, 규정 준수, 사회적 책임 수행을 이행하도록 긴밀히 협력하며, 정기적인 소통, 모니터링, 실행 실적 제고를 위한 협의를 지속한다.

공급자의 선택에서도 소수층, 여성, 중소기업, 전역군인의 배려해 이들의 공급 물량을 확대하는 새로운 정책을 2012년에 추진하였다. 2010-12년 기간의 추진 실적으로는 소수층의 공급물량 금액은 $1억9,200만에서 $2억4천5백만으로, 여성의 경우 $2억1,300만에서 $2억4,800만으로, 중소기업의 경우 $11억7,900만에서 $13억7,900만으로, 그리고 전역군인의 경우 $7,800만에서 $1억1,100만으로 크게 늘었다.

탄자니아 보건의료 현대화 프로젝트는 Abbott의 글로벌 시민정신 CSR의 대표적인 사업이다. 2001년부터 10년 이상동안 탄자니아 정부와의 PPP 방식으로 탄자니아의 보건의료 현대화 사업을 추진해왔다. 탄자니아 국민 모두에게 혜택으로 주는 보건의료 시스템의 구축과 서비스 제공에 초점을 맞춘다. 이를 위해 Abbott와 Abbott 기금은 이프라 현대화, 보건 인력 교육훈련, 병원 관리체계 개선, 고품질의 검사 접근기회 확대 등을 위한 사업에 1억 달러를 투자해왔다.

3) 개발 협력의 성과

지난 10여년간의 개발협력 실적은 다음 몇 가지로 요약될 수 있다.

(1) 응급의료서비스 구축. 2011-13년 기간에 탄자니아 최초의 응급의료실을 개설해 12만명의 환자에게 긴급 생명 구호 서비스를 제공하였다. 그리고 동아프리카 최초의 응급의약 프로그램을 개설하였다.

(2) 환자 의료서비스 개선. 2005년 이래 백만명의 환자가 방문한 3층 외래진료센터를 신축, 그후 백만명 이상의 환자들이 내원하였다. 그리고 농촌, 오지의 환자들의 서비스를 위해 전국 90개의 진료실을 개설해 서비스를 제공하였다.

(3) 병원 진단, 검사 서비스 개선. 전국 23개 병원의 현대화된 진단과 검사실의 신축과 운영으로 양질의 검사와 치료 서비스를 제공하였다.

(4) 보건 인력의 교육훈련. 외래 환자 서비스, 검사 등 의료 전반의 보건 인력의 교육훈련을 시행해왔다.

(5) HIV/AIDS 감염자 서비스 개선. 2007년 정부의 보고에 따르면, Abbott 기금으로 치료서비스를 제공받은 감염자들은 탄자니아 전체의 1/3에 해당될 정도이다. 약 20만명에 달하는 아동과 가족들에 대한 서비스가 제공되었다.

(6) Abbott 임직원 자원봉사활동시간은 1만 시간이 넘는다. 전문기술을 갖춘 의료 인력들이 검사실, 진달의 직원들의 교육훈련에 자발적으로 동참해 교육훈련과 멘토링을 해왔다. 그밖에도 비의료 분야인 건축, 엔지니어링, 장비, IT 기술을 가지고 있는 전문인력들이 지역사회를 위한 자원봉사활동을 수행하였다.

<20> HealthStore Foundation

보건위생(약국) / 케냐 등(BOP) / 사회적 기업(미국)

1) 기업시민정신과 미션

HealthStore Foundation의 미션:
"스탠다드를 유지해 지리적 규모를 갖춘 규모의 경제를 추구하는 비즈니스 모델을 활용해 개발도상국에서 아동과 가족들에게 필수 의약품, 기초 보건케어, 예방 서비스에 대한 접근을 개선한다."

사회적 기업인 미국의 HealthStore Foundation은 개발도상국의 많은 아동들이 전염병으로 사망하는 현실에 대한 해법으로 저렴한 기초 의약품을 지원해 아동 전염병의 70-90%를 치료할 수 있다는 미션을 밝힌다. 그 방법으로 세계 여러 지역에 간호사나 보건의료직원들이 헬스스토어(HealthStore)를 소유해, 운영하도록 하는 프랜차이즈 비즈니스 전략을 추진하는 것이다.

2000년 사회적기업인 Sustainable Healthcare Foundation은 케냐에 첫 민간 보건소인 아동가족건강(Children and Family Wellness: CFW) 숍을 개설해, 말라리아, 설사 등의 치료약을 공급해왔다. 많은 지역에서도 이런 진료소나 약국들이 있지만, 도시 슬럼 지역이나 농촌에서는 보건 접근의 기회가 매우 어려운 실정이다. 다른 지역들에서도 의약품 접근의 기회가 주어지지 않은 실정이다.

CFW 숍 프로젝트의 목표는 다음 다섯 가지로 요약될 수 있다.

첫째는 양질의, 저렴한 기초 약품을 제공하는 신뢰성 있는 공급사슬을 구축하고 약품을 필요로 하는 사람들이 언제, 어디서나 구입할 수 있도록 하는 것이다.

둘째는 아동이 거주하는 지역에서 아동의 전염병 치료를 받도록 하는 것이다.

셋째는 5세 미만 아동 사망률을 감소시켜 가족계획을 권장하고 인구증가를 감소키는 것이다.

넷째는 효과적인 약품의 적정한 공급과 이용을 통해 약품 저항적인 세균의 발달을 억제시키는 것이다.

다섯째는 교육과 예방 활동을 통해 지역사회 보건을 개선시키는 일이다.

2) CSR 비즈니스 전략 : 마이크로 프랜차이즈 모델

CFW 모델은 소형 약국과 진료소의 네트워크로, 우선적으로 빈곤층에게 필수 의약품을 공급하는 미션을 가지고 있다. 말라리아, 호흡기 질환 등 가장 보편적인 사망 질병들에 타겟을 맞춰, 치료약 공급뿐 아니라 교육과 예방 활동으로 보건 서비스를 제공한다.

프랜차이즈 모델은 개발협력에 적합한 모델인가? 20여개의 최빈국의 일인당 보건의료 지출비는 연간 33달러밖에 안된다. 공공 보건의료비가 두 배로 늘어난다고 해도 보건의료 수요를 감당할 수 없는 열악한 보건의료 환경이라는 점을 감안하면, 민간 의료 서비스의 대안을 탐색해볼 만하다.

CFW 모델은 성공적인 프랜차이즈 핵심 요소들 모두를 갖춘 '지속가능한 공급사슬'을 형성하고 있다. 보편적 시스템과 교육훈련 프로그램, 세심한 사업 지역의 선택, 정기적인 감사를 통한 엄격한 품질 관리가 그것들이다. 특히 비즈니스 전략으로 가능한 한 가장 낮은 가격에서 양질의 약품을 구매하는 풀 네트워크 구매력을 활용하고 있다.

HealthStore 고객들은 모든 소득계층에게 개방적이지만 대부분이 중저소득층의 여성들과 아동들로 농촌에서 농업으로 생계를 유지하는 사람들이다. CFW 숍과 진료소는 인구 5천명 규모의 농촌지역의 마켓센터에 위치해 있다.

3) 개발협력의 성과

CFW 프랜차이즈 숍들은 개인 간호사나 보건직원들이 운영하는데, 이들은 가게를 운영하면서 필요한 교육훈련을 이수하면서 보장된 소득으로 생계를 유지한다. 케냐의 경우, 숍들은 2006년까지 보건직 소유의 40개와 간호사 소유의 26개 진료소를 합쳐 66개가 개설, 운영되었다. 이들은 연간 47만명의 환자에게 보건 서비스를 제공하였다. 2012년까지 케냐 전체의 네트워크에서 250만명의 환자들에게 보건서비스를 제공하였다. 또한 르완다에도 보급되어, 르완다 보건성은 PPP 협정을 체결해, 수백개의 CFW 숍의 운영을 추진하였다.

케냐의 경우, 환자 80%가 여성과 아동으로 취약층에 대한 보건 서비스 제공의 성과가 높다. 특히 밤 늦게까지 가게를 운영하는 곳에서 많은 수입이 생기고, 환자 편의를 제공했다는 분석이 제시되고 있다.

CFW 가게들은 소유주들에게 많은 수입을 보장해주기 때문에 매력적인 사업 투자가 되고 있다. 보건직원들은 연간 200-400 달러의 안정된 소득을 보장받고, 간호사들은 클리닉을 운영해 연간 1,000-1,400 달러의 소득을 올린다. 일반적으로 시장에서의 소득이 보건직원은 월 300달러, 간호사들은 월 400달러에 비하면 CFW 운영으로 더 많은 안정적인 소득을 보장받는다고 볼 수 있다. 게다가 다양한 보건의료 정보, 관리 기술 훈련 등이 프랜차이즈 가게들에게 제공되는 부수적인 혜택들도 있다.

CFW 진료소를 소유하는 것은 케냐의 간호사와 보건직원들에게는 매력적인 직업이다. 개인 차원에서는 안정된 수입이 보장되면서, 동시에 국가 차원에서는 더 많은 수입이 보장되는 다른 국가들로 이주하는 brain drain 문제를 해결하는 처방이 되기도 한다.

<21> Novartis

보건위생(의약품) / 개발도상국(아동, BOP) / 다국적기업(스위스)

1) 기업시민정신과 미션

Novartis의 CSR 미션:
"우리는 우리의 과학과 혁신의 전문성을 사회의 가장 중요한 건강 도전들에 적용시켜, 책임이 비즈니스의 핵심이 되어 우리의 건강 보호와 치유의 목적을 강화시킨다."

Novartis 스위스 바젤에 본사를 둔 다국적 제약회사로, 2008년 총 매출액 기준 세계 최대의 제약회사로 꼽힌다. 디클로페낙, 발사르탄, 이매티닙, 카바마제핀, 클로자핀, 테르비나핀, 사이클로스포린 등의 다양한 약품을 생산하며, 자회사로는 복제약품을 생산하는 산도즈가 있다.

2010년 6월 말라리아 치료약 3억4천만정을 이윤없는 제조원가로 제공하였다. 말라리아 풍토병에 고통받는 60여 국가들의 공공 목적으로 이용되어, Novartis가 말라리아 퇴치에 가장 선도적인 역할을 자임한 것이다. 이를 계기로 Novartis는 개발도상국의 보건 이슈들에 '무상의 유통'이라는 새로운 CSR 지원을 추진한다.

2) CSR 비즈니스 전략 : 무상의 약품 지원과 '차별적 가격정책'

Novartis는 회사가 보유하는 특허약의 권리를 빈곤국에서는 고집하지 않고 포기하는 최초의 제약회사이다. 따라서 복제약에 대해서 어떤 법적 소송도 제기하지 않는다. 이들 빈곤국들은 UN이 규정한 낮은 국내총생산, 취약한 인적 자산(영양, 보건, 교육, 성인 문자해득율), 그리고 높은 경제적 취약성 등에 따른 것이다. Novartis는 특허약뿐 아니라 복제약(generics)을 저렴하게 생산해 빈곤국 환자들의 고통을 덜어주는 노력을 한다.

이윤을 추구하는 기업으로서 Novartis는 "차별적 가격 정책"으로 의약품에 대한 지속가능한 접근을 추진한다. 선진국 시장에서는 의약품의 가격 모두를 지불하지만, 빈곤국에

서는 Novartis가 보조하는 할인된 가격으로 구매할 수 있도록 하는 것이다.

Novartis의 개발협력의 성과는 말라리아 퇴치뿐 아니라 기초의료에 대한 빈곤층의 접근을 용이하게 하는 혁신적인 제품의 개발과 저렴한 가격의 보급, 무상지원에서 찾아볼 수 있다. 보건의료에 대한 접근성 때문에 특히 여성과 아동의 건강문제는 빈곤국에서 특히 심각하다. 또 이들은 지불할 돈도 갖고 있지 않아, 타인과 국가, 국제기관의 원조에 의존할 수 밖에 없는 상황이다. 이런 상황에 대한 Novartis의 해법은 무상지원 이외에도 모바일, IT 기술을 활용해 진단과 치료를 지원하는 일이며, 농촌과 오지의 진료소들이 필요한 약품을 보유할 수 있도록 지원하는 것이다.

3) 개발협력의 성과

Novartis의 개발협력의 성과는 먼저 말라리아 퇴치에서 찾아볼 수 있다. 말라리아 치료약 3억4천만정을 무상으로 지원해 기여한 것이다. 말라리아 퇴치약을 무상으로 제공할 수 있었던 것은 2001년 이래로 치료약의 가격을 절 반 이상 감소시킬 수 있는 제조 효율성을 혁신한 결과이다.

나아가 Novartis는 WHO, UNICEF, Pan-American Health Organization (PAHO), 기타 국제기관들과 더불어 설사, 파상풍, 홍역 예방접종 지원에 공조한다. 이같은 공조의 일환으로 Novartis는 UNIEF와 PAHO에 연간 3억2천만 정의 홍역접종약을 지원한다.

Novartis는 특허약뿐 아니라 복제약(generics)을 저렴하게 생산해 빈곤국 환자들의 고통을 덜어주는 노력을 한다. 산도스 공장(Sandoz Division)을 통해 세계 90%를 대상으로 하는 복제약 생산을 하고 있다. 산도스와 현지 비즈니스 파트너인 1A Phrma는 가장 저렴한 가격으로 가장 정확한 전달 체계를 갖추고 다른 회사들과 경쟁해, 가나와 잠비아에서 계약을 체결했고, 이어서 이디오피아, 카메룬 등지에서도 사업을 확장해간다.

<22> Pfizer

보건위생(의약품) / 감비아 등(BOP) / 다국적기업(미국)

1) 기업시민정신과 미션

Pfizer의 미션:
"과학기술과 우리의 글로벌 자원을 활용해서 생애주기 전체에 건강과 웰빙을 개선하는 실천을 하며, 안전하고, 효과적이며 적정 가격의 약품과 건강케어 서비스를 필요한 사람들에게 제공하는데 헌신한다."

Pfizer는 자사를 "세계 최대의 연구기반의 제약사"로 소개한다. 뉴욕에 본사를 두고 있는 제약 회사로 립토르, 리리카, 디플루칸, 지스로맥스, 비아그라, 셀레브렉스 등을 판매하는 다국적기업이다. 독일에서 미국으로 이주한 사촌형제 찰스 파이저와 찰스 에르하르트가 1849년 뉴욕 브루클린에서 화학약품 회사인 찰스 화이자 앤드 컴퍼니를 설립한 것이 시초이다.

글로벌 건강 프로젝트를 자사의 대표적인 사회공헌 활동으로 소개하며, 아래와 같은 주요 글로벌 건강 프로젝트에 참여해 선도적인 제약사 역할을 자임하고 있다.

2) CSR 비즈니스 전략 : 모바일 폰으로 약품 공급사슬 개선

일부 개발도상국에서 병원과 보건소 등에서는 조제약의 공급부족으로 지역사회가 질병, 사망에 이르는 문제들이 발생한다. 제약사인 Pfizer와 모바일 IT 회사인 Vodafone이 파트너십을 맺어 UNDP의 Business Call to Action의 '포용적 비즈니스' 사업에 참여하였다. 모바일 폰을 활용해 접근을 개선하고 약품공급의 신뢰성을 확보하는데 사업의 목적이 있다.

"건강을 위한 SMS"(SMS for Health)로 명칭된 이니셔티브는 모바일 폰을 이용해 약품 제고 수준을 파악하고 특정 지역의 계절적인 변화를 예측하는데 활용하는 정보를 수집한다. 프로젝트는 2010년 감비아에서 실험 운영중인데 그곳에서는 전국적인 중앙 및

지역의 약국을 포함한 50개의 보건소를 대상으로 하며, 5대 주요 병원들도 포함된 대형 프로젝트이다.

약사, 보건케어 제공업체, 약국 직원 등은 간단한 코딩 시스템을 활용하는 방법에 대한 교육을 받아, 중앙 데이터 베이스에 10대 질병에 대한 20개 의약품의 유통기간, 질병 발병률 등을 입력한다. 데이터베이스 정보를 바탕으로 감비아 보건부와 제약사들은 약품이 적기에 소비자에게 공급되도록 감비아 전역의 약품공급사슬을 개선하고 있다. 실험 적용의 결과에 성과를 거둔 Pfizer와 Vodafone은 향후 5년의 계획으로 다른 아프리카 시장에도 "건강을 위한 SMS" 프로젝트를 확대, 적용시킬 예정이다.

3) 개발협력의 성과

Pfizer의 국제개발 협력의 성과들은 이외에도 자사의 2012년 "글로벌 건강 파트너십" 보고서를 통해 아래와 같이 정리해볼 수 있다.

Global Health Partnerships (GHP) 프로그램을 통한 종합적인 글로벌 암퇴치를 위한 CSR 전략을 추진하고 있다. 암퇴치의 가속화를 위해 파트너십을 형성한 46개국의 32개의 암통제와 흡연통제 기관들에게 2008-11년 기간에 $4,700만를 투자하였다. 2020년까지 암 발병율이 50% 이상 증가해, 연간 1,500-1,600만 케이스가 될 것을 예측되는데, 그 중 75% 절대 다수가 개발도상국에 해당된다. 또 흡연자 10억 인구중 80%가 중저소득국가들에 있다.

2008년 이래로 GHP의 암과 흡연통제 프로그램 서비스를 받은 인구는 9,700만명에 이른다. 암치료에는 초기 검진에 27,000명이 참여했고, 16,00명의 암환자들이 치료 혜택을 받았다. 그리고 27만명에 이르는 보건의료진이 전문 교육훈련에 참여하였다.

<23> P&G

보건(식수) / 베트남 등(빈곤층) / 다국적기업(미국)

1) 기업시민정신과 미션

P&G CSR의 미션 :
"P&G는 세계의 형편이 어려운 사람들의 주택과 건강 개선을 지원한다."

미국의 다국적기업인 P&G(Procter & Gamble)는 140여국에서 300여 종의 소비제품을 판매한다. 80개국에 확대된 공급사슬에서 13만여명의 직원을 고용하고 있다. 아래에서 소개하는 정수제품은 P&G 보건과학연구소가 개발한 제품으로, 가정용과 지역사회 용도의 식수를 정수해 공급하는 POU(point-of-use) 모델이다. 전통적인 파이프를 통한 식수보다 안정하고 깨끗하며 로지스틱스의 진전으로 저렴한 가격으로 공급할 수 있다는 점에서 식수난을 겪고 있는 많은 개발도상국의 BOP 시장 개척으로 적합한 비즈니스 아이템이다.

2) CSR 비즈니스 전략

P&G가 비영리 CSR의 하나로 무상 공급하는 정수기 이외에도 영리를 목적으로 하는 정수제품(PUR)의 생산, 판매는 가능한가? 이에 대해 아래와 같은 BOP 시장 개척을 위한 비즈니스 전략을 추진하였다. 상업용 정수제품인 PUR는 기술혁신에 기반해 효율적인 유통과 마켓팅 인프라 개발에 크게 의존한다.

최초의 상업용 비즈니스 실험은 과테말라, 필리핀, 모로코, 파키스탄, 베트남에서 착수되었다. 특히 지역의 보건인력들에 대한 인식 개선을 위한 세미나, 워크숍, 교육훈련 프로그램들이 진행되었다. 또한 지역의 유통과 판매를 담당하는 기업들과 업체들과의 네트워크 구축이 비즈니스의 기반이 되었다. 개발도상국 판매용으로 작은 용기 sachet으로 제품을 포장하는 혁신으로 장기간 보관과 유통의 효율성 개선이 이뤄졌다. 작은 용기 하

나로 10리터의 정수물을 한 가정이 이틀간 마실 수 있는 식수를 공급할 수 있다. sachet 용기당 가격은 처음 개발도상국의 시장 사정에 따라 8-10센트로 저소득층도 구매 가능한 가격이다.

사례가 되는 베트남의 Dong Thap 지역의 경우, 매년 메콩강의 홍수 피해로 심각한 식수난을 겪는 지역으로 안전한 정수의 필요성이 매우 높은 지역에 해당된다. P&G 파이롯트 프로젝트로 8개 지역사회의 4천 가구에 정수를 공급할 수 있었다. UNICEF와 파트너십으로 첫 22만 7천개의 PUR 세트가 무상으로 공급되었다.

프로젝트는 파이롯트 가정을 선정해 정수 제품을 사용하는 방법을 알려주고, 정수의 중요성을 인식하게 하며, 상업용 시장 개척의 가능성을 탐색하였다. 프로젝트는 다음과 같이 다섯 단계로 진행되었다.

제1단계는 정수 처리의 효과를 확인하기 위해 무작위 테스트를 실시하였는데, 매우 높은 효과성을 보였다.

제2단계는 실험 대상 가구와 학교에서의 파이롯트 현장 활동을 진행했는데, 사용법은 베트남 현지어로 번역되어 교육되었다. 정부 관계 기관의 협조로 사용법에 대해 충분한 교육이 진행되었다.

제3단계는 지역 사회 차원의 정수에 대한 기술 교육훈련이 진행되었다.

제4단계는 지역사회의 역량 구축 방안이 시행되었다. 아프리카에서의 경험에 비추어, 개인과 가정 차원에서 지역사회 차원으로 인식 교육 훈련이 확대되는 것이 바람직한 성과를 얻는다는 점을 활용하였다. 파트너 기관인 UNICEF가 지역사회 지도자들이 가정 단위로 PUR 사용에 관한 지도 역할을 담당하도록 교육 프로그램을 진행하였다.

마지막 5단계는 주단위로 자료를 수집해 정수제품의 사용을 모니터링하는 수퍼비전을 제공하였다. 미국의 질병통제예방센터가 모니터링 도구 개발에 도움을 주었다.

3) 개발협력의 성과

나아가 2005년 P&G는 상업적 수익 모델에서 비영리 모델로의 전환을 시도하였다. 용기당 생산비에 해당되는 4센트에 PUR를 판매한 것이다. 2006년말까지 5,700만 sachet을 인도적 구호기관들에 판매하였다. 여기에는 다음 두가지 모델이 적용되었다.

하나는 '사회적' 모델로, 비영리 조직들이 소유하고 있는 사회적 마켓팅과 유통의 채널, 그리고 NGO들과 정부의 사회적 네트워크를 활용하는 것이다. 이 모델은 개발도상국에서 보건 제품의 공급 채널로 일반적으로 널리 활용하는 것이다. P&G의 "아동의 안전한 식수 프로그램"의 경우, 비영리기관인 PSI와 유통의 파트너십으로 아시아와 아프리카 여러 지역들에 PUR 제품을 공급할 수 있었다.

다른 하나는 '긴급구호' 모델이다. 구호 모델은 (홍수, 지진 등) 자연재해 발생 직후 안전한 정수를 공급하는 일이다. 긴급구호기관들에게 정수제품의 공급과 함께 안전한 정수를 사용하는 교육 프로그램이 함께 제공된다. 이디오피아의 긴급구호에서는 CARE와 파트너가 되어 CARE의 식량용 비스켓와 함께 PUR 제품이 포장되어 공급되었다.

<24> Royal DSM

보건위생(영양) / 인도네시아(빈곤 아동) / 다국적기업(네덜란드)

1) 기업시민정신과 미션

Royal DSM의 미션:
"사람, 지구, 이윤(People, Planet and Profit)에 이득을 주는 혁신을 기반으로 모든 이해관계자들에게 지속가능한 공유된 가치를 창출한다."

Royal DSM은 자사 홈페이지에서 "건강, 영양, 원료에서 활동적인 과학기반의 글로벌 기업"이로 소개하며, "생명과학과 원료과학에서 DSM은 모든 이해관계자들에게 지속가능한 가치를 창출하는" 목표를 가지고 있다.

2013년 7월 글로벌 과학기술 다국적기업인 Royal DSM은 UNDP가 시행중인 BCA(Business Call to Action)에 합류해 인도네시아에서 아동 영양 개선 프로젝트와 빈곤 공동체의 고용창출의 기회를 제공하였다. 건강식품 사회적 기업 프로그램인 KeBal(Kedai Balitaku) 요리 센터를 자카르타에 10개 개설해 연간 3만명의 아동들에게 하루 1만여 식사를 제공한다.

2015년까지 2만여 가정에 건강식품과 영양 개선 교육 프로그램을 진행할 예정이다. 이를 추구하기 위해 지속가능한 식량공급사슬을 구축해 지역 노동자들에게 취업의 기회를 확대시켜주는데 비즈니스의 목적이 있다.

2) CSR 비즈니스 전략

CSR 비즈니스의 핵심은 기존의 KeBal을 '포용적 비즈니스'로 발전시키는 데 있다. 지금의 모델은 노동의 분화에 따라 효율성과 지속가능성 모두를 갖춘 파트너십에 기초한다. 중앙집중화된 요리 설비들로 대량의 식품 요리가 가능해졌고, 요리사들도 건강 식사를 준비하는데 더 많은 시간 투자를 할 수 있게 된 것이다. 요리센터와 음식점들 사이의 파트

너십으로 질적 개선을 유지하면서도 모두에게 수익 증대를 갖다주는 윈윈 전략이 된다.

KeBal의 최근 개발되는 브랜드 “Kebal, Enak, Praktis, Pasti Bergizi”는 “맛있고, 간편하며 영양이 풍부한 카페”라는 의미로 영양사들이 영양이 풍부한 원자재를 사용해 개발한 새로운 메뉴이다. 식사, 스낵, 육고기, 야채, 과일 젤리 등 모두가 중앙 요리센터에서 준비되어 음식점들이 이들을 소비자에게 판매하는 방식이다. 음식점 직원들은 KeBal의 관리팀으로부터 건강체크 등 정기적인 관리를 받는다.

비즈니스의 성공은 소비자의 충성도에 달려 있다. 설문조사 결과를 보면, 소비자의 97% 가량이 KeBal의 소매상에서 일주일에 3회 이상 구매하는 것으로 조사되었다. 이처럼 소비자를 안정적으로 확보한 것은 영양이 풍부한 음식 메뉴 개발, 소매음식점과의 관계, 공정한 가격정책 등 전반적으로 지속가능한 공급사슬의 구축에 있다고 볼 수 있다.

3) 개발협력의 성과

Royal DSM은 지속가능한 공급사슬의 구축을 통해, 인도네시아의 건강식품 소비와 영양 개선에 기여한다. 지역의 Mercy 회사와의 파트너십을 통해 빈곤퇴치와 아동 영양개선에 기여해왔다. 포용적 비즈니스 전략으로, KeBal은 아동의 영양 실조와 빈곤층의 실업 증대로 인한 빈곤 확대 문제를 개선하기 위한 전략을 추진하였다.

먼저 기술적으로 영양이 풍부한 비타민 함유 미량영양식품(micronutrients)을 개발해, 영양 실조의 아동들에게 공급해 영양 개선을 지원하였다. 학교 급식, 가정방문 판매, 정부지원의 지역사회개발 조직의 통한 판매 등 다양한 방식으로 영양 개선에 기여해왔다. 수만명의 빈곤아동들이 혜택을 보고 있다. 소매 음식점들도 수익을 증대하면서 지속적으로 요리시설 설비에 투자하면서 사업을 확장하고 있다.

<25> ScJohnson

보건위생(소독) / 케냐(BOP) / 다국적기업(미국)

1) 기업시민정신과 미션

SC Johnson의 미션:
"사람들의 선의는 어느 비즈니스에도 유일하게 지속되는 것으로, 그것만이 유일한 내용물이고, 다른 모든 것들은 그림자이다."

SC Johnson은 미국의 종합 생활용품 업체로, 1886년 새뮤얼 커티스 존슨이 왁스를 비롯한 가정용품을 제조하는 회사로 설립하였고, 이후 존슨 가문의 가족회사로 경영이 이어지고 있다. 살충제, 방향제, 세정제, 식품보관 용기 등의 제조와 판매를 하는 다국적기업이다.

SC Johnson의 글로벌 CSR 활동의 시작은 2003년 코넬 대학의 Center for Sustainable Global Enterprise (CSGE)가 개발한 BOP Protocol™ 에 참여하면서부터이다. BOP Protocol은 그밖에도 미시간 대학과 World Resources Institute을 비롯해서 기업들로는 DuPont, Hewlett Packard, SC Johnson, Tetra Pak, Johnson Foundation 등이 참여했다.

BOP Protocol™ 은 BOP 시장에 지속가능하게 서비스 제공하는 독특한 도전에 기업의 혁신과정을 개발하는데 목적이 있다. 그 과정은 "기업과 지역사회가 충족되지 않은 가난한 공동체의 욕구를 충족시켜주고 모든 파트너들에게 상호호혜적인 가치를 창출하는 지속가능하고 문화적으로 적절한 비즈니스 모델을 공조적으로 개발하는 과정"으로 정의된다.

2) CSR 비즈니스 전략

SC Johnson은 2005년 나이로비의 비즈니스 벤처 Community Cleaning Services (CCS)에 투자했다. 가장 저렴한 비용으로 지역사회의 청소와 병충해 박멸 서비스를 제공

하는 지역사회 기반의 위생 비즈니스이다. BOP Protocol™ 이 제시하는 비즈니스 모델에 따라, 나이로비 인근 지역들에서 비즈니스를 착수하기 위해 지역의 창업기관들 Carolina for Kibera (CfK), Coalition of Youth Entrepreneurs 등과 전략적 파트너십을 맺었다. 이로써 청년 기업가들, 지역의 SC Johnson 직원들, CfK를 포함한 지역 NGO 등의 개발 전문가들과 공조적으로 새로운 비즈니스를 개발할 수 있었다.

새로운 현지 기업인 CCS는 SC Johnson 제품들을 기반으로 하는 새로운 창업과 고용의 기회를 확대하는 방안들에 초점을 맞춰, 깨끗하고 안전한 가정의 위생 서비스 제공의 비즈니스를 착수하였다. 먼저 가정내에 살충제를 뿌려 위생을 개선하는 사업으로, 가정방문을 통한 제품의 판매에 청년 창업자들이 역할을 맡아 일자리와 소득의 기회를 만들 수 있었다.

SC Johnson 제품들인 공기정화제 Glade🅭, 유리청소제 Windex🅭, 화장실 위생용 Duck🅭, 살충제 Baygon🅭 등을 판매하였다. 청년창업자들을 지원하는 마켓팅과 비즈니스 기술을 교육훈련 받도록 하며, 청년창업가들은 비즈니스 역량을 구축하며 동업자로서의 지위를 확보해갔다.

3) 개발협력의 성과

개발협력의 성과는 BOP 지역사회의 보건위생의 개선 효과와 청년들을 대상으로 하는 창업, 일자리와 소득의 제공 등을 꼽을 수 있다.

첫째, 지역사회의 보건위생의 개선은 사례가 되는 나이로비 주변 지역들에서 두드러진 성과로 제시되고 있다.

CCS 팀은 매달 정기적으로 나이로비 주변 지역의 최소 50만 주민들을 위한 지역사회 방역, 살충 등의 위생 개선의 혜택을 제공하였다. CCS가 제시하는 객관적인 개선의 성과는 CCS의 위생 서비스로 박테리아 80%가 감소된 것으로 조사되었다.

둘째는 청년들에 대한 투자와 지원이다. 먼저 200명 가량의 청년들에게 위생 서비스와 비즈니스 관리에 관한 전문기술훈련을 제공하였다. 또 지역사회의 리더들에게 위생교육훈련도 제공하였다. 다음으로 고용의 성과로는 일주일에 2-6일 근무하는 60명의 전문 위생사들을 고용하고 있다.

또 다른 성과들은 SC Johnson의 “2013년 BOP 보고서”에 제시되어 있다.

Cornell University 등 연구기관들에게 R&D 연구기금을 제공해, BOP Protocol™ 을 많은 다국적기업들이 글로벌 비즈니스 전략을 추진할 수 있도록 하였다. 또한 르완다에서는 2007년 이래로 제충국(pyrethrum) 농민들을 지원해 생산성을 높이고 소득증대를 위해 농민조직을 통한 효과적인 농사기법을 훈련받도록 지원하였다.

<26> Sumitomo Chemical

보건위생(말라리아) / 탄자니아 등(BOP) / 다국적기업(일본)

1) 기업시민정신과 미션

Sumitomo Chemical의 CSR 미션:
"Sumitomo Chemical은 CSR 기반의 관리에 기초해 '지속가능한 화학'을 통해 사회의 지속가능한 개발에 기여한다."

1913년에 설립되어 세계적으로 수십여 국가들에 지사를 두고 있는 일본의 다국적기업으로 주로 농업비료를 생산해 왔다. Sumitomo Chemical의 CSR 활동은 지역공동제 지원, 지속가능한 미래지향적 사회개발, 그리고 글로벌 기업으로서의 책임있는 활동 등 세 가지로 소개된다.

2) CSR 비즈니스 전략

Olyset2 Net은 저렴한 가격으로 내구성도 강해, 세탁을 해도 5년간 사용이 가능한 제품이다. 폴리에틸렌 제품으로 모기장의 소재에서 살충제가 서서히 품어나오도록 제조되었다. 모기장내의 공기 순화를 위해 다른 모기장에 비해 규격이 두배 가량 큰 것이 특징이다.

WHO는 2001년에 실험 지역에서의 두드러진 말라리아 감염율의 감소를 지적하며, "장기적인 살충용 모기장"이라 적극 추천하며, 말라리아 퇴치에 모기장 보급이 가장 효과적이라고 판단하였다. 생산량은 초기인 2005년에는 1,300만개에서 5년후 2010년 6천만개 크게 늘었다. Olyset2 Net 생산량은 탄자니아, 중국, 베트남 삼국에서 연간 6천만개가 생산되고 있다.

Sumitomo Chemical은 파트너기업인 탄자니아의 A to Z Textile Mills에 특허권을 포기하는 기술이전으로 지원하면서 본격적인 현지 생산이 가능해졌다. 이후 모기장 보급 사업은 주로 WHO, UNICEF 등의 국제기관들과의 PPP 사업으로 진행되었다. 2008년 WHO는 말리리아 퇴치를 위해 모기장 보급을 '보편적 보급'으로 목표를 설정해 추진해왔다.

3) 개발협력의 성과

말리리아로부터 생명을 구하고 모기장 생산으로 지역의 일자리와 비즈니스를 창출하는 것 이외에도 말리리아와 빈곤 퇴치를 위한 외부 원조금을 효과적으로 사용해 영향력있는 사업이 되었다는 것이 WHO 등의 UN 기관들의 좋은 평가이다.

탄자니아의 조인트 벤처 기업인 A to Z Textile Mills과 공동으로 다른 두 개의 기업들과 연간 3천만개 모기장을 생산하는 설비를 갖추게 되었다. 탄자니아의 한 공장에만 8천명의 일자리가 생겼고 이들의 임금으로 2만5천여명의 생계를 지원하며 지역경제에 기여한다는 경제적 성과도 있다.

2010년 Sumitomo Chemical은 MDG 목표 달성에 기여하기 위해 40만개의 Olyset2 Net를 기증하였다.

2012년에는 Sumitomo Chemical은 WHO가 추천하는 Olyset2 Net* 모기장의 개발로 Global Business Action(GBCHealth) '핵심 전문성 응용' 부문의 수상자가 되었다. 매년 보건의료 분야의 기업들에 대해 글로벌 보건 개선에 기여하는 기업들에게 주어진 권위있는 상이다. "말리리아를 확산시키는 모기를 장시간 차단시키는" 모기장의 개발이다. 아프리카에서 모기장 구입을 신속하게 하고 지역경제에도 기여하기 위해 Sumitomo Chemical은 사하라 이남에 주요 모기장 제조공장을 설립하였다.

<27> TWI

보건(식수) / 멕시코(BOP) / 다국적기업(미국)

1) 기업시민정신과 미션

TWI의 미션 :
"경제적으로 이용가능하고 편리하며 효과적인, 신뢰할 만한 세계의 pod 물 솔루션의 원천을 지향한다."

"Point-of-Drinking" ("POD") 식수대 시스템을 개발, 적용해 지역의 물 오염상태를 개선하는데 선도적인 글로벌 비즈니스 팀을 갖고 있는 다국적기업이다. TWI는 개발도상국의 지역사회가 물 오염(박테리아, 바이러스 등), 비소 등의 유해물질, 건강을 해치는 화학물질을 효과적으로 제거하는 맞춤형 지속가능한 테크놀러지를 제공하는 독창적인 유통모델을 공동으로 창출한다.

수인성 질병은 개발도상국의 사망의 절반 이상, 그리고 모든 질병의 80% 이상 직접, 간접적인 원인이다. 매년 수인성 질병으로 5세 미만 아동의 4-5백만 명이 사망하고 있다.

BOP 프로토콜은 TWI와 지역사회 공동의 역량을 통합한 공동창출이다. 양자 어느 한 편이 없어도 사업을 성사되지 않으며 지역사회의 물 욕구를 충족시키지 못한다. 제품과 서비스 제공 등의 비즈니스가 지역사회가 희망해서 충족되고 신뢰받도록 하는데 있다.

2) CSR 비즈니스 전략

TWI의 비즈니스 전략은 회사가 제시하는 "BOP 프로토콜 과정"을 통해 살펴볼 수 있다. 회사가 수익을 내면서 BOP 대상인구에게 가장 저렴하면서 구매가능한 가장 위생적인 식수를 공급하는데 비즈니스 전략 3단계를 시행하였다.

〈제1단계〉

- 라틴 아메리카(멕시코)를 일차 사업 인큐베이션 장소로 선정, TWI 멕시코 설립.

- 멕시코 중북부 도시 토레온 부근 저소득층 거주지역 차팔라에서 사업 시작. 이 지역은 비소에 식수가 오염되어 있음.
- 낮은 비용으로 비소와 과도한 염소를 제거하고 필요한 경우 병원 오염까지 막을 수 있는 사용자 현장 정수기술을 개발.
- 지역내 적절한 NGO 파트너 물색 중 현지 가톨릭교회와 협력, 이를 통해 신뢰를 확보하고 추가적인 협력 파트너를 구할 수 있었음.

〈제2단계〉 성공적인 비즈니스 구축에 관심을 가진 현지 파트너 기업들이 TWI의 플랫폼 기술을 바탕으로 새로운 비즈니스 컨셉트를 만들어 냄.

- 지역사회 전체에 걸쳐 주부들과 가족들을 주축으로 건강한 라이프스타일을 추구하는 건강대화그룹의 비즈니스 과정과 결합.

〈제3단계〉 TWI의 깨끗한 식수를 활용한 보완적 제품 아이디어도 나왔음.

- TWI의 식수에 생과즙을 섞어 만든 청량음료 FruTWI.
- 학교나 지역사회 차원의 청소 이벤트 행사를 후원하는 '지역사회 끌어내기' 사례.

3) 개발협력의 성과 : 멕시코 프로젝트

TWI는 2005년부터 멕시코를 우선 사업 대상지역으로 설정해, 지속적으로 투자해왔다. 그러다 최근 2012년에 멕시코 Durnago 주 전역에 31,000개의 POD 시설을 제작해 설치하는 계약을 체결하였다. POD 정수시설인 WaterCura는 식수 오염 문제에 시달려온 멕시코에서 위생적이고 깨끗한 식수를 공급한다. 세계 최초로 지방정부가 중앙집중적 정수처리 시설을 다국적기업과 계약을 체결한 사례이다.

TWI가 제시하는 해결방안은 공개입찰 과정에서 중앙처리비용의 30%로 가능하며, 다른 POD 기업들이 제안한 가격에 비해 16%에 해당되는 저비용 고효율 대안이다. TWI는 1000 갤런의 물의 정수에 드는 비용은 시장가격 대비 가장 저렴한 비용이라고 밝힌다. Durango 주의 4개 도시 인구 15만명(50개 농촌과 50개 도시 지역)에게 식수를 공급하는 시설이다.

<28> VillageReach : VidaGás

보건위생(LPG 조명) / 모잠비크(BOP) / 사회적 기업(미국)

1) 기업시민정신과 미션

VillageReach의 미션:
"취약 공동체를 위한 양질의 보건의료에 대한 접근을 증대시켜 건강 개선과 생명의 구호."

2001년에 미국 시애틀에 설립된 사회적 기업으로, 인프라와 로지스틱스를 주력 비즈니스로 한다. 2001년 VillageReach는 모잠비크에서 신속하고 보편적인 예방접종과 의약품 공급을 보장하는 이니셔티브를 착수하였다. 520만 인구를 대상으로 하는 251개의 보건소를 구축해 왔다. VillageReach 모델은 의약품 전달을 용이하게 하는 로지스틱스를 통해 그리고 지역의 인프라 개선으로 사회적 기업의 창업과 운영을 통해 보건의료에 대한 접근을 개선하는 데 사업의 목적이 있다.

2) CSR 비즈니스 전략

UNDP의 2008년 "포용적 시장 사례 연구"의 하나인 VillageReach의 VedaGas는 북부 모잠비크의 인구 2천만명을 대상으로 보건의료 서비스 접근을 개선시킨 성공적인 모델로 평가받는다. 특히 보건소와 병원의 전력 공급 문제로 수술의 차질 등 문제가 심각한 상황에서 안정적인 조명을 제공하는 사업이다. 사고나 출산 등으로 병원을 찾는 환자들은 24시간 밤낮을 가리지 않지만 대부분의 진료소는 낮 시간이 아니면 조명 공급이 되지 않아 진료를 하지 못하는 상황에서 조명을 밝히는 사회적 기업이 보건의료에 빛을 더해준 것이다.

특히 보건에 취약한 아동들의 예방접종을 시기를 놓치지 않고 접종함으로써 아동보건에도 기여한다. 이 지역은 2%도 안되는 가정만이 전력의 혜택을 누린다.

VillageReach와 같은 사회기업가 정신과 시애틀의 자선사업가들의 기금으로 첫 사업을 착수할 수 있었다. 실험 대상 지역의 지방 정부는 정부 지원금에 힘입어 보건소 설치 등을

위한 관료적 규제를 풀며 파트너로 동참하였다. 또 다른 파트너는 지역사회 재단인 FDC로, 새로운 현지 사회적 기업인 VadaGas를 설립하는 파트너 기관 역할을 했다. FDC는 지역의 전문가들을 충원하는 역할을, VillageReach는 파이롯트 프로그램의 시행의 책임을 각기 분담하였다.

프로젝트의 성패는 예방접종 프로그램의 효과성을 개선하는 일로, 의약품의 변질을 막기 위한 냉동, 냉장 설비의 구축이었다. 그래서 개발된 설비가 냉동 사슬 모델이다. 기존의 kerosene 냉장고를 대체하는 LPG 냉장고를 개발해 효과성과 효율성도 높이는 비즈니스 전략인 것이다. 동시에 약품의 구매부터 운송, 보건소 냉장 및 냉동 보관, 사용에 이르는 일련의 공급사슬의 혁신이 뒤따랐다. VedaGas를 통한 안정적인 LPG의 공급이 가장 핵심적인 비즈니스가 되었다. VedaGas는 수익을 위해서도 보건소 등의 의료시설뿐 아니라 다른 기업들과 가정에도 LPG를 저렴하게 판매해 안정적인 비즈니스 기반을 구축할 수 있었다.

3) 개발협력의 성과

개발협력의 성과는 대부분 빈곤층에 대한 기여라고 볼 수 있다. 첫째는 진료소 등 의료기관에 지속가능한 조명과 에너지의 공급으로 빈곤층 환자들의 보건 서비스를 획기적으로 개선시키는 효과가 있었다.

둘째는 냉동 및 냉장 설비의 개선으로 예방접종의 운송과 보관의 혁신이 가능해져, 비용을 절감하며 예방접종의 효과성과 효율성을 동시에 제고시켜 빈곤층에 대한 보건 서비스가 획기적으로 개선되었다. 실제로 인구 150만 지역의 88개 파이롯트 진료소에서 예방접종이 36% 증가했다.

셋째는 야간 진료와 수술이 가능해져 생명을 구호하고 응급 진료를 가능하게 해주었으며, 환자의 의료 접근성을 높였다.

넷째는 LPG는 지속가능한 환경적 대안으로 빈곤 가정에 대해서도 에너지로 공급될 수 있는 에너지이다.

다섯째는 여성과 아동 등 땔감을 찾아 시간을 낭비하는 일이 감소하면서 삶의 질의 개선에도 직접적으로 기여한다.

III. 상업(BOP 시장)

<29> COLUMBIA Sportswear

상업(의류) / 개발도상국(BOP 여성) / 다국적기업(미국)

1) 기업시민정신과 미션

Columbia의 CSR 미션:
"우리는 윤리적, 지속가능한 제조 실천에 가치를 두고 우리와 비즈니스를 하는 파트너들과 이같은 가치를 공유할 것으로 확고히 실행한다."

Columbia Sportswear는 120개국에서 3천 여명 임직원들이 야외활동복 중심으로 판매하는 다국적기업이다. 회사는 전체 제조업체의 10%만 소유하고 나머지 90%는 파트너십으로 운영하므로, 공급사슬을 엄격히 관리, 지속적인 교육으로 관리한다. 따라서 기차 공유 창출을 통해, 기업의 수익을 증대하면서 공급사슬의 공급자와 유통자, 노동자의 수익 증대에도 기여한다고 볼 수 있다.

2) CSR 비즈니스 전략

기업의 CSR은 지속가능성, 지역사회, 공급사슬 관리에 초점을 맞춘다. 전력사용, 운송, 포장재 사용 등 비즈니스 전반에 지속가능성을 추구하며, 지구환경 분야를 집중 지원한다. 또, 임직원들과 소매업체들과의 관계가 매출에 영향을 미치기 때문에 공급사를 중심으로 집중적인 관리를 한다.

대표적인 CSR 프로젝트는 여성건강 HERproject이다(http://herproject.org/).

BSR (Business Social Responsibility)가 개발한 HERproject는 다국적 기업들과 개

발도상국의 생산공장 그리고 NGO들이 여성의 건강 의식 제고를 위한 '지속가능한 작업장 프로그램'을 창출하는 것이다. BSR은 열악한 작업장에서 일하는 여성들의 작업장 환경과 개인의 건강을 증진시키면 기업의 투자 대비 수익률도 증대한다는 점을 강조해, 다국적기업들이 HERproject를 도입할 것을 권고한다. 다국적 의류기업인 Levi Strauss 재단이 기금을 제공해 성도적으로 시행한 것으로, 여기에 Columbia 등의 다수 기업들이 참여하고 있다.

Columbia의 HERproject는 방글라데시, 중국, 이집트, 케냐, 인도, 인도네시아, 파키스탄, 베트남 공장들에서 시행되고 있다. 교육 내용을 담은 커리큘럼은 작업장 환경에 적용될 수 있는 임신과 출산부터 HIV/AIDS, 일반위생에 이르는 보건의료 문제들에 관한 교육자재와 1시간 분량의 교육 모듈로 이뤄진다. 200여개의 그림 이미지를 통한 교육으로 언어에 지장을 받지 않고, 자국어 설명이 용이하다. 미국방송사 CNBC는 방글라데시 의류공장 붕괴 사고로 관심이 높아진 여성노동자의 작업화견에 관한 보도를 하면서 Columbia Sportswear의 HERproject를 소개한바 있다. 여성노동자들의 보건의료 증진에 기여하는 작업장 환경변화가 기업에게도 수익증대를 갖다준다는 내용이다.

3) 개발협력의 성과

HERproject의 효과는 여성노동자들의 작업장 안전과 보건위생에 대한 기여라고 볼 수 있다. 일례로 임신중인 여성노동자의 태아검진율이 60% 늘었다는 것이다. 기업의 보건의료 교육효과는 개인과 가족들의 위생과 건강 증진에도 기여하고, 이를 통해 기업은 직원 채용과 생산성 증대에도 혜택을 보게 된다는 것인 현지 공장 책임자들의 증언이다.

또 다른 사례는 Columbia의 이불생산 Project이다. 중국, 인도네시아 등 각 생산지에서 생산하고 남은 재료를 활용해 구호물품으로의 이불을 생산 NGO를 통해 배분하는 프로젝트이다. 각지역의 파트너 기업들과의 협업으로 남은 재료로 이불을 생산함으로 별도의 비용 부담은 없다. 본사에서 14개월간 준비하였고, Polo에 등 타사들도 자발적으로 동참하고 싶을 정도의 매력적인 프로그램이다.

<30> Levi Strauss

상업(의류) / 개발도상국(빈곤여성) / 다국적기업(미국)

1) 기업시민정신과 미션

Levi Strauss의 미션:
"우리를 둘러싼 세상에 대한 깊은 관심을 기울이면서 정서적 동감을 갖기 시작한다. 우리는 소비자, 임직원, 다른 이해관계자들의 욕구에 귀기울이며 호응한다."

기업 비즈니스 활동뿐 아니라 재단을 통해 독특한 CSR 활동을 한다. 재단 홈페이지에는 "지난 50년 이상, Levi Strauss Foundation은 노동자의 권리를 적극적으로 증진시켜 왔고, HIV/AIDS에 대한 투쟁, 그리고 빈곤 가정과 소외층을 보호하기 위한 자산을 구축하는데 헌신해왔다"고 밝힌다.

1853 Bavaria 이민자 Levi Strauss가 설립한 회사로, 연간 수익이 2009년 41억 달러에 달한다. 브랜드 제품으로는 Levi's, Dockers, Signature 등이 있다. 110개국에 6만여 유통업체들이 있는 다국적기업이다. 세계적으로 235개의 계약 공장들이 있고, 터키, 폴란드, 남아공, 베트남에는 4개의 O&O 공장들에서 7백만-천만벌의 제품들을 생산한다.

창업자 Levi Strauss는 그의 첫 수익을 고아원에 전달하는 자선사업가였다. 1906년 샌프란시스코에 대지진이 발생했지만 모든 직원들에게 급여를 제대로 지급했고, 1950년대 작업장에서 흑백 인종차별을 선도적으로 철폐시켰으며, 1991년 기업중 가장 먼저 윤리헌장을 도입해 실천했고, 2005년에 최초로 공급사슬의 공급업체들의 상황을 공개하며 '지속가능한 공급사슬' 유지에 선도적 역할을 했다. 이어서 2012년에는 획기적인 글로벌 노동복지 개선에도 선도적인 역할을 하는 기업이다.

2) CSR 비즈니스 전략 : 글로벌 노동복지 선도

Levi Strauss는 2012년 노동복지를 개선하기 위한 새로운 획기적인 접근법을 제시하

였다. 노동자들이 공장 밖 지역사회에서도 생활개선을 위한 다양한 복지대안들을 지역의 비영리 시민사회단체들과 더불어 추진하였다. 노동법의 시행, 고용교육훈련, 보건의료서비스 등 다양한 노동복지 관련 프로그램들을 재단(Levi Strauss Foundation)의 기금을 통해 시행한다.

새로운 접근법은 보다 실질적인 개발협력의 목표를, UN MDG 8개중 다음 다섯개에 초점을 맞추었다. 제1목표 빈곤해소, 제2목표 젠더 평등과 여성역량강화, 제3목표인 임산부 보건, 제6목표인 HIV/AIDS 말라리아 퇴치, 제8목표인 지속가능한 환경 등이다.

새로운 접근법에 대한 글로벌 리더 역할을 수행하기 위해 2011년, 세계적인 주요 기업들(HP, H&M, Marks & Spencer 등), CARE 등 INGO, ILO 등 국제기관 등이 참석한 이해관계자 포럼을 개최해, 다음 핵심 영역에서의 글로벌 CSR을 강조, 참석자들의 의견일치를 이끌어냈다.

(1) 경제적 역량강화

〈목표〉 노동자들과 가족들이 삶의 수준을 향상하는 역량을 갖도록 한다. 노동자, 가족, 지역공동체가 충분한 지식을 획득하고 금융 관리를 위한 서비스 접근을 갖도록 한다.

〈프로그램 초점〉

- 삶의 수준
- 금융 교육과 문자이해력
- 금융상품과 서비스 접근

〈목표달성 성과지표〉

- 삶의 수준 향상을 보고하는 노동자의 수 증가
- 금융서비스 접근을 보고하는 노동자의 수 증가
- 저축을 보고하는 노동자의 수 증가
- 노동자 임금과 수당 증가 및 공급자 이윤 증가
- 노동자 가족 소유와 운영의 소기업 수 증가
- 가족의 가처분 소득과 가계 여유 자금의 증대

(2) 건강과 가족 웰빙

〈목표〉 노동자, 가족, 지역공동체가 필요한 보건 자원과 실천을 이해, 인지, 획득, 이용할 수 있도록 지원한다.

〈프로그램 초점〉

• 위생 • 생리, 출산 보건 • 영양 • 아동보건

〈목표달성 성과지표〉

• 영양있는, 구입 가능한 식사
• 적절한 출생 이전과 이후 케어 서비스를 보고하는 노동자 수 증가
• HIV/AIDS 예방과 치료에 대한 인지와 접근방법을 아는 노동자 수 증가
• 적절한 위생과 건강증진의 인지와 실천을 아는 노동자 수 증가
• 노동자 질병 일수 감소
• 가족계획에 대한 인지, 실행을 아는 (여성) 노동자 수 증가
• 감영질병과 매개 질병으로 인한 아동 사망율의 감소
• 아동 예방접종 증가

(3) 평등과 관용(acceptance)

〈목표〉 노동자들이 성희롱과 차별로부터 보호받는다. 노동자들의 목소리가 인지되고 존중되며 노동자들이 관리측과 자유롭게 소통하고 대화할 수 있으며, 커뮤니케이션 기술이 가계와 지역공동체 구성원들에게도 확산된다.

〈프로그램 초점〉

• 성희롱과 차별 • 커뮤니케이션과 협상

〈목표달성 성과지표〉

• 여성노동자와 이주노동자가 이용한 핫라인 서비스 증가
• 노동자의 분쟁조정 메카니즘 이용, 기업의 불만 접수 사례
• 노동자-기업측 마찰 감소
• 노동자 대표의 민주적 선출 증가
• 가정폭력 사례 감소

(4) 교육과 전문역량 개발

〈목표〉 노동자, 가족, 지역 공동체가 기초교육(일기기와 쓰기) 기회와 다른 전문 기술 역량 향상의 기회를 제공한다.

〈프로그램 초점〉

• 문자해독과 기초교육 • 전문기술과 개발

〈목표달성 성과지표〉

• 기초교육과 다른 교육의 욕구를 충족한 노동자 수 증가
• 직무만족도가 높다는 노동자 수 증가
• 직장내 남녀평등 승진 기회 증가
• 직원의 결근과 이직 감소
• 노동자 생산성 증가
• 노동자 임금과 수당 증가 및 공급자 이윤 증가
• 가족의 가처분 소득과 가계 여유 자금의 증대

(5) 안정하고 건강한 환경에 대한 접근

〈목표〉 노동자, 가족, 지역 공동체가 깨끗한 식수, 위생, 안전하고 청결한 생활 환경, 지역 인프라에 대한 접근을 갖도록 한다.

〈프로그램 초점〉

• 식수와 위생 • 이동성 • 환경적 대비와 복구

〈목표달성 성과지표〉

• 노동자와 가족이 공장 내부와 외부에서 안전한 식수와 기초 위생에 대한 접근 증가
• 노동자들의 가정과 직장 사이의 안전한, 경제적 부담이 없는 교통수단에 대한 접근 증가
• 공장과 지역공동체가 자연재해에 대한 대응준비 증가
• 쓰레기 처리 인프라 구축 및 운영

3) 개발협력의 성과 : HERproject 선도적 역할

2007년에 개시한 HERproject는 중국, 이집트, 인도, 멕시코, 파키스탄, 베트남 등 6개국에서 시행되어, 2010년까지 5만 이상의 여성노동자들이 작업장 프로그램에 참여하고 있다. HERproject는 동료 교육 프로그램을 활용하고, 저임금의 여성노동자들이 중요한

보건정보와 서비스를 이용하도록 지원하는 작업장 보건센터 자원을 개선하는데 초점을 맞춘다.

HERproject가 여성의 노동복지에 기여하는 방법은 다음 세 가지로 요약된다.

첫째, 다국적기업들이 작업장 프로그램에 투자해, 여성의 건강과 비즈니스 가치가 연계되도록 지원하도록 하며,

둘째, 개발도상국 지역사회의 보건서비스 교육기관들과 공급 공장들이 연계한 지역 네트워크를 형성해, 비용효과적이며, 실질적인 혜택이 되는 지속가능한 시스템을 형성하도록 지원하며,

셋째, 작업자의 여성 노동자들이 위와 같은 다양한 교육, 보건 서비스를 이용하도록 지원한다.

〈작업장 정보센터〉

가사노동 등 시간빈곤에 직면한 여성노동자들에게 필요한 정보(생활, 보건서비스, 교육훈련, 상담 등)을 한곳에서 종합종보안내를 통해 편리성을 제공. 특히 농촌지역 출신 등의 취약여성들에게 집중적인 보건, 상담 등 다양한 서비스 제공, 역량강화.

〈보건서비스〉

방글라데시 공장의 사례조사에서 2006년 HERproject의 기술 파트너기관(Extending Service Delivery) 분석에 따르면, 프로젝트의 여성 보건교육과 클리닉 서비스 프로그램 시행으로 투자수익율(return on investment)이 각기 3달러, 1달러에 달한다고 분석. 이는 18개월 기간의 결근율 감소(18%), 직원교체율 감소(46%) 효과로 나타난 수치이다.

사례로서 멕시코 후아레스 지역의 HERproject는 지역사회가 높은 폭력범죄 발생율, 고혈압과 당뇨 유병율을 특성을 보여주는 지역으로, 이 지역 공장에서 일하는 여성노동자들에게는 매우 위험한 지역 환경이다.

여성노동자들은 휴식시간, 점심시간, 통근차량 이동시간을 통해 보건의료 서비스 정보를 제공받는다. 공장은 기초보건 서비스인 건강검진을 정기적으로 실시해, 취약한 여성들에게 제약, 입원 서비스 제공도 한다. 공장의 임원들을 훈련시켜 이들이 여성노동자 교육훈련을 맡아 진행하는 프로그램이다.

<31> Marks&Spencer

상업, 농업 / 방글라데시, 인도 등 (노동자, 농민) / 다국적기업(영국)

1) 기업시민정신과 미션

Marks&Spencer의 미션:
"2015년까지 세계에서 가장 지속가능한 유통기업이 된다."

영국을 대표하는 소매 의류와 가정용품 체인점으로 세계 2천여 곳에서 지역 소싱을 하는 다국적기업이다. 유통기업이 판매 과정에서 직면하는 다섯 가지 문제들(기후 변화, 쓰레기 배출, 천연 자원, 건강, 공정무역)을 중심으로 Marks and Spencer사가 시작한 캠페인이 "Plan A"이다. 세계의 가장 지속가능한 사회공헌 사업을 진행하겠다는 목표로 시작한 이 캠페인은 2015년까지 5년간 180개의 캠페인 약속을 이행할 계획이다.

환경 사업상 대회 주최, 제품 포장 간단화 캠페인, 재생 용품 사용 및 에너지 사용 줄이기 캠페인 등을 통해 Marks and Spencer사는 본사의 고객이나 공급자가 다음 다섯 가지 주요 사업에 기여할 것을 약속한다.

"Plan A" http://plana.marksandspencer.com/?intid=gft_plana

2012년까지 수행할 Plan A 목표:

- 탄소 중립적이며,
- 쓰레기 매립지에 쓰레기 배출 제로,
- 지속가능한 소싱 확대,
- 공급사슬의 노동자의 삶 개선 지원,
- 고객과 직원들이 보다 건강한 라이프 스타일 생활을 지원.

2) CSR 전략 : 지속가능한 공급사슬

CSR의 주요 전략은 우선 지속가능한 공급사슬의 확보에 있다. 〈공정한 파트너(Fair Partner)〉 프로그램을 통해, 약속한 계획이 2013년까지 4월말까지 서약 21개 중 16개 실행, 1개 미실행, 4개 실행중인 것으로 나타났다.

1. 공급사슬 훈련 프로그램 (시행중). 공급사슬의 공급업체들이 직원 교육훈련 프로그램을 시행하도록 지원한다. 목표는 2015년까지 50만명을 목표로, 직원의 역할, 권리와 의무, 기초 보건의료, 그밖에 문자해득 교육 등이 시행되고 있다. 2010년부터 2013년 4월 현재까지 24만4천명이 교육훈련 프로그램을 이수하는 실적으로 보여준다.
2. 윤리헌장 시행 (완료됨)
3. 지역사회 영향력 평가(완료됨)
4. 식량공습사슬 역량기술 (시행중). 2015년까지 중장기적인 식량안보를 확보하기 위한 식량사슬 기술 훈련 프로그램을 시행중이다.
5. 식량공급사슬 인력자원 (시행중). 20115년까지 M&S 식품의 25%가 인력자원을 모범적으로 활용하는 공장에서 생산되도록 지원한다.
6. 공급업체 윤리경영 사정(완료). 공급사슬의 공급업체들이 공동 네트워킹, 회의 등 학습을 통해 정당한 수준의 임금과 노동시간을 준수하도록 지원한다. 6개 이상의 윤리경영 모범 공장 사례 등 '모범실천 프로젝트'를 시행, 공급사슬에 확대되는 노동자 권리 교육 프로그램 시행.

3) 개발협력의 성과 : 공정한 파트너(Fair Partner)

공급사슬의 개발 협력자 관계는 공정거래를 규정하는 '윤리 프로그램'의 일부로, 2013년 4월 '윤리적 무역 사정' 프로그램을 20대 공급업체 전사에 확대 시행하였다. 공정무역의 윤리와 직원의 권리에 관한 교육훈련 프로그램을 실시해, 2010년 이래로 24만4천명이 교육을 이수하였다.

2012년부터 UNICEF와 공조를 통해 방글라데시 취약아동들, 임산부 등에게 물품과 서비스를 제공해 왔는데, 기금은 코트 옷걸이 재활용을 통해 얻어지는 1 수익금의 50 페니를 모금한 것으로 연간 63만 파운드 규모이다.

특히 '공정한 파트너' 계획을 통해 공급사슬에서 일하는 노동자들의 임금의 실질적인 향상에 기여하고 있다. 저개발국의 의류 공급업체들이 직원의 '공정한' 임금을 지불할 수 있도록 지원한다. 2015년까지 방글라데시, 인도, 스리랑카 등지에서 프로그램을 진행해 개선되고 있는 중이다. 개발도상국 직원의 정당한 임금지불을 위해 Marks&Spencer는 공정한 남품가격을 지불할 것으로 약속해 시행중이다. 방글라데시, 인도, 스리랑카 등지뿐 아니라 세계 전역에서 2010년 이래로 이같은 공정가격 지불 시행에 따라 최저임금이 두드러지게 상승되는 파급효과가 있었다.

<32> MUJI

상업(공예품) / 케냐, 키르기즈스탄(BOP 여성) / 다국적기업(일본)

1) 기업시민정신과 미션

MUJI는 1980년 설립된 일본의 브랜드로, 의류, 가정용품, 가구, 식품 등 일상생활 전반에 걸친 상품을 기획, 개발, 제조, 유통, 판매한다. 브랜드가 없는 브랜드라는 역발상으로 유명하며 세계 여러 자역에서 원료나 제품을 수입하고, 또 여러 지역에서 판매를 하는 다국적기업이다.

UNDP의 "Busines Call to Action"에서 소개하는 MUJI의 사례는 "공예작가들의 역량을 구축"하는 비즈니스이다. MUJI는 캄보디아, 케냐, 키르기즈스탄 등 분쟁을 경험한 국가들의 여성들에 초점을 맞춰 공예품을 개발하는 비즈니스를 추진하였다. MUJI의 목표는 2012년에 비해 2015년 두 배 이상 이들의 생산품의 소싱을 확장시키고, 캄보디아에서는 100명의 지역여성들을 고용해 훈련시키고, 2015년까지 추가로 봉제와 염색에도 200명을 고용하는 계획을 갖고 있다.

2) CSR 비지니스 전략 : 지속가능한 공급사슬

MUJI는 일본 JICA와의 공조로 개발도상국의 제품의 소싱을 위한 협의를 한 가운데 80개 대상 중 2개를 브랜드 가치가 있는 것으로 선택하였다. 그 후, 두 제품에 대한 집중적인 질적 통제 과정이 뒷받침되었다. 생산지의 제조 역량, 수출을 위한 품질 검사 등 다양한 과정을 거쳤다. 케냐에서 구매된 비누처럼 부드러운 돌의 동물 디자인 평가, 키르기즈스탄의 유리 제품 등도 유사한 과정으로 상품가치를 높이기 위한 준비과정들이 뒤따랐다.

특히 여성 공예가들이 생산한 제품들의 수출용 대량생산을 위한 비즈니스 전략도 중요했다. 자료의 선택, 제조공정, 포장 기술 등에서 엄격한 관리가 필요했다, 생산지의 제품들은 특히 염료 등을 사용하지 않고 자연상태 그대로의 색을 유지하도록 하였다. 환경

피해를 줄이면서 제품의 질을 높이기 위한 방안이 되었다. 2011-13년 기간에 케냐에서 200명의 공예가, 키르기즈스탄에서 300명의 공예가들을 고용해 제품을 생산해왔다.

3) 개발협력의 성과

지역의 공예가들은 안정적인 제품 생산을 통해 일자리 안정을 찾고 소득도 평균 5% 이상 늘어나는 성과를 보였다. MUJI의 비즈니스 전략으로 여성들에게 안정된 일자리를 제공해주며 빈곤해소에도 도움을 주었다. 또 이런 비즈니스를 캄보디아 등지에도 확장시켜 공급사슬의 지속가능성을 향상시키고 있다. 인도, 탄자니아, 터키에서는 유기농의 면화를 면화 농민들로부터 직접 구매해 면화 타올, 의류 등의 제품생산의 원자재로 사용한다.

MUJI는 이런 지속가능한 공급사슬의 확장으로 중국, 프랑스, 독일, 홍콩, 인도네시아, 미국, 영국, 한국 등 23개국에 200개 이상의 지점을 통해 비즈니스를 한다. MUJI는 중국, 인도 등 30개국에서 공급사슬을 통한 원자재와 제품을 직접 소싱받는다.

MUJI의 개발협력 성과는 세가지 핵심 비즈니스 활동에 기초한다. 고품질의 제품을 생산하고, 친환경적 기술로 생산하며, 지속가능한 공급사슬을 지속적으로 개발하는 것이다. 케냐에서는 2011년과 2012년에 3,300과 5,700여 공예품들이 생산되었고, 키르기즈스탄에서는 연간 1만개 이상의 펠트 제품들이 생산되었다.

<33> Unilever Global

상업(유통) / 개발도상국(BOP) / 다국적기업(영국-네덜란드)

1) 기업시민정신과 미션

Unilever의 미션:
"성공하기 위해서는 함께 일하는 모든 사람들을 위해, 관련되는 지역사회를 위해, 그리고 영향을 미치는 환경을 위해 최고 수준의 기업행동의 수준을 요구한다."

Unilever는 영국-네덜란드계 다국적 기업으로 음식, 음료, 세제를 비롯한 생활 가정용품 관련 제품을 판매하는 거대 유통기업이다. 1930년 비누를 제조하는 영국의 레버 브라더스와 마가린을 생산하는 네덜란드의 마가린 유니가 합병하며 설립되었다.

Unilever는 '책임있는 기업'을 중시하며, 지속가능성(sustainability)은 비즈니스를 하는 방식에 통합적인 것으로 가치를 둔다. "지속가능한 성장이 비즈니스 성장을 위해 수용가능한 유일한 모델"로 간주한다.

이같은 철학에 기초해, Unilever의 '지속가능한 생활 계획'은 2020년까지 달성할 세 가지 핵심 목표를 제시한다.

- 10억 이상의 인구가 보건과 웰빙의 개선을 하도록 돕는다.
- 제품의 환경적 발자국 절반으로 줄인다.
- 농업 원자재를 100% 지속가능한 소싱으로 하며 또 가치사슬의 사람들의 생활을 개선시킨다.

특히 Unilever의 비즈니스는 사업을 하는 지역사회에 부와 일자리를 창출하며, 임직원, 정부, 투자자, 다른 많은 사람들이 Unilever의 비즈니스 활동으로 경제적 혜택을 누리고 있다고 강조한다.

비즈니스 전략은 BOP 시장 개척과 BOP 인구의 삶의 개선에 있다는 것을 분명히 밝히며, 또한 실제로 높은 실적을 보여준다. 개발도상국이 비즈니스 활동 무대이며, 주고객은 저소득층 소비자로, 비즈니스 기회는 이런 소비자들의 욕구를 충족시켜 주면서 동시에 이

들의 삶의 질 개선에 기여하는데 있다. '공유가치창출'의 대표적인 비즈니스 모델인 것이다. 사업 방식으로는 새로운 유통 채널을 개척해, 소형의 경제적으로 구매가능한 새로운 제품을 개발해 이들 새로운 소비자들의 욕구를 충족시켜주는 것이다.

2) CSR 비즈니스 전략

먼저 Unilever는 비지니스 목표를 세 가지로 제시한다.

첫째는 소농민들에 대한 지원으로, 이들의 농사법 개선, 수확 증대, 비즈니스 수익 증대를 위해 협력하는 것이다.

둘째는 소규모의 유통업자들을 지원하는 것으로, 소농민들과 소상인들의 생산품을 구매해, 이들의 안정적인 수입 증대에 기여하는 것이다.

셋째는 소비자들이 구매가능한 제품을 생산해, 이들의 소득 수준에서 구매 가능한, 양질의 혁신적인 제품을 개발, 판매해 이들의 욕구를 충족시켜주는 것이다.

Unilever Africa 사례는 지역 원자재의 상업화 사례로 World Bank(2006), World Economic Forum(2009) 등에서 자주 소개되고 있다. 지역의 농작물이나 원자재의 상업화를 위해, Unilever는 일부 아프리카 국가들에서 사용해온 요리용 식용유인 알라블라키아의 프로세싱에서 획기적인 방안들을 개발해왔다. 식용유의 생산과 마켓팅의 성공은 농민들, 프로세싱 기업들에게 수익을 갖다주며, 다른 아프리카 지역들에 널리 확산되는 계기가 되었다. 가나에서 탄자니아, 나이지리아, 리베리아, 카메룬 등지에서 상업화되는 시장 확대의 기회를 제공하였다. Unilever 사례는 많은 기업들이 생산, 소비, 유통 등 특정 분야의 식량가치사슬에 한정된 것과는 달리, 생산, 소비, 기업가 등 식품가치사슬 전반에 걸쳐 '종합적인 접근' 전략을 추진한다는 특징이 있다.

Unilever와 현지 파트너 기업들은 소농민들을 가치사슬에 포용하는 노력을 추진해, 결국 소농과 중소 기업가들의 혜택뿐 아니라 소비자들에게도 가격 인하의 혜택을 주는 윈-윈의 개발 전략이 되고 있다. 가치사슬 전체에 관련되는 프로젝트의 핵심은 "농민의 생산을 시장 수요와 연계시키는 개입은 지속가능한 경제적 성장의 제공하고 대규모 인구를 빈곤에서 구제하는 가장 강력한 잠재력을 갖고 있다는 점이다".

지역 소싱의 방식은 BOP에 접근하는 비용을 절감시키고 지역의 선호에 맞는 맞춤형

제품을 제공할 수 있다는 장점이 있다. 가장 중요한 것은, 지역 소싱은 지역 농민들의 소득을 증대시켜 공급 기반을 확대하며 신뢰를 제공하며 기업 브랜드의 가치를 높이는 실질적인 효과가 있다.

3) 개발협력의 성과

2012년말까지 45만 소농민들에게 교육훈련을 실시했고, 48,000명의 여성 판매자(Shakti)가 비즈니스 활동으로 생계를 유지하였다. 2020년까지의 목표는 50만명의 농민들을 대상으로 비즈니스와 교육훈련을 실시하며 75,000명의 소유통업자들이 공급사슬 네트워크에 참여하는 것이다.

특히 여성의 경제활동을 지원하는 것이 가족의 빈곤 탈출의 지름길이라는 확신을 갖고 많은 여성들의 비즈니스 파트너로서 공급사슬에 참여를 지원한다. 또한 여성 기업가들의 성장을 지원한다. Shakti 여성들의 농촌 방문 판매 수익금은 일반적으로 가계의 소득을 두배 높이는 효과가 있는 것으로 추산된다. 이들 여성들의 소득 증대로 아동 교육, 보건 서비스 개선의 효과로 나타난다.

<34> Unilever Hindustan

상업(유통), 보건 / 인도(BOP 여성) / 다국적기업(영국-네덜란드)

1) 기업시민정신과 미션

〈위의 Unilever Global 참고〉

2) CSR 비즈니스 전략 : 공유가치 창출(CSV)

Unilever Hindustan 사례는 World Bank(2006), World Economic Forum(2009), International Financing Corporation(2009) 등 여러 기관들에서 모범사례로 소개되고 있다. Unilever Hindustan은 2001년 현지의 취약한 유통판매망과 BOP 계층의 소득지원의 자활을 연계한 Shaki Amma (Power mon) 프로젝트를 개시하였다. 인도의 BOP 여성에게 가정방문 판매영업 일자리를 제공해, 이들의 소득 창출을 지원하며, 여성지위 향상에도 기여하는 프로젝트이다. 인도 15개 주의 10만여 마을에서 48,000명이 넘는 여성판매원이 330만 가계에 생필품을 판매해, 매월 13-20달러 수입(인도인 일일 임금 1.56달러)을 갖게 함으로써 Unilver도 수익을 내며 BOP 여성들을 지원하는 '공유가치' 창출 프로젝트이다.

또 Hindustan Unilever와 Maharashtra 정부와 파트너십으로 여성기업가가 600 농가로부터 토마토 공급을 계약해 토마토 가공 공장에 투자하도록 지원하였다. 또한 농민들에게 지속가능한 농사 교육을 실시해 고품질의 Kissan Ketchup 브랜드를 탄생시킬 수 있도록 지원하였다.

3) 개발협력의 성과

2012-13 연간 보고서에는 다음과 같은 추진 실적을 소개한다.

또 다른 프로젝트의 성과도 참고해볼 만하다. Project Shakti Vani(Power Sound)는

- 여성에게 보건건강 교육을 시킨후 농촌교사와 마을지도자에게 보건인식을 높이는 사회공헌활동으로,
- 인도 산간오지에 파견되는 여성 건강교육팀은 손씻기운동 등 지역 사회공헌 활동이다.

프로그램은 2010년 Shakti 가족의 남성도 회원으로 수용해, 2011년 48,000명이 인도의 전통적인 자선기업인 Tata 그룹의 Tata Teleservices와 동반자가 되어 농촌에서 그들의 제품을 판매, 유통하는 동업자가 되어, 여성 유통업자들의 수입증대에 기여하고, Tata Teleservices 또한 사회공헌으로 저가의 제품들을 판매해 수익을 지역사회에 환원한다. Unilever Hindustan은 전국 700개 농촌 유통망을 통해 Tata 제품을 유통시키고 있다.

또 Unilever Hindustan의 지역사회 보건 프로그램 가운데 손씻기 운동으로 설사 등의 보건위생 향상에 기여한다. 프로그램 Lifebuoy는 Mahakumbh Mela에서는 100개 이상의 음식점과 협력해 손씻기 캠페인을 지속하며, 인도 빵인 2백50만개에 “Lifebuoy로 손씻었어요?”라는 스탬프로 캠페인을 통해 보건위생 생활개선에 기여한다.

2. 한국기업 41개 사례

	사례 출처	CSR 영역	주력 사업	대상국	대상층	기업 유형
<전경련 회원 기업>						
1. 기아자동차	백서 홈페이지	교육, 의료	자동차	탄자니아, 말라위, 모잠비크	학생, 지역주민	다국적기업
2. 대우건설	백서 홈페이지	지역사회 의료	건설	모로코, 나이지리아, 리비아	지역주민	다국적기업
3. 두산인프라코어	백서 홈페이지	교육, 구호	중장비	중국	지역주민 학생	다국적기업
4. 두산중공업	백서 홈페이지	구호, 의료	중공업	베트남 파키스탄	이재민 지역주민	다국적기업
5. 롯데쇼핑(백화점)	백서 홈페이지	교육, 의료	유통	베트남 중국	빈곤아동 지역주민	다국적기업
6. 삼성물산(건설)	백서 홈페이지	집짓기 자원봉사	건설	몽고, 인도 인도네시아	빈곤층 지역주민	다국적기업
7. 삼성엔지니어링	백서 홈페이지	에너지	기술교육	개발도상국	청년 지역주민	다국적기업
8. 삼성전자	백서 홈페이지	교육	IT	중국, 인도 베트남	아동 학생	다국적기업
9. 삼성SDS	백서 홈페이지	IT교실 교육	IT	몽골, 파라과이 등	학생 지역주민	다국적기업
10. 신한은행	백서 홈페이지	금융 지역개발	금융	베트남 캄보디아	지역주민	대기업
11. 웅진코웨이	백서 홈페이지	정수 우물파기	정수	캄보디아	지역주민	다국적기업
12. 한진중공업	백서 홈페이지	선박 주택	선박	필리핀	근로자 지역주민	다국적기업
13. SK 에너지	백서 홈페이지	교육 구호	에너지	페루	학생 지역주민	다국적기업
14. SK 이노베이션	백서 홈페이지	농업 지역개발	에너지	페루	지역주민 농민	다국적기업
<코이카 사업 참여 기업>						
15. 경안전선	사업계획서 홈페이지	교육 동화책	전기	캄보디아	학생	중소기업
16. 구리청과	사업계획서 홈페이지	보건의료	식품	캄보디아	빈곤층 지역주민	중소기업
17. 다비육종	사업계획서 홈페이지	양돈 교육	양돈	베트남	농가 청년	중소기업
18. 문화방송	사업계획서 홈페이지	방송	방송	네팔	지역주민	대기업

19. 삼익악기	사업계획서 홈페이지	악기	악기	인도네시아	청년 지역주민	다국적기업
20. 세아상역	사업계획서 홈페이지	의류 지역사회	의류	아이티	빈곤층 지역주민	다국적기업
21. 선진엔지니어링	사업계획서 홈페이지	정수시설	기계	케냐	빈곤층 지역주민	다국적기업
22. 순천향대학병원	사업계획서 홈페이지	의료	의료	캄보디아	지역주민	비영리법인
23. 시공사	사업계획서 홈페이지	음향시설	음향시설	키르기즈스탄	지역주민	중소기업
24. 아시아나항공 (중국)	사업계획서 홈페이지	교육 학교지원	항공	중국	학생 지역주민	다국적기업
25. 아시아나항공 (필리핀)	사업계획서 홈페이지	지역개발	항공	필리핀	지역주민	다국적기업
26. 아시아나항공 (캄보디아)	사업계획서 홈페이지	태양전등	항공	캄보디아	지역주민	다국적기업
27. 아시아나항공 (베트남)	사업계획서 홈페이지	건축 집짓기	항공	베트남	빈곤층 지역주민	다국적기업
28. 연세의료원	사업계획서 홈페이지	의료	의료	에티오피아	지역주민 빈곤층	비영리법인
29. 웹케시	사업계획서 홈페이지	IT교육	IT	캄보디아	청년 지역주민	중소기업
30. 현대차 정몽구재단	사업계획서 홈페이지	의료 실명예방	자동차	말라위	빈곤층 지역주민	기업재단
31. 포스코 (모잠비크)	사업계획서 홈페이지	농업	철강 제조업	모잠비크	농민 빈곤층	다국적기업
32. 포스코 (짐바브웨)	사업계획서 홈페이지	농업	철강 제조업	짐바브웨	농민 빈곤층	다국적기업
33. 포스코건설	사업계획서 홈페이지	교육 용접기술	건설	베트남	청년층 지역주민	다국적기업
34. 한국중부발전 (찝다 글라르)	사업계획서 홈페이지	전기발전	전기발전	인도네시아	지역주민	공기업
35. 한국중부발전 (찌애아르)	사업계획서 홈페이지	교육 학교시설	전기발전	인도네시아	지역주민 학생	공기업
36. 현대자동차 (인도네시아)	사업계획서 홈페이지	교육 직업교육	자동차	인도네시아	청소년 지역주민	다국적기업
37. 현대자동차 (가나)	사업계획서 홈페이지	교육 직업교육	자동차	가나	청소년 지역주민	다국적기업
38. CJ푸드빌	사업계획서 홈페이지	교육 제과기술	식품	베트남	청년층 지역주민	다국적기업
39. GS 칼텍스	사업계획서 홈페이지	태양광 램프	에너지	제3세계	지역주민	다국적기업
40. LG 전자	백서 홈페이지	IT 기술교육	IT	에티오피아	빈곤층 청소년	다국적기업
41. MPDA	사업계획서 홈페이지	수학교육	교육	라오스	학생 지역주민	중소기업

전경련 회원 기업

<1> 기아자동차

자동차 산업 / (노동자, 주민) / 다국적기업

1) 기업시민정신과 미션

기아자동차의 CSR 미션 :
기업의 사회적 책임을 다하고, 새로운 도전을 통한 더 나은 세상 실현에 기여한다.

기아자동차의 사회공헌은 특히 글로벌 비즈니스 기업으로서의 개발협력에 초점을 맞춰 전략적 CSR을 추진하고 있는 특징이 있다.

기아자동차 홈페이지에 소개된 CSR 로드맵에서도 글로벌 CSR은 최근 몇 년 사이에 본격적으로 추진된 전략적 CSR이라는 것을 알 수 있다. 2011년부터 글로벌 CSR 가치체계를 정립해, 2012년부터 본격적인 글로벌 CSR 프로젝트를 수행해오고 있다.

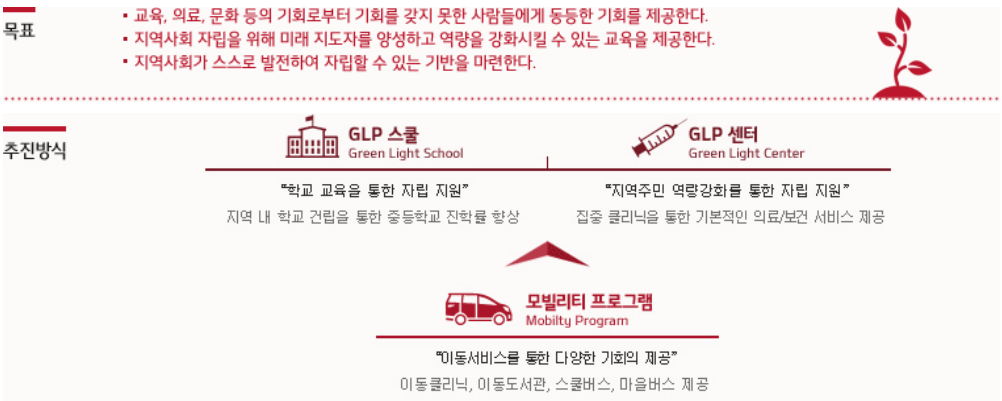
http://csr.kia.com/usr/in/in200Det.kcsr



2) CSR 비즈니스 전략

기아자동차의 글로벌 CSR의 대표 사업인 그린 라이트 프로젝트(Green Light Project)는

한계에 직면한 사람들에게 도전의 기회를 제공하고, 개인의 성장과 더불어 지역사회 자립을 지원하는 기아자동차 글로벌 사회공헌 대표 사업이다. 이를 위해 우선 아프리카 지역을 중심으로 그린 라이트 스쿨과 센터를 구축하고 다양한 모빌리티 프로그램을 운영하고 있으며, 앞으로 지속적인 활동을 통해 지역사회의 완전한 자립을 돕고, 시행 지역도 전세계 저개발 국가로 확대해나갈 예정이다.



3) 개발협력의 성과

기아자동차의 그린라이트 프로젝트(Green Light Project)는 한계에 직면한 사람들에게 도전의 기회를 제공하고, 개인의 성장과 더불어 지역사회 자립을 지원하는 기아자동차 글로벌 사회공헌 대표 사업이다. 이를 위해 우선 아프리카 지역을 중심으로 그린 라이트 스쿨과 센터를 구축하고 다양한 모빌리티 프로그램을 운영하고 있으며, 앞으로 지속적인 활동을 통해 지역사회의 완전한 자립을 돕고, 시행 지역도 전세계 저개발 국가로 확대해나갈 예정이다.

아프리카 주력 사업은 말리 프로젝트를 시작으로 2014년 현재 탄자니아, 말라위, 모잠비크에서 개발협력의 전략으로 추진되고 있다. 2007년부터 TfT(Trees for Travel Foundation)와 함께 말리의 환경 및 빈곤문제의 해결을 위해 Jatropha 식목 프로그램을 진행하였다. Jatropha는 토양침식 억제, 타 농작물 보호, 바이오디젤 원료(열매) 등의 다목적 기능을 하는 식목이다. 기아자동차는 보다 효과적인 글로벌 CSR을 추진하기 위해

기아차 네덜란드와 스웨덴 판매 법인에서 판매 차량의 운행거리에 따른 이산화탄소 배출량을 상쇄하는 금액을 적립하여 식목활동을 진행하였다. 지난 5년간의 사업 추진 결과, 350만 그루가 식재되었고, 2009년 GPS 기반 농장관리시스템 도입했으며, 2010년 관리시스템 정비 및 농장 3개를 확충하며 지속가능한 개발협력의 성과를 이뤘다.

기아자동차는 2012년부터 아프리카 지역의 한계에 직면한 사람들에게 도전의 기회를 제공하고, 개인의 성장과 더불어 지역사회 자립을 지원하는 글로벌 대표 사회공헌 사업으로 그린라이트 프로젝트를 추진하였다. 프로젝트의 목표는 "교육, 의료, 문화 등의 기회를 가지 못한 사람들에게 동등한 기회를 제공하고 지역사회 자립을 위한 미래지도자 양성 및 교육을 제공한다."

(1) 탄자니아 프로젝트 – 굿네이버스와 파트너십

Tanzania, Nagashanqui (Madale CDP) 2012년부터 추진된 사업으로 한국의 대표적인 INGO인 굿네이버스와의 파트너십으로 추진하는 CSR 전략에 기초한다. 탄자니아 나카상궤 지역 학생들에게 양질의 교육을 제공하고, 지속 가능한 교육환경을 마련하여 미래 리더를 양성하는데 목표를 둔다.

- 스쿨버스 : 원거리 학생들의 등하교 지원
- 이동보건 방역차량 : GLP 스쿨 주변지역 보건위생 강화

마을 공동 작업장 구축과 기술교육 및 훈련을 통하여 교복, 책걸상 제작 및 판매사업 전개하여 수익금으로 GLP 스쿨 운영.

(2) 말라위 – 기아대책기구와 파트너십

살리마 지역 주민에게 의료 보건 서비스를 제공하여 삶의 질 향상에 기여하는 목표를 둔다. 이를 위해 이동보건소 / 이동도서관을 운영하여 지역사회에 의료와 교육의 기회 제공하고, 옥수수 소득 증대를 위한 비료 대부 사업과 방앗간 운영을 통해 수익을 창출하고 이를 GLP 프로그램 운영비로 활용하여 지역 자립의 기틀 마련하였다.

(3) 모잠비크 – 초록우산어린이재단과 파트너십

모잠비크 자발라 지역의 절대적으로 부족한 중등교육 기회를 제공하기 위해 원거리

학생을 위한 스쿨버스 및 자립지원용 차량 제공하고, 소액 저축, 대부사업을 지원하며, 마을주민들 스스로 미래를 위한 저축과 사업 자금 대부 사업 시스템 구축 및 운영한다.

기아자동차의 “사회공헌백서”에 소개된 그린 라이트의 개발협력의 성과는 아래 그림과 같이 2012년부터 탄자니와 말라위에서 구체적인 실적을 내기 시작해, 2013-2015년 기간에도 모잠비크로 확대되었다.



<2> 대우건설

건설 / 기부, 구호, 의료지원, 환경보전 / 다국적기업

1) 기업시민정신과 미션

대우건설의 CSR 미션 : 나눌수록 커지는 사랑

대우건설은 2007년 임직원이 봉사활동에 참여하도록 '대우건설사회봉사단'을 창설하였다. '대우건설사회봉사단'은 소외계층 인프라개선사업을 중심으로 핵심사회공헌 프로그램을 개발하여 체계적인 활동을 펼쳐가고 있다. 대우건설은 2011년 리비아 구호물자 기부 등 총 7억 100만원의 사회공헌 금액을 지출하였으며, 7187명의 임직원이 사회공헌활동에 참여하였다.

2) 비즈니스 전략 : 공유가치 창출(CSV)

대우건설은 Construction, Convergence, Innovator로서 건설산업 융합의 선두주자가 되는 것을 목표로 하고 있다. 안정적인 경영을 바탕으로 금융조달과 연계한 국내외 다양한 사업기회를 창출하여 새로운 성장동력을 확보하여 국내 건설시장을 넘어 글로벌 건설시장에서 확고히 자리매김한다는 전략을 추진하고 있다. 대우건설의 해외 주요 시공물로는 파키스탄 고속도로, 리비아 종합병원, 말레이시아 텔레콤빌딩, 라오스 호웨이호 댐 등이 있다. 최근 대우건설은 중동지역과 아프리카 신흥지역의 인프라 시장에 적극 참여하고 있다. 고유가로 인한 중동산유국의 건설붐과 신흥국의 인프라 수요에 대응하는 양상이다. 최근 몇 년 동안 사우디아라비아 자잔 석유화학플랜트, 나이지리아 인도라마 비료공장 등 총 8억900만달러(약 8730억원) 규모의 해외공사 두 건을 수주했다. 알제리에서는 엘 하라시 하천정비 공사(3억5000만달러), 대형 가스복합발전소 공사(11억1300달러), 부그줄 신도시 청사 공사(1억2000만달러)를 수주했다. 대우건설의 또 다른 해외 진출지역은 동남아시아 지역이다. 말레이시아에서 오피스 빌딩 신축공사(1억 3,000만 달러)를 수주했고,

싱가폴 벤데미어 콘도미니엄, 알렉산드라 뷰 콘도미니엄 등 각각 1억 6,300만 달러, 1억 4,000만 달러 규모의 수주를 기록했다.

대우그룹의 글로벌 CSR 활동은 이러한 사업의 양상을 반영하여 사업을 수주한 지역들을 중심으로 이루어지고 있으며, 현지의 인프라건설 지원, 단순 기부, 직원들의 봉사활동 등이 주요 내용이다.

3) 글로벌 개발협력의 성과

대우건설은 모로코에서 고아원과 아동 사회복지시설 등에 다양한 물품을 제공하고 있다. 지난해 5월 봉사는 팅헤르 지역에서 한국 안과 전문의로 구성된 민간봉사단체 비전케어(Vision Care)가 주관했다. 이 행사에서 대우건설은 무료 안과치료 분야에 참여해 숙박과 식음료를 제공하고 현지인 통역 활동도 지원했다. 또 나이지리아 포타코트에서는 엘레메 마을에 우물을 설치해 지역 내 식수난 해결에 이바지했고 지역주민의 교육기회 확대를 위해 바엘사 주에는 학교 재설 및 신설공사를 지원했다. 와리 지역에는 매달 장학금을 지급하고 있고, 델타주에서는 태양광 가로등 설치를 통해 지역 인프라 구축에 도움을 줘 현지 언론에 소개되기도 했다. 리비아에서는 트리폴리 워터프런트호텔 현장 전 직원이 매 분기 현장 인근에서 환경정화활동을 전개하며 청결하고 쾌적한 트리폴리시내 가꾸기에 도움을 주고 있다. 케냐와 관련해서는 기업 광고 '아프리카'편에 케냐 지라니 합창단이 부른 아프리카 전통음악 'Jambo(잠보)'를 배경음악으로 사용, 음악사용료로 지라니 합창단 아이들을 후원한 바 있다. 대우건설은 또 파푸아뉴기니와 콜롬비아에 해외탐사대를 파견해 현지 아동들을 위한 물품 기증행사를 진행하기도 했다.

최근 대형 계약들을 잇달아 수주한 알제리에서는 대우건설은 대청소행사같은 단순봉사활동을 전개했고, 특히 2012년 2월에는 지젤주 폭설피해를 입은 지역주민들을 위해 장비 및 구호물자를 전달했다. 알제리의 축구열기를 감안하여 Oran 지역 내 축구단 지원(유니폼, 축구공)을 하고 있으며, 알제리 아이들을 위해 하사스나 지역학교 놀이기구와 도서기증, 학용품 지원 등의 활동을 진행하고 있다.

대우건설의 활동은 대부분 단순 봉사나 기부가 주를 이루고 있으며 주업종인 건설과 관련한 공헌활동도 지속성이 없는 것들이다. 다국적 건설기업의 특징인지 국내건설사 및 해외건설사의 사례들과 비교해봄직 하다.

<3> 두산인프라코어

산업중장비, 기계 / 재난복구, 구호, 교육지원 / 다국적기업

1) 기업시민정신과 미션

두산인프라코어의 CSR 미션 : 사람과 지역사회

- 미래세대를 위한 지원: 인재양성은 두산인프라코어 사회공헌의 가장 중요한 개념이며, 미래세대를 지원하기 위한 다양한 활동들을 진행
- 업의 특성을 반영한 지원: 업의 기반이 되는 역량과 프로젝트의 특성을 이용하여 다양한 지원활동을 진행
- 지역사회를 위한 지원: 지역사회와 함께 성장해 나가기 위한 봉사활동

2) 비즈니스 전략 : 공유가치 창출(CSV)

두산 인프라코어는 한국 최대의 기계회사로서 부단한 기술 · 품질혁신을 통한 제품경쟁력을 바탕으로 세계적인 중공업체로서 발전하고 있는 기업이다. 해외현지투자 및 선진업체들과의 기술협력, 사업제휴를 확대하는 등 국제적인 협력관계를 강화해 나가고 있는 두산 인프라코어는 건설 중장비, 산업차량, 공기 · 자동화 시스템 및 엔진 · 소재 등 모든 사업 분야에서 두각을 나타나고 있으며, 환경 친화적인 제품개발 및 품질보증체계에 입각한 제품생산을 통해 ISO 9000s, ISO 14000s 등 각종 국제인증을 획득하였다. 급변하는 경영환경에 적극 대응하여 세계일류기업으로 성장, 발전해 나가기 위해 'ISB분야 글로벌 TOP5'를 새로운 비전으로 정립하고, 이를 달성하기 위해 '선순환 규모 달성 및 최고 수준의 품질 확보, 지속적 운영혁신 추진, 글로벌 조직역량 강화'를 중기 전략 방향으로 설정하여 추진하고 있다.

기계산업회사인 투산 인프라코어는 사회공헌활동의 주요전략을 "구호활동"으로 삼을 만큼 재해구호활동에 회사제품을 적극적으로 활용하고 있다. 중국에서 수많은 사상자를

낸 스촨성 대지진과 칭하이성 대지진이 발생했을 때, 두산인프라코어 중국현지법인은 구조팀 파견뿐만 아니라 피해복구장비를 제공하는 활동을 벌였다. 또한 미국 노스 다코타에서는 강물이 범람하여 수만명이 대피하는 사태가 벌어진 상황에서 두산인프라코어의 주력 제품 중 하나인 밥캣(Bobcat)을 40여개 제공하여 피해복구를 지원함으로써 지역사회에 두산인프라코어의 긍정적인 인식을 제고하는데 일조했다.

3) 글로벌 개발협력의 성과

두산의 글로벌 사회공헌활동의 내용은 크게 두가지 범주로 구분된다. 첫째, 재난현장에 장비를 적극 지원으로써 위험업무 대신 수행한다는 것이고 둘째, '드림스쿨' 프로그램 통해 국내외 청소년 인재육성 지원하는 것이다.

두산인프라코어는 건설기계 전문 회사답게 전 세계 재난 지역에서 피해 복구활동을 신속하게 펼치고 있다. 2004년 동남아 지진해일 피해 복구를 시작으로, 미국의 대형 허리케인 카트리나 피해, 중국 쓰촨성 및 아이티 대지진 등 재해 복구 사업에 건설장비를 지원하고 성금을 기부하며 글로벌 재해 및 재난 극복에 앞장서고 있다. 2008년 5월에 발생한 중국 쓰촨성 및 원촨성 대지진 피해 복구를 위해 대지진이 발생한 다음날 굴삭기 160여 대를 피해복구 현장에 투입했다. 또한 2009년 2월 두산인프라코어의 중국 현지 법인인 두산공정기계를 통해 쓰촨성 지진피해 지역 여성과 어린이를 위해 내의 10만벌을 기증하기도 했다. 두산공정기계는 이 같은 공로를 인정받아 그해 중국 정부로부터 '사회책임 이행 우수기업상'을 수상하기도 했다.

2011년에는 일본의 후쿠시마 원전 사고에 원격 제어 장치를 장착한 밥캣(Bobcat) 장비를 지원했다. 13㎞ 밖 거리에서 원격조정이 가능하며 7대의 카메라, 온도 감지기, 송수신용 라디오 장치와 방사선 센서가 장착돼 있어 사람이 들어가기 어려운 위험한 현장에서 각종 복구 작업을 수행했다.

"아이들만큼 더 큰 미래를 약속해 주는 것은 없다"는 두산그룹의 TV 광고문구처럼, 두산은 '사람 중심'을 강조하는 경영철학을 전파하고 있다. 인재 육성 프로그램과 교육지원은 이러한 경영철학에 맞추어 시행되고 있다. 두산인프라코어는 교육시설을 갖추지 못한 중국 내 낙후지역에 학교를 설립하는 '희망공정' 운동을 통해 지난 2001년부터 현지에

‘희망소학교’를 설립해 왔다. 2011년까지 총 985만 위안(약 17억원)을 지원, 25개 성과 자치구에 26개를 세웠으며 추가로 6개 학교를 짓고 있다. 쓰촨성, 랴오닝성에 2개 학교를 추가로 준공할 예정이다. 단순히 학교 건립만 지원만이 아니라 현지 대리점 임원들이 학교의 명예교장을 맡아 적극적인 후원활동을 펼친다. 방학기간 중에는 우수 학생과 교사들을 베이징과 옌타이 공장으로 초청, 견문을 넓힐 기회를 제공하는 ‘두산 희망기행 여름캠프’를 병행하고 있다.

두산인프라코어의 글로벌 사회공헌 사례는 웅진코웨이의 사례처럼 업무와 공헌활동을 잘 연계시킨 사례이지만, 지속적인 공급사슬이나 이익주창자들과의 지속적인 관계가 보장되지 않는 사업이라는 점에서 CSV의 사례로 보기는 힘들 것 같다.

<4> 두산중공업

중공업, 산업인프라, 발전 / 기부, 구호, 의료지원, 환경보전 / 다국적기업

1) 기업시민정신과 미션

두산중공업의 CSR 미션 : 인재의 성장과 자립

두산중공업은 '인재의 성장과 자립'이라는 사회공헌 철학을 바탕으로 임직원의 95%로 구성된 사회봉사단을 통한 전문적이고 체계적인 지역밀착형 봉사활동을 추진하고 있다. 이를 통해 지역사회와 지속적이고 발전적인 CSR 파트너십을 형성하고, 전세계 각지의 현지 맞춤형 글로벌 사회공헌을 목표로 하고 있다.

2) 비즈니스 전략 : 공유가치 창출(CSV)

두산중공업은 산업의 기초 소재인 주단조부터 원자로, 보일러, 터빈, 발전기 등 발전설비를 비롯, 물을 생산하는 해수담수화 설비 및 수처리 설비, 운반하역설비 등을 제작해 국내외 플랜트 시장에 공급하는 대표적인 EPC 전문기업이다. 두산중공업의 11개의 제품은 세계일류상품에 선정되어 최고의 기술력을 인정받고 있다. 또한 두산중공업은 한국형 신형경수로를 국내 및 미국, 중국 등에 공급하고 있으며 두산중공업의 첫 세계일류상품인 해수담수화플랜트는 바닷물을 끓여 증발하는 수증기를 응축시키는 방법으로 사막에 거대한 인공 오아시스를 만들고 있다.

두산중공업은 두산그룹의 주력 계열사로서 해수담수화 기술로 세계 1위 자리를 달리고 있다. 그들은 지난해 2월 1400억원짜리 사우디아라비아 얀부II 플랜트를 수주하는 등 꾸준한 성과를 내고 있다. 현재도 사우디아라비아, 쿠웨이트, 아랍에미리트 등 중동지역을 중심으로 전 세계 6개 지역에서 해수담수화 플랜트 공사를 하고 있다. 꾸준한 수주와 더불어 이 분야에서도 세계적 기술력을 입증하고 있다. 또한 두산중공업은 미국의 두산하이드로테크놀로지와 함께 하수, 폐수를 산업용수로 재이용하는 수처리설비 분야에 진출했다.

활발한 해외진출사업과는 달리 해외에서의 사회공헌활동은 사업의 특성과 직접관계가 없는 기부, 의료지원 등이 대부분이다.

3) 글로벌 개발협력의 성과

두산중공업은 해외생산 기지인 베트남에서 사회공헌 활동을 전개하였다. 중앙대학교 의료원과 공동으로 구순구개열 아동 수술, 의료장비 및 의약품 기증 등의 의료봉사활동을 베트남 현지 방문 또는 한국 초청을 통해 정기적으로 실시하고 있다. 또한, 우수 국공립대학 발전기금과 장학금을 지급하고 있으며, 박지성 재단의 두산 아시안 드림컵 지원을 통해 베트남 유소년 축구 후원에도 참여하였고, 두산비나가 위치한 꽝아이성 안빈섬에 담수설비를 기증하기 위한 MOU를 맺는 등 현지인의 삶의 질 향상에 기여하고 있다. 또한, 두산비나 임직원 1,000여 명으로 구성된 '두산비나 사회봉사단'을 창단하여 임직원들의 급여 우수리 및 희망구좌 기금을 조성하여, 인근 초등학교 시설 개보수 및 도서 기증과 더불어, 지역주민 노후주택 개보수, 지역주민 회사초청, 자연재해 지역 복구지원 등의 현지 맞춤형 사회공헌활동을 활발하게 펼쳐나가고 있다.

그밖의 지역에서 두산중공업은 파키스탄 및 인도네시아 이재민들에게 구호물품을 전달했고 중국 쓰촨성의 지진피해로 인한 복구 지원에도 동참했으며, 캄보디아 앙코르 와트에 하루 60t의 물을 정수할 수 있는 정수 시설을 지원하였다.

두산 중공업의 글로벌 사회공헌 활동은 이처럼 사업과의 연계성이 별로 없는 기부, 의료봉사, 복구지원 등이 대부분이며 공유가치 창출과는 큰 관계가 없다.

<5> 롯데쇼핑(롯데백화점)

유통, 관광, 레저 / 교육지원, 기부, 의료봉사 / 다국적기업

1) 기업시민정신과 미션

롯데백화점의 CSR 미션 : 경제, 사회, 윤리, 환경

- 경제: 경제가치창출 및 지속성장 추구
- 사회: 전략적 사회공헌을 통한 국가 및 지역사회의 지속가능 발전 기여
- 윤리: 기업윤리 준수 및 공정한 업무 문화 조성
- 환경: 지구환경 보전 및 기후변화 방지 선도

롯데백화점은 2010년 사회적 책임 실천을 위한 중장기 비전, 경제 · 환경 · 윤리 · 사회 분야의 책임을 명확히 정의하고 방침화 함으로써 모든 계열사가 이 방침을 가치 판단의 기준으로 활용하고 있다. 또한 지속가능경영 위원회를 조직하고 지속가능경영에 대한 분야별 목표와 성과지표 도입을 추진함으로써, 체계적인 계획과 실천, 그리고 평가와 피드백을 통해 다음 단계로 발전할 수 있는 관리 구조를 마련하고자 한다.

2) CSR 비즈니스 전략

한국 최대의 백화점인 롯데백화점의 글로벌 경영은 2005년부터 본격화 되었다. 모스크바점, 북경점, 천진점, 천진2호점, 자카르타점, 위해점, 하노이점이 2005년 이후에 설립되었다. 롯데백화점은 2018년까지 전세계 5위권에 드는 백화점을 지향하고 있다. 이와 더불어 국내외 매출 25조원을 목표로 하고 있다. 주요 공략지는 베트남, 러시아, 인도네시아, 중국이다. 인구가 많고 아직 낙후돼 있지만 해마다 성장 속도가 빨라 잠재력이 높은 이 지역을 중심으로 2018년까지 40여개 점포를 추가로 연다는 계획이다. 2012년 톈진 2호점, 웨이하이점, 인도네시아 자카르타점이 문을 열고, 2013년엔 중국 선양점과

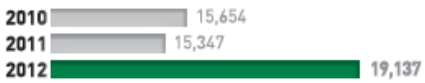
베트남 하노이점 개점이 예정돼 있다. 중국은 특히 해외 사업의 거점이다. 베이징, 상하이 등 주요 도시를 거점으로 지역마다 2~3개 점포를 열고, 이후 발전 가능성이 큰 중소도시로도 진출하는 '다점화 전략'을 펼칠 계획이다. 백화점과 쇼핑몰이 함께 구성된 복합단지에 진출할 방침으로, 2018년까지 중국에서만 20여개 점포 개점을 목표로 하고 있다.

롯데쇼핑은 국가, 지역사회 및 국제사회 발전에 선도적으로 공헌하는 기업이 되기 위해 사회공헌활동을 기업의 전략 차원에서 다루고 있다. 일회성 또는 단순기부 형태의 사회공원 활동을 지양하고, 장기적인 목표 하에 유통업의 특성 및 내부역량을 가장 효과적으로 활용할 수 있고, 기업전략과 연계될 수 있도록 사회공원 전략 및 프로그램을 개발하고자 한다. 이러한 전략에 맞추어 2012년 약 191억원의 사회공헌성 비용을 지출했다. 롯데쇼핑은 비용지출 효과를 모니터링하여 사회공헌 기금 활용 및 사회공헌 프로그램의 효율성을 측정하고 이를 바탕으로 가장 적절한 곳에 기금이 적절히 배분되도록 시스템을 운영하고자 한다.



문화예술체육	2,208	11.54
환경	1,087	5.68
사회복지	12,852	67.16
장학,학술	350	1.83
국제교류, 구호	338	1.77
기타	2,302	12.03
계	19,137	100

롯데쇼핑 사회공헌성 비용 집행 현황
(단위: 백만원)



3) 글로벌 개발협력의 성과

"일회성 또는 단순기부 형태의 사회공헌 활동을 지양하고, 장기적인 목표 하에 유통업의 특성 및 내부역량을 가장 효과적으로 활용할 수 있고, 기업전략과 연계될 수 있도록 사회공원 전략 및 프로그램을 개발" 한다는 롯데백화점의 CSR 전략과는 글로벌 사회봉사활동은 사업과 직접적인 연계가 없거나 일회성, 이벤트성 봉사활동이 주를 이루고 있다. 글로벌 경영전략의 거점인 중국, 베트남, 그 밖의 지역에서 이러한 봉사활동이 이루

어지고 있다.

베트남에 롯데스쿨을 오픈하였고, 2011년 3월, 롯데백화점은 천진시 남개구에서 '그린 차이나 프로젝트' 캠페인의 일환으로 조림 사업을 실시했다. 에티오피아에서는 2억원의 공사비를 들여 미취학 아동들을 대상으로 한 롯데드림센터를 설립했다. 그밖에 2009년부터 해외 빈곤 아동과 직원들이 일대일 자매결연을 맺고 후원금액만큼 매칭 그랜트를 지원하는 프로그램을 운영하고 있다. 남아공에서는 2010년 월드컵 기간중 축구장 건립을 후원했고, 의료품 지원, 자원봉사활동을 전개했다. 대체로 이벤트성, 기업의 홍보성이 강한 사회공헌 활동을 전개하고 있다.

<6> 삼성물산(건설): 사랑의 집짓기, 생명의 물

건설 / 주거지원, 기부 / 다국적기업

1) 기업시민정신과 미션

삼성물산의 CSR 미션 :
“인재와 기술을 바탕으로 최고의 제품과 서비스를 창출하여 인류사회에 공헌한다”

삼성물산의 경영이념은 “인재와 기술을 바탕으로 최고의 제품과 서비스를 창출하여 인류사회에 공헌한다”이다. 또한 경영이념에서 파생된 기업의 핵심가치는 인재제일, 최고지향, 변화선도, 정도경영, 상생추구이다. 건설부문의 경영이념은 준법경영과 친환경 경영이다.

건설부문은 준법 경영의 목적이 “법령을 준수함으로써 공정하고 투명한 업무수행을 도모하고 회사의 건전한 발전과 고객의 신뢰를 확보하여 지속가능경영에 기여함”에 있으며 그 대상은 “법에 한정되지 않고 사내규정 및 기업윤리까지 포함한다”고 밝히고 있다. 친환경 경영은 지속적으로 환경경영에 대한 관심과 노력을 기울임으로써 환경에 대한기업의 책임을 구현하는 것이라 정의하고 있다.

2) 비즈니스 전략 : 공유가치 창출(CSV)

삼성물산은 삼성그룹의 모태기업으로 건설과 상사 양대 축으로 다양한 사업을 펼쳐 나가고 있는 글로벌 기업이다. 건설부문은 초고층 분야에서 말레이시아의 페트로나스 타워에 이어 현재 세계 최고층 빌딩인 두바이의 부르즈 칼리파를 시공하는 등 세계 최고층 빌딩 건설의 주역으로서 활동하고 있다. 주택사업의 경우 2011년 국가고객만족도(NCSI) 아파트 부문에서 14년 연속 1위를 달성한 아파트 브랜드 '래미안'을 보유하고 있다. 토목분야에서는 세계 최초의 3차원 자정식 현수교인 영종대교, 국내 최장이자 세계 5위 규모의

사장교인 인천대교, 국내 최장의 국도 터널인 능동터널 등을 시공한 바 있다. 플랜트 사업으로는 대만 포모사석유화학단지, 울진 원자력발전소5·6호기, 당진 화력발전소1·2·3·4·7·8호기, 인천 LNG(액화천연가스)저장시설 등을 건설한 바 있다. 2010년 정연주 부회장 취임 이후, 최근에는 해외사업과 신사업을 개발하고, Full EPC(설계 · 조달 · 시공을 포함한 일괄공사)와 운영사업까지 사업영역을 확대하고 있다. 2010년 UAE원자력발전소를 비롯해 아부다비 클리블랜드 클리닉, 싱가포르 LNG터미널 등을 수주했고 2011년에는 2조 4000억원 규모의 세계 최대 가스복합화력발전소 쿠라야 프로젝트 등 대형공사를 연이어 수주했다.

삼성물산 건설부문은 자사의 사회공헌활동의 목적에 대해 "현실적이고 폭넓은 사회공헌활동을 통해 실질적인 혜택을 나누는 나눔경영은 인류의 미래를 생각하는 삼성물산 건설부문의 존재가치입니다. 삼성물산 건설부문은 전임직원이 자원봉사자로서, 전국 각지에서 적극적이고 지속적인 활동을 통하여 밝고 따뜻한 지역사회를 위한 밑거름이 되고자 노력하고 있습니다"라고 밝히고 있다. 기업의 미션과 CSR 전략이 매우 추상적으로 정의되어 있으며, 사회공헌 활동도 임직원의 봉사활동이 대부분이다.

3) 글로벌 개발협력의 성과

건설업이라는 기업의 활동과 관련된 글로벌 사회공헌활동으로 우선 Habitat 운동의 일환으로 사랑의 집짓기 운동을 추진하고 있다. 몽고, 인도네시아 등지에서 사랑의 집짓기 활동을 하였으며 2006년에는 인도 뭄바이 지역에 직원들을 파견하여 인도 정부와 세계 각지에서 모인 자원봉사자들과 함께 100세대의 집을 건축해 빈민가 주민들에게 제공했고, 2011년에는 인도네시아 자카르타에 임직원과 협력업체 직원 10명을 파견, 봉사활동을 수행했다.

또한 인도네시아 믈라보 지역에서 사용 불가능한 우물을 복구하는 "생명의 물" 프로그램을 시작으로 학교 설립, 직업 교육 프로그램 지원 등 전반적인 지역 개발 사업의 파트너로서 활동했다. 2011년 3월 시작된 "생명의 물" 프로그램은 약 3,000명에게 안전한 식수를 공급할 수 있을 것으로 기대되고 있다. 건설업이라는 업종의 특성과 사회공헌활동을 결합시킨 사례이지만 지속적인 고용창출이나 경제적 가치의 공유와는 크게 관련이 없는

것으로 보인다.

그 외는 사업과 관련이 없는 기부활동들이다. 개발도상국 여성들에게 연간 60대의 재봉틀을 보내는 사업을 진행했고 임직원 300명이 전 세계 47개국 아동들과 1:1 결연을 맺고 매달 후원에 참여하고 있다.

<7> 삼성엔지니어링

건설, 엔지니어링, 기술서비스 / 기부, 교육지원 / 다국적기업

1) 기업시민정신과 미션

삼성엔지니어링의 CSR 미션 :
글로벌 기업시민으로서 창의적이고 혁신적인 사회책임경영에 앞장서며 미래 가치창출을 위해 노력한다.

2) 비즈니스 전략 : 공유가치 창출(CSV)

삼성엔지니어링은 회사 홈페이지에서 별다른 CSR의 미션이나. 방향등에 언급하고 있지 않고 있다. 다음과 같이 간략하게 언급하고 있을 뿐이다. “지역 사회의 발전을 위해 현지 인력 채용, 프로젝트 수행국가의 기자재 구매, 지역 내 인프라 설비 투자, 어린이 도서관 건립 등 다양한 활동을 펼치고 있습니다. 또한 주요 지법인 및 현장의 자원봉사 활동을 통해 글로벌 사회공헌의 발판을 마련하고 있습니다.”

이 회사는 1970년 1월 20일, 한국엔지니어링과 미국의 LUMMUS사의 공동투자로 ‘코리아엔지니어링’이라는 회사로 출범했다. 이후 1991년에 현재 이름으로 회사명을 변경했다. 정유와 비료, 석유화학 플랜트 건설업을 거쳐 전자와 전기, 식품 등의 산업설비, 그리고 발전 에너지, 환경 분야로 사업영역을 확장해 왔다. 1990년대 이후 동남아시아, 중국 등 해외의 대형플랜트 건설 사업에도 참여하고 있다.

해외에서는 대형 인프라건설 프로젝트를 수주하고 실행하는 업무의 특성상, 마케팅체인이나 현지지사 등을 그다지 많이 보유하고 있지 않다. 이러한 업종의 특성이 해외에서 지속적인 봉사활동을 가로막는 요인이 아닐까 생각된다.

3) 글로벌 개발협력의 성과

삼성엔지니어링의 글로벌 사회공헌 활동은 매우 단출하다. 2012년부터 인도, 이라크,

볼리비아를 비롯해 세계 곳곳에 낙후된 학교와 커뮤니티 센터를 어린이 도서관으로 새롭게 조성하는 사업을 수행했고, 또한 지속적인 도서기증 프로그램을 운영함으로 도서관의 안정적인 운영을 지원했다.

2013년 6월, 삼성엔지니어링은 재난 대응의 새로운 민관 협력모델인 재해 자원 파트너십(DRP, Disaster Resource Partnership)의 회원이 됨으로써 화재, 지진, 폭풍우 및 기타 자연 재해로 피해를 입은 지역사회에 도움을 제공하고 있다. DRP 프로그램을 통해 재정적 지원은 물론, 기술 전문가와 프로젝트 관리자로 구성된 비상 대응 팀이 임시 거처를 제공하고 비상용품을 지원하는 등 다양한 활동을 제공하고 있다.

삼성엔지니어링은 세계 각국 정부와 국제 환경 교육단체 등 다양한 외부 기관과 연계하여 미래세대를 위한 환경교육을 수행하고 있다. 2006년 유엔 환경 프로그램 아태지역 사무소(UNEP ROAP)와 협의하여 꿈나무 푸른교실(어린이, 청소년 온라인 환경교육 프로그램)의 영문 웹사이트를 개설했으며, 2011 년 9월에는 UNEP 본부와 MOU를 체결하여 환경문제에 대한 청소년들의 활발한 의견 교환 및 참여를 유도하는 환경 네트워킹 사이트(tunza.eco-generation.org)로 리뉴얼하여 공동 운영하고 있다.

삼성엔지니어링의 글로벌 사회공헌 활동 중 흥미로운 것은 기술학교 건립사업이다. 삼성엔지니어링은 각 현장 및 법인에서 자체적으로 운영 중이던 현지 대학과의 인턴십 및 지역주민 직업교육 프로그램을 확대하여, 프로젝트를 수행하고 있는 국가에 기술학교를 건립하고 용접공, 목수 등 기능공을 양성하는 교육 프로그램 운영을 계획하고 있다. 또한 교육 이수 후에는 당사가 수행중인 현장에 취업할 수 있도록 함으로써 지역사회의 발전을 위해 노력할 것이라 밝히고 있다.

비록 다양한 활동을 전개하고 있지는 않지만 기업의 주력사업과 공헌활동이 연계되어 있음을 알 수 있다. 도서관 건립, 재해복구, 기술학교 건립 등이 건설업과 관련이 있는 활동이다. 이 활동들이 현지 지역사회에 큰 도움을 주는 것도 사실이지만 지속적으로 고용을 창출하거나, 공동체 발전에 도움이 될지는 미지수이다. 기술학교 건립사업이 흥미로운 것은 고용을 창출할 가능성이 큰 활동이기 때문이다. 이 계획이 어떠한 성과를 낼 수 있을지는 더 지켜봐야 할 것이다.

<8> 삼성전자: 메세나, 희망소학교, 나눔빌리지

전자 / 기부, 교육지원, 지역개발 /다국적기업

1) 기업시민정신과 미션

삼성전자의 CSR 미션 :
삼성의 유산인 기술 혁신을 통해 공동체와 인류의 삶을 변화시키고 다음 세대를 위하여 환경을 보존하며 보다 많은 사람들에게 새로운 기회를 제공한다

삼성전자 역시 삼성의 다른 계열사와 마찬가지로 사회공헌 미션을 수행하기 위해 임직원의 역할을 강조하고 있으며, 최근에는 CSR을 체계적으로 추진한다는 취지하에 CSR위원회를 설립하였다(2013년). CSR위원회는 삼성전자가 사회공헌, 동반성장, 공정거래 실천, 환경보전, 소비자 보호 등 기업시민으로서의 사회적 책임과 공익 보호에 소홀함이 없는지 감시 · 감독하는 기구이자, 삼성전자 CSR전략에 대해 정례적으로 보고를 받고 전문성과 객관성을 바탕으로 자문하는 역할을 맡게 된다. 이 위원회는 사내이사는 참여하지 않고 순수하게 사외이사만으로 구성되었다. 회사의 이해관계를 넘어 공익의 관점에서 지역사회의 요구와 각계각층의 의견을 수렴한 객관적이고 진정성 있는 활동을 추진하기 위해서이다.

삼성전자는 CSR위원회 발족을 계기로 사회적 책임을 다하는 기업, 지역사회로부터 사랑받는 기업, 세계 최고 수준의 지속가능경영 역량을 갖춘 기업이 될 수 있도록 경영진, 임직원, 사외이사가 합심하여 전략을 도출하고 이를 실천해 나갈 계획이다.

2) 비즈니스 전략 : 공유가치 창출(CSV)

삼성전자는 반도체, 통신, 디지털 미디어와 디지털 컨버전스 기술을 보유한 글로벌 리더로, 2012년 201조원의 매출과 23.8조원의 영업이익을 달성했다. 전세계에서 12만8천명의 직원을 고용하고 있으며 세계 51개국에 90개가 넘는 오피스를 열고 있다. 삼성전자는

디지털 어플라이언스 부문, 디지털 미디어 부분, LCD부분, 반도체 부분, 통신 네트워크 부분 등 5개 부문으로 이루어져 있다. 세계에서 가장 빠르게 성장하는 브랜드인 삼성전자는 스마트폰, 디지털 TV, 메모리 반도체, OLED, TFT-LCD 분야에서 세계 선두 주자이다.

수출이 전체 매출의 80% 이상을 차지하고 전세계 199개에 달하는 사업장 및 판매법인을 운영중인 삼성전자는 지역사회에 특화된 사회공헌을 전개하고 있다. 지역사회 내 주요 이슈를 발굴하여 각 지역에 적합한 프로그램을 개발하는 사회공헌 프로그램 개발 프로세스를 구축하고 있다.

2013년부터 삼성그룹의 최고경영진은 글로벌 CSR의 비전과 전략을 여러 차례 강조하고 있다(10월, 이건희 회장 신경영 20주년 메시지, 권오현 대표이사 11월 메시지). 삼성전자는 그동안 다양한 CSR 활동을 펼쳐왔다.[1] 기존의 방식은 자신들의 사업 목표에 이런 활동이 얼마나 도움이 될 수 있느냐를 따져보고 최종적으로 주주가치에 부합하면 공헌활동을 결정해 실행하는 방식으로 진행돼 왔다. 그 결과 홍보성을 띤 기부나, 임직원 봉사활동이 CSR 활동의 주를 이루었다.

그러나 최근들어 삼성전자는 공유가치창출(CSV, Creating Shared Value) 활동을 강조하고 있다. 현재까지는 착한기업을 향해 달려왔다면 앞으로는 존경받는 기업으로 달려가겠다는 것이 삼성의 새로운 전략이다.

이러한 취지에 입각해 삼정선자는 해외 사회공헌활동을 전담하는 글로벌 CSR 조직을 2013년 4월 신설했다. 이 조직은 엔지니어링 스쿨과 태양광 스쿨 등 삼성전자가 해외에서 산발적으로 벌이고 있는 사회공헌활동을 총괄하고 나눔 활동에 대한 아이디어를 발굴하는 역할을 한다. 인사팀, 지원팀 등과 같은 독립적인 스탭 조직으로 현재 조직을 구성하고 있다.

3) 글로벌 개발협력의 성과

위에서 설명한 바와 같이 삼성전자의 글로벌 사회공헌 활동은 사업과 직접적인 관련

1) "봉사차원이거나 생산·기획·마케팅적인 접근이거나 사회참여사업은 현재 삼성만의 가치를 위해 이루어지고 있다고 봐야한다" 삼성전자 간부 인터뷰. (뉴스핌, 11월 12일 "CSV; 삼성의 진화, 품격경영] 존경받는 기업의 조건")

이 적은 기부, 임직원 봉사활동이 대부분이었다.

개발도상국에서 삼성전자가 벌이는 사회공헌 활동은 주로 교육활동이다. 교육인프라가 부족한 중국에서는 '삼성애니콜 희망소학교'를 통해 농촌과 오지에 120개의 학교를 세웠다. 아프리카에서는 UNESCO, KOICA와 함께 르완다, 말라위 등 아프리카 15개국 현지 주민의 문맹퇴치와 지역개발사업을 실시하였다. 이외에도 아프리카 엔지니어링 아카데미 등 다양한 사회공헌 활동을 펼쳐왔다. 2012년 지속가능경영 보고서에 따르면 지난해 삼성전자가 쓴 사회공헌 금액은 2454억원이었다.

최근 삼성전자는 저개발 국가에 마을을 구축하는 나눔 빌리지 사업을 추진하고 있다. 나눔 빌리지 사업은 인도, 에티오피아, 베트남 등 저개발 국가의 특정지역에 스포츠센터, 학교, 보건소 등을 세워 마을을 조성하는 프로젝트다. 나눔 빌리지 1호 마을은 인도 델리의 노이다에 세워질 예정이며 삼성전자는 이곳에 학교와 보건소 등을 추가로 지을 예정이다. 삼성전자는 향후 5년 안에 전 세계에 100개의 나눔 빌리지를 구축하는 방안을 검토중이다. 보건소, 학교 등을 짓는데 만만찮은 비용이 소요되기 때문에 삼성전자는 이 재원을 삼성전자 딜라이트 샵 내 들어서는 기프트샵(나눔)을 통해 마련할 계획이다. 여기서 발생하는 수익금 전액을 나눔 빌리지 구축에 활용해 국내외를 잇는 선순환의 나눔 활동을 전개한다는 복안이다.

이상에서 살펴본 바와 같이, 최근 삼성전자는 기존의 CSR 활동을 CSV로 전환하려는 계획을 수립했지만 그것이 어떻게 구체화될지는 아직은 구체화되지 않았다. 지금까지 수행한 글로벌 사회공헌 활동은 적지않은 재정이 투입되었고 교육이라는 미래의 가치에 대한 투자라는 점에서 의미가 있지만 기업의 이미지 제고를 위한 홍보의 성격이 강하고 기업의 사업활동과 구체적인 연관성을 찾을 수 없으며, 고용효과나 현지의 이익주창자와의 가치공유 등을 발견하기 어렵다.

<9> 삼성SDS

IT, / 기부, 교육지원 / 다국적기업

1) 기업시민정신과 미션

삼성SDS의 CSR 미션 :
모두 함께 성장하고 발전하는 상생경영철학을 실현하고 자발적 사회봉사로 "꿈과 희망을 나누는 사회"를 지향한다.

상생경영: 협력사의 성장이 곧 회사의 역량 강화와 직결된다는 확고한 신념을 토대로 전문성을 보유하고, 환경 · 윤리 부문의 기준을 통과한 글로벌 파트너들과 동반성장을 위한 길을 모색한다.

SDS 사회봉사단의 목표: 1995년에 설립된 SDS, 사회봉사단은 기업차원의 활발한 봉사활동 추진을 통해 건전한 기업시민정신을 발휘하여, 임직원들을 봉사활동에 직접 참여시킴으로써 임직원 개인의 삶의 질을 높이고, 더불어 사는 밝고 건강한 사회를 구현하는 것을 기본 목적으로 삼고 있다고 밝히고 있다.

다른 기업의 미션과 비교해 볼 때 특이한 점은 삼성그룹 계열사의 사회공헌 목표에 "임직원"이라는 말이 유난히 자주 등장한 다는 점이다. 인재경영을 강조해온 그룹의 경영철학의 영향으로 생각된다.

2) 비즈니스 전략 : 공유가치 창출(CSV)

삼성SDS는 1985년에 설립된 IT서비스 기업으로 삼성그룹의 시스템 운영(System Management) 및 컨설팅, 시스템 통합(System Integration), IT아웃소싱 (ITO), ICT인프라, ICT융합(Engeering Convergence Services) 등의 주요사업을 수행하고 있다. 과거 Capgemini와 전략적 파트너쉽을 맺었으나 2011년부터 제휴가 해지되었으며, 현재는 SAP AP, PRTM 등의 글로벌 기업들과 제휴를 맺고 있고 미주법인, 멕시코법인, 남미법인,

유럽법인, 중국법인, 아태법인, 인도법인 등 13개국, 7개 법인, 6개 지점, 1개 사무소를 운영하고 있다. 매출 및 영업이익 등 각종 경제 지표 면에서 IT서비스 업계의 대한민국 내 1위 업체이기도 하다.

2013년 삼성SDS는 새로운 성장 동력을 발굴하기 위한 거점으로 손꼽히는 중국과 중동 지역을 개척할 스마트 매뉴팩처링 및 스마트 타운(SMT) 사업부를 신설하는 내용의 조직 개편을 단행했다. 삼성SDS의 국내에서와 해외에서의 매출 비중은 지난해 기준으로 각각 65%와 35% 수준을 형성하고 있다.

삼성SDS의 글로벌 사회공헌 활동은 IT관련 장비 기증, 아동들에 대한 IT 교육 등으로 구성되어 있으며, 공유가치 창출이나, 공급사슬 창출같은 구조적 효과보다는 단순 홍보나 임직원 봉사활동이 주를 이루고 있다.

3) 글로벌 개발협력의 성과

삼성SDS는 대표공헌활동의 일환으로 해외 소외된 지역에 PC 및 장비를 기증함으로써 'SDS 사랑의 IT교실'을 오픈하여 운영해 오고 있다. ‘SDS 사랑의 IT교실’은 지난 2004년부터 년2회(상 · 하반기)지원된 활동으로 1호점(몽골), 2호점(말레이지아), 3호점(파라과이), 4호점(타지키스탄), 5호점(몽골), 6호점, 7호점(솔로몬군도), 8호점(필리핀 마닐라), 9호점(동남아시아), 10호점(몽골)에 마련되었다.

그밖에 해외지역의 각 학교 및 아동 이용시설에 200대의 PC 및 프린터를 기증했다. 삼성SDS는 향후 단순한 PC장비 기증뿐만 아니라 임직원 봉사자를 연계한 IT교육 및 SDS 멀티캠퍼스를 오픈할 예정이다.

<10> 신한은행: 캄보디아, 베트남 법인

금융 / 캄보디아(서민지원, 구호) / 다국적기업

1) 기업시민정신과 미션

신한은행의 CSR 미션 :
금융의 힘으로 세상을 이롭게 한다. (공존, 공감, 공생)

신한은행은 사회적 약자와 취약계층 지원을 위한 '공존', 전통적 가치와 문화 보존을 위한 '공감', 환경의 소중함에 대한 각성을 위한 '공생' 등 세 가지 테마로 계열사 임직원 뿐만 아니라 고객, 협력회사가 참여하는 다양한 프로그램을 기획하여 사회적 책임을 다하는 글로벌 금융 리더로 거듭나고자 노력한다고 밝히고 있다.

2) CSR 비즈니스 전략

신한은행의 비즈니스 전략과 사회공헌은 "현장중심의 따뜻한 금융 활성화"와 "서민/중소기업 지원 육성"에 맞추어져 있다. 현장중심의 따뜻한 금융을 위해 서민 금융상품을 신설하고 금융평가지표를 발굴 및 운용하며, 영업점 소비자보호 책임자 신설등을 통한 소비자보호문화를 확산하는 전략이다. 또한 서민/중소기업을 지원하기 위해 기업성공프로그램(CSP) 활성화, 새희망홀씨 · 미소금융 상품 등에 대한 지원 활성화, 소상공인진흥원 제휴 확대를 통한 소상공인 창업교육 지원 활성화를 목표로 하고 있다.

2007년 10월 국내 은행 중 가장 먼저 캄보디아에 진출한 신한크메르은행은 처음부터 현지화를 추진했다. 국내 기업의 진출이 활발하지 않았기 때문이다. 따라서 신한크메르은행이 거래하는 고객들의 95%는 현지인이다. 서비스업, 도소매, 소비산업 위주의 개인사업, 자동차 중개무역자 등 자영업자가 주를 이룬다.

캄보디아는 고객에 대한 신용평가 자료가 없어 담보대출 위주로 진행한다. 그러나 신한크메르 은행은 담보보다 현금의 흐름을 보다 중시하다는 신조하에 담보보다 대출기업의

자금사정에 보다 관심을 기울인다. 캄보디아는 현재 연7%의 성장을 하고 있고 자금수요가 크게 증가하고 있다. 신한크메르 은행은 2012년 당기순이익이 2011년 대비 32%, 자산은 88%나 증가했다.

신한크메르은행은 철저하게 현지화 전략을 사용하고 있다. 현지 사정을 누구보다 잘 아는 현지인들을 채용하고 6개월간의 인턴 과정을 통과하면 여신전문가(field marketer)로 활동하게 한다.

이러한 전략은 베트남에서도 실행되고 있다. 신한은행은 국내 은행으로선 최초로 베트남 현지법인을 설립했고, 신용카드사업에도 처음으로 진출했다. 신한은행은 글로벌 은행 도약의 비전으로 내세우고 있는 '아시아금융벨트'의 핵심 지역으로 베트남을 지목하고 더욱 더 현지화에 속도를 내고 있다. 신한베트남은행의 현지화 노력은 직원구성부터 시작됐다. 올해 6월 기준으로 신한베트남은행의 총 510명의 직원 중 현지 채용인원은 약 94%다. 9개지점의 부지점장도 모두 현지인으로 임명했다. 현재 현지자금 운용비율도 약 58%로 절반을 넘고 현지고객 비율도 88%다. 현지기업과 거래하는 규모도 점차 늘고 있다. 2013년 상반기까지 거래하는 현지기업은 100개 이상으로 늘어났다. 철강, 농업, 자동차 조립사, 커피 제조업체, 통신회사, 다국적기업 등 다양하게 분포해 위험을 줄였다. 현지기업 대출잔액도 1억달러를 넘겼다. 지난 2011년 신한베트남은행은 3900만달러의 당기순이익을 냈다. 5개 외국계 은행 중 두 번째 규모다.

3) 글로벌 개발협력의 성과

① 캄보디아: 신한크메르 은행의 사회공헌 활동

신한크메르은행은 CSR의 일환으로 소액금융서비스를 운영하고 있다. 2009년에 거둔 100단달러 이상의 단기 수익 중 약 10%에 해당되는 10만달러를 2010년 출연, Preyvng (프레뱅)주 마을주민을 지원했다. 8만달러는 서민소액대출로 제공되었고, 2만달러는 주민회관 건립에 활용되었다.

또한 농촌과 기업을 연결하는 운동인 1사1촌 운동을 전개하고 있다. 캄보디아에서 특정 기업이 농촌마을과 자매결연을 맺어 지원하는 1사1촌 운동 사례는 신한 크메르은행과 초어빌리지의 자매결연이 유일하다. 현지주민들의 요구는 주로 도로, 전기, 학교 등 인프라

확충에 집중되어 있으며, 신한 크메르는 금융기업으로서 재정적 지원에 역점을 두고 있다. 2009년에는 초어 빌리지에 임직원들이 모금한 12만 달러를 투입, 1년 8개월에 걸쳐 정수시설을 건설한 공로로 캄보디아 정부로부터 훈장을 받았으며, 캄보디아 적십자에 30만달러 상당의 쌀기부, 저소득층 15명에게 3년간 장학금, 서울대치과병원과 공동으로 구순구개열수술과 치과의료봉사 등의 활동을 전개하였다.

기업의 본업인 금융업과 빈곤한 농촌의 서민소액대출 프로그램을 연계한 봉사활동은 공급사슬과 가치사슬이 형성될 가능성을 보여주지만, 마이크로그레딧 상품의 액수가 아직 소액에 불과하고 적용범위도 넓지 않으며, 산출효과도 그다지 크지 않은 것으로 보인다. 1사1촌 운동은 기업의 금융활동과 직접적인 관련이 없는 사회공헌 활동이지만 현지의 이익주창자들의 요구에 부합하는 사회공헌활동이라 할 수 있다. 주민들의 요구에 부합하는 인프라건설에 소요되는 파이낸싱을 임원들의 기부형태가 아니라 금융업과 연결하여 혜택을 부여하는 경우가 있는지, 그럼으로써 공급사슬이 형설되고 있는지에 대해서는 추가조사가 필요하다.

② 신한베트남 은행의 사회공헌활동

신한베트남은행이 현재 추진하는 주요 사회공헌활동은 크게 장학사업, 시설봉사, 환경봉사, 의료봉사다. 특히 2010년 이후에는 교육사업에 많은 관심을 쏟고 있다. 2009년 응애안 1호 사랑의 학교를 건립한 데 이어 올해는 빈푹성에 2호 사랑의 학교를 세우고 있다. 장학금 및 학습 기자재 등은 매년 지속적으로 지원한다.

매월 베트남 전 점포는 점포인근지역을 청소하는 그린데이를 정해 환경봉사도 하고 있다. 이런 노력으로 지난해 11월에는 베트남 정부로부터 사회책임경영대상을 받기도 했다. 같은 해 자산건전성과 수익성 등 양호한 재무성과와 지속적인 사회공헌활동 등의 비재무성과를 평가받아 '2012 최우수 근로 기업'에 선정되기도 했다.

신한은행이 베트남에서 벌인 사회공헌 활동은 이처럼 주로 기부, 장학, 교육지원, 봉사활동 등으로 구성되어 있으며 금융업과는 큰 관계가 없는 것으로 보인다.

신한은행은 그밖에 2008년에는 유엔 글로벌 컴팩트(UN Global Compact)에 가입해 투명 경영과 사회적 책임 이행 성과를 기록한 리포트를 매년 제출하고 있다.

<11> 웅진코웨이

생활환경 / 환경보전, 교육지원, 기부 / 다국적기업

1) 기업시민정신과 미션

웅진코웨이의 CSR 미션 : 우리자녀들의 건강한 미래를 위한 삶의 질 개선

웅진코웨이는 위의 미션을 실행하기 위해 지구환경보전, 소외계층의 식생활 개선, 아동의 미래를 위한 책임, 저개발 국가지원 등을 4대 실천 방향으로 설정하여 다양한 사회공헌 프로그램을 실행하고 있다. 그리고 그 실효성을 높이기 위해 회사의 핵심 비즈니스와 연관성이 높은 프로그램을 집중개발, 각 프로그램이 지역사회의 환경과 삶의 질을 개선하도록 노력하겠다고 밝히고 있다.

2) 비즈니스 전략 : 공유가치 창출(CSV)

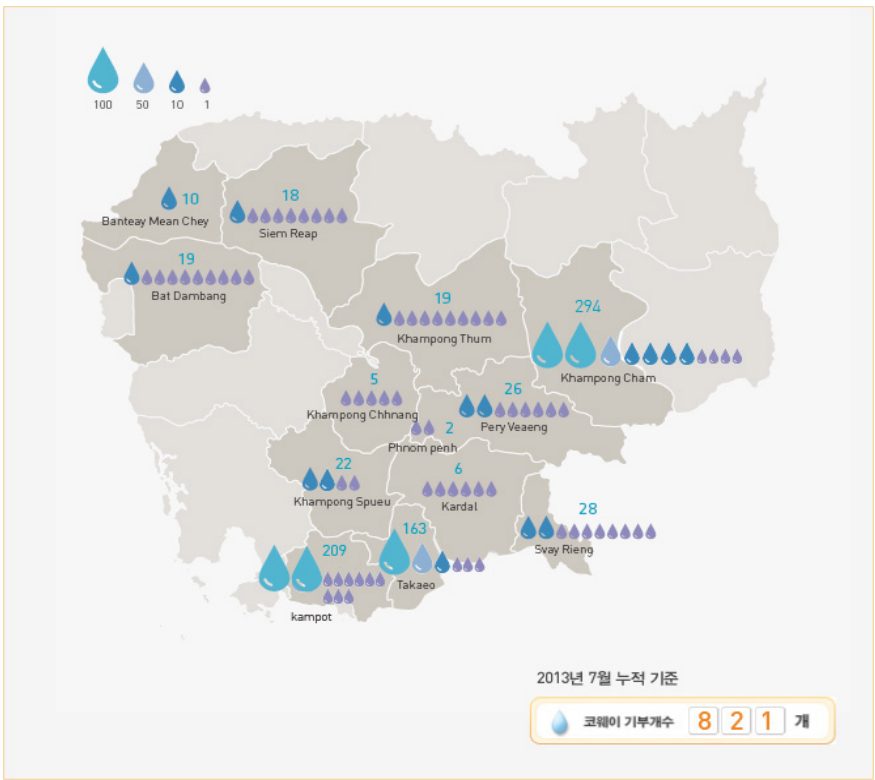
1989년 5월 2일 설립된 웅진코웨이는 정수기, 공기청정기, 비데 등을 생산하는 생활환경 기업으로 생활가전시장의 대중화, 전문화, 고급화 트렌드를 주도하고 있다. 1998년 업계 최초로 렌탈 비즈니스 개념을 도입하고 서비스 전문가 코디의 양성을 통해 사전 서비스 개념을 제공함으로써 시장 점유율, 고객만족도, 브랜드 인지도 등에서 최고의 위치를 점하고 있다. 국내에서의 성공을 바탕으로 해외 진출을 가속화하여 미국을 비롯한 5개의 현지 법인과 1개의 물류기지(네덜란드)를 운영하고 있으며 전 세계 40여개 국가에 수출하고 있다. 또한 아시아와 유럽에 추가로 현지 법인을 설립하고 수출을 확대하여 글로벌 기업으로 성장해 가고 있다.

코웨이는 '우리 자녀들의 건강한 미래를 위한 삶의 질 개선'을 사회공헌활동 비전으로 수립하고, 핵심 비즈니스와의 연계성 강화 및 확대, 정부 및 민간단체와의 협력관계 구축, 임직원의 자발적 참여문화 정착, 고객들의 참여기회 확대 등 4가지를 전략방향으로 설정하여 사회공헌활동을 전개하고 있으며, 담당부서인 홍보팀을 중심으로 각 팀별 봉사

코디네이터를 지정하여 체계적으로 운영하고 있다. 또 전사 봉사단과 동호회도 봉사활동의 중요한 축을 담당하고 있다.

3) 글로벌 개발협력의 성과

생활환경가전 기업인 웅진코웨이의 주력상품은 물과 관련이 깊다. 특히 정수기가 대표적인 상품이기에 회사의 사회공헌전략도 식수환경개선과 같은 물을 포함한 환경관련 프로그램들이다. 대표적인 활동으로 캄보디아 우물파기가 있는데, 수질여건이 열악한 캄보디아 지역 주민들의 식수환경 개선을 위해 2006년부터 펌프식 우물을 파기 시작하여 지금까지 575개의 우물이 완공되었다. 또한 생산공장이 위치한 지역의 하천정화산업, 생태계 복원사업, 환경교육 등을 진행하는 환경관련 사회공헌활동을 적극 추진하고 있다. 웅진코웨이의 이러한 활동은 전략적인 사회공헌 프로그램으로 널리 알려져있다. 사업과 사회공헌을 연결시킨 좋은 사례라 할 수 있다.



사업과 직접 관련되지 않은 사회공헌 활동으로는 “Rent for Help” 사업이 대표적이다. 이는 아프리카 희망학교 지원사업으로서 가난과 학교 부족으로 제대로 교육받지 못하는 전세계 6,800만명의 아동들, 그 중 절반을 차지하는 3,200만명의 아프리카의 아동들을 위해 학교를 지어주는 교육사업을 후원하는 것이다. 또한 코웨이는 월1천원, 고객들의 기부금을 모아 2014년 7월, 굿네이버스와 협력하여 아프리카 탄자니아의 여성기숙학교를 설립할 계획이다.

웅진코웨이의 사례는 기업의 주력사업과 사회공헌활동을 연계하여 기업의 이미지를 높임과 동시에 전문성을 발휘한 공헌활동을 수행하고 있는 점이 돋보인다.

<12> 한진중공업: 필리핀 한진빌리지

중공업(조선, 노동자주거환경개선) / (임노동자, 주민) / 다국적기업

1) 기업시민정신과 미션

한진중공업의 CSR 미션 :
"창조경영": 가치창조, 신뢰창조, 미래창조

한진중공업 홈페이지에 소개된 비전은 다음과 같다.

- 가치창조: 가치창조란 내실경영과 성장가치를 제고하는 것으로서 고객가치, 구성원가치, 회사가치를 극대화하고, 속도경영을 통한 의사결정의 효율성 증대, 인재육성, 내실경영, R&D 확충, 영업 생산력 강화, 생산성 제고 등을 말한다. 주로 회사의 이윤창출과 관련된 미션이라 할 수 있다.
- 신뢰창조: 한진그룹의 CSR의 이념을 집약한 것으로, 상생협력의 기업문화 구축을 의미한다. 기본적인 원칙과 규범에 충실하고 관용, 공평, 청렴의 규범을 이행한다. 또한 지역사회 및 국가발전에 공헌하고 공동체, 기업, 시민의 역할을 증대한다. 끝으로 인간존중의 커뮤니케이션과 임파워먼트, 핵심가치 공유를 목표로 하고 있다.
- 미래창조: 새로운 비전의 실행을 의미하는 것으로 변화, 혁신, 창의를 통한 미래 성장동력 발굴, 비전공유로 전구성원들의 추진정신 함양, 지역화 및 글로벌화, 고부가가치화로 구성되며, 앞의 두가지 미션을 조합한 미래의 비전을 의미한다.

2) CSR 비즈니스 전략

한진중공업그룹은 조선, 건설, 엔지니어링, 에너지, 레저 분야의 핵심사업을 중심으로 성장해 왔다. 그러나 급변하는 대내외 환경변화에 유기적으로 대처하고 지속성장 가능한 미래형 기업구도를 확립하기 위해 한진중공업 그룹은 지주회사와 자회사들이 독립된 경영체제를 구축하는 지주회사체제로 전환하였다.

2007년 8월 1일 회사분할이 이루어짐에 따라 한진중공업그룹은 순수 지주회사인 ㈜한

진중공업 홀딩스가 회사의 투자만을 담당하고, ㈜한진중공업, ㈜한국종합기술, 대륜E&S, ㈜한일레저, Hacor INC. 등 그룹의 각 계열사는 지주회사의 사업 자회사로 운영되고 있다.

이로써 각 자회사들은 전문경영인을 중심으로 각자의 전략과 경영지원 배분을 통해 핵심사업에 집중하는 책임경영체제를 구축하였다. 또한 투자와 사업부문의 분리로 신규사업 진출에 따른 위험 및 특정계열사 부실로 인한 그룹동반부실 우려 등을 대폭 줄이는 등 리스크 관리능력을 높이게 되었다.

한진중공업은 "인간존중의 나눔경영 철학을 실천하기 위해 윤리의식을 바탕으로 바르고 깨끗한 경영을 추구하고 국내외에서 다양한 사회공헌 활동을 펼치면서 기업 시민의 책임과 의무를 다하고자 노력해 왔다"고 사회공헌의 목표를 밝히고 있다. 한진 중공업의 사회공헌 활동은 국내에 집중되고 있으며 내용은 장애인 복지사업(복지관 건립, 장애인 봉사체험), 지역봉사활동(환경지킴이 활동과 소외계층지원), 교육문화사업(교육지원과 청소년 문화사업), 기부사업(사랑의 계좌운동, 장애아동 수술지원) 등이다.

그러나 그룹 계열사들의 사업활동과 사회공헌활동이 유기적인 연관성이 없으며 공유가치 창출이 이루어지지 않고 있다. 2011년 발생했던 정리해고와 그로 인해 빚어진 노사갈등은 기업의 정신과 경영철학에 오히려 위배되는 모습을 보여 주었다.

3) 개발협력의 성과

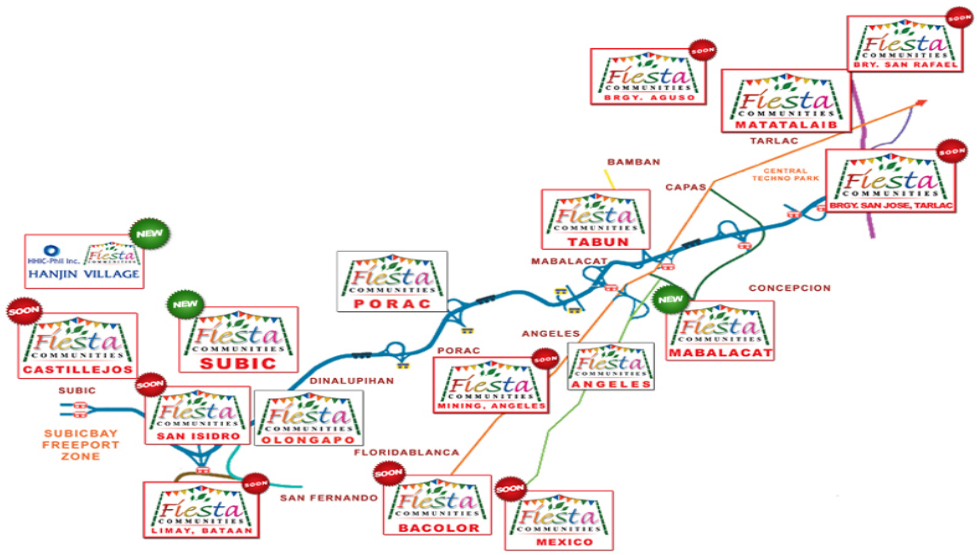
한진중공업의 글로벌 CSR 실천의 대표적인 사례로 수빅조선소 노동자들의 복지증진을 표방하며 시작한 한진빌리지 프로젝트를 손꼽는다. 수빅조선소는 한진중공업이 지난 2009년 필리핀 수빅만에 완공한 총 면적 300ha 규모의 필리핀 최대 조선소다. 연간 60만t(DWT)의 선박건조능력을 보유하고 있다. 건립 이후 지난 9월까지 총 51척, 33억달러 상당의 선박을 인도했다. 현재 수주잔량은 총 38척으로, 2016년까지 작업할 수 있는 물량이다.

'한진빌리지'는 수빅조선소에서 일하는 현지 근로자들의 주거 안정과 복지 증진을 위한 사업으로, 한진중공업이 지난 2009년 수빅조선소 인근 부지 30만㎡ 매입, 지난해 주택 1000여세대를 지어 근로자들에게 분양, 공급하고 있다. 한진빌리지에서 수빅조선소 근로자라면 누구나 별도의 계약금 없이 시세보다 낮은 분양가로 자기 집을 마련할 수 있다.

한진중공업은 한진빌리지에 주택 1000세대 외에 공원과 농구장, 버스터미널 등 공공시설 구역도 조성한다는 방침이다. 아울러 학교 건립뿐만 아니라 별도의 상업시설을 제공해 현지 주민들의 생활 편의를 도모할 계획이다.

건설, 레저부분의 기업활동을 노동자들의 복지와 연결시키고, 필리핀 노동자들의 주거환경 개선과 복지를 표방하며 활동하는 필리핀 현지의 FIESTA Community Inc.와 협력한 프로젝트라는 점에서 혁신모델의 성격을 보이지만 현지에서 수행하는 조선사업과 직접적으로 관련된 활동으로 보기는 어렵다.

FIESTA Community Inc.는 노동자들에게 저렴하고 쾌적한 주거를 공급한다는 경영철학에 입각해 주택의 건설과 보급을 수행하는 필리핀 현지의 기업이다. 이 기업은 현재 필리핀 여러 지역에 마을 만들기 프로젝트를 진행중이며, 한진 빌리지는 이 회사와 공동으로 수행되는 프로젝트이다.



이 프로젝트는 현지의 노동자들에게 주거를 제공하고 복지를 도모한다는 목표하에 추진되고 있지만, 이를 통한 고용창출 효과나 지속가능한 공급사슬 같은 것들이 이루어지고 있다고 보기 어렵다. 무엇보다 이러한 가시적인 활동과는 달리 수빅조선소 노동자들에 대한 인권유린과 고용불안정, 열악한 노동환경은 현지에서 노사문제를 발생시키는 원인이 되었다.

<13> SK 에너지: 페루지역 현지화와 사회공헌

정유, 석유화학, 자원개발 / 페루(교육, 구호) / 다국적기업

1) 기업시민정신과 미션

〈위의 SK 이노베이션 참조〉

2) CSR 비즈니스 전략

SK에너지(구 유공)은 2011년 창립된 SK 이노베이션의 자회사로서 정유사업을 담당하고 있다. SK에너지는 페루에서 활발한 자원개발산업을 진행하고 있으며, 특히 SK에너지가 1996년 7월부터 사업에 참여 중인 카미시아 광구는 상업적으로 생산할 수 있는 11조 세제곱피트(11TCF)의 가스와 6억배럴 이상의 원유가 매장돼 있는(확인 가채매장량 기준) 남미 최대 유전지역이다. 그 중 SK에너지 지분은 가스 1조9000억세제곱피트, 원유 1억 500만배럴에 이른다. 한국이 소비하는 600일분의 가스와 50일분의 원유에 해당하는 규모다. 이어 2007년 투자한 Z-46 광구는 페루 해상에 위치한 해상 광구로 100% 지분확보에 성공했다. 모기업인 SK 이노베이션이 페루에서 사회적 기업 설립을 통한 사회공헌을 추진함과 동시에, SK 이노베이션은 교육과 구호활동을 전개하고 있다.

2) 글로벌 개발협력의 성과

SK에너지는 페루에 52개 학교를 재건하는 프로그램을 추진하고 있다. 이 프로그램은 지진 등 자연 재해로 인해 파손된 학교를 복구하는 구호 활동의 성격이 강했다. SK는 이후 학교, 의료시설 복구 및 의료 기자재 공급, 지역 교사 연수 프로그램 등 사회공헌활동을 다각화하고 있다.

이 프로그램은 기업의 현지화와 더불어, 일회성을 가진 구호활동이라기 보다는 지속적으로 추진, 확대될 것으로 보이지만 기업의 비즈니스 전략과 직접적인 관련이 없으며, 고용창출효과, 공동가치창출, 공급사슬의 형성 등과는 관련이 없다.

<14> SK 이노베이션: 페루 야차이와이 My Eco-Tech Farm

정유, 석유화학, 자원개발/ 페루(농민) / 다국적기업



1) 기업시민정신과 미션

SK의 CSR 미션 :
행복경영원칙에 따른 사회공헌: 행복한 참여, 행복한 상생, 행복한 변화

SK그룹에서는 2004년부터 그동안 키워드였던 '이윤'을 '행복'으로 대체했다. 2004년 10월 제주에서 열린 CEO세미나에서 '이윤극대화'라는 기업의 추구가치를 '이해관계자 행복극대화'로 바꾸면서 '행복'이란 단어의 사용빈도가 급격히 늘었다. 최태원 회장은 "기업의 성장과 안정을 이루어, 우리 스스로와 우리 주변의 이해관계자 모두를 행동하게 만드는 것"으로 행복경영을 정의한다.

- 행복한 참여: CEO부터 신입사원에 이르기까지 자발적이고 의욕적인 봉사
- 행복한 상생: 지역사회, NGO, 정부등과 긴밀한 파트너 관계유지. 상호 역량과 know-how 공유, 더 높은 차원의 사회공헌활동

- 행복한 변화: 취약계층문제를 일시적, 자선적 차원이 아닌 체계적 자립지원으로 근본적인 사회변화 추구

SK그룹은 단순기부방식의 사회공헌 활동을 넘어서 취약계층의 자립기반마련에 사회공헌의 초점을 두고 있다. 최태원 회장은 특히 사회적 기업모델을 강조하면서 "단순 기부 등 전통적 사회공헌 활동이 투입 비용 대비 3배의 경제적 · 사회적 가치를 창출하는 데 비해, 사회적 기업은 수십 배의 가치를 창출한다"고 주장한다.

SK는 사회적 가치와 일자리를 창출하는 사회적기업 지원 사업을 선도하면서 기업 사회공헌의 패러다임을 바꿔나가고 있다. 일회성의 금전적 · 물질적 지원보다는 지역사회가 스스로 삶의 기반을 만들 수 있는 여건을 마련해 주는 것이 사회문제 해결의 근본적인 방법이라고 판단하기 때문이다.

사회적기업은 이윤 추구를 위해 직원을 고용하는 일반 기업과 달리 소외계층 고용 등을 포함, 사회적 가치를 추구하기 위해 이윤을 추구하는 혁신적인 조직이다. 사회적기업은 약자와 소외계층을 고용해 일자리를 창출한다는 점에서 공유가치창출(CSV, Creating Social Value)의 해법으로 떠오르고 있다.

지속가능한 사회적 기업의 발굴 및 육성은 물론, 중장기적으로 사회적 기업이 성장할 수 있는 안정적인 기반 마련과 건강한 생태계 조성을 위해 쏟고 있는 SK의 노력은 CSV의 대표적인 사례로 주목받고 있다.

2) CSR 비즈니스 전략

SK의 사회적기업 지원 사업은 회사 설립 지원, 지원 및 육성, 관련 인프라 구축 등 크게 세 가지 방향에서 이뤄지고 있다.

지난 2010년 대기업 최초로 사회적기업단을 출범시킨 SK는 정부와 자치단체, 시민단체 등과의 파트너십을 바탕으로 'Social Partners Model'과 SK그룹 관계사 업무특성에 기반한 'SK Biz R&C 연계 Model'을 통해 사회적기업을 발굴 · 설립 · 육성하고 있다.

현재 SK는 다양한 기관과의 파트너십을 통해 방과후 학교 위탁사업 사회적기업 모델인 행복한 학교, 아파트 도서관 활성화 사회적기업 모델인 행복한 도서관 등 8개 사회적기업을 직접 설립했다. 아울러 SK그룹 관계사 고유 역량을 활용해 6개의 사회적기업도

설립했다.

현재 SK는 다양한 기관과의 파트너십을 통해 방과후 학교 위탁사업 사회적기업 모델인 행복한 학교, 아파트 도서관 활성화 사회적기업 모델인 행복한 도서관 등 8개 사회적 기업을 직접 설립했다. 아울러 SK그룹 관계사 고유 역량을 활용해 6개의 사회적기업도 설립했다.

대표적인 SK의 사회적 기업인 '행복 도시락'은 결식아동과 저소득층 노인에게 무료급식을 제공하는 한편 실업 해소를 위해 조리원과 배달원으로 취약계층을 고용했다. 2006년 2월 서울 중구에 행복도시락 급식센터 1호점을 연 것을 시작으로 현재 전국에 29곳의 급식센터를 운영하며 하루 평균 1만2천명의 결식 이웃에게 식사를 제공하고 430여개의 일자리를 창출했다.

2013년 2월에는 소모성자재 납품업체인 옛 MRO코리아를 사회적 기업인 '행복나래'로 전환, 출범시켰다. 행복나래는 연매출 1천200억원 수준의 국내 최대 사회적기업으로 취약계층을 고용하고 다른 사회적기업을 지원하는 등 사회공헌 사업을 하고 있다.

SK는 현재까지 총 14개의 사회적기업을 직접 설립해, 2012년 기준으로 약 900여명의 고용창출 효과를 거두고 있다. 이밖에 8개 분야 62개의 사회적 기업 설립을 지원하고 이를 통해 약 800여명의 고용을 창출했다.

이러한 사회적 기업을 통한 사회공헌 모델은 해외까지 확대되고 있다.

3) 글로벌 개발협력의 성과

SK에너지는 페루에서 활발한 자원개발 사업을 진행하고 있다. 페루에 블록8, 블록88(카미시아 광구)의 2개 생산광구, 블록56 개발광구, Z-46 해상 탐사 광구를 보유하고 있다. 특히 SK에너지가 1996년 7월부터 사업에 참여 중인 카미시아 광구는 상업적으로 생산할 수 있는 11조세제곱피트(11TCF)의 가스와 6억배럴 이상의 원유가 매장돼 있는(확인가채매장량 기준) 남미 최대 유전지역이다.

SK는 이처럼 페루에서 사업을 추진함과 동시에 SK식 사회적 기업 모델을 현지에 전파하고 있다. SK이노베이션은 2012년 12월 페루 야차이와시 지역에 농촌진흥센터 'SK My Eco-Tech Farm 1호점' 개소식을 열었다. 'SK My Eco-Tech Farm'은 SK이노베이션

이 2009년부터 시행해온 농촌개발 프로그램을 사회적 기업 형태로 진화시킨 것으로, 농촌 빈민가구에 농업기술 전수, 농기구 대여 및 컨설팅, 판로 지원 등을 통해 참여 농가가 성공적으로 자립할 수 있도록 돕는 마을 자립형 사회적 기업이다.

야차이와시 농업 진흥 프로그램은 농촌가정의 지속적이고 통합적인 개발을 위해 실행되며, 특히 한정된 자원으로 생활하는 농촌 소규모 생산업자와 이제 막 생산을 시작한 가정을 위한 프로그램이다, 생산 표준, 경제, 사회, 문화의 개선을 바탕으로 모든 가족들은 미래에 대한 비젼과 함께 자원의 효율적 사용, 주위 환경의 조화로 삶의 질을 지속적으로 개선함을 통해 기업적 시장으로의 지향에 그 목적을 두고 있다.

이 프로그램은 가족의 발전 수준에 따라 유연하게 적용되며, 아래와 같은 과정을 거쳐 실행된다.

① **동기 부여**:

농촌 가정으로 조직된 그룹은 야차이와시를 방문하여 기술의 이점을 확인한다. 이것은 자신의 땅에서 실현 될 수 있는 수준높은 경제, 사회, 기술, 환경의 발전과 함께 그들의 이상을 실현 할 수 있도록 함에 있다.

② **계획**:

이러한 기준에서 가족 개발 계획을 수립하고 주요 경제 활동 중심으로 사업계획을 구상한다. 또한 우선순위 향상과 함께 적절한 기술 인지 체크한다.

③ **평가**:

각종 활동, 실행 및 목표 달성을 위한 필요한 점들을 확인하기 위한 워크숍을 통해 발전에 관한 전반적인 사항들을 자체 평가한다.

④ **융자**:

평가 후, 적절하고 유연한 금융 서비스와 함께 사업 계획 실행과 기술 획득을 위한 융자를 FINCA Per 에 신청하고 진행될 계획이다.

⑤ **실행**:

야차이와시의 기술 지원과 교육으로 농가 지역에 효율적인 농업 기술을 설치한다. 야차이와시의 기술 지원 및 전달은 지속적인 형태로 양질의 삶과 표준 생산을 향상시키는 데에 의의를 두고 있다.

⑥ **시장 통합**:

시장에 직접 개입함으로써 생산 확대와 함께 가정의 안전한 먹거리 확보, 흑자 생성, 시장 조사, 사업 관리 워크숍으로 생산 체인을 확보하고 문제점을 개선한다.

⑦ **RECOGNITION – SELF-CONFIDENCE**:

자체 평가 과정을 통한 기업 및 자신감을 강화시키고, 지역적으로 보다 넓은 범위에서 가족, 지역 사회, 도시를 개선한다는 점을 인식한다.

⑧ **운영**

PROSYNERGY가 야차이와시의 관리를 책임지고 있다. 야차이와시의 기술, 행정관리 직원 및 최상의 지원을 통해 통합적 관리 팀을 구성할 계획이다. 그리고 Hu ncano 와 Pilpichaca, 이 두 지역에 야차이와시 건설을 위한 토지 양도 허가의 결정적 기여를 한 Hu ncano 와 Pilpichaca 시청기관의 지원이 있었다.

재생 에너지 기술 실현과 기술 확장에 관한 디자인을 담당하는 PUCP 농촌부문 지원 그룹과 신용 프로그램을 구성을 담당하는 FINCA Per 의 참여가 뒷받침 된다. 이 프로그램은 $ 486,285.00의 투자로 진행된다.

SK이노베이션이 야차이와시에서 추진하고 있는 My Eco-Farm 방식의 사회공헌은 최근에 진행된 프로그램이라 어떠한 결실을 거두게 될지는 여전히 미지수라 할 수 있다. 하지만 기업의 가치와 사업방향, 전문성을 사회공헌활동과 결합시켜, 지역 공동체의 빈곤탈출과 empowerment를 추구하고 있다는 점에서 한국의 다른 다국적 기업과 구분되는 시도라 할 수 있다.

KOICA 사업 참여 기업

<15> 경안전선: 캄보디아 열후지역 아동들의 독서능력 향상을 위한 전래동화 보급사업

제조업/ 전기통신 케이블/ 방위산업/

1) 기업시민정신과 미션

"고객의 가치창조를 위하여 항상 최선을 다하고 사원에게는 미래의 비전을 제시하는 건실한 기업"

홈페이지(http://www.kyungan.co.kr/index.php)에 사회공헌 항목 없음

2) CSR 비즈니스 전략

경안전선은 전기에너지와 초고속 멀티미디어의 바탕이 되는 전선 및 특수케이블과 군수산업의 최첨단 방산장비를 생산하는 기업이다. 경안전선은 캄보디아 산업자원부(MIME)와 시엠립(Siem Reap)지역 상수도공급 계약을 맺었다. 투자규모는 1천만달러로 시엠립 인근 웨스트바라이 호수에서 물을 끌어와 정수처리한 뒤 하루 2만 톤의 수돗물을 1만여 가구에 공급하게 된다. 계약기간은 30년이며 물값은 3년마다 정부와 협의를 통해 결정하게 된다. 캄보디아의 첫 민간 상수도공급업자로 선정된 경안전선은 캄보디아에서 케이블 제조공장을 3년 전부터 운영해왔지만 공공서비스산업의 성장성이 더 높다고 판단해 물산업에 관여하게 되었다.

경안전선의 캄보디아 CSR 활동은 사업과의 연관성이 없어 보인다. KOICA의 지원을 받아 캄퐁참 및 푸삿 주 1,073여개 초등학교에 도서를 보급하여 "독서 어린이 양성으로 문자 해독률 증가, 한국 정서·문화 전파로 친한감정 형성, 양국간 친목 강화"에 이바지

한다는 것이 사업의 목표이다. 3개월에 걸쳐 이루어지는 단순기부활동으로 보인다.

3) 개발협력의 성과

본 사업은 캄보디아 현지 어린이들에게 독서를 할 수 있는 여건 마련(도서 보급)을 위해, 한국과 캄보디아의 전래동화 중 10종을 선정, 캄보디아 현지 언어로 번역하여 동화책 세트를 제작 배포화는 사업이다. 동화책에는 양국의 언어를 동시에 배치하여 도서를 제작한 후 프놈펜으로 운송한 뒤 열악한 지역을 우선적으로 각 23개 주로 배송하여 각 초등학교로 전달한다.

코이카의 지원사업인 캄보디아 열후지역 아동들의 독서능력 향상을 위한 전래동화 보급사업은 1. 캄보디아 교육컨텐츠 제공 독서율 향상, 2. 한국기업의 캄보디아진출 확대, 3. 캄보디아인의 한국 방문 확대(관광, 교류 증진) 등 단순한 교류 협력에 목표를 두고, 일부 지역사회 기여는 있을 수 있지만, 빈곤해소 등에는 실질적인 기여를 하지 못하는 사업이다. 또한 지속성이 없는 단순 기부형 사업이라 할 수 있다.

<16> 구리청과: 캄보디아 아동실명예방사업

유통 / 농업 (청과경매) / 의료지원

1) 기업시민정신과 미션

생산자의 정당한 대가 보장, 소비자에게 신선하고 안전한 농산물 제공, 안정적이고 건전한 농산물 유통 선진화에 기여

"생산자에게는 믿음을 소비자에게는 만족을"

구리청과는 농수산물 전문유통업체이다. 2010년부터 시작된 KOICA의 PPP사업에 중소기업으로서는 가장 먼저 참여하였다. 지속가능경영보고서를 출판하지 않으며, 기업의 홈페이지에 사회공헌과 관련된 항목이 마련되어 있지 않다. 본 사업과 관련된 한 언론 인터뷰에서 안중규 구리청과 대표이사는 "고객을 통해 얻은 이익을 사회에 환원하는 것이 기업의 책임이고, 빈곤으로 도움이 필요한 곳이 있다면 국내외를 막론하고 도움을 제공해야 하는 것이 우리의 임무"라고 포부를 밝힌바 있다.

2) CSR 비즈니스 전략

씨엠립 주는 유네스코가 지정한 관광명소인 앙코르 와트군이 위치한 지역으로 전 세계의 관광객들을 캄보디아로 끌어들이는 훌륭한 자원으로 기능하고 있다. 지역 인구는 약 92만 명이다. 그럼에도 불구하고 의료시설은 2개의 군을 한 단위로 1개의 병원이 있고, 하위 체계로 66개의 보건센터가 1차 진료를 담당한다. 대부분의 보건센터는 전기, 수도 등 기초인프라가 열악하고 의료 인력과 장비가 부족한 상황이다.

한편 의료분야 중 안과 전문인력의 부족이 매우 심각하다. 백내장이 실명원인의 74% 이상을 차지하지만 캄보디아의 전체 안과전문의는 9명에 불과하고 도시와 시골지역간에 안과전문의, 안과의사가 불공평하게 분배되어 있다. 이러한 기초인프라의 부족과 더불어 지역사회, 부모의 무지 및 인식부족으로 인한 안질환 조기발견이 어렵고 치료기회가 제한되어 있다.

구리청과는 총 사업기간 2011년 ~ 2015년 예정으로 캄보디아 씨엠립 지역의 실명위기에 처한 아동들에게 안과진료서비스를 제공하고 현지 인력의 역량강화를 통하여 아동 실명율 감소에 기여하고 있다.

이 사업은 교육과 진료로 구분되어 이루어진다.

① 교육:

- 기초 보건인력 및 초등학교 교사들에게 안 건강검진법과 실명예방법에 대한 교육을 제공
- 실명예방법과 기초 보건증진에 대한 팜플렛/리플릿 제작, 배포함으로써 아동실명의 심각성 및 진료의 필요성에 대한 인지를 강화
- 비타민 및 영양식 제공을 통해 아동실명의 주요 원인인 비타민 A 결핍을 예방하고 면역력을 강화.

② 진료

- 정기적인 초등학교 방문 아웃리치 서비스를 실시하여 아동의 안질환을 조기 발견.
- 인식부족, 교통비부담 등 제반 이유로 안과를 찾지 못하는 지역주민들을 대상으로 무료안과검진캠프 아웃리치 서비스를 제공
- 무료안과검진캠프를 통하여 현지 의료인력 수급의 불안정하고 부족한 부분을 보충.

3) 글로벌 개발협력의 성과

2010년 10월 실적을 기준으로 (총4개월) 수술 73명/외래진료 2,100명 제공, 지역기초보건인력 훈련 3회(42명) 제공, 초등학교교사 훈련 1회(25명)제공 및 안과클리닉 건축이 실현될 것이다. 구리 청과는 이 사업을 통한 안질환수술 수혜아동 수 목표치를 270명으로 설정했다. 또한 안과진료서비스 수혜아동 수 목표치 3,600명으로 예상하고 있다. 이러한 직접적인 진료나 치료 외에 교육훈련 수혜인원 90명, 교사훈련 수혜인원 100명을 목표로 하고 있다.

본 사업은 의료혜택 제공을 통해 기업과 국가의 이미지를 제고할 수 있다는 측면에서 CSR의 일환이라 할 수 있을지 모르나 기업과 사회공헌의 연계성이 없다. 또한 지역사회에 기여한다는 긍정적인 요인이 있으나 직접적인 빈곤축소, 고용창출, BOP 포용 비즈니스 등의 효과는 기대하기 어렵다.

<17> 다비육종: 베트남 빈증지역 양돈 교육 연수원 설립 및 운영

농업 / 양돈 / 교육활동

1) 기업시민정신과 미션

“모두가 화합, 고객과 함께, 가치를 창조”

홈페이지(http://www.darby.co.kr/) 에 명시된 사회공헌 목표, 가치 없음.

2) CSR 비즈니스 전략

1986년 설립된 (주)다비육종은 영국제일의 육종그룹 J.S.R과 제휴하며 세계 최고수준의 종돈과 육종기법을 도입하였다. 다비육종은 매년 약 150만두의 비육돈을 생산할 수 있는 종돈을 국내에 공급하고 있으며 2005년에는 분단 이후 처음으로 북한 금강산 지역에 종돈을 공급한 바 있다. 2010년에 경기도 일하기 좋은 직장으로 선정된 다비육종은 동물자원/수의학전공 학생들에게 장학금을 지원하는 등 여러 사회활동을 펼치고 있다.

다비육종은 2004년 CJ와 합자, ‘다비-CJ 제네틱스’를 설립, 현재 빈증성 벤깟군에 3만2천평의 부지위에 종돈장을 조성한 이후 지난 2007년에는 처음으로 베트남 현지에 종돈을 분양했다. 베트남 양돈업은 아직까지도 대부분 재래종을 몇 마리씩 소규모로 사육하는 정도이다. 그러나 전체 사육두수 약 2800만두로 우리나라의 3배 정도의 돼지를 사육한다. 또한 국민 1인당 육류 소비량은 약 26kg이지만 이중 돼지고기 점유비율이 80%를 넘어, 육류 소비의 대부분이 돼지고기이다. 다비육종은 현재 20,000두 규모의 종돈장을 베트남에서 운영하고 있으며, 양돈연수원의 운영, 돼지질병 진단센타의 추진 등 한국 양돈업에서 익혀온 노하우를 이용하여 베트남 양돈산업 발전을 위해 인적, 물적 교류를 지속할 계획이다.

KOICA와 함께 추진한 빈증지역 양돈교육연수원은 베트남 양돈농가의 생산성을 증대하기 위한 사회공헌 활동이다. 베트남 양돈의 규모는 세계적인 규모이지만 시스템의 부재로 생산성이 떨어진다. 양돈에 대한 수요는 매우 크나 이러한 인적 자원을 교육시킬 수 있는 인프라가 구축되어 있지 못한 것이 문제이다. 이를 개선하기 위한 방안으로 다비육종은

양돈 교육훈련 사업에 주력하고 있다.

〈사업내용〉

- 현지 양돈 관계자 교육 훈련 프로그램 운영
- 현장 실습용 양돈사 개, 보수
- 연수 실습용 교육장 및 기숙 시설설치
- 연수 및 교육 프로그램, 교재 등 시스템 개발
- 한국 방문 교육훈련

본 사업은 2012-2014년 기간동안 실행되며, 다비육종과 CJ 사료부문의 공동출자로 설립된 현지법인인 Darby-CJ Genetics가 주체이다. 또한 오지민시의 빈등대학과 연계하여 추진된다.

3) 개발협력의 성과

교육은 연인원 720명으로 ① 축산전공학생, ② 양돈종사자, ③ 축산 관련 공무원, ④ 양돈 종사 희망자가 대상이다. 교육기간은 1-2주이다.

다비육종은 본 사업이 베트남내 한국 축산관련 기업체의 경쟁력 강화와 국내 양돈 산업 및 농식품 산업의 베트남 진출기회 확대에 기여하고 선진 양돈 기술의 보급과 경영방식을 전수하여 농업생산성 향상과 소득증대에 기여할 것으로 기대한다.

본 사업은 기업의 비즈니스와 CSR 활동이 연계된 전략적 CSR의 사례라 할 수 있다. 양돈 사업의 풍부한 잠재성을 가지고 있으나 기술의 낙후로 인해 생산성이 떨어지는 현지에 기술을 보급함으로써 경제적 능력 향상을 도모함으로써 지역발전에 기여할 수 있다. 그러나 사업의 주 수혜자가 소수로 한정되고 교육기간이 단기간인 점에서 괄목할만한 지역역량강화를 기대하기 어렵다. 또한 BOP 창업, 고용창출, 빈곤축소 등에서도 큰 효과를 기대하기는 어려운 소규모 사업이라 할 수 있다. 한편 2009년 현지 언론은 본 사업이 추진되는 빈증지역에 입주한 업체들에 의해 환경파괴가 심각하다고 보도했으며, 다비육종도 환경법 위반으로 인해 일시적으로 영업이 정지되었던 기업에 포함되었다.

(http://english.vietnamnet.vn/fms/environment/408/binh-duong-has-a-dirty-problem.html)

<18> 문화방송: 네팔 무스탕 좀솜 라디오 방송국 건립사업 프로젝트

서비스/ 방송/ 지역발전

1) 기업시민정신과 미션

① 비전: 콘텐츠 중심의 글로벌 미디어 (브랜드파워강화, 글로벌역량강화, 시청자중심주의 실현)

② 사시:

자유: 사실의 추구와 전파를 위하여 자유를 지킨다

책임: 개인과 사회에 대하여 스스로 책임을 진다

품격: 사회양식에 따라 높은 품격을 지닌다

단합: 민족단합과 국력배양의 선도적 역할을 한다

(http://aboutmbc.imbc.com/korean/corporateinfo/vision/index.html)

2) CRS 비즈니스 전략

문화방송은 회사의 비전과 사시에 맞추어 “공영방송국으로서의 사회공헌에 책임을 다하고 정보통신사업을 육성 지원”함을 CSR의 목표로 삼는다. 경제, 문화, 의료, 교육, 보건 및 각 분야의 정보전달, 국가브랜드 향상과 개발도상국의 경제 파트너 대한민국 이미지 확보가 CSR의 실천방향이다.

무스탕은 네팔에서 가장 빈곤한 지역 중 하나로 중심 지역은 좀솜이다. 특히 좀솜은 다른 여느 지역보다 열악한 환경으로 인해 주민들이 건강, 보건, 교육 등 현안에 대해 무지한 상태이다. 주민들은 교통, 통신인프라의 결핍으로 인해(9km의 도로를 제외하고는 접근가능 도로 없음) 고립된 생활을 하고 있다. KOICA와 문화방송이 추진하는 “가장 아름다운방송국” 프로젝트는 이러한 고립을 깨려는 것이다.

라디오 방송국은 좀솜을 비롯한 무스탕 지역 내 주민들에게 세상과의 연결고리가 될

전망이다. 여행객들에게 날씨 등의 정보를 제공하고, 구조 방송으로 기능하는 중요한 역할도 담당하게 된다.

구체적인 사업계획은 다음과 같다.

- 라디오 운영에 필요한 장비 제공
- 라디오 송출의 효율을 위한 고성능 타워 (방송 송출 기지국)
- 장비의 운영과 유지 보수에 대한 기술적 훈련 제공
- 다양한 프로그램 개발과 운영을 위한 한국 전문가의 파견 및 유지

사업기간은 2012년 6월부터 2013년 6월 까지이고 사업자는 ㈜문화방송, 네팔 농촌정보기술개발센터, RITDC(Rural information and Technology Development Center)이다. RITDC 는 라디오 방송국 건립 사업을 위해 무스탕 좀솜 지역에 설립된 NGO이다.

3) 개발협력의 성과

라디오 프로그램을 통한 보건 향상 및 교육 촉진, 지역 경제 발전 효과 및 지역개발 사업의 효율성 증가, 지역 문화 보존 및 대한민국 국가브랜드 향상, 국내외 정세 및 문화에 대한 주민들의 인식 계몽, 지역 개발사업의 효율적 전달 채널 확보 등이 기대된다.

이 사업은 언론사의 CSR이라는 점에서 다른 사례와 비교해 볼 때 특수하다고 할 수 있다. 현지에 직접적인 비즈니스 이해관계가 없는 언론사가 비영리적 목적으로 현지를 방문하는 산악인, 등산인들, 오지에 고립된 주민들에게 유익한 정보를 제공하고 안전을 도모하는 사회적 공헌을 한다는 점에서 참신한 아이디어이다. 따라서 기업의 활동과 CSR의 연계성이 높게 나타나고 지역에 대한 기여도 높을 것으로 생각된다. 그러나 고용창출효과나 BOP 비즈니스, 빈곤감축 등에 있어서 직접적인 효과를 기대하기는 어려울 것이다.

<19> 삼익악기: 인도네시아 칠릉시 취약계층 청소년 직업 훈련 사업

제조업 / 악기 / 직업교육

1) 기업시민정신과 미션

책임: 일의 결과를 예측하고 최상의 결과를 만들기 위해 노력한다.
신뢰: 투명한 기업경영과 깨끗한 기업이미지를 만든다.
도전: 창의를 존중하며 실패를 두려워하지 않고 포용한다.
홈페이지(http://www.samick.co.kr/total_html/chap01_total14.html)

2) CSR 비즈니스 전략

삼익악기는 국내 대표적 악기 제조업체로서, 미국, 인도네시아, 중국에 현지법인을 보유하고 있는 다국적 기업이다. 인도네시아 현지법인은 1992년에 설립되었으며 목재가공, 제재, 합판, 건조설비 및 부대시설 등 악기제조와 관련된 모든 공정이 이루어지는 대형 공장을 보유하고 있다. 삼익 인도네시아 공장은 2,500명의 직원을 보유한 삼익악기의 주 생산기지이다.

삼익악기는 인도네시아에서 기업 활동을 통해 얻은 이익을 현지에 환원하고 직원들이 더 좋아하는 직장을 만들기 위해 CSR 경영을 시작했다. 초기 CSR 활동은 직원들의 문화적 차이에서 오는 갈등 해소활동으로부터 시작해 공장 인접 초등학교, 장애인 단체, 의료기관에 현물을 기부하는 등 단순기부, 봉사에 집중되어 있었다. 이를 통해 지자체, 유관단체, 주민들과 관계가 개선되었다(KOTRA. 해외진출 우리기업의 CSR 실태 및 성공사례).

2011년 삼익악기는 KOICA의 지원을 받아 자카르타에서 약 80㎞ 떨어진 보고르 칠릉시에 삼익 인도네시아 기술학교(Yayasan Sekolah Teknik Samick Indonesia)를 설립했다.

칠릉시 지역은 자카르타 인근지역으로 여전히 대다수 인구가 농촌에 거주하며 낮은 소득수준(소작)을 보이고 있으며, 청소년들의 경우 중학교 졸업 후 진학률 및 취업률이 낮아 도시 저소득층으로 유입되는 경향이 있다. 이에 삼익악기는 이들에게 지속적으로 직업훈련을 시켜 청소년 탈선을 감소시키고 현지 고급 기술 인력을 양성하여 지역의 고용증대 및 경제발전에 기여하는 전략을 수립했다.

이 학교 설립의 목표는 빈곤지역의 고용 및 지역가게 소득 증대를 통해 지역경제를 활성화하고, 지역 청소년들에게 기업이 원하는 기술교육을 제공하며, 현지에 진출한 한국기업의 원활한 기술인력 확보, 한국국가이미지 및 삼익의 기업이미지 제고하는 것이다.

2012년부터 악기제조와 직접관련이 있는 피아노 조율 1개반, 목공예 2개반(기타, 피아노) 등 교육과정 3개를 개설하였고 이어 제빵 및 봉제반이 마련되었다. 우수 학생들은 삼익악기 현지공장 취업 연계 프로그램도 진행할 계획이며 학생 수는 1기 50명에서 500여 명까지 점차 확대할 계획이다. 향후 삼익 인도네시아 및 유럽, 미주의 바이어 기업이 매칭펀드로 운영기금을 마련하여 지속적으로 이 학교를 운영할 계획이다(200,000 달러 소요).

구체적인 사업계획은 다음과 같다.

피아노조율반, 목공예반, 제빵봉재반 과정 수료생을 중심으로 실무에 투입하여 실무 적응 훈련을 하여 고용 가능성을 점검하고, 수강생들에게 실무경험을 쌓도록 한다.

○ 훈련기간: 1개월

○ 훈련 장소: 삼익 인도네시아 공장

○ 훈련 내용: 악기 제작 및 검수 실무

〈우수졸업생 고용프로그램〉

○ 직무적응 훈련을 통과한 수료생들 중 본인이 희망하고 직업훈련 교사 및 실무적응 훈련 슈퍼바이저가 추천한 졸업생에 대하여 삼익인도네시아에서 고용하도록 함

○ 직업훈련 성적표 및 추천서 수령(교사 및 슈퍼바이저) → 지원서 제출 → 회사 측 검토 및 면접전형 → 채용

이 프로그램을 통해 연간 160명, 160가구가 수혜를 받을 예정이다. 2011년부터 KOICA의 지원을 받았으며, 삼익악기, 사단법인 코피온, PT Samick Indonesia, Yayasan Sakolah Teknik Samick Indonesia의 협력으로 추진된다.

3) 개발협력의 성과

삼익악기는 이 사업을 통해 취약계층 청소년의 직업능력이 향상되고, 직업훈련생의 고용이 점차 확대되어 사회일원으로서 책임과 실천이 증가할 것으로 기대한다. 연간 160명에게 직업훈련 기회를 제공함으로써 취업률 70%, 고용지속률 50%를 유지할 수 있을 것으로 예상하고 있다.

본 사업은 저소득층 남. 여 청소년에게 기술 직업훈련을 시키고 취업연계 프로그램을 마련함으로써 남성, 여성 구분 없이 취약계층의 고용을 창출하여 청소년 탈선을 감소시켜 청소년 인권의 향상에 기여한다는 점에서 의미가 있다. 또한 단순한 봉사활동에서 출발해 공급사슬이 형성될 가능성을 보인다는 점에서도 의미가 있다. 기업의 비즈니스와 CSR의 연계성이 높으며, 직업훈련 대상자들의 일부를 고용할 계획이 마련되어 있다. 다국적 기업으로서 국제 악기시장과 인도네시아 현지의 수요에 따라 고용범위와 효과는 크게 달라질 것이다. 단순기술을 획득한 저소득층이 구체적인 금융, 창업 지원 프로그램이 마련되지 않는다면 BOP 창업에 있어서는 큰 기대를 하기 어려울 것이다. 또한 고용창출로 인한 빈곤감축 효과를 기대할 수 있으나 훈련기간 1개월의 단순기술자가 안정된 소득을 가진 직업을 얻기에는 한계가 있을 것이다.

<20> 세아상역: 아이티 공화국 북부산업단지 시범학교 설립

제조업 / 의류 / 교육 / 다국적기업(10개국 22개현지법인)

1) 기업시민정신과 미션

세아상역의 기업비전은 협력, 혁신, 통일이다(http://www.sae-a.com/). 윤리경영 홈페이지(http://ethics.sae-a.com/sub0101.html) 에는 “이윤추구라는 본래의 목적을 수행함과 동시에, 기업은 기본과 원칙에 충실하게 경영됨으로써 고객, 주주, “협력업체 그리고 사회가 모두 함께 공존할 수 있습니다”라고 명시되어 있다. 이 회사의 대표는 “궁극적으로 모든 이해관계자들로부터 신뢰를 받고 가장 존경받는 회사들 중 하나로써 성장을 지속하기 위해 최선을 다할 것입니다”고 밝히고 있다.

2) CSR 비즈니스 전략

세아상역은 재계 273위, 의류/섬유업체로서는 10위권 내에 드는 중견 기업이다. 또한 한국의 최대 OEM 의류 수출업체이기도 하다. 베트남, 인도네시아 등 동남아시아뿐만 아니라 중앙아메리카의 니카라과, 과테말라, 아이티에 의류 OEM 공장을 설립하여 운영하고 있다.

2012년 세아상역은 아이티 수도 포르토 프랭스 산업공단에 위치한 ‘아이티 어패럴센터’에서 아이티 재건을 위한 대규모 섬유 산업단지 조성에 관한 본계약을 체결했다. 세아상역 아이티 공장 가동은 지난 2010년부터 세아상역과 미 국무부, 미주개발은행, 아이티 정부가 총 3억 달러를 투자해 공동으로 진행하고 있는 아이티 재건 최대규모 사업인 '아이티 산업단지 조성' 프로젝트의 첫 번째 결실이며, 오는 2016년까지 현지주민 2만여 명에게 일자리를 제공하는 것을 목표로 하고 있다. 세아상역은 이 산업단지의 첫 번째이자 최대 규모의 입주사이다.

이 회사의 아이티 진출에 대해서는 미국의 USAID를 비롯한 미국정치인들이 큰 관심을 보였다. 계약체결 당시 미 국무부 관계자 및 빌 클린턴(Bill Clinton) 전 대통령, 장막스

벨리브(Jean-Max Bellerive) 아이티 수상을 비롯한 아이티 정부 및 미주 개발은행(IADB) 관계자와 세아상역 • 인디에프의 김웅기 회장이 참석했다. 2012년 7월 16일 뉴욕타임즈는 미국의 아이티 복구 및 구호활동의 일환으로 산업공단을 계획했으며, 세아상역은 이에 부응하여 공단을 수립했다. 그럼에도 이 신문은 중남미에서 세아상역은 인권유린, 환경파괴를 자행했으며, 아이티에서도 이러한 일을 반복하고 있다고 비판했다. http://www.nytimes.com/2012/07/06/world/americas/earthquake-relief-where-haiti-wasnt-broken.html?pagewanted=all&_r=4&). 동남아시아 등제이서 만연된 '착취공장'의 사례가 될 수 있음을 경고한 것이다.

3) 개발협력의 성과

세아는 2014년까지 풀가동되는 제2, 제3 공장들을 북부지역 산업단지에 조성해 수만명의 일자리를 제공하며, 이들의 복리후생을 위한 직장내 및 직장 주변의 학교, 훈련센터, 고아원 지원 등 지역사회 투자를 지속해 왔다. http://www.sae-a.com/

Northem Industrial Park in the Republic of Haiti



이 사업은 개인과 지역의 역량강화, 소외계층에 대한 기초교육 기회제공, 보건 및 위생의식 제공을 목표로 북부공단지역에 유아, 중등, 성인 기초교육훈련을 목표로 시범학교를 설립하는 것이다. 아이티 정부가 추진하는 무상초등교육 확대 정책과 일치하는 사업이고, 기초, 중등교육을 목표로 하지만 교육시설사용을 학령 아동들로만 제한하지 않고 공단 노동자와 문재해득력이 없는 빈곤층 성인을 위한 평생학습시설로도 활용된다. 이를 통해 학교가 지역개발의 중심역할을 수행하기를 희망하고 있다. 세아상역은 나아가 이 학교를

아이티 교육부가 전국에 설립하는 공립기초학교의 기준이 되는 규정기관(defining institute)의 역할을 담당하게 될 것을 기대한다. 이 사업은 그러나 기업의 주력산업(의류, 직물)과 사회공헌의 직접적인 관련성이 없으며, 고용창출, 창업을 통한 빈곤해소에 직접적으로 기여함을 목표로 하지는 않는다. 그러나 지역사회에 대한 기여는 높을 것으로 생각된다.

<21> 선진엔지니어링: 케냐 타나델타 지역의 건강한 마을 조성을 위한 안전한 수자원 확보와 다목적 학교 건립

제조업 / 토목, 건축, 감리 / 보건 및 교육, 지역발전

1) 기업시민정신과 미션

“인간을 위한 편리함과 쾌적함, 선진이 만들어가는 미래입니다”라고 회사의 비전을 소개하고 있다.

2) CSR 비즈니스 전략

1978년에 설립된 (주)선진엔지니어링은 선진기술확보, 고객신뢰성구축, 무결점 품질경영이념을 바탕으로 국내와 해외에서 사회간접자본의 설계, 공공 및 민간 건축물의 설계, 종합감리 등 다양한 엔지니어링 서비스를 수행하고 있다. 또한 팀앤팀 인터내셔널과 아프리카 지역에서의 지속적인 CSR을 진행하기 위해 2009년부터 현재까지 수자원 사업 지원 및 현지 사업장 역량 강화를 위한 지원을 진행하고 있다.

사업지역인 케냐 동부지역은 ‘그림1’에서 보여주듯 극심한 가뭄지역으로 60년만의 최악의 기근에 직접적인 피해를 입은 지역이다. 또한 식수, 전기 공급, 학교, 병원과 같은 최소한의 환경조차 갖추고 있지 않다. 대상지 중 타나델타는 최근 3년간의 극심한 가뭄으로 지역 내 저수지 90%가 말랐으며, 기존 우물 45%가 바닥을 드러냈다. 선진엔지니어링은 이 점에 착안하여 안전한 물을 확보하는 동시에 주민들을 대상으로 보건교육을 실시하는 CSR전략을 수립하였다.

이 사업의 목표는 깨끗하고 안전한 식수공급, 건강한 마을을 위한 다목적 학교 건축, 지역주민 자치역량 강화를 위한 보건위생 및 유지보수 교육이다. 구체적인 활동은 깨끗한 식수공급을 위해 시설을 개선하고, 살균소독약을 보급한다. 이와 병행해 보건위생교육과 보건시설의 유지보수 교육을 실시한다. 이 교육은 다목적 학교 건축을 통해 이루어질 계획이다.

수혜자는 타나델타 가르센 지역 주민 약 1,500가구이고 사업자는 (주) 선진엔지니어링, (사) 팀앤팀 / 팀앤팀 케냐, 타나델타 수자원부이다.

3) 개발협력의 성과

선진엔지니어링은 이 사업을 통해 안전하고 안정적인 음용수 공급으로 수인성 질병 예방, 식수원의 개발로 새로운 마을 형성, 마을 및 부족간 갈등 해소, 유지보수 기능 인력 개발을 통한 즉각적이고 효율적인 수자원 관리 등의 효과를 기대하고 있다. Water Pan은 특별한 정비 없이도 수십 년 동안 활용이 가능하며, 적절한 관리가 이루어진다면 수명에 제한 없이 지속적으로 물을 공급할 수 있게 된다.

이 사업의 특징은 오너십(ownership)의 원칙이 두드러진다는 점이다. 즉 Water팬의 계획에서부터 건설과 운영에 이르기까지 지역주민의 주체적인 참여가 기획되어 있다. 사업 시작 시, 마을별 지역주민 조직화를 통해 운영 위원회를 구성하여 사업의 모든 부분에 자발적으로 참여하고 자치적으로 운영할 수 있도록 교육·훈련한다. 운영 위원회는 주기적인 점검 계획을 수립토록 하여 자체적인 유지·보수가 가능하도록 유도한다. 또한 관계 공무원들의 의식 개선과 주인의식 고취를 위해 마을 운영 위원회 활동에 적극 참여를 유도, 추후에는 공무원만을 대상으로 하는 훈련과 기술교육이 개별적으로 진행될 것이다. 식수 사용료 제도 도입을 통해 자체적인 유지보수 비용을 조달하도록 할 계획이다. 이는 마을 위원회와 협의하여 결정하도록 하며, 현재 케냐 정부에서도 적극 장려하는 사안이다. 이처럼 사회공헌의 대상자들이 단순수혜자가 아니라 사업의 직접적인 참여자가 됨으로써 지역사회에 대한 기여도가 높을 것으로 생각된다.

또한 사업 대상 지역인 타나 델타 지역의 기후 변화로 인한 물 부족과 국가 개발 계획의 혜택을 적극적으로 받지 못한 소외계층이 주요 수혜자이다. 가정 내 식수원 확보를 위해 여성, 아동의 노동력이 동원되고 있고, 이로 인해 (성)범죄 및 야생동물의 공격에 노출되어 있다. Water pan Oasis 사업을 통한 식수원 확보를 통해 이들의 노동시간 단축을 기대할 수 있고, 이를 통해 확보된 잉여시간을 자기 개발 및 교육 시간에 투자할 수 있게 된다. 따라서 간접적이지만 경제적 능력 향상과 고용, 빈곤해소의 효과를 기대해 볼 수 있다. 업체의 비즈니스와 사회공헌이 결합된 전략적 CSR의 사례이기도 하다.

<22> 순천향대학병원: 시엡립 주립병원 사후관리 사업

서비스 / 의료, 교육 / 의료지원

1) 기업시민정신과 미션

미션: “인간사랑의 순천향 정신을 바탕으로 최고의 의료서비스를 제공하여 국민의 건강한 삶에 기여한다.”

비전: “서울중심의 최고 의료기관”

2) CSR 비즈니스 전략

1978년 1월 학교법인 동은학원이 설립되었고, 같은 해 3월, 동은학원은 민주 복지사회의 건설에 긴요한 전문의료인의 양성을 목적으로 순천향의과대학을 개교하였다. 2010년 동은학원은 KOICA와 협력하여 캄보디아 국립시엠립 주립병원 역량강화사업을 추진하였다. 상대적으로 의료 환경이 낙후된 시엠립 주립병원에 한국 최초의 모자보건인증 기관으로 현지에 모자보건센터를 건설했다.

캄보디아는 정치적 혼돈을 겪은 후 의료 인력을 양성할 인프라가 취약한 상태이다. 또한 모든 의료시설과 의료교육기관이 수도 프놈펜에 집중됨으로써 지방의 의료 시설과 인력 부족을 겪고 있다. 시엠립 주립병원은 지방에서 가장 큰 규모의 병원임에도 기자재가 기술적으로 낙후되었고 각국에서 지원된 의료기기는 상호 호환되지 않아서 방치되고 있다.

이에 순천향병원은 다음과 같은 프로그램을 통해 씨엡립 병원을 지원하는 CSR 활동을 전개한다.

〈사업내용〉

- 현지 전문가 파견 연수 및 진료서비스 제공
- 현지 의료인력 국내 초청 연수
- 예방접종 사업 등

이 사업의 수혜자는 시엠립 지역의 산모, 영유아 및 의료 사각지대에 놓인 주민들이고 사업기간은 2011년 11월-2013년 6월 (2012월 6월까지 준비기간)까지 이다. 사업주체는 순천향대학교 중앙의료원 시엠립 주립병원이다.

3) 개발협력의 성과

순천향대학은 기초의학에서부터 일차의료, 전문과의 의료서비스 자립 기초를 제공하고 의료인력 교육을 통한 효율적 센터운영 기법 전수을 전수하여 시엠립 주립병원의 역량 강화, 의료서비스 질적 향상이 이루어질 것으로 기대하고 있다. 이 사업을 통해 26명(의사 14명)의 현지 인력이 초청연수의 기회를 갖게 되며, 병원운영관리 교육 및 사업관리가 이루어진다(1주 최대4회). 즉 교육기간이 매우 짧아 얼마나 효율적이고 의미있는 교육이 이루어 질 수 있을지 가늠하기 어렵다. 순천향병원의 활동분야와 사회공헌 활동이 결합되었지만 비즈니스의 성격은 없다. 사업의 성격상 고용창출, 저소득층 창업, 소득증대 등의 효과를 기대하기 어렵지만 의료시설과 인력이 절대적으로 부족한 지역사회에 대한 기여는 의미가 있다.

<23> 시공사: 키르기즈스탄 문화예술 증진을 위한 비쉬켁 국립극장 시설개선사업

제조업 / 출판 / 문화지원

1) 기업시민정신과 미션

"창의, 열정, 조화라는 핵심가치를 실천해 고객과 함께 미래를 열어가는 기업"
https://www.sigongsa.com/company/companyinfo.php

2) CSR 비즈니스 전략

도서출판업체로 알려진 시공사는 매출 40억원 내외의 중소기업으로 그동안 국내 공연예술계에 지속적인 지원을 통해 사회공헌을 해왔지만 구체적인 글로벌 CSR 전략을 수립하거나 갖추지는 못했다. 2013년부터 시공사는 키르기즈스탄 인근 CSI 국가들에 매년 1곳씩 시설개선 지원 사업을 진행하고 고려인 문화 활동을 지원하는 글로벌 CSR 활동을 수행할 예정이다.

한편 시공사는 공연예술극장의 음향반사판을 제작보급하는 국내 유일의 회사로 키르기즈스탄 문화관광부의 초청으로 현지를 방문해 국립 드라마 극장보수를 의뢰받았다.

이 사업의 목표는 국립드라마극장 보수를 통한 문화예술 증진 토대 구축하고 문화예술 공연 지원을 통해 문화적 혜택 증진하는 것이다. 이를 위해 국립드라마극장 음향반사판, 조명, 모형막 구입 및 시공, 키르기즈 국립 오케스트라 공연지원, 키르기즈 고려인 고려문화 공연 지원, 키르기즈 전통 공연 지원 등의 활동을 벌인다.

이 사업의 수혜자는 키르기즈스탄 국립드라마 극장과 비쉬켁 시민 18,000명이고 주사업자는 (주) 시공사 / 키르기즈 국립드라마극장이다.

3) 개발협력의 성과

시공사는 이 사업을 통해 키르기즈스탄 공연예술문화 공연 횟수 및 관람객 증가, 국립극장 개선으로 공연자 및 시민들의 만족도 증가를 기대하고 있으며, 앞으로 CSI 국가에 산재해 있는 고려인 문화 활동 지원할 계획이다. 지역사회 기여 성과는 음향반사판와 조명 설치, 모형막 커튼 설치 등 기술적 지원과 오케스트라 공연 지원, 고려인 공연 지원, 키르기즈스탄 전통공연 지원 등에 국한된다.

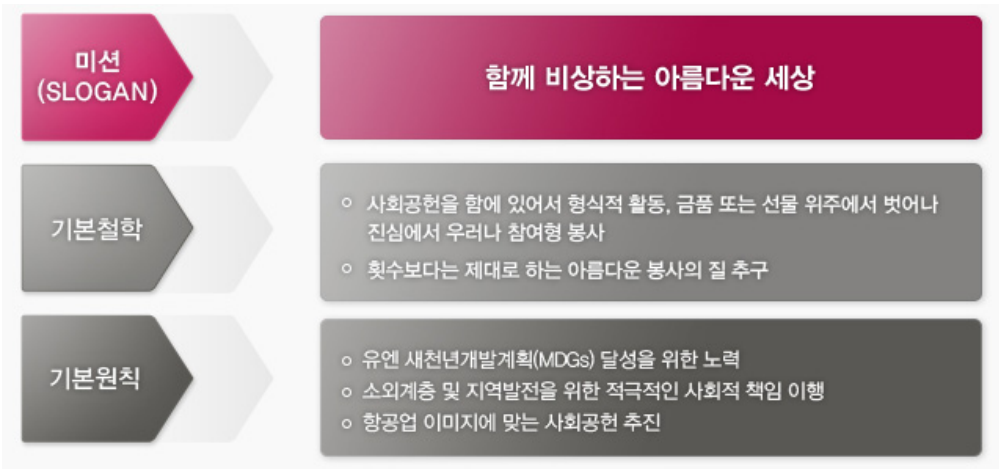
이 사례는 기업의 전문분야와 사회공헌이 결합된 사례라고 할 수 있다. 그러나 국립극장 시설개선 사업이 빈곤해소, 고용창출, 창업 등에 미치는 효과는 그 범위에서나 지속성에 있어서 매우 제한적이다.

<24> 아시아나 항공: 중국지역 1지점 1교 결연사업

항공운송, 물류 / 기부, 구호, 환경보전 / 다국적기업

1) 기업시민정신과 미션

아시아나 항공의 CSR 미션 : 함께 비상하는 아름다운 세상



2) 비즈니스 전략 : 공유가치 창출(CSV)

아시아나 항공은 “최고의 안전과 서비스를 통한 고객만족”의 경영이념을 토대로 2002년 그룹 윤리경영이 선포된 이후 장애인등 소외계층돕기, 헌혈운동, 문화예술지원 등 사회공헌 활동을 전개해 왔다. 필리핀, 베트남, 캄보디아 등 취항노선의 저개발 국가를 대상으로 UN Millenium Development Goal에 부합하는 빈곤경감, 아동지원, 환경보호 등의 글로벌 사회공헌 활동을 실천하고 있으며, 긴급구호활동을 벌였다. 또한 Unicef와 함께 1994년부터 기내에서 사랑의 동전모으기 운동을 통해 기부활동을 하기도 했다. 아시아나 항공은 “기업의 사회공헌은 국내는 물론 세계의 빈곤, 질병, 환경보전 등 지구문제를 같이 고민하고 해결을 요구하는 사회적 책임을 필요로 하고 있으며, 기업 비즈니스

전략의 일환으로 동반해야 하는 새로운 브랜드 전략으로 인식되고 있다"고 밝히고 있다.

중국지역 1지점 1교 결연사업은 칭다오, 청두, 창사, 난진, 항저우, 선전, 구이린 등 7개 지역 7개 소학교와 중학교를 대상으로 하는 사업으로서 KOICA와 함께 빈곤지역 학교에 교육훈련 멀티미디어 학습자재를 지원하는 사업이다. 아시아나 항공은 "중국지역에 적극적인 사회공헌활동 사업을 통하여 긍정적인 이미지제고"가 본 사업의 목표라고 밝히고 있다.

3) 글로벌 개발협력의 성과

아시아나 항공은 이 사업을 통해 중국정부의 '희망공정'에 부합하는 교육환경 개선, 민간교류 활성화를 통한 한중우호관계 강화, 취약계층지원을 통한 빈곤경감 등의 성과를 기대하고 있다. 이 사업으로 인해 지원학교의 총 1,800명이 혜택을 볼 것으로 예상된다.

[1단계 사업 2012년 추진 현황]

구분	일정	지 역	학 교	지원 사항
1차	3.22	엔지	도문시 제 5중학교	컴퓨터 40대, 빔프로젝트 1대, 피아노 1대, 도서 1,000권
2차	5.16	장춘	구태시 조선족학교	컴퓨터 40대, 빔프로젝트 1대, 피아노 1대, 도서 1,000권
3차	6.1	웨이하이	반월만 소학교	컴퓨터 50대, 빔프로젝트 9대,피아노 1대, 도서 1000권
4차	7.10	다롄	노호툰진 소학교	컴퓨터 42대, 빔프로젝트 1대, 피아노 1대, 도서 1000권
5차	9.5	엔타이	대요 중학교	사업 진행 예정
6차	10월	시안	두곡 중심 소학교	사업 진행 예정

※ 학교 현황에 따른 자체 지원금 차등 투입

이 사례는 업체의 비즈니스와 사회공헌의 연계가 없는 기부형 사업으로 지역발전에 기여하지만, 빈곤경감이나 저소득 창업, 고용창출 등에 미치는 영향은 없는 것으로 판단된다.

<25> 아시아나 항공: 필리핀 아이따족 자립기반 지원사업

항공운송, 물류 / 기부, 구호, 환경보전 / 다국적기업

1) 기업시민정신과 미션

〈위의 아시아나 항공 참조〉

2) 비즈니스 전략 : 공유가치 창출(CSV)

아시아나 항공의 글로벌 사회공헌 활동은 UN Millenium Development Goaldp 부합하는 방향으로 이루어지고 있다. 기업의 글로벌 사회공헌 활동 항목에 대한 자료들은 빈곤경감, 아동지원, 환경보호라는 목표에 맞추어 자사의 활동을 설명하고 있다.

빈곤경감을 위해 아시아나 항공은 필리핀 아이따족과 1사1촌 협력을 맺고 지원활동을 벌이고 있다. 아이따 족은 아시아나 항공 취항지인 필리핀 클락 공항으로부터 30km 떨어진 곳에 살고 있다. 이들은 필리핀 정부의 무관심 속에서 빈곤과 질병을 겪고 있다. 또한 필리핀 정부의 다목적 댐 건설로 필리핀 마을의 저지대는 침수가 예상되고 있다. 아시아나 항공은 글로벌 1사1촌 프로그램으로 필리핀 마을들과 자매결연을 맺고 식수시설 및 공동화장실 건립, 놀이터설치, 위생관련 교육, 향후 수몰위험지구 주민을 위한 주택건설, 마을 위생에 필수적인 정화조 설치, 주민들 자립위한 영농기술 전파 및 학교시설을 건립했다. 아시아나 항공은 “저개발국 취항지 중 절대빈곤한 마을과 1사1촌을 맺고 마을이 기초시설을 지원하고 자립기반 조성을 위하여 마을을 지원하겠다”는 목표를 세우고 있다.

이 사업은 KOICA의 지원을 받으며 굿피플, 필리핀 딸락주 및 카파스시 주정부, 국가토착민위원회의 협력으로 진행되며 해당지역 주민 300여명이 수혜를 볼 것으로 예상된다.

3) 글로벌 개발협력의 성과

이 사업은 수몰위로 해체위기에 놓인 마을의 자립기반을 구축하고, 시범농장운영을

통한 농작물 10% 이상 증가, 공동축사 운영을 통한 마을 가축보유량 50% 이상 증가, 모자보건 및 백신접종을 통한 모성사망률 및 아동사망률 감소, 문자해득률 증가, 주변 애산녹화등 포괄적인 성과들이 기대된다. 지역전에 대한 효과가 높은 사업이다. 아시아나항공의 색동마을 결연사업은 국내 민간 기업의 대표적인 사회공헌 활동인『1사 1촌 프로그램』을 해외로 확대, 적용시킨 모델로 임 · 직원의 적극적인 참여가 가능하며, 기업과 농촌마을 간의 지속적인 유대관계를 통해 농촌 발전을 꾀하는 기업에게는 친숙한 사업모델로써 성공적 정착이 기대된다. 현재까지 아시아나항공의 후원과 KOICA와 굿피플의 협력 하에 보건의료 프로그램, 상수시설 및 공동 위생시설, 아이들을 위한 놀이터 시설 등의 건립이 완료되었으며, 이와 같은 지속적인 지원 프로그램을 통해 필리안마을은 딸락주(혹은 필리핀 전체)에서 보건, 교육, 위생 및 자급 수입원을 갖춘 완전한 공동체를 이루는 최초의 아이따족 마을의 사례가 될 것으로 기대하고 있다. 인프라 건설과 농축산 생산력 제고를 통해 고용창출과 빈곤해소의 효과가 기대된다.

<26> 아시아나 항공: 캄보디아 태양광가로등 건립사업

항공운송, 물류 / 기부, 구호, 환경보전 / 다국적기업

1) 기업시민정신과 미션

〈위의 아시아나 항공 참조〉

2) 비즈니스 전략 : 공유가치 창출(CSV)

UN MDG 목표에 따라 아시아나 항공이 추진하는 환경보전 활동으로는 친환경태양광 가로등 건설사업이 대표적이다. 이 사업은 저개발국가의 불규칙한 전력수급문제에 대응하고 지속가능한 개발에 적합한 CSR 사업이다. 2010년 8월 아시아나 항공은 KOICA와 함께 KOICA가 준공한 한-캄보디아 우정의 도로에 캄보디아 씨엠립 앙코르 유적지 보고 및 관광객 안전을 위한 색동태양광 가로등 50개를 설치했다. 이 사업의 공로로 아시아나 항공은 2011년 11월 22일, 유엔글로벌 콤팩트 어워즈 시상식에서 새천년개발목표상을 수상했다.

아시아나 항공은 또한 베트남 다낭에서도 KOICA와 함께 세계유산지역에 친환경 태양광 가로등 40주를 설치했다. 그 밖에, 일본의 ANA항공과 함께 공항주변 가꾸기 운동(식목운동), 중국텐진 에코시티 식목활동, 중국가뭄지역 사랑의 물나누기(기부금)등을 전개하기도 했다.

3) 글로벌 개발협력의 성과

취항지 특히 세계적 관광유적지의 환경보전 사업에 관여하는 이 사례는 전략적 사회공헌의 일환으로 간주된다. BOP 시장형성이나 고용창출 등의 효과를 기대하기 어렵지만 국제사회의 CSR 목표에 부합하려는 시도라 할 수 있다.

<27> 아시아나 항공: 베트남 사랑의 집짓기

항공운송, 물류 / 기부, 구호, 환경보전 / 다국적기업

1) 기업시민정신과 미션

〈위의 아시아나 항공 참조〉

2) 비즈니스 전략 : 공유가치 창출(CSV)

사랑의 집짓기 활동은 아시아나 항공이 베트남에서 벌이는 CSR활동으로서 캐빈 승무원들이 적립한 기금을 활용해 베트남 번째성에서 아동이 있는 극빈가정의 집을 무상으로 지어주는 활동이다. 베트남 번째성은 베트남 메콩강 지역의 13개 성 중 가장 살기 어려운 극빈지역이다. 사랑의 집짓기는 2004년 12월부터 지속되고 있는 사업이며 베트남 정부가 해당지역의 토지를 수혜자들에게 제공하고 건축에 소요되는 비용을 직원들이 부담하는 방식으로 사업이 이루어진다.

3) 글로벌 개발협력의 성과

2012년까지 40채의 집이 건축되었으며, 규모가 작은 운동이지만 현지의 요구에 부응하고 유관기관과의 협력이 이루어지는 사례라 할 수 있다. 항공사의 특성상 사업과 직접적인 관련이 없으나 현지에서 기업의 이미지 제고와 빈곤경감을 연계시키는 전략적 사회공헌의 한 방법이라 생각된다. 고용창출, 저소득 창업 등의 효과는 미미하다.

<28> 연세대학교(간호정책연구소): 에티오피아 아르시존 지역사회 가족계획 교육홍보사업

서비스 / 의료, 교육 / 의료지원

1) 기업시민정신과 미션

“기독교정신을 바탕으로 한 진리와 자유의 정신, 연세의료원의 창립정신인 개화, 기독교, 협동정신을 기본으로 한다.”

2) CSR 비즈니스 전략

가족계획 실태와 관련하여, 2005년 에티오피아 인구보건조사에 의하면, 지난 5년간 가족계획에 대한 지식은 증가하였으나(여성 86%, 남성 91%), 여성의 경우, 여전히 인근 국가에 비해 낮은 수준이고(말라위 97%, 가나 96%), 15-49세 기혼 여성 중 14%만이 일반적인 피임방법을 사용하며, IUCD 및 Implant에 대해 각각 15%, 22%만이 알고 있었다. 그리고 기혼 여성의 42%는 더 이상 아이를 원치 않는 것으로 조사되었다.

이 사업은 에티오피아의 지역사회기반을 바탕으로 한 가족계획 교육 및 홍보사업을 통하여, 보건의료인력의 가족계획 역량을 강화하고 현장 실무적용 시스템을 강화를 위한 전략개발하며, 지역주민 인식변화를 통하여 가족계획 실천율을 향상시키는 것을 목표로 한다. 궁극적으로는 MDG 목표 5, 모성의 건강을 향상시키는 것을 목표로 한다.

프로그램은 보건의료인력 역량강화, 보건의료인력의 교육훈련 내용 현장적용 강화를 위한 전략개발, 지역사회 교육 및 홍보를 통한 지역주민의 가족계획 인식개선, 물품 및 기자재 제공으로 구성되어 있다.

주시행자는 연세대학교 산학협력단(간호정책연구소)와 에티오피아 오로미아주 보건국이고 사업기간은 2011년 12월-2012년 11월이다.

3) 개발협력의 성과

연세대학은 이 프로젝트를 통해 현지 간호사들의 Implant 제거 훈련, OJT 및 보수교육, 장기피임 상담훈련 및 시술교육, 차세대 보건지도자 양성, 보건의료 기관 업무 시스템 향상, 원거리 지역주민 교육, 청소년 교육 효과를 기대한다.

<29> 웹케시: 캄보디아 프놈펜 소프트웨어 전문인력 양성 사업

서비스 / IT 뱅킹관리, 시스템개발 / 교육

1) 기업시민정신과 미션

"웹케시의 기본정신은 신의, 성실, 정직"

홈페이지(https://www.webcash.co.kr/index.html)에 사회공헌 항목 없음

2) CSR 비즈니스 전략

웹케시는 금융 분야로 특화된 IT 전문 기업으로서 1999년 설립된 젊은 기업이다. 설립 14년만에 글로벌 시장에 도전하였고 인도차이나반도 신흥국이 중요한 진출대상이다. 웹케시는 글로벌 사업 강화를 위해 최근 국내 사업과 해외사업 부문으로 조직체계를 재편하고, 글로벌사업 총괄 조직으로 웹케시글로벌을 신설했다. 웹케시글로벌은 자금관리시스템(CMS) 등을 해외 시장에 맞춰 현지화하는 것과 신흥국 대상으로 전자금융허브(E-Finance Hub)를 구축하는 것을 목표로 하고 있다.

웹케시가 타깃하는 시장은 태국 · 인도네시아 · 베트남 · 캄보디아 등 인도차이나반도 중심의 신흥국과 중국, 일본 등이다. 지금까지는 웹케시는 캄보디아를 동남아시아 시장 진출을 위한 허브로 삼는다는 목표로, 국내 SW기업들과 공동 투자해 SW교육센터와 현지 협력 인프라 구축에 주력해 왔다. 장기적으로는 동남아시아를 겨냥한 SW 연구개발(R&D) 클러스터를 조성할 계획이다.

동남아시아 시장 공략을 준비하던 웹케시는 제대로 된 시장조차 형성되지 않은 상황에서 사업을 진행하기는 어렵다고 판단, 직접 시장을 만들기로 결정했다. 그 첫번째가 바로 SW를 만들고 필요로 할 전문인력을 키우자는 것이었고, 그 전초기지로 HRD센터를 개설했다.

이에 따라 웹케시는 KOICA와 협력해 캄보디아 프놈펜에 교육센터를 개설하는 것을 논

의하기 시작했고, 현재 최대 100여명의 인원을 교육할 수 있는 전문 SW교육센터를 개설하는데 이르렀다. 웹케시는 매년 130명의 전문 SW개발자를 양성할 계획인데, 이들은 캄보디아 IT산업을 이끌어갈 역군이 되는 동시에 동남아시아 진출을 노리는 국내 기업에게는 현지 인력으로도 활용할 전망이다. 이 센터는 웹케시의 시장공략을 위한 전초기지인 동시에 기업의 사회적 책임 수행을 위한 역할도 하고 있다.

이 센터의 교육은 이원화되어, 한국 산업인력공단의 맞춤형 직업 훈련 프로그램과 연계하여 맞춤형 IT 전문 인력 훈련 및 인력 공급하는 과정과 캄보디아 프놈펜 지역 주민, 저소득/빈곤층 학생 등을 대상으로 컴퓨터 기초, 인터넷 활용, OA 등 교육을 제공하는 과정으로 구분된다.

전문과정은 연간 20여명 규모의 맞춤형 IT 인력을 훈련하여 공급하고 지역주민 컴퓨터 강좌는 연간 1000여명의 지역 주민에게 컴퓨터 교육 기회를 제공한다. 사업기간은 2013.01.01 ~ 2013.12.31까지이며 사업자는 웹케시와 웹케시 캄보디아 현지 법인인 이노벨류 프놈펜아카데미이다. 또한 현지 NGO 단체인 기아대책본부와 IT 직업훈련이 협력한다.

3) 개발협력의 성과

웹케시는 본 사업을 통해 IT 교육센터 설립 및 소프트웨어 전문 인력 양성, IT 산업 활성화 및 신규 일자리 창출, IT 비즈니스 인프라 구축의 성과를 거둘 것으로 기대한다. 전문인력 양성과정은 연간 100여명의 소프트웨어 전문 인력을 배출함으로써 고용창출에 기여할 수 있지만 1000여명에게 제공되는 지역주민 컴퓨터 교육은 기초교양강좌로 구성되어 고용창출에는 기여하지 못할 것으로 보인다. 전문 인력 중 일부는 웹케시에 고용되어 직접고용창출의 효과도 기대할 수 있으나, 구체적인 고용계획은 제시되지 않았다. 또한 현지의 빈곤층이 전문인력 양성 과정에 진입할 기회는 그다지 많지 않아 보인다. 따라서 직접적인 빈곤경감의 효과는 제한적일 것으로 생각된다. 현지의 IT 산업 인력양성으로 창업도 기대해 볼 수 있으나 BOP 창업과는 거리가 있을 것으로 생각된다. IT교육을 통해 현지 사업체들의 수요에 부응함으로써 기대되는 지역개발에 대한 기여는 긍정적이다. 기업의 비즈니스활동과 사회공헌이 접목된 전략적 CSR의 사례라 할 수 있다.

<30> 정몽구 현대차 재단

재단(제조업) / 자동차 / 의료복지 사업

1) 기업시민정신과 미션

현대차 정몽구 재단은 2012년을 시작으로 아동 난치병, 의료 소외계층, 의료 소외지역의 3대 방향으로 의료 지원 사업을 펼치고 있다. 그 중 의료소외지역 지원 사업으로 시작한 '인도 첸나이 희망의료사업'은 연세의료원의 선진의료기술을 바탕으로 인류의 행복과 건강에 이바지하고자 시작하였다.

2) CSR 비즈니스 전략

의료소외지역 지원 사업으로 시작한 '인도 첸나이 희망의료사업'은 연세의료원의 선진의료기술을 바탕으로 인류의 행복과 건강에 이바지하고자 시작하였다. 인도 첸나이 지역은 지역 거주민들이 공공의료서비스를 지원받기 어려울 정도로 의료취약지역으로 현대차 정몽구 재단의 의료소외지역 지원사업의 첫 시작점이었다. 그 다음으로 아프리카 말라위 지역을 중심으로 글로벌 사업을 시작하고자 한다. 아프리카 말라위 지역은 인구 대비 실명자 수가 가장 높은 지역으로 실명예방사업을 가장 필요로 하는 지역이다. 특히 연세의료원은 우리나라 선도적인 의료기관으로서 해외 의료 사업에도 주도적인 역할을 하고 있어 선진의료기술을 바탕으로 연세의료원과 글로벌 사업을 함께 진행한다.

2012년부터 현대차 정몽구 재단은 그 역량을 글로벌 CSR에 더욱 집중시키고자 '온드림 첸나이 희망의료사업'을 통해 글로벌 사업을 시작하였다. 'V온드림 첸나이 희망의료사업'은 연세의료원과 함께 인도 첸나이 지역에 거주하는 빈민 대상으로 의료서비스 제공을 내용으로 한다. 구체적으로 연세의료원 진료팀이 치과, 내과, 소아과, 피부과 진료활동을 통해 의료서비스를 제공하며 난치성, 중증 기형 환아 등 중증환자를 대상으로 무료시술도 진행한다. 또한 이 사업은 의료서비스와 함께 선진의료 교육을 제공하여 인도 의료인력 역량을 강화할 수 있도록 한다. 특히 인도 현지에서 학술 세미나 개최를 통해 교육을

제공하며 인도 의료진에게 연세의료원에서 연수 기회를 제공한다.

아울러 첸나이 내 지역병원에는 미생물 검사실을 설치하여 기본적인 세균 검사를 가능하게 하며, 검사실 필요 인력에 대해서는 연세의료원 전문가가 파견을 통해 훈련을 제공한다. 이 사업은 현대차 정몽구 재단과 연세의료원의 선진의료기술을 바탕으로 국제사회에 기초의료서비스 제공을 통해 건강한 삶에 기여한다는 것이 '온드림 첸나이 희망의료사업'이 이루고자 하는 가장 큰 목적이라 할 수 있다. 무엇보다 인도 내 독자적인 의료기반을 형성하기 위하여 무료 진료와 함께 필요한 장비를 지원하고 현지 전문 의료인력 양성은 지속적으로 인도 보건의료 향상에 기여를 할 것이다. 이것이 재단의 국제개발사업의 시작이었으며, 재단은 다시 재단의 자체 자금과 "아프리카 말라위 실명예방사업"을 통해 한국국제개발협력단의지원을 받아 공적개발원조 사업 (Official Development Assistance: ODA), 특히 민관협력사업(Public Private Partnership: PPP) 을 최초로 시행하고자 한다.

3) 개발협력의 성과

이 사업은 2013.4.1~2014.3.31 기간에 말라위의 수도 릴롱궤 치무투 지역과 음친지 지역 (수도 릴롱궤로부터 80 Km) 시행되는데, 백내장 수술과 트라코마 치료 및 예방 (WHO의 SAFE Strategy)을 통해 실명을 예방하여 해당지역 내 환자들의 삶의 질을 향상시키고 지역사회 주민들의 건강을 증진시키는 한편, 현지 의료인들의 역량을 강화하여, 사업지역 주민들이 극단적 빈곤에서부터 탈출하는데 기여한다. 1년 간 두 개의 사업지역에서 백내장 환자비율을 10%에서 5% 이하로 감소 감소시키고 두 개의 사업지역에서 트라코마 유병률을 30%에서 25%이하로 감소시키는 구제척인 목표가 마련되어 있다. 주요 수혜층은 백내장 수술 환자 (1,000명), 교육받은 현지 의료인 (준의사 2명, 간호사 3명, HSA 20명), SAFE Strategy 수혜자 (항생제 보급 7,000명, 지역주민 3,000가구 15,000명)이다.

이 사업은 현지의 주요 문제인 백내장, 트라코마 퇴치에 기여함으로써 지역사회에 대한 공헌도가 높을 것으로 기대된다. 그러나 의료지원의 특성상 직접적인 고용창출효과나, 저소득층 창업, 빈곤완화등의 효과를 기대하기는 어려울 것으로 보인다.

<31> 포스코: 모잠비크 마니싸 지역 빈곤퇴치 지원사업

제조업 / 제철 / 지역(농업)개발, 빈곤퇴치

1) 기업정신과 미션

"꿈과 희망, 소재와 에너지로 더 나은 세상을"

활동전략:

- Big Difference: 타사와 차별화된 명품사회공헌활동
- Biz, Oriented: 포스코 패밀리 사업과 연계
- Collaboration: 정부-NGO-언론-타기업과의 협업체계구축

2) CSR 비즈니스 전략

포스코는 2010년 모잠비크의 석탄 광산 지분을 7.8%인수하고 이 광산으로부터 연간 500만t의 석탄을 2014년부터 공급받는다. 포스코가 모잠비크 광산업체와 함께 석탄 개발에 나선 이유는 글로벌 메이저 원료사들의 시장지배력 확대, 자원민족주의 강화에 대응해 안정적인 원료 구매처 확보에 나서기 위한 것이다. 남아프리카공화국에서의 망간광석 개발, 짐바브웨에서의 규석 공급협력 추진과 더불어 아프리카를 호주, 브라질에 이은 새로운 원료 구매선으로 키우겠다는 의미도 있다. 원료 가격 상승은 실적에 고스란히 반영되고 포스코의 철강제품 가격에도 연동, 국내 산업계에 미칠 영향도 큰 만큼 대비책을 마련하고 원료 자급률을 높이겠다는 사업전략이다.

포스코는 또한 비전 2020을 달성하기 위한 사업으로써 식량자원 사업을 추진할 계획으로, 자회사인 대우인터내셔널을 통해 2012년부터 아프리카 지역에 농업 사업을 실시하고 있다. 첫 식량자원 사업으로 "농장 개발"을 계획, 초기에는 사업 리스크를 줄이기 위해 현지 수행 파트너의 신뢰성이 가장 높은 콩고와 카메룬에서 사업을 시작하여, 농업 환경이 좋은 짐바브웨와 모잠비크로 식량 자원 확보사업을 확대한다. 이처럼 모잠비크는 포스코와 포스코 그룹사의 비즈니스 차원에서 매우 중요한 전략적 국가이며, 따라서 본격적인

사업 수행 이전에, 이 지역 니즈에 맞는 CSR활동을 통해 포스코의 기업 이미지를 높이고자 하는 것이 포스코의 전략이다.

마니싸 지역 주민의 95%이상은 농업 종사자이지만, 현지에서 구입 가능한 종자의 경우 품질이 좋지 않아 수확률이 낮으며 상대적으로 품질이 좋은 수입된 종자는 가격이 높아 소농들이 구입하기가 어렵다. 외국 자본에 의한 사탕수수가 대단위 면적으로 재배 되고 있으며, 생산되는 원당은 전량 남아프리카공화국으로 수출되므로, 지역 농민들은 저임금 농장 노동자로 전락하고 있는 실정이다. 포스코는 이에 따라 농업훈련원 건립을 CSR 활동으로 선택했다.

구체적인 계획은 다음과 같다. 1차년도(2011~2012)에는 농업 인프라와 농업훈련 프로그램을 구축하고 이를 이반으로 2차년도(2012~2013)에는 기존 프로그램의 질 향상 및 지역사회 주민의 프로그램 참여 기회 확대에 중점을 둔다. 이를 통해 영농지도자 과정 수료자의 농업 부문 취업 및 진출(수료자의 50%)을 촉진하고 지역 주민의 농업 기술 향상, 소득 증대를 도모한다(공동농장 경작자 기존 소득 대비 30% 증대). 이와 더불어 기계화 농법 전수, 문맹 지역 주민수 감소 (연간 40명)등이 수행될 예정이다.

3) 개발협력의 성과

위의 내용과 더불어 포스코가 기대하는 또 다른 성과는 지역주민 공동농장 운영이다. 3 ha 공동 농장에서 채소(토마토, 오이, 콩, 양배추 등) 공동 경작을 지원하고 생산물은 지역주민에게 분배하여 소득 창출 기회 제공한다는 것이다. 대상은 만찌아니 마을 지역주민 15가정이다.

다음으로 농업훈련원 자립 기반 구축을 위한 농장 운영을 통해 마을 주민 20여명을 고용하여 일자리 창출 기회 제공한다는 것이다. 이 사업의 수혜자는 농업훈련원 영농지도자 과정 30명, 지역주민 농업 기본 과정 60명, 지역주민 문맹퇴치 교육 40명, 지역주민 공동 농장 15가정이다.

이 사업은 포스코가 새롭게 관심을 기울이는 농업산업부문과 사회공헌을 접목시킨 전략적 CSR의 사례이다. 농업잠재력이 크지만 기술적인 낙후로 인해 생산력이 떨어지는 지역에 새로운 영농기술을 이전함으로써 기술이전의 효과도 발견할 수 있다. 농촌계몽운동과

경제적 생산성 제고를 접목함으로써 소득증대와 고용인구증대, 지역의 근대화를 도모한다. 새로운 기술을 습득한 농민들이 현대적인 자영농이 됨으로써 창업의 효과를 기대해 볼 수도 있다. 공동농장의 운영은 공동 개간, 경작, 수확, 판매, 소득 분배의 원칙이 지켜진다면 사회적 경제의 효과를 기대해 볼 수도 있을 것이다. 단, 이러한 혁신은 토지의 소유권과 경영권의 소재, 장비에 대한 접근성 등에 따라 전근대적인 농업생산으로 전락할 가능성도 있을 것이다.

<32> 포스코: 농업개발을 통한 짐바브웨 세케 지역 빈곤 퇴치 사업

제조업 / 제철 / 지역(농업)개발, 빈곤퇴치

1) 기업정신과 미션

〈위의 포스코를 참조〉

2) CSR 비즈니스 전략

포스코는 자원개발 및 종합소재기업으로 도약하기 위해 2010년부터 아프리카 지역 진출을 본격화하고 있다. 특히 짐바브웨는 크롬, 철광석, 석탄, 니켈 등 전략 광물이 풍부한 나라로, 포스코는 각 광물자원의 사업성이 검증되는 대로 합작 광산회사를 짐바브웨에 설립할 계획이며, 2011년 1월 27일 짐바브웨 현지기업인 앵커사와 광권개발회사 합작설립 추진을 위한 MOU를 체결하였다.

같은해 6월 "포스코 패밀리 사랑받는 기업 선포식"을 통해, 이해관계자들에게 사랑받는 기업이 되겠다고 선언하고, 사회적 책임을 다할 것을 약속하였다.

2011년 포스코는 기아대책과 함께 세케지역에서 PPP사업을 진행할 지역에 "포스코 어린이개발센터" 착공식을 가졌으며, 어린이 등 미취학 연령의 소외된 어린이들을 위한 기초교육을 실시할 예정이다.

세케(Seke) 군은 인구가 밀집해 있는 곳으로 약 220,000명 주민의 90% 이상이 농업종사자이지만, 기초농업기술과 농업기반의 부족, 빈곤을 극복하는 방법 등에 대한 지식이 부족하다. 약 1,500명에 달하는 HIV/AIDS 환자 가족의 경우 건강상의 문제로 인하여 농사 등 생계를 위한 일을 할 수가 없어서 경제적으로 더욱 열악하다.

이에 포스코는 한국의 가나안농군운동교육을 통한 의식개선 및 의식 전환 계기를 마련하여 '빈곤의 대물림'을 탈피, 지역주민, 농업지도자, 농업관련 정부 관계자들에게 농업기술교육 및 전수를 통한 농업지도자 배출하려는 계획을 수립했다. 이 계획은 민, 관, NGO 협력을 통한 지역사회 자립기반 조성, 소득 증대, 일자리 창출, 교육 증대 등 자립의 선진적인 모델을 제시함으로써 아프리카 사회공헌활동 모델 확산함을 목표로 하고 있다.

사업기간은 2012년 ~ 2016년이며, 사업자와 협력자는 포스코, 한국국제기아대책기구 / 짐바브웨국제기아대책기구이다. ZFHI(짐바브웨기아대책)은 HIV/AIDS 환자들이 직면한 상황을 인지하고 KFHI와의 협력을 통해 지난 수 년 간 그들에게 의류, can bread, 옥수수 가루 등을 수시로 지원해 왔으나, 궁극적으로 이들 환자들의 경제적 자립을 위한 별도의 프로젝트가 필요함을 인지하고 본 사업을 계획하게 되었다.

이 사업을 통해 농업학교 훈련생 40명, 농림부 정책 책임자 20명, 농장운영 직원 20여명(농업기술을 통한 실제 농장운영), 네마상가 지역의 성인 AIDS환자 100 명 등이 직접 수혜를 일을 것이고 세케 군 농민들을 비롯한 인근지역 주민, 청소년 2,000명이 간접 혜택을 볼 것으로 예상된다.

3) 개발협력의 성과

짐바브웨를 비롯한 아프리카 빈곤국가의 주민들이 당면한 '빈곤의 대물림' 문제를 해결할 수 있도록 개인의 의식개선, 농업관련 기술전수 및 농업의 경제적 자립모델을 제시하려는데 의의가 있다. 지역 주민들은 물론, 짐바브웨 농업 관계자들에게 농업개발에 대한 성공 사례를 보여줄 수 있으며 향후 짐바브웨 및 아프리카 지역의 농업발전에 긍정적인 자극요인이 될 수 있다. 농업훈련원의 훈련생들에게 "옥수수", "모링가 나무" 등의 선진화된 농업 기술을 이용해 농사를 짓는 법을 배우는 기회를 제공할 수 있으며, 대규모 농장 개발을 통해 안정적인 수익의 창출이 이루어져 지역 경제를 활성화시키고 농장 및 농업훈련원의 자립기반을 마련할 수 있을 것으로 기대된다.

〈세케농업훈련원〉은 2009년 짐바브웨기아대책(ZFHI)의 자체 사업으로 시작되어 지역정부와의 협의를 거치며 자체 모금을 통해 추후 설립될 농장에서 일할 직원20명 이상이 사용할 수 있는 숙소를 완공한 상태로 본격적인 훈련원 개소를 통해 현지 농업전문인력을 양성하기 위한 준비과정에 있다. 즉 농업기술훈련 대상자가 극소수로 한정된 실험적인 사업이라 할 수 있다.

포스코는 또한 현재 시범농장의 일부를 개간하여 옥수수, 콩, 고구마, 감자 등의 작물을 재배하고 있으며, 농장에서의 수확물을 짐바브웨에 거주하는 한인사회에 판매하여 수익금으로 HIV/AIDS환자 생활비 지원 및 지역 주민 자녀에게 장학금 지급 등의 사업을 시행하고 있다. 이 모델이 확대되고 지속적으로 운영된다면 공습사슬이 형성될 것으로 기대된다. 여러 가지 잠재성이 큰 사례이지만 아직 규모가 작은 사업이다.

<33> 포스코건설: 베트남 동나이성 빈곤지역 청년직업 역량 강화를 위한 용접직업학교 설립

제조업 / 건설 / 지역(농업)개발, 빈곤퇴치

1) 기업정신과 미션

기업 홈페이지 사회공헌에서 “나눔과 실천을 통해 다같이 행복한 세상을 만드는데 있다”고 사회공헌활동 목표를 명시하고 있다. 또한 “주주, 지역사회, 글로벌시민 등 다양한 이해관계자에게 나눔과 공감의 경영을 실천함으로써 사랑받는 기업이 되겠다”고 설명한다.

2) CSR 비즈니스 전략

포스코건설은 2008년 9월 하노이 광역도시 마스터플랜을 수주, 이를 성공적으로 끝내 2011년 7월 베트남 정부의 승인을 받았다. 이 사업은 베트남 정부가 2010년 하노이 천도 100주년을 맞아 기존 하노이시의 면적을 3배 이상 확대하고 도로, 철도 등을 새로 조성하는 초대형 도시개발사업이다. 2012년 10월, 포스코건설은 베트남 정부로부터 ‘하노이 광역도시 마스터플랜’을 성공적으로 수행한 공로를 인정받아 우정휘장을 수상했다. 우정휘장은 베트남 경제 · 사회 등의 분야에서 성과를 거둔 외국기관에 수여하는 정부 포상이다.

이러한 사업실적과 함께 포스코건설은 건설현장에 필요한 용접인력양성 육성을 CSR 전략으로 삼아 KOICA와 함께 용접학교를 설립했다. 학교가 세워진 동나이성은 베트남 50개성중 경제규모 5위에 해당하며, 기술 기반시설을 구축함에 있어 외국의 투자를 유치하는데 많은 노력을 기울이고 있다. 동나이성의 직업교육현황은 2010년~2011년 한 해 동안 15,684명의 교육생이 배출되었으며 2012년 졸업예정자는 약10,000명이다. 현재 동나이성의 직업학교 운영실태를 살펴보면, 교육시설의 낙후와 직업훈련교육의 질이 많이 뒤쳐져 있어서 졸업 후에도 취업이 어려운 실정이다. 그러나 용접산업인력에 대한 대우가 좋은편이며, 용접산업인력 수요는 점차적으로 증가하고 있다. 이에 포스코건설 베트남법

인과의 협력을 통하여 용접직업학교를 설립하고 청년들에게 직업훈련을 통한 산업인력으로 양성하여 청년고용을 창출할 예정이다.

구체적인 계획은 다음과 같다.

- 정원 40명 규모의 용접이론과 실습교육이 가능한 용접직업학교 설립
- 용접직업교사의 선발기준은 국가자격증 획득, 현장경험 5년이상, 현재 교사로 3년 이상 재직자들 가운데 선발함. 베트남법인과 연계한 전문가교육을 제공하여 교육의 질을 개선 및 향상
- 교육의 기회부재로 소외된 청년들 중 약 40명 선발, 한 기수당 3개월 과정으로 운영
- 포스코건설의 특성을 활용하여 용접기술교육 수료생은 포스코건설 베트남법인에서 산업연수생으로 현장경험을 익힐 수 있는 기회를 제공하고, 더불어 취업 지원교육을 병행하여 현지 산업인력으로 양성.

이 사업의 수혜자는 베트남 동나이성 빈곤지역 청년들 중 직업훈련 희망 지원자로서 연간 약120명으로 예상된다. 사업자는 포스코건설 사회공헌그룹, 포스코건설 베트남법인이다.

3) 개발협력의 성과

연간 용접직업훈련 교육생 약120여명 양성, 90%이상 졸업생 배출 및 취업률 80%이상이라는 구체적인 목표를 세웠다. 현지 산업인력의 고용창출효과가 있을 것으로 보인다. 이처럼 베트남 지역의 기능인력 수요 충족에 부응하는 동시에 성공적인 산학협력형 직업학교모델을 제시할 수 있을 것으로 기대한다.

성 과	
목표	사업목표(Objective) 1: 빈곤지역 용접직업학교 설립 및 교육환경 조성
내용	활동내용(Activity) 1-1: 동나이성 철구공장내 유휴시설 용접 직업학교 조성
	활동내용(Activity) 1-2: 강의실, 실습실, 교무실 등 시설정비 및 교육 기자재 구비 (40명 기준)
목표	사업목표(Objective) 2: 용접직업학교 교육교사 선발 및 역량강화를 통한 교육의 질 개선/ 유지
내용	활동내용(Activity) 2-1: 현지 5년 이상 실무, 3년 이상 용접기술 교사 재직자 선발
	활동내용(Activity) 2-2: 직업학교 교육교사 육성프로그램 운영 연간 2회 (2주, 총 20시간, 1일 4시간)
목표	사업목표(Objective) 3: 용접직업교육를 통한 빈곤지역 청년들 산업인력 선발 및 양성
내용	활동내용(Activity) 3-1: 직업훈련 희망자 모집
	활동내용(Activity) 3-2: 직업훈련교육 연 3기수 운영 (오전, 야간 교육), 이론/ 실습교육 및 안전교육 시행
목표	사업목표(Objective) 4: 산업연수생 기회 제공 및 취업을 위한 구직교육을 통해 생산적인 고용 창출
내용	활동내용(Activity) 4-1: 용접직업학교 졸업생 중 산업 연수생 선발/교육 (1기수당 90%이상)
	활동내용(Activity) 4-2: 취업 지원 교육 제공

이 사례는 기업의 비즈니스와 산업인력 수요, 현지빈곤계층에 대한 사회적 공헌이 결합된 전략적 CSR이라 할 수 있다. 현지 수요가 높은 산업인력을 양성함으로써 고용창출효고를 기대할 수 있으며, 빈곤계층 청소년을 대상으로 하기 때문에 지속적으로 운영될 경우 소득증대 효과도 기대할 수 있다. 고급기술교육이나 창업을 목표로한 교육이 아니므로 저소득층 창업 효과는 제한적이다.

<34> 한국중부발전: 인도네시아 찝따글라르 마을 마이크로수력발전소 건설사업

제조업 / 발전 / 지역개발

1) 기업정신과 미션

"아시아를 넘어 세계로 No.1 화력발전회사(Beyond the border, No.1 Thermal Power Company)"

글로벌 사회적 책임을 선도하여 지역사회와 공존하는 글로벌 경영체계 구축

글로벌 사회적 책임을 선도하여 지역사회와 공존하는 글로벌 경영체계 구축. 2006년부터 지속가능경영보고서 발간(격년제, 최근 2011년 6월 발간)하고 있으며, 2011 지속가능경영 종합대상(대통령직속 녹색성장위원회), 제6회 지속가능경영 공공부문 대상(지경부장관상)을 수상하였다.

2) CSR 비즈니스 전략

2010년 10월 28일 한국중부발전은 인도네시아 중부 자바의 쯔파티 탄중 자티 발전소 O&M 사업 계약을 체결하고 22년간 발전소 운전과 정비업무 일체를 수행하게 되었다. 쯔파티 탄중 자티 발전소는 중부 자바 지역에 설비용량 660MW 규모의 화력 4기로 구성된 발전소로 1,2호는 인도네시아 회사가 운영 중이며 3, 4호는 한국중부발전에 의해 운영된다. 한국중부발전의 발전소 운영을 통해 인도네시아 내 안정적인 전력공급과 지역사회의 경제 성장이 기대된다.

한국중부발전은 인도네시아에 성공적으로 진출함에 따라 사업 지역 내 사회 공헌 계획을 글로벌 기업으로서의 정책 중 하나로 세우고 지역사회에서 얻은 이익을 지역사회로 환원하고자 현지의 사회공헌활동을 계획하게 되었다.

특히 인도네시아 서부 자바지역에 Cirebon 발전사업, 북부 수마트라에 Wampu 수력발전소 O&M 사업, 남부 수마트라에 Tanggamus 수력발전소 O&M 사업 등 해외사업

활성화에 따라 해외 사업소별 현지 자원봉사단 구성·활동하고 있다.

인도네시아 전력청『전력수급계획 2011-2020』은 가장 시급하게 해결되어야할 근본적인 문제의 하나로 전원지역의 낮은 전화율을 언급하고 있으며, 현재 사용 중인 화석연료 기반의 발전소를 신재생에너지 기반으로 대체할 필요성이 있다고 밝혔다. 미니 · 마이크로 수력발전소건설은 인도네시아 국가 에너지 분배를 균등하게 할 뿐만 아니라 (전원) 지역사회 발전에도 기여할 것으로 전망된다.

한국중부발전의 인도네시아 찝따 글라르 마을 마이크로수력발전소 건설사업은 인도네시아 국가에너지 정책에 부합하고 전력수급에 어려움을 겪고 있는 전원지역에 전기를 안정적으로 공급하고, 전력판매수익의 일부를 지역주민의 교육, 건강, 기타 사회기반시설 구축에 투자함으로써 지역사회의 발전과 더불어 에너지 자립화에도 크게 기여할 것으로 보인다.

3) 개발협력의 성과

찝따 글라르 부족의 경우 가구당 평균 전력사용량은 100W/h로 전등, 핸드폰, 라디오, 소형 TV 등에 주로 사용하고 있다. 35kW발전소건설시약300-350가구(100W/h × 350가구)가 저렴한가격의 전기를 안정적으로 공급 받을 수 있게 된다. 현지의 전기요금을 고려해 볼 때 찝따글라르부족민이 사용하기에는 경제적으로 여의치 않다. 또한전력공급량이 수요량에 비해 많이 부족한 실정이다. 게다가 찌쯔멧 마이크로수력발전소는 15년 이상 된 노후발전소이므로 장기적으로 전력수급에 어려움이 예상된다.

연간발전량 약 250,000kw을 목표로 하는 이 사업으로 인해 약 350가구가 수혜를 볼 것으로 예상하고 있다. 또한 이 사업으로 확보되는 전기 판매수익금(연간 약 1500만원)은 마을의 교육, 의료, 환경 개선, 농산물 가공설비 등에 활용될 계획이다. 지역사회가 에너지 빈곤으로부터 해방되며 빈곤해소 성과와 함께 지역사회 기여 효과도 적지 않다. 직접적인 소득증대는 없지만 가계의 소득 보전효과를 통해 빈곤해소 효과를 기대할 수 있다. 저소득층의 창업이나 직접적인 고용창출효과는 크지 않을 것이다. 기업의 주력사업과 사회공헌활동이 결합된 사례라 할 수 있다.

<35> 한국중부발전: 인도네시아 응옴박 마을 유치원 및 초등학교 건축을 통한 교육 환경 개선 사업

제조업 / 발전 / 교육

1) 기업정신과 미션

〈위의 한국중부발전 참조〉

2) CSR 비즈니스 전략

2010년 10월 28일 한국중부발전은 인도네시아 중부 자바의 쯔파티 탄중 자티 발전소 O&M 사업 계약을 체결하고 22년간 발전소 운전과 정비업무 일체를 수행하게 되었다. 쯔파티 탄중 자티 발전소는 중부 자바 지역에 설비용량 660MW 규모의 화력 4기로 구성된 발전소로 1,2호는 인도네시아 회사가 운영 중이며 3, 4호는 한국중부발전㈜에 의해 운영된다. 한국중부발전의 발전소 운영을 통해 인도네시아 내 안정적인 전력공급과 지역사회의 경제 성장이 기대된다.

한국중부발전은 인도네시아에 성공적으로 진출함에 따라 사업 지역 내 사회 공헌 계획을 글로벌 기업으로서의 정책 중 하나로 세우고 지역사회에서 얻은 이익을 지역사회로 환원하고자 현지의 사회공헌활동을 계획하게 되었다.

응옴박 마을은 중부 자바에 위치하고 있으며 인구는 3,533 명으로 이 중 대다수가 전통적인 농사를 짓는 농업에 종사하거나 농장 노동에 종사하고 있다. 농작물은 생산량이 적어 자급자족 형태의 수준이며 이에 따른 소득은 적어 주민들은 교육보다는 기본 생활을 영위하고 있다. 사업 지역인 그로보간 지역의 849개 초등학교 중 35%에 달하는 295개 학교는 도저히 교육을 진행할 수 없을 정도로 심각하게 파손되었거나 방치되어 있는 굉장히 열악한 상황이다. 이에 한국중부발전은 유치원 및 초등학교 건립을 통한 교육 환경 개선, 학업 성취도 향상 및 중퇴율 감소, 교육 향상 프로그램 진행 및 학교 관리 역량 강화 활동을 전개하고 있다.

KOICA의 지원을 받는 이 사업은 2012년 1월에 시작되었으며 사업자 및 협력자는 한국중부발전, 플랜한국위원회, 플랜인도네시아, 지역 사회 대표와 지방 정부 담당자 등이다. 주 수혜자는 유치원생, 초등학생, 교사 등 총 382명으로 예상하고 있다.

3) 개발협력의 성과

한국중부발전은 이 사업을 통해 안전하고 친화적인 교육 환경 지원을 통한 학업 성취도 향상, 교사 교육향상프로그램을 통한 교사 역량강화 및 양질의 교육제공, 기초교육 중요성 인식 강화를 통한 중퇴율 감소 등 교육환경의 개선을 기대한다. 이 사업은 찝따글라스 마이크로 수력발전소 건립과는 달리 기업의 전문분야와 사회공헌의 직접적인 연관성이 없다. 그러나 현지에 진출한 기업으로서 이미지 제고와 지역사회에 대한 기여의 효과를 기대할 수 있다. 빈곤한 공동체의 열악한 교육환경을 개선한다는 점에서 지역사회발전에 대한 기여하지만 소득증대, 고용창출, 창업을 통한 빈곤해소효과는 기대하기 어렵다.

<36> 현대자동차: 인도네시아 자카르타 청소년 역량강화를 위한 자동차 정비 기술 교육(드림센터)

제조업 / 자동차 / 직업교육

1) 기업시민정신과 미션

현대자동차의 CSR 미션 : 경제적 책임 신뢰경영, 사회적책임 사회공헌, 환경적책임 환경경영

현대자동차는 단순히 이윤추구라는 기업의 목적을 벗어나 사회를 구성하는 기업시민(Corporate Citizen)으로서의 역할을 강조한다. 관계를 맺고 있는 모든 이해관계자(고객, 임직원, 주주, 협력사, 지역사회 등)들과 좀 더 나은 세상을 만들며 지속가능한 인류의 발전을 위해 노력함을 목표로 한다.

현대자동차의 CSR 관심영역은 경제적 책임, 사회적 책임, 환경적 책임의 3대 영역으로 이루어져 있다. 기업의 가장 기본적인 책임인 고용창출 및 투자에 관계된 경제적 책임 영역은 신뢰 경영으로서 책임을 다하는 것이다. 기업 시민으로서 소외된 약자 뿐만 아니라 임직원, 고객, 협력사, 지역사회를 아우르는 사회적 책임 영역은 사회공헌 활동으로 다루어진다. 끝으로 자동차기업으로서의 환경에 대한 관심과 노력을 의미하는 환경적 책임 영역은 환경 경영으로서 책임을 부여한다.

2) CSR 비즈니스 전략

현대 · 코이카 드림센터 건립은 교육 불균형 해소 및 안정적 일자리 창출 등 저개발국가에 대한 적극적인 지원을 위해 현대차가 코이카, 플랜코리아 등과 함께 추진하고 있는 민 · 관 협력 글로벌 사회공헌사업으로, 대한민국과 대한민국 기업의 글로벌 책임을 다하는 동시에 대한민국의 위상을 높이는 데 크게 기여할 것으로 기대되고 있다.

인도네시아의 '현대 · 코이카 드림센터'는 약 520평의 부지에 교실, 교무실, 컴퓨터실, 엔진 워크샵, 메인 워크샵, 페인팅샵 등을 갖추고 있으며, 초중급, 중급, 고급의 3개 교

육과정으로 구성된 7개월 단과 코스를 통해 인도네시아 청년들에게 실제 취업 및 창업으로 이어질 수 있는 실용적인 정비 기술을 교육하게 된다.

현대차는 드림센터의 교육 과정 개발 및 운영에 적극 참여하는 것은 물론, 졸업생들에게는 수료 후 창업을 위한 소액 대출 프로그램 운영, 현지 대리점 채용, 인턴십 등을 통해 수료 후에도 이들을 적극적으로 지원할 예정이다.

3) 개발협력의 성과

이 학교의 연간 졸업생 규모는 (최소) 240여명이며 4개월의 기초코스 6개월의 중급코스, 6개월의 고급코스로 구분되어 교육이 이루어진다. 현재 사업파트너는 연간 2천여 명의 졸업생을 배출하고 있으며, 현대코이카드림센터의 1차년도 학생 선발 및 course cycle 리뷰를 통해 졸업생규모를 2-3배 늘릴 수 있을 것으로 예측된다. 학생들에게 수준 높은 정비 교육을 제공해 인도네시아 청년들의 취업 및 창업 지원에 큰 역할을 할 뿐만 아니라 현지 현대자동차의 우수인력 확보에도 도움을 줄 것으로 기대된다.

현대자동차의 “드림센터 사업은 사회와 기업이 함께 가치를 창출하는 CSV(Creating Shared Value) 모델로도 의미가 크며, 우리나라를 대표하는 민관협력의 모범 사례로 육성하기 위해 코이카와 지속적으로 협력해 나갈 것”이라고 밝혔다. 기업의 비즈니스와 사회공헌의 방향이 일치하는 사례이다. 기술교육을 통한 산업인력 양성과 교육이수자의 취업이 예상된다. 이를 통해 빈곤완화를 기대해 볼 수 있는 사례라 할 수 있다.

<37> 현대자동차: 자동차 기술 교육 센터를 통한 가나 청소년 역량강화 프로젝트

제조업 / 자동차 / 직업교육

1) 기업시민정신과 미션

〈위의 현대자동차 참조〉

2) CSR 비즈니스 전략

한국산 차량 딜러인 RANA와 Hyundai Motors Limited는 기아차와 현대차를 가지고 가나 자동차시장을 선도하고 있음. 이들은 도요타와 다른 일본 브랜드 그리고 미국 브랜드와 경쟁하면서 가나 자동차시장에서 약 45%의 시장 점유율을 보이고 있다. 현대차의 현지 대리점인 Hyundai Motors &Investment Ltd.는 2009~2012년 3431대(약 7200만 달러, 연간 평균 약 1800만 달러)의 현대차가 수입 · 판매됐다고 설명하였다.

가나는 자동차 제조업이 발달하기 어려운 조건이다. 첫 번째는 상대적으로 시장이 작다는 것이고, 두 번째는 자동차 제조공장에서 일할 수 있는 숙련된 노동자를 구하기 어렵다는 것이다. 두 번째 점에 주목해 현대자동차는 자동차 기술과 관련된 직업인력을 양성하는 CSR 전략을 수립하였다.

목표는 지동차 기술교육 센터를 수립하여 사회에 필요한 기술교육을 실시함과 동시에 졸업생 대상의 취업 지원을 통한 자립 지원 및 소득 향상한다는 것이다. 또한 현대자동차의 사회공헌펀드와 전문성 활용을 통한 사업의 효율성 강화할 계획이다.

연간 240~300명의 학생들(여학생을 포함한 13~24세 청소년)이 수혜자이이며 사업자는 현대자동차, 플랜한국위원회, 플랜가나이다. 그외에 교육부, Ghana Education Service, 가나 청소년 위원회, GRATIS[2] foundation과 함께 연계하여 사업을 진행한다.

---

2) GRATIS : Ghana Retional Appropriate Technology Industrial Service

3) 개발협력의 성과

이미 진행되고 있는 1차년 사업은 인프라 구축 및 교육과정개발을 진행하고 있으며, 2~4차년 사업은 각 학년 대상으로 개발된 교육 과정이 적절하게 운영되고 있는지 등을 평가하여 사업의 지속성을 높힐 예정이다. 2차년 사업은 추가 기자재 지원, 1학년 교육과정에 대한 운영 및 평가, 지속성 확보를 위한 현대자동차 동반의 운영위원회 구축, 현대자동차 참여 확대를 위한 해피무브 봉사단 방문등으로 구성된다. 3차년 사업 : 신입생 모집, 2학년 교육 과정에 대한 진행 및 평가, 운영위원회 참여를 통한 자체 운영자금 확보 계획 수립, 현대자동차의 해피무브 봉사단 참여 및 기술지원팀 방문으로 진행된다. 4차년 사업에서는 신입생 모집, 교육 과정에 대한 진행 및 평가뿐만 아니라 취업 연계를 위한 프로그램 운영, 졸업생 대상의 취업 지원 프로그램 및 네트워크 형성, 현대자동차의 해피무브 봉사단 참여 및 기술지원팀 방문 (예정), 우수 학생 대상의 현대자동차 사업장 방문 프로그램 운영이 이루어진다. 수혜 대상자를 24세까지 폭넓게 선정, 교육의 기회를 얻지 못한 청소년들이 나이에 상관없이 지원할 수 있도록 한다. 또한 경제적인 문제로 학업을 지속하지 못하는 학생들을 위해 장학생 제도 등을 활용, 학생들이 학업을 마칠 수 있도록 지원할 계획이다.

현대 자동차는 이 사업을 통해 여학생을 포함한 240여명의 학생 대상의 자동차 정비 교육을 통한 일자리 창출, 청소년들의 취업 및 창업을 통한 가정 경제의 안정화 및 지역 경제 발달에 이바지, 현대자동차의 지원을 통한 고급 기술 이전 및 고급 인력 양성이 가능할 것으로 보고 있다. 교육을 마친 학생들은 국가 자격시험에 응시할 수 있는 자격을 갖게 되며, 양질의 교육을 통해 90% 이상의 학생이 자격시험에 합격할 수 있을 것으로 기대하고 있다. 자격시험에 합격한 학생들은 학교의 취업지원(가제) 프로그램을 통해 정비소의 정식으로 취업, 안정적인 소득을 가질 것으로 기대된다. 또한 창업을 위하는 졸업생을 위해 멘토 프로그램을 운영, 정비소를 성공적으로 운영하고 있는 사업가와의 연계를 통해 창업과 비즈니스 운영의 노하우를 배울 수 있도록 한다, 자격증이 있는 경우의 80% 이상이 취업에 성공, 높은 고용 창출이 기대된다. 본 사업은 기업의 비즈니스와 사회공헌활동 간 연계성이 높고 고용창출을 통한 빈곤완화 효과 등이 기대된다.

<38> CJ푸드빌: 베트남 응에한성 한·베 기술학교 제과제빵과 개설

제조업, 유통 / 식품 / 교육, 직업훈련

1) 기업정신과 미션

그룹의 사업이념인 “사업보국, 인재제일, 합리추구 정신”을 토대로 성장세에 있는 CJ푸드빌 베이커리 사업역량을 활용하여 진정성과 전문성을 갖춘 CSR 프로그램을 시행하는데 초점을 둔다.

2) CSR 비즈니스 전략

CJ푸드빌은 1994년 논현동에 스카이락 1호점을 시작한 이래 1997년 독자적인 양식 패밀리 레스토랑 빕스(VIPS) 론칭을 성공하면서 전문 외식업체로서 기반을 다졌다. 외식부문에는 국내 토종 패밀리레스토랑 빕스를 비롯해, 씨푸드오션, 피셔스마켓, 비비고, 차이나팩토리, 더플레이스, 더스테이크하우스 등이 있으며 프랜차이즈부문에는 뚜레쥬르, 투썸플레이스, 투썸커피, 콜드스톤 크리머리, 제일제면소, 빕스버거, 로코커리 등이 있다.

국내 베이커리 브랜드 중 2007년 동남아 지역(베트남)에 첫 진출한 뚜레쥬르는 지난해 12월 28호점을 오픈하면서 매장 수와 매출액 기준으로 경쟁 업체들을 제치고 1위 베이커리로 발돋움했다. 또한 2012년 6월 하노이, 7월 컨터, 12월 하이퐁에 이어 2013년 3월 베트남 중부 지역 최대 항구도시인 다낭(Danang) 지역에 30호점을 오픈하면서 베트남 주요 5대 도시에 모두 진출하는 성과를 거뒀다.

현재 CJ푸드빌 뚜레쥬르는 2008년 국내 혜전대학(푸드빌 제과제빵학과), 호서전문학교, 한국관광대학, 수원여자대학과 ‘제과제빵과’ 관련하여 산학협력을 진행 중이며 이러한 경험을 베트남에서의 CSR 활동과 연계시켰다. KOICA의 추천을 통해 ‘한 · 베 기술학교’와의 산학협력을 추진하게 되었다.

이 사업은 제과제빵 기술 전수를 통한 베트남 선진 제빵 기술 이전 및 고용창출/창업 기여를 목표로 한다. 기술학교 내에서 6개월 과정단위로 제빵이론/실습, 위생, 교양, 서비스 과목을 교육하며 추후 뚜레쥬르 및 베이커리 업계 취업 및 창업 연결한다는 전략이다. 모기업인 CJ그룹(CJ나눔재단)은 사업의 안정적 운영을 위한 지원 역할 담당한다. 사업기간은 2013년 3월-2014년 2월이다.

3) 개발협력의 성과

이 사업은 학과 개설후 6개월간 CJ푸드빌 제과제빵교육자 파견을 통해 기술역량을 이전하고, 추후 3개월 단위로 기술교육 인력 및 교육과정 컨설팅을 지도하는 산업인력 양성 프로그램이다. 성적우수 학생에게 장학금이 지급되고 투레주르 우선 선발권이 부여된다. 또한 지속적인 현장실습과 교육을 제공함으로써 고용과 연계된 프로그램으로 운영한다는 것이 CJ 푸드빌의 계획이다. 현재 개설예정인 교육과정은 개인 베이커리 창업을 할 수 있을 정도의 커리큘럼으로 구성되어 있으며, 이에 관리 및 운영 역량교육을 추가 강화할 예정이다. 학생들은 저소득층을 우선으로 선발되며 남녀차별 없이 성적과 면접을 통해 선발된다.

이처럼 본 사업은 기업의 주업종과 연계된 산업인력양성 프로그램을 통해 기업이 필요로 하는 인력을 확보하는 동시에 일자리를 공급하는 효과가 있다. 이를 통해 빈곤지역의 생활환경 개선과 장기적으로 볼 때 창업에도 기여할 수 있을 것으로 기대된다. CJ푸드빌은 이 사업을 통해 6개월 단위 40명의 제과제빵 기술인력이 배출될 것으로 기대하고 있다.

<39> GS 칼텍스: 캄보디아 바탐방 지역 저소득층 에너지 개발지원사업

제조업/ 에너지/ 지역개발 정유, 석유화학 /
기부, 구호, 의료지원, 환경보전 /다국적기업

1) 기업시민정신과 미션

GS 칼텍스의 CSR 미션 : “에너지로 나누는 아름다운 세상”

- 녹색나눔: 환경성질환, 난민돕기 / 환경보전활동 / 어린이 환경교육
- 지역참여: 소외이웃지원 / 문화예술진흥 / 장학교육사업

GS칼텍스는 2005년에 사회공헌 전담부서를 신설하였고, 2006년에는 공익법인 GS 칼텍스 재단을 설립하여 매년 100억원씩, 10년간 1,000 억원의 출연금으로 문화예술, 장학, 복지분야의 공익사업을 활발히 전개하고 있다. 또한 CEO를 의장으로 한 CSR위원회를 설치하여 사회공헌의 기본방향과 정책을 논의, 결정하고 있다.

2) 비즈니스 전략 : 공유가치 창출(CSV)

호남정유, LG 칼텍스 정유를 거쳐 현재에 이른 GS칼텍스는 해외 시장을 적극 개척하고 미래 신소재 등의 새로운 성장 동력을 육성하며 글로벌 기업으로 부상하고 있다. 2011년에는 국내 기업 중 삼성전자에 이어 두 번째로, 정유업계에서는 최초로 200억 달러 수출을 달성하는 성과도 거뒀다. 2011년 47조9000억 원의 매출에 2조200억 원의 영업이익을 거뒀다. 매출액 중 수출 비중은 67%에 이른다. 해외 생산 기지도 확대하고 있다. 2011년 업계 최초로 동유럽 체코에 자동차 및 가전 부품의 원재료로 쓰이는 기능성 플라스틱인 복합수지 생산을 위한 법인을 설립했다. 2006년 진출한 중국에서는 연간 4만 5000t 규모의 복합수지 제품을 생산해 중국 러시아 태국 대만 등에 공급하고 있다. 중국 장쑤성 쑤저우시 우장개발구 내의 3만3000㎡ 터에 복합수지 중국 제2공장도 준공했다.

이처럼 GS 칼텍스는 수출과 현지법인 설립으로 글로벌 전략을 활발하게 추진중이지만 글로벌 사회공헌활동은 아직 저조한 편이다. 지구와 인류의 지속 가능한 미래를 위해 환경을 지키려는 취지의 '녹색 나눔'과 지역사회의 발전에 도움을 주는 '지역 참여'의 두 가지 방향에서 사회공헌 활동을 펼치고 있다.

GS칼텍스는 임직원들이 직접 참여하는 지속적인 사회공헌활동을 실천하고 있다. 2012년 8월, 'Global Energy Plus'라는 테마 아래 제3세계 저개발 국가에 태양광 램프 등 지속가능한 에너지원을 개발, 보급하는 사업을 진행했으며 특히 임직원이 참여해 모금한 금액과 회사의 매칭그랜트를 가지고 구입한 태양광 램프 560개를 현지 가정에 직접 전달했다. 한편, GS칼텍스는 굿네이버스, 한국국제협력단(KOICA)와 함께 캄보디아 바탐방(Battambang), 꼰뜨레이(Koun Trei) 지역에 7억원 규모의 에너지개발지원사업을 진행하고 있다.

3) 글로벌 개발협력의 성과

캄보디아에서는 지방분산화 정책과 더불어, 농촌지역 도로, 에너지 등 인프라 건립이 추진되고 있다. 전략의 실행 극대화를 위해 캄보디아 정부는 신재생 에너지 분야의 외부 자원 및 민간 업체의 개입을 적극적으로 유도하고 있다. 바탐방주는 전체 약 1,300만명의 인구가 사는 지역으로 인구 순위 5위, 도시화 순위 4위의 서북지역의 중심 곡창지대 도시이다. 전체 인구의 60%인 약 60만명 중 빈곤계층 20만명으로 에너지 소비에 어려움을 겪고 있다. 민간의 전기 분배 사업자를 통해 공급 받는 전기는 매우 비싼 비용을 지불해야 한다.

이에 GS 칼텍스는 캄보디아의 높은 일조량을 활용하여 전기에너지 수급에 곤란을 겪고 있는 농촌지역에 적합한 소규모 태양광 에너지원을 확보함으로서 에너지 보급률을 3%이상 높다는 계획을 수립했다.

이 사업은 총 50만 가구중 1만2천 가구가 혜택을 누리게 될 것이고 3년간 지속될 경우 에너지 사용비용의 절감으로 인한 빈곤층의 삶을 개선할 것으로 기대된다. GS 칼텍스는 이와 더불어 기술전수 및 태양광 에너지 인식교육 등 지역사회 역량 강화를 통해 지속가능한 에너지 활용을 촉진하고 있다.

이 사업은 MDG 목표 중 지속가능한 환경개발에 해당되며, GS칼텍스, 굿네이버스 인터내셔날 코리아, 굿네이버스 캄보디아 지부의 협력으로 진행된다.

적정 에너지 기술센터 태양광 전문가 교육 및 고용: 20명/년
- 적정 에너지 일반인 교육 수료자 : 30명/년
- 태양광 제품 사용자 교육 : 1,700명/년
- 1차년도 수혜 가정 : 1,700가정(1차년도 사업 수혜자)

* 3개년 지속 사업시 수혜 가정 : 7,200가정

<40> (주) LG: 에티오피아 볼레레미 지역 직업학교 건립/ 운영 사업

제조업, 가전 / 교육지원 / 다국적기업

1) 기업정신과 미션

“고객을 위한 가치창조, 인간존중의 경영을 바탕으로 한 정도경영”
〈LG전자부분 참고〉

2) CSR 비즈니스 전략

LG전자는 에티오피아 현지인들의 자립 지원을 위해 지난해부터 농촌지역 일부를 LG희망마을로 선정해 다양한 사회공헌 활동을 전개하고 있다. 오는 2015년까지 마을 인프라 개선, 시범농장 조성, 마을지도자 육성 등을 적극 지원해 가구별 월 소득 50% 증대 및 자치활동 활성화 등 자립 역량 육성을 지원할 계획이다.

수도 아디스아바바 인근 도시인 볼레 레미(인구 80만)는 도시계획에 의해 2년 내 인구가 150만 명으로 증가할 것으로 추정된다. 이 지역에는 정부가 추진하는 공단이 형성될 예정이며 한국기업은 섬유업체 30여개가 입주할 예정이다. 그러나 지역의· 숙련된 기술자의 부재로 공단 내 노동력 부족이 예상되고 있다. 현지 제조업계의 노동력은 약 7만 명으로 종사자의 수가 저조하다. 이에 (주)LG는 직업학교를 건립하여 산업인력공급에 기여한다는 CSR 전략을 수립했다.

이 학교에서는 전자기기수리, 컴퓨터수리, 용접, IT 등의 산업교육이 실행되며 수혜자는 300명으로 예상하고 있다. 사업자는 (주)LG와 World Together Ethiopia이다.

3) 개발협력의 성과

사업 추진계획 (진행절차 및 목표)	
성 과	
목표	사업목표(Objective) 1: 기술교육훈련을 통한 고급 노동력 창출
내용	활동내용(Activity) 1-1: 전자기기수리 기술훈련
	활동내용(Activity) 1-2: 컴퓨터수리 기술훈련
	활동내용(Activity) 1-3: 용접 기술 훈련
	활동내용(Activity) 1-4: IT 기술 훈련
	활동내용(Activity) 1-5: 봉제 기술 훈련
목표	사업목표(Objective) 2: 기술력 보유에 의한 취업률 향상
내용	활동내용(Activity) 2-1: 입주기업 일자리연계
목표	사업목표(Objective) 3: 기술교육훈련을 위한 기반마련
내용	활동내용(Activity) 3-1: 기술교육훈련학교 건축
	활동내용(Activity) 3-2: 기술 분야별 기자재구축
	활동내용(Activity) 3-3: 기술학교 운영관리

(주)LG는 이 사업이 직업기술교육훈련을 통한 청년 및 성인 숙련된 기술자 창출, 단순 기술자양성을 통한 저학력실업자 사회진출 기회마련, 숙련된 기술에 의한 취업률 향상(실업률 감소), 기술직 취업을 통한 가계수입 30% 증대, 고급인력 창출에 의한 노동시장 불균형 해소, 에티오피아 젊은이들의 직업역량 향상을 통한 '자립기반' 제공 등의 성과를 거둘 것으로 전망하고 있다.

LG전자는 2013년 초 에티오피아에서 사회공헌활동을 체계적으로 전개하기 위해 국내 기업으로는 최초로 사회공헌활동을 전담하는 현지 지사를 신설했다. 이 사례는 LG 전자의 비즈니스 활동과 직접적인 연관성이 없는 CSR 활동이다. 기업이 진출한 현지에서 산업인력 양성이나 직접적인 고용창출, 창업보다는 저소득 지역의 생활환경 개선과 인프라 건설을 통한 지역사회 발전과 역량강화를 도모하고 있다는 점에서 전략적 CSR의 일환이라 할 수 있다.

<41> MPDA: 라오스 온라인 수학적 논리 교육 프로그램 도입을 통한 라오스 고등 인적자원 역량 강화 프로젝트

서비스 / 교육(e-교육 컨설팅, 수학학원) / 교육

1) 기업정신과 미션

'수학 교육을 통해 보다 많은 학생들의 미래를 바꾼다.'
http://www.mpdaangels.org/home/mpdaangels/mpdaangels_06.html

2) CSR 비즈니스 전략

수학교육 전문기업 엠피디에이(MPDA)는 서울에 8개 직영점, 지방에 약 600개의 가맹점을 보유한 온라인 수학교육 업체다. MPDA는 2011년부터 스리랑카, 네팔, 방글라데시에 자체 개발한 교육시스템을 성공적으로 수출했다.

이 회사의 사회공헌 활동은 MPDA Angels에 의해 수행되고 있다. 엠피디에이 엔젤스(MPDA Angels)는 외교통상부 산하 비영리 단체이다. 엠피디에이 엔젤스(MPDA Angels) 활동의 주요 목적은 "전 세계 개발 도상국 학생들에게 올바른 수학교육을 통해 논리적 사고력을 키우게 하는 것"이다. 국내는 물론, 세계 3대 국제기구 중 하나인 ADB와 협력하여 아시아 저개발 국가에 MPDA e-Learning 시스템을 보급하여, 학생들의 논리적 사고력을 향상시킴으로써 나아가 빈곤으로부터의 해방이라는 토대를 구축해 나가고자 한다.

MPDA는 Laos 정부 MOES의 고등교육 담당 부서인 DHE(Department of higher education)와 SHEP 프로젝트의 주요 Agenda 중 하나인 온라인 학습 프로그램 도입을 통한 학습 환경 개선 사업에 대한 공동 추진을 위하여 2012년 10월 19일 양해 각서를 체결했다. 이러한 관계를 기반으로, KOICA와 함께 라오스 대학교 중, 사업 진행의 효과가 가장 클 것으로 예상되는 National University of Laos에 공간을 할당 받아, 온라인 학습이 가능한 Lab실과 컴퓨터 등 제반 환경을 구축했다. 또한 교양 필수 과목으로 수학적

논리 사고 능력 향상 프로그램을 개설, 운영하여, 재학생들의 논리적 사고 능력과 컴퓨터 활용 능력을 향상 시키는 동시에 전국의 교사 대상 연수를 진행하였다.

이 사업의 수혜자는 라오스 국립대학 1학년 재학생 및 교육부 선정 교사 등 5,000 여 명이고 사업기간은 2013.01~2013.12이었다. 사업자는 MPDA와 라오스 교육체육부이다.

3) 개발협력의 성과

이 사업은 온라인 교육환경 구축(ICT 시설 확대: 50대 ⇒ 150)을 통해 학생의 논리적 사고능력 및 선진 교육 접촉 기회 제공한다. 기업의 논리적 수학 프로그램을 라오스 국립대학(NUOL)의 필수 교양과목 구성하고 1년간 1개 대학교 학생 및 전국의 교원 5,000여 명을 대상으로 프로그램이 운영된다. 30주 동안 교원 50여명이 교육을 받고 각 교원이 100여명의 학생들에게 교육을 전달함으로써 연간 약 15만 명의 학생에게 논리적 학습방식 전파 가능하다고 보고 있다. 현재 라오스 국립대학 졸업자도 전문 직군 보다 단순 기술직에 종사하는 비율이 높으나, MPDA의 선진교육 프로그램과 논리력 배양 프로그램 도입을 통해 대졸자 역량 제고 및 산업역군-브레인으로의 양성 가능이 가능할 것으로 전망한다.

현지 대학과 연계한 특수교육 프로그램으로서 저소득층의 고용창출, 빈곤해소 효과를 기대하기 어려운 사업이라 할 수 있다. 이 사업은 체계적인 온라인 수학을 활용한 논리적 사고력 향상 프로그램의 도입을 통하여, 라오스의 고등 교육 경쟁력 제고에 기여함과 더불어, 라오스 정부의 프로젝트인 SHEP(Strengthening Higher Education Project)과의 공조를 통하여 인적 자원 경쟁력의 향상에 기여하여, 세계 최빈국인 라오스가 글로벌 경제에 편입될 수 있도록 지원하려는 것이다. 더불어, 쿼타제의 도입으로 여성, 학생 및 라오스 소수 인종들에게 교육의 기회를 제공하므로, MDGs의 목표 중 하나인 여성 권익 신장에도 기여할 것으로 보고 있다.

한국국제협력단

한국국제협력단(Korea International Cooperation Agency)은 1991년 4월 설립된 정부 차원의 대외무상협력 전담 기관입니다. 교육, 보건, 공공행정, 농림수산, 산업에너지 등 5대 중점 분야에서 제도구축, 인적자원 양성, 인프라 확충을 위한 다양한 프로그램을 수행하여 개발도상국의 빈곤퇴치와 경제사회 발전을 지원하고 있으며 지난 20년 동안 학교·병원·직업훈련원 등 710여건의 프로젝트 사업, 1만여명의 해외 봉사단 파견, 4만여명의 개도국 공무원 초청연수, 620여건의 NGO와의 협력 사업 등을 성공적으로 추진하였습니다. 아울러 사업수행 시 환경 및 양성평등, 인권 등의 가치를 고려하여 개발과 인간다운 삶이 공존하는 따뜻하고 진정성 있는 원조를 구현하기 위해 노력하고 있습니다. 앞으로 KOICA는 지구촌 행복시대 실천에 앞장섬으로써 개도국의 발전과 지구촌의 평화를 위해 매진해 나가겠습니다.

KOICA ODA연구팀(ODA Research Team)

KOICA ODA연구팀은 한국 ODA 발전을 위한 싱크탱크(Think Tank) 역할을 목표로 하고 있습니다. OECD/DAC(개발원조 위원회)에 가입하고 부산 세계개발원조 총회를 개최함으로써 우리나라는 명실공히 국제개발협력 논의의 중심에 서게 되었습니다. ODA연구팀은 그러한 우리나라의 위상에 걸맞게 국제적인 ODA 흐름에 적극 부응하면서도 우리나라의 강점을 잘 조화시킨 바람직한 개발협력을 모색하기 위해 노력하고 있습니다. 또한 ODA연구팀은 그동안의 사업수행 과정에서 얻은 교훈을 바탕으로 개도국의 실정에 맞는 실용적인 제언을 제시함으로써 개도국 발전에 기여하고 우리나라의 ODA를 선진화 시키기 위해 계속 노력할 계획입니다.

2014년도 KOICA 연구보고서

- KOICA 주요 다자협력 기구 적정성 평가 및 다자협력 운영체계 조사연구
- 개발협력사업에서의 적정기술 활성화 방안
- DEEP 프로그램 발전방안 연구
- 다자기구 협력사업 개선방안 연구 : 멀티바이와 양자사업의 비교분석을 중심으로
- Post-2015 체제 대응을 위한 에너지 분야 ODA 지원방안
- 기초선조사(Baseline Survey) 수행체계와 활성화 방안 연구
- 경제발전이론의 변천과 원조 전략 : 경제적 관점에서 KOICA의 향후 연구 제안
- 개도국 청년고용정책과 ODA : '노동시장 연계형' 직업교육훈련 시스템 형성 논의를 중심으로
- 초·중등 교육분야 ODA 프로그램 모델 개발 연구
- KOICA 성평등 개발협력사업 방안
- 타 해외 원조기관 정책 수립 및 사업수행체계연구
- 농촌종합개발 프로그램 모델 연구
- 개발도상국 선거제도 지원 ODA연구
- '개발을 위한 커뮤니케이션(C4D)' KOICA 사업 적용을 위한 타 기관 사례 연구
- 타 해외원조기관 정책수립 및 사업수행체계 사례연구 : DFID
- 젠더기반폭력에 대한 이해와 사례 연구
- 가족계획 및 생식보건 ODA 프로그램 현황 연구
- 교육분야 ODA 성과측정 가이드라인 개발 연구 : PDM 성과 지표를 중심으로
- 한국 보건의료 무상 ODA의 협업방안에 관한 연구
- 개발효과성 제고를 위한 증거기반 접근법 활용방안
- 한국적 개발 모델의 교훈 : 효과적 개발 협력과 제도-정책 시너지
- 민관협력사업 성과관리 프레임워크 개발 연구 : CSO 역량강화활동 평가 가이드라인
- 민관협력사업 성과관리 프레임워크 개발 연구 : CSO 국제개발 질적 평가 매뉴얼
- 보건의료체계강화 세부전략 연구 : 최종보고서
- 보건의료체계강화 세부전략 연구 : 세부전략 매뉴얼
- KOICA-경상북도 새마을리더봉사단 평가방안 연구
- 국제개발협력지 2014년 1호
- 21세기 국제사회의 개발협력 규범과 동향 : 제1차 부산 글로벌 파트너십 이행 모니터링과 2014년 멕시코 고위급 회의를 중심으로
- 글로벌 CSR 사례집
- 국제 새마을운동 ODA사업 표준모형 구축과 컨텐츠 개발

개발과 이슈

[8호] 국제개발협력 패러다임 변화에 따른 2012년 한국의 OECD DAC 동료검토 결과와 함의

[9호] 국제사회의 혁신적 개발재원 논의와 우리나라 ODA에 주는 시사점

[10호] Post-2015 개발 프레임워크와 UN 고위급패널 보고서

[11호] 개도국 지역공동체개발 논의 동향과 전망 : 새마을운동 ODA 정책과 사업 전략 형성을 위한 시사점

[12호] 모두를 위한 품위 있는 삶 : Post-2015 개발의제를 위한 UN사무총장 보고서

[13호] 개도국 지역공동체개발 사업 사례 연구 : 새마을 운동 ODA 확대 가능성을 중심으로

Working Paper

[2014-1] Forging 'Soft' Accountability in Unlikely Settings : The Prospects of Mutual Accountability in South-South Cooperation

연구자료 ODA 연구 2014-15-152

글로벌 CSR의 개발협력 현황과 발전과제: 국내외 사례 비교분석

발 행 2014년 6월
발 행 인 김 영 목
발 행 처 한국국제협력단
편 집 인 ODA연구팀
주 소 경기도 성남시 수정구 대왕판교로 825 (우:461-833)
전 화 031) 740-0114
팩 스 031) 740-0655
홈페이지 http://www.koica.go.kr
인 쇄 척수협회

[본 보고서의 저작권은 한국국제협력단에 있으며,
한국국제협력단의 허락없이 무단 전제와 복제를 금합니다.]

발간물 등록번호 11-B260003-000432-01
ISBN 978-89-6469-248-6 93320

연구자료
ODA연구 2014-15-152

ISBN 978-89-6469-248-6 93320

글로벌 CSR의 개발협력 현황과 발전과제:
국내외 사례 비교분석

KOICA 한국국제협력단

461-833 경기도 성남시 수정구 대왕판교로 825
Tel. 031-740-0114 Fax. 031-740-0655
http://www.koica.go.kr