

PDF EDITION

# DBR

Dong-A  
Business  
Review

[www.dongabiz.com](http://www.dongabiz.com)

JANUARY 2015 ISSUE 1, No.168

#### 저작권 공지

본 PDF 문서에 실린 글, 그림, 사진 등 저작권자가 표시되어 있지 않은 모든 자료는 발행사인 (주)동아일보사에 저작권이 있으며, 사전 동의 없이는 어떠한 경우에도 사용할 수 없습니다.

#### 무단 전재 재배포 금지

본 PDF 문서는 DBR 독자 및 [www.dongabiz.com](http://www.dongabiz.com) 회원에게 (주)동아일보사가 제공하는 것으로 저작권법의 보호를 받습니다. (주)동아일보사의 허락 없이 PDF문서를 온라인 사이트 등에 무단 게재, 전재 하거나 유포할 수 없습니다. 본 파일 중 일부 기능은 제한될 수 있습니다.

**동아일보사**

# 교육·훈련 돕고...정보기반 구축하고... 코리안 CSV, 세계가 감동한다

정리 = 이유종 기자 pen@donga.com

## Article at a Glance

### 전략

‘동아비즈니스포럼 2014’에서는 산업정책연구원(IPS)과 동아일보사가 공동 주최하고 마이클 포터 미국 하버드대 교수가 직접 수여한 ‘제1회 CSV 포터 상’ 시상식도 함께 열렸다. 현대자동차는 저개발 국가에 자동차 정비 학교를 세워 현지 일자리 창출에 기여하고 장기적으로 현지사업 역량을 강화해상을 받았다. CJ는 그룹 차원에서 CSV 경영위원회를 CSV 관련 사업을 총괄하며 전사 차원의 활동을 펼쳐 높은 점수를 받았다. KT는 정보 격차가 심한 전남 신안군 입자도에 기존보다 10배 빠른 네트워크를 구축했고 작물 생육 데이터베이스 등을 활용해 농가 소득을 20% 높이는 데 기여했다. 포터 교수는 시상식에서 “한국의 CSV 성공 사례를 보면 어떻게 기업을 운영하고, 부가 가치를 창출하며, 지역사회에 기여할 것인지 알게 될 것이다. 앞으로는 유수의 글로벌 기업들이 CSV 활동을 배우기 위해서 한국을 찾을 것”이라고 말했다.

경영전략의 거장 마이클 포터 미국 하버드대 교수는 2014년 12월3일 서울 웨라튼그랜드워커히호텔에서 열린 제1회 ‘CSV(공유가치창출) 포터 상’ 시상식에서 자신의 이름을 딴 상을 직접 수여했다. 이날 상을 받은 기업 및 기관은 현대자동차, KT, LG유플러스, 롯데마트, CJ, 교보생명, 풀무원, 김정문알로에, 한국전력공사, 서울 강동구청, 서울대병원 강남센터, 비브라운 코리아 등 12곳이다. CSV 포터 상은 산업정책연구원(IPS)과 동아일보가 포터 교수와 함께 CSV 활성화를 위해 마련했다. 국내 기업들이 경제 성장과 사회문제 해결을 동시에 추구해 새로운 성장 동력을 만들 수 있도록 CSV 활동이 더욱 확산돼야 한다는 취지에서다. CSV 관련 상 제정은 국제적으로도 드문 사례다. CSV 포터 상은 앞으로 국내 기업들이 CSV 분야에서 국제적인 경쟁력을 확보하는 데 기여할 것이라는 평가를 받고 있다.

포터 교수는 “2011년 CSV 개념을 논문에 발표한 뒤 ‘동아비즈니스포럼 2011’에서 CSV를 주제로 강연을 했다. 당시에는 CSV 관련 상이 제정될 것이라고는 생각하지 못했다. 이제 CSV는 기업에 꿈이 아니라 현

실이라는 게 입증됐다”고 말했다. 그는 “한국의 CSV 성공 사례를 보면 어떻게 기업을 운영하고, 부가 가치를 창출하며, 지역사회에 기여할 것인지 알게 될 것이다. 앞으로는 유수의 글로벌 기업들이 CSV 활동을 배우기 위해서 한국을 찾을 것”이라고 말했다. 심사위원장을 맡은 조동성 서울대 명예교수는 “3년 뒤에는 유수의 글로벌 기업으로 수상 기업과 기관을 확대할 것”이라고 말했다. 시상식 후 기업 사례 발표와 포터 교수 및 조 교수의 대담 등이 이어졌다. 사례발표 및 대담 주요 내용을 요약한다.

## 사례 발표

### 사례 1 현대자동차의 코이카드림센터

아무리 저개발 국가라고 해도 소비자는 존재하기 마련이다. 기업은 작은 시장도 소홀히 할 수 없다. 저개발 국가에서는 CSV 사업이 매우 유용하다. 현대자동차는 저개발 국가에 자동차 정비 교육기관인 현대·코이카 드림센터를 세워 교육 불균형 문제를 해소하고 안정적인 일자리 창출에 기여하며 장기적인 사업 역량을 강화하고 있다. 자동차 정비 교육기관은 설립 기업의 이미지를 제고할 뿐만 아니라 해당 기관에서 배출된 우수한 인력이 향후 사업에서 큰 역할을 담당하는 든든한 후원자가 될 수 있다. 현지에서 차량 수요가 늘면 해당 국가들은 일정 수요를 현지에서 제작하도록 요구할 때가 많다. 현대·코이카 드림센터에서 배출된 우수한 인력은 이런 상황을 대비할 수 있는 유용한 인적 자원이다. 현대·코이카 드림센터는 해당 국가의 사회적 니즈를 충족시키고 사업을 확장하는 절충점에서 나온 현대자동차의 모체이다.

가나의 현대·코이카 드림센터에선 정규 고등학교 과정에서 가르치는 일반 수업과 함께 자동차 정비 관

# 1<sup>st</sup> Porter Prize for Excellence in CSV



2014년 12월3일 서울 웨라튼그랜드워커히호텔에서 열린 제1회 'CSV 포터 상' 시상식에서 수상 기업 및 기관 대표들이 경영전략의 거장 마이클 포터 미국 하버드대 교수(앞줄 왼쪽에서 여섯 번째)와 함께 기념 촬영을 하고 있다.

런 교육을 진행한다. 현대차 본사의 자동차 정비 매뉴얼을 적용해 각 학년 수준에 맞는 커리큘럼을 만들어 이론과 실습 교육을 병행하는 게 특징이다. 현대차와 코이카는 이를 위해 가나의 수도 아크라에서 차로 약 2시간 거리에 있는 도시 코포리두아에 교실과 컴퓨터실, 도서실은 물론 실습실까지 갖춘 3층 규모의 교사와 기숙사 및 식당을 세웠다. 프로그램에 대한 재학생들의 만족도는 매우 높다. 자동차 정비사를 꿈꾸는 학생들에게 책으로 이론을 가르치고 실습실에서 직접 자동차 부품들을 실제 재조립해 볼 수 있게 한다. 드림센터의 커리큘럼이 워낙 좋다 보니 가나 정부도 관심을 보인다. 가나 정부는 현대차의 자동차 정비 커리큘럼을 다른 공업고등학교에 적용해도 되겠냐고 문의를 했을 정도다.

1월엔 인도네시아에 현대·코이카 드림센터 2호가 문을 열었다. 인도네시아의 경우 가나에 비해 자동차 정비 관련 인력과 시스템이 어느 정도 갖춰져 있어서 현지 직업학교 안에 자동차 교육 과정을 제공하는 점

근 방식을 택했다. 이에 따라 현대차와 코이카는 자카르타 주 프로그동 산업단지에서 한 직업학교에 엔진워크숍, 메인워크숍, 페인팅숍 등 전문 실습 시설을 구축해 놓고 초중급, 중급, 고급 등 수준별로 3개 프로그램을 운영하고 있다. 정비 경험이 있는 기능공들이 고급 기술을 익히기 위해 드림센터에 입소하는 경우도 있어서 졸업생 창업을 위한 소액 대출 프로그램도 마련해 놓고 있다. 내년 상반기엔 캄보디아의 수도 프놈펜에 세 번째 드림센터가 들어설 예정이다. 이곳에선 주로 교육을 받지 못한 저소득층을 대상으로 각 3개월 과정으로 운영되는 5개 단기 과정(가솔린엔진/디젤엔진/파워트레인/전기/진단 및 공조)과 2년 일정의 심화 과정을 운영한다. 현대차는 이처럼 지역별 상황에 맞춰 특화된 커리큘럼을 도입함으로써 진정한 공유가치를 창출해 나간다는 목표다.

현대차는 올해 10월엔 기획실, 총무실 등 부문별로 분산돼 있던 CSR(기업의 사회적 책임), CSV 관련 기능을 한데 모아 CSV 경영팀을 별도 조직으로 신설했

다. 일시적인 시혜나 지원이 아니라 기업의 전략에 부합하면서도 사회 전체가 공감할 수 있는 가치를 창출하고 나눠야 하기 때문이다. 특히 현대·코이카 드림센터는 기업 이미지 제고를 위한 단순 사회 봉사나 기부 차원을 넘어 기업 가치와 사회적 가치를 모두 창출하는 CSV 활동의 모범 사례라 할 수 있다. 가나, 인도네시아, 캄보디아 등 향후 자동차 시장으로서의 성장 가능성이 큰 개발도상국에 자동차 기술 전문 인력을 양성함으로써 현지 고용창출에 기여함과 동시에 향후 현대차의 글로벌 전략에 큰 도움을 줄 수 있기 때문이다. 앞으로 현대차는 자체 보유한 기술과 제조·서비스 체계를 적극 활용해 보다 혁신적인 방식으로 CSV를 추진할 계획이다.

#### 사례 2 CJ의 CSV 경영위원회

CJ그룹은 개별 프로젝트나 사업부 단위가 아닌 그룹 전체 차원에서 CSV 프로세스를 정착시켰다. CJ는 지난해 11월 창립 60주년 기념식에서 이채욱 부회장이 CSV 경영을 선포한 후 그룹 내 여러 계열사를 아우르는 CSV 프로세스를 구축했다. 다양한 사업 포트폴리오를 가진 대기업 그룹으로서 유기적으로 CSV를 추진하기 위해서는 전사적인 사회공헌활동 조직의 정비도 필요했다. 우선 그룹 HR 및 인재원을 총괄하던 민희경 부사장을 CSV 경영실장으로 임명했다. CSV 경영실이 그룹 컨트롤타워 역할을 하고, CJ제일제당, CJ대한통운, CJ E&M, CGV 등 11개 계열사에 상무급 이상의 임원이 지휘하는 CSV 전담조직이 실무를 맡는 구조다. 또 모든 임직원에게 평균 3시간 이상의 CSV 교육을 시행하는 한편 자체적으로 CSV 효과를 측정하는 지표를 만들어 각 사업이 체계적, 정량적으로 평가 및 관리되도록 했다.

CJ는 계열사별로 월간 정례회의에서 CSV 활동을 평가하는 프로세스를 구축했다. 또 그룹 차원에서는 CSV 경영위원회가 분기별로 주요 사안을 논의하도록 했다. CSV 경영위원회에는 그룹 최고경영자(CEO)와 지주사 주요 임원, 계열사 CEO들이 참석해 사업성과를 평가하고 주요 의사결정을 내린다. 이들은 다시 학계 등 관련 분야 외부 전문가 13인으로 구성된 자문위원회로부터 평가 및 피드백을 받는다. CJ는 2014년도부터 CSV 관련 지표를 계열사 CEO의 실적 평가에 직접 반영하고 있다. CJ의 CSV 관련 프로세스는 교육과 훈련이다. 현재 CSV와 관련하여 연인원 15만 명이 교육을 받았다. CSV와 관련 사업을 실시해 보니 교육

이 매우 중요했다. 또 가장 어려운 문제점은 CSV와 관련된 평가다. 누가 봐도 인정할 만한 평가 기준을 마련하는 게 말처럼 쉽지 않다. CJ는 현재 CSV와 관련된 평가 기준을 제정하는 데 총력을 기울이고 있다.

계열사별로는 CJ제일제당이 농민과 중소기업, 지역사회와 함께 가장 눈에 띄는 활동을 벌이고 있다. 이 회사는 새로운 종자 보급과 재배기술 지도를 통해 안정적인 생산량을 확보하면서 재배 비용을 절감하도록 돕고 있다. 농민에게는 안정적 수익을 보장하고 CJ제일제당은 더 좋은 품질의 국산 농산물을 확보할 수 있는 '원원' 모델이다. 농가뿐 아니라 중소기업과의 CSV 활동도 활발하다. '즐거움 동행'은 전국 각지의 우수 전통 식품과 유망 식품 중소기업을 발굴하는 상생 프로그램이다. 지역 중소기업의 연구개발(R&D), 품질 관리, 유통, 마케팅 등을 지원해서 해당 기업은 판로 확대와 성장 기반 확보라는 기회를 얻고 CJ제일제당은 제품 포트폴리오 다양화와 매출 증대 기회를 갖는다. 또 홈쇼핑 계열사인 CJ오쇼핑은 해외 쇼핑 플랫폼을 만들어 한국 중소기업의 해외 진출을 돕고 있다. 협력업체를 대상으로 지속적인 글로벌 시장 설명회를 열고 현지 상품구매 담당자를 불러 설명회를 개최하는 등 제품력을 갖춘 중소기업과의 파트너십 강화를 위한 노력을 아끼지 않고 있다.

이 밖에도 CJ대한통운이 운영 중인 '실버택배'도 CJ의 대표적 CSV 사례로 꼽힌다. 아파트, 전통시장 등에서 노인들이 작동이 손쉬운 전동 카트를 이용해 물품을 배송한다. 이 서비스는 전 국가적 이슈가 되고 있는 고령자의 일자리 창출 효과를 내는 동시에 기업으로서의 택배 현장의 부족한 배송네트워크를 확보할 수 있어 큰 호응을 얻고 있다. 2016년까지 실버택배 사업에 약 1000명을 고용한다는 목표다. CJ그룹은 최근 CSV 활동을 해외로 확장하고 있다. 한국국제협력단과 손잡고 베트남 닌투언 성에 농업소득 증대와 자생력 강화를 목표로 '새마을운동'을 전파하고 있다. 현지 농가는 선진 농업기술을 익혀 안정적인 소득을 올릴 수 있고 CJ는 신뢰할 수 있는 해외 농산물을 안정적으로 공급받을 수 있다. 이 '베트남 새마을운동'은 CSV 이론의 창시자인 마이클 포터 미국 하버드대 교수와 마크 크레이머가 공동 설립한 CSV 컨설팅 기관 FSG의 웹사이트에 모범 사례로 소개되기도 했다.

#### 사례 3 KT의 기가 아일랜드 프로젝트

KT의 '기가토피아(GiGatopia)' 전략은 맞춤형 네



트위크를 제공해 산업 전반의 효율성을 향상시키고 농어촌 지역의 정보 격차를 해소하는 활동을 통해 사회적 가치와 수익을 동시에 창출한다는 목표를 갖고 있다. 이 가운데 상대적으로 정보 격차가 가장 심한 도서지역에는 기가 인프라와 정보통신 솔루션을 융합해 교육, 문화, 경제, 환경 등 다양한 분야에서 지역 주민의 생활과 환경을 발전시키기 위한 활동을 한다. 이 CSV 모델이 바로 ‘기가 아일랜드 프로젝트(GiGA Island Project)’다. 전남 신안군은 섬으로만 구성돼 있다. 육지와 떨어져 있기 때문에 정보 격차도 심하다. 그러나 신안군의 임자도가 ‘기가 아일랜드’로 변하면서 상황이 달라졌다. 기가 인프라 기반에 KT가 보유 중인 융합 솔루션과 CSV 역량을 활용해 도서지역 활성화 정보 격차 해소를 지원하는 프로젝트가 본격화됐다. 신안군은 육지와 섬을 교량으로 잇는 ‘연륙(連陸)’ 사업이 활발했으나 임자도 주민들은 육지로부터 분리돼 있는 환경 탓에 불편한 생활 여건을 감수하며 살아야 했다. KT는 이를 극복하기 위해 임자도에 기존보다 10배 빠른 기가 네트워크와 주민들의 편리한 삶을 지원하는 융합형 솔루션을 적용했다. 특히 육지와 연결되는 ‘가상 교량’도 구축했다. KT가 적용한 솔루션은 크게 교육, 경제, 문화, 보건, 환경 등의 분야로 지역 주민들이 생활의 편리함을 넘어 편안함을 누릴 수 있는 솔루션이다.

교육 분야에서는 구축 단계에서부터 육지와와의 공간적 시간적 한계를 넘어 도시와 차이가 없는 교육이 구현되도록 한다는 목표를 세웠다. 이를 위해 화상시스템을 활용한 양방향 온라인 멘토링 시스템인 ‘드림스쿨’을 구축했다. 특히 임자도에서 외국인을 접하기 어렵다는 특수성을 감안해 서울 소재 외국인 유학생들과 글로벌 멘토링 프로그램을 운영해 활발한 언어교류와 문화교류가 이뤄지도록 했다. 또한 이준의 감독, 봉만대 감독 등 현직 영화감독들이 섬을 방문해 스마트폰을 이용한 영화 제작 체험 활동 교육을 하는 등의 이색 프로그램도 함께 진행했다. 이 외에도 KT IT 서포터스는 지역 주민들을 위한 맞춤형 정보기술(IT) 교육을 제공하고 있다.

임자도에서는 농업이 전체 산업의 80% 정도를 차지하고 있다. KT는 임자도의 이런 특성을 반영해 농업 분야의 생산성 향상이 무엇보다 중요하다고 판단했다. 이를 위해 3300여㎡ 규모의 농가를 선정해 복합 관제 솔루션 및 작물 생육 데이터베이스(DB)를 활용

**어찌 보면 CSV는 차세대 경영전략이라고 할 수 있다. 상품과 마케팅, 가치사슬, 클러스터 등 모든 분야에서 한 단계 진화한 것이다. CSV를 통해서 과거에는 명확하지 않았던 질문에 대한 해답을 찾을 것이다.**

한 생산성 향상 프로젝트를 추진했다. 선정된 농가에는 재배시설에 원격 환경 제어 솔루션을 구축했다. 외부 환경에 따라 급수, 온도 등을 원격으로 제어하고 영상으로 실시간 생육 단계를 관찰할 수 있는 시스템이다. 농가 소득이 20%나 늘었다. 특히 대상 농가의 작물 생육 DB는 신안농업기술센터를 통해 지역 내 농업인뿐 아니라 귀농, 귀촌민에게 무료로 제공해 창조경제를 실현하고 선순환 생태계가 구축되도록 했다. 지역 주민들의 공용 공간인 마을회관은 ‘기가 사랑방’으로 변했다. 주민들은 기가 인터넷을 통해 초고화질(UHD) 콘텐츠를 즐길 수 있게 됐고 고품질 회상회의 솔루션을 통한 원격 문화 강좌도 듣고 있다.

임자도 보건소는 불편한 교통으로 인해 제때 치료받기 어려운 주민들을 위해 현장에서 바로 건강검진이 가능한 ‘Yodoc(요닥)’ 서비스를 처음 선보였다. 모바일 소변검사 기기인 요닥 서비스는 병원에 가지 않아도 집, 학교, 심지어 항구에서도 간편하게 소변검사를 해 20여 가지의 주요 질병을 판별할 수 있다. KT는 임자도 지역에 거동이 불편한 노인들이 많다는 점을 고려해 상대적으로 검사가 쉬운 요닥 서비스를 도입했다. KT가 임자도에 구축한 기가 아일랜드는 임자도 전체의 소득수준, 문화수준, 외부 인지도 등을 높이면서 임자도 주민들이 KT의 팬이자 고객이 되도록 만들었다. 한번 활용하기 시작한 다양한 KT 네트워크 서비스의 평생 고객이 될 수 있는 기반을 만든 셈이다.

#### **사례 4 한국전력공사의 전방위 CSV 전략**

한국전력공사는 2014년 4월 전사 차원의 계획을 수립하는 등 공기업 가운데서 가장 활발한 CSV 활동을 펼치고 있다. 특히 CSV를 개별 사업부가 아닌 전사 차원으로 확대하고 이를 중장기적 전략으로 활용하는 등 조직 내부적으로 CSV 활동을 위한 실질적인 프로세스를 구축한 것이 좋은 평가를 받았다. 한편은 전략적인 CSV 활동을 위해 관련 조직 체계를 새로 구성했다. 기획처 기획본부장을 CSV 담당 임원으로 정

하고 기획처에서 CSV를 총괄하도록 했다. 또 신재생실은 학교와 복지시설을 대상으로 한 태양광사업, SG&ESS처는 개발도상국을 대상으로 한 마이크로그리드(소규모 독립형 전력망) 사업, 해외사업운영처와 인재개발원은 개발도상국의 전력설비 개선사업 등을 담당하도록 해 실질적으로 모든 부서가 CSV 활동에 참여하는 구조를 만들었다.

사업 단계 및 CSV 추진 방안과 연계해 예산 체계도 다듬었다. 한전은 우선 효율적이고 적극적인 CSV 활동을 위해 편성 단계부터 CSV 활동을 염두에 두고 예산을 배정하고 있다. 또 부서별 CSV 실적 및 추진을 등에 대해 수시로 점검하고 평가한다. 이 내부 평가는 인센티브와 연계해 성과가 있을 경우 충분히 보상할 방침이다. CSV 개념 전파를 위한 대내외 홍보에도 적극적이다. 워크숍을 갈 때마다 CSV에 대한 강연이 열리며, 사내 홈페이지에는 직원들이 언제든지 관련 자료를 볼 수 있도록 CSV 자료가 게재돼 있다. 조환익 사장도 기회가 있을 때마다 인터뷰, 내부 커뮤니케이션, 칼럼 등을 통해 CSV를 강조한다. 한전은 신규 수익원 확보 및 에너지 복지 향상 등의 목적을 달성하기 위해 다양한 CSV 사업을 추진하고 있다. 한전은 우선 학교 및 복지시설의 옥상에 태양광발전 시설을 설치해 에너지 절감 효과를 보고 있다. 또 이 사업을 통해 태양광발전을 통한 신규 수익 확보, 피크시간대 전력 생산 관리 등의 효과도 창출하고 있다. 이 사업은 이산화탄소 감축이란 사회적 가치 창출에도 직접적으로 기여한다. 한전은 2014년 9월 전라남도와 도내 200여 개 복지시설을 대상으로 사업 추진을 위한 양해각서(MOU)를 체결했다.

한전은 또 신재생, 에너지저장장치 등 첨단기술을 결합한 소규모 전력형 독립망을 섬 지역에 보급하는 '마이크로그리드 기반 도서전력 공급사업'도 진행하고 있다. 현재 가파도, 가사도, 덕적도, 울릉도 등에 보급사업을 추진하고 있다. 개발도상국 전력설비 개선 사업도 대표적인 CSV 사업에 속한다. 이 사업은 낙후 지역의 전력설비를 개선해 현지에 한전에 대한 우호적인 분위기를 조성하고 개도국 취약계층의 삶의 질도 개선하는 것을 목표로 한다. 한전은 이런 사업을 토대로 대규모 사업 수주를 위한 기반을 확보하고 사업 수익도 올릴 계획이다. 한전은 개발도상국 전력사업의 역량을 강화하기 위해 현지 전문인력 육성도 지원하고 있다. 이를 통해 교육과정 운영 수익 확보, 전략

지역의 협력 네트워크 구축 및 후속사업 발굴이라는 효과를 볼 수 있을 것으로 한전 측은 내다봤다. 초청 연수교육, 현지 기술교육 등과 더불어 향후 현지 아카데미 설립을 통해 더 많은 인력들이 쉽게 교육을 받을 수 있도록 지원할 예정이다. 한전은 2004년 '한전 사회봉사단' 발족을 시작으로 재능기부, 개안 수술, 재난구호 등 다양한 사회공헌활동을 전개해 오고 있으며 국내뿐만 아니라 해외사업 진출 국가에서도 전력설비 개선사업, 도서관 건립 등 글로벌 공헌활동에 적극적이다.

### 포터 교수와 조동성 교수 대담

**조동성 교수:** CSV는 이제 기업에서 전사 차원으로 추진된다.

**포터 교수:** 어찌 보면 CSV는 차세대 경영전략이라고 할 수 있다. 상품과 마케팅, 가치사슬, 클러스터 등 모든 분야에서 한 단계 진화한 것이다. CSV를 통해서 과거에는 명확하지 않았던 질문에 대한 해답을 찾을 것이다. 가장 큰 과제는 CSV를 조직에서 어떻게 행동으로 옮기느냐다. CSV가 부수적인 기능을 할 게 아니라 경영전략에서 주류(메인스트림)가 돼야 한다. 앞으로는 사회적 가치가 비즈니스에서 핵심 가치로 자리를 잡을 것이다.

**조:** CSV의 다양화를 위해서 어떤 것이 필요한가.

**포터:** 다양화를 위해서 국제적인 네트워크가 필요하다. 국제적인 네트워크는 경쟁 우위와 관련된 것으로 비용 절감 등 CSV를 추진할 때 더 많은 기회를 가져다 준다. 또 혁신을 도모하게 해준다. 왜냐하면 새로운 질문을 던져서 새로운 기회를 창출하게 만들기 때문이다. CSV는 모든 분야에서 새로운 영역을 만들 수 있다.

**조:** CSV는 어떻게 추진해야 하나.

**포터:** 기존 방식대로 성과를 내기 위해서 패키징과 이동거리를 바꾼다면 단기간에 결과물을 만들어 낼 수 있다. CSV가 전통적인 혁신보다 시간이 더 걸리는 것은 아니다. 기업이 단기 성과만 생각한다면 CSV가 제대로 추진되기 어려울 것이다. 하지만 CSV는 꼭 추진해야 한다. 기업이 성장하기 위해서는 꼭 필요하다. 예를 들어, 식품업체가 소비자의 건강을 생각하지 않고 수익만 내려고 한다면 단기적으로는 성장할 수 있으나 장기적으로 성장하기 어려울 것이다.

**조:** CSV는 개발도상국 사례가 많다.

**포터:** CSV의 사례가 개도국에서 많이 나타나는 이유는 CSV와 관련된 사회적 수요가 많기 때문이다. 어떻게 보면 이런 결과는 자연스럽다. 아프리카의 소작농이 CSV를 통해 모바일 금융을 이용할 수 있는 것은 여러 상황이 CSV와 맞물리기 때문이다. CSV는 충족되지 못한 니즈를 충족시켜주는 것이다. 그렇다고 해서 하위계층에게 담배를 파는 것은 CSV라고 할 수 없다. 개도국 이외의 다른 장소에서도 CSV를 시도해야 한다. 이미 미국 등 선진국에서도 다양한 CSV 사례가 등장했다. 선진국과 개도국 모두 같은 기회를 얻을 수 있다. 다만 개도국은 사회적인 니즈가 많은 만큼 CSV를 추진할 수 있는 기회를 보다 빨리 찾는 것뿐이다.

**조:** 포터 교수는 의료전문가이기도 하다. 의료 분야에서 CSV의 사례는 어떤 것이 있나.

**포터:** HBR에 실린 'How do fix health care'의 사례를 참고해 보기 바란다. 사회적 가치를 기반으로 하는 의료서비스에 대한 연구를 잘 요약해 놓은 보고서다. 의료기관들은 CSV를 통해 많은 사회적 가치를 제공하려고 한다. 가치를 추구하는 것은 좋은 결과물을 내놓아야 한다. 일반적으로 의료기관들은 진료를 많이 하려고 한다. 양에만 초점을 맞추고 있다. 하지만 CSV를 추구하는 많은 의료기관들은 의료 분야에서 성과의 초점을 양에서 질로 옮기고 있다. 의료서비스를 제공하는 방식도 바뀌고 있다. 진료가 의사가 아니라 환자 중심으로 변하고 있다. 과거 환자는 의사를 찾아서 여러 부서를 이동하면서 진료를 받았다. 하지만 이제는 다르다. 어떤 사람이 유방암에 걸렸다면 치료에 필요한 의료인들이 팀을 꾸려서 진료를 마칠 때까지 담당한다. 2006년 처음으로 이와 관련한 책이 발간됐다. 당시만 해도 이런 상황이 불가능하다고 했다. 하지만 이제는 의료기관의 진료가 환자 중심으로 바뀌고 있다.

**조:** CSV가 투자자에게는 고려해야 할 주요 전략으로 보이지 않을 수 있다.

**포터:** 투자를 할 때는 수익을 최대한 늘리려고 한다. 그렇지 않으면 주주의 돈을 잘못 사용하는 것이라고 생각한다. 사회적 책임은 투자자에게 부차적인 과제다. 주력사업의 성과를 최대한 늘리는 게 더 중요하다. 하지만 사회적 책임 투자는 재무적인 성공에만 관련이 돼 있는 것은 아니다. 투자자들이 사회적 책임을

투자와는 별개의 것이라고 생각할 수도 있다. 하지만 설득해야 한다. 기업의 미래를 전망할 때 CSV와 관련된 사업을 하도록 설득해야 한다. 중요한 것은 CSV를 제대로 이해하지 못했을 때 기업은 큰 수익을 놓친다는 점이다. 물론 대중 훑어보서는 CSV와 관련된 사업의 향후 가능성을 판단할 수는 없다. 하지만 CSV를 통해서 창출된 가치는 매우 크다. 투자자들은 CSV를 사회적 책임뿐만 아니라 투자를 결정하는 데 필요한 요소 중 하나로 고려해야 한다.

**조:** 국내 대형 제약회사 중 하나인 유한양행이 1966년 창립됐다. 창업주 유일한 박사는 한국인의 복지에 공헌한다는 내용의 경영인 철학을 가지고 있었다. 유한양행은 싸고 질 좋은 의약품을 개발해서 성장했다. 유한양행의 시가총액은 2조 원을 육박한다.

**포터:** 미국의 홀푸드사는 식품 분야에서 가장 큰 수익을 내는 기업 중 하나다. 인체에 건강하고 첨가물을 추가하지 않은 식품을 만들고 있다. 창업 초창기 사람들은 홀푸드의 임직원들이 미쳤다고 생각하며 비웃었다. '버클리의 히피들이 회사를 차렸다'는 반응이었다. 하지만 결과는 달랐다. 우리는 이미 CSV와 관련해서 굉장히 많은 성공 사례를 가지고 있다. 하지만 여전히 많은 투자자들은 CSV를 투자 결정에 필요한 중요 요소로 보는 데 회의적인 반응을 보인다. 공유가치의 분석은 여전히 새로운 화제다. 하지만 공유가치의 분석은 앞으로 모든 투자자들이 알아야 할 분석 방법이다. 분명히 그렇다.

**조:** 정부는 어떤 역할을 해야 할까.

**포터:** 정부의 역할은 중요하다. CSV 추진을 쉽거나 어렵게 만들 수 있다. CSV를 추진하려면 적절한 공공 인프라가 필요하다. 개도국의 농작물 품질을 개선하고 생산성을 높여도 수확한 작물을 배달하는 도로와 유통망 등이 없으면 안 된다. 적절한 공공 인프라는 꼭 필요하다. 농산물 수출과 관련해서 적절한 정부의 정책이 없다면 농민은 수출과 관련된 이익을 얻을 수 없다. CSV를 지원하는 정책과 인프라가 필요하다. 반면 정부는 각종 사회적인 문제를 해결하기 위해 기업과의 파트너십이 중요하다는 점을 알아야 한다. 적절한 비즈니스 파트너를 찾아야 한다. 어느 정부가 수자원 문제를 해결해야 한다면 적절한 기술력을 가진 회사가 필요하다. 이게 바로 CSV 파트너십이다. **D**

---

## DBR은 기존 국내 매거진과 확실히 다릅니다.

### 高純度 경영 콘텐츠

기존 시사 경제지의 잡식성 콘텐츠를 지양합니다. 기업경영에 초점을 맞춰 심층적인 콘텐츠를 전달합니다.

### 현장형 콘텐츠

DBR은 단순히 정보만을 전달하지 않습니다. 현장의 생생한 케이스와 실질적인 솔루션을 드립니다.

### MBA 출신의 제작진

고급 콘텐츠 제작을 위해 경영학 박사, MBA 기자들이 모였습니다. 차별적인 맨파워로 한발 앞선 정보를 제공합니다.

### 생생한 해외 콘텐츠

DBR은 국내에서 유일하게 하버드 비즈니스 리뷰(HBR) 맥킨지쿼터리와 전재 계약을 맺었습니다.

와튼스쿨 IMD INSEAD 등 14개 해외 기관의 콘텐츠도 DBR 지면에 소개됩니다.

### 국내 최초의 경영지식 통합 솔루션

매거진은 물론 프리미엄 온라인 사이트, e-mail 뉴스레터, 오프라인 강좌를 함께 이용할 수 있습니다.

## DBR, 이렇게 신청하세요.

발행정보 | 월 2회 발행, 연 24회 발행

가격 | 날권 12,000원, 연 288,000원

1년 정기구독료 | 240,000원

인터넷 구독 신청 | [www.dongaBiz.com](http://www.dongaBiz.com)

온라인 투고 | [DBR@donga.com](mailto:DBR@donga.com)

● 개인 구독 문의 | 070-4040-6764

은행계좌 | 우리은행 1005-801-116229 (주)디유넷

● 단체 구독 문의 | 02-2020-0570

은행계좌 | 우리은행 217-221493-13-002 (주)동아일보사