

건설업과 공유가치 창출(CSV)

- 해외건설 적용 가능성을 중심으로 -

2021. 6

빈재익

| | |
|-------------------------|----|
| ■ 연구 배경 | 4 |
| ■ 공유가치 창출 개념과 건설업 | 7 |
| ■ 해외건설시장과 공유가치 창출 | 16 |
| ■ 결론 | 29 |

- 기업을 향한 사회의 부정적인 시선이 증가하면서, 기업이 이해관계자들의 사회적 혹은 환경적 관심에 수동적으로 대응하거나 기업활동 과정에서 발생한 문제를 사후적으로 처리한다는 의미가 있는 기업의 ‘사회적 책임’보다는, 적극적이고 전략적인 관점에서 접근하는 ‘공유가치 창출(CSV)’ 개념이 부각되고 있음.

- M. Porter와 M. Krame가 처음 제안한 공유가치 창출의 개념은 기업 활동의 지속가능성을 담보하기 위해 노력하는 것이 결국은 사회의 문제를 해결하고 사회 발전에 기여하게 된다는 의미임.
- 기업의 이익을 재원으로 평판과 이미지 제고를 목표로 하는 기업의 사회적 책임 활동은 기업의 경제적 부담과 기업의 경쟁력 약화를 전제함으로써 기업의 이익과 사회의 이익 간에 트레이드 오프 관계를 제도화함. 반면, 공유가치 창출 활동은 기업이 핵심역량을 동원해 새로운 경제적 가치와 함께 사회적 가치를 추구하려 하기 때문에 장기적으로 지속가능한 경영전략이 될 수 있음.
- 이 과정에서 기업은 다른 기업과의 경쟁에서 이윤 극대화를 통해 살아남아야 하는 존재가 아니라, 자신과 자신이 속한 사회의 지속가능성을 위해 노력할 뿐만 아니라 저개발 국가의 빈곤을 퇴치하고 개발을 촉진하면서도 기후변화와 다양한 동식물종 유지 같은 환경 이슈에도 적극 참여하는 등 광범위한 윤리 규범을 준수해야 하는 존재로 인식됨.

- 현지 적응 비용이 부과되는 해외건설 부문에서 국내 건설기업의 주요 시장이면서 BOP 시장의 특성을 가지는 아시아, 아프리카, 라틴아메리카 등지의 개발도상국에 진출하기 위해서는 공유가치 창출 활동을 통해 이들 국가의 지속가능 발전 목표 실현에 많은 관심을 가져야 함.

- 그러나 현실에서 건설기업들은 자체 사회공헌팀을 운영하면서 주거시설 보수, 학교 개보수, 센터 건립, 의료봉사, 정화사업, 유네스코 문화유산 정화사업, 현금 기부, 합창단 지원, 각종 후원 등 기업의 사회적 책임 활동에 집중하고 있음.

- 공유가치 창출 개념이 해외건설시장에서 현지 적응 비용 문제를 해결하는 유용한 전략이 되려면, 건설기업과 정부의 공동 노력이 필요함.

- ① 건설기업은 상품과 서비스의 기획 및 생산에 동원할 수 있는 기술과 노하우 등 핵심역량을 활용해 해당 개발도상국의 사회적 문제를 해결하고 지속가능한 발전 목표 달성에 기여할 수 있어야 함.
- ② 건설기업의 해외 공유가치 창출 전략이 의도한 성과를 거두기 위해서는 해당 국가와 지역에 대한 고급 정보와 공적 개발원조 전략을 확보하고 있는 정부 및 국제 개발사업에 대한 풍부한 경험을 가진 비영리단체 등 다양한 이해관계자들과의 복합적인 네트워킹이 필요함.
 - 공유가치 창출 전략은 포용성을 특징으로 함. 그래서 건설기업이 시공해 공급하는 생활 인프라시설의 유지관리 과정에서 생성되는 일자리를 통해 해당 개발도상국의 BOP 계층을 경제 영역에 참여할 수 있도록 유도하고, 가치 창출 및 발전 과정에 참여할 권리를 다시 부여함. 이 과정에서는 현지에서 활동하는 비영리단체와 지역 사회와의 네트워킹이 중요함.
 - 건설기업이 공유가치 창출 전략을 구체화하기 위해서는 정부의 개발협력 비전과 이러한 전략을 제시하는 국가협력 전략(Country Partnership Strategy, CPS)을 적극적으로 참고하는 것이 필요함.

I 연구 배경

- 사회적 또는 환경적 문제 심화에 따른 위기 상황을 극복하는 것과 관련해, 기업에 대한 사회의 기대가 증가함에 따라 기업이 사회적 책임 활동을 수행하는 것은 더 이상 기업의 선택이 아니라 기업의 의무로 전환함.

- EU, 영국, 호주 싱가포르, 중국 등에서는 이미 기업의 사회적 책임 이행과 실적 공개를 법적 의무화했고 인도에서는 연간 매출 100억 루피 이상의 기업은 순이익의 2% 이상을 기업의 사회적 책임 활동에 지출하도록 강제했음.

- 지속가능 경영 및 기업의 사회적 책임 개념의 국내 도입과 확산

- 「지속가능발전법」이 2007년에 제정되어, 경제성장, 사회안정 그리고 환경보전 등의 균형을 지향하는 지속가능발전의 개념을 명확히 하고 국가 및 지방자치단체의 지속가능발전 기본전략의 수립과 이를 실행하기 위해 국가 및 지방 이행계획의 수립과 추진사항도 법제화함.
- 2010년에는 정부 단위에서 통합적으로 기후변화와 지구온난화, 그리고 신·재생에너지 및 지속가능발전의 대책을 마련할 수 있도록, 경제와 환경의 조화로운 발전을 의미하는 녹색성장 국가전략과 이를 추진하는 저탄소 녹색성장 수립 체계를 법제화한 「저탄소 녹색성장 기본법」을 제정함.
- 2007년 「산업발전법」 개정 과정에서 신설된 제9조는 “기업이 경제적 수익성, 환경적 건전성, 사회적 책임성을 함께 고려하는 지속가능한 경영활동을 추진할 수 있도록” 정부가 종합시책을 수립·시행할 것을 규정함.
- 기획재정부는 기업이 사회적 가치실현에 적극 동참하도록 하는 환경을 조성하기 위해 공기업의 경영활동 평가에 사회적 책임 항목을 도입하고 공기업의 경영목표에 사회적 가치 실현을 포함시킴.
- 산업통상자원부가 수립한 관련 정책은 국가기술표준원(ISO 관련 업무), 한국표준협회(기업의 사회적 책임 표준 개발, 전문가 양성, 포럼 운영), 산업정책연구원 지속경영연구센터 등 산하기관 등을 통해 구체화되고 있음.
- 고용노동부는 노사공동의 사회적 책임 관련 지표 개발과 적극적 고용개선 조치 등 노동 관점에서 기업의 사회적 책임 관련 실질적인 정책을 추진함. 보건복지부도 사회공헌 정보센터를 설립해 사회공헌 활동에 관심 있는 기업과 기업의 사회공헌활동이 필요한 수요처를 연결하도록 함.
- 국가인권위원회도 기업과 인권의 관점에서 기업의 사회적 책임과 인권을 연계하는 인식 확산에 노력하고 있음.
- 해외시장에 진출한 우리 기업들을 대상으로는 대한무역진흥공사(KOTRA)가 진출 국가에서 기업의 사회적 책임활동의 필요성에 대한 인식을 확산하고 실행 효과성을 제고하기 위해 노력하고 있음.
- 재외공관, 현지 네트워크 등을 활용하는 글로벌 CSR 정보센터를 운영하면서 국가별 기업의 사회적 책임 관련 제도·정책·사례 동향, 우리 기업의 현황과 우수사례 등을 분석하여 보고하고 있음.

❖ 국제 규범 확산과 국내외 법 규정 정비의 영향으로 국내외에서 기업의 사회적 책임활동을 강조하는 대중의 인식과 사회적 압력이 일반화되고 있는 추세임.

- 전 세계에서 발간되는 지속가능경영 보고서의 데이터베이스를 구축하고 이를 온라인으로 제공하는 기업인 corporateregister.com에 의하면, 2021년 2월 24일 기준으로 2만 898개 기관이 13만 4,331개의 지속가능경영 보고서를 발간했음.
- 국내 기업들이 지속가능경영 보고서를 발간하는 사례가 증가하는 추세는 2003년부터 2013년까지 지속됐으나 이후 정체되어 130여 권의 지속가능경영 보고서가 발간되다가, 2020년에는 크게 감소한 114권의 보고서만 발간됐음.¹⁾
- 기업의 사회적 책임을 강조하는 글로벌 경향을 고려하면, 국내 기업의 해외 진출 혹은 수출을 할 때, 대상 국가에서 기업의 사회적 활동을 하는 것이 전제 조건으로 요구받는 사례가 조만간 일반화될 것으로 판단됨.
 - 품질경영의 국제표준인 ISO 9000 제정 이후 EU를 대상으로 하는 수출에 해당 인증서를 요구한 전례를 감안하면 UNGlobal Compact, ISO 26000 등의 국제표준 역시 거래조건으로 요구될 가능성이 큼.
 - EU는 2017년부터 지역 내 생산거점을 보유하고 있는 기업들에게 재무적 성과 외에 환경, 사회, 거버넌스 측면의 실적인 기업의 사회적 책임 관련 정보를 비재무적 항목으로 공시할 것을 법제화함.

❖ 지속가능한 발전을 실현하기 위해 기업의 사회적 책임이 국제적으로 규범화되고 있는 상황에서, 건설업은 환경 이슈에 매우 민감하고 이해관계자의 범위가 넓어 다양한 사회적 책임활동 요구에 직면함.

- 건설업은 구조물, 시설물, 건축물 등을 설립해, 대중 일반의 사회 및 경제 활동 편의를 제고하는 인위적인 환경을 조성하는 활동이기 때문에 환경 이슈가 중요함.
 - 건설업은 자원과 에너지의 대량 소비가 필요한 자재와 생산과정에 의존하고 있을 뿐만 아니라 건축물의 운용과정에서도 많은 에너지를 소모하고 온실가스도 배출함.
 - 실제로, 삼성물산, 현대건설, 대우건설, GS건설 등은 2019년 기준으로 「녹색성장 기본법」에 따른 국가 중기 온실가스 감축 목표(2030년의 국가 온실가스 총배출량을 2017년의 온실가스 총배출량의 1000분의 244만큼 감축)를 달성하기 위한, 온실가스 및 에너지 목표 관리업체로 지정돼 있음.
- 건설산업은 기획, 설계, 시공, 사후관리 등 아우르는 과정에 관여하기 때문에 이 과정들에 참여하는 발주자, 설계자, 엔지니어링기업, 종합건설기업, 전문건설기업, 건설 노동자, 자재 제조기업과 공급자, 장비 제조업체와 공급자 등 다양한 경제주체 간의 소통과 협력이 결과물의 품질에 중요하게 작용함.
 - 건설업은 중앙정부, 지방정부, 지방자치단체 등 공공부문이 발주하는 물량의 비중이 커, 뇌물공여의 유혹에 노출되어 있고 인허가, 승인, 지도 그리고 감독 등 행정절차가 복잡해 부패에 취약할 수 있음.

1) 한국표준협회가 운영하는 대한민국지속가능성지수 인터넷 사이트(<https://www.ksa.or.kr/ksi/5011/subview.do>) 참조.

- 건설산업의 생산과정은 제조업과는 달리 고정된 입자와 설비에서 이뤄지지 않고, 옥외에서, 가설재에 의지하고 반복되지 않기 때문에 노동자의 안전과 보건에 대한 책임이 중요함.
- 기업의 사회적 책임에 관한 국제표준인 ISO 26000 외에도 환경경영시스템에 관한 국제표준인 ISO 14001과 에너지경영시스템의 국제표준인 ISO 50001 인증 등의 도입으로 건설기업을 포함하는 모든 기업은 온실가스 감축, 에너지 사용의 효율성 제고, 친환경 자재 사용, 폐기물 감축 및 재활용 등 환경경영을 추진할 수 있는 내부 경영시스템 구축을 요구받고 있음.
- 환경영향평가 항목에 온실가스 배출량 관리가 추가됨에 따라 건설기업들도 온실가스 배출량을 관리할 수 있는 인벤토리 시스템을 구축하고 저감 목표를 설정함.

■ 한국기업지배구조원이 국내 상장사의 지속가능경영 수준을 평가하기 위해 실시하는 ESG평가(E: Environmental Responsibility, S: Social Responsibility, G: Governance)의 2020년 결과에 의하면 건설기업은 사회책임경영 분야에서 높은 평가를 받고 있음.

- C를 받은 대림산업을 제외하면, 삼성엔지니어링이 A+ 등급, 삼성물산, 현대건설, GS건설, 대우건설이 A 등급을 받았음.

■ 기업의 사회적 책임 활동이 확산되고 있음에도 불구하고 기업을 향한 사회적 부정적 시선이 증가하고 있음. 사회적 문제 해결에 기업이 참여하는 방식에 변화를 주려는 시도가 이뤄지면서 공유가치 창출 개념이 주목을 받고 있음.

- 사회적 불평등과 기후변화 등으로 인해 사회와 환경에 대한 기업의 책임이 강조되는 상황은, 기업이 이해관계자들의 사회적 혹은 환경적 관심에 수동적으로 대응하거나, 기업활동 과정에서 발생한 문제를 '사후적으로 처리한다'는 의미가 있는 기업의 사회적 책임보다는 좀 더 적극적이고 전략적인 관점에서 접근하는 기업의 사회적 책임인 공유가치 창출을 부각시킴.
- 기업의 사회적 책임은 사회 및 환경 그리고 기업 스스로의 지속가능성을 제고하기 위해 기업이 고유의 기업활동에서 성취한 이익을 사회와 공유하는 활동이라 할 수 있음. 반면, 공유가치 창출은 기업 활동을 경제적 가치와 사회적 가치를 동시에 추구하는 것으로 새롭게 정의하는 것임.

■ 공유가치 창출 전략을 추진하는 기업은 이윤추구 활동을 통해 공유의 대상이 되는 사회적 가치를 창출하고 확산하는 기능을 수행하는 경제주체로 진화함.

- 이 보고서는 기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility : CSR)과 구별되는 공유가치 창출(Creating Shared Value : CSV) 개념을 도입해 건설기업이 해외건설시장에서 현지 적응 비용으로서 공유가치 창출 전략을 실현하는 것의 의미와 사례를 분석해 시사점을 도출하고자 함.

Ⅱ 공유가치 창출 개념과 건설업

■ 기업의 사회적 책임 활동이 확산되고 있음에도 불구하고 기업을 향한 사회의 부정적인 시선은 증가하고 있음. 이에 사회적 문제 해결에 기업이 참여하는 방식에서 변화를 주려는 시도가 이뤄지면서 공유가치 창출 개념이 주목을 받고 있음.

- 아래에서는 유사한 개념인 지속가능 경영, 그리고 기업의 사회적 책임 등과 비교를 통해 공유가치 창출의 개념을 제시한 다음, 이 개념을 건설업에 적용하는 것의 의미와 한계 등을 설명하고자 함.

1. 유사 개념과 비교를 통한 공유가치 창출

(1) 지속가능경영

■ 지속가능발전의 개념을 기업 경영에 적용한 지속가능경영 개념이 1990년대 이후 일반화되고 있음.

- 경제활동에 내재해 있는 외부 효과가 초래한 기후 온난화와 환경오염 그리고 빈부격차 심화와 사회 지속가능성 약화 등에 직면한 인류사회는 이를 해결하기 위해서 ‘지속가능발전’ 개념을 도입했음.
- 지속가능성은 원래 생태학에서 생물과 생물적 및 비생물적 환경의 작용·기능 그리고 이것 전체의 재생산과 미래에서도 유지될 수 있는 가능성을 의미하는데, 일반화된 의미에서는 인간과, 인간을 둘러싼 경제, 사회, 환경의 연속성에 관한 것으로 전환됨.
- 세계지속가능발전기업협의회(World Business Council for Sustainable Development : WBCSD)에 의하면 지속가능경영은 경제적 성장, 생태적 균형, 사회적 발전 등 세 가지 과제를 동시에 달성하려는 기업의 노력으로 정의됨.
- 1990년대부터 지속가능경영의 개념은 기업활동이 사회와 환경에 미치는 영향에 대해 책임을 지도록 하는 국제기구의 노력을 통해 보급됨.
- 1997년 설립된 국제기구인 GRI(Global Reporting Initiative)는 “지속가능발전을 위해 조직성과를 측정, 공개하고 내·외부 이해관계자들에게 그에 걸맞은 책임을 약속하는 활동을 제시한 보고서”²⁾로 정의되는 지속가능경영보고서의 작성 가이드라인을 제공하고 있음.
- 2000년 설립된 유엔글로벌콤팩트는 전 세계 기업들이 기업 운영과 경영전략에서 지속가능성과 기업 시민의식 제고를 지향할 수 있도록 인권, 노동, 환경, 반부패 분야의 10대 원칙을 제시함.

2) 김재욱&김한수(2019), “국내 건설기업의 지속가능경영 전략 트렌드 분석에 관한 연구”, 한국건설관리학회 논문집 제20권 제3호, p.56.

- 2015년에 열린 제70차 UN총회에서 2030년까지 달성할 17개의 지속가능발전목표(Sustainable Development Goals)³⁾와 169개의 세부목표를 포함하는 ‘2030 지속가능발전의제’를 채택함.

❖ **지속가능경영 개념하에서 기업은 이윤 극대화를 통해서 다른 기업과 경쟁에서 살아남아야 하는 존재일 뿐만 아니라, 사회와 환경 속에서 자신과 사회, 그리고 환경의 지속가능성을 위해 노력해야 하는 존재로 재정의됨.**

❖ **지속가능경영의 개념은 보급되는 과정에서 기업의 사회적 책임 개념과 동일시됨.**

- 기업은 자신의 지속가능성을 위해 경제적 이익을 추구해야 할 뿐만 아니라, 자신이 속한 사회의 지속가능성을 위해 환경적·윤리적 의무를 이행해야 한다는 의미를 내포하기에, 지속가능경영 개념은 기업의 사회적 책임 개념과 동일한 외연을 가지고 있는 것으로 간주되고 있음.
- 이는 지속가능경영 개념과 기업의 사회적 책임 개념이 모두 주주, 임직원, 협력업체, 소비자 같은 직접적인 이해관계자뿐만 아니라 지역사회, 소속 국가, 해외 진출 대상 국가 등에 대한 기업의 책임을 포함하고 있기 때문임.
- 실제로, 국제표준기구(International Organization for Standardization : ISO)가 2010년에 도입한 ISO 26000은 “세계화에 따른 빈곤과 불평등에 대한 국제사회의 문제 해결, 경제성장과 개발에 따른 지구 환경 위기 대처 및 지속가능한 생존과 인류번영을 위한 새로운 패러다임 요구”⁴⁾에 부합하는 기업의 사회적 책임에 관한 국제표준임.

〈표 1〉 ISO 26000의 7개 핵심 주제와 주요 내용

| 핵심 주제 | 주요 내용 |
|-------------|--|
| 조직 및 지배구조 | 의사결정 과정의 투명성, 각 이해관계자의 고른 참여 여성, 소수인종 등 소외받기 쉬운 주체들의 참여 보장 등 |
| 인권 | 노동자와 소비자들의 기본적인 인권 존중, 표현의 자유 보장, 아동 노동력 착취 금지 등 |
| 노동 관행 | 국제노동기구의 기준 준수, 안정적인 고용관계, 직장 내 안전 및 보건 관리 등 |
| 환경 | 오염물질 및 탄소 배출 감축 등 |
| 공정운영 관행 | 부패에 대한 감시, 내부고발자 보호, 공정한 경쟁, 재산권 보호 등 |
| 소비자 이슈 | 소비자 보건 및 안전 관리, 공정한 마케팅, 왜곡되지 않은 정보 제공, 위조 나 표절 금지, 리콜 보장, 가격 구성 정보 공개 등 |
| 지역사회 참여와 발전 | 지역공동체에 참여, 고용 창출, 책임 있는 투자, 조세 의무 준수 등 |

자료 : 정호일, “기업의 사회적 책임과 기업윤리”, KOCW 자료, http://contents.kocw.or.kr/document/6_20.pdf.

3) 1. 빈곤층 감소와 사회안전망 강화, 2. 식량안보와 지속가능한 농업, 3. 건강하고 행복한 삶, 4. 모두를 위한 양질의 교육, 5. 성평등 보장, 6. 건강하고 안전한 물관리, 7. 에너지의 친환경적 생산과 소비, 8. 좋은 일자리 확대와 경제성장, 9. 산업혁신과 사회기반시설 확충, 10. 모든 종류의 불평등 해소, 11. 지속가능한 도시와 주거지, 12. 지속가능한 생산과 소비, 13. 기후 변화 대응, 14. 해양생태계 보전, 15. 육상생태계 보전, 16. 인권·정의·평화, 17. 지구촌 협력확대.

4) 한국표준협회 https://www.ksa.or.kr/ksa_kr/875/subview.do 참조.

- 조직 및 지배구조, 인권, 노동관행, 환경, 공정운영 관행, 소비자 이슈, 지역사회 참여와 발전 등 7가지 주제에 대한 실행지침을 권고형식으로 기술한 ISO 26000은 기업의 사회적 책임을 (1) 투명하고 윤리적인 행동규범에 준하는 조직의 의사결정, (2) 조직의 활동이 사회 및 환경에 미치는 영향에 대한 책임 등을 포함하는 것으로 규정함.

(2) 기업의 사회적 책임

■ 기업이 모든 이해관계자와 가지는 관계를 나타내는 기업의 사회적 책임이라는 개념은 시대와 관점에 따라 다양함.

- 1970년대 프리드먼의 개념은 이윤 증대와 주주 이익 보장을 기업의 사회적 책임으로 규정하면서 기업이 사회 혹은 이해관계자에 미칠 수 있는 영향을 인정하지 않았고 이는 이후 신자유주의적 관점을 대변하는 개념으로 위치함.
- 1990년대 기업의 사회적 책임을 지속가능한 경영의 중요 요소로 인정한 캐롤(Carroll)⁵⁾은 다음과 같은 가장 근본적인 1단계부터 최상위의 4단계로 구성된 피라미드 구조를 통해 기업의 사회적 책임을 구분함.
 - ① 사회가 필요로 하는 상품과 서비스를 공급함으로써 이윤 극대화를 추구하는 경제적 책임
 - ② 기업의 경제적 책임을 이행할 때, 사회가 정한 법 또는 규정을 준수하여야 한다는 법적 책임
 - ③ 기업활동이 법 또는 규정 외에도 사회에서 일반적으로 통용되는 윤리적 규범에 부합해야 한다는 윤리적 책임
 - ④ 경제적·법적·윤리적 책임 이외에 기업이 스스로 선택한 사회적 역할을 수행해야 하는 자선의 책임

■ 이윤 혹은 주주의 이익 극대화에 국한되지 않는 기업의 사회적 책임에 관한 다양한 해석 중 다음 세 가지 해석이 대표적임.⁶⁾

- ① 기업의 사회적 책임에서 사회를 이해관계자의 이해로 해석하는 시각 : 기업이 생산하는 가치가 주주 외에도 노동자, 공급사슬을 구성하는 협력업체와 그 노동자, 소비자 등을 포함하는 이해관계자 모두에게 분배되어야 한다는 시각
- ② 기업의 사회적 책임에서 사회를 글자 그대로 사회 전체에 대한 책무로 해석하는 시각 : 기업의 사회적 책임은 이익 극대화(경제적 책임), 법 규정 준수(법적 책임)뿐만 아니라 윤리적 기준 준수 같은 윤리적 책임과 지역사회 공헌 등을 포함하는 자선적 책임을 포함하는 것으로 해석하는 시각
- ③ ‘기업시민’의 개념을 통해, 기업의 사회적 책임을 해석하는 시각 : 법인으로서 기업은 이윤을 추구해

5) A. Carroll(2016), “Carroll’s pyramid of CSR: taking another look”, International Journal of Corporate Social Responsibility, <https://jcsr.springeropen.com/articles/10.1186/s40991-016-0004-6> 참조.

6) 이두희, 고동수, 김동수(2013), “공유가치 창출(CSV)을 통한 지역산업의 지속가능한 경쟁력 강화방안”, 산업연구원 참조.

야 하는 경제적 책임뿐만 아니라 시민이자 공동체의 구성원으로서 요구되는 윤리적 책임과 자선적 책임도 이행해야 한다는 시각

❖ 기업의 사회적 책임은, 법인적인 기업이 경제적 이익을 추구하는 것 외에도 사회의 구성원으로서 부과되는 환경적·도덕적 의무를 이행해야 한다는 의미에서 기업뿐만 아니라 사회와 경제의 지속가능한 발전에 기여해야 한다는 당위성을 포함하고 있음.

- 주주, 채권자, 고용 노동자 등으로 구성되는 직접적인 이해관계자의 사회경제적 지속을 위해서 기업은 부가가치를 만들고 이익을 창출하는 것이 전제되어야 하기 때문에 기업의 사회적 책임은 기업이 창출한 이익을 기반으로 함.

❖ 기업의 수익을 재원으로 사용하기 때문에 기업의 사회적 책임 활동은 적절한 수준의 성과를 거두어야 한다는 관점이 내포돼 있음.

- ① 기업의 경영성과가 부진하면 기업의 사회적 책임 활동 규모가 축소될 수 있을 뿐만 아니라, ② 기업의 사회적 책임 활동이 사회적으로 어떤 가치를 갖느냐보다는 매출액, 시장점유율, 주가, 기업과 브랜드 이미지 등 기업가치에 긍정적 영향을 주었는지에 더 많이 주목하는 점 등이 한계로 지적됨.
- 기업의 사회적 책임 관련 기존의 연구들도 처음에는 기업의 사회적 책임 활동과 재무 성과의 관계에 주목했으나 기업의 사회적 활동의 범위가 넓어 일관되게 평가하기 어렵다는 사실을 인식하면서 기업 평가, 제품평가, 구매 의도, 긍정적 구전, 충성도 등에 대한 장기적이고 비재무적인 성과를 고려함.
- 그러나, 비재무적 성과를 측정하기 어렵기 때문에, Carrol의 4단계 사회적 책임론에서 최상위의 자선적 책임과 가장 기본적인 경제적 책임 간의 상충적인 관계가 주목을 받음.⁷⁾

(3) 공유가치 창출

❖ 공유가치 창출 개념⁸⁾은, 기업의 사회적 책임 활동이 기업의 단기적인 이익 추구를 용인함으로써 기업의 성공에 장기적으로 영향을 미치는 요인들과 사회구성원으로서 소비자들이 필요로 하는 것을 충분히 고려하지 않기 때문에 사회적 문제를 심화시킨다는 반성에 기초해 있음.

- 기업 활동이 초래하는 사회 또는 환경 문제를 해결하려는, 정부와 사회의 시도들은 일방적으로 기업의 부담을 전제로 할 뿐만 아니라 기업의 경쟁력을 약화시키는 결과를 초래하기 때문에 오히려 기업의 이익과 사회의 이익 간에 트레이드 오프 관계를 제도로 정착시켰음.

7) A. Carrol(2016), "Carrol's pyramid of CSR: taking another look", International Journal of Corporate Social Responsibility, <https://jcsr.springeropen.com/articles/10.1186/s40991-016-0004-6> 참조.

8) Porter, M. E. & Kramer, M. R.(2011). "Creating Shared Value", Harvard Business Review, 89(12), <https://sharedvalue.org.au/wp-content/uploads/2015/12/Harvard-Business-Review-Creating-Shared-Value.pdf>.

- 공유가치 창출은 기업으로 하여금 기업의 이익과 사회의 이익을 동시에 추구할 수 있게 기업 활동을 새롭게 정의하도록 하여, 기업활동의 지속가능성을 담보하기 위해 노력하는 것이 결국은 사회의 문제를 해결하고 사회 발전에 기여하는 것이 되도록 하는 개념임.
- 기업의 사회적 책임은, 사회 및 환경 그리고 기업 스스로 지속가능성을 제고하기 위해 기업이 고유의 기업활동에서 성취한 결과를 자발적으로 사회와 공유하는 것인 반면, 공유가치 창출은 기업이 경제적 가치와 사회적 가치를 동시에 추구하는 것으로 고유의 기업 활동을 새롭게 정의하는 것임.

■ 공유가치 창출은 경제적 가치와 사회적 가치를 동시에 추구함으로써 기업을 혁신으로 유도할 수 있다는 의미에서 지속가능성을 제고하고, 기업의 경쟁우위를 확보하고 유지하도록 하는 경영전략임.

- 공유가치 창출 개념을 처음 제기한 Porter와 Kramer에 의하면, 경쟁력의 강화는 투입되는 노동이나 자본의 양의 증가가 아니라 노동과 자본이 결합되는 과정과 방식을 혁신하는 전략적 선택에 좌우됨.
 - 이를 이해하기 위해, 공유가치 창출 개념을 제안한 Porter가 국가경쟁력을 분석하기 위해 개발한 다이아몬드 모델을 이용할 수 있음.⁹⁾
 - 다이아몬드 모델은 경영자가 경쟁력 제고를 위해 고려해야 하는 기업 내 모든 요인을 생산조건¹⁰⁾, 수요조건¹¹⁾, 관련 산업 및 지원 분야¹²⁾, 기업전략·구조 및 경쟁¹³⁾ 등 네 가지로 분류하고 이 네 가지를 동원해 경쟁력을 설명하는 모델임.
 - 다이아몬드 모델의 네 가지 구성요인은, Porter & Kramer가 언급한, 공유가치 창출 전략을 실천하는 다음 세 가지 방안으로 이어짐.
- ① 상품과 시장의 재정의(redefinition) : 빈곤층의 기본적 욕구 충족 같은 사회적 문제를 시장의 수요로 인식하고 새로운 시장을 개척함으로써, 사회적 가치와 경제적 가치를 동시에 추구함.
 - ② 가치사슬의 혁신을 통한 기업의 생산성 제고 : 자원 사용, 운송, 조달, 유통 등의 가치사슬 단계에서 혁신을 통해 생산성을 제고하고 불필요한 비용을 제거함과 동시에 환경문제 해결에 기여함으로써 사회적 문제를 해결하는 동시에 경제적 가치를 추구할 수 있음.
 - ③ 지역 산업 클러스터 구축 : 특정 지역 내 기업과 연구소, 관련 지원기관 등의 지리적 집적과 효과적인 협력체계 구축을 통해 효율적인 산업 운영기반을 조성하면, 불필요한 비용이 제거돼 기업의 수익성이 제고됨과 동시에 해당 지역의 고용이나 소득 증대 등 사회적 가치 또한 창출할 수 있음.

9) 조상미&이재희(2015), “다이아몬드 모델을 이용한 공유가치 창출(CSV) 전략에 관한 연구”, Korea Business Review, 제19권 제3호 참조.

10) 자원, 자본 등 기본적인 생산 요소를 아우르는 단어임. 자원은 인적 자원, 물적 자원 그리고 지식자원을 포함함.

11) 상품이나 서비스에 대한 수요자의 욕구와 선호도를 감안한 시장의 크기와 특성 그리고 성장패턴 등을 포함함.

12) 시너지 효과를 창출할 수 있는, 가치사슬을 구성하는 산업 간의 관계 그리고 지원 분야와의 클러스터 형성 등을 포함

13) 기업의 구조와 기업의 경쟁우위를 지속적으로 창출하기 위한 전략과 경영방식 혹은 경영을 둘러싼 환경과 특성, 제도 등을 포함함.

❖ 기업의 가치와 사회의 가치를 연계하는 공유가치 창출 활동은 사회적 가치를 효율적으로 창출함으로써 결과적으로 기업의 경쟁력 향상도 이끔.

- 특정 이해관계자의 경제적 가치를 추구하기 위해 여타 이해관계자의 경제적 가치를 무시하지 않고 모든 이해관계자를 배려해 기업을 둘러싼 제반 여건을 개선한다는 의미에서 공유가치 창출 전략은 경쟁우위의 원천이 될 혁신을 실현하기 때문에 기업의 핵심 경쟁력을 재정 의하고 강화하는 활동임.

❖ 재원이 되는 이윤의 발생 여부 혹은 규모에 제한을 받는 기업의 사회적 책임활동에서 지속성 측면에서 더욱 강점이 있는 공유가치 창출 활동으로 진화하는 것이 필요함.

- 사회적 불평등, 기후변화 등 사회와 환경에 대한 기업의 책임이 강조되는 상황은, 기업이 이해관계자들의 사회적 혹은 환경적 관심에 수동적으로 대응하거나 기업활동이 초래한 문제를 사후적으로 처리하는 기업의 사회적 책임보다는, 적극적이고 전략적인 관점을 내포하는 공유가치 창출을 부각시킴.
- 기업의 사회적 책임은 기업이 이윤추구 활동에서 창출된 이윤의 일부를 이용해 사회문제를 해결하고 사회를 발전시키는 활동에 참여하는 것임.
 - 기업의 사회적 책임 활동은 이윤의 일부를 사회에 환원하는 방식으로 이뤄지기 때문에 기업의 관점에서는 비용으로 인식돼, 예산이 제한적이고 경기에 따라 변동이 큼.
 - 기업 외부 이해관계자의 의사와 독립적인 자유재량에 따라 이뤄지거나 혹은 외부 이해관계자의 압력에 의해 기업이 수동적으로 응함으로써 이뤄지기 때문에 사회적 가치 창출 측면에서 기업의 사회적 책임 활동은 비효율적일 수 있음.
- 반면, 공유가치 창출은 기업의 이윤추구 활동 자체가 사회적 문제 해결을 타깃으로 정의되기에, 경제적 가치와 사회적 가치를 동시에 창출하는 활동임.
 - 기업은 공유가치 창출 전략을 기업의 시장 지배력에 영향을 주는 투자로 분류해, 기업 전체 예산에서 공유가치 창출 활동을 위한 자금을 배정하여야 함.
 - 글로벌 경제위기 상황에서, 전통적인 기업 활동을 통한 성장 전략이 한계에 봉착하면서, 기업의 지속가능성을 담보하는 데는 경제적 가치와 사회적 가치를 동시에 추구하는 전략이 보다 효율적이라는 주장이 제기됨.¹⁴⁾

2. 건설업과 공유가치 창출

❖ 건설업에서는 현대건설이 2014년 처음으로 공유가치 창출 개념을 포함하는 지속가능 경영 보고서를 발간했으나, 기대했던 영향력을 행사했다고 판단하기 어려움.

- 공유가치 창출 활동을 하는 건설기업들은 기업이 보유하고 있는 물적 또는 인적 자원을 활용해, 통

14) 천혜정 외 (2014), “공유가치 창출을 위한 기업의 역할 변화와 소비자 참여”, 소비자학연구, 제25권 제3호.

상적인 기업활동을 통해서 공급하는 재화 또는 서비스와는 구별되는 재화 또는 서비스, 예를 들면, 해비타트 운동 동참 혹은 장학금 제공 등을 하고 있음.

❖ 건설기업은 수익의 사회 환원 또는 재능기부 등 수동적인 기업의 사회적 책임 활동에는 적극적이지만, 전략적인 기업의 사회적 책임 활동 또는 공유가치 창출 전략은 제한적으로 채택하고 있음.

- 타 산업의 기업들이 상당한 사회적 가치를 창출하는, 생산과정에서 친환경 가치 실현, 준법경영 강화, 고객·근로자 안전강화, 양질의 일자리 제공 등의 분야와 생활 인프라 설치와 유지관리 과정에서 지역사회의 적극적인 참여 방안에 대해서도 건설기업의 관심 제고가 필요함.

❖ 사회 불안정과 환경문제가 심각해지고 있는 상황에서는, 단기적인 경제적 가치를 추구하는 것이 아니라, 사회문제와 환경문제를 해결하는 과정에서 창출되는 사회적 가치를 기업의 경제적 가치로 전환할 수 있는 혁신역량이 건설기업의 지속가능성을 제고할 수 있는 유일한 요소임.

- 건설기업이 사회 또는 환경 문제를 사업 기회로 인식하고 이를 해결할 가치사슬을 새로 구축하는 공유가치 창출 전략을 실천하기 위해서는 기업과 사회 또는 환경과의 관계를 새롭게 정의할 제품이나 기술을 개발할 수 있는 역량과 관련 이해관계자들과 소통할 수 있는 체계적 메커니즘이 필요함.

3. 건설기업의 공유가치 창출 추진 동향과 한계

❖ 「2020 주요 기업의 사회적 가치 보고서」¹⁵⁾에 포함된 건설기업의 사회적 가치 창출

15) 전국경제인연합회(2020). 매출액 상위 500대 기업을 대상으로 2019년 기업 사회공헌활동을 설문 조사하고 조사에 답한 245개사(사회공헌 지출 규모를 공개한 기업은 220개사)의 응답과 해당 기업이 공개한 지속가능경영보고서, 통합보고서 등을 분석함. 220개사가 2019년에 지출한 사회공헌비용은 전년대비 14.8% 증가한 2조 9,928억원으로 매출액 대비 비율은 0.2%, 세전이익 대비 비율은 4.0%임. 지출 분야별로는, 예년과 다르지 않게 '취약계층 지원', '교육·학교·학술', '문화예술 및 체육' 등의 비중이 여전히 높음.

〈표〉 주요 기업들의 사회공헌비용 추이

| 구분 | 2017년 | 2018년 | 2019년 |
|-------------|---|---|--|
| 분석대상 기업 수 | 198개 | 206개 | 220개 |
| 사회공헌 지출 규모 | 2조 7,244억원 | 2조 6,061억원 | 2조 9,928억원 |
| 매출액 대비 비율 | 0.15% | 0.16% | 0.2% |
| 세전 이익 대비 비율 | 2.2% | 1.9% | 4.0% |
| 포함 건설기업 수 | 13개 | 15개 | 16개 |
| 분야별 지출 | '취약계층 지원'(31.3%); '문화·예술·체육'(21.6%); '교육·학교·학술'(13.1%); '의료보건'(9.4%) | '취약계층 지원'(37.6%); '교육·학교·학술'(14.7%); '문화·예술·체육'(11.0%); '창업 지원'(10.9%) | '취약계층 지원'(33.5%); '교육·학교·학술'(10.6%); '문화·예술·체육'(9.2%); '지역경제 활성화'(5.7%) |

자료 : 전국경제인연합회, 「2020 주요 기업의 사회적 가치 보고서」, 「2019 주요 기업의 사회적 가치 보고서」, 「2018 주요 기업의 사회적 가치 보고서」.

사례는 취약계층이나 청소년·아동을 대상으로 하는 ‘사회공헌활동’과 협력사와 공정거래를 추구하고 유동성을 지원하는 등의 ‘협력사와의 동반성장’ 분야에 집중됨.

- 대보건설은 소유 골프장에서 바자회와 콘서트를 개최해 지역주민들에게 문화향유의 기회를 제공하고 지역경제 활성화에 기여함. 바자회 수익금은 지역 복지단체에 기부함.
- 대우건설
 - ① 협력사와의 동반성장을 통한 사회적 가치창출을 위해 협력사와의 거래를 담당하는 임직원에게 공정거래 관련 교육을 이행하고 사이버 감사실과 익명의 제보 제도를 운영하여 임직원의 비윤리적 행위에 대비하고 있음.
 - ② 취약계층의 주거환경 개선을 위해, 비영리법인 한국해비타트와 함께 단열작업, 도배·장판·창호·싱크대 교체, 전기공사 등을 실행
- 부영그룹은 국내에 유학 중인 외국인 유학생을 대상으로 학비를 보조하는 장학사업을 수행함.
- 삼성물산은 상호 신뢰의 모멘텀을 구축하기 위해 협력사와 소통 콘서트를 개최해 비전을 공유하고 질의응답을 통해 상생방안을 모색함.
- 삼성엔지니어링은 국내외 청소년을 초청해 환경 및 공학에 대한 흥미를 높이고 진로 탐색 기회를 제공하는 ‘주니어 엔지니어링 아카데미’를 개최; 해외에서는 임직원들이 방문해 강의하는 ‘찾아가는 엔지니어링 아카데미’를 운영함.
- 중흥건설은 협력사에 대한 대금을 100% 현금으로 지급하고 기술개발과 소통강화를 위해 협력사와 주기적으로 교류함.
- 포스코건설
 - ① 부서와 지역아동센터 간 1:1 결연을 통해 임직원이 센터를 방문해 방과 후 돌봄이 필요한 아이들과 요리, 보드게임, 스포츠 등 함께 하는 ‘One & One’ 프로그램 운영
 - ② 사내 공모를 통해 발굴한, 현장 시공 과정에 적용할 수 있는 개선사항을, 사업 아이템으로 발전시킬 수 있도록 하는 ‘차세대 건설 분야 스타트업 경진대회’ 개최
 - ③ 협력사들이 적정이윤을 확보해 건강한 건설산업 생태계가 조성될 수 있도록 기준금액을 설정해 기준금액 미만 입찰자를 제외하고 낙찰자를 선정하는 저가제한 낙찰제 도입
- 현대엔지니어링은 ‘디딤돌 하우스’ 프로젝트를 통해, 쪽방촌 주민들이 저가의 월세로 지낼 수 있는 주거공간을 제공하고 리모델링을 통한 기존 주거환경 개선; 협력사와 함께, 혹은 쪽방촌에 물품을 지원하고 굿월스토어에 물품을 기증하는 캠페인에 참여함.

■ 빅데이터를 이용해, 2015년 1월~2017년 12월 기간 동안 6개 전략부문(윤리경영, 상호협력과 사회공헌, 지속가능한 건설, 안전한 건설, 고객만족, 사업수행 및 기술역량 강화)에 대한 국내 건설기업에 대한 빅데이터 분석¹⁶⁾은 다음 세 가지 특징을 드러냄.

- ① 6개 전략부문으로 분류된 기사의 비중을 보면, 사업수행 및 역량 강화(55.8%), 지속가능한 건설(17.7%), 상생협력 및 사회공헌(14.4%), 안전한 건설(9.6%), 고객만족(2.2%), 윤리경영(0.3%) 순으로 나타났는데 이는 6개 전략부문에 대한 국내 건설기업의 관심도와 우선순위를 반영하는 것으로 해석할 수 있음.
- ② 검색결과가 6대 전략부문 중에서 사업수행 및 기술역량 강화에 분류되는 비중이 압도적으로 높는데, 이는 건설기업들은 지속가능경영 전략에서 사업수행 및 기술역량 강화를 중요한 어젠다로 간주하고 있음을 의미함.
 - 사업수행 및 기술역량 강화 전략부문에 속하는 전략 중에서 가장 검색결과 비중이 높았던 것은 사업·상품·서비스 발굴 및 다각화 전략(57.5%)이었으며 미래지향적 혁신기술 개발, 사업수행역량 강화, 인재육성 등이 그 뒤를 이었음.
- ③ 중위권에 속하는 전략부문인 지속가능한 건설, 상생협력 및 사회공헌은 각각 친환경, 공생 및 공헌의 가치를 대표하는데, 국내 건설기업의 지속가능경영에서 비중 있게 다뤄지고 있음을 의미함.
 - 지속가능한 건설 전략부문에서는 친환경 기술 및 공법 개발 전략(48.2%)과 친환경 시공(사업)관리 강화 전략(42.8%)으로 분류되는 기사의 비중이 절대적으로 높았음.
 - 상생협력과 사회공헌 전략부문에 속하는 전략 중에서는 사회공헌 전략(59.2%)과 글로벌 협력강화 전략(35.3%)으로 분류되는 기사의 비중이 높았음.

■ 상기한 연구결과에 의하면, 지속가능경영과 관련하여 건설기업들이 가장 중요한 현안으로 생각하는 것은 먹거리 창출을 다루는 전략과 기술, 공법, 시공(사업)관리 등 직접적이고 단기적 성격의 역량 강화 전략이었음.

- 반면, 강화된 역량을 건설기업 내부에서 수용하는 데 필요하고 장기적인 성격을 가지는 지속가능경영 문화 및 시스템 정착 전략에는 상대적으로 관심이 떨어짐. 이러한 배경에서 공유가치 창출 활동에 관한 건설기업의 관심은 제고할 여지가 많음.

16) 김재욱&김한수(2019), “국내 건설기업의 지속가능경영 전략 트렌드 분석에 관한 연구”, 한국건설관리학회 논문집 제20권 제3호. 이 연구는 삼성물산, 현대건설, 대우건설, 포스코건설, 롯데건설 등 5개 건설 분야 대기업의 지속가능경영보고서를 분석해 도출한 키워드를 이용해, 한국언론진흥재단이 구축한 신문기사 데이터베이스인 카인즈에 빅데이터 분석기술을 접목한 뉴스 분석 도구인 ‘빅카인즈’를 활용했음.

III 해외건설시장과 공유가치 창출

1. 해외시장에서의 요구 증대

■ 세계경제 성장의 혜택이 전반적으로 공유되지 못하고 오히려 사회적 그리고 경제적 불평등만 심화시키고 환경문제를 야기하는 상황에 처함에 따라, 해외건설시장에서는 적정기술¹⁷⁾을 이용해 진출할 수 있는 개발도상국 시장의 중요성이 커짐.

- 지역별 인구분포가 아시아(중동 포함)에 71.5%, 아프리카에 12.3%, 남미에 9.0%인 BOP¹⁸⁾시장의 특성을 감안하면 우리나라 해외건설 활성화 방안은 공유가치 창출 전략을 도입하는 것이 필요함.¹⁹⁾
- BOP 계층의 대부분을 포함하는 Emerging Markets은 지난 20년간 연평균 5.9% 성장했는데²⁰⁾, 이는 유엔의 지속가능발전목표(Sustainable Development Goals) 프로그램의 도입 등의 영향으로 빈곤퇴치를 위한 이해관계자들 간 협력시스템이 구축되어, BOP 계층의 성장 잠재력이 실현되고 있음을 보여줌.
- 국제개발원조기관의 적극 지원을 받는 BOP 계층이 집중적으로 분포하는 시장에서 미래의 성장동력을 확보하고 풍부한 광물 혹은 에너지 자원을 확보하기 위해서는 BOP 시장을 잠재적 시장으로 인식하고 기존 시장과는 구별되는 방식으로 상품이나 서비스를 공급함으로써 BOP 계층의 후생수준 향상과 기업의 수익성 확보를 동시에 도모하는 공유가치 창출 전략 도입이 필요함.

■ 우리나라 건설기업들도 해외건설시장의 다변화를 위해 노력하여 중동시장 편중에서 벗어나 아시아, 중남미 등의 비중을 확대하고 있음.

- 우리나라 해외건설 누적 수주 실적에서 중동지역이 차지하는 비중은 2010년 54.1%에서 2020년에는 47.8%까지 하락했고 대신 아시아의 비중은 32.6%에서 35.3%로 증가했음.
- 국제 개발협력의 관점에서는 아시아뿐만 아니라 아프리카와 중남미 지역도 중요한데, 우리나라의 해외건설 누적 수주실적에서 이들 지역이 차지하는 비중은 각각 2010년 3.9%와 2.8%에서 2020년에는 3.4%와 6.0%로 변화했음.

17) 적정기술은 선진국에서는 과거의 기술로 여겨지는 기술을 개발도상국에 적용하다는 측면에서 쇠락한 상품가치를 가진 기술의 재발견이라는 의미가 있지만, 개발도상국의 발전단계와 환경·경제·사회 문제 해결 필요에 부합하도록 새롭게 출현했다는 의미에서 혁신적이며 창의적이라는 의미도 지님. 이상혁(2014), “적정기술을 활용한 농업기술 해외 공유가치 창출(CSV) : ODA를 통한 기술이전 및 사업화”, 과학기술정책 제24권 제1호 참조.

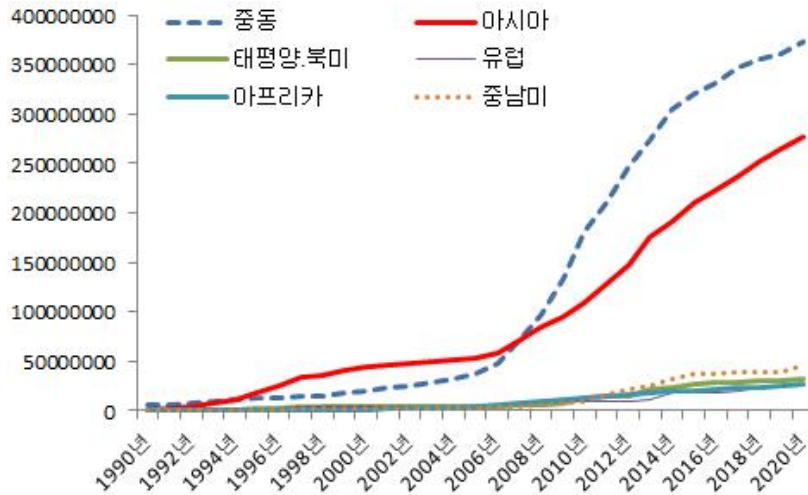
18) the base of the wealth pyramid, the income pyramid 혹은 the economic pyramid. 전 세계적으로 40억 명에 달하는 일인당 연간 소득 3,000달러(1일 8달러) 미만으로 생활하는 경제적 빈곤층.

19) 정후식(2010), “빈곤층 비즈니스 현황과 시사점 - 일본의 대응을 중심으로”, 한국은행.

20) 동기간 동안 Developed Markets의 연평균 성장률은 Emerging Markets보다 1% 낮은 4.9%임.

<https://www.ipe.com/emerging-markets-a-20-year-perspective/10004020.article> 참조.

〈그림 1〉 우리나라 해외건설 누적 수주실적의 지역별 비중 추이



자료 : 해외건설종합정보서비스.

❖ 우리 건설기업들의 진출이 활발한 아시아 지역의 주요 발전도상국들은 일반적으로 영토 내 기업들에게 사회적 책임을 요구하는 경향을 보이고 있음.

- 1990년대 이후 인건비 상승, 환경규제 강화 등 사회·경제적 여건의 변화에 선진국 기업들은 생산기반을 개발도상국으로 이전하는 것으로 대응했는데, 이를 통해 개발도상국은 의도했던 경제성장의 토대를 획득했으나 노동자의 인권침해, 환경의 무분별한 훼손 등 의도하지 않았던 문제에도 직면했음.
- 개발도상국에서는 다국적기업이 초래한 사회·환경 문제를 기업의 도덕적 책임 활동을 통해 해결하고자 하는 경향이 발생했음.²¹⁾
- 시장의 평판이 조절장치로 작동하는 선진국은 기업의 자발적인 사회적 책임 활동을 강조하는 반면, 정부와 기업이 배타적이지 않은 개발도상국은 정부가 법과 제도를 통해 강제하는 방식으로 기업의 사회적 책임 활동을 장려함.

① 중국²²⁾

- 개혁·개방정책의 추진과정에서 발생한 분배 불균형으로 인한 빈부격차·도시와 농촌의 소득격차·실업문제, 그리고 자원 개발 및 효율적 이용 및 환경관리 문제 등을 해결하기 위해 2006년 중국은 “화목사회” 정책을 도입했음. 이 정책이 기업의 사회적 책임을 도입하는 계기가 되어 2007년 중국

21) 2013년 국제여론조사 기관인 GlobeScan이 주관한 26개국 국제 CSR 인식조사에 의하면, 국민들의 자국 대기업에 대한 신뢰도와 관련하여, 외국인 직접투자의 선호 대상국인 인도네시아(82%), 중국(76%), 인도(75%), 케냐(78%), 가나(77%), 나이지리아(69%) 등에서는 한국(36%)과는 달리, 친기업적 정서가 강함. 그리고 자국 대기업에 대한 신뢰가 강한 나라일수록 해외 기업에 대해서도 우호적임. 인도네시아 77%, 중국 67%, 인도 67%, 케냐 76%, 가나 75%, 나이지리아 72% 등이었음. (참조: '반기업정서와 CSR 인식의 국제비교: 다양성과 유형별 특성', 정한울(2013), 동아시아연구원, http://eai.or.kr/main/research_view.asp?intSeq=6662&code=6&keyword_option=&keyword=&gubun=research)

22) Kotra(2020), “주요국별 CSR 정책 및 현지 CSR 사례집”, 맹경&김혁(2014), “기업의 사회적 책임에 대한 정부 역할 유형 분석 및 적용 - 중국 정부 사례를 중심으로”, 한국정책과학학회보, 18권 2호 참조.

건설은행과 차이나 모바일이 경제적 책임, 사회적 책임, 환경적 책임을 포함하는 사회적 책임 보고서를 최초로 발간함.

- 중국 정부는 「전민소유제 공업기업법」²³⁾, 「환경보호법」²⁴⁾, 「노동계약법」²⁵⁾ 등 개정을 통해, 기업의 사회적 활동 활성화에 필요한 제도적 환경을 조성함.
- 2008년 ① 제조업에 종사하는 기업의 사회적 책임 활동 체계, ② 기업의 사회적 책임 보고서, ③ 공업협회의 사회적 책임 등을 주요 내용으로 하는 ‘중국공업기업 및 공업협회의 사회적 책임 지침’을 발표하고 이에 따라 중국 기업의 사회적 책임 활동을 평가하기 시작함.
- 중국 정부의 관심하에서, 여타 업종협회, 기업조직, 금융기구, 지방정부 등도 기업의 사회적 책임 활동 관련 지침을 마련했는데, 이로 인해 기업의 사회적 활동이 업종 및 지역 차원에서 확산됨.

② 베트남²⁶⁾

- 2004년 베트남 정부는 ‘베트남의 지속가능한 개발을 위한 전략’을 선포했는데, 여기에는 베트남의 지속가능한 발전을 위해 기업인이 우선적으로 해야 하는 활동으로 ① 청정 생산 방법 및 친환경 기술 적용, ② 천연자원의 절약과 환경보호에 대한 책임 제고, ③ 전체 및 지역 사회의 지속가능한 개발을 위한 사회·경제적 지원 등이 포함됨.
- 유럽지역 기업들과의 협력 강화를 통해 베트남 중소기업들의 국제 경쟁력 강화, 노동환경 개선, 환경오염 감소 등 Triple Bottom Line²⁷⁾ 및 CSR에 대한 인식 제고하려는 유엔산업개발기구(UNIDO)의 ‘Helping Vietnamese SMEs to adapt and adopt CSR for improved linkages with global supply chains in sustainable production’ 프로젝트를 2009년 2월부터 2013년 4월까지 수행함.
- 상기 프로젝트 종료를 전후하여, 지속가능 발전을 위한 국가주도 계획 프로그램 마련(2017년), 수자원·환경·천연자원·바다 및 섬 환경 등의 관리 관련 법률 정비(2012년, 2014년, 2015년 등), 노동 기준 및 노동 환경 관련 법률 정비(2012년, 2019년) 등이 이뤄짐.

③ 인도²⁸⁾

- 힌두교, 시크교, 이슬람교 등 전통 종교의 박애주의 전통을 반영하여 종교단체를 통한 기업들의 기부 및 자선 활동이 활발하고 사회의 발전에 대한 기업의 의무가 일반화된 인도는 2011년 ‘National Voluntary Guidelines on Social Environment & Economic Responsibilities of Business’를 발표했고 2013년 기업의 사회적 책임을 의무화하는 입법을 성취함.
- 2014년에는 기업의 사회적 책임을 의무화하는 조항을 신설하는 것을 주요 내용으로 하는 회사법을

23) 기업은 상품 및 서비스의 질을 보증하고 소비자에 대해 책임을 질 것을 규정. 기업은 노동효율을 높이고 에너지를 절약해야 함을 규정. 맹경&김혁(2014), “기업의 사회적 책임에 대한 정부 역할 유형 분석 및 적용 - 중국 정부 사례를 중심으로”, 한국정책과학학회보, 18권 2호 참조.

24) 기업에게 환경보전의 의무 부과. ibid 참조.

25) 비전일제 노동자에게 최저임금 이상 지급 규정. ibid 참조.

26) Kotra(2020), “주요국별 CSR 정책 및 현지 CSR 사례집” 참조.

27) 기업 이익, 환경 지속성, 사회적 책임 등 세 가지 기준으로 기업의 실적을 측정하고 평가하는 원칙

28) Kotra(2020), “주요국별 CSR 정책 및 현지 CSR 사례집” 참조.

개정하고 관련 시행령 및 규정의 개정이 이어짐.

- ㉑ 기업의 사회적 책임 활동 의무가 부과되는 대상은 i) 총매출 100억 루피(약 1,700억원) 이상, ii) 순자산 50억 루피(약 850억원) 이상, iii) 순이익 5,000만 루피(약 8.5억원) 이상 등 세 가지 조건 중 한 가지 이상을 충족하는 기업임.²⁹⁾
- ㉒ 대상기업은 기업의 사회적 활동 정책을 수립하고 이를 상시적으로 관리·감독할 의무를 지는 기업의 사회적 책임 위원회를 구성해야 하는데, 위원회는 상장 또는 비상장 기업의 경우에는 사외이사 1인을 포함한 3인 이상의 이사로 구성되고 외국기업의 경우에는 대표 1인을 포함한 2인 이상으로 구성됨.
- ㉓ 대상기업은 회계연도별로 직전 3년간 평균 순이익의 2% 이상을 기아 및 빈곤 퇴치, 예방적 건강 관리 및 공중위생 증진, 교육, 양성평등, 환경보호, 국가 유산 또는 미술품 복원, 참전용사 및 그 가족 복지 지원, 지역 및 국가 스포츠 지원, 구제기금 출연, 농촌 개발사업, 재난 구호 활동 등을 대상으로 하는 기업의 사회적 책임 활동에 사용해야 함.
- ㉔ 법이 정한 기업의 사회적 활동 할당액에 대한 관리를 강화해 기업이 사회적 책임 활동을 계획하지도 않고 실행하지도 않은 경우에는, 회계연도 마감일로부터 6개월 내에 법정할당액을 국가가 정부 구제기금에 자동 예치함.
 - 기업이 사회적 책임 활동을 계획했으나 실행되지 않은 경우에는 지정 은행계좌에 법정할당액을 이체하도록 함; 임금일 기준 3년 이내에 계획했던 활동을 시행하지 못할 경우 정부구제기금으로 예치
 - 기업의 사회적 책임 활동 미이행에 대한 처벌을 강화해 기업에게 5만~250만 루피의 벌금을 부과하거나 임원에게 최대 3년의 금고형 또는 5만~50만 루피의 벌금을 부과함.

④ 인도네시아³⁰⁾

- 1994년 인도네시아 정부는 ‘발리 짐바란 선언’을 통해 96개 재벌에게 수익의 2%를 빈곤 퇴치 등 사회 기여에 할당해야 하는 의무를 부과함. 이에 따라, 대상 재벌뿐만 아니라 현지 기업과 외국계 기업들도 자선 활동, 지역사회 개발 지원, 환경보호 등 기업의 사회적 책임 활동을 위한 비영리재단을 설립했으나 부정부패의 환경에서 실질적인 성과로 이어지지는 못했음.
- 2004년 기업의 사회적 책임 활동을 권장하는 법령 제정
- 2007년 유한책임회사에 관한 법률에 기업의 사회적 책임 활동을 의무화하는 조항을 신설하는 개정을 완료함으로써 인도네시아는 세계 최초로 기업의 사회적 책임을 의무화한 국가가 됨.
- ㉑ 해당 조항은 운영과정에서 자연자원을 이용하는 모든 회사는 기업의 사회적 책임 프로그램을 의무적으로 시행해야 함을 규정
- ㉒ 2011년 인도네시아 상공회의소는 i) 법 조항의 모호성, ii) 강제적인 기업의 사회적 책임 활동

29) 유한 책임파트너십 형태의 법인 또는 최근 3년 연속 적자를 기록한 법인은 기업의 사회적 책임활동 의무가 부과되지 않음.

30) 임은희(2017), “해외 진출 한국기업의 현지화와 CSR: 인도네시아 사례로”, 한국지리학회지 6권 3호 참조.

으로 기업의 이익 감소, iii) 자발적인 기업의 사회적 책임 정착에 저해, iv) 규제 장치의 제도적 미흡 등을 근거로 행정소송을 제기하였으나 패소하였고 인도네시아 정부는 2012년 ‘기업의 사회·환경 책임에 관한 정부령’을 발표해 제도적 모호성을 제거함.

- 2007년에 제정된 「투자법」에 포함된, 기업의 사회적 책임 활동 수행을 의무화하는 규정에 의해 인도네시아에 투자하는 모든 내국인 기관과 외국인 투자자는 환경보전 의무를 지니고, 의무를 이행하지 않을 경우에는 서면 경고, 사업 제한, 사업 혹은 투자 기구에 대한 정지 등을 포함하는 행정적 처분 대상이 될 수 있음.

■ 기업의 사회적 책임에 대한 개발도상국의 관심이 증대함에 따라 국제기구나 다자개발기구 혹은 공여국과의 개발협력에서 개발도상국은 최우선 지속가능발전목표를 달성할 수 있는 사업을 선정하고자 하고 국제개발기구나 공여국은 개발협력 정책 및 사업에 지속가능발전목표를 반영하고자 노력함.³¹⁾

- 지속가능발전목표는 개발협력에 참여하는 공여국과 수원국 모두가 공동으로 추진해야 하는 목표를 포함하고 있으며 공동의 목표를 달성하기 위해서 공여국과 수원국은 개발협력을 통해 수원국의 국내적 이행방안과 국제적 이행방안을 발견하고 이행하고자 노력함.
- 개발협력은 단순히 경제적 지원이 아니라 개발도상국이 장기적으로 지속가능발전목표를 달성할 수 있도록 필요한 정책·제도 환경을 수립하고 역량 및 재원을 확보하는 것을 지원하는 방안에 집중함.
- World Bank는 빈곤 타파와 공동의 번영 증진을 우선적으로 고려하며 금융과 자료, 그리고 공여국이 이끌고 수원국이 오너십을 가지는 정책 집행(implementation-supporting country-led and country-owned policies) 등 세 분야의 전략을 중심으로 회원국과 지속적으로 협력함.
- 독일은 17개 지속가능발전목표 중에서 성평등 달성, 수자원, 기후변화 등을 국제적 이행전략에서 우선적으로 다루면서 수원국인 개발도상국 내 다양한 행위자들이 지속가능목표 달성에 기여하고 참여해야 하는 점을 강조하고 있음.
- 독일은 개발협력에서 민간부문과 통합적인 파트너십 체계를 구성하는 것이 중요하다고 판단하고 민간재원을 활용하는 민간협력사업(PPP : Public-Private Partnership)의 비중을 확대하기 위해 기업의 사회적 책임, 글로벌 밸류체인 등의 논의를 도입하고자 함.
- 영국은 국가전략 우선순위, 정책 일관성, 중점협력국 그리고 수원국의 오너십을 중심으로 개발협력정책을 수립하며 17개 지속가능발전목표 중에서 성평등 달성과 깨끗한 물과 위생을 중시하는데, 특히 깨끗한 물과 위생에 대한 여성과 소녀들의 접근성 확보의 중요성을 강조함.
- 일본은 그동안 자국의 경제발전 목표를 위해 개발협력을 사용했다고 비판받았으나, 비구속성 원조와 공여의 비중을 확대하고 개발협력 대상국을 다양화하면서 인간의 안전과 경제의 질적 성장을 중심으로 하는 새로운 개발협력 어젠다를 제시함.

31) 신원규 외(2017), “지속가능발전목표(SDGs) 체제하 효과적인 개발/경제협력 발전 방안”, 한국개발연구원 국제개발협력센터, 기획재정부 발주 연구용역 보고서 참조.

2. 해외 동향

❖ 미국과 일본에서 공유가치 창출 전략을 통해 개발도상국에 성공적으로 진출한 사례를 발견할 수 있음.³²⁾

- 미국과 일본은 공유가치전략을 수행하는 주체에서 대비되는데, 미국의 사례는 민간기업이 주도하는 반면 일본의 사례는 정부가 주도하고 민간기업들이 이에 부응하여 정부 노력에 결합하는 형태를 띠.

(1) 미국 : GE의 Company to Country 전략

- 기존의 B2G(Business to Government)사업은 정부가 전체적인 전체 발전계획을 직접 수립하면, 이를 바탕으로 세부 프로젝트를 개별 기업에게 발주하는 것을 내포하지만, C2C사업은 기업이 국가와 함께 전체 발전계획을 수립할 뿐만 아니라 발전계획에 의거해 교통, 의료, 보건, 위생, 교육 등을 포함하는 경제 및 사회 인프라 프로젝트들을 실현하는 것을 의미함.
- GE 그룹은 Energy Infrastructure(에너지), GE Transportation(운송), GE Aviation(항공), GE Healthcare(건강), GE Home & Business Solution(전기전자), GE Capital(금융) 등 보유 사업부문을 동원해, 개발도상국에서 빈곤의 악순환을 끊고 지속가능발전의 선순환에 필요한 빅푸시(Big Push) C2C사업을 추진했음.
- 2008년 베이징 올림픽과 관련하여 중국에 진출해 37개 경기장과 168개 건물, 지하철, 공항, 수처리 시설 등 400여 개의 인프라 프로젝트에 참여한 것과 2014년 월드컵 그리고 2016년 올림픽과 관련해 브라질에 진출해 경기장 등 인프라 시설과 인프라 관련 연구를 담당할 글로벌 리서치 센터를 건립한 것은 GE의 C2C사업의 대표적인 사례라고 할 수 있음.

(2) 미국 : IBM의 Smarter Cities Challenge

- IBM이 인공지능을 포함하는 인지 컴퓨팅, 빅데이터 등의 분야에서 보유한 역량을 동원해, 매년 선정된 일정 수의 도시와 공동으로, 환경, 에너지, 교통, 건강, 위생 등의 문제를 해결하려는 프로그램으로 2011년부터 시행되어 2016년까지 전 세계 132개 도시에 도시당 50만 달러를 지원해 6,600만 달러 이상을 지출했으며 2017년에도 부산 등 5개 도시가 선정됐음.
- Smarter Cities Challenge 프로그램에 선정되면, IBM은 5명 내지 6명의 전문가를 해당 도시로 3주의 기간 동안 파견함. 파견된 IBM 전문가들은 현지에서 시정 책임자들과 협력하여, 프로그램 대상 문제의 근본 원인과 해결책이 될 수 있는 정보를 수집하고 분석하여 전략적 권고, 자료 기반 도구, 실행 로드맵, 워크숍, 실무자 훈련 등의 형태를 가지는 제안을 제공함.

32) 정무섭, 표민찬, 정창영(2013), "CSV를 활용한 신흥국 진출 전략: 미국과 일본의 신흥국 진출 사례분석", 연세경영연구 제50권 제2호 참조.

- Smarter Cities Challenge를 통해 IBM은 도시 운영자들에게 도시 운영 관련 정책 대안들을 만들고 평가하며 정책 관련 의사결정을 할 때 유용한, 정보에 기반한 통찰력을 제공하는데, 이렇게 시장 책임자들에게 제공된 정보 기반 통찰력은 향후에 IBM이 진출할 수 있는 시장을 창출했다는 의미에서 기업의 사회적 책임 활동이라기보다는 공유가치 창출 전략으로 분류됨.

(3) 일본 : 델리-मुंबай 산업 회랑 프로젝트

- 프로젝트의 시작은, 안정적인 철광석 공급을 비용 효율적 방식으로 확보하기 위해 일본 정부가 2005년에 인도 정부에게 고속화물전용철도를 중심으로 하는 효율적인 화물운송시스템을 제안한 것임.
- 2008년 베이징 올림픽을 앞두고 가속화된 인프라 투자로 인해 철광석 수요가 확대됨에 따라, 중국이 인도산 철광석 수입을 증가했다는 사실이 일본의 델리-मुंबай 산업 회랑 프로젝트 제안 배경이 됨.
- 중국의 인도산 철광석 수입이 급증함에 따라, 인도산 철광석 수입에 의존했던 일본의 제철산업이 철광석 확보에 어려움을 겪자, 이 어려움을 인도의 여타지역에서 생산되는 철광석 수입으로 해결하려고 했고, 이를 구체화하기 위해서는 인도 철광산 지역에서 항구를 연결하는 교통 및 물류 인프라를 건설하는 것이 필요했음.
- 델리 그리고 델리와 मुंबай 사이에 있는 6개 주에, 인도 철도부의 미래철도시스템 계획의 세부 단계 중 하나인 1,500km에 달하는 서부화물전용철도(Western Dedicated Freight Corridor : WDFC)를 따라, 하이테크 산업지대를 조성하는 900억 달러 규모의 인프라 프로젝트로서 2006년 일본 정부와 인도 정부 간의 양해각서를 통해 개시됨.
- 세부적으로 일본과 인도가 동일한 규모의 재원을 조달하는데, 1단계에서는 8개 투자 지역³³⁾에 산업단지 24개, 스마트 도시 8개, 국제공항 2개, 발전소 5개, 대량 급행운송 시스템(Mass Rapid Transit system : MRTS) 2개, 물류 허브 2개 등을 포함함.
- 일본 정부에서는 경제산업성 차관이 DMIC 계획수립을 위한 테스크 포스 일본측 대표로 참여하고 서부화물전용철도 건설비용의 67%를 일본기업이 주계약자이어야 하고 총계약액의 30%(건설비용 제외)는 일본산 상품이나 서비스를 구매해야 하는 조건이 달린 타이드 공적개발원조론, 소프트론, 연리 0.2%, 10년 거치 30~40년 상환 등의 조건이 일본 정부 차관으로 제공했음.
- 일본국제협력은행(Japan Bank for International Cooperation : JBIC)은 프로젝트를 구체화하기 위해 세워진 특수목적회사인 Delhi Mumbai Industrial Corridor Development Corporation Limited (DMICDC)³⁴⁾의 지분 26%를 보유하고 있음.³⁵⁾

33) Uttar Pradesh주 : Dadri - Noida - Ghaziabad Investment Region

Haryana주 : Manesar - Bawal Investment Region

Rajasthan주 : Khushkhera - Bhiwadi - Neemrana Investment Region, Jodhpur - Pali - Marwar Investment Region

Gujarat주 : Ahmedabad - Dholera Special Investment Region

Maharashtra주 : Aurangabad Industrial City (AURIC), Dighi Port Industrial Area

Madhya Pradesh주 : Pithampur - Dhar - Ambedkar Nagar Investment Region

34) 2020년 2월에 National Industrial Corridor Development Corporation Limited로 개명함.

- 일본무역진흥기구 (Japan External Trade Organization : JETRO)는 DMICDC와 스마트커뮤니티 및 에코프렌드리타운십 개발을 위한 양해각서를 체결했고 4개의 프로젝트에 대해 예비타당성 조사에 착수했으며 DMICDC에 전문가 파견 및 기술지원 등을 제공함.
- 전력, 물, 교통, 공장, 재활용 부문에 ICT기술을 적용한 친환경·첨단·지속가능 도시인 스마트커뮤니티를 서부화물전용철도 주변에 개발하는 사업과 관련하여, JETRO, JBIC, NEDO³⁶⁾, NEXI³⁷⁾ 등은 DMICDC 그리고 Gujarat주, Haryana주, Rajasthan주 등 3개 주정부와 컨설팅 계약을 체결함.
- Gujarat주 창고다르에는 미즈비시중공업 컨소시엄³⁸⁾, Gujarat주 다헤지에는 히타찌제철소 컨소시엄³⁹⁾, Haryana주 하리아나에는 도시바-미쓰이물산 컨소시엄, Haryana주 마데사르에는 도시바 컨소시엄⁴⁰⁾, Rajasthan주 날라나에는 스미토모-히타찌 컨소시엄⁴¹⁾, Maharashtra주 센드라에는 닛기 컨소시엄⁴²⁾ 등 6개 컨소시엄으로 나뉜 일본 기업들이 스마트커뮤니티 개발을 추진하고 있음.

(4) 일본 : Lixil⁴³⁾의 공유가치 창출 전략 솔루션 SATO⁴⁴⁾

- 일본 정부는 2009년을 '일본 BOP(Base of Pyramid) 비즈니스 원년'으로 지정하고 선진국 중심의 수출전략에서 개발도상국의 중산층 및 빈곤층 시장 중심 전략으로 해외 진출 패러다임을 전환함.
- 일본 경제산업성은 2009년 8월에 'BOP 비즈니스 정책연구회'를 발족했는데, BOP 비즈니스 정책 연구회는 BOP 시장 정보를 기업에 제공하고 BOP 시장을 겨냥한 기업의 제품개발을 지원할 뿐만 아니라 현지 NGO/NPO와 일본기업의 네트워크 구축을 지원하는 역할도 수행함.
- BOP 시장에 진출하는 일본 기업들은 일반적으로 "3공 전략"을 채택함.⁴⁵⁾
- 3공은 공동(현기기업, 국제원조기관, NGO/NPO 등과 연계), 공감(현지 사정을 파악하여 현지인이 필요로 하는 상품과 서비스 제공), 공창(고용 등을 통한 현지인의 소득 증대와 일본 기업의 수익 창출 도모) 등을 아우르는데, 현지 토착화를 도모하는 전략임.
- Lixil은 Water Technology, Housing Technology, Building Technology 등에 전문성을 가지는

35) 그 외 지분은 인도 정부가 49%, 인도주택도시개발공사(Housing and Urban Development Corporation Limited: HUDCO)가 19.9%, 인도인프라금융회사(India Infrastructure Finance Company Limited : IIFCL)가 4.1% 그리고 인디아 생명보험사(Life Insurance Corporation of India: LIC)가 1%를 보유하고 있음.

참조: <https://www.dmicdc.com/about-DMICDC/implementation-framework>

36) New Energy and Industrial Technology Development Organization의 약자. 석유대체 에너지 및 산업기술의 연구·개발을 담당하는 독립행정법인인 신에너지산업기술종합개발기구.

37) Nippon Export and Investment Insurance, 독립행정법인인 일본무역보험.

38) 미즈비시상사, 미즈비시전기, J파워 등이 참가.

39) 히타찌제철소, 이토추상사, 교세라, 도쿄전력, Hyflux, 엑스도시연구소, 기타큐슈시 등이 참가.

40) 도시바, NEC, 도쿄가스 등이 참가.

41) 스미토모, 칸텐, 킨텐 등이 참가.

42) 닛기, 미즈비시상사, 에바라엔지니어링, 일본IBM, 닛켄설계, 요코하마시 등이 참가.

43) 2011년 외장 및 내장 건축자재 생산을 전문으로 하던 Tostem, INAX, Shin Nikkei, SUNWAVE, Toyo Exterior 등 5개 기업이 통합하여 형성된 그룹인데 2020회계연도(2019.04.01.~2020.03.31.) 총수입이 1조6,944억엔, 순이익이 125억엔임.

44) 2020년 팬데믹 Covid-19에 맞서 손 씻기의 중요성이 강조되자, Lixil은 손 씻기 설비 제품인 SATO Tap를 개발해 보급했음.

45) 정후식(2010), "빈곤층 비즈니스 현황과 시사점 - 일본의 대응을 중심으로", 한국은행 참조.

그룹으로 American Standard, GROHE 등 욕실과 화장실에 사용되는 세라믹 재질 제품의 세계적인 브랜드와 Super Wall, GL home, 피아스홈, 아이플 홈 등 일본을 중심으로 조립식 주택을 제조·공급하는 브랜드 등을 보유하고 있음.

- 개발도상국에서는 화장실 공급이 이뤄지지 않아 노상 방뇨가 일상화됐는데, 노상 방뇨는 식수로 사용되는 수자원의 오염을 초래해 이질, 장티푸스, 콜레라 같은 수인성 전염병의 원인이 됨.
 - Lixil의 자료에 의하면, 현재에도 9억 명 정도가 노상 방뇨를 하고 이로 인해 매일 800명 정도의 5세 미만 아동이 사망함. 개발도상국에서 화장실 부재는 여성의 사회·경제적 활동을 제약하고 여아의 학습 기회 박탈을 의미함.
- 화장실을 구성하는 세라믹 제품을 생산하는 기업으로서 Lixil은 개발도상국의 위생문제 해결에 기여할 수 있는 제품인 SATO(Safe Toilet)를 개발·보급함으로써 공유가치 창출 전략을 실행하고 있음.
 - SATO는 기존 화장실이 1회 세정에 사용되는 13리터에 비해 소량(0.2 내지 1리터)인 물로 분뇨를 흘려보낸 뒤, 악취와 해충을 막을 수 있도록 자동적으로 닫히는 장치를 갖춘 변기로 구성됨.
 - SATO가 주거환경을 개선하고 위생문제, 수질오염 문제 등에 실질적인 해결책이 되어 개도국의 지속가능한 발전에 기여할 수 있도록, Lixil은 SATO의 생산과 판매 등을 모두 현지화함.
 - 이를 통해 SATO의 생산과 판매에 필요한 인력을 현지에서 고용할 뿐만 아니라 SATO 1대당 가격을 US \$2 수준에서 유지함.
 - Lixil의 인터넷 홈페이지 자료에 의하면, 현재 430만대 이상의 SATO가 방글라데시, 인도, 잠비아, 케냐, 우간다, 네팔 등 38개국에 공급되어 2,100만 명 이상이 사용하고 있음.
 - SATO를 보급하는 과정에서, 일본국제협력기구(Japan International Cooperation Agency : JICA), Bill & Melinda Gates Foundation, Grand Challenges Canada의 'Urban Sanitation Challenge' 등으로부터 자금 지원을 받음.
 - Lixil의 SATO 보급은 일본국민의 관심으로부터 도움을 받기도 했는데, 2017년 4~9월 일본에서 판매되는 모든 자사 제품에 아시아와 아프리카 개발도상국에 SATO 1대 기부를 대응시키는 캠페인을 전개해 20만 8,805대를 기증함.
- Lixil의 SATO는 개발도상국의 빈곤층을 대상으로 하는 시장에서 경제적 가치를 구현할 뿐만 아니라 개발도상국의 수자원 보호, 위생문제 개선, 여성에게 사회적·경제적 활동 기회 부여 등의 사회적 가치도 실현함으로써 공유가치를 창출하고 있음.
 - '생산조건'의 관점에서, Lixil은 변기, 욕실 등 위생 설비 생산에 전문화된 지식과 자원을 이용해, 개발도상국이나 빈곤층의 위생문제를 해결할 뿐만 아니라 물 사용량을 획기적으로 줄일 수 있는 SATO를 기획했음.
 - '수요조건'과 관련해서는, 진출대상 국가인 인도, 방글라데시 등 아시아 국가와 케냐, 우간다 등 아프리카 국가의 경제적 피라미드의 바닥에 있는 빈곤층과 저소득층의 유효수요를 충족할 수 있는 제품을 개발했음.

- ‘관련 산업과 자원 분야’와 관련해서는, 타겟 수요계층의 구매력을 감안해, SATO 1대당 가격을 US \$2 수준에서 유지할 수 있도록, 생산과 판매에 필요한 인력을 현지에서 고용함과 동시에, 일본 국제협력기구나 국제개발 비영리단체 등의 자금지원을 받았음. 그뿐만 아니라, SATO의 현지보급을 위해 Bangladesh Rural Advancement Committee(BRAC), 케냐의 PSI (Population Services International) 같은 현지 비영리기관들과 협력하고 있음.
- ‘기업전략·구조 및 경쟁’과 관련해서, Lixil은 총무, 재무, 인사, 디자인, 연구 및 개발, 생산 등 모든 부서의 사회적 책임 담당자로 구성된 위원회를 두고 분기마다 이사회에 직접 보고하는 조직을 운영하고 있으며, Global Sanitation & Hygiene, Water conservation & Environmental Sustainability, Diversity & Inclusion 등 3가지를 기업의 사회적 책임 전략의 주축으로 삼고 있는데 SATO의 기획·생산·보급은 첫 번째 전략에 포함됨.
- 개발도상국 인프라개발을 통한 공유가치 창출 활동에서 일본 정부는, 개도국 인프라 프로젝트의 사전 타당성 조사에 필요한 자금을 제공하고 프로젝트 수행에 적합한 일본기업을 선정하며, 프로젝트 수행에 필요한 금융 지원을 개발도상국 정부에 제공하는 등 주도적 역할을 함.
- 민간기업은, JETRO가 발주한 사업타당성 조사 용역을 수행하면서 초기 사업비용을 절약하면서 해당국에 대한 정보를 축적하고 현지 정부 및 관련 기관들과 네트워크를 구축한 다음, 프로젝트를 수주하고 진행하게 됨.
- 미국의 GE나 IBM은 개발도상국 정부 혹은 도시 자치단체가 발주하는 사업에 수동적으로 참여하는데 그치지 않고 개발도상국 혹은 도시가 마주한 환경·경제·사회 문제 해결 방안을 포함하는 복합적인 상품 패키지를 제시함.
- 반면, DMIC 사례도 개발도상국이 처한 환경·경제·사회 문제 해결 방안을 포함하는 복합적인 상품 패키지라는 점은 동일하지만, 수상이 직접 나선 외교 활동, 공적 개발원조 자금을 이용한 수원국에 대한 자금 지원, 기업들의 프로젝트 수행에 전제되어야 하는 사전 타당성조사 자금 지원 등 일본 정부가 주도적인 역할을 하고 민간 기업은 정부가 마련한 안전한 토대 위에서 프로젝트에 참여함.

3. 현지 적응 비용으로서의 공유가치 창출

■ 해외기업의 사회적 책임 활동에 대한 현지 이해관계자들의 높은 기대를 의미하는 현지 적응 비용(Liability of Foreignness)에 대처하는 방안으로서 공유가치 창출 전략은 해외건설시장에 진입하는 건설기업들이 투자의 관점에서 이행해야 함.

- 건설시설물에서 창출되는 서비스의 소비가 발생할 지점에서 해당 건설시설물의 생산이 이뤄지기 때문에, 해외시장에서 프로젝트 수주를 목표로 하는 건설기업은 해당 프로젝트가 위치할 현장에서 현지 적응 비용을 지불하고, 기자재, 장비 그리고 노동력을 현지에서 조달해 공사를 수행해야 함.
- 해외기업이 부담하는 영업 비용이 현지 기업이 부담하는 영업 비용에 비해 더 클 경우, 해외기업이

부담하는 비용의 초과분을 현지 적응 비용이라고 하는데, 이러한 명칭은 해당 비용이 해외시장 진입기에 발생하고 시간이 흐름에 따라 소멸한다는 의미를 내포하고 있음.⁴⁶⁾

- 현지 적응 비용은 통상적으로 해외 기업들은 현지에 대한 지식의 결여, 시간적·물리적·심리적 거리를 초월해 생산현장에서 하부 조직들을 운영·관리하는 데 소요되는 추가적인 비용, 해외기업을 차별하려는 현지 정부와 이해관계자들의 성향 등에서 발생함.
- 현지 적응 비용을 기업의 사회적 책임 활동으로 분류하면 영리성의 추구와는 배치되는 것으로 인식되어 소극적인 접근을 초래할 가능성이 크지만, 공유가치 창출 전략은 현지 적응 비용을 경제적 가치와 사회적 가치를 동시에 추구하기 위한 투자로 간주하는 적극적인 태도를 내포한다는 의미에서 보다 바람직한 것으로 판단됨.
- 이 경우, 해외건설은 단순히 시장의 외연을 확장하는 것이 아니라, 우리 건설기업들이 기업의 핵심 자원을 동원하여 친환경 상품 혹은 사회적 문제를 해결할 수 있는 상품과 서비스 등을 개발해 현지에서 경제적 가치와 사회적 가치를 동시에 창출한다면, 해당 기업과 우리나라뿐만 아니라 현지 국가의 지속가능성을 제고할 수 있는 사업 부문으로 전환될 수 있음.

4. 정부의 지원정책

■ 기존의 연구 결과⁴⁷⁾에 의하면, 2012년~2014년 동안 우리나라 12개 건설기업(갑을건설, 현대건설, 대우건설, 두산중공업, 삼성물산, 삼성ENG, 포스코건설, SK건설, 롯데건설, 현대중공업, 현대ENG, GEC)은 27개국에서 72건의 기업의 사회적 책임 활동을 수행한 것으로 조사됨.

- 대상국은 에콰도르(12건), 베트남(11건), 모로코(5건), 알제리(4건), 인도네시아(4건), 나이지리아(3건), 케냐(3건), 콜롬비아(3건), 인도(2건) 등 개발도상국뿐만 아니라 UAE(3건), 쿠웨이트(1건), 사우디아라비아(1건) 등 중동의 부유한 산유국과 싱가포르(4건), 일본(1건) 등 선진국도 포함되어 있음.
- 소수 대기업을 제외한 대부분의 건설업체들은 사회공헌활동에 대한 인식이 매우 낮은 상태이고 그나마 이뤄지고 있는 사회공헌활동도 봉사와 기부 등 단발적인 단순 공여사업 위주로 이뤄지고 있는데, 그 원인으로서는 다음과 같은 사항들이 언급됨.
- 프로젝트 단위로 이뤄지는 건설기업의 사회적 책임 활동에 지속성을 부여하기 위해서는 국제적인 혹은 현지 비영리단체와의 협업을 통해 소프트웨어 발굴과 지역 사회의 참여 도모 등을 위한 노력이 필요하지만, 안정적인 수주 물량을 확보하는 것이 쉽지 않은 해외건설시장 상황을 고려할 때, 기업의 사회적 책임 활동을 전략적으로 수행하고 비영리단체들과 협력관계를 유지하기 위해 필요한

46) L. Nachum(2015), "The Liability of Foreignness", Palgrave Emcyclopedia, https://www.researchgate.net/publication/319334959_The_Liability_of_Foreignness 참조.

47) 김민형(2014), "현지사회 기여(CSR)를 통한 해외진출 확대방안 - 해외건설 지속성장과 중장기 수익성 확보를 위한 과제", 해외건설 정책지원센터 ; 김명수(2016), "해외건설부문의 사회공헌활동(CSR) 활성화 방안 연구", 국토연구, 제88권.

전사적 차원의 전담 조직을 갖추기가 쉽지 않음.

- 해외건설부문에서 건설기업들의 사회적 공헌 활동이 건설기업의 해당국 진출이 프로젝트의 수주와 실행을 중심으로 통상 3~5년 정도의 주기로 이뤄져, 건설기업들의 글로벌 사회적 책임활동은 지속적인 사후관리가 필요 없는 단순 기부 혹은 자선 행사 위주로 이뤄지는 경향이 존재함.

■ 해외건설 부문에 도입된 공유가치 창출 전략 사례 : 선진엔지니어링의 케냐 타나델타 지역의 워터팬⁴⁸⁾ 오아시스 프로젝트(2012년)

- 케냐의 동부 반건조 지대에 위치한 타나강 지역을 대상으로, 선진엔지니어링이 타나강 지역 정부의 수자원부서 그리고 국내 비영리단체인 팀앤티와 함께 수자원을 확보하고, 교육을 통해 주민들이 유지관리업무를 주체적으로 수행할 수 있도록 한 프로젝트를 수행했음.
- 2010년을 전후해 3년 동안 지속된 극심한 가뭄으로 큰 피해를 입은 타나강 지역을 대상으로 하는 워터팬 오아시스 프로젝트의 구체적인 내용은 다음과 같음.
 - i) 우기에 내리는 빗물로 형성되는 일시적 하천의 물을 모아서 주민과 가축의 식수 또는 농업용수로 사용할 수 있도록 저수용량 2만³ 규모의 워터팬 5개를 설치하고 바이오샌드필터 정수기를 제작해 보급
 - ii) 워터팬의 계획, 건설, 운영, 유지 및 보수 등 전 과정에서 지역주민이 주체적으로 참여할 수 있도록, 운영위원회를 구성하고, 다목적 학교를 설립해 주민을 대상으로 보건위생교육과 워터팬과 바이오샌드필터 정수기의 유지보수 교육 실시
- 이 프로젝트의 기대효과는 다음과 같음.
 - i) 안전하고 안정적인 식수 확보를 통한 수인성 질병 예방과 마을 또는 부족 간 갈등 해소
 - ii) 주거지역으로부터 근거리에 위치한 식수원으로 인해 식수 확보 노동에서 해방된 여성 및 아동의 기초교육 기회 확대
 - iii) 보건위생교육 및 워터팬과 바이오샌드필터 정수기 유지관리 교육을 담당 교육기관 설치와 운영
 - iv) 워터팬의 유지·관리 업무 수행을 위한 마을 운영위원회 활성화로 주민의 자치의식 발전
 - v) 수자원 이용 인프라 구축을 통한 지역주민들의 경제력 향상

■ 건설기업들이 상기한 선진엔지니어링의 사례처럼 해외에서 공유가치 창출 활동을 하기 위해서는 다음과 같은 장치들이 필요함.

48) 워터팬은 우기에 일시적으로 형성되는 강의 물을 모을 수 있는 소규모 저수지로 댐보다 규모가 훨씬 적어 환경에 미치는 영향이 적음. 지역 사회의 노동력, 가축, 장비를 이용해 건설할 경우에는, 주민들이 주인의식을 가지고 유지보수에 참여할 수 있다는 장점이 있음. 팀앤티 공식블로그 참조.

<https://m.blog.naver.com/PostView.nhn?blogId=teamandteamint&logNo=220490606119&proxyReferer=https:%2F%2Fwww.google.com%2F>

- 건설기업들이 사회간접자본시설 구축을 이용해 공유가치를 창출하려면, 해당 사회간접자본시설 구축 프로젝트에 유지관리를 포함해서, 현지 지역사회가 주체적으로 담당할 수 있도록 하는 것이 필요함.
- 이를 위해서 해당 사회간접자본시설의 유지관리 교육에 필요한 시설물을 건립하고 지역주민과 공무원에게 교육 프로그램 그리고 주민자치 역량 강화 프로그램 등 소프트웨어를 제공하는 것이 필요함.
- 해외에 진출한 건설기업이 시설물 같은 하드웨어뿐만 아니라 유지관리에 필요한 소프트웨어를 제공하기 위해서는, 국제적인 활동을 하는 비영리단체나 현지 비영리단체 혹은 지역자치단체, 지역 사회단체 등과 파트너십이 필요함.
- 기업 내부에서는 공유가치 창출 전략을 체계적·장기적으로 추진하기 위해 업무 노하우 축적과 해외 비영리단체 혹은 지역 사회와 파트너십 유지를 전담할 부서를 설치하고 공유가치 창출 활동의 성과인 사회적 가치와 경제적 가치를 측정하고 기업의 경영관리에 반영하는 시스템을 구축해야 함.

❖ **국제개발협력은 공여국의 일방적인 프로젝트에 의해 진행되는 것이 아니라 공여국과 수원국의 파트너십을 토대로 진행되는 상호작용적 활동이라는 의미에서 공유가치 창출 개념에 부합함.**

- 개발도상국 시장에서 국내 기업들은 새로운 수요를 찾을 수 있고 대상 개발도상국은 진입하는 기업들을 통해 자본과 기술을 이전받을 수 있을 뿐만 아니라 경제성장과 사회 발전에 필요한 인프라를 확충할 수 있음.
- GE의 C2C 전략 혹은 DMIC에서 일본 정부와 기업이 구사한 전략을 본받아, 개발도상국의 경제성장과 사회 발전에 필요한 인프라와 수원국에서 공여국으로 진화한 우리나라의 고유한 경험과 지식을 혼합한 상품 패키지를 기획해서 제공하는 것이 필요함.
- 전 세계 국제개발협력의 역사에서 한국은 수원국에서 공여국으로 진화한 유일한 사례이기 때문에, 한국의 양적 및 질적 성장에 기여한 경제 발전·기술개발·교육 관련 정책 시행 및 제도적 환경 형성 과정의 노하우에 대한 개발도상국의 수요가 많음.

❖ **건설기업의 해외 공유가치 창출 활동을 활성화하기 위한 정부의 지원 방안은 다음과 같음.**

- 건설기업들의 해외 공유가치 창출 활동 사례를 발굴하고 홍보하는 것이 필요함.
- 우리 정부는 대상이 되는 개발도상국을 상대로 전방위 외교활동으로 공유가치 창출 전략의 실행하기 위한 우호적 환경을 조성하고, 공적개발원조 자금을 이용해 해당 개발도상국 정부에게 자금을 지원하며 우리 기업들을 위해서 사전 사업타당성 조사 비용을 대신 부담하는 등 적극적으로 관여해야 함.
- 국제 비영리기구, 국내 비영리기구, 현지 시민단체 혹은 지역 사회와의 네트워크를 구축해 민간기업들이 공유가치 창출 전략을 수행하는 데 필요한 네트워크 정보를 제공하거나 직접 연계시켜주는 시스템이 필요함.

IV 결론

- 기업은 이제 다른 기업과 경쟁에서 이윤 극대화를 통해서 살아남아야 하는 존재가 아님. 대신 자신과 사회의 지속가능성을 위해 노력할 뿐만 아니라 저개발국가의 빈곤을 퇴치하고 개발을 촉진하면서도, 기후변화와 다양한 동식물종 유지 같은 환경 이슈에도 노력하는 등 기업윤리를 준수해야 하는 존재로 인식됨.

- 이해관계자의 요구가 폭발적으로 증가하면서 현장에서 건설기업이 져야 하는 환경·사회적 책임에 대한 인식은 일반화되고 있으나 건설기업의 대응은 이에 미치지 못하고 있음.

- 현지 적응 비용이 부과되는 해외건설 부문에서 국내 기업의 주요 시장이자 동시에 BOP 시장의 특성을 가진 아시아, 아프리카, 라틴아메리카 등지의 개발도상국이 향후에도 중요한 시장으로 유지되기를 바란다면, 국내 건설기업은 공유가치 창출 활동을 통해, 이들 국가의 지속가능발전목표 실현에 참여해야 함.

- 하지만 현실에서 건설기업들은 자체 사회공헌팀을 운영하면서 주거시설 보수, 학교 개보수, 센터 건립, 의료봉사, 정화사업, 유네스코 문화유산 정화사업, 현금 기부, 합창단 지원, 각종 후원 등 기업의 사회적 책임 활동에 집중하고 있음.
- 기업의 경제적 부담과 기업의 경쟁력 약화를 전제함으로써 기업의 이익과 사회의 이익 간에 트레이드 오프 관계를 제도화하는 기업의 사회적 책임과는 달리, M. Porter와 M. Krame가 처음 제안한 공유가치 창출 개념은 기업 활동의 지속가능성을 담보하기 위해 노력하는 것이 결국은 사회의 문제를 해결하고 사회 발전에 기여하는 것이 될 수 있도록 기업활동을 새롭게 정의하는 것을 포함함.
- 기업의 사회적 책임 활동은 기업의 이익을 재원으로 기업의 평판과 이미지 제고를 목표로 하는 반면, 공유가치 창출 활동은 기업이 핵심역량을 동원해 새로운 경제적 가치와 함께 사회적 가치를 추구하려 하기 때문에 장기적으로 지속가능한 경영전략이 될 수 있음.

- 공유가치 창출 개념이 해외건설시장에서는 현지 적응 비용 문제를 해결하는 유용한 전략이 되려면, 건설기업과 정부의 공동 노력이 필요함.

- ① 건설기업은 상품과 서비스의 기획 및 생산에 동원할 수 있는 기술과 노하우 등 핵심역량을 활용해, 해당 개발도상국의 사회적 문제를 해결하고 지속가능한 발전 목표 달성에 기여할 수 있어야 함.
- ② 건설기업의 해외 공유가치 창출 전략이 의도한 성과를 거두기 위해서는, 해당 국가와 지역에 대한 고급 정보와 공적 개발원조 전략을 확보하고 있는 정부, 국제 개발사업에 대한 풍부한 경험을 가진 비영리단체 등 다양한 이해관계자들과 복합적인 네트워킹이 필요함.

- 공유가치 창출 전략은 포용성을 특징으로 하기 때문에 건설기업이 시공해 공급하는 생활 인프라 시설의 유지관리 과정에서 생성되는 일자리를 통해, 해당 개발도상국의 BOP 계층을 경제 영역에 참여할 수 있도록 유도하고 가치 창출 및 발전 과정에 참여할 권리를 다시 부여하는데, 이 과정에서는 현지에서 활동하는 비영리단체와 지역 사회와의 네트워킹이 중요함.
- 건설기업이 공유가치 창출 전략을 구체화하기 위해서는 정부의 개발협력 비전과 전략을 제시하는 국가협력전략(Country Partnership Strategy, CPS)을 적극적으로 참고하는 것이 필요함.

빈재익(연구위원 · jipins@cerik.re.kr)