



## 기업윤리 경영을 위한 기업의 사회적 책임(CSR)과 공유가치창출(CSV)에 대한 비교연구 사례분석을 중심으로

A Comparative Study on Corporate Social Responsibility(CSR) and Creating Shared Value(CSV) for Corporate Ethics Management - Focused on Case Analysis -

---

저자 (Authors)	김지현, 박보람 Kim, Ji Hyun, Park, Bo Ram
출처 (Source)	<a href="#">한국디자인문화학회지 24(3)</a> , 2018.9, 137-145(9 pages) <a href="#">JOURNAL OF THE KOREAN SOCIETY DESIGN CULTURE 24(3)</a> , 2018.9, 137-145(9 pages)
발행처 (Publisher)	<a href="#">한국디자인문화학회</a> The Korean Society Of Design Culture
URL	<a href="http://www.dbpia.co.kr/journal/articleDetail?nodeId=NODE07537283">http://www.dbpia.co.kr/journal/articleDetail?nodeId=NODE07537283</a>
APA Style	김지현, 박보람 (2018). 기업윤리 경영을 위한 기업의 사회적 책임(CSR)과 공유가치창출(CSV)에 대한 비교연구. 한국디자인문화학회지, 24(3), 137-145
이용정보 (Accessed)	이화여자대학교 211.48.46.*** 2020/04/29 15:39 (KST)

---

### 저작권 안내

DBpia에서 제공되는 모든 저작물의 저작권은 원저작자에게 있으며, 누리미디어는 각 저작물의 내용을 보증하거나 책임을 지지 않습니다. 그리고 DBpia에서 제공되는 저작물은 DBpia와 구독계약을 체결한 기관소속 이용자 혹은 해당 저작물의 개별 구매자가 비영리적으로만 이용할 수 있습니다. 그러므로 이에 위반하여 DBpia에서 제공되는 저작물을 복제, 전송 등의 방법으로 무단 이용하는 경우 관련 법령에 따라 민, 형사상의 책임을 질 수 있습니다.

### Copyright Information

Copyright of all literary works provided by DBpia belongs to the copyright holder(s) and Nurimedia does not guarantee contents of the literary work or assume responsibility for the same. In addition, the literary works provided by DBpia may only be used by the users affiliated to the institutions which executed a subscription agreement with DBpia or the individual purchasers of the literary work(s) for non-commercial purposes. Therefore, any person who illegally uses the literary works provided by DBpia by means of reproduction or transmission shall assume civil and criminal responsibility according to applicable laws and regulations.

기업윤리 경영을 위한 기업의 사회적 책임(CSR)과 공유가치창출(CSV)에 대한  
비교연구  
-사례분석을 중심으로-

김지현 · 박보람\*

홍익대학교 국제디자인전문대학원 디자인경영학과 석사과정  
홍익대학교 국제디자인전문대학원 디자인경영학과 교수\*

A Comparative Study on Corporate Social Responsibility(CSR)  
and Creating Shared Value(CSV) for Corporate Ethics Management  
-Focused on Case Analysis-

Kim, Ji Hyun · Park, Bo Ram\*

Master's Course, Dept. of Design Management, IDAS, Hongik University  
Professor, Dept. of Design Management, IDAS, Hongik University\*

This work was supported by 2018 Hongik University Research Fund.

투고일자:20180729, 심사일자:20180731, 게재 확정일자:20180910

Journal of the Korean Society of Design Culture  
한국디자인문화학회

## 목차

## Abstract

## 국문초록

## I. 서론

## I.1. 문제의 제기 및 연구 목적

## I.2. 연구 범위 및 논문의 구성

## II. 이론적 논의

## II.1. 기업윤리와 윤리적 소비가치

## II.2. 사회적 책임활동(CSR)

## II.3. 공유가치창출(CSV)

## II.4. 사회적 책임활동과 공유가치창출 관계

## III. 사례연구 분석

## III.1. 사회적 책임활동(CSR) 사례연구

## III.2. 공유가치창출(CSV) 사례연구

## IV. 결론

## Reference

## Endnote

## Abstract

As the Social Networking System (SNS) has developed, sharing of customer's experiences has become the main motivation for purchasing products. The Corporate Ethics Management has become an important element for creating the brand image. The purpose of this study is to compare and analyze CSR (Corporate Social Responsibility, CSR) and CSV (Creating Shared Value, CSV) for Corporate Ethics Management. Based on the results of the Harvard Business Review published in December 2006 and January 2011, each sample was analyzed with "Social and Environmental Value Integrity Activities - CSR" and "In Strategies for Corporate Profit Maximization - CSV". The criteria of cases were selected with 'Maintained for more than 3 years' to research and study for consumers responses.

Through example analysis, CSR and CSV are in the same line as economic creation, but CSR and CSV can be divided into CSR and CSV depending on whether the pursuit of profit maximization is before and after. In conclusion, it can be concluded that the development of continuous technology and service should be demanded.

## 국문초록

SNS(Social Network System)의 발달로 구매자의 사용경험 공유가 제품의 주 구매 동기가 되고 있는 현시점에서 기업의 투명한 경영 활동은 브랜드의 이미지를 구성하는 중요한 요소로 자리 잡게 되었다. 이에 본 연구는 기업윤리 경영을 위한 기업의 활동 중, 기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility, 이하 CSR)과 공유가치창출(Creating Shared Value, 이하 CSV)의 사례 분석을 통해 둘을 비교연구하고, 지속 가능한 기업윤리경영에 대한 방향성을 연구하는 것을 목적으로 한다. 연구방법으로는 CSR과 CSV의 사례 중, 하버드 비즈니스 스쿨(Harvard Business School)의 마이클 유진 포터(Michael Eugene Porter)와 FSG의 공동창업자 마크 R. 크레이머(Mark R. Kramer)가 2006년 12월과 2011년 1월에 하버드 비즈니스 리뷰에 발표한 내용을 토대로 '한정된 기업 예산을 통한 사회적 책임활동 - CSR'과 '기업의 이윤 극대화를 위한 전략 내에 사회적, 환경적 가치 통합 활동 - CSV'에 따라 각 예시를 각각의 목표 가치의 관점 하에 분석하였다. 사례 선정 기준은 '국내·외 대기업에서 진행하고 있으며 3년 이상 지속적으로 유지된 활동을 기준'으로 선정하여 소비자들의 반응을 연구할 수 있도록 연구 범위를 정하였으며, 이를 토대로 기업이 나아가야 할 기업윤리 경영 방법을 결론으로 논하고자 하였다.

예시 분석을 통해 CSR과 CSV는 경제적 창출이라는 명목상 둘은 동일 선상에 있다고 볼 수 있으나, 이익 극대화 추구가 선행되는지에 따라 CSR과 CSV로 나눌 수 있다. 또한 '한정된 기업 예산을 통한 사회적 책임활동 - CSR'과 '기업의 이윤 극대화를 위한 전략 내 사회적, 환경적 가치 통합 활동 - CSV'의 분류 기준을 토대로 브랜드 연상 시 CSV 기업이 CSR 활동 기업에 비해 모회사(母會社)와의 브랜드 독립성이 높음을 알 수 있었다. 또한 기업의 지속가능한 활동으로 유지하기 위해서는 끊임없는 기술과 서비스의 발전이 요구되어야 함을 결론으로 도출할 수 있다.

## Key Words

Corporate Ethics Management(기업윤리 경영), CSR(사회적 책임활동), CSV(공유가치창출)

## I. 서론

## I.1. 문제의 제기 및 연구 목적

브랜드의 이름만으로도 판매가 원활히 이루어졌던

시장의 움직임이 달라지고 있다. SNS(Social Network Service. 이하 SNS)의 발달로 구매자의 사용경험 공유가 주 구매 동기가 되고 있는 현 시점에서, 구매자의 경험이 제품의 생산 전반에 가장 중요한 요소로 자리 잡았으며, 이에 따라 기업들은 브랜드 리스크 관리의 초점을 맞춰 전략을 세우며 대응하고 있다.

기업윤리(Business Ethics)란 ‘기업이라는 특수한 사회와 구성원들에게 적용되는 일련의 도덕적 원칙 또는 가치(A Set of Moral Principles or Values)’라고 정의할 수 있지만, 기업의 투명한 경영활동이 브랜드 이미지에 포함되는 현대 사회에서 기업윤리는 실제 미국 MBA 스쿨의 약 90%가 기업윤리를 수강과목으로 개설하고 있을 정도로 단순 원칙 또는 가치가 아닌 경영의 필수 요소로써 자리 잡게 되었다. (대한상공회의소, 2007)

2012년 대한 상공회의소 설문조사에 따르면, 72.9%의 응답자가 가격, 품질의 조건이 같다면 윤리적 가치가 있는 제품을 구매 하겠다고 답했으며, 그중 44.8%의 응답자는 윤리적 가치가 있는 제품에 5% 이상의 웃돈을 지불할 의사가 있다고 답하였다. (홍은실, 신효연, 2011; 문혁, 2013)

따라서 본 논문에서는 기업윤리 경영을 위한 기업의 활동 중, 기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility. 이하 CSR)과 공유가치창출(Creating Shared Value)의 관계에 대해 알아보고 해당 사례를 열거하여, 지속가능한 기업윤리 경영에 대한 방향성을 연구하고자 한다.

## 1.2. 연구 범위 및 논문의 구성

본 논문의 구성은 서론에서 연구의 배경과 목적, 본론 중 이론적 논의에서 기업윤리의 정의와 기업윤리의 필요성을 논하고자 한다. 이를 바탕으로 본격적으로 기업 윤리경영을 위해 사회적 책임활동(CSR)과 공유가치창출(CSV)의 사례를 분석, 이를 비교하며 결과적으로 효과적인 브랜딩을 위한 기업의 발전 방안과 향후 연구 보완 방향이 결론에서 다루어질 것이다.

## II. 이론적 논의

### II.1. 기업윤리와 윤리경영

#### 1. 기업윤리의 정의와 윤리경영

앞에서도 언급했듯이 기업윤리(Business Ethics)란 ‘기업이라는 특수한 사회와 그 구성원들에게 적용되는 일련의 도덕적 원칙 또는 가치(A Set of Moral Principles or

Values)’라고 정의할 수 있다. 윤리란 외적 강제력을 갖는 법률이 아닌 만큼, 관련 규정에 대해 특정 원칙을 강요할 수 없으니 기업윤리란 기업과 구성원들이 찾아내고 공유하기 위해 노력해야 할 대상이다. 각 기업의 재량으로 생각되었던 기업윤리가 재무이론이나 마케팅과 마찬가지로 학습하고 개발되어야 하는 경영관리의 대상이 되고 있다.

이러한 흐름에 맞춰 국내,외 다수의 기업들이 기업 윤리를 기업과 기업의 구성원들에게 적용함으로써 경쟁우위를 확보해 나가는 경영 전략인 윤리경영(Ethic Management) 체계를 도입하고 있다. 이를 더욱 구체적으로 이야기하면, ‘경영활동의 옳고 그름을 판단하는 규범적 기준을 사회의 윤리적 가치체계에 두는 경영방식’으로 이해할 수 있을 것이다.

디자인 경영으로 브랜드 이미지를 짧은 시간에 획기적으로 제고한 정태영 현대카드 회장이 디자인만큼 브랜드에 중요한 영향을 미치는 요소로 강조하는 것도 ‘윤리 경영’이다. 지위 고하를 막론하고 윤리적 탈선에 대해서는 절대로 관용을 허용하지 않는 무관용 정책을 고수하고 있다. 윤리경영의 글로벌 스탠다드로 꼽히는 GE의 잭 웰치(Jack Welch) 전 회장은 “변하지 않았고, 결코 변하지 않을 것은 GE의 핵심적 가치인 정직과 신뢰성”이라고 말했다.

그러나 최근의 갑질 논란에서도 볼 수 있듯이, 기업의 대부분이 윤리 경영을 경영의 중요한 덕목으로 내세우고 있음에도 소비자들의 체감할만한 수준에는 미치지 못하는 것이 현실이다. 그만큼 대중과 소비자가 기업에게 요구하는 윤리적 수준도 시간이 지날수록 높아지고 있으며 기업의 윤리 경영이 이를 따라가지 못하고 있다. 브랜드 이미지의 측면에서, 기업의 윤리 경영이 소비자의 눈높이에 부합하는 동시에 소비자 커뮤니케이션 언어로 전환될 수 있어야 하는 이유가 바로 여기에 있다.

#### 2. 윤리적 소비와 소비윤리

윤리적 소비는 공정무역 운동을 포함한 소비자 운동으로써 공정거래 제품 기부와 소비로 구분할 수 있다.<sup>1)</sup> 국외 연구에서도 윤리적 소비란, 최소의 비용으로 최대의 효용을 추구하는 기존의 합리적 소비에서 나아가 오늘날 사람들의 구매 결정은 제품의 가격, 품질 평가뿐만 아니라 사회규범이나 도덕적 가치를 함께 반영하는 것을 일컬었다. (Co-Operative Bank Report. 2011) 이상의 연구로부터 도출하는 윤리적 소비란, 개인의 도덕적, 윤리적 믿음에 근거하여 자신의 직접적인 이익을 넘어, 타인이나 사회, 자연과 같은 전체 환경에 미치는 영향을 고려하는 소비라고 정의할 수 있다.

하지만 위의 개념은 소비 윤리와 혼용되어지는데, 여기서 소비윤리란 기업경영, 광고, 마케팅 활동에 대한 비판적 시각에서 출발하여, 사회구성원으로써 개개인이 사회의 도덕적인 원칙이나 가치체계에 기초를 두고 판단하여 소비 행동에 대해 잘잘못을 판단하는 기준이며, 윤리적 소비와 소비 윤리의 구분은 능동적인 실천 영역의 차이를 둘 수 있다. 소비 윤리는 소비자로서 지녀야 할 도덕적인 기준으로 윤리적 소비 행동의 기저로 작용한다. 나아가 윤리적 소비는 소비 윤리로부터 나아가 타인이나 사회의 책임으로부터 능동적인 실천 영역을 넓히는 개념일 것이다.

이에 종합하자면 윤리적 소비는 그린 소비, 친환경 소비, 녹색 소비, 사회 책임적 소비와 혼용되어 사용되고 있으며, 이는 윤리적 소비 영역의 한 부분으로서 윤리적 소비의 범위 내 개념을 함께한다.

### 3. 윤리적 소비의 영향 요인

기존 연구에서 다루어진 윤리적 소비의 영향 요인들을 소비 행위에 있어 행위자 자신의 이익보다는 다른 사람에게 유익함을 제공하고자 선택하는 행동(Schwartz, 1990)인 이타주의적 가치와 이에 대응하는 특정 행위를 통해 자신의 가치관이나 신념, 의식 수준 등 겉으로 드러나지 않는 자신의 특성을 드러내고자 하는 성향인 자기 표현적 가치, 성별, 연령, 자녀, 종교, 학력, 소득 등과 같은 인구사회학적 요인으로 크게 분류할 수 있다.4) Ajzen & Fishbein(1980)에 따르면 인간의 행동을 예측하는데 있어 태도는 매우 중요한 변수이며, 이는 소비자의 구매 의사 결정에도 다방면으로 영향을 미친다. 윤리적 소비는 이타적이며 그와 관련된 소비가치 및 사회심리학적 특성 변수가 작용한다.

## II.2. 사회적 책임활동(CSR)

### 1. 사회적 책임활동 정의와 변화

기업의 이미지와 브랜드 연상이 소비자 구매의사 결정에 주가 되는 시점에서 소비자들은 기업에 사회 기여도를 주목하며 이를 통해 브랜드를 연상하기 시작했다. 기업의 사회적책임(Corporate Social Responsibility: CSR)은 넓은 의미에서는 이윤의 극대화를 위한 경제적 책임, 윤리경영을 위한 법적 책임 및 윤리적 책임, 그리고 기업 예산 내 사회공헌을 위한 자선적 책임을 모두 포함하는 것으로 판단할 수 있다. 반면에 좁은 의미에서는 공익활동, 기부협찬활동, 환경보호, 소비자 보호, 지역 문화 활동 등을 제한적으로 지칭한다고 볼 수 있다.<sup>2)</sup>

다소 광범위하고 모호한 경계를 가지고 있는 개념 이기는 하지만, 일반적으로 기업이 상품과 서비스를 통해 이익을 획득하는 영역을 넘어 사회에 대한 책임을 다하여야 한다는 것으로, 곧 기업은 관련되어 있는 이해관계자들뿐만 아니라 다양한 계층의 소비자들에게도 관심을 기울여야 함을 강조한다.

CSR은 지속가능성에 대한 기업의 고민을 필두로 단순한 '책임'의 관점에서만 보는 것이 아니라 미래에도 기업과 브랜드의 '존속' 관점에서 인식되어야 한다. 사회와의 조화로운 성장을 무시한 채, 어떠한 방식으로든 이윤 창출에만 집중된 철학을 가진 기업은 더 이상 지속가능성을 보장할 수 없는 시대가 된 것이다.

### 2. CSR 활동의 특성과 유형

기업이 브랜드의 '존속' 관점으로 지속가능한 성장을 하기 위해서는, 경영 전략 안에 CSR의 요소들을 통합시켜야 한다.

CSR의 유형에 대한 연구는 1950년부터 지금까지 꾸준히 연구되어 오고 있지만 연구자나 연구 집단의 필요에 따라 각각 다양하게 분석되었고, 학자들마다 제시하는 기준이 다르다. 여러 유형 가운데 가장 일반적으로 많이 사용되는 것은 캐롤(Carroll, 1991)이 제시한 네 가지 유형이며, (Fig. 1 참조) 이를 피라미드식으로 구성하여 계층적 차원에서 CSR의 세부 유형들을 살펴보았다. 이는 각 계층이 서로 보완되며, 연결되고 있음을 보여준다.

경제적 책임(Economic Responsibility)이 가장 하단에 위치하고 있는 것은 경제적 책임이 CSR차원의 첫 번째 단계이며 가장 중요하다는 것을 의미한다. 즉 경제적 책임은 기업이 가장 기본적으로 가져야 하는 책임으로, 기업이 사회의 기본 경제 단위로써 사회에 필요한 제품과 서비스를 생산할 의무가 있다는 것을 말한다. 법률적 책임(Legal Responsibility)은 두 번째로 중요시 되는 차원으로써 기업이 경제적 임무를 수행할 때, 사회가 정해져 있는 법적 제도의 규정 내에서 이루어져야 한다는 것이다. 세 번째로 우선시 되는 3단계인 윤리적 책임(Ethical Responsibility)은 법으로 규정되어 있지는 않지만 기업이 사회의 일원으로서 요구되는 올바른 도덕적인 행동과 활동을 의미한다. 마지막 4단계에 있는 자선적 책임(Philanthropic Responsibility)은 기업이 반드시 저야 할 책임이 아니라 사회 자원을 사용하고 이 익을 추구하는 동시에 사회에 대한 자발적인 자선 의무를 가리킨다. 캐롤(Carroll, 1991)은 제시했던 피라미드적인 모형을 통해 하위단계의 경제적 책임의 완수가 없이는 진정한 의미에서 상위단계의 자선적 책임이 수행될 수 없다는



점을 강조하고 있다. 또한 경제적, 법률적, 그리고 윤리적 책임의 완전한 수행이 없이는 아무리 많은 자선적 책임 활동을 하더라도 사회구성원들이 그 자선활동의 동기를 의심하게 되어 그에 따른 긍정적인 효과를 거둘 수 없게 된다는 것이다.<sup>5)</sup>



출처: Carroll, "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders", *Business Horizons*, 34(4), p.39, 1991.

Fig. 1. Carroll(1991)의 CSR 피라미드 모형

## II.3. 공유가치창출(CSV)

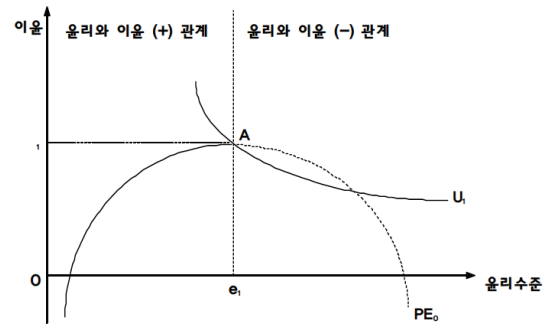
### 1. 공유가치창출 개념

마이클 유진 포터(Michael Eugene Porter)와 마크 R. 크레이머(Mark R. Kramer)는 CSR을 사회적 문제점을 해결하는 수준으로만 보지 말고 사회와 기업이 공유하는 가치를 만드는 새로운 패러다임으로 접근할 필요가 있다고 지적하면서 '공유가치창출(Creating Shared Value, CSV)'이라는 개념을 제안했다. 이들은 사업과 사회를 따로 떼어놓고 CSR 활동을 할 경우 실질적으로 좋은 기회와 가능성을 놓치게 되기 때문에 공유 가치에 근거하여 사업 결정과 사회적 정책 결정을 하여 사회와 기업이 상호 보완적인 관계가 되어야 한다고 강조했다.<sup>6)</sup> 예를 들면, 음식물 쓰레기가 세계적으로 문제가 되고 있는 상황에서 모양이 좋지 않은 채소와 과일을 새로운 상품으로 만들어 사회 문제를 해결하고 기업의 재고 관리 또한 피할 수 있다면 새로운 시장과 기업 브랜드 이미지를 동시에 잡을 수 있을 것이다.

### 2. 공유가치창출 전략

재화를 소비하는 소비자가 '재화 1단위 당 추가적으로 얻는 효용의 증가분(한계효용)'이 점점 줄어드는 체감현상인 한계효용체감의 법칙을 무차별곡선에 대입시켜 보면, 소비자는 일정 윤리수준을 지나면 재화

의 대한 요구가 감소하며, 기업은 이에 대한 이윤 창출의 한계성을 갖게 된다.(Fig. 2 참조)



출처: 대한상공회의소, "윤리경영 딜레마, 사례와 해법", 연간보고서, p.8, 2007.

Fig. 2. 기업윤리와 이윤의 상생

기업 이윤과 윤리수준을 모두 증가시키기 위해서는 PE0가 계속 우상향하는 방법밖에 없으며, 이는 곧 끊임없는 기술의 발전으로 볼 수 있다.

국내 소셜다이닝 플랫폼 '집밥'을 예로 들면, '전 국민 한 식구 되기 프로젝트'로 함께 지정된 장소에서 식사를 나누며 친목을 도모하는 플랫폼 서비스이다. 2012년 3월 첫 출시 당시 선풍적인 인기를 끌며 임팩트 투자 유치에 성공하였지만, 모임 그 이상의 서비스 제공 부재와 예약 당일엔 나타나지 않는 노쇼(No-show)의 대한 이윤 급감을 이유로 2018년 5월 서비스를 종료하였다.

## II.4. 사회적 책임활동과 공유가치창출 관계

마이클 유진 포터(Michael Eugene Porter)와 마크 R. 크레이머(Mark R. Kramer)는 CSV가 CSR에서 한 단계 진화한 개념 보다는, CSV가 CSR 대부분의 개념을 포함하고 있다고 논하고 있다.(Table 1 참조)

Table 1. 마이클 유진 포터(Michael Eugene Porter)와 마크 R. 크레이머(Mark R. Kramer)가 2011년 제시한 CSR과 CSV의 차이점

	CSR	CSV
목표 가치	선한 일을 하기 위한	경제적이면서 동시에 사회적인 가치를 창출
핵심 개념	기업, 자선, 지속가능성	기업과 지역사회 공동 가치
경제적 이익과의 관계	이익 극대화와 별개의 것	이익 극대화가 본질
사례	공정 무역	가치 사슬의 재조정

출처: 최석진, "국내 기업의 CSR에서 CSV로 전략 변화 연구: 삼성전자가 사회공헌 활동을 중심으로", 고려대학교 석사학위논문, p.11. 2017.

표에서처럼 CSR의 목적이 ‘선한 일을 하기 위함’이었다면 CSV의 목적은 ‘선한 일과 이윤을 동시에 추구’ 하는 것이다. 이는 다른 개념으로 보기 보다 기존의 가치의 연장선상에 있다고 볼 수 있다. (최석진, 2017)

### III. 사례연구 분석

#### III.1. 사회적 책임활동(CSR) 사례연구

앞서 마이클 유진 포터(Michael Eugene Porter)와 마크 R. 크레이머(Mark R. Kramer)가 제시한 CSR과 CSV의 차이점(표 3)에서 CSR 사례 연구 시 사용할 대표적인 단어는 ‘자선’, ‘이익 극대화 및 별개’, ‘지속가능성’이다. 이는 CSR이 CSV와 별개의 개념이 아닌, 연장선상에 있다는 전제하에 두 이론 모두 ‘지속가능성’의 성질을 가지고 있지만, ‘이익 극대화’와 ‘자선’의 차이점을 두고 있음에 다음과 같이 사례연구를 진행하고자 한다.

##### 1. 금융 지식을 이용하여 소외지역에 서비스를 전달하다: 바클리스(Barclays)

영국에 본사를 둔 글로벌 금융 서비스 기업 바클리스(Barclays Bank)는 영국 내 빈곤 지역에 거주하는 약 844,000명 국민에게 Cash Card Account를 제공하였으며, Money Skills 프로그램을 통한 취약계층 개인 금융관리 자문을 도우며, 아프리카, 아시아, 남아메리카에 걸쳐 미소금융 지원을 통해 금융 취약 계층에 서비스를 제공하였으며, 아프리카에 AIDS/HIV 도움 관련 프로젝트 인력지원을 통하여 국내외적으로 CSR 활동을 펼치고 있다.(Fig. 3 참조)



출처: <https://blog.ebiquity.com/> (2011.11.01)

Fig. 3. Barclays 봉사현장

##### 2. 공정무역 원두 사용: 스타벅스(Starbucks)

스타벅스(Starbucks) 계열사인 커피 트레이딩 컴퍼니(Coffee Trading Company)는 모든 커피가 좋은 품질 기술과 친환경 방식에 의해 재배될 수 있도록 관리해오고 있다. 이를 위해 전 세계 농가들과 장기적인

유대관계를 유지하고 있으며, 2000년부터 공정 무역을 통해 원산지로부터 양질의 원두를 구매해왔다. 2012년에는 단일기업으로서 전 세계 최대 구매 물량인 4천 450만 파운드(약 2천 20kg)의 공정무역 커피를 구매해 세계 최대의 공정무역 원두구매 업체가 되었다.

스타벅스(Starbucks)는 모든 커피 원두를 윤리 거래 및 친환경 재배 조건을 충족하는 방식으로 구매하는 것을 목표로 Fig. 4와 같이 유기농 원두와 초콜릿 등 다양한 상품 개발을 진행하고 있다.



출처: <http://www.ekn.kr/news/> (2015.01.12)

Fig. 4. 공정무역 커피와초콜릿

##### 3. ‘옷의 힘’을 통해 다양한 사회문제를 해결하다:

###### 유니클로(Uniqlo)

1974년 일본에서 설립된 캐주얼 의류 업체인 유니클로(Uniqlo)는, ‘좋은 세상을 만드는 Uniqlo Sustainable’ 슬로건 하에 다양한 비즈니스 모델을 통해 사회문제를 해결한다. 이 중, ‘그라민 유니클로(Grameen Uniqlo)’는 2011년 방글라데시에서 그라민은행 그룹과 함께 설립한 소셜 비즈니스로써, 방글라데시에서 생산된 유니클로(Uniqlo)로 의류를 방글라데시 여성만이 판매할 수 있게끔 하여 빈곤, 위생, 교육 등의 사회적 과제를 해결한다. 이는 현지인에 의해 운영되는 사이클, 즉 소셜 비즈니스를 통해 진행되는데, 유니클로(Uniqlo)는 상품과 마케팅 전략을 기획하고, 파트너십(Partnership)을 맺은 현지 공장은 소재와 인력을 조달하며, 상품 가격 또한 빈곤층이 구매 가능한 가격으로 책정된다. 수익금은 해당 사업에 재투자되어 더 많은 고용을 창출한다.(Fig. 5 참조)



출처: [www.uniqlo.com/kr/sustainability/socialbusiness/](http://www.uniqlo.com/kr/sustainability/socialbusiness/) (2018.06.20)

Fig. 5. 그라민 Uniqlo

### III.2. 공유가치창출(CSV) 사례연구

앞서 마이클 유진 포터(Michael Eugene Porter)와 마크 R. 크레이머(Mark R. Kramer)가 CSR과 CSV의 차이점(표 3)에서 CSV 사례 연구 시 사용할 대표적인 단어는 ‘경제적’, ‘사회적인 가치’, ‘지속가능성’이다. CSR이 CSV이 연장선상에 있다는 전제하에 앞서 CSR 사례 연구 시 이야기 하였던 ‘지속가능성’과 함께, ‘경제적’이어야 하며 ‘사회적인 가치’를 갖고 있어야 하는 전제를 두고 다음과 같이 사례연구를 진행하고자 한다.

#### 1. CJ와 중소기업이 만나 상생 구조를 만든다:

##### 즐거운 동행

‘즐거운 동행’은 2011년부터 시작된 CJ의 대표적인 CSV 프로젝트로, CJ 제일제당이 보유한 생산 관련 핵심역량을 활용해 중소기업에 지원하고, 나아가 식품 원료 수급에 바람직한 사업 구조를 만드는 것이 핵심이다. 이를 통해 CJ 제일제당은 중소기업으로부터 양질의 생산품과 기업 경쟁력까지 강화할 수 있게 되었다. 이를 통해 2015년 기준 600억 원 매출 달성과 함께 2016년 동반성장지수 최우수 등급을 획득하기도 했다. 대표적인 사례로 CJ 제일제당과 떡류 전문기업 ‘미정’이 함께 만든 떡볶이 제품 ‘밀당의 고수’는 CJ제일제당의 브랜드 개발 및 홍보 마케팅, 영업 인프라와 ‘미정’의 떡과 소스를 만드는 노하우를 바탕으로 기존 2,160분 소요되었던 떡 가공시간을 24분으로 줄이는 효율성과 함께 출시된 지 1년 만에 80억 원 매출성고도 올릴 수 있었다.<sup>9)</sup> (Fig. 6 참조)



출처: <http://www.cj.co.kr/cj-kr/brands/together> (2018.09.03)

Fig. 6. CJ제일제당 즐거운 동행 프로젝트

#### 2. 업사이클 패션 브랜드: 레코드(Re:Code)

코오롱에서 런칭한 브랜드로써, 판매하다 남은 재고의 대해 3년이 지나면 소각하게 하는 과정에서 엄청난 환경오염과 재고처리 연간 비용이 발생하는 부분에 대해 재고들을 다시 해체하여 디자인하는, 업사이클 (Up-Cycle) 브랜드를 개발하게 되었다. 자연의 가치가 돌아온다는 의미를 담아 한자의 “돌아올 래(來)”

를 사용하여 “레코드”로 네이밍 하였으며, 환경오염과 사회적 문제를 자각하고 패션이라는 분야에 새로운 방향성을 제시하고 있다.(Fig. 7 참조)



출처: <http://www.sportsq.co.kr/news/> (2014.04.22)

Fig. 7. 레코드 업사이클 제품

#### 3. 전기자동차 개발을 통해 에너지 고갈 문제를 해결하다: 테슬라(TESLA)

테슬라는 2003년 마틴 에버하드(Martin Eberhard)와 마크 타페닝(Marc Tarpenning)가 페이팔 최고 경영자이던 엘론 리브 머스크(Elon Reeve Musk)의 투자를 받아 창업한 미국의 전기 자동차 회사이다. 휘발유와 경유차로 인한 환경오염과 에너지 고갈에 대한 문제 해결을 위해 전기 자동차를 개발하였으며, 예약 구매 시작 후 3일 만에 25만 명이 예약을 진행하였다. 테슬라는 단순 전기자동차의 브랜드를 넘어 이윤과 공익을 함께 추구하는 기업의 대표적인 기업사례가 되었다. (Fig. 8 참조)



출처: [https://www.tesla.com/ko\\_KR/](https://www.tesla.com/ko_KR/), (2017.02.27)

Fig. 8. TESLA 제품

### IV. 결론

본 연구는 지속가능한 윤리경영을 위해 기업의 사회적 책임(CSR)과 공유가치창출(CSV) 간 관계를 알아보고, 사례 연구를 통해 사회에 미치는 영향에 대해 알아보려고 하였으며, 이론적 논의에서 제시한 ‘마이클 유진 포터(Michael Eugene Porter)와 마크 R. 크레이머(Mark R. Kramer)의 CSR과 CSV의 차이점’ 표를 기본으로 하여, 위의 CSR과 CSV의 사례들을 비교 분석 하면 Table 2와 같다.



Table 2. 사례연구, 분석을 통한 CSR과 CSV의 차이점

	CSR	CSV
목표 가치	기업 이미지 제고 및 선한 일을 하기 위함	경제적, 사회적 가치를 동시 창출
핵심 개념	기업, 자선, 지속가능성	기업과 지역사회 공동 가치
경제적 이익과의 관계	이익 극대화와 별개의 것	이익 극대화가 본질
모회사(母會社)와의 브랜드 독립성	계층적 존속 관점으로 관리하므로 브랜드 연상 시 모회사(母會社)의 이미지가 강함.	전략 내 경제적, 사회적 가치 창출 이므로 모회사(母會社)와 별도 브랜드로 연상 됨.
사례	바클리스 봉사활동, 스타벅스 공정무역 원두, 그라민 유니클로	인터마르쉐, 레코드, 베이베터

기업 이미지 제고를 통해 장기적인 경제적 이익을 창출하는 CSR과 사회적 가치 창출을 통해 경제적 이익을 창출하는 CSV는 경제적 창출이라는 명목 상 동일 선상에 있다고 볼 수 있으나, 이익 극대화 추구가 경영 차원에서 선후가 되는 지에 따라 CSR과 CSV는 차이점을 찾을 수 있다. 또한 CSR은 캐롤(Carroll, 1991)이 제시한 피라미드 중 경제적 책임, 법률적 책임, 윤리적 책임, 자선적 책임 중 최상위에 해당하는 부분으로 브랜드 연상 시 모회사(母會社)와의 연상 독립성이 CSV 기업에 비해 강함을 알 수 있다.

SNS를 통한 활발한 의견 공유가 곧 브랜드 연상과 동일시가 되는 현 시대에서, 사용자는 기업에게 단순한 이익이나 마케팅을 위한 기업이 아닌 공생발전과 상생경영을 통한 사회적 책임(Corporate Social Responsibility: CSR)을 요구한다. CSR과 CSV 활동이 단순한 봉사 차원의 기업 마케팅에서 끝나지 않고 지속가능성을 갖게 하려면, 사회문제 해결이 곧 장기적 차원에서 기업의 이윤과 직결될 수 있도록 기업 내부 연구 시설이 갖춰져야 할 것이며, 정부, 민간단체 등 다양한 이해관계자들의 폭넓은 참여와 지속적인 투자 또한 이루어져야 할 것이다.

비즈니스의 환경에서 어떠한 소통이 세상과 사용자들의 삶에 유익함을 줄 수 있는지를 고민할 때, 그들이 전하는 메시지는 사회와 삶을 더욱 변화시킬 수 있는 강력한 도구로 남게 될 것이다. CSR과 CSV의 연구 자료가 미흡해 본 시점에서 본 논문이 관련 연구에 도움이 되기를 바래본다.

## Reference

- [1] 굴함, “윤리적 소비와 윤리적 상품 구매행동에 관한 이론적 고찰”, 경남과학기술대학교 석사학위논문, 2016.
- [2] 김난도, 『트렌드 코리아 2017』, 미래의 창, 2016.
- [3] 김남규, “브랜드 연상이 브랜드 동일시, 기업 동일시, 고객 충성도에 미치는 영향”, 청주대학교 박사학위논문, 2013.
- [4] 김영신, “공정무역 소비 연구의 현황과 과제”, 소비자정책교육연구, 12(1), 2016.
- [5] 김예정, “통합적 모형을 활용한 기업의 CSR활동에 관한

연구”, 위덕대학교 박사학위논문, 2015.

- [6] 김재균, “CSV 활동에 대한 진정성과 적합성이 브랜드 자산, 브랜드 태도 및 구매의도에 미치는 영향: 윤리적 소비 성향의 조절 효과”, 제주대학교 석사학위논문, 2016.
- [7] 김재현, “착한 소비자의 윤리적 소비행동에 영향을 미치는 요인에 관한 질적연구”, 연세대학교 석사학위논문, 2008.
- [8] 김형중, “청소년의 소비윤리 의식에 관한 연구: 천안, 아산지역의 중·고생을 중심으로”, 공주대학교 석사학위논문, 2011.
- [9] 노정희, “CSR활동이 기업 가치에 미치는 영향: CSR성과와 재무적 제약과의 관계를 중심으로”, 부산대학교 석사학위논문, 2014.
- [10] 대한상공회의소, “윤리경영 딜레마, 사례와 해법”, 연간 보고서, 2007.
- [11] 마크 고베, 『감성브랜딩 시민브랜딩』, 김앤김북스, 2006.
- [12] 문혁, “윤리적 소비의 유형화와 영향 요인에 관한 연구”, 서울대학교 석사학위논문, 2016.
- [13] 문동진, “브랜드 개성이 소비자태도에 미치는 영향에 관한 연구”, 서울대학교 석사학위논문, 1999.
- [14] 박나량, “사회적기업상품에 대한 소비자의 구매지속의도에 관한 연구”, 서울대학교 석사학위논문, 2011.
- [15] 박성규, “국내외 CSV 추진 현황과 발전 과제: 해외 성공사례 및 국내 50대 기업 현황 분석”, 경희대학교 석사학위논문, 2015.
- [16] 박종철, “한국형 기업의 사회적 책임활동 측정을 위한 척도 개발 연구: 소비자 인식을 중심으로”, 한국마케팅저널, 12(2), 2010.
- [17] 박창순, 『공정무역 세상을 바꾸는 아름다운 거래』, 시대의 창, 2015.
- [18] 박찬정, 『브랜드 3.0: 소비자가 브랜드를 만드는 시대』, 지식노마드, 2015.
- [19] 배희정, “선진국의 경험이 한국의 공정무역에 주는 시사점”, 숙명여자대학교 석사학위논문, 2009.
- [20] 성경식, “사회적 외식기업에 대한 브랜드 연상이 관계 품질 및 충성도에 미치는 영향: 윤리적 소비성향의 조절효과분석”, 연세대학교 석사학위논문, 2015.
- [21] 성영아, “마켓 3.0 환경에서 브랜드 리스크 관리 플랫폼과 운영 전략에 관한 연구”, 단국대학교 박사학위논문, 2015.
- [22] 송자은, “CSR(Corporate Social Responsibility) 구현을

위한 디자인 마케팅 커뮤니케이션 전략에 관한 연구”, 이화여자대학교 석사학위논문, 2009.

[23] 왕옌, “기업의 CSR활동이 기업명성 및 소비자의 태도에 미치는 영향 분석: 중국 식품 기업의 위기 전·후 대비를 중심으로”, 경희대학교 석사학위논문, 2016.

[24] 이건희, “소비자 - 기업 동일시가 소비자의 제품평가에 미치는 영향에 관한 연구”, 인하대학교 석사학위논문, 2004.

[25] 주하나, “브랜드 명성에 따른 윤리적 제품의 구매태도와 구매의도 연구: 대학생 소비자를 중심으로”, 서울대학교 석사학위논문, 2015.

[26] 최영민, “한국의 공정무역 발전방안에 관한 연구: 공정무역인증시스템 분석을 중심으로”, 성균관대학교 석사학위논문, 2014.

[27] 최석진, “국내 기업의 CSR에서 CSV로 전략 변화 연구: 삼성전가 사회공헌 활동을 중심으로”, 고려대학교 석사학위논문, 2017.

[28] 최원주, 『브랜드 커뮤니케이션』, 커뮤니케이션북스, 2014.

[29] 후지이 다케시, 『CSV 이노베이션』, 한연, 2016.

[30] KOTRA, “주요국 기업의 CSR 활동 사례”, Global Issue Report, 10-009, 2010.

[31] Soojung Ahn, “Key Success Factors for Fair Trade Towns: Case Studies on Garstang, London, Kumamoto and Seoul”, 연세대학교 석사학위논문, 2014.

[32] <http://www.benefit.is/18492> (2017.07.04.)

[33] <http://fairtradekorea.net> (2012.05.10.)

[34] <http://happylog.naver.com> (2012.05.10.)

[35] <http://www.chedulife.com.au> (2015.05.09.)

[36] <http://www.bearbetter.net> (2016.12.19.)

7) 최석진, *ibid.*, p.11, 2017.

8) 주하나, “브랜드 명성에 따른 윤리적 제품의 구매태도와 구매의도 연구: 대학생 소비자를 중심으로”, 서울대학교 석사학위논문, p.1, 2015.

9) <http://www.benefit.is/18492> (2017.07.04.)

## Endnote

1) 김예정, “통합적 모형을 활용한 기업의 CSR활동에 관한 연구”, 위덕대학교 박사학위논문, p.7. 2015.

2) 김재현, “착한 소비자의 윤리적 소비행동에 영향을 미치는 요인에 관한 질적연구”, 연세대학교 석사학위논문, p.5, 2008.

3) 대한상공회의소, “윤리경영 딜레마, 사례와 해법”, 연간보고서, p.4, 2007.

4) 문혁, “윤리적 소비의 유형화와 영향 요인에 관한 연구”, 서울대학교 석사학위논문, p.2, 2016.

5) 박종철, “한국형 기업의 사회적 책임활동 측정을 위한 척도 개발 연구: 소비자 인식을 중심으로”, 한국마케팅저널, 12(2), p.32, 2010.

6) 최석진, “국내 기업의 CSR에서 CSV로 전략 변화 연구: 삼성전가 사회공헌 활동을 중심으로”, 고려대학교 석사학위논문, p.9, 2017.