

# 통일시대 한국적 공유가치 창출에 관한 성찰

- CSV(공유가치 창출) 경영이론을 중심으로 -

김세중\* . 전병길\*\*

- 
- I. 서론
  - II. CSR 과 CSV
  - III. 한국기업의 공유가치 창출 성과
  - IV. 통일비용의 공유가치적 접근
  - V. 결 론
- 

최근 기업과 사회의 공동 번영을 추구하는 사회적 책임(CSR)과 공유가치경영(CSV)에 대한 관심이 높아지고 있는 가운데 일부에서는 CSR과 CSV 의 개념과 실행에 있어서 혼돈스러운 양상이 전개되기도 한다. 본 연구에서는 기업의 사회적 책임(CSR)으로부터 최근 공유가치(CSV) 경영이론에 이르기까지의 발전과정을 더듬어 보면서 CSR 과 CSV 의 관계에 있어서 그 공통점과 차이점을 규명해 본다. 그리고 한국기업들이 사회책임경영(CSR) 활동을 통해 사회와 기업의 공유가치를 창출했는지를 검증하기 위해 사회경제적 성과와 경영성과의 관계에 대해 실증분석을 제시한다. 성과 측정의 방법론으로서 공유가치 창출(Creating Shared Value: CSV) 경영이론의 분석틀을 사용하였다.

본 연구의 결과 CSR 과 CSV 의 관계에 있어서 CSR은 선행 원리로서 작용하며 CSV 는 CSR의 원리를 수익중심적으로 실행하는 방법으로서 가치사슬의 혁신을 수반하는 것이 특징으로 나타난다. 공유가치 창출 성과에 있어서는 한국기업들의 CSR 활동이 사회경제적 성과와 기업의 경영성과를 동시에 향상시키는 것으로 나타났으나 CSR 활동으로 창출된 사회경제적 성과가 기업이 처한 경쟁환경의 조건을 개선시켜서 경영성과에 영향을 미치는 효과는 아직 나타나지 않고 있다. 따라서 이것은 한국기업들의 사회적 자본에 대한 투자가 아직 충분치 못하다는 것으로서 향후 기업들의 전략적이고도 지속적인 투자가 요청된다고 볼 수 있다. CSR 활동의 성과와 관련하여 가장 중요한 요소는 최고경영자의 박애(Philanthropy)에 기초한 선행의지와 조직원들의 사회책임에 대한 비전의 공유로 나타났으며 기존의 시장지향성과 함께 사회적 니즈를 새로운 시장기회로 파악하는 사회적 니즈 지향성의 개발이 중요하게 대두되었다. 또한 이러한 분석을 토대로 앞으로 도래하는 통일시대에 북한지역에서 요구되는 거대한 사회적 니즈를 어떻게 해결할 것이며 그에 드는 통일비용의 최소화를 위해 필요한 대안으로서 공유가치 창출적 접근방법을 제안하였다.

주제어 : CSR 활동, 공유가치 창출, 사회적 니즈 지향성

---

\* 아주대학교 겸임교수, E-mail : [okor@ohaus.co.kr](mailto:okor@ohaus.co.kr)

오하우스 코리아 대표

\*\* 연세대학교 박사과정, E-mail : [holiman@naver.com](mailto:holiman@naver.com)

에스컨설팅 전문위원

## I. 서론

세계화가 본격적으로 진행된 1980년대부터의 분석에 따르면(이희재, 2007), 선진 공업국과 개도국 간의 소득격차는 계속 확대되어 왔으며 최근에는 양극화 현상이라는 용어가 일반화되고 있다. 세계화에 수반되어 기업활동의 글로벌화는 FDI를 촉진하고 개발도상국의 경제성장을 향상에 기여한 반면에 일부에서는 이로 인한 대규모 환경파괴 등의 부작용도 있었다. 세계화의 주역인 기업이 이러한 양극화 현상의 원인 제공자라는 인식과 더불어 사회적 필요(needs)에 대한 수요는 날로 늘어나 정부의 공공서비스 능력은 한계에 다다르고 있으며, 이에 대한 문제해결자로서 인적, 재정적 자원과 기술적 솔루션을 보유한 기업의 역할에 대한 기대가 증대되고 있는 실정이다.

기업은 이제 그 조직 자체가 국가와 세계의 시민으로서의 역할과 지위를 갖게 되었으며 과거와는 다른 사회적 책임을 담당하는 존재로서 경영활동을 수행할 것이 요청되고 있다. 이러한 기업의 정체성 변화와 함께 이제는 국가, 시장, 시민사회에 내재된 공적 기능이 재편되고 있으며, 기업은 자체 내부에 사회공헌 활동이 체계화되고 시민사회의 가치를 수용하는 시민지향 기업이 증가하고 있다(조대엽, 2007). 즉, 자본주의 사회에서 공공 서비스의 기능이 종전의 정부와 NGO 중심에서 기업으로 분산 재편되는 전환기에 접어들었음을 알 수 있다. 이제 기업들은 기업의 이익뿐만 아니라 자신이 존재하고 있는 사회의 이익과 번영을 위해 사업을 경영해야 하는 공유가치 창출 경영의 새로운 시대를 맞이하고 있다.

본 연구에서는 기업의 사회적 책임(CSR)과 최근 새로이 부각되고 있는 공유가치 창출(CSV) 경영의 개념을 발전과정을 통해 비교분석한다. 그리고 국내 기업들이 사회적 책임(CSR) 활동을 통해서 창출한 공유적 가치, 즉, 경영성과와 사회경제적 성과를 실증적으로 분석하고 한국기업과 사회의 공유가치 창출에 대한 가능성과 전략에 대한 시사점을 제공하며 나아가 필연적으로 도래하는 통일시대에 북한의 거대한 사회적 니즈의 해결에 필요한 통일비용에 대하여 공유가치 창출적 접근방법을 제시하고자 한다.

## II. 기업의 사회적 책임 (CSR : Corporate Social Responsibility) 과 공유가치 창출 (CSV: Creating Shared Value)

### 1. 기업의 사회적 책임 (CSR)

19세기 말부터 영국과 미국의 기업가들에 의해 시작된 기업의 사회공헌은 전 세계 기업가들에게 확대되었다. 1970년대 중반이후 부터는 단순한 기부 형태의 기업의 사회공헌을 넘어 환경과 사회를 고려하며 기업 경영을 하는 ‘기업의 사회적 책임의 개념’이 확산되기 시작했다. 밀턴 프리드먼 같은 주류 경제학자들은 “기업의 역할을 돈 버는 일이다.” 라고 기업의 사회 활동에 대해서 비판적 견해를 보이기도 했다. 물론 자본주의 경제 구조에서 기업의 제일 목표는 이윤 창출이다. 그래야 계속해서 더 좋은 제품과 서비스를 만들어 소비자의 삶을 윤택하게 하고 지속적으로 고용을 창출하며 많은 세금을 납부할 수 있다. 기업 활동 결과는 고객으로부터 벌어들인 수입에서 발생한 비용을 제외한 개념인 수익으로 평가되기 때문에 기업 지분을 갖고 있는 주주들을 만족시키기 위해 수익을 극대화할 수 있는 경영 전략만이 채택됐다.

하지만 이는 각종 사회적인 부작용을 양산하는 결과를 낳았다. 산업이 발달하고 금융이 활성화 되면서 경제는 성장했으나 그 과실은 다수가 아닌 소수의 기업가, 자본가 등 소수의 사람들이 가져갔다. 처음에 기업이 어느 지역에 들어오면 일자리를 창출해 공동체에 도움이 될 것처럼 생각된다. 그러나 기업이 커지고 경쟁이 치열해 지면 기업들은 인건비가 싼 외국으로 생산기지를 옮기고 기존의 시설이 위치한 지역의 사람들은 일자리를 잃게 된다. 또 기업이 규모가 커지면 공장 자동화 등으로 일자리가 줄어들기도 한다. 다시 말해 기업이 성공하면 경영자들만 큰돈을 벌고 지역의 근로자들은 일자리를 잃을 뿐이라는 생각을 하게 됐다.

서구사회는 이미 1970년대 오일쇼크와 같은 경제위기를 거치며 기업사회 참여에 대한 시대적, 사회적 요청이 늘어나 그에 맞는 책임을 요구하기 시작했다. 우리나라의 경우 1998년 IMF 외환위기 당시 수백조원의 공적자금을 투입하여 부실기업을 회생하였지만 정작 국민들에게 돌아 온것은 ‘사회 양극화’라는 부실채권이였다. 2012년 동국대 김낙년 교수의 연구에 따르면 IMF 외환위기 때 발생했던 1998년 우리나라 상위 1%는 전체 소득의 7% 정도 수준이었지만 2011년 11.5%로 소득이 오히려 증가했다. 상위 1%의 소득비중은 OECD 국가 중 미국·영국·캐나다에 이어 4위다. 사회양극화가 심화 되고 치열한 경쟁과 상대적 빈곤층이 늘어나면서 기업의 사회적 역할과 책임에 요구가 더욱 늘어나고 있다.

<표 2-1> 기업의 사회적 책임의 차원 및 구성항목

차 원	구 성 항 목
기업 자선 활동	적극적인 사회공헌 활동
	이윤의 사회환원
	기업 시민으로서의 역할 수행
	기부 활동
지역 사회 관심	지역사회 발전기여
	교육학술 활동
	사회체육 시설 건립 및 운영
	직원 자원 봉사 활동 프로그램
소비자 보호	지역경제 기여 (고용창출, 세수입)
	법에 의해 정해진 기준 내에서 행동
	고객 관련 정보의 보호
환경보호	고객 불평이나 환불 요청에의 즉각적 대응
	환경 보호에 앞장 섭
	환경오염에 적발되지 않음
경제적 책임 / 재무적 안정성	환경친화적 제품과 서비스의 제공
	생산성 향상과 생산비용의 관리
	건강하고 안전한 자금운용
	성공에 대한 장기적 관점
사회적 공개	재무적 성과
	기업사회적책임 관련 정보제공
고용의 다양성	여성과 소수자들의 비율
	기업에서의 인권 평공에 기여하는 정도

## 1-1. Tripple Bottom Line (환경.사회.기업지배구조)

미국 포춘(Fotune)지가 매년 발표하는 미국에서 가장 존경받는 기업 선정의 8개 기준 중의 하나가 바로 기업의 사회적 책임 항목이다. Carroll 에 의하면 기업의 사회적 책임에는 경제적 책임, 법적 책임, 윤리적 책임, 지역사회 공헌(자선)의 책임이 있다. 우리나라에서도 기업의 윤리 경영과, 사회적 문제에 대한 참여가 이슈화 되고 있다. 앞으로 우리 기업들이 지속가능한 비즈니스 여건 조성을 위해 고민해야 할 문제가 바로 환경(Enviroment), 사회 문제(Social Issue), 기업지배구조(Governance)와 관련된 사항들이다. 이 세 가지 사항을 기업의 사회적 책임경영의 가장 기본적인 요소로 흔히 트리플 바텀라인(Triple Bottom Line)이라고 한다. 이는 좁은 의미에서 경제적, 사회적, 환경적 성과를 측정하고 그것의 지속가능성에 관한 각종 보고서를 작성하는데 적용되는 세 가지 기준 틀이다.

△ 환경 : 환경보호 및 관리의 차원을 넘어 미래세대의 발전 가능성을 위해 무분별한 자원 남용과 환경 파괴를 억제하는 동시에 현재 세대의 필요성을 충족시킬 수 있는 지속가능발전의 개념을 포함한다.

△ 사회문제 : 자원봉사, 지역사회활동, 기부금 기탁 등 자선활동을 물론이고 비금전적 기업 자산의 기증 및 공유 등을 통한 전략적 사회공헌 활동 사업과 공익마케팅을 통한 사회적 문제에 참여하는 것까지 포함한다.

△ 기업지배구조 : 주주권한, 노사관계 등 각종 법령의 준수 여부부터 기업 정보의 공개를 의미하는 투명경영, 윤리경영으로까지의 개념이 포함된다.

트리플 바텀 라인은 넓은 의미로는 기업의 경제적 성과만이 아니라 사회적, 그리고 환경적 성과를 통칭하는 용어로 사용되고 있다. 기업은 지속적인 생산 활동을 통해 이윤을 창출함으로써 경제적 책임을 다할 의무가 있고 이익 창출 등의 경제적 책임을 넘어 사회 구성원으로서 노동 및 인권, 안전, 제품에 대한 사회적 지속가능성에 대한 책임이 있다. 그리고 기업은 더 나아가 기업을 둘러싼 생태적 환경에 대해 책임과 공헌을 다하는 환경적 지속가능성까지 고려해야 한다.

## 2. ‘공유가치’ 창출 (Creating Shared Value)

하바드대 마이클 포터 교수는 2002년부터 ‘전략적 자선’, ‘사회적 투자’, ‘전략적 CSR’의 개념을 이야기 하며 기업의 사회적 책임에 대한 전략적인 접근을 해왔다. 포터 교수가 일관적으로 전하는 메시지의 핵심은 기업의 사회적 책임을 제대로 발전시키기 위해서는 기업과 사회의 ‘상호연관성’에 주목해야 하고 대의명분이 얼마나 가치 있느냐가 아니라 얼마나 실질적으로 ‘공유된 가치(shared value)’를 창출 하느냐에 있다.

<표 2-2> 마이클 포터 교수의 기업 사회책임 관련 이론 변천사

<b>2002 &lt;기업 자선활동의 경쟁우위 전략&gt;</b>
· 경쟁적인 사회 환경에서 기업이 지역사회에 이익과 사업 이익간 합치를 이끌어 내기 위해서는 지역사회에 자선·선행 활동의 넘어 전략적 자선과 사회적 투자로 기업이 갖고 있는 자원을 투입해야 함을 주장
<b>2006 &lt;전략과 사회 : 경쟁우위와 기업의 사회적 책임&gt;</b>
- 기업이 이미지 회복이나 개선을 위한 홍보 보다는 사회적 책임 (CSR) 활동을 통해 사회를 위한 공유가치를 창출할 것을 촉구
- ‘전략적 CSR’이라는 이름하에 사회적 가치 창출은 물론 기업의 경쟁력도 제고할 수 있는 분야를 찾고 역량을 집중할 것을 주장
<b>2011 &lt;공유가치 창출 : 자본주의를 재발견하고 혁신 성장을 이끌어 내는 방법&gt;</b>
- ‘공유가치 창출’은 기업 경쟁력 제고와 사회 발전을 동시에 추구하며 기업과 사회에 수익과 사회적 가치의 총량을 늘리자는 개념
- 기업은 상품과 시장의 재구성, 가치사슬 및 생산성에 대한 재정의, 지역 클러스터 개발을 통해 공유가치 창출을 위한 경영 활동이 가능함을 주장

포터 교수는 2011년 하버드 비즈니스리뷰(HBR)에 ‘자본주의를 어떻게 치유할 것인가 (How to Fix Capitalism)’란 논문에서 기업의 사회적 책임 보다 한 단계 진일보한 기업과 사회가 함께 가치를 창출하는 ‘공유가치 창출 (CSV : Creating Shared Value)’ 전략의 중요성을 강조했다. 이 논문에서 포터 교수는 기업의 사회적 책임(CSR)은 기업이 양산한 사회적 부작용을 벌충(trade-off)한다는 개념으로 대두됐기 때문에 근본적인 한계를 갖고 있다고 말했다. 포터 교수는 현대 기업 자본주의가 지닌 근본적인 문제점을 개선하려면 기업의 공유가치 창조 노력이 중요하다고 주장했다. 사회는 보건의료, 주택, 영양개선, 복지시설 확충, 재정적 안정강화, 환경오염 완화 등을 필요로 한다. 하지만 기업은 이러한 사회적 요구에 대한 수요를 놓치고 있는 경우가 많다. 기업이 가진 자원과 자본을 활용하여 사회 문제를 해결하고 기업의 경제적 가치도 함께 창출하려는 노력을 통해 기업과 사회가 공유할 수 있는 가치를 더 키울 수 있다는 논리다.

공유가치는 다음의 세가지 영역에서 창출될 수가 있다.

- 제품과 시장의 재정의 : 제품이 어떤 사회적 요구를 담고 있는지 파악, 시장에서 충족 되지 못한 사회적 욕구 인식, 저소득층이나 빈곤층에서 구매가능한 단순화된 제품개발 (요소조건/수요조건 개선)
- 가치사슬 혁신 : 운송과 유통단계 혁신, 구매조달 프로세스 개선, 생산과정에서 환경, 인권 등 사회적 요소 고려
- 지역 클러스터 개발 : 지역내 조달, 인프라 활용, 협력업체와 기관들의 역량 강화를 위한 생태계 조성으로 생산성 향상

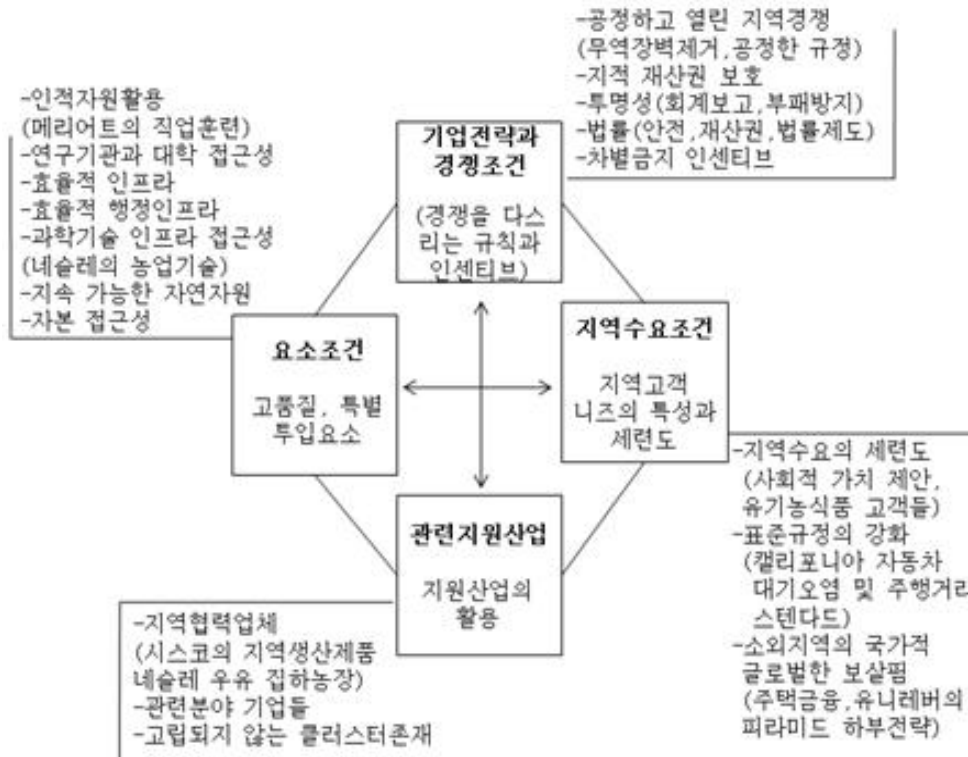
먼저 상품과 시장의 재인식은 애초 시장이나 상품이라고 생각하지 않았던 걸 다시 한번 고려하라는 말이다. 예를 들면 기업은 관례적으로 선진국 혹은 개도국 국민들을 고객으로 고려하고 상품을 만들어 낸다. 저개발 국가는 소수의 부유층만을 고객, 즉 시장이라고 생각

을 했을 뿐 빈민들은 그 대상이 아니라고 본다. 그러나 마이클 포터는 사회적 문제 해결이라는 측면 속에서 비즈니스를 고려하면 저개발 국가의 빈민들도 큰 시장이 될 수 있다고 말한다. 예를 들어 선진국에서는 쓸모가 없어진 상품도 저개발 국가 빈민들에게는 얼마든지 유용한 상품이 될 수 있다. 250만원 대 저가 자동차 생산해 보급한 인도의 타타 자동차나, 요오드 결핍이 심각한 현지인을 위해 요오드 성분을 추가하고 인도 향료를 첨가한 네슬레의 매기(Maggi) 라면 등이 대표적이다. 이는 C. K. 프라할라드 교수의 저개발 국가 진출 전략의 가장 일반적인 BOP(Bottom of Pyramid) 전략과 거의 동일하다고 볼 수 있다.

두 번째는 가치사슬의 혁신이다. 기업은 비즈니스 활동을 하는 과정에서 다양한 사회적 이슈에 봉착하게 된다. 기후변화, 물과 에너지 사용, 오염, 공정거래, 건강 등이다. 존슨앤존슨은 직원의 건강 증진을 위해 금연을 장려하는 프로그램을 만들었다. 흡연율은 대폭 감소했고 그 결과 직원들의 건강 관련 지출이 2억5000만달러 줄었다. 이는 가치사슬 속의 핵심인 직원들의 건강을 생산성과 연결시키는 좋은 사례다. GE는 고가의 초음파 진단기를 CSR 활동의 일환으로써 중국 내지의 보건소용으로 개발하여 초저가격의 포터블한 V-Scan을 만들어서 보급하였다. 그 결과 나중에 유럽의 일반 병원에서도 V-Scan을 청진기용으로 사용하려는 수요가 일어나 큰 수익을 거두게 된다. 이러한 현상을 역행혁신 (Reverse Innovation) 이라고 한다. CSR을 효과적으로 수행하고자 하는 가운데 가치사슬의 혁신이 일어나게 되고 기업의 경쟁력이 크게 향상되는 좋은 사례이다.

세 번째는 지역 클러스터 개발이다. 산업이 위치하고 있는 지역사회 범위 내에 사업을 지원할 수 있는 연구소, 물류, 인력공급원, 하청공급업체 등이 모여서 효율적인 생산기반을 구축할 때 기업과 지역사회가 공통의 가치를 누릴 수 있다. 네슬레는 고품질의 원두커피를 안정적으로 공급받기 위해 에티오피아의 하마라는 마을에 "책임 농업" 프로젝트를 실시했다. 책임 농업을 실시하기 이전 농부들은 커피를 수확해 팔고 다음 수확 때까지 농사일을 지속할 수 없을 정도로 수익이 낮았다. 돈이 떨어진 농부는 커피 농사를 중단하거나 돈을 빌릴 수밖에 없었는데, 이 빚은 더 큰 빚으로 돌아오는 악순환에 빠져 좋은 원두를 지속적으로 생산할 수 있는 구조가 아니었다. 네슬레는 이런 농부들에게 봄에 채소를 심고, 말과 당나귀 등 가축을 기르는 등 수익선을 다변화시키는 방법에 대해 조언하고 교육시켰다. 말과 당나귀를 키운 덕분에 농부들은 과육을 넘길 때 중간상을 거치지 않고 직접 처리장으로 가져갈 수 있었고 이는 농부들의 이익으로 돌아왔다. 농가 소득을 올릴 수 있는 교육 프로그램을 실시하고 장비와 비료를 공급하는 등 전략적으로 지역주민에게 투자함으로써 커피의 질과 생산량이 높아졌다. 이는 집하창고와 가공시설 등의 제반시설과 협동업체들의 자발적인 클러스터 구축의 적절한 사례라 할 수 있다. 이해관계자들을 파트너로 삼아 광범위한 클러스터를 조직해 역량을 종합하면 생산성을 더 끌어올릴 수 있다는 것이다.

<그림 2-1> 경쟁조건 다이아몬드 모델



출처: Michael E.Porter & Mark R.Kramer(2006), "Strategy & Society", HBR, Dec. 2006, p.5 에서 발췌 번역

### 3. CSR 과 CSV 의 관계 - 공통점과 차이점

포터 교수는 기업의 사회적 책임만 강조하다 보면 새로운 가치 창출 없이 기존에 생산된 몫의 재분배에만 초점이 맞춰질 가능성이 있다고 우려했다. 실제로 우리나라에서도 2011년 정운찬 당시 대통령직속 동반성장위원회 위원장이 대기업 이익을 중소기업 협력사와 나누는 '이익공유제'를 처음 제안했을 때 재계와 보수언론으로부터 '사회주의적 발상'이라는 비판을 받기도 했다. 기업이 벌어들인 수익의 일부를 사회에 환원하는 식의 사회공헌에 익숙한 재계로서는 중소기업과 이익을 공유하는 새로운 가치를 창출하는 사회공헌에 대해서는 시장 질서를 교란 시킨다는 인식을 갖고 있었다. 반면 CSV는 기업이 혁신을 통해 사회 문제를 적극적으로 해결하고 경제, 사회적 가치를 창출 하자는 발상의 전환을 담고 있다. 기업은 수익성을 높이면서 공동체가 직면한 다양한 문제도 해결할 수 있다. 에너지 이용, 환경에의 영향, 협력업체 접근성과 타당성, 직원역량의 향상, 근로자의 안전과 건강, 수자원이용 등이 기업의 생산성을 높이면서 사회적 가치를 창출할 수 있다. 기업들이 발상을 바꾸고 자체 혁신을 이루면 사회적 이익과 기업 이익이 공유되는 영역에서 새로운 가치가 창출된다.

CSR과 CSV의 차이를 보여주는 대표적인 사례는 ‘공정무역’이다. 공정무역은 부자 나라와 가난한 나라 사이의 불공정한 무역으로 발생하는 구조적인 빈곤문제를 해결하려는 움직임이다. 공정무역은 대표주자는 기호식품인 커피와 초콜릿이다. 커피농부와 초콜릿의 원료를 만드는 카카오 농부들은 생산에서 유통, 소비에 이르는 과정에서 생기는 이익의 5%도 가져가지 못하는 반면 중간 유통 업체와 식품회사는 전체 이익의 70% 이상을 가져간다. 가난한 농부에게 재배한 농작물에 제값을 쳐주자는 공정무역 운동은 양극화의 해법중 하나다.

CSR 관점에서 보면 공정무역은 ‘착한소비를 통해 빈곤문제를 해결’하는 의미를 갖는다. 하지만 단지 이익의 일정 부분을 생산자에서 분배하는 데 그친다는 한계가 있다. 그래서 공정무역은 근본적인 문제는 해결하지 못한 채 생산자들을 조금 ‘덜’ 가난하게 만든다는 비판을 받기도 한다. 반면 CSV는 커피와 카카오의 생산과 유통에 관련된 근본적인 부분을 건드리며 새로운 가치를 만들어 낸다. 생산 농법을 개선하고 농부를 위한 지역 협력과 지원 체계를 구축하는 일에서 시작한다. 농부들이 더 효율적이고 지속가능한 방법으로 작물을 재배해 수확량과 품질을 개선하도록 돕는 것이다. 이는 수입 및 수익 증가로 이어져 농부와 농작물을 구매하는 기업 모두에 이익을 가져다준다.

공유가치창출을 주장하는 마이클 포터의 논리를 요약해 보면 다음과 같다. 기업은 자본주의 사회에서 여러 가지 문제를 발생시키기도 하지만 사회문제를 해결할 수 있는 주체이기도 하다. 수많은 NGO 등도 사회를 변화시켜 온 주체지만 문제는 자원이 적었고 따라서 그 규모도 크지 않는 등의 한계를 지적한다. 기업이야 말로 대규모의 자원을 가진 주체이며, 이 기업이 이윤에 대한 관점과 이를 추구하는 방식을 바꾸면 효율적이면서도 대규모적으로 사회문제를 해결할 수 있다고 그는 주장한다. 여기서의 관점과 방식이란 사회문제를 해결하는 과정 속에서 비즈니스 기회가 있다는 사실을 기업이 인식해야 한다는 점이다. 이는 기업과 사회가 공유할 수 있는 교집합이 있다는 말이고 이 교집합이 바로 공유가치라는 말이다. 그런데 지금까지 기업은 사회공헌(Philanthropy)과 CSR이라는 이름으로 단순한 기부와 자선 활동을 전개함으로써 사회에는 가치를 창출했는지 몰라도 정작 기업의 이익은 창출하지 못했다는 게 바로 마이클 포터의 판단이다. 그래서 만든 윈-윈 모델이 바로 공유가치창출이라고 할 수 있다. 사실 공유가치 창출이라는 CSV는 기업의 사회적 책임이라는 CSR보다도 기업의 입장에서 보면 더 매력적이다. 수익성을 극대화시키면서 사회적 책임을 수행할 수 있고, 사회적 가치 창출도 기업의 가치사슬 안에서 이루어져야 의미가 있다는 논리를 제공하기 때문이다. 또 책임보다는 공유가치 창출이 경영자의 부담을 덜어주는 용어이기도 하다.

그렇다면 CSV는 CSR과는 전혀 다른 개념으로 봐야하는가? 그리고 CSV는 CSR을 넘어서, 즉 진화된 개념인가? 정확하게 정리하자면 CSR은 사회책임에 관한 원리이며, CSV는 그 원리를 실현하면서도 수익성을 고려하는 보다 세련된 자본주의적인 방법론이라고 할 수 있다. 때문에 엄밀한 의미에서 CSR 원리의 토대가 없다면 진정한 CSV가 존재할 수는 없다고 보여진다. 또 CSV는 기존의 "전략적 CSR"이라는 다소 긴 용어를 좀 더 압축되고 세련된 용어로, 그리고 결국은 기업의 수익적 관점을 중심으로 만든 용어라 할 수 있다.

사실 CSV의 사례로 언급된 사례들을 보면 기존에 전략적인 CSR 사례로 불리고 있었던 것들이 대부분이다. CSR이라는 원리가 기업의 DNA로 자리잡고, 이 바탕 위에서 CSR 프로



그램이 가치사슬 전 과정 속에서 전략적으로 수행되어 수익과도 연결될 때 이는 곧 CSV가 될 수 있을 것이다. 우리가 여기서 재차 강조할 것은 CSV가 기초하고 있는 우선순위는 Philanthropy 가 아니라 Profit 이 먼저라는 것이다. 생산성이나 수익의 측면을 반드시 고려해야 하는 CSV의 논리를 적용한다면, 여러 사회책임 영역 중에는 공유가치와 직접 연결이 용이한 영역이 있고, 쉽지 않는 영역이 존재한다. 환경은 전자의 경우가 강하다. 그러나 지배구조와 인권 등은 후자의 경우가 더 강하다. CSV는 이 후자를 수익성이 없어 공유가치가 창출되지 않는다고 해서 소홀히 할 것인가. 또 자선활동도 소홀히 할 것인가. 그래서 독일 CSR 전문가인 르네 슈미트페터 박사는 ‘기업들은 시장 밖에서도 책임을 져야 한다’고 말한 바 있다. 아담 스미스도 그의 저서 <도덕감정론>에서 ‘자기 이익을 위해 행동하되 타인과의 공감을 잃지 않는 사회가 도덕 사회다’고 이야기한 바 있다.

CSR(사회적 책임경영) 과 CSV (공유가치경영) 의 차이점이 <표2-3>에 나타나 있다. CSR은 기업시민 정신을 기초로 이윤극대화 원리에서 벗어나 있는데 반해 CSV는 이윤극대화에 통합되어 사회적 성과와 아울러 기업의 수익을 전제로 하고 있다. CSV는 사회공헌에 있어서 투자대비 실익을 전제로 하고 있는 것이다. CSV는 핵심역량과 관련된 분야에서 전략적 CSR 활동을 비즈니스로 발전시킨 개념으로 볼 수 있으며 단순한 기부나 자선행위가 아닌 처음부터 분명한 사업전략인 것이다. 가장 근본적인 차이점은 본 연구의 결과에서 나타나듯이 CSR은 기존의 가치사슬 범위 내에서 수행 가능하지만 CSV 는 수익실현을 위해서 기술혁신이나 가치사슬의 혁신이 수반되어야만 실행 가능한 고도의 자본주의적인 경영방식이라고 할 수 있다.

<표2-3> 기업의 사회적 책임(CSR)과 공유가치(CSV) 경영특징 비교

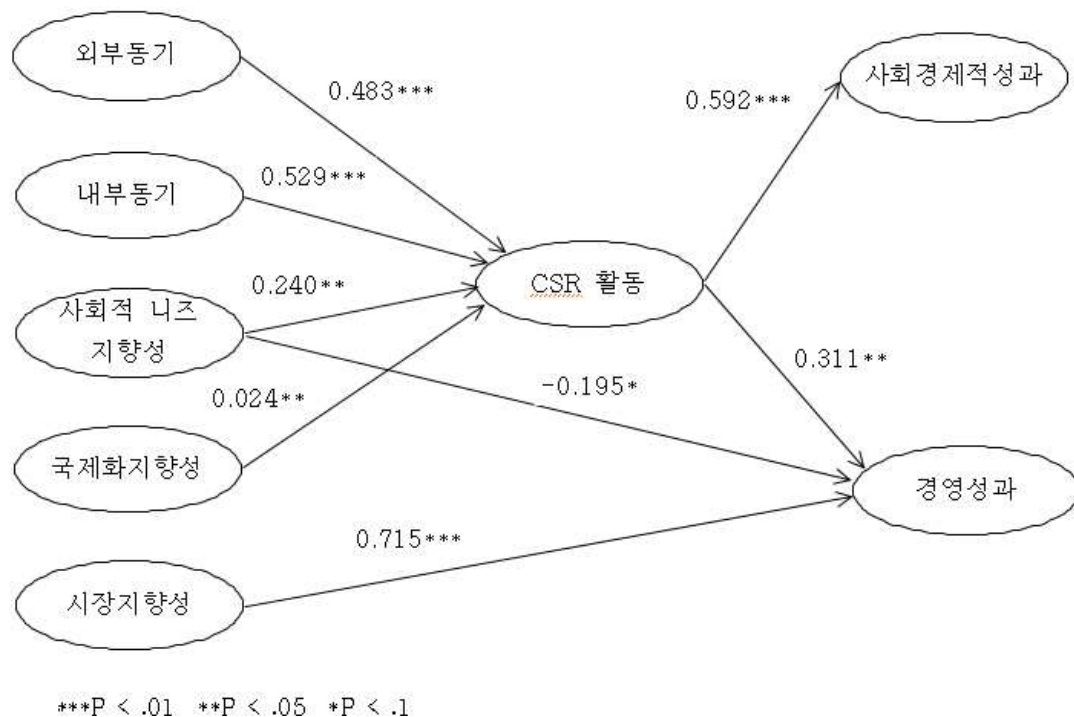
CSR의 특징	CSV의 특징
가치 : 선한 일을 하는 것	가치 : 비용 대비 경제적 사회적 편익
기업시민정신, 자선, 지속가능성	기업과 지역사회의 공동의 가치창출
자의적 혹은 외부 압력에 대한 반응	경쟁에 통합
이윤극대화와 분리	이윤극대화에 통합
외부 보고와 개인적 선호에 의하여 주제 결정	기업의 구체적이고 내부적으로 도출된 주제
효과는 기업실적과 CSR 예산에 따라 제한적임	기업 전체예산에 연동
사례: 공정무역 구매(공정한 가격/소득 재분배, 농가소득 10%-20% 향상)	사례: 품질과 생산성을 위하여 수입 조달에서 지역구매 조달로 변경/낙농기술 교육 (고품질 원유 생산 구매/클러스터 형성, 농가소득 300% 향상)

자료: Michael Porter & R. Kramer(2011), Creating Shared Value, HBR, 발췌 번역.

### III. 한국기업의 공유가치 창출 성과 분석

공유가치 경영 패러다임에 입각하여 한국기업의 공유가치 창출 성과를 분석한 연구<sup>3)</sup>에 의하면 기업의 CSR 활동의 동기로서는 글로벌 스탠다드 압력같은 외부적 동기와 최고경영자의 자발적 선행의지와 같은 내부적 동기가 CSR 활동의 주된 동기가 되며 CSR 활동이 기업경영과 사회경제에 미치는 영향은 <그림 3-1>의 경로와 같다.

<그림 3-1> CSR 활동의 동기와 성과 경로분석



CSR 활동은 사회경제적 성과와 경영성과 모두를 동시에 향상 시키는 것으로 나타났다. (경로계수 0.592/ 0.311). 내부적 동기로서 최고경영자의 선행의지와 조직원들의 비전공유와 참여(0.529), 그리고 외부적 동기로서 사회적 니즈와 글로벌 스탠다드 충족의 동기가 (0.483) CSR 활동의 동기로서 가장 큰 영향을 미치며 사회적 니즈지향성이 의미 있는 변수로 나타나고 있다.

둘째, 시장지향성은 경영성과에 큰 영향을 미치는(0.715) 중요한 변수이며 반면에 사회적 니즈 지향성은 경영성과에 직접적으로는 부(-)의 영향을 미치나 (-)0.195, 앞으로 CSR 또는

3) 김세중(2012), “한국기업 CSR 활동의 공유적 성과에 관한 연구”

CSV 경영 패러다임에 있어서 사회적 니즈를 새로운 시장기회로 포착하는데 필수적인 지향성으로 대두되었다.

셋째, CSR 활동으로 창출된 사회경제적 성과가 경쟁환경 조건(요소/수요/산업클러스터)의 질적 변화를 통해 경영성과 향상에 미치는 영향에 대한 경로분석 결과는 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 이것은 한국기업에 있어서 공유가치 창출 경영의 핵심 부분이라고 할 수 있는데 국내 기업들의 CSR 활동이 요소조건과 수요조건의 경쟁환경을 다소 개선시키고 있는 것으로 보이지만, 아직 충분한 투자가 이루어지지 못하고 지역산업 클러스터 형성과 같은 측면에서는 성과가 미미하여 CSV(공유가치 창출) 경영사례의 기업들과 같이 경쟁환경 조건의 질을 변화시키는 사회적 자본투자의 단계까지 이르지 못하는 못하였다는 사실을 반영한다고 할 수 있겠다.

앞서 네슬레의 CSV 경영사례에서 볼 수 있듯이 지역사회에 대한 충분하고 집중적인 투자는 다소 시간이 걸리지만 사회경제적 인프라를 향상시켜 훨씬 더 큰 공유적 가치를 창출하게 된다는 것을 반영하고 있다. 그리고 여기에는 반드시 기술혁신 또는 가치사슬의 혁신이 수반되고 있다. 향후 5년-10년 동안 국내 기업들이 CSR 활동으로써 사업을 전개하고 있는 지역사회의 사회경제적 환경에 대해 보다 전략적이고 집중적인 투자를 지속적으로 실행한다면 사회경제적 성과가 경영성과로 돌아오는 유의미한 경로계수를 볼 수 있게 될 것으로 기대한다.

넷째, 경영성과의 중요한 요소인 제품과 서비스의 기술변화나 개선항목은 요인분석 과정에서 사회경제적 성과로 수렴하는 현상이 나타났다. 기술변화나 개선으로 대표되는 혁신은 삶의 질을 향상시켜 궁극적으로 사회경제적 조건을 향상시키게 되므로 사회경제적 성과로 받아들여지며 따라서 진정한 의미의 공유가치로 나타나고 있음을 알 수 있다. 기업의 사회적 존재가치는 혁신에 있다는 것을 통계분석이 입증해주고 있다.

<표 3-1> 변수의 조작적 정의

변수명		측정항목	선행연구
독립변수	윤리경영 시스템	윤리경영 제도 및 프로그램 비윤리적 관행 교정 노력 윤리규정 위반시 엄격한 징계 조치	전경련 윤리 경영 실태 조 사 2009
	CSR 외부동기	사회적인 분위기에 대한 반응 사회적니즈를 파악하고 충족하려는 노력 글로벌 스탠다드에 부합하기 위해	김 재 은 (2010)
	CSR 내부동기	최고경영자의 선행의지 목적과 의의에 대해 임직원간 활발한 커 뮤니케이션 임직원들의 자발적인 참여	J a m e s Hoopes(201 2)
	시장 지향성	신제품/서비스에 대한 기회 선점 경향 최신시장 정보의 습득과 전파 경향 열린 커뮤니케이션과 융통성	Kohli & Jaworski (1993)
	고객 지향성	보다 좋은 서비스품질을 제공하기 위한 고객의 의견이나 불만수렴을 위해 노력 고객의 미래욕구와 선호에 대해 토의를	Brown et al (2002)

		자주 하는 편 고객의 불평과 불만에 책임지고 대응	
	기업가 지향성	생산과정이나 관행 혁신/재배치 경향 신시장에 도전하는 기업가 정신	Robertson & Chetty (2000)
	사회적 니즈 지향성	사회적 제품과 서비스 공급 경험 사회적 제품과 서비스 공급 의도 제품/서비스 단순화 가능성 제품/서비스 파격적 가격인하 의지 제품/서비스 가치사슬 변화의지 공유가치 창출 경영비전	M.Porter & R.Kramer (2006)
	국제화 지향성	해외영업 법인 또는 지사의 확장 해외생산 증대 해외 판매망 확장	허영호, 이철 (2012)
매개변수	CSR 활동	CSR 활동 종류 사업역량과의 연계성 활동의 효과성	전경련 윤리경 영 실태조사 2009
종속변수	경영성과	최근 3년 동안 경영자가 판단하는 수익률 만족도 매출액 성장률 만족도 특정 해외시장 성장률에 대한 만족도 특정 해외시장점유율 만족도 국내시장 점유율 만족도 신규고객 창출률은 경쟁사보다 높은 편 최근 3년간 임직원 직무 만족도는 높아 진 편 최근 3년간 브랜드 이미지 향상 최근 3년간 주식가치 상승 최근 3년간 입사희망 인재 증가 최근 3년간 생산원가나 물류비용 절감 사례	Arora (2002) 허영호, 이철 (2012)
	사회경제적 성과	지역의 고용 증가 지역 주민 소득 증가 지역 보건/안전/환경 개선 지역의 교육의 질이 향상 지역 협력업체 증가 지역 물류/산업단지 형성 해외 지역 물류/산업단지 형성 제품이나 서비스의 기술혁신이나 개선	M.Porter & R.Kramer (2006)

자료: 김세중(2012), “한국기업 CSR 활동의 공유적 성과에 관한 연구”, pp.48-49

#### IV. 통일비용의 공유가치적 접근

공유가치의 개념과 관련하여 오늘날 한국의 분단상황을 생각하지 않을 수 없다. CSR 이나 CSV 가 필요한 가장 거대한 사회적 니즈가 바로 이웃에 존재하고 있기 때문이다. 근본적인 출발은 통일로부터 시작되지만 그 과정에 장애 요소가 많고 엄청난 비용이 소요된다. 그러므로 남북한의 공유가치를 창출할 수 있을 때 비로소 통일이 타당성을 얻고 내부적으로 남북한 당사자와 주민들 간의 적극적인 협력을 통해 통일이 앞당겨져 실현될 수 있을 것이다. 또한 한반도의 지정학적인 중요성으로 인해 남북의 통일은 주위 4대 열강, 미국, 러시아, 중국, 일본의 이해관계에서 공유가치를 창출할 수 있을 때 비로소 외적인 강력한 동기에 의하여 통일이 공고화되고 안정화 될 수 있을 것이다.

남북한의 공유가치는 크게 안보와 경제분야라고 할 수 있겠다. 공유가치 창출 경영의 특징은 기존 있어왔던 가치의 발견이나 재분배 보다는 새로운 더 큰 가치를 창조(Creating) 한다는 데 있다. 본 연구의 범위상 정치, 군사, 외교적 안보의 문제는 다루는데 한계가 있어서 사회경제적인 면을 위주로 공유가치를 논할 수 밖에 없다. 남한의 자본과 기술력, 북한의 자원과 노동력이 효율적 효과적으로 만날 때 남북한의 공유가치가 극대화되고 공영발전을 이룰 수 있을 것이다.

남북한의 통일은 막대한 통일비용을 요구하고 있다는 것은 주지의 사실이다. 남북한이 창출하는 공유가치를 통일 편익이라고 한다면 통일편익이 훨씬 클 때 통일에 대한 저항감이 상쇄되고 통일을 향한 동력이 증가할 수 있을 것이다. 이러한 이유로 근년에 정부나 정치권, 학계에서 통일편익을 강조하며 통일의 당위성을 강조하는 움직임이 활발히 전개되고 있으나 여전히 통일비용의 부담을 과소평가할 수는 없는 것이다. 공유가치가 창출되기 이전에 먼저 막대한 비용의 지출을 전제로 하고 있기 때문이다. 중요한 것은 통일비용이 일방적인 남한소득의 북한 이전이 아닌, 남북한 공유가치를 창출하고 공영발전을 지향하는 방향으로 지출되도록 하는 것이 중요하다.

<표 4-1> 연구자별 한반도 통일비용 추산

연구자/연도	통일시점	지출기간	추정비용	추정방법 및 전제조건
Goldman Sachs/2000	2000-2005	각 10년	8,300억-2조 5,400억 달러	북한 노동생산성을 남한의 50-100%로
IMF / 2001	-	20년	통일 첫째 국세수입 40% 이후 20년간 국세수입 20%	북한주민의 생활수준을 남한의 75%로, 상호체제 인정 연방제 통일
Fitch/2003	-	10-15년	240-600조 원	-
이영선/2003	-	5-10년	급진통일: 1,827억(5년)-5,614억달러(10년), 점진통일: 732억달러(10년)	CGE모델, 목표소득 시나리오별, 북한경제가 남한의 60% 수준에 이르기까지 위기관리 및 투자
변양균/2005	-	5년	GDP의 10%	독일식 흡수통일시 정부지출, 5년 이상 지원불가

윤순봉(삼성경제)/2005	2015	10년	546조 원	북한 초기산업화 및 북한 주민 기초생활 지원액
Wolf & Akramov(Rand)/2005	-	4-5년	500억-6,700억 달러(2003년 달러 기준)	북한 GDP를 남한의 2-8%로정, 북한 GDP를 배로 올리기 위한 투자액
신창민/2007	2015/2020/2025/2030	10년	총비용:9,171억 달러/1조 604억 달러 /1조 2,379억 달러 /1조 4,138억 달러, 소모비용: 2,209억 달러/2,568억 달러 /3,104억 달러 /3,435억 달러	북한 1인당 GDP를 남한의 50%러, 소득조정기간(10년) 동안 북한경제를 분리해 관리
안예홍 외(한국은행 금융경제연구원)/2007	-	독일식: 22-39년 특구 식:13-22년	동서독식 통합:5,000억 -9,000억 달러, 특구식 통합:3,000억-5,000억 달러	북한 1인당 GNI를 1만달러로 올리기위한재정이전지출, 북한전체를특수경제구역지정, 연간지출규모를 2005년 남한 GNI의 3%로 가정
권구훈 (GoldmanSachs)/2009	-	13년	연간 남한 GDP의 1% 이전 지출	통일로 북한 성장잠재력 현실화, 북한이 남한보다 3%씩 빠르게 성장
Beck/2010	-	30년 이상	2조 - 5조 달러	독일통일 비용 원용, 북한 주민 소득을 남한의 80%로
서중해 외 (KDI)2010	2011(급진 통일)	각 30년	급진통일: 2조 1,400억 달러, 점진통일:3,220억달러	점진통일시 2040년 북한 1인당 GDP16,000달러
김유찬	2010	20년	1,548.3조 -2,257.2조 원 (2010년 불변가격 기준)	기초생계지원, 정부서비스 등 항목별 추정 합산

자료 : 이상근(2011), 통일연구 15권 2호, pp. 14-15

동서독 통합의 경험을 볼 때 두지역간 소득격차의 축소를 목표로 많은 부분 정책이 집행되었으며 실제로 오늘날 동서독 지역간의 소득격차가 상당히 축소되었음에도 불구하고 동독이 경제적으로 자생력을 갖추지 못하고 동서독 주민들 간의 갈등이 여전히 지속되고 있음을 볼 수 있다. 이러한 점을 감안하여 평화적인 통일의 과정을 거친다는 전제하에 바람직한 통일비용 지출의 방향을 제시한다면 통일 이후 소득격차 축소를 위해 북한주민들의 소득을 고임금과 보조금등을 통해 인위적으로 올리는 정책이 실시될 경우 북한경제가 남한경제에 기생하게 될 위험성이 크다. 그보다는 북한주민들의 생산성이 향상될 수 있도록 여건을 조성하고 그들 스스로가 경제활동에 활발하게 참여하도록 촉진하는 방향으로 통일비용의 지출이 이루어져야 할 것이다. 북한주민들 스스로가 상공업을 발전시키고 농민들이 자영농으로 농업생산을 통해 생계를 유지할 수 있도록 돕는 것이 중요하다.(이상근, 2011)

이것은 공유가치 창출경영의 다이아몬드 모형에 있어서 요소조건의 개선이 될 것이다. 수요조건의 개선을 위해서는 남한 기업들이 진출하여 북한지역 주민들의 사회적 니즈를 파악하고 BOP 전략을 통하여 단순하고 저렴한 품질의 제품을 과격적으로 낮은 가격으로 공급하여 새로운 사회적 시장을 창출하는 것이다. 북한주민들을 고용을 통해 노동 생산성을 약간 상회하는 적정 임금을 지불하여 그들의 구매력을 점진적으로 높여서 수요를 창출케 하고 중국의 개방과 산업화 초기에 향진기업과 사기업의 활성화를 통해 급속한 경제성장을 이루었던 것처럼 이러한 지역 소기업들의 활성화를 지원하여 사회적 니즈를 충족시키면서 자본주의 경제에 적응하는 능력을 배양케 하는 대안도 고려해야 할 것이다.

남한의 중견기업/대기업들과 지역의 소기업들의 협업화를 통해 생태계를 조성하고 개성공단과 같이 각 지역 특성에 맞는 지역산업 클러스터 조건을 만들어 나간다면 요소, 수요, 지역산업클러스터의 세가지 영역에서 남한과 북한의 공유가치가 창출되고 동반성장을 이루어 북한경제가 남한경제에 기생하는 것이 아닌 진정한 협력 파트너로서 남북한 통합을 이루어 나갈 수 있을 것이다. 아시아의 전환경제들이 높은 경제성장 (1992-2008 연 8.4%) 을 이룬 사실은 우리에게 고무적인 시사점을 제공해준다. 또한 정부의 재정투자과 민간자본, 외국인 직접투자는 이러한 기업들이 생산성 높은 활동을 지속할 수 있도록 주로 사회간접자본 건설과 확충에 집중 투자되어야 할 것이며 북한 지역의 성장 잠재력을 효과적으로 개발하여 민자와 FDI 를 적극적으로 유치하여 통일비용의 투자화를 유도해야 할 것이다.

<표 4-2> 동서독 수렴 정도 지표들:서독가치 대비 동독가치의 비율

지표	1991	1995	2000	2007
거주인구	25	23	23	21
1인당 GDP	33	59	60	67
생산성:개인당 시질 GDP	42	65	69	77
노동비용:고용인당 보수	49	74	77	77
거주자당 투자	66	149	110	86
거주자당 설비투자	62	106	97	86
경제활동참여	96	92	88	88
실업	207	180	239	214

자료 : 이상근(2011, 통일연구 15권 2호, pp. 18), Rohl(2009, 2), 한영빈(2009, 330-331)

## V. 결론

공유가치 창출(CSV) 경영이론과 기업의 사회적 책임(CSR) 간의 비교분석을 통해 핵심적인 차이는 기술혁신과 가치사슬의 혁신에 있다는 사실을 알 수가 있다. CSR은 기존의 기술과 가치사슬 상에서 기업이익의 사회 환원으로 실행가능하지만, CSV는 혁신을 바탕으로 사회적 니즈를 충족시키면서 동시에 기업의 수익을 창출하는 지속경영의 패러다임으로 제시되고 있다. 그러나 CSV 자체 만으로는 자본주의 원칙에 충실한 수익중심적인 성향으로 인해 수익실현이 불가능한 사회책임 분야에 대해 외면하게 되는 윤리 중립성의 위험을 안고 있다. 그러므로 그 출발은 실증분석에서 나타난 바와 같이 최고경영자의 선행의지와 조직원들의 사회혁신에 관한 비전공유라는 Philanthropy의 진정성이 바탕이 될 때 모두가 공감하는 기업과 사회의 진정한 공유가치를 구현할 수 있을 것이다. 실천적인 과정에서 기업은 기존의 CSR을 수행하면서 혁신이 가능한 분야에서 CSV를 도입하여 공유가치를 창출하며 기업의 경쟁력을 한 단계 업그레이드 하는 방안이 추천된다.

실증분석을 통해 그동안 한국기업의 CSR 활동은 직접적으로 기업과 사회의 성과를 동시에 향상시키는 것으로 나타나고 있으나 CSV의 핵심경로인 사회적인 경쟁환경의 조건(요소/수요/산업클러스터)의 질을 개선시켜 경영성과를 창출하는 수준에는 못 미치고 있는 것으로 나타났다. 향후 기업들의 적극적이고 꾸준한 사회적 자본투자가 필요한 것으로 사료된다.

나아가 통일시대 이웃인 북한의 거대한 사회적 니즈를 해결하는 주체가 정부나 NGO가 주축이 되어 남북한 소득격차를 줄이는 재분배의 방식은 통일 이후에도 남북한 주민간의 갈등을 증폭시키게 되어 통일의 의의를 상실할 수가 있다. 그보다는 자원과 기술과 인재를 갖춘 기업이 주축이 되어 공유가치 창출 경영방식을 통해 통일비용의 부담을 줄이고 남북한 동반성장의 기틀을 마련해 나가는 것이 바람직하다고 사료된다.

## 참 고 문 헌

### 1. 국내문헌

- 김병연 (2014), “통일 대박 논의의 경제적 검토”, 통일경제 80권, pp.4-8
- 김재은 (2010), “기업의 사회적 책임 활동과 영향에 관한 연구”, aSSIST 대학원 박사학위 논문, pp.9-10.
- 문휘창, 박지민, 임소현, 박나리 (2011), “An Extension of Porter and Kramer's Creating Shared Value(CSV: Reorienting Strategies and Seeking International cooperation”, Journal of International and Area Studies, Volume 18, No.2, pp.49-64
- 삼성경제연구소(2012), Global Conference on CSR and Globalization  
발표자료 요약, 고려대학교 경영대학원, 2012. 4. 13.
- 신강균 (2004), “기업의 사회적 책임활동(Corporate Social Responsibility: CSR)의 효과에 관한 연구: 유한킴벌리의 우리강산 푸르게 푸르게 캠페인(KKG) 20년 활동 사례를 중심으로



로”, 광고학연구, 14(5), pp.205-221.

윤각, 서상희 (2003), “기업의 사회 공헌 활동과 기업 광고가 기업 이미지와 브랜드 태도 형성에 미치는 영향력에 관한 연구”, 광고연구, 제61호, pp.47-72.

이상근 (2011), “남북한 지역간 갈등 최소화화 공영을 지향하는 통일비용 지출”, 통일연구, 15권 2호, pp.5-36

이학식, 임지훈(2009), 『구조방정식 모형분석과 Amos16.0』, 2009.3 법문사, pp.32-37.

전경련 (2009), 『2009 기업재단 사회공헌백서』.

조대엽 (2007), “공공성의 재구성과 기업의 시민성”, 한국사회학 제41집 2호, pp.1~26.

제이슨 사울, 안젤라 강주현 역 (2011), 『CSR 3.0』, 서울: 청년정신.

한영빈 (2009). “전환기에 놓인 독일의 동서독지역격차 해소정책: 신고전학파적 수렴모델의 비판을 중심으로” (세계지역연구논총) 27(3), pp.321-345

허남벽, 이종호 (1979), “마케팅의 사회적 지향성과 책임”, 경남문화연구, Vol. 2, pp.45-76

허영호, 이 철 (2012), “동적역량의 결정요인과 경쟁우위 및 해외시장성과와의 관계”, 국제경영연구, 제23권 제1호, pp.33-73.

현대경제연구원 (2014), “통일경제”, 80권, pp.60-106

## 2. 해외문헌

Carroll, A. B. (1991), "The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizations stakeholder", *Business Horizons*, July-August.

Carroll, A. B. (1998), "The Four Faces of Corporate Citizenship", *Business and Society Review*, Vol.100/101.

Kohli, A. K. & Jaworsky, B J & Kumar, A.(1993), "MARKOR: A Measure of Market Orientation," *Journal of Marketing Research*, 30(4): pp.467-477

Kotler, P. and Lee, N. (2005), 『Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause』, NJ: John Wiley and Sons.

Marrewijk, M. Van. (2003), "Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: between agency and communion", *Journal of Business Ethics*, Vol.44, Number 2-3, pp.95-105.

McWilliams, A., Siegel, D. & Wright, P. M. (2006), "Corporate social responsibility: Strategic implications", *Journal of Management Studies*. Vol.3, pp.1-8.

Kotler, Philip & Lee, Nancy (2005), 『Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for your Company and Your Cause』, NJ: John Wiley & Sons International Rights Inc.

Porter, Michael E. & Mark, Kramer (2006), "Strategy and Society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility", *Harvard Business Review*, Vol.84(12), pp.78-82.

Porter, Michael E. & Kramer, Mark R. (2006), "Strategy and Society", *Harvard Business Review*, December, pp.1-14.

Porter, Michael E. & Kramer, Mark R. (2011), "Creating Shared Value", *Havard Business Review*, January, pp.4-17.