

교수일반분과/사회과학/02/

지속가능성을 위한 CSR (사회적책임)과 CSV(공유가치창출)의 차이와 통합

김세중¹⁾

1. 서론 및 요약

2000년대에 들어와 세계화와 더불어 사회적으로 양극화 현상이 급속도로 심화되면서 시장 실패의 영역이 증가하고 정부 공공서비스의 실패가 심화되어왔다. 세계화의 주역인 기업이 그 과정에서 생태계의 지속가능성을 파괴하고 사회적인 양극화 현상의 원인 제공자라는 인식이 확산되면서 동시에 자원과 솔루션을 보유한 문제해결자로서의 역할에 대한 기대가 증대되어 왔다. 기업은 이제 그 조직 자체가 국가와 세계시민으로서의 역할과 지위를 갖게 되었으며 과거와는 다른 사회적 책임을 담당하는 존재로서 경영활동을 수행하게 되었다.

따라서 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). 자본주의 발달단계에서 바야흐로 공공성이 재구성되고 있는 전환기의 시대라고 할 수 있겠다. 기업은 공적섹터에서 소극적 위험관리자에서 적극적 서비스 제공자로서 변화하며 중심 위치를 차지하게 된 것이다.

오늘날 기업은 사회적 책임(CSR: Corporate Social Responsibility) 활동을 통해 이러한 사회적 요구를 충족하면서 좋은 기업의 이미지를 심을 수 있다. 그러나 그 비용 또한 적지 않고 경기침체의 시기에는 지속가능성도 보장할 수가 없다. 이에 요청되는 것이 기업의 공유가치창출(CSV: Creating Shared Value) 즉 기업과 사회의 공동이익을 창출하는 상생(win-win)적인 해결책이다. 비즈니스를 통해 사회문제를 해결하면서 동시에 기업의 수익을 창출하는 전략이다. 주로 대기업, 다국적 기업들을 중심으로 피라미드 하부계층(BOP : Bottom of Pyramid)²⁾의 사회적 경제 시장에서 공유가치창출(CSV) 전략이 개발 시행되고 있으며 사회적기업들도 지역사회에서 지속가능성을 위해 공유가치창출 전략을 지향하고 있다.

CSR과 CSV의 두 가지 경영 패러다임은 모두 지구생태계와 사회의 지속가능한

1) 아주대학교 경영대학원 특임교수, 기독교경영연구원 부원장, 지속가능경영재단 이사

2) 하루 2달러 미만으로 살아가는 40억명의 저소득층을 일컬으며 세계인구의 70%에 달한다. BOP 마켓 공략 이론은 프라할라드 교수와 하트 교수에 의해 창시되었다. (The fortune at the bottom of the pyramid)

발전을 위하여 태동된 경영의 패러다임이라는 공통점과 함께 근본적인 차이점을 지니고 있다. CSR(사회적책임)은 수익을 추구하는 자본주의의 개념에서 떠나 자선(Philanthropy)을 추구하는 탈시장적, 탈자본주의적인 성향을 보이고 있는 반면에 CSV(공유가치창출)은 비즈니스를 시작할 때 사회적 니즈, 사회적 문제를 새로운 시장으로 보고 그 수요를 충족시키면서 이익을 창출하는 전략으로서 철저하게 시장 중심적, 자본주의적인 접근방식을 취하고 있다는 것이다. 2011년도에 마이클 포터에 의해서 CSV(공유가치창출) 개념이 발표되기 이전에 CSR은 그 목적성과 효과의 극대화를 위하여 기업의 핵심역량과 관계된 전략적 CSR로 발전해 왔다. 혹자는 이러한 전략적 CSR의 연장선상에서 CSV를 해석하는 경향도 존재하고 있다.

그렇다면 기업은 이 두 가지 중에서 어떠한 경영 패러다임을 선택해야 하는가? 하는 질문이 있을 수 있다. 본 논문에서는 CSR(사회적책임)과 CSV(공유가치창출)의 차이점과 공통점을 분석해 봄으로써 두 가지가 배타적인 것이 아닌 보완적인 관계임을 나타내고 그 통합을 시도해 보고자 한다. 이를 위해 대표적인 사회적 책임의 국제표준이 되고 있는 ISO26000의 기준을 검토해 보고, 동시에 CSV 이론에서 공유가치가 창출되는 세가지 경로를 비교 검토해 본다. 그리고 이해에 도움이 되도록 사례와 또한 실화를 바탕으로 한 영화의 스토리를 참조하기로 한다.

결론적으로 CSR(사회적책임)은 7대 핵심이슈인 조직거버넌스, 인권, 노동, 환경, 공정운영, 소비자, 그리고 지역사회개발 분야에서 비즈니스를 수행하는 과정에서 균형 있는 책임의 수행을 요구하고 있으며, CSV(공유가치창출)은 그중에서도 지역사회개발 분야의 사회적경제나, 인권, 환경 등의 분야에서 시장개념을 도입하여 혁신을 통해 사회적 니즈를 충족하는 제품과 서비스를 제공함으로써 사회를 발전시킴과 동시에 수익을 창출하는 성과에 중점을 두고 있음을 알 수 있다. CSR에서는 7대 책임이슈의 성실한 수행을 요구하는데 반해 CSV의 핵심은 시장지향적인 혁신에 있다는 점이 중요하다. 혁신이 없이는 BOP나 사회적경제 시장에서 수익을 낼 수 없기 때문이다.

결국 CSV는 CSR의 7대 이슈를 수행하는 중에 기업의 핵심역량과 관련하여 혁신이 가능한 분야에서 시장원리를 도입하여 과감한 혁신을 통해 공유가치창출 성과를 달성할 수 있게 된다는 것을 알 수 있다. 동시에 수반하는 가치사슬의 혁신이 기업의 경쟁력을 향상시킴으로써 그 기업은 시장의 리더로서의 지위를 유지할 수 있으며 또한 궁극적으로 전체 사회의 경쟁조건을 향상시키게 되어 산업전체의 발전을 가능하게 한다. 그러므로 견실한 CSR의 토대 위에서 혁신적인 CSV를 시도해 나갈 때 기업과 사회의 공동발전이 지속가능하게 된다고 할 수 있을 것이다.

2. CSR의 발전과정

기업의 발전은 물론 인류와 지구환경의 지속가능한 발전을 위해서 이제는 기업의 자발적인 사회적 책임(CSR)의 실행이 요구되는 시대에 이르렀다. 기업이 사회적 책임을 잘 수행하게 되면 기업과 제품의 이미지 향상, 고객중심의 경영, 우수한 인적자원의 확보, 이해관계자들의 영향력 감소, 자율적 경영의 이점 등 많은 정책적, 실무적 시사점을 제공해 준다. 또한 기업의 주주관계 책임의 실천을 통하여 사회적 형평성과 신뢰가 바탕이 되는 사회 분위기를 조성할 수 있다는 이점이 있다(배현미 외, 2007).

기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility, 이하 CSR)이라는 용어는 1929년 세계대공황 시기에 미국에서 처음 사용되었다. 기업 규모의 대형화로 인해 영향력이 커지고 사회와의 갈등과 마찰이 초래되면서 1960년대부터 CSR에 관한 관심이 본격화되었고 그 후 1990년대에 지속가능경영(Sustainable Management)이 대두되면서 중요성이 더욱 부각되었다. 오늘날은 NGO의 활동과 인터넷의 보급 등 정보기술의 발전으로 기업에 대한 감시기능이 강화되면서 CSR은 기업의 성장 및 생존과 직결된 주요 사항으로 부상하였다(서민교, 2011).

CSR에 대한 논의는 1953년 보웬(Bowen)의 ‘기업인의 의무는 우리 사회의 목표나 가치적 관점에서 바람직한 정책을 추구하고, 그러한 의사결정을 하거나 그러한 행동을 좇아야 하는 것’으로 정의한 ‘기업인의 사회적 책임(Social Responsibility of the Businessman)’을 통해 본격적인 논의가 이루어졌다(최희원, 문철우, 2011). 반면에 프리드만(Friedman, 1970, New York Times)은 기업의 사회적 책임은 이익을 증대시키는 것이다’라는 칼럼을 통해 기업의 유일한 사회적 책임은 변칙과 위법이 없는 공정한 경쟁시장 환경하에서 이익을 극대화하는 것이라고 주장했다. 시장중심론자로서 그는 자본주의 사회에서 기업은 자신이 가장 잘하는 이윤추구 활동에 충실해야 한다고 주장한 것이다. 반면 데이비스(Davis, 1973)는 기업은 여러 가지 사회문제를 해결할 수 있는 가치 있는 자원을 사회를 위해 사용해야 한다고 주장하면서 프리드만(Friedman)의 주장을 반박했다. 또한 존스(Jones, 1980)는 기업의 사회적 책임은 기업이 법과 계약의 관계에서 벗어나 주주가 아닌 사회의 구성원에 대한 의무를 가지는 것이라고 정의하며, 기업은 주주뿐만 아니라 고객, 직원, 거래처 그리고 지역사회와 같은 사회의 다양한 분야에 대하여 관심을 갖고 이해할 필요가 있다고 역설하기도 했다(천미림, 김창수, 2011). MacFarland(1982)는 CSR은 법과 계약의 관계에서 벗어나 이해관계자들과의 상호 의존성에 기초하여 인식해야 한다는 이해관계자론을 주창하였다.

그 중에서도 Carroll (1979)은 현대적인 CSR의 개념을 정립한 대표적인 학자로

CSR의 개념을 ‘경제적 책임’, ‘법적 책임’, ‘윤리적 책임’, ‘자유재량 책임’ 등 4부분으로 나누어 기업의 사회적 책임을 평가하기 위한 방법을 제시하였다. 그리고 Philip Kotler & Nancy Lee(2005)는 마케팅 관점에서 CSR을 마케팅과 접목시켜 성공적인 기업의 사례를 제시하고 CSR의 전략적 중요성을 제시한 바 있다.

<표2> 연대별 CSR 개념 정의의 전개³⁾

연 대	대표학자	내 용
1950년대	Bowen(1953)	· 기업인으로서의 사회에 대한 책임이 무엇인지 고찰하고 기업인의 사회적 책임을 ‘우리사회의 목적과 가치를 위해 바람직하다고 여겨지는 행동들을 따르고 의사결정을 하며 원칙을 추구하는 것에 대한 의무’ 라고 정의
1960년대	Eells & Walton(1961)	· 경제적 및 법적 의무를 넘어서 기업은 윤리적 관점에서 사회적 책임을 다해야 한다고 주장
1970년대	Carroll(1979)	· CSR의 개념을 ‘경제적 책임’, ‘법적 책임’, ‘윤리적 책임’, ‘자유재량 책임’ 등 4부분으로 나누어 기업의 사회적 책임을 평가하기 위한 방법을 제시
1980년대	McFarland(1982) McGuire(1988)	· CSR은 법과 계약의 관계에서 벗어나 이해관계자들과의 상호의존성에 기초해 인식해야 한다고 주장 · 경제적 및 법적 의무를 넘어서는 전체사회에 대한 의무 로 규정
1990년대	Carroll(1991, 1998)	· CSR 피라미드 모형을 확립하고, 기업시민론(Corporate Citizenship)을 제시함으로써 기업이 사회에서 공존하기 위해 시민으로서의 책임을 다해야 한다고 주장
2000년대	Mohr, Webb & Harris(2001) Michael E.Porter & Mark R.Kramer(2001) Philip Kotler & Nancy Lee(2005)	· 사회에서 발생할 수 있는 위험을 사전에 제거하거나 최소화하고, 장기적으로 효과를 최대화하기 위해 행동하는 것 · ‘전략적 공헌’에 의한 기업의 경영활동을 통해 장기적인 이익을 제공함으로써 사회적 및 경제적 목표를 달성할 수 있도록 도와준다고 주장 · CSR을 마케팅과 접목시켜 성공적인 기업의 사례를 제시하고 CSR의 전략적 중요성을 제시 · ‘CSR은 비용의 개념이 아닌 기회, 혁신, 경쟁

3) 자료: 변선영(2010), “전략적 CSR 활동이 기업성과에 미치는 영향-한·일 비교를 중심으로-”, 부산대 경제학 박사학위논문, pp.14~15에서 재인용; Porter, Michael E & Kramer, Mark R, "Creating Shared Value", Harvard Business Review, January, 2011, pp.6~8 및 "Strategy & Society", Harvard Business Review, Dec, 2006, pp.1~2 요약하여 정리

Michael E. Porter & Mark R. Kramer(2006)	우위의 원천이 된다는 인식을 해야 한다' 고 주장함으로써 전략적 CSR을 주장
------------------------------------------	---------------------------------------------

2.1. ISO26000 (사회적책임의 국제표준)

이러한 기업의 사회적 책임을 구체적으로 정의하고 현장에서 측정 및 개선할 수 있도록 제시해 놓은 것이 바로 국제표준화기구가 만든 ISO26000이다. ISO26000은 '사회적 책임'이 인류의 '지속가능한 발전'에 필수적이라는 인식에서 출발하였으며 기업, 정부, NGO등 사회를 구성하는 모든 조직이 지배구조, 인권, 노동, 환경, 소비자, 공정운영, 지역사회참여와 개발 등 7개 핵심주제에 대해 준수해야 할 사회적 책임을 정리해 놓은 지침서이다, 이 지침서는 세계인권선언, 국제노동기구협약, 기후변화협약, OECD다국적기업 가이드라인, 유엔글로벌콤팩트(UNGC) 등 이제까지 나온 국제지침을 총 망라한 것으로 사회적 책임과 관련한 국제적 이행지침들의 종합판이라 할 수 있다(2013, 황상규)

<표2-1> ISO26000의 7대 핵심주제

7대 핵심주제	쟁	점
거버넌스	의사결정과실행 및 개선을 강화 할 수 있는 기구	
인 권	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 실사 ◦ 인권 위협 상황 ◦ 공모회피 ◦ 고충처리 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 차별화 취약집단 ◦ 시민권과 정치권 ◦ 경제·사회 및 문화적 권리 ◦ 직장에서의 기본권
노동관행	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 고용과 고용관계 ◦ 근로자 조건과 사회적 보호 ◦ 사회적 대화 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 직장에서의 보건과 안전 ◦ 인적개발과 직장 내 훈련
환 경	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 오염 방지 ◦ 지속 가능한 자원 이용 ◦ 기후변화 완화 및 적응 ◦ 자연환경의 보호와 복원 	
공정운영관행	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 부패방지 ◦ 책임 있는 정치 참여 ◦ 공정 경쟁 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 영향권 내에서의 사회적 책임제고 ◦ 재산권 존중
소비자 쟁점	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 공정마케팅, 정보 및 계약관행 ◦ 소비자의 보건과 안전 보호 ◦ 지속가능한 소비 ◦ 소비자 서비스 지원 및 분쟁해결 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 소비자 정보 보호와 개인정보 ◦ 필수 서비스에 대한 접근 ◦ 교육과 인식
지역사회참여와 발전	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 지역사회 참여 ◦ 교육과 문화 ◦ 고용창출 및 스킬 개발 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 부와 소득창출 ◦ 보건 ◦ 사회적 투자

	◦ 기술발전
--	--------

상기 7대 핵심주제들에 대하여 ISO26000은 구체적인 쟁점사항에 대한 질문과 응답을 통해 조직의 사회적 책임의 준수여부와 그 이행수준을 파악할 수 있도록 자가진단이 가능하며 그의 지속적인 개선을 가능하게 하고 있다. 이를 통해 조직의 사회적 책임의 실천에 대한 선명한 비전을 제시하고 있어서 명실상부한 CSR 수행 지침의 결정판이라고 할 수 있으며 오늘날 많은 기업들이 CSR을 수행하는데, 또는 CSR이나 지속가능경영 보고서를 작성하는데 있어서 중요한 지침이 되고 있다.

3. CSV(공유가치창출)

한편 Michael E. Porter & Mark R. Kramer(2001)는 장기적인 사회 경제적 목표달성을 위해 기업의 핵심역량에 기초한 전략적 CSR의 중요성을 강조하였으며 전략적 CSR의 개념을 발전시켜 CSR은 비용의 개념이 아닌 기회, 혁신, 경쟁우위의 원천이 된다고 주장하였다(2006), 한걸음 더 나아가 CSV(Creating Shared Value : 공유가치 창출)의 신경영 패러다임을 제시하며 기업의 제품과 서비스를 통해 사회적 니즈를 해결하는 동시에 수반되는 가치사슬의 혁신, 산업클러스터의 형성 등을 통한 기업의 경제적 이익의 실현 방안을 주장하였다(HBR, 2011).

“기업들은 기술력, 유통채널, 마케팅 등 사회적 문제를 해결할 수 있는 막대한 자산을 가지고 있다. 그러나 지금까지 기업들은 이런 역량을 사회적 문제를 해결하는데 사용해 오지 않았다. 오늘날 정부의 역량에는 한계가 있다. 광범위한 사회적 니즈를 정부만 홀로 해결할 수는 없다. 이제 기업들의 전문성을 살려서 혁신적인 패러다임(paradigm)으로 사회적 문제들을 해결해야 할 때이다.” 4)

3.1. CSV(공유가치창출)의 경로

마이클 포터의 이론에 의하면 공유가치는 세 가지 영역에서 창출될 수 있다(김세중, 2012).

첫째, 제품과 시장을 재정의한다. 즉, 사회적 필요부문의 니즈(needs)를 새로운 시장으로 인식하고 기본적 욕구를 충족시키는 저소득층이나 빈곤층에서 구매가 가능한 제품을 개발하는 것이다. 과거에는 상상하지 못했던 고객 군을 발견할 수 있다.

둘째, 가치사슬을 변혁시킨다. 사회적 신제품을 개발하기 위해서는 기본기능을 유지하면서 저가의 비용구조를 달성할 수 있어야 한다. 따라서 가치사슬의 근본적인 변화가 필요하다는 것이다. 예를 들면 대기업의 구매조달 방식의 변경, 중소기업과

4) 마이클 포터의 강연 요약, 동아비즈니스 리뷰, 2012년 3월호.

의 거래관행 변화, 현지 협력업체들의 역량강화를 위한 생태계 조성으로 중소기업의 효율성 향상, 전반적인 공급망을 개선함으로써 불필요한 배송을 줄이고 획기적으로 에너지를 절감하는 등 지역사회의 기반을 건강하고 탄탄하게 만드는 방식 등이 재삼 고려되어야 한다.

셋째, 지역 산업클러스터를 형성한다. 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. 모든 기업들이 다른 기업들과의 공급업체, 교육기관, 품질시험기관 등 기업을 둘러싼 이해관계자들과 함께 각자의 역할에 효율적으로 충실할 때 기업의 수익이 증가한다. 바로 파트너들의 중요성을 인식하고 과거와는 다른 방식으로 협력함으로써 그들의 성공이 기업의 성공으로 이어지게 한다.

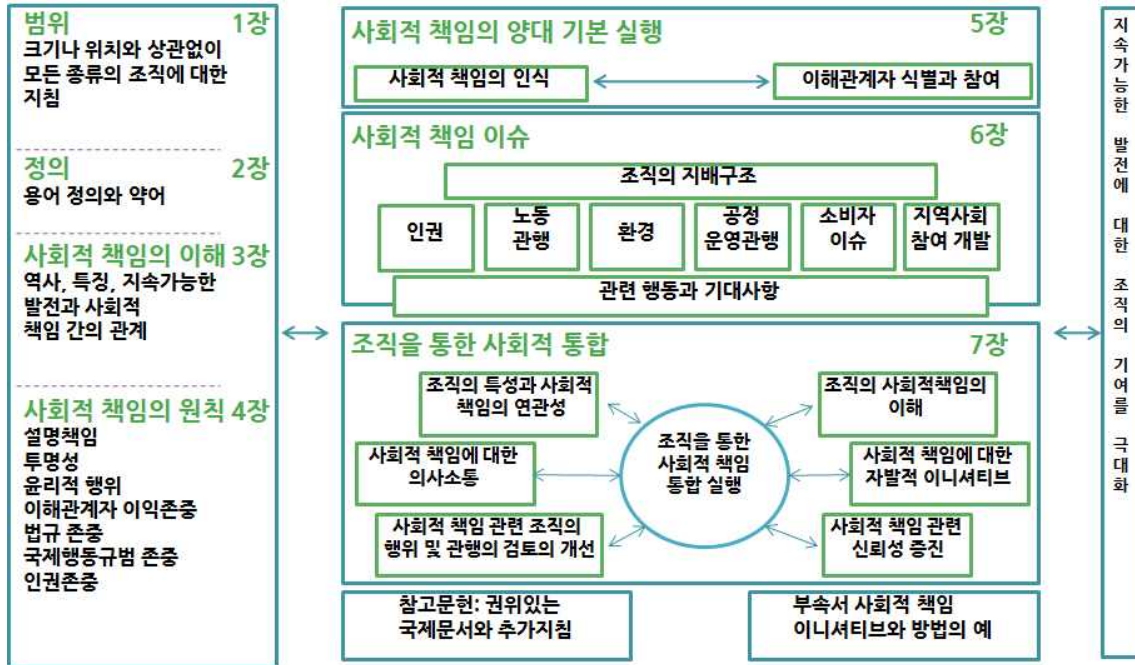
<표3-1> 기업의 사회적 책임(CSR)과 공유가치(CSV) 경영특징 비교⁵⁾

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/농업기술 교육 (고품질 원유 생산 구매/클러스터 형성, 농가소득 300% 향상)

마이클 포터가 제시하는 CSR과 CSV의 비교에 의하면 네슬레의 경우 일반적인 공정무역을 통한 CSR 사례에서는 농가소득이 10~20% 향상 되지만 CSV 사례에 의하면 원산지 코트디브와르에 대한 농업기술과 수확 교육, 저장 및 창고 설립 지원, 물류 등의 산업단지 형성 등으로 농가소득이 300% 향상된 사례를 들고 있다. 물론 가장 성공적인 사례를 제시한 것이겠지만 CSV는 가치사슬의 혁신과 투자를 통한 생산성의 향상으로 기업과 지역사회에 더 큰 경제적 사회적 가치를 창출하고 있다는 사례가 될 것이다.

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

<표 3-2> ISO26000의 구조



3.2. ISO26000과 CSV의 관계

<표3-2>는 CSR의 국제표준인 ISO26000의 구조를 나타낸 것이다. 총 7장으로 구성된 지침서 중에서 핵심이 되고 있는 제6장에 사회적 책임의 7대 이슈들이 제시되어 있다. 그 중에서 처음 6가지, 즉 지배구조, 인권, 노동, 환경, 공정거래, 소비자에 대한 책임의 주제는 매우 윤리적이며 보이지 않는 조직 내부적인 주제라고 할 수 있다. 반면에 지역사회 참여와 발전은 사회공헌으로써 쉽게 외부에 드러나는 분야가 될 것이다. CSV에서 말하는 제품과 시장의 재정의는 주로 이 지역사회 참여와 발전 분야에서 한 국가의 사회적 경제나 국제적으로는 BOP(피라미드 하부)의 소외된 시장과 제품을 의미한다고 할 수 있다. 그러한 낮은 구매력을 특성으로 하는 시장에서는 원가의 획기적인 절감이 필요하며 따라서 제품과 제조과정의 단순화를 통한 가치사슬의 혁신이 필요하고 또한 생산성의 극대화를 위해 지역산업클러스터를 형성하여 접근할 때 사회적 가치를 창출하면서도 동시에 수익을 내는 공유가치창출이 가능할 것이다. 또한 이 과정에서 필수적으로 수반되는 혁신을 통해 기업의 경쟁력이 차별화 되며 사회의 전체적인 경쟁환경이 개선되는 효과를 거둘 수 있다.

4. CSV(공유가치창출)의 사례

CSR의 많은 사례들이 있으나 ISO26000 지침의 반영으로 대신하고 지면상 여기서는 CSV의 특징적인 사례만을 소개하기로 한다.

4-1. TESCO 사례 :

영국의 식품기업인 TESCO는 다른 다국적기업들과 마찬가지로 국제적인 Compliance 로서 다우존스, 유엔글로벌콤팩트 등의 CSR 기준에 적극적으로 편입이 되어있는 기업이다. ISO26000의 사회적 책임의 기준을 만족시키고 있다고 할 수 있다.

미국 도시 빈민가는 정크푸드가 난무하고 신선한 식품을 판매하는 매장이 없는 소위 ‘음식사막’ (Food Desert) 지역이다. 이런 환경의 시장에 진입하려던 월마트, 코스트코, 타겟과 같은 전통적인 유통기업들이 사회적 문제들로 인해 진입을 꺼리고 있을 때, 후발주자인 테스코는 이러한 사회문제를 비즈니스로 해결하면서 미국시장에 상륙하려는 목표를 세웠다. 시장진입과 함께 큰 사회문제를 해결할 수 있는 기회였다. 일찍이 테스코는 영국에서 음식사막의 문제를 해결하고 공중보건을 향상시켰던 경험을 살려 남부 로스앤젤레스 지역 할렘가에 매장을 오픈하고 건강에 좋은 신선한 음식을 갈망하던 지역사회에 신선한 음식을 값싸게 공급함으로써 지역 건강과 보전에 이바지함과 동시에 신규시장에서 이익을 창출할 수 있었다(제이슨 사울, 2011).

테스코는 미국에서 중요한 사회문제를 해결하면서 빠르게 유통업을 성장시킬 수 있었다. 오늘날 미국 도시 빈민지역의 규모는 2,700만 명에 이르며 향후 테스코의 사회적 비즈니스 모델은 더욱 확대될 전망이다.

4-2. 영화 “42” - 야구의 전설, 최초의 흑인 메이저리거 ‘재키 로빈슨’ 실화

‘야구계의 레오나르도 다빈치’라 불린 브랜치 리키(해리슨 포드 분)는 야구선수라기 보다는 관찰자에 가까웠다. 선수 생활에서 큰 두각을 보이지 않았던 리키는 카디널스의 단장이 된 이후 자신의 생각들을 현실화시키기 시작했다. 리키는 오늘날 야구에서 널리 통용되는 스프링캠프, 피칭머신, 팜 시스템(farm system)등과 같은 장비와 시스템을 만들었다. 그는 타고난 혁신가였다. 대학 코치 시절 리키는 흑인이 인종 차별을 당하는 모습을 보고 이를 반드시 바로잡아야겠다고 생각했다. 그리고 이러한 명분과 함께 리키의 눈에 흑인선수는 방치 할 수 없는 무한한 ‘자원의 보고’ 였다. 이미 1860년대 흑인 노예는 해방이 되었지만 이들이 메이저리그 야구팀원의 일원이 된다는 것은 백인 주류 사회에서는 도저히 용납될 수 없는 금기중의 금기였다. 그때까지만 해도 메이저리그는 화이트리그라는 별명처럼 백인들의 성역이었던 것이다. 1944년 다저스의 구단장이 된 리키는 승률 저조와 수익률 하락의 한계

상황을 뚫기 위한 혁신의 일환으로 흑인선수의 영입을 생각하게 된다. 20세기 최초의 흑인 메이저리그 선수를 찾는 작업을 시작하던 중 리키의 눈에 들어온 재목은 육상선수 출신의 '재키 로빈슨'이었다. 하지만 로빈슨은 의협심이 너무 강해 인종차별에 항의하다 군에서 명예제대를 당하기도 한 경력이 있었다. 리키는 로빈슨과 인터뷰에서 이런 질문을 했다 :

"만약 어떤 녀석이 2루로 슬라이딩해 들어오면서 '이 빌어먹을 팜둥이 놈아'하고 욕을 했다고 치세. 자네 같으면 당연히 주먹을 휘두르겠지? 그러나 잘 생각해보라구. 자네가 맞서 싸운다면 이 문제는 20년은 더 후퇴하는 거야. 이것을 참아낼 수 있는 용기를 가진 사람이 필요해. 자네가 그걸 해낼 수 있겠나?"⁶⁾

질문의 의도가 무엇인지 알았던 로빈슨은 이에 동감하고 20세기에 아무도 가지 않았던 메이저리그 최초의 흑인 선수가 되는 길에 첫발을 내딛는다. 경기장에서 수없이 많은 차별과 모욕, 협박과 심지어 테러를 이겨내고 백넘버 42의 로빈슨은 최고의 경기력으로 팬과 동료들의 마음을 사로잡게 된다. 로빈슨의 대활약으로 다저스가 우승하게 되자, 수천 명의 백인 관중들이 거리로 쏟아져 나와 로빈슨을 연호했다. 혁명의 시작이었다. 흑인선수라는 보물상자를 가장 먼저 영입한 덕분에 다저스는 내셔널리그 최고의 팀으로 부상했다. 1921년부터 1946년까지 26년간 리그 우승 1번이 전부였던 다저스는, 로빈슨이 데뷔한 해인 1947년부터 1956년까지 10년간 6번의 리그 우승을 차지했다.

로빈슨의 도전은 미국 사회 전체에 있어 흑인과 유색 인종의 권익을 향상시키는 데 있어 큰 이정표가 됐다. 로빈슨의 메이저리그 데뷔는 미국 군대가 흑인의 입대 제한을 완전히 없앤 시기보다 1년 더 빨랐고, 공립학교에서 백인 학생과 흑인 학생을 따로 교육하던 것을 금지시킨 것보다도 8년이나 빨랐다. 그리고 로빈슨이 데뷔한 후 18년이 지나서야 흑인들은 버스에서 백인의 자리 양보 요구를 받아들이지 않아도 됐다.

솔직히 브랜치 리키 단장의 첫 번째 동기는 인종차별 폐지가 아니라 다저스의 승률 확보와 구단의 수익성 향상이었다. 그 대안으로 흑인 선수 재키 로빈슨의 메이저리그 영입이라는 혁신적인 인적자원 개발전략을 통해 결과적으로 흑인 차별 문제에 대한 사회적 요구와 필요를 채웠을 뿐 아니라 아울러 흑인 자원을 활용하여 수익성 향상과 함께 프로야구 시장 전체의 경제적 파이를 키움으로써 막대한 공유가치를 창출하였다고 볼 수 있다.

5. 결론 및 시사점

ISO26000을 통해서 우리는 CSR의 본질을 구체적으로 이해할 수가 있다. CSR을 빙산에 비유한다면 6가지 주제는 조직내부의 이슈로서 수면 아래 보이지 않는 부분이고 일곱 번째 지역사회 관련 주제는 수면 위에 보이는 부분이라고 할 수 있

6) "[재키 로빈슨 데이 특집] '로빈슨을 등용하다' 브랜치 리키", 김형준 칼럼.
http://news.naver.com/sports/index.nhn?category=worldbaseball&ctg=issue&mod=read&issue_id=214&issue_item_id=7759&office_id=224&article_id=000001524

을 것이다. CSV는 주로 수면 위의 부분에서 정부와 시장이 실패한 사회적경제의 시장을 찾아내고 혁신의 과정을 통해 제품과 서비스로 섬기면서 동시에 수익을 창출함으로써 기업과 사회가 공동 발전하는 경영방식이라고 할 수 있다.

사례를 통해 볼 수 있듯이 CSR과 CSV의 결정적인 차이는 혁신의 존재에 있다고 볼 수 있다. CSR이 현재의 경영방식 하에서 자발적인 소득과 가치의 이전이나 분배라고 한다면 CSV는 기존 경영방식의 혁신을 통해서 더 큰 부가가치를 창출하고 나누는 것이기 때문이다. 진정한 CSV가 가능하기 위해서는 먼저 기본이 되는 조직 내부의 CSR의 7가지 이슈들을 해결 또는 개선하려는 노력이 선행되어야 하며 그 중 핵심역량과 관련된 분야에서 가치사슬의 혁신을 통해 공유가치를 창출할 수 있는 것이다. 이러한 통합적인 의미에서 CSR은 CSV를 배태하는 플랫폼이 된다고 할 수 있으며 기업은 견실한 CSR의 바탕 위에서 핵심역량과 관련된 분야에서 혁신적인 CSV를 수행해 나갈 때 최고의 경쟁력을 가지며 장수하는 기업이 될 수 있을 것으로 사료된다.

혁신은 언제나 창조적 열정과 땀을 요구하므로 혁신을 통한 공유가치창출이 결코 쉬운 일은 아니다. 또한 사회적 책임이라는 용어는 기업에게 부담이 되는 경향이 있기 때문에 최근에는 ‘사회가치경영’ (2018, 김재구 외) 이라는 개념으로 기업 친화적인 접근이 시도되고 있다. 그러나 결국 그 안에서도 ‘블루오션’의 창출을 통해 사회적 가치와 경제적인 가치의 창출을 지향하고 있음을 볼 때 우리에게 혁신은 피할 수 없는 기업의 본질적 과제인 것을 알 수 있다. 원칙에 충실한 경영(CSR)과 혁신경영(CSV)를 통해 사회의 지속가능한 발전을 이루어내는 기업과 조직이 되기를 바라는 마음으로 글을 맺는다.

6. 연구의 한계 및 향후 방향

논문을 작성함에 있어서 숙려의 기간이 부족함을 절감하며 줄고를 논평해주시는 위원님께 감사를 드립니다. 본 논문에서는 그동안 기독교경영연구원에서 개발한 기독교경영의 6가지 원리를 담아내지 못한 것이 아쉬우며 앞으로 기독교경영의 원리와 ISO26000, CSV 를 비교 분석하는 논문을 써보고자 합니다. 많은 지도와 편달을 부탁드립니다.

참고 문헌

- 김세중 (2012), “한국기업 CSR활동의 공유적 성과에 관한 연구”, 강원대 박사학위 논문
- 김재구 외(2018), 『사회가치경영』, 서울: 클라우드 나인.
- 마이클 포터 (2012), 마이클 포터의 내한강연 요약, 동아비즈니스 리뷰.
- 배현미, 이준일, 우소영 (2007), “기업의 경제적 사회책임활동과 기업 이미지에 관한 연구”, 국제지역연구, 제11권 3호, pp.867-890.
- 변선영 (2010), “전략적 CSR 활동이 기업성과에 미치는 영향-한·일 비교를 중심으로-”, 부산대 박사학위논문, pp.14-15.
- 서민교 (2011), “한국기업의 중국에서의 CSR전략에 관한 연구” -중국 삼성, LG전자 사례를 중심으로-, 한국국제경영관리학회 추계학술발표대회 논문집, pp.132-154.
- 전병길, 김은택 (2013), 『사회혁신비즈니스』, 서울: 생각비행.
- 조대엽 (2007), “공공성의 재구성과 기업의 시민성”, 한국사회학 제41집 2호, pp.1~26.
- 조동성 외(2016), 『자본주의 5.0』, 서울: 조선비즈(조선경제).
- 제이슨 사울, 안젤라 강주현 역 (2011), 『CSR 3.0』, 서울: 청년정신.
- 천미림, 김창수 (2011), 회계정보연구, 제29권 3호, pp.351-374.
- 황상규 (2013), 『사회책임의 시대 ISO26000』, 서울: 틈출출판.
- Kotler, P. and Lee, N. (2005), 『Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause』, NJ: John Wiley and Sons.
- McFarland, D. E. (1982), 『Management and Society』, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- 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.
- Poter, Michael E. & Kramer, Mark R. (2011), "Creating Shared Value", Harvard Business Review, January, pp.6-8.