



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

경영학석사 학위논문

공유가치창출(CSV)을 통한 해운산업의  
지속가능한 경쟁력 강화 방안

A Study on the Sustainable Competitiveness of Shipping  
Industry through Using Creating Shared Value(CSV)



지도교수 신 영 란

2019년 2월

한국해양대학교 글로벌물류대학원

해운항만물류학과

성지혜

본 논문을 성지혜의 경영학석사 학위논문으로 인준함.

위원장 김 울 성



위원 김 강 혁



위원 신 영 란



2018년 12월

한국해양대학교 글로벌물류대학원

## < 목 차 >

국문초록 .....	i
Abstract .....	ii
<b>제1장 서론 .....</b>	<b>1</b>
제1절 연구의 배경과 목적 .....	1
제2절 연구의 방법 및 구성 .....	3
<b>제2장 이론적 고찰 .....</b>	<b>4</b>
제1절 공유가치창출(CSV)에 관한 선행연구 .....	4
1. 공유가치창출(CSV)의 개념 .....	4
2. 공유가치창출(CSV)과 사회적책임(CSR)의 특성 비교 .....	7
제2절 지속가능 경쟁력에 관한 선행연구 .....	13
1. 지속가능경영의 개념 .....	13
2. 공유가치창출과 지속가능한 경쟁력 .....	18
제3절 공유가치창출 사례 분석 .....	20
1. 제품과 시장의 재인식 분야 사례 .....	21
2. 가치사슬의 생산성 재정의 분야 사례 .....	26
3. 지역산업 클러스터 구축 분야 사례 .....	31
<b>제3장 연구설계 .....</b>	<b>36</b>
제1절 연구모형 .....	36
제2절 공유가치창출의 조작적 정의 .....	37
1. 가치전략 부문 .....	37

2. 수요조건 부문 .....	38
3. 요소조건 부문 .....	39
4. 클러스터 부문 .....	41
제3절 표본설계 및 설문지의 구성 .....	44
<b>제4장 실증분석 .....</b>	<b>47</b>
제1절 표본의 특성 .....	47
제2절 해운산업의 공유가치창출 분석 .....	49
1. 가치전략 부문의 경쟁력 요인 .....	49
2. 수요조건 부문의 경쟁력 요인 .....	51
3. 요소조건 부문의 경쟁력 요인 .....	53
4. 클러스터 부문의 경쟁력 요인 .....	56
제3절 해운산업의 공유가치창출 전략 및 정책 .....	59
<b>제5장 결 론 .....</b>	<b>62</b>
<b>참고 문헌 .....</b>	<b>66</b>
<국내 문헌> .....	66
<외국 문헌> .....	70
<웹사이트> .....	75
<b>[부 록] 설문지 .....</b>	<b>76</b>

## <표 목차>

<표 2-1> CSR과 CSV의 특성 비교 .....	10
<표 2-2> CSR과 CSV 실행 시 차이점 .....	12
<표 2-3> 공유가치창출 방법에 의한 주요 사례 분류 .....	20
<표 3-1> 연구문제 .....	36
<표 3-2> 공유가치창출(CSV) 변수의 측정 .....	43
<표 3-3> 설문 구성요소 및 주요 변수 .....	45
<표 4-1> 응답자의 회사 유형 .....	47
<표 4-2> 응답자의 인구통계적 특성 .....	48
<표 4-3> 기업 경쟁력 수준 .....	48
<표 4-4> 기업 성장단계별 성장수준 .....	49
<표 4-5> 가치전략부문의 중요도 평가 .....	49
<표 4-6> 지속가능경쟁력확보를 위한 가치전략부문의 경쟁력우위 요인 .....	50
<표 4-7> 지속가능경쟁력확보를 위한 수요조건 부문의 경쟁우위요인 및 애로요인 평가 .....	51
<표 4-8> 지속가능경쟁력확보를 위한 수요조건 부문의 중요도 평가 .....	52
<표 4-9> 지속가능경쟁력확보를 위한 요소조건 부문의 경쟁우위요인 및 애로요인 평가 .....	54
<표 4-10> 지속가능경쟁력확보를 위한 요소조건 부문의 중요도 평가 .....	55
<표 4-11> 지속가능경쟁력확보를 위한 클러스터 부문의 경쟁우위요인 및 애로요인 평가 .....	56
<표 4-12> 지속가능경쟁력확보를 위한 클러스터(구축) 부문의 중요도 평가 .....	57
<표 4-13> 해운산업의 공유가치전략의 필요성 .....	59
<표 4-14> 공유가치창출을 위해서 정부가 추진해야 할 정책 .....	59
<표 4-15> 공유가치창출을 위해서 지자체(지역공동체)가 추진해야 할 정책 .....	61

## <그림 목차>

<그림 2-1> 기업목적과 사회목적에 따른 CSR 및 CSV의 분류 .....	8
<그림 2-2> 피라미드의 저변(Bottom Of the Pyramid) .....	9
<그림 2-3> CSV개념과 기업의 유형 .....	19
<그림 2-4> SK텔레콤의 전통시장 스마트화 사업 지원과정 .....	24
<그림 2-5> 실버택배의 CSV모델 구조 .....	30
<그림 3-1> 연구의 이론적 모형 .....	37
<그림 4-1> 지속가능경쟁력확보를 위한 가치전략부문의 경쟁력우위 .....	50
<그림 4-2> 지속가능경쟁력확보를 위한 수요조건 부문의 경쟁우위요인 및 애로요인 ...	52
<그림 4-3> 지속가능경쟁력확보를 위한 수요조건 부문의 중요도 .....	53
<그림 4-4> 지속가능경쟁력확보를 위한 요소조건 부문의 경쟁우위요인 및 애로요인 ...	54
<그림 4-5> 지속가능경쟁력확보를 위한 요소조건 부문의 중요도 .....	55
<그림 4-6> 지속가능경쟁력확보를 위한 클러스터 부문의 경쟁우위요인 및 애로요인 ...	57
<그림 4-7> 지속가능경쟁력확보를 위한 클러스터(구축) 부문의 중요도 .....	58
<그림 4-8> 공유가치창출을 위한 정부 추진 정책 .....	60
<그림 4-9> 공유가치창출을 위한 지자체(지역공동체) 추진 정책 .....	61

## 국문초록

### 공유가치창출(CSV)을 통한 해운산업의 지속가능한 경쟁력 강화 방안

성 지 혜

글로벌물류대학원 해운항만물류학과

본 연구는 우리나라 해운산업의 지속가능한 경쟁력 강화를 위하여 ‘공유가치창출(CSV : Creating Shared Value)’ 이론에서 그 방안을 찾고자 하였다. 해운항만물류분야는 다른 산업분야에 비해 기업의 ‘공유가치창출(CSV)’ 활동에 대한 연구가 부족하며 관심도도 낮은 실정이다. 따라서 전 세계적인 경영 패러다임인 ‘공유가치창출’ 이론을 통한 경쟁력 강화방안을 도출함으로써 글로벌 경쟁에서 살아남기 위한 방향을 제시하고자 하였다.

본 연구의 목적을 달성하기 위해 선행연구를 바탕으로 공유가치창출의 4가지 요소(가치전략, 수요조건, 요소조건, 클러스터구축)를 도출하고, 이를 바탕으로 국내외 기업의 CSV와 관련된 사례를 분석하였다.

또한, CSV의 특성을 이해하고 해운산업분야 기업의 경쟁우위와 애로사항을 파악하기 위해 해운산업 종사자를 대상으로 설문조사를 수행하였다. 회수된 유효한 201개의 설문지는 SPSS21.0을 활용하여 빈도분석, 기술통계, 집단별 평균 비교분석 등을 수행하였다.

마지막으로 문헌연구 및 사례분석, 실증분석 결과를 바탕으로 앞에서 언급한 공유가치창출의 4가지 요소에 따른 해운산업의 경쟁력 강화 방안을 제안하였다. 또한 해운산업에서 공유가치창출 전략을 실행하기 위한 정부 및 지자체 또는 지역공동체가 추진해야할 정책 사안도 제안하였다.

## Abstract

### A Study on the Sustainable Competitiveness of Shipping Industry through Using Creating Shared Value (CSV)

Seong, Ji Hye

Department of Shipping and Port Logistics  
Graduate School of Global Logistics

This study attempts to find out potential solutions to enhance sustainable competitiveness of the shipping industry in Korea from the 'Shared Value Creation (CSV)' theory. Compared to other industries in Korea, the shipping industry has paid relatively low interest to CSV activities and research on the topic is surprisingly thin.

Therefore, this study provides Korean shipping companies with ways to survive global competition by drawing up measures to strengthen competitiveness from the CSV theory, the contemporary business management paradigm.

For this purpose, the framework for the analysis of four elements of CSV (value strategies, demand conditions, factor conditions and clusters) is established based on the theoretical review. In addition, this study analyzes CSV activities and the related benchmarking cases of domestic and foreign companies. This study also performs empirical analysis on the competitive

edges and difficulties in enacting CSV activities based on the survey dataset collected from shipping practitioners.

Finally, this paper proposes measures to enhance the competitiveness of the shipping industry according to the four elements of CSV and provides policy suggestions for the government and local communities in pursuing CSV strategies in the shipping industry.



# 제1장 서론

## 제1절 연구의 배경과 목적

우리나라의 해운산업은 국가 기간산업으로서 반복적인 불황에도 불구하고 정부의 육성정책과 기업들의 공격적 경영으로 글로벌 시장의 경쟁에서 선두그룹으로 성장하였다. 그러나 2008년 글로벌 금융위기 이후 장기 해운불황 여파로 부채 증가와 글로벌 운임경쟁에 따른 매출감소 등으로 한진해운 사태와 같은 해운산업의 위기가 계속되었다. 이에 정부는 2016년 ‘해운산업 경쟁력 강화 방안’을 발표하며 국가적 지원체계를 마련하였다. 그 내용은 경쟁력 있는 선박 확보 지원 확대, 화물 확보 및 인력수급 기반 마련, 해운산업 리스크 관리체계 구축, 항만경쟁력 강화로 시너지 극대화 추진이라는 네 가지 주요과제를 추진함으로써 글로벌 경쟁력을 확보하고 세계 해운강국으로 재도약하자는 것이다. 이러한 국가의 정책적인 지원을 바탕으로 해운기업들 역시 지속가능한 경쟁력을 강화하기 위한 방안이 시급한 시점이다.

최근 기업의 지속가능경영 및 사회적 책임경영에 대한 국가적·사회적 요구가 증대하고 있는데, 이는 기업이 이윤만을 추구하는 시대는 이제 지났으며 사회공헌으로 모두의 후생증진을 추구하는 것이 기업의 새로운 성장동력이 된다는 것이다. 글로벌 경제 구조의 변화와 고객의 니즈 변화, 4차 산업혁명에 의한 각종 인프라의 변화 등 시장의 지각변동이 진행됨에 따라, 국·내외의 선도 기업들은 사회의 이러한 변화와 니즈를 빠르게 파악하고 적극적으로 받아들여 경영목표와 비전을 새롭게 구상하고 그에 맞는 전략을 구체화하는 노력을 지속하고 있다. 우리나라의 해운산업 분야도 글로벌 경쟁에서 살아남기 위해서는 이러한 세계적 경영패러다임의 변화에 대처하고 시장을 주도하기 위한 대응 방안을 마련해야 하는 것이다.

일반적으로 기업의 지속가능한 경영을 실현하기 위한 세 가지 전략으로 경제적 신뢰성, 환경적 건전성, 사회적 책임성이 제시된다. 경제적 신뢰성은 기업의 최우선 가치인 수익 창출과 수익의 합리적 분배를 의미하고, 환경적 건전성은 환경보호 및 보존, 관리에 대한 선도적 역할을 의미하며, 사회적 책임성은 고객 및 사회의 필요에 대한 대응 및 개선을 의미한다(Elkington, 1997).

또한, 지속가능경영을 위한 새로운 대안으로 ‘공유가치창출(CSV: Creating Shared Value)’이론이 주목받고 있다. 이는 경제적가치(경제적 신뢰성)와 사회적가치(사회적 책임성+환경적 건전성) 전략을 동시에 추구하는 개념이다. CSV는 급속도로 변화하고 있는 경쟁적 산업 환경이 만들어 낸 생존 전략이며, 기업의 생존 및 지속 가능한 성장을 위한 핵심 전략으로 볼 수 있다. 경제적 가치와 사회적 가치를 균형 있게 추구함으로써 다양한 이해관계자들과 긴밀하고도 신뢰할 수 있는 협력을 가능하게 하고, 기업이 지속적으로 성장할 수 있는 동력을 찾아 나가기 위한 지표가 되는 것이다.

따라서 본 연구에서는 해운산업의 지속가능한 경쟁력 강화 방안을 도출하기 위하여, 기업을 둘러싼 다양한 이해관계자의 경제적 가치를 충족하고 동시에 사회적 가치 실현을 통한 건강한 성장을 추구하는 ‘공유가치창출(CSV)’ 이론을 기반으로 문헌조사, 사례분석 및 설문조사에 의한 실증분석을 통하여 시사점을 모색하고자 한다.

## 제2절 연구의 방법 및 구성

본 연구는 우리나라 해운산업 분야의 공유가치창출을 통한 경쟁력 강화 방안을 마련하고자 한다. 본 연구목적 달성을 위하여 문헌연구와 사례연구를 통해 공유가치창출에 대한 개념을 정리하였다. 그리고 해운산업에서의 공유가치창출에 대한 인식조사를 위하여 해운산업 종사자를 대상으로 설문조사를 통한 실증연구를 병행하였다.

본 연구는 총 다섯 개의 장으로 구성되었고, 각 장별 세부 내용은 다음과 같다.

제1장 서론에서는 연구의 배경과 목적, 연구의 방법 및 구성을 제시하였다.

제2장 이론적 고찰에서는 공유가치창출(CSV) 이론과 지속가능경영의 개념을 정리하기 위해 문헌연구와 관련 사례분석을 진행하였다.

제3장 연구설계에서는 앞장에서 고찰된 선행연구들을 바탕으로 공유가치창출에 대한 해운기업의 인식 및 애로요인을 파악하고, 공유가치창출이 지속가능한 경쟁력 강화에 영향을 주는 요인을 밝히고자 연구모형을 설정하였다. 그리고 공유가치창출의 구성변수의 조작적 정의, 표본설계 및 설문지의 구성에 대해 설명하였다.

제4장 실증분석에서는 해운업계 종사자를 대상으로 한 설문조사 결과를 바탕으로, SPSS21.0 프로그램을 활용하여 빈도분석, 기술통계, 집단별 평균비교 분석을 실시하였다.

제5장 결론에서는 연구결과의 요약 및 시사점을 도출하고, 연구의 의의와 향후 연구의 방향을 제시하였다.

## 제2장 이론적 고찰

### 제1절 공유가치창출(CSV)에 관한 선행연구

#### 1. 공유가치창출(CSV)의 개념

공유가치창출(CSV: Creating Shared Value)은 하버드 비즈니스스쿨의 Michael. E. Porter와 프리스텐다드그룹(FSG)의 공동창업자 Mark R. Kramer가 2006년 Harvard Business Review에 발표한 “전략과 사회: 경쟁 우위와 CSR 간의 연결(Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility)”에서 처음 등장하였다. 이후 2011년에 발표한 “공유가치 창출: 자본주의 재창조 방안과 혁신 및 성장의 동향을 파악하는 방법(Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism and Unleash a Wave of Innovation and Growth)”에서 확장된 개념이다.

Porter and Kramer(2006)는 기업이 사회와 공유된 가치를 추구함으로써 기업과 사회 모두에게 이익을 주며, 기업의 지속성은 혁신적인 전략과 함께 해야 한다고 주장하였다. 이는 기존의 사회적 책임(CSR: Corporate Social Responsibility) 개념에서 경제적 가치와 사회적 가치의 근원이 다르다는 것에 대한 반론으로, 각각의 가치는 관련성이 있는 상호의존적 형태를 추구해야 한다는 것을 강조한 것이다. 또한, CSR은 대부분 기업의 이미지 제고에만 집중하고 기업과 사회의 이익을 연결시키지 못하지만, CSV는 기업이 갖고 있는 역량으로 사회문제를 해결함으로써 경제적 가치와 사회적 가치를 동시에 창출하는 경영방식이다. 그리고 기업이 이미 창출한 이익을 재분배하는 개념이 아니라 경제·사회적 가치의 총량을 확대하자는 개념이다.

Porter and Kramer(2011)는 기업들이 고객의 요구를 외면하고 고객의 안녕을 고려하지 않았으며, 필수 자원의 고갈과 협력업체의 생존문제, 자사 제품을 생산하고 판매하는 협력업체의 경제적 고통에 무관심했다고 보았다. 또한 정부와 사회는 사회문제 해결을 위한 비용을 기업에 떠넘기는 방식으로 문제를 악화시켰으며, 효율적인 경제성과 사회발전 사이에 상호 배타적인 관계가 성립한 채로 수십 년간 정책을 통해 제도화 된 것으로 보았다. 이러한 악순환이 반복되는 과정에서 이제 기업은 기업 활동과 사회를 규합하는 데 앞장서고, 사업 성공과 사회 발전을 연계 시킴으로써 기업 활동의 부수적인 산물이 아닌 핵심적 목적으로의 ‘공유가치창출’에 주목할 것을 주장하였다. 또한, 기업이 사회에 혜택을 가져오면 수익도 함께 증가하는 것으로 보고 CSV를 실천하기 위한 방안을 다음의 세 가지로 규정했다. 첫째, 상품과 시장을 재구성하고, 둘째, 가치 사슬의 생산성을 재정의 하며, 셋째, 기업 활동을 지원해줄 산업 클러스터를 구축하는 것이다. 이 세 가지 요인이 공유가치창출을 위한 선순환 구조의 일부가 되어 특정 부분의 가치를 개선하고 발전시키면 다른 부분에서도 기회가 창출된다는 것이다.

권은정 등(2013)의 연구에 의하면, CSV는 사회 공헌 활동을 통해 기업의 이익을 증대시키고 사회문제를 기업의 경제활동과 연계시켜 해결한다는 특징이 있다고 보았다. 그리고 조상미 등(2014)은 CSV가 경제 및 사회적 여건을 개선하여 사업의 핵심 경쟁력을 강화하는 윈-윈(win-win)전략으로 보았다.

한편, Williamson(2014)은 기업의 사회적 책임 혹은 공유가치창출은 기업이 시대의 요구에 의해 어쩔 수 없이 수행하는 의무적인 과정이라고 주장하였다. 일부에서는 CSV가 CSR을 대체할 새로운 패러다임이 아니고 실제 산업계에서도 큰 반응을 보이지 않는다는 부정적인 견해를 제시하기도 하였다. CSV의 개념 자체가 모호하고, 공유가치 창출을 위한 구체적 전략이 무엇인지, 그리고 CSV가 CSR과 어떻게 차별화 되는지 구분하는 것이 쉽지 않다는 것이다(Crane et al., 2014;

Dembek et al., 2016). 뿐만 아니라 실무현장에서 CSV가 가지는 가장 큰 한계점으로 여러 학자들은 CSV가 사회경제적 니즈(needs)를 강조하지만, 그 상위에 기업의 생존과 직결되는 경제적 측면이 우선시 될 수밖에 없음을 지적하였다(Spence and Rinaldi, 2012; 노혜진, 2015). Crane et al.(2014)의 연구에서도 사회적 가치와 경제적 가치가 상충될 경우 마이너스 요인을 최소화하기 위해 기업은 상대적으로 해결이 쉬운 경제적 문제에 투자를 하는 사례가 발생한다는 점을 지적하면서 공유 가치창출에 대한 높은 학문적 관심에 비해 일반기업에서는 받아들이기 어려운 개념이라고 보았다.

이러한 한계점에도 불구하고 비용이 발생하는 상황에서 기업의 경제적 가치와 사회의 가치를 함께 충족하는 방안을 모색하고 실행의 과정까지 선순환 형태를 시도하는 것 자체가 기존의 CSR과 다르게 CSV가 의미 있는 점이다. 또한, 공유 가치창출은 앞서 말한 ‘상품과 시장의 재인식’, ‘가치사슬 생산성 재정의’ 그리고 ‘지역 클러스터 구축’의 3가지 요인이 산업유형과 지역에 따라 차별적인 결과를 보일 것으로 예상되며, 기업들이 중요하게 인식하고 있다(유문주, 2015).

글로벌 경제위기를 겪으며 가치창출의 새로운 원천에 대한 문제가 제기되고 기업들의 성장 동력이 한계에 다다르면서 CSV 개념이 다시 주목받고 있으며, 사회와 공유될 수 있는 가치를 창출하는 기업이 새로운 경쟁우위를 선점할 수 있다(천혜정 등, 2014). CSV는 사회·경제적 여건을 개선하는 것으로 사업의 핵심경쟁력을 강화할 수 있으며, 이를 위해 기업들은 경쟁력과 사회공동체의 번영이 상호의존적이라는 인식을 공유할 필요가 있다. 즉, 단순히 사회문제 해결을 위하여 수익을 사회로 환원하는 개념에서 벗어나 CSV 활동을 통하여 가치를 창출하는 것이 경쟁우위의 원천인 것이다(임중혁·전달영, 2018).

## 2. 공유가치창출(CSV)과 사회적책임(CSR)의 특성 비교

Bowen(1953)이 처음 제시한 개념인 CSR은 '사회의 목표나 공통된 가치를 기반으로 바람직한 정책을 추구하고, 그것을 위한 행동과 의사결정을 해야 하는 기업인의 의무'라고 정의되었다. 이후 Friedman(1970)은 기업의 유일한 사회적 책임은 이익의 증대에 있으며, 공정한 경쟁 환경에서 이익을 극대화하는 것이라고 주장하였다. 반면 Davis(1973)는 이에 반박하며 기업이 가치 있는 자원을 사회문제의 해결을 위해 사용해야 한다고 주장하였다. Carroll(1979)은 CSR의 개념을 법적, 경제적, 윤리적, 자선적 책임으로 구분하여 더욱 다양한 시점으로 정의하는 등 1970년대부터 여러 학자들에 의해 CSR에 대한 논의가 활발하게 이루어졌다.

1980년대는 기업의 사회적 책임의 지수화와 실증연구가 본격적으로 진행되었는데 1990년까지의 연구는 대부분 기업의 사회적 책임 범위에 대한 문제와 기업이 사회적 책임을 수행해야만 하는가에 대한 것이 주요 쟁점이었다. 1990년대 이후로는 기업이 사회적 책임을 실행해야 하는 이유와 성과측정 방법, 효과적으로 사회적 책임을 수행하는 방안 등에 대한 연구가 주로 이루어졌다.

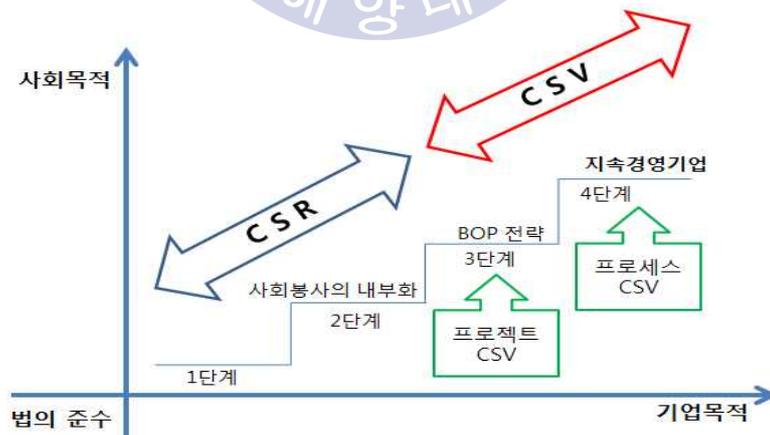
2000년대부터는 더욱 다양한 산업분야에서의 연구가 이루어졌는데, CSV 실행 후 결과 측정과 평가에 관한 연구와 지속가능경영을 위한 방법으로 CSR 및 CSV를 활용하고 발전시키는 전략을 모색하였다. McWilliams and Siegel(2001)은 CSR을 법이 요구하는 기업의 이해관계를 넘어서 더욱 좋은 사회를 만들기 위한 기업 활동으로 정의하였고, Kotler and Lee(2005)는 마케팅 분야와 접목시켜 성공적인 결과를 달성한 기업의 사례를 들어 CSR의 전략적 중요성을 제시하였다. 또한, CSR을 측정·평가하는 지표로는 영국의 FTSE4GOOD Index(영국의 FSTE 그룹이 개발한 사회책임지수)와 미국의 다우존스지속가능경영지수(Dow Jones Sustainability Index), 국제표준화기구의 ISO26000 등이 있으며, 모두 비슷한 시기인 1990년대 말

에서 2000년대 초에 등장하였다.

Porter and Kramer(2001)는 장기적인 경제적, 사회적 목표 달성을 위해 전략적 CSR의 중요성을 강조하였다. Porter(2006)는 CSR이 단순한 비용의 개념이 아니라 혁신과 경쟁우위의 근원이 된다고 주장하였고, 2011년에는 CSR 연구를 발전시켜 도출한 공유가치창출(CSV)의 개념을 제시하였다. CSV는 신경영 패러다임으로 기업이 보유한 역량을 통해 사회적 요구를 해결하는 동시에, 이에 수반되는 가치사슬의 혁신과 산업클러스터의 형성을 통하여 기업의 경제적 이익을 실현시킨다는 내용이다. 산업생태계에서 지속가능한 경쟁력을 가지기 위해서는 CSV가 그 해답이 된다고 주장하였다(Porter, 2006).

조동성과 자본주의 5.0연구회(2016)는 기업의 CSR과 CSV를 비교하여 <그림 2-1>과 같이 4단계로 설명하였다. 1단계는 기업이 가장 쉽게 할 수 있는 '자산' 형태의 활동으로 이는 사회에 대한 단순한 금전적, 물질적, 시간적 기부와 같은 일방적 사회공헌 활동을 말한다. 2단계는 '사회봉사의 내부화'로 기업들이 단순한 기부가 아닌 CSR전담조직을 만드는 등 스스로 사회적 활동에 나서게 되는 단계로 정의된다.

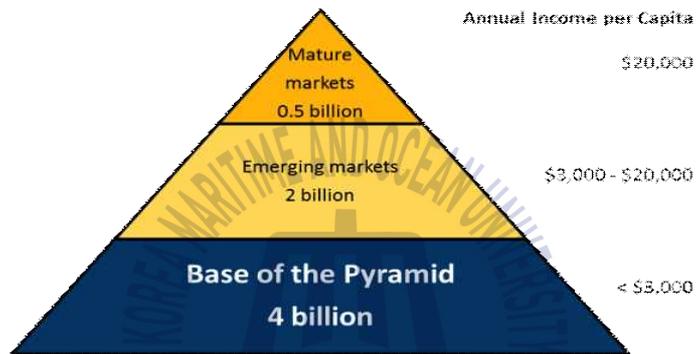
<그림 2-1> 기업목적과 사회목적에 따른 CSR 및 CSV의 분류



자료: 조동성과 자본주의 5.0연구회(2016), 「자본주의 5.0」, Weekly BIZ books, p.76.

3단계는 'BOP전략'으로 'BOP'란 '피라미드의 저변(Bottom Of the Pyramid)'이라는 의미인데, <그림 2-2>와 같이 연간 3,000달러 미만으로 생활하는 세계 인구 중 70%정도를 말하며, 이들의 소비시장 크기가 4조 달러에 이르기 때문에 신흥시장 개척 수단으로 주목 받고 있다. 대기업들은 BOP지역의 평균소득이 매우 낮을 때 그 시장에 진입하여 함께 성장하는 방안을 모색함으로써 사회적 책임활동과 연계된 전략 추진으로 기업 가치와 이미지를 강화하는 단계이다.

<그림 2-2> 피라미드의 저변(Bottom Of the Pyramid)



자료: 1) C. K. Prahalad(2005), *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*, Wharton School Publishing.

2) [https://cdn-images-1.medium.com/max/1600/1\\*ENkh\\_qW2fTfTAfqliqVQFQ.png](https://cdn-images-1.medium.com/max/1600/1*ENkh_qW2fTfTAfqliqVQFQ.png)

4단계는 기업이 벌이는 CSV활동으로 이 단계에서 기업들은 기업 가치와 사회가치를 동시에 추구하면서 지속경영을 추구하게 되는 단계로 정의하였다. 또한 조동성과 자본주의 5.0연구회(2016)는 CSR활동을 통해서 사회가치를 추구하는 기업의 경영행위가 준비되고, CSV를 추구함으로써 사회가치를 추구하는 기업의 경영행위가 완성된다고 정의하였다. 포터의 저서에서 발췌된 CSR과 CSV의 차이점 4가지(가치, 활동, 인식, 예산)에 5가지 차이점을 추가하여 <표 2-1>과 같이 정리하고 있다.

포터가 찾은 CSR과 CSV의 차이점 네 가지를 먼저 살펴보자면, 첫째는 가치에 대한 관점으로 CSR은 선행이라는 기업외적인 가치를 주는 반면, CSV는 투입비용

대비 높은 사회경제적 가치를 준다.

둘째, 활동의 관점에서 CSR은 시민의식을 바탕으로 한 자선활동으로 보았다면, CSV는 기업과 공동체를 동시에 충족시키기 위한 가치창출활동으로 보았다.

셋째, 인식의 관점에서 CSR은 경제적 가치 창출 활동이 모두 끝난 후에 이루어지는 이윤극대화과 관계없는 활동으로 인식하고, CSV는 경제적 가치 창출 활동이 진행 중인 상태에서 이루어지는 이윤극대화를 위한 필수요소로 인식된다고 보았다.

넷째, 예산 관점에서 CSR은 대개의 경우 매출액 대비 1% 미만의 한정된 자원을 예산으로 배정받지만 CSV는 기업전체의 예산인 매출액 전체에 반영된다. 또한, CSR 예산은 그 사용가치가 높게 평가된다고 해서 증액하지는 않지만, CSV 예산은 그 가치가 높은 것으로 판단되는 경우에 예산을 증액하여 더욱 적극적으로 진행하게 된다.

<표 2-1> CSR과 CSV의 특성 비교

CSR(Corporate Social Responsibility)	구분	CSV(Creating Shared Value)
선행	가치	투입비용 대비 높은 사회경제적 가치
시민의식을 전제로 한 자선활동	활동	기업과 공동체 모두를 위한 가치창출
이윤극대화와 관계없는 활동	인식	이윤극대화를 위한 필수요소
기업의 CSR예산 (매출액 대비 1%미만)에 한정	예산	기업전체 예산(매출액 전체)에 CSV 반영
기존 부서와 병렬적인 별도 부서 (수직적 조직구조)	담당부서	별도 부서가 따로 없이 모든 부서에 녹아들어가 있음(수평적 조직구조)
사회적 물의를 일으킨 회사가 하는 경우 사회는 냉소적 입장이 됨	진정성	사회가치 창출활동이 고유사업에 녹아있어 사회는 긍정적인 평가를 해줌
손실이 발생하는 순간 울스톱	지속성	단기적인 이익손실과 무관하게 진행
기업이 일방적으로 사회에 기여	소통방향	기업과 사회가 쌍방향적으로 교류
사회가치에 대한 평가시스템 미비	가치평가	사회가치에 대한 사전적 평가시스템 구축

자료 : 조동성과 자본주의 5.0연구회(2016), 재인용, p.79.

조동성과 자본주의 5.0연구회(2016)는 포터가 밝힌 네 가지 외에 다섯 가지 차이점을 더 정리하였다. 다섯 번째, 담당부서의 관점에서 CSR은 수직적 병렬 구조 속에서 CSR을 전담하는 별도의 부서가 있기 때문에 다른 부서에서는 CSR을 신경 쓰지 않고 별개의 업무로 생각하는 반면, CSV는 별도 부서가 없이 모든 부서의 업무에 공유가치의 개념이 어울려 수평적 구조를 형성함으로써 회사 내부의 모든 부서는 CSV를 직접 담당하는 것과 같다.

여섯 번째, 진정성의 관점에서 CSR은 대부분 사회적 물의를 일으킨 기업이 이미지 쇄신을 위해 보여주기 식으로 하는 경우가 많고 이로 인해 CSR에 대해 냉소적인 태도를 보이는 반면, CSV는 사회가치 창출 활동이 기업의 경영 전반에 녹아있으므로 사회구성원들이 긍정적으로 평가한다.

일곱 번째, 지속성 관점에서 CSR은 기업에 손실이 발생하는 순간 정지되지만, CSV는 손익이 발생하기 전에 진행되는 활동이고 결과적으로 손실이 나더라도 지속적으로 진행하게 된다.

여덟 번째, 소통방향의 관점에서 CSR은 기업이 일방적으로 사회에 기여하는 활동이기 때문에 사회가 필요로 하는 것과는 별개로 기업에서 사회로 일방적 소통만이 이루어진다. 그러나 CSV는 기업과 사회가 서로 교류하며 선택하는 활동으로 사회의 요구를 분석해야만 CSV활동에서 이윤이 창출되기 때문에 기업은 사회와 양방향으로 소통하게 된다.

마지막으로 가치평가시스템의 관점에서 CSR은 사회가치에 대한 평가시스템이 미비한 반면, CSV는 사회가치에 대한 사전적 평가시스템이 기업가치 시스템과 동시에 필요한 것으로 보았다.

다음 <표 2-2>에서는 기업이 CSR과 CSV를 실행할 때 차이를 비교하였는데,

CSR에 비해 CSV는 기업의 핵심 역량과 가치를 더욱 고려하여 실행해야한다(김태영, 2013).

<표 2-2> CSR과 CSV 실행 시 차이점

구분	CSR	CSV
핵심역량과의 연관성	· 핵심역량과는 별도로 기능	· 원칙적으로 핵심역량 기반 사업
사업실시 책임자	· 사회공헌부서 책임자	· 최고경영자의 관심과 책임
접근방식	· 부분적(modular) 접근방법	· 전체적(holistic) 접근방법
가치사슬	· 정당성 혹은 평판을 위한 마케팅 지향적 구성	· 전사적 경영전략을 바탕으로 구성
조직구조	· 사업부제 내 별도부서에서 실시 가능	· 기존사업과 충돌 예상 폭이 클수록 별도의 사업부제에서 실시해야 함
주요인력	· 사회적 공헌 전문가 필요	· 사회적 가치창출의 혁신적 사고를 지닌 인물이 사업부제 핵심인력 · 정부와 시민단체와 공동작업이 가능한 인력
기업의 전략적 방향과의 일치성	· 기업 전체의 전략적 방향과 분리 가능	· 기업 전체의 전략적 방향과 일관성 중요
장단점	· 지속성 및 영향력의 한계 · 단기적인 접근 가능하나 전략적 방향성을 잃을 수도 있음	· 기존사업의 핵심역량과 충돌가능성 · 장기적인 전략적 접근 필요 · 지원 및 인력 요구 · 식스시그마 등 다른 매니지먼트 패러다임과의 충돌 가능성

자료: 김태영(2012), “CSV는 자본주의 그 자체, 한 단계 높은 이윤을 준다”, 「동아비즈니스리뷰(DBR)」, 96(1), pp.46-51.

## 제2절 지속가능 경쟁력에 관한 선행연구

### 1. 지속가능경영의 개념

오늘날 국내외 많은 기업들이 경영의 주요전략으로 채택하고 적극적으로 추진하고 있는 ‘지속가능경영’은 경제적 성장, 사회의 안정과 통합 및 환경의 보전이 균형을 이루는 지속가능성(Sustainability) 혹은 지속가능발전(Sustainable Development)에 기반 둔 경영을 의미한다. 무한경쟁과 시민의식의 성장, 미디어의 발전, 환경보존의 중요성 등과 같은 급격한 환경변화 하에서 기업이 환경적 가치와 아울러 사회적 책임을 다 하지 않고서는 생존과 발전이 어렵다는 인식에서 출발하였다. 지속가능경영은 자연환경 및 사회와의 적합성을 향상시키고 다양한 이해관계자의 요구와 이해를 적극적으로 증진시킴으로써 기업경쟁력을 강화시키는 새로운 경영패러다임인 것이다.

지속가능성은 미래 세대가 사용할 자원의 고갈을 방지하기 위해 자원의 재생산 능력 범위 안에서 인간의 이용을 제한하자는 개념에서 출발하였다. 하지만 단순히 보존하거나 유지하는 것이 아닌 식목이나 자연생태계 회복 등을 통한 환경의 한계 용량을 확대시키는 전략까지 포함한 적극적 개념으로 발전되었으며, 자연환경뿐만 아니라 사회적 경제적 요인까지 포함한 개념으로 확대되었다.

지속가능경영을 설명하는 기본 개념으로 Elkington(1997)의 Tripple Bottom Line이 많이 사용되고 있는데, 이는 기업의 경제적 생존가능성(economically viable)을 기반으로, 환경적 건전성(environmentally sound)을 유지하며, 사회적 책임(socially responsible)을 다하려는 노력을 말하며 줄여서 TBL 또는 3BL이라고도 쓰인다. 지속가능경영은 기업이 앞서 말한 세 가지 활동을 강하게 추구해야 한다는 경영이념으로써, 이에 대한 효과는 기업내적으로 사회적 책임경영이 이루어

지고, 윤리적이며, 환경 친화적이고, 혁신적이며, 창조적인 경영을 가능하게 하며, 나아가 기업외적으로는 주주가치의 향상과 기업 이미지 및 고객만족도를 제고시킬 수 있다(Elkington, 1997).

Reed(2001)는 지속가능경영을 주주가치와 아울러 이해관계자들의 사회적 가치 및 환경적 가치를 부가시키는 전략으로 인식하였다. 즉, 지속가능경영은 기업이 단기적 재무적 성과만을 추구하는 것을 의미하는 것이 아니라, 경제적 측면은 물론 환경적 측면과 사회적 측면을 모두 고려한 기업경영만이 장기적인 생존 및 성장이 가능하다는 경영이념이라고 할 수 있는 것이다.

지속가능경영에 대한 연구는 국내외로 활발하게 이루어지고 있는데, 해외에서는 지속가능한 발전에 대한 연구가 과학·교육·윤리·환경·정책·경제 등 다양한 분야에서 활발하게 이루어지고 있다.

먼저 지속가능한 발전과 관련된 선행연구를 살펴보면, 지속가능한 개발(Serageldin, 1993), 환경 및 경제, 사회의 지속가능한 개발에 의한 통합적 적용(Giddings et al., 2002) 등이 있다. 또한 기업에 관한 파트너십의 강자와 약자 분석, TBL에 관한 연구(Elkington, 1998), 기업 환경경영, 기술과 지속가능한 발전 연구(Welford, 1998)가 있었고, SCM과 관련한 지속가능경영기법의 연구(Seuring and Müller, 2008)도 진행되었다.

한편, 환경 분야에서는 환경문제와 바이오 에너지 개발 관련 지속가능성(Abrahamson et al., 1998), 환경관리 인적자원분석을 통한 지속가능성 달성(Daily and Huang, 2001), 환경문제 해결을 통한 생태계 프로세스 지속가능성(Brandt et al., 2013) 등 많은 연구가 진행되었다. 과학 분야에서는 지속가능한 에너지 개발을 위한 소규모 산업 클러스터의 역할(Nagesha, 2008), 재생 에너지와 지속가능한 개발(Dincer, 2000) 등 미래 에너지와 바이오 에너지에 관한 지속가능한 발전에 대한

연구가 주로 진행되었다.

또한 윤리와 지속가능한 개발에 관한 연구(Norton, 2007), 지속가능성을 위한 환경교육 연구(Tilbury, 1995), 지속가능한 발전을 위한 근본적 혁신을 위한 정책(Seyfang and Smith, 2007) 등 연구가 진행되었다.

기업의 책임경영 및 지속가능성의 방법론에 관한 연구로써, TBL 프레임워크 안에서 기업의 지속가능성 전략의 가치와 비용, 성과 평가의 방법론에 대한 연구도 있었고(Ling Wang, 2005), 기업의 사회적 책임에 관한 CSR의 측정 및 CSR지표와 평가에 대한 경제적 접근 등 CSR의 전반적인 부분을 연구하기도 하였다(OlenaI Verbenko, 2011). 해외 논문들을 살펴보면 지속가능경영 이론의 정립에 국한된 논문보다는 다양한 분야에서 지속가능 개발을 위한 전략을 찾기 위한 연구가 지속적으로 진행되었다.

국내에서 또한 지속가능경영에 관한 연구가 활발히 진행되고 있음을 알 수 있었는데, 국내·외 주요기업의 지속가능경영 비교연구를 통해 관련 사례를 분석하여 시사점을 제시하고(최유미, 2011), 지속가능경영 추진을 위한 바람직한 프로그램 개발 방향에 관한 사례연구에서 H社의 지속가능경영 실천사례를 분석하기도 하였다(윤승현, 2010). 초과수익률을 중심으로 지속가능경영기업의 성과에 관한 연구와(박진석, 2011), 조직에서 지속가능경영의 성공적 실천을 위한 핵심요인에 대한 연구도 있었다(김윤태, 2012). 기업의 지속가능경영 노력이 고객만족도와 충성도에 미치는 관련성에 관한 연구와(김가원, 2011), 지속가능경영의 성과 공시로 인한 주식시장의 평가에 관한 연구(이지현, 2012), 그리고 지속가능경영보고서가 기업의 재무성과에 미치는 영향을 분석하였으며(서은주, 2011), 지속가능경영의 동향 및 해외 선진사례분석을 통해 한국기업의 대응전략을 연구하고 이로 인한 경영우위 확보 방안을 분석하기도 하였다(박상목, 2007).

지속가능발전과 관련하여 우리나라 정부의 국정 기조 패러다임 또한 시대의 흐름에 따라 변화해 왔다. 2000년에 ‘지속가능발전위원회’를 대통령 직속자문기구로 설치하였고, 2006년에는 ‘경제와 사회, 환경이 균형 있게 발전하는 선진국가’를 국가지속가능발전 비전으로 제시하여 경제·사회·환경 분야 통합관리 전략 및 실천계획인 ‘제1차 국가지속가능발전전략 및 이행계획(’06-’10)’을 수립하였다.

2007년에는 ‘지속가능발전 기본법’이 제정·공포되면서 지속가능발전에 관한 포괄적인 법률규정이 생기고 이에 따라 국가와 지방자치단체의 정책의무가 더욱 명확하게 규정되었다. 2011년에는 사회적 형평성 및 환경자원의 지속성을 강화한 ‘제2차 지속가능발전 기본계획(’11-’15)’을 수립하여 추진하였다. 2016년에는 ‘제3차 지속가능발전 기본계획(’16-’35)’을 수립하여 국가 지속가능성 평가 결과 취약 분야 및 전문가 진단에 따른 위협요인을 반영하고 2차 기본계획과 대비하여 환경·사회·경제 각 부문 간 통합성 제고정책을 강화하였다. 2018년 12월 24일에 열린 국무회의에서는 지난 ‘제3차 기본계획’이 유엔 지속가능개발목표(SDGs: Sustainable Development Goals)의 구성과 상이한 점, 목표치 제시가 미비한 점 등을 보완하기 위한 변경 계획으로서 ‘K-SDGs’가 심의·확정되었다.

K-SDGs는 국제적 정세에 대응하여 수립한 한국형 SDGs으로 국민의견을 수렴하여 확정되었다. 변경된 주요내용은 대부분 환경 분야 과제로 이루어졌던 기존 계획에서 경제 및 사회 분야를 보완하여 국정 전체 분야의 지속가능한 발전 목표가 제시되었고, 214개 지표를 새롭게 추가해 2030년까지의 목표치를 설정했다.

우리나라의 정부주도 지속가능발전이 세계적 추세에 동참하기 위한 맥락에서 추진되었다면, 기업의 지속가능경영은 기업의 자발적이고 적극적인 참여와 함께 산업통상자원부의 「산업발전법」과 환경부의 「녹색성장기본법」에 근거하여 추진된 것으로 볼 수 있다. 「산업발전법」 제19조에서는 ‘지속가능경영’을 ‘기업이 경제적 수

익성, 환경적 건전성, 사회적 책임성을 함께 고려하는 지속가능한 경영'으로 정의하고 있으며, 「녹색성장기본법」 제2조에서는 '녹색경영'을 '기업이 경영활동에서 자원과 에너지를 절약하고 효율적으로 이용하며 온실가스 배출 및 환경오염의 발생을 최소화하면서 사회적, 윤리적 책임을 다하는 경영'으로 정의하고 있다(안상아, 2013).

또한, 정부 기관으로서 지속가능발전을 위한 업무를 수행하는 기관들이 있는데, 산업통상자원부 산하 연구기관인 산업정책연구원(IPS)에서는 2001년부터 지속경영 연구센터(CSM)를 두고 지속경영 성과 측정 모델개발, 지속경영관련 동향 조사 및 DB 구축, 지속경영 관련 자문, 포럼(윤경SM포럼) 및 학회(지속경영학회) 운영, 우수기업 시상(지속경영대상) 등을 추진하고 있으며, 같은 부처 산하인 한국에너지공단에서는 에너지관리 조사 및 연구, 신재생에너지 보급 및 녹색산업 육성, 기후변화협약 대응기반 구축, 산업계 온실가스 감축 활동 지원 등을 진행하고 있다. 환경부 산하의 한국환경산업기술원(KEITI)은 환경기술개발, 녹색제품 구매 지원 및 환경산업 육성을 추진하며, 국무조정실 산하의 한국환경정책·평가연구원(KEI)은 환경정책을 연구하고 환경영향평가 검토업무 등을 수행하고 있다.

이러한 정부의 지속가능발전 전략에 발맞추어 국내외 선도 기업들은 지속가능경영에 대한 전략적 중요성에 따라 사회 변화에 의한 요구들을 경영 목표로 도입하고, 이를 구체화하여 기업의 경영 전략과 조직, 실행과제 등의 방향을 설정함으로써 사회가 필요로 하는 것을 제공하기 위해 노력하고 있다.

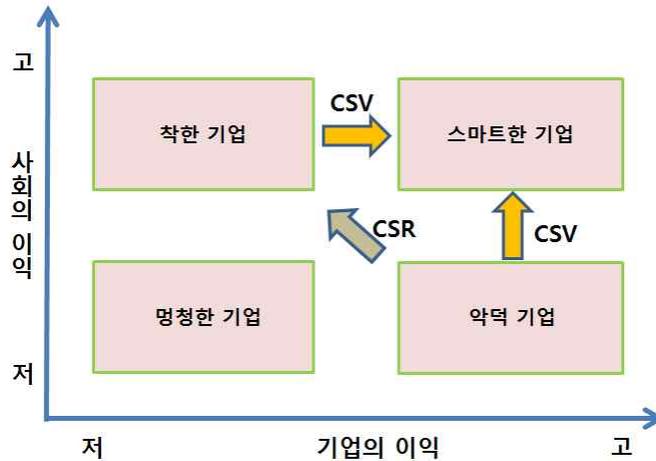
## 2. 공유가치창출과 지속가능한 경쟁력

앞에서 살펴보았던 ‘공유가치창출(CSV)’과 ‘지속가능경영’의 개념을 종합해 보면, 사회적 가치와 경제적 가치를 동시에 창출하고자 하는 ‘공유가치창출’ 이론이 사회·환경적 문제를 기업의 경영 방식으로 해결하고자하는 ‘지속가능경영’의 새로운 대안이 될 수 있다는 것을 알 수 있다.

환경에 대한 이슈에 대처하는 것은 기업의 생산성 향상 및 지속가능한 개발을 가능하게 하고(Porter, 1991), 환경보호에 대한 투자는 중장기적으로 기술 개발 및 제품 생산에 있어 구조적인 경쟁력을 향상시키고 제품의 사회적 인지도 증가 및 지속가능한 발전을 가능하게 하는 중요한 요인이 된다(정선양, 1999). 또한 Porter and Kramer(2011)는 기업 경영활동의 가치사슬에서 발생하는 환경오염 등과 같은 낭비들을 제거함으로써 자본과 기술 및 자원을 더욱 효율적으로 사용하게 되고 이로 인해 부가가치를 창출할 수 있다고 언급하며, 환경에 대한 적절한 규제는 기술 혁신의 촉진과 품질의 향상으로 이어져 환경뿐만 아니라 기업과 국가의 경쟁력을 향상시킨다고 주장하였다.

또한, 포터의 다이아몬드모델에 기업전략 및 경쟁요소를 추가하여 핵심 경쟁을 정의함으로써 <그림 2-3>과 같이 CSV개념에 따라 멍청한 기업(Stupid Corporation), 악덕 기업(Selfish Corporation), 착한 기업(Good Corporation), 스마트한 기업(Smart Corporation)의 네 가지 형태로 분류할 수 있는데, 이때 사회적 이익과 기업의 경제적 이익을 동시에 추구함으로써 ‘스마트기업’을 추구하는 전략이 지속가능한 경쟁력을 확보할 핵심전략이 된다(Moon et al., 2011).

<그림 2-3> CSV개념과 기업의 유형



- 자료: 1) H. Moon, J. Parc, S. Yim, and N. Park(2011), "An Extension of Porter and Kramer's Creating Shared Value(CSV): Reorienting Strategies and Seeking International Cooperation", *Journal of International and Area Studies*, 18(2), p.56  
 2) 이두희 · 고동수 · 김동수(2013), 「공유가치창출(CSV)을 통한 지역산업의 지속가능한 경쟁력 강화방안」, 산업연구원 연구보고서, 2013-677, p.64.

기존의 기업이 CSR에서 CSV로 변화 할 때 지속가능한 기업 경쟁력을 확보할 수 있으며, 포터의 기업 경쟁력 이론인 다이아몬드모델에 CSV의 개념을 적용하여 지속가능한 경쟁력 모델을 도출할 수 있다. 또한, 고객이 원하는 근본적인 사회적 니즈를 충족시킬 수 있는 기회를 포착하여 사회적 자본에 투자할 때 가치사슬의 수준이 향상됨으로써 새로운 경쟁우위를 확보할 수 있으며, 최고경영자의 선행의지와 직원들에게 공유된 사회변화에 대한 비전이 기업의 발전 원동력이 될 수 있다(김세중 외, 2012).

### 제3절 공유가치창출 사례 분석

Porter and Kramer(2011)는 공유가치를 창출하는 방법을 제품과 시장의 재인식, 가치사슬의 생산성 제정의, 클러스터 개발 가능성으로 분류하였다. 본 연구에서는 이 세 가지 유형으로 공유가치창출 사례를 고찰하였다.

<표 2-3> 공유가치창출 방법에 의한 주요 사례 분류

CSV방법	주요 사례
제품과 시장의 재인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• GE: 친환경제품 및 시장 창출 전략 (에코매지네이션, 헬시매지네이션)</li> <li>• 인텔, IBM: 저효율 시장 수요 맞춤 디지털 인텔리전스 제품 출시</li> <li>• 웰스파고(Wells Fargo) 은행: 고객 재무관리 수요 충족 용 자산관리 서비스 출시</li> <li>• 보다폰(Vodafone): 개발도상국 지역 저소득층용 모바일 बैं킹 서비스 출시</li> <li>• 톰슨로이터(Thomson Reuters): 농업관련 정보, 컨설팅 서비스 출시</li> <li>• 그라민은행(Gramin Bank): 저소득층 수요 맞춤 마이크로파이낸스</li> <li>• SK텔레콤 : 자사의 기술을 이용한 새로운 사업 영역 확대(전통시장 스마트화 등)</li> <li>• KT : 자사의 기술을 이용한 새로운 사업 영역 확대(농어촌지역 지역격차 해소 등)</li> </ul>
가치사슬 생산성 제정의	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 월마트: 구매 과정 포장축소로 환경 생산성 향상</li> <li>• 막스앤스펜서(Marks&amp;Spencer): 물류재설계, 최적화로 환경 생산성 향상</li> <li>• 코카콜라, 다우케미컬: 공정 내 용수 절감으로 자원 생산성 향상</li> <li>• 네슬레: 저소득층 농가의 안정적 커피 공급망 구축으로 품질 향상, 구매 변동성 축소</li> <li>• 유니레버: 방글라데시 및 인도 지역 여성에게 일자리 제공을 통한 직판매망 구축</li> <li>• 존슨앤존슨: 내부 금연정책으로 종업원 생산성 향상, 보건비용 절감</li> <li>• CJ대한통운: 은퇴한 고령자 채용(실버택배)을 통한 일자리창출 및 배송효율성 제고</li> </ul>
지역산업 클러스터 구축	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 네슬레: 제품 생산 지역의 기술, 금융, 생산 인프라 구축으로 안정된 공급사슬 형성</li> <li>• 몬드라곤 그룹: 지역중심의 협동조합형 산학연관 클러스터 형성을 통한 공유가치창출</li> <li>• 야라(Yara): 아프리카 지역 도로, 항만 인프라 구축으로 농업 공급제품 안정통로 형성</li> </ul>

자료: 1) Porter and Kramer(2011) 재인용.

2) 이수열 · 김유상(2018), “한국전력공사(KEPCO)의 CSR과 CSV 소생 전략”, *Korea Business Review*, 22(2), 31-51. 재수정

## 1. 제품과 시장의 재인식 분야 사례

### 1) 제너럴일렉트릭(GE)

2005년 5월 GE는 지속가능한 미래를 위한 비전을 표방하며 청정에너지, 깨끗한 물, 기타 친환경 기술의 성장 등 친환경 비즈니스를 미래 성장동력으로 키우겠다는 ‘에코매지네이션(Ecomagination)’을 발표하였다. 에코매지네이션은 생태계를 뜻하는 ‘에콜로지(ecology)’와 GE의 슬로건인 ‘이미지네이션 앳 워크(Imagination at work)’를 합친 신조어로, GE는 ‘친환경적인 상상력’이란 의미로 지난 10여 년 동안 미래 성장전략의 핵심으로 이 용어를 사용해 왔다.

GE가 밝힌 에코매지네이션의 궁극적인 목표는 자원의 생산성을 높이는 동시에 기술이 환경에 미치는 영향을 최소화하는 것으로, 자연과 조화를 이루며 기업의 가치를 키움으로써 사회적 가치와 경제적 가치를 동시에 창출하는 CSV를 실현하였다. 태양에너지, 수소연료, 연료전지, 저공해 항공엔진, 초경량·고강도 재료, 고효율 조명, 물 정화기술 개발 등에 의한 신규 수익창출(경제적 가치)과 친환경 기술 개발(사회적 가치)을 동시에 달성하였다.

2015년 GE는 에코매지네이션으로 인한 10년의 성과를 공개했는데, 에코매지네이션 솔루션 분야에 150억달러(약 17조5,950억원)를 투자해 2,000억달러(약 234조 6,000억원)에 달하는 매출을 올렸다. 이는 당초에 목표했던 것보다 4배나 높은 수치로, 친환경 기술개발을 통해 비용 지출을 대폭 줄여 제조·생산 공정에서 물 사용량을 45% 줄였고, 온실가스 배출량을 32% 감축하고 에너지의 소비를 31% 감소시키는 성과를 거뒀다. 이를 비용으로 환산하면 350만달러(약 4,105억원)에 달한다.

또한 GE는 보건기술 시장의 트렌드 변화를 인식하여 2008년 통합된 기업 전략인 ‘헬시매지네이션(Healthymagination)’ 전략을 출범하였고, 매년 세계 보건의료

문제해결을 위해서 1억 달러 이상을 지출하고 있다. ‘헬시메지네이션’의 CSV 결과로는 아프리카 가나에서 병원기반 의료 기술 전달이 50%까지 상승하고, 수술 과정에서 마취 및 모니터링이 250% 증가, 외래환자가 200% 이상 증가하는 사회적 가치를 창출하였다. 이러한 GE의 에코메지네이션 전략과 헬시메지네이션 전략을 통한 공유가치의 창출은 최고경영자의 사회적 가치에 대한 인식의 전환과도 밀접한 관련이 있다(이두희 외, 2013).

## 2) IBM그룹

IBM도 CSV를 기반으로 ‘Smarter Planet’ 전략을 실현하고 있다. 이 전략은 사회의 핵심 문제를 기업의 공통 문제로 인식하고 정부기관 및 비영리 단체와 협력해 이를 해결함으로써 사회적 가치를 충족하고 동시에 새로운 비즈니스 영역을 개척하여 경제적 가치를 만들어 낸 사례이다(권은정, 2012). 2009년부터 시작된 ‘Smarter Planet’ 전략은 수자원 관리, 음식시스템, 교통시스템, 헬스케어 등 약 25개의 다양한 프로그램을 포함하는 것으로, 사회문제 해결을 위해서 기업의 핵심역량을 바탕으로 IBM의 기술력과 임직원의 역량을 사회에 기여하는 방식이다.

IBM은 창립 100주년을 기념하며 전 세계의 임직원이 참여하는 ‘Celebration of Service’라는 사회공헌 사업을 전개하였는데, 사회 문제 해결을 위해 전 세계 40만여명의 전현직 임직원들이 재능과 기술, 전문지식을 기부하는 활동을 하였다. 또한, 성공사례로 ‘Smarter Planet’ 전략을 통해 개발된 스톡홀름의 지능형 교통 시스템은 교통 체증으로 인한 비용을 20% 절감하고, 탄소배출량을 12%까지 감소시켜(사회적 가치) 대중교통 이용량을 크게 늘이고 IBM의 시스템 보급률도 상승하였다(경제적 가치). 그리고 IBM의 통합 수자원 관리 솔루션은 북미의 반도체 제조공장에서 연간 300만 달러 이상의 비용을 절감하여 경제적 가치를 창출하였다. IBM의 전략은 사회공헌 활동을 기업의 핵심역량과 연결하여 전략적으로 활용함으

로써 CSV를 효과적으로 달성할 수 있었다.

### 3) SK텔레콤 ‘전통시장 스마트화’

SK텔레콤은 ‘Partner for New Possibilities’라는 비전을 바탕으로, 핵심 사업의 인프라를 기반으로 한 신규 사업 확대를 추구하고 있다. 또한 Telco 사업 강화와 외연 확장, 사회적 역할이라는 3대 핵심 전략을 통해 사회적 가치 창출을 추구하며, 자사의 사회적 책임 활동을 핵심 경영 전략으로 하여 CSV를 진행하고 있다 (SK텔레콤 지속가능성보고서, 2013). 사업을 통해 보유한 정보통신기술(ICT) 역량과 마케팅 역량, 컨설팅 역량을 활용하여 새로운 사업 부문을 확대함으로써 CSV 전략을 추진하고 있다.

특히, SK텔레콤은 우리나라 전통시장에 주목하였는데 기존의 전통시장은 주차 문제와 카드결제 문제 등의 노후화와 대형할인점, 기업형 슈퍼마켓 등의 확대에 의한 경쟁력 상실, 소비자의 방문 감소로 인한 매출 하락 등의 어려움을 겪고 있었다. 또한 우리나라 전통시장 수는 2004년 1,702개에서 2013년 기준 1,347개로 매년 감소하는 추세를 보이고 있었다(중소기업청). 이에 SK텔레콤은 2012년 9월 서울 중곡동에 위치한 중곡제일시장을 시범대상으로 자사가 보유한 역량을 활용한 전통시장 스마트화 사업을 본격적으로 수행하였다.

SK텔레콤의 전통시장 스마트화 사업은 <그림 2-4>와 같이 3개의 분야를 단계적으로 수행함으로써 진행되었다.

<그림 2-4> SK텔레콤의 전통시장 스마트화 사업 지원과정



자료: SK텔레콤.

SK텔레콤은 자사가 보유한 정보통신기술(ICT: Information and Communications Technologies) 솔루션과 기술 역량을 전통시장 문제에 접목하여 자사의 경제적 가치를 달성하면서 전통시장의 활성화라는 사회적 가치 창출을 추구하였다. 즉, ICT 솔루션을 전통시장 점포에 판매하는 방법으로 새로운 사업 영역을 구축하여 자사의 경제적 이익과 경쟁력을 확보하고, 전통시장 상인들은 ICT 기술을 활용한 매출 증대와 대형할인점 등에 대응한 경쟁력을 강화시키는 것으로 공유가치를 창출하였다.

#### 4) 보다폰(Vodafone)

영국의 보다폰은 케냐의 최대 이동통신 사업자인 사파리콤(Safaricom)과 함께 휴대전화를 이용한 전자화폐(M-Pesa)를 개발하여 저소득층을 위한 소액금융거래 시장을 제공한 CSV 사례이다(성지은, 2012). M-Pesa는 문자서비스를 통한 송금이 가능하며 대리점에서 현금의 인출과 예금이 가능한 전자화폐 금융거래 시스템으로, 케냐에서는 은행까지 가려면 먼 거리를 이동해야하기 때문에 휴대폰을 통한 금융거래 시스템은 시간단축과 비용절감 효과를 가져왔다. M-Pesa 서비스에는 2013년 기준 케냐 전체 인구의 40%에 해당하는 1,820만 명의 고객이 가입했으며,

이를 통해 케냐 GDP의 43%에 해당하는 규모의 자금이 거래되었다.

보다폰의 사례는 새로운 서비스를 개발함으로써 신흥시장을 개척하고 시장점유율을 확대하여 기업의 경제적 가치를 달성하고, 저소득층의 고객에게 금융서비스를 제공함으로써 사회적 가치를 창출한 대표적인 CSV 사례로 평가된다.

#### 5) KT의 기가토피아(GiGatopia)

KT의 ‘기가토피아(GiGatopia)’ 전략은 맞춤형 네트워크를 통해 산업 전반의 효율성 향상을 제고하고, 농어촌 지역의 정보 격차 해소를 위한 활동을 통해 사회적 가치와 수익을 동시에 추구한다는 목표를 세웠다. 상대적으로 정보 격차가 가장 심한 도서지역에 기가 인프라와 정보통신 솔루션을 융합해 다양한 분야에서 지역 주민의 생활과 환경을 발전시키기 위한 활동으로 CSV 사업 모델(기가 아일랜드 프로젝트)을 구축했다. 임자도 주민들은 섬이라는 환경에 의한 불편한 생활 여건을 참으며 살아야했지만 임자도가 ‘기가 아일랜드’로 변하면서 상황이 달라졌다. KT는 임자도에 기존보다 10배 빠른 기가 네트워크와 주민들의 편리한 삶을 지원하는 융합형 솔루션을 적용했는데, 이는 교육·경제·문화·보건·환경 분야로 주민들이 생활의 편리함을 넘어 편안함을 누릴 수 있도록 만들었다.

교육 분야에서는 육지와 공간적, 시간적 한계를 넘어 도시와 차이가 없는 교육이 실현되도록 한다는 목표를 세우고, 화상시스템을 활용한 양방향 온라인 멘토링 시스템을 구축하고, ‘KT IT 서포터즈’를 조직하여 지역 주민들을 위한 맞춤형 정보기술(IT) 교육을 제공했다.

임자도에서는 농업이 전체 산업의 80% 정도를 차지하고 있는 특성을 반영하여 농업 분야의 생산성 향상이 무엇보다 중요하다고 판단하고, 일부 농가를 선정하여 복합 관계 솔루션 및 작물 생육 DB를 활용한 생산성향상 프로젝트를 추진했다.

선정된 농가에는 원격 환경 제어 솔루션을 구축하여 급수 및 온도 등을 원격으로 조정하고 영상을 통해 실시간 생육 단계를 관찰할 수 있도록 하여 농가 소득이 20%나 늘었다. 특히 대상 농가의 작물 생육에 관련된 데이터는 신안농업기술센터 를 통해 지역 내 농업인뿐 아니라 귀농민에게 무료로 제공함으로써 선순환 생태계가 구축되도록 했다.

지역 주민들의 마을회관은 ‘기가 사랑방’이라는 명칭으로 불리며 주민들이 초고 화질 콘텐츠를 즐기고 고품질 화상회의 솔루션을 통한 원격 문화 강좌도 수강이 가능하도록 하였다. 또한, 불편한 교통으로 인해 제때 의료지원을 받기 어려운 주민들을 위해 현장에서 즉시 건강검진이 가능한 ‘YoDoc(요닥)’ 서비스를 선보였다. 모바일 소변검사 기기를 이용한 요닥 서비스는 병원에 가지 않아도 어디에서나 간편하게 소변검사를 통해 20여 가지의 질병을 판별할 수 있다. KT는 임자도에 노인층이 많다는 점을 고려해 상대적으로 검사가 간편한 서비스를 도입한 것이다.

임자도에 구축된 기가 아일랜드는 임자도 전체의 소득수준과 문화수준 등을 높 이면서 사회적 가치를 실현하고, 주민들을 KT 네트워크 서비스의 평생 고객으로 확보하고 마케팅 효과 상승으로 인한 경제적 가치도 달성하였다.

## 2. 가치사슬의 생산성 재정의 분야 사례

### 1) 유니레버(Unilever)

유니레버(Unilever)의 Joyeeta 프로젝트는 Prahalad(2005)의 ‘피라미드의 저변 (BOP : bottom of pyramid)’ 시장에서 새로운 기회를 모색한 대표적인 사례이다 (김주환, 2012). 생활용품 제조기업인 유니레버는 홍수로 인해 삶의 터전을 잃은

방글라데시 주부들을 방문판매원으로 고용하는 Joyeeta 프로젝트를 진행하였는데, 일자리 창출에 의한 삶의 질이 향상된 주민들이 유니레버 제품의 신규 고객이 되면서 매출 증가로 이어지는 선순환 구조를 통해 2008년에 2억만 유로가 넘는 추가 매출을 올리는 경제적 가치를 창출하였다.

2001년 힌두스탄 유니레버(HUL)는 Shakti Amma(Power Mom)를 통해 인도여성들에게 영업, 판매 분야의 일자리를 제공하였고, 이들에게 소득창출 기회를 부여함으로써 경제적 자립기반을 제공하여 사회적 가치를 달성하였다. 기존의 유통구조로는 진입하기 힘든 인구 2,000명 미만의 소규모 지역에 여성 판매원을 통한 유통채널을 구축함으로써 신규 시장 확대라는 경제적 가치도 높였는데, 2009년 말 기준으로 인도의 10만여 마을에서 5만 여명의 여성판매원이 유니레버의 생필품을 판매하여 매월 13~20달러(인도인 1일 임금 1.56달러)의 소득을 올렸다.

또한 건강과 위생에 대한 교육을 통해 보건에 대한 인식을 높이는 Shakti Vani(Power Sound) 활동을 전개하였고, 인도 오지지역의 학교와 지역사회에 파견된 '건강 교육팀'은 손 씻기 캠페인을 통해 어린이들에게 손 씻기의 중요성을 계몽하였다. 이로 인해 주민들의 위생 및 보건 의식 수준이 높아지고, 자연스럽게 유니레버의 비누 판매량도 증가하여 경제적 가치를 높였다.

## 2) 월마트(Walmart)

2005년 말, 월마트의 CEO 스캇(L. Scott Jr.)은 160만명의 임직원과 6만개의 공급업체 앞에서 '3대 지속가능전략'을 발표하고 CSV전략을 본격적으로 시작하였다. 주요 내용은 폐기물 제로 (Zero Waste), 재생에너지 사용, 지속가능한 제품 판매이다(KOTRA, 2013). 월마트는 이 전략으로 2008년에 비해 2013년 기준 폐기물의 80%와 포장재를 5% 줄임으로써 이산화탄소 배출량을 66만 7,000톤 감소시키게

되어 사회적 가치를 달성하였고, 동시에 34억 달러의 비용절감으로 경제적 가치도 얻었다.

‘폐기물 제로 (Zero Waste)’ 실천에 의해 포장 사용량을 감축하고 매장에서 사용되는 플라스틱 처리 과정에 대한 혁신을 통해 그 수를 줄여 쓰레기 처리 비용도 절감시키는 성과를 거두었다. 2011년에는 약 3억 4,000만 파운드에 달하는 식품을 전 세계 푸드뱅크에 기부하고, 음식물 폐기물도 최소화하는 사회적 가치를 실현하였다. 또한, 배송경로를 개선하여 화물트럭 주행거리를 단축시켜 효율적인 물류를 통해 막대한 양의 이산화탄소 배출을 감소시킴으로써 환경을 위한 CSV를 실천하였다. 월마트는 저가정책을 주요 비즈니스 전략으로 추구하기 때문에 가치사슬에서의 비용절감은 지속가능 경영전략의 원동력이 되었다(KOTRA, 2013).

월마트는 농장과의 직거래를 늘리고 지속가능한 농법에 대한 교육 제공을 통하여 지역사회의 소득 개선에도 기여하고 있는데, 2013년 기준, 미국 내 월마트 전체 농산물판매량의 10%를 지역농장에서 공급받았다. 지역농장의 농작물을 공급받음으로써 운송비용을 절감할 수 있고, 소량주문에 대처가 가능해져 폐기하는 식료품도 감소되었다. 또한, 월마트는 모든 수산물 공급업자들에게 지속가능 관련 인증을 요구함으로써 공급업자들의 환경기준 준수를 유도하고 있다(KOTRA, 2013).

세계 최대의 유통업체인 월마트의 CSV 전략은 관련 이해관계자인 공급업체와 하청업체 등 하위기업으로의 파급효과가 높기 때문에 선순환적인 CSV 효과를 거두었다. 대기업에서 결정된 하나의 정책이 가치사슬에 관련된 많은 중소기업의 변화를 선도하는 CSV의 진정한 효과를 확인할 수 있다. 또한, 월마트의 환경보호를 위한 포장재 감축정책은 매장 업무의 효율성을 증가시키고, 물류비용을 감소시키는 등 경영활동에 긍정적인 영향을 주었다. 공급업체의 원가절감은 제품 단가의 하락으로 이어지고, 이는 월마트가 더 낮은 가격으로 제품을 공급받아 소비자에게

판매할 수 있어 월마트와 제조/공급업체 및 소비자 모두에게 경제적 가치가 높은 사례이다(이두희 등, 2013).

### 3) CJ대한통운의 실버택배

CJ그룹은 그룹 전체 차원의 CSV 프로세스를 정착시켰는데, CSV 경영실을 구축하여 그룹 컨트롤타워 역할을 하고 11개의 계열사에 상무급 이상의 임원이 관리하는 CSV 전담조직이 실무를 맡는 구조이다. 또한 모든 임직원이 평균 3시간 이상의 CSV 교육을 받도록 하고 자체적으로 CSV 효과측정 지표를 개발하여 각 사업이 체계적이고 정량적으로 평가 관리되도록 하고 있다. 또한, 그룹 최고경영자와 지주사 주요 임원, 계열사 CEO들로 구성된 CSV 경영위원회가 분기별로 주요 사안을 논의하고 사업성과를 평가하여 의사결정을 내린 뒤, 이들은 다시 학계 및 관련 분야 외부 전문가로 구성된 자문위원회로부터 평가 및 피드백을 받는다.

CJ대한통운은 고령화 사회의 문제점을 오히려 새로운 사업 기회로 활용하여 실버층, 즉 은퇴한 고령자를 회사의 운송과정에 채용하는 '실버택배'라는 사업모델을 <그림 2-5>와 같이 만들었다. 이 모델이 가져다주는 사회적 가치로는 소외/취약계층의 일자리 창출, 협력사 상생문화 구축, 지역사회 발전기여 등이 있다. 기업이익의 측면으로는 배송 효율성 제고, 집화 증대에 의한 수익 창출, 배송난 지역 구인문제 해소, 물류 가치사슬 전환 등과 같은 경제적 가치도 달성하여 CSV의 모범적인 사례로 평가되고 있다.

CJ대한통운은 실버택배를 단기적 사업이 아닌 기업의 시스템으로 정착시키기 위해 전담인력을 배치하고 기획, 실행, 홍보까지 일련의 사업 과정에 CSV 프로세스를 적용하여 실행하고 있다.

현재 실버택배 사업 모델은 택배물류뿐만 아니라 전통시장 물류를 지원할 수 있

는 사업과 마트 근거리 배송을 지원하는 방향으로까지 발전하였다. 이러한 실버택배 사업은 지속가능성이 매우 높은 사업모델로 평가되고 있는데, 초기 투자비용이 발생하지만 사업체계가 완성되면 실버기사에게 지급되는 인건비는 이들이 벌어들이는 배송비에서 충당할 수 있기 때문에 추가 비용이 많지 않다. 즉 창출한 이윤에서 사업의 필요 예산을 별도로 배정하지 않고 사업이 전개되는 과정에서 오히려 수익 창출을 기대할 수 있게 된 것이다.

<그림 2-5> 실버택배의 CSV모델 구조



자료: CJ대한통운.

### 3. 지역산업 클러스터 구축 분야 사례

#### 1) 네슬레(Nestle)

네슬레의 대표사업인 네스프레소는 2003년부터 최고품질의 커피 공급처 확보와 환경보호, 농부들의 복지 개선을 목표로 '네스프레소AAA 지속가능 품질 프로그램(이하 AAA프로그램)'을 운영하였다. 여기서 'AAA'란 커피의 품질과 지속가능성, 생산성 모두 A등급을 유지하도록 관리한다는 의미이다. 이를 위해서 커피 농가에 농업기술을 지원하고, 커피 가공을 위한 시설을 제공하거나 농학자들을 통해 좋은 품질의 커피를 생산을 위한 재배기법을 전파하였다. 커피 농부들에 대한 교육과 지원에 의한 커피 품질 및 생산성 향상에 있어 커피 농학자의 역할은 매우 중요한데, AAA프로그램을 통해 400명 이상의 커피농학자가 함께하고 있으며 전 세계 12개국, 7만 5천명 이상의 농부들이 참여하고 있다.

네슬레는 커피 농가들의 경제적 안정성 확보를 위해 퇴직연금저축 제도를 실시하고, 원두의 품질 개선과 품질 유지를 위해서 좋은 원두에는 프리미엄을 지불하여 농가 수입의 상승에 도움을 주었다. 그리고 낙후 지역의 커피 농사를 지원하여 지역 경제 회복에도 앞장서고 있다.

2009년에는 지속가능 성장 플랫폼인 '에콜라보레이션(Ecolaboration)'을 통한 새로운 가치사슬을 마련하였다. 이는 네스프레소가 하나의 기업이자 사회의 구성원으로서, 커피의 재배부터 캡슐의 재사용에 이르는 모든 과정에 대하여 공유가치창출을 실현시키기 위해 노력하겠다는 의지가 담긴 것이다. 약 54만 명의 농부들과 원자재 직거래를 통해 농가의 소득을 지속적으로 증대시켜 왔으며, 네스카페 플랜을 통하여 10여년의 기간 동안 10만 명 이상의 농부들에게 기술 교육을 제공하였다. 이를 통해 고품질의 커피 원두를 안정적으로 확보하여 원재료 구입비용을 절감하는 경제적 가치를 구현하고 있다.

사회가치 측면에서 네슬레는 원료를 수입하기보다는 최대한 현지 국가의 원자재를 이용하는 것을 원칙으로 하고 있다. 이러한 현지 지역생산은 이동거리의 감소에 의한 수송비용 절감 및 탄소배출 감소 등의 물류비용의 최적화를 통해 경제적 가치도 높였다. 농업경제학자와 현장기술자 및 계약자로 이루어진 네슬레 프로젝트팀은 농부들에게 품질관리와 식품안전 등에 대한 교육훈련을 실시하고, 재정적 지원과 정당한 가격책정 등의 여러 혜택을 제공하고 있다. 무엇보다 지역의 클러스터 구축을 위해 사업관련 이해관계자와 정부, NGO 단체들과도 지속적으로 협력하고 있다.

네슬레는 농업 및 식품산업과 관련한 국내외 단체 및 파트너십, 비영리협회 등을 구성하거나 직접 참여하고 있다. 이러한 적극적인 활동은 지역사회 지원에 의한 클러스터 구축을 통해 사회적 가치를 증가시키고, 생산성 증대라는 경제적 가치도 달성함으로써 CSV를 성공적으로 실행하고 있다. 특히, 네슬레의 사례는 가치사슬뿐 아니라 이해관계자와 지역공동체가 함께 지속가능성을 높이고, 기업의 경제적 가치를 높이는 클러스터 구축을 통한 CSV의 대표적 사례로 평가할 수 있다.

## 2) 몬드라곤(Mondragon) 그룹

스페인 바스크의 몬드라곤 지역을 중심으로 한 클러스터 형성을 통해 CSV를 실현한 몬드라곤 협동조합 그룹이 있다. 협동조합에 관한 정의는 연구자들마다 다양하지만, 1995년 발표된 국제협동조합연맹(International Cooperative Alliance, ICA)의 ‘협동조합의 정체성에 관한 성명’에서는 “협동조합은 공동으로 소유되고 민주적으로 운영되는 사업체를 통하여 공동의 경제적·사회적·문화적 필요와 욕구를 충족시키고자 하는 사람들이 자발적으로 결성한 자율적 조직”으로 정의하고 있다. 협동조합은 기본적으로 지역사회와 긴밀한 관계를 갖고 있기 때문에 협동조합이 발전하기 위해서는 조합원들의 이익 추구만이 아니라 지역사회의 발전을 함께 추구해야 한다.

1941년부터 호세(A. Jose) 신부의 주도에 의한 주민운동이 시작되었고, 1956년 기술자와 노동자로 구성된 첫 번째 협동조합 ‘울고’가 만들어진 이후 1970년대 후반까지 유럽경제 및 스페인 경제 전체가 고도의 성장기를 거치면서 몬드라곤 협동조합은 제조업을 성장 동력으로 하여 빠른 속도로 발전하였다(김성오, 2013).

기술력과 자본력을 갖춘 경쟁력 있는 제조업 발전을 위해 1957년 ‘노동인민금고’를 설립하였는데, 이것이 이후 20여 년 동안 강력한 제조업 협동조합이 성장할 수 있게 된 배경이 되었다. 자본의 조달뿐 아니라 ‘기술연구소’를 설립하여 빠르게 발전하는 제조업의 기술변화에 대응한 것이 매우 중요한 전략이었는데, 당시 만들어진 몬드라곤의 기술연구소들은 현재 스페인 전체에서 탑클래스 수준의 기술연구소들로 성장했다. 이와 함께 고급 기술교육을 수행하는 기술학교 졸업생들이 협동조합의 신규 인력으로 수급되는 구조를 갖추었다. 또한, 조합원들의 안정된 노동환경 확립을 위해 독자적 사회보장 협동조합인 ‘라군아로(Lagun Aro)’를 만든 것 또한 매우 중요한 전략으로, 국가사회보장시스템의 혜택을 받지 못하던 몬드라곤 노동자 조합원들에게 의료, 산재, 고용, 연금보험을 종합적으로 제공하는 강력한 노동자복지시스템을 만드는데 성공했다. 더욱이 이러한 기능들을 하나의 포괄적인 네트워크로 구성하고 운용했던 것이 몬드라곤 협동조합의 성장에서 가장 중요한 요인으로 볼 수 있다(김성오, 2013).

몬드라곤은 노동자생산협동조합을 모태로 시작하였기 때문에 고용 안정화라는 사회적 가치를 우선순위에 두고 있으며, 2008년 전 세계적 금융위기와 스페인 전체의 경제적 위기에 도 불구하고 고용유지를 위해 노력하여 대부분이 고용을 승계하였고, 일반 사기업에 비해 약 1.5배의 고용창출을 달성하며 고용의 질 측면에서도 스페인에서 최고 수준을 유지하고 있다(김성오, 2013).

이는 그룹의 설립자인 호세(A. Jose) 신부가 강조한 인적자원관리제도와 관련되

어 있다. 호세 신부는 주민들이 생산 활동에 필요한 기술을 보유하는 것이 지역 경제를 활성화할 수 있는 방법으로 보고 초기부터 기술학교를 설립하고 근로자들이 일정 수준 이상의 기술을 습득할 수 있도록 하였다. 이후에도 지속적으로 그룹 내에 학교와 연구소를 설치하여 근로자들이 적극적으로 교육훈련에 참여할 수 있도록 기반을 마련하였고, 높은 수준의 기술력을 지닌 근로자들을 바탕으로 경쟁우위를 확보하고 있다(최장호, 2013).

몬드라곤 그룹의 사례를 통해 금융지원과 기술개발을 위한 연구소 설립, 대학교 및 지방정부 등 산학연관의 네트워크를 연결하여 ‘클러스터를 구축’ 하는 것이 일자리 창출이라는 조합 본연의 사회적 가치 증대뿐만 아니라 경제적 가치를 높이는 것에도 효과적이라는 것을 확인할 수 있다. 이처럼 규모와 다양성을 갖춘 협동조합형 CSV는 산학연관 네트워크의 유기적인 클러스터가 중요한 요인인 것으로 판단된다.

### 3) 야라 인터내셔널(Yara International)

지역공동체와의 협력을 통해 클러스터를 구축한 또 하나의 CSV 사례로 야라 인터내셔널(Yara International) 기업이 있다. 노르웨이에 본사를 두고 있는 비료 생산기업인 야라는 아프리카 내 운송설비 인프라 부족으로 인해 농업에 필요한 자원에 대한 주민들의 접근성이 열악하고, 생산된 농작물의 판매 경로도 비효율적이라는 사실에 착안하였다. 이에 모잠비크와 탄자니아의 항만과 도로 설비 개선을 위한 투자를 실시하고 지역 내 농업 클러스터를 구축하여 CSV를 실행하였다.

야라는 지역 정부와 노르웨이 정부의 지원을 받아 클러스터 개발 사업을 진행했다. 모잠비크에만 20만 명 이상의 농부들이 지역 개발에 의한 혜택을 받았고, 35만 개의 새로운 일자리가 생기는 사회적 가치를 창출하였다. 야라가 모잠비크에 공급하는 비료의 양은 약 12만 톤으로, 항만 터미널 확충을 통해 저장 시설을 보장하

고 장기적 플랜을 세워 규모를 계속 증가하는 추세이다. 아프리카 지역사회 클러스터 개발로 신시장을 확보한 야라 인터내셔널은 2004년부터 2013년까지 아프리카 지역에서 수익이 연평균 2.3% 증가하는 성과를 얻었다.

이러한 야라의 사례는 빈곤지역의 생산성 증대라는 사회적 가치를 달성함과 동시에 경제적 가치인 제품의 생산성 및 비료 판매의 증대로 인한 수익 상승으로 연결되어 선순환 구조를 이루었다는 점에서 시사점이 크다.



## 제3장 연구설계

### 제1절 연구모형

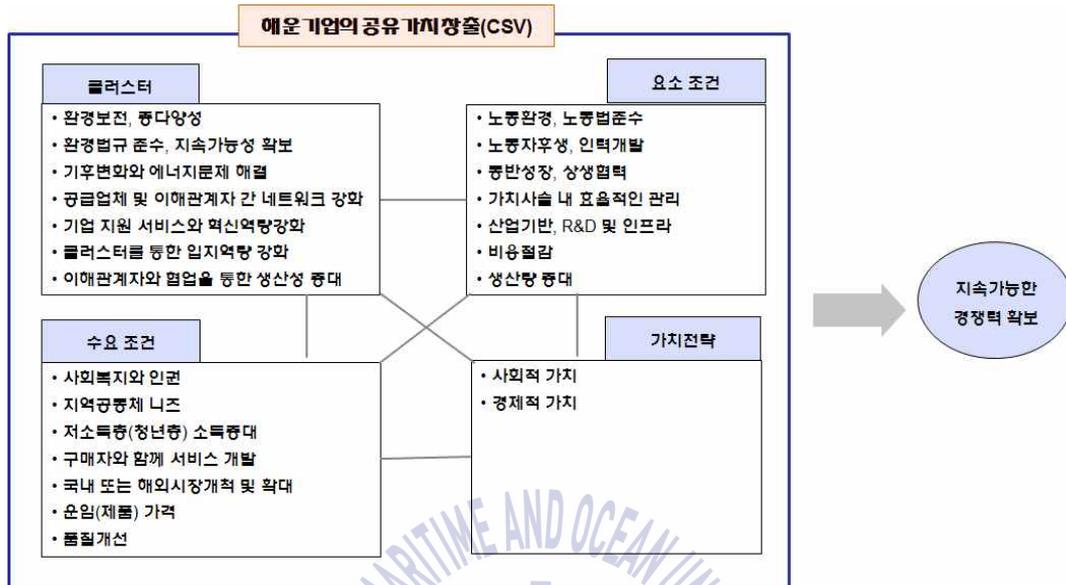
본 연구에서는 <표 3-1>과 같이 공유가치창출의 네 부문(가치전략, 수요조건, 요소조건, 클러스터)에 대한 해운기업의 인식 및 애로요인을 파악하고자 하였다. 그리고 공유가치창출이 지속가능한 경쟁력확보에 영향을 주는 과정에 대해서 밝히고자 연구모형을 설정하였다. 마지막으로 해운산업의 공유가치 창출의 필요성 및 정책과제를 도출하였다.

<표 3-1> 연구문제

연구문제		내용
1	공유가치창출의 지각차원	해운산업의 공유가치창출에 대한 인식 및 애로요인 파악
2	공유가치창출의 필요성	해운산업에서 공유가치창출이 필요한지에 대한 현재와 향후의 인식 변화 파악
3	공유가치창출을 위한 정책과제	해운산업 종사자가 지각하는 공유가치창출의 필요성 및 정부와 지자체, 지역공동체가 추진해야 할 정책과제 파악

선행연구를 바탕으로 해운기업의 종사자가 인지하는 공유가치창출의 4가지 요인(가치전략, 수요조건, 요소조건, 클러스터)과 지속가능한 경쟁력확보 과정을 파악하기 위해 이론적 모형을 구성하였다. 각각 요인별로 지속가능한 경쟁력확보와의 관계를 규명하였으며, 각 요인을 다시 종합하여 지속가능한 경쟁력확보와의 관계도 추가적으로 분석하였다. 이들 변수들 간의 영향력 검증을 위해 <그림 3-1>과 같이 연구모형을 설계하였다. 본 연구는 Porter and Kramer(2011)와 Moon et al.(2011)을 응용한 이두희 등(2013)의 연구에서 사용된 공유가치창출 분석틀을 사용하였다.

<그림 3-1> 연구의 이론적 모형



## 제2절 공유가치창출의 조작적 정의

Porter and Kramer(2011), Moon et al.(2011)과 이두희 등(2013)의 선행연구를 종합하여 보면, 공유가치창출은 가치전략부문, 수요조건 부문, 요소조건 부문, 클러스터 부문으로 구성된다. 공유가치 창출을 구성하는 네 가지 부문별 내용을 살펴 보면 다음과 같다.

### 1. 가치전략 부문

기업이 영속성을 가지기 위해서는 최고경영진의 가치판단과 진정성 있는 관심에 따른 기업운영이 아주 중요하다. 초기에는 최고경영진의 리더십으로 추진동력을 확보하고 이후에는 공유창출전략 과정을 이끌어 갈 권한을 가진 조직이 필요하다.

가치전략은 최고경영진이 CSV에 대한 실질적인 인식을 가지고 전략을 제시하는 것으로, 이를 위해 경영자는 기업의 역량을 정확히 판단하여 경제적 가치와 사회적 가치에 따른 전략의 조합을 고민해야 한다. 또한 기업이 사업을 통해 이윤을 창출하는 것도 중요하지만, 지속가능경영을 위해서는 사업의 영역과 연결고리가 있는 사회적 이슈를 설정하여 사업기회를 파악해야 한다(이유탉, 2012). 최고경영진이 기업의 가치전략을 구축할 때에 기업의 가치사슬에 사회적 가치를 반영함으로써 새로운 제품과 시장을 개척할 수 있는 것이다(전병길·김은택, 2013).

기업이 전략을 세울 때 공유가치의 방법과 유형을 파악하고, 이것을 얼마나 창출할 것인가를 중요한 지표로 삼을 수 있다. 따라서 최고경영진은 기업의 경제적 가치와 사회적 가치를 전략적으로 선택할 수 있도록 해야 하는데, 기업의 기본적인 경제적 가치는 이윤의 극대화 전략이며, 사회적 가치는 사회문제를 통해 새로운 시장을 발견하고 문제해결을 통해 현 사업의 성장기회를 포착하는 전략이다. 기업의 가치전략 선택에 있어 사회적 가치에서는 환경, 노동, 동반성장, 에너지 보존 등의 부문으로 볼 수 있으며, 경제적 가치에서는 기업이윤, 판매, 매출, 생산 부문의 지표로 나눌 수 있다(이두희 등, 2013).

## 2. 수요조건 부문

수요조건부문은 Porter and Kramer(2011)가 주장한 세 개의 공유가치창출 방법 중에 첫 번째 단계인 '상품과 시장의 재구성'과 관련된 단계로, 기업은 사회적 문제에 해결책을 제시함으로써 만들어지는 새로운 시장에 접근하고, 혁신을 통해 만들어지는 새로운 상품을 사회에 제공하는 것으로 공유가치를 창출한다.

Prahalad(2005)는 피라미드의 하층부인 저소득 소외계층(연소득 3,000달러 미만의 소비자층)의 시장을 대상으로 적절한 제품을 제공하여 사회적 가치를 창출하면서

수익을 얻을 수 있는 모델을 제시하였는데, 이것이 수요조건부문에 해당한다. 베트남과 미얀마, 브라질 등의 저개발 공동체나 개도국에 엄청난 수요를 가진 수십억 명의 잠재 고객들이 존재한다는 것이다. 또한 선진국 도심의 빈민가 또한 비슷한 시장으로 볼 수 있으며, 이들에게 적절한 제품과 서비스를 제공하는 과정에서 기업은 사회적 가치를 창출하는 동시에 많은 수익을 얻을 수 있는 것이다.

보다폰(Vodafone)이 케냐에서 출시한 모바일 뱅킹 서비스 M-PESA는 2013년 기준으로 케냐전체 인구의 40%에 해당하는 1,820만 명의 고객이 가입했으며 케냐 GDP의 43%에 해당하는 규모의 자금이 거래되었다. 인텔과 IBM은 전력업체를 대상으로 디지털 기술을 통한 전력 효율성 증진 방안을 연구하고, 웰스파고(Wells Fargo)는 고객의 재정상황 개선과 신용관리를 통해 빠른 부채상환을 돕는 상품을 개발했다 (Porter and Kramer, 2011). GE는 친환경 에코매지네이션(Ecomagination) 제품 판매로 2016년에만 232억 달러(약 26조72억 원)의 매출을 기록했다.

수요조건부문에서는 사회적 가치 중 사회후생 측면의 복지와 인권문제를 파악하고, 지역공동체의 수요를 해결하고, 특히 저소득층(청년층)의 소득증대 방법 마련 등이 지표가 된다. 또한, 수요부문의 경제적 가치는 제품 및 서비스의 개발과 사후관리(A/S), 국내 또는 해외 소비시장의 개척 및 확대, 혁신을 통한 제품의 가격 경쟁력 확보와 고객(구매자)이 만족하는 품질 개선 등이 지표가 된다(이두희 등, 2013).

### 3. 요소조건 부문

요소조건부문은 Porter and Kramer(2011)가 주장한 세 개의 공유가치창출 방법 중에 두 번째인 ‘가치사슬에서 생산성 재정의’와 관련된 단계로, 기업의 가치 사슬은 천연 자원의 고갈 및 환경문제, 보건 및 안전, 근로 조건 등의 다양한 사회적 이슈와 관련이 있다. 이러한 사회적 문제는 기업 가치 사슬의 경제적 비용을 증가

시킴에 때문에 해결 방법을 찾다 보면 공유가치창출의 기회를 찾게 된다.

Porter and Kramer(2011)는 공유가치창출을 통한 가치사슬의 변화를 각 분야별로 구분하여 제안하였다. 우선 에너지사용부문에서는 에너지의 가격 급등과 에너지탄소배출문제에 대한 관심 증대로 인하여 각종 첨단기술과 재활용 방법, 열병합 발전을 비롯한 수많은 에너지사용 개선 방안들이 만들어지고 있다.

물류부문으로는 배송 거리를 줄이고 합리적인 이동 방식 개발을 통해 물류시스템이 재편성되고, 이러한 물류의 재정비는 아웃소싱과 입지까지 개선하는 효과를 얻을 수 있다.

자원의 이용부문에 있어서는 환경에 대한 인식의 개선과 기술의 발전으로 자원 활용 방식이 개선되고, 재활용의 확대 및 쓰레기 발생량의 감소로 이어지고 있다.

구매부문에서는 협력업체의 자원에 대한 접근성을 확장하고 기술을 공유하며 자금을 지원한다. 이 경우 협력업체의 품질과 생산성을 개선하고 풍부한 물량을 공급받을 수 있게 되어 생산성이 개선된다. 즉, 생산성 개선은 가격 인하보다 많은 이익을 준다고 보았다.

유통부문의 경우 효율적인 신규 유통 모델을 개발하는 것만으로도 수익성 높은 경제적 가치가 발생하며 이는 비전통적 시장에서 더욱 큰 기회를 찾을 수 있다.

직원의 생산성부문에서는 직원의 최저 생활을 위한 임금 보장과 안전, 복지, 교육 등의 요소가 생산성 향상에 긍정적 영향을 준다는 것을 인식하여 직원에 대한 처우가 급격히 개선되고 있다.

마지막으로 위치부문의 경우 값싼 인건비만으로 아웃소싱을 결정할 것이 아니라 기업이 활동하는 공동체 즉, 기업이 속해있는 지역사회의 안녕과 복지를 위해서 현지근로자를 채용하고 교육시키며 특정 공동체에 깊이 뿌리 내린 기업을 지향하고 있다.

사회 문제의 해결을 통해 기업의 생산성을 향상하는 방법은 수 없이 많은데, 대표적인 사례로 힌두스탄 유니레버는 제품을 작은 마을에 비용 대비 효과적인 공급을 위하여 인도 농촌지역의 여성을 고용함으로써 소득도 올리면서 효과적인 판매망을 구축하였다. 월마트는 제품포장을 간소화하고 트럭의 이동 경로를 수정하여 배달경로를 단축시킴으로써 이전보다 더욱 낮은 비용으로 더 많은 제품을 운송하게 되었고, 매장에서 사용하는 플라스틱 포장재의 처리방식을 바꾸면서 쓰레기 매립비용도 수백만 달러를 줄였다.

공유가치창출을 위한 요소조건부문의 지표로 노동환경 및 노동법 준수, 노동자 후생 및 인력개발 등의 인적자원(인력)관련 내용과, 가치사슬과정에 연관된 기업들과의 상생협력 또는 동반성장 요소들을 사회적 가치의 지표로 설정하였다. 경제적 가치의 지표로는 가치사슬 내 자원(인적, 물적, 자본 자원)의 효율적인 관리, 산업 기반 시설 및 연구개발(R&D), 인프라를 활용한 생산성 증대, 가치사슬 비용절감, 마지막으로 생산량 증대 부문을 선정하였다(이두희 등, 2013).

#### 4. 클러스터 부문

마지막으로 ‘클러스터(구축)부문’은 Porter and Kramer(2011)가 주장한 세 개의 공유가치창출 방법 중에 세 번째 단계로, 기업은 단독으로 모든 일을 해결할 수 없으며 기업의 성공을 위해서는 협력업체의 지원과 기반시설이 필요하다. 기업과 관련 산업, 협력업체, 서비스업체, 물류 인프라가 지리적으로 집중된 네트워크가 구축되어야 한다는 것이다. 케냐의 화훼 산업, 인도 수라트의 다이아몬드 연마 산업, 실리콘밸리의 IT산업이 좋은 예라 볼 수 있다.

Porter(2000)는 클러스터의 의미를 ‘특정분야에 있는 상호 연관된 기업체, 부품 및 서비스공급자, 관련 협력 기업체 그리고 학교, 연구소, 협회 등이 함께 모여 경쟁 또는 협력하는 지리적인 집중체’로 정의했다. 기업이 유관기관과 협력하여 지역

경제 및 사회발전을 추구하는 동시에 인프라 개선, 환경보존 등 사회적 투자까지 병행할 때 효과적인 클러스터를 구축할 수 있다(신미주, 2012). 또한, 지역 내 인프라를 잘 활용하고, 다양한 주체와 사회적 자본의 역량 결집을 통해 생산성을 향상시킬 수 있다(전병길·김은택, 2013).

조동성과 자본주의 5.0연구회(2016)는 (본원적)클러스터는 지리적 제약성에 관계없이 부가가치를 공동으로 창출하고 나누는 것을 목적으로 하는 다양한 조직으로 구성된 네트워크라고 정의하였다. 이 때 지리적 제약성은 자연적인 제약 및 국경선에 의한 제약뿐만 아니라 문화, 언어, 종교 등의 사회적인 제약까지 포함하는 의미로 보았다.

Porter and Kramer(2011)는 클러스터를 구축하기 위해서는 우선 투명하고 개방된 시장이 만들어져야 한다고 언급하였다. 공정하고 개방된 시장에서의 기업은 협력업체로부터 효율적인 고품질의 서비스를 제공받게 되고 그에 대한 합당한 보상을 함으로써 안정적으로 제품을 확보할 수 있게 될 것으로 보았다. 또한 이 결과 현지 주민의 수입과 구매력을 상승시켜 경제 및 사회 발전을 위한 선순환이 이루어진다고 주장하였다.

클러스터 부문에서 사회적 가치는 환경과 기후변화 등의 요소에 중점을 두었는데, 환경보전, 환경 규제 및 법규 준수, 종다양성 등이다. 또한 지속가능성 확보, 친환경 기술개발 및 적용, 친환경 기술개발, 재생에너지를 활용한 기후변화와 에너지문제에 적극 대응하는 사업도 지표로 하였다.

클러스터부문에서 경제적 가치는 공급업체간 협력 및 네트워크 효과로 효율성 및 생산성 증대, 기업지원서비스 증대, 혁신역량 강화, 클러스터를 통한 가격 우위와 비용 절감, 물류와 금융 및 공동연구에 의한 혁신, 지역소득 증대, 이해관계자와 공급업체 간 협업을 통한 생산성 증대를 지표로 선정하였다(이두희 등, 2013).

따라서 선행연구를 바탕으로 본 연구의 중요 개념인 공유가치창출은 4개의 변수 (가치전략부문, 수요조건부문, 요소조건부문, 클러스터부문)로 측정하였으며, 각 변수별 조작적 정의는 <표 3-2>와 같다.

<표 3-2> 공유가치창출(CSV) 변수의 측정

측정변수	요인	조작적 정의	출처
가치전략 부문	사회가치	사회적 편익 극대화 인식 및 전략	<ul style="list-style-type: none"> <li>○마이클 포터(2008)</li> <li>○조형래 등(2011)</li> <li>○박병진(2012)</li> <li>○배병한 외(2012)</li> <li>○이두희 등(2013)</li> <li>○김성규(2014)</li> <li>○박홍수 등(2014)</li> <li>○이정기(2014)</li> <li>○유문주(2015)</li> <li>○장유정(2015)</li> <li>○이내훈(2016)</li> <li>○이정기·이장우(2016)</li> <li>○전병길·김은택(2013)</li> <li>○조동성과 자본주의 5.0연구회(2016)</li> <li>○임중혁·전달영(2018)</li> <li>○Moon, H. et al.(2011)</li> <li>○Porter, M. E.(2000)</li> <li>○Porter, M. E. and M. R. Kramer(2011)</li> </ul>
	경제가치	기업의 이윤 극대화 인식 및 전략	
수요조건 부문	사회가치	사회후생 및 복지, 인권 등	
		빈곤 및 지역공동체의 니즈 해결	
		저소득층의 소득 증대, 저가품 보급 등 저소득층 후생 증대	
	경제가치	소비자(수요자)와 제품개발, 사후관리(AS) 등	
		국내외 시장개척 및 확대, 대규모 소비시장 확대, 마케팅	
		제품의 가격, 혁신을 통한 가격경쟁력 확보	
	소비자의 소득과 소비자(수요자) 수준에 만족하는 품질		
요소조건 부문	사회가치	노동환경, 노동법 준수 등으로 기업이미지 제고	
		노동자 후생, 인력개발 등으로 노동생산성 증가	
		동반성장, 상생협력, 대중소 기술협력 또는 공동시장 개척	
	경제가치	가치사슬과 연관된 자원(인적, 물적, 자본 자원) 생산성	
		산업 기반시설, 연구개발(R&D) 및 인프라를 활용한 생산성	
		비용절감, 불필요한 배송 개선, 에너지와 생산설비 등 절감	
	생산량 증대, 규모의 경제를 통한 생산량 확대		
클러스터 부문	사회가치	환경보존, 종다양성, 환경규제 준수	
		환경법규 준수, 지속가능성 확보, 친환경 기술개발 및 적용	
		기후변화 등 에너지문제에 적극 대응, 재생에너지 활용 등	
	경제가치	공급업체간 협력 및 네트워크 효과로 생산성 향상과 비용절감	
		기업지원서비스와 제품 및 공정 혁신 등 혁신역량 강화	
		비용절감, 가격, 물류와 금융 및 공동연구 등 혁신과 클러스터를 통한 비용 및 가격 우위	
	지역소득 증대, 이해관계자와 공급업체 간 협업을 통한 생산량 증대		

자료: 이두희·고동수·김동수(2013), 전계서, p.74 재수정.

### 제3절 표본설계 및 설문지의 구성

본 연구에서는 연구문제를 바탕으로 공유가치창출 변수를 이해하고 예측할 목적으로 응답자들로부터 정보를 수집하는 설문지법을 이용하여 분석하였다.

표본은 우리나라 해운산업 연관 기업, 기관, 공공기관 등 해운산업 전후방 연관 산업 종사자를 대상으로 하였다. 표본의 신뢰도를 높이기 위하여 필요한 경우 우선 또는 대면으로 공유가치창출에 대한 개념을 설명하고, 온라인으로 관련 담당자를 대상으로 표본을 추출하였다.

설문내용은 선행연구를 바탕으로 주요 구성요소를 참조하여 작성하였으며, 실무자들을 대상으로 1차 예비 설문조사를 통해 부적절한 문항을 수정, 보완하여 설문지를 완성하였다.

설문기간은 2018년 11월 한 달 동안 진행했으며, 온라인 설문지로 약 400부를 배포하였다. 회수된 설문지 중 부실하게 응답된 설문지를 제외한 유효 설문지는 201부로서, 총 유효 응답률은 약 50%였다.

수집된 자료는 SPSS 21.0 통계 프로그램을 활용하여 분석하였으며, 본 연구에서는 표본의 인구 통계적 특성을 파악하기 위해 빈도분석, 기술통계, 집단별 평균비교 분석을 실시하였다.

본 연구의 목적을 달성하기 위하여 설문지는 해운기업의 일반적인 사항, 공유가치창출의 4가지 부문(가치전략, 수요조건, 요소조건, 클러스터)별 중요도, 경쟁우위요인 및 애로요인 파악, 공유가치 창출 필요성 및 정책과제, 응답자의 일반적인 문항으로 크게 4개 부분으로 작성하였다.

<표 3-3> 설문 구성요소 및 주요 변수

항 목	구 성 요 소	
기업의 일반 사항	A1. 기업의 업태 종류	A4. 기업의 현재 성장 단계 수준
	A2. 기업의 현재 경쟁력 수준	A5. 기업의 5년 후 성장 단계 수준
	A3. 기업의 5년 후 경쟁력 수준	
가치전략 부문	B1. 가치전략 부문의 경쟁력 우위 요인	B3. 기업의 경제적 가치에 대한 중요도
	B2. 기업의 사회적 가치에 대한 중요도	
수요조건 부문	C1. 사회후생 복지와 인권	C6. 운임(제품)가격
	C2. 지역공동체의 니즈	C7. 품질개선
	C3. 저소득층(청년층) 소득증대	C8. 수요조건 부문의 경쟁력 우위 요인
	C4. 구매자와 함께 서비스 개발	C9. 수요조건 부문의 애로 요인
	C5. 국내 또는 해외시장개척 및 확대	
요소조건 부문	D1. 노동환경, 노동법 준수	D6. 비용절감
	D2. 노동자후생, 인력개발	D7. 생산량 증대
	D3. 동반성장, 상생협력	D8. 요소조건 부문의 경쟁력 우위 요인
	D4. 가치사슬 내 효율적인 관리	D9. 요소조건 부문의 애로 요인
	D5. 산업기반, R&D 및 인프라	
클러스터 부문	E1. 환경보전, 종다양성	E6. 클러스터를 통한 입지역량 강화
	E2. 환경법규 준수, 지속가능성 확보	E7. 이해관계자와 협업을 통한 생산성 증대
	E3. 기후변화와 에너지문제 해결	E8. 클러스터 부문의 경쟁력 우위 요인
	E4. 공급업체 및 이해관계자 간 네트워크 강화	E9. 클러스터 부문의 애로 요인
	E5. 기업 지원서비스와 혁신역량강화	
필요성 및 정책과제	F1. 현재 CSV전략 필요성	F13. 대국민 홍보를 통한 공유가치창출 공감대 형성
	F2. 향후 CSV전략 필요성	F14. 기업입지 및 환경을 포함한 정주여건 개선
	F3. 전체적인 육성로드맵 구축	F15. 지역공동체 클러스터 조성
	F4. 공유가치창출(CSV) 투자 펀드조성(금융지원)	F16. 우호적인 지역환경(지자체)
	F5. 이해관계자(사회적기업, NGO 등) 협력체 조성	F17. 지자체의 적극적인 혁신지원(산학연 네트워크 및 금융)
	F6. 공유가치창출(CSV) 관련 인프라(SOC) 확충	F18. 지역의 이미지와 혁신적인 분위기
	F7. 공유가치창출(CSV) 관련 기술개발(R&D) 협력 지원	F19. 지역 내 이해관계자(사회적기업, 협동조합 등)와 교류협력 지원
	F8. 지역공동체(금융포함) 클러스터 조성	F20. 공유가치창출기업에 대한 지방자치 차원의 지원과 협력
	F9. 마케팅지원	F21. 지역 내 공유가치창출 로드맵 및 비전제시 등
	F10. 공유가치창출 인증제도 등 제도적 기반 마련	F22. 지자체의 공유가치 창출 로드맵 및 비전제시 등
	F11. 공유가치창출 관련 세제 지원(법인세 감면 혜택 등)	F23. 공유가치창출 관련 전문가, 기업, 대학 등 지역내 협회로부터 서비스지원과 네트워크 지원 등
	F12. 대국민 홍보를 통한 공유가치창출 기업 브랜드 지원	
일반문항	G1. 근무경력	G3. 성별
	G2. 직책	G4. 나이

첫째, 해운산업 관련 기업의 일반적인 사항에 관한 부분으로, 기업 유형과 기업 경쟁력, 기업의 성장단계 등에 관한 5개 문항으로 구성되어 있다.

둘째, 해운산업의 공유가치창출의 4가지 부문별로 문항을 구성하였다. 가치전략부문은 경쟁력우위요인, 중요도를 3개 문항으로 구성하였다. 수요조건부문과 요소조건부문, 클러스터 부문은 각각 요인(7개)별 중요도를 평가하였으며, 각 요인 중에서 경쟁력 우위 요인 및 애로요인 부분으로 각각 2개 문항으로 구성되어 있다.

셋째, 해운산업의 공유가치창출 필요성과 정책과제에 관한 부분으로, 23개 문항으로 구성되어 있다.

마지막으로 응답자의 근무경력, 직책, 성별, 연령의 일반문항으로 구성하였다.

본 설문지의 전체적 구성과 주요 변수는 상기 <표 3-3>과 같다.



## 제4장 실증분석

### 제1절 표본의 특성

조사대상 응답자가 재직 중인 회사의 유형을 조사한 결과는 <표 4-1>과 같다. 해운산업 관련 공공기관 및 단체가 51명(25.4%)으로 가장 많았으며, 그 다음으로 해운선사 41명(20.4%), 항만터미널 41명(20.4%), 해운중개업 20명(10%) 등의 순서로 조사되었다.

<표 4-1> 응답자의 회사 유형

거래 기간	빈도	%
<b>해운선사</b>	<b>41</b>	<b>20.4</b>
국제복합운송	13	6.5
해운중개업	20	10.0
해운대리점업	14	7.0
선박관리업	9	4.5
<b>관련 공공기관 및 단체</b>	<b>51</b>	<b>25.4</b>
<b>항만터미널</b>	<b>41</b>	<b>20.4</b>
기 타	12	6.0
합 계	201	100.0

응답자의 인구통계적 특성을 살펴보면 <표 4-2>와 같다. 근무경력이 3년 미만 15명(7.5%), 3~6년 미만 23명(11.4%), 6~10년 미만 32명(15.9%), 10년 이상 131명(65.2%)으로 나타났다. 또한 직책은 차장, 부장이 65명으로 전체의 32.3%를 차지하여 가장 많았으며, 그 다음으로 과장(30.3%), 사원, 대리, 실무자(21.4%), 임원(15.9%) 순으로 나타났다. 그리고 남자가 172명(85.6%), 여자 29명(14.4%)으로 조사되었으며, 연령대별로 40대가 81명으로 전체의 40.3%를 차지하여 가장 많았다.

<표 4-2> 응답자의 인구통계적 특성

구 분		빈도	%
근무경력	3년 미만	15	7.5
	3-6년 미만	23	11.4
	6-10년 미만	32	15.9
	10년 이상	131	65.2
직책	사원, 대리, 실무자	43	21.4
	과장	61	30.3
	차장,부장	65	32.3
	임원	32	15.9
성별	남자	172	85.6
	여자	29	14.4
나이	20대	13	6.5
	30대	74	36.8
	40대	81	40.3
	50대 이상	33	16.4
합 계		201	100.0

한편, 해운산업의 공유가치창출을 통한 지속가능한 경쟁력을 평가하기 위해 현재와 5년 후의 예상되는 경쟁력 수준을 조사하였다. 기업의 경쟁력 수준을 리커트 7점 척도(매우낮음: 1, 낮음: 2, 약간낮음: 3, 보통: 4, 약간높음: 5, 높음: 6, 매우 높음: 7)로 측정하였다.

응답자의 대부분은 국내 경쟁사들과의 비교 시 표 <표4-3>과 같이, 현재(평균 5.07) 보다 5년 후(평균 5.21)에 더 경쟁력 수준이 높아질 것으로 예상했다.

<표 4-3> 기업 경쟁력 수준

구 분		평균	표준편차	빈도
국내 경쟁사들과 비교시	현재 경쟁력 수준	5.07	1.375	201
	5년 후 경쟁력 수준	5.21	1.363	201

그리고 기업의 성장 단계에 따른 성장수준을 살펴본 결과, <표 4-4>와 같다. 현재 및 5년 후 기업성장단계별 경쟁력수준이 “시장 확대 및 후속서비스 개발 단계”라는 응답이 가장 많았다. 현재 경쟁력 수준 50.2%에서 5년 후에는 68.2%로 증가할 것으로 예상하고 있다. 이와 같이 응답자의 기업성장에 대한 인식은 해운산업이 성숙기 시장에 들어왔다고 볼 수 있다.

<표 4-4> 기업 성장단계별 성장수준

구 분	현재 경쟁력 수준		5년 후 경쟁력 수준	
	빈도	%	빈도	%
창업 후 서비스 시작 단계	12	6.0	2	1.0
서비스 영업 마케팅 초기 단계	14	7.0	3	1.5
안정적 시장 확보 단계	74	36.8	59	29.4
시장 확대 및 후속서비스 개발 단계	101	50.2	137	68.2
합 계	201	100.0	201	100.0

## 제2절 해운산업의 공유가치창출 분석

### 1. 가치전략 부문의 경쟁력 요인

공유가치창출(사회적 가치와 기업의 경제적 가치를 동시에 추구하는 전략)을 통한 지속가능한 경쟁력 확보를 위해 사회적 가치와 경제적 가치 각각의 중요도를 조사한 결과 <표 4-5>와 같이, 기업의 경제적 가치가 평균 5.82점으로 사회적 가치 5.25점보다는 다소 높게 나타났다.

<표 4-5> 가치전략부문의 중요도 평가

구 분	평균	표준편차	빈도
사회적 가치 : 지역 사회편익 극대화	5.25	1.392	201
경제적 가치 : 기업의 이윤 극대화	5.82	1.342	201

또한, 해운산업 및 전후방 산업 종사자가 생각하는 가치전략부문 중 경쟁력이 있다고 생각하는 부문으로는 <표 4-6>과 같이, 사회적 가치에서 동반성장이 78명(17.3%)으로 가장 많았으며, 경제적 가치에서는 매출이 79명(17.6%)으로 가장 많았다.

<표 4-6> 지속가능경쟁력확보를 위한 가치전략부문의 경쟁력우위 요인

구분		빈도	퍼센트
사회적가치 (N=209)	환경	39	8.7
	노동	46	10.2
	<b>동반성장</b>	<b>78</b>	<b>17.3</b>
	에너지보존 등	20	4.4
	기타	26	5.8
경제적 가치 (N=241)	기업이윤	70	15.6
	판매	38	8.4
	<b>매출</b>	<b>79</b>	<b>17.6</b>
	생산	23	5.1
	기타	31	6.9
합계(중복응답)		450	100.0

따라서 공유가치창출을 통한 해운산업의 지속가능한 경쟁력 확보를 위해 가치전략부문의 사회적 가치 측면에서는 동반성장과 노동, 기업의 경제적 가치 측면에서는 매출과 기업이윤을 동시에 추구해야 할 것으로 보인다.

<그림 4-1> 지속가능경쟁력확보를 위한 가치전략부문의 경쟁력우위



## 2. 수요조건 부문의 경쟁력 요인

공유가치창출을 위한 수요요인(상품과 시장의 재인식)은 사회문제에서 비즈니스 기회를 포착하고 새로운 제품과 서비스를 개발함으로써 공유가치를 창출하는 것을 말한다. 수요요인으로는 크게 7가지를 들 수 있는데, ① 사회후생 복지와 인권, ② 지역공동체의 니즈, ③ 저소득층(청년층) 소득증대, ④ 구매자와 함께 서비스 개발, ⑤ 국내 또는 해외시장개척 및 확대, ⑥ 운임(제품)가격, ⑦ 품질개선에 대한 각각의 중요도를 평가하였다.

해운산업의 공유가치창출을 위한 수요 또는 시장요인에서 경쟁력우위요인과 애로요인을 살펴본 결과, <표 4-7>과 같이 사회적가치의 경쟁력우위요인(①+②+③)은 16.7%이자 동시에 애로요인으로 34.8%를 차지하고 있다. 즉, 사회적가치가 경제적 가치에 비해서 경쟁력은 낮음과 동시에 애로사항으로 여겨지고 있음을 알 수 있다.

<표 4-7> 지속가능경쟁력확보를 위한 수요조건 부문의 경쟁우위요인 및 애로요인 평가

요인		경쟁력 우위요인		애로요인	
		빈도	%	빈도	%
사회 가치	① 사회후생 복지와 인권	20	5.0	41	11.6
	② 지역공동체의 니즈(요구)	36	9.0	42	11.9
	③ 저소득층(청년층) 소득증대	11	2.7	40	11.3
경제 가치	④ 서비스 개발과 사후관리(A/S)	57	14.2	45	12.7
	⑤ 국내 또는 해외 시장개척 및 확대	108	26.9	79	22.4
	⑥ 서비스 가격	78	19.4	60	17.0
	⑦ 고객(구매자) 수준에 만족하는 품질	92	22.9	46	13.0
합계(중복응답)		402	100.0	353	100.0

<그림 4-2> 지속가능경영력확보를 위한 수요조건 부문의 경쟁우위요인 및 애로요인

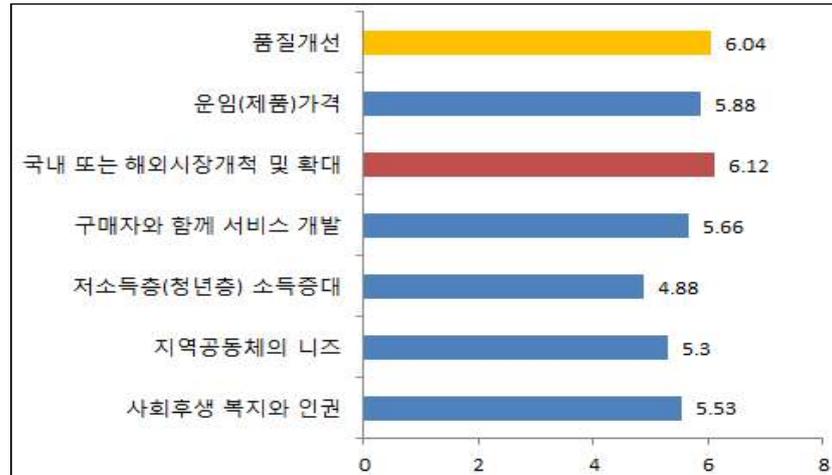


수요조건 부문 요인에 대한 중요도 분석 결과, <표 4-8>에서 보는 바와 같이 국내 또는 해외시장의 개척 및 확대를 위해 공유가치창출이 중요하다는 응답이 평균 6.12점으로 높게 나타났다. 그 다음으로 품질개선이 6.04점, 구매자와 함께 서비스 개발 5.66점 등의 순으로 나타났다.

<표 4-8> 지속가능경영력확보를 위한 수요조건 부문의 중요도 평가

요인	요인설명	평균	표준편차	
1	사회후생 복지와 인권	사회발전에 필요한 역할 수행	5.53	1.129
2	지역공동체의 니즈	지역 공동체 니즈에 맞는 신제품 개발	5.30	1.282
3	저소득층(청년층) 소득증대	저소득층(청년층)을 통한 새로운 시장 개척, 효율적 서비스 제공을 통한 사회편익 증가	4.88	1.321
4	구매자와 함께 서비스 개발	서비스 발굴과 개발 및 사후관리(A/S)	5.66	1.102
5	국내 또는 해외시장개척 및 확대	틈새시장 확대, 마케팅	6.12	1.080
6	운임(제품)가격	혁신을 통한 운임(가격)경쟁력 확보	5.88	1.223
7	품질개선	고객(구매자) 수준에 만족하는 품질	6.04	.916

<그림 4-3> 지속가능경쟁력확보를 위한 수요조건 부문의 중요도



따라서 공유가치창출을 통한 해운산업의 지속가능한 경쟁력 확보를 위해 수요조건부문의 사회적 가치 측면에서는 사회후생복지와 인권을, 기업의 경제적 가치 측면에서는 국내 또는 해외시장의 개척 및 확대를 동시에 추구해야 할 것으로 보인다.

### 3. 요소조건 부문의 경쟁력 요인

공유가치창출을 위한 요소조건(가치사슬에서 생산성 재정의)은 에너지 및 자원 사용, 운송, 조달, 유통, 직원, 생산성, 입지 및 위치 등의 기업 가치사슬 과정에서의 불필요한 비용 제거를 통해 사회적 문제를 최소화함으로써 공유가치를 창출하는 것을 말한다. 요소조건의 요인으로는 크게 7가지를 들 수 있는데, ① 노동환경, 노동법 준수, ② 노동자후생, 인력개발, ③ 동반성장, 상생협력, ④ 가치사슬 내 효율적인 관리, ⑤ 산업기반, R&D 및 인프라, ⑥ 비용절감, ⑦ 생산량 증대에 대한 각각의 중요도를 평가하였다(이두희 등, 2013)

해운산업의 공유가치창출을 위한 요소조건의 사회적 가치와 경제적 가치 요인에

서 경쟁력우위요인과 애로요인을 살펴본 결과, <표 4-9>와 같이 사회적 가치의 경쟁력우위요인(①+②+③)은 41.5%이자 동시에 애로요인으로 45.6%를 차지하고 있다. 특히 사회적 가치 요인 중 노동자후생, 인력개발요소는 경쟁우위는 낮으나 애로사항으로 여겨지는 부문이다. 그리고 경제적 가치 요인 중 생산량증대 요인 또한 경쟁우위는 낮는데 비해 애로사항이 큰 것으로 파악되었다. 한편, 다른 공유 가치창출 요인에 비해서 요소조건의 사회적 가치에 대한 중요도가 상대적으로 높지만, 여전히 경제적 가치에 비해서 경쟁력은 낮음과 동시에 애로사항으로 여겨지고 있음을 알 수 있다.

<표 4-9> 지속가능경쟁력확보를 위한 요소조건 부문의 경쟁우위요인 및 애로요인 평가

요인		경쟁력 우위요인		애로요인	
		빈도	%	빈도	%
사회 가치	① 노동환경, 노동법 준수	48	12.7	42	11.8
	② 노동자후생, 인력개발	47	12.4	58	16.3
	③ 동반성장, 상생협력	62	16.4	62	17.5
경제 가치	④ 가치사슬 내 효율적인 관리	56	14.8	44	12.4
	⑤ 산업기반, R&D 및 인프라	67	17.7	50	14.1
	⑥ 비용절감	50	13.2	45	12.7
	⑦ 생산량 증대	49	12.9	54	15.2
합계(중복응답)		379	100.0	355	100.0

<그림 4-4> 지속가능경쟁력확보를 위한 요소조건 부문의 경쟁우위요인 및 애로요인



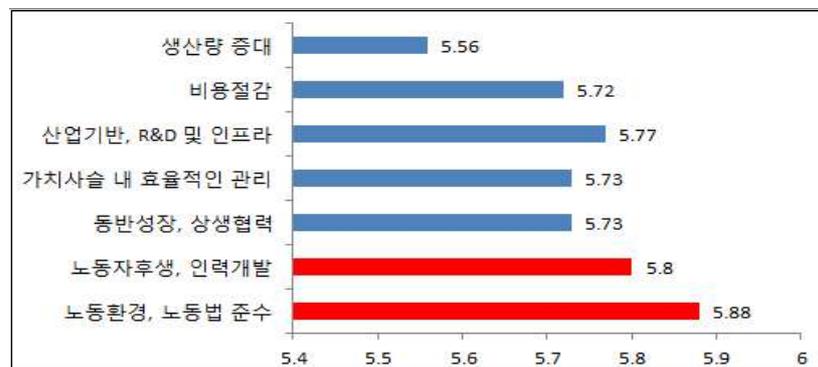
요소조건 부문 요인에 대한 중요도 분석 결과, <표 4-10>에서 보는 바와 같이 기업이미지 제고를 위한 노동환경, 노동법준수가 평균 5.88점으로 가장 높게 나타났다. 그 다음으로 노동생산성 증가를 위한 노동자후생, 인력개발이 5.8점 등의 순으로 나타났다.

<표 4-10> 지속가능경쟁력확보를 위한 요소조건 부문의 중요도 평가

요인		요인설명	평균	표준편차
1	노동환경, 노동법 준수	기업이미지 제고	5.88	.936
2	노동자후생, 인력개발	노동생산성 증가	5.80	.954
3	동반성장, 상생협력	대중소 기술협력, 대중소 공동시장 개척	5.73	1.051
4	가치사슬 내 효율적인 관리	공급사슬을 효과적으로 활용한 생산성 증대	5.73	.985
5	산업기반, R&D 및 인프라	산업기반시설, 연구개발(R&D) 및 인프라를 활용한 생산성 증대	5.77	1.043
6	비용절감	불필요한 배송 개선 및 에너지 절감, 생산설비를 활용한 비용 절감	5.72	1.309
7	생산량 증대	규모의 경제(설비 확대 등)를 통한 생산량 확대	5.56	1.280

따라서 공유가치창출을 통한 해운산업의 지속가능한 경쟁력 확보를 위해 요소조건부문의 사회적 가치 측면에서는 노동환경 및 노동법준수를, 기업의 경제적 가치 측면에서는 산업기반시설, R&D 및 인프라를 활용한 생산성 증대를 동시에 추구해야 할 것으로 보인다.

<그림 4-5> 지속가능경쟁력확보를 위한 요소조건 부문의 중요도



#### 4. 클러스터 부문의 경쟁력 요인

공유가치창출을 위한 클러스터(구축)은 기업이 거점을 둔 지역사회에 클러스터를 조성하여 지역경제를 활성화하고, 기업의 생산성을 제고함으로써 기업과 지역사회가 동반성장함으로써 공유가치를 창출하는 것을 말한다. 클러스터(구축)의 요인으로는 크게 7가지를 들 수 있는데, ① 환경보전, 종다양성, ② 환경법규 준수, 지속가능성 확보, ③ 기후변화와 에너지문제 해결, ④ 공급업체 및 이해관계자 간 네트워크 강화, ⑤ 기업 지원서비스와 혁신역량강화, ⑥ 클러스터를 통한 입지역량 강화, ⑦ 이해관계자와 협업을 통한 생산성 증대에 대한 각각의 중요도를 평가하였다(이두희 등, 2013).

해운산업의 공유가치창출을 위한 클러스터(구축)의 사회적 가치와 경제적 가치 요인에서 경쟁력우위요인과 애로요인을 살펴본 결과, <표 4-11>과 같이 사회적 가치의 경쟁력우위요인(①+②+③)은 28.3%이자 동시에 애로요인으로 30.5%를 차지하고 있다. 그리고 경제적 가치 요인 중 공급업체 및 이해관계자 간 네트워크 강화가 경쟁력 우위요인으로 가장 높게 나타났으며, 클러스터를 통한 입지역량 강화요인이 애로요인 중에서 가장 높은 것으로 나타났다.

<표 4-11> 지속가능경쟁력확보를 위한 클러스터 부문의 경쟁우위요인 및 애로요인 평가

요인		경쟁력 우위요인		애로요인	
		빈도	%	빈도	%
사회 가치	① 환경보전, 종다양성	17	5.0	19	5.8
	② 환경법규 준수, 지속가능성 확보	45	13.1	43	13.1
	③ 기후변화와 에너지문제 해결	35	10.2	38	11.6
경제 가치	④ 공급업체 및 이해관계자 간 네트워크 강화	85	24.8	43	13.1
	⑤ 기업 지원서비스와 혁신역량강화	50	14.6	58	17.7
	⑥ 클러스터를 통한 입지역량 강화	51	14.9	67	20.4
	⑦ 이해관계자와 협업을 통한 생산성 증대	60	17.5	60	18.3
합계(중복응답)		343	100.0	328	100.0

<그림 4-6> 지속가능경쟁력확보를 위한 클러스터 부문의 경쟁우위요인 및 애로요인



클러스터(구축) 부문 요인에 대한 중요도 분석 결과, <표 4-12>에서 보는 바와 같이 기업 지원서비스와 혁신역량강화가 평균 5.88점으로 가장 높게 나타났다. 그 다음으로 이해관계자와 협업을 통한 생산성 증대가 5.8점 등의 순으로 나타났다.

<표 4-12> 지속가능경쟁력확보를 위한 클러스터(구축) 부문의 중요도 평가

요인	요인설명	평균	표준편차	
1	환경보전, 종다양성	환경규제 준수, 환경보전	5.11	1.346
2	환경법규 준수, 지속가능성 확보	친환경 기술개발 및 적용	5.45	1.232
3	기후변화와 에너지문제 해결	신기술 개발 노력, 재생에너지 등 활용	5.26	1.437
4	공급업체 및 이해관계자 간 네트워크 강화	물류효율성, 공급업체와의 협력 증대	5.81	1.052
5	기업 지원서비스와 혁신역량강화	경영·법률·조세 등 컨설팅과 유관기관의 기업지원서비스, 지역 대학 및 공공연구기관 활용을 통한 생산성 증대	5.88	1.020
6	클러스터를 통한 입지역량 강화	물류, 금융 및 공동연구 등을 통한 혁신과 클러스터를 통한 입지역량 강화를 통한 비용 절감 및 가격우위 확보	5.43	1.147
7	이해관계자와 협업을 통한 생산성 증대	이해관계자(사회적기업, 협동조합, 금융)와 공급업체 간 협업을 통한 생산성 증대	5.80	.950

따라서 공유가치창출을 통한 해운산업의 지속가능한 경쟁력 확보를 위해 클러스터(구축)부문의 사회적 가치 측면에서는 환경법규 준수와 지속가능성 확보, 기업의 경제가치 측면에서는 기업 지원서비스와 혁신역량강화를 동시에 추구해야 할 것으로 보인다.

<그림 4-7> 지속가능경쟁력확보를 위한 클러스터(구축) 부문의 중요도



### 제3절 해운산업의 공유가치창출 전략 및 정책

해운산업의 공유가치 창출 전략의 필요성을 알아보기 위해, 현재와 향후의 공유가치창출 전략의 필요성을 각각 5점 척도로 조사한 결과는 <표 4-13>과 같다. 공유가치창출 전략이 현재 필요하다는 응답이 평균 3.83이었으나, 미래에 필요하다는 응답의 평균이 4.16으로 다소 높게 나타났다.

<표 4-13> 해운산업의 공유가치전략의 필요성

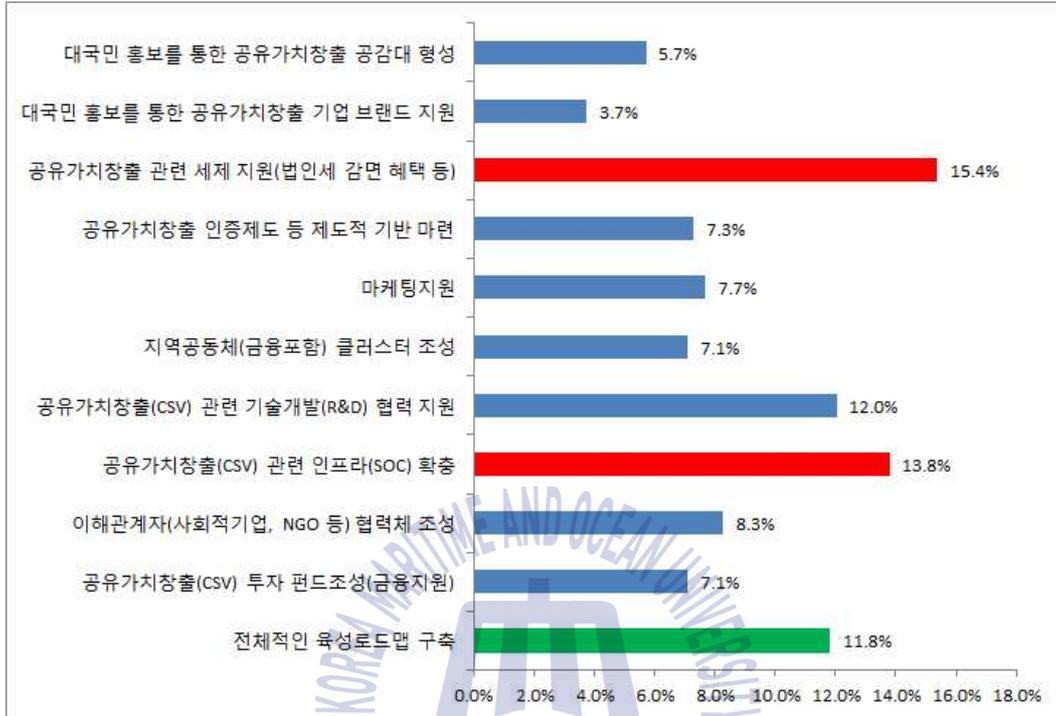
구분	빈도	표준편차
현재 공유가치창출전략의 필요정도	3.83	0.756
미래 공유가치 창출전략의 필요 정도	4.16	0.731
합 계	201	

그리고 현재 해운산업에서 공유가치창출을 위해서 정부가 추진해야 할 정책으로 공유가치창출 관련 세제지원(법인세 감면 혜택 등)이 15.4%로 가장 많았으며, 그 다음으로 공유가치창출 관련 인프라 확충(13.8%), 전체적인 육성로드맵 구축(11.8%) 등의 순으로 나타났다.

<표 4-14> 공유가치창출을 위해서 정부가 추진해야 할 정책

No.	해운산업의 공유가치 창출 정책	빈도	퍼센트
1	전체적인 육성로드맵 구축	60	11.8
2	공유가치창출(CSV) 투자 펀드조성(금융지원)	36	7.1
3	이해관계자(사회적기업, NGO 등) 협력체 조성	42	8.3
4	공유가치창출(CSV) 관련 인프라(SOC) 확충	70	13.8
5	공유가치창출(CSV) 관련 기술개발(R&D) 협력 지원	61	12.0
6	지역공동체(금융포함) 클러스터 조성	36	7.1
7	마케팅지원	39	7.7
8	공유가치창출 인증제도 등 제도적 기반 마련	37	7.3
9	공유가치창출 관련 세제 지원(법인세 감면 혜택 등)	78	15.4
10	대국민 홍보를 통한 공유가치창출 기업 브랜드 지원	19	3.7
11	대국민 홍보를 통한 공유가치창출 공감대 형성	29	5.7
합계(중복응답)		507	100.0

<그림 4-8> 공유가치창출을 위한 정부 추진 정책

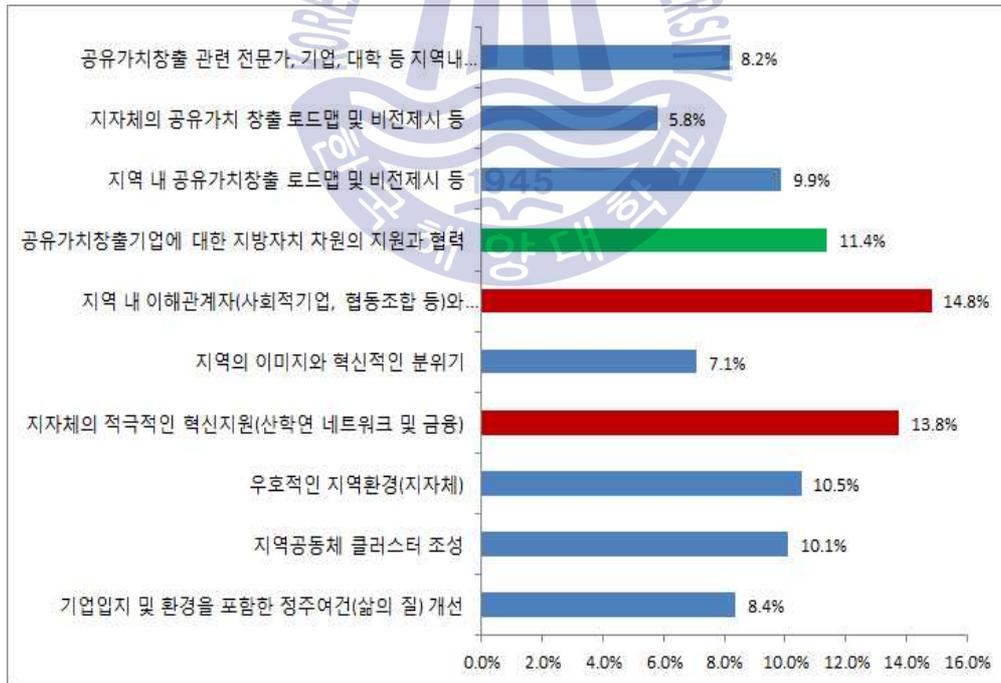


또한 해운산업에서 공유가치창출을 위해서 지자체 또는 지역공동체가 추진해야 할 정책으로 지역 내 이해관계자(사회적기업, 협동조합 등)와 교류협력 지원이 14.8%로 가장 많았으며, 그 다음으로 지자체의 적극적인 혁신지원(산학연 네트워크 및 금융)(13.8%), 공유가치창출기업에 대한 지방자치 차원의 지원과 협력(11.4%) 등의 순으로 나타났다.

<표 4-15> 공유가치창출을 위해서 지자체(지역공동체)가 추진해야 할 정책

No.	해운산업의 공유가치 창출 정책	빈도	퍼센트
1	기업입지 및 환경을 포함한 정주여건(삶의 질) 개선	39	8.4
2	지역공동체 클러스터 조성	47	10.1
3	우호적인 지역환경(지자체)	49	10.5
4	지자체의 적극적인 혁신지원(산학연 네트워크 및 금융)	64	13.8
5	지역의 이미지와 혁신적인 분위기	33	7.1
6	지역 내 이해관계자(사회적기업, 협동조합 등)와 교류협력 지원	69	14.8
7	공유가치창출기업에 대한 지방자치 차원의 지원과 협력	53	11.4
8	지역 내 공유가치창출 로드맵 및 비전제시 등	46	9.9
9	지자체의 공유가치 창출 로드맵 및 비전제시 등	27	5.8
10	공유가치창출 관련 전문가, 기업, 대학 등 지역 내 협회로부터 서비스지원과 네트워크 지원 등	38	8.2
합계(중복응답)		465	100.0

<그림 4-9> 공유가치창출을 위한 지자체(지역공동체) 추진 정책



## 제5장 결 론

글로벌 금융 위기가 발생한 이후 해운산업은 불황을 겪고 있으며, 한진해운 파산과 같은 기업경영의 영속성을 보장받기 어려운 시대에 접어들었다. 이에 따라 기업의 성장동력도 한계에 달하고 최근 정부가 추주하는 핵심가치가 ‘사회적 포용’이 되면서, 이를 해결하는 방법으로 공유가치창출(CSV) 활동이 부각되고 있다. Porter and Kramer(2001)는 신경영 패러다임으로 기업이 보유한 역량을 통해 사회적 요구를 해결하는 동시에 기업의 경제적 이익을 실현시킬 수 있는 것으로 보았다. 그 외 Moon et al.(2011) 등의 선행연구 연구를 통해서도 기존의 기업이 CSR에서 CSV로 변화할 때 지속가능한 기업경쟁력을 확보할 수 있다고 하였다.

따라서 본 연구에서는 선행연구 및 CSV 기업 사례를 통해서 해운경기 불황에 따른 해운산업의 지속가능한 경쟁력을 강화하기 위한 방안으로서의 공유가치창출(CSV) 전략에 대해 연구하였다.

‘공유가치창출’은 사회적 가치와 경제적 가치를 동시에 달성하는 것을 목표로 하는 전략으로, 선행연구를 바탕으로 공유가치창출의 네 가지 요소(가치전략, 수요조건, 요소조건, 클러스터구축)를 도출하였다. 네 가지 요인을 기준으로 해운산업분야의 종사자 201명을 대상으로 유효한 설문지를 회수하였으며, 공유가치창출을 구성하는 네 가지 요소에 대한 실증분석을 수행하였다.

실증분석 결과를 요약하면, 첫째, 가치전략 부분의 경쟁력 요인으로 지역 사회편익을 극대화하는 ‘사회적 가치’보다 기업의 이윤 극대화를 추구하는 ‘경제적 가치’를 더욱 중요하게 인식하고 있었다. 공유가치창출을 통한 해운산업의 지속가능한 경쟁력 확보를 위해 사회적 가치 측면에서는 동반성장과 노동 부문을, 기업의 경

제적 가치 측면에서는 매출과 기업이윤을 동시에 추구해야 할 것으로 보인다.

둘째, 수요조건 부문의 경쟁력 요인으로 공유가치창출을 통한 해운산업의 지속 가능한 경쟁력 확보를 위해 사회적 가치 측면에서 사회후생복지와 인권을, 기업의 경제적 가치 측면에서는 국내 또는 해외시장 개척 및 확대를 동시에 추구해야 할 것으로 보인다.

셋째, 요소조건 부문의 경쟁력 요인으로 공유가치창출을 통한 해운산업의 지속 가능한 경쟁력 확보를 위해 사회적 가치 측면에서는 노동환경 및 노동법준수를, 기업의 경제적 가치 측면에서는 산업기반시설, R&D 및 인프라를 활용한 생산성 증대를 동시에 추구해야 할 것으로 보인다.

넷째, 클러스터 구축 부문의 경쟁력 요인으로 공유가치창출을 통한 해운산업의 지속 가능한 경쟁력 확보를 위해 사회적 가치 측면에서 환경법규 준수 및 지속가능성 확보를, 기업의 경제적 가치 측면에서는 기업 지원 서비스와 혁신역량강화를 동시에 추구해야 할 것으로 보인다. 그리고 현재 해운산업에서 공유가치창출을 위해 정부가 추진해야 할 정책으로 공유가치창출 관련 세제지원(법인세 감면 혜택 등)이 가장 많이 요구되는 것으로 나타났고, 그 다음으로 공유가치창출 관련 인프라 확충, 전체적인 육성로드맵 구축 순으로 조사되었다. 또한 지자체 또는 지역공동체가 추진해야 할 정책으로 지역 내 사회적 기업이나 협동조합 등과 같은 이해관계자와의 교류협력 지원이 가장 필요한 것으로 조사되었으며, 그 다음으로 지자체의 산학연 네트워크 및 금융지원 등의 적극적인 혁신지원, CSV 추진 기업에 대한 지방자치 차원의 지원과 협력 등의 순으로 나타났다.

마지막으로 해운산업의 공유가치창출 전략 필요성에 대한 설문 분석 결과, 현재보다 향후 미래에 더욱 필요성이 커질 것으로 인식하고 있으며, 국내 경쟁사들과 비교하였을 때 현재보다 5년 후에 자사의 경쟁력 수준이 더 높아질 것으로 예상하

고 있는 것으로 보아 향후에 공유가치창출 전략에 대한 관심이 더욱 높아질 것으로 사료된다.

본 연구는 문헌조사 및 국내외 사례분석, 설문조사의 실증분석을 통해 도출된 분석내용을 중심으로 공유가치창출(CSV) 전략을 통한 해운산업의 지속가능한 경쟁력 강화 방안을 도출하였다. 그리고 본 연구는 현재 해운산업분야의 종사자를 대상으로 설문조사를 실시하고 실증분석을 수행하였다는 점에서 의의가 있다. 또한 총 400부의 설문지를 배포하여, 201부의 유효한 응답을 회수함으로써 해운산업분야의 대표성을 높였다. 그러나 향후에는 해운산업 분야의 유형별(정기선사, 선박관리업 등), 규모별로 해운산업을 더욱 세분화하여 접근한 공유가치창출에 대한 연구 수행이 필요하며, 설문조사 내용을 더욱 심도 있게 분석한 연구가 필요할 것으로 보인다.

기업이 지속가능한 경쟁력을 확보하기 위해서는 사회가 직면한 복잡한 문제들을 종합적으로 고려하여 기업이 가진 역량과 연계함으로써 해결 방안을 마련해야 한다. 이윤과 주주가치 극대화를 목표로 고용을 창출하고 소비를 진작시키는 것으로 만족할 것이 아니라, 다양한 이해관계자들의 관심과 요구를 충족시키기 위해 시대의 변화에 대응해야하는 것이다. 기업의 가치와 비전에 근거한 경영전략은 이제 사회전체의 가치 창출을 목표로 재설계되어야 하며, 이를 고려하지 않는 경영은 기업의 리스크 요인으로 작용하게 될 것이다.

기업이 국가 경제에서 차지하는 비중이 상당히 크고 기업의 사회적 영향력이 커짐에 따라, 요구에 의한 것이 아닌 기업 스스로의 주체적인 공유가치창출 활동 추구가 필요하다. 무엇보다 최고경영진의 의지와 리더십을 바탕으로 기반을 다지고, 이를 경영 프로세스에 융합하여 실질적인 권한을 가지고 실행할 조직체계가 마련되어야 할 것이다. 직접적이고 진정성 있는 접근을 통해 기업의 임직원들부터 책

임감을 가지고 자발적인 참여를 할 수 있는 여건을 구축해야 하는 것이다.

공유가치창출을 목표로 한 혁신적 경영전략을 통해 기존의 사업영역을 초월한 새로운 시장을 발굴하고, 기업이 사회의 일원으로써 공동체와의 소통과 상생을 적극적으로 추구하는 것이 바로 지속가능한 경쟁력을 확보하는 방향이 될 것이다.



## 참고 문헌

### <국내 문헌>

- 고인석(2016), “상상을 현실로… ‘GE 에코매지네이션’을 주목하라”, *Electric Power*, 10(2), p.6.
- 곽수근 외(2013), “CJ제일제당 동반성장 모형: 평가와 제안”, 한국경영학회 춘계 학술대회.
- 국찬표·강윤식(2011), “기업의 사회적 책임, 지배구조 및 기업의 가치”, 「한국증권학회지」, 40(5), pp.731-735.
- 권은정(2012), “공유가치창출(CSV)에 바탕을 둔 기업의 문화예술마케팅 연구”, 신라대학교 박사학위논문.
- 권은정·안원현·김치용(2013). “공유가치창출(CSV)을 통한 기업의 문화예술 지원과 수용자들의 반응에 대한 연구”, 「멀티미디어학회논문지」, 16(3), pp.388-398.
- 김가원(2011), “기업의 지속가능경영 노력이 고객만족도와 충성도에 미치는 영향”, 이화여자대학교 석사학위논문.
- 김기찬 등(2007), “대·중소기업간 상생협력 유형의 세분화와 전략: 중소기업의 L,A,J 유형 분류와 성과를 중심으로”, 「중소기업연구」, 29(4), pp.133-151.
- 김기찬(2009), “기업생태계관점에서의 연구개발 전략과 플랫폼 리더십: 대·중소기업 상생협력과 R&D에의 시사”, 「The Korean Small Business Review」, 31(2), pp.157-175.
- 김성규(2014), “기업의 글로벌 CSR 현황과 공유가치창출(CSV)”, 국제개발협력, 2014(1), pp.11-30.

- 김성오 (2013), “고용창출 사례: 스페인 몬드라곤 협동조합”, 「월간 노동리뷰」, 한국노동연구원, 99, pp.47-60.
- 김세중·박의범·Tsog Khulan(2012), “한국기업 CSR활동의 공유가치창출에 관한 실증연구”, 「로고스경영연구」, 한국로고스경영학회, 10(4), pp.1-28.
- 김운태(2012), “조직에서 지속가능경영의 성공적 실천을 위한 핵심요인”, 고려대학교 석사학위논문.
- 김태영(2013), “CSV는 자본주의 그 자체, 한단계 높은 이윤을 준다”, 「동아비즈니스리뷰」, 96(1), pp.46-51.
- 노한균(2008), “지속가능경영 촉진을 위한 정부의 역할과 과제”, 「윤리경영연구」, 한국윤리경영학회, 10(1) pp.53-69.
- 노혜진(2015), “공유가치창출(CSV) 사례진달에 대한 검토 : 내용분석을 중심으로”, 「사회과학연구」, 41(3), pp.23-46.
- 마이클 포터(2008), 「마이클 포터 경쟁론」, 김경목·김연성 역, 21세기북스.
- 박병진(2012), “공유가치창출(CSV) 관점에서 본 CJ제일제당의 동반성장 사례분석”, Working Paper.
- 박상묵(2007), “지속가능경영의 동향 및 해외 선진 사례 분석을 통한 한국 기업의 대응전략 연구”, 고려대학교 석사학위논문.
- 박종철 외(2012), “기업의 지속가능경영 활동 측정을 위한 척도개발 연구”, 「한국기업경영학회-기업경영연구」, 19(2), pp.79-98.
- 박진석(2011), “지속가능경영기업의 성과에 관한 연구”, 경희대학교 석사학위논문.
- 박홍수·이장우·오명열·유창조·전병준(2014), 「경영학회가 제안하는 공유가치창출 전략 : CSR에서 CSV로」, 박영사
- 배병한 외(2012), “BSC 도입기업의 공유가치창출(CSV)지표와 기업가치의 관련성”, 「경영정보연구」, 31(4), pp.507-510.

- 서은주(2011), “지속가능경영보고서가 기업의 재무성과에 미치는 영향”, 인천대학교 석사학위논문.
- 신미주(2012), “공유가치 창출, 저소득층과 손잡다”, 「SERI 경영노트」, 제136호.
- 신창균(2013), “CSR과 CSV(Creating Shared Value:공유가치 창출)”, 「기업지배구조리뷰」, 한국기업지배구조원, 66, pp.57-66.
- 아나톨 칼레츠키(2011), 「자본주의 4.0」, 위선주 역, 컬처앤스토리.
- 안상아(2013), “국내 상장기업의 지속가능보고서 발간 현황 및 분석”, 「기업지배구조리뷰」, 한국기업지배구조원, 68, pp.88-111.
- 유문주(2015), “공유가치창출의 진정성 및 정당성 지각에 관한 연구: CSR 성과와의 비교를 중심으로”, 한국항공대학교 박사학위논문.
- 유창조·이형일(2016), “CJ그룹의 CSV 경영-현황과 미래과제”, 「Korea Business Review」, 한국경영학회, 20(4), pp.155-181.
- 윤승현(2010), “지속가능경영 추진을 위한 바람직한 프로그램 개발 방향에 관한 사례연구”, 연세대학교 석사학위논문.
- 이내훈(2016), “공유가치창출을 통한 기업 이미지 및 신뢰 향상이 고객 충성도에 미치는 영향: 금융권을 중심으로”, 중앙대학교 석사학위논문.
- 이두희·고동수·김동수(2013), “공유가치창출(CSV)을 통한 지역산업의 지속가능한 경쟁력 강화방안”, 「산업연구원 연구보고서」, 2013-677.
- 이수열·김유상(2018), “한국전력공사(KEPCO)의 CSR과 CSV 소생 전략”, Korea Business Review, 22(2), pp.31-51.
- 이유탉(2012), 「성장의 정석 CSR」, KMAC.
- 이장우(2011), 「동반성장」, 미래인.
- 이정기(2014), “공유가치창출(CSV) 전략의 유형화: 사례분석”, 경북대학교 석사학위논문
- 이정기·이장우(2016), “공유가치 창출(CSV) 전략의 유형화와 실천전략”, Korea

- Business Review, 20(2), pp.59-83.
- 이주현(2017), “지속가능경영과 국내외 사례”, 「대한경영학회 학술발표대회 발표논문집」, pp.165-175.
- 이지현(2012), “지속가능경영 성과 공시에 대한 주식시장의 평가”, 인하대학교 석사학위논문.
- 임종혁·전달영(2018), “공유가치창출(CSV)에 관한 국내 문헌 분석 및 제언”, 사회적경제와 정책연구 8(1), 2018.2, pp.53-87.
- 장유정(2015), “공유가치창출(CSV) 인식에 대한 탐색적 연구”, 중앙대학교 석사학위논문.
- 전병길·김은택(2013), 「사회혁신 비즈니스」, 생각비행.
- 조동성(2012), “자본주의 5.0 시대의 경제민주화”, 「전문경영인연구」, 15(3), p.44.
- 조동성과 자본주의 5.0연구회(2016), 「자본주의 5.0 - 공유가치창출을 위한 클러스터 중심 자본주의」, 조선비즈(조선경제)
- 조상미·Erica Yoonkyung Auh·정수정·김경화(2014). “공유가치창출을 실천하는 사회적기업 : 정책분석을 통한 경쟁력 제고”, 「Korea Business Review」, 18(4), pp.241-265.
- 조형례·전중양·정선양(2011). ‘공유가치창출(CSV)에 기반한 지속가능 경영혁신모델 구축방안’, 「지속가능연구」, 2(3), pp.57-80.
- 천혜정·김시월·이동일·이지현(2014). “공유가치창출을 위한 기업의 역할 변화와 소비자 참여”, 「소비자학연구」, 25(3), pp.1-19.
- 최유미(2011), “국내외 주요기업의 지속가능경영 비교 연구”, 성균관대학교 석사학위논문.
- 최장호(2013), “기업의 사회적 책임과 고성과 작업 시스템의 연계: 몬드라곤 그룹의 사례”, 「KBR」, 한국경영학회, 17(1), pp.85-101.
- 필립 코틀러(2010), 「마켓 3.0」, 안진환 역, 타임비즈.
- 한국무역투자진흥공사(KOTRA)(2013), “기업에 공유가치를 입혀라: 창조경제를 만든 해외기업의 CSV 사례”, 「Global Market Report」, 13(46).

<외국 문헌>

- Abrahamson, L. P. et al.(1998), “Sustainability and environmental issues associated with willow bioenergy development in New York (USA)”, *Biomass and Bioenergy*, 15(1), pp.17-22.
- Brandt, J. P. et al.(2013), “An introduction to Canada’s boreal zone: ecosystem processes, health, sustainability, and environmental issues”, *Environmental Reviews*, 21(4), pp.207-226.
- Carroll, B. A.(1991), “The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders,” *Business Horizon*, 34(4), pp.39-48.
- Christensen, C. M. and M. Raynor(2005), *THE INNOVATOR’S SOLUTION:*
- Christensen, Clayton M.(1997), *The Innovator’s Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Boston, Massachusetts, USA: Harvard Business School Press.
- Crane, A., Palazzo, G., Spence, L. J. and Matten, D.(2014) Contesting the Value of “Creating Shared Value”, *California Management Review*, 56(2), pp.130-153.
- Creating and Sustaining Successful Growth*, Boston, Massachusetts, USA: Harvard Business School Press.
- Daily, B. F. and S. C. Huang(2001), “Achieving sustainability through attention to human resource factors in environmental management”, *International Journal of operations & production management*, 21(12), pp.1539-1552.
- Dembek, K., Singh. P. and Bhakoo, V..(2016). “Literature Review of Shared

- Value: A Theoretical Concept or a Management Buzzword?”, *Journal of Business Ethics*, 137(2), pp.231-267.
- Dincer, I.(2000), “Renewable energy and sustainable development: a crucial review”, *Renewable and sustainable energy reviews*, 4(2), pp.157-175.
- Elkington, J.(1998), “Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business”, *Environmental Quality Management*, 8(1), pp.37-51.
- Friedman, M.(1970), “The social responsibility of business is to increase its profits”, *New York Times Magazine*, Sep. 13.
- Giddings, B., B. Hopwood and G. O'brien(2002), “Environment, economy and society: fitting them together into sustainable development”, *Sustainable development*, 10(4), pp.187-196.
- Kim, M.(2013), “Korea’s Smart ODA Strategy beyond the Controversy between Humanitarianism and National Interest: Reorienting the Strategy from the Perspective of Porter and Kramer’s Creating Shared Value(CSV)”, Dissertation for Master Degree, Seoul National University.
- McWilliams, A. and Siegel, D.(2001), “Corporate social responsibility : A theory of the firm Perspective”, *Academy of Management*, 26(1), pp.117-127.
- Mondragon Group(2013), “Mondragon Annual Report 2012”.
- Moon, H., J. Parc, S. Yim, and N. Park(2011), “An Extension of Porter and Kramer’s Creating Shared Value(CSV): Reorienting Strategies and Seeking International Cooperation”, *Journal of International and Area Studies*, 18(2), pp.49-64.

- Nagesha, N.(2008), "Role of energy efficiency in sustainable development of small-scale industry clusters: an empirical study", *Energy for Sustainable Development*, 12(3), pp.34-39.
- Norton, B. G.(2007), "Ethics and sustainable development: an adaptive approach to environmental choice", *Handbook of sustainable development*, pp.27-44.
- Porter, M. E.(1990), *The Competitive Advantage of Nations*, London: Macmillan.
- (1996), "Competitive Advantage, Agglomeration Economies, and Regional Policy", *International Regional Science Review*, 19, pp.85-90.
- (1997), "New Strategies for Inner-City Economic Development", *Economic Development*, 11(1), pp.11-27.
- (1998), "Clusters and Competition: New Agendas for Companies", Governments, and Institutions, *On Competition Boston: Harvard Business School Publications*, 7, pp. 199-271.
- (2000), *Locations, clusters, and company strategy*, in G.L. Clark, M.P. Porter, M. E.(2000), "Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy", *Economic Development*, 14(1), pp.15-34.
- Porter, M. E. and M. R. Kramer(2006), "The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", *Harvard Business Review*, 84(12), pp.78-92.
- (2011), "Creating shared value: How to reinvent Capitalism", *Harvard Business Review*, Jan—Feb, pp.1-17.

- Porter, M. E. and C. Linde(1995), "Toward a New Conception of the Environment—Competitiveness Relationship", *Journal of Economic Perspectives*, 9(4), pp.97–118.
- Prahalad, C. K.(2005), *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*, Wharton School Publishing.
- Putnam, R.(2002), *Democracies in Flux: The Evolution of Social Capital in Contemporary Society*, Oxford University Press.
- Reed, D. J.(2001), "Stalking the elusive business case for corporate sustainability", World Resources Institute.
- Serageldin, I.(1993), "Making development sustainable", *Finance and development*, 30(4), p.6.
- Seuring, S. and M. Müller(2008), "From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management", *Journal of cleaner production*, 16(15), pp.1699–1710.
- Seyfang, G. and A. Smith(2007), "Grassroots innovations for sustainable development: Towards a new research and policy agenda", *Environmental politics*, 16(4), pp.584–603.
- Spence, L. and Rinaldi, L.(2012). "Governmentality in accounting and accountability : A case study of embedding sustainability in a supply chain", *Accounting, Organizations and Society*, 39(6), pp.433–452.
- Tilbury, D.(1995), "Environmental education for sustainability: Defining the new focus of environmental education in the 1990s", *Environmental education research*, 1(2), pp.195–212.
- Verbenko, O. I.(2011), *Corporate social responsibility*, University of Chicago,

The Irving B. Harris Graduate School of Public Policy Studies.

- Wang, L.(2005), “A methodology of sustainability accountability and management for industrial enterprises”, Dissertation for Ph. D, State University of New York at Buffalo.
- Welford, R. J.(1998), “Corporate environmental management, technology and sustainable development: postmodern perspectives and the need for a critical research agenda”, *Business strategy and the environment*, 7(1), pp.1-12.
- Williamsons, O. E.(2014), “CSR :Will it Change the World? - Hope for the Future:An Emerging Logic in Business Practice”, *Journal of Corporate Citizenship*, 53, pp.9-26.
- Woodward, D., O. Figueiredo and P. Guimaraes(2006), “Beyond the Silicon Valley: University R&D and high technology location”, *Journal of Urban Economics*, 60(1), pp.15-32.
- World Economic Forum(2010), Green Investing 2010 : Policy Mechanisms to Bridge the Financing Gap.

<웹사이트>

- [http://csvplatform.net/bbs/content.php?co\\_id=csv](http://csvplatform.net/bbs/content.php?co_id=csv) (검색일 2018년 12월 4일)
- <http://lgserveone.tistory.com/300> (검색일 2018년 12월 4일)
- [http://www.hbrkorea.com/magazine/article/view/6\\_1/page/1/article\\_no/6](http://www.hbrkorea.com/magazine/article/view/6_1/page/1/article_no/6) (검색일 2018년 12월 4일)
- <http://ibr.kr/2651> (검색일 2018년 12월 22일)
- <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/089124240001400105> (검색일 2018년 12월 22일)
- <https://blog.naver.com/benefitmag/221044540459> (검색일 2018년 12월 27일)
- <https://blog.naver.com/benefitmag/221044535061> (검색일 2018년 12월 27일)
- [http://www.ncsd.go.kr/app/sub03/22\\_tab3.do](http://www.ncsd.go.kr/app/sub03/22_tab3.do) (검색일 2018년 12월 28일)
- <http://www.sisamagazine.co.kr/news/articleView.html?idxno=164584> (검색일 12월 28일)
- [http://www.ips.or.kr/03\\_03.php](http://www.ips.or.kr/03_03.php) (검색일 2018년 12월 28일)
- [http://www.seoul.co.kr/news/newsView.php?id=20181219500122&wlog\\_tag3=naver](http://www.seoul.co.kr/news/newsView.php?id=20181219500122&wlog_tag3=naver)  
(검색일 2018년 12월 31일)
- <http://prone.tistory.com/88> (검색일 2018년 12월 31일)
- <https://m.post.naver.com/viewer/postView.nhn?volumeNo=15836673&memberNo=21959512&vType=VERTICAL> (검색일 2018년 12월 31일)
- <https://doi.org/10.1016/j.aos.2012.03.003> (검색일 2019년 1월 2일)
- <https://journals.aom.org/doi/pdf/10.5465/amr.2001.4011987> (검색일 2019년 1월 2일)
- [https://csvplatform.net:56966/bbs/board.php?bo\\_table=data&wr\\_id=38](https://csvplatform.net:56966/bbs/board.php?bo_table=data&wr_id=38) (검색일 2019년 1월 6일)

## [부 록] 설문지



주소 : ☎ 49112, 부산광역시 영도구 태종로 727(동삼동)  
한국해양대학교 국제대학관(A2) 508호 신영란 교수연구실  
전화 : 051) 410-4486(연구실), 010-3579-1057(연구자) / Fax : 051)403-5128



### “공유가치창출(CSV)을 통한 해운산업의 지속가능한 경쟁력 강화 방안”에 관한 설문조사

안녕하십니까?

먼저 귀하의 건승을 기원 합니다.

저는 한국해양대학교 글로벌 물류학원 해운항만물류학과에서 연구하고 있는 학생으로 학위논문을 준비하는데 필요한 자료를 수집하고자 설문조사를 하게 되었습니다. 우선 우리나라의 조선 및 해운업계에서 중추적 역할을 맡고 계시는 귀하의 노고에 경의를 표하오며 귀사의 무궁한 발전을 기원할 뿐더러 바쁘신 업무 중에도 본 조사에 참여해 주셔서 대단히 감사드립니다.

본 설문조사는 “공유가치창출(CSV)을 통한 해운산업의 지속가능한 경쟁력 강화 방안에 관한 설문조사”를 위하여 귀하의 고견을 구하고자 하는 것입니다.

본 조사의 자료는 익명으로 처리되어 본 연구의 목적에만 사용될 것이며, 응답해 주시는 모든 내용은 귀한 자료가 되어 연구의 밑거름이 될 것입니다.

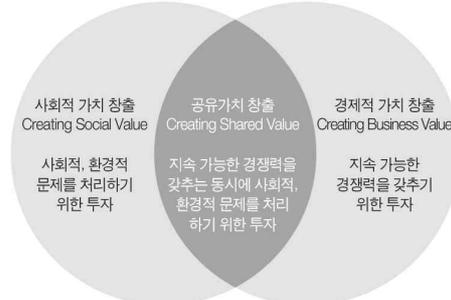
귀하의 실무경험을 바탕으로 진지하게 응답하여 주시길 바라며, 협조와 배려에 머리 숙여 감사드립니다.

2018년 11월

한국해양대학교 글로벌물류대학원  
해운항만물류학과 석사과정

성 지 혜 배상

[용어 정리] 공유가치창출(Creating Shared Value)의 개념



“공유가치 창출”은 기업활동 자체가 사회적 가치를 창출하면서 동시에 경제적 수익을 추구하는 기업의 전략 이론으로, 단순한 봉사활동이나 기부활동의 사회공헌이 아닌, 사회적/환경적 문제 해결을 통해 사회적 가치를 창출하고 이로 인하여 기업의 경제적 가치까지 창출시키는 기업전략 방법입니다.

- \* 사회적 가치 예시 : 일자리창출, 인재육성, 저가의 고품질 제품 판매, 소외계층 지원 등
- \* 경제적 가치 예시 : 이윤창출, 미래 성장동력 발굴, 사업기반 조성 및 신규 수익원 확보, 환경 부담비용 저감 등
- \* 공유가치창출 사례 : CJ그룹 ‘베트남 새마을운동’(CJ에서 선진 농업기술을 전파하여 현지 농가에서는 안정적 소득을 올릴 수 있고, CJ는 신뢰할 수 있는 해외농산물을 안정적으로 공급받을 수 있음)

I. 다음은 기업의 일반적 사항에 관한 문항입니다. 귀하의 생각과 근접한 번호에 “√”표를 해주십시오.

1. 귀하가 재직중인 회사는 다음 중 어디에 속합니까?(중복선택 가능) ( )

- ① 해운정기선                      ② 해운부정기선                      ③ 해상여객운송                      ④ 해운중개업
- ⑤ 해운대리점업                      ⑥ 선박대여업                      ⑦ 선박관리업                      ⑧ 공공기관(단체)
- ⑨ 기타 ( \_\_\_\_\_ )

2. 다음은 귀하의 기업 경쟁력에 대한 문항입니다. 귀하의 생각과 근접한 번호에 “√”표를 해주십시오.

매우 낮음	낮음	약간 낮음	보통	약간 높음	높음	매우 높음
① -----	② -----	③ -----	④ -----	⑤ -----	⑥ -----	⑦ -----

No.	기업 경쟁력 수준 조사	경쟁력 수준
1	귀하는 국내 경쟁사들과 비교할 때, 귀하의 경쟁력 수준이 어떻다고 생각하십니까?	①--②--③--④--⑤--⑥--⑦
2	귀하는 5년 후 국내 경쟁사들과 비교할 때, 귀하의 경쟁력 수준이 어떻게 될 것이라고 생각하십니까?	①--②--③--④--⑤--⑥--⑦

No.	기업 성장단계	성장 수준
1	귀사는 현재 기업성장단계 중 어느 단계에 해당하십니까?	① 창업 후 서비스 시작 단계      ② 서비스·영업 마케팅 초기 단계 ③ 안정적 시장확보 단계              ④ 시장확대 및 후속서비스 개발 단계 ⑤ 기타 ( _____ )
2	귀사는 5년 후 아래의 기업 성장단계 중 어느 단계에 해당할 것으로 생각하십니까?	① 창업 후 서비스 시작 단계      ② 서비스·영업 마케팅 초기 단계 ③ 안정적 시장확보 단계              ④ 시장확대 및 후속서비스 개발 단계 ⑤ 기타 ( _____ )

II. 다음은 귀하가 생각하는 가치전략 부문 조사(사회적 가치/ 기업의 가치)에 대한 문항입니다. 귀하의 생각과 근접한 번호에 “√”표를 해주십시오.

3. 아래의 요인 중 귀사가 경쟁력이 있다고 생각되는 요인을 응답하여 주십시오.

3-1. 경쟁력 우위 요인(중복선택 가능)

- ① 사회적 가치-환경                      ② 사회적 가치-노동                      ③ 사회적 가치-동반성장  
 ④ 사회적 가치- 에너지보존 등            ⑤ 사회적 가치 - 기타 ( \_\_\_\_\_ )  
 ⑥ 기업의 가치 - 기업이윤                ⑦ 기업의 가치- 판매                      ⑧ 기업의 가치 - 매출  
 ⑨ 기업의 가치 - 생산                      ⑩ 기업의 가치 - 기타 ( \_\_\_\_\_ )

3-2. 공유가치창출(사회적 가치와 기업의 가치를 동시 추구하는 전략)을 통한 귀사의 지속 가능한 경쟁력 확보를 위하여 다음 전략요인들의 중요도를 “√”표 해주십시오.

No.	기업 경쟁력 수준 조사	중요도 수준
1	사회적 가치 : 지역 사회편익 극대화	①--②--③--④--⑤--⑥--⑦
2	기업의 가치 : 기업의 이윤 극대화	①--②--③--④--⑤--⑥--⑦

III. 다음은 수요조건(상품과 시장의 재인식)부문에 대한 문항입니다. 귀하의 생각과 근접한 번호에 “√”표를 해주십시오.

\* **상품과 시장의 재인식 : '사회적 문제'에서 비즈니스 기회를 포착하고 새로운 제품과 서비스를 개발함으로써 공유가치를 창출**

4. 공유가치창출(CSV)을 통한 귀사의 지속가능한 경쟁력 확보를 위해서 다음의 수요요인들의 중요도를 “√”표 해주십시오.

요인	요인설명	중요도 평가	
1	사회후생 복지와 인권	사회발전에 필요한 역할 수행	①--②--③--④--⑤--⑥--⑦
2	지역공동체의 니즈	지역 공동체 니즈에 맞는 신제품 개발	①--②--③--④--⑤--⑥--⑦
3	저소득층(청년층) 소득증대	저소득층(청년층)을 통한 새로운 시장 개척, 효율적 서비스 제공을 통한 사회편익 증가	①--②--③--④--⑤--⑥--⑦
4	구매자와 함께 서비스 개발	서비스 발굴과 개발 및 사후관리(A/S)	①--②--③--④--⑤--⑥--⑦
5	국내 또는 해외시장개척 및 확대	틈새시장 확대, 마케팅	①--②--③--④--⑤--⑥--⑦
6	운임(제품)가격	혁신을 통한 운임(가격)경쟁력 확보	①--②--③--④--⑤--⑥--⑦
7	품질개선	고객(구매자) 수준에 만족하는 품질	①--②--③--④--⑤--⑥--⑦

5. 아래의 수요 또는 시장요인 중 귀사가 경쟁력이 있다고 생각되는 요인들과 애로사항으로 여겨지는 요인들을 각각 2개씩 응답하여 주십시오.

요인		경쟁력 우위 요인	애로 요인
사회 가치	① 사회후생 복지와 인권	(                      ), (                      ) * 번호 기입	(                      ), (                      ) * 번호 기입
	② 지역공동체의 니즈(요구)		
	③ 저소득층(청년층) 소득증대		
경제 가치	④ 서비스 개발과 사후관리(A/S)		
	⑤ 국내 또는 해외 시장개척 및 확대		
	⑥ 서비스 가격		
	⑦ 고객(구매자) 수준에 만족하는 품질		
⑧ 기타 (                      )			

IV. 다음은 **요소조건(가치사슬에서 생산성 재정의)부문**에 대한 문항입니다. 귀하의 생각과 근접한 번호에 “√”표를 해주십시오.

\* **가치사슬에서 생산성 재정의**: 에너지 및 자원사용, 운송, 조달, 유통, 직원 생산성, 입지 및 위치 등의 기업 가치사슬 활동에서의 혁신을 통해 불필요한 비용을 제거하고 동시에 사회적 문제를 최소화하는 것으로써 공유가치를 창출

6. 공유가치창출(CSV)을 통한 귀사의 지속가능한 경쟁력 확보를 위해서 다음의 요소조건들의 중요도를 “√”표 해주십시오.

요인	요인설명	중요도 평가	
1	노동환경, 노동법 준수	기업이미지 제고	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦
2	노동자후생, 인력개발	노동생산성 증가	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦
3	동반성장, 상생협력	대중소 기술협력, 대중소 공동시장 개척	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦
4	가치사슬 내 효율적인 관리	공급사슬을 효과적으로 활용한 생산성 증대	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦
5	산업기반 R&D 및 인프라	산업기반시설, 연구개발(R&D) 및 인프라를 활용한 생산성 증대	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦
6	비용절감	불필요한 배송 개선 및 에너지 절감, 생산설비를 활용한 비용 절감	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦
7	생산량 증대	규모의 경제(설비 확대 등)를 통한 생산량 확대	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦

7. 아래의 귀사가 경쟁력이 있다고 생각되는 요인들과 애로사항으로 여겨지는 요인들을 각각 2개씩 응답하여 주십시오.

요인	경쟁력 우위 요인	애로 요인	
사회 가치	① 노동환경, 노동법 준수	( ) ( ) *변화기입	( ) ( ) *변화기입
	② 노동자후생, 인력개발		
	③ 동반성장, 상생협력		
경제 가치	④ 공급사슬을 효과적으로 활용한 생산성 증대	( ) ( ) *변화기입	( ) ( ) *변화기입
	⑤ 산업기반시설, 연구개발(R&D) 및 인프라를 활용한 생산성 증대		
	⑥ 생산설비를 활용한 비용절감		
	⑦ 규모의 경제(설비확대)를 통한 생산량 확대		
⑧ 기타 ( )			

V. 다음은 **클러스터(구축)부문**에 대한 문항입니다. 귀하의 생각과 근접한 번호에 “√”표를 해주십시오.

\* **클러스터 구축**: 기업이 거점을 둔 지역사회에 클러스터를 조성하여 지역 경제를 활성화하고, 기업의 생산성을 제고함으로써 기업과 지역사회가 동반성장함으로써 공유가치를 창출

8. 공유가치창출(CSV)을 통한 귀사의 지속가능한 경쟁력 확보를 위해서 다음의 요소조건들의 중요도를 “√”표 해주십시오.

요인	요인설명	중요도 평가	
1	환경보전, 종다양성	환경규제 준수, 환경보전	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦
2	환경법규 준수, 지속가능성 확보	친환경 기술개발 및 적용	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦
3	기후변화와 에너지문제 해결	신기술 개발 노력, 재생에너지 등 활용	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦
4	공급업체 및 이해관계자 간 네트워크 강화	물류효율성, 공급업체와의 협력 증대	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦
5	기업 지원서비스와 혁신역량강화	경영·법률·조세 등 컨설팅과 유관기관의 기업지원서비스 지역 대학 및 공공연구기관 활용을 통한 생산성 증대	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦
6	클러스터를 통한 입지역량 강화	물류, 금융 및 공동연구 등을 통한 혁신과 클러스터를 통한 입지역량 강화를 통한 비용 절감 및 가격우위 확보	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦
7	이해관계자와 협업을 통한 생산성 증대	이해관계자(사회적기업, 협동조합, 금융)와 공급업체 간 협업을 통한 생산성 증대	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦

9. 아래의 귀사가 경쟁력이 있다고 생각되는 요인들과 애로사항으로 여겨지는 요인들을 각각 2개씩 응답하여 주십시오.

요인		경쟁력 우위 요인	애로 요인
사회 가치	① 환경보전	( ) ( ) *반표기업	( ) ( ) *반표기업
	② 환경법규 준수, 지속가능성 확보		
	③ 기후변화와 에너지문제 적극 대응 경제		
경제 가치	④ 공급업체, 이해관계자(사회적기업, 협동조합, 마을기업) 간 네트워크 강화		
	⑤ 기업 지원서비스와 혁신역량강화(공공연구기관 또는 대학활용)		
	⑥ 클러스터를 통한 입지역량 강화를 통해 비용절감 및 가격우위		
	⑦ 이해관계자(사회적기업, 협동조합, 금융)와 공급업체 간 협업을 통한 생산성 증대		
⑧ 기타 ( )			

VI. 다음은 **공유가치창출 필요성 및 정책과제**에 관한 문항입니다. 귀하의 생각과 근접한 번호에 “√”표를 해주십시오.

10. 귀사는 **현재** 공유가치창출(CSV) 전략이 **필요하다고** 생각하십니까? ( )

- ① 전혀 불필요    ② 다소 불필요    ③ 보통    ④ 다소 필요    ⑤ 매우 필요

11. 귀사는 **향후** 공유가치창출(CSV)전략이 **필요할 것으로** 생각하십니까? ( )

- ① 전혀 불필요    ② 다소 불필요    ③ 보통    ④ 다소 필요    ⑤ 매우 필요

12. 현재 해운산업에서 공유가치창출을 위해서 **정부가 추진해야 할 정책**의 중요도를 “√”표 해주십시오.

No.	해운산업의 공유가치 창출 정책	중요도
1	전체적인 육성로드맵 구축	①--②--③--④--⑤--⑥--⑦
2	공유가치창출(CSV) 투자 펀드조성(금융지원)	①--②--③--④--⑤--⑥--⑦
3	이해관계자(사회적기업, NGO 등) 협력체 조성	①--②--③--④--⑤--⑥--⑦
4	공유가치창출(CSV) 관련 인프라(SOC) 확충	①--②--③--④--⑤--⑥--⑦
5	공유가치창출(CSV) 관련 기술개발(R&D) 협력 지원	①--②--③--④--⑤--⑥--⑦
6	지역공동체(금융포함) 클러스터 조성	①--②--③--④--⑤--⑥--⑦
7	마케팅지원	①--②--③--④--⑤--⑥--⑦
8	공유가치창출 인증제도 등 제도적 기반 마련	①--②--③--④--⑤--⑥--⑦
9	공유가치창출 관련 세제 지원(법인세 감면 혜택 등)	①--②--③--④--⑤--⑥--⑦
10	대국민 홍보를 통한 공유가치창출 기업 브랜드 지원	①--②--③--④--⑤--⑥--⑦
11	대국민 홍보를 통한 공유가치창출 공감대 형성	①--②--③--④--⑤--⑥--⑦
12	기타 ( )	①--②--③--④--⑤--⑥--⑦

13. 현재 귀사 또는 귀사가 속한 산업에서 공유가치창출을 위해서 지자체 또는 지역공동체가 추진해야 할 정책의 중요도를 “√”표 해주십시오.

No.	해운산업의 공유가치 창출 정책	중요도
1	기업입지 및 환경을 포함한 정주여건(삶의 질) 개선	①--②--③--④--⑤--⑥--⑦
2	지역공동체 클러스터 조성	①--②--③--④--⑤--⑥--⑦
3	우호적인 지역환경(지자체)	①--②--③--④--⑤--⑥--⑦
4	지자체의 적극적인 혁신지원(산학연 네트워크 및 금융)	①--②--③--④--⑤--⑥--⑦
5	지역의 이미지와 혁신적인 분위기	①--②--③--④--⑤--⑥--⑦
6	지역 내 이해관계자(사회적기업, 협동조합 등)와 교류협력 지원	①--②--③--④--⑤--⑥--⑦
7	공유가치창출기업에 대한 지방자치 차원의 지원과 협력	①--②--③--④--⑤--⑥--⑦
8	지역 내 공유가치창출 로드맵 및 비전제시 등	①--②--③--④--⑤--⑥--⑦
9	지자체의 공유가치 창출 로드맵 및 비전제시 등	①--②--③--④--⑤--⑥--⑦
10	공유가치창출 관련 전문가, 기업, 대학 등 지역내 협회로부터 서비스지원과 네트워크 지원 등	①--②--③--④--⑤--⑥--⑦
11	기타 ( _____ )	①--②--③--④--⑤--⑥--⑦

◆ 다음은 응답자에 관한 **일반적인 문항**입니다. 해당 내용을 기입하여 주십시오.

<p>1. 귀하의 근무경력은?          ① 3년 미만 ② 3년-6년 미만 ③ 6년-10년 미만 ④ 10년 이상</p> <p>2. 귀하의 직책은?          ① 사원, 대리, 실무자 ② 과장 ③ 차장·부장 ④ 임원</p> <p>3. 귀하의 성별은?          ① 남자 ② 여자</p> <p>4. 귀하의 나이는?          ① 20대 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대 이상</p>
--

끝까지 설문에 응해주셔서 감사합니다.