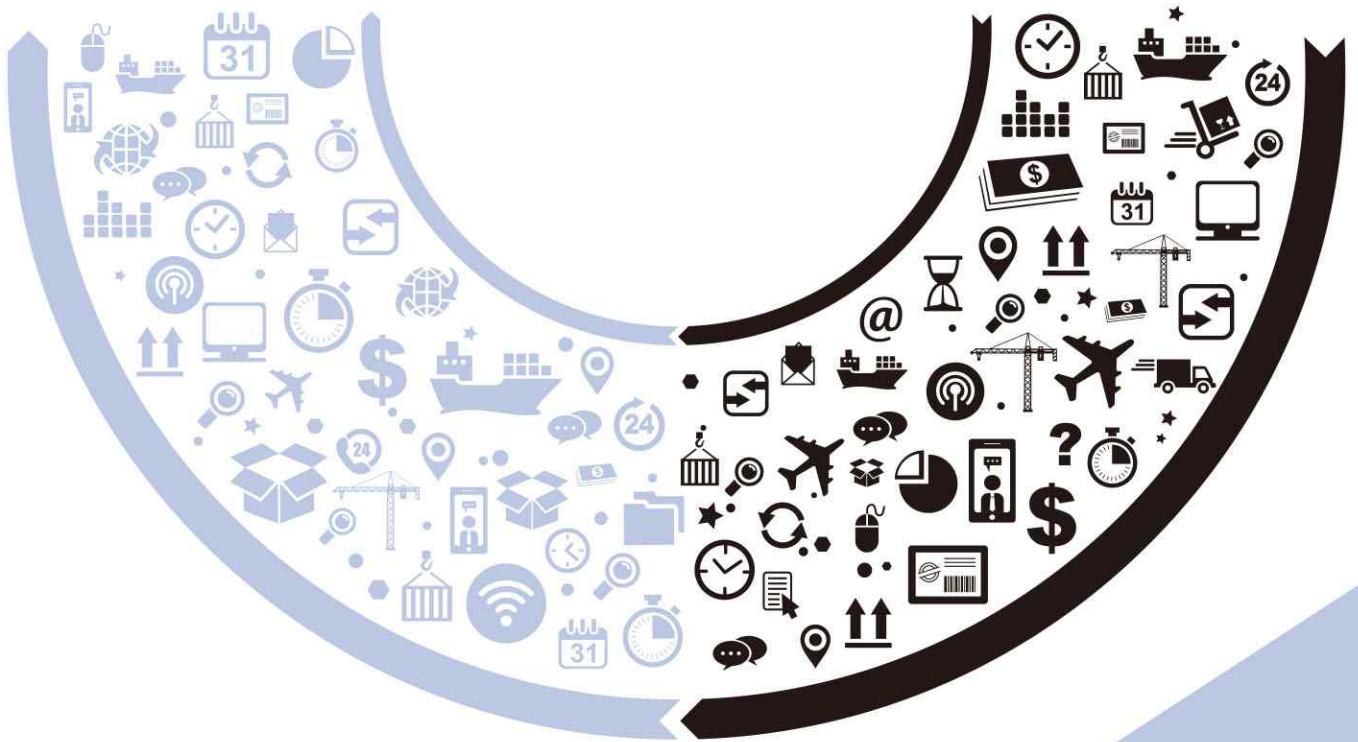


Global Strategy Report

상생협력을 통한 글로벌 경쟁력 강화 기획시리즈

SDGs 시대, 공유가치창출(CSV)과 비즈니스기회: 신흥국 진출 전략

Global Strategy Report



CONTENTS

목 차

요 약 / 1

I. 서론 / 3

II. 글로벌 개발 패러다임의 변화와 공유가치 / 5

- 5 | 1. 비즈니스로서 기업의 공유가치창출(CSV)
- 14 | 2. 공유가치로서 지속가능개발목표(SDGs)의 이행과 CSV

III. SDGs 연계 공유가치창출 비즈니스 사례분석 / 18

- 18 | 1. CSV를 통한 삶의 질 향상
- 43 | 2. 기후변화/환경 문제 해결과 비즈니스
- 54 | 3. 기술기반 서비스 접근성 강화 비즈니스

IV. 시사점: CSV 구축 전략 / 70

- 70 | 1. 글로벌 공유가치의 내재화
- 72 | 2. 현지 시장에 기반한 가치사슬 재구축
- 74 | 3. 전략적 파트너십 구축
- 77 | 4. 중장기적 비즈니스 모델 구축

참고문헌 / 79

요 약

- 기업 활동을 통한 세계 경제 발전의 지속가능성 확보가 요구됨에 따라, 기업이 경쟁력과 공유가치를 동시에 창출하는 비즈니스 전략의 수립이 중요
 - Porter & Kramer(2002)는 공유가치창출(CSV)을 빈곤, 건강, 환경 등 사회문제를 해결하여 경제적 가치와 사회적 가치를 동시에 창출하는 것이라고 정의
 - CSV는 기업의 전문영역과 관련된 현안 문제를 해결함으로써, 긍정적인 사회변화를 유도함과 동시에 비즈니스 가치 증대로 연결되는 새로운 사업전략으로 주목
 - 기업들은 공유가치로서 지속가능개발목표(SDGs)의 이행 과정에서 기업 활동을 연계시킨 새로운 비즈니스 기회를 창출하는 것이 중요

- 신흥국에서의 현안 과제를 현지에 맞게 함께 해결하는 과정에서 다양한 비즈니스 기회가 창출

- ① 개도국에서 CSV를 통한 삶의 질 향상에 기여한 기업의 성공사례
 - 현지 문제해결(영양, 위생, 질병)을 위한 인식제고를 통한 비즈니스 모델 개발
 - * (AJINOMOTO) 국제기구, 현지 정부 및 기업 등 다양한 파트너와 R&D, 생산, 유통 등 가치사슬 전 영역에서 협력하여 현지 맞춤형 이유식과 학교 급식용 영양식을 개발
 - * (SARAYA) 현지 기관과 함께 손 씻기 캠페인 확대, 원료의 현지 조달, 현지 진출 레스토랑에 손소독제 공급 등 손 씻기 문화 확산을 통한 비즈니스 확대 추구
 - * (NOVARTIS) 신흥국 빈곤층의 질병 예방 인식 제고, 의약품 가격 현실화, 거미줄 같은 판매망 구축 등을 통해 신흥국에서 지속적으로 의약품 판매 확대 중
 - 아프리카의 물 부족과 환경오염 문제를 동시에 해결할 혁신 제품 개발
 - * (LIXIL) 물 사용량을 획기적으로 줄인 간이 화장실(SATO: Safe Toilet)의 생산과 판매를 현지 파트너가 직접 수행함으로써 환경문제는 물론 경제활성화를 도모
 - * (SANIVATION) 야외 재래식 변소가 일반적인 아프리카에 박스형태의 화장실을 집안에 설치함으로써, 위생환경 개선은 물론 배설물을 대체연료 생산에 활용

- ② 기후변화/환경 문제 해결을 위한 비즈니스 성공 사례
 - 환경오염이 적은 제품과 장비를 개발하여 신흥국에 도입·판매

- * (DYECCO) 나이키, GAP, H&M 등 환경친화적 생산공정 도입에 적극적인 글로벌 브랜드의 신흥국 공장을 중심으로 자사가 개발한 염색설비 납품
- * (KOMATSU) 협력업체가 환경부담이 적은 상품을 구매할 수 있도록 지원하고, 인니에서는 현지 광산회사와 함께 바이오연료 사용 광산기계 제작 프로젝트 진행
- * (ENVIROFIT) 공기오염을 방지하고 에너지 효율성을 높인 쿡스토브를 아프리카에 보급

③ 혁신기술을 활용하여 신흥국에서 기술기반 서비스 접근성 강화 사례

- 신흥국에서 모바일 결제, 모바일 송금 서비스, 인터넷 금융을 활용한 새로운 비즈니스 모델을 통해 접근성을 확대
 - * (VODAFONE) 은행 네트워크가 잘 구축되지 않은 아프리카에서 안전하고 부담없는 모바일 송금 서비스를 론칭하여 케냐를 비롯해 탄자니아, 아프가니스탄 등으로 비즈니스 모델 확대
 - * (AZURI) 아프리카 주민들이 익숙한 모바일머니를 활용한 소액결제 방식을 도입하여, 아프리카 최빈국의 광범위한 전력 부족 현상에 부합하는 비즈니스모델 개발
 - * (ALIBABA) 중국 빅데이터를 활용한 농민 전용 대출서비스를 통해 대출 문턱을 낮추고, 농민 전용 C2C플랫폼을 구축하여 창업을 장려함으로써 농촌경제 활성화
- 3D 프린팅 서비스와 원격의료 서비스를 제공할 수 있는 플랫폼을 구축
 - * (3D HUB) 3D 프린팅 서비스 수요자와 150여개국의 3D 프린팅 서비스 공급자를 연결하는 서비스 플랫폼으로 자본과 생산설비가 부족한 개도국에 새로운 기회로 작용

□ 시사점 : CSV 구축 전략

- SDGs-CSR-비즈니스 핵심영역을 연계하여 가치주도형 비즈니스 모델 수립
- CSV 구축의 성공전략은 현지화가 필수(현지 과제 발굴 → 연구개발을 통한 현지 수요 제품개발 → 원료수급/생산의 현지화 → 현지 유통 채널 마케팅)
 - * 현지 시장에 기반한 가치사슬 재구축이 필요하며, 성공사례 대부분이 기존 상품과 서비스의 생산·유통·판매·A/S 등 가치사슬 전체를 재구성하는 경향이 두드러짐.
- 다양한 파트너(현지 파트너, 국제원조기관, 현지 플랫폼, 지역 마케팅 채널)를 활용하여 가치사슬 구축과 시장개척 확대전략을 수립
- 중장기적 관점에서 시장과 소비자에 대한 학습 및 프로젝트를 제공하여 비즈니스의 확장성을 확보

I

서론

- (연구 배경) 기업 활동을 통한 세계 경제 발전의 지속가능성 확보가 요구됨에 따라, CSV가 국제적 기업경영 활동에 있어 중요한 요건으로 등장
 - 기업들이 이윤추구와 글로벌 아젠다 추구가 상충하거나 분리되는 것이 아닌 동시에 추구해야 할 기업 가치임을 인식하는 것이 시급
 - 기업에 대한 사회적 기대가 커지고 있는 만큼, 사회적 과제에 대한 적극적 대안마련을 통해 새로운 사업기회를 창출하는 것이 중요
 - 한국 기업들의 SDGs 관련 인지도는 높지 않은 편이며 기업차원의 대응책도 일부 기업에서만 마련 중
 - 한국 기업 중 49%가 SDGs를 들어본 적도 없다고 응답한 반면 30%가 SDGs 17개 목표를 인지하고 있다고 응답(임소영 2017)
 - 기업들이 대내외적 환경변화에 따른 사회적 역할과 책임을 다해야 한다는 기대도 함께 높아짐.
 - 이에 기업 활동의 전 과정에서 SDGs 내재화하여 우선적으로 고려해야할 이슈를 발굴하고, 이를 통해 비즈니스 기회 창출 추진 필요
- (연구 필요성) 글로벌 저성장·신보호주의 극복을 위해 공유가치 기반의 새로운 해외시장진출 전략 모색이 필요
 - 한국 기업의 SDGs 이행과정에 대한 이해를 제고하고, 이를 기반으로 하는 사업모델 수립으로 새로운 비즈니스 기회를 창출할 수 있도록 지원 필요
 - UN Global Compact¹⁾ 등을 중심으로 기업의 활동이 단순한 사회공헌에 그치지 않고 수익을 창출하는 사업모델을 발굴하려는 노력 확대
 - 한국 기업들도 신흥국 진출 시 현지의 수요와 과제에 대응하여 지속가능

1) businessfor2030.org, businesscalltoaction.org 등 SDGs 이행 관련 다양한 기업 플랫폼이 생겨나고 있음.

한 솔루션을 제공할 수 있는 기업의 진출전략 수립이 필요

- (기대효과) 한국 기업이 SDGs 이행 과정에서 활용할 수 있는 사업모델을 제시
 - 한국 기업이 SDGs 이행과정에 대한 이해를 기반으로 새로운 추진전략을 수립하고 사업모델을 점검할 수 있는 이론적 기반을 제공
 - 구체적인 기업의 성공사례 분석을 통해 신흥국의 경제성장에 기여해 신시장을 창출하거나 신흥국의 니즈와 문제해결을 통해 비즈니스로 연계한 새로운 사업모델, 로컬 기업과 협력하여 현지 사회 전체적으로 경제효과가 파급될 수 있는 지속가능한 사업모델 방안을 제시
- (연구 내용) SDGs 이행을 활용하여 해외진출에 성공한 대표적인 기업사례와 성공요인을 발굴하여, 우리기업이 활용할 수 있도록 시사점을 제시
 - 첫째, 글로벌 개발 패러다임의 변화 속에서 기업의 경쟁력과 CSV와의 관계를 규명하고, 기업의 SDGs 이행을 위한 새로운 접근 방식을 파악
 - CSV 창출이 기업활동(제품과 서비스 개발, 가치사슬 생산, 지역사회 기여)과 어떻게 연계되고 있는지를 제시
 - 둘째, SDGs 연계된 새로운 비즈니스 진출모델을 도출하기 위해, 세 가지 접근방식으로 유형화하여 신흥국 진출 성공사례를 발굴하고 각각에 대한 성공요인을 분석
 - ① 신흥국에서 CSV를 통해 삶의 질 향상에 기여한 기업 사례
 - * AJINOMOTO, LIXIL, SANIVATION, NOVARTIS, SARAYA
 - ② 기후변화와 환경문제 해결을 위한 비즈니스 기업 사례
 - * DYECO, ENVIROFIT, KOMATSU
 - ③ 기술기반 접근성 강화 비즈니스 기업 사례
 - * VODAFONE, AZURI TECHNOLOGY, ALIBABA
 - 셋째, 한국기업들이 글로벌 개발 패러다임 변화를 비즈니스 기회로 활용할 수 있도록 현지 요구에 부응하는 해외진출 전략을 시사점으로 제시



글로벌 개발 패러다임의 변화와 공유가치

1

비즈니스로서 기업의 공유가치창출(CSV)

(1) 기업의 사회적 책임(CSR)과 공유가치창출(CSV)

□ (기업의 사회적 책임, CSR) 국제적으로 통일된 정의가 있다고 할 수 없으나, 사회의 일원으로서 기업이 갖는 책임으로 피라미드 모형이 가장 많이 인용

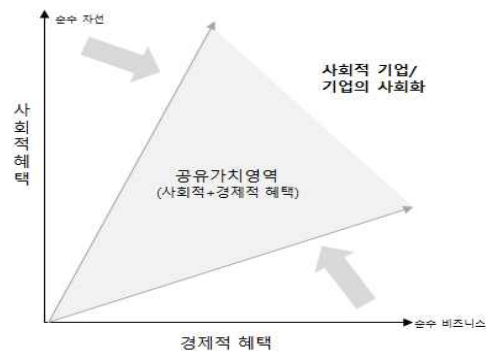
- Carroll(1991)은 기업 성과 내에 경제적, 법적, 윤리적, 자선적 책임 등 4가지 범주로 나누어 설명
 - (경제적 책임) 사회의 기본적인 경제단위로서의 기업이 사회가 원하는 제품과 서비스를 생산하고 이윤을 남기고 판매할 책임
 - (법적 책임) 기업이 사회의 법적 영역 내에서 경제활동을 수행해야 할 책임
 - (윤리적 책임) 법적으로 강제하지 않더라도 사회가 기업에 기대하는 올바르게 공정한 경영활동을 수행하는 책임
 - (자선적 책임) 자발성에 기반하여 기업이 가진 자원을 활용하여 사회적으로 바람직한 행동을 다는 책임

그림 1. Carroll의 CSR 피라미드



출처: Carroll(1991)

그림 2. 기업이 추구하는 공유가치 영역



출처: 김민조(2012: 190)

- (공유가치창출, CSV) 기업의 긍정적인 사회변화유도와 비즈니스 가치증대를 연결시키는 공유가치에 대한 새로운 접근 방식
 - (CSV) 빈곤, 건강, 환경 등 사회의 요구를 들어주고 문제를 해결하여 경제적 가치와 사회적 가치를 동시에 창출 (Porter & Kramer 2011)
 - 기업의 긍정적인 사회변화 유도과 비즈니스 가치 증대를 연결시키는 새로운 접근방식
 - 기업이 창출한 이익을 단순히 재분배하여 공유하는 것이 아니라 경제사회적 가치의 총량확대로 인식
 - 비즈니스차원에서 핵심전략을 활용하여 기존 CSR이 가지고 있던 자원 확보와 지속성 등의 문제를 해결하고 적은 비용으로 사회에 높은 영향력을 창출할 수 있는 기회 획득
 - ⇒ 이러한 인식변화로 인해 기업은 보유자원과 기술을 활용하여 사회문제 대해 시장기반해결책(Market-based solution)을 제시하고 사회적 전략을 비즈니스 전략으로 만들 수 있는 혁신성에 주목

표 1. CSR과 CSV의 차이

	CSR (사회적책임활동)	CSV (공유가치창출)
가치	선행	투입비용 대비 높은 사회·경제적 가치
인식	평판(reputation)관리 수익추구와 직접 관련 없음.	기업경쟁력 강화를 위한 필수요소 기업의 자원과 전문지식을 이용하여 사회 및 경제적 가치를 모두 추구
활동	시민의식, 자선활동	기업과 사회공동체 모두를 위한 자치창출
예산	기업의 CSR 예산에 한정	기업전체 예산에 CSV 개념 반영

출처: 박홍수 외 (2014:13)

- CSV는 CSR의 진화된 형태라기보다 기업활동을 둘러싼 환경을 발전시켜 기업의 경쟁력과 지속가능성 향상을 목적으로 하는 비즈니스 전략의 형태임
 - (CSV) 기업이 얻을 경제적 가치와 사회가 함께 얻게 될 공적 가치를 함께

창출하는 방법을 처음부터 동시에 고민

- 사회 경제적 효용의 증대와 기업의 경쟁력 향상을 이룰 수 있는 기회를 위한 투자로 인식
- 기업의 새로운 전략을 수립하는 과정으로 기업의 미래를 위한 투자예산으로 투입
- (CSR) 기업이 성과를 얻을 방식을 고민하고 이후 기업이 만든 수익의 일부를 선한 일에 쓰는 순차적인 방식
 - 사업을 위한 비용으로 인식하고, 한정된 예산 내 제한적으로 집행하기 때문에 지속성 담보하기 어려움

<Porter의 공정무역으로 본 CSR과 CSV의 차이>

- (CSR) 공정무역은 가난한 농부에게 상품의 가격을 조금 더 공정하게 지급
- (CSV) 근본적인 부분에서 영향을 미쳐, 생산성 향상 및 사회협력, 새로운 유통체계 수립 등 사회적 영향창출을 목적으로 함
 - 품질좋은 재료 생산으로 원재료를 공급받는 기업의 가치 상승, 생산자가 얻는 소득 및 사회적 가치도 올라가는 공동의 자기상승 효과

- (제4섹터의 등장) 글로벌 기업들은 공유가치 관점에서 저소득층시장을 새로운 글로벌 혁신의 중심으로 활용하려는 움직임
 - * 정부(1섹터), 민간영리기업(2섹터), 비영리시민단체(3섹터)로 구분되던 사회(Etzioni 1973)에서 기존 섹터 간 경계를 넘나드는 새로운 모습의 제4섹터 조직이 등장 (예: 사회적 기업, 정부의 사회적 책임투자기구 등)
 - 이윤과 공공선을 동시에 추구하는 새로운 영역으로서 이윤추구가 기업의 핵심적 가치라는 점에서 동일하나, 윤리·환경·정의 등 사회적 가치를 동시에 추구
 - 기업의 마케팅 전략중 하나로 인식된 CSR에서 보다 적극적으로 사회적 기업 모델 적용을 통해 시장과 지속가능성 확보 노력

(2) 빈곤층 비즈니스 (Bottom of Pyramid-BoP Business)

- (BoP 비즈니스) 이윤을 추구하면서 빈곤층 발전에 기여하는 개념으로, 경제적 피라미드 바닥에 있는 시장은 다국적기업에게는 근본적으로 새로운 성장의 원천으로 인식
 - (소비자로서 BoP) 전 세계 약 40억의 인구가 BoP계층으로 분류되며, 이들이 차세대 교역의 중심임과 동시에 혁신의 원천으로 인식
 - Prahalad(2002)로부터 사용, 일반적으로 1일 소득 US\$2 이하의 삶을 영위하는 인구로 세계 경제 피라미드의 가장 하부에 위치
 - 전 세계 BoP는 약 40억의 인구, 이들을 대상으로 하는 사업은 저소득층의 빈곤감소와 삶의 질 향상에 도움이 되는 동시에 기업의 이윤도 창출하는 전략
 - 미성숙 또는 저성숙 시장으로 극도로 빠른 성장속도를 보이나, 기존 선진국 또는 중산층 시장과 완전히 다른 접근 필요(Prahalad and Hart 2002; Prahalad and Hammond 2002)
 - 특수하거나 혁신적인 비즈니스를 통해 BoP 수요를 충족시킬 수 있는데 개발도상국에 대한 전통적인 생각의 전환이 필요(Austin et al. 2007)

<BoP 시장에서의 12가지 혁신원칙>

1. 획기적인 가격제공에 초점
2. 오래된 기술과 신기술의 혼합인 하이브리드 솔루션
3. 국가, 문화 및 언어에 따라 측정할 수 있고 전달할 수 있도록 운영
4. 자원집약도의 감소: 생태친화적 제품
5. 완전한 재설계: 기존 서구 제품의 부분적변경은 효과적이지 않음
6. 물류와 제조 인프라 구축
7. 서비스 작업의 단순화
8. 반문맹 고객에 제품사용법 교육
9. 열악한 환경에서도 품질유지(작동)
10. 이질적인 소비자 기반에 적응할 수 있는 사용자 인터페이스

- 11. 유통방법 지방 시장과 밀집된 도시의 시장에 도달할 수 있는 유통
- 12. 넓은 아키텍처에 초점, 새로운 특징을 빠르고 쉽게 추가

출처: Prahalad (2006: 25).

- 향후 중산층으로 흡수될 경제 피라미드의 바닥에 있는 개발도상국 또는 신흥국 빈곤층을 대상으로 하는 사업에 높은 관심을 기울일 것을 주장하며 많은 호응
 - BoP 계층을 적극적인 소비자로 전환하고 그들의 생활수준을 개선함으로써 빈곤을 문제로 보기보다는 혁신의 기회로 전환
 - ⇒ 파괴적 혁신 전략을 활용 BoP 삶을 개선시키는 동시에 해당기업에 비교우위 확보

□ BoP 비즈니스는 사회적 모델이 아닌 포용적 비즈니스 모델(Inclusive Business Model)임

- BoP비즈니스의 성공을 위해서는 소비자의 행동변화와 제품의 생산·유통 과정에 대한 재고가 열쇠
 - 더 큰 사회적 가치에 대한 이해가 소비자-유통채널-제품의 생산 및 재설계의 모든 과정에서 이루어져야 소비방식의 변화를 가져올 수 있음 (Simanis and Duke 2014)
 - * 例: Sumitomo Chemical 말라리아 예방 모기장의 경우 모기매개 말라리아 방충보다 모기장을 매일 펼치고 걷는 행위의 불편함이 더 크다고 느끼는 소비자 행태로 인해 좋은 비즈니스 모델임에도 불구하고 시장의 학습(말라리아 예방과 평균수명 상승, 보건비용 절감)이 선행되어야 소비방식 변화
 - 단순히 맞춤형 제품을 개발하거나 현지화하는 것이 아닌 가치사슬 전반에 걸친 수정과 시장의 학습역량강화가 동시에 일어나는 것이 BoP 시장 비즈니스의 성공 좌우

그림 3. BoP 비즈니스 기회의 9가지 형태



출처: Simanis and Duke(2014)

(3) 기업과 사회의 공동가치 창출 전략

□ (코크리에이션, Co-Creation) 소비자 연계 가치창출로, 고객과 기업이 같이 가치를 창출하는 개념

- 전통적인 시스템에서는 기업이 고객에게 가치있는 것이 무엇인지 결정한 후 제조할 제품과 서비스에 대해 결정하여 소비자의 가치창출 역할 없음
 - 21세기 시장의 경쟁적 환경 심화로 기업과 소비자가 생산과 소비의 주체로 나뉘는 것이 아니라 시장 밖에서 정의되고 창출된 가치를 공유하게 됨 (Prahalad and Ramswamy 2004)
 - ⇒ 기업의 경쟁력은 소비자와 어떤 가치를 어떤 방식으로 창출하고 어떻게 공유할 것인가에 좌우
- 경쟁적 시장 환경에서 사회적 투자는 기업의 비교우위를 향상시키는 전략 (Porter & Kramer 2002)
 - 기업의 전문영역과 관련한 일정한 문제를 해결하는 방식에 대해 보다 잘 이해할 수 있는 지식과 자원을 갖고 있기 때문에 기업생태계의 경쟁력과 그 생태계를 이루는 기업의 성과증대에 강력한 효과
- 제품과 시장에 대한 개념을 재인식 필요, 가치사슬의 변화, 지역사회의 클러스터 형성 등으로 공유가치창출 평가 (Porter & Kramer 2002)
 - (제품과 시장 재인식) BoP의 구매력이 낮다고 평가되어 알맞은 시장의 형성과 상품이 형성·제공되지 않음
 - (선진국 시장의 특화) 사회 요구를 분석하고 조사 사회적 니즈에 충족하기 위한 상품과 서비스에 대한 수요욕구가 높고 상대적으로 구매력이 높다고 평가되는 선진국에서는 상품과 시장의 분화를 잘 반영하고 있음
 - BoP 비즈니스의 시작과 공유가치 창출의 시작은 저소득층과 시장이 혜택과 동떨어진 계층들이 고객으로 등장하는 것을 의미하며 이로 인해 기업의 이윤도 증가하는 것으로 인식의 전환 필요
 - * 例: Vodafone과 케냐 Safaricom은 모바일 송금 서비스인 M-Pesa 출시하여 케냐 저소득층의 금융접근성 확대와 새로운 시장 및 경제 창출
 - (가치사슬의 변혁을 통해 기업의 생산 재정의) 제품과 가치사슬의 근원적 변화 필요

- 사회에 알맞은 신제품을 개발하기 위해서는 기본 기능의 유지와 함께 누구나 구입할 수 있는 비용구조 구성이 필수
- 에너지 사용과 운송, 자원사용 효율화, 조달, 유통, 직원의 생산성, 사업입지와 지역사회 관계 향상 등 기업의 가치사슬 재조명을 통한 공유가치 창출
⇒ 기업은 시장(지역사회)과 소통하고 가치사슬 단계에서 발생하는 사회·환경적 영향을 고려하여 목표를 수립하고 이를 달성하기 위해 새로운 아이덴티티 추구

표 2. 공유가치 구현을 위한 비즈니스 전략 포지셔닝 변화 사례

	전통적 포지셔닝	새로운 포지셔닝
네슬레	식품	영양
나이키	신발	건강과 웰빙
IBM	컴퓨팅/기술	스마트 시스템/스마트시티
Zip Car	자동차 렌탈	도시교통시설

출처: Business Models & Innovation Strategies (2012)

- (지역사회의 산업 클러스터 형성) 효율적인 산업운영 기반이 조성되어 기업과 사회가 공동의 이익을 얻음으로서 궁극적으로 기업의 이익증가 효과
- 기업은 사회와 분리될 수 없으며, 기업이 경쟁력을 확보하고 사회와 함께 성장하기 위해서는 공동의 이익을 추구할 인력, 지역 공급채널, 인프라 등과 함께 클러스터를 구축해야 함

(4) 중소기업과 공유가치창출

- 지속가능한 경쟁력 강화를 위해 중소기업의 CSV 활동 필요하나 일반적으로 전략적 선택보다 ‘현재 상태’를 반영한 전술적 활동을 펼치는 경향
- 대기업 또는 글로벌기업과는 기업활동 면에서 차별화된 특성 존재
- CSR 또는 CSV 활동을 체계화하기 어렵고, 마케팅이나 전략적인 목적 보다는 사업주의 개인적인 동인에 따라 시작된 경우가 많으며, 이에 따라 사업

주가 CSV 활동의 주체가 되는 것이 일반적임(Moore and Spence 2006; Spence et al. 2004)

- 새로운 시장에 대한 경쟁력 확보보다는 직원 및 그 가족, 사업장 주변의 지역사회 및 산업에 대한 소극적 사회공헌 활동 중심(Jenkins 2004, Spence et al. 2004)
- (시장에 대한 적극적인 개입-지속가능한 경쟁력 강화) 적극적으로 시장과 기업 내 환경을 연계하고 문제를 해결하기 위한 노력 강화함으로써 기업 지속가능성과 경쟁력 강화
- 최근의 연구에서는 전략적으로 시장의 니즈와 문제해결을 비즈니스 반영하는 것은 중소기업의 경쟁력에도 긍정적인 영향을 미침(Tantalo et al. 2012)
⇒ 대기업을 전유물이 아닌 중소기업도 적극적으로 시장의 문제를 해결함으로써 비즈니스 기회를 확보하고 수익을 창출하려는 CSV 활동에 대한 인식개선 필요

□ 중소기업의 CSV 활동은 대기업 및 글로벌 기업에 비해 정보와 자금부족으로 기획의 어려움이 있으나, 이행단계에서는 유리한 면 있음

- 대기업들의 경우 공급사슬이 크고 복잡해서 최종 공급업체까지 밸류체인 변화가 어려움 (Ennes 2014)
- 중소기업의 경우 foot print 전체 파악이 용이하고 새로운 비즈니스 모델의 수립과 이행에 필요한 의사결정이 빠를 수 있음
- 규모 면에서 내재화 과정에서도 유리

2 공유가치로서 지속가능개발목표(SDGs)의 이행과 CSV

(1) 지속가능개발목표(SDGs)의 수립

- UN 중심의 글로벌 개발목표와 지속가능발전 아젠다 결합으로 국제사회 발전의 방향성과 우선순위 제시
- '15.9월 UN에서 2030년까지 인류발전과 빈곤퇴치를 위해 지속가능발전의 3대 축(사회발전-경제성장-환경보전)을 통괄하는 지속가능개발목표(SDGs) 수립에 193개국 합의
- 새천년개발목표(MDGs)가 8개 목표와 21개 세부목표로 구성된 반면, SDGs는 2030년까지 달성할 목표로 17개 목표, 169개 세부목표 제시

그림 4. SDGs의 17개 목표



출처: UN Sustainable Development Knowledge Platform

- 선진국-개발도상국을 막론한 보편적 목표로 국별-지역별-글로벌 차원에서의 후속조치와 검토과정 포함

- SDGs 이행을 위해 국내 실정에 맞는 우선순위 설정 등 국별전략, 이행 및 모니터링 체계, 구체적인 실행계획을 마련하고 실현을 위한 정부, 민간, 시민사회 등 모든 주체들의 공동의 노력 요구

* [세부목표 17.14] 모든 수준 및 모든 행위 주체들에 의한 정책통합성과 지속가능개발을 위한 환경조성을 추구

□ ODA 등 이행수단으로서 공적영역 이외의 민간영역(기업)의 역할 강조

- SDGs 달성을 위해 전 세계적으로 매년 US\$3.3조-4.5조 소요 추산, 現 ODA 규모는 약 US\$1,600-1,800억 수준에 불과(UNCTAD 2014)
- 기존 ODA를 통한 개도국 지원 체계로는 동 자금 총량 한계, 투자 포함 기업 활동을 통한 발전 강조
- 민간기업의 활동 및 투자, 혁신은 생산성 향상과 포용적 경제성장, 일자리 창출 면에서 SDGs 달성의 주요 동력으로 인식²⁾

(2) SDGs 이행과 기업

□ 보편적 사회가치로서 SDGs 이행과정과 기업활동의 연계를 통해 새로운 가치 구현

- (미래 비즈니스 기회 파악) 혁신기술과 솔루션을 활용한 사회문제 해결과 시장기회를 파악하고, 이를 해소하기 위한 공공 및 민간투자 기회 확보
- 기후변화와 환경관련 혁신기술 적용, ICT 기술 활용한 전통적인 산업재편, 최빈층의 제품 및 서비스 접근성 향상 등 미개발 시장의 수요 파악하고 시장기회 발굴
- 시장의 성장과 함께 소비자 역량강화, 지속가능하고 포용적인 비즈니스 모델 개발을 통한 투자기회 확대

2) Addis Ababa Action Agenda (AAAA) para. 35.

- (기업의 지속가능성 가치 증진) 재무적 지속가능성 뿐만 아니라 가치사슬 전반에 지속가능성을 고려하여 SDGs와 연계함으로써 책임있는 기업으로서 이미지를 제고하고 시장활동을 원활하게 함
 - 글로벌 의제를 기업에 내재화함으로써 향후 세금과 벌금 등을 통해 의무화될 요소들에 대해 기업이 선제적으로 자원을 효율적 배분함으로써 지속가능한 대안들로 전환할 인센티브 확보
- (이해관계자 소통강화 및 정책환경 변화 대응) 소비자, 직원, 투자자, 주주 등 이해관계자 간 신뢰형성 및 비즈니스 리스크 감소
 - 향후 예상되는 새로운 제도도입으로 인한 비용이나 사회적 요구에 대한 대응력 향상
 - 일관적이고 효과적인 소통의 프레임워크로서 기능
 - 글로벌 비즈니스에 있어 정부, 시민사회 및 다른 기업 등 잠재적 파트너들과 네트워크 및 사업형성의 기회 확대
- (사회와 시장안정화) 사회발전과 시장의 성장, 역량강화에 따른 새로운 시장의 지속적인 발굴

표 3. SDGs와 기업활동의 호혜적 관계

SDGs 달성에 기여하는 기업의 역할		SDGs 달성으로 인한 기업의 혜택
성장과 생산성, 일자리 등 진보의 모든 핵심 동인을 유발하는 기업의 핵심역할을 활용	1	기업운영상 거시환경과 생태계를 개선함으로써 장기적으로 비즈니스 성공확보
기술, 생산, 서비스, 가공과 비즈니스 모델 등에서 민간부문 혁신 활용	2	물리적 리스크와 비용 파악 및 관리
특정 고객의 니즈에 부합하는 비즈니스 모델 광범위하게 기획할 수 있는 지식을 활용	3	평판 구축, 전략적 시장 포지셔닝과 기업활동 권리 보호
공공부문과 원조 투자를 기업의 자선, 사회, 또는 상업투자와 레버리징	4	직원, 고객 및 기타 이해관계자 관계 강화
상호 보완적인 노하우와 기술에 대한 접근성 향상	5	새로운 시장 창출 또는 진출, SDGs에 기여하는 기술, 생산, 서비스와 비즈니스모델 혁신을 통해 신흥시장 진출과 경쟁력 강화 기회 확보
인권 존중과 보호, 거버넌스와 책무성 증진, 포용성과 평등성 향상 등 책임있는 사회, 환경활동 증진을 위한 연대구축	6	기업 경영진의 비전과 직원, 소비자, 고객의 기대를 비즈니스 활동에 연계

출처: Torres-Rahman et al.(2015: 10-15).

- 기업의 가치 사슬 내 긍정적 영향은 극대화하고 부정적 영향을 최소화함으로써 SDGs 상 다양한 목표들 이행지원가능
 - 다국적기업 또는 대기업만 추구하는 목표가 아닌 중소기업 및 스타트업의 SDGs 추구로 인한 비즈니스 기회 창출도 주목
 - MDGs에 비해 비즈니스 기회창출이 용이하여, SDGs 수립 이후 UN등 국제기구에서 기업(민간부문)의 역할 강조하나, 대기업 및 다국적 기업 위주 논의 (Spitz et al 2016)
 - 포용적 성장의 한 축으로서 중소기업의 역할 존재 (International Trade Center 2015)

III

SDGs 연계 공유가치창출 비즈니스 사례분석

1

CSV를 통한 삶의 질 향상

가. AJINOMOTO Co.

- 1909년 설립된 일본 식품, 아미노산, 의약품 제조 및 판매사로 글루탐산 (1908년 글루탐산나트륨 특허취득)을 비롯한 발효법에 의한 아미노산 제조기술 및 생산 세계 선도기업

* (아미노산 세계시장 점유율) 라이신 35%, 트레오닌 70%, 트립토판 70% 이상

(1) KOKO Plus™ 출시 배경



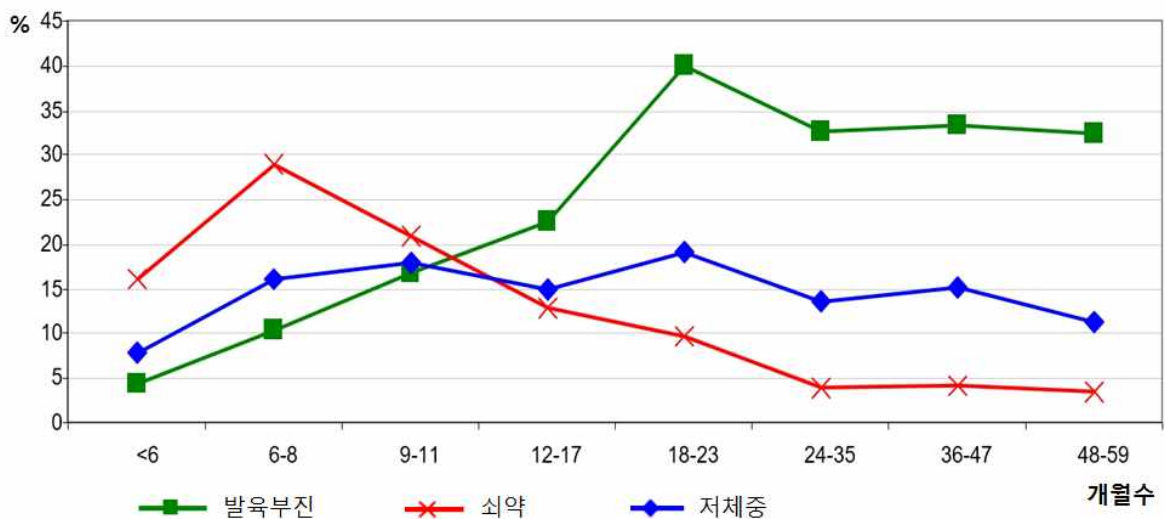
□ (비즈니스 환경) 주력 상품인 아미노산 원료인 라이신 수요 감소로 새로운 상품개발 필요성 증대 및 글로벌 사회공헌 프로그램 기획

- 창립 100주년 기념 글로벌 사회공헌활동의 일환으로 “가나 영양개선 프로젝트” 기획
 - '09년 국제기구 및 현지 대학과 Ajinomoto社간 삼각협력으로 라이신(lysin)의 가나 농촌지역 영양개선 식품 활용 연구
 - Ajinomoto社 창립 이래 첫번째 개발도상국 내 현지 파트너 및 수혜자와 파트너십을 바탕으로 한 사회적 기업 모델로 기록

□ (가나의 아동영양상태) 급속한 경제성장에도 불구하고 도농간 빈곤 격차와 이로 인한 아동의 영양실조상태 지속

- 모유 수유기간 이후 아동의 영양상태가 심각하여 보충식품 필요
 - 특히 발육부진은 6개월-24개월* 사이 아동에서 심각하게 나타나며, 이는 유동식시기 영양섭취가 원활하지 않음 반증
 - * ‘기회의 창(Window of Opportunity)’ 으로 불리우는 이 시기의 영양결핍은 전 생애 주기에 걸쳐 부정적 영향을 미치는 것으로 보고되어 UN 및 WHO에서도 동 시기 아동의 영양문제에 국제사회의 관심을 집중할 것을 권고

그림 4. 가나 아동영양 상태(0-60개월)



출처: Ghana Health Service

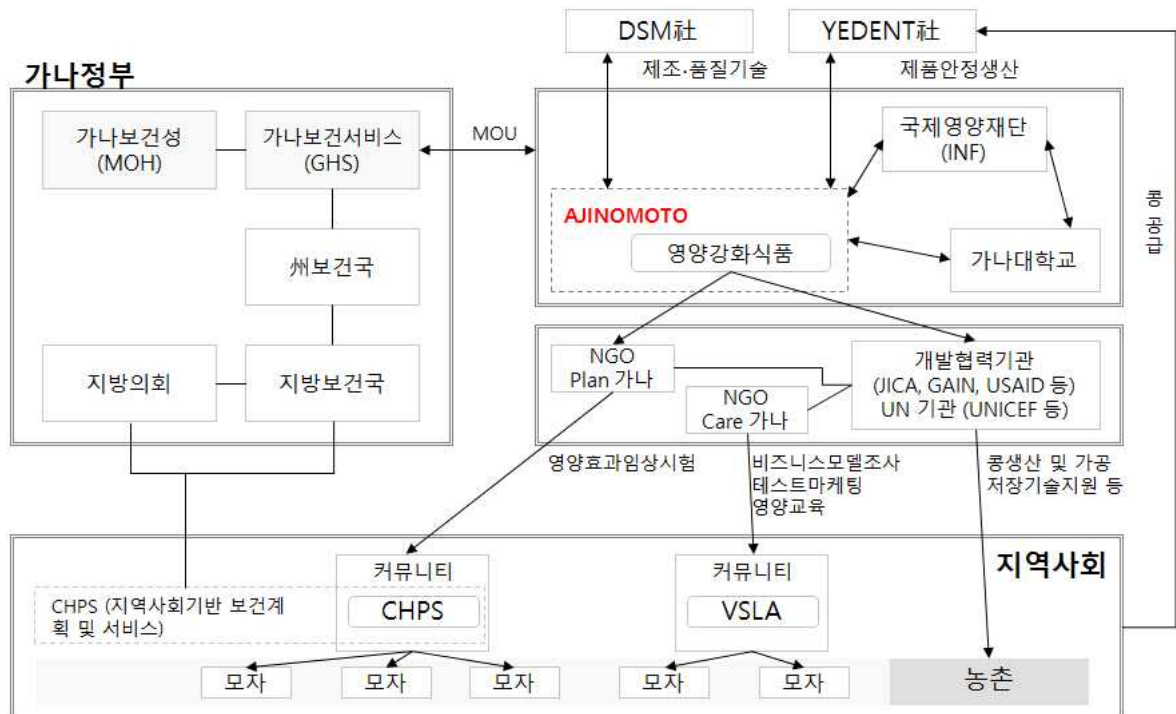
- 전통 이유식인 Koko는 발효옥수수수와 설탕을 기본으로 만들어져 아동이 필요한 단백질과 무기질을 공급하지 못하는 한계
 - WHO 권장 기준에 따라 현지 단백질원인 콩가루와 팥유, 설탕, 미량원소 배합물, 아미노산(라이신) 주재료로 하는 KOKO Plus™ 개발
- (SDGs 이행) 비즈니스를 통한 글로벌 아젠다 이행의 일환으로 MDGs와 SDGs 이행
 - SDG 2 영양을 중심으로 SDG 1 빈곤감소, SDG 5 여성, SDG 8 양질의 일자리, SDG 17 글로벌파트너십 등의 가치를 포함
 - 개발도상국 아동의 영양상태를 개선하여 빈곤 감소, 농촌지역 여성활용 새로운 유통체인 구성으로 여성의 권익향상과 양질의 일자리 창출

(2) KOKO Plus™ 비즈니스 모델

□ (파트너십 구조) 농업+개발협력+비즈니스+보건 섹터 포괄적 접근

- (연구개발) 현지 대학인 University of Ghana와 Nevin Scrimshaw 국제영양 재단(INF) 협력으로 타당성 조사 및 비즈니스 모델 개발
- (ODA 공여기관) ODA와 결합하여 사업 초기 단계의 국제개발 요소의 당위성 확보 및 신뢰도 있는 사업모델 확보
- 일본국제협력단(JICA)은 영양 타당성조사와 지원 제공, 미국원조청(USAID)는 유통모델에 대한 타당성조사 지원

그림 5. Ajinomoto Ghana 프로젝트 파트너십 구조



출처: 김수진 외(2016: 63) 그림 16을 번역

- (정부, 국제 및 현지 NGO) 각 단계별로 다양한 기관들이 비즈니스모델 개발에 참여하여 결과 공유
- 영양개선을 위한 국제연대(GAIN)은 사업의 모니터링과 평가의 전문성 제공, NGO인 Plan과 CARE는 각각 영양과 유통 모델 연구에 참여

- 가나보건청(GHS)는 가나 전국에서 연구 및 파일럿 테스트 지원과 데이터 공유
- (생산과 유통 채널) 현지 생산과 유통채널을 구축하고 확보함으로써 BoP 소비자 대상 저렴한 제품으로 시장공략
 - (현지 생산) 현지 식품생산업체인 Yedent Agro가 KOKO Plus™의 주재료인 콩가루를 생산하고 현지 생산시설 활용
 - 현지 조달이 가능한 원료(콩가루, 팜유 등) 위주로 제품 개발, 현지인의 취향과 시장의 트렌드를 반영, 현지 업체 생산라인 활용
 - 가나대학의 시장조사를 바탕으로 제품가격을 1봉지 당 20페소(약 100원)로 책정하여 BoP 소비자의 접근성 및 구매가능성 향상
 - (유통채널) 기존 소매유통 외 농촌지역 BoP 소비자의 접근성 향상을 위한 새로운 유통채널 구축
 - 지역사회 기반 네트워크와 현지 채용된 여성판매원을 활용한 유통채널
 - 여성판매원에 대한 교육과 직접 고용으로 약 2,000여명의 여성 신규 일자리 창출
- 공유가치 창출을 통한 단순 CSR 활동을 넘어 이윤 창출 실현 및 비즈니스 모델 확대
 - 기술력과 시장 분석을 바탕으로 비즈니스 성과
 - '15년 기준 KOKO Plus™ 판매액은 약 US\$4백만에 달하여, 단순 사회공헌으로 개발도상국의 발전효과 뿐 아니라 사업수익 구현하였으며, '20년 이후 사회적 기업으로서 프로그램 자활 가능 예상
 - 세계1위 아미노산 생산기업으로서 개발도상국 영양문제에 대해 독보적인 기여 방식 확립→동 사의 브랜드 가치 제고와 글로벌 시장 확대 전략 촉진 효과

- 개발목표 이행과 가치사슬형성을 통한 지역사회 발전에 기여
 - KOKO Plus™는 이유식 시기 가나 아동의 영양에 긍정적인 영향을 미친 것으로 평가
 - * 평균 체중 증가 및 발육부진 상태 개선(Ajinomoto 웹사이트)
 - 여성인력활용 및 현지 조달 및 생산 체제 확보를 통해 소농중심의 현지 농업 발전 지원을 통한 농업가치사슬 형성으로 현지 경제성장에 기여

□ 비즈니스 인접국 확대와 가나 내 프로그램 확대 동시 추진 중

- 나이지리아 등 인접국으로 국별 영양개선 프로젝트 확대
- 프로그램 타겟층 확대와 공급방식 다변화 추진
 - 독일 ODA 기술협력기관인 GIZ와 파트너십을 통해 '17년까지 100,000명의 임산부 및 수유여성 대상 영양보조제 개발
 - JICA·WFP·GAIN 협력으로 학교 급식 프로그램 개발하여 '17년까지 200,000명의 학생들에 급식으로 영양식 제공목표
 - 전자 바우처와 공급채널 연결하는 혁신을 통해 영양식 접근성 확대 프로젝트 추진 중

(3) 비즈니스 성공요인

- (현지 니즈 파악) KOKO Plus™의 연구개발 단계부터 유통 판매, 효과성 테스트까지 현지 시장조사와 니즈 파악을 위한 타당성조사에 시간과 자금 투입
 - 맛, 영양, 가격, 유통 등 현지 파트너들과의 협력을 통해 니즈와 현황을 종합적으로 파악 → CSV를 통한 BoP 비즈니스 1번 원칙인 시장과 제품 개념의 재인식 과정 거쳐 저렴하고 수용도 높은 제품 개발
- (현지 생산) 현지 조달 재료를 사용한 현지생산으로 새로운 농업가치사슬 구축

- 현지 조달 작물의 품질제고를 위한 기술과 전문성 이전함으로써 현지 소규모 농업 육성과 함께 수혜지역(BoP지역)의 고용과 경제적 자립에 기여
- **(유통 네트워크 구축)** 현지 여성을 영업사원으로 고용함으로써 안정된 유통 네트워크 구축과 여성소득 증대를 통한 역량강화
- 단순 제품 출시 및 판매가 아닌 현지 유통 인프라 부족 상황을 타개하고 농촌지역 소비자의 제품 접근성을 제고하기 위해 새로운 유통 네트워크 구축
- 여성 고용을 통해 ‘여성→여성’ 판매의 효과성을 제고하는 한편, 여성 소득 향상을 통한 지역사회 경제성장에 기여
- **(영양교육)** BoP 시장의 특성을 고려한 모성을 위한 영양교육에 적극 참여
- 가나보건청 및 NGO들과 현지 여성들을 대상으로 한 영양교육을 제공함으로써 KOKO Plus™ 구입 및 활용 증대 뿐 만 아니라 영양보조식품의 올바른 사용 인식을 제고→영양보조식품 시장에 대한 인식 확대

나. LIXIL

- 2001년 5개 기업이 통합하여 설립된 LIXIL은 건축자재, 주택설비 제작 및 서비스 관련 일본 최대 기업, 전 세계 150개국 이상에서 글로벌 사업을 전개하며, 7만 명 이상의 종업원을 고용

* 전 세계 10억 명 이상이 LIXIL 제품 사용

(1) SATO 출시 배경 및 목표



- **(비위생적인 환경)** 전 세계적으로 비위생적인 환경에 처한 인구가 세계인구의 1/3(약 23억명)에 해당되며, 이로 인한 경제적 손실도 US\$2천억 상회

- 일상적으로 9억 명이 노상에서 배뇨를 하고 있으며, 이러한 비위생적인 환경으로 5세 이하의 아동들이 매일 8백 명이나 목숨을 잃고 있는 상황
 - 학교에도 화장실이 없기 때문에 여아들이 교육의 기회를 받지 못하는 상황이 지속됨.
 - 열악한 위생환경으로 인해 영유아 조기 사망 및 발병률 증가에 따른 의료비 증가 등의 경제적 손실이 발생³⁾
 - 열악한 위생환경에 의한 사회적경제적 손실은 2015년 기준으로 2,229억 달러(2010년 대비 20% 상승)로 증가
 - 국별로 경제적 손실 규모(GDP 대비 비중)를 보면, 아시아(US\$1,723억, 1.1%), 아프리카(US\$193억, 0.9%), 라틴 아메리카(US\$222억, 0.6%)의 손실이 크게 나타남.
 - 위생환경 개선을 위해 US\$1이 투자될 경우, 세계경제에서 US\$5.5의 이익이 환수되는 것으로 추정
- (SDGs 목표) ‘모든 사람들의 건강한 생활 확보와 안전한 위생설비·시설 제공’에 적극 대응하기 위한 중기목표를 제시
- LIXIL은 SDGs 목표와 연계된 중점 3대 중점사업을 채택, 자사의 전문성을 살려 사회문제 해결에 우선적으로 착수
 - '15년 ① 글로벌 위생 문제의 해결, ② 물 절약과 환경보전 ③ 다양성 존중이라는 3대 중점사업 분야를 중심으로 CR (Corporate Responsibility) 전략을 수립

3) LIXIL(2016.9), p.5. 및 p.9.

표 4. LIXIL의 환경 관련 2020년 중기목표

목표 및 KPI		환경 관련 액션 플랜		
		기후변화 완화	수자원 보전	지속가능한 자원 이용
1. 제품 및 서비스 환경가치 향상	R&D	환경문제 해결에 공헌하는 제품의 연구개발 추진		
	상품개발	* 글로벌 차원에서 '제품 CO2 배출량/삭감 공헌량' 정의, KPI 목표 설정 * 제품의 CO2 삭감 공헌량의 향상('15년도 대비 1.4배) 연계를 위한 사업 분야별 KPI 목표 달성('17~'20)		
	판매	환경 배려형 제품·서비스 판매 추진		
2. 사업 프로세스 전체 환경부담 축소	조달	벤더 대상으로 CSR 조달 침투, 환경부담삭감 및 정보개시 활성화, 협동 추진		
	제조	CO ₂ 배출량 8% 감축 (에너지사용량 5% 감축)	물 사용 효율 개선	폐기물 자원재활용화율 95% 이상
	물류	화물주의 CO ₂ 원단위 5% 개선		
	판매	전기요금 및 수도광열비 5% 삭감		
	사용·폐기	'상품 개발'과 동일 내용		
3. 환경 관리 체제 구축	* 거버넌스 강화(위원회 조직, 그룹 공통 룰·규정 등) * 협약 위반 건수 0를 유지 * 지역성과 경제성을 고려한 환경리스크 관리의 계획 책정과 달성			

출처: LIXIL 홈페이지 「2020年に向けた中期目標」

(2) SDGs 이행 체계 구축

- (SDGs 이행) LIXIL은 보건위생 관련 제품을 제공하는 기업으로서 SDGs 목표 이행을 전면에 내세우고 사회를 변혁할 수 있는 활동을 지속
 - (경영 이념) 전 세계의 심각한 위생문제를 해결하기 위해 적극적인 역할 수행이 필요하다는 점을 인식
 - 신흥국의 위생환경에 대한 의식을 고취시켜 그 지역에서의 비즈니스로서 정착시켜 나가야 할 필요성이 증대
 - '훌륭한 제품과 서비스를 통해 전 세계인에게 풍요롭고 쾌적한 주거생활

의 미래를 공헌하다’ 는 기업 이념을 제시

- 전 세계적인 네트워크와 자원 및 기술력이라는 강점을 활용하여 2020년까지 1억 명의 위생환경을 개선한다는 목표를 수립
- (경영체제 구축) '12년 ‘CSR추진위원회’ 설립 이후 '15.6월 ‘CR위원회’ 로 개편
 - CR 위원회는 경제·환경·사회 분야의 지속가능성 문제에 대해 신속한 대응을 목표로 설립
 - 인사, 법무, 공공 문제, 재무, 품질, 환경, 기술, R&D 등 본사 기능부서의 각 임원과 각 기술 사업의 대표로 구성
 - 신속하고 적절한 대응을 강화하기 위해 기술사업과의 연계를 중시함과 동시에 결정사항을 담당 부서에 즉시 전달하여 구체적인 대응전략이 마련되는 체계를 구축
- (파트너십 구축) 전 세계적인 위생 문제를 해결하기 위해 정부, NGO, 기업이 파트너십을 체결하여 지속가능한 대응 구조를 구축
 - 자사의 자원을 최대한으로 활용함과 동시에 유니세프, JICA, 국제 NGO 인 ‘Water aid’ 와 협력하여 위생문제 해결에 노력

(3) SDGs 연계 비즈니스 모델

- (혁신제품 개발) 글로벌 위생 문제 해결을 위해 2020년까지 ‘1억 명의 위생 환경 개선’ 을 목표로 신흥국 대상의 혁신제품을 개발
 - 신흥국에서 위생환경 개선은 필수적으로 요구되지만, 각국별로 인프라, 소득수준, 환경제약 등의 특수성이 존재
 - 제품 개발 단계에서 ‘물을 적게 사용하면서도 설치가 간단하고, 사용자들이 저렴하게 사용할 수 있는 점’ 을 중시
 - 현지에서 장기간 체류하면서 지속가능하면서도 과제 해결에 적합한 제품

을 개발하는데 주력

- 국가마다 다른 생활환경에도 적용할 수 있는 간이 화장실 ‘SATO(Safe Toilet)’ 브랜드 제품을 출시
 - SATO는 개도국에서의 BOP 사업으로 연구·개발된 혁신제품으로 1대에 US\$2 정도에 제공됨.
 - 기존의 화장실 제품은 1회 세정에 13l의 물이 사용되지만, SATO는 500ml 이하의 소량의 물로도 쉽게 세척될 뿐만 아니라 악취와 감염을 방지하는 기능도 겸비한 구조로 설계됨.
 - '16.10월 SATO 보급을 본격화시키기 위하여 ‘소셜 화장실부’ 를 신설
- SATO 제품 이외에도 세계 위생환경을 해결하기 위해 다양한 대응이 가능한 혁신적인 솔루션 제품을 개발하기 위해 노력
 - 상하수도가 정비되지 않은 지역에서 설치가 가능한 ‘Green Toilet System’ 과 ‘Potable Toilet System’ 을 개발 중임.
 - 사하라남부 지역을 타겟으로 물을 사용하지 않는 신제품을 개발, '16. 1월 우간다에서 판매를 시작

□ (현지화) SATO는 보다 많은 사람들에게 지속적인 환경개선을 지원하기 위해 현지화를 추진

- MAKE → SELL → USE의 3단계 사이클을 현지에서 자립적으로 지속가능한 시스템을 구축
- 현지생산을 통해 가격을 억제하고, 현지 파트너가 직접 판매함으로써 고용이 창출되는 구조가 정착되어 지역사회 발전에 기여

□ (파트너십 구축) CSR 사업을 추진 과정에서 일본국민을 비롯하여 다양한 섹터와의 협력을 활용할 수 있는 사업을 전개

- 전 세계 위생환경 개선을 목표로 하는 ‘모든 이들에게 화장실을’ 프로젝트 추진
 - '17.4~9월 기간 동안 일본 국내 소비자가 자사 제품을 구입하면 아시아와 아프리카의 개발도상국에 SATO 1대를 기부하는 사업을 진행
 - 동 프로젝트를 통해 총 208,805대 SATO 제품이 기증
- 同社は SDGs의 중요성을 인지하고 있는 일본을 비롯한 세계 각국의 다양한 섹터와의 협력을 통한 사업 추진
 - 진출국 현지에서 사업파트너로서의 입지를 확보하는데 일본 원조기구인 JICA의 지원과 이를 홍보하는 전략을 최대한 활용
 - ‘빌&멜린다 게이츠 재단’의 자금 지원을 활용하여 SATO 모델 개발뿐만 아니라 글로벌 사업화*를 전개
 - * 2012년 방글라데시를 시작으로 잠비아, 케냐, 우간다, 인도, 네팔 등 14개국에서 총 120만대(2017년 3월말 기준)가 보급·사용됨.
 - '17.9월 캐나다 국부펀드(Grand Challenges Canada)가 주도하는 ‘Urban Sanitation Challenge’ 프로그램*의 대상 사업으로 선정
 - * ¥9,200만 상당의 자금지원을 통해 11개국에서 SATO 생산·판매 체제를 구축하는데 활용할 예정

(3) 시사점

- 현지의 수요와 과제에 대응하여 지속가능한 솔루션을 제공할 수 있도록 제품개발 역량을 강화하는 것이 필요
 - 현지에서 혁신제품의 요건을 파악하여 절수 및 오수관리, 저비용 구입, 설치 유지가 가능한 제품을 개발한 점이 주효
 - 새로운 혁신제품 개발뿐만 아니라, 최종 소비자에게 저렴한 제품을 지속적으로 제공할 수 있도록 현지에서 공급 체인을 구축해나가는 것이 필요

- SDGs 추진의 중요성을 인식하고 관련 조직을 정비하여 전략적으로 사업 추진환경을 구축하는 것이 중요
 - 조직 자체에 관련 부서를 설치하여, 신속하고 적절한 대응이 가능한 시스템을 구축
 - SDGs의 중요성을 인지하고 있는 세계 각국의 다양한 섹터와의 협력을 통한 효율적인 사업을 추진
 - 同社は 複雑적인 新興국의 衛生環境 問題を 改善하기 위해 効果적인 솔루션을 찾아내고, 이를 뒷받침할 수 있는 자금을 充당하기 위해 정부와 국제기관과 파트너십을 연계한 점이 중요한 성공 요인임.
- SDGs 연계 사업의 긍정적 효과는 단기적인 매출보다는 장기적 가치 관점에서 효과를 중시해야 할 것임.
 - 同社の 세토 사장은 인도와 같은 新興국을 성장세가 높은 시장임과 동시에 사회공헌 대상으로서 중요하다는 인식의 필요성을 강조
 - 2020년까지 1억 명의 衛生 環境 개선 목표가 달성될 경우, 가격이 US\$2인 SATO 제품 의 매출액 은 총 ¥40억 정도로 예측되며, 이는 '16년도 LIXIL 매출액(¥1조 7,879억)에 비해 규모가 크지 않은 수준임.
 - CSR을 통한 新興시장 진출은 단기 매출보다는 지역에서 안전하고 편리한 화장실을 제공하여 질병감염을 감소시키는데 공헌한다는 인식의 중요성을 강조

다. SANIVATION

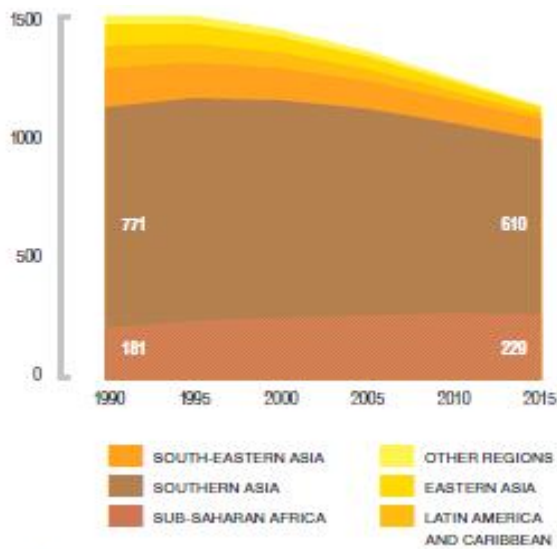
- Sanivation은 미국인들이 케냐에서 설립한 스타트업이자 사회적 기업
 - 동아프리카 최빈국 대상 컨테이너 기반 가내 화장실 공급하고 및 폐기물 처리 대체연료 생산·공급

(1) SANIVATION 배경



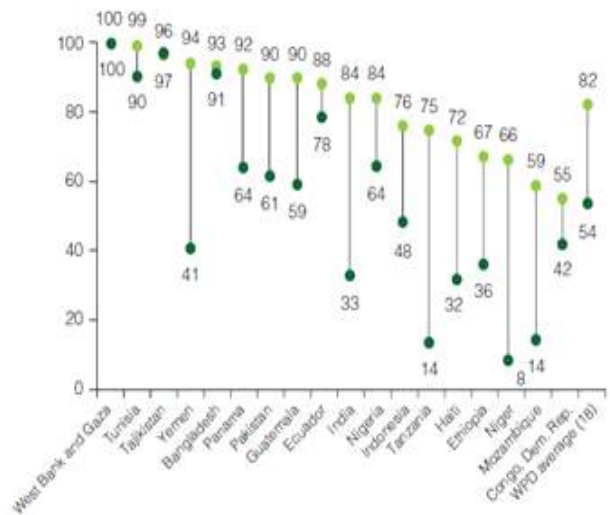
- 전 세계적으로 약 24억 명이 적절한 수준의 화장실을 사용하지 못하는 것으로 추산(WHO 2015)
 - 화장실 시설이 가장 부족한 지역은 남아시아와 사하라이남 지역 국가
 - 농촌 및 도시화가 진행되는 저소득 지역을 중심으로 청결하고 효율적인 위생시설에 대한 수요가 급증

그림 6. 지역별 노상 배변 인구



출처: World Bank Group(2017:17)

그림 7. 국가별 현대적 위생시설 보급 지표(100~0)



출처: World Bank Group(2017:16)

- 전 세계적으로 90% 이상의 인간 배설물이 처리되지 않고 버려지는 것으로 추정(World Bank Group 2017)
 - 이로 인해 수질 오염은 물론, 이를 음용하여 발생하는 설사병은(diarrheal disease) 전 세계적으로 5세 이하 어린이의 두 번째 주요 사망원인4)

- 최빈개도국의 경우 노상 배변(open defecation) 등으로 인한 인간 배설물로 인한 수질 오염은 수자원의 질적 양적 공급 부족의 주원인

□ (비즈니스 전개) 최빈개도국이 필요로 하는 위생시설 공급, 대체연료 생산

- 스타트업이자 사회적 기업으로서, 케냐를 비롯한 동아프리카 최빈개도국을 대상으로 컨테이너 기반 가내 화장실을 공급하고, 수거한 폐기물을 가공 처리한 대체연료 생산·공급
- 최빈개도국에 태부족인 위생시설을 저렴한 가격으로 공급하는 한편, 폐기물을 가공하여 장작을 대체하는 연료 생산하여 현지 수요에 부응
 - '16.7월 현재, 케냐에 100개의 화장실을 운영, 약 650명의 케냐 현지 직원 채용(Business Insider 2016), 2020년까지 사용자를 100만 명으로 확대할 계획

(2) 비즈니스 모델

□ 컨테이너 기반 보급형 위생시설을 아프리카 저소득 지역에 공급

- 위생시설을 무료로 설치해주고 저렴한 월 사용료만 부담하도록 하여 아프리카 저소득층의 위생수준을 향상
 - 케냐의 경우 야외의 재래식 변소(구덩이)가 일반적으로, 박스 형태의 화장실을 집 안에 설치하는 것은 매우 혁신적
 - 설치 후 재사용률(re-subscription rate)이 90%를 초과⁵⁾
- 결과적으로 청결하고 안전한 수자원 확보에 기여

□ 배설물을 수거하여 대체 연료를 생산하여 지역 수요자에게 공급함으로써 산림 파괴 완화

- 인간 배설물을 활용하여 생산하는 환경친화적 대체 연료(charcoal briquette)는

4) WHO. Diarrhoeal Disease. Updated May 2017.

5) Global Opportunity Explorer. "Toilet Service Offers Sanitation and Clean Fuel."

장작을 대체하는 연료로 사용되어 환경보호 및 에너지 효율성에 기여

- 同 차콜브리켓은 톤당 88 그루의 나무를 보호할 수 있는 것으로 추산되며 에너지 효율성 역시 일반 숯을 능가⁶⁾
- 대체 연료는 에너지 효율성이 높아 전통 숯보다 높은 가격으로 판매되며, 현지 기업의 수요도 증가

□ 혁신기술을 개발하여 창업 단계부터 개도국의 수요를 겨냥

- 창업자들은 대학시절 배설물을 이용한 대체 연료 생산기술을 개발하여 칠레의 스타트업 엑셀러레이터(Start-Up Chile)에서 사업성을 확인·구체화
- 개도국의 위생시설 부족, 처리되지 않고 배출된 배설물이 주요한 질병의 원인된다는 점에서 사업을 착안(Business Insider 2016)

□ 현지 사정을 고려한 사업 모델 개발

- 최빈개도국의 전반적인 설비와 인프라가 부족하다는 점을 인식하여 단순히 제품(변기) 공급에 그치는 것이 아니라, 제품 설치, 유지보수, 폐기물 처리, 대체 연료 설비 구축 및 생산·판매에 이르는 전 과정을 직접 운영
- 가옥의 주소조차 없는 경우가 많아 기업이 자체적으로 주소 체계 구축

(3) 시사점

□ 아프리카를 비롯한 최빈개도국에 친환경 보건위생 시설 및 재생에너지에 대한 광범위한 수요가 있어 수익성과 성장성 확보

- Sanivation과 유사한 비즈니스가 가나, 남아공, 그리고 케냐를 중심으로 한 동아프리카에서 확산(Thomson Reuters Foundation 2017)
- 유니레버와 영국 국제개발부(DfID)는 TRANSFORM 이니셔티브*를 통해

6) 상동

Sanivation 및 유사 기업에 자금 및 사업 지원 제공

* 유니레버와 영국 국제개발부(Department for International Development)가 공동 운영, 글로벌 보건위생 문제 대응을 목표로 관련 기업들을 선정하여 지원

○ Sanivation은 2017년 7월 시바스리같이 개최하는 사회적 벤처기업 대회 (Chivas Regal The Venture)*의 최종 30개 스타트업 중 하나로 선정되어 사회적 기여와 수익성을 모두 인정받음.

* 이 경진대회는 수익을 목표로 하는 스타트업만을 대상으로 하여, 수익성과 사회적 기여를 모두 고려하여 수상자를 선정

□ 기술도 중요하지만, 개도국 현지 소득수준과 수요, 사업여건을 면밀히 고려한 비즈니스모델 개발이 중요

○ 위 사례는 많은 최빈개도국이 겪는 위생여건 문제에 대응한 수익성 있는 BoP 사업모델로서의 잠재력을 보여줌.

○ BoP 사업모델 역시 일반적인 사업모델과 동일하게 복합적인 여건을 고려해야만 성공 가능

- 특히 현지의 미비한 사업여건을 고려, 아웃소싱을 배제하고 인간 배설물 처리 전 과정을 직접 운영하는 것이 사업 성장의 주요인

- 해당 기업의 핵심기술은 배설물을 처리하여 대체 연료를 만드는 데 있으며, 이를 가내 설치 박스형 화장실 공급과 연계시킨 비즈니스모델이 주효

□ 개도국, BoP 비즈니스를 겨냥한 스타트업의 해외진출 가능성

○ 창업 준비단계에서부터 보유한 핵심역량에 걸맞는 시장을 구체화

- 기업 창업자들은 미국인으로서, 칠레의 스타트업 엑셀러레이터에 들어가 사업화를 진행하면서 위의 사업모델을 점차적으로 구체화

라. NOVARTIS

- '96년 Ciba-Geigy와 Sandoz 간 합병으로 설립된 Novartis는 스위스에 본사를 두고 180여개국 11만 8천명직원 보유한 세계2위의 다국적 제약기업
 - 개도국 말라리아 치료제 공급, WHO에 결핵치료제 무상공급, 한센병 퇴치를 위한 의약품 무상공급 등 30년 이상 핵심역량과 사회공헌 연계한 프로그램 개발 운영 경험

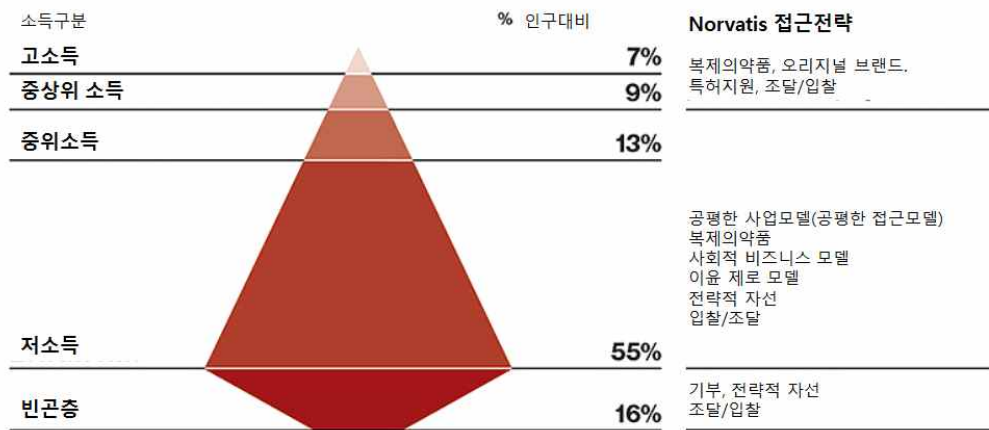
(1) Healthy Family Program-Arogya Parivar (건강한 가족) 배경



□ (사회적 비즈니스) Novartis 사회공헌의 일환으로 사회적 비즈니스 프로그램 전개하면서 과학기술과 혁신을 통해 사회의 보건과제를 해소하는 것을 동사 비즈니스 전략의 핵심으로 천명

- ‘헬스케어에 대한 접근성 확대’ 와 ‘책임있는 기업활동’ 으로 Novartis의 기업 책임을 규정하고 이행하기 위한 다양한 프로그램 개발
 - SDG 3의 목표 달성을 지원하며 비영리 지원, 혁신 비즈니스모델, 특허지원, 복제약품 저가 지원 등 비즈니스를 통한 접근과 의료종사자에 대한 교육 및 의료시스템 구축지원 등 전개
- (헬스케어 접근성 확대) 소득수준에 따른 접근전략을 수립하고 이행하는 과정에서 Novartis 사회적 비즈니스, Jian Kang Kuai Che, Novartis 중앙 프로그램, 안과 접근성강화, 공평가격, 신약개발 프로그램 개발 및 운영
 - (Healthy Family Program) 현지 BoP 인구의 헬스케어 역량강화를 위한 포용적 혁신비즈니스 모델로 Arogya Parivar(인도) 시작, Cùng Sông Khòe(베트남), Familia Nawiri(케냐)으로 확산된 Novartis의 대표적인 CSV 사업

그림 8. Novartis의 접근전략



출처: Novartis 홈페이지

□ (Arogya-사회적 환경) 인도 농촌지역의 저렴한 의약품 접근성 개선 필요

- 인도 최빈층 및 차상위계층 인구 중 약 8억명이 하루 소득 US\$3 미만의 삶을 영위하고 있으며, 전체 인구의 35%만이 필수 의약품 접근가능
 - 잘 훈련된 관련 전문인력의 부족, 의약품에 대한 제한적 접근, 위생시설의 미비와 함께 건강을 유지하기 위한 기본적인 행위(손씻기 등)와 지출에 대한 의식도 낮음
- 同문제의 근본적인 해결을 위해서는 지역 자원을 활용하여 주민들이 스스로 건강한 삶을 추구하도록 하는 사업개발 필요
 - 보건위생 관련 인프라 개선 뿐 아니라 주민들에 대한 교육을 결합한 포용적 비즈니스 모델 개발 필요성 강조되어 '07년 Arogya Prariva 시작

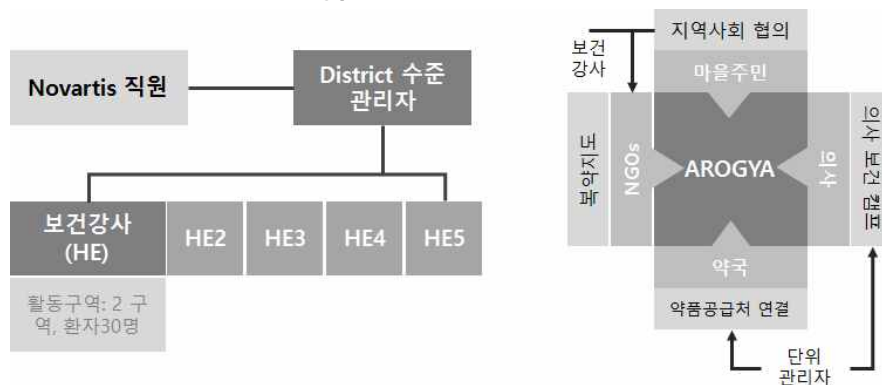
(2) Arogya 비즈니스 모델

□ 현지 맞춤형 제품과 새로운 서비스 결합 비즈니스 모델 구현

- 현지 특성을 분석하여 질병, 처치방법 및 예방관련 교육과 적정 의약품에 대한 접근성 개선을 사업영역으로 4대 개선 목표*를 달성하기 위한 비즈니스 모델 개발

- * 인식(Awareness), 접근성(Accessibility), 활용성(Availability), 적응성(Adaptability) 강화
- 저소득층 맞춤형 마케팅 믹스를 통해 일반적인 도시 중산층 구매력 향상을 타겟으로 하는 인도 제약 산업계 진출 관행 탈피
- (인식) 위생, 영양 관련 상태를 논의하는 보건교육을 통해 질병에 대한 인식을 높이고 지역사회가 건강과 질병예방의 중요성에 대한 인식 향상
 - '13년기준 4.3백만명이 Arogya Parivar를 통해 보건교육 받음
 - 지식공유와 치료방식을 논의하면서 의사들도 교육
 - 양약에 대한 불신과 질병증상에 대한 인식수준을 제고하는 역할을 헬스 교육자가 담당
- (접근성) 농촌지역에서도 의약품과 헬스케어에 대한 지속적인 접근 가능
 - 참여하는 22,000명의 의사와 새로운 유통채널을 통해 원거리 28,000개의 약국에 의약품을 공급
 - 헬스캠프를 통해 의사들은 농촌지역을 방문 진단, 검진, 치료 및 예방의료 서비스 제공
 - '10-13년 사이 45만 명이 헬스캠프에서 검진을 받음

그림 9. Arogya Parivar 프로그램 구조



출처: Business Call to Action 웹페이지

- **(활용성)** 집에서 가까운 곳에서 헬스 서비스와 의약품을 제공함으로써 치료보다 비용이 더 발생할 수 있는 약을 구하기 위한 교통비용을 경감
 - Arogya 프로그램에 포함되어있는 의약품들은 저렴하게 활용할 수 있도록 하는 필수 의약품을 공급
- **(적응성)** 현지 상황에 맞춘 소통방식, 제품포장, 훈련 제공
 - 제품 포트폴리오를 현지 질병 상황에 맞추어 재편
 - 현지 헬스교육자들을 현지 섭생과 문화에 프로그램을 적용하는데 고용
- **(사업의 결과 및 확장)** Arogya Parivar는 인도의 10개 주에서 필수 공공보건 서비스화
 - **(7천만 명의 수혜자)** 저렴한 제품, 헬스 인프라 개선과 지역사회 교육에 접근성 확대
 - '07년 이후 33,000개 마을, 42백만 명이 직접적인 서비스 수혜
 - 농촌지역 50,000명의 의사와 약사를 위한 기술훈련 제공
 - 2.5백만 명의 환자를 교육하며, 500개의 간접 일자리 창출
 - **(수익)** 시작 30개월에 수익을 내기 시작, '07년 시작으로부터 '15년까지 매출 25배 증가
 - '15년 100개 의약품으로 시작하여 160개 약품, 복제의약품, 비처방약품으로 확대 예정
 - **(지역사회 소득증대)** 인도 농촌지역에서 거의 창출되기 어려운 프로그램 참여 헬스 관리자와 교육자들에 일자리, 소득, 기술 향상
 - 헬스 교육자는 의약품 당 10% 중개료로 소득 증대에 기여(약US\$250/개월 해당)
 - 케냐, 인도네시아, 베트남으로 사업지를 확대하고 있으며, 인도 국가 필수

의약품 목록의 의약품으로 포트폴리오를 확대하고 강화할 예정

(3) 시사점: 지속가능한 비즈니스 모델

□ (非시장의 시장화, 非소비자의 소비자화) 지속가능한 비즈니스 모델 구현

- 지역사회 밀착형 비즈니스 모델 개발로 시장과 소비자 발굴
 - 신뢰를 쌓고 정보를 효과적으로 소통하기 위해 지역사회에서 헬스 교육자 고용
 - 저렴한 치료가 가능하도록 비처방 의약품의 소포장화하고, 질병치료지출이 US\$1.50 이하로 낮추어질 수 있도록 접근성 확대
 - 일단 지역사회의 수용도 높아지면, 의사/약사 강한 연계를 통해 헬스케어 접근 강화
 - Novartis는 유통 네트워크를 수립함으로써 현지 약국에 의약품 재고 확보를 통해 54,000명의 의사와 약사에 의약품 공급체계 구축
 - 헬스 관리자들의 포트폴리오에 포함되는 제품은 현지 언어로 사용설명서를 작성해서 포함
- BoP 헬스케어 제공의 시장기반 솔루션의 구현으로 영리-사회 목적 달성
 - 영리·사회적 비즈니스 모델로서 30개월 내에 수익창출 시작, 매출 25배 증대, 3년 이내 손익분기점 넘김

마. SARAYA

- SARAYA는 가정용·업무용 세정제, 소독제 등 위생용품을 제조·판매하는 일본의 중견 세제기업
 - 1952년 창업 당시부터 '위생·환경·건강'의 향상을 위한 상품 서비스를 제공함으로써, 지속가능한 사회를 구축하는데 기여한다는 이념 채택

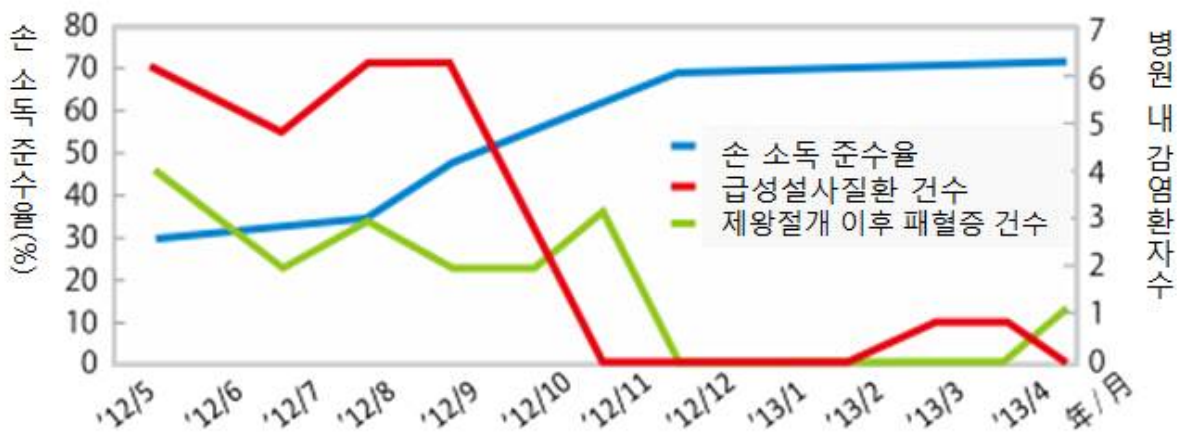
(1) 배경



□ (비즈니스 환경) SARAYA는 SDGs 목표와 연계된 비즈니스 사업에 착수

- ‘손 씻기 No.1’ 을 지향하는 SARAYA는 자사 제품의 특성(알콜 손소독제, 손 세정 비누 등)을 살려, SDGs 목표와 연동시킨 사업을 추진
 - 주력 사업 자체가 SDGs 목표 6(위생), 목표 15(육상생태계 보호)와 연계되어 있으며, 목표 17(글로벌 파트너십 활성화)과 깊은 관계를 갖고 있음.
- SARAYA는 빈곤이 집중된 동아프리카 지역과 인도차이나 반도를 중심으로 심각한 위생 문제를 해결하기 위한 대응을 강화
 - 세계아동백서(2016)에 의하면, 사하라이남 아프리카 지역에서는 열악한 위생환경 문제로 5세 미만 영아 사망률이 1,000명당 83명, 동부·남부 아프리카에서는 67명에 이르는 것으로 추정

그림 10. 손 소독 방침 준수율과 병원내 감염환자수 추이



주: 우간다 곤베 지역 병원의 소아과와 산부인과를 대상으로 시행한 조사 결과
출처: SARAYA(2017:12).

- SARAYA는 2011년 우간다에 2013년 캄보디아에 현지법인을 설립하고, 이 지역에서의 위생향상을 위한 알콜 손세정제 보급을 촉진하기 시작
- 공중위생, 의료위생의 기본은 ‘손 씻기’ 라는 신념을 갖고, 병원 내 위생환경을 개선하기 위해 알콜 손세정제 보급하고 병원 관계자들을 대상으로 손 소독 위생의 중요성을 강조함.
- 실제적으로 우간다에서는 손세정제 사용 이후 유아 및 임산부의 감염 환자 발생률이 감소하는 성과가 도출됨. 이를 바탕으로 손 소독의 중요성을 동아프리카 지역으로 확대 추진

(2) Social 비즈니스모델 개발

- (프로젝트 추진) SARAYA는 위생·청결·소독의 중요성을 홍보하는 프로젝트를 추진하면서 관련 비즈니스를 착수⁷⁾
 - '11년 우간다에 현지법인 SARAYA EAST AFRICA를 설립, 의료종사자를 대상으로 철저한 손소독제 사용을 보급하는 것을 시작
 - 우간다 지역에서는 ‘병원내 손 소독 100% 프로젝트’ 와 ‘100만 명 손 씻기 프로젝트’ 를 수립하여 추진
 - 아이들을 대상으로 손 씻기 홍보 교육, 부모 대상의 위생계몽 활동을 시행하기 위해 현지 미디어를 통한 캠페인을 실시
 - 의료종사자를 대상으로 위생 계몽, 병원 내 감염 예방, 손 소독의 중요성과 올바른 사용 방법을 전파할 수 있는 지도자를 고용
 - 지도자를 정기적으로 병원에 파견하여, 손 소독제의 사용상황을 지속적으로 모니터링하고, 효과적인 사용을 위한 계몽 방법을 모색
 - '13년부터 캄보디아에서 JICA와 연계하여 ‘행복한 손씻기 프로젝트’ 시작
 - 동 프로젝트는 의료시설과 교육시설에 알콜 소독제를 제공하고, 관

7) SARAYA (2017:12-13).

련 교육을 통해 제품보급 확대를 적극 추진

- 캄보디아에서 BoP 비즈니스를 추진하여, 감염대책 지도자를 양성하고, 감염대책회의 개최를 지원

□ (현지 생산) SARAYA는 동아프리카 지역과 아시아에 현지법인을 설립하여 사회 전체적으로 광범위한 경제효과가 과급될 수 있는 구조를 구축

- '14. 4월 우간다에 SARAYA·KAKIRA 제조회사를 설립하여, 에탄올을 활용한 손소독제(AlsoftV)를 현지생산·판매 개시
 - 현지에서 원료를 직접 조달하여 원료를 생산하는 농가수입 향상에 기여함과 동시에 일반 소비자들이 구입할 수 있는 저가격을 달성
- 현지에서 직접 생산·물류를 담당할 수 있는 고용창출 및 인재양성에 직접적으로 기여
 - 우간다 현지 공장장을 대상으로 직접 일본 공장을 방문하여 원재료·재고 관리, 생산계획 작성·관리 등 다양한 경험을 공유할 수 있는 기회를 제공

□ (손 씻기 문화 보급) 위생제품의 매출 일부를 유니세프에 기부하여 동아프리카 지역에서 손 씻기 보급 활동을 지속

- 유니세프가 지정한 '10월 15일 세계 손씻기 날' 협찬을 계기로, Cause Marketing*을 적극 시행
 - * Cause Marketing은 특정 상품·서비스의 구입이 기부를 통해 환경보전이나 사회공헌에 연계되는 점을 소비자들에게 홍보함으로써, 상품·서비스의 판매촉진, 제품 브랜드, 기업의 이미지제고를 도모하는 전략
- SARAYA는 '10년부터 손세정상품의 매출액의 1%를 유니세프에 기부하여 '손세정 방법의 보급' 활동을 지원

□ (새로운 비즈니스 모델) SARAYA는 동아프리카 지역에서 식품위생을 실천하는 식품사업의 모델*을 새롭게 제시

- 우간다는 경제발전에 따라 부유층 및 일본기업의 진출증가를 배경으로 일본요리에 대한 수요증가가 기대
 - SARAYA는 우간다에서 일본요리점을 기획·운영하는 일본계 벤처기업 코츠코츠에 출자하여 새로운 사업으로 아프리카 진출을 모색
 - * 同社は 우간다 수도 칸파라市에서 일본요리점 ‘やま仙’을 개업한 코츠코츠에 9만 US달러 출자함. 점포에는 사라야가 개발한 알콜 소독제 등을 공급하여 위생상 안심·안전을 제공하는데 주력

(3) 시사점

- (인식제고) 병원관계자, 아동, 부모를 대상으로 감염 예방을 위해 ‘손 씻기’의 중요성에 대한 교육을 적극 시행
 - 손 소독 위생의 중요성을 강조하는 다양한 프로젝트를 적극 추진
 - 의료시설에서는 위생환경 개선과 감염 발생률 급감이라는 긍정적인 결과를 도출
- (효과 홍보) 다양한 매체를 통해 제품의 효과를 알리는데 주력
 - 이러한 지속적인 홍보를 통해 우간다에서는 의료종사자들이 손 소독제를 사용하는 행위 자체를 ‘사라야’ 한다는 용어로 대체할 정도로 제품에 대한 인식이 크게 개선
- (현지 생산) 위생에 대한 인식제고와 더불어 관련 제품의 지속적인 보급률을 확보하기 위해 현지에서 재료를 조달하여 생산하고 판매하는 가치사슬을 구축

2 기후변화/환경 문제 해결과 비즈니스

가. DYECO

- 2008년 설립된 중소기업 DyeCoo는 CO2를 사용한 독자적인 폴리에스테르 섬유 염색장비를 중국, 태국 등에 섬유 생산공장을 보유한 글로벌 기업에 판매

(1) 배경



□ 섬유·의류 생산은 개도국 수질 오염의 주요 원인

- 산업 수질오염의 약 20%가 섬유염색과정에서 초래되는 것으로 추정되어 (중국), 개도국의 환경문제의 중요한 부분을 차지(China Water Risk 2011)
 - 전통적인 생산방식을 사용하면, 섬유 1kg 생산 시 700 l의 물이 소요되며, 이는 수질 오염의 주요한 원인
- 개도국은 전 세계 섬유·의류 수출의 약 70%를 차지하는 것으로 추산되는 바⁸⁾, 섬유·의류산업으로 인한 수질 오염은 중요한 환경문제

□ 글로벌 기업(브랜드)의 환경친화적 기술에 대한 수요 확대

- 글로벌 기업은 수질 보호를 위한 대안적 기술을 생산공장에 적극적으로 도입하는 추세
 - 나이키, 월마트, GAP, H&M 등 글로벌 기업들은 Sustainable Apparel Coalition(SAC)를 설립, 환경친화적 생산공정 도입에 적극적

8) WTO(2016)을 토대로 필자 추산.

- 공급사에게도 환경친화적 공정을 확산시키기 위해 노력하고 있으며, 관련 설비와 역량을 갖춘 기업들이 이들의 파트너로 유리한 조건을 갖는 것이 일반화

□ (비즈니스 전개) DYECO는 고유의 기술을 적용한 CO₂ 기반 섬유 염색장비를 개발, 개도국의 환경보호 및 에너지 절감에 기여하고 시장 창출

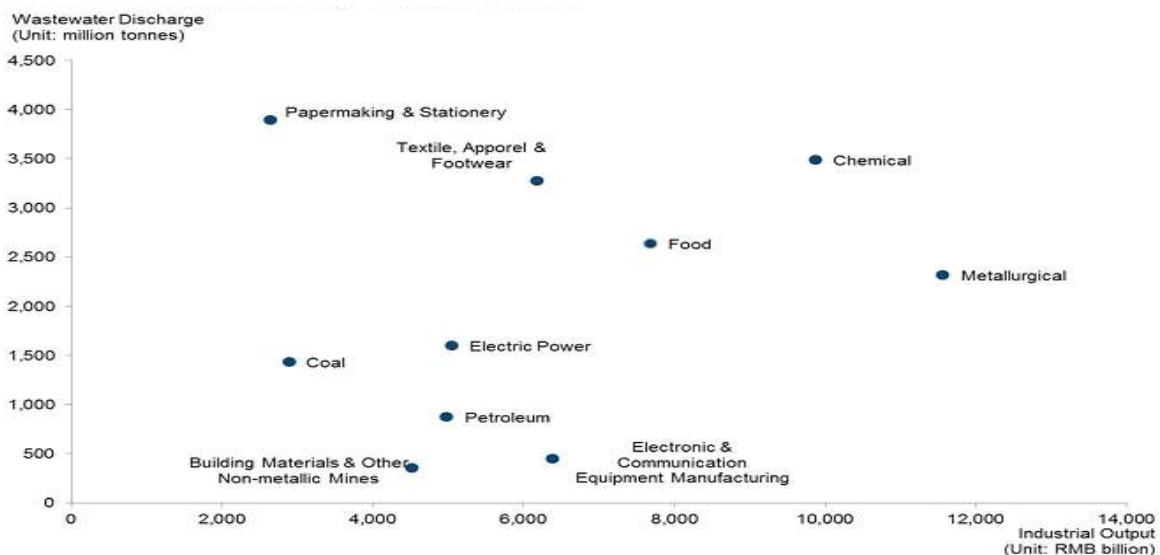
- 이 회사의 기술은 염색공정에 소요되는 시간을 단축하고, 에너지 절감과 환경 보호에 효과적인 것으로 평가
- 나이키, IKEA와 같은 글로벌 기업의 생산공장에 해당 장비 납품

(2) 비즈니스 모델

□ 개도국의 산업·사회 수요에 부합하는 제품과 시장 규정

- 글로벌시장에 공급되는 섬유·의류 제품 대부분이 개도국에서 생산되는 여건에서, 환경에 대한 부정적인 영향은 개도국의 주요한 관심사항으로 대두

그림 11. 10대 환경오염 산업: 중국 사례



자료: China Water Risk(2014).

- 중국의 경우, 섬유산업은 제지 및 화학과 더불어 물 사용량 및 수질 오염

에 대한 영향력이 큰 3대 산업(그림 11 참고)

- 중국 정부는 최근 지속가능성(sustainability)에 중요성을 부여하고 있으며, 소비자 역시 지속가능 소비에 대한 관심이 높아지는 추세(Business of Fashion 2017)
- 개도국을 중심으로 친환경 기술에 대한 수요가 증가하면서 안정적인 시장 형성 및 확장 가능성

□ 글로벌 기업의 사회적 책임에 대한 수요 포착

- 글로벌 기업의 환경친화적 생산공정 도입 추세에 부합하는 생산장비 개발
- 글로벌 기업의 환경보호 등 사회적 책임에 대한 인식이 높아지는 추세로, 이들의 수요에 부합하는 기술력을 보유할 경우 안정적인 시장 창출 가능
- 나이키, IKEA와 같은 글로벌 기업의 생산공장에 납품하고 있으며, 전 세계 섬유·의류기업으로의 구매자 확장 잠재력 보유

(3) 시사점

□ 섬유·의류 생산기지로서 개도국의 높아지는 환경보호 수요에 부응하는 기술개발로 지속적인 성장기반 구축

- 사회적 기여와 수익성의 두 마리 토끼를 잡겠다는 전략적 목표 하에, 개도국의 급증하는 수질 보호 수요를 포착
- 사회적 책임에 대한 인식을 강화하고 있는 글로벌 기업과의 협력체계를 구축함으로써 안정적인 시장 창출
- 최근 글로벌 섬유·의류 기업 사이에서 확산되고 있는 지속가능 가치사슬(Sustainable Value Chain) 수립에 기여

□ 적절한 시장 포착, 새로운 기술과 제품경쟁력, 그리고 국가·지역 경제·사

회에 대한 높은 기여 등 3박자를 갖추므로써, 향후 개도국 소재 섬유·의류 생산공장으로의 시장 확장 전망이 높은 것으로 평가

나. ENVIROFIT

- '03년 콜로라도주립대학교 Engine and Energy Conversion Laboratory과의 연계프로그램에서 시작한 탄소배출저감 콕스토브 제조와 판매 중심 사회적 기업

(1) 에너지절감 및 탄소배출 저감 요리용 레인지(콕스토브, Cook Stove) 배경



□ (적정기술기반 사회적 기업) 원조기반의 기부행위에서 소비자 중심 시장개발로의 청정에너지 제품 공급 패러다임 전환을 위한 환경조성 선도

- 대학 연구소*에서 시작하여 사회적 기업으로서 이윤을 추구하면서도 ‘지속가능한 청정에너지 솔루션을 통한 글로벌 보건과 에너지 도전과제 해결’ 추구
 - '07년부터 Shell 재단과의 파트너십을 통해* “전 세계 청정기술 콕스토브 비즈니스(World Wide Clean Technology Cook Stove Business)” 를 수립하고 실내 공기오염 문제를 시장기반 접근으로 해결하기 위해 노력해옴
- * US\$15백만 규모의 무상지원(grant) 제공

□ (콕스토브, 환경 및 건강) 가정 내 공기오염으로 인한 건강상의 피해와 옥외취사로 인한 환경오염 문제 해소방안 필요

- 전 세계 인구의 40%(약 3백만 명)이 여전히 옥외에서 취사를 하거나 에너지 효율성이 낮은 스토브 사용

- WHO(2012)에 따르면 HIV/AIDS, 결핵과 말라리아로 인한 사망자의 합계보다 많은 약 4.3백만명이 실내 공기오염으로 사망
- 옥외취사는 전 세계 그을음(black carbon) 배출 원인의 약 25%
- 사하라 이남 아프리카에서는 취사로 매일 3억 톤의 나무가 태워져, 환경뿐 아니라 요리용 연료에 소모되는 경제적 부담 과다

□ (SDGs 이행) 비즈니스를 통한 글로벌 아젠다 이행의 일환으로 환경 문제 해결과 SDGs 이행

- SDG 7 에너지를 중심으로 SDG13 기후변화, SDG 1 빈곤감소, SDG 3 보건, SDG 5 여성, SDG 17 글로벌파트너십 등의 가치를 포함
- 개발도상국 가구 내 공기오염을 방지하고, 에너지 효율성을 높인 쿡스토브를 보급함으로써 저소득층의 연료비용 절감 및 환경보호, 건강증진, 여성의 경제활동 참여기회 확대

(2) 쿡스토브 비즈니스 모델

□ (제품개발) 저소득층 소비자의 건강보호와 탄소발자국 경감하는 동시에 시간과 비용 절감을 목적으로 하는 쿡스토브 개발

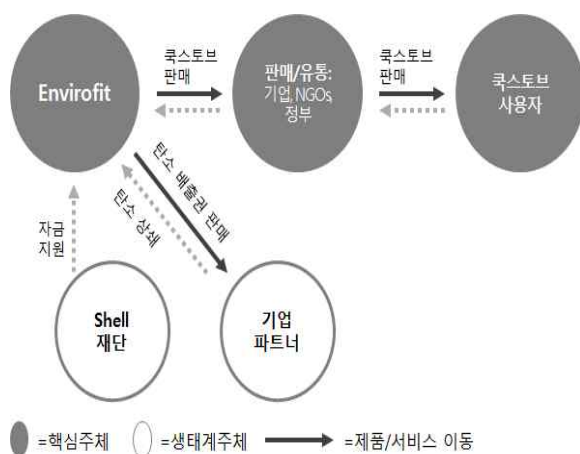
- 소비자 조사를 바탕으로 데이터 수집 및 각 시장 특성에 따른 제품 개발
 - 현지 취사문화, 사용연료의 종류, 주로 사용하는 냄비류 등에 대한 조사뿐만 아니라 선호하는 색깔이나 재질 등을 제품개발에 반영
 - BoP 소비자 시장에서 성공하기 위한 우선순위로 내구성, 연료효율성, 가성비, 디자인으로 파악하여 제품소개에 반영
 - 판매 후 만족도 조사를 통해 향후 신제품 출시에 반영
- * SMAAART™360 으로 명명한 동사의 고객지원서비스를 통해 R&D-시장적용 디자인-생산-유통-고객서비스-영향모니터링을 연결하여 “현지적응되고, 저렴하며, 누구나 구입할 수 있는” 제품 제공을 기업 철학으로 제시9)

- 시장 세분화를 통해 제품의 크기, 연료, 가격 등을 다양하게 출시
 - 시장의 특성에 따라 연료(목재, 차콜), 크기(실내용, 상업용), 가격 (US\$20-US\$150) 요소를 결합하여 다양한 상품군 보유

□ (유통채널 다각화) BtoB 판매모델이나, 일반적인 현지 유통망 외 다양한 파트너들을 유통채널로 활용

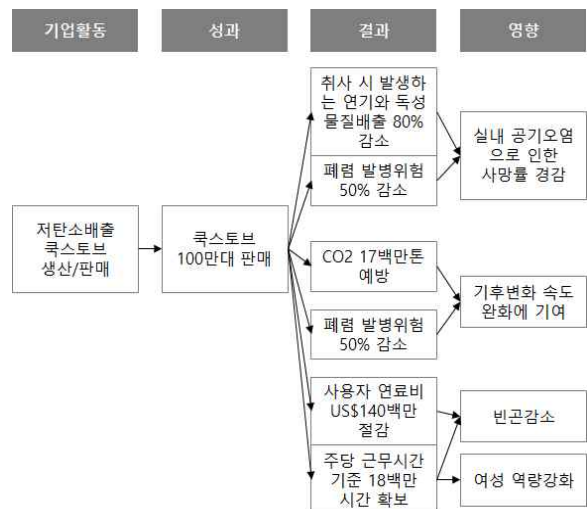
- 초기 BtoC 시도에서 BtoB 방식으로 전환
 - 처음 진출했던 인도 시장에서 BtoC방식으로 영업 네트워크를 구축했으나, 비효율성과 비용대비 효과에 대한 의구심증대→BtoB 방식으로 전환하여 기업, 소액대출기관, NGO, 정부기관 등이 판매자(retailer)가 되어 개별 유통채널 또는 네트워크를 통해 소비자에 최종판매
 - (인도) 운영비를 75%, 마케팅지출을 85% 수준까지 절감하면서 동시에 판매는 2배 증가→기타 지역 판매방식에 적용
 - * 예: US\$20-30의 쿡스토브 구매가 어려운 저소득계층에 인도 최대 소액금융대출기관인 SKS와 파트너십을 통해 특별대출상품 출시

그림 12. Envirofit의 비즈니스 모델



출처: Business Call to Action 웹페이지

그림 13. 사업의 공헌 구조



9) <http://envirofit.org/our-story>

- (생산) 국별 출시제품의 특성과 생산역량을 고려하여 본사 생산과 현지 조립 방식 혼합
 - 비용절감과 품질유지를 위해 시장수요에 따라 현지 시설구축
 - 제품에 대한 수요 발생시 5개 권역으로 구분된 지역판매본부를 통해 우선 판매 후 일정량 이상의 수요 발생 시 현지 조립시설 확보
 - 현재 아시아(중국, 인도), 서아프리카(나이지리아), 동아프리카(케냐), 중남미(온두라스), 미국(멕시코)에 생산시설을 운영하고 있으며, 1개월 100,000대 쿡스토브 생산능력 보유

- 사회적 기업의 공익가치와 사업지속성 동시에 확보
 - 기술력을 바탕으로 저렴하고 효과적인 제품 출시로 영업기반 지속가능성 확보
 - '15년 기준 100만대 판매고를 올리고 있으며, 영업신장세가 가속화되어 50만대 판매기록점이 5년→3년으로 단축
 - 인도, 케냐, 온두라스를 주 타겟 시장으로 총 50개국에서 판매
 - CDM 등록 탄소저감 제품으로 탄소배출권 거래를 통해 영업이익 창출
 - 개발목표 이행을 통한 환경, 보건의 공유 가치 실현
 - (환경) 전통방식 스토브 사용대비 가구당 연료사용 40% 절감을 통해 연간 가구당 배출 CO₂ 중 3.4톤 및 CO중 23kg 저감효과→전체 CO₂ 배출 17백만톤 저감효과(나무 4천만그루 보존과 유사)
 - (소득) 연료사용량 감소로 가구당 연간 US\$300 절약(총액 US\$140백만)과 함께 연료 구입 및 취사를 위한 준비 시간 등을 소득창출 기회로 활용(노동시간 환산: 18백만 시간)
 - (보건) 실내 공기 오염으로 인한 폐렴 감염위험 80%→50%
 - (일자리 창출) 현지 조립시설에 480명 고용 및 유통채널에 포함되어있는 간접고용 2,400명의 일자리 창출

(3) 시사점

- 사회적 기업의 글로벌 진출 비즈니스도 공유가치를 구추하면서도 현지 상황에 맞추어 생산과 유통채널 활용 방식에 대해 유연한 접근 필요
 - 생산비용 절감 등 현지 생산라인 수립의 이점에도 불구하고 기술수준, 수요에 따라 생산 공장확보 또는 조립시설 등 전략적 선택필요
 - 지역 단위 거점 국가를 선정하고 생산과 판매 허브화하고 일정수준의 수요발생 전까지는 유통채널 중심으로 판매만 하는 전략
 - 혁신기술을 기반으로 하는 제품의 경우, 생산에 필요한 기술수준을 고려하고 품질유지를 위해 현지 생산을 신중히 검토할 필요
- 비즈니스의 공익가치 실현 성과에 대한 측정과 평가를 통해 이해관계자 소통 및 비즈니스 지속가능성 확보
 - 탄소저감과 건강상태 개선의 정도를 과학적으로 측정하여 비즈니스가 목표했던 성과를 달성여부와 효과성을 검증할 자료를 소비자와 이해관계자에 공개
 - 소비자의 제품에 대한 이해도 향상(시장의 학습효과)과 자금지원 및 투자 등에 유리하게 작용
 - 탄소배출권 거래를 위해 모니터링과 평가, 검증과정에 대한 요구와 고객관리를 결합한 모델을 개발하여 사업에 적용함으로써 일석이조의 효과

라. KOMATSU

- 건설·광산기계, 산업기계 등을 제조하는 글로벌 기업
 - 건설기계·차량 사업의 2016년도 총 매출액은 ¥1조 5,563억을 기록, 이 중 해외매출액이 81%를 차지¹⁰⁾하며, 전 세계 38개의 건설기계·차량 생산거점을 마련하여 특정 지역에 편중되지 않고 고른 분포의 해외매출액을 기록 중

10) KOMATSU(2017), p. 34.

(1) 배경



- (사업 배경) ‘본업과 밀접한 관련성이 높은 CSR 사업 시행’ 을 기본방침으로 내세우며, 자사의 강점을 활용한 사회공헌활동을 지속
 - ‘16년부터 KOMATSU는 사업과 연계성이 높은 5가지 SDGs 목표를 선정, 이를 달성하기 위한 CSR 추진체계를 정비하고 본격화
 - 同社は 목표 수립과정에서 2017년 1월 전 세계 그룹내 CSR 담당자(16개국 35명)를 본사로 집결하여, CSR 방침과 가이드라인을 전파함과 동시에 CSR 우수 사례를 공유할 수 있는 활동을 추진
 - 同社の 지속가능한 SDGs 목표로서 △경제발전과 고용 △인프라·산업기술 혁신 △기후변동대책 △지속가능한 도시 △협업이 5가지를 선정
 - ‘16년도 사회공헌활동 실적은 ¥15억 7,600만으로 집계
 - 분야별 실적을 보면, 지역지원(28.0%), 문화스포츠(26.4%), 인재육성(20.7%), 학술산학연계(13.5%), 재해부흥지원(9.8%)이 차지
 - 同社の CSR 활동에 대한 외부평가에서도 우수한 사례로 높게 평가
 - * 2016년: 다우존스 지속가능경영지수에 선정(9월), CDP(Carbon Disclosure Project) ‘기후변동 A리스트’기업 인정(10월), ‘유로 넥스트 Vigeo eiris World 120’ 선정(12월) 등
 - * 2017년: 제11회 동양경제 ‘CSR 기업 랭킹’ 종합 4위 등극(1,135社)

(2) SDGs 목표와 본업을 연계한 비즈니스 모델

- (CSR 전파) KOMATSU는 본사뿐만 아니라 해외현지법인, 협력업체를 대상으로 CSR 경영의 중요성을 강조하면서 관련 지원을 확대하고 있음

- ‘미도리 모임’¹¹⁾은 KOMATSU의 경영자가 협력업체 대표들을 대상으로 CSR 경영의 중요성을 인식시키고 관련 방침을 공유하는 자리로 활용
 - ’16년 일본 국내의 주요 협력업체들 163社가 참여 중
 - 유럽과 북미 지역의 ‘Midori-kai’, 중국 지역의 ‘小松山推録會’ 등을 추가로 조직하여, 해외에서 가입한 협력기업들도 115社로 확대
- (CSR 조달) KOMATSU는 협력업체를 대상으로 그린구매 전략 및 CSR 조달 정책을 적극 추진함으로써 협력업체의 발전에 기여¹²⁾
 - 수요지 현지에서 제품을 생산한다는 방침 하에, 건설·광산 기계 생산 공장(39개) 중 27개가 해외에 분포
 - 1999년 ‘그린 구매 가이드라인’이 채택되고, 협력업체가 환경 부담이 적은 상품을 구매하는데 지원하기 위해 ‘환경 체크 시트’를 배포하여, 환경관리 시스템의 인증취득을 요청·지원
 - ’11년에는 이를 개정하여 해외현지 공장이 주도적으로 조달을 추진하는 방안이 포함된 ‘CSR 조달 가이드라인’이 책정됨
- (현지 기술협력과 인재양성) 해외거점에서의 기술협력과 인재양성은 협력업체의 성장뿐만 아니라 자사의 매출 신장에도 기여할 수 있다는 점 강조
 - 협력업체를 대상으로 생산성, 품질, 유통, 고객서비스에 이르기까지 다양한 분야에서 기술협력 지원을 강화
 - 러시아와 인도에서 용접기능자 육성 코스를 마련하여, 청년들이 취업에 필요한 기술을 익힐 수 있도록 필요한 기자재를 제공하거나 강사를 파견
 - 인도네시아의 거래처인 광산회사와 협업을 진행하여, 바이오연료를 정제할 수 있는 공장을 설치하여, 이를 광산기계의 연료로 사용하는 ‘바이오 연료 프로젝트’를 시행

11) KOMATSU의 협력기업들로 구성되는 ‘미도리 모임’의 참가자격 기준으로 동사와의 거래 규모와 ESG 요건 충족 여부를 적용함. 이중 ESG 요건을 충족하지 못한 협력업체를 대상으로 지원책을 시행함.

12) 企業活力研究所(2015: 81).

(3) 시사점

- (전사적인 CSR 목표 수립) 글로벌 경영 기업들은 자사뿐만 아니라 해외거점, 파트너 기업의 공급관리 측면에서 CSR 가치를 공유하는 것이 중요
 - 글로벌 경영기업의 경우, 본사의 CSR 추진 방침과 목표치를 해외거점에서 도 실천할 수 있도록 지원을 강화하는 것이 중요
 - 해외거점의 대표자와 담당자들이 CSR을 이해하고, 현지 이해관계자와의 네트워크를 구축할 수 있도록 지원
 - 경영자는 중점목표와 로드맵을 설정하는 단계에서 CSR의 국제적 논의 변화를 이해하고 다양한 이해관계자의 의견을 그룹의 의사결정에 반영하도록 노력

- (현지 거점의 대응 강화) 신흥국의 사회적 과제를 해결하는 과정에서 해외기업의 역할에 대한 기대도 높아지고 있는 상황
 - 해외거점이 주체적으로 본사의 다양한 지원 하에 직접 CSR 사업을 기획·활동할 수 있는 환경을 구축해 나갈 필요성이 증대
 - 현지에서 주체적으로 밀착형 과제를 발굴·해결을 추진하는 과정에서 새로운 사업기회를 창출할 가능성이 확대
 - 해외거점의 CSR 사업활동 실태를 파악하고, 현지에서 자체적으로 사회적 과제해결에 필요한 CSR 기회를 발굴할 수 있도록 지원
 - 글로벌 기업들이 파트너 기업 등 거래 업체에 CSR을 요구함에 따라, 이들 기업의 공급사슬에 편입되어 있는 해외진출 중소기업도 CSR 대응을 강화해야 하는 상황임.

3 기술기반 서비스 접근성 강화 비즈니스

가. VODAFONE

- '91년 창립된 매출액 기준 세계2위 영국 이동통신사업자이며, 31개국에서 직접 사업 및 40개국 통신사와 협력 중. 약 3억명의 통신서비스 고객을 보유한 것으로 알려짐.

(1) Vodafone의 M-Pesa 개발배경



□ (BoP 금융서비스 접근성) 기초 금융 서비스에 대한 접근 제한으로 경제성장
과 발전의 저해요인으로 작용

- 비공식, 현금기반 경제에서 시민들은 예금과 송금 수단의 안정성이 떨어져
위험에 취약
 - CGAP(2009)의 연구에 따르면 3억명 정도가 은행서비스를 받지 않고 있으
며, 이 인구 중 대부분은 세금이나 대금을 지불, 예금 또는 다른 지역의
가족에 송금을 하는 것은 매우 위험하고 시간이 많이 소모되고 높은 비용
부담으로 작용
 - 개발도상국에도 2억명 정도의 모바일 사용자가 있고, 모바일 송금과 결제
서비스가 공식 금융서비스로 많은 사람들을 연결할 수 있는 해결책으로
활용가능

□ 금융서비스에 대한 접근성을 높이고 소기업을 활성화시켜 경제성장 촉진
모델

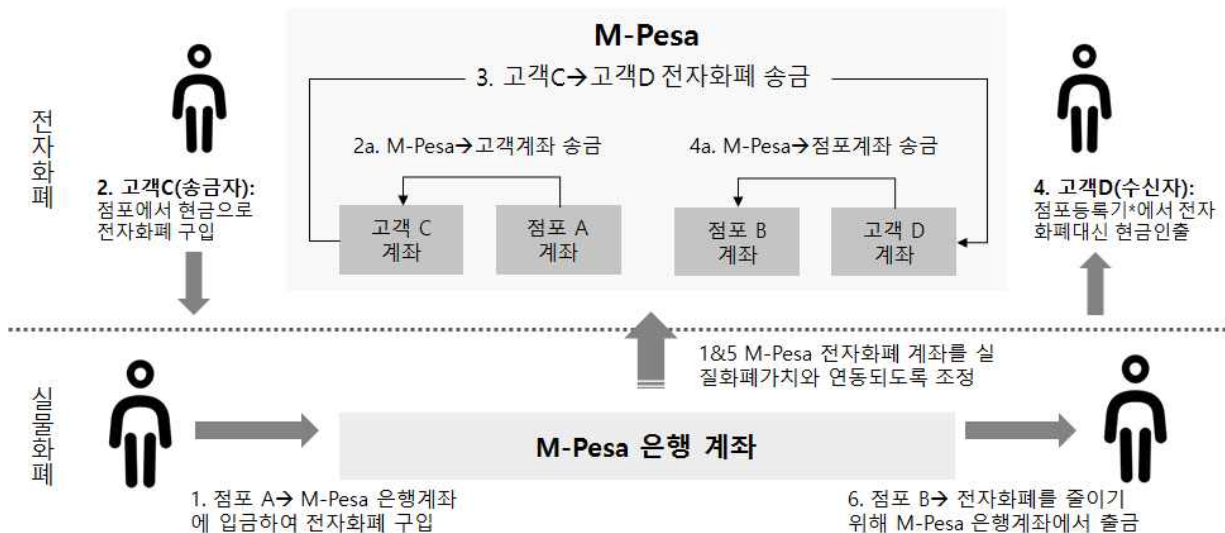
- 원래 M-Pesa는 소액금융 대출자가 대출을 상환편리성을 위해 개발되었으나 일반 송금 서비스로 확대
- '05년 DfID의 지원으로 아프리카의 비은행권 인구에 대한 솔루션을 개발하던 중 가구의 70%가 비금융권, 대부분 휴대폰을 보유한 케냐에 파일럿 프로그램 실시(Kimenti and Ndung'u 2009)
- 2년간의 개발 이후 케냐의 네트워크 운영사인 Safaricom과의 파트너십을 통해 SMS 기술을 활용한 기본형 모바일 기기에서 운영될 수 있는 송금 서비스 출시

(2) M-Pesa 비즈니스 모델

□ M-Pesa 단순하고 안전한 핀테크 기반 송금 서비스

- Safaricom 인증 M-Pesa 취급자(dealer)들의 거대한 네트워크를 전국에 구축하는 데서 시작

그림 14. M-Pesa 운영 모델



출처: Hughs & Lonie (2007)

- 소비자가 Safaricom M-Pesa 인증 취급자에 가입자식별모듈(SIM) 계좌설립
- 계좌가 개설되면 전자화폐 구입 후 M-Pesa 시스템에 돈을 예치

- 문자메시지로 예금/출금/송금 내역 수신
- M-Pesa 기관 또는 ATM에서 출금 가능
- 전통적 은행 서비스와 차별화를 통해 비즈니스 확대
 - 14개월 만에 3,000개 기관 생기고 2.7백만명 사용자 확대
 - 기존 은행서비스에 비해 저렴한 서비스 (계좌개설비용 무료, 최소 유지비용 없음, 월간 비용 또는 예금 비용 무료, 송금 및 출금 비용 소액 ‘pay-as-you-go’ 방식)

□ 비즈니스 성공과 프로그램 확산

- 4년 간 케냐 시범사업 이후 탄자니아, 남아공, 피지, 아프가니스탄으로 확대되어 18.5백만명 이상이 Vodafone 송금시스템 활용
 - 모바일 기술기업의 모방 비즈니스 확대 (Safaricom-케냐, Vodacom-탄자니아&남아공, Roshan-아프가니스탄)
 - 신시장이 발굴되면 국내 모바일운영사에 사례 가이드 제공하여 시스템 수립 노하우 공유
- 인접국 경험을 바탕으로 비즈니스 모델 고도화 및 컨설팅 제공
 - Vodafone이 국내 운영사와 협력에 기술지원과 함께 다른 시장에서 경험된 규제 관련 이슈들을 해결하는 방안 공유
 - 송금 아웃렛 관리자의 고용과 훈련 지원
 - 휴대전화 사용시간 판매자(airtime vendors)와 소매자가 돈세탁방지 및 테러자금지원 관련 시험 통과가 되어야 송금 과정을 담당할 것으로 인증
 - 송금 아웃렛은 잠재고객에 서비스 제공하고 기존고객을 지원하고, 금융거래 과정(모바일 운영상의 관리 감독) 및 마케팅, 고객지원 등에서 수수료 수익창출

- 서비스활용해서 개인은 대금지불, 학비 또는 대출금 납입을, 기업은 급여 지급과 대출 상환 가능하도록 서비스 확충

□ 비즈니스 영향

- 이미 형성이 되어있는 시장에서 서비스를 차별화하면서 고객을 유지하는 영리 애플리케이션 출시, 18.5백만명 이상이 1개월 당 US\$350백만 거래
- (케냐) '10년 Safaricom의 재무보고서에 따르면 M-Pesa를 통해 US\$91.9백만 이익 전년도 대비 2배 이상 증대
 - * 동시에 18,000개의 M-Pesa 창구(outlet) 운영으로 30,000개의 신규 일자리 창출 뿐만 아니라 이들 중 60% 이상이 적어도 13% 이상 수익증대를 포함하여 M-Pesa 사용자의 30%가 소득증대경험(Morawczynski and Pickens 2009)
- (탄자니아) '09~'10년 사이 매달 19% 이상 거래수가 증대, 5백만명이 서비스 등록
- (모바일 서비스 산업의 기반-충성도) 기업의 재무적 이익뿐만 아니라 혁신을 통해 Vodafone 네트워크와 제품에 대한 충성도를 높이는데 기여함과 동시에 모바일 기술 활용 他비즈니스의 기반으로 인식됨.

(3) 비즈니스 성공요인

- (투명한 시스템 안착 노력) 모바일 금융 서비스의 특성 상 정부 규제 및 고객정보에 대한 투명성 확보 노력 필요
- 중앙은행 및 중앙정부에 모바일 금융서비스의 비즈니스 전개과정을 설명하고 관련 규정을 수립하는 것을 지원함으로써 비즈니스 원활화 및 안전장치 확보에 기여
- 특히, 정부 관점에서 우려의 소지가 있는 돈세탁과 테러조직 금융지원의 수단으로 사용될 가능성을 배제하기 위한 방안 등 공유
 - * 개별 국내 모바일 사업자가 범죄행위 관련된 모니터링 강화, 수상한 행동 신고체

계, 거래모니터링을 담당할 反돈세탁 담당자 고용 등

- 고객지원 서비스 확대와 함께 투명한 송금과정 홍보를 통해 고객의 신뢰도와 충성도 확보
- **(조직 구조 모델 확립)** 인증과 훈련을 통해 역량있는 에이전트(agent)를 창구로 활동하게 함으로서 가치사슬 강화
 - Safaricom의 경우 기존 수립되어 있던 휴대폰 및 서비스 판매자 네트워크의 상당부분을 모바일 송금 서비스 재훈련과 인증으로 활용
 - 기존 사업자들의 제품 및 서비스 추가로 발생하는 이윤에 대한 지대한 관심에 부응하면서도 새로이 유통채널을 수립해야 하는 비용 절감 효과
- **(기존 비즈니스와 차별화)** 투명한 가격정책으로 신규 금융서비스 사용자 이외에도 기존 금융서비스 사용자도 M-Pesa 서비스 활용
 - 통신사업자에 관계없이 송금수수료 단일화, 등록비 무료, 월간 기본료 무료 등으로 고객확충 가능

나. AZURI TECHNOLOGY

- Azuri Technology는 아프리카 저소득 국가에 태양열을 활용한 전력 서비스 제공하는 영국의 중소기업

(1) “PayGo 태양열 가정 시스템” 사업의 배경



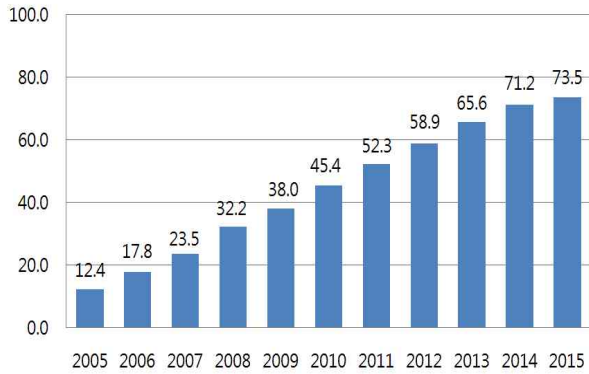
- 태양열 발전 기술과 모바일결제 시스템을 결합, '11년부터 배전망에 연결되지 못하는 아프리카의 저소득 가구에 청정에너지 확산

- Azuri Technology는 영국의 중소기업으로서 아프리카 저소득 국가에 태양열을 활용한 전력 서비스 제공
 - 모바일 결제와 태양열 기술을 결합한 PayGo 태양열 가정 시스템을 통해 손쉬운 모바일 결제로 일일 8시간 청정 전력 공급
 - 관련 SDG: 보건과 복지, 에너지, 일자리와 경제성장, 불평등 완화
- 전 세계적으로 약 12억 명이 전력을 사용하지 못하는 상황(International Energy Agency 2017)
- 전력 사용이 어려운 가구는 등유와 같은 화석 연료를 요구하는 조명을 사용함으로써 실내 오염 및 화재 위험 증가*
 - * 남아공의 경우 요리용 전열기구로 인한 화재를 수습하기 위해 연간 약 US\$2,600만을 지출하는 것으로 추산¹³⁾
 - 전력 사용의 제약은 스마트폰 등 가전제품의 사용을 제약함으로써 관련 시장과 산업 발전을 저해
- 아프리카는 이동통신망이 상대적으로 잘 구축되어 있어 이를 활용한 수익 모델 창출이 유망
- 아프리카의 이동통신 보급률은 '05년 12.4%에서 '15년 73.5%로 급증
 - 이동통신 시장의 성장잠재력 측면에서도 아프리카는 6% 이상의 성장을 지속하여 여타 지역을 능가할 것으로 전망
 - '15년 현재 모바일 머니 계좌의 보급률이 10%를 넘는 13개국¹⁴⁾이 모두 사하라 이남 아프리카에 소재¹⁴⁾
 - 모바일 머니는 개발도상국을 중심으로 금융 포용의 현실적 대안으로 주목받고 있으며, 아프리카에서 가장 빠르게 확산되는 추세

13) WHO(World Health Organization) 웹페이지.

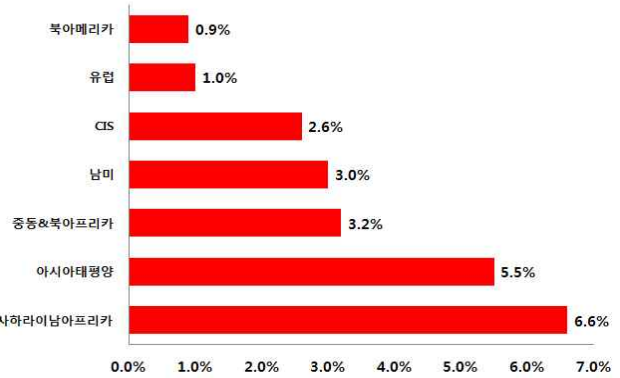
14) World Bank, Global Findex,

그림 15. 아프리카 이동통신 보급률 추이(%)



단위: %
자료: ITU Statistics.

그림 16. 이동통신 시장 연평균 평균성장률 전망(%)



주: 연평균 성장률% (2013-20년, CAGR),
자료: GSMA(2014:10)

(2) 비즈니스의 전개와 특징

□ 현지 전력 수요를 명확하게 규정하고, 모바일결제를 활용한 탄력적인 비즈니스모델 개발

- 아프리카 저소득층에 대한 기본 전력 공급 부족현상에 착목하되, 모바일머니를 활용한 소액결제(Pay-As-You-Go 방식)를 도입하여 수요자의 필요에 따른 전력 사용이 가능토록 함.
- 모바일 결제를 통해 저소득층이 자신의 소득 주기와 수요에 맞추어 전력 사용량을 조절할 수 있도록 함.

○ '17년 3월 현재 사하라 이남 지역에 10만개의 PayGo 시스템 판매¹⁵⁾

□ 다양한 서비스 패키지 개발

- 소비자의 소득 수준 및 필요에 맞춘 시스템 업그레이드 가능
- 라디오나 텔레비전에 사용되는 기본전력 시스템부터 시작하여 다양한 수준의 업그레이드 가능

15) Azuri Technology 웹페이지.

- 기본적인 서비스 이외에, 라디오와 위성 TV 등 다양한 서비스 제공 가능
 - 가정용 조명기기, 충전기 등 기본 서비스 외에, LED TV와 휴대용 라디오, 위성 TV 채널 접근권한 등 다양한 서비스를 패키지로 제공(계약 기간 중 일주일 단위 결제)

□ 현지 지속가능개발 수요에 부합

- 화석연료 사용 절감에 기여
 - 이 회사의 서비스를 통해 화석 연료 에너지 비용을 50% 이상 절감¹⁶⁾
- 전력 공급을 통한 모바일 기기 사용 확산, 상업 활동 촉진 및 교육시간 확대를 통해 현지 경제 활성화에 기여
 - PayGo 시스템을 통해 사용자는 그간 모바일폰 충전을 위해 사용한 주당 10.8시간, 매월 US\$2.7 절약(Energy Access 웹페이지)
 - 가정은 물론, 농촌 가판상점도 전력을 사용하여 늦은 시간까지 영업 가능하며, 학교 수업 역시 야간까지 가능

(3) 비즈니스의 성공과 시사점

□ 최빈국 수요의 세밀한 포착과 혁신적인 win-win 사업모델

- 소득수준이 매우 낮은 아프리카 최빈국의 광범위한 전력 부족 현상에 부합하는 사업모델 개발
 - 모바일 머니 확산이라는 조건을 가정용 태양열 발전기 공급에 결합
- 유사 사업모델을 적용한 기업들이 뒤이어 등장할 정도로, 적절한 시장 타겟팅과 비즈니스모델 개발이 결합된 모범 사례

16) Global Opportunity Explorer. "Lighting the Way with Affordable Home Solar System."

다. 알리바바

- BtoB, BtoC, CtoC 등 모든 채널의 온라인 쇼핑 플랫폼은 물론, 물류네트워크, 마케팅, 빅데이터 분석 등 전자상거래 밸류체인 상의 모든 서비스를 섭렵한 글로벌 전자상거래 생태계 기업

(1) “농촌타오바오”와 “왕농따이” 사업의 배경



□ 농촌지역에서 인터넷금융과 온라인 쇼핑(CtoC)을 결합한 BoP 비즈니스모델 개발

- '14.10월 궁벽한 생활환경 때문에 생산과 소비활동이 제한적인 농촌 주민들을 위해 C2C 온라인 쇼핑 플랫폼인 ‘농촌타오바오’를 출시
- (왕농따이) '15.9월 알리바바의 인터넷금융 기업인 앤트파이낸셜은 농민을 대상으로 50만 위안(약 8,520만 원)까지 무담보로 빌려주는 농촌전용 대출 서비스
- 농민들에게 소비와 창업의 플랫폼 제공과 동시에 대출 문턱을 낮춰줌으로써 다수가 BoP층인 중국 농촌지역의 경제 활성화

* BoP층은 1인당 소득이 3,000달러(약 334만원) 미만인 가구를 지칭하며, '16년 기준 중국 농촌지역의 연간 가처분 소득은 약 210만원에 불과함.

(2) 비즈니스 모델과 효과

□ ‘농촌타오바오’로 경제 활성화

- 농민들은 농촌타오바오를 통해 농산품을 도시 주민들에게 직접 공급

할 수 있을 뿐만 아니라, 농촌에서 구하기 힘든 공산품 구입가능

* 例: 허베이성 작은 농촌마을 칭허현에 농촌타오바오가 들어서면서, 지역 특산품인 캐시미어제품의 거래가 활성화됨.¹⁷⁾

- (편의점 형태의 서비스 플랫폼 구현) 마을 사정에 밝은 타오바오 파트너가 인터넷에 익숙하지 않은 농민들을 대상으로 농촌타오바오 플랫폼을 통한 전자상거래를 도와주는 공간임.

그림 17. 농촌타오바오의 구조



출처: 搜狐網(2016) 자료 번역

□ (비즈니스 확장) 농촌타오바오가 있는 마을을 중심으로 왕농따이를 출시하며 농민들의 창업기회 증가

○ 알리바바의 인터넷금융 자회사인 앤트파이낸셜은 타오바오촌에 농민 전용 대출 서비스인 왕농따이 기반으로 농촌지역에서 타오바오를 활용한 창업 활성화¹⁸⁾

<사례 1> 국가급 빈곤마을인 후난성 썬스진의 한 농민 부부는 앤트파이낸셜로부터 대출을 받아 마련한 삼륜차로 운수업을 창업하여 매일 2~300위안(약 3~5만 원)의 수입을 올리고 있음.¹⁹⁾

<사례 2> 허난성의 작은 시골마을인 광산현에서는 왕농따이 출시 3개월만에 2,000여 가구의 농민에게 2,000만 위안(약 34억 원)의 대출실적을 올렸을 뿐만 아니라, 마을에서 생산하는 거위털 점퍼의 알리바바 플랫폼에서의 거래량이 '16년 1분기에 전년 동기 대비 83% 성장함.²⁰⁾

17) 搜狐財經. “實地探訪：螞蟻金服是如何在掏寶村里放款的?”
 18) 搜狐財經. “實地探訪：螞蟻金服是如何在掏寶村里放款的?”
 19) 環球網. “螞蟻金服搜索 ”互聯網+ 精準扶貧“金融活水滋養貧困農戶”

- 왕농따이는 혁신적인 대출심사방법을 통해 대출문턱은 낮추고 대출 회수율은 높이는 농민 전용 대출서비스임.
- 농민은 담보물 없이 최대 50만 위안(약 8,495만 원)까지 대출가능하며, 복잡한 절차 없이 온라인 신청 3-5일 후에 대출 완료²¹⁾
- 담보가 없는 대신 타오바오촌 파트너의 추천이 필요한데, 파트너는 대출 신청인의 집안사정을 잘 알뿐만 아니라 대출신청인도 마을 주민이기 때문에 대출을 갚지 않기 힘든 구조임.²²⁾

□ 최근 중국 정부의 빈곤구제사업과 결합하여 전국적인 규모로 확대

- 활용율이 정체됐던 중국정부의 빈곤층 구제기금은 왕농따이를 출시한 앤트파이낸셜과 협업하여 ‘인터넷+ 맞춤형 빈곤구제’로 혁신함.²³⁾
- '08년 설립된 쑹허농신(中華農信, 중국정부산하의 농촌지역 소액대출기금)은 대표적인 농민지원기금 중 하나지만, 최근 복잡한 준비서류, 담보 제공 등 높은 문턱으로 인해 기금 활용률이 정체되고 있었음.
- 쑹허농신은 '16.6월 앤트파이낸셜과 협업하여 ‘인터넷+ 맞춤형 빈곤구제’ 사업을 시작함.
- ‘인터넷+ 맞춤형 빈곤구제’ 사업은 무담보, 절차 간소화를 통해 수혜농민을 늘렸을 뿐만 아니라, 빅데이터 기술을 활용하여 대출리스크 등을 획기적으로 감소시켰음.

(3) 비즈니스 시사점

□ 생각의 전환이 6억 시장을 창출 중

- 알리바바는 연간 가처분 소득이 210만 원에 불과한 중국 농촌에 전자상거

20) 和迅, “螞蟻金服, 互聯網+精準扶貧規劃首次披露”

21) 搜狐財經, “實地探訪：螞蟻金服是如何在掏寶村里放款的?”

22) 搜狐財經, “實地探訪：螞蟻金服是如何在掏寶村里放款的?”

23) 環球網, “螞蟻金服搜索”互聯網+ 精準扶貧“金融活水滋養貧困農戶”

래를 활성화시킴으로써, 농가 소득의 증가와 함께 비즈니스도 성장하는 농촌전자상거래 모델을 성공적으로 구축 중임.

- '16년 기준, 중국 전역 18개 성급 도시 1,311곳 에서 30만 개의 농촌 타오바오 셀러가 활발히 활동* 중이며, 이들 도시에서 '16년 한 해에만 7억 건의 택배가 처리되었음.²⁴⁾

* 연간 100만 위안(약 1억 7천만 원)의 소득을 올리는 셀러는 11,000명에 달함.

- 농촌타오바오와 왕농따이 서비스의 성공 덕분에 농촌전자상거래 모델이 빠르게 확산될 수 있었음.
 - 농민들에게 타오바오 플랫폼을 활용한 구매와 판매를 도와주는 간단한 서비스점인 농촌타오바오는 생산의 주체에만 국한되었던 중국 농민들을 구매와 판매의 주체로 부상하도록 만들었음.
 - 농촌 특유의 현실을 잘 파악한 왕농따이의 ‘무담보 추천대출’ 서비스는 농민들에게 대출문턱을 낮춰줌으로써 농촌타오바오를 활용한 창업을 활성화함.
- 농촌타오바오와 왕농따이 서비스는 복잡한 기술이 필요한 서비스가 아니며, ‘빈곤층에게도 빈곤층에 맞는 비즈니스모델이 있다’ 는 생각의 전환이 핵심임.
- 농촌전자상거래모델은 BoP층이 많은 신흥국에도 적용 가능할 뿐만 아니라, 나아가 강력한 현지화 모델로 발전 가능성 높음을 시사
 - 케냐의 모바일 송금 서비스인 M-Pesa는 마을마다 송금서비스를 도와주는 서비스점을 만들었고, 이를 통해 서비스가 빠르게 확산
 - 우리 기업들도 해외진출전략 수립 시 BoP 비즈니스의 관점에서 자신의 제품 혹은 서비스를 현지화할 필요

24) A개도국 Research(2016). 中國掏宝村研究報告>

라. 3D HUB

- 3D Hubs는 2013년 설립된 기업으로, 3D 프린팅 서비스 플랫폼을 제공하여, 150여개 국가의 사용자로 하여금 근거리에서 있는 3D 프린팅 시설을 활용하여 손쉽게 제품을 제작할 수 있도록 함

(1) 비즈니스 추진 배경



- 3D 프린팅은 생산비를 절감하고, 복잡한 생산절차를 단축할 수 있어 개인도 생산자가 될 수 있는 새로운 기술로 부상
 - 글로벌 3D 프린팅 시장은 2025년까지 전 세계적으로 US\$5,500억 규모의 시장을 형성할 것으로 전망(McKinsey Global Institute 2013)
 - 개도국 3D 프린팅 시장은 '14~'20년간 연평균 37.4% 증가하여 '20년에 약 US\$45억에 달할 전망(AI개도국 ed Market Research 2014)
 - 3D 프린팅 디자인을 인터넷으로 전송하면 3D 프린터로 손쉽게 제작 가능하며, 프로토타입·부속품 등을 지역 단위로 직접 만들 수 있어 자본력이 없는 기업이나 개인도 생산자가 될 수 있으며, 시장 확대도 용이한 편
 - 3D 프린팅은 자본·생산시설이 부족한 개도국에게 새로운 기회로 작용
- 생산설비 및 폐기물 감축 등으로 환경 보호에 기여할 가능성
 - 3D 프린팅은 효율적인 자원 활용과 생산공정 단축, 운송 부담 완화 등으로 환경 친화적 기술로 평가
 - 3D 프린팅은 2025년까지 글로벌 이산화탄소 배출량을 약 130.5 Mt 내지 525.5 Mt까지 감축할 수 있을 것으로 전망(Gebler et al. 2014)

- (비즈니스 전개) 지역 3D 프린터 소유자를 사용자와 연결시키는 공유경제 기반 비즈니스 모델로서, 지역별·맞춤형 생산을 촉진
 - 3D Hubs는 2013년 설립된 기업으로, 3D 프린팅 서비스 플랫폼을 제공하여, 150여개 국가의 사용자로 하여금 근거리에서 있는 3D 프린팅 시설을 활용하여 손쉽게 제품을 제작할 수 있도록 함.
 - 유럽, 미국 등 선진국에서 출발하여 개도국으로 서비스 확장 중

(2) 비즈니스 모델의 특징

- 소셜네트워크에 기초한 공유경제 비즈니스 모델 적용
 - 인터넷 플랫폼을 통해 3D 프린팅 사용자와 보유자를 연결시킴으로서, 3D 프린팅 확산에 기여
 - 3D 프린터는 아직 고가 장비로서(www.3ders.org) 구매가 쉽지 않고, 구매하더라도 충분히 사용되지 않는 경향이 있어 사용자와 소유자의 연결이 적절한 활용에 중요 조건
 - 3D Hubs는 150여개 국가에 걸쳐 3D 프린팅 서비스 공급자를 확보하고, 이들을 사용자와²⁵⁾ 연결
 - 사용절차: ① 사용자는 웹페이지에 디자인을 업로드, ② 가까운 3D 프린팅 서비스 공급자를 선택, ③ 비용 지불, ④ 완성제품 수령(평균 2일 내 배송)
- 제조, 의료, 디자인 등 개도국의 다양한 수요에 부합
 - 선진국을 중심으로 시작하였으나, 개도국으로 확산되면서 현지 경제에 기여할 수 있는 잠재력이 큰 것으로 평가
 - 개도국의 경우 해당 지역에 구비된 3D 프린터의 효율적 사용이 필요, 새로

25) 3D Hubs에 따르면 약 10억 명의 사용자를 10 마일 이내의 3D 프린팅 공급자와 연결시킨 것으로 추산(3D Hubs 웹페이지).

운 생산 기반 창출에 기여

- 개도국에서의 3D 프린팅 사용은 주로 대학 연구소에 국한되어 있었으나, 의료보조, 디자인 등으로 확산되는 추세(Isengoma & Mtaho 2014)
- 우간다, 남수단, 남아공 등에서는 3D 프린팅을 사용한 의족·의수 제작 활성화
 - * 환자 사진을 해외에 송부하여 디자인을 한 이후 이를 파일로 받아 현지에서 의수나 의족을 생산하는 방식. 전통적인 제작방식에 비해 품질이 다소 떨어지나, 신속하고 저렴한 제작이 가능하여 선호됨.
- 아이티에서는 '10년 지진 피해 환자 치료를 위해 3D 프린팅을 활용하여 주문형 의료용품 제작 및 신발 생산에 적용
- 콜롬비아에서는 패션, 액세서리 디자인에 3D 프린팅을 활용

그림 18. 3D Hubs의 글로벌 3D 프린팅 공급자 네트워크



자료: 3D Hubs 웹페이지. <http://maps.3dhubs.com>

(3) 시사점

□ 공유경제 비즈니스모델의 가능성

- 상기 사례뿐만 아니라, 자전거 공유, 카셰어링, 숙박 공유 등의 공유경제 사업모델은 여건에 따라서는 사회적 가치를 창출하는 순기능이 큼.

- 특히 기존 경제·산업 체제가 성숙되지 않은 개도국의 경우, 공유경제 사업모델의 역기능보다는 순기능이 지배적일 가능성이 높음.
- 기존 산업 등 이익집단이 없는 개도국의 경우 이해관계의 충돌가능성이 낮고, 사회적 후생 증대에 대한 파급력도 높을 가능성

□ 개도국의 새로운 기회로서 디지털화의 잠재력

- 3D 프린팅과 같은 첨단 디지털기술의 발전은 산업기반이 없는 개도국에게 새로운 기회를 가져다 줄 가능성이 높아 시장 잠재력이 큼(Al개도국 ed Market Research. 2014. (1) 비즈니스 추진 배경 참고).

□ 지속가능 발전에 대한 기여

- 3D 프린팅의 확산은 글로벌 지속가능성장에도 기여
 - 3D 프린팅은 생산기회 확대, 과학교육 개선, 농업·의료·에너지 등 혁신, 수질 개선, 저탄소 이행 등 개도국에 유용한 수단으로 평가(Isengoma & Mtaho 2014)
- 3D 프린팅과 같이 떠오르는 디지털 기술을 통해 지속가능성장에 기여하면서 수익성을 동시에 창출하는 비즈니스모델을 모색할 필요

IV

시사점: CSV 구축 전략

1

글로벌 공유가치의 내재화

- (글로벌 가치의 내재화) 현재 기업의 기회와 위기를 글로벌 패러다임의 변화 속에서 읽고, 변화의 동인과 가치를 기업의 핵심역량과 연계하여 내재화 하는 노력 필요
 - (공유가치로서 SDGs 활용 확대) 신흥국의 국가발전전략으로 SDGs 이행이 내재화되고 이를 이행하는 가운데 기업의 참여 활발해짐에 따라, 글로벌 기업들은 공유가치를 SDGs 목표 또는 세부목표와 연계하려는 시도 확대
 - 시장과 현지의 환경·사회적 문제해결을 글로벌 의제의 이행과 연계하여 비즈니스의 공익적 당위성과 글로벌 파트너십 구축 가능성 확보
 - 신흥국에서의 SDGs 이행전략과 선진국 지원 프레임워크에 따라 기업이 전통적인 금융자원 이외에도 다양한 개발협력주체들과 협력
 - 특히, 보건(위생)·교육·환경(물·에너지)·기후변화 등 개발도상국 국민의 삶의 질을 높이고 글로벌 도전과제로서 환경과 기후변화에 대응하는 SDGs에 주목하는 경향
 - (SDGs-CSR-비즈니스 연계강화) 특히 일본기업들의 SDGs 및 CSR과 비즈니스 핵심영역 연계 강화를 통해 직원 학습과 주주 등 이해관계자 소통 체계화에 주력
 - 경영이념과 비전에서 개발도상국의 상황에 대한 인식을 재고하고 시장으로서 동 지역을 파악하고 비즈니스를 통한 문제해결 방안 모색할 수 있는 동기 부여
 - * 개도국 LIXIL의 2020 중장기목표, KOMATSU의 ‘본업과 밀접한 관련성이 높은 CSR 사업 시행 기본방침’ 등 본사(HQ) 중심의 강력한 동기유발 요인 작용
 - SDGs 목표와 연계된 중점사업 채택으로 기업의 전문성을 살린 사회문제

해결에 우선적으로 착수 할 수 있는 기회 확보

- 추구하는 공유가치는 내재화하고 선언함으로서 다양한 섹터의 주체들과 파트너십 가능성을 높이고 혁신기술 및 현지 사회문제를 타겟으로 한 창의적 제품개발 동력 강화
- **(가치주도 사회적 비즈니스의 지속가능성 확보)** 영리활동을 통해 환경과 기후변화 등 특정한 글로벌 가치를 달성하고자 하는 가치주도형 비즈니스 모델 확산
 - 신흥국 및 환경 등 글로벌 사회문제 해소를 목적으로 하는 사회적 기업의 창업과 이들의 수익창출을 통한 지속가능성 확보 사례가 다양해짐에 따라 Sanivation, Envirofit 등 중소·중견기업 및 혁신 창업기업의 CSV 비즈니스 모델 활용한 글로벌 비즈니스 전개 전략 구사
 - Novartis 등 글로벌 기업들은 기존 비즈니스 방식을 유지하면서 사회공헌의 일환으로 사회적 비즈니스 프로그램을 전개하면서 “非시장의 시장화, 非소비자의 소비자화” 실현으로 새로운 비즈니스 기회 창출 중
- 한국 기업들도 단순 이윤추구를 넘어 ‘가치’를 생산하고 창출하는 비즈니스로의 전환 전략 모색 필요
 - 공유가치로서 SDGs에 대한 인식제고 및 핵심 비즈니스와 연계하기 위한 비전 선포, 사내 위원회, 전담부서 설치, 직원 및 주주들에 SDGs 가치 내재화 프로그램* 도입 검토 필요
 - * 例: (SUMITOMO Chemical의 SDGs Tree Program) 직원의 개별 업무와 계열사의 비즈니스가 SDGs와 어떻게 연관되어있는지를 스스로 정의하게 함으로서 직원과 주주들의 SDGs에 대한 인식을 높이고 사회적으로 책임있는 기업활동을 위한 가치고양 프로그램
 - 특히, 상대적으로 의사결정의 유연성이 높은 혁신기술 기반 창업기업의 CSV를 통한 신흥국 또는 BoP 시장개척을 위한 SDGs 인식 및 기업의 역할에 대한 인식 확산 필요

2 현지 시장에 기반한 가치사슬의 재구축

- (현지 시장과 사회문제 분석 → 가치사슬재구축) 성공적인 CSV 구축을 위해서는 현지 해결하고자 하는 사회 문제에 대한 종합적인 관점을 통해 비즈니스의 역할과 이윤을 측정하고 파악함으로써 철저히 현지화된 가치사슬 구축 필요
 - (조사 및 연구개발 강화) 현지 사회문제 파악을 위한 조사 및 연구개발에 시간과 비용투자를 통해 단순 현상 해소가 아닌 근본적인 문제해결을 위한 가치사슬 파악/구축하기 위한 전략 구사
 - 현지시장 니즈에 맞춘 제품을 재설계하고 개발하기 위한 R&D 투자와 파일럿 테스트를 현지 파트너와 함께 본격적인 비즈니스 전개에 앞서 실시함으로써 비즈니스 성공 가능성을 높임
 - * Ajinomoto은 현지 연구기관과 공동으로 제품개발, Vodafone은 4년간 케냐에서 시범사업 후 비즈니스 모델 확대
 - 유통채널 및 생산, 마케팅 전 단계에서 다양한 파트너 및 (원조)금융지원 기관과 협력함으로써 현지조사를 다각도로 실시할 수 있는 계기 마련
 - (현지 맞춤형 제품개발) 단순성, 자원절약성과 접근성(저렴한 가격)을 기반으로 현지 사정에 맞는 제품 개발
 - M-Pesa, 농촌타오바오, PayGo 등은 ICT 및 모바일 기술을 활용하면서도 소비자에게는 단순하고 직관적인 서비스를 비즈니스 모델로 채택
 - SATO와 Envirofit, Dyecoo은 자원절약형 제품을 개발하여 대기 및 수질오염을 예방하는 한편, 소비자의 생산성 향상과 소득증대에 기여
 - 혁신기술을 사용하여 제품을 개발하면서도, 새로운 상품에 대한 접근성이 낮고 세분화되지 못한 BoP 시장의 특성을 반영한 단순하고 직관적인 제품개발이 필요
 - Novartis의 경우 기존 非처방의약품에 대한 접근성 향상을 위해 소포장방식을 채택하여 1회 의약품 구입비용 부담을 줄이는 등 판매단위의 변화를 통한 시장개척 전략 구사 가능

- Azuri Technology와 Envirofit은 기본형 상품에 시장과 소비자 니즈에 맞추어 업그레이드가 가능하도록 하거나, 제품군을 다양화하여 맞춤형 소비자 공략
- **(원료수급과 생산 현지화)** 기존의 비즈니스 모델의 현지 적용이 아닌 철저한 현지화로 BoP 시장 수요를 충족하는 제품 제공 위한 생산현지화
 - 생산원가를 낮추고 현지 주민들의 수용성이 높은 재료를 활용하기 위한 현지기업과 협력관계를 통하거나(Ajinomoto), 제조사설립(SARAYA), 조립공장 구축(Envirofit) 등 현지생산 활용
 - Ajinomoto는 현지 조달이 가능한 원료 위주로 제품을 개발, 원재료(콩)의 품질관리를 위한 농업가치사슬 구축
- **(새로운 유통채널과 마케팅)** 현지 여성과 비전통적 유통채널의 활용 및 현지화된 마케팅으로 소비자 공략
 - BoP 인구 중에서도 소외계층인 여성을 활용한 유통채널을 구축하여 현지 소비자들의 시장접근성을 높이고 여성의 역량강화라는 글로벌 의제의 달성을 지원함과 동시에 여성 소득의 증가로 경제성장과 구매력 강화 효과를 기대
 - 지역사회 중심의 영업망 구축(알리바바, Vodafone 등)으로 지역사회 발전과 함께 현지의 언어 및 마케팅 방식으로 판매가 이루어짐
 - Vodafone의 경우 기존 통신서비스 판매자들을 재교육함으로써 영업망 구축에 필요한 비용을 낮추고 부가가치 창출
 - Envirofit은 현지 소액대출금융기관과 파트너십을 통해 제품전용 소액대출 상품을 개발하는 등 창의적 유통채널 구축
- 성공적인 CSV 비즈니스 모델을 위해서는 현지 니즈에 부합하는 제품의 기획과 가격민감도에 부응하는 현지생산 및 유통구조를 통해 ‘지속가능한 가치사슬’을 구현하는 전략이 필요하며, 이를 위한 현지시장에 대한 철저한 조사와 준비가 필요
 - * Envirofit의 SMAAART™360 등 고객만족도 조사를 통해 시장의 의견을 제품에 반영하려는 노력과 병행

3 전략적 파트너십 구축

- (전략적 파트너십 구축) 현지 정부, NGOs, 기업 등 다양한 파트너 활용하여 Win-Win 관계로 가치사슬 구축과 시장 개척 및 확대 전략 필요
 - (가치사슬 내 현지 파트너와의 협력 강화) 제품개발에서 생산, 유통, 판매 까지 가치사슬 내 다양한 현지 파트너의 시장에 대한 전문성과 경험을 활용하여 시장 리스크 경감 및 상생의 협력관계 구축
 - Ajinomoto는 제품의 개발을 현지 대학과 생산은 현지 농업기업, 유통과 평가 영향평가는 현지 활동 중인 국제NGO와 협업을 통해 초기 시장진출 비용을 절감하면서도 시장 맞춤형 제품출시 및 판매 가능
 - 시장접근성이 현격히 떨어지는 신흥국 BoP 시장 특성을 반영하여 대부분의 성공적인 CSV 사례에서 유통채널은 거의 현지인력 네트워크 활용
 - 현지 관련 유력기업과 협력하여(Vodafone-Safaricom) 가치사슬 내 기업 인프라 투자비용을 절감
 - 새로운 시장에 대한 데이터확보 및 사업관련 규제/정책적 제도화가 필요한 경우(M-Pesa 및 유사 서비스 지역, Ajinomoto 등) 신흥국 관련 정부기관과의 전략적 파트너십을 맺음으로서 기업 비즈니스 인프라 강화
 - (원조기관과 협력 및 분업체계 구축) 국제기구 뿐만 아니라 양자원조기관 등 비상업(non-business)주체인 개발협력 기관들과 파트너십을 맺고, 공유가치의 성과 관련 부분에서 분업체계를 구축하여 수익모델과 사회적 영향을 동시에 추구할 수 있도록 유지
 - 특히 일본기업들의 경우 Saraya, Ajinomoto 등이 JICA와 협력모델을 구축하여 Saraya는 JICA와 캠페인 진행, Ajinomoto는 JICA가 영양타당성조사를 지원하는 등 자국 양자원조기관의 전략과 적극적으로 연결하는 전략 추진
 - Vodafone과 Sanivation은 영국국제개발부(DfID)의 지원으로 제품 개발 및 사업화 지원을 받았으며, Ajinomoto는 자국 국제개발기관 이외에 USAID가

유통모델 타당성 조사를 시행하는 등 가치사슬 구축의 여러 단계에서 다양한 개발협력 기관이 파트너십을 통해 참여가능

- 한국 기업과 개발협력 기관 간의 CSV 활동을 위한 사례와 그 안에서 개발 협력 기관의 참여방식이 매우 제한적임→기업 주도의 비즈니스(수익) 모델 기획 가운데 ODA 및 개발금융의 역할분담 필요

* 실제 지속가능한 수익이 확보되면서 BoP 개발 목표의 이행을 지원한다는 측면에서 한국의 ODA 민관협력 사례는 매우 제한적이며, CJ 베트남 고추공장 등 대기업 CSR활동 연계 사업 중심임.

- (글로벌 파트너십을 통한 비즈니스 발전) 글로벌기업 간, 국제NGO, 국제기구와의 파트너십을 통해 기술 및 비즈니스 모델의 발전과 확장 전략 구사

- Sanivation은 칠레의 스타트업 엑셀러레이터 지원의 사업화, Envirofit는 글로벌기업인 Shell의 창업 및 기술개발지원을 바탕으로 글로벌 비즈니스 모델로 성장

- LIXIL은 BoP 비즈니스를 위한 브랜드 SATO를 개발하면서 세계적인 국제 개발협력 민간자선재단인 빌&멜린다 게이츠재단의 지원을 활용하여 제품의 개발 및 방글라데시를 시작으로 한 14개국 글로벌 사업화 전개

- 한국의 혁신창업 기업 및 사회적 기업들의 경우 Grand Challenges Canada(LIXIL), Chivas Regal The Venture(Sanivation) 등 사회적 기업 및 벤처를 지원하는 글로벌 챌린지에 참여하거나 글로벌 기업의 지원프로그램을 활용하여(Envirofit) 기술의 사업화와 글로벌 비즈니스 모델로의 성장 기회를 확보하는데 적극적으로 나설 필요가 있음.

- (지역 및 글로벌 플랫폼 참여) SDGs 이행을 위한 기업의 역할이 강조되고, CSR/CSV 가치사슬 내 파트너십이 강화되면서 기업 간 지역 또는 글로벌 플랫폼 참여를 통해 정보와 사례를 공유하고 새로운 파트너십 구축의 기회로 활용하는 경향 강화

- UN 콤팩트 (Compact)를 플랫폼으로 하여 SDGs 각 목표 별 이행지원 기업의 사례 공유 이외에도 Business for 2030, Business Call for Action 등 다

양한 글로벌 플랫폼에 참여하여 정보를 얻음과 동시에 기업의 활동을 홍보할 수 있는 기회로 활용

- * 화웨이 역시 개방형 SDGs 플랫폼으로서 PHSP Kenya를 통해 현지에 플랫폼에서 발굴된 의료환경 개선 프로젝트에 참여함으로써 아프리카 전역의 의료시장에 진출할 수 있는 기회 확보
- 한국 기업들도 신흥국 시장 진출전략 수립 시 관련 플랫폼을 통해 현지 프로젝트 사례를 분석하고 경험을 축적해가는 전략이 필요

4 중장기적 비즈니스 모델 구축

- (중장기적 접근에 따른 시장의 성장과 비즈니스 모델 변화) 장기적인 관점에서 현지 인력의 양성 뿐 만 아니라 시장과 소비자에 대한 학습강화로 시장의 성장을 이끌고 비즈니스 모델의 확장 유도 필요
 - (학습기회 제공을 통한 시장 성숙 유도) 소비자의 문제 인식 수준을 제고하여 중장기적으로 시장의 성숙에 따른 새로운 비즈니스 기회 선점을 위해 다양한 형태의 학습기회를 여러 단계에서 제공하는 패키지 전략 필요
 - 질병의 원인 및 환경보호에 대한 인식이 낮은 소비자에 교육을 통해 인식을 증진함과 동시에, 유통채널에 대한 교육훈련, 원재료 구매 과정에서의 품질관리에 대한 교육 등을 제공하여 시장저변 확대
 - Novartis는 전통적 가치관을 전환하고 의약품에 대한 소비자 인식을 제고하는 헬스 강사를 양성함과 동시에, 현지 보건의료인력의 상호학습장을 제공하여 시장의 성숙 지원전략 구사
 - 단순 제품 홍보와 사용법에 대한 교육 차원이 아닌 非소비자의 소비자화를 유도하고, 단계별 비즈니스 전개를 위한 토대를 구축하기 위한 현지교육 훈련 프로그램을 함께 개발하여 전개할 필요가 있음.
 - (비즈니스를 통한 사회적 영향 측정의 정교화) 공유가치창출 비즈니스의 지속가능성 확보를 위해 비즈니스의 결과와 사회적 목표의 달성여부 간의 상관관계를 증명할 측정방식을 정교화할 필요가 있음.
 - 사회적 비즈니스 모델의 경우 수익의 창출(영업·판매 실적)과 함께 제품과 비즈니스로 인한 영향평가 모델이 함께 개발되어야 함
 - Envirofit의 경우와 같이 고객 사후조사를 통해 향후 출시제품에 대한 피드백을 수집함과 동시에, 제품의 사용을 통한 생활방식의 변화를 직접 측정하거나, 관련 조사분석연구 프로젝트를 지원하여 과학적인 방법으로 영향 측정

- 특히 사회적 기업은 초기 파일럿 단계에서의 영향분석 결과가 투자 및 사업화와 직결되어 과학적으로 인정되고 증명된 측정결과를 도출하기 위한 방법론의 개발과 연구지원을 동시에 고려할 필요가 있음
- (시장확장을 위한 비즈니스 모델의 단계적 수정) 주변국 및 유사한 시장 환경에 있는 국가 또는 타겟인구의 확대하여 비즈니스의 확장성 확보
- 영유아 대상 Ajinomoto 사업은 다음 단계 아동, 취학아동에 대한 급식으로 시장 내 타겟인구를 확장하는 동시에, 케냐에서의 성공경험을 바탕으로 이웃국가로 비즈니스 확장
- 처음부터 일반적인 BoP 시장을 타겟으로 비즈니스 모델을 개발하기 보다는 특정 신흥국, 특정 인구에 대한 맞춤형 진출전략을 구현하고, 이후 맞춤형 전략임에도 불구하고 부분적 비즈니스 변경으로 시장 확대하는 전략 구사 필요

참고 문헌

<국문 자료>

- 김민조 2012. 『착한기업의 불편한 진실』. 서울: 21세기북스
- 김수진, 오수현, 이효정. 2016. 『KOICA 농업분야 CSV 사업기획을 위한 가치사슬 분석법 적용방안』, 성남: 한국국제협력단.
- 박홍수·이장우·오명열·유창조·전병준. 2014. 『공유가치창출전략: CSR에서 CSV로』. 서울: 박영사.
- 임소영. 2017. 『지속가능발전에 대한 국내 기업 인식현황과 정책과제』, 세종: 산업연구원.

<영문 자료>

- Austin, James E. Hermand Leonard, Ezequiel Reficco and Jane Wei-Skillem .2006. Corporate Social Entrepreneurship: The New Frontier, in *Accountable Corporation Vol. 3: Corporate Social Responsibility*, M. Epstein and K. Hanson(eds.) Westport, CT: Praeger.
- Business Models and Innovation Strategies 2012
- _____. 1991. “The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders,” *Business Horizons*, July-August, 10.
- Consultative Group for Advancing the Poor. 2009. Mobile Banking: From Concept to Reality, June 25.
- Etzioni, Amitai. 1973. The Third Sector and Domestic Missions, *Public Administration Review*, Vol. 33, No. 4.
- Gebler, Malte, Anton J. M. Schoot Uiterkamp and Cindy Visser. 2014. “A Global Sustainability Perspective on 3D Printing Technology.” *Energy Policy* Vol, 74. November 2014.

- GSMA. 2014. *The Mobile Economy: Asia Pacific 2014*
- Hughs, Nick and Susie Lonie. 2007. M-Pesa: Mobile Money for the “Unbanked” Turning Cellphones into 24-Hour Tellers in Kenya, *MIT Policy Innovations*, Winter & Spring.
- International Energy Agency. 2017. *World Energy Outlook 2017*.
- International Trade Center. 2015. *SME Competitiveness Outlook 2015*.
- Jenkins, H. 2004. A Critique of Conventional CSR Theory: an SME Perspective. *Journal of General Management*, Vol. 29. No. 4.
- Kimenyi, Mwangi S. and Hjuguna S. Ndung’ u. 2009. Expanding the Financial Services Frontier: Lessons from Mobile Banking in Kenya, Brookings Institution, Oct. 16.
- McKinsey Global Institute. 2013. “Disruptive Technologies: Advances that will transform life, business, and the global economy.
- Moore, G. and L. Spence. 2006. Editorial: Responsibility and Small Businesses, *Journal of Business Ethics*, Vol. 67. No.3.
- Morawczynski, Olga and Mark Pickens. 2009. Poor People Using Mobile Financial Services, Consultative Group for Advancing the Poor, August 2009 (Available at [http://www.cgap.org/p/site/c/template.rc/1.9.36723/.](http://www.cgap.org/p/site/c/template.rc/1.9.36723/))
- Porter, Michael, E. and Mark R. Kramer. 2002. “The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy,” *Harvard Business Review*, December.
- _____. 2011. “Creating Shared Value,” *Harvard Business Review*, Vol. 84. No. 12.
- Prahalad, C. K. 2006. *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*, Philadelphia: Wharton School Publishing.
- Prahalad, C. K. and A. Hammond. 2002. “Serving the World’s Poor Profitably,” *Harvard Business Review*, Vol. 80. No. 9.
- Prahalad, C. K. and S. Hart 2002. “The Fortune at the Bottom of the Pyramid,” *Strategy+Business*, Vol. 26, No. 1.

- Prahalad, C. K. and Venkat Ranswamy. 2004. *The Picture of Competition: Co-creating Unique Value with Consumers*, Boston: Harvard University Press.
- Simanis, Erik and Duncan Duke 2014. “Profits at the Bottom of the Pyramid,” *Harvard Business Review*, October.
- Spence, L. J., A. Habisch, and R. Schmidpeter. 2004. *Responsibility and Social Capital: The World of Small and Medium Sized Enterprises*, Basingstoke: Palgrave MacMillan.
- Spitz, Gabi; Ries Kamphof; and Latte Hogeling. 2016. Small Business, Global Impact?: Approaches of Dutch SMEs to the Sustainable Development Goals, Discussion paper 3, Amsterdam: Kaleidos Research.
- Tantalo, Caterina, Matteo G. Caroli, and Jeff Vanevenhoven. 2012. Corporate Social Responsibility and SME’ s Competitiveness, *International Journal of Technology Management*. Vol.58. Nos.1/2.
- Torees-Rahman Zahid, Graham Baxter, and Alyssa Rivera. 2015. Business and the United Nations: Working Together Towards the Sustainable Development Goals. New York: Sustainable Development Goals Fund.
- UNCTAD. 2014. World Investment Report 2014: Investing in the SDGs, Geneva: UNCTAD.
- World Health Organization. 2015. “Progress on sanitation and drinking water – 2015 update and MDG assessment.”
- World Bank Group. 2017. *Reducing Inequalities in Water Supply, Sanitation, and Hygiene in the Era of the Sustainable Development Goals*.
- World Trade Organization(WTO). 2016. *WTO World Trade Statistics Review 2016*.

<일문 자료>

- 企業活力研究所. 2015. 「企業のグローバル展開とCSRに関する調査研究報告書」
- KOMATSU. 2017. 「CSR ダイジェスト」.

- LIXIL. 2017. 「2020年に向けた中期目標」
. 2016. 「衛生環境の未整備による社会経済的損失の分析」
SARAYA. 2017. 「持続可能性レポート」

<중문 자료>

Ali Research. 2016. 「中國掏宝村研究報告」.

<인터넷 자료>

Ajinomoto 웹 페이지. <http://www.ajinomoto.co.jp>.

Allied Market Research. 2014. “3D Printing Market in Emerging Economies – China, India, UAE, Brazil, South Africa – Opportunities and Forecasts, 2013 – 2020.”
<https://www.alliedmarketresearch.com/3D-printing-emerging-economies-china-india-UAE-brazil-south-africa-market>.

Business Call to Action 웹페이지. <http://www.businesscalltoaction.org>

Business of Fashion. 2017. China’s Sustainable Fashion Paradox. October 11, 2017.
<https://www.businessoffashion.com/articles/global-currents/chinas-sustainable-fashion-paradox>.

Child fund 웹페이지. <http://www.childfund.org/>

China Water Risk. 2011. “The Environmental cost of Clothes.”
<http://chinawaterrisk.org/resurces/analysis-reviews/the-environmental-cost-of-clothes>.

China Water Risk. Dirty Thirsty Wars ? Fashion Blindsided. 2014.

<http://chinawaterrisk.org/resources/analysis-reviews/dirty-thirsty-wars-fashion-blindsided/>

Ennes, Meghan. 2014. “How can Small Businesses Create Shared Value?”
<http://sharedvalue.org/groups/how-can-small-businesses-create-value-qa-b-lab%E2%80%99s-andrew-kassoy>.

Envirofit 웹페이지. <http://www.envirofit.org/>

Global Opportunity Explorer. “Toilet Service Offers Sanitation and Clean Fuel.

<http://www.globalopportunityexplorer.org/solutions/toilet-service-offers-sanitation-and-clean-fuel>.

Global Opportunity Explorer. “Lighting the Way with Affordable Home Solar System.”
<http://www.globalopportunityexplorer.org/solutions/lighting-the-way-with-affordable-home-solar-systems>.

Isengoma, Fredrick R. and Adam B. Mtaho. 2014. “3D Printing: Developing Countries perspectives.” International Journal of Computer Applications Vol. 104 – No. 11, October 2014.

Novartis 웹사이트. <http://www.novartis.com/>

PSHP Kenya 웹사이트. <http://www.pshpkenya.org/>

Smart City Expo. 2016. Transforming healthcare through hospital and clinic digitization and telemedicine.

<http://www.smartcityexpo.com/transforming-healthcare>.

3D Hubs 웹사이트. <https://www.3dhubs.com/>

World Health Organization(WHO). Diarrhoeal disease.
<http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs330/en/> (Updated May 2017).

웹사이트. <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs365/en>.

Energy Access.
<http://www.energyaccess.org/news/recent-news/member-spotlight-february-2016>.

www.3ders.org. <http://www.3ders.org/pricecompare/3dprinters>.

<언론 보도>

Business Insider. 2016. “This sanitation startup in Kenya turns poop into a sustainable source of fuel.” Jun 14. 2016.
<http://www.businessinsider.com/kenya-startup-turns-poop-into-fuel-2016-6>.

Business Today News. 2017. Huawei telemedicine solution gets experts nod, September 13.
<https://businesstoday.co.ke/huawei-telemedicine-solution-gets-experts-nod/>

- Daily Nation. 2014. Lamu leaders decry poor health services, December 26.
<http://www.nation.co.ke/counties/1107872-2569668-f1nx4f/index.html>.
- Daily Nation. 2008. Patients suffer as staff shortages and poor services plague public hospitals, September 21.
<http://www.nation.co.ke/news/1056-473492-kenv5m6z/index.html>.
- Daily Nation. 2014. The sad story of our public healthcare and lack of innovation, June 23.
<http://mobile.nation.co.ke/blogs/1949942-2358418-format-xhtml-ykmne/index.html>.
- McNeish, News Deeply. 2016. Delivering Healthcare to Kenya's Terrorized Isolated Coastal Villages, December 15.
<http://www.newsdeeply.com/womenandgirls/articles/2016/12/15/delivering-healthcare-kenyas-terrorized-coastal-villages>.
- Thomson Reuters Foundation. 2017. "The rise of the sanitation economy: how business can help solve a global crisis." 19 September 2017.
<https://news.trust.org/item/20170919145350-bovq7>.
- 搜狐財經. 2015. 實地探訪：螞蟻金服是如何在掏寶村里放款的, Novemver 30.
<http://business.sohu.com/20151130/n428817820.shtml>.
- 環球網. 2016. 螞蟻金服搜索“互聯網+精準扶貧”金融活水滋養貧困農戶, June 26.
<http://finance.huanqiu.com/roll/2016-06/9084572.html>.
- 和迅. 2016. 螞蟻金服,互聯網+精準扶貧規劃首次披露, June 22.
<http://iof.hexun.com/2016-06-22/184522170.html>.

<통계 · 지표>

- International Telecommunication Union(ITU). Statistics.
<http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/stat/default.aspx>.
- World Bank. Global Findex, <http://www.worldbank.org/en/programs/globalfindex>.



작성자

- | | |
|------------|-----|
| ◆ 글로벌전략지원단 | 김지현 |
| ◆ 글로벌전략지원단 | 김은지 |
| ◆ 글로벌전략지원단 | 김정곤 |
| ◆ 글로벌전략지원단 | 박근영 |
| ◆ 도쿄무역관 | 이세경 |



Global Strategy Report 17-012

SDGs 시대, 공유가치창출(CSV)과 비즈니스 기회: 신흥국 진출전략

- 발행인 | 김재홍
발행처 | KOTRA
발행일 | 2017년 12월
주소 | 서울시 서초구 현릉로 13
(06792)
전화 | 02) 1600-7119(대표)
홈페이지 | www.kotra.or.kr
문의처 | 글로벌전략지원단
(02-3460-3369)

ISBN : 979-11-6097-415-7 (93320)

ISBN : 979-11-6097-416-4 (95320) (PDF)

Copyright © 2017 by KOTRA. All rights reserved.

이 책의 저작권은 KOTRA에 있습니다.

저작권법에 의해 한국 내에서 보호를 받는

저작물이므로 무단전재와 무단복제를 금합니다.



G l o b a l S t r a t e g y R e p o r t