

# 기업에 공유가치를 입혀라

## 창조경제를 만든 해외기업의 CSV 사례



# CONTENTS

## 요 약 / 1

---

## I 조사 개요 / 2

---

## II CSV 사례 / 4

---

### 1. 소외계층지원 CSV

- 4 스페인 - Grupo Eulen
- 9 일본 - Nippon Poly-glu
- 14 베트남 - METRO

### 2. 환경지원 CSV

- 19 미국 - Wal-Mart
- 27 스웨덴 - Peepoople AB
- 31 대만 - Taiwan Da'ai co.
- 37 호주 - Intrepid Travel
- 43 캐나다 - MEC

### 3. 지역사회지원 CSV

- 50 덴마크 - Grundfos
  - 54 방글라데시 - Grameenphone
-

## 요 약

### □ CSR을 뛰어넘는 CSV로 창조경제를 만든다.

- CSV(공유가치창출: Creating Shared Value)란 기업이 경제적 가치와 동시에 사회적 가치를 추구해 사회와 기업경영에 좋은 환경을 창출하는 활동을 뜻함.
- CSV와 CSR(기업의 사회적 책임: Corporate Social Responsibility)이 구분되는 가장 큰 특징은 CSR이 기업이 이윤을 벌어들이고 난 후의 일정 금액을 기부하는 '후기부' 방식이라면, CSV는 이윤 추구하고 기부를 동시에 진행해 사회문제 해결과 경제 가치를 창출하는 활동임.
- CSV의 가장 성공적인 사례는 '탐스 신발'임. 신발을 한 켤레 구입하면 한 켤레의 신발을 빈곤국 아동에게 기부하는 방식인 'Buy one Give one'으로 크게 화제를 일으켰으며, 이를 통해 글로벌브랜드로 성장했음.

### □ 현지 고용 창출 및 지역사회에 대한 적극적 지원이 CSV의 성공방법

- 본 보고서는 소외계층지원 CSV, 환경지원 CSV, 지역사회지원 CSV 등 세 가지 유형의 CSV 사례를 제시함.
  - 소외계층지원 CSV에 장애인 등 소외계층에 일자리를 제공한 스페인의 에울렌 그룹, 깨끗한 물 공급을 공유가치로 내건 일본의 폴리글루사, 신선농산물 공급선을 구축한 베트남의 METRO의 사례가 있음.
  - 환경지원 CSV에는 폐기물 감축으로 34억 달러를 절감하고 물류 효율화로 2만 대의 자동차가 도로에서 사라지는 효과를 낸 미국 Wal-Mart, 빈민가에 친환경위생봉투를 공급한 스웨덴 Peepoople AB, 페트병을 재활용해 일상용품을 생산한 대만 TAIWAN DA'AI CO., 야생지역보호에 힘쓰는 호주 인트레피드와 캐나다 MEC의 사례가 있음.
  - 지역사회지원 CSV는 사막지역에 태양열 펌프설치로 식수공급한 덴마크의 그룬포스사와 농촌에 '마을PC방'을 보급한 방글라데시 그라민폰사의 사례가 있음.

# I 조사 개요

## □ 조사 목적

- CSV 이해도 제고로 해외시장의 생생한 트렌드 파악
  - 해외진출을 희망하는 우리 기업에 그 중요성이 점차 확대되는 '공유가치창출 (CSV: Creating Shared Value)'에 대한 정보를 제공함으로써 세계 트렌드 이해 해 향상과 해외 비즈니스 진출전략 수립 시 활용하고자 함.

## □ 조사 범위

- 총 10개국에서 10개의 사례를 입수함.
- 각국의 CSV 사례를 활동 특징별로 소외계층지원, 환경지원, 지역사회지원 유형으로 분류함.
- 조사항목은 각국, 기업별, CSV 활동 계기와 내용, 추진 중 애로사항, 애로사항 극복과정을 조사함.

유형별 기업의 CSV 활동 내용

유형	기업명(국가)	CSV 활동 내용
소외계층 지원 CSV	Grupo Eulen (스페인)	장애인 1600여 명과 이민자 3500여 명 등 소외계층에게 일자리 제공
	Nippon Poly-glu (일본)	'수질정화로 깨끗한 물 제공'이라는 사회공유가치를 기업경영가치로 내세워 재난지역에 무료지원 등 저소득층을 대상으로 사업
	METRO (베트남)	신선농산물 공급 및 영농현대화를 위해 농민 2만 명에게 교육지원
환경지원 CSV	Wal-Mart (미국)	폐기물사용 제로를 실천하고 포장재 기준을 개발해 34억 달러 비용을 절감함. 물류효율화로 화물트럭 주행거리를 단축시켜 10만3,000톤의 이산화탄소 발생을 감소시키는 효과를 냄.
	Peepoople AB (스웨덴)	대소변 처리 시 사용할 수 있는 친환경 위생봉투를 제작해 빈민가나 재난지역에 공급해 환경오염을 줄이

		고 빈민지역 여성들의 안전을 제고시켰음.
	Taiwan DA'AI Co. (대만)	버려진 페트병으로 인형, 셔츠, 가방, 담요 등 다양한 제품을 생산해 플라스틱 페트병 처리문제를 해결했음. 환경보호효과를 QR 코드로 소비자가 확인할 수 있도록 해 소비자의 환경인식을 고양함.
	Intrepid Travel (호주)	소규모 그룹 여행상품으로 탄소발생을 가중시키는 대형차량을 안 쓰고, 구입물품의 지속사용 유도 및 재사용 등 환경보호운동을 지속 전개
	MEC (캐나다)	국제단체기부활동 '1% for the Planet'에 가입해 야생지역보호를 위해 매년 총수익의 1%를 기부함.
지역사회 지원 CSV	Grundfos (덴마크)	사막지역과 시골에 태양열을 이용한 펌프를 설치해 해당지역 주민들에게 지속적으로 식수를 제공할 뿐만 아니라 안전과 위생문제까지 해결함.
	Grameenphone (방글라데시)	일종의 '마을 PC방'에 해당하는 '그라민폰 커뮤니티 인포메이션센터(GCCI)'를 보급해 농촌과 도시 간의 정보 격차를 해소하고, 정보통신을 이용한 교육 및 고용을 창출해 지역활성화에 기여

### 미국 월마트 사례에서 배우는 성공적인 CSV

미국에 본사를 둔 세계 최대 규모의 유통업체 월마트는 2000년대 초반부터 열악한 노동정책과 경쟁행위로 비난을 받자, 이에 대한 자구책으로 2005년 말 기업 이미지 회복을 위한 '3대 지속가능전략'을 발표함. 이 전략에는 폐기물사용 제로화전략, 재생에너지 사용, 지속가능한 제품판매가 포함됨.

월마트는 '폐기물사용 제로'를 실천해 2011년 이후 폐기물 배출량을 80% 이상 감축했으며 2007년부터 제품 포장기준을 개발해 2013회계연도에는 2008년보다 5%의 포장절감효과를 봄. 폐기물과 포장 감축으로 제품을 화물트럭에 기존보다 더 많은 양을 적재해 66만 톤의 이산화탄소를 배출감소시켜 34억 달러의 비용을 절감함. 또한, 화물트럭의 물류효율화로 주행거리를 단축해 10만 톤의 이산화탄소 발생을 감소시킴. 이는 자동차 2만 대가 도로에서 사라지는 것과 동일한 효과임.

## II CSV 사례

### 1. 소외계층지원 CSV 창출사례

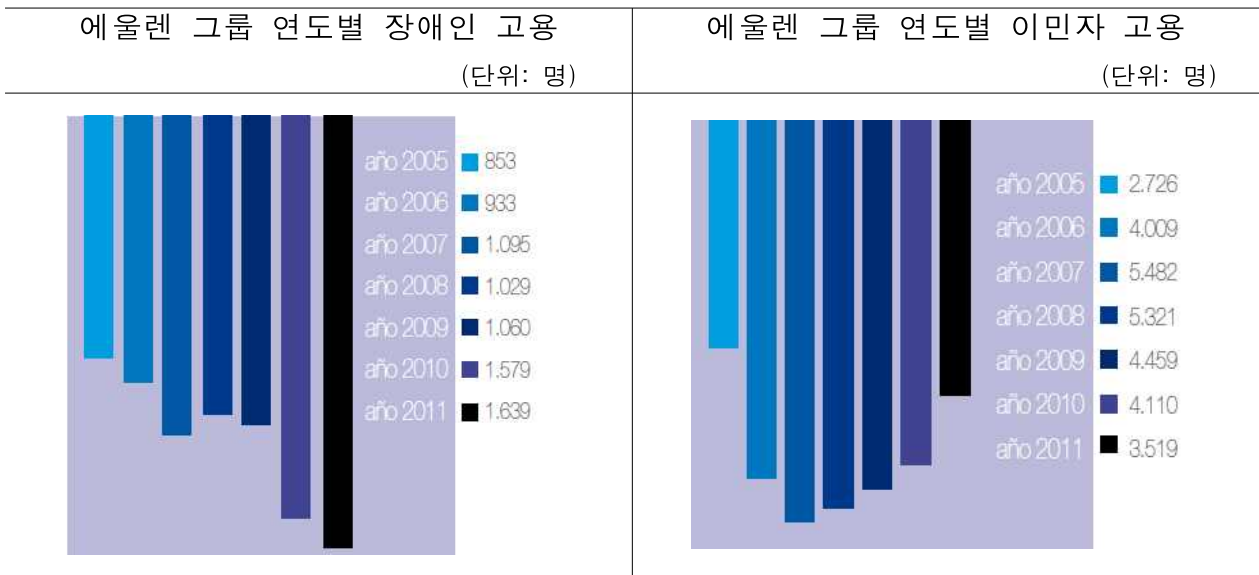
#### 스페인 – Grupo Eulen

##### 가. 기업 소개

회사명	Grupo Eulen	국적	스페인
대표자	David Alvarez Diez	설립연도	1962년
매출액	£ 13억 7,000만 (2011년 전 세계 기준)	종업원 수	80,497명(2011년 전 세계) 49,220명(2011년 스페인)
취급품목	용역서비스 아웃소싱, 인력파견 서비스		
홈페이지	<a href="http://www.eulen.com">http://www.eulen.com</a>		

##### □ 소외계층에게 일자리를 제공하는 인력파견 기업

- 스페인 에울렌 그룹(Groupo Eulen)은 스페인 최대의 인력파견 기업임.
  - 2013년 기준 장애인 직원이 1,605명으로 스페인 전체 직원의 3.43%에 이룸.
  - 이는 법으로 정해져 있는 장애인 의무고용기준(2%)을 크게 초과하는 수치로 절대고용인원 기준으로도 스페인에서 가장 많은 인원을 고용하고 있음.
- 이외에도 이민자 3,500여 명을 고용해 사회소외계층의 일자리 제공에 앞장 서고 있음.



출처: EULEN 그룹 2011 CSR 보고서

- 중남미 국가를 비롯해 전 세계 11개국에 진출한 에울렌은 해외에서도 이러한 본사의 정책을 그대로 반영해 사회 격차가 큰 중남미 지역에서의 소외계층의 자활 견인에 기여
- 멕시코 공항에 72명의 휠체어 장애인을 안내요원으로 배치해 사회적으로도 장애인에 대한 편견을 떨치는 데 기여함.

멕시코 공항에서 안내요원으로 근무하는 에울렌 그룹 장애인 직원들



출처: www.concienciafemenina.com

## 나. CSV 소개

### 1) CSV 활동 개요

- 소외계층에 일자리 제공을 통한 사회활동 지원
  - 에울렌 그룹은 소외계층이 정상적인 일자리를 확보해 사회구성원으로서 역할을 할 수 있도록 지원
    - 해당 근로자들이 투입되는 주요 업무는 전문기술을 요하지 않는 청소, 간병, 텔레마케팅 등의 단순업무가 주를 이룸.
    - 같은 업무를 수행하는 일반 직원들과 급여·복리후생 등에서 차별을 하지 않아 구직에 어려움을 겪는 소외계층의 입장에서는 만족도가 높음.
  - 장애인과 이민자 등의 채용에 개방적인 입장을 보인 결과 다수의 이력서를 확보, 스페인 내에서 가장 큰 인력 풀을 운영하고 있어 좋은 인재를 선발할 가능성이 큼.

### 2) CSV 활동 계기

- 창업주의 사회봉사 의지 실현
  - 에울렌 그룹 창업주인 David Alvarez 회장은 “기업은 사회에 봉사해야 한다”는 신념을 갖고 있음.
  - 인력파견업의 특성상 꾸준한 구인 수요를 소외계층에게 개방해 이들이 사회에 편입될 수 있도록 하는 한편, 이윤 추구라는 기업 본연의 목적까지도 달성

### 3) CSV 추진 중 애로사항

- 편견에 사로잡힌 고객의 불만

- 2000년대 초반까지만 해도 장애인 또는 이민자 출신의 근로자를 파견할 경우 고객사의 불만이 다수 존재
  - 몸을 쓰는 업무가 아님에도 장애인을 파견한 데 대해 고객사에서 불만을 제기하며 직원교체 요구도 발생
  - 청소, 잡무 등에 배치된 이민 노동자에 대해서도 스페인어 능력 부족에 대한 불만 또는 특별한 이유 없는 인종차별적 불만이 제기됨.

#### 4) 애로사항 극복과정

##### □ 교육을 통한 직원 역량 제고, 소통 강화로 고객의 신뢰 확보

- 에울렌 그룹은 소외계층이 업무 및 사회생활에 잘 적응할 수 있도록 다양한 교육프로그램을 개발해 직원을 교육시키고 있음.
  - 장애인 복지기관 등과 협력해 직업 재활훈련 프로그램을 운영하며, 이주 노동자들을 위해서는 스페인어 교육 프로그램 제공
  - 언어교육 외에도 스페인의 기본적인 생활법률, 문화, 관습 등을 담은 정착 매뉴얼을 다양한 언어(불어, 아랍어, 루마니아어, 영어 등)로 제공해 이민자들이 스페인 사회에 성공적으로 정착할 수 있도록 지원
  - 일반직원들을 위해 수화교육, 문화다양성 교육 등의 프로그램을 제공해 직원 간 내부소통 강화
- 철저한 사전교육으로 무장된 장애인, 이주 노동자 직원이 제공하는 서비스를 경험한 고객사들의 만족도 높음.

##### □ 사회적 인식변화로 인한 자연스러운 해결

- 시간이 흐르면서 사회적으로 장애인, 이민자 등에 대한 편견이 완화되면서 고객사의 불만도 자연스럽게 감소

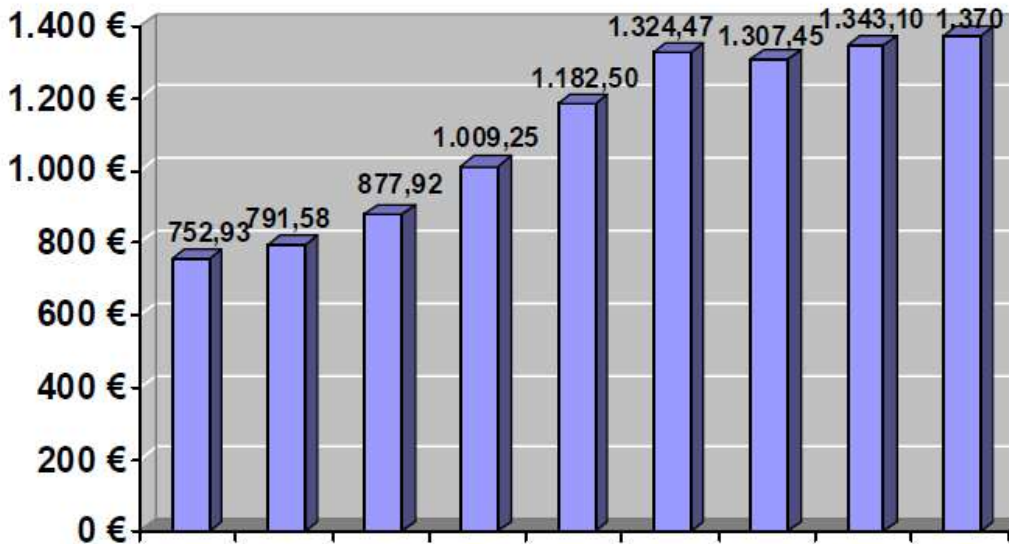
## 다. 시사점

### □ 소외계층 자립견인과 기업의 이윤 창출의 양립

- 사회적 약자들을 일반근로자와 동등한 조건으로 대우한 결과, 에울렌 그룹의 장애인, 이민자 직원들은 조직에 대한 높은 충성도와 성실함으로 보답해 고객사의 만족도 제고에 기여
- CSR 개념이 강화되면서 기업의 ‘착한 소비’ 성향이 높아져 소외계층 고용에 앞장서는 에울렌 그룹의 영업환경이 개선됨.
  - 2008년 이후 경기 불황임에도 에울렌 그룹은 꾸준한 매출 증가세를 보임.

에울렌 그룹 연도별 매출 추이

(단위: 백만유로)



출처: 에울렌 그룹 2012 경영실적 보고서 보도자료

### □ “시장 상황에 맞춰 적응하되, 원칙은 지키고 공유한다”

- 에울렌 그룹의 후계자는 한 강연에서 해외 진출 시 “시장상황에 맞춰 적응하되, 원칙은 지킨다.”고 밝히며 ‘소외계층의 사회편입에 기여하기 위해 노력하고 있음.

- 인권보호가 취약한 중남미 지역에서도 장애인, 가정폭력 피해자 등 소외계층 고용 및 교육에 적극적인 모습을 보이며 기업의 경영이념을 해외지사까지 공유
- 이를 위해 2005년부터 매년 스페인에서 연례회의를 개최해 해외지사들의 소외계층의 사회편입 지원에 대한 이념 전파

## 일본 - Nippon Poly-glu

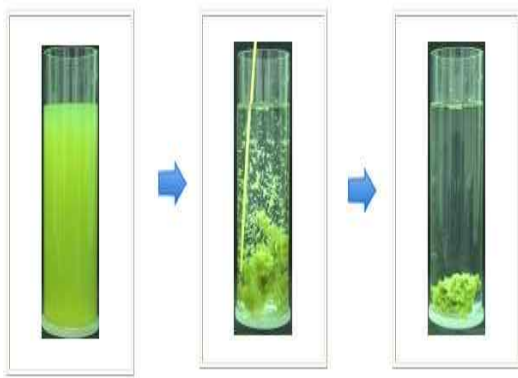
### 가. 기업 소개

회사명	Nippon Poly-Glu Co., Ltd.	국적	일본
대표자	Mr. Kanetoshi Oda	설립연도	2002년
매출액	10억 엔	종업원 수	36명
취급품목	수질정화제, 오수처리시스템		
홈페이지	<a href="http://www.poly-glu.com/">http://www.poly-glu.com/</a>		

- 제3국에서 수질정화를 전문으로 하는 일본의 유망중소기업
  - 일본 폴리글은 “전 세계 사람들이 안심하고 물을 마실 수 있도록 한다.”는 이념으로 설립된 수질정화제 제조기업
    - Nippon Poly-glu라는 회사명은 일본고유의 식품인 낫또(納豆)의 끈적끈적한 성분인 폴리글루탐산에서 유래
    - 폴리글루탐산을 이용해 만든 수질정화제 1g으로 1ℓ의 오염수를 식수로 바꿀 수가 있으며, 생산에 드는 비용은 1g당 1엔(약 12원)으로 저가임.
    - 이 기술은 일본에서는 주로 산업폐수 정화에 이용되며 개발도상국에서는 오염수를 깨끗한 물(식음수)로 재생하는 데 사용

- 이 기업의 사장은 1995년 일본 한신 대지진을 계기로 식음료에 어려움을 겪고 있는 상황을 목격하고, 혼자서 개발에 착수해 사업화에 성공했음.
- 2002년에 4명으로 시작한 이 회사는 소량이지만 현재 세계 40개국에 수출 중임. 이 회사의 기술력을 인정한 뉴질랜드, 캐나다 기업과 업무제휴하는 등 중소기업이면서도 BOP비즈니스(BOTTOM OF THE PYRAMID, 연소득 3000 달러 이하의 저소득층을 대상으로 한 사업)의 선도기업으로 주목받고 있음.

오염수 정화제 3국에서 수질정화제로  
사용



물 정화 모습



출처: 경제산업성 자료

## 나. CSV 소개

### 1) CSV 활동 개요

□ 현지 고용창출 지원이 사업 확장으로 연결

- 이 회사의 오다 회장은 개도국에 일방적인 지원이 아닌 “물고기를 주는 것이 아니라 잡는 방법을 가르쳐라”라는 신념에 입각해 태이의 수마트라 재난 지역의 폴리글 무료지원 이외에도 방글라데시 지역에 회사를 설립해 “Polyglu Lady, Polyglu Boy”라는 현지고용 창출

- 자원봉사가 아닌 현지인에게 독립한 기업가로 성장할 기회를 주면서 안정적

인 사업을 추구하는 것이 동사가 추구하는 BOP비즈니스

- “Polyglu Lady”(폴리글레이디)란 일명 야쿠르트 아주머니와 비슷하게 자사의 수질정화제를 가지고 현장에서 사용법을 설명하면서 현지인이 수질정화제를 판매하는 판매원임.
  - 즉, 방글라데시 등의 현지인을 Polyglu Lady, Polyglu Boy라고 불리는 판매원, 관리원으로 육성해 현지의 수질사정을 개선하는 비즈니스로 정착시켜 시장개척을 하고 있음.
- 이러한 노력의 결과, 방글라데시에서는 ‘Polyglu Lady, Polyglu Boy’가 인기 직업이 돼가고 있음.
  - 특히, 여성의 사회적 지위가 낮은 방글라데시 여성에게 경제적, 정신적 자립에 크게 공헌하고 있다는 평가임. 미얀마에도 이 사업이 추진되고 있음.
  - 2009년 방글라데시에서 사업 개시 당시 11명의 Polyglu Lady가 활동을 시작해 점차 늘어나는 추세
  - 선진국 기업은 개발도상국에 진출해도 관리직은 자국민, 단순노동자만을 현지인한테만 시키는 경향이 있지만, 이 회사는 일하는 의의, 장래의 목표를 현지인이 공유해 같이 성장하는 체제 구축
  - 오다 회장은 제3국에서의 사업상황을 일본인 사원이 현장에 가서 보고 느끼게 함으로써 회사 일을 통해 사회에 기여하고 있다는 가치를 공유하게 될 수 있다고 언급
- 사업 초기 수질정화제를 해외 재난지역에 무료로 제공한 결과, 그 성능에 감탄한 현지인들로부터 구입하겠다는 주문(방글라데시 300kg)이 들어오기 시작하면서 이러한 활동은 사업 확장으로 연결됐음.

## 2) CSV 활동 계기

- 스마트라 대지진 피해복구사업으로 시작

- 오다 사장은 2001년 폴리글을 개발했지만, 초창기 물이 풍부한 일본에서는 수요가 전무했던 상태
  - 수질정화제는 주로 하천이나 하수도 등의 공공 공사에서 사용되는데, 실적 중시의 일본 공공기관은 획기적인 기술이라도 신규업체를 선호하지 않음.
  - 개발 착수로부터 6년이나 걸려 개발된 자신 있는 작품이었으나, 일본에서는 실적이 없으면 기존기술이 우선돼 아무리 우수한 기술이라도 정부·지자체가 외면하는 상황이 지속됐음.
- 2004년 태국인 사원을 통해 인도네시아 수마트라 지진 복구사업용으로 태국 정부로부터 요청이 온 것이 CSV 활동의 계기로, 큰 피해를 입은 현지에 식수 제조를 위해 수질정화제 무상 제공
  - 수천만 엔하는 프랑스제 정수장치가 작동하지 않아 어려운 상황이었던 가운데 이 회사는 30분 만에 마시는 물을 만들어냄.
  - 2007년에는 방글라데시에 사이클론이 발생해 국제라이온스클럽으로부터 무상제공 요청이 왔으나, 현지에서 어려운 상황을 겪고 있는 사람들이 구매하지 못하는 사태가 우려돼 대리점 대신 직접 판매원(Polyglu Lady)들에게 저가로 판매

### 3) CSV 추진 중 애로사항

□ 초창기, 제3국에서 지속된 도난으로 어려움

- 수질정화시스템이 제대로 작동되기 위해서는 폴리글 수질정화제뿐만 아니라 처리수조, 호스, 수도꼭지 등이 필요함.
  - 하지만 방글라데시에서 첫 활동 후 귀국, 3개월 만에 현지에 설치해 두었던 모든 수도꼭지를 도난당함. 이로 인해 모든 물 공급이 차단되면서 전혀 사용할 수 없는 상태가 됨.
  - 방글라데시 등 제3국 개도국에서는 도난대책이 필요한 상황이었음.

#### 4) 애로사항 극복과정

##### □ 현지인 관리자 육성

- 도난을 계기로 단순하게 깨끗한 물을 공급하는 것이 중요한 것이 아니라 이 사업을 이해하는 현지인의 이해가 필요하다고 인식해 대책을 모색
- 단순한 판매뿐이 아니라 현지인이 의욕을 가질만한 비즈니스를 만들어 현지인이 관리하는 시스템을 구축함. 즉, 교육 받은 Polyglu Lady가 물과 시설물을 만들어주고 이를 지속적으로 관리하면서 한 달에 한 번 요금을 수거하는 시스템이 완성
- 깨끗한 물을 싸게 지속적으로 공급받음으로써 위생환경이 개선돼 질병이 적어지고, 이 사업이 필요한 비즈니스로 인식되는 선순환 실현

#### 다. 시사점

##### □ 중소기업이기 때문에 가능한 일본의 현지밀착형 CSV

- 제3국의 상황에 맞게 활동내용 변경이 필요한 밀착형 CSV는 중소기업이 유리함. 일본 대기업에서는 의사결정 및 본사 방침을 현지에 투영하는 데 시간이 걸리지만, 중소기업은 신속한 의사결정이 가능하기 때문임.
  - 실제로 많은 자선활동이나 CSR 활동은 빈곤층에 큰 공헌을 하면서 이미지 상승효과가 있지만, 기업의 중심활동으로는 잘 연결되지 않았음. 중소기업이기 때문에 현지 상황에 맞춘 사양 등의 변경이 단기간에 가능해 성공적으로 안착했음.
- 일본 폴리글루 사는 기업 활동의 반 이상이 멕시코, 중국, 태국, 방글라데시 등 해외에 집중돼 있어 시작은 모두 비즈니스가 아닌 무료제공에서 출발해 점차 비즈니스화했음.

- 이 사례는 제3국의 빈곤퇴치에 공헌하고 싶다는 사장의 신념을 고용창출 등 현지 상황에 맞게 변형시킬 경우 비즈니스로도 연결시킬 수 있는 효과적인 CSV가 창출된다는 것을 보여주는 사례임.

## 베트남 - METRO

### 가. 기업 소개

회사명	METRO Cash and Carry Vietnam	국적	독일
대표자	Mr. Philippe Bacac	설립연도	2002년
매출액	US\$ 6억 2,500만	종업원 수	4,000명
취급품목	종합 유통		
홈페이지	<a href="http://www.metro.com.vn">www.metro.com.vn</a>		

□ 베트남에서 활약 중인 독일 최대의 대형할인마트

- 독일계 대형 할인마트 METRO는 2002년 베트남 진출 이후 지속적으로 성장해 현재 19개의 매장과 약 4,000명의 인력을 고용
  - 철저한 회원제로 운영하며, 베트남 전 지역 매장 설립을 추진 중
  - 최근 신선제품 공급 확대와 품질 향상을 위해 수산물물류센터 등 물류분야에 대한 투자도 확대

베트남 METRO



## 나. CSV 소개

### 1) CSV 활동 개요

- 자사 고유의 품질기준 수립으로 교육기회 제공
  - METRO는 베트남에 점포 개설 이후 과일·채소, 육류 제품의 품질관리에 베트남 농민들이 참여할 수 있는 품질기준 수립
    - 즉, 자사의 고유 품질관리기준(METROGAP)을 도입해 베트남 농민 2만 명에 국제기준에 부합하는 생산 및 품질관리교육 기회 제공
    - 이들이 생산한 제품을 전국 METRO 유통망에 공급함으로써 농가 소득 증대에 기여

### 2) CSV 활동 계기

- 미미한 영농현대화를 자사 품질기준으로 강화
  - 베트남 소비시장이 점차 발달하고 유통망 현대화의 진행으로, 다국적 유통망의 베트남 진출 증가
    - 현대식 유통망은 전문 MD를 고용해 전 세계로부터 저렴하고 양질의 제품을 수입해 공급하고 있으나, 농산물은 신선도 유지를 위해 현지조달이 필수
  - 베트남은 세계적인 농업국임에도 아직까지 영농현대화가 미미한 상황이어서 생산 및 품질기준 부재
  - METRO는 자사의 품질기준을 베트남 농산물 생산에 적용해 소비자 기준을 충족시키고 안전하고 양질의 농산물 유통 모색
    - 영농현대화, 품질관리로 베트남 농업이 METRO 공급사슬에 기여함으로써 부가가치 고도화 모색

### 3) CSV 추진 중 애로사항

#### □ 시장의 불확실성

- METRO는 진출 당시 베트남 시장의 불확실성이 높음에도, 경영진은 베트남과 같은 개도국에서 선점자 위치가 중요하다고 판단해 과감하게 투자 결정
  - 그러나 베트남 소비자의 농산물 구매행위는 대부분 재래시장에서 발생
  - 베트남 소비자들은 육류와 채소의 신선도가 산지에서 직거래된 상품이 가장 우수하다고 믿고 있기 때문임.
  - 베트남 소비자들의 전형적인 농산물 소비패턴은 소량구매 및 당일 소비로 저렴한 가격에 대량 판매하는 METRO 판매방식에 부적합
  - 특히, 농민들은 METRO에 납품 시 엄격해진 품질관리기준에 맞추기 어려워 거래를 꺼리는 상황

### 4) 애로사항 극복과정

#### □ 과감한 투자와 설득

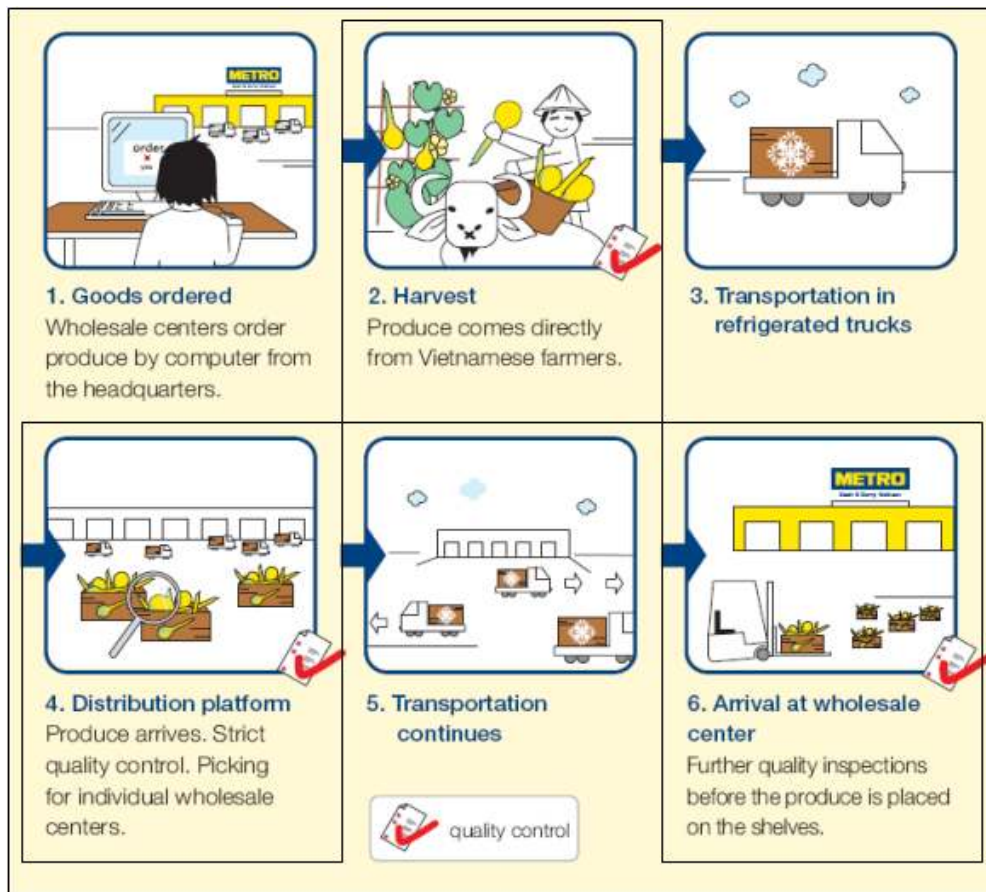
- 진출 당시 양질의 농산물 조달에 어려움을 겪었던 METRO는 직접 산지에 투자해 안전한 농산품 유통 추진
  - 베트남 최대 채소생산지인 남부 Lam Dong성에 대규모 채소재배단지 조성. 농민 2만 명을 초청해 현대식 영농과 품질관리에 대한 교육을 실시한 후 생산하게 함으로써 METRO 기준에 부합한 상품 확보에 성공
  - 농산물 실명제 도입으로 소비자들의 신뢰 확보

#### □ 농민의 참여와 소비자의 인식 전환

- 소극적이었던 농민들은 METRO의 교육 수강 이후 생산성이 향상됐으며, 소비자의 신뢰도가 높아져 납품 수량이 증가

### METRO 품질 기준 : "from FARM to FORK"

- 이 개념은 베트남 농산물의 산지에서 식탁에까지 엄격한 품질관리를 보증한다는 의미
- 농산물: GAP(Good Agricultural Practice)
- 수출 농산물: Global GAP \*망고, 용과, 자몽 등 수출유망상품에 적용
- 주문에서 판매까지 3단계의 품질관리: HACCP(생산, 유통 및 검수)



- METRO 유통망을 통한 수출도 가능하게 돼 농민소득 증대 및 농업 부문의 부가가치 고도화 달성
- 주로 소규모시장, 계약재배에 익숙했던 베트남 영세농민은 교육 이수와 METRO 품질기준을 충족하면 상품을 납품할 자격이 주어져 자발적인 생산성 향상 효과 기대
- METRO는 향후 베트남 수산물에도 이 사례 적용 예정

## 다. 시사점

- METRO 성공의 키워드는 '고객중심', '생산성' 그리고 '상생을 위한 인력개발'
  - 최적의 가격에 고품질의 제품을 공급하고, 고객의 목소리에 귀를 기울이며 잘 숙련된 직원들의 최상의 서비스 제공은 기본요소
    - 특히, 베트남 최초의 창고형 매장을 설립할 당시 원활한 공급망 확보는 필수 요건이었는데, 농민교육과 투자를 통해 이를 해결
    - METRO는 현지 영농인에 대한 지속적인 교육과 투자를 통해 세계적인 농산물 생산국임에도 낮은 품질로 고급시장에서 외면 받던 베트남 농산물을 글로벌 유통체인에 합류시킬 수 있었다는 점에서 높이 평가됨.
  - METROGAP은 베트남 농민에 목표의식을 부여해, 베트남 농업경쟁력 상승에 기여할 전망
    - 현재 대규모 영농단지 및 영농기업 출현도 임박해 METRO의 베트남 농산물 품질관리 노력은 성공한 것으로 평가됨.

## 2. 환경지원 CSV 사례

### 미국 - Wal-Mart

#### 가. 기업 소개

회사명	Wal-Mart Stores, Inc.	국적	미국
대표자	Michael Duke	설립연도	1962년
매출액	US\$ 4,661억 <sup>주)</sup>	종업원 수	220만 명
취급품목	생활용품, 전자제품, 식료품, 잡화 등		
홈페이지	<a href="http://www.walmart.com">www.walmart.com</a> , <a href="http://www.walmartstores.com">www.walmartstores.com</a>		

주: 2013 회계연도(2012.2.1~2013.1.31) 기준, 자회사인 Sam's Club 매출액 포함, 월마트만의 매출액은 US\$4,096억

#### □ 세계 최대 규모의 유통업체

- 1962년 “소비자에게 고품격, 저렴한 가격과 친절함으로 봉사한다.”는 슬로건을 내걸고 미국 아칸소주에서 1호점을 오픈한 이래, 구매가에 10~15% 정도의 낮은 마진을 붙이는 할인전략으로 세계 최대 규모의 할인매장으로 성장
- ‘13 회계연도(2012.2.1~2013.1.31.) 매출액은 4,661억 달러에 달했으며 미국을 포함한 전 세계 27개국에 1만 개 매장 운영(미국 내 매장 : 4,625개, 해외매장 : 6,148개)

#### 월마트의 매출 현황

(단위 : US\$백만, %)

구분	FY 2011	FY 2012	FY 2013	매출비중
Walmart U.S.	260,261	264,186	274,490	58.9
Walmart Int'l	109,232	125,873	135,201	29.0
Sam's Club	49,459	53,795	56,423	12.1
합계	418,952	443,854	466,114	100.0

주 : 연도는 회계연도 의미, 매출비중은 2013년 기준 기준  
 자료원 : Walmart Annual Report 2013

○ 거의 모든 생활용품을 판매하는 ‘원스톱’ 쇼핑 채널

- 식료품, 의류, 전자제품, 건강용품 등 거의 모든 생활소비재를 판매하고 있는데, 주력 판매제품은 식품류로 전체 매출액의 50% 이상 점유

품목군별 매출 비중

구분	2011	2012	2013
Grocery	53%	55%	55%
Entertainment	12%	12%	11%
Health & Wellness	11%	11%	11%
Hardlines	9%	9%	9%
Apparel	8%	7%	7%
Home	7%	6%	7%
합계	100%	100%	100%

자료원 : Form 10-K(美 증권거래소에 제출하는 연간 보고서) 2013, Walmart

- 주요 타깃층은 가격에 민감한 중하위 소득계층 소비자로 “Save money. Live better.” 라는 슬로건 아래 양질의 제품을 저렴하게 공급

○ 공급업체에 대한 영향력 높음

- 공급업체들은 전체 매출액 중 월마트에 대한 매출 의존도가 높아\* 월마트의 정책 결정이 공급업체에 지대한 영향을 미치고 있음.

\* 주요 업체별 월마트 매출 의존도 : P&G 15%, Kellogg 20%

월마트 매장 모습



자료원 : Google 이미지 검색

## 나. CSV 소개

### 1) CSV 활동 개요

#### □ 폐기물 감축을 통한 가치 창출

- 폐기물 배출량 '제로(0)'를 목표로 폐기물의 재활용, 재생 및 기부함으로써 2011년 이후 폐기물 배출량을 80% 이상 감축
  - 폐기물을 하드보드, 종이, 알루미늄, 비닐 백 등 50여 가지 카테고리로 분류해 재사용 또는 재활용
  - 2011년에 3억 3,800만 파운드에 달하는 식품을 전 세계 푸드뱅크에 기부함으로써, 음식물 폐기물을 최소화함과 동시에 2억 3,100만 달러의 가치 창출
  - 폐식용유, 상한 음식 등 유기성 폐기물은 사료, 디젤연료 등으로 재생

월마트의 폐기물 분리수거 모습



자료원 : 월마트 웹페이지

- 2013년 기준, 월마트에서 판매되는 제품의 포장재를 2008년 대비 5% 이상 감축
  - 월마트는 2007년 이후 포장회사, 제조업체, 정부부처 및 NGO와의 협력으로 제품별 효율적인 포장기준을 개발해 준수 여부를 납품업체 선정에 반영함으로써 제조업체의 포장재 감축 유도
  - 작고 규격화된 포장은 더 많은 제품을 한 번에 진열할 수 있어 진열대를 채우는 횟수를 줄였음.

- 월마트의 포장기준 제시는 플라스틱 가격 상승으로 포장재 비용이 증가된 공급업체의 생산비용을 절감시킴.

□ 폐기물 감축을 통한 물류효율화로 배기가스 감축 및 비용절감

- 2015년까지 물류효율을 2005년 대비 2배 증가시키는 것을 목표로 하고 있으며, 2013 회계연도 기준 목표 80% 달성
  - 월마트의 폐기물과 포장재 감축으로 화물트럭이 한 번에 더 많은 양의 제품을 운송할 수 있게 되고 운송경로도 효율적 경로로 재설정
  - 물류 효율화로 2005년 이후 월마트 화물트럭 운송량은 2억 9,700만 컨테이너 증가한 반면, 주행거리는 1,100만 마일 단축
- 화물트럭의 주행거리 단축을 통해 연료 절감 및 온실가스 배출 감축
  - 물류 효율화로 인한 주행거리 단축으로 10만 3,000톤의 이산화탄소 발생을 감소시킬 수 있었는데, 이는 2만 대의 자동차가 도로에서 사라지는 것과 동일한 효과
  - 연료절감으로 인한 월마트의 경제적 이득은 1억 3,000만 달러로 추산

□ 인간과 환경에 지속 가능한 제품 판매

- 『Sustainability Index』를 활용한 친환경제품 공급 노력
  - 2009년 이후 산업전문가 및 이해관계자와 함께 ‘TSC(The Sustainability Consortium)’를 구성해 제품의 지속 가능성과 소비자 만족도를 개선하고 비용절감과 공급망의 효율성을 개선할 방법 모색
  - TSC를 통해 관련 기업 및 기관에 돌아간 수익은 1조 5000억 달러로 추산되며, TSC의 결과물을 바탕으로 제품 카테고리별 각각 15개 항목으로 구성된 ‘Sustainability Index’를 개발해 공급업체 선정 시 활용
  - 월마트 내 구매담당자들에게 공급업체 평가 시 이 지수를 활용하도록 하고 공급업체가 실천 가능한 개선사항도 권고하도록 하고 있음.

### 월마트 'Sustainability Index'의 4가지 목표

1. 가장 인기 많은 품목의 친환경성을 개선하라.
2. 지속가능성과 월마트 경영전략의 통합을 위해 구매담당자에게 책임감을 주어라.
3. 비용 감소와 최종적인 소비자 혜택을 위해 생산성 향상에 주목하라.
4. 월마트에서 판매되는 브랜드에 대한 소비자 신뢰를 높여라.

#### ○ 지속 가능한 방법을 통해 생산된 제품 판매

- 지역농장과의 직거래를 늘리고 지속가능한 농법에 대한 교육을 제공함으로써 지역사회의 소득 개선에 기여
  - \* 2013 회계연도 기준, 미국 내 월마트 전체 농산물 판매량의 10%는 지역농장으로부터 공급받은 것
- 지역농장으로부터 농작물을 공급받음으로써 운송비용을 절감하고 소량주문에 대응이 가능해져 폐기하는 식료품도 줄일 수 있음.
- 월마트는 모든 수산물 공급업자들에게 지속가능 관련 인증\* 요구
  - \* 주요 인증 : Marine Stewardship Council(MSC), Best Aquaculture Practices(BAP)

지역농장과의 직거래 판매



자료원 : 월마트 웹페이지

## 2) CSV 활동 계기

□ 훼손된 기업이미지 회복 노력이 CSV의 시작

#### ○ 2000년대 초반부터 부당 노동정책과 경쟁행위로 비난받은 유통공룡

- 열악한 노동조건과 저임금, 무노조 정책으로 인한 '노동착취기업'이라는 이미지, 경쟁 불가능한 저가 공세로 지역상권 파괴, 환경을 고려하지 않는다는

### 비난 등으로 기업이미지 악화

- 포춘지가 2005년에 실시한 설문조사에 따르면, 소비자들의 8%는 월마트의 기업윤리를 문제 삼아 더 이상 월마트를 이용하지 않는다고 답변
- 월마트의 이러한 경영행태로 인해 미국 내에서 대규모 월마트 비난 시위가 발생하기도 했음.

월마트에 대한 대규모 시위 모습



자료원 : 구글 이미지 검색

### ○ 기업 이미지 회복을 위한 발 빠른 움직임

- 2005년 말, 월마트의 CEO Lee Scott Jr.은 160만 명의 임직원과 6만 개의 공급업체 앞에서 '3대 지속가능전략'을 발표하고 공유가치창출 노력 본격화
  - \* 3대 지속가능전략 : 폐기물 제로화, 재생에너지 사용, 지속가능한 제품 판매
- 월마트는 '3대 지속가능전략'을 통해 2013년까지 2008년보다 폐기물 80%와 포장재를 5% 줄임으로써 이산화탄소 배출량 66만 7,000톤 감소, 34억 달러의 비용절감 효과를 얻을 것이라고 분석

### 3) CSV 추진 중 애로사항

□ 공급업체 선정과정에서 '지속가능성' 크게 고려되지 않아

○ 공급업체들은 월마트가 'Sustainability Index'를 제시했음에도 구매 담당자들이

구매결정 시 공급업체의 지속가능성 측면을 크게 고려하지 않는다고 불만 제기

- 월마트의 구매결정이 여전히 가격에만 중점을 두고 있어 유통망을 친환경화하고자 했던 월마트의 지속가능전략의 근간이 위협받고 있다는 지적이 있었음.

#### 4) 애로사항 극복과정

□ 공급업체 선정 시 '지속가능성'을 적극 고려할 수 있도록 제도적 장치 정비

---

##### 월마트의 지속가능성을 고려한 구매 결정 사례

- 노트북 컴퓨터가 발생시키는 환경오염과 온실가스 배출량을 결정짓는 가장 큰 요인은 전력소비용량임.
  - 노트북 컴퓨터는 일반적으로 전력소비량이 높는데, 이를 좌우하는 가장 큰 요인은 컴퓨터 전원관리 메뉴의 기본 세팅
    - 이 세팅은 컴퓨터가 얼마나 빨리 슬립모드로 들어가고 모니터가 꺼지는지를 결정
  - 월마트의 연구부서는 대부분의 소비자들이 노트북 사용 시 출고 당시 세팅된 전원옵션을 그대로 사용하고 있다는 사실을 파악
    - 한편, 월마트에서 판매되는 전체 노트북은 30% 만이 에너지 절약모드로 기본 세팅돼 있었음.
  - 이러한 조사결과를 바탕으로 월마트는 2012년 크리스마스 이전까지 매장에서 판매되는 노트북의 에너지 절약모드 세팅 비율을 30% → 100%로 높기로 결정
  - 월마트의 노트북 구매담당자들은 공급업체에 기본 전원 세팅을 절약모드로 할 것을 요구하고, 이에 따르는 제품만을 구매하기로 결정
-

- ‘지속가능성’ 고려 정도를 인사고과에 반영
  - 구매 결정 시 공급업체의 지속가능성을 반영하지 않는 구매담당자들에게 낮은 업무평가 점수 부여
  - 지속가능성 항목이 구매담당자들의 업무평가 전체를 결정하지는 않으나 승진, 임금인상 등에 영향을 줌으로써 구매담당자들의 구매 관행에 변화유도
- 관련 산업에 대한 파급효과를 통해 전체 산업의 지속가능 성장에도 기여
  - 세계 최대 규모의 유통업체인 월마트의 지속가능 구매결정은 전 세계 수많은 제조업체 등 관련 산업에 이른바 ‘물결효과(Ripple Effect)’를 가져와 글로벌 지속가능 경영에도 기여하고 있다는 평가

## 다. 시사점

### □ 대기업형 CSV 활동 모범사례

- 세계 최대규모의 유통업체인 월마트의 CSV 정책은 공급업자, 하청업체 등 하위기업으로의 파급효과가 커 막대한 영향력을 행사
  - 대기업 하나의 정책결정이 수십만 중소기업의 행동변화를 가져오므로 대기업의 사회적 책임에 대한 중요성 시사
- CSV 활동이 기업의 이익과 직결된다는 것을 보여준 적절한 사례
  - 월마트는 저가정책이 가장 중점적인 비즈니스 전략이므로 비용절감이 중요
  - 폐기물 배출 감축을 곧 비용절감으로 보는 시각이 월마트의 지속가능 경영 전략이 지속될 수 있는 원동력
- 공유가치창출을 통한 상생
  - 환경보호를 위한 포장재 감축정책은 매장 효율성 증가, 물류비용 감소 등 월

마트의 경영활동에 긍정적인 영향을 미침.

- 월마트의 새로운 포장기준 제시는 공급업체의 포장재 감축을 유도함으로써 공급업체들도 포장비용 감소로 비용 절감
- 공급업체의 원가절감은 월마트가 더 낮은 가격으로 제품을 공급받아 소비자에게 판매할 수 있어 월마트, 제조업체 및 소비자 모두에게 이익이 됨.

## 스웨덴 – Peepoople AB

### 가. 기업 소개

회사명	Peepoople AB	국적	스웨덴
대표자	Karin Ruiz	설립연도	2006년
매출액	US\$ 295만	종업원 수	6(스웨덴) 명
취급품목	일회용 친환경 변봉투		
홈페이지	www.peepoople.com		

#### □ 빈민가 및 재난지역 주민의 위생을 위한 일회용 친환경 변봉투 생산

- 빈민가와 재난지역 주민의 위생과 환경보전을 위해 일회용 변기인 Peepoople 봉투 보급사업을 진행하는 스웨덴 기업
  - Anders Wilhemson 교수가 개발한 일회용 친환경 변봉투 Peepoople의 생산과 보급을 위해 2006년 Peepoople AB사를 설립
  - 그동안 국제기구와 민간 원조기관들의 지원으로 재난지역과 아프리카 등 빈민국에 친환경 일회용 변기를 보급하는 프로젝트 진행
  - 스웨덴 스톡홀름에 본사를 두고 있으며, 케냐 나이로비에 생산라인과 보급을 담당하는 지사가 있고 현재 방글라데시에 지사 설립을 진행 중

## 나. CSV 소개

### 1) CSV 활동 개요

#### □ 친환경 프로젝트

- 빈민가와 재난지역 주민을 위해 개발한 일회용 변기 'Peepoople'이 스웨덴 주요 경제계 인사들의 재정지원 약속으로 보급사업이 더욱 활기 떨 전망
  - Peepoople의 Pee는 영어로 소변, Poo는 대변을 가리키는 말로, 이 제품은 대소변 처리 시 사용하는 1회용 위생봉투임.
- 2006년 설립 이래 현재까지 약 100만 개가 판매됐으며, 2012년 매출액은 180만 스웨덴 크로나(약 27만 달러)로 집계됨.
  - 매출액은 약 1,500~2,000만 스웨덴 크로나(약 221만~295만 달러)로 추산되며, 2014년에는 사상 처음으로 흑자 예상
  - 구매 고객군은 UN 등 국제 원조기관과 민간 원조기관 이외에도 일반 소비자들로 구성
  - 최근 홍수 재난지역인 파키스탄에 5,000명이 사용할 제품을 지원

### 2) CSV 활동 계기

#### □ 화장실 부족으로 인한 환경오염과 위험의 최소화가 제품개발의 시작

- 오늘날 전 세계 인구의 40%인 약 26억 명이 화장실 부족에 시달림.
  - 화장실이 없으면 인간의 배설물이 지하수 등 주변 생태계를 오염시킬 뿐만 아니라 배설물에서 나온 유해 병원균들이 각종 질병을 유발
  - 특히 재난지역 사망자의 50%가 오염된 물로 인한 콜레라 발병이 원인일 정도로 화장실 부족으로 인한 주변 환경오염은 심각하며, 연간 약 200만 명의 어린이가 설사로 고통 받고 있는 것으로 알려짐.

- 재난지역이나 빈민가에 사는 여성과 사춘기 소녀들이 밤에 외딴 곳에 떨어진 공공화장실을 사용하는 경우 성폭력과 성희롱에 노출되는 경우가 다반사여서 사회문제로 대두
- 이에 대한 대처방법으로 Peepoople 사가 환경오염을 줄이고 재난지역이나 빈민가 여성들의 안전을 위한 제품인 일회용 변기봉투 'Peepoople'을 개발, 보급하면서 현재 전 세계적인 관심을 받고 있음.

### 3) CSV 추진 중 애로사항

- 자금 부족으로 나이로비에서 가내수공업방식으로 소량생산
  - 2006~2012년까지 생산 및 판매된 제품은 100만 개 내외

### 4) 애로사항 극복과정

#### □ 재정보호로 보급사업 확대 전망

- 재정지원
  - 스웨덴 주요 경제계 인사들이 Peepoople 사에 재정적 지원을 약속하면서 그동안 가내수공업방식으로 생산되던 변기봉투가 대량생산체제로 전환될 예정임.
  - 이 사업에 참여하기로 약속한 기업인으로는 글로벌 SPA의류업체인 H&M사의 Stefan Bengtsson, Nefab 설립자인 Nordgren/Pihl, Altitun사 설립자인 Lindgren/Löfgren, Intentionia 설립자 Björn Algvist 등이며, 이들로부터 확보한 지원금은 1,000만 크로나(약 147만 달러)임.
- 자동생산라인으로 대량화
  - 다수의 파일럿 프로젝트 성공과 자금 확보로 Peepoople 봉투의 대량생산을 목전에 두고 있음.
  - 독일에서 자동화방식으로 생산될 계획임. 연간 생산목표는 1억 5,000만 개

## 다. 시사점

- Peepoople 봉투는 간단하면서도 효율적인 배설물 처리방법으로 살균된 상태에서 토양에 흡수돼 식물의 에너지원으로 사용되기 때문에 인간과 환경 모두에 친화적인 제품임.
- 특히, 재난지역이나 빈민가에서 빈번히 발생하는 부녀자 성폭행 피해의 위험을 최소화할 수 있다는 점에서도 사회적으로 기여하는 바가 큼.
- 현재 많은 원조기관이 Peepoople 봉투를 구입해 재난지역이나 빈곤국가에 전달하는 방식으로 조달하고 있음.
- Peepoople사에서는 “친구에게 마음을 전하고, 세계에 메시지를 보내세요!” 라는 캠페인을 통해 함께하는 사회를 표방하며 참여를 권하고 있음. 개인적으로 지원을 희망하는 경우에는 누구나 동참 가능함.
- 이 봉투는 재난지역이나 빈민지역의 환경보호와 사회적 배려 이외에도 친환경 그린제품의 쓰임새로 인해 많은 국가가 자국 내 낙후지역의 환경보호와 접목시킬 수 있는 방안을 고려하는 등 높은 관심을 보이고 있음.
- Peepoople 봉투의 사례처럼 우리 기업도 재난 및 빈민지역에서 수요가 높고 현지 사회에 기여할 수 있는 제품을 연구·개발해 신시장 개척과 함께 국가 및 기업이미지를 제고할 수 있는 현지 진출 전략이 필요함.

## 대만 – TAIWAN DA'AI CO.

### 가. 기업 소개

회사명	大愛感恩科技 TAIWAN DA'AI CO.	국적	대만
대표자	황화더(黃華德)	설립연도	2008년
매출액('12)	NT\$ 3억 (US\$ 1,000만)	종업원 수	65명
취급품목	셔츠, 가방, 인형 등 방직물		
홈페이지	(회사) <a href="http://www.daait.com">http://www.daait.com</a> (쇼핑몰) <a href="http://shop.daait.com">http://shop.daait.com</a>		

□ 사람을 사랑하고 환경에 감사하는 기업, Taiwan DA'AI Co.

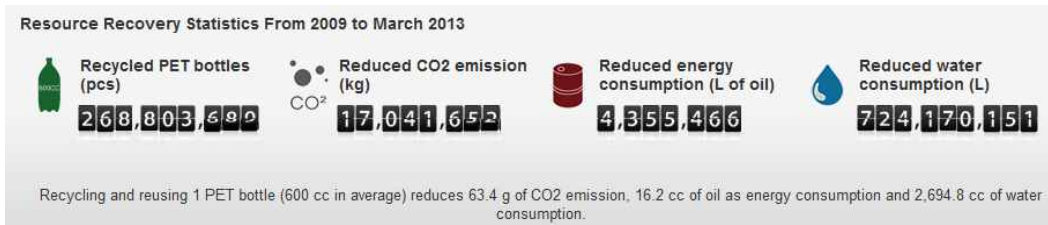
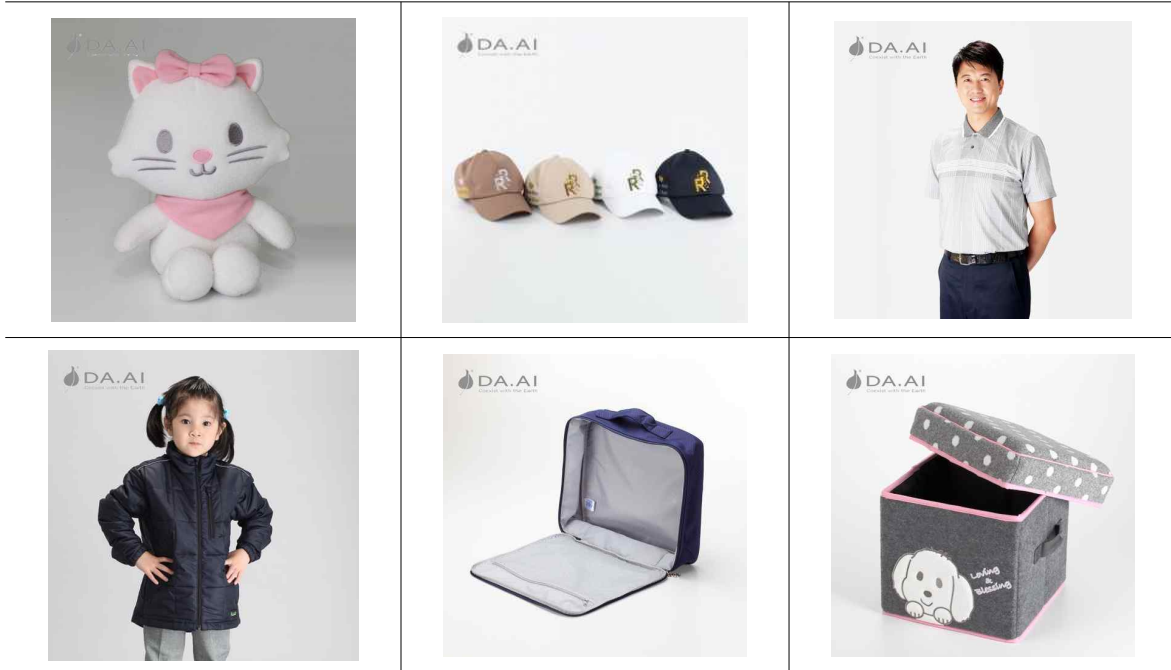
○ 환경보호를 핵심가치로 내세운 비영리기업

- 대만에서 처음으로 설립된 환경보호 공익기업임. “사람을 사랑하고 환경에 감사하자”는 회사이념 아래, 페트병 등재활용자원을 이용한 제품을 생산하고, 페트병을 활용해 만든 담요를 전 세계 약 30개 재난발생 국가에 제공
- 물 소비와 수질오염을 줄이기 위해 최대한 염색을 하지 않는 흰색, 검은색, 회색 등의 제품 색상 고수

□ 100% 친환경 추구, 환경 관련 인증획득으로 인식 개선

- 이 회사는 페트병을 재활용해 생산한 폴리에스터를 사용하고 있으며, 이를 통해 일반 원료 사용 시보다 에너지 소비량의 66%, 탄소배출량의 33%를 절약
- 자사 홈페이지 하단에 에너지 절약 현황을 알아보기 쉬운 통계로 집계해 환경보호 실천과 환경에 대한 의식을 개선할 수 있는 활동을 전개하고 있음.

TAIWAN DA'AI CO. 제품



\* 2009년부터 2013년 3월 현재까지 약 2억 6,880만 개의 페트병을 재활용해 1,700만 kg의 이산화탄소 배출량 및 435만 l 석유에 해당하는 에너지 소비를 절약했으며 7억 2,417만 l 물을 절약

○ 각종 환경인증 및 제품 품질보증 수상경력

- 탄소발자국, 물발자국, GRS 등 아래 인증 및 수상경력 외에도 다수
- 대만 경제부가 선정하는 'TAIWAN EXCELLENCE'로 선정되기도 함

 <p>大愛感恩公司水足跡標章 德國萊因證書編號： CO 50217373 0001</p>	<p>물발자국(Water Footprint Certification) (독일 TUV라인란트 / 2011)</p>
	<p>탄소발자국 (대만환경보호서 / 2011, 2012)</p>
	<p>녹색환경보호표장인증 (대만환경보호서 / 2011, 2012)</p>
 <p>TUV再生材質標章 證書編號：TA50196328 01</p>	<p>재생재질 및 상품탄소발자국 (독일 TUV라인란트 / 2011, 2012)</p>
 <p>CU再生回收標章 證書號碼：CU 8159181</p>	<p>Global Recycle Standard, GRS (Peterson and Control Union World Group/ 2011, 2012)</p>
 <p>台灣精品2013 TAIWAN EXCELLENCE</p>	<p>TAIWAN EXCELLENCE (대만 경제부 / 2012, 2013)</p>

자료원: 동사 홈페이지

## 나. CSV 소개

### 1) CSV 활동 개요

□ 제품 구매만으로도 환경보호에 도움이 되는 'DA'AI 캠페인

○ 지구환경도 살리고 어려운 사람도 돕는 일석이조의 'DA'AI'

- 버려진 페트병으로 인형, 셔츠, 가방 등을 생산해 다량의 플라스틱 페트병 처리문제를 해결했음.
- 페트병을 이용해 생산한 약 50만 개의 담요를 전 세계 30개의 재난발생국가에 보내 구호물품으로 쓰도록 지원

□ 환경보호에 대한 소비자 인식 제고에도 일조

○ 상품별 QR코드를 통해 일련의 생산과정 직접 확인 가능

- 상품별로 QR코드를 제작, 상품을 구매한 소비자에게 페트병 회수부터 제품 생산까지 일련의 과정을 직접 확인할 수 있도록 했으며, 이를 통해 환경보호 의식 개선에 이바지

○ 페트병 하나의 재활용이 우리 삶에 도움이 되는지 숫자로 보여줌으로써 에너지 절약을 이미지화 하고 일상 활동으로 탈바꿈시킴.

- 홈페이지 하단에 에너지 절약통계수치를 그림으로 알아보기 쉽게 표기해 방문객들에게 이 회사의 사회공헌도를 표현
- 탄소발자국, 물발자국 등의 환경 관련 인증획득도 녹색경제 보편화에 유용

2) CSV 활동 계기

□ 동남아시아 쓰나미를 계기로 시작된 TAIWAN DA'AI CO.의 사회공헌

○ 2004년 Kee Yeh Shipping Co., Ltd(基業船務公司) 창립자의 아들 리딩밍(李鼎銘)은 쓰나미 피해가 가장 컸던 인도네시아를 방문해 세계 각지에서 온 자원봉사자를 보고 자선활동에 대해 고민하기 시작

- 그 후, 리딩밍(李鼎銘)은 TAIWAN DA'AI CO.의 창립자인 린자허(林家和), 현 이사장인 황화더(黃華德)를 포함한 4명의 기업가들과 버려진 페트병을 수집해 방직물 제조업체에 의뢰해 담요를 만들도록 한 것이 TAIWAN DA'AI CO.의 담요 기부 시작

페트병을 이용한 담요생산



세계각국 재난발생지에 기부



- 2006년 친환경 방직물 제작 기술을 재통합해 타이완·미국·일본·중국 등 국가에 나누어 주었고, 2007년 중국 쓰촨성 지진 당시에도 약 4만 개의 담요를 기부함. 2008년에는 회사를 설립해 본격적인 생산 시작

### 3) CSV 추진 중 애로사항

#### □ 다양한 스타일을 추구하는 시장 트렌드

- TAIWAN DA'AI CO.의 제품 색상은 염색으로 인한 수질오염을 최소화한 회색, 백색, 하늘색, 검정색 등을 고수하므로 늘 새로운 변화를 추구하는 시장 트렌드를 따라가기는 다소 어려움이 존재

### 4) 애로사항 극복과정

#### □ 새로운 트렌드(新時尙)보다는 마음의 트렌드(心時尙)를!

- TAIWAN DA'AI CO.는 기존 의류를 경쟁상품이라기보다 대체상품으로 인식하고 있으며, 시장 트렌드에 맞춰 변화하기보다는 기업이념에 맞는 생산운영 방침을 고수하고 있음.

- 상품의 영원한 생명과 환경에 대한 '의식'의 변화를 제품을 통해 전달하고자 함.

## 다. 시사점

### □ 환경보호 및 사회기부가 회사의 존재 이유

- 일반 기업들은 생산과 판매이익을 우선시 한 후 사회적인 공헌을 고려하지만, DA'AI는 사회적 기부활동에 환경보호라는 의미를 부여해 회사가 존재할 수 있는 정체성 확립
- 재난구조용 담요 기부를 위해 기타 제품을 생산한 이익을 회사자금으로 활용하고 있으며, 주요 제품 또한 환경보호를 위해 염색을 최소화한 기본 색상으로 제작해 회사설립목적에 충실하면서도 이익추구활동을 겸하고 있음.

### □ 일반 기업도 적용 가능한 노하우 전파 필요

- 에너지절감 노력 및 소비자 대상 홍보 동시에 달성
  - 페트병 재활용을 통한 에너지절감 노력을 하며, 한편으로는 환경보호효과를 QR code로 소비자가 확인할 수 있도록 해 소비자의 환경인식을 높여주는 것이 포인트
- 의미있는 기부야말로 진정성있는 기부의 첫걸음
  - 환경보호와 기부를 결합한 것은 다른 기업이 생각해볼 수 있는 부분으로, 단순히 손만 뻗으면 할 수 있는 기부활동에 의미를 부여해 진정성을 확보했음.

## 호주 - Intrepid Travel

### 가. 기업 소개

회사명	Intrepid Travel	국적	호주(본사 멜버른)
대표자	Geoffrey Manchester	설립연도	1989년
매출액	A\$ 1억 3300만	종업원 수	해외 전역 1,000명
취급품목	다국적 배낭여행 전문회사		
홈페이지	<a href="http://www.intrepidtravel.com">http://www.intrepidtravel.com</a>		

□ 소그룹여행, 책임여행으로 문화체험을 제공하는 기업

- 1989년에 설립된 인트레피드(Intrepid Travel)는 2008년 미국의 선트렉사(Suntrek)를 인수 합병해 운영 중이며, 본사는 호주 멜버른에 위치
  - 현재 전 세계 100여 개국으로 연간 10만여 명의 여행객을 보내는 다국적 배낭여행 전문회사로, 해외 22개국에 지사를 보유하고 있음.
- 이 회사의 여행상품은 '소그룹 여행(Small group)', '책임여행(Responsibility)'으로 환경적·사회적·경제적 책임을 전제하고 있음.
  - 이 여행상품의 두드러진 특징은 여행을 통해 해당 지역의 경제발전에 직·간접적으로 기여하고 진정한 문화체험까지 제공하는 것임.
  - 또한 여행자 기부금으로 인트레피드 펀드를 조성해서 세계동물보호협회, 국제사면위원회 등과 같은 비정부 기구가 지역사회발전을 위해 쓰도록 함.

인트레피드 여행상품 종류

상품종류	특징
오리지널(Original)	액티비티와 개인 자유시간을 함께 즐길 수 있는 인트레피드의 클래식한 여행 프로그램
베이직(Basix)	비용에 크게 부담 없이 여행할 수 있는 프로그램이며 숙박시설 (1~2성급) 및 액티비티와 식사메뉴 등 각자의 예산에 맞게 여행자가 선택할 수 있는 프로그램
컴포트(Comport)	현지인들과 함께 어울리고 그들의 일상을 같이 느끼는 데 중점을 두며, 숙박시설은 3~4성급 정도로 어느 정도 편안함을 추구하는 여행 프로그램

\* 출처: Intrepid Travel 공식 홈페이지

인트레피드 여행상품 예시

테마별	   
지역별	   

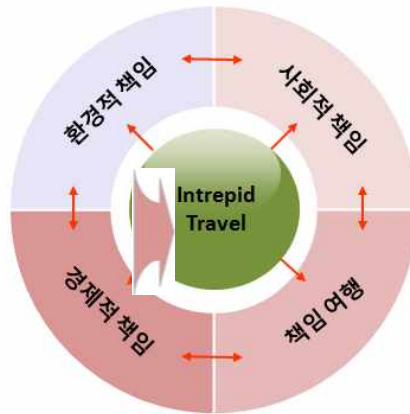
\* 출처: Intrepid Travel 공식 홈페이지

○ 인트레피드 여행상품 특징

- 현지 대중교통을 이용하고, 가급적이면 현지인이 운영하는 숙박시설 이용
- 현지 음식을 먹으며, 현지인들이 제작하는 기념품 구입
- 상호 문화적 교류를 통한 진정한 경험 제공
- 플라스틱 쓰레기 배출의 최소화, 물·에너지 사용 시 세심한 주의
- 현지인 고용 시 여성 우선, 아동노동 착취 금지, 동물보호에 앞장섬.

## 나. CSV 소개

### 1) CSV 활동 개요



#### □ 인트레피드의 CSV 특징

- 단순히 몇 개의 이벤트 활동을 통해 기업의 사회적 책임을 다하는 것이 아닌 환경적, 사회적, 경제적인 차원에서 공유가치창출과 책임여행이라는 상품 콘셉트가 유기적으로 통합돼 운영

#### □ 환경적인 차원의 CSV

- 소규모 그룹 여행상품 자체를 통한 환경 영향 최소화 노력
  - 여행자들이 현지 대중교통(기차, 버스 등) 및 현지 지역기반 시설을 이용하고 대형차량 이용 지양해 탄소발생을 최소화함.
  - 한 번 구입한 생수병은 리필을 통한 지속 사용을 유도해 생수병 쓰레기 처리 시 발생하는 탄소발생 억제
  - 여행자 쓰레기 배출량 감소, 재사용(활용) 등 환경보호를 위한 교육을 실시하고, 여행기간에 지속적으로 이에 대한 관심을 환기시킴.
- 비행기는 탄소발생의 주범이라고 본 인트레피드는 항공기 티켓 구입 시 탄소 발생과 비례해 추가비용을 지불하는 티켓을 판매하고 여기서 발생하는

이익을 친환경 에너지 개발에 재투자

- 즉, 여행자가 비행기를 이용함으로써 발생하는 탄소만큼 다시 친환경 에너지 개발에 투자해 탄소발생에 따른 영향을 상쇄하고자 함.
- 이러한 친환경 에너지개발 프로젝트는 중국, 태국, 베트남, 인도, 브라질 등에서 진행된 바 있으며, 현재 터키의 Alize Camseki 풍력발전소 프로젝트 진행

환경적 공유가치창출을 위한 활동 이미지



출처: Intrepid Travel 공식 홈페이지

□ 사회적인 차원의 CSV

- 모든 인트레피드 지사는 해마다 펀드기금 조성목표가 정해져 있으며, 조성된 펀드기금을 해외 각 지역 비영리기관에 전달하고 각 지역 커뮤니티 발전에 투자
  - 지난 2002년부터 300만 호주달러가 넘는 펀드를 전 세계 70여 개 이상의 비정부기구에 전달했으며, 이 펀드는 각 지역의 의료, 교육, 아동복지, 환경 및 자연보호 활동 명분으로 사용
- 해외 미개발국가 내 지역발전 및 공정한 고용정책을 위한 행동지침을 마련하고 이를 실천
  - 예를 들어, 킬리만자로, 페루, 네팔, 탄자니아 산악 등반 시 현지 운반인 (Porter)에 대한 고용 가이드가 준비돼 있으며, 현지 내 감독관이 이를 관리·감독해 현지 노동자의 노동착취를 금지

---

### 현지 Porter 고용 가이드 지침

- 반드시 18세 이상일 것
  - 적절한 숙박 및 식사가 제공돼야 함.
  - 응급상황 시 적절한 의료 서비스를 받을 수 있도록 할 것
  - 짐 중량은 25Kg을 초과할 수 없음 등
- 

### CSV 활동 이미지



출처: Intrepid Travel 공식 홈페이지

### □ 경제적인 차원의 CSV

- 인트레피드사는 기업의 수익이 종업원, 지역 커뮤니티, 이해관계자 모두에게 합리적으로 분배될 수 있도록 노력
  - 지사는 모두 현지인으로 채용하며 공정한 임금정책을 시행하고, 현지 대중 교통 및 숙박시설을 연계해서 상품을 개발
  - 현지 먹거리, 상점 등 지역경제를 활성화시키는 방향으로 여행객 소비 유도
  - 경제 발전은 물론 지역 기반시설 건설에 도움이 되는 재생에너지 개발 프로젝트에 투자해 지역경제 발전 이바지

### 2) CSV 활동 계기

### □ 두 명의 대학동창이 설립, 재미와 사회적 가치를 동시에 추구하는 배낭 여행사

- 두 명의 대학 동창(Darrell Wade, Geoffrey Manchester: 인트레피드 창업자)은 20대에 전 세계 각지를 누비며 여행하던 중 과도한 여행경비와 숙박 걸

활기식의 단편적인 여행에 염증을 느낌.

- 이들은 이러한 기존 여행상품에서 탈피해서 혁신적이고 모험적이면서도 사회적 가치를 높일 수 있는 신개념의 배낭 여행사 설립
- 여기에 사회 공유가치창출을 위한 다양한 아이디어를 상품 및 서비스에 유기적으로 연결해 기업, 고객, 사회 모두 윈윈할 수 있는 상품 및 운영 시스템으로 발전

## 다. 시사점

### □ 발상의 전환 통한 새로운 시장창출 기회 발견

- 여행은 기분 전환, 에너지 충전을 위해 돈을 소비하는 것으로 인식되며, 기존 여행상품은 이러한 소비자의 표면적인 욕구에만 충실해서 더 좋은 볼거리, 먹거리를 개발하는 것에만 치중
- 인트레피드는 기존 패러다임에서 벗어나 여행을 하면서 지역사회를 위해 봉사하고 공헌할 기회, 진정한 문화체험 제공 등 새로운 요소들을 가미
  - 여행자가 자신만을 위한 여행이 아닌 사회 전체를 위한 여행을 한다는 가치 있는 경험과 보람을 제공하면서 새로운 시장을 개척해 진정한 여행을 꿈꾸는 사람에게 선택받는 여행사가 되고 있음.

### □ 공유가치 창출과 상품의 유기적 결합은 기업의 핵심가치가 될 수 있음

- 기업의 이익 창출 그리고 이익의 사회환원을 통한 사회적 책임 실현은 많은 기업이 시행하는 접근방식이나, 인트레피드의 경우 이 방식을 심화해 사회 공유가치 창출과 상품컨셉트를 유기적으로 연결함으로써 CSV가 기업의 가치를 높이는 핵심동력이 될 수 있음을 보여줌.
- 소비자들은 인트레피드 여행을 통해 자기만족은 물론 환경, 사회, 지역경제 발전에 기여한다는 보람까지 얻고 있음.

# 캐나다 – MEC

## 가. 기업 소개

회사명	Mountain Equipment Co-op(MEC)	국적	캐나다
대표자	Mr. David Labistour	설립연도	1971년
매출액	C\$ 2억 7,000만 *2011년 기준	종업원 수	1,500명
취급품목	등산복, 등산장비, 아웃도어, 산악 및 캠핑용품		
홈페이지	www.mec.ca		

□ 캐나다의 대표적인 아웃도어 기업, MEC

- Mountain Equipment Co-op(이하 MEC)는 아웃도어 의류와 장비, 용품 등을 제조 및 판매하는 회사

Mountain Equipment Co-op 로고



매장 전경



- 빙하 베이스캠프에 발이 묶여 오랫동안 머물게 되면서 등산장비회사를 만들어 보자는 제안이 나왔고, 1971년 6명 창립멤버를 주축으로 회사 설립

- 초기 창립멤버 Jim Byers를 비롯해 6명은 캐나다 밴쿠버 UBC(University of British Columbia) 산악부 출신임.

- 캐나다 내에 16개 매장을 운영하고 있으며, 2011년 기준 연간 매출액은 2억 7000만 캐나다 달러를 기록한 성공적인 아웃도어 브랜드임.
- MEC는 협동조합(Co-op) 형태로 운영해 현재 약 350만 명이 조합원으로 등록돼 있으며, 조합원은 MEC 제품 구매뿐 아니라 회사 운영에도 직접 참여

#### □ MEC의 성장 배경

- 밴쿠버 UBC 학생회관 구석방을 임대해 사업을 시작했으며, 초기에는 야외 활동 클럽모임에 접근해 물품 소개 및 전시 등의 영업활동으로 회사 규모를 점진적으로 확대함.
- 초기에는 사업도 부진했고 멤버 간 의견 불일치도 잦았으며, 5 캐나다달러의 조합비(40년이 지난 지금도 조합비는 5캐나다달러)로 충당하기에는 비즈니스 자금이 부족했던 상황

매장 전경



- 이후 미국 REI와 시애틀 소재 MSR에서 등산복, 등산장비 등을 도매로 구입해 약간의 마진을 붙여 캐나다에서 판매

- 1972년에는 조합원 수가 250명으로 늘었으며, 최초 매장은 밴쿠버 West Hastings Street Dominion Building에 개설
- 1974년에는 조합원 수가 700명이었으나, 1981년 5만 7,000명, 1991년에는 33만 명에 이르렀고, 1997년에는 100만 명 조합원을 확보함. 이후 한 달에 약 1만 명 씩 조합원 수가 증가
- MEC 성장에 기반이 될 수 있었던 것은 조합원의 역할이 컸음.
  - 조합원들이 자발적으로 시간과 에너지를 투입해 주변사람들에게 추천하면서 매출이 늘고, 회사도 같이 성장함.





## 나. CSV 소개

### 1) CSV 활동 개요

- 국제단체 기부 활동 ‘1% for the Planet’으로 사회공헌 실천
  - MEC는 2007년 ‘1% for the Planet’ 프로그램에 캐나다 기업 중 최초로 가입해 지구의 야생지역 보호를 위해 매년 총 수익의 1%를 기부하고 있음. 지역사회 여타 기업과 및 동종 업계에도 이러한 활동에 동참할 것을 적극 독려
    - 2007년 가입 이후 2011년까지 기부 누적액은 약 2,100만 캐나다달러
    - ‘1% for the Planet’은 환경보호운동을 위한 국제단체로 2012년 기준 참가기업 수는 총 1,477개 사
    - 매년 이들 기업으로부터 약 1,500만 캐나다달러의 기부금을 받고 있음.
  - MEC는 지구의 자연환경 보전을 자사의 수익 기반이 되는 활동으로 삼을 뿐만 아니라 인유 공통의 가치로 삼고 참가

□ 생산환경 가이드라인 실천으로 환경 개선 위해 적극 활동 개시

- MEC는 자체적인 Environmental Guideline(생산환경 가이드)을 수립해 자사의 각국 공장이 이를 준수하도록 함.
- 세계 각국 공장의 환경지수를 4단계로 구분하고 정기적 감사활동을 통해 환경 지수 개선 촉구

환경지수	단 계	내 용
Black		유해한 환경
Red		근로자의 건강 및 안전에 잠재적으로 유해한 환경
Orange		불평등한 환경
Yellow		약소한 피해 환경

- 13개국 80개의 공장 중 71곳에서 대해 설문, 직원과의 인터뷰, 서류 검토, 작업장 평가서 등을 통해 정기적으로 점검을 실시함.
- 2009년 모니터링 결과, Black 카테고리에 해당하는 공장이 12개에 달했는데, 이를 0개로 줄이기 위해 노력 중

□ 근로조건 개선을 위한 자체 근로자 인권 가이드라인 설정

- MEC는 자체적인 Human Rights Issue(인권 가이드)를 통해 자사의 각국 공장 에서 이 기준을 준수할 수 있도록 함.
- 자체 모니터링을 통해 근무 환경과 직원에 대한 대우를 파악하고, 불공정 관행이나 유해한 환경을 개선하기 위해 노력
  - MEC 자전거 부품은 대만·베트남·중국 등에 소재한 공장에서 생산하고 있는데, 자체 모니터링 결과 대다수의 공장에서 과도한 초과근무, 여권 압류 등의 관행을 인지
  - 이에 MEC는 해당 공장과의 직접 연락을 취해 불공정한 정책을 시정할 것을 권고했으며, 지속적인 실사와 모니터링 및 관리자 계도 등을 통해 기준에 부합할 수 있도록 노력하고 있음.

### 해외 공장 전경



## 2) CSV 활동 계기

### □ CSV 활동 계기는 회사 설립목적

- MEC의 설립 목적은 조합원의 경제활동을 통한 사회적 가치창출로, 영리 창출을 목적으로 하는 일반회사나 주식회사와 구분
  - MEC의 조합원은 소비자인 동시에 MEC의 주인으로, 의사결정은 단기적 성과나 이윤 추구에 중점을 두지 않고 장기적 관점에서 정책을 결정하고 조합원 전체의 관심과 이익 추구

### □ MEC 조합원의 주인의식

- MEC 조합원은 경영진과 투명한 의사소통을 통해 주인의식을 가지고 회사 방침에 영향을 끼침.
  - MEC 조합원은 회사의 주인, 투자자, 지분소유자, 고객으로 구성
- 조합원들은 1인 1표(주식회사의 1주 1표가 아닌 다른 개념) 원칙에 따라 선거를 통해 이사들을 선출하고 있으며, MEC 경영 전반에 조합원의 의견 반영

### 3) CSV 추진 중 애로사항

#### □ 윤리구매관련 일부 납품업체 반발

- MEC는 2000년에 윤리구매정책(Ethical Sourcing Policy)을 도입하면서 납품업체를 대상으로 협력회사 행동규범(Supplier Code of Conduct)을 서명하게 했는데, 이를 일부 기존 납품업체가 서명을 거부하는 상황이 발생
  - 협력회사 행동규범은 노동 조건, 인권, 그 외 환경적 요인을 평가하는 총 200개 질문으로 구성돼 있음. 이를 신규 협력업체 외 기존 납품업체를 대상으로도 서명할 것을 요구
  - 이를 부당하다고 느낀 몇몇 업체가 서명할 것을 거부해 MEC와 납품업체 간 이견 발생

### 4) 애로사항 극복과정

#### □ 제3자의 모니터링 도입으로 견해차이 감소

- 자체 모니터링에서 벗어나 제3자 모니터링(Third Party Verification)을 도입해 납품업체와의 견해차를 좁히고, 나아가 이들과의 신뢰성을 증대
- 협력회사 행동규범을 다소 완화해 납품업체가 비교적 쉽게 동참할 수 있도록 하는 한편, 꾸준한 커뮤니케이션을 통해 협력사의 공감을 이끌어냄.
  - 협력회사 행동규범은 MEC가 추구하는 가치의 일부분이고 납품업체의 제품 품질 개선 등 전반적인 발전을 위해서도 꼭 필요한 부분이라고 꾸준히 설득

### 다. 시사점

#### □ 캐나다의 성공적인 협동조합으로 탄생한 MEC

- MEC는 일반 회사가 아닌 Co-op(협동조합)으로 시작해 캐나다의 성공적인

기업으로 성장한 뒤에도 조합원칙을 충실히 지키는 모범기업으로 꼽힘.

□ 환경보호와 기부를 통해 친환경적 기업임을 강조

- MEC는 지구 환경보호 관련 프로그램이나 매출 1% 기부를 통해 기업과제품 홍보에 앞장서고 있음.

□ 노사 및 협력업체와 CSV 노력

- MEC는 제3자 모니터링을 도입하거나 자체 환경적 및 인권 가이드라인을 설정하고 기업 내 노사관계, 협력업체와의 필요와 가치를 적절히 공유하고 조절함으로써 사회적 책임을 다하는 것을 목표로 CSV를 위해 꾸준히 노력

■ MEC 담당자

- 성명: Mr. Nicolas Sirois
- 직책: National PR Coordinator(홍보 담당)
- 연락처: 1-604-707-3369/nicolas.sirois@mec.ca

### 3. 지역사회지원 CSV 창출사례

#### 덴마크 – Grundfos

##### 가. 기업 소개

회사명	Grundfos	국적	Denmark
대표자	Niels Due Jensen	설립연도	1945년
매출액	US\$ 10억	종업원 수	약 5,000명
취급품목	펌프		
홈페이지	<a href="http://www.grundfos.com">http://www.grundfos.com</a>		

##### □ 지역사회와 환경도 고려하는 똑똑한 기업

- 그룬포스(Grundfos)는 세계 최대 펌프 및 펌프 시스템 전문기업으로, 세계 유수의 건물 (영국 버킹검 궁, 시드니 오페라 하우스, 베이징 올림픽 경기장)에서도 이 회사 펌프를 사용하고 있음.
  - 한국 고층건물도 대부분 그룬포스 펌프를 사용하는 등 세계 최고의 친환경 기술력 보유
  - 단순한 제품 생산을 넘어 진출국에 펌프 아카데미를 도입해 펌프기술 세미나를 개최하는 등 선진 펌프 기술을 타국의 엔지니어들에게 전파
  - 이미 우리나라에 진출해 국내에서는 ‘에너지 진단’이라는 시스템을 통해 산업 현장을 방문하고, 펌프 시스템의 전체적인 에너지 사용에 대한 분석 및 에너지 소비 절감을 위한 솔루션을 제시하기도 했음.

그런포스가 중앙아시아 및 아프리카 지역에 설치한 펌프



출처: 그런포스사 홈페이지

## 나. CSV 소개

### 1) CSV 활동 개요

□ 4P 전략(Purchase, Process, People, Product) 통한 CSV 실현

4P 전략	내 용
Purchase	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 책임감을 가지고 각 지역 공급자를 관리해 품질이 일정 수준 이상임을 보장</li> <li>- 이를 통해 회사 제품의 경쟁우위를 점할 수 있을 뿐 아니라, 그 지역의 제품생산 수준을 높일 수 있으며, 기술력 제고를 통해 사회 발전 도모</li> </ul>
Process	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 현지 공급업체들도 함께 발전하므로 지역사회 발전에 공헌</li> </ul>
People	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 지역사회 및 현지투자자 또는 주주를 생산과정에 깊이 관여시켜 공동 성장을 도모할 뿐 아니라 환경을 고려한 생산과정을 통해 장기적인 기업 발전을 꾀하며 지역주민과 사회에도 공헌</li> </ul>
Product	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 좋은 근무환경을 제공해 근로자의 복지수준을 높이고, 일의 능률도 향상시켜 장기적 관점에서 회사 발전에도 기여</li> <li>- 획기적이고 지속가능한 제품 개발을 더 저렴한 가격으로 개발해 삶의 수준을 높일 수 있음.</li> <li>- 실제로 그런포스에서 생산하는 친환경 펌프는 안전한 식수 제공에 크게 기여했고, 다른 경쟁업체들보다 우위를 차지함.</li> </ul>

- 그룬포스는 각 단계에서 회사 이익을 추구하는 동시에 사회발전에도 기여할 수 있는 방안을 찾음.

## 2) CSV 활동 계기

□ 사람의 가장 기본적인 욕구: '깨끗한 식수' 에 대한 욕구 충족

- 중앙아시아 중에서도 사막지역과 시골에 거주하는 주민이 안전한 식수를 확보하지 못해 질병에 감염되는 사례가 많이 보고됨.
- 그룬포스는 태양열 에너지를 이용한 지속가능 펌프를 설치해 주민에게 안전한 식수 제공

그룬포스의 CSV 4P전략



출처: 그룬포스사 홈페이지

- 단순한 일시적 식수 제공으로 끝나는 것이 아니라, 지속적인 식수공급이 가능한 펌프를 설치해줌으로써 식수와 관련된 본질적인 문제를 해결하고 사회 발전에 공헌하고 있음.

- 지역정부 및 ARIS, 월드뱅크 등과 같은 NGO 기구와 좋은 파트너십을 구축할 수 있는 계기가 됐으며, 이를 통해 더 많은 제품 판매가 가능해짐.

### 3) CSV 추진 중 애로사항

- 과거에 설치된 펌프가 관리되지 않아 고장이 나면 방치된다는 비판이 있었음
  - 펌프 설치 후 지속적인 점검이 어렵기 때문에 과거 설치된 펌프들의 관리가 제대로 이루어지지 않는 문제점이 존재함.
  - 결국 펌프 설치도 본질적인 식수문제 해결이 아니라 일시적 식수 공급 효과밖에 내지 못하는 결과 초래

### 4) 애로사항 극복과정

- 쉽게 수리할 수 있도록 작동원리를 단순화한 펌프 개발 및 지역주민을 대상으로 한 수리기술 교육 실시
  - 그런포스 정보센터 임원인 Dumrongsak씨와 Wirachai씨는 펌프작동 시 여러 다양한 에너지를 혼용하는 방법을 통해, 사용법이 단순하고 관리와 유지가 쉬운 펌프제품을 개발했다고 밝힘.

## 다. 시사점

- 사회와 회사는 상호보완적이고 의존적이라는 기업 가치를 중시하는 그런포스
  - 회사가 성공하기 위해서는 안정된 사회가 필요하다는 생각에 그런포스는 양측 모두 이익을 얻을 수 있는 방안을 고려하다 CSV 활동을 시작함.
  - 자사 이익만을 고려해서는 기업이 성공할 수 없으며, 안정된 사회를 염두해야 기업도 성공한다는 인식이 기업 경영에 점점 확산될 전망

- 세계 빈민층을 위해 제품과 기술을 제공해 이익 추구하고 사회 공헌을 동시에 실현
- 세계 최고 기술을 보유한 그린포스의 펌프를 빈민층의 안전한 식수 공급에 적용해 단순히 회사의 이윤 중 일부를 사회에 기부하는 CSR 사업에서 더욱 발전된 성공적인 CSV 사업모델 제시

## 방글라데시 – Grameenphone

### 가. 기업 소개

회사명	Grameenphone	국적	방글라데시
대표자	Sigve Brekke	설립연도	1996년
매출액	TK919억 (US\$ 11억 5,000만)	종업원 수	4,598명
취급품목	이동통신(Mobile Carrier) 및 인터넷(ISP) 서비스		
홈페이지	<a href="http://www.grameenphone.com">http://www.grameenphone.com</a>		

자료 : 그라민폰 2011/12 Annual Report

- 기업 현황
  - 그라민폰은 노르웨이 통신기업 텔레노(Telenor)와 미소금융(Micro Credit)으로 유명한 방글라데시 그라민뱅크(Grameen Bank)의 합작으로 설립
    - 현재 텔레노 지분이 51%이며, 나머지 지분을 대부분 그라민 그룹 계열사인 Grameen Telecom이 보유
  - 방글라데시에서 영업 중인 6개 이동통신사 중 그라민폰은 시장점유율 37.9%로 1위(2012년 9월 말 기준)를 차지하고 있으나 점차 점유율 하락 추세

## 나. CSV 소개

### 1) CSV 활동 개요

□ GCIC(Grameenphone Community Information Center) 보급으로 정보접근성의 용이함 구현

○ 2006년부터 일종의 '마을 PC방'에 해당하는 Grameenphone Community Information Center(GCIC)를 보급

- GCIC는 그라민폰의 무선인터넷 서비스 EDGE를 이용한 인터넷 사용을 중심으로, 프린트, 스캔, 화상대화, 농업정보 검색 등 IT 서비스를 제공하는 장소

○ GCIC는 방글라데시 전역의 462개 Upzila(한국의 '읍' 규모에 해당하는 행정 구역) 중 450개 Upzila에 500개소 이상이 설치돼 있음.

□ GCIC의 보급 목적

○ 사회적 가치 창출 측면

- 농촌\*과 도시 간의 정보 격차(digital divide) 해소

- 정보통신을 활용한 교육 및 고용기회 창출

- 농촌지역 기업인 및 기업역량 육성

○ 기업 이윤 측면

- 1세대 CSV 활동인 'Village Phone'이 농촌에서 그라민폰의 지위를 확고히 했다면, 2세대 활동인 GCIC를 통해 무선인터넷 및 IT 서비스 분야에서 입지를 견고히 구축

□ GCIC 운영 체계

○ GCIC는 그라민폰의 초기 지원 하에 마을 출신의 개인사업자가 소유해 운영

- 그라민폰은 초기 교육 및 기술지원뿐만 아니라 필요한 경우 미소금융을 제공하며, 사업자에 무선인터넷 사용료 등을 징수

## 2) CSV 활동 계기

### □ 그라민폰의 CSV 포지셔닝

- 그라민폰은 Village Phone 프로그램과 GCIC 보급을 통상적인 CSR 활동과 구분되는 Social Initiatives로 분류

### □ 1세대 CSV '마을 휴대전화(Village Phone)' 도입

- 그라민폰은 설립 직후인 1997년부터 Village Phone 프로그램을 시행해 농촌 지역에서 휴대폰을 도입하고 이동통신 사용을 확대
- Village Phone Operator는 그라민뱅크에서 대출을 받아 단말기를 구입하고, 그라민폰의 이동통신 서비스(pre-paid)에 가입한 후 마을 주민에게 휴대폰을 빌려주고 요금을 받음.
- 오퍼레이터는 주로 신분이 낮은 여성이었으며 빌리지폰 사업을 통해 많은 성공사례가 소개돼 한 때 오퍼레이터 수가 21만 명을 넘어서기도 했음.
  - 또한 이 사업모델은 국제기구 등에 우수 사례로 널리 인용됐으며, 르완다, 우간다 등에 유사 모델이 보급되기도 했음.

### □ Village Phone 쇠퇴와 GCIC 도입

- 한 때 농촌 성공신화의 중심이었던 Village Phone 프로그램은 2000년 대 중반 휴대폰의 빠른 보급과 이에 따른 오퍼레이터 수익 감소 등으로 쇠퇴기를 맞음.
- 이에 그라민폰은 GCIC 프로그램을 도입했는데, 모회사인 텔레노는 파키스탄에서도 유사한 프로그램을 운영 중

### 3) CSV 추진 중 애로사항

단독 수행에 따른 역량 한계

- 광범위한 저개발지역에 보급해야 하는 프로젝트로 그라민폰 단독으로 수행하기에는 한계 노정

사업자의 초기자본 조달 및 수익성 보장

- 마을 출신의 개인 사업자가 단독으로 GCIC를 개설하기에는 현지 소득수준에 비해 높은 비용이 듦.
- 개설 이후에도 마을 주민에게 받는 이용 요금으로는 수익성 유지 곤란

### 4) 애로사항 극복 과정

전략적 파트너십으로 역량 한계 극복

- 다양한 기업과 기관에서 기술, 콘텐츠, 금융 협력을 원조받음.

기업	- Grameen Telecom - Noakhali Web - Anovatec
기관 및 NGO	- KATALYST - GSMA - Society for Economic and Basic Advancement(SEBA) - Eagle - Kalikapur Daridro Kallan Sangsta(KDKS) - Socio-Economic Development Association(SEDA)
국제기구	- UNDP - UNICEF - UNESCO

□ 사업자에 초기 금융 및 사업 기회 제공

- 초기 설립단계에서 사업자가 신청하는 경우 미소금융을 제공했으며, 수익성 보장을 위해 그라민폰의 휴대폰 관련 서비스(예: pre-paid 충전)를 제공할 수 있는 사업권 부여

**다. 시사점**

□ 인재 육성이 사회공헌과 브랜드 이미지 제고로 연결

- GCIC 프로그램은 농촌 개인사업자 육성을 통한 자사 제품 서비스 공급과 그에 따른 브랜드 이미지 제고 및 시장 기반 확대를 달성한 성공적 프로그램임.
- 이러한 유형의 프로그램은 인도를 비롯한 서남아 및 동남아 지역에서 자주 찾아볼 수 있는데, 그라민폰의 경우 특히 초기 금융을 제공할 수 있는 역량을 갖추었다는 점이 주요 성공 요인

□ 적절한 출구전략도 필요

- Village Phone 프로그램의 경우 초기에는 획기적인 모델로 칭송받고 다수 성공 스토리 발표
- 이후 오퍼레이터들의 수익이 감소하면서 “그라민폰이 오퍼레이터들을 희생양으로 삼아 사세만 확대한다.”는 비판에 직면
- 따라서 CSR과 달리 기업 이윤추구를 수반하는 CSV의 경우 적절한 출구전략이 필요함.

## 2013년 KOTRA 발간자료 목록

### □ GMR (Global Market Report)

번호	제목	발간일자
13-001	오바마 재선에 따른 경제·통상정책 방향 전망과 시사점	2013.1
13-002	2013년 1분기 KOTRA-SERI 수출선행지수	2013.1
13-003	중소기업 신규 수출확대 유망품목 - 공작기계 (머시닝센터) -	2013.1
13-004	중소기업 신규 수출확대 유망품목 - 기타골프용품 -	2013.1
13-005	중소기업 신규 수출확대 유망품목 - 안경테 -	2013.1
13-006	중소기업 신규 수출확대 유망품목 - 폴리에스터 단섬유 -	2013.1
13-007	중소기업 신규 수출확대 유망품목 - 폴리프로필렌 테이프 -	2013.1
13-008	선진국의 미래산업 육성정책	2013.2
13-009	중소기업 신규 수출확대 유망품목 - 광케이블 -	2013.2
13-010	중소기업 신규 수출확대 유망품목 - 기타전동공구 -	2013.2
13-011	중소기업 신규 수출확대 유망품목 - 기타컴퓨터주변기기 -	2013.2
13-012	중소기업 신규 수출확대 유망품목 - 펌프 -	2013.2
13-013	미국 제조업 경쟁력 강화 정책 및 시사점	2013.2
13-014	한-콜롬비아 FTA 효과 및 활용방안	2013.2
13-015	떠오르는 이라크 재건시장을 선점하라	2013.2
13-016	주요국 환율변동에 따른 해외시장 동향과 진출여건	2013.2
13-017	엔저하의 수출 경쟁력 현황 및 전망	2013.2
13-018	한미 FTA 발효 1주년, 대미 수출 성과 분석	2013.3
13-019	일본의 대인도 진출전략 및 대응방안	2013.3
13-020	독일 직업교육 훈련제도 현황 및 시사점	2013.3
13-021	중소기업 신규 수출확대 유망품목 주요 시장 동향 <기타 무선통신기기>	2013.3
13-022	중소기업 신규 수출확대 유망품목 - 플라스틱 가공제품 -	2013.3
13-023	중소기업 신규 수출확대 유망품목 - 편직물 (인조섬유제) -	2013.3
13-024	세계의 공장으로 부상하는 멕시코	2013.3
13-025	인도의 CSR 정책과 시사점	2013.3
13-026	중소기업 신규 수출확대 유망품목 - 유리 저장 용기 -	2013.3
13-027	미국-EU FTA 추진현황과 향후 시사점	2013.3

13-028	日 제조업 경쟁력 강화 정책 현황 및 시사점	2013.3
13-029	2013년 2분기 KOTRA-SERI 수출선행지수	2013.4
13-030	중소기업 신규 수출확대 유망품목 < X선 및 방사선기기부품 >	2013.4
13-031	중소기업 신규 수출확대 유망품목 - 기초화장품 -	2013.4
13-032	중소기업 신규 수출확대 유망품목 - 합성수지·합성고무 -	2013.4
13-033	중소기업 신규 수출확대 유망품목 - 밸브·기타기계류 -	2013.4
13-034	중소기업 신규 수출확대 유망품목 시장동향 및 진출방안 <스키 헬멧>	2013.4
13-035	Post Chavez, 변화와 전망	2013.4
13-036	2013년 美 USTR 무역장벽보고서 평가 및 시사점	2013.4
13-037	한·터키 FTA 10대 수출 유망품목 및 진출방안	2013.4
13-038	최근 대한 수입규제 동향과 향후 전망	2013.4
13-039	Putin 취임 1주년 경제 진단 및 전망	2013.5
13-040	유럽 온라인 유통시장 현황 및 진출방안 - 서유럽편 -	2013.5
13-041	유럽 온라인 유통시장 현황 및 진출방안 - 동유럽·북유럽편 -	2013.5
13-042	미얀마 경제제재 완화 1년과 향후 전망	2013.5
13-043	핀란드 창업·재취업 프로그램 현황 및 시사점	2013.5
13-044	日 엔고극복 사례가 주는 엔저원고시대의 시사점	2013.5
13-045	CIS 대형 유통망 현황 및 진출 방안	2013.6
13-046	기업에 공유가치를 입혀라~창조경제를 만든 해외기업의 CSV 사례~	2013.7
13-047	방글라데시 의류산업 사업환경 변화와 시사점	2013.6
13-048	호주 자원개발 현황과 진출전략	2013.6
13-049	2013년 3분기 KOTRA-SERI 수출선행지수	2013.6
13-050	한-EU FTA 2주년 성공사례 및 주요 바이어 반응조사	2013.6
13-051	2013년 하반기 지역별 수출입 전망과 시장여건	2013.7
13-052	북미세일가스 개발 동향 및 한국기업 진출전략	2013.7
13-053	'Rich Africa, Blue Africa' - 경제통상 협력을 통한 아프리카 진출 확대 방안	2013.8

## □ KOCHI자료

번호	제목	발간일자
13-001	대만시장에서 한류 활용하기	2013.1
13-002	[중국 석학에게 듣는다] 2013 중국 경제 전망	2013.2
13-003	한중 FTA 전문가 간담회 회의록	2013.5

13-004	中國寶庫-양회시리즈	2013.5
13-005	중국을 움직이는 파워엘리트 400인 (Who's who in China's Leadership)	2013.6

□ KOTRA자료

번호	제목	발간일자
13-001	해외 주요국 투자인센티브 현황 및 사례조사	2013.1
13-002	외국인을 위한 법인설립 안내	2013.1
13-003	Guide to Business Establishment in Korea	2013.1
13-004	2012년도 북한의 대외교류동향	2013.2
13-005	GCF시대에 대비한 세계그린프로젝트 수주방안	2013.3
13-006	국가IR 개선 방안 연구	2013.3
13-007	2009~2012 KOTRA 수출인큐베이터 운영 성공사례집	2013.3
13-008	2013 외국인투자 가이드	2013.4
13-009	2013 서울국제식품산업대전 참가업체 디렉토리	2013.5
13-010	국별 해외전시회 가이드	2013.5
13-011	2013 이라크-요르단 경제통상사절단 종합 결과 보고서	2013.5
13-012	2012 외국인투자옴부즈만 연차보고서	2013.5
13-013	Foreign Investment Ombudsman 2012	2013.5
13-014	엔저가 일본의 對한 투자에 미치는 영향	2013.5
13-015	세계 주요국 전력시장 현황	2013.5
13-016	미얀마 투자실무가이드	2013.5
13-017	2013 외국인투자상담 Q&A	2013.5
13-018	2012년도 북한의 대외무역동향	2013.5
13-019	Global Green Hub Korea 2013 결과보고서	2013.5
13-020	2013 글로벌취업창업대전 결과보고서	2013.6
13-021	중소기업을 위한 온라인 수출 마케팅 가이드	2013.6
13-022	이것이 글로벌 명품전시회다	2013.6
13-023	2013 Doing Business in Korea	2013.6
13-024	러시아 프로젝트 진출 가이드	2013.6
13-025	유럽 비즈니스 워크 개막 세미나 (공공조달 진출 전략)	2013.6
13-026	브라질 태양광 프로젝트 예비조사 보고서	2013.6
13-027	개성공단기업 해외대체생산 입지조사	2013.7

13-028	UNCTAD World Investment Report 2013 요약 번역본 (국제가치사슬: 성장을 위한 투자와 무역)	2013.7
13-029	2013 전략적제휴 안내서	2013.8
13-030	사하라이남 아프리카 전력인프라 현황 및 진출방안	2013.8
13-031	글로벌 중소기업, DNA부터 다르다	2013.8

□ 설명회자료

번호	제목	발간일자
13-001	2013 세계시장 진출전략 설명회	2013.1
13-002	2013 중국3대 유망시장 설명회	2013.1
13-003	2013년 전략시장 협력 파트너쉽 포럼	2013.1
13-004	Iraq-Korea Business Forum	2013.3
13-005	Reshoring to KOREA - 국내 U턴기업 지원제도 및 투자환경 설명회 -	2013.4
13-006	2013년 제1회 차이나 커뮤니티 세미나	2013.3
13-007	Global Project Plaza 2013	2013.5
13-008	2013 철도 기자재 조달 플라자 Railway Procurement Plaza 2013	2013.5
13-010	2013년 유럽 주요국 대형유통망 현황 조사	2013.6
13-011	선진 ESCO시장 진출전략 설명회	2013.6
13-012	Europe Business Week 2013 - 유럽 유통망 진출전략 설명회 -	2013.6
13-013	Europe Business Week 2013 - 유럽 공공조달 진출전략 설명회 -	2013.6
13-014	한-미얀마 비즈니스 포럼	2013.6
13-015	2013 국제금융기구(MDB) 조달 설명회	2013.6
13-016	벵골만연안국 비즈니스포럼	2013.7
13-017	이란 대체시장 설명회	2013.7

- 작성자 -

◆ 뉴욕무역관	임소현	과장
◆ 다카무역관	최원석	과장
◆ 마드리드무역관	최숙영	과장
◆ 멜버른무역관	문숙미	과장
◆ 스톡홀름무역관	이수정	과장
◆ 오사카무역관	김경미	차장
◆ 코펜하겐무역관	남우석	차장
◆ 타이베이무역관	정다운	과장
◆ 토론토무역관	김광일	과장
◆ 하노이무역관	권경덕	차장
◆ 정보기획실	허정아	대리

Global Market Report 2013-46

**기업에 공유가치를 입혀라**  
~창조경제를 만든 해외기업의 CSV 사례~

발행인 | 오영호  
발행처 | KOTRA  
발행일 | 2013년 7월 31일  
주소 | 서울시 서초구 현릉로 13  
(우 137-749)  
전화 | 02) 3460-7114(대표)  
홈페이지 | www.kotra.or.kr

Copyright © 2013 by KOTRA. All rights reserved.  
이 책의 저작권은 KOTRA에 있습니다.  
저작권법에 의해 한국 내에서 보호를 받는  
저작물이므로 무단전재와 무단복제를 금합니다.