SERI 경영 노트

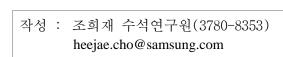
2009. 12. 3. (제33호)

존경받는 기업의 조건

- 사업과 사회공헌의 조화 -

목차

	• •	
	1. 사업과 공헌의 조화	1
	2. 3大 전략적 사회공헌	3
	① 공유가치형 : 정보격차 해소에 중점	3
١	② 시장창조형 : 빈부격차 해소에 초점	5
ģ	③ 문제해결형 : 의료격차 해소에 집중	7
1	3. 시사점	9



《요 약》

사회를 위해 좋은 일을 하면서도 경영성과를 올리는 '전략적 사회공헌활동'이 부상하고 있다. '전략적 사회공헌'이란 기업의 사회공헌활동이 일상적인 경영활동과 脈을 같이 해야 한다는 취지로 2000년대 초반부터 도입되었으며, 이후선진기업들은 새로운 차원의 공헌활동을 모색해왔다. 本稿에서는 정보, 빈부, 의료 격차 해소에 기여하고 있는 선진기업의 사례를 전략적 사회공헌의 3가지유형에 따라 제시하고자 한다.

첫 번째 전략적 사회공헌의 유형은 **공유가치형**이다. '사업을 통한 사회공헌'을 추구하는 것이므로, 제품과 서비스를 통해 사회문제 해결(例: 실업)과 기업의 경제적 이익을 동시에 창출하는 경우에 해당된다. 인텔이나 마이크로소프트처럼 정보격차 해소에 중점을 두는 기업의 활동에서 볼 수 있다.

두 번째 유형은 시장창조형이다. 선진국에서는 일상용품이지만 가격이나 지역적인 제약 때문에 低개발국에 없는 제품과 서비스를 지역주민이 지불 가능한 가격으로 생산하여 판매하는 경우에 해당된다. GE의 超간편 심전계 'MAC400'이나 필립스의 '출라(印度 화덕)'는 기업이 低개발국 주민의 삶의 질을 높이면서 빈부 격차를 해소하기 위해 개발한 제품이다.

세 번째 유형은 문제해결형이다. 고도의 R&D투자가 요구되나 수익성이 낮아 대다수 기업이 관심을 두지 않는 일을 사회공헌 차원에서 손해를 보면서까지 수행하는 경우에 해당된다. 머크(美)의 '멕티잔(회선사상충症 치료제) 기부 프로그램'과 매일유업의 특수이유食, CJ의 低단백밥처럼 의료격차 해소에 중점을 둔 기업의 활동에서 볼 수 있다.

이들 선진기업의 사례를 통해 첫째, 기업들은 지속가능한 성장을 이루기위해서 사회공헌을 통해 新시장에 진출하는 전략과 사업을 통해 사회에 공헌하는 전략 간의 조화를 추구해야 한다는 점을 명심해야 한다. 둘째, 低개발국의 빈곤 극복과 경제발전에 기여할 수 있는 사업을 통해 장기적 비즈니스기회를 포착해야 한다는 점도 유념해야 한다. 마지막으로 사회적 공헌이 기업성과에 직간접적으로 영향을 미치는 점을 인식하여, 공헌활동을 경영의 핵심전략으로 고려할 필요가 있다.

1. 사업과 공헌의 조화

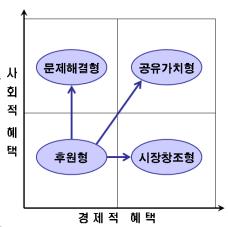
- □ 사회를 위해 좋은 일을 하면서도 경영성과를 올리는 '전략적 사회공헌 활동'(일명, 창조적 자본주의)이 부상¹⁾
 - 마이클 포터 하버드大 교수와 빌 게이츠 마이크로소프트 회장은 사업과 사회공헌 간의 시너지를 통해 기업과 사회가 동반 발전할 수 있음을 역설
 - · "경제적 목표와 사회적 목표 사이에 근본적 상충은 없으며, 오히려 장기적 시너지가 있다"(마이클 포터 교수)
 - · "이 세상 기업들은 뛰어난 사업감각으로 물, 음식, 의약품의 혜택을 받지 못하는 10억 명이 넘는 가난한 사람들이 직면한 문제를 해결할 수 있는 새롭고 혁신적인 방법을 발견할 수 있다"(빌 게이츠 회장)
 - '전략적 사회공헌'이란 기업의 사회공헌활동이 일상적인 경영활동과 맥을 같이 해야 한다는 취지로 2000년대 초반부터 도입되었으며, 이후 선진기업들은 새로운 차원의 공헌활동을 모색

사업과 공헌의 시너지를 주장하는 빌 게이츠 회장

- ▷ 빌 게이츠는 2008년 세계경제포럼 연설에서 '창조적 자본주의'의 필요성을 역설
 - 창조적 자본주의란 기업과 비정부조직(NGO)이 함께 전 세계 불평등을 완화할 수 있는 시장시스템을 만드는 것이라고 개념 정의
 - 사회로부터 수익을 올리는 기업이 소외계층을 위해 환원할 의무가 있다는 의미로 사회공헌을 기업의 사회적 책임에서 한 단계 더 나아가 의무로 규정

Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2002). The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. HBR, 80(12), 56-68.; Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2006). Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. HBR, 84(12), 78-92.

- □ 기업이 전개하는 전략적 사회공헌은 '경제적 혜택'과 '사회적 혜택'의 수준에 따라 공유가치형, 시장창조형, 문제해결형, 후원형으로 구분이 가능
 - 경제적 혜택은 사회공헌을 통해 기업이 얻는 매출 등 재무성과에 대한 기여도를 의미하며, 사회적 혜택은 수혜자가 느끼는 사 및 만족도를 의미
 - 과거부터 가장 흔히 실행되는 전략은 금전적 지원 위주의 후원형이나, 현재는 한 단계 업그레이드된 전략적 진화가 진행



- · 다양한 전략적 사회공헌의 공통적인 지향점은 '격차 해소'이며, 특히 정보, 빈부, 의료 격차를 집중 겨냥
- 선진기업들은 自社의 목표와 비전에 부합되도록 차별화된 사회공헌 전략을 수행

전략적 사회공헌의 3大 유형

전략 유형	특 징
공유가치형	'사업을 통한 사회공헌'을 추구하는 것이므로, 제품/서비스를 통해 사회문제해결(예, 실업)과 기업의 경제적 이익을 동시에 창출 → 주로 정보격차 해소에 중점(예: 인텔, 마이크로소프트)
시장창조형	가격이 높아 低개발국에 없는 제품/서비스를 지역주민이 지불 가능한 가격대로 생산하여 판매 → 빈부격차 해소에 초점(예: GE, 필립스)
문제해결형	경제성은 낮지만 제품/서비스를 통해 사회가 직면한 문제를 해결 → 주로 의료격차 해소에 집중(예: 머크, 매일유업, CJ)

2. 3大 전략적 사회공헌

- ① 공유가치형 : 정보격차 해소에 중점
- □ 유엔은 2005년 전 세계의 기아와 빈곤을 2015년까지 절반 이하로 줄이는 8大 밀레니엄 개발 목표(Millennium Development Goals)를 발표
 - 교육기회 불평등, 실업, 빈곤 등은 10년 후에도 지속될 사회문제이며, 특히 '15~24세 실업'은 전 세계적인 문제가 될 것이라고 전망
 - 가난이 대물림되는 악순환을 막기 위해 많은 선진기업은 미래시장을 창출하고 인재도 양성할 수 있는 사업으로서 IT기술 전수를 통한 정보격차(Digital Divide) 해소 사업을 적극 전개 중
 - · 정보격차 해소 사업은 지역사회의 문제를 해결하고 인지도를 높이면서 미래시장과 소비자, 인재 등을 확보하기에도 매우 유용한 전략
- □ 인텔은 세계 최빈국의 하나인 나이지리아 내 200個 校에 'Classmate'란 低價 노트북(320달러)을 개발하여 공급
 - 노트북, 디지털 커리큘럼을 정부지원금으로 무상 제공하며, 교사가 사용하는 화이트보드를 노트북과 네트워크로 연결해 교사와 학생은 과제물과 노트의 상호교환이 가능

인텔의 Classmate로 수업하고 있는 나이지리아 중학교







자료: Intel Classmate School (2007. 11. 29.). BBC NEWS. http://news.bbc.co.uk/2/low/in_pictures/7115712.stm

- 안정적인 전력공급을 위해 디젤발전기를 학교에 설치하였으며, 무선 인터넷 환경도 제공
- 그 결과 칩 메이커임에도 불구하고 아프리카 시장에 브랜드를 널리 알리는 효과를 거두었다는 것이 대체적인 평가
- □ 2001년부터 사회공헌을 경영전략의 주축으로 선언했던 **마이크로소프트**는 2004년에 '정보격차 해소'를 사회공헌활동의 핵심목표로 설정
 - 後進國의 빈곤층 청소년들이 高價의 소프트웨어를 불법복제/유통시켜 범법자가 양산되는 데 대한 해법으로도 유용한 전략
 - · 빈곤 문제가 심각한 국가에도 부유층, 중산층, 빈곤층이 존재하므로, 계층별로 차별화된 접근방법을 고안(對中國 접근방식을 원용)



마이크로소프트의 對中國 접근방식

- 주: 1) CEO 스티브 발머가 그린 그림을 기초로 작성
 - 2) 숫자는 中國의 인구분포로 概算

자료: 『Nikkei Business』(2005. 12. 26. & 2006. 1. 2.). "超國家カンバニー." (1322), 38-43.에서 재인용

- 부유층에는 선진국처럼 '정품판매방식'을 쓰고, 빈곤층에는 정부 및 시민단체와 협력 네트워크를 구축해 '무상지원방식'을 사용
 - ·中國 진출 초기에 강력한 불법복제 단속으로 猛비난을 받은 이후, 소프트웨어 가격을 인하하고 불법복제를 묵인하는 쪽으로 전략방향을 선회해 다수의 청소년들이 범법자로 전락하는 상황을 방지

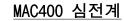
② 시장창조형 : 빈부격차 해소에 초점

- □ 시장창조형 전략이란 선진국에서는 일상용품이지만 가격이나 지역적인 제약 때문에 低개발국 소비자들에게는 '그림의 떡'인 제품과 서비스를 합리적 수준에서 공급하는 것을 의미
 - 기업에 있어 선진국과 低개발국 간의 빈부격차는 '가지지 못한 자'의 삶의 질 향상에 기여하는 한편, 新시장도 개척할 수 있는 好機
 - '지역사회의 니즈에 적합한 제품 디자인 → 구매 가능한 가격 책정
 → 지역주민 삶의 질 향상 → 시장 확대'의 善순환 고리를 창출
- □ 시장창조형 사회공헌이 성공하기 위해서는 低개발국 주민이 '지불할 수 있는 가격과 사용의 편의성' 확보가 관건이며, 이를 위해서는 제품개발 방식까지 획기적으로 전환할 필요
 - 선진기업은 현지에 필요한 제품을 현지기술로 개발한 후 이를 글로벌 시장으로 확대 판매하는 방식을 채택(GE는 이를 '逆혁신'이라 지칭²⁾)
 - · 기존에는 선진국에서 첨단제품을 개발해 신흥시장에 내다 파는 방식이 일반적인 패턴
- □ GE는 中國 등 低개발국에서 지역적으로 멀어 대형병원에 가기 어려운 환자들을 위한 초소형의 휴대용 초음파진단기를 출시해(2009년 10월 발표) 의료 사각지대 해소에 기여할 예정
 - 또한 印度에서는 버튼이 불과 7개 뿐인 超간편형 심전계 'MAC400'을 현지기술로 개발해 1,000달러(美國 내 가격의 10분의 1 수준)에 판매

Immelt, J. R., Govindarajan, V. & Trimble, C. (2009). How GE is Disrupting Itself. HBR, 87(10), 56-65.

SERI 경영 노트 제33호 6

휴대용 초음파진단기 V Scan







□ 지역민에게 적합한 비즈니스 모델을 창조하는 것이 중요한데, **필립스**는 印度人이 부엌에서 사용하는 진흙으로 만든 전통화덕 '출라(Chulha)'를 개선해 집안 내 안전사고를 해결하는 한편 新시장 창출에도 성공

필립스의 출라 프로젝트

- ▷ 출라의 디자인만 바꾼 것이 아니라 '제품 디자인, 생산, 판매, 신용대출'을 통합한 완전히 새로운 비즈니스 모델을 개발 **구형출**
 - 신형 출라는 3개 화로가 하나의 연돌로 이어져서 불과 연기로부터 안전한 구조(가격은 5~8유로)
 - 필립스는 디자인 개발, 공장 설립, 판로 개척을 지원
 - · 현지 시민단체가 진흙, 모래, 시멘트를 이용해서 만들고, 여성자립단체가 판매하며, 지역주민들은 신용대출기관(마이크로파이낸스)의 도움을 받거나, 출라공장에서 일하고 받은 임금으로 제품을 구입





- ▷ 필립스는 출라 프로젝트를 통해 인도에서 사회적 책임을 다하는 기업 이미지를 구축함과 동시에 미래 성장지역의 제품수요에 대한 안목과 입지를 확보
 - 출라는 실내오염을 줄이는 親환경 디자인으로 2008년 IDEA賞을 수상

③ 문제해결형 : 의료격차 해소에 집중

- □ 문제해결형 전략은 고도의 R&D투자가 요구되나 수익성이 낮아 대부분의 기업이 관심을 두지 않는 일을 사회공헌 차원에서 손해를 보면서까지 수행하는 형태
 - 특정지역에만 있는 풍토병이나, 세계적으로 사례를 찾기 힘든 희귀병에 걸린 환자들이 생존에 필요한 식품이나 약품이 지나치게 高價이거나 아예 구할 수조차 없어 장애자가 되거나 사망하는 경우가 빈번
 - 기업이 보유한 기술 및 역량을 사회공헌에 활용한다는 면에서 기업형 '프로보노(Pro bono)'라고 할 수 있음³⁾
- □ 머크(美)는 1987년 실명을 유발하는 회선사상충症 치료제인 멕티잔을 필요한 사람에게 필요한 만큼 지원하겠다는 '멕티잔 기부 프로그램'을 발표
 - 아프리카 지역에서 주로 발병하는 풍토병이고, 지역민들은 멕티잔을 살 경제적 능력이 없었기에, 머크로서는 치료제를 개발해도 이윤을 남길 수 없는 상황이었으나, 개발된 기술을 수익성이 낮다는 이유로 폐기하지 않고, 기부 프로그램으로 전환하기로 결정
 - 프로그램이 시작된 이래 25億 개의 약을 기부하여 약 7億 명의 환자를 치료하였고, 지금도 아프리카, 南美 지역에서 연간 8,000만 명의 환자가 혜택을 받는 상황
 - · 멕티잔 기부 프로그램은 인류가 직면한 의료문제를 해결하기 위해 공공-민간 파트너십(Public-Private Partnership)이 활발히 가동된 대표적인 사례로 칭송

³⁾ 프로보노는 '공익을 위하여'라는 의미로, 전문기술이나 재능을 사회공헌을 위해 활용하는 것으로 일종의 '재능기부'와 같은 의미

- □ 국내에서도 수익성을 전혀 기대할 수 없음에도 제품을 개발하여 희귀 질병을 앓고 있는 환자에게 도움을 주는 사례가 다수
 - 매일유업은 10년 동안 '특수분유사업'을 통해 선천성대사이상 질환 유아를 위한 특수유아食 8종류를 일반분유와 비슷한 가격으로 판매
- Uccine-Free Formul

 Minimum and State Company

 M
- · 수만 명 중 한 명 비율로 발생하는 선천성대사질환兒는 특수분유를 먹지 않으면 장애아가 되거나 사망
- ·분유제조라인은 한 번 가동에 최소한 2만 통의 분유를 생산해야 하기 때문에 국내 100여 명의 患兒에게 공급되고 남는 90% 이상은 폐기
- CJ는 선천성대사질환자 200여 명을 위해 단백질 함량이 일반 밥의 10분의 1 수준인 '햇반 低단백밥'을 개발하여 제조원가 수준인 1,800원에 판매
 - · 低단백밥 개발비용은 약 8億 원이지만, 제품의 연간 매출액은 5,000만 원 정도에 불과



□ 의료격차 해소는 기업 단독으로 수행하기엔 한계가 있기 때문에, 많은 기업들이 'Product Red' 캠페인처럼 후원 파트너십에 동참함으로써, 후원규모나 영향력을 증대시키려는 경향이 대두

(PRODUCT) 캠페인

- ▷ '프로덕트 레드'는 아메리칸익스프레스, 애플, 스타벅스, 갭, 마이크로소프트 등 파트너 기업이 자사제품에 공동으로 사용하는 공익 브랜드로 Product Red 로고 사용 제품의 판매수익 중 일정 비율을 질병퇴치를 위한 글로벌펀드에 기부
 - AIDS, 결핵, 말라리아 질병 퇴치를 위한 글로벌펀드에 유력기업들이 공동으로 참여 (창설자는 록그룹 U2의 보노 등)

3. 시사점

- □ 기업이란 '사회라는 울타리 안에서 사업을 영위하는' 존재이므로, 사회 발전에 기여하고 사업성과도 높일 수 있는 전략적 사회공헌활동에 관심을 가져야 할 시점
 - 기업이 지속가능성장을 이루기 위해서는 사회공헌을 통해 新시장에 진출하는 전략과 사업을 통해 사회에 공헌하는 전략 간의 조화가 중요
 - 이를 위해서는 가치사슬 전반의 혁신을 통해 전혀 새로운 비즈니스 모델을 창출하는 것이 바람직함(예: 필립스의 출라)
- □ 低개발국의 빈곤 극복과 경제발전에 기여할 수 있는 사업을 통해 장기적 비즈니스 기회도 포착할 수 있음에 유념
 - 低개발국의 빈곤층이 지불할 수 있는 超저가격으로 제품·서비스를 팔기 위해서는 상품기획 및 연구개발, 제조 등의 단계에서 혁신적인 접근방식이 필요(결과적으로 수익성도 확보)
 - 농촌 및 低소득층은 향후 지속성장의 기반이고, 현지기업 및 다국적 기업에게는 중요한 시장으로 부상
 - · 프라할라드 미시간大 교수는 "기업이 광범위한 低소득층에게 관심을 가지면 새로운 사업기회를 발굴할 수 있을 뿐만 아니라 빈곤 등 低소득층의 내부문제 해결에 一助할 수 있다"고 주장

프라할라드의 'Bottom of The Pyramid'

- ▷ 프라할라드 교수는 Fortune at the Bottom of the Pyramid라는 책에서 기업의 성장과 발전, 혁신의 원천인 低소득층에 주목해야 한다고 주장
 - 低소득층(BOP: Bottom of the Pyramid)은 하루 2달러 미만으로 살고 있는 40億 명을 지칭
 - BOP 계층의 니즈에 맞춰 대응하는 다국적기업은 큰 혜택을 볼 것이라고 주장

- □ 사회공헌활동을 독자적으로 수행하기보다는 다수 기업 및 사회단체와의 파트너십을 맺어 수행하는 것이 더욱 효과적
 - 지구촌 차원의 대형 어젠다에 대해서 개별기업 혼자서 대응하기에는 한계(十匙一飯의 효과)
 - · AIDS, 빈곤과 같은 글로벌 차원의 문제에 대해서는 'Product Red'와 같은 형태의 캠페인이 효과적
 - 효과를 극대화하기 위해서는 현지 유관단체 및 전문가들과의 네트워크를 구성할 필요
 - ·마이크로소프트 사회공헌의 핵심 전략은 '파트너십'으로 현지 정부 및 지역사회, 시민단체와의 협력을 전제로 사업을 진행
- □ 사회적 공헌이 기업 성과에 직간접적으로 영향을 미치는 점을 인식하여, 공헌활동을 경영의 핵심전략으로 고려할 필요
 - 공헌활동에 충실한 기업에 대한 구매 비율이 증가하고, 핵심인재의 입사 動機로도 작용한다는 점에 유의
 - ・사회적 책임을 다하는 기업에 대한 구매선호도가 65%(1999년) → 87%(2007년)로 증가하였으며, 美 MBA 출신자 중 59%가 직장 선택의 기준으로 책임감 있는 기업 이미지를 지목

-以 上-