

농촌을 대상으로 한 공유가치창출(CSV) 활동의 유형화*

강충한(서울대학교 지역정보전공 연구원)**

이동민(서울대학교 지역정보전공 연구원)***

문정훈(서울대학교 지역정보전공 부교수)****

국 문 요 약

CSV(Creating Shared Value)는 Porter and Kramer (2011)가 기업이 사회와 진정으로 공생할 수 있는 방안 마련을 위해 제안한 모델이다. 이는 기업의 비즈니스적 가치와 사회적 문제 해결을 동시에 달성하기 위한 활동이다. 본 연구에서는 CSV의 개념을 식품기업에 적용하여 농촌을 대상으로 식품기업이 수행하고 있는 CSV의 사례를 발굴하였다. 특히 Porter and Kramer (2011)가 제시한 CSV창출의 세 단계와 Peterson et al. (2001)이 제시한 생산자와 기업 간의 관계형태를 준거로 하여 CSV활동 분석 프레임워크를 제시하였다.

이와 같은 프레임워크를 통해 발굴된 사례를 분석한 결과, 로컬푸드형, 후방지원형, 공동법인창업형 세 가지 유형의 CSV활동이 발견되었다. 로컬푸드형은 일시구매나 상세계약의 관계형태를 기반으로 하여 CSV를 창출하는 유형이며, 후방지원형은 주로 관계기초 제휴 형태의 관계형태를 기반으로 하여 CSV를 창출하는 유형이다. 마지막으로 공동법인창업형은 자본기초 제휴 형태의 관계형태를 기반으로 하여 CSV를 창출하는 유형이다. 본 연구는 농촌을 대상으로 하는 CSV사례를 발굴하였다는 점과, 프레임워크를 사용하여 이를 유형화 하였다는 점에서 의의를 갖는다.

핵심주제어: 공유가치창출, 식품기업, 관계형태

1. 서론

Bowen (1953)이 시작한 기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility: CSR)에 관한 논의는 시대적 배경에 따라 다양한 방식으로 연구되어 왔고(Lee & Lee, 2011), 최근 들어서는 기업의 사회적 역할에 대한 재구성을 모색하는 단계에 이르렀다(Lee and Lee, 2014). 이는 CEO의 CSR에 대한 높은 수준의 관심에도 불구하고 CSR이 가치를 만들어 내는지에 대한 의문 때문이라고 해석할 수 있다(Cheng et al., 2014). 한 가지 예로, Porter and Kramer (2002)는 기업이 더 많이 기부할수록, 더 많은 것을 기대하는 현상이 나타난다고 지적하였다.

최근에 Porter and Kramer (2011)가 제시한 공유가치창출(Creating Shared Value, CSV)이 기업의 사회적 역할을 재정할 수 있는 한가지 대안으로 주목을 받고 있다. CSV는 사회적 문제 해결과 이윤창출을 동시에 다룸으로써 지속가능성을 추구할 수 있기 때문이다(Shin and Kim, 2013). 이러한 관점에서 사회적 기업은 CSR을 넘어 CSV에 중점을 두어야 한다(Jang, 2014)는 주장도 나오고 있다.

한국에서는 농촌문제가 지속적인 사회문제가 되고 있다. Whang (2002)에 따르면 1960년대 이후 한국의 도농간 지역불균형과 소득격차는 지속적으로 확대되어 왔다. 이는 이촌향도 현상을 촉진하여, 1980년대 이후 농촌지역은 인구의 급속한 감소로 인한 노령화 및 부녀화 등의 문제를 겪고 있다(Roh et al., 2013; Whang, 2002). 인구감소 현상은 농업경쟁력과 농가 소득을 저해하는 요소이며(Jung & Cho, 2012), 도농간 소득격차를 심화시키는 등 여러 가지 사회적 문제를 유발하는 요인이기도 하다(Roh et al., 2013). 실제로 Park (2013)에 따르면 2012년을 기준으로 농가소득은 도시가구 소득의 58% 수준에 불과하며, 농가소득 중 농외소득이 43.8%를 차지하는 반면 농업소득의 비중은 29%에 그치고 있다. 또한 농가인구도 1980년부터 2010년까지 70%가 감소하였다(Park, 2013). 농가 소득 및 인구의 감소와 더불어 농가소득-가계지출로 정의되는 농가경제잉여도 지속적인 감소추이를 보이고 있어 농가의 투자능력 또한 급속히 줄어들고 있는 실정이다(Lee, 2009). 따라서 최근까지의 도농격차는 “격차”를 넘어 “양극화”의 수준까지 다다르게 되었으며(Lee, 2011), 심각한 사회적 문제라고 할 수 있다. 그러나 도농격차는 산업화에 따른 불가피한 현상으로

* 본 연구는 미래창조과학부 및 정보통신산업진흥원의 IT융합 고급인력과정 지원사업의 연구결과로 수행되었음 (NIPA-2014-H0401-14-1008)

** 제1저자, 서울대학교 농업생명과학대학 지역정보전공 석사과정.

*** 제2저자, 서울대학교 농업생명과학대학 지역정보전공 석사과정.

**** 교신저자, 서울대학교 농업생명과학대학 지역정보전공 부교수, moonj@snu.ac.kr

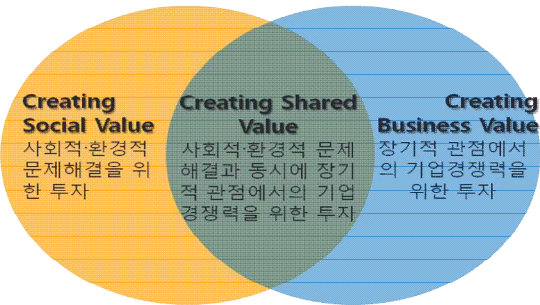
· 투고일: 2014-11-11 · 수정일: 2014-12-09 · 게재확정일: 2014-12-11

인식되어 방치되어온 측면이 강하다(Yoon, 2007).

Diamond et al. (2014)은 미 미주리주 켄자스 시티의 농식품 체인인 BFS(Balls Food Stores)가 같은 지역의 농가 연합인 GNFF(Good Natured Family Farms)와 우산브랜드를 만드는 형식으로 공동가치(shared value)를 창출하고 있는 사례를 통해 기업과 농가의 CSV활동이 상호간 수익 증대에도 도움이 되고 농산물 가격의 급변으로 인한 피해방지라는 사회적 가치도 창출할 수 있음을 밝혔다. 따라서 식품기업의 농촌에 대한 CSV활동은 이러한 사회문제를 지속가능한 방식으로 해결하는데 적합한 도구라고 할 수 있다. 그러나 한국의 농촌을 대상으로 하는 CSV의 사례에 대한 학계의 연구는 미미한 실정이다. 이에 따라 본고는 농촌을 대상으로 하는 7가지의 CSV의 사례를 발굴하고 제시하였다. 또한 CSV의 창출단계와 관계형태에 기반해 CSV 활동 분석에 유용한 프레임워크를 제시하였으며, 이를 적용하여 7가지의 CSV사례를 분석하고 유형화하였다. 마지막으로 각 유형별 특성을 도출하고, 향후 발전적인 CSV활동을 위한 시사점을 도출하였다.

II. 이론적 배경

CSV는 Porter and Kramer (2011)가 CSR의 한계를 극복하고 기업이 사회와 진정으로 공생할 수 있는 방안 마련을 위해 제안한 모델이다. 특히 CSR이 기업의 이해관계를 초월한 사회적 선을 이루기 위한 활동(McWilliams & Siegel, 2000)으로 인식됨에 반해, CSV는 <그림 1>과 같이 기업의 비즈니스적 가치와 사회의 경제·사회적 가치를 동시에 달성하기 위한 활동이라고 할 수 있다(Jung et al., 2013).



출처: Bockstette & Stamp (2011)

<그림 1> CSV활동 및 결과 분석 프레임워크

이러한 기업의 CSV활동은 <표 1>과 같이 세 단계로 나누어진다.

<표 1> CSV 창출 방법

CSV 단계	공유가치 창출 방법	세부 내용
1단계	새로운 관점에서 제품 및 시장의 재구상	시장과 소비자들의 충족되지 않는 사회적 욕구에 초점을 맞춘다.
2단계	가치사슬에서의 효율성 제고	기업 외부의 환경적 요인과 기업 내부의 생산성 간 상호 관계 인지 후, 생산성 향상과 위험의 감소를 추구한다.
3단계	지역 클러스터의 형성 및 활성화	기업 및 관련 기관들을 지역적으로 집적하여 기업 외부의 조건 변화를 유도한다.

출처: Porter and Kramer (2011), Lee et al. (2013a)에서 재인용

Porter and Kramer (2011)에 따르면 CSV의 단계는 세 단계로 나누어진다. 1단계는 새로운 관점에서 제품 및 시장을 재구상하며, 그 시장에서 소비자들이 느끼는 사회적 문제 해결에 초점을 맞추는 가장 낮은 단계의 CSV이다. Porter and Kramer (2011)는 식품기업이 맛과 질에만 초점을 맞추는 것이 아니라, 더 나은 영양이라는 근본적인 측면에서 제품과 시장을 재구상하는 것을 그 예로써 들고 있다. 2단계는 가치사슬상에서 효율성을 제고하는 단계이다. 기업의 가치사슬은 자원이용, 안전, 근로조건 등 다양한 사회적 이슈와 연관관계에 있고, 사회문제는 기업의 가치사슬 상의 비용을 증가시키기 때문에 가치사슬과 연관된 사회문제 해결을 통해 CSV를 창출할 수 있다(Porter and Kramer, 2011). Porter and Kramer (2011)는 이러한 예로써 영국의 유통업체인 맥스&스펜서의 가치사슬 재정비 작업을 들고 있다. 맥스&스펜서는 같은 반구 내에서만 물품구매를 시행함으로써 2016년 까지 물류비용 감축 효과 뿐만 아니라 탄소 배출량 또한 크게 감축될 것으로 예측하고 있다. 마지막으로 3단계는 지역클러스터의 형성 및 활성화이다. Porter and Kramer (2011)는 기업이 생산성 향상을 위한 클러스터 구축을 하거나, 이를 가로막는 문제해결을 통해 CSV를 창출할 수 있다고 주장하였다. 또한 이러한 예로써 미 노스 캐롤라이나주의 리서치트라이앵글(Research Triangle) 클러스터를 들고 있다. 리서치트라이앵글은 IT와 생명과학 분야의 클러스터로, 주 정부와 민간부문의 지속적인 투자를 통해 클러스터를 형성하였고, 이를 통해 주의 고용과 수입, 기업 성과 지표가 상승하였으며, 불경기에도 지역 경제는 양호한 성적을 보였다.

III. 연구모형

본고는 농촌을 대상으로 하는 CSV활동을 분석하기 위하여 Porter and Kramer (2011)가 제시한 CSV창출의 세 단계와, Peterson et al. (2001)이 제시한 생산자와 기업 간의 관계형태에 기반하여 <표 2>과 같은 프레임워크를 작성하였다. 관계형태는 농촌을 대상으로 한 CSV활동의 지속가능성을 평가하기 위한 지표로서 설정되었다. 실질적인 도농상생 방안을 도출하기 위해서는 농촌에 대한 일시적인 지원보다는 농촌경제의 지속가능성(sustainability)를 구축하는 것이 중요하기 때문이다(Yoon, 2007).

<표 2> CSV활동 분석 프레임워크

CSV 창출 단계	3단계				
	2단계				
	1단계				
구분	일시구매	상세계약	관계기초 제휴	자본기초 제휴	
	관계형태				

Peterson et al. (2001)에 따르면 생산자와 기업 간의 관계형태는 <표 3>처럼 자유시장 (Open market) 부터 수직통합 (Vertical integration)까지 연속적인 개념으로 정의할 수 있다.

<표 3> 생산자와 기업 간의 관계형태

구분	사전관리	사후관리
현물시장	가격 결정 거래 여부 결정	재거래 여부 결정
상세계약	계약 내용 구체화 인센티브 결정	계약 수정 및 재협상 결정
관계에 기초한 제휴	상호목적 공유 관계형성	모니터링 실시 협력 유지여부 결정
자본에 기초한 제휴	조직 구성에 대한 관리	거래에 대한 정책 및 절차에 대한 관리
수직통합	수직통합에 대한 협상	조직 정책 및 절차 관리

출처: Peterson et al. (2001)

<표 3>의 수직통합은 생산자와 기업이 완전히 동일한 하나의 조직이 되는 것을 뜻하기 때문에 CSV 활동의 취지와는 맞지 않는다. 또한 현물시장은 농촌을 대상으로 하는 CSV의 맥락을 고려할 때 기업이 농가의 생산물을 일시적으로 구매하는 것으로 생각할 수 있다. 따라서 본고에서는 Peterson et al. (2001)의 분류를 따르되 농촌을 대상으로 하는 CSV의 맥락에 맞춰 관계형태를 <표 4>과 같이 일시구매, 상세계약, 관계기초 제휴, 자본기초 제휴 네 단계로 세분화시켜 구분하였다.

<표 4> 관계형태 분석 기준

관계형태	정의
단순구매	식품기업은 식자재를 필요한 시기에 시장가격에 맞추어 단발적으로 구매하는 경우를 의미한다. 가락시장 등의 도매시장이나 중간 식자재 업체로부터 공급받는 경우가 포함된다.
상세계약	식품기업이 생산자와 직접 계약을 맺어 계약재배를 진행하는 형태이다,
관계에 기초한 제휴	식품기업이 공급자와 공동의 목표를 설정한 후, 이를 달성하기 위한 관계를 형성하는 형태이다.
자본에 기초한 제휴	식품기업 및 공급자가 공동의 목표를 달성하기 위해 자본을 투자하여 조직을 형성하고 협력관계를 관리하는 형태이다.

출처: Peterson et al. (2001)의 분류를 본 연구의 맥락에 맞춰 수정

단순구매는 Peterson et al. (2001)의 현물시장과 일맥상통하는 개념으로 필요한 시기에 시장가격에 맞추어 단발성으로 구매하는 형태이다. 즉, 기업이 도매시장 및 중간 식자재 업체로부터 공급받는 경우를 포함한다. 상세계약은 기업이 생산자와 직접 계약을 맺어 계약재배를 진행하는 형태이다. 특히 계약 체결 이전에 기업은 생산자와 재배규모, 품종, 가격, 규격 등을 협의하여 계약 내용에 포함시키는 과정을 거친다. 관계에 기초한 제휴는 기업과 생산자 간의 공동목표를 설정한 후 이를 달성하기 위해 관계를 형성하는 것을 의미한다. 이는 상세계약과 같이 생산자와 기업 간의 계약이 바탕이 되지만, 공동의 목표가 설정되어 있다는 점이 다르다. 마지막으로 자본에 기초한 제휴는 기업과 생산자 등이 자본을 투자하여 영농조합법인과 같은 새로운 조직을 설립하고, 이를 통해 기업과 생

산자 간의 관계를 관리하는 형태이다.

본고에서 사용한 CSV분석 프레임워크와 유사한 사례로서 Lee et al. (2014)이 제시한 CSV분석 프레임워크가 있다. Lee et al. (2014)은 activity theory와 triple-helix theory를 사용하여 CSV프레임워크를 작성하였으며, 관계형태를 일시적 관계(temporal relations), 장기계약(long-term contract), 상호출자 회사설립(Mutual firm)으로 나누어 SPC그룹의 여러 가지 CSV활동을 분석하였다. 그러나 Lee et al. (2014)이 제시한 프레임워크는 국내 굴지의 식품기업인 SPC 그룹(Lee et al., 2014)의 사례를 분석하기 위해 제시된 분석지표이므로, 상대적으로 규모가 작은 본고의 분석대상에 그대로 적용하기에는 무리가 따른다.

이상의 논의를 통해 최종적으로 <표 2>와 같은 CSV활동 분석 프레임워크를 설정하였다. 3장에서는 이를 통하여 농촌을 대상으로 하는 7개의 사례들이 분석되었다.

IV. 농촌을 대상으로 하는 CSV유형별 사례 연구

본 연구의 목적을 달성하기 위하여 국내 식품 제조 및 유통 기업 활동 중 농촌을 대상으로 하는 CSV활동을 조사하였다. 조사 대상 사례는 언론매체, 논문 등에서 1차 선정하고, 직접 방문 인터뷰를 원칙으로 사례 연구를 수행하였다. 최종적으로 총 7개의 농촌을 대상으로 하는 CSV사례를 발견하였으며, 이중 6개 사례에 대한 기업 인터뷰의 결과와 1개 사례(선비촌 고구마 명가)에 대한 문헌연구를 바탕으로 <표 2>에서 제시한 분석 프레임워크를 적용하였다. 각 사례는 Porter and Kramer (2011)가 제시한 CSV의 3 단계 중 어느 단계에 해당하는지를 인터뷰 결과를 바탕으로 결정하였으며, 농촌 지역 조직과의 관계 역시 인터뷰 결과를 바탕으로 결정하였다. 각 사례에 대한 분석 결과는 기존의 해외 문헌 등에서 제시하고 있는 주요 관련사례와 함께 총 11개의 사례로 정리하여 <그림 2>에 표시하였다. <그림 2>에서 나타난 바와 같이 국내외 사례는 크게 세 가지의 형태로 분류되었는데, 각각을 로컬푸드형, 후방지원형, 공동법인창업형으로 분류하였다. 각 세 가지 유형에 대한 특징과 각 유형에 해당하는 국내 사례는 다음 절에 상술하였으며, 각 사례별 CSV 특성을 간략하게 요약한 비교표는 <부록 1>에 수록하였다.

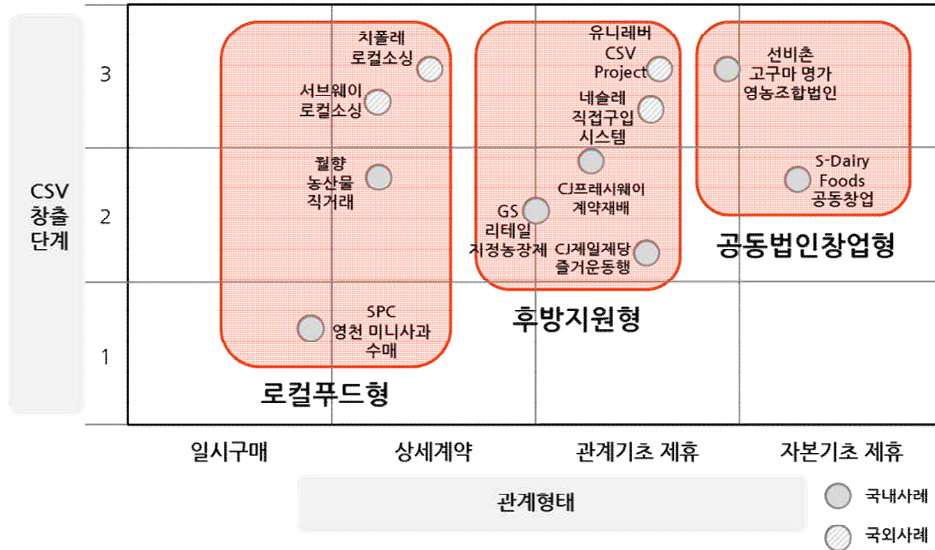
4.1 로컬푸드형

로컬푸드형은 식품기업이 산지 농가와 지역특산물을 직거래하는 방식으로 CSV를 창출하는 방식이다. 로컬푸드형의 특징은 품질관리를 별도로 할 필요가 없다는 것이며, 외국 사례의 경우 세븐스프링스와 같이 지역특산물 직거래를 통해 새로운 메뉴 또는 서비스를 제공하여 신제품을 출시하는 경우가 있다. 또한 치폴레나 서브웨이처럼 계약농장으로부터 로컬소싱을 통해 원재료를 조달하는 형태도 존재한다.

4.1.1 월향 농산물 직거래

월향은 막걸리 제조 및 외식 업체로, 2010년 2월 홍익대입구 부근에 1호점을 개점한 이래로 기존의 음식점이나 주점에서 볼 수 없던 새롭고 다양한 막걸리를 소비자들에게 제공해 오고

있다. 2011년에는 홍익대입구에 2호점을 개점하였고, 2012년 12월에는 이태원에 월향과 와인전문점 문샤인, 그리고 소매 상점이 함께 있는 월향타운을 조성하였다. 2012년 기준 월향은 지점당 하루 약 300만원, 월 평균 1억원에 가까운 매출액을 달성하고 있다.



<그림 2> 농촌을 대상으로 한 CSV사례의 세 가지 유형

월향은 다양한 막걸리를 제공하는 것 이외에도 안주의 체계화 및 다양화에 힘쓰고 있으며, 한식을 적극 활용하여 월향만의 퓨전 메뉴를 개발하여 제공하고 있다. 초기에는 대형 물류업체와의 계약을 통해 농수산물 및 식재료를 조달하였다. 그러나 획일화된 막걸리 안주와는 차별성을 두기 위하여 안전하고 건강한 안주, 그리고 미각과 시각을 동시에 만족시키는 고급 요리를 제공하는 차별성을 두기 위하여 음식 메뉴에 사용되는 식재료로 국내산 식재료만을 취급하게 되었다. 따라서 월향의 입장에서는 고품질의 제철 국내산 농산물을 확보하는 것이 중요하고 할 수 있다.

월향은 이를 위해 2010년 2월 홍익대입구 부근에 1호점을 개점한 이래로 농가와 직거래를 통해 주요 식재료들을 조달하고 있으며, 주요 직거래 품목으로는 강원도 삼척의 쌀(계약재배), 통영/완도의 전복, 굴 멩게 등의 해산물(직거래)이 있다. 이러한 직거래 확대를 위해 구매팀과 직원들이 수시로 농가를 방문하고 있으며, 좋은 식재료와 제철 식재료를 발굴하여 이를 사용한 식메뉴를 개발하고 있다. 농가와 직거래 계약을 맺는 과정에서 월향은 소비자가 선호하는 제품에 대한 특성을 농가에 제공하고 있어 농가는 시장 트렌드에 맞는 식재료를 맞춤식으로 생산할 수 있다. 또한 소비자와 함께 직접 생산지 방문도 실시하여 포방방법이나 제품모양 등 소비자 선호에 대한 정보를 지속적으로 제공하고 있다. 이러한 과정을 통해 월향은 원하는 형태의 식재료를 안정적으로 수급할 수 있고, 농가는 소비자 선호 정보를 통해서 경쟁력을 향상시킬 수

있다. 또한 농가입장에서는 계약 재배의 특성상 매출구조가 안정화되어 운영리스크가 감소하는 장점 또한 가지고 있다.

4.1.2 SPC 영천미니사과 구매

SPC그룹의 회장은 비싸더라도 좋은 품질의 식재료를 사용하는 것을 철학으로 삼고 있고, 식재료 구매 시 산지 직거래를 원칙으로 하고 있다. 2012년에 출시된 파리바게뜨의 가을엔 사과요거트케이크는 이러한 철학과 원칙이 반영된 신제품으로, 이 제품이 사용된 미니사과는 영천시의 사과 재배농가들을 대상으로 한 CSV활동을 기반으로 생산된 것이다.

SPC그룹은 제철제품인 가을엔 사과요거트케이크 원료인 미니사과(알프스오토메 품종)를 안정적으로 확보하기 위하여 영천시에서 이를 생산하는 농가를 대상으로 중간 수집상을 통해 준 직거래 형태로 2012년 9월 MOU를 체결함으로써, SPC는 중간수집상과 계약을 체결하고, 중간수집상은 개별농가의 세부계약을 통해 생산된 미니사과를 수집하여 SPC로 납품하게 되었다.

이에 따라 SPC는 영천미니사과를 활용하여 가을엔 사과요거트케이크와 같은 소비자 수요에 맞는 제품 개발과 제품에 필요한 미니사과의 규격과 속도 등 특징에 대해 생산농가를 대상으로 직접 교육을 담당하였다. 사과생산농가는 이를 바탕으로 규격에 맞는 사과를 생산하여 중간 수집상을 통해 중간 수집상에 납품하고, 중간 수집상은 SPC로 납품하는 상품에 대한 품질관리를 담당하였다. 또한 영천시는 영천시에 속한

미니사과 재배 농가를 대표하여 SPC그룹과 MOU를 체결하여 업무협약을 통해 애로사항 및 요구사항을 해결하는 역할을 맡았다.

이는 비록 사과 출하시기에 맞춰 계약을 체결하는 일시구매 형태의 계약이지만, SPC에게는 미니사과의 가격변동에 영향을 받지 않고, 안정적으로 미니사과를 조달할 수 있는 가치를 만들어 주었다. 또한 제품 생산에 최적화된 사과를 공급받을 수 있는 장점도 있으며, 지역농산물을 활용한 신제품 개발을 통해 제품 포트폴리오의 다양화도 이룰 수 있었다. 사과생산농가는 SPC와 체결한 계약이 준 직거래 형식의 계약이기 때문에, 규격에 맞게 생산된 사과는 SPC에 공급하고, 나머지는 시장에서 자유롭게 판매할 수 있는 이원적 판매구조를 구축하였다. 이를 통해 수익구조의 안정성을 확보하였고, 증대된 수익의 10%를 영천시장학재단에 기부하여 수익이 지역내에서 선순환 할 수 있는 구조를 만드는 데에도 일조하였다.

4.2 후방지원형

후방지원형은 식품기업이 농가와 계약을 맺고 원료 농산물을 납품받는 방식으로 CSV를 창출하는 방식이다. 이 과정에서 기업이 가지고 있는 역량을 후방에 위치한 농가에게 지원하는 형태가 나타난다. 또한 계약 상에서 상세한 품질기준을 제시하고, 재배과정에서 관리와 협력이 이루어진다는 점이 또 다른 특징이다. 해외 사례로는 개발도상국의 소규모 낙농업자 및 협동조합과의 협력을 통해 공급사슬을 구축한 네슬레가 있다. 또한 립톤의 가장 큰 차이 공급지인 케냐에 개발진흥원(Kenya Tea Development Agency)을 설립하여 농민들을 대상으로 작물 관리법을 교육하고 있는 유니레버도 후방지원형의 또 다른 사례이다.

4.2.1 GS리테일 지정농장제

GS리테일은 1990년에 GS25, 1996년에 GS슈퍼마켓, 2004년에 GS왓슨스, 2005년에는 GS super를 설립하여 운영하고 있는 유통업체이다. GS리테일은 공정거래 자율준수 프로그램을 지속적으로 시행하고 있으며, 이를 통해 협력업체와의 상호신뢰를 증진시키고 공동의 발전을 도모하고자 지속적으로 노력하고 있다. 이러한 공정거래에 대한 노력의 한 예로서 GS슈퍼마켓의 경우 지속적인 신뢰관계를 위해 국내 유통업계 최초로 현금거래를 실시하여 생산자의 자금 유동성을 개선시키고자 하는 노력을 기울이고 있다.

GS리테일은 2005년 LG유통에서 GS리테일로 사명을 변경하면서부터 GS25, GS슈퍼마켓에서 판매되는 CVS(편의점) 일일배송, CVS Fresh Food, SM(슈퍼마켓) 일일배송, SM 신선제품 생산에 사용되는 식재료 공급 농가를 대상으로 지정농장제를 통해 계약재배 형태로 직접 농수축산물을 공급받고 있다. 이를 통해 복잡한 유통단계를 줄이고 생산단가도 낮추는 효과를 얻고 있다.

이러한 계약을 체결한 농가는 생산에 필요한 자금을 지원

받고, 생산된 물량 전부를 GS리테일에 공급하고 있다. 또한 우리고장 으뜸상품 프로그램을 통해 해당 지역에서 생산된 지역특산물에 해당 지역 내의 슈퍼마켓에서 판매될 수 있도록 하고, 이에 대한 홍보 및 판매촉진 활동도 진행하고 있다. 더불어 정부기관과의 협력을 통해 계약생산 농가를 대상으로 새로운 농법, 맞춤형 농법을 보급 및 교육하고 있어 납품되는 농산물의 품질 향상과 함께 농가의 생산 경쟁력 제고를 위한 노력도 하고 있다.

이러한 활동을 통해 GS리테일은 다양한 식재료를 바탕으로 신제품을 지속적으로 개발할 수 있으며, 제품 생산을 위한 맞춤형 원료를 안정적으로 수급함과 동시에 원료의 품질도 지속적으로 향상되는 효과를 얻었다. 원료 생산농가의 경우에는 매출구조가 안정화되어 소득이 증가하였고, 교육활동을 통한 생산 기술 습득으로 생산 농산물의 품질이 향상되는 효과가 있었다. 또한 GS리테일에 납품되는 농산물을 생산한다는 간접적인 인증 효과도 있었고, 우리고장 으뜸상품 프로그램을 통한 마케팅 효과도 나타났다.

4.2.2 CJ제일제당 즐거운동행

CJ제일제당은 식품과 관련된 R&D, 품질관리, 구매, 유통, 판매, 홍보·마케팅에 대한 역량을 지니고 있는 식품기업이다. 이재현 CJ그룹 회장은 CSV에 대한 높은 관심과 의지를 가지고 있으며, 이를 바탕으로 하여 CJ그룹 전사적 차원에서의 동반성장 전략이 수립되었다. 이에 발맞춰 CJ제일제당은 2011년 8월 즐거운 동행 프로젝트를 통하여 CSV활동을 본격화하게 된다.

즐거운 동행 프로젝트는 두부 CJ제일제당에서 취급하던 일부 제품군이 중소기업적합업종으로 선정된 것에 출발점을 두고 있다. 중소기업적합업종으로 선정된 제품군에 대해서는 대기업이 더 이상 사업을 지속할 수 없기 때문에 해당 제품을 생산하던 협력사와의 관계를 정리해야 하는 상황이 되었다. 이러한 제품군에 대하여 CJ제일제당은 2011년부터 중소기업 자체 브랜드와 CJ제일제당과 함께하는 즐거운 동행이라는 문구를 함께 부착하여 판매하기 시작하였다. 또한 기존의 OEM제품과는 다르게 식품제조를 담당하는 중소기업의 브랜드를 전면에 내세워 홍보 및 마케팅을 실시하였다. 더 나아가 잠재력을 갖고 있는 지역의 식품 중소기업 중 CJ제일제당에서 취급하는 제품군을 잠식(Cannibalization)하지 않는 곳을 선정하여 3~6개월 간의 컨설팅 및 역량강화 과정을 통해 제품 및 브랜드를 재정비하고, 즐거운 동행 브랜드를 통하여 출시하기도 하였다. 대표적으로 여수 돌산갓김치, 우포막걸리와 같은 제품들이 있으며, 여수 돌산갓김치의 경우 위생수준 강화를 통해 HACCP 기준에 맞춘 시설관리 방안에 대한 컨설팅을 수행하였다. 우포막걸리의 경우에는 CJ제일제당의 식품연구소와의 공동연구를 통해 보다 균일한 품질의 제품을 생산할 수 있는 능력을 갖추게 되었다. 이렇게 선정된 제품들은 CJ제일제당의 기존 유통망을 활용하여 할인점, 기업형 슈퍼마켓(SSM) 등으로 입점되었다. 이 때 CJ제일제당의 브랜드가 아닌, 중소기업의 자체

브랜드가 부착되기 때문에 추가적으로 발생하는 입점비, 판촉비 등은 CJ제일제당에서 지원하였다.

이러한 활동을 통해 CJ제일제당은 중소기업적합업종으로 지정된 제품군에 대한 사업에서 완전히 철수하기 보다는 기존 업체들과의 관계를 지속적으로 유지시켜 나갈 수 있었다. 또한 OEM방식의 관계와는 달리, 중소기업과 대등한 입장에서 협업을 하기 때문에 CSV를 추구하는 기업으로서의 이미지 제고가 가능했다. 지역의 식품 중소기업의 경우 안정적인 판로 확보를 확보할 수 있다는 장점이 있고, 경영 및 생산활동에 대한 컨설팅을 통해 기업의 생산성 및 제품의 품질이 향상되었다. 더불어 CJ제일제당의 유통망을 통해 제품을 판매할 수 있으므로 소비자에 대한 접근성이 개선되는 장점도 있다.

4.2.2 CJ프레시웨이 계약재배

CJ프레시웨이는 식자재유통 및 단체급식 사업 중심의 기업이며, 식자재유통 부문에서 국내 시장점유율 1위를 차지하고 있다. CJ프레시웨이는 앞서 CJ제일제당 사례에서 언급한 CJ그룹 전사적 차원에서 동반성장 전략이 수립에 대하여 기존 농산물 구매 방식을 효율화하고 산지 농업인이 부가적인 가치를 창출할 수 있도록 2012년부터 새로운 계약재배 방식을 도입하였다.

기존의 농산물 구매는 산지에서 생산된 농산물이 중간유통업체를 통해 CJ프레시웨이로 납품되는 구조였다. 새로운 계약재배 방식은 중간유통업체를 거치는 단계 축소를 통해 산지 농가들과 직접 계약을 통해 계약재배를 진행하는 것이다. 이러한 계약재배의 첫 걸음은 거창군 농업기술센터의 협조를 통해 이루어졌다. 농업기술센터의 협조를 받아 거창군 각 읍면에서 CJ프레시웨이에 대한 소개와 계약재배에 대한 설명회를 진행하였고, 8개 농가와 처음으로 계약재배를 추진하였다.

계약체결이 완료된 농가를 대상으로 CJ프레시웨이는 종자를 일괄적으로 계약농가에게 제공하였다. 예컨대 감자의 경우 거창군 농업기술센터의 담당자와 함께 채종장을 방문하여 자문을 받고 종자를 일괄구매하여 품질의 균일화를 달성할 수 있었다. 또한 계약이 체결된 후에도 CJ프레시웨이는 농산팀을 중심으로 농가를 상시 방문하여 현장의 애로사항 및 품질 관리를 실시하고, 이를 통해 기업과 농가 간 신뢰를 형성하였다.

CJ프레시웨이의 계약재배가 타 식자재기업의 계약재배와 다른 점은 선별적 계약재배가 아닌 전량구매를 전제조건으로 하는 계약재배라는 점이다. 타 식자재기업의 경우 계약재배를 하더라도 일정 기준에 미달하는 농산물은 구매하지 않는 것이 일반적이다. 예를 들어 감자의 경우에는 중량이 100g이하일 경우 계약재배를 통해 생산되었다 하더라도 구매하지 않는다. 그러나 CJ프레시웨이의 계약재배는 병해충 피해를 입은 농산물을 제외하고는 전량 수매를 원칙으로 한다. CJ프레시웨이는 보유하고 있는 다양한 유통채널을 통해 모든 등급의 농산물을 사용할 수 있기 때문이다. 또한 CJ프레시웨이에서 필

요한 다른 작목에 대한 정보를 통해, 추가적인 소득을 얻을 수 있는 컨설팅을 지원해주기도 한다. 예를 들어 3월에 파종하여 6월에 수확하는 감자재배 농가에 8월에 파종하여 11월에 수확하는 무를 추천하여 무에 대해서도 수매를 진행한 사례가 있다.

이러한 새로운 방식의 계약재배를 통해 CJ프레시웨이는 농가와의 직접적인 접촉을 통해 품질관리의 효과성을 확보하였다. 더불어 농가와의 긴밀한 관계 유지를 통하여 자사에 필요한 품질의 농산물을 공급받을 수 있었다. 또한 중간유통단계가 생략되었기 때문에 유통비 절감의 측면에 있어서도 효율성을 확보할 수 있었다. 농가의 경우 안정적인 판로를 확보할 수 있었고, 후속작물에 대한 컨설팅에 대한 효과로 추가적인 소득 증대 방안을 마련할 수 있는 기회도 얻을 수 있었다.

4.3 공동법인 창업형

공동법인 창업형은 식품기업과 농가가 계약관계 혹은 공동투자를 통해 CSV를 창출하는 방식이다. 공동법인 창업형은 자본기초 제휴를 기반으로 하고 있어 기업과 농가가 조달, 품질관리, 연구개발, 인력관리 등의 분야를 공유하거나 별도의 법인을 설립하는 등 가장 포괄적인 방식으로 관계하게 된다.

4.3.1 S-dairy Foods 공동창업

제과업이 중소기업 적합업종으로 지정됨에 따라 정부차원에서 제빵 프랜차이즈의 신규출점 제한 및 모범거래기준 등 지속적인 동반성장정책을 추진함에 따라 SPC그룹 내부에서 상생과 동반성장을 위한 관심과 필요성이 대두되었다. 또한 SPC그룹 내에서 CSR관점의 지출은 수익과 직접적 관련이 없는 비용을 초래한다는 인식이 있어, 기업의 핵심역량 강화와 사회환원을 동시에 달성하려는 CSV에 대한 관심이 생기게 되었다. 이러한 인식을 바탕으로 SPC그룹 내 제빵 전문 회사인 파라바게뜨 내에서 연계성이 높은 유가공 시장으로의 다각화를 위해 유가공 사업에 대한 타당성 검토가 진행되었다. 이 과정에서 사회적 이슈인 생산자와의 상생에 차원에서 원재료 생산자인 젓소농가들과 함께 2011년 7월 S-dairy foods사업이 시작되었다.

S-dairy foods사업은 젓소농가에서 지정된 사료(서울대학교와 카길의 공동연구를 통해 개발된 고급 사료)를 구매하게 하고, 이에 대한 비용은 원유를 SPC에 납품할 때 되돌려 받는 형태의 계약 기초로 구성된다. 원유 생산 과정에서 카길은 고품질의 사료를 제작 및 배송하고, 품질 이상시 피드백을 제공하는 역할을 담당하고, 서울대는 특허와 R&D를 통해 차별화된 기술력을 제공하는 역할을 담당한다. 또한 사업 초기에는 일주일에 1번, 중기에는 2주에 1번씩 젓소농가를 대상으로 사양관리를 진행하여 젓소농가가 고품질의 원유를 생산하는데 도움을 주는 역할도 담당한다. 이러한 계약은 SPC그룹 소속의 파라바게뜨와 낙농진흥회에 속한 젓소농가 사이에 체결되게 되는데, 특이한 점은 낙농진흥회와 젓소농가 사이에도 별

도의 집유계약이 체결된다는 점이다. 이는 농가와 SPC간의 계약이 파기될 경우에도 젓소농가가 낙농진흥회와 맺은 집유 계약을 통해 납품이 가능하도록 해 농가의 리스크를 줄여주기 위한 방안이다.

이러한 방식으로 생산된 원유는 매월 2회 원유 및 최종제품에 대한 품질검사(QC: Quality Control check)를 받게 되며, 연속 3회 혹은 총 5회의 품질미달이 발생한 경우 계약해지사유가 된다. 이는 타사의 경우 한 번의 품질계약 위반의 경우에도 계약해지사유가 되는 것에 비추어 볼 때, 보다 유연한 계약으로 계약의 지속성 측면에서 안정성이 높다고 할 수 있으며 따라서 계약에 참여한 농가의 리스크를 줄여준다고도 볼 수 있다.

S-dairy foods사업을 통해 SPC(파리바게뜨)는 안정적으로 고품질의 원료를 안정적으로 공급할 수 있는 체계를 구축하였다. 특히 제빵 프랜차이즈의 신규출점에 체동이 걸린 상황에서 관련분야인 유가공분야로 다각화를 꾀할 수 있는 교두보를 구축하였다는 평가도 내릴 수 있다. 젓소농가의 경우에는 SPC에서 원유를 국내 최고가로 매입함에 따라 직접적인 수익의 증가가 있었다. 또한 고품질 사료의 사용으로 인해 10%이상 원유생산량이 증가하기도 하였고, 체계적인 사양관리로 인해 생산하는 원유의 품질도 상승하였다.

4.3.2 선비촌 고구마 명가 영농조합법인

선비촌 고구마 명가는 경북 영주의 영농조합법인으로 2000년 박찬설 대표가 영주에서 고구마 재배를 시작하면서 출발하였다. 처음에는 수확철의 고구마 시세 등락현상에 따른 피해를 완충시키고자 저온저장고들 이용해 고구마 저장사업을 하는 작목반에서 출발하여, 2008년 이후에는 영농조합법인으로 독립하여 12종의 고구마빵 제품 생산을 비롯한 고구마 저장·유통·가공사업을 하고 있다. 이후 전국 초·중·고등학교 급식센터에 납품을 시작하고, 고속도로 휴게소에도 납품을 하게 되었다. 2013년에는 서울 NC백화점, 서울역, 부산역 등에 직영점포를 내기도 하였으며, 프랜차이즈 사업도 모색하고 있다. 이를 통해 영주는 전통적인 고구마 주산지가 아니었음에도 불구하고 고구마 빵이라는 가공식품을 통해 영주고구마의 가치를 높일 수 있었고, 영주시에서도 영주 고구마빵 브랜드의 확립을 위한 지원을 하고 있다. 선비촌 고구마 명가는 영주지역의 농가를 대상으로 계약재배를 통해 고구마 빵 원료로 사용되는 고구마 및 저장용 고구마를 수매하고 있다. 이때 수매는 품질 등급에 관계없이 시세보다 약 20%높은 가격으로 이루어진다. 박찬설 대표는 2000년에 영주에서 처음 고구마를 재배할 때부터 주변 농가들로부터 농지를 임차하여 고구마를 재배하였고, 수매과정에서도 영농조합이 직접 농가를 방문해 수매를 하고 있다. 또한 고구마 파종에 필요한 고구마 순을 농가들에게 무상 혹은 싼 가격으로 공급하고 있다. 이러한 과정을 통해 선비촌 고구마 명가와 영주 농가들 사이의 강한 신뢰가 형성되었고, 자연스럽게 비즈니스 파트너십이

형성될 수 있었다. 영주고구마는 호남 고구마와는 달리 가공용으로 적합한 특징을 가지고 있는데, 선비촌 고구마 명가는 전술한 활동을 통해 가공식품 생산의 원료 고구마를 안정적으로 확보할 수 있는 체계를 구축하였다. 고구마 생산 농가는 저온저장시설을 통해 수확철 가격의 변동에 의한 피해를 완충할 수 있고, 계약재배를 통해 높은 가격에 재배한 고구마를 판매할 수 있다는 장점을 갖는다. 또한 파종시에 필요한 고구마순도 저가에 안정적으로 확보할 수 있는 추가적인 혜택이 있었다.

V. 결론

본 연구에서는 농촌을 대상으로 하는 국내 7개의 CSV사례를 발굴하고 유형화한 결과, 로컬푸드형, 후방지원형, 공동법인창업형 세 가지의 유형으로 나타낼 수 있었다. 로컬푸드형의 경우 식음료 업계의 중소규모의 기업들이 속해있거나, 대기업에서 처음 시작하는 개별사업들이 속해있었다. 다시 말해, 로컬푸드형은 후방지원형처럼 기업의 가치사슬 후방에 위치한 생산농가들을 직접적으로 지원하기에는 한계가 있는 기업들이 속해 있는 유형이라고 할 수 있다. 이는 기업과 농가간의 관계형태가 비교적 간단한 일시구매 형태나 상세계약 형태이기 때문에 상대적으로 제한된 역량으로 CSV활동을 수행할 수 있기 때문인 것으로 보인다. 따라서 로컬푸드형은 대기업에 비해 상대적으로 자본력이 부족한 중소규모의 식품기업이 CSV활동을 하기에 적합한 유형이며, 대기업의 경우에도 CSV활동을 시작하기 위한 첫 단계로서 적합한 유형이라고 할 수 있다. 그러나 기업과 농가간의 관계형태의 특징상 CSV활동의 지속성이 담보되기 어렵다는 단점이 있다. 그러므로 장기적으로는 후방지원형이나 공동법인창업형 등 다른 유형의 CSV활동으로 전환하는 것이 적합하다고 할 수 있다.

반면 후방지원형의 경우에는 GS리테일이나 CJ등 대기업들이 속해 있는 CSV활동 유형으로 나타났다. 이는 생산농가에게 기술지원, 컨설팅, 농법 교육, 종자 지원 등 직접적인 지원을 하기 위해서는 기업이 그러한 지원을 즉각적으로 수행할 만한 역량을 가지고 있어야 하기 때문인 것으로 판단된다. 따라서 후방지원형의 경우 로컬푸드형 보다 상대적으로 규모가 큰 기업들이 위치하고 있는 것이다. 후방지원형에는 CSV의 창출단계 상 1단계에 속한 사례는 발견되지 않는다. 즉, 새로운 관점에서 제품 및 시장을 재구상 하는 단계를 넘어 가치사슬상에서 효율성을 제고하는 형태까지 나아간 형태의 CSV를 창출하고 있는 것이다. 따라서 후방지원형은 기업의 효율성 제고와 함께 후방에 위치한 농가의 역량증대도 함께 기대할 수 있다는 장점을 갖는다. 또한 지속가능성 측면에 있어서도 GS리테일의 사례(2005년 시작)에서 알 수 있듯 안정적인 모습을 보여준다. 그러므로 GS리테일과 CJ와 같은 국내 식품기업의 CSV활동이 후방지원형에 속해 있는 것은 고무적인 현상이라고 할 수 있다. 그러나 후방지원형에 속한 국내 사례는 유니레버나 네슬레의 사례와 같이 CSV의 창출 단계상 3

단계까지 나아가고 있지 못하다. 또한 이 유형에 속한 기업은 대기업인 반면, 농가의 경우에는 상대적으로 조직화 되어 있지 못하다. 따라서 이러한 형태의 CSV활동이 지속됨에 따라 농가의 기업에 대한 의존도가 높아지고 농가의 협상력(bargaining power)이 낮아져 또 다른 사회문제를 초래하게 될 우려가 존재한다. 결론적으로 후방지원형에 속한 기업들은 지역클러스터의 형성 및 활성화를 통한 지역사회의 발전을 추구할 수 있는 CSV활동을 위한 방안을 모색해야 한다.

마지막으로 공동법인창업형은 기업과 농가간의 관계가 가장 포괄적인 자본기초 제휴를 기반으로 한 CSV유형이다. 이 유형은 별도의 법인을 설립하는 것을 전제로 하고 있기 때문에, 다른 유형에 비해 기업과 농가가 더 긴밀하게 CSV를 창출할 수 있다는 장점을 가진다. 이러한 관계형태의 특징상 공동법인창업형의 경우 법인이 해소되지 않는 한 지속가능성이 담보된다. 또한 로컬푸드형이나 후방지원형에 비해 비교적 CSV의 창출단계 상 3단계에 가까운 특징을 갖는다. 이에 따라 CSV활동을 통해 해당 지역사회의 발전에 기여할 수 있는 가능성이 크다고 할 수 있다. 반면 별도의 법인을 설립한다는 특성상 다른 유형에 비해 위험부담이 큰 단점이 있다. 또한 별도로 설립한 법인이 사회적 가치 창출 보다는 법인의 이윤 창출에만 경도될 우려 또한 존재한다. 따라서 공동법인창업형의 경우에는 별도의 법인 설립에 대한 위험을 분산시킬 수 있는 기업과 지역자치단체, 혹은 다수의 기업 간 협력체계의 구축이 필요하다고 할 수 있다.

본 연구는 농촌을 대상으로 CSV 사례를 발굴하였다는 점에서 의미가 있다. 상대적으로 뒤쳐져 있는 농촌에 활력을 불어넣을 수 있는 새로운 기회를 CSV에서 찾고자 하였으며, 비록 정량적인 근거를 명확히 제시할 수 없었으나 미래의 발전 가능성을 확인할 수 있었다. 후속 연구로 이에 관한 정량적인 성과를 도출할 것을 제안한다. 또한 본 연구는 관계유형과 CSV창출 단계를 기준으로 하여 처음으로 CSV사례를 유형화한 연구라는 점에서 의미가 있다. 본 연구는 농촌을 대상으로 하는 CSV 활동을 전개하고자 하는 기업이 선택할 수 있는 세 가지 방법을 명확히 제시하였다. 기업의 실무진은 본 연구를 바탕으로 농촌을 대상으로 하는 CSV 활동의 출발점과 기대할 수 있는 효과를 가시화할 수 있을 것이다. 그럼에도 불구하고 각 유형별 정량적 성과를 도출하지 못한 점 본 연구의 한계점이다. 본 연구에서는 농촌을 대상으로 하는 CSV활동을 주로 식품 제조 기업을 대상으로 조사하였다. 비 식품제조업에서 수행하고 있는 농촌 대상 CSV 활동에 대한 추가적인 확장 사례연구가 필요하다.

Porter and Kramer (2011)가 처음으로 CSV의 개념을 소개한 후 학계와 산업계에서는 CSV에 대한 활발한 논의를 진행하고 있다. 여전히 일각에서는 CSV는 CSR의 하위 개념이라는 논의가 진행되고 있고, CSV의 개념이 다소 모호하다는 지적도 일고 있다. 그러나 최근 ‘상생’이 중요한 기업의 생존 전략이 된 국내 기업 환경에서 사회적 가치와 비즈니스적 가치를 동시에 창출하는 CSV의 역할은 앞으로 더 중요해 질 것이다.

<부록 > 각 사례별 CSV활동 분석결과 요약

1. 월향 농산물 직거래(2010년 2월 시작)

구분	CSV활동 분석		CSV결과 분석	
	CSV창출 단계	관계형태	기업적 가치	사회적 가치
	2단계	상세계약		
설명	가치사슬에서 생산성을 새로운 방식으로 규정한다.	기업(월향)은 농가와 직거래 형식으로 상세계약을 맺고, 주요 재료를 포함한 식재료를 공급받는다.	건강한 제철 식재료를 사용한 음식을 통해 차별적인 포지셔닝 가능 소비자들의 반응을 통해 고품질의 맞춤형 식재료를 안정적으로 공급 가능	계약재배를 통한 매출구조의 안정화로 운영리스크 감소 시장정보에 대한 접근성이 향상되어 시장친화적인 식재료 생산 가능

2 SPC 영천미니사과 수매(2012년 9월 시작)

구분	CSV활동 분석		CSV결과 분석	
	CSV창출 단계	관계형태	기업적 가치	사회적 가치
	1단계	상세계약		
설명	제품과 시장을 새로운 방식으로 구상한다.	기업(SPC)은 수집상을 통하여 농가와의 직거래 형식으로 미니사과를 일시구매한다.	제품 생산에 최적화된 원료를 안정적으로 수급 지역농산물을 활용한 신제품 개발을 통해 제품 포트폴리오 다양화	판매구조의 이원화를 통한 수익구조의 안정화 지역내 수익의 선순환구조 구축

3 GS리테일 지정농장제(2005년 시작)

구분	CSV활동 분석		CSV결과 분석	
	CSV창출 단계	관계형태	기업적 가치	사회적 가치
	2단계	상세계약		
설명	가치사슬에서 생산성을 새로운 방식으로 규정한다.	기업(GS리테일)은 생산자와의 관계에 기초한 제휴를 바탕으로 계약재배를 추진하고, 식재료를 공급받는다.	제품 생산에 최적화된 원료를 안정적으로 수급 원료 품질의 지속적인 향상	매출구조 안정화로 인한 소득 증가 교육활동을 통한 생산기술의 향상으로 농산물 품질 향상 GS리테일의 명성을 통한 간접적 인증효과 및 마케팅 효과

4 CJ제일제당 즐거운동행(2011년 시작)

구분	CSV활동 분석		CSV결과 분석	
	CSV창출 단계	관계형태	기업적 가치	사회적 가치
	2단계	관계기초 제휴		
설명	가치사슬에서 생산성을 새로운 방식으로 규정한다.	기업(CJ제일제당)은 잠재력이 있는 지역 식품 중소기업을 발굴 및 선정하여 더 큰 시장에서 경쟁할 수 있도록 중소기업 제품 및 브랜드 생산관리와 마케팅, 유통을 지원한다.	중소기업적합 업종으로 지정된 제품군에 속한 기존 협력업체와의 관계 유지 OEM과 다른 방식의 공동브랜드를 통한 기업 이미지 제고	경영 및 생산활동에 대한 컨설팅을 통한 생산성 및 품질 향상 CJ제일제당의 유통망을 활용한 상품 판매 잠재력 있는 지역의 식품 중소기업 성장

7 선비촌 고구마 명가 영농조합법인(2008년 시작)

구분	CSV활동 분석		CSV결과 분석	
	CSV창출 단계	관계형태	기업적 가치	사회적 가치
	2단계	관계기초 제휴		
설명	가치사슬에서 생산성을 새로운 방식으로 규정한다.	기업(영농조합법인)은 생산농가와의 계약을 통해 원료 농산물을 안정적으로 수매하고, 파종에 필요한 고구마 손을 제공한다.	가공식품 생산에 적합한 고구마의 안정적 조달	고구마 생산 농가의 직접적 수익 증대 수확철 가격변동에 따른 불안정성 감소 영주지역 고구마의 가치증대를 통한 지역 발전

출처: Lee et al. (2013b)

5 CJ프레시웨이 계약재배(2012년 시작)

구분	CSV활동 분석		CSV결과 분석	
	CSV창출 단계	관계형태	기업적 가치	사회적 가치
	2단계	관계기초 제휴		
설명	가치사슬에서 생산성을 새로운 방식으로 규정한다.	기업(CJ프레시웨이)은 산지 농업인과의 관계에 기초한 제휴를 바탕으로 생산된 농산물 전량을 공급받는다. 기업 담당자는 산지 농업인을 수시로 방문하여 현장의 애로사항 및 품질관리를 실시한다.	유통과정의 축소로 인한 유통비 절감 농가와의 긴밀한 관계를 통해 제품생산에 필요한 맞춤형 원료의 안정적 조달 및 품질관리의 효과성 확보	안정적인 판로 확보 후속작물 컨설팅으로 인한 추가적인 소득 증대 방안 마련 종자지급으로 인해 영농활동에만 전념할 수 있는 환경 마련

6 S-dairy Foods 공동창업(2011년 7월 시작)

구분	CSV활동 분석		CSV결과 분석	
	CSV창출 단계	관계형태	기업적 가치	사회적 가치
	2단계	자본기초 제휴		
설명	가치사슬에서 생산성을 새로운 방식으로 규정한다.	기업(SPC)은 서울대와 자본에 기초한 제휴를 맺어 법인을 설립하고, 생산자는 법인과 계약을 맺어 최종제품을 납품한다.	고품질 원료의 안정적 수급 유가공분야 진출의 교두보 구축	젓소농가의 직접적 수익 증대 생산 원료 품질 향상 고품질 사료 사용으로 인한 원유생산량 10%증가

REFERENCE

Bockstette, V., Stamp, M.(2011). *Creating shared value: A how-to guide for the new corporate (r) evolution*, Foundation Strategy Group.

Bowen, H.R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*, New York; Harper and Brothers.

Cheng, B., Ioannou, I., & Serafeim, G.(2014). Corporate social responsibility and access to finance, *Strategic Management Journal*, 35(1), 1-23.

Diamond, A., Tropp, D., Barham, J., Frain, M., Kiraly, S., & Cantrell, P. (2014). *Food Value Chains: Creating Shared Value To Enhance Marketing Success*.

Jang, S.H. (2014). The Effects Social Entrepreneurship and CSR Activities on Performance of Social Enterprise, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 9(2), 117-127.

Lee, D., Ko, K.H., Park, S.H., Lee, H., & Moon, J. (2013a). The Case study of Creating Shared Value through Mutual Firm Foundation in Agrifood Industry, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 8(2), 1-10.

Lee, D., Moon, J., Cho, J., Kang, & H.-G., Jeong, J. (2014). From corporate social responsibility to creating shared value with suppliers through mutual firm foundation in the Korean bakery industry: a case study of the SPC Group, *Asia Pacific Business Review(ahead-of-print)*, 1-23.

McWilliams, A., & Siegel, D. (2000), Corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification?, *Strategic management journal*, 21(5), 603-609.

Peterson, H.C., Wysocki, A., & Harsh, S.B. (2001). Strategic choice along the vertical coordination continuum, *The International Food and Agribusiness Management Review*, 4(2), 149-166.

Porter, M.E., & Kramer, M.R. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy, *Harvard business review*, 80(12), 56-68.

Porter, M.E., & Kramer, M.R. (2011). Creating shared value. *harvard business review*, 89(1/2), 62-79.

- Roh, J.S., Jung, J.H., & Jeon, J.Y. (2013). Returning Farmers and the Aging of Farm Households: Prospects of Changes in Rural Population by Their Influx, *Journal of Korean Society of Rural Planning*, 19(4), 203-212.
- Park, J.H. (2013). The Current and Future of Korean Agriculture Perspective from Statistics, *The Korean Society for Seed Science & Industry*, 10(3), 84-86.
- Shin, S.W., & Kim, W.T. (2013). Business Model Study of Design Social Enterprise for Shared Values, *Design Convergence Study*, 12(6), 383-401.
- Yoon, S.W.(2007). Compressive Industrialization and Urban-Rural Disparities in Korea: Retrospect and Prospect, *Korean Regional Sociology*, 9(1), 5-40.
- Lee, K.H., & Lee, E.Y.(2011). Corporate Social Responsibility: A Historical Review, and Strategic Options for Corporate Strategy, *Creativity & Innovation*, 4(1), 87-117.
- Lee, D.H.(2011). A Study on the Educational Bipolarization between Urban Area and Rural Area, *Korean Journal of Sociology of Education*, 21(2), 121-148.
- Lee, J.H. (2009). Farm Household Economics Being Caught in A Trap , What is the Issue? *GSnJ*(87), 1-18.
- Lee, H.S., Lee, S.H., Kim, T.K., & Yoon, S.H.(2013b). Success Factors of Community Business in Rural Areas-A Case Study on Farm-Enterprise Joint Business-, *Journal of the Korean Regional Economics*, 26(1), 45-67.
- Jung, M.S., Pyo, M.C., & Chung, C.Y.(2013). Creating Shared Value and Emerging Market Entry Strategy: Case Examination of MNEs from the US and Japan, *Yonsei Business Review*, 50(2), 247-271.
- Jung, J.H., & Cho, H.J.(2012). Income Polarization of Korean Farm Households: A Comparison by Age of Farm Manager and Income, *The Korean journal of Agricultural Economics*, 53(3), 420-450.
- Whang, H.D.(2002). Economic Crisis of Farm Household and Policy Issues of Farm Household Economy, *J. Agriculture & Life Sciences*, 36(3), 1-18.

Categorization of Creating Shared Value Activities Towards Rural Area

Kang, Chung Han*
Lee, Dong Min**
Moon, Jung Hoon***

Abstract

CSV(Creating Shared Value) model was proposed by Porter and Kramer (2011) to address relationship between businesses and society. Namely, it means that CSV deals with business value and social problem solving simultaneously. In this paper, the notion of CSV was applied to the food enterprise, and the cases of CSV with farming area were discovered. Especially, this paper proposed the framework for analyzing CSV activity based on the three-level of CSV suggested by Porter and Kramer (2011) and strategic options for vertical coordination proposed by Peterson et al. (2001).

As a result of case analysis applying the proposed framework in this study, three types of CSV activity were discovered: Local food type, downstream support type, and joint corporate establish type. Local food type creates CSV based on momentary purchase or specification contract as strategic options for vertical coordination. Downstream support type creates CSV mainly based on relation-based alliance as a strategic option for vertical coordination. Lastly, joint corporate establish type creates CSV based on equity-based alliance as a strategic option for vertical coordination. This paper contributed to the CSV literatures for discovering cases of CSV with farming area and categorizing discovered cases applying proposed framework.

KeyWords: creating shared value, food company, strategic options

* First Author, Researcher, Program in Regional Information, Seoul National University

** 2nd Author, Researcher, Program in Regional Information, Seoul National University

*** Corresponding Author, Associate Professor, Program in Regional Information, Seoul National University, moonj@snu.ac.kr