

# 농촌으로 확대되는 글로벌 기업의 CSR 활동 유형 분석

신현암\* · 이원준\*\*†

\* 삼성경제연구소  
\*\* 성균관대학교 경영대학

## Analysis and Classification on CSR activities of global companies in rural area

Shin, Hyeon Am\* · Lee, Won Jun\*\*†

\* Samsung Economic Research Institute  
\*\* SKK Business School, Sungkyunkwan University

### ABSTRACT

**Purpose:** The purpose of this study is to propose useful suggestions by analyzing cases as to how global companies have implemented a rural outreach as a part of their CSR activities.

**Methods:** Case studies were conducted. The cases were selected through the literature review and, based on two-by-two matrices, four types of cases were classified.

**Results:** The results of this study are as follows; CSR activities of global companies in the rural area were categorized into two parts - “where to support(agricultural business or rural area)” and “how to support(whether to connect with business or not).”

**Conclusion:** Domestic companies need to refer to the result of this study to increase the diversity and the effectiveness of their rural outreaches of CSR activities.

**Key Words :** Agricultural Business, Corporate Philanthropy, CSR(Corporate Social Responsibility), CSV(Creating Shared Value), Rural Area

● Received 3 August 2015, 1st revised 31 August 2015, accepted 1 September 2015

† Corresponding Author(leewj@skku.edu)

© 2015, The Korean Society for Quality Management

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0>) which permits unrestricted non-Commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

# 1. 서론

한국 농업·농촌은 점점 위기의 국면으로 빠져들고 있다(Yoon 2010). 농 가구 수의 감소 및 젊은 층의 이농현상으로 인해 농촌 인구의 고령화가 급속히 진행되고 있다. 세계 농업시장은 친환경 농업으로 대체되어 가고 있음에도 불구하고, 국내에서는 아직도 화학비료 및 농약을 과다 투입하는 관행이 남아 있어 세계 시장에서의 경쟁력을 떨어뜨리고 있다. 농업의 경쟁력이 추락하면서 농가부채도 매년 증가하고 있는 추세이다.

한편 기업의 사회적 책임활동(CSR)이 현대 사회에서 중요한 이슈로 부각되고 있다(Kim, Lee and Suh 2013). 시장 경쟁의 격화, 소비자 및 시민단체의 영향력 증가 등 기업환경의 변화는 기업의 사회적 책임 수행에 대한 당위성을 점차 높여가고 있는 현실이다. 기업의 CSR 활동은 이제 선택이 아니라 경영활동의 필수적 요소로 인식하고 있으며, 지속가능 경영의 필수 요소로 보고 있다.

품질경영에 있어서도 CSR은 중요하다. 말콤 볼드리지 상의 평가기준은 리더십, 전략계획, 고객 및 시장중시, 정보 및 분석, 인적자원 중시, 프로세스 관리, 사업성과 등 7개의 범주로 나뉜다. 이 중 리더십 범주에 속한 항목으로서 기업책임과 시민의식이 존재한다(Yoo 2000). 미국, 유럽, 일본, 캐나다, 호주 지역 국가품질상 핵심가치 비교분석 연구결과에서도 CSR은 고객, 리더십, 인력과 더불어 필수적인 항목임이 입증되었다(Kim and Kim 2011). 품질 경영과 CSR은 가치지향적인 기업 활동을 통해 장기적으로 경쟁우위를 확보한다는 점에서 공통의 목표를 지닌 것으로 파악되고 있다(Kwon 2010).

이러한 가운데 국내 기업은 사회공헌 활동과 연계한 농업·농촌과의 상생을 모색하기 시작했다(Kim, Chang and Lee 2011). 다양한 활동 중에서도 ‘1사1촌 운동’과 같은 도농교류활동은 농촌과의 상생을 위한 대표적인 예이다.

글로벌 기업의 국가별 농촌 지원 사례를 살펴보면 좀 더 다양한 현상이 나타난다. 중국에서는 중국정부의 관심을 반영하여 환경보호와 개발이 뒤떨어진 농촌지원에 집중하는 모습이 파악된다(Kim and Seo 2012). 인도 등 개도국에서는 농촌지역의 소득을 올리면서 동시에 기업 이윤을 창출하는 모습도 보인다(Porter and Kramer 2011).

본 연구는 글로벌 기업들이 CSR 차원에서 행하는 농촌지원활동을 살펴보고자 한다. 지원방법으로서 CSR은 어떤 유형이 있고, 지원 대상으로서 농촌은 어떤 유형이 있는가를 연구하고자 한다. 나아가 유형을 구분해 보고, 각 유형별 대표적인 사례연구를 실시함으로써 유형별 차이점 및 차이점의 발생 배경을 살펴보고자 한다. 유형별 특징을 파악하는 것이 본 연구의 주목적인 만큼, 각 유형의 특징을 최대한 반영하고 있다고 판단되는 사례를 현장 전문가와의 토론회를 통해 선택한 후 분석하고자 한다. 본 연구 결과를 통해 향후 CSR 활동으로서 농촌 지원에 고려하는 기업들에게 보다 효과적인 CSR 활동을 수행할 수 있는 가이드라인을 제시할 수 있을 것으로 기대된다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1 CSR

#### 2.2.1 CSR 개념의 등장과 발전

1950년대 이전까지 간헐적으로 등장했던 CSR의 개념은 Howard Bowen등이 저술한 “기업가의 사회적 책임(Social Responsibilities of the Businessman)” 이후 본격적으로 논의되기 시작했다(Carroll 1999). Bowen은 기업가의 사회적 책임을 ‘사회의 목표와 가치적 관점에서 바람직한 정책을 추구하고 올바르게 여겨지는 행동을 따르고

의사결정을 해야 하는 경영자의 의무'로 정의함으로써 이윤의 관점을 뛰어넘어 사회의 관점으로 바라보아야 함을 강조했다(Bowen 1953). Bowen은 이 책에서 1946년 포춘지에 실린 기업인의 사회적 의식(social consciousness)을 인용하면서 기업인은 이익과 손실이라는 명제보다 더 폭넓은 차원에서 행동에 대한 결과에 책임져야 한다고 주장했다.

Eells and Walton(1961)은 윤리적인 관점에서 기업 활동으로 인해 발생하는 문제를 기업의 사회적 책임으로 인식했고, McGuire(1963)는 사업에 대한 기업의 경제적, 법적 의무 외에도 이러한 의무를 초월하는 사회에 대한 책무까지 사회적 책임으로 서술했다. 구체적으로는 지역사회에 대한 복지, 교육, 종업원의 행복 등을 강조했다.

1970년대에 들어서면서 Friedman(1970)은 기존 CSR의 범위 확장에 제동을 걸었다. 그는 뉴욕 타임즈 칼럼을 통해 "기업의 사회적 책임은 이윤을 극대화시키는 것"이라고 정의했다. 기업은 이윤극대화라는 고유 목적에 충실함으로써, 고용창출, 납세를 통한 국가재정 강화에 기여하는 것이 사회적 책임을 수행하는 것이라고 본 것이다. 이에 대해 Freeman(1984)을 비롯한 이해관계자론 주장자들은 기업이 단순히 이익만을 추구하는 조직이 아니며 기업을 둘러싼 이해관계자의 만족을 추구해야 함을 다시 강조하기 시작했다.

Sethi(1979)는 사회적 책임의 개념을 사회적 의무, 사회적 책임, 사회적 반응 3단계로 구분했다. 사회적 의무는 시장압력이나 법적 제약으로 인해 마지못해 대응하는 기업행동으로, 사회적 책임은 시장 압력이나 법적 제약 이외의 일반적인 사회규범, 가치 및 기대 성과에 적응하려는 기업행동으로, 사회적 반응은 미래 사회 시스템 내에서 일어날 가능성이 있는 변화를 예측하고 사전에 대응하는 기업행동으로 규정했다.



Figure 1. CSR Pyramid Model (Carroll 1991)

이러한 다양한 논의는 기업의 사회적 책임을 경제적 책임, 법적 책임, 윤리적 책임, 자선적 책임으로 구분하여 정의하는 사회적 책임 피라미드를 제시한 Carroll(1979)에 의해 집대성됐다. 경제적 책임은 사회가 필요로 하는 상품과 서비스를 생산, 공급하는 역할을 수행하고, 이를 통해 이익을 창출함을 의미한다. 법적 책임은 법과 규제를 준수

해야 함을 의미한다. 윤리적 책임은 제반 법 규정 준수를 넘어, 사회의 일원으로 기대하는 윤리적 규제를 준수해야 함을 의미한다. 자선적 책임은 기업의 선택에 맡겨진 책임으로, 기업이 속한 지역사회의 발전을 위해 노력하는 행위, 사회적 기부활동 등이 이에 속한다. 특히 Carroll(1991)은 이들 네 유형의 사회적 책임은 피라미드 구조를 이루고 있기 때문에, 하위단위의 책임의 완수가 상위 단위의 책임의 완수보다 선행해야 한다고 주장했다. 즉 경제적 책임을 제대로 수행하지 못하는 상태에서 윤리적 책임, 자선적 책임을 수행하려는 노력은 의미가 퇴색된다고 보았다.

2.2.2 CSR 개념의 진화

Weber(2008)는 CSR에 대한 경영상의 이점을 다섯 가지로 정리했다. 첫째, 기업이미지와 명성에 긍정적인 영향을 미친다. 둘째, 종업원의 동기부여, 이직방지, 유능한 인재의 채용에 긍정적인 영향을 미친다. 셋째, 지속가능경영에 민감한 투자자의 자본조달을 용이하게 하는 등 비용절감에 영향을 미친다. 넷째, 판매와 시장점유율을 높인다. 다섯째, 긍정적인 여론을 조성하는 등 기업의 리스크 관리에 영향을 미친다. 이처럼 CSR 활동은 다양한 관점에서 기업 경영에 도움을 주고, 심지어 매출증대에 기여하기도 한다.

Fry, Keim and Meiners(1982)가 ‘전략적 사회공헌(strategic philanthropy)’이라는 용어를 사용하면서, CSR에 전략 개념이 도입됐다. 그들은 기업의 기부행위가 이익을 염두에 두고 행하는가 아니면 이타주의적인 관점에 행하는가에 대한 연구를 통해, 이익을 염두에 두고 행하는 기부행위가 엄연히 존재함을 밝혔다.

Drucker(1984)는 기업은 이익만 추구하는 조직이 아니며 기업의 행위는 개인의 행위와 마찬가지로 윤리적 표준에 맞춰 평가된다고 주장했다. 아울러 기업의 사회적 책임을 바라보는 새로운 관점으로 “사회적 문제를 경제적 기회와 혜택으로 전환”하는 방안을 제시했다. 즉 기업은 사회적 책임을 사업 기회(business opportunity)라는 새로운 발상으로 전환해야 한다는 것이다.

많은 연구자들이 기업에게도 이익을 주고 사회에도 좋은 영향을 미치는 CSR 활동을 전략적 CSR로 정의하고 있다. Lantos(2001)는 CSR의 윤리적, 이타적, 전략적 역할을 논하면서 기업의 사회적 책임에 대한 전략적 접근을 주장했다.

Table 1. Responsive CSR and Strategic CSR (Porter and Kramer 2006)

Generic Social Impact	Value Chain Social Impacts	Social Dimensions of Competitive Context
Good citizenship	Mitigate harm from value chain activities	Strategic philanthropy that leverages capabilities to improve salient areas of competitive context
Responsive CSR	Transform value-chain activities to benefit society while reinforcing strategy	Strategic CSR

CSR을 전략적 관점에서 바라보는 연구는 Porter와 Kramer가 장기간에 걸쳐 진행했다(Porter and Kramer 2002, 2006, 2011). 그들은 경쟁력 강화수단으로서 전략적 사회공헌의 중요성을 강조했다(Porter and Kramer, 2002).

보다 구체적으로 전략적 사회적 책임의 개념을 발전시켜 CSR은 비용의 개념이 아닌 기회, 혁신, 경쟁우위의 원천이라고 주장했다 (Porter and Kramer 2006). 기업의 CSR을 반응적 CSR (responsive CSR)과 전략적 CSR(strate-

gic CSR)로 분류했다. 반응적 CSR은 좋은 기업시민으로서의 역할, 유해한 가치사슬을 완화시켜주는 역할을 하는 반면 전략적 CSR은 이를 뛰어넘는다는 점을 강조했다. 즉 전략을 강화하면서도 사회에 기여하도록 가치사슬을 변형시키고, 기업의 능력을 넘어 경쟁우위를 점하게 되는 전략적 공헌을 포함한다.

CSR 피라미드 이론을 만든 Carroll(2000)은 4가지 책임 중 자선적 책임이 좋은 시민(good citizen)에 해당된다고 설명했다. Table 1에 따르면 좋은 시민은 일반적 사회이슈를 다루는 반응적 CSR에 해당된다. 즉 Porter and Kramer는 기존의 CSR을 반응적 CSR로 보고, 이에 대응하는 개념으로 전략적 CSR을 개발한 것이다.

이러한 생각은 이후 공유가치창출 (CSV : Creating Shared Value)의 패러다임을 제시하는 것으로 발전한다 (Porter and Kramer 2011). 그들은 기업의 제품과 서비스를 통해 사회적 니즈를 해결하는 동시에 기업의 경제적 이익의 실현방안으로 CSV를 주장했다.

Table 2. CSR and CSV (Porter and Kramer 2011)

CSR	CSV
Values : doing good	Value : economic and societal benefits relative to cost
Citizenship, philanthropy, sustainability	Joint company and community value creation
Discretionary or in response to external pressure	Integral to competing
Separate from profit maximization	Integral to profit maximization
Agenda is determined by external reporting and personal preference	Agenda is company specific and internally generated
Impact limited by corporate footprint and CSR budget	Realign the entire company budget
Example : Fair trading purchasing	Example : Transforming procurement to increase quality and yield

CSV로 표현하건 전략적 CSR로 표현하건 의미는 유사하다. 기존의 CSR과 다른 개념임을 나타내면서, CSR과 운율을 맞추기 위해 CSV라는 단어를 개발했다(2011년 11월 Porter and Kramer의 한국 방문시 인터뷰).

전통적 CSR이란 기업이 사회의 일원으로서 이해관계자와 사회 일반의 기대와 요구에 부응하기 위해 수행해야 하는 제반 활동을 지칭하는 것으로 정의할 수 있다. 전략적 CSR이란 전통적 CSR을 수행하면서도 사회적 가치 외에 기업의 이익을 동시에 추구하는 방법이라 간주할 수 있다.

본 연구에서는 CSR의 유형을 전통적 CSR과 전략적 CSR로 나누고자 한다.

## 2.2 농촌의 양면적 특성 (경제적 관점과 사회적 관점)

농업기본법에 따르면 ‘농업’이라 함은 농작물생산업, 축산업, 임업 및 이들과 관련된 산업을 의미한다. ‘농촌’이란 농업을 직업으로 하는 사람들이 다수를 차지하는 지역사회로서 제2, 3차 산업 종사자가 밀집한 도시에 대응되는 용어이다. 따라서 지역사회 개념의 농촌에서는 사회적, 문화적 분야를 강조하고, 산업 분류 개념의 농업에서는 경제적 분야를 강조한다. Wang(1983)은 농업과학을 농업자연과학과 농업사회과학으로 분류하고, 다시 농업사회과학을 농

업경제학(agricultural economics)과 농촌사회학(rural sociology)의 두 범주로 분류하였는데, 농업은 경제적 특성을, 농촌은 사회적 특성을 반영한 것으로 볼 수 있다.

**Table 3.** Agricultural perspective and rural perspective (Park 2005)

Agricultural perspective	Rural perspective
Rural multi-functionality is historical heritage of traditional farming	Rural multi-functionality is caused by internal diversity and external expectations(pressure)
The vitality in rural area is depending on farming both economically and culturally	Agricultural competitiveness is not a necessary condition for the vitality in rural area

전통적 관점에서 농촌지역은 농업지역으로 인식되었고, 농업의 비중이 급락한 산업사회에서 낙후한 공간으로 인식되는 경향이 강했으나, 현대 산업사회의 발전에 따라 농업 생산 외에 레저, 관광, 환경 등 농촌 공간에 대한 서비스 수요의 증가, 안전 농산물에 대한 선호 강화로 농업과 농촌을 분리해서 보는 시각이 강해지고 있다(Jang and Kim 2010). 즉 농업과 농촌을 동일하게 보는 시각에서 이원화된 구조로 보는 시각이 대두되고 있는 것이다.

농촌의 기능은 식량생산과 원료공급처이자 공산품의 소비시장으로 간주됐다(Jang and Kim 2010), 생산자와 소비자의 양면성을 지니고 있는 것이다. 기업의 측면에서 농촌은 자원의 공급자이자 잠재적 소비자로서 장기적인 관점에서 기업 경영에 없어서는 안 될 주요 이해관계자이다 (Kim, Chang and Lee 2011).

글로벌 경제에서 신흥국의 농촌지역은 대표적인 BOP(Bottom of Pyramid) 시장이다. Prahalad(2004)는 소비자의 구매력 창출, 욕구 실현, 접근성 제고 그리고 현지 중심의 해결책 모색의 측면에서 BOP시장을 바라보았다. 한편 BOP 시장을 소비자 시장으로서만 바라보아서는 곤란하고, 생산자 관점에서도 바라보아야 한다는 의견도 개진됐다. (Jaiswal 2007). 신흥국의 농촌지역은 소비자 시장과 생산자 시장의 양면성이 존재한다는 의미이다.

**Table 4.** Type classification of corporate CSR activities in rural areas

	Agricultural support	Rural support
	A type	B type
Traditional CSR	Business is not considered Increasing agricultural productivity support	Business is not considered Improving the quality of rural life support
	C type	D type
Strategic CSR	Business is considered Increasing agricultural productivity support	Business is considered Improving the quality of rural life support

따라서 본 연구에서는 농촌의 유형을 소비자 시장과 생산자 시장으로 구분하고자 한다. 생산자 시장은 농업에, 소비자 시장은 농촌에 초점을 맞춘다. CSR의 관점에서 보면 ‘농업 경쟁력 강화’와 ‘농촌 삶의 질 향상’으로 나뉜다. 앞서 살펴본 이론을 토대로 유형별 매트릭스를 만들면 Table 4와 같다

### 3. 사례 연구

#### 3.1 사례 연구의 개요

해당 연구주제가 아직 태동기에 있거나 기존 연구에 대해서 새로운 관점(perspective)을 제공하고자 할 때, 사례 연구를 통해 이론을 정립할 수 있다(Eisenhardt 1989). 초기 연구일 경우 사례연구를 적용하는 탐색적 연구도 가능하다(Yin 2002). 탐색적 연구는 연구문제 및 범위가 명확히 정의되지 않을 경우 활용할 수 있는 연구방법이다(Babbie 1989). 문헌연구에 의존하는 것도 한 방법이다.

본 연구는 농촌지역에 있어 기업의 사회공헌 활동이 어떠한 유형으로 나타나는지에 대한 탐색적 연구이다. 이를 위해 사회공헌 수행주체(기업)의 CSR에 대한 접근방식(전통적, 전략적)과 사회공헌 대상인 농촌의 양면적 특성(생산자 시장, 소비자 시장)으로 분류한 앞장의 이론적 분석 모형에 입각하여 사례를 선정, 분석한다. 사례 선정은 기존 문헌연구, 4년 이상 CSR 및 CSV관련 연구를 수행한 전문가의 의견, 대기업에서 실제 CSR 활동을 수행하고 있는 실무자의 의견 등을 종합하여 A, B, C, D 각 유형에 해당하는 기업으로 토요타 자동차, 중국삼성, 네슬레(Nestle), 힌두스탄 유니레버(Hindustan Unilever)를 선정한 후 사례 분석을 수행했다.

Table 5. Cases of corporate CSR activities in rural areas

	Agricultural support	Rural support
Traditional CSR	A type	B type
	Toyota	Samsung China
Strategic CSR	C type	D type
	Nestle	Hindustan Unilever

#### 3.2 사례

##### 3.2.1 토요타 자동차

2015년 4월 토요타 자동차는 ‘풍작계획(豊作計劃)’이라고 불리는 새로운 클라우드 기반의 농업 정보통신(IT)관리 솔루션을 개발하고 대규모 테스트에 들어갔다고 발표했다. 이 테스트는 일본 농림수산부가 선진농업 경영모델을 테스트하고 구축하기 위해 운영하는 프로젝트의 일환으로 ‘쌀 재배 영농인 개선 네트워크(Rice Growers Improvement Network)’를 통해 실행된다. 이 네트워크는 IT 솔루션을 테스트하기 위해 결성된 아이치현와 이시카와현의 9개 쌀 재배 농업 조합의 콘소시엄이다.

토요타는 자동차사업을 통해 획득한 생산관리기법, 공정개선 노하우를 농업분야에 응용하고, 농업 생산성 향상에 공헌하기 위해 2011년부터 아이치현의 쌀생산농업법인과 공동으로 생산 프로세스 개선 프로젝트를 진행해 왔다.

최근 일본에서는 농촌 고령화로 인해 소규모 농업종사자와 토지 소유자들이 대규모 농업 협동조합에 경작을 위탁하는 추세를 보이고 있다. 이런 상황에서 농사에 필요한 정보를 더욱 효율적으로 관리할 수 있는 시스템을 개발한 것이다. 중앙통제소가 여러 농지에서 벼의 품종, 논 상태, 날씨, 작업 시간 등 정보를 수집하고 이를 바탕으로 다음날 작업계획을 작성, 스마트 폰을 통해 농부들에게 전달한다. 농부들은 다시 그들의 작업 진행상황을 스마트폰 등으로 중앙통제소에 보낸다. 이런 피드백을 통해 중앙에서 전체적으로 경작관리가 가능하게 되는 구조이다.

토요타 관계자는 “이런 식으로 관리할 경우 유휴 농기계, 인력 등 자원을 아낄 수 있다”며 “자동차 제조 노하우를 살려 지역사회가 당면한 이슈해결에 적극 동참한다는데 의미가 있다. 지금은 사회공헌 활동 정도로 여겨지지만 미래에는 유망한 사업이 될 것”이라고 덧붙였다.

토요타 자동차는 IT 솔루션으로 농업생산성 향상을 지원한다. 추후 사업화도 검토하고 있지만 현재는 사회공헌 차원에서 진행하고자 한다. 따라서 농업-전통적 CSR에 해당한다(A 유형).

### 3.2.2 중국삼성

삼성은 ‘중국에 제2의 삼성을 건설한다’는 목표 아래 활발한 CSR 활동을 펼치고 있다. 정부정책 관심분야, 인민의 공감을 얻을 수 있는 분야, 삼성이 잘 할수 있는 분야 등을 기준으로, 교육지원, 사회복지, 농촌지원, 환경보호를 4대 핵심영역으로 선정했다.

농촌지원의 경우, 한국의 ‘1사1촌 운동’을 중국에 적용, 중국 현지법인들이 인근 농촌마을과 자매결연을 맺고 다양한 지원활동을 펼치는 ‘일심일촌(一心一村)’ 운동을 전개하고 있다. 구체적인 내용은 다음과 같다.

첫째, 교육지원활동이다. 농촌지역의 교육환경은 열악하다. 컴퓨터와 도서를 기증하고 교실 수리, 문구류 지원, 학교시설 개보수 지원 등의 활동을 수행하고 있다.

둘째, 빈곤지원활동이다. 농촌의 경제수준은 도시에 비해 많이 떨어진다. 빈곤가정 및 촌민들에게 쌀, 밀가루, 의류 등 생활용품을 지원하고 있다.

셋째, 수확지원활동이다. 벼 베기 지원, 과수작물 심기, 과일 운송 등의 지원활동을 펼치고 있다.

넷째, 기타활동으로 자매마을 지원 현지법인의 역량을 활용한 활동을 말한다. 삼성 SDS의 경우, 사내 IT 인력이 PC 사용방법을 교육시킨다.

이와 함께 삼성 중국본사는 중국 정부의 서부 대개발 정책과 연계해 대학생 봉사활동을 지원하고 있다. 2013년에는 400여명의 대학생과 함께 중국에 지역전문가로 파견된 삼성임직원, 현지 임직원 60여명도 봉사활동에 동참했다. 2004년부터 2013년까지 2,200여명의 대학생이 여름, 겨울방학 기간 동안 중국 서부의 낙후지역에서 문화교육, 농업기술 전파, 생활환경 개선 활동을 했다.

중국삼성은 농촌 삶의 질 향상을 위해 다양한 활동을 전개하고 있다. 사업과의 연계는 고려하고 있지 않다. 따라서 농촌-전통적 CSR에 해당한다(B 유형).

### 3.2.3 네슬레

네슬레의 캡슐 커피 브랜드인 네스프레소는 2000년 이후 연간성장률 30%에 달하는 대형 히트상품이다. 캡슐커피는 생산지역별로 다양한 종류가 제공되는데, 세계 각지에서 양질의 커피 원두를 안정적으로 공급받는 것이 중요하다.

커피 원두의 대부분은 아프리카, 남 아메리카의 시골 지역에서 가난한 농부가 재배하기 때문에 농가와 구매기업 모두 생산성과 품질, 수확량 관리에서 어려움을 겪는다. 네슬레는 이러한 문제를 해결하기 위해 가치 사슬의 조달



부분의 생산성을 재정비했다. 각각의 커피 재배지마다 농업 기술, 재무, 물류 기능을 수행할 업체를 선정했다. 농부들을 대상으로 친환경 농기술 교육을 실시했고, 은행 대출을 지원했다. 아울러 모종 작물과 살충제, 비료 등의 자원을 안정적으로 확보할 수 있도록 도왔다.

또한 품질 관리 및 인증시스템을 확립하여, 커피 원두의 품질을 구매 시점에서 직접 확인하고 좋은 원두에는 높은 가격을 지불함으로써 농부 스스로 원두 품질을 개선하도록 장려했다. 이를 통해 생산성 증가와 원두 품질 향상이라는 사업적 가치와 농가 수입 증대라는 사회적 가치를 동시에 창출했다.

가난한 농부가 재배한 농작물에 제대로 된 가격을 지불하는 공정무역은 CSR관점에서 빈곤을 해결하는 선행이지만 이는 현재의 과일을 재분배하는 것이 그친다는 한계를 지닌 반면에, 네슬레는 농법을 개선하고 농부를 위한 지역 협력과 지원 체계를 구축하는 방법으로 접근하여, 농부들이 더 효율적인 방법으로 작물을 재배해 수확량을 늘리고 품질을 개선하는데 도움을 준 것이다(Porter and Kramer 2011).

네슬레는 커피 농가의 생산성 향상을 지원한다. 이를 통해 네슬레가 납품받는 원두의 생산성 증가 및 품질향상이라는 사업적 가치를 창출했다. 따라서 농업-전략적 CSR에 해당한다(C 유형).

### 3.2.4 힌두스탄 유니레버

힌두스탄 유니레버는 유니레버의 인도 자회사이다. 유니레버는 1930년 네덜란드의 마가린 회사인 마가린 유니와 영국의 비누회사인 레버브라더스가 합병해서 탄생했다. 1885년에 설립된 레버브라더스는 3년후인 1888년에 선라이트 비누를 수출하면서 인도 시장에 진출했다. 힌두스탄 유니레버의 전신인 힌두스탄 레버가 탄생한 것이 1956년이다. 힌두스탄은 힌두교의 힌두(Hindu)에 페르시아어로 토지를 뜻하는 스탠(-stan)의 합성어이다.

힌두스탄유니레버의 사업 모토는 "인도에 좋은 것은 유니레버에도 좋은 것"이다. 이에 따라 철저한 현지화를 통해 인도시장에 적합한 제품을 공급하고 있다. 4센트짜리 1회용 샴푸, 비누 등 소분제품(소량 단위의 개별포장 제품)으로 저소득 농촌의 낮은 구매력에 대응했다.

한편 제품 유통망이 없는 농촌지역 시장을 개척하기 위해 프로젝트 삭티(Project Shakti)를 추진했다. '삭티'는 힘을 실어주다(empowerment)는 의미이다. 2001년 시작한 이 프로젝트는 '야쿠르트 아줌마'와 유사한 인적판매 조직을 구축하기 시작했다. 인구 2천명 미만의 소규모 시골에 거주하는 여성을 유통거점으로 활용했다. 이들에게 소액대출 형태로 상품판매 대금을 지원하고 교육기회를 제공했다. 2013년기준 6만 5천명의 삭티 암마(Amma, 힌두어로 여성을 의미)가 존재할 정도로 규모가 커졌다.

Porter는 "기업의 고유한 역량을 활용해 시장에서 소외되었던 소비자의 요구를 들어주고 제품을 간절히 필요로 하는 사람들에게 인생을 바꿔줄 제품을 제공한 대표적 사례" 이면서 "2011년 기준으로 인도 매출의 5%를 차지하는 삭티 프로젝트는 매체의 영향력이 닿지 않는 곳에서 브랜드 인지도를 제고하는 효과까지 땀으로써 기업에 엄청난 경제 가치를 안겨주고 있다"고 이야기했다(Porter and Kramer 2011). 인도에서의 성공을 바탕으로 유니레버는 방글라데시, 스리랑카, 베트남으로 같은 모델을 확산하는 중이다.

힌두스탄 유니레버는 삭티 프로젝트를 통해 새로운 유통망 구축이라는 사업적 가치를 창출했다. 아울러 삭티 프로젝트에 참가한 여성들은 신규 소득을 창출함으로써 시골 농촌지역의 삶의 질이 향상됐다. 따라서 농촌-전략적 CSR에 해당한다(D 유형).

### 3.3 분석 및 토론

A유형은 농업을 지원하면서 비즈니스는 고려하지 않는 형태이다. 전통적 CSR관점을 전략적 CSR관점으로 바뀌보면 어떻게 될까? Porter and Kramer(2011)는 (1) 제품과 시장의 재구상 (2) 가치사슬 생산성의 재정의 (3) 지역 클러스터 구축 중 한가지 형태가 나타나는 것으로 설명했다. 토요타 자동차가 전통적 CSR 관점에서 무료로 제공하는 정보를 유료로 전환시킨다면, 토요타의 새로운 사업모델이 된다. 농사관련 정보를 제공하는 새로운 시장에 진입하는 것이다(제품과 시장의 재구상). 토요타 자동차도 현재는 사회공헌 차원에서 관련 정보를 무료로 제공하지만, 추후에는 사업화 가능성이 있는 것으로 이야기하고 있다. 기업의 입장에서는 C유형으로 바로 진입해서 사업적 가치와 사회적 가치를 동시에 추구할 수도 있다. 하지만 어떠한 사업적 위험이 있는지 미리 파악하는 차원에서 A 유형을 우선적으로 실시한 뒤, C유형으로 나아가는 것도 한 방법이 된다.

B유형은 농촌을 지원하면서 비즈니스는 고려하지 않는 형태이다. 1사1촌 운동을 비롯한 우리나라 기업들의 농촌 지원활동은 대부분 B 유형에 속한다. ‘농업’이 아닌 ‘농촌’을 지원하기 때문에 지원기업의 ‘업과의 연계성’은 고려대상이 아니다. 앞의 사례에서 컴퓨터를 기증하고, 교실을 수리한다거나, 빈곤층에게 생활용품을 지원하다거나, 벼베기를 도와준다거나 등의 활동은 전자 기업이건 자동차 기업이건 어느 기업이 수행하던지 차이가 없다. 해당 기업의 고유한 역량을 활용한 것이 아니기 때문이다. 따라서 A 유형과 달리 B 유형에서는 전통적 CSR 관점을 전략적 CSR 관점으로 전환시키기가 어렵다.

농업을 지원할 때에는 자사의 핵심역량을 이용한다. 농업을 하나의 비즈니스로 보고, 농업역량을 강화시켜줄 수 있는 자사의 강점을 발굴, 활용하는 것이다. 반면 농촌을 지원할 때에는 농촌을 사회적 약자의 한 부류로 보는 것이다. 노인, 여성, 어린이, 장애인 등 사회적 약자를 지원할 때와 지원방법이 유사하다. 자사의 강점을 활용하지 않기 때문에 사업화시키기가 어렵다. 다만 B 유형에서도 핵심역량을 활용할 수가 있는데, 이는 D유형에서 살펴보도록 하자.

C유형은 농업을 지원하면서 비즈니스를 고려하는 형태이다. 외국기업의 경우 가장 많이 나타난다. 이 경우 가치사슬을 재구성하면서 전략적 CSR(CSV)를 추구하는 모습을 보인다. 네슬레와 같은 식품기업이 추진한다면 가치 사슬의 본원적 활동 중 ‘원료 조달’에 해당하는 부분에 영향을 미친다. 유통업에 해당하는 홀푸드 마켓, 외식업에 해당하는 치폴레 등이 지역 농가를 지원하면서 원료를 조달받는 경우도 여기에 해당한다. 미식품 기업도 C유형의 활동이 가능하다. 톰슨 로이터는 인도의 저소득 농가에 3개월당 5달러의 저렴한 요금으로 날씨, 농산물 가격 등 농업에 필요한 각종 정보를 제공해 주는 서비스를 실시했는데, 200만 농가가 가입했고 농가당 수익은 평균 60%이상 늘어났다 (Porter and Kramer 2011).

국내 기업도 해외 농촌시장을 지원하는 형태에서는 C 유형이 나타나기 시작했다. 예를 들어 CJ는 KOICA와 함께 베트남 농업선진화 공동 프로젝트를 진행 중이다. 베트남의 작은 마을인 땀응2 마을에 한국의 고추 7종을 시험재배하고 있다. CJ의 농업전문가들이 수시로 농가를 방문하여 고추 종자 확보부터 재배방법, 모내기 방법, 퇴비 제조법, 농기구 사용법을 교육하고 관개용 수로를 연장하는 농업 인프라 개선에도 힘쓰고 있다. 이를 통해 현지 농산물의 생산성과 품질을 올리고, CJ는 좋은 품질의 원료 생산기지를 확보하게 된다.

C유형에서 비즈니스를 고려하지 않으면 A유형으로 전환이 가능한가? 지원기업이 식품연관 기업이라면 쉽지 않다. 가치사슬의 본원적 활동 중 원료 조달부문에서 밀접하게 연관되어 있기 때문에, 수익이 창출되는 부분을 명확히 분리, 제거하는 것이 어렵다. 반면 지원기업이 식품과 연관되어 있지 않다면 A 유형으로 전환이 용이하다. 전술한 사례에서 톰슨 로이터가 농업에 필요한 정보를 무료로 제공한다면 A 유형으로 분류된다.

D유형은 농촌을 지원하면서 비즈니스를 고려하는 형태이다. 기업의 입장에서는 가치사슬의 본원적 활동 중 ‘유통’

에 해당하는 부분에 영향을 미친다. 현지 농촌을 소비자 시장으로 보고, 현지 인력을 활용한 유통망을 조직하는 형태로 나타난다. 경제활동을 통해 농촌의 소득이 늘어나지만, 농업 생산량이 증가하는 것은 아니다. 기업은 새로운 유통망을 통해 자사 제품을 유통시킴으로써 이윤을 증대시킬 수 있다.

D 유형에서 비즈니스를 고려하지 않으면 B유형으로 전환이 가능한가? D유형은 가치사슬의 유통부분에 밀접하게 연관되어 있으며, 핵심역량을 활용하고 있다. 기존 모델에서 '비즈니스 관점을 제거'하는 것은 쉽지 않기 때문에, B 유형으로의 전환은 어렵다.

각각의 유형은 기업이 어떤 의도로 CSR을 실시하는가에 따라 나타난다. 기업이 처한 상황에 따라 CSR 활동의 순수성이 강조되어야 하면 전통적 CSR을, 그렇지 않다면 전략적 CSR을 우선 고려할 필요가 있다. 농업을 지원하는 방법도 있고, 농촌을 지원하는 방법도 있다. '전통적 CSR 관점에서 농촌지원'에 주력했던 국내 기업들도, 다양한 시각에서 농촌 및 농업 지원방법을 바라보아야 한다.

## 4. 결론 및 시사점

본 연구는 기업의 농촌지원 CSR 활동에 대한 관심이 높아지고 있는 상황에서 CSR 및 농촌에 대한 전반적인 이해와 유형, 그리고 유형별 사례와 특성을 살펴보았다. CSR은 말씀볼드리지 상의 평가기준의 한 항목으로 존재하고, 장기적 경영우위 확보를 지향한다는 점에서 품질경영과 밀접한 관계가 있다. 본 연구 결과 한국기업은 농촌지원-전통적 CSR에 집중하고 있는 반면, 글로벌 기업은 농업지원, 전략적 CSR 등 다양한 형태의 농촌 지원활동을 수행하고 있는 것으로 파악됐다.

본 연구에서 도출한 결론은 다음과 같다. 첫째, 농촌에서의 사회공헌을 추진함에 있어 농업경쟁력 향상을 지원할 것인지, 농촌 삶의 질 향상을 지원할 것인지 방향을 명확히 하여야 한다. 농업 경쟁력 향상의 관점에서 지원할 경우, 현재는 비즈니스와 연결되어 있지 않더라도, 추후에는 비즈니스로 전환가능하다는 점, 그리고 역방향(현재는 비즈니스 연결, 추후에는 포기)도 가능하다는 점을 염두에 두고 사회공헌 모델을 수립할 필요가 있다.

둘째, 농촌에서의 사회공헌을 추진함에 있어 전통적 CSR관점을 따를지, 전략적 CSR관점을 따를지에 따라 접근방법이 달라진다. 어느 쪽이 우월하다고 보기는 힘들다. 기업 입장에서 볼 때, 소비자가 CSR 활동의 순수성을 원하면 전통적 관점에 따라서, 수익을 추구해도 별 문제가 없다면 전략적 관점에 따라서 사회공헌 모델을 설계하도록 한다.

전략적 CSR 관점을 따를 때에는 지원하는 기업의 가치사슬 역량강화를 염두에 두고 진행된다. 네슬레의 원료조달 부분 가치사슬 강화, 힌두스탄 유니레버의 유통부분 가치사슬 강화가 좋은 예이다. 전통적 관점이라면 가치사슬 강화 등 지원기업의 역량 강화는 주요 고려대상이 되지 않는다.

셋째, 한국 기업의 경우, B유형, 즉 사업화 가능성을 고려하지 않은 채 농촌 삶의 질 향상에 치우쳐 지원하는 경향이 있다. 농촌 외에 농업도 살펴보고, 사업화 가능성도 고려해 본다면 더욱 다양한 방법으로 농촌지역 사회공헌을 추진할 수 있을 것이다. 토요타 자동차처럼 농업을 지원하는 기업도 등장해야 하고, 힌두스탄 유니레버처럼 농촌을 지원하면서 이윤을 창출하는 기업도 등장해야 한다. 양쪽을 모두 고려해서 농업을 지원하면서 이윤을 창출하는 네슬레형 기업도 필요하다. 이런 점에서 B유형에 치우쳐 있던 한국 기업의 농촌대상 CSR 활동에 C유형이 출현했다는 것은 매우 고무적인 일이다. 각 회사의 현실에 맞춰 다른 유형의 CSR 활동을 본격 고민하여야 한다.

본 연구의 의의는 다음과 같다. 첫째, 기업의 농촌에 대한 CSR 활동을 연구하는데 있어, 농촌을 '경제적 객체로서 농업'과 '사회적 객체로서 농촌'으로 분류한 것은 최초의 연구이다. 이를 통해 기업의 농촌지원 방식이 생산자 시장으로서 농업부분의 경쟁력 강화에 기여하는 방법과 소비자 시장으로서 농촌부분의 삶의 질 향상에 기여하는 방법이

있고, 각 방법별로 접근방식이 달라질 수 있음을 사례연구를 통해 최초로 밝혔다.

둘째, 기업의 농촌관련 CSR 활동을 연구한 사례를 찾기 힘든 상황에서, 초창기에 선도적으로 시행하고 있는 사례들을 유형화함으로써 향후 농촌관련 CSR 활동 연구의 틀을 마련했다. 다만 유형별로 대표적인 사례 하나씩만을 분석했기 때문에 연구 결과의 일반화 가능성은 많이 떨어진다. 향후 사례기업의 수를 추가함으로써 농업농촌에 있어 기업의 사회공헌 활동에 관련된 보다 일반화된 분석틀을 제시할 필요가 있다.

마지막으로 국내 기업의 농촌관련 CSR 활동을 살펴보면, 일사일촌 운동 등 농촌관련 전통적 CSR 활동이 주류를 이루고 있는 현상에서, 해외 사례를 중심으로 전략적 CSR 방식, 농업경쟁력 강화하는 방식을 소개했다는 점이다. 이를 통해 향후 국내 기업은 농촌관련 CSR 활동의 폭을 넓히고, 기업과 농촌간의 협력을 확장시키는 데 있어 새로운 방식으로 접근할 수 있는 계기를 마련할 수 있다.

향후 보다 많은 연구를 통해 통계적 실증연구에 기여할 수 있는 연구명제(research proposition)가 도출되길 기대한다.

## REFERENCES

- Babbie, E. R. 1989. *The Practice of Social Research*, Wadsworth Publishing Company.
- Bowen, H. R. 1953. *Social Responsibility of Businessman*. New York: Harper & Low.
- Carroll, A. B. 1979. "A Three-dimensional Conceptual Model of Corporate Performance." *Academy of Management Review* 4(4):497-505.
- Carroll, A. B. 1991. "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders." *Business Horizons* 34(4):39-48.
- Carroll, A. B. 1999. "Corporate Social Responsibility Evolution of a Definitional Construct." *Business & Society* 38(3):268-95.
- Carroll, A. B. 2000. "Ethical Challenges for Business in the New Millennium: Corporate Social Responsibility and Models of Management Morality." *Business Ethics Quarterly* 10(01):33-42.
- Drucker, P. 1984. "The New Meaning of Corporate Social Responsibility." *California Management Review* 26(2):53-63.
- Eisenhardt, K. M. 1989. "Building Theories from Case Study Research." *Academy of Management Review* 14(4):532-50.
- Eells, R. S. F., and Walton, C. C. 1969. *Conceptual Foundations of Business*, RD Irwin.
- Freeman, R. E. 1984. *Strategic Management: a Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Friedman, M. 1970. "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits." *New York Times Magazine* 32.
- Fry, L. W., Keim, G. D., and Meiners, R. E. 1982. "Corporate Contributions: Altruistic or For-profit?" *Academy of Management Journal* 25(1):94-106.
- Jaiswal, A. K. 2007. "Fortune at the Bottom of the Pyramid : an Alternative Perspective." Working Paper 1-28.
- Jang, Dong-Phil., and Kim, Tae-Yeon. 2010. "A Comparative Study on Pluriactivity of Farm Households in Two Rural Villages in Asan City." *Korean Journal of Agricultural Management and Policy* 37(2):366-85.
- Kim, Jae Hyun., Chang, Chu Youn., and Lee, Hyo Jung. 2011. "A Study on the Revitalizing Community through Corporate Community Investment: In Case of 1 Company - 1 Village Campaign." *Journal of the Economic Geographical Society of Korea* 14(2):211-24.
- Kim, Tai Kyoo, and Kim, Youn Sung. 2011. "A Comparison of Quality Awards Program in the Major G-20 for Developing a Korean National Quality Award Model." *Journal of the Korean Society for Quality Management* 39(2):337-46.

- Kim, Kwang-Yong, Lee, Sang-Chul, and Suh, Yung-Ho. 2013. "Analyzing Differences in CSR Activities of Consumer Issues among Industries." *Journal of the Korean Society for Quality Management* 41(4):567-80.
- Kim, Byung-Gyun., and Seo, Min-Kyo. 2012. "Case Studies on the Strategy of Korean Firms in China." *International Business Review* 16(3):235-65.
- Kwon, Yeong-Hoon. 2010. "The Study on the Effect of Fit between Quality Management and CSR to Business Performance." *Korean Journal of Business Administration* 23(5):2775-92.
- Lantos, G. P. 2001. "The Boundaries of Strategic Corporate Social Responsibility." *Journal of Consumer Marketing* 18(7):595-632.
- McGuire, J. W. 1963. *Business and Society*. McGraw-hill.
- Park, Jindo. 2005. *Reconstruction of the Rural Development Policy*. Seoul: Hanul Publishing Company.
- Porter, M. E., and Kramer, M. R. 2002. "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy." *Harvard Business Review* 80(12):56-68.
- Porter, M. E., and Kramer, M. R. 2006. "The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility." *Harvard Business Review* 84(12):78-92.
- Porter, M. E., and Kramer, M. R. 2011. "Creating Shared Value." *Harvard Business Review* 89(1/2):62-77.
- Prahalad, C. K. 2004. *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profits*. NJ: Wharton School Publishing.
- Sethi, S. P. 1979. "A Conceptual Framework for Environmental Analysis of Social Issues and Evaluation of Business Response Patterns." *Academy of Management Review* 4(1):63-74.
- Wang, In-Keun. 1983. *Modern Rural Sociology*. Seoul: Pakyoungsa.
- Weber, M. 2008. "The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Company-level Measurement Approach for CSR." *European Management Journal* 26(4):247-61.
- Windsor, D. 2001. "The Future of Corporate Social Responsibility." *The International Journal of Organizational Analysis* 9(3):225-56.
- Yin, R. K. 2002. *Application of Case Study Research*. Thousand Oaks.
- Yoo, Hanjoo. 2000. "A Comparative Study on the Characteristics of Malcolm Baldrige National Quality Award and Japanese Quality Award." *Journal of the Korean Society for Quality Management* 28(3):82-90
- Yoon, Sung-Yee. 2010. "A Study on Developing Model of Agriculture in Korea." *Korean Journal of Organic Agriculture* 18(4):511-26.

