

기업의 사회적 책임과 국제개발협력 : 유니레버의 공유가치 창출 활동사례를 중심으로

이효정 (KOICA 농어촌개발팀 과장)

제 I 장

제 II 장

섹
터

제 III 장

목차

- I. 서론
- II. 기업의 사회적 책임과 국제개발협력
- III. 유니레버의 공유가치창출 사업 사례
- IV. 결론 및 도전과제

I. 서론

1. 연구의 목적 및 배경

2015년 9월 UN총회에서 채택된 지속가능개발목표(Sustainable Development Goals, 이하 SDGs)에서는 빈곤 극복과 환경 보전 등 인류의 미래를 위한 공동의 대응을 위해 17개의 목표를 설정하였다. 또한 개발협력분야에서 민간재원의 동원에 관한 논의는 2002년 몬테레이, 2008년 도하, 2015년 아디스아바바에서 각각 열린 제 1~3차 개발재원 총회를 통해 꾸준히 있어왔다. 특히 아디스아바바행동계획(Addis Ababa Action Agenda, AAAA)에서는 ‘지속가능한 개발 문제 해결과 그 과정에서 다양한 파트너의 참여를 위해 비즈니스 분야의 창조와 혁신을 수용하자’는 의제에 관한 논의가 있었다. 이를 통해 SDGs가 목표로 하는 포용적(inclusive) 경제·사회·환경발전을 위한 기업의 역할이 강조되고 있는 맥락 하에, 본 고에서는 기업이 사회적 문제를 해결하면서 동시에 지속가능한 경제적 성과를 만들어내기 위한 노력에 대해 알아보고자 한다.

2. 사례분석 대상

세계적인 NGO인 OXFAM¹⁾은 2013년부터 「Oxfam's Behind the Brand」 프로젝트를 통해 글로벌 식품회사 10개사(Associated British Foods (ABF), Coca-Cola, Danone, General Mills, Kellogg, Mars, Mondelez International, Nestlé, PepsiCo, Unilever)를 대상으로 7대 분야(기후변화, 물, 여성, 노동, 소농, 토지, 투명성)에서 기업별 활동 순위를 측정, 발표하고 있다. 본 고에서는 동 평가(프로젝트)에서 2016년 1위²⁾를 차지한 다국적 식품회사인 유니레버의 사례를 통해 민간기업이 기업 고유 비즈니스 활동의 확장적 개념에서 개발도상국의 개발협력에 참여하고 있는 현황을 알아보고자 한다. 이를 통해, 민간기업의 활동이 어떻게 새로운 시장의 공유가치를 만들어냈으며, 또한 수원국 정부와 지역주민의 삶에 어떠한 영향을 주었는지, 이것이 효과적으로 작동하게 하는 전략은 무엇인지 파악하여 향후 우리나라의 민관협력 사업이 나아가야 할 방향을 제시하고자 한다.

II. 기업의 사회적 책임과 국제개발협력

1. 국제개발협력분야 기업(비즈니스) 참여 의의

영국국제개발처(Department for International Development, DFID)는 “소득이 증가하는 것이 빈곤 극복의 원동력이며, 비즈니스에 대한 투자는 소득증대와 부의 창출에 있어 핵심 요인”이라고 하였으며(DFID, 2014), 세계은행(World Bank) 역시 “민간기업은 개발 분야의 중심에 있다”고 하였다(World Bank, 2005).

기업의 크기와 상관없이 경제적, 사회적, 환경적 관점에서 포용적(inclusive) 발전을 목표로 하는 SDGs에서는 특히 8번(포괄적이고 지속가능한 경제성장과 완전하고 생산적인 고용, 모두를 위한 양질의 일자리 제공), 9번(회복가능한 인프라 건설, 포용적이고 지속가능한 산업화 및 혁신 촉진), 12번(지속가능한 소비와 생산양식의 보장)과 연관이 있다(오수현, 2015). 일부 기업은 보다 적극적으로 SDGs 논의에 참여하고 있으며, 기존의 인도주의적 차원의 단순 기부에서 벗어나 보다 지속적인 기업의 핵심 가치(비즈니스) 창출의 개념에서 참여하는 단계에 이르고 있다.

1) OXFAM에 대한 자세한 소개는 기관 웹사이트를 참조(www.oxfam.org).

2) OXFAM의 Behind the Brand(2016년) 유니레버는 2016년 74%로 1위, 그 뒤를 네슬레가 69%로 따르고 있다. 보다 자세한 사항은 <https://www.oxfam.org/en/research/behind-brands> 를 참조.

국제사회에서는 SDGs 목표달성을 위해 정부, 시민사회, 기업 등 다양한 영역의 글로벌 파트너십에 관한 논의가 활발하게 논의 중이다. 기업이 SDGs 논의에 참여하게 됨으로써, 기업은 비즈니스 생태계의 확장 차원에서 장기적 성공을 보장받을 수 있는 기회를 얻을 수 있다. 기업에 대한 명성(평판), 시장의 포지셔닝 전략 및 안전망 구축, 고용인·소비자·이해관계자와의 신뢰관계 형성, 기술·상품 및 서비스·혁신적 비즈니스 등을 통한 신규 시장 확장 등의 장점을 키워나가게 된다. 또한 전통적인 개발협력 파트너의 관점에서는 개발도상국의 비즈니스가 확대됨에 따라 일자리 창출, 경제 성장에 기여라는 목표를 달성할 수 있다. 아래 <표 1>은 이를 위한 분야별 민간협력 협의체의 현황이다. 국제사회는 이와 같은 협의체를 통해 지속적인 커뮤니케이션 채널을 형성하여 협력을 모색하고 있으며, 우리나라도 논의에 본격적으로 참여하여 국제적 협력을 추진해야 한다. 본 고에서는 이중 농업분야 아시아지역의 민간협력 협의체인 Grow Asia를 소개하고자 한다.

<표 1> 분야별 민간협력 협의체

분야	협의체
농업	<ul style="list-style-type: none"> • New Vision for Agriculture (Grow Africa and Grow Asia) • Sustainable Agriculture Initiative
교육	<ul style="list-style-type: none"> • Global Partnership for Education • Global Business Coalition for Education
보건	<ul style="list-style-type: none"> • Gavi, The Vaccine Alliance • The Global Fund to Fight AIDS, Tuberculosis and Malaria • Scaling Up Nutrition Business Network • Every Woman, Every Child
거버넌스	<ul style="list-style-type: none"> • Extractive Industries Transparency Initiative • Transparency International Integrity Pacts
인프라	<ul style="list-style-type: none"> • Sustainable Energy for All • Sustainable Development Investment Partnership (launched at the Third International Conference on Financing for Development in Addis Ababa)
기후변화	<ul style="list-style-type: none"> • “We Mean Business” Coalition • Global Investor Coalition on Climate Change

출처: Zahid Torres-Rahman 외 (2015)

1) Grow Asia 개요 및 참여 의의

ASEAN 국가들의 지속가능하고 포용적인 농업 및 농촌개발을 목표로 하여, World Economic Forum와 ASEAN 주도하에 싱가포르에 설립된 다자간 파트너십으로 2015년 4월 자카르타에서 발족되었다. GROW ASIA 사무국은 각 국가별 농업관련 부처 및 민간기업, NGO간 커뮤니케이션 플랫폼으로 역할을 하며, 사업발굴 및 모니터링과 평가(Monitoring & Evaluation)과 같은 업무

제 I 장

제 II 장

섹터

제 III 장

를 수행한다. 호주와 캐나다 외교부의 재정지원(총 950만불)으로 운영되며, 이러한 협의체에 참여하므로써, 우리나라의 농업 및 농촌개발 분야 사업, 특히 농업가치사슬 확대 전략의 이행과 성과제고에 기여할 수 있다.

2) Grow Asia의 사업추진 방향

Grow Asia는 민간부문의 투자와 협력을 가장 큰 목표로 한다. 통합적 비즈니스 가치창출(Inclusive business value creation)을 목표로 ASEAN 국가의 관련 부처(주로 농업 관련 부처 및 공공기관)를 주요 파트너로 하여, 네슬레, 유니레버 등의 민간기업의 투자 및 지속가능한 개발 참여에 플랫폼으로서 역할 강조한다. 성과관리 측면에서, 취약층인 소농(small farmers)을 국가별로 목표치를 구체화하여 설정하였는데, 2020년까지 ASEAN지역의 소농 1천만명 대상으로 생산성 증진 및 환경적 지속가능성 20% 제고를 목표로 한다 (국별 목표치와 세부 사업은 붙임을 참조).

2. 기업의 사회적 책임과 공유가치 창출

2000년대 초반 글로벌 경제위기를 계기로 기존 자본주의 문제를 극복하고 기업의 지속성장을 달성하기 위한 새로운 기업 경영 패러다임이 필요한 상황하에 ‘자본주의 4.0’, ‘공생발전’, ‘상생협력’ 등의 새로운 경영 이슈가 등장하기 시작했다. 환경, 기후변화, 교육, 자연재해 등 다양한 사회적, 환경적 도전이 늘어나고 있는 가운데 기업의 보다 적극적인 사회적 역할에 대한 기대가 증가하고 있다.

세계기업위원회(World Business Council for Sustainable Development, 2001)에 따르면, 기업의 사회적책임(Corporate Social Responsibility, 이하 CSR)이란 ‘기업이 윤리적 행동과 경제 발전에 대한 공헌을 지속적으로 수행하고, 피고용인, 지역사회, 나아가 사회 전체의 삶의 질을 개선하는 일이다’라고 정의하였다. 공유가치창출(Creating Shared Value)은 M. Porter교수가 2011년 Harvard Business Review에 ‘자본주의를 어떻게 치유할 것인가(How to Fix Capitalism)’라는 논문을 발표하면서 주창한 개념으로, 기업이 수익창출 이후에 사회공헌 활동을 하는 것이 아니라 기업활동 자체가 사회적 가치를 창출하면서 동시에 경제적 수익을 추구하는 것을 의미한다(“Connections between societal and economic progress”). 경제·사회적 여건을 개선시키면서 동시에 사업의 핵심 경쟁력을 강화하는 일련의 기업정책 및 경영활동으로, 기업의 경쟁력과 주변 공동체의 번영이 상호 의존적이라는 인식에 기반한다.

그렇다면, CSR과 CSV의 차이점은 무엇일까? <표 2>에서 보는 바와 같이, CSV는 처음부터

경제적 가치와 사회적 가치를 동시에 창출하는 방법을 고민하지만, CSR은 기업이 이미 만들어 낸 이익의 일부를 좋은 일에 쓰는 방식이다. CSR은 비용으로 인식되는 반면, CSV는 사회·경제적 효용을 증가시킨다는 점에서 기업의 경쟁력 향상을 위한 기회로 인식되고 있으며, CSR을 위한 예산은 한정적이기 때문에 활동이 제한적이나, CSV를 위해서는 기업 전략을 재창조해야 하므로 기업 전체의 조직과 예산이 투입되는 특징이 있다.

〈표 2〉 CSR과 CSV의 비교

항목	CSR	CSV
가치	선행(Doing good)	투입비용대비 높은 사회경제적 가치
인식	평판관리 기업의 수익 추구와는 무관	기업경쟁력 강화를 위한 필수요소 기업의 자원과 전문지식을 이용하여 사회적, 경제적 가치 모두 추구
활동	시민의식, 자선활동	기업과 공동체 모두를 위한 가치창출
예산	기업의 CSR 예산에 한정	기업 전체 예산에 CSV 개념 반영
한계	CSR 예산 규모에 따라 활동 폭이 제한	CSV 활동에 대한 낮은 인식 수준
사례	공정구매(Fair trade purchasing)	조달시스템 자체를 혁신해 품질을 개선하고 생산량을 증대

출처: Porter, M. and M. R. Kramer (2011)

가난한 농부가 재배한 농작물에 제값을 쳐주는 공정무역은 CSR 관점에서 빈곤을 해결하는 선행이지만, 이는 현재의 파이를 재분배하는 것에 그친다는 한계가 있다고 M. Porter교수는 설명한다. 반면 CSV는 농법을 개선하고 농부를 위한 지역 협력과 지원 체계를 구축하는 방법으로 접근하여, 농부들이 더 효율적이고 지속가능한 방법으로 작물을 재배해 수확량과 품질을 개선하도록 돕는 방식이다. 기업이 추구하는 근원적인 가치(이윤 추구)를 제품을 생산하는(혹은 원재료를 생산하는) 지역커뮤니티의 지속가능한 발전을 돕는 기업경영 방법이라고 할 수 있다.

이에 대한 대표적인 사례는 세계적인 다국적 기업인 유니레버의 공급사슬(Supply Chain) 전략이다. 대표적 차(tea) 브랜드인 Lipton과 Knorr 등 의 전체 공급량, 전략적 중요성, 소비자 관심 등의 기준에 따라 주요 10개 원재료(raw material)를 선정하여 이를 지속가능한 방법으로 공급하기 위해 노력하고 있다. “Unilever’s Sustainable Agriculture Code”를 통해 전 공급망에 걸친 친환경 가이드라인을 설정하여 운영 중인데, 이와 관련한 내용은 다음 절에 소개한다.

제 I 장

제 II 장

섹터

제 III 장

Ⅲ. 유니레버의 공유가치창출 사업 사례

1. 사례 기업(유니레버)의 소개

본격적인 사례연구에 앞서 유니레버의 활동에 대한 이해를 돕고자 우선 기업에 대한 대략적인 소개를 한다. 1930년 네덜란드의 Margarine Unie와 영국의 Lever Brothers의 합병으로 탄생한 유니레버는 본사를 영국 런던과 네덜란드 로테르담 두 곳에 두고 있다. 전세계 190여개국에서 매일 20억명이 이용하는 13개의 대표적인 소비재 브랜드를 가진 기업으로, 2015년 533억 유로의 매출을 올렸으며, 전세계 169,000명을 고용하고 있다(Unilever, 2016). 다우존스 지속가능지수(Dow Jones Sustainability Indices)에서 항상 상위권을 차지하는 기업으로, 기업의 경영활동 과정에서 생겨나는 환경적 영향(footprint)을 줄이고, 사회적 영향을 긍정적인 방향으로 증대시키는 것을 비전으로 한다.

전사적 경영목표를 ‘첫째, 2020년까지 건강 및 웰빙을 향상시킨다. 둘째, 환경 영향을 최소화하는 동시에 지속가능한 방식으로 생산된 농산물 원자재만 구매한다. 셋째, 자사의 가치 사슬에 있는 모든 이의 생활수준을 향상한다.’로 하여(〈그림 1〉 참조), 생산단계(원재료 조달)부터 소비단계(소비자가 가정에서 유니레버 제품을 사용하는 단계)까지 전체 가치 사슬에서 사회적, 환경적 및 경제적 성과 관련 목표를 이루기 위한 세부목표를 설정하고, 이에 대한 성과를 매년 경영보고서에 보고하고 있으며, 이는 아래 절에서 보다 상세히 살펴보도록 하겠다.

2. 유니레버의 친환경생활계획 전략과 목표 분석

1) 유니레버의 친환경생활계획

2010년 이후 유니레버의 전사적 목표로 설정된 친환경생활계획(Unilever Sustainable Living Plan, USLP)은 2020년까지 10억명의 건강과 웰빙 증진, 자사 제품의 환경적 영향 절반이하 감소, 모든 가치사슬 단계에서 관련된 소비자의 생계 증진 등을 목표로 하고 있다(〈그림 1〉 참조).

〈그림 1〉 유니레버의 친환경생활계획



출처: Unilever (2016)

제 I 장

제 II 장

섹터

제 III 장

① 건강 및 웰빙 증진

- ▶ 목표: 2020년까지 10억 이상의 인구가 개인 위생 습관을 개선할 수 있도록 돕고 5억 인구에게 안전한 식수 제공. 이를 통해 설사와 같이 생명을 위협하는 질병을 줄일 수 있음
- ▶ 성과지표: 손씻기를 통해 설사 및 호흡기 질환 예방, 구강 케어 증진, 직장 내 부상 및 사고 예방, 안전한 식수 제공, 자긍심(self-esteem) 향상

② 영양

- ▶ 목표: 2020년까지 세계 표준 식습관 가이드에 기반한 가장 엄격한 영양 기준을 충족하는 제품의 비율을 두 배로 늘려 수백만 소비자에게 더욱 건강한 식품 제공
- ▶ 성과지표: 소금 함유량 축소, 포화 지방 함유량 축소, 필수 지방산 보완, 트랜스 지방 제거, 칼로리 감량, 직원 건강 및 영양 개선, 설탕 함유량 축소, 건강한 식사 정보 제공, 심장 건강 증진

③ 온실가스

- ▶ 목표: 2020년까지 라이프사이클 전반에 걸친 유니레버 제품의 온실 가스 효과를 절반으로 축소
- ▶ 성과지표: 세탁 시 온실 가스 배출량 감소(농축, 재배합, 소비자 행동), 제조 시 GHG 배출량 감소(에너지 사용으로 인한 CO2 배출, 재생 가능한 에너지, 신규 공장, 냉동 시 GHG 배출량 감소, 직원 출장 줄이기, 운송 시 GHG 배출량 감소, 사무실에서 에너지 소비 줄이기)

④ 물

- ▶ 목표: 2020년까지 유니레버 제품의 사용으로 인한 물 사용량을 절반으로 줄임
- ▶ 성과지표: 세탁 시 물 사용량 줄이기(행굼이 용이한 제품, 물 사용량을 줄인 제품), 머리 감기 및 세안 시 물 사용량 줄이기, 농업용수 사용 줄이기, 제조 시 물 사용량 줄이기(취수량 줄이기, 신규 공장)

⑤ 폐기물

- ▶ 목표: 2020년까지 제품 처리 시 발생하는 폐기물을 절반으로 줄임
- ▶ 성과지표: 포장재 줄이기, 포장재 재활용(재활용률 및 회수율 향상, 재활용 소재의 사용 확대, 포장재 재사용, 일회용 포장재 폐기물 처리), 제조 시 폐기물 줄이기(총 쓰레기량 줄이기, 고체폐기물 매립률 0%, 신규 공장), PVC 퇴출, 사무실 쓰레기 줄이기(재활용, 재사용, 복구, 종이 소비량 줄이기, 제조 공정에서 종이 퇴출)

⑥ 지속가능한 방식의 원자재 조달

- ▶ 목표: 2010년까지 10%, 2012년까지 30%, 2015년까지 50%, 2020년까지 100%의 농산물 원자재를 지속가능한 방식으로 조달
- ▶ 성과지표: 팜유, 종이 판지, 설탕, 대두 및 대두유, 방사란, 유제품, 유채씨유, 해바라기유, 차, 카카오, 과일, 채소, 사무용품의 지속가능한 조달 확대, 조달 확대, 공정 무역 확대의 공정 무역

⑦ 생활개선

- ▶ 목표: 2020년까지 공급망 내에서 50만 명 이상의 소농과 75,000곳의 소규모 유통업체와 협력
- ▶ 성과지표: 소농지원, 소규모 유통업체 지원

2) 지속가능한 방식의 원자재 조달에 대한 유니레버의 접근 개념

본 고에서 소개하고자 하는 농촌개발사업의 이해를 돕기 위해 유니레버의 원자재 조달과 관련한 경영 목표에 대해 자세히 소개한다. 유니레버는 자사에서 생산하는 제품 원재료의 절반을 농장 및 산림에서 조달받고 있으며 원재료의 공급자 및 공급자와의 협력 방식에 대한 결정이 전 세계 자원, 기후 변화 및 농업자의 생계에 지대한 영향을 미칠 수 있음을 인지하여 장기적 관점에