

농식품 분야의 공동창업을 통한 공유가치창출(CSV) 사례연구*

이동민(서울대학교 지역정보전공 연구원)**

고기현(서울대학교 지역정보전공 연구원)***

박성희(서울대학교 지역정보전공 연구원)****

이현(서울대학교 지역정보전공 연구원)*****

문정훈(서울대학교 지역정보전공 부교수)*

국 문 요 약

기존의 기업의 사회적 책임(CSR, Corporate Social Responsibility)의 전략적인 발전 형태인 Porter(2011)의 공유가치창출(CSV, Creating Shared Value)은 기업의 핵심역량을 발휘하여 기업적 가치를 창출하는 동시에 사회 내의 다른 이해관계자들의 사회적 가치를 창출한다는 점에서 자본주의적 원칙에 더욱 부합하는 형태라 할 수 있다. 본 연구에서는 CSV 개념을 기업 경영에 도입하여 가치를 창출하는 식품기업 사례를 살펴본다. 식품산업의 특성을 고려하여 농촌·농업에 대한 CSV 활동에 초점을 맞추어 사례분석을 실시하였다.

사례분석 결과 사회적 가치와 기업적 가치의 접점에서 새로운 조직이 구성되는 ‘공동창업형’ CSV 활동이 발견되었다. 기업이 농업·농촌의 이해관계자들과 협업하여 새로운 조직을 창업하는 양상은 공유가치 창출 방법에 따라 다소 차이를 보이지만, 기업과 이해관계자의 가치창출을 동시에 추구한다는 점에서 공통점이 발견된다. 본 사례연구는 CSV 기반 창업활동을 제시하여 동반성장, 상생경영에 대한 시사점을 도출하였다는 점에서 의의를 갖는다.

핵심주제어: 공유가치창출, 공동창업, 동반성장

1. 서론

최근 기업의 사회적 책임, 동반성장, 상생경영에 관한 이슈가 부각되고 있다. 이에 대응하기 위한 방안으로 기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility, CSR)과 관련된 활동이 전통적으로 고려되어왔지만, CSR은 기업의 핵심역량과의 연계성이 적다는 한계를 갖고 있다(Porter, 2011).

초기 CSR은 사회적 문제를 기업 비용으로 인식하고, 궁극적으로 장기적인 기업의 경제적 성과에 기여하기 위해 사회적 요구를 해결하는 것에 초점이 맞추어져 있었다(Carroll, 1999). 그러나 이후의 CSR의 범위는 자선적인 의미를 넘어 점차 확대되어 기업의 경제적 이윤 창출과 연계될 수 있는 전략적 및 필수적인 활동으로 진화하고 있다(Yoon et al., 2012; SERI, 2007). 전략적 CSR과 같은 맥락에서 Porter(2011)가 제시한 공유가치창출(Creating Shared Value, CSV) 활동은 사회적 문제를 해결하는 동시에 기업의 성과를 추구하는 대안적인 모델로 주목받고 있다.

기업에서는 이러한 CSV의 가치를 인지하고 경영활동에 적

용하려는 노력을 보이고 있는 반면, 학계 연구는 미미한 상황이다. 특히, 국내 연구에는 CSV 개념에 대한 연구가 일부 수행되었지만(e.g. Moon et al., 2011; SERI, 2012), 국내 CSV 활동의 사례 연구 및 실증적 연구는 전무하다.

본 연구에서는 CSV 개념을 경영에 도입하여 기업 활동을 하고 있는 국내 식품기업에 대한 사례연구를 실시한다. 식품산업은 농산물의 수요기반으로 농업과 상생의 거래관계를 가지고 있기에(Choi et al, 2007), 식품기업과 긴밀한 협력이 필요한 농업·농촌을 대상으로 한 CSV 활동에 초점을 맞추어져 있다. 전반적인 양상을 살펴본 결과, 가치사슬 상 전방에 위치한 기업과 후방에 위치한 농업·농촌 간의 ‘공동창업(mutual firm)’ 유형을 발견하였다.

본 연구의 구성은 다음과 같다. 제 I 장 서론에 이어 제 II 장에서는 CSR 및 CSV 활동에 대한 선행연구를 검토하고, 제 III 장에서는 글로벌 식품기업의 CSV 활동 사례를 제시한다. 제 IV 장에서는 국내 식품기업의 CSV 형태를 살펴보고자 하며, 특히, 식품 및 외식 기업과 농업·농촌 간의 공동창업형 CSV 활동에 초점을 맞추어 분석한다. 제 V 장에서는 관찰된 결과를

* 본 연구는 농림수산식품부 한식세계화용역연구사업의(한식 현지화 지원사업) 연구비 지원에 의해 수행 되었으며 이에 감사드립니다(912012-1).

** 제1저자, 서울대학교 농업생명과학대학 지역정보전공 석사과정.

*** 제2저자, 서울대학교 농업생명과학대학 지역정보전공 학사과정.

**** 제3저자, 서울대학교 농업생명과학대학 지역정보전공 박사과정.

***** 제4저자, 서울대학교 농업생명과학대학 지역정보전공 학사과정.

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

· 투고일: 2013-05-16 · 수정일: 2013-06-11 · 게재확정일: 2013-06-12

요약하고 동반성장 및 상생경영에 대한 시사점을 도출한다.

II. 이론적 배경

2.1 기업의 CSR과 CSV

경제·사회·환경의 변화에 따른 기업의 영향력이 확대되면서 기업에 대한 경제적 역할 뿐 아니라 사회적 역할에 대한 기대와 요구가 확산되었다(Kim, 2005). 이러한 배경 속에서 초기 CSR은 사회적 문제를 기업의 비용으로 인식하여, 궁극적으로 기업의 경제적 창출을 위한 활동으로 고려되고 있었다(Caroll, 1999). 즉, 사회적 요구의 목적 및 가치에 부합하는 활동(Bowen, 1953)에 초점이 맞추어져 있었다.

그러나 이후의 CSR은 기업의 무한한 책임이 아닌 전략적 사회공헌활동으로 점차 진화하였다. SERI(2007)는 기업의 지속가능성은 단순한 기부가 아니라 기업의 이익과 사회적 기여가 조화를 이루는 상생관계 속에서 이루어진다고 주장한다. Byun et al.(2012)은 무분별하고 비전략적인 CSR활동이 오히려 소비자들로 하여금 CSR에 대한 부정적인 인식을 심어 주었고, 이를 극복하기 위해서는 장기적이고 지속가능한 전략적 CSR이 필요하다고 설명한다.

기업의 농촌·농업에 대한 CSR 활동 또한 전략적으로 발전하는 양상을 보인다. 초기에는 일방적인 자원봉사나 기부금 지원을 통해 기업의 이미지를 제고하는데 초점을 맞추고 있었다면(SERI, 2007), 이후에는 기업과 농촌·농업 간의 협력을 기업의 수익과 연관 될 수 있도록 하는 사업제휴 및 마케팅 형태(SERI, 2004) 등 전략적인 방향으로 전환한다.

CSR의 한계와 부정론에 대한 대안으로 Porter(2011)는 공유가치창출(Creating Social Value, CSV)의 개념을 제시한다. CSV란 기업의 경제적 이윤을 창출하는 동시에 기업이 속해 있는 커뮤니티의 경제적, 사회적 조건을 동시에 향상키는 정책이나 운영방식이다. 즉, 사회적 가치를 추구하면서 경제적 이윤을 발생시킬 수 있다고 주장한다.

<표 1>은 기존 연구문헌을 정리하여 CSR과 CSV의 개념의 비교 및 차이점을 제시하였다.

<표 1> CSR 및 CSV의 비교

항목	CSR	CSV
• 목적	• 기업의 사회적 문제에 대한 공헌	• 투입 비용보다 높은 기업과 사회의 편익 향상
• 내용	• 기업의 사회적 문제에 대한 참여 (수익과 무관)	• 기업과 공동체가 함께 가치 창출(상생) • 기업의 핵심역량을 활용
• 한계	• 기업의 평판 관리 측면이 강함	• CSV 활동에 대한 인식 수준이 낮음
• 사례	• 환경 캠페인 • 지역 사회 봉사활동 • 사회 책임형 경영활동	• 네슬레의 'Rural Development Strategy'처럼 이해관계자 지역 개발에 기여하면서 수익창출

자료: Kim(2005), Carroll(1999), Bowen(1953), SERI(2004; 2007), Byun et al.(2012), Porter(2011)

2.2 CSV 선행연구

CSR과 CSV의 차이점은 핵심역량과의 연관성에서 드러난다. CSV는 사회적 가치를 창출하는 방향에서 기업의 핵심역량에 근거한 전략적 방향 및 분석틀을 제시한다(Porter, 2011). 즉, 정부나 시민단체의 압력에 의해 시행하는 사회공헌 활동이 아닌 기업이 스스로 경제적 이윤을 창출하면서 사회적 가치를 창출하는 것이다(Kim, 2012). <표 2>는 자선 및 기부 중심의 CSR이 점차 전략적 형태인 CSR로 진화하고 더 나아가 기업의 경제적 이익 추구를 전제로 한 지역 사회의 이익을 창출하는 CSV 개념으로 확장되어 가는 것을 보여주고 있다.

<표 2> CSR에서 CSV로의 기업의 변화

2000년 이전	2000-2005년	2006-2010	2010년 이후
<ul style="list-style-type: none"> • 기업의 사회적 책임에 대한 관심은 최소화 • 자선은 개인의 가치를 창출하기 위한 활동임 	<ul style="list-style-type: none"> • 사회적 문제에 대한 투자를 통한 기업의 이미지 제고와 홍보 • CSR과 자선은 기업의 평판을 높이기 위한 수단 	<ul style="list-style-type: none"> • 사회적 문제에 대한 적극적인 참여와 투자 • 문제 해결을 위한 기업 핵심 역량의 활용 	<ul style="list-style-type: none"> • 기업의 가치 창출과 사회적 가치 창출이 동시에 가능함 • 지역사회와의 경제적 및 사회적 해결이 기업의 경쟁력 강화에 기여

자료: FSG(2011)을 재구성

기업들은 CSV의 중요성을 인지하고 경영활동에 적용시키려는 노력을 보이고 있다. 글로벌 식품기업인 네슬레(Nestle)의 경우 GRI(Global Reporting Initiative)의 지속가능성에 대한 지표를 도입하고, 사회와 경제적 가치를 통합할 수 있는 핵심성과 지표(KPI)를 직접 개발하여 '공유가치창출 보고서'를 매년 발간한다.

그러나 학계에서는 대체적으로 CSV 개념 자체에 대한 연구가 이루어지고 있다. SERI(2012)는 빈민층(Bottom of the Pyramid, BOP) 시장에서의 기업의 CSV 활동을 빈민층의 참여와 관련기관의 협력정도에 따라 세 가지 분류로 나누고 시사점을 도출하고 있다. Moon et al.(2011)은 사회적 가치와 기업의 이익을 기준으로 기업의 형태를 4가지로 분류하고 최적의 형태인 스마트 기업으로 나아가기 위해서는 CSV 활동이 필요하다고 주장하고 있다. 또한 경쟁력 분석에 널리 쓰이는 Porter의 다이아몬드 모델을 이용하여 기존의 CSV 개념을 확장시켰다.

본 연구는 기존 연구와는 차별적으로 CSV를 전략적으로 경영활동에 실제 적용한 국내 식품기업 사례를 분석한다. 특히, CSV 활동을 통해 새로운 조직이 만들어지는 공동창업형 활동을 중심으로 서술한다.

2.3 CSV 창출 방법

기업은 세 가지 방법으로 기업의 경제적 가치를 추구하는 동시에 사회적 가치를 창출할 수 있다. <표 3>에 나타난 내

용과 CSV 창출 단계별 특성은 Porter(2011)가 제안한 것이다.

Porter(2011)에 따르면, 1단계는 제품과 시장에 대한 사회적 수요와 잠재된 이익 및 위협요소를 분석하고, 소비자들의 제품과 시장에 대한 다양한 요구를 충족하여 공유가치를 창출할 수 있다. 잠재이익을 분석하여 공유가치를 창출하는 사례로 모바일 뱅킹 사용이 가능한 핸드폰을 저가에 판매하는 것이 예시가 될 수 있다. 이는 저소득층의 저축을 편리하게 만들고 기업의 이익구조도 다양화할 수 있는 효과가 있다. 또 다른 사례로 샌드위치 전문 프랜차이즈인 서브웨이(Subway)를 들 수 있다. 서브웨이는 패스트푸드의 일반적인 이미지를 벗어나 건강한 샌드위치를 제공하여 지속가능한 식재료 구입과 식재료 공급 채널 관리를 하고 있다.

<표 3> 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.

자료: Porter and Kramer (2011)

2단계는 기업의 가치사슬에서 효율성을 제고하여 공유가치를 창출하는 방법이다. 가장 먼저 기업의 가치사슬에서 발생할 수 있는 자원고갈, 환경오염, 노동 안전성 등 여러 사회적 문제를 인지해야한다. 이 후 가치사슬에서 문제가 발생하는 부분을 개선하여 사회 문제를 감소시키고 생산성을 향상시킴으로써 공유가치를 추구할 수 있다. 예를 들어, 기업은 공장 환경 개선이나 근로자에 대한 교육을 실시하여 노동자의 근로 의욕을 고취시키는 동시에 생산성 향상을 통해 기업 이윤을 증대시킬 수 있다. 또 다른 예로는 농약이나 화학비료 사용을 절감하여 환경에의 영향을 줄이는 동시에 기업의 지속가능한 성장을 이루게 한다는 효과가 있다. 실제로 적용된 좋은 사례는 인터콘티넨털 호텔 그룹(Intercontinental Hotels Group)이 진행하고 있는 ‘녹색 관여 프로그램(Green Engage Program)’이다. 본 프로그램은 해마다 배출하는 탄소 배출량에 대한 책임을 느끼고 폐수와 폐기물을 줄이기 위한 프로젝트로 2009년부터 실행하고 있다. 특히 환경오염이 쉽게 되는 지역이나 인구 비율과 관광객 비율이 높은 지역에 적용되어 불필요한 에너지 낭비를 최대 25%까지 절감했다.

3단계는 지역 클러스터를 형성 및 활성화하는 것이다. 클러스터는 지리적으로 기업 뿐 아니라 대학, 연구소 등 해당 산업과 연관된 다양한 주체들이 집적하여 형성되어 협업을 통한 기업의 생산성과 경쟁력을 향상시킬 수 있으며, 특히, 클러스터 도입을 통해 혁신의 가능성을 높일 수 있다(Won and Jeon, 2010). 미국의 실리콘 밸리는 다수의 IT기업과 스탠포드 대학, 연구소가 집적 및 협력한 대표적인 클러스터 사례이다.

특정 지역에 클러스터가 형성되는 과정에서 기업, 정부, 지역 주민 등 지역사회의 구성원 모두가 클러스터에서 창출되는 가치를 공유할 수 있게 되는 것이다. 또 다른 3단계의 사례로는 다음 장에서 설명할 네슬레가 있다. 네슬레는 주요 이해관계자인 개발도상국의 소규모 낙농업자 및 협동조합과 직접 공급 사슬을 구축하고 교육 및 지역 개발에 투자를 하였다. 이를 통해 원가 절감으로 인한 비용 감소와 생산성 향상 및 해당 농촌 지역 사회 문제를 해결함으로써 삶의 질을 높이는 데 기여했다.

III. 글로벌 식품기업의 CSV 사례

다양한 기업에서 CSV의 중요성을 기 인치하고, 경영활동에 접목하여 활용하고 있다. 다음 <표 4>는 대표적인 글로벌 식품기업의 CSV 활동으로 인해 창출된 가치를 요약한 내용이다. 국내에는 아직 CSV에 대한 연구가 부족하고 개념이 정착되지 않은 반면, 국외에는 많은 기업들이 CSV 관점에서 활동을 하고 있기에, 국외 사례의 경우는 널리 알려진 기업의 사례를 소개하면서 CSV 개념을 명확하게 설명하려고 한다. 농업·농촌에서 발생하는 가치를 ‘사회적 가치’, 기업에서 발생하는 가치를 ‘기업적 가치’로 구분하였다.

<표 4> 네슬레, 코카콜라, 유니레버의 CSV 활동에 따른 사회적 및 기업적 가치

기업명	사회적 가치	기업적 가치
네슬레	생산성 및 품질 향상, 유통과정 개선, 삶의 질 개선, 생산기술 증대, 환경보호	원료의 질 향상 및 유통과정 개선을 통한 수익성 증대, 원가 절감
코카콜라	생산성 및 품질 향상, 삶의 질 개선, 여성의 사회적 지위 개선	원료의 안정적 수급, 기업이미지 제고, 노동의 질 증대
유니레버	생산성 및 품질 향상, 삶의 질 개선, 생산기술 증대	원료의 안정적 수급을 통한 원가 절감, 기업이미지 제고

자료: Nestle(2012), Coca-Cola(2012a; 2012b), Unilver(2008)

3.1 네슬레

네슬레는 네스카페, 네스티 등의 유명 음료 브랜드를 소유하고 있는 세계 최대의 다국적 식품기업으로 공유가치경영을 활발히 시행하고 있다. 네슬레는 개발도상국에 위치한 원유 공급능가의 시설과 위생상태 등에 취약성이 있음을 인지하였다. 이를 개선하기 위해 농가들에게 시설을 지원하고 전문적 기술 및 마케팅 교육을 실시하였다. 또한 효율성을 증대시키기 위해 직접구입시스템을 개발하여 중간거래상 없이 직접적으로 농가와 거래하는 체계를 구축하였다. 농가에서 발생하는 사회적 가치 뿐 아니라 특히 환경을 고려하여 친환경 농장 경영 기법을 교육하고 재활용이 가능한 시스템을 구축하는 등 생산 전(全)단계에서 발생할 수 있는 환경에 대한 영향

을 조절하려는 노력을 보였다(Nestle, 2012).

이에 따라 네슬레는 원료의 질적 향상을 이루고 결과적으로 제품의 수익성을 증대시킬 수 있었다. 또한 직접구입시스템을 통한 유통의 효율화를 통해 원가절감의 효과를 얻게 되었다. 농가에게는 시설 개선을 위한 투자와 교육을 제공함으로써 생산성과 품질이 향상되었고, 기타 지원시스템을 통해 농민의 삶의 질이 향상되었다. 환경부분에서는 환경에 미치는 부정적 영향을 감소시킬 수 있었으며 특히 탄소 배출량 조절을 통해 지속가능성을 추구할 수 있었다.

3.2 코카콜라

코카콜라는 400여개의 제품을 200여개의 국가에서 판매하고 있는 세계 최대의 음료회사이다. 코카콜라는 현재 펩시와의 경쟁관계에서 세계 시장점유율 1위를 차지하고 있다. 코카콜라는 음료 공급 가치사슬에서 보완할 수 있는 부분을 찾아내 상생을 추구하고자 하였다. 이에 대한 실행방안으로 케냐와 우간다의 과일재배 농부들을 대상으로 하는 프로젝트 너처(Project Nurture)를 계획하였다. 농가에 시설개선, 교육 및 시장 정보를 제공하는 등 여러 활동을 시행하였다(Coca-Cola, 2012a). 또한 코카콜라는 여성 비즈니스 사업단체인 카탈리스트(Catalyst)와의 협력을 통해 여성의 지위향상에 관심을 가지고 노동자 단계부터 본사환경까지 여성의 지위향상에 힘쓰고 있다(Coca-Cola, 2012b).

이에 코카콜라는 품질이 향상된 원료를 안정적으로 확보하게 될 수 있었으며, 동시에 기업의 이미지 역시 동시에 제고할 수 있었다. 여성에 대한 교육과 지원을 통해 노동력의 질 또한 높아졌다. 사회적으로는 기술교육을 통한 농산물 생산성 향상으로 농부들의 삶의 질이 높아지게 되었다. 특히 여성농민 교육을 통해 여성의 적극적인 노동 참여를 유도하여 성차별을 완화하는 효과를 낳았다.

3.3 유니레버

유니레버(Unilever)는 세계 최대 다국적 식품기업 중 하나로 립톤 외 다수의 브랜드를 소유하고 있으며 P&G, 네슬레 등과 경쟁관계에 있다. 유니레버는 더 나은 제품생산을 위해 영세농민과의 상생이 필요함을 깨닫고 공급가치 사슬에서의 혁신을 추구하고 동시에 새로운 제품을 만들어냈다. 특히 자회사인 립톤의 경우 열대우림동맹인증(Rainforest Alliance Certification)을 받기 위해 영세농가에게 친환경 재배법 교육 등을 실시하여 인증을 받을 수 있도록 유도하였다. 또한 유니레버는 인도에서 샤크티(Shakti)라는 방문 판매 사업을 시행하여 소규모 유통업자들을 유니레버의 공급사슬에 영입하려는 노력을 하고 있다(Unilever, 2008).

이를 통해 유니레버는 인증된 원료를 안정적으로 공급하며 원가절감의 효과를 거두었다. 이러한 노력을 마케팅에 적극 반영함으로써 인증된 원재료를 사용하고 상생경영을 추구하

는 기업의 이미지를 제고하였으며, 해당 제품의 매출도 증가하였다. 영세 농가는 생산성 증대를 통해 소득이 증가하고 복지 지원을 통해 삶의 질이 향상되었다. 뿐만 아니라 체계적 교육지원을 통해 시장에서 성장할 수 있는 역량을 지니게 되었다. 샤크티를 통해 빈곤한 농촌 지역 사회의 많은 이에게 일할 기회를 제공한 것이 그 사례이다.

IV. 국내 식품기업의 CSV 기반 창업 사례연구

최근 동반성장위원회가 외식업 및 제과점업에 대한 중소기업적합업종을 지정하는 등(Kim et al., 2013), 정부의 상생경영 및 동반성장에 대한 의지가 강화되고 있다. 이에 따라 사회 전반적으로 기업의 사회적 기여에 대한 관심이 증대되고 있으며, 국내 식품기업의 활동 중 기존의 CSR 활동 뿐 아니라 본연의 활동을 CSV로 추구하는 양상이 나타나고 있다.

본 연구는 국내의 CSV 활동을 하는 기업을 발굴하고 분석하는데 초점을 두어 각 활동에 참여하는 이해관계자를 중심으로 설명한다.

국내 식품기업을 대상으로 공유가치 창출 사례를 살펴본 결과, 기업과 농업·농촌이 공동으로 조직을 창업하는 유형이 발견되었다. 우선 4.1절에서 세븐스프링스 및 CJ제일제당의 ‘즐거운 동행’ 사례를 설명하며 일반적인 비창업형 CSV 활동 사례를 제시하고자 한다. 이후 SPC 그룹의 S-Dairy Foods 및 S-Farm 사례와 월향의 월향도가농업법인 사례를 설명하며 ‘공동창업형’ CSV 활동을 분석한다.

4.1 국내 식품기업의 CSV 현황

세븐스프링스는 ‘제철 로컬푸드로 만든 샐러드와 건강한 스테이크가 있는 그린하우스’를 모토로 내세우며 2002년 1호점을 오픈한 레스토랑 브랜드이다. 소비자에게 ‘제철 로컬푸드’를 제공하기 위해 주요 농산물은 산지 농업인들과 장기 계약을 맺고 직거래 형태로 공급한다. 세븐스프링스는 이러한 제철 식재료를 이용하여 조리한 음식을 제공하며, ‘로컬푸드’를 강조하기 위해 해당 식재료의 생산자, 생산지 등의 관련 정보를 공개한다. 일부 매장에서는 식재료를 소비자들에게 판매하여 이윤창출과 이미지 제고를 동시에 추구한다.

이와 같은 경영 활동을 통해, 세븐스프링스 및 관련 농업인들은 동시에 핵심 역량이 강화된다. 세븐스프링스는 제철 로컬푸드의 건강함을 내세우는 브랜드로서의 포지셔닝이 강화된다. 또한 신뢰를 기반으로 한 거래로 인하여 원재료의 안정적인 공급 채널을 확보할 수 있다. 농업인들은 장기적 계약재배 및 직거래를 통하여 안정적인 거래처를 확보할 수 있게 되어 경제적 여건이 향상되고, 특히 수요자의 니즈에 맞는 시장 지향적 상품을 재배함으로써 생산 기술 역량이 강화된다.

국내 식품기업의 CSV 기반 경영 활동의 다른 사례로는 CJ제일제당의 ‘즐거운 동행’ 프로젝트를 들 수 있다. 이는 CJ제일제당이 2011년부터 시행하고 있는 중소기업 브랜드 육성 프로젝트이다. 잠재력을 가진 지역의 유망상품 및 중소기업을 발굴하고, CJ제일제당의 보유역량을 활용하여 해당 중소기업을 지원하여 새로운 부가가치를 창출하는 것이 목적이다. 해당 중소기업 별 특징에 따라 품질 안정화, 원가개선, 설비진단, 경영컨설팅, 포장디자인 개선 등의 지원을 실시하였다. 특히, 해당 중소기업의 브랜드와 CJ제일제당 ‘즐거운 동행’ 프로젝트의 브랜드를 동시에 부착하여 해당 중소기업의 브랜드를 홍보할 수 있게 하며, CJ제일제당의 유통망을 이용한 전국적 유통을 지원하는 것이 가장 큰 특징이다.

이 사업을 통하여 CJ제일제당은 지역 농산물을 사용하는 잠재력 있는 상품을 확보하여 제품의 다양성을 강화할 수 있다. 선정된 중소기업은 CJ제일제당의 다양한 지원을 받아 전국적인 유통을 위해 필요한 역량을 키워나갈 수 있다. 각자의 핵심 역량이 활용 및 강화되면서도, 상생을 이루어낼 수 있다는 점에서 ‘즐거운 동행’은 CSV 기반 경영 활동을 구체적으로 보여주는 사례라고 할 수 있다.

세븐스프링스와 CJ제일제당의 ‘즐거운 동행’ 사례는 식품기업과 산지의 농업·농촌 간 비창업형 CSV 활동의 사례이다. 즉, 앞서 3장에서 다루어진 국외사례와 같이 기업과 농업·농촌 간의 단순협력 및 계약 관계를 보여준다.

<표 5> S-Dairy Foods, S-Farm, 월향도가농업법인의 CSV 기반 창업 활동

구분	S-Dairy Foods	S-Farm	월향도가농업법인
CSV 활동 배경	제품의 다각화 필요성 증대 주력 브랜드 강화	상생 철학 강화 맞춤형 농산물의 안정적 수급 필요	월향 대표주에 대한 필요성 인식 생막걸리의 안정적 수급 필요성 증대
CSV 활동 세부 내용	SPC그룹·서울대 합작법인 설립 농가에 사양관리 컨설팅 지원	산·학·관 주체 간 협력을 통한 맞춤형 농산물 생산	지역 도가·월향이 공동투자하여 월향도가농업법인 설립 안정적인 생막걸리 제조 및 공급
기업적 가치	유가공 시장 진출 고품질 유제품 개발혁신 프리미엄 원유 확보 사회적 자본 구축	맞춤형 원료의 안정적인 공급	직접 생산하는 생막걸리를 확보하여 안정적인 공급망 확보
사회적 가치	원유의 생산성 및 품질 증대 안정적 판로 확보	안정적 판로 확보 농업인의 대등한 경영활동 참여	안정적인 생산 기반 및 판로 구축 지역도가의 대등한 경영활동 참여 소비자 지향적 제품 생산역량 강화
CSV 단계	Level 1	Level 3	Level 2

자료: S-Dairy Foods, S-Farm, 월향도가농업법인 사례 요약

반면, 본 연구진이 국내 식품기업들의 CSV 적용 양상을 조사한 결과, 새로운 조직을 창업하여 보다 폭넓은 가치를 창출하는 ‘공동창업형’ CSV 형태가 발견되었다. 대표적인 사례

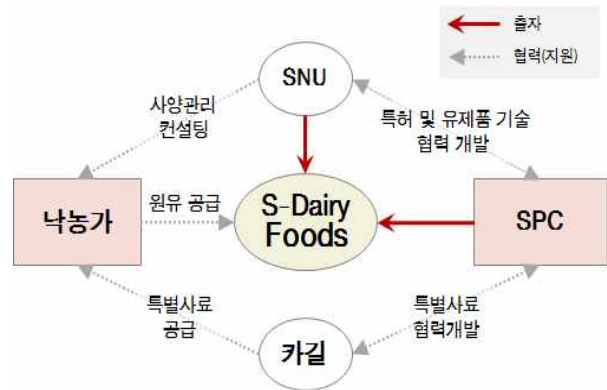
로 SPC 그룹의 S-Dairy Foods 및 S-Farm, 월향의 월향도가법인을 들 수 있다(표 5). ‘S-Dairy Foods’ 사례에서는 대학과 기업이 공동 창업한 법인을 중심으로 낙농가의 가치를 창출하는 동시에 기업 이윤을 추구한다. ‘S-Farm’은 산·학·관 주체가 협업하여 안정적 원재료 공급채널을 확보하는 동시에 농업인의 안정적인 판로 및 소득 확보를 이루어내는 모델이다. 마지막으로 ‘월향도가법인’은 막걸리 프랜차이즈 기업과 지역도가 간의 공동 창업을 통해 지역 영세 도가의 생산성 및 기술력 강화를 이끌어내면서 막걸리의 안정적 공급을 확보할 수 있음을 보여주었다.

4.2 CSV 기반 창업 사례: S-Dairy Foods

4.2.1 창업 배경

SPC 그룹의 주요 사업부문은 제빵 사업으로, 대표 브랜드인 파리바게뜨는 국내 최대 규모의 베이커리 프랜차이즈이다(Kim et al., 2013). SPC 그룹의 제빵 분야를 강화하기 위해 연계성이 높은 유제품 분야로의 제품 다각화가 필요한 상황이었지만, SPC 그룹 내 유제품 분야에 대한 경험이 없었기에 2011년 서울대학교와 협력하여 S-Dairy Foods를 공식적으로 출범하였다.

4.2.2 CSV 기반 창업 활동



<그림 1> S-Dairy Foods의 CSV 활동

S-Dairy Foods는 SPC 그룹과 서울대학교가 공동 출자하여 설립되었다(그림 1). 서울대학교는 계약된 낙농가를 대상으로 사양관리 컨설팅을 실시하여 원유의 품질 및 생산성을 높인다. 또한 대학에서 보유하고 있는 특허 및 유제품 개발(R&D) 기술을 활용하여 SPC와 함께 고품질 유제품 개발을 실시하였다. 대학에서 실시한 사양관리 컨설팅의 결과에 맞추어 SPC와 카길에그리푸리나(Cargill Agripurina)는 고품질 원유 생산에 적합한 특별 사료를 제조 및 공급한다. 이와 같은 컨설팅 및 특별 사료 공급을 통해 농가는 CLA가 함유된 고품질 원유를 S-Dairy Foods에 정기적으로 공급할 수 있다. S-Dairy Foods에서는 이를 완제품 형태로 가공하며, 이는 최종적으로 SPC의 유통채널을 통해 전국에 판매된다.

즉, S-Dairy Foods는 소비자의 건강에 대한 근원적 욕구를 충족시킬 수 있는 고품질 유제품을 출시하였으며, 농업인에 대한 컨설팅을 실시하여 원유의 생산성 및 품질향상의 기반을 마련하였다. 이러한 점에서, S-Dairy Foods의 사례는 Porter(2011)가 제시한 CSV 단계 중 ‘새로운 관점에서 제품과 시장을 재구상’하는 사례로 볼 수 있다.

4.2.3 CSV 기반 창업이 창출하는 기업적 가치

SPC는 법인의 창업을 통해 첫째, SPC의 기존 사업과 시너지 효과를 일으킬 수 있는 유제품 분야로의 교두보를 마련할 수 있게 된다. SPC의 주력 브랜드인 파리바게뜨(제빵), 삼립(양산빵), 베스킨라빈스(아이스크림) 등은 모두 유제품과 잘 어울리는 제품군들로서 시너지 효과를 기대할 수 있다. Porter(1997)에 따르면 기업의 경쟁력은 그 기업이 가진 핵심 역량을 강화함으로써 신장시킬 수 있는데 SPC의 우수한 품질의 제품 생산 능력과 S-Dairy Foods의 고품질 유가공 생산을 추구하는 것으로 연계될 수 있다. 둘째, 서울대학교와의 협력을 통해 제품개발 분야의 혁신을 꾀할 수 있다. 우수한 기술과 인체가 축적되어 있는 서울대학교 농업생명과학대학과의 협업을 통해 유제품 시장에 진입할 수 있는 기술력을 확보하는 것이다. 이를 통해 셋째, CLA를 첨가한 고급 유제품 브랜드로서의 포지셔닝을 취할 수 있다. 이는 이미 성숙기에 접어든 국내 유제품 시장에(HNCOM, 2012) 진출하는 신규 진입자로서의 불리함을 극복하는 전략을 세울 수 있다는 점에서 중요하다. 넷째, 신규분야로의 확장에 있어서 사회적 자본(social capital)을 구축하였다. 창업 초기에 농업인들 사이에 대기업에 대한 신뢰가 높지 않았기에 S-Dairy Foods 사업에 참여할 농업인을 찾기 어려웠다. 오랜 기간에 걸쳐 고품질의 우유를 만드는 데 관심이 있는 농업인들을 설득한 후, 실제 생산성 및 품질 향상이 일어나자 고품질 유지와 소득 향상 간의 선순환이 지속된다는 점을 인지하게 되었다. 이러한 과정을 통하여 농업인들과 대기업이 감정적 충돌을 피하고, 서로를 신뢰하여 협업을 이루어냄으로써 사회적 자본을 구축할 수 있었다. 사회적 자본이 충실히 형성되면 신뢰를 바탕으로 한 당사자들 간 협업 체제의 지속가능성이 향상될 수 있다(Kim and Jeong, 2009).

4.2.4 CSV 기반 창업이 창출하는 사회적 가치

S-Dairy Foods의 CSV 활동은 SPC와 계약 및 거래하는 농업인들에 대한 가치 또한 창출한다. 첫째, 원유의 생산성 및 품질이 향상되었다. 서울대학교가 농가의 사양관리 컨설팅을 담당하며, SPC는 카길에그리퓨리나와 협력하여 고품질 원유 생산을 위한 특별 사료를 제조하여 낙농가에게 배송한다. 이러한 과정을 통해 원유의 생산성 및 품질이 향상되어 기존 원유의 가격보다 높은 가격에 판매되는데, 이는 농가의 소득 향상과 직결된다. 둘째, 안정적인 판로를 구축한다. SPC와 농업인은 1년 단위의 장기 계약을 맺게 된다. 농업인은 생산되

는 원유를 전량 SPC에 공급하게 되며, 안정적인 판로를 확보하게 되었다.

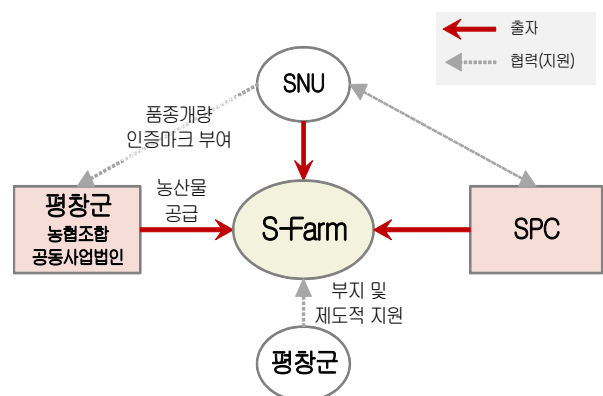
4.3 CSV 기반 창업 사례: S-Farm

4.3.1 창업 배경

지역 농업인과의 상생활동을 강화하고, 맞춤형 농산물의 안정적인 공급을 위하여 SPC 그룹은 S-Farm 법인을 설립하여 운영하고 있다. S-Farm은 산-학-관의 유기적인 협력을 바탕으로 한 법인이라 할 수 있다. 단순한 기업과 농가의 관계가 아닌 산-학-관 모두가 협력하는 비즈니스 모델인 것이다. 2012년 12월 14일, SPC와 서울대학교, 평창군 내 5개 농업협동조합, 강원도 및 평창군이 협력하여 농업법인 S-Farm이 공식적으로 출범하게 되었다.

4.3.2 CSV 기반 창업 활동

S-Farm은 <그림 2>에서 볼 수 있듯이, 2012년 평창군 농협조합공동사업법인, 서울대학교, SPC의 출자로 설립되었다. 농업인들은 개별적으로 법인과 계약을 맺는 것이 아니라 평창의 5개 농업협동조합이 참여하는 ‘평창군농협조합공동사업법인(이하 평창군농협조합)’을 통하여 계약을 맺는다. 평창농협조합은 각 개별 조합원들의 농산물 생산을 관리하고, 의견 조율 및 수렴하는 역할을 맡는다. 서울대학교는 SPC 제품에 적합한 농산물 생산을 위해 품종개발을 위한 연구 개발을 담당한다. 또한 생산된 농산물에 서울대학교 인증마크를 부착하여 프리미엄 가치를 부여한다. SPC는 이렇게 생산된 농산물의 구매, 선별, 보관, 포장 등 유통 전반을 맡는다. 강원도 및 평창군은 부지에 대한 지원 및 제도적인 지원을 함으로써 공간적, 비공간적 양 측면에서 S-Farm을 지원한다.



<그림 2> S-Farm의 CSV 활동

이와 같이 산-학-관이 협업하는 양상은, CSV 창출방법 3단계인 ‘지역 클러스터 형성 및 발전’의 초석이 된다. S-Farm, 서울대학교 평창 그린바이오 연구단지, 평창군농협조합, 평창군 지방자치단체 등 평창군의 구성원들이 상호 협력을 통해 가치를 공유하기 때문이다.

4.3.3 CSV 기반 창업이 창출하는 기업적 가치

SPC 그룹은 제품을 생산하는 데 필요한 맞춤형 원료의 안정적인 공급망이 필요한 상황이었다. 제빵, 샌드위치, 케이크 등에 사용되는 과일이나 야채 등의 부재료는 필요량이 상대적으로 주재료보다는 적으나, 경도 및 크기 등의 특정 사양에 맞는 농산물이 필요하다. SPC 그룹은 S-farm 설립을 통해 맞춤형 원료를 정기적으로 안정적인 물량을 확보할 수 있다. 특히, 딸기, 블루베리, 라즈베리 등의 고부가가치 농산물을 주로 생산하여 향후 글로벌 진출을 위한 전문생산단지의 형태를 구축한다.

4.3.4 CSV 기반 창업이 창출하는 사회적 가치

첫째, 본 사업에 참여하는 농업인들의 안정적인 판로 확보가 가능하다. S-Farm과 계약재배를 실시하여 해당 기준에 적합한 농산물을 SPC 그룹에 판매하는 형태이다.

둘째, 농업인의 경영에 대한 참여범위가 확대된다. S-Farm은 S-Dairy Food와는 달리, 평창군농협조합이 공동출자하여 직접적으로 경영에 참여할 수 있다. 즉, S-Farm은 농업인들의 주체적인 참여를 유도하는 데에 의의가 있다고 할 수 있다. 이는 후방통합 및 수직계열화와는 달리, 농업인과 기업이 대등한 위치에서 사업을 함께 진행할 수 있다는 점에서 새로운 창업 패러다임을 제시하고 있다.

4.4 CSV 기반 창업 사례: 월향도가능업법인

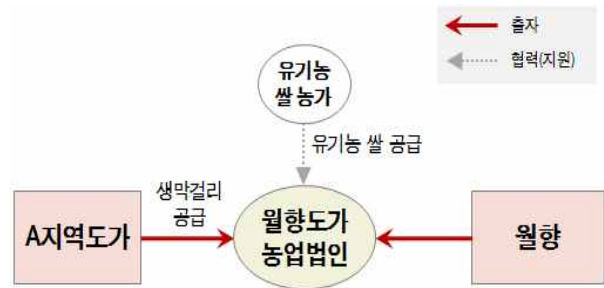
4.4.1 창업 배경

월향은 생막걸리 전문 프랜차이즈 기업이다. 2010년 홍대 1호점을 시작으로 2013년 현재 국내의 5개 지점으로 확대하였다. 일부 브랜드 막걸리에 편중되어 있는 막걸리 시장을 다양화하고자 삼척 호박막걸리, 송명섭 막걸리, 문배주, 자희향 등 30여 종이 넘는 지역 명가(名家)의 생막걸리를 취급하고 있다. 하지만, 개별 도가로부터 술을 공급받는 것만으로는 늘어나는 수요를 충족할 수 없었으며, 월향의 대표적인 막걸리를 만들고자 2011년 지역 도가의 기술력과 월향의 유통 및 판매력을 바탕으로 월향도가능업법을 설립하였다.

4.4.2 CSV 기반 창업 활동

월향도가능업법인(이하 월향도가)은 A도가*와 월향이 공동 투자하여 설립한 농업법인이다(그림 3). 기존의 지역 도가에서 생산된 막걸리를 공급받아 판매하는 방식은 늘어나는 수요를 충족하기 어려웠고, 월향 만의 대표적인 생막걸리를 만들고자 안정적인 수급을 가능케 하는 생산 라인의 필요성이 증대되었다. 월향의 유통 및 판매력과 A도가의 생막걸리 제조기술을 바탕으로 충청남도 천안시에 월향도가를 설립하였다. A도가는 월향도가의 생막걸리 제조공장을 운영하며 ‘월향막걸리’를 제조하여 월향에 납품한다. 막걸리의 주 원료인 쌀은 제조공장 인근의 유기농 현미 농업인과 계약을 맺고 공

급받는다. 월향은 이렇게 제조된 월향막걸리를 공급받아 5개 매장에서 소비자에게 판매한다.



<그림 3> 월향도가능업법인의 CSV 활동

월향의 기존 막걸리 공급방식에 존재하던 리스크를 감소시키기 위해 월향도가가 설립되었고, 이는 A도가의 경쟁력 및 소득증대를 일으킨다는 점에서 ‘가치사슬에서의 효율성 제고’를 통한 CSV 창출방법이라고 볼 수 있다.

4.4.3 CSV 기반 창업이 창출하는 기업적 가치

월향은 월향도가의 설립을 통해 안정적으로 생막걸리를 공급받을 수 있게 되었다. 기존에는 지역의 개별 도가들과 계약을 맺고 제품을 공급받아 판매하는 방식이었다. 그러나 생막걸리는 살균막걸리와 달리 짧은 유통기한 및 균일한 맛과 품질 유지의 어려움 때문에 안정적인 생막걸리 공급처가 필요하였다. 즉, 지역 명가의 막걸리 공급에만 의존하던 구조에서 월향의 대표주를 개발하여 안정적인 공급구조 및 판매기반을 구축할 수 있게 되고, 이는 기존의 월향이 가진 막걸리 전문 플래그십 스토어로서의 포지셔닝을 공고히 하는 역할을 하였다.

4.4.4 CSV 기반 창업이 창출하는 사회적 가치

월향과 함께 월향도가에 공동출자한 도가에는 다음과 같은 사회적 가치가 발생되었다. 첫째, 안정적인 판로가 구축되었다. 막걸리 시장은 몇 개의 대표 브랜드로 포화되어 있어서 일반 소비자는 지역의 전통 막걸리에 대한 인식이 부족한 상황이다. 이러한 상황 속에서 도가는 안정적인 공급처를 확보하여 영세규모의 도가가 맞고 있는 경제적 위기를 해결할 수 있었다.

둘째, 단순 후방통합과는 달리 A도와 월향이 공동 투자한 법인인기에 경영활동에 대등하게 참여할 수 있다. 월향이 지분의 80%를, A도가가 20%를 가지고 있다. 이런 점에서, 월향도가의 사례는 S-Farm과 마찬가지로 단순한 후방통합과는 다른, 새로운 창업 모델에 해당한다.

셋째, 소비자 지향적인 제품개발을 통해 도가의 생산역량이 강화된다. 월향 매장을 방문하는 소비자들의 반응을 실시간으로 확인할 수 있는 등 시장 및 소비자 정보에 대한 접근성이 향상된다. 이를 통해 A도가는 시장 수요에 적절한 막걸리

* 월향과 함께 월향도가능업법인에 공동투자한 지역도가의 명칭은 익명성 보장을 위해 A도가로 표기하였음

생산이 가능해진다.

V. 결론

본 연구는 CSV를 전략적으로 경영활동에 적용한 국내 식품 기업 사례를 분석한다. 식품기업은 산업의 특성상 농업·농촌과의 긴밀한 협력이 필요하기에, 농업·농촌에 대한 CSV 활동에 초점을 맞추었다. 특히 기업과 농업·농촌이 공동으로 조직을 창업하는 ‘공동창업형’ CSV 활동이 발견되어 이에 대한 특성을 자세히 분석하고자 하였다.

S-Dairy Foods, S-Farm, 율향도가농업법인 사례는 모두 CSV를 기반으로 새로운 조직을 창업하는 공통점을 갖고 있다. S-Dairy Foods는 SPC가 유제품 시장에 진출하기 위해 서울대학교와 협력하여 설립한 법인으로, 컨설팅 및 사료공급 등의 지원을 통해 농업인과의 상생을 구현한다. S-Farm은 CSV를 바탕으로 한 단순 창업·합작에서 더 나아가, 지역의 산·학·관의 주체가 협력 체제를 구축하면서 CSV를 창출하는 지역클러스터 형태의 창업 모델을 제시한다. 율향도가농업법인은 율향의 지역도가의 상품에 전적으로 의지하는 기존 생막걸리 공급 구조에서 탈피하여, 안정적인 막걸리 공급처를 확보하는 동시에 도가의 안정적인 판로확보와 생산역량 증대에 기여하였다는 점에 의의가 있다.

논의된 바를 종합하면 식품기업과 농업·농촌과의 관계가 기존의 CSR 형태에서 점차 CSV 형태로 변화하는 것을 관찰할 수 있었다. 특히 CSV 기반 창업을 통한 동반성장의 사례들을 제시하여 식품 기업들이 상생경영 및 동반성장에 대한 사회적 요구에 대응할 수 있는 전략적 도구로 사용할 수 있게 하였다는 점에서 본 연구는 의미가 있다. 반면, 농업·농촌 현장에서는 이러한 사회적 움직임을 읽고 새로운 조직 구축을 위한 내부적인 노력을 해야 할 것이다.

본 연구에서 다루는 S-Farm 법인은 지역의 이해관계자들의 적극적인 협력이 이루어지는 사례로 ‘지역클러스터 형성 및 발전’을 통해 공유가치를 창출한다고 논의하였다. 즉, CSV를 기반으로 한 창업이 클러스터의 형태로 형성 및 발전되며 이로 인한 해당 지역의 회복(regional resilience) 및 발전 가능성을 시사한다. 향후 연구에서는 이러한 CSV 기반 창업이 실제 지역발전에 있어서 어떠한 성과를 도출하는지에 대한 계량화된 연구가 요구된다. 더불어 이러한 3단계 CSV 활동이 어떠한 지역에서 발현되는지에 대한 고민이 필요하다. 해당 CSV 활동에 관여되는 지역 구성원, 사회적 자본의 형태 등 지역클러스터 발전을 위한 지역적 변수를 도출하는 것이 선행되어야 할 것이다. 또한, 본 연구는 식품산업의 사례만 다루어 타 산업에 대한 적용이 제한적이다. 본 연구에서 활용된 CSV 프레임워크를 확대, 개발하여 IT 등 하이테크 산업, 일반 제조업 등 타 산업에 있어서 CSV 기반 창업활동의 형태를 살펴보고 본 연구의 결과와 비교분석하여 CSV 적용 방안을 제시하는 것이 의미가 있을 것이다.

Reference

- Bowen, H. R.(1953), *Social responsibilities of the businessman*, New York; Harper.
- Byun, S. Y., Kim, J. W. and Seo, M. K.(2012), A Study on the Status of Corporate Social Responsibility and Strategic CSR, *Journal of International Trade & Commerce*, 8(3), 89-118.
- Caroll, A. B.(1999), Corporate social responsibility evolution of a definitional construct, *Business & society*, 38(3), 268-295.
- Choi, J. H., Kim, C. M. and Kim, S. H.(2007), *A Study on Integration of Food and Agriculture Industry*, Seoul: Korea Rural Economic Institute.
- Coca-cola(2012a), *2011/2012 Sustainability Report: Sustainable Agriculture*, retrieved 2013. 5. 1, from <http://www.coca-colacompany.com/sustainabilityreport/world/sustainable-agriculture.html#section-growing-adoption-of-the-bonus-uro-standard>.
- Coca-Cola(2012b), *2011/2012 Sustainability Report: Women's Economic Empowerment*, retrieved 2013. 5. 1, from <http://www.coca-colacompany.com/sustainabilityreport/womens-economic-empowerment.html#section-empowering-5-million-women-by-2020>.
- FSG(2011), *Creating shared value in action*. Retrieved 2013. 5. 1, from http://www.fsg.org/Portals/0/Uploads/Documents/PDF/CSV_Webinar.pdf?cpn1/4Webinar%20DL%20-%20Creating%20Shared%20Value%20in%20Action%20ppt.
- HNCOM(2012), *2012-2013 Korean Food Industry Yearbook*, Seoul: HNCOM.
- Kim, H. I. and Jeong, D. W.(2009), Introducing Social Capital to Sustainable Development Modeling: Comments on Three System Dynamics Models, *System Dynamics Society*, 10(3), 25-14.
- Kim, H. J.(2005), *A study of the relationship between the activities of CSR(Corporate Social Responsibilities) and corporate images*, M.A. diss., Yonsei University.
- Kim, K. Y.(2013), *2013 Food Service Industry yearly Statistics of Korea*, Seoul; Korea food service industry information Inc.
- Kim, S. T.(2012), *CSR 5.0: Corporate Social Responsibility*, Seoul: Chungnam.
- Moon H. C., Park J., Yim, S. H. and Park. N.(2011), An Extension of Porter and Kramer's Creating Shared Value(CSV), *Journal of International and Area Studies*, 18(2), 49-64.
- Nestle(2012), *Nestle in society: Creating Shared Value and meeting needs and meeting our commitments 2012*, retrieved 2013. 5. 1, from http://www.nestle.com/asset-library/Documents/Library/Documents/Corporate_Social_Responsibility/Nestle-CSV-Summary-Report-2012-EN.pdf
- Porter, M. E. and Kramer, M. R.(2011), The big idea: Creating Shared Value, *Harvard Business Review*, 89(Jan-Feb), 62-77.
- Porter, M. E.(1997), Competitive strategy, *Measuring Business Excellence*, 1(2), 12-17.
- SERI(2004), *Development of agriculture, rural area and Role*

- of corporation*, retrieved 2013. 5. 1. from http://www.seri.org/db/dbReptV.html?g_menu=02&s_menu=0202&pubkey=db20041006001.
- SERI(2007), *Sustainable growth Corporation: CSR*, retrieved 2013. 5. 2 from http://www.seri.org/db/dbReptV.html?g_menu=02&s_menu=0202&pubkey=db20070905001.
- SERI(2012), *Creating Shared value within Bottom of the Pyramid*, retrieved 2013. 5. 3 from http://www.seri.org/db/dbReptV.html?g_menu=02&s_menu=0212&pubkey=db20120119001.
- Unilever(2008), *Sustainable Development Overveiw 2009: Creating a better future every day*, retrieved 2013. 4. 30, from http://www.unilever.co.kr/Images/sd_UnileverSDReport170310_amended_tcm109-212972.pdf.
- Won S. J. and Jeon I. O.(2010), A Case Study on the effects of Tourism Cluster creation on the promotion of regional festivals, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 5(3), 47-68.
- Yoon H. D., Sung J. S. and Seo R.(2012), The Effect of Cooperate Social Responsibility in Supply Chain Management(SC-CSR) on the Willingness to Initiate CSR in Small and Medium-sized Enterprises, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 7(2), 25-34.

The Case study of Creating Shared Value through Mutual Firm Foundation in Agrifood Industry

Lee, Dong Min*
Ko, Ki Hyeon**
Park, Sung Hee***
Lee, Hyun****
Moon, Jung Hoon*****

Abstract

Porter(2011)'s CSV(Creating Shared Value) is a more strategically advanced perspective of CSR(Corporate Social Responsibility). CSV creates corporates' value by exploiting the firms' own core competence and social value of the stakeholders in the community such firms simultaneously belong to. In this points of view, CSV is more appropriate for the principles of capitalism than CSR. A case study on food producing firms that adopted the concept of CSV to their business management was conducted. Considering the characteristics of food industry, the researchers have investigate many existing cases, especially focused on the CSV activities toward rural area and agriculture. As result of the case analysis, the 'mutual firm-establishing-CSV,' which refers to the new organization established on the point of contact where corporate value and social value meet, was observed. The aspects of establishing a new organization by firms' collaborating with rural area and agriculture is different in accordance with each firm's method of creating shared value. However, the cases have common grounds that the created value is for pursuing both firms' and stakeholders' value. This study is significant, in that the study deducts implications about accompanied growth and win-win management by suggesting the establishment of firms based on CSV.

Key Words: creating shared value, mutual firm, accompanied growth

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

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

*** 3rd Author, Researcher, Program in Regional Information, Seoul National University.

**** 4th Author, Researcher, Program in Regional Information, Seoul National University.

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