

# 개도국에서 기업의 사회적 책임(CSR) 사례 및 시사점

김민희 신흥지역연구센터 전략연구팀 전문연구원 (mhkim@kiep.go.kr, Tel: 3460-1154)

백석훈 신흥지역연구센터 전략연구팀 연구원 (shbaik@kiep.go.kr, Tel: 3460-1124)



## 차 례 ●●●

1. 기업의 사회적 책임(CSR)의 정의 및 최근 동향
2. 개도국에서 CSR 이행의 특징
3. 개도국의 CSR 사례 및 평가
4. 시사점

## 주요 내용 ●●●

- ▶ 세계지속가능발전 집행위원회(WBCSD)는 기업의 사회적 책임(CSR: Corporate Social Responsibility)을 “기업이 윤리적으로 활동하고 경제 개발에 기여하는 한편, 근로자와 그 가족들은 물론, 지역사회와 사회 전반에 걸쳐 삶의 질을 개선하기 위해 지속적으로 노력하는 것”으로 정의함.
  - CSR은 경제적 책임, 법적 책임, 윤리적 책임, 자선적 책임의 4단계로 구분할 수 있음.
- ▶ 최근 CSR에 대한 요구가 증가하고 있고, 기업은 이미지 제고 등을 위하여 CSR을 전략적으로 활용함에 따라 세계적으로 CSR 활동이 증가하는 추세임.
  - 다국적 기업의 개도국 진출이 증가함에 따라 이윤을 창출하는 기업이 CSR을 이행해야 한다는 국제사회의 여론이 형성되어 개도국에서의 CSR 활동 역시 증가하고 있음.
- ▶ 개도국에서 이행되는 CSR은 대부분 △ 다국적 기업에 의해 주도되고 있고, △ 교육 및 보건 분야 등 자선적 책임과 관련된 활동이 많다는 점에서 선진국의 CSR과 구분됨.
  - 또한 다국적 기업은 빈곤감소와 같은 사회공헌 활동과 기업의 수익창출 목적을 동시에 달성하기 위해 개도국의 빈곤층(BOP: Base of Pyramid)에 저렴한 재화 및 서비스를 제공하는 방식으로 사회적 책임을 수행하고 있음.
- ▶ 개도국에서 CSR 이행은 기업의 현지 애로사항을 해결하는 데 도움이 될 뿐만 아니라 장기적으로 기업의 이미지 제고 및 성과 확대에 기여함.
  - Lafarge는 아프리카에서 HIV/AIDS 예방 및 퇴치 활동을 통해 노동력 감소 문제를 해소하였으며, GE는 인도에서 법적·윤리적 책임을 수행함으로써 기업 이미지를 개선시켜 이익 및 시장점유율을 확대함.
- ▶ 개도국에서 이행되는 기업의 CSR은 그 나라의 특성 및 환경을 고려하여 경제적 책임, 자선적 책임, 윤리적 책임, 법적 책임의 순서로 우선순위를 설정하는 것이 CSR 활동의 효과를 높일 수 있을 것으로 보임.
  - 개도국의 경우 선진국에 비해 자선적 책임에 대한 요구가 높고, 제도적인 환경이 잘 조성되어 있지 않아 법적 책임 준수에 대한 우선순위가 상대적으로 낮음.
- ▶ 나아가 경제적 책임과 자선적 책임을 동시에 달성할 수 있는, BOP 시장을 대상으로 한 비즈니스 모델 수립은 CSR 효과를 증진시킬 뿐만 아니라 기업의 이윤 창출에도 도움이 될 것으로 기대됨.

# 1. 기업의 사회적 책임(CSR)의 정의 및 최근 동향

## 가. 기업의 사회적 책임(CSR)의 정의 및 범위

- 세계지속가능발전 집행위원회(WBCSD: World Business Council for Sustainable Development)는 기업의 사회적 책임(CSR: Corporate Social Responsibility)을 “기업이 윤리적으로 활동하고 경제 개발에 기여하는 한편, 근로자와 그 가족은 물론, 지역사회와 사회 전반에 걸쳐 삶의 질을 개선하기 위해 지속적으로 노력하는 것”으로 정의함.
  - 국제기구 및 각국은 CSR을 다양하게 정의하고 있으나 WBCSD와 EU 집행위원회(Commission of the European Communities)에서 내린 정의가 가장 광범위하게 사용되고 있음.<sup>1)</sup>
    - o EU 집행위원회는 CSR을 “기업이 사회적, 환경적 관심사를 기업 활동과 이해관계자들의 상호작용 안에서 자율적으로 통합시키는 개념”으로 정의함.
  - 즉 CSR이란 기업이 이윤추구 활동 외에 이타적인 사명감을 가지고 자발적으로 정의를 실천하는 행위로 규정될 수 있음.
- CSR은 경제적 책임(economic responsibility), 법적 책임(legal responsibility), 윤리적 책임(ethical responsibility), 자선적 책임(philanthropic responsibility)<sup>2)</sup>의 4단계로 구분할 수 있음(Carroll 1991).

그림 1. Carroll의 CSR 피라미드



자료: Archie B. Carroll(1991), "The pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders," *Business Horizons*, Vol 34, No. 4.

1) Alexander Dahlsrud(2006), "How Corporate Social Responsibility is Defined: An analysis of 37 Definitions," *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 15, No. 1.  
 2) Carroll은 1979년 논문에서 재량책임(discretionary responsibility)이라고 표현하였으나 이후 1991년 논문에서는 자선적 책임(philanthropic responsibility)으로 바꾸어 표현하고 있음.

- CSR에 대한 정의 및 그 범주에 대해서는 아직 논의가 지속되고 있으며, 국제사회는 기업의 사회적 책임에 대한 합의된 규범을 확립하기 위해 노력하고 있음.
- 2000년 UNGC(UN Global Compact)<sup>3)</sup>는 기업이 사회적 책임을 이행하기 위해서는 인권, 노동, 환경, 반부패 네 영역에서 10가지 원칙을 준수할 것을 권고함.

표 1. UNGC가 권고하는 10가지 원칙

인권	1. 기업은 국제적으로 선언된 인권보호를 지지하고 존중하여야 한다.
	2. 기업은 인권 학대에 공모하지 않을 것을 확신하여야 한다.
노동	3. 기업은 단체교섭에 있어서 결사의 자유와 권리를 보장하여야 한다.
	4. 기업은 모든 형태의 강요되거나 강제된 노동을 배제하여야 한다.
	5. 기업은 아동 노동을 효과적으로 배제하여야 한다.
환경	6. 기업은 고용 및 업무에서 차별을 배제하여야 한다.
	7. 기업은 환경 도전에 대해 예방적 접근을 지지하여야 한다.
	8. 기업은 환경에 대한 책임 증진에 솔선하여야 한다.
반부패	9. 기업은 환경친화적 기술의 개발 및 보급을 지원하여야 한다.
	10. 기업은 부당가격 청구 및 뇌물 등 모든 형태의 부패에 대응하여야 한다

- ISO(International Standardization Organization)는 2010년 11월 사회적 책임(SR: Social Responsibility)에 대한 자발적 표준기준인 ISO 26000을 제정하고, 지배구조·인권·노동·환경·소비자·공정운영·지역사회 참여 발전 7개 분야에 대해 기업이 준수해야 할 사항을 제안함.

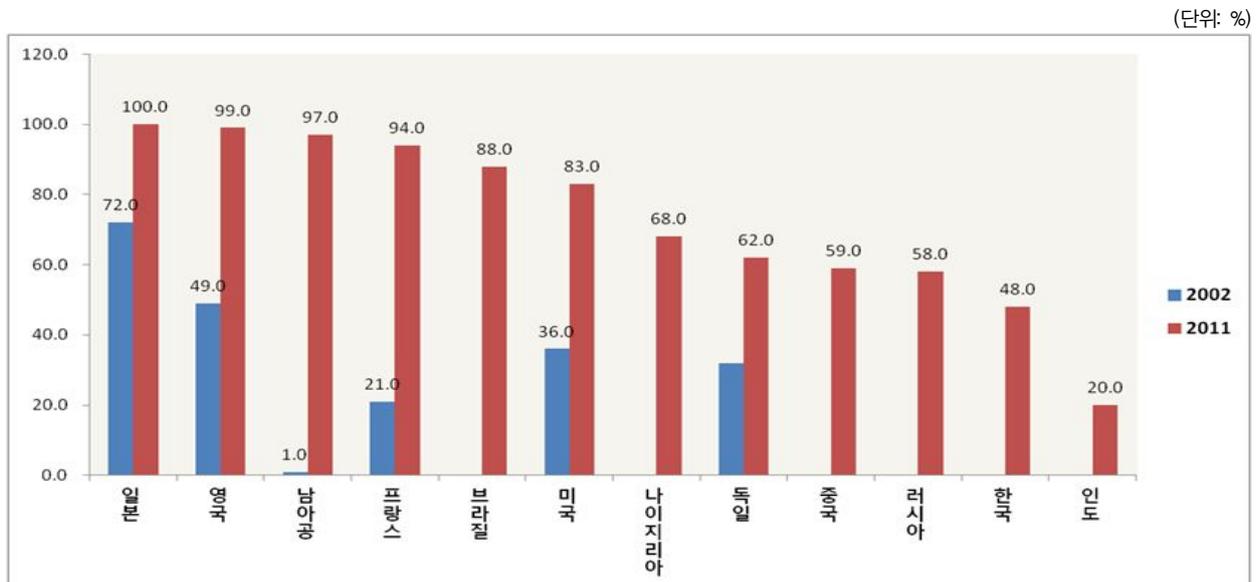
## 나. 최근 동향

- 최근 전 세계적으로 CSR에 대한 요구가 증가하고 있고, 기업들이 이미지 제고 등을 위해 이를 전략적으로 활용함에 따라 CSR을 이행하는 기업이 증가하는 추세임.
- 일본, 영국, 프랑스를 비롯한 선진국의 경우 각국별 100대 기업 대부분이 CSR을 이행하고 있으며, 최근에는 남아프리카공화국, 브라질, 멕시코 같은 신흥국의 기업 역시 CSR 활동을 활발히 하고 있는 것으로 나타남.<sup>4)</sup>
- 특히 남아프리카공화국 및 브라질은 100대 기업 중 CSR 활동을 수행하는 기업이 각각 97%와 88%로, 수치적인 면에서는 선진국에 육박하는 것으로 나타남.

3) UN Global Compact는 1999년 1월 코피아난 전 UN 사무총장이 사회적 책임 이행을 통해 기업이 세계화로 인한 여러 문제를 해결하는 데 적극적으로 나설 것을 장려한 이후, 2000년 이에 대한 후속조치로 발족된 UN 산하 전문기구임.

4) KPMG는 자신의 재무경제, 사회윤리, 환경 관련 활동에 대한 보고서를 발간하는 기업의 현황을 조사하여 3년 단위로 『International Survey of Corporate Responsibility Reporting』을 발간하고 있고, H. Jenkins(2004) 등 다수의 학술연구에서도 이 자료를 통해 CSR 활동 동향을 추정함.

그림 2. 2002~11년 국가별 100대 기업의 CSR 관련 활동 보고서 발간 현황



주: 각 국가별 100대 기업 가운데 CSR 활동과 관련된 보고서를 발간하는 기업 비율임.

자료: KPMG International Survey of Corporate Sustainability Report 2002년과 2011년도 보고서 취합.

■ 다국적 기업 및 자국기업이 개도국 현지에서 이행하는 CSR 활동 역시 증가하고 있음.

- 다국적 기업들의 해외 진출이 활발해지고, 이윤을 창출하는 기업이 CSR을 이행해야 한다는 국제사회의 여론이 높아짐에 따라 개도국 현지에서 CSR 이행이 증가하고 있음.<sup>5)</sup>
- [그림 2]에서와 같이 개도국 현지 기업의 CSR 이행이 증가하고 있고, 이들의 CSR이 주로 자국에서 이루어진다는 점 역시 개도국에서 CSR 이행이 증가한다는 사실을 뒷받침함.

## 2. 개도국에서 CSR 이행의 특징

■ 개도국에서의 CSR 활동은 대부분 △ 다국적 기업에 의하여 주도되고, △ 교육 및 보건 분야 등 자선적 책임과 연관된 활동이 많다는 점에서 선진국에서 나타나는 CSR의 방식과 차이가 있음.<sup>6)</sup>

- 개도국에서는 주로 미래 비즈니스 시장을 선점하고자 하는 다국적 기업이 CSR 활동을 하고 있으며, 다국적 기업이 현지 기업 및 NGO 등과 합작하여 빈곤 등 사회문제를 해결하기 위해 CSR을 이행하기도 함.
- o 개도국에서 CSR을 이행하는 대표적인 기업으로는 유니레버, 하이네켄, 필립스 등을 꼽을 수 있으며, 독일의 BASF는 방글라데시에서 그라민 계열사와 합작하여 방글라데시 빈곤층의 자활을 지원하는 CSR 활동을 함.<sup>7)</sup>

5) Wayne Visser(2006), *Corporate Social Responsibility in Developing Countries*, Oxford University Press.

6) Wayne Visser(2006), 상계서를 바탕으로 정리함.

7) 그라민계열사(Grameen Healthcare Trust)와 독일 BASF 간 합작으로 설립된 사회적 기업으로 특수 모기장을 생산해서 빈곤

- 하이네켄은 아프리카에서 종업원과 그들의 가족 4만여 명을 대상으로 기업이 에이즈 감염을 이유로 근로자를 해고할 수 없고, 감염 시 치료제를 저렴한 가격에 공급한다는 ‘에이즈 규약’ 을 만들어 현지에서 긍정적인 반응을 얻고 있음.<sup>8)</sup>
- 또한 개도국의 CSR은 주로 교육이나 보건, 빈곤퇴치 분야에서 자선적 책임과 관련된 활동으로 이행됨.
- 독일기술협력공사(GTZ)가 아프리카 6개국에서 CSR 활동을 하는 85개 기업을 조사한 결과 교육 및 훈련(70%), 보건(60%), 환경문제 해결(45%)과 같은 CSR 활동이 주로 이루어지고 있는 것으로 나타남.<sup>9)</sup>

■ 다국적 기업은 빈곤층의 빈곤 퇴치 및 생활수준 향상과 같은 사회적 목적과 기업의 수익창출을 동시에 달성하기 위하여 피라미드 저변(BOP: Base of the Pyramid)<sup>10)</sup>에 위치한 극빈층에게 저렴한 재화 및 서비스를 제공하는 방식으로 CSR을 이행하고 있음.

- 최근 글로벌 기업들은 개도국의 저소득층을 특수한 시장으로 상정하고, 이들을 대상으로 한 사업을 통해 이윤 창출과 함께 저소득층의 생활수준을 개선시키려는 전략을 시도함.
- 인도 현지기업인 케빈케어(CavinKare)는 1983년 샴푸를 작은 봉지에 넣어 판매하여 가난한 사람들의 구매가 용이하게 하였고, 대형식품회사인 다농(Danone)은 방글라데시의 그라민 은행과 50%씩 출자하여 BOP계층을 대상으로 가격은 낮지만 영양가는 높은 요구르트를 공급함.
- 이는 기업이 Carroll의 CSR 피라미드에서 제시된 경제적 책임과 자선적 책임을 동시에 수행하는 것으로 볼 수 있음.

### 클상자 1. BOP 시장

- 1996년 C. K. Prahalad 교수는 “The Fortune at The Bottom of The Pyramid”에서 소득 피라미드 저변에 위치한 전 세계 인구의 70%에 달하는 40억 명의 개도국 빈민층 소비자인 BOP 시장에 주목할 것을 최초로 제시함.
- 이후 세계자원연구소(WRI: World Resource Institute)는 다국적 기업들에게 BOP를 공략하여 빈곤퇴치와 수익창출을 동시에 달성할 것을 주장하였으며, 개도국 빈곤층은 연 소득 3,000달러 미만이지만 개개인의 구매력을 합산하면 5조 달러에 이르기 때문에 기업의 입장에서도 충분히 시장 가치가 있다고 봄.

계층도 구매가 가능하도록 저렴한 가격에 공급.

8) 에이즈 양성 반응을 보이는 직원 내지는 직원의 배우자, 혹은 그 자녀 370명 중 230명에게 의료 혜택을 제공하고, 각 공장마다 의사를 파견하여 18개월마다 회사의 AIDS 관련 의료 계획을 검토하고 있으며, 에이즈 양성 반응을 보인 퇴직자 10명에게도 치료 혜택을 제공하고 있음.

9) GTZ(2009), “Corporate Social Responsibility in Sub-Saharan Africa”에서 아프리카 6개국(남아공, 나미비아, 모잠비크, 말라위, 케냐, 가나)의 85개 기업을 대상으로 조사하였으며, CSR 활동 분야에 대해 복수응답이 가능함.

10) 최근에는 바닥(Bottom)이 주는 부정적인 이미지 때문에 ‘Bottom of the Pyramid’를 Base of the Pyramid’로 순화하여 사용.

### 3. 개도국의 CSR 사례 및 평가

#### 가. HIV/AIDS 방지를 위한 Lafarge 사례<sup>11)</sup>

■ HIV/AIDS는 아프리카의 많은 국가에서 심각한 문제로 여겨지고 있으며, 아프리카에서 활동하는 기업에는 예상치 못한 노동력 부족 문제를 야기함.

- 남아프리카공화국의 경우 사망한 인구의 약 30%가 HIV/AIDS 관련 환자이며,<sup>12)</sup> 보츠와나의 경우 에이즈로 인해 기대수명이 1990년 61세에서 2005년 36세로 감소할 정도로 심각한 사회 문제임.<sup>13)</sup>
- 아프리카에서 활동하는 기업은 HIV/AIDS로 인해 근로자가 예상치 못하게 감소하는 문제를 겪으면서 현지에서 기업 경영을 위해서라도 에이즈 해결이 필요함을 인식함.

■ 이에 프랑스의 시멘트 및 건설자재 기업인 Lafarge는 아프리카 에이즈 문제에 대한 기업의 사회적 책임을 인식하고 적극적으로 에이즈 예방 및 퇴치를 위해 노력하고 있음.

- Lafarge는 아프리카에 사회기반시설과 주택 건설에 대한 수요가 증가할 것으로 예측하고 자사의 주력 사업인 시멘트, 골재 및 석고를 아프리카에 공급하기 위해 나이지리아, 카메룬, 잠비아, 남아프리카공화국 등 사하라이남 아프리카에 공장을 설립함.
- 현지에서 7,700여 명의 근로자를 고용하였으나 이들의 HIV/AIDS 문제가 사회적으로 심각할 뿐만 아니라 노동력 감소 등 기업 경영의 애로사항으로 지적되자 HIV/AIDS 퇴치를 위한 노력을 기울임.
- Lafarge는 에이즈에 대한 경각심을 일깨우기 위해 여러 교육활동을 진행함과 동시에 에이즈 감염 근로자 및 배우자에 대한 항바이러스 치료를 회사가 전적으로 부담하여 시행하는 등 매년 에이즈 관련 프로그램에 약 50만 달러를 지출하고 있음.
- o Lafarge는 공공의료는 기본적으로 정부의 역할이지만 긴급한 필요에 의한 기업의 기여가 지역공동체의 문제를 해결하는 데 도움이 될 수 있다면 이에 적극적으로 참여한다는 의사를 보임.
- 그 결과 2010년 기준 아프리카 내 Lafarge의 모든 근로자가 무료로 콘돔을 지급받고 에이즈 예방정보를 접하게 되었으며, 2,000명이 넘는 근로자와 그 배우자 및 가족에게 무료 항바이러스제가 공급됨에 따라 이 기업의 근로자 사망률은 2003년에 비해 절반으로 감소하였음.<sup>14)</sup>

■ Lafarge 사례는 CSR 이행을 통해 기업이 활동하는 국가 및 그 지역이 직면한 문제를 해결하고 기업의 경영활동에도 긍정적 영향을 미친 사례로 평가할 수 있음.

11) The Headquarters-Subsidiaries Relationships in Corporate Social Responsibility Practices: Lafarge Fights AIDS in Africa(2006).

12) South African Institute of Race Relations(SAIRR), <http://www.sairr.org.za>.

13) UNDP(2005), *Human Development Report 2005*.

14) Lafarge and the fight against AIDS(2011), [http://www.lafarge.com/04292011-press\\_themabook-Lafarge\\_FightAgainstAIDS-uk.pdf.pdf](http://www.lafarge.com/04292011-press_themabook-Lafarge_FightAgainstAIDS-uk.pdf.pdf).

## 나. 의료용 초음파기기 판매 사례<sup>15)</sup>

■ 인도에서는 휴대 가능한 의료용 초음파기기가 보급되면서 태아의 성별 확인이 가능해져 여아 낙태 증가를 유발한다는 주장이 야기됨에 따라 휴대용 초음파기기 판매 제조사에 대해 낙태에 대한 윤리적 책임이 요구됨.<sup>16)</sup>

- 1998년 인도 정부는 태아의 성별 판독을 법으로 금지하는 법안(PNDT Act: Pre-Natal Diagnostic Techniques)을 제정하여 시행하였지만 초음파기기 남용으로 낙태가 감소하지 않자 2003년 초음파기기를 제조·유통하는 기업 역시 이 문제에 대한 책임이 있다는 수정 법안을 제정하여 시행하였음.
- 이 법안에 따르면 초음파기기 제조사는 고객이 유효한 PNDT 증명서<sup>17)</sup>를 소지하고 기기를 성별 감지에 사용하지 않는다는 진술서에 서명하였는지 여부를 확인해야 기기를 판매할 수 있으며, 누구에게 판매하였는지에 대한 정보를 공개해야 함.

■ 이에 미국 GE의 자회사인 GEHC(General Electric Healthcare)는 초음파기기 판매와 관련하여 인도에서 적극적으로 법적·윤리적 책임을 수행함.

- 이는 제조사가 사회 문제를 방관 혹은 악화시키고 있다는 여론이 인도 시장에서 GEHC의 활동을 위협할 뿐만 아니라 GE의 평판을 악화시킬 수도 있다고 판단한 데 기인함.
- GEHC는 △ 2000년 판매 대리점에 PNDT법 준수에 대한 교육을 실시하고, △ 기기 판매 시 계약조건에 여아 낙태에 대한 경고 문구를 추가하였으며, △ 판매원들이 법을 어길 경우 판매 계약을 해지한다는 점을 명시하는 등 법적 책임을 이행함.
- 또한 GEHC는 2008년에 여아의 인권에 대한 캠페인 및 여아 교육을 위한 기금 모금을 시작하는 등 기업 이미지를 향상하기 위해 노력함.

■ 이 사례는 기업이 활동하는 지역에서 법적 책임과 윤리적 책임을 수행한 사례로 평가할 수 있음.

- GE는 인도에서 CSR을 수행하는 기업으로 평가받아 장기적으로 기업 이윤 및 시장점유율을 확대함.
- 2002년 엄격한 판매조치를 취한 결과 초음파기기 판매는 전년도에 비해 약 22% 감소하였으나, GEHC는 장기적으로 이미지 개선에 성공하여 2006년 이전의 매출을 회복하였으며, 2008년에는 인도 초음파기기 시장의 33%를 점유하며 1위를 기록함.

15) The Institute for Human Rights and Business, The Corporate Social Responsibility Initiative, Harvard Kennedy School(2010), "The millennium development goals and human rights: Companies taking a rights-aware approach to development."

16) 인도 전체 인구의 성비는 남성 1,000명 대비 2001년 933에서 2011년 940으로 개선되었으나 6세 이하 어린이를 대상으로 조사한 성비는 오히려 927에서 914로 악화되어 1960년대 970대에서 계속 하락하고 있음(<http://www.censusindia.gov.in>).

17) 유효한 PNDT 증명서란, 1998년 PNDT법 시행 당시 정해진 내용으로 초음파기기를 사용하는 의원이나 개인이 태아 성 감별을 시행하지 않는다는 진술서를 제출하였음을 증명하는 문서임.

## 다. 유니레버(Unilever)의 인도 BOP 시장 진출

- 인도 농촌지역에서는 위생관념이 부족하여 설사로 사망하는 사망자 수가 급성호흡기 감염증과 에이즈로 인한 사망자 수 다음으로 많은 것으로 나타남.
- 생활용품 제조기업인 유니레버의 인도 자회사인 힌두스톤 레버(HUL: Hindustan Unilever Limited)는 비누로 손을 씻는 것이 설사 예방에 가장 효과적이라는 사실에 착안하여 인도에서 위생 캠페인을 전개함과 동시에 살균력이 뛰어난 비누를 제조하여 공급함.
  - 유니레버는 세계은행, 유니세프, USAID 등과 협력하여 비누로 손 씻기를 장려하는 대규모 캠페인을 전개하였으며, 이 캠페인에는 2002~08년에 걸쳐 약 5만 1,000개 마을에서 1억 2천여 명이 참가함.
  - 또한 소량 사용으로도 살균력이 뛰어난 비누를 개발하여 빈곤층이 적은 양을 구입해도 오래 사용할 수 있도록 하였으며, 비누 가격을 인하하고 소형 팩에 나누어 담아 빈곤층의 제품 구입이 용이하도록 함.
  - 유니레버는 인도에서 원가에 이윤을 붙이는 방식으로 가격을 설정하지 않고 인도 소비자가 구입할 수 있는 적정 가격을 설정하고 이 가격에 적합한 이윤 및 원가를 도출함.
  - 또한 제품 판매 시 농촌에서 현지 여성(Shakti Amma)을 고용하여 이들이 직접 고객을 방문하여 판매하는 ‘샹티 프로젝트’를 실시하여 현지 고용창출 효과를 거둠.
- 유니레버는 저소득층의 대량소비라는 구도로 개도국 시장을 확보할 수 있었으며, 빈곤층의 생활수준 향상이 라는 사회적 책임을 달성하여 성공적인 BOP 사례로 평가받고 있음.
  - 유니레버는 빈곤층을 위해 저렴한 가격으로 비누를 판매함으로써 자선적 책임을 이행한 것으로 평가받고 있으며, 현지 여성 고용창출을 달성해 경제적 책임 역시 이행한 것으로 평가됨.

## 4. 시사점

- 개도국에서 CSR 활동은 기업의 경영활동과 직접적으로 연관될 뿐만 아니라 궁극적으로 기업의 성과에도 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타남.
  - Lafarge는 아프리카에서 HIV/AIDS 예방 및 퇴치 활동을 통해 노동력 감소 문제를 해소하였으며, GE는 인도에서 법적·윤리적 책임을 수행함으로써 기업 이미지를 개선시켜 이익 및 시장점유율을 확대함.
  - 이 외에 스타벅스의 커피 농가 지원 프로그램 및 Microsoft사의 저소득층 대상 정보격차 해소 프로그램 등도 CSR 활동이 이윤창출 등 기업의 성과로 이어진 사례로 평가받고 있음.

■ 개도국에서 이행되는 기업의 CSR은 그 나라의 특성 및 환경을 고려하여 경제적 책임, 자선적 책임, 윤리적 책임, 법적 책임의 순서로 우선순위를 설정하는 것이 CSR 활동의 효과를 높일 수 있을 것으로 보임(그림 3 참고).

- 개도국에서 고용창출, 투자, 세금 및 기술이전 등의 형태로 이루어지는 기업의 경제적 책임 수행은 개도국이 직면한 빈곤 및 낮은 경제성장 해결에 도움이 되기 때문에 최우선순위를 차지함.
- 유니레버의 인도 자회사 HUL은 인도에 생산공장 80개 및 직원 4만여 명 규모의 150개 중소 공급업체를 설립하고, 도소매 상인 약 32만 명과 접근이 어려운 지역에서 직접 판매를 담당하는 여성 15만 명을 고용해 인도 민간 부문 성장에 기여함.
- 다만 개도국의 경우 교육 및 보건 등 낙후한 분야에 대한 기업의 자선적 책임 실천 요구가 높고, 법적·제도적인 환경이 잘 조성되어 있지 않아 법적 책임 준수에 대한 우선순위가 선진국에 비해 낮은 특징을 지님.

그림 3. 선진국형 CSR 피라미드와 개도국형 CSR 피라미드



자료: Wayne Visser(2007), *Corporate Social Responsibility in Developing Countries*.

■ 나아가 경제적 책임과 자선적 책임을 동시에 달성할 수 있는, BOP 시장을 대상으로 한 비즈니스 모델 수립은 CSR 효과를 증진시킬 뿐만 아니라 기업의 이윤 창출에도 도움이 될 것으로 기대됨.

- 개도국에서 BOP 비즈니스를 실천하기 위해 ‘적합한’ 물건(Appropriate Products)<sup>18)</sup>을 ‘타당한’ 가격(Fair Pricing)<sup>19)</sup>에 공급하며, 상품에 대한 접근성을 증대(Distribution Concerns)시키고, 저소득층이 구입할 수 있도록 작은 단위로 포장(Packaging)하여 팔면 개도국 빈곤퇴치에 도움이 될 뿐만 아니라 기업 입장에서는 개도국에서 비즈니스를 확대하는 기회로 작용함.
- 이는 기업이 사회의 요구를 들어주고 문제를 해결하여 경제적 가치와 사회적 가치를 동시에 창출하는 공유가치의 창출(CSV: Creating Shared Value)과도 일맥상통함. **KIEP**

18) 예를 들어 기업은 구매를 원하는 BOP 소비자에게 담배를 저렴한 가격에 판매하여 이익을 증대할 수도 있지만, 이와 같은 물건의 판매는 빈곤층의 생활수준 개선에 도리어 악영향을 끼치기 때문에 적합한 물건이라 할 수 없음.

19) 시장에서 가격은 소비자의 지불의사금액의 최대치와 판매자의 판매의사금액의 최소치가 합치하는 지점에서 결정되지만 BOP 계층은 일반적인 소비자가 아닌 것을 감안하여 지불의사금액의 최대치가 아니더라도 구매할 수 있도록 하는 것이 적합함.