

CSR과 CSV(Creating Shared Value:공유가치 창출)

토픽분석Ⅱ

신창균 | 한국거래소 부장

I. 머리말

최근 1~2년 CSV(Creating Shared Value) 즉, 공유가치 창출이라는 용어가 종종 등장하며 기업의 사회적 책임에 대해 새로운 정의부여를 하고자 하는 움직임이 있다. 2011년 1월 미국의 저명한 경영학자인 하버드 대학의 마이클 포터 교수는 「전략적 CSR」의 아이디어를 더욱 발전시킨 CSV 개념을 하버드 비즈니스 리뷰에 발표한 바 있고, 영국의 CSR International의 웨인 빗씨는 CSV를 「기업의 지속성과 책임」을 의미하는 것으로 재정의하고, 이제부터의 CSR은 새로운 세대인 「CSR 2.0」을 맞이하여야 한다고 하며 과거의 CSR과의 결별이라고까지 주장하였다¹⁾. 그 배경에는 현재의 CSR이 안고 있는 본질적인 과제에 대한 위기감이 있다.

CSV에 관해 국내에서는 기업의 사회공헌활동과 관련하여 설명하는 사례가 많은 것 같다. 이하에서는 CSV가 등장하게 된 배경과 CSR과 CSV의 차이, CSV의 한계점과 전략적 CSR에 대한 새로운 시각 등에 대해 정리해 보고자 한다.

II. CSV의 등장 배경

CSV의 등장에는 급속하게 글로벌 및 네트워크화 되어 가는 현대사회에 있어 「비즈니스와 사회」와의 관계성의 변화가 자리 잡고 있다. 즉, 기업이 경제적 가치를 창출해내기 위하여 지역의 사회 및 환경의 가치를 희생한다는 이른바 「Trade off

1) 日本総研 ESGリーサーチセンター, 「CSVはCSRを過去のものとするのか」, 2011.11.1

(이윤배반)의 관계성이 성립할 수밖에 없다고 하는 것이다. 물론 이에 관해서는 경제신흥국과 선진국과의 입장이 다르다. 경제신흥국은 경제적 가치를 우선시하므로 선진국의 환경규제 요구에 난색을 표명하지만 성숙경제의 선진국은 사회·환경 가치를 열위에 놓을 수만은 없기 때문이다.

그러나 여기에서의 문제는 경제학에서 말하는 소위 “외부불경제”가 저해요인이 된다. 즉, 물, 공기, 희소식물 등 사회·환경에 존재하는 공유자원을 공유하는 고로 그 대가를 요구받음이 없이 일개 기업이 오염시킨다든지, 독점적으로 착취할 수도 있는 상황이 생김을 뜻한다. 누구의 것도 아니기 때문에 누구도 비난할 수 없다는 논리이다. 즉, “비즈니스와 사회의 관계성”이란 기업이 창출해내는 경제적 가치와 지역의 사회·환경 가치의 트레이드 오프 내지는 「사회·환경가치의 외부불경제」라는 인식이 전제에 있다. 돈벌이를 위해서는 환경파괴나 사회에 대한 폐해는 당연히 따라오는 부차적인 산물이며 직접적인 피해자는 존재하지 않기 때문에 괜찮다 라고 하는 사고에 대해 직접적으로 그 대가를 청구 받지 않지만 ‘기업시민(Corporate citizen)’으로서의 책임의식에 자율적으로 대응하여 코스트를 부담해야 한다고 주장하는 것이 종래의 기업의 사회책임, 즉 CSR의 근저에 있다고 볼 수 있다.

그러나 코스트란 기업에게 있어 항상 최소화를 요구받는 존재이다. 특히 최근 몇 년간 전 세계적인 심각한 경기침체로 인해 과연 CSR의 실천이 기업가치로 연결되는가에 대한 의문의 목소리가 높아지고, 기업선전에 도움이 되는 분야에 한정된 CSR도 현저해지는 경향이 생기는 등의 악순환도 지적되고 있는 실정인데 마이클 포터 교수 등이 생각하는 CSR의 본질적인 과제는 바로 이런 것들이다.

그들은 CSV나 CSR2.0이란 새로운 개념을 가지고 단순한 코스트로서의 CSR을 졸업하고, 기업의 경제적 가치와 사회·환경가치가 공존할 수 있는 구조야말로 이제부터 기업이 지향해야 할 방향성이라고 주장한다. 마이클 포터 교수는 그의 논문에서 "단순한 공정거래(fair trade)의 추진(적정가격으로 공급자로부터의 매수=기업의 코스트 증가)이라는 CSR 활동이 아닌 공급자에게 기술혁신 지원을 지원하고 품질 향상을 위한 공동 프로젝트의 추진이라는 공유가치를 창조하는 것이야말로 기업 측에게 경제적 메리트를 확보해준다"라고 서술하고 있다. 그야말로 사회적 책임이라는 코스트를 부담하고 있는 기업에게 있어서는 상당히 매력적인 개념이며 새로운 인센티브로 될 수도 있는 것이다²⁾.

Ⅲ. CSV 사례와 전략

1. CSV의 대표적 사례

현재 우리나라 대기업들은 보통 매출액의 약 1%를 사회공헌 사업에 쓰고 있는 것으로 알려져 있다. 어려운 가정을 돕고 저소득층에 연탄을 기부하는 등 기업의 주요사업과는 거의 관계가 없는 CSR 차원에서 활동이 이루어지는 것이다. 반면, 마이클 포터 교수가 주장하는 CSV는 기업이 가진 비즈니스 모델을 통해 사회문제를 해결하고자 하는 개념이다.

구체적으로 CSV가 기존의 CSR과 어떻게 다른지 한 가지 사례를 살펴보자. 개발도상국 농부들에게 더 많은 수익을 보장한다는 취지로 생긴 ‘공정무역(fair trade)’이라는 활동이 있다. 예컨대, 공정무역 커피는 일반 커피 보다 보통 10% 정도 비싸게 구매해 주는데 전형적인 CSR 활동이다. 하지만 이것만으로는 현지 농부들의 삶이 크게 변하지 않는다. 기업 입장에서 양질의 원재료를 다량으로 확보하기 힘들다. 그런데 다국적 식품회사 네슬레는 아프리카의 코트디부아르에서의 코코아 생산, 인도에서의 우유 생산 과정에서 자신들이 가진 새 품종과 농사짓는 기술, 가공 기술 등을 현지 농부들에게 전해 주었다. 그러자 현지 농부들의 수입이 300% 가량이나 늘어났고 네슬레도 양질의 원료를 확보할 수 있었다. 이와 같이 사회와 기업에 모두 이익이 되는 좋은 혁신을 하자는 것이 바로 CSV이다²⁾.

2. 공유가치 창조를 위한 3가지 전략

공유가치전략이란 자사의 경쟁력 강화와 동시에 비즈니스가 이루어지는 지역사회의 사회·경제적 상황 개선을 실현하는 기업의 대응전략이라 할 수 있다. 마이클 포터 교수는 다음의 3가지 접근 방법에 의해 경쟁력 향상과 사회적 과제 해결을 위한 공헌을 동시에 실현하는 비즈니스, 즉 공유가치의 창조가 가능하다고 주장한다.

첫째는 고객 니즈, 상품, 시장의 재구성(reconceiving products & market)이다. 사회적인 과제를 비즈니스 찬스로 포착하여 제품이나 서비스를 디자인한다. 종래의 비즈니스에서는 고객이 아닌 부문을 블루오션으로 간주한다. 탐스라는 신발

2) 전술 주1)참조

3) 동아비즈니스리뷰, ‘대기업-농부가 기술 공유..이게 CSV이다,’ 2012.11.1

브랜드의 'One for one'은 최초 설립부터 신발을 한 켤레 팔면 한 켤레를 어려운 사람에게 전달하는 활동이다. 사회적 가치를 증진시키는 데 소비자들이 투명하게 참여할 수 있는 기회를 제공하면서 브랜드 가치를 올리는 것이다. 또 일본 미쯔이 화학이 개발중인 CO₂원료의 메탄올 제조 기술은 지구온난화라는 사회적인 과제를 비즈니스로 해결할 수 있는 가능성을 내포하고 있다.

둘째는 가치사슬의 생산성을 재정의(redefining productivity in the value chain)하는 것이다. 가치사슬 전체를 통한 에너지 이용의 효율화, 자원의 효율적 이용, 물류의 효율화 및 변혁, 공급자의 육성이나 지원, 종업원의 안전위생 향상 등에 의해 경쟁력 강화를 도모한다. 전술한 네슬레의 사례 외에도 GE는 이러한 사회적 문제들을 회피하지 않고 아예 비즈니스 모델(GE의 Eco-imagination) 자체를 이에 맞게 바꾸었는데 환경문제를 해결하기 위하여 대규모 투자를 단행했고 큰 성공을 거두었다.

셋째는 기업이 거점을 둔 지역을 지원하는 산업 클러스터의 구축(enabling local cluster development)이다. 기업 스스로가 지역커뮤니티의 교육 수준의 향상, 공중위생의 개선, 인프라 정비, 오픈되고 투명한 시장을 정비하는 데 공헌 등을 함으로써 자사의 생산성을 높이기 위한 클러스터를 구축한다. 예컨대, 미국에서는 세계 최대의 무기비료 메이커인 야라(Yara) 인터내셔널사가 작물이나 비료의 수송을 위해 항만이나 도로 정비에 적극 투자한 결과, 농업 클러스터가 형성되어 지역고용을 창출하였다⁴⁾.

IV. CSV와 CSR의 비교

구분	CSR	CSV
이념	사회적으로 선한 행동	경제적 가치와 사회적 가치의 조화
핵심 개념	선량한 시민으로서의 기업, 지속 가능성, 사회공헌	기업과 지역공동체의 상생 가치 창출
사회공헌에 대한 인식	이익창출과는 무관한 시혜적 활동(비용으로 인식)	이익 극대화를 위한 투자로 인식
사회공헌 활동 선정과정	환경규제 등 외부압력에 의해 수동적으로 설정	기업 상황에 맞게 주체적으로 설정

4) 日本總研 ESG리서치센터, 'CSV의現狀と投資判斷への活用', 2012.11.1

마이클 포터 교수가 주창한 CSV는 분명히 기업들의 마음을 사로잡는 매력이 있다. CSV는 CSR 보다 확실히 기업친화적인 개념이기 때문이다. 책임 보다는 공유가치라는 용어가 경영자의 부담을 덜어줄 뿐만 아니라 사회적 가치 창출을 기업의 가치사슬 안에서 이루어 낼 수 있다는 논리를 제공하고 있어 수익 극대화화와 사회적 가치 창출 사이에서 고민하던 경영자들의 시름을 덜어 준 셈이다. 2012년 5월 한국사회책임투자포럼이 주최한 CSV 관련 토론 자리에 참석한 포스코경영연구소의 안윤기 실장도 CSV가 갖고 있는 이러한 점에 대해 긍정적인 평가를 내렸다. “CSR을 기업의 재무적 성과와 연계해 설명하는 CSV는 새로운 질적 성장의 시대에 산업계가 선택할 수 있는 전략적 CSR의 접근방법”이라는 의견을 피력했다. 특히 자원의 효율적 사용 측면에서는 바람직한 CSR 활동방향이라고 하였다.

하지만 일부 CSR 전문가들은 CSV가 무비판적으로 한국사회와 기업에 수용되면서 나타나는 부정적인 측면에 주의하라고 조언한다. 대표적인 예로 지나치게 수익 극대화에 집중하고 있는 CSV의 한계를 지적한다. CSV는 CSR의 주요 이슈이기는 하지만 가치사슬에 직접적인 영향을 끼치지 않는 지배구조나 노동, 인권 등의 이슈는 거의 다루지 않는다. 이러한 이슈들은 기업의 생산성과 상관관계가 없거나 적다고 판단하기 때문이다. 그러나 독일의 CSR 전문가인 레네 슈미트페터 박사는 “기업들은 시장 밖에서도 책임을 져야한다”고 하며, “타인에 대한 공감의 바탕이 되지 않는 CSV 역시 성공하기 어렵다”며 부정적인 견해를 드러냈다.

CSV에 대한 또 다른 비판은 CSV가 CSR의 주체를 이해관계자가 아닌 기업으로 규정하는 점을 지적한다. CSR의 본질은 이해관계자 이슈를 기업들이 관리하고 대처하는 데에서 비롯되는데 CSV는 여전히 기업 중심 사고에 매몰되어 이해관계자와의 소통에 적합하지 않다는 것이다⁵⁾.

V. CSV의 투자판단 척도로써의 가능성

최근에 다국적기업을 중심으로 CSV를 실천하기 위한 시행착오가 추진되고 있다. 마이클 포터 하버드대 경영학 교수 등이 설립한 비영리 컨설팅 회사인 FSG가

5) HER리뷰, 'CSR이 원칙이라면 CSV는 도구', 2012.11.5

스위스의 네슬레사나 미국의 인텔사 등 복수의 민간기업과의 협업에 의해 「공유가치의 평가(Measured Sharing Value)」라는 제목이 붙은 논문을 발표하였다⁶⁾. 이 논문에서는 기업이 사회적 성과와 사업의 성과 양 방향을 추적하여 자사의 활동에 지속적으로 피드백하기 위한 프레임워크를 제안하였다. 공유가치를 평가하기 위한 지표는 종래의 CSR 퍼포먼스 지표 설정이나 환경부하의 화폐가치로의 환산과도 다른 것이며, 사회적 성과와 사업의 결과와의 연계를 먼저 명확히 한 뒤에 개개로 설정되어야 한다고 한다. 실무 차원의 정착을 위해서는 명확히 해야 할 과제가 여전히 많이 있겠지만 이 논문은 공유가치의 측정·평가에 초점을 맞추기 시작한 것으로써 앞으로 논의가 활기를 띠 것으로 예상된다.

자사의 비즈니스가 공유가치를 창출하고 있다는 것을 현 시점에서 자각하고 있지는 않더라도 사회적 과제를 비즈니스 찬스로 바꾸어 실제로는 공유가치를 창출하고 있는 기업은 실제로 존재한다. 그리고 그러한 기업들이 마이클 포터 교수 등이 지적하는 것처럼 공유가치를 창조하고 있다는 것을 인식하고, 사업전략으로써 확실하게 위치를 부여하여 공유가치 평가에 의한 지속적인 대응이 이루어진다면 가일층의 경쟁력 강화로 연결될 것이다. 주가의 침체로 인덱스 운용의 성과가 저조한 가운데 액티브 운용이 재발견됨으로써 집중투자전략이 각광을 받고 있다. 사업전략을 고려하는 데에 뿐만 아니라 투자판단에 있어서도 시장활성화 차원에서 CSV의 관점을 반영한 기업가치분석이 지속적으로 성장하는 종목을 발굴하는 하나의 도구(tool)로써 활용될 수도 있다는 시각도 있다⁷⁾.

VI. CSV는 CSR을 대체할 수 있을 것인가?

마이클 포터 교수가 CSV 개념을 주창한 이래 CSR 영역에는 적지 않은 파장을 불러 왔고, 더구나 작년에 포터 교수의 한국 방문 여파로 국내 기업의 사회공헌활동에 CSV 열풍이 불었다는 이야기조차 들린다. 심지어 “CSR은 잊어라 이제부터는 CSV의 시대이다”라는 자극적인 말까지 동원하면서 사회공헌활동 담당자들이 오너

6) Michael E.Porter, Greg Hills, Marc Pfizer, Sonja Patscheke, Elizabeth Hawkins, "Measuring Shared Value: How to unlock Value by Linking Social and Business Results," FSG, October 2012.

7) 日本総研 ESGリーサーチセンター, CSVの現状と投資判断への活用 `2012.11.1,

로부터 공유가치창출형 CSR 프로그램을 만들어내라는 압박에 시달린다는 소리가 나온다.

아직도 국내기업에서는 CSR과 사회공헌활동을 뒤섞어서 혼용하는 경우가 많다. 그 실례가 ‘우리회사의 CSR 프로그램’이라는 말을 종종 쓰는데 이는 사회환원적 자선적 프로그램인 경우가 대부분이다. 앞에서 언급한대로 이러한 경우에는 기업의 사회적 책임이라고 할 수 있는 지배구조, 준법, 윤리, 공공성, 인권 등이 거의 포함되어 있지 않으므로 CSR을 정확히 인식할 필요가 있다.

CSR은 다른 주체가 대체할 수 있는 그런 종류의 것이 아니며 기업이 마땅히 수행해야 할 책임인 것이다. 즉, CSV에서 말하는 비즈니스와 사회적·환경적 가치를 동시에 충족시켜 준다고 하여 기업 본연의 책임이 사라지거나 경감되는 것은 아니라는 말이다. 만일 기업이 사회적·환경적 가치를 많이 충족시켜 줄 때 기업의 사회적 책임과 의무를 경감시켜 준다면, 이는 재벌기업들이 여러 가지 편법, 불법 행위를 통해 정당치 못한 이익을 축적하다가 사회적인 지탄과 법의 심판을 받고 나서야 많은 금액을 사회에 환원하고 형벌을 탕감 받으려는 것과 다를 바 없다.

앞의 스위스 네슬레사의 사례에서 볼 수 있듯이 CSV의 전략을 채택하고 수행하는 것에는 물류, 생산, 마케팅, 판매 등 기업 경영의 모든 영역의 전폭적인 지원이 필요하므로 기업의 전략총괄본부 수준에서 수행하는 것이 합당하다. 따라서 주로, 자선적, 공익적 활동에 기업 홍보 활동이 조금 섞여 있는 국내기업의 CSR 실태상, CSR 부서나 사회공헌팀에서 단독적으로 CSV 전략을 실행하기란 구조적으로 무리가 있다. 즉, 공유가치 창출 전략은 복지적인 개념이 아니라 비즈니스의 성공을 위한 전략적 투자의 개념으로 이해하여야 한다.⁸⁾

VII. CSV의 한계와 「별이가 되는 CSR」의 시사점

본질적으로 기업의 입장에서는 사회적 책임에 대한 코스트를 의식하지 않을 수 없기 때문에 ‘경제적 가치와의 공존을 위한 투자’라는 것은 상당히 매력적인 새로운 인센티브가 될 런지도 모른다. 하지만 현실의 비즈니스에서는 반드시 모든 국면

8) <http://goodpower.co.kr>, '공유가치창출을 어떻게 보아야 할까', 2012.6.22

에서 공유가치를 창출할 수 있는 상황이라고 할 수 만은 없다. 왜냐하면 트레이드 오프가 생기는 국면이 여전히 적지 않게 존재할 것이기 때문이다. 또한 앞의 사례와 같이 공유가치 창조를 위한 투자는 단기적으로는 종래의 CSR 활동에 비해 추가적인 커다란 지출이 불가피한 경우도 생각할 수 있을 뿐만 아니라 모든 기업에 그러한 여력이 있는 지도 의문이다. 이러한 점을 CSV의 한계로 볼 수도 있다⁹⁾.

마이클 포터 교수는 사회공헌활동(Philanthropy)에서 CSR과 CSV라는 도식을 제시했다. 그는 CSR과 CSV의 관계에 대해 CSR을 대체하는 개념으로 CSV를 주창하였지만 이미 살펴 본 대로 CSV의 장점과 한계에 비추어 볼 때 CSV와 CSR은 상충개념이 아니라 상호 보완 관계를 보는 편이 옳다고 보아야 할 것이다¹⁰⁾.

금년 2월에 일본에서 「별이가 되지 않는 CSR은 그만두라」라는 책이 출간되어 적지 않게 화제를 불러일으켰다고 한다. 이와 관련하여 「최근 별이가 되는 CSR」이라는 칼럼을 쓴 일본 닛세이 기초연구소의 보험연구부문 가와무라 주임연구원이 이에 관해 간단히 설명을 하고 있는데 새로운 각도에서 CSR의 의미를 되새겨 보는 측면에서 한번쯤은 주목해 볼 필요가 있을 것 같아 이하에서 소개하고자 한다.

「별이가 되는 CSR」이란 기업의 중장기적인 이익확보를 위해 CSR의 상품화 내지는 브랜드화에 호소하는 것이다. 즉, 마케팅이나 사업전략 관점에서의 접근이다. 기업이 사회적 과제에 주목한 기부나 사회공헌활동에 의해 자사의 주력상품(제품·서비스)이나 사업에 환경을 포함한 '사회가치'를 부가하는 것이다. 이를 고객이나 소비자에게 호소하여 판매확대나 이익향상으로 연결하고, 나아가 기업의 브랜드 이미지를 높이고자 하는 것이다. 그 대표적인 사례로 거론되는 2가지 유형이 있는데 첫째는 기부나 사회공헌에 의해 '사회가치'를 부가한 일용품·범용품(유형1)이고, 둘째는 '자사 본업의 강점'을 살린 사회공헌형의 제품·서비스 내지는 사업(유형2)이다.

유형1에서 엿볼 수 있는 것은 상품화 회피의 판매전략 측면이다. 즉, 기능상의 차이가 없고 가격경쟁에 노출되어 있는 성숙시장 상품에 '사회공헌'이라는 새로운 사회가치를 부가하여 차별화를 도모한다. 유형2는 사회적 과제의 해결을 향한 기업의 프로보노(Pro bono)¹¹⁾ 내지는 비즈니스화로 생각할 수 있어 높게 평가할 수 있다.

9) 앞의 주1) 참조

10) 앞의 주5) 참조

11) '공익을 위하여'라는 뜻의 라틴어 'pro bono publico'의 줄임말이다. 각 분야의 전문가들이 자신의 전문성(직무상의 지식·기술·기능)을 활용해 공익 차원에서 무료로 사회적 약자와 소외계층을 돕는 활동을 의미한다.

「별이가 되는 CSR」이 주목받게 된 배경은 첫째로는 일본기업의 CSR에 대한 일종의 ‘목적 상실감’ 때문이다. 필자가 “2003년은 일본의 CSR 경영원년”이란 리포트를 발표하고 나서 10여년이 흐른 현재 CSR 담당 임원 임명이나 부서를 설치하고, CSR보고서를 발행하는 기업이 급증하였다. 그러나 CSR이 이념으로부터 실천으로 대응단계가 진척됨에 따라 점차 그 목적이나 목표를 상실하고 CSR 활동이 매너리즘화 하고 있는 지도 모른다. 또는 CSR의 사내 침투가 생각대로 진척되지 않고 CSR 담당자만의 CSR로 되어가고 있는 지도 모른다. 실제로 ‘우리 회사의 CSR이란 도대체 무엇인가?’, ‘우리 회사의 경영에 있어 CSR은 어떠한 공헌을 하고 있는 걸까?’라고 스스로 되묻는 기업도 생겨나는 것 같다.

이러한 인식은 일본의 경우와 마찬가지로 우리 기업들도 비슷하지 않을까 하는 생각이 든다. 왜냐하면 전경련의 「기업 사회공헌 활동백서」에서 보듯이 최근 사회공헌 활동은 비교적 활발함에도 불구하고 CSR의 근간을 이루는 기업지배구조, 노동, 인권, 소비자, 환경 등의 부문에서는 여전히 그 평가가 반드시 긍정적이지 않은 않기 때문이다.

「별이가 되는 CSR」의 문제제기는 다음의 3가지 점으로 취합할 수 있다.

첫째, CSR이 기업 내에 침투하지 않는 것은 CSR이 「별이」로 연결되지 않기 때문이다. 「별이」란 중장기적인 기업수익 확보와 기업가치의 향상을 의미하고, 이를 위해서는 제품서비스나 사업에 '사회가치'를 추가하는 것이 필요하다.

둘째, 이제까지의 '본업을 통한 CSR'에서는 본업과 CSR이 별개의 것으로 인식되어 사회공헌도 본업과 직접 관계가 없는 자선활동(philanthropy)이 주류이었다. 그래서 '본업과 CSR의 통합'이 필요하다.

셋째, CSR은 사회적 과제의 해결을 지향하는 사회공헌에 의해 상품 마케팅이나 기업브랜드화에 도움이 되는 것이 아니면 안 된다. 즉, CSR은 사회적 과제의 솔루션-비즈니스로 되어야 관계되는 이해관계자의 사회가치 창조가 가능하게 된다.

요컨대, 이념적으로 지구환경의 황폐화나 사회적 책임론만 외쳐댄다고 해서 사원들의 마음속에 CSR이 와 닿지는 않는다. 사원이 본업에서 CSR을 실천하기 위해서는 「별이가 되는 CSR」이 필요하며, CSR은 새로운 시대를 맞이하고 있다. 이를 「CSR3.0」이라고 부르는 논자들도 있다. CSR 추진에 있어 그 고민을 해결 해주고 새로운 해결책을 제시해 준 것이 ISO 26000이다. 즉, 사회적 과제로부터 자사의 CSR을 되묻는 것이다.

ISO 26000은 CSR의 행동규범이며 7가지의 실천영역(기업지배구조, 인권, 노동, 사업관행, 소비자, 환경, 지역사회)을 명시한다. CSR의 정의는 「투명하고 윤리적인 행동을 통해서 기업의 의사결정이나 활동이 사회 및 환경에 미치는 영향에 대한 기업의 책임」이다. 그리고 그 근저에 있는 것은 지구환경·사회의 지속가능성이다. 이러한 점에서 볼 때, 「별이가 되는 CSR」에 포함되어 있는 것은 CSR에 관련된 기업지배구조(사회적 책임을 다하기 위한 의사결정 프로세스와 구조)이다.

그리고 「별이가 되는 CSR」에서의 본업은 생산품(product:제품·서비스)을 의미하는 것 같다. 하지만 본업은 프로세스와 생산품으로 구성되며 이는 CSR에서 두 개의 수레바퀴와 같다고 할 수 있다. 생산품에 사회가치를 부가하는 일이 좋은 것이기는 하지만 동시에 생산품을 생산·판매하는 프로세스(즉, 기업행동)에도 배려하여야 한다. ISO 26000은 오히려 프로세스에 있어서의 사회적 과제를 대상으로 하고, 그것을 기점으로 스스로의 CSR을 생각할 것을 요구한다.

CSR의 최종목표는 사회와 기업의 지속가능성의 동시실현이다. 사람에게는 인격, 기업에게는 사격이라는 표현에서 기업의 성실성을 중시한다. 그러므로 사회로부터 신뢰받는 기업으로써의 CSR 브랜드는 필요하다. 그러나 CSR을 사내에 뿌리 내리기 위한 것이라고는 하나 「별이가 되는 CSR」은 생산품 중심적이다. 환경대응에 있어 나쁜 것을 숨기고 대충 얼버무리는 그린·워시(Green wash)¹²⁾ 처럼 ‘CSR wash’로 악용하는 기업이 앞으로 나타날 런지도 모를 일이다.

다만, 「별이가 되는 CSR」의 사회적인 과제에 주목한 사회공헌은 평가할 수 있다. 왜냐하면 환경·사회의 지속가능성을 저해하는 사회적 과제를 해결하고자 하는 의도가 있고, 종래의 본업과 직접 관계가 없는 단순한 사회공헌을 넘어서고 있기 때문이다. 「별이가 되는 CSR」의 여부를 불문하고, “건전한 비즈니스는 건전한 사회에 거주한다”는 것을 잊어서는 안 된다¹³⁾.

12) ‘Greenwash’란 green과 whitewash의 합성어로 기업이 실제로는 환경에 유해한 활동을 하면서 마치 친환경적인 것처럼 광고하는 행위를 지칭한다.

13) ニッセイ基礎研究所, 川村雅彦, ‘研究員の眼—最近(よりの)儲かるCSR’, 2012.7.18