

해외진출 한국기업의 전략적 CSR 모델 탐색*: 한국중부발전 인도네시아 사례

이 지 혁**

국문초록

기업의 사회적 책임(CSR)에 대한 인식은 시대의 요구에 따라 끊임없이 변화하고 있는데 큰 흐름에서 CSR은 좋은 기업 시민이 되고 기업경영에서 필연적으로 발생할 수 있는 부정적인 요소를 완화하는 수동적 개념의 CSR을 넘어서 기업의 핵심 사업과 CSR을 연계하는 전략적 CSR로 발전하고 있다. 또한 기업경영이 주주중심에서 점차 이해관계자중심으로 전환함에 따라 CSR도 단순한 사회공헌을 넘어 기업과 사회가 공유한 가치를 발견하고 이를 발전시키는 방향으로 나아가고 있다. 본 연구는 이러한 맥락에서 해외에 진출한 한국기업의 전략적 CSR 모델을 탐색하고자 인도네시아에서 발전소를 건설 및 운영하는 한국중부발전의 CSR 사례를 분석하고 있다. 한국중부발전의 CSR 사업을 이해관계자 이론(stakeholder theory)을 중심으로 분석하고, 이를 통해 중부발전이 수행했던 CSR이 이해관계자의 요구에 어떻게 부응하고 있는지, 그리고 얼마나 전략적인지 분석한다. 분석을 바탕으로 한국중부발전이 장기적 관점에서 어떤 CSR 전략을 수립해야 하는지 제시하고, 궁극적으로는 기업경영 전략에 부합하는 CSR이 무엇인지 살펴본다.

주제어: 기업의 사회적 책임, 전략적 기업의 사회적 책임, 이해관계자, 전략적 이해관계자 관리, 발전소

* 이 글은 2019년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임.
(NRF-2019S1A2A3099176)

** 한국수출입은행 해외경제연구소 책임연구원, tankm@daum.net

I. 서론

한국기업 최초의 외국인직접투자(FDI)가 이루어진 국가인 인도네시아에는 오랜 시간 동안 한국의 다양한 기업이 진출했다. 인도네시아에 진출한 한국기업의 투자 유형을 단순화시켜 시기별로 구분해 보면, 1970년대부터 1980년대 중반까지는 자원을 확보하기 위한 투자와 건설 및 무역 분야의 진출이 두드러졌고, 1980년대 후반부터는 풍부하고 저렴한 노동력을 확보하기 위해 진출한 노동집약적인 경공업 분야의 기업들이 본격적으로 진출했다. 1990년대부터는 생산에 직결되는 원부자재 확보와 조립 공정에 필요한 양질의 노동력을 활용하려는 기업들이 진출했고, 2010년 전후로는 본격적으로 내수를 겨냥한 투자가 이루어지고 있다. 이러한 변화 속에 한국중부발전(이하 중부발전)은 국내기업으로서는 최초로 국제입찰에 참여해 대용량 발전소 건설 및 운영사업-찌르본(Cirebon) 화력발전소를 수주하면서 인도네시아에 진출했다.

지난 수십 년 동안 기업의 사회적 책임(corporate social responsibility, 이하 CSR)에 대한 요구와 기대가 점차 높아지고 있는데, 이러한 변화는 개발도상국에서도 예외가 아니다. 일반적으로 현지 사회는 다국적기업의 긍정적인 행위보다 부정적인 행위에 민감하다(Crilly et al. 2015). 인도네시아인들은 자국보다 발전된 국가에서 진출한 기업에 높은 수준의 윤리 경영과 사회적 책임을 요구하는 경향이 있다. 인도네시아는 2007년 세계 최초로 자본투자법과 유한책임회사법으로 기업의 CSR을 강제한 국가다.¹⁾ CSR의 정의와 범위, 그리고 적용 대상기업 등을 명확히 규정하는 시행령의 제정이

1) 자본투자법: UU No. 25 Tahun 2007 tentang Penanaman Modal/2007 Capital Investment Act, 유한책임회사법: UU No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas/Law No.40 2007 on Limited Liability Company

뒤따르지 않고 있어서 실제로 법이 집행되고 있지는 않지만, 법의 강제 여부와 상관없이 CSR은 사업의 지속가능성에 중요한 부분으로 자리매김하고 있다.

CSR과 동일한 개념은 아니지만 인도네시아의 전통 관습에는 기업에 CSR과 유사한 활동을 요구하는 요소가 내재해 있다. 예컨대 공동체의 이익을 위한 노동력 동원 혹은 개인 간 호혜적 노동 교환을 일컫는 고통로용(Gotong Royong) 문화(Zhang 2017), 공장이 위치한 지역의 주민을 일부 고용해야 하는 사회적 관행, 지역의 강한 공동체 의식 등을 꼽을 수 있다.

한국의 공기업인 중부발전은 인도네시아 진출 후 다양한 분야에서 CSR 사업을 시행하고 있다. 2016년에는 국내 및 해외에서의 왕성한 CSR 사업으로 ‘제4회 대한민국 사랑받는 기업 정부포상(구 지속가능경영대상)’에서 국무총리상을 받았고, 2019년에는 인도네시아 중소기업청으로부터 사회적 가치 실현 우수기업으로 선정되었다. 2006년 이후로 매년 지속가능경영보고서를 발간하고 있는데, 2019년에는 미국커뮤니케이션연맹(LACP, League of American Communication Professionals)이 주관한 국제적인 기업보고서 시상식인 비전 어워즈(Vision Awards)의 지속가능경영보고서 부문에서 금상을 수상했다. 2019년에는 인도네시아어 버전 지속가능경영보고서를 발간하기도 했다.

중부발전의 CSR과 관련하여 주목할 점은 중부발전이 시행하고 있는 다채로운 CSR의 형태이다. ODA 차원에서 한국기업의 CSR을 지원하는 KOICA와의 협업, 한국기업의 글로벌 사회공헌을 지원하는 KOTRA와의 협업, 국가적 차원의 재난 대응, 그리고 발전소가 위치한 지역공동체에서의 회사 주도 CSR이 있다. 또한, 민관협업의 경우 로컬 NGO 혹은 글로벌 NGO와 삼자가 함께 사업을 추진하기도 한다. 그러나 지금까지 시행한 CSR이 가져다준 긍정적인 측면과

사업 자체의 성공에도 불구하고 기업이 CSR을 얼마나 전략적으로 활용하고 있는지, 그리고 CSR이 기업경영의 핵심 사업과 어떻게 연계되어 있는지, 아니면 핵심 사업과는 분리된 영역에서 추진되고 있는지 살펴보는 것은 다른 차원의 접근이다. 즉, 중부발전이 수행한 일련의 CSR이 얼마나 전략적 CSR인지 아니면 반응적 CSR인지 살펴볼 필요가 있다.

본 연구는 해외에 진출한 한국기업의 전략적 CSR 모델을 찾기 위해 중부발전의 CSR 사업을 이해관계자 이론(stakeholder theory)을 중심으로 분석하고자 한다. 이를 통해 중부발전이 수행했던 CSR이 이해관계자의 요구에 어떻게 부응하고 있는지, 그리고 얼마나 전략적인지 분석할 것이다. 분석을 바탕으로 중부발전이 장기적 관점에서 어떤 CSR 전략을 수립해야 하는지 제시하고, 궁극적으로는 기업경영 전략에 부합하는 CSR이 무엇인지 고찰해보고자 한다. 본 글의 구성은 다음과 같다. 2장에서는 이해관계자 개념, 전략적 이해관계자 관리, 그리고 전략적 CSR에 대해 이론적으로 고찰한다. 3장에서는 중부발전의 인도네시아 CSR 사례를 범주화시키고, 4장에서는 이해관계자 모델을 적용하여 한국중부발전의 CSR 사례를 분석한다. 5장에서는 4장의 분석을 바탕으로 중부발전의 CSR 사업의 개선점과 기업의 이상적 CSR 방향에 대해 논의한다.

II. 이해관계자 관리와 전략적 CSR

미국의 경제학자 밀턴 프리드먼(Milton Friedman 1962)으로 대표되는 주주 자본주의는 기업 활동에서 주주의 이해를 최우선으로 고려해야 함을 강조한다. 그는 『자본주의와 자유(Capitalism and Freedom)』에서 기업은 대중이나 사회에 대해 어떤 사회적 책임도

없고, 오직 주주들에게만 책임을 진다고 주장했다. 프리드먼을 비롯한 전통적인 경제학자들은 기업의 주주가치 극대화 관점에서 경영을 바라보며 CSR에 대해서 부정적인 의견을 나타냈지만, 1980년 이후 이해관계자 자본주의를 주장하는 학자들은 CSR에 대해 긍정적인 의견을 피력했다. 이들은 기업 활동이 단순히 주주가치 극대화에 그치는 것이 아니라, 기업에 영향을 미치는 다양한 이해관계자의 가치 역시 극대화해야 한다는 견해를 밝혔다. 이러한 관점은 이해관계자들의 이익을 구체화하고 다양한 방식을 통해 이들의 요구가 기업의 의사결정에 반영되도록 만들었다.

2019년 8월에는 미국 내 대기업 협의체인 ‘비즈니스라운드테이블(Business Roundtable)’에서 최고경영자 181명이 모여 주주 자본주의의 종언과 이해관계자 자본주의로의 전환을 선언했다(Business Roundtable 2019). 2020년 스위스 휴양지 다보스에서 열린 다보스포럼 50주년에서는 ‘서로 화합하고 지속가능한 세계를 위한 이해관계자들(Stakeholders for a Cohesive and Sustainable World)’이라는 주제를 선정하고 기존의 영미식 ‘주주 자본주의’(shareholder capitalism)에서 벗어나 ‘이해관계자 자본주의(stakeholder capitalism)’로의 전환을 강조했다(World Economic Forum 2020). 이해관계자 이론의 관점에서 CSR에 접근해보면 기업은 경영과 관련된 내·외부의 다양한 이해관계자의 요구나 압력에 대응하기 위해 사회적 책임을 수행해야 한다.

1. 이해관계자 개념

오늘날 이해관계자는 회사와 사회의 관계를 이해하는 데 핵심적 개념이 되었다. 이해관계자는 더욱 친숙하고 전통적인 개념인 주주(stockholder)의 변형된 형태이지만, 주주는 사업체의 지분 일부를 소

유한 합법적인 이해관계자의 일부이다. 이해관계자를 이해하기 위해 ‘stake’의 의미를 살펴보면 ‘stake’는 사업 혹은 어떤 결정에 영향을 받거나 영향을 행사할 집단의 권익(interest) 또는 몫(share)이라고 할 수 있다(Carroll et al. 2009). 이해관계자의 정의를 논할 때 가장 많이 인용되는 것 중 하나가 프리먼(Freeman)의 것인데, 그는 이해관계자를 ‘조직의 목적을 성취하는 데 영향을 주거나 받을 수 있는 집단과 개인’이라고 정의하고, 광범위한 이해관계자를 ‘외부 이해관계자’와 ‘내부 이해관계자’로 구분한다(Freeman 1984). 클락슨(Clarkson 1995)은 이해관계자를 일차 이해관계자(primary stakeholder)와 이차 이해관계자(secondary stakeholder)로 구분하는데 전자를 ‘이들의 참여 없이는 기업이 계속해서 생존할 수 없는 사람’으로 정의하고 후자를 ‘기업의 성과에 긍정적이거나 비판적인 여론을 형성할 수 있는 능력을 갖춘 사람’으로 설명한다. 클락슨은 각각의 이해관계자를 구성하는 요소를 다음과 같이 정리했다.

<표 1> 클락슨의 이해관계자 구분

일차 이해관계자	주주, 투자자 종업원, 고객 공급자 대중 이해관계자(정부, 지역사회, 규제기관 등)
이차 이해관계자	언론 다양한 압력 집단

출처: Clarkson 1984.

한편 휠러(Wheeler)와 실란파(Silanppa 1997)는 이해관계자를 일차 및 이차 ‘사회적’ 이해관계자와 일차 및 이차 ‘비사회적’ 이해관계자로 구분했다. 그들은 클락슨과 달리 정부와 규제기관을 이차 이해관계자로 분류했다. 일차 사회적 이해관계자는 조직과 조직의 성공에 직접적인 이해관계를 가지며 가장 큰 영향력을 행사한다. 반면

이차 사회적 이해관계자는 회사의 평판과 공적 지위에 아주 큰 영향을 미칠 수 있지만, 이해관계가 간접적이라는 점에서 차이가 있다. 하지만 사안에 따라서 이차 사회적 이해관계자가 일차 사회적 이해관계자로 변할 수 있음을 강조한다. 이해관계자의 유형은 기업과의 관계나 시간의 흐름에 따라 변할 수 있는 역동성을 내포하고 있다.

<표 2> 휠러와 실란파의 이해관계자 구분

일차 사회적 이해관계자	주주와 투자자, 사원과 경영인 고객, 지역공동체 공급자 및 기타사업 파트너
이차 사회적 이해관계자	정부와 규제기관, 사회적 압력단체 민간기구, 미디어 및 학술적 비판 교역대상, 경쟁사

출처: Wheeler and Silanppa 1997.

2. 이해관계자 관리

최근 연구 결과에 따르면 이해관계자를 잘 관리하는 소위 ‘최고의 기업 시민(the best corporate citizen)’에 선정된 기업들이 그렇지 못한 기업에 비해 경제적 성과가 훨씬 뛰어난 것으로 나타났다(Eccles et al. 2014). 이들 기업은 이해관계자를 관리하는 과정을 기업 전략의 한 부분으로 생각하고 이를 향후 높은 경제적 성과를 거두기 위한 투자로 간주한다. 이러한 전략적 이해관계자 관리를 통해 기업은 수익성 향상뿐만 아니라 투자 유치를 통한 기업가치 상승을 꾀할 수 있다.

올바른 이해관계자 관리는 다양한 측면에서 기업에 이점을 제공한다. 예컨대 이해관계자와 관계를 맺는 과정에서 경영환경 변화를 예측할 수 있고, 이해관계자들의 요구를 반영한 혁신을 추구할 수 있고, 이해관계자와 신뢰 관계를 구축함으로써 잠재적으로 발생할 수 있는 회사에 대한 부정적인 움직임을 예방할 수 있다(강승훈

2003). 도날드슨과 프레스톤(Donaldson and Preston 1995)은 이해관계자 관리가 기업에 제공할 가치를 기술적 가치(descriptive value), 도구적 가치(instrumental value), 그리고 규범적 가치(normative value)로 구분한다. 기술적 가치는 이해관계자 관리를 통해 실제 기업이 작동하는 원리를 알 수 있음을 강조한다. 즉, 이해관계자가 누구이며, 이들의 요구사항이 무엇이며, 이들의 요구에 어떻게 대응해야 하는지를 파악하는 행위는 기업의 작동원리를 이해하는 데 필요한 언어와 개념을 제공한다. 도구적 가치는 이해관계자 관리와 기업의 목표 성취의 관계를 보여주는 데 유용하다. 이해관계자 관리 자체가 기업의 수익성, 안정성, 성장을 기인하는 전략이라는 것이다. 마지막으로 규범적 가치는 이해관계자 관리가 궁극적으로 올바른 일이라는 것이다. 이해관계자의 요구에 충실히 부응하는 것이 기업이 마땅히 해야 할 규범인 것이다(Donaldson et al. 1995; 장승권 외 2008; Carroll et al. 2009).

이해관계자 관리에서 가장 핵심적인 사항은 누가 이해관계자인지를 식별하고, 이해관계자가 회사에 어떤 영향력을 행사할 수 있는지, 그리고 회사에 적대적인지, 협조적인지, 도전을 주는지, 기회를 주는지를 파악하는 것이다. 캐롤과 부크홀츠(Carroll and Buchholtz 2009)에 따르면 회사와 경영진은 이해관계자 식별(stakeholder identification)을 위해 다음과 같은 일련의 질문에 답을 구해야 한다.

1. 누가 기업의 이해관계자인가? (일반적 혹은 구체적 이해관계자)
2. 이해관계자들의 회사에 대한 '이해관계'는 무엇인가? (정당성, 영향력, 긴급성)
3. 이해관계자들은 회사에 어떤 기회와 도전을 주는가? (잠재적 협력 혹은 위협)
4. 기업은 이해관계자들로부터 어떤 책임을 져야하는가? (경제적, 법적, 윤리적, 자선)

5. 기업은 이해관계자들을 대응할 때 어떤 전략 혹은 조치를 취해야 하는가? (직접·간접 상대, 공격적·방어적 자세, 수용·협상, 기술적으로 다루기·거부, 혼합된 전략)

이해관계자가 기업에 잠재적으로 협력적인가 아니면 위협적인가라는 관점으로 이해관계자를 분석해보면 일반적으로 네 가지 유형으로 범주화할 수 있다(Savage et al. 1991). 첫 번째 유형은 협조할 가능성이 크고, 위협의 정도가 낮은 ‘협조적 이해관계자’로서 기본적인 전략은 ‘협력’이다. 두 번째는 협조할 가능성도 위협이 될 가능성도 낮은 ‘주변부적 이해관계자’이다. 두 번째 유형의 경우 지속적인 ‘모니터링’이 필요한 대상이다. 세 번째는 위협이 될 가능성이 크고 협력할 소지도 낮은 ‘비협조적 이해관계자’이다. 환경단체가 대표적인 세 번째 유형에 해당하는 이해관계자가 될 수 있다. 추천되는 전략은 ‘방어’이다. 네 번째는 혼합형 이해관계자로서 협력과 위협의 가능성이 모두 큰 그룹으로서 ‘포섭(involve)’이 추천되는 전략이다.

<그림 1> 이해관계자 진단 유형

		[이해관계자의 조직에 대한 잠재적 위협 가능성]	
		높음	낮음
[이해관계자의 조직에 대한 잠재적 협력 가능성]	높음	이해관계자 유형 ④ 혼합적(Mixed Blessing) 대응 전략: 포섭(involve)	이해관계자 유형 ① 협조적(Supportive) 대응 전략: 협력(cooperation)
	낮음	이해관계자 유형 ③ 비협조적(Nonsupportive) 대응 전략: 방어(Defend)	이해관계자 유형 ② 주변부적(Marginal) 대응 전략: 관찰(Monitor)

출처: Savage et al. 1991: 65.

3. 전략적 CSR

1950년대 초에 시작된 CSR의 개념과 이론에 관한 연구는 끊임없이 변화하고 있으며, 이에 따라 CSR을 통해 기업이 추구하는 가치도 지속해서 변모하고 있다. 본래 기업의 사회적 책임이라는 CSR의 개념은 굉장히 광범위한데도 한동안 CSR은 기업의 자선사업 정도로 그 의미가 축소되어 사용되기도 했다. 기업의 사회적 책임을 처음으로 정의한 보웬(Bowen 1953)은 사회적 책임을 “우리 사회의 목표와 가치적 관점에서 바람직한 정책을 추구하고 올바르게 여겨지는 행동들을 따르고 의사결정 해야 하는 경영자의 의무”로 정의했다. 1950~60년대의 CSR은 근본적으로 윤리 및 사회적 의무 등의 외부적 압력에 의해 기업이 사회적 구조 내에서 역할 혹은 임무를 수행하는 제도이론(institution theory)으로 설명된다(이양복 2016). 1980년대는 CSR에서 파생되거나 보완된 개념과 이론이 많이 등장했다. 프리먼(1984)의 ‘이해관계자적 접근’이라는 개념이 기업의 전략경영 실천방안으로 제시되고 나서, CSR은 기업의 광범위하고 전반적인 요구가 아니라 개별 기업과 관련된 이해관계자들을 식별하고 이들의 중요도와 우선순위를 파악하여 전략적으로 대응하는 이론적 기반을 다지게 되었다.

기업의 전략적 CSR 개념을 더욱 발전시킨 것은 미국의 저명한 경영학자인 포터와 크래머(Poerter and Kramer 2006, 2011)이다. 이들은 2006년에 발표된 논문에서 CSR을 ‘반응적 CSR’과 ‘전략적 CSR’로 구분했는데 전자가 좋은 기업 시민(good corporate citizen)이 되는 것과 사업을 영위하면서 발생하는 부정적인 영향력을 완화하는 것을 포함한다면 후자는 이러한 수준을 넘어서 사회와 기업 자체의 경쟁력 모두에 이로운 혁신을 선도하는 것이라고 주장했다. 2011년 논문에서는 전략적 CSR 개념을 더욱 발전시켜 기업이 사회와 공유된

가치를 창출하는 CSV(Creating Shared Value)²⁾로 나아가야 함을 주장했다. CSV는 기업경영과 크게 관계가 없는 자선사업에 집중하는 사회적 공헌이 아닌 기업이 가진 비즈니스 모델을 통해 사회문제를 해결하는 개념이다. 즉, 사회문제를 해결하면서 수익도 추구하는 새로운 형태의 비즈니스가 바로 CSV이다. 한편 워서와 찬들러(Werther and Chandler 2011)는 전략적 CSR을 기업의 전략 기획과 핵심 사업에 총체적인 CSR 관점을 편입시키는 것으로 정의하고, 이는 중장기적으로 경제적 가치뿐만 아니라 사회적 가치를 극대화하도록 다양한 이해관계자들의 이해를 고려하여 기업을 관리하기 위함이라고 설명한다. 기업과 사회는 상호 의존적이라서 어떤 결정이 내려지든 양쪽 모두에게 혜택이 있어야 하고, 따라서 CSR 사업은 경제적 측면과 사회적 측면의 균형을 이루어야 한다.

Ⅲ. 한국중부발전의 인도네시아 진출과 CSR 사례

1. 한국중부발전의 인도네시아 진출

중부발전은 ‘전력산업구조개편촉진에관한법률’에 의해 2001년 한국전력공사에서 발전 부분이 분할되어 설립된 공기업으로 이전의

2) 본 글에서 CSR은 ‘기업의 사회적 책임’이라는 포괄적인 개념으로 사용되며, CSV도 CSR에 포함된 전략으로 간주하고 CSR과 CSV를 구분하지 않는다. 다만 인용한 자료에 CSV라는 단어를 사용하였으면 변경하지 않고 CSV로 사용한다. 포터와 크래머는 CSR과 CSV의 개념을 구분하고 있지만, 일부 학자들은 CSR과 CSV가 개념적으로 큰 차이가 없으며 단지 CSV가 더 적극적으로 기업의 가치 창출에 무게를 두고 있을 뿐이라고 주장한다(Crane et al 2014; Dembak and Singh 2014). 1984년 이해관계자 이론을 주창한 프리먼(Freeman)은 CSV가 근본적으로 이해관계자 이론의 재표현에 불과하다고 하였으며(Strand and Freeman 2015), 트리플 바텀라인의 창시자인 엘킨턴(Elkington)은 가디언(Guardian)지 기고문에서 CSV가 전혀 새로운 것이 아니라고 지적한다(Elkington 2011).

주력 사업이었던 화력발전을 넘어 새로운 성장 동력으로 신재생에너지와 해외 진출에 집중하고 있다. 한국전력공사에서 분할된 5개의 발전공기업 중에서 가장 활발하게 해외사업을 추진하고 있는 중부발전은 인도네시아에서 신규 발전소 건설과 기존 발전소를 운영 및 관리하고 있다. 중부발전은 인도네시아 외에도 미국, 네덜란드, 싱가포르 등 총 6개 국가에서 16개의 프로젝트와 5개의 발전소를 운영하고 있다.

중부발전은 인도네시아 자바 북부 해안에 있는 짜르본(Cirebon) 1 화력발전소 건설을 시작으로 탄중자띠(Tanjung Jati) 3, 4호기 발전소 운영사업, 그리고 최근에는 수력발전소 건설로 사업을 전환하고 있다. 수마트라섬의 완뿌(Wampu) 수력발전소 건설, 땅가무스(Tanggamus) 수력발전소 건설이 완공되어 운영되고 있다. 현재 건설이 진행 중이거나 예정인 사업으로는 짜르본 2 화력발전소와 자바 9, 10 석탄화력 운영사업, 그리고 시보르빠(Siborpa), 사마르킬랑(Samarkilang), 뽀끼루(Ponkeru), 까빠라스(Kaperas), 플로레스(Flores), 트리빠(Tripa)-2 수력발전소가 있다. 여러 발전소 중에서 가장 먼저 건설했을 뿐만 아니라 가장 많은 전력(660MW)을 생산하는 발전소는 짜르본 1 발전소이다. 중부발전은 2006년 삼탄(三炭, SAMTAN), 일본 마루베니 상사(丸紅, Marubeni Corporation), 인도네시아 인디카 그룹(Indika Group)과 함께 컨소시엄을 구성하여 이 사업을 수주했다. 여러 논란이 있었지만 같은 지역에 짜르본 2 발전소 건설이 진행되고 있다. 중부발전은 전체 해외사업의 80%를 차지하는 약 5,200MW의 발전소를 인도네시아에서 운영 및 개발하고 있다.

2. 중부발전 인도네시아 CSR 사례

본 절에서는 중부발전이 인도네시아에서 실시한 CSR 사례를 범

주화시켜서 살펴보고자 한다. 먼저 민관협력 사업과 회사의 독자적 CSR을 분류하고, 민관협력을 다시 KOICA와 KOTRA와의 협업 사례로 분류한다.³⁾ KOICA 사례의 경우 로컬 NGO와 글로벌 NGO와의 협업 사례를 구분하고자 한다. 회사의 독자적 CSR의 경우 사업의 범위를 국가단위와 지역단위로 구분하여 살펴본다. 한편 중부발전은 자사의 CSR을 다음과 같이 구분하고 있다. 회사 전체 차원(자카르타 법인)에서는 전략적 CSV를 통해 회사의 브랜드를 제고하고 각각의 법인(발전소)은 특화된 CSV를 통해 지역사회 유대강화에 힘쓰겠다는 목표를 수립하고 있다. 그리고 사업을 교육, 소득 증대, 환경이라는 세 분야로 구분하고 있다(제2회 한·인도네시아 경영포럼 발표자료 2020).

<그림 2> 중부발전의 인도네시아 CSR 사업 전략



출처: 제2회 한·인도네시아 경영포럼 발표자료 2020

(1) KOICA와 KOTRA 협업 사례

□ KOICA와의 민관협업

2000년대 초반 국제개발협력 분야에서는 공적개발원조(Official

3) KOTRA와 민간기업의 CSR 협업에 대해 일반적으로 ‘민관협력’이라는 용어를 사용하지 않지만, 본 연구에서는 문자 그대로 ‘민’과 ‘관’의 협업이라는 측면에서 민관협력으로 분류한다.

Development Assistance: ODA) 규모 축소와 새천년개발목표(MDGs) 달성의 한계로 지적되어 온 개발 자원 부족 문제를 해결하기 위해 민관협력(PPP, Public Private Partnership)에 대한 관심이 대두되었다(손상혁 외 2014). KOICA는 2010년부터 ‘글로벌 사회공헌 프로그램(global CSR program)’이라는 명칭으로 무상원조 분야에서 민관협력을 시작했다. KOICA는 2010년 민관협력실을 신설하여 기업, 시민사회, 학계와 함께 민관협력을 시작했고, 이후 사업 규모가 커짐에 따라 2015년에는 민관협력실을 민관협력부로 격상시켰고, 최근에는 기업 민관협력 사업을 혁신파트너십사업팀이 전담하고 있다.

중부발전은 2011년 KOICA와 국제구호단체 NGO인 플랜 인터내셔널 한국위원회(이하 플랜코리아)와 함께 PPP사업에 참여하면서 인도네시아에서 첫 민관협력 CSR 사업을 시작했는데, 이는 중부자바 스마랑(Semarang)에서 약 50km 떨어진 그로보간(Grobogan) 지역의 산골 마을에 초등학교(KOMIPO School 1)를 건축하는 교육환경 개선사업이었다. 중부발전과 KOICA가 사업비용의 절반씩을 부담하고 인도네시아 정부가 학교 용도로 쓰일 토지를 제공했다. 두 번째 사업도 플랜코리아와 함께 그로보간 지역에 초등학교와 유치원 건물(KOMIPO School 2)을 건축하는 것이었다. 세 번째 사업으로 굿네이버스(인도네시아 지부)와 함께 서부자바의 보고르(Bogor) 지역에 있는 짜자이린(Cijairin) 마을에 초등학교(KOMIPO School 3)를 건설했다. 네 번째 사업으로는 로컬 NGO인 이베카(IBEKA)와 함께 서부자바의 산골 마을인 찹따글라르(Ciptagelar)에 소수력발전소를 건설했다. 이 프로젝트는 소수력발전소 건설 및 운영 전문 NGO인 IBEKA와 공동으로 소수력발전소를 건설함으로써 찹따글라르 마을의 약 350가구에 전력을 공급하는 것이었다. 단순히 전력만 공급하는 것이 아니라 발생하는 수익금으로 교육, 의료, 인프라건설, 용수공급사업 등에 활용하는 계획을 수립했다(한국중부발전 보도자료 2013/03/ 29).

<표 3> KOICA와 민관협업 사례

구 분	제1초등학교	제2초등학교	제3초등학교	소수력지원사업
사업기간	2011.10~2012.11	2012.4~2013.3	2013.1~2013.12	2013.1~2013.12
사업지역	중부자바 그로보간 (Grobogan)	중부자바 그로보간 (Grobogan)	서부자바 보고르(Bogor) 찌자이린(Cijairin)	서부자바 찹따글라르 (Ciptagelar)
사업내용	초등학교 건립, 식수개선, 위생개선	유치원/초등학교 건립, 산림보호, 식수개선	초등학교 신축, 태양광 발전기 설치	소수력발전소 건설, 발전소 운영인력 교육 및 훈련
사업비	1.9억원 (중부 1억원)	3.2억원 (중부 1.6억원)	3억원 (중부 1.5억원)	3억원 (중부 1.5억원)
협력기관	플랜코리아	플랜코리아	굿네이버스	IBEKA

※ 사업비 항목의 ()은 한국중부발전의 지원액임.
출처: 한국중부발전 보도자료 2013/03/29

□ KOTRA와의 협업

KOTRA는 한국기업의 마케팅 경쟁력과 국가 브랜드를 높이기 위해 2013년부터 CSR 사업을 도입했다. KOTRA의 표현에 따르면 “공공기관으로서 사회적 책임을 이행하고 국제 사회의 요구에 적극적으로 부응하기 위해 민간개발원조(PDA)의 한 형태인 글로벌 CSR 사업을 추진”하고 있다(KOTRA 2020). OVOP(One Village One Product, 1촌 1품) 사업은 KOTRA가 인도네시아에서 관여하고 있는 CSR 중에서 가장 성공적인 것으로 평가받고 있다. OVOP는 마을별로 특색 있는 상품을 발굴하여 이를 재배 혹은 생산하는 것뿐만 아니라 판로를 개척하여 지역자립을 꾀하는 지역공동체 살리기 운동이다. 이 운동은 1979년 일본의 오이타현에서 처음 시작되었는데 한국의 새마을 운동이 관(官) 주도의 위로부터 운동이라면 OVOP는 마을공동체가 주도적으로 추진하는 아래로부터의 운동이다(중앙일보 2005/06/20).

KOTRA는 2013년 10월부터 인도네시아 중소기업부(KUKM)와 MOU를 체결하고 OVOP 프로젝트를 지원하고 있다. 2019년 중부발전은 수마트라섬 람뽕(Lampung)주의 나립 마을의 스리칸디 조합(Koperasi Produsen Srikandi Maju Bersama)과 OVOP 협약서를 체결했다. 인도네시아 그림자극의 여주인공 이름이기도 한 스리칸디는 구성원 대부분이 여성으로 이루어진 커피 생산조합이다. 이 조합의 커피 생산은 낙후한 장비와 기술 탓에 상품성이 떨어져 판매의 어려움을 겪고 있었다. 중부발전은 조합이 잘 팔 수 있는 상품(커피)을 하나 선택하고, 이 분야를 집중적으로 육성하기 위해 조합에 새로운 커피 기계와 커피수출협회의 전문인력 교육을 받을 기회를 제공했다(송병훈, 2021/06/09). 중부발전이 참여하고 있는 OVOP는 2기 사업으로 2015년부터 2018년까지 1기 사업이 진행되었다. 1기에는 삼성전자가 2개 마을, CJ, 롯데, 그리고 KEB하나은행이 각각 1개 마을과 협업했다. 중부발전은 OVOP 사업으로 2019년 인도네시아 중소기업청으로부터 ‘Excellence Award’를 받기도 했다.

(2) 독자적 CSR 사업

중부발전은 기관과의 협업을 통한 CSR 사업 외에도 다양한 독자 사업을 추진하고 있다. 회사가 독자적으로 추진하는 사업을 크게 두 가지 범주로 분류할 수 있는데, 첫 번째는 발전소 주변 지역의 지역 공동체를 대상으로 하는 사업이고, 두 번째는 발전소가 위치한 지역과는 무관한 전국단위의 사업이다.

먼저 첫 번째 범주에 해당하는 사업으로는 발전소 주변 마을 환경 개선(지하수 설치, 공중화장실 및 목욕실 개선, 마을 시설 개보수), 주변 학교 개선 및 청소년지원 사업(유니폼 및 학용품 지급, IT 교육 및 장학금 지원), 진입도로 개보수 작업, 나무 심기 및 송년 주민 초청 잔치, 맹그로브 나무 심기, 식수 지원 사업, 보육원 정기후원 및

시설 지원, 멸종위기 코끼리 지원 사업 등이 있다. 반면 전국단위 사업으로는 반동공대와 산학협력 추진(신재생연구소 설립, 전력 분야 학과 우수생 장학금 지원, 반동공대생 채용 인턴십 추진), 직업훈련센터 건립, 재난구호 성금 및 물품 기부(2018년 솔라웨이 지진 및 쓰나미, 순다해협 쓰나미, 코로나19 방호복, 식료품, 진단 키트 지원) 등이 있다.

<표 4> 중부발전 자체 CSR 사업

발전소 주변 지역 사업			전국단위 사업
얌뿌 수력발전소	짜르본 화력발전소	땅가무스 수력발전소	
<ul style="list-style-type: none"> 주변 마을 환경 개선: 지하수 설치, 공중화장실 및 목욕실 개선, 마을 시설 개보수 주변 학교 개선 및 청소년지원 사업: 유니폼과 학용품 지급, IT 교육 및 장학금 지원 진입도로 개보수 작업 	<ul style="list-style-type: none"> 맹그로브 나무 심기 식수 지원 사업 고아원 정기후원 및 시설 지원 직업훈련센터 건립 	<ul style="list-style-type: none"> 멸종위기 코끼리 지원 사업 지역 영농조합 지원(KOTRA와 협업 사업) 	<ul style="list-style-type: none"> 반동공대와 산학협력 추진: 신재생연구소 설립, 전력 분야 학과 우수생 장학금 지원, 반동공대생 채용 인턴십 추진 재난구호 성금 및 물품 기부: 2018년 솔라웨이 지진 및 쓰나미, 순다해협 쓰나미, 코로나-19 방호복, 식료품, 진단 키트 지원

출처: 중부발전 내부 발표 자료를 참고하여 저자 작성

3. CSR 사례 분석

위에서 살펴본 것처럼 중부발전은 인도네시아 진출 후 초기 단계에는 KOICA와 민관협력으로 네 개의 CSR 사업을 추진했고, 보다 최근에는 KOTRA가 이미 구축한 플랫폼을 통해 OVOP사업을 진행

하고 있다. KOICA와 실시한 네 가지 사업은 2011년부터 2013년 사이에 진행된 것으로 모두 중부발전의 초창기 CSR 사업이다. KOICA가 민간기업과 대응투자(matching fund)로 CSR을 추진하는 글로벌 사회공헌 프로그램을 시작한 초창기였고 중부발전도 인도네시아에 진출 후 처음으로 하는 민관협업 CSR 사업이었다. 인도네시아에서의 CSR 경험이 부족한 중부발전의 입장에서 CSR 사업 플랫폼을 구축하고 있는 KOICA와 로컬사회의 필요를 잘 알고 사업 경험이 풍부한 NGO와의 협업은 안전한 선택이었다. 이는 협업했던 NGO의 선택에서도 안전성과 효과성에 대한 고려가 있었던 것으로 판단된다. 첫 두 사업에서는 플랜코리아와 공동으로 사업을 추진하고, 세 번째 학교 건설은 굿네이버스 인도네시아 지부와 사업을 진행했으며, 네 번째 사업은 로컬의 NGO인 IBEKA와 사업을 추진했다.

기관을 통해 CSR을 추진하면 이미 구축된 플랫폼을 이용할 수 있으므로 로컬사회의 필요를 파악하는 데 큰 노력을 들이지 않고 효과적으로 CSR 사업을 추진할 수 있다는 이점이 있다. 또한 사업에 참여하는 NGO는 이미 해당 분야에 전문성을 갖추고 있으므로 기업로서는 많은 것을 신경 쓰지 않고 본업에 충실할 수 있다는 장점이 있다. 더불어 사업의 홍보 면에서도 중부발전뿐만 아니라 KOICA, KOTRA, 그리고 각각의 NGO가 홍보할 수 있는 채널을 가지고 있어서 여러모로 도움이 된다. KOICA와의 민관협업의 경우 초등학교를 건설하는 사업에는 글로벌 NGO인 플랜의 한국위원회와 굿네이버스 인도네시아 지부가 사업을 진행했다. 두 NGO는 모두 교육 분야에 전문성이 있는 조직으로 현지의 열악한 교육 실태와 인프라가 필요한 곳을 잘 파악하고 있다. 소수력발전소의 경우 이 분야에 특화된 로컬 NGO인 IBEKA가 담당했다. 사업이 거듭될수록 협업의 기관과 대상도 점차 현지화하는 모습이 발견된다. 처음에는 글로벌 NGO이기는 하지만 한국위원회와 협업을 했고, 다음은 글로벌 NGO의 인도

네시아지부, 그리고 네 번째 사업은 로컬 NGO와 사업을 추진했다. 또한 사업 대상도 처음에는 단순히 초등학교를 건축하는 것에서 태양광 발전소, 그리고 소수력발전소로 다양해졌다. 한편 코트라와 함께 사업을 추진하고 있는 OVOP 사업은 이미 1차 사업을 통해 어느 정도 검증이 된 사업으로 기존의 플랫폼에 새로운 회사가 참여하는 방식으로 진행되고 있다.

한편 해당 사업에 전문성을 갖춘 NGO와의 협업은 많은 장점이 있지만, 기업이 사업에 깊게 관여하면서 의도했던 방향으로 진행되는 것을 통제하는 데는 한계가 있을 수 있다. 예컨대 KOCIA와 로컬 NGO인 IBEKA와 협업했던 소수력발전소 건설의 경우 오지 마을에 전기를 공급하는 것뿐만 아니라 전력 판매를 통해 자체적인 수익을 창출하는 것이 원래의 계획이었고, 언론을 통해 이를 여러 차례 홍보했다. 하지만 일본의 한 대학 연구팀이 조사한 바에 의하면 마을에 설치된 소수력발전소 네 개(네 개 중 한 개만 중부발전의 CSR임)가 모두 홍수로 인해 일부가 파손되었고, 원래 의도했던 계획과 달리 마을은 소수력발전소를 통해 수익을 창출하지 못했다(Sato and Ide 2021). KOICA와 중부발전이 사업에 참여했지만, 사업 전반은 IBEKA에 일임되었고 현재 88개의 소수력발전소 건설에 참여한 IBEKA는 소수력발전소 건설 후 지역공동체의 관리 부분까지 세심하게 신경 쓸 여력이 없었다(인터뷰 2021/05/23). 이러한 문제를 개선하기 위해서는 사업이 일회성에 그치지 않고 후속 사업으로 이어질 필요가 있다. 또한 회사가 전문성이 있는 분야에 CSR을 특화할 필요성도 제기된다. CJ 인도네시아의 OVOP의 경우 마을 조합에서 재배한 수확물을 회사가 구매 후 이를 판매함으로써 공유가치를 창출하고 있다(최경희 2016). 예컨대 조합에서 생산한 코코넛 설탕을 고정적으로 매입해 뚜레쥬르 빵을 만드는 데 사용했다. CSR의 효과성의 측면에서 중부발전의 커피 조합 지원보다는 CJ 인도네시아가

더 의미가 있다고 판단된다.

인도네시아 OVOP 사업은 한국과 인도네시아 경제협력 사업으로 KOTRA와 인도네시아 중소기업청이 2015년부터 추진하고 있는 사업이기 때문에 공기업인 중부발전이 참여하는 것이 의미가 있고, 중부발전이 이 사업에 참여한 최초의 공기업이기도 하다. 그러나 중부발전의 OVOP 사업이 국가와 회사의 이미지 제고에 어느 정도 기여할 수 있다고 할지라도 이러한 사업이 회사 차원에서 얼마나 전략적인가라는 질문을 던질 필요가 있다. 더 구체적으로 전략적 이해관계자 관리 차원에서 CSR은 어떤 역할을 하는지 검토할 필요성이 제기된다. 중부발전은 사회공헌과 관련하여 한국 정부뿐만 아니라 인도네시아 정부로부터 상을 받기도 했으며 회사 자체도 사회공헌을 잘하는 기업으로 평가하고 있다. 시간이 지날수록 사업의 형태와 대상도 매우 다채로워지고 있다. 하지만 이러한 사업이 이해관계자 관리의 측면에서 얼마나 효과적이고 전략적인가에 대해서는 재고해봐야 할 것이다. 인도네시아전력청(PLN)과 장기 계약을 체결하고 발전된 전력을 판매하는 중부발전은 일반기업과 달리 이해관계자의 범위가 굉장히 넓고 모호하다.

회사가 자체적으로 진행하고 있는 CSR의 경우 인력양성사업 같은 일부 사업이 공유가치 창출형으로 분류될 수 있지만, 대부분은 국가와 지역사회의 요구에 회사가 수동적으로 반응한 CSR로 해석될 수 있다. 물론 중부발전은 위 <그림 2>에서 본 것처럼 CSR에 대한 회사의 큰 계획을 ‘국가와 브랜드 제고를 위한 사업’과 ‘법인별 특화 사업’으로 구분하고, 구체적 내용에 있어서는 교육, 소득 증대, 환경이라는 세 가지 목표를 세우고 계획에 따라 잘 진행하고 있다고 반박할 수 있다. 하지만 이해관계자 관리의 차원에서 중부발전의 CSR이 회사에 비협조적이고 위협이 될 수 있는 이해관계자의 요구에 어떻게 부응했는지 살펴본다면 장기적으로 전략적인 CSR 계획

을 수립하는 데 도움이 될 것으로 기대된다.

IV. 이해관계자 모델을 통한 한국중부발전의 CSR 분석

중부발전소의 CSR 사업을 이해관계자 관점에서 분석하기 위해서는 먼저, 누가 중부발전소의 이해관계자인지를 파악해야 한다. 연구의 초점을 CSR에 집중하기 위해 이해관계자를 정부, 지역주민, 환경단체 및 NGO로 한정하고 이를 전략적 CSR의 관점에서 분석하고자 한다.⁴⁾ 기업은 한정적인 재원을 갖고 있으므로 모든 이해관계자의 요구를 동일한 수준에서 충족시킬 수는 없다. 따라서 이해관계자의 중요도에 따라 우선순위를 나누는 분석이 필요하다.

우선, 한국의 공기업인 중부발전은 인도네시아 정부와 장기 계약을 맺고 발전소를 운영하고 있다. 발전소마다 약간의 차이가 있지만 기본적으로 발전소를 건설하고 나서 20~25년 동안 상업운전 후 발전소의 소유권을 인도네시아에 이전하는 BOT(Build-Operate-Transfer) 방식을 취하고 있다. 따라서 일반적인 회사와 달리 인도네시아 및 한국 정부는 중부발전의 중요한 일차 이해관계자이다. 관점에 따라 정부를 일차 혹은 이차 이해관계자로 분류하기도 하는데, 중부발전에 있어 양 정부는 매우 중요한 일차 이해관계자이다. 협력과 위협의 관점에서 한국 정부는 유형 1의 ‘협조적 이해관계자’로 분류할 수 있다. 전력 부족을 외자 투자를 통해 극복하려는 인도네시아 정부는 기본적으로 협조적이지만 동시에 위협이 될 가능성도 크

4) 사실 회사의 이해관계자가 누구이고 이들과의 이해관계가 무엇인지를 파악하기 위해서는 장기간에 걸친 현지 조사가 수반되어야 하고, 기업의 적극적인 협조와 정보 공개가 필요하다. 코로나19가 지속되는 상황에서 현지 조사를 시행할 수 없는 한계로 인해 본 연구에서는 기본적으로 핵심적인 이해관계자만을 설정하고 이들과 회사와의 이해관계는 일반적인 것으로 상정한다.

기 때문에 유형 4의 ‘혼합적 이해관계자’로 분류할 수 있다. 한국의 한 언론매체는 계약기간 동안 동일한 가격에 전기를 구매하겠다는 전력구매계약(Power Purchase Agreement)을 체결했음에도 불구하고 최근 인도네시아전력청이 가격 인하를 위해 중부발전에 재협상을 요구했다고 보도했다(김지윤 2020).

다음으로 각각의 발전소가 위치한 지역주민을 고려할 필요가 있다. 발전소 건설과 운영은 지역주민의 삶에 큰 변화를 초래할 수 있다. 부정적인 측면으로는 대규모 건설 사업에 필연적으로 수반되는 지역주민과 건설사의 갈등, 환경문제, 소음, 삶의 터전 변화 등이 있을 수 있다. 긍정적인 측면으로는 고용기회 창출, 마을 인프라 구축, 원활한 전력공급 등이 있을 수 있다. 지역주민과 발전소의 관계는 발전소의 유형에 따라 차이가 있을 수 있다. 견해의 차이가 존재할 수 있지만, 신재생에너지로 분류되는 수력발전소가 화력발전소와 비교해 주민과의 갈등이 적다. 화력발전소가 있는 찌르본의 경우 주민들의 환경문제에 대한 불만이 언론을 통해 왕왕 보도되고 있다(Jong 2019). 협조와 위협의 관점에서 지역주민은 발전소의 유형과 발전소의 건설 단계에 따라 네 가지 유형의 이해관계자가 모두 존재할 수 있다.⁵⁾ 하지만 화력발전소가 위치하고 현재 2기 발전소 건설이 진행되고 있는 찌르본의 경우 유형 3 ‘비협조적 이해관계자’와 유형 4 ‘혼합적 이해관계자’로 분류할 수 있다.

발전소에 대해 부정적인 견해를 지속해서 밝히고 있는 환경단체와 NGO는 중부발전과의 협조 가능성이 낮은 이해관계자이다. 그린피스가 최근 화력발전소의 문제점을 지적한 보고서‘Double Standard 이중 기준’을 발간했고(Greenpeace 2019), 2019년 국회의 국정감사에 인도네시아 환경단체인 왈히(Walhi)에 소속된 두 명의 현지 활동가가 찌르본 석탄화력발전소 건설(한국 민간기업이 건설 중) 중단

5) 발전소 건설은 한국의 민간기업이 담당하고 있다.

요청과 찌르본 지역 환경문제를 증언하기 위해 참석했다(박선하 2019). 환경단체와 글로벌 NGO는 중부발전에 협력할 가능성이 낮은 이해관계자로서 유형 3 ‘비협조적 이해관계자’로 분류될 수 있다. 하지만 환경단체도 성격에 따라서 유형 4로 분류하거나 유형 3에서 4로 전환될 가능성이 있다. 위의 논의를 표로 정리하면 다음과 같다.

<표 5> 중부발전 이해관계자 유형 분류

이해관계자		유형	전략	유형 분류 근거
한국 정부		협조적	협력	공기업, 한국기업의 해외 진출 지원
인도네시아 정부		혼합적	포섭	외투 자본으로 부족한 전력 문제 해결, 전기 가격 재협상 요구
지역주민	수력발전	혼합적, 주변적	협력, 모니터링	환경오염 가능성이 상대적으로 낮음, 전력공급
	화력발전	비협조적, 혼합적	방어, 협력	환경오염, 건설 반대, 고용 창출, 인프라 개선
환경단체 및 NGO		비협조적, 혼합적	방어, 협력	발전소 건설 반대, 환경오염

출처: 필자작성

이해관계자 분석을 반영하여 중부발전의 CSR 사례를 분석하면, 중부발전의 가장 중요한 일차 이해관계자는 양 국가이다. 중부발전은 공기업으로서 모국인 한국의 이미지와 브랜드 제고에 힘써야 한다. 기업 실무 담당자와의 인터뷰에 따르면 한국 정부가 중부발전이 국가 이미지를 높일 수 있는 활동에 적극적으로 참여하도록 권장하고 있다(인터뷰 2021/05/14). 특정 상품을 판매하는 일반기업이 아니기 때문에 인도네시아 국민에게 국가(한국)와 연동된 기업의 이미지는 매우 중요한 부분을 차지한다. 인도네시아 정부의 경우 기본적으로 중부발전에 우호적이고 협조적이지만 상황에 따라 위협적인 모습을 나타낼 수 있고, 실제로도 재협상을 통해 전력공급 단가를 낮추려고 시도하고 있다. 발전소 건설 및 운영은 정치적 리스크가 큰 사

업이기 때문에 진출국의 정부와 긴밀한 관계를 유지하는 것이 매우 중요하다. 이러한 점에서 국가 기관인 KOICA 및 KOTRA와 협업을 통해 CSR을 추진하는 것은 바람직한 것으로 판단된다. 특히 KOICA는 한국의 ODA를 담당하는 기관으로서 국가 이미지 제고와 직접적으로 연관된다. KOTRA 자카르타 무역관이 제1기 사업을 통해 성공적인 사업 플랫폼으로 구축한 OVOP 사업도 기업을 알리고 지역공동체와 함께 공유가치를 창출한다는 점에서 의미가 있다. 중부발전 자카르타 법인(KOMIPO Asia)이 수행하는 반동공대와 산학협력, 재난 지원금 및 물자 기부 등도 비슷한 맥락에서 좋은 기업 시민의 이미지를 구축하는 데 도움이 된다.

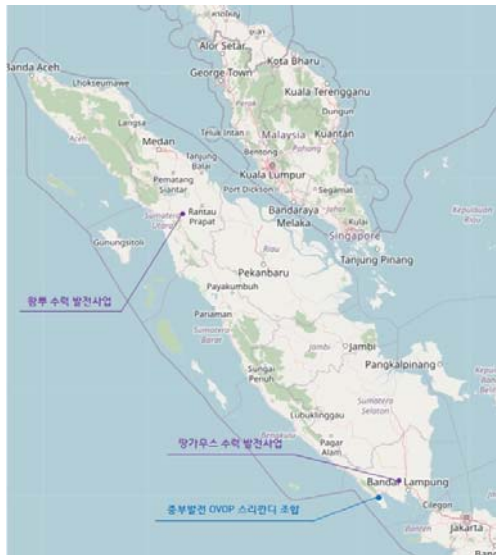
하지만 위에서 언급된 CSR이 지역주민과 환경단체, 그리고 NGO에 대응하는 데 얼마나 전략적인지를 살펴보는 것도 중요하다. 이해관계자 유형 분석에서 비협조적 혹은 혼합적으로 분류되는 화력발전소 주변의 지역공동체 그리고 환경단체의 경우 방어와 협력이 필요한 이해관계자 그룹이다. KOICA와 KOTRA와의 협업에서 CSR이 수행될 지역(발전소의 위치)에 대한 고려가 전혀 없었던 것은 아니지만 발전소 운영으로 영향을 받을 수 있는 지역주민과는 무관한 것이었다. <그림 3>은 자바섬에 있는 발전소의 위치와 KOICA와 CSR 사업을 진행했던 학교와 소수력발전소의 위치다. 같은 자바섬에 있기는 하지만 발전소와는 상당한 거리가 있다. KOTRA와 협업하고 있는 OVOP의 경우 수마트라 남부에 있는 땅가무스 수력발전소를 고려하여 람퐁에 있는 커피 조합을 선택한 것으로 추론되지만 수력발전소와 커피 조합의 거리는 상당히 떨어져 있다. 아래의 <그림 4>는 땅가무스 수력발전소와 중부발전의 OVOP사업이 이루어지고 있는 스리간디조합이다.

<그림 3> 자바섬의 발전소 위치와 CSR 사업 위치



출처: 필자작성

<그림 4> 땅가무스 수력발전소와 스리칸디 조합



출처: 필자작성

발전소의 주변 마을과 지역을 대상으로 중부발전의 자체적인 CSR 사업을 시행하고 있지만, 주민과의 관계 맺기와 소극적인 수준의 CSR이 진행되고 있다. 수마트라에서 멸종위기 코끼리에 GPS 추적 장치 달아주기, 찌르본 앞바다에서 맹그로브 나무 심기 등은 비협조적인 이해관계자를 겨냥한 방어적 전략이라기보다는 인도네시아에서 많이 이루어지고 있는 CSR 사업에 동참하는 자선에 가까운 형태다. 중부발전은 현재 건설 중인 찌르본 2기 발전소를 마지막으로 화력발전소 사업을 중단하고 모두 신재생에너지로 전환하려고 계획하고 있다. 하지만 계약이 체결된 화력발전소의 운영은 장기 계약으로 적어도 향후 25년 이상 지속될 것으로 예상된다. CSR을 통해 국가와 회사의 브랜드 이미지 제고에 이바지할 수 있지만, 동시에 비협조적인 이해관계자의 위협으로 이미지가 실추되는 현상도 일어나고 있다. 따라서 여러 지역에서 다양한 형태로 진행되는 CSR보다는 위협적인 이해관계자가 있는 지역(찌르본)과 단체(환경단체)로 집중하는 것이 필요하다. 요컨대 장기적인 관점에서 CSR을 보다 전략적으로 접근할 필요가 있다. 즉, 기업의 경영전략을 세울 때 CSR을 활용해야 한다. 이미 구축된 계획을 전략적 이해관계자 관리라는 관점으로 접근할 필요가 있다. 특히 법인별 특화 CSR을 통해 회사에 비협조적인 이해관계자들의 요구에 더욱더 책임 있는 모습을 보여야 할 것이다.

V. 결론

인도네시아 정부는 전력공급 확대 및 전력화율 제고를 위해 신규 발전시설 증설에 주력하면서, 필요한 재원을 충당하기 위해 외국기업의 투자를 적극적으로 유치하고 있다. 이러한 흐름 속에서 중부발전은 인도네시아 전역에서 화력과 신재생에너지 발전소 건설 및 운

영에 참여하고 있다. 인도네시아 진출 후 중부발전은 CSR 사업에 매우 적극적으로 참여하면서 한국 정부뿐만 아니라 인도네시아 정부로부터 글로벌 사회공헌 표창을 받기도 했다. KOICA와의 민관협업을 통해 초등학교와 소수력발전소를 건설했고, KOTRA와의 협업을 통해 OVOP 사업을 진행하고 있다. 그 외에도 쓰나미와 코로나19 팬데믹 상황에서 기부 및 구호물자를 지원하기도 하고 각 발전소 인근의 지역공동체를 대상으로 다양한 CSR을 추진하고 있다.

인도네시아 진출 후 현지 사정을 잘 알지 못했을 때는 주로 KOICA 및 해당 사업의 전문 지식과 경험이 있는 NGO와 협업을 했고 시간이 흐르면서 점차 회사 단독의 CSR 사업을 강화하고 있다. 또한 CSR 사업을 자카르타 법인(KOMIPO ASIA)을 중심으로 국가 및 기업 브랜드 제고에 중점을 두는 것과 동시에 각각의 발전소 법인을 중심으로 지역공동체와의 관계를 강화하는 것으로 구분하고, 사업을 세 가지 범주-환경, 교육, 소득 증대-로 세분화하여 실천하고 있다. 사회적 책임 활동에 적극적으로 동참함으로써 앞에서 언급한 세 가지 분야에서 현지 사회의 문제점을 개선하려고 시도하는 점, 국가적 위기 상황에서 적극적으로 협조하는 점, 그리고 지역주민과 관계 맺기를 시도하는 점은 바람직한 것으로 평가된다.

하지만 이해관계자 관리에 바탕을 둔 전략적 CSR의 관점에서 중부발전의 CSR은 몇 가지 근본적인 전환이 필요함을 발견할 수 있다. 우선, 이해관계자 관리 분석을 반영한 장기적이고 전략적인 CSR 계획을 수립할 필요가 있다. 중부발전은 나름대로 CSR에 대한 계획을 수립하고 있지만, 이는 근본적으로 한국의 본사가 세운 계획이기 때문에 인도네시아 현지의 상황을 잘 반영하지 못하고 있으며 상당수의 CSR 사업은 회사의 전략과 가치가 반영되었다기보다는 즉흥적이고 반응적인 측면이 있다. 무엇보다 중부발전에 비협조적인 이해관계자를 파악하고 이들과 함께 혹은 이들의 요구에 부응하는 CSR

을 추진할 방안을 모색할 필요가 있다. 현재 모든 사업을 신재생에너지로 전환하고 있지만, 기존의 짜르본 화력발전소 1의 장기 계약과 건설 중인 짜르본 화력발전소 2에 대한 부정적인 인식은 계속될 것으로 전망된다. 따라서 회사의 CSR 역량을 환경문제에 집중할 필요가 있다.

이를 실천하기 위해서는 다음의 사항이 개선되어야 할 것이다. 우선, 인도네시아 법인에 CSR을 전담할 직원과 부서가 필요하고 더 나아가 사회공헌 재단이 설립될 필요가 있다. 이를 통해 회사의 전략을 반영한 CSR 사업 역량 강화가 필요하다. 회사 경영진의 잦은 교체로 장기적인 CSR 계획 수립에 어려움이 있고 한국 본사와 인도네시아 법인의 이원화로 현지 맞춤형 전략적 CSR의 어려움이 있다. 이러한 문제를 극복하기 위해서는 현지법인의 전략이 반영된 중장기적인 CSR 계획 수립이 필요하다. 해외에서 창출한 이익을 재분배하거나 사회에 환원하는 등의 수동적 CSR의 개념에서 탈피해 기업의 경제적 이익과 사회적 효용을 동시에 추구할 수 있는 혁신이 필요하다.

최근 한국기업의 CSR에 대한 인식은 빠르게 변하고 있으며 ESG 개념이 이러한 인식 변화에 촉매제가 되고 있다. 해외에 진출한 많은 한국기업도 해당 국가의 제도를 존중하고 글로벌 기업 시민으로서 사회적 책임을 다하려는 모습을 보인다. 하지만 여전히 CSR이 좋은 시민 기업과 가치사슬 활동으로부터 예상되는 부정적 효과를 완화시키는 반응적 CSR의 수준에 머물러있거나 기업의 경영과는 분리되어 CSR을 사회공헌으로만 인식하고 있는 경향이 강하다. CSR의 이상적인 방향은 기업의 특성을 고려하여 기업의 핵심 활동과 연계될 필요가 있고 이를 통해 기업과 사회가 가치를 공유하고 있는 분야에서 혁신을 추구할 필요성이 제기된다. CSR을 기업의 핵심 사업과 연계시키는 것은 CSR이 가져다줄 긍정적인 효과가 지역사회뿐만

아니라 사업을 실행하는 기업에도 극대화될 수 있다는 점과 CSR이 일회성 혹은 이벤트성이 아니라 지속가능하고 연속적이라는 인식을 심어줌으로써 지역사회와 고객으로부터 신뢰를 얻을 수 있을 것이다.

참고문헌

- 김경하. 2013. “[코이카 민관협력사업] ① 기업들, 사회공헌 나섰더니... 사업 고민은 물론 지역사회 문제까지 해결.” 『더 나은 미래』 5월 14일. <https://futurechosun.com/archives/5139>(검색일: 2021. 5. 3).
- 김지윤. 2020. “멈추지 않는 석탄 발전소 수출.” 『뉴스타파』 12월 7일. <https://newstapa.org/article/HA-Jy>(검색일: 2021. 6. 8).
- 손상혁 · 박남기 · 김남경. 2014. “국제개발협력을 위한 한국의 민관협력사업(PPP) 연구: KOICA 글로벌 사회공헌프로그램 분석을 중심으로.” 『국제지역연구』 23(2): 121-155.
- 송병훈. 2021. “중부발전, 인도네시아 중기청 ‘Excellence Award’ 수상.” 에너지데일리. 6월 9일. <http://www.energydaily.co.kr/news/articleView.html?idxno=105267>(검색일: 2021. 5. 21).
- 이양복. 2016. “다국적기업 사회적 책임활동(CSR)의 통합 피라미드 모델에 관한 연구.” 『전문경영인연구』 19(1): 101-122.
- 장승권 · 박윤규 · 이상훈 · 최우석 · 남원호. 2008. “사회적 기업의 이해관계자 인식에 대한 탐색적 연구: 중증장애인다수고용사업체 함께사는세상 사례.” 『사회적기업연구』 1(1): 119-142.
- 중앙일보. 2005. “마을마다 특산물 ‘1촌 1품’. 6월 20일.
- 최경희. 2016. “인도네시아 CSR 실천 사례(1): CJ 인도네시아 CSR.” 『인도네시아 CSR과 한국기업의 참여 전략』. 서울대학교 아시아연구소 동남아센터 신흥지역연구사업단.
- 한국중부발전 보도자료. 2013. “해외 오지까지 날아가 학교와 발전소 짓는 착한기업.” 3월 29일
- Business Roundtable. 2019. “Business Roundtable Redefines the

- Purpose of a Corporation to Promote ‘An Economy That Serves All Americans.’” August 19.
- Carroll, Archie B. and Buchholtz, Ann K. 2009. *Business & Society: Ethics and Stakeholders Management*. South-Western Cengage Learning.
- Clarkson, M. 1995. “A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance.” *Academy of Management Review*, 20(1): 92-117.
- Crane, Andrew and Palazzo, Guido and Matten Dirk. 2014. “Contesting the Value of Creating Shared Value.” *California Management Review* 56(2): 130-153.
- Crilly, D. and Ni, N., and Jiang, Y. 2015. “Do-no-harm Versus Do-good Social Responsibility: Attributional Thinking and the Liability of Foreignness.” *Strategic Management Journal*, 37(7): 1316-1329.
- Dembek, Krzysztof and Singh, Prakash Jagat. 2014. “Shared Value: A Valuable Concept or a Management Buzzword? *Academy of Management Proceedings*.
- Donaldson and Preston. 1995. “The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, Implication.” *Academy of Management Review*, 20(2): 65-91.
- Eccles, Robert G, and Ioannou, Ioannis, and Serafeim, George. 2014. “The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Process and Performance.” *Management Science*, 60(11): 2835~2875.
- Elkington, Jhon. 2011. “Don't Abandon CSR for Creating Shared Value Just Yet.” *Guardian* May 25. <https://www.theguardian.com>.

com/sustainable-business/sustainability-with-john-elkington/corporate-social-responsibility-creating-shared-value(검색일: 2021.05.03.)

- Freeman, R. E. 1994. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Marshfield, MA: Pitman Publishing.
- Friedman, Milton. 2003. *Capitalism and Freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
- Greenpeace. 2019. “Double Standard 이중 기준.”
- Jong, Hans Nicholas. 2019. “South Korea Funding Coal Plants Overseas That Would Be Banned at Home.” *Mongabay* November 27. <https://news.mongabay.com/2019/11/coal-south-korea-plants-pollution-export-financing/>(검색일: 2021. 4. 11).
- Poter, M. E. and Kramer, M.R. 2006. “Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility.” *Harvard Business Review*, December: 3-17.
- _____. 2011. “Creating Shared Value.” *Harvard Business Review*, 84(12): 78-92.
- Sato, Tatsuro and Ide, Jun’ichiro. 2021. “Sustainability of Micro Hydropower Generation in a Traditional Community of Indonesia.” in Yahara, Tetsukazu, ed. *Decision Science For Future Earth: Theory and Practice*. Fukuoka: Springer.
- Savage, Grant. T., and Nix, Timothy W., and Whitehead, Carlton J. and Blair, John D. 1991. “Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders,” *Academy of Management Executive*, 5(2): 61-75.
- Strand, R and Freeman, R. E. 2015. “Scandinavian Cooperative

Advantage: The Theory and Practice of Stakeholder Engagement in Scandinavia.” *Journal of Business Ethics* 127(1): 65-85.

Werther, W. B., & Chandler, D. 2011. *Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders in a Global Environment*. London: Sage Publications.

Wheeler, David and Sillanpaa, Maria. 1997. *The Stakeholder Corporation: Blueprint for Maximizing Stakeholder Value*. London: Pitman.

World Economic Forum. 2020. “Stakeholder Capitalism: A Manifesto for a Cohesive and Sustainable World.” January 14. <https://www.weforum.org/press/2020/01/stakeholder-capitalism-a-manifesto-for-a-cohesive-and-sustainable-world/>(검색일: 2021. 4. 20).

Zhang, Dashi. 2017. *Corporate Social Responsibility in China: Cultural and Ownership Influences On Perceptions and Practices*. Singapore: Springer.

[인터뷰]

2021. 05. 14. 한국중부발전 인도네시아 CSR 담당 실무자 1명 (Zoom 인터뷰)

2021. 05. 23. IBEKA 실무자 4명 (Zoom 인터뷰)

(2021.10.13. 투고, 2021.10.22. 심사, 2021.11.06. 게재확정)

<Abstract>

A Study on Strategic Global Corporate Social
Responsibility:
KOMIPO Case in Indonesia

LEE, Jihyouk
(Korea Eximbank)

The concept of corporate social responsibility(CSR) has been constantly changing in line with the changes of the times. In a large trend, CSR has been evolving beyond responsive CSR to strategic CSR. The former emphasizes that companies act as good citizens and actively mitigate the potentially harmful effects of their value chain on society. The latter is defined as consistent with the firms' strategies, leveraging their capabilities to improve their competitive advantage and benefit society simultaneously. As corporate management gradually shifts from shareholder-centered to stakeholder-centered, CSR is also moving toward discovering and developing the values shared by companies and society beyond just social contribution. In this context, in order to explore the strategic CSR model of Korean companies advancing overseas, this study investigates the CSR cases of KOMIPO, which constructs and operates power plants throughout Indonesia, centering on the stakeholder theory, and analyzes CSR activities carried out by KOMIPO Indonesia in terms of stakeholder theory. In addition, based on the analysis, this study

해외진출 한국기업의 전략적 CSR 모델 탐색: 한국중부발전 인도네시아 사례 167

proposes how KOMIPO should improve its CSR strategy, and suggests the prerequisites that Korean companies entering overseas must meet to carry out strategic CSR.

Key Words: Corporate Social Responsibility, Stakeholders, Strategic CSR, Responsive CSR, Power Plant.

