

현지사회 기여(CSR)를 통한 해외진출 확대방안  
- 해외건설 지속성장과 중장기 수익성 확보를 위한 과제 -

2014. 5. 27.



작성 : 김민형 해외건설정책지원센터 자문위원\*  
mhkim@cerik.re.kr

# 현지사회 기여(CSR)를 통한 해외진출 확대방안

— 해외건설 지속성장과 중장기 수익성 확보를 위한 과제 —

2014. 5. 27.

## 목 차

### 《 요약 》

I. 문제의 제기 .....	1
II. 우리나라 해외건설의 진출 지역별 특성과 세계 건설시장 전망 .....	2
III. 중간소득층 및 BOP 시장으로서 해외건설시장 .....	5
IV. CSR 관련 해외사례의 검토 .....	9
V. 우리나라 해외 건설업체의 CSR 사례 .....	13
VI. 해외건설의 신 패러다임과 추진과제 .....	15
참고문헌 .....	21

\* 한국건설산업연구원 건설정책연구실장

## 《 요 약 》

세계 경제의 글로벌화와 지역별 블록(block)화의 가속은 각 국가들의 실리추구 경향을 강화시키는 한편, 다국적 기업의 행보에 맞서는 시민사회의 목소리도 부각되고 있다. 특히 다국적 기업에게 사회적 책임을 요구하는 경향은 '현지생산'이라는 특성을 가지는 건설 산업에는 더욱 강조될 수밖에 없다. 따라서 우리나라 해외건설이 과거의 부침에서 벗어나 지속적으로 성장하고, 수익성을 확보하기 위해서는 현 시점에서 새롭게 변화되는 환경에 발맞추어 해외건설의 새로운 패러다임을 고민하여야 할 것이다.

현재 우리나라 해외건설은 주로 중동이나 아시아 시장을 주력시장으로 하고 있으며, 특히 향후 아시아 시장은 점차 확대될 시장으로 주목받고 있다. 그런데, 세계 건설 시장들을 다시 소득계층에 따라 구분해 보면, 우리나라 주요 해외건설시장은 대부분 중간소득층 및 BOP(Base of Pyramid) 계층들로 구성된 시장들이므로 파악된다. 이 시장은 인구의 지속적인 증가와 미래 소득 수준의 향상이 기대되는 시장으로 기존 시장의 위축을 대체할 미래 성장 동력으로서의 의의를 가진다. 이와 같은 중간소득층 시장이나 BOP 시장은 그 특성상 수익성 확보와 사회적 과제를 동시에 달성하는 'Win-Win형' 비즈니스를 추구해야 하는 시장이다. 특히 최근 들어 사회적 과제의 해소를 위해 기업의 사회적 책임(CSR)을 강조하는 요구가 커지면서 CSR이 중요한 경영과제로 부상하고 있다.

일본 정부와 기업은 이미 2009년 이후 중간소득계층인 볼룸 존과 BOP시장의 중요성을 인식하고, 해외진출 전략을 對신흥국 전략으로 재정비함과 동시에 해외진출의 새로운 패러다임으로 '3共 전략'을 추진하고 있다. 한편, 대표적인 BOP시장이며 향후 아시아 건설시장의 성장을 주도할 중국은 이미 자국에서 활동하는 300대 기업을 대상으로 기업의 사회적 책임을 평가하여 발표하는 제도를 도입하였다.

우리도 이제 이러한 환경변화에 대응하여 해외건설을 보는 우리의 시각과 인식을 바꾸어야 할 것이다. 기존의 단순한 수출의 관점에서 벗어나서 우리 기업들의 수익성 확보뿐 아니라 현지사회에서의 사회적 책임 구현을 동시에 달성하기 위해서는 어떻게 하여야 할 것인가를 고민하여야 할 때인 것이다.

이러한 해외건설의 새로운 패러다임 정착을 위해서는 민간과 정부의 협력을 통한 노력이 요구된다. 기업은 CSR의 전략적/지속적 추진을 위해 공유가치(Corporate Shared Value) 개발을 통한 CSR을 추진하고, 실질적으로 현지 사회 및 시민단체 등과 연계할 수 있고, 현지사회의 공감을 불러일으키며, 현지인이 고용 및 수익 창출에 기여할 수 있는 상품과 기술을 개발하여야 할 것이다. 또한, 정부는 기업의 CSR 활동을 유도하고 지원할 수 있도록 해외 건설업체들의 적극적인 CSR 유도를 위해 해외건설업체들의 '사회적 책임' 성과를 평가하여 우수 업체를 지원하고 육성하기 위한 제도를 도입하고, 민+관 협력을 통해 수행 가능한 CSR 프로그램을 발굴/지원 하며, NGO/NPO, 국제지원기구와의 네트워크 구축과 정보를 제공하여야 할 것이다.

# 현지사회 기여(CSR)를 통한 해외진출 확대방안

## - 해외건설 지속성장과 중장기 수익성 확보를 위한 과제 -

### I. 문제의 제기

최근 국내·외적인 환경 변화에 따라 우리나라 해외건설의 지속 성장을 위해서는 새로운 패러다임의 정립이 필요한 시점을 맞이하였다. 세계 경제의 글로벌화와 지역별 블록(bloc)화의 가속은 각 국가들의 실리추구 경향을 강화시키는 한편, 다국적 기업의 행보에 맞서는 시민사회의 목소리도 부각되고 있다. 즉, 세계적으로 NGO (Non-Government Organization)와 NPO(Non-Profit Organization)의 역할이 확대됨에 따라 기업의 '사회적 책임(Corporate Social Responsibility, 이하 CSR)'이 중요한 경영 과제로 대두되고 있는 것이다. 결국 금년 1월 론스타가 1,040억이라는 거액의 법인세를 내는 것으로 일단락이 났지만, 지난 2012년 론스타의 외환은행 인수 사건은 다국적 기업의 도덕적이지 못한 행위가 현지국의 국민 감정을 얼마나 악화시킬 수 있는지를 잘 보여주는 가까운 예라 할 것이다.

이와 같이 다국적 기업에게 사회적 책임을 요구하는 경향은 '현지생산'이라는 특성을 가지는 건설 산업에는 더욱 강조될 수밖에 없다. 해외건설의 경우 개발 사업은 물론 이거니와 도급 공사라 할지라도 현지 기자재와 장비, 그리고 다수의 현지 인력을 활용하여 현지 법/제도의 규제 하에 공사를 수행함으로써 해외직접투자(Foreign Direct Investment)와 유사한 성격을 지니게 된다. 따라서 현지국(local country)의 사회·문화 및 경제적 환경에 영향을 받을 뿐 아니라 동시에 지대한 영향을 미치게 된다. 이에 따라 현지국의 입장에서는 자국에 진입한 외국 건설업체들이 자국에 미칠 영향에 대하여 지대한 관심을 가질 수밖에 없다.

더욱이 지난 2010년 우리나라가 OECD 개발위원회에 가입함으로써 우리나라의 국격이 상승함에 따라 국제 사회에서 이에 적합한 역할 요구하는 목소리도 높아져 우리나라 기업들의 해외진출에 따른 행보가 더욱 주목받게 되었다.

이러한 국내외적인 환경변화와 건설업의 특성을 고려할 때 우리나라 해외건설이 과거의 부침에서 벗어나 지속적으로 성장하고, 수익성을 확보하기 위해서는 현 시점에서 새롭게 변화되는 환경에 발맞추어 해외건설의 새로운 패러다임을 고민하여야 할 것이다. 특히 현재 우리나라 건설업체들이 진출한 해외건설 시장의 지역별 특성과 향후 해외건설 시장 동향을 살펴볼 때 해외 건설 기업의 사회적 책임(CSR)은 더 이상 미루어서는 안 될 과제라 할 것이다.

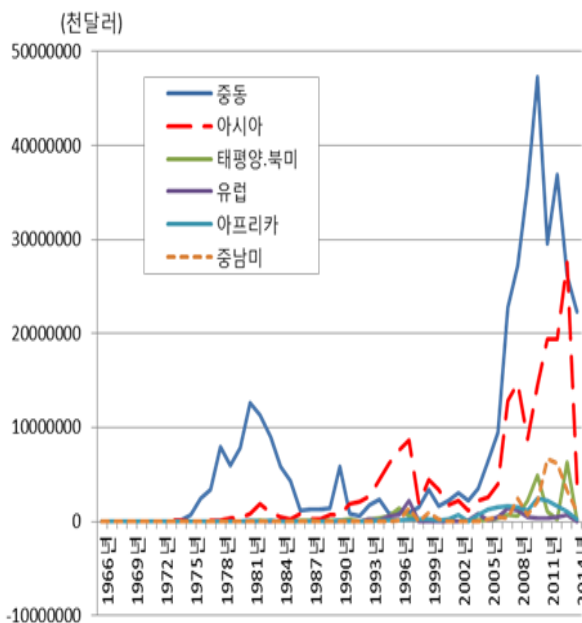
## Ⅱ. 우리나라 해외건설의 진출 지역별 특성 및 세계 건설 시장 전망

### 1. 우리나라 해외건설의 진출 지역별 특성

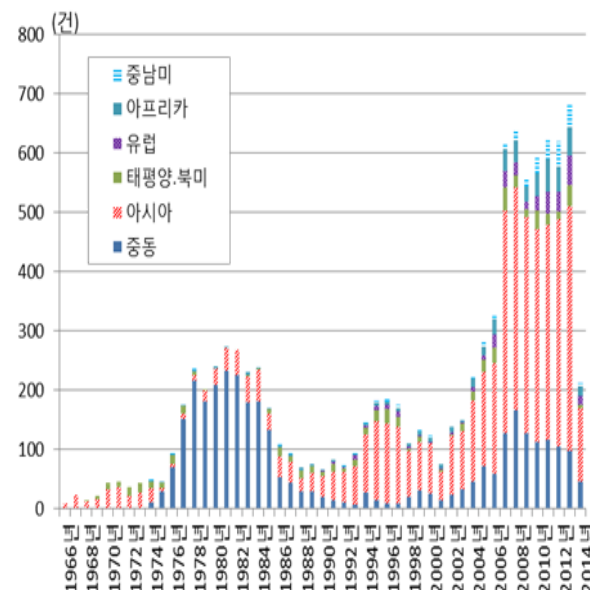
지금까지 우리나라 건설업체들의 지역별 해외 진출 동향을 보면 중동과 아시아가 양대 시장을 형성하고 있는 것으로 나타난다. 즉, 1970년대 말에서 1980년대 초까지 해외건설 1차 성장기의 경우 중동지역에서의 수주가 해외건설의 대부분 차지하였다가 1990년대 중반부터 동남아시아를 중심으로 아시아 시장으로의 진출이 확대되는 양상을 나타내었다. 이후 3차 성장기를 맞이한 2004년부터 다시 중동지역으로의 진출이 증가하면서 해외건설 수주액이 최고조를 이룬 2010년의 경우 중동지역에서의 수주 비중이 66%에 달하였다.

그러나 이후 이러한 중동지역에 대한 지역별 편중성에 대한 반성과 함께 해외시장 다변화에 대한 노력의 결과 2013년에는 금액기준으로 아시아 지역에서의 수주가 전체 해외건설 수주액의 42.3%를 차지하여 중동지역(40.1%)에서의 수주를 상회하였다. 더욱이 건수기준으로는 아시아 지역에서의 수주가 60.6%로 과반수이상을 차지하여 중동지역(14.5%)을 크게 상회하는 것으로 나타난다. 이와 같이 볼 때 그간 중동/플랜트 중심으로 이루어지던 우리나라 해외건설 구조가 점차 동남아시아를 비롯한 아시아의 비중이 확대되고 있음을 알 수 있다.

<그림 1> 해외건설 지역별 수주 금액 추이



<그림 2> 해외건설 지역별 수주 건수 추이



자료 : 해외건설종합정보서비스(www.icak.or.kr)

우리나라 해외건설 진출 현황을 국가별로 보면, 대부분 신흥국과 개도국을 중심으로 진출하고 있는 것을 알 수 있다. 물론, 중동지역의 경우 산유국으로 아시아 국가들보다 상대적으로 GDP가 높은 수준이나 대부분의 국가들이 여전히 실업률이 높다. 또한, 아시아의 주요 진출국들은 대부분 GDP 낮은 신흥국들로 구성되어 고용창출, 기자재 활용 등 자국 이익에 관심 높을 수밖에 없다.

지난 3년간 우리나라 해외건설 수주액 상위 20개국을 정리한 <표 1>을 보면, 중동지역의 주요 국가들로는 사우디아라비아를 필두로 UAE, 카타르, 이라크, 쿠웨이트 등이 있으며, 아시아 국가들로는 베트남을 필두로 인도네시아, 카자흐스탄, 투르크메니스탄, 인도, 태국, 몽골, 싱가포르, 말레이시아 등으로 몇몇 국가들을 제외하고는 대부분 신흥국들이며, 특히 아시아의 경우에는 상대적으로 국민소득이 낮은 국가들이 대부분이다.

<표 1> 해외건설 수주액 상위 20개국(2011~13)

순위	2013	2012	2011	순위	2013	2012	2011
1	사우디	사우디	사우디	11	터키	인니	쿠웨이트
2	호주	이라크	브라질	12	모로코	칠레	카타르
3	우즈벡	카자흐	이라크	13	쿠웨이트	중국	나이지리아
4	베트남	베트남	베트남	14	UAE	태국	주국
5	싱가포르	싱가포르	싱가포르	15	카자흐	볼리비아	터키
6	말련	UAE	필리핀	16	알제리	인도	인도
7	카타르	알제리	우즈벡	17	인도	나이지리아	미국
8	투르크	쿠웨이트	인니	18	오만	필리핀	파나마
9	이라크	베네수엘라	UAE	19	태국	우루과이	말련
10	베네수엘라	카타르	오만	20	몽골	말련	방글라데시

자료 : 해외건설종합정보서비스(www.icak.or.kr)

구체적으로 중동 주요 국가의 실업률(2010년 기준)을 보면, 그나마 사우디아라비아가 가장 낮아 5%를 기록하고 있으며, 이집트 8.7%, 요르단 12.7%, 레바논 9%, 이란 10.4%, 예멘 15%, 시리아 8.4% 등으로 이러한 높은 실업률이 사회문제화가 되어 중동 자스민 혁명의 단초를 제공하기도 하였다.

또한, 중동 주요 국가의 인당 GDP(2013년 기준)를 보면, 카타르 10만 4,655달러, 사우디아라비아 2만 3,000달러, 쿠웨이트 4만 7,829달러, UAE 4만 3,184달러로 상대적으로 높은 소득 수준이 높은 편이지만, 이외에 레바논(\$1만,019), 이집트(\$3,113), 예멘(\$1,231), 이란(\$5,039) 등 다수 국가들의 인당 국민소득은 1만 달러 ~1,000 달러로 매우 낮은 수준을 나타낸다.

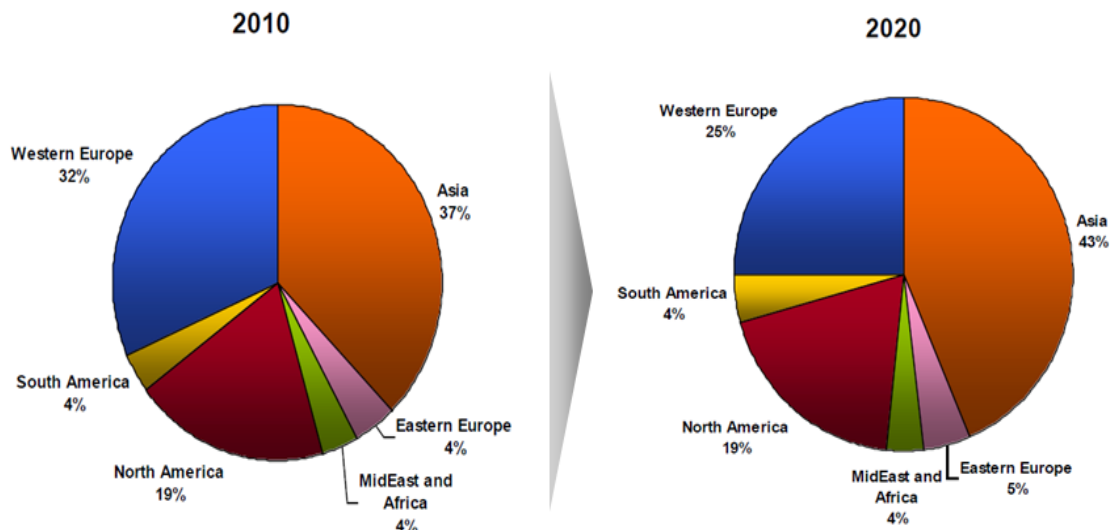
동남아시아 주요 진출국들의 인당 GDP수준(2013 기준)을 보면, 베트남 1,895달러, 필리핀 2,792달러, 인도네시아 3,498달러, 인도 1,414달러, 태국 5,878달러, 방글라데시 899달러, 몽골 3,880달러 등으로 대부분 인당 GDP가 3,000달러 이하로 BOP(Base of Pyramid) 시장을 형성하는 국가들인 것을 알 수 있다.

## 2. 세계 건설시장 전망

우리나라 해외 건설시장에서 아시아 지역이 차지하는 비중이 점차 확대되는 상황에서 세계 건설시장은 어떻게 변화할 것인지 살펴보자. 매년 세계 건설시장에 대한 중장기적인 전망을 제시하고 있는 글로벌 인사이트(Global Insight, 2013 3quarter)에 따르면 2010년을 기준으로 세계 건설시장의 지역별 점유율(건설투자 기준)은 <그림 3>에서 보는 바와 같이 아시아가 37%로 가장 크며, 다음으로는 서유럽이 32%, 북아메리카가 19%를 차지하여 3대 시장을 형성하고 있으며, 다음으로 중동/아프리카, 동유럽 그리고 남아메리카가 각기 4%씩을 차지하는 것으로 나타나고 있다.

그러나 2020년에는 아시아 건설시장의 점유율이 전 세계 건설시장의 43%까지 확대되며, 서유럽 건설시장은 25%로 감소할 것으로 전망되고 있다. 이 전망에 따르면 향후 세계 건설시장에서 아시아 신흥국들이 차지하는 중요성은 더욱 증가할 것으로 예상된다.

<그림 3> 세계 건설시장의 지역별 점유율 변화 전망



자료 : Global Insight(2013, 3quarter)

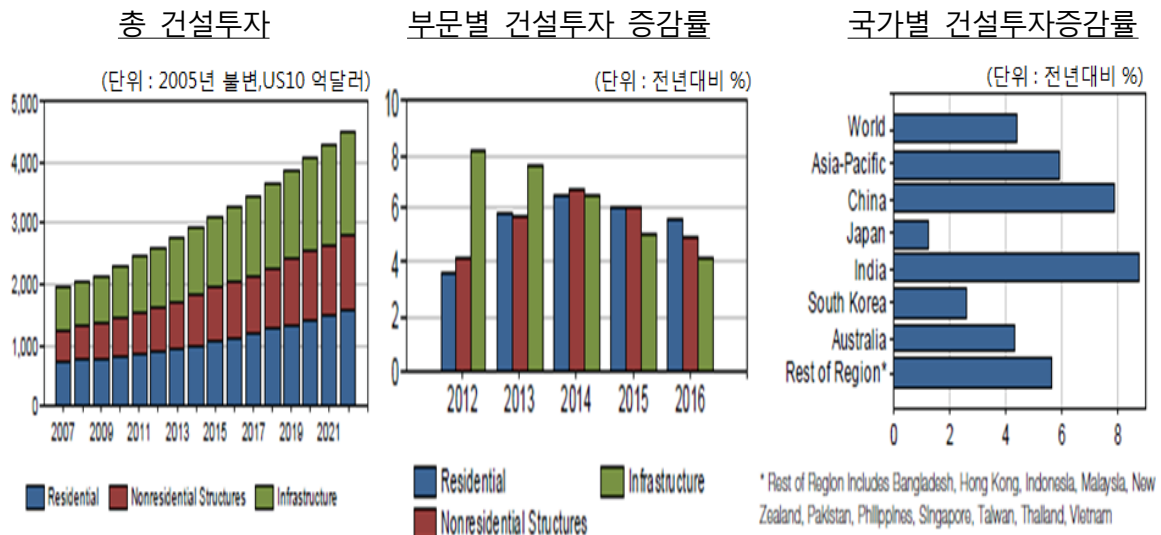
여기서 아시아 건설시장에 대한 전망을 좀 더 구체적으로 살펴보면, 아시아 건설시장의 건설투자는 '2012~'17년까지 연평균 약 5.9%(2005년 불변가격 기준)로 세계 건설시장에서 가장 높은 성장세를 보일 것으로 예측되고 있다.

국가별로는 인도가 제12차 경제개발계획의 본격화로 연평균 8.7%로 가장 높은 성장세를 시현할 것으로 예상되고 있으며, 이어서 중국이 연평균 7.9%의 성장률을 보일 것으로 전망되고 있다.

부문별로는 주택 건설 부문이 급격히 증가하여 연평균 6.0% 성장이 예상되는 반면, 인프라 수요는 인프라 stock의 증가에 따라 지속적 감소할 것으로 전망된다(<그림 4> 참조)



&lt;그림 4&gt; 아시아 태평양 지역 건설투자 전망



자료 : Global Insight(2013).

### Ⅲ. 중간소득층 및 BOP계층으로서 해외 건설시장

#### 1. 소득계층별 시장 분석과 해외 건설시장과의 관계

앞서 살펴본 바와 같이 현재 우리나라 해외건설은 주로 중동이나 아시아 시장을 주력시장으로 하고 있으며, 특히 향후 아시아 시장은 점차 확대될 시장으로 주목받고 있다. 그런데, 이러한 세계 건설시장들을 다시 소득계층에 따라 구분해 보면, 우리나라 주요 해외건설시장은 대부분 중간소득층 및 BOP(Base of Pyramid)<sup>1)</sup> 계층들로 구성된 시장들이므로 파악된다.

즉, 전 세계의 국가들을 PPP(Purchasing Power Parity) 환율<sup>2)</sup>을 기준으로 평가해 본 결과 1인당 연간 소득 3,000달러 미만인 빈곤층(BOP)은 약 40억 명으로 세계 인구의 약 71.7%를 차지하고 있으며, 시장 규모로는 4.9조 달러에 이르는 것으로 나타난다.

1) BOP란, 'Base of the (Economic) Pyramid'의 약자로 미시건 대학의 프라할라드(C.K. Prahalad) 교수와 코넬 대학의 하트(Stuart L. Hart) 교수가 만든 개념으로 2002년 "The Fortune at the Bottom of the Pyramid", Strategy Business, 26에 처음 등장하는 개념으로 외환위기 이후 늘어나 빈곤층을 대상으로 하는 사업을 의미하면서 전 세계적인 관심이 고조됨. 이들은 수도, 전기, 전화, 위생 및 의료서비스 등 기본적인 생활 기반 서비스가 결여되어 향후 무한한 비즈니스 기회로 작용하며, 향후 중산층으로 진화할 시장임. 이 시장의 특성은 수익성과 사회적 과제를 동시에 달성하는 비즈니스로서 특히 중견 및 중소기업에 유리한 시장으로 평가받고 있음.

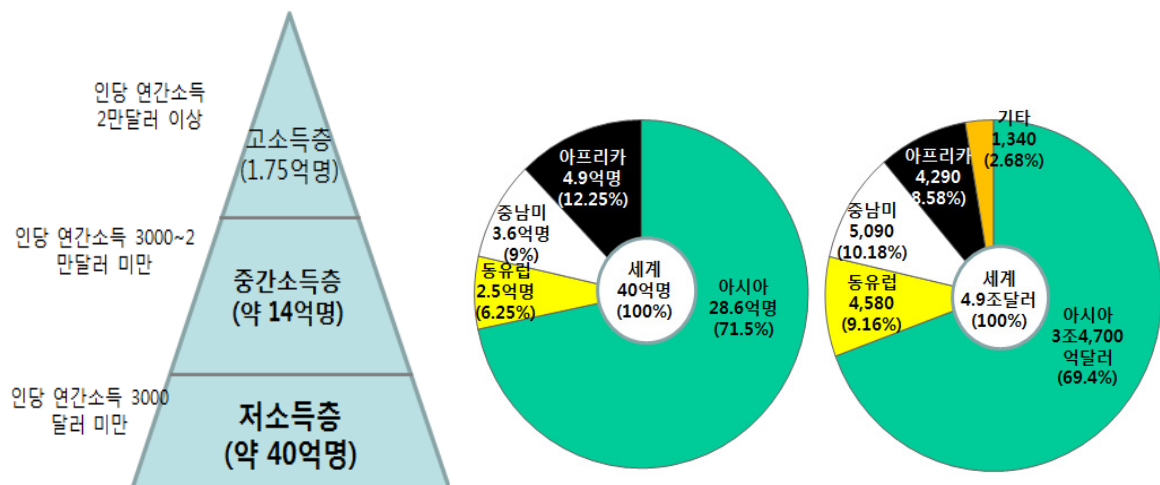
2) PPP환율이란, 일국의 화폐가 어느 나라에서나 동일한 구매력을 가져야 한다는 가정 하에 산출한 통화 교환 비율임.



여기에 인당 연간소득 3000~2만 달러 미만으로 세계 인구의 약 14억 명에 이르는 중간소득층까지 합한다면 전 세계인구의 약 96.9%가 중간소득층 및 저소득층으로 구성되어 있음을 알 수 있다(<그림 5> 참조).

그런데, 이러한 BOP계층의 인구 분포와 시장 규모를 지역별로 보면, <그림 6>에서 보는 바와 같이 양자 모두 아시아 지역이 가장 커 인구 분포별로는 BOP시장을 형성하는 전 세계 40억 인구 중 71.5%를 차지하며, 시장 규모로는 전체 BOP시장 4.9조 달러 중 3조 4,700억 달러로 무려 69.4%를 차지하고 있는 것으로 나타난다. 다음으로는 인구 분포별로는 아프리카(4.9억명, 12.25%), 중남미(3.6억명, 9.0%), 동유럽(2.5억명, 6.25%)의 순을 나타내며, 시장 규모별로는 인구 분포와 다소 차이가 있어 아시아 다음으로 중남미(5,090억 달러, 10.18%), 동유럽(4,580억 달러, 9.16%), 아프리카(4,290억 달러, 8.58%)의 순으로 나타난다.

<그림 5> 세계 소득계층 현황      <그림 6> BOP시장의 지역별 인구분포 및 시장 규모



주 : 조사대상은 110개국 55억 7,500만명.

소득경계는 2005년 구매력 평가(PPP) 환율 기준임.

자료 : 한국은행(2010), "BOP 현황과 시사점"

특히 지역별 BOP 인구 비율 및 구매력을 평가한 자료에 의하면 <표 2>에서 보는 바와 같이 중동을 포함한 아시아의 경우 전체 인구 중 BOP 인구가 83.4%를 차지하며, 전체 소득 중 BOP계층의 소득이 41.7%를 차지하는 것으로 나타난다. 여기서 특히 아시아 건설시장을 주도할 중국과 인도의 경우 총 인구에서 차지하는 BOP인구가 각기 80.8%와 98.6%를 차지하고 있으며, 소득 측면에서는 55.2%와 92.7%를 차지하여 전형적인 BOP시장으로서의 특징을 가지는 것으로 파악된다. 또한, 중남미의 경우 전체 인구의 69.9%가 BOP계층이며, 아프리카는 무려 인구의 95.1%, 소득의 70.5%가 BOP시장에 속하는 것으로 분석되고 있다.

&lt;표 2&gt; 지역별 BOP 인구 비율 및 구매력

지역	BOP인구/총인구(%)	BOP소득/총소득(%)
아시아(중동 포함)	83.4	41.7
중국	80.8	55.2
인도	98.6	92.7
중남미	69.9	28.2
동유럽	63.8	36.0
아프리카	95.1	70.5

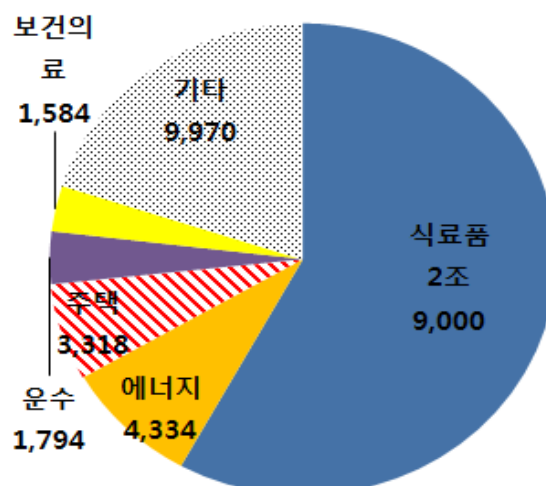
자료 : 한국은행(2010), 전개서

이상과 같이 볼 때, 현재 우리나라의 양대 시장 중 하나를 형성하고 있는 아시아 시장은 전형적인 BOP시장으로서의 특성을 가지며, 향후 우리 건설업체가 진출하고자 하는 중점시장으로 검토되고 있는 중남미와 아프리카 시장도 역시 대표적인 BOP시장 중의 하나라는 사실을 알 수 있다.

아시아를 중심으로 한 BOP시장이 기존 시장을 대체할 시장으로 주목받음에 따라 국제금융공사(IFC)는 약 5조 달러의 BOP시장에 대하여 8개의 유망 업종을 선정하였다 (<그림 7> 참조).

&lt;그림 7&gt; BOP 시장의 유망업종별 규모

(단위: 억달러)



자료 : Hammond, A. et al.(2007.3), "The Next 4 Billion: Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid".

이에 따르면 식료 부문이 약 2조 9,000억 달러로 58%를 차지하여 가장 큰 시장으로 지목되었으며, 에너지/주택/교통/위생 및 보건의료와 같이 건설업과 관련된 생활 인프라 분야도 전체 시장의 약 22%를 차지하는 것으로 분석되었다. 이와 같이 중간 소득층 및 BOP 시장은 수도, 전기, 전화, 위생, 의료 서비스 등 기본 생활 인프라 서비스의 무한시장기회가 존재하는 성장 잠재력이 큰 시장이다.

## 2. 중간소득층 및 BOP 시장의 특성

중간소득계층 및 BOP 시장은 인구의 지속적인 증가와 미래 소득 수준의 향상이 기대되는 시장이며, 특히 아프리카 등은 광물과 에너지 자원이 많아 미래를 위한 자원 확보가 가능한 시장으로 기존 시장의 위축을 대체할 미래 성장 동력으로서의 의의를 가진다.

특히, BOP시장은 UN 등 국제원조기구들이 적극적인 원조를 펼치는 대상이 되는 시장이다. 즉, 신흥국 시장에 대한 세계적인 관심이 증대함에 따라 UN 등 국제원조 기관들은 다양한 지원정책들을 수립하고 이의 실현을 위한 방안의 하나로 BOP사업을 적극 지원하고 있다. 그 대표적인 예로 UN은 2001년 6월 2000년 9월 채택된 밀레니엄 선언에 대한 구체적인 실행목표로 2015년까지 빈곤을 반으로 줄인다는 내용을 담은 새천년개발목표(MDGs: Millennium Development Goals)를 발표하였다. 이는 절대 빈곤과 기아 퇴치, 보편적 초등교육 달성, 남녀평등 및 여성권익 향상, 아동 사망률 감소, 모자보건 향상, HIV/AIDS와 말라리아 및 기타 각종 질병 퇴치, 지속 가능한 환경보전, 개발을 위한 범지구적 파트너십 구축 등 8개의 목표와 21개의 세부목표로 구성된 것으로 이를 위한 BOP 비즈니스를 적극 지원하고자 한다. 따라서 중간소득층 및 BOP시장의 또 다른 특징은 시장 특성상 기업의 사회적 책임(CSR)이 중요한 경영과제로 부상하고 있는 시장이라는 점이다.

이와 같은 특징들은 중간소득층 시장이나 BOP 시장에 소구하기 위해서는 수익성 확보와 사회적 과제를 동시에 달성하는 'Win-Win형' 비즈니스를 추구해야 한다는 점을 시사한다. 따라서 중간소득층 및 BOP시장에 소구하는 BOP 비즈니스는 <표 3>에서 보는 바와 같이 순수 민간사업이나 자선사업, 그리고 OECD국가들이 지원하는 공적개발원조(Official Development Assistance : 이하 ODA)사업과는 다양한 측면에서 차이를 가진다.

먼저, 사업의 주체를 보면 순수 민간사업과 자선사업의 경우 민간이 그 주체가 되며, ODA 사업은 정부가 주체가 되는 반면 BOP 비즈니스는 사회적 문제를 해결하는 과제임과 동시에 '사업(business)'이므로 '민간+정부'가 공동 주체가 된다. 또한, 사업 주체의 이익만을 추구하는 것이 아니라 BOP 계층의 소득향상에 기여한다는 점에서는 자선사업이나 ODA사업과 동일하나, 자선사업이나 ODA사업보다는 수익성을 추구하는 면이 강하고, 지속성이 있다는 점에서 차이가 있다.

&lt;표 3&gt; BOP 비지니스와 타 사업과의 차이

구 분	BOP 비지니스	순수 민간사업	자선사업	ODA
주체	민간+정부	민간	민간	정부
BOP계층 소득향상	○	△	○	○
수익성	○	◎	×	△
지속성	○	○	△	○

주 : ◎최우선 고려, ○우선고려, △보통, ×고려 안함  
 자료 : 한국은행, 전게서

이와 같은 관점에서 볼 때 BOP시장에서 요구되는 기업의 사회적 책임은 기존의 자선이나 기부와 그 목적이나 성격, 방법에서 달라져야 할 것을 요구한다. 즉, 기존의 자선이나 기부는 단순공여가 목적이었다면 BOP 사업에서의 CRS은 성과 기대와 경제성 있는 사회 공헌을 목적으로 한다. 또한, 자선과 기부의 성격이 비자발적 코스트의 개념이라면 CSR의 성격은 기업 가치를 향상시키는 자발적 투자로 인식되어야 할 것이다. 방법에 있어서도 자선이나 기부의 경우 모든 분야에서 공헌하였다면, BOP사업에서의 CSR은 자신의 사업활동과 연계하여 사업을 강화하는 활동의 영역이 강조된다고 보아야 할 것이다.

## IV. CSR 관련 해외사례의 검토

### 1. 일본의 해외진출 패러다임 변화

일본 정부와 기업은 2000년대 말 對신흥국 전략을 대폭 수정해 신흥국 중산층 및 빈곤층(BOP) 시장을 경제성장의 돌파구로 삼는 움직임을 가시화하였다. 즉, 일본 정부는 2009년 『통상백서』를 통해 기존 선진국 중심의 수출전략에 대한 수정의 필요성을 강조하며, 신흥국 진출에 대한 자국기업들의 분발을 촉구하는 등 일본기업의 해외진출 패러다임 전환의 필요성을 강조하였다. 즉, 일본은 2009년 통상백서를 통해 가처분소득 5,000달러이상 35,000달러 미만인 신흥국 중산층 인구를 '볼륨 존(Volume Zone)'으로 지칭하고 볼륨 존과 BOP시장 진출의 중요성을 강조하였다.

일본 정부는 볼륨 존 인구가 2010년 9.4억 명에서 2020년에는 201.1억 명으로 크게 증가할 것으로 예상하고 2009년을 '일본 BOP 비지니스 원년'으로 지칭, BOP 비지니스를 본격화할 것을 천명하였다. 이에 따라 일본 경제산업성은 2009년 8월 BOP 비지니스 정책연구회를 발족하여 BOP시장 조사 및 기업 지원체계를 가동하였다. 정책연구회에서는 기업의 BOP 시장 정보 제공, BOP 시장형 저가격 제품 개발을

지원하는 한편, 현지 NGO/NPO에 관한 정보 수집 지원 및 이들과 일본기업을 연결하는 네트워크 구축을 지원하는 역할을 하도록 하고 있다.

일본이 해외진출의 주 목표시장으로 정한 중간소득층 및 BOP시장의 중요성은 이러한 소득 계층의 비율 변화를 전망한 자료를 통해서도 알 수 있다. 관련 자료에 따르면 2010년 세계 인구의 약 70% 내외를 차지하고 있는 3,000달러 미만 소득 계층의 비율이 2015년에는 28.6%로 감소하는 반면, 3,000~5,000달러 미만 중간소득 계층의 비율은 2010년 7.6%에서 2015년 28.6%로 대폭 확대될 것이라고 전망하고 있다. 또한, 아시아 신흥국의 경우 2025년에 가서는 소득 5,000~40,000달러 미만의 중간층이 2010년보다 2배 이상 증가할 것이라고 한다.<sup>3)</sup>

이와 같이 일본은 해외진출 전략을 對신흥국 전략으로 재정비함과 동시에 해외진출의 새로운 패러다임으로 '3共 전략'을 제시하였다(<표 4> 참조). 여기서 3共이란, 共同, 共感, 共創을 의미하는 것으로 현지기업, 국제원조기관 및 NGO와 연계하여 해외시장에서 사업을 추진하며(共同), 현지사정을 파악하여 현지 시장과 공감을 형성하고(共感), 현지인의 고용창출을 통해 현지인의 소득증대와 기업의 이익창출을 도모(共創)한다는 것이다. 이와 같은 일본의 '3共 전략'을 통한 해외진출 패러다임은 일본 에도 시대의 오우미(近江) 상인의 경영이념인 '산포요시(三方よし: 파는 사람도 좋고, 사는 사람도 좋고, 세상 사람에게도 좋아야 한다는 의미)'사상을 이어받은 'Win-Win-Win'전략이라 할 수 있다.<sup>4)</sup>

이와 같이 일본은 신흥국의 중간소득층과 BOP시장에서의 비즈니스 성공을 위한 전략으로 '3共 전략'과 장기적 수익성 확보를 위한 CSR을 강조하고 있는 것이다. 이의 구현을 위해 일본은 관과 민이 연계하여 BOP 비즈니스에 참가하는 기업을 공모하는 제도를 도입하였으며, JICA에 BOP비즈니스 촉진제도를 신설하여 1건당 최대 5,000만 엔을 지원하는 제도를 도입하였다.

<표 4> 일본 기업들의 '3共 전략'

共同	共感	共創
현지기업, 국제원조기관, NGO와 연계	현지 사정을 파악하여 현지 시장과의 공감	현지인의 고용창출을 통해 현지인 소득증대와 기업의 이익창출 도모

이러한 일본 정부의 해외진출 패러다임 변화에 대응하여 일본기업들도 생산체제를 포함한 글로벌 전략을 신흥국 중심으로 재편하는 등 신흥국 시장 확대에 대응하기 위해 對신흥국 전략을 재정비하기에 이르렀다. 구체적으로는 설계 기준 변경을 통해

3) 한국은행(2010), "BOP 현황과 시사점"의 내용을 참조하기 바람.

4) 에도 시대에 오사카 주변을 근거지로 하는 오우미 상인들은 신용중시의 필요성을 강조하여 '산포요시(三方よし)'를 중시하였다고 함.

품질과잉에 따르는 고가격 문제를 해결함으로써 신흥국에 소구할 수 있는 중저가격의 기술과 상품을 개발하는<sup>5)</sup> 한편, 현지 고용 창출을 통해 BOP시장의 소득원을 제공할 수 있는 방안<sup>6)</sup>을 모색하고자 하고 있다(<표 5> 참조).

<표 5> 일본기업의 對 신흥국 전략 변화 방향

구분		기존 전략	수정 방향
설계	제품 기획	선진국형 모델 기반	신흥국형 제품 기획
	생산 체계	국내 U턴, 자사 제조	현지 제조 또는 현지 부품 조달
제조	품질 기준	선진국과 동등한 수준	신흥국형 품질 수준
	목표 시장	선진국 및 신흥국 부유층	중산층 및 개도국 BOP
판매	마케팅	제품 사업 단위, 기술 중심	지역 단위, 브랜드 중심

자료 : 삼성경제연구소((2010), "신흥국에서 활로를 모색하는 일본 기업"

이러한 일본 정부의 해외진출 전략 패러다임 변화에 발맞추어 일본 해외건설의 근간을 이루는 ODA 정책도 변화하였다. 일본 내각은 2011년 1월 25일 "2011 새로운 성장 전략 실현(Realizing the New Growth Strategy 2011)"승인하여 JICA가 민간 부문에 재정적 투자를 가능하도록 하는 등 ODA 정책을 일본 민간 기업들의 해외시장 진출 확대와 연계 시키는 정책을 추진하였다.

이에 따라 민간 부문과의 협력을 통한 ODA 지원 분야로 크게 ① PPP 인프라 프로젝트, ② BOP(Base of the Pyramid) Business, ③ 기업의 사회적 책임(CSR) 활동의 세 가지를 제시하였다. 일본 정부는 이 분야들을 첫째, 대규모 프로젝트이어서 일본 기업들의 해외시장 진출 확대에 기여하는 바가 크거나, 둘째, 향후 성장가능성이 높아 최근 주목받는 사업이며, 셋째, ODA를 통해 사회적 과제와 수익성을 동시에 달성함으로써 일본 기업 및 정부가 현지 수원국과의 우호적인 관계를 수립할 수 있는 전략적 분야라고 설명하고 있다.<sup>7)</sup>

이와 같이 일본은 2009년 신흥국 시장의 중요성을 인식한 이후 해외시장 진출 확대를 위해 '현지사회에의 기여를 통한 해외진출'이라는 패러다임 정착을 위하여 지속적이고 체계적인 노력을 기울이고 있다.

5) 혼다는 베트남 오토바이 시장에서 중국의 저가 모델과 경쟁하기 위해 설계 기준을 변경을 통해 신흥국형 저가 모델을 개발함. 또한, 파나소닉은 '어떤 기능을 더하면 편리해질까'에서 '무엇만 갖추면 충분한가'로 개발철학을 전환, 신흥국 지향 제품의 제조과정 전체를 반으로 줄이는 전략을 추진함.

6) 방글라데시 그라민 레이디(Grameen Lady)는 현지 여성을 교육하여 제품을 판매하는 '야쿠르트 레이디 판매방식'이 전수된 것임.

7) JICA, "Annual Report 2012".

## 2. 중국의 '기업 사회적 책임' 제도화

중국은 2010년 '기업의 사회적 책임'이 ISO-26000으로 지정됨과 동시에 중국내 기업들의 사회적 책임을 평가하는 제도를 도입하였다.<sup>8)</sup> 2010년부터 중국의 중국사회과학원(Chinese Academy of Social Science)은 중국 내 글로벌 기업과 중국 대기업 300개 회사에 대해 사회적 책임 수행에 대한 설문조사를 통해 해당 기업의 CSR 상황을 분석하여 평가한 뒤 순위를 발표하기 시작하였다.

각 기업의 '사회적 책임'의 평가는 네 가지 부문으로 이루어진다. 첫째, 협의의 사회적 책임이다. 여기에는 정부와 관계에서의 책임, 종업원에 대한 책임, 해당 지역에서의 책임이 포함된다. 둘째, 환경책임으로 이에는 환경관리, 자원과 에너지 절약, 오염을 줄이는 노력이 포함된다. 셋째, 시장 책임이다. 이에는 고객에 대한 책임, 협력업체 및 파트너에 대한 책임, 주주에 대한 책임이 포함된다. 마지막으로 이러한 책임을 관리하는 방면에 대한 평가를 실시한다.

중국사회과학원은 이러한 네 가지 측면의 사회적 책임을 평가한 후 각 기업의 상황을 분석하여 그 결과를 ① 선두기업, ② 추격하는 기업, ③ 막 시작하는 기업, 그리고 ④ 방관자 기업의 네 가지 유형으로 구분한 후 이를 발표하고 있다. 2012년 결과를 보면, 선두 기업으로 평가받은 기업은 32개<sup>9)</sup>로 2011년에 비해 8개나 증가하였으며, 최하위인 방관자 기업은 185개로 2011년에 비해 20개가 감소한 것으로 나타난다.

중국은 300개 대기업에 대하여 사회적 책임을 평가한 결과 각 기업들의 사회적 책임 활동이 2011년에 비해 개선된 것으로 진단하였다. 이와 같이 사회적 책임' 활동에서 좋은 평가를 받은 기업은 중국 정부와의 관계가 호전되고, 언론 매체에도 호의적으로 노출되며, 각 종 소비자단체들의 호의적 평가를 받음으로써 중국 내에서의 기업 활동에 긍정적인 영향을 미치게 된다.

<표 6> 중국의 '사회적 책임' 평가 부문

평가 부문	내역
협의의 사회적 책임	- 정부와의 관계에서의 책임, 종업원에 대한 책임, 해당 지역에서의 책임
환경 책임	- 환경관리, 자원과 에너지 절약, 오염을 줄이는 노력
시장 책임	- 고객에 대한 책임, 협력업체 및 파트너에 대한 책임, 주주에 대한 책임
관리 책임	- 상기 세 가지 책임을 관리하는 책임

자료 : 한국경제매거진, "CSR 잣대로 다국적 기업 평가 나선 중국", 2014.2.17일자.

8) 한국경제매거진, "CSR 잣대로 다국적 기업 평가 나선 중국", 2014.2.17일자.

9) 2012년 선두기업으로 평가받은 대표적인 기업으로는 중국남방전력망공사, 광백집단, 중국민생은행 등이 있으며, 우리나라의 삼성도 선두기업으로 선정됨.



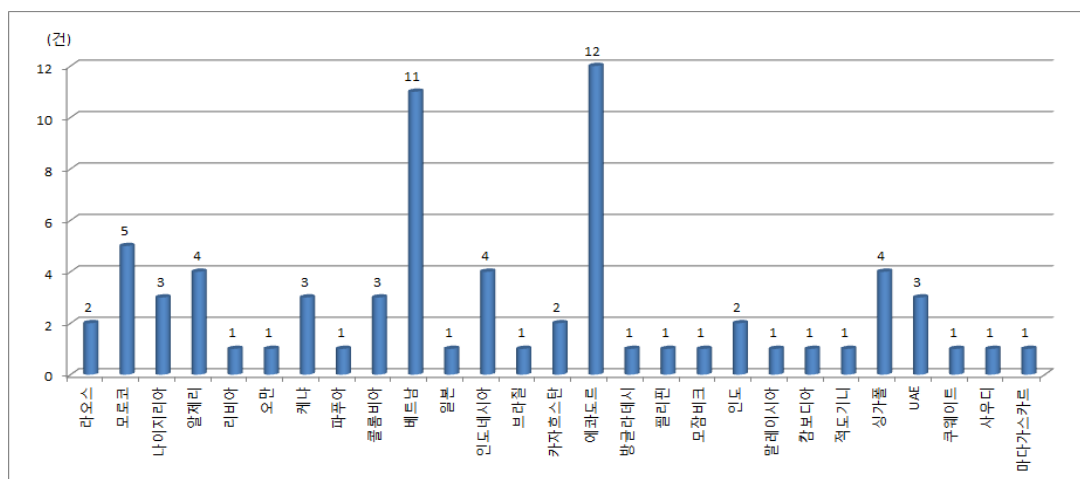
## V. 우리나라 해외 건설업체의 CSR 사례

최근 우리나라 해외건설이 제3의 성장기를 맞이하여 해외수주 실적이 큰 폭으로 증가했을 뿐 아니라 해외진출 건설업체들의 CSR활동도 증가하였다. 최근 3년간 해외에 진출한 우리 건설업체들의 CSR 활동을 보면, 약 12개 업체가 30여 개국에서 72건의 다양한 CSR 활동을 수행한 것으로 나타난다.

<그림 8>에는 보는 바와 같이 지역별로는 동남아시아가 약 27건으로 가장 많으며, 중동, 아프리카, CIS 등 국내 기업들의 진출 지역별로 다양한 국가들에 걸쳐 CSR 활동이 이루어지고 있는 것을 알 수 있다. 이를 다시 국가별로 보면, 베트남과 에콰도르가 10건 이상으로 많으며 모로코, 알제리, 나이지리아 등에서 다수의 활동이 이루어지고 있다.

국가들의 특성을 보면, 대부분 신흥개도국들이나, 싱가포르, 일본, 오만, UAE, 쿠웨이트 등 GDP 수준이 높은 국가들도 포함되어 있어 최근에는 신흥 개도국뿐 아니라 선진국에서도 기업의 사회적 책임을 수행하는 것이 필요한 것으로 파악된다. 수행 기업별로는 갑을건설, 현대, 대우, 두산중공업, 삼성물산, 삼성ENG, 포스코건설, SK 건설, 롯데건설, 현대중공업, 현대ENG, GEC 등으로 아직까지는 대부분 대기업에 집중되어 있음을 알 수 있다.

<그림 8> 우리나라 건설업체들의 해외 CSR 추진 현황(2012~14 현재)



자료 : 해외건설협회 내부자료

우리나라 해외건설업체들의 현지 CSR 사업 내용을 구체적으로 살펴보면, <표 7>에서 보는 바와 같이 10여건의 주거시설 보수, 학교 개보수, 센터 건립 등이 있으며, 이외에 의료 봉사, 정화사업, 유네스코 문화유산 정화사업, 현금 기부, 합창단 지원, 그 외 각종 후원 등 다양한 활동들로 구성되어 있는 것을 알 수 있다. 그러나 과반수 이상의 사업들이 봉사와 기부 등 본업과는 연계가 적은 단순 공여사업이며, 일회적으로 이루어지는 사업들이 대부분이다.

&lt;표 7&gt; 우리나라 건설업체의 해외 CSR 사업 내용

국가	사업 내용
라오스	라오스 원주민 혈액형검사 지원 봉사, 학교 개보수 및 멀티미디어실 기증
모로코	Youth Morocco Program, 무료 안과치료 프로그램 참여, 초등학교 전기시설 설치, 유네스코 문화유산 정화사업, 현지 고아원 방문
나이지리아	태양광 가로등 설치, 우물 설치, 학교 건설 및 장학금 지급
알제리	폭설피해 구호 활동, 축구단 지원 및 도서, 학용품 기증, 도서관 기증(희망도서관), 의료봉사
리비아	환경정화 봉사
오만	오만왕립대학 인턴쉽 프로그램
케냐	어린이 합창단 후원, 식수개선 및 보건위생 교육사업, 긴급구호식량 및 교육환경 개선
파푸아	해외봉사대 파견 통한 물품지원
콜롬비아	해외봉사대 파견 통한 물품지원, 안전·주거·교육 사업후원, 배구영재 체육교육 장학사업
베트남	서예전 후원, 담수설비 기증, 베트남 학생 캠프 개최, 의료봉사, 체육행사 및 인재 육성, 독거노인 지원 및 가정 방문, 의료 봉사 및 학교 개보수, 주거환경 개선사업, 수해지역 성금전달 등
일본	일본대지진 피해성금
인도네시아	초등학교 건립, 므라보 지역 개발사업, 학교 개보수 및 멀티미디어실 기증, 식수개선 사업
브라질	학교 개보수 및 한류 콘텐츠 기증
카자흐스탄	학교 개보수 및 멀티미디어실 기증, 교육복지센터 건립 및 해외봉사단 파견
에콰도르	학교 개보수 및 멀티미디어실 기증, 초등학교 시설 개보수 지원, 고교 축구대회 공동주최, 의료봉사 활동, 장애인 버스 기증, ESPOL공대 O&G Expo 후원, 한-에콰도르 수교 50주년 출판회 후원, Esmeraldas 지역 컴퓨터 지원, Esmeraldas 3부 프로축구팀 지원 등
방글라데시	중학교 신축 및 교육사업 지원
필리핀	저소득층 커뮤니티센터 건립 지원
모잠비크	초중학교 건립 사업 후원
인도	초등학교 기자재 및 운동장 구축, 의료봉사
말레이시아	수해지역 복구 기자재 지원
캄보디아	새 희망학교 설립 지원
적도기니	우정의 학교 설립 지원
싱가폴	어린이 보육시설 위문, 현지 병원 방문 봉사활동, 희망 바자회, 필리핀 태풍 피해직원 위로 성금
UAE	아프리카 아동 지원, 필리핀 직원 태풍피해 위로성금 전달, 문화행사 및 체육행사 참가
쿠웨이트	스마트 클래스 도입 지원
사우디	필리핀 직원 태풍피해 성금 전달
마다가스카르	희망급식소 건설

자료 : 해외건설협회, 내부자료

위 표에서 알 수 있는 바와 같이 지금까지 우리 건설업체들의 CSR은 중장기적인 관점에서 전략적/지속적으로 이루어지기 보다는 대부분 임직원들의 단순 봉사나 기부 수준으로 일회성에 그치는 경우가 많다. 현재 세계적으로 사회적 소득 양극화의 심화, 시민단체의 발언권 강화 등에 따라 향후 글로벌 기업의 사회적 책임에 대한 압력은 더욱 거세질 전망이다. 따라서 우리 건설업체들도 일본의 BOP 비즈니스에서 보는 바와 같이 기업의 사회적 책임 수행을 통한 사회 공헌이 해외 진출 시 기업의 장기적 수익 창출 방안임을 인식하여 보다 전략적으로 대처할 필요가 있을 것이다.

이러한 관점에서 향후 우리 해외 건설업체들의 CSR의 새로운 방향성을 모색해 보면 다음과 같다. 첫째, 기존에 일회적/단속적으로 추진되어 왔던 CSR을 전략적/지속적으로 추진하며, 둘째, 자사 사업과 연계가 적은 사업을 통한 공헌에서 자사 사업과 연계된 사업 강화를 통한 공헌방법을 강구하고, 셋째, 개별 기업이 독자적으로 수행하는 것에서 벗어나 국내 및 현지 정부, 국제기구, 그리고 NGO/NPO 등과 연계를 통해 추진하고<sup>10)</sup>, 넷째, 기부금이나 봉사 등 단순 공여 차원을 넘어 현지 수익 창출에 기여할 수 있는 사회적 과제 달성을 통한 CSR이 되어야 할 것이다(<표 8> 참조).

<표 8> 우리나라 건설업체의 해외 CSR 변화 방향

구분	현재	개선방향
수행 시기	일회적/단속적 추진	전략적/지속적 추진
사업 방법	자사 사업과 연계가 적은 사업을 통한 공헌	자사 사업과 연계된 사업 강화를 통한 공헌
수행 주체	독자적 수행	국내 및 현지 정부, 국제기구나 NGO/NPO와 연계한 추진
사업 유형	기부금/봉사 등 단순 공여	현지 수익창출에 기여할 수 있는 CSR

## VI. 해외건설의 신 패러다임과 추진과제

### 1. '기업의 사회적 책임(CSR)'의 범위 및 위상 변화

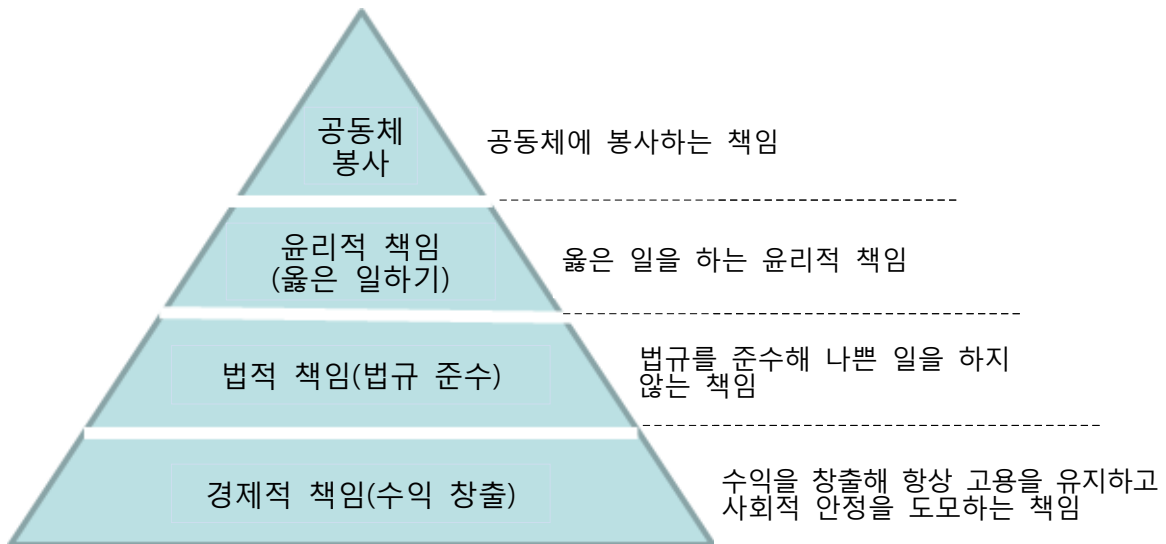
「위키피디아」에서는 기업의 사회적 책임을 '기업이 생산 및 영업 활동을 하면서 환경 경영, 윤리 경영, 사회 공헌과 근로자를 비롯한 지역사회 등 사회 전체의 이익을 동시에 추구하며 그에 따라 의사결정 및 활동을 하는 것'이라고 정의하고 있지만, 아직 CSR이 구체적으로 무엇인지, 기업이 어느 정도까지 책임을 져야 하는지에 대해

10) 일례로 일본의 대성건설은 베트남 교량 공사 시 현지의 NGO와 현지 정부와 공동으로 현장에서 일하는 이주 근로자와 근처 근로자, 건설관계자, 지방정부 관계자 및 주민 등을 대상으로 3년간 HIV예방활동을 실시함(자료 : (財)日本 建設經濟研究所(2007.3), 「建設企業における CSR 評價制度および該當評價制度データベースの活用方策に関する調査報告書」, 17~18쪽)

학계 등에 일치된 의견은 없다.

그러나 최근 기업의 가치를 평가함에 있어 재무적 자산 외에 비재무적 자산의 중요성이 증대하면서 기업의 사회적 책임이 기업 가치 평가기준의 하나로 부상하고 있다. 이에 따라 선진국을 중심으로 기업의 사회적 책임을 제도화하는 작업이 추진되면서 2010년 국제표준화기구(International Organization for Standardization : ISO)는 기업의 사회적 책임을 'ISO-26000(사회적 책임에 관한 지침)'으로 명명하여 공식화하였다. 이제 기업의 사회적 책임은 명실공히 기업의 가치를 평가하는 지표로 기업 글로벌화의 전제가 된 것이다. 특히 다국적 기업이 자국의 이해에 미치는 영향에 민감한 신흥국들의 경우 CSR은 다국적 기업에게 지니는 반감 해소를 통해 중장기적인 수익을 창출하기 위한 필수 과제라 할 수 있다.

<그림 9> 전통적인 '기업의 사회적 책임'의 범위



자료 : 이치 B. 캐럴(1979)

앞의 <그림 9>에서 보는 바와 같이 전통적인 사회적 책임은 경제적, 법적, 윤리적 책임과 봉사로 구성된다. 그러나 최근에는 이러한 사회적 책임의 범위가 봉사를 넘어 점차 확대되어 가는 경향을 보인다. 즉, 기존에 사회적 책임은 단순히 '기업 경영의 방향'을 제시하는 것이었다면 이제는 이를 넘어 '사회적 과제'에 대응하는 '사업적 사업'으로서의 성격을 지니게 된 것이다.

기존에 경영활동의 방향으로서 사회적 책임(CSR)은 단순히 경영활동의 프로세스에 사회적 공정성·윤리성, 환경 및 인권 등의 배려를 포함하면 충분하였다. 따라서 전통적인 CSR의 범위를 나타낸 <그림 9>에서 보는 바와 같이 법령을 준수하거나 리스크 관리에 대응하고, 기업가치를 창조하는 방어적인 대응이면 충분하였다. 그러나, 사회적 과제에 대응하는 CSR은 이를 뛰어넘어 '사회적 가치의 창출'에 초점을 맞추고

있다. 즉, 환경배려형 상품의 개발, 장애인 및 고령자 지원 상품 및 서비스의 개발, 그리고 지역재개발 관련 사업 등 사회적 과제를 해결하기 위한 사회적 상품이나 서비스, 사회적 사업을 개발하고, 나아가 기업의 경영자원을 활용하여 지역사회를 위한 지원활동을 하는 등 보다 적극적인 CSR로 확대되고 있는 것이다(<표 9> 참조).

<표 9> 확대된 CSR의 범위

· CSR : 기업경영의 방향

① 경영활동의 방향	경영활동의 프로세스에 사회적 공정성·윤리성, 환경 및 인권 등의 배려 포함 → <법령준수, 리스크 관리에의 대응> 및 <기업가치를 창조하는 적극적인 대응>
------------------	---

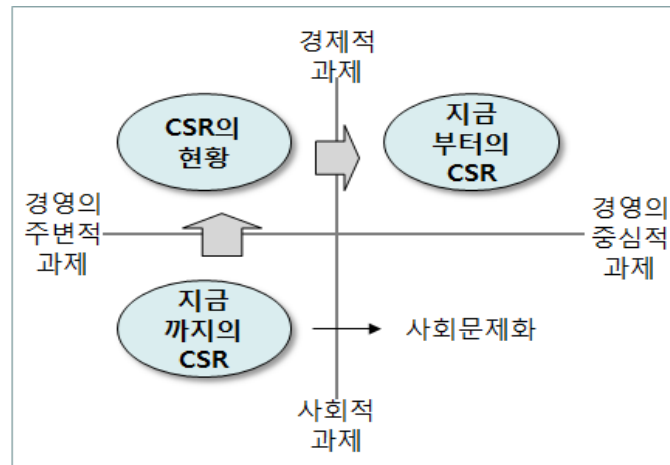
· 사회적 과제에의 대응 : 사회적 사업

② 사회적 사업	사회적 상품·서비스, 사회적 사업의 개발
	환경배려형 상품의 개발, 장애인·고령자 지원 상품 및 서비스의 개발, 지역재개발 관련 사업 등 → <새로운 사회적 환경에의 대응> (=사회적 가치의 창출)
③ 사회 공헌 활동	경영자원을 활용한 지역사회 지원활동 → <전략적 Philanthropy(사회공헌 활동)에의 대응>

자료 : (財)日本 建設經濟研究所(2007.3), 「建設企業における CSR 評價制度および該當評價制度データベースの活用方策に関する調査報告書」

CSR의 범위가 기업 경영의 방향을 결정하는 소극적인 차원에서 사회적 과제의 해결과 나아가 지역 사회 공헌으로 확대됨에 따라 기업 내에서 차지하는 CSR의 위상도 변화하고 있다. 전술한 바와 같이 각 국가의 실리추구 경향과 시민단체의 부상 등으로 향후 시장 및 사회가 기업에 CSR을 요구하는 강도가 점차 가중됨에 따라 지금까지 기업에서 '사회적/경영의 주변적' 또는 '경제적/경영의 주변적' 과제로 다루어지던 CSR이 '경제적/경영의 중심적 과제'로 전환되고 있는 것이다. 특히 인권, 환경 등 사회적인 문제가 표면화되는 사회의 경우 CSR은 '사회적/경영의 중심적' 과제로 전환되고 있다. 따라서 향후의 CSR은 신흥 개도국, 선진국을 불문하고 자국에 진입하는 모든 기업에게 요구하는 중요한 경영과제가 될 것이다(<그림 10> 참조).

&lt;그림 10&gt; 기업 내 CSR의 위상 변화



자료 : (財)日本 建設經濟研究所(2007.3), 전 계서

## 2. 해외건설의 새로운 패러다임과 과제

지금까지 살펴본 바와 같이 우리나라 건설업체들이 진출하는 주요 해외건설 시장과 그 시장이 가지는 특성, 그리고 국내외 경제·사회 환경의 변화 등을 고려할 때 CSR은 해외건설의 지속 성장과 수익성 확보를 위한 중요한 과제임이 분명하다. 더욱이 향후 지속적인 확대가 예상되는 아시아를 중심으로 한 신흥국 시장의 경우 글로벌 기업에 대한 사회적 책임의 요구는 더욱 거세어질 것이다.

따라서 이제 해외건설을 보는 우리의 시각과 인식도 달라져야 한다. 기존의 단순한 수출의 관점에서 벗어나서 우리 기업들의 수익성 확보뿐 아니라 현지사회에서의 사회적 책임 구현을 동시에 달성하기 위해서는 어떻게 하여야 할 것인가를 고민 하여야 할 때인 것이다.

앞서 살펴본 바와 같이 일본은 이미 2009년부터 건설업을 포함한 일본 기업들의 해외진출 패러다임의 전환을 추진하여 '3중 전략'을 통하여 이를 가시화하는데 박차를 가하고 있다. 한편, 대표적인 BOP시장임과 동시에 향후 아시아 해외건설 시장의 성장을 주도할 중국과 인도는 글로벌 기업의 사회적 책임을 평가하는 제도를 도입하는 등 자국 시장에 진입한 글로벌 기업들에게 일반적인 기업의 책임뿐 아니라 지역사회의 사회적 과제 해결에 적극적으로 관여하도록 요구하고 있는 것이다.

이러한 변화에 대응한 해외건설의 새로운 패러다임 정착을 위해서는 민간과 정부의 협력을 통한 노력이 요구된다. 먼저, 기업은 CSR의 전략적/지속적 추진을 위해 현지사회와 공유할 수 있는 공유가치(Corporate Shared Value) 개발을 통한 CSR을 추진하고, 실질적으로 현지 사회의 각 주체 및 시민단체 등과 연계할 수 있고, 현지사회의 공감을 불러일으키며, 현지인이 고용 및 수익 창출에 기여할 수 있는 상품과 기술을

개발하여야 할 것이다. 또한, 정부는 기업의 이러한 광의의 CSR 활동을 유도하고 지원할 수 있는 보다 적극적인 정책 마련이 요구된다(<그림 10> 참조).

이를 위한 기업의 전략적 노력을 보다 구체적으로 살펴보면, 첫째, 기업의 공유가치 창출을 위한 사회적 과제를 발굴할 필요가 있다. 즉, 건설 프로젝트와 사회적 과제를 연계할 수 있는 방안을 강구하고, 직/간접적인 활동을 통해 현지 지역사회와 사회적 과제 해결에 나서야 할 것이다.

둘째, 중간소득층 및 BOP 시장에 소구 가능한 상품, 기술 및 프로세스를 개발하여야 할 것이다. 즉, 설계 기준, 성능 및 품질 기준, 기술 수준 등을 현지 사회에 맞게 최적화함으로써 현지 사회에 소구가 가능한 적정 가격의 상품을 개발할 필요가 있다. 이의 대표적인 예로 지금까지 우리나라 건설업체들의 경우 해외시장에서 고소득층을 위한 주택이나 도시를 개발하는데 초점을 맞추었다면, 이제는 일반 서민들을 위한 보급형 주택이나 도시 모델 개발을 통해 현지의 주거문제를 해결함과 동시에 해외 건설 수주와 연계시키는 방안이 필요하다.

셋째, 현지사회의 수익 창출이 가능한 사업 수행방식을 개발하여야 할 것이다. 특히 건설업은 현지 인력을 채용하여 공사를 진행하는 방식이 대부분이다. 이에 따라 개도국에서는 인력이나 부품 등의 현지조달 비율(Local Contents)을 규정하고 있는 경우가 빈번하다. 따라서 해외건설을 통하여 현지국에서 규정하고 있는 비율 이상의 현지 고용을 창출하고, 현지 자재 및 장비를 조달할 수 있는 사업 수행방식을 모색하는 한편, 현지 기술 인력의 양성을 지원하여 현지국의 기술력 향상에 기여할 수 있어야 할 것이다.

기업의 이러한 다양한 노력과 더불어 정부의 적극적인 지원 정책도 필요하다. 이에는 첫째, 해외 건설업체들의 적극적인 CSR 유도를 위해 해외건설업체들의 '사회적 책임' 성과를 평가하여 우수 업체를 지원하고 육성하기 위한 제도의 도입이 요망된다. 구체적으로는 '(가칭)해외건설 사회적 책임 평가제도' 도입을 통해 우수 업체를 대상으로 표창을 실시하여, '사회적 책임 지수'를 개발하여 EDCF 등 각종 지원 시 가점을 주는 방안을 고려해 볼 수 있을 것이다.

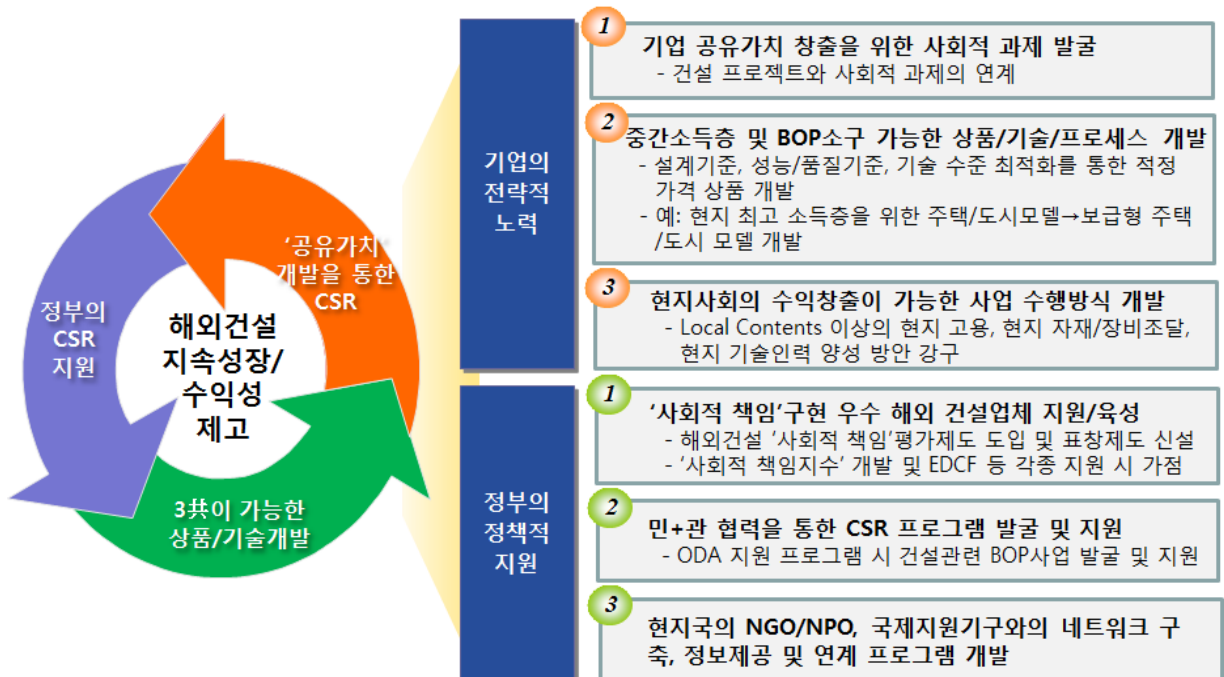
둘째, 민+관 협력을 통해 수행 가능한 CSR 프로그램을 발굴하고 이에 대한 지원을 실시하여야 할 것이다. 전술한 일본의 사례에서 보는 바와 같이 중간소득계층이나 BOP 시장에서의 CSR은 사회적 과제를 해결하는 BOP 사업(Business)으로 확대되어 구현된다. 따라서 이러한 사업이 정착되기까지는 정부가 ODA 지원 프로그램 시 건설 관련 BOP사업을 민간과 공동으로 개발하고, 이에 대한 일정 수준의 자금을 matching방식으로 지원하는 방안을 고려해 볼 수 있을 것이다.

셋째, NGO/NPO, 국제지원기구와의 네트워크를 구축하고, 이러한 기관에 대한 정보를 민간 기업들에게 제공함과 동시에 연계하여 추진할 수 있는 프로그램 개발에 정부가 적극 나설 필요가 있다. 사실 현지국의 시민단체나 UN, 유니세프 등 국제 지원기구들을 개인 기업들이 직접 접촉할 수도 있지만, 그러기에는 개별기업 차원에서 중복적인 비용과 노력이 요구될 수밖에 없다. 따라서 정부 차원에서 접촉하여



네트워크를 구성하고, 관련 정보를 해당 국가에 진출하고자 하는 기업들에게 공통적으로 제공하며, 필요시 개별기업에게 연계시켜주는 시스템을 개발하여야 할 것이다.

<그림 11> 해외건설 지속 성장과 중장기 수익성 제고를 위한 CSR 추진 과제



## 참고문헌

- 김민형(2013), 「ODA 엔타이드화 확대에 따른 해외건설 대응 방안」, 한국건설산업연구원
- 삼성경제연구소((2010), "신흥국에서 활로를 모색하는 일본 기업"
- 한국경제매거진, "CSR잣대로 다국적 기업 평가 나선 중국", 2014.2.17.일자.
- 한국은행(2010), "BOP 현황과 시사점"
- 해외건설협회, "해외건설업체 사회공헌활동(CSR) 주요 현황", 내부자료
- (財)日本 建設經濟研究所(2007.3), 「建設企業における CSR 評価制度および該當評価制度データベースの活用方策に関する調査報告書」
- Hammond, A. et al.(2007.3), "The Next 4 Billion: Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid".
- Global Insight(2013, 3quarter), "Global Construction Outlook: What Does Recovery Look Like for the Construction Industry"
- JICA, "Annual Report 2012".
- 해외건설종합정보서비스([www.icak.or.kr](http://www.icak.or.kr))