

# 해외 진출 한국기업의 현지화와 CSR: 인도네시아를 사례로\*

엄은희\*\*

## Localization of Oversea Korean Companies and CSR: Focusing on Cases in Indonesia\*

Eunhui Eom\*\*

**요약 :** 인도네시아는 한국과의 경제협력에 있어 동남아 최대의 교역국이자 주요 투자 대상국이다. 이 국가는 2007년 기업의 사회적 책임활동을 의무화한 유한 회사법을 제정함으로써 세계 최초로 CSR(Corporate Social Responsibility)의 의무화를 제도화하였다. 본 연구는 인도네시아에서 CSR 제도가 도입되고 법제화되는 과정에 대한 이해를 바탕으로 외국인 투자기업으로서의 한국기업들의 CSR 활동의 활성화와 이를 위한 한국 공공기관의 민관협력 과제에 관한 제언을 목적으로 한다. 이를 위해, 한국의 국제개발협력력을 담당하는 KOICA와 국제경제협력의 지원을 담당하는 KOTRA가 민관협력 사업의 일환으로 인도네시아 진출 한국기업의 CSR 지원 활동을 검토하였다. 검토 결과 한국의 KOICA 및 KOTRA는 국제개발협력분야에서의 민간부문 개발을 중시하는 국제적 추세에 맞추어, 기업의 개발협력분야 참여를 독려하고 있음을 확인하였다.

주요어 : 인도네시아, CSR 의무화, 해외한국기업, 현지화, 한국국제협력단(KOICA), 대한무역투자진흥공사(KOTRA), 민관협력 지원

**Abstract :** In terms of economic cooperation with Southeast Asia, Indonesia is the largest trading partner and major investment destination of South Korea. After the promulgation of the Law No. 40 on Limited Liability Companies in 2007, Indonesia was the first nation in the world to adopt a mandatory approach to CSR (Corporate Social Responsibility). Based on the understanding of the process of introduction and legislation of CSR, this study aims to provide the practical suggestion for promoting the CSR activities of Korean companies operating in Indonesia and the Korean government's supporting efforts. For these purpose, I review on the CSR support activities for Korean companies conducted by KOICA Jakarta office and KOTRA Indonesia office through the mechanism of public-private partnership. As a result of review, KOICA and KOTRA office in Indonesia have actively encouraged Korean companies to perform various CSR programs in accordance with the international trends that emphasize private sector's engagement in the field of international development cooperation.

Key Words : Indonesia, Mandatory CSR, Oversea Korean companies, Localization, KOICA, KOTRA, Public-private cooperation

### I. 들어가며

1990년대 이후 경제의 세계화가 본격화됨에 따라 다국적기업의 해외진출이 활성화되었고, 진출 기업이 현지사회에서 직면한 위험요소에 대응하기 위한 현지화

과제가 대두되기 시작하였다. 현지화의 필요성을 제안한 연구들이 다룬 주요 주제는 FDI와 국내기업의 상관성(Aitken and Harrison, 1999), FDI와 기술이전(Giroud, 2000; Blalock and Gertler, 2008), FDI와 생산성 관계(Arnold and Javorcik, 2009) 등이다. 국내에서도 신만수(1997; 1998),

\*본 논문은 2014년 교육부의 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임(NRF-2014S1A2A3044341).

\*\*서울대학교 아시아연구소 선임연구원(Senior Research Fellow, Seoul National University Asia Center, eunhui.eom@gmail.com)

설동훈(1998), 한도현(1998) 등이 해외진출과 현지화전략의 필요성을 선도적으로 제기한 바 있다. 또한 해외진출 기업의 현지화에 관한 연구는 글로벌 경제지리학의 주요 연구주제로 세계화와 글로벌라이제이션의 관계(Khondker, 2004), 다국적기업의 국제 네트워크(Yeung, 1997), 다국적기업과 현지맥락의 상호관련성(Meyer *et al.*, 2011) 등과 관련하여 이론적 차원에서 발전을 거듭해 왔다.

본 연구는 해외진출 우리기업의 현지화 전략의 일환으로 CSR을 통해 현지사회와 접촉면을 넓히고 기업-현지사회 간의 원활한 상호작용을 기획할 필요가 있으며, 이를 위해서는 개별 기업의 노력 이외에 해외 진출 기업을 지원하는 정부 기관의 노력도 필요하다는 주장을 담고 있다. 해외 진출 한국기업에게 CSR은 더 이상 기업경영에 호의적 조건을 만들기 위한 전략적 선택이 아니라 국가 정책이나 로컬사회의 높아진 기대에 따른 의무사항이 되어가고 있다. 특히 R&D 분야를 중심으로 한 선진국 진출 기업 뿐 아니라 생산비 절감이나 미래 시장 개척을 목적으로 개도국에 진출한 기업들에게 CSR은 보다 유효한 현지화 전략일 수 있다. 특히 최근 선진국이 아닌 신흥시장으로의 진출이 활발해지고 상황에서 선진국과 다른 신흥국 시장에서의 CSR의 양태에 대한 이해는 진출 기업의 불필요한 시행착오를 줄이고 안정적인 현지화를 이루는데 큰 도움이 될 수 있다. 오늘날 기업의 사회적 책임활동(CSR, Corporate Social Responsibility)은 기업의 자발성에 기댄 권장사항이라기 보다 지속가능 경영의 핵심가치로 인식되고 있다. 국제사회에서는 국제표준화기구(ISO, International Standard Organization)가 주도하고 있는 'ISO 26000'의 제정과 이행 등이 대표적인데, 이제 기업은 경제적 책임이나 법적인 책임 이외에도 적극적으로 환경 및 인권 등을 경영의 일부로 받아들이고 일종의 '기업시민(corporate citizen)'으로서 사회적 책임활동에 나설 것을 요구받고 있다(Carroll, 1990).<sup>1)</sup>

한국은 내수 못지않게 해외무역과 투자에 대한 의존도가 높은 나라이다. 따라서 한국기업은 해외 투자나 타국과의 경제협력의 과정에서 다양한 국가의 CSR에 대한 상이한 인식을 이해할 필요가 있다. 본 논문의 사례지역인 인도네시아는 2007년 기업의 사회적 책임활동을 의무화한 회사법을 제정함으로써, 세계 최초로 CSR의 의무화를 제도적 장치로 마련한 국가라는 특이성을 지닌다. 다른 한편, 인도네시아는 1968년 한국남방개발에 의

해 한국의 첫 번째 해외직접투자가 이루어진 국가로 양국 간의 경제적 관계는 긴 역사와 긴밀한 상호성을 지니고 있다(엄은희, 2014). 동남아시아의 중진국 인도네시아는 2015년 기준 우리나라의 교역대상국 8위이자 동남아시아 내 1위 무역상대국이다.<sup>2)</sup> 인도네시아는 풍부한 자원과 상대적으로 저렴한 숙련 노동력을 갖춘 한국투자 기업의 중요한 생산기지로 기능해 왔으며 최근엔 중산층의 성장과 도시화·산업화가 빠르게 진행됨에 따라 내수시장도 커지고 있어 한국기업의 입장에서 매우 중요한 경제적 동반자국가이다. 이미 2000여 개 이상의 한국인 기업이 인도네시아 현지에서 조업 중인데, 변화하는 현지의 사정을 고려하여 외자기업인 한국기업들에게 있어 현지사회에 대한 이해와 요구를 정확히 이해하고 이를 경영에 반영하는 것은 진출 기업들이 당면한 중요한 과제이다(전제성·유완도, 2013).

본 연구는 개발도상국이자 한국의 주요 투자국인 인도네시아에서 CSR 제도가 도입되고 법제화되는 과정에 대한 이해를 바탕으로 외국인 투자기업으로서의 한국기업들의 CSR 활동의 활성화 그리고 이에 대한 한국정부의 민관협력 과제에 관한 제언을 도출하려는 것을 목적으로 한다. 이에 본 연구는 먼저 인도네시아 CSR 도입의 과정과 의무화의 배경을 살펴보고, 한국 투자기업의 CSR 활동을 지원하기 위한 한국 공공기관의 지원 현황을 검토하며, 이를 바탕으로 향후 인도네시아 진출한 한국기업들의 CSR 활성화를 위한 민관협력의 방향과 제언을 제시할 것이다.

## II. CSR의 국제적 트렌드와 개발도상국

### 1. CSR 이론의 발전과정

기업의 사회공헌활동을 의미하는 CSR의 핵심은 기업과 사회의 관계를 어떻게 이해하고, 설정하고, 실천할 것인가에 달려있다(유창조, 2014). 이윤 추구를 목적으로 하는 조직이라는 기업 고유한 정의(定議)를 고려할 때 기업이 갖추어야 할 최소한의 의무는 회사의 지분소유자, 즉 주주의 이익극대화와 이윤창출에 맞춰져 있는 것이 일면 타당할 수 있다. 하지만 시대적 요구에 따라 기업의 사회적 책임에 대한 논의는 주주를 넘어서 보다 넓은 범위의 이해당사자들, 구체적으로 투자자, 종업원, 기

표 1. CSR에 대한 개념 및 이론의 발전과정

시기	학자	기업의 사회적 책임에 대한 정의의 변천
1950년대	Bowen(1953)	우리사회의 목표나 가치적 관점에서 바람직한 정책을 추구하고 그러한 의사결정을 하거나 행동을 따라야 하는 기업인으로서의 의무.
1960년대	Eells and Waton (1961)	경제적, 법적 의무를 넘어서 기업은 윤리적 관점에서 사회적 책임을 다해야 한다는 주장.
1970년대	Sethi(1975)	동태적인 사회시스템 내에서 기업의 바람직한 사회적 역할을 스스로 찾아 능동적으로 사회변화와 사회문제 해결에 참여, 리더십을 발휘하는 기업의 사회적 대응을 연구함(social responsiveness).
	Carroll(1979)	기업의 사회적 책임을 이루는 4대 구성요소로 경제적 책임, 법적 책임, 윤리적 책임, 자선적 책임을 언급함.
1980년대	Drucker(1984)	기업의 사회적 책임은 사회적 문제를 경제적 기회, 경제적 이득, 생산능력, 인간능력, 높은 보수의 직업 그리고 부로 전환시키는 일련의 과정이라 정의.
	Wartick and Cochran (1985)	기업의 사회적 성과(corporate social performance)를 사회적 책임, 사회적 반응 및 사회적 이슈를 통합하는 것으로 정의.
1990년대	Carroll(1991)	CSR 피라미드 모형을 확립하고, 기업 시민론을 제시함으로써 기업이 사회에서 공존하기 위해, 시민으로서의 책임을 다해야 한다고 주장.
2000년대	Poter and Kramer (2002)	전략적 공헌을 통해 기업 경영활동의 장기적인 이익을 제공함으로써 사회적·경제적 목표를 달성할 수 있도록 도와준다는 주장.
	Kotler and Lee (2005)	CSR을 마케팅과 접목시켜 성공적인 기업의 사례를 제시하고 CSR의 전략적 중요성을 제시.
	Porter and Kramer (2006)	CSR은 비용의 개념이 아니라 기회, 혁신, 경쟁우위의 원천이 된다는 것을 인식해야 한다고 주장함으로써 전략적 CSR 개념을 제시함.
2010년 이후	Porter and Kramer (2011)	공유가치 사슬(CSV)을 제안, 기업과 사회의 선순환 고리 발견, 제품과 시장의 창출, 가치사슬 상에서 생산성에 대한 재정의, 산업 클러스터와의 협력구축을 연구.
	Saul(2011)	사회적 혁신으로서의 기업의 역할 강조.

\* 정혜영·최병현(2016:148)을 일부 수정함.

업이 생산하는 상품의 가치사슬에 걸친 이해관계자(예: 전후방 유관기업 및 소비자), 더 나아가 정부와 미디어까지를 포괄하는 방향으로 확대되어 왔다. 이는 기업의 경영활동이 고립된 조직적 범위에서만 이루어지는 것이 아니라 직간접적으로 유무형의 사회적 자원과 네트워크를 활용할 뿐 아니라 기업의 경영활동에 따른 각종 영향(부정적·긍정적 양자 모두 포함)이 사회 전반에 미치기 때문이다. 이에 따라 최근엔 기업들이 사회공헌활동을 일종의 의무로 인식하는 경향이 사회적으로 강해지고 있다.

CSR에 대한 연구는 다양한 논의를 거치며 발전해왔다. CSR논의의 핵심 쟁점은 기업의 본질인 영리성을 추구할 것인가, 사회적 공공성을 추구할 것인가의 문제였는데, 최근에는 경영전략의 일환으로 사회적 책임(SR, Social Responsibility) 활동을 마케팅 수단으로 활용하는

기업들이 늘어나고 있다(유희문, 2014:99-102). Brown and Cacin(1997)이 CSR을 어떻게 하는가가 곧 기업의 역량의 일부를 보여주는 것임을 논증한 이래로, 다양한 학자들이 사회공헌활동을 잘하는 것이 기업의 경쟁력 확보 및 역량 개선에 도움이 될 수 있다는 다수의 연구를 발표해왔다. Poter and Kramer(2006; 2011)는 여기서 한 발 더 나아가 기업과 사회의 상호의존성을 높임으로서 사회적 가치향상과 이윤창출이 동시에 구현될 수 있다는 이른바 공유가치창출(CSV, Creating Shared Value) 모델을 제시하면서 기업의 입장에서 사회공헌 활동을 하나의 전략으로 사고할 수 있는 계기가 마련되기도 했다(유창조, 2014).

표 1은 CSR에 관한 주요연구가 발달해 온 과정을 보여주는데, 학자에 따라, 보다 중요하게는 시대적 요청에 따라 CSR의 핵심 내용이 어떻게 바뀌어 왔는가를 잘 보여

준다. 특히 이 분야의 연구에서는 Carroll의 두 연구(1979; 1991)의 기여가 주목할 만한데, 그는 CSR 활동의 영역을 법적 의무, 경제적 의무, 이해관계자 윤리에 대한 의무, 사회와 환경에 대한 의무로 구분하였고, 나아가 의무들 간의 위계를 설정함으로써 기업의 사회공헌을 통해 곧 기업의 성숙도와 역량을 보여주는 것이라는 입장이 도출될 수 있도록 기여하였다(Carroll, 1991).

그간 CSR 논의의 핵심 쟁점은 기업의 본질인 영리성의 추구, 다시 말해 경제책임 우선론으로서의 CSR과 사회적 공공성에의 복무, 즉 사회책임론으로서의 CSR 중 어느 것을 중시할 것인가에 맞추어져 있었다. 하지만 최근에는 경영전략의 일환으로 CSR 활동을 마케팅 수단으로 활용하는 기업들이 늘어나면서 두 입장은 상호 대립되는 것이 아니라 병존하고 조화가 가능하다는 입장이 우위를 점하고 있는 것으로 보인다. 이러한 입장을 주로 전개했던 학자들 중에 Porter and Kramer의 공동연구들(2006; 2011)에 또한 주목할 필요가 있다. 이들은 기업이 CSR을 대하는 태도에 따라 반응적 CSR과 전략적 CSR로 구분하였는데, 이 중 후자에 초점을 두고 CSR을 기업의 지속가능한 성장을 도모하기 위한 투자라는 관점에서 다루려는 움직임에 대해 검토하였다. 이들에 따르면, CSR은 기업시민(corporate citizenship)<sup>3)</sup> 의식에 바탕을 두고 있으며, 또한 기업의 영업활동뿐만 아니라 주주와 소비자 및 기업 활동의 직간접적 영향을 받는 다양한 이해관계자들로 하여금 재무적 성과를 획득하게 하고 기업의 사회적 성과(corporate social performance)와 평판(reputation)을 형성하게 한다(정혜영·최병현, 2016).

앞서도 설명하였듯이, 기업들의 CSR에 대한 태도 변화 그리고 Porter and Kramer(2006; 2011)의 연구 등에 의해 정리가 확립되어왔으며, 최근 CSR 활동이 윤리적, 사회적 영역으로 그 범위가 꾸준히 확대되어 감에 따라 전략적 CSR을 뛰어넘어 기업과 사회의 공동의 가치를 함께 생산하는 활동으로서의 CSV(Creating Shared Value)가 주목받고 있다. 이는 기업의 이윤 추구 활동에서 '사회적 가치를 공유하고 확산하는 프론티어 역할론'으로 진화한 것이라고 할 수 있다(박홍수 등, 2014:62-70). 최근 주목받고 있는 공유가치 창출(CSV)은 기존의 사회적 책임활동이 단기적으로는 큰 도움이 되지 못함에 따라, 주주들에게 지속가능한 비전을 심어주어 장기적 성장을 유도하기 위해 도출된 개념이다. 선도적인 연구로는 Porter and Kramer(2011)가 있다. 공유가치창출은 가치사슬

을 둘러싼 직접적 이해관계자로서의 기업 뿐 아니라 주주, 협력사, 고객을 포함하는 다양한 직간접적 이해관계자들이 공유가치를 창출하기 위해 협력하는 체제를 의미한다(이지윤·전홍민, 2011).

## 2. 개발도상국에서의 CSR

경제의 글로벌화가 심화됨에 따라 기업의 국제적 활동이 증대되고 있다. 투자와 무역관계를 통해 연결되는 세계의 경제적 연결망이 해외직접투자(FDI)를 통해 보다 심화되고 있는 것이다. 특히 다국적기업의 경우 본국에서의 다양한 사회환경적 조건의 변화(인건비 상승 및 환경기준 증대)에 직면하면서 생산기지를 개발도상국으로 이전하는 일이 점점 더 많아지고 있다. 이 과정에서 개발도상국은 경제성장의 발판을 마련하여 신흥시장으로 성장하는 긍정적인 효과도 있지만, 기업활동의 부정적 효과로서 인권 침해, 노동 착취, 환경 훼손 등의 문제가 발생하기도 한다(Soh, 2013). 다국적기업과 현지사회 간의 다양한 갈등을 해소하는 하나의 방편으로 CSR 활동에 대한 현지사회의 요구도 함께 커져가고 있다. 개도국의 경우 빈곤과 각종 사회적 문제가 만연한 환경에서 지역사회 자체의 생존력이 부족하기 때문에 기업으로 하여금 지역사회에 자선을 베푸는 전통이 이어져왔다. 따라서 지역공동체의 생존에 보다 직접적인 기여를 할 수 있는 자선적 책임이 중요하다는 지적이다. 그런데 이러한 활동으로만 일관하게 되면, CSR은 기업의 지속가능한 경영을 위한 필수요소가 아니라 단순한 기부나 자선에 머물 가능성도 존재한다(이지윤·전홍민, 2016).

정한울 등(2013)이 저술한 보고서에서는 OECD 국가와 인도네시아가 포함된 비-OECD 국가를 망라한 총 26개 국가를 상대로 대중의 기업 정서와 CSR에 대한 인식 조사의 결과를 담고 있다. 보고서는 기본적으로 글로벌 경제의 구조가 서구 금융자본의 전횡에 의해 개발격차, 지역격차, 문화차이에서 기인하는 다양한 사회문제(양극화, 환경문제 등)의 원인으로 작동하고 있으며 현재 자본주의 자체의 지속가능성에 의문이 제기될 수 있는 수준에 도달했다는 판단을 전제로 한다. 그렇지만 사회적 기업의 마인드를 갖춘 일부 선진 대기업들이 CSR을 통해 개도국 지역사회에서 빈곤경감과 사회혁신의 주목할 만한 사례를 만들어 낸 경우도 있음을 보여준다. 더 나아가 제 3세계에서 활동하는 다국적 기업들에게 종래

의 기업의 경제가치 극대화의 틀에서 이루어지던 CSR 활동의 한계를 넘어서 기업 사회공공 가치 실현을 위한 CSV에 나설 것을 권유하고 있다.

사회경제적 측면에서 취약한 환경에 처한 국민이 다수를 차지하는 개발도상국가에서 다국적 기업의 사회공헌활동은 지역사회와의 호의적인 관계 형성 그리고 시장기반 구축의 과정으로 이해할 필요가 있다. 예컨대, 1) 현지 상황에 대한 정확한 이해를 통해 현지의 요구(욕구)를 정확히 파악해야 한다. 글로벌 차원과의 차이가 있을 가능성이 높다. 2) 국제기구, 현지 민간단체와의 협력체계를 구축하면 사업전개가 효율적으로 진행될 수 있다. 3) 무엇보다 지속성을 갖추어야 한다. 등의 전략적 목표가 수립될 필요가 있는 것이다.

### III. 인도네시아 CSR 의무화 정책의 도입과 영향

#### 1. 인도네시아의 사회문화와 CSR

인도네시아 경제의 근간은 약 250여 년 동안 네덜란드의 동인도 회사를 비롯한 서구열강의 무역회사에 의해 지배되어왔으며, 독립 이후에도 지배세력에 의한 독점적 경제구조는 국가적 차원에서 유지되었다. 수카르노, 수하르토 체제를 거치면서 인도네시아의 부와 권력은 소수의 엘리트 집단에 과도하게 집중되는 체제가 형성된 것이다. 특히 수하르토 독재 체제를 거치면서 그의 가족과 친분이 있는 소수의 기업들에게 자본과 산업 부문이 상당수 장악되었으며, 민간 대기업과 국영기업들은 정부의 보호 정책 하에 이익을 창출하고 독점하게 되었다(Kemp, 2001; 남영숙 등, 2011). 이러한 정치경제 환경 하에서 기업윤리와 CSR에 대한 인식은 자리 잡기 어려웠다. 따라서 인도네시아에서 제도로서의 CSR이 구체화되기까지는 상당한 시간이 요구되었다(Haufler, 2010).

하지만, 인도네시아의 전통적인 가치 체계 내에서 기업의 사회적 책임과 사회적 기여가 이루어져 오기는 했다. 인도네시아에서는 일종의 사회규범으로서 ‘고통로용(Gotong Royong)’ 즉, 상부상조의 전통에 따라 사회적 기부와 나눔이 일상화되어 있었다. 따라서 영리활동을 주목적으로 하는 기업이라도 사회적·윤리적 책임을 다하고 지역사회에 환원하는 것은 당연시 여겨졌다고 할

수 있다. 이러한 태도는 정한울 등(2013)을 통해서도 다시 한 번 입증된다. 이 보고서에서는 주요국가의 국민들이 생각하는 CSR에 대한 인식결과를 도표로 제시했다. 인도네시아의 경우에는 a) 경제책임우선 입장(13%), b) 사회책임우선 입장(사회경제책임 병행론(29%), c) 사회경제책임병행 입장(51%)로 나타났다. 이러한 인도네시아의 입장 분포도는 동일한 조사기 실시된 신흥 개도국이나 후발개도국(멕시코, 나이지리아, 러시아, 브라질, 인도, 가나, 케냐) 등과 비교해 봤을 때 매우 독특한 패턴을 보여주었다. 국가에서는 여전히 사회책임 우선론과 경제책임 우선론의 팽팽히 맞서며 배타적인 행국을 보여주는데, 인도네시아에서는 이와 달리 사회-경제책임 병행론이 과반 이상을 점하고 있기 때문이다. 이는 CSR을 둘러싼 윤리적·규범적 입장 대 경제적 책임 한정론의 이분구도를 넘어서 “사회적 책임과 경제적 책임을 상호보완적으로 이해하는 공유가치창출(CSV)”의 관점에 대한 지지가 대중들 사이에서 형성되어 있음을 보여준다고 평가될 수 있다.<sup>4)</sup>

#### 2. 인도네시아의 CSR 제도화

인도네시아에서 CSR을 제도화하려던 첫 번째 시도는 1994년 수하르토 정부 하의 ‘발리 짐바란 선언(Declaration of Bali Jimbaran)’이다. 수하르토 정부는 짐바란 선언을 통해 총 96개 재벌로 하여금 인도네시아 빈곤 퇴치를 위해 수익의 2%의 사회 기여를 의무화하도록 했다. 이에 인도네시아 현지 및 외국계 기업들은 비영리재단(yayasan)을 설립하여 자선활동, 지역사회 개발 지원, 환경보호와 같은 CSR 영역의 활동들을 전개하였다. 하지만 인도네시아의 고질적인 부정부패 조건 하에서 기업 재단의 CSR 활동은 대체로 제대로 이루어지지 못했다는 평가를 받고 있다. 예컨대 재단 기금 중 상당액이 고위급 군부 및 정부기관이나 정치인들의 후원금으로 사용되었다거나(Global Witness, 2005), 재단 설립의 강제는 있었으나 CSR의 내용이나 기업군 및 산업군별 CSR에 대한 가이드라인 등을 제시하는 정책이 부재로 인해 재단과 정부에 대한 국민들의 불신이 컸다는 평이 다수를 차지한다. 이러한 결과로 인해 2000년대 중반까지 인도네시아에서는 CSR이란 용어는 물론 그에 관한 논의가 거의 이루어지지 못했다(Rosser and Edwin, 2010).

1990년대 말 수하르토 정권의 몰락은 인도네시아의

정치경제에 있어 일대 혼란을 일으켰으나 사회적인 측면에서는 새로운 정부의 등장과 더불어 민주적 시민사회의 장이 열리는 계기가 창출되었다. 특히 다양한 부문에서 시민사회와 NGO들이 생겨나기 시작했는데, 경제사회 부문의 NGO들을 중심으로 국내외 기업들이 기업활동의 외중에 만들어내는 환경사회적 문제를 지적하면서 기업들의 문제해결 노력의 불충분함에 대해 비판하기 시작하였다. 이러한 흐름은 기업의 경영활동에 일정한 규제가 필요하다는 시민사회의 요구로 이어졌으나 인도네시아에 사업장을 가진 기업들(국내기업 및 해외기업 모두) 역시 CSR의 필요성을 인정하며 사회 및 환경문제 해결에 대한 협조의 의사를 밝히기 시작했다. 특히 1999년 인도네시아 비즈니스연합(APINDO)이 구성되면서 재계를 대표하여 정부에 의해 검토되던 CSR관련 규제 마련에 협력적 대응을 강구하기 시작하였다(남영숙 등, 2011). 1990년대 말 이후 변화된 사회적 분위기와 다국적 기업 및 대표적인 국내 기업들로부터 자발적 CSR의 흐름이 감지되었으나 인도네시아 정부는 여기서 한 발 더 나아가 2000년대 초부터는 CSR의 법제화를 통해 기업의 CSR을 강화할 방법을 모색하기 시작하였다. 가장 먼저 2004년 기업의 사회적책임활동을 권장하려는 목적으로 관련 법령(No.28, 2004)을 제정하였다.

2000년대 접어들어 사회적 분위기와 CSR 제도화에 힘입어 이상과 같이 인도네시아 기업계에서는 자발적 CSR을 위한 활동들이 서서히 전개되기 시작했는데, 정부는 여기서 한 발 더 나아가 2007년 CSR을 의무화하는 것을 골자로 하는 법안을 발표하였다. 구체적으로 인도네시아 정부는 세계 최초로 기업의 CSR 활동을 의무화 하는 유한책임회사에 관한 법률(No.40, 2007) 개정안을 발표하였다. 이 법안의 74조에는 “모든 회사의 운영에 있어 그것이 자연자원과 관련된 운영일 경우에는 CSR 프로그램을 의무적으로 시행”을 규정한 조항이 포함되어 있었다. 특정 회사가 CSR 활동을 위한 비용을 책정하지 않거나 CSR 투자를 하지 않을 시에는 인도네시아 정부가 그 회사에 제재를 가할 수 있다는 것이 이 법의 골자이다(남영숙 등, 2011). 더불어 인도네시아 투자법(No.25, 2007)을 제정함으로써 인도네시아 내의 모든 내국인 기관과 외국인 투자자가 투자를 할 때 기업의 사회적 의무를 수행해야함을 명시하였다. 해당 조항에 따라 국내기업 뿐 아니라 해외기업 역시 공식적인 투자 시 환경을 보존할 의무를 지니며, 의무를 이행하지 않을 경우 다양

한 행정적 처분(서면경고, 사업제한, 사업 혹은 투자기구에 대한 정지)을 가할 수 있도록 규정되었다.

투자법과는 달리 회사법의 74조 40항은 인도네시아 내 많은 이해관계자들의 거센 반발을 불러일으켰다. 기업들은 CSR 의무화를 규정한 조항에 대해 a)법 조항의 모호성, b)법의 강제성으로 인한 이익감소에 대한 우려, c)기업 내부로부터의 자발적 CSR의 정착 분위기의 저하, d)규제 당국의 제도적 미흡 등을 드러내며 부정적 의견을 다수 표출하였다.<sup>5)</sup> 일부 시민사회와 NGO에서도 법의 모호성으로 인해 실행 가능성이 낮은 실효성 낮은 법률이라는 비판을 불러 일으키는 등 논란을 낳았다. 이에 인도네시아 상공회의소(KARDIN)은 법원에 새로운 회사법의 CSR 의무화의 정당성을 묻는 행정소송을 제기하였으나 2011년 법안의 실효성을 인정받는 결과를 얻게 되었다. 최종적으로 인도네시아 정부는 2012년 “기업의 사회환영책임에 관한 정부령(Government Regulation No.47, 2012)”을 발효하였고, 이로써 인도네시아는 세계 최초로 CSR 의무화를 법으로 명시한 나라가 되었다.

### 3. CSR 제도화와 인도네시아 기업의 대응

개발도상국에서의 CSR은 대기업, 다국적 기업(외국인 투자기업일수록), 그리고 자원개발 분야의 기업일수록 선택이 아닌 필수로 인식되는 경향이 있다. 인도네시아 기업들은 아직까지는 CSR에 대한 신중한 접근을 보이고 있으나 최근에는 비용이 아닌 기업가치화의 관점에서 접근하는 경향이 눈에 띄고 있다(Kriyantono, 2015). 가장 먼저 1999년 인도네시아 현지에 진출해 있던 다국적 기업들 중 광산기업 리오 토티의 노크 끼로얀(Noke Kiroyan) 회장, 다국적 컨설팅그룹 액센츄어의 헤루 프라세토(Heru Prasetyo) 회장, 어니스트 & 영의 존 아놀드(John Arnold) 등은 영국 국제개발부(DFID)와 포드재단의 후원을 받아 ‘개발을 위한 좋은 기업시민과 파트너십’을 목표로 기업 연계협력단(IBM, Indonesia Business Links)<sup>6)</sup>을 설립하여 기업으로부터의 자발적 CSR을 위한 준비에 나서기 시작했다. 이후 2000년대 초에는 다수의 외국계 기업들(에릭슨 Ericsson, 나이키, 유니레버, BP, 도이치 뱅크 등)이 UN Global Compact에 가입함으로써 노동 및 인권을 보장하고 환경문제 방지를 위한 기준 준수를 선언하는 등 기업의 사회적 책임을 위한 다양한 활동의 채비를 갖추어 갔다.

표 2. CSR을 담당하는 인도네시아의 주요 재단

	이름	회사/설립자	활동
1	Dharma Bakti Astra Foundation	Astra Group	교육 및 훈련을 통한 중소기업 지원
2	Putra Sampoerna Foundation	Sampoerna Group	교육, 여성, 재난복구 등
3	Eka Tjipta Foundation	Sinar Mas Group	저소득층 지원, 환경
4	Medco Foundation	Medco Group	교육, 환경, 중소기업 지원
5	Ciputra Foundation	Ciputra Group	기업가 육성과 교육
6	Djarum Foundation	Djarum Group	교육, 스포츠
7	Ancora Foundation	Gita Wirjawan	교육
8	Bakrie Center Foundation	Bakrie Group	교육
9	Bosowa Foundation	Bosowa Group	교육, 보건, 사회활동
10	Budi Santoso Foundation	Suara Merdeka Group	기업가 육성, 사회문화활동, 경제
11	Chairul Tanjung Foundation	Para Group	교육 및 보건
12	Sofyan Wanandi Foundation	Gemala Group	교육
13	SDM-IPTEK Foundation	BJ Habibie	과학 기술
14	Tzu Chi	Master Cheng Yen	사회, 보건, 교육, 문화, 환경
15	Arsari Djojohadikusumo Foundation	Hasyim Djojohadikusumo	교육, 사회문화
16	Rajawali Foundation	Rajawali Group	사회 문화
17	Tanoto Foundation	Sukanto Tanoto	사회 문화 및 기업가 육성
18	Dharma Bakti Kalbe Foundation	Kalbe Group	교육
19	Matsuhita Gobel	RachmatGobel	인적자원 개발
20	Tahija Foundation	Julius Tahija	교육, 문화, 보건, 환경, 사회
21	Summarecon Peduli Foundation	Summarecon	교육, 문화
22	Harapan Bangsa Foundation	Mochtar Riady	교육
23	Wings Peduli Kasih Foundation	Wings Group	사회
24	Soegeng Sarjadi Foundation	Soegeng Sarjadi	정부와 관련된 교육
25	Aksara Foundation	Nono Anwar Makarim	교육

출처 : 대한무역투자진흥공사(KOTRA), 2010.

2004년 법률 제정 이후, 인도네시아 국내 기업 역시 CSR 활동 수행을 위해 별도의 비영리재단을 설립할 것을 권고 받게 되었다. 재단은 3가지 방식, 구체적으로는 재단설립자의 이름(예: Putra Sampoerna Foundation, Ciputra Foundation), 회사/스폰서의 이름(예: Bakrie Centre Foundation, Medco Foundation), 지역사회(예: Tzu Chi Indonesia Buddhist Foundation)로 등록이 가능했다.<sup>7)</sup> 이렇게 설립된 재단들의 주요 활동은 교육, 중소기업 지원, 환경, 그리고 빈곤 퇴치로 구성되었다. 다음은 인도네시아의 대표적인 국내기업들이 CSR의 일환으

로 설립한 비영리재단의 목록이다.

이상의 재단들 중 CSR을 모범적으로 하는 것으로 평가받는 대표적인 사례들은 다음과 같다(이지운·전홍민, 2016). 먼저 Dharma Bakti Astra Foundation은 인도네시아의 대표적인 자동차생산기업인 ASTRA Group에 의해 설립된 재단으로 기업의 사회적책임에 대한 논의가 시작되기 훨씬 전인 1980년대에 설립되어 이런 류의 재단 중에서는 가장 오랜 역사를 자랑한다. 매년 7~80억 루피아 규모의 자금을 집행하는데, 50억 루피아는 ASTRA 본사에서 마련한다. 이 재단은 주로 교육 및 훈련을 지

원하며 ASTRA의 협력업체를 포함하는 중소기업에 대한 지원을 강조하고 있다. Putra Samporna는 인도네시아의 대표적인 담배회사이다. 이 재단은 중부 자바의 말랑(Malang)과 수마트라의 팔렘방(Palembang)에 삼포르나 학교를 설립하여 무상교육에 앞장서고 있으며, 매년 천여명 규모의 개인을 대상으로 취업 훈련을 제공하고 있다. 2010년에 공식적으로 재단을 출범시키고 CSR을 보다 본격적으로 하려는 계획을 밝힌 바 있다. Eka Tjipta Foundation은 인도네시아 대표의 자원개발(팜오일 포함) 및 부동산 부문에서 두각을 나타내고 있는 Sinar Mas 그룹 소속의 재단이다. 이 재단은 2006년에 설립된 이후 교육과 환경 분야의 CSR을 강조하고 있다. 자바 섬 밖의 외방도서에 다수의 사업장을 가지고 있는 만큼 지방 학생들을 위한 장학사업에 많은 노력을 기울이는 것으로 조사되었는데, 특히 팜농장 주변에 100개 이상의 초등 및 중등학교를 설립하고 운영을 지원하는 것으로 알려져 있다.

#### IV. 인도네시아 한국기업의 CSR 활성화를 위한 민관협력 사업

최근 다국적기업들에서는 새로운 사업 개시를 통한 고용창출에 머무는 것을 넘어, CSR을 통해 개발도상국의 빈곤완화와 지역사회 발전에 기여하려는 흐름이 형성되어 가고 있는 것으로 보인다. 다국적 기업들은 글로벌 CSR을 추진함에 있어 현지 NGO들과의 파트너십을 선호하는 경향을 보여왔다. 기업의 입장에서는 현지 상황에 적합한 CSR 프로그램을 개발하기 위한 정보나 노하우도 부족하고, 무엇보다 지역사회와 교류하기 위한 현장 경험이나 네트워크를 갖추기가 쉽지 않기 때문이다(구정우 등, 2014). 이러한 측면에서 국제개발협력과 글로벌 CSR의 개념은 상호 연계될 강한 유인관계를 지니고 있다. 글로벌 CSR의 개념을 개발협력과 연결한 김성규(2012)는 유엔의 글로벌 콤팩트 10대 원칙, 글로벌 리포팅 이니셔티브(GRI), ISO 26000 등의 CSR 관련 국제 규범들을 개발협력의 관점에서 평가한 바 있다.

지금까지 국제개발협력은 사실 정부 대 정부(G2G) 사업의 성격을 강하게 지녔다. 공여국 정부와 수원국 정부 사이의 협력관계가 핵심이었던 것이다. 하지만 경제의 세계화에 따른 민간 기업의 활발한 활동과 국제 시민사

회의 큰 축을 담당하는 개발 NGO들의 존재 그리고 개도국 현장 전문가들로 구성된 로컬 NGO들이 증가하는 상황에서 다국적 기업의 글로벌 CSR에서도 국제개발협력의 새로운 모델에서도 다양한 행위자들의 네트워크에 기초한 민관협력의 중요성이 점점 더 커져가고 있는 중이다.

한국의 기업들도 최근 새로운 성장 동력을 얻기 위해 신흥시장 진출이 가속화되고 있는 중이며, 위와 유사한 맥락에서 글로벌 CSR에 대한 요구에 직면하고 있다. 해외 진출 한국 기업들의 CSR은 해당기업이 담당해야 할 몫이기도 하지만 더 넓게는 한국이라는 아시아의 (면)이웃국가의 이미지와 기업 안팎에서 살아가고 있는 한국인들에 대한 평판 형성이나 사회경제적 관계의 질(quality)에도 영향을 미칠 수 있다. 이에 본 절에서는 인도네시아에 진출한 한국기업들로 한정하여 기업의 CSR과 국제개발협력이 상호 연계될 수 있는 지점들을 살펴본다. 구체적으로 한국의 국제개발협력을 담당하는 공공기관 KOICA와 국제경제협력의 지원을 담당하는 공공기관 KOTRA에 의해 진행된 민관협력 사업으로서의 CSR 지원 활동을 검토할 것이다.

#### 1. KOICA의 사례

기업의 사회적 책임에 대한 필요성과 국제개발기구(International Development Agency)들이 추구하는 민간 부문 개발과 맞물려, 개발기구가 기업과의 협력을 통해 개발 프로그램을 만드는 것이 국제적 트렌드가 되어가고 있다. 예컨대 OECD에서는 1993년 국가와 민간과의 역할에 따른 기본 틀 구축을 위해서 참여형 개발 및 양질의 거버넌스를 위한 개발원조회의 지침(DAC Orientations on participatory Development and Good Governance)을 만들었으며, 1994년에는 민간부문개발을 지원하는 개발협력을 위한 개발원조회의 지침(DAC Orientations for Development Cooperation in Support of Private Sector Development)을 만들었다(장지순, 2012). 아시아개발은행(ADB)에서도 빈곤경감전략(Poverty Reduction Strategy)이나 국가별전략프로그램(CSP, Country Strategic Program)에 있어 민간부문의 참여를 강조하고 있다. 국제기구에서는 빈곤 퇴치나 삶의 질 향상과 같은 사회발전 목표를 중시해 왔다면, 기업은 비즈니스 환경개선과 빈곤 친화적 시장개발(MM4P, Making Markets Work for the Poor)

표 3. 인도네시아 내 KOICA의 글로벌 사회공헌사업

연도	수행지역	수행기관	사업명
2011-13	보고르 찰룽시	삼익약기, 코피온	취약계층 청소년 직업훈련 사업
2011	그로보간	한국중부발전, 플랜한국위원회	초등학교 건축을 통한 교육환경 개선사업
2012	응음박	한국중부발전, 플랜한국위원회	유치원 및 초등학교 건축을 통한 교육 환경 개선사업
2013	보고르 산간지역 찌자이린 마을	한국중부발전, 굿네이버스	교육환경개선 및 아동발달지원 사업
2013	찹따 글라르 마을	한국중부발전, 이베까(IBEKA)	마이크로수력발전소 건설 사업
2013	자카르타	현대자동차, 플랜한국위원회	청소년 역량강화를 위한 자동차 정비 기술 교육

출처 : 한국국제협력단, 2014.

을 위해 CSR을 강화해 왔다. 두 입장은 궁극적 목표에서 차이가 있기는 하지만 최근 개발협력 분야에서 민관협력의 거버넌스 구축, 사회적 책임 및 참여 등의 가치가 중요하게 대두되면서 개발협력분야에서 기업 영역의 비중을 강조하는 추세가 강화되고 있다.

한국의 국제개발 정보기구인 KOICA는 민간자금 및 전문성을 활용하여 ODA 사업의 효율성을 강화하고 ODA 재원을 다양화하는 국제적인 추세에 동참하기 위하여 2010년부터 민관협력(Public-Private Partnership) 사업을 시작하였고, 2012년부터 이 PPP사업을 ‘글로벌 사회공헌사업’으로 명칭을 변경하였다. 이 프로그램의 목적으로, 첫째 UN의 MDGs(새천년 개발목표) 목적 달성과 인도적 정신을 바탕으로 국제개발협력사업을 효과적으로 수행하고, 둘째, 민간자금 및 전문성 활용을 통한 ODA 사업의 효율성 강화 및 ODA 재원 다양화 모색 등 국제적인 추세에 동참하며, 셋째, 민간기업의 ODA 사업에 대한 관심 증폭 및 적극적인 참여요청을 반영한다는 것을 두고 있다. ODA의 부족한 재원을 민간을 통해 확보하고, 민간부문의 전문성과 경영방식을 활용해 보다 효율적인 국제협력사업을 수행하는데 목표 아래, KOICA의 글로벌 사회공헌 프로그램에서는 총 사업비의 50%까지 지원하는 매칭 그랜트(matching grant) 방식으로 수행하여 최대 5억원 규모의 재원을 지원하는 것을 골자로 하였다. 글로벌 사회공헌프로그램을 평가한 KOICA의 자체 보고서에 따르면, 글로벌 CSR 프로그램의 사업은 교육(직업훈련), 농촌개발, 보건·의료, 산업에너지, 범분야 및 기후변화 대응 분야 순으로 비중을 차지했으며, 교육(직업훈련) 사업이 전체의 50%를 차지할 정도로 큰 비중을 차지했다(한국국제협력단(KOICA), 2014:89). 2010~2013년 사이 시행된 글로벌 사회공헌프로그램을 전체

사업의 59%(27개) 사업이 아시아에서 진행되었으며, 이 중 인도네시아에서 진행된 사업들은 다음과 같다.

이 중 2011년부터 2013년까지 2년 6개월의 지원을 받아, 삼익약기가 수행했던 찰룽시의 취약계층 청소년 직업훈련은 인도네시아에서 있었던 대표적인 글로벌 사회공헌 프로그램이다. 삼익약기는 현지공장 인근에 삼익 직업훈련학교(Yayasan Samick)를 세워 한국의 개발NGO인 코피온과 함께 2011년부터 운영했다.<sup>8)</sup> 본 사업은 청소년 취업률을 높이고 개개인의 소득을 증가시키는 것이 목표인 개발관련 기관과 숙련공을 확보할 수 있다는 기업의 기대효과가 맞물려 성공적 결과를 낳은 것으로 평가된다. 찰룽 지역의 저소득층 청소년에게 직업훈련을 실시하고 기업과 연계하여 취업기회를 확대하는 것을 목표로 둔 이 직업훈련 학교의 교육과목 중, 목공과 피아노 조율과정은 교육을 수료한 훈련생 중에는 삼익약기에 취업하는 경우도 많았다. 매년 120명이 넘는 학생들이 이 교육을 이수했고, 70%에 달하는 학생들은 삼익약기에 취업했다고 한다(한국국제협력단(KOICA), 2014:160).<sup>9)</sup>

이 중 사업의 발굴은 사회공헌에 관심을 많이 가졌던 기업주가 발의<sup>10)</sup>를 했으며 한국계 개발 NGO인 코피온이 조사 및 사업 수행을 담당하였다. 위의 예처럼 대부분의 글로벌 사회공헌 프로그램에서 국내 NGO의 도움을 받는 것이 두드러지는데, 이는 사업 선정, 공모 참여, 수행 등 사업의 전 과정에 기업이 독자적으로 수행하기에는 내부 역량이 충분하지 않기 때문이다(한국국제협력단(KOICA), 2014: 115). 대부분의 기업 프로그램에서 NGO에 의존하는 이유는 개발협력사업에 대한 이해가 부족하기도 하며, KOICA의 프로그램 과정에 대한 지원이 충분하지 않기 때문이라고 언급하고 있다. 대부분의 기업 프로그램에서 NGO에 의존하는 이유는 개발협력사업에

대한 이해가 부족하기도 하며, KOICA의 프로그램 과정에 대한 지원이 충분하지 않기 때문이라고 언급하고 있다. 평가보고서에서 기업담당자들은 “기업의 담당자는 기본적으로 보직순환제 방식으로 운영되어 ODA사업에 대한 전문성이나 업무에 대한 이해가 떨어집니다”, 또는 “회사 내에 CSR 전담 부서가 없기 때문에 담당자는 이 사업을 주 업무로 하지 않습니다. 그래서 실제 일을 할 시민사회조직(CSO)를 파트너로 찾았습니다”라는 답변을 내놓기도 했다(한국국제협력단(KOICA), 2014:130). 실제 사업 계획서 작성, 평가, 회계 및 정산에 있어서 KOICA는 까다로운 자체 규정과 절차가 있어 개발사업에 처음 참여하는 기관과 단체들은 많은 어려움을 겪는다. 개발협력 프로그램에 대한 이해도 및 현지 지역사회와의 소통에서의 이점이 NGO의 참여 비중을 높이는 이유가 될 것이다. 반면, NGO 입장에서는 기업과 함께 진행했을 때 사업의 지속가능성이 높으며, 일자리 창출 기회를 높일 수 있다고 생각하기 때문에 적극적으로 협력 관계를 맺으려 하는 것이 보통이다.

## 2. KOTRA의 사례

CSR에 관한 국제기준이라 할 수 있는 ISO2 6000이 2010년 11월 1일 발표되었다. 이에 한국의 산업통상자원부는 CSR이 새로운 무역장벽으로 떠오를 가능성이 있다는 판단하에 세계시장에서 우리 기업의 지속가능한 성장을 위해서는 CSR 활동이 필수적이라는 자각과 함께 해외진출 한국기업의 CSR 강화를 위한 지원에 관심을 기울여왔다. 2010년 해외진출우리기업의 CSR 실태 및 성공 사례를 조사한 보고서에 따르면, 기준 시점까지 실천하고 있다고 응답한 비율은 40%에 그치고, ‘향후 계획은 있지만 실천한 적은 없다(28.6%)’, ‘실천한 적도 없고, 아직 계획도 없다(31.4%)’에 달할 정도로 CSR에 대한 한국기업의 준비는 미진하였다(한국국제협력단, 2014:7).<sup>11)</sup> 지금까지 가장 일반적인 활동유형은 직원복지를 위한 활동, 빈민층에 대한 기부를 가장 활발히 하고 있으며, CSR 경영을 통해 우호적인 노사관계 및 지역사회와의 유대 강화, 사업에 유리한 조건 조성의 효과를 얻는 것을 바라고 있다. CSR을 통해 직원들의 이직 방지, 관공서의 각종 승인에 대한 우선 혜택 부여와 인허가 등에 대한 협조, 현지 주민들과의 토지 및 기타 보상에 있어서의 용이한 해결, 공장직원 선발 및 공단 조성 등 사업진행 시 지역주

민들의 적극적인 협조, 기업이미지 개선, 한국인에 대한 인식 변화 등에 기여하고 있는 것으로 판단하고 있다. 대부분의 기업들이 CSR의 효과로 사회공헌, 직원 자긍심 제고, 기업 및 자사 상품의 이미지 개선과 같은 무형적인 성과를 목적으로 보고 있다고 파악한 반면, 경영과 연관 시키지 못하는 것은 한계로 지적되었다. 이에 KOTRA는 CSR 활동의 효율성 제고 측면에서 성과에 대한 피드백 과정의 필요성을 제기하였다. 일반적으로 KOTRA의 CSR 관련 해외 활동은 현지진출 한국기업과 협력하여 지식 및 기술을 전수하는 사업을 하거나, CSR 관련 대중인지를 높이거나 활동에 필요한 네트워크 구성의 일을 주로 한다. 직접적으로 예산을 투입하여 활동을 하는 것보다는 CSR의 발굴, 기획, 홍보 등을 주력으로 하고 있다고 볼 수 있다. 이른바, 해외 진출 우리기업의 CSR 경영 확대가 한국 기업의 성과제고와 국가 이미지 향상에 기여함을 인식하고, 기업들이 현지에 적합한 활동을 전개할 수 있도록 관련 교육지원/현지 정부와의 공익사업 연결, 현지 CSR 파트너 소개 및 연결, CSR 경영 설명회를 개최하는 일을 KOTRA가 지원하고 있다.

인도네시아는 한인 기업 진출의 역사도 길고 대기업 진출 비중도 높다. 이에 KOTRA 자카르타 무역관에서도 중소기업의 CSR 참여를 독려하기 위한 여러 사업을 수행하고 있다. 주인도네시아 한국대사관은 2011년, ‘인도네시아의 CSR 활동’을 발간하여 한·인도네시아 기업의 CSR 활동 사례, CSR 공모전 결과 및 시상 업체 사례를 요약하고 CSR 관련 법/세무 등을 설명했으며, KOTRA 및 KOCHAM 등과 협력하여 2012년에는, ‘인도네시아 진출 우리기업을 위한 CSR 길라잡이’, 2013년에는 ‘인도네시아 진출 우리 중소기업을 위한 효과적인 CSR 추진방안’, 2014년에는 ‘인도네시아 진출 우기 기업을 위한 CSR 활동 가이드라인 및 모범 사례집’ 등을 차례로 발간하였다. KOTRA 인도네시아 지사의 CSR 관련 주요 활동 내용은 다음과 같다.

### 1) CSR 포상·포럼

KOTRA는 국가브랜드 제고와 한-인도네시아 양국 간 우호적 경제협력 분위기 및 CSR 확산을 도모하기 위하여 한국의 산업통상자원부, 주인도네시아한국대사관, 인도네시아한인상공회의소(KOCHAM), 그리고 인도네시아의 중소기업부(Kementerian KUKM), 투자조정청(BKPM) 등과 협력하여 우수 기업을 선정, 포상해 왔다. 한국의

표 4. 인도네시아 CSR 우수기업 수상 기업(2013~2015)

	한국산업부 장관상	BKPM 청장상	주인도네시아대사상	코트라 사장상
	현지일자리 창출 소득 증대, 양국간 교역확대 증진		국가이미지 제고	한-인니 CSV 창출
2013	CJ	LG 이노텍	아네카 판넬 롯데쇼핑	우리은행 삼성전자
2014	삼성전자	LG 전자	삼익약기, DADA(봉제업체)	한국세라믹
2015	LG 상사	롯데마트, 삼익약기	포스코	삼성전자, 코린도, CJ, 오스텀 임플란트

출처 : 대한무역투자진흥공사(KOTRA) 자카르타 무역관

CSR 전문가, 인도네시아 중소기업부, 투자조정청에서 심사위원단을 구성하여 부문별로 심사하는데, 시상 초기에는 순위를 매겨 수상했던 것에 비해 최근에는 부문을 나누어 다른 심사기준과 가중치를 두어 선발하기 시작하였다.

2015년에는 산업진흥 및 지역개발 부문, 공유가치(CSV) 창출 부문, '선린우호증진' 부문으로 나누어서 포상을 하였다. 산업진흥 및 지역개발 부문에서는 지역산업 육성을 통한 자립기반 구축 지원을 중심으로, CSV 창출 부문은 기업 전문성을 활용한 지역사회 신성장 동력 창출 지원을 중심으로, 그리고 선린우호 증진 부문에서는 인프라, 생활여건, 보건환경개선을 중심으로 평가했다고 한다. 이 포럼은 우수 CSR을 시상하는 것 외에 우수 사례를 소개하거나, KOICA 글로벌 사회공헌 프로그램을 소개하는 것으로 구성되었다.

최근 3년간 이 상을 수여한 기업 면면을 보면 대부분 대기업이지만, 코린도, 아네카 판넬, DADA 등 현지에 정착한 지 오래된 한국계 중견 기업도 포함되어 있는 것을 알 수 있다. 이 기업들이 행한 주요 공헌 활동은 봉사 활동이나 장학금 지원 등이 주를 이루지만, CJ, 코린도, 삼성 전자 등은 기업이 갖고 있는 기술이나 특기를 중심으로 직업 교육 등의 활동을 하기도 했다. 특히 KOTRA 사장이 수여하는 상은 위와 같은 CSV 활동을 독려한다는 내용을 담고 있어, 기업의 사회공헌활동이 공유가치 창출이나 지식 공유와 같은 활동으로 확대되기를 바라는 의도를 읽을 수 있다. KOTRA는 기업들의 사회 공헌 활동을 소개하거나 홍보하고 사회적 가치를 높이기 위한 캠페인 활동을 하지만, 자체로 큰 기금을 조성할 수 있는 것은 아니기 때문에 기업, 중앙정부, 지자체 등을 연결하고 공론의 장을 만드는데 더 초점을 두고 있다.

## 2) 상생협력 센터 운영

자카르타의 상생협력센터는 청년전문인력 양성 및 인도네시아 지속가능한 발전을 위한 고부가가치형 CSR 활동을 통해 공동번영을 꾀한다는 목표아래 2013년 6월 설치되었다. 현재 상생협력센터에서는 주로 양국의 청년 인력을 육성하기 위해 인도네시아 내 적정기술 및 유망 분야의 사업기회를 발굴하고 창업을 지원하는 활동을 하고 있다. 청년 역량 강화 및 기술 교류를 위해, 2015년 KOTRA는 한국의 노트북 생산업체 JNR3D가 벵카시(Bekasi) 소재 고등학교에 소프트웨어 기술 교육을 실시하는 것을 주선했으며, 한국의 수자원 공사가 인도네시아 공공 사업 주택부 공무원을 대상으로 수자원 관리에 대한 강의를 제공하도록 연계하기도 했다. 또한 한국의 오스텀 임플란트가 인도네시아 치과의사를 대상으로 임플란트 관련 최신 의료기술을 강의하도록 하였다. 이러한 노력들은 한국의 기술과 노하우를 공유함으로써 새로운 협력 모델을 개발하는 것을 목표로 한다.

업종별, 분야별 전문가를 초청하여 강연회 및 상담의 장을 마련함으로써 상생협력센터를 정보교류 및 비즈니스 네트워킹의 중심으로 만들려는 목적을 갖고 있으며, 주요사업 중의 하나인 현지 창업을 증진하기 위해 인도네시아 중소기업부와 공동으로 한국-인도네시아 양국 청년들을 대상으로 인도네시아 창업경진대회를 개최하기도 한다.

## 3) 1촌 1품(OVOP: One Village One Product) 사업

이 외에 상생협력센터는, 양국 간의 CSR 활동을 독려하기 위해 1촌 1품(OVOP) 사업을 위한 정보 교류와 네트워킹을 담당하는 역할을 한다. 1촌 1품이란, 한 기업

이 특정 지역과 협약을 맺고 지역경제 활성화를 지원하는 CSR 활동으로 2013년 한국-인도네시아, 양국정상회담 공동선언과 KOTRA-인니 중소기업부간 체결한 MOU의 후속 사업으로 추진되어 오고 있다. OVOP 사업은 1979년 일본 오이타현에서 최초 시행된 한 마을에서 하나의 세계적인 상품을 개발하여 주민 소득을 높이고 지역발전에 기여하자는 공동체 운동으로, 인도네시아 정부는 2007년부터 OVOP를 도입하여 2015년 기준으로 33개주 소재 106개 품목을 지원하여 지원 중이다. 한국-인도네시아 간에는 2015년 9월 협약식을 체결한 CJ 인도네시아와 자피르코 조합 사이의 코코넛 설탕을 비롯하여, 롬복 전통 수공예품 생산과 협의회 산성전자, 족자의 코코넛 오일을 협약한 롯데마트, 발리 유기농 커피 생산을 위한 하나은행, 가룟 지역의 전통공예 생산을 위해 협약한 이글(Eagle)이 있다. 인도네시아가 기존에 추진해 오던 OVOP와 해외 진출 한국 기업 CSR이 결합한 형태라고 할 수 있다.

## V. 결론 및 요약

본 연구는 국제사회의 CSR의 트렌드와 동남아시아의 신흥대국 인도네시아의 CSR의 제도화의 맥락을 살펴봄으로써, 외국인투자기업으로서의 한국기업들의 CSR 대응을 위한 실용적 제언을 도출하려는 것을 목표로 하였다. 인도네시아는 세계 최초로 2007년에 기업의 사회적 책임활동을 의무화한 회사법을 제정한 국가이다. 기업계의 반발과 관련 법률의 정당성을 둘러싼 법정 논쟁도 제기되었으나 2012년에는 기존의 CSR 의무화 법안에 대한 구체적인 정부 시행령까지 제정되었다. 인도네시아에서 경영활동에 참여하는 모든 기업은 국내기업(민간, 국영 양자 포함) 과 해외투자기업을 가리지 않고 지역사회 개발(교육 및 복지)이나 환경보호 등의 사회적책임활동을 선택이 아닌 경영활동의 일부로 받아들여야 한다는 요구가 점차 강화되고 있다. 또한 제도적 차원뿐 아니라 인도네시아 사회일반의 CSR에 대한 인식 조사를 봤을 때, 이 사회는 유사한 경제 수준의 개발도상국과는 달리 기업의 경제적 책임과 사회적 책임을 동시에 추구할 것을 당연시 하는 경향이 있으며 이에 따라 반응적 혹은 보호적 수준의 CSR이 아니라 전략적 CSR 혹은 더 나아가 CSV를 실현할 수 있는 구체적인 지역개발사업을 기

업이 수행해 줄 것을 기대하고 있음을 확인하게 되었다. 이에 현지에서 활동 중인 2000여 개에 달하는 한국·한인기업들은 현지사회의 CSR의 제도화 과정 및 CSR에 대한 현지 주민들의 이해와 요구를 정확히 이해하고 이를 경영에 반영할 필요가 있다.

본 연구는 현지 진출 한국기업들의 CSR 활동을 지원하기 위해 한국의 준정부기구인 KOICA와 KOTRA 등에 의해 추진되고 있는 다양한 민관협력 CSR 증진 지원 사업에 대한 검토하였다. 본문에서 살펴보았듯, 한국의 KOICA 및 KOTRA는 국제개발협력분야에서의 민간부문 개발을 중시하는 국제적 추세에 맞추어, 기업의 개발협력분야 참여를 독려하고 있다. 이는 긴급구호나 장학금지급, 봉사활동 등의 CSR 참여에서 보다 기업이 갖고 있는 장점을 살리고 사회적으로 공유가치를 진작할 수 있는 CSV로의 전환을 전제로 하고 있는 것처럼 보인다(구정우 등, 2015). 실제로 몇몇 한국기업은 성공적으로 사회공헌활동과 함께 일자리를 창출하거나 공공적 가치를 증시하여 기업 이미지를 높이는 등 CSV에서 기대하는 형태의 사업을 수행해 왔다. 하지만, 여전히 매칭 펀드를 부담할 수 있는 대기업 중심으로 사업이 진행되고 있으며, 기업 또한 자기 기업에서 활용할 수 있는 노동 기술 교육에 더 중점을 두으로써 사회공헌 활동의 공공성 및 파급성을 약화시키는 결과를 보이고 있다.

해외 투자 한국기업 중 선진국으로 투자한 경우에는 현지 기업과의 협력에 대한 가이드라인을 구축하고 단체를 구성하여 협력하고 있으며, 특히 기업과는 재정적인 부담도 공유하는 차원에서 각종 기금을 마련하여 재원을 확충하는 방법을 주로 활용하고 있었다(장지순 2012). 하지만 인도네시아에서 행해졌던 한국기업의 사회공헌 프로그램은 아직 개별기업과 개발기구간의 협력으로 이루어져 전체 개발프로그램의 통일성이나 공유 가치를 구축하는 데에는 아직 한계가 있다. 이런 점에서, 한국기업의 사회공헌 활동이 여전히 CSV형 사업 구축에는 이르지 못한 것으로 평가될 수 있다. 한편, CSR을 하고 있지 못한 기업에서는 CSR 경영 개념과 현지에 적합한 CSR 활동유형에 대한 인식 부족, 비용에 대한 부담을 그 이유로 삼고 있다. 이러한 근거에 파악하여 코트라는 CSR 경영에 대한 교육지원, 주제국 정부와의 공익사업 관련 연결, 현지 CSR 파트너 소개 및 연결, CSR 활동비용 경감 방안 마련에 대한 요구 등을 주요한 과제로 보고 있다. 기업들의 개도국 진출 시, 현지직원들과의 노사갈

등, 관공서 승인 및 인허가 지연, 현지 주민들과의 토지 및 각종 보상 문제 해결이 기업이 처한 애로사항이라고 한다면, CSR이 효과적인 기여를 할 것으로 기대하고 있다. 더욱이 CSR의 개념을 현지에 인식시키고 브랜드 및 기업이미지, 나아가서 한국 국가 이미지를 제고하는 효과도 있을 수 있다.

국제적인 차원에서 주요 다국적기업들은 새로운 사업 개시를 통한 고용창출에 머무는 것을 넘어 CSV을 실천함으로써, 개발도상국의 빈곤완화와 지역사회 발전에 긍정적인 기여를 하는 모범 사례들이 발굴되고 있다(구정우 등, 2015). 다국적 기업의 CSV 활동이 기존의 국제개발협력 사업과 연계되면 지역사회의 자립적 경제발전 모델을 구축할 수 있다는 점에서 매우 긍정적인 효과를 낼 수 있을 것으로 기대된다. 한국의 공공기관인 KOICA와 KOTRA는 민관협력 시범 사업을 통해 현지에 진출한 한국기업들과 지역사회가 상호교류와 상생의 폭을 넓혀가는 사업을 지원하고 있으며, 그 중에는 넓은 의미에서 CSV 활동에 속하는 다양한 민관협력 사업들도 다수 포함되어 있었다. 하지만 본문에서도 지적되었듯이 이러한 민관협력 시범 사업들은 매칭 펀드를 부담할 수 있는 대기업 중심으로 사업이 진행되고 있으며, 기업 또한 자기 기업에서 활용할 수 있는 노동 기술 교육에 더 중점을 둬으로써 사회공헌 활동의 공식성 및 파급성을 약화시킬 가능성도 존재한다. 인도네시아에 진출해 있는 2000여 개 기업 중에는 중소 규모의 기업들도 다수 존재하기 때문에 이들의 CSR 활동을 위한 가이드라인을 제공할 필요성은 여전히 남겨진 과제라 할 수 있다.

### 註

- 1) CSR은 단순히 기업의 양보와 일방적 손해만을 요구하는 것이 아니다. CSR에 적극적인 기업이 기업의 이미지와 평판 형성에서도 좋은 효과를 얻고 있으며 특히 소비자들의 인지도와 구매력 증진에도 기여하고 있음을 보여주는 사례와 관련연구가 다수 발표되고 있기 때문이다. 따라서 CSR은 기업의 가치증진 측면에서도 증시될 가능성이 점차 높아지고 있다.
- 2) 인도네시아 입장에서 현지 투자액 기준(2015) 싱가포르, 일본, 미국, 네덜란드에 이어 우리나라

는 5대 투자국을 기록하였다.

- 3) ‘기업시민론’은 기업이 이윤추구를 목적으로 하는 경제단위이기도 하지만 ‘사회구성원의 일원으로서 사회가 요구하는 가치를 이행하지 않으면 존재가치를 상실하게 된다’는 이론으로 CSR의 ‘경영전략론’ 측면의 이론과 대치되어 왔다.
- 4) 한편 본 보고서에서 소개한 자료에 따르면 CSR을 기업의 자율적 영역에서 접근할 것인지, 정부규제로 강제할 것인지에 대한 조사 역시 이루어졌는데, 인도네시아는 조사대상의 69%가 규제형 접근을 지지하는 양상을 보여주었다. 소비자행동에 의한 시장규율에 대한 인식 조사도 이루어졌는데, 인도네시아는 대체로 윤리적 소비자행동에 대한 인식과 실천이 미약하기 때문에 CSR과의 상관성은 낮은 것으로 해석된다(정한울 등, 2013).
- 5) 이에 대한 재계의 반응(Jakarta Post, 2007년 07월 20일자).
- 6) 이 단체는 인도네시아 내에서 CSR에 대한 인식을 증진시키기 위해 컨퍼런스 및 워크숍 개최, 기업 서비스 제공, CSR에 대한 미디어 홍보 등 다양한 활동을 전개하였다(Rosser and Edwin, 2010).
- 7) 단, 이렇게 설립된 재단이 영리활동을 할 시에는 별도의 회사, 즉 PT(Perusahaan Terbatas)을 설립하도록 요구받았다(예 : Lippo Group의 Siloam 병원).
- 8) 삼익악기 인도네시아 공장은 보고르 칠릉시에 위치하며 인도네시아 현지 직원 3,400명이 일하며, 피아노, 기타 등을 생산하고 있다. 사단법인 코피온(COPION)은 지구촌 빈곤 및 불평등 문제를 해소하고자 하는 목표로 1999년 설립된 단체로, 해외자원봉사단 파견, 지구시민교육 등을 담당해 왔다. 최근 현지 진출 기업과의 연계를 통한 개발협력사업을 새롭게 시도하고 있다.
- 9) 제빵, 봉제 교육의 경우에는 수료 후 취업으로 바로 이어지지는 않았다고 한다. 특히 제빵의 경우에는 3개월 훈련 후 이행했던 3개월 실습할 수 있는 입장도 많지 않았으며, 지역 내 취업할 장소도 마땅치 않았다. 하지만 현재는 또 다른 한국기업인 CJ를 통해 취업 기회가 제공되고 있다.
- 10) 삼익악기의 최고경영자가 사회복지전문가라는 점에서 기업의 사회 공헌 활동에 대한 관심이 남달리 높았다는 점은 위 프로젝트가 성공사례로 꼽

히는 요인 중 하나였던 것으로 보인다.

11) 대기업은 실천 비율이 높은 데 반하여, 중소기업은 실시 계획도 없다고 답변한 기업이 많아 중소기업이 상대적으로 CSR 경영에 대한 준비가 취약하다는 점을 알 수 있다.

### 참고문헌

구정우·김율리·김대옥, 2015, “글로벌 사회공헌에서 공유 가치 창출로,” 국제지역연구, 24(1), 75-113.

김성규, 2012, “기업의 글로벌 사회적 책임(Global CSR) 과 개발협력,” 국제개발협력, 1, 29-43.

남영숙·전희경·박은경·이해나·김효진·하솔잎, 2011, 「기업의 사회적 책임의 글로벌 트렌드와 지역별 동향 연구」, 이화여자대학교 국제대학원 글로벌사회적책임센터.

대한무역투자진흥공사(KOTRA), 2010, “해외진출 우리 기업의 CSR 실태 및 성공사례,” 글로벌 이슈 리포트(GIR), 10(10)(10-010)(<http://openknowledge.kotra.or.kr/handle/2014.oak/2797>).

대한무역투자진흥공사(KOTRA) 자카르타 무역관, 「내부 자료」.

박홍수·이장우·오명열·유창조·전병준, 2014, 「공유가치 창출 전략: CSR에서 CSV로」, 서울: 박영사.

서민교·김희준, 2013, “인도네시아 진출 한국기업의 현지화에 관한 사례연구,” 통상정보연구 15(4), 481-508.

설동훈, 1998, “한국기업의 인도네시아 진출: 역사와 미래,” 고려대학교 노동문제연구소, 「고려대학교 노동문제연구소 기타간행물」, 21-84.

신만수, 1997, “아세안지역 한국투자기업의 경영현지화전략: 인도네시아를 중심으로,” 한국국제경영학회, 「제 3 시장에서의 현지경영전략 세미나 자료집」, 99-124.

신만수, 1998, “기업현지화와 근로자들의 문화성향,” 고려대학교 노동문제연구소, 「고려대학교 노동문제연구소 기타간행물」, 457-480.

업은희, 2014, “산림개발 기업과 지역사회 공존의 과제: 인도네시아 코린도의 사례,” 오명석·전제성·강윤희·업은희·최서연, 「팔레이 세계로 간 한국기업들: 삼성, 미원, 삼익, 코린도의 동남아 현지화 전략」, 서울: 놀민, 171-232.

유창조, 2014, “사회공헌활동의 진화과정과 경영성과에 관한 종합 고찰,” 마케팅 연구, 30(1), 55-78.

유희문, 2014, “중국에서 외자기업의 사회적책임(CSR) 활동에 대한 이론적 고찰,” 한중사회과학연구, 12(1), 99-122.

이지운·전홍민, 2016, “인도네시아 기업의 사회적 책임활동에 대한 연구: 인도네시아 진출 한국기업을 중심으로,” 글로벌경영학회지, 13(1), 311-335.

장지순, 2012, “공적개발원조(ODA) 활성화를 위한 민간과의 협력 거버넌스 체계 구축방안,” 한국공공관리학보, 26(4), 29-54.

전제성·유완또, 2013, 「인도네시아 속의 한국 한국 속의 인도네시아: 투자와 이주를 통한 문화 교류」, 서울: 이매진.

정한울·서재혁·이내영·장용석·이영동·조희진·정재관·이현우·정원철, 2013, 「반기업 정서와 CSR 인식의 국제비교: 다양성과 유형별 특성」, 서울: 사회적기업연구소([http://www.eai.or.kr/data/bbs/kor\\_report/2013110112271885.pdf](http://www.eai.or.kr/data/bbs/kor_report/2013110112271885.pdf)).

정혜영·최병현, 2016, “베트남 내 기업의 사회적 책임(CSR) 동향과 유형 연구: 한국, 베트남, 일본 기업의 SR활동을 중심으로,” 동남아시아연구, 26(2), 145-196.

한국국제협력단(KOICA), 2014, 「글로벌 CSR 프로그램 종합평가 보고서」, 성남: 한국국제협력단.

한도현, 1998, “베트남내 한국기업의 문화적 적응에 대한 조사연구: 개황,” 고려대학교 노동문제연구소, 「고려대학교 노동문제연구소 기타간행물」, 403-409.

Aitken, B.J. and Harrison, A.E., 1999, Do domestic firms benefit from direct foreign investment? Evidence from Venezuela, *American Economic Review*, 89(3), 605-618.

Arnold, J.M. and Javorcik, B.S., 2009, Gifted kids or pushy parents: Foreign direct investment and plant productivity in Indonesia, *Journal of International Economics*, 79(1), 42-53.

Blalock, G. and Gertler, P.J., 2008, Welfare gains from foreign direct investment through technology transfer to local suppliers, *Journal of International Economics*, 74(2), 402-421.

Brown, T. J. and Cacin, P.A., 1997, The company and product: Corporate associations and consumer pro-

- duct responses, *Journal of Marketing*, 6(1), 68-84.
- Carroll, A.B., 1979, A three-dimensional conceptual model of corporate performance, *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Carroll, A.B., 1991, The pyramid of corporate social responsibility: Towards the moral management of organizational stakeholders, *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Giroud, A., 2000, Japanese transnational corporations knowledge transfer to Southeast Asia: The case of the electrical and electronics sector in Malaysia, *International Business Review*, 9(5), 571-586.
- Global Witness, 2005, *Paying for Protection: The Freeport Mine and the Indonesian Security Forces*, Washington D.C.: Global Witness.
- Haufler, V., 2010, Disclosure as governance: The extractive industries transparency initiative and resource management in the developing world, *Global Environmental Politics*, 10(3), 53-73.
- Kemp, M., 2001, *Corporate social responsibility in Indonesia: Quixotic Dream or Confident Expectation?* Geneva, Switzerland: United Nations Research Institute for Social Development (UNRISD) (<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1011&context=codes>).
- Kriyantono, R., 2015, Public relations and corporate social responsibility in mandatory approach era in Indonesia, *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 211, 320-327.
- Meyer, K.E., Mudambi, R., and Narula, R., 2011, Multinational enterprises and local contexts: The opportunities and challenges of multiple embeddedness, *Journal of Management Studies*, 48(2), 235-252.
- Poter, M.E. and Kramer, M.R., 2006, Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility, *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Poter, M.E. and Kramer, M.R., 2011, Creating shared value, *Harvard Business Review*, 89(1-2), 18-29 (<https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>).
- Rosser A. and Edwin, D., 2010, The politics of corporate social responsibility: A three-domain approach, *The Pacific Review*, 23(1), 1-22.
- Soh, C., 2013, Extending corporate liability to human rights violations in Asia, *Journal of International and Area Studies*, 20(1), 23-38.
- Yeung, H.W.C., 1997, Business networks and transnational corporations: A study of Hong Kong firms in The ASEAN region, *Economic Geography*, 73(1), 1-25.
- Jakarta Post, On July 20th, 2007, "Indonesia "first nation on earth to legislate Corporate Social Responsibility": legislature passes bill"(<https://business-humanrights.org/en/indonesia-first-nation-on-earth-to-legislate-corporate-social-responsibility-legislature-passes-bill>, 2017년 10월 26일 최종 접속)
- 교신 : 엄은희, 08826, 서울특별시 관악구 관악로 1, 서울대학교 아시아연구소 (이메일: [eunhui.eom@gmail.com](mailto:eunhui.eom@gmail.com))
- Correspondence : Eunhui Eom, 08826, 1 Gwanak-ro, Gwanak-gu, Seoul, Korea, Seoul National University Asia Center (Email: [eunhui.eom@gmail.com](mailto:eunhui.eom@gmail.com))

투 고 일: 2017년 10월 26일

심사완료일: 2017년 11월 27일

투고확정일: 2017년 12월 4일

