

베트남 기업 지배구조의 변화와 경쟁력: 비나카페의 주식회사화 전략

지호철* · 이승철**

Changes in Corporate Governance and Competitiveness in Vietnam: Strategies for the Equitization of Vinacafe

Hochul Ji* · Sung-Cheol Lee**

요약 : 1990년대 후반 이후 베트남 커피총공사인 비나카페는 커피 다국적기업 진입의 증가, 친환경 인증 커피에 대한 글로벌 수요의 증가, 커피나무 수령의 고령화, 기후 변화에 따른 커피 생산 환경 조건의 저하 등으로 위기에 직면하고 있다. 비나카페는 주식회사화(*co phan hoa*, *equitization*)를 통해 이와 같은 위기에 대응하고 있다. 따라서 본 연구의 목적은 비나카페의 주식회사화에 따른 지배구조와 생산 및 유통과정의 변화 분석을 통해 베트남 커피 산업 경쟁력 제고를 위한 전략을 고찰하는데 있다. 비나카페의 주식회사화는 두 가지 측면에서 베트남 커피산업의 경쟁력을 제고시키고 있는 것으로 나타났다. 첫째, 비나카페의 주식회사화는 모기업에 집중되었던 의사 결정 권한을 분산시켜, 자회사는 자체적으로 커피 인증기관, 바이어 등과 협력하여 신기술을 도입하고 원두의 품질을 개선하고 있을 뿐만 아니라 기존의 커피 생산 과정에서 발생하였던 환경오염 문제를 감소시키기 위한 친환경 농업의 도입하여 경쟁력을 재고시키고 있다. 둘째, 주식회사화에 따른 자회사에 의한 농가 계약의 유연성 확대와 공급망 및 판매망의 다각화와 같은 생산과 유통 과정의 변화를 통해 커피 경영의 다각화와 효율화가 나타나고 있다.

주요어 : 경쟁력, 도이머이, 비나카페, 베트남, 주식회사화, 커피산업

Abstract : Since the late 1990s Vinacafe has gone through strategic changes in corporate governance and managements due to an increase in the introduction of coffee MNCs, a growth of global demands in sustainable coffee, aging coffee tree, and the deterioration of coffee production with climate changes in Vietnam. Vinacafe has attempted to cope with these kinds of changes through strategies for equitization. Therefore, the main aim of this paper is to identify strategies for enhancing the competitiveness of the Vietnamese coffee industry by investigating changes in corporate governance and processes of coffee production and distribution. The equitization of Vinacafe has led to the enhancement of coffee competitiveness in two perspectives. Firstly, as it has decentralized decision-making from headquarter, subsidiaries have become able to strength their competitiveness themselves by introducing new technologies, improving coffee quality, and encouraging the introduction of eco-friendly production methods through

이 논문은 2013년 교육부의 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임(NRF-2012S1A5A2A03034237).

* 동국대학교 대학원 지리학과 석·박사통합과정 수료(Integrated Master's and Doctoral course candidate, Graduate school of Geography, Dongguk University-Seoul campus, hochul.j@gmail.com)

** 동국대학교(서울캠퍼스) 사범대학 지리교육과 교수(Professor, Department of Geography Education, Dongguk University-Seoul campus, leesc@dongguk.edu)

cooperative relationships with stakeholders involved in coffee production and distributions in Vietnam. Secondly, it has also enhanced competitiveness through the diversification and effectiveness of coffee managements by intensifying the flexibility of contract with coffee farmers and diversifying coffee sales and supply chains in Vietnam.

Key Words : competitiveness, *doi moi*, Vinacafe, Vietnam, equitization, coffee industry

1. 서론

기업은 거래 관계의 복잡성, 정보의 복잡성, 공급능력 등의 요인에 따라 지배구조를 5가지 범주—시장, 모듈, 연계, 전속, 위계—의 형태로 구성한다(Gereffi Gary, John Humphrey and Timothy Sturgeon, 2005). 김경묵(2003)의 연구에 따르면 기업의 지배구조 차이로 연구개발 투자의 차이가 발생하며, 이는 기업 경쟁력 차이의 원인이다. 또한, 기업의 지배구조는 기업의 목표, 경영체계, 생산체계 등에 영향을 주며 경쟁우위를 결정한다(Porter, M, 1998). 기업은 경영 환경 변화에 따라 경쟁력이 변한다. 기업의 경쟁력이 저하되는 경우, 기업은 지배구조의 변화를 통해 경쟁력을 향상한다. 따라서 기업의 환경 변화에 따른 기업 지배구조 변화에 대한 연구는 산업의 경쟁력 변화를 고찰하는 데 중요하다.

베트남의 국영 커피공사인 베트남 커피총공사(이하 비나카페, Vinacafe)는 1995년 이후 커피 국영기업들을 통합 계열화하는 총공사화(*tong cong ty*)¹⁾ 정책을 통해 설립되었다. 비나카페는 베트남 정부 정책에 따라 1990년 이후 수출 산업으로서 커피 산업 성장을 주도하고 있다. 비나카페는 정부 정책 및 생산 환경 등의 변화에 대응하기 위해, 지배구조를 변화시켜 경쟁력을 강화하는 전략을 사용한다. 비나카페의 지배구조 변화는 시기별로 총공사 설립 이전의 개별 국영기업 시기(1995년 이전), 총공사 시기(1995~2004년), 주식회사화(*co phan hoa*, equitization)²⁾ 시기(2004년 이후)로

구분된다. 비나카페는 직면하고 있는 위기에 대응하고 산업 경쟁력 제고를 위해 주식회사화를 추진하고 있다. 비나카페는 커피 다국적기업의 진입과 친환경 인증 커피에 대한 글로벌 수요의 증가에 따른 글로벌 경쟁 환경의 변화 및 베트남 커피나무 수령의 고령화, 기후 변화에 따른 커피 생산 환경의 저하 등과 같은 위기에 직면하고 있다. 비나카페는 주식회사화를 통해 의사 결정의 분산, 외부 주체의 생산 참여, 친환경 농업 도입을 통한 원두 품질의 개선 등의 변화가 나타났다. 또한, 비나카페 자회사는 주식회사화를 통해 농가 계약의 변화, 공급망 및 판매망의 다각화 등을 통한 경영의 효율화를 추구하고 있다.

본 연구는 비나카페의 주식회사화에 따른 지배구조와 생산 및 유통과정의 변화 분석을 통해 베트남 커피 산업 경쟁력 제고를 위한 전략을 고찰하고자 한다. 연구는 크게 세 가지 측면에서 베트남 커피 경쟁력 제고를 위한 비나카페의 주식회사화 전략을 분석하였다. 첫째, 본 연구는 1986년 도이머이(*doi moi*) 이후에 나타난 제도 및 정책적 변화를 통해 비나카페의 주식회사화 과정을 분석하였다. 둘째, 비나카페의 주식회사화로 인해 나타난 의사결정 구조의 변화, 커피 생산 기술 교육 및 훈련의 질적 제고, 친환경 인증 커피 생산에 따른 품질 제고 분석을 통한 지배구조의 변화를 분석하였다. 셋째, 비나카페 주식회사화에 따른 농가 계약 유형의 변화, 커피 생산 및 유통 과정의 변화, 커피종의 다변화 및 작물의 다각화를 분석하였다. 이를 위해 본 연구는 2014년 10월 30일~2015년 1월 30일까지 베트남 커피의 주산지인 닥락성(Dak

Lak Province) 타이응웬대학(Tay Nguyen University)의 협조를 통해, 7개 비나카페 국영기업과 71개 농가를 대상으로 설문 및 인터뷰를 진행하였다.

2. 베트남의 개혁·개방정책 도이머이와 비나카페

베트남의 통일 이후 지속된 경제 침체를 극복하기 위하여, 1981년 농업 부문의 ‘생산물계약제도’(Output Contract System)와 국영기업의 ‘3계획제도’(Three Plan System)를 중심으로 한 ‘신경제정책’이 시행되었다. ‘생산물계약제도’는 농가와 집단농장이 계약을 통해 의무 납품 계약을 맺고 초과 생산량의 자율적인 판매를 보장하는 제도이다. ‘3계획제도’는 국영기업의 생산과정을 투입재의 성격에 따라 정부에서 조달받은 투입재를 사용하는 경우, 기업이 자체 조달한 투입재를 사용하는 경우, 국가 정책과 무관한 분야로 분류하였다. 이와 같은 분류에서 정부에서 조달받은 투입재를 사용하여 제품을 생산하는 경우를 제외하고, 나머지 두 가지 분류에 해당하는 생산 활동은 국영기업이 자체적인 판매가 가능하다(김진욱, 1999). 김성주(2003)에 따르면, ‘신경제정책’으로 농업 생산성의 증대와 기업의 독립성과 자율성이 나타났고, 이는 사적 경제활동의 확대와 경제조직의 분권을 가져

왔다. 그러나 ‘신경제정책’으로 인한 경제 효과에도 불구하고, 1980년대 베트남은 다시 경제 침체를 겪게 되었다. 또한 ‘신경제정책’으로 보장된 농가와 기업의 혜택은 제한적이었다. 베트남 정부는 경제침체를 해결하기 위해 1985년 가격 및 통화 등의 경제개혁을 하였으나, 오히려 700%의 인플레이션을 발생시켰다(권속도, 2009).

베트남 정부는 사회주의 경제체제에서 경제 침체를 해결하는데 한계점이 있다고 판단을 하였고, 1986년 제6차 당 대회에서 베트남의 개혁·개방 정책인 도이머이를 채택³⁾하였다. 이한우(2011)에 따르면, 도이머이의 채택으로 인한 정책적 변화는 크게 소비재와 수출품의 생산으로의 전환, 다양한 경제 부문의 유지, 시장 경제의 도입을 통한 경제적 변화로 요약할 수 있다. 베트남의 개혁·개방 정책은 점진적 접근의 특징을 보이며, 동유럽의 체제전환 과정에서 나타난 충격요법을 통한 급진적 방식과는 차이를 보인다. 전환 당시 베트남 경제의 구조적 특징에 대해 권율(1999)은 베트남의 체제전환 과정이 식민지 이후의 농업 사회로의 이행과 개발이 중첩된 농업국가형 체제 전환의 특성이 나타난다고 기술하고 있다. 세부적으로 베트남·중국·러시아의 경제구조를 비교하면, 세 국가 사이의 차이점이 나타나게 된다(표 1).

베트남의 체제전환 시점인 1986년 농업이 차지하는 비중은 73%로 중국의 체제전환 시점의 71%와 유사한 비율을 보인다. 그러나 동유럽 체제전환의 사례인 러시아의 경우 농업의 비중은 13%로

표 1. 베트남·중국·러시아의 경제구조 비교(고용 비중 기준)

*개혁연도	베트남		중국		러시아	
	1986*	1994	1978*	1994	1990*	1994
농업	73%	70%	71%	58%	13%	15%
공업	14%	14%	15%	18%	42%	38%
서비스	13%	16%	14%	25%	45%	47%
국영부문	15%	9%	19%	18%	90%	44%

출처: 권율, 1999, p.13 표 1 재인용

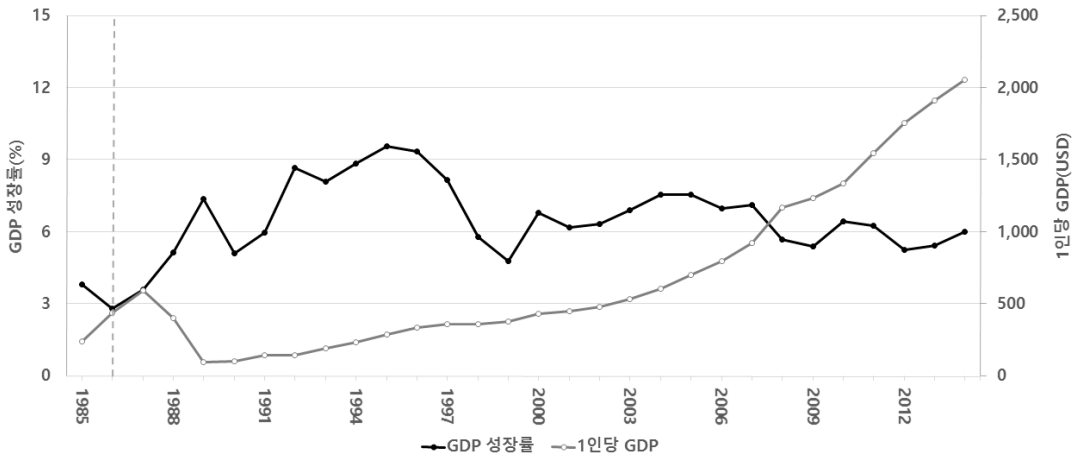


그림 1. 베트남 GDP(1985-2014)

출처: Worldbank

매우 적고 공업 42%, 서비스업 45%로, 두 국가와는 다르게 발전된 경제구조로 되어 있다. 이와 같이 베트남은 구조적 특징으로 인해 중국을 모델로 점진적 전환을 시도한 것으로 평가 받는다. 그러나 권율(2005)에 따르면 당시 베트남의 농업부문은 영세한 촌락공동체가 기반이 되었기 때문에 중국과 같이 농업부문의 개혁을 통한 전환효과를 기대하기 어려운 상태였다. 결국, 베트남의 전환은 내부적 자본의 절대적 부족으로, 대외개방을 중심으로 하는 형태로 나타나게 되었다. 커피 산업은 이러한 베트남 상황에서 외부 자본을 유입시키는 데 중요한 역할을 하였다. 이와 같은 베트남의 점진적 접근의 개혁 과정은 국민에게 심리적으로 더욱 적합하였으며, 사회 안정 확보에 용이하였다. 도이머이 이후 베트남은 평균 6.4%의 GDP 성장률을 보이며 경제적 효과가 나타나고 있다(그림 1).

베트남 정부는 도이머이의 세부적인 조치로 1986년 1월 ‘신외국인투자법’, 1988년 8월 ‘농가계약제’를 공포하였고, 1989년 3월 제6기 당중앙위원회 6차 회의에서 시장가격의 단일화를 의결함으로써 경제제도를 수정하였다. 경제제도의 수

정 이후 1990년을 전후로 기존의 국가 소유에 있던 경제적 소유권을 사유화하는 조치들이 시행되었다. 농업 부문의 사유화는 1988년을 기점으로 시행되었으며, 중부고원지역 커피 산업에 큰 영향을 끼치게 되었다. 정수열(2013)에 따르면, 베트남 정부는 1954년 변경지역 개발과 정치적 안정을 위하여 신경제지구(New Economic Zone)을 설치하고 주민들을 이주시키는 정책을 실행하였다. 이와 같은 이주의 흐름은 도이머이로 인하여 가구등록제도가 폐지되어 이주의 자유가 생기고 농장의 사유화가 진행되면서 급속하게 증가하게 되었다. 중양고원지역은 대규모 이주민의 유입과 함께, 경제성이 높은 커피 재배가 급속도로 증가하는 현상이 나타나게 되었다. MARD(The Ministry of Agriculture and Rural Development)의 농업 통계 자료에 따르면, 2012년 기준 베트남 전체 커피 생산량의 92.6%가 중부고원지대에서 생산된 것으로 나타난다. 특히, 중부고원지역에 해당하는 닥락성, 콘툼성(Kon Tum Province), 지아라이성(Gia Lai Province), 닥농성(Dak Nong Province)⁴⁾, 람동성(Lam Dong Province) 중 닥락성 32.7%, 람동성 28.1%로 두 지역에서 베트남 커피생산의 60.8%를

표 2. 중앙 고원지역 커피 생산량과 GRDP 대비 커피 생산액의 비중

(단위: 천톤(%))

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Kon Tum	17 (12.9%)	22 (16.7%)	19 (9.5%)	21 (8.9%)	26 (14.1%)	28 (10.7%)
Gia Lai	125 (31.0%)	135 (33.1%)	140 (21.7%)	145 (19.2%)	152 (23.34%)	167 (18.3%)
Dak Lak	325 (50.1%)	416 (62.1%)	380 (39.6%)	404 (35.0%)	484 (48.9%)	412 (35.7%)
Dak Nong	117 (64.6%)	137 (73.5%)	137 (50.7%)	139 (42.1%)	177 (75.5%)	204 (55.6%)
Lam Dong	269 (50.5%)	283 (55.4%)	305 (37.7%)	318 (33.9%)	357 (49.4%)	354 (38.9%)

주: 기준 환율은 아시아개발은행의 자료를 활용하여 계산함.

출처: Asia Regional Integration Center, Dak Lak Yearbook(2010, 2013), USDA

점유하고 있다. 2012년 기준 닥락성의 커피 생산량은 41.2만 톤으로 GRDP 대비 35.7%의 경제 비중을 차지하고 있다(표 2). 커피는 닥락성의 주요 수입원으로 2010년 기준 닥락성 수출액의 85%를 점유하고 있다(Doo-Chul Kim and Truong Quang Hoang, 2013)

베트남의 기업 개선 방안은 농업 부문의 사유화 조치와 함께 국영기업의 경영 효율성과 경쟁력을 제고 하는데 목적을 두고 있다. 응웬 호우 아인(2007)의 연구에 따르면, 베트남 국영기업의 개선은 3단계로 이루어졌다. 첫 단계는 1990년에서 1993년까지로, 법령(Decree 388/HDBT)를 통해 기업의 구조조정을 하였다. 이 과정에서 국영기업은 12,297개에서 6,264개로 정리되었다. 두 번째 단계는 1994년에서 1997년 사이로, 유사부문의 기업을 묶어 기업집단화 하는 총공사 제도의 도입과 주식회사화를 위한 근거 법령 제정, 그리고 국영기업법의 공포가 이루어졌다. 국영기업법을 근거로 국영기업은 영리 목적의 기업군과 공공서비스 혹은 안보 목적의 기업군으로 분류되었다. 영리 목적의 기업에 속하는 국영기업은 생산과정에서 의사결정권을 보장받게 되었으며, 국가에서 보조

한 자본과 자산에 대한 자유로운 거래가 가능하게 되었다. 마지막 단계는 1998년 이후 현재까지 진행 중으로 국영기업의 주식회사화 과정에서 발생하는 문제점을 보완하고 정책을 재정비하는 것에 중점을 두고 있다.

총공사제도의 도입과 주식회사화는 공기업의 개혁을 위해 시행되었다(Nguyen Thi Minh Hao, 2013). ‘총공사 제도’는 1994년 수상결정 90호와 91호를 통해 시행된 것으로 국영기업을 계열화하는 정책을 의미한다. 총공사 제도는 수상결정 90호에 따라 자본 규모 5천억 VND 이상인 5개 기업을 통합하는 총공사 90과 수상결정 91호에 따라 자본 규모 1조 VND 이상인 7개 기업의 통합을 하는 총공사 91의 두 가지 유형으로 구분된다. ‘주식회사화’는 외부자본의 유치를 통해 공기업 운영의 효율성을 증진하고, 중앙정부의 관리 감독을 강화하려는 목적으로 추진되었다. 베트남 정부는 1995년 국영기업법을 제정하고 국영기업의 주식회사화를 추진하였다. 베트남 정부의 공기업 주식회사화 정책은 단계적으로 대상 기업의 분야를 확대하고, 전환 기업에 대한 보상기금을 설립하였으며, 외국인에게도 지분 소유권을 인정하는 등의 추가

정책을 통해 일부 전략 분야를 제외한 전체 국영 기업을 주식회사로 전환하는 과정에 있다. 전략 분야를 제외한 베트남의 전 국영기업은 2015년까지 주식회사화를 완료할 계획에 있다.

비나카페는 62개 부속 기업의 통합과 법정 자본금 2,760억 VND을 기준으로 총공사로 설립되었다(표 3). 비나카페는 ‘총공사 91’ 설립과정에서 자본금 기준인 1조 VND에는 미치지 못하였지만, 수상결정에 따라 국가에서 관리하는 ‘총공사 91’의 유형으로 설립되었다(Decision No.251-TTG). 비나카페는 총공사화 이후, 자회사의 주식회사화를 추진하였다. 비나카페의 주식회사화는 2004년 이후 추진되었으며, 2015년 현재 비나카페의 50개 자회사가 주식회사로 전환하였고, 5개 자회사는 전환 과정 중에 있다. 비나카페는 추가로 3개 자회사를 주식회사로 전환할 계획을 하고 있어, 계획이 완료되면 총 58개 자회사가 주식회사로 전환된다. 비나카페의 주식회사화 과정에서 본사와 수출입센터 등 핵심 기능은 제외된다. 주식회사 전환을 통해 비나카페 모기업은 전체 생산 관리 및 수출입의 기능을 담당하고, 자회사들은 생산에 대한 최종 의사결정 기능을 담당하는 등 기능의 분리가 나타나게 되었다.

3. 비나카페 주식회사화에 따른 기업 지배구조 변화

비나카페의 주식회사화 과정에서 자회사의 의

사결정 분산, 기술 교육 및 훈련의 변화, 제품 품질 및 환경 관리의 변화 등이 나타났다. 지배구조의 변화(그림 2)는 자회사의 생산 및 공정의 다각화와 경쟁력 제고의 중요한 요인이라 할 수 있다. 비나카페의 지배구조는 시기에 따라 총공사 설립 이전의 개별 국영기업 시기(그림 2. A, 1995년 이전), 총공사 시기(그림 2. B, 1995~2004년), 주식회사화 시기(그림 2. C, 2004년 이후)로 구분된다.

총공사로 설립되기 이전의 베트남 커피기업은 국방부 산하의 지역 군사조직의 경제 관련 부서로 설립되어 도이머이를 전후로 대부분 국영기업으로 전환되었다. 국영기업으로의 전환 과정에서 각 경제 관련 부서의 기능은 유관부처의 산하로 이관되었으며, 국영기업의 총괄은 농업식품부에서 담당하게 되었다. 총공사 설립 이전의 개별 국영기업 시기에는 농업식품부를 중심으로 커피 생산량을 확대하려는 국가 경제 정책에 부응하는 기업 운영이 시행되었다. 의사결정기능은 중앙부처에 집중되어 있었으며, 국영기업을 총괄하여 관리하는 조직이 부재하였다. 커피 국영기업은 군사조직 시절에 소유하고 있었던 농장을 농가에 임대하여 도급계약을 통해 커피를 납품받는 기능을 수행하였다. 국영기업에서 임대받은 농장에서 생산된 커피의 전량은 모기업으로 납품되어 유통되었다.

1995년 이후 총공사로 전환된 비나카페는 주관부처인 농업식품부와 관리 감독 기능을 담당하고 재무부가 자본구조를 검토하여 수상의 최종 승인을 통해 설립이 결정되었다. 비나카페의 설립을 통해 과거 중앙부처에 집중되었던 의사결정 기능

표 3. 총공사 91과 비나카페

	소속기업(개)	합자기업(개)	법정자본금(10억 VND)
총공사 91 합	528	75	44,134
총공사 91 평균	55.58	10.71	4,645.68
비나카페	62	-	276

출처: 이한우, 2011, p.143 표 5.1 부분 인용

이 비나카페 모기업으로 이전되었고, 중앙부처는 관리 감독 기능을 수행하게 되었다. 비나카페는 총재·경영위원회·자회사로 구성되며, 총재와 경영위원회가 경영전반의 최종의사결정 기능을 담당한다. 비나카페 총재와 경영위원회는 경영의 효율성 증가를 목적으로 상호간의 견제와 보완적 역할을 하고 있다. 자회사는 과거 개별 국영기업 시기에 계약된 농가의 임대계약 관리 기능을 담당하였는데, 기존의 도급계약제를 협력계약제로 전환하는 변화가 나타나게 된다. 총공사 시기의 커피 생산은 비나카페 모기업의 총괄 가이드라인에 맞추어 자회사가 농가의 생산을 조율하는 방식으로 이루어졌다.

2004년 이후 비나카페가 주식회사화를 추진하면서 비나카페 모기업은 수출입을 관리하는 기능을 제외하고 생산 전반의 의사결정 권한이 축소되었다. 비나카페 모기업은 경제 정책을 기반으로 생산 가이드라인을 수립하여 자회사의 의무납품량의 관리기능을 수행한다. 자회사는 생산과정에 대한 최종결정권을 가지게 되었다. 자회사의 의사결정권 확대는 인증커피의 도입과 같은 품질 향상 방안에 대한 독립적인 전략을 수립할 수 있게 되었고, 커피 가격 변동에 따라 이윤확대를 위해 생

산 작물을 변경할 수 있는 권한을 가지게 되었다. 자회사는 고품질의 원두 생산을 통한 이윤증가를 위해 인증커피제도를 도입하게 되었는데, 인증커피제도 도입으로 인하여 NGO, 바이어 등 외부업체들이 생산에 참여하게 되었다. NGO, 바이어 등은 농가의 교육·훈련 과정에 참여하여 친환경 신농법을 보급하는 역할을 담당하며, 생산 전반에 걸쳐 환경기준과 품질기준에 대한 모니터링을 하고 있다.

비나카페는 도이머이 이후 나타난 제도적 변화로 인하여 생산·판매·자금조달에 대한 기업의 자유의사결정권을 가지게 되었다(황 디웁 켄, 2012). 주식회사화 이전의 비나카페는 생산·가공·유통·수출 등 커피 산업 전반에 걸친 사항을 정부의 통제 속에 결정하는 중앙 집중적인 의사결정 구조로 되어 있었다. 그러나 비나카페의 주식회사화로 인해 자회사는 생산·가공·유통 부문에서 교육 및 훈련, 품질 관리 등과 같은 부가 부문까지 최종적인 결정권한을 가지게 되었다. 비나카페의 의사결정권 분산으로 인해 자회사는 독립적인 운영 전략을 수립할 수 있게 되어 산업 경쟁력을 강화했다.

비나카페 의사 결정권의 분산으로 인해 기술 교

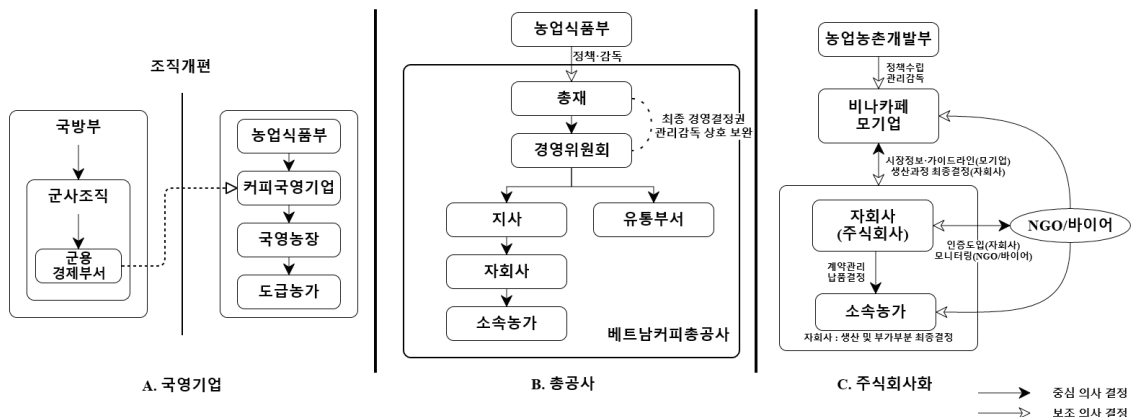


그림 2. 비나카페의 지배구조 변화

출처: Decision No.251-TTG; 설문조사, 2014

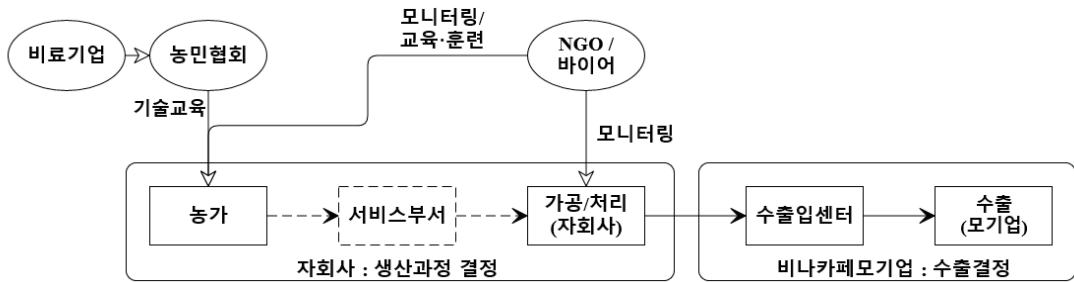


그림 3. 비나카페 주식회사화로 나타난 생산과정의 변화

출처: 설문조사, 2014

육 및 훈련, 제품 품질 및 환경 관리의 주체가 다각화되었다(그림 3). 첫째, NGO는 자회사의 인증 커피제도의 적용으로 인한 환경기준 교육 및 관리 기능을 수행한다. 둘째, 바이어는 제품 수요에 맞춘 품질기준 제시 및 모니터링 기능을 수행한다. 마지막으로 농가가 속해있는 농민협회는 비료 기업과 농가의 직접적인 교류를 주선하는데, 비료 기업은 농가에 신농법의 교육과 친환경 신제품의 공동 구매 기회를 제공한다. 기업이 전담하던 교육·훈련 기능이 외부주체에 의해 다각화되면서, 농가는 신농법의 교육기회가 확대되었으며 기업은 고품질의 원두를 확보할 수 있게 되었다.

설문 대상 기업 중 인증커피 제도를 도입하고 있는 3개 기업의 교육·훈련 및 모니터링의 사례에서 주체의 다각화와 품질 관리 노력이 확인되었다(표 4). 우선 교육 훈련의 사례를 살펴보면 720 Company의 경우 연간 3회의 기업주도 교육·훈련 프로그램을 진행하고 있는데 기업과 NGO가 함께 참여한다. 716 Company의 경우 연간 4회의 프로그램을 기업·NGO·정부기관이 참여하여 신농법 및 시장정보를 농가에 제공할 수 있도록 진행하고 있다. 721 Company와 715B Company의 경우 앞선 두 기업의 사례와는 다르게 외부 주체 없이 기업 단독 교육·훈련 프로그램을 진행하고 있다. 다음으로 모니터링 사례를 살펴보면 720 Company는 수시 모니터링 방식, 716 Company는 주간 모

니터링 방식, 721 Company는 월간 모니터링 방식으로 기업과 NGO가 공동 모니터링을 수행하고 있었다. 715B Company는 월간 모니터링을 수행하고 있지만, 기업 단독 모니터링을 수행한다. 설문에서 나타나듯, 기업은 인증커피 제도의 도입이라는 동일한 조건에도 기업의 환경에 맞춘 의사 결정에 따라 교육·훈련 및 모니터링이 차별적으로 나타나고 있다. 교육·훈련 및 모니터링의 기업별 차별화는 기업의 경쟁력 차이에 중요한 요인이다. 이와 같은 모니터링의 차이는 716 Company와 715B Company의 응답에서 잘 나타난다.

“저희는 1년에 52회, 매주 1번씩 모니터링 활동을 하고 있습니다. 저희 회사에서는 Agriculture Department에 모니터링 전담 직원을 고용하여 관리감독을 수행하고 있습니다. 또한, 인증을 받고 있는 UTZ 측에서도 함께 모니터링을 수행하고 있습니다. 이 과정에서 저희 회사에서는 전담직원이 배치되어 있기 때문에 추가 비용이 발생하지 않으며, UTZ에서도 모니터링 관련 비용을 요구하지 않습니다.”(716 Company Head of Agriculture Department, 2014년 12월 11일)

“저희는 매일 모니터링을 수행하고 있습니다. 저희 회사에서는 지속가능한 커피를 생

표 4. 인증커피 적용 기업의 모니터링 및 기술교육 현황

기업	모니터링			기술교육		
	횟수(번/연)	주체	비용(백만 VND)	횟수(번/연)	주체	비용(백만 VND)
720	수시	기업, NGO	17	3	기업, NGO	10
721	12	기업, NGO	10	2	기업, NGO	25
716	52	기업, NGO	0	4	기업, NGO, 정부	40

출처: 설문조사, 2014

표 5. 커피 인증제도 도입으로 인한 농가 변화

농가 변화	화학비료감소	농약사용감소	용수 조절	폐수 감소	신농법 도입
5점 만점	4.1	4.43	4.8	4.7	4.43

주: 커피 인증제도 도입 30개 농가 대상, 5점 만점 설문 평균

출처: 설문조사, 2014

산하고 있지 않기 때문에 NGO의 도움을 받지 않고 기업내부에서 모니터링을 수행하고 있습니다. 저희는 비나카페 모기업과 지속적인 피드백을 통해 가격이 높은 시기에 맞추어 납품을 진행하고 있어, 커피 인증제도 도입을 통한 가격 향상은 고려하고 있지 않습니다.” (715B Company Director 2014년 12월 24일)

농가는 인증커피 제도의 도입과 다각화된 교육 기회를 보장받게 되면서 커피경작 방식의 변화가 나타나게 되었다. 2011년 기준 닥락성 전체 면적의 16%, 농가의 12%가 인증커피 제도를 도입하였다(Sung-Cheol Lee, 2013). 베트남 정부는 ‘커피 개발 계획 2020-2030’(1987/QD/BNN-TT)에서 2020년 이후 생산되는 원두 전량을 인증커피 제도를 통해 생산하도록 규정하고 있다. [표 5]는 설문 대상 기업 중 인증커피 제도를 도입하고 있는 4개 기업과 계약 관계에 있는 40개 농가를 대상으로 환경 관련 변화를 5점 만점으로 설문 조사한 결과이다. 베트남 커피 산업이 1990년대 이후 급속한 성장을 하게 되면서, 농가는 화학비료, 농약 등의 과도한 사용 및 무분별한 관개 등 환경 피해를 심각하게 발생시켰다. 다양한 주체의 교육을 통해

신농법에 대한 정보를 받은 농가에서는 기존과 같은 방식을 통해 저품질의 원두를 박리다매 식으로 판매하는 것보다, 친환경적으로 생산된 고품질의 원두를 경작하는 것이 농가 이윤 증대에 더 도움이 된다고 판단하고 있다. 이와 같은 인식의 변화로 농가는 신농법을 준수하여 화학비료, 농약 등의 사용을 제한하고, 용수의 적절한 사용을 통한 폐수의 감소 노력을 하고 있다.

4. 비나카페 주식회사화와 생산 및 유통과정의 변화

본 절에서는 비나카페의 주식회사화로 인한 변화를 세 가지 측면—소속 농가에 대한 계약, 공급망 및 판매망, 재배 작물의 선택 변화—를 통해 생산 및 유통과정의 변화를 고찰하고자 한다. 첫째, 주식회사화에 따라 농가 계약의 변화가 나타났다. 비나카페의 농가 계약은 도급계약(*Khoan*), 협력생산(*Lien Ket*)으로 구분된다(표 6). 조영국(2013)에 따르면, 도급계약제는 커피 기업이 커피나무에 대한 소유권과 투입재·관개·비료·수확 등의 통제

권을 가진다. 협력생산제는 농민이 커피기업으로부터 산림이나 빈 토지를 임대받는 대신 경지 조성·식재·관개 등을 직접 투자하는 방식이다. 협력생산제는 커피기업과 농민 사이의 일반적인 토지 임대계약이라고 할 수 있다. 현재 도급계약제의 신규 계약은 불가하며, 도급계약이 끝난 농민은 협력생산제로 계약을 갱신할 수 있다. 농가의 생산과정 통제와 투입 비용 부담의무 이외에 협력생산제의 경우, 커피 기업이 농가에 생산지도, 기술자문, 관개 서비스 등의 서비스를 제공한다. 한편, 농가는 계약 유형과 상관없이 납부량 이외의 초과 생산된 커피를 개별적으로 판매할 수 있다.

2014년 선행 조사에서 진행한 14개 국영기업

의 의사결정 설문조사 결과, 항목 평균 9.6개 기업이 최종의사결정권을 기업이 가지고 있으며, 4.8개 기업은 기업과 농가가 협의로 의사결정을 하고, 2.7개 기업은 농가가 최종의사결정을 하고 있다(표 7). 이와 같은 결과는 국영기업시기에 계약된 도급계약의 계약기간이 만료됨에 따라, 기업이 기존 농가를 대상으로 협력생산 계약으로 전환 중임을 나타낸다. 즉, 커피 생산 과정에서 최종 의사결정권이 기업·협의·농가 순으로 이동 중이며, 현재는 계약관계 전환의 과도기로 결정권의 혼재가 나타나는 시기이다. 설문 조사에 따르면, Viet Trang의 경우 고목 교체의 시기·관개용수의 사용 등은 농가가 결정하며, 기타 생산에 관련

표 6. 도급계약제와 협력생산제

구분	도급계약	협력생산
토지소유자	국영기업	국영기업
커피나무 소유자	국영기업	계약자
생산 과정 통제	국영기업	자율 생산
투입재 공급	국영기업	자체 구입
임대료 납부량	계약 납부량 큼	계약 납부량 작음
계약자 수입	초과 수확량	초과수확량
계약기간	20년	25~50년

출처: 조영국, 2013 p.331 표 2 재인용

표 7. 커피 생산 과정에서의 최종 의사결정

의사결정 항목		기업 결정	협의	농가 결정
커피 나무	교체	11	7	1
	교체 시기	10	4	3
	묘목 선택	10	4	2
비료	비료 선택	10	5	2
	사용 시기	9	4	4
농약	농약 선택	11	5	1
	사용 시기	8	6	3
관개	관개 계획	8	4	4
	관개 주기	8	5	4
수확시기		11	4	3

주: 14개 국영기업 대상 설문, 중복응답

출처: 설문조사, 2014

된 최종결정은 기업과 협의하여 진행한다. 715A Company·715B Company·715C Company의 경우 생산에 수반되는 모든 결정은 기업에서 최종결정하며, 농업 부서를 별도로 두어 농가의 생산 과정을 관리 감독 한다.

비나카페의 자회사는 수요에 따라 모기업에 납품하여야 하는 원두의 품질과 납품량이 다르다. 자회사는 모기업 납품 기준을 맞추기 위해 계약 농가와의 조정의 방식을 다른 자회사와 차별화한다. 자회사와 농가간의 의사결정이 차별화되면서 계약 유형에 따라 소속 농가의 의무 납품량이 명확화되었다. 농가에서는 수익증대를 위하여 생산량을 확대하고 품질을 향상하기 위해 기업과의 연계를 강화하려고 노력하는데, 자회사는 농가와의 사전 조율을 통해 납품에 필요한 품질의 원두의 양을 안정적으로 확보하는 데 도움을 준다. 자회사와 농가간의 조정의 사례는 720 Comapny와 715B Company의 인터뷰 응답에서도 나타났다.

“저희는 농가에 따로 지불하는 금액이 없습니다. 저희가 토지를 임대해주는 대신 농가에서는 저희에게 계약된 양의 커피를 무상으로 납품할 의무가 있습니다.”(720 Company Director, 2014년 12월 4일)

“저희 회사는 농가에서 필요로 하는 비료비용을 회사에서 지불합니다. 토지 임대와 더불어

어 비용을 공급해줌으로써 농가와의 계약관계를 유지하는데 큰 도움이 되고 있습니다.”(715B Company Head of Agriculture Department, 2014년 12월 24일)

둘째, 비나카페의 주식회사화는 공급망과 판매망의 변화를 가져왔다. 비나카페의 자회사가 원두를 외부에서 조달할 경우 모기업에 납품하지 않고 독립적인 유통을 할 수 있다. 자회사가 외부원두를 조달하여 유통하는 경우, 가공처리 된 원두를 구입하여 비용을 줄이고 판매단가를 높일 수 있다. 또한, 비나카페 모기업은 기후변화나 커피 녹병 등의 원인으로 예상보다 커피 생산량이 급감하는 경우, 자회사가 의무납품을 하지 않고 독자 유통을 허가하고 있다. 주식회사화 이후 비나카페는 모기업 독점적이고 폐쇄적인 공급·유통망에서 탈피하여 자회사의 이윤을 우선시하는 구조로 공급망과 판매망을 다각화하는 것이다(그림 4). 공급망과 판매망의 다각화는 52 Company의 인터뷰에서도 나타났다. 52 Company는 기업의 이윤증대를 위하여 지속해서 외부 유통을 늘려갈 의사가 있다고 하였다.

“저희 회사는 2013년 총 판매 양 461.7톤 중 208.6톤에 해당하는 커피를 외부 기업으로 판매하였습니다. 저희와 거래관계에 있는 기업은 모두 국내 커머셜 기업에 해당합니다. 만

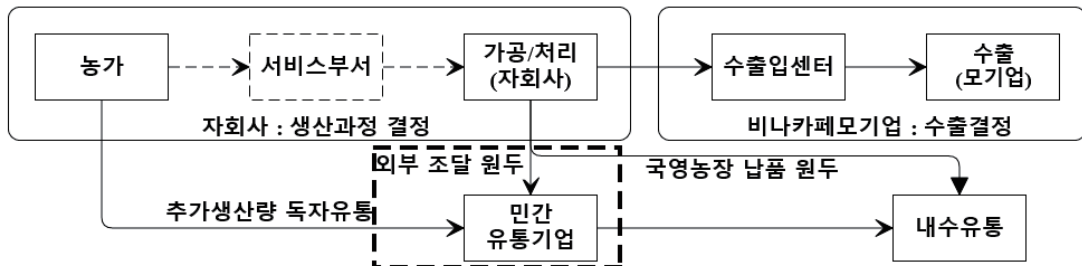


그림 4. 공급망과 판매망의 변화

출처: 설문조사, 2014

약 저희가 자회사에 원두를 판매하는 경우 kg 당 44,283 VND에 판매하는 반면, 외부 거래를 할 경우 kg당 45,916 VND에 판매하기 때문에 저희 회사에서는 외부거래를 더 선호합니다. 저희는 지속적으로 원두의 외부 조달을 통한 자체 유통거래를 늘려갈 생각입니다.” (52 Company Vice Director, 2014년 12월 18일)

마지막으로 커피 경작의 제한 요소와 재배 작물의 다각화 현상이 나타났다(Sang-Yool Lee, 2013). 베트남 커피 경작에 있어 제한 요소는 크게 세 가지—재정문제, 기후변화, 커피나무의 고령화—가 나타났다. 첫째, 총 71개 농가 중 49개 농가(69.0%)가 재정 문제를 가장 큰 제한요소로 응답하였다(표 8). 2014년을 기준으로 닥락에서 판매된 로부스타의 평균 가격은 약 39,000 VND/kg인 한편, 아라비카의 가격은 약 60,000 VND/kg으로 큰 가격 차이가 나타났다. 이와 같은 가격의 차이로 인하여 베트남 농가에서는 대규모로 커피를 경작하여 적은 이윤을 받고 파는 박리다매식 유통을 진행하였다. 둘째, 설문 응답의 61.97%인 44개 농가가 기후문제를 두 번째 제한 요소로 응답하였다(표 8). 2000년대 이후 중남미지역은 엘니노로 인하여 커피의 녹병 및 냉해 문제를 겪고 있다. 이와 같은 기후변화로 인하여 중남미지역의 원두 공급이 감소하였다(Santiago, World Coffee Leaders Forum, 2013년 11월 21일). 다국적 기업들은 중남미지역의 원두 공급 감소를 대체하기 위해, 베트남의 로부스타를 기존의 원두와 블렌딩하여 상품화하는 시도를 하였다. 그러나 최근 베트남은 커피나무의 개화기에 집중호우가 내리는 등 기후변화로 인하여 커피 생산량이 감소하는 문제가 나타나기 시작하였다. 베트남 커피 농가는 기후변화로 인하여 늘어난 수요에 맞춘 생산을 하지 못하게 되었으며, 생산된 원두의 경우 품질이 떨어져 판매 가격이 내려가는 악순환이 반복되고 있다. 베

트남의 커피가 대부분 저가의 로부스타 품종임을 고려할 때, 기후변화로 인한 경제적인 손실은 매우 크다고 할 수 있다. 세 번째 제한 요인으로 커피나무의 고령화이다. 커피 고목 교체에 관련된 설문 응답한 6개 자회사 소속 61개 농가의 경우, 농가 평균 약 62.33%가 수령 20년 이상의 고목이다(표 9). 커피나무가 고령화될 경우 생산되는 원두의 품질이 저하되고, 생산력이 감소하며, 병충해의 원인이 된다. 이를 해결하기 위해 새로운 커피나무를 심는 경우, 묘목이 자라 상품성이 있는 열매를 맺기까지 약 3년에서 5년 정도의 시간이 걸리기 때문에 해당 기간에는 원두의 생산과 유통을 할 수 없다. 일부 기업에서는 고목 교체사업으로 인한 농가의 경제적 손실을 일부 지원해주고 있는데, 결국 고목 교체로 발생하는 경제적 손실은 농가와 기업이 동시에 겪게 된다. 52 Company의 응답에서 고목교체와 관련된 내용이 잘 드러난다.

“저희 회사 산하 커피 농지는 전부 20년 이상 고목으로 이루어져 있습니다. 저희는 3년 계획으로 전체 고목을 순차적으로 새로 식재할 예정입니다. 이 과정에서 총 200만 VND의 비용이 필요할 것으로 예상하고 있습니다. 또한, 고목교체작업을 통해 농가에서 지속가능한 커피를 적용할 수 있도록 검토하고 있습니다.”(715B Company Director, 2014년 12월 24일)

이와 같은 제한 요인으로 인해 자회사들은 기업의 환경에 맞춘 의사결정을 통해 커피 품종 변화, 재배 작물 변화, 커피 재배의 강화 등의 재배 다각화를 추진하여 제한점을 극복하고 있다. 재배 커피의 품종을 변화시키는 경우 아라비카종 혹은 아라비카와 로부스타의 개량 품종의 경작을 시도하여 고품질의 원두를 높은 가격으로 판매할 수 있게 된다. 재배 작물을 변화시키는 경우 타 작물의

표 8. 커피 경작의 제한 요소

제한요소	720	721	716	52	715C	715A	715B	총계
재정문제	7	7	9	6	6	6	8	49(69.0%)
기후문제	10	5	-	7	11	7	4	44(61.9%)
씨앗품질	8	1	-	2	2	5	2	20(28.2%)
생산성	-	3	-	1	1	2	2	9(12.7%)
토질문제	-	5	-	-	2	-	-	7(9.9%)
고목비율	-	3	1	-	-	2	-	6(8.5%)
인력고용	-	1	-	5	-	-	-	6(8.5%)
경작비용	-	3	1	1	-	-	-	5(7.0%)
비료품질	3	-	-	-	-	-	-	3(4.2%)
용수사용	-	-	-	-	1	-	2	3(4.2%)
농법교육	1	-	-	-	-	-	-	1(1.4%)

주: 총 71개 농가 설문, 중복 응답

출처: 설문 조사, 2014

표 9. 농가 고목 현황과 고목 교체 사업

	721	716	52	715C	715A	715B	평균
고목비율(%)	97	99	100	8	33	37	62.33
계획기간(년)	5	6	2	4	3	2	7.33
교체대상(%)	51	94	100	23	54	33	3.67
농가당 면적(ha)	0.42	0.9	0.85	0.06	0.97	0.45	59.17
소요 비용(백만 VND)	113	184	117	-	99	12	0.61
지원 비용(백만 VND/년)	13	-	19	-	-	-	105

주: 총 61개 농가 대상 설문 평균

출처: 설문 조사, 2014

가격변동에 따라, 고무나무 혹은 후추로 재배작물을 변경하고 커피 재배를 포기하는 경우이다. 재배 강화를 하는 경우는 커피 가격의 상승과 하락이 반복적으로 나타나기 때문에, 커피 인증 제도 도입을 통해 품질을 강화하여 가격 상승 시기를 대비하는 경우이다. 주식회사화 이후 자회사에 최종 의사결정기능이 부여되면서, 자회사는 제한요소를 해소하기 위해 자회사의 상황에 적합한 경영 전략을 차별적으로 수립하여 기업의 경쟁력을 증대시키고 있다. 715A Company와 715B Company의 인터뷰를 통해 차별적 경영전략을 통해 작물을 다각화하는 사례가 잘 드러난다.

“저희 회사의 판단으로는 잠정적으로 커피 산업이 경제성이 없다고 판단하고 있습니다. 그렇기 때문에 현재 재배 방식을 변경하여 수익을 높이려는 지속가능 커피의 방식을 도입할 의사가 없습니다. 타 기업에서 적용한 지속가능한 커피 사례를 살펴보면 커피 인증 제도를 통해 추가 이윤을 획득하는 경우가 사실상 없는 것으로 알고 있습니다. 저희는 기업의 이윤 문제를 해결하기 위해서 재배작물을 변경하는 것이 최선의 방도로 판단하고 있어 비나카페 모기업과 협의를 거쳐 커피나무를 고무나무로 대체하여 재배를 진행할 계획입니다.”

니다.”(715A Company Vice Director, 2014년 12월 19일)

“저희는 가격에 맞추어 작물을 순환하여 재배합니다. 처음에는 로부스타종으로 재배를 시작하였고, 비나카페에 요청에 따라 아라비카종으로 교체를 하였습니다. 이후에는 커피 가격 하락과 고무가격 상승으로 고무를 재배 하였습니다. 지금은 다시 로부스타 가격이 상승할 시기가 다가오는 것으로 판단하여 로부스타를 늘릴 계획을 가지고 있습니다.”(715B Company Director, 2014년 12월 24일)

5. 결론

베트남은 도이머이의 시행 이후 지속해서 경제 분야를 개혁하고 있다. 1954년 이후 시행된 신경제지구의 설치와 이주정책, 도이머이 이후 시행된 농업부문의 사유화 정책으로 다락성을 중심으로 한 중부고원지대에 상업적 커피 경작지대가 형성되었다. 중부고원 지역의 커피 산업은 국영기업을 중심으로 이루어지고 있다. 비나카페의 자회사들은 도이머이 이후 개별 기업의 지배구조 변화로 인하여 독립적인 경영권이 보장되면서, 기업의 경영 상황과 입지 환경에 맞춘 차별적 경영·관리를 시행하고 있다. 1990년대 베트남 커피산업이 수출량을 확보하는 국가 정책에 맞추어 경작지 확대와 수확 주기의 단축에 초점을 맞추었지만, 최근의 비나카페 자회사들은 인증커피 제도·개량종 등의 도입을 통해 친환경적이며 고무가가치의 커피 원두 생산에 중점을 두고 있다.

본 연구는 비나카페의 주식회사화에 따른 지배구조와 생산 및 유통과정의 변화 분석을 통해 베트남 커피 산업 경쟁력 제고를 위한 전략을 고찰하였다. 비나카페의 주식회사화로 지배구조와 생

산유통의 변화가 나타났다. 비나카페는 주식회사화를 통해 의사결정권이 분산되었고, 생산과정에 외부주체인 NGO와 바이어 등이 참여하게 되었다. 이 과정에서 인증커피 제도 도입을 통한 고품질의 친환경 원두의 경작을 통한 이윤창출 등과 같은 경영 개선전략을 자회사가 독립적으로 수립할 수 있게 되었다. 자회사의 독립적인 경영전략의 수립은 총공사 시기까지 모기업 독점 납품구조로 되어 있었던 공급망과 유통망의 변화를 만들었다. 자회사가 외부 원두를 공급할 경우 독자적인 판매망을 구축할 수 있도록 독점거래 구조가 해체되었다. 또한, 경영이 악화될 경우 작물을 다각화하여 수익구조를 개선할 수 있는 권한을 자회사가 가지게 되었다. 비나카페의 주식회사화에 따른 커피 경쟁력 강화는 다음의 3가지 측면으로 결론지을 수 있다.

첫째, 베트남의 커피 국영기업은 총공사화를 통해 베트남 커피산업을 하나의 계열로 통합하였으며, 동시에 주식회사화를 통해 계열로 통합된 자회사들의 경쟁을 촉진시켰다.

둘째, 비나카페의 주식회사화는 비나카페 모기업에 집중되었던 의사 결정 권한을 분산시켜, 자회사의 상황에 맞는 경영을 가능하게 하였다. 각 자회사는 커피 인증기관 및 바이어 등과 협력하여 신기술을 도입하고 원두의 품질을 개선하고 있다. 그리고 기존의 커피 생산 과정에서 발생하였던 환경오염 문제를 감소시키기 위한 친환경 농업의 도입하여 자회사의 경쟁력을 재고시켰다.

셋째, 비나카페는 자회사와의 독점거래관계에서 벗어나 다양한 공급망과 판매망을 구축하였으며, 수익 강화를 위해서 작물의 다각화를 추구하고 있다.

주

1) 총공사는 베트남의 공기업을 한국의 재벌과 유사한 계열구

- 조로 전환하는 것을 의미한다(이한우, 2011). 그러나 외교부 베트남 하노이 대사관 경제동향(2007-10-09)에서는 대규모기업이라는 유사성을 제외하고는 계열 은행이 없고, 여러 부문에서 영업 활동을 하지 않기 때문에 차이가 있다고 밝히고 있다.
- 2) 베트남에서는 민영화라는 표현대신 주식회사화를 사용한다. 베트남의 노동자는 주식회사화를 통해 주주를 겸하는 형태로 전환되었다. 이처럼 주식회사화는 베트남의 사회주의를 수정하려는 노력으로, 서구의 민영화와 차이를 보인다(윤대규·최은석, 2013; 이강우, 2005; Nguyen Thi Minh Hao, 2013).
 - 3) 도이머이를 통해 베트남은 자본주의 경제체제로 전환되었지만, 경제관리 시스템은 과거와 동일하게 '관료 중심주의'와 '호혜적 관계'가 나타나고 있다(이승철, 2007).
 - 4) 닥농성은 닥락성의 남쪽에 접하여 있는 지역으로, 닥락성에서 분리하여 지정된 행정구역이다. 현재까지도 닥락성과 닥농성의 생활권은 혼재되어 나타난다. 특히, 커피 생산과 유통에 있어서 두 지역은 분리의전의 거래관계를 유지하는 경우가 일반적이다. 닥농성은 기존 닥락성의 남부 커피 밀집 재배지역이 분리되었기 때문에 생산량과 GRDP 대비 비중이 높게 나타난다.

참고 문헌

- 권속도, 2009, “베트남의 체제전환 과정 연구: 1976~1990년대”, 대한정치학회보 17(1), pp.93-123.
- 권율, 1999, “베트남의 경제개혁과 구조전환에 관한 고찰”, 동남아시아연구 8(1), pp.7-45.
- 권율, 2005, “베트남 개혁 개방모델이 북한에 주는 시사점”, 수은북한경제 2005(여름), pp.26-54.
- 김경목, 2003, “기업 지배구조와 혁신: 소유구조가 연구개발(R&D) 투자에 미치는 영향”, 경영학연구 32(6), pp.1799-1832.
- 김성주, 2003, “인도차이나반도 사회주의국가의 체제전환과 개혁·개발정책”, 25(1), 301-334.
- 김진욱, 1999, “중국과 베트남의 국유기업 민영화”, 국제경영리뷰 3(1), pp.151-186.
- 응웬 호우 아인, 2007, “베트남의 국영기업 개혁과 주식회사화 개관”, 동아시아 브리프 2(4), pp.59-72.
- 윤대규, 최은석, 2013, “사회주의 체제전환국 노동 및 경제 관련 법제 개혁과 글로벌 거버넌스 -베트남 사례를 중심으로-”, 법학논총 26(1), pp.147-179.
- 이강우, 2005, “베트남사회주의 시장경제의 국가소유구조 개념에 대한 연구”, 한국베트남학회 6, pp.53-75.
- 이승철, 2007, “전환경제하의 해외직접투자기업의 가치사슬과 네트워크: 대베트남 한국 섬유·의류산업 해외직접투자 사례 연구”, 한국경제지리학회지, 10(2), pp.93-115.
- 이한우, 2011, 베트남 경제개혁의 정치경제, 서울: 서강대학교출판부.
- 정수열, 2013, “계획 이주와 자발적 이주 간 연계 -베트남 닥락 성 커피 생산에서 이주의 역할”, 한국경제지리학회지 16(3), pp.344-358.
- 조영국, 2013, “베트남 닥락성(Dak Lak Province)에서의 커피생산지리 변화과정과 그 배경 -변경적 특성, 전환경제적 특성의 영향을 중심으로”, 한국경제지리학회지 16(3), pp.323-343.
- 주 베트남 대한민국 대사관 경제동향(<http://vnm-hanoi.mofa.go.kr/korean/as/vnm-hanoi/policy/week/index.jsp>, 최종열람일: 2015년 10월 20일).
- 황 디영 귀, 2012, “베트남 주식회사의 지배구조에 관한 연구”, 인하대학교 석사학위 논문.
- Asian Development Bank Asia Regional Integration Center(<http://aric.adb.org/macroindicators/>, 최종열람일: 2015년 11월 01일).
- Dak Lak Statistical Office, 2011, *Statistical Yearbook 2010*, Dak Lak: Dak Lak Statistical Office.
- Dak Lak Statistical Office, 2014, *Statistical Yearbook 2013*, Dak Lak: Dak Lak Statistical Office.
- Doo-Chul Kim, Truong Quang Hoang, 2013, “Development of Coffee Production and Land Mobility in Dak Lak, Vietnam”. *Journal of the Economic Geographical Society of Korea* 16(3), pp.359-371.
- Gereffi Gary, John Humphrey, Timothy Sturgeon, 2005, “The governance of global value chains.” *Review of international political economy*, 12(1), pp.78-104.
- MARD Statistics and Food Security Information(<http://fsiu.mard.gov.vn/data/trongtrot.htm>, 최종열람일: 2015년 01월 31일).

- Ministry of Planning and Investment Legal Normative Documents(<http://vbqpl.mpi.gov.vn/en-us/Pages/default.aspx>, 최종열람일: 2015년 01월 30일).
- Nguyen Thi Minh Hao, 2013, “베트남 국영기업의 주식 회사화에 따른 회사지배구조의 연구”, 충남대학교 석사학위 논문.
- Porter, M, 1998, *On Competition*, Cambridge: Harvard Business School Press.
- Sang-Yool Lee, 2013, “The Coffee Production and Change, and the Implications in Dak Lak, Vietnam”. *Journal of the Economic Geographical Society of Korea* 16(3), pp.389-407.
- Sung-Cheol Lee, 2013, “Coffee Middlemen in Dak Lak, Vietnam: A key stakeholder of coffee value chain as an intermediary of changes in local economies”, *Journal of the Economic Geographical Society of Korea* 16(3), pp.372-388.
- USDA, 2009, “Vietnam COFFEE ANNUAL 2009 - GAIN”, *Gain Report*.
- USDA, 2010, “Vietnam Coffee Annual 2010 - GAIN”, *Gain Report*.
- USDA, 2011, “2011 Coffee Annual Coffee Annual Vietnam - GAIN”, *Gain Report*.
- USDA, 2012, “2012 Coffee Annual Coffee Annual Vietnam - GAIN”, *Gain Report*.
- USDA, 2013, “2013 Coffee Annual Vietnam - GAIN”, *Gain Report*.
- Wordbank Statistics(<http://data.worldbank.org/>, 최종열람일: 2015년 11월 01일).
- 교신: 이승철, 서울 중구 필동로 1길 30 동국대학교 사범대학 지리교육과, 전화: 02-2260-3402, 팩스: 02-2285-3409, 이메일: leesc@dongguk.edu
- Correspondence: Sung-Cheol Lee, Department of Geography Education, Dongguk University(Seoul campus), 30, Phildong-ro 1-gil, Jung-gu, Seoul, Korea, Tel: 82-2-2260-3402, Fax: 82-2-2285-3409, E-mail: leesc@dongguk.edu

최초투고일 2015년 11월 5일
수정일 2015년 11월 19일
최종접수일 2015년 11월 23일