

# 가치사슬분석법에 기초한 농업분야 공유가치창출(CSV) ODA 사례분석

– 베트남 씨감자 생산체계 구축사업 –

지성태\*

한국농촌경제연구원(전남 나주시 빛가람로 601)

## A Case Study on the ODA for Creating Shared Value (CSV) in Agricultural Sector Based on the Value Chain Analysis

– Project for Establishment of Seed-Potato Production System in Vietnam –

Seong-Tae Ji\*

Korea Rural Economic Institute(601 Bitgaram-ro, Naju-si, Jeonnam)

### Abstract

This is a case study on “the Project for Production Facility and Technical Support of Processed Seed-Potato (2008-2010)” based on the Value Chain Analysis (VCA) used to create and plan International development cooperation projects. The project is the earliest model of Creating Shared Value (CSV) in the agricultural sector. For the case analysis, a framework was established to assess the effectiveness and impact of the CSV project based on the main factors of the VCA. As a result of the assessment, project participation by OSI was able to increase the overall utility by developing the Vietnamese potato processing industry and meeting consumer demand. Furthermore, it formed a business model to promote win-win cooperation and upgraded the value chain of the potato industry. In addition, it contributed to the improvement of incomes and the quality of life of farmers and communities by providing technical guidance and purchase of contracts, as well as labor division and cooperation with other activity supporters.

**Key words:** Official Development Assistance(ODA), Value Chain Analysis(VCA), Creating Shared Value(CSV), Seed-Potato, Win-win cooperation

### 1. 서론

기업의 국제개발협력(Official Development Assistance: ODA) 참여는 더 이상 신선한 화두가 아니다. 국제사회에서는 이미 기업이 참여하는 민관협력(Public-Private Partnerships: PPP) 모델이 국제개발협력의 중요한 축으로 자리매김하였고, 국내에서도

2010년 OECD 개발원조위원회(Development Assistance Committee: DAC) 가입을 계기로 PPP에 대한 본격적인 논의가 시작된 이후 현재 다수의 기업들이 국제개발협력에 실제 참여하고 있으며(지성태, 2014), 아직 참여하지 않은 많은 기업들도 관심을 보이고 있다. 그 배경에는 공공부문 재원의 한계를 극복하고 국제개발협력의 효과성을 제고하기 위해 기업이 보유한 기술, 자본과 혁신

주요어: 국제개발협력(ODA), 가치사슬분석(VCA), 공유가치창출(CSV), 씨감자, 상생협력

\* 교신저자(지성태) 전화: 061-820-2304 e-mail: dongsimjst@krei.re.kr

아이템을 이용한 새로운 접근의 필요성 대두 등이 있다. 이는 대다수 공여기관과 국제기구가 향후 국제개발협력에 있어 기업에 기대하는 부분이기도 하다(Kundhavi, 2017). 또한, 기업도 우리 사회를 구성하는 일원으로써 그에 상응하는 책임을 부여해야 한다는 공감대가 형성되었다. 특히, 2015년 UN에서 글로벌 아젠다로 채택된 지속가능한 발전 목표(Sustainable Development Goals: SDGs)가 인류 전체 공영을 위한 지속가능발전을 추구하는 포괄적인 목표라는 점에서 기업의 역할이 더욱 주목 받고 있다. 그리고 기업은 국제개발협력 참여를 통해 선행을 실천하는 긍정적 이미지를 마케팅에 활용하는 등 기업 경영차원에서 전략적인 접근을 하기도 한다. 더 나아가 기존 시장에서 기업 간 경쟁이 더욱 치열해지고 무한경쟁을 표방하는 자본주의의 한계가 표출되는 가운데, 새로운 시장에서 새로운 비즈니스 모델을 모색하기 위해 기업 경영에 국제개발협력을 접목시키는 사례도 쉽게 찾아볼 수 있다. 이것이 소위 공유가치창출(Creating Shared Value: CSV)이다.

농업분야에서 CSV를 실천한 대표적인 국내의 기업 사례를 살펴보자. 네슬레(Nestle)와 스타벅스(Starbucks)는 미국 국제개발처(USAID), 르완다 정부, 지역사회(커피농장)와 파트너십을 구축하여 고품질 커피 생산을 위한 새로운 농법 보급, 농기계 지원, 협동조합 설립, 학교와 공장 설립 등을 내용으로 한 CSV사업에 참여하였다(여현덕, 2015). 2013년 국내기업 최초로 ‘공유가치창출 경영’을 선포한 CJ는 한국국제개발협력단(KOICA), 베트남 정부와 공동으로 고추작물 모델농가 육성, 선도농가 지원, CJ R&D 농장 운영, 건조장 건축, 고추 계약재배 및 구매 등을 내용으로 하고 농업 가치사슬(Value Chain) 강화를 목표로 한 CSV사업을 추진하였다(KOICA ODA 교육원, 2016; 김수진 등, 2016). 두 사례 모두에서 수혜농가는 물론 기업의 효용도 크게 제고되었다.

이와 같은 CSV사업이 성공적인 성과를 거두기까지 다양한 요인이 작용했을 것이다. CSV사업은 단순한 인도적 지원이 아니라 기업의 비즈니스와 직결된 투자 개념도 내포되어 있기 때문에 먼밀한 사전 타당성조사와 장기적인 경영전략에 근거해 추진된다. 결국 해당 산업의 전체 가치사슬 중 어느 단계에 어떤 방식으로 개입할 것인가가 관건이 된다. 이를 위해서는 기업이 최종 산물을 생산하는데 필요한 각종 활동에 대해 정확히 인지하고 이들 활동 중에서 어떻게 비용을 줄이고 부가가치를 높일 것인가에 대한 분석이 필요하다(Ovidijus, 2013). 이것이 바로 가치사슬분석(value chain analysis)이다. 이 분석법은 국제개발협력사업 발굴 및 기획

시 활용되고, 특정 산업의 가치사슬 자체 강화 및 지속가능발전의 목표 달성을 위한 수단으로 이용되기도 한다. 미국 국제개발처(USAID), 독일 원조기관(GIZ), UN 식량농업기구(FAO), 유엔산업개발기구(UNIDO), 아시아개발은행(ADB), 세계은행(World Bank) 등 여러 공여기관에서 가치사슬분석법을 농업분야 국제개발협력사업 기획단계에서 많이 활용되고 있다(김수진 등, 2016).

물론 가치사슬분석법을 국제개발협력사업 발굴 및 기획단계에만 적용시킬 것이 아니라 사업 종료 후 사후 성과평가에도 활용할 수 있다. 즉, CSV를 실천하는 기업의 입장에서 사업 참여 시 고려했던 요인들을 바탕으로 그 성과를 평가하고, 그 결과를 피드백(feedback)할 수 있다. 사례분석 시에도 가치사슬분석틀 내에서 성공요인과 한계점을 파악함으로써 그 시사점을 공유할 수 있다.

따라서 본 연구에서는 선행연구에서 제시한 가치사슬분석의 주요 구성요소들을 기초로 CSV사업 발굴 및 기획 시 주요 고려사항과 사후평가 항목을 도출하였다. 그리고 도출된 사후평가 항목을 바탕으로 국내 농업분야 국제개발협력에서 가장 초기에 CSV를 실현한 ‘베트남 가공용 감자종서 생산시설 및 기술지원 사업’의 사례분석을 실시하였다. 이처럼 가치사슬분석법에 기초하여 농업분야 CSV사업 사례분석을 시도했다는 점이 본 연구의 큰 의의라고 할 수 있다.

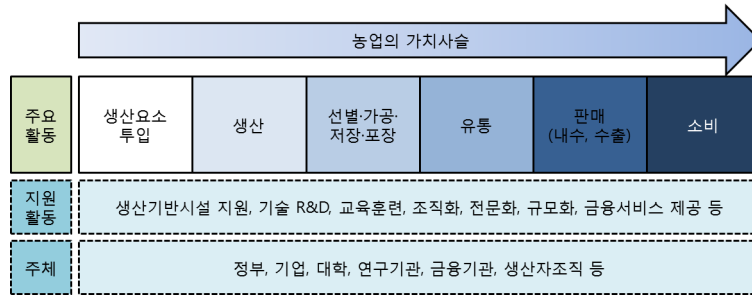
## 2. 선행연구

### 2.1. 농업부문의 가치사슬

가치사슬(value chain)은 마이클 포터(Porter, 1985)가 처음 도입한 개념으로 기업의 활동을 통해 부가가치를 만들어내는 일련의 연쇄과정을 의미한다. 즉, 부가가치 창출에 직간접적으로 영향을 미치는 모든 활동(activity)과 기능(function), 프로세스간의 연결 형태(linkages)라 정의할 수 있다(김수진 등, 2016). 가치사슬은 부가가치 창출과 관련된 제반 활동과 그 활동 간의 연계성을 보여 주며, 크게 주요활동(primary activities)과 지원활동(support activities)으로 구분한다(정훈희 등, 2009). 주요활동에는 생산, 운송, 마케팅, 판매, 물류, 서비스 등의 현장업무가 포함되고, 지원활동에는 생산기반시설 지원, R&D, 교육, 조직화, 전문화 등 주요활동을

1) 네슬레의 공유가치창출(CSV)은 준법 경영(compliance)과 지속가능성(sustainability)에 토대를 두고 있으며, 영양건강웰니스(nutrition, health and wellness), 농촌지역개발(rural development), 물(water), 환경의 지속가능성(environmental sustainability), 인권(our people, human rights and compliance)의 5개 분야에 중점을 두고 있다(Nestle 홈페이지).

(그림 1) 농업의 가치사슬 구조



자료: 김연중 등(2010), p.23의 자료를 기초로 필자가 재구성함.

지원하는 업무가 포함된다(김연중 등, 2010; 장익훈 등, 2014).

농업분야의 가치사슬은 농산물이 쉽게 부패하고 이를 보완하기 위해 가공하거나 저온저장하며, 공산품에 비해 상대적으로 취급이 까다롭기 때문에 공업분야에 비해 각 단계별 유기적인 연계와 조화가 더욱 중요하다. 일반적으로 농업분야의 가치사슬은 생산요소 투입단계, 생산단계, 선별·가공·저장·포장단계, 유통단계, 판매(내수, 수출)단계, 소비단계로 구분된다. 마찬가지로 각 단계에서 주요활동이 이루어지고, 이러한 활동이 원활하게 이루어지도록 생산기반시설 지원, 기술 향상을 위한 연구개발, 농업인의 역량강화를 위한 교육훈련 및 조직화, 생산의 효율성을 높이기 위한 전문화와 규모화, 금융서비스 제공 등의 지원활동이 병행된다. 지원활동의 주체는 정부, 기업, 대학, 연구기관, 금융기관, 생산자조직 등 다양하다. 물론 시대, 국가·지역, 경제발전 수준에 따라 지원활동 주체의 역할과 기능은 상이하기 마련이다. 우리나라의 경우 정부가 거의 모든 지원활동을 전담하다시피 했고, 그로 인해 기업 등의 민간부문이 참여할 수 있는 여지가 상대적으로 작았다. 현재는 과거에 비해 민간부문의 기능이 확대되는 경향을 보이고 있지만, 여전히 정부의 역할이 상당히 큰 편이다.

## 2.2. 가치사슬과 국제개발협력

가치사슬 개념은 Porter(1985)에 의해 처음 소개되었지만, 그 개념이 국제개발협력분야에 본격적으로 도입된 것은 2000년대 들어서이다. 이는 주요 공여주체들의 농업분야 전략 및 프로젝트 사업에서 확인할 수 있다. USAID는 2004년 발표한 농업분야 전략에서는 ‘가치사슬’이란 용어를 직접적으로 사용하지 않았으나, 부제를 “생산자와 시장 연계(Linking Producers to Markets)”로 하여 가치사슬 강화를 간접적으로 나타내고 있다(USAID, 2004). 2017~2021년 미국정부의 글로벌 식량안보 전략에서는 “농업과 식품 시스템의 가치사슬접근법(the value chain approach in agriculture

and food systems)”을 강조하였다(USAID, 2016). WFP의 대표 브랜드 사업인 P4P(Purchase for Progress)에서도 “농가와 시장 연계(Connecting farmers to markets)”를 목표로 하여 가치사슬 강화를 강조하고 있다(WFP 홈페이지). 그리고 가치사슬 지원 목표를 다음과 같이 구체적으로 제시하고 있다. 첫째, 식량의 질을 높이고 생산량을 증가시키기 위한 기술을 향상시킨다. 둘째, 수확 후 손실을 줄인다. 셋째, 품질, 가격, 포장 등에 관한 교육훈련을 통해 농가의 수익성을 높인다. 넷째, 경영능력과 협상력 제고를 위한 지도와 재무회계에 관한 교육을 통해 농업생산자조직을 강화한다. 다섯째, 비즈니스 기술을 개선한다(KOICA, 2012). IFAD는 2011~2015년 전략에서 “가치사슬 안으로 농촌지역 빈곤층의 편입(integration of poor rural people within value chains)”을 사업의 주안점으로 삼았고, 가치사슬의 원활한 작동을 지원함으로써 농업인의 시장접근성을 높이는데 주력하였다(IFAD, 2011). 그리고 IFAD는 2016~2020년 전략에서 4Ps(Public-Private-Producer Partnerships) 메커니즘을 통해 공공부문, 민간부문과 소규모 농가 상호간 이익 창출을 위한 파트너십을 구축하는데 있어서도 농업 가치사슬을 강조했다. 즉, 소규모 농가의 시장, 기술과 서비스 접근성을 높이고 기타 농촌주민의 비농업부문 일자리를 창출하기 위해 식품과 농업 가치사슬에 민간부문의 투자를 촉진하고 확대해야 하며, 이와 함께 공공재와 정책적 지원이 필요하다고 보았다(IFAD, 2016). 세계은행은 2010~2012년 농업분야 전략의 주요 목표 중 하나로 “농가와 시장 연계 및 가치사슬 강화(link farmers to markets and strengthen value chains)”를 제시하였다. 그 세부 목표에는 도하라운드, 남·남, 지역 내 무역의 지속적 지원, 시장 통합을 위한 사업모델의 발굴과 확대, 식량안보, 시장정보와 기준 개선, 시장시스템 강화, 인프라 확대, 생산자조직 강화, 금융서비스 접근성 강화 등이 포함되었다(The World Bank, 2009).

국내에서는 KOICA의 농어촌개발 분야 전략(2011~2015)에서 농업분야 국제개발협력 동향에 기초하여 가치사슬 개념을 처음

으로 도입하였다. 5대 전략목표<sup>3)</sup> 중에 ‘농수산물시장 접근성 개선’이 포함되어 있으며, 이는 가공처리, 유통망 개선, 마케팅 활성화, 수출역량 강화로 구분됨에 따라 가치사슬 전반에 대한 지원을 강조하였다. KOICA 농촌개발 중기전략 2016~2020에서는 ‘농촌 지역주민의 포괄적 웰빙이 보장된 삶을 비전으로 하고, 3대 전략목표로 ‘지속가능한 농업생산 증대 및 시장성 강화’, ‘포용적이고 지속가능한 농촌개발’, ‘기후변화 대응을 통한 농어촌 생산 시스템 및 자연자원 보존’을 제시하였다. 그중, ‘지속가능한 농업 생산 증대 및 시장성 강화’의 세부목표에 ‘농업 가치사슬 확대를 통한 식량공급 시스템 구축’이 포함되어 있다(KOICA, 2017).

이처럼 가치사슬 개념이 국제개발협력에 접목됨으로써 개도국 농업부문에 대한 지원은 가치사슬 전체로 확대되는 경향을 보였다. 그 배경에는 과거의 식량원조나 물자지원 가치사슬을 고려하지 않은 단편적 지원 등의 전통적 원조방식에서 탈피하고자 하는 의도가 내포되어 있다. 즉, 개발도상국 농업의 자생력을 증강시킴

으로써 지속가능한 식량 공급능력을 강화하고, 부가 가치를 높여 농가 소득을 증대시키고, 유통시스템을 개선하여 농산물 수급을 원활히 하고, 더 나아가 농산물 수출을 촉진하여 농업의 외연을 확대하려는 농업분야 국제개발협력 전략의 패러다임 전환을 읽을 수 있다. 또한, 가치사슬 단계별 연결고리를 강화함으로써 국제개발협력의 효과성과 효율성을 제고하려는 목적도 있다.

### 2.3. 가치사슬과 공유가치창출(CSV)

공유가치창출 개념은 2011년 마이클 포터(Porter, M.E.)와 마크 크래머(Kramer, M.R.)가 「Harvard Business Review」에 발표한 ‘Big Idea: Creating Shared Value’ 논문을 통해 확산되기 시작했다. 논문에서 “기업의 목적은 단순한 이윤추구 그 자체가 아니라 공유 가치를 창출하는 것으로 재설정해야 한다.”라고 피력하였고, “공유가치창출이 앞으로 글로벌경제에서 혁신과 생산성 제고 다음의

〈표 1〉 CSR에 대한 개념 및 이론의 발전과정

시기	학자	기업의 사회적 책임에 대한 정의의 변천
1950년대	Bowen(1953)	• 우리 사회의 목표나 가치적 관점에서 바람직한 정책을 추구하고 그러한 의사결정을 하거나 행동을 따라야 하는 기업인으로서의 의무
1960년대	Eells & Walton(1961)	• 경제적, 법적 의무를 넘어서서 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 반영을 연구(social responsiveness)
	Carroll(1979)	• 기업의 사회적 책임을 이루는 4대 구성요소로 경제적 책임, 법적 책임, 윤리적 책임, 자선적 책임을 언급
1980년대	Drucker(1984)	• 기업의 사회적 책임은 사회적 문제를 경제적 기회, 경제적 이득, 생산능력, 인간능력, 높은 보수의 직업 및 부로 전환시키는 일련의 과정이라 정의
	Wartick & Cochran	• 기업의 사회적 성과(corporate social performance)를 사회적 책임, 사회적 반응 및 사회적 이슈를 통합하는 것으로 정의
1990년대	Carroll(1998)	• CSR 피라미드 모형을 확립하고, 기업 시민론을 제시함으로써 기업이 사회에서 공존하기 위해, 시민으로서의 책임을 다해야 한다고 주장
2000년대	Poter & Kramer(2002)	• 전략적 공헌을 통해 기업 경영활동의 장기적인 이익을 제공함으로써 사회적, 경제적 목표를 달성할 수 있도록 도와준다고 주장
	Prahalad & Hart(2002)	• 다국적 기업이 경제 피라미드 하부에 위치한 빈곤층 지원을 위한 비즈니스는 새로운 성장동력으로 기업에 엄청난 기회를 제공한다고 주장하고 ‘BOP모델’ 제시
	Prahalad & Himmom(2002)	• 다국적 기업이 새로운 비즈니스모델을 통해 빈곤층의 삶을 개선시켜주는 것은 사회적 기여일 뿐만 아니라 기업의 수익창출에도 도움이 된다고 주장
	Kotler & Lee(2005)	• CSR은 마케팅과 접목시켜 성공적인 기업의 사례를 제시하고 CSR의 전략적 중요성을 제시
	Poter & Kramer(2006)	• CSR은 비용의 개념이 아닌 기회, 혁신, 경쟁우위의 원천이 된다는 것을 인식해야 한다고 주장함으로써 전략적 CSR 개념 제시
2010년 이후	Poter & Kramer(2011)	• 공유가치 창출(CSV)을 제안, 기업과 사회의 선순환 고리 발견, 제품과 시장의 창출, 가치사슬 상에서 생산성에 대한 재정의, 산업 클러스터와의 협력구조를 연구
	Saul(2011)	• 사회적 혁신으로서의 기업의 역할 강조

자료: 정혜영 & 최병현(2016), pp.148~149 자료를 기초로 필자가 재구성함.

2) 지원분야가 가치사슬 전체로 확대되는 것 외에도 농업분야의 지속가능한 발전을 강조하고, 프로젝트 접근방식에서 프로그램 접근방식으로 전환되고, 수원국과 타 공여국, 민간부문, NGO, 비영리기구(NPI) 등과의 조화와 파트너십을 강조하고, 소농(small-scale household)과 농촌여성에 대한 지원이 확대되는 등의 동향을 파악할 수 있다(KOICA, 2011).

3) 5대 전략 목표에는 농산물시장 접근성 개선 외에도 농촌 인프라 구축, 농업생산성 향상, 소득원 다양화, 농촌종합개발사업 등이 포함되었다(KOICA, 2011).

물결을 주도할 것이다.”라고 강조하였다(Porter, & Kramer, 2011). CSV는 기업과 사회를 분리된 객체로 보지 않고 하나의 통합된 공동체로 보며, 비즈니스가 사회의 필요에 근거하여 이루어지기 때문에 기업의 이익과 사회의 이익이 일치되도록 처음부터 통합한다는 점에서 기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility: CSR)과 출발점이 다르다(여현덕, 2015). 즉, CSV는 기업 본연의 활동을 통한 경제적 이익을 염두에 둔 비즈니스 행위라면, CSR은 비즈니스 행위를 통해 창출한 이익의 일부를 사회에 환원하여 사회적 책임을 담당하는 행위이다. 1950년대부터 많은 학자들이 기업의 사회적 책임에 대한 이론적 연구를 지속하였고, 2000년대 들어 Porter & Kramer(2002)도 CSV를 기업 활동과 연계시키려는 전략적 관점에서 바라보기 시작했다. 즉, 사회적 책임 이슈에 있어 기업의 적극적 역할이 강조되고, Porter & Kramer(2006)가 CSV는 비용의 개념이 아닌 기회, 혁신, 경쟁우위의 원천이 된다는 것을 인식해야 한다고 주장하며 전략적 CSV 개념을 제시하였다. 최근 CSV 활동이 윤리적, 사회적 영역으로 그 범위가 꾸준히 확대됨에 따라 전략적 CSV 개념이 CSV 개념으로 발전하였고, 이는 기업의 이윤추구 활동에서 ‘사회적 가치를 공유하고 확산하는 프론티어 역할론으로 진화한 것이다(정혜영, & 최병현, 2016; 박홍수 등, 2014).

Porter & Kramer(2011)가 CSV 개념을 제안하면서 CSV와 명확하게 구분하였다. CSV는 기업 활동의 궁극적인 목적인 경제적 편익은 물론 사회적 편익의 극대화에 가치를 두고 CSV의 가치는 선행(doing good)에 있다고 보았다. CSV의 목표는 기업과 지역사회의 가치 창출을 연계시키는 것이고, CSV는 훌륭한 시민성을 발휘하고 자선활동에 참여하며 지속가능성을 보장하는데 그 목표가 있다고 판단하였다. CSV는 기업의 경쟁력 제고를 위한 필수적인 기업 활동인 반면, CSR은 기업의 재량에 따라 그 여부와 규모를 정할 수 있다. CSV는 이윤 극대화를 위한 필수적인 기업 활동이고, CSR은 기업의 이미지 개선을 통해 이윤을 추구하는

수단으로 사용되기도 하지만, 대체로 이윤 추구는 별개의 활동으로 취급한다. CSV의 아젠다는 기업의 비즈니스와 직결되고 내부적으로 형성되는 반면, CSR의 아젠다는 외부의 요청이나 개인적인 선호에 의해 결정된다. 이에 따라 CSV 예산은 기업의 전체 예산 집행에 있어 우선순위가 상대적으로 높고 그 규모도 탄력적으로 책정되며, CSR 예산은 별도로 책정되고 그 비중도 작은 편이다. 이를 통해 CSV는 CSR과 차별화된 새로운 비즈니스 모델임을 알 수 있다.

Porter와 Kramer의 전략적 CSV이론이 CSV로 전환하는 데는 Prahalad 등의 ‘빈곤층 소득개발론(The Fortune at the Bottom of Pyramid: BOP)’(Prahalad, & Hart, 2002; Prahalad, & Himmom, 2002; Prahalad, 2005; 여현덕, 2015)이 어느 정도 영향을 미친 것으로 보인다. 그 이론은 “경제 피라미드의 하부에 위치한 수십억 빈곤층의 삶을 개선시키는 것은 숭고한 노력이다. 이는 또한 이익이 되는 일이기도 하다.”(Prahalad, & Himmom, 2002)와 “저소득층 시장은 세계 유수의 기업에 엄청난 기회를 제공할 것이다. 즉, 기업의 미래 성장동력을 찾게 하고 의욕적인 빈곤층에 발전을 가져다 줄 것이다.”(Prahalad, & Hart, 2002)란 표현에 압축되어 있다. Prahalad 등의 ‘BOP모델’의 철학과 방법론을 보다 구체적으로 정리하면 다음과 같다(여현덕, 2015). 첫째, 빈곤층을 구제할 수 있는 가장 좋은 방법은 이들에게 잠재되어 있는 잘 살고자 하는(well-being) 욕구를 표출하도록 하고 이를 위한 수익 창출을 지원하는 것이다. 둘째, 빈곤층 발전을 위해서는 기업의 역할이 중요하며, 기업은 지구촌의 40억 빈곤층을 시장에 편입시켜야 한다. 셋째, 기업은 빈곤층의 실태에 기초하여 상품을 개발하고 마케팅하는 맞춤형 전략을 수립해야 한다. 넷째, 미래의 기회를 창출한다는 의미에서 인프라에 대한 투자가 절실하다. 다섯째, 저소득층 시장이 무궁무진한 발전 잠재력을 가진 만큼, 다국적기업은 중소기업, 정부기관, NGO, 개발협력기관, 빈곤층과의 파트너십과 협력이 필요하다. 특히, 이를 위해서는 집단적 기업가정신 형

(표 2) CSV와 CSR의 비교

구분	CSR	CSV
가치	• 선행(doing good)	• 비용 대비 경제 · 사회적 편익
목표	• 훌륭한 시민성, 자선활동, 지속가능성	• 기업과 지역사회의 가치 창출 연계
강제성	• 자유재량	• 경쟁을 위해 필수
이윤 추구	• 이윤극대화와 별개	• 이윤극대화를 위해 필수
아젠다 성격	• 외부의 요청과 개인적 선호에 의해 결정	• 비즈니스와 직결되고 내부적으로 형성됨
예산 확보	• 별도의 CSR 예산 배정, 효과 제한적	• 기업 전체 예산에서 확보
사례	• 공정구매	• 품질과 생산성 제고를 위한 조달시스템 전환

자료: porter & Kramer(2011), p.77.

성이 무엇보다 중요하다.

CSV는 가치사슬 변화를 전제로 한다. 가치사슬 변화는 생산성에 대한 재정의에 기반한다. 예를 들어, 기업은 에너지 사용에 있어 혁신기술을 도입하거나 대체방안을 모색함으로써 환경에 미치는 영향을 최소화함은 물론 비용을 최소화하여 수익성을 높인다. 물류시스템 운영에 있어 운송 노선을 개선하여 배송 거리를 줄이고 이동방식을 합리화하여 공해 배출을 줄이고 물류비용을 감축한다. 자원 이용에 있어 친환경 소재 개발 및 재활용 확대를 통해 생산비 절감과 쓰레기 발생량 감소를 기대할 수 있다. 원자재 구매에 있어 기업이 상대적 우위의 교섭력을 이용해 협력업체로부터 최대한 낮은 가격으로 물품을 구입하는 과거의 행태는 결국 생산성을 저하시켜 품질에도 영향을 미친다는 사실을 기업도 인식하게 된다. 즉, 협력업체의 자원 접근성을 높여주고 기술을 공유하며 필요시 자금까지도 지원함으로써 기업은 협력업체의 생산성 제고와 품질 개선에 기여함과 동시에 고품질의 풍부한 원료의 공급처를 확보할 수 있게 된다. 이 과정에서 자원 이용의 효율성을 높이고 환경오염 요인을 줄임으로써 부차적인 효용도 창출할 수 있다. 이는 단순한 비용 절감을 통해 이윤을 추구하는 기업의 전통적 접근법과는 사뭇 다르다. 이것이 바로 공유가치창출이다. 유통에 있어서도 새로운 접근을 통해 공유가치창출이 가능하다. 즉, 저비용 고효율의 신규 유통채널을 발굴하고, 포장용 종이, 플라스틱 사용을 줄일 수 있는 방안을 모색하고, 소상공인에게 무담보 소액 대출 등의 금융서비스를 제공하여 상생협력을 실천하고, 시장에서 소외된 농촌주민, 여성 등을 타겟으로 집까지 배달해주는 서비스를 제공함으로써 시장에 대한 접근성을 높여줄 수 있다(Porter, & Kramer, 2011).

가치사슬을 무역으로까지 확대할 경우 그 과정에서 실현할 수 있는 CSV는 공정무역(fair trade) 실천과 크게 다르지 않다. 즉, 수입업체는 대화를 통해 합의된 공정 가격을 생산자에게 지불하고, 생산자와 직거래를 통해 유통과정을 줄이는 대신 더 큰 이윤을 보장받고, 장기계약을 체결하여 안정적인 구매처를 확보할 수 있다. 한편, 생산자는 노동자의 인권과 권리를 존중하고, 이들에게 건강하고 안전한 노동환경을 제공하고, 환경보호에 힘써야 한다(두산백과).

이처럼 가치사슬과 CSV가 접목됨으로써 기업은 새로운 비즈니스모델을 갖게 되고, 그 과정에서 기업은 생산자, 협력업체, 소상공인, 소비자 등과 상생협력함으로써 창출된 가치를 공유하게

된다. 이를 실현하기 위해서는 기업의 본질인 이윤추구행위와 사회적 가치 구현이 통합되어야 하기 때문에 기업의 주체적 경영역신이 필요하다. 즉, 기업은 가치사슬의 생산성을 재정의함과 동시에 사회와 고객의 니즈(needs)를 파악하여 상품과 시장을 재구성하고, 거점지역을 지원하여 산업클러스터를 구축해야 한다(여현덕, 2015).

### 3. 분석 방법

#### 3.1. 가치사슬분석법

가치사슬에 대한 분석은 왜 필요한 것인가? Ovidijus(2013)는 가치사슬분석(value chain analysis)은 어떤 기업이 최종 생산물에 가치를 부여하는 주요 활동과 지원활동을 인지하고, 이들 활동에 대한 분석을 통해 비용을 절감하거나 차별성을 높이는 일련의 과정이라고 규정하였다. 김수진 등(2016)는 가치사슬분석이란 가치사슬의 기본 목표인 경쟁력 업그레이딩(upgrading)<sup>4)</sup>을 위해 주활동과 지원활동 부문의 비용 및 가치창출 요인을 분석하여 비용을 절감하고 소비자의 수요를 충족하는 최적의 지점을 파악하는 작업이라고 규정하였다. 박경숙(2005)은 가치사슬분석의 목적을 고부가가치를 창출하는 활동을 규명하는 것에 국한시키지 않고 부가가치 창출활동을 지속시키는 요인은 물론 잠재적이고 부가가치 창출 요인까지 규명하는 것으로 확대하였다. 한편, 최정수(2006)는 가치사슬분석이 고부가가치 활동을 규명하는 것 외에도 저부가가치 활동까지 규명하여 상대적으로 경쟁력이 낮은 구성요소의 업그레이딩 방안을 모색하는데 도움이 된다고 보았다. 결국 가치사슬분석의 궁극적 목적은 가치사슬 각 단계의 취약점을 진단하고 이를 보완하는 방안을 모색하며, 가치사슬 단계별 연계를 더욱 강화할 수 있는 방안을 마련하여 주활동과 지원활동의 효율성과 효과성을 높임으로써 경쟁력을 제고하고 부가가치를 극대화하는 것이다.

가치사슬분석은 가치사슬의 구조적 요소(structural factors)와 동태적 요소(dynamic factors)에 기초하여 이루어져야 한다. 구조적 요소는 주활동과 지원활동 영역과 최종시장으로 구분된다. 주활동 영역은 다시 가치사슬 각 단계의 수직적 연계, 가치사슬 단계별 내부 활동주체들 간의 수평적 연계, 비즈니스 구현 환경(business enabling environment) 등으로 세분화할 수 있다. 동태

4) 업그레이딩이란 가치사슬 단계별 개별 활동주체 및 활동주체간의 역할과 기능을 조정하고 상호 협력할 수 있는 여건을 조성함으로써 가치사슬 자체의 혁신과 경쟁력을 강화시키는 것을 의미한다(김수진 등, 2016).

적 요소는 구조적 요소에 기초한 가치사슬의 원활한 작동에 영향을 미치며, 가치사슬 거버넌스(value chain governance), 활동주체 간 관계(inter-firm relationships), 업그레이딩(upgrading) 등이 포함된다. 이처럼 가치사슬분석의 구성요소는 세분화되고, 각각의 구성요소에 대한 가치사슬분석의 목적도 수립된다. 김지수 등(2016)는 가치사슬분석의 구성요소별 개념과 각 요소의 목적을 <표 3>과 같이 정리하였다. 이는 농업분야 CSV사업 발굴 및 기획 시 매우 유용하게 적용될 수 있다.

### 3.2. 농업분야 국제개발협력 CSV사업의 가치사슬 분석틀

가치사슬 개념이 농업분야 국제개발협력 CSV사업에 접목되면서 <표 3>의 가치사슬분석틀이 다소 변형될 수 있다. 먼저 가치

사슬 주요 활동의 주체는 농가와 기업이며, 양자간의 긴밀한 협업을 기초로 국제개발협력이 추진된다. 물론 기업은 주요 활동을 통해 이윤추구를 궁극적인 목적으로 하고, 한편으로 그 과정에서 공유가치 창출을 위해 농가를 위한 기술 R&D에 투자하거나 농가를 대상으로 생산기술을 지도하고, 농가를 가치사슬 내로 편입시키는 등의 지원활동을 병행한다. 대체로 농가는 원료농산물을 생산하여 기업에 판매하고 기업은 그 원료를 구매하여 최종산물을 생산하고 이를 다시 시장에 판매하므로 최종시장에서 소비자 수요와 트렌드를 파악하는 것은 온전히 기업의 몫이다. 주요 활동에 있어 비즈니스 구현 환경은 곧 국제개발협력 대상국의 기업환경을 의미하며, 해당 산업 가치사슬의 원활한 연계, 수원국의 거버넌스, 생산·유통 인프라, 관련 제도와 규제 등에 의해 좌우된다. 일반적으로 이러한 내용은 국제개발협력 추진절차상 사전타당성조사 시 검토된다.

<표 3> 가치사슬분석의 주요 구성요소와 세부 내용

구분	구성요소	내용	
구조적 요소 (structural factors)	최종시장 (End markets)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 상품 및 서비스에 대한 소비트렌드 및 소비정보(가격, 품질, 수량, 소요시간 등) 형성</li> <li>• 가치사슬 전반에 대한 변화를 유발하는 강력한 영향력을 가지며, 가치사슬의 연계에서 중요한 정보원으로서 역할</li> <li>• [가치사슬분석 목적] 가치사슬의 업그레이딩을 위해 고려해야 할 소비자의 수요 및 트렌드 등에 대한 파악</li> </ul>	
	주활동 시장 (Primary markets)	비즈니스 구현 환경 (Business enabling environment)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 가치사슬 활동과 연관된 비즈니스 활동에 영향을 미치는 일련의 환경(규제: 협정, 조약, 협력상황, 표준거래가격 등, 국내: 정책, 규정, 사업허가 절차, 규제, 공공인프라 등)</li> <li>• [가치사슬분석 목적] 주어진 비즈니스 구현 환경이 가치사슬의 원활한 연계를 위한 방해요소인지 여부 및 방해요소일 경우 그 수준 등에 대한 파악</li> </ul>
		수직적 연계 (Vertical linkages)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 가치사슬의 상하 수직적으로 연계된 관계(생산업체↔제조업체↔유통업체↔최종시장)</li> <li>• 단계별 상호의존성을 바탕으로 각 단계에서 발생하는 편익(benefit), 정보와 기술 등을 다음 단계로 전달함, 이를 통해 상호 업그레이딩 및 가치사슬 효율성 제고 및 경쟁력 강화</li> <li>• [가치사슬분석 목적] 수직적 연계에 있어 업그레이딩을 위한 기회 및 제약 요소를 파악하고, 취약하거나 누락된 부분을 발견</li> </ul>
		수평적 연계 (Horizontal linkages)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 가치사슬 단계별 내부 활동주체간의 관계</li> <li>• 각 단계별 내부의 활동주체간의 경쟁(competition)과 협력(cooperation) 구도 사이의 적절한 균형 유지 필요</li> <li>• [가치사슬분석 목적] 각 단계 내 활동주체간의 갈등과 협력 메커니즘 속에서 생산비용을 절감하고 가치사슬 전체 편익이 증대되는 지점을 파악</li> </ul>
	지원활동시장 (Support markets)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 주활동시장(primary markets) 가치사슬의 원활한 연계를 위한 일련의 지원활동이 이루어지는 시장</li> <li>• 금융 서비스, 기업 컨설팅, 법률자문 제공, 통신, 기술지원, 농업기술 교육훈련 등의 가치사슬 전(全)단계에서 제공될 수 있는 서비스 및 관계시설, 기타 농업기반시설 설치 지원 등</li> <li>• [가치사슬분석 목적] 주활동시장 내 각 활동주체들의 지원활동시장 서비스에 대한 접근성 및 지원활동시장 개선방안 파악</li> </ul>	
동태적 요소 (dynamic factors)	가치사슬 거버넌스 (Value chain governance)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 가치사슬 초기단계부터 최종시장단계에 이르기까지 상품 혹은 서비스의 거래활동에 영향을 미치는 활동주체들 간의 역할관계</li> <li>• [가치사슬분석 목적] 가치사슬 내 활동주체들 간의 정보와 편익의 상호간 흐름 및 그 안에 존재하는 선도주체(lead firm)를 파악함. 가치사슬 각 단계간 취약하거나 보완이 필요한 부분을 파악</li> </ul>	
	활동주체 간 관계 (Inter-firm relationships)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 가치사슬 내 각 활동주체들 간의 상호교류 형태(협력적 관계, 대립적 관계)</li> <li>• [가치사슬분석 목적] 가치사슬 내 활동주체들 간의 관계형태에 대한 해당 활동주체들 각각의 인식 파악</li> </ul>	
	업그레이딩 (Upgrading)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 가치사슬에 참여하는 단계별 활동주체들 간의 역할과 기능을 조정하고 상호협력할 수 있는 여건을 조성함으로써 가치사슬 자체의 혁신 및 경쟁력을 강화시킴(가치사슬 차원의 업그레이딩, 활동주체 차원의 업그레이딩)</li> <li>• [가치사슬분석 목적] 전체 가치사슬 및 개별 활동주체 모두가 업그레이딩될 수 있는 기회 및 제약 요소를 파악하고, 가치사슬 업그레이딩의 일환으로 활동주체의 협력을 유도하기 위한 인센티브와 기타 필요한 자원 등을 파악</li> </ul>	

자료: 김수진 등(2016), pp.29~30의 자료를 인용하였고, 필자가 일부 용어를 수정함.

수직적 연계에서는 가치사슬 단계간의 연계성과 각 단계별 업 그레이딩 가능성을 파악하며, 전체 가치사슬의 주요 활동주체가 동일한 경우와 단계별로 주체가 상이한 경우를 구분하여 살펴볼 필요가 있다. CSV 개념이 접목된 경우 일반적으로 농가는 생산단계, 기업은 가공단계만을 담당하고, 나머지 유통·판매단계는 별도의 유통업체가 담당함으로써 각 단계별 분업이 명확하게 이루어진다. 수평적 연계에서는 단계 내 활동주체들 간의 갈등과 협력가능성을 파악하여 각 주체들의 편익을 극대화시키는 방안을 모색한다. 국제개발협력에서는 다양한 활동주체들이 참여한다. 공여주체인 공여국정부(공여기관)와 사업시행기관(PMC), 직접적인 수혜자인 농가 혹은 지역사회, 수원국정부(중앙정부와 지방정부)와 현지 지원기관, 공여주체인 동시에 수혜자인 기업, 그 외 직간접적으로 영향을 미치는 타 공여기관과 NGO 등도 포함된다. 가치사슬 각 단계에서 활동하는 이처럼 다양한 주체들 간의 갈등 여부를 파악하고 협업을 원활히 할 수 있는 방안을 모색함으로써 개별 주체가 설정한 목표를 달성할 수 있는 접점을 찾아야 한다.

국제개발협력에서 지원활동주체는 곧 공여주체를 의미한다. 공여주체의 활동은 다시 주요 활동과 부수적 지원활동으로 구분할 수 있다. 주요 활동은 주로 공여기관, PMC, 수혜자(농가, 지역사회) 등이 담당하고, 부수적 지원활동은 수원국정부, 현지 지원기관, 타 공여기관과 NGO 등이 담당한다. 이상의 제반 지원활동은 국제개발협력 추진과정에서 각종 서비스에 대한 접근성을 높여준다. 그리고 각 주체의 가치사슬별 개입 정도는 상이하다. CSV 개념을 접목시키면 기업은 서비스 지원활동주체인 동시에 수혜자가 된다.

국제개발협력의 특성상 활동주체들의 관계가 장기간 유지되기는 어렵고 사업 종료와 함께 단절되는 것이 일반적이다. 따라서 위의 가치사슬분석법에 제시된 동태적 요소와 국제개발협력 사이에는 다소 괴리가 존재한다. 즉, 활동주체 간의 역학관계와 상호교류는 국제개발협력 추진을 위한 파트너십을 형성하는 수

준만을 요구할 뿐 장기적으로 이윤을 공유하기 위한 거버넌스를 형성하거나 이윤극대화 과정에서 심각한 갈등을 초래하는 수준까지 요구하지는 않는다. 또한 국제개발협력 추진과정에서 활동주체가 혁신을 꾀하고 경쟁력을 강화함으로써 업그레이딩 되는 경우는 극히 드물다. 물론, 사후적으로 활동주체의 경험과 노후가 축적되고 평가와 피드백을 통해 자체 역량이 강화되기도 한다. 농가나 기업 등 수혜자의 경우는 국제개발협력의 일환으로 추진된 역량강화 프로그램과 생산성 향상 프로그램을 통해 업그레이딩 된다. 기존에 취약했던 가치사슬단계가 국제개발협력을 통해 보완됨으로써 가치사슬 차원의 업그레이딩도 가능하다.

이상의 내용에 기초하여 CSV사업 발굴 시 참여 기업이 주로 고려해야 할 점을 요약하면 다음과 같다. 첫째, 기업은 소비시장 조사를 통해 해당 산업의 발전 잠재력이 존재하는지 파악해야 한다. 둘째, 각종 관련 법규, 제도, 규정, 규제 등을 파악하여 비즈니스 환경이 양호한 지 확인해야 한다. 셋째, 기업이 가치사슬 전체에 개입할 수 없는 상황에서 국제개발협력사업의 특성을 고려하여 취약한 가치사슬단계를 선정해야 한다. 넷째, CSV의 기본 목표인 상생협력모델을 실현할 수 있는 구체적 방안을 모색해야 한다. 다섯째, 기업은 수혜자인 동시에 지원활동주체라는 점에서 자본, 기술, 서비스 등의 지원에 있어 어떠한 비교우위가 있는지 파악해야 한다. 여섯째, 국제개발협력의 원활한 추진을 위해 활동주체들 간의 역할 분담 및 협업을 통해 파트너십을 강화할 수 있는 방안을 모색해야 한다. 일곱째, CSV는 단순한 선행을 목적으로 하는 CSR과 달리 새로운 비즈니스 모델을 구축한다는 점에서 이윤창출의 타당성을 검토해야 한다.

이와 같은 CSV사업 발굴단계에서 고려해야 할 사항들은 결국 사업 종료 후 성과평가 내용과도 매칭이 된다. 첫째, CSV사업은 소비단계를 포함한 전체 산업 발전에 기여하여 사회적 효용을 증대시켰는가? 사업 타깃뿐만 아니라 사업에 참여하지 않은 소비자의 효용까지 높여줌으로써 사회 전체 효용이 커질 수 있다. 둘째,

(표 4) 농업분야 국제개발협력 CSV사업의 사후평가를 위한 가치사슬분석틀

구분	CSV사업 발굴·기획 시 고려사항	사후평가 내용
시장 여건	• 해당 산업의 발전 잠재력이 존재하는가?	• 소비단계를 포함한 전체 산업 발전에 기여하여 사회적 효용을 증대시켰는가?
비즈니스 환경	• 비즈니스 환경이 조성되어 있는가?	• 기존 비즈니스 환경이 개선되었는가?
가치사슬의 수직적 연계	• 어느 가치사슬단계가 취약한가?	• 전체 가치사슬이 업그레이딩 되었는가?
가치사슬 내 수평적 협업	• CSV 목표를 실현할 수 있을까?	• 각 활동주체들의 편익이 극대화되었는가?
지원활동 내용	• 지원활동을 위한 어떠한 비교우위를 보유하고 있는가?	• 구체적으로 어떠한 지원활동을 통해 CSV를 실현하였는가?
활동주체 간 파트너십	• 타 지원활동주체와 협업이 가능한가?	• 타 지원활동주체와 원만한 파트너십을 형성하였는가?
이윤 추구	• 이윤창출 모델을 구축할 수 있을까?	• 기업의 이윤은 증가하였는가?



CSV사업을 통해 비즈니스 모델이 개선되었는가? 즉, 이를 통해 새로운 비즈니스 모델이 제시되거나 기존 비즈니스 환경이 개선되기도 한다. 셋째, 전체 가치사슬이 업그레이딩 되었는가? 상대적으로 취약한 가치사슬단계를 지원하여 전체 가치사슬의 연계성이 강화되고 이로써 더 많은 부가가치를 창출할 수 있다. 넷째, 각 활동주체의 편익을 극대화하였는가? CSV의 궁극적인 목적은 활동주체들이 윈-윈(win-win)하는 것이며, 기업의 참여는 영리추구 외에도 수혜자의 소득 향상, 삶의 질 개선을 목표로 한다. 다섯째, 기업은 어떠한 지원활동으로 CSV를 구현하였는가? 일반적으로 기업은 고유의 기술, 자본, 혁신 등을 통해 CSV를 실현한다. 여섯째, 기업은 타 지원활동주체와 원만한 파트너십을 형성하였는가? 기업은 다른 활동주체와 협업하여 자신의 한계를 보완함으로써 CSV사업의 효율성 높이고 그 파급력을 확대할 수 있다. 일곱째, CSV사업을 통해 기업의 이윤이 증가했는가? 기업은 이윤창출을 궁극적인 목표로 하며, 이는 사업의 효과를 측정하는 지표인 동시에 기업의 지속적인 참여를 결정짓는 요인이기도 하다.

## 4. 분석 결과

### 4.1. 사업 개요

‘베트남 가공용 감자중서 생산시설 및 기술지원 사업’은 베트남 씨감자 생산체계 구축을 목적으로 2008년부터 3년간 추진되었다. 사업 대상지역은 하노이와 달랏(Da Lat) 일대이다. 총 사업비는 4억 9천만 원이며, 우리나라 정부(당시 농림수산식품부)가 PM기관(강원대학교)을 통해 ODA자금으로 지원되었다. 그 외에 현지 민간기업, 베트남정부(농업농촌발전부), 하노이농업대학(Hanoi University of Agriculture: HUA)이 동 사업에 참여하여 투입한 자금을 포함하면 총 사업비는 훨씬 많다. 동 사업 목표는 베트남에 가공용 씨감자 생산기술 및 자재, 전문인력 양성, 저장시설 등을 지원하여 자국의 감자산업의 가치사슬을 구축하고, 원활한 운영체계를 만드는 것이다. 동 사업은 수원국측의 적극적인 지원하에 추진되었고, 민간기업이 참여함으로써 사업의 효과가 씨감자 생산체계 구축에 국한되지 않고 베트남 감자산업 가치사슬 전체로까지 확대되었다(이대섭 등, 2010).

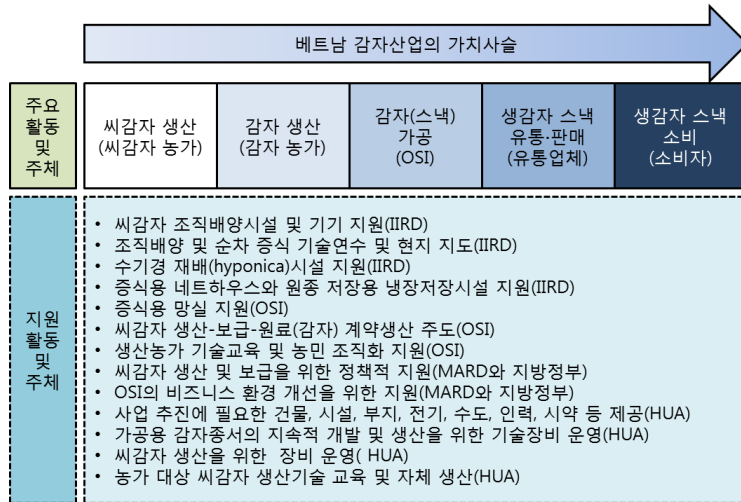
연차별 주요 사업 내용은 다음과 같다. 1차 연도에는 씨감자 조직배양 기본시설 및 기기를 지원하고 전문기기를 파견하여 기술 연수를 실시하였다. 2차 연도에는 무병중서 G0/G1 증식용 수기

〈표 5〉 사업 참여 주체별 역할

기관	역할
강원대학교(IIRD)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 협력사업 총괄</li> <li>• 원종 G1 증식 네트하우스 등 지원</li> <li>• 조직배양 및 순차 증식 기술연수 및 현지 지도</li> <li>• 씨감자 생산 과정 수시 모니터링 및 벤치마킹 보완 지도</li> <li>• 베트남 농업농촌발전부와 협력사업 추진과정 점검</li> <li>• 지원사업의 현지 평가 및 홍보 등 효과극대화 방안 수립 추진</li> </ul>
오리온스넥 인터네셔널(OSI)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• G1 증식용 망실 지원</li> <li>• 씨감자 생산-보급-원료 계약생산 주도</li> <li>• Chip 가공 품질평가 및 외국기업과의 경쟁력 제고</li> <li>• 한국정부와 농기업의 협력 성공사례 홍보 및 유사사업 확대</li> <li>• 베트남 농업농촌발전부와 협력 추진</li> <li>• 지원 사업에 대한 지역주민 이해도 증진 및 양국 협력관계 조성</li> </ul>
베트남 농업농촌발전부(MARD)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 가공용 감자 생산계획 수립 추진 지원</li> <li>• 한국정부, 베트남 진출 한국 가공업체와의 협력체계 구축</li> <li>• 베트남 지방정부 및 지역주민의 한국기업과의 협력관계 조성</li> <li>• 한국기업의 타 베트남 진출 외국기업(Liwayway, An Lac 등)과의 경쟁우위 유지 지원</li> <li>• 계약재배를 통한 감자 생산농가의 소득안정 기반 확립</li> </ul>
하노이농업대학(HUA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 씨감자 생산 일관시설 시공에 필요한 건물, 부지, 전기, 수도, 인력, 시약 등 한국측 지원물자 이외 모든 것 제공</li> <li>• 시공시설에 대해 강원대학교, OSI 팀과 공동감리</li> <li>• 시설 냉장 저장시설 부지 및 건물 제공(회의실 및 강의실)</li> <li>• 조직배양 및 순화증식하우스시설 이용, 씨감자 생산기술 교육 및 자체 생산(2011년 보급용 씨감자 500톤 생산)</li> <li>• 생산 씨감자의 virus검정기술 축척 및 자체 검정, 국내 기술 이전</li> </ul>

자료: 이대섭 등(2010), p.109.

(그림 2) 베트남 감자산업의 가치사슬에서 주요 지원활동과 주체



경 재배(hyponica)<sup>5)</sup>시설을 지원하고 전문가를 통해 기술을 전수하였다. 3차 연도에는 씨감자 종서 증식용 네트하우스를 설치하고, 원종 저장용 냉장저장시설을 신축 및 개·보수하였다. 또한 농가를 대상으로 기술교육을 실시하고 농기조직화를 위한 컨설팅을 진행하였다.

한국측에서는 강원대학교 국제농촌개발협력사업단(Institute of International Rural Development: IIRD)이 동 협력사업을 총괄하였다. 수원국측에서는 민간기업인 오리온스낵 인터내셔널(Orion Sank International Corp.: OSI), 베트남 정부(Ministry of Agriculture and Rural Development: MARD)와 하노이농업대학이 참여하였다. 오리온스낵 인터내셔널은 증식용 망실 지원, 씨감자 생산·보급·원료 계약생산 등을 담당하였고, 농업농촌발전부는 가공용 감자 생산계획 수립, 계약재배를 통한 감자 생산농가의 소득안정 기반 확립 등의 역할을 하였고, 하노이농업대학은 동 사업에 필요한 건물, 부지, 전기, 수도, 인력, 시약 등을 제공하였다.

<그림 2>에서 볼 수 있듯이, 동 사업을 총괄하는 강원대학교(IIRD)는 감자산업의 전체 가치사슬 중 씨감자 생산단계에 지원활동을 집중하였다. 이는 씨감자 생산체계 구축이라는 당초 사업 목적에도 부합한다. 오리온스낵 인터내셔널(OSI)은 감자 가공단계의 주요 활동 외에 씨감자 생산단계와 감자 생산단계의 지원활동을 담당하였다. 베트남 농업농촌발전부(MARD)와 지방정부는 씨감자 생산단계부터 생감자 스낵 유통·판매단계에 이르기까지 생산기반 확충, 거버넌스와 비즈니스 환경 개선 등 가치사슬 전반에 걸쳐 직·간접적으로 지원하였다. 하노이농업대학(HUA)의

지원활동은 씨감자 생산단계에 집중되었고, 동 사업 종료 후 사후관리를 담당함으로써 사업의 지속가능성을 보장하였다. 이처럼 베트남 감자산업의 가치사슬에서 가장 취약한 씨감자 생산단계의 주요 활동을 지원하기 위한 활동이 사업 참여 주체별로 이루어졌고, 각각의 역할분담이 뚜렷했다. 물론 경우에 따라서 지원활동의 범위가 여러 단계의 가치사슬로 확대되기도 한다.

#### 4.2. 분석 결과

사업 추진 당시 베트남의 가공식품 소비 증가에 따른 연간 가공용 감자 수요량이 약 5,000톤으로 추정된 가운데, 이를 조달하기 위해 연간 300여 톤의 감자종서가 필요한 상황이었다. 그러나 가공용 감자종서의 자체 생산능력을 갖추지 못한 베트남은 국내 수요량 전량을 중국으로부터 수입하고 있었다. 그러나 중국산은 바이러스 감염률이 10% 이상으로 가공용 감자 생산성을 저하시켰고, 종서가격도 상당히 비싸 수입을 대체할 수 있는 자체 조달능력을 갖출 필요성이 지속적으로 제기되었다(이대섭 등, 2010).

이러한 배경 하에서 동 협력사업은 베트남 씨감자 생산체계 구축을 통한 가공용 감자산업의 가치사슬을 강화하기 위해 추진되었다. 먼저 수입에 의존하던 가공용 감자종서의 자급률 제고를 목적으로 하노이농업대학에 조직배양시설과 증식기술을 지원하였다. 그리고 증식한 씨감자를 농가에 보급하고 농가를 대상으로 재배기술을 전수하였다. 더 나아가 농가는 오리온스낵 인터내셔널과 계약재배를 통해 안정적인 판로를 확보하였다. 동 사업을

5) 식물 뿌리 주변의 생육환경을 개선시켜 주면 더욱 왕성하게 성장할 수 있는 가정 하에 흙을 제거하고 산소를 충분히 공급하고 물의 온도, 산성도, 영양분을 농도를 일정하게 유지하고 물이 항상 유통하도록 하는 일종의 수경재배 방식을 의미한다.

(표 6) 가치사슬분석들에 기초한 평가 결과

구분	사후평가 내용	평가 결과
시장 여건	• 소비단계를 포함한 전체 산업 발전에 기여하여 사회적 효용을 증대시켰는가?	• 베트남 내 감자스낵 소비가 증가하는 가운데 선진기술을 보유한 OSI가 생감자 가공산업 가치사슬에 참여함으로써 소비자 수요 충족에 기여하였다. 그리고 계약수매로 씨감자와 가공용 감자가 원활하게 공급되고 농가소득이 향상됨으로써 산업 전체 효용이 사업 추진 전 대비 크게 증대되었다.
비즈니스 환경	• 기존 비즈니스 환경이 개선되었는가?	• OSI는 농가를 대상으로 재배기술을 지도하고 농민 조직화를 지원함과 동시에 마을단위로 계약수매를 함으로써 새로운 비즈니스 모델을 시도하였다. 즉, 기업, 농가와 지역사회가 상생협력발전을 실천함으로써 기존의 비즈니스 환경이 개선되었다.
가치사슬의 수직적 연계	• 전체 가치사슬이 업그레이딩 되었는가?	• 수입에 전적으로 의존하던 씨감자를 자체적으로 조달할 수 있는 공급체계를 구축함으로써 기존에 부재했던 씨감자 공급사슬이 새롭게 생겨났고, 선진 생산기술 전수로 고품질의 가공용 감자 생산 및 OSI의 선진 가공기술 도입으로 감자산업 가치사슬이 업그레이딩되고 그 연계성도 강화되었다.
가치사슬 내 수평적 협업	• 각 활동주체들의 편익이 극대화되었는가?	• 가치사슬 중 생산단계에서 씨감자를 보급하고 생산기술을 지도하는 HUA, 재배기술을 지도하고 감자를 계약수매하는 OSI, 씨감자와 가공용 감자를 생산하는 농가의 협업이 원활히 이루어짐으로써 농가는 소득 증대, 기업은 고품질 원료의 안정적 확보, 대학은 기술보급 및 지도의 효과성 제고 등의 성과를 거두었다.
지원활동 내용	• 구체적으로 어떠한 지원활동을 통해 CSV를 실현하였는가?	• 국제개발협력사업 추진 과정에서 증식용 망실 등의 물적 지원보다도 농가의 생산성 향상과 자사의 수요에 부합하는 고품질 원료 공급을 위한 재배기술 지도 및 마을단위 계약수매를 통한 농가와의 장기적인 계약관계 형성이 OSI가 CSV를 실현할 수 있었던 비교우위 요소이다.
활동주체 간 파트너십	• 타 지원활동주체와 원만한 파트너십을 형성하였는가?	• OSI는 강원대학교(IIRD), 베트남 정부(MARD와 지방정부), 하노이농업대학(HUA)과 가치사슬 간 혹은 가치사슬 내 분업과 유기적인 협력을 통해 CSV사업을 효율적이고 효과적으로 수행하였다.
이윤 추구	• 기업의 이윤은 증가하였는가?	• 동 사업 종료 이후 베트남에서 OSI의 감자칩 제품 판매량이 꾸준히 증가했고, 2017년 10월까지 포카칩(O' Star) 누적 판매량이 6,000만 봉지를 돌파하여 36%의 시장점유율을 기록했고, 매출액도 126억 원에 달하면서 스낵 부문에서 1위를 차지했다(아시아경제, 2017.11.07.).

통해 씨감자 조직배양 시설, 수기경재배시설, 네트하우스와 냉장 저장시설 등의 인프라 지원 외에도 기술지도 및 농민교육이 병행되었다. 특히, 씨감자 생산을 위한 농민교육이 3년간 8개 지역에서 약 9,000명을 대상으로 실시되었다.

이로써 본 사업의 표면적인 목표인 가공용 감자종서 자체 생산기술 및 기술인력 확보, 가공용 감자종서 자체 생산을 통한 수입대체 시스템 구축, 가공용 감자의 계약생산-수매 시스템 구축, 가공용 감자 생산농가의 농민조직화 등을 달성하였다. 또한 궁극적으로는 가공용 씨감자 생산을 통한 베트남 농가소득 제고, 한국의 강원대학교와 베트남의 하노이대학 간의 기술전수협력모델을 통한 빈곤 퇴치라는 UN의 MDG 달성 사례 제시, 양국 정부의 협력을 통한 한국측 농식품가공업체의 해외진출 교두보 구축 모델 제시, 민간기업 참여를 통한 농업분야 민관협력(PPP)과 CSV 모범사례 제시 등의 성과를 거두었다.

오리온스낵 인터네셔널이 동 사업에 참여함으로써 가공용 감자종서 생산기술 보급(HUA)-보급용 씨감자 생산(농가)-가공용 감자 생산(마을단위 계약농가)-가공용 감자 계약수매(OSI)<sup>6)</sup>로 이어지는 감자산업의 가치사슬이 강화되었다. 이로써 농가는 새로운 소득원을 발굴하거나 소득을 증대시켰고, 기업은 고품질의 원료를 안정적으로 공급하는 공급처를 확보하여 시장 확대를 위한 기반을 마련하였다. 이것이 소위 공유가치창출(CSV)의 실현이다.

<표 4>의 CSV 개념이 반영된 가치사슬분석들에 기초하여 동 협력사업을 평가하면 다음과 같다.

이와 같은 분석들은 국제개발협력사업 사후평가에 일반적으로 적용되는 OECD/DAC의 5대 평가기준과는 다르다. 즉, 적절성(relevance), 효율성(efficiency), 효과성(effectiveness), 영향력(impact), 지속가능성(sustainability) 등의 평가기준을 모두 반영하지 못하고 대체로 효과성과 영향력 중심의 평가내용이 포함되었다. 이는 CSV사업에 참여한 기업의 입장에서, 국제개발협력사업 기획단계 및 추진과정을 점검하는 적절성과 효율성보다는 기업의 비즈니스 성과 및 향후 추진계획과 직결되는 해당 산업에의 기여도, 비즈니스 환경 변화, 가치사슬의 업그레이딩 여부, 이해관계자와의 파트너십 구축, 기업의 이윤창출 여부 등을 주요 내용으로 하는 효과성과 영향력에 대한 평가결과가 더 큰 관심사이기 때문이다. <표 6>에서 결과물(outcome)을 나타내는 효과성 지표에 가치사슬의 연계, 가치사슬의 수평적 협업, 지원활동 내용, 활동주체 간 파트너십 등이 포함되고, 지역적·사회적·경제적·환경적·문화적 변화를 포괄하는 영향력 지표로 시장 여건 변화, 비즈니스 환경 변화, 이윤 추구 등을 꼽을 수 있다.

본 CSV사업의 평가에서 특히 주목할 점은 지속가능성이다. 사업 추진시점인 2008년부터 시작된 현지 농가와의 가공 감자 계약수매는 현재까지 지속되고 있고, 계약농가 수는 3,000여 호로 늘었으며, 수매물량도 연간 1만 5,000톤으로 증가했다. 그 뿐만 아니라,

6) 2017년 기준 베트남 현지 3,000여 호 감자농가와 계약을 맺고 연간 약 1만 5,000톤에 달하는 감자를 수매하고 있다(아시아경제, 2017.11.07.).

2016년부터 시작된 ‘베트남 고품감자 지원 프로젝트’를 통해 북부 지역의 소규모 감자 생산 농가를 지원하고 있고, 그 일환으로 감자 생산에 필요한 트랙터, 로타리 등의 농기계를 지원하였다. 또한, 당초 CSV사업의 연장선상에서 현지 환경에 맞는 씨감자 연구에 필요한 설비를 하노이농생물연구소(IAB)에 기증하기도 했다. 2017년에는 현지 농가에 대한 지원뿐만 아니라 초등학교 책걸상 교체 등 교육환경 개선 프로그램도 추진함으로써 수혜대상을 아동과 청소년으로까지 확대하였다(아시아경제, 2017.09.19). 기업과 현지 농가의 상생협력관계가 10여년 동안 유지된 가운데, 지원 분야는 농업에서 교육으로까지 확대되고 수혜대상도 농가에서 지역사회 전체로 확대되고 있다. 따라서 동 사업은 CSV를 실천한 성공사례의 요건을 갖추었다.

## 5. 결론

기업은 국제개발협력에서 핵심 주체로 부상하고 있다. 기업이 보유한 기술, 자본과 혁신 아이템이 SDGs 달성을 위한 중요한 자원으로 인식되기 때문이다. SDGs가 채택된 이후 기업의 국제개발협력 참여에 대한 관심이 더욱 고조된 것이 사실이다. 이는 기업이 SDGs 달성에 기여할 수 있는 여지가 그만큼 크다는 것을 방증하는 것이기도 하다. 이에 GRI(Global Reporting Initiative)<sup>7)</sup>, 유엔글로벌콤팩트(UNGC), 세계지속가능발전기업 협의회(WBCSD)는 공동으로 SDGs에 관한 기업 행동 지침(SDGs Compass)을 개발함으로써 기업들이 SDGs에 전략적으로 접근하고 기업의 핵심 활동을 통해 지속가능발전에 기여하도록 유도하고 있다. SDGs의 17개 목표 중 빈곤, 보건, 고용, 기후변화, 환경, 양성평 등 주요 핵심 키워드 모두가 기업 활동과 밀접하게 연관되어 있다. 따라서 SDGs Compass에서는 전략, 목표, 활동, 운영, 홍보 및 성과 등을 포함한 기업의 전체 경영 활동을 SDGs 목표와 연계시킬 것을 권하고 있다. 그에 상응하는 대가로 1) 미래 사업 가치 발굴, 2) 기업 지속가능성 제고, 3) 이해관계자와의 관계 강화 및 정책 발전 협력, 4) 사회와 시장의 안정에 기여, 5) 이해관계자와의 효과적이고 일관적인 소통 등을 제시하였다(UNGC 한국협회 홈페이지).

이와 같은 기업의 행동 지침에도 불구하고 기업의 참여를 유도하기는 쉽지 않다. 물론 이미 자발적으로 국제개발협력에 참여하여 CSV를 실현하는 기업도 적지 않다. 본 연구의 사례분석 대상인 OSI도 농업분야에서 가장 초기에 CSV를 실현한 국내 기업

중의 하나이다. 국제개발협력에 기업을 참여시키기 위해서는 무엇보다 성공사례 공유를 통해 CSV 실천이 기업의 비즈니스에 긍정적인 성과를 가져온다는 공감대가 형성되어야 한다. 그런 의미에서 본 연구는 2008~2010년 추진한 ‘베트남 가공용 감자종서 생산시설 및 기술지원 사업’을 통해 농업분야 CSV 실천사례를 발굴했다는 점에서 그 의미가 있다고 본다. 또한 사례분석에 있어 가치사슬분석법을 적용하여 기업의 시각에서 CSV사업을 평가했다는 점도 다른 선행연구와는 차별적이다.

한편, 기업의 국제개발협력 참여의 지속가능성에 대한 평가도 병행되어야 한다. 즉, 기업은 새로운 비즈니스 모델로 CSV를 접근하는 측면이 있기 때문에 수익창출이 지속되느냐가 국제개발협력사업 종료 이후 농가 혹은 다른 이해관계자와의 상생협력관계 유지 여부를 결정하는 중요한 요인이 될 것이다. 여현덕(2015)은 이를 ‘정의(개발)와 이익(경영) 사이에 발생하는 딜레마’라고 표현하였다. 이러한 딜레마를 극복하기 위해서는 사후에도 기업과 이해관계자의 다음과 같은 지속적인 노력이 필요하다. 첫째, 기업은 지속적인 혁신을 통해 가치사슬을 업그레이드해야 한다. 생산성 향상, 품질 제고, 비용 절감 등을 위한 기술혁신 경영혁신은 수익모델 개선에 도움이 된다. 둘째, 사후에도 농가를 포함한 이해관계자와의 장기적 상생협력관계 유지를 위한 동기 부여가 필요하다. 국제개발협력의 특성상 사업 종료 후 참여 주체들 간의 파트너십이 단절되기 마련이다. 사업 종료 후에는 비즈니스 파트너로서의 관계 설정을 새롭게 해야 한다. 기업은 개발도상국의 여건상 재배기술, 유통 인프라, 시장 정보, R&D 등 공공부문이 제공해야 할 서비스를 담당해야 한다. 농가는 기업이 요구하는 품질의 원료를 안정적으로 공급해야 한다. 또한, 후속사업을 추진하여 CSV 실천을 위한 수직·수평적 가치사슬 영역을 확장함으로써 협력관계가 지속되고 강화될 수 있다. 셋째, CSV 실천이 기업의 시장 확대의 연장선으로만 인식되어서는 안 되며, 이윤만을 추구하는 기업 본연의 모습으로 변질되는 것을 미연에 차단해야 한다. 이를 위한 기업 자체의 감독은 한계가 있는 만큼, 공여주체의 사후관리 혹은 수원국 정부, NGO, 국제기구 등의 지속적인 모니터링이 필요하다. 무엇보다 기업이 이윤극대화의 경제 논리에서 탈피하여 경제와 사회의 통합과 상생의 논리에 기초한 포용적 성장(inclusive growth)을 구현할 수 있는 경제생태계를 조성해야 한다.

7) 기업의 ‘지속가능성 보고서’의 가이드라인을 입안하기 위한 연구센터이다(두산백과).

## 참 고 문 헌

1. KOICA. (2011). *KOICA 농어촌개발 분야 전략(2011-2015)*. 성남: 한국국제협력단.
2. KOICA. (2012). *농어촌분야 국제개발협력 동향 조사보고서*. 성남: 한국국제협력단.
3. KOICA. (2017). *KOICA 농촌개발 중기전략 2016-2020*. 성남: 한국국제협력단.
4. KOICA ODA 교육원. (2016). *국제개발협력 심화편*. 성남: SIGNONGmedia.
5. 김수진, 이효정, & 오수현. (2016). *KOICA 농업분야 CSV 사업기획을 위한 가치사슬분석법(Value Chain Analysis)*. 성남: 한국국제협력단.
6. 김연중, 박기환, 서대석, & 한혜성. (2010). *주요 농산물의 가치사슬 분석과 성과제고 방안*. 서울: 한국농촌경제연구원.
7. 박경숙. (2005). 대구문화콘텐츠산업 가치사슬의 공간성과 경영 특성. 경북대학교 대학원 지리학과 석사학위논문.
8. 박홍수, 이상우, 오명렬, 유창조, & 전병준. (2014). *공유가치창출 전략: CSR에서 CSV로*. 서울: 박영사.
9. 아시아경제. [유통] 오리온 포카칩, 베트남 생감자 스낵 1위 등극. 2017.11.07. <http://www.asiae.co.kr/news/view.htm?idxno=2017110708354868969>
10. 아시아경제. '2017 베트남 고품감자 지원 프로젝트' 실시. 2017.09.19. (<http://www.asiae.co.kr/news/view.htm?idxno=2017091908345521647>)
11. 여현덕. (2015). 국제개발협력에서 기업참여의 논리와 유형: 그 가능성과 한계. *한국지역개발학회지*, 27(3), 69-96.
12. 이대섭, 김용택, 허장, 김정승, & 심재훈. (2010). *2010년 국제농업협력사업 평가*. 서울: 한국농촌경제연구원.
13. 장익훈, 문정훈, & 최영찬. (2014). 다중조직이론 기반의 농업경영체 경영관리능력 향상을 위한 기법과 사례. *농촌지도와 개발*, 21(4), 1149-1189.
14. 정훈희, 김사균, & 허승욱. (2009). 농업경영의 가치사슬 구조에 근거한 지속가능성 연구. *농촌지도와 개발*, 16(2), 363-384.
15. 정혜영, & 최병현. (2016). 베트남 내 기업의 사회적 책임(CSR) 동향과 유형 연구: 한국, 베트남, 일본 기업의 SR할동을 중심으로. *동남아시아연구*, 26(2), 145-196.
16. 지성태. (2014). 농업분야 국제개발협력 우량사업 발굴을 위한 접근법 연구. *농촌지도와 개발*, 21(3), 181-213.
17. 최정수. (2006). 경북 문화산업의 가치사슬 특성. *한국경제지리학회지*, 9(1), 39-60.
18. IFAD. (2011). *IFAD Strategic Framework 2011-2015*. Roma, Italy: IFAD Publishing.
19. IFAD. (2016). *IFAD Strategic Framework 2016-2020: Enabling inclusive and sustainable rural transformation*. Roma, Italy: IFAD Publishing.
20. Kundhavi, K. (2017). *Ways for Sustainable International Agricultural Cooperation*. Korea's Global ODA for Sustainable Agricultural Development Paper. Naju: KREI Publishing.
21. Ovidijus, J. (2013). *Value Chain Analysis*. Strategic Management Insight. <https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/value-chain-analysis.html>
22. Porter, M. E. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
23. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Big Idea: Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89, 62-77.
24. Prahalad, C. K. (2005). *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*. Philadelphia, MA: Wharton School Publishing.
25. Prahalad, C. K., & Hart, S. L. (2002). *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*. *Strategy+Business*, 26(Spring), 1-14.
26. Prahalad, C. K., & Hammon, A. (2002). *Serving the World's Poor, Profitably*. *Harvard Business Review*, 80, 48-57.
27. The World Bank. (2009). *Implementing agriculture for development: World Bank Group Agriculture Action Plan: FY2010-2012*. Washington, DC: The World Bank Publishing.
28. USAID. (2004). *USAID Agriculture Strategy: Linking Producers to Markets*. Washington, DC: USADI Publishing.
29. USAID. (2016). *U.S. Government Global Food Security Strategy FY 2017-2021*. Washington, DC: ADI Publishing.
30. NAVER 지식백과 <http://terms.naver.com/entry.nhn?docId=1228454&cid=40942&categoryId=31864>.
31. Nestle 홈페이지 <https://www.nestle.co.kr/csv/what-is-csv/csv-explained>
32. UNGC 한국협회 홈페이지 <http://www.unglobalcompact.kr/wp/>
33. WFP 홈페이지 <https://www.wfp.org/purchase-progress/overview>
34. 두산백과 <http://terms.naver.com/entry.nhn?docId=1228332&cid=40942&categoryId=34502>

---

*Received 15 February 2018; Revised 02 March 2018; Accepted 20 March 2018*



Dr. Seong-Tae Ji is a Research Fellow of Farmer Service Center for FTA Implementation, Korea Rural Economic Institute, South Korea. His research interests are ODA, FTA and Chinese agriculture.

Address: (58217) Korea Rural Economic Institute, 601, Bitgaram-ro, Naju-si, Jeollanam-do, South Korea.

E-mail) [dongsimjst@krei.re.kr](mailto:dongsimjst@krei.re.kr)

Phone) 82-610820-2304