



KOICA 농업분야 CSV사업기획을 위한 가치사슬분석법(Value Chain Analysis) 적용방안

2016. 12

**KOICA 농업분야 CSV사업기획을 위한
가치사슬분석법(Value Chain Analysis) 적용방안**

2016. 12

한국국제협력단(KOICA)

저자약력

김 수 진

KOICA 연구개발팀 연구원 (현) (sujinkim1020@koica.go.kr)

고려대학교 국제대학원 국제개발협력학 석사

• 주요 저서

- ▷ 2016, 『개발도상국 정부경쟁력 지표의 ODA 전략 적용방안: 베트남, 필리핀 사례를 중심으로』, 성남: 한국국제협력단. (공저)
- ▷ 2016, “SDGs 지표 데이터 이용가능성(Data availability) 분석.” 『국제개발협력』 2016년 2호, pp.79-113, 성남: 한국국제협력단.
- ▷ 2015, 『신흥공여국 ODA 정책과 현황: 슬로베니아』, 성남: 한국국제협력단.
- ▷ 2015, 『정치경제분석법에 기반한 국별협력전략 작성 개선방안 고찰: DFID와 SIDA를 중심으로』, 성남: 한국국제협력단.
- ▷ 2015, 『지속가능개발목표(SDGs) 수립현황과 대응방안』, 성남: 한국국제협력단. (공저)
- ▷ 박수영 · 김수진, 2015, “변화이론(Theory of change)과 개발협력사업 성과관리 고찰.” 『국제개발협력』 2015년 2호, pp.91-110, 성남: 한국국제협력단.

이 효 정

KOICA 농어촌개발팀 과장 (현) (hyojunglee@koica.go.kr)

건국대학교 환경과학과 박사수료

서울대학교 원예학과 석사

• 주요 저서

- ▷ 2016, “기업의 사회적 책임과 국제개발협력: 유니레버의 공유가치 창출 활동사례를 중심으로.” 『국제개발협력』 2016년 2호, 성남: 한국국제협력단.
- ▷ 2016, 『국제개발협력:심화편』, 성남: 한국국제협력단. (공저)
- ▷ 2015, 『지속가능개발목표(SDGs) 수립현황과 대응방안』, 성남: 한국국제협력단. (공저)
- ▷ 2015, 『KOICA 사업의 사전평가 강화방안 연구』, 성남: 한국국제협력단. (공저)

오 수 현

KOICA 연구개발팀 연구원 (현) (suhyonoh@koica.go.kr)

서섹스대학교 개발학연구소 개발학 석사

• 주요 저서

- ▷ 2016, “혁신적 개발재원 조성(Innovative Financing for Development): 개념의 발전과 동향”. 『국제개발협력』 2016년 3호, 성남: 한국국제협력단.
- ▷ 2016, 『수원국 시스템 활용을 위한 위험관리 및 사업성과 제고방안』, 성남: 한국국제협력단. (공저)
- ▷ 2015, 『Post-2015 체제의 개발재원 논의분석 연구』, 성남: 한국국제협력단.
- ▷ 2015, “지속가능발전목표(SDGs) 달성을 위한 민간파트너십과 자원매커니즘.” 『국제개발협력』 2015년 3호, 성남: 한국국제협력단.
- ▷ 2015, “제3차 개발재원총회와 아디스아바바행동계획의 함의 분석.” 『개발과이슈』제24호, 성남: 한국국제협력단.
- ▷ 2013, 『타 해외 원조기관 정책 수립 및 사업수행체계연구』, 성남: 한국국제협력단. (공저)

본 연구보고서의 내용은 한국국제협력단의 공식적인 입장과 일치하지 않을 수 있음을 밝힙니다. 본 연구의 내용은 출처 및 집필자를 명시하는 한 인용할 수 있습니다.

※ 본 자료는 KOICA 홈페이지(<http://www.koica.go.kr>)를 통해서도 볼 수 있습니다.

목차

국문요약	1
Executive Summary	4
I. 서론	7
1. 연구 배경 및 필요성	7
2. 연구 목적	8
3. 연구 방법	9
II. 농업ODA 가치사슬분석법 소개	10
1. 농업부문 가치사슬분석 접근의 필요성	11
가. 국제개발협력분야 측면에서의 수요	11
나. 농식품시장의 구조적 변화 추세에 대한 대응	13
2. 농업부문 가치사슬분석 프레임워크 개괄	14
가. 농업 가치사슬분석의 정의	14
나. 농식품 가치사슬분석을 위한 주요 구성 및 특징	16
다. 가치사슬분석 프레임워크의 작동 방식	30
라. 가치사슬재원의 활용	33
III. CSV의 전반적 논의 동향 및 사례	40
1. 공유가치창출(CSV) 개념 및 논의 동향	40
가. 기업의 사회적 책임	40
나. 기업의 공유가치창출	44
다. CSV 사업 예시	47
IV. 농업분야 CSV 국내외 사업 사례 비교 분석	51
1. KOICA의 CSV 관련 사업 운영 현황	51
가. [KOICA-CJ] 베트남 농촌가치사슬강화를 위한 새마을운동사업	51
나. [KOICA-굿네이버스] 네팔 약초산업 시장참여를 통한 서부산간 무구홀라 지역개발과 소득증대사업	54

목차

2. 가나 JICA-Ajinomoto 사업 개요	56
가. JICA의 민관협력 추진전략	56
나. 가나 JICA-Ajinomoto 사업 소개	59
3. 가치사슬분석 프레임워크 기반 구성 현황	65
4. 아지노모토(Ajinomoto) 사업 분석 및 KOICA 사업 시사점	69
가. 가치사슬 CSV 사업의 주요 성공 요인	69
나. KOICA 사업 시사점	73
V. KOICA의 CSV 사업기획 가이드라인 제시방안	77
1. KOICA 기업협력사업 추진 절차 제안	78
2. CSV 사업기획을 위한 가치사슬분석 적용 단계	81
가. 1단계: 데이터 수집	82
나. 2단계: 가치사슬 도식화(Value Chain Mapping)	87
다. 3단계: 가치사슬 프레임워크를 활용한 기회 및 제약요소 분석	94
라. 사례분석: Costaleo 커피원두 가치사슬	96
마. 분석 시 유의사항	111
3. 분석결과 공유 및 사업 전략 수립	115
VI. 결론 및 시사점	121
참고문헌	123

그림 목차

〈그림 1〉	최근 9개년간 전세계 농업·임업·어업 부문 전체 및 농업부문 원조 규모 추이(2006-2014)	11
〈그림 2〉	농업부문 가치사슬 전체 구조적 도식(structural mapping)	17
〈그림 3〉	가치사슬 내 수직적 거래관계와 상호의존적 의사결정 구조	22
〈그림 4〉	가치사슬 내 수직적 통합 및 수평적 통합 방식	24
〈그림 5〉	가치사슬재원 활용을 위한 프레임워크	35
〈그림 6〉	Carroll(1991)의 CSR 피라미드	40
〈그림 7〉	기업과 사회와의 관계	41
〈그림 8〉	유니레버(Unilever)社の 친환경 생활계획(Unilever sustainable living plan)	47
〈그림 9〉	The Farmer Filed School (FFS) Project 사업대상지	49
〈그림 10〉	The Farmer Filed School (FFS) Project의 예산지원 비율(2006-2008)	49
〈그림 11〉	KOICA-CJ사업의 CSV 창출기회	52
〈그림 12〉	KOICA-CJ사업 추진 개요도	53
〈그림 13〉	JICA의 민관협력 비전	56
〈그림 14〉	Ajinomoto 사업 수행 모델	60
〈그림 15〉	가나 JICA-Ajinomoto CSV사업 단계별 추진 현황 개념도	61
〈그림 16〉	JICA-Ajinomoto사업 이해관계자별 사업 참여 구조도	63
〈그림 17〉	JICA-Ajinomoto사업 대상지 및 가치사슬단계별 사업내용	65
〈그림 18〉	JICA-Ajinomoto 사업 참여자별 가치사슬 분석	68
〈그림 19〉	개발도상국 농업 Value-Chain 확대를 위한 CSV사업 이해관계자와 검토해야할 질문들	76
〈그림 20〉	KOICA 2017년도 기업협력사업 추진 개괄	79
〈그림 21〉	가치사슬분석 과정 개괄	81
〈그림 22〉	가치사슬분석 기본 도식화 (예시)	91
〈그림 23〉	가치사슬분석 세부 도식화 (예시)	93

표 목차

〈표 1〉	주요 개념 간 비교	16
〈표 2〉	가치사슬분석을 위한 주요 요소(구조적 요소, 동태적 요소)	18
〈표 3〉	가치사슬분석 주요 구성요소 세부 내용 종합	29
〈표 4〉	가치사슬재원 프로그램을 위한 전략 및 기획	39
〈표 5〉	CSR의 세가지 차원	41
〈표 6〉	개발도상국에서의 CSR 활동 분류	43
〈표 7〉	공유가치창출(CSV) 개념의 발전과정	45
〈표 8〉	CSR과 CSV의 비교	45
〈표 9〉	Crane A.가 제기한 CSV의 강약점	46
〈표 10〉	일본의 BOP 전략	57
〈표 11〉	JICA-USAID-Ajinomoto 社の 역할 분담	62
〈표 12〉	JICA-Ajinomoto 사업 개요	64
〈표 13〉	JICA-Ajinomoto 사업 가치사슬 단계별 사업 요소 및 추진 경과	66
〈표 14〉	가나의 'JICA-Ajinomoto 영양개선 사업' 가치사슬 내 기능별 활동주체 유형 워크시트 작성 사례	67
〈표 15〉	국내외 CSV 사업사례 가치사슬 적용	75
〈표 16〉	KOICA 2017년도 기업협력사업 추진 절차	80
〈표 17〉	주요 질적조사기법(인터뷰, 포커스그룹) 특징	84
〈표 18〉	가치사슬 내 기능별 활동주체 유형 워크시트(안)	88
〈표 19〉	가치사슬분석 도식화(mapping) 작성 단계	90
〈표 20〉	가치사슬분석 표	95
〈표 21〉	경쟁력 업그레이딩(upgrading)을 위한 유형별 전략	112
〈표 22〉	CSV 사업에서의 기업과 공여기관의 역할	116
〈표 23〉	개발도상국 주민 비즈니스 기회창출 프로그램 제안 사업 심사 항목	117
〈표 24〉	기업협력사업 '사업기획' 단계 내 가치사슬분석 적용 가능 방안	120

Box 목차

〈박스 1〉 신용의 5Cs	36
〈박스 2〉 유엔 글로벌 콤팩트(Global Compact)의 10개 원칙	44
〈박스 3〉 유니레버 社の CSV 개발협력사업 사례	49

약어

AfDB	African Development Bank	아프리카개발은행
BOP	Bottom(Base) of the Pyramid	저소득빈곤층
CSR	Corporate Social Responsibility	기업의 사회적 책임
CSV	Creating Shared Value	공유가치창출
FAO	Food and Agriculture Organization of United Nations	식량농업기구
JETRO	Japan External Trade Organization	일본무역진흥기구
JICA	Japan International Cooperation Agency	일본국제협력기구
KOICA	Korea International Cooperation Agency	한국국제협력단
IFAD	International Fund for Agricultural Development	국제농업개발기금
ODA	Official Development Assistance	공적개발원조
TICAD	Tokyo International Conference on African Development	아프리카개발회의
UNDP	United Nations Development Programme	유엔개발계획
UNICEF	United Nations International Children's Emergency Fund	유엔아동기금
UNIDO	United Nations Industrial Development Organization	유엔산업개발기구
USAID	U.S. International Development Cooperation Agency	미국 국제개발처
VCA	Value Chain Analysis	가치사슬분석
VCF	Value Chain Finance	가치사슬재원
WFP	World Food Programme	세계식량계획
WHO	World Health Organization	세계보건기구

국문요약

연구배경과 목적

본 연구는 개발재원이 확대·다양화되고 있는 최근 개발협력분야 상황에서 주요 파트너로 떠오르는 기업의 역할에 대한 고민으로 시작되었다. 기업은 새로운 시장에서 비즈니스 기회를 확대하고자 하는 노력과 동시에 사회적 책임(Corporate Social Responsibility, CSR)에 대한 의무를 다해야하는 환경에 처해있다. 개발도상국의 지속가능개발목표(Sustainable Development Goals, SDGs) 달성을 목표로, 기업은 가치사슬을 구축함으로써 체계적이고 장기적인 관점에서 비즈니스를 확장하는 것이 가능해진다. 본 연구에서는 농업분야에 한정지어 기업 활동과 개발협력 사업과의 관계를 풀어나가고자 한다. 전세계 인구의 상당수가 여전히 농촌지역에 거주하고 있고, 농업을 주업으로 삼고 있다. 기업의 가치사슬 확대를 통해 거래관계 주민은 단지 농산물을 생산해내는 생산자의 역할에서 나아가 소비자, 고용자, 노동자 등 기업의 비즈니스 가치사슬 내에서 다양한 역할로 참여하게 된다.

마이클포터(Porter, M. E.) 교수가 주창한 기업의 공유가치창출(Creative Shared Value, CSV)을 지속가능한 기업 경영전략의 일환으로 인지하고 개발도상국 개발협력사업에 적용하고자 하는 노력이 있어 왔다. 이번 연구는 CSV 가치사슬개발의 다양한 분야 중에서도 농업분야에 초점을 맞추고 있다. 따라서 본 연구에서는 KOICA 농업분야 CSV사업의 효과적인 수행을 위해 사업기획단계에서 어떻게 가치사슬분석법을 활용할 수 있을지를 도출하는 것이다. 이를 위해 동 연구에서는 크게 농업분야 CSV 개발협력 사업의 성공사례를 살펴봄으로써 해당 사업의 성공요인이 무엇인지를 도출하고, 아울러 일반적 농업분야 가치사슬분석법의 활용 과정 및 적용 예시를 제안함으로써 농업의 가치사슬을 단순히 ‘농업’이 아닌 ‘농업 비즈니스’ 차원으로 접근하여 KOICA 농업 분야 CSV사업을 위한 적용 방안 및 시사점을 제안한다.

각 장의 내용 소개

제 1장에서는 연구배경 및 필요성과 함께 동 연구의 목적 및 연구방법에 대해 소개한다. 궁극적으로 KOICA 농업분야 CSV사업의 효과적인 수행을 위해 사업기획단계서부터 어떻게 가치사슬분석법을 활용할 수 있을지를 살펴보고자 기획된 동 연구는 문헌조사 및 현지조사를 활용한 질적 연구(qualitative research)를 바탕으로 진행되었다.

제 2장에서는 가치사슬분석법을 농업ODA 부분에 적용하여 가치사슬분석법(value chain analysis)을 살펴본다. 이를 위해 농업부문 가치사슬 분석 접근의 필요성과 함께 농업 가치사슬분석의 주요 개념 및 분석프레임워크에 대한 상세한 설명을 시도한다. 아울러 가치사슬의 업그레이딩(upgrading)에 있어 주요한 역할을 담당하는 가치사슬재원(value chain finance)의 개념과 함께 동 분석 과정에서의 가치사슬재원의 활용을 위한 주요한 프레임워크를 소개한다.

제 3장에서는 CSV의 개념과 논의 동향에 대해 설명하고 있다. 기업이 사회적 공헌(CSR)의 일환으로 자선 활동을 하는 것이 아니라, 고유의 비즈니스를 저소득빈곤층(Bottom of Pyramid, BOP)시장으로 확대하고자 할 때 기존 글로벌기업이 어떠한 방식으로 개발협력 사업과 융합되어 사업을 추진했는지에 대한 설명차원에서 소개한다.

제 4장에서는 농업분야 CSV사업이 실제 어떻게 이루어지고 있는지를 국내외 사례를 통해 구체적으로 알아본다. 먼저 국내 사례는 KOICA가 혁신적으로 추진하고 있는 ‘KOICA-CJ 베트남 농촌가치사슬 강화를 위한 새마을운동 사업’과 ‘KOICA-굿네이버스 네팔 약초산업 시장 참여를 통한 서부산간 무구홀라 지역개발과 소득증대 사업’의 사례를 소개한다. 해외사례로는 일본의 식품회사인 아지노모토(Ajinomoto)社가 JICA, USAID 등 다양한 이해관계자와 함께 추진한 ‘가나 JICA-아지노모토(Ajinomoto)사업’을 들여다본다. 이러한 국내외 사례를 비교분석함으로써 CSV사업의 주요 성공요인이 무엇인지를 도출한다.

제 5장에서는 상기에서 논의한 가치사슬분석법 및 CSV사업의 실제 운영현황 등을 종합하여 KOICA의 수시발굴형 민간기업 협력사업인 ‘기업협력사업’ 기획 시 어떻게 가치사슬분석법을

적용할 수 있을지에 대해 살펴본다. 이를 위해 KOICA의 2017년도 기업협력사업의 전반적인 추진절차를 살펴보고, 이 중에서 가치사슬분석법을 적용하여 효과적인 사업기획을 할 수 있는 단계를 선별하여 가치사슬분석을 위한 ‘준비-분석-결과공유 및 활용’ 단계로 재구성을 시도한다. 그리고 이러한 단계별 절차에 따라 KOICA는 기업협력프로그램 운영 시 어떠한 점을 고려해야할지를 각 단계별로 상세히 설명한다.

추후 연구과제

본 연구에서는 KOICA의 CSV사업기획 개선방안을 고찰하기 위한 목적으로 우선 농업부문에 초점을 맞추어 연구를 진행하였다. 하지만 CSV사업이 실제 이루어지는 분야는 농업을 포함하여 그 범위가 한층 넓기 때문에 추후 다른 분야의 CSV사업기획 과정에서 가치사슬분석법을 어떻게 적용할 수 있는지에 대한 추가 연구가 필요할 것으로 보인다.

Executive Summary

Research background and objective

This research begins with the concerns on the roles of private companies recently emerging as a main partner in the area of development cooperation in which finance resources for development are expanding as well as diversifying.

Companies are facing the environment demanding them to make efforts to expand their business opportunities in new market and fulfill an obligation to Corporate Social Responsibility (CSR). Corporations become capable of expanding their business in a long-term perspective by establishing relevant value chain in terms of pursuing Sustainable Development Goals (SDGs) for developing countries. This research looks into the relations between corporate activities and development cooperations projects within agriculture sector. A significant number of world population are still living in rural area and mostly engaging in agriculture as their main economic activity. Expanding value chain of corporations help people in developing countries to become participants to business value chain as consumer, employee, and labor beyond producers who cultivate and supply crops.

Efforts which recognize 'Creating Shared Value (CSV)' of corporations as a part of corporate management strategy, mainly developed and highlighted by professor Michael Porter, have been continuously made by linking to development cooperations projects. This study particularly focuses on value chain development projects agricultural sector. It will find out how to effectively use value chain analysis in the stage of project design to implement successful CSV projects. To achieve the objective of this study, firstly, it draws main successful factors from the analysis on CSV projects cases at domestic and global level. In addition,

it elaborates the procedure of value chain analysis in agricultural sector with relevant examples to help the readers integrate successful factors for CSV projects into general agricultural value chain analysis procedure, which will guide KOICA design the agricultural CSV projects within a frame of the agribusiness rather than traditional agriculture.

Introduction of chapters

Chapter 1 concretely explains the background and purpose of this study. The study only focuses on how to use value chain analysis at the design stage of agricultural CSV project based on qualitative methodology using literature review and field study in Ghana.

Chapter 2 overall looks into the value chain analysis in agricultural sector. It will describe the concepts and analysis framework of value chain with an emphasis on using value chain approaches of agriculture project. In line with this, the concept of value chain financing is also introduced which plays an important role to upgrade value chain. It will also briefly explain how value chain financing framework will work within the value chain analysis.

Chapter 3 covers the concepts and discussion trends of CSV. It introduces CSV by referring to the cases of existing global corporations which expand their own business to Bottom of Pyramid (BOP) markets and relate such approach to development cooperation projects.

Chapter 4 mainly focuses on the domestic and global cases of CSV in agriculture sector. The domestic examples include “Saemaul Project for Developing Agriculture Value-Chain in NinhThuan, Vietnam,” “Community Development and Income generation Project through Value Chain Development: VIVA(Village

Income through Value Addition)”. The global example is shown by exploring 「JICA–Ajinomoto Project in Ghana」implemented by Ajinomoto, a Japanese food processing company, in partnership with JICA and USAID. The chapter is summarized with what matters mainly contribute to success.

Based on this, Chapter 5 aggregates all the implications from the previous chapters to suggest detailed process and guideline on value chain analysis which could be applied to further KOICA business partnership projects so called CSV projects. Moreover, the general procedure of business partnership projects has been reviewed and newly developed only for value chain projects with a revision of preparation–sharing results and utilization stage. Finally, it elaborates what needs to be considered to implement KOICA business partnership projects at each stage.

Way forward

This research draws a guideline required for further project design from the study on the framework of value chain analysis in agriculture and the existing domestic and global CSV project cases. Further research needs to analyze cases in other sectors, thereby contributing to the project design guideline tailored to KOICA.

I. 서론

1. 연구 배경 및 필요성

KOICA는 민관협력사업의 일환으로 기업협력사업을 활발히 실시하고 있다. 기업협력사업의 주요 배경은 기업의 사회적책임(Corporate Social Responsibility, CSR)에 대한 관심 증대로 인한 국내 기업의 공적개발원조(Official Development Assistance, ODA) 사업 참여 증가 및 기업의 비즈니스 핵심 경쟁력을 함께 강화하는 공유가치창출(Creating Shared Value, CSV) 개념의 확산을 들 수 있다. 이와 같은 흐름을 반영하여 KOICA는 씨제이(CJ) 제일제당 주식회사(CJ CheilJedang Corporation, CJ)와 CSV개념을 도입한 농업 가치사슬 개발 사업을 베트남에서 진행하고 있다. 이를 통해 개발도상국의 개발목표와 우리 기업의 비즈니스 전략을 연계하여 개발도상국 내 비즈니스 가치사슬(business value chain)을 구축함으로써 개발도상국 주민의 삶의 질 향상에 기여하고 개발도상국 주민을 생산자, 소비자, 고용자, 노동자 등 기업의 비즈니스 가치사슬 내 포함시키기 위함이다. CSV사업의 첫 도약을 뒤로 하고 보다 효과적인 CSV 가치사슬개발 사업을 구현하기 위해 한국국제협력단(Korea International Cooperation Agency, KOICA)은 두 가지 이슈를 마주하게 되었다. 첫째는 CSV의 가치를 사업 속에서 보다 적극적으로 실현하기 위해 CSV 성공사례 분석을 통한 주요 성공 요인을 도출해내는 것이며, 둘째는 가치사슬 내 정확한 개입지점을 찾아내기 위해 사업 기획 시 가치사슬분석법(value chain analysis)을 도입하는 것이다.

이번 연구는 KOICA의 사업 경험을 바탕으로 CSV 가치사슬개발 사업 중에서도 농업분야에 중점을 두고 있다. 현재 미국 국제개발처(U.S. International Development Cooperation Agency, USAID), 독일 원조기관(Deutsche Gesellschaft fur Internationale Zusammenarbeit, GIZ)과 같은 양자공여기관 뿐만 아니라, 식량농업기구(Food and Agriculture Organization of United Nations, FAO), 유엔산업개발기구(United Nations Industrial Development Organization, UNIDO), 아시아개발은행(Asian Development Bank, ADB), 세계은행(World Bank)등과 같은 국제기구에서 가치사슬분석법, 특히 농업분야에서의 가치사슬분석법은 사업 구상 단계에서 활발히 활용되고 있다.

USAID의 경우에도 기관의 주요 사업 목표인 개발도상국의 식량안보 강화 및 영양개선, 경제적 안정성 향상, 지속가능한 가치사슬 구축 등을 효과적으로 이행하기 위하여 가치사슬분석법에 대한 자체 연구를 비롯해 사업적용 및 개선작업을 2000년대 이후부터 지속적으로 이어오고 있으며 개발도상국 내 특정 산업 가치사슬 자체의 강화 및 지속가능한 발전 추구를 위한 수단으로서 동 분석법을 활용하고 있다.

이에 반해, 국내에서는 가치사슬 개념 및 접근법에 대한 연구가 미비한 상황이다. 현재 국내에서는 국제개발 분야에서의 가치사슬(value chain)에 대한 개념 정리와 가치사슬분석법의 운용 방식 등에 대한 사전 연구가 부족할 뿐만 아니라 활용도 역시 낮은 수준이다. 아울러 개발협력사업에 활용할 수 있는 가치사슬분석법 활용 가이드라인은 부재한 상황이다. 따라서, 위와 같은 도전과제 해결을 위해 농업분야의 성공적인 CSV사업 사례를 살펴보고, 이를 가치사슬분석법에 대입하여 향후 KOICA의 CSV사업 발전 방향을 모색하고자 동 연구는 기획되었다.

2. 연구 목적

동 연구의 궁극적 목적은 KOICA 농업분야 CSV사업의 효과적인 수행을 위해 사업 기획 단계에서 어떻게 가치사슬분석법을 활용할 수 있을 것인가를 도출하는 것이다. 이를 위해서는 첫째, 농업분야 CSV 개발협력사업의 사례를 국내외적으로 살펴보고 동 사업 간의 비교분석을 통해 대상 사업들의 성공요인을 도출한다. 둘째, 일반적 농업분야 가치사슬분석법 활용 과정을 살펴보고 위의 성공사례에서 도출한 성공요인을 반영한 ‘농업분야 국제개발 CSV사업을 위한 가치사슬분석법’을 제안하는 것이다. 또한, 농산물의 생산 및 유통, 소비를 ‘농업’이 아닌 ‘농식품 비즈니스’ 차원으로 접근함으로써 KOICA 농업분야 CSV사업을 위한 시사점 도출과 사업의 발전을 위해 어떻게 가치사슬 분석법을 적용할 것인지를 제시할 것이다.

CSV를 위한 민관협력 사업에서의 가치사슬분석이 활용되어야 하는 근거는 다음과 같다. 첫째, 과거 KOICA는 CSR측면에서 기업과의 협력 사업을 추진해왔으며, 해당 사업은 개발 성과의 임팩트(impact) 정도를 고려할 단계는 아니었다. 반면, 최근 기업의 고유 비즈니스 활동과 연계된 협력 사업이 증가하면서 이러한 사업이 미치는 개발 영향을 보다 큰 그림 차원에

서 이해할 필요가 생겨나고 있다. 둘째, 기업과 개발협력분야의 공통적으로 이해하는 언어와 프레임워크로써 민관협력의 효과성과 효율성을 증대시킬 수 있다. 가치사슬(value chain) 혹은 공급사슬(supply chain)은 생산에서부터 소비까지 기업 비즈니스 일련의 활동을 분석 및 관리하는 데 활용되며, 개발협력분야에서 역시 가치사슬 내 빈곤층의 빈곤 감소 혹은 가치사슬 전반의 업그레이딩(upgrading)을 통한 산업 발전에 있어 사용될 수 있다. 셋째, 가치사슬 분석을 통해 기업이 고유 비즈니스 활동을 통해 빈곤감소 및 개발에 참여할 수 있는 개입 포인트를 찾아내거나(예. 소농의 소득증대, 프로세싱 기술 지원) 혹은 현재 가치사슬을 확장 혹은 발전시키기 위한 노력의 범위(예. BOP 시장으로의 진입)를 발견함으로써 궁극적 의미의 CSV를 실현할 수 있다.

3. 연구 방법

동 연구는 문헌조사 및 현지조사를 활용한 질적 연구로서, 여러 공여기관의 농업가치사슬 분석법 관련 문헌을 조사하였으며, 현지조사는 CSV 성공사업 사례 조사 목적으로 가나(Ghana)에서 1주일 간 실시되었다. 뿐만 아니라, 실질적으로 KOICA 사업기획에 시사점을 줄 수 있는 실용적 목적으로 기획됨에 따라 KOICA 관련 사업 담당자와의 포커스그룹 인터뷰(focus group interview) 역시 실시되었다.

이와 같은 연구 방법에 기반하여 동 연구는 다음과 같은 순서로 구성되었다. 먼저, 제 2장에서는 농업분야 가치사슬에 대해 개념과 구성요소들에 대해 전반적으로 알아봄으로써 농업분야 가치사슬에 대한 이해를 돕는다. 제 3장에서는 공유가치창출(CSV)의 개념과 관련 개발협력 사업 사례에 대해 알아봄으로써 CSV의 구체적 특성과 사업 유형을 소개한다. 제 4장에서는 농업분야 국제개발 CSV사업에 초점을 맞추고 KOICA의 농업분야 CSV사업과 해외 농업분야 CSV사업 중 가나에서 실시한 JICA-Ajinomoto社 사례를 성공 사례로 선정하고 이를 비교 분석함으로써 해외사례의 성공요인 도출을 통한 시사점을 제시한다. 해당 사례를 분석하는데 있어 앞의 제 2, 3장에서 설명한 농업분야 가치사슬과 CSV개념이 적용되었다. 마지막으로 제 5장에서는 성공적 CSV사업기획을 위한 가치사슬분석법 프로세스를 사업기획 단계 내에서 어떻게 활용할 것인지를 제시함으로써 사업 담당자들이 실질적으로 적용 가능한 가이드라인을 제시하고자 하였다.

II. 농업ODA 가치사슬분석법 소개

오늘날 경영분야 뿐만 아니라 국제 개발 분야에서도 가치사슬분석법(value chain analysis)¹⁾에 대한 논의 및 활용 움직임이 활발하다. 하지만 동 분석법의 정확한 개념 및 프레임워크, 동 분석법이 전제하고 있는 기본 원칙, 그리고 동 분석법을 사업 기획 및 이행에 어떻게 적용하여 활용할 수 있는지 등에 대한 해석은 활용 기관마다 매우 다양한 편이다. 이에 따라 공여 기관을 비롯한 개발 사업 파트너들은 가치사슬분석법의 기본 개념 및 프레임워크를 기반으로 기관 및 사업 차원에서 추구하는 가치 및 비전에 따라 동 분석법을 적절히 조정하여 활용하고 있다(USAID, 2008).

가치사슬분석법은 1985년 하버드대학교 마이클 포터(Porter M. E.) 교수에 의해 처음 소개되어 경영부문에서 활발하게 논의 및 활용되어온 모형이자 분석 수단으로, 쉽게 말하여 특정 산업이 갖고 있는 가치사슬(value chain)에 대한 구조적, 동태적 구성 형태를 파악하기 위한 분석 방법이라고 할 수 있다. 오늘날 국제개발협력 분야 차원에서의 빈곤감소를 위한 농어촌 개발 분야에서의 새로운 접근방법에 대한 수요가 증대될 뿐만 아니라 국제적 농식품 시장의 구조적 변화 흐름으로 인하여 기존의 산업 분석 방식으로는 개발도상국의 농업 부문 진단 및 효율적인 사업 기획에 적합하지 않은 형태를 보인다. 아울러 민관 협력 파트너십을 통한 농업 CSV사업 운영 추세 또한 높아짐에 따라 보다 정확하게 대상 사업의 가치사슬을 진단하고 효과적인 사업기획 및 위기대응 전략을 세워나가야 한다는 필요성 또한 높아지게 되었다.

따라서 이번 장에서는 농업부문의 가치사슬 분석법의 적용 필요성이 왜 대두되는지에 대해 살펴보고, 가치사슬분석의 개념 정의, 그리고 나아가 농업부문에서의 가치사슬 분석법이 갖는 프레임워크 및 알아야 할 주요 개념은 무엇인지에 대해 살펴보고자 한다. 이번 장에서는 KOICA가 향후 민간기업과의 협력을 통해 실시하는 농업부문 기업협력프로그램의 효율적인 운영을 위해 활용 가능한 농업부문 가치사슬분석에 대한 전반적 내용을 보여주는 것을 목표로 하며, 이는 ‘V. KOICA의 CSV 사업기획 가이드라인 제시방안’ 구성의 기반이 된다고

1) 가치사슬분석법은 value chain analysis, value chain approach 등으로 사용되나, 동 연구에서는 value chain analysis 용어를 일관적으로 사용한다.

할 수 있다.

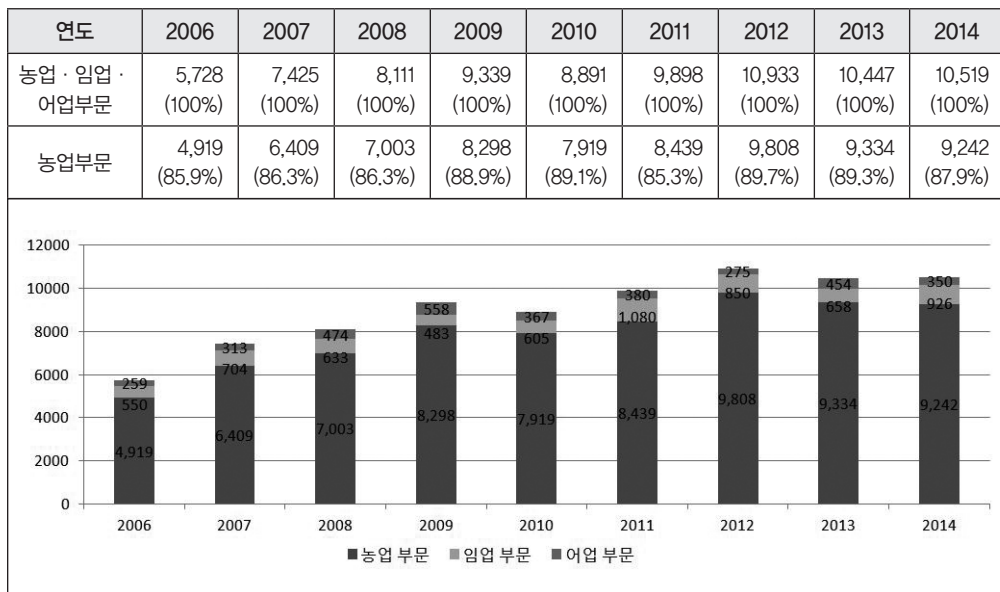
1. 농업부문 가치사슬 분석 접근의 필요성

가. 국제개발협력분야 측면에서의 수요

전 세계적으로 식량가격의 증대와 함께 식량 안보 및 빈곤 문제 또한 심각해짐에 따라 농업 부문에 대한 오늘날 관심이 갈수록 높아지고 있다. 특히 최근에는 동남아시아 및 서부 사하라 이남 아프리카에서의 소작농의 수는 향후 20년 동안 각각 두, 세배로 증대될 것이나, 농업부문의 생산성이 보다 지속가능한 방식으로 개선될 경우, 약 4억 명의 사람들이 빈곤으로부터 벗어날 수 있을 것으로 예측된다. 이에 서부 사하라이남 지역 및 동남아시아 지역을 중심으로 한 개발도상국 내 소작농(smallholders)의 식량 생산성 및 생산 수준 강화 이슈는 앞으로도 지속적으로 중요하게 다루어질 것으로 보인다.

〈그림 1〉 최근 9개년간 전세계 농업·임업·어업 부문 전체 및 농업부문
원조 규모 추이(2006-2014)

(단위: 백만 달러, %)



출처: OECD Statistics (접속일: 2016.11.01.)

이에 KOICA를 비롯하여 국제적으로 다양한 공여기관들은 개발도상국 내 소작농을 중심으로 한 농업부문 경쟁력 향상과 빈곤퇴치를 위해 다양한 농촌개발 사업을 진행하고 있다. 상기의 <그림 1>에서 보는 바와 같이, 전 세계적으로 1차 산업인 농업·임업·어업 전체에 대한 최근 원조 규모는 지속적으로 높아지는 추이를 보이며, 그 중에서도 농업부문이 차지하는 비율은 꾸준히 85% 이상을 차지하면서 농업·임업·어업 전체와 상승세를 함께 하고 있다. 아울러 KOICA의 경우에도 농어촌 개발을 5대 중점 지원 분야 중의 하나로 설정하고 빈곤을 감소, 수혜농가 소득 증대, 수혜지역 질병발생률 감소를 목표로 다양한 농어촌 개발 사업을 실시하고 있다. 또한 2014년 기준 KOICA 전체 지원 실적 중에서 약 14.7% 규모에 해당하는 지원을 실시하고 있다.²⁾

이러한 배경 속에서 농업 부문의 대상 원조사업의 보다 효과적인 운영을 위해 현재 논의되고 있는 분석 모델 중의 하나가 바로 가치사슬분석법(value chain analysis)라고 할 수 있다. 특히 소작농의 생산성 강화를 통한 농업부문 강화를 위해서는 해당 가치사슬 내에서 소작농을 중심으로 한 판매, 구입 등의 거래관계가 어떻게 형성되어 있고, 활동주체들(actors)간의 관계상의 거버넌스(relational governance)는 어떻게 형성되어 있는지 살펴봄으로써 원조사업을 통해 추구해야할 가치 및 목표가 무엇인지, 그리고 원조사업을 함에 있어 고려해야할 기회요소 및 제약요소는 무엇인지에 대한 종합적 파악은 필수라는 점에서 가치사슬을 체계적으로 살펴보는 작업은 매우 중요한 작업이라 할 수 있다. 아울러 오늘날 국제 개발 분야에서의 민관협력을 통한 CSV 사업방식이 주요하게 운영되고 있다는 점에서 공여기관과 민간 기업이 함께 해당 가치사슬 내 존재하는 시장 수요 및 수혜자 층, 수익 규모, 리스크 요소 등에 대해 함께 공유하고 사업 전략 및 역할을 효과적으로 설정하고 사업을 운영해나갈 수 있도록 하기 위해서도 가치사슬에 대한 보다 체계적인 분석이 요구된다. 따라서 이러한 점에서 국제개발협력분야에서도 공여기관들을 중심으로 한 가치사슬 분석 및 활용 움직임은 점차 늘어나고 있는 상황이다. 이에 1985년 하버드대학교 마이클포터 교수에 의해 처음 소개되어 경영부문에서 활발하게 논의 및 활용되어온 가치사슬분석모형의 기본 개념에 기반하여 오늘날 다양한 공여기관들은 세부적인 운영 절차 및 적용 방법을 각 기관의 비전 및 가치에 맞추어 활용하고

2) 2014년 기준 KOICA 전체 ODA 사업실적은 6,372억 원이며, 이 중 농림수산분야에 대한 지원실적은 약 938억 원으로서 약 14.7% 비중을 차지한다.

있다.

나. 농식품 시장의 구조적 변화 추세에 대한 대응

또한 오늘날 국제 개발 분야에서의 농업 부문에서의 가치사슬(value chain)에 대한 고려 추세는 현재 전 세계적으로 진행되고 있는 농식품 시장의 구조적 변화 추세를 반영한 흐름이라고도 할 수 있다. 기존의 농식품 시장의 경우 공급중심(supply push)의 일방향적인 형태로 진행되었다면, 오늘날에는 수요중심(demand pull)으로 시장 형태가 변화하게 되었으며, 이로 인한 농식품에 대한 소비자의 기호 및 소비행태의 다양화 추세는 농식품 가치사슬의 생산 및 가공, 유통, 소비 각각의 단계에서 제품 차별화를 위한 노력이 이루어지도록 하는 기반으로 작용하였다. 아울러 오늘날 농식품 가치사슬에 대한 과학기술의 결합 또한 활발히 이루어짐으로써 농식품의 경쟁력 확보를 위한 제품 차별화 노력은 더욱 강화되고 있는 실정이다. 또한 기존에는 국내 시장을 중심으로 거래가 이루어짐에 따라 불특정 다수의 거래자가 참여하는 전통적 현물시장(spot market) 거래방식이 일반적이었다면, 오늘날에는 국제 무역 및 교류가 활발해짐에 따라 글로벌 차원의 대형유통업체 중심의 특정 다수의 거래자가 참여하는 계약 혹은 전략적 제휴(strategic alliance) 방식의 거래 형태로 전환되었다는 점이 농식품 시장 구조변화의 핵심요소라 할 수 있다. 특히, 이러한 점에서 가치사슬에 대한 분석은 기존의 전통 산업분석 방법과 비교하여 주요한 특징을 갖는다고 할 수 있다. 기존의 전통적인 산업분석 접근법의 경우 가치사슬 내 각 경제활동 단계에 존재하는 개별 농가 및 유통기업, 가공기업 등에 대한 종합적인 분석보다는 개별 활동주체의 생산비 절감 또는 품질 향상을 목표로 하고 있음에 따라 가치사슬 차원에서의 종합적인 고려가 부족하였다. 하지만 가치사슬에 대한 분석을 실시할 경우 생산 및 가공, 유통, 소비 각 과정에서 어떻게 차별화된 제품의 가치가 창출 및 실현되고, 각 활동주체들은 상호 어떠한 협력관계를 갖고 있는지, 그리고 위기 요소는 어떻게 해결해나갈 수 있는지에 대한 파악이 가능하다. 이는 농식품 시장의 구조적 변화에 대한 분석뿐만 아니라 농식품의 품질 경쟁력의 원천 및 실현조건에 대한 분석에서도 적합하다 할 수 있다(장종익 · 황수철, 2010).

이러한 제품과 거래의 다양화 및 차별화 흐름은 사실상 선진국 및 중진국을 중심으로 많이 일어나고 있으나, 국제적 흐름에 발맞추어 자생력을 키워나가야 하는 개발도상국의 입장에서도 무시할 수 없는 현상이라고 할 수 있다. 개발도상국 역시 국제적 변화 추세를 파악하고 이에

걸맞은 제품의 생산 기술 및 공정을 갖추어나가야 만이 국제 경제 시장에서 지속적이고 안정적으로 생존력을 이어나갈 수 있기 때문이다. 따라서 개발도상국 내 원조사업을 실시하는 공여기관 차원에서도 개발도상국의 농수산 부문의 원조사업 시행 시 이러한 국제적 변화흐름에 맞추어 보다 현대적이고 효과적으로 사업효과를 도모할 수 있도록 해야 하는 것이다.

2. 농업부문 가치사슬분석 프레임워크 개괄

가. 농업 가치사슬분석의 정의

그렇다면 농업부문 가치사슬에 대한 분석을 이야기하기에 앞서 가치사슬분석(value chain analysis)의 기본개념은 무엇일까. 가치사슬분석의 개념을 명확히 하는 작업은 농업부문에 적용한 가치사슬분석 프레임워크(framework)를 이해하고 실무적 적용방안을 모색하는데 주요한 기반이 될 것이다. 따라서 본 절에서는 농업부문 가치사슬분석에 대한 개념 정의를 위해 이를 위한 기본적인 개념들, 즉 가치(value), 가치사슬(value chain), 가치사슬분석(value chain analysis) 각각의 개념을 먼저 소개한 다음, 이를 바탕으로 농업부문에서 가치사슬분석법 적용은 어떻게 이해해야하는지에 대해 살펴보려고 한다.

먼저 가장 기본이 되는 작동 개념인 ‘가치(value)’란 일련의 생산활동을 통해 만들어지는 성과물(outcome)로서, 생산비용의 효율적 절감과 소비자 수요의 효과적인 충족을 통해 얻어진 수익(profit)이라고 할 수 있다. 즉 가치는 기업 활동의 공급측면과 수요측면 양방의 효율적, 효과적인 활동을 통해 얻어지는 성과물로서, 동일한 성과(outcome)를 내더라도 그 생산비용이 최소로 투입되었다면 가치가 증대되었다고 할 수 있으며, 수요자의 만족도가 투입된 비용보다 클 경우에도 가치가 증대되었다고 할 수 있다(김연중 외, 2010).

이를 바탕으로 한 가치사슬(value chain) 개념은 1985년 마이클포터(Porter, M. E.)의 Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance에서 최초로 제안되어, 기업의 활동을 통해 부가가치(added value)를 생성하는 일련의 연쇄과정을 의미한다고 할 수 있다. 즉, 부가가치 창출에 직·간접적으로 영향을 미치는 모든 활동(activity) 및 기능(function), 프로세스간의 연결 형태(linkages)라 정의할 수 있는 것이다. 포터(Porter, 1985)는 이러한 가치사슬은 부가가치생성이라는 기본 목표를 바탕으로 크게 주활동

(primary activities)과 지원활동(support activities)을 통해 이루어진다고 본다. 여기서 주 활동(primary activities)란 제품의 생산 및 제조, 유통, 마케팅, 판매, 서비스 등과 같이 기업 활동과 직결된 현장업무를 의미하며, 지원활동(support activities)란 기업의 인프라구조, 인적 자원 관리, 기술개발, 조달활동 등과 같이 현장 활동을 지원하는 일련의 간접 활동을 의미한다(Porter, 1985). 즉 주활동은 부가가치 창출에 직접적으로 영향을 미치는 부문이며, 지원활동은 이러한 부가가치 창출에 간접적으로 영향을 미치는 부문이라고 할 수 있는 것이다.

가치사슬분석(value chain analysis)이란 가치사슬의 경쟁력 업그레이딩(upgrading)이라는 기본 목표를 달성하기 위해 이러한 주활동과 지원활동 부문에 대한 비용 및 가치창출 요인을 분석함으로써 비용절감 및 소비자 수요충족의 극대화지점을 파악하는 작업이라고 할 수 있다. 즉 주 활동과 지원활동 부문의 각 가치 활동 단계(functional phase)에서 어떠한 부가가치가 창출되고, 이와 관련한 핵심활동(key activities)은 무엇인지를 규명하고, 이를 바탕으로 이러한 핵심활동 및 각 단계별 가치 활동들이 각각 어떠한 강·약점 또는 차별화 요인을 갖는지를 분석하는 작업이 바로 가치사슬분석인 것이다.

이러한 가치사슬분석에 대한 통상적으로 협의된 상기와 같은 개념을 바탕으로 하였을 때 농업부문 가치사슬분석법(agricultural value chain analysis)이란, 일반적인 가치사슬분석법의 적용범위를 농업분야로 한정함으로써 농민들의 생산성을 강화하고 농업 가치사슬 경쟁력 업그레이딩(upgrading)을 위한 사슬의 각 가치 활동 단계별 강점 및 약점을 분석하는 작업이라고 할 수 있다. 상기에서 소개한 바와 같이 농업분야 가치사슬에 대한 보다 체계적인 분석을 통해 소작농의 생산성 강화를 통해 농업부문의 역량강화와 빈곤해소를 꾀하고자 하는 국제개발협력 분야 내부적인 수요와 함께 전 세계적으로 농식품시장 자체의 변화하는 구조적 흐름에 발맞추기 위해서는 농업분야에 대한 접근법 자체도 변화해야한다는 국제적 추세에 따라 농업분야에서도 가치사슬분석법의 적용이 다양하게 이루어지고 있다. 이러한 농업분야의 가치사슬분석이 별도의 새로운 개념이 아니라, 가치사슬에 대한 경영학 차원에서의 일반적 분석 개념을 농업이라는 하나의 분야에 적용하여 해당 가치사슬을 분석해보는 작업이라고 할 수 있다. 따라서 동 보고서에서는 농업분야의 가치사슬로 그 연구범위를 한정하였기 때문에 가치사슬분석의 기본 개념 및 프레임워크를 농업분야에 접목시켜 재해석을 시도하였으나, 교육, 보건, 서비스 등과 같이 기타 분야에 대해서도 동 분석법을 적용하여 가치사슬에 대한 분

석을 시도할 수 있다.

아래 <표 1>은 상기에서 논의한 가치(value), 가치사슬(value chain), 가치사슬분석(value chain analysis), 그리고 농업부문의 가치사슬분석(agricultural value chain analysis) 각각의 개념에 대한 주요 내용을 정리한 표이다.

〈표 1〉 주요 개념 간 비교

용어	개념 및 의의
가치(value)	◆ 원가절감(효율성)과 시장변화에 빠른 대응능력(소비자 니즈)의 결과물. 같은 성과(performance)를 내더라도 비용(cost)이 최소로 투입되면 가치 증대로 볼 수 있고, 수요자의 만족도가 비용투입보다 작다면 수요자의 가치는 감소한다고 할 수 있음
가치사슬(value chain)	◆ 기업 활동에서 부가가치가 생성되는 일련의 연쇄과정으로서, 고객에게 가치를 제공함에 있어서 부가가치 창출에 직접 또는 간접적으로 관련된 모든 활동 및 기능, 프로세스 간의 연계성(linkages)
가치사슬분석(value chain analysis)	◆ 가치 활동 각 단계에 있어서 부가가치 창출과 관련된 핵심활동(key activities)이 무엇인가를 규명하고, 가치활동 각 단계 및 핵심활동들의 강·약점 및 차별화 요인을 분석하고, 나아가 각 활동단계별 원가동인(cost drivers)을 분석하여 경쟁우위 구축을 위한 수단
농업부문 가치사슬분석(agricultural value chain analysis)	◆ 농업부문의 가치사슬을 분석하는 것으로, 농식품의 종자, 종구 판매에서부터 농산물 생산, 제조/가공/포장, 유통/도소매 단계를 거쳐 최종시장에 이르기까지 일련의 가치 거래 흐름을 대상으로 함. 동 농식품 가치사슬 내 농식품의 부가가치 창출 및 농산물 생산비용 절감을 위한 주요 활동 및 강약점을 분석함으로써 농식품 생산의 효율성 제고 및 가치사슬의 경쟁력 강화를 통한 경쟁우위 구축 방안 도출 수단

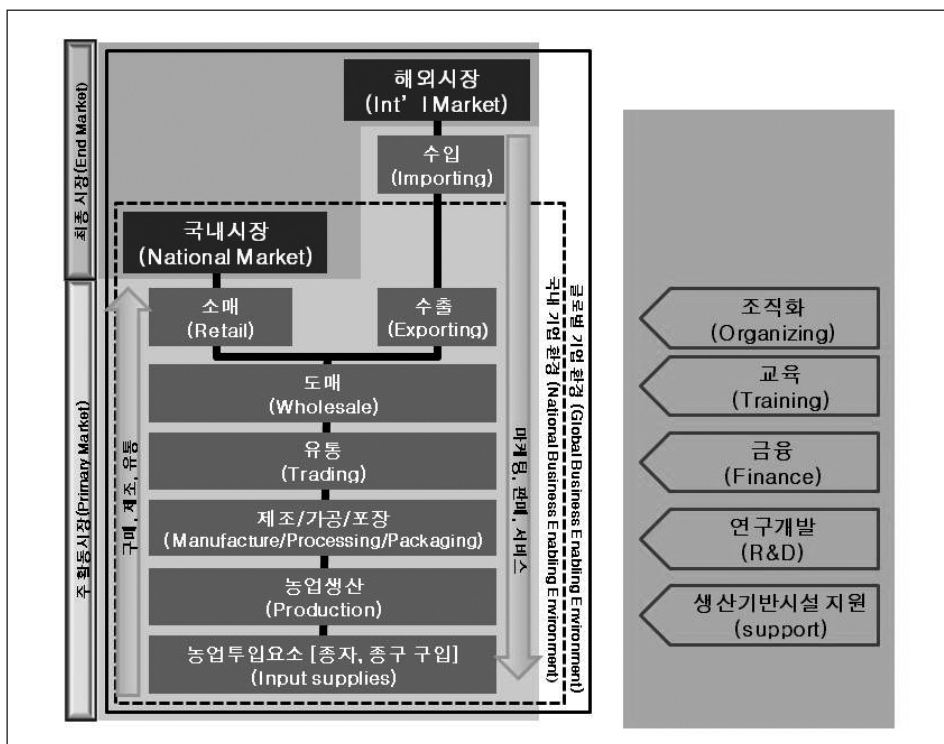
출처: 김연중 외. (2010)

나. 농업 가치사슬분석을 위한 주요 구성 및 특징

가치사슬(value chain) 자체의 구조를 살펴보면, 크게 주활동시장(primary market)과 지원 활동시장(support market), 그리고 최종시장(end market)으로 구성된다. 이러한 가치사슬의 기본 구성을 농업부문 가치사슬에 적용해서 보면 다음 <그림 2>와 같다. 먼저 주활동시장(primary market)이란 농산품의 생산요소인 종자 또는 종구의 판매에서부터 농산물 생산, 운송, 마케팅, 판매, 물류, 서비스 등과 같은 현장업무 활동이 직접적으로 이루어지는 시장을 말하며, 지원활동시장(support market)은 이러한 농산물 생산 및 거래의 주활동을 지원하기 위한 지원 활동, 즉 생산기반시설지원, 기술개발 및 연구, 교육, 조직화, 전문화 등과 같은 일

련의 활동이 이루어지는 시장을 뜻한다. 아울러 최종시장(end market)이란 이러한 가치사슬 활동을 통해 생산 및 거래된 농산품이 소비자의 식탁에 까지 이르는 마지막 접점으로서, 크게 국내시장(national market)과 해외시장(international market)으로 나누어 볼 수 있다. 따라서 주활동 시장(primary market)이란 부가가치를 직접 창출하는 시장부문을, 지원시장(support market)은 부가가치가 창출되도록 간접적인 역할을 하는 시장부문이라고 할 수 있으며, 이 두 시장 활동을 통해 최종시장(end market)에 이르기까지 발생하는 가치창출 요인을 분석할 수 있다(김연중 외, 2010).

〈그림 2〉 농업부문 가치사슬 전체 구조적 도식(structural mapping)



출처: 저자 작성

가치사슬분석법(value chain analysis)은 이렇게 최종시장, 주활동시장, 지원활동시장으로 구성된 가치사슬의 기본 프레임워크를 바탕으로, 동 가치사슬의 구조적 요소(structural factors) 및 동태적 요소(dynamic factors)를 파악하는 작업이다(USAID, 2008). 뒤에서

좀 더 자세히 다루겠지만, 두 개념의 정의를 간략하게 말하면 먼저 구조적 요소(structural factors)란 부가가치 창출과 관련된 모든 활동들과 그 활동들의 연계성을 보여주는 주요 요소들을 말하며, 동태적 요소(dynamic factors)란 가치사슬 내 각 활동 주체들간의 관계형성에 영향을 미치어 가치사슬 자체가 제대로 운영될 수 있도록 하는데 영향을 미치는 요소를 말한다. 이를 통해 동 분석법이 도출하고자하는 목표는 가치 활동의 각 단계에 있어 부가가치 창출을 위한 활동주체(actors) 및 핵심 활동사항(key activities)은 무엇이고, 이러한 핵심활동들의 강·약점 및 차별화를 유발하는 동태적 요인이 무엇인지를 규명하며, 더 나아가 각 활동 단계별 수익을 높임으로써 대상 농식품의 경쟁우위(competitive advantage)를 구축하도록 하는 것이다. 특히 이러한 가치 활동(activities)들은 경쟁우위(competitiveness advantage)를 창출하는 구성요소로서, 하나의 가치사슬은 단순히 독립된 각각의 활동들의 집합 형태가 아니라, 서로 관련성 및 연계성(linkage)을 가짐에 따라 체계적이고 유기적으로 연결된 네트워크 형태를 가진다.

그렇다면 가치사슬분석을 하기에 앞서 상기의 농업 가치사슬 기본 프레임워크에 대한 이해를 위해 가치사슬의 구조적 요소(structural factors) 및 동태적 요소(dynamic factors)를 구성하는 주요 개념들을 먼저 살펴볼 필요가 있다. 다음 <표 2>는 가치사슬분석을 위한 가치사슬의 구조적 요소와 동태적 요소의 구성 개념들을 보여주는 표이다.

<표 2> 가치사슬분석을 위한 주요 요소(구조적 요소, 동태적 요소)

구분	구성요소	
구조적 요소 (Structural factors)	◆ 최종시장 (End markets)	
	◆ 주활동시장 (Primary markets)	기업환경 (Business enabling environment)
		수직적 거래관계 (Vertical linkages)
		수평적 거래관계 (Horizontal linkages)
동태적 요소 (Dynamic factors)	◆ 지원활동시장 (Support markets)	
	◆ 가치사슬 거버넌스 (Value chain governance)	
	◆ 활동주체간 관계 (Inter-firm relationships)	
	◆ 업그레이딩 (Upgrading)	

출처: USAID (2008) 바탕으로 저자 재구성

1) 구조적 요소(Structural Factors)

앞서 언급한 바와 같이 가치사슬은 크게 최종시장(end markets), 주 활동시장(primary markets), 그리고 지원활동시장(support markets)으로 이루어지며, 사슬 내 각 시장은 기본적으로 실제 경제활동을 하는 활동주체(actors)들로 구성된다. 여기서 가치사슬의 활동은 직접적인 생산 및 부가가치 창출활동이 이루어지는 주 활동시장(primary markets)을 중심으로 이루어진다. 따라서 가치사슬이 어떠한 구조를 가지고 있는지를 살펴보기 위해서는 주 활동시장이 어떠한 기업환경(business enabling environment)을 가지고 있으며 각 활동주체들(actors)간에는 어떠한 연계관계(linkages)가 구축되어 있는지를 중점적으로 살펴봐야 한다. 특히 가치사슬 내 활동주체들(actors)간의 거래 단계간의 수직적 거래관계(vertical linkage) 및 단계내의 수평적 거래관계(horizontal linkage)에 대한 종합적인 구조 파악은 가치사슬 내 강점 및 약점을 파악하는데 주요한 기본 요소가 된다.

이번 절에서는 가치사슬을 구성하는 최종시장과 주 활동시장, 지원활동시장 각각에 대한 구조적 분석을 위해 중점적으로 살펴봐야 할 사항들에 대해 소개한다.

가) 최종시장(End Markets)

먼저 최종시장(end markets)이란 단순히 현물거래가 이루어지는 장소로서의 개념보다는 최종 구매자가 특정 상품에 대한 소비 수요를 보임으로써 선호되는 상품의 품질 및 종류 등에 대한 소비 정보를 발생시키는 공간으로 이해하는 것이 바람직하다. 따라서 경쟁력 있는 상품을 생산하여 가치사슬 전반의 경쟁력을 업그레이딩(upgrading)시키기 위한 기회요소 및 제약요소가 무엇인지에 대한 전반적인 파악을 위해서는 최종시장의 특성 및 성향에 대한 파악이 분석의 출발점이 된다고 할 수 있다.

이러한 점에서 보았을 때 가치사슬분석의 주요 목적은 해당 가치사슬의 현 생산 프로세스 및 역량뿐만 아니라 앞으로의 가치사슬 자체의 생산 프로세스 및 생산역량을 강화시키는 동시에 소비자의 수요를 충족시킬 수 있는 차별화된 제품을 생산할 수 있는 역량이 있는지를 파악

3) 가치사슬분석은 크게 최종시장분석(end market analysis)와 사슬분석(chain analysis)로 구성되며, 동 세부분석법에 대한 설명은 뒤의 '2-나. 가치사슬분석법 실제 적용방안'에서 다루어질 예정이다.

하고 이에 대한 강화방안을 강구하는 것이라 할 수 있다.³⁾ 따라서 최종 상품의 구매를 결정하는 소비자로 구성된 최종시장에서는 차별화된 제품 생산을 위해 필요한 상품 및 서비스에 대한 정보들, 가령 상품 및 서비스의 가격, 품질, 수량, 소요시간 등과 같은 특성을 결정짓는데 주요한 역할을 한다. 즉 최종시장의 소비자들은 가치사슬 전반에 대한 변화를 유발하기 위한 강력한 영향력을 가지고 있으며, 가치사슬의 거래흐름에서 주요한 정보원으로서 역할 하는 것이다. 이에 가치사슬분석을 통해 최종시장을 분석함으로써 가치사슬의 경쟁력 업그레이딩(upgrading)을 위해 고려해야할 소비자의 수요 및 트렌드 등은 무엇인지에 대해 적절히 파악할 수 있다.

또한 앞서 소개한 바와 같이 최근의 농식품시장의 구조적 변화로 인하여 최근의 농식품시장은 가치사슬 내 각 단계간의 유기적 연결을 통해 최종 소비자의 니즈(needs)를 충족시키고 고부가가치를 창출하는 시스템 형태로 변화되어 가고 있다. 따라서 농업가치사슬에서는 변화하는 소비트렌드를 반영하여 단순히 생산단계의 농산물뿐만 아니라 제조과정에서의 농식품 부문의 혁신까지도 이끌어낼 수 있다(김연중 외., 2010). 따라서 앞선 <그림 2>에서와 같이, 단순히 생산단계에서 소비자 단계에까지의 생산, 제조, 유통 과정에서의 원가절감에 따른 비용절감 효과만 고려하기 보다는, 소비자가 있는 최종시장에서부터 얻어지는 현재의 소비트렌드 및 상품 수요 등을 반영하여 기존 상품과의 차별화를 통해 변화하는 시장흐름에 발 빠르게 대처함으로써 보다 높은 부가가치를 창출할 수 있게 되었다.

나) 주활동시장(Primary Market)

① 기업환경(Business Enabling Environment)

기업환경(Business enabling environment)이란 가치사슬 활동이 일어나는 곳에서 기업 활동에 영향을 미치는 환경을 말하는 것으로, 경제적 환경, 정책적 환경, 사회적 환경, 기술적 환경 등 가치사슬 활동을 둘러싸고 영향을 미치는 일련의 환경들로 그 해당범위는 가치사슬의 주어진 상황에 따라 상이하다. 이러한 기업환경에는 구체적으로 규범, 관습, 법률, 규정, 정책, 국제무역 협정, 공공인프라 등 기업의 활동과 관련한 다양한 요소가 포함된다. 이러한 기업환경을 파악하는 작업은 앞선 <그림 2>에서와 같이 주로 국내적 차원과 국제적 차원으로 나누어 이루어지는데 우선 국제적 차원의 기업환경을 파악하기 위해서는 협정, 조약, 협력 현황, 그리고 표준시장거래가 등을 살펴봐야한다. 아울러 국내차원의 기업환경을 살펴보기

위해서는 국내 정책, 규정, 사업허가 절차, 규제 및 공공인프라 현황 등에 대한 정보가 필요하다(USAID, 2008).

가치사슬분석 과정을 통해 기업환경을 살펴보는 작업의 핵심은 주어진 기업환경이 가치사슬의 원활한 거래흐름에 있어 방해요소(constraints)로 작동하는지 여부, 그리고 방해요소라면 그 수준은 어떠한지 등에 대해 파악하는 것이다. 만약 분석결과 주어진 기업환경 관련 요인으로 인해 대상 가치사슬의 거래흐름이 저해되고 있을 경우, 그 저해 수준이 어떠한지에 대한 판단을 바탕으로 저해요소 제거를 위한 사업개입(intervention)의 방법 및 시기가 결정되어야 한다. 하지만 기업환경 자체가 개발도상국 내 주어진 구조적 환경(structural environments)이라는 점에서, 인위적인 개입을 통한 해결이 사실상 쉽지 않으며, 이로 인해 기업환경으로 인한 제약요소들의 제거 작업은 보통 상당한 시간과 자원, 그리고 상황에 따라서는 해당 수원국 정부의 정치적 영향력 또한 필요로 한다는 점에서 쉽지 않은 부분이 많다. 이로 인하여 실제 가치사슬분석 과정에서 기업환경에 대한 분석 결과, 특정 제약요소가 가치사슬 전반운영에 주요한 영향을 미치는 동시에 그 영향력이 상당하다지만 그 해결이 쉽지 않다고 판단될 경우, 사실상 공여기관 입장에서는 대상 가치사슬 자체의 재선정 논의 또한 필요할 수 있다.

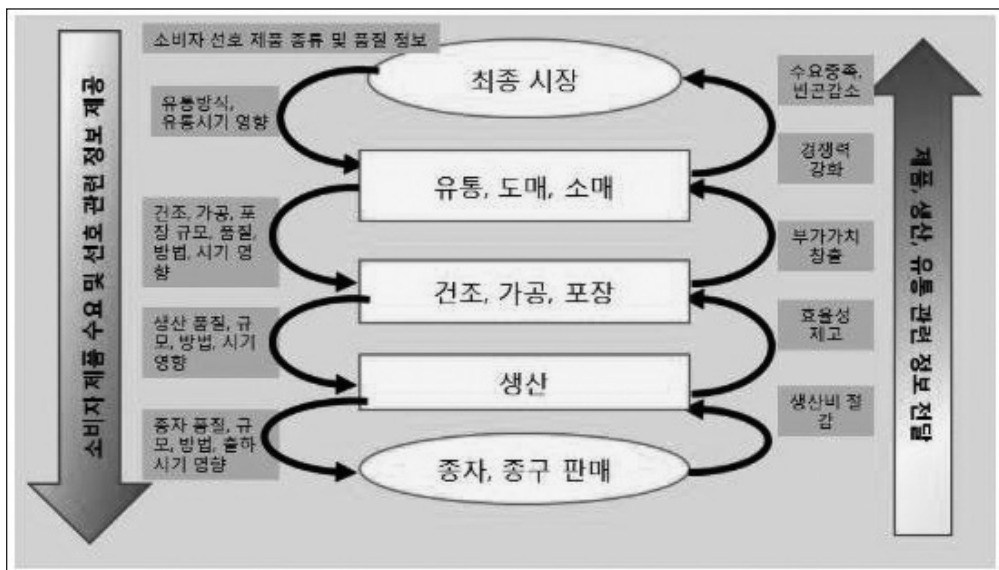
② 수직적 거래관계(Vertical linkages)와 수평적 거래관계(Horizontal linkages)

각각의 활동주체(actors)는 수직적 거래관계(vertical linkages)와 수평적 거래관계(horizontal linkages)를 통해 가치시스템을 구성하여 경쟁우위를 창출할 수 있다. 먼저 수직적 거래관계(vertical linkages)란 가치사슬 내 서로 다른 거래 단계간의 상하 수직적인 위치로 서로 연결된 관계로서, ‘생산업체↔제조업체↔유통업체↔최종시장’으로 연결되는 단계간 전통적 연계를 말하며, 수평적 연계(horizontal linkages)란 가치사슬의 동일한 단계 내에 존재하는 활동주체들 간의 관계로서, 동일한 목표를 위해 제품이나 서비스를 결합하는 형태를 뜻한다.

소비자의 수요에 맞춘 차별화된 제품의 공급을 목표로 하는 가치사슬 거래관계에서는 각 단계별 활동주체들이 자체적으로 독립적인 의사결정을 내리는 것만으로는 스스로도 최적의 선택을 하기 어려우며, 사실상 이를 위해서는 각 거래단계별 활동주체간의 상호교류를 기반으로 의사결정이 이루어져야한다. 가령 커피원두 국내 생산 가치사슬이 있고, 동 가치사슬의 최

중소비자들이 높은 품질수준과 향을 갖춘 특정 A원두에 대해 높은 선호도 보이며, 동 원두에 대한 국내 수요가 점차 높아지고 있다고 하자. 이럴 경우, 최종시장의 소비자 수요에 맞추고자 하는 목표 하에 고품질의 A원두를 생산하기 위해 필요한 원두 생산방식, 재배방식, 건조 및 가공방식, 포장 방식 등 가치사슬 내 각 단계에서 이루어지는 경제활동에 영향을 미치게 되며, 이로 인해 가치사슬의 생산단계에 이르러서도 생산물량 및 생산방법, 출하시기 등이 결정되게 되는 것이다(〈그림 3 참조〉).

〈그림 3〉 가치사슬 내 수직적 거래관계와 상호의존적 의사결정 구조



출처: 저자 작성

이렇듯 가치사슬 내 각 단계간의 거래관계(linkage)는 독자적으로 판단하여 이루어지는 것이 아니라, 상호간의 의사결정을 통해 이루어지는 것이다. 이는 가치사슬 내 거래관계에서는 농산물 생산비용, 가공비용, 제조비용 최소화 등과 같은 개별 활동주체의 독립적인 활동 및 성과보다는 ‘최종시장 판매소득-유통비-가공비-생산비’와 같이 수직적 거래관계를 보이는 가치사슬 전체 차원에서의 효율성을 극대화하고자 하기 때문이다. 따라서 사슬 내 각 활동주체들의 노력이 상호보완적으로 강하게 이루어질수록 가치사슬 내 거래관계 역시 유기적으로 긴밀하게 연관되어 있다고 할 수 있다(장종익 · 황수철, 2010). 반대로 수직적 거래관계간의 상

호 보완성이 작다면 각 단계의 효율적이 떨어질 수밖에 없으며, 각 단계간의 경제활동의 유기성 역시 떨어지게 된다.

또한 이러한 수직적 거래관계는 거래활동을 통해 각 단계에서의 발생 편익을 다음단계로 전달하는 역할을 한다. 또한 이 과정에서 각 단계간에 발생한 서비스 및 기술, 정보 등도 함께 다음 단계로 전달될 수 있도록 한다는 점에서 중요하다. 이는 정보 및 기술의 상호 교류를 통해 서로의 역량강화(upgrading)의 기회로 작용하기 때문이다. 따라서 가치사슬을 분석하는 과정에서는 이러한 수직적 거래관계상에 발생편익(benefit) 및 정보와 기술이 어떻게 상하로 전달되는지를 살펴봄으로써 부가가치 창출을 위한 역량강화, 즉, 업그레이딩(upgrading)을 위한 기회요소 및 제약요소는 무엇인지를 규명해야 한다. 더욱이 수직적 거래관계에 놓인 활동주체들간의 거래의 효율성은 해당 산업 전체의 경쟁력에도 영향을 미친다는 점에서 가치사슬분석의 또 다른 중요한 부분 중의 하나는 수직적 거래관계가 약한 부분이나 누락되어 있는 부분이 어디인지를 파악하는 것이라 할 수 있다.

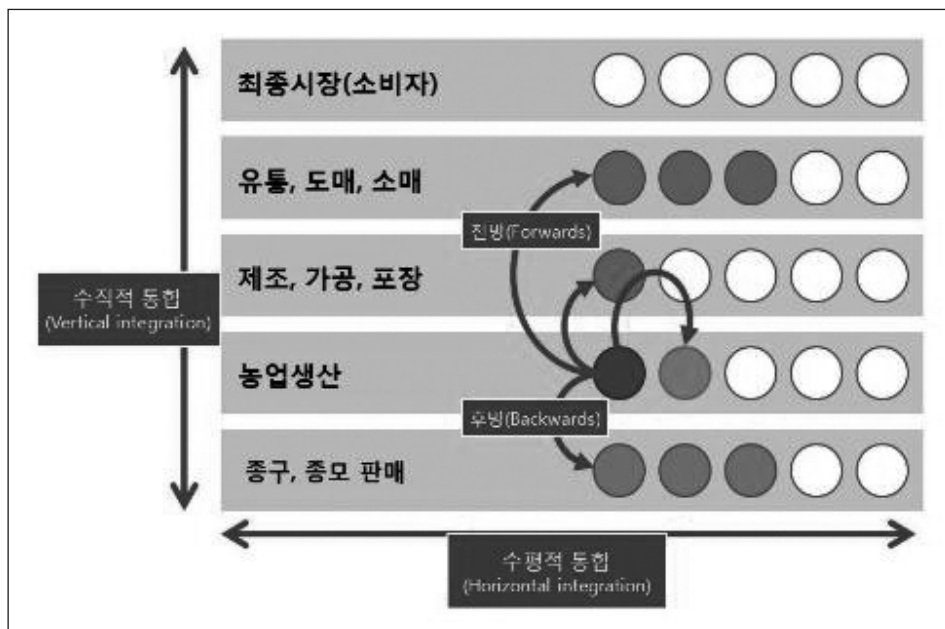
다음으로 수평적 거래관계(horizontal linkages)란, 가치사슬의 각각의 동일한 거래단계 내에서의 활동 주체들간의 거래관계를 말하며, 수평적 거래관계는 투입 비용의 감소뿐만 아니라 상호 기술 및 재원을 공유하고 서로 동일한 생산 기준을 준수함으로써 생산품의 질 또한 강화시킬 수 있다. 또한 이를 통해 규모의 경제를 형성하고, 나아가 해당 가치사슬 전체의 효율성 및 경쟁력 강화에도 기여할 수 있다.

가치사슬분석에서는 활동주체들(actors)간의 관계구도를 크게 경쟁(competition)과 협력(cooperation)로 구분하는데, 협력관계는 각 활동주체들이 함께 규모의 경제를 이루는 동시에 공동의 목표를 달성하기 위해 공동으로 직면한 제약요소들을 함께 해결해나가고자 하는 원동력이 된다. 반면 경쟁(competition)구도의 경우에도 각 활동 주체들간에 혁신 및 업그레이딩(upgrading)을 이루어나갈 수 있도록 하는 기반으로 작용한다. 수평적 연관관계가 가장 성공적으로 구축되면 이러한 경쟁과 협력구도간의 적절한 균형 지점을 유지할 수 있게 된다. 따라서 가치사슬분석의 목표 중의 하나는 가치사슬을 구성하는 각 단계 내에서의 활동 주체들간의 갈등과 협력 메커니즘 속에서 생산비용을 줄이는 동시에 가치사슬 전체 편익이 증대되는 지점이 어디인지를 파악하는 것이다.

또한 이러한 수직적, 수평적 관계에 있어 주요하게 고려해야할 개념은 바로 통합(integration)이다. 즉 농산품의 생산비용을 절감하고 부가가치를 창출하기 위해서는 보다 효율적인(efficient)을 가치사슬 거래를 형성하는 것이 필수적이며, 이를 위해서는 가치사슬 내 수직적, 수평적 거래관계상에 놓인 각 활동 주체들간의 협력, 합병, 흡수 등을 통한 통합(integration)이 필요하기 때문이다. 그렇다면 가치사슬 내에 있는 활동주체들이 가치사슬의 효율성 제고를 위해 어떠한 수직적, 수평적 통합 관계를 가질 수 있는지에 대해 살펴보고자 한다.

아래 <그림 4>에서는 가치사슬 내 수직적 통합과 수평적 통합 방식을 보여준다. 통합에는 크게 2가지가 있는데 수직적 통합(vertical integration)과 수평적 통합(horizontal integration)이 있다. 먼저, 수직적 통합(vertical integration)이란, 가치사슬 내에서 특정 활동주체가 다른 단계의 활동주체와 통합하는 것을 말하며, 수평적 통합(horizontal integration)이란 가치사슬 내 같은 단계의 활동주체와 통합하는 것을 말한다. 가령 동일한 생산 단계 내의 농산물 생산 업체 또는 생산 농부간에 통합 및 공동 생산을 할 경우에는 수평적 통합이 되며, 농식품 제조업체가 생산 농부 또는 생산업체를 흡수하여 생산까지 담당하는

<그림 4> 가치사슬 내 수직적 통합 및 수평적 통합 방식



출처: Taylor (2012)

경우에는 수직적 통합이라고 할 수 있는 것이다.

또한 수직적 통합은 다시 통합하고자 하는 단계의 방향이 어디로 향하느냐에 따라 전방(forward) 통합과 후방(backward) 통합으로 나뉜다. 상기 <그림 4>에서 보는 바와 같이, 수직통합에서 어떤 단계의 활동주체가 수요자 혹은 소비자 단계, 최종생산품 단계 방향의 활동주체와 통합할 경우 이를 전방(forward) 통합이라고 하며, 반대로 본인 기준으로 공급자 단계, 원료단계 방향의 활동주체와 통합하는 것을 후방(backward) 통합이라고 하는 것이다. 가령 농식품 제조업체가 농산물 생산 농부 및 생산업체를 통합하면 후방(backward) 통합이고, 농식품 제조업체가 도소매회사 등 유통회사를 통합할 경우 전방(forward) 통합이라고 할 수 있는 것이다. 이 과정을 통해 서로 지식 및 정보를 나누고 생산과정을 보다 효율적으로 운영함에 따라 생산비용의 절감과 함께 보다 많은 부가가치 창출로 이어질 수 있게 된다.

다) 지원활동시장(Supporting markets)

지원활동시장(Support markets)이란, 주 활동시장(primary markets)의 가치사슬 흐름이 원활하게 이루어지도록 하기 위한 일련의 지원활동이 이루어지는 시장을 말한다. 지원활동시장은 주 활동시장 사슬 내의 활동주체들 스스로의 역량강화, 즉 업그레이딩(upgrading)을 이루는데 주요한 역할을 한다. 앞선 <그림 2>에서와 같이 지원활동시장에는 금융서비스, 기업 컨설팅, 법률 자문제공, 통신(telecommunication), 기술지원, 농업 연수 및 교육 등과 같은 가치사슬 전체 단계에 걸쳐 제공될 수 있는 서비스, 그리고 관개 장비(irrigation equipment)나 농업기반시설 등과 같은 특정 섹터 대상 서비스(sector-specific services) 등이 해당된다. 주 활동시장 자체만의 가치사슬 활동만으로는 실제 운영과정에서 발생하는 제약요소 해결 및 기회요소 강화 등을 위한 작업이 활동주체들 스스로의 역할만으로는 불충분한 부분이 많기 때문에, 가치사슬 경쟁력 강화를 위해서는 주 활동시장의 상황에 적절하게 대응할 수 있는 지원활동시장 마련이 필수적이다.

아울러 지원활동시장에서 이루어지는 활동들이 다양한 만큼 서비스를 공급하는 주체들 역시도 민간기업, 개인 사업자, 정부기관, 공여기관 등 그 형태가 다양하다. 또한 지원활동시장 내부에서 지원활동을 제공하는 활동주체들 역시도 스스로 해당 지원활동 전체를 혼자서 지원하지 않고 다른 주체들과의 상호 지원활동을 통해 실시하기도 한다는 점에서, 주 활동시장 활

동주체와 마찬가지로 상호 명확한 수직적, 수평적 연관관계를 가지고 있다. 따라서 가치사슬 분석을 통해 주활동시장 내 각 활동주체들이 얼마나 지원활동시장의 서비스에 높은 접근성을 가지는지, 그리고 지원활동시장 내부적으로 존재하는 수직적, 수평적 거래관계를 고려하여 지원활동시장 자체의 강화방안은 무엇인지를 모색하는데 초점을 맞추어야 한다.

2) 동태적 요소 (Dynamic Factors)

동태적 요소(dynamic factors)란, 앞서서와 같은 구조적 요소들에 기반하여 활동하는 각 활동주체들이 스스로 가치사슬구조에 대응하기 위해 어떠한 선택을 하는지에 대한 역학관계에 영향을 미치는 요소들을 말한다. 이러한 동태적 요소들로는 크게 가치사슬 거버넌스(value chain governance), 활동주체간 관계(inter-firm relationships), 업그레이드(upgrading) 등이 있다.

가) 가치사슬 거버넌스(Value chain governance)

먼저 가치사슬 거버넌스(value chain governance)란 가치사슬 초기단계에서부터 최종시장 단계에 이르기까지 상품 혹은 서비스의 거래 활동에 있어 영향을 미치는 활동주체들 간의 영향력 관계를 말한다. 동 거버넌스는 주 활동시장 각 단계의 생산자, 제조·가공·포장업체, 유통업체 등뿐만 아니라 최종시장의 소비자, 그리고 지원활동시장의 각 서비스 공급자들 모두간의 관계로 구성된다. 즉, 거버넌스는 가치사슬을 구성하는 모든 활동 주체들 간에 주고받는 영향력의 역학관계가 어떻게 형성되는지에 관한 것이다.

특히 이 중에서도 중점적으로 보아야할 부분은 가치사슬 전반에 걸쳐 가장 큰 영향력을 행사하는 주요기업(lead firm)이 누구인지를 파악하는 작업이다. 가치사슬 내 거버넌스 상에서 일반적으로 높은 영향력을 행사하는 활동주체는 기업(firm)인 경우가 많은데, 그 중에서도 가치사슬 전반에 가장 큰 영향력을 행사하는 기업을 주요기업(lead firm)이라고 한다. 따라서 가치사슬 내에 존재하는 주요 활동주체(lead firm)가 누구인지를 규명하는 작업은 가치사슬 내 거버넌스 관계를 파악하기 위한 첫 작업이라 할 수 있다. 이러한 주요기업(lead firms)은 주로 가치사슬 내 규칙을 설정하고 수익을 배분하며 가치사슬 자체의 경쟁력 강화에 가장 큰 영향을 미치기 때문에, 주요기업(lead firms)이 가치사슬 내 필요한 규칙과 기준을 언제 어떻

게 규정하고, 이를 어떠한 방식으로 모니터링하고 강화해나가는지를 이해하는 작업은 가치사슬 내 기타 중·소규모의 활동주체들이 자신들의 활동을 보다 잘 통합시키고 효율적인 방향으로 인도하는데 주요한 기반이 된다.

또한 가치사슬 내 모든 활동주체들이 스스로의 수익을 높이고 경쟁우위(competitiveness advantage)를 지속해나갈 수 있도록 하기 위해서는 필요한 지식 및 기술의 보유, 이전(transfer), 보급(proliferation) 등을 통한 일련의 ‘혁신(innovation)’이 반드시 이루어져야 한다. 이러한 혁신은 기본적으로 각 활동 주체들 간의 상호 연대를 통해 이루어진다는 점에서 각 활동주체들이 맺고 있는 관계상의 거버넌스 구조가 어떠한지를 파악하는 작업은 특히 중요하다 할 수 있다. 가치사슬 내 거버넌스 구조를 파악하게 되면, 정부, 공여기관 및 개발 실무자들을 비롯한 국제개발 사업을 실시하고자 할 때, 소작농을 비롯한 소규모 개발 활동주체들이 스스로의 포지션을 강화하기 위해 필요한 교육과 기술을 어떤 방식으로 지원하는 것이 가장 최적화된 것인지에 대해서도 정보를 얻을 수 있다. 이렇듯 가치사슬의 거버넌스 분석을 통해 사업을 수행하고자 하는 당시에 존재하는 거버넌스 구조 유형을 파악하는 작업은 사업기획단계에서 보다 경쟁력 높은 사업을 구성하는데 매우 중요한 역할을 한다고 할 수 있다.

나) 활동주체간 관계(Inter-firm relationships)

활동주체간 관계(inter-firm relationships)란, 가치사슬 내에 각 활동주체들간의 상호 교류관계 형태를 의미하며, 크게 상호 지원하는 형태의 협력(cooperation) 관계와 상호 대립하는 형태의 경쟁(competition) 관계로 설명된다. 먼저 상호 지원하는 형태의 협력(cooperation) 관계는 상호 교류 및 협업을 촉진하고, 정보, 기술 및 서비스 등의 전달 또한 용이하게 함으로써, 가치사슬 전반의 혁신 및 업그레이딩(upgrading)을 위한 기반으로 작용하게 된다. 반면 대립 구도에 기반한 경쟁(competition) 관계는 단기적 수익을 극대화하는데 초점을 맞춘다는 점에서 지나친 대립구도의 경우 장기적 차원에서 가치사슬 경쟁력 강화를 저해하는 영향을 미친다. 하지만 이러한 활동주체간의 관계 형태는 농식품의 특성 및 수요의 변동, 기술개발의 특성 등 해당 산업 각각의 생산구조와 조직구조에 따라 상이한 특징을 보인다(김연중 외, 2010).⁴⁾

4) 김연중 외. 2010. “주요 농산물의 가치사슬 분석과 성과제고 방안”. 나주: 한국농촌경제연구원

가치사슬분석 과정에서 기업 간 관계는 각 활동주체들에 대한 개별 인터뷰 단계에서 파악될 수 있는데, 각 활동주체들이 각자가 다른 활동주체들과의 관계에서 상호 협력적인 관계에 있다고 생각하는지 여부를 파악하는 것이 중요하다.

다) 업그레이딩(upgrading)

업그레이딩(upgrading)이란, 가치사슬에 참여하는 단계별 활동주체들간의 역할과 기능을 조정(coordination)하고 상호협력(cooperation)할 수 있는 여건을 조성함으로써 가치사슬 자체의 혁신 및 경쟁력을 강화시키는 것을 말한다. 가치사슬 관계에서 최종시장의 수요에 충족하는 차별성 있는 농산품을 만들기 위해서는 가치사슬 전체 및 해당 활동주체들 모두 농식품에 대한 생산을 보다 효율적으로 운영하는 동시에 부가가치를 창출하는 것이 필요하다. 이 과정에서 업그레이딩(upgrading)은 가치사슬 전체 차원과 개별 활동주체 차원에서 각각 나누어 생각해볼 수 있는데, 우선 활동주체 차원의 업그레이딩(upgrading)은 소작농을 비롯한 소규모 활동주체들도 변화하는 시장조건에 부응하기 위해 필요한 지식 및 능력을 개발하고, 이를 통해 보다 높은 수익과 안정된 소득을 이룰 수 있도록 한다. 또한 가치사슬 전체차원에서의 업그레이딩(upgrading)은 상품 및 서비스의 생산, 제조 및 마케팅 등 일련의 활동들에 대한 경쟁력 증대를 이루는데 있어 발생하는 제약요소를 해결함으로써 사슬 자체의 경쟁력을 강화시키는데 초점을 맞추게 된다.

사실상 업그레이딩(upgrading) 작업은 그 가치사슬 자체의 역량을 강화하고 보다 지속가능하게 만들어준다는 점에서 보다 장기적인 차원의 운영전략이 필요하며 이것이 제대로 이루어질 경우 국가경제성장의 기반으로도 작용할 수 있다. 따라서 업그레이딩(upgrading)에 대한 가치사슬 분석 목적은 개별 활동주체 및 가치사슬 전체 차원 모두에서의 업그레이딩(upgrading)을 이루는데 있어 기회요소 및 제약요소가 무엇인지를 파악함으로써, 각 개별 활동주체들이 사슬 내 업그레이딩(upgrading) 촉진에 기여하도록 하기 위해 어떠한 인센티브 및 자원, 촉매제 등이 필요한지를 파악하는데 있다.

아래 <표 3>는 상기에서 소개한 가치사슬을 구성하는 구조적 요소(structural factors)와 동태적 요소(dynamic factors) 각각의 세부 내용들의 주요 개념 및 가치사슬 분석을 실시할 때 주요하게 파악해야할 포인트들이 무엇인지를 종합적으로 정리한 표이다.

〈표 3〉 가치사슬분석 주요 구성요소 세부 내용 종합

구분	구성요소		내용
구조적 요소 (Structural factors)	최종시장 (End markets)		◆ 상품 및 서비스에 대한 소비트렌드 및 소비정보(가격, 품질, 수량, 소요시간 등)의 특성 결정 ◆ 가치사슬 전반에 대한 변화를 유발하기 위한 강력한 영향력을 가지고 있으며, 가치사슬의 거래흐름에서 주요한 정보원으로서 역할 ◆ [가치사슬분석 목적] 최종시장분석을 함으로써 가치사슬의 역량강화(upgrading)를 위해 고려해야할 소비자의 수요 및 트렌드 등에 대해 적절히 파악
	주활동 시장 (Primary markets)	기업환경 (Business enabling environment)	◆ 가치사슬 활동을 둘러싸고 기업활동에 영향을 미치는 일련의 주어진 환경 - 국제적 기업환경: 협정, 조약, 협력현황, 표준시장거래가 등 - 국내적 기업환경: 국내 정책, 규정, 사업허가 절차, 규제 및 공공인프라 현황 등 ◆ [가치사슬분석 목적] 주어진 기업환경이 가치사슬의 원활한 거래흐름에 있어 방해요소인지 아닌지, 방해요소라면 그 수준은 어떠한지 등에 대해 파악
		수직적 거래관계 (Vertical linkages)	◆ 가치사슬 내 서로 다른 거래 단계간의 상하 수직적인 위치로 서로 연결된 관계('생산업체→제조업체→유통업체→최종시장') ◆ 거래단계별 상호의존성 바탕으로 각 단계별로 발생하는 편익(benefit) 및 정보, 기술 등을 다음 단계에 전달. 이를 통해 상호 역량강화(upgrading)와 함께 가치사슬 효율성 제고 및 경쟁력 강화 ◆ [가치사슬분석 목적] 수직적 거래관계에서의 업그레이딩(upgrading)을 위한 기회요소 및 제약요소 파악, 수직적 거래관계가 취약 또는 누락된 부분 발견
		수평적 거래관계 (Horizontal linkages)	◆ 가치사슬의 각 거래단계 내에서의 활동주체간의 관계 ◆ 각 단계내 활동주체간의 경쟁(competition)과 협력(cooperation) 구도간의 적절한 균형 지점 유지가 중요 ◆ [가치사슬분석 목적] 각 단계 내에서의 활동주체간의 갈등과 협력 메커니즘 속에서 생산비용을 줄이는 동시에 가치사슬 전체 편익이 증대되는 지점 파악
	지원활동시장 (Support markets)		◆ 주활동시장(primary markets)의 가치사슬 흐름이 원활하게 이루어지도록 하기 위한 일련의 지원활동이 이루어지는 시장 ◆ 금융 서비스, 기업 컨설팅, 법률 자문제공, 통신(telecommunication), 기술지원, 농업 연수 및 교육 등과 같은 가치사슬 전단계에 걸쳐 제공될 수 있는 서비스, 그리고 관개 장비(irrigation equipment)나 농업기반시설 설치 지원 등 ◆ [가치사슬분석 목적] 주활동시장 내 각 활동주체들이 지원활동시장의 서비스에 얼마나 높은 접근성을 가지는지, 그리고 지원활동시장 자체의 강화방안은 무엇인지 파악

동태적 요소 (Dynamic factors)	가치사슬 거버넌스 (Value chain governance)	◆ 가치사슬 초기단계에서부터 최종시장 단계에 이르기까지 상품 혹은 서비스의 거래 활동에 영향을 미치는 활동주체들 간의 영향 관계 ◆ [가치사슬분석 목적] 가치사슬 내 활동주체간의 정보 및 편익(benefit) 의 상호간 흐름 파악, 그중 가치사슬 내 존재하는 주요기업(lead firm) 규명, 가치사슬 각 단계간의 취약하거나 보완이 필요한 부분 파악
	활동주체간 관계 (Inter-firm relationships)	◆ 가치사슬 내에 각 활동주체들 간의 상호 교류 관계 형태(협력적 관계, 대립적 관계) ◆ [가치사슬분석 목적] 가치사슬 내 존재하는 기업간 관계 형태에 대한 해당 활동주체들 각각의 인식 현황 파악
	업그레이딩 (Upgrading)	◆ 가치사슬에 참여하는 단계별 활동주체들간의 역할과 기능을 조정(coordination)하고 상호협력(cooperation)할 수 있는 여건을 조성함으로써 가치사슬 자체의 혁신 및 경쟁력을 강화시키는 것 (가치사슬 차원의 업그레이딩, 활동주체차원의 업그레이딩) ◆ [가치사슬분석 목적] 개별 활동주체 및 가치사슬 전체 차원 모두에서의 업그레이딩을 이루는데 있어 기회요소 및 제약요소가 무엇인지를 파악하고, 가치사슬 차원의 업그레이딩 강화를 위한 활동주체차원 협력을 유도하기 위한 인센티브, 필요자원 등 파악

출처: 저자 정리

다. 가치사슬분석 프레임워크의 작동 방식

그렇다면 위와 같은 가치사슬 분석을 위한 주요 개념들 간의 관계에 기반하여, 가치사슬분석을 위한 가치사슬 분석 프레임워크는 어떻게 작동 및 해석되어야 할까. 가치사슬에서 중요한 것은 각 가치 활동들을 상호 독립적으로 분리하여 분석하는 것이 아니라, 상호 의존적인 활동으로 그 거래관계를 통한 시너지 효과를 창출한다는 것이다. 이는 가치가 창출되는 사슬 내 전(全) 과정이 유기적으로 협력할 때 비로소 경쟁력 제고와 새로운 부가가치를 극대화할 수 있다(김연중 외, 2010).

사실상 전통적인 거래시스템에서는 생산자(producers)인 농민들(farmers)은 시장에서 최종적으로 판매되는 농작물을 초기에 제공하는 역할만을 담당하게 됨에 따라 최종 시장 구매자와의 직접적인 교류가 없다. 하지만 가치사슬 거래흐름에서는 농민들은 최종시장(end market) 소비자의 수요를 감안하여 생산종자 공급자(suppliers) 및 가공업자(processors)와

긴밀하여 협력하여 소비자 구매 수요를 충족하는 특정 상품을 생산할 수 있도록 한다. 유사하게, 정보 및 농산품이 전달되는 일련의 과정을 통해 농민들에 대한 이익(benefit) 역시 증대될 수 있으며, 이는 농민들의 소득증대로 이어질 수 있다. 단순히 가치사슬 내 특정 단계에서의 소수 특정 개인에 대한 이익 증대에만 초점을 맞추기 보다는 가치사슬 내 존재하는 모든 단계에서의 활동주체들이 전체적으로 다 이익을 받을 수 있도록 하는 것이다(장종익·황수철, 2010). 이렇듯 가치사슬분석법을 활용하여 가치사슬 흐름에 따라 서로 다른 단계에서의 활동들과 이에 대한 상호 피드백이 지속되면서, 농민들의 시장 파워(market power) 및 수익성(profitability) 또한 강화될 수 있다. 가치사슬분석법은 단순히 특정 단계의 활동가들의 이익을 강화하는 것보다는 가치사슬에 포함된 활동가 전체의 이익을 증진시키는 것을 목표로 한다. 따라서 제대로 작동하는 가치사슬의 경우, 농산품이 생산되어 최종 소비자에게 전달되는 과정이 보다 효율적으로 작동할 수 있게 됨으로써, 소작농(small-scale producers)부터 저소득층 소비자(poor consumers)까지 모든 행위자들이 이익을 도모할 수 있다.

생산에서부터 최종시장의 소비자로 이어지는 가치사슬은 각 단계들 간의 쌍방향의 통합적인 거래(transaction) 및 정보 교류에 기반하여 작동한다. 소비자는 자신의 취향 및 선호도에 따라 구매할 농산품을 선택하기 때문에 생산 농민 역시 소비자가 수요가 높은 특정 농산품 생산에 보다 주력하게 된다. 아울러 이러한 가치사슬 거래 흐름상의 주활동시장(primary market)의 원활한 활동을 보완하기 위한 지원활동시장(supporting market), 즉 생산성 강화를 위한 연구개발(research and development), 금융서비스 제공 등의 부문 역시도 소비자의 수요에 맞춘 농산품을 생산 및 강화에 초점을 맞추어 운영된다. 아울러 기타 환경, 사회, 보건 등의 차원에서 가치사슬로 인해 발생하는 비용 및 영향력은 어떠한지에 대해서도 종합적으로 고려하는 것이 중요한데, 이를 위해서는 가치사슬 내 모든 거래관계가 어떻게 유기적으로 연결되어 있는지 살펴보는 것이 필요하다. 이를 통해 가치사슬 거래흐름 내 모든 활동주체들이 가치사슬의 전체적인 경쟁력강화를 위한 주요 기회요소가 무엇이고, 또한 이러한 기회요소에 대한 제약요소는 무엇인지에 대해 모두 깊은 관심을 가져야 한다.

가치사슬 분석은 최종소비시장을 고려한 생산 조건 및 주요 성공요인이 무엇인지를 확인하고 최종소비자에게 어떻게 전략적으로 접근할지를 모색하는 접근법이다. 또한 가치사슬에 영향을 주는 거버넌스(governance)의 종류와 특성에 대해 확인하며, 가치사슬 내 어떠한 업그

레이딩(upgrading)과 투자가 가치사슬의 경쟁력 향상에 기여하는지에 대한 분석까지 다양한 방법을 통해 살펴볼 수 있다(Kaplinsky, and Morris, 2001).

상기에서 언급한 바와 같이 가치사슬 개념은 기존의 상품 공급중심에서 차별화된 제품에 대한 수요 중심으로 그 거래흐름이 발전되어 가고 있다(Humphrey and Memedovic, 2006; Senauer and Venturini, 2004). 따라서 제품 차별화전략의 성공여부는 제품혁신기술에 대한 투자뿐만 아니라 차별화된 공급사슬(supply chain) 구축 투자에 크게 의존하게 되었는데, 가치사슬 개념은 이러한 차별화된 공급체인을 설명하기에 적합하다고 할 수 있다(Hobbs 외, 2000).

아울러 가치사슬분석(value chain analysis)의 궁극적인 목적이 단순히 고부가가치를 창출하는 활동이 무엇인지 규명하는 것이 아니라, 부가가치(add-value) 창출활동을 지속시키는 요인 및 앞으로의 잠재적인 고부가가치 창출 요인이 무엇인지 규명하는데 있다는 점에서(박경숙, 2005) 가치사슬분석은 고부가가치 활동 및 저부가가치 활동의 규명을 통해 산업의 강점과 약점을 파악하고, 상대적으로 경쟁력이 낮은 구성요소의 업그레이딩(upgrading) 방안까지 발견할 수 있도록 도움이 된다(최정수, 2006). 그리고 농식품산업이 경쟁력(competitiveness)을 갖기 위해서 어떠한 상호작용이 필요한지에 대해서도 제시해줄 수 있을 뿐만 아니라 농식품산업을 구성하는 세부 관련 사업들을 파악하는데 예도 유용하게 이용된다(마강래, 2010).

또한 가치사슬 내의 여러 경제활동을 도식화(mapping)하는 작업을 하게 되면, 이를 통해 가치사슬 내 각 단계별 활동들이 어떠한 구조속에서 수익(benefits)을 창출해내는지에 대해 보다 용이하게 분석할 수 있게 된다. 또한 국내외 기업 간 연결뿐만 아니라 가치사슬 내 활동주체간의 권력관계와 제도에 대한 분석, 즉 가치사슬 거버넌스(value chain governance) 분석을 통하여 가치사슬 내 창출된 이윤이 누구의 행동에 의해 가장 크게 발생되었으며, 창출된 이윤은 어떠한 방식을 통해 배분되는지 등을 한눈에 파악하는데도 효과적이다. 또한 이렇게 한눈에 가치사슬의 전반적인 거래구조와 거버넌스 등을 파악할 수 있도록 하는 가치사슬 도식(mapping)은 국제적 수준의 생산 및 거래 기준에 대한 정보 교류를 통해 생산자 또한 국제적 수요에 부합하는 품질의 생산물을 보다 안정적으로 생산할 수 있게 된다(Kaplinsky, and

Morris, 2001). 따라서 가치사슬분석은 도농간 이동, 농촌개발, 친빈곤적 개발 등 농업부문에서도 매우 적극적으로 활용될 수 있다(USAID, 2008).

라. 가치사슬재원의 활용

가치사슬재원(Value Chain Finance, VCF)은 가치사슬개발에 있어 여러 가지 잠재력을 가지고 있다. 가치사슬 행위자 간의 자금 흐름 증대는 전체 산업의 경쟁력(competitiveness)을 직접적 혹은 간접적으로 증가시키고, 특정 목표 대상에게 혜택을 제공할 수 있다. 더욱이 가치사슬관계에서의 재원 제공은 기존의 전통적 마이크로, 중소기업 및 농업 금융방식 대비 금융접근성을 보다 소규모, 위험이 높은 기업에게 보다 빠르고 대규모로 확장시킬 수 있다.

소농 및 마이크로기업가들은 적절한 자금 지원이 없으면, 상품의 가격 및 품질측면에서 경쟁력이 뒤쳐질 수 있다. 예를 들어, 마이크로기업가의 신용 부족으로 인해 필요한 투입물의 품질 및 규모를 담보할 수 없게 되어 국내 혹은 국제시장에서 효과적으로 경쟁하기 어려울 수 있다. 가치사슬 내에 높은 유동성 제한은 보다 소규모 기업 상품에 대한 수요를 제한시키고 제조업자들의 새로운 시장으로의 확장을 방해하기도 한다. 따라서, 공여기관들은 전체 사슬 중에서 개발 영향의 극대화를 위해 자금 흐름 촉진에 필요한 곳을 식별해야 할 필요가 있다.

가치사슬재원(VCF)은 새로운 개념은 아니다. 본 용어는 간략하게 말해서 소농민에서부터 대기업에 이르기까지 다양한 가치사슬 활동주체를 대상으로 혹은 이들 간의 자금 흐름을 의미한다. 가치사슬재원은 일반적으로 직접적 재원과 간접적 재원으로 구분가능하다. 직접적 재원은 가치사슬 행위자 간의 자금 흐름을 의미한다. 예를 들어, 가공업체(processors)는 현금 혹은 현물 신용을 기업에 망고(mango)를 납품하는 소농에게 제공할 수 있다. 이러한 신용은 망고가 가공업자에게 전달되었을 때 상환된다.

간접적 가치사슬재원은 금융기관에 의해 가치사슬 행위자에게 자금이 융자되었을 경우를 의미한다. 가치사슬 재원조달에 대한 일부 성공적 사례들은 사실 이 두 가지 방식을 동시에 활용하고 있다. 예를 들어, 은행은 가공업자를 통하여 소농에게 융자할 수도 있다. 가공업자는 생산자와의 형성된 관계와 함께 생산자가 은행에게 개인대출을 상환하는 것을 담보하는 책임을 질수도 있다. 이를 통해 각각의 차입자 신용 위험 분석 및 개별대출 모니터링에 대한 은행

거래비용을 감소시킬 수도 있다.

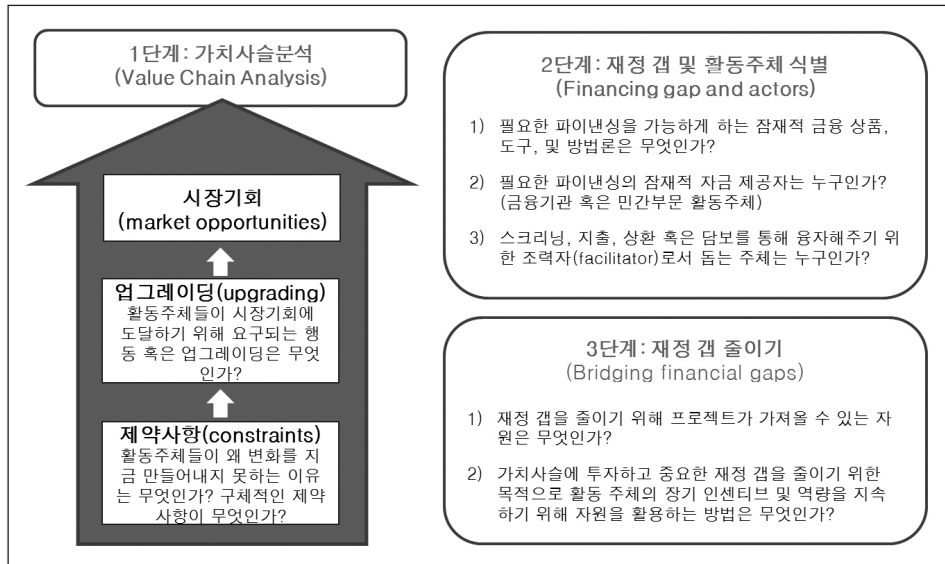
그러나, 이를 명확하기 파악하기 위해서는 먼저 가치사슬분석이 강화되어야 한다. 가치사슬 분석에 의해 금융서비스와 같은 환경 조성자(enablers)를 조사하고 그들이 가치사슬 내에 거래에 어떻게 영향을 끼치는지를 보아야 한다. 재원은 중요한 투입물로서 가치사슬 내에 모든 기업이 그들이 더 나은 최종시장(end-market)에 도달할 수 있도록 사업을 업그레이딩하거나 혹은 확장시키는 것을 가능하게 한다. 그러므로, 개발협력사업을 기획 혹은 실행하는 담당자들은 가치사슬분석 단계에서 환경 조성자로서의 재원을 조사하고 제약을 식별하기 위해 재원의 공급 및 수요 측면을 봐야 한다.

그 다음으로는 구체적인 자원 제약사항을 해결하기 위해 적절한 개입을 우선 순위화 할 수 있다. 가치사슬재원은 가치사슬 내에 그들이 사업을 운영하고, 업그레이딩(upgrading)하고, 확장하는데 필요한 자본을 비즈니스에 제공하기 위한 다양한 종류의 상품, 서비스, 계약을 동반한다. 이러한 상품, 서비스 및 계약은 가치사슬자원 분석 단계에서 조사됨으로써 적절성을 평가할 수 있어야 한다. 따라서 가치사슬재원의 분석은 가치사슬 전체 분석 과정의 일부로 포함되어야 하며, 동시에 수행되어야 한다.

1) 가치사슬분석 내 가치사슬자원 요소의 적용

Fries, et.al. (2012)에 의하면, 이러한 분석 단계는 다음 3가지 요소가 순차적으로 구성되어 있다고 언급한다(<그림 5> 참조). 첫째는 ‘가치사슬분석(value chain analysis)’으로 가치사슬 내 어떠한 업그레이딩(upgrading)과 투자가 경쟁력을 향상시키는지를 알아보는 것이다. 해당 분석을 통해 중요한 업그레이딩(upgrading)을 위해서는 어떠한 변화가 필요하며, 이러한 변화를 위해 필요한 재정적 투자를 알아내는 것이 중요하다. 둘째는 ‘재정 갭 및 활동주체 식별(financial gaps and actors)’로 1단계에서 발견된 투자를 촉진하기 위한 금융 상품 및 서비스를 전달할 수 있는 이해관계자를 찾아내는 단계이다. 이를 위해서는 가치사슬 내 활동주체와 금융기관의 인센티브와 제약조건을 평가해야 한다. 셋째는 ‘재정 갭 줄이기(bridging financial gaps)’로서 2단계에서 식별된 상품과 서비스의 개발 및 확장을 촉진하는 활동을 기획하는 단계이다. 투자수요에 대응하기 위한 가치사슬의 장기적 역량 개발 목적의 전략적 개입에 필요한 자원을 계획해야 한다.

〈그림 5〉 가치사슬자원 활용을 위한 프레임워크



출처: USAID (2012)

또한, MicroReport #132(DAI, 2008)에서는 가치사슬자원 분석을 다음의 5단계로 제시하고 있다.

가) 가치사슬 내 각각 사슬에서의 비즈니스 대표 샘플에 대한 기본 현금흐름 분석을 통한 기존의 기업 파이낸싱⁵⁾ 계약 분석

이는 현재의 파이낸싱 수요 및 메커니즘, 문화 및 지식관련 요소, 파이낸싱 비용 및 이용가능성에 대한 가치사슬 구조적 영향에 대한 검토를 포함한다. 이러한 정보는 금융기관이 차입자 신용분석 시 활용하는 신용의 “5C”를 사용하여 수집할 수 있다(아래 <박스 1> 참조).

5) 어떤 목적 달성을 위해 자금을 융통하는 개념으로 사용됨. ‘자원 조성’이라고 번역할 수도 있으나 ‘파이낸싱’라는 용어로도 일반적으로 사용되므로 여기에서는 ‘파이낸싱’으로 번역함.

〈박스 1〉 신용의 5Cs

1. **상환 능력(Capacity to repay loan)**: 차입자의 비즈니스는 얼마나 견고한가? 현금흐름은 무엇인가? 현실적인가? 현금흐름이 기대보다 낮을 때의 대응계획은 무엇인가? 부채대비 소득비율은 무엇인가?
2. **자본(Capital)**: 차입자는 비즈니스에 얼마나 많은 자본을 투자하였는가? 만약 기업이 파산할 경우, 차입자는 얼마의 손실을 입는가?
3. **담보(Collateral)**: 차입자가 가지고 있는 물질적 자산 중 쉽게 현금으로 전환가능한 것은 무엇인가? 그들의 가치는 어떠한가?
4. **조건(Conditions)**: 경제적 조건 및 의도된 용자목적(자산 파이낸싱, 운전자본)은 계획된 현금흐름에 어떻게 영향을 주는가?
5. **차입자 특성(Character)**: 차입자의 책임은 어느 정도인가? 차입자의 금융 기록에 대해서 무엇을 알고 있는가? 전반적 느낌은 어떠한가?

출처: USAID (2009) 'FS Series #5: Value Chain Financing'

나) 금융서비스 제공자들이 가치사슬 활동에서 현재 제공하거나 향후 제공할 가능성이 있는 금융서비스의 도식화(mapping) 및 분석

도식화(mapping) 단계에서 생각해 볼 수 있는 질문은 다음과 같다. 금융서비스 제공자들은 가치사슬 내에 그들이 대상으로 하는 범위의 금융구조, 현금흐름, 시장세분화의 위험에 대해 얼마나 많이 이해하고 있는가? 가치사슬 활동주체들이 그들이 이용 가능한 금융 선택사항에 대해 온전히 이해하고 있는가? 가치사슬 활동주체간의 직접적 파이낸싱 관계 내의 파워 다이내믹(power dynamic)은 무엇인가? 기업은 생산자 레벨에서 효과적으로 개별 가구와 기업 간의 재원 또는 기업 활동 간의 파이낸싱 균형을 가져올 수 있는지에 대한 질문 등이 필요하다.

다) 지역적 위치, 비용, 효율성 및 활동을 위한 적절성 측면에서 가치사슬 활동주체들에게 금융서비스 혹은 상품이 얼마나 접근가능한지 조사

접근성과 관련된 질문은 다음과 같다. 금융상품은 금융상품의 규모, 조건 및 이용가능한 시기 등에 대한 고객의 수요를 얼마나 충족할 수 있도록 기획되었는가? 금융서비스가 고객에게 밀접하게 다가갈 수 있도록 하는 기술이 사용되었는가? 저축신용 보험 및 송금서비스가 쉽게 이용가능한가?

라) 재정정책 환경, 특히 은행 규제 및 계약법 및 금융상품 및 서비스 제공에 대한 영향 조사

MicroReport #132에 따르면, 이러한 조사는 어떻게 정부가 금융산업에 영향을 주는 조세징수, 보조금, 규제 및 법률 집행을 사용하는지를 평가해야 한다고 말하고 있다. 해당 단계에서 제시할 수 있는 질문은 다음과 같다. 법적 규제환경이 열린 금융시장을 지지하고 있는가? 정부는 외환 및 인플레이션 등과 같은 위험요소(risks)를 적극적으로 통제하고 있는가? 금융기관은 신용 부서(bureaus) 혹은 신뢰성 있는 섹터 정보를 통하여 차입자에 대한 정확한 정보를 가지고 있는지 또는 맺어진 계약은 실질적으로 존중되어지고 실행되는 지에 대해 확인할 필요가 있다.

마) 업그레이딩(upgrading) 기회 지원, 효율성 향상 및 확장 지원을 위한 궁극적 금융상품, 서비스 및 메커니즘 식별

이를 위해서는 가치사슬 내에 위치하는 금융상품, 서비스 및 메커니즘이 무엇인지를 자세히 알아볼 필요가 있다. 앞에서 잠깐 언급한 바와 같이 가치사슬파이낸싱(value chain financing) 방법으로는 크게 2가지를 들 수 있다.

첫째는, 직접적파이낸싱(direct value chain financing)으로서 이들은 활동주체 간의 가치사슬 관계를 레버리지(leverage)하기 위한 의도로 사용된다. 구체적인 유형으로는 다음과 같다. 먼저, 트레이더 신용(trader credit)은 투입물 공급자 혹은 상품 구매자들이 단기 혹은 계절적 대출을 발행하는데 이는 주로 현물 신용의 형태로서 이는 농업생산자들이 투입물을 위한 운전자본(working capital)으로 활용된다. 다른 유형으로는 계약농업(contract farming) 혹은 외부재배자계약(out-grower arrangements)을 들 수 있다. 이는 가공업체, 도매업체, 수출업체 등과 같은 구매자들이 투입물 형태의 현물 신용 혹은 기술지원을 농민에게 제공함으로써 그들이 구매하려는 상품을 고품질 대량생산하는 것을 담보하고자 하는 목적이다. 일반적으로 구매자 혹은 판매자간의 공식적 계약이 존재하여 미리 협상된 금액에 작물을 구매할 수 있도록 보증하며, 이후 구매자의 구매가격에서 투입물 비용을 제하게 된다.

둘째는 간접적파이낸싱(indirect value chain financing)으로서 이는 금융기관에 의해 가치사슬 내에서 보다 규모가 크고 신용이 있는 행위자들에게 제공된다. 그러나, 대부분의 개발도

상국에서는 소규모 생산자 및 기타 행위자들은 보통 신용 기록이 부재하거나 파이낸싱을 보장하는 담보가 없는 경우가 많다. 이러한 행위자들을 위해 대안적 자산기반의 파이낸싱 계약(asset-based financing arrangements)이 사용되어 대출을 보장하기 위한 대출자의 요구 조건을 만족한다. 예를 들어, 창고증권금융(Warehouse Receipt System, WHR System)은 등록된 창고 내에 저장된 생산자의 상품 가치를 대출을 보장하기 위한 담보 형태로서 사용하여 운전자본(working capital)을 위한 재원을 제공하며, 추수 직후보다 가격이 그들에게 유리할 때 작물을 팔수 있을 때까지 연기하는 것을 가능하게 한다.

채권매입(factoring)은 기업의 매출채권(account receivables)이 운전자본, 서비스부채(service debt) 혹은 개인적으로 필요한 자금 마련을 위해 즉각적으로 필요한 현금과 교환된 후 할인되어 대출자 혹은 채권매입 기업에게 판매될 수 있다는 것이다. 역채권매입(reverse factoring)은 전통적 채권매입과는 조금 다른 형식으로 차입자는 단지 어떤 매우 신용이 높은 구매자로부터만 매출채권을 구매할 수 있는 것으로 개인 판매로부터 전체 매출채권 포트폴리오를 구매하는 것과 다르다. 구매주문금융(Purchase Order Finance, POF)시스템은 기업이 구매주문을 신용이 높은 구매자로부터 대출자에게 제출하는 것으로 주문을 맞추기 위해 사용되는 선급금을 교환하며, 동유럽, 라틴아메리카 등에서 성공적으로 소개된 바 있다. 이는 기업이 대규모 주문을 맞추고 그들의 비즈니스를 키우기 위해 필요한 신용접근성을 가능하게 한다.

차용(leasing)은 직접 혹은 간접적 파이낸싱 모두를 통해 가능하며, 자산을 구매할 때 대출이 획득되는 전통적 자산 파이낸싱 방식이 갖는 한계에 대안을 제공한다. 차용 계약에서는 대여자(lessor)는 여전히 자산⁶⁾의 소유주로 남고 차용자의 사용에 대해 수수료를 부과한다.

농업부문에서의 가치사슬재원 관련 프로그램을 위한 전략 수립 및 기획에 있어 시사점을 아래 <표 4>와 같이 5가지 분야에서 제시하였다(Miller, 2010).

6) 차용계약에서 일반적으로 대상이 되는 자산 형태는 주로 장비(equipments) 혹은 차량(cars)이다.

〈표 4〉 가치사슬자원 프로그램을 위한 전략 및 기획

분야	주요 내용
기획 및 실행	• 개발접근법의 사용 • 강력한 비즈니스 사례를 가진 이니셔티브 식별 • 가치사슬에 관한 지식 획득 • 금융 개입 고려하기 전, 비금융대안 고려 • 민간부문 혹은 현재 진행 중인 개발사업 차단 방지 6) 단계적 접근방식 사용 • 증여와 대출 간의 시너지를 위한 조건 생성 • 행위자의 신용도 수립 및 강화 목적으로 활용
전략 및 비즈니스 모델 정의	• 농업가치사슬자원 전략 및 모델은 유연해야 함 • 유망한 가치사슬자원 전략 및 비즈니스모델의 개발 촉진3) 가치사슬행위자가 추진하는 기획 지원
파트너 선정 및 촉진	• 유망한 파트너 선택 • 가치사슬자원 내 효과적 리드 파트너 식별 • 효율적 자원 지원 • 금융서비스와 가치사슬개발 간 연결 및 구별 안전장치마련 • 역할의 명확한 분리 목적으로 작업 • 가치사슬 내 지역금융기관 및 리더 간의 거래관계 촉진 • 위험완화방법에 있어 금융업자를 포함
역량 개발 및 간소화 지원	• 가치사슬의 성숙을 위한 성장을 지원하기 위해 가치사슬 내 소농 및 기타 역량이 약한 파트너의 역량 수립 • 역량개발 수요의 견고한 평가에 기반하여 개입(intervention) 기획 • 비즈니스와 서비스 연합 개발 • 지식관리 및 트레이닝 촉진
프로그램 관리 및 모니터링	• 주요 성과지표에 관한 합의 • 투자수익에 관한 타겟팅(targeting) 및 모니터링 • 굿거버넌스에 관한 보장 • 자신만의 출구전략 계획

출처: Miller (2010)

위와 같은 가치사슬자원은 가치사슬 개발에 있어 적절한 시점에 필요한 재원을 제공하기 위해 가치사슬분석을 수행할 때 함께 고려되어야 할 필요가 있을 것이다.

III. CSV의 전반적 논의 동향 및 사례

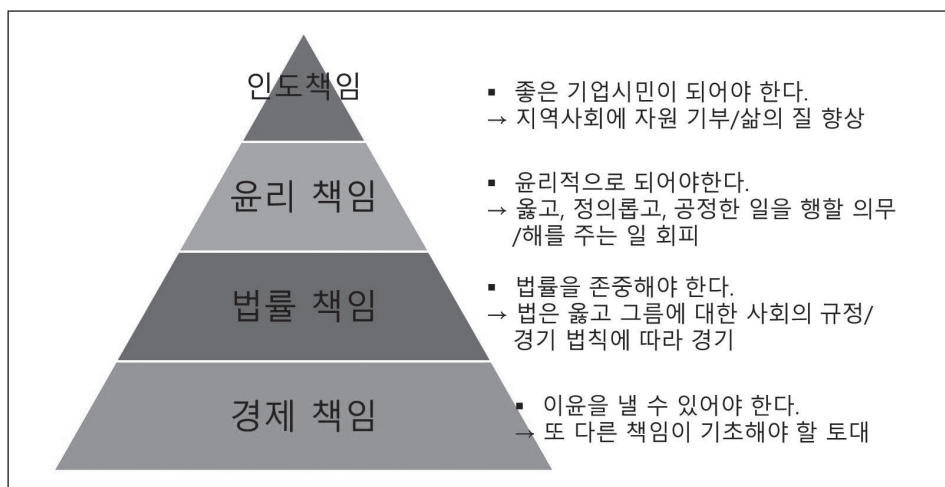
1. 공유가치창출(CSV) 개념 및 논의 동향

가. 기업의 사회적 책임(CSR)

세계기업위원회(World Business Council for Sustainable Development, 2001)에 따르면, 기업의 사회적책임(Corporate Social Responsibility, CSR)이란 ‘기업이 윤리적 행동과 경제 발전에 대한 공헌을 지속적으로 수행하고, 피고용인, 지역사회, 나아가 사회 전체의 삶의 질을 개선하는 일’을 의미한다.

Carroll(1991)은 <그림 6>에서 보여주듯이 기업이 사회에 대해 갖는 의무의 전체 범위를 ‘경제 책임, 법률 책임, 윤리 책임, 인도 책임’의 4개 부문으로 CSR을 정의해왔다(Carroll and Buchholtz, 2009; 노한균, 2011에서 재인용). 또한 지속적으로 자신의 CSR 이론의 한계를 스스로 검토하며, <그림 6>의 피라미드에 대해 몇가지 한계와 주의사항을 제시했다. 피라미드의 가장 아래인 경제 책임이 다른 책임들보다 중요한 것은 아니며, 또한 ‘경제→법률→윤리→인도 책임’의 순서대로 충족되는 것 또한 아니다. 각각의 요소가 상호 배타적이지 않으며,

<그림 6> Carroll(1991)의 CSR 피라미드

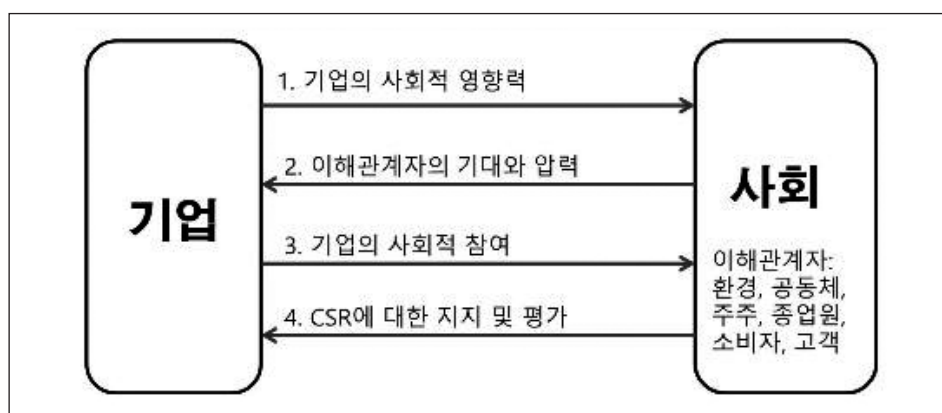


출처: Carroll (1991); 노한균 (2011)에서 재인용

경제가 변하거나 모호할 수 있다는 것 등이다(Schwartz and Carroll, 2003; 노한균, 2011에서 재인용).

한편, 다니모토 간지(2011)는 기업과 사회의 상호관계성에 주목한다. 기업은 사회와 유기적인 관계를 맺는 조직이며, 기업활동과 관련된 이해관계자(주주, 종업원, 소비자, 환경, 공동체 등)와 지속적으로 경제적·사회적 교환관계를 맺는다. 이러한 이해관계자들은 기업과 경제적·사회적 이익을 공통으로 추구하며, 이 부분에서 시민사회(NGO)에서는 환경·사회 문제를 감시하거나 관련 정책을 내놓는 역할을 하고 있다(<그림 7> 참조).

〈그림 7〉 기업과 사회의 관계



출처: 다니모토 간지 (2011)

기업은 시장에서는 사회적으로 책임있는 기업활동을 중시해 기업의 평판과 브랜드로 이어진다. 사회적 책임을 다하는 기업에는 우수한 인재가 몰리고, 투자자를 유치하며, 지역사회의 일원으로 받아들여진다. 이를 아래 <표 5>와 같이 세가지 차원으로 나누어 설명이 가능하다.

〈표 5〉 CSR의 세가지 차원

구분	활동 내용
기업의 사회적 영향력	• 경영활동 과정에 사회적 공정성·윤리성, 환경에 대한 배려 포함. 전략적 대처 → CSR 경영의 핵심 • 환경 대책, 채용 및 승진의 공정성, 여성 채용, 인권 문제, 제품의 품질 및 안전성, 개발도상국 노동환경, 군수산업과의 관계, 정보공개 등

이해관계자의 기대와 압력	• 사회적 상품·서비스, 사회적 사업의 개발 • 환경을 배려한 상품의 개발, 장애인·고령자 지원 상품·서비스의 개발, 에코 투어, 공정무역, 지역 재개발에 관련된 사업, SRI 펀드(사회적 책임 투자) 등
기업의 사회적 참여	• 기업의 경영 자원을 활용한 공동체 지원 활동 • 금전 기부를 통한 사회공헌 활동 • 시설·인재 등을 활용한 비금전적 사회공헌 활동 • 고유 업무·기술 등을 활용한 사회공헌 활동

출처: 다니모토 간지 (2011)

김선화 외(2013)는 CSR의 동기요인을 ‘기업의 내부적 역량(부채비율, 현금흐름, 광고비 등),’ ‘지배구조(경영자, 이사회 구성, 외국인 및 기관투자자 등),’ ‘이해관계자 관점에서의 환경적 요인(산업특성, NGOs와 고객의 영향, 규제와 조세정책, 종업원 복지 및 지역사회의 영향 등)’ 등 세 가지 관점에서 연구하였다. 해당 연구에서 CSR성과는 원가절감, 생산성 향상, 매출액 증대 및 수익성 향상, 기업 가치에 긍정적인 영향을 미치고 있으며, 지속성장성의 예측 지표로서 활용될 수 있으나, 경제적 성과, 회계투명성 등의 항목에 있어서는 유의미한 결과가 없는 것으로 나타났다.

또한 김세중 외(2012)의 연구에서는 한국기업의 CSR활동이 사회경제적 성과와 기업의 경영 성과를 동시에 향상시키는 것으로 나타났으나, CSR활동으로 창출된 사회경제적 성과가 경쟁 환경의 질을 개선시켜 재무적 성과에 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 해당 연구에서 국내 기업의 CSR활동과 관련한 가장 중요한 요소는 최고경영자의 박애(philanthropy)에 기초한 선행 의지와 조직원의 사회책임에 대한 비전의 공유로 나타났으며, 기존의 시장지향 성과 함께 사회적 니즈를 새로운 시장기회로 파악하는 노력이 필요함을 강조하고 있다.

국제사회에서는 이러한 기업과 사회의 관계에 대한 CSR활동에서 나아가 국제적 행동기준을 제정, 확산시키고 있는 추세이다. 국제 경영자 단체와 NGOs, 국제기구 등이 지속가능한 발전, CSR을 중요한 주제로 채택해 기업 행동 규범과 경영 시스템, 교육 프로그램 등을 내놓고 있다.

Hopkins(2007)는 개발도상국에서 활동하는 기업들은 어떤 식으로든 이미 현지국가의 개발에 참여하고 있다는 것을 강조하며 아래 <표 6>과 같이 기업의 활동을 세가지 유형으로 분류

한다. 단순한 자선적 기부나 자원봉사 활동에 해당하는 첫번째 유형과 달리 두 번째의 유형은 개발도상국에 저가의 상품이나 서비스를 제공하는 동시에 기업도 경제적 이윤을 창출하는 저소득빈곤층(Bottom of Pyramid, BOP) 전략을 의미한다. 여기에 개발도상국의 지속가능한 성장과 빈곤퇴치를 위한 CSR활동이 더해지는 것이 세번째 유형이고, 이는 기업의 지역사회에 기여활동을 통해 기업의 평판이나 브랜드 이미지 제고라는 효과를 가져온다.

〈표 6〉 개발도상국에서의 CSR 활동 분류

구분	내용	사례
Type 1	개발도상국 내 좋은 목적을 위한 자선적 기부	기업의 기부 또는 자원봉사 활동
Type 2	개발도상국을 위한 새로운 상품개발, 판매 또는 개발도상국 내 투자	방글라데시에 투자한 대우실업 → 면직물 산업이 방글라데시의 주력산업이 됨
Type 3	개발도상국의 지속가능한 성장과 빈곤퇴치를 위한 CSR 활동	GE, 코카콜라, 유니레버, 바클레이, 바이엘, 글락소스미스 등

출처: Hopkins (2007); 남영숙 외 (2011)에서 재인용

세계화의 확산과 더불어 지속가능한 발전을 추구하는 움직임이 1990년대 이후 고조되면서 기업에 요구되는 책임과 역할도 커지고 있다. 1992년 리우데자네이루에서 개최되었던 ‘UN 환경개발회의(UN Conference on Environment and Development)’를 시작으로(‘어젠더 21’ 발표) 1995년 ‘사회개발세계정상회의(World Summit on Social Development)’에서는 ‘코펜하겐 선언’이 발표되었다. 2002년 요하네스버그에서 개최된 ‘세계지속가능발전정상회의(Wrold Summit Sustainable Development)’에서는 지난 리우 회의 이후 기업의 역할이 커졌음을 확인하였고, 2003년 G8정상회담에서는 CSR 의제가 처음으로 채택되기도 하였다. 이렇듯 국제사회에서는 단순한 논의와 선언에서 나아가 국제 행동기준과 규범을 채택하기에 이르렀다. OECD는 ‘다국적기업의 행동기준’을 개정(2000)하였고, NGOs 주도로 추진되는 기업행동규범인 ‘SA8000,’ 국제표준인 ‘ISO26000’ 등이 제정·추진되고 있으며, UN은 1999년 회의에서 기업의 사회적 책임 체제의 확립을 요구하는 ‘글로벌 콤팩트(Global Compact)’를 제창했다. 글로벌 콤팩트(Global Compact)는 인권, 노동, 환경 세 영역에 걸쳐 다음 10개의 원칙으로 구성되어 있으며, 글로벌 기업들이 동 체제에 부응하는 역할을 강조하고 있다.

〈박스 2〉 유엔 글로벌 콤팩트(Global Compact)의 10개 원칙

1. 인권 Human Rights

원칙 1: 기업은 국제적으로 선언된 인권 보호를 지지하고 존중해야 한다.

원칙 2: 기업은 인권 침해에 연루되지 않도록 적극 노력한다.

2. 노동 Labour

원칙 3: 기업은 결사의 자유와 단체교섭권의 실질적인 인정을 지지하고,

원칙 4: 모든 형태의 강제노동을 배제하며,

원칙 5: 아동노동을 효율적으로 철폐하고,

원칙 6: 고용 및 업무에서 차별을 철폐한다.

3. 환경 Environment

원칙 7: 기업은 환경문제에 대한 예방적 접근을 지지하고,

원칙 8: 환경적 책임을 증진하는 조치를 수행하며,

원칙 9: 환경친화적 기술의 개발과 확산을 촉진한다.

4. 반부패 Anti-Corruption

원칙 10: 기업은 부당취득 및 뇌물 등을 포함하는 모든 형태의 부패에 반대한다.

출처: 유엔 글로벌콤팩트(UN Global Compact) 한국협회 웹사이트 (접속일: 2016. 11. 15.)

나. 기업의 공유가치창출

공유가치창출(Creating Shared Value)은 앞서 소개한 대로 마이클 포터(Porter M. E.) 교수가 2011년 하버드비즈니스리뷰(Harvard Business Review)에 ‘자본주의를 어떻게 치유할 것인가(How to Fix Capitalism)’란 논문을 발표하면서 주창한 개념으로, 기업이 수익창출 이후에 사회공헌 활동을 하는 것이 아니라 기업활동 자체가 사회적 가치를 창출하면서 동시에 경제적 수익을 추구하는 것을 의미한다(“Connections between societal and economic progress”). 경제·사회적 여건을 개선시키면서 동시에 사업의 핵심 경쟁력을 강화하는 일련의 기업정책 및 경영활동으로, 기업의 경쟁력과 주변 공동체의 번영이 상호 의존적이라는 인식에 기반한다(〈표 7〉 참조).

〈표 7〉 공유가치창출(CSV) 개념의 발전과정

구분	내용
2002년	• 사회공헌 활동을 기업활동의 전략적 요소로 인식하고, 이를 통한 경쟁우위의 확보를 제안
2006년	• 기업과 사회가 하나의 공동체로 발전되어 가는 과정에 있으며, 양자는 상호의존성을 갖고 있음을 인식하는 것이 중요하다고 설명 • ‘공유 가치’ 개념이 최초로 등장
2011년	• ‘경영전략’으로서 CSV 개념을 소개하여 주목 • 이 전략을 통해 기업과 사회의 선순환 고리를 발견해낼 것을 제안

출처: Porter and Kramer (2011)

그렇다면, CSR과 CSV의 차이점은 무엇일까? 〈표 8〉에서 보는 바와 같이, CSV는 처음부터 경제적 가치와 사회적 가치를 동시에 창출하는 방법을 고민하지만, CSR은 기업이 이미 만들어 낸 이익의 일부를 좋은 일에 쓰는 방식이다. CSR은 비용으로 인식되는 반면, CSV는 사회·경제적 효용을 증가시킨다는 점에서 기업의 경쟁력 향상을 위한 기회로 인식되고 있으며, CSR을 위한 예산은 한정적이기 때문에 활동이 제한적이나, CSV를 위해서는 기업 전략을 재창조해야 하므로 기업 전체의 조직과 예산이 투입되는 특징이 있다.

〈표 8〉 CSR과 CSV의 비교

항목	CSR	CSV
가치	선행(Doing good)	투입비용대비 높은 사회경제적 가치
인식	평판관리 기업의 수익 추구와는 무관	기업경쟁력 강화를 위한 필수요소 기업의 자원과 전문지식을 이용하여 사회적, 경제적 가치 모두 추구
활동	시민의식, 자선활동	기업과 공동체 모두를 위한 가치창출
예산	기업의 CSR 예산에 한정	기업 전체 예산에 CSV 개념 반영
한계	CSR 예산 규모에 따라 활동 폭이 제한	CSV 활동에 대한 낮은 인식 수준
사례	공정구매(Fair trade purchasing)	조달시스템 자체를 혁신해 품질을 개선하고 생산량을 증대

출처: Porter and Kramer (2011)

가난한 농부가 재배한 농작물에 제값을 쳐주는 공정무역(fair trade)은 CSR관점에서 빈곤을 해결하는 선행이지만, 이는 현재의 파이를 재분배하는 것에 그친다는 한계가 있다고 포터교수는 설명한다. 반면 CSV는 농법을 개선하고 농부를 위한 지역 협력과 지원 체계를 구축하는 방법으로 접근하여, 농부들이 더 효율적이고 지속가능한 방법으로 작물을 재배해 수확량과 품질을 개선하도록 돕는 방식이다. 이윤추구와 같이 기업이 추구하는 근원적인 가치를 제품 또는 원재료를 생산하는 지역커뮤니티의 지속가능한 발전을 돕는 기업경영 방법이라고 할 수 있다.

그러나 최근에는 CSR과 CSV의 차별성, 경영전략으로서의 독창성 및 현실성 부족 등에 대한 이유로 CSV에 대한 다양한 비판이 제기되고 있다.

Crane (2014)은 CSV는 자본주의의 본질적 문제점과 기업의 사회적 역할 및 책임에 대한 성찰이 결여되어 있으며, 단지 전략적 CSR의 한 유형일 뿐이라고 지적했다(〈표 9〉 참조). CSV 용어를 처음 만든 네슬레(Nestle) 社の Christiansen(2014)은 전략적 CSR을 CSV로 어설픈게 포장하는 전략은 그린워싱(green washing)⁷⁾으로 비춰지거나 진정성(integrity) 결여로 인식될 위험이 있다고 경고하기도 하였다.

〈표 9〉 Crane A.가 제기한 CSV의 강약점

강점	약점
기업인과 학자들에게 CSV 개념을 성공적으로 어필하고 있다.	새로운 개념이 아니다.
사회적 목표를 전략적 수준으로 끌어올렸다.	사회적 목표와 경제적 목표 간에 존재하는 긴장관계를 무시하고 있다.
정부의 책임있는 행동과 역할을 명확하게 제시하고 있다.	기업이 사업할 때 직면하는 다양한 도전에 대해 순진하게 생각한다.
의식 있는 자본주의(Conscious capitalism) 개념에 엄격성(rigor)을 부여하고, 연관성이 있는 개념에 학문적 우산을 제공한다.	기업이 사회에서 차지하는 역할에 대해 매우 피상적 접근을 하고 있다.

출처: Crane (2014)

7) 그린워싱(green washing)은 Green과 White Washing의 합성어로서, 상품이나 용역의 환경적 속성 또는 효능에 관한 표시·광고가 허위 또는 과장되어 단지 친환경 이미지만으로 경제적 이익을 보는 경우를 말한다. 환경오염을 일으키거나 친환경이 아니면서 친환경 제품인 것처럼 위장하여 마케팅하는 기업들의 홍보 행태 또한 그린워싱 행위에 포함된다(출처: 김정임, 2013).

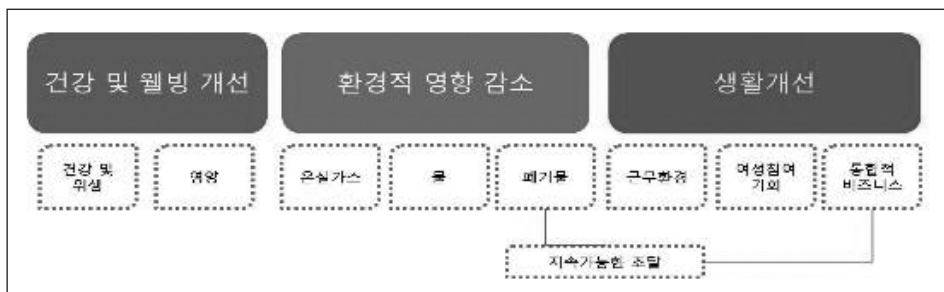
CSV는 아직 연구 초기 단계에 있지만, 의미와 가치를 긍정적으로 평가하고 연구를 확장해가는 학자들도 존재한다. CSV의 출발점이 ‘경영전략’이며, 사업의 기회를 추구함에 있어 ‘국제적인 이슈(사회, 환경 문제 등)’ 해결 가능성을 모색해야한다는 시각을 신선하게 평가하고 있다. CSV에 우호적인 논문들은 대부분 사례연구에 의한 함의 도출 혹은 BOP시장 개척 등 시장확대 차원에서 CSV를 평가하는 경우가 일반적임을 알 수 있다.

다. 기업의 CSV 사업 대표 사례

옥스팜(OXFAM)⁸⁾은 2013년부터 “Oxfam’s Behind the Brand” 프로젝트를 통해 글로벌 식품회사 10개사⁹⁾를 대상으로 기후변화, 물, 여성, 노동, 소농, 토지, 투명성 등 7대 분야에서 기업별 활동 순위를 측정, 발표하고 있다.

동 평가(프로젝트)에서 2016년 1위¹⁰⁾를 차지한 다국적 식품회사인 유니레버는 “유니레버 지속가능 농업규정(Unilever’s Sustainable Agriculture Code)¹¹⁾”을 통해 전 공급망에 걸친 친환경 가이드라인을 설정하여 운영 중이다. 자사의 대표적 차(tea) 브랜드인 립톤(Lipton)과 크노르(Knorr) 등의 전체 공급량, 전략적 중요성, 소비자 관심 등의 기준에 따라 주요 10개

〈그림 8〉 유니레버(Unilever)社の 친환경 생활계획(Unilever sustainable living plan)



출처: Unilever (2016)

8) OXFAM에 대한 자세한 소개는 기관 웹사이트를 참조(www.oxfam.org)

9) 동 프로젝트에 참여한 10개의 대상기업은 다음과 같다. Associated British Foods (ABF), Coca-Cola, Danone, General Mills, Kellogg, Mars, Mondelēz International, Nestlé, PepsiCo, Unilever

10) OXFAM의 Behind the Brand(2016년) 유니레버는 2016년 74%로 1위, 그 뒤를 네슬레가 69%로 따르고 있다. 보다 자세한 사항은 <https://www.oxfam.org/en/research/behind-brands> 를 참조.

11) 유니레버 제품의 생산과 가공 과정에 투입되는 농산물 관련 지속가능보고서(저자 설명. 자세한 사항은 https://www.unilever.com/Images/ul-sac-v1-march-2010-spread_tcm244-464943_en.pdf 참조)

원재료(raw material)를 선정하여 이를 지속가능한 방법으로 공급하는 전략이다. 2010년 이후 유니레버의 전사적 목표로 설정된 친환경생활계획(Unilever sustainable living plan)은 2020년까지 10억 명의 건강과 웰빙(well-being) 증진, 자사 제품의 환경적 영향 절반이하 감소, 모든 가치사슬 단계에서 관련된 소비자의 생계 증진 등을 목표로 하고 있다.

유니레버는 자사에서 생산하는 제품 원재료의 절반을 농장 및 산림에서 조달받고 있으며 원재료의 공급자 및 공급자와의 협력 방식에 대한 결정이 전 세계 자원, 기후 변화 및 농업자의 생계에 지대한 영향을 미칠 수 있음을 인지하여 장기적 관점에서 안정적 공급채널 확보, 비용 절감, 자원보호를 위해 노력하고 있다. 예를 들어 팜유(Palm oil) 공급처 추적을 통해 지속가능한 방식으로 원자재를 확보와 산림 벌채, 토지 사용과 사회 및 지역 사회 문제에 대한 책임감 있는 관리가 이루어지도록 하고 있다.

개발도상국 대부분의 소농은 2헥타르 미만의 경작지에서 농작물을 재배하며, 일반적으로 이들은 최신 경작법에 대한 지식 부족으로 수익을 늘리지 못하고 있다. 소농이 교육을 받을 수 있고 더 나은 품종과 비료를 사용할 수 있다면 더욱 풍성한 수확을 거둘 수 있을 것이며, 이는 장기적 관점에서 유니레버의 기업활동에도 이득이 되는 상황으로 연결되어 진다. 개발도상국의 국가 발전에 따라, 유니레버에서는 소농이 재배한 농작물을 더 많이 사용하게 될 것이며, 소농의 경제여건이 개선되어 수익이 늘어나면 투자할 여력이 생기고, 자사의 식품 제품에 필요한 원재료 공급량을 훨씬 안정적으로 확보하고 원자재의 품질을 향상시킬 수 있게 되는 선순환 구조가 만들어진다. 이를 위해 교육 대상 소농의 수를 늘리고 투자를 확충해왔으나, 유니레버의 사업이 소농의 삶에 미치는 영향을 입증해내는 것에 어려움을 겪고 있다. 이들의 경작법은 다양하여 자사의 개입으로 인해 발생하는 이점을 측정하기란 어려운 일이나, 이로 인해 소농의 삶이 개선되었음을 입증하기 위한 여러 노력이 있어 왔다.

이상으로, CSV를 이해하기 위해 경영관점에서 유니레버를 분석했다면, 개발협력사업의 사례로 아래와 같은 사업을 소개하고자 한다. 아래 <박스 3>은 DFID와 유니레버가 함께 실시한 ‘The Farmer Field School’ 프로젝트 사례이다.

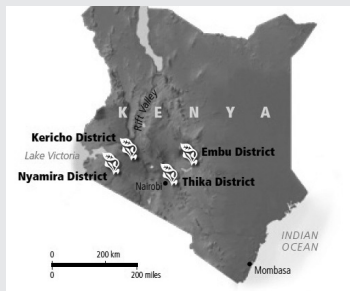
〈박스 3〉 유니레버 社の CSV 개발협력사업 사례

■ [DFID-Unilever] The Farmer Field School Project¹²⁾

1) 사업개요

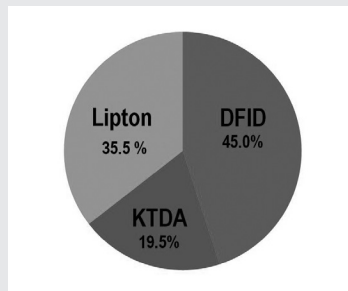
케냐 차 재배 소농 지원을 위해 2006년 영국 국제개발처(Department for International Development, DFID), 케냐 차 발전위원회(the Kenya Tea Development Agency, KTDA)와 유니레버(립톤)¹³⁾가 공동 시행한 The Farmer Field School Project(이하 FFS)를 소개한다. 립톤은 세계 제1의 차 브랜드로서, 전세계 홍차의 10%를 구매하고 있으며, 지속가능한 원재료 조달 방식을 추구하고 있다.

2006년 3월 시작된 FFS 프로젝트는 케냐의 Momul, Nyansiongo, Ngere, Mungania 등 4개 지역에서 수행되었다. 사업대상지는 각각 차 수매센터(집하장)가 위치한 곳으로, 농민의 접근성을 고려하여 선정하였다. 전체 사업비 509,000파운드 중에서 립톤 35.5%, DFID 45%, KTDA 19.5%의 재정지원으로 수행되었다. 동 사업은 사업의 수혜자인 농민이 직접 학교 운영과 교육과정(관찰, 실습, 평가)에 참여하는 피교육자 중심 접근방식(learner-centered approach)으로 추진되었다. 농업기술 지도사(extension agents), 연구자, 외부 참여자는 '교육자'로서가 아니라 중계자(facilitator)로서 역할을 하였으며, 이들은 꾸준한 대화와 강의, 현장 방문 등을 통해 농민의 여러 가지 시도에 자문하는 역할을 수행했다.



〈그림 9〉 The Farmer Filed School (FFS) Project 사업대상지

출처: Unilever



〈그림 10〉 The Farmer Filed School (FFS) Project의 예산지원 비율 (2006-2008)

출처: Unilever

- ▶ KTDA(The Kenya Tea Development Agency): 케냐의 가장 큰 차(tea) 거래 기관으로 소농이 생산한 차를 구매하여 납품하는데, 동 사업에서는 FFS의 운영을 위한 농업기술 지도 역량강화에 중심 역할을 했다.
- ▶ 립톤(Lipton): 립톤은 전세계 차 거래량의 12%를 구매하는 가장 큰 바이어이며, Rainforest Alliance의 친환경 인증을 거친 원재료를 조달하고 있다. 동사업을 통해 립톤은 품질과 생산량이 안정적인 소싱이 가능해졌다.
- ▶ DFID: 기초선 조사, 데이터분석, M&E 등을 담당했으며, 그 외의 기술적인 분석(토양분석, 조달, 농민 교육)을 직접 수행하거나 지원하는 역할을 했다.

2) 사업의 성과 및 의의

동 사업은 재정적·제도적 차원에서 개발도상국 국가기관이 담당할 수 없는 농업기술지도를 민관협력을 통해 농민의 기술 지도, 소득 증대 성과를 도출한 사업으로 의미가 있다. 기업(립톤)의 원재료 공급채널 확보를 통해 농민은 지속적으로 생산한 농산물을 판매할 수 있으며, 가정의 소득 증대에서 나아가 마을(커뮤니티), 지역의 소득 증대까지 이어지는 결과를 가져왔다. 이러한 과정에서 KTDA는 농업기술지도에 확실한 역할을 담당했으며, 지역 주민의 의견이 주민위원회를 통해 적극적으로 반영된 것이 성공의 핵심 요소로 조사되었다.

가치사슬과 관련하여서는 '농산물의 생산(재배 기술교육) → 저장(수매센터) → 유통/판매'까지 가치사슬 전반에 걸친 요소를 다루고 있어 향후 KOICA 사업에 중요한 참고 사례가 될 수 있다. 특히 파트너국가(케냐)의 농업지도 시스템을 그대로 활용하여, 그들로 하여금 직접 기술 지도를 하게 하고, 외부자는 중계자의 역할을 함으로써, 수원국 주인의식(ownership) 확대와 사업의 지속가능성 제고를 추구한 점이 우수한 것으로 판단된다.

출처: 이효정 (2016)

12) 이효정(2016)에서 인용함.

13) 유니레버의 브랜드 중 하나로, 세계 최대의 차(tea) 판매 브랜드임.

IV. 농업분야 CSV 국내외 사업 사례 비교 분석

1. KOICA의 CSV 관련 사업 운영 현황

가. [KOICA- CJ] 베트남 농촌가치사슬 강화를 위한 농촌개발사업

1) 사업 추진 배경

CJ제일제당 (이하 CJ)은 중국 의존도가 높은 고추 등 원료작물의 공급처를 다원화함으로써 향후 원료가격 급변, 수급상황변동 리스크(risk)에 대응하고자 하였다. 중국을 대신하여 베트남이 새로운 원료작물 공급처로 선정되면서 對베트남 사회공헌(CSR) 사업 수요가 증가하게 되었는데, CJ는 단순 CSR 활동이 아닌 기업의 비즈니스 가치사슬 확대를 위한 공유가치창출(CSV) 사업으로 확대 추진하고자, 2013년 11월 KOICA 측에 사업 제안을 하게 되었다. 한편, KOICA는 국제사회 요구에 부응할 수 있는 베트남 정부의 개발목표와 우리 민간기업의 비즈니스적 니즈(needs)를 연계한 ‘무역을 위한 원조’ 사업 추진을 통해 개발 효과성을 제고하고, 베트남 정부의 국가전략 이행에 기여하는 형태의 ODA사업을 추진하고자 동 사업을 추진하게 되었다.

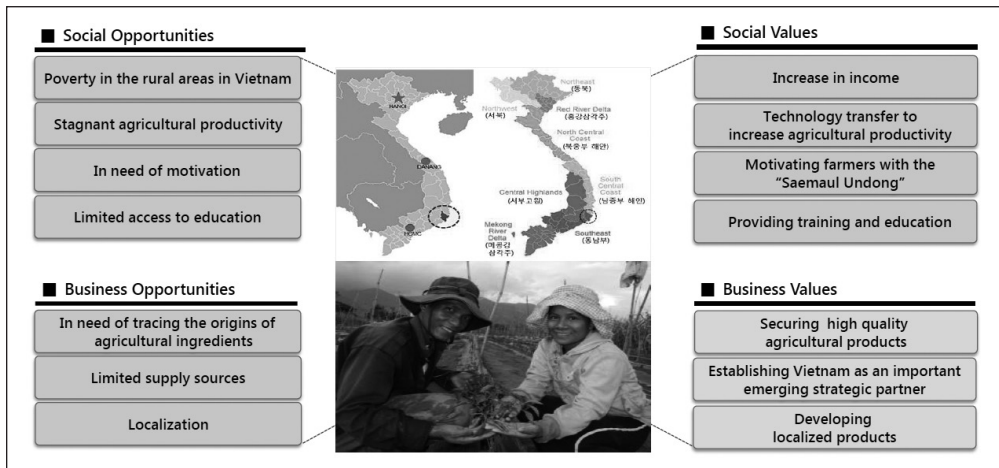
2) 사업개요 (<그림 11> 참조)

구분		내용
사업명	국문	베트남 농촌 가치사슬 강화를 위한 새마을 사업
	영문	Saemaul Project for Developing Agriculture Value-Chain in NinhThuan, Vietnam
사업대상지	닌투언(Ninh Thuan)성 닌선(Ninh Son)현 람선(Lam Son)면 땀응(Tam Ugan) 2 마을	
사업기간	2014. 5-2017. 4 (3년간)	
수혜자	1. 땀응 2 마을 250가구, 1,149명 2. 닌투언성 정부 및 닌선현 인민위원회 20명, 파급효과를 통한 간접수혜자 닌투언성 거주민 8만명	
사업분야	농촌개발	

시 행 기 관	국내	KOICA/CJ 본부
	협력국	KOICA/CJ 베트남 사무소, 사업수행기관(추후 선발 예정임)
사업목표 (달성가능한 MDG)	베트남 땀을 2마을 지역주민의 농업소득 향상 및 농촌 마을 자생력 강화를 통해 절대빈곤을 퇴치한다. 1. 절대빈곤과 기아퇴치(Goal 1. Eradicate Extreme Poverty and Hunger) 2. 지속가능한 환경 확보(Goal 7. Ensure Environmental Sustainability) 3. 개발을 위한 글로벌파트너십 구축(Goal 8. Develop a Global Partnership for Development)	
사업 내용	1. 농촌발전 자생력 강화 1.1 마을자치 역량강화: 새마을 교육실시, 마을발전기금, 농기계뱅크 및 소액금융대출 운용 1.2 마을생활환경개선: 유치원 개보수, 마을회관 리모델링, 초등학교 환경개선, 수도관 연결 2. 농업소득증대 2.1 농업생산성증대: 영농교육 실시, 관개용수로 개선, 공동작업장 설치 2.2 CJ 고추작물 계약재배: 고추작물 모델농가육성, 재배선도 농가지원, CJ R&D 농장 운영, 건조장 건축, 계약재배 농산물 수매	
기대효과	땀을 2 마을 빈곤가구(월 소득 USD 20) 비율을 42.4%에서 20% 이하로 감소	

출처: KOICA 내부자료

〈그림 11〉 KOICA-CJ 사업의 CSV 창출기회

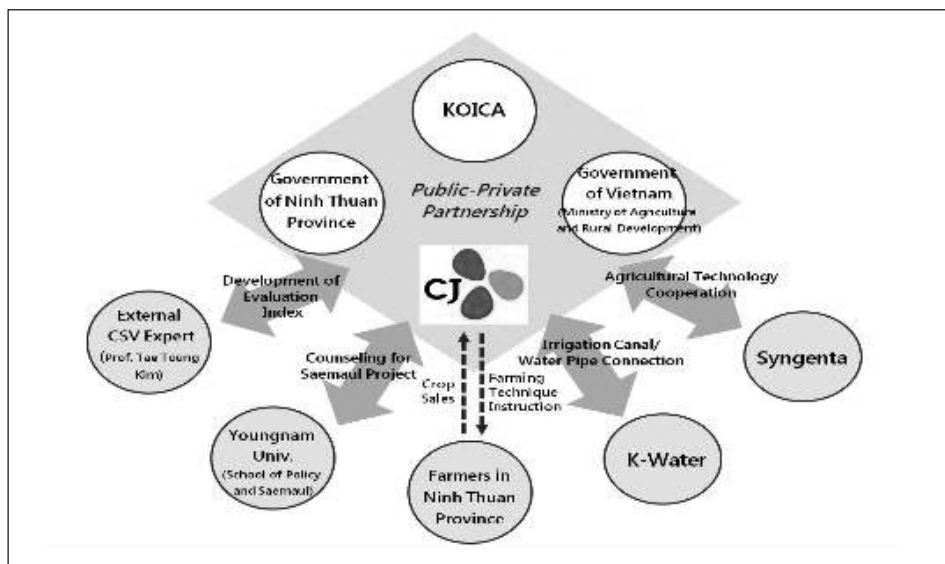


출처: CJ 내부자료

3) 사업 추진 경과 및 의의

동 사업은 KOICA 최초로 CSV개념을 도입하여 추진한 것으로 의미가 있으며, 2년 남짓한 시간 동안 상당한 지역의 발전에 기여했다. 관개수로 개선, 공동작업장 설치, 건조장 건축 등의 농업 생산 관련 하드웨어뿐만 아니라, 유치원 및 초등학교 개보수, 마을회관 리모델링, 수도관 연결 등의 생활환경 개선 사업을 통해 지역이 종합적으로 발전하는 성과를 거두었다. 또한, <그림 12>에서 보는 것과 같이 KOICA, CJ 외에도 다양한 이해관계자들을 참여시키는 의의를 거두었다.

〈그림 12〉 KOICA-CJ 사업 추진 개요도



출처: CJ 내부자료

기업(CJ)의 주요 생산품 중 하나인 고추장, 김치 등의 원재료가 되는 ‘고추의 생산 → 가공(건조) → 판매’에 이르는 전반적인 가치사슬을 다루고 있으며, 지역사회의 개발을 통한 지역주민의 삶의 질 향상에도 상당 부분 사업요소가 반영되어 있는 것이 특징이다.

나. [KOICA-굿네이버스] 네팔 약초산업 시장참여를 통한 서부산간 무구홀라 지역 개발과 소득증대사업

1) 사업추진 배경

사업대상지인 꺼날리 지역은 네팔 내 최빈곤 지역으로 분류되고 있지만, 해발 1,000미터에서 7,000미터 높이의 산악지대라는 낮은 지리적 접근성과 열악한 사회적·경제적 환경으로 인해 개발이 쉽지 않다. 사전조사 결과, 이 지역이 안고 있는 여러 문제점 중 소득증대사업과 관련된 가공과 판매활동이 필요한 것으로 분석이 되었으며, 외부 식량 지원에 대한 의존에서 지속가능한 빈곤퇴치 개발 사업으로 발전을 위해서 굿네이버스(Goodneighbors)가 고가의 열대과일인 아티스(atis) 재배 사업을 2010년 1월부터 시행하고 있었다. 생산에 집중된 소득증대 사업이 수혜자와 지역사회에 실질적인 도움이 되기 위해서는 생산 제품 가치를 높이고 안정적인 수익을 얻을 수 있는 가공 및 판매활동이 필요하다는 전제 하에, 동 사업을 시작하게 되었다.

농산물의 가치사슬과 관련하여, 사업지에서 생산하는 약용식물 산업과 관련 산업의 부재 및 열악한 시장 접근성으로 인한 유통망의 부재와 투자의 부족으로 현재 산업 구조는 개선이 필요한 상황이었다. 현 산업 구조에서는 생산자인 산악지대 농민들에게는 주어진 천연자원의 혜택이 공정하게 돌아오지 못하고 있으며, 천연자원인 약용식물을 이용한 고부가가치 사업으로 발전시킬 수 있음에도 정치적 불안과 반시장적인 법률, 투자부족, 기술부족으로 인해서 개발이 진행되지 못하고 있는 실정이다. 산악지대 농민들이 낮은 가격에 생산물을 중간상인에게 판매하는 이유는 시장 접근성의 한계이기도 하지만, 시장 정보의 부재이기도 하다. 따라서, '생산단계-유통-판매'에 이르는 가치사슬의 채널(channel)을 확대시키고자 동 사업을 기획하게 되었다.

2) 사업개요

구분		내용
사업명	국문	네팔 약초산업 시장참여를 통한 서부산간 무구홀라 지역개발과 소득증대사업
	영문	Community Development and Income generation Project through Value Chain Development: VIVA(Village Income through Value Addition)

사업대상지		네팔 꺼날리(Karnali)지역 (카트만두로부터 600Km)
사업기간		2012년 1월 1일~2014년 12월 31일(총 사업기간 3년)
수혜자		훈라 960가구(6,000명), 무구 1080가구(8,000명), 전문학교(200명)
사업분야		농어촌개발(네팔 서부산간지역 약초 산업 개발을 통한 지역사회개발)
시행 기관	국내	굿네이버스 인터내셔널
	협력국	굿네이버스 네팔
사업목표 (달성가능한 MDG)		네팔 무구와 훈라지역에 풍부한 약초 산업(유통, 가공, 판매)에 직접 개입하여 산지농민의 시장지향적 생산활동 지원을 통해 안정적 농가소득을 보장(MDG Goal 1, 절대빈곤과 기아의 퇴치)
사업 내용		1단계: 사업전략수립 및 지역사회에 비전공유 (6개월) 2단계: 유통 공급망 설립과 마케팅활동을 통한 안정적 판매망 설립 (1년 3개월) 3단계: 산업기반시설을 확충하여 품질향상과 제품개발을 통한 시장 확대와 해외시장 진출 (1년 3개월)
기대효과		• 약초산업발전을 통한 지역사회개발에 기여 - 생산자 판매 가격을 향상시켜서 산악지대 경제상황을 개선한다(판매가격 50% 상승). - 시장원리에 부합한 수익구조 개발을 통해서 지속적인 지역사회 재투자 모델을 확립한다(가공, 제품 생산 시설 설립). - 연구개발(R&D)지원을 통해서 생산성 향상과 고품질의 중간제품 개발을 통한 부가가치를 향상시킨다(수익률20% 향상). - 가공 시설과 관련시설 설립을 통해 산악지대 고용기회 제공한다. - 약초전문교육기술학교설립을 통해서 산악지대에 실용적인 전문기술 교육기회를 제공한다(학생 200명 혜택). - 지속가능한 재배방식을 지향하여 환경보존을 통한 지속적인 발전을 유도한다(생산량 20% 증대).

출처: KOICA 내부자료

3) 사업 추진 경과 및 의의

1차 사업 과정에서 가치사슬(생산, 상품화, 유통)에 대한 전략이 부재하였으며, 특히 사회적 기업의 불안정한 운영이 문제가 되었다. 당초에 LG 생활건강이라는 구매채널을 확보하지 않은 상태에서 진행한 것이 사업의 지속가능성 측면에서 가장 큰 애로사항이었다. 기업 및 현지의 생산성, 품종, 각 이해관계자의 역량 평가 등을 체계적으로 하기 위해서는 ‘예비조사(feasibility study) → 심층기획조사(in-depth study) → 단계별 가치사슬(value chain) 마련’의 체계적인 조사가 이루어져 한다. 또한 이렇게 할 때만이 단기 혹은 중장기 차원의 시기

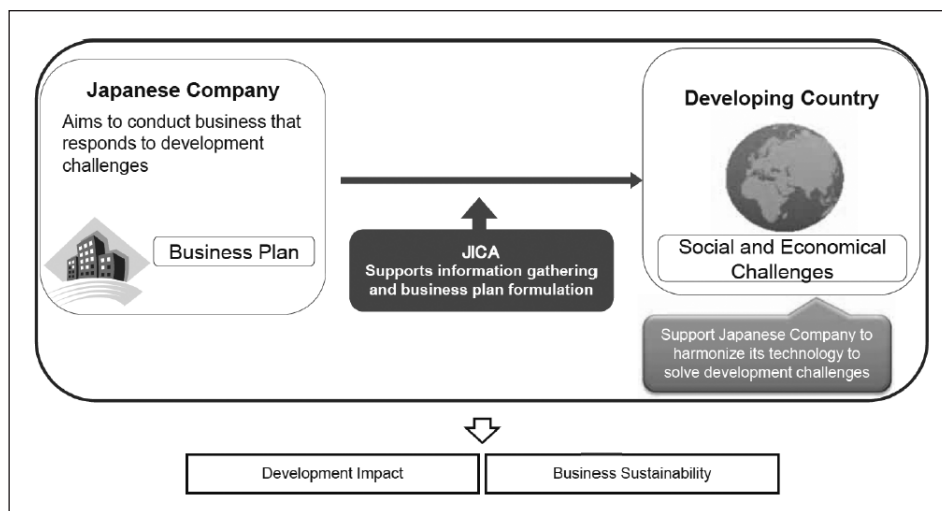
별 전략 역시 마련 가능하며, 2차 사업에서 이에 대한 연구조사가 선행되어야 할 것이다.

2. 가나 JICA-Ajinomoto 사업 개요

가. JICA의 민관협력 추진전략

사례조사에 앞서 일본국제협력기구(Japan International Cooperation Agency, JICA) 민관협력분야의 추진전략 분석을 통해, 개발협력주체로서 JICA의 사업전략 방향을 이해하고자 하였다. 가나 JICA 담당자 면담 결과, 동 연구 사례분석대상인 ‘JICA-Ajinomoto 사업’은 일본 정부(JICA)의 민관협력 전략 하에 추진된 ‘연구중심(research-based) 사업’이다. 사업의 효과성을 입증해내기 위해 2009년부터 지속적인 연구를 수행하고 있고, 민간기업(Ajinomoto 社)의 제품생산을 위한 연구개발(R&D)에 50만 달러를 지원한 사업이다.

〈그림 13〉 JICA의 민관협력 비전



출처: JICA 내부자료

일본 정부는 개발도상국 BOP시장 진출전략에 대해 △일본 기업의 해외 개발 촉진, △개발도상국의 문제 해결, △아시아의 소득 증대에 기여라는 세가지 목표를 세우고, BOP 비즈니스 센터(BOP Business Assistance Center)를 2010년 10월 설립하였다. 사무국 역할을 수행하는 경제산업성은 주로 개발도상국에 관한 정보를 수집하여 회원 기업에 제공하고, 자국기

업과 개발도상국 현지기업·지원기관과의 매칭 기능을 수행하게 된다. 일본정부는 UNDP, USAID와 같은 국제기구의 BOP 지원 분야나 자국 기업의 진출 희망 분야, 그리고 ODA 중점 분야 등을 감안하여 <표 10>과 같이 3대 분야¹⁴⁾와 10대 하위 분야를 중점 지원 분야로 선정하였다.

〈표 10〉 일본의 BOP 전략

3대 분야	10대 하위 분야	대응 목표(해결되어야 할 사회적 과제)
1. 빈곤퇴치를 위한 일본의 대응	① 교육	- 높은 문맹률, 낮은 초등교육 진학률 등의 개선
	② 보건의료·복지	- 높은 유아사망률 개선
	③ 물·위생	- 수원(水源) 개선
	④ 농림수산업	- 농림수산업의 생산성 개선을 통한 소득 향상
	⑤ 식료·영양	- 기아 감축과 영양상태 개선
2. 일본의 강점기술 활용	⑥ 환경에너지기기	- 에너지 절약 기술을 활용한 전력화, 네트워크 등
	⑦ 가전전기·산업기계	- 생활의 질 향상, 2차 산업으로의 이행
3. 기본 인프라	⑧ 정보·통신	- ①~⑦의 실현을 위해 필요한 사회기반 정비
	⑨ 금융·파이낸스	
	⑩ 운수·수송기기	

출처: 김규판·이형근 (2011)

장기적 관점에서 JICA의 농업분야 가치사슬 관련 사업의 방향성에 대하여 질의를 하였고, JICA측에서는 아프리카 지역 사업은 ‘제 6차 도쿄아프리카개발회의(Sixth Tokyo International Conference on African Development, TICAD VI)’를 기반으로 추진한다고 답하였다. 2016년 8월 케냐 나이로비에서 개최된 TICAD VI는 아프리카 최초로 개최된 TICAD 회의라는 점에서 의미가 있다. ‘나이로비 선언(Nairobi Declaration)¹⁵⁾’을 채택한

14) △ 빈곤퇴치와 관련된 분야(교육, 보건의료·복지, 물·위생, 농림수산업, 식료·영양 등 5개 하위분야로 구성), △ 자국의 강점 기술 활용 분야(환경에너지기기, 가전전기·산업기계 등 2개 하위 분야로 구성), △ 기본 인프라 분야(정보통신, 금융, 운송 등 3개 하위 분야로 구성)를 말한다.

15) 나이로비 선언(Nairobi Declaration): TICAD VI에서 채택된 ‘의제 2063(agenda 2063)’ 실현을 위한 이행방식으로, △아프리카 경제다각화 지원, △테러 근절을 위한 사회 안정화, △의료 보건체계 강화, △해양안전보장 유지, △양질의 인프라 투자 추진, △안전보장이사회를 포함한 유엔 개혁 내용을 골자로 함.

동 회의에서 논의된 주요 의제는 △경제다각화와 산업화를 통한 경제구조전환(promoting structural economic transformation through economic diversification and industrialization), △ 삶의 질 향상을 위한 보건체계 강화(promoting resilient health systems for quality of life), △ 공동 번영을 통한 사회 안정화(promoting social stability for shared prosperity) 등이다. 주요 추진 전략 중 하나로 발표된 ‘아프리카 발전을 위한 일본 민간기업(Japanese Private Sector for African Development)’세션에서 Ajinomoto 社の 사례가 발표되었다. 가나 현지의 주식인 옥수수죽은 단백질 및 영양가가 미비하여, 영유아 및 어린이들의 영양결핍을 야기하고 있어, 콩을 주원료로 사용하여 비타민과 아미노산이 높은 코코플러스(KOKO Plus)라는 영양보충제를 개발하고 있다.

또한 동 사업은 對아프리카 농업부문 이니셔티브인 ‘식량 및 영양 안보 이니셔티브(Action on Nutrition: Launching Initiative for Food and Nutrition Security in Africa, IFNA)’¹⁶⁾에 따라 장기적 관점에서 추진될 예정이므로 이에 대한 간략한 소개를 하고자 한다.

IFNA는 아프리카 빈곤 종식과 영양 개선을 위한 국제사회의 노력을 촉구하기 위해 JICA와 ‘아프리카개발을 위한 새로운 파트너십(New Partnership for Africa's Development, NEPAD)’가 새롭게 제안한 프레임워크로 TICAD VI에서 아프리카 정부, 국제기구, 시민사회, 민간부문 등과 함께 공식 출범하였다. 현재 12개 국가¹⁷⁾와 아프리카개발은행(African Development Bank, AfDB), FAO, 국제농업개발기구(International Fund for Agricultural Development, IFAD), 유엔개발계획(UN Development Programme, UNDP), 유엔아동기금(UN International Children's Emergency Fund, UNICEF), 세계은행(World Bank), 세계식량기구(World Food Programme, WFP), 세계보건기구(World Health Organization, WHO)등의 국제기구가 참여하고 있으며 빌 앤드 멜린다 게이츠 재단(Bill & Melinda Gates Foundation), 각종 NGOs, 일반 민간기업 등이 참여하고 있다.

16) IFNA(식량 및 영양 안보 이니셔티브): 2016년 8월 케냐 나이로비에서 개최된 ‘TICAD VI’에서 발표된 일본의 對 아프리카 농업부문 이니셔티브
자세한 내용은 https://www.jica.go.jp/activities/issues/nutrition/ku57pq00001p9zjx-att/IFNA_Declaration.pdf 참조

17) 참여하는 12개 국가는 다음과 같다. 부르키나파소, 에티오피아, 가나, 케냐, 마다가스카, 말라위, 모잠비크, 나이지리아, 세네갈, 수단, 남수단, 짐바브웨

IFNA는 2016-2025년까지 식량안보 및 영양강화를 통해 SDG2 달성을 위한 아프리카 정부 간의 협력을 도모하며, △인간 중심적, △ 여성과 중소기업(SMEs) 등을 포함한 포괄적 협력, △ 다양한 섹터의 융합을 통한 시너지 효과, △ 가시적 증거를 이용한 지속적 모니터링 및 평가(M&E), △ 지속가능한 영양 개선 이하 다섯 가지 원칙을 바탕으로 정책적 기반 마련하고자 한다.

기존의 식량안보문제에서 나아가 영양안보의 문제의 중요성이 대두됨에 따라, 정부와 기관의 역량 강화를 통한 정책적 영양 개선 노력 필요, 다양한 분야와의 협력을 통한 시너지 효과 발휘, 포괄적 데이터베이스 마련의 중요성이 강조되었다. 수원국의 주인의식과 파트너십을 강조하는 협력전략, 세계적인 경제 둔화로 아프리카에 지원되는 원조액과 민간부문 투자액이 감소하며 다양한 개발재원 확보 문제, 사업의 효과성 및 효율성 제고 등을 위해 민관협력이 더욱 강조되고 있는 상황이다. 이에, 일본정부는 자국 원조기관인 JICA와 일본무역진흥기구(Japan External Trade Organization, JETRO)와 협력하여, 일본 기업들의 아프리카 시장 진출을 도모하고 있다. JICA는 다양한 프로그램을 통해 연구단계부터 사업기획, 시장 진출, 현지파트너십 구축까지 일본 중소기업들의 아프리카 BOP시장 진출을 지원하고 있는 바, 동 사례조사를 통해 각각의 이해관계자의 역할과 민관협력 사업 운영에 대한 사항을 아래 절에서 알아보하고자 한다.

나. 가나 JICA-Ajinomo 사업 소개

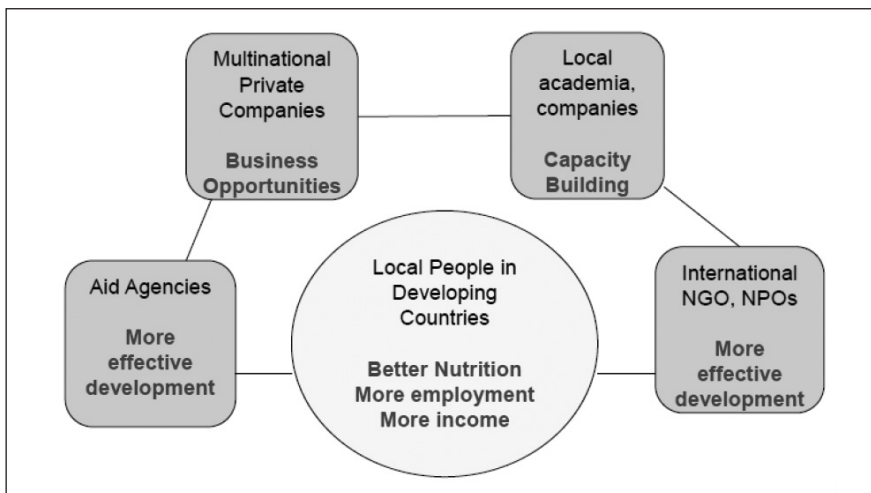
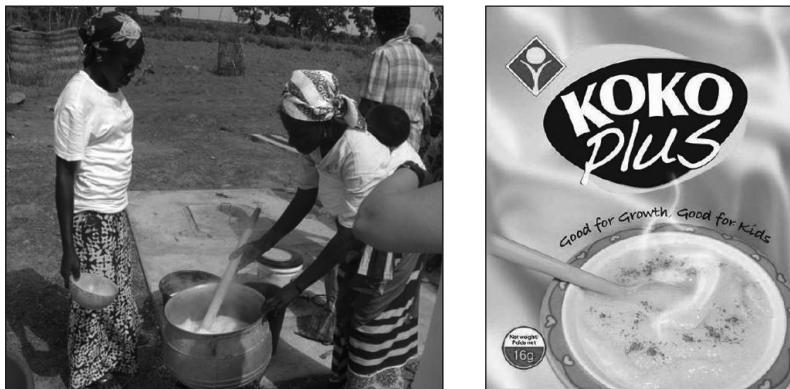
1) 사업추진 배경 및 목적

가나는 유아의 영양 부족이 큰 문제가 되고 있으며, 특히 생후 6~24개월의 이유기의 영양 개선의 중요성은 WHO, UNICEF, WFP 등에서도 공통의 목표로 인식되고 있다. 특히 가나를 비롯한 서부 아프리카는 세계적으로도 그 달성이 가장 어려운 지역으로 알려져 있는데, 그 원인 중 하나는 현지의 식생활로 인한 영양 문제가 있고, 그 개선을 도모하는 것이 SDGs 달성에 가장 중요할 것으로 예상된다.

가나는 임신부터 출산 후 24개월의 자녀를 둔 어머니에게 어머니 건강 기록 책자와 어린이 건강 수첩을 통한 영양 교육을 실시하고 있지만, 이유식 영양의 중요성이 충분히 전달되고 있지 않은 상황이다. 또한 시장에서는 대형 식품 업체의 이유식이 판매도 되고 있지만, 가격

이 높고, 농촌 지역을 중심으로 한 저소득층에서는 쉽게 구매할 수 없는 상황이다. 이러한 환경 속에서 생후 6~24개월 이유기의 영아들의 영양불균형에 의한 성장 지연이 나타나고 있는데, 표준에 비해 저체중 아동의 비율은 20% 이상, 저신장은 40% 가까이 달하고 있다. 생후 1,000일 영양 부족에 기인한 성장 불량은 그 이후 기간에 회복이 어려운데, 단순히 체형의 문제에 그치지 않고, 면역 기능과 지능 등에도 영향을 미치기 때문이다.

〈그림 14〉 Ajinomoto 사업 수행 모델



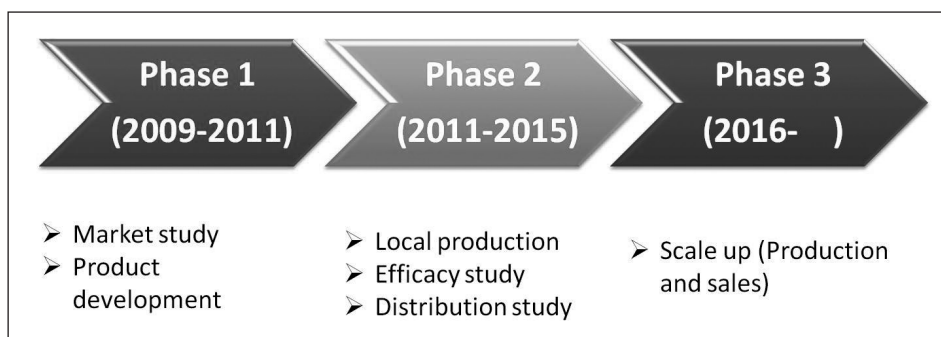
출처: JICA 및 Ajinomoto 내부자료

Ajinomoto 社は 1995년부터 아미노산의 용도 개발의 일환으로 시리아와 방글라데시 등 밀과 옥수수를 주식으로 하는 지역에서 인간의 영양 개선 효과 시험을 실시해왔다. 이후 2009년 그룹 창립 100주년 기념사업의 하나로 가나의 영양 개선의 사업화 작업에 착수했다. 창업 이래 100년에 걸쳐 쌓아온 식품과 아미노산의 지식과 기술을 활용하고 폭 넓은 사회 부문과의 연계를 통해 이유기의 영양 보충제의 개발 및 보급 비즈니스 통해 영유아 사망률 감소에 기여하는 것을 동사업의 목적으로 한다(〈그림 14〉 참조).

2) 사업 추진 경과

동 사업은 연구중심(research-based)의 사업으로, 2009년부터 제품개발과 제품의 영양학적 효과성 검증을 위한 연구가 계속되고 있다(아래〈그림 15〉). 아래 〈표 10〉는 JICA와 Ajinomoto 社, USAID의 양해각서(MOU)를 바탕으로 한 각 기관의 역할에 대한 설명이다. 동 표에서 알 수 있는 바와 같이 사업의 시작은 Ajinomoto 社와 가나 대학(University of Ghana)이 시작한 연구에 JICA와 USAID가 재정지원을 하면서부터이다.

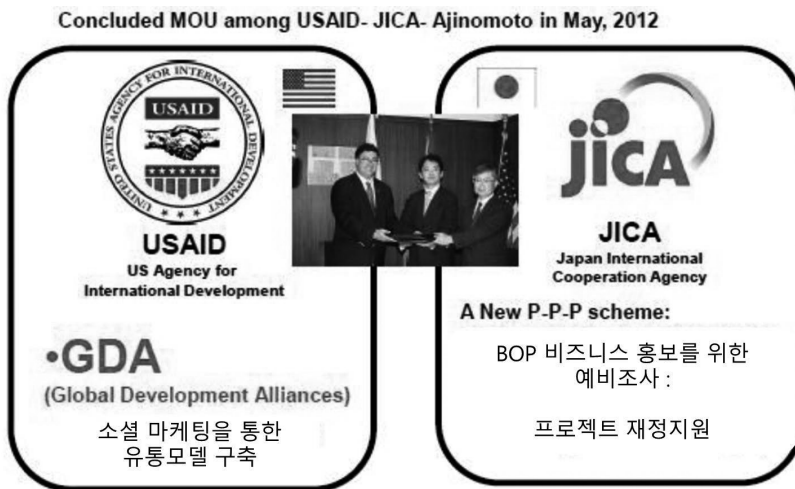
〈그림 15〉 가나 JICA-Ajinomoto CSV 사업 단계별 추진 현황 개념도



출처: 저자 작성

〈표 11〉 JICA-USAID-Ajinomoto 社の 역할 분담

USAID	JICA	Ajinomoto 社
(GDA 전략방향에 따라) • 영양보충제 보급촉진 • 유통모델 구축을 위한 조사에 자금 및 노하우 제공	• 협력준비조사 BOP 비즈니스 연계촉진을 통하여, 아래 항목 지원 • 시장조사 • 제품개발과 연관된 조사 • 비즈니스모델 수립 • 사업계획 수립	• 2009년부터 가나대학교 및 INF (영양사업하는 NGO)와 함께 공 동으로 영양보충제 개발 • 현지식품회사로 기술이전하여 시험품생산 • 영양보충제의 상품화와 사업계 획의 수립

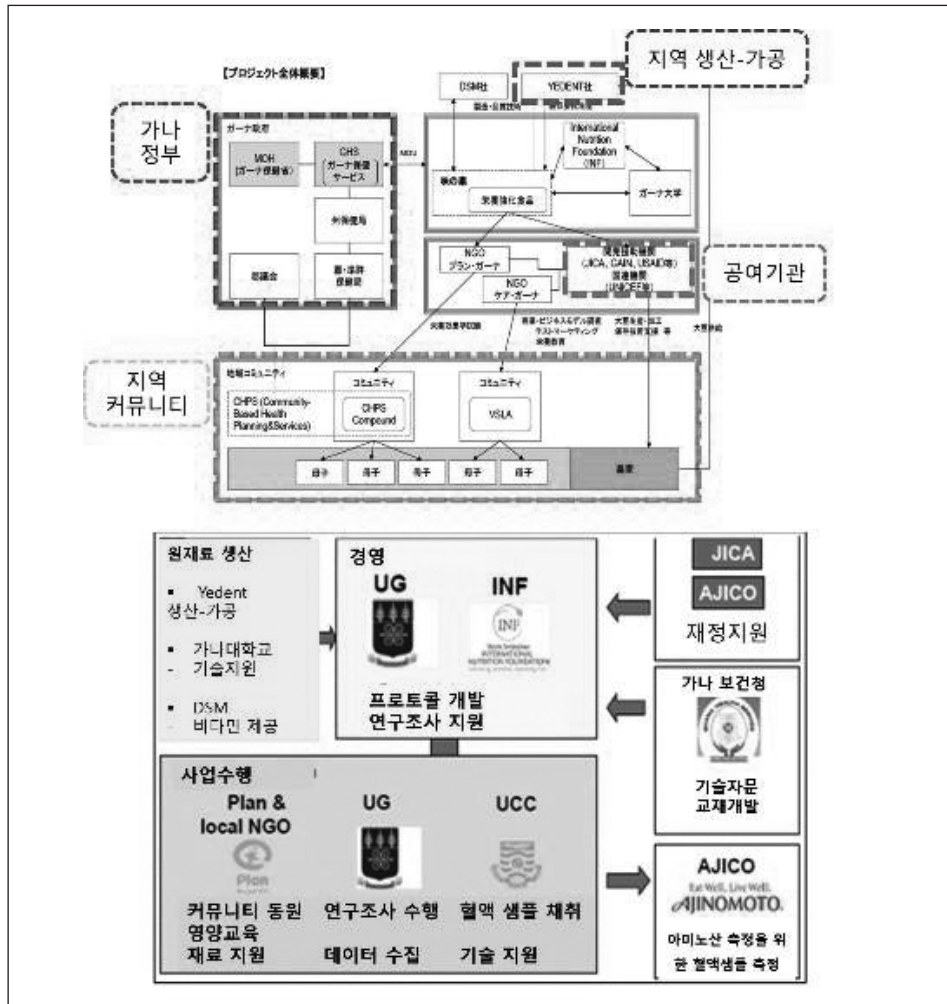


출처: JICA-USAID-Ajinomoto간 3자간 양해각서(MOU)¹⁸⁾

동 사업은 첫 번째, 영양보조제를 통한 유아 영양개선, 두 번째, 사회적 비즈니스를 통한 지역주민(특히 여성)의 소득증대라는 두 개의 목표를 지향한다. 영양학적 관점에서 효과성 (efficacy) 분석은 가나대학교와 가나 보건청이 수원국의 시스템 하에서 조사를 진행하였고, INGO인 플랜(Plan)이 예비사업(Pilot project)을 수행하였다. 사회적 비즈니스 분야는 INGO인 케어인터내셔널(CARE International)이 북부 지역에서 수행하였다. 아래 〈그림 16〉는 이해관계자별 사업 참여 구조와 역할에 대한 설명을 나타내고 있다. 가나 정부 측 참여

18) JICA-USAID-Ajinomoto간 3자간 양해각서(MOU): JICA 웹사이트를 통해 공개된 문서를 바탕으로 저자 정리
https://www.jica.go.jp/english/news/press/2012/120531_01.html

〈그림 16〉 JICA-Ajinomoto 사업 이해관계자별 사업 참여 구조도



출처: JICA 내부자료

자(Ghana Gov.로 표기), 지역의 원재료 생산자인 예덴트(Yedent)社, 공여기관(Donor), 지역 커뮤니티 등이 참여하는 구조이며, 아래 〈표 12〉를 통해 각 이해관계자가 수행하는 동 사업의 목표와 조사 대상과 방법, 조사 항목 등에 대해 설명하고 있다.

〈표 12〉 JICA-Ajinomoto 사업 개요

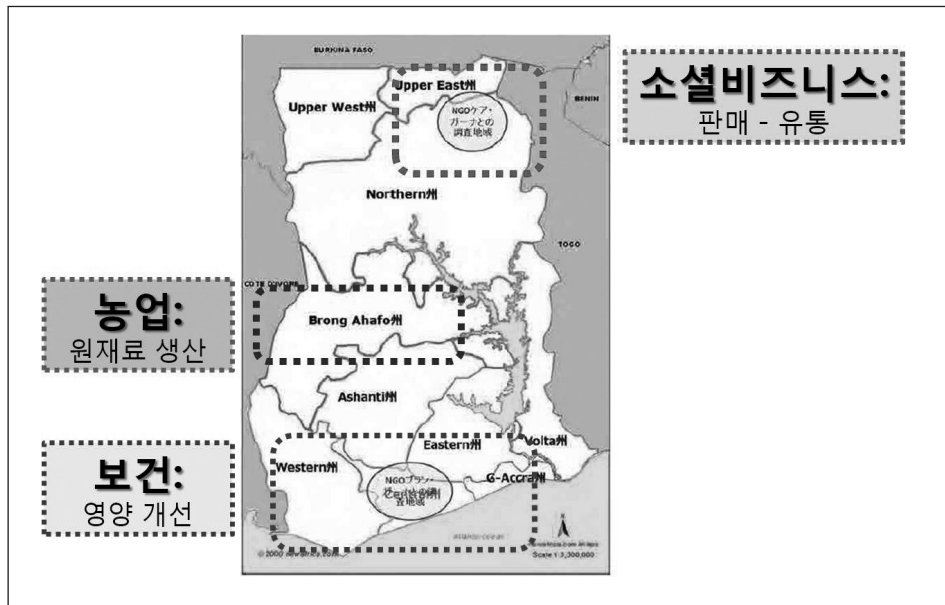
사업목표	▶ 가나 저소득층 대상 합리적인 가격대(affordable price)에서 쉽게 영양 개선할 수 있는 이유식 제공 ▶ 이유기의 영아를 둔 어머니에 제품의 영양의 중요성을 이해시키기 위해 필요한 영양 교육을 함께 실시함. ▶ 개발 원조 기관 및 NGO와 협력하고 그들이 가진 자원을 활용함으로써 초기 투자를 억제하고, 저소득층에 대한 조기 접근 실현
조사 대상	▶ 저소득층의 6~24개월 유아와 어머니
조사 방법	▶ (접근방식) 가나 보건청(Ghana Health Service, GHS)과 가나 대학교 등 수원국 정부와 연구 기관, 각 지역에서 활동하고 있는 NGO 등 사회 분야에 폭넓게 연계 도모, 이유기의 어린이의 영양에 대해 그 중요성을 어머니에게 이해시키고, 모자 보건 개선 ▶ 기본적인 영양 교육은 현지 주민이 자율적으로 접근 가능한 원재료 아래에 영양적으로 균형 잡힌 식생활을 할 것을 권장하면서 간편한 방법으로 제품 소개 ▶ 접근 가능한 영양 강화 식품으로서 지역의 콩을 기반으로 필요한 미량영양분과 아미노산을 함유 한 식품을 개발하고 현지 식품 기업 Yedent 사에 제조 위탁, 공급, 생산 기술 및 품질 관리 기술을 지도하고 역량강화 교육 실시 ▶ NGO가 조직하는 여성 기업가와 지역사회보건지도사(CHW)등의 네트워크를 활용한 판매, 소득 향상에 기여
개발 효과 성과지표	▶ 이유기 유아의 직접적인 영양 개선 ▶ 영양 교육을 통해 어머니의 영양 지식의 향상과 간접적인 영양 개선 ▶ 유통 채널 구축에 의한 개인의 소득 향상 및 지역 개발 ▶ 지역 NGO의 능력 배양 ▶ 현지 식품 업체에 기술 이전에 따른 품질 관리 수준 향상 ▶ 원재료 생산 농가에서 구입 증가에 따른 농민의 소득 향상
시장 조사 항목	▶ 식생활 실태, 영양 건강 상태: NGO의 사업지 활용, 지역사회 실태조사 ▶ 물류 실태 : 기존 시장 제품의 유통 실태 조사를 통해 시장 구조 파악, 현지 컨설턴트를 기용해 전국에 판매되는 주요 제품의 유통 채널 조사 ▶ 제품 개발에 관한 연구: 배합 검토, 원료 조사, 미각 시험(관능 평가), 저장 테스트, 제품 이름, 포장 디자인 등을 가나 대학, INF, 아지노모토 사가 조사함

출처: JICA 내부자료를 바탕으로 저자 재구성

3. 가치사슬분석 프레임워크 기반 구성 현황

〈표 13〉에는 아래의 〈그림 17〉에서 나타내고 있는 JICA-Ajinomoto CSV 사업의 구성요소를 가치사슬 단계별, 분야별로 나누어보고 추진경과를 소개하였다. ‘생산(농업) → 판매(유통) → 소비(영양/보건)’의 단계별로 각각 사업요소는 다음과 같이 진행되었다.

〈그림 17〉 JICA-Ajinomoto 사업대상지 및 가치사슬단계별 사업내용



출처: JICA 내부자료

먼저, 생산(농업) 원재료를 조달하는 단계에 대한 모델 수립(농업 생산)으로, 지역에서 생산한 콩을 원재료로 하여 지역 사회 기반의 기업 예덴트(Yedent) 社가 직접 제품을 생산하도록 기자재, 설비지원, 생산기술 전수 등의 사업을 수행하였다. 그리고 이를 통해 생산된 제품을 사회적 비즈니스(social business)활동을 통해 모델을 개발하는 사업이 수행되었는데, 이때 사업대상지역인 북부 타말레 지역 노잔주에서 이미 시행 중인 지역사회 기반의 커뮤니티 저축모임(Village Savings and Loans Association, VSLA) 프로그램을 활용하였다. VSLA은 커뮤니티마다 저축, 소액대출, 소액 보험을 저소득층을 대상으로 하는 수취하는 금융 서비스로, 동 사업에서는 INGO인 케어인터네셔널 가나지부(CARE Ghana)가 수행하였으며, 외

부로부터의 자금 수령이 아니라 조합원들이 모은 저축에서 소액 대출 및 소액 보험 지급 지불이 운영되는 구조로서, VSLA 멤버는 모두 여성인 것이 특징이다.

〈표 13〉 JICA-Ajinomoto 사업 가치사슬 단계별 사업 요소 및 추진 경과

가치사슬 단계(분야)	사업 요소	추진 경과
생산(농업)	원재료 조달 모델 조사	▶ (조사 방침) 북부 빈곤 지역의 콩 생산 농가와와의 연계를 위한 가치사슬 방향 검토 ▶ (조사 방법) 개발 NGO와 USAID와 연계하여 필요한 정보 수집
판매(유통)	비즈니스 모델의 개발 (사업효율성) ¹⁹⁾	▶ (조사 방침) 기존 물류 실태 조사를 바탕으로 NGO가 육성하는 여성 기업가를 활용한 새로운 모델의 개발과 사업경제성과 개발 효과의 확인시행 ▶ (조사 방법) 현지 컨설턴트를 활용하여 기존의 비즈니스 모델 파악, NGO 나 사회적 기업 네트워크의 실태 파악과 그것을 활용한 최적의 비즈니스 모델 구축 ▶ (사업요소) 물류 모델 효과 측정, 영양 개선 효과, 영양 개선 교육 도구 개발 ▶ (사업 추진 방식) 북부 타말레 지역 노잔주에서 실시중인 Village Savings and Loans Association (VSLA) 프로그램 활용
소비(보건)	영양 효과 시험 (사업효과성) ²⁰⁾	▶ (조사 방침) Food and Drug Board 식품으로 승인후 영양학적 효과 측정 ▶ (조사 수행) 가나 대학교, INF와 공동으로 역학 조사 실시 ▶ (조사 방법) GHS 및 보건 분야에서 협력을 하고 있는 NGO(플랜 가나)와 협력, 개발 제품의 효과 확인 시험 실시 ▶ (조사 결과) 유의미한 결과 도출

출처: JICA 내부자료

판매된 제품을 소비하는 단계에서는 ‘영양 효과 시험(efficacy study)’을 시행하였다. 저영양 상태가 보통상태(moderate malnutrition)인 지역의 비교 및 대조군 300명²¹⁾과 단백질 아미

19) 사업효율성(efficiency study) : 동 사업의 개입(intervention)이 사업의 지속가능성 측면에서 얼마만큼 사업목표 달성에 가까이 기여했는지 여부를 나타냄(저자 주).

20) 사업효과성(efficacy study) : 동 사업에서 제공되는 KOKO Plus의 영양 성분이 보건지표(5세 미만 아동의 신장 및 체중) 달성에 기여한 정도를 나타냄(저자 주).

21) 동 실험을 위해 ‘영양교육만 시행하는 그룹’을 비교군으로, ‘미량 영양소 함유 제품의 사용그룹’을 대조군으로 설정하였음.

〈표 14〉 가나의 'JICA-Ajinomoto 영양개선 사업' 가치사슬 내 기능별 활동주체 유형 워크시트 작성 사례

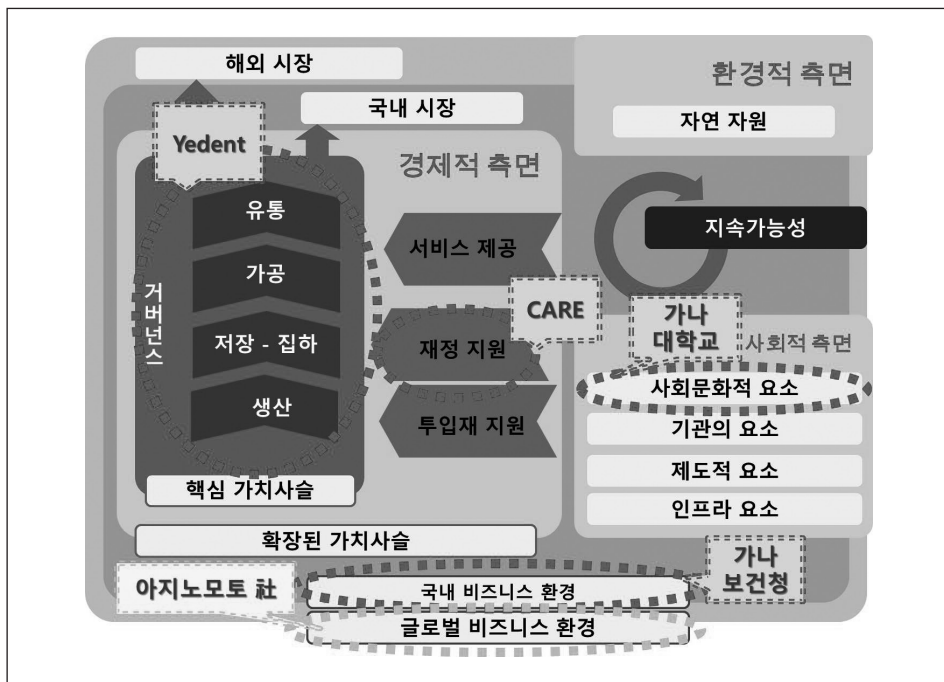
참여자 가치사슬단계	농민	가공업체 (Yedent)	가나 보건청	가나 대학	NGO (Plan, Care)	민간기업 (Ajinomoto)	공여기관 (JICA, USAID)
R&D							
투입 (농업기술 지도, 종자, 기자재)	-	-	-	-	-	-	-
생산 (원재료-옥수수)							
가공 (제품 개발/생산)							
판매 (영양교육, 마케팅)							
수출 (향후 계획)							
주요 활동 (Activities)	- 옥수수 생산	- 원재료 구매 - 제품 생산	- 지역사회 보 건 사업	- R&D 수행	- Social Business (판매) - 영양교육	- 제품개발 - 판매 - 수출	- R&D 예산지원

출처: 저자 작성

노산 강화 사용그룹 300명 비교에 의한 영양 효과 측정을 통해 유의미한 결과를 도출하였으며, 이것이 제품 생산의 근거로 활용되었다.

상기 <표 14>는 JICA-Ajinomoto社의 사업 참여자별 가치사슬 단계 상 역할을 나타낸다. 사업이 단일 농산물의 가치사슬 전반(‘생산-가공-판매-수출’)을 다루는 구조가 아니라 여러 섹터에 걸친 사업이어서 동 연구의 뒷장에서 논의할 가치사슬 내 기능별 활동주체(actors) 유형 워크시트(안) 작성방식을 그대로 준용하여 설명하는 것이 다소간 무리인 측면이 있다.²²⁾

<그림 18> JICA-Ajinomoto 사업 참여자별 가치사슬 분석



출처: FAO (2014)를 참고로 저자 작성

상기 <그림 17>은 핵심 가치사슬과 확장된 개념의 가치사슬의 프레임워크로 JICA-Ajinomoto 사업의 참여자별 역할을 설명한다. 농업분야에서 ‘핵심가치사슬(core value

22) 가치사슬분석 전체에 대한 운영 방식 및 동 가치사슬 내 기능별 활동주체 유형 워크시트(안) 작성과 관련한 내용은 동 보고서 내 ‘V. KOICA의 CSV 사업기획 가이드라인 제시방안’에서 확인가능하다.

chain)’인 농산물의 ‘생산-저장(집하)-가공-유통’부문은 지역 식품생산업체인 예덴트(Yedent)가 담당하고 있다. 확장된 개념의 가치사슬(extended value chain)은 핵심가치사슬이 작동될 수 있도록 지원하는 부문, 즉, 투입재·재정·서비스 지원을 의미하는데 이는 지역사회개발 INGO인 케어인터내셔널(Care International)이 담당을 하였으며, 완성된 제품을 제조, 판매, 수출까지는 Ajinomoto社의 역할이다. 또한, 제품 개발의 가장 첫 단계인 R&D부터 효과성 측정까지의 단계에 이르기까지 전 과정에 영향을 미치는 동 사업의 사회문화적 요소는 가나대학교(University of Ghana)가 수행하고 있으며, 가나 보건청(GHS)은 국가 단위의 보건사업 활동의 확대 측면에서 동 사업에 참여하고 있다.

4. 아지노모토(Ajinomoto) 사업 분석 및 KOICA 사업 시사점

가. 가치사슬 CSV사업의 주요 성공 요인

KOICA가 민관협력을 통해 CSV사업을 기획하고자 할 경우, 그 사업 파트너는 국내 기업이거나 현지기업일 수도 있다. 우선적으로 공여기관 차원에서 민관협력을 실시하는 가장 주요한 요인은 기업의 개발재원 및 기술 동원 부분이 클 것이다. 또한 공여기관의 경우 사실상 사업 종료 후 지속적인 관리가 쉽지 않다는 점에서 사업 종료 이후에도 해당 사업이 가치사슬 내에서 지속가능하게(sustainable) 운영될 수 있도록 하기 위해서는 각 활동주체들(actors)간의 공고한 네트워크를 구축하고 자생력을 강화해나갈 수 있도록 하는 것이 중요한데, 이러한 측면에서도 민관협력이 가지는 중요성은 크다고 할 수 있다. 따라서 공여기관 차원에서도 개발재원 동원을 넘어 효과적인 CSV사업 운영을 위해 민관협력이 왜 중요한지, 그리고 기업과의 협력하는데 있어 기회요인 및 도전과제는 무엇인지, 아울러 더 나아가 이러한 요인들을 바탕으로 상호 기대역할 및 목적이 상이한 공여기관과 민간 기업이 서로 효과적으로 협력할 수 있도록 하기 위한 공여기관의 역할 및 전략적 접근방안은 무엇일지에 대해 종합적으로 정리할 필요가 있다.

1) 공여기관 차원에서의 주요기업(lead firm) 협력의 중요성

우선 동 연구의 ‘기업협력’에서 지칭하는 기업(firm)이란 가치사슬 내 각 단계별로 존재하는 활동주체(actors)인 개별 기업들(individual firms)을 각각이 아닌, 해당 가치사슬의 어떠한

단계에서든 존재하며 가치사슬 전체에 큰 영향력을 가지는 주요 기업(lead firm)을 지칭하는 것으로 이해할 필요가 있다. 즉 공여기관이 특정 가치사슬을 선정하고 사업을 실시하고자 할 때, 가치사슬 내 존재하는 각각의 개별기업들은 동 가치사슬의 효과적인 운영 및 발전을 통해 수혜를 입을 것으로 상정하는 수혜자(beneficiary)로 이해할 수 있으며, 가치사슬 내 하나의 활동주체이면서 각 개별 기업들과의 네트워크를 가지고 개별기업 뿐만 아니라 가치사슬 전반에 대해 영향력을 미칠 수 있는 기업을 주요기업이라 할 수 있으며, 이는 공여기관 입장에서는 협력을 통해 함께 동 가치사슬을 발전 시켜 나가야 할 사업파트너(partner)이자 동시에 가치사슬을 통해 기업 이윤을 증대시켜야 할 수혜자(beneficiary)로서의 입장을 함께 가진다고 할 수 있다. 반드시 주요 기업이라고 해서 거대기업일 필요는 없으며, 규모와는 상관없이 해당 가치사슬 산업에 대한 전문 지식 및 영향력 등을 가지고 있는지가 주요 기준점이 된다. 주요 기업은 가치사슬 내 다른 개별기업들에게 생산품을 사거나 판매하는 등의 경제 네트워크를 구축하면서 개별기업들에게 상품이나 서비스를 공급할 뿐만 아니라 기술 및 운영방식 등을 전수해주는 역할도 한다. 가령, 주요기업이 가치사슬 내 구매 입장에 있다면 개별기업들이 최종시장이 요구하는 제품의 표준 및 소비자의 구매 수요를 충족하는 양질의 제품을 생산토록 하기 위해 가치사슬 내 다른 개별기업들에게 기술자문 및 선자금(pre-financing)을 제공할 수 있다. 또한 주요기업이 가치사슬 내에서 투입요소(input supply)를 제공하는 입장에 있을 경우, 자사 제품을 효과적으로 사용할 수 있도록 하기 위해 구매자인 개별기업들에게 제품 사용과 관련하여 필요한 정보 및 기술 자문 등 또한 제공할 수 있다. 이러한 기본적인 특징을 가지고 있는 주요 기업은 가치사슬 내에서 개별 기업들에게 제품을 사거나 판매하는 등의 방식을 통해 경제적 네트워크를 구축하고 있고 자사의 운영자금을 바탕으로 경제활동을 한다는 점은 공여기관이 ODA사업을 하는데 있어 사업 운영상 갖는 한계점을 보완해줄 수 있는 좋은 대안점을 제시하는 기반이 된다고 있다. 그렇다면 먼저 공여기관 입장에서 기업협력을 통해 기대할 수 있는 효과는 무엇인지 살펴볼 필요가 있다.

2) 가치사슬의 임팩트 지속성 강화

우선 기업과의 협력은 개발 사업 효과를 보다 지속가능하게 유지하는데 효과적이라고 할 수 있다. 일반적인 공여기관 ODA사업 사례의 경우, NGOs나 학계 등의 사업 용역업체가 공여기관의 자금으로 사업을 진행할 경우, 사실상 사업 종료 이후에 지속적으로 관리 운영 및 개

선을 해나가기가 어려운 것이 현실이다. 하지만 기업과 협력을 할 경우, 기본적으로 공여기관의 자본금과는 별도로 자사의 상업적 이윤을 얼마나 오랫동안 발생시킬 수 있는지에 대한 경제적 계산을 바탕으로 사업에 착수한다는 점에서 공여기관의 CSV사업의 효과를 보다 지속가능하게 할 수 있는 가능성이 크다고 할 수 있다. 주요 기업은 가치사슬 내 생산, 유통, 제조, 수출 등 어떠한 단계에서든 참여하며 다른 개별기업들과의 상업적 거래 관계를 가지는데, 이러한 상업관계가 형성되고 사슬 전반의 발전과 함께 보다 공고화되면, 추후 사업이 종료된 이후에도 자생력을 가지고 지속적으로 운영될 수 있게 되는 것이다.

일반적으로 공여기관들이 사업 운영에서 가지고 있는 애로사항 중의 하나가 바로 스스로 가치사슬 내에 직접적인 활동주체(actors)로 활동하는 것이 아니라, 다른 활동주체들의 활동을 조정하고 관리하는 제3자의 입장에 있다는 점이다. 즉 공여기관은 각 사업별 할당된 ODA자금을 가지고 가치사슬 내 경제활동과 관련하여 생산자에게 생산 원재료를 보조금 형식으로 값싼 가격에 판매 또는 무상으로 제공하거나, 또는 생산자의 생산품을 보다 공정한 가격으로 구매하여 시장 판매로 이어질 수 있도록 기여하지만, 이러한 일련의 활동은 공여기관이 직접 활동주체로 참여하는 것이 아니라, 가치사슬 내 각 단계별 개별기업들에 대한 지원 방식을 통해 이루어지는 것이다.

하지만 가치사슬의 어떠한 한 부분에서라도 문제가 발생하여 가치사슬 전반의 원활한 운영이 이루어지지 못할 경우에는 이러한 공여기관의 보조금 형식의 지원을 기반으로 한 ODA사업이 가치사슬의 개선을 위해서 효과적인 해결 전환점이 될 수 있다. 하지만 문제는 이러한 공여기관의 자금 지원 및 활동이 종료된 이후에도 과연 이러한 가치사슬의 원활한 작동이 가능한지의 여부이다. 실질적으로 가치사슬의 지속가능성 측면에서 보면 ODA사업이 종료되고 공여기관의 보조금 지원 혜택을 받던 개별 기업들, 특히 소규모의 기업들의 경우에는 기존과 같은 경제활동을 지속하는데 사실상 어려움이 크다. 하지만 가치사슬 내 주요 기업과 공여기관이 주로 협력을 해 나가는 경우에는, 공여기관이 사업 종료 후 철수를 하더라도 가치사슬 내 각 활동주체들과 경제적 네트워크를 지속해나가면서 가치사슬이 기존과 동일하게 안정적으로 운영되어 나갈 수 있도록 하는데 중심 역할을 하게 된다. 이렇게 되면 물론 주요기업의 역할은 기존보다 좀 더 확대될 수 있으나 이는 사업 효과의 지속가능성 측면에서 매우 중요한 역할이라 할 수 있다.

3) ODA 사업 임팩트 규모 증대

아울러 주요 기업과 함께 가치사슬에 참여하여 경제활동을 하게 되면 주요기업이 가지고 있는 가치사슬 내 타 기업들과의 경제적 네트워크를 활용하여 공여기관은 ODA사업의 임팩트 규모를 증대시킬 수 있다. 공여기관이 2개 이상의 주요기업과 협력을 진행할 경우, 각 주요기업의 네트워크 확장의 연결고리로서 기능함으로써 각각의 주요기업이 가지고 있는 경제적 네트워크의 시너지 효과를 활용하여 상호 네트워크 범위를 확대해 나갈 수 있는 것이다. 가령 공여기관이 총 3개의 현지 주요기업과 협력을 진행하고, 각 기업이 각각 200개의 개별기업들과 네트워크를 구축하고 있다면 가치사슬 내 상호 협력을 통해 서로 600개의 개별기업들과의 네트워크를 확대해나갈 수 있는 것이다. 이는 상기에서와 같이 공여기관이 추후 사업 종료 후 철수하게 되더라도 상호간의 자생력을 보다 강화해주는 기반으로 작용함으로써 사업의 임팩트 규모를 확대하는 동시에 사업 임팩트의 지속가능성 또한 보다 강화해주는 기반이 된다고 할 수 있다.

이러한 주요기업 중심의 네트워크 확대를 통한 사업 임팩트 확대는 다양한 방식으로 이루어질 수 있다. 먼저 현지 주요기업을 사업파트너로 선정하여 사업을 함께 진행할 경우, 기존의 주요기업의 시장 접근성 강화를 위한 역량강화를 지원해줌으로써, 해당 기업이 가치사슬 내 보다 많은 개별기업들로부터 보다 많은 양의 생산품을 구매할 수 있도록 할 수 있다. 이는 주요 기업뿐만 아니라 개별 기업들 각각의 경제활동을 보다 촉진시키는 동시에 자생력 또한 강화시킴으로써 가치사슬 전체의 강화로 이어지게 되는 효과를 도모한다. 아울러 주요기업의 생산 기술 및 방식 등이 선진화됨에 따라 동 기술의 파급효과를 통해 동 기업과 네트워크를 형성하고 있는 개별기업들에게도 생산 방식 및 기술이 개선되는 효과 또한 기대할 수 있다.

또한 공여기관이 국내 기업과의 협력을 통한 CSV사업을 시도할 경우, 국내기업의 해당 국가의 해당 산업 가치사슬에 대한 경제적 네트워크가 비교적 작을 수 있으나, 이러한 경우에는 현지 주요 기업들과의 협력을 함께 병행할 경우 기존의 현지 기업이 가지고 있는 상호 네트워크 공유를 통해 보다 용이하게 임팩트를 확대할 수 있다.

4) 산업 경쟁력 강화

아울러 가치사슬 내 주요기업은 일반적으로 해당 산업 내 주요한 활동주체(actors)이자 산업

내 발생하는 새로운 변화의 흐름을 가장 우선적으로 받아들이는 경향이 있다. 따라서 이러한 주요기업들이 보다 양질의 제품 및 서비스를 생산하여 국내외 시장에서의 경쟁에서 살아남도록 스스로의 역량을 강화하는 것이 매우 중요한데, 이는 사실상 해당 산업 자체의 경쟁력 수준에 크게 연관된다고 할 수 있다. 아울러 산업 자체의 경쟁력이 강화될 경우, 이는 주요기업들이 네트워크를 구축하고 있는 각 개별기업들의 성장 동력이 될 뿐만 아니라, 가치사슬 전체의 성장 및 강화에도 매우 중요한 역할을 한다고 할 수 있다. 따라서 공여기관이 주요기업들이 성장하는데 있어 존재하는 제약요소를 극복하고 기회요소를 최대한 이용할 수 있도록 지원한다면, 그 결과 주요기업의 네트워크 영향을 받는 가치사슬 내 각각의 개별기업들에게도 편익(benefits)이 돌아갈 뿐만 아니라 가치사슬 전체의 강화를 통해 산업의 경쟁력 증대로까지 파급효과를 발생시킬 수 있다.

나. KOICA 사업 시사점

1) 통합적 파트너십 구축을 통한 농업가치사슬 확대

가나 ‘JICA-Ajinomoto 사업’은 개발도상국에 진출하고자 하는 기업(Ajinomoto)과 공여기관(JICA, USAID), 수원국의 부처(가나 보건청), 대학(가나대학), 지역사회 개발 사업을 하고 있는 INGO(Plan, Care International), 지역 기반의 식품생산업체(Yedent) 등이 참여한 사업이다. 공급가치사슬의 이해관계자인 이들이 원재료의 구매부터 가공(이유식), 판매(social business)에 이르는 식품생산 가치사슬을 구현했다는 것에 의의를 둔다. 공여기관과 비즈니스를 진출하고자 하는 민간업체뿐만 아니라 개발도상국의 관련 업체 등과의 파트너십을 통해 사업 추진 효율성을 제고하였다.

다만, 「JICA-Ajinomoto 사업」은 원재료의 ‘생산’까지 관여하지는 않은 것이 아쉬움으로 남는다. 지역 식품생산업체인 Yedent사가 인근 농가에서 원재료인 옥수수를 조달함으로써 농가의 소득 증대에 기여했다고는 하지만, 옥수수의 품종, 재배 기술, 기자재, 관개시설 등 농산물 생산 단계에 해당하는 ‘소농(small farmer)’을 위한 ODA 사업요소는 배제되어 있다. 담당자 인터뷰 결과, Ajinomoto는 Yedent가 소농에게서 구입하는 원재료의 가격이나 품질, 중간상인(middlemen)과 어떠한 방식으로 거래하는지 등에 대해선 관여하지 않고, 제품 생산 시 필요한 기술과 설비를 지원한 것으로 나타났다. 따라서, 유사한 형태의 사업 기획 시, 가

치사슬의 첫 번째 단계인 농산물의 생산, ODA 농업부문 1차적 수혜대상자인 소농에 대한 요소가 보다 면밀히 반영되어야 할 것이다.

2) 증거기반 사업추진(Evidence-based approach)을 위한 장기적 연구조사 필요성

JICA는 자국 기업의 해외진출을 위해 ‘민관협력 추진전략’하에 사업의 타당성조사를 전략적으로 지원 중이다. JICA 담당자 인터뷰 결과, 기업의 해외진출로 인한 조세수익 발생이 장기적으로 국가 경제발전에 기여한다는 일본 사회 구성원간의 신뢰구조가 형성되어 있어, 공적자금인 ODA가 대기업을 포함한 일본 기업의 개발도상국 비즈니스 진출에 다양한 경로로 활용될 수 있다고 한다. 동 연구의 조사대상인 ‘JICA-Ajinomoto사업’의 경우, 제품 효과성 테스트(efficacy survey)에만 2009년부터 현재까지 50만 달러를 지원한 것이 좋은 예이다. 이를 통해 수집된 제품의 효과성(efficacy)과 사업의 효율성(efficiency) 결과는 장기적 관점에서 공여기관의 추가 예산 지원이나 기업의 BOP 비즈니스 진출에 근거기반 접근(evidence-based approach)이 가능하도록 기초데이터로 활용되는 것이다. 따라서, 짧은 기간의 타당성조사로 시작되는 KOICA 사업에서 해당 지역과 분야의 연구를 통해 사업 추진의 타당성이 확보될 수 있도록 심층적인 기획이 필요하다.

3) 섹터 통합적 접근법을 통한 프로젝트 기획 필요성

‘JICA-Ajinomoto사업’은 농업과 비즈니스, 보건 분야가 포괄적으로 협력하는 사업이다. 농업 생산 가치사슬을 통해 제품의 원재료가 되는 콩을 생산하고, 제품을 판매하는 비즈니스를 통해 농가 소득 증대, 영양교육을 통한 지역사회 보건 지표 개선 등이 단일 프로젝트에서 구현되는 통합적 접근 방식인 것이다. 현재 우리나라 ODA시스템 구조상 이러한 접근 방식은 해당 섹터별 접근 전략, 추진 방식의 상이함으로 인해 다소간 어려움이 있으나, 상호간 커뮤니케이션을 통해 프로그램형으로 사업 기획을 추진해야 할 것이다.

4) 수원국 시스템을 활용한 지속가능성 제고 및 오너십 확대

영양개선 사업은 수원국인 가나의 보건부와 가나대학교가 수행하였다.²³⁾ 특히, 가나대학교는

23) 동 사업의 실제 수행주체는 가나 보건부의 독립된 산하 기관인 보건청과 가나대학교 식품과학과 교수진임.

사업의 가장 초기 Ajinomoto 社와 동 사업을 기획하고, 효과성(efficacy) 테스트를 지속적으로 수행하고 있으며, 보건청은 기존의 활동(지역사회 보건 역량강화-보건 지표 조사 샘플링) 사업에 대한 오너십을 확대해 나간 것이 장점이다. 또한 지역사회에서 이미 작동하고 있던 마이크로파이낸스 사업인 마을저축융자협회(Village Savings and Loans Association, VSLA) 프로그램을 활용하여, 지역사회의 시스템과 인력을 활용하여 사업의 지속가능성을 제고하였다. KOICA에서는 에티오피아에서 수원국의 재무시스템을 활용한 사업을 추진 중에 있으나, 통합적 관점에서 사업 현장까지 아우르는 단계에는 못 미치고 있는 실정이다. 따라서, 향후 신규 사업 기획 시 해당 분야의 가치사슬을 분석할 때 수원국의 동 분야 시스템 분석이 선행되어야 할 것이며, 시스템이 원활하게 작동할 수 있도록 개선, 보완하는 방향으로 추진되어야 할 것이다.

6) 소결

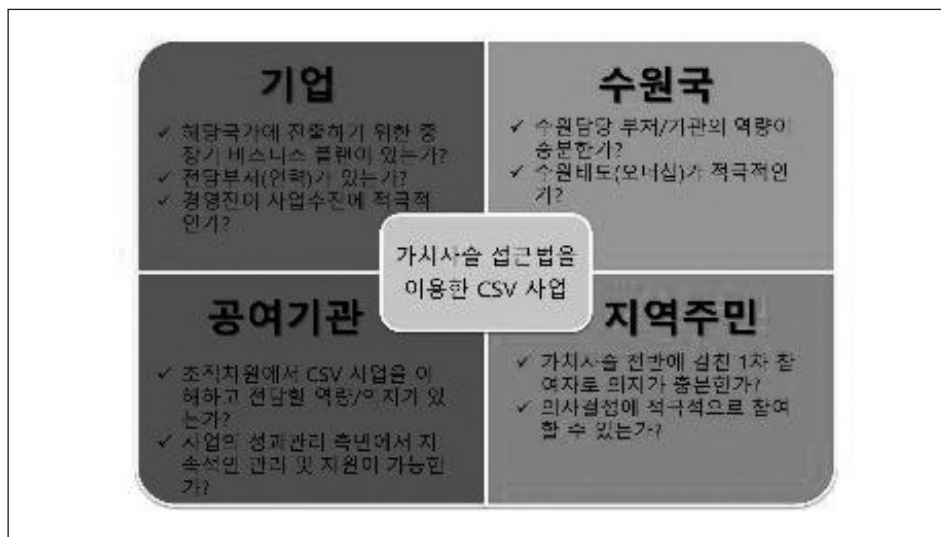
지금까지 ‘가나의 JICA-Ajinomoto 사업’과 ‘KOICA의 CJ 및 굿네이버스 사업’ 사례를 통해 개발도상국 농업 가치사슬 확대를 위한 CSV사업 추진시 우리에게 주는 교훈을 도출해내었다. <표 15>는 사례로 조사된 각 사업별 ‘생산-저장 및 가공-유통 판매’의 가치사슬 적용에 대한 설명이다. 이를 통해 <그림 19>에서 제시하는 바와 같이 CSV 사업에 참여하는 이해관계자와 각 이해관계자들이 확인해야할 질문들을 도출하였다.

〈표 15〉 국내외 CSV 사업사례 가치사슬 적용

가치사슬 \ 사업	JICA-Ajinomoto	KOICA-CJ	KOICA-굿네이버스
생산	원재료(옥수수) 생산	원재료(고추) 생산	원재료 (히말라야 자생화) 채취
저장 가공	현지업체(Yedent)를 통한 가공 및 생산	건조장	엑기스 추출
유통 판매	현지NGO (Care International)를 통한 지역주민 참여형유통 시스템 구축 (Ajinomoto사 판매)	원재료 구매 (CJ제일제당)	원재료 판매 (LG생활건강)

출처: 저자 작성

〈그림 19〉 개발도상국 농업 가치사슬 확대를 위한 CSV 사업 이해관계자와 검토해야할 질문들



출처: 저자 작성

해당 사업을 추진함에 있어 기업은 중장기적인 관점에서 비즈니스를 펼쳐갈 계획이 있는지가 가장 중요한 질문이 된다. 단기간의 프로젝트는 기존 CSR사업과 별반 차이가 없기 때문이다. 중장기적 관점에서 개발도상국 지역주민과 국가경제 발전에 어떻게 기여하고자 하는지, 그것을 이행하는데 자사의 비즈니스를 어떻게 진출, 확장시켜나가고자 하는지에 대한 계획이 선 수립되어야 CSV사업으로서 의미가 있다고 하겠다. Ajinomoto 사례에서 보듯이, 공여기관의 역할은 상대적으로 제한적일 수밖에 없으며(연구조사 비용만 지원), 이는 사업지원의 예산의 규모와 기간이 한정적일 수밖에 없는 ODA사업의 한계이기도 하다. 그러한 의미에서 기업의 비즈니스 전략이 CSV사업의 성패에 가장 큰 영향을 미치는 것이다. 또한 수원국 담당 부처 혹은 카운터파트(counterpart)가 되는 기관이나 지역 정부의 역할과 주인의식(ownership)과 같은 적극성이 중요한 역할을 하게 된다. 일방적인 수혜를 받는 ODA사업으로서가 아니라 지역경제 발전의 원동력으로서 비즈니스를 수용하고 지원할 태세가 중요하다고 하겠다. 지역주민 역시 수혜대상자가 아니라 직접적인 참여자로 가치사슬에 어떠한 역할을 하고 어떠한 편익을 가져갈 수 있는지에 대한 충분한 논의와 이에 대한 역량강화가 필요하다.

V. KOICA의 CSV사업 기획 가이드라인 제시방안

CSV 사업의 동향 및 사례와 KOICA 사업 사례를 통해 국내 CSV사업의 경험과 교훈을 아래와 같이 도출하였다. 먼저, CSV사업 추진시 가장 필요한 것은 이러한 유형의 사업 발굴과 관련한 매뉴얼이 필요하다는 것이 담당자들의 공통적인 의견이었다. 사업 기획단계에서 기업의 철수 가능성 등과 같은 위험요소 관리 방안을 포함한 종합적인 관리 매뉴얼이 필요하며, 동 연구 성과물의 하나로 가이드라인이 필요한 것으로 면담결과 조사되었다.

파트너국가에 대한 경험과 이해가 부족한 기업의 입장에서는 비즈니스 진출에 있어 가장 어려운 점은 대상 파트너국가에 대한 진입 위험도(risk)가 높다는 점이며, 이로 인해 대상 국가 시장으로의 진입시점부터 사업 종료 시점에 이르기까지 안정된 경제활동을 보장받을 수 있도록 대상 국가 정부와 우호적인 거버넌스를 구축하는 것 또한 중요한 이슈가 된다. 이러한 부분에 있어 KOICA는 무상원조를 통해 기업과 함께 협력하여 파트너국가에 사업을 진행함으로써 기업의 이러한 리스크 부담을 완화시켜줄 수 있을 것이다. 아울러 KOICA 역시 기업과의 협력을 통해 기업의 재정적 역량과 선진 기술을 함께 원조 사업에 접목시킬 수 있다는 점에서 상호 윈윈(win-win)전략이 된다고 할 수 있다.

이에 KOICA는 민간기업과의 협력을 통한 상호 시너지 효과를 통해 개발도상국 주민들의 비즈니스 기회를 창출하기 위한 방안으로서 현재 민간기업과의 공동으로 ODA사업을 기획하고 수립하여 추진하는 수시발굴형 민관협력사업인 ‘기업협력프로그램’을 운영 중에 있다. 따라서 KOICA는 민간기업의 ODA 분야로의 참여를 위해 사업의 예비조사(feasibility study), 심층 기획조사(in-depth study) 마련 단계 등 어느 단계에서부터 기업을 참여시켜야 할지, 그리고 가치사슬에 대한 조사 및 분석을 담당할 주체는 기업과 KOICA 중 누구인지, 아울러 사업운영 과정에서 KOICA는 가치사슬 형태를 구축하고 각 단계별 가치 활동을 마련하는 역할만 해야 할지 아니면 그 이상의 활동개입을 해야 하는지 등 기업협력사업 운영에서의 가치사슬 선정 및 기획에서부터 분석 주체 및 활동 범위 등 전반적인 차원에 대한 합의도 필요한 상황이다. 따라서 동 연구는 기업들의 사업 제안서 작성 시 참조할 수 있는 일련의 가이드라인 마련과 함께, KOICA 역시 사업 심사 시 심사 기준으로도 활용할 수 있도록 하는 것을 목적으로 한다.

따라서 본 절에서는 먼저 KOICA의 2017년도 기업협력사업의 전반적인 추진 절차를 살펴보고 이 중에서 가치사슬분석법을 적용하여 효과적인 사업기획을 할 수 있는 단계는 어디인지를 분석하여 가치사슬분석을 위한 ‘준비-분석-결과공유 및 활용’ 단계로 나누어 재구성해본다. 그리고 이러한 단계별 절차에 따라 KOICA는 기업협력프로그램 운영 시 어떠한 점을 고려해야할지에 대해 각 단계별로 상세설명을 하고자 한다.

1. KOICA 기업협력사업 추진 절차 제안

개발도상국의 개발목표와 우리기업의 비즈니스 전략을 연계하여 개발도상국 내 ‘생산-가공-유통-판매’ 등의 구조를 보이는 비즈니스 가치사슬을 구축함으로써, 개발도상국 주민의 삶의 질 향상에 기여하고자 하는 ‘KOICA 기업협력사업’은 개발도상국 주민을 생산자, 소비자, 고용자, 노동자 등의 형태로 기업의 비즈니스 가치사슬 내포함시키는 것을 목적으로 한다. KOICA 기업협력사업의 지원 대상으로는 우리나라 영리법인 및 (예비) 사회적 기업, 시장형 공기업²⁴⁾ 등으로 설정하고 있다. 이러한 형태의 기업과의 협력을 통해 진행되는 2017년 기업협력사업은 ‘개발도상국 주민 비즈니스 기회창출 프로그램’이라는 주제로 진행될 예정이며, 사업발굴은 수시발굴 방식으로 운영될 예정이다. 이에 각 기업들은 포용적 비즈니스 활성화 및 공유가치 창출을 통해 개발도상국 지민 빈곤퇴치 및 경제사회 발전이라는 최종 목적을 기조로, 아래 <그림 19>에서와 같이 크게 다섯 가지 추진방식(우리기업의 CSV와의 연계 및 일자리 창출, 주민자치 조직 강화, 협동조합 및 사회적 기업 등 사회적 경제조직 활용, 공정무역과 같은 무역을 통한 공정거래, 마이크로 크레딧과 같은 비즈니스 재정지원 방식 활용)에 맞추어 사업 구상 및 새로운 비즈니스 모델을 제안할 수 있다. 또한 동 사업은 앞서 말한 바와 같이 수시발굴 방식으로 진행되기 때문에 사업 추진 목적 및 전략에 부합하는 사업에 대해 우

24) 지원대상에 대한 상세한 설명은 다음과 같다.

- ① 영리를 목적으로 하는 우리나라 법인체, 혹은 해당법인이 설립한 비영리재단(※국내 민법, 상법 및 기타 고나련법에 명시된 우리나라 영리법인을 의미)
- ② 지방자치단체장이 지정한 예비 사회적 기업, 고용노동부장관이 인증한 사회적 기업
- ③ 「공공기관의 운영에 관한 법률」제 5조에 따라 분류된 시장형 공기업(※시장형 공기업은 자산규모가 2조원 이상, 총 수입액 중 자체 수입액이 85% 이상인 공기업을 지칭하며, 사업 컨셉페이퍼 제출일 기준으로 공공 기고나 경영정보 공개시스템에 등록된 시장형 공기업만 인정. ※※단, 시장형 공기업을 제외한 타 공공부문(준시장형 공기업, 준정부기관, 기타 공공기관 등) 및 시민사회단체는 상기 파트너의 보조 파트너 형식으로 컨소시엄을 체결하여 사업 참여 가능) (출처: KOICA (2016) ‘2017년도 기업협력사업 안내서’)

수 아이디어 및 사업 아이템을 상시 접수할 수 있으며, 접수된 사업아이템은 KOICA와 민간이 공동으로 사업으로 기획 및 형성하여 추진하게 된다.

〈그림 20〉 KOICA 2017년도 기업협력사업 추진 개괄

목적	개발도상국 주민 빈곤퇴치 및 경제사회 발전			
기대 효과	포용적 비즈니스 활성화 공유가치 창출			
추진 방향	개발도상국 산업별 가치사슬 구축 및 지원		개발도상국 중소 비즈니스 모델 활성화	
추진 방식	①CSV 등 산업연계	②주민자치 조직 강화 ③협동조합 · 사회적 기업 활용	④공정 무역 · Fair Trade · Aid for Trade	⑤금융 접근성 강화 · 소액대출 · 임팩트 투자

출처: KOICA (2016) '2017년도 기업협력사업 안내서'

그렇다면 이러한 KOICA 기업협력사업의 구상 및 기획과 관련하여 어떤 부분에서 가치사슬 분석법을 적용할 수 있을지를 살펴보기 위해서는 먼저 KOICA의 기업협력사업 전반의 추진 절차 구성을 알아볼 필요가 있다. 아래 〈표 16〉은 2017년 기업협력사업의 일반적인 운영절차를 소개한 표이다. 기업협력사업을 통해 운영될 대상사업은 크게 사업컨셉페이퍼의 작성 및 제출과 동 컨셉페이퍼에 대한 1차 심사, 그리고 이를 통과한 사업아이템에 대한 사업제안서 작성 및 제출과 이에 대한 2차심사를 통해 선정되며, 선정된 사업은 사업실행계획서 수립 및 약정 체결을 통해 본격적으로 사업에 착수하게 되어 사업 이행 및 주기적인 평가를 실시하게 된다. 이 중에서도 사업 컨셉페이퍼의 작성 및 심사 그리고 사업제안서의 작성 및 심사 단계에서 대상 사업이 결정되고 사업의 전반적인 방향과 내용 또한 결정되게 된다.

기업협력프로그램을 운영하는 과정에서 가치사슬분석법을 활용하고자 할 경우, 가장 먼저 선행되어야 할 작업은 프로젝트 내 어느 단계에서 동 분석법을 활용할 수 있는지에 대한 판단일 것이다. 위에서 살펴본 사업 수행 단계를 토대로 동 연구목적 달성을 위해 가치사슬분석법을 효과적으로 적용할 수 있는 단계는 사업 제안서 작성 단계이라고 판단되었다. 따라서, 가치사

〈표 16〉 KOICA 2017년도 기업협력사업 추진 절차

절차 구분	세부 절차	업무 내용	주체	시기
[사업기획] 사업컨셉 페이퍼 제출 및 심사	사업 내용 사전 협의	제안 기관의 사업 내용 사전 협의	KOICA/ 파트너기관	연중
	사업 컨셉 페이퍼 제출	사업 컨셉페이퍼 작성 및 제출	파트너 기관	연중
	사업성 평가 실시 (1차 심사)	접수된 컨셉페이퍼에 대한 사업성 평가 실시	KOICA	컨셉페이퍼 제출 후 1달 이내
[사업기획] 사업제안서 제출 및 심사	사업제안서 작성 및 제출	사업성 평가 결과에 따라 KOICA와 사업 공동 기획 착수 및 사업제안서 작성 ※ 공동 워크숍, 사전조사 실시(필요시) 등	KOICA	평가결과 통보 후 60일 이내
	사업 제안서 심사 및 사업 선정 (2차 심사)	사업 선정 심사위원회 개최 및 사업 선정 ※ KOICA 민관협력사업 시행세부지침 및 기술평가기준에 따라 사업선정심사 위원회 구성	KOICA /파트너기관	매 분기별 심사(2, 5, 8, 11월)
사업실행 계획서 제출 및 약정체결	사업 실행계획서 수립	선정사업 실행계획 작성 협의 실시 및 실행계획서 제출	KOICA /파트너기관	심사결과 통보 후 30일 이내
	사업 약정 체결	양자 · 다자 약정 체결	KOICA /파트너기관	당해연도 내
사업이행 및 평가	사업 착수 및 이행	☐ 사업시행 파트너 선정(해당 시) ☐ 사업 착수 ☐ 매칭 사업비(1·2차) 송금 ☐ 사업 모니터링 ☐ 사업계획 변경 · 예산 전용 필요시 검토 후 조치 ☐ 중간 · 종료 사업 현황 보고 및 회계 정 산 보고	KOICA /파트너기관	사업 기간내
	사업 평가 실시	사업 중간 · 종료 평가 실시 ※ 필요시 외부 전문가 참여	KOICA /파트너기관	사업 중간 · 종료 시점

* 부득이한 경우 세부일정은 KOICA와의 협의를 통해 변경 가능

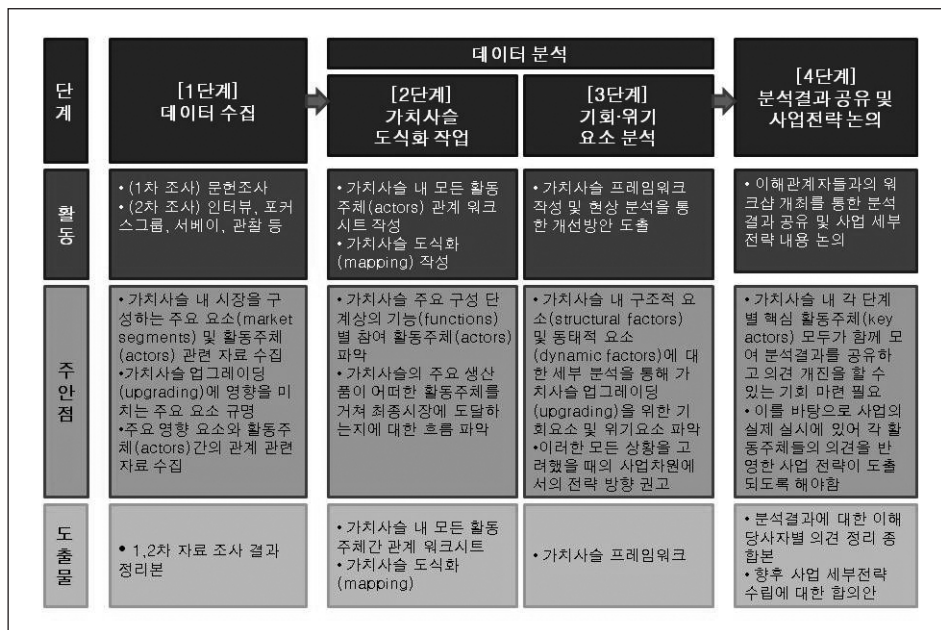
출처: KOICA (2016) '2017년도 기업협력사업 안내서'

슬 분석법 적용 시사점은 동 사업 기획 단계에 맞추어 작성되었음을 알린다.

2. CSV 기획을 위한 가치사슬분석 적용 단계

가치사슬분석은 크게 ‘데이터 수집, 데이터 분석, 분석결과 공유 및 사업전략 수립’ 등의 순서로 구성된다. 아래 <그림 21>은 가치사슬에 대한 분석 과정의 개괄을 보여주는 도식이다. 이번 단계에서는 데이터 수집 및 분석을 중심으로 가치사슬분석 수행에 초점을 맞추었다. 분석결과 공유 및 사업 전략 수립은 다음 장에서 KOICA CSV사업 기획을 위한 시사점을 제공하기 위해 설명하도록 한다.

<그림 21> 가치사슬분석 과정 개괄



출처: Microlinks, 'value chain analysis' 바탕으로 저자 재구성

각 단계별 주요 활동내용을 간략하게 소개하면, 먼저 데이터 수집 단계에서는 문헌조사, 현장조사, 인터뷰 등 각종 사회조사 방식을 통해 가치사슬 내 시장을 구성하는 주요 요소들(market segments) 및 활동주체(actors)들을 파악하고 특성을 설명하는 자료들을 수집한다.

이러한 사전 데이터 수집이 끝나면 이를 바탕으로 데이터 분석에 들어가는데, 먼저 가치사슬 내 주요 활동주체(actors)들은 누구이며, 이들은 가치사슬 내 어떤 단계상의 역할(functions)을 담당하는지에 대한 분석이 이루어진다. 그리고 이를 바탕으로 가치사슬 내 존재하는 주활동시장과 지원활동시장을 거쳐 활동주체들이 최종시장의 구매자에게 이르기까지 어떠한 거래 흐름을 보이는지를 도식화(mapping)함으로써 가치사슬의 경쟁력 강화, 즉 업그레이딩(upgrading)을 위한 기회요소 및 제약요소는 무엇인지에 대한 분석을 할 수 있는 기반을 마련하게 된다. 업그레이딩 요소 분석 작업에서는 각 단계상의 활동주체들간에 갖는 구조적인(structural) 관계뿐만 아니라 누가 주요한 영향력을 행사하고, 상호 어떠한 영향력을 주고받는지에 대한 동태적인(dynamic) 관계 또한 살펴보게 되며, 이를 통해 동 단계의 분석에서는 최종적으로 각 구조적, 동태적 구조상에서 현재 처한 위치를 파악하고, 위기요소를 어떻게 극복해나갈 수 있는지에 대한 모색방안을 도출하는 것을 목표로 한다.

이렇게 하면 일련의 일차적인 가치사슬분석이 끝나는 것이며, 마지막으로 이를 통한 분석 결과를 가지고 가치사슬 내 각 단계별 이해당사자(stakeholders) 모두가 참여하는 워크숍 또는 사업보고회 등의 모임을 가짐으로써 분석결과를 공유하고 피드백을 받을 수 있는 자리를 가진다. 이를 통해 분석결과에 대한 상호간의 논의를 통해 동 가치사슬 관련 사업의 실제 이행 전략에 대한 세부사항을 협의한다.

이러한 가치사슬분석을 위한 일련의 과정은 반드시 상기에서 제시한 방향으로 순차적으로 진행될 필요는 없으며, 상황에 따라 순서를 바꾸거나 동시에 두 개 이상의 단계를 함께 진행할 수도 있다. 그렇다면 각 단계별로 주요하게 살펴봐야할 점 및 분석활동, 그리고 도출해야 할 결과물은 어떠한지에 대해 다음에서 상세하게 살펴보고자 한다.

가. 1단계: 데이터 수집

가치사슬분석을 제대로 하기 위해서는 우선 가장 첫 작업으로 데이터 수집 작업이 제대로 이루어져야 한다. 이를 위해서는 1차적으로 문헌조사를 실시하고, 이에 더해 2차적으로 인터뷰 및 서베이 등의 현장조사가 가능하다. 가치사슬분석을 통해 실제 분석을 위해 도출해야하는 내용이 가치사슬의 구조적(structural), 동태적(dynamic) 요소 각각의 내용들이 현재 어떠한 위치에 있는지, 각 요소들이 갖는 업그레이딩(upgrading)을 위한 기회요소 및 위기요소는 무

엇인지, 그리고 이러한 내용을 종합하였을 때 어떠한 진입 전략을 세울 수 있는지 등에 대한 종합분석이 이루어지는 ‘가치사슬분석 프레임워크’ 안이다. 따라서 이러한 분석을 실제 효과적으로 수행하기 위해서는 ‘가치사슬분석 프레임워크’의 전반적인 구성이 어떻게 되는지에 대해 데이터수집 단계에서부터 사전에 인지하여, 동 프레임워크를 작성하기 위해 필요한 정보들이 무엇인지를 역으로 추적하는 방식으로 대상 정보의 범위를 좁혀나가는 것이 좋다.

데이터 수집의 활동방법에 대해 살펴보면, 먼저 대상 가치사슬 관련 웹사이트나 자료들을 살펴보는 문헌조사(desk research)를 실시할 수 있다. 이러한 유형의 조사방식은 데이터 수집 작업을 위해 가장 손쉽게 접근할 수 있는 방법이며, 동 문헌조사를 통해서도 우선적으로 대상 가치사슬이 작동하고 있는 지역의 최종시장(end markets) 및 기업환경(business enabling environment)이 어떻게 구축되어 있는지에 대한 빠른 이해를 도모하는 것을 목표로 한다. 이러한 작업을 위해서는 대상 가치사슬 상품의 수출입 규모 통계자료, 소비현황 보고서, 국제 무역수치 등 경제·무역 현황과 관련한 자료를 살펴볼 수 있으며, 이는 국제기구나 해외 연구소들의 보고문서나 관련 현지 부처 사이트, 전문 저널, 논문 등을 통해 획득할 수 있다. 아울러 문헌조사는 이러한 기본적인 사항에 대한 정보 획득과 함께, 추가로 필요한 정보는 무엇인지, 그리고 현장조사에서 중점적으로 획득해야 할 내용은 무엇인지 등에 대한 조사 범위를 보다 명확히 하는데 기반 자료가 된다.

일차적으로 문헌조사가 이루어지고 추가 필요한 조사 범위가 설정되고 나면 인터뷰 또는 서베이(survey) 방식 등의 질적조사(qualitative research)가 이루어진다. 하지만 앞서 밝힌 바와 같이 위에서 제시한 가치사슬분석의 순서는 일반적인 형태인 것으로, 실제 실시과정에서 필요에 따라 그 순서를 바꾸거나 함께 실시할 수도 있다. 따라서 동 단계에서 어느 정도 자료가 모아지고 가치사슬에 참여하는 활동주체(actors) 및 주요 활동 단계별 기능(functions)에 대해 어느 정도 윤곽이 잡힐 경우 2단계에서 작성하는 ‘가치사슬 내 활동주체별 워크시트’와 ‘가치사슬 도식화(mapping)’의 초안을 먼저 작성해볼 수 있다. 동 초안은 추가 질적조사 방식을 통해 얼마든지 보완 및 수정될 수 있으며, 질적조사를 하는데 있어서도 이러한 초안이 보다 체계적인 정리자료로 활용될 수 있기 때문에 바람직하다고 할 수 있다.

추가 조사방식인 질적조사 방식은 대면 인터뷰, 포커스그룹(focus groups) 조사, 서베이

(survey), 관찰(observation) 등 다양한 방식을 통해 이루어질 수 있다. 질적조사 기법은 상황에 따라 필요한 방식을 적절하게 취사선택하여 활용하면 된다. 그 중에서도 본 장에서는 질적조사의 대표적인 두 방식은 개별 인터뷰(interview) 방식과 특정집단을 대상으로 이루어지는 포커스그룹(focus group) 방식에 대해 다룬다. 아래의 <표 17>은 주요 질적조사기법인 인터뷰와 포커스그룹 조사방법의 주요 특징을 정리한 표이다.

<표 17> 주요 질적조사기법(인터뷰, 포커스그룹) 특징

	인터뷰(interview) ²⁵⁾	포커스그룹(focus group)
대상	- 가치사슬 내 실제 참여하는 개별 활동주체(actors) - 가치사슬 외부 전문가(기자, 경제학자, 관련 산업 전문가 등)	- 가치사슬 내 동일하거나 유사한 역할(function)을 담당하는 활동주체들(actors)로 구성 - 참가인원은 약 7-10명이 일반적임
주요 조사 내용	- 가치사슬 내 상품의 이동경로(path) 및 편익(benefit)의 분배 흐름 - 현 최종시장(end markets)의 수요 및 트렌드 - 시장의 수요 충족을 위해 필요한 추가 역량 및 기술 - 가치사슬 내 각 활동주체(actors) 간의 상호 정보교류 방식 - 가치사슬 내 도입된 新생산기술방식 및 기술 이전 방법 - 활동주체(actors)간 상호 신뢰수준 - 가치사슬의 업그레이딩(upgrading)을 위한 기회요소 및 위기요소에 대한 활동주체별 인식 현황	- 가치사슬 내 통용되는 주요 개념에 대한 합의 - 가치사슬의 구조 및 문제점, 개선방안 등과 관련한 아이디어 구상 - 다양한 이해관계자(stakeholders)간 상이한 의견 조율 - 추가로 필요한 정보 및 자료 조사 기법
강점	각 개별 활동주체(actors) 차원의 문제점 및 가치사슬 인식 현황 등에 대한 세부적 파악 가능	사회적 유대관계 또는 사회적 의사결정에 영향을 미치는 동시대적 사고방식에 대한 집단 차원의 공통의 입장 및 의견 도출 용이

출처: Microlinks, 'value chain analysis' 바탕으로 저자 재구성

상기 표에서와 같이, 먼저 인터뷰 방식의 경우, 가치사슬 내 각 단계에 직접 참여하는 활동주체나 기자, 경제학자, 관련 산업 전문가 등 가치사슬 외부 전문가 등을 대상으로 실시된

25) 가치사슬관련 인터뷰 준비과정에서 추가적으로 고려할 수 있는 조사 내용 및 기준은 다음의 자료에서 추가 참조 가능하다. <http://www.actionforenterprise.org/resource5.pdf> (접속일: 2016.11.25.)

다. 동 방식은 활동주체를 직접 대면하여 각 개별마다 가치사슬의 구조 및 장단점에 대해 어떻게 인식하고 있는지를 직접적으로 세밀하게 파악할 수 있다는 점에서 중요성을 갖는다고 할 수 있다. 따라서 단계별 기능(functions)에 따른 활동주체(actors) 각 개별로부터 얻고자 하는 정보를 사전에 잘 준비할 경우 가치사슬 내 활동주체들이 가치사슬 전체의 업그레이딩(upgrading)을 위한 기회요소 및 위기요소가 무엇이라고 인식하는지에 대해 보다 세부적인 정보를 얻을 수 있다. 가령 최종시장 소비자를 대상으로 인터뷰를 할 경우, 현재 소비자뿐만 아니라 추후 잠재적 소비자들 또한 대상으로 인터뷰를 진행할 수 있는데, 이를 통해서 현재 및 향후의 시장 트렌드 및 수요는 무엇이라고 인지하는지를 파악할 수 있으며, 이는 추후 가치사슬 내 발생할 수 있는 새로운 변화 요인은 무엇일지를 가늠하는데 도움이 된다. 아울러 동 방법은 조사자뿐만 아니라 인터뷰에 응하는 활동주체들 또한 가치사슬에 대한 정보를 상호 교환할 수 있는 기회가 된다. 인터뷰를 통해서 가치사슬 내의 상품이 어떠한 이동경로를 통해 시장에 전달되며, 각 활동주체들간의 편익은 어떻게 분배되는지, 그리고 시장의 최종 구매자가 원하는 최신 트렌드 및 수요는 무엇이고, 이러한 수요를 충족하기 위해 생산농민 및 각 활동주체들은 어떠한 기술 및 역량을 추가로 강화시켜야 하는지 등에 대한 파악이 가능해지는 것이다.

이러한 개별 인터뷰는 가치사슬을 구성하는 각 활동주체 개별의 인식정도를 파악하는데 용이하다면, 가치사슬의 각 단계별 활동주체들은 공통적으로 어떠한 인식을 하는지에 대한 집단간 인식 조사 방법 또한 필요할 것이다. 이러한 조사를 위해서는 포커스 그룹(focus group) 회의방식을 대표적으로 활용할 수 있다. 포커스그룹 방식은 일반적으로 가치사슬 내 동일하거나 유사한 역할을 수행하는 활동주체 개인들로 구성되며, 인원은 대략 7~10명 수준이 일반적이다. 동 조사방식은 가치사슬에서 논의되는 주요 상품 및 기능, 구조 등과 관련한 개념을 어떻게 인지하고 정의하고 있는 지에서부터 대상 활동주체가 참여하고 있는 생산단계의 경쟁력 강화에 있어 문제점이 무엇인지, 그리고 이를 해결하기 위해서는 어떠한 방안이 가능할지 등에 대한 아이디어를 구상해보는데 효과적으로 활용 될 수 있다. 아울러 단계내(intra-function), 그리고 단계 간(inter-function) 상이한 이해관계자들 간의 상충되는 의견을 어떻게 조율해나갈지에 대해서도 의견 취합이 가능하다. 또한 일반적으로 개별 인터뷰 방식의 경우에는 개인에 보다 집중하기 때문에 각 개별 생각이 어떻게 해당 집단 간의 생각으로 대표될 수 있는지, 이에 대해 구성원 각자는 어떻게 합의할 수 있는지 등에 대해 일반화하

기가 쉽지 않다는 한계가 있다. 이러한 점에서 포커스그룹 조사방식은 개별 인터뷰에서 놓칠 수 있는 부분들에 대해 그 한계를 메워줌으로써 가치사슬을 보다 구조적인 차원에서 종합적으로 파악하는데 도움이 된다고 할 수 있다.

이렇듯 문헌조사 및 인터뷰, 포커스그룹 회의 방식 등의 일련의 질적조사를 통한 데이터가 종합적으로 취합되면 이를 바탕으로 가치사슬 내 주요 단계별 기능(functions) 및 활동주체(actors) 구성은 어떠한지, 이들이 활동하고 있는 주 활동시장과 지원활동시장, 최종시장 무대는 어떠한지, 그리고 활동주체들이 활동하는 가치사슬 내 기업환경(business enabling environments)은 어떠한지, 그리고 단계별 활동 주체들 간의 수평적, 수직적 연관관계(linkage)는 어떠한 특징을 갖는지 등에 대한 구조적 파악이 가능해진다. 아울러 앞서 밝힌 바와 같이 동 조사를 시작할 때부터 추후 최종적으로 작성할 ‘가치사슬분석 프레임워크’내의 구조적 요소뿐만 아니라 동태적 요소의 항목들 또한 먼저 감안하여 진행해야만, 이러한 구조적 파악 결과를 바탕으로 각 활동주체들은 어떠한 인센티브로 움직이며, 이들 간의 영향력관계는 어떠한지 등에 대한 동태적 분석까지 가능하다는 점은 다시 한 번 주목해야한다. 가령 활동 주체들 간의 어떠한 연관관계 및 영향력 관계를 가지고 있는지를 살펴보는 ‘활동 주체 간 관계(inter-firm relationships)’에 대해 고려하기 위해서는 각 개별 활동주체들을 대상으로 개별 인터뷰를 진행할 때부터 스스로가 다른 활동주체들과 상호협력적인 정(positive)의 관계에 있다고 생각하는지 아니면 서로 갈등 또는 대립의 부(negative)의 관계에 있다고 생각하는지 등에 대한 질문 항목을 추가시킬 수 있는 것이다.

또한 가치사슬 내 활동 주체뿐만 아니라 추가적으로 금융서비스와 같은 환경 조성자(enablers)를 조사하고 그들이 가치사슬 내에 거래에 어떻게 영향을 끼치는지를 보아야 한다. 앞의 본문 2장에서 언급한 바와 같이 가치사슬 재원은 중요한 투입물으로써 가치사슬 내에 모든 기업이 그들이 더 나은 최종 시장(end-market)에 도달할 수 있도록 사업을 업그레이딩하거나 혹은 확장시키는 것을 가능하게 한다. 그러므로, 개발협력 사업을 기획 혹은 실행하는 담당자들은 가치사슬 분석 단계에서 환경 조성자로서의 재원을 조사하고 제약을 식별하기 위해 재원의 공급 및 수요 측면을 봐야 할 필요가 있다.

아울러 이렇게 질적 조사를 통해 가치사슬의 주요 구조적, 동태적 특징을 파악하였다면, 이를 바탕으로 가치사슬의 현황에 대한 종합적이고 보다 완성도 높은 분석을 하기 위해서는 질적 분석 결과에 대한 계량분석(quantitative analysis)의 내용이 추가되어야 한다. 즉 각 활동주체 또는 단계별로 창출된 부가가치(added value) 및 수익성(profitability), 생산량, 생산역량 등 주요 구성요소들에 대해 필요하다고 판단되는 계량 조사 사항이 있을 경우 이에 대한 분석을 진행할 필요가 있는 것이다. 따라서 계량분석을 진행할 때에는 가치사슬 내 어느 지점에서 비효율성이 발생하고 있는지, 그리고 가치사슬 전반의 생산 효율성 강화를 위해서는 어느 지점에서 어떠한 방식으로 접근을 해야 해결 가능한지 등에 대한 정보를 파악하는데 초점을 맞추어야 한다.

나. 2단계: 가치사슬 도식화(Value Chain Mapping)

1단계에서 우선 분석하기 위한 기반이 되는 데이터 수집이 완료되면, 이를 바탕으로 데이터 분석 작업을 실시한다. 데이터 분석 작업 또한 크게 가치사슬 내 주요 단계별 기능(functions)과 각각의 기능을 수행하는 활동주체(actors)를 규명하고, 이를 바탕으로 가치사슬의 기본적인 구조를 한눈에 볼 수 있는 도식으로 표현하는 ‘가치사슬 도식화(value chain mapping)’ 작업과, 이러한 도식을 살펴보며 가치사슬의 구조적, 동태적 요소에 대한 위기요소 및 기회요소를 분석하여 향후 가치사슬의 경쟁력 강화를 위한 사업 전략 수립시 어떠한 사항들을 고려해야 할지에 대한 제안사항까지 도출하는 ‘기회, 위기요소 분석’ 작업으로 크게 나뉘어진다.

(1) 가치사슬 내 기능별 활동주체 유형 워크시트 작성

먼저 가치사슬 도식화(value chain mapping) 작업을 위해서는 우선 앞선 데이터 분석 자료를 바탕으로 아래 <표 18>과 같이 각 단계별 기능(functions)에 따른 활동주체(actors)를 매칭하여 표현하는 워크시트를 작성하는 것이 좋다. 이러한 작업의 목적은 대상 가치사슬 내 ‘누가’ ‘어떠한’ 활동을 하는지를 한눈에 파악할 수 있도록 하기 위함이다.

〈표 18〉 가치사슬 내 기능별 활동주체 유형 워크시트(안)

활동주체 (actor) 기능 (function)	활동주체 유형(Types of actors)						
	참여업체 유형1	참여업체 유형2	참여업체 유형3	참여업체 유형4	참여업체 유형5	참여업체 유형6	참여업체 유형7
6단계							
5단계							
4단계							
3단계							
2단계							
1단계							

출처: Microlinks, 'value chain analysis' 자료 바탕으로 저자 재구성

위의 표에서와 같이 워크시트의 좌측 열에는 가치사슬 내 주요 단계별 기능(functions)을 표시하고, 첫 번째 행에는 가치사슬 내 주요 활동주체(actors)를 그룹단위로 표시한다.²⁶⁾ 이때 워크시트의 활동주체는 실제 참가하는 개별 기업 및 조직명을 하나하나 적는 것이 아니라, 유통업체, 생산농민 등과 같이 해당 조직군으로 표기한다. 동 단계에서의 목적은 어떠한 단계에서 어떠한 활동주체들이 활동하는지를 전반적으로 파악하기 위한다는 점에서 동 단계에서는 해당 활동 조직 유형을 중심으로 작성하며, 각 활동주체 유형에 해당하는 실제 개별 기업명 또는 참여 기업 수 등은 가치사슬 도식화 작성과정에서 표기하는 것이 가치사슬의 전반적인 그림을 이해하는데 보다 효과적이라고 할 수 있다.

이렇게 워크시트 내 요소들이 표기되고 나면 각각의 단계별 기능에 맞는 활동주체들을 매칭하여 표시한다. 이 때, 각 단계별 기능에 대해 반드시 하나의 활동주체만 매칭될 필요는 없으며, 실제 하나의 활동주체 유형이 두 개 이상의 기능을 담당할 수도 있으며 이러한 경우 해당되는 기능을 모두 표기해주면 된다.

26) 동 연구서 내 페이지 72, 125 참조

워크시트에 작성되는 내용들은 대상 가치사슬이 어떠한 산업군을 선정하였는가에 따라 상이한 모습을 보일 것이며, 같은 산업군 내에서도 각 가치사슬이 처한 각각의 상황에 따라 서로 차이가 날 수 있으므로, 이는 가치사슬의 특성에 맞추어 조정하면 된다. 농업부문의 가치사슬 워크시트 경우에는 일반적으로 가치사슬의 단계별 기능은 크게 △대규모 생산투입 요소 공급, △생산, △집하 및 거래, △(1, 2차) 가공, △유통, △도·소매, △수출·입 등으로 크게 나누어지며, 활동주체의 경우에도 △생산투입요소 공급업체, △생산농민, △집하 및 거래(개인업체, 영농조합), △가공업체, △유통업체, △도·소매업체, △수출·입업체 등으로 나뉘어지며 세부적인 조정 및 내용은 같은 농업군 내에서도 어떠한 작물에 대한 가치사슬이냐에 따라 서로 상이해질 수 있는 것이다.

(2) 가치사슬 도식화 작성

앞선 워크시트 작성을 통해 주요 단계별 기능에 대한 활동주체가 누구인지에 대한 파악이 완료되고 나면, 이러한 가치사슬의 기본구조를 한눈에 식별할 수 있도록 가치사슬을 도식화(value chain mapping)한다. 가치사슬 도식화 작업은 실제로 생산된 상품이 최종시장까지 어떠한 흐름을 통해 거래되는지를 파악하고 나아가 어떠한 부분의 흐름이 원활하지 못하거나 비효율적으로 작동하고 있는지를 파악하는데 용이하다. 이를 통해 대상 가치사슬 내 참여 활동주체 및 이해당사자들은 가치사슬의 현 구조 및 작동원리 등에 대해 상호 교류하고 파악함으로써 이해도를 높일 수 있다. 즉 이러한 도식화는 앞선 데이터 수집단계에서 인터뷰 및 포커스그룹 회의 등의 조사방식을 통해 직접 대면하고 논의한 내용을 반영하여 도식화한 결과물이라는 점에서 조사에 참여한 이해당사자 및 활동주체들이 조사 내용의 결과가 어떠한지를 한눈에 파악하는데 매우 용이한 것이다. 도식화 작업이 이렇게 다양한 논의를 거쳐 이루어지기 때문에 대상 가치사슬 내 단계별 특징이 무엇인지, 해결해야 할 문제는 무엇인지, 그리고 이를 어떻게 해결해나갈 것이며, 이를 위해서는 어떠한 분석이나 역량이 추가로 요구되는지 등에 대해 직접 의견을 모으고 합의점을 도출할 수 있는 결과물이자 기반이 된다고 할 수 있다.

가치사슬분석의 도식화 작성은 아래 <표 19>의 순서로 진행가능하다. 도식화 작성 방법 또한 상황에 따라 조정가능하며, 본 연구에서는 도식화의 편의를 위해 구조적 요소, 동태적 요소를 순차적으로 표기하는 방식을 제안한다. 표에서와 같이 도식화 작업은 먼저 가치사슬에 구성

되어 있는 주활동시장, 지원활동시장, 최종시장을 중심으로 위에서 파악된 단계별 활동주체들이 어떠한 구조(structure)로 형성되어 있는지를 먼저 작성한다. 그리고 나서 이러한 구조에서 각 활동주체들은 어떠한 관계 및 거버넌스로 형성되어 있는지에 대한 동태적(dynamic) 특징을 추가하는 순으로 진행하는 방식이 체계적인 도식화 작업을 위해 적합하다 할 수 있다.

〈표 19〉 가치사슬분석 도식화(mapping) 작성 단계

단계	활동		세부내용
1 단계	구조적 요인 도식화(기본)	최종시장 (end market) 형태 구분 및 기입	최종시장 대상 구분: 국내시장 vs 해외시장
2 단계		주활동시장 (primary market) 구성요소 기입	- 가치사슬 단계 및 단계별로 참여하는 주요 활동주체 나열 - 단계별 활동주체(actors), 상품의 초기단계부터 최종시장까지의 전달경로(path) 및 주요시장채널(market channels)이 명확히 드러나도록 작성
3 단계		지원활동시장 (support market) 구성요소 기입	주활동시장 활동을 지원하는 일련의 활동 표기(예시) 기술지원, 재정지원, 공증서비스, 콜드체인서비스 지원 등
4 단계	동태적 요인 도식화(심화)	가치사슬 거버넌스 관계 표기	최종시장/주활동시장/지원활동시장 전체의 각 항목간 수직적 거래관계 거버넌스 표시(표기 예시) → : 기 존재 & 원활한 거래관계 →→ : 기 존재하나 작동이 원활치 않거나, 추가로 보완이 필요한 거래관계
5 단계		각 참여자별, 항목별 세부데이터 및 정보 기입	- 주활동시장 내 세부 참여자 정보 표기(참 (중소/대)기업의 수 또는 비율, 각 기업 내 해당 활동 참여 직원수, 농산물 생산 토지 규모, 판매규모, 판매수익, 상품 단위당 가격, 순이익) - 지원활동시장 활동주체 정보표기(활동주체 기업(단체)명, 지원 품목, 지원규모, 지원기간 등) - 계량 수치 및 추가 서술정보 표기 가능

출처: 저자 작성

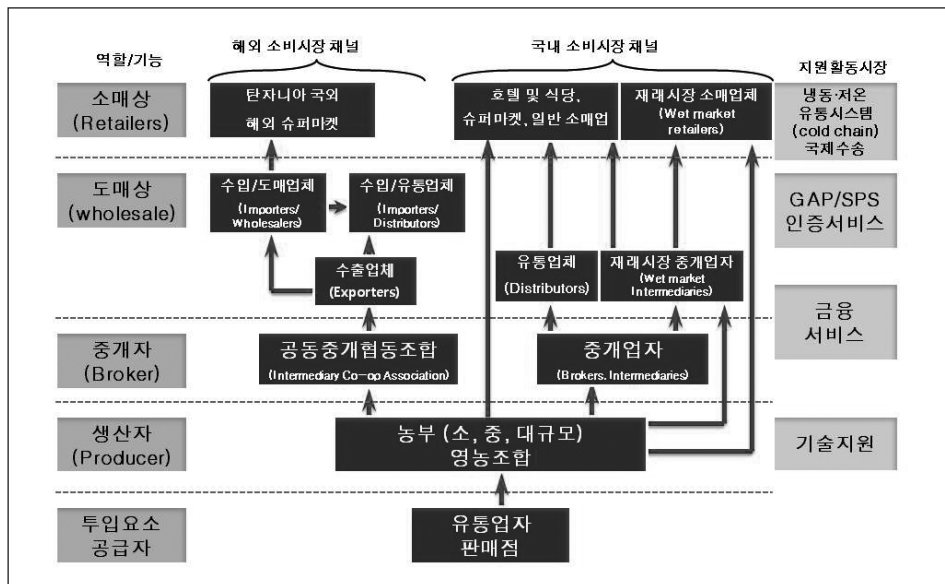
먼저 구조적 요인의 기본 도식화 작업은 크게 세 가지 시장유형, 즉 주 활동시장, 지원활동시장, 최종시장을 중심으로, 그 안에서 각 단계별 기능에 따른 활동주체들의 형성구조 및 주요 시장채널(market channel)에 따른 최종시장까지의 주요 전달 경로 형태 등을 잘 나타나도록

작성하는데 주안점을 둔다.

먼저 가치사슬 내 거래관계의 최종 종착점인 최종시장(end market)을 먼저 표기하는데, 이때 동 가치사슬의 상품이 국내 현지시장을 대상으로 하는지, 아니면 해외시장으로의 수출까지 고려하고 있는지에 대해 나타낸다. 그리고 나서 설정된 최종시장으로의 직접적인 거래가 이루어지는 주 활동시장의 요소들을 표기함으로써 어떠한 시장채널(market channel)을 통해 거래가 이루어지는지를 보여준다. 따라서, 해당 단계에서 CSV사업에 참여하는 기업은 기업 활동을 통해 도달하고자 하는 최종시장이 국내시장인지 해외시장인지에 대한 명확한 방향성을 제시함으로써 이를 관련 이해관계자와 공유할 필요가 있다. 최종 시장을 어떻게 선정하느냐에 따라 가치사슬 개발의 개입 요소들이 달라질 수 있기 때문이다.

이를 위해서는 각 단계별 기능(function)을 먼저 표기하고, 각 기능을 수행하는 활동주체들(actors)을 적절한 위치에 배치하는 순서로 진행하면 적합하다. 그리고 나면 이러한 주활동시장의 원활한 역할을 돕는 ‘지원활동시장(support market)’에는 어떠한 요소들이 있는지를 함께 표기해준다. 동 작업에서의 중요한 점은 가치사슬 내 주요 활동주체(key actors), 상품 및

〈그림 22〉 가치사슬분석 기본 도식화 (예시)



출처: Microlinks, 'value chain analysis example' 자료 바탕으로 저자 재정리

서비스의 최종 시장까지의 전달 경로 및 주요 시장채널(market channels) 등이 잘 나타나도록 작성되어야 한다는 점이다.

도식화 작업을 어떻게 작성할 수 있는지에 대한 이해의 편의를 위해 위의 <그림 22>을 예시로 하여 설명하고자 한다. 아래의 그림은 아래 그림은 구조적 요인에 대한 기본 도식화 내용을 나타내고 있다. 동 가치사슬은 탄자니아 지역을 가상으로 하여 원예작물을 국내외시장으로 판매하는 형태의 시장채널을 가지고 있다는 상황을 가정하여 작성되었다.

이러한 가치사슬의 도식화를 위해 먼저 원예작물이 최종 판매되는 국내 및 해외시장을 각각 먼저 표기하고, 다음으로 두 시장채널(market channel)에 대해 생산단계에서부터 최종시장에 이르는 일련의 전달 경로(path)를 보여준다. 그리고 나서 이러한 가치사슬의 주요한 시장활동을 지원하는 주요한 활동 서비스에는 어떠한 것이 있는지를 주 활동시장 오른쪽에 함께 나타낸다. 이 때, 지원활동시장이 특정 단계의 활동주체를 대상으로 하는지, 아니면 복수의 활동주체 또는 가치사슬 전반에 대해 이루어지는 서비스인지에 대해서도 함께 화살표로 표기해도 된다.

이렇게 기본적인 가치사슬 구조에 대한 도식화 작업을 하게 되면 가치사슬 내 활동주체들 간의 관계 및 거버넌스에 대한 동태적(dynamic) 분석을 위한 세부 도식화 작업을 추가로 진행하게 된다. 이 때 얼마나 세부적으로 도식화 분석을 진행할지는 기존 사업 착수단계에서 설정한 사업 목표와 필요사항(requirements) 및 사전 데이터 조사 내용을 종합하여 그 범위가 조정된다. 이 때 기본 도식화 작업을 진행하면서 세부도식화 작업을 위한 기존 취합 데이터가 충분치 않다고 판단될 수도 있으며, 이럴 경우에는 추가 인터뷰 및 포커스그룹 조사 등을 통한 추가 조사를 진행하면 된다.

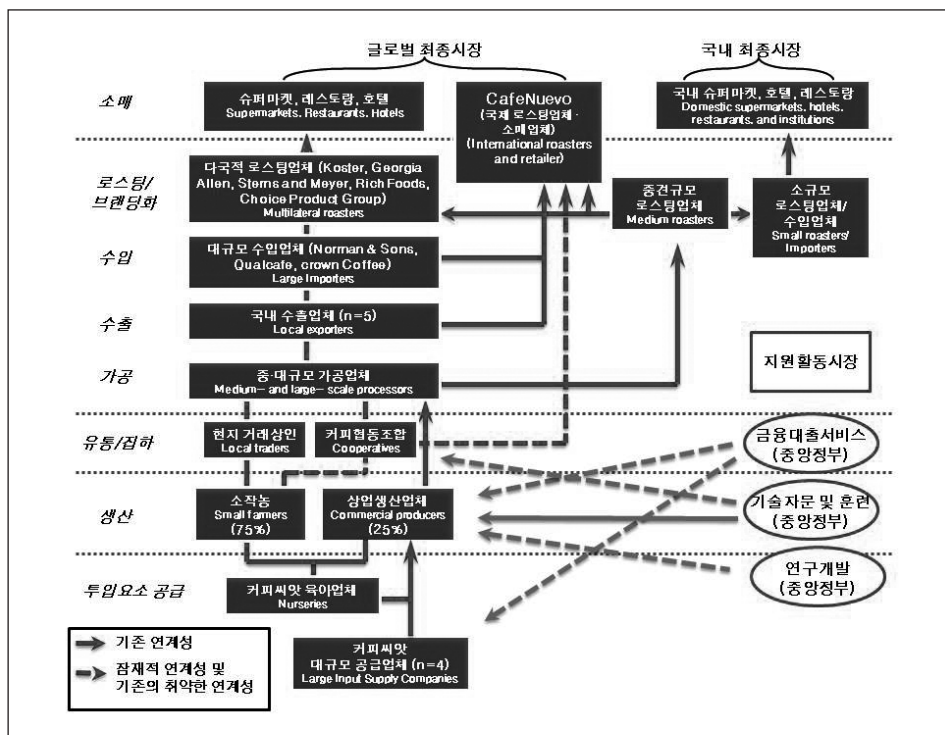
가치사슬 기본 도식화 작업이 끝나면, 추후 수집된 데이터를 바탕으로 통계 데이터 및 추가 정보를 보완함으로써 보다 세부적으로 작성가능하다. 세부적으로 작성되는 도식화에서는 주 활동시장(primary market)에 대한 지원활동시장(supporting market), 가치사슬 거버넌스(value chain governance), 관련 데이터 및 정보 등에 대한 정보가 추가로 포함될 수 있다.

가치사슬이 보다 구체적으로 작성되면 자금의 흐름도 보다 복잡해지게 됨에 따라 주활동시장에 대한 지원 서비스(support services) 수요 또한 높아지게 된다. 지원활동시장(supporting

market)은 가치사슬 내 주활동시장에서의 활동주체들에게 주요한 서비스들, 가령 투입, 자본, 노하우, 기술지원 등을 제공하는 개인 또는 기업으로 구성된다. 하지만 지원활동 시장은 사슬 내에서 최종시장으로 흘러들어가는 상품을 보유하거나 구매하지는 않고 주 활동이 제대로 이루어지도록 지원하는 역할만 한다. 또한 농업 부문 가치사슬 내 주활동시장(primary market)에서의 각기 다른 활동주체(actors)들 간 영향력의 역학관계(power dynamics)를 파악할 수 있도록 가치사슬 거버넌스에 대한 정보 또한 포함되어야 한다. 아울러 각각의 역할 단계(functional level) 상의 주활동시장(primary market)에 참여하는 중소기업의 수나 비율, 대규모 지배기업 소속의 직원수, 농산물 생산 토지 규모, 판매규모, 판매수익, 상품 단위 당 가격, 순이익 등과 같은 계량 정보뿐만 아니라 지원활동시장(supporting markets) 내 특정 기업들에 대한 계량 정보 또한 추가하여 표기할 수 있다.

아래 <그림 22>의 가치사슬 세부도식화 예시는 좌측에는 역할 단계별(functional levels),

<그림 23> 가치사슬분석 세부 도식화(예시)



출처: Microlinks, 'value chain analysis' 자료 바탕으로 저자 재구성

우측에는 지원활동시장(supporting market)을 별도로 표기하였다. 이와 같이 도식표 작성시 실제 구성 항목 및 필요한 정보의 수준은 실제 업무과정에서 공여기관의 필요사항(requirements) 및 분석 세부 결과를 바탕으로 조정될 수 있다.

다. 3단계: 가치사슬 프레임워크를 활용한 기회 및 제약요소 분석

3단계에서는 지금까지 획득한 데이터를 분석하는 툴로서 가치사슬 프레임워크를 활용한다. 동 프레임워크는 활동주체 차원(firm-level)에서의 문제 사항보다는 가치사슬 전반에 대한 구조적 차원(systemic chain-level) 사항을 파악하는데 활용된다. 인터뷰를 통해 각 개별 기업들에 대한 정보를 얻을 수 있는 있었다면, 이러한 기업차원의 분석 내용이 가치사슬 차원에서는 어떻게 확대되고 분석될 수 있는지를 살펴볼 수 있도록 하는 렌즈가 바로 가치사슬 프레임워크인 것이다. 만약 주어진 가치사슬이 경쟁적(competitive)으로 작동하지 않는다면, 각 개별 기업의 성공여부 역시 줄어들 것이다. 따라서 체계적인 분석 방법을 가지고 접근하는 것은 가치사슬 내에서 활동하는 개별기업들뿐만 아니라 가치사슬 전체의 경쟁력을 강화하고 지속가능하도록 하는데 핵심이라고 할 수 있다.

가치사슬 활동(performance of the chain)에 영향을 미치는 요소들이 무엇인지에 대한 분석 작업을 통하여 가치사슬 전반 및 기업의 경쟁력 유지에 있어 기회요소는 무엇이고 제약요소는 무엇인지를 도출해야한다. 동 과정에서 분석을 해야할 영향요소들로는 최종 시장, 기업 환경(business enabling environment), 수직적 연관관계(vertical linkage), 수평적 연관관계(horizontal linkages), 지원활동시장(supporting markets), 가치사슬 거버넌스(value chain governance), 활동주체간 관계(inter-firm relationships), 업그레이딩(upgrading) 등이 있다.

각각의 요소들은 가치사슬 경쟁력에 주요한 영향을 미친다. 따라서 하단의 <표 20>와 같은 가치사슬 표를 이용하여, 가치사슬 프레임워크 내에 있는 이러한 각 영향 요인들이 업그레이딩(upgrading)을 위한 기회를 제공하는지, 그리고 이러한 기회를 획득하는데 제약요인은 어떠한 것들이 있는지를 살펴볼 수 있다.

〈표 20〉 가치사슬분석 표

프레임워크	상황분석 (situational analysis)	업그레이딩 (upgrading) 기획	업그레이딩 (upgrading) 계약요소	권고사항/ 추후 활동
가치사슬 내 구조적 요인(Structural Elements of Value Chain)				
최종시장 (end market)				
기업환경 (business enabling environment)				
수직적 거래관계 (vertical linkage)				
수평적 거래관계 (horizontal linkage)				
지원활동 시장 (support market)				
가치사슬 내 동태적 요인(Dynamic Elements of Value Chain)				
가치사슬 거버넌스 (value chain governance)				
활동주체간 연관관계 (inter-firm relationship)				

출처: Microlinks, 'value chain analysis' 자료 바탕으로 저자 재구성

농업부문에서 가치사슬분석법을 활용하면 해당 가치사슬 내의 다양한 단계 및 지점에서의 농부 및 생산업체, 가공업체, 무역업체를 비롯한 다양한 개인 및 기업이 각자 직면하고 있는 주요한 한계점 및 기회 등이 무엇인지를 파악하고 이를 해결해나감으로써 원조사업의 목표인 경제성장과 빈곤감소를 보다 용이하게 달성할 수 있다. 이러한 문제파악 및 해결방안 제시 활동에는 △생산에 필요한 다양한 투입 농작물(necessary inputs)들에 대한 접근성 강화, △보다 싸고 질 좋은 농작물(inputs)을 보다 용이하게 이용할 수 있도록 도모, △기업의 운송체계 및 금융서비스 강화, △상호간 정보교류 도모, △시장접근성 개선 촉진, △부가가치 상품(value-added products)에 대한 접근성 강화 등 다양한 활동들이 포함된다.

라. 사례분석: Costaleo 커피원두 가치사슬²⁷⁾

다음은 Costaleo 커피 가치사슬 분석을 위해 미국 USAID가 작성한 가치사슬분석 내용을 사례 토대로 분석 재구성한 것으로 앞의 사업 기획을 위한 가치사슬 분석 과정에 대한 이해를 돕기 위한 목적으로 작성되었다.

1단계: 데이터 수집(인터뷰 및 문헌조사)	
주요 활동	[활동 목적] - 가치사슬 구조 및 활동주체간의 관계 파악을 위한 기본 구조 파악 [활동 방법] 1차 조사: 문헌조사(관련 웹사이트 및 문헌 자료) 2차 조사: 인터뷰, 포커스그룹(focus groups), 서베이(survey), 관찰(observation) 등 [활동 주안점] - Costaleo 커피 가치사슬 내 활동주체(actors) 관련 자료 수집 - 가치사슬의 경쟁력 형성에 영향을 미치는 사슬 내 활동주체(actors) 및 주요 요소(factors) 간의 관계 관련 자료 수집 〈조사시 주요 질문 포인트〉 - 커피부문이 Costaleo 지역 경제에 미치는 영향 정도 (GDP 비중, 커피부문 내 고용률 등) - 현 글로벌 최종 커피 시장 현황(수요, 현황, 향후 확대가능성) - Costaleo가 글로벌 최종 커피시장 내 현 입지 수준 - Costaleo 지역 내 커피 농장의 평균 규모 - 커피생산을 위한 Costaleo 지역의 기후적 조건 및 적합성 - Costaleo 지역 커피의 수 · 출입 거래 수치 [비고] 2차 조사의 경우 일반적으로 사업대상지에서 2~3주의 기간에 걸쳐 실시
활동 결과	(기후조건) 옥수수, 밀, 콩, 쌀, 커피 등을 포함한 농업부문은 Costaleo 경제의 약 7%정도를 차지하지만, 향후 확대가능성이 큼. 특히 Costaleo의 남부 산악지역의 토양 및 기후조건은 아라비카 커피 생산에 적합하다는 점에서 향후 확대 가능성이 크다고 할 수 있음. (지역 내 커피부문 점유율) 1980년대 당시 커피작물은 Costaleo 전체 상업수출 작물 중 가치성이 가장 높았으며, 당시 200만 명의 농민이 커피산업에 종사하였음. 이후 커피는 Costaleo 주요 농작물 중의 하나가 되어 왔으며, 현재는 약 73,000명의 농민이 220,000헥타르의 토지에서 커피 생산을 하고 있음. 커피 생산 농민은 크게 2~4헥타르의 토지를 소유한 소작농과 10헥타르 이상의 토지를 소유한 중견규모의 상업농민으로 나누어지며, 이 중 약 75%의 커피생산 농민이

27) 동 사례는 Microlinks, “value chain analysis example”로 제시된 Costaleo 사례를 기본으로 저자가 재정리 및 추가 설명을 보완하여 작성하였음.

	소작농에 해당됨. 이에 따라 Costaleo 커피생산의 주된 공급처가 소작농임. • (수출 규모 감소) Costaleo는 매년 약 300백 만 달러 상당의 커피를 수출하고 있음. 이는 전체 글로벌 커피시장의 수요를 초과하는 규모로서, Costaleo 커피의 가격인하를 야기함. 더욱이 이러한 상황에서 정부의 보조금 또한 제거됨에 따라 Costaleo 커피의 생산량 및 수출 소득이 감소됨. • (국제적 스페셜티 커피 수요 증대 현황) 하지만, 커피의 전반적 가격 인하에도 불구하고 높은 고도의 산악지역 기후 내 그늘막의 토지에서만 특정 생산되는 우수한 아라비카 커피빈을 기반으로 한 스페셜티 커피(specialty coffee)에 대한 수요는 반대로 증가하고 있음. 특히 커피 생산과정에서부터 환경적, 사회적 혜택(benefit)을 고려하는 '지속가능한 커피(sustainable coffee)'라는 새로운 개념의 스페셜티 커피가 등장함에 따라 기존의 일반 커피와는 차별성을 갖게 됨. 지속가능한 커피 중에서 대표적인 예로는 유기농인증 커피가 있는데, 비록 인증과정에 많은 비용이 소요되고 원산지규정이 조금 미흡하지만, 현재 유기농인증 커피는 프리미엄 가격에 판매되고 있음. 이러한 유기농 커피 자체에 대한 수요는 증가하고 있지만, 스페셜티 커피와 일반 커피를 포함한 전체 커피시장에서 갖는 수요 비중은 매우 작다고 할 수 있음. • (스페셜티 커피 시장에서의 Costaleo의 경쟁력) 특히 스페셜티 커피의 품질은 원두 수확 이전의 생산단계에서 크게 결정된다는 점에서 생산과정 및 생산 환경이 매우 중요하다고 할 수 있음. 따라서 스페셜티 커피는 유기농인증 커피를 포함한 지속가능한 커피를 비롯해 다양하게 존재하고 제품별로도 세부적인 특징은 다르나, 스페셜티 커피 시장 전체를 두고 보면, 동 품목의 커피는 Costaleo에서의 생산 적합성으로 인해 상품의 품질 우수성이 높아 Costaleo 지역 생산 커피에서는 높은 비중을 가지고 있다고 할 수 있음. 이렇듯 Costaleo는 스페셜티 커피 생산에 있어 글로벌 시장에서도 경쟁력을 갖는다고 할 수 있으나, 문제는 상품 품질 강화에 대한 투자적 유인이 부족하다는 점임. 이에 대한 가장 큰 원인은 비록 글로벌 시장에서는 스페셜티 커피 판매 가격이 일반 커피보다 높은 수준에서 이루어지지만, 이러한 흐름이 Costaleo 현지 유통 채널에서의 농부들의 소득으로 이어지지 않는다는 점임. 즉, 현지 유통 채널 내에서 농부들은 수요가 더 높은 스페셜티 커피를 생산한다고 하더라도 높은 생산비용으로 인해 일반커피보다 더 많은 소득을 얻지 못하고 있는 것임. 더욱이 국제적으로 낮은 가격에 판매되는 대용량(bulk) 커피 거래 구조로 인해, 커피 원두 생산 농부들이 고품질의 스페셜티 커피를 지속적으로 생산하기 위해 필요한 투입요소 및 인력 투입을 위한 자금 마련이 쉽지 않음.
--	---

2단계: 가치사슬 도식화 (value chain mapping)

주요 활동	[활동 목적] • 가치사슬 내 존재하는 주요 역할(functions) 및 활동주체(actors) 파악 • 가치사슬 도식화 작업을 통해 사업담당자들은 상품자체에 대한 이해뿐만 아니라 다양한 활동주체(actors)들을 거쳐 어떻게 상품이 최종시장에 까지 도달하는지에 대한 흐름을 한눈에 파악 가능한 도식화 도출
	[활동 방법] • Castaleo 커피 가치사슬 내 모든 역할/활동주체 관계 워크시트 작성 • 가치사슬 도식화 작성 (각 단계별 활동주체 관련 세부사항 추가 표기)

주요 활동	[활동 주안점] • Costaleo 커피 가치사슬 내 존재하는 활동주체(actors)들은 누구(who)인가? • 각 활동주체(actors)들이 활동하는 Costaleo 커피 가치사슬 내 필요한 역할(functions)들은 무엇(what)인가? [비교] • 각 활동주체(actors)마다 2개 이상의 역할을 동시 수행가능
활동 결과	■ Costaleo 커피 가치사슬 내 활동주체(actors) • 투입요소 공급업체 • 커피 원두 생산자 • 소규모 거래상인 및 커피영농조합 • 중견 규모 가공업체 • 수출업자 • 다국적 로스팅업체 ■ Costaleo 커피 가치사슬 내 역할(functions) • 투입요소 공급 (input supply) • 생산 (production) • 거래 (trading) • 가공 (processing) • 수출 (exporting) • 수입 (importing) * Costaleo 커피원두 가치사슬 내 활동주체(actors)별 역할 정리 워크시트 - ‘〈분석결과 정리안 1〉 참조’ [세부설명] ① 투입요소 공급업체 – 투입요소 공급(input supply) 역할 : 대규모 투입공급기업 4사, 원두씨앗 육아업체(nurseries) • Costaleo에는 원두씨앗의 대규모 투입 공급기업 4사가 존재함. 각 투입공급기업들은 주로 중견 규모의 상업농민들 및 원두씨앗 육아업체(nurseries)와 직접 거래관계를 가짐. 소작농들은 주로 생산에 필요한 모종 및 화학제품, 비료등 생산에 필요한 재료들을 생산지역 인근의 소규모 원두 씨앗 육아업체(nurseries)에서 구매하는 방식이 일반적임. 이에 투입요소 공급기업들은 비교적 소비 규모가 작은 소작농에 대한 판매를 직접적으로 하기 보다는 씨앗과 비료 등을 소형으로 포장하여 원두씨앗 육아업체(nurseries)에 납품하는 방식으로 소작농에게 제품을 공급함. 특히 원두씨앗 육아업체(nurseries)의 경우, 단순히 생산자재를 판매하는 기능 뿐만 아니라 생산자재의 사용법에 대한 정보 또한 제공하는 역할을 함. 하지만 다양한 스페셜티 커피의 씨앗은 거의 보유하지 않고 있음.

활동 결과	② 커피원두 생산자 – 생산(production) 역할 : 소작농, 중견규모 상업농민 • Costaleo 지역 커피생산 농민은 크게 생산토지규모와 생산 집중 품목에 따라 스페셜티 커피를 생산하는 소작농과 대용량의 일반커피를 생산하는 중견규모 상업농민으로 나누어짐. • (소작농) 보통 2~4헥타르 규모의 토지를 보유한 소작농의 경우에는 원두씨앗 육아업체(nurseries)에서 원두 씨앗 및 생산자재를 구입하여 커피 농사를 함. 커피는 나무에서 체리형태로 수확되고, 수확된 체리에서 커피원두를 추출하는 첫 가공과정을 펄핑(pulping)하는데, 소작농은 직접 펄핑 과정을 통해 커피 원두를 추출하고 건조하는 과정까지 담당함. 하지만 소작농의 경우 체리를 수확하고 커피 원두를 추출하는 과정에서 품질에 따른 원두 분류기준이 부재함에 따라 스페셜티 커피에 대한 별도 관리가 힘들. • (상업농민) 10헥타르 이상 규모의 토지를 보유한 중견규모의 상업농민들의 경우 전체 커피 농민 규모에서 약 25%를 차지하는데, 일반적으로 스페셜티 커피보다는 주로 일반의 대량(bulk) 커피 생산에 치중하고 있음. • (공통 취약점) Costaleo 커피 생산 농민들의 최종시장에 대한 영향력을 살펴보면 실제 지리적인 거리 뿐만 아니라 가치사슬 내 다른 활동주체들과의 연계성도 상대적으로 낮음으로 인해 최종시장에 대한 농민들의 영향력이 낮은 편임. 이는 생산 제품의 가격 인상을 위한 최종시장과의 협의 채널 자체의 레버리지(leverage)가 낮기 때문인데, 이는 가격의 프리미엄을 결정하는 커피 큰 요인이 로스팅 기업의 브랜드 가치이기 때문임. 또한 커피 가치사슬 내에서 수출시장에 대한 생산농민들의 연계성이 떨어짐에 따라 국제 시장이 요구하는 원두의 생산 기준 설정 및 구매자의 수요 등에 대한 정보 전달이 제한되는 것도 주요한 요인으로 작용함.
	③ 소규모 거래상인 및 커피협동조합 – 거래(trade) 역할 : 현지 소규모 상인, 커피협동조합 • (현지 거래상인) 커피 가치사슬 내에서 생산된 커피 원두가 중견?대 규모 가공업체에 전달되는 과정에서 소규모의 현지거래 상인 및 커피협동조합이 건조과정까지 마친 커피원두를 생산자의 농장에서 직접 구매하여 가공업체에 판매함. 이 과정에서 현지 거래상인은 재래시장 가격에 기반하여 생산농장에서 건조커피를 직매하며, 운송비용과 선불금 규모 등이 거래가격에 영향을 미치기도 함. 특히 선불금 제도의 경우, 생산 자금이 부족한 소작농 입장에서는 생산 비용 일부를 거래가격에서 미리 확보할 수 있다는 점에서 매우 필요하지만, 사실상 이에 대한 이자율이 일반 거래 이자율보다 높게 부과되고 있으며, 이러한 거래관계를 이용해 현지상인들이 직매가격을 낮추고자 압력을 행사함에 따라 생산농민들에게는 어려움이 되고 있음. • (커피협동조합) Costaleo 커피 생산 농민 대부분은 커피협동조합의 구성원으로, 커피협동조합을 통해 커피원두의 일부를 판매함. 커피협동조합은 기업체(business entity)가 아닌 합법적 비과세 단체(tax-exempt legal entity)로서 사회 연대를 촉진하고 구성원과 지역사회 전반의 삶의 질을 증진하고자 하는 목적으로 설립됨. 이러한 목적 하에 본래 커피협동조합의 역할은 농민들의 커피생산에 필요한 기술 및 자문 서비스 제공을 통한 생산 수익 증대임. 하지만 협동조합은 커피 원두에 대한 품질 등급기준이 부재하여 고품질 커피원두에 대한 프리미엄 가격을 차등부여하지 않고, 일반커피 전반에 대한 시장가격에 맞추어 균일가를 적용해 커피원두를 구매하여 중견·대 규모 가공업체에 납품하고 있음. 이로 인해 협동조합은 생산농민들에게 필요한 생산기술 및 노하우, 서비스 등을 제공하는 것이 아닌 단순히 대용량으로 커피를 구매하여 가공업체에 납품하는 중개인으로서의 역할만 하고 있음.

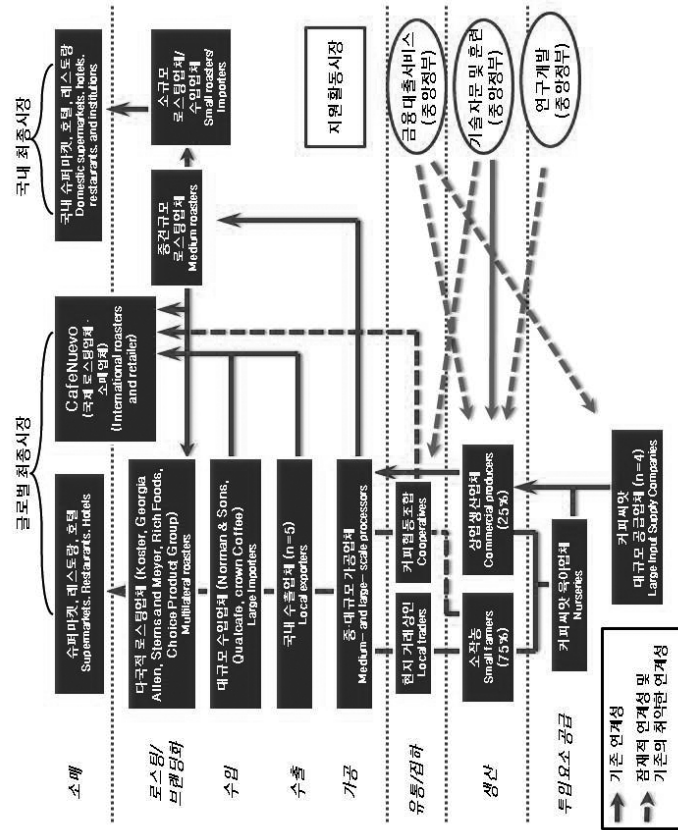
활동 결과	④ 중견 규모 가공업체 – 가공(processing) 역할 : 중견 규모 가공업체 3사 · 앞선 생산단계에서 펄핑 및 건조 등 1차 가공단계를 거친 원두를 가지고 중견?대규모 가공기업이 두 번째 가공단계를 수행하게 됨. 커피 원두의 껍질을 벗기는 제분 작업 및 커피품질에 대한 무역기준에 따라 원두를 분류하고 등급화 작업을 진행함. 품질 분류과정에서 스페셜티 커피 기준에 부합하는 원두 선별은 동 과정에서 이루어짐. 하지만 현실적으로 대부분의 커피 생산농민들이 구매자들의 요구사항에 대한 정보가 부족하기 때문에 스페셜티 수준의 엄격한 품질 요구조건을 충족하는 커피원두 생산이 어려움. 이로 인해 커피가 1차적으로 생산단계에서 차별화되지 않고 일괄적으로 대량 판매되는 현상을 보임. · 가공업체들은 수출업체들에게 제품 사양서(product specification)을 전달받아 동 사양에 부합하는 커피 원두를 분류하고 이를 ‘그린커피(green coffee)’로 명명하여 수출업체에 판매함. 가공업체들은 보다 나은 품질의 그린커피 생산을 원하지만, 품질에 대한 요구사항을 생산농민 및 거래상인, 협동조합 등 가치사슬 하단 거래관계상의 활동주체들에게 전달할 제대로 된 소통창구 및 방법이 부재한 실정임. 또한 고품질의 커피 원두에 부여하는 프리미엄 가격표의 기준 또한 현재 공개되지 않아 활동주체들간의 가격 정보에 대한 접근성이 불균형함. 이로 인해 가공업체는 수출을 위해 요구되는 용량 기준을 맞추기 위해 일단 품질여부에 상관없이 커피원두를 단일 책정된 가격에 일괄 구매할 수밖에 없음. 아울러 현지 거래상인 및 커피협동조합은 커피원두의 품질(quality)은 용량(quantity)을 더욱 중요시함에 따라, 이러한 가공업체의 고품질 커피원두 생산에 대한 수요에 맞춘 스페셜티 커피를 생산할 수 있도록 커피농민들을 교육시킬 시간과 자원 할애에 대한 의지가 매우 낮은 상황임. ⑤ 수출업체 – 수출(export) 역할 : 수출업체 5사 · 중견 및 대규모 가공업체들로부터 생산된 그린커피(green coffee)는 Costaleo 현지의 5개 주요 수출업체를 통해 남아메리카, 미국, 유럽 등지에 수출됨. 동 5개 수출업체는 해외 시장의 주요 수입업체들과 오랜 기간 동안 거래관계를 유지하고 있으며, 이러한 경험을 통해 최종 해외시장에서 요구하는 그린커피의 적정 용량 및 품질 관련 수요에 대한 정보를 전달받을 수 있음. ⑥ 다국적 로스팅 업체 – 수입(import)/3차 가공(processing) 역할 : 대규모 다국적 거래기업 3사(Norman and Sons, Qualcafe, Crown Coffee) : 다국적 식품가공업체 5사(Koster, Georgia, Allen, Sterns and Meyer, Richard Foods and Choice Product Group) : CafeNuevo(대규모 다국적 커피기업: 수입, 로스팅, 브랜딩, 소매 일체) · Costaleo 주요 수출업체를 통해 수출된 그린커피는 해외 대규모 다국적 거래기업을 통해 최종 시장에 다시 거래되거나 다국적 식품가공업체를 통해 직접 로스팅 가공 및 소매가 이루어지기도 함. · (다국적 거래기업) 먼저 Norman and Sons, Qualcafe, Crown Coffee 등과 같은 대규모 거래기업은 Costaleo 수출업체를 통해 구입한 그린커피를 다시 글로벌 최종시장 내 대규모 다국적 식품회사에 판매함.
------------------	---

활동 결과	• (다국적 식품가공업체) 세계 커피시장 매출의 80%는 Koster, Georgia Allen, Sterns and Meyer, Richard Foods and Choice Product Group 등 5개 주요 다국적 식품가공회사를 통해 이루어지고 있음. 이러한 다국적 식품가공회사는 원두의 구매에서부터 로스팅, 브랜드화 등을 직접 담당하고 있음. 일반적으로 이러한 대규모 기업들은 수입 및 중개를 별도의 대외구매업체(sourcing agents)를 두고 진행하고 있으며, 이를 통해 구입한 커피를 자사의 기준 및 특성에 맞추어 로스팅하여 일관된 풍미를 유지할 수 있도록 블렌드(blend)하여 자사의 상표를 붙임. 대부분 커피의 브랜드는 로스팅을 담당하는 식품가공업체에 속해 있으며, 이렇게 브랜드된 커피는 전세계 소매시장에 판매가 됨. 아울러 그린커피 중에서 수출불가한 품질의 상품은 식품가공업체가 위치하는 현지 소규모 식품가공업체에 납품되어 보다 저렴한 가격의 브랜드로 일반 슈퍼마켓, 식품점, 커피점 등에 판매됨. • (CafeNuevo) 특히 전세계적으로 잘 알려진 영향력있는 대규모 다국적 커피기업인 CafeNuevo의 경우, 커피의 수입에서부터 로스팅 및 브랜딩을 거쳐 각국 최종 시장에서 직접 자사의 커피를 소매로 판매하는 등 상기의 모든 과정을 전담하여 운영하고 있음. * Costaleo 커피원두 가치사슬 도식화 – ‘〈분석결과 정리안 2〉 참조’
------------------	--

〈분석결과 정리안 1〉 Costaleo 커피원두 가치사슬 내 활동주체(actors)별 역할 정리 워크시트

참여자 단계	활동주체(actors)							
	커피씨앗 대규모 공급업체	커피씨앗 육아업체 (Nurseries)	국내 원두생산농민	국내상인· 유통업체	국내 가공업체	국내 중간 로스팅업체	국내 수출업체	해외 수입/로스팅업체
수입 (Import)								○
수출 (Export)							○	
가공 (Processing)			○ (1차)		○ (2차)	○ (3차)		○ (3차)
운송 (Trading)				○				○
생산 (Production)			○					
농업투입요소 (Input supply)	○	○						

〈분석결과 정리안 2〉 Costaleo 커피원두 가치사슬 세부 도식화



3단계: 기회 및 위기요소 분석

주요 활동	[활동 목적] - 가치사슬의 업그레이딩(upgrading)을 위한 기회요소 및 기회요소 강화에 제약이 되는 위기요소 파악 [활동 방법] - 가치사슬 프레임워크 내 구조적·동태적 요소 항목에 대한 내용 정리 작성 및 현상 분석을 통한 개선방안 도출 - 동태적 요소 분석 시, ① 가치사슬 도식화, ② 가치사슬 프레임워크 내 구조적 요소 분석 내용 등을 종합하여 가치사슬 내 주요 활동 주체들 간의 거버넌스 및 연관관계 분석 및 개선방안 도출 [활동 주안점] - 제시된 '가치사슬 분석 프레임워크'와 같이, 가치사슬 내 존재하는 구조적 요소 및 동태적 요소들을 나열하고, 각각의 항목에 대해 현재의 상황, 업그레이딩을 위한 기회요소, 제약요소, 그리고 이러한 주어진 모든 상황을 고려하였을 때 제시할 수 있는 권고사항 등 간략 기입
활동 결과	① 최종시장(End market) - 수해외 슈퍼마켓 또는 호텔, 및 레스토랑 등의 소비자에 최종 전달되는 Costaleo 커피원두는 매년 약 300백만 달러 상당이 수출되고 있음. 이는 전체 글로벌 커피시장의 수요를 초과하는 규모로서, Costaleo 커피의 가격 인하를 야기함. 하지만, 커피의 전반적 가격 인하 추세 속에서도, Costaleo는 높은 고도의 산악지역 기후 내 그늘진 토지에서만 생산되는 아라비카 커피원두 생산에 강점을 가지고 있다는 점에서 Costaleo지역에서 생산되는 스페셜티 커피(specialty coffee)에 대한 수요는 반대로 증가하고 있음. - 스페셜티 커피 시장 전체를 두고 보면, 동 품목의 커피는 Costaleo에서의 생산 적합성으로 인해 상품의 품질 우수성이 높아 Costaleo 지역 생산 커피에서는 높은 비중을 가지고 있다고 할 수 있음. 이렇듯 Costaleo는 스페셜티 커피 생산에 있어 글로벌 시장에서도 경쟁력을 갖는다고 할 수 있으나, 문제는 상품 품질 강화에 대한 투자적 유인이 부족하다는 점임. 이에 대한 가장 큰 원인은 스페셜티 커피가 글로벌시장에서 일반커피보다는 높은 가격에 거래되지만 가치사슬의 비효율적인 거래로 인해 생산농민들의 생산비용이 높아짐에 따라 농민들의 실제 소득 상승으로까지 이어지지 못한다는 점임. - 아울러 글로벌 커피 시장 전체에서도 스페셜티 커피원두보다 일반커피 원두가 대용량으로 낮은 가격에 거래되고 있는 현상은 스페셜티 커피 원두를 생산하는 Costaleo 농민들이 고품질의 원두를 지속적으로 생산할 수 있도록 하는데 필요한 투입요소 및 인력투입 등을 위한 자금 마련이 용이하지 않다는 점 또한 장애요소가 됨. ② 기업환경(business enabling environment) - Costaleo 커피 농민 다수는 Naguana 생물권보존지역 인근에 거주하며 농업활동에 종사하고 있는데, 해당 지방정부는 동 보존 지역 관리에 있어 농업이 가장 주요한 훼손요인으로 간주함에 따라, 이는 Costaleo 스페셜티 커피 생산에 있어 주요한 장애요인으로 작용함. 지방정부 관계자와의 인터뷰에서는 이러한 상황으로 인해 동 생물권보존 지역 인근 저소득층 지역농민들과 해당 지방정부 당국과의 불편한 관계가 존재한다는 사실이 드러남.

활동 결과	• 하지만 이러한 환경파괴 우려에도 불구하고 중앙정부는 스페셜티 커피원두 생산이 Costaleo 경제 발전에 있어 주요한 역할을 한다고 강조하면서 Costaleo 지역의 스페셜티 커피 생산 장려를 위해 생산농민들에 대한 금융서비스 및 농촌지원, 연수프로그램 등을 위한 다양한 다양한 보조금 정책을 실시하고 있음. 하지만 이러한 보조금이 간헐적으로 제공됨에 따라 해당 농업부문의 생산 안정성 또한 안정적으로 보장받기 어려운 실정임. 이로 인해 민간 투자자들의 투자 유치 또한 어려움. • 아울러 중앙정부는 자체 역량이 많이 취약한 커피협동조합의 역량강화를 위한 기술자문을 제공하기 위한 인력을 제공하기 위한 재정 지원활동을 실시하고 있음. 그러나 협동조합 내 기술자문 담당 인력이 존재함에도 불구하고 실제 조합 구성원들의 효과적인 관리로 이어지지 못하고 있음. ③ 수평적 거래관계(Horizontal linkage) ■ 커피협동조합의 역할 미흡 및 조합 내 낮은 신뢰도 • Costaleo 지역에는 250여개의 커피협동조합이 있으며, 대부분의 커피농민들은 각자 하나의 조합을 선택하여 회원으로 가입함. 협동조합의 기본 설립 목적은 커피농민들의 생산 활동에 대한 자문 및 서비스 지원을 통한 생산력 증대이나, 조합의 실질적인 비즈니스 역량 및 투명성 부족으로 인해 제 기능을 제대로 못하고 있음. 아울러 농민들은 생산 원두를 현지 거래상인과 커피협동조합에 병행 판매하는데, 현지 거래상인의 경우 대부분 현물가격(spot price) 기준으로 원두를 구매하는데 반해 커피협동조합은 이보다 불리한 낮은 가격에 원두를 구매하고 있음. 이로 인해 조합에 대한 농민들의 신뢰도는 낮은 상황이며, 조합과 농민간의 협력이 필요한 사안에 대한 상호 신뢰도 또한 매우 낮음에 따라 협동조합과 조합원인 커피농민 사이의 수평적 거래관계(horizontal linkage) 자체가 매우 취약한 실정임. ④ 수직적 거래관계(Vertical linkage) ■ 커피협동조합과 기타 구매자들 간의 취약한 거래관계 • 또한 협동조합은 건조 공정을 마친 커피 원두를 구매함에 따라 스페셜티 원두를 선별하기 위해 필요한 품질 컨트롤 기능을 제대로 하지 않고 있음. 만약 생산된 커피원두의 펄핑 및 건조 공정 단계 이전 단계에 조합측이 원두를 구매한다면 커피 원두의 품질 등급화를 통해 우수한 품질의 선별이 가능함. 하지만 건조된 커피원두의 등급화로 인해 고품질 원두의 선별은 불가하며, 고품질의 원두와 저품질의 원두가 섞여 고품질의 커피 원두가 부패되어 품질이 저하되는 상황까지 발생함. 이렇게 협동조합의 커피원두 품질 컨트롤 실패로 인해, 협동조합이 판매하는 원두를 구매하게 되는 가공업체, 수출업체, caféNuevo 등 가치사슬 내 다른 구매자들과 협동조합간의 수직적 거래관계(vertical linkage)가 약화됨. 이를 해소하기 위해서는 협동조합은 펄핑과 건조 공정과정에 대해서도 컨트롤 할 수 있어야 하며, 이렇게 될 때만이 고부가가치 시장에서 요구되는 원두 품질 기준에 충족되는 고품질 원두생산이 가능하며, 가치사슬 내 다른 구매자들로부터의 신뢰도 역시 강화될 수 있음. • 아울러 다국적 커피 생산업체인 CaféNuevo는 Costaleo에서 생산되는 스페셜티 커피 원두 구매에 높은 관심을 가짐. 이를 위해서는 커피협동조합을 통한 수출거래가 일반적이데 반해 CaféNuevo는 Costaleo 커피협동조합을 통한 거래를 원치 않음. 그 이유로는 Costaleo 커피협동조합의 국제 수출을 위한 원두 생산 및 관리 경험 부족으로 인해 CaféNuevo 측이 요구하는 스페셜티 커피 품질 수준에 부합하지 못하기 때문임. 이로 인해 CaféNuevo사와 Costaleo 커피농민들 모두 상호 거래관계 구축에 관심은 많지만 적절한 거래 유통 채널을 찾지 못하여 교착상태에 있음.
------------------	---

활동 결과	■ 현지 거래상인의 對농민 선불금 서비스 제공 • Costaleo 커피 생산 농민의 경우 커피 원두 생산을 위한 기본 자금이 매우 부족한 반면 이에 대한 정부의 지원이 충분치 않은 상황임. 이에 대해 현지 거래상인은 농민을 대상으로 선불금을 지급하고 있는데, 이는 빈곤선 이하의 최저생계를 유지하고 있는 대부분의 소작농임장에서는 생산자금의 일부를 마련하는 주요한 방안으로 활용됨. 하지만 이러한 선불금 제도는 대출 방식과 같이 이루어지고 상환금액에 대한 이자를 책정하여 추후 생산원두 직매 시 이자 및 원금을 제하는형태로 운영됨. 이러한 금융 방식은 비공식적으로 이루어짐에 따라 현지 거래 상인들은 선불금에 대해 신용대출 개념과 같이 일반 거래 이자율보다 높은 이자율을 책정하여 요구하고 있으며, 이러한 거래관계를 악용하여 생산 원두의 직매 거래가 또한 낮추고자 압력을 행사하고 있음. ⑤ 지원활동 시장(Support activity market) ■ 재정 서비스(Financial services) • Costaleo 커피 생산 농민들과 커피협동조합은 생산활동을 위한 금융 및 현금 서비스 지원이 매우 필요함. 특히 소작농의 경우, 고품질의 커피원두 생산을 위해 필요한 재료 및 추수 장비 등을 구매하기 위해 최소한의 자금이 필요함. 또한 협동조합의 경우 조합원들을 위한 지원 서비스를 확대하고 공동으로 사용할 수 있는 건조대 등과 같은 설치물 구비를 위해서 자금이 필요함. Costaleo의 금융부분은 비교적 활발하게 작동하고 있으나, 은행 대출을 위한 담보 조건이 까다로워 주로 중견 및 대규모 가공업자와 거래상인 중심으로 한 대출이 이루어짐. • 이로 인해 실제 운용자금이 필요하나 소외받고 있는 생산농민 및 협동조합을 위해 중앙정부는 미주개발은행의 재정지원을 받아 2007년에 국영은행인 Banco de Costaleo를 통해 Fondo Directo라는 농촌대출사업(rural credit programs)을 실시하였음. 동 사업의 주요 목적은 농촌 분야에 저리의 대출자금을 제공하는 것이며, 추가적으로 필요한 기술지원 및 훈련을 위한 자금 또한 제공하고자 하는 것임. 운영 관리상의 비효율성으로 인해 실제 혜택을 본 농민의 수는 제한적이었으며, 일반적으로 농민들의 채무 불이행을 야기함. 이로 인해 일반 금융 시장에서도 공식적인 제도를 통한 대출 사용 기회는 보다 제한됨. • 따라서 농민들은 비공식적인 방법을 통한 자금마련 방안을 모색하게 되었으며, 대표적으로 현지 거래 상인으로부터 대출 방식으로 선불금을 먼저 지급받는 형태로 자금을 마련하고 있음. 또한 현지 거래상인들은 커피원두의 시중 거래가에 대한 생산농민들의 정보부족을 악용하여 선불금에 대해 고이자율을 책정하는 반면 생산된 커피원두의 직매가는 매우 낮게 책정하여 이익을 도모하고 있음. 이러한 불공정한 거래 형태로 인해 생산농민들 사이에서는 현지 거래상인들이 '코요테(koyote)'라고 불림. 이로 인해 생산농민들은 보다 나은 원두 가격으로 거래하기 위해 기존의 채무관계가 있는 거래상인이 아닌 다른 거래상인에게 판매를 하기도 하나, 사실상 이는 농민들의 채무 심화를 야기할 뿐만 아니라 기존 채무관계에 있는 거래상인과의 상호 신뢰도를 떨어뜨리는 악영향을 초래하고 있음.
----------	---

활동 결과	■ 마케팅, 농촌지원 그리고 훈련(Marketing, Extension and Training) • 커피협동조합의 경영 및 행정에 대한 기본 역량이 매우 취약함. 협동조합 내 직원들은 조합활동을 위해 필요한 최소한의 교육과정만을 이수하고 실제 관리 경험이 전무한 경우가 많음에 따라 효과적인 조합 운영이 불가한 여건임. 따라서 이러한 상황으로 인해 중앙정부는 농촌 지역에 필요한 전문기술을 제공할 수 있는 인력을 양성하여 '농촌 지원 서비스 제공 담당자'로 공식 임명하여 해당 서비스를 제공하는 프로그램을 운영함. 이로 인해 협동조합은 내부적인 운영 능력 부족으로 인해 이러한 전문 인력에 과도한 의존성을 갖게 되었으며, 내부적인 행정제도의 제한으로 인해 이러한 전문 인력의 운용 또한 효과적으로 이루어지지 못하고 있음. 이로 인해 생산농민들이 필요로 하는 마케팅 서비스 및 농업연수, 경영계획 자문, 재정서비스 등의 제공이 제대로 이루어지지 못하고 있음. * Costaleo 커피원두 가치사슬 프레임워크 작성 - '〈분석결과 정리안 3〉 참조'
------------------	---

〈분석결과 정리안 3〉 Costaleo 커피원두 가치사슬 프레임워크 작성				
프레임워크	상황분석 (situational analysis)	업그레이딩(upgrading) 기회요소	업그레이딩(upgrading) 제약요소	권고사항/추후 활동 (Recommendation)
가치사슬 내 구조적 요인(Structural Elements of Value Chain)				
최종시장 (End Markets)	해외 슈퍼마켓, 호텔 및 레스토랑 등 최종소비자	- 국제수요를 초과하는 Costaleo 커피 공급물량 - Costaleo 스페셜티 커피 원두에 대한 수요 증대	국제 커피원두 시장에서 요구되는 고품질의 커피원두 생산을 위한 Costaleo 커피 원두의 업그레이딩 (upgrading)이 필요하나, 이를 위한 생산농민들의 투자 수단 및 경제적 인센티브 부재	- Costaleo 스페셜티 커피의 품질 관리를 위한 커피협동조합의 역량 강화 - 생산 농민들의 업그레이딩 (upgrading)을 위한 자금 마련 및 신용 접근성 증대가 필요하며, 이를 위해 커피협동조합 또는 기타 메커니즘활용 필요
기업환경 (Business Enabling Environment)	생산농민 및 협동조합 대상으로 한 중앙정부의 농업대출사업 및 보조금 지원, 전문 기술자문 인력 양성 및 파견 사업 등을 운영하고 있으나 그 효과가 제한적이고 운영이 산발적임	Costaleo 커피원두 생산 장려를 위한 중앙정부의 강화의지 및 지원사업 운영	- 중앙정부의 장려 정책의 간헐적인 시행으로 인한 운영의 불안정성 - 인근 야생보호지역 관리에 있어 Costaleo 커피 생산활동이 주요한 위협요인으로 간주하는 지방정부의 태도	중앙정부 지원사업의 안정적 운영 보장 및 효과성 강화
수직적 거래관계 (Vertical linkage)	커피씨앗 대규모 공급업체, 커피씨앗 육아업체(nurseries), 생산농민, 국내 거래상인 및 농업협동조합, 가공업체, 수출업체, 수입업체, 로스팅업체 등간의 수직적 거래관계 존재	[커피협동조합-CafeNuevo] 다국적 대규모 커피 기업인 CafeNuevo는 Costaleo 스페셜티 커피원두 구매에 관심을 가지고 있으며, 소자농을 통한 거래보다는 커피협동조합을 통한 거래에 높은 관심을 가짐	[커피협동조합-CafeNuevo] 커피협동조합은 해외시장 수출을 위한 요구조건을 이행한 경험에 부족하며, CafeNuevo 사가 요구하는 고품질의 커피 원두 생산 기준 충족 역량이 부족함	- 커피협동조합의 조합의 국제적 원두 품질 기준에 충족하는 관리 역량 강화를 위한 지원 활동 실시 - 이를 통한 커피협동조합에 대한 CafeNuevo의 신뢰도 회복 및 상호 연계 촉진

		• [생산 소작농민-현지 거래상인] 생산 소작농민의 생산비용 일부를 신용대출 방식에 기반한 선불금 형태로 제공함	• [생산 소작농민- 현지 거래상인] 현지 거래상인은 커피 원두의 시장거래가에 대한 소작농의 인지 부족을 악용하여 선불금에 대한 고이율의 상환 이자를 부여하고 추후 생산원두 직매시 채무관계를 이용하여 부적절한 낮은 가격에 원두를 구매함	• 가치사슬 내 거래되는 커피원두 가격에 대한 소작농의 정보 접근성 강화
수평적 거래관계 (horizontal linkage)	• [커피협동조합] Costaleo 커피 생산 농민들 대부분은 커피협동조합원으로 소속되어 있음. 하지만 커피협동조합의 역량부족 및 미흡한 활동으로 인해 협동조합에 대한 농민들의 신뢰가 낮음	• Costaleo 내 약 250여개의 커피협동조합이 존재함에 따라 조합의 보급이 일반화되어 있음	• 커피협동조합 자체의 기술적 전문성 및 관리 역량 강화를 위한 지원 활동 필요	• 커피협동조합의 기술적 전문성 및 관리 역량 강화를 위한 지원 활동 필요
지원활동시장 (Support market)	• [금융부문] 상업은행이 요구하는 대출조건이 까다로워 생산민의 이용이 어려움 • [커피협동조합] 커피협동조합은 조합원인 생산농민들의 기술지원, 훈련 기회 제공, 비즈니스 및 마케팅 전략 서비스 제공 등의 역할이 기대되나 이에 대한 운영능력 및 경험 미 부족함	• [금융부문] Costaleo 지역의 상업은행을 중심으로 한 금융부문은 비교적 안정적으로 운영되고 있으며 활성화되어 있음 • [커피협동조합] 커피협동조합 보급의 일반화 및 정부의 농촌대출사업을 통한 협동조합 지원 · 장려정책 추진	• [금융부문] 상업은행의 까다로운 대출조건 • 정부가 시행한 농촌대출사업의 실패로 인해 소작농의 부채증대 및 일반 금융기관 이용가능성이 더욱 어려워짐 • [커피협동조합] 협동조합 운영 및 서비스 지원 관련 경험 및 전문성 부족	• [금융부문] 소작농 또한 상업은행 대출을 이용할 수 있는 새로운 형태의 대출상품을 개발할 수 있도록 상업은행과의 협력 필요 • [커피협동조합] 커피협동조합의 운영 역량 및 전문성 강화를 위한 연수 기술지원 실시

가치사슬 내 동태적 요인(Dynamic Elements of Value Chain)				
가치사슬 거버넌스 (Value chain governance)	거버넌스는 관계적이나, 소농에게로의 정보 이전은 완벽하지 않으며 지식과 기술이 부재	가치사슬 내 존재하는 주활동 시장과 지원활동시장 전체에 걸쳐 존재하는 관계상의 거버넌스 구조를 보면, 동 거버넌스가 완전히 작동할 경우 생산농민들이 충분히 차별성을 갖는 고품질의 커피원두를 생산할 수 있는 유리한 기반을 가지고 있다고 할 수 있음. 이는 또한 생산농민들의 수익 마진을 높일 수 있는 기회로 작용 가능	최종시장 구매자의 수요 및 국제 원두시장에서 요구하는 품질 기준 등에 대한 생산농민들의 정보 부족, 생산농민들의 생산과정 업그레이딩(upgrading)을 위한 충분한 금융지원 확보 기회의 결여, 품질 선별 및 관리를 위한 전문 기술 및 노하우 부족 등으로 인해 고품질의 차별성 있는 커피 생산을 위한 생산농민들의 역량 부족	- 생산농민들이 해외시장에서 요구하는 커피 품질기준에 부합하는 원두 생산 및 역할 강화 등을 위해 시장정보에 대한 접근성 및 신용대출 기회 강화 지원 - 커피원두의 체리단계에서의 고품질 커피원두 선별이 가능토록 하기 위해 생산농민과 커피협동조합간의 스페셜티 커피원두 수확 및 펄핑, 건조 등의 가공과정에 대한 전문지식 강화 지원
	생산농민, 현지 거래상인, 커피협동조합 등은 일방의 판매(side-selling) 방식의 수직적 거래관계를 가지지만 상호간의 신뢰가 부족함. 이로 인해 최종 시장 정보가 생산농민에게까지 효과적으로 전달되지 못함 활동주체간 연관관계 (Inter-firm relationship)	- 생산농민들은 규모의 경제(economy of scale)를 실현하고 고부가가치를 갖는 커피원두를 생산하기 위해 다른 커피원두 생산농민들과의 협력할 의사가 있으며, 이는 생산농민 대다수가 커피협동조합원으로 소속되어 있다는 점에서 협동조합을 통한 협력가능 - 현지거래상인은 금융기관을 통한 생산자본 마련이 어려운 소작농들에게 선불금 형태의 신용대출을 제공 가능 - 커피협동조합의 역량강화를 통한 커피원두 생산의 효과적인 관리가 가능할 경우 해외 대규모 커피기업(e.g. CafeNuevo)은 커피협동조합을 통한 커피원두 구매 의사 가능	- 커피협동조합은 생산된 커피원두의 품질 관리 및 선별 등에 대한 역량이 부족하여 생산농민에게 관련 생산 기술 자문 및 서비스 제공이 힘들 - 현지 거래상인은 소작농과의 채무관계를 악용하여 소작농에 고이율을 부과하는 등 부적절한 거래관계를 강요함에 따라 거래상인에 대한 소작농의 신뢰가 낮음 - 커피원두 품질관리 및 선별을 위한 커피협동조합의 역량 및 경험 부족으로 인해 대규모 커피기업에 대한 원두 직판 관계 형성이 힘들	- 생산농민들이 해외시장에서 요구하는 커피 품질기준에 부합하는 원두 생산 및 역할 강화 등을 위해 시장정보에 대한 접근성 및 신용대출 기회 강화 지원 - 커피원두의 체리단계에서의 고품질 커피원두 선별이 가능토록 하기 위해 생산농민과 커피협동조합간의 스페셜티 커피원두 수확 및 펄핑, 건조 등의 가공과정에 대한 전문지식 강화 지원

마. 분석 시 유의사항

1) 가치사슬 수직적 통합(vertical integration)

가치사슬분석을 하는 경우 앞에서 소개한 수직적 거래관계(vertical linkage)와 수평적 거래관계(horizontal linkage)를 바탕으로 각각의 통합(integration)을 구축함으로써 생산비용 절감과 부가가치(added value) 창출 등을 보다 효율적으로 달성하고 경쟁력 업그레이딩(upgrading)을 강화할 수 있다. 하지만 실제 가치사슬분석을 진행할 경우 두 통합정도 각각에 대해 서로 다른 진단이 내려지거나 둘 중 하나가 제대로 작동하지 않는 등 다양한 진단이 내려질 수 있다. 이러한 경우 둘 중 어떠한 거래관계의 개선방안을 우선적으로 살펴보아야 할지 선택을 해야 하는데, 이 때 가치사슬이 기본적으로 제대로 된 거래관계를 가져 생산단계의 상품이 최종시장에까지 제대로 전달되기 위해서는 각 단계별 기능간의 수직적 거래관계가 우선 기본적으로 제대로 작동해야한다는 점에서 실무자는 수직적 통합정도(vertical integration)를 먼저 살펴보는 것이 효과적이라고 할 수 있다. 따라서 가치사슬 내 각 단계별 활동주체간의 거래관계를 고려할 때 수직적 통합정도가 낮게 나타날 경우에는 이에 대한 진단 및 개선방안을 먼저 고려해보아야 한다.

가치사슬 내 수직적 통합정도(vertical integration)가 높을 경우에는 후방산업(upstream)과 전방산업(downstream)간의 조정(coordination)이 용이하기 때문에 시장의 변화에 대해 유연하게 바로 대응 가능하며, 이를 통해 가치사슬의 전반적인 경쟁력 또한 높일 수가 있게 된다. 하지만 수직적 통합정도가 낮을 경우에는 이러한 작동이 제대로 이루어지지 못하기 때문에 각 단계별 활동주체의 활동을 제약하는 요소가 무엇인지에 대한 진단을 통해 제약요소를 제거 방안을 모색되어야 하는 것이다. 특히 농산물의 경우, 산업군의 특성상 농산품의 종류에 따라 가치사슬의 수직적 통합정도가 매우 상이하기 때문에 대상 품목이 무엇인지에 따라 가치창출 증대 및 업그레이딩(upgrading) 방안 자체도 맞춤형으로 수립되어야 한다.

우선 수직적 통합정도가 낮아 가치창출 활동이 효율적으로 이루어지지 못할 경우, 우선 진단을 통해 어느 지점이 가장 취약한지를 파악하고, 이에 대한 경쟁력 업그레이딩(upgrading)을 위해서는 현재 고려하고 있는 기존의 가치사슬 구조형태를 조정하여 수직적 통합을 유도하는 방식을 쓸 수 있다. 특히 가치창출활동의 효율성 강화를 위해서는 가치사슬 내 각 단계의 활

동주체간의 조정(coordination)과 협력(cooperation)이 상하 간에 원활하게 작동해야만 가능하기 때문에 어떻게 가치사슬의 구조를 변경시켜야 가치사슬 내 조정과 협력이 최대한 발휘될 수 있는지를 핵심적으로 고려해야 한다.

물론 가치사슬의 최종목표는 가치사슬 내 단계별 활동주체간의 수직적, 수평적 관계 모두가 유기적으로 긴밀히 연결되도록 하는 것이라는 점에서 수직적 통합만으로는 반드시 가치창출로 연계된다고는 할 수 없다. 하지만 수직적 통합이 기본적으로 제대로 작동해야만 같은 단계에서의 활동주체간의 상호 수평적 거래관계 또한 유기적으로 제대로 구축될 수 있다는 점에서 가치사슬분석 과정에서 거래관계를 분석할 때 수직적 통합에 좀 더 강점을 두면서 수평적 통합 형태 및 개선방안까지 함께 고려하는 것이 필요한 것이다.

2) 농업 가치사슬 경쟁력 업그레이딩(upgrading)

이처럼 가치사슬 내 수직적, 수평적 통합을 강화시키고 부가가치를 창출하고자 하는 것은 활동주체들의 역할을 조정(coordinations)하고 협력(cooperation)할 수 있는 여건을 조성함으로써 가치사슬분석의 목적인 사슬 자체의 경쟁력 업그레이딩(upgrading)을 위해 반드시 요구되는 사항이라고 할 수 있다. 그렇다면 농업 부문에서의 가치사슬 경쟁력을 업그레이딩(upgrading)하고자 할 때, 주요하게 어떠한 기준들을 가지고 업그레이딩 대상을 선정해야 하는지에 대한 선별이 필요하다. 이를 위해 동 부문에서는 농업부문 가치사슬 경쟁력 업그레이딩을 위한 유형을 제시하고자 한다(김연중 외, 2010).

하단의 <표 21>에서는 농업부문 가치사슬의 경쟁력 업그레이딩(upgrading)을 위한 유형을

<표 21> 경쟁력 업그레이딩(upgrading)을 위한 유형별 전략

경쟁력 업그레이딩(upgrading) 유형	농업부문 경쟁력 향상 유형
거래과정 업그레이딩(process upgrading)	생산, 선별, 저장, 유통의 효율화
제품 업그레이딩(product upgrading)	고품질 안전농산물 생산
기능 업그레이딩(functional upgrading)	가공, 포장, 마케팅의 가치 창출
사슬 업그레이딩(chain upgrading)	조직화, 계열화를 통한 일괄 조정 시스템

출처: 이준호 · 김종일(2007); 김연중 외(2010)

보여주고 있다. 업그레이딩 유형은 크게 △생산 및 저장, 유통 등의 가치사슬 내 주요 거래과정상의 효율성을 제고하는 업그레이딩(process upgrading), △농산품의 품질 및 안전성을 높이는 제품 업그레이딩(product upgrading), △가공, 포장, 마케팅 등 가치창출을 위한 역량 업그레이딩(functional upgrading), △그리고 마지막으로 가치사슬 의 각 단계에서의 활동이 모두 가치사슬 전체차원에서의 동일한 업그레이딩 목적을 동일하게 지향해나갈 수 있도록 조정하는 업그레이딩(chain upgrading)방식으로 나눌 수 있다. 이들 각 내용을 좀 더 상세하게 살펴보면 아래와 같다.

먼저 거래과정 업그레이딩(process upgrading)이란 제품의 제조 장비 및 시스템을 재정비하거나 보다 선진화된 기술을 도입함으로써 투입물을 산출물로 변화시키는 일련의 과정을 보다 효율적으로 수행하는 것을 의미한다. 특히 농업부문에서는 생산단계의 경우 생산 장비 및 시스템 등 생산 인프라를 개선하고, 생산된 농산품의 선별 작업에 사용되는 시설 및 기술을 보다 선진화시키는 방법을 고려해볼 수 있다. 아울러 필요에 따라 저장공간을 확대하거나 유통 채널의 규모를 증대시키는 등 가치사슬 거래 흐름의 각각의 단계별로 취약한 부분들에 대해 경쟁력 제고를 꾀할 수 있다.

다음으로 제품 업그레이딩(product upgrading)은 생산되는 제품의 품질 및 안전도 등을 개선하여 보다 높은 수익을 창출할 수 있는 제품을 개발하는 것을 의미한다. 농업부문에서는 식품의 건강 안정성 및 품질에 대해 특히 까다로운 수요를 최종소비자들의 수요를 충족하기 위하여 친환경 및 기능성 등의 요소들을 고려해볼 수 있다.

기능 업그레이딩(functional upgrading)은 생산제품의 정교한 가공 및 세련된 디자인, 마케팅 등 고부가가치 창출에 주요하게 영향을 미치는 부분들에 대한 새로운 기술이나 기능을 도입하는 것을 말한다. 농업 가치사슬에서는 현 소비자들의 소비 트렌드를 반영하여 차별화된 포장 및 가공기술을 통해 보다 경쟁력 있는 농산품을 생산할 수 있다. 가령 현재 1인 가족이나 핵가족의 소비규모가 확대되어 감에 따라 이러한 소규모 가족 소비 형태에 부합하기 위해 생산되는 농산품을 식사대용으로 간편하게 먹을 수 있는 방식으로 가공 및 포장할 수 있으며, 특정 소비대상을 타겟으로 함에 따라 마케팅 방식도 20~30대 계층을 겨냥하여 온라인 및 모바일을 통해 다양한 농산품 배송 및 관련 정보이용 등을 가능토록 할 수 있는 것이다.

마지막으로 사슬 업그레이딩(chain analysis)이란 가치사슬의 각 단계별로 이루어지는 기능 활동들이 상호 필요한 정보 및 기술을 공유함으로써 가치사슬 전반에 있어 경쟁력 강화라는 동일한 목표 하에 일괄 관리가능토록 조정하는 것을 의미한다. 가령 농업부문에서는 해외시장에 대한 시장채널을 가지고 있는 가치사슬에서는 해외 수입전문업체에서는 수입하고자 하는 대상 농산물의 품질이 국제거래기준에 충족하는 동시에 해외 시장의 수요 및 트렌드를 반영하기를 원한다. 이때 수입업체들은 자신들의 요구사항을 생산농민들에게 전달함으로써 농민들이 수입업체들이 요구하는 품질의 농산품을 생산할 수 있도록 정보를 제공할 수 있으며, 필요할 경우 역량강화 방안 및 기회 또한 함께 할 수 있다. 이러한 가치사슬 내 서로 다른 단계상의 활동주체들이 상호 정보를 교류하고 기술을 개선해나갈 경우 각 개별의 역량 또한 개선됨에 따라 경쟁력이 높아질 뿐만 아니라, 가치사슬 구조 전체도 보다 체계적으로 조정됨으로써 전체적인 효율성 또한 극대화시킬 수 있는 것이다(김연주 외., 2010).

이렇듯 가치사슬분석은 다양한 분야에 적용될 수 있으나, 어떠한 산업군 또는 제품을 대상으로 하는지에 따라 그 세부 진행 내용 및 순서는 상이할 수 있다. 현재까지는 가치사슬분석 자체를 어떻게 진행할 수 있는지에 대해 일반적인 방법에 대해 소개하였다. 이러한 방법에 대한 일반적인 설명은 실무자들로 하여금 실제 사업에서 적용하려고 할 때 다소 이해가 명확하지 않을 수 있다. 이에 다음 장에서는 ‘Costaleo 커피 가치사슬’을 대상으로 상기의 가치사슬 분석법이 실제로 어떠한 방식으로 적용 및 실현될 수 있는지를 제시하고자 한다. 아래의 예시는 USAID가 가상의 지역인 Costaleo에서의 커피원두 생산 가치사슬을 대상으로 제시한 내용을 기본으로 저자가 이해의 편의를 위해 재구성한 내용이다. 아래 사례는 분석 단계의 실현 과정을 보여주는 것을 목적으로 하기 때문에 가치사슬분석을 위한 사전, 사후 과정은 생략하고 위에 제시된 1~4단계의 분석과정에만 국한하고 있음을 밝힌다.

또한 업그레이딩 하는 데 있어 발생하는 자원 제약사항을 해결하기 위해 가치사슬재원의 필요성을 고려해야 한다. 가치사슬재원은 가치사슬 내에 그들이 사업을 운영하고, 업그레이딩하고, 확장하는데 필요한 자본을 비즈니스에 제공하기 위한 다양한 종류의 상품, 서비스, 계약을 동반한다. 이러한 상품, 서비스 및 계약은 가치사슬자원 분석 단계에서 조사됨으로써 적절성을 평가할 수 있어야 한다. 이를 위해서는 가치사슬 내 어떠한 업그레이딩과 투자가 경쟁력을 향상시키는지 알고, 이러한 변화를 위해 필요한 재정적 투자를 알아내는 것이 중

요하다. 또한, 발견된 투자를 촉진하기 위한 금융 상품 및 서비스를 전달할 수 있는 이해관계자를 찾아내야 하는데 이때 가치사슬 행위자와 금융기관의 인센티브와 제약조건을 평가해야 하는 것이 중요하다. 마지막으로 투자수요에 대응하기 위한 가치사슬의 장기적 역량 개발 목적의 전략적 개입에 필요한 자원을 계획해야 한다.

3. 분석결과 공유 및 사업 전략 수립

가치사슬분석은 민간 기업들이 단순히 자사만의 개별이익만을 도모하기 보다는 가치사슬 자체의 효율성 및 경쟁력을 강화하고자 하는 가치사슬 내 이해당사자들의 이해관계 또한 고려하여 활동할 수 있도록 돕는 역할을 한다. 위의 분석 작업이 끝나게 되면 워크숍을 개최하여 가치사슬 내 각 단계별 핵심 활동 주체가 함께 분석 결과를 공유하고 가치사슬의 경쟁력 강화를 위해 어떠한 전략을 세워야 할지에 대해 함께 논의하는 것을 제안한다.

동 연구에서는 해당 단계를 두 가지 단계로 재분류하여 제시하고자 한다. 첫 번째는 효과적 사업 제안서 작성을 위해 KOICA와 참여 기업이 공동으로 수행하는 워크숍으로서 앞서 분석한 가치사슬분석 결과를 토대로 CSV사업으로서의 성과 달성을 위해 필요한 요소들을 재점검해보는 것이다. 워크숍의 주요 내용으로는 일반적으로 활용되는 가치사슬분석법의 결과를 바탕으로 기업과 KOICA의 역할을 구분하고, CSV사업으로서 보다 효과적인 성과를 나타내기 위해 어떠한 요소들이 가미되어야 할지를 추가하는 단계로 볼 수 있겠다. 또한, 워크숍의 추진은 가치사슬분석법을 이해하고 있는 KOICA 내부전문가가 퍼실리테이터(facilitator)로 참여하여 주도적으로 진행하는 것을 제안한다. 이는 가치사슬에 대한 전반적 그림을 그릴 수 있으며, 이를 통해 기업가의 연계방안을 도출한 경험이 필요하기 때문이다.

워크숍에서 주요 점검해야 할 첫 번째 사항으로는 CSV사업을 구현해내기 위해 KOICA와 파트너 기업의 역할이 가치사슬 분석 내에 올바르게 반영되어 있는지를 점검하는 작업이다. 아래 <표 22>는 CSV사업에서의 기업과 공여기관의 역할을 나타내고 있다. 아래 내용을 각각 점검해봄으로써 1차로 수행된 가치사슬 분석 내용을 향상시킬 수 있으며 각각의 역할 및 책임 범위에 대해 서로 이해할 수 있도록 도울 수 있다.

〈표 22〉 CSV 사업에서의 기업과 공여기관의 역할

	기업	공여기관
주요체크포인트	• CSV에 대한 Long-term Vision& Strategy가 있는가? • 조직의 자원(인적자원, 기술, 역량) 체계가 구축되어 있는가? • 시장왜곡, 환경·인적 가이드라인에 대해 고려하고 있는가? • (UN Global Compact, ISO26000, 지속가능 경영보고서에서 Checklist 도입) • SDGs에 대해 인지하고 있고 및 어떤 목표에 부합(align)할 수 있는가? • End-market(국내/국외) 상정, Business Plan, 세부접근 전략, 사업 종료 후 계획(몇 개년) 그리고 수혜자 및 관계자 중점의 문서가 존재하는가? • 가치사슬 내 지속가능한 비즈니스창출 요소를 추가하였는가? • (e.g. 생산시설, 판매서비스)	• 해당사업이 끝나면 동일가치사슬을 유지할 수 있는 지속가능성을 어떻게 담보할 것인가? • CSV사업에 대한 개발성과PPM을 작성하고 모니터링 할 수 있는가? • (최소 1회의 공여기관과 기업 간 공동워크숍을 통한 사슬 내 actor 조정 및 업무 조정) (“공여기관의 역할”을 기업 needs 통해서 협의 확정) • Supporting Task 범위를 정하기(e.g. 관련 list 제공 및 연구 필요 시 학계와의 협력방안 제시 가능) • 소농과 contractor, processor간 공정한 계약관계가 이루어지고 있는지 tracking할 필요성 있음 • 개발도상국 내 중소기업의 성장과 역량개발에 중점을 두고 있는가?
고려사항	사업 종료 후 “지속가능성”	

출처: 저자 작성

또한, ‘기업협력사업’ 안내서에 나와 있는 ‘개발도상국 주민 비즈니스 기회창출 프로그램 제안 사업 심사 항목’ 중 주제와의 부합성 및 사전조사의 충실도 항목과 가치사슬 분석 내용을 매칭시켜봄으로써 심사 항목에 제시된 대로 사업이 기획되어 있는지를 재점검할 필요성이 있다 (〈표 23〉 참조).

두 번째로 가능한 워크숍은 2차 현지조사 혹은 사업 수행 초기 단계에서 가치사슬 내 모든 이해관계자를 중심으로 진행하는 것이다. 이러한 사업보고회나 워크숍과 같은 활동의 목적은 가치사슬 프로젝트 내의 주요 시장 기능, 서비스 제공, 법적·규제적·정책적 환경 등과 관련하여 영향력 있는 주요 참가자들을 모두 한곳에 모이도록 하는데 있다. 또한 동 활동의 또다른 목표는 가치사슬 업그레이딩(upgrading)을 위한 투자유치가 안정적으로 작동할 수 있도록 하기 위해서는 민간 기업들의 적극적인 참여가 필수적이라는 점에서, 민간 기업들이 동 가

〈표 23〉 개발도상국 주민 비즈니스 기회창출 프로그램 제안사업 심사 항목

평가항목	확인사항	배점
I. 사업의 기획 및 설계		
주제와의 부합성	○ 사업목적과 기업 전략의 연계성 - 파트너 기관은 당사의 비즈니스 전략을 개발도상국 사회문제와 연계하여 사회문제 해결과 기업의 경쟁력 강화에 기여하는 공유가치(Shared Value)를 창출하는 사업모형을 제시하였는가? - 파트너기관은 개발도상국 주민의 실질적인 수요(needs), KOICA의 개발 문제 해결 당면과제, 파트너기관의 비즈니스 목표 달성 필요성의 접점에서 사업을 기획하였는가? - 파트너기관은 자사 핵심 비즈니스 영역을 본 사업에 접목하였는가? ○ 개발도상국 주민의 가치사슬 포함여부 - 파트너기관은 개발도상국 주민을 가치사슬의 참여자(생산자, 공급자, 고용자, 노동자, 판매자, 소비자 등)로 고려한 포용적 비즈니스(Inclusive Business) 모델을 제시하였는가? ○ 개발도상국 내 사회적 성과 창출 여부 - 파트너기관은 사업내용을 개발도상국 내 특정 산업분야 가치사슬 형성/심화에 기여하는 방식으로 기획하였는가? - 제안사업은 개발도상국 주민의 고용, 소득, 창업, 직업능력개발 등 친빈곤적(Pro-poor) · 포용적 성장 목표를 달성할 수 있는가?	15
사전조사의 충실도	○ 사전조사 준비과정의 충실도 - 문헌조사, 현지조사 등을 통한(예: 관련 분야 선행연구 자료, 유관 분야 사업사례 검토 등) 사전조사 계획이 수립되었는가? ○ 사전조사 수행방식의 적절성 - 사전조사에서 기초선 조사(Baseline survey)가 수행되었는가? - 사전조사 결과, 기초선 수립에 필요한 자료를 수집 및 확보하였는가? - 사전조사 결과, 협력대상국 내 사업 관련 주요 이해관계자들과 네트워크를 갖추었는가? ○ 수요조사(Needs assessment)의 적절성 - 사전조사에서 잠재적 사업 수혜자를 대상으로 수요조사(Needs assessment)가 실시되었는가? - 수요조사 분석결과가 사업 구성요소 및 성과관리 기획에 반영되었는가? - 수요조사 결과를 사업에 반영함에 있어 협력대상국 내 제약사항 여부 혹은 관련 사업환경을 분석하였는가? (예: 특정분야 정부 정책, 규제, 규정, 인적자원 현황, 종교 및 관습의 특이점 등) ○ 위험요인분석 - 내외부적 위험요인 분석이 이루어졌는가? - 위험요인 분석을 통해 사업 관련 위험 회피 및 대응 전략이 마련되었는가?	5

지속가능성 및 확장가능성	○ 사업의 지속가능성 - 지속가능성을 위한 기술 이전, 필요 자원 및 자원의 조달 등에 대한 고려가 충분한가? - 사업활동, 특히 사업의 혁신요소가 사업종료 후 3-10년간 운영적, 재무적 측면에서 지속될 수 있는 운영계획을 가지고 있는가? ○ 사업의 확장가능성 - 동 사업 모델은 사업 종료 후 타 지역으로 확산되어 사업의 파급효과가 확대 될 수 있는가? 이에 대한 구체적인 계획은 가지고 있는가? ○ 사후관리 방안 - 사업종료 후, 운영 및 유지보수, 사후관리, 현지기관 계획 등 사후관리 계획이 수립되어 있는가? - 사후관리를 위한 예산이 충분히 확보되어 있는가?	5
---------------	---	---

※ 심사항목은 추후 변경 될 수 있음.

출처: KOICA (2016) '2017 기업협력안내서'

치사슬에 보다 관심을 가지고 인센티브를 가질 수 있도록 사업 세부이행전략 작성 과정에서 부터 민간 기업이 참여하여 함께 만들어나갈 수 있도록 하는 것이다. 이러한 경쟁력 전략을 수립하기 위해서는 이해당사자들이 가치사슬분석 과정을 통해 발견한 기회 및 제약요소들을 도출하고 어떤 것을 우선적으로 고려해야 할지에 대해 판단해야한다.

워크샵 또는 사업보고회 참석 대상자는 가치사슬 내에서 주요한 역할을 갖는 활동주체(actors)들을 중심으로 선정되며 또는 시장이 제대로 작동하는데 주요한 책임을 지고 있는 주체들을 대상으로 하기도 한다. 여기에는 가치사슬 내 중소기업들 또는 중견, 대형 기업들을 비롯해 조합 대표 등 다양한 사람들이 참여할 수 있다.

또한 워크샵 및 사업보고회 형태는 크게 중요하지 않으며, 최종시장에 대한 이해를 도모하기 위한 목적으로 기획되어야함을 잊어서는 안된다. 가치사슬 분석의 도출결과를 보여주는 자리인 만큼, 워크샵 주최측은 지속적으로 가치사슬이 경쟁력 있게 유지될 수 있도록 함으로써, 이해당사자들을 비롯한 다양한 참가자들이 최종시장으로부터 농산물 설명서, 품질을 비롯한 기타 요구사항(requirements) 등에 대해 어떠한 수요를 가지고 있는지를 지속적으로 파악할 수 있도록 해야 한다.

동 단계에서는 이러한 워크샵 및 사업설명회를 통해 가치사슬 분석 결과에 대해 논의를 진행

하고 가치사슬 도식화 초안을 검토 및 수정하는 작업을 함께 논의해야 한다. 아울러 가치사슬 분석표에 대한 검토 또한 함께 진행해야 한다. 이러한 작업을 위해서는, 완성된 가치사슬분석표를 같이 회의장 화면에 띄워 함께 화면을 보면서 논의를 통해 다함께 현장에서 수정작업을 바로 진행하는 방식이 효과적이다. 이렇게 함으로써 참석자들이 모두가 동의하는 참여주의적 방식을 통해 합의를 거친 조정작업을 할 수 있다. 이를 통해 가치사슬 분석표 상에 변화가 발생하면, 수정된 분석표는 바로 인쇄되어 참석자들이 해산하기 전에 인쇄본으로 최종 검토 및 상호 확인을 거쳐야 한다.

이러한 워크숍을 거침으로써 KOICA와 기업이 시너지를 낼 수 있고 현장의 목소리를 반영한 사업 제안서를 작성해야 한다. 아래 <표 24>는 사업 제안서 작성 단계에서 반영해야 할 가치사슬 분석의 주요 내용과 시사점을 포함하고 있다. 위에서 다룬 가치사슬분석 과정의 핵심내용이 아래 표에서 언급하고 있는 바와 같이 제안서에 적절히 반영될 수 있도록 하여 가치사슬 개발 사업의 전략적 목표가 뚜렷하게 나타날 수 있도록 해야 할 것이다.

〈표 24〉 기업협력사업 ‘사업기획’ 단계 내 가치사슬분석 적용 가능 방안

절차 구분	세부 절차	가치사슬분석 적용	주체	시기
사업제안서 제출 및 심사 가치사슬분석 집중실시	사업제안서 작성 및 제출	[목표] ■ 분석결과를 바탕으로 가치사슬 내 각 참가자 및 가치사슬 전체의 경쟁력 강화에 기여할 수 있는 사업제안서 도출 [고려사항] 사업제안서 작성시 아래의 사항을 유의하여 작성 필요 ■ 최종시장(end market)에 대한 가치사슬 전반의 경쟁력 강화를 위한 우선순위 및 장기 지원 방안 ■ 최종시장(end market)에 대한 진입 및 경쟁력 강화를 위해 필요한 업그레이딩(upgrading) 수준 및 달성 방안 ■ 가치사슬 경쟁력의 지속가능성 제고를 위한 사업 견고화 방안 및 사업 종료 후 중장기적 지속방안 [활동] 사업성 평가 결과에 따라 KOICA와 사업공동 기획 착수 및 사업제안서 작성 ※ 공동 워크숍, 사전조사 실시(필요시) 등	KOICA	평가결과 통보 후 60일 이내
	↓ 사업 제안서 심사 및 사업 선정 (2차 심사)	사업 선정 심사위원회 개최 및 사업 선정 ※ KOICA 민관협력사업 시행세부지침 및 기술평가기준에 따라 사업선정 심사위원회 구성	KOICA /파트너 기관	매 분기별 심사 (2,5,8,11월)

출처: USAID (2008) 및 KOICA (2016) 자료 바탕으로 저자 작성

VI. 결론 및 시사점

동 연구에서는 앞선 논의들을 통해 농업부문 사업의 가치사슬분석을 통해 CSV 개발협력 사업에 시사점을 제공하기 위해 수행되었다. 이번 연구를 개발협력의 관점과 공유가치창출(CSV)의 관점에서 보면 두 가지를 염두에 두어야 할 것으로 보인다.

첫째, 개발협력의 관점에서 농업부문 가치사슬 분석에 있어 가장 중요한 것은 가치사슬분석 후 포용적(inclusive) 요소를 어떻게 반영할 것인지이다. 가치사슬 내에 속해있는 빈곤층 중 소외당하고 있는 그룹은 없는지, 혹은 가치사슬 개발을 통해서 기존에 가치사슬에 포함 되어 있지는 않으나 참여시킬 수 있는 그룹이 누구인지를 발견하는 일이다. 따라서, KOICA의 사업 규모 혹은 역할을 고려할 때 KOICA는 사회개발에 중점을 둔 공여기관으로서 가치사슬개발 사업을 통해 거시적 경제 성장에 기여하기 보다는 개발도상국 내 빈곤층의 빈곤 감소, 소득 증대, 불평등 해소 등을 궁극적 지향점으로 바라보아야 한다.

둘째, CSV 사업으로서는 공동의 이익을 만들어내고 있는지 확인하는 것 역시 중요하다. 국민의 세금으로 집행하는 원조 사업이므로 공적 자금을 민간 이익의 목적을 위해 사용하는 것이 아니냐는 비판에 대해 민감해야 하는 것은 사실이다. 그러나 CSV 개발협력사업은 기업의 이익 창출과 개도국 발전 두 가지 모두에 있어 가치를 창출하는 WIN-WIN이 될 때 그 의미를 온전히 실현할 수 있다. 기업의 해당 개발도상국 내 비즈니스 지속가능성을 확보하는 것이 개발도상국 내 고용창출, 중소기업 활성화, 저소득층 소비자 수요 충족 등 경제 사회 발전에도 기여할 수 있을 것이다. 다만, 공여기관의 역할은 기업이 수익을 가져가는 것 자체를 견제하기 보다는 개발도상국의 경제사회 발전을 위해 노력하는 틀 안에서 사업을 수행할 수 있도록 활동해야 하는 것이다.

가치사슬분석이라는 하나의 도구는 공여기관과 기업 간의 공통된 그림을 만들어갈 수 있도록 돕는 역할을 할 수 있다. 이러한 그림을 그려가는 데 있어 포용성과 공유가치창출을 어떻게 담아낼지에 대한 꾸준한 논의가 뒷받침 되어야 할 것이며, 중요한 것은 각기 다른 영역이 가지는 고유한 특성을 이해하고 각자가 추구하는 바에 대한 공감이 전제되어야 할 것이다. 동

보고서에서 다루어진 가치사슬분석법과 과정에 대한 설명이 진정한 공유 가치 창출을 이끌어내는 데 있어 기여하는데 활용되기를 바란다.

참고문헌

- 김규관 · 이형근. 2011. 『일본의 아시아 신흥시장 진출 전략과 시사점』. 대외경제정책연구원.
- 김선화 · 이계원. 2013. “기업의 사회적 책임활동(CSR) 관련 연구들에 대한 검토 및 향후 연구방향.” 『대한경영학회지』 vol.26(9):2397-425.
- 김세중 · 박의범 · Tsog Khulan. 2012. “한국기업 CSR활동의 공유가치창출에 관한 실증연구.” 『로고스경영연구』 vol.10(4):1-28.
- 김연중 · 박기환 · 서대석 · 한혜성. 2010. 『주요농산물의 가치사슬 분석과 성과제고 방안』. 한국농촌경제연구원.
- 김정임. 2013. “그린워싱(Greenwashing) 현황과 향후 대응 방향.” 『한국환경산업기술원 Special Issue』 2013년 103호.
- 남영숙. 2011. 『기업의 사회적 책임(CSR)의 글로벌 트렌드와 지역별 동향 연구』. 서울: 외교 통상부.
- 노한균. 2011. 『ODA 분야에서의 민관 협력 발전방향 모색: 기업의 해외 사회공헌을 중심으로』. 서울: 대외경제정책연구원.
- 다니모토 간지(谷本寛治). 2011. 『기업의 사회적 책임 CSR 경영』. 김재현 역. 서울: 시대의 창.
- 마강래. 2010. “산업 가치사슬에 기반한 광역경제권 선도산업의 공간적 연계.” 『대한 국토계획학회지』 vol.45(3):161-74.
- 씨제이(CJ)제일제당. “KOICA-CJ 베트남 농촌가치사슬 강화를 위한 농촌개발사업” 내부 자료.
- 이준호 · 김종일. 2007. 『글로벌 가치사슬과 중소기업의 국제화 과제』. 서울: 중소기업연구원.
- 이효정. 2016. “기업의 사회적 책임과 국제개발협력: 유니레버의 공유가치 창출 활동사례를 중심으로.” 『국제개발협력』 2016년 2호. 성남: 한국국제협력단.
- 최정수. 2006. “경북 문화산업의 가치사슬 특성.” 『한국경제지리학회지』 vol.9(1):39-60
- 장종익 · 황수철. 2010. “밸류체인적 접근을 통한 농식품산업분석의 의의와 방법.” 『식품유통 연구』 vol.27(1):63-88.
- 한국국제협력단. 2016. “2017년도 기업협력사업 안내서.” 성남: 한국국제협력단.

_____. “KOICA- CJ 베트남 농촌가치사슬 강화를 위한 농촌개발사업” 관련 내부자료.
_____. “KOICA-굿네이버스 네팔 약초산업 시장참여를 통한 서부산간 무구홀라 지역개발과 소득증대사업” 관련 내부자료.

AFE. “Illustrative Interview Guides Used in Value Chain Analysis,” available at <http://www.actionforenterprise.org/resource5.pdf> (접속일: 2016. 11. 25.)

Ajinomoto Group. 2016. 『Sustainability Report 2015』. Tokyo: Ajinomoto.

_____. “JICA-Ajinomoto 사업” 관련 내부자료.

Carroll, Archie B., 1991. “The pyramid of Corporate Social Responsibility.” *Business Horizon* July–August:39–48.

Chemonics International Inc. 2009. “Primer, Diagnostic Checklist, and Model Scope of Work, FS Series #5: Value Chain Finance.” Washington D.C.: USAID.

Crane Andrew, Guido Palazzo, Laura J. Spence and Dirk Matten. 2014. “Contesting the Value of Creating Shared Value.” *California Management Review* vol.56(2):130–53.

DAI. 2008. “Finance in Value Chain Analysis–A Synthesis Paper.” microReport #132. Washington D.C.: USAID.

FAO. 2014. “Developing sustainable food value chains: Guiding principles.” Rome: FAO.

Fries, R., Geoffrey Chalmers and Dun Grover. 2012. “Tools for Designing Project Interventions that Faciliate Investment in Key Value Chain Upgrades.” FIELD Report No. 13: Value Chain Finance Guide, available at <https://www.microlinks.org/sites/microlinks/files/resource/files/FIELD%20Report%20No%2013%20Value%20Chain%20Financing%20Guide.pdf> (접속일: 2016. 11. 25.)

Hobbs, Jill E., Ann Cooney and Murray Fulton. 2000. “Value Chain in the Agri–Food Sector.” *What are they*.

Hopkins, M. 2007. *Corporate Social Responsibility and International Development*:

- Is Business the Solution?*, London: Earthscan.
- Humphrey, John and Olga Memedovic. 2006. "Global Value Chains in the Agrifood Sector." Vienna: UNIDO, available at https://www.unido.org/fileadmin/user_media/Publications/Pub_free/Global_value_chains_in_the_agrifood_sector.pdf (접속일: 2016. 12. 14.)
- JICA. "JICA-Ajinomoto 사업" 관련 내부자료.
- Kaplinsky, Raphael and Mike Morris. 2001. "A Handbook for Value Chain Research." Ottawa: IDRC.
- Miller, C., 2010. "Agricultural value chain finance strategy and design." Technical note, Rome: IFAD.
- Porter, Michael E., 1990. *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.
- Porter, Michael E. and Mark R. Kramer. 2011. "Creating Shared Value: How to reinvent capitalism—unleash a wave of innovation and growth." *Harvard Business Review* vol.87:63–77.
- Senauer, Benjamin and Luciano Venturini. 2004. "The Globalization of Food Systems: A Conceptual Framework and Empirical Patterns." Minnesota: The Food Industry Center.
- Taylor, Todd. 2012. "Vertical vs. Horizontal Integration: Which is a Better Operations Strategy?," available at <http://www.opsrules.com/supply-chain-optimization-blog/bid/241648/Vertical-vs-Horizontal-Integration-Which-is-a-Better-Operations-Strategy> (접속일: 2016. 11. 14.)
- USAID. "Working With Lead Firms Within the Value Chain Approach." Washinton D.C.: USAID, available at https://www.microlinks.org/sites/microlinks/files/resource/files/ML6444_mr_144_working_with_lead_firms.pdf (접속일: 2016. 11. 14.)
- Unilever. 2016. *Making Sustainable Living Commonplace: Annual Report and Accounts 2015*. London: Unilever.

웹사이트

유엔글로벌컴팩트(UN Global Compact) 한국협회: <http://www.unglobalcompact.kr> (접속일: 2016. 11. 15.)

JICA TICAD VI - IFNA: https://www.jica.go.jp/activities/issues/nutrition/ku57pq00001p9zjx-att/IFNA_Declaration.pdf (접속일: 2016. 11. 15.)

OECD Statistics: stats.oecd.org/ (접속일: 2016. 11. 01.)

USAID Microlinks “Value Chain Analysis”: <https://www.microlinks.org/> (접속일: 2016. 11. 10.)

연구자료 연구개발 2016-21-204

KOICA 농업분야 CSV사업기획을 위한 가치사슬분석법 (Value Chain Analysis) 적용방안

발	행	2016년 12월
발	행	인 김인식
발	행	처 한국국제협력단
편	집	인 연구개발팀
주	소	경기도 성남시 수정구 대왕판교로 825(우: 13449)
전	화	031)740-0114
팩	스	031)740-0655
홈	페이지	http://www.koica.go.kr
인	쇄	다인스케치

[본 보고서의 저작권은 한국국제협력단에 있으며,
한국국제협력단의 허락없이 무단 전재와 복제를 금합니다.]

연구자료

연구개발 2016-21-204

ISBN 978-89-6469-425-1 93320



KOICA 농업분야 CSV사업기획을 위한
가치사슬분석법(Value Chain Analysis) 적용방안



KOICA 한국국제협력단

13449 경기도 성남시 수정구 대왕판교로 825
Tel. 031-740-0114 Fax. 031-740-0655
<http://www.koica.go.kr>