

■ 효과적인 공공-민간 파트너십  
(Public Private Partnership)사업  
모델 연구

2011. 8

곽재성  
김상태  
김영기  
김용빈

경희대학교 국제대학원  
한국국제협력단

## 저자

---

### 연구책임자

#### 곽 재 성

- ▶ 주요 경력
  - 경희대 국제대학원

### 공동연구원

#### 김 상 태

- ▶ 주요 경력
  - 한경대 개도국기술협력연구소

#### 김 영 기

- ▶ 주요 경력
  - 경희대 국제대학원

#### 김 용 빈

- ▶ 주요 경력
  - 경희대 국제대학원

### 보조연구원

#### 최 미 리

- ▶ 주요 경력
  - 경희대 국제대학원

#### 백 이 주

- ▶ 주요 경력
  - 경희대 국제대학원

#### 정 선 인

- ▶ 주요 경력
  - 경희대 국제대학원

본 연구보고서는 한국국제협력단이 대학교 산학협력단에  
위탁하여 수행한 연구의 최종보고서로 본 보고서의 내용은  
한국국제협력단의 공식적인 입장과 일치하지 않을 수도 있습니다.

# 목 차

## 제1장. 서론

|                                     |          |
|-------------------------------------|----------|
| <b>1절. 공공-민간 파트너십의 중요성과 연구의 필요성</b> | <b>1</b> |
| 1. 배경                               | 1        |
| 2. 국제개발협력에 있어서의 공공-민간 파트너십의 의의      | 3        |
| 3. 우리나라의 추진현황                       | 5        |
| 4. 연구의 필요성                          | 8        |
| <b>2절. 연구의 범위 및 구성</b>              | <b>8</b> |
| 1. 연구목표 달성을 주요연구방법 체계               | 8        |
| 2. 연구대상과 범위                         | 9        |
| 3. 연구방법                             | 10       |

## 제2장. 공공-민간 파트너십의 개념

|                                                        |           |
|--------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1절. 기업의 사회적 책임성</b>                                 | <b>12</b> |
| 1. CSR 논의의 배경                                          | 12        |
| 2. CSR에 대한 국제적 논의 및 개념                                 | 13        |
| 3. CSR 역할에 대한 이론                                       | 17        |
| 4. CSR 역할과 책임에 대한 진화단계                                 | 18        |
| 5. CSR 활동의 유형과 국제개발협력                                  | 20        |
| 6. 한국의 CSR 추진현황                                        | 21        |
| <b>2절. 빈곤층 (Base of the Pyramid: BOP) 대상 사업</b>        | <b>22</b> |
| 1. 빈곤층(Base of the Pyramid: BOP) 개념                    | 22        |
| 2. BOP 시장규모 및 특징                                       | 23        |
| 3. 최근 동향                                               | 24        |
| <b>3절. 공공-민간 파트너십(Public Private Partnership: PPP)</b> | <b>25</b> |
| 1. PPP 논의의 배경                                          | 25        |
| 2. PPP 개념의 확장                                          | 27        |
| <b>4절. CSR, BOP 비즈니스 및 PPP의 상관관계</b>                   | <b>29</b> |
| <b>5절. KOICA 공공-민간 파트너십 개념의 방향</b>                     | <b>32</b> |

## 제3장. 국제사회의 PPP 현황

|                                    |           |
|------------------------------------|-----------|
| <b>1절. 주요 DAC 회원국의 PPP 제도 및 현황</b> | <b>35</b> |
| 1. 미국                              | 35        |
| 2. 영국                              | 41        |
| 3. 덴마크                             | 46        |
| 4. 독일                              | 55        |
| 5. 스웨덴                             | 57        |
| 6. 일본                              | 59        |

|                                                       |            |
|-------------------------------------------------------|------------|
| 7. 관찰 및 시사점                                           | 62         |
| <b>2절. 국제금융기구(IFI)의 PPP지원제도</b>                       | <b>64</b>  |
| 1. 세계은행 (World Bank)                                  | 64         |
| 2. 아시아개발은행 (ADB)                                      | 66         |
| <br><b>제4장. 개발도상국에서의 PPP 활동 사례</b>                    |            |
| <b>1절. 개발도상국 사례분석</b>                                 | <b>69</b>  |
| 1. 베트남                                                | 69         |
| 2. 가나                                                 | 78         |
| 3. 기타 개발도상국 사례                                        | 88         |
| <b>2절. 개발도상국의 PPP-CSR 사업 환경 및 제약요인</b>                | <b>95</b>  |
| 1. 개발도상국에서의 PPP-CSR 제약 요인                             | 95         |
| 2. 수원국의 PPP-CSR 관련 정책                                 | 97         |
| 3. 수원국의 프로젝트 거버넌스                                     | 99         |
| <b>3절. 개발도상국에서의 PPP 사업환경 구축 및 개선 방안</b>               | <b>102</b> |
| 1. PPP 제도 구축 및 역량강화                                   | 102        |
| 2. 거버넌스 개선                                            | 103        |
| 3. 수원국과의 Public-Private Dialogue 도입                   | 106        |
| <br><b>제5장. KOICA의 PPP 모델 수립</b>                      |            |
| <b>1절 KOICA의 공공-민간 파트너십 현황</b>                        | <b>107</b> |
| 1. 공공-민간 파트너십에 대한 인식(설문조사 결과)                         | 107        |
| 2. 공공-민간 파트너십 촉진을 위한 정부의 노력                           | 110        |
| 3. 민간의 참여 범위                                          | 111        |
| 4. KOICA의 공공-민간 파트너십 활성화 노력                           | 112        |
| <b>2절. KOICA의 공공-민간 파트너십 프로그램 및 사업부문 구축</b>           | <b>116</b> |
| 1. 공공-민간 파트너십 제도 구축                                   | 116        |
| 2. KOICA의 공공-민간 파트너십 사업모델 도출                          | 121        |
| <b>3절. KOICA의 공공-민간 파트너십 사업 프로세스 구축 및<br/>역량강화 방안</b> | <b>158</b> |
| 1. 공공-민간 파트너십 사업 적용대상 국가 및 분야 선정 기준<br>수립             | 159        |
| 2. 공공-민간 파트너십 수행을 위한 운영 및 지원체제의 구축                    | 164        |
| <br><b>제6장. 결론</b>                                    |            |
| 1. 비즈니스와 개발협력간의 일치점 찾기                                | 171        |
| 2. 공공-민간 파트너십사업의 프로그램화                                | 172        |

|                           |     |
|---------------------------|-----|
| 참고문헌                      | 175 |
| <첨부 1> 공공-민간 파트너십 설문지     | 178 |
| <첨부 2> 공공-민간 파트너십 설문조사 결과 | 197 |

## 표 차례

|                                            |     |
|--------------------------------------------|-----|
| <표 1-1> 형태별 개발재원 흐름의 추이                    | 2   |
| <표 2-1> UN Global Compact의 10대 원칙          | 14  |
| <표 2-2> 각 기관별 CSR 개념정의                     | 16  |
| <표 2-3> CSR의 진화단계                          | 19  |
| <표 2-4> CSR 활동의 유형                         | 20  |
| <표 2-5> 주요 기관별 공공-민간 파트너십 개념               | 28  |
| <표 3-1> GDA의 운영방식 및 유형                     | 36  |
| <표 3-2> GDA 프로젝트의 기간, 파트너 및 수혜지역           | 37  |
| <표 3-3> GDA의 지원 분야                         | 38  |
| <표 3-4> USAID 향후 GDA 추진 분야                 | 40  |
| <표 3-5> 가나 Accra물 주요 정보                    | 42  |
| <표 3-6> Tatepa 주요 정보                       | 42  |
| <표 3-7> B2B 프로그램 대상국                       | 47  |
| <표 3-8> B2B 프로그램 가나 사례                     | 49  |
| <표 3-9> B2B 프로그램 방글라데시 사례                  | 49  |
| <표 3-10> B2B 프로그램 베트남 사례                   | 50  |
| <표 3-11> IPD 방글라데시 사례                      | 54  |
| <표 3-12> IPD 콩고 사례                         | 54  |
| <표 3-13> IPD 가나 사례                         | 54  |
| <표 3-14> IPD 베트남 사례                        | 54  |
| <표 3-15> 민간연계의 유형 및 구체적 형태                 | 60  |
| <표 3-16> USAID의 GDA 사전검증 항목                | 64  |
| <표 4-1> 수원국내 CSR-개발협력 관련 이해관계자별 정책이슈 정리    | 98  |
| <표 4-2> 수원국내 CSR 관련정책의 현실                  | 99  |
| <표 5-1> 공공-민간 파트너십 시범사업 사업개요               | 115 |
| <표 5-2> KOICA의 공공-민간 파트너십 사업 SWOT 분석       | 123 |
| <표 5-3> KOICA의 공공-민간 파트너십 SWOT 분석에 따른 사업전략 | 124 |
| <표 5-4> CSR방식 공공-민간 파트너십 유형별 운영방식(안)       | 128 |
| <표 5-5> 공공조달과 공공-민간 파트너십의 비교               | 135 |
| <표 5-6> 단계별 공공-민간 파트너십 사업모델 도입 및 운영 로드맵    | 138 |
| <표 5-7> 보건의료 공공-민간 파트너십 모델의 기본 접근방법        | 145 |
| <표 5-8> 교육분야에서의 사립학교 진학을 현황(1990-2005)     | 151 |

|                                                   |     |
|---------------------------------------------------|-----|
| <표 5-9> 교육분야 공공-민간 파트너십 사업구조에서 서비스와 금융조달<br>역할 구분 | 152 |
| <표 5-10> 교육사업의 프로세스 세분화에 따른 아웃소싱 영역               | 153 |
| <표 5-11> 기술교육 제공자의 유형에 따른 강점과 약점                  | 156 |
| <표 5-12> 기술교육 재원 다변화 방안 및 장단점 분석                  | 157 |
| <표 5-13> MDGs 달성을 위한 주요 인프라사업                     | 162 |
| <표 5-14> 국제기구의 CSR 가이드라인                          | 169 |

## 그림 차례

|                                                                         |     |
|-------------------------------------------------------------------------|-----|
| [그림 1-1] 2008-2009년 DAC 회원국의 NGO 지원 비율(%)                               | 7   |
| [그림 2-1] CSR 피라미드                                                       | 18  |
| [그림 2-2] Prahahad & Harr에 의한 소득계층별 인구피라미드                               | 23  |
| [그림 2-3] WRI에 의한 소득계층별 인구피라미드                                           | 23  |
| [그림 2-4] 인프라사업에 대한 민간투자 추이                                              | 27  |
| [그림 2-5] 사업 속성별 수익성-공익성에 따른 포지셔닝                                        | 30  |
| [그림 3-1] GDA의 개념 - 비즈니스와 개발의 접점                                         | 36  |
| [그림 3-2] PIDG 거버넌스 구조                                                   | 44  |
| [그림 3-3] 사업 분야별 투입 비용(2009년)                                            | 45  |
| [그림 3-4] PIDG 기관의 지원금액 (Facility / 프로젝트 개발 / 행정비용)                      | 45  |
| [그림 3-5] IPD의 단계별 지원                                                    | 53  |
| [그림 3-6] B4D 사업 분야                                                      | 58  |
| [그림 4-1] 가나 Project for HIV and AIDS Prevention through Education, HAPE | 84  |
| [그림 4-2] Tetra Pak의 Value Chain Model                                   | 89  |
| [그림 4-3] 현행 공공-민간 파트너십 사업의 Project Governance                           | 100 |
| [그림 4-4] 베트남 중소기업 역량개발 프로그램에서의 단일창구 사례                                  | 102 |
| [그림 4-5] 공여국 민간기업, 정부 및 수원국 정부가 포함된 PMU                                 | 104 |
| [그림 4-6] 가나 HAPE 사업 Project Governance 개선 방안                            | 104 |
| [그림 4-7] 공여국/수원국의 정부와 민간기업이 참여하는 Enhanced PMU                           | 105 |
| [그림 4-8] Tetra Pak의 Value Chain Model에서 Project Governance 개선 방안        | 105 |
| [그림 5-1] 공공-민간 파트너십사업 참여경험 및 참여의향                                       | 108 |
| [그림 5-2] 민간협력사업 희망참여부문                                                  | 109 |
| [그림 5-3] 서비스 조달에 대한 전통적인 결과중심의 접근방법                                     | 132 |
| [그림 5-4] 계약형태에 따른 전통적 공공-민간 파트너십 사업모델                                   | 133 |
| [그림 5-5] 계약형태별 공공-민간 파트너십 모델 적용 현황                                      | 136 |
| [그림 5-6] 전통적인 공공-민간 파트너십 사업모델의 프로젝트 구조                                  | 137 |
| [그림 5-7] 사업참여자의 범위에 따른 공공-민간 파트너십의 개발효과                                 | 142 |
| [그림 5-8] 자원활용 수위에 따른 공공-민간 파트너십의 개발효과                                   | 143 |

## 축약어

|        |                                                                  |                     |
|--------|------------------------------------------------------------------|---------------------|
| ADB    | Asian Development Bank                                           | 아시아개발은행             |
| AMC    | Advanced Market Commitments                                      | 선시장공약               |
| BOP    | Base of the Pyramid                                              | 빈곤층                 |
| B2B    | Business to Business                                             |                     |
| BMZ    | German Federal Ministry for Economic Cooperation and Development | 독일 연방<br>경제협력개발부    |
| B4D    | Business for Development(SIDA)                                   |                     |
| CDC    | Commonwealth Development Corporation(DFID)                       |                     |
| CSR    | Corporate Social Responsibility                                  | 기업의 사회적 책임          |
| CSV    | Creating Shared Value                                            | 공동가치의 창조            |
| DAC    | Development Assistance Committee                                 | 개발원조위원회             |
| Danida | Danish International Development Agency                          | 덴마크국제개발처            |
| DBE1   | Decentralized Basic Education                                    |                     |
| DFID   | UK Development for International Development                     | 영국국제개발부             |
| ETI    | Ethical Trade Initiative                                         | 윤리적<br>무역활동제안       |
| GDA    | Global Development Alliance (USAID)                              |                     |
| GTZ    | Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit              | 독일<br>대외기술협력단       |
| HLM    | High Level Meeting on Aid Effectiveness                          | 원조효과제고를<br>위한 고위급회의 |
| IFC    | International Finance Corporation                                | 국제금융공사              |
| IFFIm  | International Finance Facility for Immunisation                  | 국제백신금융기금            |
| IPD    | Innovative Partnerships for Development                          |                     |
| ISO    | International Organization for Standardization                   | 국제표준화기구             |
| JICA   | Japan International Cooperation Agency                           | 일본국제협력기구            |
| MDGs   | Millenium Development Goals                                      | 새천년개발목표             |
| NPO    | Non-Profit Organization                                          | 비영리기구               |
| PIDG   | Private Infrastructure Development Group                         |                     |
| SECO   | Swiss State Secretary for Economic Affairs                       | 스위스<br>국가경제사무처      |
| Sida   | Swedish International Development                                | 스웨덴                 |

|       |                                                    |               |
|-------|----------------------------------------------------|---------------|
|       | Cooperation Agency                                 | 국제개발협력청       |
| SR    | Social Responsibility                              | 사회적 책임        |
| PO    | Profit Organization                                | 영리기구/기업       |
| PPA   | Public Private Alliance (USAID)                    |               |
| PPP   | Public Private Partnership                         | 공공-민간 파트너십    |
| SOC   | Social Overhead Capital                            | 사회간접자본        |
| UNGC  | UN Global Compact                                  | 유엔 글로벌 컴팩트    |
| PDPs  | Product Development Partnerships(DFID)             |               |
| VFM   | Value for Money                                    | 돈에 합당한 가치     |
| WB    | World Bank                                         | 세계은행          |
| WBCSD | World Business Council for Sustainable Development | 지속가능발전세계기업협의회 |

## 요약

우리나라 ODA와 기업의 사회적 책임(CSR)을 연결하는 공공-민간 파트너십(PPP) 사업의 역사는 비록 일천하다 할 수 있지만, 2010년 DAC 회원국 가입과 우리 기업들의 세계시장 진출이 가속화 되는 현시점에서 국제개발협력 사업에서의 공공-민간 파트너십 체제를 고도화 하고 우리나라 실정에 맞는 모델을 수립하는 것은 매우 시의적절한 시도라고 할 수 있을 것이다.

본 보고서에는 기존에 난립하고 있던 공공-민간 파트너십의 개념을 기업의 사회적 책임활동과 공여기관의 역할을 중심으로 정립하고, 선진 국가들의 CSR-PPP 사업의 개발과 수행 시스템을 살펴본 후, 개발도상국에서 성공적으로 수행된 사례들을 분석하여 개선방향을 도출한 다음, 실제로 KOICA에서 채택 가능하다고 생각되는 공공-민간 파트너십의 모델을 제시하는 순으로 연구를 진행했다.

이를 위해 미국, 일본, 영국, 덴마크 등 선진 공여국의 지원기관을 방문해 관련 정책 및 사업 실시 체계에 대해 연구하고 그들의 경험을 정리하였다. 또한 가나와 베트남을 아프리카 및 아시아의 대표적 지원 대상 국가로 선정하여 현지 유관기관 및 관련단체 등을 방문하였고 성공적인 사업 사례에 대해 분석하였다.

제1장에서는 기업과 정부의 공공-민간 파트너십 사업에 대해 기존의 수많은 정의들을 일별한 결과, KOICA가 필요로 하는 사업을 '1999년 "세계경제포럼"에서 탄생한 Global Compact가 정의한 범위 안에서, 종래의 범규준수, 노동, 환경측면 배려에서 더 나아가 개도국의 보건의료, 교육, 생활수준 향상, 환경보전 등 보다 적극적인 CSR을 전개하고 있는 기업과의 협력'으로 정의하였다. 기업과의 협력 체제에서 선진국들이 많이 수행하고 있는 BOP 사업의 경우는 아직 KOICA의 정책 전개 단계상 이른 것으로 판단되어 제외하였다.

제2장에서는 공공-민간 파트너십 사업을 선도적으로 전개하고 있는 미국, 일본, 영국, 덴마크 등 선진국의 공여기관을 방문한 결과를 보고하였다. 일본을 제외한 방문 국가들에서는 공공-민간 파트너십 시스템이 상당한 수준으로 발전되어 있었으며, 공공-민간 파트너십 사업의 파트너로서 민간기업의 요구사

항이 사업개발 단계부터 매우 긴밀하게 협력 사업에 반영되고, 수행 단계에서도 기업과 정부의 역할이 유기적으로 연계되는 것을 관찰할 수 있었다. 특히 공공-민간 파트너십 사업에 참여하는 기업들이 자사의 기술적 장점을 잘 살릴 수 있는 분야를 특화하여 여러 수원국에서 성공사례를 확산해 나가는 것이 매우 인상적이었다. 다만 수원국이 가지는 역량의 한계에도 이유가 있겠지만, 수원국 정부 및 민간의 참여를 극대화하지 못하는 현실은 다소 아쉬움이 있었다.

선진국 사례에 이어 제3장에서는 지원대상국인 베트남과 가나 2개국을 중심으로 공공-민간 파트너십 현황과 성공사례를 분석하였다. 양국 모두 공공-민간 파트너십 사업의 기본 틀을 갖추려고 노력하고 있으나, 전형적인 인프라 구축사업에서조차 관련법규가 미비한 상황이었으며, 다자 및 양자 협력 체제 하에서 공여국 및 자국 민간기업과 시민단체까지 아우를 수 있는 제도적 틀의 수립은 당분간 기대하기 어려울 것으로 보였다.

수원국 내에서의 공공-민간 파트너십 현황 가운데 특히 주목할 것은 정책 수단을 강구하는 본격적인 단계에 접어들기 이전에 우선 양국 간 공공-민간 파트너십을 주관할 단일창구가 우선 개설되어야 하겠다는 것이다. 이 단일 창구가 현재 수행해야 할 사업들을 효과적으로 수행하는 기구인 동시에 앞으로 형성해야 할 제도를 가장 최전선에서 경험하고 수립해 나가는 근간이 되어야 할 것이다.

사업의 거버넌스 측면에서는 공여국 정부와 민간기업간의 협력이 중요시 되고 있는 현 단계의 수준을 확인하였으며, 장래에는 수원국 정부와 민간기업의 참여가 사업 개발단계에서부터 수행에 이르는 전 단계에 거쳐 확대되어야 함을 제안하였다. 공공-민간 파트너십 사업이 개발협력 사업의 일환이므로 사업의 수행과정이 수원국의 자체적 개발역량 강화에 이바지하도록 설계하고 수행하는 것은 어찌면 당연하다고 할 수 있다.

앞에서 조사한 수원국 및 선진 공여기관들의 공공-민간 파트너십 사업 관련한 현실을 바탕으로, 제4장에서는 KOICA가 지금까지 수행해 온 공공-민간 파트너십 사업들의 현황을 일별하고, KOICA 사업의 강약점을 기회와 위협의 관점에서 분석하여 주로 이해관계자들과의 연대와 협력을 강화하는 방향으로 사업개념 전환을 제안하였다.

이어서 CSR 활동을 기업의 경영활동과의 연계 정도에 따라 사회개발형과 시장개발형으로 대별한 후, 민간기업 및 제 3 파트너의 역할에 따라 기존 KOICA 사업을 i) 완공 후 민간기업이 운영하는 ‘민간인수형’, ii) 사업개발단계부터 민간기업과 KOICA가 협력하는 ‘공동개발형’, iii) 민간기업이 제안하는 사업을 선별적으로 지원하는 ‘민간제안형’ iv) 국내 민간기업 뿐 아니라 외국의 양자 및 다자 기관들과 협력하는 ‘국제협력형’으로 분류하였다. 현재 KOICA가 일부 시범적으로 수행중인 민간인수형과 민간제안형은 즉각 시행하도록 하고, 추가적인 정책 개발 및 수행 방법에 대한 논의가 더 필요한 공동개발형 및 국제협력형은 중장기 과제로서 보다 깊이 있는 연구 이후에 시행할 것을 제안하였다.

보다 실질적인 논의를 위해 의료보건 분야 및 교육훈련 분야에 대해 사업 모델을 제시하고자 의료보건 분야에서 ‘관리계약(management contract)을 통한 이동진료소’, ‘1차 보건의료서비스 사업’ 및 ‘BOO 방식 진단센터’ 등 성과 기준 보상(performance-based compensation) 방식의 사업모델을 제안하였다. 이러한 모델의 실현을 위해서는 민간파트너가 달성해야 할 성과목표와 보수 구조간의 관계를 치밀하게 설계하여야 할 것이다.

교육 및 직업훈련 사업에서도 의료보건 분야와 마찬가지로 기존 사업의 관리 및 운영을 민간에서 수행하거나 BOT/BOO 방식에 의한 교육시설의 공급 및 관리를 공공과 민간이 나누어 수행한다는 측면에서 크게 다르지 않다. 다만 사업의 특성상 배출된 훈련생들의 고용에 민간 기업이 직간접적으로 기여한다는 것이 차별성을 보이는 부분일 것이다.

의료보건 사업이나 교육훈련 사업에서 공통적으로 장기적인 수원국의 경영 관리 능력 즉, 의료진 또는 강사진의 양성과 사업관리 시스템을 구축하는 방향으로 지원이 확대되어야 함은 물론, 단기적으로는 부족한 의료진, 강사진 및 경영진의 공급을 KOICA의 다른 의료사업들과 연계하거나 현지 정부 및 외국의 지원사업과도 통합 및 협력을 연계하는 등 다각적인 접근을 모색하여야 할 것이다.

민간협력 사업의 프로세스에 대해서는 ODA 측면과 기업의 진출관심 측면을 동시에 고려하여 향후 5개년 정도 중기계획을 수립하여 매년 탄력적으로 운영하고, 중점지원 대상국 선정 시 우리나라 기업들의 진출 현황을 일부라도

반영하여 현행 지원국 리스트를 재조정할 것을 제안하였다. 또한 지원 분야 역시 기존 KOICA의 중점지원분야인 교육, 보건의료, 행정제도, 농촌개발, 정보통신, 산업에너지, 환경, 기후변화대응 등 분야 뿐 아니라, 선진 공여국들의 예와 국내 기업들이 경쟁력 있는 분야를 참고하여 수원국 및 기업이 제안하는 보다 다양한 분야까지 확대하는 것이 필요하다고 보았다.

공공-민간 파트너십 사업의 성공적 수행과 확대를 위해서는 정책목표, 단계별 사업전략 수립, 사업모델 구축 등 사업개발 기반 마련이 필요한 바, 수원국과의 정책협의를 물론이고, 국내 유관기관 및 기업들과 상시적인 의사소통을 할 수 있는 포털을 운영하는 방안도 고려할 필요가 있다. 더 나아가, 현재 공공-민간 파트너십 사업의 가이드라인을 보다 실질적인 것으로 개선하려면, OECD, UN Global Compact 등 기존 CSR 관련 가이드라인을 기초로 우리나라의 국제개발협력 개념을 구현할 수 있도록 확립할 것을 제안하였다.

결론에서는 국제개발협력에서의 공공-민간 파트너십을 활성화하기 위한 실질적인 방안을 제시하였다. 첫째로 비즈니스와 국제개발협력과의 일치점을 찾고 둘째로 공공-민간 파트너십을 프로그램화를 5가지 구체적인 방법을 제안하였다.



## 제1장 서론

### 제1절 공공-민간 파트너십의 중요성과 연구의 필요성

#### 1. 배경

최근 국제개발협력 분야에서 새천년개발목표와 같은 구체적인 목표가 대두되면서 재원확대의 필요성이 강조되고 있다. 신자유주의의 흐름 속에서 정부의 공적개발원조 재원 확대에는 한계가 있음에 따라 개발도상국의 개발관련 민간부문 역할이 증대되고 있다. 개발도상국에서 민간부문은 고용창출, 소득향상, 역량개발, 조세수입 증가를 창출하므로 개발도상국의 지속가능한 발전에 필수적 요소이다<sup>1)</sup>. 민간부문의 활동은 다음에서 살펴보는 바와 같이 ① 인프라 확대, ② 빈곤층(Base of the Pyramid: BOP)의 가치변화(Value Change)를 위한 책임성 있는 기업 활동, ③ 기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility: CSR) 활동을 통하여 이뤄지게 된다.

그러나 민간기업의 투자활동에 대한 부정적인 요인으로 최근 개발도상국에 민간투자활동은 줄어들고 있는 추세이다. 민간부문에 의한 개발재원 비율은 1990년 12.8%에서 1996년 65.9%로 급증하였으나 1997년 아시아 경제위기 등의 영향으로 2000년 58.1% 수준으로 하락하였다. 2007년에는 다시 73.1% 수준까지 늘어났으나 2008년 세계적인 금융위기 및 원자재 가격 급등 등으로 2009년 60.1%로 하락하였다.

---

1) OECD(2006).Promoting Private Investment for Development: The Role of ODA. p.7.

<표 1-1> 형태별 개발재원 흐름의 추이

(단위: %)

| 구분  | '90   | '96   | '00   | '05   | '07   | '09   |
|-----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 계   | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 |
| ODA | 69.4  | 28.3  | 34.0  | 35.0  | 23.9  | 31.6  |
| OOF | 11.2  | 2.9   | 2.8   | 3.8   | -1.2  | 2.5   |
| PF  | 12.8  | 65.9  | 58.1  | 59.4  | 73.1  | 60.1  |
| NGO | 6.6   | 2.9   | 5.1   | 4.8   | 4.2   | 5.8   |

\* ODA: Official Development Assistance, OOF: Other Official Flows,

PF: Private Flows, NGO: Non-governmental Organization

자료: OECD 발행 .Development Co-operation 각호

한편, 많은 개발도상국의 경우 기업 활동에 필요한 법제도 및 주변 인프라의 미비, 인재부족, 법제도의 미정비, 투명성 및 안전성이 부족한 행정 및 거시 경제운영 등 미성숙한 비즈니스 환경, 주변 공동사회와의 관계유지, 전염병 대책, 치안 등 다양한 과제에 직면하고 있다. 따라서 최근 급변하는 국제개발협력 환경 속에서 ODA의 민간자본 투자를 위한 촉매적 역할이 강조되고 있는 바, 선진원조기관은 이와 관련된 지원을 강화하고 있다. 2005년 세계은행 연보에 의하면 1998~2002년간 양자 및 다자간 원조기관은 매년 전체 원조의 26%에 해당하는 약 210억불을 민간투자 여건 조성을 위해 사용하였다.

공공-민간 파트너십의 확대는 아래의 4가지 효과를 낼 수 있다.

- ① 개발재원 확대
- ② 위험부담 분담
- ③ 민간부문의 전문성과 창의성을 활용한 제한된 개발재원의 효율성 제고
- ④ 정책수립, 공공서비스 품질관리 등 공공성이 높은 기능에 특화하여 재정지출의 합리화 및 효율화, 사업관리 및 감독 개선을 도모

이러한 배경에서 선진원조기관의 경우 개발효과성 제고를 위해 민간부문을 중요한 파트너로서 인식하고 다양한 공공-민간 파트너십 프로그램을 추진하고 있다. 우리 정부도 2010년 “국제개발협력 선진화방안”의 일환으로 국제개발협력의 기반 확대를 위해 “국민과 함께하는 개발협력”이라는 정책목표를 설정하여 민간부문과의 협력을 확대해 나갈 계획이다. 그러나 우리의 경우 아직 공공-민간 파트너십에 관한 명확한 개념이 불명확하며 정부의 정책과 방침도 미비한 실정이다.

## 2. 국제개발협력에 있어서의 공공-민간 파트너십의 의의

국제개발협력에 있어서 공공-민간 파트너십은 개발재원의 확대와 개발협력의 효과성을 제고하는데 그 의의가 있다.

### 가. 개발재원의 확대

MDGs 달성을 위한 국제적인 노력의 일환으로 2002년 3월 멕시코 몬테레이에서 개최된 “국제개발재원회의”에서 50개국의 정상들이 참여하여 “몬테레이 합의(Monterrey Consensus)”를 채택하였다. 이 합의에서는 국내자금, 민간자금, ODA, 무역 등 다양한 형태의 자금원을 통한 개발재원확보가 필요하다는 인식하에 각국은 2006년까지 160억불의 원조증액을 약속하였는데 이는 역사상 가장 큰 규모였다. 또한 몬테레이 합의는 이후 고채무빈곤국(Highly Indebted Poor Countries)에 대한 부채탕감, 공공-민간 파트너십(Public Private Partnership: PPP), OECD/DAC의 원조효과제고를 위한 고위급회의(High Level Meeting on Aid Effectiveness: HLM)에도 많은 영향을 주었다.

이후, 몬테레이 합의에 언급된 재원동원 방안, 특히 ODA 확대만으로는 MDGs 달성이 힘들다는 인식이 제기되어 기존 ODA를 보완하는 “혁신적 개발재원(Innovative Financing for Development)”을 마련하기 위한 노력이 전개되었다. 2005년 9월 발표된 “기아와 빈곤퇴치에 관한 뉴욕선언”을 통해 프랑스가 주도하는 “항공권 연대 기여금(air ticket solidarity contribution)” 및 영국이 주도하는 “국제금융기금(International Financial Facility: IFF)”에 대한 논의가 포함되었다. 2006년 2월 프랑스는 “혁신적 개발재원에 관한 파리 각료급회의” 개최를 통해 프랑스의 혁신적 개발재원의 하나로 “항공권 연대 기여금” 도입을 발표하고 여타국의 동참을 촉구하였으며, 동 회의를 계기로 “혁신적 개발재원 주도그룹(Leading Group on Solidarity Levies to Fund Development)”이 창설되었다. 동년 9월에는 혁신적 개발재원을 주요 재원으로 하는 국제의약품구매기구(UNITAID)가 창설되었다. 기타 영국 주도의 “국제백신금융기금(International Finance Facility for Immunisation: IFFIm)”, 이태리 주도의 “선시장공약(Advanced Market Commitments: AMC)”등이 있다. 우리나라는 혁신적 개발재원 주도그룹의 일원으로 적극적인 역할을 수행하고 있으며 항공권 연대 기금에 동참하여 2007년 9월 30일부터 국제선을 이용하여 출국하는 내·외국인 승객들(승무원, 2세미만, 환승인 제외)을 대상으로 1,000원의 기여금을 징수한다. 이 기여금으로 조성되는 총 1억 5,000만

달러의 재원은 주로 최빈국의 빈곤 및 질병퇴치에 사용된다.

이상과 같은 여건 하에서 국제개발협력에 있어서 공공-민간 파트너십은 개발 재원 조달원의 다양화를 통하여 개발재원의 절대 금액을 증액시키는 역할을 하는데 그 의의가 있다고 할 수 있다.

## 나. 개발재원의 효과성 및 효율성 제고

국제사회는 개발재원 확대를 위한 노력과 함께 제한된 개발재원을 효과적으로 활용하는 방안을 마련하는데 보다 적극적이고 체계적인 노력을 하고 있다. 2003년 2월 로마에서 개최된 “제1차 원조조화를 위한 고위급 포럼 (High-level Forum on Harmonization)”에서는 원조효과와 효율성을 높이기 위한 “로마 선언”이 채택되었다. 2004년 2월 세계은행 총재와 4개 지역개발은행 총재 및 DAC 의장은 모로코의 마라케시에서 개최된 회의에서 “개발결과 관리를 위한 글로벌 파트너십 형성에 관한 공동 각서”를 채택하였다. 또한 2005년에는 프랑스 파리에서 OECD 회원 및 개발도상국 등 91개국 대표와 26개 국제기구 대표가 참석한 “제2차 원조효과 제고를 위한 고위급 포럼”을 개최하고 “파리선언”을 채택하였다. 동 선언문은 총 3부, 54개항, 12개 지표로 구성되어 있다. ① 주인의식(ownership), ② 원조일치(alignment), ③ 원조조화(harmonization), ④ 상호책임(mutual accountability), ⑤ 성과관리(managing for results)등 5가지 원칙을 기초로 2010년까지 달성해야 할 12가지 지표를 정해 2006년, 2008년, 2010년에 개발도상국별로 모니터링을 실시키로 하였다. 2008년에 열린 제3차 아크라 고위급 회담에서는 파리 선언 이행과 원조 효과성 제고노력의 진전사항을 점검하고 이의 가속화를 위해 실질적 원조효과 개선 및 원조의 질적 제고 방안을 마련하기 위한 행동계획을 채택하였다. 제4차 고위급회의는 2011년 11월 부산에서 개최될 예정으로 파리 선언에서 제시된 원조 효과성에 관한 점검결과가 나오는 2010년 이후에 개최되는 첫 고위급 회담이다. 부산 제4차 고위급회의에서 원조 효과의 성과에 대한 점검과 함께 이후 새로운 방향을 설정하는 계기가 될 것으로 기대된다.

이와 같은 국제사회의 원조효과성을 위한 노력과 함께 국제개발협력에 있어서 공공-민간 파트너십은 ① 위험부담을 상호 분담하고, ② 민간부문의 전문성과 창의성을 활용하여 제한된 개발재원의 효과성 및 효율성을 제고하고, ③ 공공

부문은 정책수립, 공공서비스 품질관리 등 공공성이 높은 기능에 특화하여 재정 지출의 합리화 및 효율화, 사업관리 및 감독의 개선을 도모개발재원의 효과적, 효율적인 사용을 도모한다. 이를 통하여 ① 민간기업의 적절한 수익성 확보, ② 공공부문의 효율화 및 ③ 양질의 공공서비스 제공이라는 3WIN 구조를 확립하여 개발도상국의 지속가능한 경제사회발전에 기여할 수 있을 것이다.

### 3. 우리나라의 추진현황

#### 가. 정부정책 및 방침

최근 우리나라에서도 공공-민간 파트너십의 확대를 위한 노력을 전개하고 있다. 2008년 11월 외교통상부는 “ODA 공공-민간 파트너십(PPP) 구축 방안: 우리기업 진출 관련 PPP 시범사업 추진 방향”에서 공공-민간 파트너십 구축을 위한 정책방향을 제시한 바 있다. 한국국제협력단(KOICA)에서는 2010년 10억 수준의 공공-민간 파트너십 예산을 최초로 반영하였으며 같은 해 10월 “공공-민간 파트너십사업 시행세부지침”을 마련하고 공공-민간 파트너십사업을 민간단체(NGO) 지원사업과 공공민간파트너십(PPP)사업으로 구분하여 지원 절차에 관한 사항을 규정하였다. 또한 정부는 “국제개발협력 선진화 방안(‘10.10)’에서 “국민과 함께하는 개발협력”의 일환으로 ① NGO와의 협력확대, ② 민간 기업과의 협력확대, ③ 대학 및 연구기관과의 협력에 대한 개략적인 방향을 제시하였다. 또한 공공-민간 파트너십사업 예산을 2010년 90억 원에서 2015년까지 900억 원으로 10배까지 확대할 계획을 제시하고 있다.

공공-민간 파트너십의 확대를 위해서는 공공-민간 파트너십의 한쪽 파트너인 민간부문에 대해 명확한 정책방향 및 구체적인 가이드라인의 제시가 필요하다. 그러나 미국, 캐나다, 덴마크, 독일 등 대부분 선진국의 경우와 달리 아직까지 정부차원의 구체적인 정책문서 및 가이드라인이 부재한 실정이며 민간부문과 정기적인 정책대화 및 상담창구도 부재한 실정이다. 예를 들어, 글로벌 CSR 활동이 활발한 국내 5개 대기업(포스코, 삼성전자, SK텔레콤, 현대자동차, LG전자)을 대상으로 한 인터뷰조사결과<sup>2)</sup>에 따르면 ODA와 연계가능성에 대해서는 아래와 같이 회의적인 반응을 보이고 있다.

---

2) 이희진 외(2008).공적개발원조(ODA)와 민관협력(PPP): 국내 기업의 글로벌 CSR과 ODA 연계.Conference on "Emerging Donors and New Approach to Development Cooperation".pp.27-29.

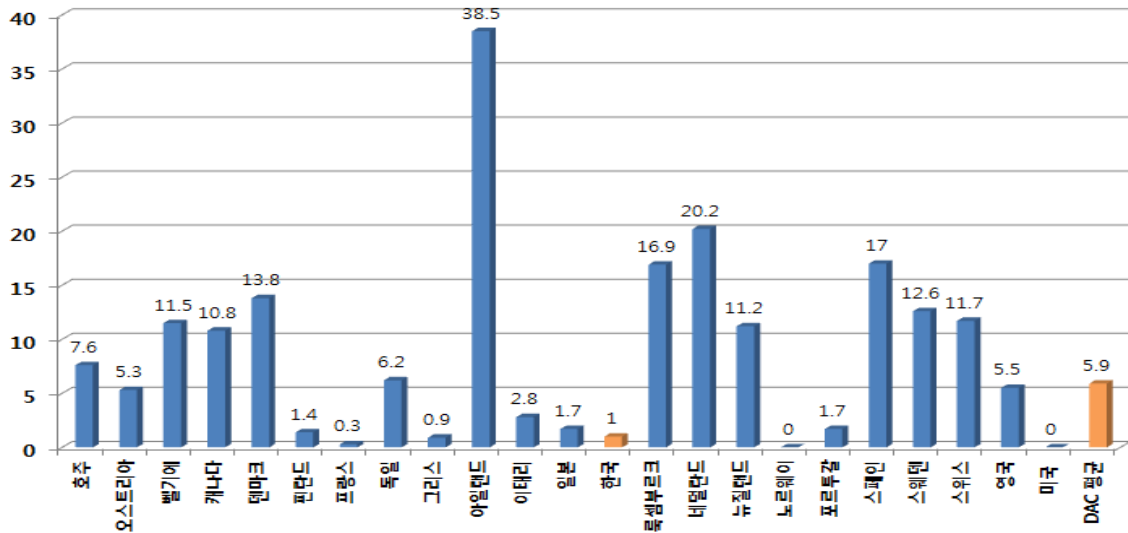
- 기업의 경영전략과 ODA 사업의 방향이 맞아야 사업수행이 가능한데 국가차원 장기적 플랜이나 구체적인 전략방향이 부재하다.
- 정부가 기업의 참여를 유도하려는 적극적인 의지를 표명하지 않는 것으로 느꼈다.
- 정부와 협력할 때 관료조직의 경직성과 기업의 효율성이 상충되지 않을까 우려된다.

## 나. NGO 등과의 협력

최근 NGO 등을 중심으로 한 활동 규모는 크게 증가하여 한국해외원조단체협의회(해원협) 회원단체의 2010년도 모금액은 3,292억 원으로 KOICA 무상원조액 3,500억 원에 육박하는 수준이다. 또한 2009년도 143개 NPO의 전체 사업비는 8,018억 원이며 이 중 해외사업비는 2,417억 원으로 대북지원사업을 포함할 경우 2,903억 원에 달한다.<sup>3)</sup> 이와 관련 정부에서도 NGO에 대한 지원을 대폭 확대할 방침이다. 현재 NGO 사업 지원예산은 현 KOICA 협력사업비의 2% 수준이며 2008년-2009년 한국의 공약액 기준으로 양자 ODA 대비 NGO 지원 비율 역시 1.0%로 DAC 평균 5.9%에 크게 미달하고 있다. 하지만 정부는 2010년 92억 원 수준의 NGO에 대한 지원규모를 2015년까지 900억 원 수준으로 대폭 확대할 방침이다. 이와 같이 볼 때 앞으로는 선진국의 경우처럼 “NGO에 대한 정부의 보조금 지원” 못지않게 “NGO를 통한 ODA”이 중요한 과제이며 이를 위한 NGO의 역량강화가 급선무라 할 수 있다. 하지만 현재 NGO를 통한 ODA 사업은 지극히 미미한 수준이며 통계관리도 이뤄지지 않고 있는 실정이다. 민간단체역량강화 지원사업의 경우 한국해외원조단체협의회 등이 추진하는 개발NGO 실무자 역량강화 사업에 9,727만원, 개발NGO 전문가 양성사업에 7,223만원을 지원하였다.

3) 한국NPO공동회의.굿네이버스(2010).한국개발복지 NPO현황 및 성과에 관한 연구.p.10

[그림 1-1] 2008-2009년 DAC 회원국의 NGO 지원 비율(%)



주: Per cent of total bilateral commitments 기준  
 자료: OECD/DAC 통계

#### 다. 민간 기업과의 협력

국내기업은 점차 CSR에 대한 관심 및 활동이 증가하는 추세를 보이고 있다. CSR 관련 지출현황을 보면 2002년에 202개사가 1조865억9,400억 원, 2004년 227개사 1조2,284억3,200만원, 2005년 244개사 1조4,025억4,000만원, 2006년 202개사 1조 8,048억1,600만원을 각각 기록하며 점차적으로 증가하고 있다. 또한 전국 경제인연합회(전경련, 2010)에 따르면 국내기업의 경우 2008년 기준 60개 사가 CSR 추진 조직을 두고 있으며 이 중 40개 사가 CSR 관련 위원회를 설치하여 운영하고 있는 중이다.

하지만 SK, 현대, 삼성, 포스코 등 대기업을 중심으로 개도국에 대한 CSR 사업을 조금씩 시작하는 추세이나 아직 대부분의 사업이 국내에 집중되어 있으며 지원범위 역시 자선, 봉사활동 수준에 머물러 있다고 할 수 있다. 아세안 4개국(베트남, 인도네시아, 필리핀, 캄보디아) 진출 우리기업의 대상 설문조사 결과<sup>4)</sup>에 따르면 전체 113개 응답 업체의 28.3%인 32개사가 사회공헌 활동에 참여하였으며 사회공헌 활동 형태는 '단독수행'이 58.8%, '개도국 정부와 공동 수행' 25.5%, 'NGO와 공동수행' 15.7% 순으로 우리나라의 ODA와의 연계는 없는 것으로 나타났다. 앞으로 ODA와 연계를 통한 성과제고를 위한 방안모색이 필요하다.

4) 최영렬 외(2010). 신아시아 구상실현을 위한 對아세안 직업교육훈련 공적개발원조(ODA) 활성화 방안(I). 직업능력 개발원. pp.165-169.

한편, EDCF 자금 투입관련 규정이 지난 2007년 12월에 개정되어 개도국 인프라 건설 사업에 민간기업 참여를 확대를 위한 목적으로 민자사업차관(Public-Private Partnership Loan)을 도입하였다. 이는 민자사업 시행을 위해 필요한 자금을 개도국 정부 또는 별도로 설립된 법인(민자사업법인: Special Purpose Company)에게 지원하는 차관을 마련하였으나, 그동안 지원실적은 사실상 전무하다.

#### 4. 연구의 필요성

이상에서 살펴본 바와 같이, 공공-민간 파트너십의 중요성은 갈수록 증대되고 있으며 “국제개발협력 선진화 방안”에서는 공공-민간 파트너십 사업 예산을 2010년 90억 원에서 2015년 900억 원으로 10배까지 확대할 계획을 제시하고 있다. 하지만 우리나라의 경우 정부차원에서 공공-민간 파트너십에 대한 명확한 개념정립, 정책 및 가이드라인이 부재한 실정이며 민간부문의 적극적인 참여를 유도하기 위한 노력도 부족한 실정이다.

이와 관련 KOICA 차원에서 중장기적인 공공-민간 파트너십사업의 추진전략 수립 및 수원국에서의 효과적인 사업모델의 수립은 매우 긴급하고 시의적절한 과제라고 할 수 있다.

## 제 2 절 연구의 범위 및 구성

### 1. 연구목표 달성을 주요연구방법 체계

연구 과제인 “민관협력 사업 추진전략의 수립”과 “수원국에서의 효과적인 민관협력 사업모델의 수립”을 주어진 수행기간 내에 성공적으로 수행하기 위하여 각 수립전략별 주요과제와 성과목표를 정하였다. 이를 위한 기본적인 접근방법은 Logical Framework Approach를 적용하였다. 즉, 문제분석, 목적분석, 연구 활동, 성과목표 및 연구목적 달성을 할 수 있도록 하였다. 문제분석에서는 현재 KOICA의 공공-민간 파트너십사업의 중장기 계획 관련 빠진 부분 확인(Missing Component Approach)을 하였고, 목적분석은 문제분석의 결과를 목적으로 전환하였으며 계획된 연구 활동(Inputs and Activities)을 통해 성과목표(Outcomes)를 정하였다.

공공-민간 파트너십사업 추진전략을 수립하기 위한 주요과제는 다음과 같다.

- 첫째, 공공-민간 파트너십사업 개념정립
- 둘째, 공공-민간 파트너십사업 구성요소의 정형화
- 셋째, 공공-민간 파트너십사업의 유형화
- 넷째, 공공-민간 파트너십사업의 분야별 특징 및 지역별 동향
- 다섯째, KOICA의 전략수립

수원국에서의 효과적인 공공-민간 파트너십 사업모델의 수립을 위한 성과목표는 아래와 같다.

- 첫째, 3자 공동수요 확인(공여국, 수원국 정부 및 민간기업)
- 둘째, 3WIN모델창출
- 셋째, 다각화방안 마련
- 넷째, 업무처리절차 정형화 제안
- 다섯째, 업무단계별 KOICA 협력방안

## 2. 연구대상과 범위

본 연구의 대상은 크게 4부분으로 구분될 수 있다. 첫째, DAC 회원국으로 미국, 덴마크, 일본의 공공-민간 파트너십 모델을 분석하였다. 둘째, 수원국가로서 베트남과 가나의 공공-민간 파트너십 가능성을 분석하였다. 두 국가 모두 아시아/아프리카 지역에서 가장 한국 기업의 진출이 많다는 특징이 고려되어 대상국가로 선정하였다. 셋째로, 국제개발금융기관이다. 세계은행과 아시아개발은행의 공공-민간 파트너십 지원제도를 분석하였다. 넷째, 민간기업 및 NGO로 이들의 공공-민간 파트너십사업의 참여현황과 참여의사에 대한 파악을 토대로 공공-민간 파트너십 모델을 구축하였다.

그렇다면 본 연구에서는 공공-민간 파트너십의 범위를 어떻게 설정할 것인가? 개도국의 발전과 개발협력에 있어 민간 재원의 중요성이 커지고 있는 시점에서 공공-민간 파트너십에 대한 중요성은 매우 커지고 있다. 일반적으로 공공-민간 파트너십이라고 함은 주로 인프라 사업의 민관협력 사업을 주로 의미하는데 국제개발에 이를 접목하면 개도국의 개발을 목표로 한 사업을 추진함에 있어 민간 재원과 공적개발원조(양자간 또는 다자간 원조)가 동시에 투입되는 것을 의미한다. 공공재원의 관점에서 보면 유상의 경우 대규모 민자 유치를 통한 인프라 사업이고, 무상의 경우 기업의 CSR과 융합한 형태가 일반적이다.

본 연구에서는 기본적으로 무상원조에 있어 CSR 융합형을 중심으로 하여 공공-민간 파트너십의 모델을 구축할 것이며, 동시에 유상과의 연계에 대한 가능성도 열어두고자 한다. CSR 융합형은 좁게는 KOICA내부에서 민관협력실을 중심으로 한 공모사업과 넓게는 KOICA의 제반 사업수행에 있어 민간재원을 활용하는 것에 이르기까지 범위를 설정할 수 있는데 본 연구에서는 이 두 가지 가능성을 모두 고려하였다.

### 3. 연구방법

본 연구를 수행하기 위해서 ① 문헌조사, ② 설문조사, ③ 사례연구, ④ 간담회, ⑤ 국외현지조사, ⑥ 직접관찰, ⑦ SWOT분석이 시행되었다. 첫째, 문헌조사를 통해 국내외의 선행연구결과 및 관련 문서를 수집하고 분석하였으며, 대상 공여국과 수원국의 기본적인 공공-민간 파트너십 현황을 파악하였다. 둘째, 설문조사는 2010년 KOICA 프로젝트를 수행했던 기업 및 NGO를 대상으로 실시되었으며 국제개발협력 및 해외 CSR 지원 실적을 파악하고 향후 공공-민간 파트너십 참여의사를 파악할 수 있었다. 셋째, 국내 사례로는 KOICA가 2010년에 최초로 실시한 공공-민간 파트너십 사업을 분석하였고, 해외사례로는 문헌조사를 통해서 해당 공여국과 수원국의 모범 사례를 선정하고 국외현지조사를 통해서 사례를 구체적으로 분석하였다. 넷째, 두 차례의 간담회가 개최되었다. 첫 번째 간담회는 기존 5개 공공-민간 파트너십 참여기업들을 대상으로 하였고, 두 번째 간담회는 보건·의료분야 업계의 NGO 및 병원을 대상으로 공공-민간 파트너십 사업 현황과 향후 구체적인 참여방안에 대하여 논의하였다. 다섯째, 국외현지조사를 통해서 미국, 덴마크, 베트남, 가나를 방문하였으며 국제개발협력기관 및 NGO, 기업을 방문하였다. 여섯째, 직접관찰을 통해 베트남과 가나의 공공-민간 파트너십 사례를 직접 볼 수 있었다. 마지막으로, 위의 여섯 가지 방법을 통해 수집된 정보를 KOICA의 공공-민간 파트너십에 적용하고자, SWOT분석을 시행하였고 공공-민간 파트너십사업 추진전략을 도출하였다.

본 연구는 1명의 책임연구원과 3명의 공동연구원 및 3명의 보조연구원, 총 7인의 연구진이 공동으로 저술하였다. 정부, 학계, 업계 등 다양한 경험과 배경을 가진 연구진이 연구와 토론을 통해 개념을 정립하고 연구의 윤곽을 형성하였으며 각 장 별로 책임자를 정하여 집필하였다. 1장(서론)과 6장(결론)은 본 과제의 연구 결과를 바탕으로 공동으로 저술되었으며, 2장은 김상태

한경대학교 교수(공동연구원), 3장은 곽재성 경희대학교 교수(책임연구원), 4장은 김용빈 경희대학교 박사과정(공동연구원), 5장은 김영기 한국수출입은행 팀장(공동연구원)이 각각 저술하였다. 3명의 보조연구원은 문헌조사를 통한 국내외 자료의 정리, 기업과 NPO를 대상으로 한 설문조사, 간담회와 보고회 개최 관련 제반 행정 처리, 보고서 편집을 담당하였을 뿐만 아니라 연구진과 한국국제협력단의 의사소통의 창구로서 역할을 수행하였다.

## 제2장

# 공공-민간 파트너십의 개념

일반적으로 “공공-민간 파트너십은 공공부문과 민간부문이 파트너십을 형성하여 수행하는 공공서비스의 조달 및 이와 관련된 제반 방법을 뜻한다.”<sup>5)</sup> 따라서 공공부문과 민간부문의 제반 협력관계를 지칭하는 포괄적이 개념이라 할 수 있다. 그러나 국내외적으로 공통적으로 적용할만한 명확한 개념과 유형별 형태는 부재한 실정이다. 공공-민간 파트너십은 ‘기업의 사회적 책임성(Corporate Social Responsibility: CSR)’, ‘빈곤층 (Base of the Pyramid: BOP) 대상 사업’ 및 ‘공공-민간 파트너십(Public Private Partnership: PPP)’ 등 각기 배경을 달리하는 개념과 연관성이 있다. 아래에서는 이들 개념에 대해 알아보고 이들 간 상관관계 및 KOICA 공공-민간 파트너십 개념의 방향성에 대하여 차례로 살펴보기로 한다.

## 제1절 기업의 사회적 책임성 (Corporate Social Responsibility: CSR)

### 1. CSR 논의의 배경

2003년 프랑스 에비앙에서 열린 G8정상회담에서 CSR이 처음으로 의제로 채택되어 ‘책임 있는 시장경제선언’이 발표된 바 있으며 2010년 11월 ‘서울 G20 비즈니스 정상회의’ 4대 의제 중 하나였으며 같은 해 11월 초 국제표준화기구(International Organization for Standardization: ISO)는 사회적 책임 (Social Responsibility: SR)에 관한 국제표준 ISO 26000 지침서를 발간한 바 있다. 이처럼 최근 CSR은 점차 그 중요성을 더해가고 있다.

CSR이 중요한 이슈로 부각한 데에는 몇 가지 거시적 여건변화가 작용하고 있다.

---

5) JICA(2005).PPP프로젝트 연구보고서.JICA.p. 1-1.

첫째, 최근 글로벌화 및 신자유주의 물결로 정부의 영향력보다 기업의 영향력이 확대됨에 따라 그만큼 기업 활동이 사회전반에 미치는 영향이 크게 된 점이다. 다국적기업으로 대표되는 기업 활동은 진출국가의 경제, 환경, 고용 등 사회전반에 영향을 미칠 뿐만 아니라 그 영향이 국경을 초월하여 글로벌화 하고 있다는 점이다. 둘째, 기후변화, 환경문제 및 지속가능성에 대한 중요성의 대두이다. 1987년 UN의 '환경과 개발에 관한 세계위원회'가 '우리들의 공통된 미래 (Our Common Future: 일명 브란트란트 보고서)'에서 '지속가능한 개발'에 관한 개념을 제창한 이래 1992년 리우데자네이루에서 개최된 '환경과 개발에 관한 UN회의'에서 '리우선언'이 채택되었다. 10년 후인 2002년 남아프리카공화국의 요하네스버그에서는 그간의 활동성과를 검증하고 행동계획의 수정을 논의하기 위한 '지속가능한 개발에 관한 정상회의'가 개최되었다. 셋째, 가치관의 다양화이다. 1970년대 이후 두 차례에 걸친 오일쇼크 등의 영향으로 인한 전 세계적인 경제침체에 따라 지속적인 성장과 풍요로운 사회에 대한 환상이 깨지면서 기업의 이윤추구 활동에 대해서 다양한 관점의 평가척도가 형성되었다. 즉, 매출액 및 수익성 등 재무적 지표에 더하여 기업의 사회성과 윤리성, 환경배려 등 기업의 사회적 책임의 측면이 평가받게 된 것이다. 넷째, 정보 및 통신의 기술의 발전에 따라 인터넷을 통하여 기업정보가 NGO, 개인 등 다양한 이해관계자가 공유할 수 있게 되었다.

CSR에 대한 개념은 현재진행형으로 꾸준히 논의되고 있는데 핵심이슈는 기업의 존재이유인 영업활동과 직간접적으로 관련이 있는 사회적 책임에 대한 바람직한 이해 및 접근방법이라 할 수 있다. 우선 CSR을 둘러싼 논의와 관련하여 첫째, CSR에 대한 국제적 논의 및 개념, 둘째, CSR 역할에 대한 이론, 셋째, CSR 역할과 책임에 대한 진화단계, 넷째, CSR 활동의 유형, 다섯째, 한국기업의 CSR 활동에 대하여 알아보기로 한다.

## 2. CSR에 대한 국제적 논의 및 개념

### 가. 국제적 논의

#### 1) OECD의 CSR 규범화 노력

OECD의 CSR을 규범화 하려는 노력은 1977년 '다국적 기업에 대한 OECD 가이드라인' 제정에서부터 시작되었으며 2000년 개정을 통해 '국제 투자 및

다국적 기업에 대한 선언'을 추가하였다. 이 가이드라인은 기업, 노동조합, NGO에게 CSR에 대한 확고한 기본 틀을 제공하기 위한 것이며 정보공개, 고용, 환경, 반부패, 소비자 이익, 과학기술, 세제, 경쟁 등 8개 분야를 포괄하고 다국적기업과 국내기업 및 협력업체에게도 준수할 것을 권고하고 있다. OECD, 국제상공회의소 등은 사회적(social)이라는 용어를 사용할 경우 기업의 책임이 사회문제에만 국한될 수 있다는 이유로 '기업책임(Corporate Responsibility: CR)'이라고 표현하고 있다.

## 2) 유엔 글로벌 콤팩트(UN Global Compact: UNGC)

UN은 유엔 글로벌 콤팩트(UN Global Compact: UNGC)를 통해 사회적 문제에 대한 기업의 적극적인 참여를 촉구하고자 하였다. UNGC는 1999년 '세계경제포럼'에서 코피 아난 유엔 사무총장이 제창한 것으로 크게 인권, 노동, 환경, 반부패 등의 영역에서 10개 원칙의 준수를 통한 사회정의 구현을 강조하면서 유엔사무총장의 직접적인 주도하에 유엔과 기업체 간에 맺는 국제협정의 형태로 진행되고 있다. 협정의 논의과정과 이행을 위한 토론과정에는 정부, 사용자, 노조 및 시민단체들이 직접 참여한다.

UNGC는 강제적, 규제적 성격이 아닌 자발적 성격으로 협약 준수를 위한 구체적인 행동이 기업의 자율에 맡겨져 있고 행동결과를 평가하거나 측정하는 실효성 확보가 어렵다는 한계가 있다. 한편, UNGC는 유엔과 기업 간 파트너십 형성이 주된 목표 중 하나로 정부, 기업, 노동계, 시민사회단체 등 모든 이해관계자들의 네트워크라는 특징을 가지고 있다.

<표 2-1> UN Global Compact의 10대 원칙

| 구 분 | 10대 원칙                                                                                                                         |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 인권  | ① 기업은 국제적으로 선언된 인권보호를 지지, 존중해야 한다.<br>② 기업은 인권학대에 공모하지 않아야 한다.                                                                 |
| 노동  | ③ 기업은 단체교섭에서 조합의 자유와 권리를 지지해야 한다.<br>④ 기업은 모든 형태의 강제노동을 배제해야 한다.<br>⑤ 기업은 효과적으로 아동노동을 폐지해야 한다.<br>⑥ 기업은 고용 및 업무에서 차별을 배제해야 한다. |
| 환경  | ⑦ 기업은 환경문제에 대한 예방적 접근을 지지해야 한다.<br>⑧ 기업은 환경에 대한 책임 수행에 솔선수범해야 한다.<br>⑨ 기업은 환경 친화적인 기술개발 및 보급을 지원해야 한다.                         |
| 반부패 | ⑩ 기업은 부당한 가격 청구 및 뇌물을 포함한 모든 형태의 부패에 대항해야 한다.                                                                                  |

### 3) 국제표준기구(International Standard Organization: ISO)의 사회적 책임 (Social Responsibility: SR) 및 ISO 26000

선진국을 중심으로 CSR이 국가표준 또는 단체표준으로 제정됨에 따라 ISO는 이들 국가의 표준이 무역장벽으로 작용되는 것을 방지하기 위하여 국제표준을 제정하였다. ISO는 사회적 책임 범위에 기업뿐만 아니라 정부나 일반조직도 포함시켜야 한다는 의미에서 기업(Corporate)라는 단어를 빼고 '사회적 책임(Social Responsibility: SR)'이라는 용어를 사용하고 있다. ISO는 2010년 11월 SR에 대한 ISO 26000 지침서를 발간하였는데 이는 향후 기업 및 국가경쟁력의 핵심요소가 될 것이므로 모든 기업들은 ISO 26000을 준비하고 대응해야 할 것이다. ISO 26000 SR의 핵심주제는 기업의 지배구조개선, 인권, 노동관행, 환경, 공정운영 관행, 소비자 이슈, 공동체의 사회경제발전 등이다.

### 4) 미국에서의 자발적 규정

1996년대 나이키에서 모든 생산을 저비용으로 개발도상국에 아웃소싱하면서 아동착취 등 노동환경에 대한 논쟁이 국제사회에서 대두되었다. 그 후, 개발도상국 내 작업장 기준을 감시하기 위해 미국에 기반을 둔 여러 조직이 설립되었다. 그 중, 가장 중요한 기관으로는 '경제선도위원회(Council on Economic Priority)', '국제 사회책임성 기관(Social Accountability International)', '공정노동연합(Fair Labor Association)' 등이 있으며 이들 조직에서는 계약업체에 노동 기준을 적용하여 일종의 감시 역할을 한다.

### 5) 유럽에서의 자발적 규정

1998년에 영국 정부가 주도하여 설립한 '윤리적 무역활동제안(Ethical Trade Initiative: ETI)'은 개발도상국 공장과 노동환경을 개선하는 방법을 전파하려는 기업, NGO, 노동조합의 연합체이다. ETI는 미국과는 대조적으로 산업노동자 뿐만 아니라 농민을 위해서도 작업 환경을 개선하려는 시도를 했다.

또한, 유럽의 주요 소매업체들은 자체적으로 규정과 기준 그리고 감사 시스템을 구축했다. 1999년부터 유럽에서 가장 큰 프랑스 소매업체였던 까르푸는 나이키에 대해 발생한 대중적 캠페인과 같은 공격을 피하고자 공급업체들에 대한 감사를 시작하였다.

## 나. CSR 개념

보편적으로 적용할 수 있는 CSR에 대한 개념은 부재하며 아래에서 보는 바와 같이 이를 사용하는 기관마다 다양한 개념을 적용하고 있다. 아래에 제시된 개념들 중에서 가장 포괄적인 것은 국제금융공사(IFC)에 의한 것으로 아시아개발은행(Asia Development Bank: ADB) 및 '지속가능발전세계기업협의회(World Business Council for Sustainable Development: WBCSD)'의 개념도 이와 거의 유사하다. IFC의 개념 등을 종합한 CSR의 공통적인 특징은 첫째, 기업 활동을 통하여 기업과 직원, 가족, 지역사회 및 사회전체의 공동이익을 추구하는 점과 둘째, 기업의 자발적인 의지에 의하여 주도한다는 점이 있다.

<표 2-2> 각 기관별 CSR 개념정의

| 기 관                  | 내 용                                                                                                  | 용어  |
|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| UNCTAD<br>(유엔무역개발회의) | - 기업이 사회의 요구사항과 목표에 어떻게 대응하고 영향을 미치는가에 관한 것                                                          | CSR |
| ISO<br>(국제표준화기구)     | - 조직이 사회, 경제, 환경문제를 사람, 지역 공동체 및 사회전체에 혜택을 줄 수 있도록 추진하는 활동                                           | SR  |
| OECD<br>(경제개발협력기구)   | - 기업과 사회의 공생관계를 성숙, 발전시키기 위해 기업이 취하는 행동                                                              | CR  |
| IFC<br>(국제금융공사)      | - 직원, 가족, 지역사회 및 사회전체가 기업과 개발에 도움이 되는 방식으로 이들 모두의 삶의 질을 향상시키기 위하여 함께 일함으로써 지속가능한 발전에 기여하고자 하는 기업의 의지 | CSR |
| EU<br>(유럽연합)         | - 기업의 책임 있는 행동이 지속가능한 비즈니스로 연결된다는 인식하에 사회환경에 관한 문제의식을 그 사업 활동과 이해관계자에 대해 자주적으로 취하는 행동                | CSR |
| USAID                | - 환경적 지속가능성, 이해당자사들 관계, 인권                                                                           | CSR |
| DANIDA               | - UN Global Compact와 연계                                                                              | CSR |
| 일본 경제산업성             | - 자사의 경영이념에 따라 기업을 둘러싼 이해관계자와의 적극적인 교류를 통해 원활한 사업 활동과 이에 따른 성과확대로 기업과 사회의 지속적인 발전에 기여하기 위한 경영수단      | CSR |
| ICC<br>(국제상공회의소)     | - 기업이 책임있는 방식으로 기업 활동을 하고자 하는 자발적인 의지                                                                | CR  |

### 3. CSR 역할에 대한 이론<sup>6)</sup>

CSR의 역할에 관한 이론은 세 가지를 들 수 있다.

첫째, 기업의 이윤추구 원칙에 따라 이윤추구에 필요한 경우에 한하여 CSR이 필요하다는 '기업의 이윤추구 우선론'이다. 기업의 이익창출 자체가 사회적 책임을 다하는 것으로 CSR은 기업의 존재목적인 이익극대화를 저해하고 기업가의 역할에 대한 위협을 가져온다. 또한, CSR을 기업의 활동영역확대에 권력의 집중으로 해석하여 사회의 다원화를 저해하며 무엇보다 기업이 정부의 역할인 사회적 과제를 처리할 수 있는 능력과 기능이 없다는 점을 지적하고 있다. 즉, 기업의 이익을 고려할 때 순수한 의미의 CSR은 불필요하다는 '소극적 CSR' 관점이다.

둘째, 사회전체의 발전이 기업의 발전에 유리하다는 '자발적 CSR'이다. 이는 기업은 사회의 일부라는 관점에서 사회문화적 규범을 준수할 필요성이 있으며 사회문제의 발생은 기업의 이익에 부정적인 영향을 초래하므로 CSR은 기업의 생존 및 이익과 관련이 있으므로 추진할 필요가 있다는 것이다. 즉, 기업의 이익을 고려할 때 CSR은 필요하다는 관점으로 장기 전략적 관점은 미비하다고 볼 수 있다.

셋째, 기업의 이윤과 CSR은 동반자적 상호관계라는 '사회적 투자론'이다. 이는 CSR은 '사람에 대한 투자' 또는 '미래를 위한 투자'로 불리는 '사회적 투자론 (Social Investment Theory)'의 관점에서 소비자, 종업원, 지역사회 등 다양한 이해관계자에 대한 책임을 다하는 만큼 결국 기업의 이익으로 연결된다는 점에서 기업의 이윤과 CSR은 별개가 아니라 결국 '공동가치의 창조 (Creating Shared Value: CSV)'를 위해 하나로 수렴되는 '상호 전략적 동반자 관계 CSR'라고 할 수 있다. 이의 대표적인 예로는 2006년 12월 Harvard Business Review에 발표된 Porter 와 Kramer의 "Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility"를 들 수 있다. 이 글에서 CSR은 비용증대, 사업 활동의 제약요인이 아니라 잠재적 사업기회, 혁신 및 경쟁우위의 원천으로서 전략적 CSR의 역할을 강조하고 사회와 기업 활동의 통합을 주장하고 있다.

---

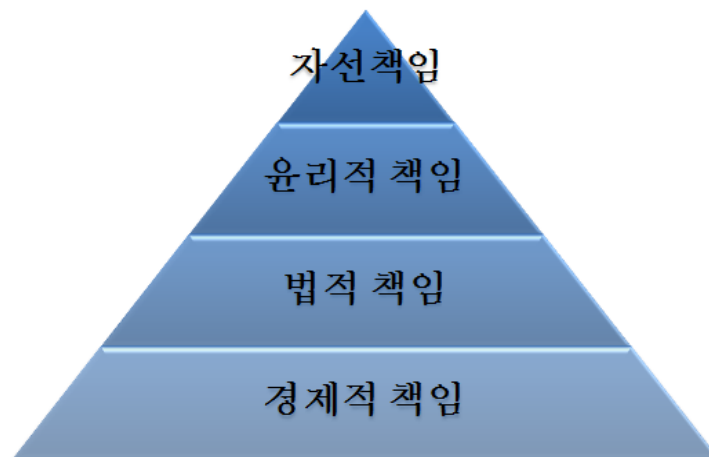
6) 서영우(2010).CSR 실천방법론.시그나인사이트. pp.23-25 등을 참고

#### 4. CSR 역할과 책임에 대한 진화단계

CSR 역할과 책임에 대한 진화단계에 대해서도 다양한 견해가 있는데 세 가지 사례를 알아보도록 한다.

첫째, 자본주의 발전 단계에 입각하여 CSR을 네 단계로 구분하면 다음과 같다. ① 기업이 사회의 기본적 생산주체로서 수익을 창출하고 재화와 서비스를 공급하는 경제적 책임, ② 기업이 사회의 법적 시스템 범위 내에서 경제적인 책임을 수행하는 법적 책임(예를 들어, 불법정치자금 제공금지 등), ③ 법으로 강제하지는 못하지만 기업이 사회의 일원으로서 올바르게 공정한 경영활동을 펼치는 윤리적 책임, ④ 기업이 반드시 부담해야 할 의무는 없지만 자발적인 판단이나 선택에 의하여 기업의 자원을 활용하여 사회적으로 바람직한 행동을 하는 자선적 책임이 있다([그림 2-1] 참조).<sup>7)</sup>

[그림 2-1] CSR 피라미드



둘째, 1950년대 이후 CSR 활동 및 실천에 따른 진화과정으로 ① 기업의 자선활동(1950~60년대), ② 기업의 사회적 대응(1960~70년대), ③ 기업윤리와 경영윤리(1980~90년대), ④ 기업시민과 글로벌시민(1990~2000년대) 등으로 구분할 수 있다.<sup>8)</sup>

7) Carroll & Buchholtz(2006).Business and Society: Ethics and Stakeholder Management, 6th Edition, Mason, Ohio: South-Western, Thomson. pp.30-41.

8) 이희진 외(2008).공적개발원조(ODA)와 민관협력(PPP): 국내기업의 글로벌 CSR과 ODA 연계.Conference on "Emerging Donors and New Approach to Development Cooperation".p.9-10에서 재인용

셋째, CSR 활동의 진화단계<sup>9)</sup>로 ① 준법중심 (Compliance Driven)단계, ② 수익중심 (Profit Driven) 단계, ③ 자선중심 (Caring Driven) 단계, ④ 시너지화 (Synergical) 단계, ⑤ 기업문화화 (Holistic) 단계 등이다. 이 중 ④ 시너지화 (Synergical) 단계, ⑤ 기업문화화 (Holistic) 단계는 CSR의 장기적인 전략적 관점을 명확히하고 있다는 점이 특징이라 할 수 있다.

<표 2-3> CSR의 진화단계

| 단 계                         | 세 부 내 용                                            |
|-----------------------------|----------------------------------------------------|
| 준법중심<br>(Compliance Driven) | - 사회적 의무 및 양심으로서 준법차원<br>- CSR 비용은 '단순비용'으로 인식     |
| 수익중심<br>(Profit Driven)     | - 이익창출을 위한 CSR 활용<br>- CSR은 미래수익을 위한 '투자'로 인식      |
| 자선중심<br>(Caring Driven)     | - 경제적 성과와 사회의 안녕과 복지를 동시 추구                        |
| 시너지화<br>(Synergical)        | - 단기적 수익창출보다 장기적 기업 수명 고려<br>- 지속가능한 기업을 위한 전략적 활용 |
| 기업문화화<br>(Holistic)         | - 기업문화로 정착<br>- 기업 활동의 근간에 지속가능성의 당연한 반영           |

이상과 CSR의 역할과 책임에 대한 관점은 상이한 점이 있지만 이를 시대별로 다시 정리해보면 1960년대까지 CSR은 기업의 이윤추구 원칙에 따라 이윤추구에 필요한 경우에 한하여 필요하다는 '기업의 이윤추구 우선론'이 적용되는 '소극적 CSR 시기'라고 할 수 있다. CSR이라는 용어가 일상적으로 사용되기 시작한 것은 1960년대 말에서 1970년대 초 무렵인 점을 감안할 때<sup>10)</sup>, 이후 '자발적 CSR시기'를 거치고 점차 CSR을 기업의 장기 전략적 측면에서 접근하면서 2000년대 이후의 CSR과 기업이익은 '공동가치의 창조(Creating Shared Value: CSV)'를 위한 '전략적 동반자관계 CSR 시기'로서의 문화가 정착되어가고 있다고 볼 수 있다.

일부 분야에 있어서 CSR은 기업의 경쟁력 요소로 자리 잡고 있다. 분야와 기업규모에 따라 차이는 있어도 CSR을 표방하는 것은 혁신역량의 보호, 위험관리 개선, 시장지위 강화 등의 영역에서 기업의 전략방향 설정의 일부분이자 사업에 혜택을 가져오는 행동이다. 중소기업도 세계시장에서의 영업활동이 증가하면서 그들의 공급망(supply chain)에 있어서 사회 및 환경기준에 대해 세심

9) 서영우(2010).CSR 실천방법론.(주)시그마인사이트컴. p.33에서 재인용

10) [http://en.wikipedia.org/wiki/Corporate\\_social\\_responsibility](http://en.wikipedia.org/wiki/Corporate_social_responsibility). 2001.5.29. 검색

한 주의를 기울일 필요가 있다. 특히, 이들이 대기업에게 납품을 하는 경우에는 대기업의 관련 정책 및 기준을 충족해야 함은 물론이다.<sup>11)</sup>

## 5. CSR 활동의 유형과 국제개발협력

CSR 활동은 이윤극대화 및 고용창출 등 경제적 책임에 따른 경제활동, 준법적 책임과 윤리적 책임에 따른 사회책임경영활동과 자선적 책임에 따른 사회공헌활동으로 구분해 볼 수 있다. 이 중 국제개발협력과 가장 밀접한 관련을 가지고 있는 것은 ‘개발도상국을 대상으로 한 적극적 사회공헌활동’이라 할 수 있다. 주요 선진국의 사례를 통해서 볼 때, 적극적 사회공헌활동은 기업의 사업 활동과 연계하여 추진하는 것이 장기적으로 기업성장에 기여할 수 있다.<sup>12)</sup> 예를 들어, 마이크로소프트사의 저소득층을 대상으로 한 정보격차(digital divide)해소 프로그램, 전기 및 의료기기 생산업체인 필립스사의 개도국 의료지원 등을 예로 들 수 있다.

<표 2-4> CSR 활동의 유형

| CSR 활동    | CSR 책임 | CSR 활동 구분                 | CSR 활동내용                  |
|-----------|--------|---------------------------|---------------------------|
| 경제 활동     | 경제적 책임 | 이윤극대화                     | 기업이윤 창출 및 지속 가능성 확보       |
|           |        | 고용창출 등                    | 고용창출 및 유지를 통한 경제사회발전 기여   |
| 사회책임 경영활동 | 준법적 책임 | 회계투명성                     | 기업회계관리기준 준수               |
|           |        | 성실한 납세                    | 기업활동 결과 발생이윤에 대한 성실한 납세   |
|           |        | 소비자 권익보호                  | 소비자의 정당한 권익보호             |
|           | 윤리적 책임 | 환경/윤리경영                   | 도덕적으로 기대되는 수준의 준수         |
|           |        | 제품안전                      | 소비자에 대한 제품안전성 확보          |
|           |        | 공정대우 등                    | 취약계층에 대한 보호, 기회부여, 다양성 인정 |
| 사회공헌 활동   | 자선적 책임 | 적극적 사회공헌활동                | 사회구성원으로서 주도적 역할에 의한 사회공헌  |
|           |        | 사회지원활동 (자선, 교육, 문화, 체육 등) | 국가별, 지역별 다양한 자선활동 지원      |

11) BDA, International Aspects of CSR - Practical Advice for Companies, p4

12) 서영우(2010).CSR 실천방법론.(주)시그마인사이트컴. p.70.

## 6. 한국의 CSR 추진현황

우리 정부의 CSR에 대한 대응은 선진국에 비해 초보적인 수준에 머물러 있다. 2007년에 '지속가능발전 기본법'이 제정되었으며 2008년에 이르러 CSR 및 ISO 26000에 초보적으로 대응하고 있는 수준으로 ISO 26000 제정에 따른 대응이 현재 시급한 과제이다. 이는 우리기업의 경우도 마찬가지다. 국내기업의 CSR 진화를 보면 1960년대 이래 국가주도의 경제개발 중심의 국내시장을 벗어나 글로벌화 이룩하면서 선진기업의 CSR을 모방하는 단계에서 2000년대 이후 세계적 추세의 CSR에 대응하기 위한 노력을 시작하였다. 2006년까지 대기업들은 CSR의 이슈화를 경계하였으나 ISO 26000 도입시기가 확정된 2007년 하반기부터는 전국경제인연합회(전경련) 등에서 적극적인 대응을 시작하였다.<sup>13)</sup>

2006년 전경련의 사회공헌 실태조사에 따르면, 국내 202개 기업이 사회공헌 활동에 총 1조 8,048억 1,600만원을 지출하였는데 이는 2005년 1조 4,025억 1,000만원 대비 28.7%, 2004년 1조 2,284억 3,200만원 대비 46.9%나 증가한 것으로 최근 들어 우리기업들의 사회공헌활동과 관련 지출이 계속 증가하고 있음을 보여주는 것이라 할 수 있다.<sup>14)</sup>

아세안 4개국(베트남, 인도네시아, 필리핀, 캄보디아) 진출 우리기업 대상 설문조사 결과, 전체 113개 응답 업체의 28.3%인 32개사가 사회공헌 활동 참여하고 있었으며 사회공헌 활동 형태는 '단독수행'이 58.8%, '개도국 정부와 공동 수행' 25.5%, 'NGO와 공동수행' 15.7% 순으로 나타났다. 사회공헌 활동에 대한 동기를 묻는 질문에 '기업의 사회적 책임'이라고 응답한 비율이 36.7%로서 가장 높은 반면, 해외 사회공헌 활동 시 전략과 기준을 가지고 추진하는 기업은 34.4%에 불과했다. 사회공헌 활동 수혜 대상 선정기준에 있어서 '회사의 이미지 및 사업에 부합하는 정도'가 46.4%로서 가장 높게 나타났지만 대기업의 경우에는 오히려 '외부의 요청'이 29.6%로 높게 나타나 사회공헌 활동이 자발적인 부분도 있지만 불가피하게 하지 않을 수 없는 상황도 상당 부분 존재함을 알 수 있다. 따라서 기존 조사를 통해서 우리 기업의 해외 CSR은 전략적인 접근이 부족함을 알 수 있다.<sup>15)</sup> 또한, 베트남의 경우 '재베트남 기업인

13) 서영우(2010).CSR 실천방법론.(주)시그마인사이트컴. pp. 95-96.

14) 이희진 외(2008).공적개발원조(ODA)와 민관협력(PPP): 국내기업의 글로벌 CSR과 ODA 연계.Conference on "Emerging Donors and New Approach to Development Cooperation".p.18-19.

협의회'에 등록된 업체 수는 340개 정도인데, 최근 설문조사에 의하면 2011년 현재 29개 기업이 사회공헌활동에 1,175,651달러를 지출하였으며 이러한 활동이 공적자금과 연계된 실적은 없는 것으로 파악되었다.<sup>16)</sup>

또한 SK, 현대, 삼성, 포스코 등 대기업을 중심으로 개도국에 대한 CSR 사업을 조금씩 시작하는 추세이나 아직은 대부분의 CSR 사업은 국내에 집중되어 있으며 지원범위 역시 자선, 봉사활동 수준에 머물러 있는 실정으로 국내기업들 대다수는 기업경영 자체를 근본적으로 변화시키는 전략적 CSR 보다는 여전히 '공익마케팅'적 시각에 제한되어 있다.

## 제2절 빈곤층 (Base of the Pyramid: BOP) 대상 사업

### 1. 빈곤층(Base of the Pyramid: BOP) 개념

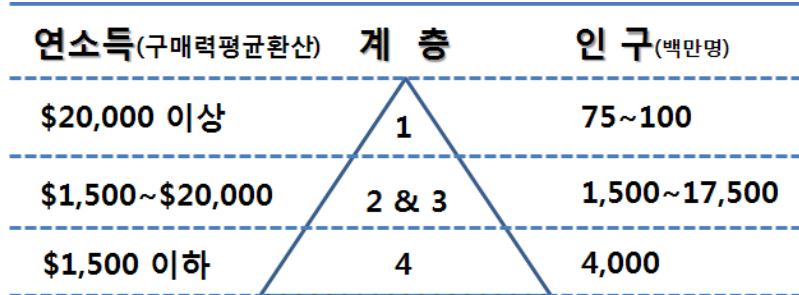
'빈곤층(Base of the Pyramid: BOP)'이라는 용어는 'Bottom of the Pyramid' 또는 'Base of the Economic Pyramid'라고도 한다. 'Bottom of the Economic Pyramid'라는 용어는 미국 루즈벨트 대통령이 1932년 "이 불행한 시대는 경제 피라미드의 최하계층(Bottom of the Economic Pyramid)에 위치한 잊혀진 사람에게 다시 한 번 신념을 불어넣을 수 있는 계획수립을 요구한다."라고 한 라디오 연설에서 처음 사용된 바 있다. 한편, 1998년 미국의 C. K. Prahalad 교수와 Stuart L. Hart 교수가 발표한 논문 'The Fortune at the Bottom of the Pyramid'에서 BOP에 대한 개념을 도입하였다. 이 논문에서는 구매력평가 환산가격으로 연소득 1,500불 이하의 사람을 대상으로 하였으나 세계자원연구소(World Resource Institute: WRI) 및 국제금융공사(IFC)의 공동보고서 'The Next 4 Billion: Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid'에서는 3,000불 이하의 소득층을 대상으로 하고 있다. 하지만 BOP에 해당하는 인구는 모두 약 40억 명으로 추산하고 있다. 이는 세계 100개국가계조사의 조사대상 인구 55억7,500만 명의 72%에 해당하며 전 세계인구의 약 2/3에 해당한다.<sup>17)</sup>

15) 최영렬 외, 신아시아 구상 실현을 위한 對아세안 직업교육훈련 ODA 활성화 방안", 2010, pp175-176

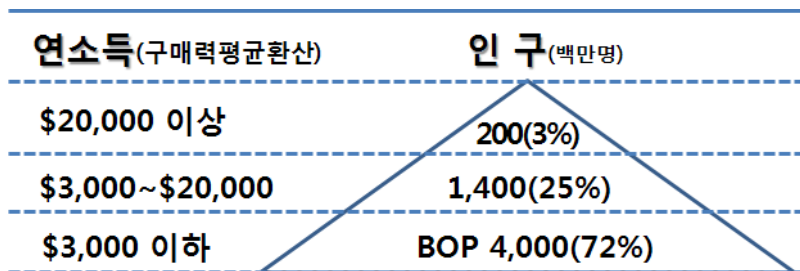
16) 베트남 현지조사 자료

17) UNDP의 경우 빈곤층을 대상으로 한 비즈니스를 "Inclusive Business"라 하며 1일 2불 이하의 생활을 영위하

[그림 2-2] Prahahad & Harr에 의한 소득계층별 인구피라미드



[그림 2-3] WRI에 의한 소득계층별 인구피라미드



## 2. BOP 시장규모 및 특징

전 세계인구의 2/3을 차지하고 있는 BOP는 약 5조 달러규모의 세계적인 소비자시장을 형성하고 있는 새로운 시장이다. 이러한 BOP 시장의 특징은 아래와 같다.

첫째, 충족시켜야 할 수요가 매우 크다. BOP층의 대부분은 저축이 불가능은 물론 현대적인 금융서비스의 혜택을 받지 못하고 있다. 또한 대부분 무주택에 전기, 물, 기초적인 보건의료서비스 등의 혜택이 결여된 생활을 하고 있다.

둘째, 비공식부문에 의존하는 자급자족생활로 빈곤의 함정에 빠져있다는 점이다. BOP층의 대부분은 자신의 노동력, 수제품, 농산물을 판매하기 위한 시장접근이 용이하지 않으므로 지주, 고용주 및 중개상에 의해 착취당하고 있다. 또한, 농업종사 BOP층은 자신들이 생계를 의지하고 있는 자연자원을 보호할 수단이 없는 실정이다.

는 26억 명의 인구를 대상으로 한다.

셋째, BOP 벌칙의 영향(Impacted by a BOP penalty)이다. BOP층의 대부분은 기초적인 상품과 서비스를 구입하는데 부유계층보다 가격이나 노력면에서 비싼 대가를 지불하고 있으며 이들의 질도 좋지 않다. 예를 들어, 식품에 규모의 경제가격이 적용되지 않으며, 정보부족으로 시장가격을 알 수 없으며 도심에 있는 시장이나 병원 방문을 위해 교통비가 소요되며 어려운 대출을 받기 위해 별도의 비용을 지불해야하는 경우가 많다.

한편 이상과 같은 사항을 뒤집어 보면 BOP층을 대상으로 한 비즈니스로서의 가능성을 내포하고 있다고 볼 수 있다. 예를 들어 지금까지 수많은 BOP층의 사람들은 판매기업의 노력과 관계없이 필요한 제품 및 서비스에 대해 상응하는 가격을 지불해 왔으므로 기업의 노력여하에 따라 이들과의 상호이익을 가져올 수 있는 접점을 찾을 수 있을 것이다<sup>18)</sup>. 특히 BOP 시장은 향후 BOP층 인구가 지속적인 성장과 함께 향후 10년간 연평균 4-5% 수준의 GDP 성장률이 기대된다. 또한 신 시장으로 경쟁이 치열하지 않은 반면 극빈층 인구는 지속적으로 감소될 전망이다 뿐만 아니라 BOP층에 대한 투자여건이 점차 호전되는 점을 감안할 때 잠재력이 매우 크다고 할 수 있다.<sup>19)</sup>

BOP 소비자의 산업분야별 시장규모는 식품 2조 8,950억 달러, 에너지 4,330억 달러, 주택 3,320억 달러, 운수 1,790억달러, 보건의료분야 1,580억 달러, 상수도 200억 달러 등이다. 정보통신의 경우 조사시점에 510억 달러였으나, 2007년에 두 배 수준으로 증가하였다.

### 3. 최근 동향

BOP시장을 최초로 발견한 C. K. Prahalad 교수와 Stuart L. Hart 교수는 BOP를 시장전략차원에서 접근하였다. 이러한 비즈니스 모델은 영리활동을 위한 '빈곤층 대상 판매활동(Selling to the Poor)'이란 비판이 개발NGO 및 국제기구로부터 계속적인 지속적으로 제기되었다. 또한 BOP 시장에 진출한 기업의 실패사례 및 반성이 제기되어 스스로의 변화가 요구되고 BOP 비즈니스를 단기적인 수익만 목표로 하는 것이 아니라 현지에서의 인재확보, 시장개척, 전략적 CSR, 브랜드 구축 등 장기적 관점의 기업전략으로 전환하는 동시에 현지에서의 개발효과를 중시하게 되었다.

18) 노무라종합연구소(2010).BOP비즈니스전략.동양경제. pp.3-8.

19) Bluthner, A.(2008). Base of Economic Pyramid(BOP).BASF Micronutrient Initiatives

이와 관련하여 BOP 비즈니스에 참여하는 기업은 '지속가능한 혁신(Sustainable Innovation)'을 추진한 결과, 현지 구매력 향상을 통한 지속적인 사업을 추진하여 기업이익을 확보하고, 해당 BOP층에 대한 사회적 이익을 도모하였다. 이를 위해 BOP층을 단지 소비자로서 판촉대상이 아니라 아래와 같이 소비자, 생산자, 사업주체 등 이해당사자로서 접근하게 되어 '책임 있는 BOP 비즈니스(Responsible BOP Business)'로 발전하게 되었다.

첫째, 소비자로서의 BOP층을 대상으로 한 상품 및 서비스를 개발하여 판매하도록 한다. 예를 들어, 저소득층의 영양개선을 위하여 식품에 비타민을 첨가하고 도심의 부유층을 대상으로 한 대용량 사이즈를 1/2로 줄여 빈곤층에게 저렴한 가격으로 건강식을 제공하는 일이다.

둘째, 생산자로서의 BOP층은 동업자, 종업원, 하청업체, 판매 대리점, 판매원 등의 역할을 담당한다. 종래의 경우 이들에 대해서는 안정적인 수입보장이 미비하였고 노동안전 위생여건이 열악하여 기본적인 노동자 권리가 보호되지 않았으나 이러한 여건을 개선하여 지속적인 협력관계가 유지되도록 하는 일이다.

셋째, BOP층 기업 활동의 경우 자금조달 및 기술 확보가 어려운 과제이므로 이들에 대해 다국적기업에 의한 소규모용자, 기술지원등이 기대된다.

이상과 같은 배경 하에서 미국, 영국, 독일, 덴마크, 일본 등 대부분의 선진국 원조기관에서는 BOP 비즈니스에 대한 정책적인 지원을 강화하고 있는 추세이다.

### 제3절 공공-민간 파트너십(Public Private Partnership: PPP)

#### 1. PPP 논의의 배경

PPP에 대한 논의는 공공인프라 건설과 깊은 관련이 있다. 세계은행은 1994년도 연보(World Development Report 1994: Infrastructure for Development)에서

개발과정에 있어서 인프라 건설의 핵심적인 역할을 부각한 바 있다. 즉, 적절한 인프라는 한 국가가 생산의 다변화, 무역확대, 인구성장 대책, 빈곤감소, 환경문제 대응 등에 있어서 성패를 좌우한다는 것이다. 훌륭한 인프라는 생산성 향상 및 생산비용 절감하는데 도움이 되므로 경제성장을 수용할 수 있을 정도로 충분히 확충되어야 한다. 모든 나라의 인프라 부분 1% 성장은 GDP 1% 성장과 상관관계가 있는 것으로 나타났다.<sup>20)</sup>

전통적으로 공공인프라는 공공부문에 의한 독점사업형태로 추진되었다. 하지만 이러한 방식에 의한 사업은 특히 개도국에서 많은 문제점을 야기하였다. 증가하는 수요대비 낮은 가격, 낮은 생산성, 만성적자, 낮은 투자에 따른 인프라 악화 등은 경제성장, 경쟁력 및 외국투자유치에 저해요인이 되었다.<sup>21)</sup> 한편, 개발도상국의 인프라구축 관련 수요는 확대되어가고 있으나 대부분의 경우 공공부문의 재정부담 능력은 제한되어 있으며, 민간부문 자금도입을 위한 공공부문의 개혁은 미흡한 실정이다. 이와 관련, 분야별 공공개혁을 통해 민간부문의 참여를 촉진하여 자금부족 문제를 해결하고 민간부문의 기술력과 경영노하우 등을 이용하여 양질의 저렴한 공공서비스를 조달하며 공공부문은 정책수립, 공공서비스의 품질관리 등 보다 공공성이 높은 기능에 특화하여 재정지출의 합리화 및 효율화와 건전한 행정경영을 도모할 필요가 있다. 1980년대 말부터는 인프라부문의 공공정책에 대한 심도 있는 심사분석을 거쳐 민간부문의 참여, 민영화 및 경쟁원리에 의한 자유화가 추진되었다.<sup>22)</sup>

이에 따라, 1990년대에 들어 민간참여에 의한 인프라 프로젝트가 크게 증가하기 시작하였다. 하지만 1997년 말 아시아 경제위기를 계기로 민간투자가 크게 위축되었다가 2006 및 2007년 회복세를 보인 후, 2008년 글로벌 금융위기에 따라 다시 하락하는 추세를 보이고 있다([그림 2-4] 참조).

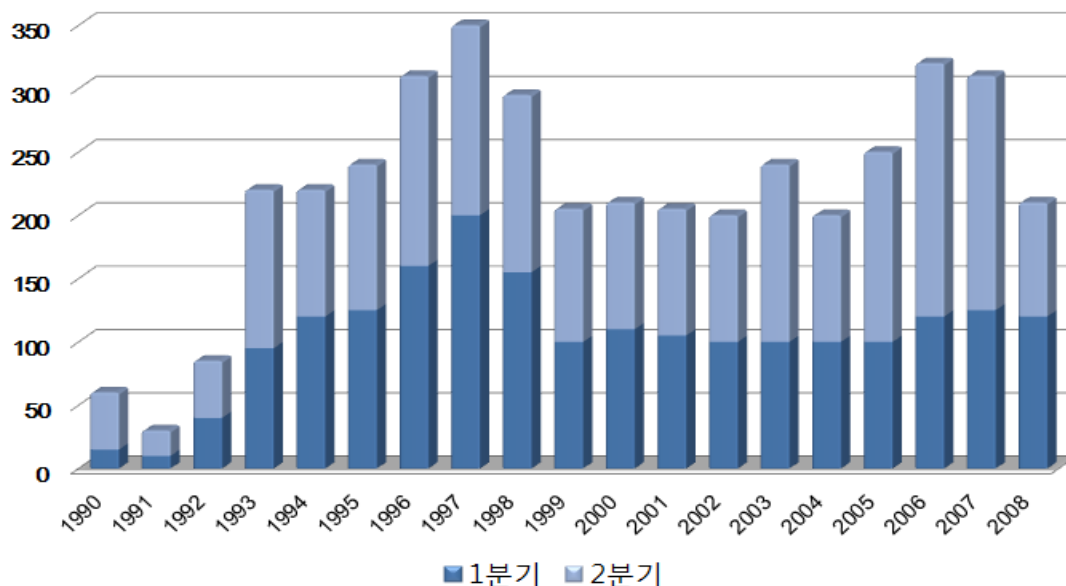
---

20) World Bank(1994).World Development Report 1994: Infrastructure for Development. p.2.

21) World Bank(2004).Reforming Infrastructure: Privatization, Regulation, and Competition. Washington. D.C.pp.1-3.

22) A. Jerome(2008).Private Sector Participation in Infrastructure in Africa. pp.2.

[그림 2-4] 인프라사업에 대한 민간투자 추이



자료: World Bank and PPIAF, PPI Project Database

## 2. PPP 개념의 확장

PPP 개념의 형성 과정은 인프라(infrastructure) 구축과 직접적인 관련이 있다. 분석적인 개념으로서 ‘인프라’가 본격적으로 논의되기 시작한 것은 1990 년대에 들어서이지만 엄밀한 개념 정의는 없으며 주로 도로, 공항, 항만, 통신시스템, 상수도 시스템 등 물질적인 고정자산을 의미하였다.<sup>23)</sup> 앞에서 언급한 세계은행의 1994년도 연보에서도 인프라를 ‘사회간접자본(Social Overhead Capital: SOC)’의 포괄적인 개념으로 전력, 통신, 도로, 교통, 상하수도, 댐, 항만, 공항 등 유형자산에 국한시키고 있다.<sup>24)</sup> 하지만 최근에는 정보시스템, 지식기반(knowledge bases) 등과 같은 무형의 인프라(soft types of infrastructure)로 의미가 변화되고 있다.<sup>25)</sup>

또한, 아래 표에서 보는 바와 같이 PPP에 대한 각 기관별 개념정의에서 EC 및 IMF를 제외하고는 ‘인프라’라는 내용을 언급하지 않고 있다.

23) A. Jerome(2008).Private Sector Participation in Infrastructure in Africa. p.3.

24) World Bank(1994).World Development Report 1994: Infrastructure for Development. p.2.

25) A. Jerome(2008).Private Sector Participation in Infrastructure in Africa. p.3.에서 재인용

<표 2-5> 주요 기관별 공공-민간 파트너십 개념

| 구 분  | 내 용                                                                                                                                                                                             |
|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| EC   | - 공공기관과 기업이 협력하여 인프라 건설, 개선, 관리 및 유지 또는 서비스 제공을 목적으로 함.                                                                                                                                         |
| IMF  | - 전통적으로 정부가 제공하던 인프라와 관련된 자산(assets)과 서비스를 민간부분이 제공<br>- 민간부분의 투자뿐만 아니라 서비스제공에 역점을 두고 있으며 정부의 리스크를 민간부분에 이전하는 특징을 가지고 있음.<br>- 주요 사업은 병원, 학교, 감옥, 도로, 교량, 터널, 철도, 항공통제 시스템, 상하수도 시설의 건설과 운영 등임. |
| OECD | - 정부와 민간파트너간의 협약에 의함.<br>- 정부의 서비스 제공의 목적과 민간파트너의 수익목적과 일치할 수 있는 형태의 사업을 대상으로 함.<br>- 위험분담                                                                                                      |
| UN   | - 개발 분야에서 민간부분과 공공부분의 상생을 위해 민간의 기술 및 전문성을 공공부분의 적법성 및 지식과 결합                                                                                                                                   |
| 미국   | - 공공부분과 민간부분이 상호이익을 위하여 개발프로그램에 공동 투자                                                                                                                                                           |
| 영국   | - 재원은 공공부분에서 제공하고 민간부분은 정부가 추진할 경우 발생 가능한 위험을 부담                                                                                                                                                |
| 캐나다  | - 공공부분과 민간부분의 협력적인 투자로 각 파트너의 전문기술을 기반으로 자원·위험·보상의 적절한 분배를 통해서 명확하게 정의된 공공의 요구를 가장 잘 만족시키는 것                                                                                                    |
| 독일   | - 공공부분과 민간부분이 상호이익을 도모하여 서로의 장점을 활용<br>- 민간기업은 개발협력경험을 활용하여 개도국에서의 투자안전망 확보, 신흥시장진출, 장기적인 영업건전성 확보<br>- 개발협력은 민간부분을 활용하여 지속가능성과 비용효율성 제고                                                        |
| 일본   | - 개도국의 빈곤악감을 위해서는 민간부분의 성장이 중요하다는 인식하에 “공공-민간 파트너십”은 일본기업의 활동과 ODA 등 공적자금의 연계를 강화함.<br>- 민관연계를 통해 개도국에서 활동하는 일본기업의 위험부담 및 경비를 경감토록 하고 ODA 등 공적자금으로는 성과를 거두기 어려운 고용, 기술, 무역 및 투자를 촉진함.           |

대신 PPP의 요건을 주로 언급하고 있는바, 공통적인 요건은 아래와 같이 정리할 수 있다.

첫째, 공공서비스의 제공

둘째, 공공부분과 민간부분을 포함하여 최소한 2개 이상의 파트너를 포함

셋째, 공공부분과 민간부분이 계약에 의한 공동 투자

넷째, 공공부분과 민간부분이 가지는 장점을 활용하여 공공서비스의 효율화 및 시너지효과의 제고를 목적으로 함.

다섯째, 공공부문과 민간부문의 공동책임(shared accountability) 및 위험분담(shared risk)

위와 같이 볼 때 이상의 요건을 갖추는 사업은 분야 및 형태에 관계없이 PPP 사업으로 간주할 수 있으며 이와 같은 이유로 원조기관은 PPP 또는 이와 유사한 개념 하에 CSR 및 BOP와 관련된 협력 사업을 추진하고 있다. 일본의 경우 PPP, 독일의 경우 develoPPP.topic, develoPPP.innovation, develoPPP.alliance 등이며, 미국의 Private Public Alliance(PPA), 영국의 Partnership Programme Agreements(PPAs) 등과 같은 예를 들 수 있다.

#### 제4절 CSR, BOP 비즈니스 및 PPP의 상관관계

CSR, BOP 비즈니스 및 PPP의 상관관계는 우선 각 용어의 주된 목적(Main Objective), 기업의 주도적 역할(Ownership)의 정도, 대상의 범위 등의 측면에서 살펴볼 수 있다. 우선 CSR의 경우 내면적인 동기와 관계없이 기업의 수익을 자발적으로 사회에 환원한다는 목적으로 출발했으며 점차 전략적 CSR로 발전하여 왔다. 따라서 기업의 역할도 초기의 소극적 자선형태에서 점차 주도적인 역할로 변해 왔다. 또한 대상의 범위는 자국은 물론 선진국 및 개도국 모두를 대상으로 하고 있다.

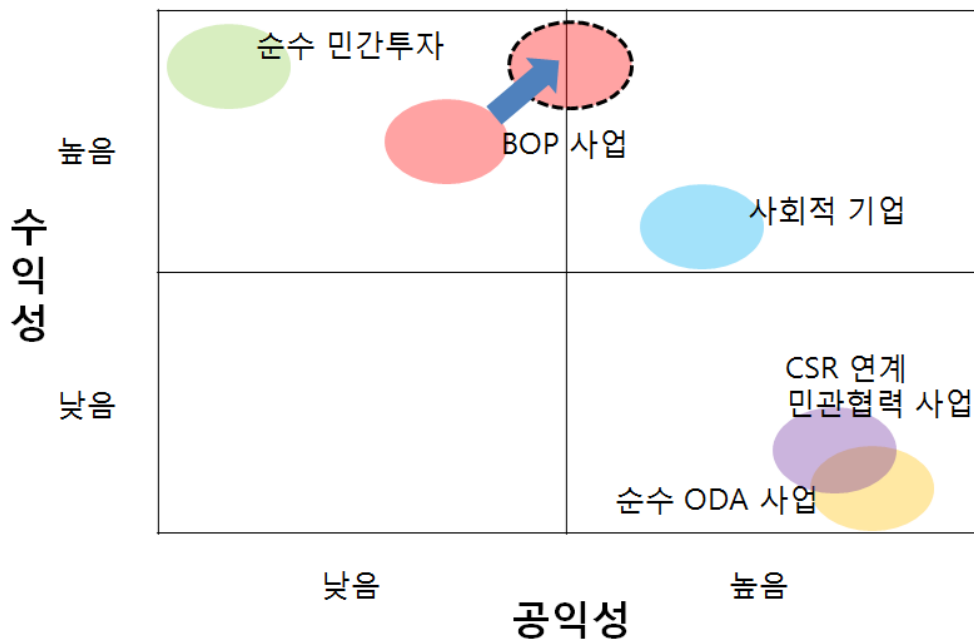
다음으로 BOP 비즈니스는 처음부터 '비즈니스 모델'에서 출발하였다. 따라서 BOP층의 빈곤문제가 논의의 출발점이 아니라 시장기반의 접근방법(Market-based Approach)에 의하여 원조보다는 기회의 확대에 중점을 두어 결과적으로 BOP층에게 혜택을 주도록 하는 것이다. 기업에게는 BOP층은 사업기회를 발굴하고, BOP층의 수요에 부응하는 상품을 개발하고 투자를 확대해나갈 수 있다. 정부 측은 민간부문이 보다 큰 역할을 할 수 있도록 하는데 필요한 여건개선에 필요한 개혁에 중점을 두도록 하는 것이다.<sup>26)</sup> 따라서 처음부터 민간 기업이 주도적 역할을 담당하고 있다고 볼 수 있다. 사업 대상 역시 개도국에 한정되지 않고 선진국의 빈곤층까지를 포함하는 개념이다.

26) World Resource Institute & International Financial Corporation(2007).The Next 4 Billion: Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid. pp.4-6.

PPP는 공공부문과 민간부문 각자의 목적달성을 위한 것이므로 출발점부터 파트너십이 가장 중요하다. 따라서 이를 충족시키기 위한 요건이 중요한 과제였다고 볼 수 있다. PPP 대상은 자국은 물론 선진국 및 개도국 모두를 대상으로 하고 있다.

따라서 빈곤층 내지 사회적 약자라는 사업 대상과 빈곤의 완화라는 사업의 효과라는 측면에서 보면, 민간기업의 마케팅 측면의 관점과는 별도로 ‘전략적 CSR’와 ‘책임 있는 BOP 비즈니스’는 공통부분이 있다고 할 수 있으며 이들 사업이 PPP의 요건을 갖출 때 공공-민간 파트너십 사업으로 간주할 수 있을 것이다.

[그림 2-5] 사업 속성별 수익성 - 공익성에 따른 포지셔닝<sup>27)</sup>



[그림 2-5]는 사업 추진 형태와 관계없이 경제적 효용이 같은 사업들이 가지는 위치를 수익성과 공익성이라는 측면에서 2X2 Matrix로 요약하여 보여주고 있다. 여기서 BOP 사업은 순수 민간투자 사업과 사회적 기업의 중간에 위치하면서 목표 시장의 확장을 통해 궁극적으로 경제적 효용을 극대화하는 전략을 취한다고 볼 수 있다.

27) 단, [그림 2-5]에서 타원은 각 사업 속성 가지는 대략적 위치만을 의미하며, 그 면적이 각 사업의 범위를 나타내는 것은 아니다.

따라서 선진 원조기관들의 경우, [그림 2-5]에서 나타나는 모든 사업 형태에 대한 공공-민간 파트너십을 PPP로 정의하여 직접적으로 지원하기도 하고, 선별적으로 직접 또는 간접적 지원을 하기도 한다.<sup>28)</sup> 이는 각 원조기관들이 가지는 공공-민간 파트너십에 대한 관점의 차이에 기인한 것이며, 또한 각국이 정부-민간(기업)간 정책 협조 분야에서 상이한 역사적 경험을 토대로 원조사업을 전개하고 있기 때문이기도 하다.

KOICA의 경우, 공공-민간 파트너십 사업의 역사가 이제 시작 단계에 진입하므로 우하단에 위치한 순수 공적원조 사업으로부터 좌상단 방향으로 이동하여 나가는 것이 장래 공공-민간 파트너십 지원사업의 다변화 방향과 일치할 것이나, 민간기업과의 협력방식에 대한 보다 깊은 연구와 공공-민간 파트너십 정책에 대한 광범위한 공감대 형성이 선행되어야 할 것이므로 본 연구에서는 BOP와 PPP를 연계하는 사업 형태는 본격적 연구 대상에서 논외로 하였다.<sup>29)</sup>

그러나 현재시점에서 짚고 넘어가야 할 과제는 공공-민간 파트너십에 있어서 어려운 점 중의 하나인 상이한 존립목적과 행동양태를 지닌 민간기업과 원조기관의 이해관계를 어떻게 조율하느냐는 것이다. 특히 재원공여자간 협력이라는 측면에서의 공공-민간 파트너십은 민간주체와 공공주체가 동등한 위치에서 의사결정 권한을 보유하는 고도의 상호성(high mutuality)과 조직적 정체성(high organizational identity)의 두 가지 요소를 갖는다.<sup>30)</sup> 즉, 공공-민간 파트너십의 틀 안에서 쌍방은 고유의 조직목표와 이해당사자들에게 충실하면서 동시에 상호작용에 필요한 주요 역량을 제공한다. 이와 같이 공공-민간 파트너십 당사자들은 상호 독립성을 유지하면서 동시에 협력을 통한 균형을 이룬다는 측면에서 일반 상업거래에서와 같은 ‘갑-을’의 주종 관계와는 본질적으로 다른 동등한 관계에 있다. 이것이 바로 공공-민간 파트너십에서 ‘파트너십’이 강조되어야 하는 이유이다.

28) 순수 민간투자의 경우에서도 사업환경 개선이라는 명목하에 투자관련 제도개선, 인프라 투자 등을 지원하는 원조기관들이 많으며, 이 개념은 PPP 뿐 아니라 Aid for Trade와 중첩하여 나타난다.

29) 그러나, 본 연구 제4장에서는 부분적으로 BOP 사업으로 분류될 수 있는 스웨덴 Tetra Pak사의 ‘Tetra Pak Value Chain Model’을 우수한 사례로 분석하였다.

30) J.M. Brinkerhoff (2002)

### CSR과 공공-민간 파트너십, 그리고 파트너십

CSR과 같이 자원의 공급자 측면에서의 PPP는 공공개발기관과 기업간의 협력협정(cooperative arrangement)라고 정의할 수 있다. 이 범주에 해당하는 공공-민간 파트너십 사업들은 기업의 역동성, 경쟁력, 재무적 자원을 개발협력기관들의 지역개발 노하우 및 개발정책과 융합하여 얻은 시너지를 통해 각자가 추구하는 목적을 보다 낮은 비용으로 신속히 효율적으로 성취할 수 있도록 설계된다.<sup>31)</sup>

한편, 사업의 수혜자(수원국)을 포함하는 파트너십은 수혜자의 필요 우선순위를 파트너십의 공동목표에 반영함으로써 지원효과를 높일 수 있다. 즉, 공공파트너가 일반적인 개발목표에 대한 방향을 설정하고 직접적인 혜택을 받을 수원국 공동체를 개입시킴으로써 현지의 개발수요의 반영이 확보된다. 기업과 공공파트너 그리고 수혜자를 모두 통합하는 공공-민간 파트너십은 가장 큰 개발효과를 가져올 수 있다.

## 제5절 KOICA 공공-민간 파트너십 개념의 방향

국내에서 공공-민간 파트너십에 대하여 공식적으로 통용될만한 명확한 개념은 부재한 실정이다. ‘국제개발협력 선진화 방안(‘10.10)’에서는 ‘정부사업과 민간사업의 연계’, ‘민간기업과의 협력’ 등으로 표현하고 있으며 ‘정부사업과 민간사업의 연계’는 NGO와의 연계를 포함하고 있다. KOICA의 ‘공공-민간 파트너십 사업 시행세부지침(‘10.10.15 제152호)’에 의하면 ‘공공-민간 파트너십 사업’은 ‘민간단체(NGO) 지원사업과 공공민간파트너십(Public Private Partnership: PPP)’으로 규정하고 있으며 동 지침의 주요 내용별 문제점과 개선의 방향성은 아래와 같다.

첫째, 민간단체(NGO)와 비영리조직(Non-profit Organization: NPO)과의 관계이다. 셀러먼(Salamon 1999)이 제시한 NGO가 지니는 6가지 주요 특징은 ①조직(organization), ②민간부문(private), ③이익무분배(non-profit distributing), ④자치성(self-governing), ⑤자발성(voluntary), ⑥공익성(public sector) 등인데<sup>32)</sup> 이 경우 NGO와 사실상 구분이 불가능하다고 볼 수 있으므로 양자를 포함하는 방안의 검토가 필요하다.

31) BDA, p6

32) 한국NPO공동회의.세이브더칠드런(2009).정부의 비영리민간단체지원백서.pp.32-38.

둘째, PPP의 개념상 문제점이다. 지침 제2조 2항에 의하면 PPP사업은 '특정 기관의 직접적인 이익을 목적으로 하지 아니하는 사업'으로 규정하고 있다. 하지만 앞에서 살펴 본 바와 같이 PPP 고유의 개념은 민간부문의 이익을 전제로 하고 있으며 이는 BOP비즈니스, 전략적 CSR의 경우에도 마찬가지다. 따라서 KOICA의 PPP 개념은 외국의 사례 등을 감안하여 아래의 내용을 포괄하는 방향으로 정리하는 것이 바람직하다.

- 개발도상국의 개발목표에 기여할 수 있는 무상원조사업을 대상
- 공공부문과 민간부문을 포함하여 최소한 2개 이상의 파트너가 파트너십 계약에 의하여 공동투자, 공동책임(shared accountability) 및 위험분담(shared risk)
- 민간파트너의 장점을 활용하여 무상원조사업의 효과성과 효율성을 제고

셋째, 동 지침 제2조의 2(공공-민간 파트너십사업 지원대상)에서 PPP사업의 지원 대상은 '국내에 본부를 두고 대표자가 한국인인 기업, 연구소, 대학, 재단 등 비정부기관'이라고 규정하고 있는데 이에는 아래 두 가지 고려사항이 있다.

- 글로벌 시대에 기업, 연구소, 대학, 재단 등 기관의 대표가 외국인 대표가 늘어나고 있는 추세로 '대표자가 한국인' 조항은 개선할 필요가 있다. 예를 들어, 삼일제약은 인도출신 CEO를 영입하였으며 최근 중국의 국영기업체도 외국인 CEO를 영입하고 있는 추세로 알려지고 있다.
- CSR, BOP 비즈니스 및 PPP는 모두 민간기업과의 파트너십을 전제로 하고 있다. 반면 NGO나 연구소, 대학, 재단 등은 비영리를 원칙으로 하고 있다는 점에서 CSR, BOP 비즈니스 및 PPP에 의한 사업에 협력단과 파트너십 구축을 통해 개발도상국에서 무상원조사업을 분담하여 수행하는 직접적인 행위자가 되기는 어렵다. 다만 해당 사업의 PMC로 참여하는 방안은 검토될 수 있을 것이다.

넷째, 용어상의 문제로 이에는 두 가지 고려 사항이 있다. 우선 PPP라는 용어사용 및 한국어 번역의 문제점이다.

- PPP의 경우 한국에서는 통상 ‘사회기반시설에 대한 민간투자사업’, 즉 ‘민자사업’을 의미하므로 이와 혼동될 우려가 있다. 예를 들어 수출입은행 및 KDI 공공투자관리센터의 자료들을 보면 ‘민자사업’을 Public Private Partnership<sup>33)</sup>이라고 사용하고 있다.
- 또한 PPP는 ‘공공-민간 파트너십’을 의미하는 경우가 있다. 일본의 경우 공공-민간 파트너십을 영어로는 PPP라고 사용하고 있는데 우리의 경우도 마찬가지다. 실제 내용상으로도 ‘협력(cooperation)’과 ‘파트너십(partnership)’의 차이를 구분하기가 쉽지 않다.
- 따라서 ‘민관개발협력(PPP for Development: 3P4D)’ 등의 명칭을 고려해 볼 필요가 있다.

다섯째, NGO 지원사업을 규정상 ‘공공-민간 파트너십’에 포함시키느냐의 문제이다. 일반 행정문서에서 NGO 지원사업을 편의상 ‘공공-민간 파트너십’에 포함시킬 수 있으나 규정상으로는 분리하는 방안을 검토할 필요가 있을 것이다.

---

33) 한국수출입은행(2011.5.13.).EDCF를 활용한 개도국 민자사업 진출방안, KDI(2010.4.12.).Global Financial Crisis and Fiscal Implications of PPPs in Korea를 참조하라.

## 제3장

# 국제사회의 PPP 현황

본 장에서는 선진공여국과 국제기구들이 공공-민간 파트너십을 어떻게 제도화하고 운영하는가에 대해 분석해보기로 한다. 그 대상으로 선진공여국의 경우 우선 미국과 영국의 사례를 선정하였다. 이 두 국가의 사례는 전혀 다른 형태를 대표한다는 점에서 매우 중요하다. 미국의 경우 제도화된 틀에서 기업의 사회적 책임성(CSR)과 공적개발원조(ODA)를 융합하여 가장 높은 제도화 수준을 유지하며 기업의 이익과 개발목표를 동시에 달성하고자하는 목적으로 PPP(GDA)를 운영하고 있다. Beyond CSR을 지향하는 영국의 경우 이와는 전혀 다르게 개별 사업을 지원하기보다는 특정한 목적의 다자간 기금을 설치하여, 이를 기초로 민간의 참여를 유도한다. 또한 자국기업의 해외진출로 공공-민간 파트너십 프레임을 활용하고 있는 덴마크와 스웨덴, 한국과 원조 구조가 유사한 독일과 일본의 사례도 다루고자 한다.

세계은행과 미주개발은행 등 국제개발은행을 중심으로 다룬 국제기구 사례의 경우 공공-민간 파트너십은 그리 활발하지 못하다. 그 이유는 뚜렷하게 지원하거나 파트너로 삼을 민간 부문(기업)이 존재하지 않기 때문이다. 따라서 국제기구의 PPP는 인프라 사업에 대한 민간과의 협조융자 혹은 PPP 기업에 대한 지식공유 사업 정도에 한정되고 있다.

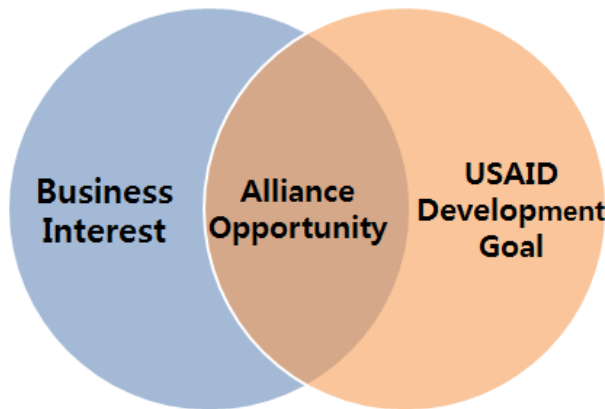
## 제1절 주요 DAC 회원국의 PPP 제도 및 현황

### 1. 미국

USAID는 GDA(Global Development Alliance)라는 프로그램을 통해 공공-민간 파트너십(PPP) 원조를 구현하고 있다. GDA는 USAID의 개발우선순위와 기업의 비즈니스의 접점을 찾아 사업을 수행하는데 정부(USAID) 입장에서는

개발협력의 적용범위를 넓히고 민간재원을 추가적으로 활용할 수 있는 장점이 있고 기업은 (신)사업운영에 대한 위험부담을 줄일 수 있어 상호 윈-윈(win-win)할 수 있는 방식이다.

[그림 3-1] GDA의 개념 - 비즈니스와 개발의 접점



출처: Real Challenges and Real Solutions, USAID.

진행방식은 정부, 기업, NGO 및 국제기구 등 민간의 한 파트너 이상과 계약을 체결하여 각기 채원과 위험 부담을 공유하여 개발 사업을 진행한다. 이에 대한 가이드라인도 규정되어 있는데, USAID는 사업 채원의 1/3에서 1/2를, 민간은 1/4 이상 분담하며, 민간기여는 현물, 기술 및 지적재산 지원 등도 가능하고 각 분야별로 자세하게 제시되어 있다.

지원 분야는 농업, 민주주의, 경제성장 및 무역, 교육, 긴급구호, 보건, 소액대출 및 소규모 자영업, 위생수, 인적자원 개발 등이 명시되어 있다. 기업이 필요사업을 제안하면 평가 후 지원하는 방식과 기존의 GDA에 새로운 파트너가 추가되는 방식을 동시에 운영하고 있다. (<표 3-1> 참조)

<표 3-1> GDA의 운영방식 및 유형

| 연대유형          | 과정                                                | 장점                                                | 단점                                    |
|---------------|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------|---------------------------------------|
| 기존 프로그램 참여 방식 | - 기존 USAID 프로그램에 민간이 재원을 투입                       | - 진행이 빠름<br>- 기존 인프라가 있음<br>- 결과가 빨리 도출됨          | - 사업과 기업의 목적간 연계성이 떨어질 수 있음           |
| 지정기탁 방식       | - 민간이 USAID의 특정 국가 및 특정 분야에 자금후원<br>- USAID는 후원자가 | - 재정승인과정이 간단<br>- 돈의 사용처를 구체화할 수 있음<br>- 기존 후원금처럼 | - 사업과정 및 행정절차에 대한 개입 불가능<br>- 법적인 절차에 |

|                                      |                                                                                                                     |                                                                                                                                                             |                                                                                                                 |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                      | 지정된대로 자금 사용                                                                                                         | 내부재정과정 간소화 가능                                                                                                                                               | 시간 소요                                                                                                           |
| 연간프로그램(Annual Program Statement)에 지원 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- USAID 현지사무소에 사업수행자 및 기업후원자가 지원</li> <li>- USAID와 기업 모두 재정적으로 부담</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 입찰과정을 통과해야 함</li> <li>- 기업의 참여수준에 유동성이 있음</li> <li>- 사업 디자인 단계에서 높은 수준의 참여가능성 있음</li> <li>- 제한적 사업집행 부담</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 기업의 사업의 관리에 한계가 있음</li> <li>- 사업수행자는 이윤 창출을 할 수 없음</li> </ul>          |
| 연합                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- USAID와 기업이 공동설계, 수행</li> <li>- USAID와 기업간 동일한 재정적 부담</li> </ul>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 사업수행자를 선택할 수 있는 기회 제공</li> <li>- 사업디자인에서부터 높은 단계의 투입이 기업의 요구됨</li> </ul>                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 절차상의 시간 소요</li> <li>- 사업집행의 부담</li> <li>- 상당한 사전준비과정 요구됨</li> </ul>    |
| 공동 합의                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- USAID가 기업이 개발사업에 참여하도록 지원</li> </ul>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 기업이 사업과 행정적 관리</li> <li>- 규제의 간소화</li> <li>- 합동 기획 및 전략 구축</li> </ul>                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 과정에 시간 소요</li> <li>- 사업집행의 부담</li> <li>- 법적인 요구사항에 따른 시간 소요</li> </ul> |

\* '기존 USAID프로그램참여' → '공동합의'로 갈수록 시간이 많이 소요됨.

출처 : Partnering with USAID: A Guide for Companies (2010), USAID

이러한 방식으로 USAID는 2001년부터 GDA 모델을 통해 3,025개의 파트너들과 1,065개의 민관연대 프로젝트를 수행하였다. 전체 GDA 프로젝트의 70%가 1~3년의 단기 사업이며, 42%가 2-5개의 파트너와 함께 진행되고 있다. 파트너가 1곳인 양자 PPP도 28%를 차지하고 있다. 지역으로는 아프리카가 26.9%를 차지하며, 중남미(13.6%)와 아시아(11.9%)가 뒤를 따르고 있다. 분야에 있어선 경제성장과 무역, 보건, 환경, 농업 순으로 비중을 두고 있다. 특히 경제성장과 무역의 경우 다국적기업의 투자와 현지의 수출역량 강화 목적으로 PPP를 활용함을 알 수 있다(<표 3-2>, <표 3-3> 참조).

<표 3-2> GDA 프로젝트의 기간, 파트너 및 수혜지역

| 기간    | 비중  | 파트너 수 | 비중  | 지역   | 비중    |
|-------|-----|-------|-----|------|-------|
| 1-3 년 | 70% | 1     | 28% | 아프리카 | 26.9% |
| 4-6 년 | 20% | 2-5   | 42% | 아시아  | 11.9% |
| 7년 이상 | 3%  | 5-9   | 14% | 유럽   | 4.9%  |
| 알수없음  | 7%  | 10 이상 | 11% | 중남미  | 13.6% |
|       |     | 알수없음  | 6%  | 기타   | 42.4% |

출처: Evaluating Global Development Alliance: An Analysis of USAID's Partnerships for Development, USAID.

<표 3-3> GDA의 지원 분야

| 분야              | 비중  |
|-----------------|-----|
| 경제성장과 무역        | 26% |
| 보건              | 13% |
| 환경              | 13% |
| 농업              | 13% |
| 교육 및 훈련         | 10% |
| 민주주의와 거버넌스      | 8%  |
| HIV/AIDS        | 4%  |
| IT              | 4%  |
| 인도주의적 지원 및 분쟁해소 | 4%  |
| 에너지             | 4%  |
| 가족계획            | 1%  |

출처: Evaluating Global Development Alliance: An Analysis of USAID's Partnerships for Development, USAID.

## 가. 사례 소개

### 1) 베트남 무선인터넷 서비스 사업

공공-민간 파트너십 사업의 일환으로 베트남의 Ta Van 지역의 통신환경 개선과 지역발전을 위하여 무선인터넷 서비스 사업을 추진하였는데, USAID는 VDC (Vietnam Data Communication Company), VNPT (Vietnam Post and Telecommunication Group), 그리고 Intel사와 협력하여 지역의 통신망을 초고속 와이맥스(WiMAX) 광대역 인터넷으로 설치하였다. 본 사업을 통하여 지역 내 농업 및 관광산업에 있어 부가가치가 창출되어 새로운 성장 동력을 얻었고, 정보 접근성이 향상되어 보건의료 등 지역사회의 사회개발에도 기여하게 되었다<sup>34)</sup>.

### 2) Cisco사의 Networking Academy Alliance 참여

Cisco사는 1997년 미국 내 7개주에서 Cisco Networking Academy Program의 운영 경험을 바탕으로, 2000년에 24개 최빈 개도국을 대상으로 확대하였다. 동 사업에 UNDP 및 USAID가 참여하여 PPP 형태로 발전되었는데, 이는 기업의 기존 CSR 사업에 정부와 국제기구가 동참한 사례이다. Cisco사는 재정,

34) Partnering with USAID: A Guide for Companies (2010), USAID

교육 프로그램, 기자재, 기술지원을 담당하고 USAID는 재정, 여성 교육생을 위한 장학금, 전문인력 지원, UNDP는 재정, 지역사무소 정보 및 UNDP 기술지원팀 지원, 유엔봉사단 및 평화봉사단 파견 등을 담당하는 역할을 하였다<sup>35)</sup>.

## 나. 사업수행 매뉴얼(가이드라인)

USAID는 GDA의 수행을 위한 자세한 가이드라인을 제시하고 있는데 GDA 사업 설계를 위한 가이드라인은 아래와 같다.

- 참여자간 연대의 목적을 명확히 규정
- NGO로부터 국제개발협력의 이슈들을 해결할 수 있는 투입요소(자금, 기술, 전문성) 동원
- USAID의 현지사무소(86개)가 있는 지역에서 GDA추진(USAID의 현지사무소가 없는 곳이라면 USAID 지역사무소 혹은 HQ와 협의)
- USAID의 중점분야(예: 식량안보, 기후변화, 보건)와의 일치 및 다른 협력기관과의 우선순위 일치
- 연대를 통해 직접적인 개발효과를 창출(예: 일자리 생성, 산업품/서비스/기술에 대한 현지주민의 접근성 향상, 등)
- 기술적, 경제적, 재정적, 사회적 관점에서 실현가능

GDA의 단계별 가이드라인(기업참고용)은 아래와 같다.

- 비즈니스와 개발협력간의 일치점 찾기: 사업의 기회와 도전 요인 등을 고려 (예: 공급망 안정성, 사업을 위한 사회적 자격, 신시장 개발, 신고객망 확장, 제품의 차별성, 노동력 양성, 커뮤니티에 대한 투자)
- 파트너십을 통해 문제를 해결 할 수 있는 투자전략 세우기: 사업을 위한 필요자금과 자금처를 고려 (예: 협력재단, 인도주의적 예산, CSR, 공급망, 현지 사업처 혹은 지원금, 제품 및 사업 개발부)
- 공유된 우선순위를 선정: 기업의 우선순위와 USAID의 우선순위의 공통점 고려 (예: 농업 공급망, 긴급구호 및 인도주의적 지원, 교육 및 기술인력 양성, 에너지 효율성 및 식수관리, 시장접근성 및 사업 환경, 법의지배 및 투명한 정부, 보건)

35) Partnering with USAID: A Guide for Companies (2010), USAID

- 성공을 위한 요소 찾기: 전략적 관계형성, 사업에 대한 현지 오너십, 소규모의 사업부터 시작, 사업의 시간 및 구성요소에 대한 유동성 강화, 기존 프로그램에 동참, 파트너십의 목적과 기업 내 개발단계와의 연계
- 물류조달 방침: USAID 혹은 파트너 기관에 적정한 물류조달을 위한 인력과의 관계강화

## 다. 결과 및 효과성

GDA의 시행 결과 개발도상국의 산업이 국제적 기준에 부합하여 사업 수익성을 높이고 결과적으로 노동자/농민의 소득수준을 향상하는데 기여하였고 개발도상국에서 필요로 하면서 수용 가능한 시장 개척의 결과를 가져왔다. 또한 통신 산업 발전 및 지원을 위한 기술인력 양성, 농업, 보건 분야 등의 기술이전으로 개도국이 세계시장과 호흡하며 발전하는 효과성이 나타났다.

## 라. USAID의 향후 PPP(GDA) 추진 방향

<표 3-4> USAID 향후 GDA 추진 분야

| 프로그램 분야            | 관련 산업       | USAID의 기대분야                                                                                                                                                                                            |
|--------------------|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 농업 공급망             | 농업, 식량, 음료  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 농업 시장, 무역, 및 금융</li> <li>- 안정적인 공급망 및 생산자 커뮤니티</li> <li>- 식량 안정성 및 영양공급</li> <li>- 과학 및 기술 연구</li> <li>- 기술협력 및 농민 서비스 향상</li> <li>- 지속가능한 농업 및 축산</li> </ul> |
| 재난복구와 인도주의적 지원     | 모두          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 전통적 재난복구: 식량, 옷, 피난처</li> <li>- 기술전수 및 필요 자재 공급</li> <li>- 재난 후 건설</li> </ul>                                                                                 |
| 교육 및 기술인력 양성       | 모두(특히, ICT) | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 기술인력 양성 프로그램</li> <li>- ICT 교육 및 자격 프로그램</li> <li>- 여성 교육</li> </ul>                                                                                          |
| 에너지 효율성, 보건 및 식수관리 | 모두          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 지속적인 농업을 위한 훈련 및 방법론</li> <li>- 공급자 중심의 에너지 효율적 기술</li> <li>- 폐기물처리 프로그램</li> <li>- 관개기술</li> <li>- 식수보급</li> </ul>                                           |

|                       |                        |                                                                                                                                                               |
|-----------------------|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 시장접근성 및<br>사업친화적 환경   | 농업, 식량,<br>음료, 금융, ICT | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 품질 향상을 위한 생산자 훈련</li> <li>- 소액대출</li> <li>- 생산자를 위해 세계시장으로의 접근성 향상</li> <li>- 통신 및 인프라</li> </ul>                    |
| 법의 지배 및<br>투명한 정부     | 금융, 미디어,<br>ICT        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 법의지배 및 기업 친화적인 환경구축</li> <li>- 투명한 선거 및 정치 과정 구축</li> <li>- 언론의 자유와 독립 지지</li> </ul>                                 |
| 지역 및<br>노동자를 위한<br>보건 | 제약, 보건분야,<br>ICT       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 노동자단체를 위한 병원시설</li> <li>- 보건시스템의 ICT화</li> <li>- 보건 분야 종사자 훈련</li> <li>- 의료장비 제공과 훈련</li> <li>- 인식강화 프로그램</li> </ul> |

출처: Evaluating Global Development Alliance: An Analysis of USAID's Partnerships for Development, USAID.

## 2. 영국

영국 DFID의 공공-민간 파트너십방식은 USAID를 비롯한 타 공여기관의 프로젝트 지원과는 매우 다르며 크게 두 가지 방향성을 가지고 있다. 첫째, 민간부문 개발전략(PSD: Private Sector Development Strategy)하에 개도국의 민간역량을 증진하기 위한 지원 사업, 둘째, 특정 목적을 달성하기위해 타국 정부, 민간 그리고 국제기구 등과 협력하여 조성한 다자간 펀드 사업이다. 영국 DFID의 사례는 CSR과 융합하는 수준을 뛰어넘은(Beyond CSR) 비교적 높은 수준의 PPP로서 장기적인 벤치마킹 사례이다.

### 가. 민간부문 개발전략 - CDC 그룹

CDC(Commonwealth Development Corporation)그룹은 영국정부 소유의 개발재정 투자기업으로 개발도상국의 지속가능한 경제발전과 생활수준 향상을 위해 만들어졌다. 65명의 펀드매니저가 기업환경을 위해 개발도상국의 환경관리, 노동환경, 보건과 안전기준, 거버넌스 향상 등의 제 분야에 투자를 진행하고 있다. 또한 아프리카의 자본시장에서 활동할 펀드 매니저 양성 사업도 병행하고 있다. 주요 사업 사례는 아래와 같다.

## 1) 가나의 Accra Mall (물품 접근성 확대, 일자리 창출, 세금 창출)<sup>36)</sup>

<표 3-5> 가나 Accra몰 주요 정보

|           |                                                  |
|-----------|--------------------------------------------------|
| 투자(지원)액   | US\$ 16.2m                                       |
| 지원 기간     | 2006년 - 현재                                       |
| 부문        | 부동산 관리,개발 Real Estate Management and Development |
| 자금 운용 담당자 | Actis, Africa Real Estate                        |
| 고용        | 소매업 종사자 2500명, 도급업자 152명                         |
| 고용성장률     | 15%                                              |
| 매출        | US\$4.7m                                         |
| 매출 증대율    | 1003%                                            |
| 수익        | US\$2.2m                                         |
| 세금        | 5년간 비과세. 판매세 \$4.3m                              |

## 2) Tatepa-탄자니아 차(Tea) 포장업체<sup>37)</sup>

Tatepa는 처음으로 탄자니아 증권거래소에 상장된 차 포장업체로 1kg 당 US\$0.50의 공정무역 프리미엄은 Tea-direct Premium 기금으로 전달되어 Rungwe 지역의 학교 건립, 교과서 지원, 보건소 건립 등과 관련된 프로젝트 예산으로 사용되고 있다.

<표 3-6> Tatepa 주요 정보

|            |                            |
|------------|----------------------------|
| 투자(지원)액    | US\$ 5m                    |
| 지원 기간      | 1995년 - 현재                 |
| 부문         | 기업식농업                      |
| 자금 운용 담당자  | Actis, Africa Agribusiness |
| 고용         | 258명                       |
| 고용 성장율     | Decrease of 1462           |
| 매출         | US\$ 19.1m                 |
| 매출증대율      | 25%                        |
| 수익         | US\$ 3.4m                  |
| 증익         | 10%                        |
| Taxes Paid | US\$ 0.9m                  |

36) <http://www.cdcgroup.com/accra-mall.aspx>

37) <http://www.cdcgroup.com/Tanzania%20Tea%20Packers.aspx>

## 나. 다자기금 조성 사례 (Multi-Donor Fund)

### 1) 공공-민간 파트너십을 통한 제품개발(Product Development Partnerships, PDPs)<sup>38)</sup>

PDPs는 보건 분야에 대한 연구지원을 목표로 하는 다자간 펀드로서 주로 결핵, 말라리아, 에이즈 등의 제약제품을 개발하는데 쓰이며, 질병에 따라 다양한 목적의 기금이 설치되어 있다. 예로는 학계, 정계, 민간 부문이 공동으로 개발 연구하여 결핵 치료제를 개발하기 위해 만들어진 TB Alliance (Global Alliance for TB Drug Development)가 있는데 개도국 결핵 환자들의 치료, 결핵 예방, MDG 목표 6을 달성하기 위한 방안으로 설립되었고 2009년부터 4년간 DFID에서 1,800만 파운드를 지원 받았다. 또 다른 예는 Medicines for Malaria Venture (MMV)로 1999년 항말라리아약 개발을 위해 설립되어 DFID로부터 2000년부터 5년간 £5 million 지원을 받고, 2005-2010년간은 Welcome Trust와 DFID에서 각각 £10 million씩 지원을 받아 MMV의 총 예산의 12%정도를 충당하였다.

### 2) 도전기금(Challenge Fund)

DFID는 지난 5년간 Challenge Fund를 통해 각종 기업 지원 프로젝트를 진행하였고 2007년부터 ‘아프리카 기업 도전 기금(Africa Enterprise Challenge Fund)’을 설치하여 정부와 민간의 다자 출자로 7년간 운용되며, 총 기금 모금목표액은 1억불이다. 지원방식은 15만불 ~ 150만불의 자금을 민간기업에 지원하고, 기업도 지원액 이상의 자금을 matching fund 형태로 출자한다. 지원 대상기업은 공개경쟁을 통해 선정한다.

성공적인 예로는 Vodafone사의 FDCF(Financial Deepening Challenge Fund) 참여가 있는데, 이는 영국 Vodafone사가 상업적인 성공 가능성이 없다고 판단되는 케냐 시장에 진출하는데 위험부담이 있었으나, Challenge Fund를 이용하여 케냐 Safaricom사와 파트너십을 체결하고 케냐의 무선전화 개발 사업을 지원하면서 케냐에 진출하게 된 사례이다. 무선전화를 통해 지방 주민들과의 접속이 용이하게 되어, 소매 금융기관들이 대출 및 수금 과정에서 비용을 절감할 수 있고, 휴대폰을 소유한 빈곤 인구가 은행 계좌를 소유한 인구보다

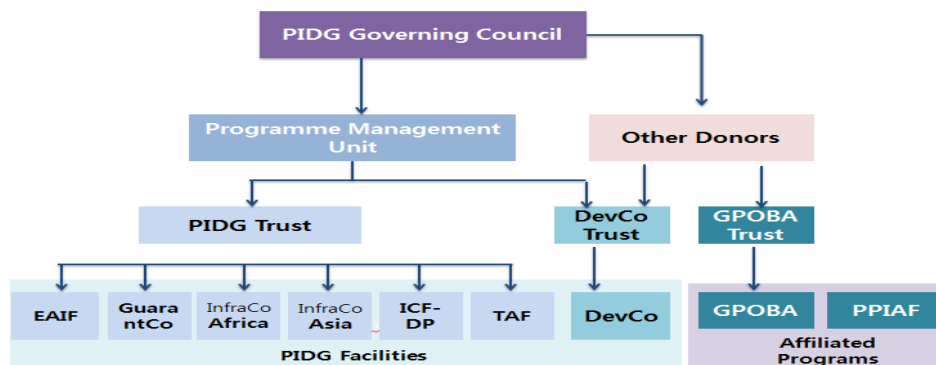
38) DFID(2008) Private Sector Development Strategy. Prosperity for all: making markets work. p30

훨씬 많은 저개발국에서 더 많은 사람들이 휴대전화를 통해 금융서비스에 접근할 수 있는 효과가 있었다.

### 3) PIDG (The Private Infrastructure Development Group)

PIDG는 민간부문의 참여를 통해 지속가능한 인프라 서비스를 제공하여 개발도상국의 경제 성장과 빈곤 감소에 기여하고자 2002년에 결성한 다자펀드 그룹이다. 다양한 목적을 지향하는 펀드로 구성되어 있다. 출자기관은 영국의 DFID, 스위스의 SECO, 스웨덴의 SIDA, 네덜란드의 DGIS, 세계은행(World Bank)등이고 오스트리아의 ADA와 아일랜드의 ADA가 각각 2007년과 2008년에, 독일부흥은행(KFW)이 2009년에 가입하였다. 최초의 펀드로 '이머징 아프리카 인프라 기금'을 2002년 설립하였다. 직접적으로 빈곤층을 돕는 장치라기보다는 사회기반시설(인프라)을 발전시켜 경제 성장을 이루고 그 결과로 빈곤을 감소시키고 삶을 향상시키도록 하고 있다. PIDG는 운영 위원회(Council)하에 각각의 펀드가 독립적으로 운영된다. 따라서 본부 운영조직과 각 펀드 운영 조직이 독립적으로 행정 사무를 처리하며 모두 민간에 위탁되어있다.

[그림 3-2] PIDG 거버넌스 구조<sup>39)</sup>



39) PIDG(2009). PIDG Annual Report 2009. P 63

[그림 3-3] 사업 분야별 투입 비용(2009년)<sup>40)</sup>

| 부문     | Projects at end 2009 |        | Projects in 2009 only |        |
|--------|----------------------|--------|-----------------------|--------|
|        | 투입비용 (US\$m)         | 프로젝트 수 | 투입비용 (US\$m)          | 프로젝트 수 |
| 기업식농업  | 3.2                  | 8      | 0.47                  | 2      |
| 에너지    | 165.6                | 37     | 24.6                  | 7      |
| 산업 기반  | 117.1                | 9      | 52.0                  | 3      |
| 다중 부문  | 11.5                 | 7      | 1.1                   | 2      |
| 통신     | 204.1                | 20     | 46.5                  | 3      |
| 교통     | 32.0                 | 17     | 7.5                   | 7      |
| 물/위생시설 | 3.3                  | 5      | 0.8                   | 2      |
| 기타     | 58.0                 | 5      | 21.0                  | 2      |

[그림 3-4] PIDG 기관의 지원금액 (Facility / 프로젝트 개발 / 행정비용)<sup>41)</sup>

단위: US \$ m

|                 | EAIF   | GuarantCo | InfraCo Africa | Infraco Asia | TAF   | DevCo | ICF-DP | Administration | Project Development | Total  |
|-----------------|--------|-----------|----------------|--------------|-------|-------|--------|----------------|---------------------|--------|
| DFID            | 93.48  | 24.55     | 15.11          | 2.39         | 5.53  | 34.76 | -      | 1.25           | 1.79                | 178.86 |
| DGIS            | 10.00  | -         | 15.50          | -            | 3.50  | 5.15  | -      | 1.08           | 0.12                | 35.36  |
| FMO             | -      | 25.00     | -              | -            | -     | -     | -      | -              | -                   | 25.00  |
| Sida            | 20.00  | 15.00     | -              | -            | 1.50  | 3.36  | -      | 1.08           | 0.12                | 41.07  |
| IFC/ World Bank | -      | -         | -              | -            | 7.91  | 11.75 | -      | 1.08           | 0.12                | 20.86  |
| SECO            | 10.00  | 17.00     | 5.00           | -            | 2.50  | -     | -      | 1.08           | 0.12                | 20.86  |
| ADA             | -      | -         | 4.08           | -            | 2.89  | 2.11  | -      | 0.64           | -                   | 9.72   |
| Irish Aid       | -      | -         | -              | -            | 4.11  | -     | -      | 0.19           | -                   | 4.29   |
| KfW             | -      | -         | -              | -            | -     | -     | 10.00  | -              | -                   | 10.00  |
| Total           | 133.48 | 81.55     | 39.69          | 2.39         | 27.93 | 57.13 | 10.00  | 6.41           | 2.37                | 360.96 |

40) PIDG(2009). PIDG Annual Report 2009. P 26

41) PIDG(2009). PIDG Annual Report 2009. P 66

### 3. 덴마크

2011년까지 Danida의 PPP 프로그램은 B2B와 IPD로 이원화 되어있었다. B2B는 기업의 개도국 시장진출 지원을 목적으로 하고 있는 반면, IPD는 기업의 CSR활동과 개도국의 극빈층(BoP, Base of the Pyramid)의 자생을 목적으로 한다. Danida는 2011년 5월 현재 PPP프로그램 통합절차를 마무리하고 있으며, 신 프로그램의 명칭은 Danida Business Partnership(DBP)이다.

새로운 DBP 프로그램의 총 예산은 현행과 같은 규모(B2B 200 million DKK, IPD 30 million DKK(CSR - BoP))로 운영되나, 행정절차 간소화 등 사업 수행의 유연성과 혁신성을 제고하는 대신 정부의 상대지원 규모를 축소할 예정이다. (IPD-B2B 프로그램의 경우 60%, 90% 정부지원이 가능하나, 신 프로그램에서는 1단계 75%, 2단계 50%로 조정 예정) 그 목적은 기업의 투자규모를 확대하여 오너십과 사업 추진의 확실성을 유도하고, 혹시 발생할지 모를 도덕적 해이를 방지하는데 있다.

본고에서는 아직 신 프로그램이 자리 잡지 않은 현실을 감안하여 우선 2009년 이후 실시한 B2B와 IPD프로그램을 중심으로 덴마크의 PPP 사업을 파악해보도록 한다.

#### 가. B2B (Business to Business)

2009년 Danida의 '성장과 고용' 정책이 새롭게 시행되면서 B2B프로그램은 비즈니스 파트너십을 개발도상국의 경제 개발 도구로 활용하여 개도국의 생활환경을 개선하고자하는 목적으로 시작되었다. 덴마크 기업과 덴마크 ODA의 프로그램 지원국가의 기업들 간의 지속가능한 파트너십을 형성하는 방식으로 운영되었는데, 수원국의 기업이 덴마크 파트너로부터 기술과 노하우를 전수 받을 수 있도록 하고 덴마크 기업에게는 새로운 시장, 생산 기회에 접근할 수 있는 기회를 제공해 주어 상호 win-win할 수 있도록 지원하고 있다.

프로그램 국가는 중점지원국(Focus Countries)<sup>42)</sup>와 준 중점국(Non-Focus

42)

<http://www.um.dk/en/menu/DevelopmentPolicy/BusinessCooperation/PublicPrivatePartnerships/ToWhichCountriesDoesThePPPProgrammeApply/>

Countries)으로 나뉘지는데 Focus국가의 덴마크 대사관에는 B2B프로그램만을 담당하는 담당자가 배치되어 있고 덴마크의 잠재적인 투자자와 미래의 B2B 파트너를 위한 국별 사업안내서(Business Development Profile)을 발행하고 있다. 본 프로그램의 대상국은 다음 표와 같다.

<표 3-7> B2B 프로그램 대상국

| 중점지원국<br>(Focus Countries)                                              | 준 중점국<br>(Non-Focus Countries)        |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| 방글라데시<br>볼리비아<br>이집트<br>가나<br>케냐<br>모잠비크<br>남아프리카<br>탄자니아<br>우간다<br>베트남 | 베닌<br>부탄<br>부르키나파소<br>말리<br>네팔<br>잠비아 |

### 1) B2B 프로그램 지원 단계

B2B 프로그램 지원 단계는 총 3 단계로 나누어진다. 첫 번째 단계는 기획단계(Contact Phase)로 수원국 현지 출장이나 파트너십 워크숍(필수) 개최 등에 소요되는 비용을 지원하며 잠재적 파트너간의 커뮤니케이션을 통해 사업가능성을 타진하는 단계이다. 이때 파트너십 워크숍은 덴마크 혹은 B2B 프로그램 국가에서 개최가능하고 총 지원 금액은 최대 125,000 DKK(DKK1=US\$2)이다.

다음 단계는 파일럿단계(Pilot Phase)로 각종 타당성 조사를 비롯하여 파일럿 프로젝트를 실행해 보는 단계로 업무 환경 및 트레이닝의 필요성을 파악하고 CSR을 활성화한다. 최대 지원 금액은 1,000,000DKK이다.

마지막 단계는 사업단계(Project Phase)로 연수 및 기술지원 등을 포함하여 프로젝트 실행과 관련된 부분을 지원하며 이전 단계에 지원한 금액을 포함한 최대 지원 금액은 5,000,000DKK이다.

## 2) 특이사항

B2B 프로그램 진행시 아래와 같은 주요 참고 사항이 있다.

### 가) 지식 및 기술전수 사업 시 참고 사항

- 모든 비즈니스에 열려있지만 주류, 담배, 무기 등과 관련된 분야는 제외
- 인도네시아와 중국에서는 환경 관련 사업만 지원 가능 (Phase-out 국가에도 지원 가능)
- 비즈니스와 개발목표 달성의 두 가지 영역에서 긍정적인 결과 필요
- 고비용의 신기술 개발 사업은 해당되지 않고 기존의 기술을 전수하는 것만 인정
- 현지 시장 상황과 맞고 현지 필요성이 큰 지식 및 기술 전수만 지원
- 덴마크 기업이 연수를 통해 지식 및 기술을 전수해야 하나 외부 컨설턴트를 활용할 경우 트레이닝 및 기술 지원 예산의 30% 이내에서 해결

### 나) 파트너 간 협력 시 참고 사항

- 현지 파트너에 덴마크 오너십이 부분적으로라도 들어간 경우에는 참여 불가능
- 합작 사업을 할 경우 현지 기업이 25% 이상의 오너십을 가져야 함(업무 분담 협약 체결 및 현지 직원을 관리자급 요직(senior staff)에 임명하는 방법 등을 사용)
- B2B 프로그램 지원 이후에도 지속가능한 사업을 선정하여 파트너십이 오래 지속되어야 함

### 다) 1개 이상의 사업에 참여하고자 하는 기업 참고 사항

- 기존에 했던 사업에서 긍정적인 결과가 있었던 것이 증명될 경우에 가능 (기존 사업이 종료되었거나 현재 진행 중인 사업이 최소 프로젝트 단계에 있어야만 지원 가능)
- 같은 국가 혹은 새로운 국가에서의 사업으로 지원 가능

### 3) 국가별 B2B 프로그램 지원 사례

<표 3-8> B2B 프로그램 가나 사례

| Year | Danish Partner                                    | Local Partner                 | B2B Support |
|------|---------------------------------------------------|-------------------------------|-------------|
| 2007 | Emperion A/S                                      | NetPlux Limited               | 4,750,000   |
| 2007 | Hoier Resources ApS<br>(se evt. Dansk Affald A/S) | Golden Falcon limited         | 4,599,241   |
| 2007 | Slotsmøllen Boliger A/S                           | Wood Industries Limited       | 4,674,335   |
| 2008 | Henrik Simonsen                                   | Gem Pass Farms Limited        | 3,378,233   |
| 2008 | New Sea Fish A/S                                  | Nyame Yie Cold Stores Limited | 901,466     |
| 2008 | New Sea Fish A/S                                  | Nyame Yie Cold Stores Limited | 1,754,118   |
| 2008 | RDS Aquaculture A/S                               | Palm Acres Limited            | 9,359,857   |
| 2009 | Biokube A/S                                       | Bioland                       | 3,855,620   |
| 2009 | Henrik Simonsen                                   | Gem Pass Farms Limited        | 1,328,139   |

<표 3-9> B2B 프로그램 방글라데시 사례

| Year | Danish Partner           | Local Partner                | B2B Support |
|------|--------------------------|------------------------------|-------------|
| 2006 | ID Arkitekter A/S        | Bestec Corporation           | 3,289,089   |
| 2006 | STAERK Reklamebureau A/S | Visual Soft Limited          | 3,582,133   |
| 2007 | Bording Data A/S         | TechnoVista                  | 3,743,424   |
| 2007 | Sloth Møller             | Adroit Engineers             | 1,163,789   |
| 2008 | Bording Data A/S         | Techno Vista Limited         | 1,226,576   |
| 2008 | Comentor A/S             | Southtech Limited            | 2,345,389   |
| 2008 | Nakskov Mill Foods A/S   | M.R. Rice Mill (Pvt) Limited | 3,298,801   |
| 2008 | STAERK Reklamebureau A/S | Visual Soft Limited          | 1,117,024   |
| 2009 | Capevo A/S               | LeadSoft Bangladesh Ltd.     | 3,645,584   |
| 2009 | Cosmos Trawl A/S         | Sea Resources Ltd.           | 3,065,869   |
| 2009 | Smoke Solution ApS       | Hatil Complex Ltd.           | 3,268,875   |

베트남은 2006년부터 시작하여 약 50개의 B2B프로그램 진행되어 가장 많은 프로젝트가 진행된 국가이다.

<표 3-10> B2B 프로그램 베트남 사례

| Year | Danish Partner          | Local Partner                        | B2B Support |
|------|-------------------------|--------------------------------------|-------------|
| 2009 | Ai Design Aps           | SAV group                            | 1,500,000   |
| 2009 | Color Club              | TH                                   | 2,000,000   |
| 2009 | Comtico/Novitell        | TMA                                  | 2,469,000   |
| 2009 | Cosmo CPH A/S           | Smart OSC                            | 3,502,000   |
| 2009 | Novitell A/S            | TMA solution                         | 2,469,000   |
| 2009 | Reproflex A/S           | Hoang Hac Joint-Stock                | 440,900     |
| 2010 | 3DConnection ApS        | Runsystem Corp.                      | 1.233.000   |
| 2010 | Alsinger (Enel ApS)     | A'style                              | 500,000     |
| 2010 | Color Club              | TH                                   | 1,810,000   |
| 2010 | Digital Xpress          | TTNK                                 | 1,730,000   |
| 2010 | ESOFT System A/S        | Vietnam Graphic Arts Company Limited | 853,000     |
| 2010 | FORMULA A/S             | ALTA                                 | 3,230,000   |
| 2010 | NIRAS                   | RCEE                                 | 1,500,000   |
| 2010 | Segmenta Consulting A/S | CMC                                  | 3,310,000   |
| 2010 | Spectre A/S             | Minh Tri Co, Ltd.                    | 4,000,000   |
| 2011 | Ai Design Aps           | SAV group                            | 1,823,800   |

#### 나. IPD (Innovative Partnerships for Development)

덴마크(Danida)는 2004년부터 2008년까지 5년간 15개 중점국가를 대상으로 1억DKK를 투자하여 PPP 프로그램을 운영해왔다. 2009년부터는 IPD (Innovative Partnerships for Development)라는 프로그램을 가동하며 CSR을 전략적으로 확장하여 개발도상국의 사회경제적 발전을 목표로 하고 있으며, 특히 최빈층 (Base of the Pyramid, BoP)의 소득증대를 돕는 것이 목적이다. 이 과정에서 덴마크와 수원국의 시민사회와 민간부분이 서로 기술 및 재정적으로 협력하고 있다.

또한 덴마크 정부는 PSD(Private Sector Development) 프로그램을 통해 덴마크의 기업 및 각종 기관들과 협력하여 수원국의 경제적 가능성을 파악하고 덴마크 기업이 보유하고 있는 역량을 전수해 줄 수 있도록 유도하고 있다. 이는 수원국의 환경에 맞는 지원으로 긍정적인 성과를 거두고 있다.

Danida에서는 포괄적인 파트너십(Inclusive Partnership)을 추구하고 있는데 기존의 파트너십이 단순히 각 참여자들이 가진 능력과 지식을 기여하여 효과를 보는 것이었다면 포괄적인 파트너십은 더 다양한 주체들에게 모범 사례를 전파하고 얻어진 결과가 지속가능할 수 있도록 하는 것이다. IPD 프로그램의 지원을 받기 위한 파트너십 최소 구성원은 덴마크 기업 한 곳, 현지 파트너 한 곳이지만 Danida에서는 최소 구성원 이외에 다른 기관, 기업, 공공기관, 언론사 등을 포함시키는 것을 권장하고 있다. 43)

다른 파트너를 추가 하지 않고 최소 구성원으로 사업을 할 경우 현지의 시민사회, 기업, 공공기관등과 프로젝트 관련 활동을 조정해야 하고 다자가 참여할 경우 덴마크 기업이 PM이 될 필요는 없으나 주 사업자로서의 역할을 해야 한다.

## 1) IPD 프로그램이 지원하는 파트너십의 종류

모든 파트너십은 혁신적(innovative), 전략적(strategic)이어야 하고 장기적인 경제 효과가 있어야 한다는 공통 조건을 만족시켜야 한다. IPD프로그램은 두 개의 사업(Facility)으로 나뉘져 있는데, 각각 UN글로벌 콤팩트와 새천년 개발계획의 원칙을 따르고 있다.

### 가) CSR사업 ("Inclusive Partnership" 강조)

전략적인 CSR사업은 더 나은 생활환경과 업무 환경을 만드는데 기여할 수 있는 파트너십을 지원하고 있다. CSR 활동이 사업에 직접적인 영향을 미치거나 기업이 직면하고 있는 도전과제를 해결할 수 있는 활동일 경우 '전략적'이라고 평가하고 있다.

CSR 사업의 사례로는 Toms Gruppen의 코코아 생산지역 지원이 있다. Toms Gruppen은 2007년 Danida의 지원으로 가나, 볼리비아 등 코코아 생산지역에 새로운 생산 기술을 도입하여 업무 환경 개선을 추구하였다. 결과적으로 지역 주민으로 구성된 노동자들에게는 개선된 업무 환경을, 기업에게는 질 좋은 코코아를 사들일 수 있게 한 이 사업은 덴마크의 NGO인 IBIS가 사업을 진행하였고, 현지 연구기관들도 참여시켜 폭넓은 파트너십을 보여준

43) Danida(2009). Programme for Innovative Partnerships for Development. p8-14.

좋은 예이다. 또한 새로운 발효기술을 전수하여 혁신성을 높인 모범사례로 꼽힌다.

Toms의 직원들은 연말에 회사로부터 크리스마스 선물을 받지 않는 대신 가나의 학교에 축구공과 식수펌프를 제공하는 대안을 선택할 수 있는데 지금까지 200개 학교에게 물품을 기증하였다.

#### 나) BOP사업 (“Business Model” 강조)

BOP사업은 기업이 빈곤층의 삶의 질을 향상시킬 수 있도록 돕고 동시에 기업의 이윤도 남기는 방법인 ‘사회적 책임성 혁신(Socially Responsible Innovation)’을 개발하고 빈곤층에 속하는 사람들을 소비자, 생산자 또는 파트너로 포함시킬 수 있는 파트너십을 지원하고 있다. 빈곤층에게도 양질의 제품과 서비스를 합리적인 가격에 제공하는 것을 목표로 하고 있어 신기술, 식수, 기본 보건 서비스, 재생 가능한 에너지, 커뮤니케이션 기술 등에 대한 제공이 필요하다고 보고 있다.

예를 들면 펌프 제조회사인 Grundfos는 개발도상국의 사업을 진행하면서 동시에 빈곤 감축에 공헌하기 위한 방법을 모색하던 중 지역사회와 마을 기업가들에게 수도설비를 판매하기로 하였다. 수도 운영은 각 지역의 상업은행에서 대출을 받아서 하고 그로 인한 수익을 가지고 또 다른 지역을 개발할 수 있도록 하는 방식으로 운영된다. 현재 Danida의 BoP 사업을 통해 재정지원을 받아 비즈니스 모델과 기술을 테스트 하고 있는 단계이다.

## 2) IPD의 개발 효과 평가 기준

IPD 프로그램은 6가지 기준에 따라 사업이 평가되는데 사업이 진행될 국가에 있는 덴마크 대사관에서 국가적 차원의 평가를 하게 되고 모니터링도 하게 된다. 6가지 기준은 ①성 평등과 여성의 역량강화, ②HIV/AIDS, 말라리아 등의 질환 타파, ③일자리 창출, ④환경보호와 환경 개선 (자연 환경, 업무환경), ⑤반부패, 청렴 노력 촉진, ⑥투자와 경쟁력 향상 이다.<sup>44)</sup>

---

44) Danida(2009). Programme for Innovative Partnerships for Development. p15

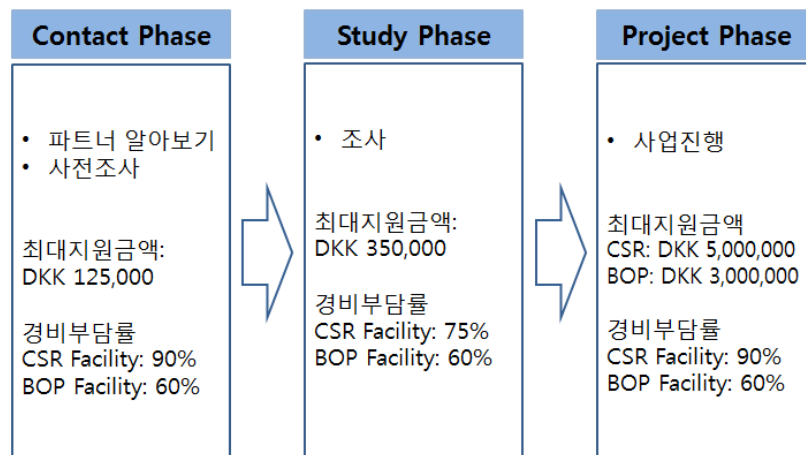
### 3) IPD 지원 단계

IPD 지원 단계는 B2B와 같이 세 가지 단계로 나누어진다. 첫 번째 단계는 기획단계(Contact Phase)로 수원국 현지 방문 또는 주재 덴마크 대사관의 네트워크를 활용하여 파트너를 물색하는 사전조사 단계이며, 투자 회의나 파트너간의 협의를 위한 워크숍 운영비용을 지원 받을 수 있다. 최대 지원 금액은 125,000DKK이다.

다음 단계는 사전조사단계(Study Phase)로 추가 정보를 수집하고 사업성을 분석하여 본격적인 파트너십을 구축해나가는 단계로, 사업 예상 효과를 평가해 보고 연수 및 기술 지원이 필요한지를 검토하는 시간을 가진다. 최대 지원 금액은 355,000DKK이다.

마지막 단계는 사업단계(Project Phase), 즉 실제 사업을 실행하는 단계로 연수 및 기술 지원이 최대 3년까지 가능하다. 앞단의 지원액을 합한 최대 누적 지원액은 CSR사업의 경우 5000,000DKK, BoP사업의 경우 3000,000DKK이다.<sup>45)</sup>

[그림 3-5] IPD의 단계별 지원



### 4) IPD 대상국가

IPD의 대상국은 앞에서 예시한 B2B의 대상국과 같고 국가별 프로젝트 사례는 아래와 같다.

<sup>45)</sup>Danida(2009). Programme for Innovative Partnerships for Development. p14

<표 3-11> IPD 방글라데시 사례

| Year | Danish Partner                                               | Local Partner                                                | PPP/IPD Support |
|------|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-----------------|
| 2005 | Grace Tours ApS                                              | Various local companies                                      | 3,000,000       |
| 2004 | Save the Children<br>Denmark<br>Danish Federation of<br>SMEs | Various local companies                                      | 979,108         |
| 2008 | Save the Children<br>Denmark                                 | Underprivileged Children's<br>Educational Programs<br>(UCEP) | 2,323,440       |
| 2011 | Confederation of Danish<br>Industries<br>UNDP                | Global Compact Local<br>Networks                             | 2,718,860       |

<표 3-12> IPD 콩고 사례

| Year | Danish Partner                  | Local Partner                       | PPP/IPD Support |
|------|---------------------------------|-------------------------------------|-----------------|
| 2008 | Dalhoff Larsen<br>&Horneman A/S | Congolaise Industrielle des<br>Bois | 1,691,347       |

<표 3-13> IPD 가나 사례

| Year | Danish Partner                                                                                                                               | Local Partner                               | PPP/IPD Support |
|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|-----------------|
| 2004 | Danish Institute for<br>Human Rights<br>Industrialisation Fund for<br>Developing Countries<br>(IFU)<br>Confederation of Danish<br>Industries | Various local partners                      | 1,981,272       |
| 2007 | Toms Gruppen A/S<br>IBIS                                                                                                                     | Cocoa Research Institute of<br>Ghana (CRIG) | 3,781,044       |
| 2011 | Confederation of Danish<br>Industries<br>UNDP                                                                                                | Global Compact Local<br>Networks            | 2,718,860       |

<표 3-14> IPD 베트남 사례

| Year | Danish Partner                                                 | Local Partner           | PPP/IPD Support |
|------|----------------------------------------------------------------|-------------------------|-----------------|
| 2005 | Grace Tours ApS                                                | Various local companies | 3,000,000       |
| 2004 | Danish Institute for<br>Human Rights<br>Industrialisation Fund | Various local partners  | 1,981,272       |

|      |                                                                            |                                                                                                                              |           |
|------|----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
|      | for Developing Countries<br>(IFU)<br>Confederation of Danish<br>Industries |                                                                                                                              |           |
| 2007 | Crecea A/S                                                                 | CSR-Vietnam Co. Ltd.                                                                                                         | 997,890   |
| 2008 | Butler A/S                                                                 | Angiang<br>Cuu Long Seaproducts<br>Company<br>Hiep Thanh Seafood Joint<br>Stock Co.                                          | 1,500,000 |
| 2010 | AI Design                                                                  | SmartOSC                                                                                                                     | 1,100,000 |
| 2009 | EB Global                                                                  | 3C                                                                                                                           | 1,956,000 |
| 2010 | Consia Consultants Aps                                                     | ICTC                                                                                                                         | 1,000,000 |
|      | Butler A/S                                                                 | Angiang<br>Cuu Long Seaproducts<br>Company<br>Dong Thap Trading<br>Corporation<br>Viet Cuong Seafood<br>Processing Joinstock | 470,000   |

#### 4. 독일

독일에서는 German Federal Ministry for Economic Cooperation and Development (BMZ)가 1999년에 PPP 프로그램을 시작한 이후 Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ)가 2009년까지 총 70개의 파트너 국가에서 1,000개 이상의 PPP사업을 진행해왔다. 본 프로그램은 민간과의 개발파트너십(Development Partnerships with the Private Sector: PPP)을 브랜드로 하고 있으며, Daimler와 같은 거대 다국적 기업으로부터 종업원 10인 이하의 소규모 기업까지 다양한 방식으로 협력 매커니즘을 구축하고 있다.

1999년부터 2010년까지의 섹터별 PPP사업 분포를 보면 경제 개발이 37.9%, 환경 분야가 18.4%, 농업 분야가 12.6%로 가장 큰 비중을 차지하였고 그 외 교육, 에너지, 건강, 교통수단, 수자원 관련 분야가 있었다. 또한 국가별 사업 비율을 보면 아시아가 36.84%로 가장 큰 비중을 차지하고 아프리카(24.49%), 라틴아메리카 (15.61%) 순이다.

사업 진행시 GTZ의 역할로는 프로젝트 주제 개발에 참여하고, 프로젝트 운

영 전 과정에서 지원, 다년간의 풍부한 개발 협력 경험으로부터 얻어진 섹터 전문성, 문화 다양성, 운영 노하우 등을 통해 기여, GTZ의 네트워크를 최대한으로 활용하고 정부 및 NGO기관과의 연락을 지원, 프로젝트 비용 일부 지원 등이 있다.

## 가. PPP사업 종류별 선발 과정

### 1) 아이디어 경쟁 (Ideas Competitions)

- 관심 있는 기업은 프로젝트나 프로그램에 대한 간단한 설명을 작성하여 신청서를 제출
- 제안서를 평가하여 선정
- 제안서의 내용을 가지고 GTZ와 기업이 공동으로 프로젝트/프로그램 주제 완성 (예산 부분 포함)
- 주제를 검토한 후 조율이 되면 계약서 작성
- 계약 체결과 동시에 파트너십 형성

### 2) 전략적 연합 (Strategic Alliances)

전략적 연합은 1:1이 아닌 다수의 파트너, 국가, 비교적 큰 규모의 투자를 통해 협력할 수 있는 방법이다. 대규모 투자를 통해 개별기업의 한계를 넘어 파트너 국가에 실효적인 개발효과성을 확보하는 것이 목적이다.

선발 기준으로는 다음의 조건을 충족해야 한다. ①최소 2개 국가 이상에서 진행되는가? (중국, 브라질, 인도의 경우 두 지역 이상) ②프로젝트 실행에 있어 최소 두 개 기업 이상이 주도적으로 참여하는가? ③프로젝트 수행 총 예산이 최소 EUR 750,000가 되는가? ④프로젝트의 중요도가 평균 이상인가? ⑤참여자들에게 기획 등의 중요한 역할을 맡겨 지속가능한 결과를 도출하는가? ⑥다양한 이해관계자들이 공동 참여 하는 것인가? ⑦빈곤층 또는 소외계층에게 긍정적인 영향을 미치는가? ⑧혁신적인 프로젝트인가?

또한 GTZ의 PPP사업 파트너가 되고자 하는 기업은 신청 유형에 상관없이 아래의 다섯 가지 조건을 모두 충족해야만 선정 될 수 있다.

- 모든 개발관련 파트너십은 독일 정부의 개발정책 목표에 부합해야함
- 모든 이해관계자에게 득이 되어야 함
- 보조금을 주는 것이 아니라 서로 보완하는 관계가 되어야 함
- 공개경쟁으로 투명성을 보장
- 자금 또는 인력 등에 대한 민간기업의 기여가 충분해야 함

## 5. 스웨덴

스웨덴의 SIDA는 B4D(Business for Development) 프로그램을 통해 인권, 환경, 빈곤퇴치 등과 같은 주요 사업 영역에서 민간부문과 협력하고 있다. 또한 덴마크와는 달리 본 프로그램은 비구속성으로 운영되고 있어, 자국 기업 뿐만 아니라 다국적 기업 혹은 파트너 국가의 기업과도 협력이 가능하다.<sup>46)</sup>

SIDA는 본 프로그램을 통해 다음의 세 가지에 물음에 답하고자 한다. ①기업이 비즈니스 활동을 통하여 개발 협력 목표에도 기여할 수 있을까? ② SIDA와 기업이 개발 협력에 있어 어떻게 서로를 조언자(advisor)와 공급자(supplier)로 잘 활용할 수 있을까? ③효율적인 자원 활용을 위해 SIDA와 민간이 어떻게 협력할 수 있을까?

B4D프로그램은 스웨덴 정부의 '경제성장 정책'의 영향을 받았는데, 본 정책의 목표는 개발도상국의 지속가능한 성장을 위해 더 나은 기회를 제공하는 것이다. B4D프로그램은 경제성장 촉진을 비롯하여, 개발협력의 제반 분야에서의 효과성을 높이기 위한 도구로 사용되고자 한다.<sup>47)</sup>

B4D 지원 유형으로는 지속가능한 성장을 위한 기업의 책임을 촉진할 수 있는 initiative를 지원하는 Corporate Responsibility, 기업이 개발 사업에 참여하기 위해 공개경쟁을 하게 되는 Challenge Fund, 빈곤층을 위한 상품과 서비스 개발하는 Innovations against Poverty, 사회적 기업을 지원하는 Social Entrepreneurship, 특정 주제에 따라 기업, 연구원, 기관 등이 협력하는 Cluster Building 등이 있다.<sup>48)</sup>

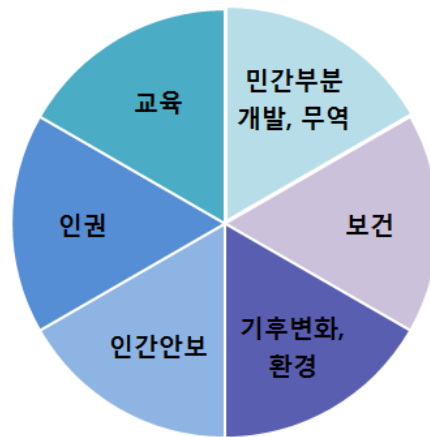
46) Department for Infrastructure and Economic Cooperation, SIDA(2005). Guidelines for Sida's support to Corporate Social Responsibility. p9

47) Sida(2011). Programme for Sida's cooperation with the business sector 2010-2012, Business for Development. p7

## 가. B4D 프로그램의 목표와 원칙

B4D 프로그램은 다음과 같은 목표와 원칙을 가지고 사업을 실행한다.<sup>49)</sup>

[그림 3-6] B4D 사업 분야 <sup>50)</sup>



- 빈곤문제 해결과 비즈니스 이익을 동시에 추구하면서, 빈곤층의 생활환경 개선을 지원하고 공정하고 민주적인 방식으로 지속가능한 개발에 기여하고 EU의 근본 가치를 구현하는 것.
- 파트너 국가의 개발 우선순위와 일치
- 자선 형태의 사업을 지양
- 높은 기대 효과가 있는 대기업과의 협력을 적극 추진
- 기업의 책임성, 효율성, 환경친화성을 강조
- 스웨덴 기업뿐만 아니라 전 세계 기업과도 협력
- 시장의 실패를 막고 혁신적인 해결책을 모색
- 고수익 사업에 집중

48) Sida(2011). Programme for Sida's cooperation with the business sector 2010-2012, Business for Development. p10-13

49) Sida(2011). Programme for Sida's cooperation with the business sector 2010-2012, Business for Development. p8-10

50) Sida(2011). Programme for Sida's cooperation with the business sector 2010-2012, Business for Development. p8

## 나. 사례51)

### 1) Better Cotton Initiative

목화 재배를 현대화 하고 건강과 환경에 미치는 부정적인 영향을 최소화 하며 재배를 더 큰 수익사업이 될 수 있도록 하기 위하여 World Wide Fund for Nature와 국제자원봉사 기구들이 다국적 메이저 기업인 ADIDAS, H&M, GAP, IKEA와 협력한 사업이다. SIDA가 지원을 하지만 기업들이 더 큰 재정적 부담을 한다. 2010년 - 2012년에는 브라질, 인도, 파키스탄, 서아프리카, 중앙아프리카(베닌, 부르키나파소, 카메룬, 말리, 세네갈, 토고)에 중점을 두고 사업을 진행하였다.

### 2) DemoMiljö (DemoEnvironment)

DemoEnvironment는 2007년부터 시작된 프로그램으로 파트너 국가의 에너지 효율성을 개선할 수 있는 친환경적 기술의 도입을 지원하는 프로그램이다. SIDA가 재정지원을 하고 Swedish Agency for Economic and Regional Growth (Tillväxtverket)가 Swedish Trade Council and Swentec와 협력하여 관리하고 있다.

2009년에 유럽, 아시아, 아프리카의 기업들이 재생 에너지 및 대체 에너지 활용하는 프로젝트를 개발할 수 있도록 지원하였다. 특히 기자재 구매나 운영과 관련된 재원을 지원한다. (50만 - 300만 SEK)

모든 SIDA 파트너 국가에서 진행할 수 있는 프로젝트이지만 보츠와나, 나미비아, 남아프리카, 인도네시아, 중국이 우선순위에 있다. (\*녹색 PPP 프로그램 고려)

## 6. 일본52)

일본정부는 2008년 ODA 등과 일본기업과의 연계강화를 위한 새로운 시책

---

51) SIDA(2010). Sida's programme for collaboration with private sector, Business for Development - B4D. [http://www.sida.se/Global/Partners/N%c3%a4ringsliv/SIDA%20folder\\_eng.pdf](http://www.sida.se/Global/Partners/N%c3%a4ringsliv/SIDA%20folder_eng.pdf)

52) ODA 등과 일본기업과의 연계강화를 위한 새로운 시책 “성장가속화를 위한 관민파트너십 (2008.4)

‘성장가속화를 위한 관민파트너십의 실행 방침’을 발표하였다. 개발도상국의 빈곤악감을 위해서는 민간부문의 성장이 중요하다는 인식 하에 일본기업의 활동과 ODA 등 공적자금의 연계 (이하 “관민연계”)를 강화하여 개발도상국의 성장을 가속화하는데 목적을 두고 있다.

민관파트너십을 실행할 때에 아프리카의 성장 가속화, 일본의 자원 및 에너지 확보, 환경 및 기후변화문제에 대한 대응 등 일본의 중요한 대외정책목표에 맞추도록 하고 있다.

또한, JICA 중기목표(2011년 기한)에는 “민간부문과 연계를 도모하여 현지수요를 명확히 파악한다”고 정하고 있으며 JICA는 “개발도상국의 무역, 투자 및 인적교류를 활성화하여 지속적인 성장을 지원하는 것도 중요”하다는 인식 하에 경제계를 포함한 폭넓은 국민계층으로부터 주도적으로 개발협력에 참가할 것을 촉진하여왔다.

## 가. PPP형태

일본 공공부문과 민간부문과의 연계에는 여러 종류의 형태가 있으나 주변환경정비형(기업활동 관련된 주변적인 수요로서 인프라정비 뿐만 아니라 정책.법 정비, 인재육성을 포함), PPP 인프라형(민간활동 지원 등), 신프론티어형(CSR.사회공헌활동, BOP 비즈니스와 협력, 민간에 의한 scale-up 등) 등으로 구분하고 있다.

<표 3-15> 민간연계의 유형 및 구체적 형태

| 유 형                                 | 구체적 형태                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 주변환경정비형<br>(기업활동에 관련된<br>주변 수요에 대응) | ① Hard면의 환경정비(인프라 정비)<br>- 원료.제품의 수송에 활용할 수 있는 항만, 철도등 정비지원<br>- 공업단지에 전력공급을 위한 송전선설비 지원<br>- 공업단지에 용수공급을 위한 수도정비 지원<br>② Soft면의 환경정비<br>- 무역.투자환경제도의 개선지원<br>- 개도국정부 관련기관(세관 등)의 역량강화 지원<br>- 무역.투자환경 제도개혁을 포함한 개혁프로그램 지원<br>③ 인재면의 환경정비<br>- 높은 수준의 노동자 확보를 위한 산업인재 육성 등 |

|                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| PPP 인프라형<br>(민간활동인프라<br>등에 대한 지원) | ① 上下분리방식<br>- 철도건설사업의 계획수립이나 토목공사를 ODA로 지원하고,<br>차량, 신호 등을 민간기업이 BOT 등으로 투자하여 운영<br>② 前後방식<br>- 발전계획수립이나 발전소.기반설비를 ODA로 지원하고<br>후속 발전설비의 확충을 민간기업이 BOT방식 실시<br>③ 운영권양도방식<br>- ODA로 항설비를 지원하고, 완성 후 운영을 민간이 실시<br>④ Two-Step Loan 방식<br>- PPP 사업에 대해 상대국정부 및 개발금융기관을 경유하여<br>자금을<br>제공(현재 제도개선을 검토 중) |
| 신 프론티어형                           | ① CSR.사회공헌활동과 협력<br>- 기업에 의한 주변공동체 지원, 국제협력활동(생계향상,<br>보건위생, 교육 등 기초서비스 제공 등)와 협력<br>- 음식물 안전 및 제품품질 향상을 위한 협력<br>- 환경.노동문제 등에 관한 협력<br>② BOP비즈니스와 협력<br>- 빈곤층을 대상으로 한 상품판매, 각종 서비스 제공,<br>소액금융 등의 BOP사업과 협력<br>③ 민간기업에 의한 Scale-up 사업<br>- JICA의 기술협력 프로젝트 등의 성과를 민간기업의 활동<br>및<br>자금으로 확대 및 보급     |

## 나. PPP사업의 구체적인 방안

개도국에 있어서 민간기업의 역할이 점점 증대되고 있는바, JICA는 민간기업과의 연계를 일시적이 아니라 상시적인 정책과제로 할 뿐만 아니라 각 업무 단계에서 폭 넓게 고려해야할 과제로 하고 있다. 또한 JICA 활동이 민간기업의 힘을 활용할 뿐만 아니라 민간기업의 비즈니스 및 활동을 지원, 촉진, 협력한다는 점을 강조한다.

현지상황의 이해, 민간분야 개발의 추진, 일본기업과의 연계강화를 위해 기업 수요를 파악하기 위해서는 다양한 민간기업 등과의 대화가 중요하다는 점을 인식하고 기존의 컨설턴트업계, 건설업계 등을 포함하여 일본경단련, 일본무역회 등 경제단체 및 신 JICA, JETRO 등과 협력하며, 일본(본부, 지방) 및 현지에서 개별기업(특히 일본기업)과 적극적으로 커뮤니케이션하고 있다.

## 다. CSR활동과의 협력

기업이 제안한 사업에 대해 원조기관이 자금면, 기술면으로 협력하는데 경우에 따라 현지에 정통한 NGO의 전문성을 활용하여 기업-NGO-원조기관의 협력도 가능하다. 사례로는 스미토모 화학의 아프리카 지원이 있는데 스미토모 화학(주)이 개발하여 아프리카에서 판매하고 있는 Olyset Net (말라리아 대책을 위해 개발한 살충성분을 첨가한 모기장)을 UN기관 등이 구입하여 아프리카에 배포하면 스미토모 화학은 판매수익으로 NGO와 협력하여 학교건설 사업을 지원하는 것이다.

## 7. 관찰 및 시사점

미국의 GDA와 독일의 Idea Competitions 등은 ODA와 CSR이 융합된 PPP의 전형으로서 KOICA가 벤치마킹 할 수 있는 기존 제도이다. 다자간 목적기금 조성의 경우 장기적으로 고려할 수 있다. 반면 덴마크의 IPD등 PPP 사례는 기업의 해외진출 진흥 기능까지 포함되어 있음을 고려해야 할 것이다. (한국의 KOTRA기능)

선진국의 사례를 충분히 고려하여, 다음과 같은 점에서 우리의 정책 모델 수립에 활용해야 할 것으로 보인다.

### 가. 자국기업의 해외진출과 연계

자국 기업의 비즈니스 모델을 적극적으로 뒷받침하며, 특히 수원국 민간부문의 역량강화에 초점을 맞추어 사업의 효과성과 지속가능성을 높이고 있다. 일부 국가(스웨덴)의 경우 비구속성으로 운영하여 타국기업과의 연계도 가능하나, 대부분의 경우 자국기업의 해외진출과 연계하고 있다.

### 나. 유동적인 제도운영

정부와 기업 간의 재정부담 비율이 다양하다. 정부가 대부분을 부담하는 국가(덴마크)에서부터 정부가 상징적(leverage)인 역할을 하는 국가(스웨덴)에 이르기까지 다양하다. 우리도 민-관 재정부담 비율을 상황에 맞게 보다 유연하게 운영할 필요가 있다.

다 국가에서 혹은 여러 주체가 참여하는 프로그램식 운영도 가능 (스웨덴의 Strategic Alliance)하다.

신규 사업뿐만 아니라 기업의 기존 사업에 정부가 지원을 하거나, 혹은 정부의 원조 사업에 기업이 참여하는 등 다양한 방식이 가능하여 사업의 연속성 및 이미 시장에서 검증된 사업의 확대를 통해 지원의 효율성을 높인다.

한국의 PPP에 관심을 보이고 있으며, 우리의 모델 설립에 도움을 주는 것은 물론 향후 KOICA와 공동 추진하는 Joint-PPP co-financing 사업에도 관심을 보이고 있다. 즉, KOICA-한국기업-외국정부-외국기업-국제NGO 의 5자 협력 모델 구축도 가능하다.

#### 다. 사업수행주체(PMC)의 중요성

사업 수행의 주체로서 컨설팅 기업이나 NGO를 적극 활용하고 있고, 수원국의 역량강화 차원에서 자국의 국제적인 NGO가 현지 NGO와 연대하는 방식을 적극 권장한다.

#### 라. 투명성 확보방안

전반적인 가이드라인에서부터 분야별 매뉴얼에 이르기까지 민간의 사업 참여에 불편이 없도록 완벽한 공개된 방식으로 제도화를 구현하고 있다(특히 미국의 GDA).

USAID에서는 엄정한 검증(Due Diligence)절차를 통해 사업자 선정의 투명성과 효율성을 제고하고 있다. (아래 표 참조) 동시에 공공재원을 통해 지원되는 사업이므로 기본적인 ODA사업의 평가시스템(M&E)을 준용하되 PPP의 특성을 감안한다. 즉 파트너 선정이 중요하며, 성공의 정의가 참여자들 간에 다를 수 있기 때문에 어떻게 조화를 이루는가 하는 문제점을 고려해야 한다.

<표 3-16> USAID의 GDA사전검증 항목

| Corporate Image                                                    | Social Responsibility                                                 | Environmental Accountability                             | Financial Soundness                                                            | Policy Compatibility                                                         |
|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| Public image<br>Pending lawsuits<br>Negative media<br>Transparency | CSR policy<br>Labor Standards<br>Health and Safety<br>Code of Conduct | Monitoring<br>Mitigating impact<br>Improving performance | Publically traded<br>Annual reports<br>Audited financials<br>Years in business | Excluded Parties List<br>Agency Policies<br>Foreign Affairs<br>Sensitivities |

## 제2절 국제금융기구(IFI)의 PPP지원제도

PPP에 있어 MDB의 역할은 양자기관에 비해 매우 제한적이다. 국제기구에 속한 민간이나 기업이 존재하지 않는 것이 주된 이유이다. 따라서 홍보나 연수 등을 통해 회원국의 PPP 사업을 촉진하는 역할을 하거나 인프라 사업에서 상업은행과의 협조융자 정도이다.

### 1. 세계은행 (World Bank)

세계은행의 공공-민간협력 프로그램은 성공적이고 지속 가능한 PPP를 위하여 의뢰한 정부의 적절한 환경 조성을 돕기 위한 역량개발과 의뢰 국가에 PPP 프로그램을 설계하고 발전 및 실행 할 수 있도록 기술지원을 하는데 그 목적이 있다. 세계은행의 PPP는 ‘포괄적 개발(Inclusive Development)’이라는 개념 하에 빈곤퇴치와 경제성장을 유도하기 위하여 초기부터 핵심 에너지, 수자원 및 IT 등의 인프라 구축에 집중하였다. 또한 인프라 서비스 조달에서의 PPP안정화를 위한 옵션과 메커니즘에 지식과 전문성을 제공하고 있다.

#### 가. PPP 체계(framework)구축 및 사업수행 가이드라인

PPP 체계구축을 위하여 개도국의 법적, 제도적, 행정적 역량확보에 대한 자문을 제공하며, PPP 개발기법 및 정부의 PPP 재정지원에 대한 기술 지원을 통하여 PPP 정책 구축에도 기여하고 있다. 세계은행은 PPP 가이드라인을 통

하여 사업 준비 단계에서 PPP 전문가와 분야 전문가가 참여하도록 하고, 프로젝트가 세계은행 및 민간시장의 기준에 부합하도록 유도하며, 선택과 집중을 통해 소수의 실현 가능한 사업에 집중 할 수 있도록 가이드를 제시하고 있다.

#### 세계은행의 PPP 사업 방향성<sup>53)</sup>

1. PPP 프레임워크 - 개도국의 법적, 제도적, 행정적 역량 확보를 위한 자문
2. PPP에 대한 정책지원 - PPP 개발기법 및 정부의 PPP 재정지원에 대한 기술 지원
3. 사업준비의 중요성 강조 - PPP 사업준비시 1)PPP 전문가와 분야 전문가가 참여하도록하고, 2)프로젝트가 세계은행 및 민간시장의 기준에 부합하도록 유도하며, 3) 선택과 집중을 통해 소수의 실현가능한 사업에 집중 할 수 있도록 가이드 제시
4. 세계은행의 재정지원 - WB, IFC, MIGA의 협력을 통해 세계은행의 재원이 민간부문의 파이낸싱을 일으킬 수 있도록 사용

또한 역량강화 프로그램(learning event)을 공공부문의 간부들에 제공하여 PPP 프로젝트 사이클을 다루고, 복잡한 PPP거래를 처리할 수 있는 전문가를 양성함으로써 PPP 관련 역량강화를 지원하고 있다.

세계은행은 개도국의 PPP사업의 한계와 어려움으로 아래를 제시하고 있다.<sup>54)</sup>

- 파이프라인의 부실, 사업개발 및 입찰전 사업 준비의 부실
- PPP를 추진하기위한 시장중심적인 법적, 제도적, 행정적 기반의 부실 (민-관 영역(책임과 권한)의 명확한 정의)
- 정부의 역량 부족으로 인해 사업의 형태 (공공사업 - PPP사업)에 대한 의사 결정 능력 부족
- 투명하고, 지속적인 정부정책의 부재로 인해 PPP사업시 정부의 초기지원 체제 부족
- 개도국 금융시장의 후진성으로 인해 인프라 사업에 대한 현지화 장기 파이낸싱의 어려움
- 관세체계, 토지소유 등 부실한 관련 제도에 대한 미진한 개혁의지

53) 세계은행 내부분서 및 인터뷰

54) 세계은행 내부분서 및 인터뷰

- 민간이 부담하기 어려운 거시적인 위험요인에 대한 정부의 부실한 대응 가능성 (예, 철도-도로 통합교통망)
- 기존 민자사업의 걸림돌로 작용한 바 있는 거대 공공기업의 부적절/불명확한 역할
- 수출진흥기관의 PPP 시장 참여로 시장의 왜곡 가능성

## 2. 아시아개발은행 (ADB)

아시아개발은행의 PPP사업은 인프라구축 사업이 주를 이루고 있으며 이 중에서도 전력 부문이 물류 또는 수자원 부문보다 상대적으로 많은 민간투자를 받을 수 있었다. 이는 경제성장에서 전력 부문의 중요성을 인지한 정책적 의지, 원활한 투자비 회수, 전력부문 사업에의 민간부문참여에 대한 호의적인 분위기, 타 부문에 비해 우월한 기관의 역량, 중앙에 집중된 정책결정 방식, 그리고 이미 체계화 된 PPP 조달양식(procurement modalities)에 따른 결과이다.

아시아개발은행은 PPP 초기부터 Build-Operate-Transfer(BOT)형식을 체계화 하여 전력과 수자원 프로젝트에 대한 대규모의 투자를 원활하게 진행하고 있다.

### 가. 사업수행 가이드라인

2008년 승인된 Strategy 2020의 달성을 위하여 가) PPP지원과 타 ADB 섹터 운영을 연계시킬 것, 나) 프로젝트 및 역량개발 사업 등과 연계한 PPP 방식을 도입할 것, 다) 물류와 수자원 부문에 대한 지원을 강화할 것 등을 정책적으로 지향하고 있다. 또한, PPP 프로젝트 개발 지원과 국가 역량에 맞춘 지원 등이 향후 프로그램의 성과 달성에 주요한 요인이므로 가) 인프라 구축에서 민간의 적절한 역할을 찾는 것, 나) value-for-money 분석, 다) 타당성 조사 및 사회, 환경조사, 라) 공공과 민간의 적절한 위험요소 분담 (risk-sharing arrangements), 마) 정부 PPP 지원의 조달 및 관리, 그리고 재정적 영향에 대한 모니터링, 바) 프로그램에 대한 지원 확대 등을 강조하고 있다.

또한, 아시아개발은행은 PPP 유형 설정 및 설계 과정에서 목적, 정책 환경,

기관의 체계(framework), 재정 여건, 정치적 제약요소와 이해당사자들의 관심 등 다양한 요인을 고려하도록 가이드라인을 제시하고 있다. 특히 빈곤감축을 위한 빈곤층의 현실을 고려(pro-poor consideration)하여 PPP 정책 설정과정에서, PPP를 통한 빈곤 감소 전략을 설계하고, 자금조달 시 불균형적 위험 부담이 빈곤층에 미치는 악영향을 최소화하며, 프로젝트 설계 시 빈곤 감소와 관련된 이해당사자의 참여를 확보하도록 하는 등 빈곤 감소를 위한 PPP 개발에 기여하고 있다.

## 제4장

### 개발도상국에서의 PPP 활동 사례

앞서 제 1장에서 살펴본 바와 같이 공공-민간 파트너십 사업에 대한 정의는 기관별, 이슈별로 대단히 상이하다. 따라서 개발도상국 환경에서의 CSR과 연계된 공공-민간 파트너십 사업의 사례분석에 들어가기에 앞서 본 장에서 사용하는 정의를 확실히 할 필요가 있다.

인프라 구축과 민간기업의 경영활동을 지원하기 위한 사업들을 제외한 민간기업 관련 ODA 사업으로는 BOP 사업과 협조사업 또는 민간기업의 CSR 활동 지원 사업으로서, 1) BOP 사업과 협조는 마이크로 파이낸스, 소비자 교육 및 BOP 사업 관련 법규 개선 등 빈곤층을 대상으로 하는 민간기업의 현지 사업을 측면 지원하는 것이고, 2) CSR 활동 지원 사업은 i) 현지 기업 활동과 관련된 사회개발 프로그램 수행에 협조, ii) 민간 기업이 CSR 활동의 일환으로 공여한 자금, 장비 및 인적자원 등을 Agency가 지원하는 사업에 활용, iii) 공급망 관리에 대한 기술지원(T/A) 제공 등으로 세분하여 볼 수 있다.<sup>55)</sup>

앞서 제 3장에서 분석한 바와 같이, 선진국 사례들은 점차로 BOP 관련 사업과 CSR 관련사업의 경계가 허물어져 가는 것을 보여주고 있으나, 본 장에서는 주로 CSR 활동 지원 사업에 집중하여 살펴보고, 장래 KOICA 사업의 발전방향을 예측해 보는 차원에서 일부 BOP 사업의 예를 추가로 분석하고자 한다.

연구 대상국으로는 분석 대상 사례가 풍부하고, 지역별로 대표성이 있다고 인정된 베트남과 가나를 선정하였다. 각 국의 CSR 환경을 개관하고 성공사례를 위주로 사례 분석을 한 후, 개발도상국에서의 공공-민간 파트너십 사업을 수행할 때 조우하게 되는 제약요인과 그 개선방안에 대해서 기술하고자 한다.

---

55) JICA의 분류를 일부 원용하였다.

## 제1절 개발도상국 사례분석

### 1. 베트남

#### 가. 베트남 CSR 개요

베트남은 널리 알려진 바와 같이 1986년 계획경제에서 사회주의적 시장경제로 이행하기 위해 사회주의 경제정책 대신 경제개방(“도이모이”) 정책을 시행하였으나, 국영기업들이 민영화되는 과정에서 정부가 일부 분야에서 철수하면서도 각종 협회나 이해관계 단체 등을 설립 하는 등 여전히 민간경제의 각 분야를 계속 통제하려는 시도를 하였다. 베트남 공산당과 정부기관들은 소수 민족, 장애인, 저개발지역 거주민 등의 사회적 약자 그룹 권리 증진, 부의 재분배, 농촌에 대한 지원 및 공업과의 연계강화 등 여전히 사회주의적 방향성을 유지하고자 한다. 베트남인들은 전통적으로 유교에 기반을 둔 가족주의적 국가관과 가족에 대해 유난히 책임감이 강한 면모를 보여준다.

사회주의 체제는 기업들이 빈곤 완화, 고용 증대, 저개발 지역에 대한 개발 촉진에 힘써줄 것을 기대하지만 현실은 상당한 괴리가 있으며, 대다수 국민은 기업들이 이익을 내면서도 사회에 도움을 주는 제품과 서비스를 제공하기를 기대하고 있다.

베트남에서 CSR 활동은 정부 기능을 보완하는 역할로서 점차로 중요시 되고 있다. 대중매체와 민간기업 활동에 더 적극적인 역할을 하고 있으며, 이는 정부의 압력 때문이라기보다는 기업들 스스로가 자사의 이미지를 제고하는 방식으로 생각하기 때문으로 보인다. 초기에는 CSR이 주로 외국기업과 국제개발협력에 종사하는 단체들의 활동으로 국한되어 인식되었다. 특히, 업종 특성상 국제적인 기준에 맞추어야 하는 업종이자 베트남에서 수출 주요품목인 신발과 의류 제조업체들은 오랫동안 도덕적 잣대로 판단되어 왔다. Deutsche Bank, Van Laack, Metro 등의 기업들이 CSR 활동으로 주목을 받고 있다. 최근에는 베트남이 WTO에 가입하고 세계시장에 보다 더 통합되어 가면서 베트남 내수시장에서 활동하는 내국기업들에게도 CSR이 점차로 중요성을 더하고 있다. GlobalGap, FSC (Forest Stewardship Council), 4C (Common Code for the Coffee Community)와 같은 국제적인 인증과 산업

기준에 대한 관심도 증대되고 있다. 따라서 노동이나 사회적 기준, 반부패 노력 등이 CSR 관련 당사자들 간의 주요 의제가 되고 있으며, 베트남 상공회의소 산하의 Vietnam Business Link Initiative와 Business Office for Sustainable Development는 2000년 창설된 이래로 CSR 촉진에 집중해왔다.

베트남 정부는 'Vietnam Agenda 21' 이라는 전략을 수립하여 CSR, 특히 지속가능한 개발을 다루고 있으나 명시적 CSR 정책 수단이 없어 법제화가 필요한 상황이다. 베트남 정부는 CSR 논의에 관한 공공기관의 정책 조율과 대기업 위주의 종래 형태를 벗어나 보다 많은 중소기업들의 참여를 이끌어 내기 위한 정책 틀 수립에 더 노력을 기울여야 할 것이다. 특히 다수 이해관계자간 CSR 주제에 대한 포럼을 조직화 하는 등 CSR의 중요성에 대한 인식 제고가 필요하며, 이는 정부 및 기업들을 압박하여 당사자 간 대화를 활성화 하는데 기여할 것이다.

베트남의 유엔 Global Compact Network은 2008년 10월에 조직되었으며, 세계은행 산하 국제투자공사(IFC)에 의해 매년 개최되는 베트남 비즈니스 포럼 역시 CSR을 정규 의제에 포함하여 취급하는 등 CSR에 더욱 관심을 기울이고 있다. 농업에 있어 독일 GTZ의 GlobalGap, 스위스 SDC (Swiss Agency for Development and Cooperation), ADB 및 영국 DFID의 "Making Markets Work for the Poor" 와 공업 분야에서 국제노동기구(ILO)의 국제노동기준 등 국제기준의 도입을 촉진하고 있으며, 공적 기관 외에 민간 생산자들도 CSR의 인증과 국제기준에 대한 필요를 실감하고 있다.

민간 분야에서도 해외상공회의소 및 기업협회 등이 여러 형태의 만찬회, 토론회, 모금회 등의 활동으로 CSR 활동에 대한 인식을 제고하고 있다.

## 나. 분야별 CSR 환경

### 1) 노동 문제

베트남의 CSR 관련 법적 틀은 노동, 환경 및 기업관련법으로 대별되며, 국제규약이 CSR 관련 법제화를 유도하는 가장 영향력 있는 요인이다.

베트남은 최근 비준된 강제노동 관련 기준을 포함하여 국제노동기구 ILO의

노동기준 대부분을 비준하였다. 노동부 (Ministry of Labor, War Invalids and Social Affairs, MOLISA)는 최소기준 준수여부를 감시하는데 매우 적극적이며, 더 나아가 법적으로 요구되는 것 이상으로 더 나은 노동환경을 조성하는 것을 권고하고 있다. 노동부는 피혁 및 섬유와 같은 베트남의 주력 수출 분야를 포함 여러 분야에서 분야별 행동준칙을 작성중이다

## 2) 교육 문제

베트남, 특히 농촌지역에서의 유자격 교사 및 학교 시설 부족 문제는 대단히 심각하다. 정식 교육을 받지 않은 교사들이 상당히 많고, 교재들도 과거의 것들이 그대로 사용되는 경우가 많다. 많은 학생 수 때문에 질 좋은 교육을 기대하기는 어려운 형편이며, 교사의 훈련과 전문성 강화에 혁신적 접근이 필요하다.

## 3) 보건 문제

작업장에서의 안전과 보건문제에 CSR 활동이 개입할 여지가 대단히 많다. 현재까지는 극히 소수의 다국적 제화, 의류회사들만이 국제적 노동준칙에 근접하였다고 볼 수 있다. 작업장 사고가 매우 빈발하여 회사 및 노동자 본인에게는 장애, 노동기능 상실 등이 발생하고, 사회적으로도 의료보험 비용 증가나 사적인 치료비용 투입 등 매우 심각한 결과가 생기는 일이 잦다. 또한 공장 식당이나 주변 식당에서 불결한 음식으로 인한 질병발생 및 사망 역시 많이 발생하고 있다. 사회보험 요건을 고수하고 다른 보험으로 추가적인 리스크나 가족을 부담하는 것으로 이런 문제에 대처할 수 있다. 노동 환경은 문서나 영상 형태의 보건 정보나 사전에 안전교육을 이수한 동료로부터의 교육과 제도적 도움으로 상당부분 개선될 수 있다.

## 다. 한국기업의 진출 현황 및 CSR 유관현황<sup>56)</sup>

현재 베트남에는 약 2,000 여 개의 투자기업 외에도 무역상사 및 지사, 대표 사무소 등 다양한 형태의 한국 기업인들이 진출해 있으며 많은 수의 기업들이 베트남 진출을 준비하고 있거나 계획 중에 있는 것으로 알려지고 있으나

56) 제베트남 한국기업인협의회와의 면담결과 및 베트남 주재 KOICA사무소장, KOTRA센터장, 한국수출입은행 사무소장과의 면담결과 (2011.5.11. 베트남, 하노이)

정확한 숫자는 파악하기 어려운 실정이다. 현재 베트남 한국기업인 협의회에 등록된 업체 수는 약 340 개이다.

베트남 기업인 협의회에서 진출기업의 CSR 활동에 관심을 가지고 최근 실시한 설문조사에 의하면 2011년 현재 29개 기업이 1,175,651 달러 규모의 활동을 실시한 것으로 파악되었다. 이와 관련 KOTRA에서는 이들 기업의 CSR 활동에 관한 전수조사를 조만간 실시할 계획을 가지고 있다.

CSR 활동과 공적자금의 연계 실적이 미비한 것은 정부 측에서 아직까지 CSR 활동에 대한 방침을 제시하지 않았기 때문으로 판단된다. 앞으로 공적자금과 연계를 통한 효과제고가 바람직할 것으로 생각하므로 우선 한국 정부와 진출기업 간 대화가 선행되어야 할 것으로 보인다.

베트남정부는 앞으로 공공-민간 파트너십 사업을 대폭 확대하기 위해 민간협력 시범규정을 발표하고 MPI내 전담반을 설치하여 새로운 제도를 도입하고 있는 등 KOICA의 개발조사와 EDCF와의 연계도 중요한 과제로 떠오르고 있다.

EDCF는 사업시행법인(Special Purpose Company: SPC)에 대해 직접 대출 또는 출자 방식이 가능하도록 제도가 바뀌었으나, 이 경우 자금회수를 위하여 개발도상국 정부 또는 중앙은행의 지급보증이 요구된다. 베트남을 포함한 대부분의 개발도상국에서 이를 수용할 수 없는 바, 다양한 방식의 진출방안을 마련하는 것이 필요하다.

베트남의 경우 대부분의 개발도상국의 경우와 마찬가지로 인프라건설을 위주로 하는 공공-민간 파트너십의 제도도 확립되지 않은 실정으로, 현재 “PPP 시범투자에 관한 규정”의 이행을 위해 “Decision 71 Roadmap”을 추진 중에 있다. 이 중 가장 중요한 이슈는 Project Development Facility (PDF) 및 Viability Gap Funding (VGF)으로, KOICA는 PDF를 통하여 사업형성 단계에 적극적으로 참여하고, EDCF는 VGF에 참여하여 우리기업의 공공-민간 파트너십 사업 참여에 유리한 여건을 조성할 필요가 있는 것으로 판단된다.

또한 독일, 일본의 예에서 볼 수 있는 바와 같이, 최근 기업의 해외진출 및 현지 활동의 지원을 위하여 혁신적인 모델 개발 차원에서 BOP 비즈니스 지원을 확대하고 있다. 우리기업의 시장 진출이 가장 활발한 국가 중 하나인 베트남에서도 이에 관한 구체적인 방안 마련이 필요하다.

MPI 및 ADB 하노이 사무소 방문결과에 따르면 베트남의 공공-민간 파트너십 제도 구축 및 역량강화와 관련하여 우리나라의 지원을 기대하고 있다. JICA에서는 일본 대사관 주도하에 민간 기업까지 참여하는 협의회가 있는 것으로 파악되었으며, 우리나라도 앞으로 현지중심의 유사한 제도가 필요할 것으로 판단된다.

## 라. 베트남 CSR 사례

### 1) 베트남 Coca Cola의 물 사업 사례

코카콜라는 대표적 다국적 음료 제조 기업으로서 주요 성분요소인 물과 이를 위한 제조과정(Cleaning and Cooling process)이 매우 중요함을 인지하고, 커뮤니티를 기반으로 하는 교육, 보건, 그리고 환경을 포함하는 포괄적 CSR 프로그램을 발전시켜 왔다. 평균적으로 1리터의 음료를 생산하기 위하여 2.43리터의 물을 소모함에 따라 물 부족 국가에서 농촌의 생계를 위협하는 등의 수자원 고갈과 환경파괴의 주범이라는 비난을 받아왔다.

코카콜라는 자사의 브랜드 이미지 제고와 제조공장이 위치한 지역사회에 대한 위험을 고려하여 수자원 보존 프로젝트에 착안하게 되었으며,

- i) 깨끗한 물은 지속가능한 지역의 초석이며, 그러한 지역사회가 바로 자사의 사업기반이라는 사실과,
- ii) 물 사용에 대해 균형성(water neutrality: 사용량과 회수량의 균형)을 유지하는 것이 제조공장의 가동률 안정화, 수자원 보호, 지역의 지속가능성 유지와 관련한 물 관리 전략(water stewardship strategy)의 핵심이라는 인식에 기반하고 있다.

코카콜라의 물 사업은 '3R' 원칙에 기초하여 70개 이상의 국가에서 250여 개의 물 사업을 시행하고 있다.

- Reduce: 음료생산에 소모되는 물의 양 감소 (2012년까지 음료 1리터당 소모되는 물 2.43리터에서 2.17리터로 감소 계획)
- Recycle: 발생 폐수는 배출되기 전에 100% 처리
- Replenish: 자연과 지역사회에 수자원 보충 (분수령보호, 식수에 대한 접근성 확대 등)

코카콜라는 막대한 양의 수자원 사용이 사회적 비난과 불매운동 등을 야기할 수 있는 잠재적 위험요소라고 인식하고 베트남에서의 지속가능한 사업영위를 위해 물과 위생을 중점으로 ‘Clean Water for Communities Program’ 사업을 개발하였다.

#### 가) 사업 개요

- 2006년 ‘Clean Water for Communities’ 프로젝트 착수
- 2010년 지역사회와 학교를 위한 깨끗한 물과 위생에 대한 접근성을 제공하는 프로그램으로 확장, Thu Duc District (호치민시), Lien Chieu District (다낭시), Thuong Tin District(하노이)에서 시행
- 주요 사업내용으로 우물 및 화장실(latrines) 건축과 깨끗한 식수와 위생에 대한 학생, 지역주민 교육 등
- 56,000여명의 학생, 교직원, 지역주민에 혜택

#### 나) 현지 파트너 선정

- 베트남 프로젝트를 위하여 네 곳의 NGO로부터 제안 공모
- CSR, 재무, 공보, 마케팅 부서의 대표들로 베트남 Coca-Cola 선정위원회를 구성하여 제안서 심사, 파트너 선정 후 베트남 현지법인 및 본사의 승인을 거침
- 현지 파트너로는 CEFACOM 선정

#### 다) 지속가능성 보장

- 현지 보건 공무원과 파트너십을 구축하여 물 공급망의 안정성을 유지하고 측정할 수 있도록 교육
- 물 공급망 유지를 담당하는 지역 및 학교 관리직원 양성
- 코카콜라의 지원 사업 종료 후에도 지역사회가 지속적으로 깨끗한 물을 계속 이용하고 다른 지역으로도 전파할 수 있도록 함

#### 라) 지역사회의 참여

- 지역사회와의 협조 업무는 대개 파트너 NGO를 통해서 이루어짐

- 베트남의 코카콜라 현지직원의 자발적 참여가 부족하여 현지 NGO들을 활용하여 지역별 수요량과 사업지역을 조사
- 인민위원회 및 지방정부 보건 관료와 같은 핵심 이해관계자들과 협력

#### 마) 사업성과

- Clean Water for Communities program을 통해 56,000명 이상의 농촌 지역 거주자들이 깨끗한 물 접근성 획득  
(지역주민 35,000여명, 학생 및 교사 21,000 여명)
- 코카콜라는 긍정적인 브랜드 이미지를 획득

## 2) 베트남 Honda의 조림사업 사례

혼다는 세계적인 자동차 및 엔진 제조업체로서 이산화탄소 등 유해물질 배출을 줄이고 재생에너지를 대중화하는데 초점을 맞춰 CSR을 전개하고 있다.

이를 위해 사업과 직접적으로 관련되어서는 Life Cycle Assessment(LCA) 방식을 도입하여 자사 제품의 생산과정에서뿐 아니라 판매 후 소비자가 제품을 사용하는 기간에서도 유해물질 배출을 지속적으로 측정하여 이를 최소화하는 공정을 개발, 적용하고 있다. 또한 보다 간접적인 측면에서는 탄소 사용을 줄이는 재생에너지 기술을 개발하고 대기정화 관련 사업을 추진하면서, '에너지를 사용하는 장치를 제조하는 회사'라는 이미지를 넘어서고자 노력하고 있다.

베트남 정부는 베트남 전쟁과 그 이후 에너지난으로 인해 황량해진 삼림을 회복하기 위하여 1996년부터 '500만ha 국가조림계획'을 추진 중이며, 2002년 교토의정서 비준에 발맞춰 기후변화 대책의 일환으로 조림사업의 탄소배출권 사업화를 추진하고 있다.

혼다는 오토바이와 자동차의 주요 시장인 베트남에서 Reforestration CDM-registered 프로젝트를 통하여 대기오염원을 판매하는 기업이라는 이미지를 벗고, 사회에 기여하는 친환경적 기업이라는 새로운 이미지를 수립하고자 JICA와 공동으로 조림 사업을 벌이고 있다.

#### 가) 사업 개요

- 남벌로 인해 장기간 방치되어온 야산에 대한 조림사업을 UN CDM 위원회에 등록할 수 있도록 기술지원 및 시범사업 자금지원
- 기술지원은 JICA와 현지정부가 공여하고 시범사업 자금은 Honda 현지법인이 제공
- 사업목적은 황폐화된 산지 회복으로 인근 산악지역 주민의 빈곤감소와 조림 CDM 사업관련 인재육성 및 제도정비
- 참여기관은 JICA, Honda 베트남 현지법인, 베트남 지방정부 및 대학

#### 나) 사업 내용

- 2006년 10월부터 JICA 현지조사
- 2008년 ~ 2024년 시범사업으로 Cao Phong현 약 310ha 조림
- 2009년 Cao Phong현 인민위원회와 베트남임업대학 주도로 설립예정인 사회기금에 Honda 현지법인이 35억동(약 2,500만엔)의 자금 공여

#### 다) 예상 사업성과

- 조림활동에 참여한 주변 320농가의 인건비 보상 등 빈곤감소 및 환경개선
- 장래 목재 및 임산물 판매수입
- 조림사업이 UN에서 CDM 사업으로 인정되면 온실가스 배출권(CER) 판매수입 (시범사업에서만 약 4만 1,000톤의 이산화탄소 감축 예상)

### 3) 베트남 Nike의 Global Alliance 사례

Nike는 1990년대 아동노동으로 세계적인 지탄의 대상이 되어 브랜드 이미지 및 실제 사업성과에서 매우 큰 타격을 입은 후, 지속적으로 생산기지의 노동환경 개선에 주력해온 결과, 최근에는 오히려 나이키의 노동환경 관련 CSR 활동이 업계를 주도할 정도로 발전되었다.

베트남은 나이키의 주요 생산기지이자 미래 시장으로서, 나이키는 본 사업을 현재의 노동환경 개선사업이자 소득증대로 인한 미래의 시장 확대라는 측면으로 파악하고 있다. 본 사업은 인근 태국 및 인도네시아 등에서도 활발히 수행되고 있다.

#### 가) 사업내용

- 베트남에서 신발 및 의류산업에 종사하는 공장 노동자들의 자기개발에 대한 의견을 청취하고, 조사를 통해 분석된 노동자들의 의견에 부응하는 실질적 조치를 취해 나가는 프로그램

#### 나) 수행 과정

- 대상은 베트남에 위치한 10여개의 나이키 하청 회사의 3천여 명 이상의 노동자로서 주로 10대 후반에서 20대 초반의 젊은 여성
- 대학 연구소와 협력하여 인터뷰와 설문, Focus group 등을 통하여 심도 있는 평가 과정을 거침
- 인터뷰 내용은 주로 그들의 장래 계획, 배우고 싶은 기술, 자녀희망, 그리고 작업환경 향상을 위한 제안 등으로, 이를 기반으로 프로그램 설계
- 보건이 최우선 관심사항이었음을 반영하여 여성의 보건문제와 영양 등에 대한 교육 프로그램을 먼저 제공하고, Mobile clinic 운영, 노동자들에 상담과 유방암과 자궁암과 임신, 성병과 관련한 진료 서비스를 제공
- 일부 노동자들은 Peer educators로서 동료들을 가르칠 수 있도록 훈련받음

#### 다) 파트너 역할

- 기업 (NIKE): 재원 투입뿐만 아니라, 하청공장에 대한 접근성을 제공하여 노동자들의 요구를 분석할 수 있는 기반을 마련하고, 노동자 생활 향상이라는 목표를 위하여 협력관계 발전
- 세계은행: 보건, 교육, 그리고 소득 창출 등과 같은 분야의 경험 많은 전문가들을 투입하고, 현지 사무소의 네트워크를 통해 노동자들의 필요를 분석하고 노동자 트레이닝, 기관 개발 등에 도움을 줌. 또한, 정책 대화를 통해 정부 관계자와 노동자 개발 문제에 대한 폭넓은 논의를 주도
- 대학 (미국 St. John's University and Penn State University): 노동자 개선 프로그램, 학생 인턴십, 정부의 면허 수입 등이 미치는 장기적 영향에 대한 연구를 수행하고, 프로그램 추진기관 및 참여자들의 이해를 도우며, 자료 저장 시스템을 개발하여 프로그램의 모든 데이터를 보관하여 연구원들과 다양한 공공 관계자들이 사용토록 함
- NGO: 프로그램을 실행과정에 전문가 투입하여 노동자들의 요구에 부응하

기 위한 효과적인 프로그램 계획 및 실행에 기여하였고, 정부기관과 정보를 의견을 교류하는 창구 역할을 함. International Foundation의 경우 국내 NGO들의 네트워크 제공하여 노동자들의 잠재적 요구분석과 교육기관 분석에 기여함.

#### 라) 장기적 목표

- 기업, NGO, 재단의 파트너십을 위한 창의적이고 실질적인 프레임워크개발
- 5년 이내 아시아, 중앙아메리카, 중유럽 15개국에서 같은 형식의 사업 실시
- 지속가능한 노동자 교육 등의 개발 프로그램 구축

## 2. 가나

### 가. 가나의 CSR 개요

가나에서 CSR은 최근 들어 논의되기 시작했으며 개발정책상 우선순위가 높지 않다. 가나의 산업구조상 주로 광산업이나 원유, 가스 채굴업에 종사하는 등 자사의 생산 활동이 환경에 심각한 영향을 주는 기업들이 CSR을 주로 추진하고 있다. 지난 수년 동안 이런 기업들이 지역사회에서 인권을 침해하고 환경에 심대한 피해를 주었다고 고소당하였고, 정부의 해당 위원회도 이런 NGO들의 고소가 상당부분 타당하다고 판단하고 있다.

채굴업에 종사하는 다국적기업들이 이미지 개선 차원에서 사회, 교육, 보건 관련된 사업에 참여하기를 원하며, 이런 이유로 가나에서는 CSR이 외국 대기업과 긴밀히 연관된 PR활동으로 인식되어 비판적 여론이 상당히 많다.

가나 정부로서는 원료 채굴업에 종사하는 기업들에게 보다 높은 기부금을 강제함으로써 그들이 환경에 입힌 손상을 보상할 수 있다고 기대하며, 이 자금이 기업들이 선정한 특정 사업보다 전 국민에게 혜택을 골고루 나눠줄 수 있을 것으로 기대한다.

가나의 특징적인 CSR 활동으로서는 코코아의 공정무역 사업을 사례로 들 수 있다. 2008년 영국 초콜릿 생산자인 Cadbury사는 공정무역을 통해 원자재를 구매하는 것으로 구매정책을 변경하였고, 2012년까지 가나의 공정무역 공급선을 통해서만 구매하는 것으로 계획을 세웠다. 유명 식품 그룹인 Kraft

Foods그룹의 일원인 Cadbury사는 공급망 개선과 코코아 경작자들의 삶의 질 향상에 45백만 파운드를 투자하고 있으며, 가나 외에도 인도, 동남아 및 중미 국가들로 적용범위를 확대하고 있다.

다국적 기업들과 더불어 여러 개발협력 기관들이 가나에서의 CSR 활동을 주도하고 있다. 기관들은 지속가능한 경제발전에 주목하고 있으며 방법론적으로 PPP 방식이 목표 달성에 도움이 될 것으로 보고, 민간기업과 개발협력 기관들 간의 주요 협력가능 분야로서 교육과 보건 분야를 꼽고 있다.

가나 내 CSR 활동에 있어 중요한 기업단체들은 아래와 같다.

- 기업의 사회적 책임 운동 (Corporate Social Responsibility Movement):  
수도 Accra 인근도시인 Tema를 거점으로 활동 중이며, 기업의 사회적 책임과 환경보호를 위해 주로 활동
- 3대 경제단체:  
가나 산업협회 (Association of Ghana Industries)  
가나상공회의소 (Ghana National Chamber of Commerce and Industry)  
가나 경영자협회 (Ghana Employers' Association)
- 가나 100대 기업 클럽 (Club Ghana 100):  
가나투자촉진센터에 의해 선정되며, 선정기준은 매출 및 이익 규모 뿐 아니라 CSR 활동과 기업윤리 및 고용관계에 대한 제3자 평가 등을 포함

가나 기업들은 CSR의 중요성은 대부분 잘 인식하고 있으나, 전략적인 계획 하에 수행하는 경우는 매우 드물며, 주로 자선사업적인 경향이 강하다. CSR 활동의 주된 목적이 기업 이미지 제고에 대한 관심과 지역사회의 사회경제적 발전을 촉진하는 것이라고 보며, 대부분의 사업이 지역사회와 소비자 같은 직접적인 이해당사자의 기대에 부응하기 위한 홍보 및 마케팅의 일환으로 계획되고 있다. 이러한 목적을 충족시키는 주요 사업들은 교육, 환경보호 및 보건에 치중되어 있으며, 기부 역시 보편적인 활동수단으로 인정되고 있다.

가나의 정치 지도자 및 사회가 가지는 기업에 대한 일차적인 기대는 이익을

내서 전반적인 경제성장에 이바지 하는 매우 기초적인 것이며, 이런 기대는 기업이 사회문제에 깊이 간여하는 것을 포함하는 것은 아니다. 일반적으로 소비재를 취급하지 않는 기업에 대해서는 이러한 기대가 거의 없으나, 광산 지대 등 정부기관이 부재한 지역에서는 기업들이 종종 정부기관을 대신하여 그런 임무를 수행하는 책무를 맡기도 한다.

따라서 채광기업이 아닌 기업들은 그런 기대를 받지 않음에도 불구하고, 소비재 기업들 역시 선진국 소비자들이 가치사슬에 속한 기업들이 인권을 존중하고 사회적 기준을 준수하기를 기대하는 경향이 있어 코코아 재배 같은 분야에 적용되기도 한다. 외국기업의 관점에서는 가나 노동자들은 필요한 작업숙련도가 낮고 외국 근로자를 투입하기도 어려우므로 현지 근로자들에게 기본 기능과 숙련도가 필요한 분야 모두에 직업훈련을 제공하는 것이 일차적인 목표이다.

## 나. 분야별 CSR 환경

### 1) 노동 문제

가나는 국제노동기구의 주요 규약을 인준한 상태이지만 실질적으로 전면 이행은 쉽지 않다. 구체적으로 아동 노동을 금지한 C182조가 문제시 되고 있는데, 아동노동은 가나에서 농업이나 비공식 분야에서 자주 발생하고 있으나 가나 정부는 이 문제의 존재에 대한 언급을 회피하고 있다.

다른 대다수의 개발도상국과 마찬가지로 가나 역시 현실과 규정 사이의 괴리가 있다. 공식적으로는 노동법에 기반 한 치밀한 법규와 사회적 규범을 가지고 있고, 최근 들어 외국기업이 노동자의 권리를 극심하게 박탈한 건으로 기소된 바는 없다. 다만, 기업운영상의 이유로 인한 해고문제는 예외인데, 이 점에서 가나 노동법이 명확하지 않아 많은 피해자가 발생하는 것으로 보인다. 물론, 노동법이나 국제 규약은 비공식 분야에서는 적용되지 않는다.

### 2) 빈곤 문제

가나 정치는 지난 10여 년간 지속적으로 안정되어 경제성장에 도움이 되었으며, 2000년 통화가치 붕괴 이후 정부는 경제성장과 빈곤퇴치 계획을 수행

중이다. 가나의 빈곤 감소는 급격한 경제성장에서 비롯된 것이며, 절대빈곤층은 1991년 52%에서 2000년 39.5%로 감소하였다가 2006년 28.5%로 더욱 감소하였다. 평균수명 역시 1982년 53세에서 2010년 60%를 넘어섰고, MDG 목표 중 하나인 하루 1달러 미만으로 생활하는 극빈층의 50% 감소는 2007년에 이미 달성되었을 정도이다.

다만 가나의 경제구조로는 많은 국민들이 경제성장의 혜택을 볼 수 없다. 가나의 최대 수출 품목은 금과 코코아이며 원유는 최근에 개발되었으나 원유 수출의 영향은 좀 더 지켜봐야 할 것이다. 아직까지 원유생산 분야를 관할하는 법규가 미비하고 국영석유공사(Ghana National Petroleum Company: GNPC)의 규제당국이자 생산업체인 이중적 기관성격이 문제를 야기할 것으로 전망된다.

가나 경제는 농업에 지나치게 의존하고 있어 GDP의 약 50%와 고용의 85%를 점하고 있는 것으로 추산된다. 따라서 외국기업들이 가나에서 농업생산물을 구매할 때는 소규모 자영농들이 공급망에 들어와 있는지를 확인하는 것이 필요하다. 기술교육과 상품 특화를 통해 외국기업들이 바람직한 품질의 최종생산물을 가공할 신뢰할 수 있는 공급자에게 접근할 수 있을 것이다.

### 3) 교육 문제

가나는 18백만 명의 인구에 약 13,000개소의 초등학교, 약 6,000개소의 중등학교, 21개소의 단과대학, 18개소의 기술학교 및 7개소의 공립대학과 많은 수의 직업훈련기관과 사립대학이 있어 수적인 면에서 교육기관은 상대적으로 충분하다고 할 수 있다. 하지만 부유한 계층에서는 공립학교보다 높은 질의 교육을 제공하는 사립학교를 선호하는 편이다. 공립학교 교육의 질을 개선하기 위해서는 교사와 설비를 보다 더 공급할 필요가 있다.

### 4) 보건 문제

가나의 의료분야는 지난 수년 간 많은 개선이 있었으나 주요 자료들은 아직도 많은 개선의 여지가 있음을 보여주고 있다. 특히 여전히 높은 영아 및 산모 사망률에 특별히 관심을 기울여야 하고, 열대기후에서 비롯되는 말라리아, 콜레라, 티푸스, 결핵, 황열병 및 A, B형 간염 등 여러 가지 감염성 질환

을 통제해야 하는 과제를 안고 있다. 기니충증, 주혈흡충증이나 소아마비 등도 의료진과 환자들에게 일상적이면서도 중대한 문제가 되고 있다.

대부분의 의료서비스는 공공기관인 가나 보건부(Ghana Health Service)가 제공하며, 교회에서 운영하거나 민간이 운영하는 병원들이 있기는 하나 전체 의료서비스에서 차지하는 비율은 2% 미만이다. 보건부는 보건정책을 수립하고 의료인 양성, 병원운영 및 교육과 예방까지 책임을 진다. 민간 처방에 의존해 오던 농촌지역에 최근 몇 년간 보다 많은 의료서비스를 제공하기 위한 노력을 기울여 왔으나 공공 의료서비스는 불규칙한 자원 조달 및 산파와 같은 의료전문 인력의 심각한 부족에 직면해 있다. 가나 보건부의 주요 목표 중 하나는 직업관련 사고의 발생건수를 줄이는 것으로, 보건부는 기업들에게 작업환경 개선을 요청했으며 이는 기업이 본연의 사업과 직접적으로 관련하여 간여하여야 할 영역이다.

다른 아프리카 국가들과 마찬가지로 가나 역시 HIV/AIDS 확산 예방에 고전하고 있다. 기업들은 대중에 대한 AIDS 예방교육과 노동자들에 대한 치료 제공 및 차별(AIDS 감염자라는 것으로 인해 받는 사회적 차별) 철폐를 지원할 수 있다. Regional Coordination Unit for HIV & TB (ReCHT)과의 협조하에 미국, 독일, 스위스, 네덜란드, 남아공 등에서 온 단체들이 협력하여 HIV 및 일반보건 프로젝트들을 수행하고 있으며, 대부분의 사업은 기업 종사자와 가족들 및 그들이 속한 지역사회에 기여하는 포괄적인 HIV와 일반 보건 프로젝트들이다.

## 다. 가나 CSR 사례

### 1) UNDP-JICA-Sony의 Next Generation Project

소니는 "For the Next Generation"이라는 CSR 슬로건 하에 자사가 사업 중인 전 지역에서 소니의 전문성을 활용하여 지역사회에 공헌한다는 방침을 실행에 옮기고 있으며, 지역과 사업의 내용에 따라 탄력성 있게 여러 정부기관 및 비정부 기관들과 협조하고 있다. 최근에는 특히 MDG 달성에 공헌을 목표로 아프리카 내 활동을 넓혀가고 있다.

가나는 아프리카 대표로 2010 FIFA 월드컵 아프리카 지역 결승 리그 선두로

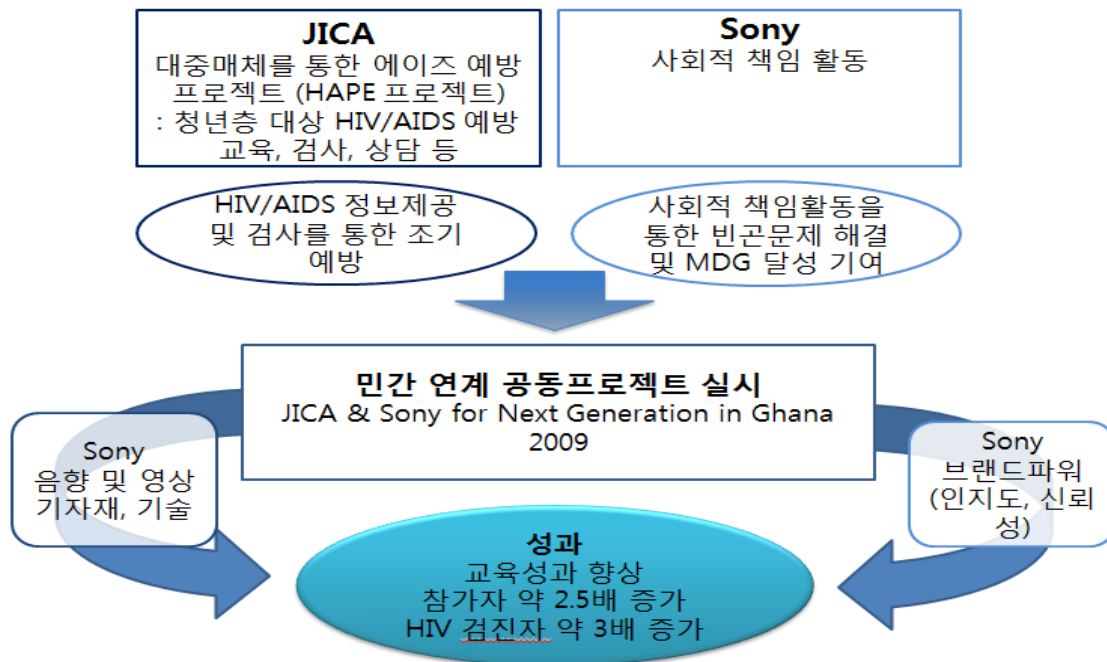
2009년 본선 진출이 유력했지만, 축구에 대한 대중의 관심도는 높은데 비해 TV 보급률이 21%(도시 지역 중심)로 낮아, 전 국민이 자국 팀을 응원할 수 없었다. 이러한 상황에서 소니는 남아공에서 개최된 2009 년 FIFA 컨페더레이션스컵 생중계 영상과 2006 FIFA 월드컵 지역예선 영상 등 축구와 소니의 자원(기술, 제품, 인력 등)을 활용한 사회 공헌 활동을 JICA에 제안하였다.

가나의 ‘대중매체를 활용한 에이즈 교육 프로젝트(Project for HIV and AIDS Prevention through Education, HAPE)’는 JICA와 소니가 공동으로 추진한 프로젝트로 가나의 HIV/AIDS 교육활동의 효과를 높이기 위한 목적으로 마련되었다.

#### 가) 사업 내용

- 가나의 지방도시를 중심으로 한 7개 시도에서 공동으로 행사를 개최하여 영화상영이나 축구대회 등의 이벤트를 통한 HIV/AIDS 교육을 실시
- 이를 통해 HIV/AIDS에 대한 지식을 보급하고 실제로 HIV 검진을 실시
- 소니는 자사의 200인치 대형 TV 설비 및 영상음향장비와 관련기술 등을 제공하고 상업적 파트너인 국제축구협회(FIFA)의 동의하에 평소 TV를 볼 기회가 없는 지역의 젊은이들에게 월드컵 경기를 HD 영상으로 무료 방영하면서 지역 주민들을 대상으로 HIV/AIDS 예방 등에 관한 홍보물을 상영

[그림4-1] 가나 Project for HIV and AIDS Prevention through Education, HAPE



출처: JICA [http://www.jica.go.jp/press/2009/20090717\\_01.html](http://www.jica.go.jp/press/2009/20090717_01.html)

권율 외 '교육과학기술분야 선진 ODA 사례와 정책적 시사점'에서 재인용

## 나) 사업성과

- 'HAPE 프로젝트' 행사를 7 개 도시에서 실시, 과거 일반적 행사 참가자는 총 약 3,000 ~ 4,000 명이었던 것에 비해 이 공동 프로젝트 행사에는 약 9,000 명이 참가
- TV 보급률이 낮고, 축구 관전이 어려운 오지지역에서는 약 7,200 명이 참가하여 과거 일반적 행사 참가자 수 약 1,500 명의 5배를 유치
- HIV/AIDS의 상담 및 검진 장소는 기존의 3 배인 약 1,100 명이 방문 HIV 검진을 받아 HIV/AIDS 계몽 활동의 효과가 향상

## 2) 가나 Pfizer의 Mobilize Against Malaria 사업 사례

다국적 제약회사 화이자(Pfizer)는 'Treat, Teach, Build, Serve'이라는 전략 하에 베트남, 캄보디아, 세네갈, 가나, 케냐 등지에서 International Trachoma Initiative (맹인 예방 프로그램), Diflucan Partnership 프로그램 (에이즈/HIV

예방 프로그램), Mobilize Against Malaria (말라리아 퇴치 운동), 감염성 질환 연구소 신설, Global Health Partnerships 등의 사업을 전개하는 등 MDG의 질병퇴치 분야에서 큰 기여를 하고 있다.

Mobilize Against Malaria (MAM) 사업은 화이자의 말라리아 퇴치를 위한 사업으로 2006년 15백만 불이 Clinton Global Initiative에 기부되어 2007년~2011년 5년 동안 가나, 세네갈 및 케냐에서 말라리아 치료의 기술적 격차를 줄이는데 사용되었다. 사업의 목적은 이미 가나, 케냐, 세네갈 등지에서 일반 말라리아의 치료법으로 표준화된 아르테미시닌 혼합 처방 (Artemisinin-based Combination Therapy, ACT)의 효과적인 투약으로 말라리아의 유병율과 사망률을 낮추는 것이다.

화이자는 질 좋은 공중보건 서비스의 공급과 지역사회의 치료 수요라는 양면을 모두 충족하는 접근방식을 사용하고 있다.

- 집중적인 훈련을 통한 말라리아 증상의 판별, 치료 및 상위 의료기관으로의 후송 과정을 개선
- 즉각적이고 효과적인 말라리아 치료 수요에 대응하기 위한 지역사회의 환자이송 캠페인을 지원

본 사업의 원활한 수행을 위해 화이자는 Family Health International (FHI), Ghana Social Marketing Foundation (GSMF), Health Partners Ghana, Population Services International (PSI), KEMRI-Wellcome Trust and Intra Health International 등과 같은 NGO와 협조하고 있다.

화이자는 또한 London School of Hygiene and Tropical Medicine (LSHTM)의 학제 간 연구를 지원하여 보다 강력하고 측정 가능한 시범사업을 지속적으로 확장하면서, 지역사회에서 말라리아의 치료, 교육을 계속하고 있다. 가나에서는 1,200 개가 넘는 약판매상 (Licensed Chemical Sellers: LCS)을 바른 조제와 ACT 관리, 복합 말라리아 환자의 빠른 식별과 최근거리에 있는 치료소(Ashanti 지방 소재)로 후송할 수 있도록 교육하고 있다.

### 3) 영국 CDC(Commonwealth Development Corporation)의 Accra Mall 사업<sup>57)</sup>

Accra Mall은 가나에서 최초이자 유일한 최고급 쇼핑몰로서 Actis Africa Real Estate Fund에 의해 2008년 7월에 개장하였다. 19,000m<sup>3</sup>의 매장에 차량 800대를 수용할 수 있는 주차장을 보유하고 있고, 완공에 2년이 소요되었다.

쇼핑몰은 주요 은행, 약국, 극장 등을 포함한 69개 소매업체에 임차되어 임대율이 99%에 이르며, 1,000명이 넘는 인력을 고용하고 있다. 사업은 지역사회의 성장을 이끌면서 보다 많은 고용을 창출하고 지역 생산자들에게 노하우를 전수하고 있다. 입점한 일부 품목은 가나에 최초로 소개된 것으로 과거에는 가나에서 생산할 수 없거나 지나치게 비싼 것으로 치부되었던 것들이다. 청소, 보안, 수리 등 운영에 필수적인 서비스도 지역 사업자들이 공급함으로써 보다 많은 고용과 수입을 지역사회에 안겨줄 것으로 기대된다. 2008년 입점 소매업자들이 4.3백만 달러의 판매세를 납부하였으며 향후 10년간 60백만 달러 정도의 세수확보가 기대된다.

Actis는 사업 개념부터 완공까지 전 과정을 개발함은 물론, 개발도상국 상황에 필요한 국제적으로 인정받은 에너지 절약 모범사례를 포함한 상세한 설계, 시공 가이드라인과 보건, 안전 가이드라인까지 제공하였다.

Accra mall 사업의 성공 이후 많은 국내외 기업들이 가나 소매시장에 투자하고 있어 장래 추가적인 고용 및 세수 확대가 기대된다.

#### 가) 주요 사업내용<sup>58)</sup>

- 투자금액: 16.2백만 불<sup>59)</sup>
- 투자기간: 2006년 ~ 현재
- 투자분야: 부동산 개발 및 운영
- 펀드 관리회사: Actis, Africa Real Estate(현지)
- 고용현황: 2,500명 (입점한 소매업체까지 포함)

57) 가나 상공업부 중소기업 및 기술국 국장 등과의 면담 (2011.4.27. 아크라, 가나) 및 CDC 웹사이트 <http://www.cdcgroup.com/accra-mall.aspx>

58) 달리 표시가 없는 한 2008년말 기준

59) Actis에 의한 현재까지의 투자금. CDC가 Actis Africa Real Estate Fund에 투자한 금액은 154백만불

- 고용증가율: 연 15% (2007년~2008년)
- 연매출: 4.7백만 불
- 매출증가율: 1,003% (2007년~2008년)
- 당기순익: 2.2백만 불
- 납부세액: 5년간 납부면제  
(단, 입점 소매점에 의한 판매세 납부액은 4.3백만 불)

## 라. 한국기업의 진출 현황 및 CSR 유관현황<sup>60)</sup>

가나는 앞서 분석한 베트남과 달리 한국기업의 진출이 활발한 국가는 아니다. 삼성, 대우를 비롯한 상사와 STX, 글로벌 등 건설사 외에 소수의 중소기업들이 활동 중인 것으로 알려져 있으며, 아직까지 대표적 CSR 활동은 시작된 바 없다.

가나의 경우 대부분의 개발도상국의 경우와 마찬가지로 인프라건설을 위주로 하는 공공-민간 파트너십 제도가 미 확립된 실정으로 현재 National Policy on PPP를 준비 중이나 관련된 제도의 수립과 역량 면에서 부족한 점이 많으므로 이에 대한 KOICA의 기술협력 제공방안도 적극 검토할 필요가 있다.

가나 정부가 준비 중인 National Policy on PPP에 의하면 Project Development Facility(PDF)를 통하여 관련된 타당성조사, 역량강화 등을 계획하고 있으나, 제반 여건 상 아직 대형인프라 건설에 외국의 공적자본 투입은 어려울 것으로 판단된다. 대부분의 선진국에서는 자국의 기업진출과 활동의 지원을 통하여 현지에서의 개발목표를 동시에 달성하고자 하는 BOP사업 지원에 역점을 두고 있는 것으로 파악되었다.

반면 코코아 공급자인 Toms, 초콜릿 생산자인 Cadbury, SONY 등 다국적기업은 CSR과 관련된 사업을 전개하고 있는바, 우리의 경우도 중기적으로 적절한 모델을 만들어 나갈 필요가 있을 것으로 사료된다.

60) 삼성물산 및 STX 가나 지사장과의 면담 등 (2011.4.26.~27. 아크라, 가나)

### 3. 기타 개발도상국 사례

앞에서는 베트남과 가나라는 특정 수원국을 중심으로 CSR을 둘러싼 환경 및 실제 사례들을 분석해 보았다. 아래에서는 CSR 활동을 하는 기업들, 특히 다국적기업들이 자사의 특성을 살려 각 개발도상국에서 추진 중인 사례를 살펴보고자 한다.

#### 가. 스웨덴 Tetra Pak사의 'Tetra Pak Value Chain Model'<sup>61)</sup>

스웨덴 낙농기업인 Tetra Pak이 제안한 비즈니스 모델로, 스웨덴 낙농업의 개발도상국 진출 및 개발도상국 낙농업 발전 지원에 그 목적이 있으며, 대부분의 개발도상국이 농업국가로 낙농업 발전 잠재력이 있음에 착안하였다.

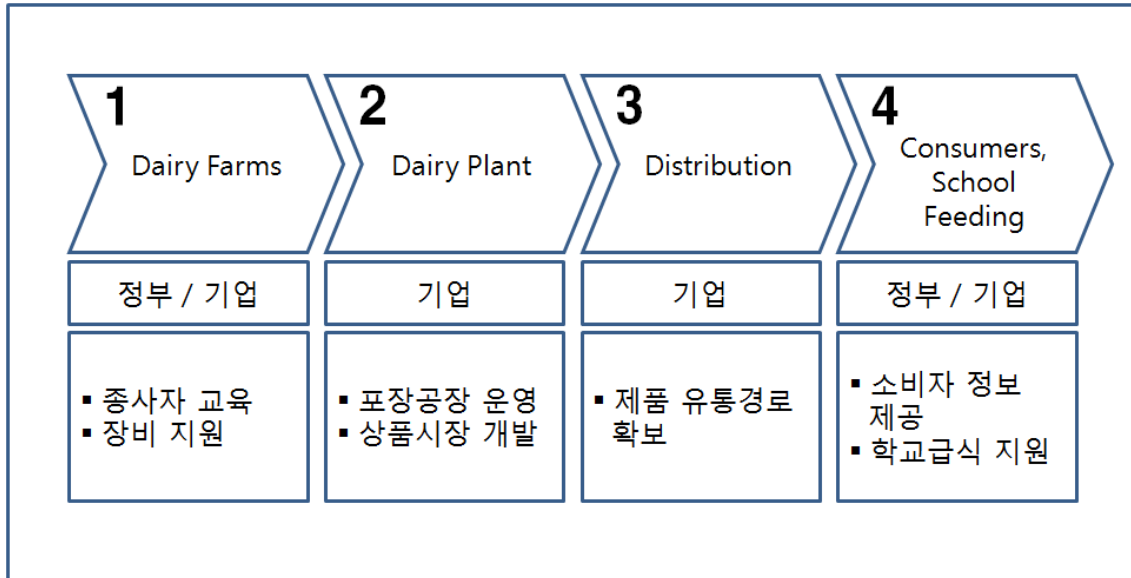
Tetra Pak사는 우유 생산단계를 크게 4단계로 분류하여 자매사인 DeLaval사와 협력하여 낙농종사자들에 모든 단계의 서비스를 제공한다. 이 생산단계에서 단계별로 기업과 정부의 기여도와 역할을 구분하여 지원하고 있다. 1단계(Dairy Farms)에서는 정부와 기업이 공동으로 낙농종사자 훈련 및 교육을 담당하고, 장비 구입을 지원한다. 2단계(Dairy Plant)는 Tetra Pak를 중심으로 포장 공장 운영과 상품의 시장 개발 등의 주요 활동이 이루어지며, 3단계(Distribution)에서는 Tetra Pak의 유통 전문성을 살려 생산된 상품의 유통 경로를 확보한다. 4단계(Consumers, School Feeding)에서 정부와 기업이 공동으로 소비자에게 정보를 제공하고 학교 급식 프로그램에 대한 폭넓은 지원이 이루어진다.

이 사업은 기업과 정부의 기여도와 역할 구분을 잘 조화시킨 사례로 평가되었다. 낙농종사자의 교육부터 장비 지원, 시장개발, 소지자 교육까지 폭넓은 활동을 통하여 지속 가능한 경제발전의 기반을 확충하는데 그 목적이 있다. 특히 개발도상국의 아동 건강 증진, 현지 농업 역량 발전 및 직업창출 그리고 개발도상국 민간 분야의 발전 등의 성과를 기대한다.

---

61) [http://www.delaval.co.uk/About\\_DeLaval/Food-for-development/default.htm](http://www.delaval.co.uk/About_DeLaval/Food-for-development/default.htm)  
[http://www.tetrapak.com/about\\_tetra\\_pak/food\\_for\\_development/value\\_chain\\_model/Pages/default.aspx](http://www.tetrapak.com/about_tetra_pak/food_for_development/value_chain_model/Pages/default.aspx)

[그림4-2] Tetra Pak의 Value Chain Model



## 1) 방글라데시

### 가) 사업내용

- 2002년 방글라데시에서 낮은 문명율과 영양실조의 아이들이 많이 거주하는 지역을 선정하여 학교 급식 프로그램을 시작함
- 이 프로그램은 Tetra Pak과의 지원과 함께 미국 농업부로부터의 기부금으로 재정지원을 받았으며, 현지 교육부의 지원을 받았고, NGO인 Land O'Lake에 의하여 수행되었음
- 2002년 한 해 동안 20만 명의 아이들을 대상으로 지원하였음

### 나) 사업성과

- 학교 출석률이 90%로 증가하였으며, 학교 등록률도 34%로 증가함
- 동시에 이 지역 아이들이 영양실조로 흔히 겪는 야맹증, 각기병, 빈혈증 감소에도 기여함
- 세 개의 새로운 낙농제품 가공 처리자가 UHT 우유에 투자 및 생산 시작하였고, 프로그램 시작 전에는 존재하지 않았던 14가지 분야의 유제품 제조업이 개발되어 성장함
- 500여 개의 직접적 직업이 창출되었으며, 이를 통하여 현지 낙농업자들의 소득창출을 향상시킴. 수집되는 우유의 양이 하루당 2만 리터로 증가함

## 2) 파키스탄

### 가) 사업내용

- 2003년 Tetra Pak의 학교 우유 급식사업에 대한 경험 함께, 미국 농업부의 재정지원으로 Gothki 학교 우유 프로그램을 시행하였으며, Land O'Lakes가 수행기관으로 사업을 진행함
- 2010년 1월부터 7월까지 Tetra Pak사와 파키스탄 빈곤감축펀드(Poverty Alleviation Fund)가 합작으로 학교 우유 프로그램의 시범사업을 진행함

### 나) 사업성과

- 2003년 사업의 경우, 첫해에 학교 등록률이 42%로 증가함 (남자아이: 32%, 여자아이: 87% 증가) 타 지역의 7% 증가율과 비교하였을 시 상당함
- 출석률은 2003년 한 해 동안 40%에서 83%로 증가
- 2010년 사업을 통하여 Pahim Yar Khan 지역 50여개의 학교의 5,400여명의 아이들이 매일 우유를 제공받음
- 이 기간 동안 이 지역 출석률은 7% 증가하였으며, 현지 지역공동체에 50여개의 새로운 직업 기회를 제공
- 현재 Punjab과 Sindh province로 사업을 확대하여 2만2천여 명의 아이들을 지원

## 나. 영국 Vodafone사의 'Financial Deepening Challenge Fund'

Vodafone사는 5개의 대륙을 걸쳐 25개국의 2억 명 고객에 서비스를 제공하며 국제 이동통신 시장에서 우위를 선점하고 있다. Vodafone사는 새로운 상품과 서비스를 개발하는 등 지속적인 성장을 위하여 새로운 시장 개척을 시도하였다. 특히 세계의 이동통신 사용자의 20%가 중하위권 소득 국가임을 인지하고 아프리카의 이동통신 시장의 잠재적 성장을 본 Vodafone은 아프리카 진출을 계획하게 되었다.

이를 위하여 Vodafone은 공공-민간 파트너십 사업으로 DFID와 파트너십을 구축하여 Challenge Fund를 이용, 아프리카 상업은행(Commercial Bank of Africa), 소액금융 기관(Faula)과도 파트너십을 체결하였다. 또한 무선전화 개

발 사업 지원을 위하여 현지 최대 이동통신사업자인 Safaricom사와 파트너십을 체결하였다. 2007년, Safaricom은 M-PESA(Mobile Money for the Unbanked) 서비스 제공을 시작, 첫 달에 2만여 명의 고객이 등록하였다.

## 1) 사업내용<sup>62)</sup>

- Vodafone이 정부에 재정지원 요청하여 Financial Deepening Challenge Fund로부터 약 1백만 파운드를 지원받음
- 아프리카 상업은행과 Faula과 파트너십 구축하고, 시범사업 시행함
- 메시지를 전송해서 송·출금, 대금결제, 택시비 결제와 같은 일상 업무까지 지원해주는 모바일 금융 서비스, 'M-pesa' 서비스를 시작
- M- pesa 서비스 덕분에 케냐 국민들은 은행에 굳이 가지 않아도 전국 어디에서든 가까운 에이전트를 통해 청구서 요금 결제, 쇼핑, 송금 서비스 등 각종 금융 거래를 언제든지 할 수 있게 되었다. 심지어 Vodafone 가입자가 아니어도 누구나 M-Pesa서비스를 사용할 수 있어 그 파급력은 더욱 막강하다.

## 2) 사업성과

- 무선전화를 통해 주민들과의 접촉이 용이해졌으며, 소매 금융기관들이 대출 및 수금과정의 비용을 절감
- M-pesa 서비스 시행 후, 일차적으로 화폐와 상품의 유통이 활발해지면서 경제활동이 활기를 되찾았고 궁극적으로 생산성이 향상
- 케냐의 통신회사 Safaricom에서 실시한 조사에 의하면 M-Pesa서비스를 이용하는 가구는 이전보다 소득이 5~30% 증가
- 2년 내에 케냐 국민의 6분의 1인 550만명을 고객으로 확보, 현재 1000만 명의 가입자 확보
- 이동통신 서비스의 확대로 아프리카 전체의 휴대전화 가입자 수는 750만 명에서 2004년 7680만 명으로 5년 새 10배 증가했으며, 현재 가입자는 4억 명을 넘을 것으로 예상
- 케냐에서의 성공을 바탕으로 아프가니스탄, 탄자니아, 피지와 남아프리카 공화국 등 점차적으로 서비스 영역을 확대 중

62) <http://projects.dfid.gov.uk/project.aspx?Project=113154>

## 다. 미국 P&G사의 'Children's Safe Drinking Water Program'

라틴아메리카와 캐리비안 지역에서 자연재해는 1994년부터 2003년까지 이 지역 수자원과 위생시설 시스템에 6억5천만 달러의 손해를 입혔다. 이에 깨끗하고 안전한 식수로의 접근성 향상을 통한 재난 시의 질병 및 사망률을 감소를 위하여 USAID와 P&G의 협력 사업을 시작하였다.

P&G의 PUR 정수기는 가정용 물 정수 상품으로 박테리아와 바이러스를 죽이고 기생물을 제거하여 안전한 식수를 제공하는 기능을 한다. 이는 식수 공급이 제한되고 당국이 안전한 물을 제공하지 못할 경우 유용하게 쓰일 수 있다.

### 1) 과테말라, 온두라스, 니카라과 63)

- 중앙아메리카 각국의 재난기간 동안 깨끗하고 안전한 식수 제공의 향상을 위한 USAID, P&G, Catholic Relief Services(CRS)간 협력구축
- USAID와 P&G가 자금을 투입해 국가 재난 관리국에서 P&G사의 PUR 정수기 사전배치를 지원
- PUR의 공급은 시당국에 의하여 비축되며, 재난 및 응급 시에 CRS의 협조 하에 배분되도록 계획
- CRS는 PUR 정수기를 비축하는데 협조하며, 중앙아메리카 국가들의 재난 관리당국과 NGO들에 안전한 식수에 대한 중요성과 PUR의 사용법, 그리고 응급 시 PUR에 대한 접근성을 향상 하는 법 등에 대한 교육 제공

## 라. 미국 SC Johnson사의 'Pyrethrum Value Chain Alliance'

최근 환경문제가 대두되면서 살충제 시장에서도 인체에의 부작용과 환경적 영향이 적은 유기농 제충국<sup>64)</sup>이 화학 살충제의 대체제로서의 가치가 인정되면서 기업에서의 수요가 증가하고 있다. 원료로서 제충국을 사용하고자 하는 기업들은 좋은 질의 가공원료를 지속적으로 확보할 수 있는 공급원이 필요

63) <http://www.csdw.org/csdw/home.shtml>

64) 영문명으로 Phrethrum flower라고도 하며, 꽃에 피레트린이라는 담적황색의 기름과 같은 물질이 있다. 피레트린은 유기용매에 용해된다. 이것은 냉혈동물, 특히 곤충에 대하여 독성이 강하여 운동신경을 마비시키지만, 온혈동물에는 독성이 없으므로 고급 구충제로 사용된다.

하게 되었고, SC Johnson사가 제충국 생산에 대한 교육을 개선하고 장려하면서 농부들의 조합 설립을 지원하여 제충국의 수집, 운송, 건조 과정에서의 성공 사례를 실현하고 있다.

## 1) 르완다<sup>65)</sup>

르완다는 1994년 대량학살 이후 경제적으로 상당한 진전을 보이고 있음에도 불구하고, 경제적 기회가 제한적이라는 문제를 안고 있다. 약 80%의 르완다인의 생계가 농업에 의존하고 있지만, 현재의 농업에서의 생산과 성장은 잠재력에 미치지 못하는 수준이다. 민간부문 발전과 관련하여, 30명에서 100명 고용 규모의 기업이 240개 정도에 그치는 등 그 발전이 저조하며, 인프라 부족으로 인하여 수출 지향적 농산업 발전의 어려움을 겪고 있다.

### 가) 사업내용

- USAID, SC Johnson과 Texas AgriLife Research Institute가 장기적이며 지속가능한 르완다의 제충국화 산업 발전을 위하여 협력
- 르완다 현지 가공공장을 설계하고 영세농 그룹의 대출과 장비구매를 위한 credit 프로그램을 실행
- 사업주체별 지원금: USAID \$143,660, SC Johnson \$160,404, Texas AgriLife Research \$23,373

### 나) 사업성과

- 생산량 증가와 질적 향상을 통한 수익 증대
- 24개의 조합이 형성되어 2008년 대비 20-40%의 수익향상
- 추가적으로 4,000여명의 농부가 제충국 재배
- 말린꽃의 질적 향상(피레드린 함유량 2008년 대비 0.9에서 1.5로 증가)
- 첫 수확기에 제충국 생산량 89톤 증가(2008년 대비 140% 증가)

## 마. Chevron사의 Angola Enterprise Development Alliance

2002년 27년간의 내전 종전 후, 황폐화된 앙골라 내 농업 재건과, 2백만 여명의 난민 정착 및 지역 개발 사업 등을 지원하기 위한 목적으로 시행되었다.

65) [http://www.usaid.gov/our\\_work/global\\_partnerships/gda/resources/RwandanPyrethrumAlliance.pdf](http://www.usaid.gov/our_work/global_partnerships/gda/resources/RwandanPyrethrumAlliance.pdf)

1930년대부터 앙골라에 진출해 있던 Chevron사는 내전으로 피해를 입은 앙골라 경제 개선과 자사의 CSR 활동의 영향 확대를 위해 2002년 Angola Partnership Initiative를 추진하여 USAID와의 협력 사업을 추진하였다. 이 사업은 특히 앙골라의 중소기업 (Small and Medium and Micro enterprise)을 대상으로 재정적, 기술적 지원을 제공하였다. 이를 위하여 Chevron사는 CSR 활동 예산을 USAID에 지원함으로써 현지 비즈니스 역량 강화를 위한 프로그램을 설계 및 수행하였다. 그 밖에 Africare, CARE, Save the Children, World Vision 등의 국제 NGO들과 함께 개발 사업을 수행하였다.

## 1) 역할분담

- USAID가 1천만 불의 재정적 기여를 담당하고, 앙골라의 여러 사업의 경험을 통해 축적한 현지 지식 및 노하우 공유함. 또한 국제 NGO와의 파트너십을 구축하여 사업 설계 및 수행을 관리함
- Chevron사는 Angola Partnership Initiative를 제안하고, 이를 위하여 USAID와 함께 1천만 불의 재정지원을 담당함. 프로그램 계획과 지속가능한 개발을 위한 운영 지원함
- UNDP 및 NGO들은 현지 정보 공유, 사업 수행 경험과 전문성 제공

## 2) 사업내용<sup>66)</sup>

- Development Relief Program: 내전 당시의 전투자들에 소규모 농업 사업을 시작할 수 있도록 지원하고, 150개의 조합을 형성하여 농업 진흥 도모
- Microfinance Bank: Internationale Micro Investitionen(IMI)와 협력하여 민간 은행을 설립하여 앙골라의 소규모 중소기업 육성. USAID와 Chevron사의 초기 기여금으로 은행의 초기단계의 비용을 지원
- Small Enterprise Center: 앙골라의 교육지원 펀드와 함께 독립적인 경제 정책과 비즈니스 개발 허브(Business Development Hub)를 만들어 소규모 사업을 지원. 정부와 학계, 시민사회의 참여를 유도. 이 사업을 위하여 Chevron사와 USAID 각각 30만 불 지원.
- Agricultural Field Trials and Extension: World Vision과 함께 농업이 재개될 곳에서 현지인들의 농업현장실습을 지원. Chevron사와 USAID 각각 1백20만 불을 지원.

66) [http://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/PDACH462.pdf](http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PDACH462.pdf)

### 3) 사업성과

- 30만 명의 난민 정착
- 앙골라 농업 재개를 통한 경제회복
- 농업 진흥 사업으로 빈곤층의 식량안보 45% 개선
- 2005년 소액금융기관인 NovoBanco 설립, 800명에 평균 5천불의 소액 대출을 실시하였으며, 상환률 98%를 달성

## 제2절 개발도상국의 PPP-CSR 사업 환경 및 제약요인

### 1. 개발도상국에서의 PPP-CSR 제약 요인

세부적인 제약요인의 논의에 앞서 사전 전제되어야 할 요건으로 공여기관과 민간기업 양자가 모두 공공-민간 파트너십에 임하는 상대방의 이해관계를 이해하고 용납하는 분위기 조성이 요구된다.

공여기관은 민간기업이 CSR로서 공공-민간 파트너십에 임하는 모든 활동이 원천적으로 기업 활동의 연장선에 있음을 인지하고, 민간기업은 공여기관이 국가를 대표해 인류애를 실현하는 공익기관으로서 활동함을 이해하고 있어야 한다. 또한 양자는 CSR 활동의 속성을 심분 이해하여 양자 간 일회적, 단기적 협력이 아닌 지속적인 협력관계를 구축하여 공공-민간 파트너십 방식으로 CSR 활동을 장래에 계속 확산해 나간다는 것에 동의하여야 할 것이다.

따라서 개별 사업 단위의 당면과제 해결에 앞서 양자 간 일반적 역할과 책임을 규정하는 협력의 틀(framework)을 만들고, 민간기업의 역량과 수원국에 필요한 협력 분야(criteria)를 협의 결정함과 아울러, 공여 및 기여의 일반조건(general conditions)에 대한 사전 합의가 필수적이다.

당면한 가장 큰 문제점은 공여기관이 지원하고자 하는 수원국과 민간기업이 CSR 활동을 펼치고자 하는 국가들이 상이한 것이다. 민간기업이 CSR 활동을 통하여 얻고자 하는 것들을 고려할 때, 아직 구매력이 열악한 ODA 수원국 또는 최빈국들은 민간기업의 사업대상지로는 우선순위가 떨어질 수밖에 없다.

이는 민간기업의 경영전략에 관한 것이므로 정부나 공여기관이 나서서 해결될 문제는 아니나, BoP에 대한 접근이 최근 경영계의 주요 이슈가 되고 있으므로 변화를 기대해 볼 수 있다. 다만 자원빈국이나 인구가 적은 국가들의 경우 기업의 관심에서 계속 소외되고 있으므로, 공여기관이 보다 적극적으로 유망한 사업기회를 발굴하여 민간기업을 유인할 수 있도록 지속적인 관심과 노력을 기울일 필요가 있다.

수원국에서 공공-민간 파트너십 사업을 추진함에 있어 당면하는 제약요인을 살펴보면 아래와 같이 정리할 수 있겠다.

### 가. 제도적 미비

수원국 정부의 제도나 역량부족은 개발협력 전 분야에 걸쳐 항상 논의되는 주요 문제점이며, 공공-민간 파트너십 분야에 대해서는 더욱 열악하다고 할 수 있다. 대부분의 수원국들이 아직까지 권위주의적 체제하에서 정부가 거의 모든 분야를 주도하려는 것이 일반적이기 때문에 민간에게 정부의 공적사업을 위탁하는 방식의 공공-민간 파트너십 사업의 준거가 되는 법령과 제도가 미비한 실정이다. 또한 수원국 내부적으로 중앙정부와 지방정부, 대외협력 담당부처와 사업실행 부처 및 유관기관들의 협조에 기초가 되는 법규의 부재로 자국 시민단체나 민간기업과의 공공-민간 파트너십 사업에서도 수원국 정부가 주도적으로 기획하고 수행하는 일이 표류하는 일이 빈번하다.

### 나. 시민사회 미성숙

수원국 대다수가 20세기 중반에 독립하거나 20세기 후반에 체제전환을 이룬 국가들이기 때문에 상대적으로 시민사회의 성숙이 늦어지고 있다. 시민사회는 공공-민간 파트너십 사업 참여자 중에서 현지 주민들과의 협조와 의견수렴 과정 등에서 대단히 중요한 역할을 담당하는 한 축으로서, 본질상 수원국 정부와는 또 다른 시각을 가지고 있다. 사업의 침투성이나 지속성에 미치는 영향을 고려할 때, 시민사회의 미성숙은 사업의 원활한 수행에 장애요인일 수밖에 없다.

## 다. 외국기업에 대한 반감

수원국 국민은 피식민지 국민으로서의 수탈 경험, 강제된 개방경제 정책 등으로 인한 저개발과 실업 문제, 일부 선진국 기업들이 개발도상국 시장진출 과정에서 보여준 그릇된 경영실태 등으로 인해 외국기업에 대해 피해의식이나 반감이 강하다. 또한 공공-민간 파트너십 방식의 사업에 친숙하지 않기 때문에 사업의 공공성을 잘 이해하지 못하는 경향도 있다. 특히 일부 외국기업들의 열악한 노동환경, 낮은 급여, 아동 노동, 재투자 없는 투자 과실의 송금, 급작스런 철수 등은 CSR 활동이 사회개발 단계로 나아가지 못하게 하는 장애요인으로 작용할 수 있으므로, 기업 활동상의 환경개선이 선행되어야 한다.

위 제약요인을 아래와 같이 CSR 관련 정책과 프로젝트 거버넌스라는 관점에서 상술하고자 한다.

## 2. 수원국의 PPP-CSR 관련 정책

### 가. 공여국-수원국간 정책 이슈

공공부문을 원조기관으로 한정하여 말하자면, 지금까지 원조기관은 수원국의 요구에 대한 반응으로 개발된 사업을 지원하거나, 공공-민간 파트너십 참여기업의 요구를 일방적으로 수원국 정부에 투사하는 역할이 강했다. 그 원인으로서는 다종다양한 수원국과 민간기업의 요구를 일관하여 받아들여 조율하고 발전시킬만한 창구 시스템이 없다는 것과 전문성의 부족을 들 수 있다.

수원국은 수원국 대로 자국 내에서 벌어지는 CSR 활동에 대한 등록과 협의, 모니터링 채널이 발달되어 있지 않고, 수원국 정부를 상대하는 각국 원조기관들 역시 자국 출신 기업들의 CSR 사업 정보를 민간기업 측에서 제안 받아 지원에 따른 우선순위를 정하는 수준에 머무는 경우가 많다.

<표4-1> 수원국내 CSR-개발협력 관련 이해관계자별 정책이슈 정리

|     |                                                                                                        |                                                                                                                    |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 지원국 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 양자간 정책 대화</li> <li>• Harmonization</li> </ul>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 수원국에 대한 투자 결정</li> <li>• 사회개발사업에 대한 관심</li> <li>• 국제규범 준수</li> </ul>      |
|     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 법적 기반 마련</li> <li>• 실행 정책수단 개발</li> <li>• 단일 창구 개설</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 준비없이 국제규범에 노출</li> <li>• 중소기업 CSR 활성화</li> <li>• MNC와 경쟁-협력 조화</li> </ul> |
|     | 정부                                                                                                     | 민간기업                                                                                                               |

또한 민간기업의 요구는 CSR의 속성상 사회적으로 대단히 민감할 수 있는 사안인데도 불구하고, 개별 민간기업의 요구를 정확히 받아들일만한 경영과 관련된 전문성이 원조기관 내에 존재하기는 쉽지 않다.

#### 나. 수원국의 CSR관련 정책의 한계

정책적으로 협력의 틀(framework)을 정하는 것이 가장 우선적으로 해결해야 할 과제이다. 일반적으로 원조 역시 수원국의 정책을 기반으로 계획되고 실행되어야 하나, 수원국 정부의 정책수단만으로는 효과적인 계획과 수행이 어려우므로 수원국 정부와 다자협력체, 양자협력체들이 CSR에 대한 협력원칙을 공유하고 있어야 한다.

참여자간 정책 대화는 협력의 틀이라는 형식에 실질적인 내용을 채워 넣는 과정이라 할 것이다. 특히 양자협력에서 공여국 정부와 민간기업의 긴밀한 대화는 CSR 활동을 이끌어 나가는 탄탄한 토대이다.

선진 공여국의 민간기업이 수원국에서 펼치는 CSR 활동들은 수원국 정부의 역할이 크지 않다는 것이 그 특징이다. 다른 모든 분야에서와 마찬가지로 수

원국 정부 내부적으로 정책을 수립하고 집행하는 역량을 강화하는 것이 성공적인 CSR 활동의 전제조건 중 중요한 하나인데, 이를 위한 지원 역시 프로그램 이전 단계에서 반드시 논의되어야 할 것이다.

<표 4-2> 수원국내 CSR 관련정책의 현실

| 정부의 규범적 역할                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 현 실                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• 국제적 규범을 참고로 최소한의 표준을 제정<br/>: 환경보호, 작업장에서의 건강 및 안전 등</li> <li>• 최소한의 표준에 순응하도록 인센티브를 제공, 위반 기업에 대하여 제재</li> <li>• 기업이 의무를 적절한 수준에서 수행할 수 있도록 시장 기구에 규제를 결합<br/>: 배출권 거래, 재생에너지 사용의무 등</li> <li>• 보고 또는 확인(certification) 기구를 개발<br/>: 정부는 주도자, 공동 개발자, 출자자 혹은 승인자</li> <li>• 적절한 입법을 통해서 정보 및 투명성에의 접근 증진</li> <li>• CSR 관련 모범사례를 지원, 전파</li> </ul> | <p>국제규범만 도입</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ILO</li> <li>- Global Compact</li> <li>- OECD guidelines 등</li> </ul> <p>실질적인 제재 미비</p> <p>시장기구 규제 미비</p> <p>CSR 확인기구 미비</p> <p>정보 접근 입법 미비</p> |

수원국 정부 내부적으로 CSR 활동에 대한 지원이 제도화 되지 않았으므로 민간기업에서 제안하는 사업에 대한 승인 지연, 현지 NGO 및 활동지역 선정과정의 불투명성, 활동기간 중 발생하는 행정적 오류 (예: 민간재원으로 반입되는 물품에 대한 관세부과) 등이 반복되고 있다. 이에 대해 우선적으로 수원국 정부 내에 공공-민간 파트너십을 전담하는 부서를 만드는 것이 시급하다고 할 것이다.

### 3. 수원국의 프로젝트 거버넌스

공공-민간 파트너십 사업의 추진주체를 어떻게 정하느냐는 사업의 성패를 결정짓는 중요한 요소임에도 불구하고 사업개발 단계에서 자주 간과된다. 앞서 살펴본 사례들에서 주목할 만한 것은 성공적인 사업들의 대부분이 민간기업이 주도권을 가지고 사업을 제안하고 이끌어 나간다는 것이다. 이는 민간기업의 창의와 효율을 공공사업에 도입하겠다는 공공-민간 파트너십 사업의 본래

취지를 실천하는 것이다. 그러나 민간기업의 제안을 받아 사업을 개발한다는 것을 제도화 하는 과정에서 민간의 제안을 정부기관에서 선별, 심사한다는 것으로 오해해서는 본래의 취지를 살릴 수 없다.

특정 사업개발 이전에 민-관이 충분히 자유롭게 정보와 의견을 교환할 수 있는 여건이 조성된다면, 개발 단계에서뿐 아니라 수행단계에서도 시행착오를 상당히 줄일 수 있을 것이다.

추진주체에 대한 논의는 사업이 외부적으로는 공공-민간 파트너십 형태의 공공사업으로서 공여기관이 주도하는 것으로 보이면서도 사업 내부적으로는 수행과정에서 민간기업의 자율성이 최대한 보장되어야 하는 다소 까다로운 이슈이다.

[그림 4-3] 현행 공공-민간 파트너십 사업의 Project Governance



수원국 정부 및 현지 시민사회와의 소통까지를 고려할 때, 공공-민간 파트너십 사업에서의 의사소통은 더욱 중요하다. 사업이 공여국 정부와 민간기업에 의한 일방적인 시혜 사업이 되지 않기 위해서는 사업개발 단계에서부터 현지 정부 및 민간과 밀접한 의사소통을 하여야 할 필요성이 절실하다. 이는 양국 간 정책 및 프로그램 수준에서는 물론이고, 개별 사업 수준에서도 반드시 지켜져야 할 부분인데, 특히 개별사업 수준에서는 원활한 의사소통이 어렵다는 민간기업의 애로사항들이 자주 청취된다. 따라서 사업별로 의사소통을 위한 채널을 구축하는데 힘써야 할 것이다.

[그림 4-3]에서 간략하게 보여주는 바와 같이, 우리나라 뿐 아니라 다른 공여

국의 공공-민간 파트너십 사업에서도 프로젝트 거버넌스의 문제는 첫째, 사업 전 과정에서 수원국의 역할이 거의 없거나 극히 제한되어 있다는 것과 둘째, 공여국 내에서도 사업의 제안과 수행은 민간이 하고 공여국 정부는 평가와 지원만 하는 등 거버넌스가 분절적으로 나타난다는 것이다. 이에 대한 발전적 대안은 본장 제3절에서 구체적인 사례와 함께 제시하였다. (그림 4-5,6,7,8 참조)

수원국 정부나 공여기관이 모두 정부기관임을 감안할 때, 관료적 특성으로 인하여 사업수행중인 민간기업에게 각종 ‘보고’를 받고자 하는 관행이 강하게 존재한다. 이 때문에 사업 수행과정에서 발생하는 각종 문제점 및 애로사항의 신속한 해결을 기대하기 어렵고, 당초 예상했던 성과를 거두기도 쉽지 않을 것이다. 따라서 상시적인 의사소통 채널을 사업 기획단계에서부터 열어두고 실질적으로 가동하는 것이 중요하다.

또한 민간기업의 활동을 일방적으로 옹호하는 것만이 사업 성사에 좋은 것은 아니므로, 건전한 의미에서 공여기관에 의한 면밀한 사업타당성 평가 역시 중요하다. 다만 사업타당성 평가가 사업의 공적 역할만을 강조한 나머지 민간기업의 활동을 위축시키는 방향으로 흐르는 것은 더욱 위험할 수 있고, 특히 민간기업의 이해관계를 사업에 투영하는 정도에 관한 것이라면 신중하게 접근해야 한다. 따라서 민간기업의 역할과 사업 참여 동기에 관한 것은 사업개발 초기에 충분히 상호 이해해 둘 필요가 있다.

뒤에서 제 3절에서 상술하겠지만, 결론적으로 각 사업별로 양국 정부와 민간의 이해관계자가 모두 참여하는 PMU (Project Management Unit)를 구성하여 원활한 의사소통을 기반으로 유기적으로 협조하면서도 적절한 수준의 감시가 이루어 질 수 있도록 하는 것도 유용한 방안이다. 이 때, PMU는 반드시 상설기구일 필요는 없으며, 사업목적을 달성하면서도 사업의 경제성을 해치지 않는 범위 내에서 구성하여야 할 것이다.

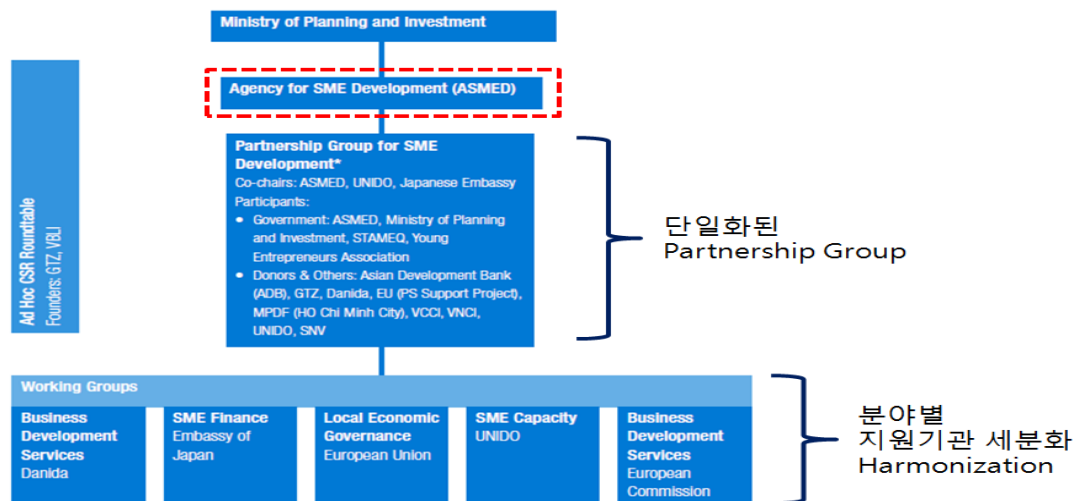
### 제3절 개발도상국에서의 PPP 사업 환경 구축 및 개선 방안

#### 1. PPP 제도 구축 및 역량강화

##### 가. 관계법규 신설 및 현실화

개발도상국에서 공공-민간 파트너십 사업을 펼치기 위해서 제일 우선적으로 해결해야 할 과제는 관계법규를 마련하는 것이다. 법적 기반이 없는 상태에서 개별 사업마다 임의적인 결정을 통해 사업을 추진하는 것은 매우 위험한 일이므로, 중앙정부에서 정부조직법상 적절한 기관에 공공-민간 파트너십 사업을 일임하고, 계획 및 수행에 관련한 권한과 의무를 일원화하도록 지원하여야 한다.

[그림 4-4] 베트남 중소기업 역량개발 프로그램에서의 단일창구 사례



출처: <http://www.sme-gtz.org.vn>

또한 기존에 명목상으로 존재하는 일부 관련제도들 역시 현실적으로 기능하도록 개선하는 것이 필요하다. 예를 들어, 중앙정부와 협의 완료된 사업이 정작 현장을 관할하는 지방정부의 동의를 구하지 못해 그 수행이 지연되는 경우가 빈번하므로, 이를 위하여 현실적으로 실행 가능한 중앙-지방 정부 간 업무협조 제도와 그 루트를 명확히 하는 개선을 통하여 보완할 수 있다.<sup>67)</sup>

67) KOICA의 2010년도 시범 PPP 사업에서도 수원국 중앙-지방간의 업무협조가 잘 안되어 사업수행에 차질을 빚은 사례도 있다.

## 나. 개발사업 관련역량 강화

공공-민간 파트너십 사업의 특성상 사업개발 및 관리에 있어 시민사회의 역량이 큰 역할을 한다. 그러므로 적정 사업의 개발 및 지속적인 운영을 위해 선 상대적으로 소외되어 온 현지 시민사회 및 민간기업의 개발사업 역량을 키워나가야 한다.

이를 위해 현재 실시중인 KOICA의 장단기 연수 등 개발역량 강화사업의 대상자를 수원국 정부 추천에 한정하지 않고, 현지 NGO, 민간기업 협회, 상공회의소 등 공개적인 채널을 통해 추천받는 민간 인력에 대해서도 일정 부분 기회를 할당하는 등의 변화가 필요하다. 물론 기존 연수내용 이외에 민간을 위한 연수내용을 보완하는 것도 필수적이다.

## 2. 거버넌스 개선

앞서 2절에서 살펴 본 대로, 공공-민간 파트너십 사업은 사업추진에 참여하는 이해당사자가 다른 개발 사업에 비하여 많고, 사업에 대한 이해관계의 방향도 다양하다. 이는 사업 주도권의 향방, 의사소통의 채널과 관련된 여러 이슈들을 만들어 내므로, 사업에 관련된 거버넌스를 확립하고 개선하는 작업이 필요하다. 이는 사업별 특성을 살려서 실질적인 성과를 얻어내기 위해 최적화된 PMU (Project Management Unit)의 조직과 운영을 통해 개선할 수 있다.

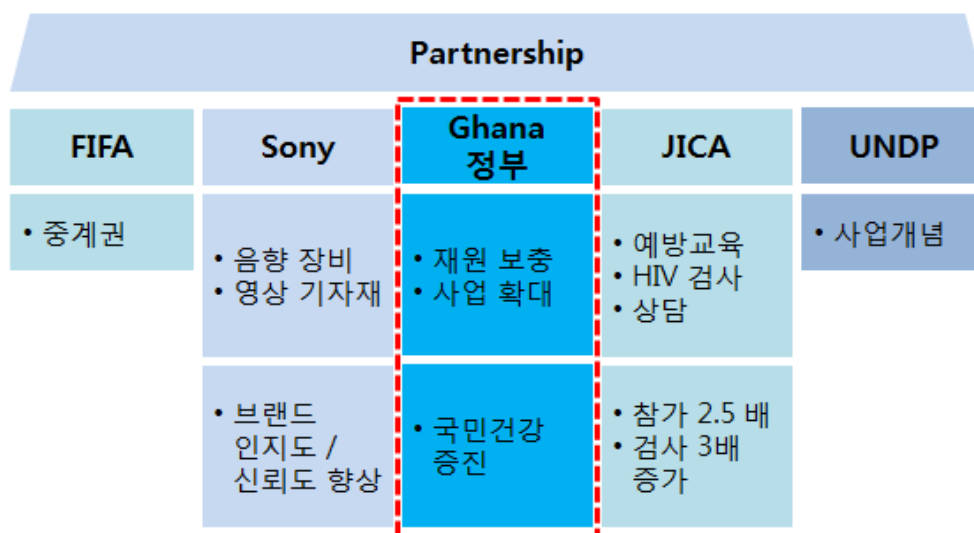
수원국의 사업에 대한 거버넌스를 개선하기에 앞서, 우리나라 측에서 상설화된 조직이나 전담조직이 아니라고 할지라도, 공여기관과 민간기업 간의 사업별 관리조직을 만들어 운영하면서 수원국을 유도하는 것도 실질적인 방안이다. 아래 그림 4-5는 그러한 아이디어를 도식하여 보여주고 있다.

[그림 4-5] 공여국 민간기업, 정부 및 수원국 정부가 포함된 PMU



위 아이디어를 앞서 살펴 본 가나의 JICA-Sony 공동 프로젝트 ‘Project for HIV and AIDS Prevention through Education’에 대입하여 보면 아래와 같은 개선점을 찾아볼 수 있다. 보건의료 사업의 특성상 현지기업의 역할이 작거나 기대할 수 없을 경우이지만, 현지 정부가 최대한 사업 진행과정에 참여하여 추후 지속가능한 사업으로 발전시킬 수 있을 것이다.

[그림 4-6] 가나 HAPE 사업 Project Governance 개선 방안



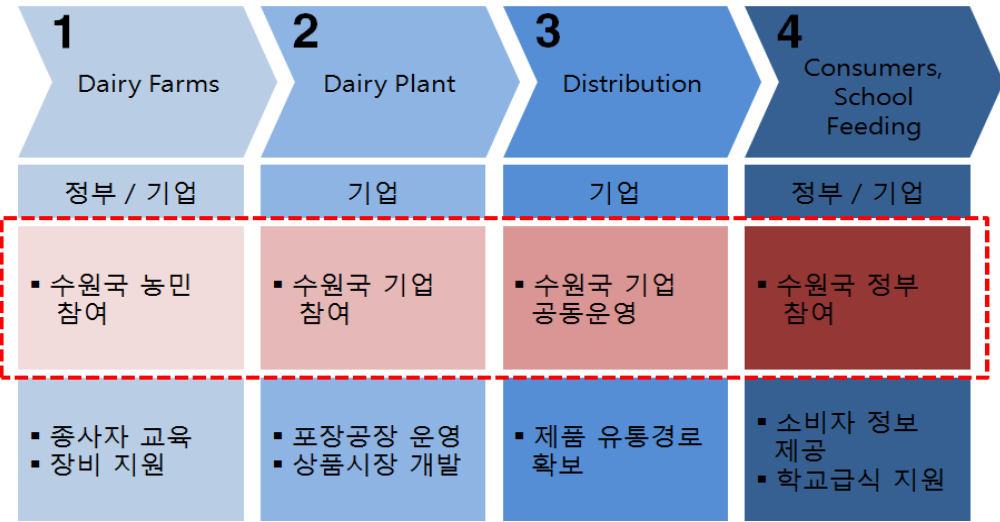
또한 BoP 사업과 같이 공여국의 민간기업이 주도적인 역할을 맡고 있는 사업의 경우라면, 사업이 수행되는 수원국 내에서도 현지 민간기업이 PMU에 참여하는 것이 필요하다.

[그림 4-7] 공여국/수원국의 정부와 민간기업이 참여하는 Enhanced PMU



위 아이디어를 앞에서 살펴 본 Tetra Pak의 Value Chain Model 의 예에 대입시켜 보면 아래와 같이 개선할 수 있을 것이다. BOP 사업이므로 현지기업이 운영에 깊숙이 참여하여 해당 사업의 지속가능성을 높이고 유관사업으로의 확장이나, 인근 지역으로 확대 시 효과성 및 효율성 제고를 기대할 수 있다.

[그림 4-8] Tetra Pak의 Value Chain Model에서 Project Governance 개선 방안



### 3. 수원국과의 Public-Private Dialogue 도입

현재까지 전형적인 개발사업에 대한 논의는 우리 정부와 수원국 정부 간에 서만 이루어져 왔으나, 공공-민간 파트너십 개발사업에 대한 논의는 당연히 양국 정부와 민간이 모두 참여하는 다자간 대화가 필수적이다. 그러나 양자간 대화에서 다자간 대화로 확장되는 과정에서, 참여자의 개발에 대한 인식의 차이와 이해관계의 상이함 때문에 논의의 수준이 깊어지지 못하고 의견 대립이 더욱 심화될 우려가 있다.

이를 극복하기 위해서는 수원국 정부와 민간의 역량강화 지원이 선행되어야 함은 물론, 정책-프로그램-개별사업의 각 수준별 대화가 활성화 되어야 한다. 상위 레벨인 정책-프로그램 수준에서도 민간을 배제하지 않고, 대화채널 역시 당연 참가자는 물론 관계있는 모든 당사자 및 관심 있는 일반 시민까지도 참여할 수 있도록 상시적으로 열려있는 것이 중요하다.

상시적 대화 채널로는 블로그, 웹사이트 개설이나 소식지 발간 등을 제안할 수 있는 바, 공공-민간 파트너십 사업에 대한 국내외적 논의를 수렴할 수 있는 Portal 사이트를 효과적으로 운영한다면, 국가별로 열린 매체 속에 프로그램, 개별사업별로 의견을 모을 수 있다.

## 제5장

# KOICA의 PPP 모델 수립

## 제1절 KOICA의 공공-민간 파트너십 현황

### 1. 공공-민간 파트너십에 대한 인식(설문조사 결과)

우리나라에서 국제개발협력관련 공공-민간 파트너십에 대한 논의가 최근에 들어서야 시작되었기 때문에 공공-민간 파트너십 사업 추진전략을 구축하기 위해서는 공공-민간 파트너십의 주체인 기업(Profit Organization : PO)과 비영리기구(Non-Profit Organization : NPO<sup>68</sup>)의 공공-민간 파트너십에 대한 실태 파악이 선행되어야 한다. 본 연구에서는 KOICA에 등재되어 있는 PO와 NPO를 대상으로 한 설문조사를 통해 국제개발협력 사업경험 파악은 물론 공공-민간 파트너십사업 참여에 대한 의향을 파악하였다.

#### 가. 공공-민간 파트너십 설문조사 참여대상

설문조사는 2011년 3월 20일부터 4월 30일에 걸쳐 55개의 NPO와 32개의 PO를 대상으로 공공-민간 파트너십에 대한 설문조사를 시행하였다. 참여한 대상 NPO들은 47개의 대학과 3개의 병원, 그 외에 5개의 NPO들로 구성되어 있으며 PO는 16개의 대기업, 공기업 1개, 중견기업 4개, 중소기업 11개로 구성되어 있다.

참여 NPO들은 대부분 국제개발협력 사업을 수행한 경험이 있는 기관이며 30개의 참여 PO는 대부분 해외 사회공헌활동이나 KOICA의 사업참여 경험 이 있거나 혹은 현재 해외 사회공헌활동 및 KOICA의 사업참여에 큰 관심을 가지고 있는 PO이다. 참여 PO 중 53%는 사회공헌 업무를 전담하는 팀/실이 별도로 있으며 27%는 신설계획 중에 있으며 50%는 사회공헌 업무 전담

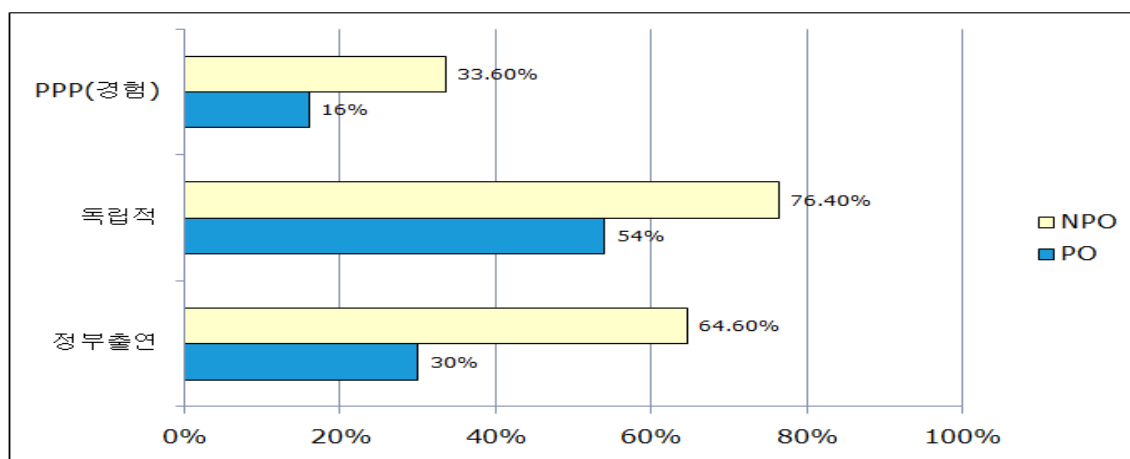
68) 본 설문조사에서는 기업(PO)과 대비되는 개념으로 NGO 대신 NPO라는 용어를 사용하였다.

인력이 있으며 37%는 배치 계획 중에 있다. 또한, PO의 23%는 5억 이상의 연간 해외사회공헌사업의 예산을 사용하고 있으며 10%는 1억 이상 ~ 5억 미만을 사용하고 있는 것으로 집계되었다.

## 나. 공공-민간 파트너십 설문조사 결과

설문에 참여한 64.6%의 NPO와 30%의 PO는 정부출연의 국제개발협력 사업에 참여한 경험이 있으며 76.4%의 NPO와 54%의 PO가 독립적으로 국제개발협력 사업을 수행한 경험이 있다. 공공-민간 파트너십(PPP)사업에 대한 경험은 16%의 PO와 33.6%의 NPO가 사업에 참여한 경험이 있다고 응답하였다. KOICA에서 2010년도에 5개 사업을 대상으로 처음 공공-민간 파트너십 사업을 시작하였다는 현실을 반영해 본다면 현재 공공-민간 파트너십 사업에 참여한 경험이 있다고 한 응답자의 상당부분은 정부출연 사업과 혼동한 것으로 추측된다. 따라서 실제 공공-민간 파트너십사업에 참여한 NPO와 PO의 비중은 훨씬 낮을 것으로 예상된다.

[그림 5-1] 공공-민간 파트너십사업 참여경험 및 참여의향



지금까지 진행해 온 사업은 지역별로는 NPO와 PO 모두 아시아와 중동/아프리카에 집중되어 있으며, 분야별로는 NPO의 경우 교육과 보건의료에 집중되어 있는 반면 PO의 경우 교육과 보건의료뿐만 아니라 산업에너지 부문에도 분포되어 있다.

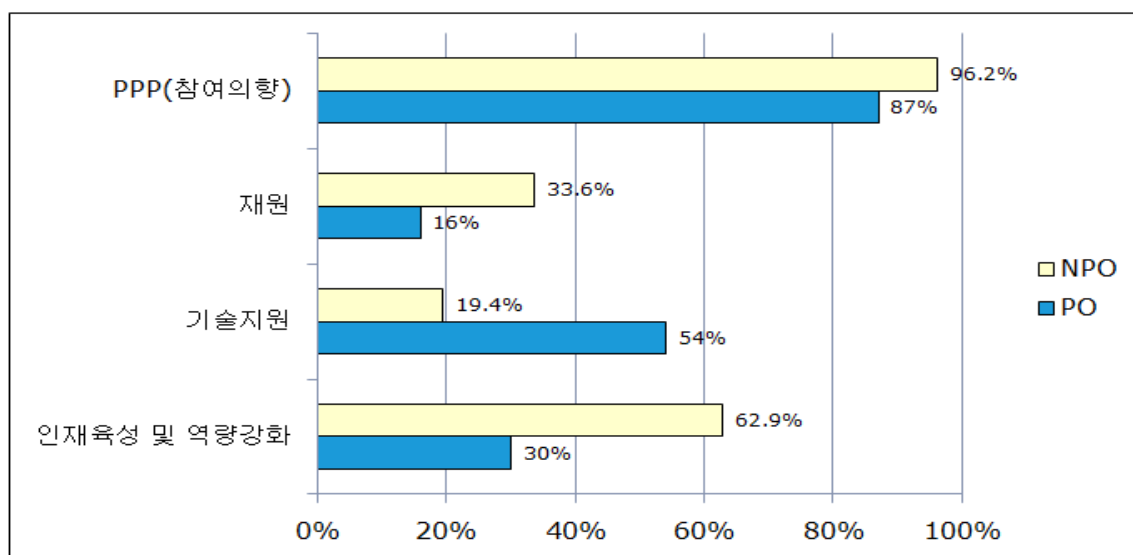
응답한 PO와 NPO의 사업수행 목적에서는 확연한 차이를 보였다. PO의 경우 국제개발협력 사업의 목적과 조직의 사업목적의 일치를 중요시 한 반면,

NPO의 경우 인도주의적 목적에 가장 큰 중점을 두고 있다. 독립적 사업에 대한 설문조사의 경우, 52.8%의 응답 NPO의 사업수행 목적이 인도주의적 목적으로 조사되었고 25%의 NPO가 개도국 정부 또는 국제(원조)기구 또는 국제 NGO의 지원요청이라고 응답하였으며 9.7%가 종교적 목적이라고 응답하였다. 반면, 67%의 응답 PO가 조직의 사업전략 또는 핵심역량과 수행사업이 연관이 있다고 응답하였고 100%의 PO가 수행한 국제개발협력 사업이 조직의 핵심역량 및 해외사업전략에 긍정적인 효과가 있다고 조사되었다.

향후 공공-민간 파트너십 사업에 참여하고자 하는 NPO와 PO는 각각 96.2%와 87%로 공공-민간 파트너십에 관심이 높은 것으로 조사되었다. 사업참여 목적으로는 NPO의 경우 정부출연 사업과 독립적 사업과 유사하게 인도주의적 목적이 43.3%, 정부의 요청과 개도국 정부 또는 국제기구 또는 국제NGO의 지원요청이 각각 16.7%로 조사되었다. 하지만, 종교적 목적이라고 응답한 NPO는 없었다. PO의 경우 신시장 개척과 기업의 사회적 공헌이 각각 37%로 집계되었으며 순수원조목적이 12%로 조사되었다.

민간협력사업 희망참여 부문으로 NPO의 경우 33.6%가 재원공동출연, 19.4%가 기술지원, 62.9%가 인재육성 및 역량강화로 응답한 반면, PO의 경우 기술지원이 54%, 인재육성 및 역량강화가 30%, 재원이 16%로 기술지원에 훨씬 높은 비중을 보였다.

[그림 5-2] 민간협력사업 희망참여부문



본 연구에서는 설문과 더불어 수차례의 간담회를 통해 우리나라의 PO와 NPO 모두 공공-민간 파트너십사업에 대한 진출에 상당한 관심이 있음을 파악할 수 있었다. 이에 기초하여 다음과 같은 특징과 한계, 그리고 시사점을 도출할 수 있다.

첫째, ODA의 공공-민간 파트너십사업의 정의와 개념에 대한 일반의 인식 수준이 매우 낮다. 즉 정부의 재원만으로 민간이 사업을 수행한 사례도 PPP로 인지하는 경향이 있기 때문에, 재원과 위험의 공동 분담이라는 사업 원칙을 효과적으로 홍보하는 것이 중요하다.

둘째, 사업 참여의 가장 큰 인센티브인 PO의 비즈니스 목적과, NPO의 인도주의 목적이 합일점을 찾을 수 있도록 해야 한다. 무엇보다 두 목적이 상호 배치되는 개념이 아니며 교집합을 찾아 적절한 사업형태를 만드는 것이 PPP라는 점을 인식시켜야 한다.

셋째, 성공적인 CSR 수행을 위해선 기업(PO)내에 사회공헌 담당자와 해외사업(영업 및 마케팅) 담당자간의 교감이 매우 중요하다. 그럼에도 아직까지 우리 기업은 해외사업에 있어 전략적인 CSR이 부족한 경향이 있다.

넷째, PO의 입장에서 공공-민간 파트너십 사업을 통해 CSR을 구현한다는 것은 재원 부담을 반으로 줄일 수 있다는 장점과 더불어 기업이 정부와 협력하여 개도국 사업을 수행한다는 점에서 의미가 매우 크다. 따라서 기업은 정부와의 협력을 바탕으로 한 PPP사업이 기업 단독의 CSR 사업보다 강점이 많음을 인지하여야 하며, 이를 위해 기업에 대한 적절한 정보 공급 매커니즘이 필요하다. 덴마크의 경우, 전경련과 유사한 조직이 회원사들에게 CSR에 대한 정보 및 컨설팅 서비스를 제공하고 있고, 민간 컨설팅과의 경쟁도 벌이는 등 활발한 활동을 하고 있다. 즉 이와 같은 우산(umbrella) 조직을 통한 정보제공이 필요하다.

## 2. 공공-민간 파트너십 촉진을 위한 정부의 노력

국내외에서 공공-민간 파트너십에 대한 관심이 증가하면서 정부에서도 이에 대한 지원방안 수립에 나서고 있는 것으로 보도되고 있다. 2010년 12월 21일 배포된 국무총리실 국제개발협력위원회 보도 자료에 따르면 2010년 10월 21일

개최된 8차 국제개발협력위원회에서 ‘2011년~2015년 국제개발협력 기본계획’과 ‘10년 국제개발협력 소위평가 결과’가 확정되었다. 동 기본계획은 지난 10월 발표된 ‘국제개발협력 선진화 방안’을 실천하기 위한 향후 5년간(2011년~2015년)의 ODA 규모 및 운용계획, 세부추진과제 등을 포함하고 있으며, 특히, ODA의 공공-민간 파트너십을 강화하기 위해 개발 NGO와 민간기업(Public Private Partnership) 사업예산을 2015년까지 2010년(90억 원) 대비 10배 수준(900억 원 상당)으로 확대하는 내용을 담고 있다. 이는 정부가 공공-민간 파트너십에 대한 본격적인 지원은 물론 구체적인 정책방향을 설정할 시점에 이르렀다는 것을 단적으로 보여주고 있다.

이에 외교부는 지난 2008년 11월 정부-민간-수원국간 ‘win-win’효과의 제고를 PPP의 기본방향으로 설정하고 (i) 개발협력을 통한 우리 기업의 개도국 시장 진출 지원, (ii) 공공-민간 분야 간 자원 분담 방식의 공동사업 추진, (iii) “PPP 펀드” 방식으로 민간의 개발사업 지원 등을 골자로 하는 ‘ODA 공공-민간 파트너십(PPP) 구축방안’을 구상한 바 있다.

동 방안에서는 단기와 중기의 단계적 접근을 통하여, 단기적으로는 (i) 공공-민간 네트워크 형성 및 공공-민간 파트너십 사업에 대한 인식 제고, (ii) 국제개발협력 정보 공유를 위한 “PPP 웹사이트” 개설, (iii) 해외봉사단 파견 협력(국가 차원의 사업 브랜드화 추진) 등을 제안하는 한편, 중기적으로는 공공-민간 공동 개발협력사업의 실시를 제시하였다. 이러한 정부의 구상은 다음과 같은 측면에서 긍정적 효과가 있다고 판단된다. 우선, 공공-민간 파트너십의 성격상 민간참여에 의한 개도국의 고용창출, 기술전수, 빈곤감소 등의 긍정적 기대효과를 정부가 정확히 인식하고 있다는 측면이다. 기업차원에서도 개도국 신시장 개척효과와 더불어 정부 입장에서조차 제한된 예산으로 보다 큰 지원효과를 거둔다는 측면이 강조되고 있다. 이는 선진국의 의도와는 무관하게 민간사업에 대한 ODA 지원은 자국기업의 개도국 시장진출 또는 기업 활동을 촉진하는 동시에 개발효과와 더불어 시장을 육성하는 효과를 갖는다.

### 3. 민간의 참여 범위

공공-민간 파트너십 도입에 관한 구상에도 불구하고 공공-민간 파트너십에 대한 개념 또는 패러다임이 정확히 설정되지 않고 있다. 공공-민간 파트너십에 관한 기존의 연구내용을 살펴보면 이러한 현실에 입각한 편의적인 해석으로

인해 공공-민간 파트너십에 관한 오해와 중장기 방향 설정에 혼선을 빚을 우려가 있다. 특히, 일부 기존 연구 자료에서는 KOICA가 부분적으로 공공-민간 파트너십 사업을 시행하는 것으로 해석하고 있다. KOICA는 연수사업, 전문가 초청 및 파견, 개발조사, 물자지원, 프로젝트, 재난복구 등 다양한 형태의 국제개발협력 사업을 시행하고 있으나 크게 보면 KOICA 자체 수행사업과 조달사업으로 구분할 수 있다. 사업내용에 따라 차이는 있어도 조달사업의 경우 어떠한 경우이든지 공공발주 형식을 벗어나지 못하고 있는데 이러한 방식은 전통적인 정부입찰에 해당하기 때문에 엄밀히 공공-민간 파트너십이라고 보기 어렵다.

물론 공공-민간 파트너십을 정의함에 있어서 민간의 참여 범위를 어떻게 규정하느냐에 따라 해석의 여지는 있지만 공공-민간 파트너십의 기본철학이 개발사업에 필요한 자원과 위험을 공공과 민간이 분담하는 것이라고 한다면 여러 다자간 및 양자간 원조기관들의 해석 및 관행과 부합하지 않는다. 또한, 민간과의 접점에 있어도 대부분의 원조기관들은 민간부문이 부담하는 책임, 자원 및 위험의 세 가지 측면에서 단순한 정부조달 형태를 벗어나 민간에 경영을 위탁하는 관리계약(management contract) 수준 이상의 형태를 공공-민간 파트너십으로 간주하고 있다.<sup>69)</sup> 다만, 자원 및 사업위험의 분담 여부에 관계없이 원조를 공여하는 채널 측면에서 사업 참여자를 기준으로 보면 모든 원조사업에 있어서 다양한 형태의 민간부문의 역할은 필수적이기 때문에 넓은 의미의 공공-민간 파트너십적인 요소를 갖고 있다고 볼 수 있다.

#### 4. KOICA의 공공-민간 파트너십 활성화 노력

제도적 측면에서 볼 때 KOICA는 일찍이 1995년 민간협력팀을 설치하여 공공-민간 파트너십에 관심과 노력을 기울여 왔다. 또한, 2011년 2월 동 조직을 공공-민간 파트너십실로 격상하여 공공-민간 파트너십 업무에 대한 높아진 국내외 관심에 부응하기 위한 조치를 취하였다. 그러나 실질적으로는 2008년에 들어서면서 공공-민간 파트너십 제도 시행에 필요한 이론적 근거와 선진공여국의 사례 등을 조사하면서 공공-민간 파트너십 제도의 도입과 시행에 관한 본격적 논의가 시작된 것으로 보인다. 이어 2010년에 들어서는 최초로 5개 공공-민간 파트너십 시범사업을 실시하는 수준까지 발전하게 되었다.

69) 완전한 민영화는 공공의 역할 없이 민간이 자원 및 위험을 부담하므로 제외.

### 기존 KOICA사업의 공공-민간 파트너십 요소

공공-민간 파트너십 사업을 어떻게 정의하느냐에 따라 해석을 달리 할 여지가 있기 때문에 기존 KOICA 사업의 일부를 공공-민간 파트너십 사업으로 분류하는 견해가 있기도 하다. KOICA는 연수사업, 전문가 초청·파견, 개발조사, 프로젝트 위탁 수행관리 등의 위탁성격의 사업에는 민간 전문기관을 선정하여 사업을 시행하고 있다. 또한, 2007년 1월부터 일정 조건을 갖춘 국내 전문가들을 대상으로 '전문가인력풀 등록제도'를 운영하고 있다. 이들은 사업별로 개도국에 파견되어 기술지도, 연구, 자문 등 다양한 전문지식과 노하우를 전수하고 있으며 KOICA 지원사업에 대한 타당성조사, 사후평가 등에도 참여하고 있다. 그러나 이러한 사업들은 KOICA가 발주하는 사업을 민간이 사업수행자로서 계약에 참여한 것이어서 공공-민간 파트너십의 형태라고 해석하기에는 무리가 있다.

이들 시범 사업은 KOICA가 우리나라 ODA에서 획기적인 변화를 시도한 것으로 큰 관심을 끌고 있다. 이것은 기업의 해외 CSR을 PPP에 접목하는 시도의 일환으로 2010년 기업이 제안한 사업들 중 5개 시범사업이 선정되어 KOICA가 50%의 자금을 지원하는 방식으로 진행 중에 있다. 이들 5개 공공-민간 파트너십 시범사업을 중심으로 CSR방식 공공-민간 파트너십 연계사업의 현황을 살펴 보도록 한다. (<표 5-1> 참조)

우선, 5개 사업의 분야는 신재생에너지, 교육, IT 훈련, 농업, 교육 등으로 교육 분야가 다수를 차지하고 있다. 참여기업 중 고유의 사업영역과 연결된 대표적인 프로젝트는 대성에너지의 카자흐스탄 '태양광 발전을 통한 식수공급 사업'이고, 나머지는 사회개발을 목표로 한 교육 및 지역개발 등의 성격을 가지고 있다. 5개 사업은 비교적 성공적으로 추진되고 있고 계획대로 사업이 완공되고 운영된다면 소기의 사업목적을 달성할 수 있을 것으로 기대된다.

참여 기업에 따르면 사업 추진과정에서 몇 가지 개선을 요하는 사항이 있는데 이를 정리하면 첫째, 민간의 사업시행에 따른 사업목적 조율 및 제약요인 해소, 둘째, 사업의 보조금 매칭 비율의 탄력적 적용, 지원규모 및 사업기간 조정, 셋째, 사업관리 현지인력 부족, 넷째 행정절차 및 보고의무 개선 등 이다. (박스 참조)

### 시범사업 참가기업의 애로사항 및 개선요청

- 민간의 사업시행에 따른 사업목적 조율 및 제약요인 해소 지원
  - 기업의 공공-민간 파트너십 사업 목적과 KOICA의 ODA 목적의 상충 부분 조율 필요(기업은 공공-민간 파트너십을 통해 개도국 진출 추진)
  - 민간기업 사업 시행 시 정부간 사업과 달리 면세, 파견인력 신분보장 등의 측면에서 애로사항 발생
- 사업의 보조금 매칭 비율의 탄력적 적용, 지원규모 및 사업기간 조정
  - 50:50의 획일적 적용보다는 국가등급, 사업내용, 협력방식 등에 따라 탄력적 적용
  - 사업당 지원한도 50% 범위 내에서 5억원 한도는 사업규모 확대에 제약요인
  - KOICA의 지원범위를 단기/중기/장기로 구분하여 탄력적인 예산 및 행정 지원이 필요하고 사업효과가 높은 사업의 경우 획일적인 고정비율 지원에서 탈피하여 차별화된 지원 필요 (1년 이내 예산 집행 제한)
- 사업수행 및 지속성 확보 관련 개선사항
  - 사업의 지속가능성을 높이기 위해 사업수행 역량이 있는 NGO단체와 협력
  - KOICA가 기 지원한 사업과 연계하여 진행시 사업과급효과가 클 것으로 예상되기 때문에, 현지 정보 및 KOICA 사업에 대한 정보 지원 필요
- 사업관리 현지인력 부족 지원
  - 현지 사업 수행 인력 부족을 보완할 수 있는 지원 필요(예, 현지 활동 중 KOICA 봉사단원 또는 NGO 봉사단원)
  - KOICA, NGO 또는 전문 컨설턴트의 현지정부와 기업 사이에서 조율역할 필요
- 행정절차 및 보고의무 개선
  - '공공-민간 파트너십사업 세부시행 지침'에서 요구하는 참여기업의 보고의무는 기존 KOICA 지원사업에서 PMC가 저야하는 의무와 동일한 것으로 완화요망
- 기타
  - KOICA의 공공-민간 파트너십 가이드라인 제공 필요 및 Role Model 구축
  - 기업이 가진 경쟁력, 경험 및 전문성을 살릴 수 있는 사업발굴이 중요
  - 직훈 공공-민간 파트너십의 경우 기업이 필요로 하는 요건을 갖춘 인력양성이 필요하므로 기업이 설계하고 PMC 및 운영주체로 참가하는 방안 필요

자료: PPP 사업 시행자 간담회, 2011년 4월 7일

<표 5-1> 공공-민간 파트너십 시범사업 사업개요

| 국가       | 대성에너지<br>(舊 대구도시가스)                              | KT                                                            | KT현지법인                                | 포스코                                                                                                                                    | 삼성전자                                                                                            |
|----------|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
|          | 카자흐스탄                                            | 르완다                                                           | 우즈베키스탄                                | 몽골                                                                                                                                     | 아프리카 6개국                                                                                        |
| 사업목적     | 태양광발전을 통한 식수공급으로 보건 위생 및 삶의 질 개선                 | 무삼비라지역 교육환경개선 (초등학교 건립 및 기자재 제공)                              | 인터넷 교육 센터 구축을 통한 무료 인터넷 및 IT 교육 제공    | 지역영농지도자 육성 및 농축산 시범농장 보급을 통한 소득증대 기여                                                                                                   | 지역개발 주축그룹 육성을 통한 공동체 개발                                                                         |
| 분야       | 신재생에너지                                           | 교육                                                            | IT 훈련                                 | 농업                                                                                                                                     | 교육                                                                                              |
| 사업실시기관   | 대구도시가스<br>(현지기업 협력)                              | KT 지사                                                         | KT 현지법인                               | 지구촌나눔운동                                                                                                                                | 사업실시전담기구 '브리지'                                                                                  |
| 협력기관별 역할 | KOICA : 예산지원 (50%), 사업간접지원<br>대구도시가스 : 예산 및 사업실시 | KOICA : 예산지원 (50%)<br>KT : 예산(50%) 및 사업실시                     | KOICA : 예산지원 (44.4%)<br>예산 및 사업실시     | KOICA : 예산지원(50%)<br>포스코 : 예산(50%)<br>지구촌나눔운동 : 지역개발사업의 기획 및 실행                                                                        | KOICA : 예산지원 (50%), 행정지원 (정부협조, 신분보장 등)<br>삼성전자 : 예산 및 장비 지원<br>유네스코한국위원회 : 지역개발프로그램 개발, 운영, 관리 |
| 수원국 역할   | 광물에너지부 및 알마티주 지방정부의 기자재 면세, 인허가, 행정편의 관련 협조      | 교육부 : 학교 부지 제공, 필요 시 자재 면세통관/행정편의 제공<br>주민자치회 중심으로 부지 나무제거 작업 | 없음 (우즈베키스탄의 통신분야 담당 UzACI와의 사전협의의 수준) | 식량농업경영공부: 합숙훈련교 육생 추천, 교육센터 운영 및 농축산시범농장 부지 제공<br>사업 자문, 홍보, 행사진행, 행정 지원<br>지역주민이 사업 운영위원으로 참여<br>몽골국립농대, 몽골농민대학, 여성농민조합 등 지역사회전문가가 참여 | 정부 연계 공식적, 체계적, 구체적인 협력 메커니즘 부재<br>지역별 현지 NGO (유네스코국가위원회) 협력                                    |

## 제2절 KOICA의 공공-민간 파트너십 프로그램 및 사업부문 구축

우리나라의 DAC 가입 이후 공적개발원조의 제도 및 운영 측면에서 많은 새로운 제안과 논의가 이루어지고 있는데, 특히 공공-민간 파트너십 분야에서 DAC의 권고사항과 선진국의 각종 사례를 참조하여 우리나라의 ODA 환경 및 역량 등을 고려한 공공-민간 파트너십의 목적, 원칙 및 기준 등을 설정할 필요가 있다. 본 절에서는 KOICA가 공공-민간 파트너십 프로그램을 도입함에 있어 선행되어야 할 사항들, 단계별 사업모델의 도입, 사업관리 및 평가 등의 측면들을 검토하기로 한다.

### 1. 공공-민간 파트너십 제도 구축

#### 가. 공공-민간 파트너십 패러다임 및 정책목표 설정

공공-민간 파트너십에 대한 정의와 접근방식은 원조기관별로 다양하나 그 출발점에 있어 다음의 두 가지 공통점을 갖는다. 첫째, 원조사업 참여자 측면에서 전통적으로 정부기구가 주도하던 개발협력 사업에 민간부문의 역할을 결합하여 원조의 효과성을 제고하는 동시에 기업과 같은 민간파트너의 참여 동기(예를 들어 사업기회 확보 등)를 충족하며, 둘째, 개발효과성 측면에서 수원국 민간부문의 육성을 통한 경제성장 및 개발을 촉진한다는 점이다.

이러한 맥락에서 비록 공공-민간 파트너십에 대한 견해와 정의가 원조기관 및 국가별로 상이하더라도 공공-민간 파트너십의 가장 공통적인 요소는 모든 참여자들이 공동의 목적을 달성하기 위해 위험과 책임의 분담, 자원과 편익의 공유와 사업의 공동수행 등에 합의하는 것 등이다. 특히 공공-민간 파트너십의 목적은 궁극적으로 개도국의 빈곤감소와 지속가능한 발전을 달성하기 위해 협력 파트너간 목표와 활동의 조화에 있다는 점을 인식하여 여기에 부합하는 공공-민간 파트너십의 패러다임 또는 인식의 틀을 정립할 필요가 있다.

공공-민간 파트너십을 운영하는 선진국 원조기관들은 공통적으로 공공-민간 파트너십을 통해 다음과 같은 목적 또는 정책목표의 달성을 추구하고 있다. 우

선, 수원국의 제도개혁 촉진 및 폭넓은 주인의식(ownership)의 함양이다. 즉, 원조기관은 수원국 공공제도의 제도적 기반 및 역량을 강화하는데 주력하고 있다. 이때 지원의 초점은 반드시 개발목표에 민간부문의 긍정적 기여에 필요한 개혁에 맞추어져야 한다. 둘째, 원조기관은 가능한 최대한 수원국의 민간부문 및 현지기업과 협력하거나 지원한다. 특히 비구속성 원조의 확대에 맞추어 현지기업이 원조조달시장에 참여할 수 있도록 지원하는 것이 중요하다. 셋째, 원조기관은 민간부문과의 협력활동을 개선하며 각자의 자원을 모아서 시너지를 창출하는 한편 수원국에서의 거래비용 감소에 기여한다. 넷째, 이윤추구가 목적인 민간부문과의 협력은 대규모의 개발효과가 가능하고 개발과정에서 발생할 수 있는 지원의 소외(gap)가 효과적으로 충족될 수 있도록 원조자원이 사용되어야 한다. 특히 ODA의 원천은 공적자금이기 때문에 지원활동에 대한 책임성(accountability)이 보장되어야 한다. 따라서 민간 파트너를 선정할 때에는 해당 파트너의 활동이 개발목적에 기여하고 국가적 또는 국제적으로 합의된 환경 및 사회적 기준을 준수하는지 여부를 신중히 검토해야 한다.

그럼에도 불구하고, 지난 수십 년간의 ODA 역사를 살펴보면 주로 투입요소(input)에 초점이 맞추어져 왔고 그 결과는 공공 대 공공(G2G)의 비효율성이었다. 즉, 예를 들어 학교나 병원을 ODA를 통해 제공하면 시설물의 소유 및 운영은 해당 정부부처 또는 공공기관에게 맡겨졌기 때문에 민간 기업처럼 효율적인 경영, 관리, 유지 및 보수가 이루어지지 않았고 그 결과 교육수준 향상, 보건 및 위생 개선 등의 성과 측면에서 당초 기대한 만큼의 개발효과를 거두지 못하였다. 더욱이 수원국은 물론 원조기관들 역시 효율성, 환경영향, 빈곤층의 접근성 등에 대해서는 큰 관심을 기울이지 않았다. 이러한 오랜 관행은 개발로 인한 혜택보다, 흔히 'white elephant'라는 사회적, 환경적으로 부정적 영향을 미치는 프로젝트를 양산하는 결과를 초래하였고 국제개발협력에도 이에 대한 비판의 목소리가 높아지게 되었다.

수원국 내부에서도 효율성과 접근성이라는 측면에서 문제가 제기된 공공부문의 문제점은 공공서비스의 민영화 확산으로 이어졌고 사회, 경제개발의 여러 분야에 걸쳐서 민간의 활발한 참여가 나타났다. 이러한 움직임은 ODA의 효과적인 활용에 대한 발상의 전환을 요구하게 되었고 원조국은 공공부문에 대한 금융지원보다는 민간의 참여를 촉진하는 사업과 사회 및 환경적 목적의 달성이 가능한 지원방식으로 전환을 추진하게 되었다. 이와 같은 배경으로 ODA 전략은 투입요소 보다는 성과(output)에 초점을 맞추게 되었다.

개도국의 지속가능한 발전과 선진국의 공공-민간 파트너십을 위해서 선진국과 개도국의 민간부문과 기업 간 포괄적인 협력관계의 구축을 고려할 필요가 있다. 이러한 협력체제 하에서 원조공여국의 민간부문은 외국인직접투자(FDI), 기술이전, BOP사업 등 다양한 형태의 기업 활동을 통해서 개도국의 민간부문 육성에 기여할 수 있게 되는데 이를 신원조(New ODA)라고 부르기도 한다.<sup>70)</sup> UN이 정한 MDG도 빈곤감축 실현을 위해서 고용증대와 소득향상의 중요성을 강조하고 있는 현실에서, 고용기회와 소득증대의 실현가능성은 기술이전 또는 무역 및 투자를 통해 민간부문에서 이루어지기 때문에 민간부문의 발전이 개발에 미치는 효과는 매우 크다고 하겠다.

그러므로 KOICA의 공공-민간 파트너십 사업은 우리나라 ODA에 있어서 민간(기업)의 참여를 통한 개도국의 “빈곤감소” 효과를 극대화하는 한편, 원조사업의 효과성 및 지속가능성 제고를 위해 정부-민간부문간 연계를 강화하는 방향으로 추진되어야 한다. 이를 통해, (i) ODA와 결합된 민간기업의 투자, 기술이전 등을 촉진하여 수개도국의 고용창출 및 지속가능한 경제성장 촉진 효과로도모하고, (ii) 새로운 개발원조 재원의 확보 및 효과적인 개도국 개발지원을 위해 민간분야의 전문성을 활용하며, (iii) 우리기업의 해외 CSR 활동을 촉진하여 주재국의 빈곤, 환경 등 사회문제 해결에 기여하는 등의 목적 달성에 기여할 수 있을 것으로 기대된다.

## 나. 공공-민간 파트너십 기본원칙 수립

공공-민간 파트너십은 원조공여자의 필요가 우선시되기 쉽기 때문에 원조 효과성(aid effectiveness)의 확보와 MDG 달성이라는 원칙이 엄격히 지켜질 수 있도록 주의를 기울여야 한다. 공공-민간 파트너십은 민간의 참여가 필수적이거나 민간 주도의 사업발굴, 준비, 시행 과정에서 수원국의 우선순위, 이해당사자들과의 협의, 성과중심 목표, 평가 등을 통한 원조의 질적 개선 요소들이 무시될 가능성도 배제하기 어려우므로 원조효과성에 대한 5대 원칙<sup>71)</sup>을 통해 MDGs 달성에 기여할 수 있도록 세심한 주의가 필요하다.

70) NEPAD/OECD Investment Initiative, 'Encouraging Public-Private partnerships in the Utilities Sector: The Role of Development Assistance', Background Information in Support of Session 5 of the Roundtable, May 2005

71) 주인의식(ownership), 일치성(alignment), 조화(harmonization), 성과관리(managing for results), 상호책임(mutual accountability)

또한, UN 글로벌 컴팩트(UN Global Compact)의 10개 원칙과 MDGs 달성에 기여하는 공공-민간 파트너십 테마를 설정하여 브랜드화 하는 전략이 필요하다. 실제로 미국, 덴마크 등 선진원조국들은 공공-민간 파트너십 프로그램의 정책목표에 있어서 UN 글로벌 컴팩트의 틀 안에서 공공-민간 파트너십 참여기업의 CSR 증진을 유도하고 있으며, 아울러 MDG의 8대 목표들과의 연계성을 중심으로 '개발효과기준'을 설정하여 사업선정 및 효과성 평가에 활용하고 있다. UN 글로벌 컴팩트의 원칙은 기업의 사회적 책임(CSR)에 대한 국제협력으로서 인권, 노동, 환경, 반부패 등 4대 분야에서 10개 원칙을 기업경영에 자발적으로 반영토록 권고하는 한편, 민간부문과의 협력을 통해 보다 지속적인 경제성장 달성을 목적으로 설정하고 있다. 이밖에도 UNDP의 GSB 이니셔티브(Growing Sustainable Business Initiative)도 KOICA의 공공-민간 파트너십 기본원칙 수립에 어떠한 연관성을 갖는지에 대해 검토해 볼 필요가 있다.<sup>72)</sup>

KOICA의 경우 공공-민간 파트너십이 민간부분의 필요에 대한 인식과 제도적 뒷받침을 통해서 ODA 목적 달성에 기여한다는 전제 아래서 UNDP, OECD 등 여러 국제기구 사례와 배경 등을 감안하여 다음과 같은 기본원칙의 수립을 검토할 수 있을 것이다.

- 파트너 간 신뢰구축 :

개발협력사업, 특히, 공공-민간 파트너십 사업에서 공공부문과 민간부문 간 지속가능한 협력구축에 있어서 가장 큰 과제는 신뢰관계의 확보임. 비록 논리와 이론적으로는 개발사업의 제약요인 해결에 공동의 노력이 필수적이라는 점이 이해가 되어도 문화적인 차이나 불신이 존재하면 협력이 실현되기는 매우 어려움.

- 명확하고 관측이 가능한 공동의 목표 설정 :

공공-민간 파트너십 사업의 초기단계에서 공동의 목표를 명확하고 측정이 가능한 방식으로 설정하되 약간의 융통성을 부여하여 혁신이 일어날 수 있도록 유도함.

- 명확한 역할, 자원 및 위험의 분담 :

공공-민간 파트너십 관련 계약을 통해 파트너 간에 책임과 위험의 분담을 명시하고 특히 위험을 기꺼이 부담하는 편이 그에 상응하는 혜택도 향유하는

72) GSB 이니셔티브는 민간기업의 기업활동이 기업의 개도국 시장개척과 투자수요 충족은 물론 빈곤 감소에도 기여하기 위한 UNDP의 프로그램임.

문화의 정착이 필요함. 또한 성공사례에 대한 정보를 전파하여 사업 확대를 유도해야 함.

- 투명한 절차 및 의사결정 :

공공-민간 파트너십 사업의 성공에 있어서 자원의 관리와 의사결정의 투명성은 매우 중요함. 이해당사자의 책임성과 독립적인 사업 감독 및 평가 또한 필요함.

- 경쟁적인 환경조성 :

공공-민간 파트너십 사업에도 경쟁입찰을 적용함으로써 몇몇 소수의 기업이 PPP 시장을 과점하여 사업비용이 증가하고 '돈에 합당한 가치(value for money)'가 희석되지 않도록 방지하며 동시에 혁신을 유도.

- 정보 및 협상력의 비대칭 해소 :

대기업 파트너가 상대적으로 자원이 부족한 수원국 파트너와 협력하는 경우 정보 및 협상력의 비대칭 현상이 발생하기 쉬움. 이를 해소하기 위하여 수원국의 민간부문과의 협상력 개선을 위한 역량강화 프로그램의 지원이 필요.

- 신중한 파트너 선정 :

적법한 자격과 책임성, 투명성을 갖춘 파트너를 일정 기준에 비추어 선정

- 수원국 개발계획과의 통합, 주인의식 및 참여 확보 :

많은 국제 PPP 사례에서 높은 수원국의 주인의식은 PPP가 국가 개발목표 달성에 기여하는 것으로 나타남. 또한 현지 이해당사자를 참여하는 것은 장기적인 지속가능성을 제고함. 그러나 수원국의 역량 및 경험 부족 등으로 사업을 주도하는 것은 오히려 부정적 효과를 초래할 수도 있으므로 이에 대한 세심한 조화와 균형을 확보.

- 사업확장, 공통과제, 원조기관 간 협력 촉진 :

일단 시범사업으로 성공한 PPP 사업은 상업적 지속성을 갖도록 사업을 확대하고 수원국의 국가개발계획에 반영함. 특히 PPP 사업이 지속가능성을 갖기 위해서는 기업파트너의 핵심 사업 모델에 일치하거나 유사하도록 사업을 설계해야 함.

### OECD의 성공적인 공공-민간 파트너십을 위한 10가지 조건

- 수용가능성(Affordability) : 사업이 정부예산의 한계 내에서 이루어 질 수 있는지의 유무를 의미. 만약 정부 예산의 범위 내에서 이루어 질 수 없다면 해당 사업은 수용가능하지 않음.
- 돈에 합당한 가치(Value for Money) : 공공-민간 파트너십의 목적으로 전제 사업의 가격, 질, 특징 등이 최대한의 조화를 이루었고 사업의 위험부담을 공유하며, 경쟁과 사기업의 관리 기술을 도입하였을 때 성취할 수 있음.
- 재정적 규범과 지출 한도(Fiscal rules and expenditure limits) : 재정적 규범과 지출 및 예산 한도는 정치적인 노력으로 법적 규제를 마련해야 함.
- 위험부담 공유(Risk sharing) : 전통적인 정부조달과 PPP를 구분할 수 있는 주요한 요소가 위험부담을 공유하는지 여부임. 위험부담 공유는 사기업이 최대 효율성을 달성하도록 촉진하는 인센티브로 작용함.
- 경쟁과 시합(Competition and contestability) : 효과적인 위험부담 공유를 위해 시장에서의 경쟁과 시합(입찰의 형태)는 필수적임.
- 투명성(PPPs, budget documentation and transparency) : 예산, 정부의 자금 지출, 보증, 법적 책임에 관한 부분은 명확하고 투명하게 공개되어야 함.
- 규범과 법(Regulatory and legal framework) : 쌍방이 신뢰할 수 있는 법적 규범적 틀을 마련해야 함. 명확한 규범적 틀은 비도덕적이고 부패적인 결과 방지
- 조직적 역량: 공공-민간 파트너십부서(Institutional capacity: the PPP unit) 효율적인 공공-민간 파트너십을 위하여 정부는 관리, 평가 할 수 있는 제도적인 역량을 갖추어야 함. 공공-민간 파트너십부서가 이러한 역할을 할 수 있을 것임.
- 공공조달비교(Public Sector Comparator) : 공공영역의 비교가 PPP사업의 돈에 합당한 가치(value for money)의 정밀한 평가를 도모함.
- 정치적지지(Political support) : PPP는 정권의 영향을 많이 받기 때문에 최상위 수준의 정치적 지지가 필요.

자료: OECD DAC

## 2. KOICA의 공공-민간 파트너십 사업모델 도출

### 가. 공공-민간 파트너십 SWOT 분석 및 사업전략

KOICA가 공공-민간 파트너십 사업을 본격적으로 도입하기 위한 준비단계로서 SWOT 분석을 통한 사업전략을 수립하는 것이 도움이 될 것으로 보인다. SWOT 기법은 본래 마케팅 전략 수립에 활용되는 대표적인 수단이나 원조사

업에서도 공공-민간 파트너십이라는 새로운 서비스 상품을 우리 기업과 수원국이라는 시장(또는 고객)에 소개하고 수요 창출을 위한 마케팅 전략과 같은 사업전략을 세운다는 측면에서 유용한 접근방법이라고 생각된다. SWOT를 통한 사업전략은 일반적으로 조직 내부의 강점과 약점을 분석하고, 외부환경에서 기회와 위협을 찾아서 강점과 기회를 활용하고 약점과 위협을 보완할 수 있는 방안을 도출하는 것이다. 그 다음은 도출된 방안들의 중요도에 따라 우선순위를 결정하고 실행하는 것이다.

이러한 관점에서 KOICA의 내부 환경을 살펴보면, KOICA는 1991년 설립된 이래, 공적개발원조에 대한 경험과 노하우를 축적하였으며 수원국은 물론 국내외에서 다양한 분야의 파트너들과 협력관계를 구축하고 있다는 점이 강점이다. 그러나 KOICA의 업무영역은 공공부문에 집중되어 있고 민간부문과는 계약의 ‘갑-을’이라는 수직적 관계를 벗어나지 못하고 있어 상호 신뢰와 호혜를 바탕으로 한 수평적 협력관계를 구축하기 어렵다는 약점을 내포하고 있다. 아울러 이러한 원조공여자 측면에서의 민간과의 협력뿐만 아니라 수원국 민간부문 지원이라는 새로운 협력이슈에 대한 경험과 지원체제가 미흡한 실정이다. 지원규모 또한 특정 수원국에 대한 원조규모가 변화를 일으킬 만한 양적 수준(critical mass)에 미달하여 수원국과의 실질적인 협력확보에 제약이 예상되기도 한다.

한편, 우리나라의 DAC 가입과 이에 따른 국민들의 원조에 대한 관심증대와 원조규모의 증가는 전반적으로 KOICA에게 기회요인으로 작용할 것으로 예상된다. 특히 우리기업의 국제화가 그 규모 및 양상에 있어서 급속히 확대되고 있고 국제시장에서의 경쟁력도 향상되면서 해외시장에서의 사회공헌활동에 대한 관심과 지원도 늘어나고 있다. 이에 맞추어 공공-민간 파트너십에 대한 국내에서의 관심 또한 점차 증가하고 있어서 전반적으로 공공-민간 파트너십 사업의 도입에 유리한 환경이 구축되고 있다고 볼 수 있다. 하지만 이러한 기회요인에도 불구하고 공공-민간 파트너십 사업의 시행에는 몇 가지 위협요인도 도사리고 있다. 그 중 하나는 민간의 사업참여에 따른 거버넌스의 확보이다.

공공-민간 파트너십은 속성상 원조공여 및 수혜자 양면 모두 민간의 참여가 필요한데 이에 따른 효과적인 거버넌스를 확보함으로써 부패 및 도덕적 해이 현상이 발생하지 않도록 만전을 기하여야 한다. 또 다른 잠재적인 문제점은 사업 발굴 및 준비 과정에서 수원국의 실질적인 수요에 근거한 지원보다 사업성 자

체에만 매달리는 경우 개발효과가 소홀히 다루어질 수 있고 민간의 사업수행을 감독하고 평가할 메커니즘이 없는 경우, 수원국의 참여 및 주의의식 확보가 부족한 경우 또한 기대한 개발효과를 거두지 못할 위험이 도사리고 있다.

<표 5-2> KOICA의 공공-민간 파트너십 사업 SWOT 분석

| 강 점                                                                                                                                                                                                                                       | 약 점                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>ODA에 대한 이해 및 경험 축적</li> <li>기업, NGO, 대학/연구원/유관기관 등 NPO들과의 협력 네트워크 보유</li> <li>무상원조자금의 보유 및 향후 재원확대 가능성</li> <li>선진원조기관들과의 협력 관계</li> </ul>                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>KOICA와 민간기업 간 공통 관심영역 발굴 및 협력 체계 구축에 필요한 신뢰성 확보의 어려움</li> <li>구속성 지원조건</li> <li>민간부문 지원 경험 부족 및 수원국과의 공공-민간 파트너십 협력경험 부재</li> <li>PPP 실시를 위한 사업조직 및 인력 부족</li> <li>선진원조국 대비 소규모 지원규모로 수원국에서의 영향력 상대적 열위</li> </ul>                                                         |
| 기 회                                                                                                                                                                                                                                       | 위 험                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>DAC 가입에 따른 ODA 확대 및 국민들의 인지도 증가</li> <li>개발에 있어서 민간부문의 긍정적 역할에 대한 국제원조사회의 인식 제고</li> <li>우리기업의 해외진출 확대 및 위상 향상</li> <li>우리기업의 해외 CSR 관심 및 지원 증가</li> <li>공공-민간 파트너십에 대한 정부, 기업 등의 관심 증가</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>민간참여자의 거버넌스 확보 실패 시 도덕적 해이 발생</li> <li>수원국의 실질적인 지원수요 보다 사업성 강조 시 개발우선순위 간과</li> <li>국내외 민간기업의 개도국 CSR 및 BOP 분야 참여 확대</li> <li>사업지원 기능 미흡 시 사업 감독 및 평가 부재에 따른 부실사업 양산</li> <li>수원국 공공-민간 파트너십 참여 및 주인의식 확보 실패 시 개발효과 불확실</li> <li>수원국의 거버넌스, 제도 및 민간부문의 협력기반 취약</li> </ul> |

주: 연구진 자체 분석

이상과 같은 내부 및 외부요인을 감안 시 공공-민간 파트너십 사업전략은 강점과 기회를 활용하는 SO전략으로 강점활용, 기회활용 전략 등이 있으며, 약점과 기회를 활용하는 WO전략에는 약점보완, 기회활용 전략 등이 있다. 강점과 위협을 활용하는 ST전략에는 강점활용, 위협요인 극복전략 등이 있으며, 약점과 위협을 활용하는 WT전략에는 약점보완, 위협요인 극복전략 등을 고려해 볼 수 있다.

예를 들어 강점 활용에는 KOICA의 재원과 네트워크를 통해 기업이 관심 사업

에 대한 불확실성을 제거할 수 있는 사업기반을 제공하는 방안과, 기회활용에는 민간파트너의 해외사업 모델 및 참여 동기가 융합되어 인센티브와 경쟁력으로 발전할 수 있는 공공-민간 파트너십 모델 개발 방안이 있다. 반대로 약점을 보완하고 위협을 극복하기 위한 전략으로서 선진원조기관 및 국제기구들과의 협력을 통해 KOICA 및 수원국 공공-민간 파트너십 관련 역량을 강화하거나, 중장기 예산 확보 및 PPP 기금 설립 등을 통한 ODA 재원의 확충과 공공-민간 파트너십 사업예상 확보 방안, 민간부문의 참여 동기와 KOICA의 미션을 모두 충족하는 협력 패러다임 구축을 위해 지속적인 대화채널 마련 등의 대안이 검토될 수 있겠다.

<표 5-3> KOICA의 공공-민간 파트너십 SWOT 분석에 따른 사업전략

|    | 강점                                                                                                                                                                                                                | 약점                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 기회 | <p><u>강점-기회 전략</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• KOICA의 재원과 네트워크를 통해 기업이 관심 사업에 대한 불확실성을 제거할 수 있는 사업기반 제공</li> <li>• 민간파트너의 해외사업 모델 및 참여 동기가 융합되어 인센티브와 경쟁력으로 발전할 수 있는 공공-민간 파트너십 모델 개발</li> </ul> | <p><u>약점-기회 전략</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• KOICA의 민간부문 경험부족을 기업 등 민간부문과의 협력을 통해 보완하고 이해를 증진함으로써 협력관계 구축</li> <li>• 수원국에서의 상대적 지원규모 열위에 따른 약한 입지를 현지 진출 대기업 등과의 협력을 통해 강화</li> <li>• 해외사무소 네트워크 확충 및 PPP 전담인력 배치</li> </ul>                                    |
| 위협 | <p><u>강점-위협 전략</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 기업, 대학, 연구원, 유관기관 등 국내 다양한 민간 파트너들과 연대하여 수원국의 거버넌스 및 역량 구축</li> <li>• 수원국의 민간부문 교육, 훈련 지원(business development, 경영)</li> </ul>                    | <p><u>약점-위협 전략</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 선진원조기관 및 국제기구들과의 협력을 통해 KOICA 및 수원국 공공-민간 파트너십 관련 역량 강화</li> <li>• ODA 재원의 확충과 공공-민간 파트너십 사업예상 확보 (중장기 예산 확충 및 공공-민간 파트너십 기금 설립)</li> <li>• 민간부문의 참여 동기와 KOICA의 미션을 모두 충족하는 협력 패러다임 구축을 위해 지속적인 대화채널 마련</li> </ul> |

주: 저자 자체 분석

## 나. 공공-민간 파트너십 사업모델 도출

### 1) CSR방식 공공-민간 파트너십 모델

최근 우리나라 기업에서도 ‘기업의 사회적 책임(CSR)’에 대한 인식과 활동이 크게 확산되고 있고 특히 국내 매출비중 보다 해외시장이 더 크거나 또는 해외 사업의 확대가 예상되는 기업의 경우 해외 CSR 활동 또한 점증하고 있다.<sup>73)</sup> 전술한 바와 같이 CSR은 21세기 들어 공동가치의 창조를 강조하며 전략적 동반자 관계를 강조하며, 동시에 글로벌화의 진전과 함께 전 세계적인 이슈로 등장하였다.<sup>74)</sup>

아울러 개도국에 대한 민간자금 흐름은 최근 급속한 증가세를 보이고 있는데 이 중 일부는 기업의 CSR 활동에 기인한다. 비록 CSR이 순수한 개발협력의 성격과 목적을 띠고 있지는 않아도 이로 인한 긍정적인 개발효과가 발생할 수 있기 때문에 기업은 이러한 측면을 간과하지 말고 해당 개도국이 긴급히 필요로 하는 지역 또는 이슈에 CSR 활동의 초점을 맞출 필요가 있다. 이와 같은 CSR의 목적과 진출 개도국의 개발목표와의 조정(coordinate) 및 일치(align)를 가능케 하는 효과적인 채널 또는 방법이 바로 CSR형 PPP로서 이것은 기업의 목적을 달성하면서 동시에 개도국의 개발우선순위를 갖는 사업에 대해 직접적으로 자원을 투입할 수 있다는 장점이 있다.

CSR방식 공공-민간 파트너십 연계사업을 KOICA의 공공-민간 파트너십 사업 모델로 도입하는 경우 그 형태는 기본적으로 (i) KOICA-CSR의 양자간 공공-민간 파트너십, (ii) KOICA-CSR파트너A-CSR파트너B의 양자간 복합 공공-민간 파트너십, (iii) KOICA-CSR-수원국/수혜자의 삼자간 공공-민간 파트너십, (iv) KOICA-NGO-수원국 또는 KOICA-CSR/NGO-수원국 등 사업의 유형, 목적, 관심 기업의 역량과 참여 정도, 외부 지원의 가용성 등의 여건에 따라 다양한 조합을 통한 협력모델의 적용이 가능할 것으로 보인다.

73) 국내의 CSR은 삼성전자가 1994년 삼성사회봉사단을 설치하면서 시작된 것으로 보이며 이후 SK텔레콤, (주)포스코, LG전자, 현대자동차 등이 전담부서를 두거나 또는 전담 직원을 통해 업무를 수행하고 있음.

74) 이에 따라 외국에서는 기업에 대한 소비자단체의 생산 활동 및 유통경로에 대한 정보공개 요구가 늘고 있고 NGO와 노조는 기업의 사회공헌을 요청하는 수준까지 발전하게 되었다. 이러한 사회적인 인식의 변화에 따라 최근에는 정치권에서도 CSR을 정책영역으로 인식하기 시작하였고 EC 등 국제기구도 CSR에 관한 표준화와 규제를 검토하고 있다. CSR에 관한 국제규범은 ‘OECD Guidelines for Multinational Enterprises’, ‘ILO Tripartite Declaration’, ‘UN Global Compact’ 등을 참조

CSR방식 공공-민간 파트너십 연계사업을 KOICA의 공공-민간 파트너십 사업 모델로 채택한다는 것은 국가 차원에서는 우리나라의 대표적 무상원조기관인 KOICA의 PPP 사업모델로서의 상징성을 갖기 때문에 KOICA의 ODA 사업의 지평을 넓히는 직접적인 효과가 있을 것으로 기대된다. 즉, 이러한 CSR-PPP 사업모델은 기존의 전통적인 KOICA 사업모델에 추가하여 사업방식의 다양성을 높여줄 뿐만 아니라 개발협력의 효과성을 높이는 긍정적 측면도 있다. KOICA 내부적으로 이러한 PPP사업은 공공-민간 파트너십실이 주도적으로 실시하는 것이 사업목적, 자원확보 및 배정, 추진력 및 사업평가 등의 측면에서 실효성이 확보될 수 있을 것이다.

#### 가) 사회개발형 CSR방식 공공-민간 파트너십

사회개발형 CSR방식 공공-민간 파트너십 연계는 수원국에서 기업이 수행하는 사업의 성격과 내용과 무관하게 해당 기업의 이미지 제고 및 지역 사회공헌활동 목적에서 수행하는 사업으로 정의할 수 있다. 예를 들어 현지진출 기업의 근로자 환경개선의 일환으로 교육시설, 오폐수 처리시설, 주거시설 개선 사업 등을 고려할 수 있고 사업장 진입로 건설, 소규모 교량 건설, 진료소 등 인근 주민의 보건 증진 및 지원 수요를 고려하여 다양한 사업을 구상할 수 있을 것이다. 사회개발형 CSR방식 공공-민간 파트너십 모델은 다음과 같이 직장기반 사업과 지역기반사업의 두 가지 형태로 구분할 수 있다.

직장기반사업은 통상 우리나라 기업에 종사하는 현지직원의 복지향상에 기여하는 보건 및 안전개선 사업으로 이를 통해 직원들의 사기진작 및 생산성 향상은 물론 지역 내 기업의 이미지 향상을 도모할 수 있다. 이러한 예로는 ‘직장 보건-교육’ 프로그램으로 통상적인 건강지원에 추가하여 에이즈 및 기타 전염병 예방 및 치료를 통하여 종업원의 생산성과 직장에 대한 충성심을 높이는 효과가 있다. 한편 지역기반사업은 우리 기업이 위치한 지역의 보건, 환경, 교육, 여성지위 향상, SME 지원 사업 등 지역을 대상으로 한 사회공헌활동이다. 이러한 사업은 지역 내 역량개발 사업 등과 더불어 광범위한 개발효과를 기대할 수 있다.

이와 같이 사회개발형 사업은 단기적으로 기업의 이익과는 무관하지만 중장기적으로 참여기업에 간접적 편익을 기대할 수 있기 때문에 기업의 이미지 개선과 현지주민의 지지를 확보하면서 중장기적인 사업기반을 강화하는데 매우 유용하다.

## 나) 시장개발형 CSR방식 공공-민간 파트너십

시장개발형 사업은 CSR 실시기업의 단기적 시장기회 확보를 지원하는 미래사업창출(forward business creation) 성격을 띤다. 따라서 사업의 형태나 내용에 있어서 참여기업 및 수원국 win-win 관계가 전제되어야 한다. 또한 좀 더 장기적 시각에서 수원국 민간섹터 개발 및 SME 육성을 지원하여 양호한 시장환경을 조성하면 원자재수급, 현지 연관효과 강화 등 궁극적으로 우리 기업이 편익을 향유하는 결과를 가져올 수 있다.

이와 같은 방식은 신규 전략상품의 시장진입과 해당 수원국의 개발효과를 동시에 도모하는 방식으로 보건 및 의료 상품, 기타 서비스 분야에서 활용이 가능하다 (예. 특정 질병, 풍토병 등에 대한 신약의 저가 보급, 시장 확대) 또한, 목표시장 진출에 앞서 현지 사전 시장조사 및 인지도 제고 효과를 위해 시범사업 성격으로 실시할 수도 있다.

## 2) CSR방식 공공-민간 파트너십의 유형별 운영형태

CSR과 연계한 공공-민간 파트너십 사업모델은 사업의 주체와 재원에 따라서 민간과 KOICA의 협력유형을 구분하여 볼 수 있을 것이다. 먼저 KOICA의 지원으로 완공되어 수원국에 이관된 사업의 운영 및 사후관리를 위한 목적에서 ‘민간인수형’ 사업을 고려해 볼 수 있다. 이 방식은 민간이 자금 또는 인력, 기술 등을 투입하여 사업의 운영을 담당하는 형태로 사업 대상이 이미 완공된 상태이나 수원국의 재정 및 역량 미흡으로 사업운영이 여의치 않은 문제점을 해소할 수 있다는 것이 가장 큰 장점이라고 할 수 있다.

예를 들면, KOICA가 지원한 병원 및 보건소 사업의 경우 1992년-2008년간 총 27건을 지원하였으나 많은 수가 원활한 운영이 곤란한 상태이다.<sup>75)</sup> 이 경우 보다 효과적인 사후관리 및 운영을 위해 현지 진출한 우리기업의 CSR 차원에서 병원의 운영경비 부담, 운영 담당, 기자재 지원 등 다양한 형태로 지원이 가능할 것으로 보인다. 이 방식은 공공-민간 파트너십의 연계 및 진행 속도가 신속하고 사업비용도 비교적 적게 소요되는 등 장점이 많으나 기존 사업 중 선택해야 하므로 기업 입장에서 선택의 폭이 좁고 참여 동기 또한 제한적일 수 있다는 단점이 예상된다.

75) 조광걸, KOICA의 민관파트너십(PPP) 개발협력사업 도입방안, 국제개발협력, p111

‘개별 위탁형’ 사업은 KOICA가 민간파트너에게 개발 사업을 시행토록 위탁하는 방식으로 사업을 위임받은 기업이 사업 준비, 실시, 관리 등 전 단계에 걸쳐 주도적인 역할을 담당하나 경우에 따라서 KOICA와 공동으로 진행할 수도 있다. 이러한 개별위탁 방식은 기업에게 위임하는 절차와 관련하여 법률적 요건 충족 및 검토 등에 적지 않은 시간이 소요될 수 있으나 관리 측면에서 업무의 간소화가 가능하다는 긍정적 측면이 있다.

‘공동 개발형’은 KOICA와 민간파트너가 공동의 목적을 설정하고 사업의 기획, 설계 및 준비, 재원 등을 공동으로 분담 및 추진하되 사업실시기관은 입찰을 통해 선정하는 방식이다. 이 경우 민간기업도 입찰을 통해 사업 시행사로 참여할 수 있을 뿐만 아니라 사업의 준비단계에서 실시에 이르는 과정에 실질적으로 참여함으로써 공공-민간 파트너십 효과를 기대할 수 있다. 한편, 민간파트너의 참여로 사업절차가 복잡해지고 시간도 추가적으로 소요될 수 있다.

‘민간 제안형’은 현재 KOICA가 진행 중인 시범사업 방식으로 사업의 준비 및 실시, KOICA의 지원 수준에 따라 공공-민간 파트너십 사업효과가 다양하게 나타날 수 있으나 현재로서는 KOICA의 사업관리가 제한적이고 참여기업의 이윤 창출 또는 장래 사업기회 발굴에 제약이 따르는 등 보완이 필요한 것으로 보인다.

마지막으로 ‘국제 협력형’은 KOICA와 USAID, DFID 등 전략적 제휴가 필요한 양자간 원조기관과의 공동협력 형태로 예를 들어 KOICA, 우리기업, USAID, 미국기업이 일정 비율의 재원과 역할을 분담하여 공동으로 사업을 기획하고 시행하는 방식이다. 또 다른 국제협력의 형태는 UNDP 등 다자간원조기관 또는 Challenge Fund, PDIG, NEPAD 등 다자간 원조기금 사업에 기업 파트너와 함께 참여하는 것이다. 이 경우 선진원조기관들로부터의 원조기법 습득 및 원조 조화 달성이라는 긍정적 측면이 있으나 우리 기준에 적합한 사업의 발굴이 용이치 않고 절차가 서로 상이한 경우 사업진행에 차질이 발생할 수도 있다.

<표 5-4> CSR방식 공공-민간 파트너십 유형별 운영방식(안)

| 유 형*      | 개 요                                    | 사업<br>수행         | 장 점                                      | 단 점                            |
|-----------|----------------------------------------|------------------|------------------------------------------|--------------------------------|
| 민간<br>인수형 | • KOICA 지원으로<br>완공되어 수원국에<br>이관된 사업의 운 | 입찰을<br>통해<br>선정한 | • 기 완공사업이므로 공<br>공-민간 파트너십 연계<br>진행속도 빠름 | • 기존 사업을<br>대상으로 하므<br>로 기업의 참 |

| 유 형*              | 개 요                                                                                                                                           | 사업<br>수행               | 장 점                                                                                                                                                                              | 단 점                                                                                                                                         |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                   | 영을 민간이 직접<br>담당하거나 또는<br>소요 자금, 기술,<br>인력 등을 제공하<br>는 방식                                                                                      | 제3자<br>또는<br>민간인<br>수자 | <ul style="list-style-type: none"> <li>기존 인프라가 있으므로 신규 추가 투자 불필요</li> <li>별도의 사업준비 과정 불필요 하고 전문적인 사업관리 및 운영으로 개발효과 확보</li> <li>운영방식에 따라 일정 수준 수원국의 참여 가능</li> </ul>              | 여 동기 제한적                                                                                                                                    |
| 개별<br>위탁형         | <ul style="list-style-type: none"> <li>KOICA가 기업에게 개발사업을 시행토록 자금지원</li> </ul>                                                                 | 참여<br>기업               | <ul style="list-style-type: none"> <li>기업이 사업실시와 행정관리 책임</li> <li>관리업무의 간소화</li> <li>공동사업 기획 및 전략 설계 가능</li> </ul>                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>준비과정에 장기간 소요</li> <li>사업실시 부담</li> <li>법적요건 및 검토에 시간소요</li> </ul>                                    |
| 공동<br>개발형         | <ul style="list-style-type: none"> <li>KOICA와 민간기업이 공동의 목적 아래 공동으로 사업설계</li> <li>제3의 사업실시기관 입찰 공동 선정</li> <li>민간 및 KOICA가 재원 공동 분담</li> </ul> | 상 동                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>민간기업에게 사업수행사 선정 기회 부여</li> <li>사업설계 및 추진방향 단계부터 민간의 실질적 참여 가능으로 공공-민간 파트너십 효과 기대</li> </ul>                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>절차 복잡 및 시간 소요</li> <li>사업실시 부담</li> <li>상당한 수준의 사전준비 요구됨</li> </ul>                                  |
| 민간<br>제안형<br>(현행) | <ul style="list-style-type: none"> <li>연간사업 방식으로 KOICA가 민간기업의 요청을 심사하여 선정</li> <li>KOICA와 기업이 재원 분담</li> </ul>                                | 제3자<br>또는<br>참여<br>기업  | <ul style="list-style-type: none"> <li>민간기업 선정에 경쟁 입찰조건 충족 필요</li> <li>기업의 참여수준에 융통성 있음</li> <li>사업설계, 목적 및 실시에 있어서 높은 수준의 민간참여로 공공-민간 파트너십 효과 양호</li> <li>사업실시 부담 양호</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>KOICA의 사업관리 제한적</li> <li>참여 민간기업이윤 창출 제약</li> <li>일단 KOICA 지원이 결정되면 사업실시 관리 및 기술 감독 측면 제약</li> </ul> |
| 국제<br>협력형         | <ul style="list-style-type: none"> <li>양자간 협력</li> <li>다자간 협력</li> </ul>                                                                      | -                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>선진원조기관 기법 습득</li> <li>재원조달 촉진 및 대형 사업 지원 가능</li> <li>원조조화 달성 용이</li> </ul>                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>공동 관심 사업 발굴 어려움</li> <li>절차상 차이로 사업진행 차질 가능</li> </ul>                                               |

주: USAID의 운영방식을 참조로 저자 재작성

주: 사업의 주체 및 민간의 참여수준에 따른 구분 (민간인수형이 참여수준이 가장 낮고 민간제안형이 가장 높음)

### 3) 성과기준원조(output-based aid)와 전통적 공공-민간 파트너십 사업모델

지금까지는 개도국에서의 공공서비스 및 재화의 공급 창출에 필요한 자원(resources) 조달 측면, 즉 원조공여자의 구성과 역할에, 초점을 둔 공공-민간 파트너십 사업모델을 살펴보았다. 그러나 공공-민간 파트너십의 궁극적인 목적은 자원조달에서의 공공-민간 파트너십이 아니라 최종 수혜자인 주민이 양적, 질적 측면에서 보다 개선된 공공서비스를 누릴 수 있도록 개선하는 것이며, 그 과정에서 개도국 공공부문에서의 개혁효과도 거두는데 있다. 특히 공공서비스 또는 재화를 제공하는 대가로 요금을 징수하는 경우 이들이 지급하는 ‘돈에 합당한 가치(Value for Money : VFM)’가 전통적인 정부조달 사업에 비해서 공공-민간 파트너십의 경우가 보다 높아질 수 있도록 하는데 그 목적이 있다. 따라서 이하에서는 이러한 자원조달에서부터 공공서비스 또는 재화의 생산, 관리 및 운영 등 전반적인 과정에 있어서 민간과 공공이 어떻게 책임과 위험을 분담하고 서비스의 최종 이용자인 주민들에게 돌아간 혜택, 즉 성과에 따라 수익을 분배함으로써 ‘돈에 합당한 가치(VFM)’의 극대화를 통해 가장 효율적인 공공서비스 또는 재화의 공급을 가능케 하는 공공-민간 파트너십 사업모델을 살펴보고자 한다.

효율적인 인프라와 사회 서비스를 제공하는 것은 개도국에서 빈곤층에게 경제적 기회를 부여하고 빈곤을 감축하는데 매우 중요하다. 원조와 공공지출에 대한 전통적인 접근방식의 경우 특히 빈곤층에 대한 지속적인 공공서비스 제공에 실패하는 사례가 많았다. 따라서 개도국과 국제개발협력 사회에서의 중요한 과제의 하나는 효율성과 혁신을 증진하고 성과에 대한 책임성을 높이며 제한된 예산으로 민간의 자원과 함께 공공재원의 활용성을 높이는 방식으로 공공서비스의 목표를 설정하고 제공하는 것이다. 이러한 배경에서 출발한 시도가 ‘성과기준원조(output-based aid)’이다.

최근 수년간 개도국 및 선진국 정부 모두 공공서비스의 제공을 개선하기 위한 다양한 개혁정책을 도입하였다. 이들 중에는 정부기관 간 준계약(quasi-contracts)<sup>76)</sup> 제도, 공공기관의 상업화, 특정 공공서비스의 외주, 사업권 양허(concession) 또는 민영화(privatization)를 통한 공공서비스의 민간이전 등을 포함한다. 전통적인 접근방식과 비교해서 이러한 제도들은 인력소요시간,

76) 준계약은 실제 당사자간 계약이 아닌 법적이 정한 가상의 계약으로서 양 당사자간 공정성(fairness)을 보장하기 위한 목적에서 취해지는 계약에 대한 법률적 대응수단임. 따라서 준계약은 법정이 부정축재의 경우나 또는 보상과 관련된 상황에서 마치 양 당사자간 계약이 있었던 것처럼 간주하는 경우 적용됨.

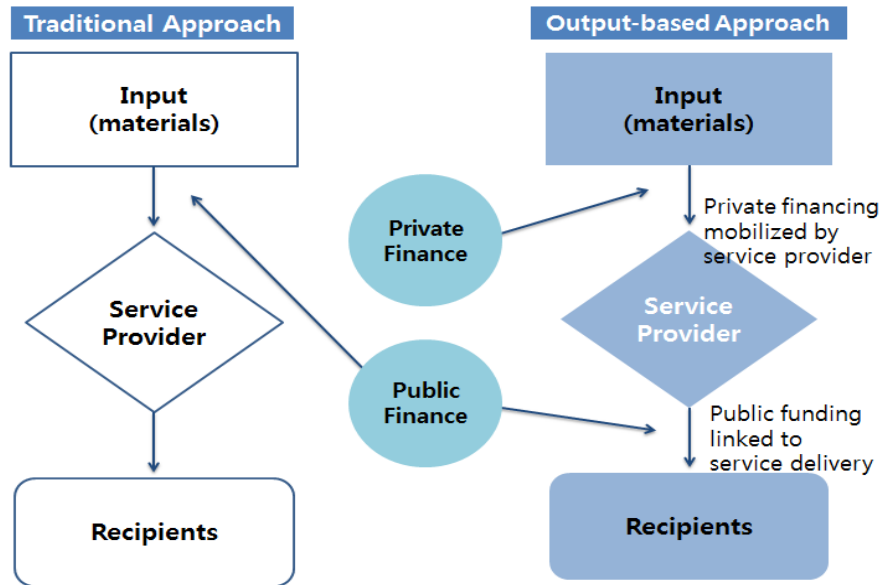
건물, 장비 등과 같은 투입요소(input) 보다는 음용수, 보건서비스 등 재화와 서비스와 같이 산출물(output) 또는 성과(outcome)에 근거한 목적을 규정하고 결과에 대한 기대치를 설정한다.

수원국을 선정하고 원조자금을 제공하는데 대한 성과중심 접근방식에 있어서 중요한 교훈 중 하나는 공공부문 내에서 성과기준계약(performance-based contracting)과 인프라 서비스의 제공을 위해 민간부문을 활용하는 것이다. 성과기준계약은 일반적으로 민간에 의한 서비스 제공과 시장의 실패를 비교하여 주요 공공서비스에 대한 효율성을 제고하기 위해 활용된다. 예를 들어 공공기관 간에는 준계약 방식을, 공공기관과 민간기관 사이에는 집행 가능한 계약을 체결하는 것이다. 명확한 공공정책 목표와 기대성과에 대한 신중한 설계를 통해 성과계약은 목표 서비스 결과의 실현을 위한 경쟁력 있는 규율과 강력한 인센티브를 유인할 잠재력이 있는 것으로 평가되고 있다. OECD 국가들에서의 도입 경험 또한 비용을 낮추고 서비스의 질을 높이며 혁신과 수요변화에 대한 신속한 대응 등 긍정적인 효과를 가져왔다.

개발협력에 있어서도 제3의 서비스 제공자에게 성과에 근거한 보상에 의한 계약방식이 주목을 받고 있다. 이들 사업들은 제공된 공공서비스에 대해 이용자가 지급하는 요금을 주 수입원으로 하지만 개도국 정부의 재정 또는 원조기관의 지원을 재원으로 삼기도 한다. 또한 일부 계약방식은 전통적인 정부조달계약과 민자 방식의 인프라 개발사업의 특징들을 혼합한 형태를 띠기도 한다. 즉, 서비스 제공계약 구조에 대해 상업금융 요소와 정교히 고안된 정부 보조금 지급조건을 결합함으로써 기존의 서비스 계약과 차별화되는 특징을 지닌다. 이러한 방식을 통해 공적재원에 대한 책임성을 높이고 중요한 공공서비스 제공을 위한 민간재원 조달을 가능케 하는 것이다.

예를 들어, 칠레에서는 사전에 선정된 빈곤층이 수돗물을 제공받고 이에 대한 일정 비율의 요금을 부담하는 조건으로 정부가 사업자에 대해 약정된 보조금을 지급하는 방식의 성과기준계약에 의한 공공-민간 파트너십 사업을 실시하였다. 기니에서도 IDA의 원조자금이 식음수 사업자에 대한 요금을 보조하는 목적으로 지원되었다. 보건의료 분야의 경우 아이티와 루마니아에서는 농촌 지역 기초보건 의료 사업자가 정부와 사전에 약정한 예방의학 서비스를 이행하는 경우에 그에 대한 재정적 보상을 받는 조건으로 사업을 수행하고 있다. 또한 페루의 통신업체들은 약간의 정부 보조금을 기초로 농촌지역에서의 사업을 유지 및 확장하고 있다.<sup>77)</sup>

[그림 5-3] 서비스 조달에 대한 전통적 성과중심 접근법



출처: Output-based aid: precedents, promises, and challenges, GTZ

전통적인 공공-민간 파트너십 사업모델은 기본적으로 공공서비스를 민간이 제공하는 것에 대한 공공과 민간의 계약관계를 의미한다. 이는 민간의 입장에서 이윤창출을 목적으로 공공재화를 생산해서 서비스를 제공하는 목적과 정부의 입장에서 보다 낮은 비용으로 양질의 공공서비스를 제공코자 하는 목적이 계약관계를 통해 합의되는 것을 의미한다. 또한 공공-민간 파트너십은 전통적으로 정부조달 사업을 민간에 위임하는 민간조달 방식으로의 전환과 사업에 관련된 위험의 분담, 제공된 서비스의 품질, 즉 성과에 근거한 수익모델을 근간으로 한다. 특히 원조사업 관점에서의 민간사업자의 수입원(revenue)은 이용자 지불요금, 정부보조금, 원조기관 지원 등의 재원이 단독 또는 복합적으로 활용된다.

공공-민간 파트너십 사업의 장점은 무엇보다도 민간의 효율성과 기술, 관리능력의 도입이라고 할 수 있다. 또한 경직적인 정부입찰 사업에서 흔히 발생하는 공사비초과(cost overrun) 및 부실공사의 단점을 개선하고 민간자본 시장을 통해 재원을 조달함으로써 정부재정을 개선할 수 있다. 민간은 또한 건설된 시설의 효율적인 관리 및 운영을 통해 자산의 기대수명비용(whole-life asset costs)을 최적화함으로써 경제적 가치를 높이는데 이는 전통적인 공공부문 사업으로부터는 기대하기 어려운 장점이다. 또한 민간의 서비스 제공계약을 통해 향상

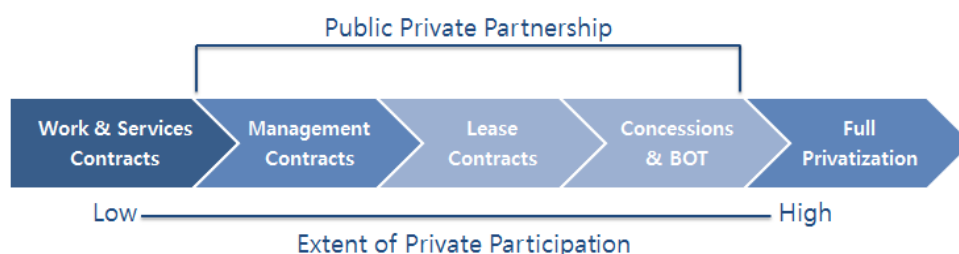
77) Penelope J. Brook and Murray Petrie, Output-based aid: precedents, promises, and challenges, GTZ

된 품질의 공공서비스를 보다 낮은 비용으로 제공하며 이를 위해 새로운 기술과 규모의 경제가 적용될 수도 있다. 반면에 공공-민간 파트너십사업은 개발비용이 상대적으로 높고 사업위험이 적절히 분산되지 않는 경우 실패의 가능성이 높다. 또한 정부사업의 경우와 마찬가지로 참여자 각자의 거버넌스가 확립되어 있지 않은 경우 뇌물, 부패 등의 위험으로부터 자유롭지 못하다는 단점이 있다.

그럼에도 불구하고 이와 같은 전통적인 공공-민간 파트너십 사업모델은 과거 20-30년간 미국, 유럽 등 선진국 및 우리나라에서 성공적으로 실시되어 왔고 약 10여 년 전부터는 개도국에서도 그 활용이 확산되고 있다. 이러한 사업모델은 초기에는 개발비용, 소요시간 등으로 인한 규모의 경제를 고려하여 대형 경제 인프라 사업에 주로 적용되었으나 최근에는 사업모델의 표준화, 기술의 보편화 및 관련 시장 확대로 학교, 병원, 공중위생 등의 사회 인프라에도 도입사례가 크게 증가하고 있다. 특히, 최근 눈에 띄는 변화로는 투자와 운영사업의 책임을 분리하여 현지사정에 정통한 전문운영사가 등장하여 보다 원활한 투자와 효율적인 사업관리, 운영이 가능해졌다.

본고에서 제시하고 있는 KOICA의 기본적 공공-민간 파트너십 사업모델 역시 성과기준보상 원칙에 입각하고 있다. 우선 전문가파견, 초청연수와 같이 기술협력(technical assistance) 성격의 사업은 개도국의 사업환경 개선을 위한 목적으로 운영하고, 병원, 학교 등과 같이 시설(facility) 투자가 요구되는 사회, 경제 인프라 건설 및 운영사업에 있어서는 민간사업자가 담당할 사업의 내용과 역할에 따라 [그림 5-4]에서와 같이 관리계약(management contract), 리스계약(lease contract), 그리고 BOT/BOO 등 계약의 형태에 따라 다양한 사업모델로 구분하는 방식이다.

[그림 5-4] 계약형태에 따른 전통적 공공-민간 파트너십 사업모델



먼저 관리계약이란 기업 또는 프로젝트의 경영 및 기술적 관리를 제3자에게 위임하는 서비스 계약을 의미한다. 관리계약은 단순히 프랜차이즈나 라이선스 계약과 같이 해당 업무의 방법론을 판매하는 것이 아닌 직접 업무를 수행하는 것이 특징이다. 따라서 관리계약은 생산시설의 기술적 운영, 인사관리, 회계, 마케팅, 연수 등 다양한 경영전반에 걸친 활동을 포함한다. 공공-민간 파트너십에서 관리계약의 적용은 수원국의 사업수행 능력이 부족하나 원조기관 또는 민간사업자가 직접 투자를 통하여 사업을 수행하기 부적합한 경우 흔히 활용된다.<sup>78)</sup>

리스계약이란 리스제공자인 임대인이 특정 시설 또는 자산의 사용권을 임차인인 리스이용자에게 이전하고 그 대가를 징수하는 계약으로 리스이용자(임차인)는 특정 자산을 사용하는 실수요자이고 리스제공자는 자산을 소유한 실소유자이다. 리스계약의 장점을 공공-민간 파트너십 관점에서 살펴보면 자산의 소유자인 정부는 자산의 소유권을 보유하나 리스를 통해 자산을 관리할 부담을 덜기 때문에 효율적인 자산의 관리 및 운영이 가능하고 반면에 리스이용자는 투자를 하는 경우보다 훨씬 작은 비용으로 필요한 자산을 실질적으로 조달할 수 있는 장점이 있다. 또한 정부의 입장에서 리스를 통한 자금조달이 모두 실물투자로 전환되는 경제적 효과가 있기 때문에 한정된 자원의 효율적 배분이라는 정책목표에 부합되는 제도금융으로서 설비투자를 촉진하는 효과를 얻을 수 있다. 따라서 개발원조 사업을 리스형태의 공공-민간 파트너십으로 실시하는 경우 원조기관의 자금지원으로 정부가 소유권을 보유한 시설 또는 사업의 관리운영권을 민간에 임대하여 운영하는 방식으로 운영의 효율성 확보를 통한 공공서비스의 개선을 기대할 수 있다.<sup>79)</sup>

BOT(Build, Operate, Transfer), BOO(Build, Operate, Own) 등의 공공-민간 파트너십 모델은 공공부문이 민간계약자에게 양허계약(concession)을 통해 시설물의 건설, 운영, 자산의 소유권을 일정 기간 또는 영구적으로 이전하는 사업형태로 투자자금, 수요위험, 건설, 기술, 운영위험을 정부가 부담하지 않으므로 정부의 재정 및 위험부담을 경감하면서 양질의 공공서비스를 제공하는 장점이 있다. 이러한 계약형태는 공공자산의 완전한 민영화(full privatization) 또는 자

78) 실제 민간부문에서는 호텔, 항공업 등 규모의 경제 확보, 글로벌 시장과의 통합이 예상되고, 관리계약 실시기업의 높은 브랜드 가치의 활용 등이 가능하거나, 또는 높은 투자위험이나 외국인투자에 대한 제한으로 직접투자가 여의치 않은 경우 외국인직접투자의 대안으로 많이 활용되는 기법임.

79) 우리나라에서 흔히 활용되는 BTL(Build, Transfer, and Lease) 사업도 정부가 수요위험을 부담하고 이에 투자금회수가 운영기간 동안 일정 주기로 정액 지급하는 정부지급금으로 이루어진다는 측면에서 리스계약과 유사하나 본질적으로 계약의 핵심이 서비스양허계약에 있다는 측면에서 리스와는 확연히 구분됨.

산매각(divestiture) 보다는 어느 정도 정부의 영향력이 남아 있기 때문에 외국자본의 국유자산 소유에 대한 국민들의 거부감을 경감하면서 정부의 정치적 지지를 확보할 수 있는 장점도 있다.

<표 5-5> 공공조달과 공공-민간 파트너십의 비교

| 구분    | 전통적 공공조달                                                                                                         | 공공-민간 파트너십                                                                                        |                                                                                           |                                                                                    |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| 계약 형태 | 공공입찰                                                                                                             | 관리계약                                                                                              | 리스계약                                                                                      | 사업권 양허 (BOT)                                                                       |
| 사업 내용 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 요금징수, 유지보수 등에 대한 외주</li> <li>• 경영 및 거버넌스(지배구조) 등이 양호한 경우 효과적</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 기강/질서 확립</li> <li>• 민간기업이 운영 담당, 매니저들이 통제권 확보</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 민간기업이 유지 보수 담당</li> <li>• 공공부문이 자금 제공</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 건설, 운영, 유지/보수 등 사업전반을 민간기업이 담당</li> </ul> |

주: 저자 정리

한편 무상원조 사업에 특화된 KOICA가 전통적인 지원방식과 수단을 관리계약, 리스, BOT 또는 BOO 등의 다양한 계약구조에 의한 공공-민간 파트너십 사업에 접목함에 있어서 실무적, 기술적으로 몇 가지 새로운 시각과 접근법을 시도할 필요가 있다. 특히, 적지 않은 사람들이 단순히 관념적으로 전통적인 공공-민간 파트너십 사업모델들은 경제 인프라에만 적용되는 것으로 단정하는 경향이 있다. 그러나 후술하는 '지원분야별 사업모델 예시'에서도 제시되고 있듯이 보건의료, 교육/직훈 분야에서도 얼마든지 공공-민간 파트너십 계약구조에 입각하여 사업이 실시된 바 있고 사업의 재원으로서 무상원조가 직접 또는 간접적으로 해당 사업에 지원되는 것을 알 수 있다. 따라서 공공-민간 파트너십 사업구조의 적용은 분야(sector)의 문제가 아니라 어떻게(how)의 영역에 속한다 하겠다.

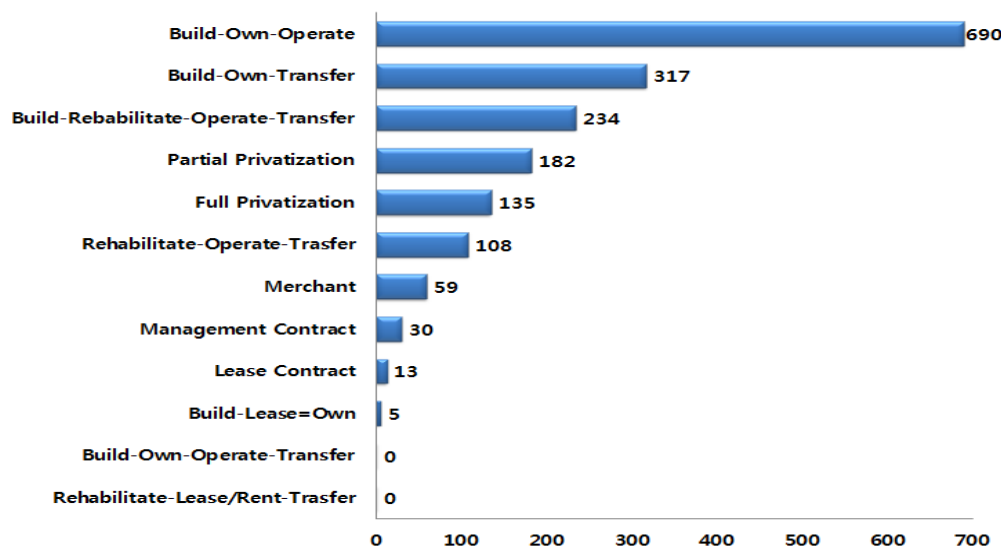
이해를 돕기 위해 KOICA의 무상재원이 언제 어디에 투입되는지를 기준으로 설명하자면 다음과 같다. 먼저 지원대상 사업의 종류(학교, 병원, 도로, 발전소 등)와 관계없이 모든 사업의 실시는 건설과 운영의 두 단계로 구분할 수 있다. 이 경우 KOICA 자금은 정부재정 및 민간투자자 자금과 함께 건설재원으로 활용될 수 있다. 이때 수혜자(beneficiary)를 수원국 정부로 하면 DAC 통계 집계에도 제약이 따르지 않는다. 두 번째 방식은 시설(또는 설비)이 완공된 이후 운영단계에 있어서 운영자(operator)에게 지급하는 수수료 재원의 일부를 지원하는 것이다. 대개 운영경비(opex)는 사용자로부터의 user fee를 재원으로 하지만 시설을 건설하는데 소요된 자본적 지출비용(capex)까지 충당하는 데는 한계가 있고 특히 소득수준이 낮은 개도국의 경우 더욱 그렇다. 따라서 KOICA의

무상자금은 부족한 운영비용을 정부재정 또는 사용자 수수료와 함께 보완해주는 역할을 할 수 있는 것이다.

실제로 ADB 등 MDB도 부족한 사업재원을 보충하고 원조기관 간 조율을 도모하기 위해서 JICA, AusAid, EDCF 등 양자간 원조기관과의 협조유자에 적극적이다. 이 경우 AusAid 등과 같은 무상원조기관이라도 소위 'grant financing'이라는 형식으로 사업 준비, 본 사업의 실시(건설), 사업의 운영 및 유지보수 등 사업 전 단계에 걸쳐 협조유자 재원을 적절히 활용하고 있다. 따라서 KOICA가 중장기적으로 전통적인 공공-민간 파트너십 계약구조에 의한 공공-민간 파트너십 사업을 지원하는 경우 MDB는 물론 가까운 EDCF와의 유무상 협력을 통해 부족한 재원을 보충하고 상호 강점을 활용함으로써 기존에 지원하지 못하던 대규모 사회 또는 경제 분야 사업에 대한 지원이 가능해지고 아울러 원조의 효과성도 확보하는 기대효과가 있을 것으로 예상된다.

개도국에서 경제 인프라 개발에 적용된 공공-민간 파트너십 모델의 형태에 관한 세계은행의 연구결과에 따르면 1,800여건의 사업에서 BOO와 BOT 방식이 가장 빈도가 높았으며 관리계약과 리스는 적용사례가 극히 낮은 것으로 나타났다. 이는 경제 인프라 사업의 투자규모와 개발비용이 높은 측면도 있지만 민간참여의 장점을 충분히 활용하기 위해서는 민간에 대한 위험과 책임의 이전 수준이 관리계약이나 리스 방식보다 높은 BOT/BOO 방식이 보다 효과적이라는 것을 시사해준다.

[그림 5-5] 계약형태별 공공-민간 파트너십 모델 적용 현황

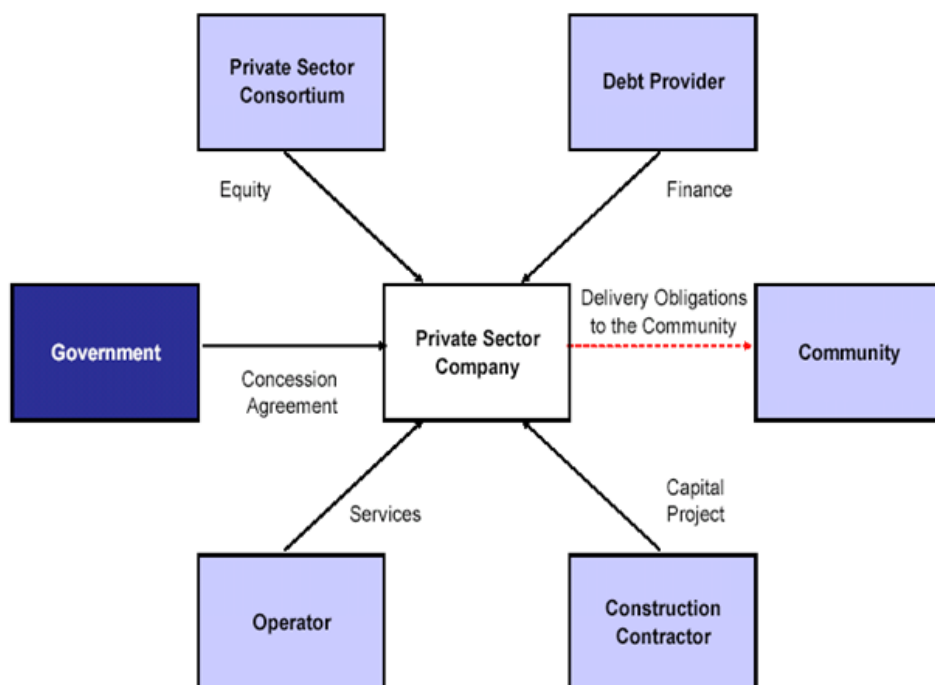


출처: IMF

전통적 공공-민간 파트너십 사업모델에 있어서 사업성공의 핵심요소는 위험의 이전이다. 비효과적인 위험이전은 오히려 사업의 실패 또는 비효율성을 초래한다. 위험은 반드시 해당 위험을 가장 부담할 수 있는 당사자에게 이전되어야 하며 이를 위해 모든 사업은 고유의 위험분석과 위험분산 방안이 검토되어야 한다. 위험분석의 시작은 사업의 목적을 구체화하는 작업에서 시작되어야 하며 이것이 불충분한 경우 위험 및 책임의 분산의 결과는 부실할 가능성이 매우 높다. 수원국 정부의 강력한 정치적 지지도 매우 중요한 요소인데 특히 사용자에게 요금을 징수하거나 서비스 수준의 향상을 목적으로 하는 사업의 경우 특히 중요하다. 대다수의 국가들은 재정사업으로 추진하는 것보다 공공-민간 파트너십을 통해 '돈에 합당한 가치(value for money)'를 높이는 공공-민간 파트너십 사업을 국민들에게 제시한다.

양호한 법률적, 제도적 환경도 사업에 성공에 중요한 요소이다. 실패 사업들의 대다수는 수요 및 비용에 대한 잘못된 예측에 기인한다. 따라서 계획된 서비스 제공에 대한 상세한 수요 및 비용 예측을 통해 사업의 성공 가능성을 높여야 한다.

[그림 5-6] 전통적인 공공-민간 파트너십 사업모델의 프로젝트 구조



출처: Project Development & Structuring of PPP Infrastructure Projects, IL&FS IDC 세미나 자료, 2009

<표 5-6> 단계별 공공-민간 파트너십 사업모델 도입 및 운영 로드맵

| 시행시기<br>운영형태 | 즉시 시행                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 중장기 시행                                                                                                                                                                                                          |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|              | 민간인수형 / 민간제안형                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 공동개발형 / 국제협력형                                                                                                                                                                                                   |
|              | <p>사회개발형 CSR방식 공공-민간 파트너십</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>직장기반사업</li> <li>지역기반사업</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                 |
|              | <p>시장개발형 CSR방식 공공-민간 파트너십</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>사회봉사 연계 마케팅</li> <li>시장접근촉진사업</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                 |
| 접근방식         | <p>기술협력형 공공-민간 파트너십</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>수원국 공공-민간 파트너십 사업환경 개선 목적</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <p>기술협력형 공공-민간 파트너십</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>수원국 중소기업 지원, 기술, 경영교육</li> </ul>                                                                                                                 |
|              | <p>국제협력형 CSR방식 공공-민간 파트너십</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>양자간국제협력 공공-민간 파트너십(공동 프로젝트형)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <p>국제협력형 CSR방식 공공-민간 파트너십</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>다자간국제협력 공공-민간 파트너십(다자펀드형, MDB 공동사업형)</li> </ul>                                                                                            |
|              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <p>민간위임형 공공-민간 파트너십</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>관리계약(management contract) 방식 공공-민간 파트너십</li> <li>Operation-Maintenance 및 리스 방식 공공-민간 파트너십</li> <li>BOT/BOO 방식 Concession 형 공공-민간 파트너십</li> </ul> |
| 비 고          | <p>사회개발형 CSR방식 공공-민간 파트너십</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>기업의 단기적 이윤추구 행위와 무관한 CSR방식 공공-민간 파트너십 연계 모델</li> <li>기업이미지 제고 및 홍보 목적</li> <li>SME 지원, 기술교육, 거버넌스 개선</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                 |
|              | <p>시장개발형 CSR방식 공공-민간 파트너십</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>마케팅, 시장개척, 매출증대 등 이익추구가 목적인 CSR방식 공공-민간 파트너십 연계 모델</li> </ul> <p>기술협력형 공공-민간 파트너십</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>사업시행으로 인한 단기적 지원효과 극대화 목적으로 보조금 없이는 자체 수익에 의한 지속성 및 자립성 없음</li> <li>성과중심(output-based) 보상에 의한 사업의 상업성 및 지속가능성 확보</li> <li>보건, 의료, 교육, 직훈 등 재무적 타당성 및 지속가능성 확보가 어려운 사회 인프라의 제도구축 및 역량강화 지원</li> </ul> <p>민간위임형 공공-민간 파트너십</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>성과중심(output-based) 보상에 의한 사업의 상업성 및 지속가능성 확보</li> <li>수원국의 민간부문 사업개발 역량 구축을 통한 고용촉진 및 소득증대 도모</li> <li>민간기업의 신규 시장개발에 기여</li> </ul> |                                                                                                                                                                                                                 |

## 다. 공공-민간 파트너십 사업전략의 실행

### 1) 단계별 전략

전술한 공공-민간 파트너십 사업모델의 시행은 우리나라에서는 아직 공공-민간 파트너십에 대한 인식과 이해도가 낮은 점과 대기업과 일부 중소기업을 제외하고는 대부분의 민간파트너가 재원분담에 따른 재정적 부담과 위험에 대한 회피성향이 높은 점을 감안하여 단계적 추진이 바람직할 것으로 보인다. 이에 더하여 민자 방식의 대규모 인프라 투자 사업을 제외하고는 해외원조시장에 관심이 있는 민간참여자는 중소기업, 민간컨설팅, 대학, 연구소 등 인력 및 재정적 자원이 충분치 못하다는 점도 제약요인으로 지적된다. 따라서 단기적으로는 재정적, 인적 자원을 갖춘 해외사업 영위 대기업의 CSR을 중심으로 공공-민간 파트너십 사업모델을 구축하는 한편, ODA를 통한 업무영역의 확대 및 개발컨설팅 시장 진출에 관심이 높은 연구기관, 공공기관 등을 대상으로 기술협력(technical cooperation) 분야에서의 사업 참여를 촉진하는 것이 방안이 효과적일 것으로 보인다. 이와 동시에 일단 공공-민간 파트너십 사업에 대한 역량과 추진 환경이 조성되는 추이를 보면서 중장기 전략의 실행을 추진해야 할 것이다.

### 2) 파트너십의 조화 및 참여적 협력을 통한 수원국 주인의식 확보

외국 원조기관의 사례를 보면 특정 테마를 중심으로 CSR 방식 공공-민간 파트너십 프로그램을 운영하는 경우가 많다. 영국 DfID는 건강관리 시장에서의 투명성과 책임성을 높임으로써 개도국 주민들의 필요 약품에 대한 접근성을 개선코자 MeTA(Medicines Transparency Alliance)라는 프로그램을 실시하였다. 호주의 AusAID는 아시아·태평양 지역의 신흥국가들의 지속적 발전을 목표로 B4MD(Business for Millennium Development)라는 기업 주도의 협력체를 설치하였다.

CSR 방식 공공-민간 파트너십 연계모델이 성공하기 위해서는 파트너 간 역량의 균형과 조화를 이룸으로써 원조기관-기업 모두 호혜적인 협력이 이루어져야 한다. 또한 파트너 구조에 있어서 수원국 정부 및 이해당사자들을 참여시킴으로써 보다 효과적인 협조체제가 구축되어야 한다. ACHAP(African Comprehensive HIV/AIDS Partnership)은 보츠와나 정부, Merk & Co., the

Bill and Melinda Gates Foundation이 참여한 CSR 방식 공공-민간 파트너십 사업이나 사업초기 Merk가 임명한 사업담당자들과 보츠와나 정부 관리들과의 조직문화 차이로 큰 어려움을 겪은 사례이다. 특히, ACHAP의 이사회에 수원국인 보츠와나 정부 관리들을 배제함으로써 파트너 간 의사결정에 불균형을 초래하였다.

파트너십 구축에 있어 또 하나 중요한 시사점은 (i) 파트너의 핵심 가치와 동기에 대한 상호 이해, (ii) 사업기획 및 설계에 있어 협동에 의한 기술적 측면에서의 관계에 대한 책임, (iii) 운영측면에서의 관계설정에 대한 책임 등의 요소이다. 즉 성공적인 실시에는 일선 실무 직원들의 참여가 중요하다는 것이다. ACHAP의 사례에서도 조직 내 다양한 측면에 상응하는 조직적 동질성이 고도의 상호성을 보완했다는 분석이 나오고 있다. 다시 말하면 모든 파트너들이 보다 밀접히 개입하려는 욕구는 동시에 서로의 독립성을 유지하려는 욕구에 의해서 균형을 이룬다는 의미이다.<sup>80)</sup>

수원국과의 파트너십에 있어서도 이와 유사한 고려가 필요하다. CSR의 개발효과에 있어서 기존 연구에서는 두 가지 장애요인을 지적하고 있다. 첫째는 민간 파트너가 수원국 파트너를 지배하려는 경향이다. 그 결과 사업의 성과는 상호 합의된 파트너십에 의한 목적보다는 기업의 목적에 부합하는 경향이 나타난다. 둘째는 각 파트너가 상대방의 조직문화에 좌절하여 공동의 목표 달성을 저해하는 충돌의 가능성이다. 특히 민간 기업은 공공기관과의 파트너십을 개발 활동이라기 보다는 일시적인 거래관계로 간주하는 경향이 있다. 반면 공공기관은 자신이 세운 규칙에 따라 민간이 수행해 주길 원하며, 종종 민간을 파트너라기보다는 갑과 을의 관계에서와 같은 종적인 계약자로 보는 경향이 있다.

또한, 기업, NGO, 원조기관이 협력하는 경우 서로 다른 의사결정의 기준 및 속도도 큰 갈등 요인으로 작용한다. 민간기업의 경우 업무처리 속도가 빠르고 의사결정이 신속한 반면 다른 파트너들은 그렇지 못하다. 즉, 원조기관은 지원의 성과를 판단하는데 가치와 기술적 품질에 초점을 두는 반면, 기업의 경우 수익성을 예측하고 명백한 사업성에 근거한 의사결정을 강조하며 사업시행자들이 기업의 신속성에 대응하여 줄 것을 원한다. 이러한 차이를 조율하기 위해서 공공-민간 파트너십의 운영규정 수립 시 민간을 적극적으로 참여시키는 것

---

80) Increasing Development Impact: Channeling Corporate Social Responsibility Funds Through Public-Private Partnership, Julia C. Soplop, Anna Wetterberg, Ignatius Indriartot et al, RTI Press, September 2009

이 필요하며, 공공-민간 파트너십 프로그램의 일환으로 상대방의 조직문화에 대한 이해증진 프로그램을 포함하는 것이 바람직하다.

#### 가) CSR방식 공공-민간 파트너십 모델에서의 수원국의 역할

CSR 사업에 있어서 공공부문과 협력하는 공공-민간 파트너십 모델은 CSR의 개발효과를 제고할 수 있지만 수원국을 포함하는 '참여적 요소'를 갖는 경우 사업의 사회적 목적 달성에 더욱 유리하다. 특히 사업설계 및 시행단계에서 수원국의 참여는 가장 효과가 큰데 이는 현지 지역사회가 사업 활동에 대해 보다 큰 주인의식을 가질 수 있어 사업비용을 절감하고 수혜자를 보다 효과적으로 선정하며 지속성을 높일 수 있기 때문이다. 이러한 배경에서 USAID도 GDA에 수원국의 참여를 필수요건으로 요구하지는 않으나 현지의 주인의식 함양과 참여가 확보되는 경우 성공률이 가장 높다는 점을 강조하고 있다.

#### 나) 수혜자 참여사례

파트너십의 기획에서의 광범위한 참여는 사업의 개발목표 달성을 보장할 수 있다. 유사하게 핵심 이해당사자를 배제하는 경우 그 반대 결과가 초래될 수 있다. 니카라과에서 실시된 임산부 출산환경 개선사업은 기본적으로 오지에 있는 임산부들에게 지역 보건소에 무료로 출산을 할 수 있는 공간을 제공한다. 그러나 이에 그치지 않고 임산부의 남편들도 출산 직전 산모가 위치한 곳으로 오게 하여 가사와 자녀양육에 동참케 함으로써 산모 건강의 중요성을 여성은 물론 남성들에게도 전파함으로써 광범위한 이해당사자의 참여를 끌어낼 수 있었다.<sup>81)</sup>

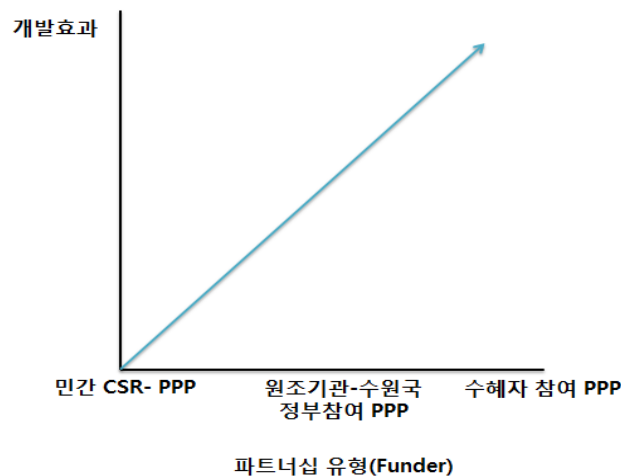
이와 같이 참여적 계획(participatory planning)은 계획수립 과정을 통해 수혜자의 우선순위를 사업에 반영하는 부가적인 수단으로 활용되기도 한다. 비록 사업의 수혜자들이 사업 또는 캠페인의 설계단계에서 참여하지 않는 경우라도 지역공동체 지도자가 지역위원회 및 시정부에게 지역의 상황을 전달하고 이것이 다시 중앙 정부부처로 전달되는 과정을 통해서 국가개발 우선순위 설정에 지역공동체의 개발수요가 간접적으로 반영하게 되는 것이다.

인도네시아의 DBE1 사례에서도 개발목표에 대한 공공-민간 파트너십의 기여

81) Alianzas/Nicaragua의 'Mejorando para la Salud Materna en Siuna Alliance' 사업

도를 높이는데 있어서 현지참여의 역할을 강조하고 있다. 특히 지역공동체 및 지방정부 파트너 모두의 참여는 공공-민간 파트너십이 그들의 공동 개발목표 달성에 기여하였다. 인도네시아의 경우 지난 10여 년간 지역자치제를 시행하면서 지방 관리들은 공공-민간 파트너십을 중앙정부 차원으로 격상하여 다루게 되었다. 과테말라의 경우도 참여적 기획 과정 덕분에 캠페인에 대한 지역지도자의 관점을 중앙부처에서 설정한 수준으로 높이게 되었다. 한편, 고도의 중앙집권 체제 하에서는 지방정부가 지역의 개발수요에 대해 보다 덜 민감할 수 있기 때문에 지역사회의 참여가 더욱 중요할 수 있다는 점을 간과해서는 안 될 것이다.

[그림 5-7] 사업 참여자의 범위에 따른 공공-민간 파트너십의 개발효과



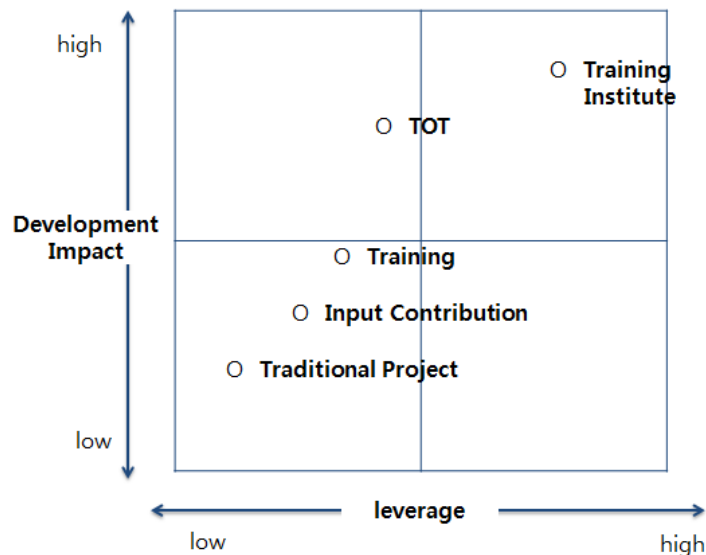
출처: Soplop et al, "Increasing Development Impact: Channeling Corporate Social Responsibility Funds Through Public-Private Partnerships", RTI International, 2009에서 저자 재구성

#### 다) 파트너십의 활용수준에 따른 개발효과 차이

기업이 단독으로 CSR을 실시하는 경우 시장 확대, 기업인지도 제고, 위험관리 등 기업의 이윤추구 활동이 CSR을 구성하게 된다. 하지만 개발목표를 근거로 활동하는 공공파트너와 기업이 공동으로 사업을 수행하는 경우 이러한 민간의 목표를 보완하게 된다. 이처럼 상호 협의 하에 정의된 파트너십은 (i) CSR 재원을 제공하는 기업의 목적, (ii) 사회적 필요에 대한 보다 전반적인 접근을 하는 공공파트너의 개발목적 모두를 반영한다. 그 결과 오직 기업의 목적에 의해 정의된 사업들보다 파트너십에 의한 개발효과가 더 커질 수 있는 것이다.

아래의 [그림 5-8]에서와 같이 보건사업의 경우 전통적 KOICA의 지원방식은 자원의 레버리지 효과나 개발효과가 비교적 낮은 것을 알 수 있다. 그러나 민간파트너가 인력소요시간(employee time), 건물, 장비자금 등의 투입요소를 분담하는 경우 자원의 레버리지 효과가 높아지고 이에 따른 개발효과도 증가된다. 만일 여기서 더 나아가 민간 기업이 보건의료와 관련된 교육 및 훈련을 수원국의 보건의료 관계자들에게 제공하는 경우 양자에 있어서 보다 큰 효과를 기대할 수 있다. 또한 이러한 보건의료 교육을 담당할 수원국의 교육요원을 양성하는 ‘Training of Trainers(TOT)’ 사업은 더욱 높은 개발효과를 가져올 수 있다. 그림에서와 같이 가장 높은 자원 활용 효과와 개발효과를 동시에 확보할 수 있는 방안은 민간 기업이 투입요소와 함께 지속가능한 훈련기관 및 커리큘럼을 제공하는 방안이 될 것이다.

[그림 5-8] 자원 활용 수위에 따른 공공-민간 파트너십의 개발효과



출처: USAID GDA Real Challenges Real Solutions

## 라. 지원분야별 사업모델 예시

KOICA의 공공-민간 파트너십 사업은 KOICA의 공공-민간 파트너십 정책목표에 맞추어서 초기에는 그간 KOICA의 경험과 역량에 비추어 비교우위를 갖는 분야를 중심으로 실행하는 것이 실패 위험을 낮추고 기대효과를 거둘 수 있다. 따라서 KOICA의 전통적 지원분야인 보건의료 및 직업훈련에 우선순위를 부여하되 경험과 실적이 확보된 이후 그 밖의 분야로 확대하는 것이 바람직하다.

JICA의 경우도 공공-민간 파트너십의 정책목표를 민간투자의 주변 인프라 정비를 통한 일본기업의 진출 촉진에 두고 공공-민간 파트너십 사업 분야를 공공-민간 파트너십을 통한 구체적 안전실시, 정책대화 등을 통한 무역투자환경 정비, 새로운 개발협력의 일환으로 투자 및 융자기능 창설, 시장지향형 민간협력, CSR 활동과의 협력, 민간기업의 참가의욕을 높이는 제도적 틀 구축, 기업인재의 ODA 인재로의 활용 등 다양한 관련 사업을 운영하고 있다.

이하에서는 외국의 경우 보건의료 및 직업훈련 분야에서 적용된 사업모델을 사례로 CSR-PPP가 어떻게 적용되었는지를 살펴보고자 한다. 여기서 한 가지 눈여겨 볼 것은 이들 사례가 해당 국가의 특정 개발수요, 즉 주민들이 필요로 하는 의료 또는 교육 관련 수요에서 비롯되었고 이를 충족시키기 위해서 필요한 자원 및 기술을 민간, NGO 등 비정부 부문에서 조달하여 적재적소에 최적의 형태로 조합하여 지속가능한 사업의 형태로 발전시켰다는 점이다. 따라서 이들 사례는 분명 해당국 정부의 복지정책(social assistance) 사업에 해당되었지만 사업에 필요한 자원 및 기술적 지원은 민간, NGO, 또는 해외 원조기관 등을 통해 지원될 수 있는 만큼 KOICA의 공공-민간 파트너십 사업모델로서 주목할 만한 가치가 있다고 하겠다.

## 1) 보건·의료 사업모델

개도국은 일반적으로 보건의료 부문에서 기초 보건의료 서비스를 확대하는데 있어 전문 인력의 부족, 지리적 요인 또는 자원부족에 의한 농촌지역 서비스 제한, 의료서비스의 품질 등 세 가지 측면에서 제약요인을 갖고 있다. 특히 농촌 지역의 경우 의료서비스의 지속성 및 낮은 의료수준으로 지역 간 서비스 품질의 차이가 크게 나타나며 비효율적인 서비스 관리가 인프라의 부족 못지않게 큰 문제점으로 대두하고 있다.

따라서 이와 같은 제약요인을 해소할 수 있는 효과적인 대안으로서 다음과 같은 공공-민간 파트너십 모델의 적용을 고려해 볼 필요가 있다. 물론 이러한 모델들이 효율성, 효과성 및 공정성 등의 기준을 충족하고 실무적으로 적용되기 위해서는 대상 개도국의 현지상황에 적합한 사업구조, 기술 및 재무적 분석, 법률적 측면 등 제반사항에 대한 구체적인 검토가 필요하지만 여기서는 개념 수준에 초점을 맞추어 설명하기로 한다.<sup>82)</sup>

82) Improving Health and Education Service Delivery in India through PPPs, ADB, 2010

<표 5-7> 보건의료 공공-민간 파트너십 모델의 기본 접근방법

| 핵심 분야 | 보건의료 서비스 제공 | 건물, 기자재 등 인프라 건설 및 관리 |
|-------|-------------|-----------------------|
| 사업형태  | 기초보건의료센터 운영 | 병원 건설 및 운영            |
|       | 병원관리계약      | BOT 방식 진단센터           |
|       | 이동진료소       |                       |

#### 가) 관리계약(management contract)을 통한 이동진료소 모델

기초 보건의료 서비스의 효율적 제공을 위해서 선진국 및 개도국에서는 관리 계약을 통한 농어촌 지역에서의 이동진료소 사업이 성공적으로 운영되고 있다. 이는 기존 정부가 운영하던 방식에서 관리 주체를 기업의 CSR과 연계하거나 또는 의료 전문 NGO에게 위탁하는 방안으로 다음과 같은 몇 가지 가이드 라인을 기초로 추진할 수 있다.

- 민간사업자가 병원건물의 유지·보수, 직원채용, 보건의료서비스의 서비스 제공 등을 수행
- 지방정부 (또는 담당 행정단위)는 지역별로 보건소의 그룹화와 수직적 구조 등을 검토<sup>83)</sup>
- 이동진료소의 경우 지역 단위 의료범위에 적합한 진료팀 단위 의사 및 전문가 풀(pool)의 구성 등을 검토
- 민간 사업자에게 지급할 보수 수준은 정부의 일부 예산지원이 있는 경우 원조기관과 정부 간 협의에 의해 결정
- 일정 기간 제공된 의료서비스에 기초한 성과 모니터링 시스템 구축
- 의료서비스는 정부가 제공할 기초의료 사업이고 수혜자의 지급능력이 제한적인 점을 감안하여 수요자에게 무료 제공을 원칙으로 함.

관리계약 방식 이동진료소 모델은 정부의 손길이 미치기 어려운 농어촌 지역에 대한 기초 보건의료 서비스 강화와 같이 정부의 중점 보건의료 과제 해소에 유익하며 수요가 높은 지역을 선택적으로 지원가능하며, 특히 공공기관의 개입으로는 해결이 용이치 않은 경우 민간시장의 기능을 통해 대안을 모색할 수 있다는 장점이 있다. 그러나 동시에 민간부문의 역량 부족으로 시장의 실패와 같은 상황이 발생하거나 정부의 지원노력에도 불구하고 민간 보건의료 종사자

83) 기초보건의료센터를 도시 및 농촌지역 단위별로 병상 수, 의료진 구성(의사 및 보조의료요원의 수), 행정직원 등의 규모에 따라 행정 및 관리업무 목적에서 수직적으로 구조화

가 충분치 않은 경우 사업의 시행이 어렵거나 또는 기대효과를 거두기 어려울 수 있다. 특히 후자의 경우에는 원조기관들의 직접적인 사업수행이 필요할 것으로 보인다.

#### 이동진료소 사업(예시)

- 개요
  - 다수의 지역을 대상으로 정기적으로 이동 방문하면서 의료서비스 제공
  - 대상 서비스는 백내장 수술과 같이 비교적 간단한 안과, 이비인후과 분야에서의 치료 및 수술
  - 도시에서의 의료서비스를 받기 어려운 농촌지역 주민들에게 서비스 제공
- 사업내용
  - 1차 국민보건의료서비스 대상환자에 대한 수술 및 사후관리
- 계약조건
  - 일정 기간 계약(3-5년), 연간, 주간, 일일 기준 진료시간 설정
  - 표준진료지침은 국민보건의료기준 등 객관성과 타당성이 인정되는 기준 채용
  - 민간사업자가 서비스 수요를 통제할 수 없다는 점을 감안하여 진료환자수에 관계없이 보상
  - 기준 성과 미달 시 보상금액 감액
  - 재정은 원조기관 및 민간파트너가 공동으로 부담 (현금 또는 현물, 인력지원)
- 사업시행자 입찰
  - 가격과 품질서비스를 확보하기 위해 경쟁입찰로 사업시행자 선정
- 기대효과
  - 환자의 안전을 확보하는 수준에서 대규모의 진료 서비스 제공
  - 개도국 국민보건의료 시스템에 새로운 의료서비스 방식의 제공
  - 선진국에서의 도입 결과 높은 환자 만족도 (영국의 경우)

### 1차 보건의료서비스 사업(예시)

#### □ 개요

- 민간의 CSR 일환으로 도시의 유동인구가 많은 지역에 간호사와 일반개업의사가 운영하는 진료소를 설치하여 기초적인 보건의료 서비스를 제공.
- 중점 서비스는 일반개업의사의 진료를 받기 어려운 도시 서민근로자에게 예약 없이도 진료를 받을 수 있는 기초 의료서비스 제공

#### □ 사업내용

- 기본적으로 국민보건의료와 유사한 수준의 의료서비스로 가벼운 질병 및 상해 진료를 포함

#### □ 계약조건

- 전문 의료사업 시행자와 기간 단위 계약(예, 2년)을 통해 진료환자의 수를 기초로 기본급과 성과급의 보상체계에 의해 서비스 대가를 지급
- 일일 기준 진료시간 중 목표 진료환자 수 기준으로 의료기자재 공급
- 성과에 대한 주요 평가기준을 설정하여 동 기준들이 충족되지 않는 경우 이를 보상에 반영함으로써 서비스의 품질을 관리
- 원조기관 또는 민간파트너는 계약관리 감독을 담당할 제3의 컨설턴트/전문가를 통해 사업장들에 대해 정기적으로 사업시행자의 성과를 관찰
- 제정은 원조기관 및 민간파트너가 공동으로 부담 (현금 또는 현물, 인력지원)

#### □ 사업시행자 입찰

- 가격과 품질서비스를 확보하기 위해 경쟁 입찰을 통해 사업시행자 선정

#### □ 기대효과

- 대도시 의료서비스 취약 인구에 대한 상시적인 기초의료 서비스 제공
- 국민보건의료서비스에서의 비용과 동일한 비용으로 무료 보건의료 서비스 제공

### 나) BOO 방식 진단센터

진단센터(diagnostic center)는 민간사업자가 일부 정부 보조금 지원과 자체 재원에 의해 CT 촬영기, MRI, 초음파 진단장비 등을 갖추고 기존 진료소, 병원에서 또는 독립적으로 진단 서비스를 시장가격보다 저렴한 비용으로 운영하는 방식이다. 동 센터의 투자와 운영을 맡을 민간사업자는 기존 의료기 장비의 운영, 유지 및 보수, 업그레이드와 센터 운영에 필요한 의사 및 의료진 공급까지도 담당한다.

민간사업자가 받는 보수는 진단비용 징구에 대한 정부 또는 해당 주정부의 정책에 따라 지급 수준을 결정한다. 요금산정은 통상 월 단위 또는 연간 기준으로 최소 이용수준을 예측하여 고정운영비(자산구매 등 고정투자에 대한 보상)를 정하고 소모품, 유지보수 비용 등 일정기간 동안의 변동비로 구성된다. 그

러나 만일 정부가 환자들로부터의 비용징구를 기피하는 경우 자체 예산을 배정해야 하고 사업비용의 일부를 보조금으로 지원해야 하는데 이 경우 원조기관, NGO, 민간기업의 CSR 차원의 지원이 있는 경우 사업의 재무적 타당성 확보에 기여할 것이다.

한편, 민간사업자는 연중 특정 시기, 환자의 대기시간 등 상황에 따라 진단비를 차별화하여 할인, 무료, 할증 등 다양한 가격조건을 탄력적으로 적용할 수 있어야 하고 극빈층에 대해서는 무료 진료도 제공할 수 있도록 정부 보조금 또는 외부 원조기관의 지원이 제공되어야 한다. 또한 계약기간에 있어서는 장비의 기대수명(내용연수)을 포함한 사업의 재무적 평가 결과에 따라 통상 5 - 10년의 장기계약기간을 설정함으로써 재무적 타당성을 확보토록 해야 한다.

사업성 제고를 위한 또 다른 방안으로 다수의 도시 또는 농촌지역을 하나의 클러스터 단위로 묶어서 진단서비스 또는 이동진료소 사업을 수행하는 방식도 고려되어야 한다. 이러한 클러스터 방식은 민간사업자가 해당 지역을 하나의 사업단위로 서비스를 제공함으로써 장비의 효율적 활용은 물론 규모의 경제를 확보할 수 있는 장점이 있다. 예를 들어 도시의 경우 4-5개의 행정구역을 하나의 클러스터로, 농촌지역의 경우 9-10개의 마을을 하나의 농촌진료소 담당 영역으로 설정하는 것이다.

공공과 민간 간 수익 및 위험 분담은 다음과 같은 요인을 고려하여 결정할 필요가 있다.

- 시설의 위치

진단센터의 시장수요는 대형병원, 도심, 보건소 등 소재지에 따라 크게 상이할 것이므로 수요가 낮은 경우 공공부문의 지원이 필요함. 예를 들면 정부는 병원 네트워크를 통한 추천(referral) 시스템 구축을 고려할 수 있음. 또한 ICT를 활용하면 민간사업자의 소요비용을 정확히 산출하여 이를 보조금 산정에 반영할 수 있음.

- 수요위험의 부담

클러스터 방식은 수요가 높지 않을 것으로 예상되는 경우 유용한 방법이나 지역적 특성으로 신속한 서비스가 용이치 않거나 클러스터에도 불구하고 수입(revenue)이 낮은 경우 공공부문에서 수요위험을 부담할 수도 있음.

- 진단비용의 수용

대도시, 병원 내 영업 등 환자수가 많은 경우 대기시간을 단축하는 대가로 이용요금을 지불할 의향(willingness to pay)이 높을 것으로 예상됨.

- 의사 및 병원 추천시스템

공공부문에서 병원 네트워크, 의료센터, 의사 등에 대한 투명한 추적시스템(tracking system)을 제공하는 경우 민간사업자도 수요위험을 보다 잘 수용할 수 있을 것임. 공공의료보험 제도가 있는 경우 진단비의 일부를 지원함으로써 수요위험의 경감이 가능.

다) 시범사업의 설계와 개발절차

이상과 같은 성과기준 보상(performance-based compensation) 방식의 사업모델의 실시여에 있어서 간과하지 말아야 할 점은 민간파트너가 달성해야 할 성과목표와 보수구조간의 관계이며 이를 통해 최대의 성과와 인센티브가 상호 유기적으로 연결될 수 있도록 설계하여야 한다.

또한, 개도국의 대부분의 지역은 보건의료 수준이 취약하기 때문에 현지 주민들의 서비스, 인프라, 지역 공무원의 역량강화 등 개선 요구사항이 많을 것이다. 이에 따라 사업구조 계획 및 입찰 실시 후 지역 주민 등 이해당사자들을 대상으로 워크숍, 설명회 등을 통해 공공-민간 파트너십 사업의 장점에 대해 설명하고 동의를 확보하는 것이 중요하다.

### 시범사업의 설계와 개발절차

- 가) 국제적 관행과 대상 국가/지역의 경험을 감안하여 상세한 사업계획을 수립 (의료기자재, 모니터링 목적에서의 유지보수 수준 등 포함) 교육부문의 경우 학업습득 목표, 건물세부사항, ICT 장비 등)
- 나) 민간투자사업인 경우의 '돈에 합당한 가치(vlaue for money)'와 재정사업 시의 공공투자비교지수(PSC : Public Sector Comparator)를 산출하여 모델에서 제공할 서비스의 소요비용의 경제성 및 위험분산을 비교. (자본 및 운영비용을 감안하여 서비스 수수료 및 기타 수익 수준을 결정)
- 다) 대상 사업에 활용될 수 있는 가용재원 (중앙정부 또는 주정부 예산) 대비 민간재원과 예상 초과비용 등을 비교. 사업의 경제성 및 재무적 타당성을 보완해 줄 수 있는 중앙정부의 재무적 지원(viability gap funding) 등이 가능한지 여부.
- 라) 민자사업 전문 변호사(국제 및 현지경험 보유)와 사업관련 현지법령, 규정 등에 관한 상담실시
- 마) 기술, 재무, 법률적 타당성 검토 완료 후 사업평가 모델 수정 및 보완
- 바) 주정부 또는 중앙정부의 사업승인 확보
- 사) 승인 확보 후 다음과 같은 입찰 관련 절차 개시
  - 사전자격평가(Pre-qualification) 기준 및 사전자격평가질의서(Pre-qualification Questionnaire) 작성, 입찰초청서(RfP) 및 입찰평가기준 수립, 계약서 및 결제방법 결정
  - RfP 발표 및 PQQ 평가, short-list 입찰자 선정
  - short-list 입찰자 중 Preferred Bidder 선정 후 당초 사업계획과 제안서 비교
  - 계약조건 협상 및 사업평가 모델 협의
  - 계약내용 및 조건에 대한 개도국 정부로부터의 최종 사업승인 취득(필요 시)
  - 금융계약 체결 및 금융조달 종결

## 2) 교육·직훈 사업모델

### 가) 일반교육

교육 분야에서 민간의 참여는 전 세계적으로 지난 20여 년간 급속히 증가하여 저소득층부터 고소득층까지 확산되었다. 비록 아직도 정부가 교육서비스에 필요한 재정지원에서 주요 역할을 차지하고 있으나 민간기관의 역할도 그 비중이 크게 증가하였다. (<표 5-8> 참조.)

<표 5-8> 사립학교 진학률 현황(1990-2005)

| 국가    | 초등교육(%) |      |     | 중등교육(%) |      |     |
|-------|---------|------|-----|---------|------|-----|
|       | 1990    | 2005 | 증감율 | 1990    | 2005 | 증감율 |
| 베냉    | 3       | 12   | 300 | 8       | 35   | 213 |
| 브라질   | 14      | 10   | -29 | 35      | 12   | -66 |
| 불가리아  | 0       | 0    | 0   | 0       | 1    | 100 |
| 칠레    | 39      | 51   | 31  | 49      | 52   | 6   |
| 콜롬비아  | 15      | 19   | 27  | 39      | 24   | -38 |
| 인도    | 10      | 20   | 100 | 10      | 23   | 130 |
| 인도네시아 | 18      | 17   | -6  | 49      | 44   | -10 |
| 요르단   | 23      | 30   | 30  | 6       | 16   | 167 |
| 네덜란드  | 69      | 69   | 0   | 83      | 83   | 0   |
| 파키스탄  | 25      | 27   | 8   | 24      | 25   | 4   |
| 페루    | 13      | 16   | 23  | 15      | 22   | 47  |
| 남아공   | 1       | 2    | 100 | 2       | 3    | 50  |
| 태국    | 10      | 16   | 60  | 16      | 13   | -19 |
| 토고    | 25      | 42   | 68  | 17      | 28   | 65  |
| 튀니지   | 1       | 1    | 0   | 12      | 5    | -58 |
| 우크라이나 | 0       | 0    | 0   | 0       | 0    | 0   |
| 미국    | 10      | 10   | 0   | 10      | 9    | -10 |

실제로 많은 국가들이 민간파트너와 계약을 통해서 교사훈련, 학교운영, 커리큘럼설계 등의 교육서비스를 조달하고 있으며 일부 국가들은 민간에 차터학교(charter school)<sup>84)</sup> 또는 사업권양허(concession) 방식으로 공립학교의 관리 및 운영계약을 맺기도 한다. 또 다른 형태는 민간에 특정 그룹의 학생교육을 보조금, 계약, 바우처 등의 수단을 통해 위탁하는 것이다. 교육 분야 공공-민간 파트너십에서 가장 흔한 형태의 협력은 정부가 기존 사립학교에 보조금을 지급하는 방식이다. 이와 같이 교육 분야에 적용되는 공공-민간 파트너십 방식은 공공부문이 전담하는 형태에서 공공이 재원을 제공하고 운영은 민간이 담당하는 형태까지 다양하다.

최근 조사 결과에 따르면 감비아, 레소토, 케냐 등 일부 아프리카 국가의 경우 정부보조금을 받지만 독립적으로 운영되는 학교를 비롯하여 종교단체 또는 지역공동체의 일부 재정지원 등을 포함, 몇몇 상이한 유형의 비공립 학교를 갖고 있다. 반대로 파키스탄의 경우는 민간의 자금 지원으로 운영되는 공립학교도 있다. 전반적으로 초등학교의 경우가 중등학교 보다 민간의 참여가 왕성하지만 국가별로 양상은 크게 다르다. 이러한 다양한 유형을 가장 효과적으로 구분하는 기준은 재원과 서비스 제공의 주체를 중심으로 구분하는 것이다.<sup>85)</sup>

84) 공적자금을 받아 교사, 부모, 지역단체 등이 설립, 운영하는 학교

<표 5-9> 교육 분야 공공-민간 파트너십 사업구조에서 서비스와 금융조달 역할 구분

| 재 원 | 서비스 제공자                                                                                                                                                                            |                                                                                                               |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     | 민 간                                                                                                                                                                                | 공 공                                                                                                           |
| 민 간 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 사립학교, 사립대학, 사립학원</li> <li>- 사내연수원</li> <li>- 홈스쿨링</li> <li>- 개인교습</li> </ul>                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 민간 지원 공공교육센터</li> <li>- 유료 공공직원훈련원</li> <li>- 상업은행의 학자금대출</li> </ul> |
| 공 공 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 바우처제도</li> <li>- 운영계약학교(contract school)</li> <li>- 차터형 학교(charter school)</li> <li>- 위탁관리형 학교(contract out)</li> </ul> (공공자금 지원 교육훈련의무제) | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 공립학교</li> <li>- 국공립대학</li> <li>- 공공직훈학교 등</li> </ul>                 |

출처 : World Bank, The Role and Impact of PPP in Education, 2009

몇몇 개도국에서 정부가 사립학교에 보조금을 지급하는 경우 대부분 종교 관련 NGO가 운영하는데 지원대상은 교사급여, 교재 또는 학생 당 보조금 등이다. 전 세계적으로 사립초등학교에 진학하는 비율은 1991년-2004년 기간 중 58%가 증가한 반면, 공립초등학교 진학률은 단지 10% 증가에 머물렀다. 2004년 기준으로 전 세계적으로 약 113백만 명의 초등학생이 NGO 관련 학교에 재학 중이며 51백만 명은 중등학교에 재학 중이다.

공공-민간 파트너십 모델 중 하나는 학교 건물의 신축 및 개축 등 인프라 공급에도 적용된다. 이 경우 정부는 대개 민간기업과 교사 건축 및 20-30년의 장기 유지보수 계약을 체결한다. 민간파트너는 학교를 소유하고 운영하는데 수반되는 책임을 부담하는 방식이 일반적이다. 이러한 모델은 영국 등 선진국에서 일반화 되었고 일부 개도국에서도 시행되고 있다.

민간 교육서비스는 저소득 개도국에서의 교육부문에서 점차 중요한 역할을 차지하고 있다. 학교 운영을 담당하는 민간참여자는 종교단체, 지역사회, NGO, PO, NPO 등 다양한 분포를 보인다. 일부 아프리카와 남아시아 지역에서는 학교에 대한 수요가 공급을 초과하고 공공재원이 제한되어 있기 때문에 저소득가구의 학생을 위한 민간이 운영하는 저비용 중등학교의 공급이 증가하고 있다.

기존의 세계은행 연구에서는 교육 부문에서 소요되는 다양한 종류의 서비스들이 민간시장으로부터 조달될 수 있다는 것을 밝힌바 있다. 교육서비스는 크게

85) 여기에서 공공부문이라 함은 개도국 정부, 원조공여국 및 원조기관 등이고 민간부문은 기업, NGO 등 PO 및 NPO를 포함

교사교육, 관리, 커리큘럼 설계, 학교시설의 사용 등과 같은 투입요소(input)를 민간에서 조달하는 경우와 공립학교의 운영 및 관리와 같은 과정(process) 요소의 조달, 그리고 민간계약자와 특정 학생들에게 교육을 제공하는 조건의 산출물(output) 구매 등의 세 가지 요소로 구분할 수 있다. 이러한 요소별 아웃소싱은 구체적으로 아래 <표 5-10>에서와 같이 조달대상 요소에 따라 다양한 계약의 형태로 나타난다.

<표 5-10> 교육사업의 프로세스 세분화에 따른 아웃소싱 영역

| 민간 앞 위임계약대상    | 요소       | 민간공급 서비스의 내용                           |
|----------------|----------|----------------------------------------|
| 관리서비스          | 투입       | • 재무 및 인력관리                            |
| 지원서비스          | 투입       | • 급식, 통학                               |
| 전문서비스          | 투입       | • 교사훈련, 커리큘럼 설계, 교재공급, 품질관리, 기타 보조 서비스 |
| 운영서비스          | 과정       | • 학생교육, 재무 및 인력관리, 전문서비스, 건물관리         |
| 교육서비스          | 결과       | • 학생배치(특정 학생등록을 위한 학교와의 계약)            |
| 교육시설관리         | 투입       | • 인프라 및 건물 유지보수                        |
| 교육시설관리 및 교육서비스 | 투입<br>결과 | • 인프라건설 및 운영(운영 또는 교육결과물)              |

자료: World Bank, The Role and Impact of PPP in Education, 2009

#### 나) 직업교육훈련

현대 시장경제에서는 정부가 모든 기술교육을 제공하지는 않는 것이 일반화 되었다. 이는 무엇보다도 소요비용이 너무 커서 재원 다변화가 필수적이기 때문이다. 그 결과 개도국에서 시도되고 있는 새로운 접근방식은 교육의 성과에 대한 제도적 책임성을 금융과 결합하는 것으로 이를 통해서 개혁과 시장수요에 부응하는 직업훈련 교육과 정부, 비정부 부문 간 균형을 확보하려는 목적을 띠고 있다. 예를 들어 최근 아프리카의 기술교육 분야에서는 보다 비용 효율적인 직업훈련 프로그램의 발굴과 정부재정이 아닌 민간으로부터의 새로운 재원 모색이 확산되고 있다.

재원측면을 떠나 직훈 교육 분야에서 공공-민간 파트너십은 고용주와 교육서비스 제공자들 사이의 정기적인 의사소통을 가능케 함으로써 양질의 직훈 교육 개발에 중요한 역할을 하고 있다. 의사소통은 직훈 교육 실무과정의 모든 측면에서 중요한데 이는 교육제공자들로 하여금 시장에서 필요로 하는 기술이

무엇인지 파악할 수 있게 해주고 고용수요에 맞추어 직업훈련을 제공하기 때문이다. 한편 고용주 입장에서는 의사소통은 직훈 교육의 커리큘럼에 대한 조언을 제공함과 동시에 숙련된 기술 인력을 모집할 수단을 제공하는 역할을 한다. 실제 뉴질랜드, 한국, 호주 등에서는 국가검정시스템을 개발함으로써 경제계와 교육기관 간 의사소통을 촉진하는 효과를 거두고 있다.

시장경제에서 공공-민간 파트너십은 교육기관과 고용주를 연결하는 역할을 한다. 즉 공공-민간 파트너십은 교육기관과 고용주 간의 의사소통을 강화함으로써 공동의 목표를 가진 커리큘럼의 틀, 교육정책 및 재원조달 시스템을 포괄하는 협력체제이다. 이러한 측면에서 직훈훈련의 성공모델로 평가받는 독일, 일본, 한국, 싱가포르, 말레이시아 등의 직훈정책은 KOICA의 직훈 공공-민간 파트너십 모델 수립에 대해 좋은 시사점을 주고 있다. 이는 선진국에서의 성공사례는 결국 개도국의 상황에 맞게 변형되어 사업모델로 적용되기 때문이다.<sup>86)</sup>

선진국의 사례를 살펴보면 독일의 경우 노동계, 교육계, 경제계 대표로 구성된 일종의 위원회 앞으로 커리큘럼의 작성과 평가 권한을 위임하고 있다. 또한 경제연합회가 교육사업자의 교육품질을 감시함으로써 전반적인 시스템을 관리하는 역할을 담당한다.

한편, 일본은 독일과는 완전히 상이한 시스템을 갖고 있다. 전통적으로 일본의 제조업 인력은 고등학교에서 양성되는데 제조업계의 고용담당자들과 연결된 네트워크를 통해 우수 인력을 선택적으로 업계에 공급하는 체제이다. 이것은 현장에서의 인적 네트워크에 의존하는 방식으로 고등학교의 담당교사들은 학생들의 기술을 정확히 분석하여 기업체가 원하는 학업 및 기술수준에 맞추어 취업을 지도한다. 일본의 체제는 고급 직업기술교육은 교육기관과 고용주들과의 긴밀한 관계에 의해 형성된다는 측면에서 미국의 직업학교와 유사성을 갖는다.

세 번째 모델은 한국, 말레이시아, 싱가포르 등에서 찾아볼 수 있는 ‘인적자원개발(HRD)’ 또는 ‘노동력개발(workforce development)’ 방식으로 정부정책을 통해 기업체에서 원하는 기술인력 양성을 장려하는 방식이다. 이들 국가는 일찍이 1960-80년대 기초 기술교육 및 직업훈련에 대한 투자를 통해 경제성장을

---

86) World Bank 컨설턴트로 활동했던 미 Ohio State University의 Josh Howley는 ‘Public Private Partnerships in Vocational Education and Training: International Examples and Models’에서 직훈훈련의 성공모델로 독일, 일본 및 한국/싱가포르/말레이시아 등을 언급하고 있음.

촉진하는 정책을 채택하였다. 이러한 정책의 근간은 기업으로부터 인건비의 일정 비율을 세금으로 거두어 조성한 기금을 기업이 사내 교육 재원을 사용토록 하는 제도로써 교육세 부과를 통해 기업으로 하여금 직업교육 투자를 강화하는 인센티브 제도를 적극 활용해 왔다. 동아시아에서 이러한 정책이 성공을 거둔 배경에는 기업이 정부정책에 적극적으로 부응해왔고 정부도 기업이 교육 기금을 어떻게 사용해왔는지를 측정할 수 있는 관리책임 시스템을 도입 및 유지할 수 있었기 때문인 것으로 분석되고 있다.<sup>87)</sup>

국제적으로 성공사례로 손꼽히는 직업훈련 모델 중 공공-민간 파트너십 접근 방식에 입각하여 개도국에 적용하기 적합한 모델 중 하나로 독일 GTZ의 공공-민간 파트너십 방식에 의한 TVET(Technical and Vocational Education and Training)을 들 수 있다. GTZ은 수원국 현지의 상황과 전통적인 관행을 지원 사업의 출발점으로 삼고 민간부문의 기술인력 수요가 충족될 수 있도록 새로운 기술과 자원을 공공-민간 파트너십 방식을 통해 접목하고 있다. 특히, 전술한 독일 특유의 경제계와 교육기관 등 다양한 이해당사자들의 참여를 통한 기술 및 직업훈련 개발경험을 바탕으로 폭넓은 연구기관 및 전문가 풀을 수원국의 기술 및 직훈 분야 지원에 활용하고 있다는 점은 주목할 만하다.

직업교육훈련 분야 공적개발원조 파트너십은 “직업교육훈련에 참여하는 파트너들의 목표를 인식하고, 지속가능한 교육훈련의 질과 현장성(relevance) 개선이라는 공동의 목표를 위해 인적·물적 자원을 집합적으로 관리하며, 책임을 공유하고, 위험을 분담하고, 재정적 가능성을 확대시키는 일치된 활동이다”라고 정의할 수 있다.<sup>88)</sup> 이러한 맥락에서 직업훈련 교육에 있어서도 다양한 민관 파트너의 참여가 가능하고 특히 교육훈련의 실시 주체가 누구인지에 따라 각각의 강점과 약점이 상이하게 나타난다.

직훈교육 제공자에 따른 강점과 약점은 아래 <표 5-11>에서 나타난 바와 같이 비정부 교육기관의 경우 많은 국가에서 현장 직업교육의 주요 공급원이 되고 있으며 공공지출을 절감하는 효과를 내고 있다. 또한 비영리 교육기관은 사회취약계층을 지원한다는 점과 졸업자 취업 문제와 같은 현안 해소에 효과적이라는 장점이 있다. 그러나 민간 교육 제공자들의 역량에 따라 질적 수준에 차이가 많고 비용 민감성이 높아 투자규모가 작은 기술 및 도시 지역에 편중될

87) Josh Hawley, Public Private Partnerships in Vocational Education and Training: International Examples and Models, 일자 미상

88) 최영렬 외, p38

가능성이 높다. 또한 수수료 부과로 인해 소외 그룹을 제외시킬 수도 있다. 기업이 정규 근로자를 대상으로 실시하는 직훈교육은 자체 재원 조달 및 내부 규제를 바탕으로 실제 작업현장에서 행해지는 과제수행을 통한 생생한 교육훈련 효과를 거둘 수 있다. 특히 현행 생산기술과 밀접한 교육을 제공함으로써 배출 인력의 현장 적응성을 확보하는 장점을 갖고 있다. 그러나 기업 내의 제한된 인력에 대해서만 교육훈련을 실시한다는 한계와 함께 중소기업의 경우 상대적으로 실시역량이 부족한 제약요인을 갖고 있다.

<표 5-11> 기술교육 제공자의 유형에 따른 강점과 약점

| 유 형          | 강 점                                                                                                                                                                           | 약 점                                                                                                                                                                             |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 정부소유<br>교육기관 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 넓은 지역적 범위에서 실시</li> <li>• 자본 집약적 기술에 적극적</li> <li>• 국가 전략에 맞춘 전략적 기술에 중점</li> <li>• 사회 취약 계층을 위한 교육훈련 지원에 높은 비중을 둠</li> </ul>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 시장과 단절되고 반응이 느림</li> <li>• 고용 수요와 관계없는 교육 훈련 과정 제공으로 프로그램 노후화 경향</li> <li>• 비용 인식 부족으로 비효율적</li> <li>• 예산삭감에 따른 질적 하락 초래</li> </ul>    |
| 비정부<br>교육기관  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 많은 나라의 현장 직업교육의 주요 공급원</li> <li>• 공공지출 절감</li> <li>• 비영리기관은 사회취약계층 지원</li> <li>• 비용에 민감하기 때문에 시장 발달 및 졸업자 취업 문제 해결에 효과적임.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 제공자들 간의 질적 차이</li> <li>• 작은 규모의 투자를 필요로 하는 기술에 집중하는 경향이 있음</li> <li>• 도시 지역에 교육훈련이 집중됨</li> <li>• 소외 그룹들의 제외시키게 만드는 수수료의 부과</li> </ul> |
| 전통적<br>도제제도  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 비정규 부문의 보편적 기술교육 방식</li> <li>• 작업현장에서의 실제 과제를 바탕으로 실시</li> <li>• 사회빈곤층의 수요 충족</li> <li>• 일반적으로 비용 효과 높음</li> </ul>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 기존 기술 영구화</li> <li>• 교육 효율성 빈약</li> <li>• 비표준 및 교육품질 미흡</li> <li>• 습득한 기술의 불완전성</li> </ul>                                             |
| 기업-정규<br>부문  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 자체 재원조달 및 내부 규제 존재</li> <li>• 작업현장에서 실제로 행해지는 과제수행을 바탕으로 교육</li> <li>• 현재의 생산기술과의 밀접한 교육제공</li> </ul>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 선별적 훈련 및 대부분 대기업에서 전문 인력과 고등교육 근로자들에 제한</li> <li>• 중소기업은 훈련 프로그램이 없는 경향이 많음</li> </ul>                                                 |

자료: World Bank(2004a), Skill Development in Sub-Saharan Africa, Regional and Sectoral Studies by Richard Johanson and Arvil Adams. p.161

일반적으로 기술·직업훈련 교육은 일반교육 과정보다 더 많은 비용이 소요된다. 따라서 개도국의 경우 정부 재정의 제약은 직업훈련의 경제성장에 미치는 긍정적 효과에도 불구하고 종종 사업예산 삭감으로 나타나기 십상이다. 이러한 재원의 제약을 타개하기 위해서는 일반적으로 기존 재원활용의 효율성을 높이는 방안과 교육세 제도 도입 등 재원 다변화의 두 가지 정책대안을 시도하는 것이 일반적이다. 그러나 최근 들어서는 기술 및 직훈 교육을 위한 재원다변화가 확대되면서 공공-민간 파트너십을 접목한 사업방식이 점차 증가하는 추세에 있다.

재원다변화에는 아래 <표 5-12>에서와 같이 교육세 부과, 수업료 징수, 교육기관의 생산물 판매, 민간위탁운영 등 네 가지 방법이 있고 여기에 더하여 지역사회의 지원 및 기부금이 있다. 기술 및 직훈 교육에 대한 재원조달은 일반적으로 ‘수익자 부담’이라는 원칙이 적용된다. 즉 양질의 교육을 받으면 향상된 생산성으로 기대소득도 높아지기 때문에 교육비용을 수강생이 부담할 유인이 있다고 보는 것이다. 그러나 이러한 논리는 빈곤수준, 지불의사, 금융시장 부재로 인한 금융조달 불가능 등의 제약요인으로 개도국에서는 적용되지 않는 것이 현실이다.

<표 5-12> 기술교육 재원 다변화 방안 및 장단점 분석<sup>89)</sup>

| 방 안     | 재원창출수단 및 수혜자                                                                                   | 장 점                                                                                                                                                                    | 단 점                                                                                                                                                                 |
|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 교육기금 확충 | <ul style="list-style-type: none"> <li>교육 부과금 (인건비의 일정비율을 세금으로 부과)</li> <li>정부/교육기금</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>추가적인 수익원 확보로 교육재정을 위한 재원 다변화</li> <li>개도국의 훈련 서비스 제공을 위한 안정적인 재원 제공</li> <li>정규부문 고용기업에게서 부과한 재원을 비정규 부문에도 보조금 이전 효과</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>중소기업을 위한 혜택 없음</li> <li>특별 예산배정은 조세정책의 조화원칙 손상</li> <li>정부의 부과금 타목적 사용</li> <li>소득의 과보호</li> <li>인건비 상승으로 고용감소 초래</li> </ul> |
| 비용분담    | <ul style="list-style-type: none"> <li>수업료: 교육생이 수업료 일부 부담</li> <li>훈련 서비스 제공자</li> </ul>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>민간교육기관이 수강생 모집에 경쟁함으로써 비용절감 효과</li> <li>수요 기반 훈련서비스 제공</li> </ul>                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>장학금정책에 따라 차이는 있으나 장애 학생에게 불리</li> <li>민간교육기관의 혜택이 감소할 가능성 있음</li> </ul>                                                      |
| 소득창출    | <ul style="list-style-type: none"> <li>부가수입: 교</li> </ul>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>시장수요에 초점을</li> </ul>                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>훈련 기능이 소홀로 교육</li> </ul>                                                                                                     |

89) World Bank(2004a), Skill Development in Sub-Saharan Africa, Regional and Sectoral Studies by Richard Johanson and Arvil Adams. p.161

|      |                                               |                                     |                                                                                                             |
|------|-----------------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|      | 육기관 생산<br>물 및 서비스<br>판매 수익<br>• 훈련 서비스<br>제공자 | 맞춘 결과 창출                            | 효과 및 품질 저하<br>▪ 자원을 훈련목적 보다는<br>부가수입 창출에 투입<br>▪ 서비스 제공자의 소득 수<br>혜 불확실                                     |
| 민영위탁 | • 수업료 부과<br>• 민간사업자                           | ▪ 공공재원 없이도 국<br>가의 기술교육 제공<br>확대 가능 | ▪ 민간사업자가 저비용, 고<br>수요 과정에 집중하는 경<br>우 공공교육기관이 고비<br>용의 고급기술과정을 맡<br>게 됨으로써 정규/비정규<br>고용 부문간 보조금 이전<br>효과 상쇄 |

앞에서 살펴본 것과 같이 기술 및 직훈 분야에서의 공공-민간 파트너십은 재원 조달과 교육서비스 제공자의 주체에 따라 다양한 사업모델을 적용할 수 있다. 그러나 기본적으로는 앞에서 살펴본 일반교육 분야에서와 같이 크게 관리서비스 모델, 전문서비스 모델, 운영서비스 모델, 지원서비스 모델, BOT/BOO에 의한 교육시설의 공급 및 관리운영 모델 등 공공과 민간의 역할과 책임범위에 따라 모델을 결정한다는 측면에서 크게 다르지 않다. 중요한 것은 해당 개도국에서의 겪고 있는 문제점의 본질과 상황적 구조, 정부 및 민간의 역량 등에 따라 가장 적합한 사업모델을 적용해야 한다는 것이다.

#### CSR방식 공공-민간 파트너십형 직업훈련학교(예시)

- 기업이 CSR 일환으로 학교 건축 및 기자재 기증
- 특정 연령대 또는 기술교육을 원하는 학생을 수원국 정부에서 추천
- 졸업생은 기업이 운영하는 작업현장에서 고용
- KOICA는 학교 운영에 필요한 커리큘럼 제공 및 정기적 교사 훈련 실시
- 기업, 학부모, 지역공동체 대표, 교육위원회 대표 등이 참여하는 운영위원회 구성

### 제3절 KOICA의 공공-민간 파트너십 사업 프로세스 구축 및 역량강화 방안

KOICA의 공공-민간 파트너십 사업이 정착하기 위해서는 실행 가능한 사업모델의 개발 및 단계적 추진 로드맵의 구축과 함께 공공-민간 파트너십사업을 준비하고 수행할 수 있는 내부 프로세스의 수립이 선행되어야 한다. 이러한 사업

프로세스 없이 사업을 시행하는 경우 시행착오의 반복이 불가피하고 이로 인한 시간, 재원의 낭비는 물론 KOICA 사업의 신뢰성이 손상될 수 있다. 본 절에서는 공공-민간 파트너십 사업의 수행 프로세스와 관련된 제반 측면을 살펴보고자 한다.

## 1. 공공-민간 파트너십 사업 적용대상 국가 및 분야 선정 기준 수립

### 가. 중점 공공-민간 파트너십 전략국가 도출

지역선정에 있어서는 공공-민간 파트너십의 근본적인 출발점이 수원국의 민간 부문 개발지원에 있고 이를 민간파트너와의 협력을 통해 목적을 달성하기 때문에 전통적인 ODA에 근거한 선정기준과는 차별화될 필요가 있다고 보인다. 즉, 수원국의 민간섹터 개발이 긴요하고 여기에 우리기업의 참여가 기여를 할 수 있느냐가 가장 우선적인 고려사항이라고 할 수 있다. 이러한 관점에서 우리기업의 진출현황 및 향후 진출 관심도 등을 고려하여 국가를 선정하는 것이 필요한데 EDCF의 중점지원대상 국가와 비교하여 조정하는 방안도 고려할 필요가 있다.

공공-민간 파트너십 사업 중점 지원국가로는 ODA 측면과 기업의 진출관심 측면을 동시에 고려하여 향후 5개년 정도 중기계획을 수립하여 매년 탄력적으로 운영할 필요가 있다. 우선, 사업추진 시 수원국과의 원활한 업무협의를 등을 고려하여 국제협력단 협력대상국(총 32국/KOICA 사무소 설치국)을 대상으로 하되 사업의 파급효과 및 우리기업의 진출 중요도 등을 고려하여 중점 지원국을 선정하는 것이다. 특히 CSR방식 공공-민간 파트너십 모델의 경우 우리기업이 CSR 대상으로 삼고 있는 국가가 대부분 ODA 수원국이 아닌 경우가 많으므로 이에 대한 조정이 필요하다.<sup>90)</sup>

### 나. 공공-민간 파트너십 중점지원부문 도출

KOICA는 개도국의 개발수요와 우리나라의 비교우위를 고려하여 교육, 보건의료, 행정제도, 농촌개발, 정보통신, 산업에너지, 환경, 기후변화대응 등의 분야에 대외무상원조 역량을 집중하고 있다고 소개하고 있다.<sup>91)</sup> 이들 분야는

90) 예를 들어 중국은 우리기업이 가장 많이 진출한 투자국이지만 더 이상 수원국이 아닌 원조공여국으로 부상.

91) KOICA 홈페이지 인용

KOICA의 전통적인 공적개발원조 사업을 가정하여 선정된 것으로 공공-민간 파트너십 사업에 있어서도 이들 분야에 공통적으로 적용할지 아니면 별도의 공공-민간 파트너십분야를 선정할지에 대해 검토해 볼 필요가 있다.

영국, 호주, 유럽, 캐나다 등 선진국의 경우 공공-민간 파트너십은 교통/운송, 보건(병원 및 요양원), 상하수도, 전력, 통신, 학교, 정부청사, 교도소, 국방 등 실제적으로 모든 분야에 걸쳐 적용되고 있다. 또한, 개도국에서도 많은 수의 경제 인프라 및 병원, 학교 등이 공공-민간 파트너십 방식으로 개발 및 운영되고 있다. 물론 이 경우는 대개 BOT 등의 구조를 통한 개발 프로젝트에 적용된 사례이다.

양자 간 원조기관들의 경우 JICA, DFID, AFD, DEG 등 일부 기관들은 상기와 같은 개발사업형 공공-민간 파트너십에 높은 비중을 두고 있다. 반면에 미국, 캐나다와 덴마크, 스웨덴, 스위스, 독일(GTZ) 등 일부 원조기관들은 원조채널 측면에서의 공공-민간 파트너십 프로그램을 운영하고 있는데 이 경우 보건/의료, 교육, 농업, 식수 등 사회 인프라에 대한 지원이 주류를 이루고 있다. 앞에서 살펴본 바와 같이 영국의 Challenge Fund는 민간기업과의 협력을 통해 빈곤층에게 필요한 금융, 통신 및 농업분야를 중점 지원하고 있으며 PIDG는 최빈국의 인프라 기반 개발에 초점을 맞추어 에너지, 산업인프라, 통신, 교통 등의 분야를 중점 지원하고 있다. 이에 더하여 한 가지 특징적인 점은 일본, 영국 등의 경우 자국기업의 진출 국가의 기업환경 개선을 위한 환경관리, 노동환경, 보건, 안전기준, 거버넌스 향상 등에 대한 지원에도 관심을 기울이고 있다는 점이다.

일본의 경우 개도국의 성장가속화 지원을 목적으로 농업생산성 향상, 자원 및 에너지 확보, 환경 및 기후변화대응 등을 중점정책으로 삼고 관련 분야를 지원하고 있다.<sup>92)</sup> 특히 JICA의 공공-민간 파트너십 사업은 앞에서 설명한 것처럼 민간투자의 주변 인프라 정비를 중점 분야로 설정하여 다양한 관련 사업을 운영하고 있다. 이러한 선진국의 현황과 우리나라의 상황을 종합해 보면 KOICA의 공공-민간 파트너십 중점지원부문은 KOICA 협력 8개 분야 중 기본적으로 우리 기업의 역량 및 비교우위 분야를 중심으로 우선 지원하되 정부에서 중점 정책으로 추진 중인 자원, 에너지와 같은 전략분야와 일치하여 지원하는 것도 좋은 방안이 될 것이다.

92) '민간기업에 의한 관민연계안전제안의 처리요령, 일본 외무성/재무성/경제산업성, 2008. 11. 2

중점지원분야 또는 전략분야를 설정함에 있어 고려해야 할 사항은 우선, 우리나라가 개발과정에서 획득한 경험 및 노하우 전수를 인력 및 자본에 접목하여 한국형 공공-민간 파트너십 지원 모델로 구축할 수 있는지의 여부이다. 여기에는 물론 우리나라의 개발경험이 개도국의 경제성장을 촉진하고 빈곤 문제를 해결하는 데 기여할 수 있다는 전제가 내포되어 있다. 그렇다고 한다면 수원국 민간부문의 사업개발(local business development)을 돕기 위해 우리기업이 투자, 기술 및 지식이전, 자문 등 다양한 수단을 통해 시장경제 발달에 기여할 수 있을 것이다.

두 번째 고려 사항은 수원국의 우선 개발순위 분야와 우리의 비교우위 분야를 연계하고 수원국의 참여를 확보함으로써 수원국-원조기관-민간참여자 3자가 모두에게 혜택이 돌아가는 'win-win-win' 구조가 만들어 질 수 있도록 세심한 주의를 기울여야 한다. 예를 들어, ICT의 경우 개도국에서는 개발의 긴급성이 여타 분야에 비해 낮다는 측면에서 경제의 성장 동력으로 인식하지 않는 경향이 있으나 ICT를 농업, 교통·운송, 행정, 금융 등 경제·사회 주요 분야와 접목하여 '상호연계성' 향상을 통해서 '생산성'을 증대하는 'enabler' 기능의 기초인프라로서 지대한 관심을 갖고 있다. 따라서 많은 개도국이 우리나라의 정보통신 분야의 성공경험을 전수받고 이를 자국에 이식하기 위한 수요가 매우 높다.

## 1) 사회 인프라 지원

KOICA는 전통적인 중점분야인 사회 인프라 분야의 경험과 역량을 활용하여 공공-민간 파트너십 사업을 통한 개도국의 사회개발 수요를 충족할 수 있다. 대부분의 개도국은 인구증가, 산업화, 도시화의 진행으로 성장에 필요한 인프라 수요는 급증하는 반면, 취약한 정부재정과 민간부문 미발달로 인프라 투자는 크게 부족한 실정이다. 특히 최빈국의 경우 빈곤퇴치 및 기본수요(BHN)<sup>93)</sup> 충족을 위한 최소한의 인프라도 갖추고 있지 못하다. 일반적으로 개도국은 매년 GDP의 7%(약 500~600조원 규모) 이상을 인프라사업에 투자해야 하는 것으로 조사되고 있다.<sup>94)</sup> 그러나 후발개도국 및 최빈국의 MDG 달성을 위한 인프라 수요는 BHN 관련 사회 인프라 위주로 수익성이 떨어지는 사업이 대부분이기 때문에 ODA와 민간참여가 결합한 공공-민간 파트너십을 통해 지속가능한 개발을 지원해야 한다.

93) 주거, 의류, 식량 등 basic human needs

94) 아시아·태평양 : 매년 GDP의 8~8.5%, 사하라이남 아프리카 : 매년 GDP의 10% 이상

<표 5-13> MDGs 달성을 위한 주요 인프라사업

| MDG                | 인프라사업 수요                  |
|--------------------|---------------------------|
| • 극심한 빈곤과 기아 퇴치    | 농기구 대여사업 비료사업 수공업품 판매사업 등 |
| • 보편적 초등교육 달성      | 교육시설, 직업훈련원 운용사업 등        |
| • 양성평등과 여성의 권한 증진  |                           |
| • 영·유아사망을 절감       | 의약품 제조공장, 병원 건립사업 등       |
| • 모성건강 증진          |                           |
| • 에이즈·말라리아 등 질병 퇴치 |                           |
| • 지속가능한 환경 보장      | 상수도 사업, 슬럼가 재개발 사업 등      |

개발에 있어서 교육이 갖는 의미는 교육이 기여하는 사회적 발전 측면뿐만 아니라 인적자본에 대한 투자가 갖는 경제적 효과 측면에서 매우 중요하다. 전체적으로 인적자본의 증가는 한 국가의 생산수준을 높이고 시간이 흐르면서 성장에 기여하게 된다. 특히 인적자본은 자산을 분리하여 매각이 가능한 물적 자본과는 다르게 인간에게 교육과 보건증진을 통하여 체화되기 때문에 투자에 대한 수익 관점에서 매우 유용하다고 할 수 있다.

교육서비스 중 특히 초등교육은 국민 개개인이 사적 재원을 사용해서라도 투자할 유인이 큰 영역이나 긍정적인 외부효과가 매우 크기 때문에 공공부문의 역할이 강조되고 이에 따라 공공재 성격을 띤다. 그럼에도 불구하고 대부분의 국가에서 초등교육은 공식적, 비공식적 사교육이 큰 비중을 차지하고 있다. 특히 민간부문의 역할이 큰 경우라도 실질적으로 정부의 보조금을 통한 재정지원을 받거나 또는 저소득층 학생들에게 장학금을 줌으로써 부의 재분배 기능을 수행하기도 한다.

한편, 보건의료는 여러 측면에서 복지(welfare)를 증진시킨다. 기본적으로 양호한 건강상태는 교육과 마찬가지로 노동생산성을 높이고 건강관리 비용을 낮춤으로써 인적자본 축적의 기틀을 제공한다. 한 연구결과에 따르면 코트디부아르의 경우 건강상태가 좋지 않은 근로자는 그렇지 않은 근로자보다 소득이 19% 가량 감소한다고 한다.<sup>95)</sup> 또한, 사회 전체적으로 보아 출생 시의 기대수명이 10% 향상되면 경제성장률이 연간 0.3~0.4% 증가하는 것으로 나타나고 있다.<sup>96)</sup> 이는 건강한 개인은 타고난 재능과 교육수준에 차이는 있지만 학습능력과

95) Michael P. Todaro and Stephen C. Smith, Economic Development, 9th Ed., Addison-Wesley

96) Dwight H. Perkins, Steven Radelet, and David L. Lindauer (2006), Economics of Development, W. W.

기대수명에서 차이를 보일뿐만 아니라 더 오래 열심히 일할 수 있기 때문에 평생소득 수준에서 차이를 나타나게 되기 때문이다. 아울러, 개개인의 측면에서도 양호한 보건상태는 무형의 자산으로서 삶의 즐거움을 제공하는 원천이 되기도 한다.

보건의료 서비스는 가장 중요한 요소인 기초의료(primary health care)를 포함하여 건강관리에 대한 교육, 적정 영양 및 식량공급 촉진, 안전한 식수 및 위생 시설 공급, 모자보건 및 가족계획, 전염병 예방 및 관리, 풍토병 예방 및 관리, 일반질병 및 상해 치료, 기초 의약품 공급 등을 포함한다. 사회구성원의 건강상태는 의료서비스를 포함한 다양한 종류의 보건서비스의 공급과 의료서비스에 대한 수요에 의해서 결정되는데 의료서비스에 대한 수요는 소비자의 소득 수준, 의료서비스의 가격, 그리고 의료보험의 접근성에 의해 결정된다.

대다수 개도국에서는 HIV/AIDS, 말라리아, 결핵 등이 주요 건강위험 요인으로 작용하고 있다. 에이즈는 사하라이남 아프리카의 경우 성인 13명당 한 명꼴로 감염되어 있으며, 말라리아는 매일 2천명의 개도국 어린이의 생명을 앗아가는 것으로 추산되고 있다. 특히 아프리카는 말라리아로 인한 전 세계 병원치료의 60%를, 사망자 수의 80%를 차지한다. 지구 인구의 1/3 이상은 결핵을 앓고 있는데 매년 사망자가 2백만 명에 달하고 그 중 90%는 개도국에서 발생하고 있다.

보건의료와 교육은 기본적으로 공공재의 성격을 띠지만 민간에 의한 서비스 제공이 보편화된 공공분야이다. 그러나 일반적으로 긍정적 외부효과를 갖는 공공서비스가 선진국의 경우처럼 민간시장을 통하여 공급되는 경우 높은 가격이 보장되지 않는 한 원활한 공급이 수요에 미치지 못하는 시장실패(market failure)가 나타나기 쉽다.<sup>97)</sup> 따라서 정부는 보조금을 통해 기초교육 및 의료서비스를 제공함으로써 긍정적 외부효과를 높이려는 정책을 펴게 되나 대부분의 개도국의 경우 자원과 기술의 부족으로 외부의 지원이 없이는 이들 서비스의 공급에 제약을 받는 경우가 비일비재하다.

한편, 경제성장 이론에 따르면 자본축적과 함께 경제성장에 영향을 미치는 주요 변수로서 보건의료와 교육 부문에 대한 투자를 통한 인적자본의 축적을 통해

---

Norton, Chapter 9.

97) 반대로 석탄화력발전과 같이 부의 외부효과가 있는 재화의 경우 시장은 외부효과 보다는 투자에 대한 순이익(net return)만을 고려하기 때문에 시장수요 보다 더 많은 공급이 발생함.

사회발전이 경제성장에 미치는 영향은 지대하다. 인적자본의 경제성장에 대한 기여도는 구체적으로 교육과 보건의료 정책의 효과성과 효율성에 의해 측정될 수 있다. 즉, 사회구성원의 전문성, 기술, 건강한 신체, 수명 등이 소비와 투자를 위한 재화와 용역의 생산에 어떻게 효과적으로 효율적으로 사용되는지를 의미한다.

지금까지 살펴본 배경에서 KOICA의 공공-민간 파트너십 사업 중점 지원분야는 투자의 회임기간이 중장기이고 대규모의 투자 및 상업적 수익성이 요구되는 경제 인프라 부문 보다는 사회 인프라 부문이 보다 효과적일 것으로 보인다. 이는 기본적으로 KOICA의 전통적인 핵심 사업 분야로서 그간의 원조사업을 통해 축적한 경험 및 노하우가 축적되어 있을 뿐만 아니라 무상원조로는 대규모 경제 인프라 사업의 지원이 적합하지 않은 측면이 있기 때문이다. 아울러, 개도국 입장에서 소규모의 지원만으로도 비교적 단기에 실질적인 도움을 받을 수 있을 뿐만 아니라 비교적 간단한 CSR방식 공공-민간 파트너십 연계모델만으로도 충분히 사업을 진행할 수 있다는 장점이 있다.

## 2. 공공-민간 파트너십 수행을 위한 운영 및 지원체제의 구축

KOICA의 공공-민간 파트너십 사업이 성공적으로 정착하려면 공공-민간 파트너십 사업의 지원측면과 실시 및 운영의 두 가지 측면에서의 관리 시스템이 필요할 것으로 보인다. 앞에서 살펴본 바와 같이 공공-민간 파트너십 정책목표, 단계별 사업전략 수립, 사업모델 구축 등은 공공-민간 파트너십이라는 신규 사업의 구조 및 기틀 마련 차원에서 선행되어야 할 준비과정에 불과하다. 그러나 실제 공공-민간 파트너십 사업이 원활히 운영되려면 프로세스 차원에서의 세부적인 운영 시스템의 구축이 필요하다. 공공-민간 파트너십에 관한 정부의 기본정책 및 목적 달성에 필요한 공공-민간 파트너십 기본원칙과 가이드라인을 수립하는 사업의 설계, 준비, 심사, 실시 등에 적용하는 한편, Project Cycle Management에 입각하여 목적 및 성과(impact/outcome), 산출물(output), 투입요소(input) 등 공공-민간 파트너십 사업의 수직적 시계열 관점에서 관련 활동을 모니터링 및 관리할 수 있는 Logical Framework Approach 또는 Project Design Matrix의 적용이 필요하다. 아울러 사업지원 시스템의 일환으로 공공-민간 파트너십 사업의 발굴 및 파이프라인 구축 방안, 공공-민간 파트너십 사업의 평가기준과 평가체제의 수립 등도 병행되어야 할 것이다.

## 가. 공공-민간 파트너십 사업 발굴 및 관리 시스템 구축

공공-민간 파트너십 지원대상 사업의 발굴은 CSR방식 공공-민간 파트너십 연계 사업모델의 경우 2절에서 제시한대로 연계유형에 따라 경쟁입찰을 통해 사업을 선택하면 된다. 그러나 이러한 연계사업도 수원국 정부와의 협의가 필수적이므로 KOICA의 정책협의를 시 공공-민간 파트너십 사업을 포함하여 수원국의 개발계획에 따라 분야별로 파이프라인을 구축하고 우선순위를 정하여 사업을 진행하는 방식이 바람직할 것으로 보인다. 최근 많은 개도국에서 공공-민간 파트너십 사업을 전담하는 PPP Unit 또는 PPP Cell 이라는 공공-민간 협력 전담조직을 재무부 또는 개발기획부 등의 부처 소속으로 설치해 두고 있다. 따라서 정책협의를 시 KOICA 내부의 공공-민간 파트너십 전담부서를 반드시 포함하는 것이 필요하다. 그 시점은 빠를수록 좋겠으나 중기적으로 전면적 실시를 목표로 하되 당장은 담당 부서에서 선별적으로 공공-민간 파트너십 우선지원 국가를 대상으로 정책협의를 참여하여 경험과 방법을 축적해 나가는 방안이 바람직할 것으로 보인다.

또 다른 형태의 사업발굴은 수원국 정부로부터의 직접 지원요청과 우리기업이 수요를 발굴하여 지원을 요청하는 소위 '비요청사업(unsolicited projects)'이다. 특히 후자의 경우는 기업의 이해관계가 수원국의 개발수요를 압도할 가능성이 높으므로 채택에 신중을 기할 필요가 있다. 사업 발굴 시 채택기준은 앞서 언급한 미관협력 기본원칙 또는 가이드라인에 부합하는 사업을 대상으로 기대효과, 제약요인, 민간부문의 관심도, 비용 및 편익 등을 검토해야 한다. 발굴된 사업은 KOICA의 해외사무소를 중심으로 사업의 진행현황에 대해 모니터링을 해야 하며 특히 현지에서의 문제점의 본질 및 예상 수요의 수준 등을 파악하는데 주력할 필요가 있다.

한편, KOICA의 공공-민간 파트너십 사업 실행 및 관리를 위한 내부 거버넌스 체제도 갖추어야 할 중요한 지원 프로세스 중 하나이다. 현재 KOICA에서는 공공-민간 파트너십 업무를 민관협력실에서 전담하고 다른 운영 부서는 기본적으로 지역별로 편제되어 있다. 분야별 운영조직은 정책기획부 소속의 사회개발팀과 경제개발팀에서 담당하고 있다. 이러한 조직편제는 공공-민간 파트너십을 중점사업으로 추진하기에는 필요한 추진동력의 확보에 제약이 있을 수 있다. 만일 공공-민간 파트너십을 핵심 사업영역으로 발전시키려면 민관협력실에서 공공-민간 파트너십의 기획 및 운영을 주관하되 모든 운영부서에서 공공-민간 파트너십 업무를 취급토록 하고 2절에서 제시한 단계별 지원전략에 맞추어

연간 지원목표를 설정하여 그 실적을 평가할 수 있어야 한다. 또한 민관협력실에서는 주무 부서로서 사업목적, 전략, 포트폴리오 관리, 프로그램 수립 및 운영, 개별 사업 운영 및 관리 업무 등과 공공-민간 파트너십 관련 국내외 협력 및 조율 업무까지도 담당하는 것이 효과적일 것이다.

CSR 방식 공공-민간 파트너십 연계사업은 대부분의 경우 우리 기업이 사업실시기관(EA)로 참여하게 될 터인데 이 경우 수원국 정부(중앙, 지방)의 제반 행정지원, 협력 등을 조율하는 기능을 기업이 직접 수행할 수도 있지만 여기에는 기업의 여건에 따라 현실적인 제약이 있을 수 있고 무엇보다도 공공-민간 파트너십 사업의 책임 및 역할 분담 특성을 고려하여 KOICA 또는 전문 NGO, 컨설턴트 등이 수행하는 방안이 바람직할 것이다. 또한 분야별 사업특성에 따라 전문적인 조율기능이 필요할 수도 있어서 이에 대한 제도상 보완이 필요하다. 예를 들어, 병원의 경우 환자의 공급, 의료행정 지원 등의 조정 기능이 필요할 터이고, 직훈교육의 경우 교육생 공급 및 취업 등 일종의 'supply chain' 관리가 필요하며 동시에 수원국 관련 행정기관과의 업무연락도 필요한데 이러한 일종의 보조적 행정지원 업무를 기업이 직접 부담하는 경우 업무의 전문성이 떨어지거나 또는 인력소요로 인한 CSR 활동 확대에 제약이 초래될 수도 있을 것이다. 또한, 현재 시범사업에서 지적되는 것처럼 기업이 공공-민간 파트너십 시설을 건설하는 경우 사업관리컨설팅(Project Management Consulting) 기능을 수행할 PMC 컨설턴트의 역할이 필요하다. 이와 같이 공공-민간 파트너십 사업은 다양한 기능을 분담해서 수행해야 하는 특성상 KOICA의 업무 프로세스에서 이러한 측면들이 반영되어야 할 것이다.

향후 KOICA의 공공-민간 파트너십 사업이 활성화되면 전반적인 지원사업 포트폴리오 관리를 위한 사전적 준비도 요구된다. KOICA의 업무특성상 건당 공공-민간 파트너십 사업규모가 소액일 가능성이 높고 이에 따라 관리 대상 사업의 수도 매년 대폭 증가할 것으로 예상된다. 사업의 규모에 관계없이 1개 사업에 소요되는 인력과 경비는 동일한 비율로 증가하게 되므로 이에 대한 대안이 없는 경우 일정 시간이 경과한 이후에는 포트폴리오 관리 자체가 불가능한 상황에 처하거나 사업이 중단될 가능성도 배제하기 어렵다. 따라서 일정 규모(예, 지원금액 기준 5억원) 이하의 사업관리는 외부에 아웃소싱 함으로써 포트폴리오 관리와 예산의 효율성 확보를 기대할 수 있을 것이다.

KOICA는 또한 국내 민간기업, NGO, 산업별 단체 등과 간담회 등의 업무협의를

통해 이들의 개도국 진출수요 파악, 의견 및 정보교환 등을 통해 연계를 강화하고 특히 개도국 진출에 관심이 있거나 기 진출한 우리기업의 해외 사회공헌 활동 위한 체계적인 지원시스템을 구축할 필요가 있다. 이와 관련하여 수출입 은행의 해외경제투자정보(OEIS) 시스템을 비롯하여 KOICA, KOTRA, 해군협 등 해외진출 지원 유관기관들이 제공하는 정보를 통합하는 공공-민간 파트너십 종합정보포털을 구축하여 EDCF/KOICA 등의 지원제도, 현지 관련 정보 등 각종 정보를 제공하는 노력이 필요하다.

## 나. CSR방식 공공-민간 파트너십 연계사업의 가이드라인 수립

기업의 CSR과 공공-민간 파트너십 사업이 원활히 연계되려면 KOICA의 적극적인 역할과 지원이 선행되어야 한다. 우선, 정부(기관)의 비효율성에 대한 민간기업의 우려가 불식되어야 한다. 즉, 아직도 많은 민간기업은 관료조직의 경직성과 기업의 효율성 및 융통성이 상충될 것이라는 시각을 갖고 있다. 또한, 출발점을 기업의 이윤추구 활동에 정부의 자금을 지원한다는 접근법 보다는 정부의 ODA 사업에 기업을 파트너로서 초대한다는 발상의 전환이 필요하다. 특히 국내기업은 ODA 자체에 대한 인식이 부족할 뿐만 아니라 우리나라 ODA의 구속성 조건에 익숙하여 ODA를 해외시장개척 재원으로 간주하는 경향이 높기 때문에 이를 이용하여 기업의 참여를 유도하는 것도 필요하다.

둘째, 민간기업의 참여를 촉진하고 저변을 확대하려면 공공-민간 파트너십 사업의 지원절차의 개선이 필요하다. 예를 들어, 공공-민간 파트너십 자금지원 심사를 위해 징구하는 사업계획서에 수원국의 승인서를 첨부하는 경우 개도국의 업무처리 절차가 통상 많이 지연되기 때문에 신속한 사업추진에 지장을 받을 수가 있다. 또한 기업 입장에서는 사업일정 상 타이밍을 놓치지 않기 위해 KOICA 지원 확실성 없이 사업을 진행해야 하는 경우 부담요인으로 작용한다. 따라서 수원국과의 MOU 또는 이메일 등의 증빙서류로 대체하는 등 절차상 탄력적인 운영이 필요한 측면이 있다. 아울러, KOICA가 사전적으로 구체적인 지원요건 및 조건을 제시하면 기업은 자사의 경영전략에 맞는 국가 및 사업 분야를 선정하여 미래에 대한 불확실성 없이 사업을 준비할 수 있게 되므로 투명성 확보는 물론 시간 및 비용을 효율성 또한 높일 수 있을 것이다. 일본의 경우도 공공-민간 파트너십 제안사업으로 채택되는 경우 일본 정부는 대사관을 통해 수원국 정부에 이러한 내용을 통보하고 이후 수원국정부의 요청이 있는 경우 이에 대한 정부차원의 정식 검토 및 지원절차를 개시함으로써 기업으로 하여금 확실성을 갖고 투자를 실시할 수 있는 환경을 제공하고 있다.

셋째, KOICA는 기업에게 일정 정도의 현재 또는 장래의 이익이 예상 가능한 공공-민간 파트너십 사업모델을 제시해야 한다. 기업은 원조기관이 아니고 CSR 또한 궁극적으로는 기업의 지속적 성장을 추구하는 경영활동이므로 이에 대한 인센티브의 제공은 필수적이라고 할 수 있다.

넷째, KOICA는 해외 주요 개도국에 네트워크를 보유하고 있는데 이러한 네트워크는 기업, 특히 중소기업에게는 매우 유용한 현지사정에 대한 정보를 얻을 수 있는 창구이다. 보다 전향적으로 본다면 KOICA 사무소는 단순히 창구역할에서 벗어나 사업을 발굴하고 이에 대한 초기 개념화 및 방향설정까지 수행하는 역할을 수행할 수 있을 것이며 이 경우 기업의 사업준비 및 참여는 보다 촉진될 수 있다.

CSR 방식 공공-민간 파트너십 사업의 효율적인 운영을 위해서 사업유형과 평가기준을 명확히 제시하고 사업목적을 명시한 가이드라인의 수립이 필요하다. CSR에 OECD, UN Global Compact, 국제표준화기구(ISO) 등의 국제기구와 미국, 네덜란드 등에서 CSR 가이드라인 권고안이 수립되어 활용되고 있다. 이 가이드라인들은 비록 CSR에 초점을 맞추고는 있으나 개발효과만 고려된다면 CSR방식 공공-민간 파트너십 가이드라인으로 원용해도 손색이 없을 것으로 보인다.<sup>98)</sup>

---

98) [http://www.csr.go.kr/action/action.asp?mCode=4&cmd=L&menu\\_mst\\_idx=30](http://www.csr.go.kr/action/action.asp?mCode=4&cmd=L&menu_mst_idx=30)에서 발췌, 2011. 5. 6. 19:04분

<표 5-14> 국제기구의 CSR 가이드라인 개요

| 기관명                     | 내 용                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ISO                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ISO는 사회적 책임에 대한 가이드라인을 제시하는 국제 표준을 개발하고 2010년 10월 공표하기로 결정</li> <li>• 동 표준은 요구사항을 포함하지 않기 때문에 인증으로 사용되지는 않을 것이나 기업 외 지자체, 정부기관, NGO, 병원, 대학 등 다양한 조직을 대상으로 하고 있으므로 영향이 미치는 범위는 매우 광범위</li> <li>• 적용 범위, SR의 기본원칙 등 7개의 장으로 구성되어 있는 ISO 26000은 조직이 경제적 측면, 사회적 측면, 환경적 측면에서의 영향을 고려하여 이해관계자와 제후를 도모하면서, 조직의 모든 활동과 SR의 행동을 통합하여 사회적 책임을 실시해 나가기 위한 지침 성격</li> </ul> |
| GRI <sup>99)</sup>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• CSR활동에 대한 기업의 정보를 보다 투명하게 공개해야할 필요성이 대두되면서 암스테르담에 위치한 기업을 주된 대상으로 지속가능경영보고서 가이드라인 발표</li> <li>• 동 가이드라인은 기업의 경제적, 환경적, 사회적 성과를 지속가능성 관점에서 기술하고 있으며, 기업의 CSR 경영 성과 공개를 유도</li> <li>• GRI 가이드라인은 기업을 둘러싼 각종 이해관계자들이 기업의 정보 공개를 요구하는 시대에 기업 지속가능경영보고서 발간에 있어 필수적인 지침</li> </ul>                                                                                       |
| U N G C <sup>100)</sup> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 인권, 노동, 환경과 반부패 분야에서의 10대 원칙을 제공하여 사회적 합리성에 기반한 지속가능하고 통합적인 세계 경제를 실현하는 것을 추구</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| SAI <sup>101)</sup>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 기술위원회에 의해 제정된 근로자들의 노동환경에 대한 인증시스템 규격입니다. SA 8000 요건에는 유소년 노동, 보상, 차별, 강제노동, 근로시간, 보건 및 안전, 단결권 및 단체교섭권과 근로 경영시스템에 대한 요구사항을 포함</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                          |

출처: 개별 기구로부터 저자 정리

## 다. ‘CSR방식 공공-민간 파트너십’ 사업의 제도개선

현행 KOICA의 CSR방식 공공-민간 파트너십 사업은 현재로서는 제도를 도입하는 과정에 있고 시범사업의 운영을 통해 점진적으로 제도를 개선 및 발전시키는 단계에 있다. 따라서 제도를 구축하고 운영함에 있어서 일거에 정교하고 총괄적인 제도를 구축하기 보다는 공공-민간 파트너십의 기대효과와 기업의 CSR 목적이라는 기본적인 틀이 지켜지는 범위 안에서 탄력적으로 제도를 운

99) Global Reporting Initiative, 97년 ‘세리즈원칙’을 제정한 미국의 비정부기구(NGO) CERES(환경에 책임을 지는 경제를 위한 연합)와 UNEP(유엔환경계획) 등이 중심이 되어 설립한 기구

100) 1999년 유엔 전 사무총장인 코피 아난(Kofi Annan)의 제안으로 2000년 7월 만들어진 자발적인 기업 시민을 위한 이니셔티브로 코피 아난 총장은 1999년 1월 31일 스위스 다보스에서 열린 세계경제 포럼(WEF)에서 사회윤리와 국제환경개선을 위한 UN 글로벌 콤팩트에 동참을 권장하였으며, 이후 2000년 7월 26일 유엔 본부에서 UN 글로벌 콤팩트 창설회의가 개최

101) Social Accountability International, 1997년 미국 노동부 산하 근로문제 연구 기관으로 CEPAA에서 출발

영하는 것이 바람직할 것으로 보인다. 특히, 우리나라는 아직 공공-민간 파트너십이나 CSR에 대한 인식이나 경험이 일천하기 때문에 KOICA와 같은 원조기관은 기업, NGO 등 외부의 이해당사자 및 협력대상 주체들과의 적극적인 소통을 통해 참여유인을 지속적으로 증대시키되 공공-민간 파트너십 및 CSR의 기본적인 정신과 목적이 훼손되지 않도록 적극적인 홍보와 교육 활동을 통해 제도의 완성도를 높여가는 노력이 필요하다. 이러한 맥락에서 다음과 같은 사항들에 대한 제도개선을 고려할 필요가 있다.

- 사업목적 상충에 대한 인식개선

민간기업의 사업목적에 대해 보다 수용적 입장으로의 선회(기업의 이윤추구를 금기시 하는 조항은 개정하되 투명성과 개발효과를 확보할 수 있는 별도의 장치를 마련)

- 행정절차 및 보고의무 개선

‘민관협력사업 세부시행 지침’에서 요구하는 참여기업의 보고의무는 기존 KOICA 지원사업에서 PMC가 져야하는 의무와 동일한 것으로 동등한 파트너로서의 공공-민간 파트너십 취지와는 불일치하고 기업을 종속하는 효과 유발

- 적격기업 명시

기본적으로 해외에서 사업을 영위하는 기업을 대상으로 하되 공익법인 중에서 학교 및 병원과 특별법에 의한 공기업을 포함한다.<sup>102)</sup> 기업의 요건은 매출액 (해외매출액), 종업원 수 등으로 한다.

NGO의 경우 중장기적으로 NGO 특별사업으로 육성하되 현 단계에서는 공공-민간 파트너십 사업을 주관하는 역할보다는 사업을 관리 및 운영하는 PMC(Project Management Consultant)로서의 역할에 중점을 둔다.

102) 공익법인은 「공익법인의 설립·운영에 관한 법률」 및 「상속세및증여세법」에 의해 정의된 개념으로 이 기준에 따라 학교, 병원, 공익법인, 사회복지서비스 조직, 단체, 문화예술조직 등을 의미함.

## 제6장 결론

지금까지의 연구에 기초하여 본 보고서에서는 다음과 같은 무상원조에서의 공공-민간 파트너십을 원활하게 구현하기 위해 큰 틀에서 다음과 같은 제도적 개선을 제안하고자 한다.

### 1. 비즈니스와 개발협력간의 일치점 찾기

공공-민간 파트너십을 통해 다국적 기업은 수출과 투자 등 해외의 기업 활동을 성공적으로 수행하고, 수원국은 경제·사회개발 및 빈곤퇴치를 위한 보다 지속가능한 해법을 찾게 된다. 이를 위해, 장기적인 경제적 효과를 강조하는 것이 중요하며, 민간의 역량강화를 중시하며 자선 형태의 사업을 지양하고, 나아가 해외 비즈니스의 수익을 일정부분 환원하여 공공-민간 파트너십을 유도하는 것도 방법이다(스미토모 화학의 아프리카 지원).

무엇보다 공공-민간 파트너십 사업이 활성화되려면 수원국 내부에서 공공-민간 파트너십 방식에 의한 개발사업 추진에 대한 자발적인 수요가 전제되어야 한다. 따라서 KOICA는 유망 공공-민간 파트너십 적용국가로 대상으로 공공-민간 파트너십 도입의 장점 및 필요성에 대한 인식을 높임으로써 지원수요를 창출해야 한다.

공공-민간 파트너십은 수원국 민간부문의 고용창출과 소득증대, 현지에 적합한 현대적인 기술과 노하우의 전수, 농업과 공업 등 작업현장의 환경개선, 근로 및 노동조건의 개선, 환경 친화적 기술의 도입과 활용으로 환경보호 및 지속적인 경제성장 달성 등 다양한 혜택을 제공할 수 있다. 또한 민간재원 조달을 통한 수원국 재정부담 경감 및 투자극대화, 비용경감 기술의 도입 및 건설의 시간 및 비용관리 제고, 빈곤층에 대한 공공서비스 확대, 효율 중심 공공서비스 제공, 공공서비스 자산의 효율적 유지 및 관리, 경쟁 및 규제를 통한 공공서비스 요금의 경쟁력 제고 등 경제적 효과 또한 기존의 공공사업보다 양호한 것으로 나타나고 있다.

수원국과의 또 다른 공공-민간 파트너십 협력분야는 우리기업이 참여하는 공공-민간 파트너십 사업에 우호적인 환경정비 또는 구축이다. 특히 공공-민간 파트너십 관련 제도개선 외에도 일반적인 민간시장 육성 및 투자환경 개선에 관련된 제도 구축 및 역량강화 사업을 통하여 공공-민간 파트너십 사업 환경개선에 기여할 수 있다. 이와 관련하여 EDCF와 KOICA의 지원대상국에 진출해 있거나 관심이 있는 기업이 현지에서 보다 용이하게 사업을 준비하고 수행할 수 있도록 ODA 사업과의 연계지원 방안을 모색하는 것이 필요하다.

## 2. 공공-민간 파트너십사업의 프로그램화

### 가. PPP 펀드의 설립

공공-민간 파트너십 기금은 영국 등 외국의 사례에서 보는 바와 같이 중장기적으로 사업에 필요한 재원을 확보하고 다년도 사업을 일관성 있게 추진할 수 있다는 점에서 반드시 도입할 과제이다. 공공-민간 파트너십 기금의 장점은 다음과 같다

- 예산의 경직성 탈피하여 사업의 유연성 제고
- 공공-민간 파트너십 프로그램의 독립성과 전문성 제고
- 우리나라의 비교우위 분야(IT분야) 또는 전략분야(자원)에 특화 가능
- 다자간 펀드에 참여하여 ODA의 선진화 추구
- 펀드의 운영을 민간에 위임가능

### 나. 소규모 사업에 대한 민간 위탁

향후 공공-민간 파트너십 예산이 증가하면, 소규모 프로젝트를 KOICA가 직접 관리하는 것은 효율적이지 못하다. 따라서 KOICA는 대규모 공공-민간 파트너십사업 (예를 들어 5억 원 이상)만 직접 관리하고, 이하 소액 사업은 적절한 관리자에게 위탁하는 것이 효율적이다.

- 대부분의 글로벌 개발 펀드들은 민간에 위탁되어 있음
- 공공-민간 파트너십 사업을 추진함에 있어 다양한 단체(Umbrella Organization)를 적극 활용할 필요성
  - 대한상의, 전경련, 경총 등 업계

- 해외건설협회, 플랜트협회 등 직능별 협회
- 경영컨설팅 협회 등 컨설팅 관련 협회
- 해원협 등 NGO 조직

## 다. 전문 PMC의 육성

개발과 비즈니스를 동시에 이해하는 사업진행주체(PMC)를 적극 육성할 필요성이 있으며, NGO뿐만 아니라 개발컨설팅도 공공-민간 파트너십에서 상당한 역할을 할 수 있도록 여건을 조성하여야 한다. 특히 CSR-PPP는 현지 비즈니스를 잘 이해하는 컨설턴트와의 연계가 중요하며, 지역 전문성 및 개도국 인맥을 바탕으로 현지사정에 정통한 컨설턴트를 양성할 필요성이 있다. 공공-민간 파트너십 컨설턴트의 경우 분야 전문성 보다는 지역 전문성을 기본 자질로 보고 있다.

장기적으로 보자면 후속세대에 대한 실무형 현장 교육을 통해 잠재적 PMC 인력(학생)에 대한 개도국 비즈니스 전문성을 강화시킬 필요가 있다. 현재, 국제기구나 공공부문에 집중되어있는 인턴십 기회를 넓혀 개도국 민간 부문의 비즈니스를 경험할 수 있는 기회를 제공해야 한다. 이를 위해 KOICA는 1) KOTRA와 적극 협력하고 2) 개도국에 진출하고 있거나, 앞으로 진출이 예상되는 기업들과의 적극적으로 협력할 필요가 있다.

## 라. CSR-PPP에 대한 인지제고

공공-민간 파트너십 및 CSR은 상대적으로 새로운 개념이기 때문에 적극적인 홍보와 교육이 중요하다. 특히 다수의 기업은 이미 CSR 활동을 하고 있으나 CSR에 대한 이해가 부족하여 스스로의 실적을 인지하지 못하는 경우가 많은데 이를 보다 전향적으로 깨우칠 필요가 있다. 우리나라에는 덴마크의 CSR 센터 역할을 하는 기관이 없으나, 해외 부문만이라도 KOICA가 보다 적극적으로 방향을 제시할 수 있어야 한다.

보다 전향적으로 기업이 전략적 CSR 모델을 추구해야 살아남을 수 있고 미래 비즈니스의 번영과 지속가능성을 위해 신흥시장 진출을 위해 공공-민간 파트너십을 적극적으로 경영전략화 시켜야 한다는 패러다임을 확산시켜야 한다.

## 마. CSR-PPP의 브랜드화

일본은 제외한 대부분의 선진 원조기관은 공공-민간 파트너십의 브랜드를 갖고 있거나 단위 공공-민간 파트너십사업에 대한 높은 인지도를 자랑한다. 우리도 서둘러 브랜드화를 통한 사업의 인지도를 높여야 한다.

|     |                                                                                             |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| 미국  | Global Development Alliance: GDA                                                            |
| 영국  | Commonwealth Development Corporation: CDC<br>Private Infrastructure Development Group: PIDG |
| 덴마크 | Danida Business Partnership: DBP<br>Innovative Partnerships for Development: IPD            |
| 독일  | Development Partnerships with the Private Sector: PPP                                       |
| 스웨덴 | Business for Development: B4D                                                               |

KOICA 공공-민간 파트너십 브랜드 (예)    Global Partnership Korea  
Development Partnership Korea  
Development Partnership Initiative

마지막으로, 공공-민간 파트너십 사업은 두 개 주체의 협력을 그 기본 정의로 한다는 점을 재삼 강조하고자 한다. 사업 개발과 수행의 전 단계에서 강조되는 투명성과 공공성의 강조는 방법론적인 것이며, 결국 민간의 창의와 효율을 공공분야에 활용한다는 공공-민간 파트너십의 기본 취지를 살리고, 민간기업을 파트너로 하여 개발협력 사업의 성과를 높이겠다는 공여기관으로서의 목적을 달성하는 것이 중요하다. 기본 취지와 목적에 위반하지 않는 범위 내에서 지속적으로 방법론을 개선되기를 기대한다.

## 참 고 문 헌

### 국외 문헌

- A. Jerome, *Private Sector Participation in Infrastructure in Africa*, 2008.
- Asian Development Bank(ADB), *Improving Health and Education Service Delivery in India through PPPs*, 2010.
- Bundersvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände(BDA), *Intenational Aspects of Corporate Social Responsibility - Practical Advice for Companies*, 2006
- Bluthner, A., Base of Economic Pyramid(BOP), *BASF Micronutrient Initiatives*, 2008.
- Carroll and Buchholtz, *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, 6th Edition, Mason, Ohio: South-Western, Thomson. 2008.
- Danish Development Agency(Danida), *Programme for Innovative Partnerships for Development*, 2009.
- Department For International Development (DFID), *Private Sector Development Strategy: Prosperity for All: Making Markets Work*, 2008.
- Dwight H. Perkins, Steven Radelet, and David L. Lindauer, *Economics of Development*, W. W. Norton. 2006.
- Japan International Cooperation Agency(JICA), *PPP 프로젝트 연구보고서*, JICA, 2005.
- Josh Hawley, *Public Private Partnerships in Vocational Education and Training: International Examples and Models*, 일자 미상.
- Julia C. Soplop, Anna Wetterberg, Ignatius Indriartot et al, *Increasing Development Impact: Channeling Corporate Social Responsibility Funds Through Public-Private Partnership* RTI Press, September 2009.
- Michael P. Todaro and Stephen C. Smith, *Economic Development*, 9th Ed., Addison-Wesley.
- NEPAD and OECD, *NEPAD/OECD Investment Initiative*, 'Encouraging Public-Private partnerships in the Utilities Sector: The Role of Development Assistance', Background Information in Support of Session 5 of the Roundtable, May 2005.
- OECD, *Promoting Private Investment for Development: The Role of ODA*, 2006.
- Penelope J. Brook and Murray Petrie, *Output-based aid precedents, promises, and*

*challenges*, GTZ.

Private Infrastructure Development Group(PIDG), *PIDG Annual Report 2009*, 2009

Richard Johanson and Arvil Adams, *Skill Development in Sub-Saharan Africa, Regional and Sectoral Studies*, World Bank, 2004.

Swedish International Development Cooperation Agency(SIDA), "Programme for Sida's cooperation with the business sector 2010-2012", *Business for Development*, 2011.

SIDA, *Guidelines for Sida's support to Corporate Social Responsibility*, 2005.

Soplop et al, *Increasing Development Impact: Channeling Corporate Social Responsibility Funds Through Public-Private Partnership*, 2009

USAID, *Partnering with USAID: A Guide for Companies*, 2010.

World Bank, *The Role and Impact of PPP in Education*, 2009

World Bank, *Reforming Infrastructure: Privatization, Regulation, and Competition*. Washington. D.C, 2004.

World Bank, *World Development Report 1994: Infrastructure for Development*, 1994.

World Resource Institute & International Financial Corporation, *The Next 4 Billion: Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid*, 2007.

CDC 웹사이트 <http://www.cdcgroup.com/accra-mall.aspx>

## 국내문헌

노무라종합연구소, *BOP비즈니스전략*, 동양경제, 2010.

서영우, *CSR 실천방법론*, (주)시그마인사이트컴, 2010.

이의진 외, *공적개발원조(ODA)와 민관협력(PPP): 국내기업의 글로벌 CSR과 ODA 연계*, Conference on "Emerging Donors and New Approach to Development Cooperation", 2008.

일본 외무성/재무성/경제산업성, '민간기업에 의한 관민연계안건제안의 처리요령', 2008. 11. 2.

조광걸, *KOICA의 민관파트너십(PPP) 개발협력사업 도입방안*, 국제개발협력.

최영렬 외, *2010-29-신아시아 구상 실현을 위한 對아세안 직업교육훈련 ODA 활성화 방안*, 2010.

최영렬 외, *신아시아 구상실현을 위한 對아세안 직업교육훈련 공적개발원조(ODA) 활*

성화 방안(Ⅱ), 직업능력개발원. 2010.

한국NPO공동회의, 굿네이버스, 한국개발복지 NPO현황 및 성과에 관한 연구, 2010

한국NPO공동회의, 세이브더칠드런, 정부의 비영리민간단체지원백서, 2009

<첨부 1> 공공-민간 파트너십 설문지

1-1. 공공-민간 파트너십 설문지 기업용

**공공-민간 파트너십(Public Private Partnership, PPP)  
설문조사**

**\* 공공-민간 파트너십(Public Private Partnership, PPP)의 개념**

KOICA 등 국가원조기관과 민간이 재원, 인력, 기술 등을 공동으로 투입하여 개도국에서의 경제 및 사회 인프라 서비스를 개발 및 제공하는 “원조기관-수원국-민간”의 3자 협력에 의한 지속가능 중심의 사업방식

**\* 공공-민간 파트너십의 유형**

1) 수원국에서의 사업형태 관점

- 해당 사업의 개발 및 수행에 있어 개도국 정부(기관)과 함께 민간의 투자, 경영 참여, 기술 및 노하우를 제공하는 방식
  - 서비스계약, 경영계약
  - BOT, BOO, 민영화 등 대 개도국 해외직접투자 및 지분인수 사업

2) 원조공여 채널 관점

- 민간기업/단체가 KOICA/EDCF 등 정부기관과는 별개로 개도국에서 원조사업을 발굴 및 수행
- KOICA/EDCF와 민간기업/단체가 공동으로 출연하여 개도국에서 원조사업 수행

※ 자세한 설명은 첨부파일 참조

**응답자 인적사항**

|            |     |            |                                                                                                                          |
|------------|-----|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 소속기관명      |     | 소속기관<br>구분 | <input type="checkbox"/> 대기업 <input type="checkbox"/> 공기업<br><input type="checkbox"/> 중견기업 <input type="checkbox"/> 중소기업 |
| 소속기관<br>업종 |     | 자본금        |                                                                                                                          |
| 직원수        |     | 소속부서       |                                                                                                                          |
| 전화         | (☎) | 이메일        |                                                                                                                          |

## 기본 조사

1. 귀하의 기관은 사회공헌 업무를 전담하는 팀/실이 별도로 있습니까? 없으시면 전담 팀/실을 별도로 신설할 계획이 있습니까?
  - (1) 있음
  - (2) 없지만 신설 계획 중
  - (3) 없으며 신설 계획도 없음
2. 귀하의 기관은 사회공헌 업무를 전담 인력이 있습니까? 없다면 전담인력을 배치할 계획이 있습니까?
  - (1) 있음
  - (2) 없지만 배치 계획 중
  - (3) 없으며 배치 계획도 없음
3. 귀하의 기관의 연간 해외사회공헌 예산은 얼마입니까?
  - (1) 없음
  - (2) 5천만원 미만
  - (3) 5천만원 이상 1억 미만
  - (4) 1억 이상 5억 미만
  - (5) 5억 이상
4. 귀하의 기관의 대표 및 임원진은 해외사회공헌 사업에 얼마나 적극적입니까?
  - (1) 매우 소극적
  - (2) 소극적
  - (3) 보통
  - (4) 적극적
  - (5) 매우 적극적

## **I. 정부출연 국제개발협력사업 참여경험**

I-1. 귀하의 기관은 최근 5년간 정부자금으로 국제개발협력사업에 참여한 경험이 몇 번 있습니까? (5년간 합산부분)

- (1) 없다 → II-1(5쪽) 로 이동
- (2) 1회
- (3) 2회 이상 ~ 5회 미만
- (4) 5회 이상 ~ 10회 미만
- (5) 10회 이상

I-2. 귀하의 기관이 참여한 사업의 규모는 평균 얼마입니까?

- (1) 5천만원 미만
- (2) 5천만원 이상 ~ 1억 미만
- (3) 1억 이상 ~ 3억 미만
- (4) 3억 이상 ~ 5억 미만
- (5) 5억 이상

I-3. 귀하가 참여한 사업의 기간은 평균 얼마입니까?

- (1) 6개월 미만
- (2) 6개월 이상 ~ 1년 미만
- (3) 1년이상 ~ 2년 미만
- (4) 2년이상

I-4. 귀하의 기관은 참여한 사업의 대상지역은 어디입니까? (복수선택 가능)

- (1) 아시아
- (2) 중동/북아프리카
- (3) 사하라이남
- (4) 중남미
- (5) CIS

I-5. 귀하의 기관이 수행한 사업은 아래의 분야별로 몇 건입니까?

- (1) 교육 (    건)
- (2) 보건의료 (    건)
- (3) 행정제도 (    건)
- (4) 농촌개발 (    건)
- (5) 정보통신 (    건)
- (6) 산업에너지 (    건)

- (7) 환경 (    건)
- (8) 여성 (    건)
- (9) 기타 (                      )

I-6. 정부출연 국제개발협력사업 수행에 있어 어려운 점은 무엇입니까?

- (1) 정부기관의 제재
- (2) 정부기관과의 대화채널 부족
- (3) 복잡한 절차
- (4) 부족한 예산
- (5) 없음

I-7. 귀하의 기관이 수행한 대표적인 사업명을 기술해 주십시오.

---

## II. 독립적 형태의 국제개발협력 사업 또는 해외사회공헌활동 경험

II-1. 최근 5년간 공공부문의 지원 없이 귀 기관의 재원과 인력 또는 기술을 자체적으로 투입하며 국제개발협력 사업 또는 해외사회공헌활동을 수행한 사업이 있습니까? 있다면 몇 건이 있습니까? (5년간 합산 부분)

- (1) 없다 → III-1(7쪽) 로 이동
- (2) 1회
- (3) 2회 이상 ~ 5회 미만
- (4) 5회 이상 ~ 10회 미만
- (5) 10회 이상

II-2. 사업 경험이 있다면 사업규모는 평균 얼마입니까?

- (1) 5천만원 미만
- (2) 5천만원 이상 ~ 1억 미만
- (3) 1억 이상 ~ 3억 미만
- (4) 3억 이상 ~ 5억 미만
- (5) 5억 이상

II-3. 사업기간은 평균 얼마입니까?

- (1) 6개월 미만
- (2) 6개월 이상 ~ 1년 미만
- (3) 1년이상 ~ 2년 미만
- (4) 2년이상

II-4. 귀하의 기관은 참여한 사업의 대상지역은 어디입니까? (복수선택 가능)

- (1) 아시아
- (2) 중동/북아프리카
- (3) 사하라이남
- (4) 중남미
- (5) CIS

II-5. 귀하의 기관이 수행한 사업은 아래의 분야별로 몇 건입니까?

- (1) 교육 (    건)
- (2) 보건의료 (    건)
- (3) 행정제도 (    건)
- (4) 농촌개발 (    건)
- (5) 정보통신 (    건)

- (6) 산업에너지 (    건)
- (7) 환경           (    건)
- (8) 여성           (    건)
- (9) 기타 (                    )

II-7. 귀하의 기관이 수행한 국제개발협력사업 또는 해외 사회공헌활동을 수행한 지역에 귀하의 기관의 수출입 규모는 얼마입니까?

- (1) 5억 미만
- (2) 5억 이상 20억 미만
- (3) 20억 이상 50억 미만
- (4) 50억 이상

II-8. 귀하의 기관이 수행한 국제개발협력사업 또는 해외 사회공헌활동을 수행한 지역에 귀하의 기관의 수출입 물품은 무엇입니까? (복수 선택 가능)

- (1) 토목, 건축, 플랜트 등 건설 품목
- (2) 기계, 전자, 화학 등 생산재 품목
- (3) 의약품, 식품 등 생활소비재 품목
- (4) 감리, 용역 등 서비스 품목
- (5) 기타 \_\_\_\_\_

II-9. 귀하의 기관이 수행한 국제개발협력사업 또는 해외 사회공헌활동을 수행한 지역에 귀하의 기관의 투자규모는 얼마입니까?

- (1) 5억 미만
- (2) 5억 이상 20억 미만
- (3) 20억 이상 50억 미만
- (4) 50억 이상

II-10. 귀하의 기관이 수행한 국제개발협력사업 또는 해외 사회공헌활동을 수행한 지역에 귀하의 기관의 투자 분야는 무엇입니까? (복수 선택 가능)

- (1) 광물자원 등 원자재 분야
- (2) 제조업 분야
- (3) 투자유치국 내수시장 유통 분야
- (4) 용역제공 등 기업서비스 분야
- (5) 기타 \_\_\_\_\_

II-11. 귀하의 기관이 수행한 대표적인 사업명을 기술해 주십시오.

\_\_\_\_\_

### III. 공공-민간 파트너십 형태의 국제개발협력사업 참여경험

III-1. 귀하의 기관은 공공-민간 파트너십 형태의 국제개발협력사업에 참여한 경험이 몇 번 있습니까?

(정부기관과 공동으로 자금 출연 혹은 정부기관의 자금을 귀하의 기관의 인력/기술 투입)

- (1) 없다 → VI-1(10쪽) 로 이동
- (2) 1회
- (3) 2회 이상 ~ 3회 미만
- (4) 3회 이상 ~ 5회 미만
- (5) 5회 이상

III-2. 귀하의 기관이 참여한 사업의 규모는 얼마입니까?

- (1) 5천만원 미만
- (2) 5천만원 이상 ~ 1억 미만
- (3) 1억 이상 ~ 3억 미만
- (4) 3억 이상 ~ 5억 미만
- (5) 5억 이상

III-3. 귀하의 기관은 참여한 사업의 대상지역은 어디입니까?

- (1) 아시아
- (2) 중동/북아프리카
- (3) 사하라이남
- (4) 중남미
- (5) CIS

III-4. 귀하의 기관은 사업에서 무엇을 투입하였습니까?

- (1) 자금
- (2) 기술
- (3) 인력
- (4) 물품, 기자재
- (5) 현지사업 노하우

III-5. 귀하가 참여한 사업의 기간은 어느정도입니까?

- (1) 6개월 미만
- (2) 6개월 이상 ~ 1년 미만
- (3) 1년이상 ~ 2년 미만
- (4) 2년이상

III-6. 귀하의 기관이 수행한 사업은 아래의 어느 분야에 속합니까? (복수선택 가능)

- (1) 교육
- (2) 보건의료
- (3) 행정제도
- (4) 농촌개발
- (5) 정보통신
- (6) 산업에너지
- (7) 환경
- (8) 여성
- (9) 기타 \_\_\_\_\_

III-7. 귀하의 기관이 공공-민간 파트너십의 형태로 국제개발협력사업에 참여한 동기는 무엇입니까? (복수 선택 가능)

- (1) 순수 원조목적
- (2) 신시장 개척 (기업 또는 상품 인지도 제고, 기타 마케팅 목적)
- (3) 기업사회공헌(CSR) 목적
- (4) 정부(기관)의 요청
- (5) 개도국 정부 또는 국제(원조)기구 또는 국제NGO의 지원요청
- (6) 직원의 자부심 증진
- (7) 우수한 인력 채용
- (8) 기타 (                      )

III-9. 귀하의 기관이 정부기관과 협력하면서 겪은 어려운 점은 무엇입니까?  
(복수 선택 가능)

- (1) 정부기관과의 이해관계 상충
- (2) 사업관리에 대한 제약
- (3) 복잡한 절차
- (4) 제한된 예산규모
- (5) 기타 \_\_\_\_\_

III-10. 귀하의 기관이 수행한 대표적인 사업명과 사업수행을 공동으로 수행한 기관 이름을 기술해 주십시오.

\_\_\_\_\_

## VI. 공공-민간 파트너십 사업 참여 의향

VI-1. 앞으로 귀 기관에서 정부기관과 협력하여 국제개발협력 사업에 참여하실 의향이 있습니까?

- (1) 예 → VI-3
- (2) 아니오 → VI-2

VI-2. 공공-민간 파트너십을 통한 국제개발협력 사업을 수행하는데 장애요인은 무엇입니까? (응답 후, 설문을 마쳐주십시오)

- (1) 정보부족
- (2) 재원부족
- (3) 기술부족
- (4) 인식부족
- (5) 정부기관과의 이해관계 상충  
(구체적으로 기술: )

VI-3. 만약 있다면 귀 기관에서는 어떤 방식으로 PPP 국제개발 사업에 참여하는데 관심이 있습니까?

- (1) 개도국 인재육성 및 역량강화
- (2) 각종 기술지원
- (3) 재원 공동출연
- (4) 기타\_\_\_\_\_

VI-4. 향후 공공-민간 파트너십 사업에 있어 관심 있는 분야는 무엇입니까?

- (1) 교육
- (2) 보건의료
- (3) 행정제도
- (4) 농촌개발
- (5) 정보통신
- (6) 산업에너지
- (7) 환경
- (8) 여성
- (9) 기타 ( )

VI-5. 향후 공공-민간 파트너십 사업에 있어 관심 있는 지역은 어디입니까?

(특정 관심국가가 있으면 괄호 안에 기술해 주십시오.)

- (1) 아시아 ( )
- (2) 중동/북아프리카 ( )
- (3) 사하라이남 ( )
- (3) 중남미 ( )
- (4) CIS ( )

VI-6. 귀하의 기관은 정부기관과 함께 또는 독립적으로 국제개발협력사업(원조사업)에 참여할 계획이 있다면 그 이유는 무엇입니까? (복수 선택 가능)

- (1) 순수 원조목적
- (2) 신시장 개척 (기업 또는 상품 인지도 제고, 기타 마케팅 목적)
- (3) 기업사회공헌(CSR) 목적
- (4) 정부(기관)의 요청
- (5) 개도국 정부 또는 국제(원조)기구 또는 국제NGO의 지원요청
- (6) 기타 ( )

**감사합니다.**

## 1-2. 공공-민간 파트너십 설문지 비영리기관용

### 공공-민간 파트너십(Public Private Partnership, PPP) 설문조사

#### \* 공공-민간 파트너십(Public Private Partnership, PPP)의 개념

KOICA 등 공적원조기관과 민간이 재원, 인력, 기술 등을 공동으로 투입하여 개도국에서의 경제 및 사회 인프라 서비스를 개발 및 제공하는 “원조기관-수원국-민간”의 3자 협력에 근거한 지속가능 지향 원조사업 방식

#### \* 공공-민간 파트너십의 유형

##### 1) 수원국내 대상사업의 계약형태 관점

- 해당 사업의 개발 및 수행에 있어 개도국 정부(기관)과 함께 민간의 투자, 경영 참여, 기술 및 노하우를 제공하는 방식
  - 서비스계약, 경영계약
  - BTL, BOT, BOO 등 대 개도국 해외직접투자

##### 2) 원조공여 채널 관점

- 공적기관(KOICA/EDCF)과 민간부문(기업/단체)이 공동으로 개도국 원조사업에 필요한 재원을 출연하는 사업방식
- 민간기업/단체가 공적원조기관의 재정지원 없이 독립적으로 개도국에서 원조사업을 발굴 및 수행하는 사업방식

※ 자세한 설명은 첨부파일 참조

#### 응답자 인적사항

|            |     |            |                                                                                                                           |
|------------|-----|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 소속기관명      |     | 소속기관<br>구분 | <input type="checkbox"/> NGO <input type="checkbox"/> 대학 및 연구소<br><input type="checkbox"/> 병원 <input type="checkbox"/> 기타 |
| 소속기관<br>업종 |     | 자본금        |                                                                                                                           |
| 직원수        |     | 소속부서       |                                                                                                                           |
| 전화         | (☎) | 이메일        |                                                                                                                           |

## **I. 정부출연 국제개발협력사업 참여경험**

I-1. 귀하의 기관은 최근 5년간 정부자금으로 국제개발협력사업에 참여한 경험이 몇 번 있습니까? (5년간 합산)

- (1) 없다 → II-1(4쪽) 로 이동
- (2) 1회
- (3) 2회 이상 ~ 5회 미만
- (4) 5회 이상 ~ 10회 미만
- (5) 10회 이상

I-2. 귀하의 기관이 참여한 사업의 규모는 평균 얼마입니까?

- (1) 1천만원 미만
- (2) 1천만원 이상 ~ 5천만원 미만
- (3) 5천만원 이상 ~ 1억 미만
- (4) 1억 이상 ~ 3억 미만
- (5) 3억 이상 ~ 5억 미만
- (6) 5억 이상

I-3. 귀하가 참여한 사업의 기간은 평균 얼마입니까?

- (1) 6개월 미만
- (2) 6개월 이상 ~ 1년 미만
- (3) 1년이상 ~ 2년 미만
- (4) 2년이상

I-4. 귀하의 기관은 참여한 사업의 대상지역은 어디입니까? (복수선택 가능)

- (1) 아시아
- (2) 중동/북아프리카
- (3) 사하라이남
- (4) 중남미
- (5) CIS

I-5. 귀하의 기관이 수행한 사업은 아래의 분야별로 몇 건입니까?

- (1) 교육 (    건)
- (2) 보건의료 (    건)
- (3) 행정제도 (    건)
- (4) 농촌개발 (    건)
- (5) 정보통신 (    건)

- (6) 산업에너지 (    건)
- (7) 환경            (    건)
- (8) 여성            (    건)
- (9) 기타 (                    )

I-6. 정부출연 국제개발협력사업 수행에 있어 어려운 점은 무엇입니까?

- (1) 정부기관의 제재
- (2) 정부기관과의 대화채널 부족
- (3) 복잡한 절차
- (4) 부족한 예산
- (5) 없음

I-8. 귀하의 기관이 수행한 대표적인 사업명을 기술해 주십시오.

---

## II. 독립적 형태의 국제개발협력 사업 경험

II-1. 최근 5년간 공공부문의 지원 없이 귀 기관의 재원과 인력 또는 기술을 자체적으로 투입하며 국제개발협력 사업을 진행하적 사업이 있습니까? 있다면 몇 건이 있습니까? (5년간 합산 부분)

- (1) 없다 → III-1(6쪽) 로 이동
- (2) 1회
- (3) 2회 이상 ~ 5회 미만
- (4) 5회 이상 ~ 10회 미만
- (5) 10회 이상

II-2. 사업 경험이 있다면 사업규모는 평균 얼마입니까?

- (1) 1천만원 미만
- (2) 1천만원 이상 ~ 5천만원 미만
- (3) 5천만원 이상 ~ 1억 미만
- (4) 1억 이상 ~ 3억 미만
- (5) 3억 이상 ~ 5억 미만
- (6) 5억 이상

II-3. 사업기간은 평균 얼마입니까?

- (1) 6개월 미만
- (2) 6개월 이상 ~ 1년 미만
- (3) 1년이상 ~ 2년 미만
- (4) 2년이상

II-4. 귀하의 기관은 참여한 사업의 대상지역은 어디입니까? (복수선택 가능)

- (1) 아시아
- (2) 중동/북아프리카
- (3) 사하라이남
- (4) 중남미
- (5) CIS

II-5. 귀하의 기관이 수행한 사업은 아래의 분야별로 몇 건입니까?

- (1) 교육 (    건)
- (2) 보건의료 (    건)
- (3) 행정제도 (    건)
- (4) 농촌개발 (    건)

- (5) 정보통신 (    건)
- (6) 산업에너지 (    건)
- (7) 환경 (    건)
- (8) 여성 (    건)
- (9) 기타 (            )

II-6. 귀하의 기관이 정부지원 없이 국제개발협력사업(원조사업)에 참여한 동기는 무엇입니까? (복수선택가능)

- (1) 인도주의적 목적
- (2) 정부(기관)의 요청
- (3) 개도국 정부 또는 국제(원조)기구 또는 국제NGO의 지원요청
- (4) 종교적 목적
- (5) 개발도상국과 기술교류
- (6) 개발도상국 대상 연구역량 강화
- (7) 기타 \_\_\_\_\_

II-7. 귀하의 기관이 수행한 대표적인 사업명을 기술해 주십시오.

---

### III. 공공-민간 파트너십 형태의 국제개발협력사업 참여경험

III-1. 귀하의 기관은 공공-민간 파트너십 형태의 국제개발협력사업에 참여한 경험이 몇 번 있습니까?

(정부기관과 공동으로 자금 출연 혹은 정부기관의 자금을 귀하의 기관의 인력/기술 투입)

- (1) 없다 → VI-1(8쪽) 로 이동
- (2) 1회
- (3) 2회 혹은 3회
- (4) 4회 혹은 5회
- (5) 6회 이상

III-2. 귀하의 기관이 참여한 사업의 규모는 얼마입니까?

- (1) 1천만원 미만
- (2) 1천만원 이상 ~ 5천만원 미만
- (3) 5천만원 이상 ~ 1억 미만
- (4) 1억 이상 ~ 3억 미만
- (5) 3억 이상 ~ 5억 미만
- (6) 5억 이상

III-3. 귀하의 기관은 참여한 사업의 대상지역은 어디입니까?

- (1) 아시아
- (2) 중남미
- (3) 사하라이남
- (4) 중동/북아프리카
- (5) CIS

III-4. 귀하의 기관은 사업에서 무엇을 투입하였습니까?

- (1) 자금
- (2) 기술
- (3) 인력
- (4) 물품, 기자재
- (5) 현지사업 노하우

III-5. 귀하가 참여한 사업의 기간은 얼마입니까?

- (1) 6개월 미만
- (2) 6개월 이상 ~ 1년 미만

(3) 1년이상 ~ 2년 미만

(4) 2년이상

III-6. 귀하의 기관이 수행한 사업은 아래의 어느 분야에 속합니까? (복수선택가능)

(1) 교육

(2) 보건의료

(3) 행정제도

(4) 농촌개발

(5) 정보통신

(6) 산업에너지

(7) 환경

(8) 여성

(9) 기타 \_\_\_\_\_

III-7. 귀하의 기관이 공공-민간 파트너십의 형태로 국제개발협력사업(원조사업)에 참여한 동기는 무엇입니까? (복수선택 가능)

(1) 인도주의적 목적

(2) 정부(기관)의 요청

(3) 개도국 정부 또는 국제(원조)기구 또는 국제NGO의 지원요청

(4) 종교적 목적

(5) 개발도상국과 기술교류

(6) 개발도상국 대상 연구역량 강화

(7) 기타 \_\_\_\_\_

III-8. 귀하의 기관이 정부기관과 협력하면서 겪은 애로사항은 무엇입니까?  
(복수선택가능)

(1) 정부기관과의 이해관계 상충

(2) 사업관리에 대한 제약

(3) 복잡한 절차

(4) 제한된 예산규모

(5) 기타 \_\_\_\_\_

III-9. 귀하의 기관이 수행한 대표적인 사업명과 사업수행을 공동으로 수행한 기관 이름을 기술해 주십시오.

\_\_\_\_\_

## VI. 공공-민간 파트너십 사업 참여 의향

VI-1. 앞으로 귀 기관에서 정부기관과 협력하여 국제개발협력 사업에 참여하실 의향이 있습니까?

- (1) 예 → VI-3
- (2) 아니오 → VI-2

VI-2. 공공-민간 파트너십을 통한 국제개발협력 사업을 수행하는데 장애요인은 무엇입니까? (응답 후, 설문을 마쳐주십시오)

- (1) 정보부족
- (2) 재원부족
- (3) 기술부족
- (4) 인식부족
- (5) 정부기관과의 이해관계 상충  
(구체적으로 기술: )

VI-3. 만약 있다면 귀 기관에서는 어떤 방식으로 공공-민간 파트너십을 통한 국제개발협력 사업에 참여하는데 관심이 있습니까?

- (1) 개도국 인재육성 및 역량강화
- (2) 각종 기술지원
- (3) 재원 공동출연

VI-4. 향후 공공-민간 파트너십을 통한 국제개발협력 사업에 있어 관심 있는 분야는 무엇입니까?

- (1) 교육
- (2) 보건의료
- (3) 행정제도
- (4) 농촌개발
- (5) 정보통신
- (6) 산업에너지
- (7) 환경
- (8) 여성
- (9) 기타 ( )

VI-5. 향후 공공-민간 파트너십을 통한 국제개발협력사업에 있어 관심 있는 지역은 어디입니까?

(특정 관심국가가 있으면 괄호 안에 기술해 주십시오.)

- (1) 아시아 (                      )
- (2) 아프리카 (                      )
- (3) 중남미 (                      )
- (4) CIS (                      )

VI-6. 귀하의 기관은 정부기관과 함께 또는 독립적으로 국제개발협력사업(원조사업)에 참여할 계획이 있다면 그 이유는 무엇입니까? (복수 선택 가능)

- (1) 인도주의적 목적
- (2) 정부(기관)의 요청
- (3) 개도국 정부 또는 국제(원조)기구 또는 국제NGO의 지원요청
- (4) 종교적 목적
- (5) 개발도상국과 기술교류
- (6) 개발도상국 대상 연구역량 강화
- (7) 기타 \_\_\_\_\_

※ 본 공공-민간 파트너십 연구에 질문사항 혹은 건의사항 있으시면 기재 부탁드립니다.

\_\_\_\_\_

**감사합니다.**

<첨부 2> 공공-민간 파트너십 설문조사 결과

# 1 공공-민간 파트너십 설문조사 (PO)

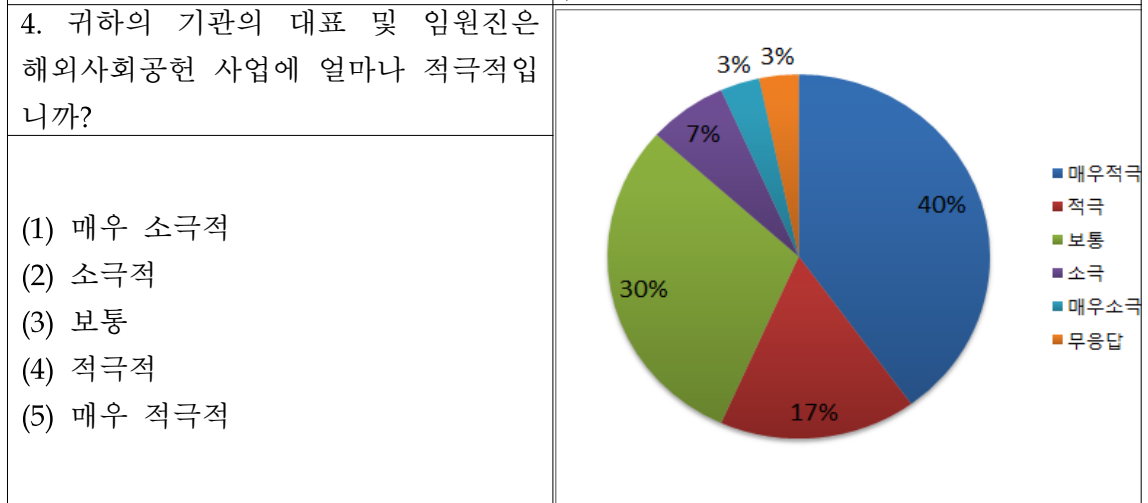
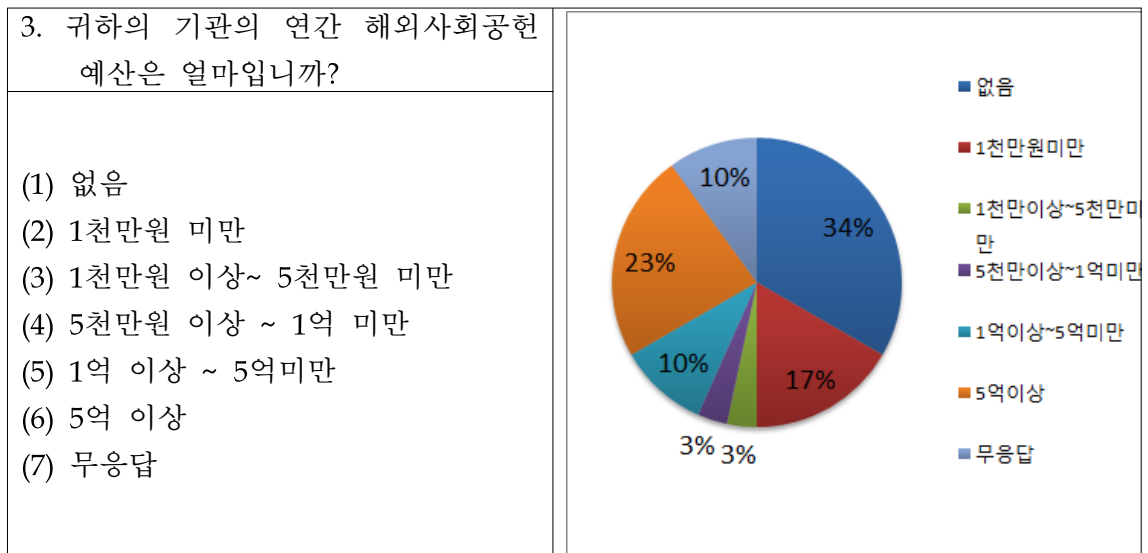
○ 대 상 : 30개 업체

(대기업: 16개, 공기업:1개, 중견기업: 4개, 중소기업: 11개)

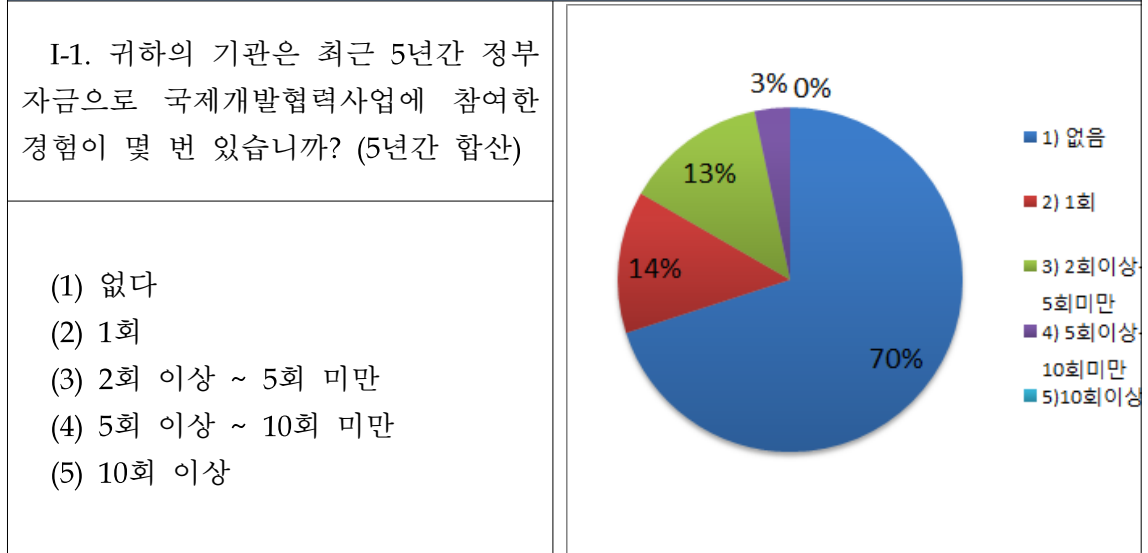
○ 실시기간 : 3.30 ~ 4.30

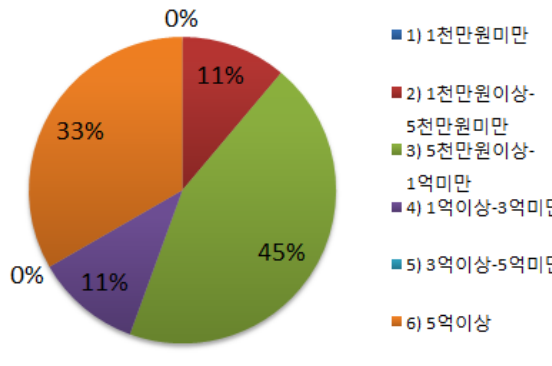
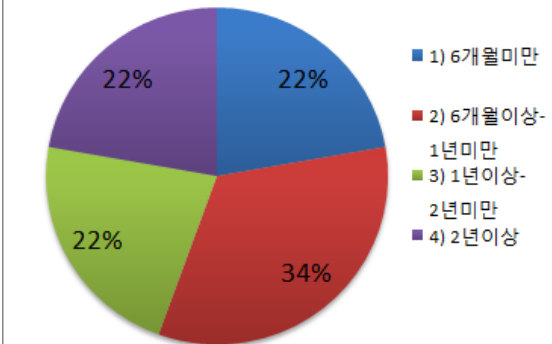
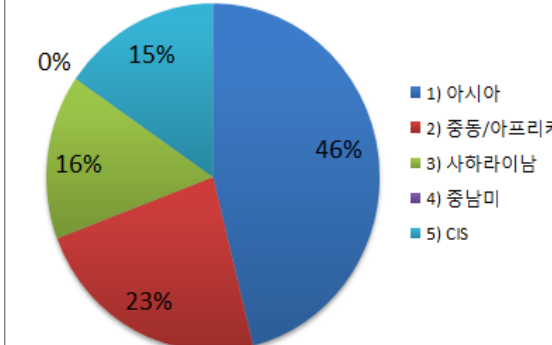
○ 목적 : 국제개발협력의 공공-민간 파트너십 경험 및 참여의향 조사

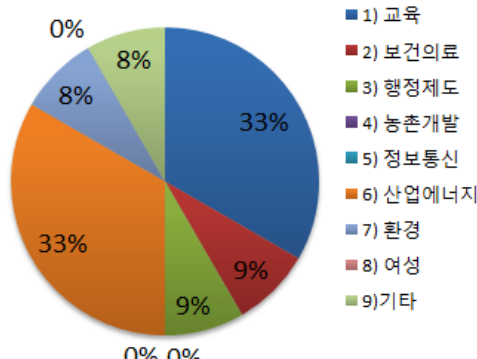
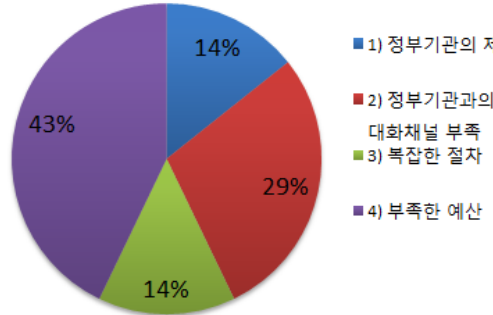
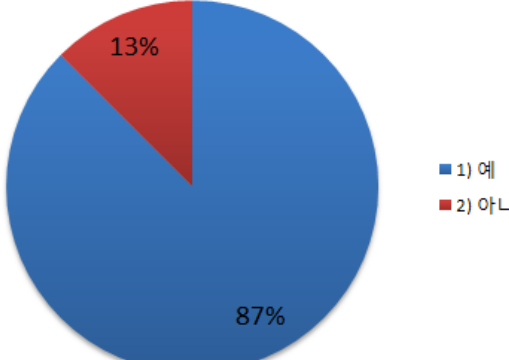
| 기본조사                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |    |    |    |     |          |     |           |     |     |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|-----|----------|-----|-----------|-----|-----|----|
| <p>1. 사회공헌 업무 전담하는 팀/실이 별도로 있습니까?</p> <p>(1) 있음<br/>(2) 없지만 신설 계획 중<br/>(3) 없으며 신설 계획 없음<br/>(4) 무응답</p> | <table border="1"> <caption>Q1: 사회공헌 업무 전담하는 팀/실이 별도로 있습니까?</caption> <thead> <tr> <th>응답</th> <th>비율</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>있음</td> <td>53%</td> </tr> <tr> <td>없음/신설계획중</td> <td>27%</td> </tr> <tr> <td>없음/신설계획없음</td> <td>13%</td> </tr> <tr> <td>무응답</td> <td>7%</td> </tr> </tbody> </table> | 응답 | 비율 | 있음 | 53% | 없음/신설계획중 | 27% | 없음/신설계획없음 | 13% | 무응답 | 7% |
| 응답                                                                                                       | 비율                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |    |    |    |     |          |     |           |     |     |    |
| 있음                                                                                                       | 53%                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |    |    |    |     |          |     |           |     |     |    |
| 없음/신설계획중                                                                                                 | 27%                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |    |    |    |     |          |     |           |     |     |    |
| 없음/신설계획없음                                                                                                | 13%                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |    |    |    |     |          |     |           |     |     |    |
| 무응답                                                                                                      | 7%                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |    |    |    |     |          |     |           |     |     |    |
| <p>2. 사회공헌 업무 전담 인력이 있습니까?</p> <p>(1) 있음<br/>(2) 없지만 배치 계획 중<br/>(3) 없으며 배치 계획도 없음<br/>(4) 무응답</p>       | <table border="1"> <caption>Q2: 사회공헌 업무 전담 인력이 있습니까?</caption> <thead> <tr> <th>응답</th> <th>비율</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>있음</td> <td>50%</td> </tr> <tr> <td>없음/배치계획중</td> <td>37%</td> </tr> <tr> <td>없음/배치계획없음</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>무응답</td> <td>3%</td> </tr> </tbody> </table>        | 응답 | 비율 | 있음 | 50% | 없음/배치계획중 | 37% | 없음/배치계획없음 | 10% | 무응답 | 3% |
| 응답                                                                                                       | 비율                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |    |    |    |     |          |     |           |     |     |    |
| 있음                                                                                                       | 50%                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |    |    |    |     |          |     |           |     |     |    |
| 없음/배치계획중                                                                                                 | 37%                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |    |    |    |     |          |     |           |     |     |    |
| 없음/배치계획없음                                                                                                | 10%                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |    |    |    |     |          |     |           |     |     |    |
| 무응답                                                                                                      | 3%                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |    |    |    |     |          |     |           |     |     |    |

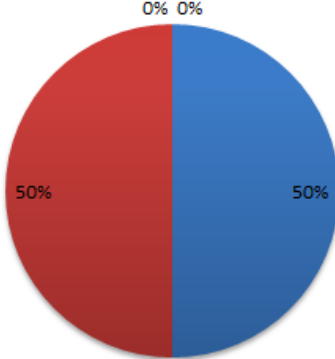
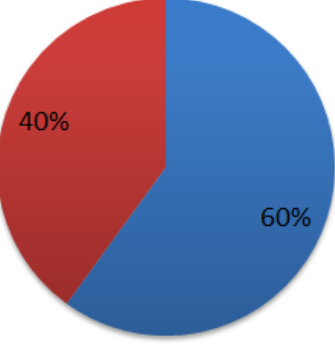
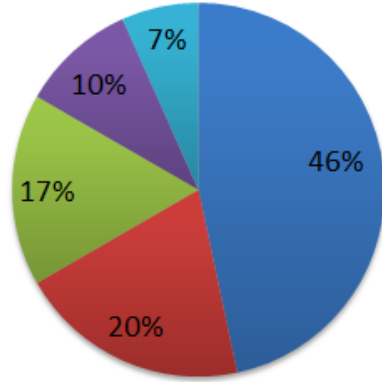


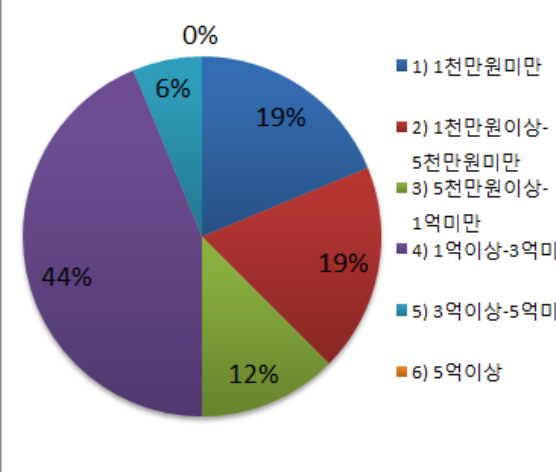
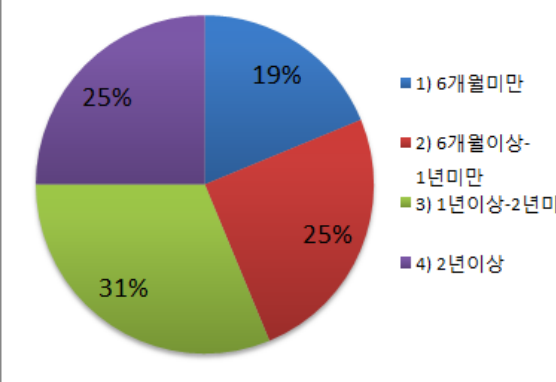
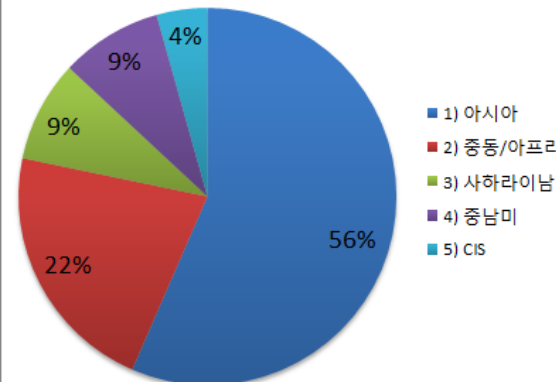
**I. 정부출연 국제개발협력사업 참여경험**

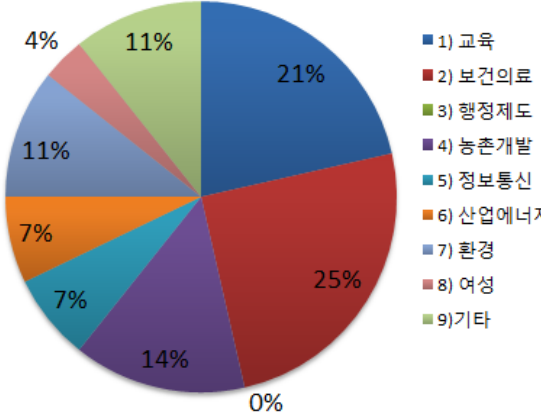
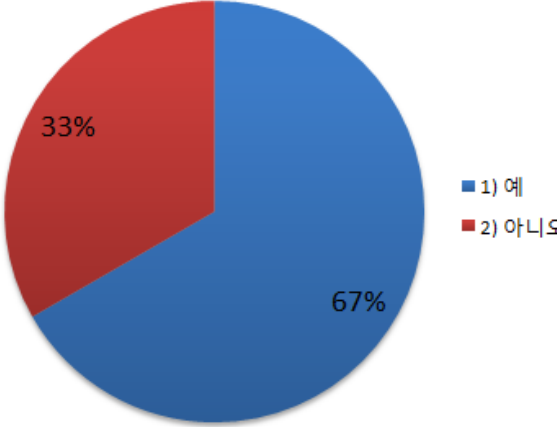
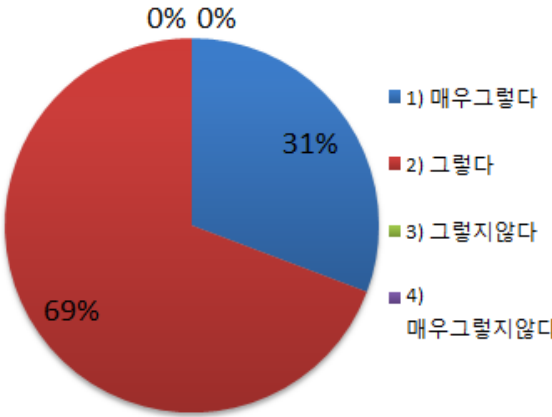


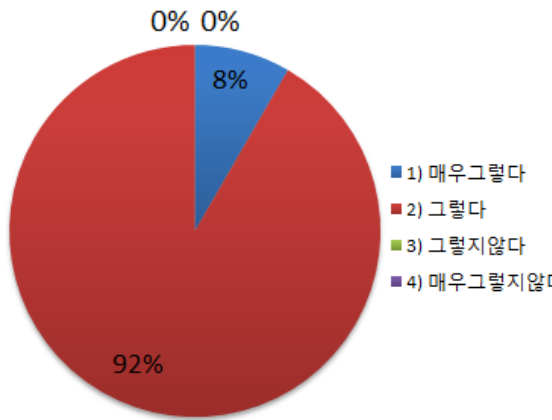
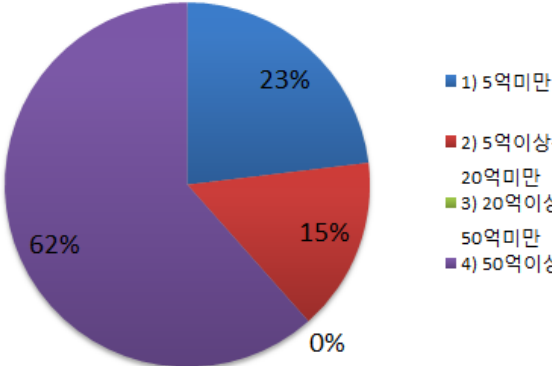
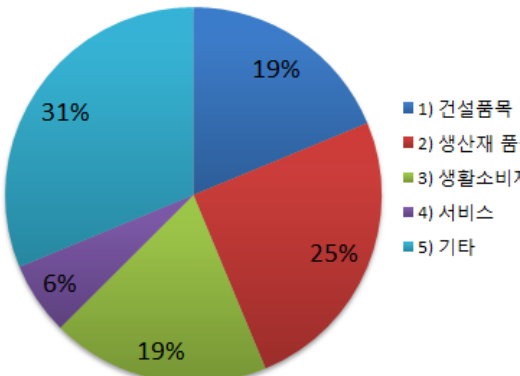
|                                                    |                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>I-2. 귀하의 기관이 참여한 사업의 규모는 평균 얼마입니까?</p>          |  <p>1) 1천만원미만<br/>2) 1천만원이상-5천만원미만<br/>3) 5천만원이상-1억미만<br/>4) 1억이상-3억미만<br/>5) 3억이상-5억미만<br/>6) 5억이상</p> |
| <p>I-3. 귀하가 참여한 사업의 기간은 평균 얼마입니까?</p>              |  <p>1) 6개월미만<br/>2) 6개월이상-1년미만<br/>3) 1년이상-2년미만<br/>4) 2년이상</p>                                        |
| <p>I-4. 귀하의 기관은 참여한 사업의 대상지역은 어디입니까? (복수선택 가능)</p> |  <p>1) 아시아<br/>2) 중동/아프리카<br/>3) 사하라이남<br/>4) 중남미<br/>5) CIS</p>                                      |

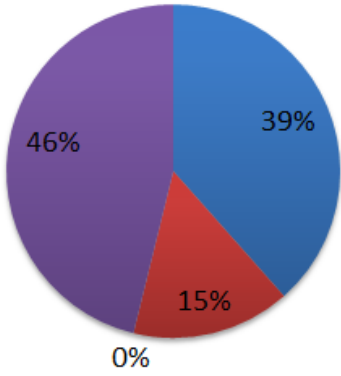
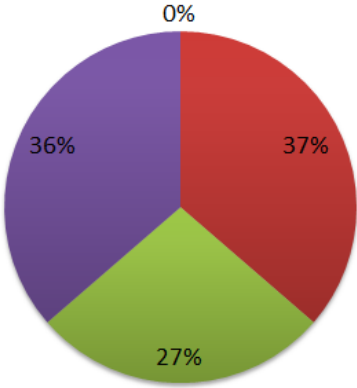
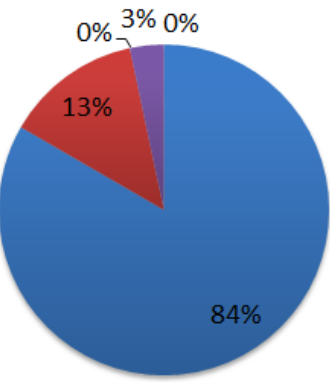
|                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |             |     |                   |     |           |     |           |     |         |    |          |     |       |    |       |    |       |    |
|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----|-------------------|-----|-----------|-----|-----------|-----|---------|----|----------|-----|-------|----|-------|----|-------|----|
| I-5. 귀하의 기관이 수행한 사업은 아래의 분야별로 몇 건입니까?                     |  <table><tr><td>1) 교육</td><td>33%</td></tr><tr><td>2) 보건의료</td><td>9%</td></tr><tr><td>3) 행정제도</td><td>8%</td></tr><tr><td>4) 농촌개발</td><td>0%</td></tr><tr><td>5) 정보통신</td><td>0%</td></tr><tr><td>6) 산업에너지</td><td>33%</td></tr><tr><td>7) 환경</td><td>8%</td></tr><tr><td>8) 여성</td><td>0%</td></tr><tr><td>9) 기타</td><td>1%</td></tr></table> | 1) 교육       | 33% | 2) 보건의료           | 9%  | 3) 행정제도   | 8%  | 4) 농촌개발   | 0%  | 5) 정보통신 | 0% | 6) 산업에너지 | 33% | 7) 환경 | 8% | 8) 여성 | 0% | 9) 기타 | 1% |
| 1) 교육                                                     | 33%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |             |     |                   |     |           |     |           |     |         |    |          |     |       |    |       |    |       |    |
| 2) 보건의료                                                   | 9%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |             |     |                   |     |           |     |           |     |         |    |          |     |       |    |       |    |       |    |
| 3) 행정제도                                                   | 8%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |             |     |                   |     |           |     |           |     |         |    |          |     |       |    |       |    |       |    |
| 4) 농촌개발                                                   | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |             |     |                   |     |           |     |           |     |         |    |          |     |       |    |       |    |       |    |
| 5) 정보통신                                                   | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |             |     |                   |     |           |     |           |     |         |    |          |     |       |    |       |    |       |    |
| 6) 산업에너지                                                  | 33%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |             |     |                   |     |           |     |           |     |         |    |          |     |       |    |       |    |       |    |
| 7) 환경                                                     | 8%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |             |     |                   |     |           |     |           |     |         |    |          |     |       |    |       |    |       |    |
| 8) 여성                                                     | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |             |     |                   |     |           |     |           |     |         |    |          |     |       |    |       |    |       |    |
| 9) 기타                                                     | 1%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |             |     |                   |     |           |     |           |     |         |    |          |     |       |    |       |    |       |    |
| I-6. 정부출연 국제개발협력사업 수행에 있어 어려운 점은 무엇입니까?                   |  <table><tr><td>1) 정부기관의 제재</td><td>14%</td></tr><tr><td>2) 정부기관과의 대화채널 부족</td><td>29%</td></tr><tr><td>3) 복잡한 절차</td><td>14%</td></tr><tr><td>4) 부족한 예산</td><td>43%</td></tr></table>                                                                                                                                                         | 1) 정부기관의 제재 | 14% | 2) 정부기관과의 대화채널 부족 | 29% | 3) 복잡한 절차 | 14% | 4) 부족한 예산 | 43% |         |    |          |     |       |    |       |    |       |    |
| 1) 정부기관의 제재                                               | 14%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |             |     |                   |     |           |     |           |     |         |    |          |     |       |    |       |    |       |    |
| 2) 정부기관과의 대화채널 부족                                         | 29%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |             |     |                   |     |           |     |           |     |         |    |          |     |       |    |       |    |       |    |
| 3) 복잡한 절차                                                 | 14%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |             |     |                   |     |           |     |           |     |         |    |          |     |       |    |       |    |       |    |
| 4) 부족한 예산                                                 | 43%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |             |     |                   |     |           |     |           |     |         |    |          |     |       |    |       |    |       |    |
| I-7. 귀하가 수행한 사업은 귀사의 핵심역량 또는 해당지역 사업전략이 고려되어 사업이 추진되었습니까? |  <table><tr><td>1) 예</td><td>87%</td></tr><tr><td>2) 아니오</td><td>13%</td></tr></table>                                                                                                                                                                                                                                                        | 1) 예        | 87% | 2) 아니오            | 13% |           |     |           |     |         |    |          |     |       |    |       |    |       |    |
| 1) 예                                                      | 87%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |             |     |                   |     |           |     |           |     |         |    |          |     |       |    |       |    |       |    |
| 2) 아니오                                                    | 13%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |             |     |                   |     |           |     |           |     |         |    |          |     |       |    |       |    |       |    |

|                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>I-8. 귀사가 수행한 사업이 귀사의 핵심역량 또는 해외사업전략에 긍정적인 효과가 있다고 생각하십니까?</p>                                                    |  <p>0% 0%</p> <p>50% 50%</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1) 매우그렇다</li> <li>2) 그렇다</li> <li>3) 그렇지않다</li> <li>4) 매우그렇지않다</li> </ul>                                                      |
| <p>I-9. 귀사가 수행한 사업이 사업대상국의 경제/사회 발전에 기여했다고 생각하십니까?</p>                                                              |  <p>0% 0%</p> <p>40% 60%</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1) 매우그렇다</li> <li>2) 그렇다</li> <li>3) 그렇지않다</li> <li>4) 매우그렇지않다</li> </ul>                                                     |
| <p><b>II. 독립적 형태의 국제개발협력 사업 경험</b></p>                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <p>II-1. 최근 5년간 공공부문의 지원 없이 귀 기관의 재원과 인력 또는 기술을 자체적으로 투입하며 국제개발협력 사업을 진행하적 사업이 있습니까? 있다면 몇 건이 있습니까? (5년간 합산 부분)</p> |  <p>46%</p> <p>20%</p> <p>17%</p> <p>10%</p> <p>7%</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1) 없음</li> <li>2) 1회</li> <li>3) 2회이상 ~ 5회미만</li> <li>4) 5회이상 ~ 10회미만</li> <li>5) 10회이상</li> </ul> |
| <p>(1) 없다<br/>(2) 1회<br/>(3) 2회 이상 ~ 5회 미만<br/>(4) 5회 이상 ~ 10회 미만<br/>(5) 10회 이상</p>                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

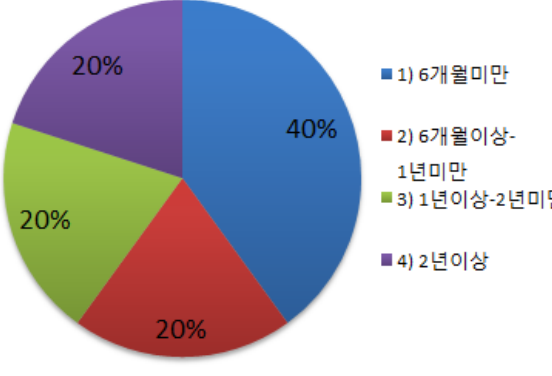
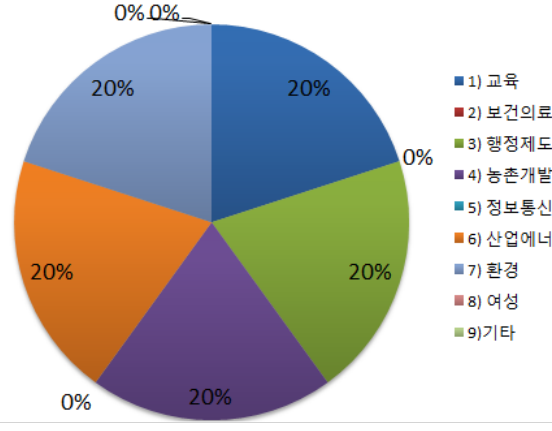
|                                                     |                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>II-2. 사업 경험이 있다면 사업규모는 평균 얼마입니까?</p>             |  <p>1) 1천만원미만<br/>2) 1천만원이상-5천만원미만<br/>3) 5천만원이상-1억미만<br/>4) 1억이상-3억미만<br/>5) 3억이상-5억미만<br/>6) 5억이상</p> |
| <p>II-3. 사업기간은 평균 얼마입니까?</p>                        |  <p>1) 6개월미만<br/>2) 6개월이상-1년미만<br/>3) 1년이상-2년미만<br/>4) 2년이상</p>                                        |
| <p>II-4. 귀하의 기관은 참여한 사업의 대상지역은 어디입니까? (복수선택 가능)</p> |  <p>1) 아시아<br/>2) 중동/아프리카<br/>3) 사하라이남<br/>4) 중남미<br/>5) CIS</p>                                      |

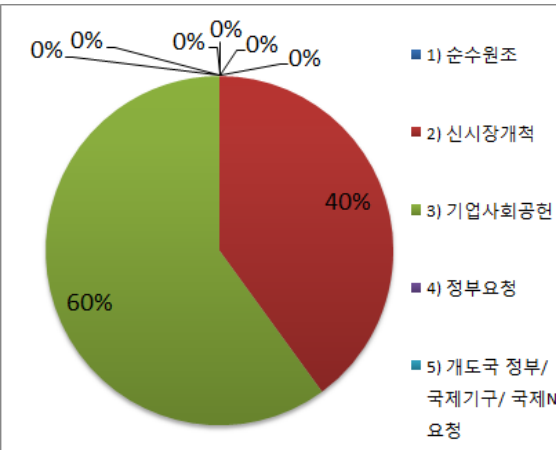
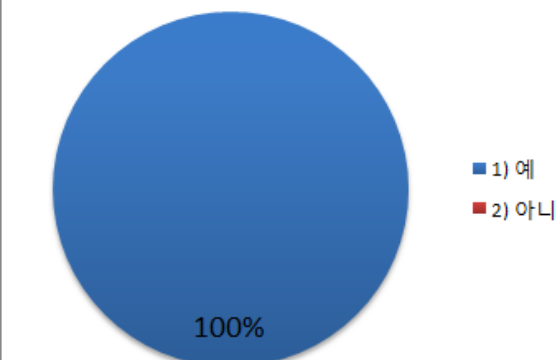
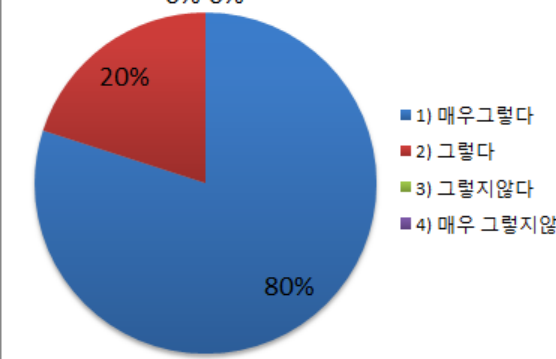
| <p>II-5. 귀하의 기관이 수행한 사업은 아래의 분야별로 몇 건입니까?</p>                     |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>분야</th> <th>건수 (백분율)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1) 교육</td><td>21%</td></tr> <tr><td>2) 보건의료</td><td>25%</td></tr> <tr><td>3) 행정제도</td><td>11%</td></tr> <tr><td>4) 농촌개발</td><td>14%</td></tr> <tr><td>5) 정보통신</td><td>7%</td></tr> <tr><td>6) 산업에너지</td><td>7%</td></tr> <tr><td>7) 환경</td><td>11%</td></tr> <tr><td>8) 여성</td><td>4%</td></tr> <tr><td>9) 기타</td><td>0%</td></tr> </tbody> </table> | 분야 | 건수 (백분율) | 1) 교육     | 21% | 2) 보건의료 | 25% | 3) 행정제도   | 11% | 4) 농촌개발      | 14% | 5) 정보통신 | 7% | 6) 산업에너지 | 7% | 7) 환경 | 11% | 8) 여성 | 4% | 9) 기타 | 0% |
|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----------|-----------|-----|---------|-----|-----------|-----|--------------|-----|---------|----|----------|----|-------|-----|-------|----|-------|----|
| 분야                                                                | 건수 (백분율)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |    |          |           |     |         |     |           |     |              |     |         |    |          |    |       |     |       |    |       |    |
| 1) 교육                                                             | 21%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |    |          |           |     |         |     |           |     |              |     |         |    |          |    |       |     |       |    |       |    |
| 2) 보건의료                                                           | 25%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |    |          |           |     |         |     |           |     |              |     |         |    |          |    |       |     |       |    |       |    |
| 3) 행정제도                                                           | 11%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |    |          |           |     |         |     |           |     |              |     |         |    |          |    |       |     |       |    |       |    |
| 4) 농촌개발                                                           | 14%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |    |          |           |     |         |     |           |     |              |     |         |    |          |    |       |     |       |    |       |    |
| 5) 정보통신                                                           | 7%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |    |          |           |     |         |     |           |     |              |     |         |    |          |    |       |     |       |    |       |    |
| 6) 산업에너지                                                          | 7%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |    |          |           |     |         |     |           |     |              |     |         |    |          |    |       |     |       |    |       |    |
| 7) 환경                                                             | 11%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |    |          |           |     |         |     |           |     |              |     |         |    |          |    |       |     |       |    |       |    |
| 8) 여성                                                             | 4%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |    |          |           |     |         |     |           |     |              |     |         |    |          |    |       |     |       |    |       |    |
| 9) 기타                                                             | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |    |          |           |     |         |     |           |     |              |     |         |    |          |    |       |     |       |    |       |    |
| <p>II-6. 귀하가 수행한 사업은 귀사의 핵심역량 또는 해당지역 사업전략이 고려되어 사업이 추진되었습니까?</p> |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>응답</th> <th>백분율</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1) 예</td><td>67%</td></tr> <tr><td>2) 아니오</td><td>33%</td></tr> </tbody> </table>                                                                                                                                                                                                                                                                        | 응답 | 백분율      | 1) 예      | 67% | 2) 아니오  | 33% |           |     |              |     |         |    |          |    |       |     |       |    |       |    |
| 응답                                                                | 백분율                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |    |          |           |     |         |     |           |     |              |     |         |    |          |    |       |     |       |    |       |    |
| 1) 예                                                              | 67%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |    |          |           |     |         |     |           |     |              |     |         |    |          |    |       |     |       |    |       |    |
| 2) 아니오                                                            | 33%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |    |          |           |     |         |     |           |     |              |     |         |    |          |    |       |     |       |    |       |    |
| <p>II-7. 귀하가 수행한 사업이 귀사의 핵심역량 또는 해외사업전략에 긍정적인 효과가 있다고 생각하십니까?</p> |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>응답</th> <th>백분율</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1) 매우 그렇다</td><td>31%</td></tr> <tr><td>2) 그렇다</td><td>69%</td></tr> <tr><td>3) 그렇지 않다</td><td>0%</td></tr> <tr><td>4) 매우 그렇지 않다</td><td>0%</td></tr> </tbody> </table>                                                                                                                                                                                 | 응답 | 백분율      | 1) 매우 그렇다 | 31% | 2) 그렇다  | 69% | 3) 그렇지 않다 | 0%  | 4) 매우 그렇지 않다 | 0%  |         |    |          |    |       |     |       |    |       |    |
| 응답                                                                | 백분율                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |    |          |           |     |         |     |           |     |              |     |         |    |          |    |       |     |       |    |       |    |
| 1) 매우 그렇다                                                         | 31%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |    |          |           |     |         |     |           |     |              |     |         |    |          |    |       |     |       |    |       |    |
| 2) 그렇다                                                            | 69%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |    |          |           |     |         |     |           |     |              |     |         |    |          |    |       |     |       |    |       |    |
| 3) 그렇지 않다                                                         | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |    |          |           |     |         |     |           |     |              |     |         |    |          |    |       |     |       |    |       |    |
| 4) 매우 그렇지 않다                                                      | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |    |          |           |     |         |     |           |     |              |     |         |    |          |    |       |     |       |    |       |    |

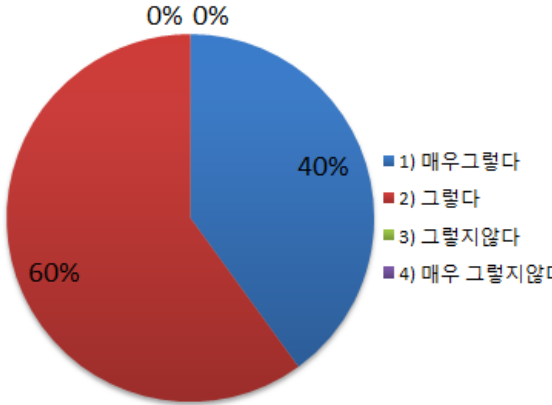
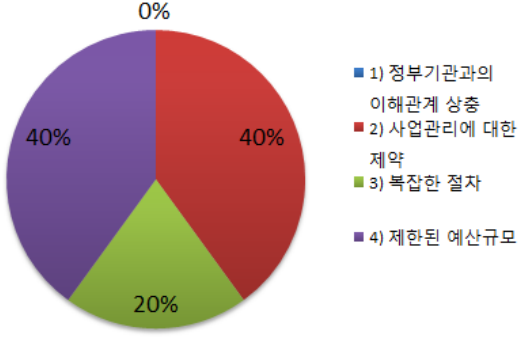
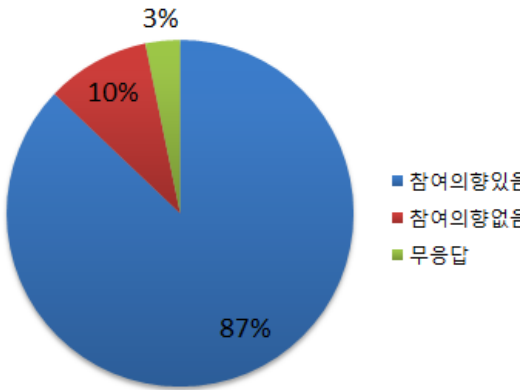
| <p>II-8. 귀사가 수행한 사업이 사업대상국의 경제/사회 발전에 기여했다고 생각하십니까?</p>                                    |  <table border="1"> <caption>II-8 응답률</caption> <thead> <tr> <th>구분</th> <th>비율</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1) 매우그렇다</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>2) 그렇다</td> <td>92%</td> </tr> <tr> <td>3) 그렇지않다</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>4) 매우그렇지않다</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>                                           | 구분 | 비율 | 1) 매우그렇다 | 8%  | 2) 그렇다        | 92% | 3) 그렇지않다       | 0%  | 4) 매우그렇지않다 | 0%  |       |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----------|-----|---------------|-----|----------------|-----|------------|-----|-------|-----|
| 구분                                                                                         | 비율                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |    |    |          |     |               |     |                |     |            |     |       |     |
| 1) 매우그렇다                                                                                   | 8%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |    |    |          |     |               |     |                |     |            |     |       |     |
| 2) 그렇다                                                                                     | 92%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |    |    |          |     |               |     |                |     |            |     |       |     |
| 3) 그렇지않다                                                                                   | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |    |    |          |     |               |     |                |     |            |     |       |     |
| 4) 매우그렇지않다                                                                                 | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |    |    |          |     |               |     |                |     |            |     |       |     |
| <p>II-9. 귀하의 기관이 수행한 국제개발협력사업 또는 해외 사회공헌활동을 수행한 지역에 귀하의 기관의 수출입 규모는 얼마입니까?</p>             |  <table border="1"> <caption>II-9 응답률</caption> <thead> <tr> <th>구분</th> <th>비율</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1) 5억미만</td> <td>23%</td> </tr> <tr> <td>2) 5억이상-20억미만</td> <td>15%</td> </tr> <tr> <td>3) 20억이상-50억미만</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>4) 50억이상</td> <td>62%</td> </tr> </tbody> </table>                              | 구분 | 비율 | 1) 5억미만  | 23% | 2) 5억이상-20억미만 | 15% | 3) 20억이상-50억미만 | 0%  | 4) 50억이상   | 62% |       |     |
| 구분                                                                                         | 비율                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |    |    |          |     |               |     |                |     |            |     |       |     |
| 1) 5억미만                                                                                    | 23%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |    |    |          |     |               |     |                |     |            |     |       |     |
| 2) 5억이상-20억미만                                                                              | 15%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |    |    |          |     |               |     |                |     |            |     |       |     |
| 3) 20억이상-50억미만                                                                             | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |    |    |          |     |               |     |                |     |            |     |       |     |
| 4) 50억이상                                                                                   | 62%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |    |    |          |     |               |     |                |     |            |     |       |     |
| <p>II-10. 귀하의 기관이 수행한 국제개발협력사업 또는 해외 사회공헌활동을 수행한 지역에 귀하의 기관의 수출입 물품은 무엇입니까? (복수 선택 가능)</p> |  <table border="1"> <caption>II-10 응답률</caption> <thead> <tr> <th>구분</th> <th>비율</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1) 건설품목</td> <td>19%</td> </tr> <tr> <td>2) 생산재 품목</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>3) 생활소비재</td> <td>19%</td> </tr> <tr> <td>4) 서비스</td> <td>6%</td> </tr> <tr> <td>5) 기타</td> <td>31%</td> </tr> </tbody> </table> | 구분 | 비율 | 1) 건설품목  | 19% | 2) 생산재 품목     | 25% | 3) 생활소비재       | 19% | 4) 서비스     | 6%  | 5) 기타 | 31% |
| 구분                                                                                         | 비율                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |    |    |          |     |               |     |                |     |            |     |       |     |
| 1) 건설품목                                                                                    | 19%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |    |    |          |     |               |     |                |     |            |     |       |     |
| 2) 생산재 품목                                                                                  | 25%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |    |    |          |     |               |     |                |     |            |     |       |     |
| 3) 생활소비재                                                                                   | 19%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |    |    |          |     |               |     |                |     |            |     |       |     |
| 4) 서비스                                                                                     | 6%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |    |    |          |     |               |     |                |     |            |     |       |     |
| 5) 기타                                                                                      | 31%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |    |    |          |     |               |     |                |     |            |     |       |     |

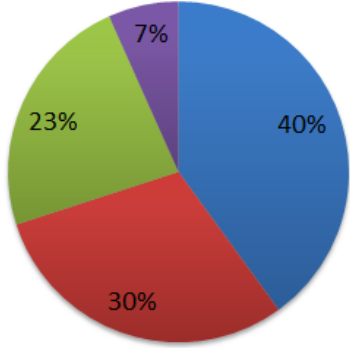
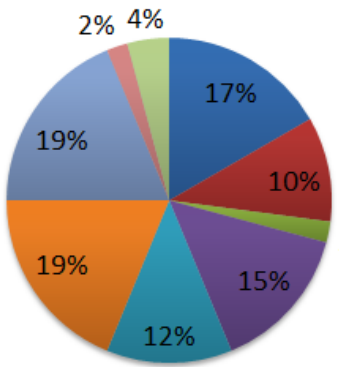
|                                                                                                                   |                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>II-11. 귀하의 기관이 수행한 국제개발 협력사업 또는 해외 사회공헌활동을 수행한 지역에 귀하의 기관의 투자규모는 얼마입니까?</p>                                    |  <p>■ 1) 5억미만<br/>■ 2) 5억이상-20억미만<br/>■ 3) 20억이상-50억미만<br/>■ 4) 50억이상</p>           |
| <p>(1) 5억 미만<br/>(2) 5억 이상 ~ 20억 미만<br/>(3) 20억 이상 ~ 50억 미만<br/>(4) 50억 이상</p>                                    |                                                                                                                                                                       |
| <p>II-12. 귀하의 기관이 수행한 국제개발 협력사업 또는 해외 사회공헌활동을 수행한 지역에 귀하의 기관의 투자 분야는 무엇입니까? (복수 선택 가능)</p>                        |  <p>■ 1) 원자재<br/>■ 2) 제조업<br/>■ 3) 유통<br/>■ 4) 기업서비스</p>                           |
| <p>(1) 광물자원 등 원자재 분야<br/>(2) 제조업 분야<br/>(3) 투자유치국 내수시장 유통 분야<br/>(4) 용역제공 등 기업서비스 분야<br/>(5) 기타 _____</p>         |                                                                                                                                                                       |
| <p><b>III. 공공-민간 파트너십 형태의 국제개발협력사업 참여경험</b></p>                                                                   |                                                                                                                                                                       |
| <p>III-1. 귀하의 기관은 공공-민간 파트너십 형태의 국제개발협력사업에 참여한 경험이 몇 번 있습니까? (정부기관과 공동으로 자금 출연 혹은 정부기관의 자금을 귀하의 기관의 인력/기술 투입)</p> |  <p>■ 1) 없음<br/>■ 2) 1회<br/>■ 3) 2회이상-5회미만<br/>■ 4) 5회이상-10회미만<br/>■ 5) 10회이상</p> |
| <p>(1) 없다 → VI-1(8쪽) 로 이동<br/>(2) 1회<br/>(3) 2회 혹은 3회<br/>(4) 4회 혹은 5회<br/>(5) 6회 이상</p>                          |                                                                                                                                                                       |

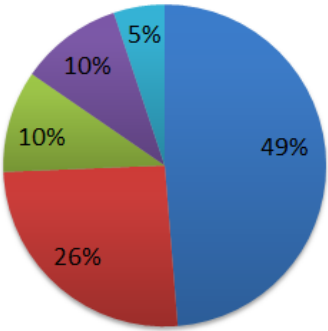
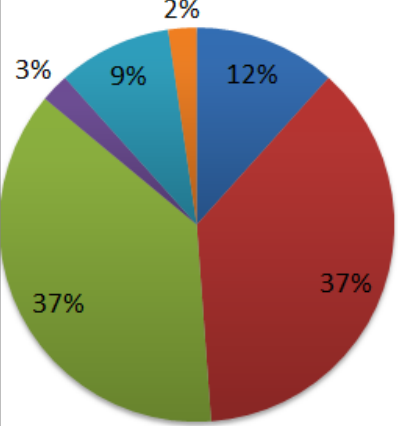
|                                            |                                                                                                        |
|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>III-2. 귀하의 기관이 참여한 사업의 규모는 얼마입니까?</p>   | <p>1) 1천만원미만<br/>2) 1천만원이상-5천만원미만<br/>3) 5천만원이상-1억미만<br/>4) 1억이상-3억미만<br/>5) 3억이상-5억미만<br/>6) 5억이상</p> |
| <p>III-3. 귀하의 기관은 참여한 사업의 대상지역은 어디입니까?</p> | <p>1) 아시아<br/>2) 중동/아프리카<br/>3) 사하라이남<br/>4) 중남미<br/>5) CIS</p>                                        |
| <p>III-4. 귀하의 기관은 사업에서 무엇을 투입하였습니까?</p>    | <p>1) 자금<br/>2) 기술<br/>3) 인력<br/>4) 물품, 기자재<br/>5) 현지사업 노하우</p>                                        |

| <p>III-5. 귀하가 참여한 사업의 기간은 얼마입니까?</p>                    |  <table border="1"> <caption>III-5. 사업 기간 분포</caption> <thead> <tr> <th>구분</th> <th>비율</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1) 6개월미만</td> <td>40%</td> </tr> <tr> <td>2) 6개월이상-1년미만</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>3) 1년이상-2년미만</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>4) 2년이상</td> <td>20%</td> </tr> </tbody> </table>                                                                                                                                                                                        | 구분 | 비율 | 1) 6개월미만 | 40% | 2) 6개월이상-1년미만 | 20% | 3) 1년이상-2년미만 | 20% | 4) 2년이상 | 20% |         |    |          |    |       |     |       |    |       |    |
|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----------|-----|---------------|-----|--------------|-----|---------|-----|---------|----|----------|----|-------|-----|-------|----|-------|----|
| 구분                                                      | 비율                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |    |    |          |     |               |     |              |     |         |     |         |    |          |    |       |     |       |    |       |    |
| 1) 6개월미만                                                | 40%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |    |    |          |     |               |     |              |     |         |     |         |    |          |    |       |     |       |    |       |    |
| 2) 6개월이상-1년미만                                           | 20%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |    |    |          |     |               |     |              |     |         |     |         |    |          |    |       |     |       |    |       |    |
| 3) 1년이상-2년미만                                            | 20%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |    |    |          |     |               |     |              |     |         |     |         |    |          |    |       |     |       |    |       |    |
| 4) 2년이상                                                 | 20%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |    |    |          |     |               |     |              |     |         |     |         |    |          |    |       |     |       |    |       |    |
| <p>III-6. 귀하의 기관이 수행한 사업은 아래의 어느 분야에 속합니까? (복수선택가능)</p> |  <table border="1"> <caption>III-6. 사업 분야 분포</caption> <thead> <tr> <th>구분</th> <th>비율</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1) 교육</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>2) 보건의료</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>3) 행정제도</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>4) 농촌개발</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>5) 정보통신</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>6) 산업에너지</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>7) 환경</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>8) 여성</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>9) 기타</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table> | 구분 | 비율 | 1) 교육    | 20% | 2) 보건의료       | 20% | 3) 행정제도      | 20% | 4) 농촌개발 | 20% | 5) 정보통신 | 0% | 6) 산업에너지 | 0% | 7) 환경 | 20% | 8) 여성 | 0% | 9) 기타 | 0% |
| 구분                                                      | 비율                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |    |    |          |     |               |     |              |     |         |     |         |    |          |    |       |     |       |    |       |    |
| 1) 교육                                                   | 20%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |    |    |          |     |               |     |              |     |         |     |         |    |          |    |       |     |       |    |       |    |
| 2) 보건의료                                                 | 20%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |    |    |          |     |               |     |              |     |         |     |         |    |          |    |       |     |       |    |       |    |
| 3) 행정제도                                                 | 20%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |    |    |          |     |               |     |              |     |         |     |         |    |          |    |       |     |       |    |       |    |
| 4) 농촌개발                                                 | 20%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |    |    |          |     |               |     |              |     |         |     |         |    |          |    |       |     |       |    |       |    |
| 5) 정보통신                                                 | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |    |    |          |     |               |     |              |     |         |     |         |    |          |    |       |     |       |    |       |    |
| 6) 산업에너지                                                | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |    |    |          |     |               |     |              |     |         |     |         |    |          |    |       |     |       |    |       |    |
| 7) 환경                                                   | 20%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |    |    |          |     |               |     |              |     |         |     |         |    |          |    |       |     |       |    |       |    |
| 8) 여성                                                   | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |    |    |          |     |               |     |              |     |         |     |         |    |          |    |       |     |       |    |       |    |
| 9) 기타                                                   | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |    |    |          |     |               |     |              |     |         |     |         |    |          |    |       |     |       |    |       |    |

|                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>III-7. 귀하의 기관이 공공-민간 파트너십의 형태로 국제개발협력사업(원조사업)에 참여한 동기는 무엇입니까? (복수선택 가능)</p>                                                                                                                         |  <p>1) 순수원조<br/>2) 신시장개척<br/>3) 기업사회공헌<br/>4) 정부요청<br/>5) 개도국 정부/국제기구/국제NGO 요청</p> |
| <p>(1) 순수 원조목적<br/>(2) 신시장 개척 (기업 또는 상품 인지도 제고, 기타 마케팅 목적)<br/>(3) 기업사회공헌(CSR) 목적<br/>(4) 정부(기관)의 요청<br/>(5) 개도국 정부 또는 국제(원조)기구 또는 국제NGO의 지원요청<br/>(6) 직원의 자부심 증진<br/>(7) 우수한 인력 채용<br/>(8) 기타 ( )</p> |                                                                                                                                                                      |
| <p>III-8. 귀하가 수행한 사업은 귀하의 핵심역량 또는 해당지역 사업전략이 고려되어 사업이 추진되었습니까?</p> <p>(1) 예<br/>(2) 아니오</p>                                                                                                            |  <p>1) 예<br/>2) 아니오</p>                                                           |
| <p>III-9. 귀하가 수행한 사업이 귀하의 핵심역량 또는 해외사업전략에 긍정적인 효과가 있다고 생각하십니까?</p> <p>(1) 매우 그렇다<br/>(2) 그렇다<br/>(3) 그렇지 않다<br/>(4) 매우 그렇지 않다</p>                                                                      |  <p>1) 매우그렇다<br/>2) 그렇다<br/>3) 그렇지않다<br/>4) 매우 그렇지않다</p>                         |

| <p>III-10. 귀사가 수행한 사업이 사업대상국의 경제/사회 발전에 기여했다고 생각하십니까?</p>          |  <table border="1"> <caption>III-10. 귀사가 수행한 사업이 사업대상국의 경제/사회 발전에 기여했다고 생각하십니까?</caption> <thead> <tr> <th>응답</th> <th>비율</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1) 매우 그렇다</td> <td>40%</td> </tr> <tr> <td>2) 그렇다</td> <td>60%</td> </tr> <tr> <td>3) 그렇지 않다</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>4) 매우 그렇지 않다</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>            | 응답 | 비율 | 1) 매우 그렇다         | 40% | 2) 그렇다         | 60% | 3) 그렇지 않다 | 0%  | 4) 매우 그렇지 않다 | 0% |
|--------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|-------------------|-----|----------------|-----|-----------|-----|--------------|----|
| 응답                                                                 | 비율                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |    |    |                   |     |                |     |           |     |              |    |
| 1) 매우 그렇다                                                          | 40%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |    |    |                   |     |                |     |           |     |              |    |
| 2) 그렇다                                                             | 60%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |    |    |                   |     |                |     |           |     |              |    |
| 3) 그렇지 않다                                                          | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |    |    |                   |     |                |     |           |     |              |    |
| 4) 매우 그렇지 않다                                                       | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |    |    |                   |     |                |     |           |     |              |    |
| <p>III-11. 귀하의 기관이 정부기관과 협력하면서 겪은 어려운 점은 무엇입니까?<br/>(복수 선택 가능)</p> |  <table border="1"> <caption>III-11. 귀하의 기관이 정부기관과 협력하면서 겪은 어려운 점은 무엇입니까?</caption> <thead> <tr> <th>응답</th> <th>비율</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1) 정부기관과의 이해관계 상충</td> <td>40%</td> </tr> <tr> <td>2) 사업관리에 대한 제약</td> <td>40%</td> </tr> <tr> <td>3) 복잡한 절차</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>4) 제한된 예산규모</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table> | 응답 | 비율 | 1) 정부기관과의 이해관계 상충 | 40% | 2) 사업관리에 대한 제약 | 40% | 3) 복잡한 절차 | 20% | 4) 제한된 예산규모  | 0% |
| 응답                                                                 | 비율                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |    |    |                   |     |                |     |           |     |              |    |
| 1) 정부기관과의 이해관계 상충                                                  | 40%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |    |    |                   |     |                |     |           |     |              |    |
| 2) 사업관리에 대한 제약                                                     | 40%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |    |    |                   |     |                |     |           |     |              |    |
| 3) 복잡한 절차                                                          | 20%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |    |    |                   |     |                |     |           |     |              |    |
| 4) 제한된 예산규모                                                        | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |    |    |                   |     |                |     |           |     |              |    |
| <p><b>VI. 공공-민간 파트너십 사업 참여 의향</b></p>                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |    |    |                   |     |                |     |           |     |              |    |
| <p>VI-1. 앞으로 귀 기관에서 정부기관과 협력하여 국제개발협력 사업에 참여하실 의향이 있습니까?</p>       |  <table border="1"> <caption>VI-1. 앞으로 귀 기관에서 정부기관과 협력하여 국제개발협력 사업에 참여하실 의향이 있습니까?</caption> <thead> <tr> <th>응답</th> <th>비율</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1) 참여의향있음</td> <td>87%</td> </tr> <tr> <td>2) 참여의향없음</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>3) 무응답</td> <td>3%</td> </tr> </tbody> </table>                                                    | 응답 | 비율 | 1) 참여의향있음         | 87% | 2) 참여의향없음      | 10% | 3) 무응답    | 3%  |              |    |
| 응답                                                                 | 비율                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |    |    |                   |     |                |     |           |     |              |    |
| 1) 참여의향있음                                                          | 87%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |    |    |                   |     |                |     |           |     |              |    |
| 2) 참여의향없음                                                          | 10%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |    |    |                   |     |                |     |           |     |              |    |
| 3) 무응답                                                             | 3%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |    |    |                   |     |                |     |           |     |              |    |
| <p>(1) 예 → VI-3<br/>(2) 아니오 → VI-2</p>                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |    |    |                   |     |                |     |           |     |              |    |

| <p>VI-2. 공공-민간 파트너십을 통한 국제 개발협력 사업을 수행하는데 장애요인은 무엇입니까? (응답 후, 설문을 마쳐주십시오)</p>                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |    |    |                    |     |            |     |           |     |         |     |         |     |          |     |       |     |       |    |       |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|--------------------|-----|------------|-----|-----------|-----|---------|-----|---------|-----|----------|-----|-------|-----|-------|----|-------|----|
| <p>(1) 정보부족<br/>(2) 자원부족<br/>(3) 기술부족<br/>(4) 인식부족<br/>(5) 정부기관과의 이해관계 상충</p>                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |    |    |                    |     |            |     |           |     |         |     |         |     |          |     |       |     |       |    |       |    |
| <p>VI-3. 만약 있다면 귀 기관에서는 어떤 방식으로 공공-민간 파트너십을 통한 국제개발협력 사업에 참여하는데 관심이 있습니까?</p>                                                             |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>구분</th> <th>비율</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1) 개도국 인재육성 및 역량강화</td> <td>40%</td> </tr> <tr> <td>2) 각종 기술지원</td> <td>30%</td> </tr> <tr> <td>3) 자원공동출연</td> <td>23%</td> </tr> <tr> <td>4) 기타</td> <td>7%</td> </tr> </tbody> </table>                                                                                                                                                                                        | 구분 | 비율 | 1) 개도국 인재육성 및 역량강화 | 40% | 2) 각종 기술지원 | 30% | 3) 자원공동출연 | 23% | 4) 기타   | 7%  |         |     |          |     |       |     |       |    |       |    |
| 구분                                                                                                                                        | 비율                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |    |    |                    |     |            |     |           |     |         |     |         |     |          |     |       |     |       |    |       |    |
| 1) 개도국 인재육성 및 역량강화                                                                                                                        | 40%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |    |    |                    |     |            |     |           |     |         |     |         |     |          |     |       |     |       |    |       |    |
| 2) 각종 기술지원                                                                                                                                | 30%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |    |    |                    |     |            |     |           |     |         |     |         |     |          |     |       |     |       |    |       |    |
| 3) 자원공동출연                                                                                                                                 | 23%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |    |    |                    |     |            |     |           |     |         |     |         |     |          |     |       |     |       |    |       |    |
| 4) 기타                                                                                                                                     | 7%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |    |    |                    |     |            |     |           |     |         |     |         |     |          |     |       |     |       |    |       |    |
| <p>(1) 개도국 인재육성 및 역량강화<br/>(2) 각종 기술지원<br/>(3) 자원 공동출연</p>                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |    |    |                    |     |            |     |           |     |         |     |         |     |          |     |       |     |       |    |       |    |
| <p>VI-4. 향후 공공-민간 파트너십을 통한 국제개발협력 사업에 있어 관심 있는 분야는 무엇입니까?</p>                                                                             |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>구분</th> <th>비율</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1) 교육</td> <td>17%</td> </tr> <tr> <td>2) 보건의료</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>3) 행정제도</td> <td>2%</td> </tr> <tr> <td>4) 농촌개발</td> <td>15%</td> </tr> <tr> <td>5) 정보통신</td> <td>12%</td> </tr> <tr> <td>6) 산업에너지</td> <td>19%</td> </tr> <tr> <td>7) 환경</td> <td>19%</td> </tr> <tr> <td>8) 여성</td> <td>2%</td> </tr> <tr> <td>9) 기타</td> <td>4%</td> </tr> </tbody> </table> | 구분 | 비율 | 1) 교육              | 17% | 2) 보건의료    | 10% | 3) 행정제도   | 2%  | 4) 농촌개발 | 15% | 5) 정보통신 | 12% | 6) 산업에너지 | 19% | 7) 환경 | 19% | 8) 여성 | 2% | 9) 기타 | 4% |
| 구분                                                                                                                                        | 비율                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |    |    |                    |     |            |     |           |     |         |     |         |     |          |     |       |     |       |    |       |    |
| 1) 교육                                                                                                                                     | 17%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |    |    |                    |     |            |     |           |     |         |     |         |     |          |     |       |     |       |    |       |    |
| 2) 보건의료                                                                                                                                   | 10%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |    |    |                    |     |            |     |           |     |         |     |         |     |          |     |       |     |       |    |       |    |
| 3) 행정제도                                                                                                                                   | 2%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |    |    |                    |     |            |     |           |     |         |     |         |     |          |     |       |     |       |    |       |    |
| 4) 농촌개발                                                                                                                                   | 15%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |    |    |                    |     |            |     |           |     |         |     |         |     |          |     |       |     |       |    |       |    |
| 5) 정보통신                                                                                                                                   | 12%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |    |    |                    |     |            |     |           |     |         |     |         |     |          |     |       |     |       |    |       |    |
| 6) 산업에너지                                                                                                                                  | 19%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |    |    |                    |     |            |     |           |     |         |     |         |     |          |     |       |     |       |    |       |    |
| 7) 환경                                                                                                                                     | 19%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |    |    |                    |     |            |     |           |     |         |     |         |     |          |     |       |     |       |    |       |    |
| 8) 여성                                                                                                                                     | 2%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |    |    |                    |     |            |     |           |     |         |     |         |     |          |     |       |     |       |    |       |    |
| 9) 기타                                                                                                                                     | 4%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |    |    |                    |     |            |     |           |     |         |     |         |     |          |     |       |     |       |    |       |    |
| <p>(1) 교육<br/>(2) 보건의료<br/>(3) 행정제도<br/>(4) 농촌개발<br/>(5) 정보통신<br/>(6) 산업에너지<br/>(7) 환경<br/>(8) 여성<br/>(9) 기타 (                      )</p> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |    |    |                    |     |            |     |           |     |         |     |         |     |          |     |       |     |       |    |       |    |

| <p>VI-5. 향후 공공-민간 파트너십을 통한 국제개발협력사업에 있어 관심 있는 지역은 어디입니까?<br/>(특정 관심국가가 있으면 괄호 안에 기술해 주십시오.)</p>                                                               |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>지역</th> <th>비율</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1) 아시아</td> <td>49%</td> </tr> <tr> <td>2) 중동/아프리카</td> <td>26%</td> </tr> <tr> <td>3) 사하라이남</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>4) 중남미</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>5) CIS</td> <td>5%</td> </tr> </tbody> </table>         | 지역 | 비율 | 1) 아시아    | 49% | 2) 중동/아프리카 | 26% | 3) 사하라이남  | 10% | 4) 중남미        | 10% | 5) CIS | 5% |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|-----------|-----|------------|-----|-----------|-----|---------------|-----|--------|----|
| 지역                                                                                                                                                            | 비율                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |    |    |           |     |            |     |           |     |               |     |        |    |
| 1) 아시아                                                                                                                                                        | 49%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |    |    |           |     |            |     |           |     |               |     |        |    |
| 2) 중동/아프리카                                                                                                                                                    | 26%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |    |    |           |     |            |     |           |     |               |     |        |    |
| 3) 사하라이남                                                                                                                                                      | 10%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |    |    |           |     |            |     |           |     |               |     |        |    |
| 4) 중남미                                                                                                                                                        | 10%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |    |    |           |     |            |     |           |     |               |     |        |    |
| 5) CIS                                                                                                                                                        | 5%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |    |    |           |     |            |     |           |     |               |     |        |    |
| <p>VI-6. 귀하의 기관은 정부기관과 함께 또는 독립적으로 국제개발협력사업(원조사업)에 참여할 계획이 있다면 그 이유는 무엇입니까? (복수 선택 가능)</p>                                                                    |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>이유</th> <th>비율</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1) 순수원조목적</td> <td>12%</td> </tr> <tr> <td>2) 신시장개척</td> <td>37%</td> </tr> <tr> <td>3) 기업사회공헌</td> <td>37%</td> </tr> <tr> <td>4) 정부(기관)의 요청</td> <td>9%</td> </tr> <tr> <td>5) 기타</td> <td>2%</td> </tr> </tbody> </table> | 이유 | 비율 | 1) 순수원조목적 | 12% | 2) 신시장개척   | 37% | 3) 기업사회공헌 | 37% | 4) 정부(기관)의 요청 | 9%  | 5) 기타  | 2% |
| 이유                                                                                                                                                            | 비율                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |    |    |           |     |            |     |           |     |               |     |        |    |
| 1) 순수원조목적                                                                                                                                                     | 12%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |    |    |           |     |            |     |           |     |               |     |        |    |
| 2) 신시장개척                                                                                                                                                      | 37%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |    |    |           |     |            |     |           |     |               |     |        |    |
| 3) 기업사회공헌                                                                                                                                                     | 37%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |    |    |           |     |            |     |           |     |               |     |        |    |
| 4) 정부(기관)의 요청                                                                                                                                                 | 9%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |    |    |           |     |            |     |           |     |               |     |        |    |
| 5) 기타                                                                                                                                                         | 2%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |    |    |           |     |            |     |           |     |               |     |        |    |
| <p>(1) 인도주의적 목적<br/>(2) 정부(기관)의 요청<br/>(3) 개도국 정부 또는 국제(원조)기구 또는 국제NGO의 지원요청<br/>(4) 종교적 목적<br/>(5) 개발도상국과 기술교류<br/>(6) 개발도상국 대상 연구역량 강화<br/>(7) 기타 _____</p> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |    |    |           |     |            |     |           |     |               |     |        |    |

## 민간기업 측 요청사항

### 1. 사업의 공적 지위

CSR 사업이 현행 공공-민간 파트너십 방식으로 수행될 때, KOICA의 역할이 자금 지원에 한정되는 경우가 많아 현지에서 사업이 가지는 지위가 민간기업의 자체적인 사업처럼 인식될 수 있다. 이 점이 사업 추진과정에서 많은 어려움을 발생시킬 수 있으므로, 정부간 약정을 통해 GtoG 사업임을 명시적으로 밝히고 사업추진의 각 단계에 KOICA가 보다 많은 역할을 수행할 필요가 있을 것이다.

### 2. 사업의 목적에 대한 이견

민간기업이 개발협력 사업에 참여하는 것은 기업시민으로서의 책임을 다 한다는 당위적인 목적은 물론이고, 더 나아가 주요한 시장으로서의 수원국에 관심을 가지고 기업의 홍보나 이미지 개선 등 사업적인 목적을 가지고 있으므로 프로젝트에 직접 혹은 간접적으로 참여기업의 이해관계가 관련되지 않을 수 없다. 수원국 정부나 공여기관에서 이 점을 이해하지 않으면 공공-민간 파트너십의 기본이 흔들릴 수도 있다.

이 점에서 KOICA가 다른 공여기관들에 비해서 매우 보수적인 입장, 즉 민간기업의 이해관계를 표면에 내세우는 것을 금기시 하는 입장을 취하는 것에 대한 우려가 크다. 또한, 이런 입장이 민간기업이 사업개발 및 수행 과정에서 겪는 어려움과도 관련되어 있어, 민간기업이 주도적으로 참여할 수 있는 환경 조성에 장애가 되고 있다.

따라서, 다른 나라의 예에서 보듯이 민간기업이 사업을 제안하는 단계에서부터 기업의 이해관계를 공개적으로 KOICA와 공유할 수 있도록 보다 개방적인 입장으로 선회하는 것이 정책적으로 필요하다.

### 3. 사업지원 규모와 기간

현행 KOICA 공공-민간 파트너십 사업은 일률적으로 사업당 5억원의 자금지원 한도를 가지고 있는바, 5:5 matching fund 방식으로 사업을 개발하면, 사

업당 10억원이라는 소규모 사업으로밖에 개발할 수 없는 한계를 가지고 있다. 물론, 민간기업에서 그 이상으로 자금을 출연할 수 있지만, KOICA 자금이 전체 사업비용의 10%~25% 내외에 머무르면서 민관사업의 특성상 또다른 제한사항인 행정적인 절차를 밟게 되면 민간기업으로서는 자금지원을 받는 득보다 행정절차에 소모되는 실을 더 크게 체감하게 된다.

또, 사업기간을 1년으로 정해 놓은 것도 장애가 된다. 개발협력 사업의 지속성을 보장하기 위해서는 최소 수년간의 연속적 지원이 필수적인데도, 매년 다른 사업을 지원하기 위해 기존사업의 지원을 종료하는 우를 범하는 것이다. 민간기업은 원칙적으로 수원국을 시장으로 바라보기 때문에 최소한 5~10년간의 사업계획을 수립하고 사업을 개시한다. 이는 사업의 주영역 뿐 아니라 CSR 활동의 경우에도 마찬가지라고 할 수 있다.

따라서, 지원대상 사업의 성격에 따라 지원규모를 늘릴 수 있도록 하고, 사업 착수 전에 최소 사업기간을 KOICA-민간기업 간 약정하여, 사업수행 과정에서 행해지는 연간평가에서 최소한의 요구사항을 충족하지 못하는 사업이 아니라면, 사업 착수때 약정한 최소 사업기간 내에서는 자동적으로 지원자격이 갱신되도록 하는 등 관련규정의 개정이 요구된다 하겠다.

#### 4. 각종 보고 등 행정소요 간소화

현행 ‘민관협력사업 세부시행 지침’에 따르면, 민간기업은 KOICA의 독자적 사업에서 PMC가 져야하는 의무, 특히 보고에 대한 의무의 대부분을 지고 있다. 이는 PMC의 KOICA에 대한 계약상 지위와 공공-민간 파트너십 사업에서 민간기업의 KOICA에 대한 파트너십이 전혀 다른 성격임을 고려할 때 적절하지 못한 대우이다. 민간기업은 기업 나름대로 사업진행을 하면서 내부 보고서를 작성하는데 이를 원용하면 될 것을 KOICA에서 일률적으로 정한 양식을 사용해서 작성, 보고한다는 것은 사업 추진이 동등한 파트너 사이에 이루어지는 것이 아니라, 일방이 호혜를 베풀고 다른 일방이 그 혜택을 입는 것 같은, 또는 민간기업이 관발주 사업을 수주한 것 같은 착오를 일으키게 한다.

공공-민간 파트너십 사업이 대부분 KOICA 현지 사무소가 소재하는 국가에서 이루어지는 점을 감안할 때, 민간기업이 통보한 내용 이외에 정말 필요한 보고서가 있다면 KOICA 요원이 현장에서 작성하면 될 것이다.

## 5. 사업 실행과정에서의 KOICA 역할

현행 공공-민간 파트너십 사업은 모두 민간기업에 의해 실행되고 있다. KOICA의 등장은 사업 기공식이나 완공식 같은 행사에 참여하는 정도에 머무르고 있다. 실질적으로 KOICA 요원이 사업의 수행단계에 실무 진행을 위해서 참여하고 있지 않기 때문에 KOICA를 통한 한국정부의 사업이라는 인식은 낮을 수 밖에 없는 것이다. 사업 구상단계부터 KOICA가 참여하는 것이 아니기 때문에 수행단계에서는 아예 배제된 것처럼 보일 수도 있지만, 완결성 있는 민간기업의 CSR 사업에 KOICA가 일부 자금을 지원한다는 현행 사업개념에 본질적인 문제가 있는 것이다.

예를 들어, 공공-민간 파트너십 사업은 하나의 단일 프로젝트인데, KOICA가 주도하는 사업들과 달리, 실무적으로 민간기업이 반입하는 자재와 설비 등은 관세를 납부하고 현지 부가세 등을 환급받지 못하는 경우가 많다. 이는 납부하는 관세, 내국세 만큼 사업비용이 줄어드는 결과를 가져온다. 만약, KOICA가 민간기업과 보다 통합된 수행체계를 이뤄 사업을 추진한다면, 사업 완성도가 더욱 높아질 수 있을 것이다. 이 점에서 KOICA 봉사단 및 자문단의 사업 참여는 환영받을 것이다.

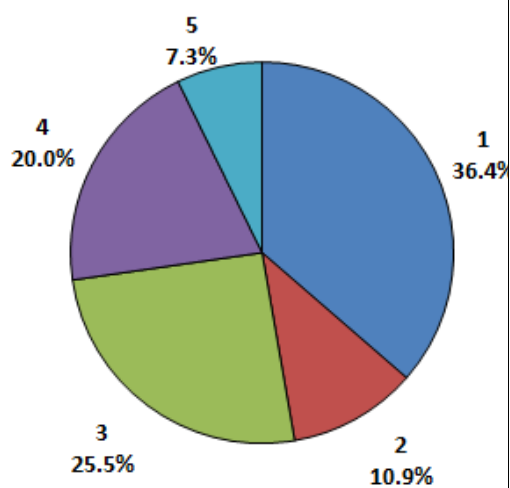
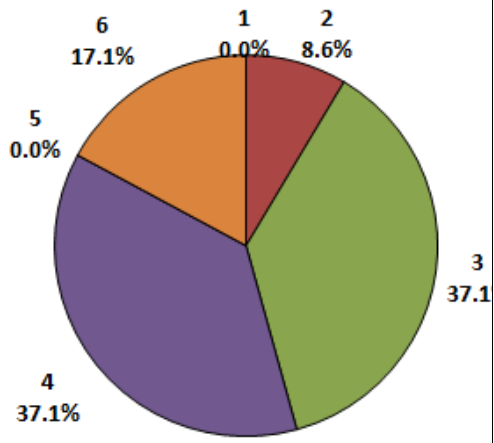
## 6. 보다 세부적인 정부간 약정 필요

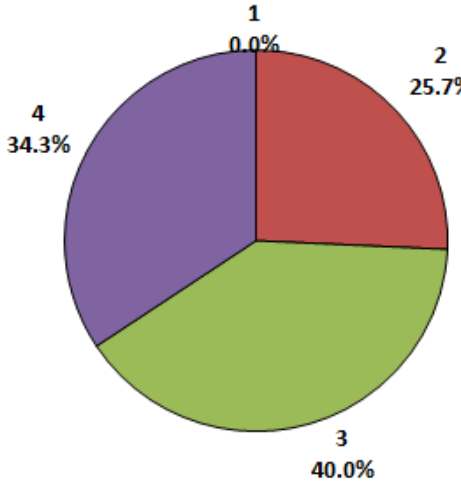
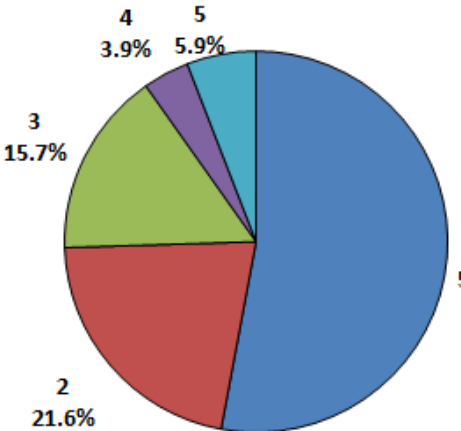
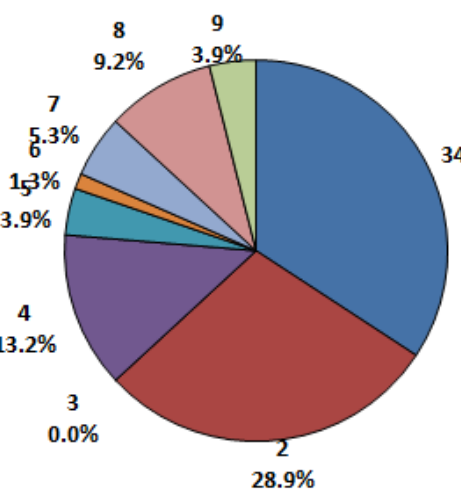
공공-민간 파트너십 사업에서는 사업추진 주체에 한국 민간기업이 포함되어 그 숫자가 늘고, 업무 영역도 다원화되므로, 사업추진 시 기초가 되는 정부간 약정이 보다 상세한 내용을 담을 필요가 있다. 앞서 언급한 관세납부의무 면제나 내국세법상 세제 혜택 등의 경우, 현지에서 외국기업인 한국의 민간기업이 해결하기 어려운 점이 많으며, KOICA 현지사무소에서 해결해 주기에 곤란한 경우가 있으므로 사업 착수 전에 주요한 사항들이 정부 간 약정으로 확정되기를 원하고 있다.

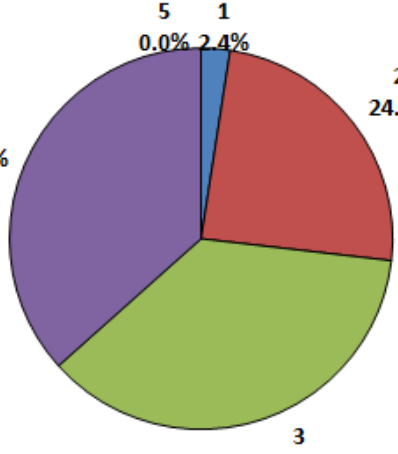
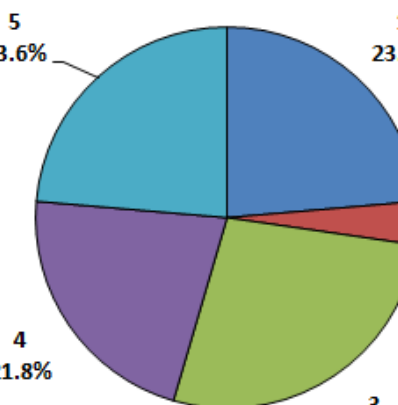
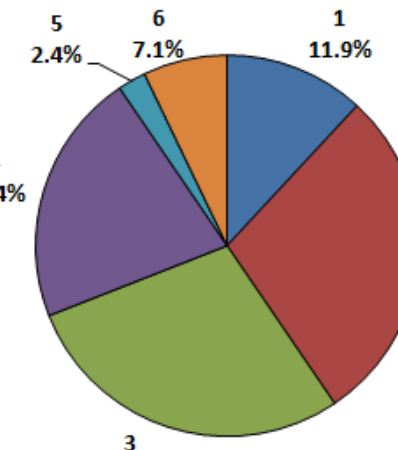
## II

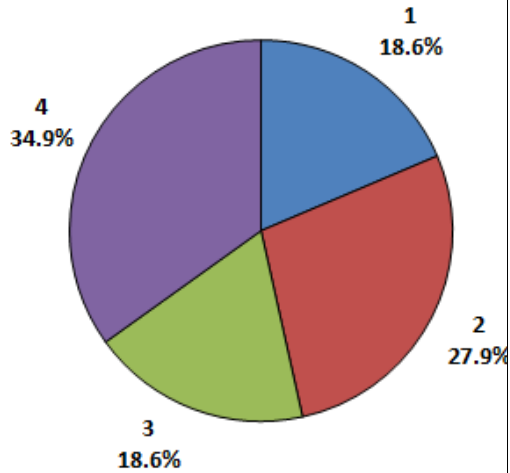
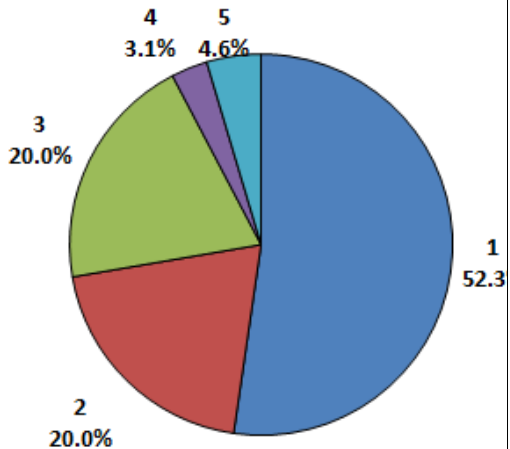
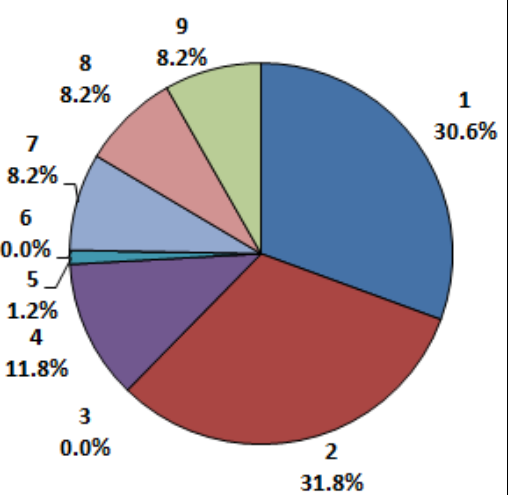
## 공공-민간 파트너십 설문조사 (NPO)

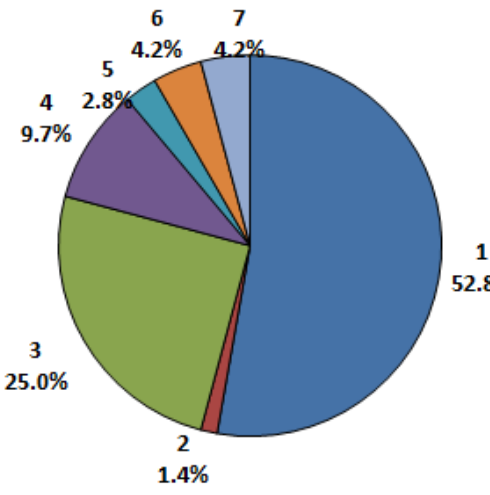
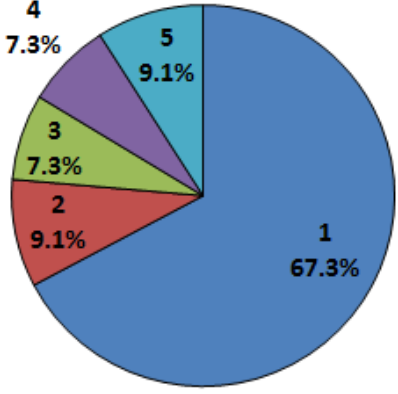
- 대 상 : 55개 업체(NGO: 47개, 대학: 1개, 병원: 3개, 기타: 5개)
- 실시기간 : 3.30 ~ 4.10
- 목적 : 국제개발협력의 공공-민간 파트너십 경험 및 참여의향 조사

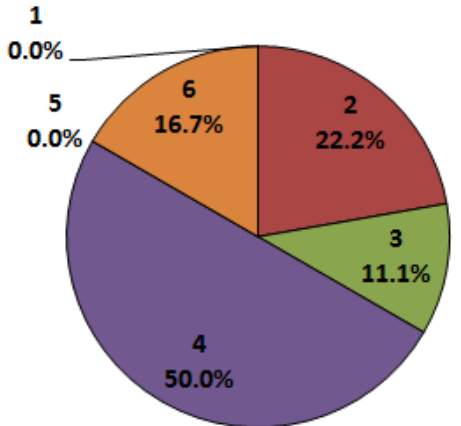
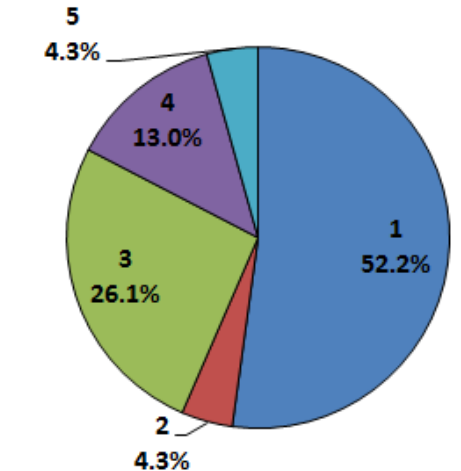
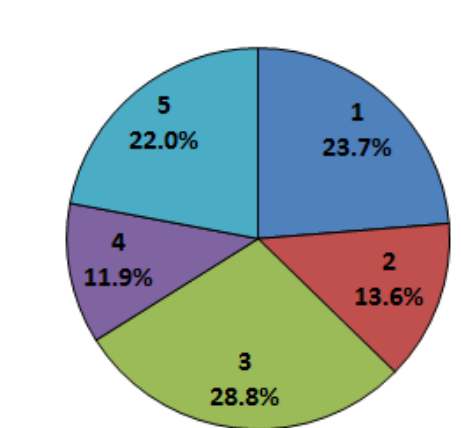
| I. 정부출연 국제개발협력사업 참여경험                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |            |       |            |   |    |       |   |   |       |   |    |       |   |    |       |   |   |      |   |   |       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|------------|---|----|-------|---|---|-------|---|----|-------|---|----|-------|---|---|------|---|---|-------|
| I-1. 귀하의 기관은 최근 5년간 정부자금으로 국제개발협력사업에 참여한 경험이 몇 번 있습니까? (5년간 합산부분)                                                  |  <table><caption>I-1 Participation Frequency</caption><thead><tr><th>Category</th><th>Count</th><th>Percentage</th></tr></thead><tbody><tr><td>1</td><td>20</td><td>36.4%</td></tr><tr><td>2</td><td>6</td><td>10.9%</td></tr><tr><td>3</td><td>13</td><td>25.5%</td></tr><tr><td>4</td><td>11</td><td>20.0%</td></tr><tr><td>5</td><td>3</td><td>7.3%</td></tr></tbody></table>                                | Category   | Count | Percentage | 1 | 20 | 36.4% | 2 | 6 | 10.9% | 3 | 13 | 25.5% | 4 | 11 | 20.0% | 5 | 3 | 7.3% |   |   |       |
| Category                                                                                                           | Count                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Percentage |       |            |   |    |       |   |   |       |   |    |       |   |    |       |   |   |      |   |   |       |
| 1                                                                                                                  | 20                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 36.4%      |       |            |   |    |       |   |   |       |   |    |       |   |    |       |   |   |      |   |   |       |
| 2                                                                                                                  | 6                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 10.9%      |       |            |   |    |       |   |   |       |   |    |       |   |    |       |   |   |      |   |   |       |
| 3                                                                                                                  | 13                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 25.5%      |       |            |   |    |       |   |   |       |   |    |       |   |    |       |   |   |      |   |   |       |
| 4                                                                                                                  | 11                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 20.0%      |       |            |   |    |       |   |   |       |   |    |       |   |    |       |   |   |      |   |   |       |
| 5                                                                                                                  | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 7.3%       |       |            |   |    |       |   |   |       |   |    |       |   |    |       |   |   |      |   |   |       |
| (1) 없다 → II-1(4쪽) 로 이동<br>(2) 1회<br>(3) 2회 이상 ~ 5회 미만<br>(4) 5회 이상 ~ 10회 미만<br>(5) 10회 이상                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |            |       |            |   |    |       |   |   |       |   |    |       |   |    |       |   |   |      |   |   |       |
| I-2. 귀하의 기관이 참여한 사업의 규모는 평균 얼마입니까?                                                                                 |  <table><caption>I-2 Project Scale</caption><thead><tr><th>Category</th><th>Count</th><th>Percentage</th></tr></thead><tbody><tr><td>1</td><td>0</td><td>0.0%</td></tr><tr><td>2</td><td>3</td><td>8.6%</td></tr><tr><td>3</td><td>14</td><td>37.1%</td></tr><tr><td>4</td><td>14</td><td>37.1%</td></tr><tr><td>5</td><td>0</td><td>0.0%</td></tr><tr><td>6</td><td>5</td><td>17.1%</td></tr></tbody></table> | Category   | Count | Percentage | 1 | 0  | 0.0%  | 2 | 3 | 8.6%  | 3 | 14 | 37.1% | 4 | 14 | 37.1% | 5 | 0 | 0.0% | 6 | 5 | 17.1% |
| Category                                                                                                           | Count                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Percentage |       |            |   |    |       |   |   |       |   |    |       |   |    |       |   |   |      |   |   |       |
| 1                                                                                                                  | 0                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 0.0%       |       |            |   |    |       |   |   |       |   |    |       |   |    |       |   |   |      |   |   |       |
| 2                                                                                                                  | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 8.6%       |       |            |   |    |       |   |   |       |   |    |       |   |    |       |   |   |      |   |   |       |
| 3                                                                                                                  | 14                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 37.1%      |       |            |   |    |       |   |   |       |   |    |       |   |    |       |   |   |      |   |   |       |
| 4                                                                                                                  | 14                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 37.1%      |       |            |   |    |       |   |   |       |   |    |       |   |    |       |   |   |      |   |   |       |
| 5                                                                                                                  | 0                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 0.0%       |       |            |   |    |       |   |   |       |   |    |       |   |    |       |   |   |      |   |   |       |
| 6                                                                                                                  | 5                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 17.1%      |       |            |   |    |       |   |   |       |   |    |       |   |    |       |   |   |      |   |   |       |
| (1) 1천만원 미만<br>(2) 1천만원 이상 ~ 5천만원 미만<br>(3) 5천만원 이상 ~ 1억 미만<br>(4) 1억 이상 ~ 3억 미만<br>(5) 3억 이상 ~ 5억 미만<br>(6) 5억 이상 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |            |       |            |   |    |       |   |   |       |   |    |       |   |    |       |   |   |      |   |   |       |

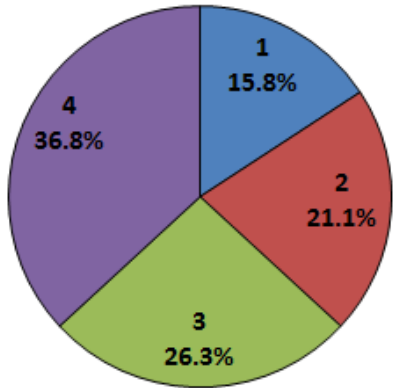
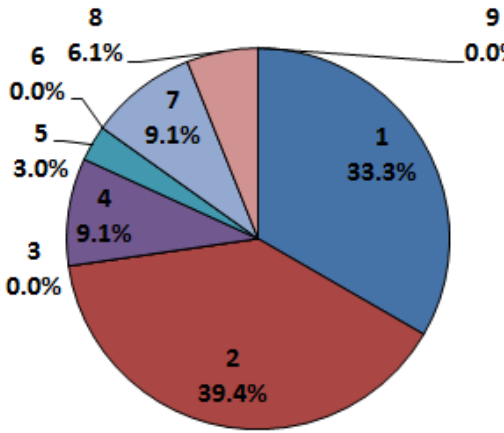
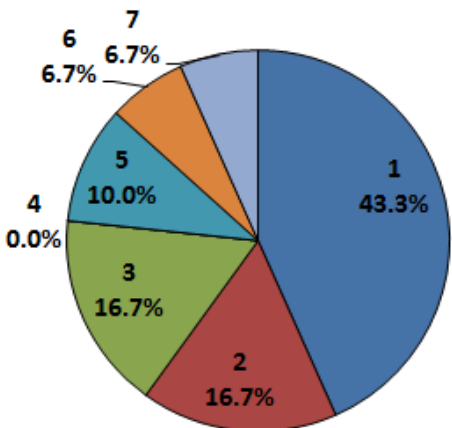
| <p>I-3. 귀하가 참여한 사업의 기간은 평균 얼마입니까?</p>                                                                                                                                                    |  <table border="1"> <caption>I-3. 귀하가 참여한 사업의 기간은 평균 얼마입니까?</caption> <thead> <tr> <th>구분</th> <th>비율</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>25.7%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>40.0%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>34.3%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>0.0%</td> </tr> </tbody> </table>                                                                                                                                                                                              | 구분 | 비율 | 1 | 25.7% | 2 | 40.0% | 3 | 34.3% | 4 | 0.0%  |   |      |   |      |   |      |   |      |   |      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|---|-------|---|-------|---|-------|---|-------|---|------|---|------|---|------|---|------|---|------|
| 구분                                                                                                                                                                                       | 비율                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |    |    |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |   |      |   |      |   |      |   |      |
| 1                                                                                                                                                                                        | 25.7%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |    |    |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |   |      |   |      |   |      |   |      |
| 2                                                                                                                                                                                        | 40.0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |    |    |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |   |      |   |      |   |      |   |      |
| 3                                                                                                                                                                                        | 34.3%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |    |    |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |   |      |   |      |   |      |   |      |
| 4                                                                                                                                                                                        | 0.0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |    |    |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |   |      |   |      |   |      |   |      |
| <p>(1) 6개월 미만<br/>(2) 6개월 이상 ~ 1년 미만<br/>(3) 1년이상 ~ 2년 미만<br/>(4) 2년이상</p>                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |    |    |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |   |      |   |      |   |      |   |      |
| <p>I-4. 귀하의 기관은 참여한 사업의 대상지역은 어디입니까? (복수선택 가능)</p>                                                                                                                                       |  <table border="1"> <caption>I-4. 귀하의 기관은 참여한 사업의 대상지역은 어디입니까? (복수선택 가능)</caption> <thead> <tr> <th>구분</th> <th>비율</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>52.9%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>21.6%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>15.7%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>3.9%</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>5.9%</td> </tr> </tbody> </table>                                                                                                                                            | 구분 | 비율 | 1 | 52.9% | 2 | 21.6% | 3 | 15.7% | 4 | 3.9%  | 5 | 5.9% |   |      |   |      |   |      |   |      |
| 구분                                                                                                                                                                                       | 비율                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |    |    |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |   |      |   |      |   |      |   |      |
| 1                                                                                                                                                                                        | 52.9%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |    |    |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |   |      |   |      |   |      |   |      |
| 2                                                                                                                                                                                        | 21.6%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |    |    |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |   |      |   |      |   |      |   |      |
| 3                                                                                                                                                                                        | 15.7%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |    |    |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |   |      |   |      |   |      |   |      |
| 4                                                                                                                                                                                        | 3.9%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |    |    |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |   |      |   |      |   |      |   |      |
| 5                                                                                                                                                                                        | 5.9%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |    |    |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |   |      |   |      |   |      |   |      |
| <p>(1) 아시아<br/>(2) 중동/북아프리카<br/>(3) 사하라이남<br/>(4) 중남미<br/>(5) CIS</p>                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |    |    |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |   |      |   |      |   |      |   |      |
| <p>I-5. 귀하의 기관이 수행한 사업은 아래의 분야별로 몇 건입니까?</p>                                                                                                                                             |  <table border="1"> <caption>I-5. 귀하의 기관이 수행한 사업은 아래의 분야별로 몇 건입니까?</caption> <thead> <tr> <th>구분</th> <th>비율</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>34.2%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>28.9%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>0.0%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>13.2%</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>3.9%</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>1.3%</td> </tr> <tr> <td>7</td> <td>5.3%</td> </tr> <tr> <td>8</td> <td>9.2%</td> </tr> <tr> <td>9</td> <td>3.9%</td> </tr> </tbody> </table> | 구분 | 비율 | 1 | 34.2% | 2 | 28.9% | 3 | 0.0%  | 4 | 13.2% | 5 | 3.9% | 6 | 1.3% | 7 | 5.3% | 8 | 9.2% | 9 | 3.9% |
| 구분                                                                                                                                                                                       | 비율                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |    |    |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |   |      |   |      |   |      |   |      |
| 1                                                                                                                                                                                        | 34.2%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |    |    |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |   |      |   |      |   |      |   |      |
| 2                                                                                                                                                                                        | 28.9%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |    |    |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |   |      |   |      |   |      |   |      |
| 3                                                                                                                                                                                        | 0.0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |    |    |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |   |      |   |      |   |      |   |      |
| 4                                                                                                                                                                                        | 13.2%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |    |    |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |   |      |   |      |   |      |   |      |
| 5                                                                                                                                                                                        | 3.9%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |    |    |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |   |      |   |      |   |      |   |      |
| 6                                                                                                                                                                                        | 1.3%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |    |    |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |   |      |   |      |   |      |   |      |
| 7                                                                                                                                                                                        | 5.3%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |    |    |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |   |      |   |      |   |      |   |      |
| 8                                                                                                                                                                                        | 9.2%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |    |    |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |   |      |   |      |   |      |   |      |
| 9                                                                                                                                                                                        | 3.9%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |    |    |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |   |      |   |      |   |      |   |      |
| <p>(1) 교육 (    건)<br/>(2) 보건의료 (    건)<br/>(3) 행정제도 (    건)<br/>(4) 농촌개발 (    건)<br/>(5) 정보통신 (    건)<br/>(6) 산업에너지 (    건)<br/>(7) 환경 (    건)<br/>(8) 여성 (    건)<br/>(9) 기타 (    건)</p> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |    |    |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |   |      |   |      |   |      |   |      |

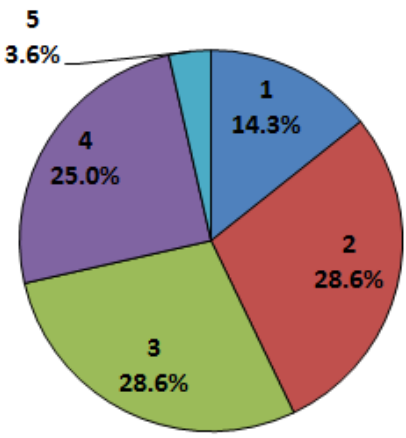
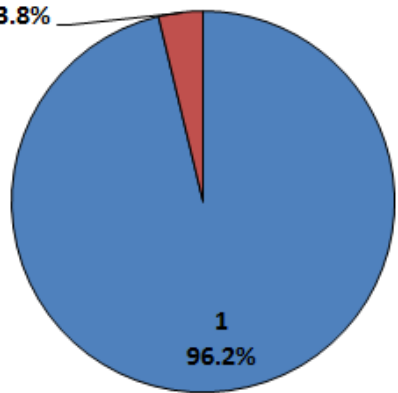
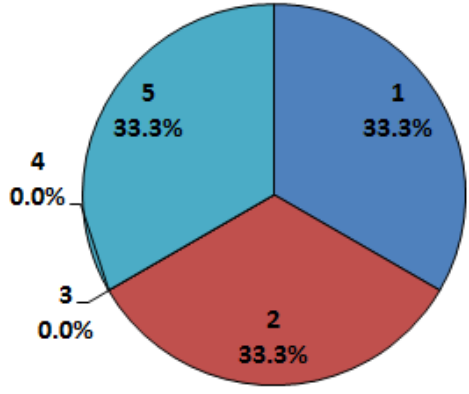
| <p>I-6. 정부출연 국제개발협력사업 수행에 있어 어려운 점은 무엇입니까?</p>                                                                                 |  <table border="1"> <caption>Figure 1: Difficulties in government-funded international development cooperation projects</caption> <thead> <tr> <th>Category</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>24.4%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>36.6%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>36.6%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>0.0%</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>2.4%</td> </tr> </tbody> </table> | Category | Percentage | 1 | 24.4% | 2 | 36.6% | 3 | 36.6% | 4 | 0.0%  | 5 | 2.4%  |   |      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|------------|---|-------|---|-------|---|-------|---|-------|---|-------|---|------|
| Category                                                                                                                       | Percentage                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |          |            |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |
| 1                                                                                                                              | 24.4%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |          |            |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |
| 2                                                                                                                              | 36.6%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |          |            |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |
| 3                                                                                                                              | 36.6%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |          |            |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |
| 4                                                                                                                              | 0.0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |          |            |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |
| 5                                                                                                                              | 2.4%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |          |            |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |
| <p>(1) 정부기관의 제재<br/>(2) 정부기관과의 대화채널 부족<br/>(3) 복잡한 절차<br/>(4) 부족한 예산<br/>(5) 없음</p>                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |          |            |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |
| <p>II. 독립적 형태의 국제개발협력 사업 경험</p>                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |          |            |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |
| <p>II-1. 최근 5년간 공공부문의 지원 없이 귀기관의 재원과 인력 또는 기술을 자체적으로 투입하며 국제개발협력 사업을 진행하적 사업이 있습니까? 있다면 몇 건이 있습니까? (5년간 합산 부분)</p>             |  <table border="1"> <caption>Figure 2: Number of independent international development cooperation projects</caption> <thead> <tr> <th>Category</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>23.6%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>3.6%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>27.3%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>21.8%</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>23.6%</td> </tr> </tbody> </table>           | Category | Percentage | 1 | 23.6% | 2 | 3.6%  | 3 | 27.3% | 4 | 21.8% | 5 | 23.6% |   |      |
| Category                                                                                                                       | Percentage                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |          |            |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |
| 1                                                                                                                              | 23.6%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |          |            |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |
| 2                                                                                                                              | 3.6%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |          |            |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |
| 3                                                                                                                              | 27.3%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |          |            |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |
| 4                                                                                                                              | 21.8%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |          |            |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |
| 5                                                                                                                              | 23.6%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |          |            |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |
| <p>(1) 없다 → III-1(6쪽) 로 이동<br/>(2) 1회<br/>(3) 2회 이상 ~ 5회 미만<br/>(4) 5회 이상 ~ 10회 미만<br/>(5) 10회 이상</p>                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |          |            |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |
| <p>II-2. 사업 경험이 있다면 사업규모는 평균 얼마입니까?</p>                                                                                        |  <table border="1"> <caption>Figure 3: Average project scale</caption> <thead> <tr> <th>Category</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>11.9%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>28.6%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>28.6%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>21.4%</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>2.4%</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>7.1%</td> </tr> </tbody> </table>                     | Category | Percentage | 1 | 11.9% | 2 | 28.6% | 3 | 28.6% | 4 | 21.4% | 5 | 2.4%  | 6 | 7.1% |
| Category                                                                                                                       | Percentage                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |          |            |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |
| 1                                                                                                                              | 11.9%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |          |            |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |
| 2                                                                                                                              | 28.6%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |          |            |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |
| 3                                                                                                                              | 28.6%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |          |            |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |
| 4                                                                                                                              | 21.4%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |          |            |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |
| 5                                                                                                                              | 2.4%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |          |            |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |
| 6                                                                                                                              | 7.1%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |          |            |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |
| <p>(1) 1천만원 미만<br/>(2) 1천만원 이상 ~ 5천만원 미만<br/>(3) 5천만원 이상 ~ 1억 미만<br/>(4) 1억 이상 ~ 3억 미만<br/>(5) 3억 이상 ~ 5억 미만<br/>(6) 5억 이상</p> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |          |            |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |

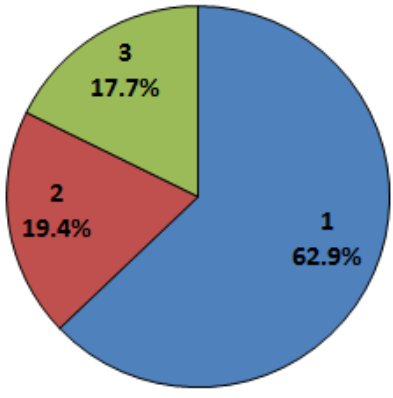
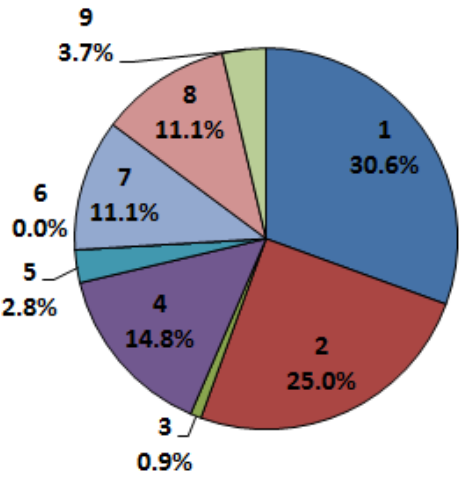
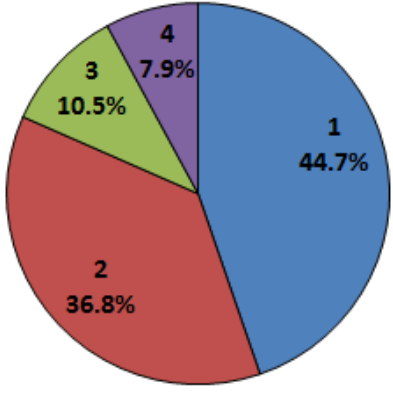
| II-3. 사업기간은 평균 얼마입니까?                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |    |    |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |   |      |   |      |   |      |   |      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|---|-------|---|-------|---|-------|---|-------|---|------|---|------|---|------|---|------|---|------|
| (1) 6개월 미만<br>(2) 6개월 이상 ~ 1년 미만<br>(3) 1년이상 ~ 2년 미만<br>(4) 2년이상                                                                                                          |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>구분</th> <th>비율</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>18.6%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>27.9%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>18.6%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>34.9%</td> </tr> </tbody> </table>                                                                                                                                                                                      | 구분 | 비율 | 1 | 18.6% | 2 | 27.9% | 3 | 18.6% | 4 | 34.9% |   |      |   |      |   |      |   |      |   |      |
| 구분                                                                                                                                                                        | 비율                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |    |    |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |   |      |   |      |   |      |   |      |
| 1                                                                                                                                                                         | 18.6%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |    |    |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |   |      |   |      |   |      |   |      |
| 2                                                                                                                                                                         | 27.9%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |    |    |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |   |      |   |      |   |      |   |      |
| 3                                                                                                                                                                         | 18.6%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |    |    |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |   |      |   |      |   |      |   |      |
| 4                                                                                                                                                                         | 34.9%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |    |    |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |   |      |   |      |   |      |   |      |
| II-4. 귀하의 기관은 참여한 사업의 대상 지역은 어디입니까? (복수선택 가능)                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |    |    |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |   |      |   |      |   |      |   |      |
| (1) 아시아<br>(2) 중동/북아프리카<br>(3) 사하라이남<br>(4) 중남미<br>(5) CIS                                                                                                                |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>구분</th> <th>비율</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>52.3%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>20.0%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>20.0%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>3.1%</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>4.6%</td> </tr> </tbody> </table>                                                                                                                                                  | 구분 | 비율 | 1 | 52.3% | 2 | 20.0% | 3 | 20.0% | 4 | 3.1%  | 5 | 4.6% |   |      |   |      |   |      |   |      |
| 구분                                                                                                                                                                        | 비율                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |    |    |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |   |      |   |      |   |      |   |      |
| 1                                                                                                                                                                         | 52.3%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |    |    |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |   |      |   |      |   |      |   |      |
| 2                                                                                                                                                                         | 20.0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |    |    |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |   |      |   |      |   |      |   |      |
| 3                                                                                                                                                                         | 20.0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |    |    |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |   |      |   |      |   |      |   |      |
| 4                                                                                                                                                                         | 3.1%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |    |    |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |   |      |   |      |   |      |   |      |
| 5                                                                                                                                                                         | 4.6%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |    |    |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |   |      |   |      |   |      |   |      |
| II-5. 귀하의 기관이 수행한 사업은 아래의 분야별로 몇 건입니까?                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |    |    |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |   |      |   |      |   |      |   |      |
| (1) 교육 (    건)<br>(2) 보건의료 (    2건)<br>(3) 행정제도 (    건)<br>(4) 농촌개발 (    건)<br>(5) 정보통신 (    건)<br>(6) 산업에너지 (    건)<br>(7) 환경 (    건)<br>(8) 여성 (    건)<br>(9) 기타 (    ) |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>구분</th> <th>비율</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>30.6%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>31.8%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>0.0%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>11.8%</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>1.2%</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>0.0%</td> </tr> <tr> <td>7</td> <td>8.2%</td> </tr> <tr> <td>8</td> <td>8.2%</td> </tr> <tr> <td>9</td> <td>8.2%</td> </tr> </tbody> </table> | 구분 | 비율 | 1 | 30.6% | 2 | 31.8% | 3 | 0.0%  | 4 | 11.8% | 5 | 1.2% | 6 | 0.0% | 7 | 8.2% | 8 | 8.2% | 9 | 8.2% |
| 구분                                                                                                                                                                        | 비율                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |    |    |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |   |      |   |      |   |      |   |      |
| 1                                                                                                                                                                         | 30.6%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |    |    |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |   |      |   |      |   |      |   |      |
| 2                                                                                                                                                                         | 31.8%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |    |    |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |   |      |   |      |   |      |   |      |
| 3                                                                                                                                                                         | 0.0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |    |    |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |   |      |   |      |   |      |   |      |
| 4                                                                                                                                                                         | 11.8%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |    |    |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |   |      |   |      |   |      |   |      |
| 5                                                                                                                                                                         | 1.2%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |    |    |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |   |      |   |      |   |      |   |      |
| 6                                                                                                                                                                         | 0.0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |    |    |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |   |      |   |      |   |      |   |      |
| 7                                                                                                                                                                         | 8.2%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |    |    |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |   |      |   |      |   |      |   |      |
| 8                                                                                                                                                                         | 8.2%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |    |    |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |   |      |   |      |   |      |   |      |
| 9                                                                                                                                                                         | 8.2%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |    |    |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |   |      |   |      |   |      |   |      |

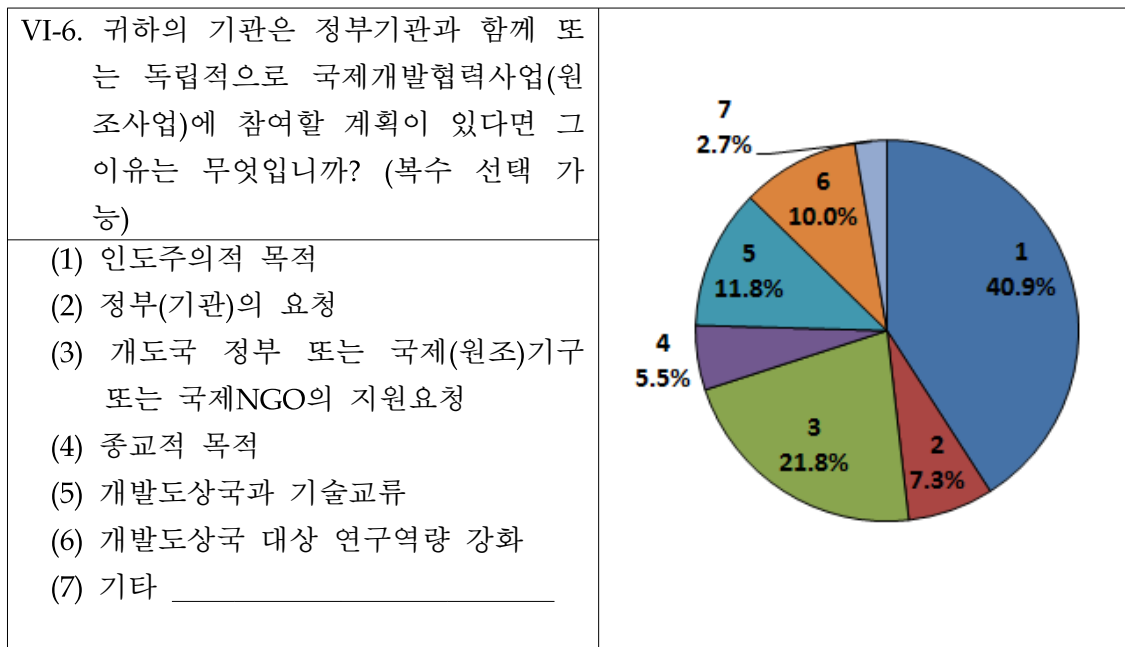
| <p>II-6. 귀하의 기관이 정부지원 없이 국제개발협력사업(원조사업)에 참여한 동기는 무엇입니까? (복수선택가능)</p>                                                                                          |  <table border="1"> <caption>Reasons for participating in international development cooperation projects without government support</caption> <thead> <tr> <th>Reason</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>52.8%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>1.4%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>25.0%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>9.7%</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>2.8%</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>4.2%</td> </tr> <tr> <td>7</td> <td>4.2%</td> </tr> </tbody> </table> | Reason    | Percentage | 1 | 52.8% | 2 | 1.4% | 3 | 25.0% | 4 | 9.7% | 5 | 2.8% | 6 | 4.2% | 7 | 4.2% |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------|---|-------|---|------|---|-------|---|------|---|------|---|------|---|------|
| Reason                                                                                                                                                        | Percentage                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |           |            |   |       |   |      |   |       |   |      |   |      |   |      |   |      |
| 1                                                                                                                                                             | 52.8%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |   |       |   |      |   |       |   |      |   |      |   |      |   |      |
| 2                                                                                                                                                             | 1.4%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |           |            |   |       |   |      |   |       |   |      |   |      |   |      |   |      |
| 3                                                                                                                                                             | 25.0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |   |       |   |      |   |       |   |      |   |      |   |      |   |      |
| 4                                                                                                                                                             | 9.7%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |           |            |   |       |   |      |   |       |   |      |   |      |   |      |   |      |
| 5                                                                                                                                                             | 2.8%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |           |            |   |       |   |      |   |       |   |      |   |      |   |      |   |      |
| 6                                                                                                                                                             | 4.2%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |           |            |   |       |   |      |   |       |   |      |   |      |   |      |   |      |
| 7                                                                                                                                                             | 4.2%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |           |            |   |       |   |      |   |       |   |      |   |      |   |      |   |      |
| <p>(1) 인도주의적 목적<br/>(2) 정부(기관)의 요청<br/>(3) 개도국 정부 또는 국제(원조)기구 또는 국제NGO의 지원요청<br/>(4) 종교적 목적<br/>(5) 개발도상국과 기술교류<br/>(6) 개발도상국 대상 연구역량 강화<br/>(7) 기타 _____</p> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |           |            |   |       |   |      |   |       |   |      |   |      |   |      |   |      |
| <p>III. 공공-민간 파트너십 형태의 국제개발협력사업 참여경험</p>                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |           |            |   |       |   |      |   |       |   |      |   |      |   |      |   |      |
| <p>III-1. 귀하의 기관은 공공-민간 파트너십 형태의 국제개발협력사업에 참여한 경험이 몇 번 있습니까?<br/>(정부기관과 공동으로 자금 출연 혹은 정부기관의 자금을 귀하의 기관의 인력/기술 투입)</p>                                         |  <table border="1"> <caption>Frequency of participation in international development cooperation projects through public-private partnership</caption> <thead> <tr> <th>Frequency</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>67.3%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>9.1%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>7.3%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>7.3%</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>9.1%</td> </tr> </tbody> </table>                                                            | Frequency | Percentage | 1 | 67.3% | 2 | 9.1% | 3 | 7.3%  | 4 | 7.3% | 5 | 9.1% |   |      |   |      |
| Frequency                                                                                                                                                     | Percentage                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |           |            |   |       |   |      |   |       |   |      |   |      |   |      |   |      |
| 1                                                                                                                                                             | 67.3%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |   |       |   |      |   |       |   |      |   |      |   |      |   |      |
| 2                                                                                                                                                             | 9.1%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |           |            |   |       |   |      |   |       |   |      |   |      |   |      |   |      |
| 3                                                                                                                                                             | 7.3%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |           |            |   |       |   |      |   |       |   |      |   |      |   |      |   |      |
| 4                                                                                                                                                             | 7.3%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |           |            |   |       |   |      |   |       |   |      |   |      |   |      |   |      |
| 5                                                                                                                                                             | 9.1%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |           |            |   |       |   |      |   |       |   |      |   |      |   |      |   |      |
| <p>(1) 없다 → VI-1(8쪽) 로 이동<br/>(2) 1회<br/>(3) 2회 혹은 3회<br/>(4) 4회 혹은 5회<br/>(5) 6회 이상</p>                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |           |            |   |       |   |      |   |       |   |      |   |      |   |      |   |      |

| <p>III-2. 귀하의 기관이 참여한 사업의 규모는 얼마입니까?</p>    |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>구분</th> <th>비율</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0.0%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>22.2%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>11.1%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>50.0%</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>0.0%</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>16.7%</td> </tr> </tbody> </table> | 구분 | 비율 | 1 | 0.0%  | 2 | 22.2% | 3 | 11.1% | 4 | 50.0% | 5 | 0.0%  | 6 | 16.7% |
|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|---|-------|---|-------|---|-------|---|-------|---|-------|---|-------|
| 구분                                          | 비율                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |    |    |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |
| 1                                           | 0.0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |    |    |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |
| 2                                           | 22.2%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |    |    |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |
| 3                                           | 11.1%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |    |    |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |
| 4                                           | 50.0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |    |    |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |
| 5                                           | 0.0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |    |    |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |
| 6                                           | 16.7%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |    |    |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |
| <p>III-3. 귀하의 기관은 참여한 사업의 대상 지역은 어디입니까?</p> |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>구분</th> <th>비율</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>52.2%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>4.3%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>26.1%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>13.0%</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>4.3%</td> </tr> </tbody> </table>                                     | 구분 | 비율 | 1 | 52.2% | 2 | 4.3%  | 3 | 26.1% | 4 | 13.0% | 5 | 4.3%  |   |       |
| 구분                                          | 비율                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |    |    |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |
| 1                                           | 52.2%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |    |    |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |
| 2                                           | 4.3%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |    |    |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |
| 3                                           | 26.1%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |    |    |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |
| 4                                           | 13.0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |    |    |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |
| 5                                           | 4.3%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |    |    |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |
| <p>III-4. 귀하의 기관은 사업에서 무엇을 투입하십니까?</p>      |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>구분</th> <th>비율</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>23.7%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>13.6%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>28.8%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>11.9%</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>22.0%</td> </tr> </tbody> </table>                                  | 구분 | 비율 | 1 | 23.7% | 2 | 13.6% | 3 | 28.8% | 4 | 11.9% | 5 | 22.0% |   |       |
| 구분                                          | 비율                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |    |    |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |
| 1                                           | 23.7%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |    |    |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |
| 2                                           | 13.6%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |    |    |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |
| 3                                           | 28.8%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |    |    |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |
| 4                                           | 11.9%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |    |    |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |
| 5                                           | 22.0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |    |    |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |

| III-5. 귀하가 참여한 사업의 기간은 얼마<br>입니까?                                                                                                                   |  <table><thead><tr><th>기간</th><th>비율</th></tr></thead><tbody><tr><td>1</td><td>15.8%</td></tr><tr><td>2</td><td>21.1%</td></tr><tr><td>3</td><td>26.3%</td></tr><tr><td>4</td><td>36.8%</td></tr></tbody></table>                                                                                                                                                                | 기간 | 비율 | 1 | 15.8% | 2 | 21.1% | 3 | 26.3% | 4 | 36.8% |   |       |   |      |   |      |   |      |   |      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|---|-------|---|-------|---|-------|---|-------|---|-------|---|------|---|------|---|------|---|------|
| 기간                                                                                                                                                  | 비율                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |    |    |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |   |      |   |      |   |      |
| 1                                                                                                                                                   | 15.8%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |    |    |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |   |      |   |      |   |      |
| 2                                                                                                                                                   | 21.1%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |    |    |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |   |      |   |      |   |      |
| 3                                                                                                                                                   | 26.3%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |    |    |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |   |      |   |      |   |      |
| 4                                                                                                                                                   | 36.8%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |    |    |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |   |      |   |      |   |      |
| (1) 6개월 미만<br>(2) 6개월 이상 ~ 1년 미만<br>(3) 1년이상 ~ 2년 미만<br>(4) 2년이상                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |    |    |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |   |      |   |      |   |      |
| III-6. 귀하의 기관이 수행한 사업은 아래<br>의 어느 분야에 속합니까? (복수선택<br>가능)                                                                                            |  <table><thead><tr><th>분야</th><th>비율</th></tr></thead><tbody><tr><td>1</td><td>33.3%</td></tr><tr><td>2</td><td>39.4%</td></tr><tr><td>3</td><td>0.0%</td></tr><tr><td>4</td><td>9.1%</td></tr><tr><td>5</td><td>3.0%</td></tr><tr><td>6</td><td>6.1%</td></tr><tr><td>7</td><td>9.1%</td></tr><tr><td>8</td><td>0.0%</td></tr><tr><td>9</td><td>0.0%</td></tr></tbody></table> | 분야 | 비율 | 1 | 33.3% | 2 | 39.4% | 3 | 0.0%  | 4 | 9.1%  | 5 | 3.0%  | 6 | 6.1% | 7 | 9.1% | 8 | 0.0% | 9 | 0.0% |
| 분야                                                                                                                                                  | 비율                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |    |    |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |   |      |   |      |   |      |
| 1                                                                                                                                                   | 33.3%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |    |    |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |   |      |   |      |   |      |
| 2                                                                                                                                                   | 39.4%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |    |    |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |   |      |   |      |   |      |
| 3                                                                                                                                                   | 0.0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |    |    |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |   |      |   |      |   |      |
| 4                                                                                                                                                   | 9.1%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |    |    |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |   |      |   |      |   |      |
| 5                                                                                                                                                   | 3.0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |    |    |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |   |      |   |      |   |      |
| 6                                                                                                                                                   | 6.1%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |    |    |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |   |      |   |      |   |      |
| 7                                                                                                                                                   | 9.1%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |    |    |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |   |      |   |      |   |      |
| 8                                                                                                                                                   | 0.0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |    |    |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |   |      |   |      |   |      |
| 9                                                                                                                                                   | 0.0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |    |    |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |   |      |   |      |   |      |
| (1) 교육<br>(2) 보건의료<br>(3) 행정제도<br>(4) 농촌개발<br>(5) 정보통신<br>(6) 산업에너지<br>(7) 환경<br>(8) 여성<br>(9) 기타 _____                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |    |    |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |   |      |   |      |   |      |
| III-7. 귀하의 기관이 공공-민간 파트너십<br>의 형태로 국제개발협력사업(원조사<br>업)에 참여한 동기는 무엇입니까?<br>(복수선택 가능)                                                                  |  <table><thead><tr><th>동기</th><th>비율</th></tr></thead><tbody><tr><td>1</td><td>43.3%</td></tr><tr><td>2</td><td>16.7%</td></tr><tr><td>3</td><td>16.7%</td></tr><tr><td>4</td><td>0.0%</td></tr><tr><td>5</td><td>10.0%</td></tr><tr><td>6</td><td>6.7%</td></tr><tr><td>7</td><td>6.7%</td></tr></tbody></table>                                                              | 동기 | 비율 | 1 | 43.3% | 2 | 16.7% | 3 | 16.7% | 4 | 0.0%  | 5 | 10.0% | 6 | 6.7% | 7 | 6.7% |   |      |   |      |
| 동기                                                                                                                                                  | 비율                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |    |    |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |   |      |   |      |   |      |
| 1                                                                                                                                                   | 43.3%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |    |    |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |   |      |   |      |   |      |
| 2                                                                                                                                                   | 16.7%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |    |    |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |   |      |   |      |   |      |
| 3                                                                                                                                                   | 16.7%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |    |    |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |   |      |   |      |   |      |
| 4                                                                                                                                                   | 0.0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |    |    |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |   |      |   |      |   |      |
| 5                                                                                                                                                   | 10.0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |    |    |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |   |      |   |      |   |      |
| 6                                                                                                                                                   | 6.7%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |    |    |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |   |      |   |      |   |      |
| 7                                                                                                                                                   | 6.7%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |    |    |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |   |      |   |      |   |      |
| (1) 인도주의적 목적<br>(2) 정부(기관)의 요청<br>(3) 개도국 정부 또는 국제(원조)기구<br>또는 국제NGO의 지원요청<br>(4) 종교적 목적<br>(5) 개발도상국과 기술교류<br>(6) 개발도상국 대상 연구역량 강화<br>(7) 기타 _____ |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |    |    |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |   |      |   |      |   |      |

| <p>III-8. 귀하의 기관이 정부기관과 협력하면서 겪은 애로사항은 무엇입니까?<br/>(복수선택가능)</p>                                       |  <table border="1"> <caption>III-8. Cooperation Difficulties</caption> <thead> <tr> <th>Category</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>14.3%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>28.6%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>28.6%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>25.0%</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>3.6%</td> </tr> </tbody> </table>       | Category | Percentage | 1 | 14.3% | 2 | 28.6% | 3 | 28.6% | 4 | 25.0% | 5 | 3.6%  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|------------|---|-------|---|-------|---|-------|---|-------|---|-------|
| Category                                                                                             | Percentage                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |          |            |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |
| 1                                                                                                    | 14.3%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |          |            |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |
| 2                                                                                                    | 28.6%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |          |            |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |
| 3                                                                                                    | 28.6%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |          |            |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |
| 4                                                                                                    | 25.0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |          |            |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |
| 5                                                                                                    | 3.6%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |          |            |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |
| <p>(1) 정부기관과의 이해관계 상충<br/>(2) 사업관리에 대한 제약<br/>(3) 복잡한 절차<br/>(4) 제한된 예산규모<br/>(5) 기타 _____</p>       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |          |            |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |
| <p><b>VI. 공공-민간 파트너십 사업 참여 의향</b></p>                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |          |            |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |
| <p>VI-1. 앞으로 귀 기관에서 정부기관과 협력하여 국제개발협력 사업에 참여하실 의향이 있습니까?</p>                                         |  <table border="1"> <caption>VI-1. Willingness to Participate</caption> <thead> <tr> <th>Category</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>96.2%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>3.8%</td> </tr> </tbody> </table>                                                                                                                    | Category | Percentage | 1 | 96.2% | 2 | 3.8%  |   |       |   |       |   |       |
| Category                                                                                             | Percentage                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |          |            |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |
| 1                                                                                                    | 96.2%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |          |            |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |
| 2                                                                                                    | 3.8%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |          |            |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |
| <p>(1) 예 → VI-3<br/>(2) 아니오 → VI-2</p>                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |          |            |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |
| <p>VI-2. 공공-민간 파트너십을 통한 국제개발협력 사업을 수행하는데 장애요인은 무엇입니까? (응답 후, 설문을 마쳐주십시오)</p>                         |  <table border="1"> <caption>VI-2. Factors Hindering PPP Projects</caption> <thead> <tr> <th>Category</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>33.3%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>33.3%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>0.0%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>0.0%</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>33.3%</td> </tr> </tbody> </table> | Category | Percentage | 1 | 33.3% | 2 | 33.3% | 3 | 0.0%  | 4 | 0.0%  | 5 | 33.3% |
| Category                                                                                             | Percentage                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |          |            |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |
| 1                                                                                                    | 33.3%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |          |            |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |
| 2                                                                                                    | 33.3%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |          |            |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |
| 3                                                                                                    | 0.0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |          |            |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |
| 4                                                                                                    | 0.0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |          |            |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |
| 5                                                                                                    | 33.3%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |          |            |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |
| <p>(1) 정보부족<br/>(2) 자원부족<br/>(3) 기술부족<br/>(4) 인식부족<br/>(5) 정부기관과의 이해관계 상충<br/>(구체적으로 기술: _____ )</p> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |          |            |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |

| <p>VI-3. 만약 있다면 귀 기관에서는 어떤 방식으로 공공-민간 파트너십을 통한 국제개발협력 사업에 참여하는데 관심이 있습니까?</p>                                        |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Category</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>62.9%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>19.4%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>17.7%</td> </tr> </tbody> </table>                                                                                                                                                                                                                            | Category | Percentage | 1 | 62.9% | 2 | 19.4% | 3 | 17.7% |   |       |   |       |   |      |   |      |   |      |   |      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|------------|---|-------|---|-------|---|-------|---|-------|---|-------|---|------|---|------|---|------|---|------|
| Category                                                                                                             | Percentage                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |          |            |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |   |      |   |      |   |      |
| 1                                                                                                                    | 62.9%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |          |            |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |   |      |   |      |   |      |
| 2                                                                                                                    | 19.4%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |          |            |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |   |      |   |      |   |      |
| 3                                                                                                                    | 17.7%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |          |            |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |   |      |   |      |   |      |
| <p>(1) 개도국 인재육성 및 역량강화<br/>(2) 각종 기술지원<br/>(3) 재원 공동출연</p>                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |          |            |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |   |      |   |      |   |      |
| <p>VI-4. 향후 공공-민간 파트너십을 통한 국제개발협력 사업에 있어 관심 있는 분야는 무엇입니까?</p>                                                        |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Category</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>30.6%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>25.0%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>14.8%</td> </tr> <tr> <td>7</td> <td>11.1%</td> </tr> <tr> <td>8</td> <td>11.1%</td> </tr> <tr> <td>9</td> <td>3.7%</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>0.0%</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>2.8%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>0.9%</td> </tr> </tbody> </table> | Category | Percentage | 1 | 30.6% | 2 | 25.0% | 4 | 14.8% | 7 | 11.1% | 8 | 11.1% | 9 | 3.7% | 6 | 0.0% | 5 | 2.8% | 3 | 0.9% |
| Category                                                                                                             | Percentage                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |          |            |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |   |      |   |      |   |      |
| 1                                                                                                                    | 30.6%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |          |            |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |   |      |   |      |   |      |
| 2                                                                                                                    | 25.0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |          |            |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |   |      |   |      |   |      |
| 4                                                                                                                    | 14.8%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |          |            |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |   |      |   |      |   |      |
| 7                                                                                                                    | 11.1%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |          |            |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |   |      |   |      |   |      |
| 8                                                                                                                    | 11.1%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |          |            |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |   |      |   |      |   |      |
| 9                                                                                                                    | 3.7%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |          |            |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |   |      |   |      |   |      |
| 6                                                                                                                    | 0.0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |          |            |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |   |      |   |      |   |      |
| 5                                                                                                                    | 2.8%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |          |            |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |   |      |   |      |   |      |
| 3                                                                                                                    | 0.9%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |          |            |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |   |      |   |      |   |      |
| <p>(1) 교육<br/>(2) 보건의료<br/>(3) 행정제도<br/>(4) 농촌개발<br/>(5) 정보통신<br/>(6) 산업에너지<br/>(7) 환경<br/>(8) 여성<br/>(9) 기타 ( )</p> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |          |            |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |   |      |   |      |   |      |
| <p>VI-5. 향후 공공-민간 파트너십을 통한 국제개발협력사업에 있어 관심 있는 지역은 어디입니까?<br/>(특정 관심국가가 있으면 괄호 안에 기술해 주십시오.)</p>                      |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Category</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>44.7%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>36.8%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>10.5%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>7.9%</td> </tr> </tbody> </table>                                                                                                                                                                                      | Category | Percentage | 1 | 44.7% | 2 | 36.8% | 3 | 10.5% | 4 | 7.9%  |   |       |   |      |   |      |   |      |   |      |
| Category                                                                                                             | Percentage                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |          |            |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |   |      |   |      |   |      |
| 1                                                                                                                    | 44.7%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |          |            |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |   |      |   |      |   |      |
| 2                                                                                                                    | 36.8%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |          |            |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |   |      |   |      |   |      |
| 3                                                                                                                    | 10.5%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |          |            |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |   |      |   |      |   |      |
| 4                                                                                                                    | 7.9%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |          |            |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |   |      |   |      |   |      |
| <p>(1) 아시아 ( )<br/>(2) 아프리카 ( )<br/>(3) 중남미 ( )<br/>(4) CIS ( )</p>                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |          |            |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |      |   |      |   |      |   |      |



연구자료 민관협력 2011-06-183

---

**효과적인 공공-민간 파트너십 사업 모델연구**

---

발 행 2011년 8월  
발 행 인 박 대 원  
발 행 처 경희대학교 국제대학원  
한국국제협력단  
편 집 인 정책연구실  
주 소 경기도 성남시 수정구 대왕판교로 825(우 : 461-833)  
전 화 031) 740-0114  
팩 스 031) 740-0655  
홈 페이지 <http://www.koica.go.kr>  
인 쇄 동화인쇄

[무단 복제를 금함]