KREI 현장브리프 제1호

2017 보조사업 모니터링: 농업경영컨설팅 지원사업

1. 농업경영컨설팅 지원사업 개요 ····· 1
2. 현장점검 방식 ····· 5
3. 점검 결과 ····· 6
4. 정책 제언 ····· 10

한국농촌경제연구원
농식품정책성과관리센터

감 수	오내원	선임연구위원	061-820-2346	naewonoh@krei.re.kr
내용·자료 문의	국승용	연구위원	061-820-2275	gouksy@krei.re.kr
	김윤진	연구원	061-820-2026	mindy33@krei.re.kr

- 「KREI 현장브리프」는 농업·농촌의 주요 이슈를 점검·분석하여 간략하게 정리한 것입니다.
- 이 자료는 우리 연구원 홈페이지(www.krei.re.kr)에서도 보실 수 있습니다.

요 약

○ 맞춤형 경영컨설팅 지원을 통해 농업경영체의 경영역량을 강화하고, 지속적 성장 및 수익창출을 유도하여 농업투자의 효율성을 제고하기 위해 추진되는 사업

- '99년에 사업을 추진하여, '01년까지 3년의 시범사업 기간 동안 1,035개 경영체를 대상으로 9,525백만 원의 지원금이 투입되면서 경영컨설팅 기반을 구축
- 농업경영체컨설팅 지원사업의 2017년 총사업비는 38.4억 원으로 이중 국고는 11.5억 원(30%), 지방비 7.7억 원(20%), 자부담 19.2억 원(50%)
- 컨설팅을 신청한 농업 경영체의 수가 지속적으로 감소하고 있으며, 특히 2014년 법인 위주의 사업개편 후 개별경영체의 수요는 지속적인 감소 추세

○ 컨설팅 업체 또는 컨설팅을 받은 경험이 있는 경영체의 추천에 의해 사업을 신청하는 경우가 많았으며, 사업 신청은 감소하는 추세

- 지자체와 농정원의 홍보에도 불구하고 사업인지도는 다소 낮은 편
- 자부담에 대한 부담으로 사업 신청이 지속적으로 감소

○ 현장점검 결과, 전반적인 사업 만족도는 높았으나, 경영주의 전문성이 높아지면서 컨설턴트의 능력, 양질의 컨설팅에 대한 요구 수준도 높아지고 있음.

- 판로 확대, 인증 획득 등 당초 목표로 한 컨설팅 결과 외에도, 컨설턴트가 보유한 다양한 지식과 정보에서 경영주의 만족도가 높았음. 반면 전문적인 분야에 컨설턴트의 역량 강화가 필요

○ 또한 유연한 사업비 및 사업기간 조정의 요구가 있었고, 사업 완료 후 사후관리가 미흡한 것으로 나타남.

- 3년의 사업완료 후 추가 컨설팅을 희망하는 경영체가 있었고, 개별경영체 중 법인보다 경영규모가 큰 경우도 있어 컨설팅 비용 상한이 제약요소로 작용
- 사후관리에 대한 별도의 규정이 없어, 컨설팅 결과 적용을 위한 추가 자문 등 부가서비스를 요청하는데 어려움

○ 맞춤형 컨설팅 정착을 위해, 성과확산 및 컨설팅 품질관리 강화와 사업체계 개선이 필요함.

- 경영주의 경영실태 및 주요 과제의 객관적 인지를 위한 핵심 경영실태 진단법과 장기적 컨설팅 효과를 평가할 수 있는 보조지표 개발이 필요
- 또한 사후관리에 대한 별도의 지침 마련으로 컨설팅 결과의 효과를 지속·확산할 필요가 있고, 성과사례집 발간 또는 현재 매년 조사하고 있는 성과결과보고서를 활용한 사업 홍보방안이 필요

1. 농업경영컨설팅 지원사업 개요

□ 사업 개요

○ 맞춤형 경영컨설팅 지원을 통해 농업경영체의 경영역량을 강화하고, 지속적 성장 및 수익 창출을 유도하여 농업투자의 효율성을 제고하기 위해 추진되는 사업임.

- 민간전문가(농업경영컨설팅 인증업체)로부터 경영· 컨설팅을 받는 경우 컨설팅 비용의 일부를 지원하여 전문농업경영체로 육성
- 농업경영컨설팅 지원사업 이전에 농업분야는 공적인 농촌지도기관이 경영·기술 지도를 담당하여 왔으나, 이 사업을 시작으로 민간의 농업컨설팅 산업 활성화 계기 마련

○ 농업경영컨설팅 지원사업은 정책변화 및 농정 여건에 의해 사업 대상, 사업 규모, 지원 내용 등의 변화와 조정이 있었음.

- 1999년 농업인의 경영혁신 지원을 통해 농업구조개선투자의 효율성을 제고하고 정부의존도를 탈피한 전문적인 농업경영체로 육성하기 위하여 도입되었음. 당시 농업분야 컨설팅은 생소하였고, 경영체가 자신의 경영 상태를 진단하고 필요한 경우 자부담을 투입하여 컨설팅을 받는 것은 과거 비용부담이 없었던 공공 컨설팅과 다른 형태임. 이에 농업경영체 컨설팅 사업의 원활한 추진을 위한 정부 지원이 이루어짐. 1999년부터 2001년까지 3년의 시범사업 기간 동안 1,035개 경영체를 대상으로 9,525백만 원의 지원금을 투입하여 경영컨설팅 기반을 구축
- 2005년 산지 유통조직의 규모화·조직화로 경영체의 경영능력 점검과 미흡점을 보완하기 위한 움직임이 있었음. 이에 농업경영컨설팅을 활용하여 경영체를 진단하고 발전 방안을 모색하게 되면서, 지원 대상자가 APC, RPC, 쌀전업농까지 확대 되었음. 또한 경영체 부담 경감을 위하여 자부담 비율을 기존 50%에서 30%로 낮추었고, 컨설팅 지원 단가도 상향조정
- 2006년 능력이 부족한 컨설팅업체의 난립과 부정수급 등의 부작용으로 컨설팅업체 인증풀이 도입되었고, 컨설팅업체수가 대폭 축소되었음. 또한 경영체의 선정요건을 강화하여 영세·소규모 농가에 대한 지원을 지양하고 공동마케팅, 산지전문조직 등으로 확대
- 2010년 사업 추진체계 개선을 통한 관리 강화의 일환으로 평가·점검기관인 농업인재개발원[1)]이 사업추진기관에 추가됨. 이들은 컨설팅업체 인증 및 관리, 수행계획서 심사 및 보완조치, 컨설팅 점검, 종합평가 및 성과분석, 컨설턴트 관리 등을 수행함.
- 2011년 경영체의 자력역량 강화를 위해 자부담 비율을 기존 30%에서 50%로 상향 조정
- 2014년도부터 강소농 육성사업과의 차별성을 두고 법인 중심의 사업 전환하였고, 개별경영체의 기준은 강화

1) 현 농림수산식품교육문화정보원(이하 농정원)

〈표 1〉 농업경영컨설팅 지원사업 주요 내용

사업명	주요 내용	
사업 대상	○ 개별경영체(후계농업경영인, 귀농인) ○ 법인경영체(영농조합법인, 농업회사법인, 조직경영체*) - 설립 2년 이상, 상시근로자 3인 이상의 법인 * 다수의 농업경영체 및 농업협동조합 등으로 구성·운영되는 경영체	
지원 내용	사업기간	○ 1년 (경영체당 최대 3개년 지원 가능) ○ '99년 - 계속
	지원내용	○ 국고 30%, 지방비 20%, 자부담 50% * ('11년) 자력역량 강화를 위해 국비지원 축소(50% → 30%), 자부담 증가 ○ 경영체 유형 및 경영역량 진단결과에 따라 차등 지원(최대 3년) - 개별경영체: 10백만 원(국고 3백만 원), - 법인경영체: 기초 20백(6), 전문 30백(9), 혁신 50백(15)
	컨설팅 지원분야	○ (1단계) 기반조성 컨설팅 - 개별: 가업승계, 귀농정착, 시설·운영개선 - 법인: 조직화, 사업전환, 시설·운영개선 ○ (2단계) 경영역량강화 컨설팅 - 개별: 농가경영전략, 생산관리, 판로개척 및 유통관리 - 법인: 경영전략/기획, 인사/노무관리, 마케팅/홍보, 재무/회계관리, 생산관리, 판로개척 및 유통관리 ○ (3단계) 지속성장 컨설팅 - 개별: 품질개선, 6차산업화, 법인화 - 법인: 정보화, 품질개선, 변화관리
담당 기관 역할	농림축산 식품부	○ 사업지침 수립, 시달 및 인증업체 공고 ○ 예산 확보 및 예산 배정(국고) ○ 사업 점검 및 사업비 결산
	농림수산 식품교육 문화정보원	○ 사업홍보 ○ 중간·완료보고 실시 협조 ○ 법인경영체 선정 및 수행계획서 심사 ○ 사전·사후역량진단 실시 - 법인경영체(솔루션위원회), 개별경영체(농정원 평가점검단) ○ 사업만족도 조사 ○ 컨설팅 업체 인증 및 관리
	시군구 지자체	○ 사업홍보 및 수요조사 ○ 개별경영체 선정 및 수행계획서 심사 ○ 신청서 접수 및 사업협약 체결 ○ 중간·완료보고 점검 ○ 사업비 정산
	시, 도	○ 사업대상자 통보

자료: 농림축산식품부 2017년도 사업시행계획서 참조

□ 사업 예산

○ 농업경영컨설팅 지원사업 예산은 2012년 17억 원에서 2016년 13억 원으로 규모 축소됨. ’14년 법인 중심의 사업개편으로 예산규모가 축소됨.

- 2017년 농업경영컨설팅사업의 지자체 배정 예산은 11.5억 원

○ ’16년까지 컨설팅을 지원받은 경영체는 12,845개소이며 총사업비는 122,224백만 원임. 2009년에는 1,448개의 농업경영체가 컨설팅을 받았으나, 이후 지속적으로 감소하는 추세임.

- 2006년 컨설팅 업체를 공모·인증함에 따라 컨설팅 공급업체 수가 대폭 감소함(2005년 95개소 → 2006년 36개소). 업체당 컨설팅 수가 2009년 37.1개까지 증가하였으나, 신청 경영체 수는 감소하고 컨설팅업체 수는 증가하여 2016년 업체당 컨설팅 수는 5.6개소
- 사업비 대비 농업경영체 수가 많아, 경영체당 평균 컨설팅 비용은 1천만 원에 못 미치는 수준이었으나, 이후 사업비 감소에도 불구하고 농업경영체 수요 감소 및 컨설팅업체 인증 강화로 경영체당 평균컨설팅 금액은 증가추세임. 2016년 경영체당 평균컨설팅 금액은 19백만 원

〈표 2〉 연도별 컨설팅업체 공급현황(1999~2016)

단위: 개소수, %, 백만 원

연 도	농업경영체 (A)	공급업체수 (B)	업체당 컨설팅 수 (A/B)	총사업비 (C)	경영체당 평균컨설팅 금액 (C/A)
1999	156	146	1.1	1,710	11.0
2000	379	101	3.8	3,388	8.9
2001	500	125	4.0	4,427	8.9
2002	594	80	7.4	5,586	9.4
2003	704	78	9.0	5,696	8.1
2004	873	74	11.8	6,550	7.5
2005	1,059	95	11.1	8,000	7.6
2006	1,009	36	28.0	8,800	8.7
2007	1,033	42	24.6	8,800	8.5
2008	1,200	37	32.4	9,600	8.0
2009	1,448	39	37.1	11,930	8.2
2010	994	44	22.6	9,257	9.3
2011	934	56	16.7	9,720	10.4
2012	653	66	9.9	9,720	14.9
2013	578	67	8.6	5,200	9.0
2014	267	64	4.2	5,200	19.5
2015	261	48	5.4	4,800	18.4
2016	203	36	5.6	3,840	19.0

자료: 농정원

〈표 3〉 지역별 농업경영컨설팅 지원 현황(2008~2016)

단위: 건

연도	경기		강원		충북		충남		전북		전남		경북		경남		제주		광역시 등		전체	
	개별	법인	개별	법인	개별	법인	개별	법인	개별	법인	개별	법인	개별	법인	개별	법인	개별	법인	개별	법인	개별	법인
08	137	10	54	7	142	5	136	14	186	24	138	41	94	18	100	19	73	2	0	0	1,060	140
09	160	11	67	9	156	4	174	15	228	14	170	35	117	22	122	14	117	4	7	2	1,318	130
10	82	13	43	3	82	9	110	11	197	26	135	39	61	18	77	12	65	4	6	1	858	136
11	57	9	23	6	80	7	88	9	214	29	138	55	45	13	61	12	72	12	0	4	778	156
12	28	5	6	4	29	5	76	4	134	20	75	48	18	8	55	8	107	21	0	2	528	125
13	19	4	2	2	39	1	75	0	143	13	67	43	6	5	63	13	66	9	3	5	483	95
14	2	5	2	4	13	2	32	6	38	22	9	38	1	7	24	11	25	22	0	2	146	119
15	3	4	1	5	10	1	11	7	46	27	17	46	2	5	27	9	30	11	0	0	147	115
16	3	1	1	6	2	1	12	4	54	16	11	25	2	4	20	6	29	3	0	3	134	69
합계	485	57	197	35	541	33	691	59	1,140	148	732	299	342	91	502	89	525	74	16	16	5,171	901

자료: 농정원

○ 컨설팅을 신청한 경영체의 수가 지속적으로 감소하고 있으며, 특히 2014년 이후 개별경영체의 수요가 급감하였음.

- 지역별로 보면 전북과 전남지역의 지원 경영체 수가 다른 지역에 비해 많은 편이며, 강원과 경기 지역의 지원 경영체 수가 상대적으로 적음.

○ 농업경영컨설팅 지원사업은 경영체의 컨설팅 전후 매출액 증가율을 성과 지표로 선정함. 매년 성과지표 목표치를 상회하여 실적을 달성하였음.

- 2012년도까지 컨설팅 전후 농가의 소득 차이를 성과지표로 활용하였고, '13년~'15년도에는 법인경영체에

〈표 4〉 농업경영컨설팅 지원사업 성과지표

성과지표	목표대비 달성률	'10	'11	'12	'13'	'14	'15	'16
컨설팅 전후 농가소득 증가율(%)	목표	20	20	25				
	실적	25.7	21.3	29.5				
	달성률	128.5	107	118				
컨설팅 전후 법인 매출액 증가율(%)	목표				25	25	27	
	실적				25	26.9	29.3	
	달성률				100	107.6	108.5	
컨설팅 전후 경영체 매출액 증가율(%)	목표							28.5
	실적							30.1
	달성률							105.6

자료: 연도별 농업경영컨설팅 사업 성과보고서

한정하여 매출액 증가율을 성과지표로 활용하였음. 16년도에는 개인경영체를 포함, 전체 경영체의 "컨설팅 전후 경영체의 매출액 증가율"로 지표를 수정

- 사업 초기 매출액이 증가하는 경향이 있는 등을 감안하면 컨설팅 전후의 매출액 변화가 컨설팅 성과에 의한 것인지 불분명하고, 개인경영체의 매출액은 증빙자료의 신뢰도가 떨어져 실적치의 왜곡이 있을 가능성 존재

2. 현장점검 방식

○ 농업경영컨설팅 지원사업을 통해 컨설팅을 받은 법인경영체에 대하여 현장점검을 실시함.

- '14년 신규 사업 기준으로 지속적으로 개별경영체의 수혜실적이 감소하면서 법인경영체의 비중이 높아지고 있어, 주로 법인경영체를 대상으로 현장점검을 실시

○ 현장점검 대상지 선정

- '15~'17년 기준, 시도별 사업신청 경영체 리스트를 확보하고(농정원), 이중 컨설팅 수행 연차가 2년 이상인 경영체를 대상으로 함.
- 전국 9개의 법인경영체와 1개의 개별경영체를 선정

○ 현장점검 시기와 점검반

- 10개 경영체의 현장점검 실시
- 경영체 대표 등 사업 담당자에 대한 면접조사를 실시하여 사업 신청 계기 및 해당 컨설팅 업체 선택 이유, 컨설팅 내용, 성과 등을 확인함.

〈표 5〉 점검지역 및 점검 일자

점검지역	점검반	점검일	비고
충남/충북	KREI: 국승용, 최지선, 한보현	5월 8일(월)	(논산) A농가(개별) (당진) B법인
전북	KREI: 마상진, 전영현	5월 10일(수)	(김제) C농협 (진안) D농협
전남	KREI: 오내원, 국승용, 김윤진	5월 10일(수)	(장성) E농업회사법인 (나주) F농업회사법인
경남	KREI: 우병준, 이실, 황민현	5월 11일(목)	(밀양) G영농조합법인 (합천) H법인
경기/강원	KREI: 김미복, 이형용 원외전문가: 이병훈(강원대)	5월 15일(월) 5월 16일(화)	(원주) I농협 (이천) J영농조합법인

○ 사업관련 담당자 면담 및

- 지자체(나주) 담당자(4월 24일), 농식품부·농정원 사업담당자(4월 25일) 면담

3. 점검 결과

□ 사업 신청 및 계약단계

○ 전년도에 시군별로 사전 수요조사를 통해 예비 신청자를 파악한 후, 예산이 배정되면 지원 대상을 선정

- 농식품부의 공고에 따라 각 지자체에서 수요조사를 실시(8~11월)하고, 조사결과를 근거로 사업량을 배정함. 신청한 경영체의 지원 자격 충족 및 우선자격 여부, 필수 제출서류 누락 등을 농정원(법인)과 지자체(개별)에서 심사하여 경영체를 최종 선정
- 최근 수요 감소로 신청하는 경우 상당부분 선정되는 추세이나, 선정된 경영체는 수행계획서를 제출하고 까다로운 평가 과정을 거쳐 최종적으로 계약

○ 컨설팅 업체 또는 컨설팅을 받은 경험이 있는 경영체의 추천에 의해 사업을 신청하는 경우가 많음.

- 다른 사업을 추진하면서 알고 있던 컨설턴트에 의해 사업을 소개받아 신청하는 경우가 많고, 일부는 업체가 직접 경영체에 연락을 해서 사업을 신청하게 되는 경우도 있음.
- 지자체와 농정원이 홈페이지 등을 활용한 사업 홍보를 실시하고 있지만, 이를 통한 사업 인지 및 신청은 많지 않은 편임.

○ 컨설팅 업체(컨설턴트)에 대한 정보가 부족하여 경영체가 원하는 컨설팅 업체 선정 곤란

- 시행지침에 의하면 경영체 선정 후, 농식품부와 농정원에서 제공하는 소개자료집 및 정보를 기반으로 해당 경영체의 특성을 고려하여, 적절한 컨설팅 업체를 선택하고 계약할 것을 권장함.
- 대부분 기존에 알고 있던 컨설팅 업체(또는 컨설턴트)와 계약을 하고 있고, 일부 경영체만 직접 컨설팅 업체의 정보를 찾아 업체를 선정
- 농식품부와 농정원에서 제공하는 「농업경영컨설팅 인증업체 소개 자료집」의 내용이 구체적이지 못하여 경영체가 컨설팅 업체에 대한 충분한 사전 정보를 확보하기 곤란함. 경영체가 컨설팅업체를 선정하는 과정에서 컨설팅업체의 전문성, 강점, 약점 등 필요한 정보를 취득하는데 어려움을 겪고 있음.
- 경영체는 컨설팅업체 선정에 대해 보다 많은 정보를 희망하고 있으나 충분한 정보가 제공되지 못하여 적합한 컨설팅업체를 선정하는 것이 어렵다는 인식을 가지고 있음.

○ 신청단계의 수행계획서 작성부터 사업 전반의 행정업무는 컨설턴트가 대행

- 수행계획서 내용은 경영체와 컨설턴트가 논의하여 작성하지만 대부분 컨설팅 업체에서 작성을 하고 경영체는 의견을 개진하는 수준
- 농업인들은 행정 업무에 대한 이해도가 낮고 익숙하지 않다는 이유로 컨설팅 관련 행정 업무는 컨설팅 업체가 처리

○ 컨설팅 수행계획서가 경영체의 컨설팅에 대한 요구를 충분히 수용하지 못하는 경우 발생

- 생산성 향상 · 마케팅 · 인증 취득 등 전문 분야의 컨설팅만 이루어지는 경우가 있어, 컨설팅을 통한 경영 전반의 진단을 통해 경영 개선 과제를 모색하는 과정이 생략됨.

- 정량/정성 성과지표(KPI)를 수행계획서 상에 제시해야 하는데, 수행계획서 심사 시 매출액 증가율, 판로 확대 등 단기성과를 중심으로 파악하는 경향이 있어 컨설팅을 통해 궁극적으로 달성하고자 하는 성과보다는 표면적이고, 성과평가가 용이한 지수로 선정하는 경우가 많은 편
- 계획 수립 단계에서 경영체의 요구가 계획서에 충분히 반영되지 못하거나 컨설팅 진행 과정에서 계획서와 상이한 컨설팅이 진행되는 경우 발생

○ 매년 새롭게 계약을 하도록 하고 있어 행정비용 증가, 컨설팅 착수 시기 지체

- 2~3년차 컨설팅을 위해 기존 컨설팅 업체와 재계약을 하는 경우에도 신규 계약과 동일한 절차를 따르도록 되어 있어 계약 체결에 따른 행정 불편을 호소
- 상당수의 경영체가 1회로 컨설팅을 마치지 않고 컨설팅을 받은 업체와 재계약을 추진하는 경우가 많기 때문에, 매년 사업 신청과 계약 절차를 거치는 것이 비효율적이라 인식하고 있으며, 계약 등으로 컨설팅 착수 시기가 지체되는 것에 대해서도 불만을 제기하는 경우가 있음.

□ 컨설팅 수행

○ 컨설턴트의 컨설팅 투입일수는 준수되고, 일정관리는 대부분 원활

- 시행지침에 의하면 컨설팅 투입일수(M/D)는 컨설턴트의 전문성, 경력 등을 기준으로 책정한 수당과 총 사업비에 기초하여 수행계획서 상에 기재하고, 정기적으로 경영체를 방문하여 수행하도록 권고
- 4~6개월 간의 컨설팅 기간 동안 사전에 제시한 컨설팅 횟수는 잘 준수되고 있으며, 경영체에서 긴급한 컨설팅을 원하는 경우 전화·인터넷 등을 활용한 원격컨설팅도 수행되고 있음.

○ 중간 및 완료 보고는 대부분 컨설팅 업체에서 작성하여 제출

- 이미 수행된 컨설팅 내용을 담은 수행일지를 엮어 시기에 맞춰 컨설팅 업체에서 작성하여 제출하기 때문에 경영체의 행정 부담은 크지 않음.

○ 친분이 있는 컨설팅업체 또는 컨설턴트를 선호하는 경향

- 컨설팅의 품질은 컨설팅업체보다는 담당 컨설턴트의 역할이 중요하다는 인식이 있으며, 컨설팅업체(또는 컨설턴트)와 알고 있는 경우, 대부분 원하는 컨설턴트를 지정하여 진행할 수 있음. 친분이 없는 컨설팅 업체와 계약하는 경우, 경영체가 원하는 컨설턴트를 지정하는데 어려움이 있고, 해당 경영체에 대한 이해가 부족하여 컨설팅의 효율이 낮다고 인식하고 있음.
- 컨설팅 과정에서 계획서에 포함되지 않은 새로운 요구를 하는 경우 친분이 있는 컨설팅업체가 유연하게 요구를 수렴해 주기 때문에 이를 선호하는 측면이 있음. 이 경우 컨설팅업체가 수행계획서 상의 컨설팅 보고서도 작성하고, 경영체에서 추가로 요구한 컨설팅도 수행하기 때문에 공식적으로 제출하는 컨설팅 보고서의 품질은 저하되고 있음.

○ 일반적 경영컨설팅 보다는 기술적 전문 분야에 대한 컨설팅 만족도가 상대적으로 높음.

- 재무관리와 같은 일반 경영 분야의 컨설팅보다 생산성 향상을 위한 기술 컨설팅, 체험 활동 프로그램 개발, HACCP·ISO·이노비즈 등 구체적인 성과가 단기적으로 확인되는 컨설팅에 대한 만족도가 상대적

으로 높음. 이처럼 전문적인 영역에 대한 컨설팅 요구가 크기 때문에 컨설팅업체의 전문성에 대한 풍부한 정보를 요구하고 있음.

- 사업 초기단계에 있는 경영체는 일반 경영컨설팅이 중요한 비중을 차지할 수 있으나, 경영 경험을 쌓아 사업을 확장하려는 경영체는 컨설팅에 대한 다양한 요구를 가지게 됨. 해외수출 시장 개척을 위한 컨설팅, 상품 패키지 제작, 홍보 수단 개발 등 컨설팅의 요구 다각화에 대한 대응이 필요함.
- 컨설팅이 전문 분야에 초점을 맞추게 되면 경영 진단을 통해 경영 전반의 안정성·효율성을 제고시킨다는 이 사업의 기본 목적을 간과하게 될 수 있으므로 이에 대한 고려가 필요함.

□ 사업완료 및 사후관리

○ 지자체의 완료점검 심사 후 사업완료 및 사업비 정산 실시

- 계약기간 종료 후 15일 이내에 완료보고서를 제출하고, 이때 보완 및 재작성 조치사항이 있는 경우 경영체와 컨설팅 업체가 30일 이내 보완을 실시
- 단, 법인경영체는 지자체 완료점검 이후 농정원이 실시하는 사후역량진단 후 사업비 잔금 지급 및 사업완료

○ 사업 성과조사 결과의 활용도 미흡

- 농정원은 매년 사업 종료 후 사후관리 차원에서 경영체와 컨설팅 업체를 대상으로 성과조사를 실시하고 있음. 만족도 설문조사 등의 조사와 분석 내용을 수록한 보고서를 발간하고 있으나 그 활용이 미흡
- 성과보고서 결과는 해당사업의 성과지표(경영체 매출액 증대율)의 성과파악에 활용하고 있으며, 이는 이 사업의 성과 지표 산출의 근거 자료로 활용됨.

○ 사업 완료 후 사후관리 체계가 미흡

- 개별경영체에 대한 지자체 사업관리는 지자체마다 상이함. 고충 및 애로사항들을 수시파악 하는 등 협조적인 지역이 있는 반면, 담당지역의 수요가 적어 사업자체의 이해가 부족한 경우도 있음.
- 법인경영체에 대한 관리는 농식품부, 농정원, 지자체에서 담당하고 있으며 경영체 중 일부 표본을 추출하여 현장점검을 실시하고 있으나, 이번 조사에서 현장점검을 실시한 경영체에서는 농정원 또는 관련 기관의 현장점검을 받은 경험이 없는 것으로 나타남.

○ 보조금 부정 수급의 가능성은 크지 않음.

- 컨설팅업체 당 컨설팅 수가 많지 않고, 컨설팅 건당 사업 단가도 크지 않은 반면, 사업비 정산을 위해 제출해야 할 실적 보고를 엄격하게 관리하고 있어 부정 수급을 통해 컨설팅업체가 이득을 취할 수 있는 요인은 크지 않은 것으로 판단됨.
- 다만, 1개 업체가 특정 지역에서 다수의 컨설팅을 수행하는 경우 컨설팅 업체가 보조금 부정 수급을 통해 이득을 취하려는 행위를 할 수 있고, 부정 수급이 의심되는 지역이나 컨설팅업체에 대한 모니터링이 필요함.

□ 사업 성과

○ 전반적인 사업 만족도는 높은 편

- 컨설팅을 통해 판로 확대, 인증 획득, 농가 경영마인드 함양 등 당초 목표했던 성과 외에도 컨설턴트가 보유한 다양한 지식과 정보를 활용하여 선진기업 벤치마킹, 시장 트렌드 파악, 사업 방향 설정 등에 도움을 받을 수 있는 등 경영주의 만족도가 높았음.
- 경영체별로 컨설팅 수행계획서에서 설정한 성과지표는 단기 정량 지표에 주로 의존하고 있어 컨설팅을 통해 발생한 다양한 효과를 반영하기에 어려운 측면이 있음.

○ 경영체의 특성에 따라 다양한 컨설팅 요구가 존재하며 이 사업을 통해 경영 실적의 개선을 기대할 수 있음.

- 정책 사업비의 일부를 해당 사업에 대한 컨설팅에 사용할 수 있도록 하는 사업이 다수 존재하고 있지만 경영체가 경영 개선을 위해 다양한 목적으로 컨설팅을 받는 것을 지원하는 사업은 이 사업이 유일하며 사업 지속이 필요한 것으로 판단됨.
- 일반농산어촌개발 사업을 추진하다 중단되었으나 사업 활성화를 위해 이 사업을 통해 경영컨설팅을 받아 마을을 활성화시킨 사례, 시설원예 기술 컨설팅을 희망하여 이 사업을 통해 3년간 컨설팅을 받은 후 지원 종료 후에도 전액 자부담으로 컨설팅 지속을 희망하는 사례, ISO 인증 등 인증 취득과 갱신에 도움을 받고 있는 사례 등 이 사업을 활용해 경영을 개선한 실적이 창출되고 있음.
- 컨설팅을 다양한 분야에서 활용하고 있으므로 개별 1천만 원, 법인 5천만 원, 최대 3년 등으로 정해진 지원 방식을 보다 유연하게 변경하는 것이 필요함. 창업 초기, 사업 확장, 경영 효율화, 사업 변경, 투자 확대 등 경영체 경영에서 발생할 수 있는 다양한 컨설팅에 대한 요구를 수렴할 수 있도록 사업 내용의 개선이 필요함.

○ 사업 성과지표로 '매출액 증가율'은 사업 전반의 성과를 반영할 수 있는 지표임이 분명하지만 사업 특성 상 보조 지표 개발 등 개선이 필요함.

- 다양한 유형의 경영체의 실적을 나타내는 지표로 매출액 증가율은 대표성 있는 지표라 판단됨.
- 다만, 창업 초기에는 경영체의 매출액이 증가하는 경향이 있어 매출액 증가가 모두 컨설팅에 의한 효과라고 보기 어렵고, 개별경영체의 경우 매출액의 객관성 입증이 어렵다는 점 등 매출액 증가율 지표가 가지는 한계가 있음. 일부 농가는 매출액을 측정하는 회계연도와 작기가 맞지 않아 정확한 매출액 측정에 어려움이 있음.
- 컨설팅 결과를 단년도에 평가하기보다는 장기적으로 나타날 사업의 효과를 기대할 수 있는 보조지표 개발이 필요한데, 예를 들어 컨설팅 당해 연도 이후 3년의 매출액을 평가하는 방안 등이 있음.

4. 정책 제언

□ 맞춤형 컨설팅 정착을 위한 사업 개선

○ 경영체 기초 경영진단

- 농업경영컨설팅 사업에 의한 컨설팅이 전문화되면서 경영체에 대한 기초적인 경영진단이 생략되는 경우가 있음. 전문 분야의 컨설팅도 중요하지만 경영체의 안정적 경영을 위해서는 기본적인 경영 진단과 해당 정보를 경영체에 제공하는 것이 필요함.
- 재무관리 등 핵심 경영실태 진단 방법을 개발하여, 컨설팅 분야에 관계없이 모든 컨설턴트가 경영체의 경영진단을 하도록 하고, 이를 컨설팅 보고서에 수록하도록 함. 이를 통해 모든 경영체가 경영 실태와 주요 과제를 인지할 수 있음.

○ 컨설팅의 성격에 따른 유연한 사업비 조정

- 현행 개별 1천만원, 법인 5천만원 사업비 상한 규정을 컨설팅의 성격에 따라 사업비를 차등 적용하는 방식으로 변경하는 것이 바람직함.
- 시설원예, 축산 등의 부문에서 경영체의 규모가 확대되고 있고, 법인화하지 않았으나 작지 않은 규모의 개별경영체가 다수 존재하며, 이들이 컨설팅에 대한 수요가 있는 것으로 판단됨. 법인화하지 않은 개별경영체가 경영 및 기술 컨설팅을 통해 경영 효율화를 도모할 수 있도록 한다는 측면에서 개별경영체에 대한 컨설팅 사업을 지속하는 것이 필요함[2].
- 개별경영체 중에서도 왠만한 법인경영체보다 경영 규모가 큰 경우가 있으며, 컨설팅의 성격에 따라 상대적으로 높은 컨설팅 비용이 요구되는 경우가 있으므로 컨설팅 수행계획서를 평가하여 사업 단가를 조정할 수 있도록 사업 지침 개선이 필요함.
- 사업비가 지나치게 낮게 책정되어 정상적인 컨설팅이 불가능하다고 판단되는 경우 단가를 상향조정하거나 지원을 보류하는 등 단가의 적정성에 대한 심사도 필요함.

○ 경영체의 특성에 따른 자부담 비율 차등화와 3년 한도 지원 규정 완화

- 컨설팅에 대한 요구는 높지만 비용부담능력이 낮은 신규 창업 경영체에게는 자부담 비율을 낮추고, 창업 이후 일정 기간이 경과하여 자부담 능력을 갖춘 상황에서 경영개선을 위해 컨설팅을 필요로 하는 경영체에 대해서는 자부담 비율을 높이는 등 경영체 특성에 따라 자부담 비율을 유연하게 적용
- 3년간 경영컨설팅을 받은 이후 일정 기간이 지난 경영체가 이 사업을 통한 지원을 요구하는 경우 자부담 비율을 상향 조정하여 컨설팅을 받을 수 있도록 사업 내용의 조정이 필요함. 경영체가 불가피한 경영위험에 처할 수 있고, 또 여건 변화에 따라 경영전략의 수정을 모색하는 등 컨설팅에 대한 다양한 수요가 존재할 수 있으므로 이에 대한 고려가 필요함.

---

2) 현장점검을 실시한 개별경영체의 경우 1.5 ha 규모의 시설을 보유하고 있었으며, 대규모 유리온실에서 재배 경험을 축적한 전문인력을 채용하여 작물을 생산하고 있었음. 전문 기술력을 보유하고 있음에도 3년간 경영컨설팅사업을 지원받아 기술 컨설팅을 수행하였으며, 사업이 종료된 후에도 전액 자부담하여 지속적으로 컨설팅을 받을 의향을 가지고 있었음. 또한 경영컨설팅 업무를 담당하는 지자체 담당자들도 과거에 비해 감소하긴 하였으나 개별 컨설팅에 대한 수요가 지속되고 있고 이 사업 이외에 개별경영체가 경영 개선을 위해 컨설팅을 받을 수 있는 사업이 없기 때문에 개별경영체에 대한 컨설팅 지원이 필요하다는 의견을 가지고 있음.

- 이 사업과 유사한 목적과 내용으로 추진하고 있는 중소기업청의 "중소기업 컨설팅 지원사업"은 사업비 상한과 자부담률 비중을 지원하는 컨설팅 분야(경영·기술 컨설팅/특화형 컨설팅/원스톱 창업지원)에 따라 차등을 주고 있음. 이때 특화형 컨설팅과 원스톱 창업지원은 지원 경영체의 업력을 7년 이내로 제한하고 있으며, 경영체 업력 제한이 없는 경영·기술 컨설팅 분야는 7년을 기준으로 지원금의 상한과 자부담률을 세분화하여 지원하고 있음.

□ 성과확산, 컨설팅 품질 관리

○ 경영컨설팅 지원 사업을 통한 경영효율화 사례를 발굴·확산

- 컨설팅을 받고 있는 경영체들이 이 사업을 인지한 계기를 주로 컨설턴트의 권유에 의하고 있어 사업 활성화를 위해서는 다수의 경영체에 이 사업의 필요성을 알리는 것이 중요함.
- 이 사업을 통해 현저한 경영 개선을 이룬 사례를 발굴하여, 인쇄물·디지털 매체·미디어 등을 통해 홍보함으로써 이 사업의 필요성을 널리 알리고, 사업을 활성화시킬 수 있음.

○ 컨설팅업체에 대한 충분한 정보 제공

- 농식품부와 농정원에서 제공하는 「농업경영컨설팅 인증업체 소개자료집」에 수록된 컨설팅업체에 대한 정보만으로는 경영체가 원하는 컨설팅업체를 선정하는데 충분한 정보를 얻을 수 없음.
- 컨설팅 업체의 전문분야(체험, 경영, 재무, 회계, 수출 등), 경력, 주요 컨설팅 사례 등의 구체적 정보가 담긴 컨설팅업체 자료가 필요함. 앞서 언급한 컨설팅 성과 정보와 해당 컨설팅을 수행한 업체가 함께 소개된다면 경영체에서 적합한 컨설팅업체를 선정하는데 도움을 받을 수 있음.

○ 수행계획서 작성과 변경 절차 개선

- 다수의 경영체가 수행계획서 외의 추가적인 컨설팅을 요구하고 있어, 해당 컨설팅에 대한 만족도가 높다고 인식하고 있음. 반면 컨설팅업체는 컨설팅 과정에서 제기된 경영체의 다양한 요구에 추가적으로 대응하고 있으며, 수행계획서 상의 과업은 최종보고서에 반영하는 방식의 컨설팅이 일부 이루어지고 있음. 이는 컨설팅업체가 계약 이외의 추가 업무를 수행해야 하는 상황을 야기하며 수행계획서 상의 컨설팅 품질이 저하되는 요인을 작용할 수 있음.
- 수행계획서 작성 시 경영체의 요구를 충분히 수렴하여 작성하도록 하되 컨설팅 과정에 컨설팅 내용에 대한 수정이 필요한 경우 이를 적절하게 반영함으로써 컨설팅 품질 관리가 필요함.

□ 사업 관리 체계 개선

○ 컨설팅업체와 지역에 대한 선별적 모니터링

- 컨설팅 업체가 수행하는 컨설팅 수가 많지 않아 부정수급을 통한 부당 이득을 취할 수 있는 여지가 많지 않으나, 일부 사업 체계의 허점을 활용해 부정수급을 시도할 수 있는 개연성은 있음.
- 컨설팅 수가 타 업체에 비해 현저히 많은 컨설팅업체, 유사한 내용의 컨설팅을 신청한 경영체가 다수인 지역 등 컨설팅 수행계획서와 계약체결 내용을 1차 분석하여 사업 여건이 특이한 컨설팅업체나 지역에 대해서 관련 기관이 모니터링을 실시함.

○ 사후관리 부분에 별도의 규정을 마련하여 컨설팅 효과를 지속

- 사업시행지침서 상 사후관리에 대한 규정은 없으며, 사후관리 및 성과 환류의 방안으로 농정원에서 실시하는 성과보고서가 유일하고, 지자체에서도 별도의 사후관리는 없으며 오히려 보고에 필요한 행정자료만을 요구하는 경우가 발생하고 있음.
- 수행계획서 상에 컨설팅 업체가 사후관리 계획을 제시하고 있지만 실제로 계획에 맞춰 관리가 이루어지고 있는 사례는 거의 없는 것으로 나타남.
- 경영체는 컨설팅 결과에서 도출된 활용 방안을 도입하고 적용하는 과정에서 추가 자문 등 부가적인 서비스를 받고 싶지만 별도의 규정이 없어 컨설팅 업체에 사후관리를 요구하기 어려움. 따라서 컨설팅이 일시적인 효과로 그치는 것을 방지하기 위해 사후관리 규정이 필요

○ 컨설팅업체 또는 경영체의 실적보고

- 이 사업의 성과 집계(매출액 증가율)를 위해서는 경영체의 경영실적 파악이 이루어져야 함.
- 사업 종료 후 일정 기간 동안 실적보고를 의무화하여 경영실적을 파악하는 것이 필요함.
- 경영체 또는 컨설팅업체가 경영체의 경영 실적을 지자체 또는 농정원에 보고하도록 하고, 보고 의무 미이행 시 불이익을 주는 방식으로 지침 개정

○ 농정원의 체계적 관리 강화로 사업의 성과 확산

- 농정원에 배정된 소규모 예산으로 사업 완료 후 성과보고서 발간은 물론 법인경영체 선정, 사전사후역량 진단을 위한 전문인력 구성·운영 등의 업무를 수행하고 있어 사업에 대한 체계적인 관리를 수행하기에 인력과 예산이 부족한 것으로 판단됨.
- 사업운영 주체인 농정원의 사업 운영예산의 확대 등 관리 체계 개선이 필요

○ 컨설팅 사업 및 업체 관리 역할강화

- 경영체들의 전문성이 높아짐에 따라 양질의 컨설턴트 공급 부족 현상이 발생하고, 경영체의 요구 수준을 만족 시키지 못하고 있음. 이는 경영체가 컨설팅의 필요성과 효과성을 낮게 평가하고, 부정적인 시각을 갖게 함. 따라서 컨설팅 인재풀을 마련하고 등록된 컨설턴트들의 전문성 향상 등 역량 강화를 통해 양질의 컨설팅을 제공할 수 있는 방안 마련이 필요함.
- 특히, 전문성 있는 업체의 육성, 실효성 있는 정보 제공, 표준화된 경영진단 지표 마련은 모든 컨설팅 사업에서 동일하게 요구되는 것이기 때문에 농업분야 전반의 컨설팅 업체 육성과 관리 주체가 필요함.
- 농식품부 경영인력과 이외에도 컨설팅 지원이 사업별로 분산되어 있어 컨설팅 업체의 품질관리에 어려움이 있음. 예를 들어, 식량산업과의 들녘경영체육성사업은 농업경영체 대상으로 교육, 홍보, 컨설팅 등을 지원하고 있으며, 유통정책과·식량산업과의 밭작물공동경영체육성지원사업은 농업법인, 협동조합 등을 대상으로 생산농가 조직화, 생산성 향상 및 운영활성화 등을 위한 교육·컨설팅 비용을 지원하고 있음. 또한 식량산업과의 농산물마케팅지원사업은 농업법인의 조직화를 위해 농가 교육 및 컨설팅 비용을 지원하고 있으며, 농촌산업과의 농촌자원복합산업화지원사업은 농업법인과 생산자단체 등에게 향토 자원 발굴 및 산업화 방안 연구, 상품 특허, 지적재산권 획득 지원, 상품 개발 및 마케팅 분야의 R&D 및 컨설팅 분야를 지원하고 있음.
- 해당사업의 컨설팅 업체 관리에만 한정한 문제가 아닌 농업분야 컨설팅 업체 전반의 관리 및 육성시스템에 대한 별도의 검토가 필요함.

KREI 현장브리프 제1호
2017 보조사업 모니터링: 농업경영컨설팅 지원사업

등 록	제6-0007호(1979. 5. 25.)
인 쇄	2017. 6.
발 행	2017. 6.
발행인	김창길
발행처	한국농촌경제연구원
	우) 58217 전라남도 나주시 빛가람로 601
	전화 061-820-2000 http://www.krei.re.kr
인쇄처	동양문화인쇄포럼
	전화 061-332-7120 e-mail: dongyt@chol.com

- 이 책에 실린 내용은 한국농촌경제연구원의 공식 견해와 반드시 일치하는 것은 아닙니다.
- 이 책에 실린 내용은 출처를 명시하면 자유롭게 인용할 수 있습니다. 무단 전재하거나 복사하면 법에 저촉됩니다.