

농업경영 컨설팅 체계 발전방안

김 정 호 연구 위원
허 덕 부연구위원
김 연 중 책임연구원



한국농촌경제연구원

연구분담 및 집필내용

- 김 정 호 총괄, 외국사례분석, 정책대안 검토
제1장, 제2장, 제3장(1절), 제4장, 제5장
- 허 덕 컨설팅시장, 단가분석 축산부문 실태분석
제3장(3,4절), 부록3b
- 김 연 중 컨설팅계약, 의견조사 원예부문 실태분석
제3장(2,4절), 부록1~2

머 리 말

우리 농업은 1990년대 들어 추진된 구조개선사업을 통하여 영농기반이 확충되고 영농 규모화와 기계·시설 현대화 등의 양적 성장을 어느 정도 실현하였으나, 농업인의 시장지향적인 마인드가 부족하고 기술과 경영능력도 아직 미흡하여 수익성의 획기적 향상이나 투융자사업의 내실 있는 성과가 발현되지 못하는 실정이다.

이러한 연유로 영농 현장에서는 새로운 지식과 기술 그리고 정보에 관한 수요가 빠르게 증가하고 있으며, 특히 규모화된 전업농일수록 경영개선을 위한 전문적인 지도·상담을 요구하고 있다. 자원제약이 큰 우리 농업에서 인적자본의 축적은 대단히 중요하며, 나아가 농업인 스스로가 벤치마킹을 통하여 우수한 기술과 경영기법을 습득하고 배양함으로써 농업의 생산성 향상은 물론 소득 증대에도 기여할 것으로 판단된다.

따라서 정부는 1999년부터 시작되는 2단계 투융자의 방향을 농업인의 경영 능력과 자력성장을 뒷받침할 수 있는 체제로 전환하도록 하여, 그 일환으로 우선 시설원에 및 축산분야에 대하여 민간부문의 농업경영 컨설팅을 지원하기 위한 시범사업을 추진하게 되었다.

이 농업경영 컨설팅 지원사업은 정책적으로 두 가지 측면에서 의의를 가진다. 첫째는 종래의 농촌지도사업을 보완하는 정책수단으로서 컨설팅 사업의 지위와 성격이 정립되어야 한다는 점이며, 둘째는 농림사업 추진방식과 관련하여 컨설팅 활동이 자율농정을 강화하는 역할을 충실히 수행할 수 있도록 관련정책의 체계가 확립되어야 한다는 점이다.

그러나 농업 현장에 컨설팅 지원사업이 처음 도입되는 만큼 추진 과정에서의 시행착오도 우려된다. 특히 정부 지원사업이 민간의 컨설팅 활동을 장려하는 형태로서 농업인과 컨설팅 업체(또는 기관)간의 계약에 대하여 정부

가 비용의 일부를 보조하는 방식으로 추진하기 때문에, 컨설팅의 효과를 둘러싸고 자칫 공급자와 수요자간의 마찰이 파생될 수 있다. 따라서 시범사업의 초기 단계부터 컨설팅 활동의 전과정을 조사분석하고 평가함으로써 관련 제도 및 시책의 발전방안을 모색할 필요가 있다.

이 연구는 농림부가 의뢰한 연구용역으로서, 주된 연구 목적은 1999년에 처음 실시한 농업경영 컨설팅 지원사업을 조사 분석하고 평가하여 앞으로의 확대 발전방안을 제시하는데 있다. 특히 농업인의 경영혁신을 지원하기 위한 컨설팅 체계를 정립함과 아울러 농업컨설팅 산업의 발전을 위한 관련정책의 추진방안을 모색하고자 하였다.

끝으로 이 연구를 담당한 연구자들의 노고를 치하하고, 이 보고서를 발간하기까지 유익한 의견을 제시해 주신 컨설팅업체 및 관련기관의 전문가, 그리고 바쁘신 가운데도 현지조사에 적극 협조하여 주신 농업인 여러분께 진심으로 감사드리며, 수 차례의 협의회를 통하여 관련시책의 실효성을 검토하는 등 열의로 참여해 주신 농림부 농촌인력과 담당자에게도 심심한 사의를 표한다. 이 보고서가 우리 나라의 농업컨설팅 발전을 위한 관련정책 수립과 추진에 유용하게 활용될 것을 기대한다.

2000. 4.

한국농촌경제연구원장 **강 정 일**

목 차

제 1 장 서 론	1
1. 연구의 필요성과 목적	1
2. 연구의 내용과 방법	3
3. 보고서 구성	5
제 2 장 농업경영 컨설팅의 성격과 추진체계	7
1. 농업경영 컨설팅의 개념과 성격	7
2. 농업분야 컨설팅의 추진경위와 체계	13
3. 농업경영 컨설팅 지원사업의 내용	19
제 3 장 농업경영 컨설팅 지원사업의 추진실태와 개선과제	22
1. 1999년도 사업추진 개요	22
2. 농업경영 컨설팅의 계약관계	27
3. 농업경영 컨설팅의 적정단가	35
4. 농업경영 컨설팅의 만족도와 경영개선 효과	58
5. 농업경영 컨설팅에 대한 기대와 미래수요	83
제 4 장 외국의 농업컨설팅 사례분석	87
1. 농촌지도사업의 민영화 사례	87
2. 공공 지도사업 보완형 민간컨설팅 사례	103
3. 외국 사례의 시사점	120

제 5 장 농업경영 컨설팅의 체계 정립과 산업적 육성방안	124
1. 농업경영 컨설팅의 체계 정립	124
2. 농업컨설팅 산업의 육성방안	128
3. 농업컨설팅 지원조직의 운영방안	133
 참 고 문 헌	 142
 부록 1. 1999년도 농업경영컨설팅 지원사업 등록기관·업체 명부	 144
부록 2. 농업경영 컨설팅에 관한 농업인 의견조사 결과 집계표	148
부록 3. 일본 중앙축산회의 컨설팅서비스 결과보고서	153
부록 4. 중소기업 지도사업의 내용과 추진체계	170

표 목 차

제 2 장

<표 2-1> 지도사업과 컨설팅의 성격 구분	9
<표 2-2> 농업경영 컨설팅의 영역과 내용	12
<표 2-3> 민간컨설팅업체의 활동사례	14
<표 2-4> 농촌진흥청의 표준진단표 개발 실적	17
<표 2-5> '99년도 농업경영컨설팅 지원사업 내역	20

제 3 장

<표 3-1> 농업컨설팅 공급체와 인력 현황	23
<표 3-2> 도별 컨설팅 계약 실적	24
<표 3-3> 컨설팅을 받게 된 주된 이유	25
<표 3-4> 정부지원사업 이전의 컨설팅 수혜 경험	26
<표 3-5> 현재 주로 컨설팅을 받고 있는 분야	26
<표 3-6> 총판매액 대비 컨설팅수수료 지불액의 비율	26
<표 3-7> 컨설팅 수혜농가의 경영장부 작성 여부	27
<표 3-8> 항목별 계약내용 및 항목별 빈도	28
<표 3-9> 양돈 규모별 컨설팅 수수료 요구가격 시산(C업체 사례)	39
<표 3-10> 양액재배 컨설팅 원가계산(GP업체 사례)	41
<표 3-11> 농업소득 수준별 컨설팅 수수료 지불의향 비율	45
<표 3-12> 품목별 컨설팅 수수료 지불의향 비율	46
<표 3-13> 양돈 컨설팅의 항목별 적정단가 비교	53
<표 3-14> 업체별 컨설팅 수수료 계약 실태	55
<표 3-15> 컨설팅 공급업체의 계약이행 정도	58
<표 3-16> 컨설팅 수혜후의 분야별 만족도	59
<표 3-17> 현재의 컨설팅 종료후의 계속 수혜 여부	59
<표 3-18> 한육우경영의 컨설팅 실태	62

<표 3-19> 한육우경영의 컨설팅 효과 분석	62
<표 3-20> 양돈경영의 컨설팅 실태	63
<표 3-21> 양돈경영의 컨설팅 효과 분석	64
<표 3-22> 낙농경영의 컨설팅 실태	71
<표 3-23> 낙농경영의 컨설팅 효과 분석	72
<표 3-24> 시설원예부문 컨설팅 효과 분석1(G농장 사례)	73
<표 3-25> 시설원예부문 컨설팅 효과 분석2(M농장 사례)	74
<표 3-26> 품목별 컨설팅 효과의 종합	81
<표 3-27> 농업컨설팅 지원사업에 대한 인지도	83
<표 3-28> 농업컨설팅 지원사업에 대한 기대	83
<표 3-29> 농업경영 컨설팅 공급업체에 대한 인식	84
<표 3-30> 농업경영 컨설팅을 받은 경험의 유무	84
<표 3-31> 농업경영 컨설팅 지원사업에 대한 참여 의향	84
<표 3-32> 농업기술센터의 농촌지도사업에 대한 인식	85
<표 3-33> 농촌지도사업의 부족한 분야	85
<표 3-34> 농업컨설팅에 대한 미래 수요(생산기술 분야)	85
<표 3-35> 농업컨설팅에 대한 미래 수요(유통, 마케팅분야)	86
<표 3-36> 농업컨설팅에 대한 미래 수요(경영관리 분야)	86
<표 3-37> 농업컨설팅에 대한 미래 수요(경영계획 분석 분야)	86

제 4 장

<표 4-1> 농촌지도사업의 민영화 사례	88
<표 4-2> 민영화 이전 뉴질랜드의 연구·개발·지도 종사자 현황	100
<표 4-3> 일본의 농업보급조직 구성과 활동내용	114
<표 4-4> 일본 중앙축산회의 컨설턴트 자격요건	119

제 5 장

<표 5-1> 농업컨설팅의 체계와 역할분담 방향	125
----------------------------------	-----

부 표

<부표 1-1> 농업컨설팅의 체계와 역할분담 방향	144
<부표 2-1> 소득 수준별 컨설팅 수수료 지불의향 비율	148
<부표 2-2> 소득 수준별 경영수지에 관한 부기기장 여부	148
<부표 2-3> 소득 수준별 부기 및 장부의 활용처	148
<부표 2-4> 손익계산서 컴퓨터 보유 및 활용 여부	148
<부표 2-5> 소득 수준별 컴퓨터의 개인 영농에 이용정도	149
<부표 2-6> 소득 수준별 경영개선을 위한 경영상담의 필요성	149
<부표 2-7> 품목별 부기 및 장부의 활용처	149
<부표 2-8> 품목별 경영수지에 관한 부기기장 여부	149
<부표 2-9> 품목별 컴퓨터의 개인 영농에 이용정도	150
<부표 2-10> 품목별 경영개선을 위한 경영상담의 필요성	150
<부표 2-11> 품목별 전문지식 및 기술이 필요한 분야	150
<부표 2-12> 품목별 경영개선을 위해 사용하고 있는 방법	151
<부표 2-13> 품목별 전문가 도움이 필요한 경우 해결방법	151
<부표 2-14> 품목별 전문가와 상담시기	151
<부표 2-15> 품목별 경영상담 후 비용지불 여부	151
<부표 2-16> 품목별 경영개선을 위해 효과적인 수단	152
<부표 2-17> 품목별 경영상담비를 지불의향	152
<부표 2-18> 품목별 컨설팅 수수료 지불의향 비율	152
<부표 4-1> 중소기업 지도사업의 내용	170
<부표 4-2> 위탁지도기관의 지정기준	171
<부표 4-3> 중소기업의 지도부담금 징수기준	172
<부표 4-4> 중소기업상담회사 전문인력의 자격	175

그림 목 차

제 2 장

<그림 2-1> 기업의 문제영역과 컨설팅의 범위	8
<그림 2-2> 농업경영 컨설팅의 추진체계	16

제 3 장

<그림 3-1> 컨설팅 시장에서의 가격결정 구조	36
<그림 3-2> 양돈경영 컨설팅의 수수료 결정모형 추정 결과	50
<그림 3-3> 양돈경영 컨설팅의 사육규모별 계약단가	50
<그림 3-4> 사육규모별 컨설팅 계산가격과 실제 지불가격의 차이	54
<그림 3-5> 방울토마토 시설규모별 계약단가 및 추정단가	57

제 4 장

<그림 4-1> 네덜란드 DLV의 조직 체계	92
<그림 4-2> 일본의 농업보급사업 체계	113
<그림 4-3> 일본의 경영개선지원센터 체계	116

제 5 장

<그림 5-1> 컨설팅의 과정과 내용	127
----------------------------	-----

부 도

<부도 4-1> 중소기업 지도사업의 체계	171
<부도 4-2> 중소기업의 지도 절차 및 내용	172
<부도 4-3> 중소기업 창업지원 체계도	174

제 1 장

서 론

1. 연구의 필요성과 목적

2.1. 연구의 필요성

- 1990년대 들어 추진한 농업구조개선 투융자사업에 힘입어 영농기반이 확충되고 영농 규모화와 기계·시설 현대화 등의 양적 성장을 어느 정도 실현하였으나, 농업인의 시장지향적인 마인드가 부족하고 기술과 경영능력도 아직 미흡하여 수익성의 획기적 향상이나 투융자사업의 내실 있는 성과가 발현되지 못하는 실정임.
- 특히 경영체간에 정책지원 효과의 격차가 크며, 동일한 사업을 수혜 받은 농업인이라도 기술과 경영능력에 따라 경영성과의 차이가 발견됨. 따라서 전업농일수록 경영개선을 위한 전문적인 지도·상담을 요구하고 있으나, 이들의 경영능력 향상을 위한 체계적인 시책이 부족한 상태임.
- 자원제약이 큰 우리 농업에서 인적자본의 축적을 통한 경쟁력 확보가 대단히 중요하며, 농업인 스스로가 벤치마킹과 컨설팅을 통하여 우수한 기술과 경영기법을 습득하고 배양함으로써 농업의 생산성 향상은 물론 소득 증대에도 기여할 것으로 판단됨.
- 농업부문의 컨설팅이 본격적으로 논의되기 시작한 것은 1995년 농림부에서 농업경영의 혁신을 위한 벤치마킹 기법 또는 목표관리제의 도입이 검

도되면서부터임. 그 후 수 차례의 정책검토를 거쳐 1997년 12월에 「농업 경영혁신 종합지원방안」이 수립되었는데, 농업경영 컨설팅에 대해서는 지도계통 컨설팅, 특성화대학 컨설팅, 생산자단체 컨설팅, 민간업체 컨설팅 등을 육성하기로 방침을 수립함.

- 이러한 배경에서 정부는 1999년부터 시작되는 2단계 투융자의 방향을 농업인의 경영 능력과 자력성장을 뒷받침할 수 있는 체제로 전환하도록 하여, 그 일환으로 우선 시설원에 및 축산분야에 대하여 종합자금 지원제도를 도입하고 농업경영 컨설팅 지원사업을 추진하고 있음.
- 농업경영 컨설팅 지원사업은 정책적으로 두 가지 측면에서 의의를 가짐. 첫째는 종래의 농촌지도사업을 보완하는 정책수단으로서 컨설팅 사업의 지위와 성격이 정립되어야 한다는 점이며, 둘째는 농림사업 추진방식과 관련하여 컨설팅 활동이 자율농정을 강화하는 역할을 충실히 수행할 수 있도록 관련정책의 체계가 확립되어야 한다는 점임.
- 그러나 농업 현장에 컨설팅 지원사업이 처음 도입되는 만큼 추진 과정에서의 시행착오도 우려됨. 특히 컨설팅 사업이 민간의 컨설팅 활동을 지원하는 형태로서 농업인과 컨설팅 업체(또는 기관)간의 계약에 대하여 정부가 비용의 일부를 보조하는 방식으로 추진하기 때문에, 컨설팅의 효과를 둘러싸고 공급자와 수요자간의 마찰이 파생될 수 있음.
- 또한 농촌지도사업의 일환으로 추진되는 지도계통 컨설팅과 민간 컨설팅 사업이 적절히 역할을 분담하면서 발전하는 체계가 마련되어야 하며, 따라서 시범사업의 초기 단계부터 컨설팅 활동의 전과정을 조사분석하고 평가함으로써 관련제도 및 시책의 발전방안을 모색할 필요가 있음.

1.2. 연구 목적

- 이 연구는 1999년도에 실시한 농업경영 컨설팅 시범사업을 조사분석하고 평가하여 앞으로의 확대 발전방안을 제시하는데 목적이 있으며, 특히 농업인의 경영혁신을 지원하기 위한 시책을 제시함과 아울러 컨설팅 활동에 대한 정부지원 및 사후관리의 효율적 추진방안을 모색하고자 함.

2. 연구의 내용과 방법

2.1. 연구 내용

- 이 연구의 내용은 크게 두 가지 부분으로 구성됨. 첫째는 1999년부터 농림부가 정책사업으로 추진하고 있는 농업경영 컨설팅 지원사업의 실태와 성과를 분석하고 개선시책을 제시하는 것이며, 둘째는 이러한 농업경영 컨설팅 활동의 주체가 되고 있는 민간부문의 컨설팅 체계를 검토하고 그 발전과 육성을 위한 정책대안을 모색하는 것임. 각 분야별 주요 연구내용을 정리하면 다음과 같음.
- '99년도 농업경영 컨설팅 지원사업(시설원예, 축산분야 민간컨설팅)의 조사분석 및 평가
 - 사업참여 업체 및 농업경영체 개황
 - 컨설팅 실태조사 : 컨설팅 계약관계, 컨설팅 내용과 방법(기술, 경영분야), 공급자와 수요자의 의향 등
 - 컨설팅 효과분석 : 공급업체의 사업성, 수혜자의 만족도, 경영성과 및 기대효과 등
 - 성공 및 실패사례의 벤치마킹을 통한 요인분석과 개선사항 도출
- 컨설팅사업의 확대실시 방향
 - 컨설팅의 미래수요 분석 : 컨설팅 분야, 내용, 방법, 비용부담 등
 - 적정 컨설팅수수료 산출방법 개발 및 적정단가 산정
 - 추진체계와 방식, 사업관리 등 관련정책 개선사항
- 농업경영 컨설팅 체계의 정립과 컨설팅산업의 육성 방안
 - 컨설팅 공급의 활성화 방안 : 업체 및 컨설턴트 양성, 전문가 활용 등
 - 컨설팅 산업의 육성을 위한 정책지원 방안
 - 지도계통 컨설팅과 민간컨설팅의 역할 분담과 연계 방안
 - 컨설팅 활동에 대한 정부지원과 사후관리의 효율적 추진방안
 - 컨설팅 지원조직 및 기구의 정비 방안
 - 농업경영종합자금 지원제도와의 연계 방안

2.2. 연구 방법

- 연구 방법으로는 문헌조사 및 선행연구 검토, 현지 실태조사 및 분석, 사업참여자 및 농업인 의견조사, 외국 출장조사, 전문가 검토회의 등을 실시하였으며, 구체적인 내용은 다음과 같음.
- 문헌조사 및 선행연구 검토
 - 농업경영컨설팅 관련 국내외 문헌 및 선행연구
 - 중소기업 경영컨설팅의 내용
- '99년도 농업경영 컨설팅 지원사업의 실태조사 및 분석
 - 사업추진실태 개황조사
 - 농림부 협조를 받아 민간컨설팅업체의 사업계획서 집계
 - 공급자 실태조사
 - 대상 및 방법 : 사업 참여자에 대한 설문조사 및 방문조사
 - 조사내용 : 계약사항, 컨설팅 내용, 수혜자 반응, 지원시책 등
 - 수혜자 실태조사
 - 대상 및 방법 : 사업 참여자에 대한 설문조사 및 방문조사
 - 조사내용 : 참여동기, 계약사항, 컨설팅 내용, 경영성과 변화, 사업 만족도, 지원시책 등
 - 우수 및 문제사례 실태조사
 - 대상 및 방법 : 컨설팅 업체, 수혜농업인 방문조사
 - 조사내용 : 사업추진 경과, 성공 및 실패요인
- 컨설팅 활동의 비용편익 및 경제효과 분석
 - 컨설팅 공급의 원가분석과 제시가격(suggestion price) 수준 측정
 - 수혜자의 수수료 지불의사(willingness to pay) 수준 측정
 - 적정 컨설팅수수료 산정방법 개발 및 표준 수수료율 산정
 - 컨설팅에 의한 수혜자의 이익 기여도 측정
 - 컨설팅 활동의 효율성 분석과 관련요인 해석
- 농업경영 컨설팅에 관한 의견조사
 - 일반농업인 의견조사 : 농촌경제연구원 현지통신원 가운데 700명을 무

작위 추출하여 농업컨설팅에 관한 전반적인 의견조사

- 수혜자 의견조사 : '99년도 농업경영 컨설팅 지원사업의 수혜자를 대상으로 의견조사
- 외국의 사례조사
 - 자료수집 : 미국, 유럽국가, 일본 등
 - 현지 출장조사 : 미국의 컨설팅 추진체제와 실태에 대한 현지출장 실시
- 세미나 및 정책협의회 개최
 - 연구협의회 개최 : 연구결과 검토
 - 정책세미나 개최 : 정책개선방안에 대한 의견 수렴

3. 보고서 구성

- 이 보고서는 제1장의 서론을 포함하여 모두 5개의 장으로 구성하며, 각 장별 주요 내용은 다음과 같음.
- 제2장에서는 농업경영 컨설팅의 성격과 추진체제를 검토함.
 - 농업경영 컨설팅의 개념, 필요성, 범위와 내용 등에 대하여 선행연구와 관련 문헌을 검토하면서 문제 인식을 정리함.
 - 농업분야 컨설팅의 추진체제와 주요내용에 대해서는 정부 지원 이전의 컨설팅 실태, 농업경영 컨설팅의 체제, 농업경영 컨설팅 지원사업의 내용 등을 차례로 정리함.
- 제3장에서는 1999년도에 추진된 농업경영 컨설팅 지원사업의 실적을 분석하고 개선방향을 검토함.
 - 컨설팅 공급업체·기관 현황, 사업참여 현황, 사업참여 농업인의 인식 등 사업 추진개요를 정리함.
 - 농업경영 컨설팅의 계약관계를 검토하고 실제 계약된 내용을 분석하여 앞으로 현장에서 이용될 수 있는 계약 사항과 표준계약서를 제시함.
 - 농업분야 컨설팅 시장의 성격을 구명하고 정부 보조가 필요한 이론적·실증적 근거를 분석하며, 시장원리를 바탕으로 하는 컨설팅 수수료와 적정단가를 분석함.

- 컨설팅 수혜자의 만족도와 경영개선 효과를 분석하고 이를 토대로 1999년도 농업경영 컨설팅 지원사업에 대한 종합적인 평가와 함께 사업의 성공요인을 검토함.
- 농업컨설팅 사업에 대한 농업인의 기대와 농업컨설팅에 대한 미래 수요를 분석하고 정책적인 과제를 검토함.
- 제4장에서는 외국의 농업컨설팅 사례를 분석하여 우리 나라에 대한 정책적인 시사점을 정리함. 특히 외국의 사례에서는 공공의 지도사업이 민영화하는 나라, 그리고 공공의 지도사업과 민간컨설팅이 적절히 조화되어 추진하고 있는 사례를 나누어 검토함.
 - 농촌지도사업의 민영화 사례에 대해서는 영국의 농업개발상담서비스회사(ADAS), 네덜란드의 농업컨설팅회사(DLV), 그리고 뉴질랜드의 농촌지도사업 변천과 민영화 과정을 검토함.
 - 공공 지도사업을 보완하는 민간컨설팅 사례에 대해서는 미국의 농업지도사업과 민간컨설팅 활동, 일본의 농업보급사업과 경영지도 및 컨설팅 등을 검토함.
 - 외국의 사례를 종합하여 우리 나라의 농업컨설팅 체계를 정립하고 발전시키기 위한 시사점을 정리함.
- 제5장은 위의 분석과 검토 결과를 종합적으로 정리하는 정책편으로서 농업경영 컨설팅 체계의 정립과 정책지원 방안을 제시함.
 - 농업부문의 컨설팅 활동을 활성화하기 위한 민간컨설팅의 역할과 추진 체계를 정리함.
 - 농업경영 컨설팅의 지원조직으로서 「농업컨설팅트협회」(가칭) 운영, 그리고 농업컨설팅트 연수프로그램 운영 등의 방안에 대하여 검토함.
 - 농업분야 컨설팅산업 육성에 대하여 그 필요성과 정책대안을 제시함.

제 2 장

농업경영 컨설팅의 성격과 추진체계

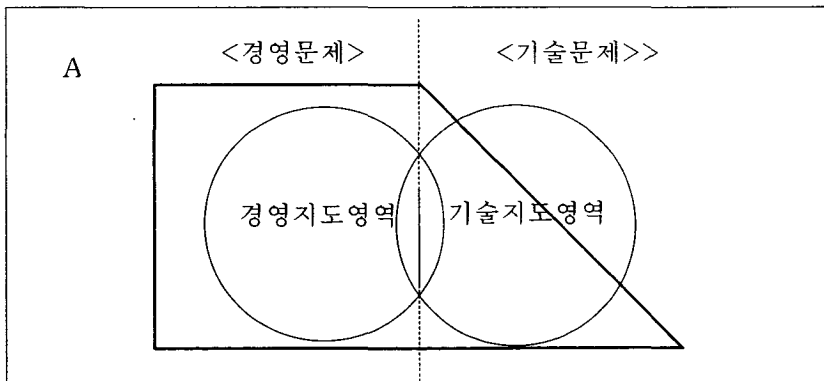
1. 농업경영 컨설팅의 개념과 성격

1.1. 컨설팅의 개념

- 컨설팅(Consulting)이란 특정 대상에 대하여 해당 분야의 전문가가 전문 지식을 활용하여 목표 달성이나 문제 해결 등을 위한 의사결정 (Decision-making)에 도움을 주는 서비스 활동을 말하며, 컨설팅 서비스를 제공하는 전문가를 컨설턴트(Consultant)라고 칭함.
- 일반적으로 컨설팅은 다음과 같은 특징을 가짐.
 - 전문서비스 : 전문가로서 문제의 원인을 진단하고 해결책을 제시함.
 - 자문서비스 : 컨설팅은 의사결정에 조언하는 자문 역할이며 최종적인 의사 결정자는 의뢰인(client)이기 때문에, 컨설팅의 결과에 대한 컨설턴트의 직접적인 책임은 없음.
 - 일시적 서비스 : 통상적으로 컨설팅은 특정 목적의 한시적인 서비스로서 그 목적의 완수와 동시에 종료하게 됨.
 - 상업적 서비스 : 컨설팅 서비스에 따라 상응한 대가가 주어지는 상업적 계약임.
- 경영 컨설팅(Management Consulting)이란 기업체를 진단하고 필요에 따라 예방·치료 조치를 강구하는 일련의 활동임.(M. Kubr, 1980)

- 국제노동기구(ILO)에서는 경영컨설팅을 '조직의 목적을 달성하는데 있어서 경영·업무상의 문제점을 해결하고, 새로운 기회를 발견·포착하고, 학습을 촉진하며, 변화를 실현하는 관리자와 조직을 지원하는 독립적이고 전문적인 자문서비스'라고 정의하고 있음.
- 우리 나라의 경영 컨설팅은 중소기업 육성의 차원에서 정부 또는 공공기관의 비영리사업인 '경영기술지도사업'으로 시작되었기 때문에, 외국의 비즈니스 컨설팅(Business Consulting)과는 다소 성격이 다름.
 - 일반적으로 비즈니스 컨설팅이란 기업의 '경영일반'에 관련되는 의미로 사용되며, 우리 나라(중소기업진흥공단 등)에서 사용되는 경영지도(인사·판매·재무·생산관리 등)의 범위보다는 넓은 개념임.
 - 경영지도의 대상이 대체로 기업경영 과정에서 발생하는 일반적인 문제인 반면에, 경영컨설팅의 대상은 이러한 영역 이외에 경영전략, 매수합병, 해외투자, 신규사업 타당성 검토 등 특수한 문제를 포함하는 광범위한 개념임.
 - 또한 기술적 문제들도 부분적으로 비즈니스 컨설팅의 범주에 포함시키고 있으나, 이 역시 일반적인 기술 문제에 대한 처방은 아님.

<그림 2-1> 기업의 문제영역과 컨설팅의 범위



- 농업경영 컨설팅이란 농업경영의 목표 달성이나 문제 해결을 위하여 컨설팅을 필요로 하는 경영체(조직) 또는 사람에게 전문적인 일을 상담, 지도, 조언, 자료 제공 등을 행하는 행위라고 정의할 수 있음.

- 농업분야에서도 경영·기술지도를 주로 공적인 농촌지도기관이 담당해 왔으며, 민간부문의 소위 컨설팅업은 최근에 태동한 실정임.
- 농촌지도사업이 불특정 다수를 대상으로 하는 일방의 정보제공 활동인데 비하여 컨설팅은 의사결정 주체인 고객(client)의 요구에 의하여 정보를 상호교류하는데 특징이 있음.

<표 2-1> 지도사업과 컨설팅의 성격 구분

구 분	지도사업	컨설팅
대 상	불특정 다수	서비스계약 당사자
방 법	일방적인 정보 제공	정보의 상호교류를 통해 문제 해결과 평가 : 진단→처방→시행→평가의 반복
정보범위	단편적	종합적
사후관리	사후관리나 결과에 대하여 평가하지 않음	지속적인 관리와 결과 측정

1.2. 농업경영 컨설팅의 필요성

- 기업 컨설팅의 필요성과 의의에 대하여 William A. Cohen은 다음과 같이 설명함.
 - 전문인력의 부족 : 기업 규모가 아무리 큰 경우라도 하더라도 기업활동 전부를 능률 있게 추진할 수는 없으며, 특정업무를 수행할 전문가나 단기간의 프로젝트 베이스의 전문적인 기능이 필요함.
 - 외부로부터의 의견 청취 : 기업에 어떤 해결과제가 있을 때 기업 내부보다는 외부의 전문가로부터 객관적인 의견을 필요로 하는 경우가 발생함.
 - 기업내의 역학 관계 : 기업내의 알력 관계 때문에 대안을 강구할 수 없는 경우에는 외부의 컨설턴트를 필요로 함.
 - 문제를 진단하고 해결하는 능력의 부족 : 전문 컨설턴트가 기업의 문제점을 진단하고 해결책을 만들어 내는데 훌륭한 능력이 있음.

○ 농업경영 분야에서 컨설팅의 필요성과 의의를 정리할 수 있음.

- 인력 절감 : 농업은 종합과학이라고 할 정도로 많은 분야의 전문지식을 필요로 하지만, 농업경영자가 모든 분야를 모두 잘 알 수도 없으며, 이들 분야의 전문가를 모두 채용할 수도 없음. 또한 이러한 각 분야의 지식이 연중 또는 매일 이용되는 것이 아니기 때문에 필요한 때에만 컨설턴트를 활용하는 것이 유리함.
- 외부인(전문가)의 의견 수용 : 사업을 경영하고 있는 자신이나 종업원의 머리로서는 한계가 있음. 따라서 때로는 발상의 전환으로 문제가 해결되거나 경영이 개선될 수가 있으며, 같은 업종에 종사하거나 전혀 다른 업종에 관계되는 사람의 의견을 들었을 때 이외로 문제해결이 쉬워지는 경우도 있음.
- 일시적으로 컨설팅이 필요한 분야 : 건축의 인허가나 환경규제, 세무신고 등에 대해서는 이 분야의 전문컨설턴트에게 맡기면 경비는 들겠지만 오히려 경제적으로 유리할 수가 있음. 건축사무소에 인허가를 맡기거나 세무사나 법무사에게 세무 신고나 법적인 업무를 맡기는 것도 일종의 컨설팅임.
- 구판매 활동의 컨설팅 : 사고 파는대도 경영자가 알 수 있는 컨설턴트를 통하여 자재의 효율성, 경제성을 알아볼 수 있고 공정한 가치판단 기준과 보다 싼값에 사고 비싸게 팔 수 있는 길을 택하는 것도 생산성을 높이는 방법임.
- 정확한 진단과 해결책의 모색 : 경영 발전을 위해서는 한번쯤 전반적인 경영진단이 필요함. 유능한 컨설턴트는 진단능력뿐만 아니라 문제점에 대한 해결방안과 전문지식을 가지고 있기 때문에, 컨설팅을 통해 문제점을 풀어나간다면 경영은 개선될 것이며 이러한 과정을 통하여 경영발전이 가속될 수 있음.
- 지속적 경영(going concern)을 위한 수단 : 경영자는 컨설팅을 통하여 끊임없이 새로운 지식과 기술을 배우고 익혀야만 선진적인 경영체들과 보조를 맞출 수가 있고 계속 사업을 영위할 수 있음.

1.3. 농업경영 컨설팅의 범위와 내용

- 일반적으로 기업 컨설팅의 범위는 「경영 일반 + 특수한 경영 문제 + 전문적인 기술 문제」로 요약되며, 일상적인 기술(현장애로기술) 문제는 제외됨.
- 국제노동기구에서 정리한 컨설팅의 절차는 ①착수(계약), ②진단, ③실행계획, ④지도와 권고, ⑤평가 및 종료 등으로 요약됨.
 - 착수 : 의뢰인과 컨설턴트가 문제·목표·목적을 인식하고 컨설팅 계약을 체결하는 단계
 - 진단 : 현안과 목표에 대한 정보수집을 통해 문제를 파악하고 원인을 규명하는 단계
 - 실행계획 : 목적 달성을 위한 대안을 도출하고 실천적인 행동계획을 수립하는 단계
 - 지도와 권고 : 수립된 실행계획에 따라 의뢰자의 변화를 유도하는 단계
 - 평가 및 종료 : 목표 달성도를 평가하고 후속작업 등을 결정하는 단계
- 농업경영컨설팅 서비스의 영역은 분석과 진단(analysis, diagnosis), 지도와 권고(proposals) 또는 지도(guidance) 등에 한정되는 것으로 봐야 함.
 - 직접적인 노력 제공, 기술 이전 등은 컨설팅으로 볼 수 없으며, 다만 문제점 진단을 위해 수반되는 전문적인 검사활동(예: 토양검사, 가축임신감정 등)은 컨설팅에 포함될 수 있음.
- 농업경영의 컨설팅 분야는 그 대상 및 방법에 따라 다음과 같은 구분이 가능함.
 - 컨설팅 대상에 의한 구분 : 기술컨설팅, 경영컨설팅, 종합컨설팅
 - 컨설팅 방법에 의한 구분 : 진단컨설팅, 지도(권고)컨설팅
 - 그 밖에 사업계획 수립 등을 포함하는 창업컨설팅이 있음.
- 따라서 농업경영의 컨설팅 영역은 분야에 따라 경영과 기술, 그리고 컨설팅 내용에 따라 진단과 지도로 구분할 수 있으며, 현장에서는 최소한 기술·경영·진단·지도 등 4가지 분야의 컨설팅 내용이 조합되어 컨설팅 내용을 구성하게 됨.

- 컨설팅 분야는 경영상태에 대한 진단, 기술상태에 대한 진단, 경영진단에 대한 지도, 기술진단에 대한 지도로 구분됨.
- 단위 활동으로 ①경영진단, ②기술진단, ③경영지도, ④기술지도 등을 수행할 수 있으며, 진단과 지도를 연계한 컨설팅(①+③, ②+④), 전체를 모두 행하는 종합컨설팅(①+②+③+④)도 가능.
- 축산경영에 대한 컨설팅 서비스의 내용을 예시하면 다음과 같음.
 - 경영진단 : 농업조수익, 순수익율, 자본수익율, 고정부채비율, 자기자본수익율, 총자본수익율 등의 진단지표를 이용하여 경영 상태를 진단함.
 - 경영지도 : 적정시설규모 및 적정사육두수를 제시, 출하시기 및 출하처를 결정할 수 있도록 정보를 제공, 노동력과 기계화 정도를 고려하여 작업일정을 제시, 자금제약 조건하에서 투자타당성을 제시함.
 - 기술진단 : 농가의 생육관찰을 통해 월별 생육상황을 파악하고 연간산유량, 유질성분, 산차수, 분만간격, 사료효율 등을 진단함.
 - 기술지도 : 기술진단 결과를 이용하여 경영목적에 맞는 시설 및 축사를 설치·개보수할 수 있도록 계획수립, 병해충 예방계획과 축종별 질병에 대한 방역계획 수립, 축사의 표준설계도 제시 등

<표 2-2> 농업경영 컨설팅의 영역과 내용(축산분야)

	경 영 분 야	기 술 분 야
진 단 활 동	○ 생산성: 총생산량, 단위당 판매액 ○ 생산비: 사료비, 경영비, 생산비 ○ 수익성: 조수입, 소득, 순손익, 소득율 ○ 안전성: 자기자본 구성비, 부채비율 ○ 성장성: 사육두수 변화 등	○ 번식육성: 분만회수, 육성율 등 ○ 사료: 사료요구율, 구입사료비 등 ○ 사양: 육성축 보유, 산차수 등 ○ 생산기술: 상시사육두수, 사고율, 수의진료 등
지 도 활 동	○ 경영목표선정 및 경영전략 계획 ○ 시설규모 및 사육두수 제시 ○ 출하시기, 출하량, 출하처 제시 ○ 축종별 작업일정 제시 ○ 자금제약 조건 제시 ○ 투자 타당성 제시	○ 진단결과를 이용 지도안 제시 ○ 시설 및 축사 설치 계획 및 표준설계도 제시 ○ 축사 및 시설 개보수 제시 ○ 병해충 및 질병치료 ○ 온실 및 축사 관리요령제시

2. 농업분야 컨설팅의 추진경위와 체계

2.1. 정부 지원 이전의 컨설팅 실태

- 우리 나라의 농업기술·경영에 대한 지도는 미군정 당시인 1947년 농업 기술교육령이 공포되고 농사개량원(농촌진흥청의 전신)이 설립되면서 정부의 공적 서비스인 농촌지도사업으로 도입되고 발전되어 왔음.
 - 1962년 농촌진흥청 설립 이후 농촌진흥청의 연구 기능과 농촌지도소의 지도 기능의 연계 체계를 구축해 왔으며, 1997년에 농촌지도소를 「지역 농업개발센터」로 개편하고 읍·면 지소는 농업경영상담실로 개편함.
- 상업농의 진전과 규모화·전문화 추세에서 정부 주도의 농업기술·경영 지도는 점차 한계에 봉착하기 시작함. 특히 1990년대 들어 농업법인 제도가 발족하면서 농업경영에도 기업적 경영기법이 요구되었으며, 또한 농어촌구조개선사업 추진으로 대농경영 또는 유리온실 재배와 같은 특수 기술이나 경영기법이 필요하게 됨.
- 1995년부터 농림부에서 농업경영의 혁신을 위한 벤치마킹 기법 또는 목표관리제의 도입이 검토되면서 경영컨설팅 활동의 필요성이 제시되었으며, 그 후 수차례의 검토를 거쳐 1997년 12월에 「농업경영 혁신을 위한 종합지원방안」을 수립함.
 - 「농업경영혁신 종합지원방안」은 ①농업경영진단, ②농업경영컨설팅, ③기장 및 농업부기, ④농업인 교육체계 개편, ⑤종합자금 지원 등으로 나뉘어져 있으며, 농업경영컨설팅에 대해서는 지도계통 컨설팅, 특성화대학 컨설팅, 생산자단체 컨설팅, 민간업체 컨설팅 등을 육성하기로 함.
- 민간부문의 농업컨설팅은 축산사료회사, 우유조합 등에서 고객관리 차원에서 부분적인 컨설팅서비스를 제공한 사례는 있으나, 본격적인 컨설팅업체의 탄생은 1990년대 중반부터임.
 - 「정P&C연구소」는 국내 최초의 농업경영컨설팅업체로서 양돈산업 종합 컨설팅을 목적으로 하여 1994년에 설립되었으며, 거의 같은 시기에 수의분야에서 「한국 애니멀 클리닉 컨설팅」이 설립된 것으로 알려짐.

<표 2-3> 민간컨설팅업체(정P&C)의 활동사례(1997년)

	진 단	방 문	교 육	정 보 화
A형	종합점검, 목표 설정	정기방문 점검	전문기술	D/B 제공 농장관리 S/W
B형	-	필요시 방문	종합교육(월1회)	D/B 제공
C형	-	필요시 방문	종합교육	D/B 제공

주: 컨설팅 비용으로 A형(개별농가)은 2천만원(두당 2만원 기준), B형(복수농가)은 2천만원, C형은 사안별로 단가를 적용하며, 방문비 1회 40만원, 교육비 1회 10만원, 정보제공비 1회 10만원 등을 책정하고 있음.

자료: 농림부 농정기획심의관실, 「농업경영혁신 종합지원방안」, 1997.12.

- 시설원에 분야는 1994년 성장작목시범단지 조성사업을 계기로 한풀 AMC(1996년) 그린포닉스(1997년), 한국온실연구소(1998년) 등이 활동을 시작한 것으로 알려짐.
- 생산자단체 컨설팅으로서 축협은 자체적으로 축산종합컨설팅팀을 구성하고 1997년 11월부터 축산단지 5개소에 대한 컨설팅을 시작하였으며, 이와 함께 사업소(개량사업본부, 유가공공장, 육가공공장, 종돈사업소, 사료공장 등) 단위로 특수컨설팅을 추진함.
- 농림부는 민간부문의 컨설팅 실태를 파악하기 위하여 1998년 7월 「농업경영 컨설팅서비스 공급자실태조사」를 실시하였으며, 이에 의하면 총 34개소가 활동하고 있는 것으로 조사됨.
- 당시 조사된 컨설팅서비스 공급자 가운데 19개소가 유료 컨설팅을 수행하고 있는 것으로 파악됨.
- 참고로, 기업컨설팅은 1980년대 중반까지는 중소기업진흥공단 중심의 공공기관 지도체제였으나, 80년대 들어 기업들의 경영혁신 활동이 강조되면서 다양한 컨설팅 수요를 배경으로 민간컨설팅업체가 활발하게 설립되기 시작함.
- 1970년대 후반까지 중소기업에 대한 지도사업은 국가의 지도사업 형태로서 공업진흥청이 주도적으로 활동하였으며, 민간단체나 기관의 지도로서 중소기업협동조합중앙회 및 일부 금융기관 등을 중심으로 필요한 경우에 자문하는 정도로 실시되었음.

- 1978년 12월 중소기업진흥법에 의거 중소기업진흥공단이 중소기업의 법정지도기관으로 지정되어 중소기업에 대한 지도사업 체계가 확립됨.
- 1980년 9월 국내 최초의 외국인 컨설팅회사로 산업기계부문의 미국계 컨설팅회사인 Moody Korea가 설립됨.
- 1985년 숭실대에서 컨설팅 과정을 설치하고 우리 나라 최초로 기업컨설팅 전문가를 양성하기 시작함.
- 1986년 제정된 「중소기업창업지원법」에서 ‘중소기업상담회사’를 설립할 수 있도록 규정함으로써 기업적·상업적 목적에 입각한 컨설팅을 추진할 수 있는 제도적 장치가 마련됨.
- 한국생산성본부 발족과 컨설팅사업 개시(1986), 한국능률협회의 컨설팅 자회사 설립(1990) 등으로 기업컨설팅이 빠르게 활성화됨.

2.2. 「농업경영혁신 종합지원방안」의 컨설팅 체계

- 농림부는 1995년부터 벤치마킹과 목표관리제 등 농업인의 경영·기술능력 제고를 위한 방안을 검토하기 시작하여, 1997년 12월 「농업경영 혁신을 위한 종합지원방안」을 수립하고 전문경영체의 경영개선을 위한 컨설팅 체계를 구축하였으며, 특히 농업경영 컨설팅 서비스의 경로와 주체를 수준별·분야별로 다양하게 체계화하도록 구상함.
 - 공공컨설팅은 농촌지도계통과 특성화대학에서 주로 담당하고, 생산자단체나 유관기관이 일부 기능을 보완
 - 공공컨설팅은 무상, 민간컨설팅은 유상서비스로 운영
 - 공공컨설팅은 일반적이고 기초적인 서비스 중심으로, 민간컨설팅은 전문적이고 상업적인 서비스 중심으로 운영
 - 공공컨설팅은 정책자금 관리 등 정책적 목적의 업무 수행을 보조
- 나아가 장기적으로 다음과 같이 농업경영컨설팅 서비스의 육성을 위한 법적 제도적 기반을 구축하도록 구상함.
 - 지도계통의 기능 및 조직 개편, 민간컨설팅 서비스 육성, 컨설팅 비용 지원, 농업경영진단사 자격제도 도입 등

<그림 2-2> 농업경영 컨설팅의 추진체계(1997년)

지도계통 (농촌진흥청, 농업기술센터)	○ 기술·경영의 상담·지도 ○ 현장애로 해결(일반적, 기초적) ○ 농업인 교육
특성화 대학	○ 특성화분야 전문컨설팅(분야별, 전문적) ○ 농업인 전문경영교육
생산자단체 등 (농·축협, 유관기관)	○ 조합원(고객) 서비스 차원 ○ 사업성 검토, 대출 심사, 사후관리 중심
민간전문서비스 (용역업체)	○ 국내외 전문컨설팅 용역회사 ○ 전문적, 상업적 컨설팅

(1) 지도계통 컨설팅 체계

○ 기본방향

- 농촌진흥청의 지도 기능을 컨설팅 서비스 중심으로 단계적으로 개편
 - 농진청 직원을 대상으로 품목별·분야별로 컨설턴트 양성, 표준진단표 개발 보급, 농가경영 목표관리 정보시스템 구축 운영
 - 시·도 농업기술원 단위로 광역 컨설팅 서비스 실시 : 연구기관, 농과계학교, 선도농가 등 전문가 활용
 - 시·군 농업기술센터 단위로 기초 컨설팅 서비스 실시 : 경영진단, 기초적인 기술·경영지도 및 상담
- 지도계통 컨설팅의 중심이 되는 시·군 농업기술센터는 경영상담 창구를 개설하고 컨설팅팀이 주도적으로 벤치마킹 기법을 이용하여 농업경영의 문제점을 진단하고 경영개선 방안을 지도하도록 함.
- 분야별로 전문지도사 중심의 농업경영 컨설팅팀(3인 내외) 구성
 - 집중관리 농업경영체에 대한 경영기초 진단 및 관리카드 작성
 - 일반농업인에 대해서는 표준진단표에 의한 경영진단을 실시하고 개선방안 권고 및 개선계획 수립을 지도

<표 2-4> 농촌진흥청의 표준진단표 개발 실적

분 야	1998년	1999년
식량작물	쌀, 감자	고구마, 시설감자, 단옥수수
특용작물	느타리버섯	영지버섯, 인삼, 시설표고버섯
시설채소	오이, 토마토, 딸기, 수박 참외, 상추, 고추, 방울토마토	호박, 파프리카, 가지
노지채소	고추, 양파, 마늘, 가을배추	고랭지배추, 수박, 가을무 당근, 대파
화 화	장미, 국화, 카네이션, 백합	선인장, 안개초
과 수	사과, 배, 포도, 복숭아 단감, 감귤	시설포도, 시설감귤, 참다래
축 산	비육우, 낙농, 양돈, 육계, 산란계	번식한우
	30 품목	20 품목

(2) 특성화대학 중심의 전문컨설팅 체계

○ 기본방향

- 특성화대학을 중심으로 특성화 분야에 대한 전문컨설팅 체계 구축 : 지도계통, 연구소, 선도농업인 등과 연계하여 추진
- 해당분야 전문농업인을 중심으로 네트워크를 구성하고 수시 상담·지도·교육체계 구축
- 품목별·분야별로 전문적인 컨설팅 기능 수행
- 전문 농업경영교육 실시

○ 컨설팅 체계는 농업경영체의 신청을 토대로 진단 및 지도서비스를 실시하며, 비용은 수혜자의 실비 부담을 원칙으로 함.

- 컨설팅 절차 : 농업인 신청 → 예비조사 → 전문가팀 구성 → 경영진단 → 개선방안 권고·기술 경영지도 → 사후관리

(3) 생산자단체의 컨설팅 체계

○ 기본방향

- 농협 및 축협 주관으로 고객서비스 차원에서 농업인에 대한 경영컨설팅

실시

- 사업성 검토, 사업계획수립 지도, 대출심사, 자금관리, 사업평가 등을 중점 실시
- 정책사업 대상자 선정 및 사후관리와 연계하여 추진
- 농협은 농업금융컨설팅에 주안점을 두고 종합서비스 금융팀을 구성함.
 - 정책자금의 신규지원 경영체에 대해서는 사업 타당성 검토 및 사업 계획서 작성을 지도하고, 기지원된 경영체에 대해서는 경영진단을 실시하여 소요자금 지원
- 축협은 축산종합컨설팅팀을 구성하고 축산단지 및 전업농 컨설팅, 지역 조합 컨설팅사업단 지원 등을 추진함.
 - 컨설팅 절차 : 농가조사 및 진단 → 컨설팅계획 수립 → 프로그램 제시 및 현장지도 상담 → 컨설팅 결과 확인 및 평가

(4) 민간업체의 컨설팅 체계

○ 기본방향

- 분야별·품목별로 고급 컨설팅 수요에 대응할 수 있도록 전문적·상업적 컨설팅 서비스를 적극 육성 : 우선 시장성이 있는 부문부터 컨설팅 전문업체의 자생적 서비스를 유도
- 장기적으로 민간전문 컨설팅서비스회사 설립요건, 자격기준 등을 법제화하고 인가·등록제를 시행하여 체계적으로 관리하는 한편 비용을 일부 지원하는 방안도 검토함.
- 민간컨설팅업체의 육성방향으로 다음과 같은 사항이 제시됨.
 - 시장성 있는 분야부터 자율적인 창업을 유도
 - 컨설팅 서비스의 수준 유지 및 업계간 과당경쟁 방지 등을 위하여 농업 컨설팅서비스업 지도 기준을 마련하는 등의 대책을 강구
 - 농업인의 컨설팅 비용부담을 경감하기 위하여 축산발전기금 등에서 컨설팅 비용의 일부를 지원하는 방안 검토
 - 장기적으로 법적 제도적 근거 마련

3. 농업경영 컨설팅 지원사업의 내용

(1) 배경

- 농업구조개선 투자로 경영규모화와 시설·장비 현대화는 진전되었으나 경영능력 향상이 병행되지 못하여 사업이 조기 정착되지 못하는 사례가 적지 않아 농업인의 경영혁신 노력을 측면 지원할 필요
- 민간컨설팅 활성화를 위해 컨설팅 희망 농업경영체(농업법인 및 전업농 육성대상자 등)에 대해 컨설팅 수수료 일부를 지원, 경영상 문제점을 진단하고 개선방안을 강구 실행토록 함.

(2) 사업추진체계

- 도지사가 시·군을 통해 신청을 받아 지원대상 경영체를 선정하고, 컨설팅 공급업체를 지정하여 양자간 자율계약에 의해 사업 진행
- 정부는 정보제공, 정보네트워크 구축, 제도 정비 등 컨설팅 서비스의 원활한 공급체계 구축 및 계약이행 여부에 대한 모니터링에 주력

(3) 지원대상 및 지원조건

- 지원대상 : 원예·특작, 축산분야의 법인경영체 및 개별농가
 - 복수농가의 공동계약 가능
- 지원대상 경영체에 대하여 사업비 한도 내에서 컨설팅료의 50% 보조
 - 사업비 한도 : 법인 1,200만원, 개별농가 600만원(초과분은 자부담)
 - 부담비율 : 국고보조 30%, 지방비보조 20%, 자부담 50%
 - 계약기간 : 1년 이내를 원칙으로 하며 계약 발효일이 '99.12.31 이내인 경우 2000년까지 지원도 가능
 - 부대조건 : 지원자금은 농업경영 컨설팅 수수료의 지급 이외에 시설·장비구입자금, 운영자금 등 다른 용도로는 사용할 수 없음.
 - 사업비 지급방법 : 지원대상 경영체의 동의 하에 컨설팅기관·업체에 직접 지급하도록 하여 컨설팅계약 체결시 계약서에 명기함.

<표 2-5> '99년도 농업경영컨설팅 지원사업 내역

사업량(개소)	사 업 비(백만원)			
	사업비합계	국고보조	지방비보조	자부담
400	2,800	840	560	1,400

자료 : 농림부, 「'99년도 농림사업시행지침서」.

(4) 지원대상 경영체의 선정 절차

- 지원 신청 : 원예·특작, 축산분야의 법인경영체 및 개별농가가 신청할 수 있으며, 복수농가의 공동신청 가능
 - 접수처 : 각 시·군(농업기술센터 협조)
 - 제출서류 : 농업경영컨설팅서비스 신청서 1부 및 첨부서류
- 지원대상경영체 추천 : 시장·군수·구청장(이하 시장·군수)
 - 시장·군수는 농업기술센터(농업기술센터가 없는 경우 시·군청 농정담당 부서)를 통해 관내소재 경영체 중 컨설팅 희망경영체의 신청을 받아, 선정요건 및 선정 우선 순위에 따라 농업기술센터의 심사(농업기술센터가 없는 경우 자체 심사)를 거쳐 해당 시·군·구(이하 시·군)에 배정된 지원대상 경영체수의 2배수에 대하여 우선 순위를 표시하여 시·도지사에게 추천
- 지원대상경영체 확정 : 시·도지사
 - 시·도지사는 시·군에서 추천한 경영체에 대해 본 지침 및 시·도 지침이 정하는 선정요건 및 선정 우선 순위에 따라 도 농업기술원의 심사와 자문위원회(혹은 농발심)의 심의를 거쳐 지원대상 경영체를 확정된 후 농림부에 보고

(5) 컨설팅기관·업체 지정

- 지정 신청자격
 - 농업분야 컨설팅 서비스를 실시하기 위해 고용계약이나 법인설립에 의해 전문인력을 4인 이상 보유한 민간기관(대학 포함 - 이하 '기관'이란 대학을 포함함)·업체 또는 4인 이상의 전문인력으로 구성된 전문가팀

- 인터넷 및 농림수산정보망(AFFIS)을 활용한 농업경영컨설팅 서비스를 시행하고 있거나 '99년 4월 1일부터 시행예정인 컨설팅기관·업체
- 농업경영컨설팅 기관·업체는 아래 요건을 충족하는 외부 전문가그룹을 확보해야 함
 - 내부 전문인력을 즉시 대체할 수 있는 전문인력 포함
 - 컨설팅 서비스분야 중 내부 전문인력을 보유하지 못한 분야는 각 2인 이상의 외부 인력 포함
- 부가가치세법 제5조 제1항에 의한 사업자등록을 필한 컨설팅기관·업체 (전문가팀은 대표컨설턴트의 명의로 개인사업자 등록을 필해야 함)

※전문인력 : 법령상 공인된 자격증이 있는 분야의 경우에는 그 자격증 소지자(국가기술자격법 시행령상 산업기사 이상 자격증 소지자 포함) 또는 다음 중 하나에 해당하는 자

- 해당 분야를 전공하고 석사 이상의 학위가 있는 자
- 해당 분야를 전공하고 학사 학위가 있는 자로서 해당 분야 기관·업체에서 3년 이상 근무 경험자
- 해당 분야 기관·업체에서 5년 이상 근무 경험자(시설원에 온실의 경우 3년 이상의 생산온실 현장경험 포함)
- 선도농업경영체의 경영주

○ 컨설팅기관·업체의 지정 : 시·도지사

- 시·도지사는 컨설팅지원사업에 참여를 원하는 컨설팅기관·업체로부터 신청을 받아 지정요건과 지정 우선 순위에 따라 컨설팅기관·업체를 10~20개소 지정
 - 시·도지사는 자문위원회를 구성한 경우 동위원회의 공개심의를 거쳐 컨설팅기관·업체를 지정 가능하며 이 경우 별도로 시·도 농어촌발전 심의회의 심의를 거치지 않음.
 - 시·도지사는 지정요건을 충족하는 업체가 10개 미만인 경우 지역농정시책이나 지원대상 경영체의 컨설팅 수요를 감안하여 적절하다고 인정되는 기관·업체 등을 직권으로 추가 지정할 수 있음.

제 3 장

농업경영 컨설팅 지원사업의 추진실태와 개선과제

1. 1999년도 사업추진 개요

1.1. 컨설팅 공급업체·기관 현황

- 1999년도 농림사업사업 실시요령에 근거하여 각도에 등록된 농업경영 컨설팅 공급기관·업체는 총 82개소이며, 이들 기관·업체가 보유하고 있는 컨설턴트인 전문인력 수는 1,310명(평균 16명)이고, 활용 가능한 외부인력까지 포함하면 2,044명(평균 24.9명)으로 파악됨.
- 컨설팅 공급체의 형태별로 보면, 기업체·단체는 54개소에 전문인력 726명(평균 13.4명), 대학 연구소는 28개소에 전문인력 584명(평균 20.9명)을 보유하고 있는 것으로 나타남.
- 전문분야별로 보면, 원예 전문분야는 9개소에 전문인력 127명(평균 14.1명), 축산전문분야는 16개소에 전문인력 194명(평균 12.1명), 원예+축산분야는 18개소에 전문인력 308명(평균 17.1명), 경영일반 분야는 39개소에 전문인력 681명(평균 17.5명) 등으로 파악됨.
- 민간업체의 인력을 살펴보면, 경영일반 분야에는 30개 업체에 531명의 컨설턴트가 참여하고 있는 반면, 원예와 축산분야에는 총 24개 업체에 195명 정도가 참여할 정도로 아직 산업규모가 작음.

<표 3-1> 농업컨설팅 공급체와 인력 현황(1999년)

		원 예	축 산	원예+축산	경영일반	합 계
기업체·단체	업체수	6	9	9	30	54
	전문인력수 (평균)	56 (9.3)	77 (8.6)	62 (6.9)	531 (17.7)	726 (13.4)
	외부인력수 (평균)	42 (7.0)	35 (3.9)	171 (19.0)	263 (8.8)	511 (9.5)
	인력소계 (평균)	98 (16.3)	112 (12.4)	233 (25.9)	794 (26.5)	1237 (22.9)
대학·연구소	기관수	3	7	9	9	28
	전문인력수 (평균)	71 (23.7)	117 (16.7)	246 (27.3)	150 (16.7)	584 (20.9)
	외부인력수 (평균)	0 (0)	30 (4.3)	75 (8.3)	118 (13.1)	223 (8.0)
	인력소계 (평균)	71 (26.7)	147 (21)	321 (35.7)	268 (29.8)	807 (28.8)
합계	업체·기관수	9	16	18	39	82
	전문인력수 (평균)	127 (14.1)	194 (12.1)	308 (17.1)	681 (17.5)	1,310 (16.0)
	외부인력수 (평균)	42 (4.7)	65 (4.1)	246 (13.7)	381 (9.7)	734 (9.0)
	인력소계 (평균)	169 (18.8)	259 (16.1)	554 (30.8)	1,062 (27.2)	2,044 (24.9)

자료: 농림부 농촌인력과 내부자료를 토대로 작성

1.2. 사업참여 현황

- 1999년 12월 31일까지 집계된 컨설팅 계약실적은 건수로는 총 143건이며, 사업비는 총 11억 9,656만원이고 그 중 보조액(국비+지방비)은 총 5억 5,894만원으로 집계됨.
- 컨설팅 계약을 체결한 공급자 수는 총 25개소이나, 도별로 중복하여 등록하고 있기 때문에 단순합계가 51개소로 나타남.
- 컨설팅 수혜자 수는 계약 실적 143건 가운데 공동계약한 2건(15개 농

가)을 개별경영체 단위로 보면 총 사업 수혜자는 156개 경영체이며, 그 중 개인농가는 97호이고 농업법인은 59개소임.

- 품목별로는 한우 19건(13.3%), 낙농 20건(14.0%), 양돈 62건(43.4%), 시설 채소 32건(22.4%), 시설화훼 4건(2.8%), 그밖에 닭, 산양, 배, 표고버섯, 더덕, 고추 등이 각각 1건(4.2%) 씩 계약되었음.
- 도별로는 전북도가 계약건수 30건, 수혜자수 43개 경영체, 계약액 2억 5,447만원, 보조액(국비+지방비) 1억 2,390만원으로 가장 실적이 많음.
- 전북도는 사업설명회를 개최하는 등 군 단위의 사업참여를 독려하였으며, 특히 고창군은 1997년부터 군축협 자체사업으로 컨설팅사업을 실시하여 오다가 금년에 정부지원사업으로 17개 농가가 참여함.

<표 3-2> 도별 컨설팅 계약 실적('99.12.31 현재)

도 별	공급자수	수혜자수	계약액(만원)	정부보조(만원)
경 기	7 (13.7)	35 (22.4)	20,560 (16.1)	10,100 (18.1)
강 원	6 (11.8)	14 (9.0)	11,667 (9.1)	5,800 (10.4)
충 북	3 (5.9)	3 (1.9)	2,400 (1.9)	1,100 (2.0)
충 남	5 (9.8)	11 (7.1)	10,200 (8.1)	5,100 (9.1)
전 북	11 (21.6)	43 (27.6)	25,447 (19.9)	12,390 (22.2)
전 남	5 (9.8)	12 (7.7)	13,108 (16.6)	5,704 (10.2)
경 북	6 (11.8)	17 (10.9)	13,574 (10.6)	6,600 (11.8)
경 남	5 (9.8)	10 (6.4)	12,200 (9.5)	4,500 (8.1)
제 주	3 (5.9)	11 (7.1)	10,500 (8.2)	4,600 (8.2)
합 계	51 (100)	156 (100)	119,656 (100)	55,894 (100)

주:1)공급자수는 25개 업체·기관이며, 도별로 중복된 업체·기관을 제외한 것임.

2)총 계약건수는 143건이나 공동계약 2건(전북 2건 15농가)을 개별계약으로 처리하여 집계함.

- 컨설팅 계약액은 300만원 미만 16건(10.3%), 300~600만원 74건(47.4%), 600~1,200만원 56건(35.9%), 1,200만원 이상 10건(6.4%) 등이고, 컨설팅 분야별로는 기술 20건(12.8%), 경영 13건(8.3%), 종합 123건(78.8%) 등이며, 컨설팅 착수 시기는 5~6월 34건(21.8%), 7~8월 45건(28.8%), 9~10월 15건(9.6%), 11~12월 62건(39.7%)임.

1.3. 사업참여 농업인의 인식

- 농업경영 컨설팅 지원사업에 참여하고 있는 143건의 계약자를 대상으로 2000년 3월에 설문조사를 실시한 결과 농업인 56명과 농업법인 42개소 등 총 98개소의 응답을 받음.
- 컨설팅을 받게 된 주된 이유는 기존 작목에 대한 기술 또는 경영개선을 위해서라는 응답이 93%로 압도적임. 특히 시설원에 분야에서는 새로운 작목을 입식하기 위하여 컨설팅을 시작한 경우가 14.8%에 달함.
- 정부지원사업으로 처음 컨설팅을 받은 경우가 61%, 이전에 컨설팅을 받고 있다가 정부지원으로 전환한 경우가 39%에 달하며, 축산분야에서 자비로 컨설팅을 받은 경험이 많음.
- 현재 컨설팅을 받고 있는 분야는 기술컨설팅이 41%, 경영컨설팅이 19%, 종합컨설팅이 40%로서, 종합컨설팅이 기술컨설팅을 포함하고 있으므로 정부 지원에 의한 농업컨설팅의 대종은 기술컨설팅으로 보여짐.
- 현재 지불하고 있는 컨설팅 비용의 매출액 대비 자부담 비율은 개인이 2.7%, 법인이 0.7%이며, 시설원예가 축산에 비해 부담 비율이 높음.
 - 정부 사업비를 기준으로 할 때 농업인은 300만원, 법인은 600만원의 비용을 자부담하고 있으므로 농업인의 부담 비율이 높은 편임.

<표 3-3> 컨설팅을 받게 된 주된 이유

단위 : 호, (%)

		새로운 작목의 입식, 창업	기존 작목의 기술, 경영개선	기타	계
시설 원예	개인	2	6	-	8
	법인	2	15	2	19
	소계	4 (14.8)	21 (77.8)	2 (7.4)	27 (100.0)
축산	개인	-	47	1	48
	법인	-	23	-	23
	소계	-	70 (98.6)	1 (1.4)	71 (100.0)
합 계		4 (4.1)	91 (92.9)	3 (3.0)	98 (100.0)

자료: KREI 설문조사결과(2000.3.12~20). 이하 표 3-7까지 같음.

<표 3-4> 정부지원사업 이전의 컨설팅 수혜 경험

단위 : 호, (%)

		이번 정부사업으로 처음 컨설팅 받음	자비로 받다가 정부지원으로 전환	계
시설 원예	개인	6	2	8
	법인	14	5	19
	소계	20 (74.1)	7 (25.9)	27 (100.0)
축 산	개인	27	21	48
	법인	13	10	23
	소계	40 (56.4)	31 (43.6)	71 (100.0)
합 계		60 (61.2)	38 (38.8)	98 (100.0)

<표 3-5> 현재 주로 컨설팅을 받고 있는 분야

단위 : 호, (%)

		기술컨설팅	경영컨설팅	종합컨설팅	계
시설 원예	개인	2	2	4	8
	법인	8	5	6	19
	소계	10 (37.0)	7 (26.0)	10 (37.0)	27 (100.0)
축 산	개인	23	10	15	48
	법인	7	2	14	23
	소계	30 (42.3)	12 (16.9)	29 (40.8)	71 (100.0)
합 계		40 (40.8)	19 (19.4)	39 (39.8)	98 (100.0)

<표 3-6> 총판매액 대비 컨설팅수수료 지불액의 비율

단위 : 호, (%)

	개 인	법 인	계
시설원예	4.8	0.9	2.2
축 산	2.4	0.5	1.8
계	2.7	0.7	1.9

- 농업경영 컨설팅 지원사업 참여자의 경영장부 기록상태를 보면, 조사대상 96%가 기초적인 경영기록을 유지하면서 컨설팅을 받고 있음.

- 기장 형태별로는 복식부기 기장 44.9%, 단식부기 기장 15.3%, 영농기록장 기록 32.7% 등임.
- 전문적인 경영컨설팅을 위해서는 복식부기 기장이 필수적이라는 점에서 부기기장의 수준은 아직 미흡한 상태임.

<표 3-7> 컨설팅 수혜농가의 경영장부 작성 여부

단위 : 호, (%)

		기록안함	기록장	단식부기	복식부기	기 타	계
시설 원예	개인	1	4	2	1	-	8
	법인	-	9	4	6	-	19
	소계	1 (3.7)	13 (48.2)	6 (22.2)	7 (25.9)	-	27 (100.0)
축 산	개인	3	18	9	16	2	48
	법인	-	1	-	21	1	23
	소계	3 (4.2)	19 (26.8)	9 (12.7)	37 (52.1)	3 (4.2)	71 (100.0)
합 계		4 (4.1)	32 (32.7)	15 (15.3)	44 (44.9)	3 (3.1)	98 (100.0)

2. 농업경영 컨설팅의 계약관계

2.1. 시범사업의 컨설팅 계약 실태

- 1999년도 농업경영컨설팅 지원사업에 의하여 컨설팅 계약을 체결한 54건의 계약서를 입수하여 계약 내용을 검토함.
 - 분석대상 총 54개 계약서에 포함되어 있는 계약 항목은 평균 15개이며, 계약서마다 계약 내용의 편차가 심하여 적게는 8개 항목에서 많게는 25개 항목까지 분포하고 있음.
 - 계약내용 중 80% 이상을 차지하고 있는 항목은 계약기간, 컨설팅 내용, 용역비 지급방법, 계약금액 등이며, 문제 발생시 책임소재와 피해보상, 경영기록 작성 등은 컨설팅 계약의 중요한 항목임에도 불구하고 계약서에 거의 명시되어 있지 않음.

- 컨설팅 업체와 수혜 농가(법인)가 모두 계약서 필요함을 느끼고 있으나 농업컨설팅에 대한 표준계약서로서 정형화된 것이 없는 실정임.
- 계약내용도 각기 달리 쓰고 있고, 불필요한 내용도 많아 컨설팅 용역 계약서에 필수적으로 포함되어야 하는 내용을 정리할 필요가 있음.

<표 3-8> 항목별 계약내용 및 항목별 빈도

구 분	비율(%)	구 분	비율(%)
계약기간	100	조문 해석	20
컨설팅내용	96	계약의 파기	20
용역비 지급방법	94	사업의 수행	15
계약금액	83	추가업무	13
보관(보존)-기록유지	78	사후관리	13
비밀의 보장	74	특별자문 제공분야	13
컨설팅방법	67	계약방식	13
분쟁의 발생	63	평가기준	11
계약의 해지의 요건	61	의뢰일	11
계약내용의 변경	57	자료제시	9
분쟁, 이건의 해결방법	56	지체상금	9
컨설팅 기대효과	54	위험부담	9
계약의 발효일	46	기간연장 및 변경	7
중도해지	41	하도급 금지	7
해지시 계약금의 반환	30	보고서 제출기일	7
특약사항	28	사업비의 사용 및 관리	6
기타사항(계약외 사항)	28	계약 한계	6
비용산출	26	기록유지	6
관할법원	26	결과평가	6
컨설팅효과의 판단기준	26	보조금 지급	6
검증방법	26	사업의 착수	6
고지의 의무	24	최종보고일자	6
고지의 의무이행 위반	24	최종보고서 발표	6
결과의 귀속	24	문제 발생시 책임소재	2
권고에 대한 의무	24	피해발생시 책임 보상	2
사업의 목적	24	경영기록 작성	2
협력의무	20		

주: 항목별 비율은 컨설팅 계약서 54건에 대하여 각각의 항목이 계약내용에 나타난 빈도를 백분율로 표시한 수치임.

2.2. 농업경영 컨설팅의 계약 사항과 표준계약서

○ 계약기간

- 농업경영 컨설팅의 계약기간은 작물 또는 축종의 특성을 고려하고 또한 컨설팅 내용인 창업, 경영진단, 지도 등에 따라 달리 정해져야 함.
- 예를 들어 시설원예는 작목 입식부터 수확까지, 축산은 생산비 회계기간(7월부터 익년 6월)과 일치하는 것이 바람직함.
- 계약기간에 컨설팅 종료와 함께 결과를 제출함으로서 계약관계가 종료될 수 있도록 해야 함.

○ 계약 금액 및 지급방식

- 현재의 컨설팅 수수료는 컨설턴트의 노동시간 단가가 기준이 되고 있으나, 컨설팅 내용에 따라 계약 금액이 차등화되어야 함.
- 지급 방식은 보편적 형태인 계약금 30%, 중도금 40%, 잔금 30% 등으로 배부하는 것이 바람직함.
- 지급 시기는 계약금을 계약의 발효일로부터 3일 이내에 지급, 중도금은 컨설팅 상황 보고서 제출 후 10일 이내, 잔금은 컨설팅 결과보고서 제출 후 10일 이내로 정함.
- 정부 보조금에 대해서는 지역마다 약간씩 다르나, 컨설팅의 신뢰도를 높이기 위하여 컨설팅 수혜농가의 자부담액이 도에 입금되면 도에서 정부 보조금을 합산해서 컨설팅 업체에 지불방식이 바람직함.

○ 컨설팅 내용

- 컨설팅 내용으로 경영진단, 경영진단에 대한 지도, 기술진단, 기술진단에 대한 지도 등을 구체적으로 명시되어야 함.
- 컨설팅 결과에 대한 상호간의 평가기준을 명시해야 함. 예를 들어 컨설팅 이전 대비 매출액 증가, 생산량 증가, 비용 절감 등의 기준을 마련하고 결과를 평가해야 함.
- 컨설팅 결과에 대한 인센티브 제도의 도입이 필요함. 예를 들어 평가 결과가 목표치보다 20% 이상이면 성과금을 지급하고, 20% 이하이면 페널티를 부과한다는 내용을 계약서에 명시할 필요가 있음.

○ 컨설팅 방법

- 컨설팅 방법은 시설원예, 축산 등에 따라 다르고, 경영진단과 사업계획 수립, 회계·재무관리, 기술·생산관리, 마케팅, 정보화 등 내용에 따라 방문횟수 등이 다르므로 확일적으로 방문횟수를 정할 수 없음.
- 컨설팅 활동내용에 대한 일지를 컨설팅 업체와 농가가 함께 보관함으로써 추가적인 컨설팅과 농가의 의사결정에 도움이 될 수 있도록 함.

○ 계약 변경 및 분쟁

- 계약내용, 기간, 금액 등의 변경에 대한 사항을 별도 규정으로 명시함.
- 컨설팅 결과에 대한 문제 발생시의 책임소재, 만일의 피해시 보상 규정 등을 명시해 두어야 함.

<참고> 농업경영 컨설팅 표준계약서(안)

○ 사 업 명 : _____

○ 계약금액 : _____ (₩ _____)

○ 계약기간 : 년 월 일 ~ 년 월 일(개월)

○ 보고서 제출일 : 년 월 일

의뢰자(갑)

- 주 소 :
- 법 인 (농 가) :
- 대 표 자 : (인)

수임자(을)

- 주 소 :
- 기관·업체명 :
- 대 표 자 : (인)

의뢰자(이하 “갑”이라 한다)와 수임자(이하 “을”이라 한다)는 다음과 같이 약 정하여 계약을 체결한다.

- 다 음 -

제 1 조(사업목적)

제 2 조(계약기간)

① 총계약기간

- ② 사업착수일 및 중간보고일, 최종보고일
- ③ 계약효력 발생일
- ④ 사후관리

제 3 조(계약 금액 및 지급방식)

- ① 총 금액
- ② 계약금, 중도금, 잔금 지급일정 및 지급 비율
- ③ 지급방법(농가부담금, 정부보조금)
- ④ 컨설팅 금액 산출 근거 제시

제 4 조(컨설팅 내용 및 평가)

- ① 컨설팅 내용(경영진단, 경영지도, 기술진단, 기술지도 등)
- ② 컨설팅 기대효과
- ③ 컨설팅 결과 평가방법

제 5 조(컨설팅 방법)

- ① 정기 방문
- ② 비정기 방문(수시방문)
- ③ 비방문 컨설팅

제 6 조(계약변경 및 분쟁발생시 해결 방법)

- ① 계약 기간연장
- ② 계약 내용변경
- ③ 계약 해지
- ④ 지체 상환금
- ⑤ 컨설팅 결과에 대한 평가

(계약업체 및 수혜농가의 날인)

<참고> 농업경영 컨설팅 계약서 예시(시설원예)

농업경영 컨설팅 서비스의 용역 계약은 용역 공급자(갑)와 용역 의뢰자(을) 상호간에 아래와 같은 계약을 체결한다.

제1조(용역 범위) 본 용역의 서비스 제공 범위는 첨단시설원예 컨설팅 용역 계약 개요에 명시한 내용으로 한다.

제2조(용역 제공 목적) 본 용역의 서비스 제공 목적은 첨단시설원예 컨설팅 용역계약 개요에 명시한 내용으로 한다.

제3조(용역 항목 및 세부내용) 본 용역의 서비스 제공 항목 및 세부 내용은 첨단시설원예 컨설팅 용역 계약 개요에 명시한 내용으로 한다.

제4조(용역 제공 방법) 본 용역의 서비스 제공방법은 첨단시설원예 컨설팅 용역계

약 개요에 명시한 내용으로 다음과 같이 한다.

①온실 시공 관련: 온실형태와 내부설비 및 공급자와 시공사 선정은 (갑)에게 일임하여야 하며, (을)은 이를 위하여 법적으로 효력을 지니는 위임장을 (갑)에게 제공하여야 한다. (갑)은 (을)의 위임에 대하여 책임을 지고 적정 가격의 최적의 온실과 설비를 선정, 공급, 설치하여야 한다. 또한 (갑)은 온실시공 선택사양에 대한 변경 및 수정에 대한 (을)의 요청이 있을 경우 충분한 협의를 거쳐 (을)이 원하는 시공이 되도록 한다. 예외적으로 (을)이 이미 온실과 설비의 공급자 및 시공자를 선정하였을 경우 이들 선정업체를 최우선적으로 고려하여 이루어지도록 유도하여 완벽한 시공이 되도록 최선의 노력을 한다.

②첨단시설원예관련 기본교육 실시:

- 교육 횟수: 연간 2회
- 교육 내용 및 기간: (갑)이 (을)의 온실 관리 및 재배상태를 파악하여 취약부분을 중점적으로 실시하며 이에 관련한 모든 것을 (갑)에게 일임한다.
- 교육 일시: 원칙적으로 (을)의 편의에 따라 결정한다.

③온실의 정기적 방문지도 및 교육 실시:

- 방문 횟수: 월간 2회
- 방문 내용: (갑)은 방문시 작물재배 상황을 점검하며 문제가 발생할 수지에 대한 조언 및 문제 대처 방안을 강구하여 (을)에게 알려준다. (을)은 이를 위하여 (갑)이 요구하는 재배 및 온실 관리에 대한 제반 사항에 대한 일자를 (갑)이 요구하는 형태로 매일 기록, 작성, 관리하여야 하며 (갑)이 방문시 이를 정확하게 작성하여 보여 주어야만 한다. 또한 (을)은 재배에 관련한 어떠한 새로운 조치를 취하기 전에 (갑)에게 사전 통보하여야 하며, 이를 위반하여 발생한 문제에 대해서는 (을)이 책임을 지며 (갑)은 문제 해결을 위하여 최선의 노력을 한다. 하지만 이러한 상황이 3회 이상 발생할 경우 (갑)은 용역 계약의 계속적 이행 여부를 (을)과 다시 협의할 수 있는 권리를 행사할 수 있으며 용역 수행을 위한 추가비용을 (을)에게 요구할 수 있다.

④비정기적 상호 방문지도 및 교육

- 방문 횟수: 월간 2회 한정
- 방문 내용: (갑)의 자의적 판단에 따라 온실 방문의 필요성이 있거나 (을)의 필요에 따라 정기적 농가 방문에서 해결되지 않는 부분에 대한 자문 및 지도를 요구할 경우에 가능하다.

⑤작물 및 시설물의 긴급사태 발생의 경우: 긴급 사태가 발생할 경우 (을)은 먼저 유·무선을 통한 상태 및 증상에 대한 자세한 사항을 (갑)에게 통보하고 (갑)은

사안의 경중을 판단하여 (을)이 자체적으로 해결할 수 있는 문제에 대해서는 응급지도를 알려주고, (을)이 자체적으로 해결할 수 없다고 판단될 경우 우선적으로 빠른 시간 내에 지원한다.

⑥시설물의 정기 점검: 월간 2회로 농가온실 정기적 방문시 병행하여 실시

⑦온실 경영 관련 정보 정기적 제공: 매월 온실 경영체에 대한 경제성 분석을 실시하여 농가의 수익 상태를 정확히 알려주며 시장 동향, 가격 정보, 생산물에 대한 반응 등의 전반적인 온실경영에 대한 자문을 제공한다. (갑)이 실시한 경제성 분석 결과를 바탕으로 온실 재배 및 관리의 방향을 (을)에게 설명하여 (을)이 충분히 온실의 경영 상황을 파악할 수 있도록 한다.

⑧생산물의 원활한 소비를 위한 판촉 및 판매 대행

- 원칙적으로 (을)의 요청이 있을 경우에 한하며 책임 판매는 컨설팅 계약체결 단계로부터 요청한 농가에 대해서만 한정하며, 컨설팅 계약 도중에 요청하는 경우는 단순 대행을 원칙으로 한다. 책임판매에 대한 세부적인 사항은 판매대행에 관한 특약(별첨) 계약서에 언급한 내용으로 한다.

제5조(용역 계약 한계) 본 용역의 서비스 제공 한계는 다음과 같다.

①본 용역 계약과 관련하여 파생하는 연구 결과는 (갑)에게 귀속된다.

②(갑)의 기밀에 해당하거나 유리온실경영(시설원예 관련사항)에 필요하지 않다고 판단되는 자료 등의 요구는 (갑)이 거부할 수 있다.

제6조(용역계약금액) 본 농업경영 컨설팅 서비스 용역 계약의 금액은 다음과 같다.

①농업경영 컨설팅 서비스 용역 제공에 대한 기본가격은 일금 〇〇〇〇만원(₩〇〇〇〇〇원)

- 위의 가격에 포함된 서비스 제공범위는 첨단시설원예 컨설팅 용역 계약 개요에 명시한 내용에 대한 것으로 한다.
- 계약 종료시 서비스 제공에 대한 (을)의 지급 금액 반환 요구 조건이 성립될 수 있다. 즉 용역 제공 계약 기간동안 실제 작물재배가 이루어져 생산물 판매가 가능할 경우 (을)은 제공된 서비스에 대한 만족정도에 따라 서비스 지급 대금 반환 요구를 할 수 있다. 제공된 서비스 만족 정도의 기준은 생산량으로 정하는 바 정상적인 재배 조건에서 농가가 제시한 유럽계 토마토 생산 목표량인 30kg/m²/년으로 하며 계약 완료시까지 생산된 월별 평균 생산량을 계산하여 위의 목표량에 미치지 못하였을 경우 (을)은 (갑)에게 정식으로 서비스 지급 금액의 반환 요구를 할 수 있으며 (갑)이 이를 인정하여 (을)의 요구를 수락할 경우 실제 소요경비를 제외한 잉여 금액을 (을)에게 반환하여야 한다. 실제 소요경비 산정은 서비스 제공을 위하여 사용된 출장비, 인건비,

분석비, 용역 하청 의뢰비와 같은 직접비만으로 한다.

- 생산량의 기준은 전체 출하물량 중 기형과 및 현저히 상품성이 떨어지는 상품을 제외한 전체 생산물량을 의미한다.
- 서비스 용역 제공에 대한 대금 지불은 다음과 같이 한다.
 - 계약금 30%: 계약 후 3주 이내
 - 중도금 40%: 계약 후 5개월 이내
 - 잔 금 30%: 계약 완료시

제7조(용역 계약 기간) 본 농업경영 컨설팅 서비스 용역의 계약기간은 년 월 일부터 온실 시공 후 1작기가 완료되는 시점까지 한다.

제8조(조문해석) 본 계약 조문해석상 의견이 다를 때 (도)의 결정에 따른다.

제9조(재판정) 계약의 재판정은 (갑)의 주소지를 관할하는 법원으로 한다.

제10조(특약사항) 본 농업경영 컨설팅 서비스의 용역 특약 사항은 다음과 같다.

- ①(갑)은 (을)의 요구에 의하여 온실 운영 및 경영에 관한 전반적인 사항(제 1조, 제 3조)에 관한 자료를 작성 제출한다.
- ②(갑)은 (을)의 요구에 의하여 온실 경영이 성공적으로 실행될 수 있도록 최선을 다하여야 하며 (을)은 (갑)의 조치사항을 상호 협의하여 인정할 경우 규정대로 이행하며 (용역 지도내용의 실행: 작물재배, 시설물 관리 등) (갑)의 확인을 받아야 한다.
- ③(을)은 (갑)의 요구에 의하여 온실 경영을 성공적으로 실행하기 위한 제반 사항(작물재배에 필요한 사항, 온실내 연구 및 시설물 이용 등)을 허락하여야 한다.
- ④본 농업경영 컨설팅 서비스의 용역 계약은 계약자 상호간에 존중하며 성실히 이행하여야 한다.

본 계약내용을 상호 확인하여 계약의 성실한 상호이행을 위하여 2부를 작성하고 각각 1부씩 보관한다.

년 월 일

위 당사자 (갑) 주 소:
상 호:
대표자:
(을) 주 소:
상 호:
대표자:

3. 농업경영 컨설팅의 적정단가

3.1. 농업경영 컨설팅 시장의 성격

3.1.1. 용역서비스의 가격 형성

- 컨설팅이란 “해당 분야의 전문가가 전문지식을 활용하여 목표 달성이나 문제 해결 등을 위한 의사결정(Decision-making)에 도움을 주는 서비스 활동”으로, 전문서비스, 자문서비스, 일시적 서비스, 상업적 서비스라는 특징을 가지지만, 이 연구에서 주안을 두고 다루는 민간 컨설팅은 특히 상업적 서비스의 성격의 비중이 크다고 볼 수 있음.
- 1994년 이전까지만 하더라도 농업분야에서는 경영·기술지도를 전적으로 공적인 농촌지도기관이 담당해 왔으며, 1994년 축산부문에서 최초로 민간부문의 컨설팅업이 태동한 이후 시설원예 분야 등에서 컨설팅업체의 설립이 많아지면서 최근에는 컨설팅 시장이 형성되고 있음.
- 일반적으로 시장에서 형성되는 서비스 용역의 가격은 공급자의 제시가격 (Suggestion Price)과 수혜자의 지불의사(Willingness To Pay) 사이에서 수급 상황을 반영하여 결정되는 것으로 이해할 수 있음.
 - 이 경우에 “농업인 지불의사 < 적정가격 < 공급업체 제시가격”의 관계가 성립함.
- 공급업체 제시가격은 원가(또는 비용가) 개념으로 접근할 수 있으나, 농업인 지불의사가 가격은 불투명한 실정임. 다만 이론적으로 볼 때 한계수익의 범위 내에서 지불 가능할 것으로 판단됨.

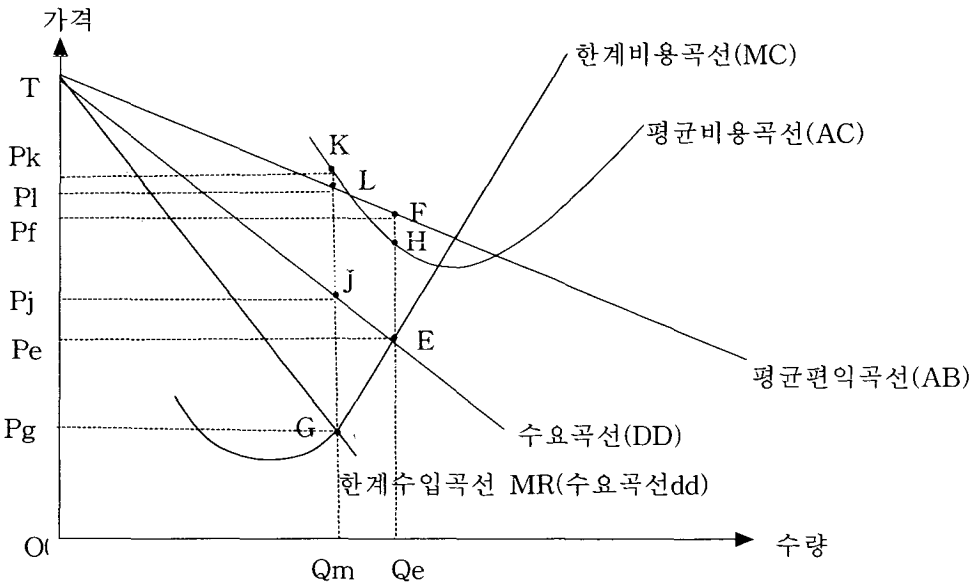
3.1.2. 컨설팅 시장의 성격

- 1999년 현재 농업경영 컨설팅에 참여하는 컨설팅업체의 수는 82개가 등록되어 있으며, 현재의 컨설팅업체 지정 기준의 수준으로 보아 컨설팅 시장의 진입장벽은 높지 않은 것으로 보임. 한편, 농업경영컨설팅의 수요자는 크게는 전체 농업인과 관련기관까지 볼 수 있으며, 적게는 공공기

관의 컨설팅으로 수요를 충족시키지 못하고 있다고 판단되는 농가라고 볼 수 있음.

- 따라서 농업경영 컨설팅에 대한 공급자나 수요자는 모두 다수이지만, 공급되는 컨설팅 내용이 공급주체 저마다 차별화된 내용을 공급하는 것이므로 컨설팅 시장은 “독점적 경쟁시장”의 성격을 갖는다고 할 수 있음.
- 독점적 시장에서는 한계수익(MR)과 한계비용(MC)이 만나는 점에서 공급량이 결정되고, 이 공급량 수준에서 평균비용(AC)과 만나는 점에서 가격이 결정됨.

<그림 3-1> 컨설팅 시장에서의 가격결정 구조



- 그림으로 설명하면, 직선 DD는 정보를 공급하는 업체가 직면하는 수요곡선이며 직선형태의 일차선형 함수로 가정하고, MR은 한계수입곡선으로 수요곡선 DD의 가정에 따라 MR곡선도 직선형태의 일차 선형의 형태가 됨. 수요곡선 DD를 축으로 하여 MR과 대칭인 직선이 평균편익곡선(AB)임. 평균편익곡선은 임의의 생산량 Q에 대해 횡축으로부터의 수직거리가 수요자가 얻는 단위당 편익과 동등한 점의 궤적임. 곡선 AC가

컨설팅 업자의 평균비용 곡선이며 MC는 한계비용 곡선임.

- 컨설팅 정보가 사적재(私的財)일 경우 이윤을 극대화하기 위한 최적 행동 전략은 $MR=MC$ 를 만족하는 수준(OQm)까지 컨설팅 정보를 생산하려고 하고, 이 때의 가격은 P_j 가 될 것임. 그러나 OQm의 정보를 생산하기 위한 단위비용 $P_k(=KQm)$ 은 판매가격 P_j 보다 위에 존재하기 때문에 부(負)가 되어 컨설팅이 제공되지 못함. 1999년 농업경영 컨설팅 사업이 시작되기 이전에는 농업경영 컨설팅이 미미한 수준에 머물렀다는 것은 이러한 이론을 뒷받침하는 증거가 될 수 있음.
- 이에 대해 컨설팅 정보가 (준)공공재일 경우 공급업체는 이윤을 최대화하지 않고 사회적 잉여(소비자 잉여와 생산자잉여의 합)를 최대화하는 수준에서 정보를 생산함이 바람직함. 이러한 조건을 만족하는 점이 수요곡선 DD와 한계비용곡선 MC가 만나는 E점임. 이 점에서의 컨설팅정보 생산량은 OQe임.
- 이 때 수요자가 얻을 수 있는 평균편익 $FQe(=Pf)$ 은 공급자가 지불해야 할 평균비용 HQe 보다 위에서 형성되기 때문에 부분균형론에서는 정(正)의 총잉여를 산출하게 됨. 단, 이 경우 OQe 만큼 컨설팅 정보를 생산하기 위해 소요되는 1 단위당 평균비용인 HQe 는 판매가격 $Pe(=EQe)$ 보다 위에서 형성되기 때문에 그 차이만큼 정부의 보조를 필요로 하게 됨. 정의 정보생산량을 실현하기 위해서는 1 단위당 수요자가 지불코자 하는 가격과 공급자가 생산에 필요한 가격 수준의 차이인 HE 상당분을 재정적으로 보조하는 정책적 지원이 바람직함.
- 우리 나라의 농업경영 컨설팅 시장은 규모가 영세하고 농업인의 컨설팅에 대한 인식이 미약하여, 컨설팅업체가 경영을 영속적으로 유지하기 위해 필요로 하는 한계비용과 평균비용이 높은 수준에서 형성되고, 수요자는 컨설팅에 대한 인식의 부족으로 기대보다 낮은 수준에서 가격을 지불하려 하기 때문에 한계비용과 평균비용 이하 수준에서 수요가 나타날 것으로 판단되어, 균형 가격이 성립되기 어려울 것으로 보임. 이에 따라 컨설팅 사업이 활성화되어 양자의 균형이 이루어질 때까지는 정부의 보조가 필요한 것으로 판단됨.

3.2. 컨설팅 공급업체의 요구가격과 원가분석

3.2.1. 축산부문(양돈)

- 먼저 컨설팅업체가 요구하는 컨설팅 요구가격 수준이 어느 정도인지에 대해 알아보기로 함. 여기에서는 비교적 컨설팅 활동이 진행되어 있는 양돈의 경우를 가지고 분석함.
- 양돈부문에 있어서 컨설팅 업체와 농가간 계약된 사례는 비교적 많이 있으나, 업체와 농가간 계약의 내용이나 컨설팅 수준이 서로 달라 컨설팅 업체의 컨설팅 요구가격을 분석하기 위해서는 컨설팅 항목과 그 수준을 통일하여 볼 필요가 있음. 특히, 컨설팅 수준의 통일을 위해서는 가능하면 많은 컨설팅 활동을 포괄하고 비교적 우수한 컨설팅업체를 설정하여 보아야 할 필요가 있음. 여기에서는 C업체를 조사한 결과를 바탕으로 컨설팅 활동별로 규모수준에 따라 비육돈 출하 두당(연간 회전율 2.4회 적용) 컨설팅 비용을 산정하여 비교하였음.
 - C업체와 계약한 농가 중에는 실제로 위에서 분류한 컨설팅 활동의 일부를 계약한 농가도 있으나, 여기서는 활동별 당가 분석을 위하여 편의상 모든 활동에 대해 계약한 것으로 간주하였음.
- 컨설팅 활동의 유형화
 - 경영진단 : 경영진단, 사업계획의 수립 등
 - 회계관리 : 기장(부기)·회계, 재무관리 등
 - 사료성분 분석 또는 사료의 영양관리: 사료의 성분분석, 사료 영양관리
 - 기술컨설팅 : 위생방역, 방역프로그램 관리, 사양관리, 번식관리 등
 - 수의컨설팅 : 병성감정, 도체검사, 임신감정 등
 - 정보제공 : 전산관리, 교육, 마케팅(판매지원), 농자재 구입조달, 농업관련정보 자문, 시설자문, 유통정보 제공 등
 - 기타 컨설팅 : 농업혁신에 필요한 컨설팅, 품종 특성 등
- 경영진단이나 회계관리, 기술컨설팅 활동의 경우 규모에 관계없이 건당 일정 금액을 요구하며, 사료영양 관리나 수의컨설팅 중에서 혈청검사와 같은 항목은 규모에 따라 요구금액이 달라짐.

- 두당 비용으로 원가를 계산하여 보면, 제시된 모든 컨설팅에 대해 계약할 경우 600두 규모에서는 두당 15,842원이 필요하지만, 2000두 규모에서는 600두 규모의 44.8%에 해당하는 7,103원이 필요한 것으로 계산되어 규모가 커짐에 따라 컨설팅 단가는 낮아지는 것으로 나타남.
- 비육돈 출하 두당 비용이 조수입(판매가격)에서 차지하는 비율: 600두 규모에서 4.4%, 1000두 규모에서 3.1%, 1500두 규모에서 2.3%, 2000두 규모에서 2.0% 정도인 것으로 계산됨.
- 비육돈 판매가격은 150,000원/두, 회전율 2.4 적용

<표 3-9> 양돈 규모별 컨설팅 수수료 요구가격 시산(C업체의 사례)

항 목		산 출 내 역	요구가격 (원)	두당가격(원/두)			
				600두 ¹⁾	1000두 ²⁾	1500두	2000두
경영진단		건당	1,050,000	729.2	437.5	291.7	218.8
회계관리		인건비+제경비	500,000	347.2	208.3	138.9	104.2
기술 컨설팅	돈사시설	인건비+제경비	1,050,000	729.2	437.5	291.7	218.8
	사양관리	인건비×횟수	1,840,000	1,277.8	766.7	511.1	383.3
	방역관리	인건비×횟수	500,000	347.2	208.3	138.9	104.2
사료영양관리		두당	1,500	625	625	625	625
수의 컨설팅	혈청검사	(기본료+추가료)*검사두수(5%) *검사항목수(1)*횟수(2회)	기본료3000, 추가료 1000	666.7	666.7	666.7	666.7
	수질검사	건당	20,000	138.9	83.3	55.6	41.7
정보 제공	출하자료분석	(인건비+제경비)*횟수	375,000	260.4	156.3	104.2	78.1
	전산처리	월 5~8만원*12월	60~96만	416.7	400.0	266.7	200.0
	교육	연 4회	1,500,000	555.6	333.3	222.2	166.7
	마케팅	대표*0.5+전문*2.5+보조*1	490,000	340.3	204.2	136.1	102.1
	정보활동비	월 2만원 * 12월	240,000원	166.7	100.0	66.7	50.0
소계				6,600.9	4,627.1	3,515.5	2,959.6
총비용(만원)				950.5	1,110.5	1,265.6	1,420.6
두당 비용(원)				15,842	11,105	8,437	7,103
(실제계약액) (만원)				(501.4)	(1,225.5)	(-)	(-)

주 : 1) DM농장 2) SS양돈단지

- 실제 계약된 금액과 업체의 요구비용을 비교해 보면, 600두 규모의 경우 업체가 요구하는 두당 비용은 15,842원인데 비해 실제 계약된 금액은 501원으로 1/3 수준에 머물지만, 1,000두 규모에서는 오히려 두당 실제 계약금액이 높게 나타남. 이는 600두 규모에서는 각종 컨설팅 활동이 다양하고 심도 있게 이루어지지 못하고 있음을 시사함.

<참고> 농업경영컨설팅 원가계산서 예시

공급자: C 컨설팅

농장명 : (주)DM

(단위: 원)

구분	세부내용	소요인력	금액		소계	비고
경영진단 및 사업계획수립	년 2회	$\textcircled{a} \times 1 + \textcircled{b} \times 1 + \textcircled{c} \times 2$	인건비	420,000	1,050,000	한국중소기업상담회사 협회표준기준
			제경비	105,000		
			횃수	2회		
돈사시설 및 환기관리	년 2회	$\textcircled{a} \times 1 + \textcircled{c} \times 2$	인건비	280,000	1,050,000	한국중소기업상담회사 협회표준기준
			제경비	70,000		
			횃수	2회		
사양관리	년 8회	$\textcircled{a} \times 1 + \textcircled{b} \times 0.5$	인건비	230,000	1,840,000	동물진료보수규정기준
			횃수	8회		
방역관리		$\textcircled{b} \times 1$	인건비			인건비 계상
			횃수			
기장회계 및 재무관리		$\textcircled{b} \times 1 + \textcircled{c} \times 1$	인건비			인건비+제경비계상
			제경비			
			횃수			
위생검사	미생물 검사	건당 1만원				동물진료보수규정
	혈청검사	모돈1두 항목당 3천원, 년 1회 검사	모돈수	20두	60,000	동물진료보수규정
	약제감수성검사	건당 7천원				동물진료보수규정
	수질검사	건당 2만원	$1 \times 20,000$		20,000	"
	기생충검사	건당 4천원				"
	조직병리검사	건당 1만 8천원				"
	혈액검사	건당 3천원				"
	노검사	건당 6천원				"
	정액검사	건당 8천원				"
도체 및 육질검사		$\textcircled{a} \times 0.5 + \textcircled{b} \times 0.5$	인건비			두당 인건비계상
			모돈수			
			횃수			
출하자료분석		$\textcircled{a} \times 1 + \textcircled{b} \times 1$	인건비			인건비+제경비계상
			제경비			
			횃수			
전산관리	월 1회	월관리비 5만원	인건비	50,000	600,000	한글픽애플 년간A/S비 기준
			제경비			
			횃수	12회		
교육	년 4회	$\textcircled{a} \times 1$	인건비			인건비+제경비 계상
			제경비			
			횃수			
마케팅	건당수수료	$\textcircled{a} \times 0.5 + \textcircled{b} \times 2.5 + \textcircled{c} \times 1$				
정보활동비	년 12회	4만2천원 $\times 12$			504,000	월간돈가전망보고서제공
	주 1회	2만원 $\times 12$			240,000	주간돈육시장정보제공
총금액	5,014,000원					

1. 인건비기준단가: 대표수의사 16만원/일, 전문수의사 14만원/일, 보조인력 6만원/일(동물진료보수규정기준, 1998)
2. 제경비 산정기준: 인건비의 25%적용(엔지니어링 사업대가 실비정액 가산방식 기준)
3. 위생 검사비: 기본재료비 + 기본검사료(동물진료 보수규정 기준)
4. $\textcircled{a}$ → 대표수의사, $\textcircled{b}$ → 전문수의사, $\textcircled{c}$ → 보조인력

3.2.2. 시설원에 부문

- 시설원에 부문에 대하여 컨설팅 공급업체의 요구가격 수준이 어느 정도 인지 검토하기 위해서는 동일 품목(오이, 파프리카, 토마토 등)을 선택하여 품목별로 컨설팅부문별로 원가계산을 실시할 필요가 있음.
- 시설원에 분야에서 비교적 컨설팅 활동이 활발하게 진행되고 있는 영역은 양액재배이며, 이 분야의 선두업체로 활동하고 있는 GP업체에 대한 원가계산 사례를 정리한 결과는 다음과 같음.
- 원가계산서에서 인건비 비중은 64%이고, 경비 31.8%, 기타 4.2% 순으로 인건비의 비중이 높음. 경비 중에서는 여비의 비중이 높고, 기타 부문에서는 일반관리비가 4.2%를 차지함.

<참고> 시설원에 컨설팅 원가계산서(예시)

<표 3-10> 양액재배 컨설팅 원가계산(GP업체의 사례)

(단위 : 원)

구 분 비 목	금 액(원)	구 성 비(%)	비 고
○ 인 건 비	12,789,000	64.0	
- 책임 컨설턴트	(3,940,000)	(19.7)	
- 컨 설 턴 트	(3,757,000)	(18.9)	
- 컨설턴트보조원	(3,423,000)	(17.1)	
- 보 조 원	(1,669,000)	(8.3)	
○ 경 비	6,374,000	31.8	
- 여 비	(2,806,000)	(14.0)	
- 유 인 물 비	(120,000)	(0.6)	
- 전 산 처 리 비	(120,000)	(0.6)	
- 시약 및 재료비	(1,700,000)	(8.5)	
- 회 의 비	(1,400,000)	(7.0)	
- 임 차 료	-	-	
- 교 통 통 신 비	(228,000)	(1.1)	
- 감 가 삼 각 비	-	-	
○ 일반관리비 ()%	837,000	4.2	직접경비의
○ 이 윤 ()%	-		5%이내
○ 총 원 가	20,000,000		

<산출근거>

(1) 인건비: 12,789,000원

구 분	기준금액 (원/월)	참여율(%)	계약개월	인원수	책정금액	비 고
책임 컨설턴트	1,641,935	20	12	1	3,940,000	※ 천 원 이 하 절삭
컨 설 터 트	1,043,772	30	12	1	3,757,000	
컨설턴트보조원	713,230	20	12	2	3,423,000	
보 조 원	463,851	30	12	1	1,669,000	

주) 관련근거: 회계연보: 학술연구용역 계약 시 예정가격
 종합물가정보Ⅱ권(p127) : 작성요령 중 연구비 단가

(2) 경 비: 6,374,000원

① 여 비: 2,806,000원

구 분	운 임	일 비	식 비	비 고
책임컨설턴트	21,000	10,000	25,000	광주→진주:9,300*2 진주→곤양: 700*2 시내버스로: 500*2
컨설턴트			18,000	
보조컨설턴트			15,000	
보조원			15,000	

주) 관련근거: 종합물가정보-공무원 국내 여비규정(종합물가정보 Ⅱ권, 133쪽)

◎ 정기 방문 출장(1,666,000원)

출 장 자	운 임	일 비	식 비	회 수(년)	금 액
책임컨설턴트	21,000	10,000	25,000	6회	336,000
컨 설 터 트		10,000	18,000	14회	686,000
보조컨설턴트		10,000	15,000	14회	644,000

◎ 비정기 방문 출장(1,140,000원)

출 장 자	운 임	일 비	식 비	회 수(년)	금 액
책임컨설턴트	21,000	10,000	18,000	14회	588,000
보조컨설턴트		10,000	15,000		552,000

② 유인물비 : 120,000원

- 자료복사비 : 600매 × 5인 × 40원 = 120,000원

③ 전산처리비 : 120,000원

- 컴퓨터 사용료(PC 통신 및 인터넷 이용 자료제공) : 10,000×12월 = 120,000원

④ 시약 및 연구용재료비 : 1,700,000원

- 수질분석 : 2회 × 5인 × 50,000원 = 500,000원

- 양액처방 : 2회 × 5인 × 50,000원 = 500,000원

- 폐액 및 토양분석 : 2회 × 5인 × 50,000원 = 500,000원

- 적정시약 KMnO_4 외 10종 : 200,000원

⑤ 회의 및 자문비 : 1,400,000원

- 회의비 : 연 4회 × 150,000원 = 600,000원

- 자문비 : 연 2회 × 2인 × 200,000 = 800,000원

⑥ 임차료(해당없음)

⑦ 교통통신비 : 228,000원

- 전화비 : 15,000 × 12월 = 180,000원

- FAX 송·수신비 : 4,000원 × 12월 = 48,000원

⑧ 감가상각비 (해당없음)

(3) 일반관리비(인건비와 경비합계의 5% 이내): 837,000원

(4) 이윤 (0) %

(5) 총원가 : 20,000,000원

<참고> 컨설팅비용 산출을 위한 항목별 기본가격(GP업체 사례)

1. 수질 및 양액분석

- 수질분석자료 분석 및 작물양액처방 : 1회 300,000원
- 수질분석 대행, 진단(작물재배에서 중요한 기본 16-17원소 전체): 1회 300,000원
- 배지내 성분분석 대행 및 진단(기본 16-17원소 전체) : 1회 300,000원
- 수질 및 배지내 성분 분석 대행 및 진단(중요 다량원소) : 1회 100,000원
- 양액관리용 데이터관리 프로그램 판매 : 100,000원
(공급액, 배지내 및 배액의 EC & pH 공급 및 배액량의 데이터 및 그래프)
- 농가의 연간 양액관리 데이터입력 대행 및 프로그램 제공 : 300,000원

2. 작물생육진단 및 병충해 진단

- 작물생육진단 및 병충해 진단 및 처방(현장출장시 기본) : 1회 500,000원
- 이상발생 식물체를 직접 소지하여 농가가 GP업체에 방문의뢰시: 1회 100,000원

3. 작물재배계획 상담 및 경제성 분석

- 작물재배계획 상담 : 100,000원
- 온실운영 경제성분석 및 상담 : 100,000원

4. 온실설비점검 및 설치 상담

- 온실건축 시공전 온실설비 및 건축자문, 상담 : 300,000원
- 온실설비 점검(온실환경제어 컴퓨터, 양액공급장치 등 자동화) : 1회 300,000원
- 보일러 점검(내용에 따라 전문업체 의뢰) : 타업체 기준
- 온실이상발생 음성경보장치 설치(기본사양) : 500,000원
(기본사양: 전원, 보일러, 내부온도 등)
- 온실이상발생 음성경보장치 설치 : 1,000,000원
(전원, 보일러, 내부온도, 습도, 양액장치 등의 선택사양): 설치 전후, 설치지역에 따라 상이

5. 생산물판매를 위한 출하처 상담 및 수출 상담

- 생산물판매 출하처 상담(국내 내수용) : 1회 200,000원
- 생산물수출상담 및 가격동향 등의 자료 및 정보제공 : 1회 300,000원
- (생산량, 출하단가, 출하량, 판매금액, 대금결제사항 등) : 100,000원

3.3. 컨설팅 서비스에 대한 농가의 지불가능 가격

- 농업경영 컨설팅 서비스에 대해 농가가 최대로 지불할 수 있는 수준이 어느 정도인지에 대하여 농가 조사를 통해 살펴보기 위하여, KREI 현지통신원 700명을 대상으로 2000년 3월 설문조사를 실시하여 회수된 465명의 의견을 집계한 결과는 다음과 같음.
- 농가의 소득수준별로 농가소득 중 컨설팅 수수료로 지불하고자 하는 비율을 조사한 결과 소득이 높은 농가는 낮게 나타났고, 경영 및 기술 동시에 컨설팅을 받고자 하는 농가는 높게 조사됨.
 - 경영지도만을 받는 농가의 경우 농가소득 중 컨설팅 수수료로 지불하고자 하는 지불비율은 9.1%, 기술지도에는 8.1%, 경영 및 기술을 동시에 받는 경우는 10.4%까지 지불 의사를 나타냄.

<표 3-11> 농업소득 수준별 컨설팅 수수료 지불의향 비율

	경영지도	기술지도	경영·기술
1천만원 미만	9.8	7.9	11.3
1~3천만원	8.7	8.6	10.7
3~5천만원	8.6	7.2	8.8
5천만원 이상	5.8	5.1	6.3
계	9.1	8.1	10.4

단위 : %

자료: KREI 현지통신원 조사결과(2000.3.1~3.25).

- 품목별로 보면 특용작물을 재배하고 있는 농가의 컨설팅 수수료 지불의향이 가장 적고, 축산이 가장 높게 나타남.
 - 식량작물을 재배하고 있는 농가는 경영지도에 8.7%, 기술지도에 7.4%, 경영 및 기술지도에 10.1% 등의 지불 의사를 나타냄.
 - 과수농가는 경영지도에 10.4%, 기술지도에 9.0%, 경영 및 기술지도에 11.1% 등의 지불 의사를 나타냄.
 - 축산농가는 경영지도에 10.7%, 기술지도에 7.0%, 경영 및 기술지도에 11.8% 등의 지불 의사를 나타냄.

- 특용작물농가는 경영지도에 7.6%, 기술지도에 8.5%, 경영 및 기술지도에 8.1% 등의 지불 의사를 나타냄.
- 앞 절의 컨설팅 단가분석에서 검토한 공급업체의 원가 자료를 가지고 여기서 조사된 수요자 의향과 비교 검토하기로 함. 구체적인 자료로서 양돈경영에서 컨설팅 공급업체의 요구가격과 농가의 지불가능 가격 수준을 대략적으로 비교할 수 있을 것임.
- 1999년 축산물 생산비 조사결과에 따르면, 양돈 여건이 비교적 어려웠던 1998년의 양돈소득은 두당 19,968원이고, 1999년의 추정소득은 62,800원¹⁾이므로, 농가가 경영 및 기술지도에 지불할 수 있는 비육돈 출하 두당 최대 지불가능 금액은 2,356원~7,410원 정도인 것으로 판단됨.
- 따라서, 컨설팅업체가 요구하는 원가수준인 두당 7,103(2,000두 규모)~15,842원(600두 규모)와 비교하여 농가가 지불하고자 하는 가격 수준이 매우 낮은 수준임을 알 수 있음.
- 두당 소득 62,800원 정도의 비교적 높은 소득을 올리고 있는 경우 사육규모 2,000두 이상에서는 컨설팅 공급가격과 수요가격이 근접하는 것으로 나타남.

<표 3-12> 품목별 컨설팅 수수료 지불의향 비율

	경영지도	기술지도	경영·기술
식량작물	8.7	7.4	10.1
채소, 화훼	8.5	9.6	11.5
과 수	10.4	9.0	11.1
축 산	10.7	7.0	11.8
특용작물	7.6	8.5	8.8
계	9.1	8.1	10.4

단위 : %

자료: KREI 현지통신원 조사결과(2000.3.1~3.25).

1) 1999년에는 사료가격이 1998년에 비해 약 24% 정도 낮아져 경영비 수준은 135,700원정도이고, 평균 비육돈 판매가격이 198,500원이므로 1999년 추정 소득은 62,800원 정도로 계산됨.

3.4. 컨설팅 서비스의 적정단가 산출

3.4.1. 농업컨설팅의 시장조건과 정부지원 수준 추정

- 정부 지원으로 1999년도에 처음 실시되고 있는 농업경영 컨설팅 사업은 아직 초기단계로 정착되어 있지 못함. 이에 따라 농업경영 컨설팅 사업은 아직까지는 여러 가지 문제점을 지니고 있음.
- 다양한 문제점 가운데 농가와 컨설팅업체간 계약된 컨설팅 활동항목이 서로 다르고, 설사 컨설팅 항목이 같다 하더라도 규모의 차이, 컨설팅 수준의 차이, 지역여건의 차이 등등 여러 가지 이유로 정부의 지원 수준을 결정하는 데 필요한 컨설팅 적정단가를 구하는 데 어려움이 있음. 여기에서는 정부가 지원하는 농업경영 컨설팅사업 담당자의 요구에 의해 정부 지원 수준 결정을 위한 적정 단가를 구하고자 함.
 - 적정단가 도출의 필요성은 정부의 농업경영 컨설팅 사업의 본래 취지에 어긋나는 업체 또는 농가에 대해 지도를 목적으로 하는 경우에도 찾을 수 있음.
- 그런데, 컨설팅 적정단가를 찾아냈다고 하더라도, 이를 실제 사업에 일률적으로 적용할 경우 오히려 컨설팅 활동의 깊이나 다양성 등을 제한하는 방향으로 작용할 수도 있으므로, 그 적용에는 주의를 요한다는 점을 염두에 두어야 함.

1) 컨설팅 수급곡선 모형의 추정방법

- 1999년 실제 정부의 사업비 지원이 이루어진 22개 양돈경영의 데이터를 중심으로, 앞의 컨설팅 시장 성격부분의 모형을 기본으로 설명된 모형과 동일한 가정 하에서, 수요곡선과 공급곡선을 추정하여 분석하기로 함.
 - 정부의 지원 한도액이 1,200만원으로 제한되어 있기는 하지만, 기본 데이터가 되는 22개 농가의 계약금액은 제한된 수준 하에서 수요와 공급 곡선이 시장에서 만나 실현된 금액이며, 또한 농가에 따라서는 정부의

보조지원 이외의 부분에 대해 추가적인 금액을 지불한 경우도 있으므로, 추정 결과를 1,200만원 이상으로 확대하여 보아도 큰 문제는 없을 것으로 판단됨.

○ 수요곡선(DD)의 추정

- 기존 컨설팅 계약을 맺은 데이터에서 계약금액 중 정부보조금액을 제외한 단가를 사용함. 단, 개개 데이터에서 계약의 내용이 서로 다르므로 계약내용을 모두 같은 수준으로 조정하여야 함.
- 계약내용 가운데 수의 컨설팅에 대해서는 검사시약료 등 실제 소요되는 비용을 컨설팅 업체의 자문을 받아 제외함.
- 수요함수를 1차함수로 가정하여 추정함.

○ MR 및 AB의 추정

- 추정된 수요곡선으로부터 유도함.

○ 비용곡선의 추정

- 기존 컨설팅 계약을 맺은 데이터에서 계약금액을 단가로 사용함. 단, 개개 데이터에서 계약의 내용이 서로 다르므로 수의분야 등 계약내용을 모두 같은 수준으로 조정함.
- 계약내용 가운데 수의 관련 컨설팅의 경우와 같이 실제 소요되는 비용을 컨설팅 업체의 자문을 받아 제외함.
- 평균비용 곡선을 2차 함수로 구하고, 평균비용함수에 생산량을 곱해 총비용함수를 유도하고, 총비용함수를 미분한 수식을 이용하여 한계비용 곡선을 구함.

2) 추정 결과

○ 추정된 수요곡선 :

$$D = 1170.539 - 0.05092 X$$

$$(9.196) \quad (4.554) \quad r^2 = 0.71$$

D : 단위당 업체 계약가격(원/두)

X : 계약규모(두)

- 수요곡선 식이 1차 선형이므로

$$MR = 1170.539 - 0.1084 X$$

- 총비용곡선 :

$$TC = \underset{(2.235)}{4836777.805} + \underset{(3.056)}{519.1688 X} + \underset{(3.938)}{0.01215 X^2} \quad R^2 = 0.45$$

TC : 농가 총지불금액 (원)

X : 계약규모(두)

- 총비용곡선의 식이 2차 선형함수 형태이므로

$$MC = S = 519.1688 + 0.01215 X$$

$$AC = TC/X = 519.1688 + 0.0125 X + 4836777.805/X$$

- 모형에서 점 E 는 MC = S= D인 점이므로

$$1170.539 - 0.05092 X = 519.1688 + 0.01215 X \text{를 풀면}$$

$$Q_e = X = 10,327.7 \text{ 두}$$

E점에서의 농가지불 가능가격 $P_e = 644.65\text{원/두}$

- Q_e 점에서의 컨설팅 공급업체의 평균 공급가격

$$P_h = 1,112.98\text{원/두}$$

- 컨설팅 공급가격의 농가지불 가능비율 $P_e/P_h = 57.92 \%$

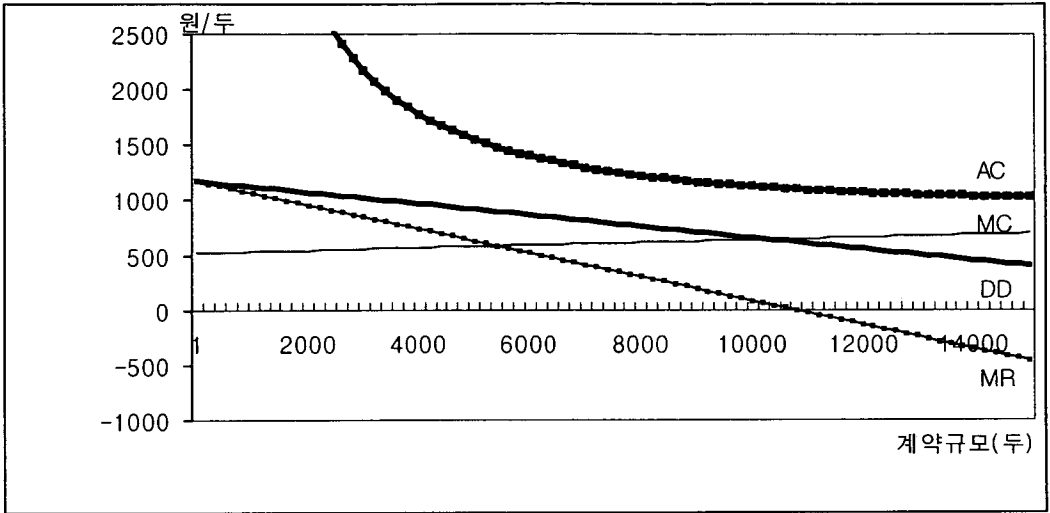
- 컨설팅 공급가격의 정부보조 필요비율 $= (1 - P_e/P_h) = 42.08\%$

- 컨설팅 공급가격의 정부보조가 필요한 비율이 약 42%로 추정되었으나, 이 모형 추정에 사용된 자료는 수의부문과 사료검사 부분 등 실비부분을 제외한 것임. 따라서, 이들 컨설팅 활동을 정부의 지원 대상에는 포함시키지 않고, 실제 컨설팅 계약에 이들 컨설팅 활동이 포함되어 있는 경우에는 정부의 지원비율이 그만큼 낮아진다는 점에 유의하여야 함. 또한, 이 분석에서 컨설팅 공급량 Q_e 와 두당 컨설팅 가격(P_e 또는 P_f)과 곱한 것이 각각 농가와 업체가 지불하거나 받는 금액을 표시함(그림 3-2참조).

- Q_e 점에서 농가지불금액 6,657,751원, 업체 수취 금액 11,494,523원

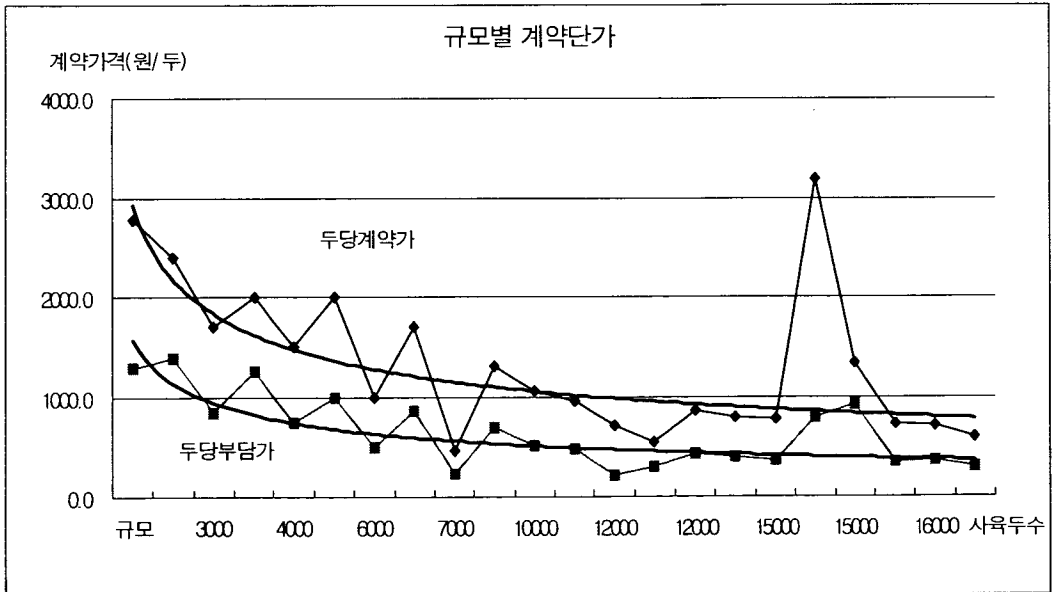
- 데이터의 한계로 인해 분석 대상이 비록 양돈에 국한되어 있지만, 양돈 부문과 여타부문의 형평성 면에서 볼 때, 이러한 분석결과를 여타 부문에까지 확대하여 적용하여도 좋을 것으로 사료됨.

<그림 3-2> 양돈경영 컨설팅 수수료 결정모형 추정 결과



- 규모별로 두당 계약 단위가격과 실제 농가가 부담한 두당 부담가격을 표시해 보면, 규모의 경제성이 있음을 알 수 있음.

<그림 3-3> 양돈컨설팅의 사육규모별 계약단가



3.4.2. 축산경영의 컨설팅 활동별 적정단가 산정

- 앞에서 지적한 바와 같이 정부의 지원으로 이루어지고 있는 농업경영 컨설팅 사업은 아직 초기단계로 정착되어 있지 못하여 아직까지는 여러 가지 문제점을 지니고 있음. 문제점들 가운데 농가와 컨설팅업체간 계약된 컨설팅 농가의 규모와 금액이 서로 다르고, 컨설팅 활동항목도 서로 달라 정부의 지원 수준을 결정하는 데 필요한 컨설팅 활동별 적정단가를 구하는 데 어려움이 있음.
- 단, 이 경우도 마찬가지로 컨설팅 활동별로 적정단가를 찾아내었다고 하더라도, 이를 실제 사업에 일률적으로 적용할 경우 오히려 컨설팅 활동의 깊이나 다양성 등을 제한하는 방향으로 작용할 수도 있으므로, 그 적용에는 주의를 요한다는 점을 다시 한번 강조함.

1) 분석방법

- 분석방법 : 1) 컨설팅 계약내용의 유형화
 - 2) 업체별 계약내용의 재배열
 - 3) 업체별 계약내용 및 계약액의 연립방정식화
 - 4) 비효율적 계약업체의 제거 및 연립방정식 모형에서의 계약 내용 유형별 계약가격 해의 도출
- 컨설팅 계약 활동의 유형화
 - 경영진단(X1) : 경영진단, 사업계획의 수립 등
 - 회계관리(X2) : 기장·회계, 재무관리 등
 - 사료성분 분석(X3) : 사료성분 분석
 - 기술컨설팅(X4) : 위생방역, 방역프로그램 관리, 사양관리, 번식관리 등
 - 수의컨설팅(병성감정(X5), 도체검사(X6) 및 임신감정(X7))
 - 병성감정 : 약제감수성 검사, 혈청 및 혈액검사, 정액검사, 기생충검사, 미생물 검사, 조직병리검사, 뇨검사, 기타검사 등)
 - 도체검사 : 도체검사
 - 임신감정 : 임신감정

- 정보제공(X8) : 전산관리, 교육, 마케팅(판매지원), 농자재구입조달, 농업 관련정보자문, 시설자문, 유통정보
- 기타 컨설팅(X9) : 농업혁신에 필요한 도지사인정 컨설팅, 품종특성 등

○ 업체별 계약내용 및 계약액의 연립방정식화

$$\begin{array}{llll}
 \text{<예> A축산 : } (X1+X2+X3+X4+X5+X6+ & X8) \times \text{계약규모} = 1000\text{만원} \\
 \text{B축산 : } (X1+X2+ & X4+X5+X6+ & X8) \times \text{계약규모} = 750\text{만원} \\
 \text{C양돈 : } (X1+X2+ & X4+X5+ & X8) \times \text{계약규모} = 750\text{만원} \\
 \text{D축산 : } (X1+X2+ & X4+X5+ & X8) \times \text{계약규모} = 3000\text{만원} \\
 \text{E영농 : } (& X5+ & X8) \times \text{계약규모} = 1714\text{만원} \\
 & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot \\
 & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot \\
 & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot
 \end{array}$$

2) 분석결과

- 단위당(두당) 서비스 활동의 적정 단가의 해를 구하면 다음과 같음.
 - 경영진단(X1) : 192원/두
 - 회계관리(X2) : 580원/두
 - 사료성분 분석(X3) : 실비(약 250원/두)
 - 기술컨설팅(X4) : 192원/두
 - 수의컨설팅(병성감정(X5), 도체검사(X6) 및 임신감정(X7))
 - 병성감정(X5) : 실비(약 50원/두)
 - 도체검사(X6) : 실비(약 60원/두)
 - 임신감정(X7) : 실비(약 10원/두)
 - 정보제공(X8) : 118원/두
 - 기타 컨설팅(X9) : 표본수가 적어 방정식 해의 도출대상에서 제외함.

3) 분석 결과의 평가

- 사료의 성분분석(X3)과 수의부문(X5~X7)은 대부분의 컨설팅업체에서 실제 소요 비용을 받고 있는 것으로 조사됨. 조사 결과 연립방정식 분석에 의한 결과와 다소의 차이를 보임.

- 연립방정식 분석에서는 관련된 하나의 변수에 수 종류의 관련 검사 등이 포함되어 있거나 포함되어 있는 검사의 종류가 농가마다 다르다는 점을 감안 할 때, 관련 컨설팅 활동의 적정단가를 이용할 경우 연립방정식에 의한 결과를 이용하기 보다 컨설팅업체 조사결과를 이용함이 바람직함.
- 연립방정식에 의해 결정된 단가는 농가차원에서 제시된 자료를 이용하여 현실성이 떨어지지만, 업체 조사치는 현실을 반영한 것으로 볼 수 있기 때문이다.

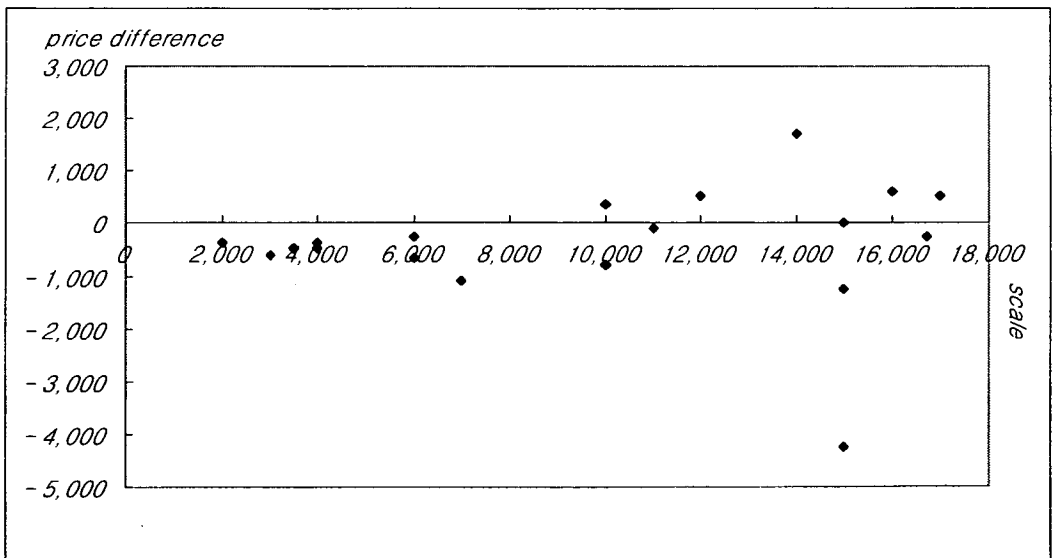
<표 3-13> 양돈 컨설팅의 항목별 적정단가 비교

항 목		컨설팅 요금						평 균	
		C업체		DDR		CB연구소			
		5천두	1만두	5천두	1만두	5천두	1만두	5천두	1만두
경영진단	진단 계획수립	120 120	120 120	140	140	-	-	130 120	130 120
회계관리	진단 기장작성	120 240	120 240	200 -	100 -	-	-	160 240	150 240
사료성분분석		200	100	-	-	-	-	200	100
기술컨설팅		540	540	360	264	-	-	450	402
소 계		985	881	705	505	5	1	945	783
수의컨설팅				424	212			424	212
병성감정	약제감수성검사	8	8	20	10	20	10	14	9
	혈청(혈액)검사	24	24	180	90	200	200	135	105
	정액검사	-	-	-	-	-	-	-	-
	기생충검사	4	4	-	-	5	5	4.5	4.5
	미생물 검사	-	-	-	-	-	-	-	-
	조직병리검사	-	-	36	18	-	-	36	18
	뇨검사	-	-	-	-	-	-	-	-
	기타검사()	-	-	38	19	-	-	38	19
도체검사		180	90	150	75	-	-	165	82.5
임신감정		10	10	-	-	-	-	10	10
정보제공	정보제공	480	240	240	240	-	-	360	240
	전산관리	312	156	810	450			561	606
기타(전산프로그램*)		160	80	-	-	-	-	160	80
(교 육)				90	90	-	-	90	90
(기 타)				136	149	-	-	136	149

주: 전산프로그램은 3년 사용 가정

- 양돈경영의 경우, 컨설팅 사업의 초기에는, 사료성분분석(X3)과 수의 컨설팅(X5~X7) 활동 등에 대한 수요가 커서 컨설팅 사업의 지원대상에 포함시켜 지원하고 있음.
 - 이들 컨설팅 활동은 경영성적의 개선에는 효과가 있지만, 농업경영 컨설팅사업의 가장 중요한 취지인 경영자 능력 향상과 성격이 다소 다르므로, 컨설팅 사업이 정착된 단계에는 컨설팅 사업의 지원대상에서 제외하는 것을 검토할 필요가 있음.
- 연립방정식 분석에 의해 도출된 가격과 실제지불 가격간의 차이(price difference=도출가격-실제지불가격)를 도표로 그려본 결과 규모가 커질수록 정(正)의 절대치가 크게 나타남에 따라 규모 경제성의 존재가 확인됨.
 - 10,000두 이하의 규모에서는 도출된 가격이 실제 계약한 가격보다 작으므로 음(陰)의 관계를 가지지만, 그 차이는 미미하게 나타남. 그러나, 10,000두 이상규모에서는 대부분 도출가격보다 실제 계약가격이 낮아 정(正)의 값으로 나타남에 따라 다시 한번 규모의 경제성이 확인됨.
 - SES 양돈단지의 경우 계산된 가격보다 지불된 가격의 수준이 매우 높아 큰 차이의 음(陰)의 값을 가지는 것으로 나타남.

<그림 3-4> 사육규모별 컨설팅 계산가격과 실제 지불가격의 차이



<표 3-14> 업체별 컨설팅 수수료 계약 실태(양돈경영)

농가 번호	총계약금액 (만원) (A)	각종 검사비를 제외한 계약액 (만원) (B)	정부보조를 제외한농가부담액 (만원) (C)	계약 두수 (D)	두당 계약금액 (원/두) (A/D)	두당 농가부담금 (원/두) (C/D)
1	1,200	1,157	567	12,000	964.2	472.5
2	900	857	257	12,000	714.2	214.2
3	1,200	1,157	567	16,000	723.1	354.4
4	600	557	257	2,000	2,785.0	1,285.0
5	1,200	1,197	597	7,000	1,710.0	852.9
6	1,200	1,200	600	14,000	857.1	428.6
7	1,000	1,000	500	17,000	588.2	294.1
8	470	470	235	10,000	470.0	235.0
9	660	660	360	12,000	550.0	300.0
10	1,200	1,200	600	15,000	800.0	400.0
11	1,200	1,200	600	16,700	718.6	359.3
12	600	597	297	3,500	1,705.7	848.6
13	720	717	417	3,000	2,390.0	1,390.0
14	1,200	1,157	557	15,000	771.3	371.3
15	1,200	1,159	559	11,000	1,053.6	508.2
16	4,800	4,797	1,197	15,000	3,198.0	798.0
17	1,298	1,298	698	10,000	1,298.0	698.0
18	800	800	500	4,000	2,000.0	1,250.0
19	600	600	300	4,000	1,500.0	750.0
20	1,200	1,199	599	6,000	1,998.3	998.3
21	600	595	295	6,000	991.7	491.7
22	2,000	2,000	1,400	15,000	1,333.3	933.3

3.4.3. 시설원예의 컨설팅 활동별 적정단가 산정

- 시설원예 부문은 시설의 형태와 규모, 재배품목 등 작물의 생물학적 특성이 다르고, 또한 컨설팅업체가 공급하는 서비스의 종류와 내용이 다양하기 때문에 컨설팅 수수료에 대해서도 차이가 많은 실정임.
- 여기서는 방울토마토를 재배하고 있는 농가를 대상으로 하여, 컨설팅 업체가 제공하는 서비스 종류는 경영진단, 회계장부지도, 출하정보, 양액재배방법, 생육 및 병충해관리, 온실설비 등으로 구분하여 컨설팅 수수료의 적정 수준을 분석함.

1) 분석방법

- 축산경영에서 분석한 바와 같이 컨설팅 활동을 유형화하여 각각의 활동(계약 내용)과 수수료를 연립방정식 체계로 구성한 후 연립방정식의 해를 도출함.
 - 경영진단(X1) : 경영진단, 사업계획의 수립 등
 - 회계관리(X2) : 기장·회계, 재무관리 등
 - 출하정보(X3) : 시장별 가격현황 및 전망
 - 양액재배방법(X4), 생육 및 병충해방제(X5), 온실설비(X6) 등

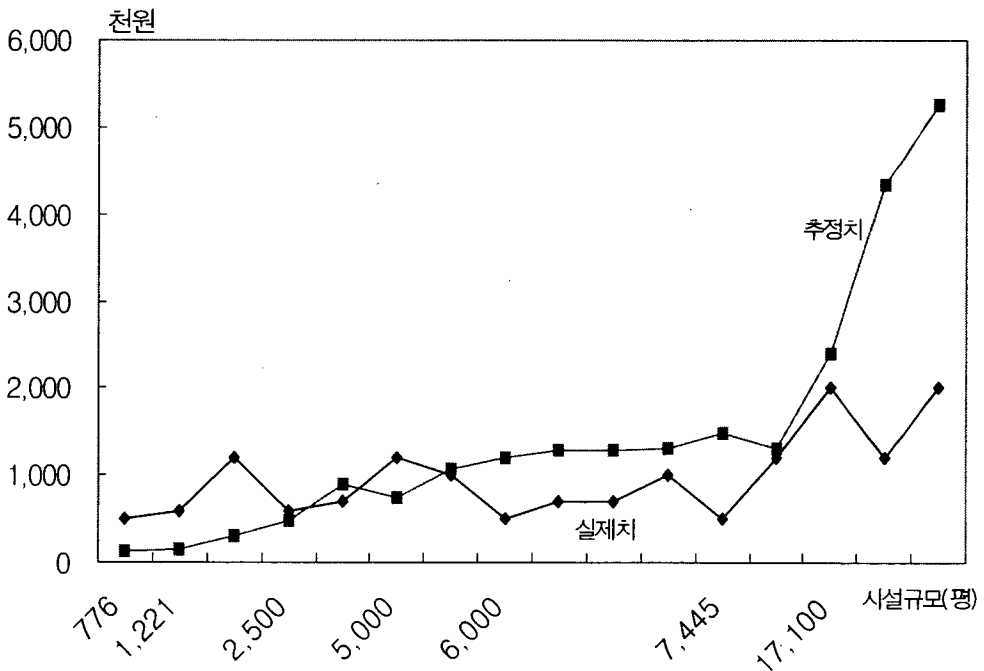
2) 분석결과

- 시설면적 평당 컨설팅서비스의 적정단가의 해를 구하면 다음과 같음.
 - 경영진단(X1) : 120원/평
 - 회계관리(X2) : 5원/평
 - 출하정보(X3) : 5원/평
 - 양액재배방법(X5) : 15원/평
 - 생육 및 병충해방제(X6) : 10원/평
 - 온실설비(X7) : 45원/평

3) 분석 결과의 평가

- 분석결과의 컨설팅서비스 적정단가 추정치를 보면, 시설재배규모 6,000평 미만에서는 계약금액과 적정단가 추정치가 일치하고 있으나, 6,000평 이상에서는 계약금액보다 적정단가 추정치가 높게 나타나고 있음.
- 이와 같이 시설재배규모가 클수록 단위 면적당 컨설팅 수수료는 낮아지는 것으로 분석되어, 농업경영컨설팅 서비스에도 규모 경제가 작용하고 있는 것으로 판단됨.
- 분석한 컨설팅 업체가 불과 몇 개에 지나지 않고, 컨설팅 업체별로 단가와 컨설팅 분야가 거의 일정하며, 정부의 정책금액에 컨설팅 수수료가 맞추어져 있어 분야별 산출단가는 한계를 지니고 있음.
- 시설분야에서는 재배품목별 규모 뿐 만 아니라 온실형태별로 컨설팅 수료를 달리 산출할 필요가 있음.

<그림 3-5> 방울토마토 시설규모별 계약단가 및 추정단가



4. 농업경영 컨설팅의 만족도와 경영개선 효과

4.1. 수혜자 만족도 조사결과

- 정부의 '99년도 농업경영컨설팅 지원사업에 참여한 농업법인과 농가를 대상으로 2000년 3월에 설문조사를 실시한 결과 98개소가 응답하였으며, 계약 이행 상황과 경영상의 변화, 그리고 종합적인 만족도 등에 대한 조사 결과는 다음과 같음.
- 컨설팅 공급업체의 계약이행에 대해서는 79%가 잘 이행되고 있다는 응답을 보였으며, 원예보다는 축산의 계약이행 상태가 높게 나타남.

<표 3-15> 컨설팅 공급업체의 계약이행 정도

단위 : 개소, (%)

		계약대로 잘 이행중	계약대로 이행되지 않음	아직 모름	계
시 설 원 예	개인	5	2	1	8
	법인	12	4	3	19
	소계	17 (63.0)	6 (22.2)	4 (14.8)	27 (100.0)
축 산	개인	42	2	4	48
	법인	18	3	2	23
	소계	60 (84.5)	5 (7.0)	6 (8.5)	71 (100.0)
합 계		77 (78.6)	11 (11.2)	10 (10.2)	98 (100.0)

자료: KREI 설문조사결과(2000.3.12~20). 이하 표 3-17까지 같음.

- 컨설팅 이후 경영상의 가장 큰 변화는 수입 증가, 작업 편리, 비용 절감, 수입 안정 등의 순으로 나타남. 기타는 주로 컨설팅을 받은지 얼마 되지 않아 효과가 아직 없는 상태의 응답이 많음.
- 정부의 농업경영컨설팅 지원사업에 대한 종합적인 만족도에 대한 응답을 보면, 매우 만족 21.4%, 대체로 만족 46.9%, 보통 20.4%, 불만족 11.3% 등으로 나타났음.

<표 3-16> 컨설팅 수혜후의 분야별 만족도

단위 : 개소, (%)

	매우만족	만족	보통	불만족	매우불만	계
수입증가	12 (44.4)	13 (48.1)	2 (7.4)	-	-	27 (100.0)
수입안정	1 (14.3)	5 (71.4)	-	1 (14.3)	-	7 (100.0)
비용절감	1 (9.1)	6 (54.5)	4 (36.4)	-	-	11 (100.0)
작업편리	6 (28.6)	9 (42.9)	5 (23.8)	1 (4.8)	-	21 (100.0)
기타	1 (3.1)	13 (40.6)	9 (28.1)	6 (18.8)	3 (9.4)	32 (100.0)
합계	21 (21.4)	46 (46.9)	20 (20.4)	8 (8.2)	3 (3.1)	98 (100.0)

- 현재 계약되어 있는 컨설팅 사업이 종료된 이후 계속 할 것인가에 대한 질문에 계속하겠다는 응답비율이 전체적으로는 83.7%의 비율을 보이며, 시설원예에서는 66.6%, 축산에서는 90.1%로 축산에서 상대적으로 높게 나타남. 한편, 개인보다는 법인에서 계속하겠다는 응답비율이 상대적으로 높게 나타남.

<표 3-17> 현재의 컨설팅 종료후의 계속 수혜 여부

단위 : 개소, (%)

		계속하겠다	계약 종료후 그만두겠다	계
시설 원예	개인	5	3	8
	법인	13	6	19
	소계	18 (66.6)	9 (33.4)	27 (100.0)
축 산	개인	42	6	48
	법인	22	1	23
	소계	64 (90.1)	7 (9.9)	71 (100.0)
합계		82 (83.7)	16 (16.3)	98 (100.0)

4.2. 축산부문의 컨설팅 효과

4.2.1. 축산부문 컨설팅 효과의 지표

- 경영관리는 단순히 사육관리의 의미뿐만 아니라 계획(Plan)-실행(Do)-진단(See)-계획의 수정·보완(Plan)이라는 연속적인 행동을 포괄함.
- 경영진단은 각 형태에 맞는 분석지표를 활용하여 경영의 실태를 파악하는 일부터 시작됨. 경영분석을 위해 사용되는 지표는 크게 경영의 수익성 분석지표, 원가 분석지표, 기술분석지표, 안정성분석지표 등으로 구분하며 학자에 따라서는 안정성 분석지표에서 유동성 지표를 분리하여 구분하기도 함.
- 축산경영, 특히 양돈이나 양계경영에서는 토지가 중요한 생산요소가 아니므로 수익성 지표로 자본수익성과 노동수익성이 자주 이용되고 있음. 총자본이익률, 자기자본이익률, 산출고이익률, 고정자본회전율, 자가자본회전율, 총자본회전율, 수익성 등의 지표에 의해 자본수익성을 보다 구체적으로 파악할 수 있음. 노동수익성은 산출고를 노동력으로 나누어 구하는 방법이 가장 일반적으로 사용되고 있음. 양돈의 경우, 자본 및 노동수익성을 나누지 않고 비육돈 두당 수익성 지표로 나타내기도 함.
 - 그러나, 이러한 지표를 구하기 위해서는 회계적인 기록이 반드시 필요한데, 현재 컨설팅사업에 참여하는 농가 중 수익성 지표를 산출할 만큼 회계적 기록이 잘 되어 있는 농가는 드물. 이러한 제약에 의해 컨설팅 효과를 측정하는 데 있어 어려움이 있음.
- 양돈의 경우 생산비용의 대부분은 사료비가 차지하기 때문에 사료비의 크기나 비중이 중요한 지표로 사용됨. 사료가격이 크게 변동하여 사료비 관련 지표로 파악이 어려운 경우는 육사비(肉飼比)에 의해 부분적, 간접적으로 평가하는 방법을 사용하기도 함. 또한, 고품질 축산물이 강조되는 경우 단순히 비용의 크기만으로 평가하는 것 보다는 일정 산출고를 달성하는 데 소요되는 비용(예를 들면, 조수익 1만원당 소요비용 등)이나 생산성(자본 및 노동생산성)을 평가하는 것이 바람직함.

- 일반적으로 기술분석은 타 지표에 비해 항목이 복잡하고 많음. 그러나, 지표간 상관관계가 크고 수익성에 미치는 영향력의 크기에 차이가 있으므로, 이를 잘 조정하여 수치를 평가할 필요가 있음. 컨설팅 효과를 계측함에 있어 기술지표들은 생산성 향상의 영역으로 분류하여 그 효과가 중복되지 않도록 조정할 필요가 있음.
- 안정성분석지표는 경영의 안정성을 나타내는 지표로 컨설팅의 목적이 안정성에 있을 경우 그 효과를 계측하는 데 필요할 것이지만, 일반적인 경영 컨설팅 효과를 계측할 때는 제외하여도 무방할 것임.
- 농업경영 컨설팅의 효과는 다각적인 방면에서 나타나며, 농가의 여건이나 능력 그리고 컨설팅 업체의 능력, 컨설팅 지속기간 등에 따라서도 크게 달라질 수 있음. 여기에서는 축종별로 주요 컨설팅업체와 계약하여 컨설팅을 실시하고 있는 농가를 대상으로 조사결과의 사례를 분석함.

4.2.2. 한육우 경영

- 분석대상 : LAN 컨설팅업체와 계약한 한육우 비육 5개 농가
 - 5개 농가 모두 1999년 11월부터 2000년 4월까지 6개월 기간으로 컨설팅 계약을 체결함(조사시점인 3월까지 4개월 경과).
- 경영진단·지도 : 컨설팅 사업을 시작하면서 사료공동구입을 실시함. 한육우경영에서 사료비 지출이 큰 비중을 차지하고 있기 때문에 사료 공동구입의 처방을 한 것으로 보임.
 - 안성지역 6개 농협을 중심으로 컨설팅 이전에 24개였던 사료 구입선을 4개로 통합하여 2000년 3월부터 사료 공동구매를 추진함.
 - 농가가 부담해야 할 컨설팅 수수료를 사료공동구입 주체인 농협이 대납함으로써 농가의 컨설팅 부담비용은 없음.
- 부기·회계 : 부기회계 프로그램인 “척척박사”를 사용하고 있으나, 아직 교육단계로 가시화된 효과를 발견하기 어려움.
- 정보제공 : PC지역 한우단지와 연계하는 송아지 구입선 연결을 추진 중에 있으나 아직 가시적인 성과는 없음.

- 컨설팅 효과 : 사료 공동구입을 컨설팅 활동으로 보기 어려운 면이 있으나, 농가의 소득 증대라는 관점에서 볼 때, 컨설팅료를 지불하고도 150~600만원 정도의 소득 증대라는 순효과를 보이고 있음. 따라서, 결과적으로 두당 1.5~6.1만원의 생산비용을 절감하고 있는 것으로 나타남으로써 컨설팅활동의 영역을 확대하여야 할 필요성이 있는 것으로 판단됨.

<표 3-18> 한육우경영의 컨설팅 실태

	CD농장	LK농장	YH농장	YS농장	AC농장
상시사육규모	110두	72두	37두	120두	120두
경영진단·분석	○	○	○	○	○
부기회계	○	○	○	○	○
사료검사	×	×	×	×	×
기술컨설팅	×	×	×	×	×
수의컨설팅	×	×	×	×	×
정보제공	△	△	△	△	△
기타	×	×	×	×	×

주: ○는 실시, ×는 미실시, △는 계획중을 나타냄.

<표 3-19> 한육우경영의 컨설팅 효과 분석

	CD농장	LK농장	YH농장	YS농장	AC농장
규모증감	10두 (100→110)	△3두 (75→72)	△13두 (50→37)	△60 (180→120)	7두 (113→120)
두당사료비 절감율	11.1% (90→80만원)	11.1% (90→80만원)	8.3% (포당 6000→5500원)	4.2% (120→115만원)	10% (100→90만원)
비육일수	22개월 (변화없음)	20개월 (변화없음)	13개월 (변화없음)	24개월 (변화없음)	24개월 (변화없음)
일당 증체량	(변화없음)	(변화없음)	(변화없음)	△9.7% (1.55→1.4)	(변화없음)
출하체중	(변화없음)	(변화없음)	(변화없음)	△5kg (640→635)	(변화없음)
사료요구율	(변화없음)	(변화없음)	(변화없음)	(변화없음)	(변화없음)
연간 총효과 ³⁾	600만원	432만원	187.8만원 ¹⁾	150만원 ²⁾	600만원
컨설팅 비용	0원	0원	0원	0원	0원
순효과	600만원	432만원	187.8만원	150만원	600만원
두당 연간 절감액	5.45만원	6.1만원	5.08만원	1.25만원	5.00만원

주: 1) 홀스타인 수소비육으로, 두당 110포 소요 2) 한육우가격 250만원/500kg·두 적용

3) 연간 사료비 절감효과 = 두당 사료비 절감액 × 현재 사육두수/비육일수×12월

4.2.3. 양돈 경영

- 분석대상 : C 컨설팅 - JW양돈영농조합, AR양돈영농조합,
AC 컨설팅 - CJ농장
- 조사농가 모두 경영진단 및 분석과 부기·회계, 기술컨설팅을 받고 있었으며, AR농장을 제외하고는 수의컨설팅도 받고 있었음. CJ농장의 경우는 AC컨설팅업체가 경영진단과 부기회계부분이 전문분야가 아니어서 JI컨설팅과 별도의 계약에 의해 컨설팅을 받고 있었음.

<표 3-20> 양돈경영의 컨설팅 실태

	JW양돈	AR양돈	CJ농장
상시사육규모	16,000두	17,400두	1,900두
경영진단·분석	○	○	○(JI컨설팅)
부기회계	○	○	○(JI컨설팅)
사료검사	×	×	×
기술컨설팅	○	○	○
수의컨설팅	○	×	○
정보제공	×	△	×
기타	×	×	×

주: ○는 실시, ×는 미실시, △는 계획중을 나타냄.

- 컨설팅 수혜기간 :
 - JW양돈 : 사업 착수 이후 1999년 6월부터 11월까지는 기술컨설팅 중심으로 AC업체로부터 컨설팅을 받았으나, 종돈부문이 정상 궤도에 오름에 따라 1999년 11월부터 경영을 포함한 종합컨설팅이 가능한 C컨설팅업체로 옮겨 2000년 3월 현재 컨설팅을 계속 받고 있음.
 - AR양돈 : 1999년 6월부터 2000년 5월까지 C컨설팅에게 컨설팅 의뢰(조사시점 현재 10개월 경과)
 - CJ농장: 1999년 6월부터 2000년 5월까지 AC컨설팅(기술, 수의부문)과 JI컨설팅(경영진단, 부기회계)에게 컨설팅 의뢰

- 컨설팅 효과 분석에 있어서 우선 비육부문과 번식부문의 효과를 나누어 계측하였으며, 비육부문에서는 사료비 절감효과와 생산성 증대에 의한 소득증대 효과를 계측함. 이 때, 비육일수 단축의 효과와 일당 증체량 증대효과는 중복된 효과로 비육일수 단축의 효과만을 계측함.
- 양돈부문에서는 규모의 확대효과가 크고 번식부문의 효과가 크게 나타났다는 점과 사료비 절감의 크기가 크다는 점이 특징적으로 나타남. 컨설팅 비용에 비해 소득증대 효과가 매우 크게 나타나고 있으며, 컨설팅 비용을 제외하고도 적게는 710만원에서 많게는 10억원이 넘는 순효과가 있는 것으로 분석됨.

<표 3-21> 양돈경영의 컨설팅 효과 분석

활동		JW양돈	AR양돈	CJ농장
규모증감		8,151 (7,849→16,000)	1,000 (16,400→17,400)	300 (1,600→1,900)
(두당) 사료비 절감액		7,506.5만원 (2,162원/두) (-)	101,337.6만원 (28,000원/두) (119,000→91,000원/두)	없음
비육 생산성	비육일수	△12일 (회전율 2.03→2.17)	△5일 (180→175일)	△5일 (180→175일)
	일당 증체량	100g (800→900)	17g (600→617)	4g (556→600)
	사료요구율	△0.3 (3.2→2.9)	변화없음(3.15)	- (-)
	비육 사고율	△ 3% (10→7)	△1% (3→2)	- (-)
번식 생산성	분만회전수	0.2 (2.2→2.4)	0.05 (2.3→2.35)	0.18 (2.2→2.38)
	PSY	4.4 (17.6→22)	0.5 (23.5→24.0)	0 (20→20)
	자돈 육성율	10% (80→90)	1% (87→88)	- (-)
	복당 산자수	13.3% (9두→10.2두)	1.9% (10.3두→10.5두)	9.1% (11두→12두)
총효과		26,274만원	104,663.7만원	1,010.0만원
컨설팅 비용		600만원	600만원	300만원
순효과		25,678.4만원	104,063.7만원	710.0만원
두당 비용절감 효과		7,395원/두	28,753원/두	1,997원/두

< 효과계산 내역 >

○ JW양돈의 컨설팅 효과 : 총 26,274.8만원

- 비육부문 : 10,114.8만원

- 1) 사료비 절감효과 : $2,162\text{원/두} \times 16,000\text{두} \times 2.17 = 7,506.5\text{만원}$
 - 2) 비육일수 단축의 소득증가 효과 : $12\text{일}/160\text{일} \times \text{두당 소득}(2\text{만원}:98\text{생산비자료}) \times 16,000\text{두} = 2,400.0\text{만원}(=\text{일당 증체량 증대의 효과})$
 - 3) 사고율 저하 효과 : $16,000\text{두} \times 2.17 \times 0.3\% \times 2\text{만원/두} = 208.3\text{만원}$
- ##### - 번식부문 : 16,160만원

- 1) 산자수 증대 효과: $1.2\text{두} \times 1,600\text{두}(\text{모돈}) \times \text{모돈 회전율}(2.4) \times 2\text{만원/두} = 9,216\text{만원}$
- 2) 육성을 제고효과: $16,000\text{두} \times 2.17\text{회전} \times 10\% \times 2\text{만원/두} = 6,944\text{만원}$

○ AR양돈의 컨설팅 효과 : 총 104,663.7만원

- 비육부문 : 102,304.3만원

- 1) 사료비 절감효과 : $28,000\text{원/두} \times 17,400\text{두} \times 2.08 = 101,337.6\text{만원}$
 - 2) 비육일수 단축의 소득증가 효과 : $5\text{일}/180\text{일} \times \text{두당 소득}(2\text{만원}:98\text{생산비자료}) \times 17,400\text{두} = 966.7\text{만원}(=\text{일당 증체량 증대의 효과})$
 - 3) 사고율 저하 효과 : $17,400\text{두} \times 2.08 \times 0.1\% \times 2\text{만원/두} = 72.4\text{만원}$
- ##### - 번식부문 : 2,359.4만원

- 1) 산자수 증대 효과: $0.2\text{두} \times 1,740\text{두}(\text{모돈}) \times \text{모돈 회전율}(2.35) \times 2\text{만원/두} = 1,635\text{만원}$
- 2) 육성을 제고효과: $17,400\text{두} \times 2.08\text{회전} \times 1\% \times 2\text{만원/두} = 723.8\text{만원}$

○ CJ농장의 컨설팅 효과 : 총 1,010.0만원

- 비육부문 : 105.6만원

- 1) 사료비 절감효과 : 해당 없음
- 2) 비육일수 단축의 소득증가 효과 : $5\text{일}/180\text{일} \times \text{두당 소득}(2\text{만원}:98\text{생산비자료}) \times 1,900\text{두} = 105.6\text{만원}(=\text{일당 증체량 증대의 효과})$
- 3) 사고율 저하 효과 : 해당 없음

- 번식부문 : 904.4만원

- 1) 산자수 증대 효과: $1\text{두} \times 190\text{두}(\text{모돈}) \times \text{모돈 회전율}(2.38) \times 2\text{만원/두} = 904.4\text{만원}$
- 2) 육성을 제고효과: 해당 없음

<참고> 축산경영 컨설팅 효과평가 사례(JW양돈조합)

○ 컨설팅기간 : 1999. 11- 2000. 5

1. 분야별 컨설팅 계약내용과 이행정도

	컨설팅 계약내용(핵심사항)	개선실적
시설부문	환기	100%
재배관리(사양관리)	육종(종돈개량)프로그램 관독	
병충해방제(수의, 방역)	백신프로그램 설정, 혈청진단, 방역정보	
축산분뇨처리		
경영관리	피그챔프(사양·경영프로그램)	
마케팅	인터넷을 통한 종돈장 소개(홍보)	

2. 컨설팅 만족도(만족 ○, 보통 △, 불만 ×)

	진 단	처방,지도	불 만 이 유
시설관리	○	○	
재배(사양)관리	○	○	
병충해방제(수의)	○	○	
축산분뇨처리	△	△	
경영관리	○	○	
마케팅관리	△	△	

3. 경영성과지표

		컨설팅 전 99.5말(A)	목표치	컨설팅 후 2000.2말(B)	증감률 (B/A)	
규 모	사육두수	7,849	15,000	16,000	203.8%	
	출하두수	468	2,400	2,500	534.2	
수익성 (두당)	조수익	107,640천 원		575,000천 원	534.2	
	경영비	182,700천 원		488,750천 원	267.5	
	소 득	▽ 75,060		86,250천 원	-	
생산원가 (두당)	사료비	111,564천 원		207,900천 원	186.4	
	진료비	20,000천 원		25,000천 원	125.0	
생 산 성	번 식	분만회수/년	2.2	2.45	2.4	109.1
		모돈두당년간 이유두수	17.6	25	22	125.0
		평균종부회수	2	2	2	0.0
		육성율	80	90	90	112.5
		복당 산자수	9	10.5	10.2	113.3
	비 육	비육 일수	180일	168일	168일	▽ 6.7
		1일당 증체량	800g	900g	900g	112.5
		사료 요구율	3.2	2.8	2.9	▽ 9.4
		출하 체중	110kg	110kg	110kg	0.0
		사고율	10%	5%	7%	▽30.0

<참고> 축산경영 컨설팅 효과평가 사례(D양돈단지)

1. 컨설팅 계약 및 시행내용

- (1) 컨설팅 기간 : 1999.5.1~1999.12.31
- (2) 컨설팅 방법 : ① 매월 수의, 생산관리, 전산, 육종, 인공수정, 교배, 회계사 등 컨설턴트가 농장의 필요에 따라서 2~3명씩 방문
 ② 매방문시 전직원 대상 기술교육 실시
 ③ 자문내용 및 결과를 자문보고서 작성하여 송부
 ④ 출하비육돈 품질 평가 및 분석 시행(2회), 위생검사(1회)
 ⑤ 농장 전산화를 위한 프로그램 설치운영 및 지도
- (3) 농장의 컨설팅 수용 실적 : 컨설턴트 방문시 조합장, 농장장, 관계조합이사 등 전 임직원이 문제점을 공동으로 인식하고 총력을 경주하여 문제점 해결을 위한 조치를 실시함.
- (4) 컨설턴트 방문 및 컨설팅 내용

일 시	컨설턴트	컨설팅 내용
99년 5월 14일	C, A, J	육종, 방역, 사양관리, 전산, 경영, 컨설팅계획 수립
99년 6월	A, P	위생상태, 혈청검사, 사양관리, 경영
99년 7월 6일	A, L	사양관리, 경영, AI, 교배
99년 8월 10일, 24일	C, H	사양관리, 경영, 시설 및 환기, 전산
99년 9월 8일, 17일	A, K, LH	경영, 육종, 방역
99년 10월 13일, 14일, 21일	A, K, LH	사양관리, 경영, 회계관리, 방역
99년 11월 11일, 26일	A, L, J	사양관리, 경영, AI, 교배, 전산
99년 12월 4일	N, A, CH, LJ, J	사양관리, 경영, 방역, 위생상태, 전산

2. 컨설팅 효과

(1) 연도별 생산성 및 경영실적 종합평가

항 목	1998년	1999년	99년/98년(%)
모돈 사육두수(연말)	1,282	1,449	113
총사육두수(연말)	14,989	17,200	115
생산복수	2,851	3,365	118
총생산두수	30,806	34,867	113
복당 총산자수	10.8	11.3	105
모돈 두당 연간 이유두수	23.4	23.6	101
모돈 두당 연간 출하두수	20.2	22.2	110
농장 사료요구율	-	2.92	-
농장 연간 평균분만율	-	85.9%	-

(2) 컨설팅 계약시 경영현황 및 개선 목표 비교

항 목	컨설팅계약시현황(A)	컨설팅 목표	컨설팅후(B)	B/A(%)
모든 두당 연간 이유두수(PSY)	(23.5두)	24.0두	23.6두	100.4
모든두당 연간 출하두수	20.0두	20.5두	22.2두	109.9
비육돈 도체 A, B등급비율	(75.0%)	75.0%	75.0%	100
돈사 가동율	90.0%	92.0%	92.0%	100

(3) 경영상 컨설팅 실태 효과

① 육종 및 교배

항 목	컨설팅 이전	컨설팅 이후
종돈생산	순종, F1생산으로 유전적 능력하락 및 종돈생산성 하락	F1종돈만 생산으로 유전능력 향상 및 종돈 생산성 향상
비육돈 생산 옹돈	듀록, 햄프셔, 버크셔 등 의사용으로 불균일한 비육돈 생산	듀록 단일 품종 사용으로 균일한 비 육돈 생산
옹돈두수	32두	10두
인공수정 기술	채취, 희석, 주입 보통 수준 기술	인공수정기술 교육으로 직원의 정예 기술 요원화

② 모돈 사양관리

항 목	컨설팅 이전	컨설팅 이후
개체관리	모돈의 체평점이 불균일	모돈의 체평점이 번식 단계별로 균일한 상태가 유지되어 최고의 번식성 발휘 가능
분만사 관리	개체별, 일별 사료급여 관 리 미흡	개체별, 일별 사료급여 관리로 자돈 육성을 향 상 기반조성

③ 자돈 및 육성돈 사양관리

항 목	컨설팅 이전	컨설팅 이후
돈방 이용도 제고	자돈 초기단계 사육밀도가 낮아서 성장 지연, 돈사 이용률이 낮음.	자돈 사육밀도를 2배로 하여 성장속도 및 돈사 이용률 향상
출하체중 관리	105kg	110kg
출하, 비육돈 품질분석	-	비육돈 품질분석으로 품질개선 기반 조성

④ 방역관리

항 목	컨설팅 이전	컨설팅 이후
자돈 설사	돈적리로 인한 모돈 설사가 다수발생	모돈 설사 두수가 감소
혈청 검사	-	전돈군에 대한 위생상태 확인
방역프로그램 수립	방역프로그램 수시 변경	표준 방역프로그램 정착

⑤ 시설·환기 관리

항 목	컨설팅 이전	컨설팅 이후
자돈사	돈사내가 공기마찰음으로 매우 시끄럽고 공기가 탁하였음.	소리없이 조용하고 쾌적한 환경
비육사	환기불량	쾌적한 환경
출하 1두당 방역비	11,000원	7,500원

⑥ 전산관리

항 목	컨설팅 이전	컨설팅 이후
번식돈 관리	기존 프로그램 관리	한글픽챔프로 교체관리
비육돈 관리	관리 불가	한글픽챔프 관리 개시
사료관리	관리 불가	한글픽챔프 관리 개시
재무관리	관리 불가	한글픽챔프 향후 관리예정

⑦ 직접적인 경제적 효과

- 모돈 1,450두×모돈두당 출하두수 2두×1두당 이익 3만원=8,700만원/년

3. 결론

- D양돈단지는 컨설팅 후 양돈장의 돈사내 환경이 보다 쾌적하여졌으며 양돈장 관리 기술의 핵심인 모돈 개체 관리 및 교배관리 기술의 향상으로 그 수익성이 크게 향상되었다고 판단됨. 경제적 효과는 단기적으로 출하두수 증가로 인한 연간 8,700만원의 수익성이 증가되었으나 기본적인 선진 사양관리시스템 골격을 갖추었으므로 수익성 향상을 위한 장기적 체계를 갖추게 되었음.

4. 문제점과 향후 개선 대책 및 최종목표

(1) 문제점

- ① 매출액과 수익성을 결정하는 모돈 두당 연간 출하두수가 향상된 것은 복당 총 산자수의 향상이 주요 요인임. 그러함에도 복당 이유산자수가 향상할 여유가 많으므로 분만사내 자돈 관리 향상이 요구됨.
- ② 모돈의 설사 증상을 계속 줄여나가는 함.
- ③ 비육돈 품질 향상이 실제 이루어지지 않았음.
- ④ 종돈의 연도별 유전적 자질 변화를 점검하기 위한 유전적 평가 시스템 수립이 필요함.
- ⑤ 이번의 컨설팅은 현장의 생산성 향상에 중점적으로 시행되었으나 향후 경영 실적 평가 및 생돈kg당 생산비를 항목별로 분석하여 수익성을 향상시켜 불황시에도 이익을 낼 수 있는 추가적 컨설팅 지도가 불가피함
- ⑥ 돼지의 출생에서부터 출하시까지, 모돈의 번식 단계별 성장과 생산성에 따른 사료영양 요구 수준의 계산과, 그것에 따른 품질의 사료공급으로 사료비를 최소화 할 수 있는 사료 영양 관리 시스템이 필요함.
- ⑦ 양돈장의 위생 상태를 지속적으로 점검하기 위한 주기적 혈청검사, 도체검사가 필요함.

4.2.4. 낙농 경영

- 분석대상 : AT 컨설팅 - KY농장,
S동물병원 - HJ종농장
HK대학연구소 - CY농장

<표 3-22> 낙농경영의 컨설팅 실태

활동	KY농장	HJ농장	CY농장
상시사육 규모	착유우 30두	착유우 62두	착유우 34두
경영진단·분석	×	×	×
부기회계	×	×	×
사료검사	×	×	×
기술컨설팅	○	×	○
수의컨설팅	×	○	×
정보제공	×	×	○
기타	×	×	×

○ 컨설팅 기간

- KY농장 : 1999년 6월부터 이듬해 5월까지 AT 컨설팅과 컨설팅 계약 (조사시점 현재 10개월 경과)
- HJ농장 : 1996년부터 축협컨설팅 수혜, 1998년 AT컨설팅에게 영양부문을 컨설팅 받았으나 효과가 크지 않아 1999년 6월부터 S동물병원에게 번식부문 중심의 컨설팅 의뢰하여 조사시점 현재 10개월 경과
- CY농장 : HK대학 전문과정 수학중이며, 1999년 11월부터 2000년 10월까지 HK대학연구소에 컨설팅 의뢰(조사시점 현재 5개월 경과)
- 낙농의 경우 유질 향상의 효과는 유대에 그대로 반영되므로, 유대증감 효과와 유량증대 효과 그리고 비용절감 효과로 나누어 컨설팅 효과를 계측할 수 있음.
 - 유량증대 효과와 사육두수 확대 효과는 중복된 효과로 판단되므로 본 분석에서는 규모확대 효과를 중심으로 계산함.

<표 3-23> 낙농경영의 컨설팅 효과 분석

활동	KY목장	HJ목장	CY목장
규모 증감	5두 (20→30두)	7두 (55→62두)	1두 (33→34두)
일일 총납유량 증감	350kg (550→900kg)	375kg (1,375→1,750kg)	- (680→680kg)
유대 증감	30원 (630→660원)	40원 (650→690원)	30원 (590→620원)
우유 1kg당 사료비 증감	△1.2원	△3원 (265→262원)	15원 (295→310원)
총효과	2,153.3만원	4,232.9만원	522.8만원
컨설팅 비용	300만원	250만원	200만원
순효과	2,123.3만원	3,982.9만원	322.8만원
총매출액중 차지하는 비율 ¹⁾	9.8%	9.0%	2.1%

주: 총매출액 = 유대 × 일일납유량 × 365일

○ 효과계산식은 다음과 같음.

1) 규모확대 효과 = 두당 소득(1,257천원: 98생산비자료) ÷ 두당평균산유량(6,099.1kg: 98생산비 자료) × 두당 1일납유량 × 365일

2) 유대 증대효과 = 평균 유대 차이 × 1일 납유량 × 365일

3) 사료비 절감효과 = 우유 1kg당 사료비 절감액 × 1일 납유량 × 365일

○ 낙농부문에서는 1~2 종의 컨설팅 활동에 의한 효과는 비용을 제외하고서도 대략 적게는 323만원에서 많게는 4,000만원 정도의 순효과를 거두고 있는 것으로 분석됨. 이러한 효과는 대부분 경영규모 확대에 의한 납유량 증대효과 그리고 유질 향상에 의한 유대 증대의 효과가 종합적으로 반영된 것임.

4.3. 시설원에 부문의 컨설팅 효과

- 분석대상 : GP컨설팅 공급업체와 계약한 시설농가 2농가
 - 분석대상인 G농장은 1999년 7월부터 2000년 7월까지 컨설팅을 계약하여 조사일 현재 7개월이 경과하였으며, M농장은 1999년 10월부터 2000년 10월까지 계약하여 조사시점 현재 4개월이 경과함.
- 분석지표 : 시설원에 경영의 컨설팅 효과는 정량적 효과로서 생산비용 절감, 생산량 증대 등이 있으며, 정성적 효과로서 작부체계 수립, 양액재배 기술체계 확립, 환경관리 기술능력 향상, 신기술 도입 및 농법 전환능력 향상, 병충해 진단 및 대책 수립, 컴퓨터 이용 증대 등이 있음.

4.3.1. G농장의 컨설팅 효과

- G농장의 정량적 효과로 생산비용은 컨설팅 전을 100으로 본다면, 7개월이 지난 현재 80%로 20% 비용절감 효과가 있는 것으로 조사됨. 비용절감분야는 농약 및 비료사용량 절감, 환경장비의 최적운용, 인력활용의 적정화에 기인한 것임. 고품질 다수확 생산기술체계 확립으로 생산성이 30% 증가한 것으로 나타남.

<표 3-24> 시설원예부문 컨설팅 효과 분석1(G농장 사례)

구 분		컨설팅(%)		컨 설 팅 효 과
		전	후	
정량적 효과	①생산비용	100	80	농약 및 비료사용량 절감, 환경장비의 최적 운용, 인력활용의 적정화 등
	②생산성 향상	100	130	고품질 다수확 생산기술체계 확립
정성적 효과	③작부체계 수립			연중 가격경쟁력 및 생산원가를 고려한 작부체계 수립
	④양액재배기술체계 확립			근권환경관리의 정밀화를 통한 과학영농기술체계 확립
	⑤환경관리기술능력향상			공기유동첸, 지중난방, 변온관리, 엽면시비기술 등 지원
	⑥신기술 도입 및 농법전환 능력 향상			기존농법 탈피, 양액 및 관비농법 관심
	⑦병충해 진단 및 대책 수립			실시간 진단 및 적정농약 사용
	⑧컴퓨터 이용성 증대			회계관리, 영농일지, 인터넷이용 등

4.3.2. M농장의 컨설팅 효과

- M농장은 정량적 효과로 생산비용은 컨설팅 전을 100으로 본다면, 4개월이 지난 현재 85%로 15% 비용절감 효과가 있는 것으로 조사됨. 신기술 도입에 의한 농법 전환능력은 20% 향상, 병충해 진단 및 대책수립을 실시간으로 진단·처방하여 50% 효과, 고염류 장애 회피로 생산성을 30% 상승시킨 효과가 있는 것으로 나타남.
- 정성적 효과로는 가격경쟁력 및 생산원가를 고려한 작부체계수립, SO_4^- 와 Cl^- 의 최소 사용으로 토양내 염류집적을 억제하여 염류집적을 방지, 공기 유동환, 지중난방, 변온관리, 엽면 시비기술 등을 지원하여 환경관리기술 능력제고, 회계관리, 영농일지, 인터넷 등을 이용하여 컴퓨터 이용 증대로 나타남.

<표 3-25> 시설원예부문 컨설팅 효과 분석2(M농장 사례)

구 분		컨설팅(%)		비 고
		전	후	
정량적 효과	(1)생산비용	100	85	추비위주 관리, 경운, 제초작업 생략, 농약사용 절감
	(2)신기술 도입, 농법전환	100	120	기존농법 탈피, 양액 및 관비농법 관심
	(3)병충해 진단 및 대책	100	150	실시간 진단 및 적정농약 사용
	(4)생산성 및 향상	100	130	고염류장애 회피로 생산성 향상
정성적 효과	(5)작부체계 수립			가격경쟁력 및 생산원가를 고려한 작부체계수립
	(6)염류집적 문제 해결			SO_4^- 와 Cl^- 최소사용으로 토양내 염류집적 억제
	(7)환경관리기술 능력			공기유동환, 지중난방, 변온관리, 엽면시비기술 등 지원
	(8)컴퓨터 이용성 증대			회계관리, 영농일지, 인터넷이용 등

<참고> 시설원에 컨설팅 효과평가 사례(G영농조합법인)

1. 컨설팅 계약 및 시행내용

- (1) 컨설팅 계약기간 : 1999. 7. 15 ~ 2000. 7. 14
- (2) 시설형태 : 개량벤로형 플라스틱하우스 2동(6,000평 · 4,000평)
- (3) 시설작목 : 방울토마토(필라이트경 양액재배 6,000평)
파프리카(필라이트경 양액재배 4,000평)
- (4) 참여인원수 : 5명
- (5) 컨설팅 방법 : ① 1회/주(4~5회/월) 정기 방문지도(컨설턴트 2인 1조)
 ② 매 방문시 해당 조합원을 대상으로 작물체 진단 및
 재배관리상황 전반 점검 후 대책 제시
 - 경영진단 및 작부계획 수립
 - 기장, 회계, 재무관리의 전산화 및 효율적 운영체계 확립
 - 작물재배 및 생산관리의 최적화, 신기술정보 제공
 - 적정 온실환경관리대책 수립
 - 병해충 및 생리장해 예방 및 방제 프로그램 작성
 - 기타 현장애로기술 해결
 ③ 원수 · 배액성분 분석 및 양액처방 실시(1회/월)
 ④ 인터넷 홈페이지를 이용한 신기술정보 제공
 ⑤ 전화 · 팩스 등을 이용한 유무선 수시 상담 및 정보 제공
- (6) 조합원의 컨설팅 수용실적 : 컨설턴트가 현장 방문시 조합원과 상호 문제점 및 해결방안을 토의, 대책을 수립하였으며, 추후 전화, 팩스 등 유무선망 등을 통해 조치결과를 점검함. 농가에서는 대부분의 협의 및 지도사항을 이행하였으나 작업진행 상황이나 여건에 따라 일부 조치사항은 이행하지 않는 경우도 발생하였으며, 컨설턴트와 상의없이 타 농가의 선례나 방문인의 조언을 직접 적용하여 컨설팅 내용에 혼선을 빚는 경우도 발생함.

(7) 컨설턴트 방문 및 컨설팅 내용

연월일	컨설팅방법	컨설턴트명	컨설팅내용
1999. 7. 16 7. 30	방문지도	SB KH	○ 경영진단 및 작부계획 수립 ○ 수질분석 및 양액처방 실시 ○ 각종 병해충 예방 및 방제대책 수립 ○ 지상부, 지하부 환경급변방지기술 ○ 정기적 양액염면시비기술 ○ 열과방지대책 수립
1999. 7. 23	전화상담	KH	○ 온실내 고온억제대책 수립 ○ 각종 생리장해 예방 및 극복방안 ○ 수확, 선별 및 포장작업의 정밀화방법
1999. 8. 11 8. 13 8. 19 8. 26	방문지도	SB LJ KH LK	○ 파프리카 수출영농계획서 작성 ○ 일본 바이어회사와의 수출 상담 ○ 선별유통과정에서의 품질관리기술 및 불량과 발생 억제대책 수립 ○ 태풍("올가")피해 조기 복구대책 수립 ○ 정기적 병해충 및 생리장해 예방기술 ○ EC, pH meter sensor 보정 실시 ○ 기장, 회계, 경영관리 전산화작업 수행 ○ 수확, 선별 및 포장작업의 정밀화방법 ○ 환경제어장비 정상 가동여부 점검
1999. 9. 3 9. 7 9. 14 9. 18 9. 21 9. 28	방문지도	SB KH LK BC	○ 작부종료 및 사후관리요령 지도 ○ 시설, 장비, 양액배배시스템 점검, 보완 ○ 경영, 회계, 기장 전산프로그램 설치 및 운용방법 교육 ○ 방울토마토 경영생산성 분석 ○ 온실, 배지 및 자재 살균소독기술 ○ 육묘시 온실환경 및 급액관리기술 ○ 정식용 시설 및 배배시스템 정비요령 ○ 주야간 적정 온습도관리기술
1999. 9. 9 9. 21	전화상담	KH	○ 육묘용 양액처방 및 양액관리요령 지도 ○ 온실소독 및 배지, 자재 살균소독기술 ○ 육묘시 병해충 예방 및 방제대책
1999. 10. 5 10. 12 10. 20 10. 28	방문지도	SB KH	○ 육묘시 온실환경 및 양액관리기술 ○ 주야간 적정 온습도관리기술 ○ 온실, 배지 및 자재 살균소독기술 ○ 정식용 시설 및 배배시스템 정비요령 ○ 병충해·생리장해 예방 및 방제기술 ○ 정식 및 직후 환경, 양액, 재배관리기술 ○ 배지소독제 잔류 피해 회복대책 강구 ○ 방울토마토 이형주 조치요령
1999. 10. 15 10. 23	전화상담	KH	○ 정식 및 직후 환경, 재배관리기술 ○ 방울토마토, 파프리카 양액처방 ○ 육묘의 병해충 예방 및 방제기술 ○ 급배액관리 및 근권 EC, pH적정화기술

<계속>

연월일	컨설팅방법	컨설턴트명	컨 설 티 ng 내 용
1999. 11. 1 11. 11 11. 17 11. 25 11. 30	방문지도	SB KH LK	○ 배지소독제 잔류 피해 회복대책 수립 ○ 병해 발생주 sampling 및 전남농업기술원 식물병리과 분석 의뢰 ○ 방울토마토 2줄기 유인방법 지도 ○ 세균병 방제기술("가스란" 살포) ○ 정식 및 직후 환경, 양액, 재배관리기술 ○ 방울토마토 이상경 방지 및 촉진재배기술 ○ 병충해·생리장해 예방 및 방제기술 ○ 방울토마토 역병 및 이상경 회복대책 ○ 방울토마토 야간변온관리기술 ○ 온실환경 및 양액관리기술 ○ 방울토마토 도장방지기술 ○ 파프리카 입고성위조병 방제기술
1999. 11. 4	전화상담	KH	○ 병해발생주 처리방법 및 예방대책 수립 ○ <i>Fusarium</i> 방제기술(톱신엠 관주)
1999. 12. 8 12. 15 12. 30	방문지도	SB KH	○ 방울토마토 역병 및 도장억제기술 ○ 파프리카 입고성위조병 및 반점세균병 방제기술 ○ 바이러스 예방 및 전염방지대책 수립 ○ 원수, 배액성분분석 및 양액재처방 실시 ○ 양액 농도(EC) 및 산도(pH)관리 기술
1999. 12. 10 12. 22	전화상담	KH	○ 병해충·생리장해 예방 및 방제기술 ○ 온실환경 및 양액급배액관리기술 ○ 바이러스(TMV) 전염방지대책 수립
2000. 1. 5 1. 19	전화상담	KH	○ 온실환경관리의 정밀화 기술 ○ 방울토마토 역병, 곰팡이병 방제기술 ○ 파프리카 적정 주야간온도관리기술
2000. 1. 14 1. 28	방문지도	SB KH BC	○ 파프리카 적정 야간온도확보 기술 ○ 바이러스(TMV) 전염방지대책 수립 ○ 적정 양액급배액관리기술 ○ 정기적 병해충 예방관리프로그램 작성 ○ 파프리카 유황가스장해 회복대책 수립 ○ 수확, 선별, 포장관리방법 협의
2000. 2. 2 2. 10 2. 17 2. 24	방문지도	LJ KH LK	○ 방울토마토 역병, 곰팡이병 방제기술 ○ 파프리카 적정 야간온도확보 기술 ○ 원수 및 배액성분분석, 양액 재처방 ○ 바이러스(TMV) 전염방지대책 수립 ○ 파프리카 소과, 기형과, 병해과 적과 실시 ○ 적정 양액급배액관리기술 ○ 양액처방 검토 및 근권환경표준화 실시 ○ 시설내 결로수 낙하 심각 : 대책 숙의 ○ 환기·난방의 적정화를 통한 저온다습 환경 회피방안 모색 ○ 방울토마토 적심요령 지도
2000. 2. 8	전화상담	KH	○ 바이러스(TMV) 전염방지대책 수립 ○ 방울토마토 K결핍증상 회복 기술

2. 잠정 결론

- G영농조합법인은 주요 작목인 파프리카와 방울토마토를 성공적으로 재배하여 현재 전량 일본으로 수출하고 있으며, 컨설팅 공급업체(G연구소)와 긴밀한 유기적 컨설팅관계를 유지해 오고 있음. 영농계획 수립은 물론 파종, 육묘, 정식 단계에서부터 수확, 선별, 유통 전반에 걸친 재배생산관리기술, 경영관리의 전산정보화에 이르기까지 다양한 컨설팅방법 및 상호 노력은 저비용, 고효율 첨단과학 영농기법인 양액재배를 성공시킬 수 있는 견인차 역할을 충분히 하였음. 또한, 수출영농 활성화를 통한 농가소득 향상은 물론 우리 농업의 국제기술 경쟁력 향상에도 큰 기여를 하였다고 판단됨. 추후 보다 내실 있는 컨설팅 관계를 지속 시킴으로써 본 시범사업의 기대효과를 극대화하는 데 최종목표를 두고 있음.

<참고> 시설원에 컨설팅 효과평가 사례(M영농조합법인)

1. 컨설팅 계약 및 시행내용

- (1) 컨설팅 기간 : 1999. 10. 6 ~ 2000. 10. 5
- (2) 시설형태 : 무기동 광폭형 플라스틱온실(3,800평), 1-2W연동형(2,400평)
- (3) 시설작목 : 방울토마토(관비 3,600평), 완숙토마토(양액 1,500평)
오이(관비 500평), 고추(600평)
- (4) 참여인원수 : 영농조합법인 회원중 5농가
- (5) 컨설팅 방법 : ① 매월 3~4회 정기적으로 컨설턴트 외 1인이 방문
② 매 방문시 해당 조합원을 대상으로 작물체 및 포장 점검
- 병충해 예방 및 방제 프로그램 논의 후 처방
③ 원수수질 및 토양검사(2회) 실시, 양액처방(2회)
④ 인터넷 홈페이지를 이용한 정보제공
⑤ 전화와 팩스를 통한 상담 및 정보제공
- (6) 조합원의 컨설팅 수용실적 : 해당 조합원의 농장에 컨설턴트 방문시 상호 문제점 및 해결방안을 토의하고 추후 대책을 논의하고 컨설턴트는 이후 실시유무를 유무선을 통하여 점검하였으나 농가의 수용은 여러가지 사유로 잘 이루어지지 않았으나 농업인들은 컨설턴트의 자문에 만족

(7) 컨설턴트 방문 및 컨설팅 내용

연월일	컨설팅방법	컨설턴트 명	컨설팅내용	특기사항
99.8.11 99.8.24	방문	SB LJ BC	- 원수분석용 시료 채취 - 시스템 설치 도면제공, 정식전 시설, 장비, 토양관리 방법제공 - 정식후 관리점검	
99.9.2 99.9.9 99.9.15 99.9.21 99.9.29			- 정식후 급액 P/G 지도 - 무고법인 회원 부부 대상 토양관비기술 이론 및 현장교육 실시 - 호르몬 수정 요령 - 병해충 예방 P/G 지도 - 관비기계 급액 P/G 점검 - 작물상태 및 환경 점검 - 환경관리 기술지도 - 청고병 처방 - 유인요령 및 토마토 이상경대처기술, 정식 전 관리기술	
99.10.6 99.10.13 99.10.21 99.10.27			- 양액처방, 추비요령 - 병충해 예방 약제살포 - 토양 샘플채취 - 과번무시 절지/절엽 기술 - 양액엽면시비 기술 - 작물 생육상황 점검 - 시설소독, 고추 유묘점검 - 침수대책 및 약광기 급액 - 후사리움 및 생리장해대책	
99.11.2 99.11.10 99.11.17 99.11.24			- 생육점검 - 환경관리 및 급액관리 - 곰팡이 및 후사리움 방제 - 약해 대책 - 엽면시비 필요성 및 기술 - 호르몬 수정 요령 - 후사리움 및 역병방제대책 - 이상경 대책 - 환경관리 기술지도	

연월일	컨설팅방법	컨설턴트명	컨설팅내용	특기사항
99.12.2 99.12.8 99.12.23 99.12.31	방문 및 Fax.	SB LJ BC	- 유인요령 - 이상경 대처기술 - 적심 및 엽면시비 기술 - 병충해 방제 - 오이 순댓이 대책 - 양액엽면시비 기술 - 환경관리기술 - 작물생장 상황 점검	
00.1.5 00.1.14 00.1.25			- 작물생장 상황 점검 - 병충해 예방 점검 - 병충해 예방 및 치료 P/G	
00.2.3 00.2.10 00.2.17 00.2.19 00.2.22			- 작물생장 및 환경 점검 - 토양샘플채취 - 제염기술 - 토양분석자료 및 양액처방 - 완숙토마토pH에 따른 처방 - 제염 및 사이 정식기술 - 병충해 예방 및 치료 P/G	

2. 잠정결론

- M영농조합법인에서는 시설포장에 축분과 돈분을 지나치게 투입하여 토양내 염류농도가 높고, 병해저항성이 낮아 11월에서 익년 2월초까지 많은 병(청고병, 후사리움, 역병 등)에 의해 생산성이 감소하고, 방제소요인력이 과도하게 소요되는 등 문제점을 인식하고 저비용 고효율 토양관비재배를 도입하여 ① 퇴구비 시여방법 개선으로 비용 절감, ② 병충해 예방위주의 약제살포로 노동력 절감, ③ 병충해에 대한 실시간 진단 및 약제 처방, ④ 인터넷 홈페이지 및 유무선을 통한 상담 및 정보제공, ⑤ 주년 영농계획 수립 및 대체작물 선정 등에 대한 컨설팅 효과에 만족함.

4.4. 종합평가와 성공요인 도출

- 일반적인 관점에서 농업경영 컨설팅 사업의 성공요인은, 1) 우수한 컨설팅업체와의 계약, 2) 컨설팅에 의한 진단과 조치를 받아들여 실행에 옮기는 농가의 우수한 경영자 능력이라고 할 수 있음. 여기에 3) 제도적인 지원에 의한 사업 활성화가 뒤따라야 한다는 것임. 아울러, 컨설팅의 활성화를 위해서는 컨설팅 성적을 제고할 수 있는 장단기적 전략의 수립에 의한 컨설팅 효과의 제고를 포함시킬 수 있을 것임.

<표 3-26> 품목별 컨설팅 효과의 종합(추산)

		한육우	양돈	낙농
규모분포		50~120두	1,900~17,400두	30~62두
컨설팅 활동의 수준과 효과	경영진단	◎	◎	-
	부기·회계	○	◎	-
	기술컨설팅	-	-	○
	수의컨설팅	-	-	○
	정보제공	△	△	△
두당 절감액/ 컨설팅수수료		1.8%	6.43%	7.0%
두당절감비율 최대치의 규모		72두	17,400두	30두
두당 절감액 최소치의 규모		120두	1,900두	34두
효과가 큰 분야		사료비 절감	사료비 절감, 번식부문 생산성 제고	품질개선, 규모확대
효과크기별 컨설팅업체의 순위		-	C컨설팅>AC컨설팅	AT컨설팅>S동물병 원>HK대학연구소

주: ◎ : 활발, 매우 큼, ○ 보통, 큼, △ 계획중이거나 효과 있음.

- 표본 수의 제약으로 일반적인 결과를 도출하기는 어렵지만, 축종별로 컨설팅 효과의 평균적인 크기를 보면 낙농 > 양돈 > 한육우의 순으로 크게 나타남. 컨설팅 효과의 절대액의 크기는 양돈이 가장 큼.

- 한육우의 경우, 컨설팅 경험의 기간이 5농가 모두 동일하지만, 컨설팅 효과에서 차이가 나는 것은 1) 품종의 차이(YH농장과 YS농장은 홀스타인 비육 병행), 2) YS농장에서 두당 절감액이 특히 낮게 나타난 이유는 타 농장에 비해 사양기술이 상대적으로 낮아 사료비 투입수준이 원래 높아, 사료비 절감율이 낮았기 때문인 것으로 보임. 이는 경영자 능력의 차이에 의해 컨설팅 효과의 차이가 발생한 것으로 볼 수 있음.
- 양돈의 경우, 동일 컨설팅업체와 계약했다는 점과 컨설팅 기간이 10개월이라는 점에서 같지만, JW양돈의 경우 같은 기간 내에 컨설팅 업체를 변경(AC컨설팅→C컨설팅)하여 같은 업체에 컨설팅을 받은 기간 상에는 차이가 있음.
 - 동일한 컨설팅업체의 컨설팅 기간이 긴 AR양돈의 사료비 절감 수준이 크게 나타남. 이러한 점은 양돈경영에 있어서 자기 농장 여건에 맞는 컨설팅업체의 선택이 중요하며, 컨설팅 기간도 성적에 영향을 미친다는 것을 시사한다고 볼 수 있음.
- 낙농의 경우, HJ목장은 1996년부터 축협과 컨설팅을 해 왔으며, 1998년에는 AT컨설팅, 1999년에는 S동물병원과 컨설팅 계약을 하는 등 컨설팅 기간이 길어 컨설팅효과의 절대 크기 면에서 가장 크게 나타남.
 - 컨설팅 효과의 차이는 경영규모와 규모 증감이 크게 작용한 것이며, 두당 비용 절감액 면에서 보면 인근의 KY목장에 비해 낮게 나타남. 이러한 차이를 보인 요인 중의 하나는 HJ목장이 컨설팅업체를 변경하여 왔다는 데에서 찾을 수 있을 것임. HJ목장이 1998년 KY목장과 계약한 컨설팅업체와 컨설팅을 받은 적이 있으나, 큰 효과를 보지 못했음.
- 종합적으로 판단할 때, 이상의 몇 가지 사례를 통하여 알 수 있듯이 1) 컨설팅에 있어서 자기 농장에 맞는 컨설팅업체의 선정이 매우 중요하며, 2) 경영자능력의 차이로 인해 컨설팅 효과에 대하여 크게 차이가 날 수 있음을 시사하고 있음.

5. 농업경영 컨설팅에 대한 기대와 미래수요

5.1. 농업컨설팅 사업에 대한 농업인의 기대

- 정부의 컨설팅 지원사업에 대한 일반농가의 의견조사를 위하여 KREI 현 지통신원 700명을 대상으로 2000년 3월 설문조사를 실시하여 회수된 465명의 의견을 집계한 결과는 다음과 같음.
- 농업경영 컨설팅 지원사업에 대하여 조사대상 농업인의 73%가 인지하지 못한 것으로 나타나 사업에 대한 홍보가 필요함을 시사하고 있음.
 - 조사대상 농업인의 95%가 컨설팅 수혜의 경험이 없으며, 컨설팅 공급 업체에 대한 인지도도 매우 낮음.
- 정부의 농업경영 컨설팅사업에 대하여 42%가 바람직하다고 응답하였으며, 67% 농업인은 앞으로 사업 참여의사가 있는 것으로 조사됨.

<표 3-27> 농업컨설팅 지원사업에 대한 인지도

단위 : 명, (%)

	알고 있음	모름	계
식량작물	52 (22.6)	178 (77.4)	230 (100.0)
채소, 화훼	18 (29.5)	43 (70.5)	61 (100.0)
과 수	28 (35.4)	51 (64.6)	79 (100.0)
축 산	15 (34.1)	29 (65.9)	44 (100.0)
특용작물	11 (21.6)	40 (78.4)	51 (100.0)
계	124 (26.7)	341 (73.3)	465 (100.0)

자료: KREI 설문조사결과(2000.3.1~3.25). 이하 표 3-31까지 같음.

<표 3-28> 농업컨설팅 지원사업에 대한 기대

단위 : 명, (%)

	바람직함	기대안함	필요없음	잘 모름	계
식량작물	86 (37.4)	71 (30.9)	3 (1.3)	70 (30.4)	230 (100.0)
채소, 화훼	27 (44.3)	19 (31.1)	1 (1.6)	14 (23.0)	61 (100.0)
과 수	37 (46.8)	25 (31.6)	1 (1.3)	16 (20.3)	79 (100.0)
축 산	24 (54.5)	13 (29.5)	1 (2.3)	6 (13.6)	44 (100.0)
특용작물	19 (37.3)	16 (31.4)	-	16 (31.4)	51 (100.0)
계	193 (41.5)	144 (31.0)	6 (1.3)	122 (26.2)	465 (100.0)

<표 3-29> 농업경영 컨설팅 공급업체에 대한 인식

단위 : 명, (%)

	알고 있음	모름	계
식량작물	23 (10.0)	207 (90.0)	230 (100.0)
채소,화훼	7 (11.5)	54 (88.5)	61 (100.0)
과수	13 (16.5)	66 (83.5)	79 (100.0)
축산	6 (13.6)	38 (86.4)	44 (100.0)
특용작물	5 (9.8)	46 (90.2)	51 (100.0)
계	54 (11.6)	411 (88.4)	465 (100.0)

<표 3-30> 농업경영 컨설팅을 받은 경험의 유무

단위 : 명, (%)

	있음	없음	계
식량작물	6 (2.6)	224 (97.4)	230 (100.0)
채소,화훼	4 (6.6)	57 (93.4)	61 (100.0)
과수	6 (7.6)	73 (92.4)	79 (100.0)
축산	2 (4.5)	42 (95.5)	44 (100.0)
특용작물	3 (5.9)	48 (94.1)	51 (100.0)
계	21 (4.5)	444 (95.5)	465 (100.0)

<표 3-31> 농업경영 컨설팅 지원사업에 대한 참여 의향

단위 : 명, (%)

	있음	없음	계
식량작물	141 (61.3)	89 (38.7)	230 (100.0)
채소,화훼	43 (70.5)	18 (29.5)	61 (100.0)
과수	56 (70.9)	23 (29.1)	79 (100.0)
축산	35 (79.5)	9 (20.5)	44 (100.0)
특용작물	35 (68.6)	16 (31.4)	51 (100.0)
계	310 (66.7)	155 (33.3)	465 (100.0)

5.2. 농업컨설팅에 대한 미래 수요

- 농업경영 컨설팅에 대한 미래수요에 대한 의견으로, 농촌지도사업에 대한 농업인의 인식이 미래의 컨설팅 수요에 중요한 영향을 미칠 것이며, 특히 농촌지도사업에서 부족한 유통 및 경영분야의 컨설팅 수요가 늘어날 것으로 예견할 수 있음.

- 현재의 농촌지도사업이 상대적으로 부족한 분야로 응답자의 54.6%가 유통분야를 지목함.
- 그러나 아직도 농업인들의 대부분은 농업기술 분야, 특히 생산기술 지도에 대한 수요가 많으며, 전문화·규모화된 농가일수록 경영분야의 컨설팅 수요가 많은 경향을 나타내고 있음.

<표 3-32> 농업기술센터의 농촌지도사업에 대한 인식

단위 : 명, (%)

	매우 만족	특정분야 우수	농가 수준 정도	열악	계
식량작물	67 (29.1)	93 (40.4)	51 (22.2)	19 (8.3)	230 (100.0)
채소,화훼	4 (6.6)	29 (47.5)	15 (24.6)	13 (21.3)	61 (100.0)
과 수	13 (16.5)	39 (49.4)	19 (20.3)	11 (13.9)	79 (100.0)
축 산	7 (15.9)	18 (40.9)	7 (15.9)	12 (27.3)	44 (100.0)
특용작물	12 (23.5)	19 (37.3)	19 (37.3)	1 (2.0)	51 (100.0)
계	103 (22.2)	198 (42.6)	108 (23.2)	56 (12.0)	465 (100.0)

자료: KREI 설문조사결과(2000.3.1~3.25). 이하 표 3-37까지 같음.

<표 3-33> 농촌지도사업의 부족한 분야

단위 : 명, (%)

	생산기술	유통분야	경영관리	경영계획	기 타	계
식량작물	34 (14.8)	115 (50.0)	33 (14.3)	42 (18.3)	6 (2.6)	230 (100.0)
채소,화훼	10 (16.4)	38 (62.3)	5 (8.2)	6 (9.8)	2 (3.3)	61 (100.0)
과 수	9 (11.4)	52 (65.8)	3 (3.8)	12 (15.2)	3 (3.8)	79 (100.0)
축 산	5 (11.4)	26 (59.1)	8 (18.2)	5 (11.4)	-	44 (100.0)
특용작물	14 (27.5)	23 (45.1)	5 (9.8)	9 (17.6)	-	51 (100.0)
계	72 (15.5)	254 (54.6)	54 (11.6)	74 (15.9)	11 (2.4)	465 (100.0)

<표 3-34> 농업컨설팅에 대한 미래 수요(생산기술 분야)

단위 : 명, (%)

	기계작업	생산기술	원가절감	품질관리	상품화기술	계
식량작물	59 (13.4)	142 (32.2)	90 (20.4)	72 (16.3)	78 (17.7)	441 (100.0)
채소,화훼	12 (9.2)	36 (27.7)	18 (13.8)	32 (24.6)	32 (24.6)	130 (100.0)
과 수	13 (6.9)	50 (26.6)	38 (20.2)	37 (19.7)	50 (26.6)	188 (100.0)
축 산	10 (12.7)	18 (22.8)	21 (26.6)	16 (20.3)	14 (17.7)	79 (100.0)
특용작물	9 (7.6)	35 (29.7)	28 (23.7)	23 (19.5)	23 (19.5)	118 (100.0)
계	103 (10.8)	281 (29.4)	195 (20.4)	180 (18.8)	197 (20.6)	956 (100.0)

<표 3-35> 농업컨설팅에 대한 미래 수요(유통, 마케팅분야)

단위 : 명, (%)

	유통정보	유통시장	제품가격	영업촉진	계
식량작물	100 (33.1)	82 (27.2)	95 (31.5)	25 (8.3)	302 (100.0)
채소, 화훼	33 (33.7)	26 (26.5)	31 (31.6)	8 (8.2)	98 (100.0)
과 수	43 (30.5)	43 (30.5)	41 (29.1)	14 (9.9)	141 (100.0)
축 산	22 (32.8)	15 (22.4)	24 (35.8)	6 (9.0)	67 (100.0)
특용작물	33 (36.3)	21 (23.1)	30 (33.0)	7 (7.7)	91 (100.0)
계	231 (33.0)	187 (26.8)	221 (31.6)	60 (8.6)	699 (100.0)

<표 3-36> 농업컨설팅에 대한 미래 수요(경영관리 분야)

단위 : 명, (%)

	노동력관리	재무, 회계	세무대책	자금관리	사무관리	계
식량작물	128 (45.1)	53 (18.7)	16 (5.6)	63 (22.2)	24 (8.5)	284 (100.0)
채소, 화훼	32 (37.6)	16 (18.8)	6 (7.1)	22 (25.9)	9 (10.6)	85 (100.0)
과 수	45 (43.3)	16 (15.4)	7 (6.7)	31 (29.8)	5 (4.8)	104 (100.0)
축 산	16 (25.4)	22 (34.9)	8 (12.7)	14 (22.2)	3 (4.8)	63 (100.0)
특용작물	34 (45.3)	15 (20.0)	6 (8.0)	17 (22.7)	3 (4.0)	75 (100.0)
계	255 (41.7)	122 (20.0)	43 (7.0)	147 (24.1)	44 (7.2)	611 (100.0)

<표 3-37> 농업컨설팅에 대한 미래 수요(경영계획 분석 분야)

단위 : 명, (%)

	작물도입	경영설계	경영분석	부기기장	계
식량작물	139 (45.0)	67 (21.7)	84 (27.2)	19 (6.1)	309 (100.0)
채소, 화훼	48 (44.4)	21 (19.4)	31 (28.7)	8 (4.1)	108 (100.0)
과 수	41 (37.6)	21 (19.3)	41 (39.1)	6 (5.5)	109 (100.0)
축 산	23 (33.3)	12 (17.4)	27 (17.4)	7 (10.1)	69 (100.0)
특용작물	36 (47.4)	16 (21.1)	18 (21.1)	6 (7.9)	76 (100.0)
계	287 (42.8)	137 (20.4)	201 (30.0)	46 (6.9)	671 (100.0)

제 4 장

외국의 농업컨설팅 사례분석

1. 농촌지도사업의 민영화 사례

- 농업분야의 지도사업(Agricultural Extension Service, Agricultural Advisory Service)은 오래 동안 정부의 중요한 기능으로 수행되어 왔으나, 최근 몇몇 나라에서 민영화가 활발히 진행되고 있음.
 - 지도사업을 민영화한 대표적인 사례는 영국에서 최초로 시도하여 성공한 것으로 알려지며, 그 후 영연방인 호주를 거쳐 뉴질랜드에 파급되었고, 최근 네덜란드가 민영화를 완성해 가고 있음.
 - 민영화의 형태는 가능한 부분을 택하여 단계적으로 독립채산제로 전환해 가는 방식(예: 영국, 네덜란드 등)과 처음부터 완전히 기업체에 매각하는 방식(예: 뉴질랜드)으로 구분됨.
- 공공기관이 수행해 온 지도사업을 민간부문으로 이전하고 상업적 컨설팅 체계로 전화하는 이유는 다음과 같이 정리할 수 있음.
 - 농업정책이 국가적 목표인 식량증산 중심에서 개별농가의 소득증대로 변화되면서 정책사업으로서의 지도사업에 대한 필요성이 약화됨.
 - 농업경영이 상업화·규모화·전문화됨에 따라 농업인의 요구가 복잡 다양해지면서 정부기관의 지도 및 상담활동만으로는 한계에 봉착함.
 - 농업부문에서도 민간컨설팅이 사업성을 가지게 되면서 정부개혁의 차원에서 농업지도사업이 민간 이양이 가능한 부분으로 대두됨.

<표 4-1> 농촌지도사업의 민영화 사례

	영 국	네덜란드	뉴질랜드
민영화된 지도기구 명칭	ADAS(Agricultural Development and Advisory Service)	DLV(De Landbouw Voorlichting) (Agricultural Advisory Service)	Agriculture New Zealand Ltd (농업컨설팅부서 담당)
민영화 착수년도	1971년	1993년	1985년
추진경과	1946년, NAAS 창립 (National Agricultural Advisory Service) 1971년, ADAS로 명칭 을 변경하고 컨설턴트 조직으로 변모 도모 1996년, 정부지원 중단 완전 민영화	1893년, Dutch Extention Service 창립 1993년 민영화 착수 정부보조의 단계적 감 축('97년까지 50%) 2003년 민영화를 완료할 예정	1892년, 농업부 창설과 함께 지도사업 개시 1985년, 농촌지도 사업 의 민영화 방향 결정 1990년, '경영컨설팅서비 스'(국영기업)로 분리 1995년, 지도사업의 완 전한 민영화 실현
조직 및 인원	지도사 1,750명	41개 전문팀 운영	전문지도원 100명

1.1. 영국의 농업개발상담서비스회사(ADAS)

(1) 추진과정

- 영농개선을 위한 지도활동이 1920년대부터 대학과 지방행정을 중심으로 수행되었으며, 1940년대에 들어 농수산부(Ministry of Agriculture, Fisheries and Food)가 개입하여 농민의 영농활동을 지도하고 기술적인 권고를 제공함.
- 1946년 National Agricultural Advisory Service (NAAS)가 창설되어 국가기관으로서 농촌지도사업을 수행하게 되었으며, 농업과 원예업 개발, 농작물 공급의 안정성 확보, 시장경제 질서의 확립, 농촌사회 삶의 질 개선 등에 기여함.
- 1950년대와 1960년대에 실험·연구 분야의 다양한 전문가를 확보하여

NAAS의 조직을 확대하고 R&D와 지도 사업에 본격 착수함. 지도사업의 목표는 농민을 위한 최상의 이익을 창출한다는 것을 원칙으로 했으며, 서비스는 무상을 원칙으로 함.

- 1971년 NASS가 대학 또는 지방정부의 기술 지도사업과 통합되어 Agricultural Development and Advisory Service(ADAS)를 탄생시켰으며, ADAS는 실내연구와 실험을 토대로 한 거의 포괄적인 형태의 전문 기술을 무료로 제공하였으며, Agricultural Knowledge System(AKS)와도 연계하여 활동함.
 - 당시 컨설턴트업체들이 설립되었으나, 주로 작업관리 컨설턴트업체로서 규모가 작고 고객과 서비스 모두가 극히 선택적이었기 때문에, ADAS는 단연 최대 규모의 농업컨설턴트서비스 주체로서 농업 분야에서 평판이 매우 높았음.
- 1970년대부터 지도사업의 변혁 요구가 나타남. 1960년대 농작물 공급의 빠른 증가 추세는 농업 정책의 변화를 가져왔으며, 특히 특정 농업정책과 관련한 지도 활동이 늘어남. 또한 영국은 유럽경제공동체(현재 EU)와 1973년 협정했으며, 이로써 농작물 가격의 급등을 가져왔고, 잉여 농산물과 이에 대한 가격이 주된 관심사가 되었으며, 농가 자원을 비농업 활동으로 이전하는 방안과 농업구조 조정의 다양한 시책들이 강구됨. 이러한 과정에서 농민들은 다양한 작목을 개발하고 변화하는 시장 상황에 따라 판매 전략을 개선해야 할 필요성이 커짐.
 - ADAS는 이러한 변화를 수용하여 새로운 기술, 특히 작업관리 컨설턴트업에 관련한 기술들을 개발하기 시작하였으며, 무상의 지도 서비스에 대한 정당성은 점차 그 의미가 희미해지기 시작함.
- 1980년대에 들어 ADAS의 영리사업을 강화하는 방향으로 단계적인 전환이 필요하다는 의견이 제기되었으며, 특히 지도(상담) 서비스를 유료화하기 위한 검토가 진행되었음. 이러한 논의 과정에서 기존의 지도사업이 시장 중심의 컨설턴트업으로 전환되어야 한다는 필요성이 강하게 제기되었으며, 지도사업이 농민 요구에 관련한 양질의 서비스와 농민과의 전문적인 제휴관계를 강화시킴.

- 1985년 영국 정부는 지도사업을 통해 이윤을 올리는 개개인이 부담금을 지불해야 하는 것이라고 결정했으며, 이 부담금이 1987년 4월 도입됨. ADAS는 지도방식을 바꾸어 부담금을 지불하는 농민에 초점을 맞추었으며, 따라서 전체 농민을 위한 영농기술을 발전시키고 지도하는데는 소홀하게 됨. 또한 농수산부가 수립한 정책 목표를 현장에 적용하기 위한 지도사업도 수행함.
- 1980년대 후반부터 영국 정부는 정부부처 개편에 대한 검토를 시작함. ADAS는 농수산부의 산하기관임에도 불구하고 자치단체로 여겨졌으며, ADAS의 고유 업무에 대해서는 상당한 자율성과 책무를 얻게 됨. 특히 농업지도사업에 대한 비용부담이 제도에 오름에 따라 정부 기관으로서의 운영상의 제약과 양립할 수 없음이 점차 명백해짐.
- 1994년 ADAS의 장래에 대한 검토가 본격적으로 진행되어 민영화해야 한다는 결론이 도출되었으며, 1996년 4월부터 ADAS의 활동에 대한 정부 지원금이 폐지됨.

(2) 현재 상황과 시사점

- ADAS(Agricultural Development and Advisory Service)는 UK Ministry of Agriculture, Fisheries and Food (MAFF) 산하기관으로서 공공의 지도사업에서 성공적인 컨설턴트기관으로 변모되하여 1997년 거의 민영화되었으며, 임직원 수는 1987/88년의 3,000명에서 1997/98의 1,750명으로 감축되었음.
- ADAS는 영국 농민과 기관 업무에 있어서 농업부문 R&D와 관련된 상담서비스를 제공하는 것을 주된 목적으로 함. 그리고 세무기관이나 기업적 업무에 대하여 농수산부의 정책자금을 지원받는 농민에 대한 지도와 상담의 대상이 되며, 외국에 대해서도 컨설턴트서비스를 제공함.
- ADAS의 지도사업 민영화는 민간부문의 농업컨설팅을 활성화시키는 계기가 됨. 또한 최근 영국에서도 전체농민 수는 빠르게 감소하고 있으나, ADAS와 정기적으로 계약하여 경영지도·상담을 받는 전업농가 수는 감소하지 않고 유지되고 있음.

1.2. 네덜란드 농업컨설팅회사(DLV) 운영실태

(1) 개 요

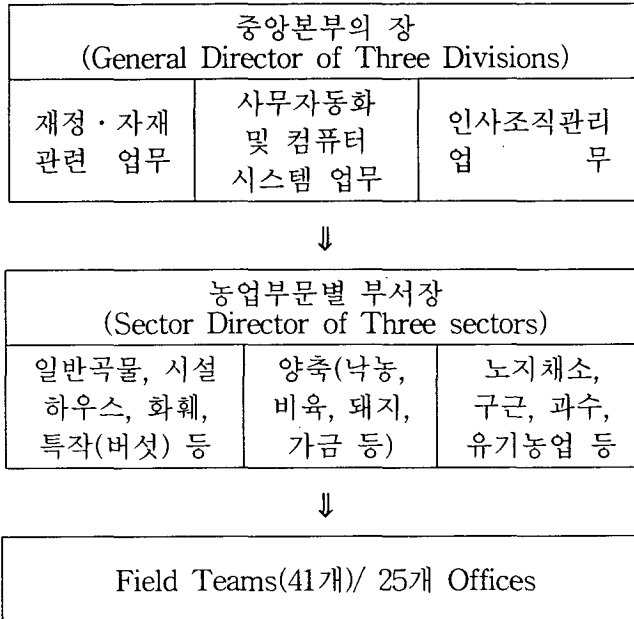
- 네덜란드 농업컨설팅회사인 DLV(De Landbouw Voorlichting)는 1980년 대부터 시작된 국립농촌지도소(Dutch Extention Service)를 연원으로 하고 있으며 1993년 농촌지도소가 민영화되면서 DLV(Agricultural Advisory Service)로 개칭되어 민간컨설팅 회사로서 농업컨설팅을 전문적으로 담당하고 있음.
- 민영화된 이후로도 정부의 재정지원('96년: 총예산의 40%)를 받고 있으며 농업정책 대행업무를 수행하고 있다는 점에서 완전한 민간회사로 가는 과도기에 있다고 볼 수 있음.
- '93년 100% 정부 재정지원으로 출발한 DLV는 '96년말 현재 총예산의 60%를 컨설팅 수수료로서 충당하고 있고 자체 보고서에 의하면 머지않은 장래에 완전히 자력으로 운영이 가능하다고 보고 있음.
- 사업내용으로는 오랜 경험과 노하우를 기반으로 농업기술컨설팅을 핵심으로 하면서 농업경영컨설팅으로 그 업무를 확장시켜 나가고 있으며, 현재 시장점유율이 가장 높은 네덜란드의 주력 농업컨설팅업체임.

(2) 조직 체계

- 재정 자립을 위한 독립채산제
 - 모든 사무소는 독립채산제를 원칙으로 지방 분권화되어 있음.
 - 컨설팅 결과의 책임도 해당사무소에서 전적으로 부담.
 - '96년말 현재 25개 지역사무소에 농업분야별(낙농, 비육, 돼지, 가금, 과수, 화훼, 경종 등 13개 분야)로 특화된 총 41개팀으로 운용 중
- 농민고객의 수요와 요구에 기반을 둔 조직체계
 - 모든 조직의 성격은 농민고객의 요구(Needs)에 기초하여 만듦.
 - 팀의 구성과 운용, 지역사무소의 위치 선정, 조직의 의사전달체계는 농민의 요구(Needs)에 맞춰 결정하며, 예를 들어 지역 사무소는 농민이 평균적으로 이용하기 편리한 위치에 배치함.

- 농업부문별 컨설팅팀의 마케팅 전략과 기획은 중앙단위 본부와 상관없이 독립적으로 이루어지며, 중앙본부는 단지 이러한 활동을 후방에서 지원하는 기능만 담당함.

<그림 4-1> 네덜란드 DLV 의 조직 체계



- DLV는 농업교육기관 및 연구기관, 대학 등과 밀접한 연관을 맺고 있으며 이들로부터 농업부문에 관한 최신 연구정보를 획득, 유기적으로 농민에게 연계함으로써 네덜란드 농업발전 원동력을 제공하고 있음.
- 유럽의 한 작은 나라인 네덜란드가 어떻게 주요 농업수출국으로 변신하였는가의 열쇠가 여기에 있다고 할 수 있음.
- DLV의 모든 조직은 후원조직이 있는 바 본부단위는 농민조직 연합회 대표, 농민노조 대표, 농림부의 대표 3자로 이루어지는 농업위원회(Board)의 후원을 받고 있고 농업부문별 부서는 부문별 농민대표와 농림부 대표에 의한 자문위원단(Sector Council)의 후원을 받으며 각 팀별로는 지역농업지도위원회(Guidance Committee)의 후원을 받고 있음.

(3) 기타 조직과 활동

○ Agriconsult BV

- Agriconsult BV는 DLV의 자회사로 국제업무를 수행하기 위하여 1993년에 창립되었으며, 해외농가에 대한 직접 컨설팅과 국제 컨설팅프로젝트를 수행하는 것이 주임무임.
- 이들은 이미 세계 30여개국에 대해 국가를 상대로 농업컨설팅프로젝트를 수행한 경험이 있음. 특히 공산주의에서 자본주의로 전환된 동구권의 농업체계를 새로 구축하는데 지대한 역할을 수행한 것으로 보임.
- 농업벤처사업에 대하여 독자적으로 업무수행을 할 수 없을 경우 농업생산부문에 대하여만 컨설팅을 실시하고 나머지 유통, 가공 및 특수분야에 대하여는 컨소시엄을 형성하여 컨설팅 서비스를 제공하는 체계(Argriresult)를 활용하고 있음.

○ DLV Germany

- 1995년 Agriconsult BV는 독일 및 벨기에 농민들의 컨설팅 수요증가에 대하여 자국내 컨설팅팀으로 업무가 불가능하다고 판단, 자회사를 새로 설립하였는 바 1996년 이름을 GmbH로 개칭하여 활동하고 있음.

○ AGRICERT

- DLV는 50% 지분참여로서 품질인증 회사인 AGRICERT 경영에 참여하고 있음.
- AGRICERT는 ISO 9000시리즈와 같은 농산물 국제표준 품질인증제도를 채택하고 있으며 농산물 수출국으로서의 네덜란드의 위치를 확고히 하는 중대한 업무로 인식하여 DLV는 농민들에게 국제 표준규격의 농산물을 생산토록 하는데 주력하고 있음.

(4) 주요 사업

○ 농업경영체에 대한 컨설팅

- DLV 사업의 핵심은 농업경영체에 대한 컨설팅이며, 총 41개팀이 각 농업분야별 전문가를 활용, 주로 기술적인 지원과 이를 기반으로 한 경영컨설팅 시스템을 운용하고 있음.

- 컨설팅 방법면에 있어서는 대중매체를 통한 경우(워크샷, 각종회의 등을 통한 인쇄물 배포)가 5%, 그룹지도가 20%, 전화상담 또는 직접방문에 의한 경우가 75%를 차지하고 있음.
- 컨설팅 측면으로 보면 전통적으로 쌓여온 기술노하우를 기반으로 농업 기술컨설팅이 주류를 이루고 있으나 점차 경영측면을 감안한 컨설팅으로 확장되고 있으며 앞으로는 경영측면이 보다 강조되는 흐름임.
- 특히 우수농가에 대한 DB화를 통하여 기술·경제 양측면에서 동일부문 농가에 대해 즉시 벤치마킹이 가능하도록 현장에서 바로 컴퓨터를 이용해 벤치마킹 정보를 제공하는 시스템을 운용하고 있음.
- 최근에는 농산물 생산의 기술경제적 양측면에서 농지, 건축물, 기계장비 등 농업경영 관련 전략적 의사결정을 도와주는 종합 전산소프트웨어를 컨설팅에 사용하고 있음.
- 정책프로그램 수행
 - DLV는 중앙정부, 지방정부, 지역관청이 주관하는 정책사업 프로젝트를 수행하고 있는 바 이는 주로 네덜란드 농업의 가장 치명적인 약점인 농업생산에 대한 자연환경의 제약요인을 제거하는 것들임
 - 이러한 공공사업을 실시함으로써 전반적인 농업의 경제적 수익성을 높이고 국제적 경쟁력을 제고시키는 효과를 달성하고 있음.
 - 이와 관련하여 농가에 대한 컨설팅을 실시할 경우 컨설팅 비용에 대하여 일부 정부가 부담하고 있음.
- DLV Datanet(농가별 영농 시스템의 비교체계)
 - 오랜 시간을 두고 DLV는 농가의 기술적, 경제적 영농결과를 비교분석해왔으며 1995년 중반부터는 컴퓨터 소프트웨어를 개발, 유리온실 및 노지채소 농가의 데이터 비교분석 시스템을 완결하고 이 시스템을 낙농가에 적용하는데 성공하였음.
- 농업시설에 대한 컨설팅
 - 1995년부터 지방컨설팅팀의 농업건축물에 관한 컨설팅 실시요구를 받아들여 업무를 시작
 - DLV는 원래 오랜 역사를 두고 건축물에 대한 경제적 타당성 분석, 기

획, 실행능력 등의 노하우를 가지고 있었음.

- 건축전문가를 고용하여 건물디자인, 설계, 허가 등으로부터 자재견적, 납품, 건축감독에 이르기까지 완전한 패키지 서비스를 개발하였음.

○ 야외 레크리에이션 컨설팅

- 농가단위의 레크리에이션의 가능성에 대한 농가의 요구를 받아들여 1994년말부터 DLV는 야외 레크리에이션 전문팀을 운영하고 있음.
- 외양간을 아파트처럼 꾸미고 침대와 식사를 제공하고 캠핑과 미니호텔 시설의 제공, 장거리 도보여행과 자전거 여행의 휴식처 제공, 최근에는 숙박과 영농을 합친 농업여행 소책자를 발간하기도 했음.

○ 유럽공동체 정보광장 서비스

- DLV의 3개 지방사무소는 유럽위원회에 의해 유럽공동체 정보광장으로 지정되어 있음.
- 정보광장(carrefours)은 정보와 아이디어의 교환, 신기술의 창출, 농촌개발에 대한 활동 등을 수행하는 곳임. 유럽공동체 정책 정보의 제공, 보조사업에 대한 프로그램 및 가능성, 유럽 각국 단체들간의 협조 등에 대한 역할이 부각되고 있음.

○ 생산물 권리와 생산물 할당에 대한 조정 서비스

- 네덜란드에서는 질소와 인산에 대해 축산 부산물의 활발한 거래가 있으나, 사는 사람은 지방정부로부터 허가가 날 때까지 사용할 수 없다는 문제(생산물 할당)가 있고 파는 사람은 돈을 받을 수 있는지(생산물 권리)를 알고 싶어한다는 문제가 있음.
- DLV는 생산물 권리를 판 순간부터 생산물 실제 이용시까지 매매대금을 보관함으로써 조정역할을 하고 있음.

(4) 컨설팅 평가 시스템

○ 고객 만족도 조사 : 네덜란드 농민의 75% 정도가 DLV의 고객이며 만족도가 높음.

- 객관적인 서비스 품질관리를 위해 매년 농민고객이 작성하여 제출하는 관리카드에 의한 평가를 참조하고 독립 여론조사기관에 의뢰, 800농가

에 대해 전화 설문조사를 실시하고 있음.

- 서비스 품질 증대를 위한 프로그램 : 고객 지향을 제일목표로 하는 조직인 DLV는 자기 발전을 위해 TDP(Team Development Programme)을 개발, 고객만족, 고객의 영속성, 획득정보의 효과, 서비스 매출 제고 등에 관한 정보관리 체계를 확립 시행하고 있음.
- 서비스 품질의 국제적인 인정과 등록을 위해 1998년에 ISO 9000시리즈의 인증을 받음.
- 컨설팅 성과의 모니터링
 - Datanet에 의해 농가의 컨설팅 성과를 평가하는 것과 아울러 컨설턴트 자체역량 평가도 주요한 아이템으로 이루어지고 있음.
 - DLV 소프트웨어 시스템으로 불리는 이 자체평가프로그램은 컨설턴트들이 언제, 어디서, 어떤 컨설팅 내용으로, 얼마만큼의 시간으로 컨설팅을 하고 일정기간의 컨설팅스케줄과 컨설팅 관련 지출비용 그리고 컨설팅 수입수수료 등을 일목요연하게 나타내 주고 있음.
 - 위의 활동결과를 기반으로 개인당 급여가 정해지며 직위에 상관없이 컨설팅 능력에 따라 상위직급보다 더 많은 급여를 받는 경우도 있음.

1.3. 뉴질랜드의 농촌지도사업 변천과 민영화 과정¹⁾

(1) 농촌지도사업의 변천

- 뉴질랜드의 농촌지도 사업은 1892년 농업부가 창설되면서 시작되었음. 당시 농림부의 주요 업무 가운데 하나는 ‘농업관련 정보의 수집과 분산을 통한 농촌 복지 향상’에 있었음. 당시는 농촌지도사업과 연구 업무를 구분하기 어려울 정도로 밀접하게 관련되어 있었음.
- 농업부 지도사업국은 현장국(Field Division)에서 1907년 현장 및 시험농장국(Field and Experimental Farms Division), 1948년 지도국

1) 뉴질랜드의 사례는 한국농촌경제연구원 최세균 박사(1999년 특별휴직, 뉴질랜드 Massey Univ. 초빙교수)가 정리하여 제공한 것임.

- (Extension Division), 1960년대초 농촌지도국(Farm Advisory Division), 1972년 지도사업국(Advisory Services Division) 등으로 명칭이 변모됨.
- 명칭의 변화는 농업부의 지도사업이 수익자 부담 원칙에 따라 민영화를 추진하기 시작한 1980년대 중반까지는 지도국 조직 및 사업의 확대를 의미하였음.
 - 본격적인 농촌지도 활동은 1921년 농업부(Department of Agriculture)가 처음으로 농과대학 졸업생을 농촌지도사(Extension Officer)로 고용하면서 시작되었음.
 - 이전에는 시험 농장을 위주로 지도업무가 수행되었음. 시험농장에서는 새로운 종자의 재배, 새로운 가축 사양기술의 적용 등이 행해졌으며 이를 위해 농장은 복합농 형태로 경영되었음.
 - 전업농 위주의 뉴질랜드 농민들(특히 가축 사육농가)과 남섬의 곡물재배 농가들은 지도사업의 효율성에 많은 불만을 표시하고 있었음.
 - 시험농장의 규모는 매우 컸으며 1907년에는 북섬에만 9개의 시험농장이 있었고 이를 경영하기 위해 농업부 예산의 1/3이 소요되고 있었음.
 - 그러나 이러한 시험농장의 위치가 농가들로부터 멀리 떨어져 있고 복합농 형태로 경영됨에 따라 지도사업의 성과는 불만족한 것으로 나타남.
 - 1922년 농업위원회(Board of Agriculture)는 시험농장이 농가들에게 유용하다는 것이 입증되어야 하며 농가는 전문가로부터 보다 전문화된 지도를 받을 필요가 있다고 지적한바 있음. 이에 따라 지도직 공무원의 충원이 이루어지고 지도국의 업무가 토지, 목초 및 작물 시험 및 지도 사업으로 확대됨.
 - 특수지도직 직원들은 대졸 이상의 학력자를 원칙으로 선발되었으며 채용에 있어서 고려 사항은 농촌출신 또는 농업에 대한 이해의 정도, 농업경영 경험자 우대, 교육자 자질, 협동심, 지도력, 정열 등이 고려되었음.
 - 지역별 일반 지도직의 경우 대졸 이상의 학력, 농촌출신자 우대, 4-H회원 경험, 교육자 경험, 지도분야의 경험, 협동심, 지도력, 정열과 신념, 용기, 독립심 등이 채용에서 고려되었음.
 - 농촌지도 사업은 농업부에서는 물론 민간부문에 의해서도 활발히 전개되

있음. 예를 들면 농업부 공무원, 농업관련 단체에 고용된 전문가, 지방정부, 기업체에 고용된 지도 전문가 등에 의해 수행되었음.

- 뉴질랜드에서는 1960년대에 이미 공공부문의 역할보다는 민간 부문의 역할이 증대되고 있었음. 예, 뉴질랜드 낙농위원회(Dairy Board)는 1967년 16명의 지도직 직원을 두고 있었음. 그밖에 농산물 저장업자, 비료회사, 농약회사와 같은 농업관련 기업에도 지도직 직원이 있었으며 농업발전회(Farm Improvement Club)도 지도사를 고용하고 있었음.
- 농업발전회는 전국적으로 평균 50호의 농가를 회원으로 구성되었으며 지도사를 1명씩 두고 있는 경우가 많았음. 비용은 회원 농가가 전액 부담하였음.
- 농가(회원)는 평균 6-7주에 한번씩 자신의 농장을 방문한 지도사와 상담할 수 있었으며 그밖에 필요할 경우에는 방문을 요청하거나 전화 상담을 할 수 있었음.
- 초기의 농촌지도 사업은 복섬을 위주로 시행되었음. 따라서 곡물재배에 관한 지도 사업보다는 가축사양관리, 질병관리 등 축산업에 대한 사업이 주가되었음.
- 그밖에 마오리부(Maori Affairs Department, 마오리는 뉴질랜드 원주민을 칭함)에서는 마오리 부족이 소유한 토지와 마오리족의 농업에 대하여 농업부의 지도사업과 유사한 사업을 별도로 전개하였음.
- 뉴질랜드의 농촌지도 사업은 농업부, 마오리부, 교육부 등 여러 정부부처와 농민조합, 개인기업, 농민단체 등에 분산되어 있었음.
- 지도사업은 농업기술과 농가경제에 치중하였으며 농촌발전 분야나 사회적 측면 등의 농가문제는 전혀 취급하지 않았음.
- 한국의 경우 단일화된 조직계통의 지도사업, 농촌문제, 도시화 문제 등 사회적 측면까지 포함된 지도사업을 전개함.

(2) 조직의 변천

- 세계 제2차 대전 이후인 1945년에 농업부 직원은 1,129명으로 감소하였으며 지도직 공무원은 148명에 불과하였음. 그 이후 다시 증가하여 1950

년에는 직원의 수가 1,769명이 되었으며 증가된 직원의 대부분은 지도국과 가축연구국에 배치되었음.

- 1950년대 지도업무의 확대는 주로 가축사양 및 경영에 관한 것이었으며 이는 전통적으로 축산 관련 국에서 수행하던 것임. 따라서 축산 관련국에서는 이후 가축위생에 전념하는 결과를 가져옴.

□ 1960년대

- 1960년대 농촌지도국(Farm Advisory Division)은 농업부내 7개국 가운데 하나였음. 농업부내 지도사업과 밀접히 연계된 국은 연구국, 가축위생국, 낙농국, 원예국, 육류국 등임.
- 1960년대에는 지도사업의 초점이 농업경영으로 옮겨졌음. 지도사들의 업무는 크게 농가지도와 농가에 적용되는 연구사업(시비, 토양 비옥도 등 시험사업)과 새로운 종자의 지역별 적응력 시험, 방역 및 제초 관련 연구 등이었음.
- 1967년의 경우 농업부의 지도사업을 위한 행정구역은 8개지역 60개 구역으로 구분되어 있었음.
 - 8개 지역은 오클랜드, 해밀턴, 하스팅, 파머스톤노스, 넬슨, 크라이스트 처치, 더니든, 사우스랜드 등임.
 - 60개 구역은 오클랜드 지역을 10개 구역으로 구분한 것을 비롯하여 해밀턴 13개, 하스팅 6개, 파머스톤노스 8개, 넬슨 4개, 크라이스트처치 9개, 더니든 7개, 사우스랜드 3개 등임.
- 지도국은 국장, 부국장, 6개 과, 8개 지역의 지소로 구성되었음. 6개과는 농업경영·경제과, 지도과, 농가경제과, 종자시험과, 곤충과, 농촌청년과 등임.
- 1967년의 경우 60개 구역에 105명의 농가전담 일반지도사(General Practitioner Farm Advisory Officer)가 있었으며 당시의 농가수 7만 2천호를 감안하면 1명의 지도사가 약 700호 농가의 지도를 담당했던 것임.
 - 이와는 별도로 농업부에는 토양보전, 농가경제, 농기계, 가축위생, 작물보호, 관개, 종자 생산 등과 관련된 100명의 지도직 전문가(Specialist

Officer)가 있었음.

- 농업부 지도직은 중앙정부가 100% 재정을 부담하였으나 낙농위원회 지도사업의 경우 50%는 중앙정부가 부담하고 나머지는 위원회가 부담하며, 농촌발전회 지도사업은 100% 농민회원들 자신이 부담하였음.

□ 1970년대

- 1972년 농업부는 수산부와 통합하여 농수산부(Ministry of Agriculture and Fisheries, MAF)가 되었으며 농촌지도국은 원예국과 통합하여 지도사업국(Advisory Services Division)으로 됨.
- 농수산부는 9개국으로 늘어났으며 농촌지도사업은 지도사업부(Advisory Services Division)에서 담당하였음.
- 1977년의 경우 연구·개발·지도(Research, Development, Extension)의 마지막 단계인 지도사업에는 557명의 지도직 직원(일반 행정직 직원 제외)이 있었음.
 - 일반 지도직(257명), 양과 소를 전문으로 다루는 지도직(29명), 원예 지도직(57명), 작물질병 관리직(33명), 종자시험직(69명), 지도보조직(72명) 일반 기술직 및 기타(40명)으로 구성되어 있었음.

<표 4-2> 민영화 이전 뉴질랜드의 연구·개발·지도 종사자 현황(1977년)

구분	과학자	기술자	수의사	지도사
연구국	269	537	1	0
지도국	22	16	0	257
낙농국	20	112	0	24
가축위생국	15	111	97	0
육류국	0	0	71	0
경제국	0	0	0	28
계	326	776	169	309

자료: Organization of Agricultural Research, Development and Extension in New Zealand: a Report from DSIR, Department of Science and Industrial Research, 1978.

- 낙농국의 임무 가운데 하나는 낙농품 검사, 지도사업 등을 통해 일정 품질의 낙농품을 생산하는 것이며 이를 위해 24명의 지도사, 20명의 과학자, 112명의 기술자(수의사 등)가 있었음.
- 경제국에도 28명의 지도사가 농가경제에 관한 지도, 교육 업무를 담당하였으며, 기타 지도사업 관련 부처는 토지 및 토지조사부(125명의 현장직 공무원들이 지도업무 담당), 마오리부(54명의 현장직 공무원) 등이 있음.
- 사부문(Private Sector): 낙농위원회, 양모위원회 등에 50명, 농업발전에 70명, 기타 사기업에 60명 등이 지도사업 업무에 종사.

□ 1980년대

- 1984년 새로운 정부가 들어서면서 전면적인 경제의 개방화와 자유화가 추진되기 시작하였음. 농업부문은 모든 보조금의 철폐를 목표로 개혁이 추진되었음.
- 농촌지도 사업의 개혁에 대한 논의도 구체화됨. 개혁의 배경에는 지도사업의 의사결정이 지나치게 정부위주로 이루어졌으며 이에 따라 조직이 독점적, 관료적, 중복적으로 변질되어 효율성이 감소된 것을 들 수 있음.
 - 농촌지도 사업의 궁극적인 개혁 목표는 지도사업의 상업화 또는 사기업화로 결정됨. 이는 지도사업의 수혜자인 농민들 입장에서는 무료로 지도사업의 혜택을 누리던 것에서 수혜자 부담 원칙이 적용되는 것을 의미하며 공급자인 정부 입장에서는 조직의 축소와 지도직 공무원의 감축을 의미하는 것임.
 - 이러한 개혁에 대해서는 반론도 많았음. 즉, 연구업무를 공익적 사업으로 간주하여 국민의 세금으로 수행한다면 이러한 결과를 개발, 보급하는 것 또한 공익적 사업이어야 한다는 것이 대표적인 반론이었음.
- 1984년 농업부 조직은 5천여명의 공무원이 9개국, 70여개 지방 사무소에 근무하는 거대한 조직이었음. 이러한 거대한 조직과 예산에 대한 반격이 재무부를 중심으로 시작됨.
- 1985년에 수립된 농촌지도 사업의 개혁 목표에 의하면 향후 5년 이내에 사업을 완전히 민영화하는 것임.

- 지도사업국은 개혁직전인 1986년에 조직이 정점에 달하여 직원수가 670명에 이르렀으며, 연간 사업비는 2,200만 달러(뉴질랜드 화폐) 지방 사업소는 56개에 달함.
- 지도사들의 업무는 일상적인 농촌지도 이외에 정기적인 그룹별 토론회, 견학, 세미나, 논문 및 신문, 잡지 기고, 방송매체 출연, 시험사업 등으로 다양화됨. 지도사업국은 남섬과 북섬에 각각 1개소의 농민교육 시설과 3개의 실험실을 운영하고 있었음.
- 1987년 지도사업국은 연구국과 통합되었음. 이는 연구결과를 보다 효과적으로 상업화하고자 한 것으로 민영화를 위한 초기 단계이기도 함. 이를 계기로 지도직 공무원들은 상당수가 퇴직하게 되었음.

□ 1990년대(민영화)

- 1990년 지도사업은 농수산부의 '경영컨설팅서비스'라는 이름으로 국영기업과 같은 성격으로 분리되었으며, 완전한 민영화는 1995년 2월에 이루어짐. 결국 1985년 계획보다 5년 이상이 늦어진 것임.
- 지도사업을 인수한 기업은 Wrightson Limited이며, 'Agriculture New Zealand Limited'로 모기업과는 완전히 분리된 형태로 운영하고 있음. 인수할 당시 지도직 공무원은 80명에 불과하였으나, 1999년 현재 100명 수준을 유지하고 있으며, 일반 직원을 포함한 전체 종업원 수는 150명임.
- Agriculture New Zealand의 주된 사업은 대농민 경영컨설팅으로 전체 사업의 50%를 점유하고 있음. 그 밖의 사업으로는 농수산부 농정국이 실시하는 농정여론 조사업무의 대행, 농민교육, 농업 관련산업에 대한 컨설팅, 농수산부 기술보급 및 그 효과 측정 사업의 대행 등임.
- Agriculture New Zealand 이외에 농촌지도 업무에 종사하던 공무원들이 퇴직 후에 운영하는 소규모 개인 기업 형태의 컨설팅 회사 등이 상당수 존재하고 있음.
- 1998년 현재 지도직 종사자 수는 425명으로 추산됨. 이는 사기업 부문에서 250명, 금융부문과 연구기관에서 100명, 낙농위원회 등 위원회와 지역 상공회의소 등에서 75명이 근무하는 것으로 추산한 결과임.

2. 공공 지도사업 보완형 민간컨설팅 사례

2.1. 미국의 농업지도사업과 컨설팅 활동

(1) 개요

- 세계적으로 영농지도나 경영상담을 정부의 공공서비스로 수행하고 있으며, 선진국에서도 아직은 민간컨설팅보다는 정부 차원의 지도사업이 주류임. 이러한 맥락에서 볼 때 미국은 정부의 지도사업과 민간부문의 컨설팅이 공존하면서 적절히 역할 분담하고 있는 사례로 꼽을 수 있음.
- 미국은 주립대학이 교육과 연구, 그리고 지도를 담당하며, 이러한 연유로 지도사업이란 용어도 대학교육의 연장 활동(extension service)에서 비롯됨. 특히 주정부는 현장 연구와 지도를 위한 자금을 지원하며, 농업인에게 기초적인 농업기술과 지식을 전파하는 공공적인 활동을 지도사업이 담당하고 있음.
- 반면, 농업컨설팅은 농업인의 요청을 받아 문제해결(problem-solving)을 해주는 활동으로 특수기술이나 경영 분야에 전문화되어 있음. 특히 농장 경영 문제는 농업컨설팅트의 중요한 사업 영역이며, 광활한 농장을 경영하기 위해서는 항상 전문가의 조언이 필요하기 때문에 이들에게 조언해야 하는 경영컨설팅트의 능력은 대단히 높은 것으로 평가됨.
- 최근 미국은 농업불황으로 파산하는 농장이 속출하여 경영컨설팅트의 존재가치가 커지고 있음. 공인회계사나 세무사와 공동으로 파산 직전인 농장을 회생시키기 위한 정책자금 상담도 중요한 활동이며, 신규로 농장을 조성하고자 하는 농업인에게 입지를 선정해 주거나, 후계자가 없는 농장을 대신 경영해 주는 위탁경영 사업도 컨설팅트의 몫이 되고 있음.

(2) 농촌지도사업의 연혁과 추진체계 - 캘리포니아를 중심으로

- 미국의 농촌지도사업(Agricultural Extension Work, 이하 ‘지도사업’으로 칭함)은 제도적으로 교육상의 조직이며, 대학교육의 연장(Extension)이라는 점에서 우리 나라의 농촌지도사업과는 근본적으

로 성격이 다름.

※우리 나라의 농촌지도 조직은 일제시대에 농업시험장을 중심으로 한 행정상 조직으로 출발하여 농업정책 목적을 수행하는 행정적인 기능도 담당함.

- 미국에서 농민에 대한 교육은 1785년 조직된 필라델피아농업협회(Farm Bureau)로부터 유래된 것으로 알려짐. 초기의 농업협회는 출판물, 신문기사, 강습회 등을 통해 회원에게 농업정보를 전달하는 역할을 담당하였는데, 이들 지역단위의 농업협회가 지도사업의 기원이라고 할 수 있음. 특히 농업협회에는 대학교수가 참여하여 강연회나 지도활동을 수행하였으며, 이에 연유하여 1897년에는 주 농업협회가 토지양여대학(Land Grant College)에 대한 재정지원을 농무성에 건의하기도 하였음.
- 미국의 농업보급사업이 제도적으로 발족한 것은 1914년 제정된 스미스·레버법(Smith-Lever Cooperative Extension Act; 협동보급사업법)에 근거함.
 - 이 법의 취지는 토지양여대학에 대한 교육의 연장(Extension)으로서 대학에서 배우지 못한 농민에 대하여 농업 및 가사경제의 교육과 현장실습 등을 수행하도록 하는데 있음. 또한 지도사업의 주체를 주립농과대학으로 하여 사업 운영은 농무성과 대학의 협정에 의하여 행하도록 하되, 경비를 연방정부, 주정부, 기타 기부금으로 충당하도록 규정함.
 - 법적인 목적을 달성하기 위하여 농무성에 지도교육국(Bureau of Extension Education; 법정교육기관으로 함)을 두고, 주립농과대학과 협의하면서 지도사업을 수행하게 됨.
- 지도사업의 주체가 되는 직원(대학소속 직원)은 전문기술원(Subject Matter Specialist)과 농촌지도사(Extension Officer)로 나뉘어짐.
 - 전문기술원은 각 군(County)의 지도사에 대하여 각종 연구정보의 제공, 직접지도, 자료 등을 통하여 지도조언함.
 - 지도사는 각주의 군단위 지도소에 배속되어 농업, 생활, 청소년의 3

개 분야에 대하여 농가방문, 뉴스레터, 전화, 자료, 전시포 등의 각종 지도수단을 활용하여 농업인과 4-H회원을 대상으로 지도활동을 수행함.

- 그밖에 보조 역할을 담당하는 자원지도자(Volunteer)가 있으며, 이는 미국 농업지도사업의 특징 중의 하나임.
- 주립농과대학은 교육(Education), 연구(Research), 지도(Extension)의 3가지 기능을 담당하며, 대학의 연구부문은 주립농업시험장(Experiment Station)과 연계하여 기술을 공유함.
 - 캘리포니아주는 UC에서 농업연구의 대부분을 담당하고 있으며, 대학에서 개발된 기초연구의 응용을 지도소가 담당하고 있다. 민간부문은 이를 보완하는 정도로서 특히 쌀은 생산자단체가 농민들로부터 기부금을 각출하여 운영하는 캘리포니아쌀연구소(California Rice Experiment Station)가 유명함.
- 지도사업 운영의 예산적 조치는 주마다 약간씩 다르지만, 기본적으로는 농무성과 주, 그리고 군이 각각 1/3씩 분담하도록 하며, 그밖에 기부금이 사용됨.
 - 연방정부는 지도사업을 위한 예산을 지원하지만, 그 운영에 대해서는 각주 및 주립대학의 독자성을 인정하고 있음.
 - 주립대학 지도사업부(Extension 담당부서)는 농무성의 지침에 따라 5년 단위로 지도계획을 수립하며, 이에 근거하여 지도원들은 각자 맡은 분야에 대하여 활동계획을 수립하게 됨.
- 대학의 지도사업을 감독하기 위한 기구로서 주·군에 자문위원회(Advisory Committee)가 설치되어 있으며, 지역농정, 농촌청소년 문제, 건강, 리크레이션 등에 관하여 자문 역할을 수행함.
 - 캘리포니아 Yolo/Solano 주의 경우 자문위원회의 위원은 15인으로 구성되며, 3년 임기로 활동하고 있음.
 - 자문위원회는 분야별로 부회를 구성하여 활동하며, 각 분야의 사업에 대하여 자문활동을 담당함.
- 군 단위에는 촉진조직(Promotion organization)이 있으며, 농가 대표

로 구성되며, 주요 임무는 ①군 지도원의 승인, ②군 지도원의 추천을 받아 지도소의 사무지원 고용, ③지도계획의 승인 및 자원지도자 선임에 대한 조언, ④지도원의 활동보고, 지도사업 지출의 간사와 승인, ⑤기타 지도원의 지도활동에 대한 조언 등임.

(3) 농업컨설턴트의 활동사례

□ 캘리포니아주 「McCARTY컨설팅회사」(John B. Meek, Jr.씨와 면담, 2000.1.18), 인터넷 홈페이지: <http://www.McCarty.com>

○ 회사의 개요

- McCARTY 컨설팅회사는 1981년 부재지주 농장을 위탁경영해 주는 목적으로 설립되어 현재 Stockton 본부와 Bakersfield 지사를 운영하고 있으며, 8명의 직원이 있고 하바드대 경영학 출신인 McCarty씨가 대표자임.
- Meek씨는 금년 59세로 Senior Associate이며, 농촌 출신으로 캘리포니아 폴리테크닉대를 졸업했으며, 은행원으로 8년 근무(농장 담당)하다가 현재의 회사로 옮겨 근무하고 있음. 그는 ASFMRA의 공인상담사(AFM)과 ASAC의 공인컨설턴트(AAC) 자격을 모두 보유하고 있음.

○ 회사의 컨설팅 활동내용

- 회사는 주로 위탁경영에 대한 컨설팅을 담당하고 있다. 캘리포니아 지역은 최근에 들어 후계자 부족이 심각하며, 농업불황까지 겹쳐 이탈농을 희망하는 농장주가 많음. 이들의 농장을 대신 경영해 주거나 경영을 알선해 주고 있음.
- 현재 8,000 에이커의 농장을 위탁경영하고 있으며, 10년 전부터 위탁경영해 오던 포도농장을 인수하여 1997년부터 포도주공장을 운영하고 있음.
- 정상적인 경영을 하는 대규모농장(5,000에이커 이상)은 대부분 전문경영사를 고용하고 있으며, 따라서 컨설팅회사의 고객은 가족농 수준으로서 경영이 부실하거나 파산한 농장임. 이러한 문제를 농장주

와 직접 상담하기보다는 농장경영과 연관된 은행, 변호사, 회계사 등과 2차적으로 상담하는 것이 많음.

- 컨설팅 수수료는 내용에 따라 다양하지만 대체로 시간당 150~200\$, 간단한 회계적 경영진단 50~100\$, 농장경영 1건당 2,000~5,000\$ 정도임. 위탁경영은 1년 40에이커 기준으로 6\$ 수준이며, 최소 1,000\$(200에이커 정도)은 되어야 상담에 응함.

○ 농업경영 컨설팅에 대한 전망

- 현재 농장경영 컨설팅의 주고객은 중규모의 가족농이며, 이들 농장들이 수년내에 농장승계 문제에 당면할 것이므로 컨설팅 수주가 늘어날 것이며, 농업경영컨설턴트는 현실 문제를 해결해야 하는 고도의 전문직으로서 앞으로 유망한 직업이 될 것으로 생각함.

□ 콜로라도주 케네디컨설팅회사(Kennedy Consulting Co. 상담사 Wayne D. Myers씨와의 면담, 2000.1.21), 인터넷 홈페이지: <http://www.kcoe.com>

○ 회사의 개요

- 1932년 공인회계사인 Kennedy씨와 Coe씨가 공동으로 창업하여 운영해 오다가 1989년에 농업경영컨설팅 분야를 확충하였으며, 콜로라도주를 포함한 인접 주에 23개의 지사를 운영하고 있음. 본부에는 현재 8명의 컨설턴트가 활동하고 있음.
- Myers씨는 ASAC의 공인농업경영컨설턴트로서, 담당업무는 농업경영 상담(이 회사의 유일한 농업경영 컨설턴트)이고, 최근에는 주로 재정과 세금대책을 상담하고 있으며, 특히 농무성 FSA에서 지원하는 각종 정책자금과 지원시책에 대한 상담을 하고 있음.

○ 컨설팅 방법 등

- 컨설팅 분야는 Mediation and Planning, Compensation Planning/Retirement Planning, Information Technology, Business Valuations, Small Business Consulting, Tax Research 등이며, 상공업 분야가 주고객이고 농장경영 상담은 최근에 증가하고 있음.

※캘리포니아주의 농업컨설턴트가 수행하는 농장경영 위탁관리는 담당하지 않는 것이 특징임.

- 콜로라도 덴버시의 본사는 23개 지사에서 해결하기 못하는 문제에 대한 2차적인 상담을 담당하고 있음.
- 농촌지도사들도 무료 서비스의 주요 고객이며, 농업경영과 관련된 정부지원사업이나 정책자금 지원에 대하여 정보를 제공해 줌.
- 컨설팅 수수료는 비교적 간단한 지도 수준의 상담에 대하여 시간당 130~170\$ 수준을 받고 있음.

(4) 농업컨설턴트협회 활동

- ASAC(American Society of Agricultural Consultants)는 전문적인 농업 컨설턴트의 자질과 인식을 고양하기 위한 비영리조직으로 1963년에 발족되었으며, 미국 내의 농업컨설턴트를 대표하는 조직임.(인터넷 홈페이지: <http://www.agconsultants.org>)
 - 정부로부터의 지원은 전혀 없으며, 회원의 회비와 교육프로그램 수강료, 기타 후원금에 의하여 운영하고 있음.
 - 본부는 1994년까지 West Virginia에 있었으나, 회원이 늘어나면서 미국 전역에서 접근성(교통)이 편리한 콜로라도주 Denver시로 이전함.
 - 현재 본부 사무국이 단독 사무실을 보유할 정도의 재정 상태가 아니기 때문에 ASAC, 농업경영사·평가사협회(ASFMRA), 그리고 Education Foundation의 사무국이 공동으로 사무실을 임대하여 입주하고 있음.
- ASAC 회원의 전문분야는 재정(Finance), 마케팅(Marketing), 식품가공(Food Processing), 농업경영(Farm Management), 물관리시스템(Irrigation Systems), 농업생산(Production), 생명공학(Biotechnology), 원격탐사(GPS/GIS Systems), 환경(Environment) 등임.
- 기능 : ASAC의 중요한 목적은 농업컨설팅과 관련된 분야의 학문을 증진시키는데 있으며, 회원들이 공적인 활동을 통하여 높은 긍지와 직업관을 갖게 하고, 여러 회합을 통하여 농업컨설팅과 관련된 회원 상호간의 생각과 지식을 교류하며, 농업컨설팅에 관한 유리강령을 견지함에 있음.

- 모든 회원은 훈련, 경험, 지식, 업무수행, 독자적인 컨설팅 능력 등을 지속적으로 높여 나갈 의무가 있음.
- ASAC에서의 농업컨설턴트의 정의 : 개인 또는 회사의 구성원으로서 농업관련 분야의 전문적인 상담(professional advice)을 수행하며, 사적 계약자(private contractor)로서 활동하는 사람
- 회원은 컨설턴트와 준회원으로 구분됨.
 - 컨설턴트
 - ①활동회원(Active member): 4년제 대학을 졸업하고 2년간 유료컨설팅의 경험이 있으며, ASAC에서 제공하는 소정의 교육을 이수하고 있는 자.
 - ②인증회원(Certified member): 현직회원으로서의 자격 이외에 24개월간에 걸쳐 5명의 고객이 요구하는 활동을 성공적으로 수행하고, 자격신청후 5년 이내에 교육을 이수하고 시험에 통과한 자
 - ③명예회원(Honorary member): ASAC에 오래동안 공헌함으로써 개인적으로 ASAC 임원회의에서 인정한 자
 - ④은퇴회원(Retired member): 최소한 10년간 ASAC 회원으로 활동한 후 현직에서 은퇴한 자
 - 준회원
 - ①자매회원(Allied member): 농업컨설턴트에게 관련상품이나 기술을 제공하는 개인 또는 기업
 - ②후원회원(Sustaining member): 농업컨설팅에 종사하지 않으면서 ASAC를 후원하는 개인 또는 기업
 - ③학생회원(Student member): 대학생, 다만 학생회원은 3년을 초과할 수 없다.
- 회비는 현직회원, 인정회원이 \$300, 동료회원 \$500, 후원회원 \$300, 학생 및 은퇴회원 \$50 등이다.
- 1999년 12월말 현재의 회원수는 206명으로 집계되고 있음.
 - 자격별로는 인증회원 137명, 활동회원 48명, 자매회원 4명, 후원회원 5명, 은퇴회원 4명, 학생회원 1명, 명예회원 6명, 후원회원 5명 등임.

- 지역별로는 캘리포니아주가 31명으로 가장 많고 일리노이주 29명, 미네소타주 17명, 위스콘신주 10명, 미주리주 9명, 캔사스주 9명, 플로리다주 8명, 아이오와주 8명, 텍사스주 7명, 조지아주 6명 등임.

○ 회원에 대한 혜택

- 컨설팅 교육과정 이수
- 지속적인 교육기회 제공
- 분기별 뉴스레터 제공
- 윤리규정 준수
- 정기총회 등 연례행사 참여
- 회원의 D/B 제공(웹사이트)
- 관련사업과 유대관계
- 여행경비 할인
- 국제회의 참석
- 세계 각국과 교류의 기회

○ 교육프로그램

- Communications for Agricultural Professionals (C/M-15)
- Standards & Ethics for Agricultural Consultants (C-12)
- Consulting Services Delivery & Consulting Practic (C-40)
- The Seven Habits of Highly Effective People (C-7)

<참고> 공인농업컨설턴트 자격요건

- ASAC는 현장 경험을 가지고 소정의 교육을 이수한 사람에게 농업컨설턴트 자격증을 주고 있으며, 다음과 같은 자격기준을 요구하고 있음.

(1)농업컨설팅에 5년간 종사한 유경험자 : 1년 경험이란 적어도 1,600시간 이상 컨설팅에 종사하고 그 중 600시간 이상에 대해서는 유료 또는 보수를 받으면서 컨설팅서비스를 한 것을 말함.

(2)4년제 대학(경영학사) 또는 그와 상응한 능력을 가진 자 : 4년제 대학과 상응하다는 것은 Graduate Management Admissions Test(GMAT)에 합격하거나 ASAC가 인정하는 대학학력시험에 통과한 것을 말한다. 대학졸업과 농업컨설팅 경력을 합하여 4년 이상인 사람도 해당됨.

- (3)미국농업컨설턴트협회(ASAC)의 규정에 따라 컨설팅 활동계획의 작성능력을 검증받기 위한 시험을 거쳐야 하며, 소정의 수수료를 납부하고 신청 후 3년내에 통과해야 함.
- (4)ASAC에서 실시하는 컨설팅 교육프로그램을 이수해야 함.
 - Principles of Ag Consulting (C-10) , Consulting Standards and Ethics School (C-12), Communications for Ag Consultants (C-15)
- (5)ASAC 회원자격위원회가 정하는 기준에 맞추어 40시간 이상 해당 전공분야의 교육을 이수하여야 함.
- (6)자격 인증을 받기 전에 미리 ASAC 회원으로 등록하여야 함.
- (7)최종 인증시험에 응시하고(응시료 \$350), 그 시험을 통과해야 함.

<참고> ASAC 윤리강령

- 회원은 컨설팅을 수행하는데 적임이고 업무를 처리할 수 있는 일들만을 받아들여야 한다.
- 회원은 컨설팅을 수행하는데 적임이고 자신의 지식과 경험에 비추어 고객에게 최선의 이익이 될 일들만을 받아들여야 한다.
- 회원은 고객에게 전문가적인 정직성으로 봉사해야 하며, 독립성·객관성·성실성을 해치는 계약이나 조건하에서는 봉사를 거절해야 한다.
- 회원은 본래 민감하고 친밀한 품성의 고객으로부터 획득한 어떠한 비밀정보도 보호하고 존중하여야 한다.
- 회원은 동시에 서로 충돌하는 문제와 관련하여 상호경쟁적인 둘 또는 그 이상의 고객에게 모든 가능한 지식을 사용하여 봉사하여야 한다.
- 회원은 어떤 형태로도 고객에 대한 소개의 대가를 받거나 지불해서는 안된다. 작업도중에 고객에게 완전히 알리지 않고 고객에게 추천한 생산물과 설비 혹은 서비스를 제공한 개인이나 기업으로부터 어떠한 보상을 받아서는 안된다.
- 회원은 항상 직업상의 업무나 발전을 위하여 협의하는 동료 컨설턴트의 권리를 존중해야 하며, 컨설팅 업무를 수주하기 위한 경쟁에서 모든 정직한 수단을 사용해야 한다.
- 회원은 동료에 의한 비윤리적 또는 불법적 행동을 비판해야 하며, 적절한 조사와 행동을 취하기 위하여 협회의 윤리위원회에 이러한 원칙의 어떠한 정보도 보고해야 한다.

- 회원은 부정확하거나 그릇된 보고서가 되지 않도록 하기 위하여 항상 조심하면서 전문가적인 위엄있는 자세로 자신의 임무를 개선해야 한다.
- 회원은 협회의 윤리강령이 자기규율의 자발적인 수락일 뿐만 아니라 법률적인 요구를 표현하고 있다는 점을 인식해야 한다. 윤리강령이 있음으로써 회원은 명예를 높이기 위해 노력하고 이를 통해 전문가로서의 존엄성도 유지된다.

2.2. 일본의 농업보급사업과 경영지도 및 컨설팅

(1) 일본의 농업보급사업

□ 개 요

- 일본의 농업보급사업은 행정상의 조직으로 위치되어 있으며, 구체적인 내용은 「농업개량조장법」에 근거하여 실시되고 있음.
 - 농업개량조장법은 농업에 관한 시험연구의 조장과 보급사업의 조장으로 구성되어 있으며, 보급사업에 대해서는 법 제13조에서 정부가 보급사업교부금을 교부하도록 규정하고 있음.
- 농업보급사업은 전문기술원과 개량보급원에 의하여 추진됨.
 - 전문기술원은 시험연구기관과 밀접한 관계를 가지며 전문적인 사항에 대하여 조사연구를 수행하고 개량보급원의 지도를 담당함.
 - 개량보급원은 농업개량보급소에 소속되어 직접 농민에 대한 기술과 지식의 보급지도를 담당함.
- 농업보급사업의 추진체계는 다음과 같음.
 - 행정조직으로는 중앙정부, 지방정부(도부현), 보급소, 농가 등으로 연계되며, 시험연구기관은 중앙정부와 각 도부현에 위치함.
 - 현 단위의 보급사업 조직으로는 시정촌과 농업단체가 있으며, 협력기관으로는 보급사업추진협의회가 설치되어 있음.
 - 보급사업의 중요사항을 심의하기 위하여 지방자치단체에 「농업개량위원회」가 설치되어 있음.

<표 4-3> 일본의 농업보급조직 구성과 활동내용

구 분	주 요 활 동 내 용
개량보급원	· 순회지도, 상담, 농장전시, 강습회 개최 등을 통하여, 직접 농업자에 접합 기술 및 지식에 대한 보급지도
전문기술원	· 전문의 전공 또는 보급지도 활동방법 등에 관한 조사연구 및 개량 보급에 대한 지도
지역농업개량 보급센터	· 개량보급원이 행하는 보급지도활동의 연락조정 및 종합화 · 농업인에 대한 농업경영, 농촌생활의 개선에 관한 정보의 제공 · 신규취농을 촉진하기 위한 정보의 제공상담 등

□ 특 징

- 농업지도사업은 「협동농업보급사업의 운영에 관한 지침」에 의하여 중앙 정부의 농정시책과 깊이 연관되어 있으며, 따라서 농정 추진과 보급사업은 불가분의 관계를 가지게 됨.
- 일본식의 관료제 조직의 보급사업에 대한 장점은 다음과 같이 정리됨.
 - 보급사업과 시험연구가 조장법에 의하여 연계됨으로써 직접적으로 기술 개발에 의한 보급이 용이함. 또한 농가의 문제가 피드백되어 시험연구에 연결될 수 있음.
 - 농정의 일환인 보급사업은 행정관계기관의 협조를 받으면서 각종보 조사업을 보급활동의 수단으로 활용할 수 있음.
 - 농정의 방향 및 각종시책을 신속하게 농민에게 전파할 수 있음. 또한 농민의 의견을 농정에 반영할 수 있음.
 - 보급사업은 법률적으로 또한 농정상의 수단으로서 그 역할과 교육적 기능이 명확히 규정되어 있기 때문에 보급사업이 충실하게 수행될 수 있음.
- 반면, 일본식 보급사업의 단점은 다음과 같이 정리됨.
 - 법률행정 및 보조장려 행정이 농정상 선행하는 경우에 지도업무인 보급사업이 그 수단으로 이용되어 보급사업이 왜곡될 수 있음.
 - 농정시책의 선행성에 보급사업이 끌려가면서 보급원이 권위주의에 빠지기 쉽고 보급사업의 독자성을 상실할 우려가 큼.

- 대학과 보급사업이 별도의 계통이기 때문에 보급사업의 담당자를 제도적으로 육성하기 어렵게 되어 있음.
- 최근 일본의 농업보급사업의 미래에 대하여 논란이 많은데, 그 중에서 하나의 방향성이 제시되고 있는 것이 종래의 Extension Service로부터 Advisory Service로 이행하는 것이며, 이른바 유럽형의 지도사업에 근접하고 있는 것으로 일컬어지고 있음.

(2) 「경영개선지원센터」의 활동

□ 배 경

- 1994년 「신농정」(새로운 식량·농업·농촌정책)이 수립되면서 일본 농정은 개방화에 대응하기 위한 체제로 전환되었으며, 이를 계기로 전문경영체 육성을 위한 『농업경영기반강화촉진법』을 제정하고 인정농업자제도 도입과 함께 농업경영개선 지원체계를 구축함.
- 인정농업자 제도: 시정촌의 지역농업 발전방향에 근접하고 있는 농업인의 경영개선계획을 인정하고, 이러한 인정농업자에 대하여 경영규모 확대 지원, 조세부담 경감, 경영자금 융자, 경영관련 연수 등을 지원함.

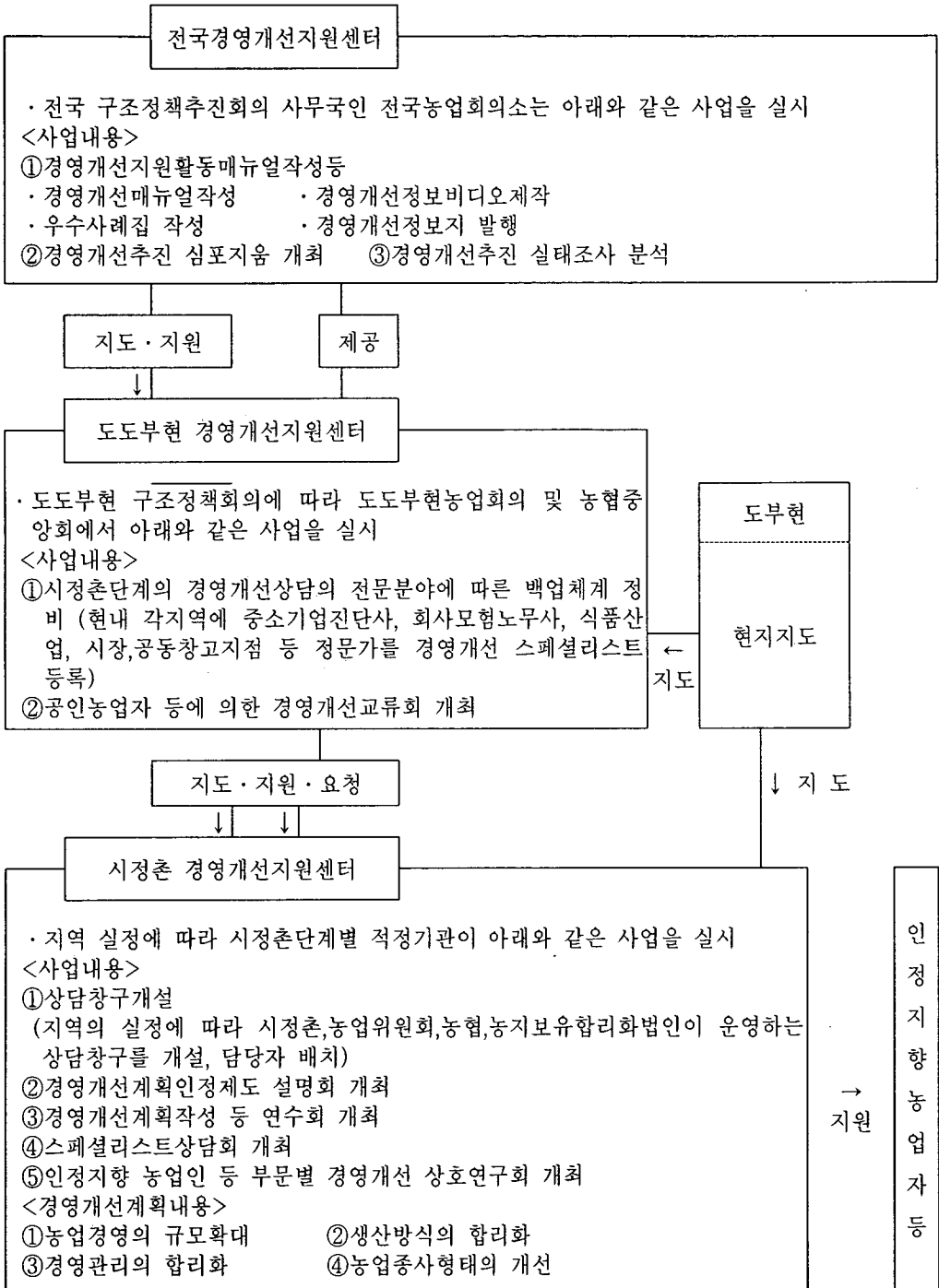
□ 목 적

- 지역의 관계기관 및 단체 등이 협조하여 경영감각이 뛰어난 효율적이고 안정적인 농업경영의 육성을 종합적으로 지원하기 위함.
- 기설립되어 활동하고 있는 「구조정책 추진회의」(지역농업 발전을 위한 구조정책 추진방안의 수립, 토지이용 조정 등을 수행)와 긴밀한 협조를 갖도록 함.

□ 사업내용

- 전국 단계(전국경영개선지원센터)
 - 도부현 및 시정촌 단위의 경영개선지원센터를 지원하기 위하여 전국농업회의소에 전국경영개선지원센터를 설치함.
 - 동 센터는 경영개선 지원활동에 관련된 교육교재 작성, 경영정보 제공, 홍보 활동 등을 담당함.

<그림 4-3> 일본의 경영개선지원센터 체계



○ 도부현 단계(도부현 경영개선지원센터)

- 시정촌 단계의 경영개선 상담을 지원하기 위하여 경영개선지원센터를 설립하고, 중소기업진단사, 사회보험노무사, 식품산업, 시장관계자 등의 전문가를 지도상담원으로 등록시켜 시정촌으로부터의 요구에 적절히 대응함.
- 시정촌과는 별도로 독자적인 인정농업자 등의 경영개선교류회 등을 개최함.

○ 시정촌단계(시정촌 경영개선지원센터)

- 지역실정에 부응하여 시정촌, 농업위원회, 농협, 농지보유합리화법인 등에서 적절한 기관·단체에 경영개선지원센터를 설치함.
- 인정농업자 등의 경영개선계획 작성, 연수회 개최, 조직화 활동 등을 지원함.
- 농업경영 컨설턴트집단
 - 구성원: 농업경영, 시장유통, 농산가공, 세무, 정보처리, 축산기술, 경종기술 등의 전문가
 - 활동내용: 지역센터의 요청에 따라 경영컨설팅을 실시. 전문경영체에 대한 경영개선 지도에 대하여 조언

(3) 생산자단체의 컨설팅 사례 : 일본중앙축산회

□ 컨설팅 개요

- 중앙축산회는 공익법인으로서 농림성이 시행하는 축산부문 지도사업을 담당함으로써 축산컨설턴트 조직으로 정착되고 있음.
- 지도사업 중에서 가장 중요하고 활동이 많은 것은 「축산경영기술대책사업」에 의한 ‘축산경영기술 고도진단지도’임.
- 중앙축산회는 진단지도사업을 수행하기 위하여 축산컨설턴트를 조직하고 있으며, 그 업무는 다음과 같음.
- 상근축산산컨설턴트 : 이 사업의 효율적인 실시운영에 관한 업무를 총괄하는 외에 진단반의 대표로서 그 업무를 총괄함과 동시에 스스로 그

일원으로써 진단 분석에 종사

- 비상근축산컨설턴트 : 진단반에 참가하여 그 진단 분석의 업무에 종사하는 외에 상근축산컨설턴트의 요청에 의해, 상근축산컨설턴트를 대신하여 진단반의 대표자로서 그 업무를 총괄함.
- 축산컨설턴트보 : 상근축산컨설턴트의 지시에 의해 그 사업의 효율적인 실시, 운영에 관한 업무를 보좌하는 외에 진단분석에 종사
- 축산경영기술 고도진단지도에 의한 컨설팅 사업의 내용은 다음과 같음.
 - 개별 진단 지도
 - 종합진단 지도
 - 특별진단 지도
 - 고도기술도입 등 부문진단 지도
 - 단지 등 육성 진단지도
 - 중핵농업자군 육성 진단지도
 - 공동이용시설 등 진단지도
 - 신축산단지 특별진단 지도
 - 축산진흥 자금 수혜자 진단 지도
- 진단지도의 기간
 - 중앙축산회는 진단대상 농업 등의 경영 실태조사 등을 감안하여 필요하다고 인정되는 때는 당해농가의 승낙을 얻어 2년 이상의 기간에 걸쳐 동일농가 등에 대해 축산경영 기술 고도 진단 지도를 실시할 수 있도록 함. 다만, 신축산단지 특별 진단 지도 에 있어서 신규참가농가의 경영 안정 촉진에 도움이 되기 위해 원칙적으로 3년간 계속하여 실시함.
 - 중앙축산회는 중핵농업자군 육성 진단지도에서 중핵농업자의 지정은 원칙적으로 동일농업자가 계속하여 중핵농업자로서 지정을 받을 수 있도록 배려함.
- 중앙축산회의 컨설팅 지원활동
 - 축산컨설턴트 자격시험 실시
 - 중앙축산회는 소정의 시험을 거쳐 상근축산컨설턴트의 자격을 부여하며, 자격시험을 위하여 상근컨설턴트 자격시험 위원회를 설치하고, 자

격시험 위원은 중앙축산회 임원 기타 학식과 경험을 갖춘 사람 중에서 중앙축산회회장이 임용 또는 위촉함.

<표 4-4> 일본 중앙축산회의 컨설턴트 자격요건

구 분	연령 제한	임용 또는 위촉의 기간	임용 또는 위촉의 조건
상근 컨설턴트	만60세 이하	3년이내. 단, 재임 가능	사단법인 중앙축산회가 실시하는 상근컨설턴트 자격시험에 합격한 자
비상근 컨설턴트	없음	매년 위촉	축산경영기술 고도진단지도 실시상 축산회회장이 적격 자로 인정하는 자
컨설턴트 보	만55세 이하	임 용 기 간 은 한정하지 않 음. 중의 연령은 만58세 미만 (상근컨설턴 트에 합격한 경우에는 만 63세)으로 함.	(1)대학졸업자는 별기의 표 좌측 란에 기재된 과정 중 하나를 수료한 자 (2)단대 졸업자는 별기의 표 좌측란에 기재된 과정중 하나를 수료하고 최근 7년 중 3년 이상 수료한 과정 에 응하는 각각 별기 표 우측 란에 기재된 항목에 관한 업무에 종사하고 있을 것 (3)고교졸업자는 최근 10년중 6년이상 별기 표 우측 란 에 기재된 항목에 관한 업무를 종사하고 있을 것. (4)(1),(2),(3)의 자격 이외의 자에 대해서는 축산회회장 이 대학, 단대 및 고교 졸업자와 동등 지식경험을 갖 추고, 축산경영컨설턴트보로서 자격을 인정할 수 있 을 것.

<전문분야>

과 정	전 문 분 야
농업 또는 임업에 관 한 정규 과정	축산, 수의, 사료생산, 토양비료, 병충해, 농업기상, 농업기 계, 농업토목, 농업경영, 농업경제, 조림, 임업경영, 기타 축 산에 관한 항목
법학, 경제학, 경영학, 상학의 정규과정	법률, 경영, 회계, 부기
공학의 정규 과정	축사 기타 축산용 건물, 축산용 기계

○ Workshop 등의 개최

- 축산경영기술 고도진단지도사업의 원활한 실시를 추진하기 위하여 축산
경영기술 고도진단지도 workshop 등을 개최

- 축산경영기술 위생지도시스템의 확립, 축산경영 고도분석, 지도자 육성 등 축산경영의 진단 분석을 행하기 위해 필요한 사항에 대하여 자주적인 실습과 토론의 기회를 제공
- 기술연수회 개최
 - 축산경영기술 고도진단지도사업에 종사하는 축산회 직원을 대상으로 축산경영의 고도진단 분석 및 조언 지도를 위한 연수회 개최
 - 기술 연수회에서는 축산컨설팅 사업의 효율적 또한 효과적인 실시·운영에 관한 지도를 행함.
- 축산컨설턴트 지도단 운영
 - 중앙축산회에 상근하는 전문가 및 기타 관계단체 또는 대학 등의 각 분야의 전문가로 구성된 축산컨설턴트 지도단을 설치
 - 축산기술 및 경영 동향에 관한 정보 수집, 지역축산 실태조사를 실시하고, 축산경영 지도 지침의 작성 등을 통해 전문분야의 지도 실시
- 전국 우량축산경영기술발표회 개최
 - 선진적인 축산경영, 기술의 광역 교류를 도모하기 위하여 전국에서 우량 사례를 선정하여 발표회를 개최

3. 외국 사례의 시사점

- 농촌지도사업(Agricultural Extension)의 변화와 컨설팅의 역할 분담
- 농업경영 컨설팅과 관련하여 외국에서도 아직은 민간컨설팅보다는 정부차원의 상담·지도사업이 주류를 이루고 있음. 선진국에서도 대체로 영농지도나 경영상담을 정부의 공공서비스로 수행하고 있으며, 상업적인 농업컨설팅 체계를 갖추고 있는 나라는 네덜란드, 영국, 호주, 뉴질랜드, 이스라엘 등 소수에 불과함.
 - 일례로 영국과 네덜란드가 일찍이 1980년대부터 지도사업의 민영화를 시도하여 컨설팅조직으로 변신하는데 성공하였지만 아직까지 완전한 독립채산제를 실현하지는 못하고 있으며, 아직 판단하기는 이르지만 농

업컨설팅이 영리사업으로 성립할 수 있는가를 가늠해 볼 수 있는 유익한 사례가 될 것임.

- 농촌지도사업의 변화는 세계적인 추세이며, 그 변화의 한 흐름이 민영화라고 보여짐. 농업인들의 요구(needs)가 다양하고 복잡하기 때문에 정부의 지도사업만으로 감당하기 벅찬 전문분야를 민간부문에 이양하고 그들의 활동을 지원하고 있으며, 특히 민간부문의 지도사업은 나름대로 전문성을 갖는다는 점에서 공공 지도사업의 대안으로 인식되고 있음.
- 미국은 정부의 지도사업과 민간부문의 컨설팅이 공존하면서 적절히 역할 분담하고 있는 사례로 꼽을 수 있음. 미국은 주립대학이 교육과 연구, 그리고 지도를 담당하며, 지도사업이란 용어도 대학교육의 연장 활동(extension service)에서 연유됨. 특히 주정부는 현장 연구와 지도를 위한 자금을 지원하며, 농업인에게 기초적인 농업기술과 지식을 전파하는 공공적인 활동을 지도사업이 담당하고 있음.

□ 농업컨설팅은 현장문제 해결을 위한 전문서비스로 발전

- 선진국의 사례에서 보는 바와 같이 농업컨설팅은 농업인의 요청을 받아 문제해결(problem-solving)을 해주는 활동으로 특수기술이나 경영 분야에 전문화되어 있음. 농업생산 분야에서는 병충해 방제나 수의 처방의 수요가 많기 때문에 동식물 생리분야에 전문기술을 가진 컨설턴트가 각광을 받고 있으며, 또한 비용절감을 위한 물관리시스템이나 환경보전 문제도 최근의 이슈이며, 생명공학(Biotechnology)과 원격탐사(GPS/GIS System)는 미래농업의 컨설팅 영역으로 주목되고 있음.
- 농장경영 문제는 농업컨설턴트의 중요한 사업 영역임. 미국에서는 광활한 농장을 경영하기 위해 항시 전문가의 조언이 필요하기 때문에 기업적인 농장에서는 전문경영인을 고용하고 있으며, 따라서 이들에게 조언해야 하는 경영컨설턴트의 능력은 변호사나 공인회계사 수준임.
- 최근에 미국은 농업불황으로 파산하는 농장이 속출하여 경영컨설턴트의 존재가치가 커지고 있음. 공인회계사나 세무사와 공동으로 파산 직전인 농장을 회생시키기 위한 정책자금 상담도 중요한 활동이며, 신규로 농

장을 조성하고자 하는 농업인에게 입지를 선정해 주거나, 후계자가 없는 농장을 대신 경영해 주는 위탁경영 사업도 컨설턴트의 영역임.

□ 농업컨설턴트의 능력과 자질 향상을 위한 협회 활동이 활발

- 농업컨설팅 지원사업이 성공하기 위해서는 컨설팅 공급자인 컨설턴트의 능력과 자질이 무엇보다 중요하며, 따라서 일찍이 농업컨설팅을 실시하고 있는 선진국에서는 전문 컨설턴트들이 중심이 되어 자율적인 협의체(협회)를 구성하여 공동책임 의식을 견지해 나가고 있음.
- 「미국농업컨설턴트협회」(ASAC; American Society of Agricultural Consultants)는 전문적인 농업컨설턴트가 모인 비영리조직으로 1963년에 발족되어, 현재 미국내의 농업컨설턴트 2백여명이 참여하고 있음.
- 컨설턴트 협회의 중요한 목적은 농업컨설팅과 관련된 분야의 전문성을 증진시키는데 있으며, 아울러 회원들에게 높은 긍지와 직업관을 가지고 윤리강령을 준수하도록 하는데 있음. 협회라는 공동조직을 통하여 농업컨설팅의 공통적인 기준과 지침을 마련하고 회원 모두가 하나의 공동체에서 컨설턴트로서의 자질과 독자적인 컨설팅 능력을 지속적으로 높여 나가고 있는 것으로 평가됨.
- 컨설턴트 협회의 중요한 기능 가운데 하나가 농업컨설턴트에게 인증서를 발급하는 것임. 미국의 경우 농업컨설턴트가 되기 위해서는 법적으로 자격증이 필요한 것은 아니지만 ASAC에서 회원의 자격관리를 하고 있으며, 일부에서는 진입장벽이라는 반론도 제기되지만 컨설팅의 신뢰성을 높이기 위한 제도적 장치로서 바람직하다는 의견이 지배적임.
- 컨설팅이란 눈에 보이지 않는 무형의 서비스로서, 컨설팅 과정에서 자칫 고객과의 마찰이 빈발할 수 있음. 환자가 의사를 믿지 못하면 병은 치유될 수 없듯이 컨설팅에서도 컨설턴트에 대한 신뢰가 중요하며, 미국의 ASAC 교육프로그램에서도 윤리강령의 준수를 최우선으로 하고 있음. 윤리강령이 컨설턴트 스스로의 자기규율일 뿐만 아니라, 윤리강령이 있음으로써 스스로 명예를 높이기 위해 노력하게 되고 전문가로서의 존엄성도 유지된다는 점이 강조됨.

□ 컨설팅 효과에 대한 고객 평가시스템 운영

- 컨설팅 효과에 대한 객관적인 평가는 컨설팅 고객(client)인 농업인에게
는 공급자 선택의 정보를 제공하고 업체에게는 서비스 개선을 도모할 수
있는 방향을 제시한다는 점에서 중요한 활동임. 따라서 선진국에서는 공
급업체의 자체 평가뿐만 아니라 정부 차원의 모니터링 등을 통하여 조사
평가를 실시하고 있음.
- 네덜란드 DLV의 경우, 객관적인 서비스 품질관리를 위해 매년 고객으로
하여금 관리카드를 작성하게 하여 자체적으로 평가하고, 독립 여론조사
기관에 의뢰하여 외부에서 효과를 평가하는 등의 체계를 갖추어 1998년
에 ISO 9000시리즈의 인증을 받은 것이 좋은 사례임.
 - DLV 자체평가를 통하여 컨설턴트들의 활동결과가 평가되며, 이를 토대
로 개인당 급여가 정해지는 성과급 체계를 운영하고 있음.
- 컨설팅은 전문가적 시각에서 농업경영상의 문제점을 진단하고 개선방안
을 제시하는 무형의 서비스를 제공하는 것이기 때문에 이를 받아들이는
사람의 자세가 매우 중요함. 무엇보다도 ‘열린 마음’이 중요하며, 전문적
인 조언을 소중히 여기고 경영 현장에 반영하려는 적극적인 자세를 가
져야 함. 고객과 컨설턴트가 서로 믿고 존중하는 풍토가 조성될 때 비로
소 농업컨설팅이 발전할 수 있음.

제 5 장

농업경영 컨설팅의 체계 정립과 산업적 육성방안

1. 농업경영 컨설팅의 체계 정립

1.1. 컨설팅 분야와 역할 분담

(1) 「농업컨설팅」의 개념 재정립

- 현재 사용되고 있는 ‘농업경영 컨설팅’이란 용어는 본래 “농업경영을 위한 컨설팅”의 의미로 개념이 설정되었으나, 현장에서는 컨설팅의 분야인 ‘기술’과 ‘경영’을 지칭하는 것으로 오해될 소지가 크므로 ‘농업컨설팅’으로 수정하여 사용하는 것이 바람직함.
 - ‘농업경영 컨설팅’이라는 용어에서 경영 분야가 중심이고 기술 분야는 배제되는 것과 같은 느낌을 주고 있음.
 - 일반 기업체에서도 ‘경영컨설팅’보다는 ‘비즈니스컨설팅’이라는 용어를 많이 사용하고 있음.
- 농업컨설팅이 처음 도입되는 단계에서 농업인들의 요구가 생산기술에 치우치고 있는 것은 사실이나, 궁극적으로는 농장경영의 전반적인 문제점을 진단하고 개선해 주는 종합컨설팅으로 발전해야 함.
 - 현재 민간컨설팅업체의 대부분이 시설원예의 양액처방이나 축산분야의 수의처방 등의 컨설팅 서비스를 제공하고 있으나, 이는 엄밀하게 말하

여 특수한 기술지도의 일부이며 농업컨설팅의 본래 취지에 미흡함.

- 농업경영은 농작물이나 가축의 유기적인 생산관계이기 때문에 특정한 기술을 개선한다고 해서 경영문제가 해결되는 것이 아님. 예를 들어 ① 시설(환경제어), ②토양검사 또는 양액처방(축산은 사료조제), ③재배기술(사양관리), ④병해충(수의처방), ⑤경영분석, 그리고 축산분야 고유의 영역으로 ⑥분뇨처리 등의 분야별 전문가가 종합적으로 문제점을 진단하고 처방을 내리지 않으면 경영개선의 효과를 기대하기 어려움.

(2) 농업컨설팅 활동의 역할 분담

- 농업컨설팅이 ‘종합컨설팅’으로 정착하기 위해서는 컨설팅 공급자들이 각자의 전문성에 맞추어 특성화되는 것이 바람직함.
 - 공공컨설팅은 일반농가를 주된 대상으로 기초적인 기술과 경영 문제에 대한 진단과 지도를 담당하고, 아울러 정책자금 관리 등 정책적 목적의 업무 수행을 보조
 - 민간컨설팅은 전업농과 농업법인을 주된 대상으로 고객이 요구하는 내용에 대하여 전문적이고 상업적인 서비스를 담당

<표 5-1> 농업컨설팅의 체계와 역할분담 방향

구 분		공 공 컨 설 팅	민 간 컨 설 팅
지도 분야	경영분야	<경영지도> 경영분석과 진단 경영관리(생산·판매·재무) 경영개선계획 수립	<경영컨설팅> 창업계획 + 신규사업 투자분석 장기전략 수립 등
	기술분야	<기술지도> 농업기술 전반	<기술컨설팅> 특수기술 중심
지도 대상		일반농가	전업농가, 농업법인
비용 부담		정부(전부 또는 일부)	당사자간 계약으로 부담
주요기관·업체		농촌진흥청(기술원, 기술센터) 특성화대학·연구소 정부출연연구기관 생산자단체(농·축협, 협회 등)	농업컨설팅업체 일반 경영컨설팅 업체 특성화대학·연구소 기타(외국 컨설팅회사 등)

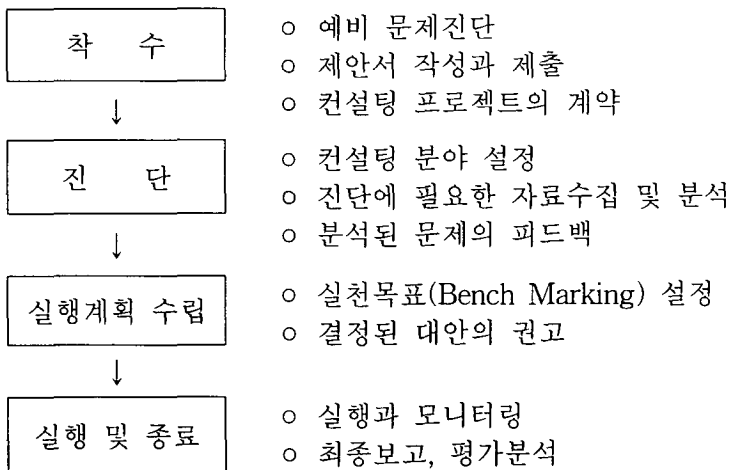
- 시·군 농업기술센터는 표준진단표를 통한 문제점 진단 중심의 컨설팅을 수행하면서 단계적으로 처방·지도의 영역을 넓혀 나가도록 함.
 - 농업기술센터는 시험연구 기능을 겸비하고 있으므로 농업인의 요구에 의한 상담 활동(Advisory Service)을 강화할 수 있음.
- 대학은 민간컨설팅업체와는 달리 분야별 전문가가 결집되어 종합컨설팅능력을 보유하고 있으나, 본연의 교육 및 연구활동으로 컨설팅 참여에는 한계가 있음. 따라서 작목반 중심으로 교육을 겸한 그룹컨설팅을 실시하거나, 전문가 합동의 컨설팅팀을 구성하여 고도의 진단·처방 서비스를 수행하도록 장려함.
 - 예를 들어 시설원에 분야에서 시설(장치), 양액, 재배, 병해충, 경영 등의 분야별 전문가로 종합컨설팅팀을 구성하여 합동으로 방문지도하는 경우에 정부가 소요경비를 지원하는 방안도 바람직할 것임.
- 민간 컨설팅업체는 상업적으로 전문화된 분야별로 농업인의 요구에 의한 컨설팅을 수행하며, 종합컨설팅이 될 수 있도록(최소한 문제점 진단에 대해서라도) 외부전문가를 활용하는 방안을 적극 검토해야 함.
 - 농업경영의 종합적인 문제점 진단을 위하여 농촌진흥청에서 개발한 표준진단표를 활용하는 것도 바람직한 방법임.

1.2. 컨설팅의 과정과 협력관계

- 농업컨설팅이 성공적으로 수행되기 위해서는 컨설팅이 진행되는 과정에 대하여 공급자와 수요자가 충분히 숙지하고 필요한 사항을 준비하며 이를 점검하는 자세가 필요함.
 - 컨설팅은 일방적이 아닌 쌍방향 의사전달 체계라는 점에서, 컨설턴트와 농업인이 함께 경영개선을 위해 노력하는 자세가 필요함.
 - 농업인이 컨설팅을 받기 위해서는 일차적으로 표준진단표에 의한 경영진단사업을 필수로 수행하도록 하면서 아울러 부기기장을 의무화해야 할 것임. 농업인 스스로가 경영 상태와 변화 과정을 상세히 기록함으로써 문제를 발견하는 능력을 배양할 수 있음.

- 컨설팅이 진행되는 과정에서 의뢰인과 컨설턴트가 숙지하고 협조해야 할 사항은 다음과 같음.
- 착수단계 : 의뢰인과 컨설턴트가 처음 만나 컨설팅 프로젝트의 수행 여부를 판단하고 계약을 체결하는 단계이며, 상호간의 신뢰가 중요함.
- 진단단계 : 컨설팅 프로젝트의 목적을 달성하는데 필요한 자료를 수집하고 분석하는 단계로서, 의뢰인이 직면하고 있는 문제를 컨설턴트에게 충실하게 제공하는 일이 대단히 중요함. 이를 토대로 컨설턴트는 통찰력 있는 분석을 수행해야 함.
- 실행계획 수립단계 : 진단단계에서 분석된 문제점을 대상으로 해결안을 개발하는 단계로서, 진단 단계와의 연속성이 중요하며 혁신과 창의성에 기초한 대안 도출이 필요함.
- 실행단계 : 컨설턴트의 제안에 대하여 의뢰인이 실행하는 단계이며, 의뢰인에게는 성실한 실천이 요구되고, 컨설턴트는 실행 과정에서 나타나는 문제점을 분석하고 타당한 대안을 제시하는 피드백이 필요함.
- 종료단계 : 컨설팅 내용을 평가하고 성공과 실패요인 등을 분석한 최종 보고서를 작성하여 의뢰인에게 제출함.

<그림 5-1> 컨설팅의 과정과 내용



2. 농업컨설팅 산업의 육성방안

2.1. 컨설팅산업 육성의 필요성

- 농업경영의 인적자원은 전문성 측면에서 한계가 있으며 특히 가족농의 경우에는 내부인적 자원의 빈곤이 심각한 현실이므로 외부 자원의 유효적절한 활용은 경쟁력 제고의 차원에서 반드시 필요함.
- 농업경영체가 경영의 성장 발전에 장애가 되는 당면사항을 해결하기 위하여 외부인력을 활용하고자 할 때 활용 가능한 인적자원을 국가적 차원에서 충분히 육성하는 것은 산업 경쟁력 제고를 위한 사회간접자본이라 할 수 있음.
- 농업부문에서 민간컨설팅을 육성해야 하는 중요성과 필요성을 정리하면 다음과 같음.
 - 국가적으로 볼 때 컨설팅은 고도의 지적자원을 보다 광범위하게 활용하는 것이며 유용한 지식의 확산이라는 점에서 외부 효과가 매우 큼.
 - 우리 농업의 당면과제인 국제 경쟁력 강화는 단적으로 말하면 고품질·고부가가치 농산품의 개발 및 기술력 향상과 경영 합리화를 통한 원가 절감 등에 달려있으며, 이를 위해서는 농업인 스스로의 노력도 중요하지만 외부 전문인력의 적절한 활용을 통하여 보다 빠른 시일 내에 보다 높은 성과를 기대할 수 있음.
 - 농업발전을 위한 중요한 정책수단 가운데 한가지가 공공기관을 통한 경영기술지도임. 그러나 앞서 언급하였듯이 정부의 농촌지도사업은 지도능력 면에서 또는 재원면에서 한계가 있으므로 이의 미비점을 보완하기 위해서는 민간컨설팅이 활성화되어야 함.
- 그러나 농업컨설팅 산업의 육성이 시급하다고 하더라도 그 방법의 선택에 있어서 공정한 경쟁의 촉진이라는 원칙을 최대한 저해하지 않도록 추진되어야 할 것임.
 - 컨설팅 시장의 참여는 자유롭게 하면서 일정기준 이상인 사람(컨설턴트)과 일정요건 이상인 회사(컨설팅 회사)의 등록 제도를 도입하여 컨

설턴트의 자질과 성실도를 향상시키면서 컨설팅업계의 전문화·국제화를 유도하여야 함.

- 컨설팅산업은 지식산업이므로 부가가치가 매우 높으며 향후 시장 규모도 급증할 것으로 기대되고 있는 반면, 이에 대응하는 국내 컨설팅업계는 아직 전문성이 낮으며 대부분 영세·소규모 형태이므로 이들 국내 컨설팅업계의 기반 확립을 위한 정책적 지원이 필요함.
- 컨설팅 산업이 아직은 초기 단계이므로 일정기간 동안 컨설팅 수요의 창출을 지원할 필요가 있으며, 사업성이 확보될 때까지 금융·조세면에서의 지원도 검토될 필요가 있음.

2.2. 컨설팅 산업의 육성을 위한 정책수단

(1) 관련법령의 제정

- 현재 농업분야의 민간 컨설팅업이 하나의 독립된 사업으로 정착되기 위한 초기 단계에 있다고 보여지므로, 이를 육성·지원하기 위하여 필요한 사항들을 규정하는 법령의 제정이 필요함.
- 이 법령에서는 컨설팅사업의 정의 및 다른 업종과의 구분, 세제·금융상의 지원근거, 관련 업계의 자율적 질서유지를 위한 단체설립 근거, 컨설팅에 필요한 기준(보수기준, 진단기준, 의무 등)에 관한 사항 등을 포함하여야 함.

(2) 컨설턴트 자격제도의 확립

- 컨설팅산업을 육성하기 위해서는 유능한 컨설턴트의 양성과 이들의 대외 신인도(Prestige)를 제고시키는 것이 필수적임.
- 중소기업 분야의 경영기술지도사 제도는 우리 나라의 유일한 컨설턴트 공인제도이지만, 당초 공공의 경영기술지도에 활용하기 위하여 제정된 것이기 때문에 자격이 주어진 컨설턴트 가운데 실제로 컨설팅사업에 참여하고 있는 사람은 별로 많지 않은 실정임.
- 반면, 컨설턴트의 자격이 필요한가에 대한 의문도 제기됨. 현재 민간 컨설팅업에 종사하고 있는 컨설턴트 중에는 경영기술지도사 자격을 보유하

고 있지 않는 사람들이 많은 것으로 알려져 있으며, 이는 컨설팅업에 종사함에 있어서 컨설턴트의 자격이 크게 도움이 되지 않거나 또는 소용이 없다는 것으로도 해석할 수 있음.

- 컨설팅업계의 종사자들에 의하면 컨설턴트 자격의 보유여부가 컨설팅업에 종사하는데 크게 도움이 되지 않는 것으로 평가하고 있으나, 반면에 컨설팅을 받은 기업체의 입장을 보면 컨설턴트들의 능력·자질을 믿을 수 있는 개관적인 기준이 없다는 불만이 큼.
- 따라서 농업경영 컨설팅산업의 건전한 발전을 위해서는 일정한 요건을 갖춘 사람들에게 컨설턴트로서의 자격을 부여하고 정부차원에서 신뢰성을 제고하도록 지원하는 것이 바람직한 방향임.
- 다만, 컨설턴트 자격을 보유하지 않은 사람들에 대하여 시장참여를 근본적으로 제한하는 것은 바람직하지 않으며, 자격을 가진 사람들이 보다 우대 받을 수 있도록 하면서 유사명칭을 무자격자가 사용하지 못하도록 제도적 장치를 강구하는 정도의 제도적 장치가 필요함.

(3) 컨설턴트의 대외 신인도 제고

- 초보 단계의 농업경영 컨설팅에 있어서 그 활성화를 위해서는 컨설턴트들이 대외적으로 높은 신뢰를 받는 것이 필수적이며, 이를 위해서는 컨설턴트의 전문성과 성실성을 제고시켜야 함.
- 컨설턴트들의 전문성 제고는 간접적으로는 시장경쟁을 통하여 가능하겠지만, 컨설턴트들에 대한 재훈련 및 외국의 선진 컨설팅기법과 경영·기술혁신과 관련된 새로운 이론들을 신속히 흡수하여 우리 나라에 맞도록 조화시키고자 하는 업계의 노력이 절실히 요청됨.
- 또한 컨설팅업계의 단체를 결성토록 하여 동 단체에서 이와 같은 교육훈련을 담당하게 할 필요가 있음.
- 모든 직업에는 그에 따르는 윤리와 의무가 있음. 특히 컨설턴트는 직업수행상 특정 기업의 중요한 기밀사항에 접근하는 경우가 흔하므로 이와 같은 기업의 기밀을 다른 목적에 이용하는 경우 컨설팅 의뢰기업은 커다란 피해를 입을 가능성이 있으므로, 컨설턴트가 이와 같은 비밀을 유지

해야 함은 기본적인 의무이며, 이외에도 성실지원의무, 품위유지의무, 명의대여 금지의무, 공정경쟁의무 등 컨설턴트로서의 지켜야 할 성실성과 의무가 많음.

- 현재 컨설턴트 일반에 대한 법령이 정비되지 않은 상태이고 컨설턴트들의 자율단체도 없는 실정이므로 컨설턴트들이 준수해야 할 윤리·의무에 대하여는 정립되지 않고 있음.
- 그러나 윤리적 사항을 모두 법적으로 규제하는 것은 한계가 있으며 바람직하지도 않으므로 최소한의 의무 사항은 관련법령에서 정하고 보다 구체적인 사항에 대하여는 컨설턴트 단체에서 「윤리강령」 등을 작성하여 이를 준수토록 유도함이 바람직함. 또한 윤리강령은 컨설턴트만이 아니라 이들의 업무보조자에게도 준수토록 할 필요가 있음.

(4) 컨설팅업체의 전문화 유도

- 농업컨설팅업체가 발전하기 위해서는 현재의 소규모 컨설팅업체에 대한 대외공신력이 제고되어야 하지만, 이는 컨설턴트의 전문성 제고와 성실성 확보만으로는 한계가 있음.
- 따라서 최근 설립되고 있는 농업분야 컨설팅업체들에 대하여 일정한 기준에 따라 정부 또는 관리기구(예:컨설턴트협회)에 등록하도록 하고, 등록된 회사에 대하여는 공신력을 부여하면서 정책적 지원을 통한 전문화를 유도함이 바람직함.
- 예를 들어 자격 기준을 갖춘 일정 수의 컨설턴트를 상근인력으로 보유하고 있는 업체에 대하여 전문분야의 컨설팅회사로 등록하도록 하고, 이들 전문 컨설팅회사에 대해서는 정부지원 사업을 우선하여 용역수주를 받게 하면서 업체별·컨설턴트별로 D/B화하여 관리하는 방안이 검토될 필요가 있음.

(5) 컨설팅 수요창출을 위한 지원

- 정부 및 산하단체에서 농업경영컨설턴트를 적극 활용
 - 인허가가 요구되는 농림사업자를 선정함에 있어 정부가 공인한 컨설팅

회사의 컨설턴트가 진단·지도결과 보고서를 제출함으로써 공무원의 현장조사를 대신할 수 있으며, 정책자금 지원시 컨설턴트의 타당성 보고서를 활용하도록 한다면 민간컨설팅 수요의 창출과 동시에 정부부문의 인건비 절감 효과도 기대됨.

- 농·축협, 농신보 등 금융기관에서 컨설턴트를 적극 활용하도록 유도
 - 농업인에 대한 금융대출이나 신용보증시 사업타당성을 검토하여야 하나 전문인력의 부족 등으로 한계가 있으므로 공인된 컨설턴트의 사업타당성 보고서로 대치하도록 할 수 있을 것임.
- 농촌지도사업과 민간컨설팅의 역할 분담
 - 영농기술과 경영지도를 위한 정부의 농촌지도사업 비중을 점차 줄여 나가면서 민간지도업체(컨설턴트)의 적극 활용을 추진할 필요가 있음. 예를 들어 시·군 농업기술센터는 지역 공통의 기술개발과 지도를 담당하도록 하며, 개별경영체의 특수한 기술이나 경영 문제는 민간컨설팅이 담당하도록 하는 원칙 등이 정립될 필요가 있음.
- 컨설팅업체의 D/B 구축과 홍보
 - 컨설팅회사와 컨설턴트의 D/B 구축을 통하여 고객인 농업인에게 적절한 정보를 제공함으로써 보다 전문성이 있는 기관에서 컨설팅을 받을 수 있도록 유도하고, 이를 통하여 컨설팅 업체의 전문성을 제고시키며 나아가 부적당한 컨설팅에 의한 업체 신뢰성의 손상을 방지하는 데도 기여할 수 있음.

(6) 컨설팅업체 대한 금융·조세지원

- 현재 유치산업에 불과한 농업컨설팅업체의 육성을 위해서는 신인도 제고, 수요 창출 등도 중요하나 간접적으로 실험시설과 장비 지원, 운영자금 지원, 한시적인 조세감면 등도 검토되어야 함.
 - 농업컨설팅은 현장의 기술 및 경영 문제에 적극 대응해야 하기 때문에 자체적인 실험시설이나 시험장비를 갖추어야 함. 현재 컨설팅 활동을 수행하고 있는 업체는 대부분 실험농장이나 연구소를 운영하고 있는데 그 비용이 막대하므로, 컨설팅 육성의 차원에서 시설이나 장비에 대한

지원을 강구하도록 함.

- 농업의 특성상 농가로부터 지불되는 컨설팅 비용이 작물의 수확 후에 이루어질 수밖에 없으므로 운영경비 조달을 위한 자금 지원도 필요함.
- 농업컨설팅업은 아직 유치산업이고 기술·지식용역을 제공하는 사업이므로 조세감면규제법에 의한 조세감면 지원을 받을 수 있도록 검토할 필요가 있음.

3. 농업컨설팅 지원조직의 운영방안

3.1. 「농업컨설팅트협회」(가칭) 운영

(1) 배경과 취지

- 우리 나라의 농업분야 민간컨설팅은 그 역사가 일천하고 사업성 측면에서도 열악한 수준이며, 정책지원사업으로 처음 실시되기 때문에 추진 과정에서 시행착오가 우려됨.
- 농업컨설팅 지원사업이 성공하기 위해서는 컨설팅 공급자인 컨설턴트의 능력과 자질이 무엇보다 중요하며, 따라서 일찍이 농업컨설팅을 실시하고 있는 선진국에서는 전문 컨설턴트들이 중심이 되어 자율적인 협의체(협회)를 구성하여 공동책임 의식을 견지해 나가고 있음.
- 우리 나라의 중소기업 컨설팅을 위하여 통상산업부장관이 위촉지정한 「한국경영·기술지도사회」에서 '경영지도사' 또는 '기술지도사'를 양성하고 있음.

(2) 협의체 구성 및 운영방안

- 명칭 : 사단법인 한국농업컨설팅트협회(가칭)
 - 법인격 : 민법 제32조에 의한 사단법인으로서 비영리단체
 - 관리감독 : 농림부 인가단체로서 농촌인력과에서 감독
- 설립 목적 : 전문 농업컨설턴트의 자질과 인식을 고양하기 위하여 회원

상호간의 지식과 기술을 교류하며, 농업컨설팅에 관한 윤리강령을 공동으로 지켜나가는데 목적을 둠.

○ 협회의 기능

- 농업컨설팅의 내용, 방법 등에 관한 공통기준 제정
- 전문가적인 윤리와 직업관 유지
- 회원 상호간의 정보 교류 및 회합의 기회 제공
- 교육, 훈련, 연수, 세미나 등의 교육프로그램 실시
- 회원의 자격인증과 사후관리
- 홍보 및 출판사업: 잡지, 뉴스레터, 매뉴얼 등
- 농업 발전을 위한 유관기관 및 단체와의 연계 활동

○ 회원 구성

- 정회원 : 현직에서 활동하고 있는 컨설턴트
 - 일반회원 : 협회의 공인을 받기 위해 준비중인 컨설턴트
 - 공인회원 : 소정의 교육을 이수하여 협회가 공인한 컨설턴트
- 준회원 : 직접 컨설턴트로 활동하지 않으나 농업컨설팅 발전에 기여할 수 있는 관계자(예: 농업경영을 위한 기술 제공, 농자재 공급, 농산물 판매 등의 종사자)

○ 운영경비 등

- 비영리단체로서 운영경비는 회원의 회비로 충당
- 정부는 농업컨설턴트 교육 및 교재 제작 등에 대하여 필요경비를 지원할 수 있도록 함.

3.2. 농업컨설턴트 연수프로그램 운영방안

(1) 연수프로그램의 필요성

- 농가의 경영 및 재배·양축 기술이 고도화되어감에 따라 컨설팅 수요가 다양화되고, 고도의 신기술을 요구하고 있음. 이에 대처할 수 있는 능력을 배양하기 위해 컨설턴트에 대한 보수교육 뿐만 아니라, 컨설턴트 스스로 전문기술을 습득하기 위한 교육의 장이 필요

- 신규 컨설팅업체의 자격 요건을 강화 필요.
 - 컨설팅업체로 등록할 수 있는 자격조건은 농업분야에 컨설팅 서비스를 실시하기 위해 고용계약에 의해 전문인력을 4인 이상 보유한 업체 또는 4인 이상의 전문인력으로 구성된 전문가팀
 - 인터넷 및 농림수산정보망을 활용하여 농업경영컨설팅 서비스를 시행하고 있는 업체가 컨설팅 업체로 등록이 가능한 바, 이를 강화할 필요가 있음(자격시험, 양성과정 등)
- 기존 컨설팅 업체의 대한 보수교육, 위탁교육, 정기교육, 전문가 교실 운영 프로그램을 개발할 필요

(2) 연수프로그램 교육 실시 방법

☐ 보수교육

- 경영진단 : 농업조수익, 순수익율, 자본수익율, 고정부채비율, 자기자본수익율, 총자본수익율 등의 진단지표를 이용하여 경영 상태를 진단
- 경영지도 : 적정시설규모 및 적정사육두수를 제시, 출하시기 및 출하처를 결정할 수 있도록 정보를 제공, 노동력과 기계화 정도를 고려하여 작업 일정을 제시, 자금제약 조건하에서 투자타당성을 제시
- 기술진단 : 작물 또는 가축의 관찰을 통해 월별 생육상황, 병해충 발생상황을 파악하고, 연간산유량, 산차수, 분만간격, 사료효율 등을 진단
- 기술지도 : 경영목적에 맞는 시설 및 축사를 설치·개보수할 수 있도록 계획수립, 시설작물에 대한 종자선택, 병해충 예방계획과 축종별 질병에 대한 방역계획 수립, 시설 및 축사의 표준설계도 제시
- 창업 컨설팅 : 주요업종별, 업태별로 창업컨설팅을 위해 세부업종, 업태별 창업절차 대행컨설팅을 수행함. 즉 사업인허가, 시설설립, 영농법인설립 및 사업등록 신청, 사업계획서 작성 및 사업타당성 분석 등

☐ 위탁교육

- 타기관에서 실시하고 농가 및 농업법인의 경영·기술수준이 고급화되어 감에 컨설팅 수요도 다양화 및 고급화 되어가고 있음. 이에 대응하기 위해서 기존의 컨설팅업체의 특수한 것 또는 교육대상자가 적을 경우 타

기관에서 시행하고 있는 교육이수

☐ 정기교육

- 교육프로그램은 경영컨설턴트와 기술컨설턴트로 구분하고, 각각 단기(1년), 중기(2~3년), 장기(5년 이상)계획을 수립하여 지속적으로 교육제도를 정착할 수 있도록 교육내용, 교육시기 및 교육시간 등을 프로그램화
 - 경영컨설턴트는 농가 및 농업법인의 요청에 따라 경영전반에 관한(토지, 노동력, 자본력, 경영능력, 생산, 회계·판매 등) 실태를 종합적으로 조사·분석하여 경영상의 문제점을 지적함과 동시에 그 개선을 위한 구체적 방법을 제시
 - 기술컨설턴트는 시설 및 축산분야의 생산현장에서 발생하는 일상적인 문제 등에 대한 문제해결을 주로 담당하여, 각 분야별 전문적 기술지도와 시설설계, 신기술 도입시 야기되는 문제의 해결, 제품개발, 기술개발의 가능성, 기술개발의 경제적 타당성, 기술인력 수급 및 기타 이와 관련되는 사항 등에 대해 전문적으로 컨설팅업무를 수행
- 경영·기술 컨설턴트로 교육내용, 교육시기 및 교육기간에 대한 수요조사를 실시하여 교육프로그램을 정형화
 - 교육은 유사한 업무를 하고 있는 컨설팅업체 상호간 연대를 통해 업체들간에 세미나 및 토론을 통해 컨설팅 수준을 향상, 협회 주관하에 정기적으로 교육할 수 있도록 교육 프로그램을 수립하여 실시

(3) 연수 프로그램 이수자에 대한 혜택

- 농업경영 종합자금제도와 관련하여 사업타당성 검토, 지원자금의 효율적 투자계획 수립 등을 담당하는데 우선권 제공
- 컨설팅업체 교육과정 참가시 교육비와 컨설팅비용 할인
- 지원시책 및 설명회 세미나 무료참석
- 정보 안내자료 등을 FAX 또는 E-mail로 전송
- 경영컨설팅 업무중 발생하는 애로기술 상담 서비스
- 해외교육·훈련·연수 프로그램 참가시 우선권 및 할인권

<참고> 농업컨설턴트 자격인증제도의 운영방안

1. 실시절차

구 분	내 용
실시기관	(가칭) 한국농업경영·기술컨설턴트 협회
실시방법	1) 제1차 및 제2차 시험으로 구분하여 실시 ○ 1차 객관식(선택형 및 기술형) ○ 2차 주관식(논술형) 2) 제1차시험 합격자에 한해, 제2차 시험 응시자격부여 3) 제2차시험불합격자는 차기시험에 한해 제1차시험 면제
시험과목	[별표1]
합격기준	시험 각 과목당 100점을 만점으로 기준하여 각 과목당 40점 이상, 전과목 평균 60점 이상 취득자를 합격자로 판정 (1, 2차 시험 공통적용)
실무수습	자격시험 최종합격자에 대해 컨설턴트 실무수습 실시

2. 운영내역

구 분	내 용
시 험 방 법	1) 경영분야와 기술분야로 구분하여 제1차 시험과 제 2차 시험으로 나누어 시행 2) 제1차 시험은 컨설턴트로서 업무(직무)수행에 필요한 지식의 수준을 평가하고, 2차 시험은 고도의 전문학식을 바탕으로 한 실무응용 능력 및 질의 유무를 판정하는데 중점을 둔다.
출제위원	1) 대학교수 2) 조교수이상의 박사학위 소지자 3) 국가기술자격법에 의한 기술사의 자격을 소지하거나 기술계 국가 공무원 3급 이상으로 재직중인 자 4) 농업관련 행정기관 및 기타 관련의 주무기관 국가공무원 3급 이상에 재직중인 자
자격 시험	시행기관 (가칭) 한국농업경영·기술컨설턴트 협회
회 수	컨설턴트 수요 등을 고려하여 농림부장관이 지정
시험의 일부 면 제	1. 양성과정 수료자 2. 경력 인정자(별표2)참조

(별표1) 시험과목

☐ 경영컨설턴트 시험과목

구 분	시 험 과 목
제1차시험	농업경영학, 회계학 등
제2차시험	생산관리분야 : 원가관리, 생산계획 등 정보처리분야 : 정보처리, 전산 등

☐ 기술컨설턴트 시험과목

구 분	시 험 과 목
제1차시험	재배학개론, 축산학개론 등
제2차시험	시설원예분야, 가축사양 및 질병예방

3. 1차시험 면제자

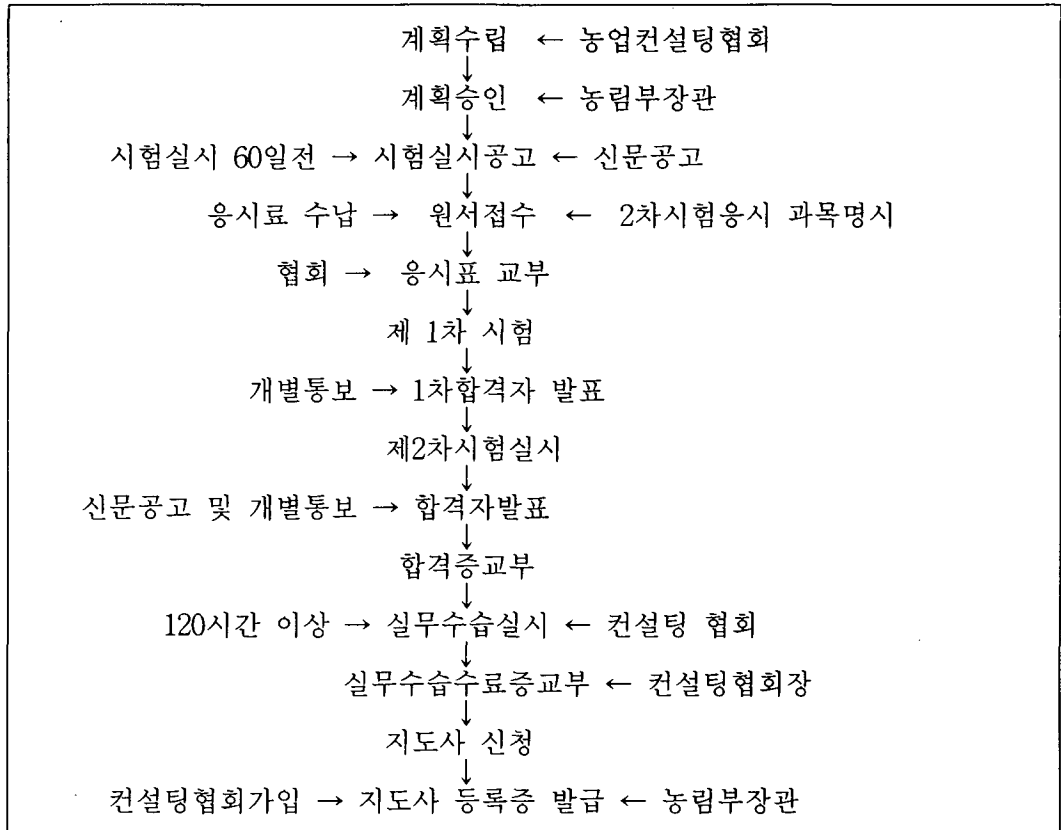
☐ 다음에 해당하는 자로서 컨설턴트 양성과정을 이수한자

1. 석사학위소지자 또는 이와 동등이상의 학력이 있다고 인정되는 자로서 해당 분야에 관한 5년 이상의 실무경력이 있는 자.
2. 대학 졸업자 또는 이와 동등한 학력이 있다고 인정되는 자로서 해당분야에 관한 7년 이상의 실무경력이 있는자.
3. 전문대학졸업자 또는 이와 동등한 학력이 있다고 인정되는 자로서 해당분야에 관한 10년 이상의 실무경력이 있는자.
4. 농업기술센터 및 농협 등에서 5년 이상의 경영지도 또는 기술지도에 관련되는 해당 근무경력이 있는자.

☐ 국가자격시험에 합격한 자로서 다음 각호의 해당하는 자격과 경력을 갖춘자

1. 국가기술자격법에 의한 기술사 및 기능장
2. 경영, 경제분야 또는 자연과학분야의 박사학위 소지자로서 교육법에 의한 대학 또는 전문대학(이에 준하는 교육기관을 포함한다)에서 3년 이상 전공분야에 관한 강의 경력이 있거나, 지도기관에서 3년 이상 경영지도 또는 기술지도에 관련되는 근무경력이 있는 자.
3. 농업에 관련되는 과정을 설치한 대학원에서 경영 및 기술분야를 전공하고 석사학위를 취득한 자로서 전공분야에 관한 5년 이상의 실무경력이 있는 자.
4. 국가기술자격법에 의한 기사1급으로서 5년 이상, 기능사1급으로서 7년 이상의 실무경력이 있는 자.
5. 공인회계사로서 5년 이상 실무경력이 있는 자.
6. 자동화, 정보화 또는 정보처리분야의 석사학위 소지자로서 해당분야에 관한 5년 이상의 실무경력이 있는 자.

4. 실시절차



5. 농업·경영컨설턴트 양성 과정

(1) 양성과정 실시근거

구 분	내 역
실시근거	농림부 장관은 지도사의 수요 등을 감안하여 지도사의 양성이 필요하다고 인정할 때에는 주관기관을 지정하여 지도자 양성과정을 운영하게 할 수 있다.
특 전	양성과정을 이수하고 수료시험에 합격한 자에 대해 컨설턴트 자격시험 1차 시험을 면제

(2) 양성과정 수강자격

- 석사학위 소지자 또는 동등 이상의 학력 인정자로서 해당분야 5년 이상의 실

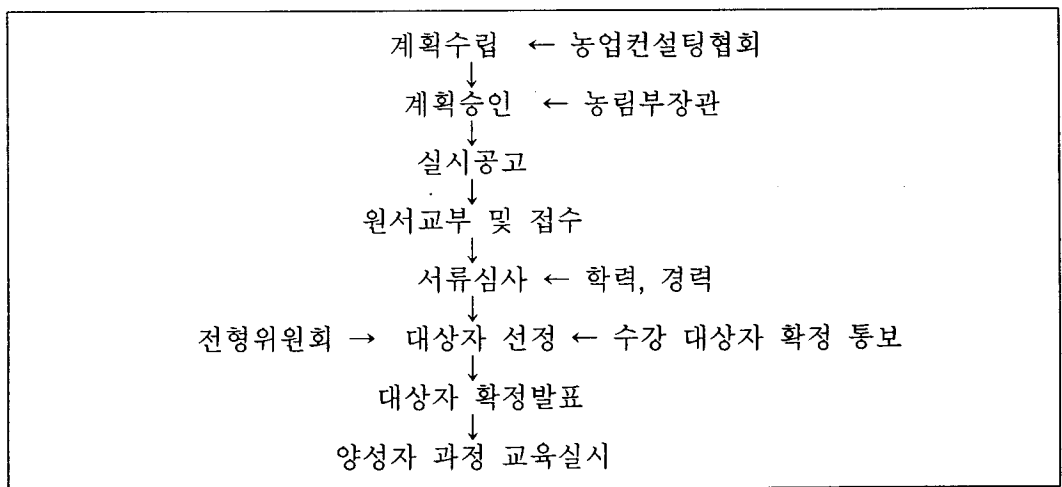
무경력자

- 대학졸업자 또는 동등 이상의 학력 인정자로서 해당분야 7년 이상의 실무경력자
 - 전문대학졸업자 또는 동등 이상의 학력 인정자로서 해당분야 10년 이상의 실무경력자
 - 지도기관(지정 지도기관 또는 위탁지도기관) 근무자로서 5년 이상의 경영 또는 기술지도에 관련한 근무경력이 있는 자.
- ※ (실무경력 기간은 학위취득 또는 학력인정전의 실무경력기간을 포함)

(3) 교육과목 및 시간

구 분	공통(필수)과목	시 간
경 영	농업경영학, 회계학, 원가관리, 생산계획, 정보처리, 전산교육 등	
기 술	재배학개론, 축산학개론, 시설원예, 가축사양관리, 질병예방 등	

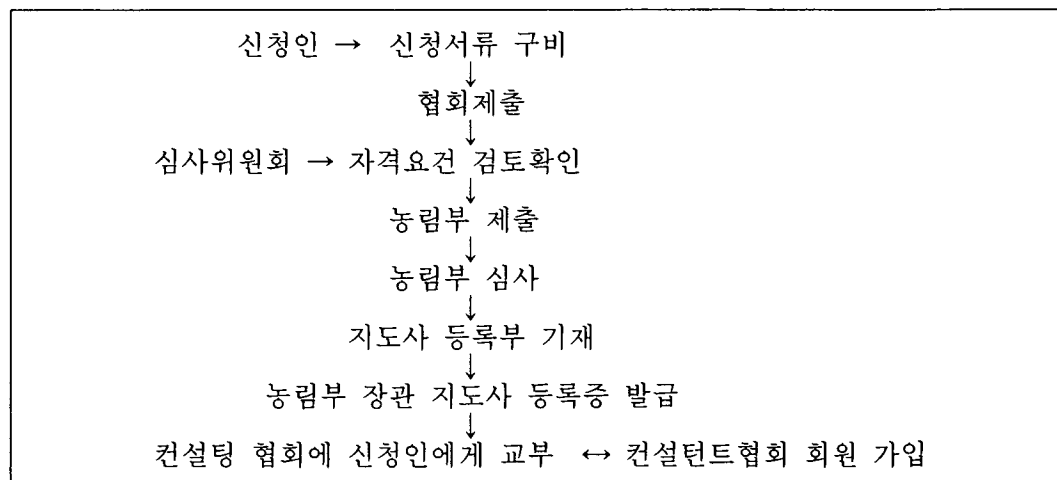
6. 양성과정 운영절차



7. 실무수습

구 분	내 용
목 적	자격시험 합격자에 대한 실무수습교육을 통해 컨설턴트로서의 소양과 사명감을 고취하고, 체계적이고 전문적인 고도의 진단, 지도기법을 전수하므로서 경영 또는 기술 컨설턴트로서의 직무수행 능력을 제고하는 데 목적을 둔다.
특 징	진단, 지도와 관련되는 전문이론교육과 현장실무실습 등을 통해 체계적이고 현장감 있는 진단, 지도기법을 습득하고, 실무사례중심의 체험학습을 통해 경영 또는 기술 각 분야에 대한 진단, 지도 실무적응 능력을 제고
교육시간	
실시기관	(가칭) 한국농업경영 기술 컨설턴트 협회
주요교과 내 용	- 진단, 지도의 정착 및 실무기법 - 진단, 지도 프로그램 운영실무 - 경영진단 후의 대처방안 - 성공한 지도 사례연구 - 모의진단, 지도 및 평가 - 진단, 지도 현장실무실습 - 진단, 지도에 따른 사후관리 운영요령

8. 농업경영·기술 지도사 등록절차



참 고 문 헌

- 김기용, 『비즈니스 컨설팅』, 유나이티드컨설팅그룹, 1992.
- 김정호, 『농업경영체의 경영개선활동 지원시책에 관한 연구』, 한국농촌경제연구원, 1997.9.
- _____, “농업경영혁신을 위한 목표관리제 추진방안”, 『농업경영혁신 목표관리제 추진방안 교육자료』(농림부), 1997.7.
- 김종업, 『신경영컨설팅』, 갑진출판사, 1995.
- 농림부 농정기획심의관실, 『농업경영혁신 종합지원방안』(내부자료), 1997.12.
- 농림부 농촌인력과, 『농업경영컨설팅 서비스공급자 실태조사결과』(내부자료), 1998.10.
- 농림부 농업정책국, 『농업·농촌발전계획 세부추진계획안』(내부자료), 1998.11.
- 농림부 농업정책국, 『정책연수결과 보고서』(일본,캐나다), 1999.11.
- 농림부, 『농업경영컨설팅 지원사업 시행지침』(농림사업실시요령), 1998.12.
- 농어촌진흥공사, 『쌀전업농 경영개선을 위한 농업경영진단 지도지침』, 1998.12.
- 농촌진흥청, 『농가경영상담을 위한 경영진단과 설계요령』, 1997.
- 농촌진흥청 경영관실, 『농가경영 컨설팅 가이드』(미간행자료), 1999.
- 박성재 외, 『농업경영종합자금제도 도입방안 연구』, 연구보고 388, 한국농촌경제연구원, 1998.12.
- 박성재·황의식, 『선진국 농업정책금융지원제도 조사결과』(미간행 해외출장 보고서), 한국농촌경제연구원, 1999.6.
- 이영만, 『농장경영 진단사업의 발전방향』, 경상대학교 농과대학, 1997.
- 중소기업진흥공단, 『중소기업 이렇게 도와드립니다』, 1996.
- _____, 『경영혁신 프로그램: 리팩토리』, 1996.
- 조민호·설증응, 『컨설팅 프로세스』, 새로운제안, 1999.
- 축협중앙회 축산컨설팅부, 『축산컨설팅지침서』, 1998.

ASFMRA, *Fundamentals of Agricultural Consulting*, 1999.

Kubr, M., *Management Consulting*, 3rd ed., ILO, 1997.

Van den Ban, A.W., *Agricultural Extension*, John Wiley & Sons, inc.
1985.

木村伸男, 『成長農業の経営管理』, 日本経済評論社, 1994.

中央畜産會, 『畜産経営技術高度診断指導事業指針』, 1995.

藤田康樹, 『21世紀への農業普及』, 農文協, 1997.

飯塚節夫, 『新しい農業普及の進路』, 全國農業改良普及協會, 1994.

부록 1. 1999년도 농업경영컨설팅 지원사업 등록기관 · 업체 명부

<부표 1-1> 농업컨설팅의 체계와 역할분담 방향

연번	컨설팅공급자	대표	분야	주 소	전 화
1	(사)경상원예기술개발협회	박중춘	시설원예	경남 진주시 상대동 33-53	0591-751-5485
2	(사)국제종합경영연구원	윤태열	경영전반	경남 창원시 중앙동 98-6	0551-279-0011
3	(사)신농민강좌연구회	성진근	원예,축산	충북 청주시 흥덕구 충북대 농과대	0431-261-2509
4	(사)전국농업기술자협회	정장섭	원예,축산	서울 용산구 동부이촌동 301-87	02-794-7270
5	(사)한국온실작물연구소	서범석	시설원예	광주 북구 신안동 333	062-511-0281
6	(유)일신경영컨설팅	김진영	경영전반	대전 중구 선화동 151-13	042-255-3040
7	(주)그린포닉스	정현복	시설원예	경기도 안성시 양성면 명목 3리 174	0334-674-6173
8	(주)나라컨설팅	나상일	원예,축산	광주광역시 동구 동명동 97-1	062-223-6600
9	(주)미래창업	서종상	경영전반	대구시 달서구 송현동 205-30	053-626-8530
10	(주)미래창업컨설팅	김정민	경영전반	광주 남구 월산4동 998-13	062-368-3663
11	(주)비비앤씨	손주선	경영전반	서울 강남 역삼 826-26 천일빌딩 301	02-568-5671
12	(주)세종컨설팅	이보현	경영전반	광주시 북구 풍향동 605-1	062-521-1500
13	(주)애그리테크	조성용	축산	서울 은평구 불광2동 291-157	02-353-3908
14	(주)제일종합경영컨설팅	이일훈	경영전반	서울 서초 양재동 275-1 삼호A 1219	02-589-0487
15	(주)한스비즈니스컨설팅	김하영	경영전반	전주시 덕진구 서노송동 568-116	0652-286-5700
16	(주)AIM컨설팅그룹	박수환	경영전반	마포구 도화동 37 진도빌딩 604호	02-702-0507
17	(주)C&R	엄기영	경영전반	전북 전주시 완산구 서신동40-90	0652-251-4711
18	(주)K.A.D.경영컨설팅		경영전반	서울 강남 도곡2동 416 정석빌딩 4층	02-579-6051
19	119양돈컨설팅그룹	최진호	축산	서울 강남구 논현동 262-11	02-3445-8581
20	강원대학교 농업과학연구소	강화석	원예	춘천시 효자2동 192-1	0361-250-7220
21	강원대학교 동물자원연구소	권일경	축산	강원도 춘천시 효자2동 192-1	0361-250-8607
22	경상대학교 농업자원연구소	최진룡	원예,축산	경남 진주시 가좌동 900	0591-751-5178
23	경상대학교 축산과학부	강호조	축산	경남 진주시 가좌동 900 축산과학부	0591-751-5509
24	고려기업상담	성성기	원예	전북 전주시 덕진 금암 482-14	0652-251-1981
25	공인회계사김영철사무소	김영철	원예,축산	전남 순천시 연향동 1535-6	0661-723-0387

연번	건설팅공급자	대표	분야	주 소	전 화
26	공주대학교 산업과학대	최병익	원예,축산	충남 예산군 예산리 527	0458-330-1020
27	국제종합건설팅㈜	이순택	경영전반	광주 서구 쌍촌동 994-1	062-376-6007
28	나주종합동물병원	이철호	축산	전남 나주시 이창동 173-47	0613-336-8275
29	한국농어민신문사	황민영	원예,축산	서울시 송파구 가락동 71	02-3401-8384
30	뉴필드경영.기술자문	이영규	경영전반	광주북구두암동부영APT 상가내114호	062-262-4011
31	단국대학교	김도수	원예	충남 천안시 안서동 산 29	0417-550-1818
32	한국마케팅개발연구원	공인권	경영전반	대구 수성구 황금동 대웅제약B/D 5층	053-764-9595
33	도드람양돈축협	진길부	축산	경기도 이천 부발읍 가산리	0336-636-0715
34	동남창업건설팅㈜	원경훈	경영전반	울산 남구 달동 1334-13	052-261-9100
35	마스터기업상담㈜	최현철	경영전반	서울 강남구 역삼동 건암빌딩 403호	02-508-1371
36	맥스경영건설팅	김광영	경영전반	서울 서초구 서초동 1357-70 맥스빌딩	02-3474-0906
37	박주관창업건설팅㈜	박주관	경영전반	강남구 역삼동 696-35 서일빌딩 201호	02-539-4532
38	보람기업자문주식회사	나중호	경영전반	과천시 중앙동 40-4 동성빌딩 5층	02-507-6001
39	부산경영건설팅사무소	권순석	원예,축산	부산 부산진구 당감동 태화현대상가	051-892-6648
40	부산창업상담(주)	최상렬	원예,축산	부산시 중구 중앙동 6가 동방빌딩 601	051-463-6789
41	상지대학생명자원과학대학	정의룡	원예,축산	강원도 원주시 우산동 660	0371-730-0500
42	서동종합건설팅	최동욱	경영전반	부산 동구 초량3동 향운화관 603호	051-441-0777
43	안전회계법인	장명웅	경영전반	마포구 공덕동 252-5 태영빌딩 402	02-3271-3252
44	우도경영기술연구소	서상수	경영전반	대구시 남구 대명 9동 906-7	053-656-3322
45	이리농공전문대학	김신기	원예,축산	전북 익산시 마동 194-5	0653-840-6500
46	이오형동물병원	이오형	축산	전북 김제시 금구면 금구리 357-3	0658-545-1939
47	전남대학교	조광호	축산	광주 북구 용봉동 축산경영기술센터	062-530-2117
48	전북대학교 농업기술센터	김계환	원예,축산	전주시 덕진구 덕진동 1가 664-14	0652-270-2532
49	정P&C연구소	정영철	축산	서울 서초구 서초동 1716-6	02-599-8113
50	제주대학교 농과대학	강태숙	축산	제주시아라1동산1번지동물과학연구소	064-754-3394

연번	건설팅공급자	대표	분야	주 소	전 화
51	제주대학교	유장걸	원예	제주대학교 아열대원예산업연구센터	064-754-3396
52	지역농업네트워크	박영범	원예,축산	서울대공학연구소내	02-884-7181
53	진주산업대학교	김철욱	축산	진주시 진주대학교 양돈과학기술센터	0591-751-3218
54	축산발전연구소	이종기	축산	수원시 팔달구 팔달로 1가 5-1	0331-254-5878
55	충남대학교	이규승	원예,축산	대전 유성구 충남대 농업과학연구소	042-821-5700
56	충북대학교 농과대학	이순혁	원예,축산	충북 청주시 흥덕구 개신동 산48	0431-261-2504
57	충북대학교사회과학연구소	유진채	경영전반	충북 청주시 흥덕구 개신동 산48	0431-261-2591
58	컨설팅천하지대본	김태완	원예,축산	안양시 만안구 안양2동 821-60	0343-468-7187
59	하나창업상담㈜	이상돈	경영전반	전북 전주시 덕진구 인후동 1가 781-1	0652-245-6656
60	환경대학교	한기영	축산	안성시 환경대학교 낙농기술연구센터	0334-670-5289
61	한국경영교육원	조현무	경영전반	대구광역시 동구 신천3동 서광빌딩4층	053-755-5636
62	한국경제개발연구원	최성호	경영전반	부산 동구 초량3동 국제오피스텔 1705	051-461-0331
63	한국농업전문학교	안덕현	원예,축산	경기도 화성군 봉담읍 동화리 11-1	0331-229-2006
64	한국애니멀클리닉	김태주	축산	수원시 팔달구 매탄2동 1205-2	0331-215-2836
65	한미벤처㈜	김영철	경영전반	천안시 사직동 239-1 사직빌딩 2층	0417-565-6116
66	한솔창업컨설팅㈜	김태영	경영전반	광주 남구 백운동 646-10	062-676-6557
67	한식양돈컨설팅	정한식	축산	전남 나주시 성북동 86-2	0613-333-0511
68	한폴AMC	서광훈	원예	경기도 양주군 주내면 삼승리 산4-19	0351-847-6876
69	호남경영컨설팅	차일현	원예	광주 동구 호남동 48-1	062-222-6166
70	홍익경영자문㈜	김선일	경영전반	광주광역시 북구 신안동 8-14	062-526-9003

연번	컨설팅공급자	대표	분야	주 소	전 화
71	환경해양종합컨설팅	진인정	축산	서울 관악 봉천6동 성인빌딩 5층	02-877-6611
72	IMR(정보시장연구소)	오산원	경영전반	광주광역시 북구 오치동 993-5	062-527-2212
73	SIM'S경영컨설팅	심호섭	경영전반	경기도 안양시 만안구 안양동 528-13	0343-448-2584
74	(주) 한국중소기업컨설팅	조재룡	경영전반	대구 수성구 황금동 한국방송광고공사	053-765-6887
75	경북대농업개발대학원	이준탁	경영전반	대구 북구 신격동 1370	053-950-6145
76	경북대농업기술과학연구소	이인구	"	대구 북구 신격동 1370	053-950-6775
77	계명대학교산업경영연구소	조봉진	경영전반	대구남구대명7동 동서문화회관10105호	053-625-3880
78	(주)대경창업상담	장재영	"	대구 수성구 범어동 킹덤오피스텔	053-742-0611
79	안전경영회계법인(대구지점)	최성호	"	대구 남구 대명9동 447	053-654-6856
80	소프트소프트	강병권	"	대구 동구 신천3동 B/D 706호	053-745-8004
81	정우컨설팅그룹	서정렬	"	대구 남구 대명10동 808-8	053-662-5895
82	신동물병원	신종봉	축산	광주 북구 임동 94-131(8/5)	062-529-2184
합계			82		

부록 2. 농업경영 컨설팅에 관한 농업인 의견조사 결과 집계표

<부표 2-1> 소득 수준별 컨설팅 수수료 지불의향 비율

단위 : %

	경영지도	기술지도	경영·기술
1천만원 미만	9.8	7.9	11.3
1~3천만원	8.7	8.6	10.7
3~5천만원	8.6	7.2	8.8
5천만원 이상	5.8	5.1	6.3
계	9.1	8.1	10.4

<부표 2-2> 소득 수준별 경영수지에 관한 부기기장 여부

단위 : 농가수, (%)

	기록안함	기록장	단식부기	복식부기	기 타	계
1천만원 미만	71 (53.0)	51 (38.1)	10 (7.5)	1 (0.8)	1 (0.8)	134
1~3천만원	67 (27.8)	150 (62.2)	15 (6.2)	5 (2.1)	4 (1.7)	241
3~5천만원	11 (15.7)	47 (67.1)	9 (12.9)	3 (4.3)	-	70
5천만원 이상	3 (16.7)	10 (55.6)	4 (22.2)	1 (5.6)	-	18
계	152 (32.8)	258 (55.7)	38 (8.2)	10 (2.2)	5 (1.1)	463

<부표 2-3> 소득 수준별 부기 및 장부의 활용처

단위 : 농가수, (%)

	이용안함	경영개선	기 타	계
1천만원 미만	22 (30.6)	41 (56.9)	9 (12.5)	72 (100.0)
1~3천만원	45 (24.3)	125 (67.6)	15 (8.1)	185 (100.0)
3~5천만원	15 (23.8)	43 (68.3)	4 (6.3)	63 (100.0)
5천만원 이상	3 (17.6)	11 (64.7)	3 (17.6)	17 (100.0)
계	85 (25.3)	220 (65.5)	31 (9.2)	336 (100.0)

<부표 2-4> 손익계산서 컴퓨터 보유 및 활용 여부

단위 : 농가수, (%)

	있 음	없 음	계
손익계산서 사용여부	306 (66.1)	157 (33.9)	463 (100.0)
개인컴퓨터 보유여부	109 (23.5)	354 (76.5)	463 (100.0)
컴퓨터 사용여부	40 (8.6)	423 (91.4)	463 (100.0)

<부표 2-5> 소득 수준별 컴퓨터의 개인 영농에 이용정도

단위 : 농가수, (%)

	문서작성	PC통신	작물관리	회계정리	경영진단	계
1천만원 미만	7 (70.0)	-	-	1 (10.0)	2 (20.0)	10 (100.0)
1~3천만원	26 (61.9)	9 (21.4)	2 (4.8)	4 (9.5)	1 (2.4)	42 (100.0)
3~5천만원	8 (32.0)	10 (40.0)	3 (12.0)	1 (4.0)	3 (12.0)	25 (100.0)
5천만원 이상	2 (22.2)	5 (55.6)	1 (11.1)	-	1 (11.1)	9 (100.0)
계	43 (50.0)	24 (27.9)	6 (7.0)	6 (7.0)	7 (8.1)	86 (100.0)

<부표 2-6> 소득 수준별 경영개선을 위한 경영상담의 필요성

단위 : 농가수, (%)

	필요	조금필요	불필요	계
1천만원 미만	57 (42.5)	62 (46.3)	15 (11.2)	134 (100.0)
1~3천만원	96 (39.8)	121 (50.2)	24 (10.0)	241 (100.0)
3~5천만원	31 (44.3)	32 (45.7)	7 (10.0)	70 (100.0)
5천만원 이상	10 (55.6)	7 (38.9)	1 (5.6)	18 (100.0)
계	194 (41.9)	222 (48.0)	47 (10.2)	463 (100.0)

<부표 2-7> 품목별 부기 및 장부의 활용처

단위 : 농가수, (%)

	이용안함	경영개선	기타	계
식량작물	53 (34.2)	86 (55.5)	16 (10.3)	155 (100.0)
채소, 화훼	6 (14.0)	33 (76.7)	4 (9.3)	43 (100.0)
과수	13 (19.7)	46 (69.7)	7 (10.6)	66 (100.0)
축산	3 (8.3)	30 (83.3)	3 (8.3)	36 (100.0)
특용작물	10 (27.8)	25 (69.4)	1 (2.8)	36 (100.0)
계	85 (25.3)	220 (65.5)	31 (9.2)	336 (100.0)

<부표 2-8> 품목별 경영수지에 관한 부기기장 여부

단위 : 농가수, (%)

	기록안함	기록장	단식부기	복식부기	기타	계
식량작물	86 (37.6)	119 (52.0)	18 (7.9)	3 (1.3)	3 (1.3)	229
채소, 화훼	20 (32.8)	37 (60.7)	2 (3.3)	2 (3.3)	-	61
과수	19 (24.1)	48 (60.8)	8 (10.1)	3 (3.8)	1 (1.3)	79
축산	9 (20.5)	26 (59.1)	6 (13.6)	2 (4.6)	1 (2.3)	44
특용작물	18 (36.0)	28 (56.0)	4 (8.0)	-	-	50
계	152 (32.8)	258 (55.7)	38 (8.2)	10 (2.2)	5 (1.1)	463

<부표 2-9> 품목별 컴퓨터의 개인 영농에 이용정도

단위 : 농가수, (%)

	문서작성	PC통신	작물관리	회계정리	경영진단	계
식량작물	25 (75.8)	4 (12.1)	2 (6.1)	1 (3.0)	1 (3.0)	33 (100.0)
채소,화훼	5 (35.7)	5 (35.7)	1 (7.1)	2 (14.3)	1 (7.1)	14 (100.0)
과 수	5 (35.7)	6 (42.9)	1 (7.1)	1 (7.1)	1 (7.1)	14 (100.0)
축 산	7 (36.8)	5 (26.3)	2 (10.5)	2 (10.5)	3 (15.8)	19 (100.0)
특용작물	1 (16.7)	4 (66.7)	-	-	1 (16.7)	6 (100.0)
계	43 (50.0)	24 (27.9)	6 (7.0)	6 (7.0)	7 (8.1)	86 (100.0)

<부표 2-10> 품목별 경영개선을 위한 경영상담의 필요성

단위 : 농가수, (%)

	필요	조금필요	불필요	계
식량작물	93 (40.6)	113 (49.3)	23 (10.0)	229 (100.0)
채소,화훼	22 (36.1)	33 (54.1)	6 (9.8)	61 (100.0)
과 수	33 (41.8)	38 (48.1)	8 (10.1)	79 (100.0)
축 산	26 (59.1)	17 (38.6)	1 (2.3)	44 (100.0)
특용작물	20 (40.0)	21 (42.0)	9 (18.0)	50 (100.0)
계	194 (41.9)	222 (48.0)	47 (10.2)	463 (100.0)

<부표 2-11> 품목별 전문지식 및 기술이 필요한 분야

단위 : %

	작목 선정	품종 선택	자재 구입	재배 관리	기계 조작	수확 처리	저장 가공	판매	경영 분석	기타	계
식량작물	13.5	34.5	0.9	17.0	2.6	7.0	3.9	9.2	10.5	0.9	100.0
채소,화훼	14.8	13.1	-	19.7	1.6	8.2	3.3	29.5	8.2	1.6	100.0
과 수	6.4	13.9	1.3	15.2	1.3	12.7	8.9	32.9	7.6	-	100.0
축 산	9.1	6.8	-	25.0	2.3	2.3	-	27.3	27.3	-	100.0
특용작물	18.0	16.0	2.0	22.0	2.0	4.0	2.0	24.0	8.0	2.0	100.0
계	12.5	23.5	0.9	18.4	2.2	7.3	4.1	19.2	11.0	0.9	100.0

<부표 2-12> 품목별 경영개선을 위해 사용하고 있는 방법

단위 : 농가수, (%)

	관련책자	교육연수	기관방문	상 담	기 타	계
식량작물	61 (26.6)	56 (24.5)	51 (22.3)	50 (21.8)	11 (4.8)	229 (100.0)
채소,화훼	28 (45.9)	9 (14.8)	10 (16.4)	10 (16.4)	4 (6.6)	61 (100.0)
과 수	20 (25.3)	17 (21.5)	15 (19.0)	19 (24.1)	8 (10.1)	79 (100.0)
축 산	14 (31.8)	9 (20.5)	7 (15.9)	13 (29.6)	1 (2.3)	44 (100.0)
특용작물	16 (32.0)	8 (16.0)	3 (6.0)	19 (38.0)	4 (8.0)	50 (100.0)
계	139 (30.0)	99 (21.4)	86 (18.6)	111(24.0)	28 (6.1)	463 (100.0)

<부표 2-13> 품목별 전문가 도움이 필요한 경우 해결방법

단위 : %

	기술센터	기술원	농축협	학교연구	선도농	관련업체	기타	계
식량작물	73.4	5.2	9.2	0.4	10.0	0.4	1.3	100.0
채소,화훼	60.7	8.2	4.9	3.3	21.3	-	1.6	100.0
과 수	54.4	8.9	15.2	1.3	19.0	-	1.3	100.0
축 산	45.5	9.1	11.4	2.3	22.7	2.3	6.8	100.0
특용작물	56.0	6.0	6.0	-	22.0	6.0	4.0	100.0
계	63.9	6.7	9.5	1.1	15.6	1.1	2.2	100.0

<부표 2-14> 품목별 전문가와 상담시기

단위 : 농가수, (%)

	문제발생시	정기적	농한기	기 타	계
식량작물	105 (45.9)	29 (12.7)	90 (39.3)	5 (2.2)	229 (100.0)
채소,화훼	39 (63.9)	3 (4.9)	16 (26.2)	3 (4.9)	61 (100.0)
과 수	48 (60.8)	9 (11.4)	22 (27.9)	-	79 (100.0)
축 산	29 (65.9)	7 (15.9)	8 (18.2)	-	44 (100.0)
특용작물	25 (50.0)	6 (12.0)	16 (32.0)	3 (6.0)	50 (100.0)
계	246 (53.1)	54 (11.7)	152(32.8)	11 (2.4)	463 (100.0)

<부표 2-15> 품목별 경영상담 후 비용지불 여부

단위 : 농가수, (%)

	일정금액	식 사	농산물	없 음	계
식량작물	2 (0.9)	43 (18.8)	8 (3.5)	176 (76.9)	229 (100.0)
채소,화훼	-	15 (24.6)	5 (8.2)	41 (67.2)	61 (100.0)
과 수	4 (5.1)	13 (16.5)	13 (16.5)	49 (62.0)	79 (100.0)
축 산	2 (4.6)	16 (36.4)	4 (9.1)	22 (50.0)	44 (100.0)
특용작물	-	11 (22.0)	2 (4.0)	37 (74.0)	50 (100.0)
계	8 (1.7)	98 (21.2)	32 (6.9)	325 (70.2)	463 (100.0)

<부표 2-16> 품목별 경영개선을 위해 효과적인 수단

단위 : 농가수, (%)

	교육훈련	농촌지도	컨설팅	해외연수	기 타	계
식량작물	40 (17.5)	136 (59.4)	43 (18.8)	8 (3.5)	2 (0.9)	229 (100.0)
채소, 화훼	9 (14.8)	25 (41.0)	21 (34.4)	3 (4.9)	3 (4.9)	61 (100.0)
과 수	10 (12.7)	39 (49.4)	24 (30.4)	5 (6.3)	1 (1.3)	79 (100.0)
축 산	9 (20.5)	14 (31.8)	15 (34.1)	4 (9.1)	2 (4.6)	44 (100.0)
특용작물	3 (6.0)	31 (62.0)	11 (22.0)	4 (8.0)	1 (2.0)	50 (100.0)
계	71 (15.3)	245 (52.9)	114 (24.6)	24 (5.2)	9 (1.9)	463 (100.0)

<부표 2-17> 품목별 경영상담비를 지불의향

단위 : 농가수, (%)

	지불함	도움이 있으면	불필요	계
식량작물	27 (11.8)	143 (62.5)	59 (25.8)	229 (100.0)
채소, 화훼	7 (11.5)	44 (72.1)	10 (16.4)	61 (100.0)
과 수	15 (19.0)	48 (60.8)	16 (20.3)	79 (100.0)
축 산	7 (15.9)	31 (70.5)	6 (13.6)	44 (100.0)
특용작물	7 (14.0)	34 (68.0)	9 (18.0)	50 (100.0)
계	63 (13.6)	300 (64.8)	100 (21.6)	463 (100.0)

<부표 2-18> 품목별 컨설팅 수수료 지불의향 비율

단위 : %

	경영지도	기술지도	경영·기술
식량작물	8.7	7.4	10.1
채소, 화훼	8.5	9.6	11.5
과 수	10.4	9.0	11.1
축 산	10.7	7.0	11.8
특용작물	7.6	8.5	8.8
계	9.1	8.1	10.4

부록 3. 일본 중앙축산회의 컨설팅서비스 결과보고서

- 니이가타현의 중규모양돈농가의 사례 -

1. 진단시기 : ____년__월부터__년__월까지

2. 경영의 개요

(1) 경영유형 - 양돈일관경영. (2)노동력 2인 2인

(3) 경영토지 논 420a 420a
 밭 10a 10a(전작밭 20a)

(4) 사육두수 번식돈 111두 122두
 육돈출하두수 1,518두 1,859두

(5) 비용과 수익 손익계산서

금액	과목	금액	적요	금액	적요
수익	육돈판매수입	52,149,869	육돈출하 1,518두, 지육중량70.8kg	61,454,372	육돈출하 1,859두, 지육중량70.4kg
	자돈판매수입	-		-	
	잡수입	175,000		-	
	사업외 수입	1,094,384		1,587,764	
	수입합계	53,419,253		63,042,136	
경비	사료비	24,976,610	사료비 23,200,390엔 첨가물 1,776,220엔	29,558,105	사료비 27,866,305엔 첨가물 1,691,800엔
	깔짚비	120,000		120,000	
	가족노동비	3,995,000	4,700 h × @850엔	3,995,000	4,700 h × @850엔
	가축비	-		-	
	진료·의약품비	2,287,210	예방주사1,102,980엔 기타	2,601,420	
	광열수도비	2,236,391		3,035,028	
	기계용 연료비	201,084		145,511	
	종부료	-		-	
	감가상각비	5,909,442	종돈1,153,116엔 건물3,556,935엔 농기구1,199,391엔	7,934,444	종돈1,476,668엔 건물4,183,529엔 농기구2,271,247엔
	수선비	1,815,964		746,567	
	소농구비	170,796		627,440	
	잡비	308,470		636,470	
	판매경비	5,177,827		6,241,645	
	공제부담금	531,706		728,691	
	조세공과	2,220,887		3,601,870	
	기타·관리비	763,203		679,921	
	지불이자	2,099,477		2,732,725	
	기타·사업외비용	627,513		662,019	
비용합계		53,441,580		64,046,856	
	비육·육성돈평가액	389,385	기수16,110,615엔 기말16,500,000엔	▲5,751,228	기수15,712,382엔 기말21,463,610엔
	합 계	53,052,195		58,295,628	

과목	금액	적요	금액	적요
당기 순이익	367,058		4,746,508	
당기 소득	4,362,058	소득율 8.2%	8,741,508	소득율 13.9%
상환액 공제소득	△195,519	상각액4,557,577엔	2,094,650	상각액6,646,858엔
상각비 가산소득	5,713,923		10,029,094	
종돈(암)두당 소득	51,379	종돈(암)두당부채액713,732	82,701	종돈(암)두당부채액601,912
기간1일당 소득	11,951	종돈(암)두당고장자산685,163	23,884	종돈(암)두당고장자산498,695
지불이자 대 매상고비용	3.9%	자기자본비율:기수13.9%,기말14.8%	4.3%	자기자본비율:기수12.4%,기말14.7%
감가상각비 대 매상고비용	11.1%	유동비율:기수96.3%,기말15.3.6%	12.6%	유동비율:기수144.2%,기말127.2%

3. 분석

항목		구분		단위	62년	63년
경 영 관 리 성 성 적	원 가	자돈 1두당 생산원가	이 유 시 30Kg시점 환산	엔 엔	6,785 13,300	7,190 13,700
		자돈 1두당 총원가	이 유 시 30Kg시점 환산	엔 엔	7,667 14,200	8,254 14,800
		생산원가	출하 1두당 출하지육 1Kg당	엔 엔	27,425 387	23,479 333
		총 원 가	출하 1두당 출하지육 1Kg당	엔 엔	34,228 483	30,504 433
		자가노임 공제후생산원가	출하 1두당 출하지육 1Kg당	엔 엔	24,794 350	21,331 303
		자가노임 공제후 총원가	출하 1두당 출하지육 1Kg당	엔 엔	31,596 446	28,355 403
	소 득	중돈(♀) 1두당 소득		엔	51,379	82,701
		육돈출하 1두당 소득		엔	2,874	4,702
		육돈출하지육 1Kg당 소득		엔	71	67
		기간 1일당 소득		엔	11,951	23,884
		소 득 율		%	8.2	13.9
	안 전 성	지불이자 대 매상고 비율		%	3.9	4.3
		감가상각비 대 매상고비율		%	11.1	12.6
		육돈출하 1두당 지불이자		엔	1,383	1,470
		육돈출하 1두당 감가상각비		엔	3,893	4,268
		자 기 자 본 비 율		%	14.3	13.6
	성	유 동 비 율		%	125	134
		중돈(♀) 1두당 고정 부채액		천엔	685	498
		중돈(♀) 1두당 부채액		천엔	713	602

진단 조언서(전회 진단)

1. 경영의 추이

- 아버지 대부터 양돈과 쌀 농사 복합경영이었음. 1972년부터 아버지가 동료 7명과 함께 중돈(모돈) 50두 규모의 일관경영 형태로 양돈단지 조성사업에 참여함. 소화 1975년에 귀하가 농고를 졸업하고 양돈에 종사함. 소화 1979년에 양돈단지에 정화조를 새로 설치하고, 아울러 돈사 내부 개조도 실시하여, 모돈 80두 규모로 확대함. 이번 기에 들어 자택 앞의 중돈사를 철거하고 새로 단지 내에

신축 이전함. 금후는 현재 규모를 유지하고 내용을 충실히 하려는 계획에 있음.

2. 경영의 개략적 평가

- 귀하는 양돈경영에 종사하여 약 12년 경과하였음. 이번 기의 내용을 보면, 번식 성적에 대해서는 내용이 점차 좋아지지만, 육돈 성적은 이제 걸음마 단계의 내용을 보임. 이러한 점 때문에 경비 지출에 관해서는 아직 낭비의 요소가 많고 금후 개선하여야 할 사항이 산적해 있음.
- 번식성적은 1복당 이유두수 8.8두, 분만간격 153.6일로 양호한 편임. 이러한 점에서 모든 1두당 이유자돈수(PSY)가 20.9두를 나타냄. 육돈부문에서는 육돈사고율 4.7%, 일당 증체량 571g으로 이제 걸음마 단계임. 한편, 지육 1kg 당 가격 하락(格落) 금액도 27엔 50전으로 약간 큰 편임. 경영성과로는 소득율 8.2%, 모든 1두당 소득 51,379엔으로 매우 적은 소득이었음. 이는 육돈의 판매수입이 다소 적은 반면, 경비 면에서 지출이 많아 생산원가가 높아지게 되어 소득이 적어진 대문임.
- 귀하의 경우 공해 문제 등으로 신규 투자를 이전하지 않을 수 없었다는 점이나 노동 면에서 그리고 시설·장비 면에서 기계력에 의존할 수밖에 없었기 때문에 감가상각비 부담이 커서 비용이 높으며, 운전경비가 많이 소요됨. 따라서, 경영이 탄력성을 잃게 되어 이익을 올리지 못하고 있음.
- 앞으로 어려운 양돈정세 속에서 살아남기 위해서는 생산성 향상은 물론이고, 경비를 재검토하여 비용절감에 노력하는 것이 중요함. 귀하의 경우 젊고 의욕적으로 경영하고 있다는 점에서 앞으로 기대됨.

3. 기술적 지적사항과 개선대책

1) 번식부문

- 이번 기 종돈산차(種豚産歴)은 3.3산으로 다소 젊고, 분만두수가 10.8두로 다소 적은 편임. 사산, 이유까지의 사고두수를 빼면 1복당 이유두수는 8.8두로 보통수준임. 분만 간격은 153.6일로 양호하며, 이에 따라 모든 1두당 연간환산 이유자돈수(PSY)는 20.9두로 양호함. 이번 기의 번식 성적에 대해서는 특별히 큰 문제는 없는 점으로 미루어, 앞으로도 이번 기 이상의 성적을 올릴 수 있을 것

으로 기대됨. 한편, 참고로 종돈사료 급여사항을 나타내었는데, 금후에도 현상 수준을 유지하도록 해야 할 것으로 봄.

2) 육돈부문

○ 경영의 개요 :

- 이번 기의 육돈 출하두수는 1,518두임. 지육중량은 70.8kg로 적당한 수치인 것으로 판단되며, 생체환산으로 107kg 정도임.
- 이번 기의 지육 1kg당 가격하락(格落)금액은 27엔05전으로 다소 높음. 한편, 일당 증체량은 이유부터 출하 사이에 571g으로 다소 낮음.
- 육돈 사고율은 4.7%로 다소 높고, 번식성적에 비해 비육성적이 나쁜 편임.

○ 문제점 1 : 육돈 사고율도 높고 일당 증체량이 낮음.

- 귀하의 육돈 성적은 사고율 4.7%로 다소 높고 일당 증체량도 낮음. 이는 귀하의 경우 모돈의 규모가 85두로 큰 편이기 때문에, 관리 면에서 다소 치밀함이 결여될 수밖에 없었던 것이 원인임.
- 때문에, 질병에 대한 처치가 다소 늦어지고, 이러한 것이 성적 저하를 초래하고 있음. 따라서, 먼저 자돈 단계에서부터 건강하고 활력이 있는 돼지 몸 만들기를 해야 할 것임.

○ 개선대책 1: 위생대책을 포함한 사양관리를 철저히 할 것

- 귀하 자신도 납득하고 있는 바이지만, 이번 기는 돈사 건설도 있었고 부친이 병으로 누워 있는 등 관리가 충분치 못한 해였음. 이러한 점이 사고나 증체량을 낮추고 있음. 따라서, 다음 기를 위해서는 먼저 건강한 자돈 만들기부터 시작하여 허약한 돼지를 하루 빨리 처치하는 등의 대응이 필요함. 아울러, 헤모철즈 등 호흡기 질병에 대해서는 백신으로 대응하여야 함. 규모가 커서 힘들 것으로 생각되지만, 반드시 실행하여야 할 부분임.

4. 경영성과

1) 생산원가

(단위 : 엔)

과 목	금 액	종 돈 부 문		육 돈 부 문		
		금 액	자돈1두당	금 액	출하1두당	지육1Kg
기간중비용합계	42,020,967	11,824,773		42,020,967		
돈 평 가 액	389,385	405,285		389,385		
차인 생산원가	41,631,582	11,419,488	6,785	41,631,582	27,425	387
판매 및 일반관리비	8,693,623	902,680		8,693,623		
사업외 비용	2,726,990	916,188		2,726,990		
사업외 수입	1,094,384	334,938		1,094,384		
총 원 가	51,957,811	12,903,418		51,957,811		483

조건 1 : 종돈(암) 사육두수 84.9두

2. 이유자돈수 1,683두(생후 23.8일령, 6.0kg)

3. 육돈출하두수 1,518두(지육중량 70.8kg)

① 자돈 ---- 이번 기의 자돈원가 6,785엔, 총원가로 7,667엔으로 보통 정도임. 귀하의 경우 모든 두당 연간환산 이유자돈수 20.9두로 양호하여 비용을 낮추고 있는 형편임. 한편 이번 기의 경우 사료비가 전년도 보다 싸게 공급되고 있어 상대적으로 낮아질 수 있었음. 앞으로도 한층 원가 절감에 노력해야 할 것임.

② 육돈 ----육돈 생산원가는 출하두당 27,425엔, 지육 kg당 387엔으로 보통 수준임. 그러나, 판매 및 일반관리비나 사업외 비용을 포함한 총원가 면에서는 지육 kg당 483엔으로 단번에 높아짐. 이는 판매경비에 관해서는 별도로 하더라도 지불이자나 조세공과, 제부담 등의 지불이 타 경영에 비해 높기 때문임. 이러한 점으로 미루어 귀하의 경우에는 먼저 생산성을 향상시켜, 모든 1두당 출하두수를 현재의 17.9두에서 20두 정도까지 성적 향상을 꾀하고, 판매수입을 증가시키며, 두당 고정비 부담을 가볍게 하여야 함. 이와 관련하여 20두까지 규모를 늘렸다고 가정하여 시산하여 보면, 약 40엔 정도의 비용 절감이 가능하게 됨. 경영을 계속할 것이므로 부채가 증가해도 전혀 무

의미하기 때문에 지출경비에 대해서도 적극적으로 낭비를 없애고 내용을 충실하게 피하여야 할 것임.

2) 손익계산

- 이번 기의 손익계산은 앞에 게시한 바와 같음. 소득율 8.2%, 종돈(암) 두당 소득 51,379원으로 다소 적은 편임. 이러한 점은 먼저, 첫째로 지육가격이 높을 때 출하두수가 적고, 가격이 낮을 때 출하두수가 많기 때문임. 이 때문에 판매수입이 늘어나지 않음.
- 두 번째로, 육돈부문 성적이 전체적으로 떨어져 출하두수에 연계되지 못하고 수입이 적어짐.
- 세 번째로, 지불이자를 포함한 일반관리비 부담이 크고, 총원가가 높아지고 있는 점이 주원인임. 귀하의 경영방법으로 볼 때 고정비가 통상의 타 경비에 비해서도 상대적으로 많음. 사양관리 성적을 올리지 않으면, 적자경영으로 전락할 위험성이 다분히 존재한다는 점에서 한층 성적향상을 피하여야 할 것으로 봄. 이와 관련하여 손익분기점 판매두수(그 이상 판매량을 올리지 못하면 이익이 나오지 않는 최저 두수)는 17.6두이므로 주의를 요함.

3) 재무상황

- 이번 기말의 자산상황은 78,918천엔임. 이 중 유동자산이 13,951천엔, 고정자산이 64,967천엔임. 부채에 대해서는 고정부채 58,170천엔, 유동부채 9,081천엔임.
- 이로부터 자기자본은 11,667천엔 정도인 것으로 판단되며, 자기자본비율로 보면 14.8%로 다소 낮은 편임. 단, 기수 때와 비교하면 절대치로는 크지 않지만 상승하고 있어, 이 점에 대해서는 바람직함.
- 따라서 이제부터는 적극적으로 시설·장비에 관한 투자를 피하고 잉여금은 내부에 유보하여 자본의 충실에 노력하여야 할 것임.
- 양돈정세는 앞으로도 어려워질 것으로 예상되는 바, 효율이 좋은 경영을 하여야 할 것임.

진단 조언서(최근시 진단)

1. 경영 추이

- 아버지 대부터 쌀 농사 프러스 양돈의·복합 경영체였음. 1972년에 아버지가 동료 7명과 함께 모돈 50두의 일관경영으로 양돈단지에 참가함. 1975년에 본인이 농고를 졸업하여 양돈에 종사함. 1979년에 양돈단지의 정화조를 새로이 설치하고 동시에 돈사 내부도 개조하여 모돈 80두 규모로 규모를 확대함. 1977년 주택 앞에 있던 종돈사를 부수고 새로 단지 내에 신축 이전함. 경영진단은 전년도와 이번 기 2개년에 걸쳐 진단함. 금후의 계획으로는 모돈 100두 정도의 규모로 내용의 충실을 꾀할 것으로 생각됨.

2. 경영의 개략적 평가

- 귀하는 양돈에 종사 경력이 약 13년 정도임. 종돈사를 이전하여 2년 경과하여 이제 궤도에 오른 상태임. 이번 기의 경영진단은 작년에 이은 진단으로, 사양관리기술 면, 경영성과 면에서도 성적이 향상되어 바람직한 모습임.
- 이번 기의 번식성적은 1복당 이유두수 9.2두로 많고, 분만일수도 154.5일로 짧아져 양호함. 전년의 모돈 두당 연간환산 이유두수도 20.9두로 양호하였지만, 이번 기에는 이를 상회한 21.8두로 향상되어 있음. 비육성적은 사고율이 3.7%로 다소 높고, 일당 증체량도 570g로 낮아 아직 문제는 남아 있음. 단, 지육 1kg당 가격 하락(格落) 금액은 20엔35전으로 전년도 27엔 5전에 비해 향상되었으며, 전체적으로 성적이 좋은 방향으로 진행되어 가고 있는 것으로 추측됨.
- 이번 기의 경영성과는 소득율 13.9%, 종돈(암) 두당 소득이 82천엔으로 다소 적은 내용이었음. 이는 돼지 도매가격 하락이 크게 영향을 하여 수입이 생각보다 늘어나지 못한 점도 있지만, 경비의 지출도 많고, 생산비용이 높아져 있음. 특히 건물시설 등의 투자가 과대하며, 매상고 대 감가상각비율이 12.6%로 많음. 이에 따른 러닝 코스트나 설비투자자금을 차입금에 의존하고 있는 점이 지불이자를 발생시켜 부담을 크게 하고 있음.
- 이러한 점들은 종돈사를 이전하던 계획단계에서부터 알 수 있었던 것으로, 이 점에 대해서는 본인도 충분히 인식하고 있음. 그렇지만, 현재의 양돈 정세는 매

우 어려워 이러한 경영방법이 다소 부담이 된다는 점은 사실임. 귀하의 경우, 이처럼 힘든 양돈 정세에서 살아남기 위해서는 생산성 향상은 물론이고 경비를 재검토하여 저비용 생산에 노력하는 것이 매우 중요하므로 앞으로 한층 분투가 요망됨.

3. 기술적 지적사항과 개선대책

(1) 번식부문

번식·육성·성과 정리

구분 \ 항목	분 만				이 유		사고분만 - 난유	이유부터 수태까지 의 일수	비 고
	산 차	두 수	사 산	교아 자돈 (里子)	두 수	포유일 수			
계	913	2,609	165	+130	2,216	49,590	209	3,887	포유중수 기 132 기 말 151
복 수	265	242	242	-130	240	2,093	256	232	
1복당	3.4	10.8	0.7		9.2	23.7	0.8	16.8	

① 분만간격 : 114일 + 23.7일 + 16.7일 = 154.4일

② 연간회전 366일 ÷ 154.4일 = 2.37회

③ 연간환산 이유자돈수 9.2두 × 2.37회 = 21.8두

④ 이유시 육성율 = 9.2두 / (10.8두 - 0.7두) × 100 = 91.1%

이유부터 수태까지의 일수 구성비

구분 \ 일수	10일 이내	11일~30일	31일~50일	51일~100일	101일 이상	계
복 수	180	24	7	9	12	232 복
비 율	77.6	10.3	3.0	3.9	5.2	100.0%
	87.9		12.1			

월 별 분 만 두 수

월 \ 항목	1월	2월	3월	4월	5월	6월	7월	8월	9월	10월	11월	12월	계
분만두수	218	209	240	239	150	154	266	202	270	237	188	236	2,609
분만복수	21	19	22	24	15	14	23	19	25	20	16	24	242
1복당	10.4	11	10.9	10	10	11	11.6	10.6	10.8	11.9	11.8	9.8	10.8
분만두수 체크리스트	▲		▲	▲	▲			▲	▲			▲	

지표 : 11두 미만 체크

월 별 이 유 두 수

월 항목	1월	2월	3월	4월	5월	6월	7월	8월	9월	10월	11월	12월	계
이유두수	148	169	242	184	190	155	176	188	156	238	178	192	2,216
이유복수	19	18	26	19	23	16	18	20	17	26	18	20	240
1복당 이유두수	7.8	9.4	9.3	9.7	8.3	9.7	9.8	9.4	9.2	9.2	9.9	9.6	9.2
체크리스트	▲				▲								

지표 : 9두 미만 체크

- 개요 --이번 기의 모든 평균산차는 3.4산으로 안정되어 있음. 1복당 분만두수는 10.8두로 다소 적지만, 사산이나 이유까지의 사고가 적은 점이 도움이 되어 1복당 이유두수는 9.2두로 많아졌음. 분만 간격은 154.5일로 짧고 양호해짐.
- 이 때문에 모든 1두당 연간환산 이유자돈수는 21.8두로 늘어나 양호함. 이번 기의 번식성적에 대해서는 특히 커다란 문제는 없는 점에서 현재의 수준을 유지 계속시킬 것으로 기대됨.

2년간 번식성과의 추이

구 분		단위	63년	62년	비 고
사육규모	종 돈(♀)	두	105.7	84.9	
	종 돈(♂)	두	6.8	5.1	
	육 돈	두	966.8	742.6	
번식부분	종돈평균산력		산	3.4	3.3
	분만	1두당 분만두수	두	10.8	10.8
		1두당 사산두수	두	0.7	0.8
		1두당 포유개시두수	두	10.1	10.0
	이유	1두당 이유두수	두	9.2	8.8
		평균 포유일수	일	23.7	23.8
		자돈1두당 이유시체중	Kg	6.0	6.0
		이유시 육성률	%	91.1	88.0
	분만간격	이유~수태평균일수	일	16.8	15.8
		분 만 간 격	일	154.5	153.6
		연 간 회 전 수	회	2.38	2.38
		년간환산이유자돈두수	두	21.8	20.9
	사료	년간종돈1두당사료급여량	Kg	1,102	1,073
	노동	종돈1일 1두당 노동시간	분	4.2	5.2

종돈 사료급여 상황

종돈급여량	육성돈분	차인종돈급여량	종돈1두당	1일1두당	1두당연간환산급여 량
131,875	7,000	124,575	-	3.02	1,102Kg

- 상기 표는 종돈사료급여 상황이며, 종돈 1두당 연간환산 급여량은 1,102kg으로 비교적 좋은 급여량임. 모돈의 개체관리에 맞추어 급여량이나 내용도 연구하고 있으므로 앞으로도 지속적인 성적향상에 연계될 것으로 보임.

(2) 비육부문

육돈출하와 가격하락(格落)상황

월별	두수	지육중량	판매액	경비	수취액	판매지육 1Kg당	지육 1Kg당 가격하락 액
1월	149	74.1 11,047.5	30,040 4,475,906	3,171 472,542	26,868 4,003,364	405.15	21.96
2월	135	70.5 9,515	32,064 4,328,670	3,301 445,628	28,763 3,883,042	454.93	19.13
3월	144	70.8 10,191	34,196 4,924,235	3,460 498,192	30,736 4,426,043	483.19	20.11
4월	156	70.8 11,052	36,051 5,624,016	3,510 547,585	32,541 5,076,431	508.89	27.97
5월	122	68.5 8,359	36,728 4,480,762	3,391 413,648	33,337 4,067,114	536.04	24.45
6월	105	67.8 7,124	39,212 4,117,311	3,520 369,596	35,693 3,747,715	577.95	16.51
7월	135	68.8 9,293.5	39,212 5,293,651	3,351 452,383	35,861 4,841,268	569.61	18.25
8월	174	69.7 12,131	35,227 6,129,533	3,418 594,763	31,809 5,534,770	505.28	20.49
9월	173	70.0 12,109	33,011 5,710,856	3,380 584,756	29,631 5,126,100	471.62	18.01
10월	187	72.0 13,463	29,867 5,584,045	3,316 620,072	26,551 4,964,973	430.61	12.74
11월	183	70.9 12,970	28,142 5,515,860	3,375 617,605	25,415 4,650,922	386.68	21.04
12월	196	69.5 13,625	33,058 5,515,860	3,188 624,875	24,415 4,890,985	404.83	23.65
계	1,859	70.4 130,880	33,058 6,454,372	3,358 6,241,645	29,700 55,212,727	469.55	20.35
지육1Kg당 금액			469.55	47.69	421.86	-	-

가격하락(格落) 이유

구분	균일도	살 붙은 정도	균일도 및 살붙은 정도	지방부착			마무리	마블링	육색	지방색	지방 침착	기타	계
				어깨	허리	배							
계	51	163	14	88	315	26	10	3	17	3		151	841
%	6.1	19.4	1.7	51.0			1.2	0.4	2.0	0.4		18.0	100

육돈의 등급결과

	극 상	상	중	병	등 외	계
계	2	974	653	154	34	1,817

◎ 출하돈 1,817두에 대하여 조사한 결과인데, 극상·상을 합하여 976두로 상물
율(고급육 출현율과 같은 개념임)은 53.7%였음.

육 돈 증 체 상 황

군번호	두수	도입시 체중	출하 체중	증체량	비육일수	일당 증체량
63~67	28	6 168	104 2,904	98 2,736	166 4,644	589
68~72	55	6 330	107 5,900	101 5,570	183 9,530	584
73~77	47	6 282	105 4,939	99 4,657	177 8,304	561
78~82	62	6 372	106 6,551	100 6,179	173 10,740	575
83~87	64	6 384	106 6,802	100 6,418	176 11,290	568
88~92	56	6 336	109 6,089	103 5,753	185 10,372	555
93~97	81	6 486	108 8,713	102 8,227	179 14,533	566
98~102	66	6 396	106 7,006	100 6,610	179 11,789	561
103~107	72	6 432	108 7,355	102 7,355	185 13,327	552
108~112	70	6 420	112 7,826	106 7,406	184 12,859	576
113~117	79	6 474	109 8,630	103 8,156	186 14,670	556
118~122	65	6 390	109 7,114	103 6,724	180 11,701	575
123~127	71	6 426	112 7,986	106 7,560	184 13,076	578
128~132	83	6 498	107 8,866	101 8,368	183 15,179	551
133~137	86	6 516	107 9,212	101 8,696	177 15,252	570
138~142	62	6 372	109 6,741	103 6,396	171 10,598	601
143~146	68	6 480	105 7,155	99 6,747	168 11,431	590
계	1,115	6 6,690	107.8 120,221	101.8 113,531	178.7 199,295	570
수입30Kg 추정 D . G		30Kg	107.8	77.8	103.0	639

육돈의 폐사 내용(체중별, 월별두수)

월 \ kg	~ 10	11 ~ 30	31 ~ 50	51 ~ 100	101 ~	계
1		2	1			3
2	2		1	1		4
3	2	2	2			6
4	1	2	2	1		6
5	2	3	1			6
6	1		2	2		5
7		3		2		5
8	1	2	1	1		5
9	3	1	3			7
10	2		1			3
11	1	3	1	2		7
12	2	3	1			6
계	17	21	16	9		63
%	27.0	33.3	25.4	14.3		100
	60.3		39.7			

2년간 비육성적 추이

구 분			단위	63 년	62 년	비 고
비 육 부 문	증 체	비육개시시 체중				
		출하체중	kg	6.0	6.0	
		비육기간	kg	107.8	107.2	
		증체량	일	178.7	177.2	
		1일당 증체량	kg	101.8	101.2	→
		1일당 증체량(도입 30Kg 환산)	g	570	571	→
			g	639	640	→
	사 고	기간 평균 사고율	%	3.7	4.7	↑
	가격하락(格落)	총출하지육 1Kg당 가격하락액	엔	20.35	27.05	↑
	사 료	기간1일1두당 사료급여량	kg	1.6	1.7	↑
노 동	1일 1두당 노동시간		분	0.3	0.4	
	출하돈 1두당 노동시간		시	2.5	3.1	

○ 개요--- 이번 기의 육돈출하 금액은 1,859두로 지육중량 70.4kg으로 비교적 좋은 수치이며, 생체로 환산하면 107kg 정도임. 이번 기의 지육 1kg당 가격하락 금액은 20엔 35전으로 낮아져 양호함. 상물율(고급육 출현율)도 53.7%로 보통 수준임. 단, 육돈 증체상황에서는 일당 증체량이 570g으로 낮고, 육돈 사고율도 3.7%로 다소 높아짐.

○ 문제점 1 : 1일당 증체량이 낮고 사고율도 다소 높음.

- 귀하의 일당 증체량은 570g으로 낮고, 육돈 사고율은 3.7%로 다소 높음. 이러한 점은 전년도의 진단과 마찬가지로의 경향을 나타냄. 이로부터 생각할 수 있는 것은 분만에서부터 출하까지 사이에 군(群) 편성과 이동이 5회 정도 행하여져 통상과 비교하여도 2회 정도 많다고 할 수 있음. 한편, 노력 면에서 보아도 질병에 대한 처치가 다소 늦어지게 될 수밖에 없었고, 이러한 것들이 성적 저하를 초래한 원인이라고 말할 수 있음.

○ 개선대책 1 : 위생대책을 포함한 사양관리를 철저히 할 것

- 귀하의 경우 돈사의 사정으로 군(群) 형성과 이동을 빈번하게 실시하여 왔음. 이러한 것들이 돼지에게 스트레스를 주고 있음. 이러한 점은 돈사의 사정상 개선이 어려우므로, 군의 교환을 가능하면 하지 않도록 하여 건강한 돼지 만들기에 노력할 수밖에 없음. 다음으로 호흡기 계통의 질병에 대해서는 현재 실시하고 있는 백신접종에 의한 대응을 금후에도 계속하여야 할 것임. 현장에서 본 자돈이나 육돈은 전년도보다도 활력이 있어 지속적으로 바람직한 방향으로 가고 있으므로, 허약한 돼지를 하루 빨리 처치하는 등의 조치를 포함하여 대응할 것이 기대됨.

4. 경영성과

(1) 생산원가

(엔)

과 목	금 액	종 돈 부 문		육 돈 부 문		
		금 액	자돈 1두당	금 액	출하 1두당	지육 1Kg당
기간중비용합계	49,399,985	16,392,127		49,399,985		
돈 평 가 액	5,751,228	458,918		5,751,228		
차인 생산원가	43,648,757	15,933,209	7,190	43,648,757	23,479	333
판매 및 일반 관리비	11,252,127	1,537,290		11,252,127		
사업외 비용	3,394,744	1,138,360		3,394,744		
사업외 수입	1,587,764	317,550		1,587,764		
총 원 가	56,707,864	18,291,309	8,254	56,707,864	30,504	433

조건 1. 종돈(암) 사육두수 105.7두

2. 이유자돈수 2,216두(생후 23.7일령, 6.0kg)

3. 육돈 출하두수 1,859두, 지육중량 70.4kg

- ① 자돈 : 이번 기의 자돈원가는 7,190엔, 총원가는 8,254엔으로 다소 높음. 첫 번째는 자돈사료인 수유기용 사료의 급여량을 늘려 1kg당 단가가 상승하고 있고, 두 번째로 첨가물 급여량도 증가하고 있음. 이러한 것은 자돈원가 상승의 요인이 되고 있음.
- ② 육돈 : 이번 기의 육돈생산 원가는 출하 두당 23,479엔, 지육 1kg당 333엔으로 낮음. 그러나, 판매 및 일반관리비나 사업의 비용을 포함한 총원가에서는 지육 1kg 당 433엔으로 높아지고 있음. 이는 양돈단지 공통경비인 분뇨처리 비용의 부담이 크기 때문임. 육돈 두당으로 표시하면 1,407엔, 지육 1kg당으로는 약 20엔 정도임. 이들이 비용증가에 연결된 것임. 그러나, 이들은 단지에서 양돈경영을 계속해 나가는 이상 계속 부딪치는 문제임. 따라서 이러한 점에서 타 경영보다 일층 생산성 향상을 추구하여야 할 것임. 아울러, 끊임 없이 경비를 재검토하여 낭비적인 지출을 줄이는 노력이 필요함.
- 다음 표는 자돈 출하상황과 총원가의 차익(손)을 보여주는 것으로, 1월, 10월, 11월, 12월의 4개월간은 총원가를 하회하고 차손이 발생하고 있음. 4개월 동안의 차손누계는 1,325천엔임. 이 차손을 다른 월에 커버하게 되는 데, 매우 어려운 상황임. 이러한 점에서 보다 일층의 저비용 생산에 노력하여 수익향상을 꾀하여야 할 것임.

육돈출하두수와 월별차익(손)의 추이

월	출하두수	지육중량	판매지육 1Kg당	총 원 가	지육1Kg 차익(손)	월별차익(손)
	두	kg	엔	엔	엔	천엔
1	149	74.1	405.15	433	△ 27.85	△ 308
2	135	70.5	454.93		21.93	△ 209
3	144	70.8	483.19		50.19	522
4	156	70.8	508.89		75.89	839
5	122	68.5	536.04		103.04	861
6	105	67.8	577.95		144.95	1,033
7	135	68.8	569.61		136.61	1,270
8	174	69.7	505.28		72.28	877
9	173	70.0	471.62		38.62	468
10	187	72.0	430.61		△ 2.39	△ 32
11	183	70.9	386.68		△ 46.32	△ 601
12	196	69.5	404.83		△ 28.17	△ 384
누계	1,859	70.4	469.55	433	36.55	4,784

(2) 수익성

- 이번 기의 손익은 앞에 제시한 바와 같음. 소득율은 13.9%, 종돈(암) 1두당 소득 82,701엔으로 다소 적은 결과였음. 이는 출하두수가 전년도보다 22% 늘어났음에도 불구하고 돈가 하락에 의해 종돈(암) 두당 판매수입은 반대로 32,847엔으로 감소하였음. 또한, 생산원가는 전년도보다 약 50엔 인하되었지만 아직 높음. 특히 시설·장비에 관련된 경비가 많아 금후에는 적극 억제하여 축소할 필요가 있음. 귀하의 경우 분뇨처리에 관련된 경비나 축사장비 등 전체적으로 중장비로 되어 있어 이들이 모두 비용 증가에 연계되어 있음. 이들을 개선하는 방향으로 검토하지 않으면, 점점 소득은 기대할 수 없게 되므로 주의를 요함.

(3) 재무상황

- 이번 기말의 자산상황은 78,858천엔임. 이 중 유동자산이 18,960천엔, 고정자산이 59,898천엔임. 부채는 유동부채가 14,908천엔, 고정부채가 52,359천엔임. 이러한 점으로 미루어 자기자본은 11,591천엔 정도로 판단됨. 자기자본 비율로 표시하면, 14.7%가 되어 다소 낮고, 타인자본에 대한 의존도가 높다는 점을 보여주고 있음.
- 유동비율도 기말에는 127% 낮아 자금운전 면에서 어려움. 경영의 흐름으로 보면, 신규로 축사를 건축한지 얼마 되지 않아 투자가 선행되어 있으므로, 재무면에서는 지금이 가장 어려운 시기인 것으로 생각되지만, 금후는 적극 시설·장비에 관한 투자를 피하고, 잉여금에 대해서는 내부에 유보하거나 부채 감소에 노력하여야 할 것임.
- 양돈정세는 앞으로도 매우 어려워질 것으로 예상되는 바, 보다 일층의 자본충실을 도모하여야 함. 금년도의 경영시산으로 보면, 꽤 좋은 성적을 냈다 하더라도 돈가 하락으로 인해 수익이 늘지 않고 소득이 감소하는 내용이 되어 있음. 이러한 점으로부터도 낭비를 없애고 효율이 높은 경영을 하여야 할 것임.

부록 4. 중소기업 지도사업의 내용과 추진체계

(1) 중소기업 지도사업

□ 목 적

- 중소기업이 스스로 해결하기 어려운 경영·기술상의 애로와 문제점에 대하여 전문지식과 현장실무 경험을 겸비한 국내외 전문가를 생산현장에 파견하여 진단·지도함으로써 경영관리 능력과 기술 수준을 제고하고 창의력과 자생력을 배양함.

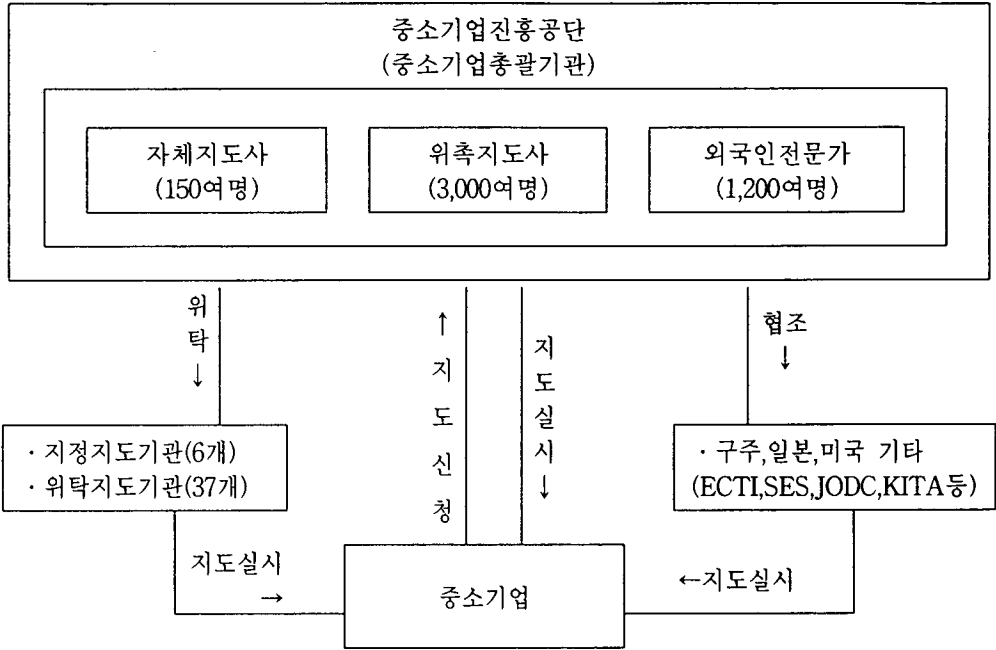
□ 지도 내용

<부표 4-1> 중소기업 지도사업의 내용

구 분		내 용
개 별 지 도	경영지도	-경영종합관리능력향상(경영종합진단지도) -경영의 단위부문 또는 경영전분야의 진단을 통한 문제점 도출 및 이에 대한 개선책 강구
	기술지도	-현장애로기술의 문제점 해결을 위한 국내전문가와 외국인 전문가에 의한 지도
	-국내전문가지도	· 공정개선(자동화)분야, 공업 및 생산기반기술분야, 부품·소재 기술분야 등
	-외국인전문가지도	· 국내전문가로서 해결이 곤란한 핵심기술 및 첨단기술분야에 대해 외국인 전문가 초청지도 실시
지 도	기획지도	-중소기업의 품질관리 수준을 국제적으로 인증받는 ISO인증 획득 및 품질경영체제 기반구축을 위한 지도
	-ISO인증지도	-공장의 발전 수준을 5단계로 구분하고 기업의 현재 상태를 진단하여 목표(Bench-marking)하는 단계를 정한 후 계획적이고 체계적인 지도를 통하여 공장혁신을 도모하는 프로그램
	-ReFactory 진단지도	-목표관리를 통해 불량율은 획기적으로 개선하고 모기업과 협력업체간의 품질연계체제를 확고히 함으로써 궁극적으로 무결점 품질을 실현하기 위한 품질혁신 지도
-100PPM (품질혁신)지도		-목표관리를 통해 불량율은 획기적으로 개선하고 모기업과 협력업체간의 품질연계체제를 확고히 함으로써 궁극적으로 무결점 품질을 실현하기 위한 품질혁신 지도
집 합 지 도		-경영 및 공통애로기술 분야에 대한 세미나 형식의 지도
모 기 업 활 동 지 도		-수급업체에 대해 모기업과 합동으로 지도팀을 편성하여 실시
견 학 지 도		-국내외 우수모범사례가 되는 생산현장을 직접 방문하여 실시
해 외 연 수		-중견기술자 및 중간관리자 등의 미국·일본 생산현장연수

□ 지도 체계

<부도 4-1> 중소기업 지도사업의 체계



※ 지정지도기관 : 생산기술연구원, 산업디자인 포장개발연구원, 중소기업은행, 국민은행
신용보증기금, 기술신용보증기금

<부표 4-2> 위탁지도기관의 지정기준

구 분	지도인력	자본금 또는 자산평가액		주 된 사무소
		법 인	개 인	
경영지도 기관	통상산업부령이 정하는 상근 지도자 8인 이상	자본금이 1천만원 이상 (사 단 법 인 은 자산평가액 1천만원 이상)	자산평가액이 1천만원이상	사무실 면적이 33m ² 이상
기술지도 기관	통상산업부령이 정하는 상근 지도자 8인 이상	자본금이 1천만원 이상 (사 단 법 인 은 자산평가액이 1천만원 이상)	자산평가액이 1천만원이상	사무실 면적이 33m ² 이상

□ 지도 절차

<부도 4-2> 중소기업의 지도 절차 및 내용

중소기업	중소기업관리공단	내 용
지도신청	접 수	지도희망 중소기업은 소정의 신청서를 공단 지도실 또는 지역본부에 제출
	진 단	현장진단으로 문제점 도출과 지도방법, 지도분야, 지도일수, 지도요원등 확정
지도부과금 납 부	지도부과금 고 지	진단시 협의한 지도일수에 상응하는 지도부과금 고지 및 납부
	지 도 실 시	지도부과금 확인후 지도계획에 따라 국내외 전문가 지도 또는 위탁지도
권 고 사 항 이 행	지 도 권 고	지도완료후 문제점 해결을 위한 방안 등 권고
	사 후 관 리 지 도	지도완료후 문제점 해결을 위한 방안 등 권고 지도권고서 제시 지도후 일정기간 경과후 지도권고사항 이행에 따른 문제점 파악 및 보완지도

□ 지도 경비의 부담

<부표 4-3> 중소기업의 지도부담금 징수기준

단위: 천원

구 분			부 담 금	
			소 기 업	중 기 업
개 별 지 도	국 내	1~20일	50	60
	전문가지도	20일 초과	60	85
	외 국 인	1~20일	180	210
	전문가지도	20일 초과	350	385
리팩토리진단지도		진 단	80	
		레벨업지도	100	
I S O 지 도			180	210
집 합 지 도			30	

주) 부담금은 지도요원 1인의 1일 지도시 적용 금액임.

□ 국내외 견학지도

(1) 국내견학지도

- 우수모범사례 업체의 생산현장을 직접 방문하는 현장체험지도임

(2) 해외견학지도

- 선진공업국의 신기술 도입 및 정보의 수집, 기술개발 의욕의 고취를 위해 중소기업체의 임직원을 대상으로 견학단을 구성하여 선진기술이나 첨단기술분야 전람회 시기와 연계하여 선진공업국의 생산현장을 직접 체험.
- 약 10일 내외의 단기견학코스로 년 10~20회정도 파견
 - ①구주지역 : 환경산업분야, 요업산업분야, 섬유산업분야 등
 - ②일본지역 : 전기·전자분야, 공장자동화분야 등
 - ③미주지역 : 생산자동화, 자동차부품 및 완성차분야 정보산업분야 등

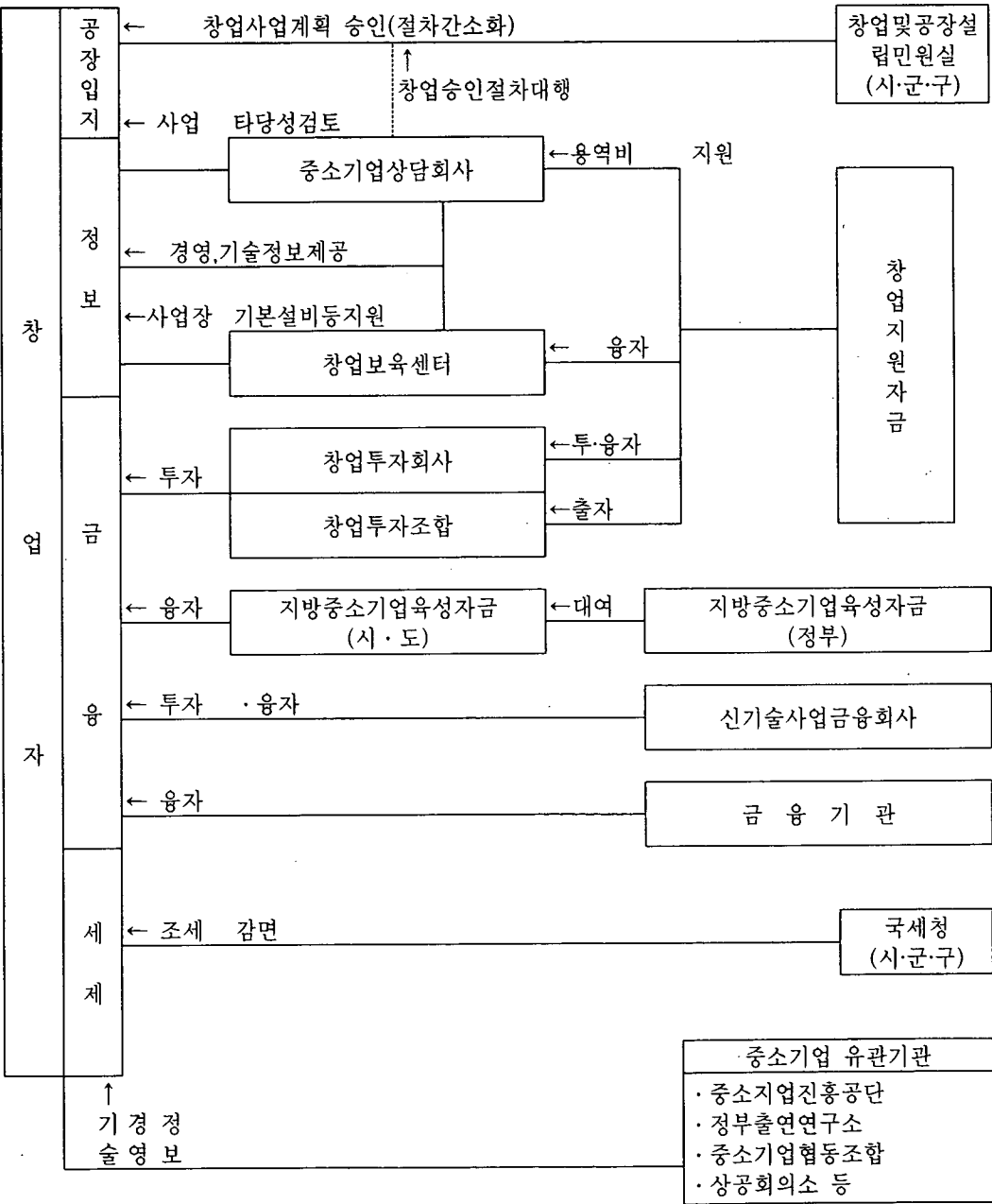
□ 선진공업국 생산현장 파견연수

- 한일 및 한미 산업기술협력재단 사업의 일환으로 중소기업의 기술수준 향상 및 선진기술의 국내이전을 촉진하기 위하여 중소기업의 현장 기술인력을 선진국의 기업현장에 직접 파견하여 기술을 습득하도록 함.
- 대 일본 파견
 - 중견기술자 및 자동화 관련분야 : 일본 해외기술자 연수협회(AOTS)와 협력
 - 연 3회(5월, 9월, 12월), 3개월 또는 6개월 과정으로 실시되며 총연수비용의 약 15% 정도를 참가업체가 부담
 - 북구주 기술자 파견 : 북구주 국제기술자협력협회(KITA)와 협력
 - 연 2~3회 약 2개월 과정으로 실시, 총연수비용의 약 15%를 참가업체가 부담
- 대 미국 파견
 - 기술자 현지 파견: OHIO 주립대학과 협력
 - 연 1~2회(9월,11월), 약 12주 과정으로 실시, 총비용의 30%만 참가업체 부담

(2) 중소기업의 창업지도사업

□ 창업지원 체계

<부도 4-3> 중소기업 창업지원 체계도



□ 중소기업상담회사

- 목적 : 사업성 평가, 사업 및 자금의 알선, 창업관련 입지상담 및 각종 정보제공 등의 용역을 제공함(중소기업창업지원법 제2조).
- 업무 내용(법 제12조)
 - 사업타당성 조사 용역
 - 사업확장, 경영 및 기술지도 등 사후관리용역
 - 창업절차 대행
 - 유망사업 및 자금알선
 - 창업관련 상담 및 정보제공
- 용역대금 지원 : 창업자와 상담회사간 용역계약을 체결한 경우 창업지원자금에서 무상으로 지원
 - 사업타당성 검토 용역
 - 사후관리 용역
 - 절차대행 용역
- 상담회사의 요건
 - 상법상의 회사
 - 상공부장관이 창업지원심의회의 심의를 거쳐 정하는 요건에 적합할 것
 - 지도상담 자격을 갖춘 전문인력 3인 이상을 보유할 것

<부표 4-4> 중소기업상담회사 전문인력의 자격

경 영 분 야
1. 경영학분야의 박사학위 소지자 2. 대학 또는 사범대학에서 경영학을 강의한 전임강사 이상의 교원 3. 전문대학에서 경영학을 강의한 조교수 이상의 교원 4. 변호사법에 의한 변호사 5. 공인회계사법에 의한 공인회계사 6. 중소기업진흥법 제27조의 규정에 의하여 경영지도사로 등록을 한 자 7. 중소기업창업투자회사, 중소기업상담회사 또는 조세감면규제법 제18조의 2의 규정에 의한 신기술사업투자회사에서 과장급 이상으로 5년 이상 근무한 자 8. 제1호 내지 제7호에 정한 자와 동등 이상의 학력과 경험이 있다고 통상산업부장관의 인정을 받은 자

- 상담회사의 업무
 - 사업성 검토 및 사업계획 수립
 - 경영·기술지도
 - 창업자금 및 사업알선
 - 공장입지 및 세제지원 상담 등
- 지원대상
 - 중소기업상담회사로부터 사업성 검토 용역을 받아 창업한 자
 - 중소기업상담회사로부터 사후관리용역(경영기술지도, 사업확장에 따른 사업성 검토 등)을 제공받은 설립후 5년이내의 기술집약형 중소기업
- 지원액 : 용역비의 50%까지 창업지원기금에서 출연(500만원 이내)

C2000-2

농업경영 컨설팅 체계 발전방안

등 록 제5-10호(1979. 5. 25)

찍은날 2000. 4. 25

펴낸날 2000. 4. 25

발행인 강 정 일

펴낸곳 한국농촌경제연구원(3299-4000)

130-710 서울특별시 동대문구 회기동 4-102

찍은곳 경희정보인쇄(주) Tel. 2263-7534(代)

- 이 책에 실린 내용은 출처를 명시하면 자유로이 인용할 수 있습니다
무단 전재하거나 복사하면 법에 저촉됩니다.
- 이 연구는 본 연구원의 공식견해와 반드시 일치하는 것은 아닙니다.