연구 노트

농업경영 컨설팅의 성과와 과제

양돈경영의 사례

김 정 호* 허 덕**

Abstract

If we look around the agricultural industry it is apparent that demand for consulting services is growing. The agricultural structure is changing and the pace of change is increasing. Especially, Hog-farming is moving toward a bi-modal structure with the size of full time farm operations increasing and the number of farm firm such as co-operative farming increasing.

Agricultural consulting services include cultivation skill or raising technique, farm management, accounting and appraisal method. Within the consulting service the range of activity is enormous in hog-farming. Therefore, it is very important to foster consultants and consulting firms in order to carry out the needs of the client.

1. 서 론
2. 농업분야 컨설팅의 특징과 발전과정
3. 농업경영 컨설팅의 성과
4. 농업컨설팅에 대한 기대와 미래 수요
5. 농업경영 컨설팅의 발전방향과 과제

1. 서 론

1990년대 들어 추진한 농업구조개선 투융자사업에 힘입어 농업기반이 확충되고 영농 규모화와 기계·시설 현대화 등의 양적 성장을 어느 정도 실현하였다. 양돈경영에 있어서도 규모확대의 성과는 눈부시게 진행되었다. 그러나 아직은 농업인의 시장지향적인 마인드가 부족하고, 기술과 경영능력도 미흡하여, 수익성의 획기적 향상이

* 연구위원
** 부연구위원

나 투융자사업의 내실있는 성과가 발현되고 있지는 못하다.

또한, 동일한 투융자사업을 수혜 받은 농업인이라도 기술과 경영능력에 따라 경영성과의 차이가 발견되며, 전업농일수록 경영개선을 위한 전문적인 지도·상담을 요구하는 경향이다. 자원제약이 큰 우리 농업에서 인적자본의 축적을 통한 경쟁력 확보는 매우 중요하며, 농업인 스스로가 벤치마킹과 컨설팅을 통하여 우수한 기술과 경영기법을 습득하고 배양함으로써 농업의 생산성 향상은 물론 소득 증대에도 기여할 것으로 판단된다.

이러한 필요성에도 불구하고 농업인의 경영 능력을 배양하기 위한 시책이 부족한 것도 사실이다. 그 동안 정부의 농촌지도사업이 농업 발전에 기여하였으나, 이러한 지도사업이 가장 먼저 한계에 부딪힌 분야가 양돈 경영이라고 할 수 있다. 양돈 경영은 자본·기술집약적 농업으로서 농가들이 요구하는 기술 수준은 높은데 비해 행정기관 주도의 지도사들의 수준은 이에 부응하고 있지 못하였기 때문이다. 따라서 1999년부터 정부가 민간부문의 농업경영컨설팅에 대한 지원사업을 도입한 것은 매우 고무적인 일이다.

그러나 농업 현장에 컨설팅 지원사업이 처음 도입되는 만큼 추진 과정에서의 시행착오도 우려된다. 특히 유료의 민간 컨설팅과 공공서비스인 농촌지도사업이 그 대상과 내용을 적절히 분담하지 않으면 현장에서 혼란을 초래할 수 있다. 또한 정부의 컨설팅 지원사업이 민간의 컨설팅 활동을 지원하는 형태로써 농업인과 컨설팅 업체(또는 기관)간의 계약에 대하여 비용의 일부를 보조하는 방식으로 추진하기 때문에, 컨설팅의 효과를 둘러싸고 공급자와 수요자간의 마찰도 우려된다.

나아가 향후 농업경영컨설팅이 하나의 산업으로서 발전하는 것도 중요한 과제이며, 이를 위해서는 컨설팅의 고객인 농가가 어떠한 성과를 얻었으며, 또한 농가가 필요로 하는 컨설팅의 모습은 어떤 것인지에 대해 살펴볼 필요가 있다. 이 연구는 지난 2년간 추진된 농업경영컨설팅 지원사업의 성과를 검토하고 앞으로의 발전 방향을 제시하려는 것이다.

2. 농업분야 컨설팅의 특징과 발전과정

2.1. 농업분야 컨설팅의 특징과 영역

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 있다. 농업분야에서도 경영·기술지도를 주로 공적인 농촌지도기관이 담당해 왔으며, 민간부문의 컨설팅업은 최근에 태동하였다.

농촌지도사업이 불특정 다수를 대상으로 하는 일방의 정보제공 활동인데 비하여, 컨설팅은 의사결정 주체인 고객의 요구에 의하여 정보를 상호교류하는데 특징이 있다.

표 1 **지도사업과 컨설팅의 성격 구분**

구 분	지도사업	컨 설 팅
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

2.2. 농업경영 컨설팅의 범위와 내용

일반적으로 기업 컨설팅의 범위는 「경영일반 + 특수한 경영 문제 + 전문적인 기술 문제」로 요약되며, 일상적인 기술(현장애로기술) 문제는 제외된다. 농업경영컨설팅 서비스의 영역은 분석(analysis)과 진단(diagnosis), 지도와 권고(proposals) 또는 지도(guidance) 등으로 구분하여 볼 수 있다. 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 있을 것이다.

농업경영의 컨설팅 분야는 그 대상 및 방법에 따라 다음과 같은 구분이 가능하다. 첫째, 컨설팅 대상에 의한 구분으로 기술컨설팅, 경영컨설팅, 종합컨설팅으로 나눌 수 있다. 둘째, 컨설팅 방법에 의한 구분으로, 진단컨설팅, 지도(권고)컨설팅으로 나눌 수 있다. 그 밖에 사업계획 수립 등을 포함하는 창업컨설팅이 있을 수 있다.

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 된다. 이를 단위 활동으로 보면, ①경영진단, ②기술진단, ③경영지도, ④기술지도 등을 수행할 수 있으며, 진단과 지도를 연계한 컨설팅(①+③, ②+④), 그리고 전체를 모두 행하는 종합컨설팅(①+②+③+④)도 가능하다.

양돈경영에 대한 컨설팅 서비스의 내용을 예로 들어 보면, 다음과 같다.

(1) 경영진단: 농업조수익, 순수익률, 자본수익률, 고정부채비율, 자기자본수익률, 총자본수익률 등의 진단지표를 이용하여 경영 상태를 진단한다.

(2) 경영지도: 적정시설규모 및 적정사육두수를 제시, 출하시기 및 출하처를 결정할 수 있도록 정보를 제공, 노동력과 시설·기계화 정도를 고려하여 작업일정을 제시, 자금제약 조건하에서 투자타당성을 제시한다.

(3) 기술진단: 농가의 사육관찰을 통해 월별 사육 및 상황을 파악하고 연간 출하량, 돼지 및 돼지고기의 품질, 산차수, 분만간격, 사료효율 등을 진단한다.

(4) 기술지도: 기술진단 결과를 이용하여 경영목적에 맞는 시설 및 축사를 설치·개보수할 수 있도록 계획수립, 질병 예찰 및 질병에 대한 방역계획 수립, 축사의 표준설계도 제시 등을 실시한다.

표 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, 소득률 ○안정성: 자기자본 구성비, 부채비율 ○성장성: 사육두수 변화 등	○번식육성: 분만회수, 육성률 등 ○사 료: 사료요구율, 구입사료비 등 ○사 양: 육성축 보유, 산차수 등 ○생산기술: 상시사육두수, 사고율, 수의진료 등
지 도 활 동	○경영목표설정 및 경영전략 계획 ○시설규모 및 사육두수 제시 ○출하시기, 출하량, 출하처 제시 ○축종별 작업일정 제시 ○자금제약 조건 제시 ○투자 타당성 제시 등	○진단결과를 이용한 지도안 제시 ○시설 및 축사 설치 계획 및 표준설계도 제시 ○축사 및 시설 개보수 제시 ○질병방역 및 치료 ○축사 관리요령제시 등

2.3. 농업분야 컨설팅의 발전과정

2.3.1. 정부의 농촌지도사업

우리 나라의 농업기술·경영에 대한 지도는 미군정 당시인 1947년 농업기술교육령이 공포되고 농사개량원(농촌진흥청의 전신)이 설립되면서 정부의 공적 서비스인 농촌지도사업으로 도입되고 발전되어 왔다. 1962년 농촌진흥청 설립 이후 농촌진흥청의 연구기능과 농촌지도소의 지도기능의 연계체계를 구축해 왔으며, 1997년에 농촌지도소를 「지역농업개발센터」로 개편하고 읍·면 지소는 농업경영상담실로 개편하였다.

상업농의 진전과 규모화·전문화 추세에서 정부 주도의 농업기술·경영지도는 점차 한계에 봉착하기 시작하였다. 특히 1990년대 들어 농업법인 제도가 발족하면서 농업경영에도 기업적 경영기법이 요구되었으며, 농어촌구조개선사업 추진으로 대농경영 또는 유리온실 재배와 같은 특수기술이나 경영기법이 필요하게 되었다.

1995년부터 농림부는 농업경영의 혁신을 위한 벤치마킹 기법 또는 목표관리제의 도입이 검토되면서 경영컨설팅 활동의 필요성을 제시하였다. 그 후 수차례의 검토를 거쳐 1997년 12월에 「농업경영 혁신을 위한 종합지원방안」을 수립하게 되었다. 「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 하였다.

2.3.2. 민간부문의 컨설팅

농업경영 혁신을 위한 종합지원 사업이 시행되기 이전에도 민간부문에서 축산사료회사, 우유조합 등에서 고객관리 차원에서 부분적인 컨설팅서비스를 제공한 사례는 있으나, 본격적인 컨설팅업체의 탄생은 1990년대 중반부터로 판단된다. 「정P&C연구소」는 국내 최초의 농업경영 컨설팅업체로서 양돈산업 종합컨설팅을 목적으로 1994년에

설립되었으며, 거의 같은 시기에 수의분야에서 「한국 애니멀 클리닉 컨설팅」이 설립된 것으로 알려져 있다.

이렇게 축산 분야의 민간 컨설팅이 탄생하면서 생산자단체인 축협도 컨설팅에 관심을 가지기 시작하여, 1997년 11월부터 축산종합컨설팅팀을 구성하고, 축산단지 5개소에 대한 컨설팅을 시작하였다. 이와 함께 개량사업본부, 유가공공장, 육가공공장, 종돈사업소, 사료공장 등의 사업소 단위로 특수컨설팅을 실시하고 있다.

한편, 농림부는 농업경영 컨설팅지원사업을 추진하기 직전인 1998년 7월에 전국의 컨설팅 공급업체 실태를 조사하였다. 이에 의하면 당시 총 34개소의 컨설팅 업체가 활동하고 있으며, 그 중 19개소가 유료 컨설팅 업체로 파악되었다. 한편, 1999년도 농업경영컨설팅 지원사업에 공급업체(기관)로 82개소가 등록하였으며, 2001년도 현재 72여개 업체 가운데 축산 분야에서 50개 업체가 활동하고 있는 것으로 파악된다.

3. 농업경영 컨설팅의 성과

3.1. 농업경영 컨설팅에 대한 농업인의 인식

이하에서는 2000년 3월에 실시한 농업경영 컨설팅지원사업의 실태조사 결과를 통해 컨설팅의 성과에 대하여 종합적으로 검토하기로 한다. 분석 대상은 농업인 58명과 농업법인 42개소 등 총 98개소이다.

먼저, 농업경영 컨설팅지원사업에 참여하여 컨설팅을 받게 된 주된 이유는 기존 작목에 대한 기술 또는 경영개선을 위해서라는 응답이 93%로 압도적으로 많았으며, 이는 농업부문에 새로 진입하는 농가보다는 기존의 농가에게서 컨설팅 수요가 높다는 것을 의미한다. 특히, 축산분야에서는 조사농가의 전부가 기술 및 경영개선이 컨설팅을 받는 이유라고 대답하였다.

정부 지원 이전에도 자비로 컨설팅을 받은 경험에 대한 질문에 대해, 시설원예의 경우 자비로 받다가 정부의 지원으로 전환한 비율이 26%에 그치는데 비해, 축산의 경우 43.6%로 매우 높게 나타났다. 경영형태별로 보면, 시설원예의 경우 자비로 받다가 정부의 지원으로 전환한 비율이 개인에 비해 법인의 비율이 높으나, 축산의 경우는 개인의 비율이 높은 것으로 나타났다.

한편, 이번 정부사업으로 처음 컨설팅을 받게 된 케이스에서도 시설원예에서는 법인이 개인농가에 비해 높은 비율을 보였지만, 축산의 경우는 개인농장의 경우가 더 높게 나타났다. 이는 시설원예의 경우는 개

표 3 **컨설팅을 받게 된 주된 이유**

단위: %

		새로운 작목의 입식, 창업	기존 작목의 기술, 경영개선	기타	계
시설원예	개인	7.4	22.2	-	29.6
	법인	7.4	55.5	7.4	70.4
	소계	14.8	77.8	7.4	100.0
축산	개인	-	66.2	1.4	67.6
	법인	-	32.4	-	32.4
	소계	-	98.6	1.4	100.0
합 계		4.1	92.9	3.0	100.0

자료: 설문조사결과(2000년 3월)

표 4 **정부지원사업 이전의 컨설팅 수혜 경험**

단위: %

		이번 정부사업으로 처음 컨설팅 받음	자비로 받다가 정부지원으로 전환	계
시설원예	개인	22.2	7.4	29.6
	법인	51.9	18.5	70.4
	소계	74.1	25.9	100.0
축산	개인	38.0	29.6	67.6
	법인	18.4	14.0	32.4
	소계	56.4	43.6	100.0
합 계		61.2	38.8	100.0

자료: 설문조사결과(2000년 3월)

별 농가보다는 법인에서 컨설팅 수요가 높지만, 축산의 경우에는 법인은 물론이고 개별경영에서도 컨설팅의 수요가 높다는 것을 의미한다.

농업경영 컨설팅을 받고 있는 분야는 기술컨설팅이 41%, 경영컨설팅이 19%, 종합컨설팅이 40%로 나타났다. 종합컨설팅의 내용 중 경영컨설팅의 범주로 분류되는 대부분의 컨설팅 내용이 기초적인 경영진단 정도에 그치는 수준이며, 종합컨설팅이 기술컨설팅을 포함하고 있으므로 정부 지원에 의한 농업컨설팅의 대종은 기술컨설팅인 것으로 판단된다.

표 5 **주로 컨설팅을 받고 있는 분야**

단위: %

		기술 컨설팅	경영 컨설팅	종합 컨설팅	계
시설원예	개인	7.4	7.4	14.8	29.6
	법인	29.6	18.5	22.2	70.4
	소계	37.0	26.0	37.0	100.0
축산	개인	32.4	14.8	21.1	67.6
	법인	9.9	2.8	19.7	32.4
	소계	42.3	16.9	40.8	100.0
합 계		40.8	19.4	39.8	100.0

자료: 설문조사결과(2000년 3월)

경영형태 측면에서 보면, 시설원예의 경우 대부분 법인이 컨설팅 수요자이며, 컨설팅 내용은 기술 컨설팅이 주를 이룬다. 이에 비해, 축산의 경우에는 법인보다 개인의 수요비율이 높게 나타났고, 법인의 경우 기술컨설팅 위주로 한 종합컨설팅 수요가 높지만, 개별경영의 경우 기술컨설팅이 위주라는 점에서는 다를 바 없으나, 경영컨설팅에 대한 수요도 상대적으로 높은 수준으로 나타났다.

컨설팅을 받기 위해서는 경영기록이 기초가 된다. 그러나, 일반농가 463호를 조사한 결과, 효과적인 컨설팅을 위해 필요한 단식부기나 복식부기를 하고 있는 농가는 10% 내외에, 축산의 경우에도 18.2% 정도에 불과한 것으로 조사되었다. 이에 비해 농업경영 컨설팅 지원사업에 참여하고 있는 농가의 경영장부 기록상태를 보면, 조사대상의 96%가 기초적인 경영기록을 유지하면서 컨설팅을 받고 있으며, 복식부기나 단식부기를 기장하는 비율이 60.2%로 나타나 일반농가에 비해 높았다.

부기기장 실태를 경영형태별로 보면, 시설원예의 경우 단식 또는 복식부기 작성비율이 개인보다는 법인이 특히 높지만, 축산의 경우에는 개인도 단식 또는 복식부기의 기장비율이 높게 나타났다. 그러나, 전문적인 경영컨설팅을 위해서는 복식부기 기장이 필수적이라는 점에서 아직 미흡한 상태인 것으로 판단된다.

3.2. 농업경영 컨설팅에 대한 수혜자 만족도

컨설팅 수행과정 동안의 컨설팅의 성과

표 6 **일반농가의 부기기장 실태**

단위: %

	기록안함	영농기록장	단식부기	복식부기	기 타	계
식량작물	37.6	52.0	7.9	1.3	1.3	229 호
채소, 화훼	32.8	60.7	3.3	3.3	-	61 호
과 수	24.1	60.8	10.1	3.8	1.3	79 호
축 산	20.5	59.1	13.6	4.6	2.3	44 호
특용작물	36.0	56.0	8.0	-	-	50 호
계	32.8	55.7	8.2	2.2	1.1	463 호

자료: 설문조사결과(2000년 3월)

표 7 **컨설팅 수혜농가의 부기기장 실태**

단위: %

		기록안함	영농기록장	단식부기	복식부기	기 타	계
시설원예	개 인	3.7	14.8	7.4	3.7	-	29.6
	법 인	-	33.3	14.8	22.2	-	70.4
	소 계	3.7	48.2	22.2	25.9	-	100.0
축산	개 인	4.2	25.4	12.7	22.5	2.8	67.6
	법 인	-	1.4	-	29.6	1.4	32.4
	소 계	4.2	26.8	12.7	52.1	4.2	100.0
합 계		4.1	32.7	15.3	44.9	3.1	100.0

자료: 설문조사결과(2000년 3월)

를 보여 줄 수 있는 지표로 '컨설팅 수행과정에서 컨설팅 업체가 계약을 잘 이행하고 있는지'에 대한 농가의 만족도를 파악할 필요가 있다. 컨설팅 공급업체의 계약이행에 대해서는 농업경영컨설팅 지원사업에 참여한 농업법인과 농가 가운데 79%가 잘 이행되고 있다는 응답을 보였으며, 원예보다는 축산의 계약이행 상태가 높게 나타났다. 이를 경영형태별로 보면, 시설원예의 개인에 있어서나 법인에 있어서 계약대로 이행되지 않고 있다고 응답한 비율이 25% 내외에서 나타났지만, 축산에 있어서는 상대적으로 계약의 이행 정도에 따른 불만이 낮게 나타났으며, 개인의 경우에는 극히 낮았다.

표 8 **컨설팅 공급업체의 계약이행 정도**

단위: %

		계약대로 잘 이행중	계약대로 이행되지 않음	아직 모름	계
시설원예	개인	18.5	7.4	3.7	29.6
	법인	44.4	14.8	11.1	64.2
	소계	63.0	22.2	14.8	100.0
축산	개인	59.2	2.8	5.6	67.6
	법인	25.4	4.2	2.8	32.4
	소계	84.5	7.0	8.5	100.0
합 계		78.6	11.2	10.2	100.0

자료: 설문조사결과(2000년 3월)

컨설팅의 결과에 대한 성과지표로 '컨설팅 이후 경영상의 가장 큰 변화'에 대해 질문한 결과, 수입 증가, 작업 편리, 비용 절

표 9 **컨설팅 수혜후의 분야별 만족도**

단위: 개소, (%)

	매우만족	만 족	보 통	불 만 족	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)
기 타	1 (3.1)	13 (40.6)	9 (28.1)	6 (18.8)	3 (9.4)	32 (100.0)
합 계	21 (21.4)	46 (46.9)	20 (20.4)	8 (8.2)	3 (3.1)	98 (100.0)

자료: 설문조사결과(2000년 3월)

감, 수입 안정 등의 순으로 나타났다. 기타는 주로 컨설팅을 받은지 얼마 되지 않아 효과가 아직 없는 상태의 응답이 많았다.

정부의 농업경영컨설팅 지원사업에 대한 종합적인 만족도에 대한 응답을 보면, 매우 만족 21.4%, 대체로 만족 46.9%, 보통 20.4%, 불만족 11.3% 등으로 나타나, 전체의 68.3%가 만족하다는 반응을 보였다.

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

위와 같은 조사결과의 의미는, 상대적으로 시설원예분야 보다는 축산분야 컨설턴트의 전문성이 높고, 신뢰도도 높다는 것을 시사한다.

표 10 **현재의 컨설팅 종료후의 계속 수혜 여부**

단위: 개소, (%)

		계속하겠다	계약 종료후 그만두겠다	계
시설원예	개인	5 (18.5)	3 (11.1)	8 (29.6)
	법인	13 (48.1)	6 (22.2)	19 (70.4)
	소계	18 (66.6)	9 (33.4)	27 (100.0)
축산	개인	42 (59.1)	6 (8.5)	48 (67.6)
	법인	22 (31.0)	1 (1.4)	23 (32.4)
	소계	64 (90.1)	7 (9.9)	71 (100.0)
합 계		82 (83.7)	16 (16.3)	98 (100.0)

자료: 설문조사결과(2000년 3월)

3.3. 양돈경영 컨설팅의 효과

3.3.1. 양돈경영 컨설팅의 효과 지표

경영관리는 단순히 사육관리의 의미뿐만 아니라 계획(Plan)-실행(Do)-진단(See)-계획의 수정·보완(Plan)이라는 연속적인 행동을 포괄한다. 경영진단은 각 형태에 맞는 분석지표를 활용하여 경영의 실태를 파악하는 일부터 시작된다. 경영분석을 위해 사용되는 지표는 크게 경영의 수익성 분석지

표, 원가 분석지표, 기술분석지표, 안정성분석지표 등으로 구분하며 학자에 따라서는 안정성 분석지표에서 유동성 지표를 분리하여 사용하기도 한다.

축산경영, 특히 양돈이나 양계경영에서는 토지가 중요한 생산요소가 아니므로 수익성 지표로 자본수익성과 노동수익성이 자주 이용되고 있다. 총자본이익률, 자기자본이익률, 산출고이익률, 고정자본회전율, 자기자본회전율, 총자본회전율, 수익성 등의 지표에 의해 자본수익성을 보다 구체적으로 파악할 수 있다. 노동수익성은 생산액을 노동력으로 나누어 구하는 방법이 가장 일반적으로 사용되고 있다. 양돈의 경우, 자본 및 노동수익성을 나누지 않고 비육돈 두당 수익성 지표로 나타내기도 한다.

이러한 지표를 구하기 위해서는 회계적인 기록이 반드시 필요하다. 그러나, 현재 컨설팅사업에 참여하는 농가 중 수익성 지표를 산출할 만큼 회계적 기록이 잘 되어 있는 농가는 드문 것이 현실이다.

양돈의 경우 생산비용의 대부분은 사료비가 차지하기 때문에 사료비의 크기나 비중이 중요한 지표로 사용된다. 사료가격이 크게 변동하여 사료비 관련 지표로 파악이 어려운 경우는 육사비(肉飼比)에 의해 부분적, 간접적으로 평가하는 방법을 사용하기도 한다. 또한, 고품질 축산물이 강조되는 경우 단순히 비용의 크기로만 평가하는 것 보다는 일정 산출고를 달성하는 데 소요되는 비용(예를 들면, 조수익 1만원당 소요비용 등)이나 생산성(자본 및 노동생산성)을 평가하는 것이 바람직하다.

일반적으로 기술분석은 타 지표에 비해 항목이 복잡하고 많다. 그러나 지표간 상관관계가 크고 수익성에 미치는 영향력의 크기에 차이가 있으므로, 이를 잘 조정하여 수치를 평가할 필요가 있다. 컨설팅 효과를 계측함에 있어 기술지표들은 생산성 향상의 영역으로 분류하여 그 효과가 중복되지 않도록 조정할 필요가 있다.

안정성분석지표는 경영의 안정성을 나타내는 지표로 컨설팅의 목적이 안정성에 있을 경우 그 효과를 계측하는 데 필요할 것이지만, 일반적인 경영 컨설팅 효과를 계측할 때는 제외하여도 무방하다.

이처럼 컨설팅의 효과는 다각적인 방면에서 나타나며, 농가의 여건이나 능력 그리고 컨설팅 업체의 능력, 컨설팅 지속기간 등에 따라서도 크게 달라질 수 있다. 여기에서는 컨설팅업체와 계약하여 컨설팅을 실시하고 있는 3개 양돈농가를 대상으로 조사한 결과를 사례적으로 제시하여 보았다.

3.3.2. 양돈경영 컨설팅 효과의 사례분석

분석사례로 이용된 농가는 E 컨설팅업체와 계약한 A양돈영농조합과 B양돈영농조합 그리고 F 컨설팅업체와 계약한 C농장이다. 조사 농가 모두 경영진단 및 분석과 부기·회계, 기술컨설팅을 받고 있었으며, A농장을 제외하고는 수의컨설팅도 받고 있었다. C농장의 경우는 A컨설팅업체가 경영진단과 부기회계부분이 전문분야가 아니어서 타 컨설팅업체(J컨설팅)와 별도의 계약에 의해 컨설팅을 받고 있었다.

표 11 분석대상 양돈경영의 컨설팅 실태

활 동	A양돈	B양돈	C농장
상시사육 규모	17,400두	16,000두	1,900두
경영진단·분석	○	○	○ (J컨설팅)
부기회계	○	○	○ (J컨설팅)
사료검사	×	×	×
기술컨설팅	○	○	○
수의컨설팅	×	○	○
정보제공	△	×	×
기타	×	×	×

주: △는 향후 지원요청 분야임.

컨설팅 효과 분석에 있어서 우선 비육부문과 번식부문의 효과를 나누어 계측하였으며, 비육부문에서는 사료비 절감효과와 생산성 증대에 의한 소득증대 효과를 계측하였다. 이 때, 비육일수 단축의 효과와 일당 증체량 증대효과는 중복된 효과로 비육일수 단축의 효과만을 계측하였다.

A양돈의 컨설팅 효과는 총 10억 4,664만원으로 분석되었다. 즉, 비육부문에서 사료비 절감효과는 사료비가 두당 28,000원씩 절감되었으므로 상시 사육두수 17,400두에 연간 회전율(2.08)을 곱하여 연간 출하두수를 고려하면, 연간 10억 1,338만원의 절감효과가 나타나고, 비육일수를 5일 단축하였으므로 기존의 총 사육일수 180일 중에서 차지하는 비율인 0.028에 두당 소득 2만원(생산비 자료 이용)과 사육두수 17,400두를 곱한 값이 비육일수 단축에 의한 소득증대 효과로 볼 수 있다. 이것이 967만원에 해당한다. 또한 사고율이 1% 포인트 낮아졌으므로 사고율 저하효과는 상시사육두수에 연간 회전수와 사고 저하율 그리고 두당 소득을 곱하여 얻을 수 있을 것이다. 이러한 값이 73만원에 해당한다.

한편 번식부문에서는 복당 산자수가 0.2두 증가하였으므로 여기에 모돈두수 1,740두와 모돈 회전율(2.35) 그리고 두당 소득 2만원을 곱하여 얻을 수 있다. 이 값이 1,635만원이다. 육성률의 경우 1% 높아졌으므로 여기에 상시사육두수와 연간 회전율 그리고 두당 소득을 곱하면 육성률 제고효과가 724만원으로 계산된다. 즉, 부문별로 나누어 보면, 비육부문에서 10억 2,304만원, 번식부문에서 2,359만원으로 계산되었다.

위와 같은 방법으로 B양돈경영의 사례를 분석하면 다음과 같다. 컨설팅 총효과는 2억 6,275만원으로 비육부문에서 1억 115만원, 번식부문에서 1억 6,160만원으로 계산되었다. 비육부문의 효과를 각 분야별로 나누어 보면, 사료비 절감효과가 7,507만원, 비육일수 단축의 소득증가 효과(=일당 증체량 증대의 효과)가 2,400만원, 사고율 저하의 효과가 208만원으로 각각 계산되었으며, 번식부문의 효과를 분야별로 보면, 산자수 증대 효과가 9,216만원, 육성률 제고효과가 6,944만원으로 각각 계산되었다. 그리고 C농장의 컨설팅 총효과는 1,010.0만원으로 비육부문 106만원, 번식부문 904만원으로 나누어진다. 비육부문의 효과는 비육일수 단축에 의한 소득증가의 효과, 번식부문의 효과는 산자수 증대의 효과만으로 구성되어 있다.

종합적으로 보면, 컨설팅 비용에 비해 컨설팅의 효과가 매우 커, 컨설팅 비용을 제

외하고도 적게는 연간 710만원에서 많게는 10억이 넘는 순효과가 있는 것으로 추정되었다. 이를 출하 두당 비용절감의 효과로 환산하여 보면, A양돈의 경우 무려 28,753원/두, B양돈의 경우 7,395원/두, C양돈의 경우 1,997원/두로, 컨설팅을 받은 결과 양돈부문에서는 규모의 확대효과가 인정되고, 번식부문의 효과가 크게 나타났다는 점과 사료비 절감효과가 크다는 점이 특징적으로 나타났다.

한편, 컨설팅의 효과가 농장마다 크게 차이가 나는 이유 중의 하나는 자기 농장의 사정에 맞는 컨설팅업체의 선택 여부와 해당 컨설팅업체의 컨설턴트의 전문성의 차이에서 찾을 수 있으며, 또 다른 중요한 요인 중의 하나는 컨설팅 수혜농가의 기록관리 등 해당 부문의 컨설팅을 받을 준비 여부 및 정도에 따라 달라진다는 점에 유의할 필요가 있다.

3.4. 양돈경영 컨설팅의 문제점

3.4.1. 기록관리 미흡

종합적이고 효과적인 컨설팅이 이루어지기 위해서는 기록관리가 필수적이다. 그러나, 작업의 번거로움과 컴퓨터 조작의 미숙 등의 이유로 농장에서의 기록관리가 되고 있지 못하거나, 기록을 하고 있다고 하더라도 번식돈 및 분만돈 개체관리, 현금 입·출금에 한하여 부분적으로 이루어지고 있는 실정이다. 이에 따라 현재의 경영컨설팅은 기록관리에 의한 컨설팅보다는 질병, 임신진단 등의 기술 컨설팅이 주를 이루며 부분적으로 전개되고 있다.

컨설팅 사업이 지속적으로 추진되고 발

표 12 **양돈경영의 컨설팅 효과 사례 분석**

활 동		A양돈	B양돈	C농장
규모증감		1,000두(16,400→17,400)	8,151두(7,849→16,000)	300두(1,600→1,900)
(두당) 사료비 절감액		101,337.6만원 (28,000원/두) (119,000→91,000원/두)	7,506.5만원 (2,162원/두) (-)	없음
비육 생산성	비육일수	△5일(180→175일)	△12일 (회전율 2.03→2.17)	△5일(180→175일)
	일당 증체량	17g (600→617)	100g (800→900)	4g (556→600)
	사료요구율	변화없음(3.15)	△0.3 (3.2→2.9)	- (-)
	비육 사고율	△1% (3→2)	△ 3% (10→7)	- (-)
번식 생산성	분만회전수	0.05 (2.3→2.35)	0.2 (2.2→2.4)	0.18 (2.2→2.38)
	PSY*	0.5 (23.5→24.0)	4.4 (17.6→22.0)	0 (20.0→20.0)
	자돈 육성률	1% (87→88)	10% (80→90)	- (-)
	복당 산자수	1.9% (10.3두→10.5두)	13.3% (9두→10.2두)	9.1% (11두→12두)
총효과		104,663.7만원	26,274만원	1,010.0만원
컨설팅 비용		600만원	600만원	300만원
순효과		104,063.7만원	25,678.4만원	710.0만원
두당 비용절감 효과		28,753원/두	7,395원/두	1,997원/두

* PSY는 모돈 1두당 연간 이유자돈수

전해 나가기 위해서는 반드시 농장에 대한 사양관리와 회계관리 프로그램을 보급하여, 이를 통해 데이터 축적이 이루어진 상태에서 컨설팅을 할 수 있도록 유도하는 것이 바람직하다.

3.4.2. 부분적인 컨설팅

농업분야 중에서도 앞서가고 있는 양돈분야 조차도 아직은 생산기술, 사육시설, 경영관리 등 종합관리 컨설팅체계 보다는 생산기술 컨설팅에 국한되어 있으며, 그 중에서도 수의분야에 집중적으로 컨설팅이 이루어지고 있다. 현재와 같은 상태의 기술컨설팅에 국한된 컨설팅체제로는 단기적으로 효과를 거둘 수는 있으나, 경영혁신을 위한 중·장기적 측면에서는 투자효과를 제대로 발휘되리라 기대하기 어렵다.

양돈 생산기술에 있어서 각 기술들은 독립적으로 작용하기 보다는 서로 상호작용 또는 요인간의 복합작용에 의해 생산성 향상에 영향을 미치기 때문에, 기술간의 격차를 최소화 할 수 있는 방향으로 나아가기 위해서는 생산기술에 있어서도 종합적인 컨설팅이 이루어져야 한다. 예를 들면, 번식지표에 영향을 미치는 요인으로는 이유자돈수와 모돈 회전수를 지표로 설정할 수 있고, 이유 자돈수에 영향을 미치는 요인으로 배란수, 수정률, 생존율 등 사양기술 이외에도 돈사시설 등이 커다란 영향을 미친다. 모돈 회전수에 영향을 미치는 요인으로는 교배기술, 영양관리 이외에 환경조건, 시설조건 등도 커다란 영향을 미친다.

3.4.3. 전문 컨설턴트의 부족

농가가 컨설팅을 의뢰하는 중요한 이유중의 하나는 사업을 경영하는 경영주 자신이 경영상 의사결정에 있어 제3자의 의견을 통해 발상의 전환으로 문제를 해결하거나 경영을 개선해 보고자 함이다. 그런데, 제 3자라 해서 아무나 농장을 컨설팅할 수 있는 것은 아니다. 많은 농가를 다니며 여러 가지 유형의 케이스를 접해 본 경험이 있는 동 분야의 전문 컨설턴트만이 가장 신속하고 정확한 해답을 찾을 수 있기 때문이다. 컨설팅의 효과를 제고하기 위해서는 컨설팅 공급자와 수요자간에 신뢰를 바탕으로 하여야 하며, 이러한 신뢰는 전문성이 없이는 쌓아질 수 없는 것이다.

농가가 요구하는 컨설팅의 영역은 매우 넓고, 각 영역에서의 전문성을 요구한다. 양돈부문의 예를 들어보면, 사료영양 컨설턴트, 방역 컨설턴트, 가축분뇨처리 시설 및 축사시설 전문 컨설턴트, 생산관리 컨설턴트, 종돈전문 컨설턴트, 수의컨설턴트, 경영컨설턴트 등 다양하다. 현재로서는 이처럼 다양한 분야의 전문가를 한 업체에서 모두 갖추기란 어려운 상황이다.

반면, 양돈경영 컨설팅을 의뢰하는 양돈농가의 규모는 대부분 크고 의뢰하는 양돈농가의 기술수준도 매우 높아, 이들의 컨설팅에 대한 기대치는 상당히 높은 수준이라 하겠다. 그런데, 나름대로 전문가라고 자부하는 컨설턴트들의 수준이 농가의 요구수준을 흡족하게 충족시켜 주지 못하는 것이 현실이다. 그럼에도 불구하고 현재로서는

주어진 조건하에서 컨설턴트들의 전문성을 제고시키기 위한 교육 등의 프로그램이 절실히 요구된다.

3.4.4. 평가기준의 모호

정부에서는 컨설팅 사업의 효율화를 도모하기 위하여 사업 종료후 결과물에 대한 평가방법을 도입하고 있다. 그러나 평가를 위한 객관적인 기준지표가 설정되어 있지 못하며, 결산보고서 자료인 대차대조표와 손익계산서를 가지고 컨설팅 사업을 평가할 경우 다소 무리가 따르게 된다. 수익은 생산성 및 비용절감측면 보다는 외부적인 조건인 가격 요인에 의해서 더욱 크게 작용하고 있기 때문에 효율성의 평가 기준으로 적합하지 않기 때문이다.

회계관리와 더불어 신기술 도입, 적기 예방, 수태율 향상 등의 기술적 측면과 비용절감 측면에서도 접근할 수 있는 객관적인 기준지표가 마련된다면 컨설팅 사업에 대한 연말 평가자료를 업체간, 지역간, 작목별 등으로 세분화하여 평가할 수 있을 것이다.

중요한 것은 농가의 기록관리의 한계로 인하여 일부 업체에서는 경영관련 기초진단도 이루어지지 않은 상태에서 질병체크 및 사양관리 등 현장에서 즉석 문답에 의해 진단·처방하고, 주먹구구로 목표를 설정하여 계약을 체결하며, 컨설턴트의 전문성도 결여된 상태에서, 컨설팅의 효과를 크게 기대하기는 어렵다는데 있다. 따라서 평가 기준의 중요한 항목으로 기록의 관리와 정보의 피드백(feed-back) 상태가 중요한 평가요인이 되어야 함은 기본이다.

3.4.5. 지원제도의 문제

농업경영 컨설팅 지원사업이 도입된 초기단계에서 아직까지는 제도적으로 개선되어야 할 부분이 많은 것도 현실이다. 예를 들면, 지원대상 농가 선정에 있어서 불특정 다수의 모든 농가를 대상으로 하기보다는 컨설팅의 효과가 이웃농가나 부락단위로 영향력을 발휘할 수 있는 핵심농가를 우선적으로 선정하는 것이 바람직할 것이다. 아울러, 선정된 농가에 한해서는 컨설팅 업체의 책임하에 생산에서 판매에 이르기까지 기록관리를 철저히 하도록 의무화하고, 사업종료후 평가 결과에 대한 보고서를 제출토록 의무화해야 한다. 또한, 1년간의 단기적인 지원보다는 농가가 원하는 경우 다년간 컨설팅을 받을 수 있도록 하는 방안이 강구되어야 한다.

4. 농업컨설팅에 대한 기대와 미래 수요

4.1. 농업컨설팅 사업에 인지도

농업경영 컨설팅을 전망하기 위해서는 컨설팅의 발전이 수요에 부응하여 이루어진다는 특성에 따라 '수요자인 농가가 컨설팅에 대해 무엇을 희망하는가'를 알아보는 것이 무엇보다도 중요하다. 특히, 농촌지도사업에 대한 농업인의 인식이 미래의 컨설팅 수요에 중요한 영향을 미칠 것이며, 앞

표 13 **농업컨설팅 지원사업에 대한 인지도**

단위: 명, (%)

	알고 있음	모 름	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: 설문조사결과(2000년 3월)

으로 농촌지도사업에서 미흡한 유통 및 경영분야에 대한 컨설팅 수요가 늘어날 것으로 예견할 수 있다.

정부 컨설팅 지원사업에 대한 한국농촌경제연구원의 현지통신원 700명을 대상으로 설문조사를 실시하여 회수된 465명의 의견을 집계한 결과는 다음과 같다. 조사결과, 농가가 컨설팅사업을 알고 있지 못한 경우가 73.3%로 홍보가 필요한 것으로 나타났다.

4.2. 농업컨설팅에 대한 미래 수요

현재의 농촌지도사업이 미흡한 분야로 응답자의 54.6%가 유통분야를 지목하였다. 이는 행정기관 주도의 지도사업이 대부분 생산부문에 치우쳐 있다는 것을 시사하며, 농가의 컨설팅 수요가 유통분야에서 많이 창출될 수 있다는 것을 반증하는 것이기도 하다. 그럼에도 불구하고, 아직도 농업인들의 대부분은 농업기술 분야, 특히 생산기술 지도에 대한 수요가 높으며, 전문화·규모화된 농가일수록 경영분야의 컨설팅 수요가 높은 경향을 보였다.

다음으로 농업컨설팅의 미래 수요에 대하여 조사한 결과, 먼저 생산분야에서는 생산기술에 대하여 가장 높은 수요를 보였으나, 그 외의 상품화기술, 품질관리, 원가절감면에서의 수요와 커다란 차이를 보이지는 않았다. 품목별로 보면, 축산을 제외한 전 작목에서 생산기술 면에서 컨설팅 수요가 가장 높은 것으로 나타났으나, 축산에서는 원가절감 면에서 가장 컨설팅 수요가 높게 나타난 것이 특징이다.

유통·마케팅 분야에서도 마찬가지로 축산 이외의 품목에서는 유통정보에 대한 수요가 가장 높게 나타났지만, 축산에서는 제품 가격에 대한 컨설팅 수요가 가장 높았다. 다만, 유통·마켓팅 분야 중 유통정보, 유통시장, 제품가격 면에서 품목에 관계없

표 14 **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)

주: 중요한 2개 분야를 복수 응답하도록 한 설문조사 결과임(2000년 3월).

이 수요의 큰 차이를 보이지 않았다.

경영관리 분야에서의 컨설팅 수요는 의외로 노동관리에 대한 수요가 가장 높았다. 다만, 축산에서는 재무, 회계 면에서 수요가 높게 나타난 것이 특징이다.

경영계획·분석분야에서의 컨설팅 수요는 과수의 경우를 제외하고 모든 작물(품목)도입에 대한 컨설팅 수요가 가장 높게 나타났으며, 과수의 경우에도 1순위로 나타난 경영분석에 대한 수요에 비해 작물도입에 대한 컨설팅 수요가 크게 낮지는 않았다. 주목해야 할 것은 컨설팅의 기초가 되는 부기기장에 대한 컨설팅 수요가 10% 이하로 나타나, 아직까지 농가들의 부기에 대한 필요성 인식

표 15 **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)
과수	13 (6.9)	50 (26.6)	38 (20.2)	37 (19.7)	50 (26.6)	188 (100.0)
축산	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)

주: <표 14>와 같음.

표 16 **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)
과수	43 (30.5)	43 (30.5)	41 (29.1)	14 (9.9)	141 (100.0)
축산	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)

주: <표 14>와 같음.

표 17 **농업컨설팅에 대한 미래 수요(경영관리 분야)**

단위: 명, (%)

	노무관리	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)
과수	45 (43.3)	16 (15.4)	7 (6.7)	31 (29.8)	5 (4.8)	104 (100.0)
축산	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)

주: <표 14>와 같음.

표 18 농업컨설팅에 대한 미래 수요(경영계획 · 분석 분야)

단위: 명, (%)

	작물도입	경영설계	경영분석	부기기장	계
식 량 작 물	139 (45.0)	67 (21.7)	84 (27.2)	19 (6.1)	309 (100.0)
채 소, 화 훼	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)
특 용 작 물	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)

주: <표 14>와 같음.

이 크게 부족하다는 점을 알 수 있다.

5. 농업경영 컨설팅의 발전방향과 과제

5.1. 농업경영 컨설팅의 발전단계

농업경영에 대한 지도 · 상담이라는 성격으로 비추어 볼 때, 농업경영 컨설팅의 발전 단계는 전통적인 행정기관 주도의 지도사업 단계에서 민간컨설팅 태동기, 민간컨설팅 전문화기를 거쳐 민간컨설팅의 영역확대기로 나누어 볼 수 있다. 또한 이러한 발전 단계의 측면에서 보면, 현재의 농업경영 컨설팅은 전통적인 지도사업 단계를 거쳐 민간컨설팅 태동기에 진입한 것으로 성격을 규정할 수 있다.

전통적인 행정기관 주도의 지도사업 단계에서는 행정기관 소속 또는 생산자단체 소속의 지도원이 농가를 찾아가 일방적으로 정보를 제공하는 데 그치는데 비해, 민간 컨설팅이 출발된 이후 농가와 컨설팅업체 상호간에 정보를 교환하고 협의하여 컨설팅이 이루어지며, 컨설팅 결과는 다시 농가에게로 피드백되어 경영의 발전을 도모한다는데 차이가 있다.

민간 컨설팅 초기에는 아직 농가의 컨설팅에 대한 인식이 부족하여, 컨설팅 공급자인 컨설팅업체의 공급가격과 컨설팅 수요자인 농가의 수요가격간에 격차가 있어, 컨설팅을 활성화시키기 위해 일정 부분만큼 정부의 경제적 지원을 필요로 하지만, 컨설팅 산업이라 부를 만큼 성장되면 정부의 지원이 불필요해지는 단계가 올 것이다.

컨설팅의 영역은 매우 넓으면서도 전문성을 요구한다. 양돈부문의 경우 사료영양 컨설턴트, 방역 컨설턴트, 시설(가축분뇨처리 포함)전문 컨설턴트, 생산관리 컨설턴트, 종돈전문 컨설턴트, 수의컨설턴트, 경영컨설턴트 등이 상황에 따라 필요하게 된다. 민간 컨설팅 태동기에는 아직까지 컨설팅업이 산업으로 부르기에는 부족하고 다양한 분야의 전문가를 한 업체에서 모두 갖추기란 어려워 전문성도 부족하기 때문에 컨설팅의 영역이 일부분에 머물지만, 컨설

팅 산업으로 부를 만큼 성숙되게 되면 하나의 컨설팅업체 내에 각 분야의 전문 컨설턴트 조직을 갖추게 될 것으로 보인다.

더 나아가서는 위에 열거한 컨설팅 영역 외에도 조직적 유통(판매와 구매 포함), 회계, 정보의 판매 또는 구매 분야는 물론이고, IT 나 BT와 같은 새로은 분야를 포함한 영역에까지 활동영역을 확대하여야 하는 단계가 올 것으로 보인다.

5.2. 농업경영 컨설팅의 정책 과제

5.2.1. 컨설팅의 기초가 되는 기장의 활성화

이제까지 누차 강조해 왔듯이 효과적인 컨설팅이 이루어지려면 농가의 부기 기장은 필수적이다. 나아가 농장에 대한 사양관

그림 1 **농업경영 컨설팅의 발전 단계**

발전 단계		행정기관 위주 지도사업단계 (전통적 지도사업단계)	⇨	민간컨설팅 태동기 (컨설팅업 단계)	⇨	민간컨설팅 전문화기 (컨설팅산업 단계)	⇨	민간컨설팅 영역확대기 (컨설팅산업 전성단계)
특 징		○불특정 다수의 전농가를 대상 ○일방적 정보제공 ○개별농가단위 지도 ○평균개념의 지도 ○경영정보의 피드백 ○효과 미비		○행정기관: 중하위수준농가 담당 ○민간: 상위기술수준농가 위주 ○개별농가/조직 단위 컨설팅 필요성 증대 ○쌍방향 정보제공, 협의 경영정보의 피드백 시스템 요구 ○전문컨설턴트의 필요성 증대		○행정기관: 중하위, 민간: 상위기술수준농가 담당 정착 ○개별농가/조직단위 컨설팅 필수 ○쌍방향 정보제공 및 협의체계 정착 ○경영정보의 피드백 시스템 정착 ○전문컨설턴트 자격제도 정착		○한 분야의 소득확보에 한계 ○유휴자원의 효율적 이용의 필요성 증대 ○경영정보 등 각종 정보의 판매 가능 ○농업경영컨설팅과 일반 컨설팅의 구분 모호
컨설팅영역		사양기술 위주의 지도보급		수의, 시설, 환경 등 기술 컨설팅 위주		기술+경영의 종합컨설팅 위주		종합컨설팅+α (창업컨설팅 등)
역할	행정기관	기술개발보급 위주의 지도	⇨	기술개발보급 위주의 지도 컨설팅 경제적 지원	⇨	기술개발보급 위주 지도 컨설팅운영 중심 제도적 지원	⇨	기술개발보급위주 지도 컨설팅 전반의 제도적 지원
	대 학	연구, 기술개발		연구, 기술개발 컨설팅 참여		연구, 기술개발 컨설팅그룹 참여		전문컨설팅 그룹으로 독립
	컨설팅업체	-		○극히 전문분야(수의, 시설환경, 회계 등) 중심 컨설팅 ○외부위탁형 컨설팅 팀 구성		○경영을 포함한 종합컨설팅 ○자사완결형 컨설팅 팀 구축 ○컨설턴트 자체 육성		○종합컨설팅+사업영역 확대 ○컨설턴트 자체육성
	사료동물약품업체	사양기술 위주의 부분 컨설팅		사양기술, 일부 수의 부문을 포함한 부분 컨설팅		사양기술, 일부 수의 부문을 포함한 부분 컨설팅		사양기술, 일부 수의 부문을 포함한 부분 컨설팅
	생산자단체	전통적 지도사업		중하위수준 조합원 대상 경영진단 등		중하위수준 조합원 대상 경영진단+일부 경영계획 등		중하위수준 조합원 대상 경영진단+일부 경영계획 등 컨설팅영역의 확대
	농가	○사양기술습득 위주의 활동 ○체계적인 기록의 필요성 못느낌		○사양기술 습득+일부 외부위탁 ○체계적인 기록의 필요성 느낌		○사양기술 습득+일부 외부위탁+경영자 능력 배양 ○체계적인 기록 필수		○사업영역의 확대 시장조사, 분석 등 ○각종 경영자 능력 요구

리와 회계관리 프로그램을 보급하여, 이를 통해 데이터 축적이 이루어진 상태에서 컨설팅을 할 수 있도록 유도하여야 한다.

컨설팅의 기초가 되는 기록·기장을 활성화하기 위해서는 컨설팅의 효과가 기장을 잘 한 농가에서 훨씬 크다는 점이 농가에게 인식되도록 하는 것이 가장 바람직하다. 그러나 농가 스스로가 그 효과를 인식하기까지는 많은 시간이 소요되어야 할 것이므로 컨설팅 효과에 대한 홍보와 교육이 병행되어야 하며, 가능하면 농가의 기장에 대한 인식이 일정 수준까지 높아지기까지 공공부문과 생산자 조직(예를 들면 조합)에서 교육과 각종 사업을 통해 기장을 하도록 독려하고, 정부의 각종 지원 사업에 있어서도 사후관리 차원에서 부기 기장을 의무화하는 방법을 고려하여야 할 것이다. 이때 사양관리와 회계 프로그램을 효과적이고 간편한 기장이 될 수 있도록 개발하여 보급할 수 있도록 하려면, 관련된 연구가 선행됨이 바람직하다.

5.2.2. 농업컨설팅 활동의 역할 분담

농업컨설팅이 '종합컨설팅'으로 정착하기 위해서는 컨설팅 공급자들이 각자의 전문성에 맞추어 특성화되는 것이 바람직하다. 공공컨설팅은 일반농가를 주된 대상으로 기초적인 기술과 경영 문제에 대한 진단과 지도를 담당하고, 아울러 정책자금 관리 등 정책적 목적의 업무 수행을 보조하며, 민간컨설팅은 전업농과 농업법인을 주된 대상으로 고객이 요구하는 내용에 대하여 전문적이고 상업적인 서비스를 담당하는 역할 분담이 필요하다.

시·군 농업기술센터는 표준진단표를 통한 문제점 진단 중심의 컨설팅을 수행하면서 단계적으로 처방·지도의 영역을 넓혀 나가도록 하며, 농업기술센터는 시험연구 기능을 겸비하고 있으므로 농업인의 요구에 의한 상담 활동(Advisory Service)을 강화할 수 있을 것이다. 대학은 민간컨설팅업체와는 달리 분야별 전문가가 결집되어 종

표 19 **농업컨설팅의 체계와 역할분담 방향**

구 분		공공컨설팅	민간컨설팅
지도분야	경영분야	<경영지도> 경영분석과 진단 경영관리(생산·판매·재무) 경영개선계획 수립	<경영컨설팅> [ ] + [창업계획 신규사업 투자분석 장기전략 수립 등]
	기술분야	<기술지도> 농업기술 전반	<기술컨설팅> 특수기술 중심
지도대상		일반농가	전업농가, 농업법인
비용부담		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)

합컨설팅 능력을 보유하고 있으나, 본연의 교육 및 연구활동으로 컨설팅 참여에는 한계가 있다. 따라서 작목반 중심으로 교육을 겸한 그룹컨설팅을 실시하거나, 전문가 합동의 컨설팅팀을 구성하여 고도의 진단·처방 서비스를 수행하도록 장려함이 바람직 한 것으로 판단된다.

민간컨설팅업체는 상업적으로 전문화된 분야별로 농업인의 요구에 의한 컨설팅을 수행하며, 종합컨설팅이 될 수 있도록(최소한 문제점 진단에 대해서라도) 외부전문가를 활용하는 방안을 적극 검토해야 할 것이다.

5.2.3. 컨설팅산업의 육성

농업경영의 인적자원은 전문성 측면에서 한계가 있으며 특히 가족농의 경우에는 내부인적 자원의 빈곤이 심각한 현실이므로 외부 자원의 유효 적절한 활용은 경쟁력 제고의 차원에서 반드시 필요하다. 농업부문에서 민간컨설팅을 육성해야 하는 중요성과 필요성을 정리하면 다음과 같다.

국가적으로 컨설팅은 고도의 지적자원을 보다 광범위하게 활용하는 것이며 유용한 지식의 확산이라는 점에서 외부 효과가 매우 크다. 우리 농업의 당면과제인 국제 경쟁력 강화는 단적으로 말하면 고품질·고부가가치 농상품의 개발 및 기술력 향상과 경영 합리화를 통한 원가절감 등에 달려 있으며, 이를 위해서는 농업인 스스로의 노력도 중요하지만 외부 전문인력의 적절한 활용을 통하여 보다 빠른 시일내에 보다 높은 성과를 기대할 수 있다.

농업발전을 위한 중요한 정책수단 가운데 한가지가 공공기관을 통한 경영기술 지도이다. 그러나 정부의 농촌지도사업은 지도능력 면에서 또는 재원 면에서 한계가 있으므로 이의 미비점을 보완하기 위해서는 민간컨설팅이 활성화되어야 한다. 주의할 것은 농업컨설팅 산업의 육성이 시급하다고 하더라도 그 방법의 선택에 있어서 공정한 경쟁의 촉진이라는 원칙을 최대한 저해하지 않도록 추진되어야 할 것이다.

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 필요하다. 컨설팅 산업이 아직은 초기 단계이므로 일정기간 동안 컨설팅 수요의 창출을 지원할 필요가 있고, 사업성이 확보될 때까지 금융·조세면에서의 지원도 검토될 필요가 있다.

5.2.4. 컨설팅업체에 대한 정책 지원

농업컨설팅업계가 발전하기 위해서는 현재의 소규모 컨설팅업체에 대한 대외공신력이 제고되어야 하지만, 이는 컨설턴트의 전문성 제고와 성실성 확보만으로는 한계가 있다. 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 바람직하다.

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

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

참 고 문 헌

김정호, 허 덕, 김연중. 2000.「농업경영 컨설팅 체계 발전방안」. 한국농촌경제연구원.

김정호, 허 덕. 2000. "농업경영 컨설팅의 시장성격과 가격분석."「농촌경제」 23(3). 한국농촌경제연구원.

김종업. 1995.「신경영컨설팅」. 갑진출판사.

농림부. 2001.「2001년도 농림사업시행지침서」(농업경영컨설팅 지원사업 시행지침).

농촌진흥청 농업경영관실. 1999.「농가경영 컨설팅 가이드」(미간행자료).

이영만. 1997.「농장경영 진단사업의 발전방향」. 경상대학교 농과대학.

중소기업진흥공단. 1996.「중소기업 이렇게 도와드립니다」.

조민호, 설증웅. 1999.「컨설팅 프로세스」. 새로운 제안.

축협중앙회 축산컨설팅부. 1998.「축산컨설팅지침서」.

稻本志良編著. 1996.「ファームサービス事業體の展開」. 農林統計協會.

中央畜産會. 1995.「畜産經營技術高度診斷指導事業指針」.

藤田康樹. 1997.「21世紀への農業普及」. 農文協.

飯塚節夫. 1994.「新しい農業普及の進路」. 全國農業改良普及協會.

ASFMRA. 1999. Fundamentals of Agricultural Consulting.

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

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