

커뮤니티 비즈니스 중장기 육성방안(1/3차연도)

지연성 농업경영체의 경영실태와 성과

박 문 호 연구위원
김 정 승 연구위원

연구 담당

박 문 호 연구위원 제1장, 제2장, 제3장, 제4장, 제5장, 제6장 집필
김 정 승 연구원 자료정리

머 리 말

농산물 시장개방에 따른 농업의 수익성이 저하되면서 산업으로의 유지가 어려워지고 있음은 물론, 농산업의 터전이라고 할 수 있는 농촌지역의 활력이 현저히 저하되고 있다. 이에 따라 정부에서는 농촌지역 활력증진의 일환으로 지역자원을 활용하여 마을단위의 공동사업을 추진하여 주민의 소득 및 고용증대를 꾀하고자 하는 “커뮤니티비즈니스”의 육성에 노력하고 있다.

농촌지역의 지연성 농업경영체는 전통적인 마을기능을 활용하여 고유의 자치와 공생의 기능을 바탕으로 농촌지역의 활성화를 위한 커뮤니티비즈니스로서의 일정 역할과 기능이 가능하다는 점에서 그 의의를 찾을 수 있다.

따라서 본연구에서는 농촌지역 커뮤니티비즈니스의 기초가 되는 마을의 농지와 사람이 결합하여 생산에 기초한 마을 및 들녘단위의 지연성 조직경영체의 현상을 파악하고 커뮤니티비즈니스로서의 발전조건을 검토하였다. 사례 분석을 통하여 들녘 및 마을단위의 지연성 조직경영체의 경영성과와 당면과제를 도출하고, 우수사례를 발굴하여 지속적인 발전이 가능한 커뮤니티 비즈니스 구축에 필요한 기초정보를 제공하고자 하였다.

이 연구결과가 정책담당자와 연구자에게 널리 활용되기를 바라며, 연구수행에 많은 도움을 준 지역의 농업인, 전문가 여러분에게 감사드린다.

2011. 11.

한국농촌경제연구원장 이 동 필

요 약

이 보고서는 한국농촌경제연구원의 일반과제로 2011~13년의 3년에 걸쳐 수행될 예정인 ‘커뮤니티 비즈니스의 중장기 육성전략’ 연구의 1차년도 연구결과의 세부과제로서 ‘지연성 조직경영체의 실태와 성과’연구의 결과이다. 이 연구에서는 농촌지역 커뮤니티비즈니스의 기초가 되는 마을의 농지와 사람이 결합하여 생산에 기초한 마을 및 들녘단위의 지연성 조직경영체의 현상을 파악하고 커뮤니티비즈니스로서의 발전조건을 검토하였다. 이론적 검토, 정책의 경과, 국내·외 사례 분석을 통하여 들녘 및 마을단위의 지연성 조직경영체의 경영성과와 당면과제를 도출하고, 우수사례를 발굴하여 지속적인 발전이 가능한 커뮤니티 비즈니스 구축에 필요한 기초정보를 제공하고자 하였다.

ABSTRACT

A Study on the Actual Management State of Locality-Based Agricultural Businesses

This is a first-year report of a three-year collaborative research entitled 'Development Plan for Community Business in Agriculture'. There are so many aspects to community business. Among them we concentrate on the actual state and performance of locality-based businesses in the agricultural production sector. After analyzing the actual condition and fruits of locality-based agricultural businesses, we consider the conditions and the possibility of these organizations to develop into community businesses.

So this study is composed of two parts as below.

1) Finding the current situation and problems of locality-based agricultural businesses through theoretical reviews, examination of policy changes, and investigation of samples.

2) Analyzing the conditions and possibility of locality-based agricultural businesses to develop into community businesses.

Researchers: Moon-Ho Park, Jeong-Seung Kim

E-mail address: mhpark@krei.re.kr

차 례

제1장 서론

1. 연구의 필요성 및 목적 1
2. 주요 연구내용 및 방법 2

제2장 지연성 조직경영의 이론적 고찰

1. 지연성 조직경영의 기본시각과 의의 5
2. 지연성 조직경영체의 운동원리 6
3. 지연성 조직경영체의 구조와 유형구분 8

제3장 지연성 조직경영체 육성 관련 정책경과

1. 노동력·농기계 공동이용조직 육성 11
2. 조직경영체의 육성 12
3. 농어촌공동체의 육성 15

제4장 지연성 조직경영체의 실태와 유형별 사례

1. 지연성 조직경영체의 유형과 경영특성 19
2. 지연성조직경영체의 유형별 사례 22

제5장 일본의 집락영농 동향과 사례

1. 일본 집락영농의 등장배경과 동향 63
2. 일본의 집락영농 사례 67
3. 일본의 집락영농 시사점 76

제6장 요약 및 결론

1. 지연성 조직경영의 의의 79

2. 지연성조직경영의 성과	80
3. 지연성 조직경영의 선결과제	80
참고 문헌	83

표 차례

제2장

표 2-1. 생산조직의 유형구분	10
-------------------------	----

제3장

표 3-1. 농업법인의 출자자 수 및 출자금(2009년)	13
표 3-2. 농업법인 사업체 종사자 수(2009년)	14
표 3-3. 농업법인의 수입유형별 분포(2009년)	14
표 3-4. 농촌지역 공동체 관련조직의 특성비교	18

제4장

표 4-1. 사례조사 조직경영체의 유형별 경영적 특징	21
표 4-2. 양지말 영농조합법인의 경영특성	25
표 4-3. 한그루 영농조합법인의 경영특성	29
표 4-4. 영실영농조합법인의 경영특성	33
표 4-5. (주)봉하마을의 경영특성	36
표 4-6. 장척쌀 유통단지 영농조합법인의 경영특성	41
표 4-7. 아자개 영농조합법인의 경영특성	45
표 4-8. 칠성고품질쌀 생산작목반의 경영특성	49
표 4-9. 당진 해나루쌀 영농조합법인의 경영특성	53
표 4-10. 둔포 고품질쌀 영농조합법인의 경영특성	56
표 4-11. 철원 동송 고품질 기능쌀 생산단지의 경영특성	59
표 4-12. 풍계 3리 영농회의 경영특성	62

제5장

표 5-1. (농) 선팜 호요지의 경영특성	67
표 5-2. (유) 후쿠에 영농의 경영특성	71

그림 차례

제2장

- 그림 2-1. 지연성 조직경영체와 관계된 네 가지의 사회관계 8
- 그림 2-2. 조직유형의 규정구조 9

제3장

- 그림 3-1. 농어촌 공동체 회사의 위상 17

1. 연구의 필요성 및 목적

농업경영의 주체육성은 농업구조정책의 관점에서 보면 정책노선이 그동안 가족농 중심의 개별경영체 규모확대에서 들녘별 경영체, 농어촌공동체 회사, 마을단위농업공동체 등과 같은 지연성 조직경영체의 육성이라는 방향으로 전환되고 있다.

이러한 정책전환은 농산물 시장의 글로벌화에 따른 농업의 수익성 저하, 개별영농 경영주의 고령화와 기계화 등 농업생산력 구조의 고도화에 따른 개별영농의 자기완결성의 상실을 보완하기 위한 조직적·집단적 대응이 요구되고 있기 때문이라 볼 수 있다. 즉, 개별영농의 조직화 및 집단화를 통하여 마을영농을 실현함으로써 개별영농의 비용절감과 잉여 노동력을 활용한 농업경영의 복합화·다각화를 통한 소득증대를 꾀하자는 것이다.

이러한 정책은 최근 농촌지역 활력증진의 일환으로 지역자원을 활용하여 마을단위의 공동사업을 추진하여 주민의 소득 및 고용증대를 꾀하고자 하는 “커뮤니티비즈니스”의 육성과도 일정부분 맥을 같이 하고 있다고 볼 수 있다.

따라서 농촌지역 커뮤니티비즈니스의 기초가 되는 마을의 농지와 사람이 결합하여 생산에 기초한 마을 및 들녘단위의 지연성 조직경영체의 현상을 파악하고 커뮤니티비즈니스로서의 발전조건을 검토할 필요가 있다고 판단된다.

2 서론

본 연구는 사례 분석을 통하여 들녘 및 마을단위의 지연성 조직경영체의 경영성과와 당면과제를 도출하고, 우수사례를 발굴하여 지속적인 발전이 가능한 커뮤니티 비즈니스 구축에 필요한 기초정보를 제공하는 것이 연구 목적이다.

2. 주요 연구내용 및 방법

이 연구는 먼저 지연성조직경영체에 대한 이론적 검토로서 “커뮤니티 비즈니스”로서 농촌지역의 생산에 기초한 지연성 농업경영체의 기본시각과 개념을 정의하고, 커뮤니티비즈니스로서 과연 어떠한 의미를 가지고 있는지, 그 운동원리는 어떠한지를 파악하고 조직의 구조와 유형에 대하여 검토하고자 한다. 이어서 지연성 농업경영체 관련 국내 관련 정책 동향을 살펴보고자 한다. 노동력·농기계공동이용조직 육성, 조직경영체 육성, 농어촌공동체 육성으로 구분하여 검토하고자 한다. 셋째, 유형별 사례에서는 마을 또는 지역의 기초자원인 사람과 농지를 매개로 생산단계의 마을조직화가 이루어지는 지연성 농업경영체에 대한 사례조사를 통하여 그 실태를 검토하였다. 커뮤니티비즈니스로서 존립의 핵심요소인 지역 공동체성, 수익 및 자립성, 공익성을 중심으로 사례의 특성과 당면하고 있는 과제를 검토하고자 하였다. 넷째, 지연성 농업생산조직화가 발달된 일본의 사례로서 지연성 농업경영체의 특성을 지닌 “집락영농”의 동향과 사례를 통하여 시사점을 얻고자 한다. 끝으로 정부의 커뮤니티비즈니스 정책방향을 수렴하여 발전하기 위한 선결과제 및 추진방향을 모색하고자 하였다. 주요 연구내용은 다음과 같다.

- 지연성 조직경영의 이론적 검토
 - 지연성 조직경영의 기본시각과 의의
 - 지연성 조직경영체의 운동원리
 - 지연성 조직경영체의 조직구조와 유형

- 지연성 조직경영체 육성 관련 정책 경과
 - 정부 부처에서 추진 중인 정책프로그램의 경과
 - 노동력·농기계공동이용조직 육성
 - 조직경영체 육성
 - 농어촌공동체 육성

- 지연성 조직경영체의 유형별 현황 및 사례 분석: 들녘단위 경영체를 중심
 - 유형별 실태분석
 - 사례분석

- 일본의 집락영농 동향과 사례분석
 - 집락영농의 등장배경과 동향
 - 사례분석
 - 시사점

- 요약 및 결론
 - 커뮤니티비즈니스로서 지연성 조직경영체의 의의
 - 지연성 조직경영체의 과제 및 발전방향

1. 지연성 조직경영의 기본시각과 의의

최근 고도화된 생산력과 영세한 영농규모의 모순, 겸업화 등에 의한 농업노동력의 양적 감소와 질적 저하, 단지적 토지이용의 요청 등에 의하여 종전의 가족경영 내에서 대응할 수 없는 국면이 나타나고 있다. 이에 따라 이를 대응하기 위한 수단으로 쌀을 중심으로 한 토지이용형 농업에서는 작목반, 농기계이용조직 등 다양한 형태의 농업생산조직이 형성되어 왔다.

농업생산조직은 “개별경제단위로서 기능해온 농가 즉 가족경영이 최근 변모됨에 따라 개별경영기능의 분화와 외부 제 조직에 의한 재통합이라는 현실적 제 과제에 대응하기 위하여 2 이상의 개별경영이 생산과정과 관련하여 만들어진 조직”이라 정의되고 있다.

지연성 조직경영은 그러한 농업생산조직의 하나의 형태이고, “하나의 마을 내지 필요한 지역범위에 있어서 지역주민의 합의에 기초하여 농지와 관련한 조직적 활동, 특히 노동과 기계·시설에서의 조직적 활동을 통하여 경제합리성을 높임으로써 지역의 사회생활 및 경영의 성장을 도모하는 속지·지연적인 생산조직”으로 정의될 수 있다.

마을은 정주단위이고, 토지이용형 농업의 지력 재생산과 관련된 수리, 사람의 공동체다. 여기에서 마을의 정주조건을 지키기 위해서는 마을에 남아 있는 노동력을 뭉쳐서 전원이 농업을 지키는 것이므로 농업을 지키고, 눈을 보전하고, 사람이 살 수 있는 정주공간을 만드는 것이 지연성 농업경

영의 목적이다. 이때 조직은 마을의 전체가 아니고 특정의 사람에게 농업을 담당하게 하는 데는 내외로 권리관계의 명확화도 필요하며 이러한 요청에 의한 것이 지역에 뿌리를 둔 농업자의 공동체로서의 지연성 농업경영체라 할 수 있다.

이러한 의미에서 지연성 농업경영체는 “지역사회를 단지 지역민이 거주하는 공간으로 보는 데서 벗어나, 지역의 사회적·경제적 문제를 해결하는 비즈니스적인 조직체의 일부로 인식하고 활용하는 것이 커뮤니티 비즈니스다.”¹ 라는 커뮤니티비즈니스의 의미와도 일맥상통하다고 볼 수 있다.

따라서 지연성 조직경영체는 전통적으로 행하여져 오던 마을단위의 품앗이 등 공동노동조직, 농기계 공동이용조직, 작목반 등 마을단위의 기초조직을 사회·생활적 이해관계와 경제적 합리성에 기초한 마을공동체로 리모델링한다는 의미에서 중요한 가치를 부여할 수 있다.

2. 지연성 조직경영체의 운동원리

지연성조직경영을 비롯한 생산조직에는 소유관계, 직능관계, 인격적 관계 세 종류의 사회관계가 내포되어 있다. 첫째, 소유관계에는 소유, 이용과 관련하여 구성농가가 소유하는 생산수단 및 노동력을 집단으로 투입하여 얻을 수 있는 보수 및 집단화의 성과배분을 규정된다. 이 관계는 생산수단 및 노동력의 생산성향상에 대한 기여도와 분배를 둘러싼 대항관계 측면을 보유하고 있다. 오퍼레이터의 임금이나 작업요금 수준에 따라 일부 농가가 이탈하거나 집단해체에 직면하는 사례는 이러한 보수와 성과배분을 둘러싼 이해관계의 대립을 단적으로 보여주고 있다.

둘째 직능관계는 집단이 확보한 생산 제요소를 적절히 결합시켜 보다 큰 경제효과를 실현시키기 위한 기술적 조합 가운데에서 합리적인 노동력 편

¹ 삼성경제연구소, 『커뮤니티비즈니스』, 2010, p. 21.

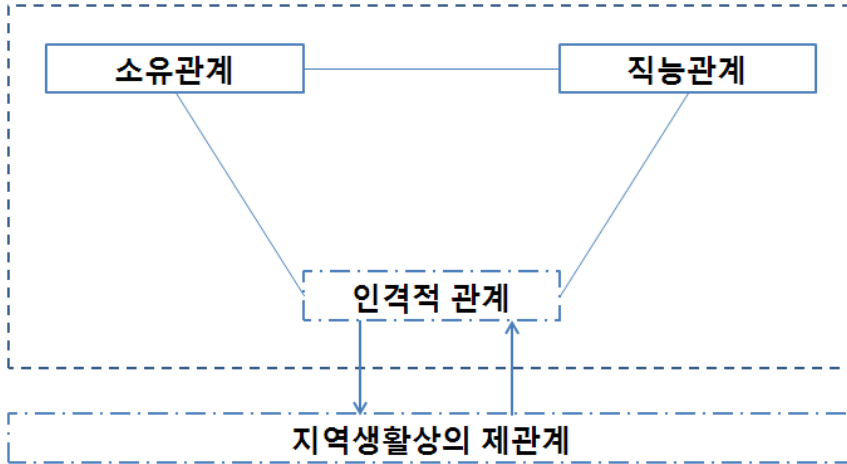
성과 관련한 관계이다. 구체적으로는 조합장을 정점으로 하는 조합원의 배치 및 기계작업상의 노동력 편성 등에서 볼 수 있다. 이러한 직능관계의 효율화를 감안하여 커뮤니케이션 채널의 정비, 공헌의욕의 확보를 위한 노력, 조직의 목적을 규정 승인시키는 것이 중요하다.

셋째로 인격적 관계다. 집단에 참가를 계기로 각 구성원이 상호 직접접촉함으로써 자연발생적으로 형성되는 인간적 결합관계이다. 앞서의 직능적 관계에 따른 조직이 공식적 조직으로 칭하는 데 대하여 인격적 관계에 의한 조직은 비공식적 조직이라고 부른다. 소위 소통을 통하여 형성된 전인격적 관계이므로 상대방의 퍼스널리티나 개인적 제 사정까지 인지한 후에 상호 공통의 감정이나 이해에 따라 뭉쳐진 관계다. 기업과 달리, 마을을 단위로 한 지연성 조직경영에서는 생산, 생활의 양 공간은 동일하므로 “농지를 둘러싼 개인 또는 가정을 둘러싼 개인” 간의 관계라 할 수 있다. 때문에 여기에서의 인간적 결합관계는 지역생활상의 제관계와 밀접하게 관계를 형성하고 있다.

이상의 세 가지 사회관계는 지연성조직경영의 경우는 생산활동이 마을이라는 생활의 장과 중복되어 있고, 게다가 마을을 구성하는 세대원의 대부분이 농업인이므로 그 지역에 있어서 전통적으로 생활상의 제문제와의 상호관계를 충분히 고려하여야 한다. 지역생활상의 제관계는 구성기초단위로서의 가계와 그 세대원을 영속적으로 존속시키기 위하여 지역생활을 둘러싼 개개의 가계 및 세대원의 간에서 조정되어온 제관계다. 여기에는 자치와 공생의 두 가지 기능이 있으며, 자치의 기능은 밖으로부터의 저항에 대항하여 통합을 위한 구성원 간의 이해를 조정하고 합의를 형성하는 기능이다. 공생의 기능은 장기 공평원칙에 기초한 상호부조기능이다. 요컨대 이러한 것은 각 농가의 생활보장 또는 생활방위를 위해 필요한 제 기능이다.

지연성 조직경영은 이러한 자치와 공생의 기능을 활용하여 사적·공적 이해의 조화로운 바탕에서 “커뮤니티 비즈니스”로서 존립기반을 가진다고 볼 수 있다.

그림 2-1. 지연성 조직경영체와 관계된 네 가지의 사회관계



3. 지연성 조직경영체의 구조와 유형구분

지연성 조직경영체가 생산조직의 하나의 형태라는 입장에서 생산조직의 구조적 특성을 파악하고자 한다. 생산조직의 구조는 기본적으로 구성된 농가의 주체적조건(농가의 경영적 성격과 의향), 환경조건(노동력시장의 조건, 농업생산기반 조건, 농가의 구조)에 대하여 조직체가 대응과정에서 다양한 형태의 조직으로 나타나고 있다. 농업생산조직은 주체적구조(농가), 객체적 구조(환경), 조직체적 구조라는 세 가지의 구조와 그 상호 규정관계가 동시에 성립되고 있다.

이러한 규정관계를 구체적으로 살펴보면, “주체(농가)와 객체(환경)의 규정관계는 주체가 그 경영목표를 조직화에 의하여 실현하려고 할 경우 먼저 조직에 어떠한 편익을 구할 것인가를 결정하고 그것에 기초하여 서비스나 성과배분을 조직에 요구하며, 조직체는 이러한 요구에 대하여 그 달성 과정에서 일어나는 다양한 대립을 피하기 위하여 조정과 균형을 조직구성

원에게 요구한다. 또한, 객체와 조직체의 규정관계는 객체는 주체를 경유하여 조직체에 간접적인 영향을 미치게 되는데, 주체의 경영목표, 적응방식, 행동조건을 통하여 조직의 성격 및 유형을 규정한다". 이러한 세 가지 주체의 규정관계를 도식화하면 <그림 2-2>와 같다.



따라서 생산조직의 유형은 기본적으로 구성원농가의 주체적 조건, 환경조건을 구성원 농가가 어떻게 수용하고 대응하는가에 따라 다양한 형태로 나타나고 있다.

이러한 관점에서 볼 때 경영요소의 결합강도, 의사결정기능 등 조직의 경영체적 성격을 규정하는 측면과 조직을 둘러싼 환경을 수용하고 대응하는 형태로서 나타나는 조직구성원의 조직화의 목적의 두 가지 측면을 동시에 파악하는 것이 현실의 생산조직을 이해하는 데 유효한 유형구분이라고 판단된다.

먼저, 조직화의 목적에 따른 구분은 내부효과형, 외부효과형, 종합효과형으로 구분할 수 있다. 내부효과형은 경영구조 및 기술혁신에 대응하여 개별경영을 유지 또는 발전시키는 형이다. 외부효과형은 적극적인 수탁 등을 통하여 규모확대를 추구하는 형이다.

그리고 경영의 결합강도로서의 구분은 첫째, 경영요소의 결합강도로서 노동만으로 결합하고 있는 1종결합, 노동과 자본이 결합하고 있는 2종결

10 지연성 조직경영의 이론적 고찰

합, 노동과 자본과 토지의 모든 생산요소가 결합하고 있는 3종결합으로 구분되며, 둘째, 의사결정기능의 구분으로서 분산형과 통합형으로 구분될 수 있다.

수도작을 중심으로 생산조직의 유형구분을 하면 다음과 같다. 내부효과형은 작목반으로 대표되는데, 주로 농번기의 노동력 공동화 및 기술 공동화를 추구하며, 경영 의사결정이 개별적으로 이루어지는 형태라 할 수 있다.

외부효과형은 적극적인 규모확대 추구형으로서 소수의 전업농이 대형기계에 의한 조작업을 통하여 기계이용의 효율화를 꾀하면서 농작업 수탁 및 영농규모 확대를 추구하는 하는 형태로서 과거의 위탁영농회사와 같이 농작업 수탁전문 경영체로 발전하는 사례도 있었으나 농기계 보급이 확산되면서 경영수지 악화로 해산되고, 소수 전업 농가 중심의 수탁조직으로 재편되었다. 이 경우 경영의사결정은 개별화되어 있다.

종합효과형은 과거 수탁조직으로 운영되다가 수도작 단작만으로는 수익확보가 어려워 경영의 복잡화·다각화를 통하여 수익극대화를 노리는 형태이다. 수도작의 경우는 농지와 농기계의 2종결합 형태를 취하고 있는 반면, 시설부지확보가 요구되는 시설농업법인의 경우 3종결합의 형태를 취하고 있는 경우가 많다.

표 2-1. 생산조직의 유형구분

구 분		내부효과형	외부효과형	종합효과형
1종 결합형	분산형 통합형	작목반		
2종 결합형	분산형 통합형	기계화영농단	농작업수탁조직 경종농업법인A	경종농업법인B
3종 결합형	분산형 통합형			시설농업법인

1. 노동력·농기계 공동이용조직 육성

우리나라에서 지연성 조직경영을 제도적으로 처음 시도한 것은 농업생산 공동조직이라고 할 수 있는 작목반이다. 1970년에 농협이 주도하여 조직된 작목반은 1991년부터 행정주도로 조직한 협동출하반과 통합되어 조직의 규모가 확대되었으며, 이 작목반을 모태로 하여 오늘날의 협업경영으로 발전한 사례도 적지 않다.

한편, 1970년대 후반 우리나라 경제가 본격적인 상공업 중심의 고도성장을 추구하는 과정에서 농촌 노동력의 도시유출이 심화되면서 농가 수가 급속히 감소되어 농번기의 노동력 과부족 현상이 문제로 대두하게 된다. 이에 대응하기 위하여 영농기계화를 농정의 시책으로 설정하고 농기계의 보급을 위하여 종합농업기계화 시범단지 사업을 필두로 농기계이용조직을 육성하게 된다.

특히, 1981년부터 농기계 보급을 위하여 조직된 기계화영농단(당시는 ‘새마을 기계화영농단’으로 칭함) 사업은 마을 단위의 농기계 공동이용조직을 토대로 하여 농가 간의 협업이 활성화되는 계기가 되었다. 기계화영농단은 농기계 작업에 적합한 노동조직을 확립하기 위한 개별경영 간의 집단적인 대응이라는 점에서, 농기계 공동이용조직이나 농작업 수탁조직의 형성은 협업경영으로 발전할 수 있는 조건과 역량을 충분히 갖추고 있었다

고 판단된다.² 특히 1980년대 후반에는 농작업을 대행하는 위탁영농조직이 활발하게 활동하게 되고 기계화 영농단의 관리 운영상의 문제점이 대두되면서 새로운 경영체의 필요성이 대두되었다.

2. 조직경영체의 육성

시장개방을 위한 UR협상이 본격화되면서 지속적인 탈농과 노령화로 인하여 약체화된 가족경영만으로는 시장개방에 대응한 경쟁력의 확보가 어렵다는 인식하에 구조정책의 일환으로 조직경영체를 경쟁력 있는 경영단위로서 육성하겠다는 정책방향을 1989년 “농어촌발전종합대책”에서 천명하고, 1990년 “농어촌발전특별조치법”이 제정되면서 법인격을 지닌 조직경영체를 육성하기 위한 “농업법인제도”를 도입하게 된다. 당시 농림수산부는 영농조합에 대해서는 자경농민이 농업생산을 목적으로 출자하여 설립한 조합으로, 위탁영농회사에 대해서는 농민의 위탁에 따라 농작업을 위탁하거나 농지경영을 포괄적으로 위탁받아 영농을 대행하는 회사로 규정하였다. 위탁영농회사는 1994년 농어촌발전특별조치법 개정을 통해 농업회사법인으로 명칭을 변경하였다.

현행 농업법인제도의 근거법령은 「농어업경영체 육성 및 지원에 관한 법률」로서 영농조합법인(제16조)과 농업회사법인(제19조)으로 구분하여 법인의 설립목적, 설립자 또는 조합원의 자격, 사업범위, 설립·등기·해산 등에 관한 사항을 규정하고 있다. 경영체 성격으로, 영농조합법인은 ‘협업적 농업경영체’로, 농업회사법인은 ‘기업적 경영체’로 규정되며, 영농조합법인은 민법상 조합에 관한 규정을, 농업회사법인은 상법상 회사에 관한 규정을 준용하도록 하고 있다.

² 김정호, 박문호(2010), “마을공동사업체의 법인화를 위한 제도개선방안”, 한국농촌경제연구원.

농업법인은 농업경영과 그에 부대하는 사업을 수행할 수 있는데, 영농조합법인은 농업경영 및 부대사업, 공동이용시설의 설치 또는 운영, 농산물의 공동출하·가공·수출, 농작업 대행, 기타 등의 사업이 가능하다. 농업회사법인은 농업경영, 농산물의 유통·가공·판매, 농작업 대행 이 외에 부대사업으로 영농자재 생산·공급, 종묘생산 및 종균배양사업, 농산물의 매취·비축사업, 농기계 장비의 임대·수리·보관, 소규모 관개시설의 수탁관리사업 등이 가능하며, 농지소유는 영농조합법인과 농업회사법인 모두 농지소유 가능, 단, 농업회사법인은 업무집행사원의 3분의 1 이상이 농업인이어야 한다. (농지법 제2조3호)

2009년 12월 말 기준으로 농업법인의 총출자자 수는 82,495명이며, 이 가운데 농업인이 93.2%이고, 비농업인은 6.7%로 조사되었다. 법인당 출자자 수는 16.9명이며, 영농조합법인 17.4명, 농업회사법인 13.8명, 총출자금은 1조 2,725억 7천만원이고, 법인당 출자금은 2억 6천만원이며, 출자금 중 현금출자 비율이 87.2%, 현물출자금은 12.8%이다.

표 3-1. 농업법인의 출자자 수 및 출자금(2009년)

단위: 개, 명, 백만원, %

구 분	출 자 법인수	출자자수				출자금			
		계	농업인	비농 업인	법인당	계	현금출자	현물 출자	법인당
합 계	4,889	82,495 (100.0)	76,855 (93.2)	5,498 (6.7)	16.9	1,272,574 (100.0)	1,109,106 (87.2)	163,468 (12.8)	260.3
영농조합	4,171	72,552	68,194	4,302	17.4	918,569	791,868	126,701	220.2
농업회사	718	9,943	8,661	1,196	13.8	354,005	317,238	36,767	354.6

주: 1) 출자법인 수는 영농조합 및 농업회사법인 중 단독사업체, 본사·본점인 법인만 조사
2) 출자자 중 생산자단체(142개)는 미포함.

2009년 12월 말 기준으로 조사된 농업법인 종사자 수는 37,681명이며, 이 가운데 상근종사자는 24,763명, 농업법인당 종사자 수는 7.7명이며, 영농조합법인은 법인당 7.1명, 농업회사법인은 법인당 10.9명이 종사하는 것

14 지연성 조직경영체 육성 관련 정책경과

으로 조사였으며, 상근종사자 규모별 사업체 수를 보면, 5인 미만이 62.7%, 5~9인이 26.4%, 10~49인이 10.4%, 50인 이상이 0.5% 등의 순으로 영세한 사업체가 절반 이상임을 알 수 있다. 농업법인의 농축산물 판매(수입) 유형별 사업체를 보면, 농업생산이 1,951개소(39.8%), 유통판매가 1,052개소(21.5%), 가공판매가 853개소(17.4%), 농업서비스가 352개소(7.2%) 순으로 조사되었다.

표 3-2. 농업법인 사업체 종사자 수(2009년)

단위: 개, 명, %

구 분	사업체	종사자 합 계	상근종사자			임시 및 일일 종사자	법인당 종사자수
			계	출자자	고용		
합 계	4,902	37,681 (100.0)	24,763 (65.7)	11,757 (31.2)	13,006 (34.5)	12,918 (34.2)	7.7
영농조합	4,177	29,803	19,654	10,147	9,507	10,149	7.1
농업회사	725	7,878	5,109	1,610	3,499	2,769	10.9

자료: 통계청, 농어업법인사업체 통계조사보고서. 이하 표에서 동일.

표 3-3. 농업법인의 수입유형별 분포(2009년)

단위: 개, %

구 분	계	농업생산	가공판매	유통판매	농업 서비스	기 타 사업수입
합 계	4,902 (100.0)	1,951 (39.8)	853 (17.4)	1,052 (21.5)	352 (7.2)	694 (14.2)
영농조합법인	4,177	1,668	717	926	249	617
농업회사법인	725	283	136	126	103	77

주: 농업생산은 작물재배 및 축산 포함. 농업서비스는 영농대행 포함.

3. 농어촌공동체의 육성

농업법인 경영의 영세성에 따른 부실화, 경영주 개별사업화에 따른 지역 주민과의 괴리가 커지면서 농촌지역의 활성화를 위한 경제공동체 복원의 필요성이 제기되게 된다.

한편으로는 영농조합법인 가운데서도 다양한 형태의 농어촌공동체 성격 조직이 나타나면서 지역의 활력을 되찾는 사례가 나타나고, 범정부차원의 낙후지역의 일자리와 소득 창출사업³이 추진되면서, 농림수산식품부는 다양한 형태의 지역농업 및 마을의 조직화를 시도하고 있다.

농림수산식품부의 관련 정책사업을 살펴보면, 먼저 농촌정책국에서 추진하고 있는 “농어촌공동체회사”는 농어촌 공동체를 조직화하여 기업 방식으로 운영함으로써 수익성·지속성·상부상조 공동체성의 시너지 효과를 발휘하도록 유도하고, 사회서비스 공급 및 일자리 창출 등을 통해 지역 사회 활성화를 도모하겠다는 구상이다.

농어촌 공동체회사에 대한 정책 지원으로 다음과 같은 내용을 계획하고 있다.

- ① 창업 보육센터 운영 및 교육·컨설팅 지원
 - 공동체회사 창업 상담, 법인화에 필요한 정보제공, 자원·기술 중개, 인재육성 등 전문가 컨설팅을 지원하고 있다. 일반기업·출향인사 등과 파트너십 및 네트워킹 활성화 지원, ‘1사1촌 운동’을 ‘1사1공동체 회사’로 발전 유도
 - 초기단계에는 도시민 귀촌 활성화와 연계하여 1~2개 보육센터를 시범 지정·운영하고, 성과평가 후 지역단위까지 단계적으로 확대

³ 대표적 관련사업으로서는 농림수산식품부의 “농어촌공동체회사” 및 “마을단위 농업공동체” 고용노동부의 “사회적기업”, 행정안전부의 “마을기업”, 지식경제부의 “커뮤니티비즈니스 시범사업”을 들 수 있다.

16 지연성 조직경영체 육성 관련 정책경과

- ② 농어촌 공동체회사에 관련사업 연계 지원
 - 고품질쌀 최적 경영체 육성, 자율관리어업 공동체 지원, 일반농산어촌 개발 등 농림수산물 관련사업 연계 지원
 - 사회적기업, 시니어창업 등의 요건에 해당하는 경우 관련부처의 사업비를 지원받을 수 있도록 협조
 - ※ 사회적기업육성 지원사업(노동부), 자활사업·노인일자리 사업(보건복지부), 시니어창업지원단사업(중소기업청) 등
 - 전국 1,274개 지역 농·수협(농협 1,181, 수협 93)이 문화복지 서비스 제공, 도농교류 등 분야에서 적극적인 역할을 하도록 유도

- ③ 농어촌공동체회사 우수사업지원 신규 추진
 - 농림수산물사업 연계지원 등 포함, 농어촌 공동체회사 3천개 육성
 - 농어촌 공동체회사 사업 추진 및 자립에 필요한 핵심요소 지원: 활동비, 경비, 컨설팅, 교육비 등
 - 개소당 연간 5천만원(국고 50%, 지방비 50%) 수준, 최장 3년간 지원

- ④ 귀촌 인력 활용
 - 교사, 예술가, 기술자, 기업경영자 등 도시민들이 은퇴 후 농어촌 공동체회사에 적극 참여하도록 유도
 - 도시민의 기획·경영·재무회계·마케팅 등 분야에 대한 경험과 지식을 최대한 활용

- ⑤ 농어촌 공동체회사에 대한 제도적 지원
 - 법적 지원근거 마련: 「농어업인 삶의 질 향상법」 개정('09.11.27 국회 제출), 「(가칭)농어촌 공동체회사 육성법」 제정·추진
 - 보험료 지원: 기존 농식품 관련 사업비를 농어촌공동체회사에 지원시 산재보험 등 보험료가 포함될 수 있도록 하는 방안 검토
 - 세제지원: 농어촌공동체회사의 성격에 따라 농업법인, 사회적기업 등으로 인증받아 수혜받을 수 있도록 유도

한편 이와 유사 개념으로 역시 농림수산식품부 농업정책국에서는 “마을 단위 농업공동체” 시범사업을 추진하고 있는데, 개별농업경영의 한계를 보완하고 지역사회 활성화를 위한 지역단위의 조직화로 공동경영 가능성을 모색하는 한편, 조직화를 통해 지속성과 수익성의 시너지 효과를 유도하는 것을 사업목적으로 하고 있다.

또 식량원예정책국에서는 “고품질 쌀 들녘별경영체 육성사업”을 추진하고 있는데, 고품질·저비용 쌀생산을 위한 지역 들녘별 쌀전업농 중심의 조직경영체를 육성하고 있다.

그림 3-1. 농어촌 공동체회사의 위상

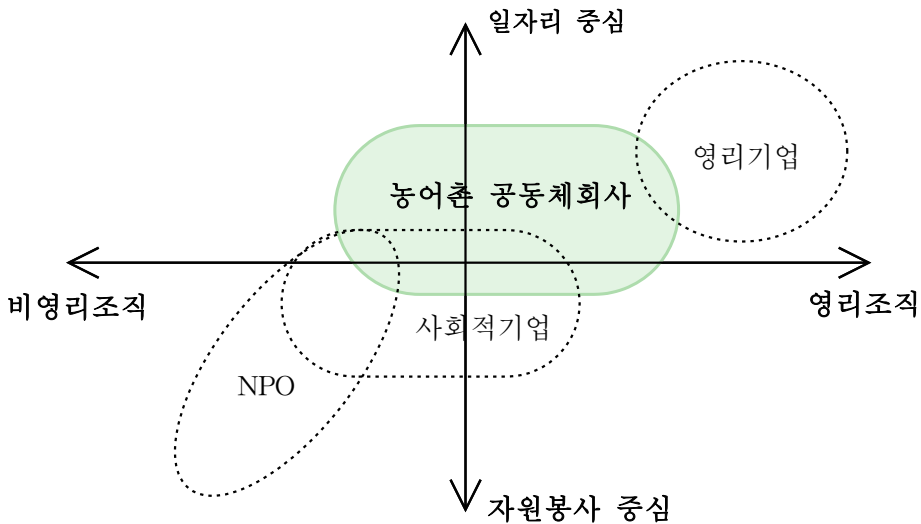


표 3-4. 농촌지역 공동체 관련조직의 특성비교

구분	마을단위 농업공동체	농어촌공동체 회사	영농조합법인	사회적 기업
개념	지역자원을 종합적으로 활용하고 마을단위로 공동영농 등을 수행하기 위해 조직화한 공동체 조직	농어촌지역에 기반한 공동체를 기업방식으로 경영하여 일자리와 소득을 창출하고 지역사회 활성화에 기여하는 조직	협업적 농업경영을 통해 생산성을 높이고 농수산물 외 출하·유통·가공·수출 등을 공동으로 추진하기 위한 조직체	취약계층의 일자리 창출과 사회서비스 등 공익성을 주목적으로 하는 기업
근거	농어업농어촌 및 식품산업 기본법	농어업인 삶의 질 향상 및 농어촌지역 개발촉진에 관한 특별법	농어업경영체 육성 및 지원에 관한 법률	사회적기업육성법
지원	발전전략 마련, 역량강화를 위한 간접지원	지역공동체에 직접 사업비 지원	조세 감면 등	인건비 지원, 조세감면 등
기타	영리기업의 성격을 가진 조직형태	영리기업의 성격을 가진 조직형태이나 공익성 강조	영리기업	비영리 조직과 영리기업의 중간형태
법인성	비법인, 민법상 법인·조합 등을 포함한 다양한 조직형태 가능	민법상 법인·조합, 상법상 회사 또는 비영리민간단체 등	농어업경영체 육성 및 지원에 관한 법률에 따른 법인	민법상 법인·조합, 상법상 다른 회사 또는 비영리민간단체 등

1. 지연성 조직경영체의 유형과 경영특성

지연성 농업경영체의 특성이 강한 농업생산에 기초를 둔 들녘별 경영체 또는 친환경농업 단지를 운영하고 있는 조직경영체를 중심으로 살펴보고자 한다.

사례의 유형구분은 조직화의 목적, 조직화의 범위, 경영통합 정도 등 여러 가지 기준에 의하여 유형구분이 가능하지만 조직화의 목적, 의사결정구조를 중심으로 경영의 특성이 대별되고 있다.

사례경영체의 특성을 종합해 보면, 조직화의 목적 및 의사결정구조를 보면, 첫째는 작목반을 중심으로 마을영농의 효율화를 꾀하는 내부효과 추구형으로서, 이 경우 경영의 의사결정은 일부 정책사업의 추진을 위하여 법 인등록은 되어 있으나 농가 개개의 결정에 따르는 분산형 의사결정구조를 취하고 있다. 둘째는 당초 규모확대를 통한 외부효과를 추구하다가 경영효율화를 위해 복합작목의 도입, 경영의 다각화를 꾀하는 종합효과(내부+외부효과) 추구형으로서 이 경우 경영이 복합화·다각화되어 경영관리가 복잡해지면서 의사결정구조를 통합하는 통합형 의사결정구조를 취하고 있다.

유형별 경영특징과 시사점을 보면, 경영통합형은 지역의 쌀농업을 주도하는 기간농가(영농규모 10~20ha, 가공·유통사업 참여)가 대형 농업기술의 도입(육묘공장, 광역방제기)과 농기계 이용 효율화를 통한 비용절감과 고품질 생산·유통(기술협정)을 통한 부가가치 획득을 도모하기 위하여 지역의 영세 고령농가를 규합하여 지역의 농지를 단지화하고, 고품질관리체계

를 구축한 사례라고 할 수 있다. 영세농가에게는 영농 편의성을 제공하는 한편, 대형기술체계의 도입과 단지화를 통한 비용절감의 혜택을 받을 수 있도록 설계되어 있다. 최근 쌀농업의 수익성 저하가 진행되면서 경영의 다각화와 함께 작목을 복합화하는 사례도 나타나고 있다<예: 쌀+축산(산청 영실), 답리작도입(진천 장척), 타작물도입(익산 한그루)>.

이러한 조직경영체는 적극적인 지역주민 참여를 제고하기 위하여 수익 배분등 경제적 유인책과 함께 참여농가의 연대성을 제고하기 위한 지역행사, 경조사 등의 사회적·생활적인 측면에서도 기여도가 높다. 또한 지역의 고령·영세농업인의 경제적 기반을 보완하고, 지역농업을 이끌어가는 기간인력 확보차원에서도 바람직하다고 판단된다.

임의조직형은 위와 같은 지역중심의 조직경영체가 없는 지역에서 주로 존재하는 형태로 중간 지원조직으로서 지역농협이 주요한 기능과 역할을 수행하고 있다. 이러한 조직유형은 작목반 또는 작목반의 연합체적인 특성을 지니고 있으며, 정부의 “들녘단위 경영체” 사업의 지원을 받아 비용절감·소득증대를 도모하기 위하여 조직된 사례가 많다. 주로 기술협정 및 부분적인 농기계 및 시설의 공동이용이 이루어지고 있으며, 유통·판매는 지역농협과의 계약재배 형태로 이루어지고 있다.

농협은 자체 쌀 브랜드의 고품질화를 위한 기술지도, 자재지원, 영농정보제공 등 들녘단위 조직의 중간지원 기능을 수행함으로써 지역주민의 참여도를 높이고 있다. 이 경우 작목반 스스로가 내부의 결속력을 강화하여 농협과 단체협상을 통해 교섭력을 강화하는 측면도 있으며, 조합 대표가 농협의 이사 등 의사결정에 참여하는 사례도 있다. 정부는 이러한 들녘조직의 법인화를 권유하고 있으나 단지 쌀 생산만으로는 경영이 어렵기 때문에 법인운영의 필요성을 느끼지 못하고 있으며, 사업관련 고정자산의 자부담에 필요한 소액출자, 운영비 실비책정, 내부유보자금은 수리비 정도로 사업이 추진되고 있어 사업의 안정성 및 영속성에는 문제점을 드러내고 있다.

표 4-1. 사례조사 조직경영체의 유형별 경영적 특징

유형	사례 경영체	경영적 특징
경영 통합 종합효과 (8개소)	청원 양지말, 익산 한그루 산청 영실 상주 아자개 진천 장척 서산 간척지 김해 봉하	<ul style="list-style-type: none"> ○ 소수의 기간농가 중심의 법인운영 <ul style="list-style-type: none"> - 지역의 영세·고령농가를 회원 조직화 - 기간농가만 법인출자 ○ 쌀을 중심으로 생산+가공+유통사업 <ul style="list-style-type: none"> - 복합작목으로 도입하는 사례(봉하, 산청영실) ○ 지역·공동체성 <ul style="list-style-type: none"> - 조직화의 범위는 법정리, 면단위 - 조직규모는 150~450ha, 30~200호 ○ 수익성 및 자립성 <ul style="list-style-type: none"> - 고령농가: 영농편의성 제고, 소득증대 - 기간농가: 수익성 증대, 자립기반확보 ○ 공익성 <ul style="list-style-type: none"> - 지역리더의 확보 - 지역행사 주도, 수익환원(봉하, 아자개)
경영분산 내부효과 (7개소)	철원 고품질 철원 오대 이천 풍계 당진 해나루 아산 둔포 의성 구천 의성 칠성	<ul style="list-style-type: none"> ○ 작목반 중심의 지역농가 연합형 <ul style="list-style-type: none"> - 참여농가 기계·시설비 자부담분 참여 ○ 기술협정, 농기계 공동이용 중심 <ul style="list-style-type: none"> - 개별 복합화, 쌀 계약재배(농협 등) ○ 지역·공동체성 <ul style="list-style-type: none"> - 조직화의 범위는 마을, 면단위 - 조직규모는 40~250ha, 10~200호 ○ 수익성 및 자립성 <ul style="list-style-type: none"> - 개별농가의 영농편의성 제고, 판로확보, 소득증대 ○ 공익성 <ul style="list-style-type: none"> - 지역주민의 유대강화 - 지역리더 양성 ※ 중간지원조직으로서 지역농협의 역할 <ul style="list-style-type: none"> - 브랜드 관리 차원에서 계약재배, 영농기술지원, 정보지원

2. 지연성조직경영체의 유형별 사례

2.1. 경영통합·종합효과형

2.1.1 양지말 영농조합법인

가. 지역 및 경영개요

□ 지역 및 경영개황

양지말 영농조합이 위치한 충북 청원군 북이면 화상리는 전형적인 수도작 지대로서 법정리 화상리의 가구 수는 250호 내외, 수도작 경작농가는 37호정도로서 수도작농가의 영농규모는 평균 4~5ha정도이다. 농가의 경영형태는 대부분 수도작 단작 또는 수도작+한우의 복합영농을 하고 있는데, 지역 내에 비육우 350두, 오리 4만두가 입식되어 있다.

□ 비전

양지말의 영농비전은 마을 내 고령·영세농가의 영농편의성 제고 및 영농비 절감을 꾀하고, 계약재배를 통한 판매교섭력 제고 통하여 마을주민의 소득향상이라고 할 수 있다. 지역 내 기간농가가 중심이 되어 마을영농을 조직화하여 마을기업으로 발전을 추구하고 있다.

□ 대상자·고객층의 니즈

영농편의성과 비용절감을 추구하는 고령·영세농가와 논농업의 복합화·다각화를 통하여 경영 발전을 희망하는 기간농가의 이해가 결합한 형태라 할 수 있다.

나. 경영 현황

□ 조직현황

양지말 영농조합법인은 2005년 마을 전업농가 6인이 5천만원을 출자하여 출발하였으며, 마을 정미소를 임대하여 도정사업을 위주로 사업을 추진해 왔다. 출자농가들은 전업농가로서 5ha 이상(작업수위탁 제외)의 경영규모를 유지하고 있으며, 법인대표 형제의 경우 34ha 규모의 대농으로서 출자자 5인과 함께 지역 농작업의 대부분을 담당하고 있다. 2009년 정부의 들녘별 경영체 사업 참여를 계기로 인근 3개마을 영세농가 32호를 규합하여 들녘단위의 조직화를 꾀하고 있다. 2011년 현재 출자액은 추가 출자를 통하여 약 5억원의 자본금을 확보하고 있다.

□ 사업내용

농기계작업은 조합원이 개별적으로 이루어지지만, 법인에서 알선하는 임작업 농지를 경작할 경우 조합이 소정의 수수료를 받아 자조금으로 적립하고 있다. 2009년에는 마을 수도작 농가와 공동으로 농식품부 들녘별 경영체 사업에 착수하였다. 들녘별 경영체사업 참여농가는 2009년 출발 당시에는 27호 였으나, 현재는 32호가 참여하고 있으며, 약 250ha의 규모에 공동방제사업을 추진하고 있다. 들녘별 경영체 총사업비 2.7억원 중 자부담 10%(2.7천만원)은 법인에서 전액 부담하고, 주민에게는 공동방제 작업비를 할인해 주는 형태로 사업을 추진하고 있다. 지원장비는 광역방제기, 종자밭아기, 비료살포기로서 회원 32명에 대하여는 공동방제작업 수수료를 20원/평당, 타지역 그 외의 농가에게는 25원/평을 받고 있으며, 수수료의 일부를 자조금으로 적립하고 있는데, 공동소유 농기계수리 및 지역의 경조사 활동에 사용하고 있다. 출자자의 경우 농협의 농기계임대사업의 책임운영자로도 활동하여 이앙기 등 일부 농기계를 임대지원 받고 있다.

벼의 판매는 대부분 농협과 계약재배(90%)가 이루어지며, 자체 건조기로 건조하여 건벼로 출하하고 있다. 추청벼의 경우 2010년 계약단가는 47,000원/조곡40kg이다. 자체 도정시설은 자체의 출하선을 고려 약 10%

정도만 자체시설로 도정하여 학교급식 및 관내 식당등에 직거래 형태로 판매하고 있는데, 2010년도 매출액은 10억원 정도로 추산된다.

2009년부터 축산농가의 요청과 논농업 다양화사업의 지원을 받아 타작물 재배를 실시하고 있으며 계약은 법인이 하되, 경영은 회원이 개별적으로 실시하고 있다. 2011년 사업규모는 사료용 옥수수 28ha, 쪽파 6ha이다.

향후계획으로서 공동육묘장 사업추진(3억원 소요)으로 일관 공동작업체계를 구축하는 한편, 공동육묘장을 활용한 비수기 시설재배(표고버섯)를 추진하여 수익확대를 노리고 있다.

다. 경영성과

□ 지역공동체 및 공익성

양지말영농조합법인은 인근 마을의 농지를 단지화하여 농작업의 오퍼레이터 기능을 수행하는 핵심경영주체로서 지역농가의 영농편의성을 제고하는 한편, 고품질쌀 재배와 관련한 정보 및 기술교육의 주체적 기능을 수행하고 있다. 마을의 핵심 경영주체로서 지역주민과의 유대강화를 위하여 경조사 참여 등 마을행사에 적극적으로 참여함으로써 지역활성화에 기여하고 있다.

□ 수익성 및 자립성

농지를 단지화하고, 대형 기계에 의한 공동작업을 통하여 비용절감과 논농업의 복합화, 자체도정·판매사업 등을 통하여 부가가치를 올림으로써 매년 출자자에게 4~5%의 이익배당을 실현하고 있다.

표 4-2. 양지말 영농조합법인의 경영특성

경영개요	비전	<ul style="list-style-type: none"> - 기간농가를 조직화하여 농기업으로 발전 - 고령·영세농가의 영농편의성 제고 및 영농비용 절감 - 계약재배를 통한 거래교섭력 제고, 부가가치 증대
	지역자원	<ul style="list-style-type: none"> - 수도작+축산의 복합영농지대 - 비육우 350두, 오리 4만두 입식 - 수도작 기간농가 영농규모 5ha 이상(대표 32ha)
	경영현황	<ul style="list-style-type: none"> - 법인개요 ·2005년 전업농가 6인이 5천만원 출자하여 사업 시작 ·마을 정미소를 임대하여 도정사업 위주 시행 ·2010년 들녘별 경영체사업 참여 ·2011년 현재 추가 출자를 통해 5억원의 자본금 확보 -사업내용 ·참여회원 32호(법정리 3개 마을 중심), 250ha ·육묘, 방제작업 공동화, RPC 계약재배(90%) ·법인출자자 사업: 마을정미소 운영(학교급식, 관내식당 판매), 논농업다양화사업 추진(사료용 옥수수 28ha, 쪽파 6ha)
경영성과	지역공동체 및 공익성	<ul style="list-style-type: none"> - 지역농가 영농편의성 제고 - 농가 교육 및 정보수집 능력 제고 - 마을행사 적극참여
	수익성 및 자립성	<ul style="list-style-type: none"> - 2010년 도정사업 매출액 9.8억원, 출자자 4~5% 이익배당 - 공동육묘 방제사업으로 지역농가의 재료비, 인건비 절감 - 단일품종화를 통한 품질 제고, 계약재배를 통한 판로확보
시사점	<ul style="list-style-type: none"> - 기간농가는 수도작의 노력절감을 복합작목으로 전환 	

라. 시사점

마을영농을 주도적으로 이끌고 있는 기간농가와 영농편의성과 비용절감에 초점을 맞춘 지역 영세·고령농가의 이해를 바탕으로 이루어진 조직경영체라 할 수 있다. 기간농가는 논농업의 복합화·다각화를 실현하여 일정 수익증대를 꾀함으로서 안정적인 경영발전을 기하는 한편, 개별농가는 수도작 부문의 노력절감과 영농편의성을 제고하여 여유 노동력을 복합작목의 도입 등을 통하여 소득증대를 꾀할 수 있는 계기가 되었다는 점에서 지

역활성화에 일정 기여를 하고 있다고 판단된다.

2.1.2 한그루 영농조합법인

가. 지역 및 경영개요

□ 지역 및 경영개황

한그루영농조합이 위치한 전북익산시는 쌀 재배 면적이 20,000ha에 이르는 전국 5위의 쌀 산지이면서 도·농복합형 도시로서 인근에 농외취업기회가 비교적 풍부한 지역특성을 가지고 있다. 수도작+보리의 이모작과 시설원예가 발달되어 있다. 재배단지의 위치는 익산시내에서 3km 반경에 위치하며, 들녘의 전체 면적은 1,000ha에 이르고 있는 대단지에 입지하고 있다. 벼 이모작 지대로서 농지임차료가 상대적으로 비싸며, 기간농가는 대규모 단지적 토지이용을 통하여 지대부담능력도 높다. 도시근교의 특성을 반영하여 겸업농가 및 고령 영세농가, 대규모 영농을 추구하는 청·장년층 기간농가가 혼재되어 있다. 벼 이모작 지대로서 후작으로 보리재배가 성행하며, 최근에는 밀 재배면적이 확대되고 있다.

□ 비전

지역의 기간농가가 대규모 임차농지를 바탕으로 들녘의 단지적 농작업 체계 구축하여 영농비용을 절감하는 한편, 쌀 생산을 기초로 논이용의 복합화, 사업의 다각화를 통한 고수익 비즈니모델 구축을 꾀하고자 하고 있다.

□ 대상자·고객층의 니즈

영농편의성을 제고하려는 겸업·고령·영세농가와 논농업의 단지화를 통한 영농비용을 절감하고, 논농업의 복합화·다각화를 통하여 수익증대를 꾀하는 기간농가 간의 이해가 결합한 형태다.

나. 경영현황

□ 조직현황

2003년부터 지역의 젊은 기간농가들이 친목도모 위주의 모임으로 출발하였으며, 회원 간의 결속력을 바탕으로 2007년부터 “한그루영농단”을 조직하였으며, 2008년 법인 설립을 하였다. 조직의 범위는 익산시 금광동, 석탄동 일대 7개 마을에 이르고 있다.

조직 구성원은 영농후계자 그룹이 중심이 되고 있는데 대부분이 부자 또는 형제가 쌀 농업을 같이 경영하고 있으며 조합원은 7명이다. 경영주의 평균연령은 40세 내외로 청·장년층으로 구성되어 있다.

법인 출자액은 설립시 총 2억 2천만원을 출자하였으나 정책사업 참여에 따른 자부담 소요에 따라 조합원 1인당 3천만원씩 2억1천만원의 추가출자가 이루어졌다.

□ 사업내용

영농규모는 조합원 7명이 총 260ha 규모의 논농업을 하고 있으며, 25%는 자작지, 75%는 임차지를 활용하고 있다. 조합원 중 1인은 한우사육(170두 규모), 조합원중 2인은 2010년 사업의 다각화를 위한 쌀, 밀의 가공회사(A.C.R: Asian Champion Rice)를 설립하여 운영 중에 있으며, 단지의 일부에 가공용 쌀 원료를 생산하고 있다.

벼 후작으로는 보리 60ha(일반판매), 밀 100ha(계약재배) 재배를 하고 있으며, 별도로 콩 21ha를 재배하고 있다. 농작업은 각자의 개별경작을 원칙으로 하되, 일괄작업이 필요한 작업(육묘, 방제)은 공동으로 실시하고 있는데, 조합원 1인당 50~60ha 정도의 농작업을 실시하고 있다.

공동작업 시 지불수수료는 육묘는 2,500원/모판1상자(종자, 상토 포함), 방제는 2만원/1,200평이며 관리자 인건비, 기타경비를 제외한 수익금은 적립하고 있는데, 2010년 적립금은 2,300만원 정도이다.

정부의 정책사업으로서 2009년 농촌진흥청 식량과학원 우리밀 생산단지(100ha), 농식품부 들녘별 경영체 사업단지, 2010년에는 전라북도의 광특

사업으로 육묘장을 건립하였으며, 시 쌀 생산비 절감단지 사업으로 건조기 지원, 논농업 다양화사업의 지원을 받아 타작물 재배(콩)를 실시하고 있으며, 마을단위 공동체 시범사업자로 선정되어 수출단지 시범사업지구로 선정되어 가공용 쌀을 생산하고 있다.

다. 경영성과

□ 지역공동체 및 공익성

한그루 영농조합은 익산시 금강동 일대의 7개 마을을 아우르는 대표적인 조직경영체로서 지역농가의 영농편의성 및 비용절감을 지원하는 한편, 지역을 끌고 나갈 수 있는 후계농업인의 자립터전을 제공함으로써 향후 지역농업의 리더 양성 측면에서 기여하는 바가 크다. 조합원 중 1인은 마케팅 전문가로서 귀농한 경우이며, 조합참여를 희망하는 청·장년 농업인도 나타나고 있다.

□ 수익성 및 자립성

대형기계에 의한 일관작업체계를 구축함으로써 개별영농에 비해 25% 이상의 생산비를 절감하고 있다. 특히, 그동안 개별 작업으로 이루어졌던 육묘·방제작업의 효과를 보면, 공동육묘의 경우 85%의 노력 절감과 농자재비용 21,000원/ha 절감, 공동방제의 경우 노력 절감 90%, 농약 사용량 25% 절감 등의 효과를 거두고 있다. 여기에 절감된 노동력을 타작물에 투입할 경우 소득효과는 매우 클 것으로 판단된다.

그러나 조합경영방식이 조합출자자 중심의 경영으로서 지역주민과의 공동사업 개발을 통하여 지역공동체의 활성화를 꾀할 수 있는 사업개발이 요구되지만, 지역주민들의 참여의욕 및 자본참여는 기대하기 어려운 상황으로 판단된다.

표 4-3. 한그루 영농조합법인의 경영특성

경영개요	비전	<ul style="list-style-type: none"> - 들녘의 단지적 농작업체계 구축으로 영농비용 절감 - 수도작을 기초로 논 이용의 복합화, 사업의 다각화를 통한 고수익 비즈니스 모델 창출
	지역자원	<ul style="list-style-type: none"> - 생산성이 높은 대규모 평야(들녘 전체면적: 1,000ha) ·수도작-보리의 이모작 및 시설원예가 발달, 도시근교지대 - 대규모 영농을 추구하는 청·장년층 기간농가 중심 조직화
	경영현황	<ul style="list-style-type: none"> - 법인개요 ·2003년 친목도모 모임으로 출발하여 조합원 7명이 2008년 법인 설립 ·설립시 출자액은 2.2억원이었으나, 정책사업(들녘별경영체) 참여를 위해 2.1억원 추가 출자(1인당 3,000만원) -사업내용 ·조합원 7명이 논농업 260ha 시행(자작지 25%, 임차지 75%) ·농작업은 각자 개별경작이 원칙이나 육묘, 방제는 공동으로 실시 ·벼후작으로 보리(60ha), 밀(우리밀생산단지 100ha), 콩(21ha) ·가공용쌀 시범재배, 농협과 계약재배
경영성과	지역공동체 및 공익성	<ul style="list-style-type: none"> - 지역의 후계자 그룹 조직화 ·마케팅 전문 귀농자 신규참여, 주변 청장년층 참여의사 타진
	수익성 및 자립성	<ul style="list-style-type: none"> - 개별 영농에 비해 25% 생산비 절감 - 계약재배를 통해 거래교섭력 제고 - 농작업 능력 향상에 따른 잉여노동력 증가로 조합원 사업의 복합화·다각화 추진
시사점		<ul style="list-style-type: none"> - 지역 내 기간농가가 중심이 되어 조직화를 하여 규모의 경제를 실현 - 대규모 논농업지대의 복합화 다각화를 통한 비즈니스모델로 발전 추구

라. 시사점

지역의 기간농가를 중심으로 조직화를 통하여 규모의 경제성을 실현하였으며, 대단위 계약재배를 통한 판매교섭력의 제고, 사업의 복합화·다각화를 꾀하고 있는 측면에서 향후 대규모 논농업지대의 수익모델로서 발전

이 기대된다.

2.1.3 영실영농조합법인

가. 지역 및 경영개요

□ 지역 및 경영개황

영실영농조합이 위치한 경남 산청군 신안면은 지리산 자락의 개활지에 위치한 중산간지대로서 친환경농업이 활발하며, 이모작 지대로서 수도작+청보리(한우 조사료)의 유축순환형 농업이 이루어지고 있다.

신안면의 벼 재배면적은 626ha이며 벼농사와 함께 소득작목으로 딸기, 수박 등 과채류의 재배가 활발하며, 부업으로 한우사육이 이루어지고 있다. 논외의 이용은 벼+보리의 이모작이 성행하고 있으며, 최근 한우 조사료 확보를 위한 청보리 재배가 활성화되고 있다. 영실영농조합의 구성원을 중심으로 벼농사의 기계작업이 이루어지고 있으며 이와 함께 조사료단지 운영, 공동육묘, 공동방제사업도 법인을 중심으로 추진하고 있다.

□ 비전

들녘의 단지적 농작업체계 구축으로 노력절감 및 영농비용을 절감하는 한편, 쌀 생산을 기초로 논이용의 복합화, 사업의 다각화를 통한 고수익 비즈니스모델 구축을 꾀하고 있다.

□ 대상자·고객층의 니즈

영농편의성을 제고하려는 겸업·고령·영세농가, 과채류 전문농가와 논농업의 단지화를 통한 영농비용을 절감하고, 논농업의 복합화·다각화를 통하여 수익증대를 꾀하는 기간농가 간의 이해가 결합된 형태이다.

나. 경영현황

□ 조직현황

영실영농조합법인은 2006년 개별적으로 영농을 해온 지역의 논농업 경작을 핵심적으로 담당해 온 농업경영인 6인이 2006년 경남도의 광역특화사업으로 추진된 “조사료생산기반확충사업”을 계기로 법인 설립이 이루어졌다.

조직 구성원은 대부분 수도작+한우의 복합영농을 하는 농업인으로서, 이들 가운데 대표는 개별사업으로 정미소를 운영하고 있다. 이들 조합원의 수도작 재배규모는 자작지 평균 7~8ha에 농작업 수위탁 작업을 수행하고 있으며, 조합원의 평균연령은 40~50대의 청·장년층으로 구성되어 있다.

법인 출자액은 설립시 1인당 평균 5천만원씩 총 3억2천만원을 출자하였으나 정책사업 참여, 추가사업의 개발 등에 따른 자금소요로 추가출자가 이루어졌다. 2011년 현재 약 70억원 규모(정부보조 포함), 조합원 1인당 평균 5~6억원 정도의 투자가 이루어졌다.

□ 사업내용

사업은 크게 경종부문과 한우부문으로 나뉘어지는데, 경종부문은 2006년부터 경남도의 광역특화단지 사업으로 조사료생산기반 확충사업에 참여하여 관 내 142ha 규모의 조사료(정보리) 생산을 공동으로 추진해오고 있다.

2010년에는 공동육묘, 공동방제사업을 주축으로 하는 들녘별 경영체 사업을 추진 중에 있다. 단지는 132농가가 참여하고 있으며, 규모는 158ha(이중 조사료단지가 142ha)로서, 2011년의 경우 4월 하순부터 6월하순까지 조사료 수확, 육묘, 이앙작업이 이루어졌는데 단지 외에도 농작업 공동화를 통하여 면 관 내 논면적 626ha 중 육묘 215ha(34%), 이앙 467ha(75%) 작업을 공동으로 실시한 바 있다.

수수료는 육묘의 경우 2,500원/상자에 42천원을 공급하였으며 방제의 경우 연간 총 3차례 방제를 실시하고 있는데, 1회 평균 1만원/1,200평, 이앙

4만원/200평으로서 법인의 매출액은 조사료작업 1억2천만원, 육묘작업 1억원, 이앙작업 1억4천만원등 총 3억6천만원, 순수익은 연간 2억원 정도가 된다.

들녘단지의 수확된 벼는 산청농협 RPC와 계약재배가 이루어지고 있는데, 대표의 정미소에서 건조 후에 건벼로 납품하고 있으며, 계약단가는 47,000원/40kg로서 일반농가에 비하여 높은 수준이다. 대표의 정미시설 연간 사업량은 조곡 600톤 규모로서 관 내 학교급식, 식당 등에 직거래 형태로 공급되고 있다.

한우부부는 2010년 산청군 고품질 한우 유통사업단 사업에 참여하고 있다. 조합원이 개별적으로 사육해오던 한우 350두를 기초로 별도법인으로 “고품질 한우생산·유통사업단”을 설립하고, 산청군 관내 관광거점지역에 축산물 전문 유통직매장 시설을 건설 중에 있다. 2011년 현재 개별사육규모 350두와 법인 사육규모 350두로서 총 700두의 한우를 사육하고 있으며, 향후 2,000두 규모로 사업을 확충할 계획이다.

다. 경영성과

□ 지역공동체 및 공익성

영실영농조합법인은 산청군 신안면 일대를 아우르는 논농업 핵심경영 주체로서 전통적인 쌀농업에서 나아가 지역 내 순환형 농축산업의 기반구축을 통하여 지역농가 영농편의성은 물론 논농업의 복합화·다각화를 통하여 지역 농업인의 소득증대에 기여하고 있으며, 지역행사에도 적극적으로 참여하여 주민과의 유대관계를 강화하고 있다.

표 4-4. 영실영농조합법인의 경영특성

경영개요	비전	<ul style="list-style-type: none"> - 들녘의 단지적 농작업체계 구축으로 영농비용 절감 - 수도작을 기초로 논 이용의 복합화, 사업의 다각화를 통한 고수익 비즈니스 모델 창출
	지역 자원	<ul style="list-style-type: none"> - 지리산 자락의 친환경농업지대에 위치한 소규모 준평야지 - 이모작이 가능한 지대로 수도작+청보리의 유축순환형 농업지대 - 복합농가, 고소득 과채류(딸기, 수박 등) 생산
	경영 현황	<ul style="list-style-type: none"> - 법인개요 ·2006년부터 142ha 규모의 청보리 공동 생산(조사료생산기반 사업추진)을 계기로 법인 설립 ·2010년부터 공동육묘, 공동방제사업 추진(들녘별 경영체 사업) ·2010년 한우 생산유통사업단을 자회사로 설립 ·2011년 현재 70억원 규모 자본투자(정보부조포함) -사업내용 ·들녘규모 158ha(후작 청보리 142ha), 참여농가 132농가 ·단지 내에 4~6월간 조사료 수확작업, 육묘, 이앙 공동작업 ·단지 외에 관내 논 626ha 중 육묘 215ha, 이앙 467ha 공동작업 ·대표 개별사업으로 정미소운영(조곡 600톤 규모), 농협계약재배 ·한우생산유통사업 사육규모 법인 350두, 개별 350두, 향후 2,000두 규모 확장계획, 식육유통센터 설립 중
경영성과	지역 공동체성 및 공익성	<ul style="list-style-type: none"> - 지역 내 순환형 농축산업의 기반구축 - 지역농가 영농편의성 및 소득증대
	수익성 및 자립성	<ul style="list-style-type: none"> - 공동사업 총 매출액은 3.6억원으로 조사료 1.2억원, 육묘 1.0억원, 이앙작업 1.4억원으로 구성되어 있으며 순이익은 2.0억원/년 - 도시자본 유입(한우유통사업)을 통한 자본력 확보
시사점	<ul style="list-style-type: none"> - 지역의 기간농가와 복합농가 조직화, 유·축순환형 복합영농 - 유통사업에 참여를 하여 관료확보 및 부가가치증진 추구 - 중산간 지대의 논농업 비즈니스 모델 	

□ 수익성 및 자립성

수도작 전 작업의 일관 공동작업체계를 구축하여 지역주민의 영농편의성을 제고 및 생산비 절감에 기여하였다. 농작업 능력 향상에 따른 잉여노

동력을 바탕으로 복합화·다각화를 추진하여 소득증대에 기여하였다. 조사료 생산기반 확보를 통하여 유축순환형 농업생산체계를 구축하였으며, 생산된 한우의 부가가치를 높이기 위한 한우 유통 직매장을 개설하여 안정된 판로확보 및 부가가치 증대를 꾀하고 있다. 그러나 농기계작업의 경우 대부분 조합원이 개별적으로 작업이 이루어지고 있어, 농작업의 효율성 및 비용절감에 한계가 있다. 농협의 농기계임대사업을 적극활용하여 농기계의 비용부담을 줄여나갈 계획이며, 한우생산·유통의 계열화사업기반을 확충해 나갈 계획이다.

라. 시사점

지역의 기간농가를 중심으로 조직화를 통하여 유·축순환형 복합영농체계를 꾀하는 한편, 유통사업의 참여를 꾀하여 판로확보 및 부가가치 증진에 기여할 수 있는 기반을 구축하고 있다는 점에서 남부 이모작지대의 복합영농형 비즈니스모델로서 발전이 기대된다.

2.1.4. (주)봉하마을

가. 지역 및 경영개요

□ 지역 및 경영개황

(주)봉하마을이 위치한 경남 김해시 진영읍 본산리는 전 노무현 대통령 생가가 위치한 곳으로 진영읍의 동쪽에 위치한 답작지대이다. 인근에는 우리나라에서 제일 큰 자연하천형 습지인 화포천이 있으며 잘 보전된 자연생태계를 바탕으로 친환경 농업이 활발히 진행되고 있다. 2011년 현재 200농가, 150ha 규모의 친환경농업지구가 조성되어 있다. 전 노무현 대통령 생가가 위치하여 참배, 관람을 위한 외부의 방문객 수요가 많아 관광형 농촌입지이기도 하다.

(주)봉하마을이 중심이 되어 친환경농업지구를 관리하고 있으며, 액비

및 천연농약 공급, 토양시비처방, 공동방제, 공동육묘, 친환경 인증관리가 이루어지고 있으며 생산된 쌀은 법인소유 친환경방앗간에서 수매·가공하여 판매되고 있다.

□ 비전

(주)봉하마을은 친환경농업의 실현을 통하여 지역자원인 자연생태를 보존하고, 지역자원을 활용한 사업의 복합화·다각화를 통한 고수익 비즈니스 모델 구축하여 지역농업인의 소득증대를 꾀하고자 한다.

□ 대상자·고객층의 니즈

영농편의성과 소득증대를 꾀하는 겸업·고령·영세농가와 전 노무현 대통령의 유지를 받들어 자연생태의 경관보전과 친환경농업의 실현을 통하여 살기 좋은 농촌마을을 만들고자 하는 지역리더의 의지가 결합된 형태이다.

나. 경영현황

□ 조직현황

(주)봉하마을은 2008년 봉하마을 주민 14호, 8ha에서 친환경 오리농법이 처음 시도되었으며, 그해 10월 노무현 전 대통령이 귀향하여 생태복원과 친환경농법의 실천을 위한 농업회사법인 (주)봉하마을을 노무현 대통령 포함, 5인이 1억원을 출자하여 설립되었다.

조직구성은 봉하마을을 비롯한 4개마을에 4개소의 작목반이 구성되어 있으며, 농가 200호, 영농규모 150ha의 친환경농업지구를 조성하였다.

법인의 주주는 봉하마을 작목반 주주가 추가적으로 참여 하면서 총 15인으로 구성되어 있다. 이사는 봉하재단, 마을이장, 작목반장을 대표하는 3인, 감사는 봉하재단 및 마을대표 2인으로 구성되어 있으며, 사업부서로서 연구센터, 생산팀, 관리팀, 유통팀으로 조직되어 있다.

□ 사업내용

친환경쌀 사업은 2008년 마을주민 14호가 참여하여 8ha에 친환경오리농법 재배를 시도하여 조합이 쌀 40톤을 수매 “봉하오리쌀”이라는 브랜드로 위탁가공 판매를 시작하였다. 2009년에 53호, 80ha, 2010년 100호, 107ha, 2011년 200호 150ha로 참여가 확대되고 있다.

2009년에는 경남도 친환경농업 사업지구로 선정되어, 경남도의 사업비 지원을 받아 광역방제기 도입, 친환경방앗간 등 친환경농업시설을 준공하였으며, 2010년에 경남도 최초의 이력추적 GAP인증시설로 등록되는 한편, 물벼수매에 착수하여 총 540톤의 친환경쌀 수매가 이루어졌다. 수매가격은 40kg 조곡 기준 66,650원으로 정부수매가(47,260원) 대비 41% 높은 가격으로 수매가 이루어져 농가의 소득 향상에 크게 기여하였다.

조합이 천연농약살포 등 친환경단지조성에 대한 총괄지원을 하고 있는데, 작목반의 정기교육 및 홍보활동, 친환경작목 시험재배(옥수수, 콩, 호박,고추 등 무농약재배), 친환경 농업을 통한 생태마을가꾸기 사업이 추진되고 있다.

표 4-5. (주)봉하마을의 경영특성

경영개요	비전	- 친환경농업을 통해 자연생태 보존 및 지역농업인 소득 증대 - 사업의 복합화·다각화를 통한 고수익 비즈니스모델 구축
	지역자원	- 자연하천형 습지 화포천일대의 친환경농업지구 - 노무현 대통령 생가입지, 관광형 농촌마을 - 봉하재단을 중심으로 한 지원조직체계 구축
	경영현황	-법인개요 ·농가 14호가 8ha에서 친환경 오리농법 시도 ·2008년 노무현 전대통령 귀향후 (주)봉하마을 설립하였고, 출자자 5명이 총 1억원 출자, 법인설립 ·주주는 총 15명(당초 출자자 5명 + 봉하마을 작목반) ·2009년 경남도 친환경농업 사업지구로 선정, 친환경방앗간 준공 ·2010년 경남도 최초 이력추적 GAP 인증시설로 등록 ·2011년 현재 봉하마을 포함 4개 마을 4개의 작목반으로 구

		성, 농가 200호, 영농규모 150ha의 친환경농업지구 -사업내용 ·친환경 쌀 생산·가공·유통(봉하오리쌀 브랜드), 2010년 친환경 쌀 540톤 수매(조합이 친환경농법 기술 및 자재지원) ·친환경농업 작목 다양화: 옥수수, 콩, 호박, 고추 ·가공사업참여(OEM방식): 쌀막걸리, 무농약김치, 떡, 누룽지, 연잎밥, 엿, 조청 등 개발(농촌마을개발사업 수익사업) ·국화재배(2011년 행안부 마을기업사업, 참배객 중심 직거래)
경영성과	지역·공동체 및 공익성	- 지역주민에게 수익 배분(정부수매가 대비 41% 높은가격) - 친환경 농업을 통한 생태마을가꾸기 사업 추진 - 지역 주민과의 유대 강화를 위해 행사 및 복지프로그램 참여 - 조합이 천연농약살포 등 친환경단지조성에 대한 총괄 지원
	수익및 자립성	- 2010년 말 기준 총매출액 15.0억원, 경상이익 1.3억원 ·친환경 쌀 막걸리 등 가공 상품 개발, OEM 방식으로 위탁가공 후 직거래 판매를 통해 부가가치 제고
시사점		- 지역공익재단의 지원하의 커뮤니티비즈니스 모델 · 외부 중간지원조직의 인적·물적 지원에 기초한 조직경영체

2010년에 선정된 농식품부의 “농촌마을 종합개발사업”의 수익사업으로 가공사업이 추진하고 있다. 친환경 쌀 막걸리, 무농약김치, 떡, 누룽지, 연잎밥, 엿, 조청 등 상품을 개발하고, OEM 방식으로 위탁가공하여 판매되고 있으며, 자체 온라인 쇼핑몰(노란가게)을 통하여 판매하거나 방앗간 현장판매가 이루어지고 있다.

2011년에는 행정안전부의 “마을기업” 사업으로 이 지역의 특산품인 국화재배사업에 참여하여 국화분재, 석·목부작, 소분화분제작, 국화일반분화를 생산하여 현지 판매장을 설치·판매하고 있는데, 노무현 대통령 참배객이 주요 수요처이다.

다. 경영성과

지역공동체 및 공익성

김해시 진영읍 본산리 일대의 친환경농업 운영주체로서 지역의 어머니

티 보전 및 이를 활용한 소득증대에 크게 기여하고 있다. 지역주민의 친환경 생산·유통·가공사업의 수익을 지역주민에게 배분하여 주민의 소득증대에 크게 기여하고 있는데, 쌀의 경우 지역농협의 수매가 대비 41% 높은 가격으로 수매하였으며, 친환경 농업을 통한 생태마을가꾸기 사업, 지역주민과의 유대 강화를 위해 행사 및 복지프로그램에 참여하고 있다.

□ 수익성 및 자립성

2010년 말 기준 총매출액 15억원, 경상이익 1억3천만원의 경영성과를 올리고 있으며, 지역주민에게는 이익의 배분뿐만 아니라 일반벼 수매가격보다 40% 이상 높은 가격으로 수매하여 농가의 소득증대에 크게 기여하였다. 친환경 쌀 막걸리, 무농약김치, 떡, 누룽지, 연잎밥, 엿, 조청 등 상품을 개발하고, OEM 방식으로 위탁가공하여 직거래 판매하는 등 지역농산물의 부가가치를 높이기 위해 사업의 복합화 다각화에도 역점을 기울이고 있으며, 이에 따른 추가적인 고용의 창출도 이루어지고 있다. 그러나 주변지역의 산업화의 진전으로 지가가 상승하고, 이를 노리는 투기적 농지소유자가 많아 친환경농업의 확산에 애로점이 되고 있는 것으로 나타났다.

향후계획으로 퇴비공장 시설을 확보하여 경축순환형 농산업단지를 실현하고자 하며, 작목의 다양화, 가공상품화를 통하여 부가가치 증대를 꾀하고자 하고 있다.

라. 시사점

노무현 전 대통령의 자연생태계의 보전과 친환경농업의 육성이라는 유지를 계승하려는 지역의 리더 및 운동가의 헌신적인 노력과 지역주민의 적극적인 참여를 바탕으로 이 지역에 친환경농업이 빠르게 정착되어 지역활성화에 크게 이바지하였다. (주)봉하마을은 지역의 리더 및 운동가가 중심이 되어 지역주민을 규합하여 지역의 어메니티 보전과 활성화를 꾀하려는 선도조직이라는 특성을 가지고 있으며, 마을의 인적자원이 빈약한 상황에서 외부 수혈을 통하여 지역을 활성화시킨 모델사례라고 할 수 있다.

2.1.5. 장척쌀 유통단지 영농조합법인

가. 지역 및 경영개요

□ 지역 및 경영개황

장척쌀 유통단지 영농조합법인이 위치한 충청북도 진천군 진천읍은 충청북도의 북동쪽에 위치한 내포 평야지대의 일원으로서 충북지역의 대표적인 쌀 산지라고 할 수 있다. 최근 청주권의 도시개발이 확대되면서 농지가 대폭 축소되면서 중소농, 고령농가 중심의 수도작 단작 경영이 이루어지고 있다.

장척쌀 유통단지 영농조합법인은 진천읍 인근 4개 마을 중심으로 쌀농업을 담당해 온 조직경영체로서 관 내 120ha 규모의 쌀농업을 이끌고 있는데, 농작업대행, 공동육묘사업, 마을정미소를 운영하고 있다.

□ 비전

장척쌀 유통단지 영농조합법인의 비전은 공동 육묘장 사업, 정미소 운영을 통한 지역주민의 편의성 도모 및 영농비용 절감과 고품질 쌀 생산을 통한 부가가치 획득을 꾀하는 마을기업으로 발전을 꾀하고 있다.

□ 대상자·고객층의 니즈

영농편의성과 비용절감을 통한 소득증대를 꾀하는 고령·영세농가와 농기업적 경영을 꾀하는 기간농가의 이해가 결합된 형태이다.

나. 경영현황

□ 조직현황

장척쌀 유통단지 영농조합법인은 대상지역의 진천읍 내 4개 마을에 걸쳐 있다. 1997년부터 대표(30대)와 형, 조카 등 3명이 함께 마을 자산인 정미소(규모: 2천톤/년)를 임대받아 개인사업 형태로 운영해 왔으며, 자가농

지와 함께 위탁영농도 시행해 왔다.

2008년에 법인으로 전환하였으며, 2010년 정부의 들녘별 경영체사업에 참여하면서 회원 10명이 각 240만원씩 출자하여 2,400만원의 자본금으로 4개 마을 120ha의 단지에 공동육묘사업을 추진하고 있다. 개별 영농규모는 대표와 형이 30ha를 경작하고 있으며, 회원 평균 6~7ha 규모로 경작하고 있다.

□ 사업내용

공동육묘사업은 사업참여 회원은 2,000원/장, 비회원은 2,300원/장에 육묘를 판매하고 있다.

생산한 쌀의 판매는 생산량의 80%를 농협과 계약재배를 통해 공급하고 있으며, 8%는 마을 내에서 자체 소비, 12%는 쌀상회, 음식점, 직거래를 통해 정곡 20kg 기준 48,000~49,000원으로 월 60~70포대 정도 판매하고 있다. 농협과 거래 시 구매가는 40kg 조곡기준 47,000원이며, 군에서 고품질 쌀 장려금으로 3,000원씩 지원하고 있다. 2010년 5,000가마를 판매하였다(농협에 대한 공급 포함).

다. 경영성과

□ 지역공동체 및 공익성

지역의 4개 마을의 쌀농업 경영주체로서 위탁영농 및 공동육묘사업을 통하여 영세·고령농가의 영농편의성 및 비용절감을 도우고 있으며, 마을행사에 주도적으로 참여하고 있다.

□ 수익성 및 자립성

육묘사업으로 자조금 2,000만원을 조성하여 수리비 및 마을행사 지원 비용으로 적립하고 있다. 법인사업의 경우 비용절감과 고품질 쌀 생산·판매를 통하여 부가가치를 올리고 있는데, 2010년 쌀 판매액은 2억4천만원이다.

라. 시사점

마을의 젊은 후계자 인력으로 구성된 법인이 고령화된 농가를 대신하여 위탁 영농, 가공, 판매대행 등 쌀 농업 전반의 업무를 대행하고 있는 서비스조직으로서의 기능을 수행하면서 지역활동에도 적극적으로 참여하고 있는 사례이다.

표 4-6. 장척쌀 유통단지 영농조합법인의 경영특성

경영개요	비전	<ul style="list-style-type: none"> - 고품질쌀 생산 - 공동 육묘를 통한 영농비용 절감 - 쌀 농업의 규모화 다각화
	지역 자원	<ul style="list-style-type: none"> - 수도작 단작의 평야지대 - 고령농가와 쌀 기간농가 중심의 영농법인
	경영 현황	<ul style="list-style-type: none"> - 법인개요 <ul style="list-style-type: none"> ·1997년 대표(30대)와 친인척 2명이 육묘장, 마을 내 정미소를 임대하여 운영하고 있으며 위탁영농도 시행 ·2008년 법인설립, 조합원 10명이 240만원씩 총 2,400만원을 출자, 2010년 들녘별경영체사업 참여 - 사업내용 <ul style="list-style-type: none"> ·단지 규모 120ha(법정리 4개마을 중심), 조합원 10명 ·공동육묘사업 ·농협과 계약재배, 자체도정·판매20%(정미소 규모 연간 2천톤) ·자가판매처: 관내 식당, 상인, 소비자직거래
경영성과	지역 공동체·공익성	<ul style="list-style-type: none"> - 마을 쌀 전문경영체(생산+가공·판매) - 마을농가의 영농편의성 제공, 비용절감 - 마을내 친목회 등 행사시 찬조금 지원
	수익·자립성	<ul style="list-style-type: none"> - 육묘장 운영 <ul style="list-style-type: none"> ·회원 판매가: 2,000원/장, 비회원 판매가: 2,300원/장 ·법인기금 2,000만원 조성 - 가공·판매: 지역농협과의 계약재배 80%, 마을 내 자체 소비 8%, 직거래 12% - 2010년 매출액 3억원
시사점		<ul style="list-style-type: none"> - 마을단위 거점농가 중심의 조직화

2.1.6. 아자개 영농조합법인

가. 지역 및 경영개요

□ 지역 및 경영개황

아자개 영농조합법인이 위치한 경상북도 상주시 사벌면은 상주시의 북동쪽에 위치하고 있는 경북지역의 대표적인 쌀 산지로서 농촌진흥청이 인증한 고품질의 탐라이스 생산단지가 위치하고 있다. 생산농가는 대부분 1ha 내외의 영세 고령 중심으로 수도작 단작경영이 이루어지고 있다. 복합작목으로서는 논을 이용한 시설원예와 사과·배·포도등 과수재배가 일부 이루어지고 있다. 전업농의 경우도 영농규모가 3~4ha 정도로서 전북에 비하여 대농의 비중이 크지 않다.

아자개영농조합법인은 2006년부터 RPC시설을 도입하여 농촌진흥청의 탐라이스 단지를 운영해오고 있다. 계열 생산조직으로서 원흥작목반과 금화작목반을 이끌고 있는데 농가 278호, 283ha의 농지를 단지화하고, 광역살포기, 공동육묘장사업도 작목반과 함께 추진하고 있다.

□ 아자개 영농조합법인의 비전

경북 최대의 쌀산지 상주의 으뜸 쌀 생산으로 고품질·고부가가치 쌀을 생산하여 브랜드 가치를 높이고, 노력절감 기술의 도입 등으로 지역주민의 영농편의성 및 비용절감을 통하여 지역주민의 소득증대를 추구하고 있다.

□ 대상자 고객의 니즈

고품질 브랜드 개발을 통하여 부가가치를 높이려는 영농조합과 노력 비용절감, 고품질쌀 생산을 통하여 소득증대를 노리는 영세농가 간의 이해가 결합된 형태이다.

나. 경영현황

□ 조직현황

아자개 영농조합법인은 사별면 일대의 대표적인 쌀농업법인으로서 재배 기술, 농작업 공동관리, RPC 관리 프로그램등 생산에서 가공·유통에 이르기까지 체계적인 통합관리가 이루어지고 있다.

2002년부터 친환경작목반을 운영해 오다가 2006년 영농조합법인을 설립하여 농촌진흥청 탑라이스 사업을 운영해오고 있으며, 단지는 80ha 규모로서 RPC는 2009년 GAP 인증시설로 선정된 바 있다. 또 2008년부터 친환경 우렁이농법을 지역에 확산시키고 있는데, 약 1,000ha 분의 우렁이 양식사업을 실시하고 있다. 2008년과 2010년부터 법인 내에 금화작목반과 원흥작목반을 운영하고 있는데 금화작목반은 2009년도 농식품부의 고품질 쌀 최적경영체 육성사업체로 선정되었으며, 원흥작목반도 2010년 경북도의 고품질쌀 우수공동체 육성사업체에 선정된 바 있다.

법인사업 출자 현황을 보면, 2006년 법인 설립 당시 조합원 10명 1억원을 출자하여 법인을 설립하였고, 2008년에는 조합원을 100명으로 확대하였으며, 2011년 현재 조합원 수는 135명이다. 출자액은 총 8억원의 출자가 이루어졌는데, 1인당 출자액은 조합주의 원칙을 고려하여 500만원을 원칙으로 하고 최대 2천만원까지 출자가 가능하도록 되어 있다.

□ 사업내용

아자개영농조합법인의 주요사업내용은 RPC사업, 공동방제사업, 육묘사업, 친환경사업, 우렁이 사육사업, 친환경쌀 생산사업, 사료작물 생산사업으로 되어 있다.

RPC사업은 2005년부터 사업을 착수하였으며, 연간 5천톤의 쌀을 가공하여 판매하고 있다. 조합원과 계약재배한 벼를 100% 수매하고 있다. 수매가는 조곡기준 44,000원/40kg이다.(참고로 상주시 농협의 수매가는 42,000원/40kg임). 아자개탑라이스, 아자개쌀, 상주쌀 등의 브랜드로 출시되고 있

는데, 2010년도의 매출액은 약 60억원에 이른다. 판매처는 택배를 이용하여 지역 내의 아파트 단지와 직거래(월 2회 운송)로 17%, 대도시 마트 등과 거래를 통해 73%, 요식업체(불고기 브라더스 등)에 10%를 공급하고 있다. 실적배당은 계약 농가에 대하여 5~10% 수준의 이윤을 배당하였으며, 2010년의 경우에는 7%를 배당하였다. 그러나 사업의 확장을 위하여 향후에는 이윤을 배당금으로 지급하는 대신 재출자를 계획하고 있다.

공동방제사업은 2009년 고품질쌀 최적경영체 육성사업의 지원을 받아 매년 2차에 걸쳐 500ha의 면적에 1,000ha방제를 실시하고 있다.(조합원 350ha, 비조합원 150ha)

공동육묘사업은 2010년부터 착수되었는데 2010년 2만장의 모판을 생산하였으며, 2011년에는 2배가량 증가한 4만장의 모판을 생산하였다.

친환경쌀 생산사업은 2010년부터 55ha의 무농약인증을 받았으며, 일반벼 30ha, 찰벼 25ha를 재배하고 있다.

우렁이 사육사업은 2008년 친환경쌀 사업으로 착수되었으며, 매년 25~30톤의 우렁이를 생산하여 약 1,000ha 분을 친환경쌀 재배농가에 공급하고 있다.

사료작물 재배사업은 지역의 한우조합인 푸른들영농조합과 계약재배로 호밀을 150ha를 재배하고 있는데, ha당 100만원의 경관농업직불금을 받고 있으며, 한우조합에서 경운·정지작업지원, 한우퇴비를 제공하고 있다.

다. 경영성과

□ 지역공동체 및 공익성

상주 사벌면 일대의 대표적인 쌀농업 경영체로서 지역의 친환경 고품질 쌀 생산을 선도하고 있으며, 소비자들과 주기적인 쌀농업 체험 및 도농교류활동을 통하여 지역의 쌀농업을 소비자에게 홍보하고, 조합원 자녀에게 장학금 지급 및 결혼가정 쌀지원 등을 통하여 지역의 복지활동에도 기여하는 등 지역발전에 크게 기여하고 있다.

표 4-7. 아자개 영농조합법인의 경영특성

경영개요	비전	<ul style="list-style-type: none"> - 규모화, 단지화를 통한 영농비용 절감 - 고품질쌀 생산·가공·유통 주체
	지역 자원	<ul style="list-style-type: none"> - 쌀 단작 평야지대, 고품질쌀 생산기반 - 민간 RPC 중심의 생산·유통계열화 체계
	경영 현황	<ul style="list-style-type: none"> - 법인 개요 <ul style="list-style-type: none"> ·2006년 상주시 지원, 자부담 포함 총 4.5억원으로 RPC 설립 ·RPC 용량은 저온저장고 2,000톤, 건조저장시설 2,500톤임. ·2009년 경상북도 농업기술원에서 GAP 인증시설로 지원 ·2009년 내부조직으로 금화작목반 설립, 들녘별 경영체 지원 ·2010년 기준 자산: 40~50억원 ·2010년 현재 출자금 8억원(1인당 평균 640만원) - 사업내용 <ul style="list-style-type: none"> ·2011년 계약농가 농지규모 450ha, 들녘별 사업단지 규모 123ha(가공용쌀 30ha), 165호(친환경 농법, 공동육묘, 방제 탐라이스 생산단지) ·쌀 가공, 판매(수매량 일반벼 78,000포/40kg, 찰벼 2만포/40kg) ·판매: 아파트 단지과 직거래 17%, 마트 등에 공급 73%, 요식업체 등에 공급 10%(판로 확보를 위해 아파트 단지 등 지역 방문 행사 시행) ·매출액 50억원, 수익률 7%, 내부유보자금 10억원
경영성과	지역공동체성 및 공익성	<ul style="list-style-type: none"> - 상주시 사별면의 쌀 고품질 생산·유통주체 - 조합원 자녀 장학금 지원, 결혼가정지원
	수익성 및 공익성	<ul style="list-style-type: none"> - 계약농가에 5~10% 이윤 배당(2010년은 7%) - 관내농가 공동방제로 방제비용의 40% 절감 - 높은 수매가격 <ul style="list-style-type: none"> ·상주농협 수매가 대비 2,000원/40kg 인상 - 내부유보자금 10억원 현금확보, 출자배당금의 내부유보 확대
시사점		<ul style="list-style-type: none"> - 선도적인 고품질 쌀 생산·유통 계열화 비즈니스모델 - 수익금 사회환원, 출자배당금 내부유보, 투자확대

□ 수익성 및 자립성

아자개 영농조합법인의 매출액은 연간 60억원 정도이며, 이윤배당으로 조합원에 대하여 매년, 5~10% 수준의 이윤을 배당하였으며, 2010년의 경우에는 7%를 배당하였다. 또 관내농가 공동방제로 방재비용의 40%, 공동육묘로 노력시간 85%를 절감하였으며, 상주농협 수매가 대비 2,000원/40kg 높은 가격으로 쌀을 인수하여 지역농업인의 소득향상에도 기여하고 있다.

라. 시사점

아자개 영농조합을 구심점으로 논농업의 복합화·다각화를 추진하여 지역농업인의 소득향상에 크게 기여함은 물론 지역환원 활동에도 적극 나서 는 등 논농업 지역 CB의 모범사례라 할 수 있다. 특히, 지역민 다수가 법인 경영에 직접 참여함으로써 지역사회의 과급효과가 매우 크다고 할 수 있다.

2.2. 경영분산·내부효과형

2.2.1. 칠성고품질쌀 생산작목반

가. 지역 및 경영개요

□ 지역 및 경영개황

칠성고품질쌀 생산작목반이 위치한 경상북도 의성군 단북면은 낙동강 상류의 자연환경이 잘 보전된 청정지역으로 안계평야의 중심권역에 위치한 쌀 단작지대이다. 농가의 호당 영농규모는 1.5ha(논 0.9ha, 밭 0.6ha)로서 수도작 중심의 분지형 평야지대이다.

칠성고품질쌀작목반은 2001년 12월 의성군 단북면 관 내 200여 농가가 참여하여 작목반을 처음 구성하였으며, 행정의 지원하에 2004년부터 의로

운 쌀 브랜드 육성사업을 추진하면서 의성군 의로운쌀 연합회의 면단위 조직으로 되어 있다. 2011년 현재 204ha 규모의 단지에서 공동육묘 및 공동방제사업을 추진하고 있다.

□ 비전

의성군의 공동 브랜드인 “의로운쌀”의 브랜드 가치를 높여 농가의 수취가격을 높이는 한편, 단지화 공동작업을 통한 비용 및 노력절감을 통하여 농업인의 소득증대를 꾀하는 데 있다.

□ 대상자·고객의 니즈

마을 리더를 중심으로 영세소농이 결집하여 시장개방에 따른 쌀농업의 발전을 도모하기 위한 자구 노력으로 형성된 조직이라 할 수 있다.

나. 경영현황

□ 조직현황

쌀 소비의 감소, 수입쌀 시판 등 쌀 산업의 여건이 악화되고 의성쌀의 브랜드 인지도가 낮아 쌀 판매가 어려워지고 수취가격이 인근 상주시에 비하여 낮게 책정되는 등 시장의 여건변화에 대응하기 위해서는 고품질 브랜드가 필요하다는 인식에 공감하여, 젊은 층 중심의 단복면 쌀 재배농가가 조직화를 통한 고품질 쌀 계약재배를 시도하면서 조직화가 이루어졌다.

2006년에 농림부의 우수쌀재배단지로 선정되었으며, 2008년 농식품부의 “쌀고품질들녘별경영체사업”의 지원을 받아 공동방제와 공동육묘사업을 추진하고 있으며, 2010년 현재 농가 210호, 단지의 면적은 204ha이다.

한편, 행정의 의성 의로운쌀 브랜드 육성사업과 연계하여 농가조직화 및 운영에 관한 규약을 제정하고, 브랜드 쌀 관리를 위한 체계적인 교육이 실시하고 있다. 단복면을 포함한 6개 면으로 구성된 “의성의로운쌀연합회”의 일원으로 참여하고 있다. 조직의 대표는 “의성 의로운쌀생산자연합회”의

회장을 역임했으며, 농식품부 “고품질쌀들녘별경영체 전국협의회”의 회장을 맡고 있다.

□ 사업내용

칠성고품질쌀 작목반은 고품질쌀 생산을 위하여 품종통일 및 공동육묘사업과 공동방제사업, 쌀 계약판매사업을 실시하고 있는데, 방제사업은 2010년의 경우 비회원 포함 1차 379ha, 2차 354ha를 실시한 바 있다. 10a 당 방제비는 15,300원(방제비 6,000원, 약제비 9,300원)으로 관행의 2만3천원에 비하여 33%의 비용절감을 가져왔으며, 노동시간도 90% 절감하였다.

공동육묘사업은 작목반원 전체의 농지 204ha에 실시되고 있는데, 개인구매 시 3천원의 절반가격인 1,500원으로 공급하고 있다.

계약판매사업은 단지의 쌀가격 협상력을 높이기 위하여 단체협상이 이루어지고 있는데, 지역농협에 65%, 민간RPC에 35%를 공급하고 있고 일반재매시에 비하여 2,000원/조곡 40kg 높은 가격으로 판매하고 있다. 조합운영비는 수리비 명목으로 수수료에 포함하여 징수하고 있는데, 2011년 현재 내부적립금은 4천만원이다.

다. 경영성과

□ 지역공동체 및 공익성

의성군 단북면을 대표하는 작목반으로서 지역의 쌀농가 대다수가 참여하고 있으며, 조직화를 통하여 지역의 영세·고령농가의 영농편의성과 비용절감에 기여하는 바가 크다. 쌀생산비를 계측한 결과에 의하면 관행 비용에 비하여 23%의 생산비를 절감하였다.

□ 수익성 및 자립성

작목반 조직이라는 특성상 조직의 수익확보보다는 조직원의 직접적인 혜택을 우선적으로 고려하기 때문에 실비개념으로 사업이 추진되고 있으

며, 기계수리비 및 운영관리비 명목으로 일정의 수수료를 받아 적립하고 있는데, 2010년 현재 적립액은 4천만원 정도이다.

라. 시사점

작목반 회장의 리더십을 바탕으로 지역의 쌀 농가를 규합하여 지역전체를 포괄하는 대면적의 단지화를 통하여 노력 및 비용절감형 쌀 농업 모델을 구축하는 한편, 쌀 판매의 경우도 단체교섭을 통하여 높은 가격으로 농협과 계약재배가 이루어지고 있다는 점에서 높이 평가된다.

표 4-8. 칠성고품질쌀 생산작목반의 경영특성

경영개요	비전	<ul style="list-style-type: none"> - 생산 관리를 통한 고품질쌀 생산 - 규모화를 통한 영농비용 절감 - 단체 계약재배를 통한 거래교섭력 제고
	지역 자원	<ul style="list-style-type: none"> - 낙동강 상류의 청정지역에 위치한 평야지대 - 중소농 중심의 쌀 단작지대 - 관내에 들녘별경영체사업 전국협의회 회장이 존재, 리더 확보
	경영 현황	<ul style="list-style-type: none"> - 작목반 개요 ·2001년 관내 200여 농가가 고품질쌀 생산, 단체 계약재배를 통한 거래교섭력 제고를 목적으로 조직화 ·2006년 농림부 우수쌀 재배단지 ·2009년 들녘별 경영체 사업으로 정부보조금 2.7억원, 회원 3천만원 출자(200평당 10만원) 총 3억원으로 공동방제사업추진 ·2011년 현재 참여 농가: 210호, 영농규모 204ha - 사업내용 ·품종통일, 공동육묘,방제, 농기계공동이용(30%), 농협과 계약재배 ·2010년 쌀 생산비 23% 절감 ·2011년 현재 내부적립금 4천만원
경영성과	지역공동체·공익성	<ul style="list-style-type: none"> - 단북면 수도작 중소농의 조직화, 단지화 - 단지 회원 외 지역민 전체에 농작업 서비스 지원 - 지역농가 농작업 비용절감, 안정적 판로 확보

수익성 및 자립성	<ul style="list-style-type: none"> - 수익확보 ·작업비 수수: 실비+적립금(수리비, 경조비 대비) ·2011년 현재 적립금: 4,000만원 - 육묘·방제비의 절감 ·생산비 23% 절감 - 계약재배를 통한 판로확보 및 판매가격 향상 ·수매가: 43,500원/40kg(조곡)
시사업	<ul style="list-style-type: none"> - 들녘별경영체 전국협의회 회장이 주도하여 사업을 추진하는 조직체로서 쌀 농업의 규모화·조직화를 통한 고품질·비용 절감 비즈니스 모델임

2.2.2. 당진 해나루쌀 영농조합법인

가. 지역 및 경영개요

□ 지역 및 경영개황

신평면은 전통적으로 해안선과 접한 대규모 평야지대와 낮은 구릉지대로 구성되어 논농사와 밭농사가 골고루 발달한 지역이다.

또한 삼교호관광지, 서해대교 및 행담도 오션파크리조트 등 우수한 관광자원을 보유하고 있으며 특히 근래에 많은 기업이 입주하는 등 산업화가 진행되고 있는 지역이다.

당진 해나루쌀 영농조합법인은 2009년 농식품부의 “쌀고품질 들녘별경영체 육성사업”의 참여를 계기로 설립되었다. 신평면의 대표적인 쌀 조직경영체로서 조합원 5인과 일반농가 173호가 157ha의 단지에서 공동육묘사업과 공동방제사업을 추진하고 있다.

□ 비전

영농의 규모화·복합화를 통하여 비용절감과 수익극대화를 추구하는 한편, 고품질 쌀 생산단지로 발전을 꾀하고 있다.

□ 대상자·고객의 니즈

대규모 복합영농을 꾀하는 기간농가와 영농편의성과 비용절감을 추구하는 영세·고령농가, 고품질쌀의 가공·유통을 통하여 부가가치를 높이려는 농협의 이해가 결합한 형태라 할 수 있다.

나. 경영현황

□ 조직현황

당진 해나루쌀 영농조합법인은 농식품부의 “고품질쌀 들녘별경영체사업”을 계기로 2009년 조합원 5명이 3,700만원을 출자하여 설립하였다. 조합원의 영농규모는 5~10ha의 개별영농을 하고 있으며, 조합원 중 3인은 4ha 내외의 밭작물(감자)을 재배하고 있는 복합농가다. 조합원의 설득으로 신평면 쌀농가 173호, 157ha가 참여하는 단지를 조성하여 공동육묘사업과 공동방제사업을 추진하고 있다. 이 단지는 신평농협 RPC와 긴밀한 협조관계하에 있는데, 100% 농협과 계약재배를 하는 사실상 농협의 고품질쌀 생산단지로서 기능을 담당하고 있다. 조합 대표는 12년간 농협의 이사로 재직했으며, 조합의 총무는 현재 이사로 일하고 있다.

□ 사업내용

해나루쌀 영농조합법인의 사업은 고품질쌀 생산단지 운영, 공동육묘사업, 공동방제사업으로 되어 있다. 신평농협의 고품질쌀 생산단지로서 농협의 기술지원하에 고품질쌀을 생산하여 전량 농협에 판매하고 있는데, 일반벼에 비하여 50원/kg 높은 가격으로 판매하고 있다.

공동육묘사업은 충남도의 “명묘단지” 사업의 지원을 받아 사업을 추진하고 있으며, 상토, 종자 등 자재에 대하여 농협 및 지자체가 보조하고 있다. 공동방제사업은 농식품부의 “쌀고품질 들녘별 경영체”사업의 지원을 받아 추진하고 있다. 공동작업에 따른 수수료에 관리운영비를 반영하여 징수하고 있는데, 2010년 약 4,000만원의 수입이 발생하여 적립하고 있다.

2011년에는 농협의 “농기계은행” 사업으로 농기계 공동이용도 추진하고 있으며, 농어촌공사의 보유농지 임대사업의 지원을 받아 조합 직영 생산도 추진 중에 있다.

다. 경영성과

지역공동체 및 공익성

당진군 신평면을 대표하는 쌀 조직경영체로서 관 내 쌀농가 다수가 참여하여 농가의 영농편의성을 제고하고, 고품질생산과 비용절감을 통하여 지역농가의 소득증대에 기여하고 있다.

수익성 및 자립성

지역농협에서 육성하는 쌀 생산단지로서 사실상 농협의 고품질쌀 생산단지라 할 수 있다. 따라서 수익의 확보보다는 공익에 기초한 실비 개념으로 사업이 추진되고 있다. 경영체로서 수익 및 자립성은 낮은 것으로 판단되지만, 농협의 지속적인 관리 지원이 이루어진다면 농협의 내부조직으로서 존립이 가능하다고 판단된다.

라. 시사점

지역농협의 쌀 생산·유통계열화 사업을 위한 내부조직으로서의 기능을 통하여 지역 쌀산업의 고품질화 및 영농효율화를 도모하는 조직유형으로서 발전이 가능하다고 본다.

표 4-9. 당진 해나루쌀 영농조합법인의 경영특성

경영개요	비전	<ul style="list-style-type: none"> - 고품질쌀 생산 - 공동방제, 규모화를 통한 영농비용 절감 - 지역 농협과 계약재배를 통한 판로확보
	지역 자원	<ul style="list-style-type: none"> - 지역 내 산업단지 조성(당진군 신평면), 관내 쌀 수요처 기능 - 수도권 복합지대의 중소농 중심 복합농가
	경영 현황	<ul style="list-style-type: none"> - 법인개요 <ul style="list-style-type: none"> ·2009년에 법인 설립 ·설립 시 이사 5명이 총 3,700만원 출자 ·법인의 운영은 신평 농협의 지원하에 이루어지고 있음 ·대표 및 이사진은 대부분 전현직 신평농협의 이사임 ·2010년 들녘별 경영체 사업 참여 - 사업내용 <ul style="list-style-type: none"> ·공동방제 ·회원: 178명(이사회 5명, 주민 173명) ·단지 규모: 157ha ·2010년: 수입: 4천만원 ·신평농협의 농기계임대사업 책임경영주체 내정 ·판매: 전량 농협과 계약재배
경영성과	지역공동체성및공공성	<ul style="list-style-type: none"> - 신평면의 대표 쌀농업 경영주체 ·대형기계의 공동이용, 고품질단지 책임경영체
	수익성 및 자립성	<ul style="list-style-type: none"> - 공동방제 ·공동방제 수입 : 2010년 기준 4,000만원 - 신평농협과 100% 계약 재배 ·단지 내 쌀의 경우 50원/kg 추가 지급 - 2011년부터 신평농협에서 농기계은행을 위탁운영 계획
시사점		<ul style="list-style-type: none"> - 면단위의 쌀농업 경영주체 - 지역농협과 제휴관계 형성 ·영농비 지원, 서무업무 대행, 농기계은행 담당주체

2.2.3. 둔포 고품질쌀 영농조합법인

가. 지역 및 경영개요

지역 및 경영개황

아산시 둔포면은 아산방조제가 연결한 대규모 평야지대로서 수도작 대규모 영농이 활발하며, 수도작 외 구릉지를 중심으로 과수, 낙농이 발달하였다.

둔포 고품질쌀 영농조합법인은 2003년 둔포 고품질쌀 작목반으로 설립되었다가 2008년 농식품부의 “쌀고품질 들녘별경영체 육성사업”의 참여를 계기로 법인화되었다. 둔포면의 대표적인 쌀 조직경영체로서 조합원 18인과 일반회원으로 지역농가 119호가 106ha의 단지에서 공동육묘사업을 추진하고 있다.

비전

둔포 고품질쌀 영농조합법인의 비전은 고품질쌀 생산을 통한 부가가치 증대 및 영농의 조직화·단지화를 통한 영농편의성 제고 및 비용절감을 실현하는 데 있다.

대상자·고객층의 니즈

비용절감 및 고품질쌀 생산을 통하여 소득증대를 꾀하는 쌀 생산농가와 고품질쌀의 가공·판매를 통하여 부가가치를 높이려는 농협 RPC의 이해관계가 결합한 형태이다.

나. 경영현황

조직개요

둔포 고품질쌀 영농조합법인은 2008년에 법인이 설립되었고, 2011년 현재 조합원 15명, 일반회원 119명으로 구성되어 있으며, 단지규모는 107ha이다. 출자액은 1인당 200만원씩 출자하여 총 3,000만원의 출자가 이루어

졌다. 출자자의 총 영농규모는 46.7ha로서, 단지 전체의 절반에 이르는 대농으로 구성되어 있다.

□ 사업내용

둔포 고품질쌀 영농조합법인의 사업은 둔포농협의 고품질쌀 생산단지 운영, 공동육묘사업, 가공용 쌀재배단지 운영으로 되어 있다. 고품질쌀 생산단지의 경우 농협의 기술지원하에 고품질쌀을 생산하여 전량 농협에 판매하고 있는데, 일반벼에 비하여 높은 가격으로 판매하고 있다.

공동육묘사업은 농식품부의 “쌀고품질들녘별경영체” 사업의 지원을 받아 사업을 추진하고 있으며, 상토, 종자 등 자재에 대하여 농협 및 지자체가 보조하고 있다. 조합원에 대하여는 우대조치를 하고 있는데, 시중가 2,000/모판에 비하여 1,000원 정도 낮은 가격으로 판매하고 있다.

공동방제사업은 농협에서 무선향공기를 지원하고 있으며, 이에 따른 영농교육을 1~2회/년 실시하고 있다.

농협의 농기계임대사업에 개별 회원단위로 참여하고 있으며, 지게차의 경우는 공동이용형태를 취하고 있다.

다. 경영성과

□ 지역공동체 및 공익성

아산시 둔포면을 대표하는 쌀 조직경영체로서 관내 쌀농가 다수가 참여하여 농가의 영농편의성을 제고하고, 고품질생산과 비용절감을 통하여 지역농가의 소득증대에 기여하고 있다.

□ 수익성 및 자립성

지역농협에서 육성하는 쌀 생산단지로서 사실상 농협의 고품질쌀 생산단지라 할 수 있다. 따라서 수익의 확보보다는 공익에 기초한 실비 개념으로 사업이 추진되고 있다. 내부 유보 적립금이 없는 조직으로서 경영체로서 존립은 어렵지만 농협의 지원하에 내부조직으로서 존립이 가능하다고

판단된다.

라. 시사점

지역농협의 쌀 생산·유통계열화 사업을 위한 내부조직으로서의 기능을 통하여 지역 쌀산업의 고품질화 및 영농효율화를 도모하는 조직유형으로서 발전이 가능하다고 본다.

표 4-10. 둔포 고품질쌀 영농조합법인의 경영특성

경영개요	비전	<ul style="list-style-type: none"> - 고품질쌀 생산 - 공동방제, 규모화를 통한 영농비용 절감 - 지역 농협과 계약재배를 통한 판로확보
	지역 자원	<ul style="list-style-type: none"> - 지역 내 아산간척지가 존재, 대규모 영농 가능 · 대규모 기간농가 중심(평균 25ha 내외 경작) - 대형 농협 RPC 존재
	경영 현황	<ul style="list-style-type: none"> - 법인개요 ·2003년 고품질쌀 작목반 설립 ·2008년 법인 설립(둔포면, 출자자 18명), 3,600만원 출자 ·2011년 현재 출자자 15명, 회원 119명, 단지규모 106ha - 사업내용 ·육묘, 방제사업: 230ha(비회원 포함) ·가공용 쌀 10ha 경작 ·농협 농기계 임대사업 경영주체(일부 기계(지게차 등) 공동이용, 기타 농기계는 회원 각자 이용) ·농협과 계약재배(100%)
경영성과	지역공동체성 및 공공성	<ul style="list-style-type: none"> - 둔포면의 대표 쌀농업 경영주체 ·대형기계의 공동이용, 고품질단지 책임경영체
	수익성 및 자립성	<ul style="list-style-type: none"> - 육묘 하우스 운영 ·회원 판매가: 800~1,000원/장 ·비회원 판매가: 2,000~2,500원/장 - 농협RPC와 100% 계약 재배 ·kg당 50원 우대 - 대형 농기계·시설 공동이용 ·지게차, 차량, 시비기등
시사점		<ul style="list-style-type: none"> - 면단위의 대표 쌀농업경영주체 - 지역농협과 제휴관계 형성

2.2.4. 철원 동송 고품질 기능쌀 영농조합법인

가. 지역 및 경영개요

□ 지역 및 경영개황

철원군 동송읍은 DMZ 접경지역의 철원평야에 위치한 대규모 쌀 단작 중심의 평야지대로서 고품질쌀 브랜드로 알려진 “오대쌀”의 주산지이다. 농가의 대부분이 트랙터를 보유하고 있을 정도로 대농 중심으로 구성되어 있다.

철원 동송 고품질 기능쌀 생산단지는 2005년 작목반으로 설립되었으며, 2009년 농식품부의 “쌀고품질 들녘별경영체 육성사업”의 참여를 계기로 법인이 설립되었다. 동송읍의 대표적인 쌀 조직경영체로서 조합원 5인과 일반회원으로 지역농가 49호가 50ha의 단지에서 고품질 철분쌀 단지를 운영하고 있으며, 그 일환으로 밭거름 공동시비, 공동방제, 공동건조사업을 추진하고 있다.

□ 비전

철원 동송 고품질 기능쌀 생산단지의 비전은 고품질쌀 생산을 통한 부가가치 증대 및 영농의 조직화, 단지화를 통한 영농편의성 제고 및 비용절감을 실현하는 데 있다.

□ 대상자·고객층의 니즈

비용절감 및 고품질쌀 생산을 통하여 소득증대를 꾀하는 쌀 생산농가와 고품질쌀의 가공·판매를 통하여 부가가치를 높이려는 농협 RPC의 이해관계가 결합한 형태이다.

나. 경영현황

□ 조직개요

철원 고품질 기능쌀 영농조합법인은 2005년 작목반으로 출발하였으며, 2009년 농식품부의 “고품질쌀 들녘별경영체사업”에 참여하면서 법인이 설립되었다. 2011년 현재 조합원 5명, 일반회원 49명으로 조직되어 있으며, 단지규모는 50ha이다. 출자액은 1인당 400만원씩 출자하여 총 2,000만원의 출자가 이루어졌다.

□ 사업내용

철원 고품질 기능쌀 영농조합법인의 사업은 고품질 철분쌀 생산단지에 품종통일, 공동시비, 철분제 공동사용, 공동방제, 공동건조 등이 이루어지고 있으며, 그 외의 농작업은 개별단위로 이루어지고 있다. 고품질쌀 생산단지에서 생산된 쌀은 100% 동송농협에서 수매하고 있다. 일반농가가 생산된 쌀과 가격면에서는 차이가 없으나, 전량 수매가 보장된다는 점과 철분제 사용에 따른 비용부담을 농협에서 지원하는 등의 우대조치가 있다.

다. 경영성과

□ 지역공동체 및 공익성

철원군 동송읍을 대표하는 쌀 조직경영체로서 관내 쌀농가 다수가 참여하여 농가의 영농편의성을 제고하고, 고품질생산과 비용절감을 통하여 지역농가의 소득증대에 기여하고 있다.

□ 수익성 및 자립성

지역농협에서 육성하는 쌀 생산단지로서 사실상 농협의 고품질쌀 생산단지라 할 수 있다. 따라서 수익의 확보보다는 공익에 기초한 실비 개념으로 사업이 추진되고 있다. 내부 유보 적립금은 수리비 정도만 적립이 이루

어지고 있어 경영체로서 보기는 어려우며, 농협의 지원하에 내부조직으로서 존립이 가능하다고 판단된다.

라. 시사점

지역농협의 쌀 생산·유통계열화 사업을 위한 내부조직으로서의 기능을 통하여 지역 쌀산업의 고품질화 및 영농효율화를 도모하는 조직유형으로서 발전이 가능하다고 본다.

표 4-11. 철원 동송 고품질 기능쌀 생산단지의 경영특성

경영개요	비전	- 기능성쌀(철분 쌀) 생산 - 규모화를 통한 영농비용 절감
	지역 자원	- 고품질 브랜드 오대쌀의 주생산지 - DMZ 출입경작지역, 대규모 농가 다수
	경영 현황	- 법인설립 ·2005년부터 철분쌀 작목반 조성 ·2009년 들녘별경영체사업계기로 법인 설립 ·조합원수: 2009년 52명, 2011년 49명(출자자 5인) ·출자액: 2천만원 ·단지규모: 2010년 100ha, 2011년 50ha - 사업내용 ·공동방제, 밭거름 공동 시비 ·못자리 생성시 철분제가 포함된 특수 약물 4회 공동 투여 ·공동 건조 ·지역 농협과 100% 계약 재배 ·내부유보자금 1,000만원
경영성과	지역공동체 성 및 공공성	- 마을 고품질 쌀 생산단지
	수익성 및자립성	- 실비정산 후 수리비용 정도의 내부유보금 확보
시사점		- 고품질 쌀 생산단지 중심의 조직체, 경영체로서 기능 취약

2.2.5. 풍계3리 영농회

가. 지역 및 경영개요

□ 지역 및 경영개황

장호원읍 풍계3리 영농회가 위치한 이천시 장호원읍은 경기도와 충청북도가 경계를 이루고 있는 지역으로 논과 구릉지대로 이루어져 있으며, 쌀과 함께 과수로는 복숭아 주산지로서 유명하다. 쌀은 유명 브랜드인 “이천 임금님표쌀”의 생산지로서 타지역에 비하여 월등히 높은 가격으로 판매되고 있다.

복숭아의 경우도 유명 브랜드인 “햇사레”의 생산지다. 따라서 농가의 영농구조는 쌀과 복숭아의 복합영농이 발달되어 있다.

풍계3리 영농회는 오래전부터 작목반 형태로 운영되어 왔으며, 2010년 농식품부의 “쌀고품질 들녘별경영체 육성사업”에 참여하고 있다. 이 조직은 마을단위의 소규모 조직으로 운영되고 있는데, 회원 10명에 40ha의 단지에서 공동육묘사업을 추진하고 있다.

□ 비전

복합영농과 고품질 쌀 생산 및 비용 및 노력절감을 통하여 소득증대를 꾀하는 것을 목표로 하고 있다.

□ 대상자·고객의 니즈

노동경합을 회피하려는 복합농가가 중심이 되어 노력 및 비용절감의 필요에 대응하는 형태라 할 수 있다.

나. 경영현황

□ 조직현황

풍계3리 영농회는 2010년 부터 농식품부의 “고품질쌀 들녘별경영체사

업”의 공동육묘사업에 참여하고 있는데, 회원 10명이 사업의 자부담 조달을 위하여 2,200만원의 자조금을 조성하였으며, 2011년에는 사업운동을 위하여 일인당 150만원씩 1,500만원의 추가 부담을 하였다. 조직의 운영은 회장과 총무 2인이 주도하고 있고, 이들은 각각 100만원의 월급을 받고 있으며, 회원의 상조회 활동도 주관하고 있다는 점이 특징이다.

□ 사업내용

풍계3리 영농회의 사업은 공동육묘사업과 농협과의 계약재배단지 운영에 한정되어 있다.

장호원농협의 고품질쌀 생산단지로서 농협의 기술지원하에 고품질쌀을 생산하여 전량 농협에 판매하고 있는데, 수매가는 53,000원/조곡 40kg으로 전국 평균에 비하여 5천원 높은 가격으로 판매하고 있다.

공동육묘사업은 회원에게는 1,500원/상자, 비회원에게는 2,000원에 판매하고 있다.

다. 경영성과

□ 지역공동체 및 공익성

이천시 장호원읍의 마을공동체의 성격을 지니고 있으며, 회원 간의 품앗이, 친목을 통하여 유대가 이루어지고 있다. 공동육묘사업을 통하여 농가의 영농편의성을 제고하고, 고품질생산과 비용절감을 꾀하고 있다.

□ 수익성 및 자립성

마을단위의 쌀작목반 생산단지라 할 수 있다. 따라서 수익의 확보보다는 공익에 기초한 실비 개념으로 사업이 추진되고 있다. 경영체로서 수익 및 자립성은 낮은 것으로 판단되지만, 상호 유대관계를 통하여 개별경영을 보완하는 형태로 유지될 수 있을 것으로 보인다.

라. 시사점

마을의 상호부조 기능을 통하여 마을 영농의 고품질화 및 비용절감 등 영농효율화를 도모하는 조직유형으로서 개별 복합영농에 따른 노동경합을 회피하기 위한 개별경영의 보완조직이라 할 수 있다.

표 4-12. 풍계 3리 영농회의 경영특성

경영 개 요	비전	- 고품질쌀 생산 - 공동 육묘장 운영으로 영농편의성 제고, 생산비용 절감
	지역 자원	- 인지도 및 브랜드가치가 높은 이천쌀 생산지역 - 중·소농 복합·겸업농가 중심으로 구성(복숭아 주산지)
	경영 현황	- 작목반 개요 · 회원 10명 참여, 자본금 2,000만원의 마을작목반 · 2010년 들녘별 경영체 사업 · 2011년 1,500만원 자본금 추가 모집 · 단지 규모: 40ha -사업내용 · 공동육묘사업, 계약재배
경영 성 과	지역공동 체성, 공 익성	- 마을단위의 공동작업조직 - 마을농가의 영농편의성, 비용절감
	수익성 및 공익성	- 공동 육묘를 통하여 40% 저렴한 가격으로 회원에게 묘공급 · 회원판매가 1,500원/장, 마을주민 회원 판매가 2,000원/장, 외 지인 2,500원/장 · 노동력 기준 육묘에 소요되는 인력 50% 절감 - 장호원 농협과 100% 계약 재배 · 수매가: 53,000원/40kg
시사점		-농번기 노동력 절감, 비용절감형 작목반 조직 · 개별 복합작목의 노동력 경합 회피

1. 일본 집락영농의 등장배경과 동향

1.1. 집락영농의 등장 배경

집락영농이 처음 등장한 것은 1989년 농업백서로서 “집락영농: 집락을 단위로 조직하여 농업의 유지 발전”이라는 신기본법의 기초가 되었다. 농업센서스에서는 2000년부터 조사된 농업집락조사에서 집락영농조직이 파악되게 되었으며, 집락영농에 대한 독자적인 조사가 이루어졌다. 즉 집락영농이 처음 논의된 후 10년이 늦은 2000년에 비로소 생산조직에서 집락영농으로의 최종적인 전환이 이루어졌다.

농업통계에서는 집락을 단위로 농업생산과정에 있어서 일부 또는 전부에 대하여 공동화, 통일화에 관한 합의하에 실시되는 영농이라고 정의되고 있다. 한편 농업생산조직조사에서는 “집락을 단위로 하여 복수의 농가”되어 있으며, 내용상의 차이점은 없다.

이러한 집락영농이 등장하게 된 것은 글로벌시대의 산물이라 할 수 있다. 2000년대는 글로벌화와 고령화가 가중되었던 시기로서 농업종사자는 소화1세대가 중심을 이루었고, 이들의 고령화가 진행되면서 2010년에는 80세의 노령인구가 중심이 되었다.

글로벌화에 따른 농산물 수입의 자유화로 농산물가격이 하락하여 토지이용형 농업에서 개별경영의 규모확대가 실패했다. 통계적으로 보면, 2000년대 이후 5ha이상 농가의 증가율이 크게 둔화되고 있으며, 다른 한편으로

판매금액 면에서도 5,000만엔 이상의 대농가의 수는 증가하고는 있지만 1995년에 비하여 둔화되고 있으며, 대신에 증가하는 것은 판매금액이 없는 농가로 나타났다.

이상의 두 가지 현상을 합쳐보면, 영농규모를 확대하더라도 비즈니스는 축소된다는 것이 일본농업의 현실이었다. 규모화되더라도 기계비용, 포장분산 등으로 개별의 규모확대의 인센티브가 작동하지 않기 때문이다. 따라서 사업규모를 확대하기 위해서는 단순한 규모확대보다는 수익작목의 도입, 집약화, 가공 및 직접 판매등으로 대처하는 것이 당연하다는 것이다.

1.2. 집락영농과 농업생산법인화의 의의

일본에서 생산조직에는 원맨팜의 생산자 조직과 지역단위의 조직이라는 두가지 종류가 있다. 동북에서 관동까지의 동일본에서는 원맨팜 생산자조직이 많지만 기타지역 즉 서일본에서는 지역단위의 조직이 많다. 집락영농은 집락(자연촌, 농업집락) 논농업의 정주단위이고, 논농업의 지력 재생산과 관련된 수리, 사람의 공동체이다.

여기에서 집락의 정주조건을 지키기 위해서는 집락에 남아 있는 노동력을 뭉쳐서 전원이 논농업을 지키는 것이다. 일본농촌의 정주조건이 붕괴 위기에 대응하여 그것을 기사회생시키기 위하여 나타난 것이 집락영농이다. 농업을 지키고, 논을 보전하고, 사람을 살 수 있는 정주공간을 만드는 것이 집락영농의 목적이다. 기계 시설의 과잉투자를 해소하고 집락단위에서의 농지이용의 합리화나 기계 시설의 공동이용, 공동작업에 의한 농산물 생산비를 절감하고 농산물가공, 농촌관광사업 등 6차산업화를 통하여 농업인의 소득을 증대하기 위하여 지역내의 전업농가, 겸업농가, 여성, 고령자가 역할분담을 통하여 집락전체의 영농의욕을 높인다는 것이다.

집락영농은 촌락단위의 협업편제이다. 촌락의 많은 고령자등에 의해 최종적으로 협업편제에 출역할 수 없을 때는 가능한 사람의 집단에 출역을 맡겨야 한다. 이때 임의단체는 농지의 권리주체는 아니므로 법인화가 필요

로 하게 된다. 촌락의 전체가 아니고 특정의 사람에게 농업을 담당하게 하는 데는 내외로 권리관계의 명확화도 필요하다. 이러한 요청에 의한 것이 지역에 뿌리를 둔 농업자의 공동체로서의 농업생산법인이다.

1.3. 집락영농의 동향

집락영농은 마을을 단위로 하여 이루어지는 농지이용 또는 농업경영 형태이며, 농지 소유권은 그대로 두고 농지를 공동 경작하거나 농기계를 공동 이용하는 초보적인 조직에서부터 마을 전체의 농업을 하나의 농장형태로 경영하는 ‘마을농장’에 이르기까지 다양한 형태가 있다. 집락영농의 공간적 범위는 한 개 또는 몇 개 마을을 범위로 하여 마을 주민의 합의를 전제로 하여 설립되며, 조직의 형태는 임의조직 또는 법인체로 형성된다.

특히 정책적으로 농업경영체 육성정책의 일환으로 경영규모가 영세하고 후계자가 부족한 지역에서 농업생산 활동의 유지를 위해 소규모 농가나 겸업농가를 포함한 집락영농을 특정농업법인으로 지정하여 가족농 및 일반 농업법인과 함께 ‘인정농업자’로 육성하고 있다.

집락영농 수는 농림수산성 자료에 의하면 2000년 9,961개 조직에서 2009년 2월 현재 1만3,436개 조직으로 증가하고 있다. 품목별로는 쌀, 과수, 채소를 취급하는 마을영농은 감소하는 대신, 잡곡·서류·두류, 맥류를 취급하는 집락영농은 증가 경향이다. 집락영농은 발전 단계에 따라 ‘농기계 공동이용’이나 ‘농작업 수위탁’에 한정된 단순한 형태에서 ‘협업경영’ 형태나 ‘1마을 1농장’ 형태 등으로 발전하고 있다.

사업내용으로는 농기계 임대, 농작업 수위탁, 농업생산, 농산물 가공·유통, 소비자와의 교류, 직거래 등과 같이 1차 산업적인 영역에서 2차, 3차 산업적인 영역에 이르는 다양한 사례가 존재하고 있다. 조직화의 가장 일반적인 형태는 마을 주민들이 합의하여 우선 영농조합을 만들고, 마을 내 참가자는 농지를 영농조합에 임대한다. 농지를 임대한 농가는 여유 노동력과 농기계가 발생하므로, 여유 노동력은 영농조합에 취업할 수 있고 농기

계도 마을전체 농업경영에 필요한 것은 영농조합이 소유하고 나머지는 처분하여 농기계 이용효율을 도모하게 된다.

집락영농은 리더와 농기계운전자 그리고 보조작업자 등의 세 가지 요소로 구성된다. 리더는 집락영농을 운영하고 주민 합의를 도출하는 역할을 담당하며 보조작업자는 농지를 임대하여 노동력의 여유가 있는 고령자나 여성 농업인 등이며, 정식 직원이라는 신분보다는 농작업에 대해 일당이나 시급으로 급여를 받는 일종의 비정규직으로도 가능하다.

집락영농은 일반 농사조합법인과는 달리 마을 내 전체 농가가 참가하는 경우 농지를 단지화할 수 있는 지연성 조직경영이기 때문에 규모 확대에 따른 경지의 분산성을 해소하는 효과가 있다.

첫째, 농기계 이용의 효율성을 확보하거나 노동투입시간을 대폭 줄여 생산비를 절감할 수 있는 효과가 있다.

둘째, 여유 노동력이 발생하는 경우는 채소나 축산 등 노동집약부문에 투입하여 마을 전체의 소득증대도 기대할 수 있다.

셋째, 조직경영이기 때문에 개별경영이 실현하기 어려운 가공부문이나 도농교류, 농촌체험, 직거래 등 서비스부문까지 다각적인 경영도 가능하다. 다각경영을 통하여 마을 내에 추가적인 고용이나 부가가치 창출이 가능하며, 이를 통하여 지역활성화를 도모할 수 있다.

2. 일본의 집락영농 사례

2.1. 농사조합법인 선평 호요지: 마을영농의 조직화

표 5-1. (농) 선평 호요지의 경영특성

경영개요	비전	<ul style="list-style-type: none"> - 마을 농업의 유지 - 기계비용 및 노동력 경감 - 논농업의 다각화
	지역 자원	<ul style="list-style-type: none"> - 논농업지대(경지면적의 93.6%) - 겸업농가 중심(2종겸업 농가비율 89%)
	경영 현황	<ul style="list-style-type: none"> - 법인설립 <ul style="list-style-type: none"> ·1992년 호요지 영농조합설립(임의조직) ·2005년 (농)선평 호요지 설립(법인화) ·단지 면적 17.1ha, 참여농가 22호, 출자금 241만엔 - 사업내용 <ul style="list-style-type: none"> ·농기계작업(오퍼레이터 5명) ·저장·가공시설확보, 직판사업 참여 ·쌀, 보리, 대두 농협 계약재배 ·작업비 년 150만엔 거출, 개인비율(20%), 경작비율(80%)
경영성과	지역공동체성 및 공성	<ul style="list-style-type: none"> - 마을농업의 경영주체
	수익성 및 자립성	<ul style="list-style-type: none"> - 농기계비용 경감, 부가가치 증진 - 농기계 갱신을 위한 적립금제 추진
시사점		<ul style="list-style-type: none"> - 마을영농의 유지를 위한 전면적인 조직화

2.2.1. 지역 및 경영개요

□ 지역 및 경영개황

농사조합법인 선평 호요지가 위치하고 있는 지역은 비교적 평야지대로

약 20년 전에 토지 기반 정비가 되어 정비율은 95%이며 배수 조건도 양호하다. 취락지역 내 농가는 26호이며 약 20ha의 논이 있다. 취락지역 내의 농가는 모두 제2종 겸업농가이지만 근무처와 직종이 다양하다. 수도작을 주작목으로 경작하면서 보리와 대두를 전작으로서 경작하고 있고 이 전작은 블록 로테이션에 의한 집단 전작이다.

집락영농은 전체 농가 수 26호 가운데 22호가 (농)선팜 호요지에 참가하고 있다. 경작 면적은 집락 전체 20.3ha 가운데 17.1ha이며 경작지(포장)는 집락에 밀집되어 있다.

□ 비전

영농편의성과 비용절감 및 고부가가치 농업을 실현함으로써 지역농업의 발전을 도모하는 데 있다.

□ 대상자·고객층의 니즈

기계의 공동 이용 체제를 확립하여 영농의 효율성을 제고하고, 생산물의 부가가치를 높이려는 영세 겸업농가의 자구노력에 근거하고 있다.

2.2.2. 경영현황

□ 조직현황

선팜 호요지가 형성되기까지 모체가 된 호요지 영농조합(임의조직)이 1992년 7월에 발족되었으며, 조합원은 22호가 단지의 규모는 집락 전체 20.3ha 가운데 17.1ha이다.

2005년 5월에는 호요지를 법인화하여 농사조합법인 선팜 호요지가 발족하게 되었다. 선팜의 출자금을 250만엔으로 설정하여 호요지에서 거두고 개인 거출금의 금액의 비율에 의해서 출자금액을 결정하였다.

(농) 선팜 호요지가 임의 조직으로부터 법인화한 이유는 다음의 4가지로 정리할 수 있다. 첫째, 전면 위탁하는 농가가 많아져 협업경영을 할 수밖에

없게 되었다는 것이다. 둘째, 일본의 농업정책상 임의조직은 전작 조성대상이 될 수 없고 정책지원 대상에서 ‘법인화’하는 집락영농으로 한정하고 있었던 점에서 정책지원을 받기 위해서는 법인화할 수밖에 없었다. 셋째, 임의 조직에서는 오페레이터의 수당 및 적립금에 관한 세금 처리를 할 수 없기 때문에 세무상 문제가 발생하기 때문이다. 넷째, 2006년부터 농업에 대해서도 과세가 인정과세가 아니라 개인의 기장에 근거하는 신고로 바뀐에 따라 세무 신고의 사무가 복잡하게 되었기 때문이다.

선팜의 구성원은 대표이사과 4명의 이사로 구성되어 있으며 전원이 안정적인 농외 수입부분을 가지면서 농업경영에 참가하고 있다. 15년 전 영농 조직인 호요지를 창립한 구성원들이며 오늘날까지 농사일은 휴일이나 유급 휴가를 받아가면서 무리 없이 농업 경영을 해오고 있다. 또한, 구성원 중에서 주목할 점은 조직을 이끌어온 리더적인 존재가 있다는 것에 있다. 리더적인 역할은 대표이사였으며 그에 의해 영농 조직을 시작으로 법인화까지 성립될 수 있었다. 대표이사의 직업이 농업개량보급원이기 때문에 누구보다도 농업의 실정이나 문제에 대해 잘 인식하고 있고 문제해결에 임했다고 보여진다.

□ 사업내용

선팜의 정관에 의하면 선팜은 「조합원의 농업 생산에 대한 협업을 도모하는 것으로 그 생산성을 향상시켜 조합원 공동의 이익을 증진 하는 것을 목적」으로 하는 취락의 공동 이익을 추구하는 하나의 경영체이다. 사업 내용은 「①조합원의 농업과 관련되는 공동 이용 시설의 설치 및 농사일의 공동화에 관한 사업 ②농업의 경영 ③농축산물을 원료 또는 재료로 사용하는 제조 또는 가공, 농축산물의 저장·운반 또는 판매, 농업 생산에 필요한 자재의 제조, 농사일 위탁 ④ ③의 사업으로 수반되는 모든 사업」으로 규정하고 있다.

법인 설립 전에는 농기계의 공동이용조직에 한정되었으나 법인화 이후 사업내용면에서 큰 변화가 이루어졌는데, 그 내용을 보면 다음과 같다. 먼

저, 자기판로를 개척함으로써 시장가격에 크게 영향을 받지 않고 안정적인 수익을 창출할 수 있게 되었다. 2005년까지는 쌀·보리·대두 등 생산된 농산물을 전량 농협에 출하하였으나 법인 설립 후 쌀가공시설과 저온저장고 시설을 갖추에 따라 법인이 위치하고 있는 곳에서 근접한 하이웨이 레스토랑에 쌀을 납입하기로 계약을 맺었다. 농협출하에서 레스토랑에의 판매로 전환하게 됨에 따라 쌀가격 하락(시중 쌀가격 평균14,000엔, 직판가격 20,000엔(백미 60kg기준) 영향을 받지않게 되었다.

그러나 보리와 대두의 경우는 종래와 다름없이 전량 농협에 출하 하고 있다. 농업용자재 역시 전부 농협을 통해 구입하고 있으며 수확작업까지 전부 농협에 맡기고 있다. 대표의 말에 의하면 쌀의 판매 채널의 개척은 중요하지만 기존에 출하하던 농협과도 사업부분을 적절히 조절하여 상호적 관계를 가지면서 경영을 지속해 갈 필요가 있다고 지적하고 있다.

향후 선팜은 농작업의 범위를 늘려나갈 예정이며 가공시설이 완비되고 부터 현재는 소량이지만 이미 인접농가의 쌀의 위탁판매를 행하고 있다. 이와 같이 집락 이외의 농가로부터 쌀의 가공이나 수탁판매 등 사업의 범위도 늘려나갈 예정이다.

2.2.3. 경영성과

□ 지역공동체 및 공익성

마을 전체를 아우르는 마을영농조직으로서 영농의 편의성을 높임으로써 2종점업농가로 구성된 마을의 농가가 영농을 지속할 수 있는 배경이 된다.

□ 수익성 및 자립성

첫째, 선팜은 경영자가 효율적인 경작을 위해 각각의 농가를 조직하였으며, 이를 통하여 기계비용의 경감과 기계의 고성능화에 따른 노력절감의 효과를 가져왔으며, 매년 기계갱신을 위한 자금을 적립함으로써 사업의 안정성을 높였다. 둘째, 생산된 농산물의 판매부문에 있어 고속도로 레스토랑

량이라는 외부와 연계해 수익성을 향상시켰고 안정적인 판매처를 확보하게 되었다. 셋째, 선팜은 생산자들이 자력으로 집락영농조직을 성립시켜 생산에서 가공·판매까지의 일련의 시스템을 구축하였으며 산업화가 진행되고 있는 지역에서 집락의 농업을 유지해 갈 수 있는 해결 방안을 구축하게 되었다.

라. 시사점

마을영농을 통하여 지역농업의 유지·발전에 기여하고 있으며, 법인화를 통하여 사업의 다각화를 실현함으로써 조직경영체로서의 수익 및 자립성을 높였다.

2.2. 유한회사 후쿠에 영농: JA와 집락의 제휴에 의한 대규모영농

표 5-2. (유) 후쿠에 영농의 경영특성

경영개요	비전	- 대규모 영농을 통한 비용절감·고수익 실현
	지역 자원	- 대규모 평야지대(경지면적 2천ha의 90%가 논) - 토마토, 오이등 시설채소 우수산지
	경영 현황	- 법인설립 ·1983년 기계이용조합으로 설립(임의조직) ·1992년 유한회사로 조직변경 ·230호의 지권자(지주)로부터 수탁경영 ·경영면적: 323.6ha(쌀 167.8ha, 밀 141.6ha, 대두 155.8ha) ·종사자: 임원 4명, 사원 10명 - 사업내용 ·JA와 제휴하여 농지보유합리화사업 등을 활용한 농지집적 ·쌀, 밀, 대두생산, JA계약재배(2년 3작체계) ·종자의 생산·판매 ·환경보전형 농업추진
경영	지역공동 체성및공	- 지역농업의 핵심 경영주체

성과	공성	
	수익성 및자립성	- 연 매출액 3억7천만엔, 종사자 1인당 소득 7,800만엔 - 10a당 노동시간 현 평균의 1/3 수준
시사점		- JA와 제휴를 통한 대규모 영농의 실현

2.2.1. 지역 및 경영개요

□ 지역 및 경영개황

후쿠에 영농이 위치하고 있는 기후현 가이즈시는 기후현의 최남단에 위치하며 서부·남부는 미에현에, 동부는 기소가와 나가라가와로 아이치현에 접하고 있다. 가이즈시 가이즈정에서는 경지 2,000ha의 약 90%를 논이 차지하며 호당 경영 면적은 1.2ha로 현내에서는 비교적 크고 기후현의 곡창지대로서 명맥을 이어 오고 있다. 최근에는 토마토·오이·딸기 등을 중심으로 한 시설 야채가 우수한 산지를 형성하고 있다. 가이즈시는 총경지 면적 3,645ha, 농가 호수 2,003호 가운데 전업농가 219호, 겸업농가가 1,784호이며 겸업화가 진행되고 있는 지역이다.

가이즈시는 농업인의 조직화와 농지의 집적이 진행되고 있어 취락의 약 2/3에 집락영농조직이 조직화되어 있다. 조직화되어 있지 않은 집락에 대해서도 인근의 대규모 법인에 농지의 집적이 되도록 JA나 보급 센터 등의 협력하에 대책이 진행되고 있다. 또한 작부계획이나 수확계획의 조정, 재배기술연수, 농지이용조정 등에 대해서 관계 기관이 지원을 실시하고 있다.

후쿠에 영농은 1983년 기계 이용 조합으로 설립되어 논작업의 전면 수탁을 실시하는 지역영농조합의 하나로 활동해왔다. 집락 내의 논에서 영농 활동을 시작하여 지권자의 신뢰를 얻어 그 후에도 순조롭게 규모 확대를 진행시켜 집락영농으로서의 체제를 갖추어왔다.

□ 비전

대규모 영농과 농지의 집적화를 통하여 비용절감 및 고수의 농업의 실현에 있다.

2.2.2. 경영현황

□ 조직현황

후쿠에 영농은 1983년 농기계 공동이용조직으로 출발하였으며, 1992년에 규모 확대를 통하여 경영의 안정화와 오퍼레이터의 취업 조건 안정화를 도모하기 위해 운영 형태를 유한회사로 결정하여 현재까지 이르고 있다. JA(JA가 농지 보유 합리화 사업을 담당)와의 강한 제휴 아래, 농지보유 합리화사업 등을 활용한 농지 이용권의 설정 및 논작업 위탁을 진행시켜 한층 더 경영 규모를 확대해 왔다.

후쿠에 영농의 경영 면적인 323.6ha는 가이즈시 가이즈정의 약 10%에 해당하는 면적이며 한 구획이 평균 1~2ha의 대구획이다. 이러한 구획을 임원 4명, 사원 10명으로 대형 기계화 영농체계를 확립하여 230호, 323,6ha의 농지를 경작하고 있다.

□ 사업내용

농지의 집적을 통해 대형 기계화 영농에 의한 생력재배 기술체계를 확립하여 대구획 포장에서의 대형기계화영농체계를 구축하고 고수익을 실현하고 있다. 현재의 경영 면적은 수도작 167.8ha, 농사 개량 조합으로부터 전작의 밀·대두를 수탁받아 밀 141.6ha, 대두 155.8ha(2006년 기준)로 총 작부 면적 323.6ha의 대규모 농업 경영을 하고 있다. 또한 45ha면적의 수도작의 부분작업을 수탁받아 하고 있다. 연간 생산량은 쌀 413톤, 보리 659톤, 대두 347톤(2005년 기준)이며 전량 JA 공판에 출하하고 있다.

후쿠에 영농은 종자의 생산·판매 사업도 하고 있다. 밀, 대두 모두 대규모 면적에서 재배하고 있을 뿐만 아니라 재배기술이 철저하여 수량·품질

모두 우수한 점을 인정받아 현의 미맥개량 협회로부터 JA를 통해서 위탁 받아 밀(농립 61호)과 대두(후쿠유타카)의 종자생산을 하고 있다.

밀의 경우는 다른 파종조합도 생산하고 있지만 대두의 경우는 후쿠에영농에서만 생산되고 있어 현의 주력 종자 생산자적 위치에 있다. 종자 생산 계획 면적에서 밀이 40%(36 ha), 대두가 85%(55 ha)이며, 종자로서의 품질도 높고 매년 전량 품질심사에 합격하는 등, 현의 밀·대두의 안정적 생산에 큰 역할을 하고 있다.

후쿠에 영농은 100 마력 이상의 대형 트랙터 7대, 대형 플라우 2대, 레이저 레벨러 3대, 무인 헬리콥터, 건조기, 색채 선별기 등 최신의 대형 기계를 갖추고 있으며 수도작, 밀, 대두의 2년 3작 체계에 대응할 수 있는 시스템을 갖추고 있다. 또한 후쿠에 영농은 법인의 소재지인 후쿠에 지쿠이 외 집락의 밀·대두 등 집단전작을 수탁받아 적극적으로 행하고 있으며 지역과의 연계를 돈독히 유지하는 데 노력해 오고 있다.

후쿠에 영농과 농협과의 제휴 관계를 구축하고 있다. 생산자재 등의 구입과 농지 이용 조정 등에 대해서는 농협을 충분히 활용하고 생산된 농산물의 판매를 전량 농협에 출하하고 있다. JA가 농지보유합리화 사업을 맡고 있는 상황에서 농지 이용권의 설정 및 논작업 위탁을 후쿠에 영농에 맡기면서 농지집적, 대규모 경작면적확보로 경영 규모가 확대되게 되었다. 대량생산된 생산물은 전량 농협에 출하하여 판매됨에 따라 생산물의 유통·판매부문이 해결이 되었다. 생산법인조직과 JA의 연계로 인해 궁극적으로 토지의 효율적 이용이 가능하게 되었으며, 생산조직 측은 생산에 주력할 수 있어 최대의 생산량을 올리는 성과를 이루게 되었고 유통 측인 농협은 판매량을 확보할 수 있게 되었다.

후쿠에 영농은 환경보전형농업에 착수하고 있다. 수도작 부문에서는 비료와 효소조절형 비료를 이용하여 비료의 유량방지에 노력하고 있으며 2006년부터 가이즈시영농협회의 회원으로 「기후크린농업4」에 등록되어

⁴ 기후현이 추진하고 있는 환경보전형 농업임. 퇴비 등을 적절히 사용한 토양 만들기를 기본으로 중전의 재배에 비해 화학합성농약·화학 비료를 각각 30% 이상

지역에서 통일된 재배력에 따른 시비·방제 체계에 의한 재배를 시작하였다. 밀 부문에서는 가이즈시 내의 축산 농가에서 생산되는 퇴비 이용을 촉진시키기 위해 경종농업과 축산농업의 제휴 체제를 만드는 것을 목적으로 협의회가 설립되어 구성원으로서 참가하고 있다.

2.2.3. 경영성과

□ 지역공동체 및 공익성

영농능력을 상실해가는 고령·겸업화 지역의 지역농업의 주체로서 농가의 농지를 조직화·집단화를 통하여 대규모 영농을 실현함으로써 농지의 효율적 이용을 도모하였다. 아울러 대규모 영농의 효율성을 바탕으로 지역의 농업담당자 육성에도 기여하였다.

□ 수익성 및 자립성

2006년 기준 농업 총수입은 374,048천엔, 농업 소득 31,114천엔과 구성원 일인당 소득이 7,778천엔으로 높은 수익을 올리고 있어 대규모 경영의 실현과 함께 고수익 창출을 이루었다. 후쿠에 영농의 단위당 생산수량과 단위당 노동시간을 기후현과 가이즈시의 평균치와 비교해 보면 대형 기계화에 의해 품목에 상관없이 10a당 노동 시간은 기후현의 평균노동시간 시간의 약 1/3에 지나지 않는 수준으로 생력화한 영농 체계라고 할 수 있다.

10a당 수량면에 있어도 기후현이나 가이즈시의 평균치보다 높은 수준으로 대규모 농업 경영에 의한 생력화·고품질의 생산 체계가 구축되었다고 평가할 수 있다.

삭감하는 재배 방법임. 포장의 명확한 구분, 적절한 병해충 및 잡초 방제에 대한 노력, 자재 사용 기준 준수 등의 재배 기준이 정해져 있으며 쌀·대두·토마토·오이 등, 산지 전체에서 진행하고 있음.

2.2.4. 시사점

후쿠에 영농의 시사점은 지역의 영농 조직과 농협이나 시 등의 자치 단체와의 연계로 토지의 효율적인 이용이 가능하게 되었고, 대규모 농업경영을 실현하게 되었다는 점이다. 가이즈시 가이즈정에서는 경작 폐기지는 아직 발생되지 않고 있다. 이는 후쿠에 영농을 시작으로 대규모 법인 경영의 적극적인 작업 수탁과 JA의 농지보유합리화 사업 및 농지 이용권 설정이라는 제도가 있었기 때문에 가능하였으며 집락영농 등 집단화의 역할이 크다고 볼 수 있다.

3. 일본의 집락영농 시사점

최근 일본 농업생산조직의 동향에서 나타나는 특징은 첫째 임의조직 형태로 운영되어 왔던 마을영농조직의 법인화라 할 수 있다. 즉, 일본의 농업정책에서 ‘전업농’이 되기 위해선 법적으로 법인화가 선행되어야 하는 제도 변화에 기인하는 것이다. 둘째는 농업법인의 경영내용의 변화이다. 농업법인의 사업부문이 복합화·다각화가 크게 나타나고 있다는 점이다. 이에 따라 농업법인의 25%가 유통·가공·판매부문의 진출을 위해 자회사를 설립하는 등 생산을 중심으로 한 수평적·수직적 연계에 의한 네트워크 조직화가 급속히 진전되고 있다.

이러한 배경에는 국민생활수준의 향상으로 소비자의 생활 스타일이 다양화되면서 식품·농산물에 대한 소비자 요구의 변화 및 그 수요가 다양화되었다는 데 있다. 따라서 이전의 표준화된 상품을 대량으로 소비하는 경향이 아닌 다양한 용도에 따라 적합한 특정의 식재료를 선택하고자 하는 다품목소비경향이 나타났다.

이에 따라, 생산자의 변화도 생겨나게 되었다. 즉 생산자 역시 지금까지처럼 생산한 농산물을 단순히 출하하는 것만이 아니라 시대의 요구에 맞춰

직접 소비자에게 판매를 하거나 가공하여 부가가치를 높이고 관광농업을 통한 새로운 서비스를 제공하는 등 식품관련시장에 적극적으로 참여하는 움직임이 보이고 있다.

농업정책추진이나 유통부문에 있어서 일본의 새로운 농업법인 동향을 종합하여 유형별로 정리하면, 첫째 ‘지산지소’의 추진과 함께 직판장을 통한 생산자의 조직, 둘째 정부의 경영체육성 정책 추진에 맞추어 진행되고 있는 마을영농의 법인화, 셋째 경작포기지의 발생억제, 토지이용의 효율화를 위한 방안으로 추진되고 있는 농지보유합리화 사업을 통한 대규모 경영법인, 넷째 농산물의 유통·판매단계에서 생산자의 조직화를 통하여 형성된 산지유통조직, 다섯째 산지유통업자 간의 연계활동, 여섯째 식품산업과 연계를 형성한 조직이라는 6가지로 요약될 수 있다.

1. 지연성 조직경영의 의의

지연성 조직경영은 “하나의 마을 내지 필요한 지역범위에 있어서 지역주의 합의에 기초하여 농지와 관련한 조직적 활동, 특히 노동과 기계·시설에서의 조직적 활동을 통하여 경제합리성을 높임으로써 지역의 사회생활 및 경영의 성장을 도모하는 지연적인 생산조직”이라고 정의된다.

그런데 그동안 이러한 지역단위의 조직경영체 육성이 대두되는 정책 배경은 농산물 시장의 글로벌화에 따른 농업의 수익성 저하와 개별영농 경영주의 고령화와 기계화등 농업생산력 구조의 고도화에 따른 자기완결성의 상실이며, 이에 대응하기 위한 구조정책의 수단으로 도입되고 있다.

그러나 한편으로 이러한 농촌지역의 지연성 농업경영체 육성은 지역정책으로서도 중요한 기능을 수행할 수 있다. 지연성 조직경영에는 사회·경제적 이해와 함께 생산활동이 마을이라는 생활의 장과 중복되어 있다. 게다가 마을을 구성하는 세대원의 대부분이 농가이므로 그 지역에 있어서 전통적으로 생활상의 제문제와의 상호관계가 연계되어 있다.

따라서 지연성조직경영은 전통적인 마을기능을 활용하여 고유의 자치와 공생의 기능을 바탕으로 농촌지역활성화를 위한 CB로서의 일정 역할과 기능이 가능하다는 점에서 그 의의를 찾을 수 있다.

2. 지연성조직경영의 성과

지연성 조직경영체의 실태를 종합해 보면, 들녘을 중심으로 단지화·조직화를 통하여 영농편의성을 제고하고, 영농비용을 절감하여 지역의 영세 소농이 경영능력을 보완하며, 소득증대를 꾀함으로써 농촌지역의 경제활성화에 일정 기여를 하고 있는 것으로 판단된다. 한편으로는 경영능력을 갖춘 대규모 농가의 입장에서도 지역의 리더로서 영세농가를 규합하고 조직화하여 경영의 효율성을 높임으로써 경영발전 가져가고 있다는 점에서 긍정적이다.

한편으로는 선도적인 사례의 경우 이들이 지역의 환경보전, 결손가정 복지문제 등 지역의 사회생활측면 등 공익적인 측면까지 참여하고 있다는 점에서 볼 때 지연성조직경영의 지향점을 엿볼 수 있다.

정책적인 측면에서 보면, 과거의 구조정책 내지 경영체 육성정책에서는 대규모 경영을 통한 경쟁력 확보에 치중한 반면, 최근에 도입되고 있는 지연성 조직 경영에서는 지역의 영세소농 그룹과 전업농 그룹이 상호 공존하면서 지역 활성화를 꾀하고 있다는 점에서 높이 평가될 수 있으며, 마을 또는 들녘을 단위로 한 CB정책으로서의 발전 가능성을 엿볼 수 있다.

따라서 향후 지역농업 정책의 방향도 구조정책적 측면과 지역정책적 측면의 양 측면을 고려하여 지역의 리더 그룹이 지역의 영세소농등 취약계층을 포섭하여 지역과 함께 성장이 가능한 지역활성화 방안이 지속적으로 모색되어야 할 것으로 판단된다.

3. 지연성 조직경영의 선결과제

지연성 조직경영체가 CB로서 농촌지역 활성화에 기여하기 위한 정책적인 측면에서 선결과제로서는, 첫째 정부는 들녘단위의 지연성 농업경영체

의 육성은 지역정책의 관점에서 지역주민의 경제·사회·생활을 아우를 수 있는 조직으로서 육성되어야 한다. 쌀 중심의 조직화에서 나아가 경영체로서 존립기반의 확보와 지역주민 모두의 최적 경제활동에 이바지할 수 있는 사업의 복합화·다각화 방향으로 추진되어야 한다.

둘째 지연성 조직경영체의 주체는 지역여건에 따라 경영능력을 갖춘 조직경영체의 존재 여부에 따라 주체의 형태를 달리할 필요가 있다. 지역 내에 경영능력이 있는 민간조직이 없을 경우에는 일부 들녘별 조직에서 보듯이 지역농협이 지역주민을 규합, 내부조직으로 육성하여 그 역할을 수행할 필요가 있다. 지역농협 RPC의 생산부문 계열화 기반구축 측면에서도 유효한 수단이 될 수 있다.

셋째 정부의 들녘단위 영농효율화 시책으로서 ‘농기계임대사업’ ‘논농업 다양화사업’ 등은 효율적 추진을 위해서는 개별농가 단위의 사업에서 벗어나 들녘단위의 효율적인 이용체계와 연계된 들녘 및 마을의 지연성 조직경영체를 중심으로 지원시스템을 구축할 필요가 있다.

넷째 경영의 안정 및 지속성을 확보하기 위해서는 법인화가 요구되며, 정부지원 사업자의 선정에서 우대하는 방향으로 제도를 개선해야 한다. 마을공동사업체인 농업법인은 지속성을 가진 경영체로서 정책사업의 공익성을 충분히 구현할 수 있을 것으로 기대되며, 나아가 농촌지역에서 사회적 기업 활동을 수행하는 농업법인으로 지역사회 활성화에 기여하도록 해야 할 것이다.

다섯째 CB로서 지연성 조직경영체를 육성하기 위한 중간지원기관의 기능과 역할이 필요하다. 마을공동체사업을 지원하기 위한 창업보육, 경영컨설팅, 리더 및 참여자 교육 등에 대한 배려가 요구되며, 민·관·연이 연계하여 민간위탁 방식의 CB 지원센터를 운영하는 방안도 바람직하다고 판단된다.

참고 문헌

- 김수석, 박석두. 2006. 「농업법인의 운영실태와 제도개선방안 연구」. R522. 한국농촌경제연구원.
- 김재현. 2007. 「농산촌활성화 사례조사 및 성공요인 분석연구」. 생명의 숲.
- 김재현. 2008. “한국의 지역만들기와 커뮤니티 비즈니스의 전략적 도입.” 『2008 한일커뮤니티비즈니스 한일포럼 자료집 : 지역재생과 자립을 위한 대안찾기』. 완주군·희망제작소.
- 김재현. 2010. “지역 경제 발전을 위한 커뮤니티비즈니스 활성화 방안.” 건국대학교.
- 김정호 등. 1997. 「농업법인의 운영실태와 정책과제」. P024. 한국농촌경제연구원.
- 김정호. 2008. 「농업법인은 한국 농업의 활로」. 도서출판 목근통.
- 김정호, 박문호. 1994. 「영농조합법인의 실태와 육성방안」. R301. 한국농촌경제연구원.
- 김정호, 박문호. 2010. 「마을공동사업체의법인화를위한제도개선방안」. 한국농촌경제연구원.
- 김태곤 등. 2007. 「농촌의 내발적 지역활성화에 관한 한·일간 비교 연구 (3/3차연도)」. R548. 한국농촌경제연구원.
- 농림수산식품부. 2010. “농어촌공동체회사 활성화 방안.”
- 농림수산식품부. 2010. 「2010년 업무계획」.
- 농림수산식품부. 2011. 「농어촌공동체회사 활성화방안」.
- 농림수산식품부 농촌정책과. 2011. “농어촌공동체회사 활성화 방안.” 농어촌공동체회사 활성화를 위한 워크숍 자료집. 농림수산식품부·한국농어촌공사.
- 박균환. 2011. “농어촌 공동체회사지원센터의 현황과 과제.” 제2차 농어촌형 사회적기업 활성화 포럼 자료집. (재)지역재단.
- 박문호 등. 2009. 「지역농업의 주체확립과 육성방안」. 한국농촌경제연구원

- 박문호, 전익수. 2000. 「농업법인경영의 발전방향과 정책개선방안 연구」. C2000-44. 한국농촌경제연구원.
- 박용규. 2009. 「커뮤니티 비즈니스와 지역경제활성화」. 삼성경제연구소.
- 박진서. 2011. “농어촌 공동체회사 정책의 현황과 향후 과제.” 『농정연구』. 37:113-133.
- 박혜연, 이상현 역. 2007. 細內信孝 저. 2003. 「지역사회를 건강하게 만드는 커뮤니티비즈니스(희망제작소 뿌리총서)」. 아르케.
- 오내원 등. 2010. “농촌지역 사회적기업의 성과 평가와 지원방안.” 한국농촌경제연구원.
- 오내원 등. 2010. 「농촌지역 활성화와 일자리 창출을 위한 사회적기업 육성 방법 연구(1/2)」. 한국농촌경제연구원
- 오형은. 2011. “커뮤니티비즈니스의 현황과 과제.” 한국농촌경제연구원 CB 연구회 발표자료
- 완주균, 희망제작소. 2008. “지역재생과 자립을 위한 대안찾기.” 『2008 커뮤니티비즈니스 한·일포럼 자료집』.
- 유정규. 2006. “커뮤니티 비즈니스의 의의와 과제.” 『농정연구 2006년 여름호』. 농정연구센터.
- 유정규. 2011a. “커뮤니티비즈니스 동향과 과제.” 한국농촌경제연구원 CB 연구회 발표 자료
- 유정규. 2011b. “마을기업육성정책의 주요내용과 활성화 전략.” 『한국지방자치학회 2011년 하계학술대회 발표자료집』.
- 유정규. 2011c. “농촌경제활성화, 새로운 접근.” 『대안농정 토론회』. 국민농업포럼.
- 유정규. 2011d. “중앙 정부 재정 지원 일자리 사업의 통합 추진 방안.” 행정안전부 제 4차 지역 일자리 코칭 그룹 회의 자료.
- 유정규. 2011e. “마을기업 육성 정책의 주요 내용과 활성화 전략.” 경기도 사회적 기업 및 마을 기업 관계자 워크숍 자료.
- 정정일 역. 2008. 細內信孝 저. 2006. 「우리 모두 주인공인 커뮤니티 비즈니스(희망제작소 뿌리총서)」. 이매진.

- (재)완주커뮤니티비즈니스지원센터. 2011. “제8차이사회 회의자료.”
- (재)희망제작소. 2009. “완주군 커뮤니티비즈니스 설립운영방안.” 완주군.
- 조가옥 외. 2008. 「맞춤형 쌀 최적경영단지 모델개발 연구」.
- 함유근·김영수. 2010. 「커뮤니티 비즈니스, 지역 경제를 살리는 새로운 대안」. 삼성경제연구소
- 행정안전부 지역발전정책국. 2011. “마을기업 시행지침.” 행정안전부.
- 행정안전부. 2011. “2011년 마을기업육성 기본방향.” 발표자료.
- 田代洋一. 2006. 「集落營農と農業生産法人」. 筑波書房.
- 安藤光義. 2007. 「集落營農の持續的な發展を目指して」. 全國農業會議所.
- 伊藤忠雄. 1991. 「現代農業生産組織の經營論」. 農林統計協會.
- 高橋 明. 2003. 「多様な農家組織間の連携と集落營農の發展」.
- 機田 宏. 2011. 「政權交代の 水田農業」. 筑波書房.
- 掘尾房造. 2001. 「地域農業再建」. 農林統計協會.

연구보고 R653-3

지연성 농업경영체의 경영실태와 성과

등 록 제6-0007호(1979. 5. 25)

인 쇄 2011. 11.

발 행 2011. 11.

발행인 이동필

발행처 한국농촌경제연구원

130-710 서울특별시 동대문구 회기로 117-3

전화 02-3299-4000 <http://www.krei.re.kr>

인쇄처 크리커뮤니케이션

전화 02-2273-1775 cree1775@hanmail.net

ISBN 978-89-6013-305-1 93520

- 이 책에 실린 내용은 출처를 명시하면 자유롭게 인용할 수 있습니다.
무단 전재하거나 복사하면 법에 저촉됩니다.