

커뮤니티 비즈니스 중장기 육성방안(1/3차연도)

농업의 6차산업화와 부가가치 창출방안

김 태 곤 연구 위원
허 주 념 전문연구원

연구 담당

김 태 곤 연구위원 제1장, 제2장, 제3장, 제6장, 제7장 집필
허 주 녕 전문연구원 제4장, 제5장 집필

머 리 말

한국 농업은 시장개방이 확대되는 가운데 농업생산의 축소과정을 겪고 있다. 농업경영은 이미 소수의 대규모 경영과 다수의 영세규모 경영으로 분화하는 양극화 현상이 나타난다. 양극화의 진행과 함께 도농 간 소득격차와 농업내부의 계층 간 소득격차가 확대되고 있다.

소득문제 해결의 중요한 수단이 ‘농업의 6차산업화’이다. 6차산업화는 영세 고령농가를 지역단위로 조직화하여 농촌지역에서 고용을 창출하고 소득을 향상하여 농촌지역을 활성화하는 전략이다. 중국과 일본에서는 이미 1990년대부터 활발하게 전개되고 있다.

농업의 6차산업화란 농업생산이라는 1차산업을 중심으로 하여, 농산물 가공이나 특산품 개발 등 2차산업과 직판장이나 음식업, 숙박업, 관광업 등 3차산업을 ‘농촌지역’에서 담당하는 것을 말한다.

즉 농업이 가지는 생산적인 측면을 기본으로 하되, 이것을 농산물 가공이나 특산품 개발로 연계하고, 나아가 농촌주민 주도로 농식품 유통, 농업·농촌관련 정보, 도소매업, 관광산업 등으로 연계하면 농촌내부에 일자리를 만들고 부가가치를 높이는 효과가 나타난다.

이 연구에서는 6차산업화를 둘러싼 중국과 일본의 동향, 아직 초보적인 단계에 있기는 하지만 우리나라의 실태, 향후 6차산업화의 성공적인 확산을 위한 과제 등을 제시하였다. 이 연구가 현재 심각화하는 한국 농업의 소득문제를 해결하고 지역활성화에 공헌하기를 기대한다.

2011. 11.

한국농촌경제연구원장 이 동 필

요 약

농업의 6차산업화란 농업생산이라는 1차산업을 중심으로 하여, 농산물 가공이나 특산품 개발 등 2차산업과 직판장이나 음식업·숙박업·관광업 등 3차산업을 ‘농촌지역’에서 담당하는 것을 말한다.

6차산업화는 농업의 생산, 가공, 서비스의 단순한 집합(1차+2차+3차산업=6차산업)으로 그치는 것은 아니다. 이들 산업의 유기적이고 종합적인 융합(1차×2차×3차산업=6차산업)을 의미한다. 지역단위에서 이들 3자가 유기적인 관계를 맺어야만 효과를 발휘할 수 있다. 즉 농업이나 농촌이 쇠퇴한다면, 다시 말하면 지역에서 1차산업이 소멸한다고 하면 $0 \times 2 \times 3 = 0$ 이 되어, 6차산업은 성립할 수 없게 된다. 지역에서 농업이 활력을 가지고 건전하게 존재해야만 6차산업이 성립한다는 것을 의미한다. 1990년대부터 중국과 일본에서 활발하게 진행되고 있는 농촌활성화 전략이다.

농업의 6차산업화가 등장하는 배경에는 시장개방의 압박 속에서 동아시아적인 영세하고 분산된 농업구조가 배경에 있다. 동아시아에서 한국을 비롯하여, 일본이나 중국의 농가 1호당 경영규모는 미국이나 유럽의 농가에 비해 영세하다.

6차산업화의 발전유형은 살펴보면, 1차산업에서 출발하여 2차산업과 3차산업으로 발전하는 것이 가장 기본적인 발전유형이다. 또한 농산물 가공의 2차산업에서 출발하여 그 원료를 공급하는 1차산업과 도농교류 등의 3차산업으로 발전하는 유형, 그리고 지역자원을 활용한 도농교류나 체험 등의 3차산업에서 출발하여 1차산업과 2차산업으로 발전하는 유형 등 다양한 유형이 나타나고 있다.

중요한 것은 1차산업부문, 즉 농업생산의 조직화이다. 농업을 기본으로 하지 않는 6차산업화란 지역농업이나 지역사회에 파급영향이 적은 것은 물론이고 지속적인 발전도 불가능하다. 지역을 단위로 생산부문의 조직화가 반드시 이루어져야 한다.

6차산업화에 의해 지역농업이 지속적으로 발전하고 농촌지역이 활성화 하기 위해서는 몇 가지 필요조건이 있다. 첫째 주체 또는 리더 육성이다. 리더는 중·장기적인 시점에서 지역농업이 안고 있는 문제를 인식하고, 이를 해결하기 위한 활용가능한 지역 자원을 조사하여 주민 합의를 전제로 프로그램을 입안한 후 실행해나가는 능력을 갖추어야 한다.

둘째 지역자원의 발굴과 활용이다. 6차산업의 지속적인 발전을 위해서는 지역고유의 자원을 발굴하여 비즈니스에 활용하는 것이 기본이다. 지역자원이란 그 지역 특유의 자연자원, 농림수산물, 인적자원, 문화와 전통 등 다양하게 존재한다. 이러한 자원을 발굴하고 증식하는 것이 중요하다.

셋째 조직경영의 장점은 농지의 효율적인 이용과 유휴농지의 발생을 방지하는 농지관리가 필요하다. 이를 위해 마을단위 농지이용계획을 수립하고 이를 실행하는 ‘농지이용조정’을 실시해야 한다.

넷째 경영상의 채산성을 확보하는 것이 무엇보다도 중요한 과제이다. 조직경영이 건전하게 존속하기 위해서는 농산물 가격이 하락하는 단계에서 생산비 절감과 새로운 고용기회 확보가 중요하다.

이상과 같은 요건이나 과제가 해결되면 농업자원 활용에 의한 지역농업 진흥을 가져올 수 있다. 이를 바탕으로 가공품이나 특산품 개발, 그리고 직거래와 교류, 관광 등으로 비즈니스 영역을 확대하여 고용기회와 고부가가치를 창출하고 농촌활성화를 실현할 수 있다.

ABSTRACT

Creation of Value-added Farming in line with the Sixth Industry

Amid the progress of aging of rural population under the petty agriculture structure and expansion of market opening, the income gap between social classes while the reduction of farmhouse income is appearing as a critical issue in agricultural administration.

As one of the solutions to tackle such problems, the sixth industry of agriculture, which boosts additional value and creates jobs by utilizing various resources of agriculture is spreading; it also demonstrates an active and political response. The sixth industry of agriculture basis on the primary industry, agriculture production, rather than the route of the existing and improved simple agriculture structure, which expands areas of farmland or capital scale; it enlarges its business areas to the secondary industry, such as processing of agriculture products and development of specialty and distribution of agriculture products or direct trading to the third industry, urban-rural exchange in order to solve employment and income issues of regions.

Thus, this research aims for exploring trends of Japan and China with respect to the sixth industry and suggesting effects as well as development directions through domestic cases in early stage and further offering development probability and conditions as CB.

In the research result, Korea expects propagation probability of the business that materializes a higher value-added business in addition to creating employment by expanding into processing and direct dealing on the basis of agriculture production by leading the sixth industry of agriculture, namely individual management or farm corporations. First, however, there seems to be problems in lack of spontaneity of regional residents when combining

challenges demonstrated in case surveys. Second, activities and project compositions that concentrated on discovery and characteristics of natural resources of regions. Third, regional leaders who play a critical role in the sixth industry.

The system could be an alternative for disadvantageous areas or small stratum through farmhouse unitization where an income gap between social classes is prevalent or decline in earnings is expected due to expansion of market opening.

The foundation of the sixth industry requires unionization by village according to residents' accord. With this, reduction in production costs is possible in the price falling stage of agricultural products. Next, expand employment opportunity by introducing agricultural items, such as vegetable and flowering plant that require simple labor and expands business areas through development of specialty, direct trading, mutual exchange, and tourism, including processed goods using agriculture resources and further create higher value-added businesses.

Researchers: Tae-Gon Kim, Joo-Nyung Heo

Research Period: 2011.1~2011.10.

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

차 례

제1장 서론

1. 연구의 필요성과 목적 1
2. 연구내용과 연구방법 2

제2장 6차산업화의 개념과 발전유형

1. 6차산업화의 개념 5
2. 발전 유형 8

제3장 외국의 6차산업화 사례와 특징

1. 6차산업화의 의의 10
2. 중국의 산업화경영 13
3. 일본의 6차산업화 18
4. 특징 및 시사점 33

제4장 한국의 6차산업화 실태와 평가

1. 평가 개요 35
2. 신전친환경영농조합 36
3. 순천농협 직영농장 38
4. 가천다랭이마을 40
5. 회룡포 여울마을(경북 예천군 용궁면) 42

제5장 마을공동체회사의 실태와 평가

1. 평가의 필요성 47
2. 평가 방법 48

3. 농어촌공동체회사 현황분석 53

제6장 6차산업화의 과제와 요건

1. 과제의 설정 61

2. 리더의 육성 63

3. 지역자원의 발굴과 활용 65

제7장 요약 및 결론

참고 문헌 73

표 차례

제3장

표 3-1. 주식회사 마이팜의 경영개요	28
-----------------------------	----

제5장

표 5-1. 분야별 평가지표 총괄	52
표 5-2. 농어촌공동체회사 운영연수	55
표 5-3. 농어촌공동체회사 조직형태	55
표 5-4. 농어촌공동체회사 구성원 범위	56
표 5-5. 농어촌공동체회사 유형별 경영현황	57
표 5-6. 농어촌공동체회사 고용현황, 2009	58
표 5-7. 농어촌공동체회사 고용현황, 2010	58
표 5-8. 농어촌공동체회사 지원요구, 경영	60

제6장

표 6-1. 지역자원의 예	66
표 6-2. 우리나라 CB의 지역자원 활용사례	68

그림 차례

제2장

- 그림 2-1. 6차산업화의 개념 8
그림 2-2. 6차산업화의 발전유형 9

제3장

- 그림 3-1. 중국과 일본의 도농 간 소득격차 12
그림 3-2. 중국의 산업화경영의 발전방향과 유형 14
그림 3-3. 마을영농의 개념도 21

제5장

- 그림 5-1. CB창업의 단계 49

1. 연구의 필요성과 목적

영세한 농업구조하에서 농가인구의 고령화가 진전되는 동시에 시장개방이 확대됨에 따라 농가소득이 감소하면서도 계층 간 소득격차가 확대되는 소위 소득문제 해결이 농정에서 중요한 과제로 등장하고 있다.

한국 농업이 직면하는 문제는 시장개방이 확대되는 가운데 농업생산의 축소과정에 진입하고 있다는 점이다. 농업경영은 이미 소수의 대규모 경영과 다수의 영세규모 경영으로 분화하는 양극화 현상이 나타나고 있다. 양극화의 진행과 함께 도농 간 소득격차와 농업내부의 계층 간 소득격차가 확대되는 소득문제가 또한 심화되고 있다.

소득격차문제는 성장하는 소수의 상위계층과 추락하는 다수의 하위계층 간의 소득문제이며, 지나친 격차확대는 회피되어야 한다. 상위계층의 성장은 가속화하되, 하위계층에 대한 적절한 대응으로 격차축소의 길을 찾아야 한다. 하위계층은 경영면에서 영세규모이거나 고령자·여성이 중심이고, 지역적으로는 조건이 불리한 지역에 입지하는 농가들이다.

이러한 문제해결을 위한 하나의 수단으로서 농업내부의 부존자원을 활용하여 일자리를 창출하고 부가가치를 향상하는 ‘농업의 6차산업화’가 현장에서 확산되고 있으며 정책적으로도 적극적으로 대응하는 단계에 이르고 있다. 농업의 6차산업화란 농지면적이나 자본규모를 확대하는 기존의 단순한 농업구조 개선의 노선이 아니라 농업생산이라는 1차산업을 기본으

2 서론

로 하여 농산물 가공이나 특산품 개발 등 2차산업으로, 다시 농산물 유통이나 직거래, 도농교류 등 3차산업으로 비즈니스 영역을 확대하여 지역의 고용문제나 소득문제를 해결하는 전략이다.

이러한 비즈니스를 특정지역을 단위로 하여 농업생산자가 담당함으로써 지역에서 고부가가치를 창출하는 동시에 일자리를 만드는 효과를 기대할 수 있다. 6차산업화는 농촌지역에서 소득문제를 해결하고 지역활성화를 도모할 수 있다는 점에서 이를 확산하기 위한 연구의 필요성이 높다.

6차산업화는 우리나라와 같은 영세한 농업구조를 가지는 일본과 중국에서 소득문제를 해결하는 유효한 정책수단으로 활용되고 있다. 6차산업화는 개별 경영주체보다는 지역단위의 조직경영체가 추진하는 것이 바람직하며, 지역자원을 활용하는 것이 경영성과가 높고 지속성이 있다는 점에서 커뮤니티 비즈니스의 하나의 형태가 된다는 점에서 중요한 의의가 있다.

따라서 6차산업화에 관한 일본과 중국의 동향을 살펴보고, 아직 초기단계에 있는 한국에서의 사례 등을 통하여 그 효과와 발전방향을 제시하고, 나아가 커뮤니티 비즈니스로서 발전가능성과 조건을 제시하는 것이 연구 목적이다.

2. 연구내용과 연구방법

연구내용은 우선 6차산업화의 개념과 등장배경에 대해 언급한다. 글로벌화에 의한 소득문제에 대응하는 수법으로서 6차산업화의 기대효과에 대해 정리한다. 외국의 6차산업화 사례를 소개한다. 중국과 일본에서의 사례를 소개하고 유형화한 후 양자의 특성을 비교하고 차이점을 정리한다. 그리고 아직 초보단계이기는 하지만 우리나라 6차산업화의 실태와 효과에 대해 정리한다. 우리나라 실태분석은 내발적 발전이라는 관점에서 특징을 정리한다. 특히 우리나라에서 6차산업화를 실천할 수 있는 조직으로 공동체회사의 실태를 분석한다. 이를 근거로 하여 6차산업화를 확산하기 위한 조건

이나 과제를 종합한다.

연구방법은 선행연구 검토 등의 관련 문헌연구, 국내외 실태조사 등을 실시한다. 국외 사례는 중국의 산업화경영 사례, 일본의 6차산업화 사례 등을 분석 대상으로 한다.

6차산업화의 개념과 발전유형

1. 6차산업화의 개념

1.1. 개념

동아시아에서 농가의 경영규모는 다른 국가, 예를 들면 북미·남미·유럽 등의 국가에 비해 영세하고, 그 속에서 경지가 분산되어 있는 문제가 있다. 이러한 영세 분산의 농업구조적인 문제를 해결하는 대안이 조직화에 의한 복합경영이나 다각경영을 실현하는 것이다.

대안 중의 하나로 고려하는 것이 ‘농업의 6차산업화’이며, 영세 고령농가를 지역단위로 조직화하여 농촌지역에서 일자리를 창출하고 소득을 향상하여 농촌지역을 활성화하는 전략이다.

중국에서도 시장개방에 대응하여 ‘농업의 산업화경영’이라는 조직화가 활발히 전개되고 있다. 영세한 농가가 생존하기 위해서는 개별경영으로는 한계가 있다. 그래서 ‘용두기업’이라는 식품가공이나 유통 기업이 다수의 농업의 6차산업화란 농업생산이라는 1차산업을 중심으로 하여, 농산물 가공이나 특산품 개발 등 2차산업과 직판장이나 음식점, 숙박업, 관광업 등 3차산업을 ‘농촌지역’에서 담당하는 것을 말한다. 농업은 종래 생산측면이 지나치게 강조되었다. 때문에 2차산업의 식품가공은 도시지역의 식품제조업의 영역으로, 또 3차산업의 농식품 유통, 농업·농촌관련 정보 및 서비스, 관광 등도 도소매업, 정보산업, 관광산업의 영역으로 취급되어 왔다.

그 결과로 농업에서 파생하는 부가가치와 고용기회가 도시나 공업부문에
로 이전되어 농업성장은 정체 내지는 축소의 길을 걷게 된 것이다. 현재
우리나라의 식품산업이 빠르게 성장하고 있으나 농업소득이나 농촌고용과
무관한 것도 이러한 이유 때문이다.

농업의 6차산업화에서 중요한 것은 개념이다. 6차산업화는 농업의 생산,
가공, 서비스의 단순한 집합(1차+2차+3차산업=6차산업)으로 그치는 것
은 아니다. 이들 산업의 유기적이고 종합적인 융합(1차×2차×3차산업=6차
산업)을 의미한다. 지역단위에서 이들 3자가 유기적인 관계를 맺어야만 효
과를 발휘할 수 있다. 즉 농업이나 농촌이 쇠퇴한다면, 다시 말하면 지역
에서 1차산업이 소멸한다고 하면 $0 \times 2차 \times 3차 = 0$ 이 되어, 6차산업은 성립할
수 없게 된다. 지역에서 농업이 활력을 가지고 건전하게 존재해야만 6차산
업이 성립한다는 것을 의미한다. 이것은 1990년대부터 일본농촌에서 활발
하게 진행되고 있는 농촌활성화 전략이다.¹

농가와 조직화하여 고부가가치를 실현하는 경영전략이 확산되고 있다.
용두기업은 농가의 농산물 매입을 보증하고, 농가는 농산물 수량과 품질을
보증하는 계약거래를 실시한다. 또 용두기업은 수집한 농산물을 직접 판매
하거나 가공 판매 또는 수출까지 행한다. 이를 통하여 용두기업이 영세한
농가들이 가지는 취약한 시장교섭력이나 마케팅 능력의 한계를 보완하여
부가가치를 높이고 있는 것이다.²

이와 같은 중국 방식이 농업외부에서 진입한 용두기업과 농가 간의 ‘수
직적 계약’이라고 한다면, 일본의 6차산업화는 ‘농업내부’에서의 ‘수평적
통합’이라는 점에서 양자 간에 차이가 있다.

1 今村奈良臣. 1997.

2 단지 농외기업과 영세 농가 간의 불평등 계약관계 등으로 인한 이해 대립과 농
업수입의 농외유실 등으로 농업발전에 한계가 있다는 점이 지적되고 있다. 그
래서 중국은 농협법에 해당하는 농민전업합작사법(農民專業合作社法)을 제정
하여 2007년 7월부터 새로운 방식의 농가조직화를 시도하고 있다.

1.2. 등장배경

농업의 6차산업화가 등장하는 배경에는 시장개방의 압박 속에서 동아시아적인 영세하고 분산된 농업구조가 배경에 있다. 동아시아에서 한국을 비롯하여, 일본이나 중국의 농가 1호당 경영규모는 미국이나 유럽의 농가에 비해 영세하다.

그리고 경영규모의 확대과정을 보아도 규모확대 속도는 매우 늦다. 평균 경지규모면이나 쌀농업 등 토지이용형 농업의 규모확대는 지체되고 있다. 우리나라의 평균 경영규모는 1968년을 최저점으로 하여 확대되고 있으나 2010년 현재 1.45ha에 그치고 있다. 그러나 시설형 농업은 상대적으로 빠르게 성장하고 있다. 즉 규모확대는 진행되고 있으나 속도는 매우 늦으며, 결과적으로 서구 농업과 비교하면 대단히 영세한 규모에 그치고 있다.

여기에 농업구조상의 또 하나 간과할 수 없는 것은 서구의 농업경영은 대규모이면서 농지가 한곳에 단지화되어 있는 ‘농장제’ 농업이다. 그래서 농기계 효율도 높고 규모가 확대될수록 생산비 절감효과가 현저하게 나타난다. 반면에 동아시아 농업은 영세하면서 농지가 필지단위로 분산되어 있는 ‘영세·분산’ 농업경영이다.

때문에 한·중·일 등 동아시아 농업은 경영규모를 확대하여도 경지분산으로 인해 농작업 효율이 높아지지 않는 제약을 가지고 있다. 이것이 높은 지가와 함께 규모확대의 속도를 지체하는 요인으로 작용한다. 고지와 경지분산은 동아시아 농업에 내재하는 구조적인 한계이며, 이러한 한계를 극복하는 길이 일정한 지역단위에서 농가의 조직화에 의한 농업의 6차산업화이다.

즉 마을이나 작목반 등 ‘지역’을 단위로 조직화하면 규모확대 효과와 단지화 효과를 동시에 기대할 수 있다. 그리고 고령자나 여성 등의 노동력을 활용할 수 있으면서 2차산업이나 3차산업 영역으로 비즈니스를 확장하여 고용기회 확대와 부가가치 증대를 기대할 수 있다. 이를 통하여 앞에서 언급한 계층 간 소득격차 문제를 해결할 수 있는 동시에 지역농업의 유지와 농촌의 지속적인 활성화가 가능해진다.

2. 발전 유형

6차산업화의 발전유형은 살펴보면, 1차산업에서 출발하여 2차산업과 3차산업으로 발전하는 것이 가장 기본적인 발전유형이다. 또한 농산물 가공의 2차산업에서 출발하여 그 원료를 공급하는 1차산업과 도농교류 등의 3차산업으로 발전하는 유형, 그리고 지역자원을 활용한 도농교류나 체험 등의 3차산업에서 출발하여 1차산업과 2차산업으로 발전하는 유형 등 다양한 유형이 나타나고 있다.

중요한 것은 1차산업부문, 즉 농업생산의 조직화이다. 농업을 기본으로 하지 않는 6차산업화란 지역농업이나 지역사회에 파급영향이 적은 것은 물론이고 지속적인 발전도 불가능하다. 그래서 지역을 단위로 생산부문의 조직화가 반드시 이루어져야 하며, 마을단위 영농조합인 일본의 ‘마을영농’을 참고로 할 수 있다.

그림 2-1. 6차산업화의 개념

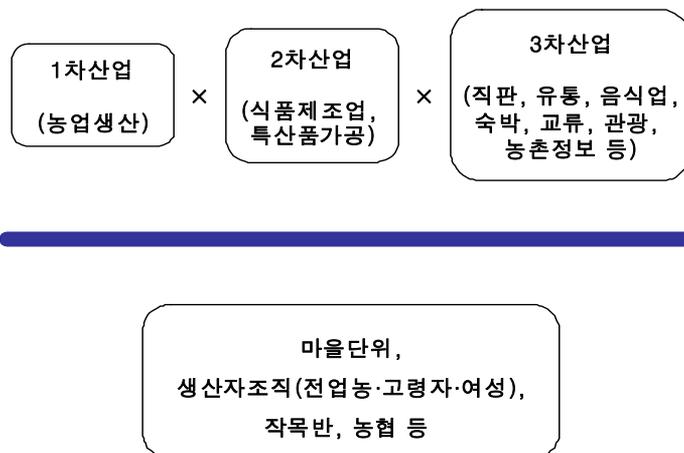
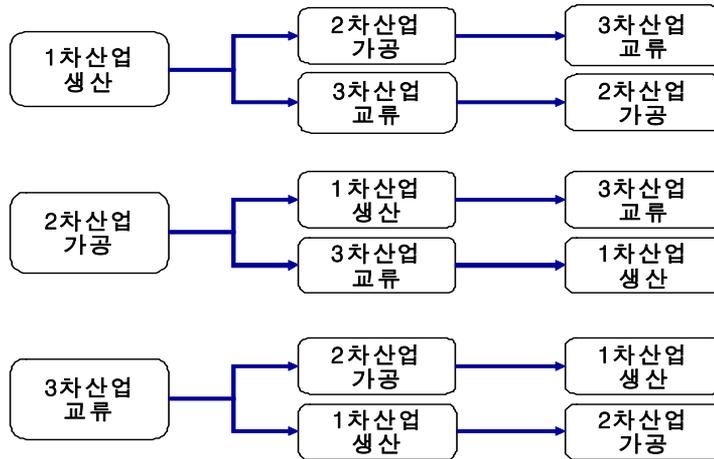


그림 2-2. 6차산업화의 발전유형



1. 6차산업화의 의의

동북아에서 중국과 일본의 농업에서 나타는 공통적인 문제는 소득문제로 요약된다. 핵심은 소득이 감소하거나 격차가 확대되는 점이다. 양국 모두 영세한 농업구조에서 시장개방이 확대됨에 따라 농산물 수입이 증가하고 이것이 국내 농산물 가격의 하락을 초래하여 소득이 감소하는 현상이 나타나고 있다. 문제의 양상은 차이가 있다. 중국의 경우는 경제의 고도성장과정에서 도농 간 소득격차가 확대되는 것이 문제이며, 일본은 농가소득이 감소하고 있다는 점이다.³

중국의 소득문제는 도시·농촌 모두 소득이 증가하고는 있지만 도시·공업 부문의 고도성장에 의해 도농 간 격차가 확대되고 있다. <그림 3-1>에서와 같이 중국의 도시·농촌 간 주민 1인당 소득격차를 보면 1990년 2.20배에서 2010년 3.23배로 확대되고 있다. 특히 2002년 WTO 가입 이후 격차는 급속하게 확대되는 현상이 나타나고 있다. 반면에 일본은 안정성장의 영향으로 도시근로자의 소득은 정체하고 있지만 농가소득은 감소하는 추세가 계속되고 있다. 인구의 고령화로 인하여 연금소득은 증가하고 있지만 농업소

3 단지 한국은 도농 간 소득격차가 확대되는 동시에 농가소득이 정체 또는 감소하면서 농가 계층 간 소득격차가 확대되는 등 중국과 일본의 소득문제가 중복되어 나타나는 것이 특징이다.

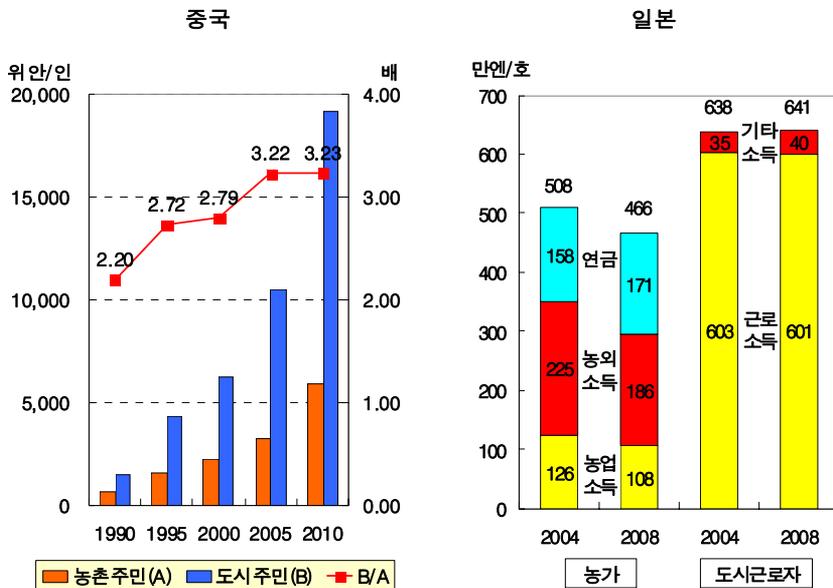
12 외국의 6차산업화 사례와 특징

득과 농외소득이 감소하는 추세가 계속되어 농가총소득도 감소하고 있다. 이와 같은 농가의 소득문제는 농업경영을 위축하여 농업생산의 축소를 초래하여 자급률이 하락하는 것은 물론이고 지역경제가 쇠퇴하는 요인으로 작용한다.

따라서 소득문제를 해결하여 경영안정을 도모하는 것이 농업의 지속적인 발전을 보장하는 기반이 되며, 이것이 자급률 향상과 지역경제 활성화를 견인하는 조건이 된다.

농촌지역에서 농산물 생산을 기본으로 하여 이것을 가공하거나 직거래와 교류, 관광 등으로 연계하는 6차산업화는 농촌내부에 일자리와 부가가치를 창출하여 소득문제를 해결하는 정책수단이 된다. 이러한 점에서 6차산업화는 영세한 농업구조의 동북아에서는 중요한 의의를 가진다.

그림 3-1. 중국과 일본의 도농 간 소득격차



자료 : 중국 국가통계국, 일본 농림수산업성·총무성

2. 중국의 산업화경영

2.1. 개요

중국에서 6차산업화는 ‘농업의 산업화경영’을 말한다. 시장개방에 대응하여 마케팅 능력이 높은 기업의 주도하에서 영세농가를 조직화하여 생산·가공·판매를 일체화함으로써 경쟁력을 향상하고 시장교섭력을 증진하여 농공 간 균형발전을 도모하는 것을 목적으로 한다.

형식은 식품제조회사를 중심으로 한 용두기업(농외기업)과 영세농가의 수직적 결합이 중심이다. 용두기업과 농가가 분업관계를 형성하여 생산·가공·유통 등을 일체적인 경영을 통하여 고부가가치를 창출하고 있다.

용두기업과 농가 간의 계약관계는 이익증대를 목적으로 하되, 손익을 공유하고 위험을 분담하는 거래이다. 주로 축산부문이나 채소산지에서 활발하게 전개되고 있으며, 곡물부문에서도 전개되고 있다.

용두기업이란 농산물을 생산, 가공, 판매, 유통관련 서비스를 중심으로 하는 지역농업과 깊은 관련이 있는 기업을 말한다. 지역의 농가와 계약재배를 하거나 농지규모화, 가공용 농산물 매입, 자재판매 등 다양한 거래관계를 가진 기업이다. 이러한 기업이 지역농업을 견인하는 역할을 한다. 참여기업은 국유기업, 향진기업, 일반 민간기업 등 다양하게 분포한다.

2.2. 경과

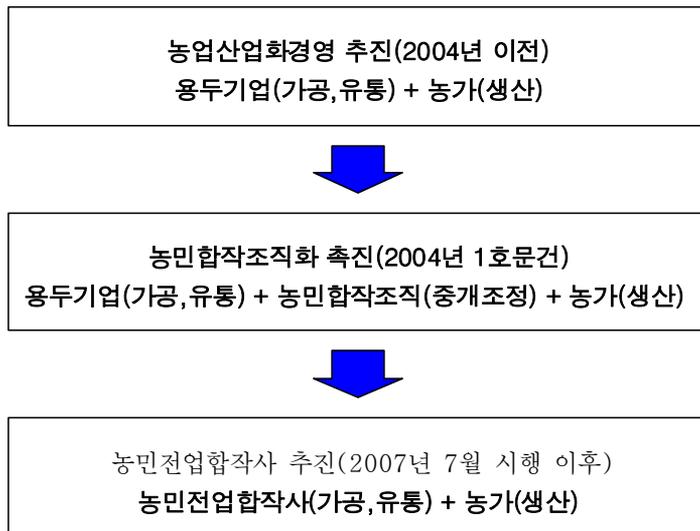
농업의 산업화경영은 1988년 산둥성의 채소산지에서 최초로 시작되어 현장에서 필요성에 따라 전국적으로 확산되고 있다. 이를 지원하기 위해 1995년 중국 농업부는 ‘농업의 발전방향은 산업화에 있다’는 방향을 제시하였다. 농업부에 ‘농업산업화관공실’을 설치하여 산업화경영을 확산하기 위한 지도를 시작하였다.

14 외국의 6차산업화 사례와 특징

또한 2002년 농업법을 개정하여 산업화경영에 관한 규정을 신설하였다. 농업의 산업화경영이란 농산물의 ‘생산·가공·판매의 일체화 경영’을 말한다고 정의하고, ‘국가는 다양한 방식의 산업화경영을 발전시켜 농민 및 농업생산경영조직이 생산, 가공, 판매의 일체화 경영을 조직적으로 발전시키는 것을 장려하고 지원하는 것에 노력해야 한다’는 지원의 근거를 마련하였다.

이에 의하여 농업부는 국가급 용두기업, 성정부는 성급 용두기업, 시는 시급 용두기업을 각각 지정하도록 하였으며, 용두기업에 대해서는 세금감면 및 우대용자 등의 조치를 강구하도록 하였다.

그림 3-2. 중국의 산업화경영의 발전방향과 유형



2.3. 산업화경영의 유형과 사례

2.3.1. 유형 1

(1) ‘용두기업 + 농가’ 방식

산업화경영의 대표적인 유형은 ① ‘1개의 용두기업과 다수의 농가’, ② ‘1개의 농협과 다수의 농가’, 또 기업과 농가 간에 농협이 개입한 ③ ‘1개의 용두기업과 농협, 다수의 농가’ 등이 있으며, 농외기업이 농업에 진입하여 생산·가공·판매를 일체적으로 담당하는 ④ ‘농외기업의 농업진입’ 등 다양한 유형이 있다.

먼저 하나의 용두기업과 다수의 농가가 계약하는 ①의 유형이 가장 기본적인 유형이며, 전체 산업화경영의 40~60%를 차지한다. 용두기업이 농가를 지역단위로 조직화하여, 종자나 비료 등 생산자재를 제공하고 기술지도를 실시하며, 계약농가가 생산한 농산물을 매입하는 방식이다. 하나의 용두기업을 중심으로 다수의 농가가 참가하여 생산과 가공·판매를 분업하는 조직체이다.

(2) 사례

① 원난성 隆格蘭園藝公司 사례

이 기업은 화훼류를 직접 생산과 계약 생산을 병행하여 직접 판매하는 사례이다. 기업 대표는 400만위안을 투자하여 토지를 개간하여 지방정부로부터 50년간 임차를 하여 화훼 생산을 하면서 인근 농가들과는 계약거래를 하는 방식이다.

계약재배의 면적은 6개 지역에 걸쳐 33ha에 달한다. 기업은 농가에게 종자 또는 종묘를 공급하고 생산기술을 지도한다. 생산된 화훼는 기업이 전량 매입한다.

계약 방식은 농가와의 개별적인 계약이 아니라 농가를 대표하여 촌민위원회와 기업 간의 계약이다. 이것은 지방자치단체가 계약에 개입함으로써

16 외국의 6차산업화 사례와 특징

계약 불이행 등의 위험회피를 도모한다.

화훼의 수요가 늘어나는 점을 고려하여 화훼생산과 거래에 집중하고 있으며, 판매는 인근 선전지역의 기업에 위탁판매를 주로 하며, 일부 종류는 수출을 통하여 판로를 확대하고 있다.

② 허베이성 河北華田食品有限公司 사례

이 기업은 1992년 자본금 300만위안으로 설립된 식품가공업체이다. 가공 원료용으로 농가와 계약거래를 하는 산업화경영을 한다. 계약면적은 67ha에 달한다.

사업내용은 고추를 주원료로 하는 조미료를 가공하고, 잡곡도 매입하여 가공하여 판매한다. 일부 가공품은 수출도 실시한다.

연간 취급량은 고추 3,000톤, 잡곡 3,000톤, 콩 500톤, 고추 가공품 800톤 등이다. 원료의 다양화와 생산과 가공, 직접 판매 등 다각경영으로 위험 분산을 도모하는 것이 특징이다.

2.4.2. 유형 2

(1) '용두기업'의 직접적인 농업경영방식

이 유형은 흔한 사례는 아니지만 용두기업이 대규모 농장을 임차하여 직영하는 방식이다. 농외부문의 취업기회가 많은 겸업지역에서 나타나는 사례이며, 기업이 인근 농가들로부터 농지를 임차하여 농업경영을 하고 농지를 임대한 농가는 농지임대료와 노임 등의 소득을 확보하며, 지역 전체로 보면 소득이 향상되는 효과가 있다.

(2) 사례

① 푸젠성 감귤재배기업 사례

이 기업은 감귤을 직접 생산하여 직거래한다. 1986년 설립되었으며 대표가 농가와 직접 상담하여 농지를 확보하고, 자금을 조달하고 주식을 교환

하였다. 조달 자금은 기계, 트럭, 집하 보관시설 등의 구입이나 설치에 이용하였다.

종업원은 상시 10명이며, 농번기에는 연 60명을 고용하고 있다. 토지는 촌민위원회 소유를 포함하여 감귤 20ha, 채소 4ha에 달한다.

감귤은 국내 판매에 일부 해외 수출을 단행하고 있다. 감귤과 채소의 복합경영형태이며, 인근지역으로 경영규모를 확대하고 있다.

② 산둥성 山東綠香源果業有限公司 사례

이 기업은 2000년 설립되었다. 종업원은 11~50명 정도이며, 계절에 따라 고용인원을 조정하고 있다.

생산물은 대추와 대추 묘목을 비롯하여 황금배, 사과, 복숭아 등의 과수, 그리고 마늘 등에 이르는 다양한 품목을 생산하여, 직접 판매와 가공판매를 통하여 부가가치를 높이는 동시에 위험을 분산하고 있다. 경영면적은 133ha에 달하며 농지는 인근 농가로부터 임차를 통하여 확보하고 있다.

판로는 국내 판매와 동남아, 홍콩 등에 일부 수출하고 있다. 이 기업도 복합경영과 다각경영으로 경영성과를 높이고 있다.

2.4.3. 유형 3

상기 유형 이 외에도 최근 농협의 역할이 강화됨에 따라 ‘농협+농가’ 또는 ‘용두기업+농협+농가’ 방식도 확산되고 있다. 이 유형은 용두기업 대신에 농가조직체, 즉 농협이 주도하는 방식이다.⁴ 농협의 설립은 계속 증가함에 따라 용두기업을 대신하여 농협이 산업화경영을 주도하여 생산에서 가공, 유통으로 진출하는 형태이다. 이것은 용두기업과 농가간의 불균형 거래를 개선하거나 대립관계를 완화하는 효과가 있다.

4 농협의 정식 명칭은 ‘농민전업합작사’이다. 2006년 10월 ‘농민전업합작사법’의 제정(2007년 7월 1일 시행)을 계기로 하여 설립이 늘어나 2010년 6월 현재 전국에 31만1,700여개의 조합(조합원 수 541만3,000호)에 달한다.

3. 일본의 6차산업화

3.1. 배경

일본의 6차산업화는 시장개방의 진전 속에서 농촌지역 생존전략의 일환으로 자생적으로 실시되는 과정에 그 효과가 인정되어 정책적인 지원에 의해 확산되고 있다.

농업구조개선은 대규모경영의 경우 개별경영으로 규모확대를 통해 경쟁력을 갖출 수 있으나, 영세규모의 고령·여성농가의 경우 규모확대는 기대하기 어렵다. 대안이 조직화에 의한 6차산업화의 길이다.

1990년대 초부터 농촌현장에서 자생적으로 등장하기 시작하여 지역에서 일자리 창출, 고부가가치 실현 등을 통한 농촌활성화를 도모한다는 평가를 받고 있다.

농업이 가지는 1차산업(생산)의 기반 위에서 2차산업(가공), 3차산업(서비스업)으로 비즈니스를 확대하는 방식이며, 주체는 농가그룹(여성, 고령자), 작목반 또는 마을영농 등 다양한 주체가 등장하여 활동하고 있다.

중요한 것은 1차산업부문, 즉 농업생산의 조직화이다. 농업을 기본으로 하지 않는 6차산업화란 지역농업이나 지역사회에 파급영향이 적은 것은 물론이고 지속적인 발전도 불가능하다. 지역을 단위로 생산부문의 조직화가 반드시 이루어져야 하며, 일본에서는 ‘마을영농’을 중심으로 생산부문의 조직화가 진행되고 있다.

3.2. 경과

일본에서 6차산업화의 발전경과를 보면 지산지소(地產地消), 산지직판장, 마을영농, 농상공연대 등과 관련이 깊다. 우선 6차산업화가 확산된 배경과 관련하여서는 지산지소운동이 있다.

지산지소란 ‘지역에서 생산된 농산물을 지역에서 소비하는’ 운동이다. 최근 일본에서 농업과 식품안전성에 대한 소비자의 관심이 높아지는 것을 배경으로 생산자와 소비자가 연대하여 지역산 농산물·가공품·특산품 등의 판매를 확대하는 운동이 활발하게 전개되고 있다.

이 운동에는 단순한 ‘지역에서 생산된 것을 지역에서 소비한다’는 의미보다는 ‘지역 소비자의 기호를 반영한 상품 생산’과 ‘생산된 상품을 지역에서 소비하는 활동’ 등 양면을 포함한다. 소비자와 생산자가 얼굴이 보이는 위치에서 신뢰관계를 기본으로 하여 생산자가 소비자의 기호를 파악하여 이것을 생산현장에서 활용함으로써 농업에 대한 이해 확대를 비롯하여, 농가의 소득원 증대, 소비자의 기호에 대응한 생산, 지역 실정을 살린 농업 육성, 나아가 지역경제 활성화 등 다양한 효과가 나타나고 있다.⁵

현재 실시되고 있는 지산지소의 주요 활동을 살펴보면 다음 몇 가지로 구분된다. 먼저 산지직판장을 통하여 소비자에게 농산물을 직접 판매하는 활동(산지직판), 지역 농산물을 가공하여 판매하는 활동(농산물가공), 학교 및 복지시설 급식에 지역 농산물을 제공하는 활동(급식제공), 지역 가공업자나 식당에 지역 농산물을 공급하는 활동(원료농산물공급), 그리고 채소 트러스트나 전통주 트러스트 등 소위 생산자·소비자 연대형 교류활동(생소 연대) 등이 보편적이다.

지산지소는 지역농업 진흥을 가져오는 동시에 ‘유통비용 축소’와 장거리 수송에 따른 ‘환경오염 경감’ 등의 효과도 인정되고 있다. 이와 같은 지산지소는 농업생산을 기본으로 하여, 이것을 지역에서 직접 판매하거나 가공 판매하고, 나아가 생산자·소비자의 교류와 연대를 지역단위에서 실시함으로써 지역에서 고부가가치를 실현하는 6차산업화의 실천사례이다.

다음으로 6차산업화의 추진주체와 관련하여서는 마을영농과의 관계도 중요하다. 일본에서 마을영농은 평균적으로 말하면 마을을 단위로 농지의 소유권은 그대로 둔 채 농지를 ‘공동 경작’하거나 ‘농기계 공동이용’ 등의 초보적인 조직에서부터 마을전체의 농업을 하나의 농장형태로 경영하는

⁵ 김태곤. 2005. 11.

‘마을농장’에 이르기까지 다양한 형태가 있다. 마을영농의 공간적 범위는 한 개 또는 2~3개 마을을 범위로 하되, 마을 주민의 합의를 전제로 하여 설립된다. 조직의 형태는 유연한 조직에서부터 법인화된 조직도 있다.⁶

마을영농은 발전단계에 따라 ‘농기계 공동이용’이나 ‘농작업 수위탁’에 한정된 단순한 유형에서 ‘협업경영’형이나 ‘1마을 1농장’형 등 발전된 유형도 있다. 주요 활동으로는 농기계 임대, 농작업 수위탁, 농업생산, 농산물 가공·유통, 소비자와의 교류, 직거래 등과 같이 1차 산업적인 영역에서 2차·3차 산업적인 영역에 이르는 다양한 사례가 있다.

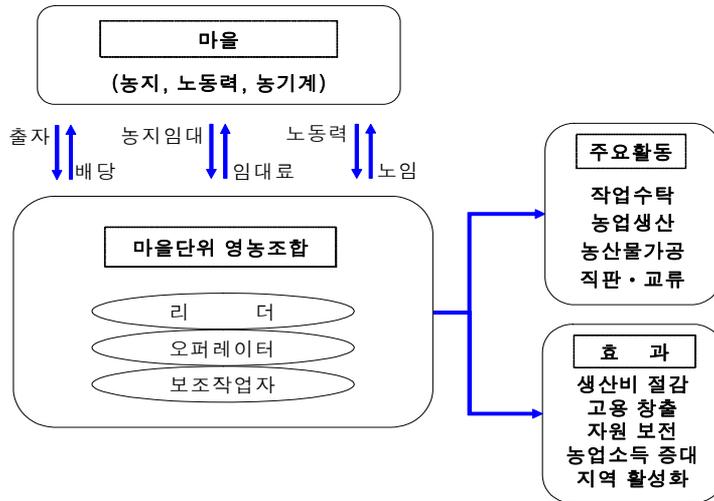
마을양농의 일반적인 형태는 다음과 같이 상정할 수 있다. 마을농업의 장래에 대해 위기감을 가진 마을주민들이 모여서 우선 영농조합을 만들고, 마을 내 참가자는 농지를 영농조합에 임대한다. 농지를 임대한 농가에게는 여유 노동력과 농기계가 발생한다. 여유 노동력은 영농조합에 취업할 수 있고, 농기계도 마을전체 농업경영에 필요한 것은 영농조합에 맡기고 나머지는 처분한다.

마을영농은 세 가지 요소로 구성된다. 마을영농을 운영하고 주민 합의를 도출하는 ‘리더’(대표), 대형 농기계를 운전하는 ‘오퍼레이터’, 단순 농작업에 참여하는 ‘보조작업자’ 등이다. 보조작업자는 농지를 임대한 농가이며, 농작업에 참여하고 노임소득을 수취한다<그림 3-3>.

이러한 마을영농은 일반 영농조합과는 달리 마을 내 전체 농가가 참가하는 경우 농지를 단지화할 수 있는 지연성 조직경영이기 때문에 규모확대에 따른 경지의 분산을 해소하는 효과가 있다. 개별경영은 영세 분산 필지의 농업구조하에서는 규모확대가 어려울 뿐 아니라 규모확대를 하여도 농지가 필지별로 분산되기 때문에 효율적인 경영을 하는 데 제약이 따른다. 이에 대해 마을영농은 마을단위로 농지의 단지화가 이루어지기 때문에 규모화 효과가 직접적으로 나타난다.

6 마을영농 조직수는 2011년 2월 1일 현재 1만 4,643개에 달한다. 이 중에서 75.5%가 ‘1마을1농장’ 형태이다. 1개 조직당 평균규모는 38호, 34ha이며, 참가하는 총농가수는 55만호, 50만ha에 달한다.

그림 3-3. 마을영농의 개념도



또한 기계이용의 효율성을 확보하거나 노동투입시간을 대폭 줄여 생산비를 절감할 수 있다. 여유 노동력은 채소나 축산 등 노동집약부문에 투입하여 마을 전체의 소득증대도 기대할 수 있다. 조직경영이기 때문에 개별경영이 실현하기 어려운 가공부문이나 도농교류, 농촌체험, 직거래 등 서비스부문까지 다각경영도 가능하다. 이와 같은 다양한 효과가 기대되는 마을영농이 6차산업화의 실천사례이다.

3.3. 정책

일본에서 6차산업화는 지산지소와 산지직판장 등과 함께 농촌현장에서 자발적으로 등장하여 전국으로 확산되어갔다. 이를 정책적으로 지원한 것이 각각의 지방자치단체이며, 또 국가단위에서의 지원은 마을영농을 2007년 실시된 품목횡단적 직접지불제의 대상으로 인정하면서부터이다. 이것은 6차산업화에 대한 직접적인 지원이라기보다는 6차산업화를 추진할 수 있

는 경영조직으로서 마을영농을 대상으로 함으로써 간접적으로 지원하게 된 셈이다.

본격적인 지원은 민주당으로 정권이 교체되면서 6차산업화는 호별소득 보상제도와 농정의 2대 정책으로 위치할 정도로 중요한 비중을 차지하고 있다. 6차산업화가 중요시되는 배경에는 농업 내외의 여건변화에 의해 소득이 감소하고 지역 간 격차가 확대되고 있는 점이 있다. 이러한 문제에 대응하기 위해 종전의 대형 개발사업이나 하드웨어사업과는 달리 내발적 발전이라는 관점에서 ① 지역주민이 주도로 하여, ② 지역자원을 활용하여, ③ 지역단위에서 고용을 확보하고 소득을 창출하여 자급률을 향상하는 동시에 지역활성화를 도모한다는 목적으로 지원을 강화하였다.

6차산업화는 농산어촌에는 유·무형의 풍부한 자원이 존재한다는 인식에서 출발하여 이러한 자원을 충분히 활용하여 지속적인 발전을 도모하는 내발적 발전론에 입각한 성장전략이다. 이를 위해 2010년 3월 ‘6차산업화법’을 제정하여 추진되었다.⁷ 이 법률에 의하면 사업추진은 다음 두 가지 유형이 있다. 하나는 농림어업자가 생산·가공·유통(판매)을 일체화하여 소득을 증대하는 유형이다(6차산업화형). 대체로 ‘지역단위’의 활동으로 경영의 다각화와 복합화를 통하여 부가가치를 높이는 동시에 농림수산물이나 식품의 수출촉진을 도모하는 효과를 기대한다.

다른 하나는 농림어업자가 지역의 2·3차 사업자와 연대하여 지역비즈니스 또는 새로운 산업을 창출하는 유형이다(지산지소형). 대체로 농공상연대에 의하여 지역에서 생산·가공·판매를 통하여 부가가치를 향상하며, 추진주체에 따라 농림어업종사자가 2차산업, 3차산업으로 비즈니스 영역을 확대해 나가는 ‘농림어업자 주도형’과 지역의 타산업사업자가 농림어업자와 협력하여 비즈니스를 전개하는 ‘타산업사업자 주도형’으로 구분된다.

7 법률의 명칭은 ‘지역자원을 활용한 농림어업자 등에 의한 신사업 창출 및 지역 농림수산물의 이용촉진에 관한 법률’이며, 줄여서 ‘6차산업화법’이라 한다.

3.4. 유형화

3.4.1. 유형화 기준

일본에서 최근 전국 각지에서 행해지는 6차산업화의 현상을 살펴보면 지역특성에 따라 다양하게 전개되고 있다. 이것을 유형화하면 알기 쉬운 동시에 사업의 평가도 용이해진다. 6차산업화를 유형화하는 경우 다음 2가지 기준으로 효과적이다. 하나는 6차산업화에 달성하기까지의 과정에 대한 유형화로 다음의 3가지 형태가 있다.

첫째 특산품개발 등 고부가가치형 농업에 대한 활동으로, 1차 산업인 농업진흥을 기점으로 하여 2·3차산업으로 순차적으로 확산되어 6차 산업화에 이르는 유형이 있다.

둘째 농산물 가공 등 2차산업의 진흥을 통해서 그 원료의 공급기반인 1차산업을 활성화시키는 동시에, 농산가공품 판매 등 3차산업도 다룸으로써 6차산업화를 실현하는 유형이 있다.

셋째 도농교류나 관광 등 3차산업을 출발점으로 한 것으로써 교류인구를 끌어들이고 이것을 계기로 1·2차산업의 진흥을 도모하는 것으로 6차산업화를 실현하는 유형이 있다.

다른 하나는 활동주체의 성격에 착안한 유형화이다. 농업의 6차산업화 추진에는 강력한 리더십을 발휘하는 인재가 필수 불가결하다. 동시에 그 리더에 의해 어떠한 사람들이 참가하여 어떤 활동을 하는가도 중요하다. 현재까지 참여하는 활동주체는 다음과 같이 구분할 수 있다.

- ① 전업농가 또는 후계자를 중심으로 한 생산자그룹
- ② 농가여성그룹
- ③ 고령자그룹
- ④ 마을 또는 마을 내 소그룹 등이 참가하는 지연성집단
- ⑤ 지자체 또는 농협 등과 같은 조직
- ⑥ 농업공사 등의 제3섹터 등이다.

여기서 ①, ②, ③은 자발적인 임의활동 또는 주체이며, ⑤와 ⑥은 제도

화된 활동 또는 주체이다. ④는 양자의 중간이라기보다 거의 ⑤와 ⑥에 가까운 존재이다. 이러한 활동주체의 성격 차이는 6차산업화의 성격이나 발전방향을 결정하는 데 중요한 의미가 있다.

이상 두 가지 기준으로 6차산업화의 활동을 유형화하는 경우 ‘3×6=18’의 유형으로 구분할 수 있다. 이 중에서 중요한 몇 가지 유형에 대하여 그 활동주체, 발전과정, 특징 등을 정리한다.

3.4.2. 특징

(1) 생산자 주도에 의한 농업진흥을 기점으로 한 6차산업화

이 유형은 전업농가나 젊은 후계자를 중심으로 한 농업생산자·농업경영자그룹으로 농업진흥을 기준으로 하면서 판매전략의 필연적인 전개에 의해 소비자교류·도시농촌교류에 노력한 결과, 농업의 6차산업화의 달성에 이른다는 것이다. ‘좋은 작물을 만들어 승부’라는 정통적인 활동으로 전업적인 농업경영체를 육성하는 것에 주안이 놓여져 있다.

발전과정을 보면 다음과 같다.

- ① 생산자주도로 시설원예, 화훼, 채소, 특산품, 농업가공, 유기농업 등 고부가가치 농업으로 활동 시작
- ② 농업경영체의 육성·발전·산지형성
- ③ 소비자교류·현지견학회·산지직거래·도농교류와 발전

(2) 여성·고령화에 의한 농업진흥을 기점으로 한 6차산업화

이 유형의 발전 기본방향은 (1)의 사례와 같은 형태이지만, 농가 여성그룹이나 고령자 등 반드시 농업만으로 생계를 꾸려나갈 필요는 적은 사람들이 주체로 구성되어 있다. 시작은 활동이 용이해서 착수하기 쉽고 기동성도 높다. 농산물직매소의 설치를 계기로 여성이나 고령자의 열정을 살려서 농산물 가공이나 지역 식재를 사용한 식당이나 농가민박 활동으로 발전한다. 일반적으로 산업진흥이 아니며, 더욱 소규모인 농촌기업이나 지역활성

화에 중점을 둔다. 또한 지자체나 농협에 의한 지원을 받는 경우도 많다. 발전과정은 다음과 같다.

- ① 생활개선 그룹·고령자 등에 의한 특산품 생산, 농산물 가공, 농산물직판, 음식업, 민박 등의 활동
- ② 여성·고령자에 의한 농업진흥·지역활성화
- ③ 직관시설준비, 특산품전시장, 식당, 농가민박이라는 도농교류의 발전

(3) 지자체·농협주도에 의한 농업진흥을 기점으로 한 6차산업화

이 유형의 발전 과정은 (1), (2)의 사례와 그다지 다른 점은 없지만 농촌 주민의 주체적인 활동이 아니라 지자체 또는 농협이 리더십을 발휘하고 있다는 점에서 크게 다르다. 또한 보조사업 등의 도입에 직결되는 경우가 많아 지역 실정이나 필요성과는 달리 추진될 가능성도 있다. (1), (2)와 중복되는 부분도 있지만 그 발전 과정은 다음과 같다.

- ① 행정·농협·제3섹터에 의한 특산품 개발, 농산물 가공시설·농산물직매소 개설(또는 시설원예, 화훼, 채소, 유기농산물 등 고부가가치농업으로의 활동)
 - ② 여성·고령자에 의한 농업진흥·지역활성화(또는 농업경영체 육성·발전·산지형성)
 - ③ 교류시설정비, 온천·숙박시설의 건설 등에 의한 도농교류로의 발전
- 이상의 (1), (2), (3)은 모두 ‘1차산업↔2차산업→3차산업’(농산물 가공이 기본으로 설치되어 있는 경우, 1차산업과 2차산업이 동시에 진흥되는 형태가 된다)이라는 발전과정을 거쳐 6차산업화를 실현하는 유형이다. 단지 활동주체의 차이에 의해 3가지로 분류하였다. 다음의 도농교류를 기점으로 6차산업화를 도모하는 활동은 활동주체가 지자체나 농협인 경우가 대부분을 차지하고 있기 때문에 다음의 (4)로 일괄하여 유형화하는 것으로 한다.

(4) 도농교류를 기점으로 한 6차산업화

도농교류를 기점으로 한 6차산업화는 활용된 지역자원의 종류에 따라

- ① 자연환경자원 활용형
- ② 역사전통문화 활용형
- ③ 농업·농촌 활용형 등 3가지로 분류할 수 있다.

전체적으로 보면 지자체나 농협 주도에 의한 부분이 많기 때문에 보조사업으로 건설한 교류시설 등을 거점으로 도농교류를 전개하고 있는 사례가 많다. 시설의 관리운영을 위하여 제3섹터를 설립하고 있는 경우도 있다. 어떠한 유형도 최종적으로는 특산물 개발이나 현지 판매에 의한 직접적인 농업진흥에 기여한다. 단지 활용자원의 차이로 인해 ‘6차산업화’의 방향은 달라지며, 이에 따라 직접적인 농업진흥 또는 농산가공을 통한 간접적인 농업진흥을 최종적인 목표로 하고 있다.

6차산업화를 가장 지향하고 있는 것이 ‘농업농촌 활용형’이다. 이것은 생산과 관련한 지역자원을 활용한 활동이며, 구체적으로 말하면 관광농원·관광농업, 농산물직판장, 농가민박 등이 적합하다. 이와 같은 활동의 경우는 농업생산자·도시주민과의 사이에 개인적인 인간관계가 형성될 가능성이 높고, 농업진흥에 직결되는 경우가 비교적 많다.

이에 대해 ‘자연환경자원 활용형’은 자연관광으로 대표되는 자연 그대로를 활용한 도농교류로 구체적으로는 산촌유학, 자동차캠핑장 정비 등으로 인한 레저 등이 주체이며, 그 고장에 직접적으로 유입되는 돈은 그 정도로 기대할 수 없기 때문에 지역산업의 활성화에 연결되는가에 대해서는 의문이 있다. 교류인구의 증대, 지역 지명도의 확대가 농업진흥에 직접 연결되어 있지 않은 경우도 있다.

또한 ‘역사전통문화 활용형’은 문자 그대로 그 고장이 가지고 있는 역사나 전통·문화 중심 활동이다. 산업진흥이라는 점에서는 전통공예가 중심이 되는 경우가 많고, 지방 거래의 산업진흥, 특히 전통기술을 살린 고령자 활용 등에 역점을 두어 농업진흥과는 반드시 결부되지 않는 경우도 있다. 또 지자체도 마을보전이나 경관만들기 등 관광산업진흥과 직결하는 시책에 주안을 두는 경향이 있다.(安藤光義, 1998)

이상을 바탕으로 도농 교류를 거점으로 한 ‘6차산업화’에서 이상적인 발전과정은 ① 관광농원·관광농업, 농산물직매, 농가민박 등 농업생산에 관

련성이 강한 지역자원을 활용한 도농교류 실시, ② 지자체·농협의 지원(보조사업에 의한 교류시설정비 등), ③ 3차산업 확립, 여성·고령자에 의한 농업진흥, 농산물 가공·지역산업 진흥 등과 같이 상정할 수 있다.

3.5. 사례

3.5.1. 농지자원 활용형(주식회사 마이팜, 교토시)

이 기업은 교토시에 소재하며, 도시근교의 경작포기지 50ha를 채소밭으로 재생하여 지역을 활성화하는 사례이다.

2007년 9월 니시쓰지(西辻一眞) 대표는 25세로 주식회사 마이팜을 창업하였다. 설립 목적은 전국적으로 발생하는 경작포기지문제를 해결하고 자산자소(自産自消)하는 인재를 육성하여 농업문제를 해결하는 것에 두었다.

자산자소는 ‘자신이 채소를 생산하여 가족이 먹는다’는 취지이다. 2010년 8월 현재 전국 50개소 50ha 회원 2,500가구가 참가하고 있다. 비즈니스의 소재는 경작포기지이다. 지주로부터 경작포기지를 임차하여 간이기반정비를 거쳐, 채소생산을 희망하는 개인이나 기업에게 소구획으로 임대한다. 1구획 15m², 월 이용료 5,250엔이다. 지향점은 전국 1,000개소, 이용자 5만 가구, 식량자급률 1% 향상을 목표로 한다.(大和田順子, 2011)

표 3-1. 주식회사 마이팜의 경영개요

	주요내용
비전	○경작포기지의 텃밭화, 자산자소(自産自消)의 라이프스타일 확산 ○농업인재 육성 ○자금률 향상
지역자원	○전국각지의 경작포기지(특히 도시근교지역)
대상자·고객층과 니즈	○안전·맛 채소를 스스로 생산, 가족에게 제공희망자 ○생활력, 자금력을 높이고자 하는 자
과제·니즈에 대응한 상품·서비스·해결방법	○임대용 텃밭(지도원 배치) ○인터넷·이메일을 활용한 친밀한 정보제공 ○종자·관련자재 통판으로 제공 ○토양진단, 토양개량 ○신규취농자육성프로그램
지역활성화 성과	○경작포기지 재생(50개소 50ha) ○주민의 농업이해, 관심향상(2,500가구)
시사점	○도시근교 자역자원과 주민 니즈의 매칭에 의한 새로운 농업비즈니스 창출 ○토양분석·개량 등 유기농업 최신기술 활용

자료 : 大和田順子, 2011.

3.5.2. 생태보전형(나루코 쌀프로젝트, 미야기현 오사키시)

나루코 쌀프로젝트는 미야기현 오사키시에 소재하며, 지역자원인 황새와 기러기를 배려한 생태농업을 실시하여 지역가치를 향상하는 사례이다. 생태농업이란 철새의 서식지를 만들어주는 농법으로서 겨울철 논외 담수와 유기농업을 실천하는 것이다. 이를 통하여 미생물이 풍부해지는 등 생물다양성과 역초 효과, 단수증가 효과 등을 기대한다.

지역가치란 철새와 쌀을 비즈니스 소재로 활용하여 지역의 가치를 최대화하는 것으로서 철새가 비상하는 논에서 생산한 쌀의 가치를 높여 나가는 것을 목적으로 하고 있다. 안전하고 맛있는 쌀의 ‘기본적인 가치’에 철새라는 생물을 지킨다는 스토리가 ‘부가가치’를 만들어낸다. 기러기떼가 저녁

무렵 등지에 들어오는 모습, 아침 노을로 일제히 비상하는 모습이나 굉음은 ‘철새투어리즘’으로서의 잠재력을 가지고 있다.

나루코(鳴子) 쌀프로젝트의 경영주체는 ‘NPO법인 나루코 쌀프로젝트’이다. 2006년 비즈니스를 시작하여 프로젝트 참가자는 농가, 온천 여관과 호텔, 여성그룹, 공산품 제조업자, 지자체 직원 등으로 확산되고 있다. 목적은 경쟁원리나 시장원리를 넘어서 관계자가 서로 도와서 풍요로운 지역을 만들어 가는 것에 있다. 이 지역은 당초 조건불리성과 고령화 등으로 최근 10년간 쌀 식부 31%나 감소하고 118호의 농가가 이농하여 경작포기지가 증가하여 경관이 황폐해지는 문제를 안고 있었다.

농촌의 본래 모습은 봄에는 논 담수, 벼 생육, 제비가 날고 개구리가 울고, 여름에는 잠자리와 반딧불, 가을에는 황금 벼이삭, 벚꽃 건조 등이 풍경을 형성한다. 이러한 경관이 훼손되는 것은 온천의 귀중한 관광자원 손실이라는 인식에서 비즈니스를 통해 문제해결을 시도하였다.

비즈니스 내용은 우선 한랭지에 적합한 쌀 품종(동북 181호)을 선택하여 3농가가 시험재배를 거쳐 지역 품종으로 보급, 생산한 쌀은 식어도 굳지 않는 특성을 맞추어 주먹밥으로 개발하여 축제시 판매하는 것이다. 농가들로부터 쌀의 매입가격은 농가의 재생산가능 가격수준인 60kg 가마니당 16,000엔으로 매입하여⁸, 인근 온천여관이나 소비자, 식품제조업자, 기업 등에 24,000엔에 판매한다. 차액(6,000엔)은 젊은이의 취농지원, 상품개발 등에 사용하고 있다. 이 프로젝트는 자연자원을 소재로 하여 지역가치를 창출한 것을 인정받아 2009년 총무부 장관상을 수상하였다. 2010년 현재 참가하는 농가는 39농가, 15ha이다.(大和田順子. 2011)

8 당시 쌀 시장가격은 60kg당 12,000엔 수준이었으나 4,000엔이나 높은 가격으로 매입한 것은 농가에 대한 재생산 보장과 스토리가 가미된 쌀에 대한 가치 인정 등이 반영된 결과이다.

3.5.3. 농외진입형(비오팜 마쓰키, 시즈오카현 후지미야시)

비오팜 마쓰키는 시즈오카현 후지미야시에 소재하며, 고급 레스토랑 총지배인 출신의 대표가 유기농업 경영주로 변신하여 농업생산과 외식업이 결합된 사례이다.

대표 마쓰키(松木一浩, 48)는 1962년 나가사키현(長崎県) 출신으로 호텔전문대학을 졸업한 후 28세부터 2년간 파리 근무경력이 있다. 귀국 후 도쿄 긴자의 프랑스 레스토랑 지배인으로 근무하였다. 자금력에 관심을 가지고, 도시 근무의 심적 피로감도 있어서 1999년 유기농업을 시작하였다. 농업연수를 거쳐, 처의 고향인 현지에서 채소 중심의 유기농업을 시작하여, 현재 80여종의 소량다품목 채소를 생산하고 있다. 2009년 12월 프랑스 레스토랑을 개업하여, 지역 특산 유기채소와 꽃 등을 사용하여 24종의 메뉴를 제공하고 있다.

현재 고용인원은 20명이다. 생산부문은 3.7ha의 밭에 유기채소 80여종을 생산한다. 채소는 택배로 시작하여 근거리는 직접택배, 원거리는 우편택배로 판로를 개척하고 있다. 인근 식당에도 공급한다. 택배를 고집하는 것은 리스크가 낮고, 매출이 안정적이어서 생계의 기반이 되기 때문이다.

다음 경영이 반찬가게(텔리숍) 운영이다. 2007년 반찬과 경양식의 ‘비오텔리’를 시작하였다. 목적은 등급이 떨어지는 채소도 원료로 사용할 수 있어 채소의 효율적인 이용이 가능하기 때문이다. 또한 고객의 의향 파악이 가능하여 메뉴와 차년도 채소 식부에 반영할 수 있는 장점도 있다. 매일 점심(1,050엔)을 제공하며, 30대 여성고객이 중심이다. 초년도부터 흑자로서 3년째 연매출 2,500만엔에 달한다.

셋째 2009년 12월 프랑스 레스토랑 ‘비오스’를 개업하였다. 유기채소, 꽃 등을 사용, 메뉴는 계절 변화에 맞춰 24절기별로 메뉴를 바꾸고 있다. 총지배인에서 농민으로, 다시 식당 경영인으로 발전하는 유형으로서 중산간지역에서 유기농업의 새로운 비즈니스 모델이다.

마쓰키 대표는 중산간지역의 특성을 살려 마케팅이론에 근거한 새로운 감각의 유기농업 비즈니스를 통하여 지역에 뿌리를 내리고 있는 점이 특징

이다. 중산간지역이라는 입지에서 레스토랑이나 유기농산물 가공품의 제조·판매로써 매출을 늘리고 있다. 농지에서 직접 수확한 것을 얼마만큼 부가가치를 높일 것인가에 관심을 가지고, 계절의 변화에 맞춰서 메뉴를 만들고 소재는 지역 생산자와 연대하여 확보한다. 요리사는 프랑스 프로방스 출신으로 하여 농촌에서도 프랑스 요리를 즐길 수 있도록 하였다. 2009년 농상공연대사업으로 인정받아서 ‘유기농업으로 생산한 제철 채소를 사용한 카레·파스타소스·수프·퓨레 등 가공품 개발과 판매’를 추진 중이다. 원료 농산물에 대한 수요가 늘어남에 따라 농업생산은 ‘지역영농조합’에 일부 맡기고 가공·판매는 ‘비오팜마쓰키’가 담당하는 형태로 6차산업화와 농상공연대를 병행하는 방식으로 발전하고 있다.(大和田順子, 2011)

3.5.4. 마을영농형(농사조합법인 코스모스, 미에현 후지키정)

마을영농에 의한 6차산업화도 보편화되어 가고 있다. 코스모스 영농조합은 미에현 후지키정에 위치한 마을영농으로서 커뮤니티 비즈니스 사례로서의 성격도 함께 가진다. 마을영농은 일종의 지역자치조직에 의한 비즈니스라는 점에서 커뮤니티 비즈니스인 셈이다.

마을영농은 ‘마을’이라는 로컬커뮤니티(LC)와 ‘지역농업의 유지·발전’이라는 테마커뮤니티(TC)가 중복하는 영역을 형성하는 전형적인 커뮤니티 비즈니스(CB)다. 물론 이것이 농가조합원(출자자)의 농지를 지키고, 농작업을 수탁하는 형태의 상호부조사업에 멈추어 버리면 그것은 자조조직의 활동에 그친다.

그러나 그것이 농지·물·환경에 대해 적절한 관리를 행하고, 지역주민이나 소비자와의 교류에 의해 농업·농촌의 가치를 보다 한층 향상하는 사업이나 활동을 추진하면 농촌형 CB가 될 수 있다.

코스모스는 1992년 마을의 전체가구가 참가하는 임의조합으로 설립되어 초기에는 마을의 쌀 생산조정 작물에 대한 농작업수탁을 주로 실시하였다. 이후 인접 지역의 주민이나 생협, 농협 관계자 등 1,400명이 참가하는 수확축제를 매년(12월 마지막 일요일) 개최하고 있다. 또한 시내 유치원, 초·

중학교, 미에현 생협과 연대한 농업체험·농업학습을 실시하고 있다. 그 외 체험농정을 임대하고 감 오너제도 등을 실시하고 있다.

마을영농이라는 폐쇄적 자조조직에서 지역주민이나 소비자에게 개방된 타조조직으로 업그레이드하는 노력이 결실을 맺기에 이르고 있다. 향후는 지역주민과 소비자와의 교류 확산, 농산물과 가공품 등의 직판체제 구축, 마을센터에 코인 정미기 설치 등도 구상하고 있다.(石田正昭, 2008)

3.5.5. 6차산업형(이누칸노 영농조합, 교토부 가메오카시)

이누칸노 영농조합(犬甘野 營農組合)은 3개 마을을 대상으로 조직된 마을영농이다. 각 마을에는 자치조직(區)이 있고, 농작업을 수탁하는 ‘농가조직’이 별도로 있다. 마을단위 자치조직의 범위를 넘어선 조직경영이다.

농작업에 대해서는 조합이 수탁하여 기간작업에 대해서는 마을의 농가조직에 위탁하고, 전작(轉作)도 마을의 농가조직이 담당한다. 조건이 불리한 지역에 입지하지만 작업수탁에서 농업생산, 농산물 가공·판매, 도농교류 등 소위 ‘농업의 6차산업화’로 부가가치를 높여서 지역진흥으로 이어지는 전형적인 사례이다.

이 조합은 당초 쌀 농작업 수탁과 메밀·채소 등의 생산을 중심으로 한 농업경영에서 출발하였으나, 1994년 가공시설과 식당 설치를 계기로 가공·판매부문을 도입한 후 흑자경영으로 전환되었다. 최근 소비자와의 교류도 확대하여 조합원에게 배당금을 지불하고 있다. 주요 활동은 ① 농작업 수위탁, ② 전작 조정과 재배계획 수립, ③ 농지유동화사업, ④ 토지개량시설 유지관리, ⑤ 직판장에서의 농산물 직접 판매, ⑥ 농산물 가공·판매(메밀 시식·판매), ⑦ 소비자와의 교류사업(반딧불 콘서트, 추수제, 곤충채집, 노천 세미나) 등이다. 즉 사업의 확대과정을 보면, 농작업 수탁에서 농업생산, 농산물 가공판매, 도농교류 등 1차산업에서 2·3차산업으로 확장하여 판매수입을 높이고 있는 사례이다.

현재의 조합장은 전자회사에서 근무하다 30년 전 귀농하여 적극적인 마케팅을 하고 있다. 쌀은 조합 브랜드로 인근 백화점과 양판점 등에서 10kg

당 4,500엔에 판매하고 있다. 2,200엔에 출하하는 인근 농가와 비교하면 2배 이상의 고가로 판매하고 있다. 조합 발전의 공로를 인정받아 1998년 농림수산물 지역진흥부문 총리상, 농림수산물장관상을 수상하였다.

과제도 많이 안고 있다. 먼저 판매면에서 조합은 쌀의 매출이 높은 편이다. 그러나 메밀은 브랜드가 정착하여 직관부의 판매실적이 신장하고 있으나, 최근 인근에 동종 업체가 생겨서 경합이 치열해지고 있다. 또한 영농면에서는 마을 내 농지가 타지역 사람에게 매각되는 사례가 나타나고 있다. 마을영농을 유지하기 위해서는 마을 내에서 거래되는 것이 바람직하다. 재정적인 지원조치가 없는 산간지역에서 이러한 문제가 확산되고 있다.

이누칸노 영농조합은 현재 직면하거나 예상되는 지역의 농업문제나 경제문제에 대하여 어떠한 의식을 가지고 이러한 문제의 완화 내지 해결을 위하여 어떻게 대응할 것인가가 과제이다. 인적자원에 제약이 많은 중산간 지역에서는 리더 한 사람에게 의존하는 것보다는 여성이나 고령자의 노동력은 물론 마을 외부의 다양한 아이디어를 활용하는 것이 중요하다. 마을 내외로부터 아이디어를 모으고, 또한 재정적인 지원조치를 적절히 확보하는 방안을 강구해야 한다.(김태곤 외, 2007)

4. 특징 및 시사점

중국과 일본에서 6차산업화가 지역에서 자발적으로 확산되고, 또한 정책적으로 지원하기 시작한 배경에는 농업부문 또는 농촌지역의 소득문제가 있다. 도농 간 소득격차가 확대되는 것은 양국의 공통 문제이며, 특히 일본은 농가소득이 감소하는 심각한 문제를 안고 있다.

소득문제가 발생하는 요인은 농업 종사자의 고령화와 과소화 속에서 시장개방에 의한 수입증가를 들 수 있다. 영세한 농업구조에서 결정되는 농산물 수입국은 시장개방에 의해 관세가 인하되면 수입이 증가하고 이것이 국내 농산물 가격하락을 가져와 소득감소가 불가피해진다. 이러한 소득감

소에 대한 대응이 농업의 6차산업화이다.

현재의 영세한 농업구조를 전제로 하되, 농업생산을 기본으로 하여 농산물 가공이나 특산품 개발, 그리고 지역의 자연자원 등을 활용한 교류나 관광, 직거래 등의 방향으로 비즈니스 영역을 확장함으로써 일자리와 부가가치를 창출하는 것이 6차산업화의 목적이다.

실태면에서 보면 중국과 일본의 6차산업화는 차이점이 있다. 먼저 중국형이나 일본형이라는 기업 주도의 불균형 거래나(중국형), 생산자 주도의 마케팅능력 한계나(일본형)의 특징이 있다. 일반적으로 조직화의 유형은 수평적 조직화, 수직적 조직화, 또는 위로부터의 조직화, 아래로부터의 조직화 등으로 구분하여 정리할 수 있다.

중국의 6차산업화인 ‘농업의 산업화경영’은 농외기업에 의한 수직적 조직화이면서, 위로부터의 조직화라고 할 수 있다. 영세한 농업경영규모에 경영자원의 부족 등을 배경으로 하여 기업주도이며, 수출을 포함한 시장 대응력을 제고하는 것이 목적이다. 현상적으로 농가와와의 불균등관계를 형성하는 것이 문제로 지적되고 있다.

일본의 ‘6차산업화’는 내발적 발전론의 관점에서 농가 또는 농촌지역에 의한 수평적 조직화, 아래로부터의 조직화 유형이다. 이를 통하여 지역에서 고용을 창출하고 부가가치를 향상하는 효과를 기대하며, 특히 지산지소 등에 의한 농촌지역 내에서 시장창출을 기대한다는 점에서 중국과 차이점이 있다.

다음으로 비즈니스의 소재를 보면 중국은 전통적인 농업생산을 기본으로 하면서 가공, 직거래, 수출 등 경제활동 중심의 협의의 6차산업화에 그치고 있다. 반면에 일본은 다양한 소재가 활용되고 있다는 점이 특징이 있다. 농업생산에서 가공, 직거래에 이르는 협의의 6차산업화는 물론이고, 자연자원이나 동식물, 환경이나 생태 등을 활용한 비즈니스도 높은 지역가치를 창출한다는 점에서 양국 간에 차이점이 있다.

1. 평가 개요

우리나라 농업도 중국이나 일본과 같이 소득문제를 안고 있다. 우리나라의 소득문제는 도농격차의 확대와 농가계층 간 격차확대가 동시에 진행되는 이중의 격차문제를 안고 있다.

그러나 소득문제를 해결하기 위한 현장에서의 활동을 보면 중국이나 일본에 비해 소극적이다. 아직 개별경영에 의한 생산부문을 중심으로 한 활동이 중심이며, 중국과 같이 기업 주도의 계열화나 일본과 같은 지역단위의 조직경영에 의한 6차산업화도 초보적인 단계이다.

이 장에서는 아직 초보단계이기는 하지만 현장에서의 실태를 통하여 우리나라의 6차산업화의 특징을 파악하고 이를 확산하기 위한 조건이나 과제를 제시한다. 실태를 파악하는 경우 내발적 발전이라는 관점에서 주체로서 참여하는 주민의 조직화나 자발성, 비즈니스에 활용되는 자원의 지역고유성, 6차산업화의 발전유형 등의 면에서 평가를 하고 과제제시의 근거로 한다.

2. 신전친환경영농조합

2.1. 농장 개요

신전친환경영농조합은 경남 남해군 이동면에 소재하며, 하나의 마을 전체 농지를 임차하여 경영하는 농장이다. 이 조합의 전신은 ‘영농조합법인 나투어’로서 기업이 농업에 진입하여 농장을 경영하는 사례였다. 마을단위에서 논을 일괄 임차하여 마을의 노동력을 활용한다는 점에서 마을영농과 유사한 형태다.

마을단위로 농지를 임차하여 친환경 농산물을 생산하여 판매하였으며, 농지를 임대한 농지소유자의 노동력을 농장의 노동력으로 활용하고 있는 것이 특징이었다. 2008년 세계 금융위기 영향으로 본사의 도산으로 인하여 이 농장도 경영이 중단됨에 따라 인수한 것이 신전친환경영농조합이다.

농장 대표는 이전 농장에서 근무한 경험도 있어 농장의 경영상황을 이해하고 있어 인수 후 비교적 빠른 시일 내에 이익을 내는 등 정착에 성공하고 있다.

2.2. 경영 현황

신전마을 농지를 일괄 임차하여 친환경농업을 실시하던 ‘영농조합법인 나투어’가 2009년 사업에서 철수하였다. 영농을 계속하기 위해 마을주민들이 ‘신전친환경영농법인’을 설립, 법인이 현재 영농을 계속하고 있다. 2009년도 생산실적은 없고, 2010년 생산을 본격적으로 생산을 시작하여, 2011년 수지균형을 목표로 하고 있다.

현재는 생협(아이콕)의 생산요청에 따라 친환경농업으로 엽채류를 출하 일정에 따라 계획적으로 생산하여 출하한다. 품목은 주로 엽채류, 두류, 감자 등 20여종에 달하며 연중 생산을 하고 있으며, 주로 마을주민 중심의

임노동으로 농업경영을 하고 있다.

판매는 계획적으로 출하량을 조정하고 있으며, 2010년의 경우 생협 70%, 대형할인점 20%, 학교급식(마산시)·인접식당 등 10%이며, 학교급식에 확대할 예정이다.

2.3. 경영성과

이 영농조합은 마을단위 영농을 그대로 인수하여 경영성과를 높이는 것이 목적이다. ‘나투어’ 시절의 경영은 마을전체의 농지를 임차하여 경영하는 덕분에 생산비 절감을 도모하고, 노동력 배분 등을 통한 노동집약적 경영을 실시하였으며, 또 기업의 마케팅 능력을 최대한 활용하여 비교적 유리한 판로를 확보한 것이 경영성과를 높이게 된 요인이 되었다.

이러한 경영성과를 그대로 흡수하여 유리한 경영성과를 유지하여 고부가가치를 창출하는 것이 이 영농조합의 경영목적이었다. 동시에 마을의 논을 일괄 임차하여 마을의 노동력을 활용하여 친환경 채소와 쌀을 생산하는 관계로 고령화가 진전되는 마을 내에서 안정적으로 일자리를 확보한 것이 부수적으로 나타나는 경영성과로서 평가받고 있다.

2.4. 과제

이 영농조합은 마을이 가진 농지와 노동력을 결합하여 시설중심의 농업 경영을 통하여 생산비 절감을 도모하면서 친환경 농산물을 연중 생산하고 있다. 마을의 자원을 활용하고, 또한 직거래를 행하는 사례로서 ‘1차+3차 산업형’ 유형에 속한다.

고령화가 진전된 지역에서는 노동력이 약화됨에 따라 중·장기적으로 농업생산이 축소되고 이로 인해 지역농업이 쇠퇴해 갈 우려가 나타나고 있는 지역에서 장기적으로 농업의 안정적인 유지라는 점에서 평가를 할 수 있으

나 부가가치를 높이기 위해서는 가공부문을 도입하는 것이 필요하나 현재의 인적 구성으로서는 어려운 실정에 있다.

3. 순천농협 직영농장

3.1. 농장 개요

순천농협은 2007년 2월부터 전국 최초로 직영농장을 운영하여 친환경 농산물을 생산하고 있다. 농협은 농장운영을 위해 직영농장팀을 설치하여 농업경영을 담당하고 있다. 농장은 시설, 노지, 친환경 쌀 등으로 구성되어 있으며, 농협에서 전담팀을 두어 경영을 담당한다.

2007년 현재 직영농장의 규모는 시설 1.6ha, 노지채소 43ha, 쌀농업 100ha 등의 규모였으나 적자경영의 영향으로 현재는 농장규모를 대폭 축소하고 있다.

농장은 단지별로 농지를 일괄 임차하여 경영하는 일종의 ‘마을영농’과 같은 형태로서 농지를 단지화한 결과로 농기계 비용을 대폭 축소하였고, 또는 마을의 유향 노동력을 활용한다는 점에서는 유리한 점이 있었다.

3.2. 경영 현황

이 직영농장은 농협의 농업경영 사례로는 전국 유일한 사례로서 그 성과 여부가 관심을 끌고 있다. 시장개방이나 고령화 등의 영향으로 농업생산이 축소되고 휴경이 늘어나는 지역에서 농협이 농업을 대행함으로써 지역농업을 유지하는 효과를 기대하고 있다.

그러나 2008년 이후 경영 적자가 누적됨에 따라 사업을 축소하고 있다. 적자 요인은 직원 인건비가 농장경영 수익에 비해 과도한 점에 있다. 즉

농업경영은 전담 직원 4명에, 단순작업은 지역 주민들의 임노동으로 충당하며, 문제는 농업수입에 비해 직원 인건비가 과도하게 높은 수준이어서 적자문제가 발생한 요인이었다.

3.3. 경영 성과

지역농협의 경영수지분석으로는 적자경영으로 경영 축소를 하고 있지만, 농지를 단지화하여 효율적인 이용을 도모하고, 마을의 유휴 노동력을 활용한다는 점에서 일자리를 창출하는 효과도 있다.

즉 지역농협의 농업경영을 통하여 생산비 절감과 판매교섭의 향상으로 농협은 적자이지만 마을 전체로서는 고소득을 실현하고 있다. 또한 고령화로 인한 농지 유휴화가 우려되는 지역에서 지역자원의 효율적인 이용도 성과로서 평가할 수 있다.

3.4. 과제

이 사례는 지역단위로 생산부문의 조직화와 농협의 직접판매 등 ‘1차+3차산업형’ 경영형태이다.

농협은 농기계 구입과 농지임차비용 등으로 초기비용이 높은 편이지만 향후 흑자경영으로 전환될 것으로 전망하고 있었다. 그리고 직영농장의 경우 향후 지속적으로 경영성과를 유지하기 위해서는 단지화의 효과를 살리면서 생산비를 절감하는 경영방식을 도입하는 것이 과제이다.

인건비를 절감하는 방안으로서 농협 직원 수준의 급여를 지불해야 하는 현행 직영경영보다는 자회사로서 영농조합을 설립하여 영농조합이 경영하는 방식을 도입하면 인건비 문제를 해결할 수 있으나 다른 부작용 또는 한계가 있을지에 대해 충분한 검토가 필요하다.

4. 가천다랭이마을

4.1. 마을 개요

가천다랭이마을은 경남 남해군 남면에 소재한다. 마을의 다랭이논을 마을주민이 협력해서 경작을 통하여 보전한 결과로 농업생산이 유지되는 동시에 경관이 형성되어 관광자원화함에 따라 마을에서 농산물 판매수입이 늘어나고, 국가 보조도 늘어나는 등 지역진흥을 도모한 지역이다.

이 마을은 현재 농가 40호 정도이며, 논에는 쌀과 후작으로 마늘과 잡곡을 재배하고, 밭에는 옥수수, 두릅, 고구마, 잡곡 등을 재배한다. 그러나 고령화로 인하여 농지가 유향화되고 있는 것이 심각한 문제점이다. 다랭이논은 휴경하게 되면 논두렁이 무너지고 토양이 유실되어 보전이 불가능하다. 그래서 반드시 경작하는 것이 바로 보전하는 방법이다.

4.2. 보전활동

이 마을의 주요활동은 농업생산을 통하여 다랭이논을 보전하는 활동이다. 이에 연계되어 농촌관광이 확대됨에 따라 마을 내의 채소 등의 판매소득이 확대된 것이 직접적인 효과이다. 또한 부수적으로는 고령자의 농업에 대한 의욕이 증가하여 채소를 중심으로 한 재배작물이 증가하는 효과도 나타나고 있다. 농수산물 판매시 ‘다랭이 상표’를 부착한다.

정부지원사업은 2002년부터 농촌진흥청의 ‘농촌전통테마마을’로 선정되어 2006년까지 5년간 기반정비를 중심으로 한 사업이 전개되었다. 마을 진입로, 공동화장실, 하수처리시설, 다목적광장 조성, 수해복구, 교류활동, 주민건강관리실 설치, 민박농가 시설 개선, 사방댐 조성 등 주요 기반정비를 거의 완료한 상태이다.

또한 삼성전기와 1사 1촌운동을 통하여 인프라 정비, 지붕개량 등을 완

료하여 기반정비는 충실한 반면에 영농이 문제로 남아 있다. 고령화 등에 의한 노동력 부족에 의해 다랭이논의 휴경지가 증가, 이에 대한 대책으로 도시민의 자금지원으로 농지를 경작하는 방식으로서 다랭이논트러스트 운동을 2006년부터 실시하여 자구책을 마련하고 있다.

4.3. 다랭이논트러스트

다랭이논트러스트(다랭이논한마음운동)는 시민참가형 자원보전운동이다. 다랭이논 보전에 관심이 높은 회원들로부터 연 5만원을 봄에 지원을 받고, 다랭이논에서 생산되는 농산물, 즉 마늘, 쌀, 겨울채소 등 3종을 연 3회로 나누어서 택배로 배송하는 제도이다.⁹ 마을에서는 수입금으로 다랭이논 경작이 어려운 논을 대상으로 논두렁 관리를 비롯하여 농작업을 대행하여 농지의 유희화를 방지함으로써 다랭이논을 보전하는 동시에 경관을 형성하는 것이 목적이다. 그러나 회원참여도는 높아지고 있음에도 불구하고 농지가 유희화되거나 논에 벼 이외의 채소 등이 재배되어 경관을 훼손하는 문제는 계속되고 있다.

연도별 회원은 2006년 120명, 2007년 180명, 2008년 220명, 2009년 280명, 2010년 320명, 2011년 350명 등으로 매년 증가하고 있다.

4.4. 성과

다랭이논의 유희화로 인하여 경관에 훼손을 끼치고 있는 점이 문제로 남아 있기는 하지만 다랭이논의 경관을 활용하여 교류와 관광을 확대, 마을의 소득을 향상하면서 자원을 보전하는 효과가 계속되고 있다.

다랭이 트러스트 회비 수입 중 농산물 배송 후 남은 금액은 ‘가천마을

⁹ 마늘 5kg, 쌀 5kg, 겨울채소 등 1kg을 배송한다.

회'로 적립하여, 지게길 복원과 다랭이 논 보수 등에 사용하고 있는 경제적 효과도 있다.

4.5. 과제

이 마을은 '1차산업(쌀, 대두+마늘, 시금치 등)+2차산업(농산물가공)+3차산업(관광, 교류, 직거래, 숙박 등)형' 사례이다. 단기적으로는 성과가 높아지고 있다. 단지 이러한 활동은 마을 공동으로 행해지는 것이 아니라 마을에서 알선을 하고 있기는 하나 개별 농가단위로 이루어지고 있는 것이 한계이다. 마을에서 직판장 경영이나 농산물 가공 등을 실시하고, 민박은 개별 농가단위로 하는 방안도 강구할 수 있다.

또 하나 다랭이논의 경관이 훼손됨에 따른 문제점을 안고 있다. 다랭이논과 같은 경작이 불리한 농업지역에서 가장 큰 문제는 농지의 유희화이다. 가천마을은 휴경농지의 경작화에 노력하고 있음에도 불구하고 고령화 등의 요인이 가산하여 휴경농지가 완전히 해소되지 않고 있다. 더구나 추가로 발생하는 경우도 있어 이로 인해 농지 유실이나 경관 훼손 등의 현상이 나타나고 있다.

논두렁 작업이나 영농대행, 쌀 등으로의 작물통일 등 주민 합의를 유도하여 실천하는 것이 과제다. 자원봉사를 활용한 경작, 다랭이 오너제도 등의 도입을 검토할 필요가 있다.

5. 회룡포 여울마을(경북 예천군 용궁면)

5.1. 지역 특성

회룡포 여울마을은 경북 예천군 용궁면 회룡포권역의 농림수산물부의

‘농촌마을종합개발사업’ 지역이다. 마을단위 종합개발사업으로는 비교적 성공적인 평가를 받고 있는 사례로서 6차산업화의 유형에 의하면 3차산업 주도형에 해당된다. 즉 지역의 자연적인 자원을 활용하여 관광이나 교류를 확대하고 민박이나 숙박이 늘어나면서 지역농산물이나 가공품의 소비도 확대되는 과정에서 부가가치가 향상되고 있다.

2010년 회룡포권역의 가구 수는 925호, 인구 수는 2,244명이다. 회룡포의 인구감소를 확인할 수 있는 자료는 없다. 대신에 용궁면의 인구 수는 1970년 10,822명에서 2010년에는 3,218명으로 감소하여 지난 40년간 70%의 인구가 감소하는 등 지역경제 쇠퇴의 주요요인이다. 이러한 지역에 교류인구가 늘어나 지역활성화의 청신호가 보이고 있다.

5.2. 사업 개황

계기가 된 것이 마을종합개발사업이다. 회룡포권역의 4개 행정리를 대상으로 하는 ‘회룡포 여울마을’이다. 지역자원이 풍부하다. 낙동강의 지류인 내성천이 용이 비약하는 것처럼 물을 휘감아 돌아간다 하여 붙여진 이름으로 높이 190m의 비룡산을 다시 350도 되돌아서 흘러나가는 육지 속의 섬마을 회룡포를 비롯하여 조선시대 교육기관인 용궁향교, 장안사, 삼강나루터 등이 관광자원으로 활용된다.

농업생산을 보면 농가 410호, 농지 616ha(답 385ha, 전 231ha), 호당경지면적은 평균 1.5ha이다. 재배작물은 식량작물, 과실류, 채소류, 특용작물 등이 대부분을 차지하고 있다. 식량작물 중에서는 미곡 384ha, 서류 6.7ha, 두류 13.4ha, 잡곡류가 6.1ha이고, 과수 중 사과는 36ha이다. 채소류는 수박, 고추, 마늘, 배추, 무 등을 주로 생산하고 있으며, 특용작물로는 표고버섯, 약초(해파가드) 등을 재배하고 있다. 시설작물은 약 65ha의 면적에 수박, 풋고추, 애호박, 포도 등 다양한 작물이 생산되고 있다.

5.3. 성공 요인

이 지역이 성공적인 평가를 받게 된 부분은 무엇보다도 마을주민들이 도시민을 고객으로 하는 체험장(회룡포여울마을체험장)을 공동으로 조성, 운영하여 나름의 성과를 거두고 있다는 점에서 평가를 받고 있다. 첫째 폐교를 지역자원으로 활용하였다는 점이다. 이 지역이 마을종합개발사업 대상 권역으로 선정되기 수개월 전 주민들이 주민공동사업 목적으로 마을주민들이 자금을 모아 폐교를 구입하기로 결정하였다. 주민들의 폐교구입은 마을종합개발사업의 대상으로 선정되는 데에 결정적인 역할을 하였다. 폐교를 리모델링하여 도시민들을 대상으로 한 체험장을 운영하였다. 이 시설은 농촌체험과 숙박을 겸하는 체험장으로서 숙박시설, 식당, 세미나실, 체험동 등을 갖추고 있으며 약 100명이 동시에 사용할 수 있다. 인근에 회룡포와 장안사, 용궁향교, 무이서당 등 관광명소가 있어 농촌체험과 관광을 연계한 체험활동으로 교류인구가 대폭 늘어나고 있다.

둘째 주민들의 자발적 참여이다. 주민들은 폐교를 구입한 후 농업법인으로 ‘주식회사 회룡포체험마을’을 설립하고 폐교에 숙박시설, 체험시설, 교육시설을 갖춘 도농교류센터의 역할을 하는 회룡포여울마을체험장을 개설, 운영하였다. 발생한 수익은 일부는 재투자를 위해 적립하고 나머지는 주민들이 출자한 비율대로 배당하는 것을 원칙으로 하고 있으며, 매년 수익이 증가하고 있다.

주민들은 체험장 운영을 위해 자체적인 조직을 구성하여 운영하고 있다. 운영위원장을 중심으로 총무분과, 체험분과, 숙박분과, 식사분과, 홍보분과 등 5개 분과를 두고 고령자 여성들을 중심으로 업무분업과 역할을 명확히 하는 등 주민들의 자발적인 참여를 통하여 사업효과를 높이고 있다.

셋째 리더의 역할이다. 이 지역에서는 마을종합개발사업의 행정적 업무를 담당하는 사무장을 고용하고 있다. 사무장은 회룡포여울마을체험장에 상근하면서 체험장 운영에 여러 가지로 관여하면서 주민들과의 지속적인 접촉과 의견교환을 통해 체험장 경영에 많은 역할을 하고 있다. 사무장은 영농활동과 기타 생업으로 바쁜 주민들을 대신해 고객들을 관리하고 홍보와 마케팅을 위한 노력도 하며, 체험프로그램을 개발하기도 함으로써 실질

적인 리더의 역할을 수행하고 있는 것으로 보인다.

넷째 적절한 홍보와 마케팅이다. 체험사업의 고객은 주로 대구·부산·경남북지역의 도시민들이다. 사업초기에는 KTX에 영상물을 상영하는 홍보 전략을 시도하였으나, 일정기간이 지난 다음 고객 분석을 행한 결과 주요 고객은 서울이 아닌 영남지역이란 것을 파악한 다음부터는 대상을 대구·부산으로 하여 케이블 TV, 리플렛 등을 이용하여 집중적인 홍보를 실시하였다. 이미 방문한 적이 있는 고객들에 대한 관리를 통해 이들이 재방문하도록 유도하고 있다. 기존고객을 재방문하도록 유도하는 것은 처음 방문하는 고객을 유치하는 것보다 훨씬 수월한 것으로 알려져 있다.

다섯째 다양한 체험프로그램의 운영이다. 도시민들이 방문하여 여러 가지 체험을 할 수 있게 하기 위해 천연염색체험, 꽃누루미체험, 짚공예체험 등 다양한 체험프로그램을 제공하고 있다. 예를 들면 봄에는 토마토 따기를 비롯해 쭉버무리 만들기, 진달래화전 만들기, 버들피리 만들기 등을 체험하게 함으로써 기본적으로 그 지역에서 나는 제철 농산물을 직접 따보고 이를 이용한 음식 만들기, 그리고 농촌에서만 경험할 수 있는 놀이 등을 체험하는 프로그램을 제공하여 성공하였다고 평가하고 있다.

5.4. CB의 필요성

우리나라의 농촌인구는 지속적으로 감소하여 과소화와 고령화로 활력을 잃어가고 있다. 농업성장률은 타산업의 성장률에 비해 현저히 떨어지고 있으며, 농가소득도 도시근로자 소득에 비하여 상대적으로 낮은 수준에 있다. 특히 농업과 농촌의 경제적 지위는 농산물 시장이 본격적으로 개방되기 시작한 1995년 이래 도농 간 격차는 심화되는 추세를 보이고 있다. 농촌의 생활환경도 과거보다는 많이 개선되었지만 도시지역에 비해서는 여전히 열악한 수준이다.

물질적인 측면뿐만 아니라 정신적인 측면에서도 농촌지역은 자존 및 자긍심의 결여, 자신감의 부족, 경영의식의 결여, 농업·농촌의 다원적 기능

및 문화역사 자원의 중요성에 대한 인식의 부족 등의 부정적인 모습을 보이고 있다. 이러한 농촌의 어려움을 극복하기 위해서는 새로운 시도가 필요하며, 농촌이 보유하고 있는 자원과 잠재력을 잘 활용하면 지금보다 나아진 모습으로 발전할 수 있다는 가능성도 사례지역의 예에서 살펴보았다. CB는 농촌 활성화를 가능하게 하는 새로운 수단이 될 수 있다.

농촌지역에 CB가 필요한 이유는 다음과 같은 농업·농촌이 갖고 있는 두 가지의 특성에서도 찾을 수 있다. 첫째 농산물을 생산하고 시장에 공급하는 농업인들이 시장교섭력을 확보하기 위해서는 조직화가 필요하다. 공급자가 소수인 공산품시장에서는 독과점시장 구조가 형성되어 공급자인 기업들이 시장에서 발휘할 수 있는 시장교섭력이 매우 강하다. 이들 기업은 시장에서 가격과 수량을 지배할 수 있는 힘을 이용하여 그들의 이윤 극대화를 추구할 수 있다.

하지만 농산물시장은 공산품시장과는 달리 공급자(생산자)들의 수가 매우 많은 완전경쟁시장에 가까운 구조이므로 개별 농업인들의 시장교섭력이 매우 취약할 수밖에 없다. 개별적인 생산 및 판매로는 시장에서의 교섭력 확보에 한계가 있다. 따라서 지역 혹은 품목 단위로 협력하여 시장에 공동으로 대처하여 시장지배력을 확보할 필요가 있다.

둘째 농촌지역의 특성 중 하나는 도시와 달리 주민들 간의 공동체의식이 강하고 사회 계층적으로 매우 동질적이라는 것이다. 농업이라는 동일한 산업구조로 경제의 틀이 짜여 있고 혈연으로 맺어진 씨족사회가 근간으로 되어 있기 때문에 공동체의식이 매우 강하게 존재한다.

농촌은 전통적으로 두레·계·향약 등 우리 민족의 전통적인 인보사상을 바탕으로 하여 태동·발전하여 왔다. 농경사회에서의 협업 활동을 통해 인간적 교류가 확대되어 공동체 의식과 행동양식으로 발전되어 왔다. 이는 단순한 지역공동체가 아닌 하나의 생활공동체로서 지역문제를 함께 해결해 나가는 미덕과 전통이 생활문화로 자리 잡아 왔다. 농촌주민들 간에 형성되어 있는 공동체의식과 동질성은 지역발전의 강력한 원동력이 될 수 있는 잠재력을 갖고 있다. CB는 농촌의 조직화와 동질성이라는 특성과 잘 어울리는 지역발전의 매개체라고 할 수 있다.

1. 평가의 필요성

커뮤니티비즈니스 경영체는 지역단위에서 경제활동을 통한 영속성을 보장하고, 나아가 지역사회의 환원으로 지역공동체의 활성화를 도모하는 것이 목적이다. 따라서 커뮤니티비즈니스 경영체의 단계별 평가와 모니터링 및 컨설팅이 중요하므로 적절한 경영성과를 평가하는 방법이 필요하다.

커뮤니티비즈니스 기업가는 사업모형의 타당성을 사전에 평가하여 투자 여부를 결정하고, 성과를 측정하여 경영전략 및 관리의 수단으로 활용할 수 있다. 소비자 입장에서는 기업의 지역 및 사회적 영향을 평가하여 윤리적 소비 의사 결정에 참고할 수 있다.

그러나 커뮤니티비즈니스 기업에 대한 성과평가에 있어 주의가 필요하다. 일반적인 기업의 평가는 매출액, 이익률, 자본수익률 등 경제적 측면의 평가가 우선 고려되지만, 커뮤니티비즈니스 경영체는 창업 후 평가할 만한 충분한 시간이 지나지 않았으며, 주민의 자발적 참여와 지역자원 활용에 의한 지역활성화라는 중요한 가치판단 평가지표가 중요한 척도로 활용될 수 있기 때문이다. 따라서 커뮤니티비즈니스 경영체의 평가는 사전적 평가와 사후적 평가 그리고 정성적 평가와 정량적 평가를 종합적으로 고려해서 적용해야 한다.

이상과 같은 제약에도 불구하고 지역활성화 및 유지를 목표로 운영되는 커뮤니티비즈니스 경영체의 성과에 대한 요구가 높으므로 평가 작업을 진

행할 필요가 있다. 이 연구에서는 1차년도에 성과평가의 방법론 모색과 농어촌공동체회사 선정 경영체에 대한 기초자료를 평가하고, 2·3차년도에 커뮤니티비즈니스 경영체에 대해 구체적으로 사전적 평가와 사후적 평가를 시도할 계획이다.

2. 평가 방법

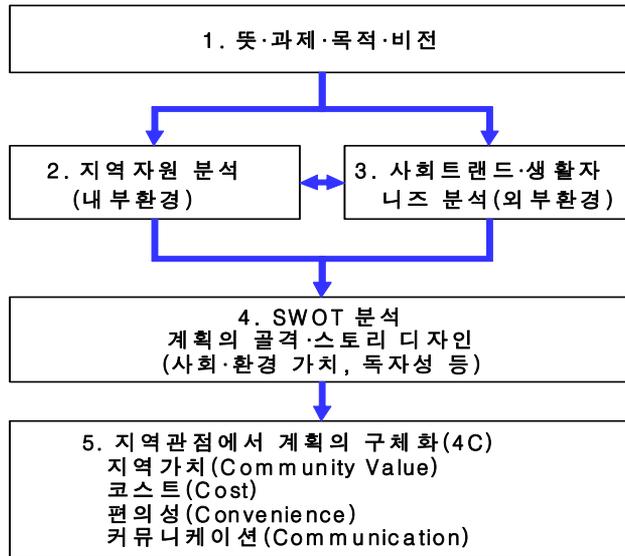
2.1. CB 평가방법

2.1.1. CB 창업의 단계

커뮤니티비즈니스 경영체에 대한 평가방법에는 창업에서부터 단계별 항목을 설정하여 평가하는 방법을 고려할 수 있다. 커뮤니티비즈니스 경영체의 주요 활동목적이 지역의 자원을 활용하여 지역사회의 활성화에 있기 때문이다. 창업단계에서 우선 고려될 수 있는 평가는 사전적 평가로 정성적인 지표가 주요한 역할을 차지하고 있다.

- (1) 주민에 의한 지역의 과제공유 및 비전 제시
- (2) 지역 내에서 활용 가능한 자원 발굴: 자금 등 부족한 자원은 외부에서 유입방안 포함
- (3) 사회적 트렌드 및 지역주민의 니즈분석: 비즈니스 가능성이 높은 상품 또는 서비스 개발
- (4) SWOT 분석: 비즈니스전략 구축
- (5) 계획의 구체화: 지역가치 제고, 코스트 절감, 편의성 향상, 커뮤니케이션 강화

그림 5-1. CB창업의 단계



2.1.2. CB 창업 후 단계

기업의 평가는 일반적으로 매출액이나 이익률 등 경제적 측면에서 평가하는 측면이 강하며, 그 사업의 사회적 위치설정, 지역 내에서의 위치설정 등의 관점은 경시된다. CB는 주민의 자발적인 참여와 지역자원 활용에 의한 ‘지역활성화’라는 개념을 하나의 평가 또는 가치판단의 척도로 활용할 수 있다.

가. 지역주민의 참여도

CB는 지역주민의 자발적인 참여가 기본이다. 주민의 참여도가 사업의 지속성 유지와 지역과제 해결의 관건이 된다. 평가지표에는 참여자 수, 지역주민대비 참여자 비율, 지역가구대비 참여가구 비율 등이 있다.

나. 비즈니스 성과

① 고용창출의 기여도

우선 CB에 종사하는 지역 주민에게 보람이나 즐거움으로 자기고용을 실현하는가도 중요하다. 일반 기업은 고용을 줄여서 효율적인 경영을 실현하는 것이 중시되지만 CB는 일을 통하여 사회참여할 수 있는 지역고용의 환경정비가 중요하다. 기계화가 가능한 것도 기계화하지 않는 것도 하나의 선택지이다. 이것이 사회적 약자의 고용확보로 연결된다면 적극적으로 평가할 수 있다. 평가지표에는 자기고용의 충실도, 지역고용의 창출 수, 고령자·다문화가족·지적장애자 등 사회적 약자의 고용 창출 수 등이 있다.

② 부가가치 향상

CB는 지역 니즈에 대응한 사업을 전개하여 지역의 문제해결과 지역활성화에 기여할 수 있다. 지역문제는 ‘경제적 문제’와 ‘사회적 문제’로 구분된다. 일자리나 소득 창출에 의한 경제적 문제를 해결하는 것이며, 이를 통하여 고령화·과소화 등의 심화에 기인하는 농촌지역의 사회적 문제를 해결하는 것이 바람직한 방향이다. 그리고 평가지표에는 부가가치, 매출액 등이 있다.

③ 지역과제 해결

농촌지역은 고령화·과소화함에 함에 따라 다양한 사회적 과제가 발생한다. 이러한 과제를 CB로서 해결하는 방안을 강구해야 한다. 평가지표에는 고령자·장해자 등에 대한 간호·가사·심부름 등 서비스 지원 여부 등이 있다.

④ 지역사회에서 새로운 사회관계나 협동관계의 창출도

CB를 통하여 지역의 경제적·사회적 과제에 대해 다양한 사람들이 진지하게 처리함으로써 지역에서 새로운 사회관계나 협동관계가 만들어지는 효과를 기대할 수 있다. 이것이 CB의 지속성을 높인다. 평가지표에는 경제활동과 관련한 새로운 협동관계 형성사례, 공동체 활동과 관련한 새로운

사회관계 형성사례 등이 있다.

다. 경영의 지속성

① 수익금의 지역사회 환원도

CB에 의해 발생한 수익금의 일부를 당초의 사업목적에 재투자하거나 지역에 환원하는 것이 중요한 의미가 있다. CB 목적은 개인의 이익추구가 아니다. 사업을 어떻게 지속시켜 지역사회 주민에게 보람을 가져오느냐가 중요하기 때문이다. 평가지표에는 수익금대비 재투자액 비율, 수익금대비 지역환원액 비율 등이 있다.

② 지역사회에 경영정보의 공개도

CB는 지역 커뮤니티에서 지역 커뮤니티를 위하여 활동하는 가운데 육성된다. CB 활동에 관련된 경영정보를 공개함으로써 행정이나 주민의 협력을 구하기 용이하다. 평가지표에는 정보공개 대상, 정보공개 수준 등 정성적인 지표가 있다.

③ 사회성과 사업성의 균형도

CB의 미션은 비즈니스를 통하여 지역공동 과제를 해결하는 것이다. 일반기업과는 달리 사회성(공익성)과 사업성(영리성)의 균형을 유지하는 것이 성패의 관건이 된다. 어느 한쪽에 치중하면 지역 협조나 경영의 지속성 유지에 장애를 받게 된다. 평가지표로 지역가치 향상, 지역 인재육성, 지역 창업 등이 있다.

표 5-1. 분야별 평가지표 총괄

분야		평가지표
(1) 창업노력 충실도		○ 지역과제 및 비전의 명확도 ○ SWOT분석 및 전략의 적절성
(2) 지역주민 참여도		○ 참여자 수 ○ 참여자 비율 ○ 참여자의 적극성 ○ 참여가구 비율
(3) 지역자원 활용도		○ 지역자연자원 활용 ○ 지역시설자원 활용 ○ 지역 유희자원 활용 ○ 지역 전통문화 활용
(4) 비즈니스 성과	① 고용 창출	○ 자기고용의 충실도 ○ 지역고용의 창출 수 ○ 사회적 약자의 고용 창출 수
	② 부가가치 향상	○ 부가가치 추이 ○ 매출액 추이
	③ 사회과제 해결	○ 지역과제 해결 ○ 사회적 약자에 대한 서비스
	④ 사회·협동관계 창출	○ 새로운 협동관계 형성사례 ○ 새로운 사회관계 형성사례
(5) 경영 지속성	① 수익금 환원도	○ 수익금대비 재투자액 비율 ○ 수익금대비 지역환원액 비율
	② 경영정보 공개도	○ 정보공개 수준 ○ 정보공개 대상
	③ 사업 균형도	○ 지역가치 향상 ○ 지역인재육성 ○ 지역창업 수

2.2. 사회적기업 평가방법

사회적기업이 생산하는 가치는 경제적 가치와 사회경제적 가치, 사회적 가치로 구분할 수 있다. 경제적 가치는 시장에서 거래되는 재화와 서비스

의 가치창출 부분으로 기업의 재무적 성과에 귀속되는 부분이다. 사회경제적 가치는 경제적으로 환산될 수 있는 사회적 가치(취약계층의 고용으로 인한 소득증대분, 환경문제 해결로 인한 사회적비용 절감 등)와 경제적으로 환산할 수 없는 외부효과로서 취업한 실업자의 자존감 향상 등이다.

사회적 목적의 달성 정도를 측정하는 방법으로 사회적투자 회수율(SROI: Social Return on Investment)와 균형성과표(BSC: Balanced Score Sheet)가 대표적이다(오내원 외, 2010).

SROI는 미국의 사회적기업 투자기관인 로버츠기업개발기금(REDF)의 후원을 위한 기준으로 만들기 시작하여 영국의 비영리연구조직인 신경재재단(NEF: New Economic Foundation)이 발전, 보급시킨 방법이다. 경제적으로 계산할 수 있는 사회적가치를 포함한 정량적 측정방안으로 평가 결과가 객관화되어 외부평가용으로 활용할 수 있으나, 사회적기업의 무형적 가치를 반영하기 어렵다는 한계가 있다.

3. 농어촌공동체회사 현황분석

3.1. 조사 개요

농림수산물식품부에서 농어촌공동체회사의 전반적인 운영실태를 파악하기 위해 조사한 자료에서 농어촌공동체회사로 선정된 51개 업체의 일반적인 현황을 분석하였다.

농어촌공동체회사의 유형은 농산업영역, 도농교류영역, 사회복지영역, 복합형영역으로 구분하였으며, 해당 업체가 분야별 50% 이상 활동하는 영역을 기준으로 설정하였고, 복합형은 2개 이상 활동영역의 비중이 각각 30% 이상일 경우를 의미한다.

3.2. 일반 현황

전국 51개 선정 농어촌공동체회사의 지역별 현황에서 강원과 전남이 각각 12개(23.5%) 업체로 가장 많고, 다음으로 경북 7개(13.7%), 전북 6개(11.8%) 순이다. 그리고 농어촌공동체회사의 유형별 영역에서는 농산업 부문이 28개(54.9%)로 가장 높고, 복합형이 10개, 도농교류형이 9개 순으로 나타난다. 유형별에서 농산업과 도농교류가 전체 51개 업체 중에서 37개로 약 72.5%를 차지하고 있다.

전체 51개 농어촌공동체회사의 경영 연수는 2~5년 사이가 66.7%(24개 경영체)로 가장 높은 비중을 차지하고 있다. 평균 경영 연수는 5년 정도이고, 최대 연수는 24년 경영체도 있다. 1년 이하 경영체에는 농산업유형과 사회복지 유형이 각각 2개, 1개가 있다. 중소기업 평균 연수 7년보다 농어촌공동체회사는 짧다.

농어촌공동체회사의 조직형태에서 농어업법인이 28개(54.9%)로 가장 높고, 비영리법인 21.6%, 임의단체 17.6%순이다. 법인격의 농어촌공동체회사는 31개(60.8%)이며, 농림수산식품부의 농어촌공동체회사 실태조사 결과 54.0%보다 높게 나타난다. 농산업 유형은 농어업법인 형태가 21개(41.2%)로 가장 높다.

농어촌공동체회사의 의사결정 구조는 이사회 및 운영위원회를 통해서 결정하는 형태가 각각 37.9%(19개)로 가장 높고, 주주총회·총회를 통한 의사결정은 19.6%(10개) 순으로 나타난다. 농산업 유형은 이사회를 통한 의사결정이 25.5%로 가장 높고, 도농교류 유형은 운영위원회가 11.8%로 가장 높다.

표 5-2. 농어촌공동체회사 운영연수

단위: 개소

구 분		회사유형				전체
		농산업	사회복지	도농교류	복합형	
회 사 운 영 기 간	1년 이하	2 3.9%	1 2.0%	- -	- -	3 5.9%
	2-3년	10 19.6%	1 2.0%	3 5.9%	4 7.8%	18 35.3%
	4-5년	8 15.7%	1 2.0%	4 7.8%	3 5.9%	16 31.4%
	6-10년	6 11.8%	- -	2 3.9%	2 3.9%	10 19.6%
	11년 이상	2 3.9%	1 2.0%	- -	1 2.0%	4 7.8%
전체		28 54.9%	4 7.8%	9 17.6%	10 19.6%	51 100.0%

표 5-3. 농어촌공동체회사 조직형태

단위: 개소

		회사유형				전체
		농산업	사회복지	도농교류	복합형	
조 직 형 태	농어업법인	21 41.2%	1 2.0%	2 3.9%	4 7.8%	28 54.9%
	합자/합명/ 주식회사	2 3.9%	1 2.0%	- -	- -	3 5.9%
	비영리법인	3 5.9%	2 3.9%	3 5.9%	3 5.9%	11 21.6%
	임의단체	2 3.9%	- -	4 7.8%	3 5.9%	9 17.6%
전체		28 54.9%	4 7.8%	9 17.6%	10 19.6%	51 100.0%

구성원의 범위는 마을단위 54.9%(28개소), 시·군단위 29.4%(15개소), 읍·면단위 15.7%(8개소)로 농어촌공동체회사는 주로 농어촌지역에 위치하고 있다. 시군단위 공동체회사에는 화순농특산물유통(주), 청해진미완도전북(주), 진안군마을만들기지구협의회 등이다. 농산업과 도농교류 유형은

마을단위가 각각 27.5%(14개), 13.7%(7개)로 가장 높은 비중을 차지하고 있다.

표 5-4. 농어촌공동체회사 구성원 범위

단위: 개소

		회사유형				전체
		농산업	사회복지	도농교류	복합형	
구 성 원 범 위	마을단위	14 27.5%	1 2.0%	7 13.7%	6 11.8%	28 54.9%
	읍·면단위	7 13.7%	- -	1 2.0%	- -	8 15.7%
	시·군단위	7 13.7%	3 5.9%	1 2.0%	4 7.8%	15 29.4%
전체		28 54.9%	4 7.8%	9 17.6%	10 19.6%	51 100.0%

조합원, 주주 등이 회원인 농어촌공동체회사는 설립당시보다 현재 회원 수가 평균 48명 정도 증가하였고, 전체 회원 수도 2,421명이 증가하였다. 회원 수 증감에서 설립당시보다 회원 수가 감소한 경영체는 5개, 회원 수의 변동이 없는 업체는 22개, 회원 수가 증가한 업체는 24개 업체로 나타난다.

3.3. 경영 현황

2009~2011년 사이 농어촌공동체회사의 재무 현황에서 평균자본금은 5억, 부채 4억, 매출액 8억원 정도이다. 농림수산물식품부 실태조사에서 전체 443개 업체의 자본금 평균은 3억6천만원, 부채는 1억7천만원, 매출액은 7억4천만원보다 2011년 농어촌공동체회사에 선정된 업체가 자본금, 매출액이 높고, 부채도 상대적으로 많다.

농산업 유형의 공동체회사는 평균자본금이 7억8천만원, 평균부채는 5억5천만원, 평균 매출액은 13억6천9백만원 정도로, 전체 자본금, 부채, 매출

액 평균보다 높다. 사회복지 유형의 공동체회사의 평균부채는 5억9천만원으로 가장 높고, 복합형 공동체회사는 자본금, 부채, 매출액이 가장 낮게 나타난다.

표 5-5. 농어촌공동체회사 유형별 경영현황

단위: 개소, 억원

회사 유형	평균 자본금	업체 수	평균부채	업체 수	평균매출	업체 수
농산업	787.40	25	555.86	11	1369.80	25
사회복지	251.78	3	599.56	3	490.50	4
도농교류	147.89	6	116.00	2	117.75	8
복합형	80.61	10	2.17	3	60.88	8
합계	503.04	44	429.04	19	836.36	45

2009년 공동체회사의 매출액에서 5천만원 이하 업체는 12개에서 2010년에는 11개로 줄었고, 4억원 이상 매출액 달성 업체는 2009년 12개에서 2010년에는 13개로 증가하였다. 단순비교지만 전반적으로 2011년 선정 농어촌공동체회사의 경영 상태는 비교적 양호한 것으로 판단된다.

2009년 공동체회사의 총고용 인원은 2,091명이고, 정규직은 216명, 일용직은 1,875명으로 전체 고용자에서 일용직 직원은 약 92.9%를 차지하고 있다.

농산업 유형의 공동체회사는 1,690명을 고용하고 정규직은 103명, 일용직 1,587명으로 일용직 비율이 94%로 전체 일용직 고용 비율보다 높다. 공동체회사당 평균 고용인원은 41.8명, 정규직 4.3명, 일용직 37.5명이다.

표 5-6. 농어촌공동체회사 고용현황, 2009

단위: 개수, 명

유형	회사 수	총 고용			평균고용/1회사		
		합계	정규	일용	합계	정규	일용
농산업	27	1,690	103	1,587	62.6	3.8	58.8
사회복지	4	86	76	10	21.5	19.0	2.5
도농교류	9	16	14	2	1.8	1.6	0.2
복합형	10	299	23	276	29.9	2.3	27.6
합계	50	2,091	216	1,875	41.8	4.3	37.5

2010년 공동체회사의 총고용 인원은 2,493명이고, 정규직은 284명, 일용직은 2,209명으로 전체 고용자에서 일용직 직원은 약 88.6%를 차지하고 있다.

농산업 유형의 공동체회사는 1,927명을 고용하고 정규직은 124명, 일용직 1,803명으로 일용직 비율이 93.6%로 전체 일용직 고용 비율보다 높다. 공동체회사당 평균 고용인원은 48.9명, 정규직 5.6명, 일용직 43.3명이다. 전체 고용 인원도 증가하고, 정규직 비중도 증가하였지만, 여전히 일용직 고용이 높은 비중을 차지하고 있다.

표 5-7. 농어촌공동체회사 고용현황, 2010

단위: 개소, 명

유형	회사수	총 고용			평균고용/회사		
		합계	정규	일용	합계	정규	일용
농산업	28	1927	124	1803	68.8	4.4	64.4
사회복지	4	135	107	28	33.8	26.8	7.0
도농교류	9	22	20	2	2.4	2.2	0.2
복합형	10	409	33	376	40.9	3.3	37.6
합계	51	2493	284	2209	48.9	5.6	43.3

2009년 공동체회사의 임금 현황은 50만원 미만의 월급을 수령하는 근로자 410명(56.5%)로 가장 높고, 50~100만원 수령 근로자는 157명으로 21.7%로 나타난다. 농산업 유형의 공동체회사는 50만원 미만 급여를 받는 노동자가 196명으로 가장 많다. 농어촌공동체회사의 급여는 상대적으로 낮게 분석된다.

2010년 공동체회사의 임금 현황은 50만원 미만의 월급을 수령하는 근로자 532명(47.6%)로 가장 높고, 50~100만원 수령 근로자는 271명으로 24.2%로 나타난다. 농산업 유형의 공동체회사는 50만원 미만 급여를 받는 노동자가 252명으로 가장 많다. 2009년에 비해 50만원 미만 급여 노동자의 비중은 상대적으로 줄어들었다.

3.4. 요구 사항

농어촌공동체회사의 향후 요구사항에서 교육분야는 국내의 선진지 견학이 57.6%로 가장 높고, 공동체회사 관련 교육 확대가 51.5%, 귀농귀촌인 유입 지원이 12.1% 순으로 나타난다. 농산업 유형의 공동체회사는 17개(51.5%)가 교육 관련 지원을 희망하고 있고, 복합형 공동체회사도 8개(24.2%)가 교육분야를 희망하고 있다.

농어촌공동체회사의 향후 요구사항에서 경영분야는 마케팅 및 홍보지원이 61.9%로 가장 높고, 제품개발 및 품질관리 지원 35.7%, 컨설팅 지원이 19.0% 순으로 나타난다. 농산업 유형의 공동체회사는 23개(54.8%)가 복합형 공동체회사도 9개(21.4%)가 경영분야를 희망하고 있다.

농어촌공동체회사의 향후 요구사항에서 시설분야는 생산가공시설 지원이 79.5%로 가장 높고, 건물건축 및 개·보수 지원 41.0% 순으로 나타난다.

농어촌공동체회사의 향후 요구사항에서 행정분야는 지원사업 안내가 45.9%로 가장 높고, 세제 및 융자혜택 지원 37.8%, 제품인허가 절차 개선이 32.4% 순으로 나타난다. 농산업 유형의 공동체회사는 20개(54.1%)가 복합형 공동체회사도 8개(21.6%)가 행정분야를 희망하고 있다.

표 5-8. 농어촌공동체회사 지원요구, 경영

단위: 개소

	회사유형				합계
	농산업	사회복지	도농교류	복합형	
컨설팅 지원	5 11.9%	1 2.4%	1 2.4%	1 2.4%	8 19.0%
제품개발 및 품질 관리 지원	10 23.8%	1 2.4%	1 2.4%	3 7.1%	15 35.7%
마케팅 및 홍보지원	15 35.7%	1 2.4%	3 7.1%	7 16.7%	26 61.9%
공동체회사 네트워크 구축	3 7.1%	0 .0%	3 7.1%	1 2.4%	7 16.7%
공동브랜드 및 상표개발 지원	2 4.8%	0 .0%	0 .0%	1 2.4%	3 7.1%
합계	23 54.8%	3 7.1%	7 16.7%	9 21.4%	42 100.0%

3.5. 시사점

일반적인 기업의 평가는 매출액, 이익률, 자본수익률 등 경제적 측면의 평가가 우선 고려되지만, 커뮤니티비즈니스 경영체는 창업 후 평가할 만한 충분한 시간이 지나지 않았으며, 주민의 자발적 참여와 지역자원 활용에 의한 지역활성화라는 중요한 가치판단 평가지표가 중요한 척도로 활용될 수 있기 때문이다. 따라서 커뮤니티비즈니스 경영체의 평가는 사전적 평가와 사후적 평가 그리고 정성적 평가와 정량적 평가를 종합적으로 고려해서 적용해야 한다.

농림수산물식품부가 2011년부터 지원하는 커뮤니티비즈니스 경영체인 농어촌공동체회사의 사회·경제적 성과를 이용하여 지역활성화 기여 여부를 평가하기 위해서는 일회성의 평가보다는 다년간에 걸쳐 정성적인 지표와 정량적 지표를 종합적으로 고려할 필요가 있다.

6차산업화의 과제와 요건

1. 과제의 설정

농업은 지금까지 좋은 농산물을 만드는 것으로 승부를 해왔지만, 지금부터는 물건 만들기를 전제로 한 위에 얼마나 지역을 종합적으로 발전시켜 갈 것인가가 승부의 갈림길이 될 것이다. 이를 위한 전략이 ‘농업의 6차산업화’인 것이다.

6차산업화의 성공을 위해서는 지역에서 활동을 시작하는 경우 목표를 어디쯤 설정하는가에 의해 참고가 되는 유형은 달라지는 것에 주의해서 전략을 수립할 필요가 있다. 전략의 성공은 바른 목표의 설정에 달려 있다. 여기서 말하는 ‘산업화’는 반드시 기업적인 발전을 전망하는 것은 아니고 ‘생활에 경쟁이 생긴다’ ‘다소 수입이 증가해 생활이 좋아진다’ 라는 등을 목표로 한 것도 포함한 넓은 개념이라는 것을 바탕으로 지역의 실정에 비추어 적절한 목표를 세우는 것이 제1의 포인트이다.

또 실행과정에서 가장 중요한 것은 지역주민의 자발적인 힘을 무리 없이 이끌어내는 것이다. 거기에는 초기의 활동을 어떻게 해서라도 성공시켜 자신과 의욕을 가지게 하여, 궤도에 오르는 것이 제2의 포인트이다.

농업의 6차 산업화를 목표하는 제1과제는 소비자들이 희망하는 것을 공급함으로써 판로의 확보를 착실히 늘리고 소득과 고용의 장을 끌어들이고 그것을 통해 농촌지역의 활력을 귀환하는 것이다.

농업의 6차 산업화가 목표하는 제2의 과제는 다양한 농축산물을 가공하

여 판매하는데 안전, 안심, 건강, 신선, 개성 등을 핵심으로 하여, 소비자들이 신뢰할 수 있는 식료품 등을 공급하는 것이다.

농업의 6차산업화가 목표하는 제3의 과제는 농축산물의 생산 및 가공, 식료품의 제조에 맞게 어디까지나 기업성을 추구하여 가능한 한 생산성을 높이고 비용절감을 도모하여, 경쟁조건의 심화 가운데 수익의 확보를 도모하는 것이다.

농업의 6차산업화가 목표하는 제4의 과제는 새로운 비즈니스의 추구로 끝나는 것만이 아니고, 농촌지역환경의 유지·보전·창조, 특히 녹자원이거나 수자원 배려, 아름다운 농촌환경창조 등에 계속 노력을 기울여, 도시주민의 농촌으로의 접근에 새로운 길을 개척하는 데에 노력하는 것이다.

농업의 6차산업화를 목표하는 제5의 과제는 농업이나 농촌이 가진 교육열에 착목하여 농산물이나 가공식료품의 판매를 통해서, 또 도시농촌교류를 통하여 선인들의 지혜를 축적, 결국 마을의 생명을 도시로 붙여넣는다는 도시농촌교류의 새로운 모습을 만들어 내는 것이다.

또한 이러한 사례를 참고로 6차산업화를 목표하는 경우 자신들이 놓여 있는 객관적 상황을 파악해 두는 것이 필요하다. 그것은 목표설정의 자세와 크게 관계가 있기 때문이다. 유형별로 과제를 설정한다면 다음 사항에 대해 검토가 필요하다.

첫째 생산자 주도에 의한 농업진흥을 기점으로 한 6차산업화는 논농업형보다도 전답지역, 밭농업지역의 시정촌에 많은 경향이 있다. 중간농업지역에서는 전답형, 산간농업지역에서는 밭농업형의 시정촌이 각각 많으며, 논이라는 지목구성이 제약을 받지 않을 정도로 활동이 활발하게 진행되고 있다. 생산자 주도에 의한 농업진흥은 어떻게 도작농업에서 탈각을 도모할까가 포인트가 되고 있으며, ‘농업의 6차산업화’는 그를 위한 전략으로 자리잡을 수 있을 것이다.

둘째 여성·고령자에 의한 농업진흥을 기점으로 한 6차산업화는 직매소의 설치 등 단순하게 시작할 수 있는 것도 있기 때문에 비교적 모든 지역에서 볼 수 있지만, 산간농업지역·밭농업형 시정촌은 지형적인 제약 관계로 생활조건이 엄격한 것이 이러한 결과가 된다고 생각된다.

셋째 행정·농협주도에 의한 농업진흥을 기점으로 한 6차산업화는 ①과 같은 형태, 전답형의 시정촌에서 활동하는 경향이 강하다. 여기에서도 도작농업에서 탈각이 농업진흥의 포인트가 되고 있는 점은 주목된다.

넷째 시정촌교류를 기점으로 한 6차산업화는 다음과 같은 특징이 있다. 자연자원활용형은 중간농업지역에서는 밭농업형, 산간농업지역에서는 전답형의 시정촌이 각각 많다. 산간농업지역·밭농업형 시정촌의 사례가 거의 없는 것이 주목된다. 역사전통문화활용은 산간농업지역·논농업형 시정촌에서 활동이 많은 것이 눈에 띄는 한편, 중간·산간 농업지역 모두 밭농업형 시정촌에서는 이러한 활동은 상당히 적다는 특징이 있는 듯하다. 농업·농촌활용형 지역에서도 활동이 세워지고 있지만, 중간농업지역에서는 전답형, 산간농업지역에서는 밭농업형의 시정촌이 각각 많으며, ①과 공통하는 면이 많다.

다섯째 제3섹터의 설립을 기점으로 한 6차산업화는 중간·산간 양 농업지역과 함께 논농업형 시정촌에서 활동이 세워지고 있는 경우가 눈에 띈다. 우량사례라도 힘든 상황에 있는 실태는 논농업지대라는 자연적 제약조건에 제한을 받는 가운데 6차산업화를 달성하는 데 곤란을 상징하고 있어 과제가 많다.(安藤光義, 1998)

2. 리더의 육성

새로운 비즈니스를 창업할 때에는 창업계획을 철저히 준비해야 한다. 이것이 창업의 성패는 물론이고 비즈니스의 지속성을 좌우하기 때문이다. 중요한 역할을 하는 것이 리더이다. 따라서 CB 창업이나 6차산업화에서 중요한 것이 리더의 존재이다.

6차산업화 성공의 길 가운데 최대 과제는 인재를 육성하고 늘린다는 것이다. 성공을 거두고 있는 사례를 자세히 관찰하면 훌륭한 인재를 상당히 많이 보유하고 있다.

인재란 무엇인가. 인재를 평가하는 기준은 정보력, 기술력, 기획력, 경영관리력, 조직력의 5가지 요소를 고려할 수 있다. 우선 정부력에 대해서는 우수한 발신력을 가지고 있다. 발신력을 높이는 데에는 소비자가 무엇을 원하고 있는지, 사회가 농업이나 6차산업에 무엇을 기대하고 있는가 등과 같은 수신력을 높이지 않으면 안된다.

이러한 기반 위에 기술력이라는 것은 전통기술과 첨단기술의 2개를 완전히 몸에 익혀, 그것을 적절히 현장에서 실용화해 가는 것이다.

기획력이라는 것은 씨 뿌리기 전에 또는 신규 가공식품을 만들어 내기 전에 어떻게 팔 것인가, 어떻게 하면 팔릴 것인가 하는 것을 정확히 예측하고 실행하는 능력이다. 마케팅 노하우를 개발하는 능력이다.

경영관리력은 6차산업을 성공시키는 데에 최대과제라고 말해도 좋다. 재무관리, 회계관리, 금전관리, 세무관리 등 협의의 경영관리에 그치지 않고, 제품관리, 안전관리, 판매관리, 재고관리, 게다가 노무관리, 또는 다양한 서비스에 관계되는 관리 등 다방면에 이른다. 6차산업화를 기업화하여 감에 따라 점점 경영관리력에 충실히 해야 한다는 것이 필요해지고 있다.

인재는 처음부터 만들어져 있는 것은 아니다. 또 개개인이 다양한 장점을 가지고 있다. 리더가 착안해야 할 부분은 구성원이 가진 장점을 어떻게 발탁하며, 발전시켜 나가느냐는 것이다. 인재는 하루아침에 만들어지는 것이 아니다. 6차산업화를 통해서 갈고 닦음으로써 인재가 길러지는 것이다.

이와 병행해서 매력있는 6차산업화는 비농가 출신의 귀농·귀촌이라고 불리는 신인을 받아들일 수 있으며, 그러한 신인을 받아들이는 것이 새로운 비약에 연결된다. 새로운 사람을 받아들이는 것이 다음 비약으로의 발판이 된다는 것을 잊지 않기를 바란다.

농업의 6차산업화에서 성공을 거둘 수 있는 사례를 잘 살펴보면, 실로 정성을 들여 보조사업을 주체적으로 활용하여 도움이 되는 형태로 사용하고 있다. 또 중앙·지방 행정담당자가 보유하고 있는 노하우, 지식 또는 지혜를 활용하고 있다고 생각한다.

농업의 6차산업화에서 중요한 역할을 할 수 있는 것이 농촌여성의 존재이다. 여성들은 스스로 생산한 농산물을 어떻게 지역에서 부가가치를 더해

고용의 장을 만들면서 소비자가 정말 요구하는 것을 만들고 팔 것인가에 대해 높은 통찰력을 가지고 있다. 여성의 능력과 병행해서 고령자의 역할도 중시해야 한다. 지금 일어나고 있는 것이 여성혁명이며, 앞으로 고령자 혁명도 기대된다. 두 가지 파위를 농업·농촌 활성화의 기폭제로 활용하는 것이 지역진흥의 핵심이다.

농업의 6차산업화에 성공하고 있는 사례를 보면 6차산업을 일으키는 데 기회를 잡는 것이다(天時). 또 당해 지역이 가지고 있는 우수한 점, 부족한 점을 바르게 보고, 우수한 자원, 즉 농업이나 농산물, 경관 등을 바르게 평가하여 6차산업화를 추진해야 한다(地利). 그리고 이러한 기반 위에서 지역 사람들의 에너지, 지식, 기술 등을 고려하여 총력을 기울여 6차산업화에 노력하는 것이 성공의 관건이다(人和). (今村奈良臣, 1998)

3. 지역자원의 발굴과 활용

3.1. 내발적 발전과 지역자원 활용

내발적 발전은 각 지역이 획일적이고 동일한 지역정책을 추진하는 것이 아니라, 지역별로 지역의 문화, 전통, 자원, 기술, 자연조건 등에 근거하여 지역정책을 추진한다는 점에서 CB의 개념과 유사하다.

지역 간 격차는 동일기준에서 비교함으로써 발생한다. 각 지역이 독자적인 지역정책의 방향·목적은 가진다면 지역 간 격차를 해소하는 대안이 된다. 각각의 지역이 지역 조건에 적합한 정책목표·체계를 설정하는 것이 필요하다. 경제발전을 목표로 하는 지역, 생활을 중시하는 지역, 자연을 중시하는 지역(중복도 가능) 등 지역 스스로 정책목표를 수립할 필요가 있다.

지역의 정책실현을 위한 체제구축이 중요하다. 지자체와 주민·교류자가 발상, 실천, 의식이라는 다양한 참여자가 역할을 분담하면서 일정한 조화를 형성함으로써 지역을 보다 잘 발전시킬 수 있다.¹⁰

3.2. 지역자원의 다양성

내발적 발전에서 활용하는 지역자원이란 현재의 특산물을 비롯하여, 지역고유의 잠재적인 요소나 가공법·요리법 등도 대상이 된다. 또한 통상 자원이라고 하기 어려운, 예를 들면 유희농지도 자원으로 파악, 새로운 가능성의 개척이 가능하다.

지역주민에게는 당연한 것이지만 도시민에게는 선망의 대상이 되는 상품이나 자원도 존재한다. 따라서 지역자원 분석은 다른 지역의 사람이나 다양한 연령의 사람들이 참가하여 실시하면 많은 것을 발굴할 수 있다.

<표 6-1>

표 6-1. 지역자원의 예

	주요 자원
자연	농지, 산림, 강, 호수, 마을, 명소, 산, 물, 일조, 별, 기후, 경작포기지, 동식물, 곤충 등
상품	농림수산물, 산야초, 특산품, 가공품, 폐교·교류시설, 공가, 온천 등
문화	농촌경관, 농촌문화, 농촌생활기술, 전통행사, 축제, 전통요리, 역사 등
인재	농림어업자, 숙박시설, 관광업자, 교통업자, 상공업자, 명인, 장인, NPO, 행정, 지역주민, 지역출신자, 교류하는 도시주민, 대학, 학교, 전문가, 자원봉사자 등
농업관련	농지특징(토질, 입지), 농법, 수로, 토종, 농촌경관, 농촌행사, 농가생활 등

자료 : 大和田. 2011

3.3. 지역자원 활용방법

3.3.1. 자원활용의 관점

지역자원은 하나하나가 독립적인 것이 아니라 지역별로 하나의 형태를 형성한다. 이러한 자원 중에는 현재화하고 있는 것과 잠재적인 것이 있다. 잠재화되어 있는 자원도 무엇인가의 계기로 현재화하는 경우가 있으며, 새로운 역사가 새로운 지역자원을 형성하는 경우도 있다.

또한 지역주민에게는 마이너스적인 자원도 플러스 자원으로 전환하여 활용 대상으로 할 수 있다. 지역자원을 발굴하는 경우 내부의 구성원과 외부의 전문가들이 공동작업으로 행할 필요성이 있다.

3.3.2. 지역자원의 활용 프로그램화

지역에 존재하는 자원을 발굴, 가공하여 지역활성화에 연계하는 것이 CB의 기본이며, 여기에는 지역 주민이 주체적으로 판단하는 것이 전제조건이다. 지역 주민이 스스로 지역자원을 의식하지 못하는 경우는 외부 전문가의 진단을 받는 것은 필요하다.

지역자원을 활용하여 지역활성화하는 데 필요한 것은 추진조직이다. 내발적 발전에서 말하는 발상·실행의 ‘핵심인물’의 역할이 중요하다. 지역주민과 행정의 역할도 지역에 따라 다르다. 예를 들면 주민주도형에서는 지자체는 보조적·자금제공적 입장이 된다.

NPO나 민간기업의 역할도 추진과정에서 생각해 가야 하며, 최초부터 결정하지 않는 편이 바람직하다. 처음부터 프로그램을 만들어서 그대로 추진하는 것은 어렵다. 단계별로 판단해가는 것이 필요하다. 주민, 지자체, NPO, 민간기업 등의 연대가 성공의 요소이며, 민간기업의 마케팅 능력이 중요, 사회적인 니즈에 따라 자원을 가공하여 지역을 활성화할 것인가에 관한 경영능력이 불가결하다.

지역자원활용형 지역활성화에 필요한 것은 계속성이다. 시행착오를 하

면서 단기적 성과에 구애받지 않고 장기적인 체제구축이 필요하다. 참고로 현재 우리나라의 CB에서 지역자원을 활용하는 사례를 보면 다음의 <표 6-2>와 같다.

표 6-2. 우리나라 CB의 지역자원 활용사례

	주요 자원
자연	울진 금강 소나무숲(울진 길 카페) 창포군락지(완주 창포파워빌리지)
상품	마을 폐교(울진 길 카페) 친환경 농산물(엽채류)(남해 신전친환경영농조합) 주말농장(시민텃밭)(완주 봉서골행복드림마을) 친환경 농산물(완주로컬푸드사업 영농조합) 친환경 농산물(원주 신화마을영농조합) 친환경 농산물(옥천살림영농조합법인) 친환경 농산물 및 가공식품(진안 (유)나눔푸드) 우리밀 가공품(광의면특품사업단 우리밀가공공장 영농조합법인) 친환경 농산물(산청 오부친환경 영농조합법인) 친환경 농산물 가공품(떡)(원주 행복한 시루봉) 친환경 농산물 가공품(원주 햇살나눔)
문화	다듬이 할머니 공연단(완주 창포파워빌리지) 농악(원주 신화마을영농조합)
인재	이주 여성(하동 한구자리 채울)
농업관련	송이채취권(울진 길 카페) 다랭이논(남해 가천다랭이마을) 상설농민장터(원주푸드위원회)

농업의 6차산업화는 동북아의 영세한 농업구조에서 일자리를 만들고 부가가치를 향상하는 데 효율적인 비즈니스의 한 형태이다. 외국 사례와 국내 실태조사를 근거로 하여 우리나라에서 농업의 6차산업화를 확산하기 위한 과제를 제시한다.

먼저 외국사례에서 중국형과 일본형은 기업 주도·불균형 거래나, 생산자 주도·마케팅 능력 한계나의 특징이 있다. 한국 실정에 적합한 모델개발이 필요하다.

일반적으로 조직화의 유형은 수평적 조직화, 수직적 조직화, 또는 위로부터의 조직화, 아래로부터의 조직화 등으로 구분하여 정리할 수 있다.

중국의 6차산업화인 ‘농업의 산업화경영’은 농외기업에 의한 수직적 조직화이면서, 위로부터의 조직화라고 할 수 있다. 영세한 농업경영규모에 경영자원의 부족 등을 배경으로 하여 기업주도이며, 수출을 포함한 시장대응력을 제고하는 것이 목적이다. 현상적으로 농가와의 불균등관계를 형성하는 것이 문제로 지적되고 있다.

일본의 ‘6차산업화’는 내발적 발전론의 관점에서 농가 또는 농촌지역에 의한 수평적 조직화, 아래로부터의 조직화 유형이다. 이를 통하여 지역에서 고용을 창출하고 부가가치를 향상하는 효과를 기대하며, 특히 지산지소 등에 의한 농촌지역 내에서 시장창출을 기대한다는 점에서 중국과 차이점이 있다. 우리나라에서는 농업의 2·3차산업화 또는 6차산업화라는 명칭으로 개별경영 또는 영농조합이 주도하여 농업생산을 기본으로 하여 가공, 직거래 등으로 확대하여 고부가가치를 실현하는 비즈니스로서 그 확산의

가능성에 기대를 걸고 있다.

6차산업화의 분석틀에 근거한 현장에서 발생하는 문제는 다음과 같이 요약할 수 있다. 이러한 문제를 해결하여 6차산업화의 확산이 농촌에서 농업을 매개로 한 일자리와 부가가치를 창출하는 새로운 대안이다.

6차산업화는 지역전체의 부가가치 창출과 일자리 만들기 등이 평가지표가 될 수 있다. 이를 위한 비즈니스는 생산에서 가공으로, 그리고 교류나 관광 등 서비스업까지 광범위하게 걸쳐 있다. 그래서 비즈니스의 성공을 위해서는 개별경영으로는 한계가 있기 때문에 지역단위의 조직화에 의한 분업적 경영이 필수적이다. 그리고 일정수준의 기술이나 경영관리 능력을 갖추어야 한다. 다음으로 필요한 것은 지역자원을 발굴하여 지역 내 순환형 시스템을 구축하는 것이 비즈니스의 지속성을 유지하는 데 필요하다. 마지막으로 이러한 것을 가능하게 하는 조건이 리더의 역할이며 기본적으로 기획력, 정보력, 조직력 등을 갖춘 인적자원의 존재이다.

이러한 여건을 갖춘 지역은 흔하지 않으며 더구나 조건이 불리한 지역일수록 인적자원은 더욱 고갈되어 있는 편이다. 커뮤니티 비즈니스를 성공하기 위해서는 인적자원의 육성을 지원하는 중간지원조직의 역할이 중요하다. 경우에 따라서는 중간지원조직으로부터 아이디어나 정보를 제공받는 것도 불가결하다.

현재의 소득감소에 대응하여 우리나라는 농업의 6차산업화, 즉 개별경영 또는 영농조합이 주도하여 농업생산을 기본으로 하여 가공, 직거래, 교류 등으로 확대하여 일자리를 만들고 고부가가치를 실현하는 비즈니스로서 그 확산 가능성에 기대를 걸고 있다.

6차산업화는 지역전체의 부가가치 창출과 일자리 만들기 등이 평가지표가 될 수 있다. 이를 위한 비즈니스는 생산에서 가공으로, 그리고 교류나 관광 등 서비스업까지 광범위하게 걸쳐 있다. 그래서 비즈니스의 성공을 위해서는 개별경영으로는 한계가 있기 때문에 지역단위의 조직화에 의한 분업적 경영이 필수적이다. 그리고 일정수준의 기술이나 경영관리 능력을 갖추어야 한다. 다음으로 필요한 것은 지역자원을 발굴하여 지역내 순환형 시스템을 구축하는 것이 비즈니스의 지속성을 유지하는 데 필요하다.

사례 조사를 보면 이러한 여건을 갖춘 지역은 흔하지 않으며 더구나 조건이 불리한 지역일수록 인적자원은 더욱 고갈되어 있는 편이다. CB의 성공을 위해서는 인적자원의 육성을 지원하는 중간지원조직의 역할이 중요하다. 경우에 따라서는 중간지원조직으로부터 아이디어나 정보를 제공받는 것도 불가결하다.

사례조사에서 나타난 과제를 종합하며, 첫째 주민 자발성의 결여이다. 대체로 대부분의 경우가 정부 보조사업을 계기로 보조사업 범위 내의 비즈니스에 그치고 있다. 지역주민 스스로가 지역이 안고 있는 문제를 파악하고, 지역 문제를 공유하여 문제해결을 시도하는 경우는 아직 드물다. 지역주민에 의한 지역문제를 CB로 해결하고자 하는 문제의식과 자발성을 제고할 필요가 있다.

둘째, 지역에 부존하는 자원의 발굴과 지역특성을 살린 활동이나 사업의 구상이다. 사례에서 보면 친환경농산물의 생산과 직거래, 교류에 거치는 경우가 다수이다. 자연자원이나 문화, 농촌경관 등을 발굴·개발하여 비즈니스 계획을 수립하는 것이 과제이다.

셋째, 6차산업화에서 중요한 역할을 하는 것이 지역리더이다. 지역리더의 육성이 과제이다. 주민과 합의하여 CB를 창업하고 지속적인 경영을 가능하게 하는 것은 리더의 역할이다. 리더는 기본적으로 기획력, 정보력, 조직력을 갖추어야 한다. 만약 지역에서 리더 부재의 경우 지역 외의 인재·아이디어 등을 활용하는 것이 대안이다.

향후 시장개방의 확대로 소득감소가 예상되고, 또한 계층 간 소득격차가 확대되는 상황에서 영세 계층이나 조건이 불리한 지역에서 농가 조직화를 통한 6차산업화가 대안이 될 수 있다.

6차산업화의 창업은 우선 주민합의에 의한 마을단위의 조직화가 선행되어야 한다. 이를 통해 농산물 가격이 하락하는 단계에서 생산비 절감이 가능하다. 다음으로 단순 노동이 필요한 채소나 화훼 등의 품목을 도입하여 고용기회를 확대하고, 농업자원을 활용한 가공품이나 특산품 개발, 그리고 직거래와 교류, 관광 등으로 비즈니스 영역을 확대하여 고부가가치를 창출하는 것으로 발전할 수 있다.

참고 문헌

- 김선기. 2011. 「자립형 지역공동체사업(마을기업) 활성화방안」. 한국지방행정연구원.
- _____. 2010. “커뮤니티비즈니스의 개념과 정책방향”. 『자치발전』 2010년 5월호. 한국자치발전연구원.
- 김영수 외. 2009. “한국 커뮤니티 비즈니스의 성공요소에 관한 사례연구”. 『농촌사회』. 제19집 제2호.
- 김윤호. 2010. “커뮤니티 비즈니스의 개념정립에 관한 연구 : 사회적기업과의 구분을 목적으로”. 『한국사회와 행정연구』. 제21권 제1호.
- 김재현. 2007. 『농산촌활성화 사례조사 및 성공요인 분석연구』. 생명의 숲.
- _____. 2007. “산림분야 사회적 기업 육성방안에 대한 정책연구”. 산림청.
- _____. 2009. “기업의 사회적 책임(CSR)활동을 통한 산림조성 및 관리활성화 방안 1차년도 연구보고서”. 산림청.
- 김태곤. 2008. 2. “일본, 농업의 6차산업화로 농촌활성화”. KREI논단 (<http://www.krei.re.kr>).
- 김태곤 외. 2007. 12. 『농촌의 내발적 지역활성화에 관한 한·일 비교 연구』. 한국농촌경제연구원.
- 김태곤. 2007. 1. “내발적 발전으로 두가지 격차문제를 해결하자”. KREI논단 (<http://www.krei.re.kr>).
- _____. 2005. 11. “일본의 지산지소운동”. 『농정연구』 제15호. 농정연구센터.
- _____. 2001. 6. “농촌지역의 지속가능한 발전방향”. 『국토』 2001년 6월호. 국토연구원.
- 유정규. 2006.7. “커뮤니티 비즈니스의 의의와 과제”. 『농정연구』. 2006년 여름호. 농정연구센터.
- _____. 2011.8a. “마을기업육성정책의 주요내용과 활성화 전략”. 『한국지방자치학회 2011년 하계학술대회 발표자료집』.
- _____. 2011.8b. “농어촌형 사회적기업의 현황과 육성방향”. 『한국농업정책학회 2011년 하계학술대회 발표자료집』.
- 安藤光義. 1998. “農業の6次産業化に向けた動きを探る”. 『地域に活力を生む農業の6次産業化』. 21世紀村づくり塾.

- 今村奈良臣. 1998. “新たな価値を呼ぶ農業の6次産業化—動き始めた農業の総合産業化戦略”. 『地域に活力を生む農業の6次産業化』. 21世紀村づくり塾.
- 小田切徳美編. 2011. 『農山村再生の實踐』. 農文協.
- 大和田順子. 2011. 『アグリ・コミュニティビジネス』. 學芸出版社.
- 細内信孝. 2010. 『新版コミュニティ・ビジネス』. 學芸出版社.
- _____. 2009. 『コミュニティ・ビジネスのすべて』. ぎょうせい.
- _____. 1999. 『コミュニティ・ビジネス』. 中央大學出版部.
- 石田正昭. 2010.3. “食と農を結ぶ農村型コミュニティ・ビジネスの展開”. 『協同の發見』. 第212号.
- 石田正明編. 2008. 『農村版コミュニティ・ビジネス』. 家の光協會.
- 齋藤修. 2011. 『農商工連携の戰略』. 農文協.
- 橋本 理. 2007. “コミュニティビジネス論の展開とその問題”. 『經濟學部紀要』. 第38卷 第2号. 關西大學.
- 村山元展. 2009.7. “農村コミュニティビジネスの實態と展望”. 『地域政策研究』. 第12卷 第1号. 高崎經濟大學地域政策學會.
- 寺西俊一・石田信隆編. 2010. 『農林水産業を見つめなおす』. 中央經濟社.
- 中根雅夫. 2010. 『地域を活性化するマネジメント』. 同友館.
- 藤井正外. 2008. 『地域政策入門』. ミネルウァ書房.
- 關 滿博. 2009. 『農と食の農商工連携』. 新評論.
- 山浦靖男. 2010. 『地域再生マニュアル』. 朝日新聞出版.
- 本間正明他. 2003. 『コミュニティ・ビジネスの時代』. 岩波書店.
- 園利宗. 『現場からのコミュニティ・ビジネス入門』. 連合出版.
- 田代洋一. 2006. 『集落營農と農業生産法人：農の協同を紡ぐ』. 筑波書房.

연구보고 R653-4

커뮤니티 비즈니스의 중장기 육성전략(1/3)

농업의 6차산업화와 부가가치창출 방안

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 978-89-6013-318-1 93520

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