

# 일본의 6차 산업화 전개방향과 과제\*

小林茂典 著

(일본 농림수산정책연구소 총괄상석연구원)

이 병 오 譯

(강원대학교 교수)

## 1. 서론

일본의 농림수산업·농산어촌은 전체적으로 농림수산물 가격이 낮은 수준에 머물다 보니 소득이 감소하고, 고령화 및 과소화가 진행되어 어려운 상황에 직면하고 있다. 따라서 농림수산업과 농산어촌의 재건 및 활성화가 시급한 과제로 되어 있다.

이러한 상황 속에서 농림수산업·농산어촌의 6차 산업화가 다양한 형태로 각지에서 추진되고 있으며, 이는 농림수산정책의 중요한 한 축을 이루고 있다. 6차 산업화란 농림수산물·경관·문화 등 지역자원의 부가가치를 높이고, 소비자·실수요자와 연대하여 농산어촌지역에 보다 많은 수익이 창출되도록 함으로서, 소득과 고용을 확보하고 활력 있는 지역사회 구축을 도모하고자 하는 사업추진을 말한다.

농림수산정책연구소에서는 6차 산업화 추진에 참고가 되도록, 6차 산업화 추진의 주요 유형별 사업전개의 특징을 파악하고, 각 산지에서 새롭게 6차 산업화를 추진하거나 기존의 사업을 확장하려고 할 때 참고가 될 비즈니스 모델을 검토하고 있다.

본 연구에서는 6차 산업화의 비즈니스 모델 작성에 초점을 맞추어, 다음과 같은 내

\* 본 내용은 2012 FANEA에서 발표한 원고를 정리한 것이다(boleee@kangwon.ac.kr).

용을 검토하기로 한다. 먼저 2장에서는 6차 산업화의 의미와 내용을 확인하고, 3장에서는 6차 산업화의 유형구분 및 특징과 더불어 대표적인 선진사례에 대한 시사점을 검토한다. 그 후 4장에서는 6차 산업화 추진에 필요한 주요 과제를 정리하고, 마지막으로 5장에서 결론을 제시하도록 한다.

## 2. 6차 산업화의 영역

6차 산업화는 농상공 연대, 식품산업 클러스터 등 유사개념과의 구별 또는 관련성을 고려하면서 종합적으로 접근할 필요가 있다. 여기서는 6차 산업화와 관계되는 주요 개념을 확인하고, 본 연구에서의 6차 산업화 의미와 내용을 제시하고자 한다.

### 2.1. 6차 산업화와 관계되는 개념

- 1) 농업의 6차 산업화—농업의 종합 산업화 (1차 산업, 2차 산업, 3차 산업의 유기적·종합적 결합)

6차 산업화의 개념 및 명칭의 보급에 있어서 이마무라 나라오미(今村奈良臣) 교수(전 동경대학 농업경제학과 교수·역사 주)가 수행한 역할은 지대하다. 이마무라(今村) 교수는 6차 산업을 「농업이 1차 산업에만 머물지 말고, 2차 산업(농축산물의 가공·식품제조)과 3차 산업(도·소매, 정보서비스, 관광 등)에까지 영역을 확장함으로써 농촌에 새로운 가치를 불어일으키고, 고령자나 여성도 새로운 취업 기회를 스스로 창출하는 사업과 활동」<sup>1)</sup>이며, 「1차, 2차, 3차 산업의 유기적·종합적 결합」, 「1차 산업 × 2차 산업 × 3차 산업=6차 산업」으로 파악하였다.

- 2) 지역 내발형 애그리 비즈니스

사이토 오사무(齋藤修) 교수는 앞에서 말한 6차 산업화와 거의 같은 개념으로서 「지역 내발형(內發型) 애그리 비즈니스(Agri-business)」를 다음과 같은 의미로 파악하였다. 「현재 농촌에 필요한 것은 지역 내발형 애그리 비즈니스로서, 고령자·여성을 포함한 고용창출과 자연·경관·문화를 아우르는 지역 자원의 활용을 통해 지역의 소득형성을 최대한 지속적으로 꾀하는 것이다. 애그리 비즈니스는 경영체로서 생산에 기초를 둔 푸드 체인을, 지역 자원의 활용을 꾀하면서 구축하여, 소비자와의 교류나 그 조

1) 今村奈良臣(1998), pp. 1-2.

직화를 위한 어메니티 공간 형성을 이용질서의 형성까지 발전시키는 경영전략을 과제로 한다. 또한 그 조직적 특질은 생산-가공-판매의 체인 통합화를 통해 내부화하고, 가공·판매 부분에서의 이익을 조정하여, 재생산하기 어려워진 생산부문으로 재분배를 피하면서 유통 합리화와 고부가가치화를 연동시킨 시스템에 있다.»<sup>2)</sup>

### 3) 농상공 연대

농상공 연대에 대해서는 여러 가지 해석이 있겠으나, 경제산업성·농림수산성 등에서는 「중소기업과 농림어업자가 유기적으로 연대하여, 각자의 경영자원을 유효하게 활용하고, 신제품 개발, 생산, 수요 개척 등을 수행하는 것」<sup>3)</sup>으로 정의하고 있다.

### 4) 식품산업 클러스터

식품산업 클러스터에 대해서도 여러 가지 견해가 있으나, 예를 들어 농림수산성에서는 「코디네이터가 중심이 되어, 지역의 식재료, 인재, 기술, 기타 자원을 유효하게 결합하여, 새로운 제품, 판로, 지역 브랜드를 창출하는 것을 목적으로 한 집단」<sup>4)</sup>으로 정의하고 있다.

또한 사이토 오사무(齋藤修) 교수는 식품산업 클러스터 전략은, 「지역 내발형 애그리 비즈니스를 기초로 하여, 집적(集積)과 혁신의 경제효과를 발생시키고, 나아가서 농업과 식품·관련 기업의 연대를 튼튼하게 하는 것」<sup>5)</sup>이며, 「제품개발에 머물지 않고, 지역자원을 활용하면서, 그 상품을 소비자까지 연결하기 위한 지역 브랜드 확립으로 경쟁력을 확보하고, 이익 분배 면에서도 식품·관련 기업과 농업이 윈-윈 하는 관계를 구축할 수 있는 파트너십을 전제」로 해야 한다고 강조하고 있다.

## 2.2. 본 연구에서 6차 산업화의 의미와 내용

본 연구에서는, 후술하는 「6차 산업화의 유형구분」에서도 볼 수 있듯이, 앞에서

2) 齋藤修(1996), p. 41.

3) 농상공 연대 사업 촉진에 관한 기본방침(2008), p. 5. 여기서 유기적 연대란 중소기업자와 농림어업자가 각자가 보유한 경영자원을 가지고 와서, 양자가 함께 주도적으로 기획하고, 비용·수익을 분담·분배하는 사업체제가 담보되어 있는 것을 말함.

4) 농림수산성(2006). 농림수산성 「식료·농업·농촌기본계획」(2005. 3)에는 「농업과 식품산업의 연대 촉진」 안에 「지역의 식재, 인재, 기술, 기타 자원을 효과적으로 결합하여, 지역에 밀착된 식품산업 진흥을 꾀하기 위해, 농업·식품산업·관련 산업, 기타 다른 업종도 포함한 연대의 구축(식품산업 클러스터의 형성)을 추진한다. 이를 위해 식품산업 클러스터 형성을 위한 협의회를 각 지역에 만들고, 가공적성에 뛰어난 품종과 새로운 가공기술의 개발·도입, 지역 식재료를 활용한 신상품 개발 등의 사업을 추진한다.»고 되어 있음.

5) 齋藤修(2011), pp. 16-17.

언급한 「농업의 6차 산업화」, 「지역 내발형 애그리 비즈니스」로 대표되는 것과 같은, 주로 농업부문에서의 경영 다각화 노력과, 「농상공 연대」, 「식품산업 클러스터」 등에서 나타나는 농업부문과 상공업자의 연대·융합에 의한 노력<sup>6)</sup>의 양쪽을 포함하는 것으로서 6차 산업화를 파악하고 있다. 또한 농림수산업 뿐만 아니라 농산어촌지역의 재건·활성화도 꾀하려고 한다는 점에 착목하여, 지역개념과 사업전개의 지역적 확산도 중시한다.<sup>7)</sup>

이러한 기본적 인식과 「지역 내발형 애그리 비즈니스」의 연구 축적도 고려하여, 본 연구에서는 농림수산업·농산어촌의 6차 산업화를 「농림수산물·경관·문화 등 지역 자원의 부가가치를 높이고, 소비자·실수요자와 연대하여 농산어촌지역에 보다 많은 수익이 창출되도록 함으로서, 소득과 고용을 확보하고 활력 있는 지역사회 구축을 도모하고자 하는 사업추진」이라는 의미로 파악하고자 한다.

### 3. 6차 산업화의 유형구분과 그 특징

6차 산업화는 농림수산업 뿐만 아니라 농산어촌 지역의 재건·활성화도 꾀하고 있다는 점에 특징이 있으며, 산업적 측면과 지역 사회의 미래에 모두 관계되는 사업이다. 이러한 점도 포함하여, 각지에서 추진되고 있는 6차 산업화의 추진내용은 그 사업전개의 특징에 따라 몇 개의 유형으로 구분할 수 있다. 여기에서는 비즈니스 모델 작성을 위해 검토해온 유형구분<그림 1>과 같이 그 특징 등에 대해 간단히 요점만 제시하도록 한다.

6) 이외에 농업부문과 상공업자의 연대·융합에 의한 추진에 대해서는, 「농업을 기축(基軸)으로 한 지역산업 복합체」(橋本卓爾 외 편(2005)), 「지역경제 복합화」·「농·공·상 복합체」(竹中久仁雄 외 편(1995)) 등의 개념에도 제시되어 있음.

7) 현재, 농림수산성이 정책의 중요한 한 축으로 생각하고 있는 「농산어촌의 6차 산업화」도 농림수산업 뿐만 아니라 활력 있는 농산어촌의 재건·지역사회의 활성화를 중시한 것임. 농림수산성 「식료·농업·농촌 기본계획」(2010. 3)에서는 6차 산업화의 의의를, 「농업인에 의한 생산·가공·판매의 일체화와 농업과 제2차 산업·제3차 산업의 융합으로, 농산어촌에서 나오는 농림수산물 및 바이오매스와 농산어촌의 풍경, 그곳에 살고 있는 사람들의 경험·지혜에 이르는 모든 「자원」과, 식품산업, 관광산업, IT 산업 등의 「산업」을 결합시켜, 지역 비즈니스의 전개와 새로운 업태의 창출을 촉진하는 농업·농촌의 6차 산업화를 추진한다. 이러한 6차 산업화의 추진으로, 새로운 부가가치를 지역 내에서 창출하고, 고용과 소득을 확보하면서, 젊은이와 어린이도 농산어촌에 정주할 수 있는 지역사회를 구축한다.」로 설명하고 있음.

그림 1 6차 산업화의 유형구분



### 3.1. 농업부문과 다른 주체와의 관계

먼저 추진주체에 대하여 농림어업자의 「농업부문과 다른 주체와의 관계」를 보면, ① 농업부문에서의 생산·가공·판매가 일체화된 추진형태인 경영의 「다각화 유형」과, ② 농업부문과 상공업자 등으로 이어지는 유통의 생산(川上)·가공(川中)·소매유통 및 외식(川下)의 수직적인 각 단계에서 경영체의 연대·융합에 의한 추진방식인 농상공 「연대 유형」의 두 가지로 구분할 수 있다.

이들이 전국적으로 어느 정도 추진되고 있는지 파악하는 것은 쉽지 않으나, 「다각화 유형」에 대해서는 농업센서스 등 기존 통계자료에서 어느 정도의 정보를 얻을 수 가있다. 이하 이 점의 개황을 살펴보도록 한다.

#### 1) 농업생산 관련사업의 추진 상황

<표 1>은 농업센서스에서 파악된 2005년과 2010년의 「농업생산 관련사업」, 즉 농업부문에서 경영의 「다각화」(직매, 가공, 관광농원, 농가 레스토랑 등)의 추진 상황을 나타낸 것이다.

「농업생산 관련사업」을 수행하고 있는 경영체 수는 2005년, 2010년 모두 35만 개소

정도로 큰 변화는 보이지 않는다. 그러나 경영체 전체의 수가 2005년의 201만 개소에서 2010년에 168만개소로 감소한 것을 생각하면, 경영체 전체에서 차지하는 「농업생산 관련사업」 수행 경영체의 비중은, 이 기간 동안 18%에서 21%로 상승하고 있다.

「농업생산 관련사업」을 추진하고 있는 농업경영체를 100%로 하는, 다각화의 사업 내용(복수응답)을 보면, 「소비자에게 직접 판매」가 2005년과 2010년에 모두 94%를 차지하여 압도적으로 많고, 다음이 「농산물 가공」(2005년 7%, 2010년 10%), 「관광농원」(2005년 2%, 2010년 3%)의 순이다.

표 1 6차 산업화의 「다각화 유형」 추진 현황 - 「농업생산 관련사업」 -

단위: 경영체, %

전국	계	농업생산 관련 사업 수행하고 있는 실 경영체수	사업의 종류							
			농산물 가공	소비자 에게 직접 판매	임차 농원· 체험 농장 등	관광 농장	농가 민박	농가 레스 토랑	해외 수출	기타
2005	2,009,380	353,381	23,913	331,347	4,023	7,579	1,492	826	-	12,329
2010	1,679,084	351,494	34,172	329,122	5,840	8,768	2,006	1,248	445	3,215
2005	100.0	17.6	6.8	93.8	1.1	2.1	0.4	0.2	-	3.5
2010	100.0	20.9	9.7	93.6	1.7	2.5	0.6	0.4	0.1	0.0

주: 1) 사업의 종류에서 '소비자에게 직접판매'에 대해, 2005년은 '상점이나 소비자에게 직접판매'로 되어 있음. 때문에 2005년과 2010년의 숫자는 연계되지 않는 것도 있음.

2) 사업의 종류의 '구성비율'은 관련 사업을 수행하고 있는 경영체 수에 대한 비율. 복수의 사업을 수행하고 있는 사례가 있기 때문에 그 합계는 100%가 되지 않음.

자료: 2010년 세계농림업센서스.

## 2) 농촌여성 창업의 활동상황

농업 쪽에서 가공·판매부문의 사업 주체는, 농업생산자 및 그 그룹, 임의 조합, 유한회사, JA(농협), NPO법인<sup>8)</sup> 등 다양하나, 그 중에서 여성이 수행하는 역할도 상당하다.<sup>9)</sup>

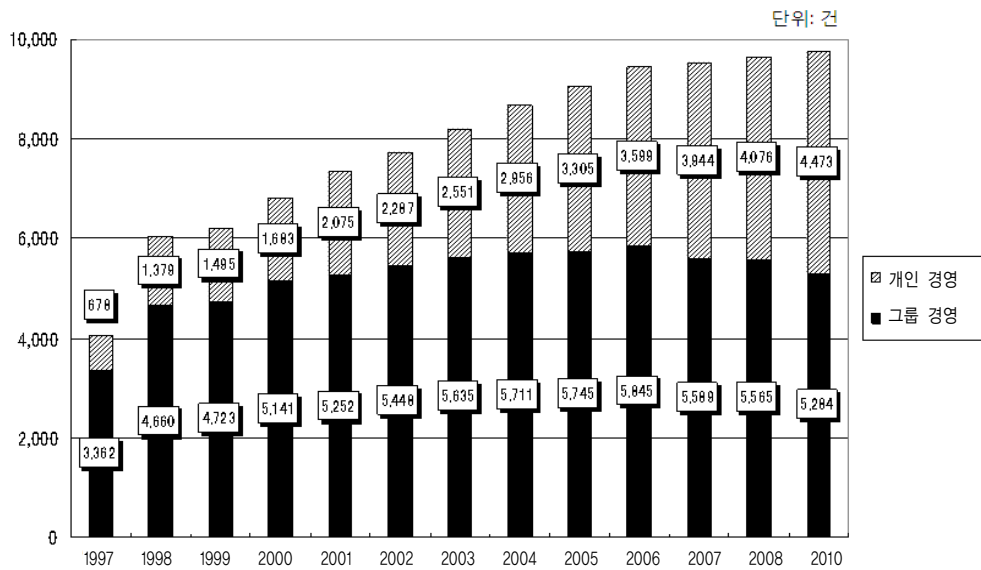
<그림 2>는 농촌 거주 여성에 의한 창업수의 추이를 나타낸 것이다. 여성 창업수는 매년 증가하고 있는데, 2010년도의 수치는 9,757건이었다. 2010년의 경영형태를 보면 개인 경영이 46%, 그룹 경영이 54%인데, 2006년도를 피크로 그룹 경영이 감소로 전환한 가운데 개인 경영의 비율이 증가하고 있다. 그룹 경영의 감소 배경으로는 회원의 고령화에 따라 해산이 진행되는 것 등을 지적할 수 있다.

8) 「NPO」는 Non Profit Organization 의 약자로 민간 비영리단체를 말함. 특정 비영리활동 촉진법에 의한 법인성격의 단체는 「NPO법인 (특정 비영리활동 법인)」이라고 부름(역자 주).

9) 농촌여성 창업의 의의와 추진실태 등에 대해서는, 澤野久美(2012), 安培登子(2011), 岡部守 편(2000) 등을 참조.

2010년도의 활동내용(복수 응답)을 보면, 「식품가공」이 75%를 차지하여 가장 많고, 다음이 「직판장」 53%, 「농산물가공 체험」 8%, 「농가 레스토랑」 6% 순이다. 이와 관련하여 최근 개인 경영의 특징으로, 절임김치 등 전통식품보다는 과자, 반찬 등의 제조·가공 사례가 증가하고 있다. 또한, 연 매출액(2010년도)을 보면, 300만 엔 미만이 전체의 52%로 과반을 차지하여 소규모 사업이 많으나, 1,000만 엔 이상의 매출액을 올리는 사례도 14%를 차지한다.

그림 2 6차 산업화의 「다각화 유형」 추진상황 - 농촌여성 창업 -



주: 2009년도는 조사 없음.  
 자료: 농림수산성, 「농촌여성에 의한 창업활동 실태조사」 (2012. 4).

### 3.2. 사업의 방향 (지역과의 관계)

다음에 「유형구분」에 대하여 「사업의 방향(지역과의 관계)」 관점에서 살펴보도록 한다. 6차 산업화의 사업전개를 지역과의 관계에서 본다면, 그 추진을 지역경제·지역사회의 재건·활성화로 연결시키는 「점(點)에서 면(面)」으로의 지역적인 사업 확대가 중요하다. 「사업의 방향」은 지역과 밀접한 관계를 갖기 때문에, 「산업·비즈니스 지향」과 「지역·커뮤니티 지향」으로 대별할 수가 있다.

<표 2>는 양자의 특징을 나타낸 것이다. 양자 모두 그 추진을 통해 「지역 활성화」를 꾀하려고 한다는 점은 공통되나, 그것의 동기가 되는 사업전개의 기본 성격에는 차이가 보인다. 다만 유의할 것은, 각 사례에서 기본적으로 「산업·비즈니스 지향」과 「지역·커뮤니티 지향」의 양쪽 요소를 가지면서, 비중을 어디에 두느냐의 차이로 파악해야 할 측면이 많다는 점이다.

표 2 사업의 방향(지역과의 관계)의 주요 요소

	산업·비즈니스 지향	지역·커뮤니티 지향
정책적 의미	산업정책적 역할	지역·사회정책적 역할
사업의 목적	산업경쟁력을 강화하고, 소득 증대와 고용 확보를 꾀하여 지역 활성화	지역사회 유지·재건과 지역주민의 생활 향상을 꾀하여 지역 활성화
제품·서비스 성격	수출을 포함한 시장경쟁에서 이기기 위한 차별화된 제품·서비스	지역주민의 니즈(needs)에 대응한 보다 일상적인 제품·서비스
사업주체	높은 경영전략을 가진 경영자, 지역을 움직일 수 있는 JA, 농업생산법인, 제3섹터 등	여성창업(그룹), NPO, 제3섹터 등
사업전개의 방향(예)	지역으로의 산업집적과 시너지 효과를 높인 식품산업 클러스터	-여성창업(그룹)을 중심으로 한 각종 사업 -지역의 요구에 대응하여 경영자·종업원이 적절한 소득을 지속적으로 확보할 수 있는 다양한 커뮤니티 비즈니스 (각주 10 참조) -지역에서 공익성이 높은 활동을 수행하기 위해, 내부에 수익사업을 갖는 지역관리 조직적 사업(각주 11)

### 1) 산업·비즈니스 지향

「산업·비즈니스 지향」을 정책적인 관점에서 보면, 산업으로서의 경쟁력 강화를 위한 산업 정책적 성격이 강하다고 할 수 있다. 수출을 포함하여 시장경쟁에서 이길 수 있는 제품의 개발·공급을 위해, 지역에서의 산업집적과 상승효과를 높인 식품산업 클러스터의 구축이 지역 전체가 참여하는 사업의 한 사례가 되겠다.

이 「산업·비즈니스 지향」의 대표적인 사례로서 미에(三重)현의 A사를 들 수 있다 <표 3 참조>. A사는 2010년도 매출액이 약 45억 엔이고, 종업원 수도 정직원·임시직원을 합하여 250명을 넘어 지역에서의 고용창출 효과가 크다.

6차 산업화의 추진은 축산사업의 다각화부터 시작하여, 약 20년에 걸쳐 단계적으로 추진한 결과 현재의 모습이 되었다. 「산업·비즈니스 지향」과 「지역·커뮤니티 지향」이 균형을 이루어 「교류·체험·학습」 사업을 적극적으로 유치하였다. 또, 소비자의 조직화를 추진하고 소비자의 목소리에 귀를 기울이며, 그것을 구체화 하면서 점차 사업의 범위와 규모 확대를 꾀해 왔다.



특히 중요한 것은, 1차 산업(농업생산 부문) 단독이 아니라, 2차 산업(가공), 3차 산업(직판, 레스토랑, 각종 체험사업 등)을 일체화·융합시킨 6차 산업화를 통해 경쟁력과 체질강화를 꾀하고 있다는 점이다. 여기서는 2차, 3차 산업부문에서 수익을 올려, 그 수익을 1차 산업부문에 재투자·재분배 하면서, 지역의 고용확보와 소득 향상을 꾀하고 있어, 6차 산업화의 효과적인 사업전개에 하나의 방향을 제시하는 대표적인 사례라 할 수 있다.

표 3 미에현 A사의 사업 특징

개요	사업 특징
-매출액(2010년도) : 약 45억엔 -종업원 수 : 정직원, 임시직원 각각 약 130명 씩 -연간 고객 수 : 약 50만명 -소비자 회원 : 약 45만 세대	-축산사업(정육 브랜드화)에서 식육 가공품의 제조·판매로 다각화 ⇒ 「수제 윈너 교실」을 시작으로 하여 교류·체험·학습을 적극적으로 추진, 소비자를 조직화하고, 소비자의 목소리에 귀를 기울여 이를 구체화 하면서 단계적으로 농산물·상품 카테고리의 범위를 확대시키는 사업 전개 → 직판(직판장, 통신판매 등), 식육가공(햄, 윈너 등), 지역 맥주 제조, 縣內産 밀을 사용한 빵·파스타·과자 제조, 농가 레스토랑, 각종 체험시설, 쌀·채소 등의 직영 생산, 온천(겨울철에 고객유치 대책), 숙박(체류형 食農학습시설), 직영 레스토랑의 縣内外 오픈에 의한 사업 전개 → 팜 파크(농업 공원) 사업, 레스토랑 사업, 통신판매 사업을 주축으로 한 각 사업의 연대 -1차 산업(농업생산 부문) 단독이 아니라, 2차 산업(가공), 3차 산업(직판, 레스토랑, 각종 체험사업 등)과 일체화·융합시킨 6차산업화에 의해 산업경쟁력·체질 강화 -2차·3차 산업 부문에서 수익을 올려, 그 수익을 1차 산업 부문 등에 재분배

## 2) 지역·커뮤니티 지향

「지역·커뮤니티 지향」을 정책적인 관점에서 보면, 산업정책적인 측면보다는 지역 정책 및 사회 정책적 성격이 강하다고 할 수 있다. 지역주민의 요구(needs)에 대응한 보다 일상적인 제품·서비스가 공급의 중심이 되는데, 이러한 점을 반영하여 여성 창업을 중심으로 한 각종 사업추진, 다양한 커뮤니티 비즈니스(Community Business)<sup>10)</sup> 및 지역 관리 조직적 사업<sup>11)</sup>의 추진이 사업전개의 중요한 방향이 되고 있다.

이 「지역·커뮤니티 지향」의 대표적인 추진사례로서 시즈오카(静岡)현 B사의 예를 들 수 있다<표 4 참조>. 이 사례는 농촌여성의 생활개선 그룹을 모체로 한 것으로, 매출액(2009년)은 약 7,000만 엔, 종업원 수는 약 30명(전원이 여성)이다.

10) 「커뮤니티 비즈니스」의 의미와 내용에 대하여는 학자에 따라 견해차이가 있지만, 여기서는 「지역공동체를 기점으로 하고 지역주민이 주체가 되어, 얼굴이 보이는 관계 속에서 이루어지는 사업, 지역공동체 내의 문제해결과 생활의 질 향상을 지향하는 '건강한 지역공동체 만들기'를 비즈니스를 통해 실현 하는 것」의 의미로 파악하고자 함. (細野信孝 편, 2006. p. 3). 이외에 石田正昭 편(2008) 등도 참조.

11) 「지역관리 조직」에 대해 여기서는, 「수익부문에서 얻은 이익을 생활지원이나 환경보전 등 비수익부문에 활용·충당하면서, 지역주민과 연대하여 지역사회·지역농업·지역자원의 유지·재건을 위해 사업을 수행하는 조직」으로 파악하고자 함.

이 사례의 특징은 수익사업에서 얻은 이익을 고령자 복지, 도시·농촌 교류, 식문화 계승, 다랭이 논 보존 등 비수익사업에 충당·활용하면서, 지역주민과 연대하여 지역사회·지역농업·지역자원의 유지·재건을 추구하는 지역관리 조직적 사업을 전개하고 있다는 점이다.

수익사업 부분은 6차 산업화 방식으로 추진되고 있는데, 농산물 가공, 레스토랑, 직판장의 3 부문으로 구성되어 있다. 현내에서 생산(縣內産) 한 메밀과 지역 특산 잎새버섯 튀김 세트가 식당의 주 메뉴이며, 이것이 전체 사업에서 고객유치의 중심적 역할을 수행하고 있다.

표 4 시즈오카현 B사의 사업 특징

개요	사업 특징
-매출액(2009년도) : 약 7천만 엔 -종업원 수 : 약 30명(전원이 여성 임직원)	-농촌여성의 생활개선 그룹을 모체로 한 NPO 법인에 의해 지역관리 조직적 사업 전개 -수익사업 : 농산물 가공을 중심으로 농가 레스토랑, 직판장을 함께 운영 → 레스토랑에서는 縣內産 메밀과 지역 특산 잎새버섯 튀김을 세트가 주력 메뉴, 농산 가공품은 곤sir, 된장, 절임김치 등 -수익사업에서 얻은 이익의 일부를 비수익사업(고령자 복지(각 지구 월 1회 빈도로 배식·간병 실시), 도시·농촌·교류사업, 식문화 계승, 다랭이 논 보존 활동 등)에 충당·활용

이상 「산업·비즈니스 지향」과 「지역·커뮤니티 지향」의 사례에 대해 특징을 간단히 살펴보았다. 양자 모두 「지역의 활성화」를 위한 노력으로서 중요하지만, 6차 산업화의 추진에 있어, 특히 수익사업으로 기대되는 2차, 3차 산업 부문에서 얻은 이익을 어떤 사업·활동에 재투자 또는 충당·활용할 것인가 하는 점에서 「산업·비즈니스 지향」과 「지역·커뮤니티 지향」 사이에 차이가 있다.

「산업·비즈니스 지향」 사례에서는 수익사업 부문에서 얻은 이익을, 이익이 나기 어려운 1차 산업 부문에 재투자·재분배하고, 1차·2차·3차 산업의 종합적·일체적 산업화를 통해 산업면에서의 경쟁력·체질을 강화하고, 이를 통한 고용확보와 소득 향상을 꾀하려고 한다.

한편, 「지역·커뮤니티 지향」 사례에서는 수익사업 부문에서 얻은 이익을, 1차 산업 등 산업면에서의 재분배뿐만 아니라, 지역 공동체의 유지·재건을 위한 직접적인 생활지원 활동 등에도 충당·활용하여 농산어촌 지역의 활성화를 꾀하려고 한다는 점에 특징이 있다.

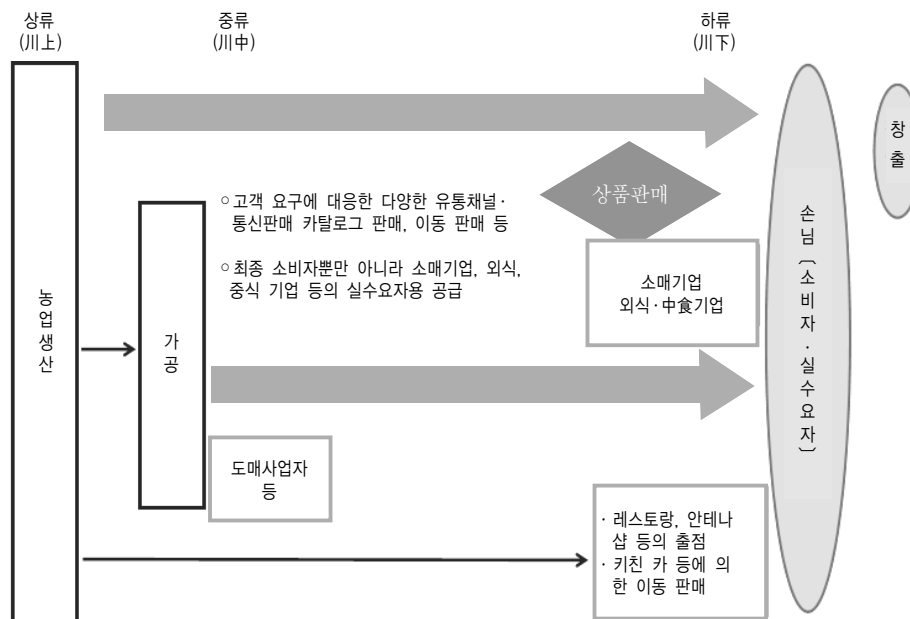
### 3.3. 사업 내용

6차 산업화의 「유형구분」에 대한 세 번째는 「사업 내용」에 관한 것으로서, 크게 「유통채널 활용 유형」과 「교류 유형」으로 구분할 수 있다(양쪽을 모두 수행할 경우 「복합 유형」이라고 한다). 이것은 기본적으로 상품판매·서비스 제공 방법의 차이 면에서 분류한 것으로, 「유통채널 활용 유형」이 고객에게 「상품을 배송하는」 방법이라면, 「교류 유형」은 「사람(고객)을 초대하여, 거기서 상품판매와 서비스를 제공」하는 것이다. 구체적인 사업으로는, 직판(직판장, 통신판매, 이동판매 등), 가공, 농가 레스토랑, 체험시설(관광농원, Farm Park, 각종 체험사업) 등이다.

#### 1) 유통채널 활용 유형

<그림 3>은 「유통채널 활용 유형」의 이미지를 나타낸 것이다. 이 유형에서는 고객에게 통신판매, 이동판매 등 고객의 요구에 부응한 다양한 「유통채널」을 활용하여, 지역 농림수산물과 이를 원재료로 한 가공품을 공급한다. 고객에는 최종 소비자뿐만 아니라 소매기업, 외식·조리식품(中食) 기업 등 다양한 실수요자가 포함된다.

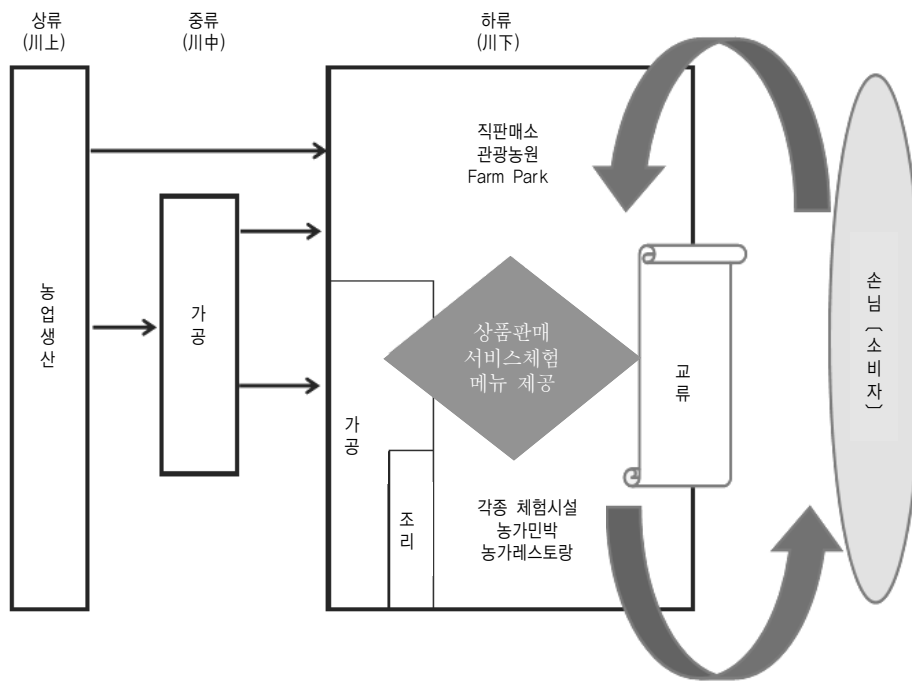
그림 3 유통채널을 활용한 6차 산업화 이미지



2) 교류 유형

<그림 4>는 「교류 유형」의 이미지를 나타낸 것이다. 이 유형에서는 지역의 다양한 시설(직판장, 농가 레스토랑, 관광농원, Farm Park 등)을 방문한 소비자와의 「교류」를 통해, 지역 농림수산물 및 그 가공품·조리 메뉴, 서비스, 각종 체험 메뉴 등을 제공한다.

그림 4 교류(체험)사업을 활용한 6차 산업화 이미지



3) 복합 유형

「복합 유형」은 「유통채널 활용 유형」과 「교류 유형」의 양쪽을 포함하는 유형을 말한다.

4) 각 사례의 특징

<표 5>는 「유통채널 활용 유형」과 「교류 유형」의 추진 시 기본적으로 중요한 요소들을 나타낸 것이다.

가. 두 유형에 공통되는 기본 요소

두 유형의 공통 요소를 보면, 우선 중요한 것은 「어떤 지역자원을 활용하여, 누구에게, 무엇을, 어떻게 제공할 것인가의 방법」에 대한 경영전략·사업전략을 명확히 하는 것이다. 즉, 중심이 되는 지역자원(농림수산물, 그 가공품, 자연, 경관, 역사, 문화 등)은 무엇인가, 그 특징을 가장 잘 살릴 수 있는 구체적인 「사업 내용」은 어떤 것인가, 대상이 되는 주 고객은 누구인가 등을 명확히 하는 것이다.

이러한 경영전략·사업전략을 구축할 때, 부가가치를 높이면서 생산에서 소비(소비자·실수요자와 같은 고객)까지 어떻게 연결시킬 것인가 하는 점이 매우 중요하다. 따라서 6차 산업화 추진 시 판로(출구, 받는 곳)를 먼저 확보한다고 하는 사고방식이 매우 중요하다. 제품개발을 하고 나서 판로를 찾아서는 안 되는 것이다.

지역에 고용의 장을 확보한다는 관점에서, 한정된 기간에만 이루어지는 사업이 아니고 연중 사업화를 추구하여야 한다.

표 5 사업 내용의 주요 요소

유통채널 활용 유형	교류 유형
<ul style="list-style-type: none"> <li>-고객(소비자, 실수요자)에 대해 고객 요구에 부응한 다양한 유통채널을 활용하여 상품 제공               <ul style="list-style-type: none"> <li>· 직접판매 · 중간사업자 경유 판매, 통신판매 · 카탈로그 판매 등</li> <li>· 24시간 대응 등 소비자에게 편리성이 높은 구입방법</li> <li>· 수출 포함</li> </ul> </li> <li>-특징 있는 차별화된 상품</li> <li>-도매 · 소매기업, 외식 · 중식기업과의 연대</li> <li>-B to C, B to B               <ul style="list-style-type: none"> <li>· B to B에서는 중간사업자와의 연대에 의한 수급조정, 키트 식재료 공급 등으로 대응, 생산재로써 요구됨, 안정된 수량 · 품질로 공급</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-지역의 다양한 시설을 방문한 고객(소비자)에 대해, 교류를 통하여 서비스 · 각종 체험메뉴 · 상품 제공               <ul style="list-style-type: none"> <li>· 직판장, 관광농원, 팜 파크, 각종 체험시설, 농가민박 등</li> </ul> </li> <li>-특징 있는 차별화된 상품, 서비스, 각종 체험메뉴               <ul style="list-style-type: none"> <li>· 어메니티 공간의 정비 · 연출, 비일상적 체험, 체험 · 경험가치, 매력적인 이벤트 학습</li> </ul> </li> <li>-자연, 경관, 역사, 문화, 관광 등 지역자원과의 연대</li> <li>-B to C</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-어떤 지역자원을 활용하여, 누구에게, 무엇을, 어떻게 제공할 것인가의 방법</li> <li>-판로(출구, 받는 곳) 만들기</li> <li>-연중 사업화</li> <li>-수익센터의 육성 · 확보</li> <li>-호소력 있는 정보 발신               <ul style="list-style-type: none"> <li>· 상품가치의 효과적이고 알기 쉬운 정보화 및 그 수법</li> <li>· 화제성 등</li> </ul> </li> <li>-관계성 마케팅 : 고객과의 지속적인 관계 만들기               <ul style="list-style-type: none"> <li>· 고객(소비자, 실수요자)의 조직화, 충성고객(repeater) 확보</li> <li>· 커뮤니케이션</li> <li>· 고객과 함께 상품개발(共創), 파트너 관계</li> </ul> </li> <li>-지역 브랜드</li> <li>-가격경쟁에 빠지지 않는 추진(신규수요 창조를 포함)</li> </ul>	

또한 6차 산업화 사업을 추진할 때 중요한 것이, 「수익 센터(Profit Center)」의 육성·확보이다. 「수익 센터」란 기본적으로 이익을 내는 사업부문·영역이라고 할 수 있다. 1차, 2차, 3차의 각 산업부문을 융합시킨 6차 산업화 추진 시, 특히 「수익 센터」로 기대되는 2차, 3차 산업부문에서 수익을 올려, 그 수익을 이익이 나기 어려운 1차 산업부문이나 비수익사업에 재배분·충당함으로써, 사업 전체의 체질강화와 고용확보 그리고 소득 향상을 추구한다는 의식이 중요하다.

상품의 가치실현이라는 관점에서는, 어떻게 하면 호소력 있는 정보를 발신할 수 있는가도 중요하다. 즉, 활용하는 유통채널의 특성을 고려하면서, 상품가치를 효과적이고 알기 쉽게 정보화하고 화제성을 부여하여, 브랜드화(특히 지역브랜드화)하는 전략이 중요한 요소가 된다.

가치형성(상품생산·개발 등), 가치실현과 함께 중요한 것은, 고객의 조직화 및 고객과의 지속적인 관계형성이다. 한 번의 거래로 끝내는 것이 아니고 단골고객을 어떻게 확보할 것인가, 고객과의 커뮤니케이션을 중시하여 고객의 목소리도 반영시킨 상품·메뉴 개발(共創關係)을 어떻게 구축할 것인가 등, 고객과의 장기적이고 지속적인 관계를 만들기 위한 「관계성 마케팅」<sup>12)</sup>이 꼭 필요하다.

마지막으로 잊어서는 안 될 것이, 가격경쟁에 빠지지 않도록 해야 한다는 점이다. 기존 시장을 대상으로 하여 일반적이고 단순한 상품을 만들 경우, 동종 상품의 제한된 시장규모 하에서 가격경쟁을 동반하는 시장 쟁탈전으로 귀결되기 쉽다. 따라서 소비자·실수요자가 필요로 하는 것이 무엇인가, 특히 필요로 하는 부가가치가 무엇인가를 찾아, 그에 입각한 「신규수요 창조형」 상품개발을 추구하는 것이 중요하다.

#### 나. 유형별 기본 요소

앞에서 살펴 본 공통요소를 염두에 두면서, 유형별 특징을 나타내면 다음과 같다. 먼저 상품판매·서비스 제공 등 가치실현 방법 면에서 보면, 「유통채널 활용 유형」이 고객에게 「상품을 배송」하는 방법인 것에 비해, 「교류 유형」은 「사람(고객)을 초청하여 상품판매와 서비스 제공을 수행하는」 것이다.

따라서 「교류 유형」에서는, 지역 내외로부터 고객을 초청하기 위한 「어메니티 공간의 정비·연출」이 특히 중요하다. 그 중에서도 비(非)일상적인 체험을 포함하여 「체험·경험가치」를 높이는 각종 노력(식생활 교육 등 학습활동 포함)이 커다란 역할을 한다.

12) 「관계성 마케팅」의 의미와 내용에 대해서는 南知惠子(2010), 樓井清一(2008), 石井淳藏 외(2004), 和田充夫(1998) 등을 참조.

한편, 「유통채널 활용 유형」은 통신판매, 이동판매를 비롯하여, 고객의 요구에 부응한 효과적이고 편리성이 높은 「유통채널」의 정비가 중요하다.

또 「교류 유형」이 기본적으로 소비자를 대상으로 하는 「B to C (Business to Consumer)」사업 중심인 것에 비해, 「유통채널 활용 유형」의 사업은 「B to C」뿐만 아니라 사업자를 대상으로 하는 「B to B (Business to Business)」도 중요하다. 이 「B to B」에서는 거래된 상품이 「생산재」의 성격이 강하기 때문에 「B to C」 이상으로 안정된 수량과 품질을 증시한 공급이 이루어져야 한다.<sup>13)</sup>

#### 다. 중심이 되는 농산물 카테고리

이상, 6차 산업화 추진을 위한 유형구분과 그 특징에 대해 개략적으로 살펴보았다. 이때 「사업내용」의 관점에서 「어떤 지역자원을 활용하여, 누구에게, 무엇을, 어떻게 제공할 것인가의 방법」에 대한 경영전략·사업전략의 명확화가 특히 중요하다는 것을 앞에서 지적하였다. 핵심이 되는 지역자원이 무엇인가 라는 점은, 사업을 추진함에 있어 대단히 중요하다. 지역자원은 농림수산물, 그것을 원료·식재료로 하는 가공품과 조리메뉴, 그밖에 자연, 경관, 역사, 문화(식문화) 등 다양하다.

그 중에서 산지(產地)의 자연환경·입지조건을 고려한 6차 산업화 추진 시, 산지의 주력 농산물 카테고리를 반드시 선정하여야 한다. 여기에는 채소, 과일, 축산물, 쌀, 맥류, 콩 등과 수산물이 포함된 하나의 카테고리를 중심으로 추진하는 방법에서부터, 복수의 카테고리를 결합한 추진방법에 이르기 까지 폭이 넓다. 여기에 가공품이 포함되면 카테고리는 더 확대된다.

다음에 「사업내용」(「유통채널 활용 유형」, 「교류 유형」 및 「복합 유형」)별로, 농산물 카테고리 중 채소와 과일 중심의 추진사례를 들어 그 특징을 살펴본다.

#### ① 치바(千葉)현 C사—지역 특산물을 활용한 다양한 제품개발과 관광 등을 연대한 「교류 유형」 주축의 사업 전개—

치바현 C사는 지역 특산물인 비파(枇杷) 과일의 규격외품(規格外品)을 활용하여, 다양한 제품개발을 한 뒤 「도로변 휴게소」 등에서 판매하고 있다. 여행회사와 제휴하여 많은 여행객을 유치하고, 이 여행객들에게 지역 특산물을 판매하는 전략을 구사하고 있는 것이 특징이다<표 6 참조>.

13) 「B to B」마케팅의 특징에 대해서는, 예를 들면 余田拓郎(2011), 高橋克義·南知恵子(2006) 등을 참조.

표 6 차버현 C사의 사업 특징

개요	사업 특징
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 매출액(2007년도) : 약 6억 7천만엔</li> <li>- 종업원 수 : 80명(이중 정직원 9명)</li> <li>- 사업내용 : 직판장, 도로변 휴게소, 가공, 레스토랑, 관광농원 등</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 지역 특산물인 비파과일의 규격외품으로 다양한 상품을 개발하여 도로변 휴게소에서 판매. 상품 판매액 중 6할이 비파 관련 상품.</li> <li>- 용도에 따라 위탁가공과 자사가공으로 분류(가공도가 높은 비파카레는 위탁가공, 가공도가 낮은 소프트 크림, 잼, 병·통조림은 자사가공)</li> <li>- 다양한 오리지널 상품(비파의 고급 이미지를 이용한 고가격 상품 포함) 개발.</li> <li>- 여행객 유치를 위해 여행회사와 제휴하여 관광농원 투어를 기획하고, 수주 창구업무를 담당(직영 관광농원 외에 지역 비파농가(비파따기), 민박, 관광농원 등과 연대)</li> <li>→ 관광사업의 수익이 크게 높지는 않으나 고객유치 차원에서 중요</li> </ul>

② 교토부(京都府) D사— 「지역 브랜드」를 활용한 「B to B」를 축으로 한 「유통채널 활용 유형」의 사업 전개—

교토부 D사는 일본 유명 채소브랜드 「京野菜」의 하나인 「九條 파」의 생산·가공(절단 등), 판매를 중심으로 하면서, 그 외에 계란·닭고기 생산·판매, 과자 제조·판매도 하고 있다. <표 7 참조>. D사는 자사농장 및 계약농가에서 조달한 「九條 파」를 외식기업(라면점 등)에 공급하는 「B to B」를 사업의 중심에 놓고, 상품개발은 그 분야의 프로 업체와 제휴하는 등으로, 6차 산업화 추진에 있어 각 주체들의 역할 분담을 명확히 하고 있다는 점이 특징이다.

표 7 교토부의 D사의 사업 특징

개요	사업 특징
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 매출액(2010년도) : 약 3억 7천만엔</li> <li>- 종업원 수 : 79명(이중 정직원 29명)</li> <li>- 사업내용 : 九條 파 등 「京野菜」 브랜드 채소 생산, 가공(절단 등), 판매(직판장, 도로변 휴게소, 외식기업에 직접판매), 계란·닭고기 생산·판매, 과자 제조·판매</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 채소의 「지역 브랜드」를 활용하여 「九條 파」를 중심으로 하여 고객 요구에 부응한 형태(원 모양 또는 절단체품)로 공급</li> <li>- 자사농장 및 계약농가에서 조달하는 연중 출하체제(생산자 조직화)</li> <li>- 외식기업(라면점, 밀전병 점(오코노미야키)을 중심으로 한 「B to B」에 적극적 대응</li> <li>- 「九條 파」는 절단형태 외에, 건조, 분말, 페이스트의 가공도 수행하여, 식재료 공급단절 대책·수급조정에 대비(페이스트에 대해서는 생협과 공동 개발한 드레싱의 원료로도 사용)</li> <li>- 채소를 활용한 「구이」, 과자 등도 공동개발 중(프로 요리사와 연대)</li> <li>→ 상품개발에 있어 각 주체의 역할분담 명확화</li> </ul>

③ 이바라키(茨城)현 E사— 한층 가공도를 높인 상품개발과 「B to B」의 적극적인 대응을 축으로 한 「유통채널 활용 유형」의 사업 전개—

이바라키현 E사는 원예 전문농협인데 많은 취급 품목을 가공·업무용 실수요자와 계



약거래 하면서, 품목별로 실수요자가 필요로 하는 형태로 연중 공급하고 있다. 예를 들어, 양배추는 유통업자를 매개로 다른 산지와 연대하여 외식기업에 신선형태로, 시금치와 평지버섯은 자사 시설에서 냉동 가공하여 연중 공급하고 있다<표 8 참조>.

표 8 이바라키현 E사의 사업 특징

개요	사업 특징
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 원예 전문농협(주요 취급품목 : 시금치, 버섯류, 양배추, 양상치, 파, 당근, 딸기 등)</li> <li>- 정직원 7명, 임시직원 약 20명, 조합원 수 약 200명</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 가공율이 높은 대형규격의 양배추를 다른 산지와 연계하여 외식기업에 연중 공급</li> <li>- 제철에 수확한 시금치, 버섯류를 자사의 시설에서 냉동가공하고, 외식기업과 학교급식 등에 연간 공급               <ul style="list-style-type: none"> <li>· 냉동형태 외에 냉장형태로도 공급</li> </ul> </li> <li>- 시금치, 버섯류 모두 40cm 정도의 대형규격으로 수확(품종면에서는 가공율이 높기 때문에 잎이 크고 두터운 것을 사용)</li> <li>- 또한 자사의 평지버섯을 활용한 냉동 조리식품을 식품가공 기업과 연대하여 제조한 후 외식기업에 공급               <ul style="list-style-type: none"> <li>→ 1차 가공으로서의 냉동채소뿐만 아니라, 더 가공도를 높인 냉동 조리 식품 제조로 부가가치를 높이면서 상품화의 폭을 넓혀 판로확대 추구</li> </ul> </li> </ul>

④ 오이타현(大分)현 F사—지역 특산물을 활용한 다양한 상품개발·판매와 관광·교류 사업을 연계한 「유통채널 활용 유형」과 「교류 유형」의 복합적 사업전개(「복합 유형」)— 오이타현 F사는 지역 특산물인 매실을 원료로 한 매실주의 제조·판매를 수익사업 부문으로 하여, 이것과 다른 사업(직판장, 레스토랑, 각종 체험사업, 민박·온천 등)을 연계시킨 「복합 유형」의 사업을 전개하고 있다<표 9 참조>.

표 9 오이타현 F사의 사업 특징

개요	사업 특징
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 매출액(2008년도) : 약 7억 3천만 엔</li> <li>- 종업원 수 : 72명(이중 임시 직원 등 35명)</li> <li>- 사업내용 : 직판장, 도로변 휴게소, 가공·양조, 레스토랑, 각종 체험사업, 숙박·온천 등</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 지역 특산물인 매실을 활용한 매실주 생산부문(건축 가능한 전시 관광형)이 영업이익을 올려주어, 사업 전체의 수익 향상에 크게 기여</li> <li>- 매실주는 대형 국내업체와의 기술 제휴로 개발</li> <li>- 고급품 지향 상품개발(품질관리를 철저히 한 고급 매실주 양조로, 백화점과 해외시장을 겨냥한 판매 전개)</li> <li>- 해외에서의 상품발표·콘테스트 수상을 지렛대로 한 브랜드화</li> <li>- 숙박·온천사업은 부가가치액이 크고, 지역 고용창출 부문으로 자리매김</li> <li>- 농산물 직판장은 많은 지역농가의 판매증가에 기여</li> <li>- 레스토랑 사업은 수익적 측면보다 고객유치 면에서 중요한 역할</li> <li>- 교류·체험사업은 매실주 만들기, 매실장아찌 만들기, 매실나무가지로 젓가락 만들기, 두부 만들기, 제빵 등 다양               <ul style="list-style-type: none"> <li>→ 수익사업 부문뿐만 아니라, 고객유치 부문, 연중 사업화 부문 을 전략적으로 육성하여, 6차 산업 전체로서 체질을 강화하고, 지역 고용과 소득 확보</li> </ul> </li> </ul>

## 4. 6차 산업화 추진의 주요 과제

지금까지 6차 산업화의 유형구분과 특징, 대표적인 선진사례의 특징과 시사점에 대해 살펴보았다. 이를 토대로 6차 산업화 추진 시 고려하여야 할 주요 과제를 정리하면 다음과 같다.

### 4.1. 어떤 지역자원을 활용하여, 누구에게, 무엇을, 어떻게 제공할 것인가?

– 「작은 아이디어」에서 시작되는 6차 산업화 및 「단계적 추진」 –

앞에서 「유형 구분」의 「사업 내용」에서 살펴 본 바와 같이, 각 산지의 6차 산업화 추진에서 특히 중요한 것은 추구하는 방향을 명확히 해야 한다는 것이다. 즉, 「어떤 지역자원을 활용하여, 누구에게, 무엇을, 어떻게 제공할 것인가의 방법」과 관련된 경영전략·사업전략을 분명히 하여야 한다. 또한, 「먼저 판로확보 후 사업추진」을 해야 하며, 「관계성 마케팅」도 중요한 사항이다.

여기서 유의해야 할 중요한 점은 「작은 아이디어」에서 시작되는 6차 산업화 및 「단계적 추진」인데, 그 요점을 정리하면 다음과 같다.

앞에서 본 A사 등과 같은 대표적인 선진사례와 같이, 대규모 사업규모로 발전한 곳도 있다. 그러나 중요한 것은 이러한 대규모 사업의 범위와 규모에 이르기까지 여러 과정을 거치면서 단계적으로 추진해 왔다는 점이다. 이것이 의미하는 중요한 점의 하나는, 6차 산업화 추진 시 소비자의 목소리에 귀를 기울이고, 소비자·실수요자가 필요로 하는 것이 무엇인가, 특히 필요로 하는 부가가치가 무엇인가를 찾아, 이에 대응하여 「작은 아이디어」를 추가하는 것부터 시작하여 단계적으로 추진해 나가야 한다는 것이다.

예를 들어, 소비자·실수요자가 요구하는 「편리성」에 대응한 노력으로, 「작은 아이디어」, 「1차 가공」을 통해 「편리성」이라는 부가가치를 높인 상품공급이 가능한 것이다. 구체적으로 절단채소와 냉동채소의 생산·공급에서 시작하여, 더 가공도를 높인 「증기 가열 채소」 등의 「반조리 채소」, 또는 절단채소뿐만 아니라 고기, 생선, 조미료 등을 세트화 하여 「냄비요리 세트」와 같은 「키트 식재」로 발전해 나가는 추진사례도 볼 수 있다.

또한 소비자가 원하는 「기능성」에 부응한 사례로, 지금까지 잊고 있던 「기능성」을 가진 미 이용자원의 상품화와, 각종 채소가 갖고 있는 기능성을 알 수 있도록 정보를 추가하여 판매하는 사례도 있다.

---

이것은 하나의 예에 불과하나, 6차 산업화 추진 시 소비자·실수요자가 필요로 하는 부가가치에 착목하여 「작은 아이디어」를 덧붙이는 것으로부터 시작하여, 고객의 요구에 따라 점차 가공도를 높이거나 취급품목의 폭을 넓혀가는 등의 「단계적 추진」 방식이 중요하다.

이렇게 볼 때, 6차 산업화의 선진사례에서 배워야 할 점은, 그 도달점이 아니라 과정이라고 할 수 있을 것이다.

## 4.2. 「수익 센터」의 육성·확보

이 점에 대해서도 앞의 「사업 내용」 부분에서 언급하였지만, 6차 산업화의 사업전개 시 이익을 올리는 사업부문·영역인 「수익 센터」의 육성·확보가 대단히 중요하다. 「수익 센터」에서 얻은 수익을 이익이 나기 어려운 1차 산업과 비수익산업에 재분배·충당하여, 사업 전체의 체질강화와 고용·소득의 확보를 꾀할 수 있기 때문이다.

이 때 가공부문이 「수익 센터」가 되는 경우도 있는데, 시장이 성숙화 되는 과정에서 단순히 「손으로 만든 것(手製)」, 「소박함」만으로 가공품에 부가가치가 붙는 것은 아니다.

또한 여기서 유의해야 할 점은, 수익이 높은 「수익 센터」의 육성·확보와 더불어, 수익이 낮아도 사업전개의 전체적인 틀 속에서 꼭 필요한 사업(예를 들어, 고객유치 효과가 높은 것, 고객의 체류시간 연장과 연결되는 것, 연중 사업화를 위해 꼭 필요한 것 등)도 포함하여, 6차 산업화 전체를 고려한 경영·사업전개가 되어야 한다는 것이다.

## 4.3. 누구와, 무엇을, 어떻게 연대할 것인가?

이것은 6차 산업화 사업전개에서 각 주체가 수행해야 할 역할분담을 명확히 해야 한다는 것으로서, 주체 간 경영자원의 상호 보완을 꾀하기 위해 협력관계를 여하히 구축할 것인가 하는 문제이다.

농업부문에서 생산·가공·판매의 일체적 추진(「다각화 유형」)시, 농림어업자와 그 그룹이 6차 산업화 추진의 입구에서 출구까지 중심적인 역할을 담당하게 된다. 그러나 6차 산업화의 추진은 이러한 방식뿐만 아니라, 농업과 상공업자의 연대에 의한 추진(「연대 유형」)도 중요하며, 각 주체에 있어 부족한 경영자원의 효과적인 상호 보완, 즉, 누구와, 무엇을, 어떻게 연대할 것인가 하는 시스템 구축이 중요하다.

예를 들어, 농림수산물의 생산단계에서 직영생산·계약생산의 비중, 가공단계에서 자

사가공·위탁가공의 선택, OEM과 기술제휴 방법까지 포함한 「전략적 제휴」 방안의 검토가 불가결하다. 이때 농업부문이 단순히 원료공급의 역할에 머물지 않기 위한 조건 정비와, 기술 등을 포함한 경영자원의 지역 내 축적을 어떻게 피해 나갈 것인가 등의 시각도 필요하다.

이와 관련하여 농림어업인과 상공업자, 관광업자 등이 생산·가공·유통 면의 「수직적 관계」에서 연대하는 것은 물론, 각종 식재료를 조합한 「키트 식재」 공급에서 잘 나타나듯이 채소, 과일, 쌀, 축산물, 수산물 등을 공급하는 농림어업인의 「수평적 관계」에서의 연대, 나아가서 상품개발 시 대학이나 연구기관과의 연대, 지역적인 추진의 확산이라는 관점에서 행정부서와의 연대도 중요하다.

## 5. 마무리

일본의 농림수산업·농산어촌은 농림수산물 가격의 침체로 소득이 감소하고, 고령화와 과소화가 진행되어 전반적으로 어려운 상황에 처해 있어, 그 재건과 활성화가 시급한 과제가 되어 있다. 이러한 상황 하에서, 농림수산업·농산어촌의 6차 산업화가 다양한 형태로 각지에서 추진되고 있는데, 이 사업은 농림수산정책의 중요한 한 축을 차지하고 있다.

6차 산업화란 농림수산물·경관·문화 등 지역자원에 부가가치를 높이면서, 소비자·실수요자와 연대하여 많은 수익이 농산어촌지역에서 창출되도록 하고, 소득과 고용을 확보하여 활력 있는 지역사회를 구축하고자 하는 사업이다.

본 연구에서는 6차 산업화 추진과 관련하여, 그 특징을 파악하기 위해 유형구분을 제시함과 아울러 대표적인 선진사례의 특징과 시사점을 검토하였다. 여기서 제시한 유형구분은, 「농업부문과 다른 주체와의 관계」(「다각화 유형」, 「연대 유형」), 「사업 방향(지역과의 관계)」(「산업·비즈니스 지향」, 「지역·커뮤니티 지향」) 및 「사업 내용」(「유통채널 활용 유형」, 「교류 유형」)이다.

6차 산업화 추진 시 고려해야 할 주요 과제는 다음과 같다.

첫째, 「어떤 지역자원을 활용하여, 누구에게, 무엇을, 어떻게 제공할 것인가의 방법」과 관련하여 경영전략·사업전략을 명확히 하는 것이다. 즉, 핵심이 되는 지역자원(농림수산물, 그 가공품, 자연, 경관, 역사, 문화 등)은 무엇인가, 그 특징을 가장 잘 살릴 수 있는 구체적인 「사업내용」은 어떠한 것인가, 대상이 되는 주 고객은 누구인가

등을 명확히 하여야 한다.

이때 「작은 아이디어」부터 시작되는 6차 산업화」 및 「단계적 추진」이라고 하는 시각이 중요하다. 즉, 6차 산업화 사업을 추진하면서, 소비자의 목소리에 귀를 기울이고 소비자·실수요자가 필요로 하는 것이 무엇인가, 특히 필요로 하는 부가가치가 무엇인가를 찾아, 이에 부응하는 ‘작은 아이디어’를 추가하는 것부터 시작하여 단계적으로 추진하는 것이 중요하다.

둘째, 6차 산업화의 사업전개에서 중요한 것은 「수익 센터」의 육성·확보이다. 「수익 센터」는 기본적으로 이익이 나는 사업부문·영역을 말한다. 1차, 2차, 3차의 각 산업부문을 융합시킨 6차 산업화의 사업추진 시 특히 「수익 센터」로 기대되는 2차, 3차 산업부문에서 수익을 올려, 이익이 나기 어려운 1차 산업부문이나 비 수익사업에 재분배·충당함으로써, 사업 전체의 체질강화는 물론 고용확보와 소득 향상을 추구한다는 인식이 중요하다.

셋째, 「누구와, 무엇을, 어떻게 연대할 것인가의 계획수립」, 즉 「전략적 제휴」방안의 모색이 중요하다. 6차 산업화의 사업추진에서 각 주체가 수행해야 할 역할분담을 명확히 하여, 주체 간에 경영자원의 상호 보완을 꾀하기 위한 협력관계를 어떻게 구축할 것인가 하는 시각이 매우 중요하다.

## 참고문헌

- 安部澄子. 2011. 「여성창업과 6차 산업화」, 『농업의 미래를 위한 6차 산업화와 JA의 새로운 역할』. 경제법령연구회.
- 石井淳藏 외. 2004. 『세미나 마케팅 입문』. 일본경제신문사.
- 石田正昭 편. 2008. 『농촌판 커뮤니티 비즈니스의 추진』. 이에노 히카리 협회.
- 今村奈良臣. 1998. 「새로운 가치를 부르는 농업의 6차 산업화」, 「지역에 활력을 불러 일으키는 농업의 6차 산업화」. 21세기 마을만들기 교실.
- 岡部守 편. 2000. 『농촌여성에 의한 창업과 법인화』. 筑波書房.
- 경제산업성, 농림수산성. 2008. 「農商工 등 연대사업의 촉진에 관한 기본방침」. 경제산업성, 농림수산성 등.
- 齋藤修. 1996. 「지역 내발형 애그리 비즈니스의 전개조건과 전략」, 小野誠志 편. 『국제화 시대에 있어서 일본 농업의 전개방향』. 筑波書房.

- 齋藤修. 2011. 『농상공 연대 전략』. 농산어촌문화협회.
- 櫻井清一. 2008. 『농산물산지를 둘러싼 관계성 마케팅 분석』. 농림통계협회.
- 澤野久美. 2012. 『사회적 기업을 목표로 하는 농촌여성들』. 筑波書房.
- 高橋克義·南知惠子. 2006. 『生産財 마케팅』. 有斐閣.
- 竹中久仁雄 외 편. 1995. 『지역산업의 진흥과 경제』. 筑波書房.
- 농림수산성 종합식료국. 2006. 「식료산업 클러스터에 대하여」(연구회 자료).
- 橋本卓爾 외 편. 2005. 『지역산업 복합체의 형성과 전개-매실산업을 둘러싼 새로운 동향-』. 농림통계협회.
- 細内信孝 편. 2006. 『모두가 주역인 커뮤니티 비즈니스』. 교세이.
- 南知惠子. 2010. 「관계성 마케팅」, 池尾恭一 외. 『마케팅』. 有斐閣.
- 余田拓郎. 2011. 『B to B 마케팅』. 동양경제신보사.
- 和田充夫. 1998. 『관계성 마케팅의 구도』. 有斐閣.