

# 농촌형 커뮤니티 비즈니스 관련사업의 평가

이 한 성	부산대학교
이 상 학	부산대학교
윤 승 원	부산대학교



## 머 리 말

---

농촌지역이 처한 어려움을 극복하기 위한 해결책 중의 하나로 최근 관심을 받고 있는 것이 커뮤니티 비즈니스이다. 농촌지역은 주민들이 자발적으로 참여해서 지역의 고유한 자원을 활용하여 새로운 경제적 가치를 창출하고 지역문제도 함께 해결해나가는 소규모 사업체로 정의되는 커뮤니티 비즈니스에 적합한 특성을 지니고 있다. 농촌지역에서는 이미 다양한 형태의 농촌형 커뮤니티 비즈니스 조직들이 자생적으로 생겨나 운영되어오고 있다. 농촌형 커뮤니티 비즈니스는 농촌사회의 현실적 어려움을 타개하기 위해 생성된 실용적 개념이기 때문에 현장에서 필요로 하는 실천적 대안을 찾기 위해서는 이론적인 개념 위주의 연구보다는 사례분석을 통한 연구가 더 의미가 있다고 할 수 있다.

이 연구는 기존의 농촌형 커뮤니티 비즈니스 사례들을 대상으로 한 면밀한 조사와 분석을 통해 비즈니스 특성을 살펴보고, 성공요인과 장애요인을 분석하며, 시사점을 도출해냄으로써 궁극적으로는 향후 농촌형 커뮤니티 비즈니스가 나아가 할 방향을 제시하고자 하였다. 농림수산식품부에서 시행하고 있는 권역단위종합정비사업, 향토산업육성사업, 농어촌공동체회사육성사업 등의 정책 프로그램으로 지원되고 있는 지역이나 사업체를 분석함으로써 향후 이 정책들에 대한 시사점을 제시하는 의미도 지닌다. 끝으로 이 연구를 수행한 부산대학교 연구진에게 감사의 말씀을 드린다.

2012. 12.

한국농촌경제연구원장 이 동 필



## 요 약

---

농촌지역의 어려움을 극복하기 위해서는 새로운 성장 동력이 필요하며, 이에 대한 해결책 중의 하나로 관심을 받고 있는 것이 커뮤니티 비즈니스(CB)이다. 일부 농촌지역에서는 이미 다양한 형태의 농촌형 CB 성격을 지닌 조직들이 자생적으로 생겨나 운영되어오고 있다. 농촌형 CB는 농촌사회의 현실적 어려움을 타개하기 위해 생성된 실용적 개념이기 때문에 현장에서 필요로 하는 실천적 대안을 찾기 위해서는 이론적인 개념 위주의 연구보다는 사례분석을 통한 연구가 더 의미가 있을 것이다. 본 연구에서는 이러한 기존의 농촌형 CB 사례들을 선정하여 이들에 대한 면밀한 조사와 분석을 한다. 이를 통해 분석대상 사례들의 비즈니스 특성을 살펴보고, 사업 추진에서의 성공요인과 장애요인을 분석하며, 시사점을 도출해냄으로써 궁극적으로는 향후 농촌형 CB가 나아가 할 방향을 제시하는 것을 목적으로 한다.

분석대상의 사례로는 농림수산물식품부에서 시행하고 있는 권역단위종합정비사업, 향토산업육성사업, 농어촌공동체회사육성사업 등 3개 사업에 대해 각각 경상북도와 경상남도에서 소재한 총 6개 권역(또는 사업체)을 선정하였다. 이들 사례지역의 농촌형 CB 사업에 대한 현황과 특징을 분석하였으며, 보다 구조화된 분석을 하기 위해서 SETCB모형을 이용하여 접근하였다. 사례분석 결과를 토대로 6개 사업의 사례를 유형화하고, 사업구조상 공통점과 상이함을 동시에 갖고 있는 사례들끼리 짝을 지어 비교, 분석하여 시사점을 도출하고 향후 발전 방안도 제시하였다.

연구 전반에 걸쳐 도출된 분석내용을 토대로 얻어진 결론은 다음과 같다. 첫째, 침체된 농촌 커뮤니티의 활력화를 위해서는 조직화가 필요하며 농촌지역의 특질인 동질성과 평등성을 고려할 때 적합한 방식이라는 것이다. 둘째, CB가 성공하기 위해서는 지역의 고유한 자원을 최대한 활용하여 다른 지역과의 차별화가 필요하며 이에 더하여 창의적인 노력과 아이디어가 필요하다는 것이다.

셋째, 농촌형 CB가 지역에 획기적인 변화의 계기가 될 수도 있다는 것이다. 넷째, 성공적인 CB에는 역량과 열정이 있는 리더가 존재한다는 것이다. 다섯째, 농촌형 CB의 수익성이 아직까지는 미미한 수준이지만 다른 측면에서의 지역 발전 효과는 의미가 있다는 것이다.

이상과 같은 연구결과를 토대로 하여 몇 가지의 정책적 시사점을 도출하고자 한다. 첫째, 농촌형 CB의 주체인 주민들이 너무 제조업이나 서비스업에 편향되어 CB의 근원인 농업을 소홀히 하는 경향이 있는데, 이들로 하여금 농업·농촌의 귀중한 가치에 대한 인식을 제고하고 자긍심을 높일 수 있는 방안이 필요하다. 둘째, 지역의 가장 중요한 경쟁력은 지역성 그 자체이며, 구체적으로는 지역이 보유하고 있는 고유한 자원이다. 정부나 지자체에서는 지역의 경쟁력 있는 보유자원이 무엇인지에 대해 관심을 갖고 주민들이 이를 CB의 사업대상으로 발굴하고 개발하는 데 지원을 할 필요가 있다. 셋째, 공동사업을 운영하는 과정에서 구성원이 사망 등의 사유로 조직에서 탈퇴하는 경우에 대한 명확한 대비책을 마련하여 구성원 수의 감소로 인해 CB 조직의 세력이 약화되는 것을 방지하기 위한 방안이 검토되어야 할 것이다. 넷째, 안정적인 원료농산물의 공급을 확보하고 지역농가의 참여 범위를 높이기 위한 방안이 필요한데, 이를 위해서는 해당 지자체가 중간지원조직으로서 역할을 할 수 있을 것이다. 다섯째, 시설 노후화에 대처하고 공동사업에 필요한 정상적인 경비를 충당하기 위한 공동기금 확보 등과 같은 유지관리에 대한 방안이 마련되어야 한다.

## ABSTRACT

---

### A Case Study on Evaluation of Rural Community Business

It is generally accepted that community business can be a new growth engine to solve the difficulties of rural area in Korea. A variety of community business have already been formed and run in some rural areas before community business is widely discussed with policy interest. Since the concept of rural community business was built based on a practical viewpoint, a case study should be more useful for seeking practical ways to solve the rural problems than a theoretical study. This study aims to derive the implications for the policy of rural community business through analyzing several cases. It examines business characteristics through analyzing success factors and obstacles of the cases.

Six cases were selected among the villages or businesses in Kyungsang Province supported by the policy programs of the Ministry for Food, Agriculture, Forestry and Fishery, that is, Comprehensive Rural Community Development Program, Rural Community Industrialization Support Program, and Rural Community Enterprise Support Program. Current situation and characteristics were examined for these six rural community businesses, and SETCB Model, which is Sustainable Experience Tourism Community Business Model was used for structural analysis. On the basis of the survey results, six cases were classified into three pairs in terms of their business structure. Implications were derived and future directions were proposed regarding rural community business policy, through analyzing similarities and differences between the pair.

Conclusions of the study are summarized as follows. First of all, systemized organization for a community business is necessary to vitalize the depressed rural community, and it is suitable means considering the homogeneity and equality which are characteristics of rural community in Korea. Second, unique regional resources need to be fully utilized for community business to be successful. It is a strategy of differentiation compared to other regions. Creative efforts and ideas are also needed. Third, rural community business can be a motive for the groundbreaking change to a region. Fourth, there exists an able and passionate leader in the story of successful rural community business. Fifth, although most of rural community business are not

so profitable yet, its regional development effects are meaningful in other parts.

Policy implications are derived from the results of the study. First, the residents involved in rural community business tend to neglect agriculture which is the root of rural community business, paying too much attention to manufacturing business or service business. Policy measures are needed to boost rural residents' recognition that agriculture and rural area have inestimable value. Second, one of the most important competitiveness of a region is regionality itself, to be more specific it is the region's resources. Central and local government need to help the rural residents dig out the region's competitive resources and develop them into rural community business items. Third, a measure need to be reviewed in case when participants detach themselves from the community business due to death or other reasons. This is important issue because rural community is highly aging society. Fourth, the stable link system is necessary that local farms supply raw agricultural products to community business so that local farms participate widely in the business. Local governments are expected to play a role as a middle supporting organization in this issue. Fifth, measures need to be reviewed to cope with the deterioration of facilities and raise the common fund for maintenance and administration fee.

Researchers: Han-Sung Lee, Sang-Hak Lee, and Seung-Won Yoon

Research Period: 2012. 6. ~ 2012. 10.

E-mail Address: star@pusan.ac.kr



## 차 례

---

### 제1장 서론

1. 연구의 필요성 .....	1
2. 연구 목적 .....	3
3. 연구범위 및 내용 .....	4
4. 연구 방법 .....	6

### 제2장 경북 예천군 회룡포권역

1. 사례지역의 개요 .....	7
2. 사업의 개요 .....	8
3. SETCB모형에 의한 분석 .....	11
4. 사업의 성공요인 .....	16
5. 사업의 문제점 및 발전과제 .....	18

### 제3장 경남 밀양시 평리체험마을

1. 사례지역의 개요 .....	21
2. 사업의 개요 .....	22
3. SETCB모형에 의한 분석 .....	25
4. 사업의 성공요인 .....	31
5. 사업의 문제점 및 애로사항 .....	33

### 제4장 경북 영주시 고구마가공사업

1. 사례지역의 개요 .....	35
2. 사업의 개요 .....	36
3. SETCB모형에 의한 분석 .....	38
4. 사업의 성공요인 .....	43

5. 사업의 문제점 및 발전과제 .....	45
<b>제5장 경남 의령군 망개떡명품화사업</b>	
1. 사례지역의 개요 .....	47
2. 사업의 개요 .....	48
3. SETCB모형에 의한 분석 .....	50
4. 사업의 성공요인 .....	55
5. 사업의 문제점 및 발전과제 .....	56
<b>제6장 경남 합천군 영전권역</b>	
1. 사례지역의 개요 .....	59
2. 사업의 개요 .....	60
3. SETCB모형에 의한 분석 .....	63
4. 사업의 성공요인 .....	69
5. 사업의 문제점 및 발전과제 .....	70
<b>제7장 경북 고령군 우리들엔영농조합법인</b>	
1. 사례지역의 개요 .....	73
2. 사업의 개요 .....	74
3. SETCB모형에 의한 분석 .....	76
4. 사업의 성공요인 .....	82
5. 사업의 문제점 및 발전과제 .....	83
<b>제8장 사례별 비교 평가 및 정책적 시사점</b>	
1. 사업 유형별 비교 평가 .....	89
2. 결론 및 정책적 시사점 .....	95
<b>참고 문헌</b> .....	101

## 표 차례

---

### 제2장

표 2-1.	주주들의 연령별 분포 .....	19
--------	-------------------	----

### 제3장

표 3-1.	마을 가구 및 인구 현황 .....	22
표 3-2.	밀양시 평리체험마을의 주요시설 현황 .....	26
표 3-3.	센터 중개에 의한 체험사업 매출액(2011) .....	29
표 3-4.	친환경농업체제 전환을 위한 소요 예산 .....	31

### 제4장

표 4-1.	‘선비촌 고구마 명가’ 향토산업육성사업 투자 내역 .....	40
--------	-----------------------------------	----

### 제5장

표 5-1.	의령망개떡 향토산업육성사업 투자 내역 .....	51
--------	----------------------------	----

### 제6장

표 6-1.	첫눈에반한딸기영농조합법인의 주요시설 현황 .....	64
--------	------------------------------	----

### 제7장

표 7-1.	우리들엔영농조합법인의 주요시설 현황 .....	78
--------	---------------------------	----

### 제8장

표 8-1.	평리마을과 회룡포권역의 비교 .....	91
표 8-2.	영주 고구마가공사업과 의령 망개떡사업의 비교 .....	93
표 8-3.	우리들엔영농조합법인과 첫눈에반한딸기영농조합법인의 비교 .....	95

## 그림 차례

---

### 제1장

그림 1-1. SETCB모형의 기본 구조 .....	5
------------------------------	---

### 제2장

그림 2-1. 회룡포권역의 사업 구조 .....	10
그림 2-2. 회룡포권역의 숙박·체험사업 추진조직 .....	10

### 제3장

그림 3-1. 평리마을의 사업 추진조직 .....	23
그림 3-2. 평리마을 체험사업의 구조 .....	24

### 제4장

그림 4-1. ‘선비촌 고구마 명가’ 영농조합법인의 사업 구조 .....	37
--	----

### 제5장

그림 5-1. 의령망개떡 명품화사업의 사업 구조 .....	50
----------------------------------	----

### 제6장

그림 6-1. ‘첫눈에반한딸기’ 영농조합법인의 사업 구조 .....	62
---------------------------------------	----

### 제7장

그림 7-1. 우리들엔영농조합법인의 사업 구조 .....	75
---------------------------------	----

### 제8장

그림 8-1. 사례지역의 사업조직 형태별 분류 .....	88
---------------------------------	----

# 제 1 장

---

## 서 론

### 1. 연구의 필요성

지속되는 국내외적 경제 불황과 함께 지역경제가 침체되고 지역 간 격차가 확대되면서, 지역의 일자리 창출과 소득 향상의 필요성이 증대되고 있다. 특히 농촌지역은 우리나라 농업의 정점기(peak)라 할 수 있는 1970년부터 침체되어 왔으며, 농촌인구는 지속적으로 감소하여 농촌지역의 공동화와 심각한 고령화 상태에 이르러 전체적으로 활력을 잃어가고 있다. 농업과 농촌의 경제적 지위는 농산물 시장이 본격적으로 개방되기 시작한 1995년 이래 타 산업과 도시와의 상대적 괴리가 점차 심화되는 추세를 보이고 있다.

이러한 국가 및 지역경제 침체와 농촌지역의 어려움을 극복하기 위해서는 무언가 새로운 성장 동력이 필요하며, 이에 대한 해결책 중의 하나로 관심을 받고 있는 것이 커뮤니티 비즈니스(community business; CB)이다. CB는 지역 단위에서 ① 농림어업인이나 상공업인, 고령자·여성, 귀농·귀촌자 등이 ‘자발적’으로 조직화하여, ② 지역의 인력·자원·문화 등 ‘공동체적인 자원’을 활용하여, ③ 새로운 ‘가치 창출’과 지역이 안고 있는 ‘문제 해결’을 목적으로 행하는 소규모 사업으로 정의된다(김태곤 외, 2011). 이에 따라 농촌형 CB는 농촌의 일정지역 단위에서 다수의 주민이 자발적으로 참여해서 지역의 고유한 자원을

활용하여 새로운 경제적 가치를 창출하고 지역문제도 함께 해결해나가는 소규모 사업체로 정의될 수 있다.

농촌 지역경제의 활성화나 농촌 커뮤니티의 활력화 내지는 문제해결을 위해서 **CB**라는 형태의 사업이 필요하고 동시에 효과적인 해법이 될 수 있다는 것을 뒷받침하는 근거는 다음에서 찾을 수 있다. 첫째, 조직화의 필요성이다. 농산물을 생산하고 시장에 공급하는 농업인들이 시장교섭력을 확보하기 위해서는 조직화가 필요하다. 농산물시장은 공산품시장과는 달리 공급자(생산자)들의 수가 매우 많은 완전경쟁시장에 가까운 구조이므로 개별 농업인들의 시장교섭력이 매우 취약할 수밖에 없다. 다시 말해서 개별적인 생산 및 판매로는 시장에서 교섭력 확보에 한계가 있다. 따라서 지역 혹은 품목 단위로 협력하여 시장에 공동으로 대처하여 시장지배력을 확보할 필요가 있다. 둘째, 농촌지역의 동질성이다. 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 강할 수밖에 없다. 농촌주민들 간에 형성되어 있는 끈끈한 공동체의식과 동질성은 지역발전의 강력한 원동력이 될 수 있는 잠재력을 갖고 있다. 셋째, 농촌지역의 평등성이다. 우리나라 농촌지역은 일제강점기, 토지개혁, 6·25전쟁을 거치면서 빠른 속도로 구시대의 신분질서가 해체되었으며, 조선시대의 반상(班常)구조가 무너졌다. 이에 따라 농촌은 평등한 사회가 되었고, 마을 단위의 협동이 비교적 쉬워지게 되었고 이는 **CB**와 같은 마을 단위의 공동체 활동을 하는데 있어서 유리한 조건이라 할 수 있다.

농림수산식품부는 지역사회 활성화를 유인하기 위해 ‘농어촌공동체회사 육성사업’을 2011년부터 시행하고 있다. 하지만 이미 2000년대 중반부터 다양한 농어촌 지역사업들을 시행해오면서 농촌형 **CB**의 개념이 부분적으로 자연스럽게 도입되었다고 볼 수 있다. 농림수산식품부는 농촌마을종합개발사업, 향토산업육성사업 등을 추진하면서 주민들이 법인체를 구성하여, 스스로 지역자원을 최대한 활용하고 공동사업을 계획, 추진하도록 하는 방향으로 유도해온 바, 이는 농촌형 **CB**의 실천적 형태라고 할 수 있다. 농촌의 경우에는 그동안 다양한 지역사업들이 정부

지원으로 추진되어 왔었기에 CB는 새로운 개념이 아니라 기존 정책사업 속에서 이미 실시되어 왔었다는 주장도 있다(김영수·박종안, 2009).

농촌의 일부 지역에서 다양한 형태의 농촌형 CB 성격을 지닌 조직들이 자생적으로 활동하면서 지역의 활력을 제공하는 사례들이 적지 않게 나타나고 있다. 이미 조직화되어 운영되고 있는 농촌형 CB 조직들은 지금까지의 사업 추진과정에서 여러 가지 측면에서의 시행착오를 겪어오면서 자연스럽게 진화와 발전을 이루어왔다. 따라서 이들 사례에 대한 면밀한 조사와 분석을 통해 문제점을 발견하고 시사점을 도출해 낸다면 향후 우리나라 농촌형 CB가 지향해야 할 방향과 전략을 제시할 수 있을 것이다. 농촌형 CB는 농촌사회의 현실적 어려움을 타개하기 위해 생성된 실용적 개념이기 때문에 현장에서 필요로 하는 실천적 대안을 찾기 위해서는 이론적인 개념 위주의 연구보다는 사례분석을 통한 연구가 더 의미가 있을 것이다<sup>1</sup>.

## 2. 연구 목적

본 연구에서는 이미 조직화되어 운영되고 있는 농촌형 CB의 사례들을 선정하여 이들에 대한 면밀한 조사와 분석을 행한다. 이를 통하여 분석대상 사례들의 비즈니스 특성을 살펴보고, 사업 추진에서의 성공요인과 장애요인을 분석하며, 시사점을 도출해냄으로써 궁극적으로는 향후 농촌형 CB가 나아가 할 방향을 제시하는 것을 목적으로 한다.

---

1 일본에서도 초기에는 CB의 개념 및 필요성에 대한 논의가 연구자들을 중심으로 이루어졌으나, 2000년대에 들어와서는 사례연구를 통해 정성적으로 CB의 성과 및 지역재생의 효과를 도출했다. CB는 학문적으로 생성된 개념이 아닌, 공동체 붕괴, 삶의 질 저하와 같이 지역이 직면한 상황과 맞물려 등장한 해결책이기에, 대부분 사례분석을 통한 연구가 이루어지고 있다(김재현 외, 2012).

### 3. 연구범위 및 내용

본 연구에서 조사·분석할 사례의 선정은, 농림수산물식품부에서 시행하고 있는 권역단위종합정비사업(농촌마을종합개발사업), 향토산업육성사업, 농어촌공동체회사육성사업 등 세 가지 유형의 농촌형 CB 관련사업의 지원대상 권역(또는 사업체)을 대상으로 하며, 지역적으로는 경상남북도로 한정하였다. 구체적으로 말하면, 권역단위종합정비사업, 향토산업 육성사업, 농어촌공동체회사육성사업 등 3개 사업에 대해 각각 경상북도와 경상남도에 소재한 1개 권역(또는 사업체)씩 선정하여 총 6개 권역(또는 사업체)에 대해서 조사·분석하였다. 이들 사례지역의 농촌형 CB 사업에 대한 현황과 특징을 분석하였으며, 이를 위해 조직 및 추진체계 현황, 주민들의 의식과 태도, 외부와의 협력적 네트워크(기술/경영의 전문성) 실태, 도시와의 교류 네트워크(판로 확보) 실태 등을 조사하였다.

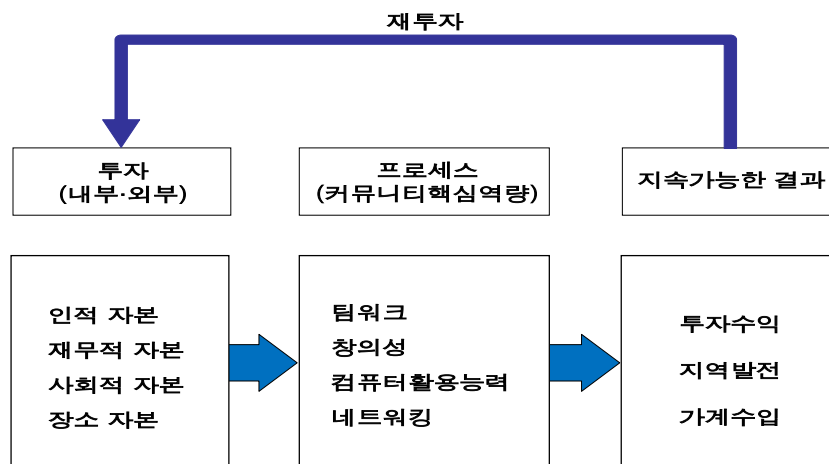
사례지역에 대한 분석을 보다 체계적으로 하기 위해서 해당 농촌형 CB 사업의 진행상황을 구조화하여 접근하였다. 김영수 외(2009)는 SLEN(Sustainable Local Enterprise Networks; SLEN)모델<sup>2</sup>을 기반으로 경기도 이천 ‘부래미마을’, 충남 아산 ‘외암마을’ 등 국내 두 지역에 대한 사례연구를 통해서 한국의 ‘지속 가능한 체험관광 커뮤니티 비즈니스(Sustainable Experience Tourism Community Business; SETCB)모형’을 도출하였는데, 본 연구에서는 SETCB모형을 기본 틀

2 SLEN모델은 아시아, 아프리카, 중남미 지역에 위치한 개발도상국 중에서 성공적이며, 자생적(self-organized)으로 사업을 일으켜 지속적인 운영을 해오고 있는 50개 기업의 활동을 표본으로 한 사례연구를 통해 개발해낸 모델이다(Wheeler et al., 2005). 이 모델은 기대되는 예측근거나 가정에 의하지 않고 현장조사 결과를 기초로 새로운 현상을 발견하기 위한 ‘근거이론(grounded theory)’의 접근법을 적용하였으며, 연구 초기에 발견된 것의 하나는 지역에 기반을 두고 수익을 목표로 하는 비즈니스는 지역 커뮤니티, 비영리단체, 커뮤니티 등의 네트워크를 통해 스스로 경제적, 사회적, 인적, 생태적 가치를 자기조직화 하는 과정을 통해 창출한다는 이론임(김영수 외, 2009).



로 하여 사례지역을 구조적으로 분석하였다. 즉, 사례지역 농촌형 CB 사업의 진행상황을 <그림 1-1>과 같이 투자, 프로세스, 지속가능한 결과라는 3가지의 구조로 구분하여 고찰하였다. 이러한 조사와 구조적 분석을 바탕으로 사례의 비즈니스 모형을 정립하고, 사업의 성과, 지역자원의 활용도 등을 도출하였으며, 사업의 성공요인과 장애요인의 고찰을 통해 향후 발전을 위한 과제를 제시하였다.

그림 1-1. SETCB모형의 기본 구조



사례분석 결과를 토대로 6개 사업의 사업구조를 중심으로 사례를 유형화하고, 사업구조상 공통점과 상이함을 동시에 갖고 있는 사례들끼리 짝을 지어 비교, 분석하여 시사점을 도출하고 향후 발전방안도 제시한다. 끝으로 연구 전반에 걸쳐 도출된 분석내용을 토대로 얻어진 결론과 시사점을 통해 정책적 제언도 함께 하고자 한다.

#### 4. 연구 방법

연구목적 달성을 위해 사례지역을 방문하여 자료를 수집하고 사업의 리더를 중심으로 하는 관련자들을 대상으로 청문하고 토의하는 과정을 거쳤다. 또한 사례지역에 대한 심층적인 관찰과 이해당사자들의 다양한 의견교환을 위해서 현장토론회의 과정도 거쳤다. 현장토론회에는 본 연구진을 비롯하여 해당 권역(또는 사업체)의 대표와 사무장, 인근지역의 전문가, 해당 시군 공무원, 한국농어촌공사 담당자 등이 참석하여 해당사업의 현황과 문제점에 대해 토의하고 향후 발전방안을 모색하였다.

이와 같은 과정을 통해 얻어진 정보와 의견들을 토대로 하여 연구내용들을 작성하였으며, 이외에 국내외의 관련 문헌과 자료들에 대한 고찰을 통해 향후 사례지역들이 발전적으로 나아가 할 방향과 전략을 도출하고 정책적 시사점을 제시하였다.

## 제 2 장

---

### 경북 예천군 회룡포권역

#### 1. 사례지역의 개요

회룡포권역은 14개의 자연부락으로 구성되어 있고, 총 인구수는 2,244명이며 가구수는 925호이다. 권역 내에 뛰어난 자연경관자원을 다양하게 보유하고 있는데 특히 내성천이 350°도 휘어 흘러가는 육지 속의 섬으로 알려진 회룡포가 있으며 이밖에 용궁향교, 무이서당, 소천서원 등의 역사문화자원이 있다. 낙동강과 내성천의 합류지점에 위치하고 있어 비옥한 농지를 이루고 있으며, 수박, 애호박, 풋고추 등 시설채소 기반이 구축되어 있고, 환경농업으로 무공해 맥반쌀이 생산되고 있다. 본 권역은 예천군의 서부 경계에 위치하여 서울에서 2시간 30분, 예천읍에서 30분, 중앙고속도로 예천 IC에서 20분, 안동시에서 40분이 소요된다.

본 권역은 2005년 농림수산식품부의 권역단위종합정비사업(당시는 농촌마을종합개발사업) 초기연도 대상권역으로 선정되어 2005년부터 2009년까지 약 71억 원이 투자되었다. 그 이전에는 2004년도에 녹색농촌체험마을과 정보화마을로 선정되어 농림수산식품부와 행정안전부로부터 각각 2억 원, 3억 원의 지원을 받은 바 있다. 본 권역은 농림수산식품부에서 2005년에 착수한 농촌마을종합개발사업 36개 시행권역들을 대상으로 실시한 중간평가와 종합평가 등 총

2차례 진행된 평가에서 모두 높은 점수를 받아 이에 대한 인센티브로 추가사업비 5억여 원을 지원받을 정도로 성공적인 사례권역으로 인정받고 있다.

권역단위종합정비사업으로 선정되기 전에 회룡포권역 주민들 중 일부는 권역 내에 있는 폐교(향석초등학교) 건물이 방치되고 폐허화되는 것을 보고, 뜻을 모아서 폐교를 활용하고자 하여 공동으로 매입하였다. 이는 주민들의 발전의지를 중요하게 여기는 권역단위종합정비사업의 대상권역으로 선정되는 데 결정적인 역할을 하였다. 권역단위종합정비사업의 일환으로 주민들이 구입한 폐교를 숙박이 가능한 체험시설로 리모델링하여 체험사업을 운영하고 있다. 따라서 본 사례에서는 폐교를 활용한 숙박·체험사업을 중심으로 커뮤니티 비즈니스의 시각에서 분석하고자 한다.

## 2. 사업의 개요

본 권역이 농촌마을종합개발사업 대상권역으로 선정되기 수개월 전, 주민들은 폐교된 초등학교(향석초등학교)를 3억 2천만 원에 구입하여 주민공동사업 목적으로 활용하기로 하였다. 향석초등학교는 1955년에 개교하여 2003년에 폐교한 학교로, 개교할 당시 마을 주민들이 노동력을 자원 봉사하여 건축되었으나, 지역인구의 지속적인 감소로 폐교되었다. 폐교 이후 개인들이 임차하여 활용하고 있었으나, 임차인들의 분별없는 행동으로 학교시설이 망가지고 동네 분위기가 해쳐지는 것을 우려하고 있던 중, 뜻을 함께 하는 마을주민들이 돈을 모아 폐교를 사들이기로 결정한 것이다.

주민들의 폐교 구입은 농촌마을종합개발사업의 대상권역으로 선정되는 데 결정적인 역할을 하였으며<sup>3</sup>, 이를 계기로 폐교를 리모델링하여 도시민들을

3 농촌마을종합개발사업은 전문가들이 참여하는 소정의 평가절차를 거쳐 사업의 대상 권역을 선정하는데, 권역의 자원보유상태, 주민들의 의지, 예비계획서의 충실성 등의

대상으로 한 체험장을 운영하기로 하였다. 8개월에 걸친 리모델링 공사를 통하여 건립하게 된 이 시설은 농촌체험과 숙박을 겸하는 체험장으로서 숙박시설 11실(가족실 5, 단체실 4, 사택 1, 종합동 1)<sup>4</sup>, 식당, 세미나실, 체험동 등을 갖추고 있으며 약 100명이 동시에 사용할 수 있다. 인근에 회룡포와 장안사, 용궁향교, 무이서당 등 관광명소가 있어 농촌체험과 관광을 연계한 체험활동으로 관광객들이 많이 찾아온다.

주민들은 폐교를 구입한 후 농업회사법인인 주식회사 ‘회룡포체험마을’을 설립하고, 폐교에 숙박시설, 체험시설, 교육시설을 갖춘 도농교류센터의 역할을 하는 회룡포여울마을체험장을 개설, 운영하게 되었다. 체험장을 운영하여 발생한 수익은 일부는 재투자를 위해 적립하고 나머지는 주민들이 출자한 비율대로 배당하는 것을 원칙으로 하고 있으며, 매년 수익이 조금씩 증가하고 있다.

회룡포여울마을체험장을 중심으로 하는 사업이 주주들이 운영하는 주 사업이고, 이 사업을 운영하는 과정에서 방문객들이 체험, 농산물 구입 등을 원할 때에는 비주주들을 포함한 농가에 연결하여 개별농가들의 소득 증대에 기여하고 있다. 주주들은 사업의 운영을 위해 자체적인 조직을 구성하여 운영하고 있다. 운영위원장을 중심으로 총무분과 외에 4개 분과를 두고 각자 역할을 담당하고 있다. 이밖에도 주위 환경과 경관을 정비하는 등 주민들의 자발적인 참여가 이루어지고 있다.

---

선정기준을 적용하여 선정 여부를 결정하고 있음. 주민들의 자발적인 폐교 구입은 주민들의 지역에 대한 애착과 이를 활용한 소득증대사업에 대한 강한 의지를 표현하는 것으로 볼 수 있음.

4 숙소 이름을 폐교 전 마지막 8명의 졸업생들과 선생님의 이름을 차용해 ‘지수네’, ‘현정이네’ 등으로 특색 있게 지었음.

그림 2-1. 회룡포권역의 사업 구조

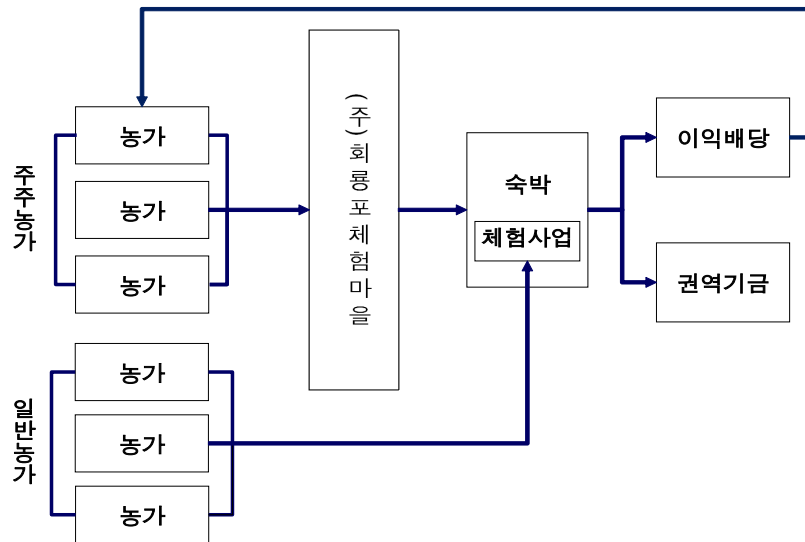
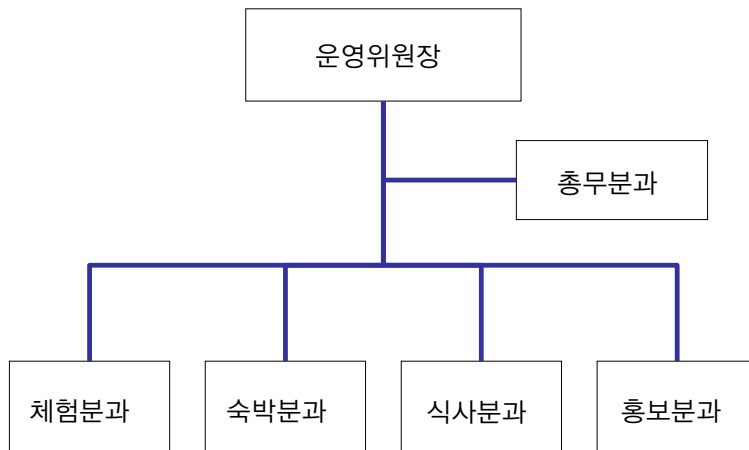


그림 2-2. 회룡포권역의 숙박·체험사업 추진조직



### 3. SETCB모형에 의한 분석

#### 3.1. 투자(내부/외부)

##### 3.1.1. 인적자본

회룡포권역의 가장 중요한 인적 자본은 지역발전에 관심을 갖고 폐교 구입에 나선 32명의 주주들과 운영위원장을 비롯한 조직의 리더들이다. 특히 사무장으로 일하고 있는 신영식(여, 45세)<sup>5</sup>씨는 2006년부터 회룡포여울마을체험장에 상근하면서 체험장의 운영에 관여하고 있는데, 주민들과의 지속적인 접촉과 의견교환을 통해 체험장의 경영에 많은 역할을 하고 있다. 그녀는 영농 활동과 기타 생업으로 바쁜 주민들을 대신해 고객들을 관리하고 홍보와 마케팅을 위한 노력도 하며, 체험 프로그램을 개발하기도 함으로써 실질적인 리더의 역할을 수행하고 있는 것으로 보인다.

여기에 지자체 공무원의 역할도 기여를 했는데, 권역단위정비사업이 추진될 당시 예천군의 담당과장이 지대한 관심을 갖고 적극적인 행재정적 지원을 한 바 있다.

##### 3.1.2. 재무적 자본

주주들이 폐교구입에 총 3.2억 원을 투자하였고, 이후 농촌마을종합개발사업의 일환으로 폐교 리모델링에 12억 원이 투자되었다. 그 외에도 전국의 대상권역 중 우수사례로 평가되어 받은 인센티브 중 2억 원이 폐교의 시설개보수(방수작업)에 투자되었다. 이를 모두 합하면 숙박·체험시설에 모두 16.5억 원이 투자된 셈이다. 주주들의 출자지분은 10년 동안 매매가 불가하도록 규정하였

---

5 그녀는 회룡포권역 출신이 아니라 외지에서 이 지역으로 결혼해 온 경우로 남편이 본 사업의 주주이기도 함.

으며, 숙박·체험시설은 32명의 주주 공동명의로 되어 있다.

### 3.1.3. 사회적 자본

본 사례에서 가장 주목되는 부분 중 하나는 정부지원사업이 정해지기 전에 주민들이 자발적으로 폐교를 매입하여 지역발전을 위해 노력하고 있었으며 이를 통해 지역발전에 대한 의지를 나타냈다는 점이다. 이는 마을공동체 구성원들이 공동의 목표를 효율적으로 추구할 수 있게 하는 사회적 자본이라 할 수 있다.<sup>6</sup>

권역단위정비사업의 일환으로 시행된 주민역량강화를 위한 교육, 견학 등의 프로그램을 통해 주민들의 비즈니스에 대한 마인드가 형성되고, 지역발전에 대한 관심과 열의가 고취되었으며, 이를 위해서는 구성원 간의 화합과 노력이 필요하다는 것을 깨닫는 계기가 되었다.

### 3.1.4. 장소자본

회룡포권역 내에는 뛰어난 자연경관자원을 다양하게 보유하고 있다. 무엇보다도 내성천이 350°도 휘어 흘러가는 육지 속의 섬으로 알려진 회룡포<sup>7</sup>가 있으며, 낙동강과 내성천의 합류지점에 위치해 비옥한 농지를 이루고 있어 수박, 애호박, 풋고추 등 시설채소가 다양하게 생산되고 있다. 이밖에 용궁향교, 무이서당, 소천서원 등의 유교문화와 관련된 역사문화자원을 보유하고 있으며, 인근에는 우리나라에 유일하게 원형을 복원하여 보전되어 있는 삼강주막이 있다.

6 폐교구입운동을 벌였던 당시 투자의 타당성이 불확실하여 이에 반대하거나 악의적인 소문으로 선동하는 주민들도 있었음. 이들 중 일부는 아직까지도 사업에 대해 비판적이고 비협조적인 편임.

7 본 권역은 KBS 오락프로그램 “1박2일”에 소개되기도 하였으며, 회룡포는 KBS 드라마 “가을동화”의 배경장소로 나와 유명해졌음.



## 3.2. 프로세스(커뮤니티 핵심역량)

### 3.2.1. 팀워크

구성원들은 조직구성을 통해 적절한 역할분담을 하고 있으며, 체험장의 제조 작업과 같은 작업은 회원들이 공동으로 참여한다. 이는 구성원들 간의 협력과 관심을 유도하는 효과적인 수단으로 작용하고 있다.<sup>8</sup> 식사준비와 청소는 부녀자들로 구성된 식사분과에서 담당하는데 4인1조로 조를 구성하여 순번을 정해 운영하고 있다.<sup>9</sup>

### 3.2.2. 창의성

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, 버들피리만들기 등을 체험하게 함으로써, 기본적으로 그 지역에서 나는 제철 농산물을 직접 따보고 이를 이용한 음식만들기, 그리고 농촌에서만 경험할 수 있는 놀이 등을 체험하는 프로그램을 제공하고 있다.

본 권역의 창의성을 보여주는 사례로 수세미터널을 들 수 있다. 체험장 입구에서 건물로 들어가는 운동장에는 수세미 넝쿨로 뒤덮인 터널이 양 옆으로 두 개가 나 있는데, 사무장의 아이디어로 만든 이 터널은 방문객들에게 좋은 반응을 얻고 있다.

8 공동 작업에는 별도의 수당은 지급하지 않고 결석 시에는 연말정산 때 약간의 불이익을 주는 것을 원칙으로 함. 경운기를 동원하는 경우에는 가산점을 주어 적절한 페널티와 인센티브를 통해 공정성을 지키려 하고 있으며, 이는 구성원들의 관심을 자연스럽게 유도하는 역할도 함.

9 총 6개조로 이루어져 있고 3끼를 준비하면 1인당 5만 원을 지급함. 식사 메뉴는 나물비빔밥이며, 한 끼에 6,000원에 판매함.

### 3.2.3. 컴퓨터 활용능력

2004년 행정안전부의 정보화마을 사업에 선정되어 정보화센터가 건립되고, 농가마다 PC가 공급되었다. 이러한 과정에서 자연스럽게 마을 주민들의 컴퓨터 활용능력이 배양되었고, 체험사업에도 적극적으로 활용되고 있다.

### 3.2.4. 네트워킹

본 권역의 주요 고객은 주로 대구, 부산, 경남북지역의 도시민들이다. 사업초기에는 KTX 열차에 영상물을 상영하는 홍보 전략을 시도하였으나, 일정기간이 지난 다음 고객분석을 행한 결과 주 고객들이 서울이 아닌 영남지역이란 것을 파악한 다음부터는 목표시장(target market)을 대구, 부산으로 하여 케이블TV, 리플렛 등을 이용하여 집중적인 홍보와 마케팅을 행하고 있다.

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. 특히 ‘생명의 숲’ 대구지사와 자매결연을 맺어 교류를 한 것이 계기가 되어 전국의 ‘생명의 숲’ 조직들과 연계가 되어 고객이 되었다. 이는 기존 고객들의 입소문에 의한 홍보가 중요하다는 점을 시사하고 있다.

본 권역은 권역단위정비사업의 견학지로 널리 알려져 있어 타 권역의 주민들, 지자체 공무원 등이 종종 방문을 한다. 이를 통해서 자연스럽게 이들과 정보와 의견을 교환하고 되었고, 특히 신영식 사무장은 타 권역 사무장들을 대상으로 멘토의 역할을 하고 있다.

### 3.3. 지속가능한 결과

#### 3.3.1. 투자수익

본 권역의 공동 숙박·체험사업 매출액은 2011년 약 1억 원이며, 이 중 7천만 원은 비용으로 지출되었다. 비용은 주로 세금, 재료비, 유지관리비로 구성되며, 사무장 인건비는 예천군에서 지원을 하고 있기 때문에 여기에 포함되지 않는다. 매출액의 대부분은 주로 6~8월에 발생한다.

매출액에서 비용을 제한 수익 3,000만 원은 주주들에게 배당되었다. 이는 주주들이 2.5억 원을 출자하였으므로 공적 투자를 제외한 개인적인 수익률로 보면 약 12%에 이르는 높은 수익률이다. 하지만 10억 원이 넘는 공적 자금이 투자되었고 지자체에서 아직까지도 인건비를 지원하고 있는 상황을 고려하면 그다지 높은 수익률이라고는 할 수 없다. 다만, 그동안의 사업운영을 통해 숙박·체험시설의 자산가치와 권역의 브랜드 가치가 많이 상승하였음을 고려한다면 투자에 대한 수익률은 회계상의 손익자료만으로 판단할 수는 없다고 하겠다.

#### 3.3.2. 지역발전

본 조직체는 사업수익의 일부를 할애하여 이웃 독거노인들에게 연탄을 제공하고 예천군장학금으로 일정액을 기부하는 등 나름대로 지역발전에 기여하고 있다. 이는 공적자금을 지원받아 그로 인해 발생한 과실의 일부를 지역사회에 환원한다는 차원에서 의미가 있는 일이라 할 수 있다.

또한 방문객들에게 농촌체험을 권장하여 수수료를 받지 않고 비주주 농가들에게 연계시켜 주고 있으며, 농가에서 생산한 복숭아, 사과 등의 농산물도 방문객들과 연결하여 판매하도록 해준다. 그리고 방문객들의 식사를 만들기 위한 식재료를 비교적 높은 가격으로 권역 내 농가들로부터 구매를 하고 있다. 이러한 것들은 권역 내의 비주주 주민들과의 갈등을 방지하고 화합을 도모하는 좋은 방안이 될 수 있다. 이외에도 회룡포여울마을체험장 시설을 일반주민들에게

도 칠순잔치, 운동공간, 투표소 등의 사적 및 공적 용도로 개방하여 이 시설이 사유자산이 아닌 주민 모두의 공유자산이라는 인식을 갖도록 노력하고 있다.

### 3.3.3. 가계수입

주주들은 2011년을 기준으로 개인별 투자금액의 약 12%에 해당하는 이익배당을 받았다. 이익배당만을 놓고 볼 때, 32가구가 2.5억 원을 투자하여 3,000만 원을 배당받았으므로 한 가구당 평균 780만 원을 투자하여 약 94만 원의 이익배당을 받은 셈이다.

이 외에도 식사준비에 참여하는 부녀회원들은 소정의 수고비를 받고 있으며, 체험사업에 참여함으로써 일정한 수입을 올리고 있다. 또한 체험장 방문객들에게 농산물과 참기름 등의 판매를 통해서도 일부 수익이 발생된다.

## 4. 사업의 성공요인

### 4.1. 지역자원의 경쟁력

회룡포권역은 무엇보다도 경쟁력 있는 자연경관자원을 보유하고 있다. 낙동강으로 합류되는 물길인 내성천이 휘감아 육지 속의 섬을 만들고 있다. 이밖에 용궁향교, 무이서당, 소천서원 등의 유교문화와 관련된 역사문화자원을 보유하고 있으며, 복숭아, 수박, 애호박, 풋고추 등의 농산물이 다양하게 생산되고 있다.

## 4.2. 주민들의 자발적 의지

회룡포권역이 권역단위정비사업의 대상권역으로 선정되고 또 지금까지 이렇게 사업이 추진되어 오기까지 가장 중요한 원동력으로 작용한 것은 주민들의 지역발전에 대한 의지이다. 주민들의 의지가 구체적으로 발현된 것이 주민들의 자발적인 폐교구입이었고, 이것이 계기가 되어 권역단위정비사업의 대상권역으로 선정되었으며 공동사업이 시작되었던 것이다.

## 4.3. 사무장의 역량

회룡포권역의 사무장은 권역단위정비사업의 대상권역의 사무장 중 역량 있는 사무장으로 알려져 있다. 그녀는 권역단위정비사업의 추진 당시에도 사업에 대한 정확한 이해를 바탕으로 주민들의 관심과 협력을 유도하였고, 체험장의 실무적인 운영을 도맡아 왔다. 이 과정에서 갖가지 아이디어를 제안해 권역 사업에 기여하였으며, 선진지 견학을 오는 타 권역 주민들을 맞아 유익한 정보와 의견을 전달함으로써 효율적인 사업추진을 대외적으로 확산하는 데에도 역할을 하였다.

## 4.4. 지자체의 관심과 지원

해당 지자체인 예천군의 지속적인 관심과 적극적인 지원도 본 권역의 사업이 성공하는 데 적지 않게 기여했다고 할 수 있다. 권역단위정비사업이 추진될 당시 예천군의 담당과장이 지대한 관심을 갖고 적극적인 행재정적 지원을 한 바 있으며, 사업이 종료된 이후에도 사무장 인건비를 군비로 지원하고 있다.

## 5. 사업의 문제점 및 발전과제

### 5.1. 사업수익의 계절적 편중

본 권역의 주 사업인 체험시설의 운영으로부터 나오는 숙박 및 식사수입은 대부분이 6~8월에 발생한다. 이 시기는 휴가철이라 방문객들이 많이 몰려들지만 비수기에는 세미나나 워크숍 용도로 가끔 활용될 뿐이다. 이는 시설의 비효율적인 활용뿐만 아니라 사업수익의 규모 면에도 부정적인 영향을 미친다.

수익의 계절적인 편중 현상을 해결하기 위해서는 숙박과 식사 위주의 사업으로부터 탈피하여 사업구조를 좀 더 다양화 할 필요가 있다. 기본적으로는 “숙박+식사+체험+농산물구입”으로 구성된 패키지화된 상품을 개발하도록 한다. 이를 위해서는 현재 개별 농가별로 운영하고 있는 체험사업을 체계화하고 조직화하는 동시에 계절별 체험프로그램을 개발하도록 한다.

학생들의 MT나 교회·성당 등의 수련회 장소로 활용이 가능하기 때문에 인근의 학교와 종교단체들과 협의하여 모임을 유치하도록 한다.

### 5.2. 시설노후화에 대한 대비책 필요

현재 사용하고 있는 체험장 시설인 향석초등학교는 1955년에 개교하여 2003년에 폐교한 학교로, 2006년에 리모델링을 하였으나 건물의 기본 구조가 많이 노후화되었다. 최근에도 건물의 방수작업을 하는 데에만 3천만 원이 소요되었다. 일시적인 방대한 수선비의 지출을 대비하고 지속가능한 사업의 운영을 위해서는 건물수선충당금을 적립하는 등과 같은 대비책이 마련되어야 할 것이다.

### 5.3. 노령화에 따른 세대교체 문제

본 사업의 주주들은 전체적으로 연령이 높은 편으로 대부분이 60대(78.1%)이고, 40대 이하는 한 명도 없다. 위원장과 총무도 60대 후반이며, 최연소자가 50세인 실정이다. 주주가 사망하게 되면 자녀들에게 등기가 이전되게 정관에 규정되어 있다. 하지만 자녀들이 타지에 있는 경우에는 현실적으로 이 사업에 참여하는 것이 대단히 어렵기 때문에 장기적으로 볼 때 이에 대한 구체적인 대책 마련이 필요하다.

표 2-1. 주주들의 연령별 분포

50대	60대	70대 이상	계
4명 (12.5%)	25명 (78.1%)	3명 (9.4%)	32명 (100.0%)

### 5.4. 비주주 주민들과의 화합 문제

본 권역의 사업은 일부 주민만 참여하고 나머지 주민들은 간접적으로 사업과 연계되어 있는 형태이다. 따라서 참여주민과 비참여주민과의 갈등은 언제라도 생겨날 수가 있다. 본 사례의 경우 사업 참여자들이 이러한 갈등을 미연에 방지하기 위해서 여러 가지로 노력을 하고는 있지만, 가능하다면 장기적으로 모든 주민들이 사업에 참여하는 구조로 전환하는 것이 바람직할 것으로 보인다.





## 제 3 장

---

### 경남 밀양시 평리체험마을

#### 1. 사례지역의 개요

밀양시의 동쪽 백마산 자락에 위치한 평리마을은 주변의 산들과 어울려 영남 알프스라 불릴 정도로 주변 산세가 수려하고 밀양댐 아래에 있어 사계절 맑은 물이 마을을 가로 지르는 전형적인 농촌마을이다. 우리나라 대추의 원산지로 알려져 있으며, 2004년 녹색농촌체험마을, 팜스테이마을로 선정되어 농촌관광사업을 시행하기 전에는 마을의 주 소득원이 대추로 호당 농가소득이 밀양지역 내에서 하위권에 머물렀으나, 지금은 농촌체험관광객이 늘어나 농외소득이 점차 늘고 있다. 2005년에는 행정안전부의 정보화시범마을, 경상남도의 민박시범단지 및 전통음식관광자원화 조성사업 등을 지정받아 시행하고 있으며 2011년에는 농림수산식품부로부터 농어촌공동체회사 육성대상으로 선정된 바 있다.

평리마을의 총인구수는 210명이며, 이중 61세 이상이 64명으로 고령자가 30% 이상을 차지하고 있고, 가구수는 87호로 이 중에서 농업에 종사하는 가구수는 82가구이며, 비농가 5가구는 상업에 종사하고 있다. 체험사업에는 마을 전체 87가구 중 51가구가 참여하여 58.6%의 높은 참여율을 보이고 있는데, 비참여가구들 대부분은 고령층의 독거노인 가구로 현실적으로 사업에 참여하기 어려운 형편이기 때문에 마을의 거의 모든 가구가 사업에 참여하고 있는 전주민참

여형 사업이라고 할 수 있다. 한편, 40세 이하의 젊은 연령층의 비율이 32.4%로 비교적 높은 수준을 나타내고 있는데<sup>10</sup> 이들은 주로 도시에서 생활하다 고향으로 귀농·귀촌한 경우들이며, 대부분이 체험사업에 종사하고 있다. 마을공동체에서 이들은 뗏목타기체험 프로그램의 개발·운영과 같이 젊은 연령층에게 적합한 일을 도맡아 하고 있다.

표 3-1. 마을 가구 및 인구 현황

가구수(호)			성별 인구(명)			연령별 인구(명)		
계	농가	비농가	계	남	여	40세이하	41~60세	61세이상
87	82	5	210	102	108	68 (32.4%)	78 (37.1%)	64 (30.5%)

## 2. 사업의 개요

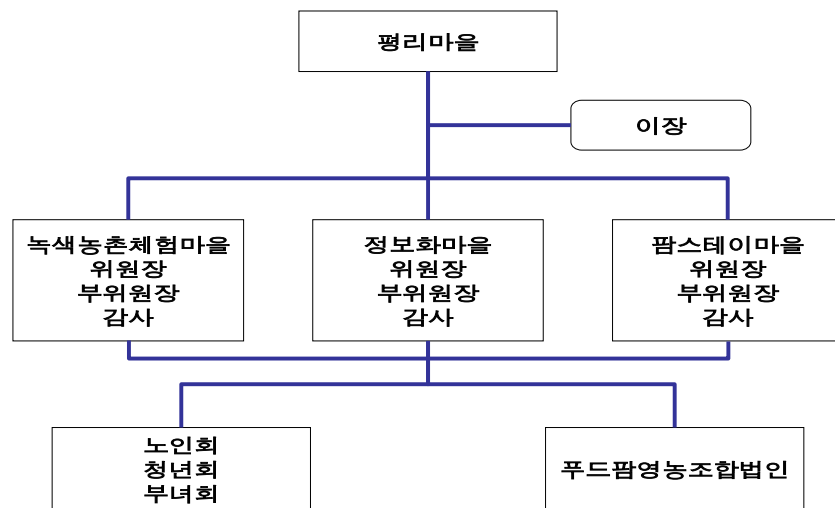
현재 운영되고 있는 평리마을의 주 사업은 체험사업으로서 뗏목타기, 은어잡기, 반딧불관찰, 생태로탐방, 사과·배따기 등의 다채로운 체험활동 프로그램을 시행하고 있다. 체험 외에도 숙박, 음식물 판매, 농특산물 판매 등의 사업을 운영하고 있는데, 이들 사업들도 모두 체험과 연계되어 있는 사업들이다. 사업을 추진하기 위한 조직을 각각의 역할에 맞게 구성하여 운영하고 있다 <그림 3-1>.

사업의 운영방식은 크게 개인운영과 공동운영의 방식으로 나뉘는데, 개인운영의 경우, 농가가 직접 연결하여 고객을 유치할 경우에는 모든 수익이 농가로 귀속되며, 센터에서 중개하여 예약 및 접수가 이루어지는 경우에는 농가에 발

<sup>10</sup> 2010년 현재 우리나라 총 농가인구(3,062,956명) 중 40세 미만 인구(833,277명)가 차지하는 비중은 27.2%임.

생한 수익의 10%를 공동기금으로 환원하여야 한다. 공동운영사업의 경우에는 발생한 소득 전부가 공동기금으로 귀속된다.

그림 3-1. 평리마을의 사업 추진조직



공동기금은 체험사업을 운영하는데 소요되는 공동경비로 쓰이는데, 주로 사무장(2명)의 인건비와 사무실 유지비로 소요된다. 2011년을 기준으로 공동경비 지출 규모는 연간 약 3,300여만 원<sup>11</sup>이며, 공동기금으로 확보되는 금액은 약 1,500만 원 정도이다.

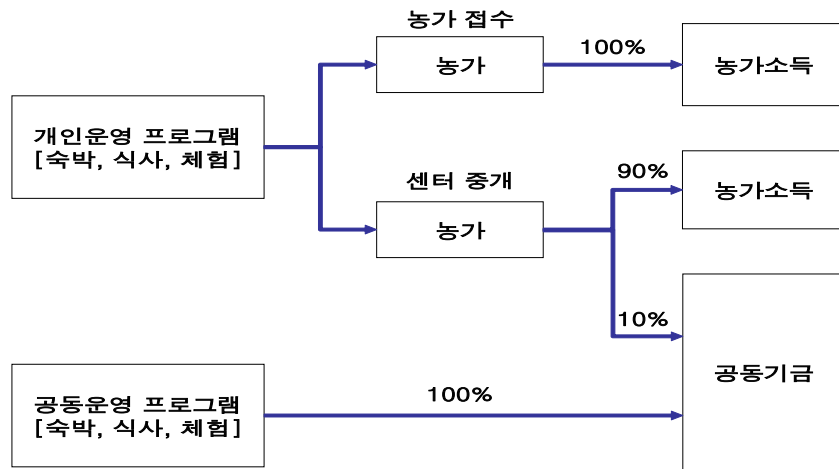
평리마을을 방문하는 체험객 수는 연간 약 3만 명으로 추정된다. 이들이 마을을 방문하여 숙박, 식사, 체험 등에 지출하는 비용은 1인당 평균 3~4만 원 정도<sup>12</sup>이다. 객단가 3.5만 원을 적용하면 평리마을 전체가 체험사업으로 벌어들이는 수입은 약 10억여 원으로 추정된다.

11 사무장 1명의 인건비는 정보화마을 사업에서 지원되고 있기 때문에 소요경비는 나머지 사무장 1명의 인건비 1,440만 원(월120만 원×12월)과 사무실 등 건물유지비 1,800만 원(월150만 원×12월)을 합한 금액임.

12 숙박료 1만 원, 식사비 1.5만 원, 체험비 1만 원을 기준으로 함.

체험프로그램은 계절별 특성에 맞게 4계절 프로그램을 운영하고 있으며, 봄과 가을에 마을축제를 개발하여 실시하고 있다. 또한 농가 단위로 주말농장사업도 운영하고 있는데, 대추나무, 배나무, 사과나무, 감나무, 텃밭을 일정 가격에 분양하고 있다. 도시민들이 자기 나무를 분양받아 작물을 재배하고 직접 수확함으로써 농장체험의 기회를 제공한다.

그림 3-2. 평리마을 체험사업의 구조



고객들에 대한 관리는 고객카드를 작성하여 문자발송 등의 서비스를 하고 있으며, 각종 학교와 단체들과 자매결연을 맺고 있다. 고객들의 재방문율은 약 67%로 매우 높은 수준이라고 할 수 있다.

### 3. SETCB모형에 의한 분석

#### 3.1. 투자(내부/외부)

##### 3.1.1. 인적자본

평리마을의 체험사업에는 마을 전체 87가구 중 51가구가 참여하여 58.6%의 참여율을 보이고 있다. 나머지 비참여가구들 대부분은 고령층의 독거노인 가구로 현실적으로 사업에 참여하기 어려운 형편이기 때문에 마을의 거의 모든 가구가 사업에 참여하고 있는 전주민참여형 사업이라고 할 수 있다. 이와 같은 높은 참여율이 평리마을의 가장 중요한 인적자본이라고 할 수 있다. 주민의 연령별 구성비를 보면 40세 이하 주민이 전체 마을인구의 32.4%를 차지하고 있어 다른 농촌지역에 비해 상대적으로 젊은 연령층의 구성비가 높은 편이다.

사업을 효율적으로 추진하기 위해 사업조직을 구성하고 있으며, 위원장을 비롯한 조직 구성원들이 주어진 역할을 비교적 성실하게 수행하고 있다. 또한 사무장 2명이 고용되어 한 명(남성)은 현장에서 체험사업의 실질적인 운영을 담당하는 역할을 하고 있으며, 다른 한 명(여성)은 각종 행정에 관한 서류업무를 맡아 함으로써 역할을 분담하고 있다.

##### 3.1.2. 재무적 자본

2004년 녹색농촌체험마을을 시작으로 각종 체험마을프로그램을 추진하는 과정에서 중앙부처와 지자체로부터 지원받아 투입된 자본의 규모는 대략 10억 원 가량이 된다. 이 중에는 농림수산식품부의 녹색농촌체험마을 사업비 2억 원(2004), 행정안전부의 정보화마을 사업비 2억7천만 원(2005), 경상남도의 민박마을 사업비 1억 원(2005), 농림수산식품부의 농어촌공동체회사 사업비 4천만 원(2011) 등이 포함된다.

정부지원사업으로 건립된 대부분의 시설은 체험사업을 하는 데에 활용되고 있다. 관리는 모두 마을 차원에서 이루어지고 있으며, 시설물에 대한 등기도 모두 평리마을협의회 명의로 되어 있다.

표 3-2. 밀양시 평리체험마을의 주요시설 현황

시설명	건립 연도	사업비 (억 원)	사업명	현재 활용상황	관리 주체	등기상태
방문자센터	2004	2.2	녹색농촌체험마을조성사업	식당 및 세미나실	마을	평리마을협의회
정보센터	2005	2.7	정보화마을 조성사업	사무실 및 PC교육	마을	평리마을협의회
공중화장실	2008	1.1	밀양시	화장실	마을	평리마을협의회
생태탐방로	2009	0.6	참살기좋은 마을가꾸기사업	생태탐방	마을	평리마을협의회
마을정자	2011	1.5	녹색농촌체험마을조성사업	체험객 편의시설	마을	평리마을협의회

이 외에 2007~2008년에는 경상남도에서 바드리 마을진입로 확포장공사 사업비 4억 원을 투입하였다. 이 사업은 체험마을사업에 직접적으로 투입된 자본은 아니지만 방문객들이 통행하는데 편익을 제공함으로써 방문객을 유인하는 효과를 간접적으로 발휘했다고 할 수 있다.

### 3.1.3. 사회적 자본

사업을 추진하는 과정에서 이장과 위원장들을 중심으로 주민들의 화합이 잘 되는 편이며, 밖으로 불거지는 주민들 간의 갈등 문제는 별로 없는 편이다. 추진위원회는 사안이 발생할 때마나 수시로 회의를 소집하여(평균 월 2회) 상호

의견을 교환하고 문제를 해결하고 있다.

약 10년 전에 인근 마을에서 평리마을로 전입하여 현재 체험마을위원장 직을 수행하고 있는 서성교씨(51세)는 전입 직후 마을에 주민들이 쓰레기를 아무데나 방기하는 것을 보고, 일정한 공간을 마련하여 집하하는 일을 약 2년 동안 개인적으로 수행하는 솔선수범을 보였다. 그 결과 주민들이 자연스럽게 동화되어 그 후부터 지금까지 쓰레기를 분리하여 일정 공간에 버리는 문화가 정착되었다. 이 사례는 평리마을 리더의 역할과 주민들의 화합을 보여주는 것으로 지역발전과 체험사업에 중요한 동력으로 작용할 수 있는 사회적 자본(social capital)이라 할 수 있다.

#### 3.1.4. 장소자본

평리마을은 주변 산세가 수려하고 밀양댐 아래에 있어 사계절 맑은 물이 마을을 가로지르는 전형적인 농촌마을이다. 예로부터 자연발생적인 유원지로 알려져 있는 마을로써 그동안 마을환경을 정비하여 이제는 여름에만 찾는 관광지 아닌 사계절 농촌체험이 가능한 지역이다. 이러한 지역의 자연자원을 이용하여 뗏목타기, 은어잡기, 논메기잡기, 반딧불관찰, 생태로탐방, 사과·배 따기 등의 다채로운 체험활동이 가능한 지역이다.

예로부터 우리나라 대추의 원산지로서 유명하며, 이밖에도 친환경 농법을 이용하여 사과, 배, 단감을 생산하고 있다. 특히 평리대추는 크기가 작고 당도가 높은 산대추로서 일반대추와는 차별화된 특산물이다. 평리마을의 인근에는 밀양댐, 표충사, 얼음골 등 다양한 관광명소가 입지해 있어 이들 관광자원과 연계가 가능하다는 장점이 있다.

## 3.2. 프로세스(커뮤니티 핵심역량)

### 3.2.1. 팀워크

체험, 숙박, 음식물 판매, 농특산물 판매 등의 사업을 효율적으로 운영하기 위해 3개의 추진위원회가 구성되어 가동되고 있다. 또한 노인회, 청년회, 부녀회의 조직이 적절한 역할을 맡아 사업에 관여하고 있는데, 예를 들어, 뗏목타기 체험은 청년회, 식사준비는 부녀회, 텃밭체험은 노인회 중심으로 운영되고 있다. 주민들의 친절의식을 높이고 유지하기 위해서 외래강사를 초청하여 교육을 시행하고 있으며, 특히 단체손님 방문 전날에는 마을자체교육을 실시하여 고객을 맞이하기 위한 준비를 한다.

### 3.2.2. 창의성

타 지역과 차별화된 체험프로그램의 개발을 위해 노력하고 있다. 예를 들어, 수년 전부터 은어 치어를 방류하여 은어잡이 체험이 가능하도록 함으로써 마을의 청정한 자연환경 이미지를 강조하고 있으며, 뗏목타기 체험프로그램을 개발하여 다른 지역에서 하는 보편적인 래프팅과는 차별화된 체험 기회를 제공하고 있다.

### 3.2.3. 컴퓨터 활용능력

2005년 행안부의 정보화마을 사업에 선정되어 정보화센터가 건립되고, 농가마다 PC가 공급되었다. 이러한 과정에서 자연스럽게 마을의 컴퓨터 활용능력이 배양되었고, 체험사업에도 적극적으로 활용되고 있다. 하지만 아직까지도 개별농가들은 고객관리를 컴퓨터를 활용한 체계적인 방식이 아닌 주먹구구식으로 하는 경향이 있으므로 장기적으로는 체험사업의 운영에 있어 보다 적극적인 컴퓨터 활용이 필요하다.



### 3.2.4. 네트워킹

사업 경영 등에 관해 전문가의 의견과 협조를 구할 수 있는 공식적인 네트워크가 형성되어 있지 않은 상태이다. 다만, 각종 정부사업을 추진하는 과정에서 모니터링, 평가 등의 과정을 거치면서 관련되는 전문가들이 방문하여 일회성의 컨설팅과 자문을 하는 정도이다. 한편, 사업이 시작된 2004년부터 각종 단체와 자매결연 하여 현재 총 15건의 자매결연 단체를 확보하고 있다.

## 3.3. 지속가능한 결과

### 3.3.1. 투자수익

평리마을의 체험사업 등으로부터 발생하는 총매출액과 수익은 정확히 파악할 수 없으나, 센터에서 매월 작성하여 보고하는 자료에 의하면 2011년 한 해 동안 센터에서 중개하여 접수가 이루어지는 체험사업의 매출은 약 1.6억 원인 것으로 나타났다. 주민들이 센터를 거치지 않고 개인적으로 운영하여 발생한 매출액을 연간 약 10억여 원으로 추정하고 있다.<sup>13</sup>

표 3-3. 센터 중개에 의한 체험사업 매출액(2011)

구 분	온라인	전화	계
인원(명)	3,212	4,586	7,798
매출액(천 원)	56,845	102,335	159,180

<sup>13</sup> 이는 센터의 사무장과 추진위원장과 의 면담과정에서 센터중개에 의한 매출 규모를 근거로 하여 추정한 것임.

마을기업의 투자수익에 대한 평가기준은 투입된 공적자금에 대한 일정 수준의 투자수익률보다는 소요되는 공동경비를 확보하여 최소한의 자립화가 달성되어 되었는가를 점검하는 것이 보다 현실적일 것이다. 또한 평리마을의 경우에는 체험사업의 구조가 공동운영과 개인운영의 이원화된 체계로 되어 있어, 전체의 수익보다는 확보된 공동기금의 규모가 중요한 의미를 갖고 있다. 공동기금으로 확보되는 금액은 약 1,500만 원 정도이다.

### 3.3.2. 지역발전

2004년 녹색농촌체험마을과 팜스테이마을로 선정되어 체험객들이 늘어나면서 침체 분위기에 놓여있던 마을에 활력이 생겨나기 시작하였다. 농가별로 체험사업이라는 소득사업이 본격화되고 소득이 점차로 늘어나면서 주민들은 비즈니스에 대한 의식이 형성되었고 경쟁, 서비스 등에 대한 마인드가 고취되었다.

단지, 체험사업이 본질적으로 도시민들을 상대로 하는 서비스업이기 때문에 주민들이 너무 서비스업에 편향되어 본업인 농업을 소홀히 하는 경향이 없지 않다. 특히 이런 성향은 외지에서 고향을 찾아온 젊은 연령층들에게서 더 나타나는 현상으로, 이 문제는 체험마을을 하는 지역에서 공통적으로 나타나는 것으로 이에 대한 정책적인 관심이 요구된다.

### 3.3.3. 가계수입

앞에서 밝힌 바와 같이 평리마을의 체험사업으로 인한 총 매출액은 약 10억 여 원으로 추정되는데, 이는 숙박과 식사판매로 발생하는 수입만 포함된다. 여기에 농산물판매실적(92,200천 원)<sup>14</sup>을 합하면 약 11억 원이 된다. 이를 체험사

<sup>14</sup> 정보화마을사업에 대한 관리 측면에서 매월 산대추의 판매실적을 정리하여 보고하게 되어 있는데, 이 보고자료에 의한 것임.

업에 참여하는 가구수인 51호로 나누면 평리마을의 체험사업으로 주민들이 벌어들이는 수입은 가구당 평균 약 2,200만 원으로 추정된다.

표 3-4. 친환경농업체제 전환을 위한 소요 예산

온라인	오프라인	계
54,995천 원	37,205천 원	92,200천 원

한편, 마을 내의 노인들이 텃밭을 가꾸어 감자캐기 등의 체험프로그램으로 활용하고 있기 때문에 사회적 약자인 노인층의 고용과 이에 따른 소득을 창출하는 효과도 발생한다. 그리고 단체손님이 방문했을 경우, 부녀회에서 식사를 준비하여 제공하고 있는데, 이럴 경우 여기에 참여한 부녀자들에게는 일정 금액의 수고비를 지불하고 있어 이 역시도 부녀자 층의 고용과 소득창출에 기여하고 있는 부분이다.

## 4. 사업의 성공요인

### 4.1. 지역자원의 경쟁력

평리마을은 주변 산세가 수려하고 사계절 맑은 물이 마을을 가로지르는 자연자원을 보유하고 있어 장소자본적 측면에서 경쟁력을 확보하고 있다. 이는 도시 방문객들을 유인하는 가장 큰 매력으로서 체험사업의 활성화에 기본적인 요소로 작용하고 있다.

또한 크기가 작고 당도가 높은 산대추의 특산지로 유명하며, 친환경 농법을 이용하여 사과, 배, 단감을 생산하고 있다. 이들 차별화된 농산물은 방문객들의

지역에 대한 선호도를 높이는 요인이 되어 체험사업에 상승효과를 일으키는 역할을 한다.

## 4.2. 높은 주민참여율

본 사례지역은 58.6%의 높은 주민참여율을 보이고 있으며, 비참여농가들은 대부분 초고령농가이기 때문에 실질적으로는 거의 전주민이 참여하고 있다고 할 수 있다. 한편, 사업을 효율적으로 추진하기 위해 체계적인 사업조직을 구성하고 있으며, 조직 구성원들이 주어진 역할을 성실하게 수행하고 있다. 이외에도 부녀회, 노인회, 청년회 등 마을의 계층별 조직들도 각자의 역할에 맞게 체험사업에 참여하고 있다.

## 4.3. 높은 젊은 연령층 비율

주민의 연령별 구성비를 보면 40세 이하 주민이 전체 마을인구의 32.4%를 차지하고 있어 다른 농촌지역에 비해 상대적으로 젊은 연령층의 구성비가 높은 편이다. 또한 근래에 외지에서 청장년층의 인구가 유입하여 체험사업에 동참하는 것도 평리마을 체험사업의 성장동력으로 평가될 수 있다.

## 4.4. 주민들의 태도

사업을 추진하는 과정에서 이장과 위원장들을 중심으로 주민들의 화합이 잘 되는 편이며, 주민들 간의 갈등 문제는 별로 없는 편이다. 센터에서 체험객 예약을 접수하여 상황에 맞게 숙박이나 체험할 대상 농가를 배정하는 과정이나

이 서비스에 대한 수수료 10%를 지불하는 과정에서 주민들은 불만이 거의 없으며 협조적인 편이다. 추진위원회는 사안이 발생할 때마나 수시로 회의를 소집하여(평균 월 2회) 상호 의견을 교환하고 문제를 해결하고 있다.

## 5. 사업의 문제점 및 애로사항

### 5.1. 자립기반의 문제

공동기금으로 적립된 금액의 규모가 작아 사무장의 인건비를 충당하기에도 모자란 실정이다. 현재는 모자란 금액을 각종 정부사업의 지원금으로 충당하고 있지만 자체적으로 인건비를 확보할 수 있는 대책이 시급히 마련되어야 하는 상황이다.

일정 수준의 공동기금 확보 문제는 정부가 지원을 하고 사업이 종료된 후에 지역이 자립을 하느냐의 여부를 알 수 있는 상징적인 성격을 갖고 있기 때문에 최소한의 필요경비를 충당할 수 있는 공동기금의 확보 여부는 매우 중요한 문제이다.

본 사례지역은 2004년부터 현재까지 지속적으로 정부 및 지자체로부터 정책자금을 지원받아 체험사업을 추진하고 있는데도 불구하고 아직까지 굳건한 자립기반을 확보하지 못하고 있는 실정이다. 현 시점에서 고용노동부의 사회적기업으로 신청하여 지원금을 받으려고 계획하고 있으며, 이것이 성사되면 향후 수년간의 지원금으로 공동경비가 해결될 수는 있을 것이다. 하지만 이는 당장에는 문제가 해결될 수는 있으나 장기적으로 보면 오히려 주민들의 자립 마인드 형성을 지체시키는 해악적인 요소로 작용할 것이다. 집행부에서는 이 문제를 해결하기 위해서 현재 마을공동사업을 계획 중에 있는데, 정부(농림수산식품부)로부터 체험마을기반시설 지원금을 받아 현재 체험관을 2층으로 증축하여 숙박시설로 활용할 예정으로 있다.

## 5.2. 공공자산에 대한 관리규약

현재 마을의 공동사업 규약에는 센터에서 중개하여 체험예약 및 접수가 이루어지는 경우에는 농가에 발생한 수익의 10%를 공동기금으로 적립한다는 조항이 정해져 있다. 하지만 확보되는 공동기금의 규모가 공동경비를 충당하기에도 모자라기 때문에 이 문제를 해결할 수 있는 방안을 모색하여 규약의 내용을 보완할 필요가 있다.

평리마을에서는 공공사업으로 건립된 대부분의 시설물들이 평리마을협의회 명의로 등기가 되어 있다. 그러나 자연경관, 계곡 등과 같은 무형의 자산도 지역 주민들이 공동으로 사용하고 잘 보전해야 하는 지역자산이다. 따라서 이들 공공의 무형자산에 대한 이용규약과 같은 장치의 마련도 필요하다. 이는 특히 외지인들이 마을에 들어와서 펜션과 같은 사업을 할 때 주민들과 갈등을 일으키고 무분별하게 자연을 훼손하는 상황에 대한 대책도 포함되어야 할 것이다.

## 5.3. 마을 내 펜션과의 갈등 문제

현재 평리마을 내에는 10여 개의 펜션이 들어서 있다. 이는 대부분 외지인의 자본으로 투자된 시설들로 이들이 벌어들이는 수입은 마을의 소득과는 전혀 상관이 없을뿐더러 오히려 당연히 마을주민들에게 돌아가야 할 경제적 과실을 가져가는 불합리한 현상으로 볼 수 있다.

펜션들은 이 마을이 오랜 기간 동안 지켜오고 간직해 온 수려한 경관과 맑은 물과 같은 자연환경을 이용하여 영업을 하고 수익을 얻어내는 것이다. 뿐만 아니라 마을주민들이 공동작업을 통해 계곡 근처에 개발해 놓은 탐방로를 펜션 방문객들이 이용하는 상황도 발생하는 바 이는 일종의 무임승차 현상으로 이에 대한 해결방안도 필요한 상황이다. 외지인들이 마을에 들어와서 영업을 하는 것을 막을 법적인 근거는 없겠지만 무분별한 외지자본의 유입으로 인하여 마을주민들이 불이익을 보는 것에 대한 최소한의 제어장치는 마련되어야 할 것이다.

## 제 4 장

---

### 경북 영주시 고구마가공사업

#### 1. 사례지역의 개요

경북 영주는 고구마, 인삼, 도라지, 마, 하수오, 생강 등 뿌리식물 재배의 적지로 알려져 있다. 일교차, 일조량이 적합하고 토질이 마사토<sup>15</sup>여서 특히 고구마 재배에는 국내 최적지 중의 하나이다. 경북 영주시 영농조합법인 ‘선비촌 고구마 명가’는 영주에서 생산한 고구마로 빵을 만들어 판매하는 영농조합법인이다. 이 영농조합법인은 농림수산물부 향토산업육성사업의 2011년 지원 대상으로 선정되어 3년간(2011~2013) 약 30억 원의 사업비를 지원받고 있다.

‘선비촌 고구마 명가’ 영농조합법인은 다수의 농가가 참여하는 일반적인 형태의 영농조합법인이 아니라 1인의 대표와 그 가족들로 구성된 법인체이다. 영농조합법인과 지역농가와의 관계는 지역농가들이 생산한 고구마를 법인에서 구매하여 가공, 판매함으로써 사업의 연계 고리를 형성하고 있으며, 본 사례에서는 ‘선비촌 고구마 명가’ 영농조합법인의 고구마 가공사업을 대상으로 하되

---

15 고구마는 생육과정에서 수분을 잘 흡수하지 않는 성질이 있는데 마사토에서는 배수가 잘 되기 때문에 고구마가 수분을 흡수하는 경향이 있음. 따라서 영주 고구마는 밤고구마임에도 덜 쫄쫄하고 수분기가 많으며 당분이 높음.

생산농가와의 연계를 중심으로 하는 커뮤니티 비즈니스의 시각에서 분석하고자 한다.

## 2. 사업의 개요

‘선비촌 고구마 명가’ 영농조합법인의 박찬설 대표(45세)는 원래 도시에서 저온저장고 관리업에 종사하고 있었으나, 2000년 고향인 영주로 귀농하여 문수면 조재리에 3.3만m<sup>2</sup>(1만 평) 정도의 밭을 임차하여 고구마 재배를 시작하였다. 그는 수확철에 고구마의 시세 등락이 너무 심한 것을 목격하고 도시에서의 저온저장고 관리 경험을 살려 고구마 저온저장고를 지었다. 수확기에 고구마 가격이 쌀 때 저장해 두었다가 가격이 오르면 출하할 목적이었다. 이렇게 고향 어른들과 같이 고구마를 재배해서 수익사업을 한다는 생각으로 시작한 고구마 생산과 저장사업은 그 규모가 커져가면서 고구마 생산량과 저온저장고의 용량도 점차 늘어나게 되었다.

박 대표는 인근 농가와 계약재배를 하여 수매를 하면서 자연스레 그들과 고구마 작목반을 결성하기도 했다. 1년에 연 3천여 명의 일손이 필요할 정도로 규모가 커진 박 대표의 농장은 신선하고 청결한 상품 출하를 위해 자동세척장을 설치하였고, 2006년에는 고구마 파이를 비롯한 고구마빵 개발을 시작하였다.

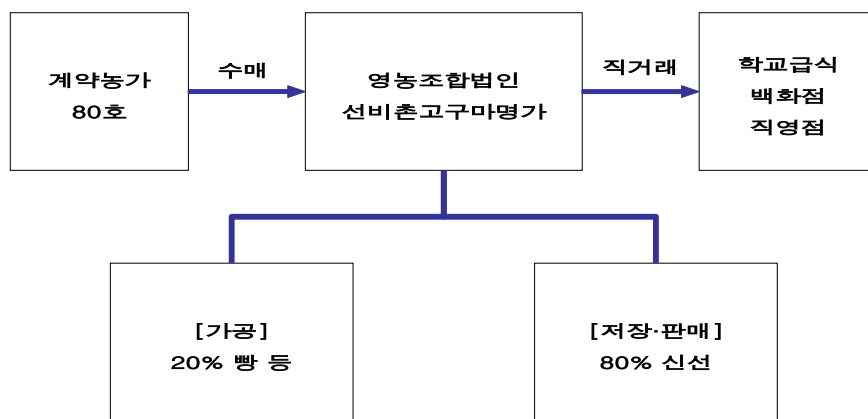
2008년에는 작목반에서 독립하여 ‘선비촌 고구마 명가’ 영농조합법인을 설립하여 12종의 고구마빵 제품<sup>16</sup>을 시중에 출시하면서 본격적으로 고구마 가공 사업에 나섰다. 이후 1년 동안에 전국 초중고 학교 급식센터에 납품을 시작하면서 공장을 확장하고 자동화라인을 구축해 전국의 유명백화점과 고속도로 휴게소에도 납품하게 되었다. 현재에는 서울 NC백화점, 서울역<sup>17</sup>, 부산역 등에

<sup>16</sup> 고구마빵의 브랜드를 ‘미소머금고’로 하였음.



직영 점포를 운영 중인데, 2009년에 영주시내에 시범점포로 ‘미소머금고’ 본점을 오픈한 이후 프랜차이즈 사업도 모색하고 있는 중이다.

그림 4-1. ‘선비촌 고구마 명가’ 영농조합법인의 사업 구조



‘선비촌 고구마 명가’ 영농조합법인은 가족과 친척 공동명의로 등록되어 있기는 하지만 실질적으로는 박 대표 개인이 운영하는 법인이다. 고구마 생산농가들과의 비즈니스 관계는 농가들이 생산한 고구마를 법인에서 구매하여 저장·유통, 가공<sup>18</sup>함으로써 사업의 연계 고리를 형성하고 있다. 생산농가들과는 주로 계약재배로 거래가 이루어지며 구매는 품질 등급에 관계없이 시세보다 약 20% 높은 가격으로 이루어진다. 또한 계약농가들에게 고구마 파종 시 필요한 고구마 순을 염가<sup>19</sup>에 공급하고 있다.

17 서울역에 운영하고 있는 ‘미소머금고’ 매장의 경우에는 월매출이 약 1.2억 원인데 이 중 25%를 코레일유통에 수수료로 지불하고 있음.

18 고구마 저장·유통에 80%, 가공에 20%가 쓰임.

19 초기에는 고구마 순을 무상으로 공급하기도 했으나 비용부담이 너무 커져 지금은 시세의 30% 정도의 염가로 제공하고 있음. 이는 계약 당사자 간에 계약금 개념으로 이해하고 있으나, 일부 농가는 고구마 시세가 좋으면 계약을 위반하고 시장에 판매하는 도덕적 해이가 나타나기도 함. 이를 방지하기 위해 한 때에는 계약서를

2012년 농가들로부터의 고구마 수매량은 20kg 단위로 약 3만 박스로 추정되는데, 이는 약 30만㎡(9만 평)에 해당하는 면적<sup>20</sup>이며, 80농가로부터 계약 수매한 것이다. 이는 고구마빵에 사용되는 물량뿐만 아니라 저장용을 포함한 것이다.

### 3. SETCB모형에 의한 분석

#### 3.1. 투자(내부/외부)

##### 3.1.1. 인적자본

영주지역에서 고구마는 원래 자가 소비하는 정도의 농작물 개념이었으며, 지역을 대표하는 소득 작목으로 간주되기 어려운 정도로 생산량이 크지 않은 작목이었다. 농산물 저온저장에 종사하던 귀농인 박찬설 대표는 고구마가 건강식품으로서 전망이 좋으며, 큰 고구마보다 선별된 작은 고구마의 수요가 크다는 것을 일찍 인식하여 고구마 유통에 뛰어들기로 결심하였다. 고향인 영주 지역의 토양에도 잘 맞아 스스로 고구마의 경작을 시작함과 동시에 생산물량을 확보하기 위하여 계약재배를 하였는데, 선별하지 않은 상태에서 고가로 전량 수매를 약속함으로써 재배면적을 확보할 수 있었다. 예상한 바와 같이 고구마가 건강식품으로 수요가 폭증하였으며, 특히 저장 및 선별, 소분 출하를 통하여 높은 수익을 올리게 되었다. 이에 따라 점차 계약재배를 확대하여 지역의 고구마

---

작성하기도 했으나 서로 아는 처지여서 현실적으로 법적인 권리를 주장하기가 어려워 지금은 구두계약으로 하고 있음.

<sup>20</sup> 고구마의 평균 수량은 1,000㎡(300평)당 약 2톤임. 따라서 재배면적이 30만 평이면 총 생산량은 600톤이 되며 이는 20kg 단위로 3만 박스가 됨.

생산 증대<sup>21</sup>를 통한 농가소득을 증대하는 데 일조하였다. 그러나 해남 등 전통적인 고구마 주산지에서도 소분, 선별출하방식을 채택함에 따라 경쟁력을 유지하기가 어렵게 되었고, 이를 극복하기 위하여 고구마를 이용한 빵을 만들어 판매하는 고구마 가공사업을 스스로 개척함으로써 고구마의 부가가치를 더욱더 높이는<sup>22</sup> 계기를 만들었으며, 지역의 고구마 수요를 창출하는 데 선구자적 역할을 하였다.

이러한 과정에서 초기에 박 대표에게 고구마를 계약재배로 납품하던 상당수의 고구마 생산농가들은 저온저장고를 마련하여 독립적으로 저장사업을 시작하였고 일부는 고구마 가공사업에 뛰어들었다. 이들은 현재 박 대표와 경쟁자의 입장에 있긴 하지만, 영주지역의 고구마산업을 같이 끌고 간다는 면에 있어서는 동업자의 위치에 있다고도 볼 수 있다.

### 3.2.2. 재무적 자본

박 대표가 처음 고구마 저온저장고를 건립할 때에는 자금력이 부족해 중고자재를 이용해서 손수 3년에 걸쳐 건립하였다. 첫 해인 2003년에 고구마 저장을 위해 농가들로부터 수매한 자금의 규모는 3,600만 원<sup>23</sup>이었다. 이 자금은 1년 만에 1억 원 이상으로 늘어나게 되었고 이것이 결국 고구마빵 가공사업을 위한 종자돈이 되었다.

‘선비춘 고구마 명가’ 영농조합법인은 농림수산식품부의 향토산업육성사업

21 전국 고구마 생산지수는 2010년을 100으로 봤을 때 2000년 생산지수는 114로서, 전국적으로 보면 고구마 생산은 감소추세를 보이고 있음. 그러나 경북지역의 고구마 재배면적은 2000년의 약 1,000ha에서 2009년에는 1,700ha의 규모로, 생산량은 20천 M/T에서 28천M/T으로 크게 증가하였음.

22 고구마를 저장하게 되면 수확기에 비해 수취가격도 상승하여 경제적인 부가가치도 올라가지만, 저장 후에 일정 기간이 지나면 전분이 당분으로 변하면서 고구마의 맛과 당도가 좋아지게 됨.

23 이 중에서 1,800만 원은 농협으로부터 부친 명의로 대출을 받은 것임.

대상으로 선정이 되면서 약 30억 원의 지원을 받고 있다. 그 중 경상보조와 자본보조가 각각 15억 원 정도인데, 가공·생산시설 구축비 10억여 원 중에는 자부담 3억 원 정도가 포함된다.

표 4-1. '선비촌 고구마 명가' 향토산업육성사업 투자 내역

단위: 천 원

구 분		2011	2012	2013	계
경상 보조	네트워킹	130	120	120	370
	제품개발	32	175	187	394
	상품화 및 마케팅	70	196	480	746
	소계	232	491	787	1,510
자본 보조	가공·생산시설 구축 <sup>1)</sup>	930	100	0	1,030
	홍보·유통시설 구축	0	357	103	460
	소계	930	457	103	1,490
계		1,162	948	890	3,000

1) 자부담 298천 원이 포함되어 있음.

### 3.3.3. 장소자본

영주는 고구마, 인삼, 도라지, 마, 하수오, 생강 등 뿌리식물 재배의 최적지이다. 전국 2위의 일조량을 갖고 있는 영주는 고구마 재배의 적지이며, 소백산의 영향으로 일교차가 커서 고구마의 색상, 당도가 뛰어난 것이 특징이다. 영주 고구마는 수입 고구마에 비해 품질이 월등히 뛰어나며, 삶아먹는 용도의 호남지역 고구마와는 달리 빵 가공용으로 적합한 특징을 갖고 있다. 영주시의 고구마 재배면적은 2004년에 64ha이던 것이 2010년에는 177ha로 6년 동안 약 3배로 대폭 증가하였다. 따라서 영주에서 생산된 고구마를 이용한 가공제품은 다른 지역과 차별화된 품질 경쟁력을 확보할 수 있을 것이다.

## 3.2. 프로세스(커뮤니티 핵심역량)

### 3.2.1. 팀워크

‘선비촌 고구마 명가’ 영농조합법인의 박찬설 대표는 귀농할 무렵부터 이웃의 농가들로부터 농지를 임차하여 고구마를 재배하였다. 고구마 저장·유통사업을 시작하고부터는 약 200여 농가와 계약재배를 하여 고구마를 수매하였다. 이때 계약재배를 한 농가는 주로 고령층 농가들이었는데, 박 대표가 상품의 등급과 상관없이 수매가를 시장가격보다 높게 해주었고 박스에 실어 놓기만 하면 와서 실어가 주어 노인들의 수고로움을 덜어주었다. 이러한 거래를 오랜 기간 동안 해오다 보니 이들 간의 신뢰가 형성되었고 자연스럽게 비즈니스 파트너십이 생겨난 것으로 보인다. 또한 박 대표는 고구마 파종 시에 계약농가들에게 고구마 순을 무상 또는 염가로 공급하면서 이들의 생산을 지원하였고, 이것은 이들에게 사업 파트너라는 사실을 전달하는 역할을 하였다.

### 3.2.2. 창의성

고구마빵이라는 고구마 가공제품 자체가 창의적인 상품이다. 등급이 떨어지는 고구마의 경우 포장비와 인건비를 제하고 나면 생물 그대로의 판매로는 수익성이 거의 없음을 알고 이를 가공하여 부가가치를 높일 수 있는 방법을 모색하였던 것이다. 처음에는 빵의 원료인 고구마 앙금만 만들어 팔 생각도 하였으나 이왕이면 완성된 빵을 만들어 고구마의 부가가치를 더욱 높이려 했던 도전 의식과 창의성이 있었던 것이다.

고구마빵의 개발은 호텔 제빵과장으로 일하는 친구를 통해 많은 도움을 얻었으며, 이후 박 대표 스스로 제빵 자격증을 취득하여 파이 종류와 만쥬, 파다트 등 다양한 고구마빵 종류를 지속적으로 개발하였으며, 고구마양갱, 고구마 아이스크림, 인삼고구마, 고구마주스 등도 개발 중이다.

### 3.2.3. 네트워킹

200여 농가와 계약재배로 지역원료를 확보하고 있으며, 이를 지역에서 저장, 가공하여 판매함으로써 지역 내에서의 수직적 통합(vertical integration) 네트워킹을 이루고 있다. 이렇게 생산된 제품은 서울역, 부산역 등의 코레일 매장과 유명백화점에서 판매되고 있으며, 고구마탕 같은 제품은 전국의 초·중·고 학교의 급식용으로 납품되고 있다.

해당 지자체인 영주시에서도 지원을 아끼지 않고 있다. 천안 호두과자의 명성을 증가하는 영주 고구마빵의 브랜드로 육성하기 위해 적극적인 지원을 하고 있다.

## 3.3. 지속가능한 결과

### 3.3.1. 투자수익

2008년에 시작한 영농조합법인의 고구마빵 가공사업은 첫 해에 3천만 원의 매출이었던 것이 2009년 8천만 원, 2010년 2.4억 원, 2011년 6.3억 원으로 빠른 성장을 해왔고, 올해에는 약 15억 원의 매출액<sup>24</sup>이 예상된다. 향후 50억 원의 매출을 목표로 하고 있으며, 본격적인 해외수출<sup>25</sup>도 계획하고 있다.

### 3.3.2. 지역발전

영주지역에서는 고구마가 소득으로 연결되는 작목으로 인식되기에는 힘든

<sup>24</sup> 박대표에 의하면 고구마빵 가공사업을 위해 지금까지 투자한 금액은 약 17억 원 정도라고 함.

<sup>25</sup> 고구마 양금을 급속냉동 처리하면 2년 정도의 유효기간을 보장할 수 있음. 현재에도 미국에 소량 수출하고 있음.

자가 소비용의 농산물이었다, 박찬설 대표가 사고의 전환을 통해 고구마 저장을 통한 부가가치 창출을 실현하였고, 이에 더하여 고구마빵이라는 가공제품을 개발하여 영주 고구마의 가치를 더욱 높일 수 있는 계기를 만들었다. 초기에 박 대표와 작목반을 같이 하던 농가들은 일부는 독립을 하여 따로 저장 또는 가공사업을 하고 있고, 일부는 아직도 박 대표와 계약재배를 통해 고구마 유통·가공사업에 간접적으로 동참하고 있다. 이런 일련의 과정은 영주지역에 고구마 산업이라는 신산업을 만들어낸 것이며, 이는 지역에 블루오션을 개척함으로써 지역발전에 커다란 기여를 한 것이라고 볼 수 있다.

한편 고구마빵 공장에 직원을 15명이 고용되어 있고 영주시내의 고구마빵 판매장에도 2명의 직원이 고용되어 있는데, 이들은 대부분이 지역의 부녀자들 이므로 지역의 고용창출에도 기여하고 있는 것이다.

### 3.3.3. 가계수입

2012년 농가들로부터의 고구마 수매량은 20kg 단위로 약 3만 박스로 추정되는데, 한 박스의 수매가격이 2만 원이므로 약 6억 원 어치에 해당한다. 이는 80농가로부터 수매한 물량이므로 한 농가당 평균 750만 원의 고구마 판매수입이 발생한 것이다.

## 4. 사업의 성공요인

### 4.1. 리더의 성실함과 개척정신

개별 가정에서 자가 소비용으로 주로 소비되던 영주지역의 고구마를 상품화함으로써 부가가치를 창출하고 지역에 존재하지 않았던 고구마 산업이라는 새로운 산업을 만들어 낸 것은 무엇보다도 귀농인이었던 ‘선비촌 고구마 명가’

영농조합법인의 박찬설 대표의 역할이 결정적이었다고 볼 수 있다. 그는 수확기에 고구마가 시장에 한꺼번에 출하되어 값이 떨어져 생산농가가 어려움을 겪는 것<sup>26</sup>을 보고 도시에서의 경험을 바탕으로 저장시설을 직접 마련하여 작목반을 중심으로 저장사업을 시작함으로써 영주 고구마에 대한 획기적인 변화를 주기 시작했다. 이에 더하여 고구마를 빵으로 가공하여 더욱더 높은 부가가치를 창출하였으며 새로운 아이디어와 열정으로 새로운 제품을 끊임없이 개발하여 사업을 성장시키고 있다. 이는 리더 한 사람의 역할이 지역발전에 얼마나 중요하고 얼마나 큰일을 해낼 수 있는가를 경험적으로 보여주는 사례이다.

## 4.2. 원료 농산물의 품질 경쟁력

영주지역은 고구마 재배에 매우 적합한 자연조건을 갖추고 있다. 일조량이 풍부하고 일교차가 커서 고구마 생육에 필요로 하는 조건을 갖추었으며, 특히 영주지역의 마사토 토질은 물 빠짐이 양호해서 고구마가 적당한 수분을 함유하고 촉촉한 질감을 갖게 하는 요인이 된다. 영주에서 재배된 고구마는 밤고구마인데도 덜 딱딱하고 수분기가 높으며 당도가 높은 것으로 좋은 평가를 받고 있으며, 특히 고구마빵의 재료인 앙금의 원료로 적합하다.

## 4.3. 업체와 생산농가 간의 유기적인 관계

본 사례의 사업 리더인 박찬설 대표는 고향인 영주로 귀농하자마자 인근의 지인들로부터 농지 1만 평을 임차하여 고구마 농사를 짓기 시작하였고, 이를 기반으로 하여 저장 및 유통사업으로 확장하였으며, 영농조합법인을 설립하여

---

<sup>26</sup> 고구마는 저장성이 낮아 한해 겨울을 넘기면 거의 다 썩기 때문에 빨리 처분해야 하는 어려움이 있음.



가공사업으로까지 사업의 영역을 확장하였다. 이런 과정에서 고구마 생산농가와 계약의 체결을 통한 비즈니스 관계를 맺어 왔으며, 이러한 관계는 지금까지 거의 유지되고 있다. 이들 생산농가와 오랜 기간 동안 유기적인 관계를 유지해 왔기 때문에 계약관계상 상당한 신뢰가 형성되어 있다<sup>27</sup>.

#### 4.4. 지자체의 관심과 적극적인 지원

해당 지자체인 영주시에서는 지역의 고구마 제품이 사업성이 있다고 판단하고 고구마 산업을 육성하기 위해서 많은 관심과 적극적인 지원을 하고 있다. 지역의 특산물인 풍기 인삼에 이어 영주 고구마를 지역 브랜드화 한다는 목표 하에 지역의 영주시농업기술센터와 동양대학교를 연계하여 ‘영주고구마가공식품 클러스터’를 구축하여 본 사업을 지원하고 있다.

### 5. 사업의 문제점 및 발전과제

#### 5.1. 생산농가와 연계장치 구축·강화

‘선비촌 고구마 명가’ 영농조합법인과 고구마 생산농가와 관계는 원료 농산물인 고구마를 계약을 통해서 구매하는 것이다. 이들은 오랜 기간 동안 관행적으로 계약관계를 유지해오면서 상호 보완적인 역할을 해 왔으므로 양자의 관계는 협업 관계라 할 수 있다. 그러나 생산농가의 대부분이 소농인데다가 고령층이기 때문에 일정한 규격과 수량의 원료 고구마를 확보하는 데 항상 위험

<sup>27</sup> 박찬설 대표는 오랜 기간 동안 생산농가들과 거래를 해왔기 때문에 어느 농가의 고구마는 품질이 어느 정도이고, 수확량이 어느 정도라는 것까지 파악할 수 있다고 함.

성이 내재하고 있다. 더군다나 계약이라고는 하지만 문서에 의한 계약이라기보다는 구두로 이루어지는 계약이기 때문에 고구마 시세가 올라가면 생산농가가 계약을 어기고 시장에 판매하는 도덕적 해이도 종종 발생한다. 이는 커뮤니티 비즈니스라는 시각에서 볼 때 대단히 불안정한 구조이며, 원료 고구마를 공급받는 측에서도 손해지만 궁극적으로는 고구마를 공급하는 생산농가에게도 바람직하지 못한 경우이다. 따라서 이들 생산농가들을 매년 계약에 의한 거래가 아니라 고구마 가공사업의 한 부분으로서 상시적으로 조직화하여 사업에 적극적으로 참여할 수 있도록 하는 장치가 필요하다. 구체적인 대안을 제시한다면, 현재 ‘선비촌 고구마 명가’ 영농조합법인과 거래하는 생산농가들을 하나의 작목반으로 재정비하여 현재 향토산업육성사업의 추진주체인 ‘영주고구마가공식품 클러스터’에 포함시켜 가공사업에 적극적인 참여를 유도하는 방법도 있을 것이다.

## 5.2. 영주고구마 브랜드파워의 강화

영주고구마는 아직까지 해남 등 호남지역의 고구마에 비해 지명도가 낮은 편이다. 하지만 품질 면에서는 다른 지역에서 생산되는 고구마에 비해 전혀 손색이 없을뿐더러 생육을 위한 자연조건의 영향으로 인해 맛과 질감에 있어서 차별화가 가능하다. 영주지역의 고구마산업을 육성하고 활성화시키기 위해서는 영주 고구마 브랜드파워를 보다 강화할 필요가 있다. 그러기 위해서는 지자체가 중심이 되어 산·관·학의 협력체계를 구축하여 적절한 수단을 이용한 대외적인 홍보와 마케팅이 필요하다.

## 제 5 장

---

### 경남 의령군 망개떡명품화사업

#### 1. 사례지역의 개요

경남 의령군은 농업이 발달한 곡창지대의 하나이자 청정지대로 이곳에서 생산된 쌀과 팥, 그리고 망개잎을 이용해 만든 망개떡<sup>28</sup>은 지역 내에서 오랫동안 만들어 먹어 왔다. 의령지역에 역사적 유래<sup>29</sup>를 갖고 있는 망개떡은 집안에서 간식으로 먹기도 하고 손님맞이 때 망개떡을 대접할 정도로 대중적인 음식이었다. 1940년경부터 의령지역 내에서 가내수공업 형태로 망개떡을 만들어 판매하던 군소업체들이 규합하여 사단법인 ‘의령망개떡협의회’를 결성하여 망개떡 사업을 운영하고 있다. 이들은 망개떡의 원료가 되는 쌀, 팥, 망개잎 등을 의령지역의 생산농가로부터 구매하고 있다. 해당 지자체인 의령군은 망개떡을

---

28 망개떡은 가로와 세로가 10cm 가량인 편으로 된 떡에 팥소를 반 숟가락 정도 넣고 네 귀퉁이를 말아 올려 아문 뒤 망개잎에 사서 만들.

29 망개떡은 가야시대에 백제와 적대관계를 해소하고자 서로 혼인을 맺었는데 이때 신부 측인 가야에서 이바지 음식 중의 하나로 망개떡을 백제에 보낸 것이 최초의 유래임. 그 후 임진왜란 때 의병활동이 활발했던 의령지역에서 적군을 피해 산 속으로 피해 다닐 때 끼니 대신 먹던 떡으로 망개잎을 싸서 떡이 흩어나 먼지에 묻지 않도록 하고 오래 보관할 수 있었다고 전래되어 음.

의령지역의 대표적인 식품 브랜드 중의 하나로 육성하기 위해 의령망개떡의 지리적표시제 등록을 확정하고 망개떡의 재료가 되는 친환경쌀, 팥, 망개잎 등의 생산단지를 조성하는 등 다각적으로 이 조직을 지원하고 있다. 의령 망개떡명품화사업은 2010년 농림수산식품부의 향토산업육성사업에 선정되어 3년간 30억 원의 예산이 투자되고 있다. 본 사례에서는 망개떡 제조업체들의 협의체인 사단법인 ‘의령망개떡협의회’와 망개떡의 원료 농산물인 쌀, 팥 등을 생산하는 농가들의 관계를 중심으로 커뮤니티 비즈니스의 시각에서 고찰하고자 한다.

## 2. 사업의 개요

의령 망개떡명품화사업은 사단법인 ‘의령망개떡협의회’를 중심으로 운영되고 있다. ‘의령망개떡협의회’는 의령지역 소재 8개의 망개떡 제조업체가 결성하여 만든 협의체이며, 처음에는 5개 업체의 가내수공업 형태로 시작하였으나 망개떡에 대한 수요가 늘어나면서 위생적 설비를 갖추고 공식적으로 협의체를 결성하였다.

이들은 ‘자연한잎 의령망개떡’이라는 공동브랜드를 사용하면서, 지역 내에서 생산되는 원료 농산물을 사용하여 망개떡을 제조함으로써 품질의 균일화를 도모하고 있다. 이들 8개 업체의 연간 매출액은 약 22억 원<sup>30</sup>으로 한 업체당 매출액은 평균 2.8억 원 정도이다.

이들 망개떡 제조업체들은 지역 내의 생산농가들로부터 망개떡의 원료가 되는 멥쌀, 팥, 망개잎 등을 구매한다. 2012년 현재 망개떡 제조업체에 팥을 공급하는 농가는 43농가에 이른다. 의령군에서는 친환경 원료 농산물 재배단지를 조성하여 생산농가들이 안정적으로 원료 농산물을 생산하여 공급할 수 있도록

30 「향토산업육성사업 추진실적보고서(의령군, 2012)」의 자료에 의함.

하고 있다.<sup>31</sup>

‘(사)의령망개떡협의회’와 의령군은 망개떡명품화사업의 일환으로 망개떡 품질관리 방안의 하나로 지리적표시제<sup>32</sup> 등록을 마쳤다. 떡 분야에 있어서 전국 최초로 지리적 표시제를 등록함으로써 친환경 지역농산물을 원료로 하는 의령망개떡을 구분할 수 있는 객관적인 기준을 마련하였고, 이는 망개떡제조업체와 원료 농산물 생산농가를 보호하는 의미를 갖고 있다.

제조된 망개떡은 업체마다 개별적으로 나름의 유통망을 이용하여 판매되고 있다. 망개떡은 방부제를 전혀 사용하지 않고 망개잎으로 감싸기 때문에 유통기한이 짧아 당일 생산 당일 판매를 원칙으로 한다. 최근에는 유통기한 연장 및 택배를 위한 가공기술 개발에 성공하여 전국 각지로 택배 배송이 가능하게 되었다.<sup>33</sup>

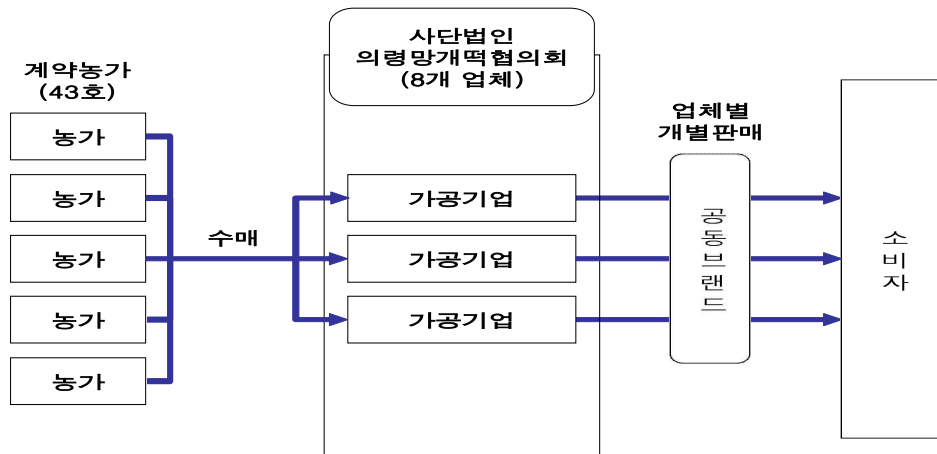
또한 인근 대학과의 합동연구를 통해 망개떡의 부패원인이 되는 미생물을 규명하고 팔소 부패 방지를 위한 천연 항균소재 원료를 탐색하고 세척방법에 대한 컨설팅도 진행 중이다. 이밖에도 의령망개떡 권리 확보를 위한 특허청 신청등록을 완료한 상태이고, 농촌진흥청으로부터는 ‘굳지 않는 떡’ 기술이전을 받을 계획이다.

31 의령군 농업기술센터는 43농가가 참여하는 재배단지를 조성하여 망개떡 제조업체에서 선호하는 품종을 지원하고 품질 좋은 팔 생산을 위한 재배기술 교육 등을 통해 우수한 품질의 원료 농산물 확보를 도모하고 있음. 팔은 2011년 기준으로 2개 재배단지 8.8ha에서 4,770kg을 생산해 8개 망개떡 생산업체에 공급하였음.

32 지리적 표시제도는 농산품 7대 인증제도 중 네 번째 제도임. 이는 특정 농산품이 원산지 지역과 밀접한 관련이 있음을 보증하는 것이며, 국제적인 지리적 표시보호 강화에 적극적으로 대처해 우리나라의 우수한 지리적 특산품을 국내외적으로 보호하고 수입 농식품과 품질 차별화를 통한 지역특화산업으로 육성하는 데 목적을 두고 있음. 또한, 지리적 특산품 생산자를 보호하여 농산물 및 가공품 경쟁력 강화와 제품구매 정보를 제공함으로써 소비자의 알 권리를 충족하는 데에도 그 목적을 두고 있음.

33 의령군이 한국식품연구원과 공동연구 끝에 방부제를 전혀 첨가하지 않은 의령 망개떡을 택배를 통해 전국 배송이 가능한 방법을 개발했기 때문임.

그림 5-1. 의령망개떡 명품화사업의 사업 구조



### 3. SETCB모형에 의한 분석

#### 3.1. 투자(내부/외부)

##### 3.1.1. 인적자본

의령망개떡 명품화사업의 경우 다수의 망개떡 제조업체와 다수의 원료 농산물 생산농가가 연결된 비즈니스 구조이다. 8개의 망개떡 제조업체로 구성된 협의체가 있으나 이 단체를 적극적으로 나서 이끌어갈 역량 있는 리더가 있지는 않으며, 협의체 구성원들도 의령망개떡의 명품화라는 공동체적 목표의식보다는 각자의 사업을 통해 돈을 번다는 개인적인 목적을 갖고 사업에 임하고 있는 것으로 보인다.<sup>34</sup>

<sup>34</sup> 특히 협의체 결성 초기에는 회원들 간의 의견 불일치로 화합이 잘 되지 않았으나, 매달 군에서 주최하는 협의회를 통해 의견을 조율하고 공동체 의식을 함양하는 기회로 삼았음.

그럼에도 불구하고 의령망개떡의 명품화에 대한 의령군의 관심과 의지는 매우 높다. 특히, 해당 부서인 의령군 농업기술센터의 담당자들은 의령망개떡의 품질관리를 위한 친환경 원료농산물 생산단지 조성, 공동 브랜드 개발, 망개떡 조형물 및 벽화 설치 등을 통해 의령망개떡의 명품화를 위한 지속적인 시도를 하고 있으며, 이러한 노력들이 향토산업육성사업의 선정으로 연결되었다.

### 3.1.2. 재무적 자본

‘(사)의령망개떡협의회’는 농림수산물식품부의 향토산업육성사업 대상으로 선정이 되면서 약 30억 원의 지원을 받고 있다. 그 중 경상보조와 자본보조가 각각 16억, 14억 원 정도인데, 투자된 주요 사업의 내역을 보면 홍보 및 마케팅에 13억여 원이 투자되었고, 공동생산시설과 표준체험시설에 각각 4억여 원씩이 소요되었다. 그런데 의령망개떡 향토산업육성사업의 경우, 다른 사업단에 비해

표 5-1. 의령망개떡 향토산업육성사업 투자 내역

구 분		2010	2011	2012	계
경상 보조	네트워킹	89	80	73	242
	연구개발/품질관리	20	20	60	100
	홍보 및 마케팅	329	310	627	1,266
	소계	438	410	760	1,608
자본 보조	공동생산시설	22	350	0	372
	가공장비	0	0	200	200
	친환경원료 공급	100	100	100	300
	원료보관시설	0	60	60	120
	표준체험시설	240	80	80	400
	소계	362	590	440	1,392
계		800	1,200	1,000	3,000

주 : 총사업비 30억 원 중에는 자부담이 30%인 9억 원이 포함되어 있음.

자부담 비율이 높게 책정되어 있어서 총사업비 중에는 자부담이 30%인 9억 원이 포함되어 있다.<sup>35</sup>

### 3.1.3. 장소자본

망개떡은 의령지역에 역사적 유래를 갖고 있는 우리 고유의 전통음식으로 전해 내려오고 있다. 의령망개떡은 집안에서 간식으로 먹기도 하고 손님맞이 때 망개떡을 대접할 정도로 지역 내에서 대중적인 음식이다. 의령은 과거부터 농업이 발달한 곡창지대로 이곳에서 재배한 쌀과 팥, 망개잎을 이용해 만든 망개떡은 의령지역의 대표적인 음식 중 하나로 인식되고 있다.

## 3.2. 프로세스(커뮤니티 핵심역량)

### 3.2.1. 팀워크

의령망개떡 명품화사업은 원료농산물 생산농가-망개떡 제조업체 간의 원료농산물 거래 관계에 의령군의 측면 지원이라는 기본구조를 형성하고 있다. 사업의 성공을 위해서는 양대 주체인 생산농가와 망개떡 업체 간의 신뢰를 바탕으로 한 관계 구축과 업체들 간의 긴밀한 팀워크가 중요하다고 하겠다. 이러한 관계들은 이들 주체들이 스스로 필요성을 느끼고 자발적으로 형성되는 것이 바람직하겠으나 현실적으로는 그렇지 못한 것으로 보인다. 하지만 지자체인 의령군에서 지역 향토산업의 활성화라는 목표 아래 이들 간의 원활한 관계와 팀워크 형성을 통해 친환경 원료 농산물의 안정적인 확보, 철저한 품질 관리를 도모하고 있다.<sup>36</sup>

<sup>35</sup> 향토산업육성사업의 일반적인 재원 부담 비율은 국비 50%, 지방비(도비+시군비) 30%, 자부담 20%이나, 경상남도는 국비 50%, 지방비 20%, 자부담 30%로 책정되어 있음.



### 3.2.2. 창의성

본 사례는 의령지역에서 오랫동안 먹어왔던 향토음식인 망개떡을 체계적으로 생산하여 의령의 망개떡 산업을 육성함으로써 지역경제를 활성화시키고 농가소득을 증대시키고자 하는 데 목적이 있다. 따라서 커뮤니티 핵심역량으로서의 창의성은 제품개발의 측면에서보다는 제품의 품질 향상을 시도하는 과정에서 찾을 수 있다. 의령군은 망개떡의 지역성과 차별성을 확보하기 위해 떡 분야에서는 전국 최초로 지리적표시제 등록에 마쳤고, 유통기한 연장 및 택배를 위한 가공기술 개발에 성공하였다.

### 3.2.3. 네트워킹

의령망개떡 명품화사업은 원료농산물 생산농가와 제조업체가 망개떡의 원료를 주고받는 기본적인 구조를 형성하고 있으며, 지자체인 의령군이 사업의 활성화를 위해 지역대학, 연구소 등과의 협조 체계를 바탕으로 적극적인 지원을 하고 함으로써 산·관·학의 네트워크를 구축하고 있다. 인근의 지역대학교와 공동연구를 통해 망개떡의 보존기간 연장에 성공하여 전국 각지로 택배 배송이 가능해졌으며, 이밖에도 농촌진흥청, 한국식품연구원 등으로부터도 기술협력을 지원받고 있다.

---

36 예를 들어, 공적자금으로 지원받은 포장용 박스를 망개떡 업체들에게 무상으로 공급하지 않고 일정액을 부담시킴으로써 부담 없는 공적 지원이라는 인식에서 벗어나게 하며, 공동사업에 대한 책임감과 의무감을 부여하려 하고 있음.

### 3.3. 지속가능한 결과

#### 3.3.1. 투자수익

이들 8개 업체의 연간 매출액은 2011년에 약 22억 원이며, 이는 한 업체당 매출액 평균 2.8억 원 정도에 해당한다. 이는 생산물량으로 보면 약 225,600상자에 해당한다. 올해 매출액은 약 27억 원을 목표로 하고 있다.

#### 3.3.2. 지역발전

우선 본 사업은 지역에서 전통적으로 유래되던 망개떡을 지역 브랜드화 하여 향토산업으로 육성함으로써 의령지역의 대외적 이미지에 도움이 된다. 이는 의령지역의 역사성을 간접적으로 알림으로써 지역에 대한 긍정적인 인식과 더불어 홍보 기능도 할 것으로 기대된다.

8개의 망개떡 업체들은 2012년 현재 총 33명의 지역민들을 직원으로 고용하고 있으며, 이는 전년도에 비해 8명이 증가한 것이다. 한편, 본 사업은 지역의 노령층 농업인들이 산에서 망개잎을 수거하는 일을 통해 노인층과 같은 유희노동력에 대한 고용창출에도 기여한다고 할 수 있다.

#### 3.3.3. 가계수입

원료농산물 농가의 2011년 판매수입은 약 9.8억 원<sup>37</sup>으로 추정된다. 이는 8개 업체의 망개떡 생산량인 225,600상자로부터 추정한 수치이다. 즉, 이 정도 물량의 망개떡을 생산하기 위해서는 멍쌀 1,960가마, 팥 700가마, 망개잎 1,960만 장 등이 소요된다. 원료 농산물인 팥을 공급하는 농가의 수는 43농가이며,

37 이는 쌀 1,960가마(가마당 18만 원)에 353백만 원, 팥 700가마(가마당 56만 원)에 392백만 원, 망개잎 1,960만 장(장당 12원)에 235백만 원을 합한 금액임.

망개잎은 다수의 노인들이 수시로 수거해와 업체에 공급하고 있다. 팔의 경우를 보면 농가당 약 910만 원의 판매수입을 올린 것으로 보인다.

## 4. 사업의 성공요인

### 4.1. 지역 농산물의 사용(지리적 표시제)

의령망개떡은 품질관리를 위해 의령지역에서 생산되는 친환경 농산물만을 원료로 하고 있다. 이에 관한 대외적인 공신력을 확보하기 위해서 국립농산물 품질관리원에 지리적 표시제 등록을 완료하였다. 또한 지역농산물의 안정적인 확보를 위하여 쌀과 팥을 대규모로 재배할 수 있는 생산단지를 조성하여 농가들을 지원하고 있다. 의령군은 지속적인 품질관리를 위해 망개떡 제조업체들을 대상으로 매달 협의회를 개최하여 위생, 원료 사용 등에 관한 교육과 마케팅, 판매 등에 관한 정보를 교환하고 있다.

의령지역에서는 망개떡 제조에 관한 생산기술이 오랜 기간 동안에 축적되어 왔다. 망개떡 제조업체들은 그동안 세계농업기술상, 신지식인 선정, 국무총리상, 여성농업인 스타상, 떡 세계발표회 대상, 농림부장관상 등 다수의 수상 경력을 보유하고 있어 망개떡 제조분야에서는 국내에서 최고라고 할 수 있다.

### 4.2. 지자체의 적극적인 지원

지자체인 의령군은 의령망개떡의 명품화를 위해서 다방면으로 지원을 하고 있다. 의령 농업기술센터는 인근 지역대학과 농촌진흥청, 대책연구소 등과 연계하여 의령망개떡의 품질 개선과 보존성 향상을 위한 연구를 시행하여 연구 성과를 각 제조업체에 이전하였고, 안정적인 지역 농산물을 공급할 수 있게 하

기 위해서 기능성 쌀과 팥을 대규모로 재배할 수 있는 생산단지를 조성하였다. 생산단지에는 일정한 농가들이 생산에 참여하여 망개떡 제조업체에 공급함으로써 제조업체들은 지역농산물을 안정적으로 확보할 수 있다.

한편, 홍보와 마케팅에도 관심을 갖고 망개떡을 의령의 고유 상품화하기 위해서 8개 망개떡 제조업체들이 공동으로 사용할 수 있는 공동 브랜드 ‘자연한잎 의령망개떡’을 개발하였고, 지역 내에 망개떡 조형물과 벽화를 설치하기도 하였다.

## 5. 사업의 문제점 및 발전과제

### 5.1. 의령망개떡의 제한적 공동화

현재 사단법인 ‘의령망개떡협의회’는 8개의 의령지역 내 망개떡 제조업체들로 구성되어 있다. 이들은 이 협의회를 중심으로 ‘자연한잎 의령망개떡’이라는 공동브랜드를 사용하면서, 지역 내에서 생산되는 원료 농산물을 사용하여 망개떡을 제조함으로써 제품의 균일화를 도모하고 있다. 하지만 원료 농산물을 개별적으로 조달하고 있으며, 업체마다 제조기술이 상이하고 망개떡의 품질도 조금씩 다르다. 제조된 망개떡은 업체마다 개별적으로 구축된 나름의 유통망을 이용하여 판매되고 있다. 브랜드만 같이 쓰고 있을 뿐이지 실제로는 업체마다 개별적으로 운영되고 있는 것이다.

농업기술센터에서는 그동안 업체 간의 공동생산, 공동판매를 몇 차례에 걸쳐 시도하였으나 현실적인 어려움에 부딪혀서 성사되지 못하였다. 8개의 각 제조업체들은 저마다 축적된 노하우로 각기 다른 맛과 판매망을 확보하고 있다. 망개떡의 특성상 대량생산을 통한 맛과 품질의 획일화보다는 오히려 업체마다의 특성을 살려 차별화하는 것이 소비자들에게 폭넓은 선택의 기회를 제공한다는 면에서 의미가 있다고 볼 수 있다. 따라서 의령망개떡사업은 제한적인 면에서

업체 간의 공동대응이 적합할 것이다. 예를 들어 HACCP 인증 등을 통한 위생 관리, 의령망개떡 홍보, 원료농산물 공동구입, 망개잎의 공동생산<sup>38</sup> 등과 같은 부분에서 업체들이 연계하여 공동으로 대응하도록 한다. 이를 위해서는 업체들의 매출액 중 일정비율만큼을 공동기금으로 확보하여 공동경비로 조달하는 장치도 필요하다.

여기에 더하여 원료 농산물 생산농가들도 이 사업시스템 안으로 끌어들여 더욱더 견고하고 안정적인 원료 조달체계가 가능하게 함과 동시에 생산농가와 제조업체들 간에 비즈니스 파트너 의식을 함양시킬 필요가 있다. 그리고 현재의 지리적 표시제에서 나아가 유기농 쌀과 유기농 팥을 사용하여 고급화하여 부가가치를 높이는 전략도 필요하다.

## 5.2. 사업비 집행의 문제

본 사례의 향토산업육성사업비 집행 내역을 보면, 8개의 망개떡 제조업체 모두에게 획일적으로 체험시설을 건립하였다. 사업비도 업체마다 40백만 원(자부담 12백만 원 포함) 씩으로 균일하다. 체험시설은 이를 이용하는 고객들이 별로 많지 않아 활용도 면에서도 매우 제한적이다. 이는 사업비의 효율적인 집행이라는 측면에서 볼 때에 문제의 소지가 있다 하겠다. 정부 지원금은 대가 없는 돈이라는 생각에 필요성이 그다지 높지 않은 부분에 무분별하게 투자되는 것을 방지할 수 있는 제도적인 장치가 보완되어야 할 것으로 보인다. 또한 공동생산 시설도 4억여 원(자부담 없음)의 금액을 들여 건립되었는데 아직 공동생산체계가 갖추어지지 못하였으므로 제대로 활용이 되지 못하고 있는 상태이다.

---

38 망개잎은 인건비의 상승 등으로 인해 가격이 점차 상승하고 있어 망개떡 생산비에 부담이 되고 있음. 따라서 망개잎을 대량 생산할 수 있는 기술개발과 생산단지의 조성이 필요함.



## 제 6 장

---

### 경남 합천군 영전권역

#### 1. 사례지역의 개요

영전권역은 2005년 농림수산식품부의 권역단위종합정비사업(당시는 농촌마을종합개발사업) 초기연도 대상권역으로 선정되어 2005년부터 2009년까지 약 68억 원이 투자되었다. 영전권역은 경남 합천군의 중부권에 위치한 울곡면의 남부지역으로서 울곡면소재지인 영전리를 포함하여 5개 행정리로 구성되며, 550여 가구에 1,400여 명의 인구가 거주하고 있다.

면소재지인 영전리와 황강 사이에 국도 24호선이 합천읍과 창녕군을 연결해주고 있으며, 합천읍과의 거리가 6.0km로 시장, 의료, 금융, 통학권이 합천읍을 중심으로 이루어지고 있다. 권역의 작물은 식량작물 위주로 재배되며 대부분 경지정리가 완료된 320ha의 농지에 풍부한 수리시설로 양질의 미곡이 생산되고 있으며, 과실류로는 황강변의 사질토에 당도가 높은 배가 생산되어 합천 황강배의 지명도가 높은 편이다.

특히 제내리에는 37농가가 참여하는 영농조합법인이 구성되어 ‘첫눈에반한 딸기’라는 브랜드로 시설딸기 내수 판매와 더불어 특허 상품인 아이스딸기를 개발하여 수출 및 삼성홈플러스, 양재·고양·창동물류센터, 농협유통센터 등의 국내 판매망을 통하여 연중 출하를 하여 농가소득을 올리고 있다. 권역단위

종합정비사업의 추진 과정에서 본 영농조합법인을 위한 사업으로 딸기종합전처리시설, 딸기공원 등에 약 28억 원(자부담 5억 원 포함)을 투자하였다. 본 사례에서는 영전권역의 ‘첫눈에반한딸기’ 영농조합법인을 중심으로 커뮤니티 비즈니스의 시각에서 분석하고자 한다.

## 2. 사업의 개요

‘첫눈에반한딸기’ 영농조합법인은 1998년 ‘수출딸기작목회’로 시작하여 1999년 전국 최초로 공동선별, 공동출하, 공동정산을 시행하였다. 공동선별장 APC는 회원들이 개인 돈을 모아서 2000년에 건립하였고 “농산물을 공산품처럼”이라는 작목회의 슬로건을 내걸고 의욕적으로 공동사업을 추진하였다. 당시만 해도 딸기를 비롯한 과수가 속박이가 많아 품질이 들쭉날쭉한 상품이 나올 때여서 공동선별을 통해 딸기 품질의 균일화를 이루어낸다는 것 자체가 획기적인 일이었으며, 당연히 다른 지역의 딸기와 차별화될 수밖에 없었다.

이렇게 시작된 작목회는 성공적으로 출발하였다. 공동출하 방식을 통해서 품질이 높아진 작목회 딸기는 일본에서도 인정을 받게 되어, 공동출하를 시작한 1999년 12월 10만 달러 수출탑을 받은 것을 시작으로 2000년 12월에는 농산물 수출 50만 달러 수출탑을 수상할 정도로 성장하였다. 특히 그때에는 친환경 농산물에 대한 인식이 부족한 시절이었음에도 당시부터 작목회 회원 전원이 친환경농산물, 저농약 품질인증을 받은 것이 일본 수출에 긍정적인 영향을 미쳤다. 그러나 딸기종자 로열티 분쟁이 벌어지면서 일본 수출에 제동이 걸리기 시작했다. 이를 계기로 딸기종자를 국산종자(매향과 설향)로 바꾸었고, 수출 판로도 대만과 동남아시아로 다변화했다.

이즈음에 딸기가공제품인 ‘아이스딸기’를 개발하였다. 아이스딸기<sup>39</sup>는 본 작

39 아이스딸기는 신선한 생딸기를 영하 30도에 급냉동시키는 방법으로 맛과 영양 손실



목회가 처음 시도하여 대외적으로 높은 관심과 호응을 받았던 딸기가공제품으로서, 품질 등급이 떨어져서 생과로는 판매하기 어려운 딸기를 주스용으로 냉동하여 시장에 내놓았는데 대단히 반응이 좋았다. 2003년 4월에는 이 아이스 딸기 500톤이 일본에 수출계약 되었으며, 국내에도 70톤을 판매하는 성과를 거두었다.

그러나 국내의 다른 지역과 중국에서 생산된 저가의 냉동딸기제품이 시장에 공급되면서 수출과 국내 판매가 감소하기 시작하였다. 이를 극복하기 위해서 딸기가공 시설을 건립하고 아이스 딸기에 구멍을 뚫어 연유를 넣고 초콜릿을 입힌 초코딸기를 개발하였다.<sup>40</sup> 그 이후에도 아이스 딸기 가공제품 개발을 지속적으로 시도하여 딸기푸레를 개발하였다. 초코딸기와 딸기푸레 역시 출시 초기에 좋은 반응을 보여 일본, 호주 등지에 수출도 하고 국내에서도 많이 판매가 되었다. 그러나 경쟁업체의 등장과 소비지 매장에서의 전용 냉동고 확보<sup>41</sup> 등의 문제로 판매에 어려움을 겪은 바 있다.

이와 같이 딸기 가공사업에서 어려움을 겪고 난 후, 올해부터 초코딸기, 딸기푸레 등의 아이스 딸기 가공제품은 합천군농협에 제조와 유통·판매를 일임한 상태이다. 따라서 현재는 법인에서는 딸기를 생산하여 생딸기 판매만 하고 가공제품은 농협과 연합사업단에서 법인의 가공시설을 임차하여 제조와 판매를 하고 있는 구조이다.

2007년 당시, 작목회 농가가 모두 우수농산물 관리제도인 GAP인증을 받고 공동선과장도 APC인증을 받았는데, 이를 보려고 전국에서 견학을 하러 왔다. 그래서 권역단위정비사업의 일환으로 공동선별장 부근에 딸기공원(5.7억 원)

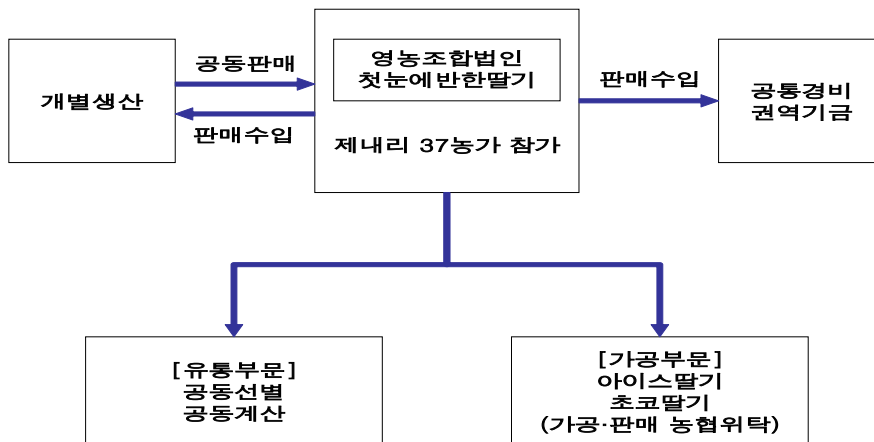
이 거의 없고 2년까지 보관할 수 있음.

40 이 과정에서 신선딸기 세척 시스템과 아이스 딸기 타공 시스템에 대한 특허를 획득하였음.

41 냉동제품을 마트에서 판매하기 위해서는 냉동고에 보관해야 하는데, 기존 마트에 냉동고를 제공한 아이스크림 제조업체들이 그 냉동고에는 타 제품들을 넣지 못하게 하기 때문에 보관할 공간이 확보되지 못함. 일본에서도 같은 문제가 발생하여 수출이 거의 중단되었음.

을 조성하였고, 딸기 체험장도 만들었다. 또한 최근에는 딸기 고설(高設)재배<sup>42</sup> 시설을 설치하여 시범포 운영을 끝마치고 내년부터는 15개 농가(하우스 50동)로 구성된 전략수출작목반을 운영할 계획이다.

그림 6-1. ‘첫눈에반한딸기’ 영농조합법인의 사업 구조



농림수산식품부의 권역단위종합정비사업에서 ‘첫눈에반한딸기’ 법인을 위해 딸기종합처리시설, 딸기공원 등에 약 28억 원(자부담 약 5억 원)을 투자하였다. 법인은 이에 대한 환원 차원에서 매년 약 700만 원씩을 권역의 공동기금으로 제공하고 있다. 하지만 이를 제외하고는 조합과 영전권역 일반주민들과의 사업상의 연계는 거의 없는 상태이다. 단지, 딸기 출하물량이 부족할 때, 권역 내 일반농가에서 생산된 딸기를 일시적으로 수매하고 체험객이 많으면 일반농가에 연결해주는 정도에 그치고 있다.<sup>43</sup> 조합에서는 딸기의 공동출하와 가공사

42 고설재배는 1M 높이의 베드에 딸기를 재배함으로써 각종 병해충을 예방하여 고품질 딸기 생산은 물론 허리를 편 채로 수확 등의 작업을 할 수 있어 작업능률 향상과 수량 증대의 효과를 꾀할 수 있음. 영양제, 물, 온도조절이 모두 자동화되어 있어 비용은 50% 가량 절감되는 반면 생산량은 30% 정도 증가하는 것으로 알려져 있음.

43 이는 영전권역의 변천사를 보면 어느 정도 설명이 되는 부분임. 즉, 영전권역의 5개

업을 통해 발생하는 판매수입의 일부를 공제하여 인건비, 운송비, 유지관리비 등의 비용으로 충당하고 또한 일부는 권역의 공동기금을 마련하기 위한 자금으로 쓰이고 있다.

### 3. SETCB모형에 의한 분석

#### 3.1. 투자(내부/외부)

##### 3.1.1. 인적자본

본 사업에 참여하고 있는 조합원 수는 모두 37명인데, 이들은 전원 모두 사업에 적극적인 관심과 협조를 보이고 있다. 회원들은 작목회 초기 시절 공동사업을 하기 위해 APC 건립을 위한 자금을 기꺼이 내놓았고, 회원농가 전원이 저농약품질인증을 받아 고품질의 친환경 딸기 생산이라는 공동목표를 위해 일치단결하는 모습을 보여 주었다.

‘첫눈에반한딸기’ 영농조합법인의 현재가 있기까지는 회원들의 노력뿐만 아니라 박동문 초대회장과 강호생 현 회장의 노력과 헌신이 커다란 역할을 했다. 특히, 박동문 초대회장은 1998년 작목회를 만든 뒤 10여 년간 작목회를 이끌면서 저급품 딸기를 이용한 아이스딸기 가공사업을 시작하여 성공을 거두는 등 조직을 위해 열성적으로 일 해온 바 있다.

---

행정리 중 제내리는 황강을 사이에 두고 나머지 4개 행정리와 반대편에 위치해 있음. 영전교가 설치되기 전에는 두 지역 간의 왕래는 나룻배를 이용하는 상황이었기 때문에 교류가 별로 없었음. 더군다나 제내리 마을은 홍수가 나서 황강이 범람하면 마을 안까지 물이 넘쳐 농작물의 피해가 심했으며, 주민소득과 생활수준이 상대적으로 낙후되어 있었음. 이렇다보니 자연스럽게 두 지역 간에는 보이지 않는 괴리감이 생성되었고 이러한 분위기가 아직까지도 잠재되어 있는 것으로 보임.

### 3.1.2. 재무적 자본

‘첫눈에반한딸기’ 영농조합법인의 딸기 유통 및 가공사업을 위해 정부 및 지자체에서 투자한 자금의 규모를 살펴보면, 우선 권역단위종합정비사업에서 딸기종합처리시설, 딸기공원, 딸기체험시설 등에 약 28억 원(자부담 약 4억 원)을 투자하였고, 합천군에서 별도로 약 2억 원을 지원하였다. 또한 농협에서 고설재배시설을 위해 2천만 원을 지원하였다. 딸기종합전처리시설에 투자된 20억여 원의 사업비 중에는 회원들이 자부담한 4억 원이 포함되어 있다.

표 6-1. 첫눈에반한딸기영농조합법인의 주요시설 현황

시설명	연도	사업비 (백만 원)	사업명	관리주체	운영관리
딸기종합 처리시설	2007	1,980	권역단위 종합정비사업	첫눈에반한딸기 영농조합법인	법인 자체비용
딸기공원	2007	569	권역단위 종합정비사업	첫눈에반한딸기 영농조합법인	영전권역 운영기금
딸기퓨레 시설	2009	200	합천군 지원사업	첫눈에반한딸기 영농조합법인	법인 자체비용
고설재배 시범포	2010	20	농협지원사업	첫눈에반한딸기 영농조합법인	법인 자체비용
지역활성화 센터내 체험시설	2009	292	권역단위 종합정비사업	영전권역 운영위원회	영전권역 운영기금

### 3.1.3. 사회적 자본

본 조직이 보유하고 있는 가장 중요한 사회적 자본은 회원들 간의 단결과 화합, 그리고 새로운 사업 영역을 개척하고 아이템을 개발하는 창의성과 도전정신이라고 할 수 있다. 이러한 정신적 요소들은 구성원들로 하여금 다른 지역과

차별화된 딸기를 생산하기 위해서 일치단결하여 전원이 저농약품질인증을 획득하게 하였고, 아이스딸기, 초코딸기, 딸기푸레 등 꾸준하게 새로운 가공딸기 아이템들이 탄생할 수 있게 해주는 밑거름이 되었다.

‘첫눈에반한딸기’ 영농조합법인 구성원들의 이러한 긍정적인 정신적 요소들은 조합이 위치한 제내리 마을의 변천사와 무관하지 않다. 영전권역의 5개 행정리 중 제내리는 황강을 사이에 두고 나머지 4개 행정리와 반대편에 위치해 있다. 제내리 마을은 홍수가 나서 황강이 범람하면 마을 안까지 물이 넘쳐 농작물의 피해가 심했으며, 주민소득과 생활수준이 강 건너 마을들에 비해 상대적으로 낙후되어 있었다. 마을주민들은 오랜 기간 동안 어려움을 겪고 극복하는 과정에서 자연스럽게 생존을 위한 경쟁력을 쌓아왔다고 볼 수 있다.<sup>44</sup>

### 3.1.4. 장소자본

제내리 지역은 과거에는 지형적인 이유로 거의 해마다 홍수 피해를 지역이 었다. 하지만 이러한 지역여건의 불리함은 어려움을 겪는 과정에서 오히려 주민들로 하여금 경쟁력을 키우게 하는 요인이 되었다. 기름진 사적토에서 재배되는 이곳의 딸기는 품질 면에서 국내 최고 수준이다. 한편, 지역발전의 장애물로 여겨졌던 황강 물은 지금은 도시민들이 휴식과 레저를 위해 찾아오는 공간으로 바뀌었다.

44 강을 건너려면 나룻배를 저어야 했던 시절인 1989년 합천댐이 완공되면서 엄청난 변화를 가져왔음. 전기유입은 물론 영전교가 건설되고, 제방준설로 인해 만성적 홍수지역이던 제내리 마을의 앞뜰이 비옥한 농토로 바뀌게 되었음. 이 같은 원인에는 제내리 마을 사람들의 기질이 큰 역할을 하였다는 평이 있는데 이것은 합천읍과 근 거리에 위치한 이곳 주민들이 댐 건설 이전부터도 황강변 사적토를 최대한 활용한 지역의 침단 농사꾼으로 유명했기 때문임. 당시로서는 쌀농사가 부자였던 시절이었지만, 이곳 사람들은 지역특성과 자연환경에 적합한 밭농사에 몰입하여 땅콩, 수박, 토마토, 참외 등을 생산하는 특산 농가들이었음(<http://iceberry.invil.org>).

## 3.2. 프로세스(커뮤니티 핵심역량)

### 3.2.1. 팀워크

본 조합은 1998년 작목회 설립 당시부터 공동선별·출하·계산을 시행함으로써 공동사업을 시작하였다. 그때에는 공동선별이나 공동출하를 부분적으로 하는 곳은 더러 있었으나, 공동계산까지 하는 곳은 본 작목회가 전국 처음이었다. 조합원들은 성공적인 사업 추진을 위해 일치단결하여 공동선별장 건립을 위한 자금을 마련하였으며, 차별화된 딸기 생산을 위해 전원이 저농약품질인증을 받았다. 이는 본 조합 구성원들 간의 긴밀한 팀워크를 말해주는 것이다. 또한 최근에는 딸기 고설재배의 시범포 운영을 마치고 내년부터 15개 농가가 전략적으로 수출작목반을 구성하여 새로운 사업을 운영하기로 계획 중이다.

### 3.2.2. 창의성

‘첫눈에반한딸기’ 영농조합법인은 1998년 딸기의 유통사업으로 시작하여 딸기 가공사업으로 영역을 넓혀간 이래 꾸준히 창의적인 가공제품을 출시하여 왔다. 생딸기의 대일 수출이 종자분쟁으로 주춤해지자 적절한 시점에 하품(下品) 딸기45를 이용한 주스용 냉동딸기를 개발하여 좋은 반응을 이끌어냈고, 이 아이스딸기를 이용하여 초코딸기, 딸기푸레 등을 개발하여 딸기의 부가가치를 높이는 계기를 마련하였다. 특히, 아이스딸기는 전국 최초의 창의적인 제품이었고 딸기에 크림을 넣고 초콜릿을 묻혀 상품화한 것은 지금까지도 본 조합이 유일하다. 이 과정에서 신선딸기 세척시스템과 아이스딸기 타공 시스템으로 특허를 내기도 했다.

---

45 신선 딸기를 공동선별하면 특·상·중품으로 분류되지 못하는 하품(下品)이 25~30% 가량 나옴.

### 3.2.3. 컴퓨터 활용능력

제내리 마을은 2004년 행정안전부의 정보화마을 사업에 선정되어 마을정보센터가 건립되고, 회원농가마다 PC가 공급되었다. 마을정보센터에서는 마을주민들을 대상으로 인터넷 교육도 실시하고 또한 멀티미디어실을 통한 각종 영화관람, 화상회의 등의 공간으로 활용하고 있으며 각종 정보화 혜택을 누릴 수 있다. 본 조합은 공동선별·출하와 공동계산 방식을 기본으로 하는 사업이기 때문에 업무처리에 있어서 컴퓨터의 활용이 필수적이라 할 수 있다.

### 3.2.4. 네트워킹

본 조합은 합천군 농협연합사업단 소속으로 되어 있어 연합사업단에서 판로를 개척해주고 유통을 지원해주고 있다. 특히, 아이스딸기 가공제품은 제조와 유통, 판매를 전적으로 농협에 위탁하고 있다. 또한 합천군 농업기술센터에서 지속적인 기술지원을 받고 있으며, 군으로부터 시설자금 지원도 받고 있다. 한편, 본 조합에 가입을 원하는 농가들을 준회원 자격으로 하여 1~2년간의 유예기간을 두고 GAP인증 등 자격요건이 갖추어졌다고 판단되면 정회원으로 가입시키는 제도를 운영하고 있다.<sup>46</sup>

농촌진흥청으로부터도 가공기술에 관한 지원을 받고 있다. 농촌진흥청은 냉동딸기의 품질과 안전성을 높이는 고품질 냉동딸기 가공공정을 개발하여 본 영농조합법인에 기술지원을 한 바 있다.

---

46 현재 준회원은 15명인데, 일부는 입회비를 내지 못해 준회원으로 남아있는 경우도 있음.

### 3.3. 지속가능한 결과

#### 3.3.1. 투자수익

본 영농조합법인의 사업규모를 딸기 취급물량을 기준으로 보면, 2011년에 생딸기로 800톤이 공동 출하되고, 아이스딸기에 200톤, 세척딸기에 150톤, 초코딸기에 10톤이 각각 사용된다. 연간 매출액은 약 52억 원인데 이 중 딸기 가공사업으로 발생한 매출액이 약 4억 원이다.

#### 3.3.2. 지역발전

조합원들은 10년 이상 공동사업을 함께 운영해오면서 공동사업에 대한 인식과 비즈니스의 역량을 키울 수 있었으며 크고 작은 의사결정 과정을 거치면서 화합과 조율이라는 가치를 스스로 배양하는 기회를 가질 수 있었다. 이는 자연적으로 이 지역의 발전을 위한 밑거름이 되었다고 볼 수 있다.

과거부터 지형상의 불리한 여건으로 인해 지역발전이 어려웠던 제내리 주민들은 합천댐이 건설되면서 전기가 유입되고 영전교가 건설되어 농사짓기 위한 환경이 개선되었다. 주민들은 쌀농사보다는 지역특성과 자연환경에 적합한 땅콩, 딸기, 수박 등 소득작목 위주의 생산을 해오던 터에 딸기를 대상으로 공동선별·출하·계산의 방식으로 주민들이 함께 사업을 시작하여 10년 이상 지속해왔다. 이같은 딸기공동사업은 불리한 자연조건을 극복하기 위해 노력해오던 지역주민들에게 다 같이 더불어 잘 살아보자는 모티브를 제공하였으며, 자립과 도전정신을 더욱더 강하게 하는 계기가 되었다.

#### 3.3.3. 가계수입

회원 농가들이 본 사업으로부터 거둔 수익은 매출액으로부터 추정할 수 있다. 2011년 매출액 52억 원은 37회원농가 매출액의 합이다. 이는 한 농가당 평



균 1.4억 원의 매출액을 달성했다는 것을 의미한다. 농촌진흥청의 「2011년 농축산물소득자료집」에 의하면 축성딸기의 전국평균 소득률은 59.4%이므로 농가당 약 8천만 원 남짓의 소득을 올린 것으로 추정된다.

한편 수확철에는 공동선별작업에 노동력이 많이 소요되는데 주로 인근지역의 부녀자들을 고용하여 활용함으로써 본 사업을 통해 지역고용을 창출하는 효과도 발생한다고 할 수 있다.

## 4. 사업의 성공요인

### 4.1. 역경을 극복한 마을 역사

영전권역의 5개 행정리 중 제내리는 황강을 사이에 두고 나머지 4개 행정리와 반대편에 위치해 있다. 1960년대까지만 해도 사례지역이 위치한 제내리 마을은 한 마디로 섬마을이었다. 해마다 겪는 홍수로 인해 황강은 범람하고, 부실한 제방으로 인해 여름이면 마을 안까지 물이 넘쳐 피해가 심했던 낙후지역이었다. 이곳 주민들은 나룻배를 타고 학교를 가거나 읍내의 장에 갔다.

이렇듯 제내리 주민들의 소득과 생활수준은 강 건너 마을들에 비해 많이 낙후되어 있었다. 제내리 마을주민들은 오랜 기간 동안 어려움을 겪고 극복하는 과정에서 자연스럽게 생존을 위한 경쟁력을 쌓아왔다고 볼 수 있다. 이러한 정신적인 요소가 지금까지 내재되어 있어 공동사업을 추진하는 데 있어서 긍정적으로 작용하고 있는 것으로 보인다.

### 4.2. 친환경재배와 공동선별을 통한 품질의 차별화

‘첫눈에반한딸기’ 영농조합법인은 품질과 맛의 경쟁력 제고를 위해 100% 친

환경 재배를 원칙으로 하고 있으며, 생산기술 개발을 위해 지속적인 노력을 하고 있다. 회원농가 전원이 GAP인증과 친환경저농약 인증을 획득하여 대외적으로 친환경 품질에 대해 인정을 받고 있다. 화학비료와 농약은 전혀 사용되지 않으며 유기질 퇴비로만 재배된다.

또한 공동선별 과정을 통해 품질의 규격화를 도모하고 있으며, 당도 10브릭스 이상의 기준을 통과한 상품을 3단계 세척한 후 선도 유지를 위한 예냉처리까지 마치는 것을 원칙으로 하고 있다.

### 4.3. 새로운 가공제품의 지속적인 개발

작목반 설립 이후 활발하게 추진되던 딸기 수출이 종자 문제로 제동이 걸리게 되자 딸기가공제품인 ‘아이스딸기’를 개발하였다. 아이스딸기는 국내에서 처음 개발된 딸기가공제품으로서, 품질 등급이 떨어져서 생과로는 판매하기 어려운 딸기를 주스용으로 냉동하여 시장에 내놓았는데 대단히 반응이 좋았다.

한편 아이스딸기와 유사한 타 지역의 저가 냉동딸기제품이 시장에 출하되면서 어려움을 겪게 되자, 아이스 딸기에 구멍을 뚫어 연유를 넣고 초콜릿을 입힌 초코딸기를 개발하였다. 그 이후에도 딸기푸레를 개발하여 일본, 호주 등에 수출도 하고 국내에서도 많이 판매가 되었다.

## 5. 사업의 문제점 및 발전과제

### 5.1. 영전권역 타 주민들과의 단절

‘첫눈에반한딸기’ 영농조합법인이 위치한 제내리 지역은 권역단위종합정비사업(영전권역) 권역의 일부 마을로서 권역 내 5개 행정리 중 나머지 4개 행정

리와는 황강을 사이에 두고 분리되어 있다.<sup>47</sup> 따라서 예로부터 제내리와 다른 지역 간에는 상대적으로 교류가 적었으며, 주민들 간의 소통도 잘 이루어지지 않은 편이다.

권역단위종합정비사업이 시행되면서 총 68억 원의 사업비 중에서 20억 원이 넘는 사업비가 제내리를 중심으로 한 ‘첫눈에반한딸기’ 영농조합법인의 딸기 사업을 위해 투자되었다. 이와 같이 집중적인 투자가 이루어진 기본 취지는 ‘첫눈에반한딸기’ 영농조합법인의 딸기사업을 더욱더 활성화하여 이를 영전권역 전 지역에 확산함으로써 권역주민 소득을 증대시키고 지역발전의 동력으로 삼자는 데에 있었다. 하지만 오랜 세월 동안 쌓여왔던 제내리와 다른 지역 간의 교류와 소통 부족으로 인하여 제내리 딸기사업이 영전권역 전체로 확산하는 데에는 한계가 있는 것으로 보인다. 따라서 이와 같은 두 지역 간의 보이지 않는 단절을 해소하기 위한 노력이 필요하다.

## 5.2. 딸기가공시설의 노후화

아이스딸기의 개발을 필두로 딸기가공사업을 시작한지 12년이 경과하는 동안 초코딸기, 딸기아이스푸레 등의 가공제품을 개발하여 각광을 받기도 하고 판매도 활발하였으나, 정부의 지원으로 건립된 시설이 노후화 또는 진부화 되어 새롭게 시작하는 후발주자들의 시설에 비해 효율과 품질에 있어서 경쟁력이 떨어지는 상태이다. 건립 당시에는 최신 설비를 갖춘 시설이었으나 시간이 경과함에 따라 기술진보가 이루어지고 최신 설비가 개발됨에 따라 이러한 최신 설비를 갖춘 후발조직<sup>48</sup>에 경쟁력이 떨어지고 있다.

47 본 권역이 권역단위종합정비사업으로 선정되는 과정에서 이와 같은 권역의 범위에 관한 문제점이 일부에서 지적되었으나, 논의 끝에 지금과 같은 권역 범위로 설정되었음.

48 본 연구의 또 다른 사례지역인 고령 우리들엔 딸기영농조합법인에서 준비하고 있는 냉동딸기가공시설은 본 조합과는 달리 냉동을 하여도 딸기가 서로 달라붙지 않고

### 5.3. 경쟁업체의 난립으로 인한 사업량 감소

냉동딸기 가공사업의 어려움은 고령 우리들엔영농조합법인과 같은 정부 및 지방자치단체의 지원을 받은 경쟁업체가 다수 진입하였거나 진입할 예정에 있어, 물량확보 문제, 가동률 저하 등 위기에 봉착할 수밖에 없다. 냉동딸기 가공사업을 다양화하기도 그리 쉬운 일이 아니며, 다른 작목의 가공시설을 도입하는 것도 여건상 어려움이 많기 때문에 이에 대한 대책이 필요하다.

### 5.4. 고령화로 인한 딸기 재배면적 감소

본 영농조합법인의 회원 수는 크게 변동 없이 유지되는 편이나 딸기 재배면적이 지속적으로 감소하고 있다. 이는 조합원들의 연령층이 고령화되어 생산능력이 저하되는 것이 가장 큰 원인으로 보인다.<sup>49</sup>

따라서 사업물량의 수준을 유지하고 확장하기 위해서는 기존의 회원 외에 영전권역 내의 딸기 농가를 본 조합에 포함시키는 전략이 필요하다. 이는 사업물량 확보의 차원뿐만 아니라 앞에서 언급한 영전권역 전체의 화합과 소통이라는 차원에서도 바람직한 전략일 것이다. 또한 현재 가입비와 출자금의 부담으로 인해 정회원으로 가입이 어려운 농가 중에서 선별하여 공동사업에 대한 관심과 의지가 높은 농가를 지원하여 정회원으로 유도하는 것도 고려해볼 부분이다.

---

원물 형태를 그대로 유지할 수 있는 급속 냉동방식을 택하고 있음.

49 본 조합은 회원이 사망 등의 이유로 탈퇴할 경우에는 본인이 갖고 있던 지분만큼을 상속자에게 돌려주도록 되어 있음.

## 제 7 장

---

### 경북 고령군 우리들엔영농조합법인

#### 1. 사례지역의 개요

본 사례분석 대상인 우리들엔영농조합법인은 2002년에 설립되어 딸기를 주요 품목으로 취급하는 영농조합법인으로서 경북 고령군 지역 내 65명의 회원들이 약 36ha에서 친환경딸기를 생산하여 공동선별, 공동출하, 공동계산의 방식을 통해 대형마트 등에 납품하여 판매수입의 일부를 공동경비로 충당하고 있으며, 사업의 영역 확장을 위해 본격적인 딸기 가공사업을 준비 중에 있다.

본 조합은 딸기라는 지역 특산물을 활용하여 조직화된 공동사업 방식을 통해 마케팅, 자재구입, 운송, 생산기술 공유 등을 함으로써 효율적인 판로개척과 경비절감이라는 성과를 달성하고 있어 비록 구성원들이 마을 단위의 주민들이 아닌 지리적으로 다소 분산된 경우이지만 하나의 커뮤니티 비즈니스 형태라고 볼 수 있다.

30년 이상의 딸기재배 역사와 명성을 갖고 있는 고령지역은 토질이 비옥한 사질토로 되어 있고, 맑은 물과 내륙 지방의 큰 기온연교차로 인해 딸기 재배에 적합하다. 딸기 생산량도 일정 수준 이상의 규모를 유지하고 있어 사업성이 가능한 품목으로 여겨진다. 특히 우리들엔영농조합법인에서는 GAP인증, 친환경무농약인증 등 각종 친환경 품질기준과 인증을 보유하고 있으며, 조합원들을

대상으로 주기적인 친환경교육, 재배교육 등을 통해 철저한 품질 및 위생관리를 하고 있다.

## 2. 사업의 개요

우리들엔영농조합법인의 사업구조는 크게 딸기유통사업과 딸기가공사업으로 나눌 수 있다. 딸기유통사업의 경우에는 65명의 조합원들이 생산한 친환경 딸기를 공동선별, 공동출하, 공동계산의 방식을 통해 50 대형마트를 중심으로 납품을 하고<sup>51</sup> 판매수입은 일정 비율만큼의 공동경비를 제하고 정산하여 농가에 귀속된다.

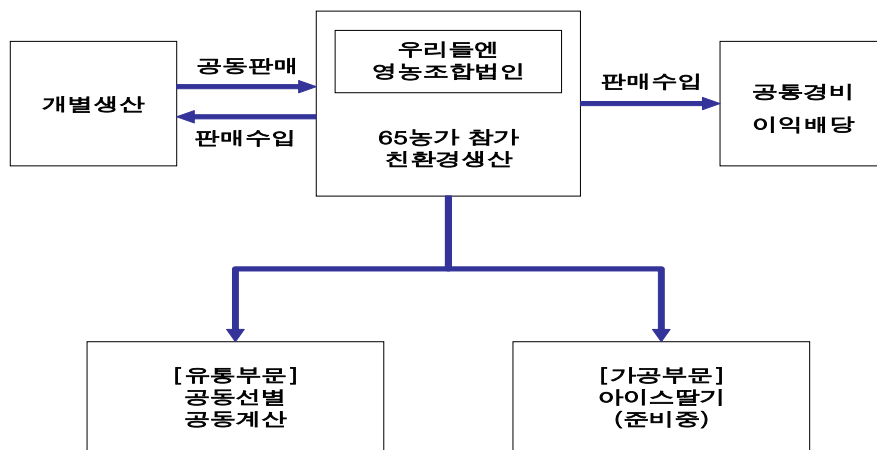
공동판매를 통해 얻어진 판매수입에서 제해지는 공동경비는 공동자재구입, 운송비, 인건비 등의 비용으로 지출되고 또 한편으로는 조합원들에게 액비공급, 차양막시설 설치 등과 같은 생산지원을 위한 경비로 사용된다. 이렇게 하고도 남은 경비는 회원들에게 배당하거나 기금으로 적립된다. 딸기 생산기술은 상당부분 고령군 농업기술센터에서 지원받고 있으며, 자체적으로 양액비료를 개발하여 회원농가들에게 공급하고 있다. 친환경 품질관리를 위해서는 회원들을 대상으로 매주 한 번씩 회의를 하여 교육을 시행하고 있다. 생산된 딸기는 약 90%가 생과 상태로 이마트를 비롯한 대형마트에 납품되고 나머지는 가공

50 농가에서 딸기의 중량을 기준으로 특·상·중품으로 분류한 다음 2kg 단위로 박스에 포장을 하여 집하장에 가져오면, 검품장에서 다시 한 번 품질 확인을 하게 되므로 2번의 선별과정을 거치게 됨. 이렇게 선별된 딸기는 납품처에서 원하는 포장 단위로 소분작업을 하여 납품하게 됨.

51 최근까지 충남 논산딸기영농조합법인에서 운영하는 ‘(주)팜스’를 통해 이마트에 주로 납품하였으나, ‘(주)팜스’가 정부지원금 횡령 혐의로 검찰조사를 받으면서 자연스럽게 독립하게 되었음. 그러나 납품된 상품은 이마트에서도 PB브랜드로 판매되며, ‘우리들엔영농조합법인’은 생산자명에만 표기되어 있음.

제품용으로 활용되고 있다. 한편, 경상북도 농산물수출단지로 지정되어 2010년에는 러시아, 말레이시아 등에 약 5만 불의 수출 실적을 달성하였다.

그림 7-1. 우리들엔영농조합법인의 사업 구조



딸기가공사업은 수확기 끝 무렵에 생산된 딸기 중 생과로서 상품성이 떨어지는 원물을 이용해 딸기잼을 만들어 업체에 납품하는 형태<sup>52</sup>인데 아직까지는 취급물량이 미미한 상태이다. 현재 아이스딸기 등의 새로운 가공제품을 만들 수 있는 저온저장고를 갖춘 가공공장을 건립하여 딸기가공사업의 규모와 범위를 확장하려 하고 있다. 현재는 끝물에 수확한 딸기 대부분이 생과 상태로 구매업자들에게 싼 가격에 판매하고 있는 상태인데, 가공사업이 본격화되면 지금 가격보다 높은 가격에 구매하여 농가소득도 높일 수 있을 뿐만 아니라 가공과정을 통해 부가가치를 창출하여 발생한 수익을 회원들에게 배분할 수 있다. 가공사업을 위한 공장과 장비시설에 소요되는 비용은 경상북도의 ‘부자마을만들기’ 사업으로 지원이 되는데, 이에 따른 자부담은 조합원들의 출자 형태<sup>53</sup>로 총

52 가공식품 생산업체인 ‘복음자리’에 딸기잼을 납품하고 있음.

53 자부담 규모가 총 4억 원인데 이를 마련하기 위해 대부분의 조합원들이 구좌당 300만 원씩의 출자에 참여하였다.

당하였으며, 토지는 법인이 소유한 토지를 사용하였다.

조합경영과정에서 중요한 의사결정은 이사회에서 하며 이사회는 감사 2인, 이사 7인으로 구성된다. 친환경에 관한 품질관리를 위한 회의 및 교육이 매주 실시되고 있으며, 안전이 발생할 때마다 임시총회를 개최한다. 한편 경리, 회계 등 사무업무를 담당하는 상근직원은 총 4명인데 이 중 2명은 정규직이며, 2명은 일용직이다.

### 3. SETCB모형에 의한 분석

#### 3.1. 투자(내부/외부)

##### 3.1.1. 인적자본

본 사업에 참여하고 있는 조합원 수는 모두 65명인데 비교적 젊은 연령층이 많아 고령군 내 다른 딸기농가에 비해 생산성이 높은 편이다. 대부분이 40~50대이며, 60세 이상은 12명인 18.5%이다. 이는 2010년 현재 우리나라 총 농가인구(3,062,956명) 중 60세 이상 인구(1,279,119명)가 차지하는 비중이 41.8%임을 고려할 때 연령층이 상당히 낮은 편임을 알 수 있다. 한편, 최근 1년 동안에는 다른 지역에서 이주해와 딸기농사를 시작하여 본 조합원으로 활동하는 경우도 6명이나 발생하였다.

본 조합의 대표이사를 맡고 있는 김종태씨(만 52세)는 조합설립 초기부터 조합의 발전을 위해 별도의 보수도 없이 헌신적으로 일해 왔다. 수시로 법인 일을 위해 고령군청과 농업기술센터에 출입하느라 본인 농사에 소홀하여 생산량이 다른 농가에 비해 떨어질 정도이다. 또한 매주 서울에 위치한 유통교육원에 가서 농업의 MBA과정을 수료하였다. 이러한 노력과 헌신은 본 조직의 사업이 꾸준히 성장하고 본격적인 딸기 가공사업으로 사업의 영역을 확장하는 성과로



이어졌다 할 수 있다.

### 3.1.2. 재무적 자본

본 조합의 최근 3년간 자본금은 2억 원이고, 부채는 5억 원으로 변동이 없으며, 자본금보다 부채가 많은 상황이지만 3년간 부채의 변동이 없다는 점에서 안정적 경영을 하고 있는 것으로 판단된다(한국농어촌공사, 2011). 본 조합은 설립 초기부터 정부와 지자체로부터 지원을 받아 사업에 필요한 시설물과 장비를 마련하는 데 활용해왔다. 주요시설에 투입된 금액은 조만간 본격적으로 추진될 가공사업 시설을 포함하여 총 39억 원에 이른다. 이 중에는 조합원들이 부담한 자부담도 상당 부분 포함된다. 또한 유통공사로부터 유통활성화 자금으로 5억 원의 용자를 제공받아 원료 및 자재구입자금 등의 운영자금 용도로 사용하였다.

### 3.1.3. 사회적 자본

조합설립 초기에는 구성원들 간에 다소의 분쟁이 있었지만 문제가 발생할 때마다 조합원들끼리 대화를 통해 문제를 해결하였다. 매주 회원들이 모여 회의와 품질관리에 관한 교육을 시행하는 과정을 통해 구성원들 간의 결속을 도모하고 있다. 최근에는 다른 지역에서 이주해온 농업인이 본 조합에 가입한 사례도 6명이나 발생하였다.

표 7-1. 우리들엔영농조합법인의 주요시설 현황

시설명	연도	사업비 (억 원)	사업명	관리주체	등기상태
집하장	2003	1.4	고령군 지원	우리들엔	우리들엔
공선장	2006	11.3	고령군 지원	우리들엔	우리들엔
공선장 확장	2012	1.8	수출경쟁력제고사업	우리들엔	우리들엔
GAP시설	2008	2	명품화육성사업	우리들엔	우리들엔
미생물공장	2009	7.6	친환경농업지구 선정	우리들엔	우리들엔
가공시설	2012	15	경북도 부자마을만들기사업	우리들엔	우리들엔
브랜드 개발	2011	0.5	농어촌공동체사업	우리들엔	-

본격적인 가공사업을 시도하는 과정에서 정부의 지원을 받기 위해서는 부지를 자체적으로 마련하고 일정액의 자부담이 요구되었는데, 구성원들이 기꺼이 이에 부응하여 토지제공은 물론이고 출자 형태로 4억 원이라는 자부담을 마련하였다. 생산기술개발을 위해 개별적으로 노력하고 이에 관한 정보를 회원들 간에 교환하고 있으며, 양액비료를 조합 차원에서 개발하여 내부적으로 서로 공유함으로써 생산성을 향상시키려는 노력을 하고 있다.

### 3.1.4. 장소자본

고령지역의 딸기는 1990년대 전국적인 명성을 날렸던 적이 있다. 고령딸기는 맑은 물과 내륙지방의 큰 기온연교차, 비옥한 토양 등 우수한 조건에서 생산된다. 특히 사질토에서 재배되는 고령딸기는 맛과 향기, 당도, 색깔 등이 타 지역 딸기보다 우수하며 물량 측면에서는 충남 논산에 비해 떨어지지만 품질 면에서는 우수하고 특히 유기농 딸기재배로 농림수산식품부로부터 명품딸기로 지정받았다.

## 3.2. 프로세스(커뮤니티 핵심역량)

### 3.2.1. 팀워크

조합원들은 매주 한 번씩 회의를 통해 품질관리에 관한 토의와 교육을 실천하고 있으며, 사안이 발생할 때마다 그때그때 이사회나 총회를 통해 문제를 해결해 나가는 문화를 만들어왔다. 특히 생산기술의 개발을 위해서 외부전문가들과 협력체계를 구축하여 양액비료를 개발하여 회원들 간에 공유함으로써 품질 및 생산성 향상을 이루었으며, 가능하면 양액비료를 고령군 딸기농가에 무상 또는 저렴한 가격에 보급함으로써 고령딸기의 고급화에 기여하여 고령 딸기농가 전체가 상생할 수 있도록 할 계획이다.

조합경영과정에서 중요한 의사결정은 이사회(감사 2인, 이사 7인)에서 이루어진다. 예를 들어, 가공용 딸기의 수매가격<sup>54</sup>과 같이 조합원들의 이해에 직접적인 영향을 미치는 중요한 사안들은 이사회에서 결정한다. 한편 경리, 회계 등 사무업무를 담당하는 상근직원이 총 4명인데 이들은 모두 인근 주민으로 대부분 사업초기부터 참여해와 사업의 추진경과와 내용을 잘 파악하고 있다.

### 3.2.2. 창의성

본 사례지역은 타 지역 생산품과의 차별화를 위해 100% 친환경 재배를 원칙으로 하고 있으며, 농업기술센터와 협력하여 자체적으로 양액비료를 개발하여 친환경 생산에 투입하고 있으며, GAP인증을 획득하였다. 또한 수확기 딸기에 수확하는 딸기가 업자들에게 지나치게 낮은 가격으로 판매되는 상황을 개선하기 위해서 첨단 가공시설을 기반으로 하는 딸기 가공사업으로 사업의 영역을

54 지금까지는 끝물에 수확된 딸기는 주로 수매업자들이 담합하여 kg당 800원 정도에 수매해 왔는데, 최근 이사회에서 이보다 약 500원 비싼 1,200원에 가공사업용으로 조합원들로부터 수매하기로 결정하였음.

확장하려 하고 있다.

### 3.2.3. 컴퓨터 활용능력

본 조합은 공동출하와 공동계산 방식을 기본으로 하는 사업이기 때문에 업무처리에 있어서 컴퓨터의 활용이 필수적이라 할 수 있다. 조합 사무실에는 사무업무를 도맡아 하는 전문 인력이 4명 상근하고 있는데 이들은 상당히 오랜 기간 동안 이 업무에 종사해오면서 컴퓨터 활용능력을 배양하여 상당한 수준의 능력을 지니고 있으며, 업무에 효과적으로 활용하고 있다. 개별 참여농가의 경우에는 개인의 여건에 따라 차이는 있으나, 전체적으로 연령층이 낮기 때문에 컴퓨터를 다루는 능력도 일반 농가에 비해 다소 우월한 편이다.

### 3.2.4. 네트워킹

경영과 마케팅 등에 관해 전문가의 의견과 협조를 구할 수 있는 공식적인 네트워크가 형성되어 있지는 않으나, 생산기술 측면에서는 고령군 농업기술센터로부터 오랜 기간 동안 기술지원을 받아오면서 자연스럽게 유기적인 네트워크를 구축하고 있는 상태이다.

관로에 관한 네트워크는 주로 이마트와 계약을 체결하여 OEM 방식으로 납품하고 있다. 충남 논산딸기영농조합법인에서 운영하는 ‘(주)팜스’를 통해 이마트에 주로 납품하였으나, 최근에 독자적인 입점이 가능하게 되었다.

### 3.3. 지속가능한 결과

#### 3.3.1. 투자수익

매출액은 2009년 71억 원에서 2010년 54억 원으로 줄어들었다가, 2011년 69억 원으로 회복하였다. 2010년의 경우에는 작황 및 시장상황 등으로 매출액이 대폭 줄었으나, 곧바로 회복했다는 점에서 매출 규모는 안정적이라 할 수 있다. 한편 순이익을 보면 2009년에는 적자였으나 2010년에는 1천만 원, 2011년 3천만 원의 순이익을 달성하였다. 여기서의 순이익은 조합의 공동운영 과정에서 발생한 것으로 조합원들로부터 거둔 수수료에서 인건비 등 제 경비를 모두 제하고 남은 것이기 때문에 농가의 소득에는 별 상관이 없다.

#### 3.3.2. 지역발전

조합이 결성되고 사업이 성장하면서 외지로부터 젊은 연령층의 인구가 유입되어 본 사업에 참여하고 있으며 이는 자연스럽게 지역 활력화에 기여하게 되었다. 10여 년 동안 공동으로 사업을 운영해오면서 발생하는 크고 작은 문제들을 협력하여 해결하고 생산기술 개발을 위해 공동으로 노력해오는 과정을 통해 조합원들의 사업경영에 대한 의식이 제고되었다고 할 수 있다.

#### 3.3.3. 가계수입

회원 농가들이 본 사업으로부터 거둔 수익은 매출액으로부터 추정할 수 있다. 2011년 매출액 69억 원은 65회원농가 매출액의 합이다. 이는 한 농가당 약 1억 원 남짓한 매출액을 달성했다는 것을 의미한다. 농촌진흥청의 「2011년 농축산물소득자료집」에 의하면 축성딸기의 전국평균 소득률은 59.4%이므로 농가당 약 6천만 원의 소득을 올린 것으로 추정된다.

한편 수확철에는 공동선별작업에 노동력이 많이 소요되는데 주로 인근지역

의 부녀자들을 고용하여<sup>55</sup> 활용함으로써 본 사업을 통해 지역고용을 창출하는 효과도 발생한다고 할 수 있다.

## 4. 사업의 성공요인

### 4.1. 친환경재배를 통한 품질의 차별화

본 조합은 품질과 맛의 경쟁력 제고를 위해 100% 친환경 재배를 원칙으로 하고 있으며, 생산기술 개발을 위해 지속적인 노력을 하고 있다. 농업기술센터와 협력하여 양액비료를 개발하여 친환경 생산에 투입하고 있으며, GAP인증과 친환경무농약 인증을 획득하여 대외적으로 친환경 품질에 대해 인정을 받고 있다.

철저한 품질관리를 위해 두 차례에 걸친 선별작업을 거치고 있으며, 회원들을 대상으로 주기적으로 친환경에 대한 의식교육과 재배기술교육을 실시하고 있다. 아직까지는 소비자들 간에 친환경농산물에 대한 인식이 부족하여 일반 딸기와 가격 차이가 크게 나지는 않으나 장기적인 안목에서 볼 때 친환경 생산의 고수와 꾸준한 품질관리로 대외적인 신뢰를 확보하는 것이 본 조합의 핵심 전략이라 할 수 있다.

### 4.2. 회원들과 리더의 결속과 노력

리더를 중심으로 조합원들의 결속력이 높은 편이다. 공동사업을 운영하면서

---

<sup>55</sup> 수확철에는 평균적으로 하루에 30~40명씩 고용하는데 하루에 한 명당 10시간 정도 작업을 함. 임금 수준은 시간당 4,580원이며 야간작업일 경우에는 1.5배를 지급함.

발생하는 문제는 바로 회의를 통해 해결하려 노력하고 있으며, 매주 회원들이 모여 회의와 품질관리에 관한 교육을 시행하는 과정을 통해 구성원들 간의 결속을 도모하고 있다. 대표이사인 김종태씨는 무보수로 조합설립 초기부터 조합의 발전을 위해 헌신적으로 일해오고 있다.

또한 수년간의 딸기 유통사업 경험을 바탕으로 사업의 범위를 확장하려는 차원에서 소규모로 하던 딸기 가공사업을 본격적으로 시도하는 과정에서 구성원들이 정부지원을 받기 위해 부지를 제공하였고 기꺼이 자부담을 마련하였다. 생산기술개발을 위해 개별적으로 노력하고 이에 관한 정보를 회원들 간에 교환하고 있으며, 양액비료를 조합 차원에서 개발하여 내부적으로 서로 공유함으로써 생산성을 향상시키려는 노력을 하고 있다.

### 4.3. 높은 젊은 연령층 비율

조합원들의 연령별 구성비를 보면 대부분이 40~50대이며, 60세 이상은 12명인 18.5%에 불과하다. 이는 딸기농사의 생산성을 높이고 공동체의 활력을 불어넣을 수 있는 요소가 된다. 또한 외지에서 지역으로 전입하여 본 사업에 동참하는 경우도 종종 발생하고 있는데 이도 공동체와 사업경영의 활력요소로 작용하고 있다.

## 5. 사업의 문제점 및 발전과제

### 5.1. 판매처의 다변화 및 브랜드의 자립

본 사업체는 현재 유통물량의 약 85% 가량을 이마트에 납품하고 있다. 따라서 이마트에서 정한 입점가격에 일방적으로 순응할 수밖에 없고, 그들이 원하

는 까다로운 요건들을 지켜야 하는 상황이 된다. 물론 안정적인 판로 확보라는 면에서는 긍정적일 수도 있으나, 판로를 좀 더 다각화하여 위험을 분산시킬 필요성도 있다. 대형마트 뿐만 아니라 학교급식과 같은 고정적인 판로를 새롭게 개척하는 것이 본 사업체의 과제 중 하나이다.

이마트에 납품되는 딸기는 이마트의 PB브랜드로 판매가 되고, ‘우리들엔영농조합법인’ 브랜드는 생산자명의로만 표기된다. 이는 본 조합에서 생산한 딸기를 소비자들은 이마트 브랜드로 알고 구매하고 있음을 의미한다. 장기적인 차원에서 보면 납품처와 자체 브랜드의 사용에 대한 논의를 통해 브랜드의 독립이 필요할 것으로 보인다. 고정 판매처를 확보하여 안정적인 판매를 할 것인가 아니면 브랜드의 독립을 꾀할 것인가의 문제는 선택(trade-off)의 문제이기 때문에 이에 대한 신중한 판단이 필요하다.

## 5.2. 가공사업의 위험요인 사전 방지

본 조합은 현재 소규모로 하고 있는 딸기 가공사업을 본격화하여 규모를 확장하고 제품을 다양화하려 하고 있다. 끝물에 수확되어 헐값에 업자들에게 팔리고 있는 저 등급의 딸기를 이용하여 아이스딸기 등의 가공제품을 생산, 판매하는 새로운 영역에 도전하려 하고 있는 것이다.

가공사업을 추진함에 있어서 본 연구의 또 다른 사례지역인 경남 합천의 ‘첫눈에반한딸기’의 예를 통해서 시사점을 얻을 필요가 있다. 합천의 경우, 딸기가공사업을 시작한지 12년이 경과하는 동안 초코딸기, 딸기아이스푸레 등의 가공제품을 개발하여 한 때는 각광을 받기도 하고 판매도 활발하였으나, 경쟁업체들의 출현으로 공급과잉의 징후를 보이고 있으며, 정부의 지원으로 건립된 시설이 노후화되고 진부화되어 새롭게 시작하는 후발주자들의 시설에 비해 효율과 품질에 있어서 경쟁력이 떨어지는 상태이다. 따라서 본 조합에서는 이러한 선례를 잘 고려하여 예상되는 위험성과 어려움을 사전에 방지할 수 있도록 신중하게 준비할 필요가 있다.



### 5.3. 친환경딸기가격 수준의 상대적 저위

본 조합에서 출하되는 친환경딸기는 일반 딸기에 비해 약 10% 높은 가격에 납품되고 있다. 조합원들은 친환경딸기를 생산하기 위해서 투입되는 노력과 비용에 비해서 가격 차이가 너무 적다고 불만을 토로한다.

이 문제는 국가적으로 소비자들이 친환경농산물에 대한 올바른 인식과 그에 따라 지불의사가격을 높일 때 근본적으로 해결될 수 있는 문제이지만, 조합 차원에서도 지속적인 품질관리와 제품에 대한 홍보, 브랜드 관리 등을 통해 상품의 가치가 제대로 반영된 적절한 수준의 가격을 받을 수 있도록 노력해야 할 것이다.



## 제 8 장

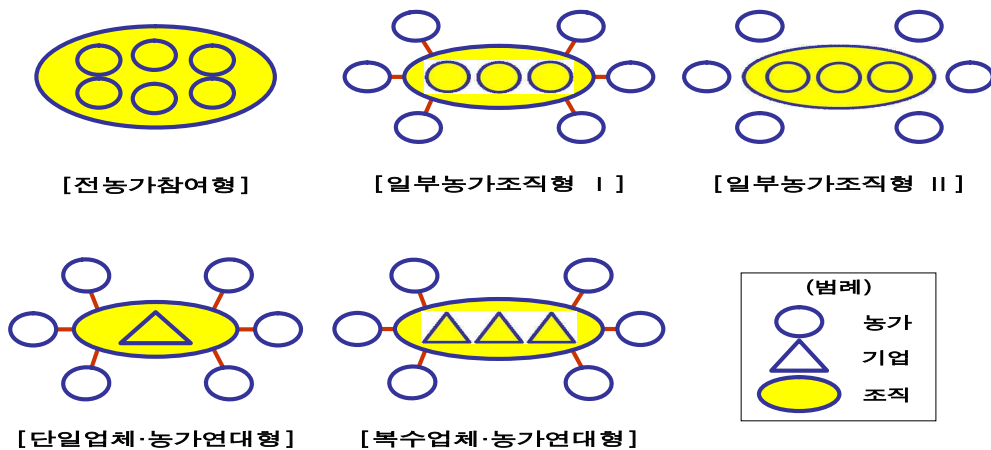
---

### 사례별 비교 평가 및 정책적 시사점

지금까지 농촌지역에서 이미 조직화되어 운영되고 있는 농촌형 CB 6개의 사례를 면밀히 살펴보았다. 이들 사례는 저마다 고유한 특징을 지니고 있으며, 지역에 따른 차별성을 보이고 있다. 6개 사례들은 <그림 8-1>에서 보는 바와 같이, 농가들의 조직이 구성되어 있는 형태를 기준으로 볼 때 5가지 유형으로 분류할 수 있다. 첫 번째, ‘전 농가 참여형’은 마을 내 전 주민이 공동사업에 참여하는 형태로서 밀양시 평리의 체험사업이 이 형태에 해당한다. 두 번째 ‘일부농가 조직형(I)’은 지역 내 일부 농가를 중심으로 공공사업체가 조직화되어 있으며, 나머지 일반농가들도 이 사업에 부분적으로 관여되어 있는 형태이다. 이 유형에는 예천군 회룡포 권역이 해당된다. 세 번째 ‘일부농가 조직형(II)’은 ‘일부농가 조직형(I)’과 기본적으로 비슷한 구조이긴 하나 일반농가들과 공동사업체 간의 연계성이 거의 없는 형태이다. 이 유형에는 고령군 우리들 엔영농조합법인과 합천군 영전권역의 첫눈에반한딸기 영농조합법인이 속한다. 네 번째 ‘단일업체-농가 연결형’은 한 개의 업체가 중심이 되어 사업이 운영되는 구조로, 업체가 지역의 일반 농가들로부터 원료농산물을 구입하여 가공품을 생산, 판매하는 형태이며, 영주시 고구마가공사업이 이에 해당한다. 마지막 유형인 ‘업체조직-농가연결형’은 기본적인 구조는 ‘단일업체-농가 연결형’과 동일하지만, 하나가 아닌 다수의 업체가 조직을 결성하여 공동사업을 운영하는 형태이다. 이 유형에는 의령군 망개떡사업이 해당된다.

본 장에서는 이상과 같은 사업유형을 기준으로 하여 유사한 두 가지 사업들끼리 하나의 사업군으로 묶은 다음, 3가지의 사업군에 대해 각각의 사업군을 구성하는 두 개의 사업들을 다각적인 측면에서 비교하고 서로의 장단점을 분석함으로써 시사점을 도출하고자 한다. 첫 번째 사업군은 평리의 체험사업과 회룡포 권역을 포함한다. 두 사례는 지역 내 농가들이 직접 조직화하여 사업을 운영하는 경우인데, 평리는 마을의 전 농가가 참여하는 반면, 회룡포는 일부 농가만 참여하는 차이점이 있으며, 주 업종이 체험사업이라는 공통점이 있다. 두 번째 사업군에는 ‘우리들엔’ 영농조합법인과 ‘첫눈에반한딸기’ 영농조합법인이 속한다. 이 사례들은 모두 ‘일부농가 조직형(Ⅱ)’에 해당하고 대상 품목이 딸기라는 공통점이 있으나, 첫눈에반한딸기 영농조합법인은 딸기가공사업의 선발주자이고 우리들엔 영농조합법인은 최근 시작하려고 하는 후발주자라는 차이점이 있다. 세 번째 사업군은 영주시 고구마가공사업과 의령군 망개떡사업을 포함한다. 이들 사례는 업체가 중심이 된다는 점과 원료농산물을 지역의 생산농가로부터 공급받는다라는 점에서는 동일하지만, 사업조직을 구성하는 업체의 수가 각각 하나이고, 다수라는 차이점이 있다. 이와 같이 사업의 구조상 공통점과 상이함을 동시에 갖고 있는 사례들끼리 짝을 지어 비교·분석한다면,

그림 8-1. 사례지역의 사업조직 형태별 분류



서로의 장단점을 도출함으로써 시사점을 발견할 수 있을 것이고 향후 발전방안도 도출될 수 있을 것이다. 이어서 연구 전반에 걸쳐 도출된 내용들을 종합하여 몇 가지의 결론과 정책적 시사점을 제시하고자 한다.

## 1. 사업 유형별 비교 평가

### 1.1. 평리마을 / 회룡포권역

두 사례지역은 모두 지역 주민들이 직접 조직화하여 사업을 공동 운영한다는 데에 공통점이 있다. 단, 평리마을은 전 농가가 사업에 참여하고 있는데 반해 회룡포권역은 일부 농가만이 참여하며 나머지 농가들은 사업에 간접적·부분적으로 연계가 되어 있는 구조이다. 두 지역 모두 주요 사업이 체험과 숙박, 식사 판매, 농산물 판매로 업종이 동일하다.

두 사례지역이 이 같은 차이를 보이게 된 배경은 평리마을은 2004년 마을에 녹색농촌체험마을 대상으로 선정되면서 마을 전체가 체험사업에 관심을 갖게 되었고 체험사업에 참여하는 농가가 늘어나면서 자연스럽게 마을 전체의 공동사업으로 정착되었다. 이에 반해 회룡포권역은 권역단위종합정비사업 직전인 2004년 마을 내 폐교구입에 참여한 농가들만이 공동사업을 시작하게 된 것이다. 사업조직의 차이로 인한 구조적인 문제는 사업을 중심으로 형성되는 주민들 간의 관계이다. 회룡포권역은 권역단위정비사업의 대상권역 중 일부 주민들만 사업체를 결성하여 공동 수익사업을 운영하고 있기 때문에 자칫하면 참여주민과 비참여주민 간의 갈등과 대립이 발생할 수 있는 구조인데 반해 평리마을은 거의 전 주민이 사업에 참여하기 때문에 이러한 우려는 없다고 볼 수 있다. 회룡포권역에서는 이러한 갈등과 대립을 미연에 방지하기 위해서 참여농가들이 비참여농가들에 대해 여러 가지로 배려하려는 노력들이 보이고 있다. 예를 들어, 수익금의 일부를 권역기금으로 기부하고, 비참여농가들에게 체험시설

을 개방하여 사적인 용도로도 사용할 수 있도록 하고 있으며, 인근 지역의 독거노인과 불우청소년들에 대해 도움도 제공하고 있다. 이러한 노력들은 사업의 측면에서뿐만 아니라 지역 전체의 발전 측면에서도 매우 바람직한 것으로 보이며, 향후에도 지속되어야 할 것이다.

한편 회룡포권역은 일부 농가만이 참여하는 경우이긴 하지만 사업체 내부적으로 보면 완전한 공동사업의 형태로 운영되고 있다. 공동체험시설을 중심으로 공동 운영하여 결산하고 발생한 수익은 참여농가들에게 분배하고 있다. 이에 반해 평리마을은 전 주민이 참여하는 경우이지만 사업운영은 공동운영과 개인 운영 두 가지로 이원화되어 있다. 개인운영의 경우, 농가가 직접 연결하여 고객을 유치할 경우에는 모든 수익이 개별농가로 귀속되며, 센터에서 중개하여 예약 및 접수가 이루어지는 경우에는 농가에 발생한 수익의 10%를 공동기금으로 적립하여 공동경비로 사용한다. 매출실적을 기준으로 보면 센터에서 중개하는 경우보다는 농가가 직접 고객을 확보하는 경우가 압도적으로 많다. 따라서 평리마을은 모든 농가들이 평리라는 마을의 공동브랜드를 활용하여 각자 사업을 운영하는 형태라고 할 수 있다. 이렇다보니 사업운영의 과정에서 농가들끼리 과도한 경쟁이 유발되고 이는 마을 내의 갈등으로 연결될 수 있기 때문에 이를 방지하기 위해 리더를 중심으로 한 끊임없는 노력이 필요하다.

두 사례들의 사업성과를 보면 회룡포권역은 연간 매출액이 1억 원 정도이고, 평리마을은 약 10억 원이다. 이러한 매출액 차이를 유발하는 원인을 분석해보면 다음과 같다. 첫째, 사업에 참여하는 농가수가 평리마을(51가구)이 회룡포권역(32가구)에 비해 많다. 둘째, 사업운영방식을 비교해볼 때, 회룡포권역은 폐교를 활용한 공동체험시설을 중심으로 공동으로 운영되는데 비해, 평리마을은 개별 농가들이 숙박시설을 갖추고 이윤을 추구하기 위해 각자 나름대로의 노력을 하고 있다. 이러한 차원에서 본다면 회룡포권역도 부분적으로 참여농가들에게 개별적인 인센티브를 제공할 수 있는 장치도 검토할 필요가 있다. 셋째, 사례지역이 안고 있는 배후도시의 범위와 규모의 차이이다. 평리마을은 부산, 대구, 울산 등 3개의 광역시로부터 1시간 거리 내에 입지하고 있어 이들 대도시에서 찾아오는 방문객들이 많은 반면, 회룡포권역은 상대적으로 입지조건이

나 교통환경이 열악한 편이다. 회룡포권역은 배후도시 범위의 열세를 극복하기 위해서는 지금의 숙박 위주의 사업에서 벗어나 삼강나루터, 삼강주막 등의 인근 관광지와 안동의 역사문화 유적지 등과 연계한 체험 및 관광프로그램을 개발하여 적극적으로 방문객들을 유인할 필요가 있으며, 개인고객보다는 지역연고를 이용한 단체고객을 중점적으로 확보하는 마케팅 전략이 필요하다.

각각의 사업배경도 다르고 그로 인해서 나타나는 문제점도 각각 다르기 때문에 두 사업 조직형태 중 어느 것이 바람직하다고 말하기는 어렵다. 단 어느 경우라도 지역 구성원 간의 갈등과 대립은 사업의 근간을 훼손하는 결정적인 장애물로 작용하기 때문에 이를 방지하고 서로 화합하기 위한 노력들이 매우 필요하다.

표 8-1. 평리마을과 회룡포권역의 비교

구 분	평리마을	회룡포권역
조직 구조	전 농가 참여형	일부농가 조직형
운영 형태	공동/개인	공동
조직 형태	마을협의체	주식회사
배경사업	녹색농촌체험마을조성사업 농어촌공동체회사육성사업	권역단위종합정비사업
업태(업종)	숙박, 식사, 체험, 판매	숙박, 식사, 체험, 판매
추정 매출액(연간)	10억 원	1억 원
배후 대도시 (1시간 이내)	부산, 대구, 울산	없음

## 1.2. 영주 고구마가공사업 / 의령 망개떡사업

두 사례는 모두 지역의 원료농산물을 이용하여 향토 특산품을 제조, 판매하는 사업체로서, 농림수산식품부의 향토산업육성사업 지원대상으로 선정되어 3년 간 약 30억 원의 지원을 받고 있다. 이들 사업체는 모두 원료농산물을 지역의 생산농가로부터 공급받는 구조를 갖고 있다. 영주 고구마가공사업은 영농조합법인의 형태를 갖고 있는데 법인이 단일 업체로 되어 있는 반면, 의령 망개떡사업은 사단법인의 형태로 조직되어 있으며 이는 다수의 업체들로 구성된 협의체이다. 따라서 두 사례는 전체적인 시각에서 보면 상당히 유사한 구조를 형성하고 있으나, 제품의 종류와 특성이 다르고 사업체의 구성이 단일업체 또는 다수업체라는 구조적인 차이점을 나타내고 있으며, 사업의 운영과 성과 측면에서 여러 가지의 차이점을 보이고 있다.

영주 고구마의 경우에는 사업체가 단일업체로 구성된 형태로 집중형 권력구조이기 때문에 사업운영 과정에서 의사결정이 빠르고 외부의 환경변화에 신속하게 대응할 수 있다. 고구마빵의 종류가 소비자의 취향에 맞추어 다양하게 개발되고 고구마빵 매장의 증가가 빠르게 진행되고 있는 것은 이러한 의사결정 구조와 연관이 깊다고 할 수 있다. 반면 의령 망개떡의 경우에는 다수의 업체로 구성된 협의체의 형태로 분권형 권력구조이기 때문에 합의된 의사결정의 도출이 어려워 공동의 사업운영이 쉽지 않다. 이를 조정하고 의사결정을 유도하는 역할을 지자체에서 하고는 있으나 한계가 있다. 따라서 의령 망개떡사업의 경우에는 공동의 합의가 필요한 경우 자체적으로 신속하고 효율적인 의사결정이 이루어질 수 있는 시스템이 마련되어야 할 것이다.

의령 망개떡의 경우에는 오랜 기간 동안 다수 업체들이 지역 내에서 망개떡을 생산하여 판매해 옴으로써 각 업체마다 나름대로의 생산기술과 판매망을 확보하고 있다. 업체들이 의령 망개떡에 대한 공동브랜드(‘자연한잎 의령망개떡’)를 사용하고 있기는 하지만 각자 생산한 망개떡의 맛과 품질이 조금씩 차별화되어 있는 것이다. 반면 영주 고구마빵의 경우, 단일 업체가 고구마를 이용해서 빵을 만들어 판매하기 때문에 제품이 균일하고 표준화되어 있다. 제품의



표준화에 있어서는 제품 고유의 특성과 사업조직의 형태의 차이로 인해 지금의 상태로 진행되어 왔다고 볼 수 있기 때문에 굳이 모든 경우에 있어서 공동운영을 하고 표준화를 할 필요는 없을 것이다. 특히 의령 망개떡의 경우에는 망개떡 제조업체들이 갖고 있는 고유의 노하우와 판매망이 있기 때문에 이를 통합하여 대량생산하고 획일화하는 것보다는 지금의 개별 소규모 생산체제를 유지하면서 업체마다의 품질 차별화를 유지하는 것이 오히려 소비자들에게 폭넓은 선택의 기회를 제공한다는 면에서 의미가 있다고 할 수 있다. 다만, 지역 원료 농산물의 확보, 위생관리, 홍보 등과 같은 부분은 지자체와 업체협의체가 유기적으로 연계하여 공동으로 대응하는 것이 필요하다. 한편 두 사례 모두 지역에서 생산된 친환경 농산물을 원료로 사용하는 것을 원칙으로 하고 있는데, 이는 실제 시행과정에서도 철저히 지켜져야 할 부분이며 장기적으로 해당 사업의 성패에 영향을 미칠 수도 있는 중요한 사항이다.

표 8-2. 영주 고구마가공사업과 의령 망개떡사업의 비교

구 분	영주 고구마가공사업	의령 망개떡사업
조직 구조	단일업체-농가 연결형	업체조직-농가 연결형
조직 형태	영농조합법인	사단법인
참여업체 수	1개 업체	8개 업체
원료농산물 공급농가 수	80농가	43농가 <sup>1)</sup>
배경사업	향토산업육성사업	향토산업육성사업
업태(업종)	고구마 빵 제조	망개떡 제조
추정 매출액(연간)	15억 원	22억 원

1) 팔 생산농가만 포함.

### 2.3. 고령 우리들엔영농조합 / 합천 첫눈에반한딸기영농조합

두 사례는 모두 지역의 회원농가들이 영농조합법인을 결성하여 딸기를 생산하고 공동으로 선별·출하하여 공동으로 정산하며, 가공사업으로까지 확장한 경우이다. 따라서 두 사례는 여러 면에서 유사한 점을 나타내고 있다. 참여농가 수는 고령이 65농가로 합천의 37농가에 비해 많으나, 조합의 역사에 있어서는 합천이 오래 되었고 특히 전국 최초로 공동선별, 공동출하, 공동정산을 시작할 정도였으며, 2002년에 시작한 딸기 가공사업도 합천이 거의 전국 최초였다. 합천은 농림수산식품부의 권역단위종합정비사업이 영전권역에 선정이 되면서 주로 이 사업을 통해 딸기 가공시설 건립을 위한 지원을 받았는데, 고령의 경우에는 경상북도와 고령군 등 지자체로부터 집하장, 공선장, 가공시설 등의 건립 지원을 받았다.

두 사례 법인은 모두 처음에는 딸기를 공동으로 선별·출하하고 공동으로 정산하는 공동 유통사업으로 시작하였으나, 수확기 끝 무렵에 생산되는 딸기 중 품질이 떨어지는 원물을 이용해 가공사업으로 연결되는 과정을 보여주고 있다. 가공사업은 합천이 2002년도에 시작하여, 올해부터 본격적으로 추진하고 있는 고령에 비해 약 10여 년 앞서 시작했다. 합천은 선발주자로서 10여 년 동안 딸기 가공사업을 운영하면서 다양한 새로운 딸기 가공제품을 개발했고 소비자들로부터 좋은 반응을 받아왔다. 그러나 경쟁업체들의 출현과 수입제품들로 인해 시장에서는 과잉공급 현상이 나타났고 딸기 가공제품의 수익성이 떨어지기 시작했다. 더군다나 막대한 자금을 들여 건립한 가공시설과 설비들은 후발 경쟁업체들에 비해 노후화되고 진부화되어 제품의 품질 경쟁력을 떨어뜨리는 요인이 되고 있다. 이는 선발업체인 합천과 후발주자인 고령 모두에게 시사하는 바가 있다. 딸기 가공산업은 이미 경쟁시장 체제로 전환한 상태라는 점을 인지하고 이에 대처하기 위해서는 품질의 차별화와 고급화로 부가가치를 창출할 수 있는 구체적인 전략이 필요하다는 것이다. 또한 가공시설과 설비는 시간이 경과함에 따라 노후화되고 상대적으로 진부화되기 때문에 이에 대비하여 감가상각비를 비용으로 회계 처리하는 방안이 요구된다.<sup>56</sup> 이는 딸기뿐만

아니라 농촌지역에서 다른 농산물의 가공산업을 통해 산업의 융합을 도모할 때 일반적으로 나타나는 문제라고 할 수 있다.

표 8-3. 우리들엔영농조합법인과 첫눈에반한딸기영농조합법인의 비교

구 분	우리들엔영농조합법인	첫눈에반한딸기영농조합법인
조직 구조	일부농가 조직형	일부농가 조직형
조직 형태	영농조합법인	영농조합법인
운영 형태	공동선별/공동출하/공동계산	공동선별/공동출하/공동계산
참여농가 수	65농가	37농가
조합 결성 시기	2002년	1998년
가공사업 시작 시기	2012년	2002년
배경사업	농어촌공동체회사육성사업	권역단위종합정비사업
업태(업종)	딸기 유통 및 가공	딸기 유통 및 가공
추정 매출액(연간)	69억 원	52억 원

## 2. 결론 및 정책적 시사점

본 연구에서는 농촌개발 정책프로그램을 배경으로 한 경상남북도 내 농촌형 CB 관련사업의 6개 사례를 선정하여 이들에 대한 면밀한 조사를 통해 다각적인 분석을 행하였다. 분석을 통해 얻어진 결과를 이용하여 사업조직의 형태를 기준으로 3가지의 사업군으로 분류한 다음, 각 사업군의 두 가지 사례끼리 짝을 지어 이들을 비교, 평가하고 향후 발전방안을 제시하였다.

연구 전반에 걸쳐 도출된 분석내용을 토대로 얻어진 결론은 다음과 같다. 첫

56 가공시설과 같은 자본투자는 정부나 지자체로부터 지원을 받는 경우가 많기 때문에 이에 대한 비용을 자체적으로 부담하지 않으려는 성향이 있음.

째, 침체된 농촌 지역경제의 활성화나 농촌 커뮤니티의 활력화를 위해서는 조직화가 필요하다는 것이다. 6개의 사례에서 보듯이 농가가 개별적으로 사업을 하는 것보다는 공동체를 결성하여 운영함으로써 사업의 성과를 올리고 있는 것을 볼 수 있다. 구성원들 간의 역할을 분담하여 체계적으로 조직화함으로써 팀워크를 발휘하여 업무의 효율성을 기할 수 있고, 공동선별·출하·정산 등의 방식을 이용하여 시장에서의 교섭력을 확보할 수 있으며, 이는 구성원들 간의 협동과 화합으로 이어져 지역의 발전으로까지 연결될 수 있음을 보았다. 또한 농촌 커뮤니티의 특질인 구성원들 간의 동질성과 평등성은 성공적인 농촌형 CB의 기반이 될 수 있음을 알 수 있다. 구성원들 간의 동질성과 평등성은 공동사업에 중요한 요소라 할 수 있는 협동, 화합, 단결, 신뢰와 같은 사회적 자본을 이끌어내는 원천이 될 수 있다. 예를 들어, 원료 농산물 생산농가와 업체 간의 관계, 공동사업 참여농가와 비참여농가 간의 관계, 참여농가들 간의 관계 등에 있어서 상호 협조와 신뢰 관계가 형성되는 측면에서는 이들 간의 동질성과 평등성이 긍정적으로 작용하는 것으로 관찰되었다.

둘째, CB가 성공하기 위해서는 지역의 고유한 자원을 최대한 활용하여 다른 지역과의 차별화가 필요하며 이에 더하여 창의적인 노력과 아이디어가 필요하다는 것이다. 밀양 평리, 예천 회룡포의 아름다운 경관, 의령 망개떡, 영주 고구마빵과 같은 지역특산물, 합천과 고령의 딸기와 같은 특화 농산물 등의 유무형의 지역자원을 창의적으로 활용하면 새로운 부가가치를 창출할 수 있는 것이다. 또한 CB가 성공하기 위해서는 창의성과 새로운 아이디어가 요구되는데 이는 지역 내부에서 생성될 수도 있지만 외부로부터 발생할 수도 있다. 예를 들어, 영주 고구마가공사업의 경우에는 귀농인이 지역에 들어와 도시에서의 경험을 활용한 새로운 아이디어로부터 촉발되었던 것이다.

셋째, 경우에 따라서는 농촌형 CB가 지역에 획기적인 변화의 계기가 될 수도 있다는 것이다. 영주 고구마가공사업의 경우, 지역에서 자가 소비용 정도로 생산되던 고구마가 CB 형태의 사업을 계기로 지역에 고구마가공산업이라는 신산업을 창출해냈고, 이는 지역경제의 활성화와 지역발전에 커다란 기여를 하고 있다고 볼 수 있다. 또한, 밀양 평리마을은 오래 전부터 생산해 오던 농산물

에 의존하여 저소득으로부터 탈피하지 못하던 지역에서 정부의 지원프로그램을 계기로 마을주민 전체가 체험사업에 관심을 갖고 공동시스템을 가동하여 사업을 추진한 결과 방문객이 눈에 띄게 증가하면서 마을에 활력이 생기고 주민소득증대로 연결되고 있다.

넷째, 성공적인 CB에는 역량과 열정이 있는 리더가 존재한다는 것이다. 영주지역에 고구마가공산업이라는 새로운 산업을 창출한 데에는 귀농인이었던 ‘선비촌 고구마 명가’ 영농조합법인의 박찬설 대표의 열정과 지역에 대한 애정이 결정적인 역할을 하였고, 회룡포권역의 체험사업이 비교적 잘 운영되고 다른 권역주민들이 선진지 견학대상지역으로 많이 찾아오게 하는 데에는 신영식 사무장의 역량과 노력이 중요한 요인이 되었다. 합천과 고령의 딸기 유통·가공사업이 회원들 간의 특별한 갈등 없이 꾸준하게 성장해올 수 있었던 것은 두 단체의 리더들이 개인적인 희생을 감수하면서 조직을 위해 일하지 않았다면 기대하기 어려운 것이라 하겠다. 많은 경우를 보면, 리더들이 헌신적으로 CB 사업에 매진하는 경우에는 대부분의 구성원들의 단합이 잘되고 전체적으로 화합하는 분위기가 조성되는 것을 알 수 있다.

다섯째, 농촌형 CB의 수익성이 아직까지는 미미한 수준이지만 다른 측면에서의 지역발전 효과는 의미가 있다. 농촌형 CB는 지역의 고유한 자원을 활용하여 새로운 경제적 가치를 창출하고 지역문제도 함께 해결해나가는 사업체이다. 수익성과 공익성을 같이 추구하지만 기본적으로 최소한의 수익성이 담보되어야 한다. 6개의 사례에서는 투자에 대한 수익률로 볼 때 그다지 높은 수준은 아닌 것으로 판단되었다. 더군다나 정부와 지자체로부터 적지 않은 지원금이 CB의 운영을 위해 투자된 것을 감안한다면 투자수익률은 아직은 낮은 수준에 머물러 있다. 하지만 농촌형 CB를 통해서 소득이 증대되는 측면 외에도 지역에 외부 방문객들이 증가하고 지역에서 생산된 제품들이 외부로 판매되면서 해당 지역과 도시가 소통하고 지역에 활력이 생성되는 것에서 중요한 의미를 찾을 수 있다.

이상과 같은 연구결과를 토대로 하여 몇 가지의 정책적 시사점을 도출하고자 한다. 첫째, 농촌형 CB는 사업의 업종이 체험과 숙박사업인 경우가 많은데,

체험사업은 본질적으로 도시민들을 상대로 하는 서비스업이기 때문에 사업에 참여하는 주민들이 너무 서비스업에 편향되어 농업을 소홀히 하는 경향이 없지 않다. 이러한 성향은 특히 외지에서 생활하다가 고향으로 돌아온 젊은 계층의 귀농인들에게서 더 뚜렷하게 나타나는 현상으로 이들에게는 농업·농촌의 귀중한 가치에 대한 인식이 부족한 것으로 보인다. 농업·농촌의 가치는 앞으로 더욱 높게 평가받을 가능성이 높으며, 농촌 주민들이 이에 대한 인식을 제대로 하고 자긍심을 갖고 CB에 임하도록 해야 할 것이다. 한편 외지인들이 마을에 들어와서 펜션 등의 사업을 하는 경우에는 이러한 문제는 더욱더 심각하게 대두된다. 이 문제들은 체험사업을 하는 지역에서 공통적으로 나타나는 현상으로 이에 대한 정책적인 관심이 요구된다.

둘째, 농촌형 CB가 성공하기 위해서는 지역의 고유한 자원을 최대한 활용하고 타 지역과의 차별화가 중요하다는 것이다. 지역의 가장 중요한 경쟁력은 지역성 그 자체이며, 구체적으로는 지역이 보유하고 있는 고유한 자원이다. 따라서 농촌형 CB를 추진함에 있어서도 가급적이면 다른 지역과 차별화된 자원의 활용이 중요하다. 영주 고구마사업의 경우, 원료 농산물인 영주 고구마가 다른 지역에서 생산되는 고구마와는 달리 마사토에서 재배되어 적당한 수분과 축축한 질감을 갖고 있는 특징이 있고, 의령 망개떡은 예로부터 의령지역에서 먹어 온 음식이라는 역사적 유래와 함께 망개떡을 만드는 나뭇대로의 기술이 지역 내에 축적되어 있다. 따라서 정부나 지자체에서는 지역의 경쟁력 있는 보유자원이 무엇인지에 대해 관심을 갖고 주민들이 이를 CB의 사업대상으로 발굴하고 개발하는 데 지원을 할 필요가 있다.

셋째, 공동사업을 운영하는 과정에서 구성원이 사망 등의 사유로 조직에서 탈퇴하는 경우에 대한 명확한 대비책이 필요하다. 이는 노령화가 심한 농촌지역에서 지속가능한 CB 조직의 운영을 위해서 요구되는 것이다. 현재에는 이러한 경우에 탈퇴자의 지분을 돌려주거나 자녀에게 승계가 되도록 하고 있다. 하지만 자녀들 대부분은 지역을 떠나 다른 지역에 거주하는 경우가 많기 때문에 실질적인 계승이 이루어지지 않고 있다. 구성원 수의 감소로 인해 CB 조직의 세력이 약화되는 것을 방지하기 위한 구체적인 방안이 검토되어야 할 것이다.

넷째, 일반농가들의 참여 문제이다. 6개의 사례 중에는 평리마을과 같이 거의 전 주민이 공동사업에 참여하는 경우도 있지만, 영주 고구마와 의령 망개떡은 지역의 농가가 제조업체에 원료농산물을 공급하는 관계를 형성하고 있는 경우인데 견고한 거래관계라고는 할 수 없다. 합천과 고령의 딸기사업은 영농조합법인에 가입한 생산농가만이 사업에 참여하고 있다. 보다 안정적인 원료농산물의 공급을 확보하고 지역농가의 참여 범위를 높이기 위한 방안이 필요한데, 이를 위해서는 해당 지자체가 중간지원조직으로서 역할을 할 수 있을 것이다.

다섯째, 유지관리의 문제이며, 특히 시설 노후화에 대책마련이 요구된다. 공동사업을 운영하는 과정에서 시설과 장비는 노후화되고 이는 제품의 경쟁력을 떨어뜨려 수익성을 악화시키며 공동사업의 지속가능성에도 부정적인 영향을 미친다. 본 연구의 사례에서 보듯이 공동사업에 필요한 대부분의 시설과 장비들은 정부나 지자체의 지원을 받아 마련해 왔다. 따라서 사업에 참여하는 구성원들은 시설의 감가상각에 대한 부담을 별로 느끼지 못하는 편이다. 하지만 회룡포권역의 예에서 보면 노후화된 시설을 보수하기 위해 적지 않은 비용이 소요되었고, 합천의 딸기가공시설은 후발 경쟁업체에 비해 노후화되어 시장에서의 제품 경쟁력을 떨어뜨리는 요인으로 작용하고 있는 실정이다. 따라서 이러한 시설 노후화에 대비하여 수선충당금을 마련하여 회계 처리하는 것과 같은 장치가 필요하다. 이 외에도 공동사업을 위해 필요한 경상적인 경비를 충당하기 위한 일정 수준의 공동기금 확보도 필요하다.





## 참고 문헌

- 김영수 · 박종안. 2009. “한국 커뮤니티 비즈니스의 성공요소에 관한 사례연구-농촌체험 관광 마을을 중심으로”. 『농촌사회』 19(2): 167-206.
- 김재현 · 태유리 · 황수철. 2012. “농촌분야 커뮤니티비즈니스 활성화를 위한 한일 정책비교 연구”. 『농촌관광연구』 19(1): 1-17. 한국농촌관광학회.
- 김태곤 외. 2011. 「커뮤니티 비즈니스 증장기 육성방안」. 한국농촌경제연구원.
- 김태곤 · 허주녕. 2011. 「농업의 6차산업화와 부가가치 창출방안」. 한국농촌경제연구원.
- 농촌진흥청. 2012. 「2011년 농축산물소득자료집」.
- 동아일보사. 2012. 「신동아」 2012년 6월호. 208-217.
- 소진광 · 임경수 · 이한성 · 임형백. 2011. 「농촌 정신문화운동 추진방안 마련을 위한 연구」. 농림수산식품부.
- 오세익. 2009. 「한국 농업의 새로운 도전과 과제」. 한국농촌경제연구원.
- 이동필 외. 2007. 「신활력지역 지원사업 평가 · 성과 측정을 위한지표개발 및 향토산업 육성을 위한 체계적 지원방안 · 평가지표 개발」. 한국농촌경제연구원.
- 이해진. 2009. “농촌정책 패러다임의 변화와 농촌지역개발사업 - 농촌마을종합개발사업을 사례로”. 『농촌사회』 19(1): 7-47.
- 임형백 · 강동우. 2008. 「농업전문인력양성사업평가」. 농촌진흥청.
- 한국농어촌공사. 2011. 「2011년 농어촌공동체회사 경영전략컨설팅 결과보고서」.
- 함유근 외. 2008. “지역사업의 지속가능성 결정요인: SLEN이론에 따른 국내 사례연구”. 『중소기업연구』 30(2): 125-149.
- 함유근 · 김영수. 2010. 「커뮤니티 비즈니스, 지역경제를 살리는 새로운 대안」. 삼성경제연구소.
- 황만길. 2011. “향토산업 육성사업의 현황과 개선방안”. 『지역과 농업』 6: 167-192.
- Wheeler, D., McKague, K., and Thomson, J., Davies, R., Medalye, J., and Prada, M. 2005. “Creating Sustainable Local Enterprise Network”, MIT Sloan Management Review 47(1): 33-40.



---

R685 연구자료-1

농촌형 커뮤니티 비즈니스 관련사업의 평가

---

등 록 제6-0007호(1979. 5. 25)  
인 쇄 2012. 12.  
발 행 2012. 12.  
발행인 이동필  
발행처 한국농촌경제연구원  
130-710 서울특별시 동대문구 회기로 117-3  
02-3299-4000 <http://www.krei.re.kr>  
인 쇄 크리커뮤니케이션  
02-2273-1775 [cree1775@hanmail.net](mailto:cree1775@hanmail.net)

---

ISBN: 978-89-6013-396-9 93520

- 이 책에 실린 내용은 한국농촌경제연구원의 공식 견해와 반드시 일치하는 것은 아닙니다.
  - 이 책에 실린 내용은 출처를 명시하면 자유롭게 인용할 수 있습니다. 무단 전재하거나 복사하면 법에 저촉됩니다.
-