연구보고 R653 | 2011. 11.

# 커뮤니티 비즈니스 중장기 육성방안(1/3차연도)

김 태 곤 연 구 위 원
박 문 호 연 구 위 원
김 경 덕 연 구 위 원
김 용 렬 연 구 위 원
허 주 녕 전문연구원
김 정 승 연 구 원
임 지 은 초청연구원

한국농촌경제연구원

# 머 리 말

글로벌화에 따른 시장개방과 규제완화가 진행되는 가운데 농가인구의 감소와 고령화가 심화됨에 따라 지역간·계층간 격차가 확대되고 있다. 농촌지역도 성장하는 지역이 있는 반면에 쇠퇴하는 지역이 나타나고, 최근 농가소득은 감소하면서도 계층간 격차가 확대되는 등 양극화 현상이 심화되고 있다.

영세한 농업경영체나 상공업자의 개별적인 경제활동으로 소득증대나 활성화가 곤란한 지역에서는 지역단위의 조직화에 의해 부존자원을 활용하고 다양한 비즈니스 활동을 전개하는 커뮤니티 비즈니스가 확산되고 있다. 그렇지만 지역의 니즈와 주민의 역량을 넘어서는 사업도 있어 성과나 지속성에 문제를 안고 있는 사례도 나타나고 있다.

커뮤니티 비즈니스는 지역단위로 농업생산을 기본으로 하여 가공이나 유통으로 발전하는 동시에 농업인과 지역 상공업자와 연대하여 지역가치를 창출하는 것을 목적으로 한다. 커뮤니티 비즈니스의 실태와 역할을 파악하여 이를 확산하는 가능성을 제시함으로써 농촌경제를 활성화하여 삶의 질을 향상하는 효과를 기대할 수 있다.

따라서 커뮤니티 비즈니스는 농촌지역에서 일자리 창출과 부가가치 향상 등 적정수준의 수익을 확보하는 동시에 고령화 등에 따른 지역주민의 다양한 사회 생활상의 문제를 해결하여 지역간·계층간의 불균형 문제를 시정하는 정책수단으로 기대된다. 이 연구가 우리나라 농업의 지속적인 발전을 통하여 심각해지고 있는 농촌지역의 고용문제와 소득문제를 해결하고 지역 활성화에 공헌하기를 기대한다.

2011. 12.

한국농촌경제연구원장 **이 동 필**

# 요 약

## 1. 연구 개요

### 1.1. 개념

커뮤니티 비즈니스(CB)의 개념은 접근하는 목적이나 관점에 따라 차이가 있다. 이 연구에서는 주체, 자원, 사업 등의 관점에서 지속성의 유지라는 점을 중시하여 개념을 설정하였다. 즉 사업주체(지역 혹은 지역주민), 사업목적(지역문제 해결), 사업대상(지역자원 활용), 사업공간(지역), 이익의 귀속(지역사회 혹은 지역공동체) 등이 강조된다.

CB는 지역주민이 주체가 되어 지역문제를 지역자원을 활용하여 비즈니스 방식으로 해결하는 사업이나 활동을 말한다. 지역적 특성과 시대적 과제에 따라 CB의 출현배경은 서로 상이하다. 우리나라의 경우 최근 몇 년간 일련의 반복적인 경제위기를 맞으면서 지역경제 침체와 지역격차 확대에 대한 대응, 생활자의 이익 증진, 일자리 창출과 부가가치 향상 등을 배경으로 CB에 대한 관심이 증대되고 있다.

### 1.2. 기대효과

CB를 통하여 일자리 창출이나 부가가치 향상이라는 효과를 기대하며, 이러한 경제적인 성과를 바탕으로 농촌사회의 고령화에 따른 사회복지 니즈의 해결을 지향한다. 특히 CB는 고령자, 여성, 다문화가족 등 사회적 약자에게 사업이나 활동의 기회를 제공하는 등 균형사회의 실현을 궁극적인 목적으로 한다.

### 1.3. 연구범위

전체 연구의 범위는 ‘농촌형 CB’에 한정하였다. 농촌형 CB는 농업·농촌이 가지는 특성에 근거하여 ‘농산업영역’ ‘자원환경영역’ ‘사회복지영역’ ‘도농교류영역’으로 구분하여 연차별로 연구범위를 확대하되, 1년차에는 ‘농산업영역’에 한정한다. CB는 영리성과 공익성의 양립을 중시하지만 농산업영역은 ‘영리성’을 원칙으로 한다.

### 1.4. 연구대상

연구대상은 커뮤니티를 베이스로 하는 ‘지연성 조직경영’ ‘농업의 6차산업화’ ‘농공상연대’, 관련 비즈니스 모델 중의 하나로서 ‘로컬푸드’, 그리고 CB의 창업에서 경영개선에 이르기까지 다양한 방면에서 지원하는 ‘중간지원조직’ 등으로 한다. 현행 농업구조의 취약성을 감안하여 일자리와 고부가가치를 창출하기 위해서는 농업생산의 지역단위 조직화, 생산을 중심으로 가공이나 유통·직거래·교류 등으로의 비즈니스 확장, 그리고 농외기업의 마케팅 능력을 활용하여 지역경제 전체의 성장을 견인하는 농업과 상공업의 연대 등을 문제해결의 바람직한 대안으로 상정하기 때문이다.

## 2. 연구결과

### 2.1. 전반적인 과제

CB는 기본적으로 정책주도로 전개되고 있다. 때문에 그로부터 발생하는 여러 가지 한계를 안고 있다. CB가 기대효과를 충분히 발휘하여 지역활성화에 기여하기 위해서는 해결해야 할 과제도 많이 있다.

### ⑴ 지역정책의 패러다임 전환

지역정책의 패러다임 전환과 사회적 경제에 대한 공감대 확산이 필요하다. CB를 지속적인 지역발전을 지향하는 내발적 발전의 한 수단으로 위치설정하고 이를 정착·확산하기 위한 국민적인 노력이 필요하다.

### ⑵ 지역주민의 자발적인 참여

지역주민의 자발적인 참여를 유도하는 조건을 정비할 필요가 있다. 지역단계에서 농업에 의한 상공업으로의 진출, 농업과 상공업의 연대, 이 과정에서 고령자·여성·다문화가족 등 사회적 약자의 참여기회 제공 등에 관심을 가져야 한다. 지역역량의 강화와 지역주민의 자발적인 참여가 사업의 성공가능성을 높인다. 이를 위한 리더의 역할이 중요하다.

### ⑶ 관련사업의 유기적인 연계

지역활성화를 위해서는 CB와 관련사업의 유기적인 연계가 필요하다. 마을만들기사업을 시행한 곳은 기본적인 인프라가 갖추어져 있고, 지역주민도 그동안의 사업추진과정에서 일정한 사회자본, 즉 신뢰가 형성되어 있기 때문에 CB의 추진에 유리한 점이 있다.

### ⑷ 중간지원조직 육성

중간지원조직은 정부정책을 민간에 전달·확산하는 동시에 민간과 민간을 연결하는 중재자로서의 역할을 담당한다. CB는 일반 기업에 비해 경영기반이 취약하기 때문에 이들의 역할이 특히 중요하다.

### ⑸ 자금의 조성과 알선

CB는 일반금융기관으로부터 자금조달이 곤란하다. 때문에 CB를 대상으로 하는 발전기금 조성, 중앙정부의 다양한 정책들을 지역단위에서 통합적

으로 운영할 수 있는 지역단계에서 통합운용시스템, 일반기업에 비해 경영의 전문성과 노하우가 부족하기 때문에 이를 해소할 수 있는 일반기업과의 연대 등이 요구된다. 이러한 문제가 해결되어야 CB의 건전한 성장과 이에 의한 지역사회의 활성화를 기대할 수 있다.

## 2.2. 지연성 조직경영의 과제

### (1) 지역정책 관점에서 추진

들녘단위 지연성 농업경영체의 육성은 지역정책의 관점에서 지역주민의 경제·사회·생활을 포괄하는 조직으로 육성되어야 한다. 쌀 중심의 조직화에서 나아가 경영체로서 존립기반의 확보와 지역주민 모두의 최적 경제활동에 이바지 할 수 있는 사업의 복합화·다각화방향으로 추진되어야 한다.

### (2) 다양한 주체 육성

지연성 조직경영체는 지역특성을 살린 경영능력을 갖춘 다양한 주제의 존재를 필요로 있다. 지역내에 경영능력이 있는 민간조직이 없을 경우에는 일부 들녘별 조직에서 보듯이 지역농협이 지역주민을 규합, 내부조직으로 육성하여 그 역할을 수행 할 필요가 있다. 농협 RPC의 생산부문 계열화 기반구축 측면에서도 유효한 수단이 될 수 있다.

### (3) 관련사업과의 연계

정부의 들녘단위 영농효율화 시책으로서는 '농기계임대사업' '논농업 다양화사업' 등이 있다. 이들의 효율적 추진을 위해서는 개별농가 단위의 사업에서 벗어나 들녘단위의 효율적인 이용체계와 연계된 들녘 또는 마을의 지연성 조직경영체를 중심으로 지원시스템을 새롭게 구축할 필요가 있다.

#### ⑷ 조직의 법인화

경영의 지속성을 확보하기 위해서는 법인화가 요구된다. 정부지원 사업자의 선정에서 법인화를 우대하는 방향으로 제도를 개선해야 한다. 농업법인은 지속성을 가진 경영체로서 정책사업의 공익성을 충분히 실현할 수 있을 것으로 기대된다.

### 2.3. 6차산업화 추진

#### ⑴ 주민의 자발적인 참여 유도

CB의 기본은 지역주민에 의한 지역문제의 인식과 공감에 있다. 사례에서 보면 지역주민 스스로가 지역이 안고 있는 문제를 파악하고, 지역 문제를 공유하여 문제해결을 시도하는 경우는 아직 드물다. 지역주민에 의한 지역문제를 CB로 해결하고자 하는 문제의식과 자발성 제고가 필요한다.

#### ⑵ 지역자원의 발굴과 지역특성을 살린 사업 구상

현장 사례는 친환경 농산물의 생산과 직거래, 교류에 그치는 경우가 대부분이다. 지역의 자연자원이나 인적자원, 문화, 농촌경관 등을 발굴·개량하여 비즈니스 계획을 수립하는 것이 비즈니스의 성과를 높이는 동시에 지속성도 확보할 수 있다.

#### ⑶ 지역리더 육성

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

### ⑷ 창업계획의 충실

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

## 2.4. 농공상연대의 확대

### ⑴ 지역단위의 연대 강화

농공상연대는 농공상 협력을 통해 사업체의 발전을 유도하고, 이를 통해 농촌지역의 활성화와 농촌산업 발전을 위한 목적이 내재되어 있다. 지역단위에서 농공상이 함께 협력할 수 있도록 공식화된 조직체계가 필요하다.

### ⑵ 신뢰성 있는 중간조직 육성 필요

신뢰성 있는 중간조직은 농공상이 서로 협력함에 있어 소통의 다리 역할을 할 수 있다. 농업기술센터, NGO, 대학, 연구소, 기업 등 법인을 중심으로 신뢰를 구축하고 있거나, 신뢰 구축에 도움이 될 수 있는 조직체 육성이 필요하다.

### ⑶ 중앙부처간의 정책 협조 극대화

농공상융합형중소기업 지원에서와 같이 농림수산식품부와 중소기업청이 협조하는 체계로 구성되어 있으나 현장에서의 정책공조는 미흡한 실정이다. 단기적으로 실효성 있는 지원책을 내 놓기 위해서는 정책자금의 융자를 위한 담보조건과 이자율 완화 등에 부처간 정책공조가 필요하다.

### (4) 참여기업의 지역활성화 목표공유

농공상연대에 참여하는 기업은 해당 지역의 문제, 협력 업체의 문제 등도 관심을 가지는 상생의 자세가 필요하다. 기업중심의 지원책에 머무르게 되면 기존의 지원책과 차별화되지 못하기 때문이다.

## 2.5. 로컬푸드의 확산

### (1) 로컬푸드의 포괄적인 접근

로컬푸드는 지속가능한 발전을 도모하기 위한 지역순환형 사회의 구현과 맞물려 있어 자원순환을 기본방침으로 재활용시스템을 구현하는 것이다. 지역재생과 지역자원의 재활용 등의 순환형 지역사회 구현과 연결되어야 한다.

### (2) 맞춤형 상품서비스 제공

로컬푸드의 안정적 시장확대를 위한 맞춤형 상품서비스 제공이다. 원료농산물에서 가공 식품까지 포괄하는 통합적인 생산자 조직화를 통해 안정적인 식자재 공급망을 구축할 필요가 있다. 생산자의 조직화는 지연성 조직경영이나 6차산업화와 관련이 있다.

### (3) 소비자와의 커뮤니티 형성과 교류 확대

소비자들과 커뮤니티를 형성하고 교류를 확대하여 시장을 확대할 필요가 있다. 도시민 초청행사나 마을단위로 도시민과의 교류행사 확대와 로컬푸드와 관련한 소셜 미디어나 판촉물, 소비자교육 등을 통해 정보 공유가 이루어지는 것이 바람직하다.

### ⑷ 자립시스템 구축

사업지원 이후 자립화할 수 있는 시스템 구축이다. 로컬푸드 사업은 지자체의 지원이 중단할 경우에도 지속가능한 조직체로 운영되어야 하며 이를 위해서는 수익창출과 더불어 자원순환 구조를 유지해야 한다.

## 2.6. 중간지원조직의 역할과 육성

### ⑴ 도농 공동의 자금조성

CB는 지역자원, 인재, 시설, 자금 등을 활용하여 지역의 과제를 비즈니스방식을 도입하여 해결하고자 하는 것으로서 커뮤니티 활성화에 기여한다. 최근 농촌을 둘러싼 움직임 중의 하나가 '시민을 농업·농촌으로 받아들이는 움직임'과 '시민이 농업·농촌으로 향하는 움직임'이 보편화되고 있다. 이를 반영하여 도시·농촌 협력체제의 자금조성이 가능해진다.

### ⑵ 중간지원조직간 유기적 관계 구축

중앙정부는 정책기획, 네트워크 지원, 커뮤니티펀드 조성 등 기반구축에 주력해야 한다. 중앙정부에 의해 기획된 정책기반은 지방정부를 통해 전달되고, 이렇게 제공된 틀을 민간이 활용할 수 있는 구조가 필요하다. 지방정부는 중앙정부의 여러 부처 정책을 통합하고 거기에 지자체 독자적인 정책을 결합시키는 것이 필요하다. 전문가, 기업, 자원봉사자, 대학, 주민자치모임 등 다양한 그룹들과 네트워크를 형성하여 지역활성화에 노력해야 한다.

### ⑶ 농촌형 CB 정책리스트 작성

농림수산식품부에서 추진하고 있는 지역만들기 정책, 지자체에서 추진하고 있는 지역만들기, CB관련 정책들을 리스트화하여 개략적인 정보를 담아 매뉴화하여 지역에 배포하도록 한다. 중간지원조직들은 이 리스트를 활용함으로서 농림수산식품부, 지자체의 정책들을 지역에 적합한 CB사업

체와 연계·지원할 수 있다.

## 2.7. 종합

CB가 성공적으로 정착하고 경영성과를 지속적으로 유지하기 위해서는 우선 충실한 창업계획이 요구된다. 창업계획의 수립에는 주민을 조직화하여 자발적인 참여를 유도하고, 주민역량을 최대화하는 것을 전제로 단계별로 준비해나가야 한다.

먼저 비즈니스를 하는 취지와 사명감, 비전 등이 명확하게 설정되어야 한다. 지역이 안고 있는 문제를 해결하기 위해 지역의 바람직한 미래상을 제시하고 이를 실현하는 각자의 역할을 명확하게 설정해야 한다.

둘째, 지역자원(시즈)과 사회조류(니즈)를 연계하여 독자성이 있는 스토리를 만들어야 한다. 지역자원분석에 근거하여 지역 고유의 자원, 특산품, 시설, 인적자원, 기술 등을 활용하여 제공할 수 있는 상품을 기획하고, 사회니즈분석을 통하여 판매 가능성이 높은 상품을 개발한다.

셋째, SWOT 분석을 통하여 계획의 골격을 설계하고 스토리를 구성해야 한다. SWOT 분석은 지역의 자원과 사회적 조류를 조합하여 상품 개발에 유용하기 때문에 조직이나 개인의 전략을 수립하는데 자주 활용된다.

ABSTRACT

# Development Plan for Community Business in the Agriculture

Amid globalization and marketing opening as well as the reduction of farm household population and aging, the growth of forestry, fishery, commerce and industry has been restricted in rural communities which led to job cuts and income reduction including deterioration of community's vitality.

Hence, new measures are required by region; ① voluntary unionization, such as farmers, fishermen or merchants and industrialists (small and medium enterprise), the elderly, women, people return to farming and agriculture village, ② utilize community resources, namely human, resource, and culture of regions, ③ define activities and projects implemented with the purpose of solving problems within regions and the creation of new value as a community business, and research on status and role, interaction effects of regional community, development condition, as well as fostering plans.

The study identifies the actual status and role of the community business and analyzes interaction effects on local community thereby suggests a possible spread of community business in order to ① improve the quality of life by revitalizing stagnating rural economy and boosting added value as well job creation by region, and ② resolve economic and social challenges intensifying in rural community so as to ultimately realize social balance.

The research is set to pan out for three years. In the first year, the study shall be implemented under the title of ‘discovery and performance of community business of agri-business area'. Target regions are community businesses from rural regions to agri-business areas. In the second year, the title shall be ‘the role and tasks of rural-type community business’ on

‘rural-type’ community business focus on ‘mountain, fishing, and metro regions’ and promote social welfare enhancement as well as the natural environment in the target regions. In the third year, the study aims to suggest medium and long-term community business development strategy from rural community under the title of medium and long-term community business and ultimately aims for the improvement of the quality of life as well as achievement of balanced community.

The key research method of the first year is focused on literature research at home and abroad including domestic survey. We relied on literature research with regard to research trends and identification of actual situation of policy and overseas cases of projects related to community businesses. In cases of overseas cases related to research trends, we utilized the existing research based on literatures of England and Japan, agriculture industrialization management of China for on-site cases, and the sixth industry as well as convergence with agriculture, industry, and commerce of Japan. We established network and identified actual status, exchanged information interchange and opened on-site discussion and research meetings in order to intensify the study.

Prerequisite conditions for successful settlement of community businesses and sustain management performance are first, stepwise preparation on the premise of inducting voluntary participation of residents in terms of establishing venture planning and maximizing residents capabilities.

Second, create a signature story in connection with regional needs based on their resources. Items or services shall be able to offer region-specific resources, specialty, facility, human resource, and technology, based on regional resource analysis, that have a high marketing likelihood through social-needs analysis.

Third, composition of structural design story planning through the SWOT analysis. The SWOT analysis is frequently used in establishing a strategy for organizations or individuals because it is useful for product development as it combines social trends of regions.

Researchers: Kim Tae-Gon, Park Moon-Ho, Kim Kyeong-Duk, Kim Yong-Lyoul, Heo Joo-Nyung, Kim Jeong-seong and Lim Ji-Eun
E-mail address: taegon@krei.re.kr

# 차 례


## 제1장 서 론

1. 연구의 필요성 ····· 1
2. 연구 목적 ····· 3
3. 연구 구성 ····· 4
4. 연구 방법 ····· 10
5. 연구의 차별성 ····· 11

## 제2장 커뮤니티 비즈니스의 개념과 의의

1. 연구 개요 ····· 13
2. 커뮤니티 비즈니스의 개념 ····· 14
3. 커뮤니티 비즈니스의 의의와 한계 ····· 31
4. 과제 ····· 37

## 제3장 지연성 조직경영체의 경영실태와 성과

1. 연구 개요 ····· 40
2. 지연성 조직경영의 이론적 고찰 ····· 41
3. 지연성 조직경영체 육성정책 ····· 47
4. 지연성 조직경영체의 실태 ····· 55
5. 요약 및 과제 ····· 83

## 제4장 농업의 6차산업화와 고부가가치 창출

1. 연구 개요 ····· 87
2. 6차산업화의 개념과 발전유형 ····· 88
3. 외국의 6차산업화의 동향과 특징 ····· 93
4. 한국의 6차산업화 사례와 평가 ····· 107

5. 과제 ····· 118

**제5장 지역단위의 농공상 연대와 성과**

1. 연구 개요 ····· 120
2. 농공상 연대의 개념 ····· 121
3. 농공상 연대 관련정책 ····· 124
4. 농공상 연대의 실태와 특징 ····· 131
5. 농공상 연대의 확대방안 ····· 150

**제6장 로컬푸드 운동을 통한 지역활성화**

1. 연구 개요 ····· 156
2. 로컬푸드 운동 ····· 157
3. 완주군 로컬푸드 활성화 사례 ····· 161
4. 시사점 및 과제 ····· 173

**제7장 커뮤니티 비즈니스 활성화와 중간지원조직**

1. 연구 개요 ····· 178
2. 중간지원조직 ····· 179
3. 중간지원조직의 역할 ····· 182
4. 해외 중간지원조직 사례 ····· 185
5. 국내 중간지원조직의 현황분석 ····· 196
6. 농촌형 중간지원조직의 정책과제 ····· 201

**제8장 농산업영역 커뮤니티 비즈니스의 과제**

1. 요약 ····· 206
2. 과제 ····· 209

참고문헌 ····· 219

# 표 차례

**제1장**

표 1-1. 농촌형 커뮤니티 비즈니스의 활동·사업 ····· 6

**제2장**

표 2-1. 부처별 커뮤니티 비즈니스관련 사업현황 ····· 22

**제3장**

표 3-1. 생산조직의 유형구분 ····· 46
표 3-2. 농업법인의 출자자 수 및 출자금, 2009년 ····· 49
표 3-3. 농업법인 사업체 종사자수, 2009년 ····· 50
표 3-4. 농업법인의 수입유형별 분포, 2009년 ····· 50
표 3-5. 농촌지역 공동체 관련조직의 특성비교 ····· 54
표 3-6. 사례조사 조직경영체의 유형별 경영적 특징 ····· 57
표 3-7. 한그루 영농조합법인의 경영특성 ····· 61
표 3-8. 영실영농조합법인의 경영특성 ····· 66
표 3-9. (주)봉하마을의 경영특성 ····· 69
표 3-10. 아자개 영농조합법인의 경영특성 ····· 75
표 3-11. 칠성고품질쌀 생산작목반의 경영특성 ····· 79
표 3-12. 당진 해나루쌀 영농조합법인의 경영특성 ····· 82

**제5장**

표 5-1. 양구민들레영농조합과 농공상 연대 ····· 132
표 5-2. 고창군 복분자와 농공상 연대 ····· 134
표 5-3. 하동군 녹차와 농공상 연대 ····· 136
표 5-4. 서산시 생강한과산업과 농공상 연대 ····· 137
표 5-5. 상훈영농조합법인과 농공상 연대 ····· 138

표 5-6. 원주 새벽시장과 농공상 연대 ····· 140
표 5-7. 산보쿠 생업의 마을 기업조합의 비즈니스 개요 ····· 142
표 5-8. 주식회사 애그리하우스 어머니정의 비즈니스 개요 ····· 144
표 5-9. 주식회사 우치코 프레시 파크 카라리의 비즈니스 개요 ··· 146
표 5-10. 돈부리관의 비즈니스 개요 ····· 148

**제6장**

표 6-1. 완주군 로컬푸드 통합 정책프로세스 ····· 163
표 6-2. 로컬푸드 생산거점 조직화 유형 ····· 165
표 6-3. 완주군 로컬푸드형 소비시장 유형 ····· 167
표 6-4. 완주군 로컬푸드 통합지원센터 구상 ····· 168
표 6-5. 건강밥상 꾸러미 개요 ····· 169

**제7장**

표 7-1. 국가별 중간지원조직의 등장배경 비교분석 ····· 182
표 7-2. 기존 중간지원조직의 기능과 역할 ····· 183
표 7-3. NPO추진아오모리회의의 기능과 역할 ····· 192
표 7-4. 농어촌공동체지원센터의 기능과 역할 ····· 198

# 그림 차례

## 제1장

그림 1-1. 연차별 연구과제와 연구내용 ····· 6
그림 1-2. 1차년도 연구체제 및 세부연구과제 ····· 8
그림 1-3. 세부연구과제간의 관련성 ····· 9

## 제2장

그림 2-1. 커뮤니티 비즈니스 개념 ····· 27

## 제3장

그림 3-1. 지역성 조직경영과 관련된 네가지 사회관계 ····· 44
그림 3-2. 조직유형의 규정구조 ····· 45
그림 3-3. 농어촌 공동체회사의 위상 ····· 53

## 제4장

그림 4-1. 6차산업화의 개념 ····· 91
그림 4-2. 6차산업화의 발전유형 ····· 91
그림 4-3. 중국의 산업화경영의 발전방향과 유형 ····· 97
그림 4-4. 마을영농의 개념도 ····· 101

## 제6장

그림 6-1. 로컬푸드체계 ····· 158
그림 6-2. 완주군의 로컬푸드 정책대상과 특징 ····· 162
그림 6-3. 기획생산 조직화 방향 ····· 166

## 제7장

그림 7-1. 커뮤니티 비즈니스 중간지원조직의 역할 ····· 184
그림 7-2. 지역전략파트너십(LSP)와 지역협정(LAA)의 체계 ····· 186
그림 7-3. 일본의 CB지원체계와 중간지원조직 체계 ····· 190

# 서 론

제1장

## 1. 연구의 필요성

글로벌화에 따른 시장개방이 확대되는 가운데 농가인구의 감소와 고령화가 심화됨에 따라 농산어촌지역에서 농림어업과 상공업의 성장을 제약하고, 이것이 지역의 일자리 축소와 소득 감소를 초래하여 지역사회의 활력이 저하되는 현상이 나타나고 있다.

또한 글로벌화가 진전되면서 지역간·계층간 격차가 확대되고 있다. 농촌지역도 성장하는 지역이 있는 반면에 쇠퇴하는 지역이 나타나고, 최근 도농간 소득격차가 확대되면서 농가 계층간 격차도 확대되는 등 이중의 격차 현상이 심화되고 있다.[1]

영세한 농업경영체나 상공업자의 개별적인 경제활동으로 소득증대나 활성화가 곤란한 지역에서는 지역단위의 조직화에 의해 부존자원을 활용하여 다양한 비즈니스 활동을 전개하여 일자리를 만들고 부가가치를 향상하여 지역경제 활성화를 도모하는 사례가 확산되고 있다. 예를 들면 지역단위로 농가의 조직화에 의한 규모확대(지연성 조직경영), 농림어업인의 제

[1] 1995년 이후 도농간 소득격차가 확대되어 2010년 현재 가구당 농가소득은 도시근로자 가구의 67%로 하락하고 있다. 이러한 가운데 농가소득은 2006년 이후 감소와 정체를 반복하는 가운데 소득이 높은 20%와 낮은 20%간의 평균소득의 배율로 표시되는 '5분위배율'은 1998년 7.2배에서 2010년 11.7배로 확대되는 등 농가 계층간 격차도 확대되고 있다.

조업이나 서비스업으로의 진출(6차산업화), 농림어업인과 지역 상공업자와의 연대(농공상연대), 지역 상공업자의 농업진입(농외기업의 농업진입) 등이 새로운 현상이다.

이와 같이 지역단위 또는 공동체를 기초로 한 새로운 형태의 비즈니스가 등장하는 배경에는 지역 농림어업이나 상공업의 침체에 의한 소득문제의 발생, 농촌인구의 고령화와 이에 따른 복지수요 증대 등 지역문제가 다양화하고 복잡해지는 반면에 종전의 개별 기업이나 행정 서비스에 의한 대응으로는 한계가 있기 때문이다. 즉 격차가 확대되고 복지수요가 다양화함에 따라 공동체적 요소에 의한 소규모 비즈니스 또는 현장밀착적 대응의 필요성이 높아지고 있다고 할 수 있다.

현재 정책면에서 지역단위의 대응사례로서는 들녘별경영체, 농어촌공동체회사, 마을단위 농업공동체, 자립형지역공동체사업(마을기업), 커뮤니티 비즈니스 시범사업, 사회적 기업 등과 같은 새로운 비즈니스 모델을 보급·지원하는 정책이 부처별로 다양한 형태로 선행하고 있다.

이러한 시도는 기존 사업이 주로 농촌지역의 하드웨어사업 중심이며, 이에 의한 시설이나 기계의 유휴화가 나타나는 등 정책효과가 미흡한 한편, 지역의 니즈나 주민의 역량에 비해 정책사업들이 과중하거나 지나치게 선행하고 있기 때문에 성과나 지속성에 문제를 안고 있다.

따라서 새로운 방안으로서 지역단위에서 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 '사업'을 '커뮤니티 비즈니스'(community business, CB)로 정의하고, 그 실태와 역할, 지역사회 파급효과, 발전조건, 육성방안 등에 대한 연구가 필요하다.

이와 같은 시도는 우리나라와 농업 여건이 유사한 중국과 일본에서도 나타나고 있다. 지역단위 농업부문내의 조직화 및 농업과 지역 상공업간의 연대 등의 사례로서 '농업의 산업화경영' '농업의 6차산업화' '농상공연대' 등과 같은 CB를 통한 지역 활성화 사례가 활발하게 전개되고 있다.

CB는 농산어촌지역에서 '일자리 창출'과 '부가가치 향상' 등 적정수준

의 수익을 확보하고(경제적 과제), 나아가 고령화 등에 따른 지역주민의 다양한 사회 생활상의 문제를 해결하여(사회적 과제), 지역간·계층간의 불균형 문제를 시정하기 위한 중요한 정책수단으로 기대된다.

## 2. 연구 목적

이 연구에서는 CB의 실태와 역할을 파악하고, 지역사회에 대한 파급효과를 분석하여, CB의 확산 가능성을 제시함으로써 ① 지역단위에서 일자리를 창출하고 부가가치를 향상하여 침체하는 농산어촌경제를 활성화하여 삶의 질을 향상하고, ② 농산어촌사회에서 심화되는 경제적·사회적 과제를 해결하여 궁극적으로는 '균형사회'를 실현하는 것을 목적으로 한다.

구체적인 목적은, 첫째 지역 또는 커뮤니티 단계에서 비즈니스의 주체로서 지역주민, 농림어업인, 상공업인, 귀농·귀촌인, 협동조합, NGO 등 주체의 확보와 자발적인 참여를 유인한다. 특히 지역농협의 참여가능성, 농업과 지역상공업과의 연대방안을 모색한다.

둘째, 비즈니스의 소재로 활용되는 지역의 인적·물적·자연적 자원을 발굴·증식하여 활용하는 방안을 제시한다. 이를 통하여 다양한 비즈니스 모델을 제시하고, 지역의 사회간접자본·공동재산(코먼즈) 등의 효율적 활용과 관리 방안을 모색한다.

셋째, 고령화에 따른 다양한 사회복지 서비스 등 농촌지역에 요구되는 니즈에 적절히 대응하면서, 영리와 비영리 목적을 양립하는 비즈니스 모델을 개발한다. 지속성의 관점에서 영리성을 우선하고, 이를 기반으로 비영리활동을 지원하는 등 지속적인 비즈니스의 유지를 중시한다.

넷째, 고령자·여성·다문화가정 등 농촌사회에 누적되는 '사회적 약자'에게 일자리 또는 사회참여 기회를 제공한다. 사회적 약자에 대해 체력이나 의욕 등을 고려하여 적절한 수준의 사회참여 기회를 제공하여 균형사회 실현을 유도한다.

다섯째, CB는 인적자원이나 자본 등의 제약을 강하게 받는다. CB의 창업이나 경영개선을 지원하여 지역사회의 재활에 공헌하는 '중간지원조직'에 대하여 그 역할을 정립하고 지원방안을 제시한다.

여섯째, CB의 활동주체나 중간지원조직 등의 정보교류를 위한 네트워크를 구축하는 방안을 제시한다. 이를 통하여 CB 창업과 경영활동에 관한 정보교류를 촉진하여 CB를 둘러싼 시장을 확산하여 지속적인 발전에 기여한다.

# 3. 연구 구성

## 3.1. 연차별 연구방향

이 연구는 3년간에 걸쳐 진행된다. 1차년도는 농산어촌지역에서의 CB(농촌형 CB) 중에서 '농산업영역 CB의 발굴과 성과'를 주제로 한다. 분석대상은 '농촌지역'의 '농산업영역'의 CB로 한정한다.

2차년도는 '농촌형 CB의 역할과 과제'를 주제로 하되, '산촌·어촌·도시지역'을 중심으로 '사회복지 향상'과 '자원환경 보전'을 도모하는 '농촌형' CB를 분석대상으로 한다.

그리고 3차년도는 '중장기 CB의 발전전략'을 주제로 하여 '농산어촌지역'에서 '중장기 CB 발전전략'을 제시하며, 궁극적으로 '삶의 질 향상'과 '균형사회 실현'을 지향한다. 연차별 연구과제와 주요내용, 세부과제 등은 <그림 1-1>과 같다.

연구대상은 'CB'에 대한 연구와 CB의 창업이나 경영을 지원하는 '중간지원조직'에 관한 연구로 구분할 수 있다. CB에 관한 연구는 참가주체, 활용자원, 활동·사업, 성과, 전망 등을 비롯하여, 다양한 사례 발굴과 유형화, 특성분석, 성공과 실패의 요인분석, 다른 지역으로 확산 가능성과 조건 등을 주된 내용으로 한다.

그리고 CB를 지원하는 '중간지원조직'에 관한 연구는 중간지원조직의 역할을 비롯하여, 행정기관과의 역할조정, 설립·활동·재정 등의 면에서 지원근거와 법제화, 그리고 중간지원조직으로서 농협의 가능성 등을 주된 내용으로 한다.

## 3.2. 1차년도 연구내용

### 3.2.1. 농촌형 CB의 연구영역

연구 범위와 관련하여 전반적인 CB를 대상으로 하기보다는 '농촌형 CB'로 한정한다. 농촌형 CB에 대해서는 ① 농산업영역, ② 자원·환경영역, ③ 사회·복지영역, ④ 도농교류영역 등으로 구분한다. 이 중에서 1차년도는 '① 농산업영역'을 대상으로 한다. <표 1-1>

### 3.2.2. 농산업영역의 연구과제

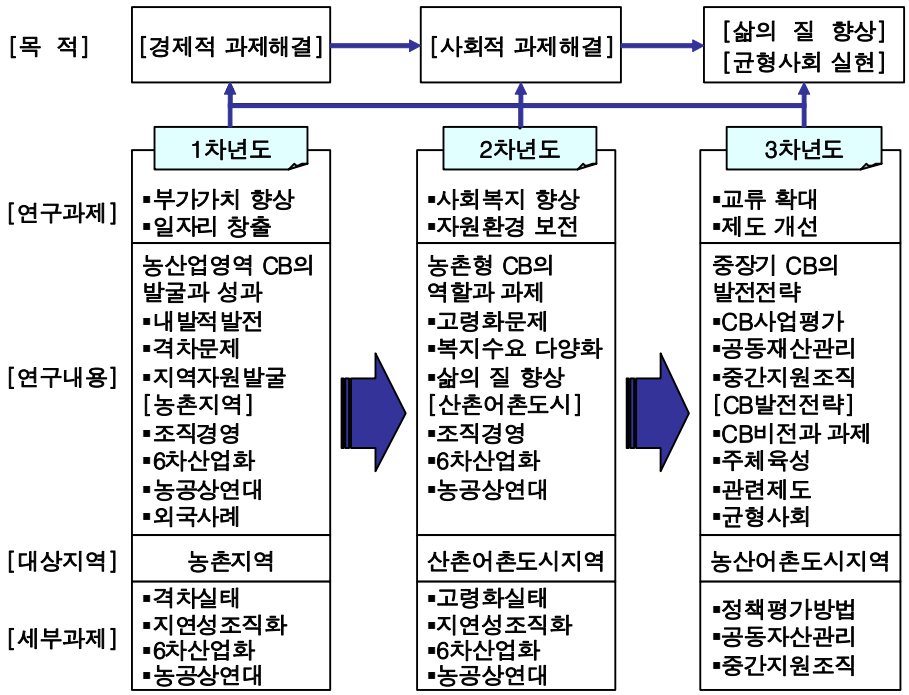
농산업영역의 연구과제는 일자리와 부가가치를 창출하는 것이며, 영리성을 강조한다. 농촌사회는 시장개방과 농촌인구의 고령화·과소화 등의 요인으로 소득이 감소하는 가운데 소득격차가 확대되는 문제가 발생한다. 농산업영역의 주요 사업이나 활동은 생산부문의 조직화, 생산부문을 기본으로 한 가공부문이나 서비스부문으로의 사업확장, 그리고 직거래와 도농교류, 학교급식이나 지산지소 등의 로컬푸드, 관련 정책사업 등 현장에서 전개되는 다양한 사례와 사업을 분석 대상으로 한다. <표 1-1>

### 3.2.3. 1차년도 세부과제와 위탁과제

1차년도의 세부과제와 외부 위탁과제는 <그림 1-2>와 같다. 연구 구성은 글로벌화와 고령화에서 파생하는 농업과 농촌사회에서의 지역간·계층

간 격차의 실태분석을 제1세부과제로 하고, 농산업영역에서의 지역단위 조직경영을 분석대상으로 하는 지연성 조직경영의 성과와 과제를 제2세부과제로 한다. 농업내부에서 농가를 중심으로 일자리 창출과 부가가치 향상에 기여하는 6차산업화를 제3세부과제로 하고, 시군 등 지역단위에서 지역경제 쇠퇴에 대응하는 농업과 지역의 상공업간의 연대를 통하여 지역활성화를 도모하는 농공상연대를 제4세부과제로 편성한다.

그림 1-1. 연차별 연구과제와 연구내용




그리고 지역농업과 지역 소비자와의 연대를 통하여 지역활성화를 도모하는 '로컬푸드' 사례연구와 CB의 창업과 경영에 대해 노하우와 자금 등을 지원하는 '중간지원조직'에 관한 연구는 외부 전문가에게 위탁한다.

이러한 농산업영역의 세부과제와 위탁연구간의 관계는 <그림 1-3>과 같이 설정한다. 현행 들녘별경영체나 마을단위 영농조합 등과 같은 일종의

지역단위의 조직경영은 영세한 농업경영구조에서 분업을 통하여 노동 강도를 경감하면서 생산비를 절감하는 효과가 있다.

표 1-1. 농촌형 CB의 활동·사업

| 영역 | 주요 활동·사업 |
|---|---|
| (1) 농산업 | ○ 마을영농, 마을공동체회사<br>○ 농산물 직판장<br>○ 농림수산물·특산품 가공<br>○ 농업체험, 농촌관광, 숙박·음식업<br>○ 학교급식, 농업트러스트, 로컬푸드 등 |
| (2) 자원·환경 | ○ 수리시설·저수지 유지·관리<br>○ 농지·유휴농지 관리<br>○ 다랭이논오너제도<br>○ '코먼즈' 관리<br>○ 마을 하천·산림 환경미화<br>○ 조수해대책<br>○ 재생가능에너지 개발 등 |
| (3) 사회·복지 | ○ 농작업 수위탁<br>○ 고령자 급식서비스<br>○ 심부름서비스<br>○ 기타 자원봉사 등 |
| (4) 도농교류 | ○ 텃밭농원<br>○ 직판·직거래<br>○ 농가민박, 그린투어리즘<br>○ 요리교실<br>○ 귀농·귀촌 알선 등 |

지연성 조직경영의 발전방향은 지역단위의 소비자와 연대하는 로컬푸드 운동으로의 발전과 일자리를 만들고 부가가치를 향상하는 6차산업화로의 발전이 있다. 또한 6차산업화가 더욱 지역가치를 창출하는 방안으로서 농업과 지역의 상공업자와 연대하는 농공상연대가 기대된다.

그리고 이러한 비즈니스를 지원하는 역할을 하는 것이 중간지원조직이

다. 중간지원조직은 인력이나 자금이 부족한 농촌지역에서 비즈니스를 창업하고 이를 지속적으로 유지하는데 필요 불가결한 역할을 한다.

그림 1-2. 1차년도 연구체제 및 세부연구과제

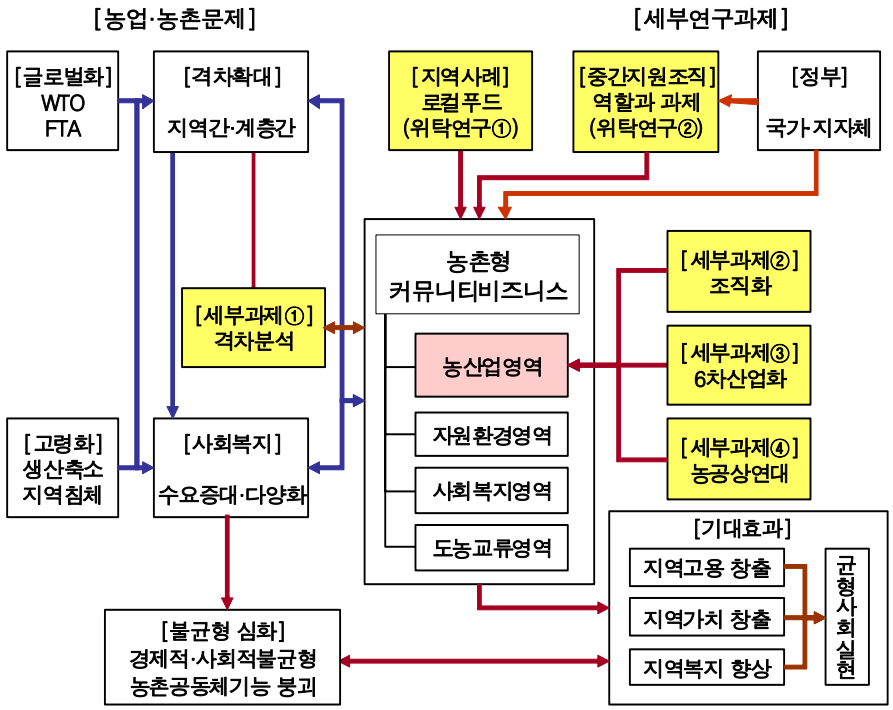
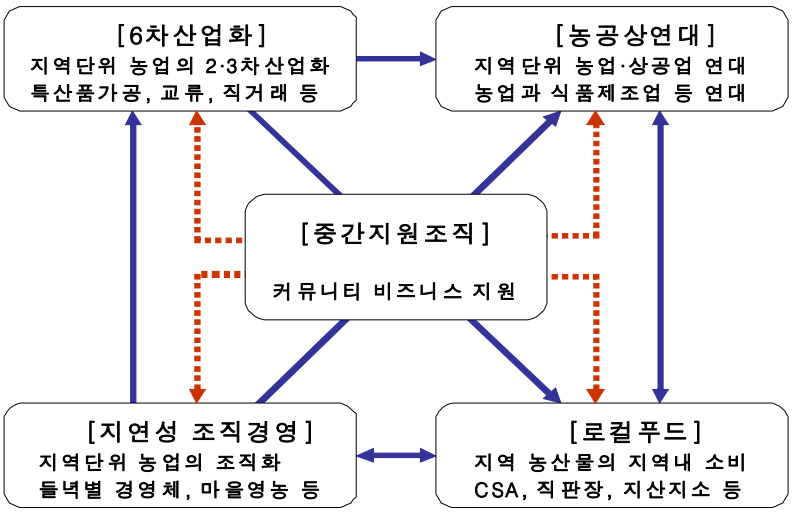


그림 1-3. 세부연구과제간의 관련성




### 3.2.4. 연구내용

총괄보고서의 연구내용은 다음과 같다. 우선 CB를 둘러싼 국내외 논의 동향을 정리하고, 내발적 발전이라는 관점에서 개념을 정의한 후 CB의 의의와 한계 등에 대해 선행연구를 중심으로 정리한다. 또한 농산업영역의 연구주제별로 상호관련성을 정리한다(2장). 농산업영역의 가장 초보적인 CB 형태인 지연성 조직경영에 대하여 문헌연구와 실태조사를 통하여 발전방향을 설정하고 과제를 제시한다(3장). 농업부문에서 부가가치 향상의 가능성이 높은 6차산업화에 대하여 중국과 일본의 정책동향과 지역사례, 그리고 국내 사례조사를 통하여 발전수준을 파악하고 향후 비즈니스로서 성과를 높이기 위한 과제를 제시한다(4장).

6차산업화는 농업내부의 비즈니스 활동이기 때문에 한계를 가진다. 이러한 한계를 극복하는 비즈니스의 한 형로서 지역단위의 농업과 상공업의 연대를 통하여 새로운 상품을 개발하고 판매촉진을 도모하는 농공상연대의 실태와 과제를 정리한다(5장).

농산업역영의 다양한 비즈니스 모델을 발굴하여 성공하기 위한 조건을 제시한다는 취지에서 현재 확산되고 있는 로컬푸드운동에 대하여 전북 완주사례와 강원 원주사례를 중심으로 성과와 과제를 제시한다(6장).

이상에서 제시한 산적한 과제를 해결하여 농산업영역의 CB가 성공적으로 정착하고, 장기적으로 비즈니스 성과를 지속하기 위해 중요한 역할을 하는 중간지원조직에 대해 국내외 사례를 근거로 역할을 정립하고 해결과제를 도출한다(7장). 마지막으로 각장에서 제시된 과제를 종합하여 농산업영역의 CB가 지속적으로 발전하기 위한 조건을 제안한다.

## 4. 연구 방법

CB는 지역특성을 살린 현장에서의 비즈니스이다. 그래서 국내외 문헌연구와 국내 실태조사에 연구의 중점을 두었다. CB와 이와 관련한 사업의 연구동향 파악과 정책실태 파악, 외국사례 등에 대해서는 문헌연구에 의존한다. 격차문제에 대해서는 통계분석을 통하여 그 실태를 파악한다.

외국 사례는 연구동향과 관련하여서는 영국과 일본의 문헌을 중심으로, 현장 사례에 대해서는 중국은 농업산업화경영, 일본은 6차산업화와 농상공연대를 중심으로 기존 연구를 활용한다.

국내 CB의 실태에 대해서는 현장조사를 통하여 특징을 파악하고 문제점을 발굴한다. 사례조사 시에서는 세부과제간의 동질성을 유지하기 위하여 조사항목을 가급적 통일하여 특징을 파악한다. 동시에 평가방법을 개발하여 이에 근거한 효과를 분석한다.

실태 파악과 네트워크를 구축하여 정보교류를 행하면서 연구를 심화하기 위한 목적으로 현장토론회[2]와 연구회[3]를 개최한다. 현장토론회는 우수

---

[2] 커뮤니티 비즈니스(CB) 현장토론회 개최(4회)
① 금강소나무숲길 CB 시범사업(경북 울진군)

사례발굴과 실태파악, 주민의향 조사, 자원 발굴 등을 목적으로 현장실무자의 주제발표와 학식경험자, 연구자, 행정실무자, 사업가 등이 참가하여 토론하는 형식으로 진행하여 CB 활성화를 위한 대안 제시에 활용한다.

## 5. 연구의 차별성

우리나라에서 CB는 연구보다는 정책이 선행하고 있다. 충분한 연구 결과에 근거하여 정책이 입안되는 것이 아니라 정책이 선행하거나 아니면 정책과 연구가 병행하는 등 일종의 정책이 폭주하는 현상이 나타나고 있다. CB 관련 정책은 고용노동부, 행정안전부, 지식경제부, 농림수산식품부 등 부처별 필요성에 따라 다양하게 실시되고 있다. 또한 사업영역은 영리성과 공익성이 양립하면서 공익성에 무게 중심을 두고 있으며, 전국을 사업대상으로 하는 것이 특징이다.

---

② 한구자리 채울의 지역사회 역할과 활동현황(경남 하동군)
③ 완주군 마을공동체회사 육성정책 및 CB 사례(전북 완주시)
④ 원주시 로컬푸드 운동의 목표와 실천방안(강원 원주시)

[3] 커뮤니티 비즈니스 연구회 개최(12회)
① CB 논의동향과 과제(유정규 지역재단)
② CB 시범사업의 추진현황과 과제(김재현 건국대학)
③ CB의 현황과 과제(오형은 지역활성화센터)
④ 농어촌공동체회사의 실태와 육성방안(박종민 농림수산식품부)
⑤ 외국의 CB 개발 사례 : 미얀마 홀레그지역(서종혁 한경대학)
⑥ 지역공유재산(코먼즈)의 자율조직화와 관리방안(김경덕 KREI)
⑦ 일본의 애그리 CB 창업동향(김태곤 KREI)
⑧ 미국 공동체지원농업(CSA)의 특징과 CB로의 발전가능성(김태곤 KREI)
⑨ CB 평가방법(김태곤 KREI)
⑩ 지역자원의 파악과 활용방법(김태곤 KREI)
⑪ 전북 완주군의 CB와 지역활성화 사례(유찬주 농산업연구원)
⑫ CB 활성화를 위한 중간지원조직의 역할(김재현 건국대학)

이 연구에서는 우선 대상지역을 농촌지역으로 하는 '농촌형' CB에 한정하여, 일자리 만들기와 부가가치 창출이라는 영리성 관점에서 분석하되, 연차별로 '농촌지역'에서 조건이 불리한 산촌지역, 어촌지역, 그리고 새로운 비즈니스의 가능성이 높은 도시지역으로 확대한다. 구체적으로는 첫째 영리성과 공익성의 양립 속에서 '영리성'을 중시한다. 영리성을 중시하는 것은 이것이 CB의 지속성을 확보한다는 점, 또한 농촌지역에서의 긴급 과제가 일자리 만들기와 부가가치 향상에 의한 소득문제 해결에 있다고 상정하기 때문이다.

둘째 영리성 관점에서 1차년도는 농업의 산업화를 통한 일자리와 부가가치를 창출하는 '농산업영역'을 중심으로 하고, 2차년도 이후는 인구감소와 고령화 추세 속에서 수요가 늘어나는 사회적 과제를 해결하는 '농촌형' CB 전체로 확대한다. 즉 1차년도는 농산업영역에 한정하여 사회적 기업 연구와의 중복을 피하며, 2차년도 이후는 농촌사회의 고령화 현상을 고려하여 경제문제를 해결하면서 사회적 과제에도 대응한다는 계획이다.

셋째 대상지역은 '농촌지역'을 중심으로 하되, 단계적으로 '산촌지역'과 '어촌지역', 그리고 '도시지역'으로 확대한다. 인적·물적 자원 등의 비즈니스 조건을 갖춘 농촌지역을 대상으로 하고, 2차년도 이후는 산촌, 어촌, 도시지역으로 확대한다. 도시지역에서는 텃밭농원 등을 중심으로 한 농업체험을 매개로 한 CB를 통한 '도시공동체기능' 회복의 가능성을 모색한다.

이 연구는 농산어촌지역에서 농산업을 기본으로 하여 우선 경제적 과제를 해결하고, 다음으로 고령화에 따른 사회·복지 등 사회적 수요확대에 적절히 대응하여 삶의 질을 향상하는 동시에 공동체기능을 회복하여 균형사회를 실현하는 것을 지향한다.

# 커뮤니티 비즈니스의 개념과 의의

제2장

## 1. 연구 개요

CB는 보편적인 사회현상이 아니다. 유럽이나 일본, 한국 등 특정지역에서 자생적으로 또는 정책적인 요인이 의해 등장하는 비즈니스의 한 형태이다. 등장배경이나 기대효과는 국가에 따라 다르며, 이에 따라 개념도 차이가 있다.

이 장에서는 CB에 관한 선행연구를 중심으로 하여, 그 개념과 등장배경, 기대효과 등을 정리한다. 그리고 글로벌화와 도시화 등의 급격한 흐름 속에서 발생하는 농촌지역의 다양한 문제를 해결하는 하나의 수단으로서 CB의 중요성에 대해 언급한다.

CB에 대한 논의와 활동은 영국을 중심으로 한 유럽에서 선행하여, 일본에서 왕성한 성과와 기대를 남기면서 우리나라에서 정책적으로 활발하게 추진되기에 이르렀다. 등장배경은 국가에 따라 차이는 있지만 지역경제 쇠퇴에 대한 재활의욕이 있다. 외부로부터의 진입, 대량 생산, 대규모 관광 등 종전방식에서 벗어나 지역주민이 자발적으로 지역자원을 활용하여 소규모로 추진하는 내발적 발전을 이념으로 전개되고 있다.

영국과 일본의 사례를 참고로 하면서 국내 논의 등을 근거로 하여 CB에 관한 개념을 정의하고, 유사 용어와의 차이점을 살펴 본 후, 실태를 바탕으로 하여 등장배경과 기대효과에 대해 정리한다.

# 2. 커뮤니티 비즈니스의 개념

## 2.1. 논의동향

### 2.1.1. 우리나라의 논의과정[4]

CB는 지역주민이 지역의 문제를 해결하는 과정에서 논의되는 것이므로 국가와 지역마다 특성과 배경을 달리한다. 영국에서는 작은 정부의 일환으로, 일본에서는 정부와 시장기능의 약화에 대응하는 과정에서 등장하였다. 일반적으로 CB가 등장하는 배경으로는 경제의 글로벌화와 시장실패의 대응, 정부실패에 대한 보완, 관주도·하향식 지역개발정책의 한계 극복, 지역커뮤니티의 쇠퇴와 비영리시민활동의 한계, 기업의 사회적 책임의식 증대 등을 지적하고 있다(함유근 외. 2010).

이러한 배경에서 CB는 영국에서 시작하여 이후 영국모델을 벤치마킹한 일본에서 1990년대 중반 이후 등장하여 활성화되고 있다. 우리나라의 경우 최근 지역경제 침제와 지역간 격차 확대, 생활자의 이익을 이끌어 낼 수 있는 지역사회구조로의 전환, 지역만들기와의 연계, 지역경제 활성화 등을 위한 계기로서 CB에 대한 관심이 높아지고 있다(김재현. 2010).

우리나라에서 CB에 관한 논의는 크게 3단계로 나누어서 살펴볼 수 있다. 첫째 CB 소개단계(2006～07)로서 주로 전문가들의 개인적인 관심을 통해 지역활성화 전략의 하나로 CB를 소개하는 단계이다. 둘째 본격적인 논의단계(2008～09)로서 시민사회를 중심으로 CB를 지역활성화 전략의 하나로 실천계획을 수립하고 추진해 나가는 단계이다. 셋째 정책적 전개에 의한 확산단계(2010년이후)로서 이른바 '고용없는 성장시대'를 맞아 지역이 주체가 되는 고용창출의 유력한 방안으로 각 부처에서 CB 혹은 유사사업을 경쟁적으로 추진하는 단계이다.

---

[4] 유정규(2011)를 중심으로 정리하였다.

### (1) CB의 소개단계(2006～07년)

CB를 우리나라에 처음으로 소개한 것은 허만율(2006. 2), 유정규(2006. 7) 등이다. 허만율(2006. 2)은 세계경제의 불황이 장기화됨에 따라 해외자본의 유치와 국내기업 활동이 위축됨으로써 지역경제가 위축되고, 이것이 고용감소와 소득감소로 이어지고, 다시 지역경제의 위축으로 반복되는 악순환을 초래하고 있다고 보면서, 이것을 타개할 수 있는 실천적 대안으로 CB를 활용한 지역사회 활성화 모색이 필요하다고 지적하였다.

여기서는 CB를 '지역의 과제를 비즈니스 수법을 통하여 해결하고, 그 활동의 이익을 지역사회에 환원한다는 취지의 사업을 총칭'하는 것으로 보았다. CB의 효과로는 지역내 고용창출효과, 지역내 자원을 활용하여 생산과 소비의 지역내 순환 구축, 지역의 특성을 개발하고 지역사회에 대한 이해와 관심 향상, 상대적 저비용으로 지역주민의 눈높이에 맞춘 서비스 제공, 지역발전을 위한 구성원의 역할분담을 통한 참여 동기 부여와 자아실현의 욕구 충족 등을 지적하였다. CB는 참여주체의 경제적 이익과 같은 직접적인 효과와 지역사회가 안고 있는 과제 해결 등 공익성을 높이는 간접적인 효과가 있다고 보았다.

유정규(2006. 7)는 중앙정부 주도의 농촌지역 활성화 정책의 한계를 인식하고, 지역주도 혹은 주민주도의 상향식 지역개발, 내발적 지역개발전략을 추진해 나갈 수 있는 주체 혹은 대안으로 CB를 상정하였다. CB에 대한 정확한 개념과 특징, 의의 등을 이해할 필요가 있다고 보고, 이와 관련한 일본에서의 논의 및 실천내용을 소개하고 있다.

그는 CB를 지역공동체가 주체가 되어 지역의 인적·물적 자원을 활용하는 지역기업 혹은 주민주도의 지역활성화 사업으로 파악하고, 농촌지역의 활성화를 위한 대안으로서 일본의 CB 창시자로 일컬어지는 호소우치 노부타가(細內信孝)의 논의를 중심으로 CB의 출현 배경과 특징, 사업영역, 기대효과, 사업화 절차, 일본의 실천사례 등을 소개하였다.

CB의 배경에는 지역사회의 문제에 대한 주민들의 불만이 깔려 있다. 이러한 불만의 원인을 찾아 해결하고자 하는 사람들이 모여서 문제의식을 공

유하고, 구체적인 행동을 시작하게 되는데, 이것이 CB의 출발점이 된다고 보았다.

### (2) CB의 본격적 논의단계(2008～09년)

희망제작소가 중심이 되어 일본의 CB 관련서적을 번역하거나 전문가를 초청하여 국제심포지엄을 개최하고, 전북 완주군과 MOU를 체결하여 지역단위에서 실천적인 활동을 전개하는 등 우리나라에서 CB의 논의를 활성화시키고 현실 속에서 적용방안을 실험하는 시기이다.

박혜연·이상현 역(2007)은 도시화와 산업화 과정에서 생명력을 잃은 지역사회가 지역주민의 니즈를 파악하고, 그 안에서 새로운 사업을 찾아내는 방법, 지역 내에서의 사업 운영방법, 지자체와 기업의 연대방법 등을 알기 쉽게 설명하고 있다. 이 책은 '살기좋은 지역만들기' 사업이 국가정책의 하나로 등장하여 전국적으로 지역만들기 열풍이 불고 있는 시점에서 CB에 대한 설명과 성공 사례를 통해 '지역사회를 건강하게 하는 아이디어'를 제시하고 있다는 점에서 의의가 크다. 특히 마을만들기 관점에서 CB를 접근하고 있다는 점이 특징이다.

정정일 역(2008)은 CB의 개요, 고령자의 사화참여와 CB, CB 발전을 위한 행정기관의 역할 등을 알기 쉽게 서술하고 있다. 이 책에는 고령자의 사회참여를 촉진하는 CB, CB를 활성화하기 위한 행정기관의 대응방안과 모범사례, 기업이나 행정기관과의 파트너십 구축방안, 활기가 사라진 상가를 활성화시키는 CB, 일반기업가와 사회적 기업가의 공통점과 차이점, CB 창업 요소(주체, 자금, 사업, 중간지원조직, 종업원 등) 등을 자세하게 언급하고 있다.

완주군·희망제작소(2008)는 공동으로 개최한 CB 포럼에서 호소우치 노부타가의 일본 CB 동향, CB의 조직형태와 마케팅, CB의 지원구조와 정부의 역할, 성공적인 CB를 위한 리더의 역할과 육성모델, 중간지원조직(NPO, NGO)의 역할, CB의 진화와 새로운 가능성 등을 소개하고 있다.

김종민(2008)은 저출산·고령화 사회에 대응하여 잉여 고령인력의 활용

하고 민간중심의 일자리 창출을 위한 대안으로서 CB를 상정하고, 일본의 사례와 시사점을 지적하고 있다. 일본의 CB사례로 요코하마의 지역주민 교류 살롱인 '커뮤니티 카페'를 들고 있다. 이 카페에서는 간단한 음식과 음료, 케익 등을 판매하며 주방장과 기타 보조는 지역내 주부들이 담당하고 있으며 지역주민이 자유롭게 이용할 수 있는 쉼터 기능과 지역주민이 직접 재배한 농산물을 무상으로 제공하는 경우도 있어 지역 주민들의 화합의 장으로도 기능한다. 고령자세대의 경험이나 지혜를 활용하여 지역사회의 과제를 해결하는 방향으로 인재를 육성하고 이를 활용하여 지역활성화를 도모한다는 점을 강조하였다.

김영수·박종안(2009)은 농촌체험관광사업을 CB로 규정하고, 여러 가지 CB 모델을 비교 검토한 후, 한국적 상황에 적합한 모델로서 '지속가능한 지역사업네트워크형 모델을 선택하고, 2개 마을(이천 부래미마을, 아산 외암마을) 사례를 분석하였다. 이들은 CB 성공요인으로 마을주민의 참여, 차별화된 체험프로그램, 컴퓨터 활용, 주민들의 평생학습, 외부 네트워크 활용, 재무적 자본인 자금을 지적하였다.

김진범 외(2009)는 도시재생과 CB와의 관계를 공동체 회복을 지향한다는 관점에서 상호 연계되어 있는 것으로 보고, 도시계획의 역할은 단순히 주거지역을 건설하는 것뿐만 아니라 도시(city)의 건설을 강조하였다. 여기서 도시(city)란 라틴어로서 시민공동체를 의미한다. CB의 목표는 궁극적으로는 지역공동체를 형성하는 것에 있다. 즉 도시재생과 CB의 연결고리는 건전한 시민들로 구성되는 공동체 형성에 있으며, 따라서 CB는 도시재생을 위한 하나의 수단으로 유효하다는 것이다.

### (3) CB 관련정책의 경쟁적인 추진단계(2010년이후)

이 시기는 일자리 창출이 사회적인 화두로 등장하여 중앙정부의 각 부처가 CB 관련 사업을 경쟁적으로 시행하는 등 CB가 사회적으로 하나의 붐을 형성한 동시에 우리나라 시각에서 CB를 바라본 시기이기도 하다.

함유근·김영수(2010. 6)는 CB의 개념과 유형, 외국의 운영사례와 우리나

라 CB의 현주소, 국내 CB의 성공요인 등을 제시하고 있다. CB 핵심적인 성공요인은, ① 명확하고 명분있는 사업 목표 확립, ② 공익성과 사업성이 조화된 비즈니스 모델 개발, ③ 저소득층 지역에서는 이에 맞는 비즈니스 모델 개발, ④ 국가·지자체와 지역사회의 사업목표 조화, ⑤ 사업 스폰서와 자원봉사의 다수 확보, ⑥ 지역주민간, 그리고 외부와의 인적 네트워크 확충, ⑦ 사업 단계별로 다양한 자금 조달방법 활용, ⑧ 사업 운영자금 흐름의 사이클 확보, ⑨ 정부와 기업이 제공하는 기회 활용, ⑩ 기업을 통한 경영 노하우 습득, ⑪ 사업에 관한 정보 발신 등을 들고 있다.

김혜민(2010. 9)은 일본 토치기현 이와후네정(岩舟町)의 사례를 중심으로 CB 조직의 제도화 과정에 대해 분석하였다. 이와후네에서 CB가 제도화될 수 있었던 원인을 다음과 같이 지적하고 있다. 첫째 지자체의 계획수립단계에서부터 전문가가 참여하고 사업운영과정에서도 다양한 행위자가 참여하는 등 전문가와 비영리조직 등이 사업구상과 실행단계에 적극적으로 참여하였다. 둘째 기업·주민·행정·전문가 등의 네트워크 형성을 핵심사업으로 추진함으로써 지역 내 다양한 주체와 수평적인 협력관계를 형성하였다. 셋째 CB 확대를 위한 중간지원조직을 설립하고, 이를 NPO 법인으로 전환시켜 사업에 참여시킨 점을 강조하였다.

그리고 지자체는 지역사회에서 CB를 정책화하여 CB를 통해 사회서비스를 공급하는 구체적 방안으로서 첫째 CB 활성화를 위한 정부지원 시에 시민역량강화를 위한 정책이 병행되어야 하며, 둘째 CB에 대한 정부지원은 재정지원뿐만 아니라 사업을 위한 장소 제공, 공공서비스의 위탁, 컨설팅조직 활성화 등 다양한 지원책이 필요하며, 셋째 자본금을 갖추고 CB를 시작하는 경우는 많지 않기 때문에 초기에는 공공부문의 재정지원이 필요하고 중장기적으로는 자생력을 갖추도록 하기 위한 다양한 형태의 자금조달방식이 마련되어야 한다고 주장하였다.

한편 이 시기에는 CB와 유사한 개념으로 사회적 경제 혹은 사회적 기업에 대한 관심이 크게 높았다.[5] 특히 지역재단(2009)은 기존의 사회적 기업

[5] 이에 대해서는 장원봉(2009), 김정원(2009), 지역재단(2009), 유정규(2011.8b) 등

육성정책이 갖고 있는 한계를 지적하고 농촌지역에서의 사회적 기업 육성을 위해서 현행 제도가 어떻게 개선되어 할 것인가를 일목요연하게 제시하고 있다. 유정규(2011.8b)는 지역재단(2009)의 연구결과를 바탕으로 농어촌형 사회적 기업의 실태를 파악한 후 향후 개편방향을 제시하고 있다.

### 2.1.2. 커뮤니티 비즈니스 관련정책

현재 정부 부처별로 CB와 사회적 기업 등과 관련한 사업은 필요에 따라 다양하게 추진되고 있다. 대표적인 사업으로는 고용노동부의 '사회적기업 육성사업', 행정안전부의 '자립형지역공동체사업', 지식경제부의 'CB 시범사업', 농림수산식품부의 '농어촌공동체회사사업' '마을단위농업공동체', 보건복지부의 '자활사업' 등이 실시되고 있다.

고용노동부는 2007년 '사회적기업육성법' 제정과 인증제를 도입하여, 취약계층 일자리창출, 사회서비스 공급에 초점을 맞춘 '사회적 기업'을 육성하고 있다. 현재 고용노동부의 인증 사회적 기업은 전국에 501개(2010. 12)가 있으며, 지역별로 경기·인천(120), 서울(114), 경상(108) 순으로 분포하고 있다. 사회적 기업의 조직형태는 주식회사, 유한회사 등 상법상 회사, 민법상 법인, 비영리민간단체, 사회복지법인, 생활협동조합, 영농조합 등이 있고, 지역별 인증 사회적 기업은 교육·보건·복지·환경·보육 등 다양한 형태로 사업을 추진하고 있다. 고용노동부는 인증 사회적 기업을 대상으로 경영·재정·인력양성 등 다양한 사업으로 지원하고 있다. 경영지원에는 경영컨설팅, 회계프로그램지원 등, 재정지원에는 취약계층 고용임금 지원, 전문인력 인건비 지원, 세제지원 등이 있다.

행정안전부는 일자리 창출과 CB 활성화를 위해 기존의 희망근로사업을 업그레이드하여 '지역공동체 일자리사업'과 '자립형 지역공동체 육성사업' '마을기업 육성사업' 등의 사업을 실시하고 있다. 마을기업은 지역공동체의 각종 특화자원(향토·문화·자연자원 등)을 활용해 주민주도 비즈니스를

---

을 참고하기 바란다.

통해 안정적 소득·일자리를 창출하는 마을단위 기업을 의미한다. 2010년도에 시범도입된 '자립형지역공동체사업'을 안정적 일자리창출에 중점을 둔 마을기업으로 변경하고, 2011년부터 본격적으로 추진하고 있다. 2011년도 마을기업 육성사업은 전국적으로 500개의 사업단체를 선정하여 본격적 추진하고 있다. 마을기업 육성사업에 선정된 단체에게는 최장 2년간 총 8,000만원을 비즈니스 활동을 위한 사업비 등으로 연차별(1차년도 5,000만원, 2차년도 3,000만원)로 지원하고, 자립능력 향상을 위한 금융지원과 경영컨설팅 등을 지속적으로 제공한다. 행정·기술지원을 위해 시군구·읍면동·농업기술센터 등을 연계한 지역단위 마을기업거버넌스 체제를 구축, 담당 공무원의 전문성을 향상시키기 위해 교육프로그램을 운영하고 있다.

지식경제부는 지역의 다양한 자원을 활용하여 지역이 주체가 되어 지역문제를 스스로 해결해 나가도록 하고자 CB 추진을 희망하는 지역에 근거를 둔 기관·단체를 대상으로 창업 및 운영을 지원하는 'CB 시범사업'을 시행하고 있다. 선정된 CB 시범사업은 개소당 4,000만원의 사업비를 지원하며, 시범사업 기간(2010. 7～13. 4) 34개월, 예산은 30억원(연간 10억원)에 달한다. 특히 2010년에 국내외 7개 기관 및 단체와 MOU를 체결, 중간지원조직의 역량강화를 위한 연구를 진행하고 있는 것이 특징이다. 시범사업에는 전국단위 매년 10개 사업체를 육성 지원하는 공모사업, 단계별 인력양성 등 교육사업, 네트워크 구축, 자원관리시스템과 사업운영관리시스템 등 지원체계, 시범사업의 전국화를 위한 정책연구 등 정책개발, 국민적 공감대 형성 등 홍보사업 등이 있다. 2010년 시범사업에는 전국 권역별 10개 사업이 선정되었으며, 강원·수도권 2개, 충청권 1개, 경상권 2개, 전라권 4개, 제주권 1개 등의 사업이 진행되고 있다.

농림수산식품부는 농어촌지역의 일부지역에서 다양한 형태의 농어촌공동체회사 성격의 조직이 자생적으로 활동하면서 지역의 활력을 제공하는 사례를 계기로 지역사회 활성화를 유인하기 위해 '농어촌공동체회사사업'을 2011년부터 시행하고 있다.

농어촌공동체회사는 지역주민 또는 귀촌인력이 자발적으로 참여해 기업경영방식을 접목하여 지역의 인적·물적 자원을 활용하여 농어촌지역의 일

자리와 소득을 창출하고, 지역사회 발전에 기여하는 조직을 의미하며, 마을단위 법인, 들녘별 경영체, 마을어업회사 등을 대상으로 한다. 농어촌공동체회사의 유형은 전국 235개소를 농식품산업형, 도농교류형, 지역개발형, 사회복지서비스제공형, 복합형 등으로 구분하고 있다.

2011년 농어촌공동체회사 우수사업 지원예산은 13억 5,000만원이며, 2011～14년 기간중 한시적 지원 예정이며, 그리고 농어촌공동체회사지원센터 운영지원 예산으로 1억 3,500만원을 확보하고 있다. 선정기관 지원한도는 5,000만원이고, 지원 성과가 우수한 업체는 1년간 추가 지원을 한다.

보건복지부의 '자활사업'은 자활근로사업, 자활공동체, 자활사업과 사회적 기업, 자활사업과 사회서비스, 기타 자활사업으로 구분하여 실시하고 있다. 자활근로사업은 참여자 자활능력과 사업유형에 따라 근로유지형, 사회서비스일자리형, 인턴형, 시장진입형 사업으로 구분하고, 지역자활센터는 4가지 사업유형 중 사회서비스일자리형 자활근로와 시장진입형 자활근로를 운영하면서 조건부 수급자 및 차상위자의 빈곤해소를 도모하고 자활공동체 창업을 모색하고 있다. 저소득층에게 안정된 일자리를 제공하고 자활능력을 배양하는 것이 목적이다.

이상과 같이 정부 부처별로 다양한 사업이 산발적으로 추진되고 있으며, 이에 따라 지자체와 지역주민에게 혼란을 초래하는 점도 지적되고 있다. 지자체는 집행과정에서 혼란을 가져오고, 사업의 실효성을 저해한다는 비판도 있다. 이러한 지적에 대해서는 현실적으로 부처간 사업의 통합을 기대하기 보다는 지자체 단계에서 사업을 통합하여 효과를 제고하는 것이 바람직하다. 지방단계에서 체계적이고 효율적인 집행시스템을 개발하여 사업을 중장기적으로 종합화 해나가는 접근방법이 필요하다.

표 2-1. 부처별 커뮤니티 비즈니스관련 사업현황

| 구 분 | 사회적기업 | 자립형 지역공동체사업 (마을기업) | 커뮤니티 비즈니스 시범사업 | 농어촌 공동체회사 |
|---|---|---|---|---|
| 관련부처 | 고용노동부 (2007년) | 행정안전부 (2010년) | 지식경제부 (2010년) | 농림수산식품부 (2011년) |
| 목표 | 고용창출 | 고용창출 | 지역 활성화 | 지역활성화 |
| 수혜계층 | 취약계층 | 일반 시민 | 일반 시민 | 일반 시민 (농어촌지역민) |
| 특징 | 복지적 접근, 사회서비스를 활용한 고용창출 | 복지, 경제적 접근, 자원을 이용한 고용창출 | 경제적 접근, 지역자원을 활용하여 지역문제 해결 | 경제적 접근, 농어촌지역의 자원을 활용, 농어촌공동체 문제 해결 |
| 지원조직 | 사회적기업 인증지원기관 | 교육 및 컨설팅 기관 위탁 | 커뮤니티 비즈니스센터 | 농어촌공동체회사 지원센터 |
| 관련 법령 | 사회적기업 육성법 | - | - | 농어업인 삶의 질 향상 특별법 |

### 2.1.3. 농업·농촌분야의 커뮤니티 비즈니스 연구

일반적으로 CB는 도시부문에서 활발하게 논의되거나 관련사업이 집중적으로 전개되는 경향이 강하다. 농업이나 농촌부문에서는 지역농업 조직화의 관점에서 지역농업의 추진주체 확립과 육성방안을 모색하기 위하여 사례분석을 통하여 지역농업의 주체확립 방향, 발전모델, 지역농업지원시스템 등을 제시한 연구가 있다(박문호 외. 2009). 이 연구에서 CB와 관련이 있는 부분은 마을영농이다. 마을단위로 농업생산이나 농기계이용을 통합하거나 공동화 함으로써 생산비 점감이나 일자리 창출, 부가가치 향상 등의 관점에서 마을영농의 역할을 강조하였다.

또한 지역사회라기 보다는 논농업에서 지역개념이 가미된 사업으로서 쌀 최적경영단지 모델개발을 위한 사례 연구에서 일정 규모의 논의 집단적

경영방식으로서 들녘별 경영방식의 생산효율성을 제시한 연구가 있다(조가옥 외. 2008). 이 사업은 논에 한정한 것이 한계이며, 지역 전체 농지의 효율적인 이용이나 소득의 향상이라는 관점이 결여되어 있다.

내발적 발전과 관련하여서는 농촌지역 활성화의 분석틀로서 내발적 발전론에 근거하여 한·일간 마을단위 영농조합의 활동사례와 발전조건 제시하고, 농업구조개선의 새로운 방향으로서 지연성 조직경영체인 마을영농의 도입을 제안하였다(김태곤 외. 2007). 현재 우리나라에서 고령화와 과소화 등으로 노동력이 부족한 마을에서는 농지의 효율적인 이용이나 소득향상을 위하여 마을영농의 도입을 필요로 하는 지역이 확대되고 있다. 이점과 관련하여 마을영농방식은 2011년 '마을단위 농업공동체'로 정책화되었다.

우리나라 농촌지역이 안고 있는 문제점은 인구의 과소화와 고령화에 기인하는 경제력 저화와 기초서비스의 부족 문제로 요약된다. 이러한 위기적인 상황을 타개하는 제3의 길로서 사회적 기업에 의한 문제 해결이 시도되고 있다. 농업·농촌과 관련한 사회적 기업의 실태분석에 근거하여 사회적 기업의 새로운 역할과 과제를 제시한 것이 <오내원 외. 2010>이다.

현행 인증제도가 가지는 문제를 해결하고, 농촌 특성에 적합한 비즈니스 모델개발, 투자자금의 신축적인 이용, 다양한 경영주체 육성 등을 통하여 농촌지역 활성화와 일자리 창출의 가능성을 언급하고 있다. 사회적 기업과 CB와의 관계는 지향하는 목적은 유사하지만 접근방법에 차이가 있다. 전자는 경영주체에 해당되지만 후자는 비즈니스 형태이다. 사회적 기업에서 제시하는 과제는 경영주체 육성에 한정되는 점에서 CB와 차이점이 있다.

## 2.2. 커뮤니티 비즈니스의 개념

### 2.2.1. 커뮤니티의 개념

CB는 단순하게 말하면 '커뮤니티'를 단위로 행해지는 '비즈니스'를 말한다. 여기서 중요한 것은 커뮤니티의 개념이다. 커뮤니티는 공동체를 의

미하며, 역사·문화를 공유하고, 정치·경제 등 다양한 측면에서 연계가 되어 있는 지역사회를 지칭한다.

공동체에서는 일정 집단의 사람들이 매일 '얼굴이 보이는' 관계에 있다. 때문에 '호혜적' 관계가 유지된다. 공동체에는 법률과는 달리 강제적인 것은 아니지만 질서를 깨는 자는 모두에게서 벌을 받는다. 공동체가 유지되기 위해서는 무엇을 누구에게 받고 누구에게 주었는가에 관한 기록이나 기억이 불가결하다. 공동체 내에서는 '신뢰'와 '협조' 관계가 지배적이다. 이 공동체에서 벗어나면 잘 알지 못하는 사람간의 약육강식의 관계가 존재한다. 때문에 공동체는 자연상태와는 달리 생산성이 높은 사회가 될 수 있다. 공동체는 사회적 약자를 포함한 특정그룹을 배제하지 않는 특성이 있다. CB는 이러한 특성을 활용한 비즈니스이다.

커뮤니티에는 서브 커뮤니티로서 로컬 커뮤니티(local community, LC)와 테마 커뮤니티(thema community, TC)가 존재한다. LC는 구성원간의 신뢰를 기반으로 형성되며, 지역에 뿌리를 내린 커뮤니티를 말한다. LC도 기초단위의 생활권을 의미하는 지역 레벨에서부터 국가간의 통합을 의미하는 지역(region)까지 다양하게 존재한다. 예를 들면 마을자치조직(자연마을, 행정리, 법정리)에서 시작하여, 읍면단위, 농협관내, 시군단위, 시도단위 등 배타적 권리가 작용하는 단위까지 다양하게 고려된다. 나아가 EU와 같은 다수의 국가를 포함하는 공동체도 존재한다.

여기서 주목할 점은 '마을'이다. 마을이란 명확한 정의는 아니지만 일반적으로 '자연발생적인 지역사회로서 가구와 가구가 지연적·혈연적으로 연결되어 각종 집단이나 사회관계를 형성해 온 사회생활의 기초적 단위'이다. 마을은 농촌지역에서 생활과 생산의 기본단위이다.

마을은 독특한 기능을 가진다. 첫째, 자원을 관리하는 기능을 가진다. 마을은 전통적으로 도로나 하천 등 사회기반, 사당이나 자연자원 등 지역 종교문화자원, 그리고 마을회관과 같은 공공시설 등을 유지 관리한다. 둘째, 생산을 보완하는 기능이 있다. 농작업을 공동으로 실시하고, 조수피해에 대해 공동으로 대응하는 활동 등을 통하여 개별적인 생산활동을 보완한다. 셋째, 마을은 생활면에서 상호부조기능을 한다. 행정과의 연락을 비롯하여,

관혼상제, 축제나 전통행사, 수해 등 재해시의 부조 등과 같은 공동체적 활동을 통하여 시장이나 도시와는 달리 연대감이나 공동체 의식이 형성된다.

그러나 이러한 마을이 마을로서 기능 유지가 불가능 한 한계마을이 확대되는 것이 현대사회이다. 최근 마을이 붕괴하는 최대 원인은 과소화와 고령화이고, 여기에 충격을 가한 것이 기업의 선택적인 투자와 글로벌화에 의한 수입증가와 규제완화 등이다(枝川. 2011. 3. 15).

한편 최근 과학기술 발달이나 생활양식 변화로 커뮤니티 개념도 다양화한다. TC는 인터넷을 매개로 하거나 특정 이념이나 테마를 공유하는 커뮤니티로서 주목을 받고 있다. 환경운동단체나 사회봉사단체, 협동조합 등이 여기에 해당된다. 즉 LC는 생활지역을 공유하면서 지역문제의 해결에 관심을 가지며, 마을자치조직, 읍면단위, 시군단위 등을 기본으로 한다. 반면에 TC는 이념이나 관심을 공유하며, 인터넷이 발달함에 따라 특정지역에 한정되지 않고 공통의 테마로 다양한 활동을 행하는 유연한 공동체로서 환경보전단체, 협동조합, NGO 등이 여기에 포함된다.

양자간의 관계는 TC는 LC에 기초하며, LC는 1차생활권, 2차생활권, 3차생활권 등 중층성을 가진다. 진화과정에서 보면 TC의 LC화 또는 LC의 TC화하는 경향도 나타난다. 이 연구에서 커뮤니티란 LC를 기본으로 하되, TC도 고려한다. 따라서 CB란 LC 또는 TC를 기본으로 한 생활의 질 향상이나 사회적 과제 해결을 목적으로 하는 '활동' 또는 '사업'으로 정의한다.

### 2.2.2. 커뮤니티 비즈니스의 개념

이상에서 언급한 CB에 관한 논의동향과 커뮤니티의 개념을 근거로 하여 CB의 개념을 정의한다. 간단하게 정의하면 CB는 커뮤니티를 단위로 하여 행해지는 비즈니스이다. 비즈니스의 주체, 자원, 사업이나 활동 등의 관점에서 정의한다<그림 2-1>.

먼저 CB는 지역주민의 자발적인 참여를 전제로 한다. 여기서 지역주민이란 농림어업인, 상공업인, 중소기업 등의 산업종사자를 비롯하여, 고령자·여성·장애인 등 사회적 약자, 그리고 협동조합이나 NGO, 사회적 기업

등을 포함한다.

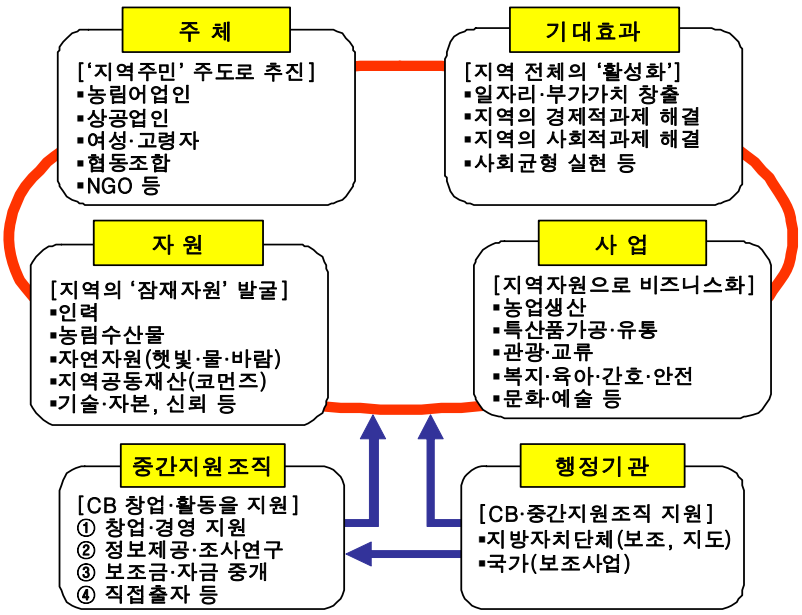
둘째, 당해 지역에 현재 존재하거나 잠재하는 고유의 자원을 활용하여 비즈니스화 한다. 자원이란 인적자원을 비롯하여, 농림수산물, 햇빛·물·바람 등의 자연자원, 농촌경관, 코먼즈(마을공동자산), 지역에 존재하는 기술이나 자본, 그리고 신뢰 등을 포함하며, 이러한 자원을 소재로 한 비즈니스 활동이 지속성을 유지한다는 점에서 중요한 의미를 가진다.

셋째, 이러한 자원을 가지고 지역이나 사회의 니즈에 대응하여 '비즈니스화' 하는 것이 CB이며, 비즈니스는 '영리성'과 '공익성'을 양립하여 지속성을 유지하는 것을 중시한다. CB는 사회적 기업이 지향하는 바와는 달리 영리성을 중시한다. 영리성을 기본으로 하여 지역사회가 요구하는 사회적 과제의 해결을 시도한다. 단지 공익성의 관점에서 행하는 사회봉사활동도 비즈니스의 행위로 간주한다.

비즈니스를 기획하는 경우 지역자원을 가지고 지역사회의 니즈를 중시하여 선택하는 것이 중요하다. 지역이 필요로 하는 물품이나 서비스를 지역에 제공하는 것이 비즈니스의 지속성을 가지면서 지역주민의 만족도를 높이기 때문이다. 여기서 비즈니스란 구체적으로는, ① 효율적인 농업생산을 비롯하여(지연성 조직화), 농산물이나 특산품 가공, 농산물 유통, 직거래, 관광, 도농교류 등이 기본이다(6차산업화). ② 지역사회가 요구하는 복지, 육아, 간호, 안전 등 사회적 과제에 대한 서비스, 그리고 문화, 예술 활동 등 광범위한 사업이나 활동이 대상이 된다. ③ 이러한 사업이나 활동을 농업부문 단독으로 하는 것이 아니라 지역의 상공업자과 연대하여 추진하는 것이 발전한 형태이다(농공상연대).

넷째, 이와 같은 CB를 통하여 기대하는 효과는 다양하다. 중요한 것이 소득이 감소하고 지역경제가 쇠퇴하는 농촌지역의 경제적 과제의 해결에 있다. 즉 일자리와 고부가가치를 창출하는 것이다. 다음으로 고령화하는 농촌지역에서 사회복지 등과 같은 농촌지역 특유의 사회적 과제 해결, 고령자나 여성, 다문화가족 등과 같은 사회적 배제자의 사회참여에 의한 자기실현 기회 제공, 나아가 경제적·사회적 격차 시정에 의한 균형사회 실현 등의 효과를 기대할 수 있다.

그림 2-1. 커뮤니티 비즈니스 개념




다섯째, 기대효과를 높이기 위해서 정부와 중간지원조직(intermediary)의 역할이 중요하다. 인적자원이 부족한 농촌지역에서 CB를 창업하거나 경영을 유지하는데 많은 제약이 따르게 마련이다. CB의 성과를 높이기 위해 중간지원조직은 CB의 창업이나 경영관리 등을 지원하고, 또한 관련 정보 제공, 지역자원 조사 등의 대행, 보조금이나 융자 중개, 직접 출자 등 다양한 역할을 할 수 있다.

마지막으로 행정기관도 중요한 역할을 한다. 국가나 지방자치단체는 직접적으로 CB 창업에 보조금을 지불하거나 중간지원조직을 육성하여 CB 활동에 간접적으로 지원하는 방안을 강구할 수 있다.

## 2.3. 내발적 발전과의 관계

내발적 발전은 종전의 개발방식과 경제성장에 대한 부작용으로 나타나는 문제점에 대응한 새로운 발전방식이다. 고도성장이나 시장개방의 영향이 농업과 농촌에 과소화와 고령화를 초래하여 지속적인 발전을 제약하는 요인으로 작용하였다. 이러한 문제에 대응하여 지역 주민이 지역의 문제를 객관적으로 인식하여 이를 공유하고, 지역자원을 활용하여 해결하기 위한 대안을 마련하는 방식이 내발적 발전이다. 지역사회를 구성하는 주민이나 단체가 주체가 되어 지역 자원을 발굴하여 지역 전체의 발전적 변화를 도모하는 것이 목적이다.

지역사회를 구성하는 주체는 지역의 생산자 및 생산자그룹을 포함한 지역 주민, 농협, 지자체, 그리고 다양한 이익단체 등을 포함한다. 또 최근 농촌사회에는 도시에서의 다양한 경험을 가진 겸업농가, 귀농·귀촌자 등도 주체로서 중요한 역할을 한다. 다양한 주체의 역량을 제고하기 위해서는 조직화가 필요하다. 조직화되어야만 지역자원의 생산적 활용과 보전관리, 문제해결을 위한 전문적이고 지속적인 활동이 가능해진다.

그리고 지역자원을 발굴하여 활용한다는 점이다. 자원이란 지역의 자연자원, 인적자원, 문화적 자원 등 지역이 지니고 있는 모든 것을 말한다. 이러한 자원을 활용하여 지역 활성화를 도모하는 것이 기본이다. 농촌지역의 내발적 발전을 위해서는 정부의 물적 지원과 함께 지역의 개발주체의 육성, 주민 조직화, 지역의 자연적·인적·문화적 자원 개발 등에 지원하여 다양한 경제사회 활동을 창출하고 지속적인 지역사회 개발이 가능하도록 해야 한다.

또한 지역 내의 주체나 자원을 기본으로 하면서 부족한 경우 외부의 지원을 기대할 수 있다. 외부의 지원에 대한 효율을 높이기 위해서는 내발적 발전 조건을 충족시켜주어야 한다. 이것이 내발적 발전을 촉진하는 조건이 된다. (김태곤 외. 2007. 12)

이러한 관점에서 보면 CB는 내발적 발전의 원칙에 입각한 지역활성활의 하나의 형태라고 할 수 있다. 농촌지역의 주민이 지역진흥을 위해 조직

화하고, 자연적·물적·문화적 자원을 활용하여 일자리를 만들고 부가가치를 향상하여 지역경제를 활성화한다는 점에서 양자는 공통점이 있다.

내발적 발전에 근거한 농촌지역 활성화란 농업생산을 기본으로 하여, 농산물 가공이나 특산품 개발 등의 2차산업활동, 농산물 유통이나 도농교류, 농촌관광 등 3차산업활동 등을 '농촌지역'이 주체적으로 담당함으로써 가능해진다.

따라서 내발적 발전을 위한 조건은, 먼저 지역주민의 자발성이 전제되어야 한다. 주민 스스로가 지역이 안고 있는 문제를 찾아내고, 이를 공유하여 문제해결의 의지를 결집하는 것이 중요하다. 둘째 문제를 해결하기 위해 지역에 부존하는 자원을 발굴하여 활용하는 것이다. 지역의 가치를 높이기 위해서는 지역에 존재하는 농산물이나 가공품, 특산품 등을 비롯하여, 자연자원, 농촌경관, 축제, 전통문화 등을 발굴하고 증식하여 활용하는 것이 중요하다. 셋째 이러한 지역자원을 활용한 비즈니스 모델을 개발하는 것이다. 일자리와 부가가치를 창출하여 지역경제를 활성화해 나가되, 지속성을 유지하는 것이 내발적 발전의 관건이 된다.

## 2.4. 사회적 기업과의 관계

CB와 유사한 용어로서 '사회적 기업'(Social Enterprise, SE)이 있다. CB와 SE는 사회적 과제의 해결을 목적으로 하고 있다는 점에서 유사성이 있다. 양자 모두 공익성, 영리성, 혁신성, 지속성을 지향하고 있다. 또한 CB와 SE는 사회적 목적의 달성수단으로 비즈니스 형태라는 점과 '사회적 기업가정신(Social Entrepreneurship)'에서 출발했다는 점에서도 공통점을 가지고 있다.

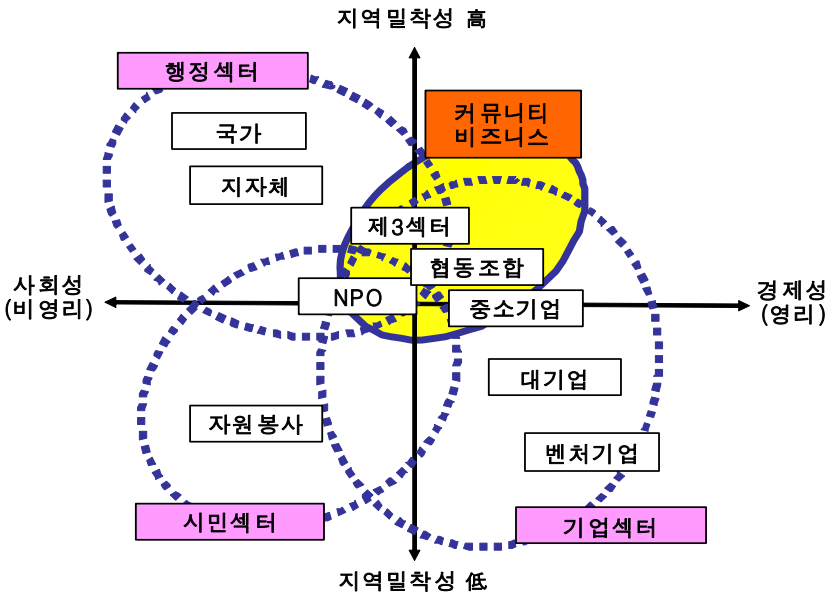
이러한 공통점 속에서 몇 가지 차이점이 있다. 우선 사업목적에 있어서 CB는 '지역경제 활성화'를 강조하는 반면, SE는 사회서비스 제공을 통한 '취약계층 고용'을 강조한다는 점에서 차이가 나타난다. 또한 CB는 공동체 단위의 '비즈니스형태'이나 SE는 사회적 비즈니스(social business, SB)를

행하는 주체로서 일종의 '조직형태'라는 점에서 차이가 있다.

참여대상은 CB는 '지역단위·지역주민'이 중심이며, SE는 '취약계층'이 중심이다. 따라서 CB는 지역사회의 활성화를 위해 비즈니스 방식을 도입하는 반면, SE는 사회적 취약계층의 안정적인 고용을 위해 비즈니스방식을 도입하고 있다는 점에서 차이를 찾을 수 있다.

또한 SE는 전국 범위의 사회적 취약계층을 위한 일자리 창출사업이라고 한다면, CB는 일정지역 범위에서 지역사회 활성화를 목표로 하는 사업으로 개념화하고 있다. 양자간의 차이점은 지역범위에서 한정된 지역에 국한하고 있는가, 전국 등 광범위한 지역인가에 따라 구분되며, 대상계층에서 사업대상이 지역주민인가, 사회취약 계층인가에 따라 차이가 있다.

그림 2-2. 커뮤니티 비즈니스의 위치




자료 : 細內信孝. 2010. 를 근거로 재작성

CB는 '지역과제' 해결이 중심, SE는 '사회적 과제' 해결이 우선이다. <그림 2-2>에서와 같이 CB는 지역밀착형과 영리성이 높은 영역에서 지역과제(일자리와 부가가치 창출에 의한 지역경제 활성화) 해결이 우선이며, 현재 농림수산식품부, 지식경제부, 행정안전부 등이 실시하는 사업이 이 영역에 위치한다. 반면에 SE는 지역밀착성이 낮고, 공익성이 높은 시민섹터 영역에서 사회적 과제, 즉 취약계층의 사회복지문제의 해결이 우선이며, 고용노동부의 사회적 기업이 여기에 위치한다.

# 3. 커뮤니티 비즈니스의 의의와 한계

## 3.1. 등장배경과 의의

CB는 국가 또는 지역마다 등장한 배경과 특성을 달리한다. 국가에 따라 혹은 지역에 따라 CB의 등장배경은 차이가 있지만, 다음과 같은 5가지 중 한 가지 이상을 배경으로 한다.[6]

첫째, 자본주의의 발전, 경제의 글로벌화, 시장의 실패에 대한 대응이다. 경제의 양극화와 도시화 등으로 경제성장의 혜택을 보지 못한 사람들이 증가함에 따라 지역내부에서의 문제해결, 지역단위의 경제순환에 대한 문제의식이 점차 부각되었다.

둘째, 정부의 실패에 대한 보완이다. 재정적자 누적에 대응하여 작은 정부를 지향하는 과정에서 행정의 민영화와 외부화가 진행되면서 민간부문의 협조가 점점 필요해지고 있다.

셋째, 관주도·하향식 지역개발정책이 가지는 한계를 극복하는 방안이다. 중앙정부나 제3자가 주도하고 지원하는 기존의 지역개발방식으로는 지속성을 유지하기 어려워진다. 지역적 관점에서의 효율성과 성과를 중시하는

[6] 함유근·김영수(2010.6) p.34를 참고하여 재정리한다.

새로운 접근방식이 필요하다.

넷째, 커뮤니티의 쇠퇴와 비영리시민활동이 필요해지고 있다. 도시와 농촌간의 불균형 발전, 지역간 경쟁의 격화, 급격한 고령화와 과소화 등에 따라 지역커뮤니티가 쇠퇴하는 문제가 확산된다. 이에 대해 자원봉사 등과 같은 비영리적인 시민활동으로는 지역단위의 사회서비스 공급이나 일자리 창출 등 지역문제 해결이 불가능해짐에 따라 경영적으로 사업화된 민간활동이 주목을 받게 된다.

다섯째, 기업의 사회적 책임의식 증대이다. 기업의 사업분야가 다양해지고 사회적 책임에 대한 중요성이 커지면서 사회적 기업에 대한 관심이 증가한다.

CB가 등장하는 5가지의 배경은 영국 등의 유럽, 일본, 제3세계 등 각국이 처한 조건에 따라 그 우선순위에 차이가 있다. 유럽의 경우는 ②>⑤>①, 일본은 ④>①>③, 제3세계는 ③>④>① 등으로 정리할 수 있다.

영국과 일본의 등장배경을 비교하면, 영국의 경우는 작은 정부 지향에 따른 변화와 시민사회의 육성과 지원을 통한 공적영역의 흡수 등 정부실패의 보완이라는 측면이 강하다. 이에 반해 일본의 경우는 지진 등 자연재해에 대응한 시민사회의 역할증대, 시민들의 적극적인 사회참여, 고령화와 글로벌화에 따른 지역간 격차확대, 국가 및 지자체의 재정악화 등을 배경으로 CB의 필요성이 높아졌다고 할 수 있다.

우리나라의 경우 최근 지역경제 침제와 지역격차에 대응하여 생활자의 이익을 이끌어 낼 수 있는 사회구조로의 전환, 지역경제 활성화 등을 위한 계기로서 CB에 대한 관심이 높아지고 있다(김재현. 2010).

또한 지난 10여년간 농촌지역개발을 위한 다양한 정책사업이 추진되고 있지만, 여전히 농촌지역은 '사람의 공동화' '지역의 공동화' '토지의 유휴화'가 지속되고 있으며, 커뮤니티의 해체로 인해 지역사회가 담당해 온 상호부조 기능을 상실함으로써 각종 지역사회문제를 증폭시키고 있다.

커뮤니티 해체로 인해 발생하는 지역사회의 기능상실 문제를 해소하기 위해서는 생활자 공통의 이익을 이끌어 낼 수 있는 지역사회로의 전환이 필요하며, 이것을 구체적으로 추진하기 위한 방법론으로서 CB적인 접근이

필요하게 된 것이다.

일본의 사례에서도 볼 수 있듯이 CB는 지역주민의 주도 하에 지역자원을 활용한 지역활성화의 유용한 대안이 될 수 있다는 측면에서 최근 우리나라에서도 이에 대한 관심이 증가하고 있다. 지역활성화란 '지역이 안고 있는 과제에 대해 하드웨어나 소프트웨어 또는 그 양면성으로부터 과제해결을 도모하려는 프로세스'를 의미한다(김한주. 2008). 지역이 당면한 과제해결을 통하여 지역활성화를 도모한다는 점에서 CB의 역할에 크게 기대하고 있다.

주목할 점은 지역활성화란 종래는 규모화, 대규모 투자, 경쟁력 제고 등으로 요약되는 '생산부문' 영역만이 관심의 대상이었으나, 고령화나 생활의 질 문제와 관련하여 향후는 '공동체성, 삶의 질, 지역 자립, 교육·문화·복지 등'을 주요 내용으로 하는 '생활부문' 영역까지 고려할 필요성이 높아졌다는 점이다. 여기에 주목한 것이 사회적 기업이나 CB에 대한 시민사회나 지자체, 국가의 높은 관심도이다. 그렇지만 CB에 대한 지나친 기대는 금물이다.

## 3.2. CB의 한계

### 3.2.1. 정책의 선행

CB가 자유롭게 발생하고 성장하기 위해서는 그 토양이 되는 '사회적 경제'(social economy)의 발전과 확산이 필요하다. 영국은 2008년 현재 CB 사업체가 5만 5,000개, 고용이 77만 5,000명, 시장규모가 약 270억파운드(47조원)에 달하며, 개인기업의 약 20%가 CB에 해당한다. 일본은 사업체수 8,000개에 고용이 3만 2,000명, 시장규모가 약 2,400억엔(3.1조원)에 달한다. CB의 선진국들은 그 역사적 배경은 다르지만 일찍부터 사회적 경제와 공동체의 가치에 대한 인식이 광범위하게 형성되어 왔다.

사회적 경제란 공동체의 이익이라는 사회적 가치를 실현하기 위해 화폐

적·비화폐적 자원을 생산·교환·분배하거나 소비하는 조직들로 구성된 하나의 부문, 즉 사회적 목적과 민주적 운영원리를 가진 호혜적 경제활동 조직의 집합을 의미한다. 여기에는 소비자생활협동조합, 의료생활협동조합 등 사회적 협동조합과 비영리 민간단체 중 경제활동에 참여하고 있는 단체들을 포함한다(신명호. 2009).

사회적 경제는, 첫째 궁극적 목적이 이윤추구가 아니라 구성원이나 지역사회에 대한 봉사이며, 둘째 운영이나 경영상의 자율성이 보장되어야 하며, 셋째 구성원에 의한 민주적 통제가 가능해야 하고, 넷째 잉여배분에 있어 사람과 사회적 목적이 자본에 우선해야 한다(신명호. 2009).

사회적 경제가 갖고 있는 공동체적 가치지향은 기본적으로 CB가 지향하는 가치나 목표와 동일하다. 따라서 사회적 경제는 CB가 성장 발전할 수 있는 토대가 되는 것이다. 하지만 우리나라의 경우 사회적 경제에 대한 인식이 매우 낮은 상태이다. CB가 성장·발전할 수 있는 토양이 매우 취약하다는 의미이다. 때문에 이러한 여건을 고려하지 않은 채 유사한 정책을 여러 부처와 지자체가 경쟁적으로 추진하고 있는 현 상황은 장기적으로 우리나라 CB 발전에 제약이 될 우려도 있다.

2011년 5월말 현재 우리나라의 예비 또는 인증 사회적기업은 총 1,537개이고 종사자는 1만 3,535명이다. 최근 사회적 기업의 숫자가 크게 증가한 것은 그동안 중앙정부(고용노동부)에서 독점해 오던 사회적기업 육성업무 중 예비사회적기업 육성사업을 2010년부터 지자체로 이관하면서 이른바 '지방형' 사회적 기업이 크게 증가했기 때문이다.

중앙정부가 CB 관련사업을 경쟁적으로 추진하고 있는 상황 하에서 광역자치단체와 기초자치단체도 경합이라도 하듯 사회적기업 육성정책을 추진하고 있는 것은 CB의 발전에 긍정적인 영향을 미치는 반면, 장기적으로는 부적격자의 사업 참여를 유도하게 되어 결국은 부정적인 결과를 가져올 가능성이 크다.

현재 우리나라의 CB 육성사업은 사업 추진주체의 수용능력을 초과해서 공급되고 있으며, 문제는 이러한 현상이 향후에 더욱 심화될 것이라는 점이다. 현재 계획되어 있는 정량적인 정책목표가 이를 잘 말해주고 있기 때

문이다. 과도하게 설정되어 있는 정책목표를 현실에 맞게 적절하게 수정할 필요가 있다. 아울러 사회적 경제나 공동체적 가치의 확산을 위한 노력이 동시에 요구되고 있다.

현 단계에서는 정책 수립을 위한 지역별 특성과 잠재력을 조사·연구하여 자금운용방안을 마련하고 인재를 육성하는 작업 등이 필요하다. 구체적으로는 ① 사회적 인지도의 향상, ② 지원 자금의 조성 및 운용, ③ 인재 육성, ④ 사업전개 지원, ⑤ 사업기반 강화를 위한 모니터링 등이 필요하다. 따라서 현 단계에서는 CB가 창업하여 성장할 수 있는 토양을 만드는 일에 좀 더 많은 관심과 노력이 요구된다.

### 3.2.2. CB에 대한 과도한 기대

최근 세계적인 금융위기를 반복적으로 겪으면서 취약계층이 급속하게 늘어났고, 이들을 대상으로 하는 일자리 창출의 중요성이 증가함에 따라 CB 또는 유사사업을 여러 부처에서 경쟁적으로 추진하게 되었다. 이에 따라 우리나라의 CB는 그 토양의 일천함에도 불구하고 짧은 기간 내에 전국적으로 확산되었고, 이제 CB는 하나의 사회적 추세로 자리 잡게 되었다. 그동안 민간차원에서 독자적으로 활동해 오던 시민단체들도 관련정책에 관심을 가지게 되었으며, 시민운동차원에서 독자적으로 추진해 오던 사업조차도 정부지원을 기대하는 분위기로 바뀌고 있다.

CB는 다양한 개념 정의에도 불구하고 기본적으로는 민간의 참여에 의한 일자리와 부가가치를 창출하는 사업이다. 그동안 일자리 창출을 전담해 왔던 정부와 시장이 더 이상 그 기능을 다하지 못하게 됨에 따라 그 역할의 일부분을 민간참여를 통해 해결하고자 하는 것이다. 때문에 CB는 유사사업을 추진해 오던 민간단체에게는 자신의 정체성을 취대한 유지하면서 정부지원을 받을 수 있다는 위안을 가질 수 있었다. 정부는 임시적이고 일회적이었던 일자리사업을 민간위탁을 통해 지속가능성을 확보할 수 있으며, 기업으로 하여금 다양한 방식으로 사회적 책임(CSR)을 실천할 수 있도록 해 주었다. 정부·기업·시민단체 모두 CB를 활용할 수 있게 된 것이다.

이것이 최근 우리나라에서 CB가 급속히 확산될 수 있었던 중요한 배경 중의 하나이다.

이러한 사정의 이면에는 여러 가지 부작용도 있다. 특히 중앙부처에서 유사사업을 경쟁적으로 추진하면서 이러한 부작용은 더욱 커지고 있다. 가장 큰 부작용은 민간 혹은 시민단체의 정부 의존성을 심화시키고 자생력을 약화시킬 수 있다는 것이다. 그동안 독자적인 영역에서 다양한 사업을 수행해 온 시민단체들이 정부지원을 통해 자금이나 인건비 지원을 받게 됨으로써 독자성이 약화될 뿐만 아니라 단체들간의 차별성도 줄어들게 될 우려가 있다.

### 3.2.3. 일자리창출로서 CB의 한계

CB는 지역주민이 주체가 되어 지역의 문제를 지역자원을 활용하여 비즈니스 방식으로 해결하는 지역활성화사업이다. 따라서 CB는 기본적으로 공익적인 성격을 갖고 있으며, 공동체 구성원간에 이루어지는 사업이기 때문에 고용자와 피고용자 혹은 서비스의 제공자와 고객 사이에 얼굴이 보이는 '신뢰'를 주요한 매개로 한다. 이처럼 CB는 얼굴이 보이는 따뜻한 인간관계를 바탕으로 구성원간의 신뢰가 구축되며, 공동체 내의 사회적 자본이 증가하는 과정이기도 하다.

오늘날 사회적으로 관심이 높아지고 있는 식품 안전성 문제나 바쁜 현대인들에게 중요하고도 현실적인 과제로 대두되고 있는 자녀육아문제도 CB의 좋은 사업대상이 될 수 있는 것은 구성원간의 신뢰가 전제되기 때문이다. 가령 식품 판매의 경우 생산자와 소비자 혹은 공급자와 수요자간의 신뢰가 바탕을 이루고 있기 때문에 구성원의 익명성에서 오는 위험성을 예방할 수 있으며, 육아사업 역시 구성원간에 얼굴이 보이는 관계를 바탕으로 하기 때문에 안심하고 아이를 맡길 수 있다는 것이다. 때문에 이와 같이 구성원간의 '신뢰'는 지역공동체의 활성화를 판단하는 중요한 척도로 이해할 수 있다.

그러한 의미에서 지역공동체 활성화는 '지역공동체 정신의 활성화'를 뜻

하는 것이다(최문경. 2010). 그러나 우리나라의 경우 CB를 일자리 창출사업의 일환으로만 접근하고 있을 뿐 이러한 사회적 자본의 형성이라는 측면이 간과되고 있다는 한계가 있다. 이는 구성원간의 신뢰보다는 일정한 자금지원에 의해 얼마나 많은 일자리가 창출되었는가에 정책의 강조점이 놓여 있기 때문이다.

영국이나 일본에서 CB가 발전할 수 있었던 것은 구성원간의 '신뢰'라고 하는 사회적 자본이 어느 정도 형성되어 있었을 뿐만 아니라 CB의 추진주체들이 이러한 사회적 자본의 형성에 더 많은 관심을 기울여 왔기 때문이라고 할 수 있다. 그러므로 CB가 장기적으로 지속성을 갖고 지역활성화에 기여하기 위해서는 단순히 일자리 창출이라는 차원을 넘어 구성원 상호간의 신뢰 구축, 공동체성 복원 등 사회적 자본의 형성에 더 많은 관심이 필요하다.

## 4. 과제

CB는 지역주민이 주체가 되어 지역자원을 활용하여 비즈니스 방식으로 지역문제를 해결하는 사업 또는 활동을 말한다. 지역적 특성과 시대적 과제에 따라 CB의 출현배경은 서로 상이하다. 영국의 경우 작은 정부로의 이행과정에서 정부기능의 일부를 민간에 이양하는 방편으로 CB가 생겨난 반면, 일본의 경우에는 고령화 진전, 지역커뮤니티 쇠퇴, 시민사회 성장 등이 CB의 출현배경으로 작용했다.

우리나라의 경우에는 최근 몇 년간 일련의 반복적인 경제위기를 맞으면서 지역경제 침체와 지역격차 확대, 생활자의 이익을 이끌어내기 위한 지역사회구조로의 전환, 지역만들기와의 연계, 지역활성화를 위한 일자리 창출 등을 배경으로 CB에 대한 관심이 증대되고 있다.

CB

관심을 가져야 한다. 지역역량의 강화와 지역주민의 자발적인 참여가 사업의 성공 가능성을 높인다. 이를 위한 리더의 역할이 중요하다.

셋째, 지역활성화를 위해서는 CB와 관련사업의 유기적인 연계가 필요하다. 마을만들기사업을 시행한 곳은 기본적인 인프라가 갖추어져 있고, 지역주민 또한 그동안의 사업추진과정에서 일정한 사회자본, 즉 신뢰가 형성되어 있기 때문에 CB의 추진에 유리한 점이 있다.

넷째, 중간지원조직의 육성이 필요하다. 중간지원조직은 정부정책을 민간에 전달·확산하는 동시에 민간과 민간을 연결하는 중재자로서의 역할을 담당한다. CB는 일반 기업체에 비해 경영기반이 취약하기 때문에 이들의 역할이 특히 중요하다.

다섯째, 앞에서 지적한 외에 중요한 것이 CB는 일반금융기관으로부터 자금조달이 곤란하기 때문에 CB를 대상으로 하는 CB의 발전기금 조성, 중앙정부의 다양한 정책들을 지역단위에서 통합적으로 운영할 수 있는 지역단계에서 통합운용시스템, CB는 일반기업에 비해 경영의 전문성과 노하우가 부족하기 때문에 이를 해소할 수 있는 일반기업과의 연대 등이 요구된다. 이러한 문제가 해결되어야 CB의 건전한 성장과 이에 의한 지역사회의 활성화를 기대할 수 있다.

지금까지 CB에 대하여 논의동향과 개념 등을 종합적으로 정리하였다. 그리고 우리나라의 CB에 대해서도 관련정책과 기대효과를 발휘하기 위한 과제를 제시하였다.

# 제3장 지연성 조직경영체의 경영실태와 성과

## 1. 연구 개요

농업경영의 주체는 농업구조정책의 관점에서 보면 그동안 가족농 중심의 개별경영체의 규모확대에서 들녘별 경영체, 농어촌공동체회사, 마을단위 농업공동체 등과 같은 지연성 조직경영체의 육성이라는 방향으로 전환되고 있다.

이러한 정책전환은 농산물 시장의 글로벌화에 따른 농업의 수익성 저하, 개별영농 경영주의 고령화, 기계화 등에 의한 개별영농의 자기 완결성을 상실함에 따라 이를 보완하기 위한 조직적·집단적 대응이 요구되고 있기 때문이다. 즉 개별영농의 조직화나 집단화를 통하여 지연성 조직경영을 실현하여 생산비 절감을 도모하고, 농작업의 분업이나 잉여 노동력을 활용하여 농업경영의 복합화·다각화를 통한 소득증대를 도모하는 효과를 기대할 수 있다.

이러한 정책은 최근 농촌지역 활력증진의 일환으로 지역자원을 활용하여 마을단위의 공동사업을 추진하여 일자리를 늘리거나 주민의 소득증대를 도모한다는 점에서 CB의 육성과도 일정부문 맥을 같이 하고 있다.

따라서 농촌지역 CB의 기초가 되는 마을의 농지와 사람이 결합하여 생산에 기초한 마을 및 들녘단위의 지연성 조직경영체의 실태를 파악하고 CB로서의 발전조건을 검토할 필요가 있다.

사례 분석을 통하여 들녘 및 마을단위의 지연성 조직경영체의 경영성과

와 당면과제를 도출하고, 우수사례를 발굴하여 지속적인 발전이 가능한 CB 구축에 필요한 기초정보를 제공하는 것이 연구목적이다.

먼저 지연성조직경영체에 대한 이론적 검토로서 CB로서 농촌지역의 생산에 기초한 지연성 농업경영체의 기본시각과 개념을 정의 하고, CB로서의 의미와 운동 원리를 파악하고, 조직의 구조와 유형에 대하여 검토하고자 한다.

둘째, 지연성 농업경영체에 관한 국내외 관련 정책 동향을 살펴보고자 한다. 이에 대해서는 노동력·농기계 공동이용조직 육성, 조직경영체 육성, 농어촌공동체 육성으로 구분하여 검토한다.

셋째, 유형별 사례에서는 마을 또는 지역의 기초자원인 사람과 농지를 매개로 생산단계의 마을단위 조직화가 이루어지는 지연성 농업경영체에 대한 사례조사를 통하여 그 실태를 검토한다. CB로서 존립의 핵심요소인 지역 공동체성, 수익 및 자립성, 공익성을 중심으로 사례의 특성과 당면하고 있는 과제를 검토한다.

넷째, 현재 다양하게 전개되고 있는 지연성 조직경영의 의의를 살펴보고, CB로 발전하여 보다 높은 효과를 발휘하기 위한 과제를 제시한다.

# 2. 지연성 조직경영의 이론적 고찰

## 2.1. 지연성 조직경영의 기본시각과 의의

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

농업생산조직은 개별경제단위로서 기능해 온 농가 즉 가족경영이 최근

변모됨에 따라 개별경영기능의 분화와 외부 제 조직에 의한 재통합이라는 현실적 과제에 대응하기 위하여 '2이상의 개별경영이 생산과정과 관련하여 만들어진 조직'이라 정의되고 있다.

지연성 조직경영은 그러한 농업생산조직의 하나의 형태이고, '하나의 마을 내지 필요한 지역범위에 있어서 지역주민의 합의에 기초하여 농지와 관련한 조직적 활동, 특히 노동과 기계·시설에서의 조직적 활동을 통하여 경제 합리성을 높임으로써 지역의 사회생활 및 경영의 성장을 도모하는 생산조직'으로 정의한다.

마을은 정주단위이고, 토지이용형 농업의 지력 재생산과 관련된 농업시설과 사람의 공동체다. 여기에서 마을의 정주조건을 지키기 위해서는 마을에 남아있는 노동력을 조합하여 농업을 유지하고 논을 보전하여 사람이 살 수 있는 정주공간을 만드는 것이 지연성 농업경영의 목적이다.

이러한 의미에서 지연성 농업경영체는 '지역사회를 단지 지역민이 거주하는 공간으로 보는 데서 벗어나 지역의 사회적·경제적 문제를 해결하는 비즈니스적인 조직체의 일부로 인식하고 활용하는 것'이라는 점에서 CB의 정의와도 일맥 상통하다고 볼 수 있다(삼성경제연구소. 2010).

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

## 2.2. 지연성 조직경영체의 운동원리

지연성 조직경영을 비롯한 생산조직에는 소유관계, 직능관계, 인격적 관계 등 세 종류의 사회관계가 내포되어 있다. 첫째 소유관계에는 소유와 이용과 관련하여 구성농가가 소유하는 생산수단 및 노동력을 집단으로 투입하여 얻을 수 있는 보수 및 집단화의 성과배분이 규정된다. 이 관계는 생산수단 및 노동력의 생산성 향상에 대한 기여도와 분배를 둘러싼 대항관계

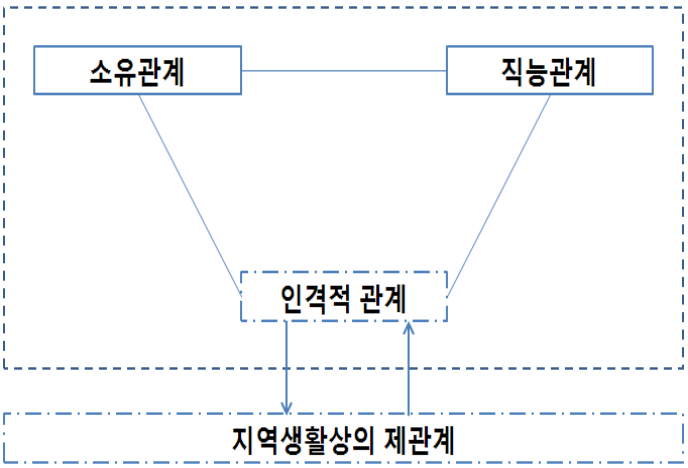
의 성격이 있다. 오퍼레이터의 임금이나 작업요금 수준에 따라 일부 농가가 이탈하거나 집단해체에 직면하는 사례는 이러한 보수와 성과배분을 둘러싼 이해관계의 대립을 단적으로 보여주고 있다.

둘째 직능관계는 집단이 확보한 생산 제요소를 적절히 결합시켜 보다 큰 경제효과를 실현시키기 위한 기술적 조합 중에서 합리적인 노동력 편성과 관련한 관계이다. 구체적으로는 조합장을 정점으로 하는 조합원의 배치 및 기계작업상의 노동력 편성 등에서 볼 수 있다. 이러한 직능관계의 효율화를 감안하여 커뮤니케이션 채널의 정비, 공헌의욕의 확보를 위한 노력, 조직의 목적을 규정하여 승인을 받는 것이 중요하다.

셋째로 인격적 관계다. 집단에 참가하는 것을 계기로 각 구성원이 상호 직접 접촉함으로써 자연발생적으로 형성되는 인간적 결합관계이다. 직능적 관계에 따른 조직이 공식적 조직으로 칭하는데 대하여 인격적 관계에 의한 조직은 비공식적 조직이다. 소위 소통을 통하여 형성된 전인격적 관계이므로 상대방의 성격이나 개인적 모든 사정까지 인지한 후에 상호 공통의 감정이나 이해에 따라 뭉쳐진 관계다. 기업과는 달리 마을이나 특정지역을 단위로 한 지연성 조직경영에서는 생산과 생활의 양 공간이 동일하므로 '농지를 둘러싼 개인 또는 가구를 둘러싼 개인'간의 관계라 할 수 있다. 때문에 여기에서의 인간적 결합관계는 지역생활상의 모든 관계와 밀접하게 형성되어 있다.

이상의 세 가지 사회관계는 지연성 조직경영의 경우 생산활동이 마을이라는 생활의 장과 중복되어 있고, 게다가 마을을 구성하는 가구원의 대부분이 농업인이므로 그 지역에 있어서 전통적으로 생활상의 제 문제와 상호관계를 충분히 고려하여야 한다. 자치와 공생이라는 두가지 기능을 고려할 수 있다. 자치 기능은 밖으로 부터의 저항에 대항하여 통합을 위한 구성원간의 이해를 조정하고 합의를 형성하는 기능이다. 또한 공생 기능은 장기공평원칙에 기초한 상호부조기능이다. 요컨대 이러한 것은 각 농가의 생활보장 또는 생활방위를 위해 필요한 기능이다. 지연성 조직경영은 이러한 자치와 공생의 기능을 활용하여 사적·공적 이해의 조화로운 바탕에서 CB로서 존립기반을 가진다고 볼 수 있다.

그림 3-1. 지역성 조직경영과 관련된 네가지 사회관계



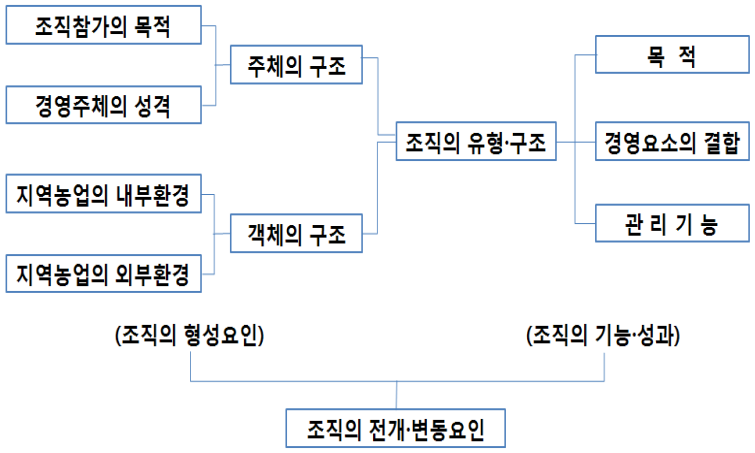

## 2.3. 지연성 조직경영체의 구조와 유형구분

지연성 조직경영체는 생산조직의 한 형태라는 관점에서 생산조직의 구조적 특성을 파악하고자 한다. 생산조직의 구조는 기본적으로 구성원 농가의 주체적 조건(농가의 경영적 성격과 의향), 환경조건(노동력시장의 조건, 농업생산기반 조건, 농가의 구조)에 대하여 조직체가 대응과정에서 다양한 형태로 나타나고 있다. 농업생산조직은 주체적 구조(농가), 객체적 구조(환경), 조직체적 구조라는 세 가지의 구조와 그 상호 규정관계가 동시에 성립되고 있다.

이러한 규정관계를 구체적으로 살펴보면, 주체(농가)와 객체(환경)의 규정관계는 주체가 그 경영목표를 조직화에 의하여 실현하려는 경우 먼저 조직에 어떠한 편익을 구할 것인가를 결정하고, 그것에 기초하여 서비스나 성과배분을 조직에 요구하며, 조직체는 이러한 요구에 대하여 그 달성과정에서 일어나는 다양한 대립을 피하기 위하여 조정과 균형을 조직 구성원에게 요구한다. 또한 객체와 조직체의 규정관계를 보면, 객체는 주체를 경유하여 조직체에 간접적인 영향을 미치게 되며, 주체의 경영목표, 적응방식,

행동조건을 통하여 조직의 성격 및 유형을 규정한다. 이러한 세 가지 주체의 규정관계를 도식화하면 <그림 3-2>와 같다.

그림 3-2. 조직유형의 규정구조




따라서 생산조직의 유형은 기본적으로 구성원 농가의 주체적 조건, 환경조건을 구성원 농가가 어떻게 수용하고 대응하는가에 따라 다양한 형태로 나타난다.

이러한 관점에서 볼 때, 경영요소의 결합강도, 의사결정기능 등 조직의 경영체적 성격을 규정하는 측면과 조직을 둘러싼 환경을 수용하고 대응하는 형태로서 나타나는 조직 구성원의 조직화 목적이라는 두 가지 측면을 동시에 파악하는 것이 현실의 생산조직을 이해하는데 유효한 유형구분이라고 판단된다.

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

그리고 경영의 결합강도에 따른 구분은, 첫째 경영요소의 결합강도로서 노동만으로 결합하는 1종결합, 노동과 자본이 결합하는 2종결합, 노동과

자본과 토지의 모든 생산요소가 결합하는 3종결합으로 구분되며, 둘째 의사결정기능의 구분으로서 분산형과 통합형으로 구분될 수 있다.

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

외부효과형은 적극적인 규모확대 추구형으로서 수도작 경영에서 주로 볼 수 있다. 소수의 전업농이 대형기계에 의한 작업확대를 통하여 기계이용의 효율화를 꾀하면서 농작업 수탁 및 영농규모 확대를 추구하는 형태로서 과거의 위탁영농회사와 같이 농작업 수탁전문 경영체로 발전하는 사례도 있었으나 농기계보급이 확산되면서 경영수지 악화로 해산되었고, 정책사업의 수혜를 위하여 법인화하는 경우도 있으나 경영의사결정은 개별화되어 있다.

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

표 3-1. 생산조직의 유형구분

| 구분 | | 내부효과형 | 외부효과형 | 종합효과형 |
|---|---|---|---|---|
| 1종결합형 | 분산형<br>통합형 | 작목반 | | |
| 2종결합형 | 분산형<br>통합형 | 기계화영농단 | 농작업수탁조직<br>경종농업법인A | 경종농업법인B |
| 3종결합형 | 분산형<br>통합형 | | | 시설농업법인 |

# 3. 지연성 조직경영체 육성정책

## 3.1. 노동력·농기계 공동이용조직 육성

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

1970년대 후반 우리나라 경제가 본격적인 상공업 중심의 고도성장을 추구하는 과정에서 농촌노동력의 도시유출이 심화되면서 농가수가 급속히 감소되어 농번기의 노동력 과부족 현상이 문제로 대두하게 된다. 이에 대응하기 위하여 영농기계화를 농정의 시책으로 설정하고 농기계 보급을 위하여 종합농업기계화 시범단지 사업을 필두로 농기계이용조직을 육성하게 된다.

특히 1981년부터 농기계 보급을 위하여 지원된 '기계화영농단'(당시는 새마을기계화영농단) 사업은 마을단위의 농기계 공동이용조직을 토대로 하여 농가간의 협업이 활성화되는 계기가 되었다. 기계화영농단은 농기계 작업에 적합한 노동조직을 확립하기 위한 개별경영간의 집단적인 대응이라는 점에서 농기계 공동이용조직이나 농작업 수탁조직의 형성은 협업경영으로 발전할 수 있는 조건과 역량을 충분히 갖추고 있었다고 판단된다(김정호·박문호. 2010). 특히 1980년대 후반에는 농작업을 대행하는 위탁영농조직이 활발하게 활동하게 되고 기계화 영농단의 관리 운영상의 문제점이 대두되면서 새로운 경영체의 필요성이 대두되었다.

## 3.2. 조직경영체의 육성

시장개방을 위한 우루과이 가운드(UR) 협상이 본격화되면서 새로운 대책이 강구되었다. 가족경영은 탈농과 노령화로 인하여 약체화됨에 따라 시장개방에 대응한 경쟁력의 확보에 한계가 있다고 인식하게 된다. 이에 따라 구조정책의 일환으로 조직경영체를 경쟁력 있는 경영단위로서 육성하겠다는 정책방향을 1989년 '농어촌발전종합대책'에서 제시되었고, 1990년 '농어촌발전특별조치법'이 제정되면서 법인격을 지닌 조직경영체를 육성하기 위한 '농업법인제도'를 도입하게 되었다. 당시 농림수산부는 영농조합에 대해서는 자경농민이 농업생산을 목적으로 출자하여 설립한 조합으로, 위탁영농회사에 대해서는 농민의 위탁에 따라 농작업을 위탁하거나 농지경영을 포괄적으로 위탁받아 영농을 대행하는 회사로 규정하였다. 1994년 농어촌발전특별조치법 개정을 통해 위탁영농회사는 농업회사법인으로 명칭을 변경하였다.

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

농업법인은 농업경영과 그에 부대하는 사업을 수행할 수 있는데 영농조합법인은 농업경영 및 부대사업, 공동이용시설의 설치 또는 운영, 농산물의 공동출하·가공·수출, 농작업 대행, 기타 사업이 가능하다. 농업회사법인은 농업경영, 농산물의 유통·가공·판매, 농작업 대행 이외에 부대사업으로 영농자재 생산·공급, 종묘생산 및 종균배양사업, 농산물의 매취・비축사업, 농기계 장비의 임대·수리·보관, 소규모 관개시설의 수탁관리사업 등이 가능하다. 또한 농지소유는 영농조합법인과 농업회사법인 모두 가능하다. 단 농업회사법인은 업무집행사원의 3분의 1 이상이 농업인이어야 한다.[7]

2009년 12월 말 기준으로 농업법인의 총 출자자수는 8만 2,495명이며, 이 가운데 농업인이 93.2%이고, 비농업인은 6.7%이다. 법인당 출자자 수는 16.9명(영농조합법인 17.4명, 농업회사법인 13.8명)이다. 총 출자금은 1조 2,725억 7,000만원(법인당 출자금은 2억 6,000만원)이며, 출자금 중 현금출자 비율이 87.2%, 현물출자 비율은 12.8%이다.

표 3-2. 농업법인의 출자자 수 및 출자금, 2009년

단위: 개, 명, 백만원, %

| | 출자법인수 | 출자자수 | | | | 출자금 | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 계 | 농업인 | 비농업인 | 법인당 | 계 | 현금출자 | 현물출자 | 법인당 |
| 합계 | 4,889 | 82,495<br>(100.0) | 76,855<br>(93.2) | 5,498<br>(6.7) | 16.9 | 1,272,574<br>(100.0) | 1,109,106<br>(87.2) | 163,468<br>(12.8) | 260.3 |
| 영농조합 | 4,171 | 72,552 | 68,194 | 4,302 | 17.4 | 918,569 | 791,868 | 126,701 | 220.2 |
| 농업회사 | 718 | 9,943 | 8,661 | 1,196 | 13.8 | 354,005 | 317,238 | 36,767 | 354.6 |

주 : ⑴ 출자법인수는 영농조합·농업회사법인 중 단독사업체, 본사·본점인 법인만 조사
⑵ 출자자 중 생산자단체(142개)는 미포함.

2009년 12월 말 기준으로 조사된 농업법인 종사자수는 3만 7,681명이며, 이 가운데 상근종사자는 2만 4,763명, 농업법인 당 종사자 수는 7.7명이며, 영농조합법인은 법인당 7.1명, 농업회사법인은 법인당 10.9명이 종사하고 있다. 상근종사자 규모별 사업체수를 보면, 5인 미만이 62.7%, 5~9인이 26.4%, 10~49인이 10.4%, 50인 이상이 0.5% 등의 순으로 영세한 사업체가 절반 이상임을 알 수 있다. 농업법인의 농축산물 판매(수입) 유형별 사업체를 보면, 농업생산이 1,951개소(39.8%), 유통판매가 1,052개소(21.5%), 가공판매가 853개소(17.4%), 농업서비스가 352개소(7.2%) 순으로 조사되었다.

[7] 농지법 제2조 제3호.

표 3-3. 농업법인 사업체 종사자수, 2009년

단위: 개, 명, %

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

자료: 통계청,「농어업법인사업체 통계조사보고서」. 이하 표에서 동일

표 3-4. 농업법인의 수입유형별 분포, 2009년

단위 : 개, %

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

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

## 3.3. 농어촌공동체의 육성

농업법인은 영세한 규모가 대다수이다. 경영규모의 영세성에 따른 부실화와 경영주의 개별 사업화에 따른 지역주민과의 괴리가 커지면서 농촌지역의 활성화를 위한 공동체 복원의 필요성이 제기되게 된다.

한편으로는 영농조합법인 가운데서도 다양한 형태의 농어촌공동체 성격 조직이 나타나면서 지역의 활력을 되찾는 사례가 나타나고, 범 정부차원의 낙후지역의 일자리와 소득 창출사업[8]이 추진되면서 농림수산식품부는 다양한 형태의 지역농업과 마을의 조직화를 시도하고 있다.

농림수산식품부의 관련 정책을 살펴보면, 먼저 농촌정책국에서 추진하고 있는 농어촌공동체회사는 농어촌공동체를 조직화하여 기업 방식으로 운영함으로써 수익성과 지속성을 확보하면서 상부상조 공동체성의 시너지 효과를 발휘하도록 유도하고, 사회서비스 공급 및 일자리 창출 등을 통해 지역사회 활성화를 도모한다는 목적이다.

농어촌공동체회사에 대한 정책 지원으로는 창업 보육센터 운영 및 교육·컨설팅 지원, 농어촌공동체회사에 관련사업 연계 지원, 농어촌공동체회사 우수사업지원 신규 추진, 귀촌인력 활용, 농어촌공동체회사에 대한 제도적 지원 등이 있고 세부내용은 다음과 같다.

첫째로 창업보육센터 운영 및 교육·컨설팅 지원에서는 공동체회사 창업 상담, 법인화에 필요한 정보제공, 자원·기술 중개, 인재육성 등 전문가 컨설팅이 포함된다. 그리고 일반기업·출향인사 등과 파트너십 및 네트워킹 활성화 지원, '1사1촌 운동'을 '1사1공동체회사'로 발전을 유도하고 있다. 초기단계에는 도시민 귀촌활성화와 연계하여 1~2개 보육센터를 시범 지정·운영하고, 그 성과를 평가한 후 지역단위까지 단계적으로 확대한다는 계획이다.

둘째로 농어촌공동체회사에 관련사업 연계지원에서는 고품질 쌀 최적경영체 육성, 자율관리어업 공동체 지원, 일반농산어촌개발 등 농림수산식품 관련사업과의 연계가 포함되어 있다. 이에 따라 사회적기업육성 지원사업(노동부), 자활사업·노인일자리 사업(보건복지부), 시니어창업지원단사업(중소기업청) 등의 요건에 해당하는 경우 관련부처의 사업비를 지원받을 수 있도록 협조를 하고 있다. 또한 전국 1,274개 지역 농·수협(농협 1,181, 수협 93)이 문화복지 서비스 제공, 도농교류 등 분야에서 적극적인 역할하도록 유도하는 것도 포함된다.

농어촌공동체회사 우수사업지원 신규 추진에서는 농림수산식품사업 연

---

[8] 대표적 관련사업으로서는 농림수산식품부의 농어촌공동체회사 및 마을단위농업공동체, 고용노동부의 사회적기업, 행정안전부의 마을기업, 지식경제부의 커뮤니티비지니스 시범사업을 들 수 있다.

계지원 등을 포함하여 농어촌 공동체회사 3,000개를 육성하는 것을 목표로 하고 있다. 이에 따라 농어촌공동체회사 사업추진 및 자립에 필요한 핵심 요소를 지원하기 위하여 활동비, 경비, 컨설팅, 교육비 등을 지원하고 있으며, 개소당 연간 5,000만원(국고 50%, 지방비 50%) 수준으로 최장 3년간 지원한다.

귀촌 인력을 활용하는 방안은 교사, 예술가, 기술자, 기업경영자 등 도시민들이 은퇴 후 농어촌 공동체회사에 적극 참여하도록 유도한 후 도시민의 기획·경영·재무회계·마케팅 등 분야에 대한 경험과 지식을 최대한 활용하는 것이다.

농어촌공동체회사에 대해서는 '농어업인 삶의 질 향상법' 개정(2009), '농어촌공동체회사육성법'을 제정·추진하여 법적 지원근거를 마련하고 있다. 또한 기존 농식품 관련 사업비를 농어촌공동체회사에 지원시 산재보험 등 보험료가 포함될 수 있도록 하는 방안을 검토 중이다. 농어촌공동체회사의 성격에 따라 농업법인, 사회적 기업 등으로 인증받아 세제지원을 받을 수 있도록 유도하는 것을 계획하고 있다.

한편 이와 유사 개념으로 농업정책국에서는 '마을단위 농업공동체' 시범사업을 추진하고 있다. 이는 개별 농업경영의 한계를 보완하고 지역사회 활성화를 위한 지역단위의 조직화로서 공동경영의 가능성을 모색하는 한편, 조직화를 통해 지속성과 수익성의 시너지 효과를 유도하는 것을 목적으로 하고 있다.

또 식량원예정책국에서는 '고품질 쌀 들녘별경영체 육성사업'을 추진하고 있다. 이 사업은 고품질·저비용 쌀 생산을 위한 지역 들녘별 쌀전업농 중심의 조직경영체를 육성하는 것이 목적이다.

그림 3-3. 농어촌 공동체회사의 위상

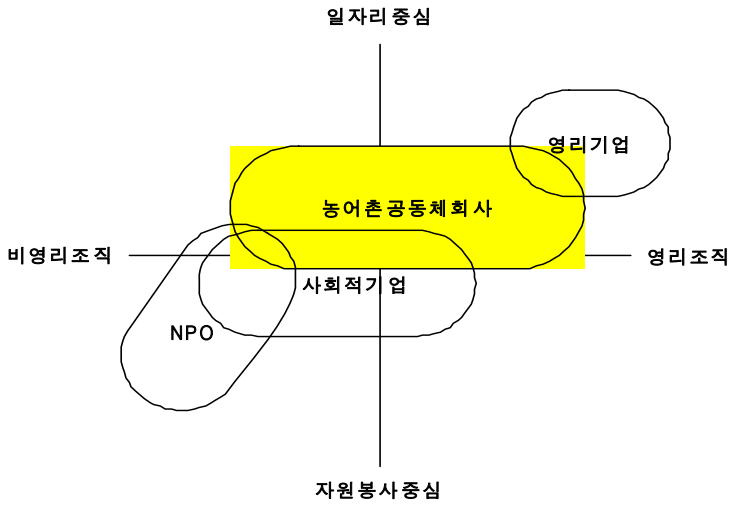



표 3-5. 농촌지역 공동체 관련조직의 특성비교

| | 마을단위 농업공동체 | 농어촌공동체 회사 | 영농조합법인 | 사회적 기업 |
|---|---|---|---|---|
| 개념 | 지역자원을 종합적으로 활용, 마을단위 공동영농을 수행하기 위해 조직화한 공동체 조직 | 농어촌지역에 기반한 공동체를 기업방식으로 경영, 일자리·소득을 창출, 지역사회 활성화에 기여하는 조직 | 협업적 농업경영을 통해 생산성향상, 농수산물의 출하·유통·가공·수출 등을 공동으로 추진하기 위한 조직체 | 취약계층의 일자리 창출과 사회서비스 제공 등 공익성을 주목적으로 하는 기업 |
| 근거 | 농어업·농어촌 및 식품산업 기본법 | 농어업인 삶의 질 향상 및 농어촌지역 개발촉진에 관한 특별법 | 농어업경영체 육성 및 지원에 관한 법률 | 사회적기업육성법 |
| 지원 | 발전전략 마련, 역량강화를 위한 간접지원 | 지역공동체에 직접 사업비 지원 | 조세 감면 등 | 인건비 지원, 조세감면 등 |
| 기타 | 영리기업 성격의 조직형태 | 영리기업 성격의 조직형태, 공익성 강조 | 영리기업 | 비영리 조직과 영리기업의 중간형태 |
| 법인 | 비법인, 민법상 법인·조합 등을 포함한 다양한 조직형태 가능 | 민법상 법인·조합, 상법상 회사 또는 비영리민간단체 등 | 농어업경영체 육성 및 지원에 관한 법률에 따른 법인 | 민법상 법인·조합, 상법상 회사 또는 비영리민간단체 등 |

# 4. 지연성 조직경영체의 실태

## 4.1. 지연성 조직경영체의 경영특성

지연성 농업경영체의 특성이 강한 들녘별 경영체 또는 친환경농업 단지를 운영하고 있는 조직경영체를 중심으로 실태를 살펴본다. 사례의 유형구분은 조직화의 목적, 조직화의 범위, 경영통합 정도 등 몇가지 기준에 의하여 유형구분이 가능하지만 조직화의 목적, 경영의 통합정도를 중심으로 경영의 특성이 대별되고 있다.

사례 경영체의 특성을 종합해 보면, 조직화의 목적 및 경영의 통합정도는 첫째는 작목반을 중심으로 마을영농의 효율화를 꾀하는 내부효과 추구형이 있다. 이 경우 경영의 통합은 일부 정책사업의 추진을 위하여 법인등록은 되어있으나 개별 농가의 결정에 따르는 분산형 의사결정구조를 취하고 있다. 둘째는 당초 규모확대를 통한 외부효과를 추구하다가 경영효율화를 위해 복합작목의 도입, 경영의 다각화를 꾀하는 종합효과(내부+외부효과) 추구형이 있다. 이 경우 경영이 복합화·다각화되어, 경영관리가 복잡해지면서 경영을 통합하는 통합형 의사결정구조를 취하고 있다.

유형별 경영특징과 시사점을 보면, 경영통합형은 지역의 쌀 농업을 주도하는 기간농가(영농규모 10~20ha, 가공·유통사업 참여)가 대형 농업기술의 도입(육묘공장, 광역방제기)과 농기계이용 효율화를 통한 비용절감과 고품질 생산·유통(기술협정)을 통한 부가가치 획득을 도모하기 위하여 지역의 영세 고령농가를 규합하여 지역의 농지를 단지화하고, 고품질관리체계를 구축한 사례라고 할 수 있다. 영세농가에게는 영농 편의성을 제공하는 한편, 대형 기술체계의 도입과 단지화를 통한 비용절감의 혜택을 받을 수 있도록 설계되어 있다. 최근 쌀 농업의 수익성 저하가 진행되면서 경영의 다각화와 함께 작목을 복합화하는 사례도 나타나고 있다(예를 들면 쌀+축산(산청 영실), 답리작 도입(진천 장척), 타작물 도입(익산 한그루)).

이러한 조직경영체는 적극적인 지역주민 참여를 제고하기 위하여 수익

배분 등 경제적 유인책과 함께 참여농가의 연대성을 제고하기 위한 지역행사, 경조사 등의 사회적·생활적인 측면에서도 기여도가 높다. 또한 지역의 고령·영세 농업인의 경제적 기반을 보완하고, 지역농업을 이끌어가는 기간인력 확보차원에서도 바람직하다고 판단된다.

경영분산형은 위와 같은 지역중심의 조직경영체가 없는 지역에서 주로 존재하는 형태로서 중간지원조직으로서 지역농협이 주요한 기능과 역할을 수행하고 있다. 이러한 조직유형은 작목반 또는 작목반의 연합체적인 특성을 지니고 있으며, 정부의 '들녘단위 경영체' 사업의 지원을 받아 비용절감과 소득증대를 도모하기 위하여 조직된 사례가 많다. 주로 기술협정 및 부분적인 농기계나 시설의 공동이용이 이루어지고 있으며, 유통·판매는 지역농협과의 계약거래 형태로 이루어지고 있다.

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

표 3-6. 사례조사 조직경영체의 유형별 경영적 특징

| 유형 | 사례 경영체 | 경영적 특징 |
|---|---|---|
| 경영통합 종합효과 (8개소) | 청원 양지말<br>익산 한그루<br>산청 영실<br>김해 봉하<br>상주 아자개<br>진천 장척<br>서산 간척지 | ○ 소수의 기간농가 중심의 법인운영<br>- 지역의 영세·고령농가를 회원 조직화<br>- 기간농가 만 법인출자<br>○ 쌀을 중심으로 생산+가공+유통사업<br>- 복합작목으로 도입하는 사례(봉하,산청영실)<br>○ 지역·공동체성<br>- 조직화의 범위는 법정리, 면단위<br>- 조직규모는 150~450ha, 30~200호<br>○ 수익성 및 자립성<br>- 고령농가: 영농편의성 제고, 소득증대<br>- 기간농가: 수익성 증대, 자립기반확보<br>○ 공익성<br>- 지역리더의 확보<br>- 지역행사 주도, 수익환원(봉하,아자개) |
| 경영분산 내부효과 (7개소) | 철원 고품질<br>철원 오대<br>이천 풍계<br>당진 해나루<br>아산 둔포<br>의성 구천<br>의성 칠성 | ○ 작목반 중심의 지역농가 연합형<br>- 참여농가 기계·시설비 자부담분 참여<br>○ 기술협정, 농기계 공동이용 중심<br>- 개별 복합화, 쌀 계약재배(농협등)<br>○ 지역·공동체성<br>- 조직화의 범위는 마을,면단위<br>- 조직규모는 40~250ha, 10~200호<br>○ 수익성 및 자립성<br>- 개별농가의 영농편의성 제고, 판로확보, 소득증대<br>○ 공익성<br>- 지역주민의 유대강화<br>- 지역리더 양성<br>※ 중간지원조직으로서 지역농협의 역할<br>- 브랜드 관리 차원에서 계약재배, 영농기술지원, 정보지원 |

## 4.2. 경영통합·종합효과형

### 4.2.1. 한그루 영농조합법인

#### (1) 지역 및 경영개황

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

#### (2) 비전

지역의 기간농가가 대규모 임차농지를 바탕으로 들녘의 단지적 농작업 체계를 구축하여 영농비용을 절감하는 한편, 쌀 생산을 기초로 하여 논 이용의 복합화, 사업의 다각화를 통한 고수익 비즈니스모델 구축을 도모하고 있다.

#### (3) 대상자·고객층의 니즈

영농 편의성을 제고하려는 겸업·고령·영세농가와 논농업의 단지화를 통한 영농비용을 절감하고, 논농업의 복합화·다각화를 통하여 수익증대를 꾀하는 기간농가간의 이해가 결합한 형태다.

### ⑷ 조직현황

2003년부터 지역의 젊은 기간농가들이 친목도모 위주의 모임으로 출발하였으며, 회원간의 결속력을 바탕으로 2007년부터 '한그루영농단'을 조직하였으며, 2008년 법인화 하였다. 조직의 범위는 익산시 금광동, 석탄동 일대 7개 마을에 이르고 있다.

조직 구성원은 영농후계자 그룹이 중심이 되고 있는데, 대부분이 부자 또는 형제가 쌀 농업을 같이 경영하고 있으며, 조합원은 7명이며, 경영주의 평균연령은 40세 내외로 청장년층으로 구성되어 있다.

법인 출자액은 설립시 총 2억 2,000만원을 출자하였으나 정책사업 참여에 따른 자부담 소요에 따라 조합원 1인당 3,000만원씩 2억 1,000만원의 추가 출자가 이루어졌다.

### ⑸ 사업내용

영농규모는 조합원 7명이 총 260ha 규모의 논농업을 하고 있으며, 이 중 자작지는 25%, 임차지가 75%에 달한다. 조합원중 1인은 한우사육(170두 규모), 조합원 중 2인은 2010년 사업의 다각화를 위한 쌀과 밀 가공회사(ACR, Asian Champion Rice)를 설립하여 운영 중에 있으며, 단지의 일부에 가공용 쌀 원료를 생산하고 있다.

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

공동작업시 지불수수료는 육묘는 모판 1상자(종자·상토 포함)당 2,500원, 방제는 1,200평당 2만원이며, 관리자 인건비, 기타 경비를 제외한 수익금은 적립하고 있는데, 2010년 적립금은 2,300만원 정도이다.

정부의 정책사업으로서 2009년 농촌진흥청 식량과학원 우리밀 생산단지(100ha), 농식품부 들녘별 경영체 사업단지, 2010년에는 전라북도의 광특사업으로 육묘장을 건립하였다. 또 시 쌀 생산비 절감단지 사업으로 건조

기 지원, 논농업 다양화사업의 지원을 받아 타작물 재배(콩)를 실시하고 있으며, 마을단위 공동체 시범사업자로 선정되어 수출단지 시범사업지구로 선정되어 가공용 쌀을 생산하고 있다.

### (6) 지역공동체 및 공익성

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

### (7) 수익성 및 자립성

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

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

표 3-7. 한그루 영농조합법인의 경영특성

| | | |
|---|---|---|
| 경영개요 | 비전 | ○ 들녘의 단지적 농작업체계 구축으로 영농비용 절감<br>○ 수도작을 기초로 논 이용의 복합화, 사업 다각화를 통한 고수익 비즈니스 모델 창출 |
| | 지역자원 | ○ 생산성이 높은 대규모 평야(들녘 전체면적 : 1,000ha)<br>- 수도작·보리의 이모작 및 시설원예가 발달, 도시근교지대<br>○ 대규모 영농을 추구하는 청장년층 기간농가 중심 조직화 |
| | 경영현황 | ○ 법인개요<br>- 2003년 친목도모 모임으로 출발, 조합원 7명이 2008년 법인 설립<br>- 설립시 출자액 2.2억원, 정책사업(들녘별경영체) 참여위해 2.1억원 추가 출자(1인당 3,000만원)<br>○ 사업내용<br>- 조합원 7명 논농업 260ha(자작지 25%, 임차지 75%)<br>- 농작업은 각자 개별경작이 원칙, 육묘·방제는 공동 실시<br>- 벼후작 보리(60ha), 밀(우리밀생산단지 100ha), 콩(21ha)<br>- 가공용 쌀 시범재배, 농협과 계약재배 |
| 경영성과 | 지역공동체 및 공익성 | ○ 지역의 후계자 그룹 조직화<br>- 마케팅전문 귀농자 신규참여, 주변 청장년층 참여 타진 |
| | 수익성 및 자립성 | ○ 개별 영농에 비해 25% 생산비 절감<br>○ 계약재배를 통해 거래교섭력 제고<br>○ 농작업 능력 향상에 따른 잉여노동력 증가로 조합원 사업의 복합화·다각화 추진 |
| 시사점 | | ○ 지역내 기간농가 중심으로 조직화, 규모의 경제를 실현<br>○ 대규모 논농업지대의 복합화·다각화를 통한 비즈니스모델로 발전 추구 |

### (8) 시사점

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

### 4.2.2. 영실영농조합법인

#### (1) 지역 및 경영개황

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

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

#### (2) 비전

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

#### (3) 대상자·고객층의 니즈

영농 편의성을 제고하려는 겸업·고령·영세농가, 과채류 전문농가와 논농업의 단지화를 통한 영농비용을 절감하고, 논농업의 복합화·다각화를 통하여 수익증대를 꾀하는 기간농가간의 이해가 결합된 형태이다.

#### (4) 조직현황

영실영농조합법인은  2006년 개별적으로 영농을 해온 지역의 논농업 경작을 핵심적으로 담당해 온 농업경영인 6인이 2006년 경남도의 광역특화사업으로 추진된 '조사료생산기반확충사업'을 계기로 법인 설립이 이루어

졌다.

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

법인 출자액은 설립시 1인당 평균 5,000만원씩 총 3억 2,000만원을 출자하였으며, 여기에 정책사업 참여, 관련사업 개발 등에 따른 자금 소요로 추가출자가 이루어졌다. 2011년 현재 약 70억 규모(정부보조 포함)이며, 조합원 1인당 평균 5~6억 정도의 투자가 이루어졌다.

### ⑸ 사업내용

사업은 크게 경종부문과 한우부문으로 나누어지며, 경종부문은 2006년부터 경남의 광역특화단지 사업으로 조사료 생산기반 확충사업에 참여하여 관내 142ha 규모의 조사료(청보리) 생산을 공동으로 추진해오고 있다.

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

작업 수수료는 육묘의 경우 상자당 2,500원에 4만 2,000판을 공급하였으며, 방제의 경우 연간 총 3차례 방제를 실시하고 있는데, 1회 평균 1,200평당 1만원, 이앙 200평당 4만원으로서 법인의 매출액은 조사료작업 1억 2,000만원, 육묘작업 1억원, 이앙작업 1억 4,000만원 등 총 3억 6,000만원, 순수익은 연간 2억원 정도의 수익을 올리고 있다.

들녘단지의 수확된 벼는 산청농협 RPC와 계약재배가 이루어지고 있다. 대표의 정미소에서 건조 후에 건벼로 납품하고 있으며, 계약단가는 40kg당 47,000원으로서 일반농가에 비하여 높은 수준이다. 대표의 정미시설 연간

사업량은 조곡 600톤 규모로서 관내 학교급식과 식당 등에 직거래 형태로 공급되고 있다.

한우부문은 2010년 산청군 고품질 한우 유통사업단 사업에 참여하여, 조합원이 개별적으로 사육해오던 한우 350두를 기초로 한우사업유통(식육센타)에도 참여하여 별도법인으로 '고품질 한우생산·유통사업단'을 설립하고, 산청군 관내 관광거점지역에 축산물전문 유통직매장 시설을 건설 중에 있다. 2011년 현재 개별사육규모 350두와 법인 사육규모 350두로서 총 700두의 한우를 사육하고 있으며, 향후 2,000두 규모로 사업을 확충할 계획이다.

### ⑹ 지역공동체 및 공익성

영실영농조합법인은 산청군 신안면 일대를 아우르는 논농업 핵심경영주체이다. 전통적인 쌀농업에서 나아가 지역내 순환형 농축산업의 기반을 구축하여 지역농가의 영농편의성은 물론 논농업의 복합화·다각화를 실현하고 있다. 이를 통하여 지역 농업인의 소득증대에 기여하고 있으며, 지역행사에도 적극적으로 참여하여 주민과의 유대관계를 강화하고 있다.

### ⑺ 수익성 및 자립성

수도작 전 작업의 일관 공동작업체계를 구축하여 지역주민의 영농편의성을 제고하고 생산비 절감에 기여하였다. 농작업 능력 향상에 따른 잉여노동력을 바탕으로  경영의 복합화·다각화 추진으로 소득증대 기여하였다. 조사료 생산기반확보를 통하여 경축순환형 농업생산체계를 구축하였으며, 생산된 한우의 부가가치를 높이기 위한 한우유통 직매장을 개설하여 안정된 판로확보와 부가가치 증대를 꾀하고 있다.

그러나 농기계작업의 경우 대부분 조합원이 개별적으로 작업이 이루어지고 있어, 농작업의 효율성 및 비용절감에 한계가 있다. 농협의 농기계임대사업을 적극 활용하여 농기계의 비용부담을 줄여나갈 계획이며, 한우의 생산과 유통의 계열화사업기반을 확충해 나갈 계획이다.

### (8) 시사점

지역의 기간농가를 중심으로 조직화를 통하여 경축순환형 복합영농체계를 도모하는 한편, 유통사업의 참여를 통하여 판로확보 및 부가가치 증진에 기여할 수 있는 기반을 구축하고 있다는 점에서 남부 이모작지대의 복합영농형 수익모델로서 발전이 기대된다.

표 3-8. 영실영농조합법인의 경영특성

| | | |
|---|---|---|
| 경영개요 | 비전 | ○ 들녘의 단지적 농작업체계 구축으로 영농비용 절감<br>○ 수도작을 기초로 논 이용의 복합화, 사업의 다각화를 통한 고수익 비즈니스 모델 창출 |
| | 지역자원 | ○ 지리산 자락의 친환경농업지대 소규모 준평야지<br>○ 이모작 가능 지대, 수도작+청보리 경축순환형 농업지대<br>○ 복합농가, 고소득 과채류(딸기·수박 등) 생산 |
| | 경영현황 | ○ 법인개요<br>- 2006년부터 142ha 청보리 공동생산(조사료생산기반사업추진)을 계기로 법인 설립<br>- 2010년 공동육묘, 공동방제사업 추진(들녘별경영체)<br>- 2010년 한우 생산유통사업단을 자회사로 설립<br>- 2011년 현재 70억원 규모 자본투자(정부보조포함)<br>○사업내용<br>- 들녘규모 158ha(후작 청보리 142ha), 참여농가 132호<br>- 단지내 4~6월간 조사료 수확작업·육묘·이앙 공동작업<br>- 단지외 논 626ha 중 육묘 215ha, 이앙 467ha 공동작업<br>- 대표 개별사업의 정미소운영(조곡 600톤), 농협계약재배<br>- 한우생산유통사업 사육규모 법인 350두, 개별 350두 향후 2,000두 규모 확장계획, 식육유통센타 설립 중 |
| 경영성과 | 지역공동체성 및 공익성 | ○ 지역내 순환형 농축산업의 기반구축<br>○ 지역농가 영농편의성 및 소득증대 |
| | 수익성 및 자립성 | ○ 공동사업 총매출액은 3.6억원, 조사료1.2억원, 육묘1.0억원, 이앙작업 1.4억원, 순이익은 연간2.0억원<br>○ 도시자본 유입(한우유통사업)을 통한 자본력 확보 |
| 시사점 | | ○ 지역 기간농가·복합농가 조직화, 경축순환형 복합영농<br>○ 유통사업 참여로 판로확보 및 부가가치증진 추구<br>○ 중산간 지대의 논농업 비즈니스 모델 |

### 4.2.3. (주) 봉하마을

#### ⑴ 지역 및 경영개황

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

(주) 봉하마을이 중심이 되어 친환경농업지구를 관리하고 있으며, 액비 및 천연농약 공급, 토양시비처방, 공동방제, 공동육묘, 친환경 인증관리가 이루어지고 있다. 생산된 쌀은 법인소유 친환경방앗간에서 수매·가공하여 판매되고 있다.

#### ⑵ 비전

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

#### ⑶ 대상자·고객층의 니즈

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

#### ⑷ 조직현황

(주) 봉하마을은 2008년 봉하마을 주민 14호, 8ha에서 친환경 오리농법

이 처음 시도되었으며, 그해 10월 노무현 전대통령이 귀향하여 생태복원과 친환경농법의 실천을 위한 농업회사법인 (주) 봉하마을을 노무현 대통령을 포함한 5인이 1억원을 출자하여 설립되었다.

조직구성은 봉하마을을 비롯한 4개 마을에 각 1개소의 작목반이 구성되어 있으며, 농가 200호, 영농규모 150ha의 친환경농업지구를 구성하고 있다. 법인의 주주는 봉하마을 작목반 주주가 추가적으로 참여하면서 총 15인으로 구성되어 있다. 이사는 봉하재단, 마을이장, 작목반장을 대표하는 3인, 감사는 봉하재단 및 마을대표 2인이며, 사업부서로서 연구센타, 생산팀, 관리팀, 유통팀으로 조직되어 있다.

### ⑸ 사업내용

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

2009년에는 경남도 친환경농업 사업지구로 선정되어, 경남도의 사업비 지원을 받아 광역방제기 도입, 친환경방앗간 등 친환경농업시설을 준공하였으며, 2010년에 경남도 최초의 이력추적 GAP인증시설로 등록되는 한편, 물벼 수매에 착수하여 총 540톤의 친환경쌀 수매가 이루어졌다. 수매가격은 40kg(조곡)당 6만 6,650원으로 정부수매가(4만 7,260원) 대비 41% 높은 가격이며, 농가의 소득 향상에 크게 기여하였다.

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

표 3-9. (주)봉하마을의 경영특성

| | | |
|---|---|---|
| 경영개요 | 비전 | ○ 친환경농업을 통해 자연생태 보존 및 지역농업인 소득 증대<br>○ 사업의 복합화·다각화를 통한 고수익 비즈니스모델 구축 |
| | 지역자원 | ○ 자연하천형 습지 화포천일대의 친환경농업지구<br>○ 노무현 대통령 생가입지, 관광형 농촌마을<br>○ 봉하재단을 중심으로 한 지원조직체계 구축 |
| | 경영현황 | ○법인개요<br>- 농가 14호가 8ha에서 친환경 오리농법 시도<br>- 2008년 노무현 전대통령 귀향후 (주)봉하마을 설립<br>출자자 5명이 총 1억원 출자, 법인설립<br>- 주주는 총 15명(당초 출자자 5명+봉하마을 작목반)<br>- 2009년 경남 친환경농업 사업지구로 선정, 친환경방앗간 준공<br>- 2010년 경남 최초 이력추적 GAP 인증시설로 등록<br>- 2011년 봉하마을 포함 4개 마을 4개 작목반으로 구성<br>농가 200호, 영농규모 150ha의 친환경농업지구<br>○사업내용<br>- 친환경 쌀 생산·가공·유통(봉하오리쌀 브랜드)<br>2010년 친환경쌀 540톤 수매(조합이 친환경농법 기술 및 자재지원)<br>- 친환경농업 작목 다양화 : 옥수수, 콩, 호박, 고추<br>- 가공사업참여(OEM방식) : 쌀막걸리, 무농약김치, 떡, 누룽지, 연잎밥, 엿, 조청등 개발(농촌마을개발사업 수익사업)<br>- 국화재배(2011년 행안부 마을기업사업, 참배객과 직거래) |
| 경영성과 | 지역공동체 및 공익성 | ○ 지역주민에게 수익 배분(정부수매가 대비 41% 높은가격)<br>○ 친환경 농업을 통한 생태마을가꾸기 사업 추진<br>○ 지역 주민과의 유대 강화를 위해 행사 및 복지프로그램 참여<br>○ 조합이 천연농약살포 등 친환경단지조성에 대한 총괄 지원 |
| | 수익성 및 자립성 | ○ 2010년 말 기준 총 매출액 15.0억원, 경상이익 1.3억원<br>- 친환경 쌀 막걸리 등 가공 상품 개발, OEM 방식으로 위탁 가공 후 직거래를 통한 판매를 통해 부가가치 제고 |
| 시사점 | | ○ 지역공익재단의 지원하의 커뮤니티비즈니스 모델<br>- 외부 중간지원조직의 인적·물적 지원에 기초한 조직경영체 |

2010년에 선정된 농식품부의 '농촌마을종합개발사업'의 수익사업으로 가공사업이 추진하고 있다. 친환경 쌀 막걸리, 무농약김치, 떡, 누룽지, 연

잎밥, 엿, 조청 등 상품을 개발하고, OEM 방식으로 위탁 가공하여 판매되고 있다. 자체 온라인 쇼핑몰(노란가게)을 통하여 판매하거나 방앗간 현장 판매가 이루어지고 있다.

2011년에는 행정안전부의 '마을기업' 사업으로 이 지역의 특산품인 국화재배사업에 참여하여 국화분재, 석·목부작, 소분화분재작, 국화일반분화를 생산하여 현지 판매장을 설치 판매하고 있다. 노무현 전대통령의 참배객이 주요 수요처이다.

### ⑹ 지역공동체 및 공익성

김해시 진영읍 본산리 일대의 친환경농업 운영주체로서 지역의 어메니티보전 및 이를 활용한 소득증대에 크게 기여하고 있다. 지역주민의 친환경 생산·유통·가공사업의 수익을 지역주민에게 배분하여 주민의 소득증대에 크게 기여하고 있다. 쌀의 경우 지역농협의 수매가 대비 41% 높은 가격으로 수매하였으며, 친환경 농업을 통한 생태마을가꾸기 사업, 지역 주민과의 유대 강화를 위해 행사 및 복지프로그램 참여하고 있다.

### ⑺ 수익성 및 자립성

2010년 말 기준 총매출액 15억원, 경상이익 1억 3,000만원의 경영성과를 올리고 있다. 지역주민에게는 이익의 배분뿐만 아니라 일반벼 수매가격보다 40% 이상 높은 가격으로 수매하여 농가의 소득증대에 크게 기여하였다. 친환경 쌀 막걸리, 무농약김치, 떡, 누룽지, 연잎밥, 엿, 조청 등 상품을 개발하고, OEM 방식으로 위탁 가공하여 직거래 판매하는 등 지역농산물의 부가가치를 높이기 위해 사업의 복합화 다각화에도 역점을 기울이고 있으며 이에 따른 추가적인 고용의 창출도 이루어지고 있다.

그러나 주변지역의 산업화의 진전으로 지가가 상승하고, 이를 노리는 투기적 농지소유자가 많아 친환경농업의 확산에 애로가 되고 있는 것으로 나타났다.

향후계획으로 퇴비공장 시설을 확보하여 경축순환형 농산업단지를 실현

하고 자 하며, 작목의 다양화, 가공상품화를 통하여 부가가치 증대를 꾀하고자 하고 있다.

#### (8) 시사점

노무현 전대통령의 자연생태계의 보전과 친환경농업의 육성이라는 유지를 계승하려는 지역의 리더 및 운동가의 헌신적인 노력과 지역주민의 적극적인 참여를 바탕으로 이 지역에 친환경농업이 빠르게 정착되어 지역활성화에 크게 이바지 하였다.

(주) 봉하마을은 지역의 리더 및 운동가가 중심이 되어 지역주민을 규합하여 지역의 어메니티 보전과 활성화를 꾀하려는 선도조직이라는 특성을 가지고 있다. 마을의 인적자원이 빈약한 상황에서 외부수혈을 통하여 지역을 활성화 시킨 모델사례라고 할 수 있다.

### 4.2.4. 아자개 영농조합법인

#### (1) 지역 및 경영개황

아자개 영농조합법인이 위치한 경상북도 상주시 사벌면은 상주시의 북동쪽에 위치하고 있는 경북지역의 대표적인 쌀 산지로서 농촌진흥청이 인정한 고품질의 탑라이스 생산단지가 위치하고 있다. 생산농가는 대부분 1ha 내외의 영세한 규모로서 주로 수도작 단작경영이 행해지고 있다. 복합작목으로서는 논을 이용한 시설원예와 사과, 배, 포도 등 과수재배가 일부 이루어지고 있다. 전업농의 경우도 3～4ha 정도로서 전북에 비하여 대농의 비중이 크지 않다.

아자개 영농조합법인은 2006년부터 농촌진흥청의 탑라이스 단지를 경영하면서 RPC를 운영하고 있다. 계열 생산조직으로서 원흥작목반과 금화작목반이 있으며, 농가 278호, 283ha의 농지를 단지화하여 광역살포기, 공동육묘장사업도 작목반과 함께 추진하고 있다.

### ⑵ 비전

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

### ⑶ 대상자 고객의 니즈

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

### ⑷ 조직현황

아자개 영농조합법인은 사벌면 일대의 대표적인 쌀농업법인으로서 재배기술, 농작업 공동관리, RPC 관리프로그램 등 생산에서 가공·유통에 이르기까지 체계적인 통합관리가 이루어지고 있다.

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

법인사업 출자 현황을 보면, 2006년 법인 설립당시 조합원 10명이 1억원을 출자하여 법인을 설립하였으며, 2008년에는 조합원을 100명으로 확대하였으며, 2011년 현재 조합원 수는 135명이며, 8억원의 출자가 이루어졌다. 1인당 출자액은 조합주의 원칙을 고려하여 500만원을 원칙으로 하고 최대 2,000만원까지 출자가 가능하도록 되어있다.

### ⑸ 사업내용

아자개 영농조합법인의 주요사업내용은 RPC사업, 공동방제사업, 육묘사업, 친환경사업, 우렁이 사육사업, 친환경쌀 생산사업, 사료작물 생산사업으로 되어있다.

RPC사업은 2005년부터 사업을 착수하였으며, 연간 5,000톤의 쌀을 가공하여 판매하고 있다. 조합원과 계약 재배한 벼를 100% 수매하고 있으며, 수매가는 40kg(조곡)당 44,000원이다.[9] 아자개 탑라이스, 아자개 쌀, 상주쌀 등의 브랜드로 출시되고 있는데, 2010년도의 매출액은 약 60억원에 이른다. 판매처는 택배를 이용하여 지역 내의 아파트 단지와 직거래(월 2회 운송)로 17%, 대도시 마트 등과 거래를 통해 73%, 요식업체(불고기 브라더스 등)에 10%를 공급하고 있다. 실적 배당은 계약 농가에 대하여 5~10% 수준의 이윤을 배당하고 있으며, 2010년의 경우에는 7%를 배당하였다. 그러나 사업 확장으로 위하여 향후에는 이윤을 배당금으로 지급하는 대신 재출자를 계획하고 있다.

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

2010년부터 공동육묘사업을 착수하여 2만장의 모판을 생산하였으며, 2011년에는 2배 가량 증가한 4만장의 모판을 생산하였다.

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

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

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

---

[9] 상주시 농협 수매가는 42,000원이다.

### ⑹ 지역공동체 및 공익성

이 영농조합은 상주 사벌면 일대의 대표적인 쌀농업 경영체로서 지역의 친환경 고품질 쌀 생산을 선도하고 있으며, 소비자들과 주기적인 쌀 농업 체험 및 도농교류 활동을 통하여 지역의 쌀 농업을 소비자에게 홍보하고, 조합원 자녀에게 장학금 지급 및 결손가정 쌀 지원 등을 통하여 지역의 복지활동에도 기여하는 등 지역발전에 크게 기여하고 있다.

### ⑺ 수익성 및 자립성

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

### ⑻ 시사점

아자개 영농조합을 구심점으로 논농업의 복합화·다각화를 추진하여 지역농업인의 소득향상에 크게 기여함은 물론 지역환원 활동에도 적극 나서는 등 논농업 지역 CB의 모범사례라 할 수 있다. 특히 지역민 다수가 법인 경영에 직접 참여하는 등 지역사회 파급효과가 매우 크다.

표 3-10. 아자개 영농조합법인의 경영특성

| | | |
|---|---|---|
| 경영개요 | 비전 | ○ 규모화, 단지화를 통한 영농비용 절감<br>○ 고품질쌀 생산·가공·유통 주체 |
| | 지역자원 | ○ 쌀 단작 평야지대, 고품질쌀 생산기반<br>○ 민간 RPC 중심의 생산·유통계열화 체계 |
| | 경영현황 | ○ 법인 개요<br>- 2006년 상주시 지원, 자부담 포함 4.5억원으로 RPC 설립<br>- RPC 용량은 저온저장고 2,000톤, 건조저장시설 2,500톤임.<br>- 2009년 경북 농업기술원에서 GAP 인증시설로 지원<br>- 2009년 내부조직으로 금화작목반 설립, 들녘별 경영체 지원<br>- 2010년 기준 자산 40~50억원<br>- 2010년 현재 출자금 8억원(1인당 평균 640만원)<br>○ 사업내용<br>- 2011년 계약농가 농지 450ha, 들녘별 사업단지 규모 123ha(가공용쌀 30ha), 165호(친환경 농법, 공동육묘, 방제 탑라이스 생산단지)<br>- 쌀가공, 판매(수매량 일반벼 7만 8,000포/40kg, 찰벼 2만포)<br>- 판매는 아파트단지 직거래 17%, 마트 등 공급 73%, 요식업체등 공급 10%(판로확보를 위해 아파트단지 등 지역 방문 행사 시행)<br>- 매출액 50억원, 수익률 7%, 내부유보자금 10억원 |
| 경영성과 | 지역공동체성 및 공익성 | ○ 상주시 사벌면의 쌀 고품질 생산·유통주체<br>○ 조합원자녀 장학금 지원, 결손가정지원 |
| | 수익성 및 공익성 | ○ 계약농가에 5~10% 이윤 배당(2010년은 7%)<br>○ 관내농가 공동방재로 방재비용의 40% 절감<br>○ 높은 수매가격<br>- 상주농협 수매가 대비 2,000원/40kg 인상<br>○ 내부유보자금 10억원 현금확보, 출자배당금의 내부유보 확대 |
| 시사점 | | ○ 선도적인 고품질 쌀 생산·유통 계열화 비즈니스모델<br>○ 수익금 사회환원, 출자배당금 내부유보, 투자확대 |

## 4.3. 경영분산·내부효과형

### 4.3.1. 칠성고품질쌀 생산작목반

#### (1) 지역 및 경영개황

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

칠성고품질쌀 작목반은 2001년 12월 의성군 단북면 관내 200여 농가가 참여하여 작목반을 처음 구성하였다. 행정의 지원 하에 2004년부터 의로운 쌀 브랜드 육성사업을 추진하면서 의성군 의로운 쌀 연합회의 면단위 조직으로 되어있다. 2011년 현재 204ha 규모의 단지에서 공동육묘 및 공동방제 사업을 추진하고 있다.

#### (2) 비전

의성군의 공동브랜드인 '의로운쌀'의 브랜드가치를 높여 농가의 수취가격을 높이는 한편, 단지화 공동작업을 통한 비용 및 노력절감 통하여 농업인의 소득증대를 꾀하는데 있다.

#### (3) 대상자·고객의 니즈

마을리더를 중심으로 영세소농이 결집하여 시장개방에 따른 쌀농업의 발전을 도모하기 위한 자구노력으로 형성된 조직이라 할 수 있다.

#### (4) 조직현황

쌀 소비의 감소, 수입쌀 시판 등 쌀 산업의 여건이 악화되고, 의성 쌀의

브랜드 인지도가 낮아 쌀 판매가 어려워지고 수취가격이 인근 상주시에 비하여 낮게 책정되는 등의 문제를 안고 있다. 이러한 시장의 여건변화에 대응하기 위해서는 고품질 브랜드가 필요하다는 인식에 공감하여, 젊은 층 중심의 단북면 쌀 재배농가가 조직화를 통한 고품질 쌀 계약재배를 시도하면서 조직화가 이루어졌다. 2006년 농림부의 우수쌀 재배단지로 선정되었다. 2008년 농식품부의 '쌀고품질들녘별경영체사업'의 지원을 받아 공동방제와 공동육묘사업을 추진하고 있으며, 2010년 현재 농가 210호, 단지의 면적은 204ha이다.

한편 행정의 의성 의로운 쌀 브랜드 육성사업과 연계하여 농가조직화 및 운영에 관한 규약을 제정하고, 브랜드 쌀 관리를 위한 체계적인 교육이 실시하고 있다. 단북면을 포함한 6개면으로 구성된 '의성의로운쌀연합회'의 일원으로 참여하고 있다. 조직의 대표는 '의성의로운쌀생산자연합회'의 회장을 역임했으며, 농식품부 '고품질쌀들녘별경영체 전국협의회'의 회장을 맡고 있다.

### ⑸ 사업내용

칠성고품질쌀 작목반은 고품질쌀 생산을 위하여 품종통일 및 공동육묘사업과 공동방제사업, 쌀 계약판매사업을 실시하고 있는데, 방제사업은 2010년의 경우 비회원 포함 1차 379ha, 2차 354ha를 실시한 바 있다. 10a당 방제비는 1만 5,300원(방제비 6,000원, 약제비 9,300원)으로 관행의 2만 3,000원에 비하여 33%의 비용절감을 가져왔으며, 노동시간도 90% 절감하였다.

공동육묘사업은 작목반원 전체의 농지 204ha에 실시되고 있는데, 개인구매시 3,000원의 절반가격인 1,500원으로 공급하고 있다.

계약판매사업은 단지의 쌀가격 협상력을 높이기 위하여 단체협상이 이루어지고 있는데, 지역농협에 65%, 민간RPC에 35%를 공급하고 있다. 일반재배 시에 비하여 40kg(조곡) 2,000원 높은 가격으로 판매하고 있다. 조합운영비는 수리비 명목으로 수수료에 포함하여 징수하고 있는데, 2011년

현재 내부적립금은 4,000만원 적립되어 있다.

### (6) 지역공동체 및 공익성

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

### (7) 수익성 및 자립성

작목반 조직이라는 특성상 조직의 수익확보 보다는 조직원의 직접적인 혜택을 우선적으로 고려하기 때문에 실비개념으로 사업이 추진되고 있으며, 기계수리비 및 운영관리비 명목으로 일정의 수수료를 받아 적립하고 있는데, 2010년 현재 적립액은 4,000만원 정도이다.

### (8) 시사점

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

표 3-11. 칠성고품질쌀 생산작목반의 경영특성

| | | |
|---|---|---|
| 경영개요 | 비전 | ○ 생산 관리를 통한 고품질쌀 생산<br>○ 규모화를 통한 영농비용 절감<br>○ 단체 계약재배를 통한 거래교섭력 제고 |
| | 지역 자원 | ○ 낙동강 상류의 청정지역에 위치한 평야지대<br>○ 중소농 중심의 쌀 단작지대<br>○ 관내에 들녘별경영체사업 전국협의회 회장이 존재, 리더확보 |
| | 경영 현황 | ○ 작목반 개요<br>- 2001년 관내 200여 농가 고품질쌀 생산, 단체 계약재배를 통한 거래교섭력 제고를 목적으로 조직화<br>- 2006년 농림부 우수쌀 재배단지<br>- 2009년 들녘별 경영체 사업으로 정부보조금 2.7억원, 회원 3,000만원 출자(200평당 10만원) 3억원으로 공동방제추진<br>- 2011년 현재 참여 농가: 210호, 영농규모 204ha<br>○ 사업내용<br>- 품종통일, 공동육묘, 방제, 농기계공동이용(30%), 농협과 계약재배<br>- 2010년 쌀 생산비 23% 절감<br>- 2011년 현재 내부적립금 4,000만원 |
| 경영성과 | 지역공동체·공익성 | ○ 단북면 수도작 중소농의 조직화, 단지화<br>○ 단지 회원 외 지역민 전체에 농작업 서비스 지원<br>○ 지역농가 농작업 비용절감, 안정적 판로확보 |
| | 수익성 및 자립성 | ○ 수익확보<br>- 작업비 수수 : 실비+적립금(수리비, 경조비 대비)<br>- 2011년 현재 적립금 4,000만원<br>○ 육묘·방제비의 절감<br>- 생산비 23% 절감<br>○ 계약재배를 통한 판로확보 및 판매가격 향상<br>- 수매가 40kg(조곡) 43,500원 |
| 시사점 | | ○ 들녘별경영체 전국협의회 회장이 주도하여 사업을 추진하는 조직체로서 쌀 농업의 규모화·조직화를 통하여 고품질·비용절감 비즈니스 모델 |

### 4.3.2. 당진 해나루쌀 영농조합법인

#### (1) 지역 및 경영개황

당진군 신평면은 전통적으로 해안선과 접한 대규모 평야지대와 낮은 구릉지대로서 논농사와 밭농사 골고루 발달한 지역이다. 또한 삽교호 관광지, 서해대교 및 행담도 오션파크리조트 등 우수한 관광자원을 보유하고 있으며, 특히 근래에 많은 기업이 입주하는 등 산업화가 진행되고 있는 지역이다.

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

#### (2) 비전

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

#### (3) 대상자·고객의 니즈

대규모 복합영농을 꾀하는 기간농가와 영농 편의성과 비용절감을 추구하는 영세 고령농가의 이해가 결합한 형태라 할 수 있다.

#### (4) 조직현황

당진 해나루쌀 영농조합법인은 농식품부의 '고품질쌀 들녘별경영체사업'을 계기로 2009년 조합원 5명이 3,700만원을 출자하여 설립하였다. 조합원의 영농규모는 5~10ha의 개별영농을 하고 있으며, 3인은 4ha 내외의 밭작물(감자)을 재배하고 있는 복합농가다. 조합원의 설득으로 신평면 쌀농가 173호, 157ha가 참여하는 단지를 조성하여, 공동육묘사업과 공동방제

사업을 추진하고 있다. 이 단지는 신평농협 RPC와 긴밀한 협조관계 하에 있는데, 100% 농협과 계약재배를 하는 사실상 농협의 고품질쌀 생산단지로서 기능을 담당하고 있다. 조합 대표는 12년간 농협의 이사로 재직했으며, 조합의 총무는 현재 이사로 일하고 있다.

### ⑸ 사업내용

해나루쌀 영농조합법인의 사업은 고품질쌀 생산단지 운영, 공동육묘사업, 공동방제사업으로 되어있다. 신평농협의 고품질쌀 생산단지로서 농협의 기술지원 하에 고품질 쌀을 생산하여 전량 농협에 판매하고 있는데, 일반벼에 비하여 kg당 50원 높은 가격으로 판매하고 있다.

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

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

### ⑹ 지역공동체 및 공익성

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

표 3-12. 당진 해나루쌀 영농조합법인의 경영특성

| | | |
|---|---|---|
| 경영개요 | 비전 | ○ 고품질쌀 생산<br>○ 공동방제, 규모화를 통한 영농비용 절감<br>○ 지역 농협과 계약재배를 통한 판로확보 |
| | 지역자원 | ○ 지역내 산업단지 조성(당진군 신평면), 관내 쌀 수요처 기능<br>○ 수도작 복합지대의 중소농 중심 복합농가 |
| | 경영현황 | ○법인개요<br>- 2009년에 법인 설립<br>- 설립시 이사 5명이 총 3,700만원 출자<br>- 법인의 운영은 신평 농협의 지원하에 이루어지고 있음<br>- 대표 및 이사진은 대부분 전현직 신평농협의 이사임.<br>- 2010년 들녘별 경영체 사업 참여<br>○사업내용<br>- 공동방제<br>- 회원 178명(이사회 5명, 주민 173명)<br>- 단지 규모 157ha, 2010년 수입 4,000만원<br>- 신평농협의 농기계임대사업 책임경영주체 내정<br>- 판매는 전량 농협과 계약재배 |
| 경영성과 | 지역공동체성및공공성 | ○ 신평면의 대표 쌀농업 경영주체<br>- 대형기계의 공동이용, 고품질단지 책임경영체 |
| | 수익성 및 자립성 | ○ 공동 방제<br>- 공동방제 수입 : 2010년 기준 4,000만원<br>○ 신평농협과 100% 계약 재배<br>- 단지내 쌀의 경우 50원/kg 추가 지급<br>○ 2011년부터 신평농협에서 농기계은행을 위탁운영 계획 |
| 시사점 | | ○ 면단위의 쌀농업 경영주체<br>○ 지역농협과 제휴관계 형성<br>- 영농비 지원, 서무업무 대행, 농기계은행 담당주체 |

### (7) 수익성 및 자립성

지역농협에서 육성하는 쌀 생산단지로서 사실상 농협의 고품질 쌀 생산단지라 할 수 있다. 따라서 수익의 확보 보다는 공익에 기초한 실비 개

념으로 사업이 추진되고 있다. 경영체로서 수익 및 자립성은 낮은 것으로 판단되지만, 농협의 지속적인 관리 지원이 이루어진다면, 농협의 내부조직으로서 존립이 가능하다고 판단된다.

#### (8) 시사점

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

# 5. 요약 및 과제

## 5.1. 지연성 조직경영의 의의

지연성 조직경영이란 하나의 마을 또는 일정 지역에서 지역주민의 합의에 기초하여 농지 및 농기계의 공동 이용이나 이와 관련한 조직적 활동을 말한다. 특히 노동과 농기계, 시설 등의 조직적 이용을 통하여 경제적인 효율성을 높여 농업의 부가가치를 향상하고 지역의 활성화에 기여한다.

그동안 이러한 지역단위의 조직경영체 육성이 대두되는 배경은 농산물 시장의 글로벌화에 따라 농업 수익성이 저하하고, 농업종사자의 고령화와 기계화의 진전 등에 의한 농업경영의 자기완결성이 떨어진 것이 있다. 즉 새로운 농업경영체 육성이라는 정책적인 함의를 가지고 있다.

한편으로 이러한 농촌지역의 지연성 농업경영체 육성은 지역정책으로서도 중요한 기능을 수행할 수 있다. 지연성 조직경영체는 생산활동과 생활활동을 마을이나 특정에서 공유하게 된다. 게다가 마을이나 지역을 구성하는 가구원의 다수가 농가이기 때문에 당해 지역에서 전통적으로 생산이나 생활과 관련하여 상호관계를 유지한다.

따라서 지연성 조직경영은 전통적인 마을기능을 활용하여 고유의 자치와 공생의 기능을 바탕으로 농촌지역 활성화를 지향하는 CB로서 일정한 역할과 기능이 가능하다는 점에서 그 의의가 높다.

## 5.2. 지연성 조직경영의 성과

지연성 조직경영체의 실태를 종합해 보면, 들녘을 단위로 단지화·조직화를 통하여 영농 편의성을 제고하고 생산비를 절감함으로써 지역의 영세 소농이 경영능력을 향상하고 소득증대를 도모하는 효과가 나타난다. 이로써 농촌지역의 활성화에 일정한 기여를 하고 있는 것으로 판단된다. 한편으로는 경영능력을 갖춘 대규모 농가의 입장에서도 지역의 리더로서 영세농가를 규합하고 조직화하여 경영의 효율성을 높임으로써 경영발전을 가져가고 있다는 점도 지적할 수 있다.

한편으로는 선도적인 사례의 경우 이들이 지역의 환경보전, 결손가정 복지문제 등 지역의 사회적 과제 해결에 참여하고 있다는 점에서 볼 때 지연성 조직경영의 지향점을 엿볼 수 있다.

정책적인 측면에서 보면, 과거의 구조정책 내지 경영체 육성정책에서는 대규모 경영을 통한 경쟁력 확보에 치중한 반면, 최근에 도입되고 있는 지연성 조직경영에서는 지역의 영세소농 그룹의 조직화 또는 영세 소농그룹과 전업농 그룹의 조직화에 의해 상호 공존하면서 지역 활성화를 도모하고 있다는 점에서 높이 평가될 수 있다. 이러한 점을 평가한다면 마을 또는 들녘을 단위로 한 조직경영은 CB 정책으로서의 발전 가능성이 있다.

따라서 향후 지역농업정책은 구조정책적 측면과 지역정책적 측면 등 양면을 고려하여 지역의 리더 그룹이 지역의 영세 소농 등 취약계층을 포섭하여 우선 농업을 진흥하고 이를 통해 지역사회를 활성화해 나가는 방향을 모색할 필요가 있다. 이를 위한 하나의 수단이 지연성 조직경영이다.

## 5.3. 지연성 조직경영의 과제

지연성 조직경영이 CB의 한 형태로서 농촌지역 활성화에 기여하기 위해서는 몇 가지 과제가 있다. 첫째 들녘단위의 지연성 농업경영체의 육성은 지역정책의 관점에서 지역주민의 경제적 과제와 사회적 과제를 함께 해결할 수 있는 조직으로 육성되어야 한다. 쌀 중심의 조직화에서 나아가 경영체로서 존립기반의 확보와 지역주민 모두의 최적 경제활동에 이바지 할 수 있도록 사업의 복합화·다각화 방향으로 추진되어야 한다.

둘째 지연성 조직경영체의 주체는 지역여건에 따라 경영능력을 갖춘 조직경영체의 존재 여부에 따라 주체의 형태를 달리할 필요가 있다. 지역 내에 경영능력이 있는 민간조직이 없을 경우에는 일부 들녘별 조직에서 보듯이 지역농협이 지역주민의 참여를 전제로 내부조직으로 육성하고, 그 역할을 수행할 필요가 있다. 예를 들면 농협 RPC의 생산부문을 계열화하는 것도 유효한 수단이 될 수 있다.

셋째 정부의 들녘단위 영농효율화 시책으로서 '농기계임대사업' '논농업다양화사업' 등도 그 효율적인 추진을 위해서는 개별농가 단위의 사업에서 벗어나 들녘단위의 효율적인 이용체계와 연계된 지연성 조직경영체 중심으로 지원시스템을 구축할 필요가 있다.

넷째 경영의 안정이나 지속성을 확보하기 위해서는 법인화가 요구된다. 법인에 대해서는 정부지원 사업자의 선정에서 우대하는 방향으로 제도를 개선해야 한다. 마을공동사업체인 농업법인은 지속성을 가진 경영체로서 정책사업의 공익성을 실현할 수 있으며, 농촌지역에서 사회적 기업으로서 그 역할을 수행하여 지역사회 활성화에 기여할 수 있다.

다섯째 지연성 조직경영체가 CB로 성장·발전하기 위해서는 중간지원조직의 기능과 역할이 필요하다. 창업 계획의 수립부터 창업 보육, 경영 컨설팅, 리더 및 참여자 교육, 자금 조달 등에 대한 지원이 요구된다. 민간·정부·연구가관 등이 연계하여 민간위탁 방식의 CB 지원센터를 운영하는 방안도 바람직하다.

# 농업의 6차산업화와 부가가치 창출

제4장

## 1. 연구 개요

영세한 농업구조 하에서 농가인구의 고령화가 진전되는 동시에 시장개방이 확대됨에 따라 농가소득이 감소하면서도 계층간 소득격차가 확대되는 소위 소득문제가 발생한다. 소득문제의 해결이 농정에서 중요한 과제로 등장하고 있다.

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

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

이러한 문제해결을 위한 하나의 수단으로서 농업내부의 부존자원을 활용하여 일자리를 창출하고 부가가치를 향상하는 '농업의 6차산업화'가 등장하고 있다. 6차산업화는 현장에서 확산되고 있으며 정책적으로도 적극적으로 대응하는 단계에 이르고 있다. 6차산업화란 농지면적이나 자본규모를

확대하는 기존의 단순한 농업구조 개선의 노선이 아니라 농업생산이라는 1차산업을 기본으로 하여, 농산물 가공이나 특산품 개발 등 2차산업으로, 다시 농산물 유통이나 직거래, 도농교류 등 3차산업으로 비즈니스 영역을 확대하여 지역의 일자리문제와 소득문제를 해결하는 전략이다.

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

6차산업화는 우리나라와 같은 영세한 농업구조를 가지는 중국과 일본에서도 소득문제를 해결하는 유효한 정책수단으로 활용되고 있다. 6차산업화는 개별 경영주체보다는 지역단위의 조직경영체가 추진하는 것이 바람직하며, 지역자원을 활용하는 것이 경영성과가 높고 지속성이 있다는 점에서 CB의 한 형태가 된다는 점에서 중요한 의의가 있다.

따라서 6차산업화에 관한 중국과 일본의 동향을 살펴보고, 아직 초기단계에 있는 한국에서의 사례 연구 등을 통하여 그 효과와 발전방향을 제시하고, 나아가 CB로서 발전가능성과 조건을 제시하는 것이 연구 목적이다.

## 2. 6차산업화의 개념과 발전유형

### 2.1. 개념

동아시아에서 농가의 경영규모는 다른 지역의 국가, 예를 들면 북미나 남미, 유럽 등의 국가에 비해 영세하고, 그 속에서 경지가 분산되어 있는 것이 특징이다. 이러한 영세 분산의 농업구조적인 문제를 해결하는 대안이 조직화에 의한 복합경영이나 다각경영을 실현하는 것이다.[10]

---

[10] 개념적으로 복합경영은 쌀이나 밀, 대두 등의 단작에서 축산이나 채소, 과수,

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

농업의 6차산업화란 농업생산이라는 1차산업을 중심으로 하여, 농산물 가공이나 특산품 개발 등 2차산업과 직판장이나 음식업, 숙박업, 관광업 등 3차산업을 '농촌지역'에서 담당하는 것을 말한다. 농업은 종래 생산측면이 지나치게 강조되었다. 때문에 2차산업의 식품가공은 도시지역의 식품제조업의 영역으로, 또 3차산업의 농식품 유통, 농업·농촌관련 정보 및 서비스, 관광 등도 도소매업, 정보산업, 관광산업의 영역으로 취급되어 왔다. 그 결과로 농업에서 파생하는 부가가치와 고용기회가 도시나 공업부문으로 이전되어 농업성장은 정체 내지는 축소의 길을 걷게 된 것이다. 현재 우리나라의 식품산업이 빠르게 성장하고 있으나 농업소득이나 농촌고용과 무관한 것도 이러한 이유 때문이다.

농업의 6차산업화에서 중요한 것은 '개념'이다. 6차산업화는 농업의 생산, 가공, 서비스의 단순한 집합(1차+2차+3차산업=6차산업)으로 그치는 것은 아니다. 이들 산업의 유기적이고 종합적인 융합(1차×2차×3차산업=6차산업)을 의미한다. 지역단위에서 이들 3자가 유기적인 관계를 맺어야만 효과를 발휘할 수 있다. 즉 농업이나 농촌이 쇠퇴한다면, 다시 말하면 지역에서 1차산업이 소멸한다고 하면 0×2차×3차=0이 되어, 6차산업은 성립할 수 없게 된다. 지역에서 농업이 활력을 가지고 건전하게 존재해야만 6차산업이 성립한다는 것을 의미한다. 이것은 1990년대부터 일본농촌에서 활발하게 진행되고 있는 농촌활성화 전략이다(今村. 1998). <그림 4-1>

중국에서도 시장개방에 대응하여 '농업의 산업화경영'이라는 조직화가 활발히 전개되고 있다. 영세한 농가가 생존하기 위해서는 개별경영으로는 한계가 있다. 그래서 '용두기업'이라는 식품가공이나 유통 기업이 다수의

---

화훼 등으로 품목을 확대하는 것으로, 다각경영은 농업생산에서 가공, 유통, 교류, 직거래 등으로 비즈니스 영역을 확대하는 것으로 정의한다. 양자 모두 경영리스크를 회피하거나 부가가치를 향상하는 효과가 있다.

농가와 조직화하여 고부가가치를 실현하는 경영전략이 확산되고 있다. 용두기업은 농가의 농산물 매입을 보증하고, 농가는 농산물 수량과 품질을 보증하는 계약거래를 실시한다. 또 용두기업은 수집한 농산물을 직접 판매하거나 가공 판매 또는 수출까지 행한다. 이를 통하여 용두기업이 영세한 농가들이 가지는 취약한 시장교섭력이나 마케팅 능력의 한계를 보완하여 부가가치를 높이고 있는 것이다.[11]

이와 같은 중국 방식이 농업외부에서 진입한 용두기업과 농가간의 '수직적 계약'이라고 한다면, 일본 방식은 '농업내부'에서의 '수평적 통합'이라는 점에서 양자간에 차이가 있다.

## 2.2. 발전유형

6차산업화의 발전유형은 살펴보면, 1차산업에서 출발하여 2차산업과 3차산업으로 발전하는 것이 가장 기본적인 발전유형이다. 또한 농산물 가공의 2차산업에서 출발하여 그 원료를 공급하는 1차산업과 도농교류 등의 3차산업으로 발전하는 유형, 그리고 지역자원을 활용한 도농교류나 체험 등의 3차산업에서 출발하여 1차산업과 2차산업으로 발전하는 유형 등 다양한 유형이 나타나고 있다. <그림 4-2>

중요한 것은 1차산업부문, 즉 농업생산의 조직화이다. 농업을 기본으로 하지 않는 6차산업화란 지역농업이나 지역사회에 파급영향이 적은 것은 물론이고 지속적인 발전도 불가능하다. 그래서 지역을 단위로 생산부문의 조직화가 반드시 이루어져야 하며, 마을단위 영농조합인 일본의 '마을영농'을 참고로 할 수 있다.[12]

---

[11] 단지 농외기업과 영세 농가간의 불평등 계약관계 등으로 인한 이해 대립과 농업수입의 농외유실 등으로 농업발전에 한계가 있다는 점이 지적되고 있다. 그래서 중국은 농협법에 해당하는 농민전업합작사법(農民專業合作社法)을 제정하여 2007년 7월부터 새로운 방식의 농가조직화를 시도하고 있다.

[12] 일본에서 마을영농은 2011년 2월 현재 전국에서 14,643개 조직이 설립되어 있

그림 4-1. 6차산업화의 개념

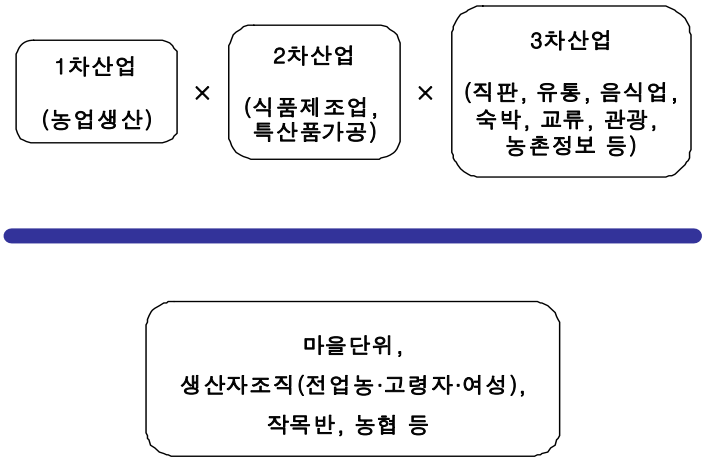
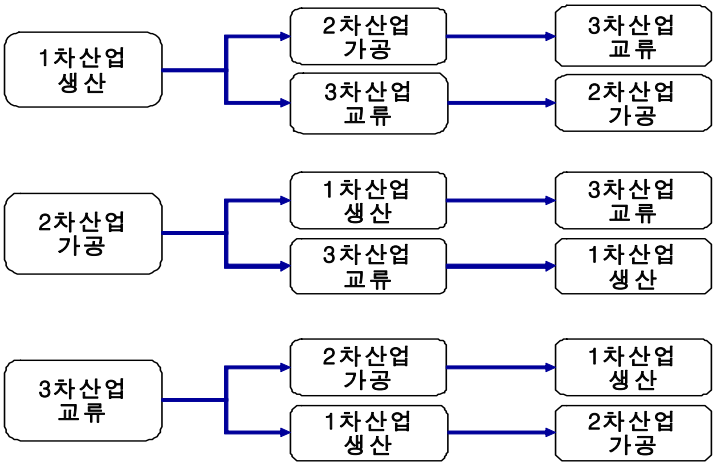



그림 4-2. 6차산업화의 발전유형




으며, 농가단위 직불제의 대상으로 인정하고 있어 최근 설립이 늘어나고 있다.

## 2.3. 등장배경

농업의 6차산업화가 등장하는 배경에는 시장개방의 압박 속에서 동아시아적인 영세하고 분산된 농업구조를 들 수 있다. 동아시아에서 한국을 비롯하여, 일본이나 중국의 농가 1호당 경영규모는 미국이나 유럽의 농가에 비해 영세하여 경쟁력을 갖추기에 한계가 있다.

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

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

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

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

농촌의 지속적인 활성화가 가능해진다.

# 3. 외국의 6차산업화의 동향과 특징

## 3.1. 중국의 산업화경영

### 3.1.1. 개요

중국에서 6차산업화는 '농업의 산업화경영'을 말한다. 시장개방에 대응하여 마케팅 능력이 높은 기업의 주도 하에서 영세농가를 조직화하여 생산·가공·판매를 일체화함으로써 경쟁력을 향상하고 시장교섭력을 증진하여 농공간 균형발전을 도모하는 것을 목적으로 한다.

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

용두기업과 농가간의 계약관계는 이익증대를 목적으로 하되, 손익을 공유하고 위험을 분담하는 거래이다. 주로 축산부문이나 채소산지에서 활발하게 전개되고 있으며, 최근 곡물부문으로도 확대되고 있다.

### 3.1.2. 용두기업

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

### 3.1.3. 발전과정

농업의 산업화경영은 1988년 산동성의 채소산지에서 최초로 시작되어 현장에서 필요성에 따라 전국적으로 확산되었다. 이를 지원하기 위해 1995년 중국 농업부는 '농업발전의 방향은 산업화'라는 방향을 제시하였다. 농업부에 '농업산업화판공실'을 설치하여 지도를 하였다. 그리고 2002년 농업법을 개정하여 산업화경영에 관한 규정을 신설하였다. 농업의 산업화경영이란 농산물의 '생산·가공·판매의 일체화경영'을 말한다고 정의하고, "국가는 다양한 방식의 산업화경영을 발전시켜 농민 및 농업생산경영조직이 생산, 가공, 판매의 일체화경영을 조직적으로 발전시키는 것을 장려하고 지원하는 것에 노력해야 한다"는 지원 근거를 마련하였다. 농업부는 국가급 용두기업, 성정부는 성급 용두기업, 시는 시급 용두기업을 각각 지정하여, 세금감면이나 우대융자 등의 조치를 강구하도록 하였다.

### 3.1.4. 산업화경영의 유형과 사례

#### (1) 유형 1 : '용두기업＋농가' 방식

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

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

### □ 사례

① 운남성 隆格蘭園藝公司 사례

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

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

계약 방식은 농가와의 개별적인 계약이 아니라 농가를 대표한 촌민위원회와 기업간의 계약이다. 이것은 지방자치단체가 계약에 개입함으로써 계약 불이행 등의 위험회피를 도모하는 의미가 있다.

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

② 하북성 河北華田食品有限公司 사례

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

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

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

### ⑵ 유형 2 : '용두기업'의 직접적인 농업경영방식

이 유형은 흔한 사례는 아니지만 용두기업이 대규모 농장을 임차하여 직

영하는 방식이다. 농외부문의 취업기회가 많은 겸업지역에서 나타나는 사례이며, 기업이 인근 농가들로부터 농지를 임차하여 농업경영을 하고, 농지를 임대한 농가는 농지임대료와 노임 등의 소득을 확보하며, 지역 전체로 보면 소득이 향상되는 효과가 있다.

### □ 사례

① 복건성 감귤재배기업 사례

이 기업은 감귤을 직접 생산하여 직거래한다. 1986년 설립되었으며, 대표가 농가와 직접 상담하여 농지를 확보하고, 자금을 조달하고 주식을 교환하였다. 조달 자금은 기계, 트럭, 집하 보관시설 등의 구입이나 설치에 이용하였다.

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

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

② 산동성 山東綠香源果業有限公司 사례

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

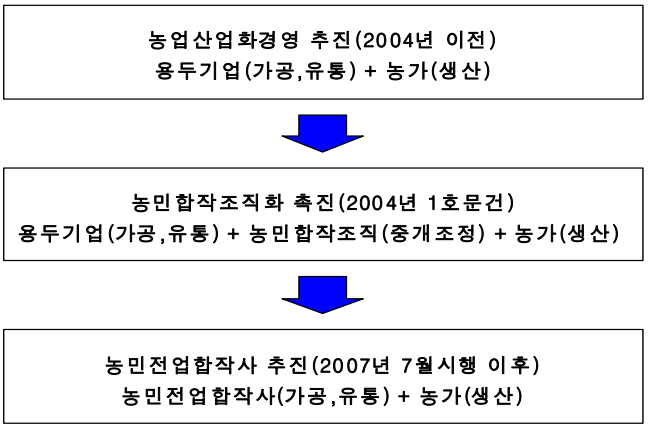
생산물은 대추와 대추 묘목을 비롯하여, 황금배, 사과, 복숭아 등의 과수, 그리고 마늘 등에 이르는 다양한 품목을 생산하여, 직접 판매와 가공판매를 통하여 부가가치를 높이는 동시에 위험을 분산하고 있다. 경영면적은 133ha에 달하며, 농지는 인근 농가로부터 임차를 통하여 확보하고 있다.

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

### 2.4.3. 유형 3 : '농협＋농가' 또는 '용두기업＋농협＋농가' 방식

상기 유형 이외에도 최근 농협의 역할이 강화됨에 따라 '농협＋농가' 또는 '용두기업＋농협＋농가' 방식도 확산되고 있다. 이 유형은 용두기업 대신에 농가조직체, 즉 농협이 개입한 방식이다.[13] 농협의 설립이 계속 증가함에 따라 용두기업을 대신하여 농협이 산업화경영을 주도하여 생산에서 가공·유통으로 진출하는 형태이다. 이 유형은 용두기업과 농가간의 불균형 거래를 개선하거나 대립관계를 완화하는 효과가 있다.

그림 4-3. 중국의 산업화경영의 발전방향과 유형




[13] 농협의 정식 명칭은 '농민전업합작사'이다. 2006년 10월 '농민전업합작사법'의 제정(2007년 7월 1일 시행)을 계기로 하여 설립이 늘어나 2010년 6월 현재 전국에 31만 1,700여개의 조합(조합원수 541만 3,000호)에 달한다.

## 3.2. 일본의 6차산업화

### 3.2.1. 배경

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

농업구조개선은 대규모 경영의 경우 개별경영으로 규모확대를 통해 경쟁력을 갖출 수 있으나, 영세규모의 고령·여성농가의 경우 규모 확대는 기대하기 어렵다. 그래서 대안으로 등장한 것이 이러한 영세 농가의 조직화에 의한 6차산업화의 길이다.

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

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

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

### 3.2.2. 경과

일본에서 6차산업화의 발전경과를 보면 지산지소(地産地消), 산지직판장, 마을영농, 농상공연대 등과 관련이 깊다. 우선 6차산업화 이전에 지산지소운동이 있었다.

지산지소란 '지역에서 생산된 농산물을 지역에서 소비하는' 운동이다.

최근 일본에서 농업과 식품안전성에 대한 소비자의 관심이 높아지는 것을 배경으로 생산자와 소비자가 연대하여 지역산 농산물·가공품·특산품 등의 판매를 확대하는 운동이 활발하게 전개되고 있다.

이 운동에는 단순한 '지역에서 생산된 것을 지역에서 소비한다'는 의미보다는 우선 '지역 소비자의 기호를 반영한 상품을 생산'하고, '생산된 상품을 지역에서 소비'하는 활동 등 양면을 포함한다. 소비자와 생산자가 얼굴이 보이는 거리에서 신뢰관계를 기본으로 하여 생산자가 소비자의 기호를 파악하여 이것을 생산현장에서 활용함으로써 농업에 대한 이해를 확대하면서, 농가의 소득원 증대, 소비자의 기호에 대응한 생산, 지역 실정을 살린 농업 육성, 나아가 지역경제 활성화 등 다양한 효과가 나타나고 있다.(김태곤. 2005. 11)

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

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

다음으로 6차산업화의 추진주체와 관련하여서는 마을영농과의 관계도 중요하다. 일본에서 마을영농은 평균적으로 말하면 하나의 마을을 단위로 농지의 소유권은 그대로 두고 농기계를 공동 이용하는 초보적인 조직에서부터 마을 전체의 농업을 하나의 법인화된 농장형태로 경영하는 '마을농장'에 이르기까지 다양한 형태가 있다. 마을영농의 공간적 범위는 한 개 또는 2~3개 마을을 범위로 한다. 마을 주민의 합의를 전제로 하여 다수의

농가가 참가하여 설립된다. 조직의 형태는 유연한 조직(임의단체)에서부터 법인화된 조직(법인)도 있다.

마을영농은 발전단계에 따라 '농기계 공동이용'이나 '농작업 수위탁'에 한정한 단순한 유형에서 '협업경영형'이나 '1마을 1농장형' 등 발전된 유형도 있다. 주요 활동으로는 농기계 임대, 농작업 수위탁, 농업생산, 농산물 가공·유통, 소비자와의 교류, 직거래 등과 같이 1차 산업적인 영역에서 2차, 3차 산업적인 영역에 이르는 다양한 사례가 있다.

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

마을영농은 세 가지 요소로 구성된다. 마을영농을 운영하고 주민 합의를 도출하는 '리더'(대표), 대형 농기계를 운전하는 '오퍼레이터', 그리고 단순 농작업에 참여하는 '보조작업자' 등이다. 보조작업자는 농지를 임대한 농가이며, 농작업에 참여하여 노임소득을 수취한다<그림 4-4>.

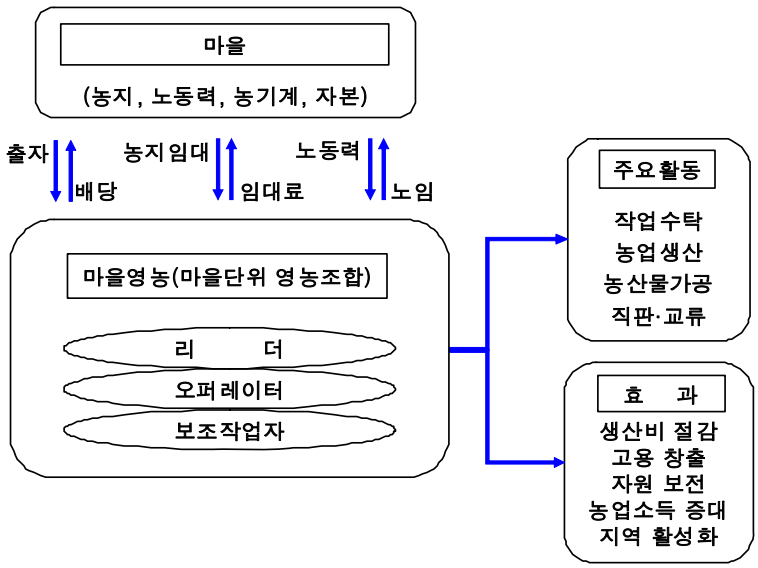
만약 마을영농에 참가하는 농가가 마을영농에 출자를 하여 경영에 참가하면서, 농지를 마을영농에 임대하여 임대소득을 올리면서 마을영농의 농작업에 참가하게 된다면 이것은 일종의 '노동자조합'(workers' collective)[14]에 해당된다.

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

---

[14] 시민이 출자하여 경영하고 노동하는 사업체를 말한다.

그림 4-4. 마을영농의 개념도




자료 : 김태곤 외. 2007. 12.

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

### 3.2.3. 관련정책

일본에서 6차산업화는 지산지소와 산지직판장 등과 함께 농촌현장에서 자발적으로 등장하여 전국으로 확산되고 있다. 이를 정책적으로 지원한 것이 각각의 지방자치단체이며, 또 국가단위에서의 지원은 마을영농을 2007년 실시된 품목횡단적 경영안정대책(농가단위 직접지불제)의 대상으로 인

정하면서부터이다. 이것은 6차산업화에 대한 직접적인 지원이라기 보다는 6차산업화를 추진할 수 있는 경영조직으로서 마을영농을 대상으로 함으로써 간접적으로 지원하게 된 셈이다.

본격적인 지원은 2009년 민주당으로 정권이 교체되면서 6차산업화는 호별소득보상제도와 함께 농정의 2대 축으로 위치할 정도로 중요한 비중을 차지하고 있다. 6차산업화가 중요시되는 배경에는 농업 내외의 여건변화에 의해 소득이 감소하고 지역간 격차가 확대되고 있는 점이다. 이러한 문제에 대응하기 위해 종전의 대형 개발사업이나 하드웨어사업과는 달리 내발적 발전이라는 관점에서 ① 지역주민이 주도로 하여, ② 지역자원을 활용하여, ③ 지역단위에서 고용을 확보하고 소득을 창출하여 자급률을 향상하는 동시에 지역활성화를 도모하는 것을 목적으로 지원을 강화하였다.

6차산업화는 농촌에는 유형·무형의 풍부한 자원이 존재한다는 인식에서 출발하여 이러한 자원을 충분히 활용하여 지속적인 발전을 도모하는 내발적 발전론에 입각한 성장전략이다. 이를 위해 2010년 3월 '6차산업화법'을 제정하여 추진되었다.[15] 이 법률에 의하면 사업추진은 다음 두 가지 유형이 있다. 하나는 농림어업자가 생산·가공·유통(판매)을 일체화하여 소득을 증대하는 유형이다(6차산업화형). 대체로 '지역단위'의 활동으로 경영의 다각화와 복합화를 통하여 부가가치를 높이는 동시에 농림수산물이나 식품의 수출촉진을 도모하는 효과를 기대한다.

다른 하나는 농업인이 지역의 2, 3차 사업자와 연대하여 지역비즈니스 또는 새로운 산업을 창출하는 유형이다(지산지소형). 대체로 농공상연대에 의하여 지역에서 생산·가공·판매를 통하여 부가가치를 향상하며, 주진주체에 따라 농업종사자가 2차산업, 3차산업으로 비즈니스 영역을 확대해 나가는 '농업인 주도형'과 지역의 타산업사업자가 농업인과 협력 하에 비즈니스를 전개하는 '타산업사업자 주도형'으로 구분된다.

---

[15] 법률의 명칭은 '지역자원을 활용한 농림어업자 등에 의한 신사업 창출 및 지역 농림수산물의 이용촉진에 관한 법률'이며, 줄여서 '6차산업화법'이라 한다.

### 3.2.4. 사례

#### ⑴ 농지자원 활용형 : 주식회사 마이팜

이 기업은 교토시(京都市)에 소재하며, 도시근교의 경작포기지 50ha를 채소밭으로 재생하여 지역을 활성화하는 사례이다.

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

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

#### ⑵ 생태보전형 : NPO법인 나루코 쌀프로젝트

나루코 쌀프로젝트는 미야기현 오오사키시(大崎市)에 소재하며, 지역자원인 황새와 기러기를 배려한 생태농업을 실시하여 지역가치를 향상하는 사례이다. 생태농업이란 철새의 서식지를 만들어주는 농법으로서 겨울철 논의 담수와 유기농업을 실천하는 것이다. 이를 통하여 미생물이 풍부해지는 등 생물다양성과 억초 효과, 단수증가 효과 등을 기대한다.

지역가치란 철새와 쌀을 비즈니스 소재로 활용하여 지역의 가치를 최대화하는 것으로서 철새가 비상하는 논에서 생산한 쌀의 가치를 높여나가는 것을 목적으로 하고 있다. 안전하고 맛있는 쌀의 '기본적인 가치'에 철새라는 생물을 지킨다는 스토리가 '부가가치'를 만들어낸다. 기러기떼가 저녁무렵 둥지에 들어오는 모습, 아침 노을로의 일제 비상하는 모습이나 굉음은 '철새투어리즘'으로서의 잠재력을 가지고 있다.

나루코(鳴子) 쌀 프로젝트의 경영주체는 'NPO법인 나루코 쌀프로젝트'

이다. 2006년 비즈니스를 시작하여, 프로젝트 참가자는 농가, 온천 여관과 호텔, 여성그룹, 공산품 제조업자, 지자체 직원 등으로 확산되고 있다. 목적은 경쟁원리나 시장원리를 넘어서 관계자가 서로 도와서 풍요로운 지역사회를 만들어 가는 것에 두고 있다. 이 지역은 당초 조건의 불리성과 고령화 등으로 최근 10년간 쌀 식부면적이 31%나 감소하고 118호의 농가가 이농하여 경작포기지가 증가하는 등 농촌경관이 황폐해지는 문제를 안고 있었다.

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

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

### ⑶ 농외진입형 : 비오팜 마츠기

비오팜 마츠기는 시즈오카현 후지미야시(富士宮市)에 소재하며, 고급레스토랑 총지배인 출신의 대표가 유기농업 경영주로 변신하여 농업생산과 외식업이 결합된 사례이다.

---

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

대표 마츠기(松木一浩, 48)는 1962년 나가사키현(長崎県) 출신으로 호텔 전문대학을 졸업한 후 28세부터 2년간 파리 근무경력이 있다. 귀국후 도쿄 긴자의 프랑스레스토랑 지배인으로 근무하였다. 식량 자급률에 관심을 가지는 한편, 도시 근무의 심적 피로감도 있어서 지배인을 포기하고 1999년 유기농업을 시작하였다. 농업연수를 거쳐, 처의 고향인 현지에서 채소중심의 유기농업에 착수하여 현재 80여종의 소량 다품목 채소를 생산하고 있다. 2009년 12월 프랑스레스토랑을 개업하여, 지역 특산 유기채소와 꽃 등을 사용하여 24종의 메뉴를 제공하고 있다.

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

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

셋째 2009년 12월 프랑스레스토랑 '비오스'를 개업하였다. 유기채소, 꽃 등을 사용하고, 메뉴는 계절 변화에 맞춰 24 절기별로 바꾸고 있다. 총지배인에서 농민으로, 다시 식당 경영인으로 발전하는 유형으로서 중산간지역에서 유기농업의 새로운 비즈니스 모델이다.

마츠키 대표는 중산간지역의 특성을 살려 마케팅이론에 근거한 새로운 감각의 유기농업 비즈니스를 통하여 지역에 뿌리를 내리고 있는 점이 특징이다. 중산간지역이라는 입지에서 레스토랑이나 유기농산물 가공품의 제조·판매로서 매출을 늘리고 있다. 농지에서 직접 수확한 것을, 얼마만큼 부가가치를 높일 것인가에 관심을 가지고, 계절의 변화에 맞춰서 메뉴를 만들고 소재는 지역 생산자와 연대하여 확보한다. 요리사는 프랑스 프로방스 출신으로 하여 농촌에서도 프랑스 요리를 즐길 수 있도록 하였다.

2009년 지역 기업과 협력하여 농상공연대사업으로 인정받아서 '유기농업으로 생산한 제철 채소를 사용한 카레·파스타소스·수프·퓨레 등 가공품 개발과 판매'를 추진 중이다. 원료 농산물에 대한 수요가 늘어남에 따라 농업생산은 '지역영농조합'에 일부 맡기고 가공·판매는 '비오팜마츠키'가 담당하는 형태로 6차산업화와 농상공연대를 병행하는 방식으로 발전하고 있다. (大和田順子. 2011)

### ⑷ 마을영농형 : 코스모스 영농조합

마을영농에 의한 6차산업화도 보편화되어 가고 있다. 코스모스 영농조합은 미에현 후지키정(藤木町)에 위치한 마을영농에 의한 CB 사례로서의 성격도 함께 가진다. 마을영농은 일정의 지역자치조직에 의한 비즈니스라는 점에서 CB 셈이다.

마을영농은 '마을'이라는 로컬 커뮤니티(LC)와 '지역농업의 유지·발전'이라는 테마 커뮤니티(TC)가 중복하는 영역을 형성하는 전형적인 CB로서의 의미를 가진다. 물론 이것이 농가조합원(출자자)의 농지를 지키고, 농작업을 수탁하는 형태의 상호부조사업에 멈추어버리면 그것은 자조조직의 활동에 그친다.

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

코스모스는 1992년 마을의 전체가구가 참가하는 임의조합으로 설립되어 초기에는 마을의 쌀 생산조정 작물에 대한 농작업수탁을 주로 실시하였다. 이후 인접 지역의 주민이나 생협, 농협 관계자 등 1,400명이 참가하는 수확축제를 매년(12월 마지막 일요일) 개최하고 있다. 또한 시내 유치원, 초중학교, 미에현 생협과 연대한 농업체험·농업학습을 병행하고 있다. 그 외 체험농장을 임대하고 감 오너제도 등을 실시하고 있다.

마을영농이라는 폐쇄적 자조조직에서 지역주민이나 소비자에게 개방된 타조조직으로 업그레이드하는 노력이 결실을 맺고 있다. 향후는 지역주민

과 소비자와의 교류 확산, 농산물과 가공품 등의 직판체제 구축, 마을센터에 코인정미기 설치 등도 구상하고 있다(石田正昭. 2008).

# 4. 한국의 6차산업화 사례와 평가

## 4.1. 신전친환경영농조합

### 4.1.1. 농장 개요

신전친환경영농조합은 경남 남해군 이동면에 소재하며, 하나의 마을 전체 농지를 임차하여 경영하는 농장이다. 이 조합의 전신은 '영농조합법인 나투어'로서 기업이 농업에 진입하여 농장을 경영하는 사례였다. 마을단위에서 논을 일괄 임차하여 마을의 노동력을 활용한다는 점에서 일종의 초보적인 마을영농 형태이다.

마을단위로 농지를 임차하여 친환경 농산물을 생산하여 직거래 판매를 하고 있다. 농지를 임대한 농지소유자의 노동력을 농장의 노동력으로 활용하고 있는 것이 특징이다. 2008년 세계 금융위기 영향으로 본사의 도산으로 인하여 이 농장도 경영이 중단됨에 따라 이를 인수한 것이 신전친환경영농조합이다.

농장 대표는 이전 농장에서 근무한 경험도 있어 농장의 경영상황을 이해하고 있어 인수후 비교적 빠른 시일 내에 이익을 내는 등 정착에 뿌리를 내리고 있다.

### 4.1.2. 경영 현황

신전마을 농지를 일괄 임차하여 친환경농업을 실시하던 '영농조합법인 나투어'가 2009년 사업에서 철수하였다. 영농을 계속하기 위해 마을주민들

이 '신전친환경영농법인'을 설립, 법인이 현재 영농을 계속하고 있다. 2009년도 생산실적은 없고, 2010년 생산을 본격적으로 생산을 시작하여, 2011년 수지 균형을 목표로 하고 있다.

현재는 생협(아이콥)의 생산요청에 따라 친환경농업으로 엽채류를 출하일정에 따라 계획적으로 생산하여 출하한다. 품목은 주로 엽채류, 두류, 감자 등 20여종에 달하며, 연중 생산을 하고 있으며, 주로 마을주민 중심의 임노동으로 농업경영을 하고 있다.

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

### 4.1.3. 경영성과

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

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

### 4.1.4. 과제

이 영농조합은 마을이 가진 농지와 노동력을 결합하여 시설중심의 농업경영을 통하여 생산비 절감을 도모하면서 친환경 농산물을 연중 생산하고 있다. 마을의 자원인 농지와 노동력을 조직화하여 농업생산을 하고, 또한

생산한 농산물은 시장을 거치지 않고 직거래로 판매하는 사례로서 소위 '1차+3차산업형' 유형에 속한다.

고령화가 진전된 지역에서는 노동력이 약화됨에 따라 중장기적으로 농업생산이 축소되고 이로 인해 지역농업이 쇠퇴해 갈 우려가 나타나고 있는 지역에서 장기적으로 농업의 안정적인 유지라는 점에서 평가를 할 수 있다. 향후 부가가치를 높이기 위해서는 가공부문을 도입하는 것이 필요하나 현재의 인적 구성으로서는 어려운 실정에 있다. 완전한 6차산업화로 발전하기 위한 경영계획의 설계와 활동이 과제이다.

## 4.2. 순천농협 직영농장

### 4.2.1. 농장 개요

순천농협은 2007년 2월부터 전국 최초로 농협 직영농장을 운영하여 친환경 농산물을 생산하고 있다. 농협은 농장운영을 위해 직영농장팀을 설치하여 농업경영을 담당하고 있다. 농장은 시설, 노지, 친환경 쌀 등으로 세 개의 단지로 구성되어 있다.

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

농장은 단지별로 농지를 일괄 임차하여 경영하는 일종의 '마을영농'과 같은 형태로서 농지를 단지화한 결과로 농기계 비용을 대폭 축소하였고, 또는 마을의 유휴 노동력을 활용한다는 점에서는 유리한 점이 있다.

### 4.2.2. 경영 현황

이 직영농장은 농협의 농업경영 사례로는 전국 유일한 사례로서 그 성패 여부가 관심을 끌고 있다. 시장개방이나 고령화 등의 영향으로 농업생산이

축소되고 휴경이 늘어나는 지역에서 농협이 농업을 대행함으로써 지역농업을 유지하는 효과를 기대하고 있다.

그러나 2008년이후 경영 적자가 누적됨에 따라 사업을 축소하고 있다. 적자 요인은 직원 인건비가 농장경영 수익에 비해 과다한 점에 있다. 즉 농업경영은 전담 직원 4명에, 단순작업은 지역 주민들의 임노동으로 충당하며, 문제는 농업수입에 비해 직원 인건비가 과도하게 높은 수준이어서 적자문제가 발생한 요인이었다.

### 4.2.3. 경영 성과

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

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

### 4.2.4. 과제

이 사례는 지역단위로 농지와 노동력을 포함하는 생산부문의 조직화에 의한 농업생산과 생산물은 농협의 하나로 클럽 등에 직접 판매하는 '1차+3차산업형' 경영형태이다.

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

인건비를 절감하는 방안으로서 농협 직원 수준의 급여를 지불해야 하는 현행 직영경영보다는 자회사로서 영농조합을 설립하여 영농조합이 경영하

는 방식을 도입하면 인건비 문제를 해결할 수 있으나 다른 부작용 또는 한계가 있을지에 대해 충분한 검토가 필요하다.

## 4.3. 가천다랭이마을

### 4.3.1. 마을 개요

가천다랭이마을은 경남 남해군 남면에 소재한다. 마을의 다랭이논을 마을주민이 협력해서 경작을 통하여 보전한 결과로 농업생산이 유지되는 동시에 경관이 형성되어 관광 자원화함에 따라 마을에서 농산물 판매수입이 늘어나고 국가 보조도 늘어나는 등 지역진흥을 도모하는 사례이다.

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

### 4.3.2. 보전활동

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

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

거의 완료한 상태이다.

또한 삼성전기와 1사1촌 운동을 통하여 인프라 정비, 지붕개량 등을 완료하여 기반정비는 충실한 편이다. 단지 영농이 문제로 남아있다. 고령화 등에 의한 노동력 부족에 의해 다랭이논의 휴경이 증가하여, 이에 대한 대책으로 도시민의 자금지원으로 농지를 경작하는 방식으로서 다랭이논 트러스트 운동을 2006년부터 실시하여 자구책을 마련하고 있다.

### 4.3.2. 다랭이트러스트

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

### 4.3.3. 성과

다랭이논의 유휴화로 인하여 경관에 훼손을 끼치고 있는 점이 문제로 남아있기는 하지만 다랭이논의 경관을 활용하여 교류와 관광을 확대, 마을의 소득을 향상하면서 자원을 보전하는 효과는 나타나고 있다. 관광객을 상대로 한 직접 판매을 위한 채소 재배면적이나 가공 농산물, 숙박업 등의 수입도 늘어나고 있다.

다랭이 트러스트 회비 수입 중 농산물 배송후 남은 금액은 '가천마을회'로 적립하여, 지게길 복원과 다랭이 논 보수 등에 사용하고 있는 경제적 효과도 있다.

### 4.3.4. 과제

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

또 하나 다랭이논의 경관이 훼손됨에 따른 문제점을 안고 있다. 다랭이논과 같은 경작이 불리한 농업지역에서 가장 큰 문제는 농지의 유휴화이다. 가천마을은 휴경농지의 경작화에 노력하고 있음에도 불구하고 고령화 등의 요인이 가산하여 휴경농지가 완전히 해소되지 않고 있다. 더구나 휴경농지가 신규로 발생하는 경우도 있어 이로 인해 농지 유실이나 경관 훼손 등의 현상이 나타나고 있다. 논두렁 작업이나 영농대행, 쌀 등으로의 작물통일 등 주민 합의를 유도하여 실천하는 것이 과제다. 자원봉사를 활용한 경작, 다랭이 오너제도 등의 확대도 필요하다.

그러나 마을 자체적으로 경작이 곤란한 경우는 인접 마을과 연대한 농작업 지원에 대해서도 검토할 필요가 있다. 마을에 따라서는 고령화나 과소화 등으로 영농활동의 수행이 곤란한 지역이 발생하는 사례가 나타나고 있다. 이에 대응하여 마을간 연대를 통한 활동이 하나의 대안이다.

만약 A 마을은 지역 내에서 고령화 현상이 현저하고 논두렁 관리나 모내기, 벼 수확 등 농작업을 개인으로 해결할 수 없는 농가가 있지만 현재의 주민만으로는 경작을 계속할 수 없는 상황에 있다고 상정한다. 또한 B 마을은 '마을영농'을 조직하여 농작업에 대해서는 비교적 여유를 가지고 있고 경작면적을 확대할 여지도 있다고 하다면, 양 마을간 농작업이나 공동작업의 실시시기를 조정하여 협력 체제를 만들 수 있다. 마을 단독으로 대응할 수 없는 경우에는 복수의 마을이 체제를 정비하여 대응하는 방안에 대해 검토할 필요가 있다.

## 4.4. 회룡포 여울마을

### 4.4.1. 지역 특성

회룡포 여울마을은 경북 예천군 용궁면에 위치하며, 농림수산식품부의 '농촌마을종합개발사업' 지역이다. 마을단위 종합개발사업으로는 비교적 성공적인 평가를 받고 있는 사례로서 6차산업화의 유형에 의하면 '3차산업 주도형'에 해당된다. 즉 지역의 자연적인 자원을 활용하여 관광이나 교류를 확대하고 민박이나 숙박이 늘어나면서 지역농산물이나 가공품의 소비도 확대되는 과정에서 부가가치가 향상되고 있다.

여울마을을 포함하는 회룡포권역의 2010년 가구수는 925호, 인구수는 2,244명이다. 회룡포의 인구감소를 확인할 수 있는 자료는 없다. 대신에 용궁면의 인구수는 1970년 1만 822명에서 2010년에는 3,218명으로 감소하여 지난 40년간 70%의 인구가 감소하는 등 지역경제 쇠퇴의 주요 요인이다. 이러한 지역에 교류인구가 늘어나 지역활성화의 청신호가 나타나고 있다.

### 4.4.2. 사업 개황

회룡포 여울마을은 용궁면의 4개 행정리를 대상으로 하는 마을종합개발사업 대상지역이다. 낙동강의 지류인 내성천이 용이 비약하는 것처럼 물을 휘감아 돌아 간다하여 붙여진 이름으로 높이 190m의 비룡산을 350도 되돌아서 흘러나가는 육지 속의 섬마을 회룡포를 비롯하여 조선시대 교육기관인 용궁향교, 장안사, 삼강나루터 등이 관광자원으로 활용된다.

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

박, 풋고추, 애호박, 포도 등 다양한 작물이 생산되고 있다.

### 4.4.3. 평가

이 지역이 성공적인 평가를 받게 된 부분은 무엇보다도 마을주민들이 도시민을 고객으로 하는 체험장(회룡포여울마을체험장)을 공동으로 조성, 운영하여 나름의 성과를 거두고 있다는 점에서 평가를 받고 있다. 성공 요인을 살펴보면, 첫째 폐교를 지역자원으로 활용한 점이다. 마을종합개발사업 대상권역으로 선정되기 이전에 주민들이 주민공동사업 목적으로 마을주민들이 자금을 모아 폐교를 구입하기로 결정하였다. 폐교구입은 마을종합개발사업의 대상으로 선정되는 데에 결정적인 역할을 하였다.

폐교를 리모델링하여 도시민들을 대상으로 한 체험장을 운영하였다. 이 시설은 농촌체험과 숙박을 겸하는 체험장으로서 숙박시설, 식당, 세미나실, 체험동 등을 갖추고 있으며, 약 100명이 동시에 사용할 수 있다. 인근에 회룡포와 장안사, 용궁향교, 무이서당 등 관광자원이 있어 농촌체험과 관광을 연계한 체험활동으로 교류인구가 대폭 늘어나고 있다.

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

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

셋째 리더의 역할이다. 이 지역에서는 마을종합개발사업의 행정적 업무를 담당하는 사무장을 고용하고 있다. 사무장은 회룡포여울마을체험장에 상근하면서 체험장 운영에 여러 가지로 관여하면서 주민들과의 지속적인

접촉과 의견교환을 통해 체험장 경영에 많은 역할을 하고 있다. 사무장은 영농활동과 기타 생업으로 바쁜 주민들을 대신해 고객들을 관리하고 홍보와 마케팅을 위한 노력도 하며, 체험프로그램을 개발하기도 함으로써 실질적인 리더의 역할을 수행하고 있는 것으로 보인다.

넷째 적절한 홍보와 마케팅이다. 체험사업의 고객은 주로 대구, 부산, 경남북지역의 도시민들이다. 그래서 대구와 부산을 중심으로 케이블 TV, 리플렛 등을 이용하여 집중적인 홍보를 실시하였다. 이미 방문한 적이 있는 고객들에 대한 관리를 통해 이들이 재방문하도록 유도하고 있다. 기존고객을 재방문하도록 유도하는 것은 처음 방문하는 고객을 유치하는 것보다 훨씬 수월한 것으로 알려져 있다.

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

### 4.4.4. CB의 필요성

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

하지만 농산물시장은 공산품시장과는 달리 공급자(생산자)들의 수가 매우 많은 완전경쟁시장에 가까운 구조이므로 개별 농업인들의 시장교섭력

이 매우 취약할 수밖에 없다. 개별적인 생산 및 판매로는 시장에서의 교섭력 확보에 한계가 있다. 따라서 지역 혹은 품목 단위로 협력하여 시장에 공동으로 대처하여 시장지배력을 확보할 필요가 있다.

둘째 농촌지역의 특성 중 하나는 도시와 달리 주민들 간의 공동체의식이 강하고 사회 계층적으로 매우 동질적이라는 것이다. 농업이라는 동일한 산업구조로 경제의 틀이 짜여 있고 혈연으로 맺어진 씨족사회가 근간으로 되어 있기 때문에 공동체의식이 매우 강하게 존재한다. 이를 바탕으로 회룡포와 같이 지역자원을 발굴하여 비즈니스 활용함으로써 부가가치를 높일 수 있게 된 것이다.

농촌은 전통적으로 두레나 계, 향약 등 우리 민족의 전통적인 인보사상을 바탕으로 하여 태동하여 발전하고 있다. 이것이 농경사회의 협업 활동과 인적 유대, 공동체의식 함양 등의 기초가 되고 있다. 이러한 공동체 문화는 지역발전의 강력한 원동력이 될 수 있다. CB는 농촌의 조직화와 동질성이라는 특성과 잘 어울리는 지역발전의 전략이다.

## 5. 과제

현재의 소득감소에 대응하여 지역을 단위로 개별경영 또는 영농조합의 조직화로 농업생산을 기본으로 하여 가공, 직거래, 교류 등으로 확대하여 일자리를 만들고 고부가가치를 실현하는 농업의 6차산업화의 확산 가능성에 기대를 걸고 있다.

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

템을 구축하는 것이 비즈니스의 지속성을 유지하는데 필요하다.

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

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

둘째, 지역에 부존하는 자원의 발굴과 지역특성을 살린 활동이나 사업의 구상이다. 사례에서 보면 친환경농산물의 생산과 직거래, 교류에 거치는 경우가 다수이다. 지역에서 생산되는 농림수산물은 물론이고, 자연자원이나 역사·문화·축제, 그리고 농촌경관 등을 발굴·개량하여 비즈니스 계획을 수립하는 것이 과제이다.

셋째, 6차산업화에서 중요한 역할을 하는 것이 지역리더이다. 지역리더의 존재가 CB 성공의 관건이다. 리더의 역할은 주민 합의를 형성하여 CB를 창업하고 지속적인 경영을 가능하게 하는 것이다. 리더는 기본적으로 기획력, 정보력, 조직력을 갖추어야 한다. 만약 지역에서 리더가 부재인 경우는 지역 외의 인재나 아이디어 등을 활용하는 것도 대안이다.

향후 시장개방의 확대로 소득감소가 예상되고, 또한 계층간 소득격차의 확대가 우려되는 상황에서 영세 계층이나 조건이 불리한 지역에서 지역단위의 농가의 조직화를 통한 6차산업화가 대안이 될 수 있다.

6차산업화의 창업은 우선 주민합의에 의한 마을단위의 조직화가 선행되어야 한다. 이를 통해 농산물 가격이 하락하는 단계에서 생산비 절감이 가능하다. 다음으로 단순 노동이 필요한 채소나 화훼 등의 품목을 도입하여 고용기회를 확대하고, 지역자원을 활용한 가공품이나 특산품 개발, 그

리고 직거래와 교류, 관광 등으로 비즈니스 영역을 확대하여 고부가가치를 창출하는 것으로 발전할 수 있다.

# 지역단위의 농공상 연대와 성과

제5장

## 1. 연구 개요

이 장에서는 지역단계에서 농림어업과 상공업이 상호 협력을 통해 운영되고 있는 농공상 연대형 CB의 운영 실태를 파악하고 제기된 문제점을 분석하여 농촌지역 활성화에 기여할 수 있는 농공상 연대의 육성방안을 제시하는데 목적을 두고 있다.

연구 방법은 문헌연구와 현장방문을 통한 사례 조사를 중심으로 진행한다. 문헌연구에서는 농공상 협력을 위한 개념설정, 이론적 배경, 기존 사례 분석, 국내외 농공상 관련 정책 분석 등을 행한다. 국외 사례와 정책에 대해서는 일본자료를 이용하여 일본의 농상공연대의 개념, 사례, 정책 등을 살펴본다.

현장방문은 새로운 국내외 사례발굴에 활용한다. 국내 농공상 연대 사례 지역을 방문해 실태를 파악하고, 농공상 연대를 위한 문제점과 개선책들을 살펴본다. 국외사례는 일본 에히메현을 방문한 결과와 문헌을 통해 일본에서 이루어지고 있는 사례들을 살펴본다.

# 2. 농공상 연대의 개념

## 2.1. 농공상 연대의 의미

농공상 연대는 특정 지역단위에서 농업·공업·상업이 서로 연대하여 새로운 수요와 부가가치를 창출하는 것이 목적이다. 이를 위해서는 기본적 철학이 함께 공유되어야 한다. '연대'라 함은 '협력+융합+상생+책임+가치공유'라는 명제들을 함께 담고 있다. 따라서 이러한 명제들을 담고 있는 융합, 네트워크 경제, 광합성 경영, 다양성 포용경영[17]의 의미를 살펴보고, 이를 통해 농공상연대의 의미를 찾고자 한다.

첫째 농공상 연대에 있어 융합의 개념이 중요하다. 융합(convergence)이란 '녹아서 하나로 된다'는 의미다. 컨버전스는 한 곳으로 모인다는 수렴의 의미로 주로 수학분야에서 사용하였다. 최병삼 외(2007)는 컨버전스의 종류로서, 첫째 상품(물품, 서비스)이 결합되는 '상품 컨버전스', 둘째 기술이 결합되는 '기술 컨버전스', 셋째 시장이 유사해지는 '시장 컨버전스'로 구분하고 있다. 상품 컨버전스는 한 상품의 기능이 다른 종류의 상품에 더해져 새로운 상품을 창출하는 것이고, 기술 컨버전스는 한 기술이 다른 분야에 사용되어 신기술 및 신상품을 창출하는 것이고, 그리고 시장 컨버전스는 한 시장의 특성이 다른 시장의 특성과 유사해지는 현상을 말한다. 농공상 연대를 위한 융합에서는 분야간 이루어지고 있는 컨번전스의 세계적 흐름을 받아 들여 농공상 모두의 발전적 융합화를 지향하고, 상품 컨버전스와 기술 컨버전스의 방향으로 정책화되어야 한다.

둘째 농공상 상생협력을 위한 네트워크 경제(network economics)[18]는 지

---

[17] 한국경영학회와 매일경제신문이 제시한 2020년 경영 흐름을 읽을 10대 핵심 키워드에 '다양성 포용 경영'과 '광합성 경영'이 속해 있다.

[18] 여기서 '네트워크 경제'란 제러미 리프킨의「유럽피언 드림」(2005)에서 주장한 개념을 도입한 것이다.

속가능한 농공상 연대를 위해 필요한 이론적 논거라 할 수 있다. 네트워크 경제의 특성을 살펴보면, ① 자율적 기업들로 구성되며, 네트워크 기업들은 자원과 리스크를 서로 공유함으로써 이익을 얻는다. ② 네트워크 경제의 동기부여 원천은 상호 호혜와 신뢰를 바탕으로 한다. ③ 네트워크 경제의 공급루트는 제조업체로부터 유통업체를 거쳐 최종 소비단계에 이르기까지 다양한 분야의 전문 지식과 기술을 융합해 조화롭게 조정된다. ④ 네트워크 경제는 상생(윈·윈)을 성공의 근원으로 삼고 있다. ⑤ 마지막으로 경쟁보다는 협력의 장을 마련하여 활동하는 특성을 지닌다.

셋째 광합성(photosynthesis) 경영은 '이산화탄소 배출을 억제하고 오염물질을 줄이자는 소극적 의미의 친환경 경영에서 한 걸음 나아간 것으로, 광합성처럼 이산화탄소를 인간에게 유익한 산소로 바꾸고 조직 내외부에 생명력을 불어넣자는 것'으로 정의된다. 햇빛과 이산화탄소는 비용을 많이 들이지 않고도 쉽게 얻을 수 있고, 무한히 얻을 수 있는 자원이다.

사람에 대한 광합성 경영과 농업·농촌에 대한 광합성 경영이 필요하다. 조직이나 공동체, 산업에서 뒤처져 있는 사람과 산업도 훌륭한 인적·물적·산업적 자원일 수 있다는 것이다. 지금까지는 이러한 사람이나 산업들을 퇴출하는 것만이 최선으로 여겨왔다. 우리 농업·농촌에는 새로운 분위기에 익숙해지도록 하는 노력과 기회가 필요하다. 퇴출이 아닌 교육과 훈련, 다른 분야와의 협력과 융복합을 통해 새로운 인재, 새로운 산업, 새로운 공간으로 탈바꿈해야 한다.

마지막으로 다양성 포용(diversity-embracing) 경영은 '단순히 다양성 시대에 적응한다는 차원을 넘어 국적·연령·성별을 가리지 않고 포용하고 이를 기업의 전략적 성장에너지로 전환시키는 노력'이다. 우리나라 농촌은 인구가 감소하고 고령화가 심각하게 진행되고 있다. 농촌의 핵심인력으로 여성들에 대한 배려와 존중이 필요하고, 젊은 주부의 대부분을 차지하는 다문화가정을 포용하는 것이 매우 중요하다. 조직이나 공동체 내에 다양성을 포용하면 역동성이 살아나고, 창조적 에너지가 만들어진다. 여기엔 서로에 대한 믿음과 이해, 신뢰, 함께 하고픈 마음, 배려 이런 것들이 바탕이 되기 때문이다. 포용, 아량, 배려를 통해 농촌내부의 통합, 이것이 농공상

협력(연대)를 위해 매우 필요한 덕목이다. 농촌내부는 다양화되고 있고, 외부적으로는 다양한 역량을 끌어들여야 하는 시점이기 때문에 다양성 포용 경영의 원리를 농공상 연대에서 활용하여야 한다.

종합하면 농공상 연대는 컨버전스의 융복합, 네트워크 경제의 협력·상생·상호호혜·신뢰, 광합성 경영 내지는 문화의 수정을 통한 조직과 지역의 활력, 그리고 다양성 경영의 포용과 협력이라는 핵심 의제를 내부화하여 발전시켜야 한다.

## 2.2. 농공상 연대의 개념

농공상 연대의 개념을 정의하기 위해서는 일본의 '농상공 연대'의 개념을 살펴 볼 필요가 있다. 일본은 '중소기업자와 농림어업자의 제휴에 의한 사업활동 촉진에 관한 법률' 제2조 4항에 '농상공 등 제휴사업'이란 용어를 사용하고 있다. 이것은 '중소기업의 경영향상 및 농림어업 경영의 개선을 도모하기 위해 중소기업자와 농림어업자가 유기적으로 제휴해 실시하는 사업이며, 해당 중소기업자 및 해당 농림어업자가 각각의 경영자원을 유효하게 활용하고, 신상품의 개발·생산 혹은 수요 개척, 새로운 서비스의 개발·제공 혹은 수요 개척을 실시하는 것' 이라고 정의하고 있다.

우리나라의 경우 '농공상 융합형 중소기업 육성전략(2010. 7)'에서 밝힌 농공상 융합형 중소기업의 정의에서 농공상 연대의 개념을 들여다 볼 수 있다. 농공상 융합형 중소기업은 '농어업인과 중소기업이 유기적으로 원료조달, 제조가공, 기술개발을 연계하여 산업 활성화 및 지역경제를 발전시키는 것. 즉 하나의 제품 생산을 위해 농림어업, 공업, 상업이 효과적인 융합체(연대)를 형성하는 것을 의미한다'고 개념화하고 있다.

이 연구에서는 농공상 연대의 개념을 일본의 농상공 연대와 우리나라의 농공상 융합형 중소기업의 개념을 도입하여 재 개념화하고자 한다. 즉 주체(법인체)간 연대하는 형태로서 '농림어업과 공업·상업을 직접적으로 연대함으로써 유기적인 협력을 창출하고, 또한 각각의 경영자원을 활용하여

시너지를 높이는 활동'이라고 정의한다. 농공상 연대를 통한 경영활동의 유형은 연대의 범위에 따라 농공상 연대형, 농공 연대형, 농상 연대형으로, 또 주도 그룹에 따라 농업 주도형, 공업 주도형, 상업 주도형 등으로 구분할 수 있다.

# 3. 농공상 연대 관련정책

## 3.1. 국내 관련정책

### 3.1.1. 농공상 융합형 중소기업 정책

#### (1) 개요

농공상 융합형 중소기업 지원정책의 기본방향은 선정 단계부터 중소기업청과 협력하는 것이다. 융합형 기업을 선정할 때 농림수산식품부와 중소기업청의 정책지원이 서로 연계되도록 유도한다. 이를 위하여 양 부처는 R&D 등 기존 정책에 대한 우대지원으로 출발하여 향후 새로운 사업들을 발굴하여 지원하려는 계획을 갖고 있다.

융합형 중소기업 지원대상 선정목표는 2011년에 100개를 선정하여 지원할 계획이다. 신청대상은 융합형 중소기업으로서 농어업인(단체)과 협력하여 '농공상융합사업계획서'를 수립하여 제출한 기업으로 한정하고 있다. 신청기업은 농어업인(영농조합법인, 농어업회사법인 등)과 중소기업이 연계하여 농수산물 등 농어촌 자원을 활용하는 융합형 중소기업을 대상으로 하고 있다. 이들이 작성하는 농공상융합 사업계획서는 새로운 제품 개발 또는 새로운 시장을 창출하는 사업내용을 포함해야 한다.

사업내용은 R&D와 연계, 국내 농수산물을 활용하여 BT·NT 등 기술 융복합화를 통해 신제품 또는 신물질을 개발하는 사업, 그리고 1차 × 2차 산

업, 1차 × 2차 × 3차 산업을 융복합화하여 부가가치를 향상시키고 경영효율화 등 융합효과를 극대화할 수 있는 것들이어야 한다.

선정된 융합형 중소기업에 대해서는 우선지원 정책을 실시한다. 먼저 R&D 및 식품업체, 농식품 수출업체 지원사업 등 중소기업 지원사업을 우대 지원한다. 다양한 정책지원사업에 우대 배점을 부여해 식품가공원료 매입, 외식·전처리업체 운영, 식품제조업체 시설현대화, 신선편이 농산물 시설현대화, 생산자 융복합 식품제조기업 육성, 전통발효식품업체 시설현대화, 유기가공식품 명품화 기반구축, 소규모 식품제조·가공 창업지원, 축산물 열처리 가공공장지원 등에서 우선적으로 자금 지원을 받을 수 있도록 하고 있다.

그리고 기술개발·지식서비스 지원을 위해 식품컨설팅 지원사업, 고부가가치 식품기술개발, 연구개발성과 실용화지원사업 등을 활용하고 있다. 기타 우대 지원사업으로는 농식품 모태펀드와 농공상 마케팅 교육지원, 해외시장 진출 지원 등이다.

### ⑵ 선정결과

2011년 6월 30일 1차로 농공상융합형 중소기업으로 지원할 기업이 65개 선정되었다. 이번 사업자 선정은 농식품부와 중소기업청이 주관하여 지방자치단체 및 관련기관의 추천을 받은 113개 업체를 대상으로 현장 평가와 공개발표 심의위원회를 거쳐 이루어졌다.

65개 지원대상 융합기업을 농공상 연대 형태에 따라 분류해 보면, 가공(공)이 주도하여 생산(농)과 연대(가공+생산)하는 경우가 29개로 44.6%를 차지하여 가장 많은 비중을 차지하고 있다. 또한 생산이 주도하여 가공과 연대(생산+가공)하는 경우는 5개로 7.7%를 차지하고 있다. 따라서 '가공+생산' 혹은 '생산+가공'을 연대하는 경우가 34건으로 52.3%로 절반 이상을 차지한다.

농식품부는 농공상 융합형 중소기업을 전략적 제휴형, 농어업인 경영형, 공동출자형으로 구분하고 있다. 65개 기업중 전략적 제휴형이 가장 많아

52개로 80%를 차지하고 있다. 전체 평균 업력은 5.8년으로 기업 초창기라고 볼 수 있다. 평균자산은 약 185억원 정도이다. 농어업인 경영형의 평균자산이 30억원 수준으로 가장 작고, 전략적 제휴형이 223억원 정도로 가장 크다. 평균 상시인력은 17명 정도로 영세한 규모의 기업이 대부분임을 알 수 있다. 다만 공동출자형 1개 기업만 163명으로 중규모의 기업인 것으로 나타났다.

개인회사, 영농(어)조합법인, 주식회사, 조합공동사업법인으로 분류되는 법인 형태별로 살펴보면, 개수에서는 주식회사가 41개로 63.1%를 나타내 가장 많이 차지하며, 다음으로 영농·영어조합이 21개로 32.3%를 차지하고 있다. 이 둘의 법인체가 전체에서 95.4%를 차지하고 있다. 평균 업력은 영농조합이 7.7년, 주식회사가 5.4년이다. 영농조합은 전체 평균업력 5.8년보다 높다. 평균자산의 경우 주식회사는 약 265억원이고, 영농조합은 약 51억원으로 영농조합과 주식회사간의 자산 차이는 약 5배 정도의 격차를 보이고 있다. 평균 상시인력에서는 영농조합이 22.4명으로 15.7명인 주식회사보다는 많다.

### 3.1.2. 농공상융합기술개발사업

#### (1) 개요

농공상융합형 기술개발사업은 농식품부와 중소기업청간 '농공상 융합형 중소기업 육성전략'에 관한 업무협약(2010. 7. 29)의 일환으로, 2010년 9월 20일에 처음 사업공고를 했고, 2011년에도 계속되고 있다. 이 사업의 목적은 지역기반의 특화 농수산물을 활용하여 고부가가치 '3세대 바이오 신제품' 기술개발을 지원함으로써 농어민의 안정적 소득증대 및 중소기업의 기술경쟁력 제고에 기여하는 기술을 개발하는 것이다. 사업의 지원규모는 50억 원 수준이다.

지원내용은 지정공모과제와 기업제안과제로 나뉘어 있다. 지정공모과제는 총 20억원 정도의 규모이며, 기술수요조사 등에 의해 발굴된 산업바이

오 분야 등의 농공상 융합제품 개발과제를 선정한다. 기업제안과제는 총 30억원 정도의 규모이며, 지역특화 농수산물을 이용하여 자유롭게 도출한 기술개발 과제를 선정한다. 지원조건은 지정공모과제와 기업제안과제가 동일하다. 개발기간이 최대 2년, 연구개발비는 최대 4억원으로 하고 있다.

### (2) 지원 내역

중소기업청과 중소기업기술정보진흥원은 2010년 농공상융합형 기술개발사업에 대한 지원을 위해 14개 과제를 선정하여 20억원을 지원하였다. 지역별로 보면, 경기 2개, 서울 2개, 대전·충남 2개, 대구·경북 2개, 강원 1개, 충북 1개, 부산·울산 2개, 전북 1개, 광주·전남 1개로 지역적 편중 없이 고른 분포를 보이고 있다.

이 과제들에서 활용하고자 하는 농림수산물은 인삼, 청삼, 참외, 토마토, 쌀, 홍삼, 오미자, 갈조류, 편백, 비타민나무, 삼칠근 등이다. 이들을 활용해서 만들고자 하는 상품은 세 분야(기능성 식품, 화장품, 섬유소재)로 압축된다. 기능성 식품을 만들고자 하는 과제가 8개, 화장품을 개발하고자 하는 과제가 5개, 섬유 소재를 개발하려는 과제가 1개이다.

2011년에는 총 34개 과제(지정공모 과제 10개, 기업제안 과제 24개)가 선정되었다. 지정공모 10과제에서 사용하고 있는 농수산물은 칡, 산채, 오미자, 자생식물, 해파리, 도라지, 산마, 수산가공 부산물, 발아곡물, 호암 등이다. 이들 농수산물을 활용해서 개발하고자 하는 제품은 기능성 식품 4개, 화장품 4개, 기능성 소재 1개, 사료첨가물 1개이다.

기업들이 제안해서 선정된 24과제의 경우, 20가지의 농산물을 활용하여 4종류의 제품을 생산하고자 계획하고 있다. 제품을 보면 기능성 식품을 만들고자 하는 과제가 13개(54.2%)로 절반 이상을 차지하고, 그 다음으로 화장품을 개발하고자 하는 과제가 6개, 바이오 소재가 4개, 사료첨가제 1개 등이다.

## 3.2. 일본의 관련정책

### 3.2.1 농상공 연대 지원을 위한 시책

농상공 지원을 위한 시책을 크게 6가지로 나눌 수 있다. 첫째 지역상품에 대한 판매촉진·신제품 개발에 대한 지원이다. 이를 위해 각각의 지역산품이나 전통공예품을 정리·체계화 하고, 지역전체의 매력을 보급할 수 있는 제품의 브랜드화 및 국내외 홍보를 지원한다. 또한 상점가의 공실을 활용한 농산물 직매소를 설치하고, 상점가 활성화 대책 등과도 연대하는데 지원한다. 성공 보수형으로 판매개척을 하는 민간 비즈니스의 인지도 향상 및 신용력 확보를 위한 지원과 함께 '중소기업 지역자원활용 프로그램' '광역종합 관광·고객유치서비스 지원사업' '신연대대책 지원사업'이 충실히 될 수 있도록 지원을 한다.

둘째 지역산업의 이노베이션 촉진을 위해 지원한다. 지역특산물을 생산자가 염가로 직판할 수 있는 시스템의 제공 및 전자태그 등을 활용한 생산·유통관리의 지원하고, IT 경영 응원대에 의한 중소기업의 농업인 연수, 성공사례 등을 수집·보급한다. 또한 지역을 유지하는 인재육성 및 교류촉진을 위한 지원을 함께 한다. 지역 산학연연대에 통해 지역 과제해결을 짊어지는 중핵인재의 육성 프로그램 개발에 대한 지원도 아끼지 않는다.

셋째 지역의 지적재산을 '창조·보호 활용'하는데 지원을 한다. 지역에 집중되어 있는 지적재산권 관련 상담에 대해 신속한 문제 해결을 할 수 있는 체계를 준비하도록 돕는다. 행정적으로는 지방경제산업국과 지방농정국과 공동으로 지역 실정에 맞는 세미나 등을 실시해 부서간 이해를 높이는 노력을 한다. 농림수산분야 지적재산에 대한 전문인재를 육성하는 동시에 농림수산·식품분야의 지적재산 정보제공 기반의 정비에 있어 특허유통 데이터베이스의 효율적인 활용에 협력하고, 지역 단체상표제도의 활용을 주지·보급하는데 있어 농림수산성과 연대하여 지원하고 있다.

넷째 시책 이용자의 편의를 위한 지방국 수준에서의 연대를 강화한다. 공동 리플렛을 작성한다거나, 상담창구 등에 양성의 시책을 서로 소개하

며, 공동 블록회의 설치 등 시책 이용자의 편의를 위한 지방농정국과 지방경제산업국의 연대를 강화하기 위한 노력도 지원한다.

다섯째 농림수산성과 경제산업성간의 공동 캠페인을 실시한다. 캠페인 로고 등의 선정과 장관 등 간부에 의한 '지역공생 캐러밴'을 실시한다. 또한 장관 등 간부에 의한 매장 판매와 소매관련 업계단체 등과의 간담회도 실시한다.

마지막으로 농상공 연대를 위한 PR 등을 한다. 농공상연대 88선을 만들어서 농업·상업·공업을 연대하여 지역활성화에 대응에 참고토록 한다. 해외에서의 탑 세일즈(top sales)와 중소기업지역자원활용촉진법 및 기업입지촉진법에 관한 PR도 행한다. 지역경제 산업활성화 대화 개최, 지역산업활성화협의회에 야성의 간부들이 참가토록 하였다.

기업의 사회적 책임(CSR)의 일환으로 기업이 농촌 등 지역과의 공생을 위해 지역에 대한 참여를 촉진하고, 그 지방산품의 사용이나 인적교류 등 농산어촌에 공헌하는 활동을 하는 기업에 대해 표창 등 인센티브를 부여하기도 한다.

### 3.2.2. 시사점

일본의 농상공연대는 우리에게 많은 것을 시사해 준다. 우선 지역 중심의 발전 모델이라는 것이다. 이는 지역경제 활성화를 위해 농림어업 및 중소기업의 상호 연대사업을 추진하여 지역에서 생산하고 유통하며 소비하는(地産·地流·地消) 산업구조 형성에 기여하는 동시에 지역내 다양한 네트워크를 통해 지역산업 활성화에 공헌하고 있다. 또한 정부 부처간 칸막이를 제거하여 중앙부처 및 지방정부, 지역 지원기관간의 협력네트워크를 통해 지역 특산물의 사업화를 통해 지역경제 활성화 및 농어민 소득증대에 기여하고 있다.

둘째 지역발전 모델로의 정착 가능성이 크다. 일본의 경우 지역 특성에 적합한 발전모델을 유형화하여 지역발전이나 고용창출을 축으로 활용하고 있다. 국제경쟁력 거점화 모델, 신지역 기간산업 육성모델, 관광교류 발전

모델, 지역생활과제 해결모델로 유형화하고 있다.

셋째 농업분야의 창업 및 기업화 확산 가능성이 크다. 농업부문에 대한 민간 R&D 자금의 유입을 촉진하기 위한 기업화 전략 추진의 필요성을 확인하고, 농어촌 지역으로의 기업유치, 창업 활성화를 통해 농어업의 기업화를 촉진하고 소득 및 고용창출로 이어져 농어촌 정주여건 개선에 기여하고 있다.

넷째 정책 사각지대를 해소하고 있다. 농림수산성과 경제산업성간의 협력모델은 우리에게도 시사하는 바가 크다. 우리나라도 농공상융합형 중소기업 육성정책에서 농식품부와 중소기업청이 함께 공동 노력하고 있는 점은 높이 평가된다. 그러나 초기 단계이기 때문에 지속적으로 정책적 사각지대를 해소하기 위한 노력을 좀 더 활발히 이루어져야 할 것이다.

마지막으로 정책 칸막이 제거가 중요하다. 일본의 경우는 농림수산성과 경제산업성이 협력하는 모양새를 갖추고는 있으나, 사업 실행상에서는 별도로 사업을 추진하고 있어 이에 대한 보완이 필요해 보였다. 따라서 우리나라도 농식품부와 중소기업청이 부처 칸막이를 뛰어넘는 정책 추진체계를 확립할 필요가 있다는 것을 시사한다.

# 4. 농공상 연대의 실태와 특징

## 4.1. 국내 사례

### 4.1.1. 1차 산업(농업) 주도형 농공상 연대

#### (1) 강원도 양구군 민들레 영농조합

양구군 민들레 영농조합은 2004년 4월부터 남면 청리에서 8호의 농가가 스스로 민들레 재배를 시작하여 양구민들레작목반을 결성하였고, 2006년

7월에 민들레녹즙, 엑기스, 환, 분말, 차, 비누 등의 가공제품을 개발하였다. 2006년 10월부터 제품을 판매하기 시작하였는데, 가공 시설은 양구군으로부터 1,300만원을 지원받아 설립하였다.

양구민들레영농조합법인은 2007년 3월 5일에 설립되었다. 6.7ha 면적에 민들레를 재배하였다. 재배면적과 참여농가가 점차 늘어나 2010년 현재 총 재배면적은 30ha로 늘었고, 참여농가는 54호로 증가하였다. 민들레 수매량 및 수매금액도 크게 변화하였는데, 초기 190톤에 5억 6,000만원 정도였으나 420톤에 12억 6,000만원으로 늘어났다. 이에 따라 kg당 3,000원 정도로 수매한다. 참여 농가당 평균소득은 2,377만원에 달한다.

민들레는 기후·온도·토양의 영향에 민감하여 아무 곳에서나 잘 자라지 않는데 양구민들레영농법인은 2기작과 연작이 가능한 자체 재배기술을 확보하였다. 민들레 즙이 쓴맛이 강하기 때문에 민들레 100% 녹즙, 민들레 70% 녹즙, 민들레엑기스 등 즙 농도를 조절하여 소비자의 기호에 맞게 제품을 생산하고 있다. 민들레를 가공해서 판매한 매출액은 2009년에 34억 5,200만원이었는데 2010년에는 두 배 정도가 되는 73억 9,600만원이다.

민들레재배농가들이 스스로 330㎡당 10만원의 자조금을 적립해서 생산·가공·유통(홍보·마케팅)에 이르기까지 자립형 농공상연대 체계를 구축하여 지속적인 성장을 추구하고 있다. 또한 (사)나눔과기쁨과 공급계약을 체결해 월 10,000세트씩 공급하는 시스템을 구축하였다.

따라서 양구민들레영농조합은 자립적 체계뿐만 아니라 외부 조직과도 연계를 구축하여 민들레 제품 판매를 촉진하고 있다. 지역 내에서는 민들레 재배농가와 지자체와의 연계 체계가 잘 구축되어 있어, 민들레가 양구지역에서 향토자원으로 자리잡을 수 있도록 하고 있다. 민들레산업의 육성을 위한 우위성을 확보하기 위해 중앙정부와 지방정부의 지원책을 적절히 잘 활용하고 있으며, 지자체가 중간 매개역할을 충실히 하고 있다.

표 5-1. 양구민들레영농조합과 농공상 연대

| 부문 | 주요내용 |
|---|---|
| 지역자원 | 민들레 |
| 대상자·고객층과 니즈 | 안전·건강 농작물 재배를 원하는 자<br>농공상 연대: 영농조합, 가공회사, 중소기업,<br>(사)나눔과기쁨, 지자체 |
| 과제·니즈에 대응한<br>상품·서비스·해결방법 | 농공상 연대를 통한 상품개발 및 판매<br>지자체와 협력<br>자조금 도입 |
| 지역활성화 성과 | 민들레 재배 증가(6.7ha → 30ha)<br>민들레 재배 농가 증가(8 → 53농가)<br>향토산업육성사업 지원에 따른 가공공장 설립 |
| 시사점 | 민들레 제품이 건강보조식품으로 인기를 끌면서<br>참여농가가 증가하게 되었고, 가공제품 생산시설도<br>지자체의 도움으로 자체공장을 설립하기에<br>이르렀음. 또한 판매를 전문기업과 계약을 체결해서<br>해결하고 있으며, 지자체와의 협력이 잘 되고 있음. |

영농조합법인으로 출발하여 사업규모를 확대하는 단계에 있으며, 추후 연구개발 인력 및 시설의 활용 문제와 운영자금의 지원문제 등이 최근 사업의 장애요인으로 작용하고 있다. 이 영농조합법인이 한 단계 더 도약하기 위해서는 지자체 및 학계 등의 협력과 정부의 지원정책이 수반되어야 함을 잘 보여주는 사례이다. 초기의 우수한 제품개발로 시작하였지만, 광고 및 홍보와 추가적인 신제품의 개발 등에 애로사항을 안고 있었다.

### (2) 전북 고창군 (주)고창명주[19]

고창군은 국내 최대 복분자의 고장으로 2000년 35ha이던 재배면적이 2010년 1,238ha로 10년 만에 41배 증가하여 전국 복분자 생산량의 63%를 차지하고 있다. 4,800농가에서 복분자를 생산하는 고창은 1,400억원의 부가가치를 얻고 있으며, 최근 웰빙 트렌드에 맞춰 복분자 관련 상품의 증가

[19] 이 내용은 서윤정 외(2010) 자료를 발췌·정리한 내용이다.

로 높은 관심을 받고 있다.

고창군은 지자체·생산농가·농협·가공업체가 협력 체제를 구축해 농가가 생산하면 농협이 수매해 주류 및 식품가공업체에 원료를 공급하는 체계를 갖추고 있다. 생산조직(농업법인) 중심의 규모화 된 생산 및 품질 고급화를 추진하고 있다.

농협유통사업단은 생과 수매 및 공급창구의 일원화를 통해 복분자의 품질별 차등수를 두고 수매 저장기반을 강화하였다. 고창군의 입지여건상 외부 제조업체를 유치하기 매우 불리한 조건을 갖고 있어 복분자를 이용한 가공업체 창업이 유일한 대안으로 선정하였다.

2006년 전통주 생산업체인 (주)국순당이 전북 고창 복분자주 생산농가[20]와 협약을 맺고 농가는 지분의 72%, (주)국순당은 지분의 28%를 보유하였다. (주)국순당 기술연구소에서 6억원을 투자하여 명작 복분자를 개발하고, 농가는 원료 생산 및 제품가공의 역할, (주)국순당은 기술지원, 마케팅지원의 역할을 하였다.

표 5-2. 고창군 복분자와 농공상 연대

| 부문 | 주요내용 |
|---|---|
| 지역자원 | 복분자 |
| 대상자·고객층과 니즈 | 지자체, 농민, 농협, 가공회사, 소비자<br>수매가 상향 조정, 품종개량, 고품질의 저가의 가공용 생과 |
| 과제·니즈에 대응한 상품·서비스·해결방법 | 상품개발, 판매, 유통 협력<br>(주)국순당, 고창군, 영농조합법인 연대 |
| 지역활성화 성과 | 복분자 재배면적 10배 증가<br>국순당과 협력으로 인한 기술제공과 판매처 안정화<br>복분자 지역 거버넌스 구축 |
| 시사점 | 복분자에 대한 선택과 집중<br>국순당과의 협력을 통한 기술과 판로 확보<br>복분자 생산기반 유지 노력 필요<br>지역자원을 활용한 농공상 연대 |

[20] 고창군 심원면의 400여 재배농가

2007년 8월 농업회사법인 '(주)국순당고창명주'에서 '명작복분자'를 출시하였다. 지금까지의 복분자주와 달리 와인으로서의 정체성을 가지고, 100% 고창 복분자를 원료로 한 기능성 전통주로서 관심을 받고 있다. 2010년 8월에는 고창에서 재배되는 쌀과 복분자를 주원료로 빚어낸 프리미엄 복분자막걸리인 '자연담은'을 출시하였다.

고창군은 복분자관련 사업의 선택과 집중으로 급속히 성장할 수 있었다. 그러나 신활력사업의 종료로 군의 지원을 받았던 영세업체의 경우 지원금이 없어지면서 복분자 사업이 위기를 맞고 있다. 농민주의 경우 많은 양의 복분자를 쓰지만, 세법으로 매출의 33%가 세금으로 부과됨에 따라 순이익이 줄어들어 수익구조의 어려움이 있다.

또한 2011년에는 작황이 매우 좋지 않아 복분자 수급에 큰 문제에 봉착하게 되면서, 새로운 갈등요인들이 등장하게 되었다. 복분자 나무의 연작피해가 심각해지고 있고, 복분자 생산을 통한 소득이 낮아지고, 노동력을 많이 필요한 작물이기 때문에 재배를 점점 꺼리고 있는 실정이라 복분자 생산기반이 큰 위기에 봉착했다. 따라서 연작피해에 강하고, 노동력을 절감할 수 있고, 병해충과 습해에 강한 새로운 육종 개발이 시급하다. 생산이력제 개선을 포함한 복분자 산업 전반에 대한 논의를 위한 농공상협력기구가 필요한 실정이다.

### 4.1.2. 2차 산업(가공) 주도형 농공상 연대 협력

#### (1) 경남 하동군 화개면 (주)동천과 품앗이단

(주)동천은 화개면 일대의 녹차농가와 품앗이단을 구성하고, 녹차 생산이력제를 도입하여 큰 성과를 올리고 있다. 2007년 녹차 농약파동에 따른 안전성 확보를 위해 (주)동천과 녹차생산농가가 2개의 품앗이단을 구성하여 노동력 절감과 안전성 확보, 안정적인 원료조달을 위해 녹차수매를 시스템화하였다. 품앗이단은 (주)동천에서 녹차 생산농가에게 아이디어를 제시하였고, 녹차농가가 자율적으로 7, 8농가 단위로 구성하고 있다.

품앗이단은 (주)동천에게 안전한 녹차를 제공하기 위해 무농약 친환경농법을 실시하여 무농약 인증을 획득하였고, 현재는 유기농으로 전환하여 유기농인증을 시도하고 있다. 안전성 확보를 위해 자율적으로 농약 살포나 비산 농약 등을 모니터링함으로써 자율 감시체계를 갖추게 되었다. 그리고 개별농가가 혼자서 녹차농사를 하게 되면 인건비 등 막대한 생산비용이 들어가지만 품앗이단을 구성함으로써 노동비 절감에 큰 효과를 보고 있다. 또 품앗이단을 기초로 생산이력제 실시가 용이해 신뢰성 확보에 크게 기여하고 있다.

(주)동천은 품앗이단이 생산한 녹차를 전량 수매함으로써 농가에게 안정적인 판로를 제공하고 있다. (주)동천은 판로 개척을 위해 1차 원료를 가공해서 대기업에 납품하는 형태를 취하고 있다.

표 5-3. 하동군 녹차와 농공상 연대

| 부문 | 주요내용 |
|---|---|
| 지역자원 | 녹차 |
| 대상자·고객층과 니즈 | 친환경 농업을 지향하는 자: 안정적인 공급처를 원하는 자<br>품앗이 단, 안전한 원료 공급을 원하는 자<br>농공상 연대: 녹차재배농가와 녹차가공공장((주) 동천) |
| 과제·니즈에 대응한 상품·서비스·해결방법 | 농공상 연대를 통한 생산 및 판매<br>품앗이단 실행, 수매제도 실행<br>생산이력제 실시, 하동녹차연구소의 안전성 검증 |
| 지역활성화 성과 | 지역전체를 친환경 농업단지로 변화<br>품앗이 단을 통한 안전한 녹차 생산, 노동력 및 생산비 절감<br>가공공장과 연계한 품질관리 철저(자율감시시스템 구축)<br>(주)동천은 안정적인 판로 제공과 판매처 개척 |
| 시사점 | 농가는 안전성 확보, 기업은 안정적 판로 제공, 농가와 기업간의 신뢰가 확고한 농공협력 |

이 사례는 생산농가가 안전성을 확보해서 녹차 생산을 책임지고, 유통과 판매는 (주)동천이 책임지는 농상공협력 시스템이다. 중요한 점은 지역에 기반을 둔 기업이 농가를 선도했다는 점, 농가는 새로운 시도를 기업과 함께 함으로써 노동력 절감, 안정적인 판로 확보와 품질 향상에 따른 소득 증대 효과를 가져왔다는 것이다. 안전성 검사는 하동군의 하동녹차연구소에서 담당함으로써 민·관·산의 체계적인 시스템을 보이고 있다.

### ⑵ 충남 서산시 생강한과 사업

서산시 농업기술센터는 16개 한과업체가 중심이 되는 생강한과협의회를 2005년에 조직하여 생강한과업체간의 정보교환 및 상호교류를 확대하고 있다. 이들 대부분 업체는 자체적으로 찹쌀을 생산하여 이를 한과 제조용의 원료로 활용하고 있다.

업체의 규모는 가내수공업 형태의 소규모에서부터 중규모 사업장까지 다양하게 분포되어 있다. 한과산업을 통해 창출되는 고용은 연간 1만 2,690명에 이르고 있다. 연간 생산량은 약 180톤이고, 매출액은 약 28억원에 이른다. 소규모 업체는 인터넷 판매와 전화판매를 중심으로 판매를 하고 있고, 중규모의 업체는 인터넷 판매와 대규모 과자류 업체와의 계약을 통해 납품하고 있다.

이 사례의 경우 농업기술센터가 신뢰성 있는 중간지원조직 역할을 충실히 하고 있다는데 중요성이 있다. 업체간 경쟁의식과 지나친 자긍심으로 인한 불편함을 농업기술센터가 다리 역할을 함으로써 교류와 정보교환이 활발히 이루어지고 있다. 그리고 지자체가 중심이 되어 향토산업육성사업을 추진함으로써 전통생강한과 명품화를 위한 노력을 하고 있다. 즉 공공조직도 신뢰성 있는 농공상 연대의 훌륭한 중간지원조직이 될 수 있음을 잘 보여주고 있다.

표 5-4. 서산시 생강한과산업과 농공상 연대

| 부문 | 주요내용 |
|---|---|
| 지역자원 | 한과 |
| 대상자·고객층과 니즈 | 웰빙 한과 고객<br>농공상 연대: 서산시농업기술센터, 생산농가, 한과업체 |
| 과제·니즈에 대응한 상품·서비스·해결방법 | 생강한과협의회를 통한 협력<br>농업기술센터의 중간조직의 역할 충실<br>자체 생산한 찹쌀 원료 활용 |
| 지역활성화 성과 | 안정적 판로확보를 통한 농가의 소득 창출<br>생강한과협의회를 통한 소통과 정보 교환(업체간 소통)<br>자연발생적 한과단지 형성 |
| 시사점 | 공공조직의 신뢰감 있는 중간조직 역할을 통한 농공상 연대 협력 활성화 |

### 4.1.3. 3차산업 주도형 농공상 연대 협력

#### (1) 충남 연기군 상훈영농조합 농산물유통사업

상훈영농조합은 조합원들이 생산한 농산물을 상훈유통이라는 유통회사와 연계해 보훈관련 기관(보훈병원, 독거농인 복지대단 등)과 직거래하는 시스템을 가지고 있다. 상훈영농조합은 상훈유통 이현옥 대표가 2004년 설립하고 박현옥 조합장이 운영하고 있다. 이 대표의 지역사랑을 바탕으로 한 유통 철학과 박 조합장의 신뢰성 있는 농산물 수급의 만남이 효과를 극대화한 사례이다. 이 조합이 생산한 질 좋은 농산물을 상훈유통이 보훈 관련 단체에 유통시키는 형태이다.

이 사례는 상훈영농조합이 생산한 농산물을 상훈유통과의 신뢰감 있는 관계를 통해 유통한다는 점과 상훈유통의 거래처 발굴과 같은 신뢰성 있는 중간지원조직이 있다는 점이 강조될 필요가 있다. 농상연대 협력사례인데,

헌신적이고 신뢰성 있는 생산자와 중간자 활동의 중요성이 잘 드러나고 있다. 따라서 농산물 생산자들의 신뢰를 줄 수 있는 안전한 농산물을 안정적으로 공급해야 하고, 신뢰성 있는 중간자와 중간조직의 육성이 필요함을 시사한다.

표 5-5. 상훈영농조합법인과 농공상 연대

| 부문 | 주요내용 |
|---|---|
| 지역자원 | 농산물(과일, 채소, 토마토, 오이 등) |
| 대상자·고객층과 니즈 | 마을 농가, 보훈관련 기관<br>농공상 연대: 영농조합, 상훈유통회사 |
| 과제·니즈에 대응한<br>상품·서비스·해결방법 | 농공상 연대를 통한 농산물 판매<br>상훈유통회사의 중간조직 역할 |
| 지역활성화 성과 | 생산농가의 안정적 판로 |
| 시사점 | 중간조직(중간고리)의 중요성 부각 |

### ⑵ 강원도 원주시 농산물 새벽시장

원주시의 농산물 새벽시장은 1994년 개장 이후 꾸준히 성장해 2010년에는 하루 평균 600여 명씩 24만여 명이 이용해 약 80억원의 판매실적을 보이고 있다.[21] 2011년부터는 소비자들의 선호도가 높아지는 친환경 농산물 전문 판매 코너를 신설해 운영 중에 있다. 또한 2010년에 농식품부로부터 모범적인 새벽시장 인증으로 지원받은 인센티브로 고객 편의를 위한 카트 100대를 운용하여 차량의 시장 진입을 억제시켜 그동안 차량으로 인한 혼잡스러움을 크게 해소하고 있다.

2009년에 500여 명으로 구성된 농업인새벽시장협의회가 주축이 되어 운영하고 있다. 시장은 4월 말부터 12월 초까지 운영되며, 원주지역 회원농민들이 직접 생산한 농산물을 매일 오전 4시에서 9시까지 소비자들에게

[21] 판매실적은 2007년 51억원, 2008년 61억원, 2009년 70억원으로 늘어나고 있다.

싼값으로 판매하고 있다. 새벽시장에 농산물을 판매하고자 하는 농업인은 회비를 내야하며, 2010년 기준으로 1년 회비는 6만원이며 시에서 4,600만원을 지원해 주고 있다. 위치는 원주교에서 봉평교 사이 원주천 둔치에 조성되어 있다. 원주시는 장기적으로 원주로컬푸드 인증시장으로 발전시킬 계획을 갖고 있다.

이 사례는 농업인이 생산한 안전한 농산물(채소, 곡물 등)을 구매하고자 하는 지역 소비자들에게 시장을 마련해 준 것이다. 안정적인 판로를 원하는 생산자와 소비자의 구매 욕구가 잘 맞아 성공한 케이스라고 할 수 있다. 농업인새벽시장협의회, 농민, 지자체가 함께 새벽시장을 활성화하기 위해 노력하고 있다. 지자체와 농업인협의회가 신뢰성 있는 중간지원조직의 역할을 충실히 함으로써 지역자원순환형 체계를 구축하고 있다.

표 5-6. 원주 새벽시장과 농공상 연대

| 부문 | 주요내용 |
|---|---|
| 지역자원 | 농산물(채소, 곡물 등) |
| 대상자·고객층과 니즈 | 안전한 농산물 구매를 원하는 지역 소비자<br>안정적인 판로를 원하는 생산자<br>농공상 연대: 농업인새벽시장협의회, 농민, 지자체 |
| 과제·니즈에 대응한 상품·서비스·해결방법 | 새벽시장을 활용한 판매 공간 활용<br>농산물 판매 실명제를 통한 신뢰성 확보 |
| 지역활성화 성과 | 생산자, 소비자간 신뢰성 있는 직거래<br>지역자원순환형<br>지자체와 농업인협의회 매개체 역할 |
| 시사점 | 신뢰성 증대를 통한 농산물 판매 증가<br>지자체와 농업인협의체의 신뢰성 있는 중간조직 역할 |

### 4.1.4. 시사점

국내 사례를 통해 나타나는 시사점은, 첫째 지자체의 역할이 중요하다는 점이다. 농촌지역에서 민간부문의 체계적인 농공상 연대 활동이 아직 미흡

하기 때문에 지자체가 중간조직 역할을 수행하는 경우가 많다. 지자체가 공공조직으로서 민첩성은 떨어지는 면은 있지만 지속성과 공공성 측면에서 다른 곳에 비해 경쟁력이 있기 때문에 지자체와의 협력을 통한 농공상 연대 모색이 필요하다.

둘째 지역성을 강조할 수 있는 지역특산물을 활용한 농공상 연대가 주축을 이루고 있다. 지역특산물을 활용하는 경우 지역적으로 클러스터 형성에 매우 효율적이다. 1차 산물의 원활한 공급체계를 형성하는데 강점이 있으며, 가공에 대한 지역적 노하우가 축적되어 있는 경우가 많다. 따라서 지역 차원의 농공상 연대 형성의 합의점을 찾는 데도 비교적 수월할 것으로 판단된다.

셋째 첫 번째 시사점에서도 언급한 것처럼 신뢰할 수 있는 중간지원조직이 있는 경우 농공상 연대와 협력이 더 원활히 이루어진다는 것이다. 농공상의 이해 당사자가 직접 네트워크를 형성해서 농공상 연대를 형성할 수도 있지만, 이러한 것이 원활하지 않을 경우 신뢰할 만한 중간조직의 지속적인 노력이 중요하다. 농공상 연대를 형성한 이후의 지속성을 위해서도 중간조직의 육성이 필요하다.

넷째 농공상 연대 활동이 지역적으로 활발히 이루어 질 수 있는 공간과 협의체가 필요하다. 이는 농공상 각각의 주체나 중간조직이 자유롭게 농공상 연대를 형성하기 위한 노력들을 할 수 있는 공간을 마련하는 것이다. 농공상 연대가 형성되도록 하는 일련의 과정 속에서 논의와 토론이 이루어지고, 이를 통해 의견을 모아갈 수 있고, 학습효과도 얻을 수 있다. 이러한 공간과 협의체를 통해 지역의 농공상 연대의 중요성을 함께 공유하고, 체계적으로 형성·육성·발전할 수 있다.

마지막으로 지역적인 문제, 예를 들면 여성이나 고령자 고용 등의 괴제를 해결 할 수 있는 농공상 연대가 주민과 지자체에 환영을 받을 수 있다. 농공상 연대가 경영체 운영상의 문제만을 해결하려고 하면, 지역사회가 안고 있는 문제를 함께 공유하지 못하게 된다. 이렇게 되면 지역적 저항에 직면할 수밖에 없다. 지역사회가 안고 있는 문제들을 함께 고민하면서 농공상 연대가 할 수 있는 역할을 수행할 때 지역적 농공상 연대가 환영받을 수 있다.

## 4.2. 일본의 사례

### 4.2.1. 산보쿠 생업의 마을 기업조합(니이가타현)[22]

산보쿠마치 상공회 사무국장을 하고 있었던 구니이(國井)씨는 마을 전체 22호를 대상으로 상담을 거듭하여 '시나후'라는 제품에 의한 지역 만들기 합의를 형성하였다. 최종적으로 5호가 100만엔씩 출자하여 실시하게 되었다. 또 상공회에 의뢰하여 회장·부회장·임원들이 개인적으로 출자를 해주어 총 1,050만엔을 모을 수 있었다. 이를 기초로 2000년 10월에 '산보쿠 생업의 마을 기업조합'이 설립되었다. 특색있는 지역자원의 활용, 지역주민·산업단체의 협력·일체감, 마을의 경제적·심리적 파급효과를 도모하는 것이 목적이었다.

구니이씨는 상공회를 퇴직한 후 이 조합에 출자하여 총지배인이 되었으며, 경리나 대외적인 교섭을 담당하고 있다. 또한 허물기 직전인 빈집을 매입하여 2,500만엔을 들여 개장한 후 그곳에 활동 장소인 체험 공방을 준공하였다. 2001년부터 5인의 농가 주부들이 중심이 되어 '시나후'의 실 만들기나 베짜기를 시작했다.

현재 매출의 7할을 차지하는 것은 '시나후' 제품의 제조 판매이며, 체험공방에서의 판매, 각지의 물산전(物産展)에서의 판매 등이 있다. 그 밖에도 그 지역에서 채취되는 계절의 식재료를 이용한 향토요리 제공, 체험공방 운영, 각종 투어 실시로 매출액 2억 3,000만엔(2008년)을 올려 지역 경제 활성화에 큰 도움을 주고 있다.

---

[22] 關東経濟産業局コミュニティビジネス推進チーム(2009. 3)을 중심으로 정리하였다.

표 5-7. 산보쿠 생업의 마을 기업조합의 비즈니스 개요

| 구분 | 주요내용 |
|---|---|
| 비전 | ○특색있는 지역자원(食·生業)의 활용<br>○지역주민·산업단체·협력의 협력관계·일체감<br>○집락이나 마을의 경제적·심리적 파급효과 |
| 지역자원 | ○'시나후' 제품의 제조판매<br>○체험공방의 운영, 각종 투어 실시<br>○지역의 식재료를 이용한 향토요리의 제공 |
| 대상자·고객층과 니즈 | ○지역전통문화·생업을 살린 제조체험을 원하는 자 |
| 과제·니즈에 대응한 상품·서비스·해결방법 | ○마을 내 빈집을 매입·개장하여 체험공방 준공<br>○주부 중심의 '시나후'의 실 만들기, 베 짜기 개시 |
| 지역활성화 성과 | ○체험공방·각지 물산전에서의 '시나후'제품의 제조판매(매출의 7할 차지)<br>○향토요리제공, 체험공방운영, 각종투어실시로 지역경제에 큰 역할 |
| 시사점 | ○지역 상공회와 주부들 주최로 전통문화 발굴<br>○특산품 제조·가공·판매를 도모, 마을사람들이 지역에서의 생활을 그대로 지속할 수 있는 공간 제공<br>○집락의 매력을 어필할 수 있는 농업체험 등의 개최로 집락 주민 간의 연결망 구축<br>○지역주민 스스로에게 지역에 대한 자신과 자부심을 양성, 지역활성화에 기여 |

산보쿠 생업의 마을 기업조합은 지역의 상공회 사무국장과 농가 주부들이 사라지는 전통문화를 발굴, 특산품의 제조·가공·판매를 통해 마을사람들이 지역에서의 생활을 지속할 수 있도록 공간을 제공하고 있다.

그 밖에도 밭농업에서 농작물을 수확하여 절임가공을 체험할 수 있는 이벤트 등 마을의 매력을 어필할 수 있는 농업 체험을 개최, 조직해 마을주민들 사이의 연결고리가 자연스럽게 이어질 수 있도록 하는 동시에 주민 스스로에게 지역에 대한 자부심을 높여 지역 활성화에 기여하고 있다.

### 4.2.2. (주)애그리하우스 어머니정

‘(주)애그리하우스 어머니정’은 농상이 결합된 형태로 지역 여성 11명만으로 경영되는 농촌 레스토랑이다. 지역에서 생산된 다양한 농산물을 조리·가공하여 식사를 제공하고 있다. 지역 여성들이 직접 만든 수타 메밀국수와 아카기(赤城) 돼지고기를 이용한 레스토랑을 운영하고 있다. 일본 수도권과 접근성이 좋아 ‘애그리하우스 어머니정’에는 많은 관광객이 방문하고 있다.(関満博·松永桂子. 2009)

2005년 현의 ‘전원(電源)지역 진흥지도사업’에 응모하여 채택되면서 11명의 농촌여성이 레스토랑 개설을 목표로 농촌여성가공판매조합을 설립하였다. 2007년 농촌여성가공판매조합은 ‘(주)애그리하우스 어머니정’의 새로운 조직형태로 재출발하게 되었다. 가공판매조합은 지원금을 받기 위한 조직이며, 지원 기간이 종료됨과 동시에 ‘(주)애그리하우스 어머니정’에 관련된 사람들이 모금한 금액을 출자하여 주식회사를 설립하였다.

인기 메뉴는 메밀가루를 사용한 수타 메밀국수이다. 아카기(赤城)는 산에 인접하고 있어 아침·저녁 온도차가 크기 때문에 맛있는 메밀 생산이 가능하다고 한다. 한편 포장이 가능한 가장 인기 상품으로는 지역의 브랜드 돼지를 사용한 만두이다. 엄선된 사료 등을 사용하여 부드럽게 감칠 맛이 있는 육질을 가진 ‘아카기(赤城) 포크’의 오리지널 맛을 살려서 푹 끓인 가는 고기를 지역산 밀로 싼 것이다. 다른 지역과 차별화된 특산물을 갖지 못한 지역의 특성을 바탕으로 ‘(주)애그리하우스 어머니정’에서는 지역에서 생산되는 다양한 농산물을 유용하게 이용할 수 있는 신메뉴 개발에 지속적 노력을 하고 있다.

원료의 대부분은 멤버의 가정에서 재배된 것으로서 저렴한 가격에 매입이 가능하므로 저렴한 비용으로 식사를 제공하고 있다. 철저한 지산지소의 농촌 레스토랑인 동시에 식품의 안심·안전을 고객에게 제공하고자 노력하고 있다. 매출액은 2,100만엔(2007년)이다.

표 5-8. 주식회사 애그리하우스 어머니정의 비즈니스 개요

| 구분 | 주요내용 |
|---|---|
| 비전 | ○'農'과 '商'이 결합된 CB<br>○지역여성들만으로 운영되는 농촌레스토랑 |
| 지역자원 | ○지역여성의 수타 메밀국수와아카기(赤城) 돈육을 이용한 농가레스토랑 운영 |
| 대상자·고객층과 니즈 | ○안전하고 맛있는 지역 고유의 특색있는 음식을 즐기고자 하는 자<br>○수도권에서 접근이 용이하여 많은 관광객 방문 |
| 과제·니즈에 대응한 상품·서비스·해결방법 | ○아카기(赤城) 농촌여성가공판매조합에 의해 운영<br>○지역에서 생산된 농산물을 조리·가공하여 제공<br>○지역산 다양한 농산물을 이용한 신메뉴 개발 노력 |
| 지역활성화 성과 | ○대부분의 원료는 멤버의 가정에서 재배된 것으로 상대적으로 저렴한 가격에 매입 가능<br>○철저한 지산지소의 농촌 레스토랑<br>○식품의 안심·안전을 고객에게 제공하고자 노력 |
| 시사점 | ○프로모션 활동을 하지 않음에도 많은 고객 보유<br>○입지조건과 맛으로 재방문 고객이 높은 비율 차지<br>○지속적인 퍼블리시티(publicity) 효과 창출<br>○농촌사회의 관습을 개혁한 여성 기업가 조직<br>○남녀공동참여사회 실현을 위한 여성 사회진출 수단 |

홈페이지 개설이나 프로모션 활동을 하지 않는데도 불구하고 많은 고객을 보유하고 있다. 그 이유로는 첫째 입지조건과 맛이 좋아 다시 찾는 고객의 비율의 높고, 둘째 레스토랑 개설에 관련되었던 사람과 사람의 인간관계를 소중히 함으로써 오는 유대강화를 통한 입소문 효과를 지속적으로 창출하고 있는 것이다.

### 4.2.3. 주식회사 우치코 프레시 파크 카라리[23]

(주)우치코 프레시 파크 카라리는 우치코정이 주도적으로 투자하여 설립하였고, 주식회사로 운영하고 있다. 주요 사업은 지역에서 생산된 특산품·농산물 판매를 비롯하여, 가공품의 제조 판매, 레스토랑 운영 등이다. 주요 고객층은 안전하고 신선한 농산물의 구입이나 지역에서 생산된 농산물을 가지고 만든 특색있는 향토음식을 즐기고자 방문하는 사람들이다.

(주)우치코 프레시 파크 카라리 설립에는 인구의 과소화와 농업 후계자의 부족 등 농촌지역 활성화에 대한 위기감이 크게 작용했다. 이 회사가 설립되기 전에 1985년 '우치코정 지적농촌숙(知的農村塾)'을 결성하여 농촌의 고령자와 여성의 역할에 대한 자율 학습을 실시한 것이 제1의 계기였다. 1982년경부터 우치코정에 관광농원을 경영하는 농가의 등장을 시작으로 1992년에는 관광농원을 통한 농업활성화를 목표로 '후루쯔 파크 구상'이 수립되었다. 당시 우치코정에서는 자치회 조직의 재편과 구시가지의 역사적 거리 보존으로 주민주도형 지역 살리기 운동이 시작되고 있었다.

활동의 실시체제 및 활동방법을 보면, (주)우치코 프레시 파크 카라리는 우치코정과 마을주민에 의한 제3섹터로서 농산물 직판시설, 정보센터 운영, 고도정보화 시스템 '카라리 넷(net)'과 농업체험시설을 운영하고 있다. 제3섹터의 직원은 40명 정도이나 직매소 운영 협의회에는 400명 이상의 출하자가 등록되어 있다. 이 가운데 65세 이상이 45%, 여성이 70%를 차지한다. 2001년에 43명의 농가여성에 의해 설립된 '우치코애그리벤처21'은 농산물 가공품을 개발하고, (주)우치코 프레시 파크 카라리내에 병설된 레스토랑 '애그리정'의 운영을 담당하고 있다.

주요 활동성과를 살펴보면, 첫째 연간 이용자가 50만명으로 고객의 9할이 지역 외부로부터 방문하고 있다. 재방문자가 7할을 차지하고 있다. 둘째 매출액에 있어서는 특산품·농산물 판매·가공품 제조 판매·레스토랑 등

---

[23] (財)日本地域開発センター. 参加型まちづくり事例集.
http://www.jcadr.or.jp/sankagata_jirei/jireiset/jirei24/jirei24.htm

각 부문에서 매년 증가 추세로 2006년 매출액은 약 6억 7,000만엔이었다.

표 5-9. 주식회사 우치코 프레시 파크 카라리의 비즈니스 개요

| 구 분 | 주요내용 |
|---|---|
| 비전 | ○애그리 비즈니스에 의한 지역활성화와 도농 교류 |
| 지역자원 | ○지역산 특산품·농산물, 가공품, 레스토랑 |
| 대상자·고객층과 니즈 | ○안전·신선한 농산물 구입, 향토음식을 즐기는 사람 |
| 과제·니즈에 대응한 상품·서비스·해결방법 | ○농산물 직매소의 실험 시행・노하우 축척<br>○도시·농촌의 교류의 장 개설<br>○농산물 직판시설, 정보센터, 고도정보화 시스템, 농업체험시설 운영<br>○농산물 가공의 개발・제도, 레스토랑 운영 담당 |
| 지역활성화 성과 | ○연간 이용자의 9할 정도가 지역 외부로부터 방문<br>○특산품·농산물판매·가공품 제조판매·레스토랑 등 각 부문에서 매년 증가<br>○최근 전업농가나 젊은 출하자 증가<br>○단작경영에서 직매소 출하형 소량다품목 유기농업 |
| 시사점 | ○시행착오와 IT의 활용으로 생산자와 소비자 간 얼굴이 공개되는 농업의 실현<br>○직매훈련시설에서의 활동을 통한 참가농가의 주체적 문제 해결이 가능한 합의 형성 도모<br>○행정의 지속적 지도・원조<br>○농가 출신의 행정직원도 농업활성화 참여<br>○우치코초 농업의 발전으로 농가의 인생 변화<br>○농촌여성의 경제적·사회적 자립 |

셋째 등록 출하자수가 약 800명 정도이며, 주로 소농, 고령농, 취미농이 대부분을 차지하고 있다. 출하자의 평균 매출은 약 115만엔 정도이며, 1,000만엔 이상의 농가도 존재한다.

### 4.2.4. 에히메현 돈부리관

돈부리관은 지역 내에서 나는 다양한 농산물과 가공품들을 한자리에 모

아 판매하는 농민시장이다. 이곳을 찾는 관광객은 1일 2,000명 정도다. 돈부리관내 레스토랑에는 매일 신선하게 제공되는 지역산 채소와 해산물을 활용한 다양한 메뉴들이 있으며 수제 아이스크림도 인기를 끌고 있다.

돈부리관은 2000년 4월에 개설되었다. 설립 당시 자본금은 5,000만엔이었으며, 현재 자본금은 6,000만엔이다. 출자단체로는 세이오시(西子市)가 주도적으로 하여 5,000만엔을 출자하였으며, 농협(東宇和農協) 600만엔, 상공회(西子市商工會) 200만엔, 산림조합(西子市森林組合) 150만엔, 어협(明浜漁協) 50만엔을 각각 출자하였다.

돈부리관은 수익을 우선하는 것이 아닌 공익을 우선시 한다는 목적을 가지고 운영 중에 있다. 이를 실현하기 위해서 첫째 지역의 농수산물 판매공간을 조성하고, 둘째 농어가 소득 증대에 힘쓰며, 셋째 농특산물 가공품을 판매하고, 넷째 고령자·취미농·소농들에게 생산한 농산물을 판매할 수 있는 판매처를 제공하고, 마지막으로 지역민의 일자리를 창출하는데 목적을 두고 있다.

돈부리관에서 농산물을 판매하는 농가들의 경우, 농산물 판매에 680여명, 특산물가공품 판매에 255명이 참여하고 있다. 새벽 4시에 시작하여 저녁 6시에 폐장, 선착순으로 자리를 배정하고 있다. 판매 수수료는 농산물 판매시 10%, 가공품 판매시 15%를 받고 있다. 지역농협과의 관계는 약간의 경쟁관계에 있다. 농협은 주로 전업농이면서 중대규모 농가 중심으로 계통출하하고 있고, 돈부리관과 같은 농민시장은 취미농·고령농·소농 중심으로 출하하고 있다.

돈부리관은 특산품 판매장, 돈부리 레스토랑을 운영하고 있다. 영업실적을 보면 2000년에 판매액 3억 9,608만 2,000엔, 방문객 39만 1,962명이던 것이 지속적으로 성장, 2010년에 판매액 5억 8,692만 2,000엔, 방문객 46만 8,626명의 성과를 보이고 있다. 이용객 분포는 세이오시 50%, 인근지역 30%, 고속도로 이용객이 20%를 차지하고 있다.

농상공 연대라는 측면에서 보면, 첫째 지자체가 주도적으로 투자하여 민간에 운영을 위탁하고 있다. 둘째 지자체가 중심이 되어 농산물 판매장소를 제공함으로써 농가에게 안정적인 판매처를 제공하고 있다. 셋째 지역

일자리를 제공하고 있다. 마지막으로 돈부리관이라는 유통매체를 매개로 질 좋은 1차 농산물 판매와 가공품 판매, 레스토랑 운영이 연대되어 있는 농상공 연대이다.

표 5-10. 돈부리관의 비즈니스 개요

| 구분 | 주요내용 |
|---|---|
| 비전 | ○공익 우선<br>○지역 일자리 창출<br>○고령자, 소농 판매처 제공 |
| 지역자원 | ○농수산물 |
| 대상자·고객층과 니즈 | ○안전한 농산물 구입자, 특산품 구입자 |
| 과제·니즈에 대응한 상품·서비스·해결방법 | ○지자체를 중심으로 안정적인 농산물 판매처 제공<br>○질 좋은 농산물과 특산물, 레스토랑을 통해 소비자 유인<br>○선착순과 같은 민주적 방법으로 운영 |
| 지역활성화 성과 | ○고령자에게 삶의 활력 제공<br>○지역 방문객 증가<br>○지자체의 공익적 역할 |
| 시사점 | ○지자체와 민간 조직의 유기적인 협력 체계<br>○고령자, 소농에 대한 배려<br>○자원지역순환형 체계 |

### 4.2.5. 시사점

일본의 농상공 연대를 활용한 CB 사례를 살펴본 결과, 각 사업의 내용이나 전략에는 차이가 있음에도 불구하고 농상공 연대를 활용한 CB에 대한 공통된 시사점들이 있다.

첫째 지역주민이 주체가 되어 지역의 과제를 해결하는 CB이다. 이러한 활동은 지역에 존재하는 사회문제에 대한 인식을 공유하면서 해결 방법을

제시하였다. 다수의 지역 커뮤니티 문제를 해결하는 동시에 다른 섹터에서는 경제적 효율성 문제 등으로 공급이 어려운 지역 서비스를 보완하는 안전망(safety-net) 기능도 담당한다. 지금까지 행정이 담당하여 온 기능을 대체하게 된 것이다. 또한 사업을 통하여 주민들과 함께 행동함으로써 쇠퇴해가는 커뮤니티를 재생시키기 위한 최적의 방법으로 자리매김하고 있다.

둘째 새로운 고용 창출과 지역의 경제적 기반을 확립할 수 있다. 농상공연대를 통한 CB는 그 활동에 따라서 지역 커뮤니티의 새로운 일자리 창출에 기여하고 있다. 또 지역 농가들이 운영하는 직매소에서 식자재를 구입함으로써 지역 내에서 자금이 순환되도록 하는 시스템이 자연스럽게 형성되고 있다. 그 결과 지역 경제의 자립과 스스로의 주체적인 경제활동이 가능하게 되었다.

셋째 지역 주민 모두에게 사회참여 기회를 제공하고 있다. CB적 농공상연대는 활동 자체로 새로운 고용을 창출하나 그 고용은 단순히 양적인 증가뿐만이 아니라 소외계층의 삶에 활력을 불어넣고 있다. 조건이 불리한 중산간 지역에 있는 농촌 여성·고령자들에 의해 운영되고 있는 '농산물직매소' '가공공장' '레스토랑' 등에서 예를 찾을 수 있다. 이는 여성의 사회적·경제적 자립 및 고령자의 삶의 보람에 큰 의미를 주고 있다.

마지막으로 중간자나 중간지원조직의 역할이 매우 중요함을 알 수 있다. 지역 문제에 대해서 깊이 고민하고 이를 해결하기 위해 노력하는 사람이나 단체가 지역활성화에 크게 기여하고 있다. 인구 과소화와 경제적 쇠퇴, 고령화 심화, 조건불리지역이라는 많은 어려움을 해결하고자 하는 의지와 지역자원을 활용한 지역활성화 아이디어가 연계되어 의미있는 진전을 보고 있다. 따라서 지역에서 선도적 역할을 해 줄 수 있는 사람과 조직에 대한 체계적 뒷받침이 매우 중요함을 알 수 있다. 이를 위해서는 경험이 풍부한 인재, 사업 계획·자금 계획을 세울 수 있는 전문적인 지식이나 기술을 가진 인재(코디네이터)의 양적인 확보가 중요하다. 그리고 상호 연계를 도모하는 조직과 코디네이터의 활약을 통해 다양한 사람과 기관이 제휴할 필요가 있다.

# 5. 농공상 연대의 확대방안

## 5.1. 요인

농공상 연대 활성화에 영향을 주는 요인들이 무엇인지를 살펴보았다. 농공상 연대 활성화를 위해 2011년 상반기 농공상 융합형 중소기업으로 선정된 65개 기업을 대상으로 설문조사[24]를 실시하였다. 설문조사는 이메일과 팩스를 활용했다. 65개 기업 중 23개 기업이 설문에 응해 35.4%의 회수율을 보였다. 농공상 융합형 중소기업을 대상으로만 한 설문조사를 활용해 요인을 찾아낸다는 것이 한계는 있겠지만 현재 농공상 연대와 직접적으로 관련된 사업이 많지 않다는 점을 고려하였다.

### 5.1.1. 지역문제 해결 참여도

CB적 농공상 연대 활성화를 위해서는 개별 경영체의 발전뿐만 아니라 지역문제를 함께 해결하고자 하는 노력이 필요하다. 농촌지역은 현재 지역 일자리 창출이라는 시대적 고민을 안고 있다. 이를 살펴보기 위해 장애인·결혼이민자·고령자 등 취약계층의 고용 정도를 살펴보았다.

장애인 고용의 경우 설립당시 8.7%이었던 것이 2009년과 2010년에는 13.0%로 상승하여 장애인 고용에 대한 참여도는 개선된 것을 알 수 있다. 그러나 결혼이민자에 대한 고용은 설립당시 8.7%이었던 것이 2009년이나 2010년에도 같은 수준을 나타내고 있어 변화된 모습을 볼 수 없었다. 고령자는 장애인이나 결혼이민자의 경우보다 더 많이 고용되고 있다. 설립당시 30.4%이었던 것이 2010년에는 39.1%로 상승해 고령자 고용에 융합형 기업이 크게 기여하고 있다고 볼 수 있다. 이는 취약계층 고용을 위한 노력

[24] 이 설문조사는 농림수산식품부 식품산업정책과에서 실시하였으며, 회수된 설문지를 바탕으로 본 연구에서 분석하였다.

의 일환이라고 단정할 수는 없겠으나, 고령화시대에 다른 분야에서 퇴직한 인재들을 농공상 연대의 틀 속에서 활용하는 방안이 필요하다

### 5.1.2. 중간지원조직의 필요성

농공상 연대 활성화를 위해 중간지원조직이 필요하다는 의견이 82.6%로 나타나 절대적으로 필요하다는 반응이다. 이는 컨설팅, 농공상 코디네이터, 농공상 네트워크 등을 직접적으로 주관한다거나 이를 통해 지역의 농공상 연대 활성화 분위기를 조성하기 위해서도 중간지원조직은 중요하다는 사실을 확인할 수 있다.

### 5.1.3. 농공상 융합형 중소기업의 발전 저해요인

농공상 융합형 중소기업의 발전을 저해하는 요인에 대해서는 고급 인력 및 기술 부족, 계약재배의 미정착[25], 농공상 연대 협력 네트워크를 전담 지원할 부서나 인력 부족, 지역주민의 타지역 출신자에 대한 배타성, 자금 조달의 어려움, 판매유통채널 확보의 어려움, 산학협동 연결 고리 부재 등을 언급하였다.

### 5.1.4. 보완해야 할 사항

농공상 융합형 중소기업 정책에 국한된 것이긴 하지만 농공상 협력 활성화를 위해서 보완해야 할 사항들은 협의체 구성, 판로 지원, 연구개발비와 시설사업비 장기 자금 지원 확대, 공동브랜드 개발 및 마케팅 지원, 법과 제도 정비, 농공상 융합 지원기업 협의회, 농공상 융합 제품 우선구매, 판로 유통망 확충이라고 응답하였다.

---

[25] 가격이 급등락하는 경우 계약 파기사례가 빈발하다.

## 5.2. 농공상 연대의 확대방안

농공상 연대 확대 방안 도출을 위해 국내외 사례지역에서 나타난 시사점과 융합형 중소기업을 대상으로 한 설문조사 결과에서 나타난 사항 등을 고려하여 제시하였다.

### 5.2.1. 지역단위의 협력위원회 발족과 인재양성

농공상 연대는 농공상 협력을 통해 사업체의 발전을 유도하고, 이를 통해 농촌지역의 활성화와 농촌산업 발전을 위한 목적이 내재되어 있다. 지역단위에서 농공상이 함께 협력할 수 있도록 분위기 조성이 가능하도록 하기 위해서는 농공상을 중심으로 지역 주민이 서로 소통하고 대화할 수 있는 공식화된 조직체계가 필요하다.

그리고 이러한 조직을 원활히 운영하고 활성화하기 위해서는 농공상융합형 인재 양성도 필요하다. '농공상융합 인재육성 파트너쉽사업'의 도입을 통해 농업과 상공업이 서로 협력하여 융합할 수 있도록 핵심인재 양성을 지원해야 한다. 협력체는 지역에 소재한 기업, 대학, 공익법인 등의 컨소시엄으로 하고, 산업계는 인재상에 대한 니즈를 제공하고, 교육기관은 교육 컨텐츠를 제공해서 컨소시엄을 통해 인재를 양성하는 것이다.

### 5.2.2. 신뢰성 있는 중간조직 육성 필요

신뢰성 있는 중간조직은 농공상이 서로 협력함에 있어 소통의 다리 역할을 할 수 있다. 농업기술센터, NGO, 대학, 연구소, 기업 등 법인을 중심으로 신뢰를 구축하고 있거나, 신뢰 구축에 도움이 될 수 있는 조직체 육성이 필요하다.

이를 위해서는 '농공상 연대 활성화 지원사업'과 같은 사업의 도입이 필요하다. 농어업인과 상공업인간의 연대(융합)가 활성화될 수 있도록 교류회, 코디네이팅, 융합형기업 조사연구 등을 지원하는 농공상 연대(융합) 활

성화를 위한 중간지원 조직육성을 목적으로 한다.

### 5.2.3. 지역성을 살린 농공상 연대확대 필요

지역의 부존자원을 활용한 지역단위의 기업이나 법인체가 협력하게 되면 지역파급효과를 극대화 할 수 있다. 경제적 요인을 중심으로 한 지역문제, 즉 일자리 창출이나 지역경제 활성화 등을 해결할 수 있는 도구로서 농공상 연대를 활용할 수 있다. 지역 자원을 활용함으로써 지역성을 강조할 수 있고, 이를 통해 지역이 새로운 면모를 발견하는 계기가 될 수 있다.

### 5.2.4. 중앙부처간의 정책협조 극대화

농공상융합형 중소기업 지원에서도 나타났듯이 농식품부와 중소기업청이 협조하는 체계로 구성되어 있고, 협력을 위한 노력을 계속하고 있으나 현장에서 피부로 와 닿는 정책공조는 미흡한 실정이다. 단기적 실효성 있는 지원책을 내 놓기 위해서는 정책자금의 융자를 위한 담보조건과 이자율 완화와 같은 업무를 비롯하여 부처간 진정성 있는 정책공조가 필요하다.

### 5.2.5. 참여기업의 지역활성화 목표 공유

농공상 연대에 참여하는 기업은 기업의 애로사항, 특히 운영자금 지원 등의 해결만을 주장하지 말고, 해당 지역의 일자리 창출, 협력 업체의 문제 등도 함께 고민할 줄 아는 상생의 자세가 필요하다. 기업중심의 지원책에 머무르게 되면 기존의 지원책과 차별화되지 못하기 때문이다.

### 5.2.6. 계약거래 정착

농촌지역 농공상 연대는 기본적으로 농수산물을 매개로 한 협력이 기본이다. 농공상 융합형 중소기업의 설문조사에서도 지역자원으로 농수산물을

활용한다는 의견이 73.9%를 차지하였다. 농산물 가격 급등락에 따라 계약거래의 파기가 일상화 되어 있는 상태에서는 농공상 연대, 농공연대, 농상연대는 활성화되기가 어렵다. 따라서 안정적인 원재료 수급이 보장되는 계약거래의 정착은 매우 중요한 요소이다.

농공상 융합형 중소기업의 설문조사에서도 계약거래의 정착의 중요함을 주장하는 기업도 있었다. 설문 답변에서 '농공상 융합을 위해서는 생산자와 기업의 협력이 매우 중요하지만 농산물의 특성상 가격 변동이 심함에 따라 농산물(원료)의 안정적인 수급이 어려움이 있다. 농가에서 가격에 따라 판로를 임의 변경하는 경우도 있고 원료 가격의 급변동이 발생한다. 그러므로 고부가 상품개발에 따른 농산물의 꾸준한 수급(매입)으로 농가의 소득을 보전하고 교육을 통한 협력의 중요성을 인식할 필요가 있다'고 주장하고 있다.

### 5.2.7. 법제화 필요

농공상 연대를 지속성 있게 추진하기 위해서는 법제화가 필수적이다. 농공상 연대는 단기적 성과만을 바라고 추진할 수 있는 사항이 아니다. 농촌지역 활성화라는 목표를 달성하기 위해 농촌내부의 농공상 연대뿐만 아니라 농촌과 농촌 외부와의 농공상 연대를 촉진하기 위해서는 법제화가 필요하다. 따라서 가칭 '농어업과 중소기업의 협력 촉진에 관한 법률'과 같은 법률 제정이 필요하다.

농림수산식품산업과 관련 산업에 종사하는 기업의 공동발전, 그리고 농어업과 기업의 경영자원 활용을 통한 산업 활동의 상생협력관계를 구축하고, 나아가 농어업과 기업의 경쟁력 제고 및 동반성장을 도모하여 국민경제의 지속적인 성장기반을 마련할 수 있도록 법제도적 뒷받침이 필요하다. 농어업과 기업이 상호 융합·협력할 수 있는 각종 지원사업, 활성화 방안, 지원책 등 주요정책을 입안·수립·시행하여 그 효율성을 제고하는 것이 과제이다. 이를 해결하기 위해 새로운 사업 활동에 대하여 국가, 지방자치단체, 농공상인 등 관련 주체가 일체적으로 융합 가능한 운용체계 확립과 이를 체계적으로 운용할 수 있는 시스템이 구축되어야 한다.

# 로컬푸드 운동을 통한 지역활성화

제6장

## 1. 연구 개요

글로벌화의 진전과 함께 초국적 농식품복합체들은 종자와 비료, 농약과 같은 농업투입재뿐만 아니라 이들 투입재를 이용하여 생산한 곡물과 육류, 과일, 채소의 가공과 유통 등 먹거리와 관련된 거의 전 부분에서 사업을 확장해 나가고 있다(윤병선. 2008).

더욱이 농장과 농민수의 감소, 농촌경제 빈곤과 소도시 몰락, 토양침식, 수질오염, 종다양성 감소 등으로 세계 농식품체계는 식량의 안정적인 확보도 어렵게 만들고 있다. 경제의 글로벌화는 식품의 글로벌화를 촉진했고, 이로 인해 식품도 균일화되고, 수입 농산물이나 냉동 수입식품이 대량으로 수입되어 안전성이 의심되는 식품이 국내시장을 석권하고 있다. 이에 따라 식품안전성에 대한 관심도 높아지고 있다.

이와 같은 식품의 글로벌화에 대응한 움직임이 로컬푸드운동이다. 식품이 생산·제조된 지역과 소비되는 지역간의 거리가 가급적 짧을수록 수송거리 단축에 의한 환경오염이 줄어들면서 안정성에 대한 리스크도 낮아진다. 동시에 지역에서 새로운 수요가 창출됨에 따라 농업 진흥과 지역활성화에도 기여한다.

따라서 로컬푸드 운동은 CB의 한 모델이 된다. 특정지역에서 식품에 대한 수요 증가가 그 원료를 생산하는 농업생산을 촉진하는 동시에 식품에 대한 안전성을 보장하고 환경오염도 감소하는 효과가 있다. 이 장에서는

로컬푸드의 실천사례로서 전북 완주군과 강원도 원주시의 사례를 통하여 특징과 과제를 정리하고 CB로 발전하기 위한 조건을 제시한다.

## 2. 로컬푸드 운동

### 2.1. 등장 배경과 의의

로컬푸드 운동은 단순히 민간차원의 운동이 아니라 삶의 질과 농업의 소중함을 추구하는 현대사회의 특징을 반영하는 이론으로 지역자립과 도농상생의 정책이자 민간이 참여하는 거버넌스(Governance) 농업운동이다. 많은 국가들이 로컬푸드에 대한 구체적인 정책들을 가지고 '지역식량계획' '지역식량정책협의회'와 같은 지역식량수급프로그램과 기구들을 운영하고 있다(윤병선. 2009).

로컬푸드 운동은 한 가지 유형으로 고정되어 있는 것은 아니지만 특정 지역 내에서 농민들에 의해 생산된 식품이 가능한 지역 내에서 소비되는 것을 촉진하고자 하는 일련의 활동이다. 로컬푸드 운동이 주목받고 있는 가장 큰 이유는 광우병, 멜라민, GMO 파동 등으로 대변되는 글로벌푸드(Global Food)에 대한 우려 탓이다. 글로벌푸드가 누가 어떻게 생산했는지 알기 어려운 블랙박스화되어 있는 것에 비해 로컬푸드는 출처가 확실하고 소비자와 생산자간의 얼굴이 보이는 관계에서 신뢰가 형성되고 안전성이 보장된다(조세훈. 2011).

구체적으로 로컬푸드 운동의 의의는 '지역생산과 지역소비'에 기초한 지역소생 및 지역활성화, 순환체계 확립, 안전한 식품 확보 및 자원의 내부의존 강화, 일자리 창출과 지역자원의 활용 극대화 등의 장점을 실현할 수 있다. 구체적으로는, ① 자원 순환과 지역내 자급율 향상, ② 안전하고 고품질의 농산물 공급, ③ 일자리 창출과 지역자원 활용의 촉진, ④ 식농교육, 인간교육 촉진, ⑤ 인간성회복, 건강증진 실현, ⑥ 식문화, 지역문화의

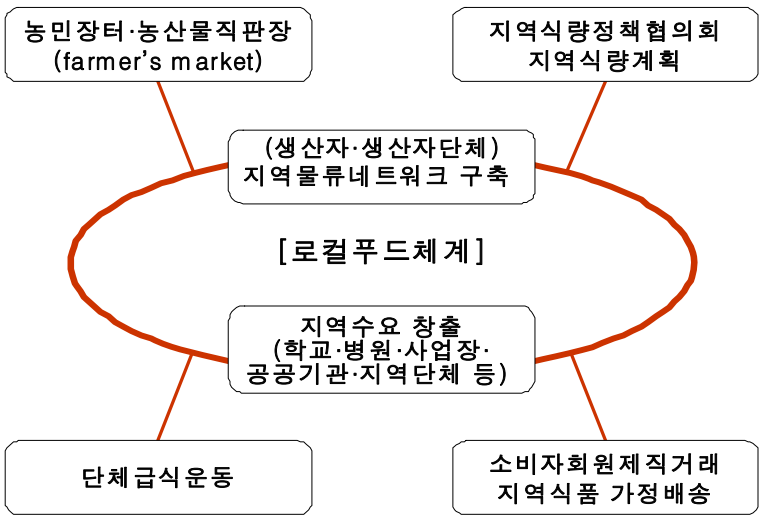
복원 등의 의의를 가지고 있다.

## 2.2. 로컬푸드 운동의 형태

로컬푸드 운동은 제도적으로는 <그림 6-1>과 같이 지역단위의 지역식량계획과 이에 근거한 지역농업계획, 이를 포함하는 형태의 지역식량정책협의회(Local Food Policy Council)를 구축하는 것으로 요약할 수 있다. 법적인 근거는 '농업·농촌 및 식품산업기본법'(7조)에 있다.

그러나 로컬푸드 운동은 이러한 제도적인 접근 외에도 현장에서는 공동체지원농업(CSA), 농민시장(Farmer's Market), 학교급식, 도시농업 등 다양한 형태로 전개되고 있다.

그림 6-1. 로컬푸드체계



### 2.2.1. 공동체지원농업

CSA는 1가구 이상의 농민과 수십 내지 수백 가구의 소비자가 근거리에서 직접 농산물을 생산·소비하는 계약거래방식이다. 영농 이전에 소비량에 근거해 연간 식부계획을 소비자와 농민이 공동으로 수립하고, 소비자는 농민에게 대금을 영농자금 등의 형태로 선금으로 지불한다. 대체로 친환경 채소를 중심으로 활발하게 거래되고 있으며, 이를 통하여 글로벌화 속에서 지역농업이 진흥되고 지역사회의 안정이 유지되는 효과가 있다.

### 2.2.2. 농민시장

농민시장은 두 가지 형태가 있다. 하나는 산자에서 직판장을 설치하여 생산자가 직접 판매하는 방식이고, 다른 하나는 소지지에서 특정 장소에서 지역 농민들이 직접 생산물을 들고 나와서 소비자들을 대면하면서 판매하는 직거래 시장을 의미한다.

생산자와 소비자가 직접 대면함으로써 신뢰를 높이고 커뮤니케이션을 통한 피드백이 가능하다. 1990년대 중반 이후 서구 각국에서 폭발적인 인기를 끌고 있다. 산지에서는 철따라 생산되는 농산물의 판매에 유리하고, 소비지에서는 원주천 둔치에서 새벽부터 아침까지 열리는 원주 새벽시장은 대표적인 사례이다.

### 2.2.3. 도시농업

도시농업은 시민들의 농업활동 정도에 따라 다양한 형태가 있다. 우리나라에서 도시농업에 대해 관심을 가지기 시작한 것은 농업이 가지는 환경보전이나 재해방지, 경관형성 등 다원적 기능을 중시되면서부터이다.

도시농업은 도시민 스스로가 텃밭 등에서 농업체험을 겸하여 자신이 생산한 것을 자신이 소비하는(自産自消) 단계에서 출발하여 농업에 대한 이해를 높아짐에 따라 도시지역 내에서 직거래, 그리고 도시지역과 농촌지역

간의 교류 등으로 발전해 간다. 이러한 도시지역 내에서 나타나는 농산물의 거래형태도 로컬푸드의 범주에 포함된다.

### 2.2.4. 공공구매 운동

학교나 시민단체, 지자체, 병원 등 사회복지시설, 기업 등의 구내식당 급식이나 기타 용도를 위해 구매하는 농산물에 대해서는 가능한 한 지역산으로 하도록 제도화 한 것이 공공구매 운동이다.

예컨대 지역단위로 생산자와 식품 공급업자와 계약을 맺거나, 지역산 농산물 사용을 계약에 명시함으로써 실현할 수 있다. 이 외에도 고령자나 여성, 유아 등의 영양보조를 위한 사회복지 및 보건 프로그램과 연계하는 방식도 있다. 또한 지역 도매시장에 출하하는 경우 인센티브를 부여하는 반식으로도 실천할 수 있는 여지는 있다.

## 2.3. 로컬푸드 운동과 지역경제

로컬푸드는 역외로 유출되는 부를 지역 내에서 순환되도록 하는 효과를 발휘한다. 농업생산 뿐만 아니라 가공, 유통, 소비까지의 전과정이 로컬푸드 시스템에 따라 운영된다면 고용효과를 포함하여 부가가치가 향상되는 효과가 있다.

지역경제 순환을 위해서 특별히 관심을 기울여야 할 분야는 식품가공이다. 식품산업은 저탄소녹색성장으로 견인하고, 소비자와 생산자간 신뢰회복, 농촌지역 경제활성화를 도모할 수 있다. 지역기반형 식품산업정책은 크게 식생활정책 등을 통한 로컬푸드운동 활성화, 지역식품클러스터 활성화 등을 들 수 있고, 이를 위한 구체적인 계획으로 '농어민 참여형 식품기업 육성'과 '농어가 식품가공·판매사업 참여 활성화'가 필요하다.

# 3. 완주군 로컬푸드 활성화 사례

## 3.1. 추진 배경 및 특징

전북 완주군은 로컬푸드 운동으로 잘 알려져 있다. 완주군 농업은 전국이나 전북에 비교하면, 1차산업의 비중이나 농가 인구율에서 전국 평균보다 높은 농업구조이다. 전업농가의 비율은 전북, 전국보다는 낮지만, 60% 이상을 차지하고 있다. 호당 경지규모는 1ha 미만의 농가 비율이 상대적으로 높은 편이다. 영농형태별 농가구성은 논벼를 생산하는 농가가 60%이며, 특히 채소농가가 21.8%로 비교적 높은 비율을 차지하는 특징이 있다.

일반적으로 지역농업은 지역의 특수성을 살리지 못하고 국가정책의 흐름에 발맞추어 단작화·규모화·상업농 육성에 주력해 왔고, 그 결과 소수의 상업농에게 각종 정책과 자금, 정보가 편중되는 결과를 낳는 경향이 있다. 이에 대한 반작용으로서 중소농이나 고령농 등 생계형 농업의 활성화를 통한 정주권의 유지 및 지역활성화를 도모하기 위해 로컬푸드 운동을 시작하게 되었다.

로컬푸드는 다품목 소량생산을 특징으로 하고, 영세 소농이 조직화의 핵심주체가 되므로 초기에는 기존의 상업농 영역과 분리 대응하는 것이 필요하다. 중장기적으로는 상업농과의 협력 및 보완영역을 넓혀가는 단계적 접근이 요구된다.

완주군의 로컬푸드 활성화 정책은 다음 두 가지 측면에서 기준점을 두고 있다. 첫째는 로컬푸드형 생산·유통·소비의 조직화다. 둘째는 추진조직의 정비와 이를 제도적으로 뒷받침 할 수 있는 각종 조례의 제정이다.

그림 6-2. 완주군의 로컬푸드 정책대상과 특징

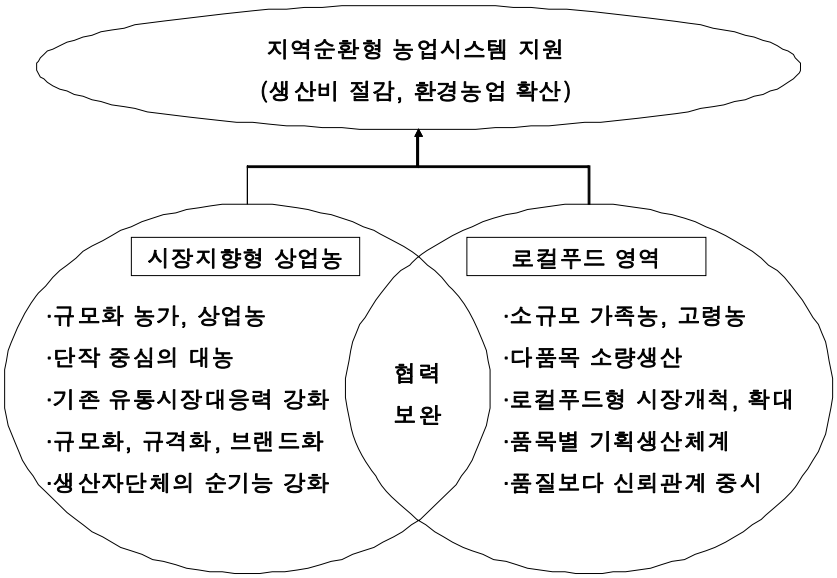


표 6-1. 완주군 로컬푸드 통합 정책프로세스

| 구분 | | 세부내용 | 비고 |
|---|---|---|---|
| 정책 목표 | 조직화 대상 | ○지역 내 가족소농<br>(소농, 고령농, 여성농, 귀농)<br>- 0.5ha미만 농가 3,412농가(1차) | ○장기적으로 1ha미만농가 참여<br>○상업농과 협력·보완 관계<br>초기단계 분리대응 |
| | 목표 | ○월 소득 1백만원 보장<br>(로컬푸드를 통한 소득증대분) | ○원주 새벽시장 참여농가<br>연평균 소득 1,000만원 기준 |
| 정책 수단 | 기획생산 체계구축 | ○로컬푸드 농식품 기획생산<br>- 100여 품목의 연중기획생산<br>- 작목반, 마을, 지역공동체 단위<br>○농민가공활성화<br>- 마을공동사업형 가공산업육성<br>- 거점농민가공센터 설치, 운영 | ○마을 및 품목단위 가족소농의 협업을 통한 생산량의 규모화 및 효율적인 생산관리 |
| | 로컬푸드 소비시장 확대 | ○로컬푸드형 시장확보(틈새, 공공)<br>-건강밥상꾸러미/로컬푸드스테이션/전문매장/ 직거래장터/ 공공조달/ 복지분야 | ○건강밥상꾸러미, 로컬푸드스테이션이 1차 추진과제 |
| | 통합물류 시스템 구축 | ○공공형 통합물류체계 구축<br>-로컬푸드 통합지원센터/ 완주로컬푸드영농법인 건강한밥상 | ○2011년 중 봉동읍 율소리에 설치완료 예정 |
| 추진 조직 정비 | 민간 | ○ 완주로컬푸드영농법인,<br>'건강한 밥상' | ○2010. 5 발족/ 마을공동체 대표로 이사회 구성 |
| | 중간지원 조직 | ○지역경제순환센터 내 로컬푸드팀 | ○현장 조직화 지원조직 |
| | 관(행정) | ○농촌활력과 내 로컬푸드 담당 | ○2010. 8 농촌활력과 신설 |
| 제도 정비 | 관련 조례 제정 | ○완주군 로컬푸드 지원육성 조례<br>○완주군 공동체활성화 지원조례 | ○로컬푸드 직불금은 현재 도입 검토 중 |

## 3.2. 로컬푸드 세부 추진전략

완주군 농업이 단작화와 시장지향형 농업으로 특징지어지는 지역농업의 흐름 속에서 로컬푸드를 활성화하기 위해 다음 세 가지 조건이 충족될 필요가 있다. 첫째로 밥상품목 중심의 지역농업 재편전략과 다품목 소량생산 구조의 조직화이다. 둘째 로컬푸드 소비시장이 확충되어야 한다. 셋째 주체의 양성 및 로컬푸드 통합지원센터 설립과 운영이다.

### 3.2.1. 다품목 소량생산체계를 위한 지역농업 재편

현재의 시장판매형 단일작목 중심의 생산체계로는 소비자 밥상의 다양성을 채울 수 없다. 학교급식에 납품되는 품목수가 200가지를 상회하므로 단작화로 인해 생산이 중단된 품목이나 지역생산이 가능한 품목, 가공품목의 경우에는 다양한 정책수단을 통해 생산을 재조직화할 필요가 있다.

소비자 밥상품목의 다수는 가공품으로 구성되어 있다. 따라서 농민가공 활성화는 로컬푸드 기획생산의 필요충분조건이다. 지역 내에서 생산되지 않는 품목의 경우 신뢰할 수 있는 지역과의 제휴푸드로 연계해 갈 필요가 있다. 이러한 과제를 해결하기 위해 완주군에서는 세가지 방향에서 추진하고 있다.

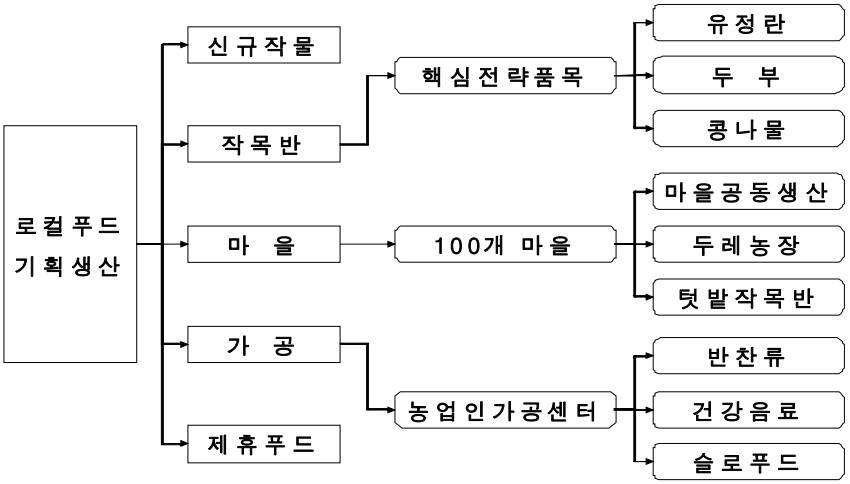
첫째 마을 및 작목반 단위의 공동생산 시스템을 구축하는 것이다. 영세소농이 대다수를 차지하는 여건에서 협업에 의한 생산량의 규모화는 기본적인 지역농업조직화 전략이 된다. 다품목 소량생산체계라는 로컬푸드의 특성을 감안하면, 안정적인 물량의 확보측면과 품질의 균일화를 위한 효율적인 생산관리 측면에서도 생산조직화는 필수적인 요소다. 문제는 이 같은 생산조직화를 어떤 방식으로 어떤 정책적 수단을 통해 끌어낼 것인가 하는 점이다. 완주군이 로컬푸드 기획생산체계 구축을 위해 도입하고 있는 시책은 다음과 같다. <표 6-2>

표 6-2. 로컬푸드 생산거점 조직화 유형

| 사업명 | 사업특성 | 사업량 | 사업비 | 생산품목 |
|---|---|---|---|---|
| 두레농장 | 공공의 시설에서 농촌노인과 귀농자가 함께 짓는 친환경농사 | 5 | 개소당 2억원 | 한우, 유정란, 딸기, 양파, 채소 등 |
| 파워빌리지 | 1차, 가공, 체험 등 농업6차산업화 마을 | 17 | 개소당 1억원 | 된장, 청국장, 절임류 |
| 참살기마을 | 초기단계 공동협업 | 40 | 개소당 3천만원 | 다양한 1차 농산물, 전통장류 |
| 맛있는 마을 | 전통식품발굴, 사업화 | 20 | 1백만원 | 밑반찬 류 |
| CB | 주민기업, 취약계층 일자리 연계 | 2 | 유형별 | 떡가공상품, 제빵제과 |
| 작목반 | 일일신선식품 기획생산 등 | 3 | | 유정란, 두부, 콩나물 |
| 시니어클럽 | 노인일자리사업 | 1 | | 두부, 밑반찬 |
| 자활센터 | 일자리 통한 자활 유도 | 1 | | 참기름, 들기름, 표고간장, 표고가루 등 |

둘째 농업인 가공부문 활성화이다. 농업인 가공 활성화를 위한 완주군 시책방향은 크게 세 가지다. 먼저 마을회사육성과 연계한 주민공동 가공사업의 추진이다. 마을에서 생산하는 전통방식의 각종 가공상품은 훌륭한 식품자원이 된다. 마을주민간 협업의 좋은 테마가 되기도 한다. 다음이 제조허가 등 각종 인허가와 관련한 농민의 부담을 덜어주기 위한 공동가공시설을 거점별로 설치·운영한다. 그리고 로컬푸드 상품의 계약재배를 통한 안정적인 원료 확보이다.

그림 6-3. 기획생산 조직화 방향




주 : 점에서 선으로, 마을단위에서 읍면단위로 확대

### 3.2.2. 로컬푸드 소비시장의 확충

로컬푸드형 소비시장의 확대는 일반소비자의 측면과 공공조달의 영역에서 고찰되어야 한다. 일반소비자의 경우 단순한 소비방식의 전환이 아니라 기존의 글로벌푸드의 폐해가 어떤 것인지, 로컬푸드가 이러한 문제를 어떻게 해결해갈 수 있는지에 대해 방향과 비전을 제시하고, 이에 대한 동의를 확보할 수 있어야 한다. CSA와 같은 일종의 건강밥상꾸러미, 로컬푸드 스테이션(농민장터), 직거래장터, 전문매장 등이 이에 속한다.

지역식량정책협의회 등 공공적인 식품 조달체계가 정책영역에서 도입된다면 한층 탄력을 받을 수 있다. 학교·병원·기업·관공서 등 공공기관이 재화와 서비스를 구매하는 복잡한 과정인 공공조달은 공공부문 뿐만 아니라 민간부문의 행위에도 영향을 미칠 수 있는 엄청난 잠재력을 지니고 있다. 단 공공조달은 다양한 품목의 연중생산 시스템과 더불어 안정된 저온물류 유통시스템이 확보될 때 적용가능하다. 그런 측면에서 학교급식은 로컬푸드의 가장 높은 완결성을 요구한다.

표 6-3. 완주군 로컬푸드형 소비시장 유형

| 단계구분 | 시기구분 | 소비자 특성 | 비고 | 추진여부 |
|---|---|---|---|---|
| 1단계<br>(직거래)<br>2010- | 건강밥상<br>꾸러미 | 소비자 가구 | 매주·격주<br>(직배, 택배)<br>꾸러미가격 25,000원 | 추진 중 |
| | 이동식<br>직거래장터 | 정기적인 장터개설 | 3.5톤 트럭 활용 | 추진 중 |
| | 결식아동급식 | 지역산 안전먹을거리 공급 | 연간 8억원 규모 | 추진 중 |
| 2단계<br>(상설매장)<br>2011- | 로컬푸드<br>스테이션 | 복합먹을거리<br>교류센터 | 직매장, 농가레스토랑,<br>시민텃밭, 가공체험 등 | 계획수립<br>단계 |
| | 로컬푸드<br>전문매장 | 소규모 전문매장 | 상설·샵인샵 | 계획수립<br>단계 |
| 3단계<br>(공공조달)<br>2012- | 학교 | 안전성, 식단, 친환경 | 지역먹을거리식량정책<br>협의회 연계 추진 | 준비단계 |
| | 병원 | 안전성, 건강식단,<br>가격경쟁력 | | |
| | 지역식당 | 연중공급,<br>가격경쟁력 | | |
| | 사회복지관련 | 연중공급,<br>가격경쟁력 | | |

### 3.2.3. 통합지원센터의 운영

로컬푸드 운동을 확산하기 위해서는 로컬푸드 중심의 기획생산체계 구축과 소비시장의 창출, 안정된 물류시스템 구축, 생산자와 소비자간 커뮤니케이션 강화 등을 누가 책임있게 진행할 것인가는 매우 중요한 문제다. 조직화의 대상, 품목의 다양성, 가공식품의 비중, 유통소비방식, 생산자와 소비자간의 커뮤니케이션, 지역사회의 합의 측면에서 로컬푸드는 기존의 농협이나 시군유통회사와 확연히 구분된다. 또 영리를 최우선으로 하지 않는다는 점은 동일하나 전국 물류에 기초해 친환경 농식품을 주로 취급하는 생협조직과의 차별성도 존재한다.

로컬푸드통합지원센터는 기능과 역할을 고려할 때 생산농가, 소비자, 생

산자단체(농협), 소비자단체, 지자체가 참여하는 제3섹터형 농업회사법인으로 추진하는 것이 바람직하다.

표 6-4. 완주군 로컬푸드 통합지원센터 구상

| 기능구분 | 세부내용 | 비고 |
|---|---|---|
| 기획생산 | 품목별 기획생산, 계약재배, 가공상품 및 슬로푸드 확충 | 2011.12 중 완료 예정 |
| 통합물류 | 신선편이가공시설, 저온유통물류시설, 저온저장시설, 선별작업장, 교육문화공간 등 | |
| 커뮤니케이션 | 생산자·소비자 연대 프로그램, 푸드마일 캠페인 다양한 도농교류 조직화, 식문화교육프로그램 | |

## 3.3. 건강밥상 꾸러미사업

공동체지원농업(CSA)은 세계화된 식품체계의 지배에 대한 적극적인 방어수단으로서 사회문제, 환경문제, 건강문제를 식품 생산과 소비를 결합시켜 해결책을 제시하고 있다. 지난 2010년 10월부터 추진해오고 있는 완주군의 건강밥상꾸러미사업은 공동체지원농업의 초기적인 유형으로 볼 수 있다. 완주 건강밥상꾸러미는 지자체가 로컬푸드 확산을 위한 구체적인 실행모델의 일환으로 추진되고 있다. 우리나라 로컬푸드의 대부분이 사회운동적인 형태로 추진되어 온 현실을 감안하면 지자체가 주도하고 있다는 측면에서 그 가능성과 과제를 고찰해 볼 수 있는 적절한 사례가 될 수 있다.

### 3.3.1. 사업개요

완주군 건강밥상꾸러미 사업은 완주의 생산자와 전주권의 소비자를 연결하는 일종의 CSA모델이다. 지역에서 난 제철 농산물을 꾸러미 형식으로

꾸려 일반 소비자 가정에 배달하는 방식이다. 중장기적으로 전주권 소비자 4만가구 공급을 목표로 추진하며, 480억원 매출과 지역생산물의 16%를 직거래로 유통하는 경제적 효과가 발생할 것으로 분석하고 있다.

지난 2010년 10월 중순 시작된 로컬푸드 꾸러미사업은 141가구에 불과하던 회원수가 2011년 5월 현재 2,146가구(매주 회원 273가구, 격주 회원 1,873가구)로 확대되었고, 월 공급물량은 4,838개에 달한다. 이를 매출액 기준으로 환산하면 월 1억 2,000여만원 규모다.

표 6-5. 건강밥상 꾸러미 개요

| 건강밥상꾸러미 | 사업개요 |
|---|---|
| | ○ 완주형 CSA모델(건강밥상 꾸러미)<br>- 마을두부, 유정란, 콩나물, 제철채소, 과일 등 11품목<br>- 주 1회, 월 4회 공급(현재 격주 회원이 다수)<br>- 꾸러미 개당 가격 25,000원<br>- 1개월(시범), 3개월, 6개월, 12개월 선납<br>- 직배 또는 택배방식(택배비 건강밥상 부담)<br>○ 완주 로컬푸드영농법인 '건강한 밥상'에서 추진 |

### 3.3.2. 조직구성

꾸러미사업은 '영농조합법인 건강한밥상'이 담당한다. 영농조합법인 건강한밥상의 조직은 이사회를 중심으로 상위조직에 총회를 두고 있으며, 총회는 사무국과 운영위원회를 산하조직으로 두고 있다. 사무국은 건강한밥상의 전체적인 살림을 책임지는 역할을 맡고 있으며 운영위원회는 조직의 운영에 있어 의사결정을 주관하고 있다.

총회와 이사회 사이에는 감사기구를 두어 사업이 공정하고 투명하게 이루어 질 수 있도록 하고 있다. 최고 의사결정기구는 총회 이지만 주로 이사회를 중심으로 운영되고 있으며, 이사회는 각권역과 지역공동체사업단

(완주지역 자활센터, 완주시니어 클럽, 완주떡메마을, 마더쿠키)의 상부조직으로서 전체적인 의사결정을 총괄하고 있다.

### 3.3.3. 건강밥상꾸러미사업 추진현황

현재 취급하는 상품은 기본꾸러미 1종이다. 기본꾸러미는 크게 일일신선식품 3종(유정란, 두부, 콩나물)과 제철채소(신선채소류), 제철과일(딸기, 토마토, 방울토마토, 포도, 배 등), 가공식품(청국장, 된장, 표고간장 등), 육류(쇠고기, 돼지고기) 등 11가지 품목으로 구성된다. 냉이나 쑥과 같은 자연채취물도 기획상품으로 공급된다. 향후 맞벌이 부부를 위한 밑반찬 꾸러미, 과일과 육류중심의 특별꾸러미를 추가개발, 보급할 계획이다. 소비자의 선택권을 높이는 문제도 중요하지만, 이들 지역의 생산기반과 연계함으로써 안정된 소득을 보장하는 데 기본 목적을 두고 추진 중이다.

기본꾸러미의 가격은 25,000원으로 연중 동일하다. 4인 가구 기준 1주 소비를 고려하였다. 꾸러미 기획단계에서부터 일반 시중가격과는 최소한 5,000원 정도 싸게 공급하는 것을 원칙으로 하며, 택배비는 공급자(영농법인 건강한밥상)가 부담한다. 행정에서는 꾸러미 손익분기점인 1만 가구 공급 시까지 지원을 한다.

생산자는 '영농조합법인 건강한밥상'의 회원으로 가입하게 되면 1차적인 납품자로서의 자격을 갖는다. 조직화의 측면에서 마을 및 작목반단위 공동생산과 공동판매를 장려한다. 특히 전략상품이 되는 유정란, 두부, 콩나물의 경우 작목반 조직화를 전체로 생산을 확대한다. 2011년부터는 품목별 계약재배를 확대해가고 있다. 생산방식은 무제초제를 근간으로 하는 저농약 농산물 기준을 적용하되, 일괄 적용하는 것이 아니라 품목별 인증기준을 달리 적용한다. 납품 시 가격은 최근 3년간 가격의 평균을 기준으로 하되 생산비를 상회하도록 조정한다. 농가에 대한 대금 결제는 1주일 단위로 이루어진다.

### 3.3.4. 관계마케팅(회원모집) 및 소비자 구성

꾸러미 소비의 조직화에서 핵심족인 요소는 관계마케팅이다. 생산자와 소비자가 협력하고 배려하면 건강한 밥상과 안정된 소득을 보장할 수 있다는 점을 강조하는 것이다. 지역언론, 방송과 연계한 다양한 캠패인(스팟광고, 다큐멘터리, 시사토론, 언론기고 등)과 더불어 입소문 마케팅을 조직화하였다.

#### ⑴ 결재방식에 따른 구분

소비자에게는 1개월간의 시범구매를 거쳐 3개월, 6개월, 12개월 단위로 선불제 회원가입을 받고 있다. 회원관리는 주로 인터넷 홈페이지를 통해 이루어지며, 입금확인 후 배송이 시작된다.

#### ⑵ 배송간격에 따른 구분

월 4회에 공급되는 매주회원이 273가구(11.2%), 월 2회 공급되는 격주회원이 2,167가구(88.8%)로 나타났다. 이는 공급되는 상품이 다양하지 못한 점(기본꾸러미 1종), 맞벌이 및 외식의 비중이 높은 점 등에서 원인을 찾을 수 있다. 따라서 밥상품목을 연중, 다양하게 공급할 수 있는 생산 및 물류, 상품구성체계가 보완될 필요가 있다.

#### ⑶ 배송방법에 따른 구분

꾸러미 상품의 소비자 전달방식은 택배가 2,163가구, 직배가 277가구다. 직배의 경우 별도의 꾸러미전용상자를 활용해 공급하는데, 현재 수거가 가능한 단위(공무원 소비자)에 한정해 운영하고 있다. 꾸러미 전용상자의 경우 1개당 제작비가 7만 7,000원으로 고가인 점이 제약요인으로 작용하고 있다. 로컬푸드가 환경을 살린다는 공익가치를 고려하여 전주권을 중심으로 한 직배시스템 구축이 필요하다. 소비자와의 대면관계를 통해 상품 및

로컬푸드사업에 대한 다양한 의견수렴 및 환류시스템이 구축되어야 한다.

### 3.3.5. 생산자·소비자간 신뢰증진 프로그램

생산자와 소비자간의 사회적 신뢰관계 회복을 위한 프로그램으로는 꾸러미사업 초기에 실시한 꾸러미가족 마을팸투어사업(2010년 10월/3회)과 직거래장터 체험행사 (2010.10/1회), 건강밥상에 대한 전문가 교육프로그램(2011년 6월/2회)을 들 수 있다. 이와 같은 프로그램은 사업의 확대와 맞물려 연중 다양한 방식으로 기획, 추진될 필요가 있다. 최근 활동을 시작한 '건강밥상꾸러미 주부모니터'는 자발적인 활동과 모니터링을 통해 소비자의 의견을 생산자에게 신속하고 정확하게 피드백 할 수 있어야 한다.

### 3.3.6. 민간추진조직 활성화

완주군 건강밥상꾸러미사업의 추진주체는 2010년 5월 발족한 '완주로컬푸드영농조합법인 건강한밥상'이다. 마을공동체사업을 추진 중인 리더와 주민들이 중심이 되어 결성되었으며, 행정과의 민관협력을 통해 로컬푸드사업을 추진해가고 있다. 현재 추진하고 있는 건강밥상 꾸러미사업과 더불어 향후 통합지원센터 설치 및 로컬푸드 스테이션 등에 따라 전문성이 요구되므로 농업회사법인으로 확대·재편할 계획이다.

### 3.3.7. 지자체의 역할

건강밥상꾸러미사업이 단기간 내 일정한 성과를 거둘 수 있었던 이유는 지자체가 로컬푸드를 지역농업 활성화의 핵심시책으로 추진해오고 있기 때문이다. 민관협력방식으로 추진하되 생산과 소비의 확대에 따른 자립이 가능한 시기까지 정부 지원이 계속된다.

완주군은 2008년부터 중장기계획에 유통혁신과제로 로컬푸드를 반영하였다. 안정적인 로컬푸드의 생산·유통·소비기반을 확충하기 위해 2010년 7

월에는 행정 내 전담조직인 '로컬푸드담당'을 신설하였고, 현장조직화를 도울 수 있는 중간지원조직으로 전담계약직을 채용, 로컬푸드팀을 운용하고 있다. 2010년 11월에는 로컬푸드 육성지원조례를 제정하여 재정확보의 제도적 근거를 마련하였고, 2011년부터 본격적인 사업을 추진하고 있다.

# 4. 시사점 및 과제

## 4.1. 시사점

로컬푸드는 국가와 지역에 따라 여러 가지 형태로 나타날 수 있으나 기본 목적은 지역내에서 생산된 것을 지역내에서 소비함으로써 식품의 안전성을 확보하고 환경을 보전하는데 있다. 이는 여러 가지 측면에서 의미와 효과가 있다. 예를 들면 지역 소비가 확대됨에 따라 지역내 식량자급률을 향상시키고, 지역의 일자리 창출과 지역활성화를 도모할 수 있다. 그리고 지역이라는 공간적 통일성과 접근 용이성, 지역 정서와 정보 공유 등 동질성을 가지고 있기 때문에 생산자와 소비자가 관계형성을 통해 신선하고 안전한 식자재를 공유할 수 있다. 또한 지역에서 생산되는 다양한 농식품을 이용하여 지역 특유의 향토음식이나 요리 등을 이해함으로써 지역 식문화를 이해하고, 전승할 수 있다. 이와 같이 로컬푸드는 지역농산물의 생산·소비 연계 구조를 강화시킬 뿐만 아니라 사람들과의 소통까지 원활하게 함으로써 지역발전의 새로운 대안으로 자리잡고 있다.

완주군의 로컬푸드 사례를 통하여 사업추진 과정에서 나타난 몇 가지 특징을 정리한다.

첫째 사업추진을 위한 행정조직 개편이다. 중앙정부의 농업·농촌과 관련된 사업은 주로 농림수산식품부에서 추진하고 있으나, 농촌개발 정책은 행전안전부, 고용노동부, 국토해양부, 문화체육관광부 등에서 다양한 형태로 진행되고 있다. 개별 사업은 해당 부처의 사업지침에 맞추어 진행되기 때

문에 최종적인 사업추진 주체인 시군단위에서는 유사사업의 연계성을 갖지 못하는 경향이 있다. 경우에 따라서는 사업의 중복성 뿐만 아니라 사업의 혼선과 사업간 통합을 저해하는 요인으로 작용한다.

완주군은 여러 실·과로 분산돼 있던 관련 행정조직을 정비하여 중간지원조직인 지역경제순환센터를 설립하고, 센터의 부서와 유사하게 농촌활력과를 신설하였다. 이는 행정부문이 민간 중심의 순환센터에 대해 종합적이고 일원적인 협력 및 지원체제를 구축했다는 것을 의미하며, 중간지원조직과 행정조직간의 협력을 통해 보다 효율적인 업무추진과 대주민서비스를 강화했다는 강점을 내포하고 있다.

둘째 중간지원조직의 설치와 적극적인 활용이다. 중간지원조직은 각종 서비스의 수요와 공급을 조정하는 역할을 한다. 이해관계자의 주요 니즈를 정확히 파악하여 인재·자금·현물·정보를 제공하거나 다양한 주체간의 제휴를 도모하는 것이 주요 목적이다.

완주군은 각종 사업을 추진하면서 이러한 중간조직의 필요성을 인식하고, 지역경제순환센터에 이러한 기능을 부여하고 있다. 지역경제순환센터는 민간인을 채용하여 운영하고 있으며, 마을회사육성과 로컬푸드 활성화, 도농순환 촉진, CB, 공감 문화 등 5개 분야로 구성되어 있다. 중간지원조직은 각종 추진사업을 현장에서 충분히 이해할 수 있도록 교육과 현장지도를 담당하고, 지역리더의 멘토 역할과 지역주민 교육, 사업 아이템 발굴과 제안, 소비자와의 커뮤니티 형성, 사업 이해관계자들과의 네트워크 구축 및 정보 제공 등 행정과 현장을 연결해 주는 통로역할을 담당한다.

셋째 마을단위 소규모 사업과 단계별 사업추진이다. 농업·농촌 관련 지원사업은 사업성격과 내용, 사업대상과 범위에 따라 지원금액과 투자계획이 상이하지만 선택과 집중이라는 관점에서 대규모 사업과 집중투자 방식으로 진행되고 있다. 그러나 사업규모가 클수록 이해당사자간 갈등과 위험부담은 증가하며, 사후관리와 후속 연계사업이 없을 경우 실패할 가능성이 높다. 그 요인은 사업규모가 크다는 것은 하드웨어 사업이 그만큼 크다는 것을 의미하기 때문에 이를 활용할 수 있는 운영관리의 노하우와 자금확보가 반드시 뒤따라야 하는데, 현실적으로 이를 달성하기가 어렵다는 것이

다. 특히 사업주체들의 자발적이고 적극적인 사업추진 의지와 역량이 부족할 경우에는 더욱 그러하다.

완주군에서는 어떠한 사업이든 사업주체들의 자발적인 노력과 참여의식을 바탕으로 한 사업이 성공적인 결과를 도출할 수 있다는 전제조건 하에서 사업 초기부터 리더와 주민들의 자발적인 사업구상과 아이템 발굴을 통해 소규모 사업별로 단계적 과정을 거쳐 육성하는 방식을 취하고 있다.

즉 1단계로 맛있는 마을 만들기 사업에서 출발한다. 이 사업은 마을에서 사업아이템을 발굴하는 단계이며, 사업아이템이 발굴되면 다음 단계로 참살기 좋은 마을가꾸기 사업을 통해 사업의 구체화와 본격적인 사업을 추진하게 된다. 그 다음 단계로 파워빌리지 사업과 마을기업 육성, 농촌의 사회적 기업 육성 등으로 구성되어 있다. 사업 단계별로 사업규모는 점차 커지게 되며, 법인체 구성을 통해 사업주체와 주민 역량강화를 도모함으로써 사업성과와 사업완성도를 높이고 있다.

넷째 지역리더의 육성과 지역주민의 참여유도이다. 전반적으로 정부의 각종 정책사업은 기존의 수직적 하달방식에서 벗어나 자발적 상향방식의 형태로 추진되고 있다. 이러한 방법은 현장에서 필요한 사업을 발굴하여 적극적으로 지원함으로써 사업성과의 극대화를 도모하기 위한 것이다.

다섯째 안정적인 생산기반 구축을 위한 생산자 조직화이다. 다품목 소량생산 체제의 농업생산 구조에서는 소비자들의 다양한 소비패턴에 대응하기 위해 일정한 물량을 확보하고, 품질의 균일화를 도모할 수 있는 생산자 조직화가 필수 요건이다. 개별 생산자들의 소량생산 체제로는 시장교섭력과 시장변화에 대응하기 어렵다. 학교급식이나 다양한 품목을 요구하는 식자재 수요처에 대한 안정적인 원료공급을 위해서는 다양한 농산물 생산과 일정한 물량 확보, 가공식품 등 맞춤형 식자재 공급망 구축이 필요하다. 따라서 이러한 현실적 문제를 해결하기 위해서는 지역내 생산자 조직화를 통해 일정한 물량 확보와 더불어 기획생산이 요구되며, 가공식품 생산기반을 구축해 나가야 한다. 따라서 생산자 조직화는 농산물 생산에 한정되지 않고 가공분야까지 포괄하여 접근해야 한다.

## 4.2. 과제

농촌지역의 고령화와 급격한 인구 감소로 인해 지역공동화 현상이 심화되고, 글로벌화에 의해 지역간 격차가 심화하여 지역의 자립에 위기감이 고조되고 있다. 이러한 현실을 극복하기 위한 대안으로 농촌어메니티와 지역만들기 사업들이 다각적으로 추진되고 있다. 로컬푸드 운동도 지역에 부존하는 농업자원을 활용하여 지역 소비자의 니즈에 밀착적으로 대응함으로써 지역 수요를 창조하고 이것이 지역경제 활성화의 계기가 된다.

이러한 사업들이 소기의 성과를 달성하고, 지역활성화에 기여하기 위해서는 지역리더의 역할과 지역주민들의 자발적인 노력, 행정과 지역주민과의 원활한 소통구조의 확립이 요구된다. 로컬푸드 운동이 향후 지속가능한 지역활성화 사업이 되기 위해서는 다음과 같은 몇 가지 과제를 검토할 필요가 있다.

첫째 로컬푸드의 포괄적인 접근이 필요하다. 로컬푸드의 지속성은 지속가능한 발전을 도모하기 위한 지역순환형 사회의 실현과 맞물려 있으며, 자원순환을 기본방침으로 재활용시스템을 구현하는 것이다. 단순히 로컬푸드가 지역에서 생산한 농산물을 지역에서 소비하는 개념에서 벗어난 보다 광범위한 차원의 지역재생과 지역자원의 재활용 등의 순환형 지역사회 구현과 연결되어야 한다.

둘째 로컬푸드의 안정적 시장확대를 위한 맞춤형 상품서비스 제공이다. 농산물 생산과 가공 상품까지 포괄하는 통합적인 생산자 조직화를 통해 안정적인 식자재 공급망을 구축해야 한다. 지역내 공동체 마을에서 얼굴 있는 먹을거리를 직접 배달하여 고향의 맛을 느낄 수 있고, 장보기 시간절약과 더불어 신선, 안전, 저렴한 농식품을 제공받을 수 있도록 해야 한다.

셋째 지역리더의 지속적인 육성이다. 농업생산자조직은 농업을 둘러싼 구조변화에 대한 대응방안으로 그 역할이 점점 강조된다. 동시에 로컬푸드와 관련하여서는 이러한 생산자 조직과 소비자 조직간의 사이에서 소비자의 니즈를 파악하여 상품을 생산하여 제공하기까지 다양한 분야에서 전문성이 요구된다.

리더에게는 실제로 상향식 사업방식의 공모사업 체제하에서 사업 아이템 발굴과 사업내용 도출, 사업추진 체계와 조직구성 등 사업계획 작성부터 사업선정 이후 사업시행에 이르기까지 그 역할이 중요하다. 즉 사업을 창업하고 운영을 하여 성과를 올리기 위해서는 리더의 역할이 중요하며, 이러한 리더 육성을 강조할 필요가 있다.

넷째 소비자들과의 커뮤니티 형성과 교류확대이다. 도시민 초청행사나 마을단위로 도시민과의 교류행사 확대와 로컬푸드와 관련한 뉴스나 현장에서 이루어지고 있는 사실들을 소셜 미디어나 판촉물, 소비자교육 등을 통해 정보 공유가 이루어져야 하며, 행사 이후 사후관리까지 고려해야 한다. 소비자와의 소통은 평소에 끊임없이 이루어져야 한다는 것이다.

다섯째 사업지원 이후 자립화할 수 있는 시스템 구축이다. 로컬푸드 사업은 지자체의 지원이 중단할 경우에도 지속가능한 조직체로 운영되어야 하는데, 이를 위해서는 수익 창출과 더불어 자원순환 구조를 유지하는 시스템을 구축해 두어야 한다.

# 커뮤니티 비즈니스 활성화와 중간지원조직

제7장

## 1. 연구 개요

우리나라는 다양한 지역경제 활성화 정책들이 정부의 주도아래 추진되어 왔다. 새로운 정책프로그램의 도입을 통해 일시적인 효과는 발생되었지만, 획일화된 제도권 범위 내에서의 추진은 지역성이 고려되지 않은 천편일률적인 성과의 도출로 이어졌다. 또한 끊임없는 정책개발과 지역으로의 투입은 지역주민들의 정부정책에 대한 의존성을 높이는 결과를 초래하였다.

지역이 직면하고 있는 문제를 생활공동체가 주체가 되어 지역잠재자원의 활용을 통해 비즈니스 형태로 해결한다는 CB의 개념은 현재 지역사회의 문제점을 극복하면서 지역경제 활성화의 지속성을 가져올 수 있는 정책대안 중 하나로 주목받고 있다.

CB는 생활공동체가 지역 문제를 스스로 해결하고자 필요한 상품 및 서비스를 생산 및 공급하여 지역경제의 순환과 활성화를 도모함이 목적이다. 농촌에서도 지역활성화의 일환으로서 CB 도입을 시도하고 있다. 그러나 소수의 마을리더가 중심이 되어 마을가꾸기를 추진해왔던 지역활성화 방식과 달리 CB는 리더십을 분산시켜 네트워크형 리더십의 체계를 지향하고 있기 때문에 현재 일반적인 농촌의 대응방식으로는 CB 추진이 용이하지 않다. 고령화·과소화로 인해 자체적으로 추진할 수 있는 역량이 부족하여 CB 지원시스템을 갖춘 중간지원조직의 역할이 더욱 필요하다.

# 2. 중간지원조직

## 2.1. 중간지원조직의 개념

다양한 사회문제 해결을 실천하는 NGO나 NPO 등의 민간비영리섹터의 설립과 활동을 촉진하는 매개자로서 중간지원조직의 역할이 새롭게 조명되고 있다.

중간지원조직이란 일반적으로 각종 서비스의 수요와 공급의 교류를 조정하는 기관을 말한다. 중간지원조직은 자신들이 도움을 주어야 할 이해관계자의 니즈를 명확히 파악해서 그들에게 필요한 것(인재, 자금, 정보 등)을 제공해주거나 다양한 주체간의 제휴를 도모하는 역할을 한다(일본 내각부. 2002; 김재현 등. 2009; 커뮤니티비즈니스시범사업단. 2011).

대표적인 유형으로는 클러스터 방식이 있다. 특정 분야에 있어 관련된 기업이나 연계기업, 전문성을 가진 생산자, 대학, 단체 등이 지리적으로도 인접해 있어, 경쟁과 동시해 협력하는 형태를 구성하는 방식으로 사회문제에 대응하는 형태이다.

## 2.2. 중간지원조직의 등장 배경

### 2.2.1. 미국

미국은 중간지원조직이라는 개념을 가장 먼저 도입한 국가다. 1800년대 후반에 '인프라스트럭쳐 조직(Infrastructure Organization, IO)'이라는 용어로서 기능하기 시작했다.

미국의 경우 '재단(Foundation)'이 가장 많이 알려진 중간지원조직의 형태이며, 그 외에 NPO 활동의 강화를 위해 설립된 NPO 네트워크 조직인 '인디펜던트섹터(Independent Sector)'도 대표적이라 할 수 있다.

중간지원조직이 발달할 수 있었던 결정적인 배경은 정부에 의해 직간접적으로 추진된 NPO의 자립화의 영향이다. 다른 한편으로 NPO들은 정부와의 계약을 통한 사회사업 활동이 증대되자, 계약조건을 충족시키기 위해 경영체계의 개선과 활동에 대한 전문화가 요구되어지게 되었다. 따라서 NPO의 활동을 촉진시켜줄 수 있는 기능을 가진 중간지원조직이 기하급수적으로 늘어나게 된 것이다.

### 2.2.2. 영국

영국의 중간지원조직은 IO, 엄브렐러 조직(Umbrella Organization), 로컬 디벨롭먼트 에이전시(Local Development Agency) 등 다양한 용어로 사용되어 왔다. 사회 서비스에 대한 수요가 늘면서 영국 정부는 이것을 담당해 줄 수 있는 주체로서 볼런터리 커뮤니티섹터(Voluntary & Community Sector, VCS)를 내세우게 되었다.

정부와 시민섹터 간에 파트너십을 구축하고 지역 내 구심적 역할을 하며, 지역에서 인재육성이나 전문가 매칭, 자금조달 등의 활동을 지원해주면서 VCS는 코디네이터 역할을 하고 있다. 영국은 사회정책에 대한 지방정부로의 권한이양과 함께 공공서비스의 가격제 및 민영화 도입을 통해 지역단위 중간지원조직의 역량을 키우는데 일조하는 계기가 되었다.

### 2.2.3. 일본

중간지원조직(Intermediary)이라는 용어는 일본에서 도입된 개념이다. 이외에 MSO(Management Support Organization)라는 용어를 사용하기도 한다. 일본에서 중간지원조직이 발달한 계기는 NPO법의 제정과 밀접한 관계가 있다.

일본 정부는 이 그룹들을 보다 조직화·체계화될 수 있도록 간접적으로 지원하기 위해 NPO법(특정비영리활동추진법)을 1998년에 제정하였다. 제도적 지원 아래 NPO들이 지역에서 의미 있는 성과들을 이루어낼 수 있도

록 인재나 자금, 정보 등을 제공하였다. 또한 행정과 기업, 주민, NPO 간의 연대관계를 활성하기 위해 중간지원조직인 NPO 서포트센터가 설립되어진다. 2011년 현재 300여개 정도의 조직들이 일본 전역에서 활동하고 있으며, 이들이 중심이 되어 일본 시민사회의 다양한 분야에서 중간지원기능을 확산시켜나가고 있다.

### 2.2.4. 한국

우리사회는 고도 성장기를 거치면서 시민들의 삶의 질에 대한 욕구가 상대적으로 높아지게 되면서 급변하는 사회 속에서 지역간 불균형, 도농 및 빈부격차 등 복합적인 사회·환경문제들의 발생과 함께 사회 심리적 불안과 소외감, 갈등들이 심화되어 왔다.

2000년대에 들어서는 시민들이 요구하는 사회문제 해결과 사회서비스 제공에 대해서 국가가 전담해왔던 역할들을 시민섹터로 이양함으로써 생산 및 공급이 공존하는 사회적 경제영역과 비화폐 경제시장을 새롭게 형성하는 방안이었다. 이에 대한 솔루션으로서  사회적 기업이나 CB 등의 민간단위 사회서비스 공급체계가 만들어지기 시작한 동시에 중간지원조직의 필요성이 대두되었다.

지역단위에서의 활동을 확산시켜나가는 일본과 영국의 경우에는 인재육성에 대한 중간지원기능이 더욱 강조되고 있다. 이에 비해 한국은 중앙 및 광역단위에 중간지원조직이 등장하는 단계로서 자금지원을 중심으로 한 사업지원기능에만 아직 머물러 있다.

표 7-1. 국가별 중간지원조직의 등장배경 비교분석

| 항목 | 미국 | 영국 | 일본 | 한국 |
|---|---|---|---|---|
| 용어 | IO | IO, UO, LDA | 중간지원조직, Intermediary, MSO | 중간지원조직 |
| 도입년도 | 1800년대 | 1900년대 | 1990년대 말 | 2000년대 |
| 최초 중간지원 조직 | Charities Information Bureau | 전국 사회 서비스협력회 | NPO 서포트센터 | |
| 주요기능 | 비영리섹터 내 사회서비스 효율화 위한 NPO지원 | 정부-시민섹터 간 파트너십 구축, 인재육성 | 지역문제 해결, 사회서비스 제공 시스템 구축 | 사회문제 해결, 사회서비스 효율화 위한 SB사업체 지원 |
| 활동영역 | 중앙, 광역 | 지역 | 지역 | 중앙, 광역 |

## 3. 중간지원조직의 역할

중간지원조직의 역할이 제 기능을 발휘하게 되면서 중간지원조직의 활동영역은 세분화되어지고 전문성을 갖게 되었다. CB는 지역이 가진 다양한 문제를 비즈니스를 통해 주민이 직접 풀어냄으로서 참여만족도가 높은 창의적인 사회를 실현하는데 기여한다(김재현. 2010c).

따라서 CB 중간지원조직은 CB 창업과 활동을 촉진하는 매개자라 볼 수 있다. 희망제작소(2009)는 중간지원조직을 CB가 지역에서 창업 및 활동을 펼쳐나갈 수 있도록 커뮤니티를 육성하는 동시에 지역사회의 각 주체들과 CB가 파트너십을 형성할 수 있도록 지원하고, CB 창업 및 운영을 위한 물적·공간적·제도적 지원 및 관련 지식을 제공하는 기관이라 말하고 있다.

기존의 중간지원조직은 민간비영리섹터의 활동영역을 확장시키고, 성과

를 높이는데 도움이 될 만한 다양한 이해 관계자들과의 네트워크를 형성시키거나 매칭해주며, 비영리활동의 계몽, 비영리조직의 환경개선을 위한 정책대안, 비영리조직 대상의 컨설팅 및 교육, 관련된 정책조언 등을 하고 있다(吉田忠彦. 2004).

표 7-2. 기존 중간지원조직의 기능과 역할

| 기능 | 역할 |
|---|---|
| 정보수집 및 제공기능 | ○사회문제를 해결하기 위해 필요한 각종 정보를 제공 |
| 자원과 기술의 중개기능 | ○정보제공이나 상담업무 이외에 단체의 활동에 있어서 필요로 하는 자금, 인재 등을 지원하거나 이를 제공해줄 수 있는 제공자와 중개 |
| 인재육성 기능 | ○단체의 자립을 위해 필요로 하는 조직운영, 자금확보 등에 대응 가능한 인재 양성<br>○활동가로 재무, 세부의 전문지식 및 컴퓨터 관련 지식, 기술을 갖고 있는 인재 육성 |
| 상담 및 컨설팅 기능 | ○단체가 체계적 활동을 할 수 있도록 경영노하우를 제공하고 관련해서 어려운 점이나 문제 등을 컨설팅해줌 |
| 네트워크 및 교류촉진기능 | ○다양한 형태와 가치관을 가진 기관들을 네트워크 하거나 각각의 기관이 가진 자원을 유용하게 활용해서 목적을 달성하도록 그것에 필요한 교류 및 견학, 토론회 등 의사소통을 도모 |
| NPO 평가기능 | ○기관의 활동지표를 활용해서 활동시태나 정보에 대한 수준을 정부·기업·개인 등 지원기관에게 제공 |
| 정책제안기능 | ○사회적 문제를 이슈화시키거나 새로운 문제해결방법을 창출<br>○지역문제해결을 위해 새로운 사회시스템이나 방법을 구축, 정책제안기능을 강화 |
| 조사연구기능 | ○중간지원조직만이 실행가능한 조사 및 연구활동을 통해 특정사회이슈를 해결할 수 있는 방안제시<br>○정책제안기능을 수행하기 위한 기초작업단계의 일환으로서 실행 |

자료 : 김재현 등(2010)에서 재구성.

CB 중간지원조직도 이와 유사하게 CB 사업체가 필요로 하는 ① 정보전달, ② 자원과 기술 중개, ③ 자금 연결, ④ 인재 육성, ⑤ 경영능력 향상, ⑥ 사업체에 대한 평가, ⑦ 커뮤니티 가치창출 등의 기능을 한다(石田正昭. 2008).

그러나 기존 중간지원조직과 CB 중간지원조직간의 차이점이 있다면 다음의 두 가지 항목이다. 첫째 커뮤니티활동에 대한 지원과 비즈니스 지원이라는 기능이 동시에 부여된다. CB는 커뮤니티와 비즈니스영역을 모두 아우르는 개념이기 때문이다.

둘째 CB는 지역 이해관계자들과 네트워크방식으로 추진해 나간다는 점에서 이에 대한 중간지원조직의 역할이 매우 중요하게 작용한다. 활용 가능한 지역자원 요소를 도출하고 결합시킴으로서 지역문제를 해결할 수 있는 방향성을 결정하고 지역의 다양한 이해관계자들과 합의를 통해 연대 및 협력관계를 이루어내는 기능을 한다.

그림 7-1. 커뮤니티 비즈니스 중간지원조직의 역할

# 4. 해외 중간지원조직 사례

CB에 대한 정부주도형 지원정책과 인증제도를 실시하고 있는 영국의 사례와 정부주도형의 정책적 지원은 포괄적이나 지자체 및 민간단위에서 적극적인 CB 지원을 실행해나가고 있는 일본의 사례에 대해 구체적으로 살펴본다.

## 4.1. 영국의 중간지원조직

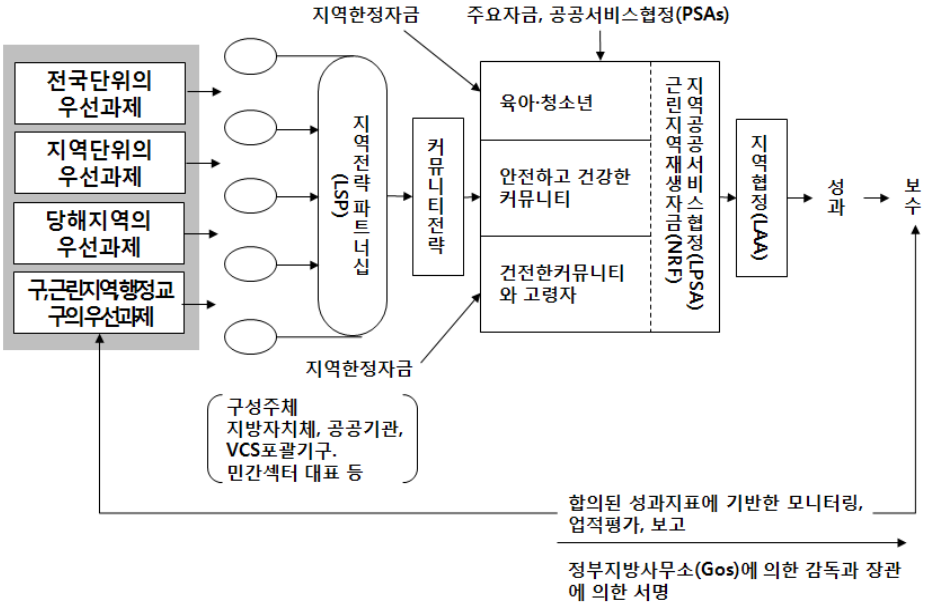
영국에서 NPO가 활성화되기 시작한 것은 1980년대 보수당정권 시절의 작은 정부를 표방하면서부터이다. 사회구조가 다원화되면서 공공서비스에 대한 수요도 다양해진 반면, 정부에 의한 공공서비스 제공은 수혜자의 여건에 관계없이 획일적으로 공급되는 한계를 극복하기 위해 NPO에 대한 기대치가 점차 높아지게 된다.

재화와 서비스의 판매수입(수익사업)에 대한 의존도를 높여 점차 기업가적 마인드를 도입하는 방향으로 전환하게 되고, 그것을 대표하는 개념으로 VCS (Voluntary & Community Sector)가 등장한다. 서비스공급의 역할이 국가로부터 독립적 영역으로 이동하게 되어, 지금까지 정부서비스의 보완적 제공에서 정부재원을 기초로 하면서 VCO(Voluntary & Community Organization)가 독자적으로 서비스를 제공하는 방식으로 전환되었다. 또한 정부기관과 VCS와의 협의구조에 대한 기대가 높아지게 되었다. 이것은 '콤팩트(Compact)'와 '지역전략파트너십(Local Strategic Partnership, LSP)'으로 구체화 된다. 콤팩트는 일종의 정부와 VCS와의 협정문서로서 전국레벨의 콤팩트와 지자체레벨의 로컬콤팩트(Local Compact)가 있다.

LSP는 공적 서비스개선을 목적으로 만들어진 것으로 민간기업섹터도 포함하는 보다 포괄적이면서 전략적인 파트너십이라 할 수 있다. 즉 '공공섹터+민간섹터+VCS'가 함께하는 지역협동기관의 개념인 것이다. LSP가

작성되게 되면 각각의 단위에서 '커뮤니티전략'을 제출하도록 법으로 규정하고 있다.

그림 7-2. 지역전략파트너십(LSP)와 지역협정(LAA)의 체계




출처 : Office of Deputy Prime Minister(2004; 2005); 塚本一郎 等(2007).

### 4.1.1. 중간지원조직의 추진시스템

영국에서 중간지원조직이 지역 VCS의 코디네이터로서 정부섹터와의 연대의 열쇠를 쥔 기관으로서 의의가 인식되기 시작한 것은 1978년 이후이다. 영국에서 중간지원조직이 나타난 사회경제적인 배경을 살펴보면, 첫째 공공정책과 사회정책의 변화에 의해 지역의 주요한 공공서비스의 제공에 대한 VCO의 역할이 점차 커지고 있다는 점이다.

두 번째로 정부에 의한 VCS(NPO)의 인지와 양자의 관계성이 구축되어 감에 따라 중간지원조직의 위상이 높아지게 되었다. 세 번째로 로컬콤팩트

와 LSP를 비롯하여 다양한 VCS의 지원정책은 중간지원조직의 역할을 더욱 강화시키는 기능을 하였다. 네 번째로 VCS의 기반정비사업인 'Change Up' 시책을 실시함에 있어 지역의 중간지원조직에게 중심적인 역할이 기대되어지고 있고, 그 자금도 중간지원조직을 통해서 집행되고 있다.

한편 중간지원조직을 유형화하면 '종합지원형(generalist bodies)' '기능별 지원형(functional bodies)' '전문분야별지원형(specialist bodies)으로 나눌 수 있다. 종합지원형은 중간지원조직이 가지는 일반적인 기능을 수행하는 형태이고, 기능별 지원형은 특정서비스만을 제공하는 중간지원조직이다(Burridge. 1990).

### 4.1.2. 지역공동체이익회사

#### (1) 기관개요

지역공동체이익회사(Community Interest Company, CIC)는 SB 사업체들의 인증 및 지원하는 기구로서 영국의 경제혁신부(Department for Business Innovation & Skills, BIS)에 의해 2005년 6월에 제도화되어 실행되고 있다.

CIC 제도는 SB 사업체의 설립을 원하는 사람들을 지원하기 쉽도록 새로운 형태의 회사를 제도화한 법률이다. CIC는 2010년 3월을 기준으로 3,500여개의 CIC를 관리하고 있다.

#### (2) 추진방식

CIC가 되기 위해서는 다음 요건을 충족해야 한다. 첫째 법인격을 갖추어야 한다. 법인격은 자선단체와 달리 주식발행이 허용되기 때문에 자금의 조달이 용이하고, 금융기관에서 금융을 통한 투자도 가능하다는 장점이 있다. 둘째 선택한 법인격에 따라 보유하고 있는 자산이나 발생되는 잉여 수익의 분배를 제한하는 '자산의 고정화(Asset Lock)'를 따라야 한다. CIC로 활동하여 발생된 수익을 커뮤니티의 이익으로 사용하는 것을 의무화하기

위해 제정한 것이고, 구성원들에게는 일정한 상한액을 설정하여 잉여수익금을 분배한다. 셋째 Community Interest Test(CIT)를 통해 CIC로의 등록여부를 판단한다. 커뮤니티의 이익을 위한 회사인가를 판단하는 것이 주된 목적으로 CIT는 CIC 감독국(Office of the Regulator of CIC)의 감독관(Regulator)에 의해 이루어진다.

#### ⑶ 주요기능과 역할

CIC에 대한 관리 및 관할을 전담하는 CIC 감독국은 CIC 감독관의 업무를 지원하는 사무국이다. 감독국과 감독관은 영국정부(BIS, BERR)로부터 재정적 지원을 받고 있지만 정부로부터 독립된 권한을 가진다.

감독관은 다음과 같이 4가지의 역할을 한다. ① 신규 신청한 사업체나 이미 CIC 인증을 받은 법인에 대해 CIC 요건을 충족하고 있는지 판단, ② 필요에 따라 CIC 인증의 박탈여부를 평가, ③ CIC 법규에 따라 활동하도록 제도시행에 대한 안내 및 조정, ④ CIC 관련정보를 제공하거나 CIC에 대한 지원을 한다.

## 4.2. 일본의 중간지원조직

일본은 1998년 NPO법(특정비영리활동촉진법)을 제정하여 시행하고 있다. 2011년 7월말 현재 4만 3,116개의 NPO가 법인격을 취득하였다. 일본사회가 직면하고 있는 고령화, 실업, 방재 등을 비롯하여 복지, 환경, 지역만들기 등 정부의 힘만으로는 대응할 수 없는 한계점을 인정하고, 기업도 '기업시민'이라는 입장에서 사회공헌활동과 '기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility, CSR)'을 활발하게 진행하기 시작하면서 일본의 시민사회는 급성장한다.

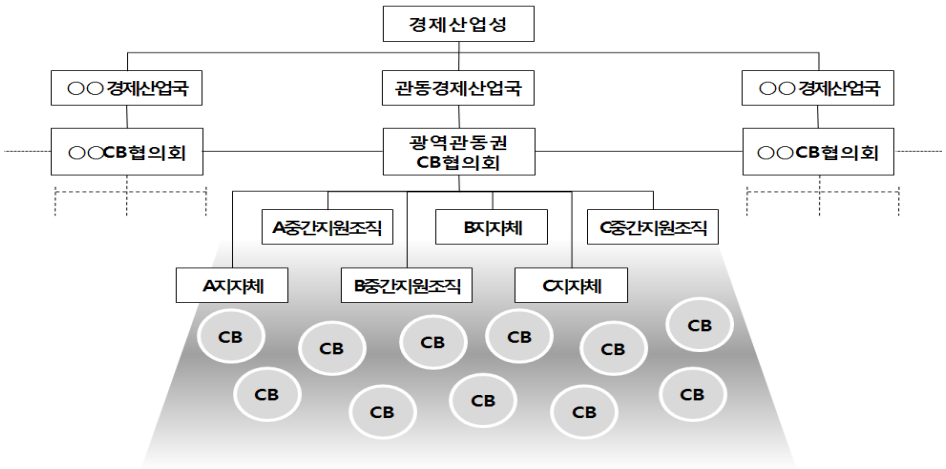
수익형 NPO 중에 비교적 사업성이 높거나 안정적으로 정부의 공공서비스를 대행할 수 있는 사업체는 CB 또는 SB로 발전하게 되었다. 현재 경제

산업성을 중심으로 SB를 지원하는 정책을 추진하고 있으나, 영국이나 우리나라와 비교하여 소극적 지원의 형태를 보이고 있다. 정책적 지원은 중간지원조직의 지원, 인재육성, 홍보 정도의 수준에서 이루어지며, CB 사업에 대한 직접 사업비를 지원하지는 않는다. 사업지원은 지자체단위에서 다양한 형태의 정책사업과 연계하여 지원하는 방식을 택하고 있다.

### 4.2.1. 중간지원조직의 추진시스템

일본의 CB 지원체계는 크게 '네트워크체계'와 '지원체계'로 나뉜다. 네트워크체계는 중앙정부조직인 경제산업성이 권역단위에서 직할하는 경제산업국별로 'CB 협의회'를 구성하고 권역 내의 대표적인 중간지원조직 등이 참여하는 형태이다. 협의회는 행정과 중간지원조직의 의견교환을 하는 협의기구로서 직접적인 사업지원은 하지 않고 중간지원조직의 인력양성프로그램을 인증하고 지원하거나 홍보, 심포지엄 등 CB와 관련된 간접적인 사업지원을 한다.

그림 7-3. 일본의 CB지원체계와 중간지원조직 체계




자료 : 栗原裕治(2010)의 관계도를 재구성함.

지원체계는 중간지원조직, 지자체, CB 사업체의 관계망 형성을 통해 이루어진다. 지자체는 CB와 관련한 펀드를 조성하거나 중소기업지원프로그램, 지역만들기와 관련한 정책프로그램, 복지관련 정책프로그램을 차림표 방식으로 제공한다. 중간지원조직의 가장 중요한 역할은 지역 내 네트워크와 인재육성프로그램 운영, 그리고 지자체의 정책 차림표를 CB 사업체가 추진하는 사업의 성격과 방향성에 맞게 코디네이트하는 것이다.

### 4.2.2. 광역형 중간지원조직 NPO추진아오모리회의

#### ⑴ 기관 개요

NPO 추진아오모리회의(NPO 推進靑森會議, NAC)는 아오모리현(靑森縣)에서 두번째로 만들어진 광역지자체 레벨의 중간지원조직이다. 비영리 시민활동을 하는 단체가 발전할 수 있도록 사회적 환경을 정비하고자 2001년 6월에 설립되었다. 초기에는 민간자본금으로 임대사무소를 개설하여 활동을 시작하였으며, 이후 아오모리현으로부터 2004년 CB 지원사업을 위탁받게 되면서 '아오모리 CB 서포트센터'를 사무국 내에 설치하고 본격적인 CB의 보급 및 개발, 지원에 관한 사업을 추진하게 되었다. 1차산업 중심지인 아오모리현 전체를 아우르며 농산촌형 CB의 육성과 지원을 체계적으로 추진하는 민간단위의 광역형 CB 중간지원조직으로서 현재 활동하고 있다.

#### ⑵ 추진방식

##### ① 아오모리 커뮤니티비즈니스 플랫폼

NAC는 CB 지원에 필요한 전문가그룹인 '경영전문가위원회'를 회계 및 세무전문가, NPO 경영전문가 등 30명으로 구성하여 아오모리현으로부터 위탁받은 CB 지원사업(2004～07)을 실시하였다. 2008년 이후 전문가 지원 네트워크를 더욱 강화시켜한다는 점과 동시에 CB 사업자, 창업희망자, 행

정 등과 새로운 협력관계를 구축할 필요가 있다고 판단하고 경영전문가위원회에서 발전된 형태인 '아오모리 CB 플랫폼(ACBP)'을 2009년에 설립하게 된다.

ACBP는 'CB 지원에 있어 서포터와 실행자, 코디네이터간의 네트워크화'를 핵심으로 한다. 아오모리현 내의 CB 사업자와 지원전문가들을 연계해주고 CB에 관한 정보를 수집 및 제공하며, CB 코디네이터들을 통해 CB 사업체에 지원계획의 검토 등을 하게 된다.

#### ② 지역밀착형의 CB지원체계

NAC는 현장에서 CB를 육성할 수 있도록 지원체계를 구축하는데 주력하고 있다. 현장지원이 가능한 인재를 육성하고, 지역에 필요한 자원들을 지원받을 수 있도록 광범위한 네트워크를 형성한다. NAC는 전반적인 코디네이트를 하는 반면, 이 프로젝트 TF팀이 실제 지역에서 팀체제로 CB 육성에 대한 현장지원을 맡는다.

### ⑶ 주요기능과 역할

NAC는 중앙정부(내각부, 경제산업성, 국토교통성, 환경성 등)의 보조금과 지자체(아오모리현, 아오모리시 등)의 정책지원금을 위탁받아 CB 지원에 필요한 전문적인 기반을 구축하고 CB 육성을 지원하고 있다. 독자사업으로는 네트워크 구축을 위한 교류의 장, 인재육성을 위한 강좌, CB 플랫폼 운영을 하고 있다.

표 7-3. NPO추진아오모리회의의 기능과 역할

| 기능 | 역할 |
|---|---|
| 사업지원 | ○커뮤니티비즈니스 창출사업, 모델개발 사업지원 |
| 홍보·정보제공 | ○포럼, 워크숍의 개최 및 운영 |
| 자원과 기술 중개 | ○경영전문가위원회의 운영<br>○아오모리 커뮤니티비즈니스 플랫폼의 운영 |
| 인재육성 | ○커뮤니티비즈니스 마이스터 강좌<br>○지역경영인재육성, 지역코디네이터의 양성<br>○인재육성매뉴얼, CB텍스트의 개발 |
| 상담·컨설팅 | ○조직화, 법인화지원 및 경영지원을 위한 컨설팅<br>○지역코디네이터를 통한 현장지원의 실시 |
| 네트워크 | ○관계만들기 파티의 정기적 운영<br>○파트너십 테이블의 운영 |
| 정책제안 | ○조사연구사업을 토대로 행정과 NPO 간 파트너십 구축에 대한 정책제언 등 |
| 조사연구 | ○CB, NPO에 대한 실태조사<br>○CB지원 및 지원시스템에 대한 연구개발 |

### 4.2.3. 사업형 중간지원조직 에가오츠나게테

#### (1) 기관 개요

NPO법인 에가오츠나게테는 야마나시현(山梨縣) 호쿠토시(北杜市)에서 활동하고 있는 대표적인 농촌형 CB 중간지원조직이다. 다른 중간지원조직들과 달리 개인사업을 하는 농가에서 출발하여 지역사업을 하는 NPO로 현재는 농촌형 CB를 육성하는 중간지원조직으로서 성장한 사례이다.

다양한 농촌정책사업들을 연계해주거나 육성을 지원해주고, 도농네트워크 사업으로 관동투어리즘대학을 운영하거나, 지역인재 육성을 위해 에가오학교를 설립하여 도농교류 매니지먼트 코디네이터, CB 및 SB 사업가의 육성도 담당하고 있다. 이와 같이 에가오츠나게테는 대표적인 민간주도형

기관으로 농촌을 대상으로 사업형 중간지원기능을 발전시켜 나가고 있다.

### ⑵ 추진방식

#### ① 전문역량 및 중간지원체계의 강화

에가오즈나게테는 3개의 거점지역에서 활동을 하고 있다. 기업팜, 에가오팜 등 도농교류사업 추진을 위해 도시민과 기업참여를 연계하는 도쿄사무국과 야마나시현의 전반적인 사업을 담당하는 지역사무국, 그리고 농장사업을 담당하는 현장사무실이 있다.

독자사업과 위탁사업을 병행해서 운영하고 있으며, 중앙정부·지자체·기업·재단 등을 통해 다양한 형태로 재정지원 및 기금을 마련한다. 위탁사업의 경우 보조금의 명목이 지역활성화, 신산업 및 고용창출, 환경 등 '농촌'이나 '농업'에만 한정되어 있지 않은 것도 특징이다.

도농교류프로그램이 중심이 되는 농장사업은 에가오즈나게테의 대표적인 독자사업이다. 한계마을의 유휴농지들을 임대하여, 기업이나 도시민이 볼런티어로 참여하고 에가오즈나게테가 연중관리를 하는 사업이다. 기업팜의 경우에는 직원들이 재배하는 농작물을 원료로 기업은 새로운 상품을 개발 및 생산·판매하여 지역특산품으로 호평을 받는 등 농상공연대의 시너지 효과도 발생하였다.

#### ② 인력양성사업을 통한 CB육성의 원동력 구축

에가오학교, 에가오대학원, 관동투어리즘대학은 에가오즈나게테에서 농촌지역의 인력양성을 위해 운영하고 있는 대표적인 교육사업이다. 교육과정을 수료한 농촌주민 또는 도시민들은 야마나시현을 포함하여 자신들이 활동하는 농촌에서 CB나 농촌사업, 농상공연대사업 등을 펼쳐나가거나 이를 지원하는 전문가로서 활동할 수 있는 계기가 되고 있다.

#### ⑶ 주요기능과 역할

도시와 농촌을 잇는 도농교류활동에 있어서는 직접사업과 함께 다양한 중간지원기능을 수행하고 있지만, CB에 대한 역할에 한정한다면 정보제공과 인재육성, 네트워크가 에가오츠나게테의 주된 중간지원기능이다.

'인재육성부문'은 CB와 직접적인 연계가 있는 SB 창업가육성과정을 위탁받아 운영하고, 그 외에 농촌인력을 양성한다는 큰 방향성 속에서 교육과정들을 통해 CB를 주도해갈 인재들이 간접적으로 양성되고 있다.

'정보제공기능'의 경우에는 다양한 지원기능들을 대부분 포괄하고 있는 것이 에가오츠나게테의 고유한 특징이기도 하다. 자원과 기술 중개, 상담 및 컨설팅 기능은 다른 CB 사업자들이 사업수행에 필요한 적절한 형태로 맞춤형으로 제공된다.

'네트워크기능'에 있어서도 에가오츠나게테가 도농교류활동을 통해 구축한 다양한 이해관계자간의 네트워크 풀의 일부를 제공해주거나 관동투어리즘대학 참가자들 간에 형성된 네트워크가 CB 운영에 접목된다.

## 4.3. 해외 사례의 시사점

### 4.3.1. 영국과 일본의 중간지원조직

영국과 일본의 중간지원조직이 가지는 공통된 특징을 정리하면, 첫째 VCO(Voluntary & Community Organization)가 사회를 구성하는 섹터로서 인식되고, 정부도 파트너로서 인정하기 시작하였다는 점이 중간지원조직이 활성화된 것과 연계되었다는 점이다. 둘째 네트워크를 코디네이터 하는 기능이 중간지원조직에 요구되고 있다는 점이다. 셋째 중간지원조직의 기능으로서 인재육성이 강력하게 인식되고 있다는 점이다.

일본과 영국을 비교하면 일본은 지역레벨까지 중간지원조직이 전략적 전개를 하지 못하고 있다. 이러한 차이는 역사문화적인 원인도 있겠지만,

정부의 역할이 크다고 판단된다. 영국의 경우는 정부주도로 전체적인 틀을 만들고 있고, 일본의 경우는 비영리섹터의 자발적인 움직임에 의존하는 경향이 강하기 때문이다.

### 4.3.2. 한국 중간지원조직의 나아가야할 방향

중간지원조직은 다양한 이해관계자들과의 관계구축과 중간지원기능을 수행함에 있어 지역 내에서 자신만의 목소리를 낼 수 있는 역량과 권한을 갖추어야 한다. 이를 위해서는 중간지원조직만의 전문노하우와 기술을 개발 및 보유해야 하며, 예산운영에 있어서도 독립적 구조를 마련할 필요가 있다.

한편 중간지원기능에 있어 '사업지원' 기능에 중점을 두기 보다는 자발적으로 사업에 참여할 수 있는 유연한 구조와 체계를 마련하는 것이 중요하다. 영국의 경우 CIC 인증제를 도입한 바 있다. 최소한 국내에서 CB 사업체들이 자신들의 목표를 위해 활동하는데 있어 제약이 없는 환경을 마련해줄 필요가 있다. 단순히 CB 사업육성을 위한 재정투자 및 지원보다는 활동의 기준과 틀의 범주를 구성해주는 것이 필요하다.

## 5. 국내 중간지원조직의 현황분석[26]

우리나라는 사회적 자본구조가 미약한 편이다. 그래서 SB는 하나의 비즈니스 영역으로 자리잡은 선진국과는 달리 종합화되지 못하고 아이템별로 정부정책 및 지역정책에 지역경제를 살리는 방안으로 도입되고 있다(커뮤니티비즈니스시범사업단. 2011a). 중앙단위에서 추진하고 있는 농촌분야

[26] 국내 중간지원조직의 현황에 대한 보다 자세한 내용은 위탁연구보고서 「커뮤니티비즈니스 활성화를 위한 중간지원조직의 역할 연구」(2011) 참조바란다.

CB 지원정책으로서 농림수산식품부의 농어촌공동체회사와 지방자치단체의 중간지원조직은 어떠한 역할을 하는지 살펴보자.

## 5.1. 농어촌공동체지원센터

2010년 초반 농림수산식품부는 농어촌지역 활성화의 대안으로서 CB를 정책적으로 도입하였다. '농어촌공동체회사'라는 명칭으로 농어촌공동체회사 활성화사업을 추진한다.

선정된 농어촌공동체회사는 최대 2년, 연간 5,000만원(국고 50%, 지방비 25%, 자부담 25%)을 지원받는다. 2011년도에 총 54개의 사업을 지원하였고, 2015년까지 1,000개 우수사업 지원을 목표로 하고 있다.

### 5.1.1. 일반현황

농림수산식품부는 2011년 2월에 농어촌공동체회사의 육성을 촉진시키고자 전담지원을 맡을 중간지원조직 '농어촌공동체지원센터'를 설립하여, 한국농어촌공사 농산업도농교류지원본부 내에 소속되어 활동하고 있다.

농어촌공동체지원센터는 정부와 농어촌간의 징검다리 기능을 할 수 있도록 농어촌공동체회사의 육성을 도모할 수 있는 관련 정부정책을 밀착하여 지원하는 것을 목표로 하고 있다.

### 5.1.2. 주요 기능과 역할

농어촌공동체지원센터는 설립 초기로 현재는 전체적인 지원체계를 마련하고 있는 단계이다. 첫 번째는 창업지원기능이다. 농어촌공동체회사로 신규창업을 희망하는 개인이나 공동체를 대상으로 지원해주거나, 현재는 농어촌공동체회사이지만 사회적 기업으로 전환하고 싶어 하는 사업체를 대상으로 인증을 받을 수 있도록 지원해주는 기능이 포함되어 있다.

두 번째는 컨설팅기능이다. 농어촌공동체회사를 경영하는 과정 속에서 발생되는 문제나 애로사항을 해결함에 있어서 경영·생산·유통·마케팅·회계·조직관리 등의 분야에 대해 상담 및 컨설팅을 해주는 기능이다.

세 번째는 교육기능이다. 농어촌공동체회사를 운영 중이거나 창업을 희망하는 이들을 대상으로 교육을 진행할 계획으로 아직 프로그램 개발 중에 있다. 네 번째는 조사연구 기능이다. 농어촌공동체회사에 대한 성과관리 및 제도개선, 모델발굴을 위해 진행한다.

다섯 번째로는 홍보기능이다. 농어촌공동체회사에 대한 사회적 관심과 공감대를 불러일으키기 위해 온·오프라인을 통한 정보를 제공한다. 현재 온라인 카페를 개설하여 관련 정보를 제공하고 있다.

여섯 번째는 네트워킹 기능이다. 농어촌공동체회사의 지속적 발전을 지원하기 위해 상품에 대한 유통판로를 확대시켜줄 수 있는 민간기업체를 발굴하고 농어촌공동체회사와 파트너십을 형성할 수 있도록 중개하고자 한다.

표 7-4. 농어촌공동체지원센터의 기능과 역할

| 기능 | 역할 | 현 기능 |
|---|---|---|
| 사업지원 | ○농어촌공동체회사 창업지원<br>○사회적기업으로의 전환 지원 | |
| 컨설팅 | ○생산·가공, 기술 중개, 유통·판로 개척, 개발·경영지원 | ○ |
| 인재육성 | ○연 2회씩 귀농·귀촌인, 농어업경영체 대표 등 대상 개념이해, 기획가 정신, 비즈니스 모델 개발, 관련 법규 등 교육 | |
| 조사연구 | ○농어촌공동체회사 실태조사 및 모니터링 | ○ |
| 홍보·정보제공 | ○워크숍, 온라인 홍보, 사례집 발간 등 | ○ |
| 네트워크 | ○민간기업과의 파트너십 구축 | |

자료 : 현수철(2011)의 내용을 재구성함.

## 5.2. 완주커뮤니티비즈니스센터

완주군은 단계별 과정을 거쳐 체계적으로 CB를 지역정책화 한 것이 특징이다. 2008~09년에 걸쳐 CB에 대한 지역적 공감대의 형성과 중간지원조직에 대한 설립연구 및 지원조례를 제정하고, 행정에 CB계를 설치함으로서 CB가 지역에서 정착할 수 있는 기본 틀을 마련하였다.

### 5.2.1. 일반현황

CB 중간지원조직으로서 국내에서는 최초로 설립된 완주커뮤니티비즈니스센터는 관설·민영방식이다. 고삼농협을 비롯하여 지역의 단체들 및 지역리더, 주민들이 함께 출자를 하여 지역단위의 CB중간지원조직인 (재)완주커뮤니티비즈니스지원센터를 2010년 5월에 설립하였다. 이후 CB 조례에 근거하여 설립된 완주커뮤니티비즈니스센터(완주 CB센터)를 2010년 6월부터 위탁운영 하고 있다.

### 5.2.2. 주요기능과 역할

지역단위 중간지원조직인 완주 CB센터는 민간위탁금으로 운영하는 완주군 위탁사업과 노동부를 통해 지원받는 사업비로 전체 사업을 실행하고 있다. 위탁사업으로 ① 예비 CB창업공동체를 지원하거나 아이디어경진대회의 개최를 통해 사업을 발굴 및 육성하고, ② 창업아카데미와 같은 교육사업, ③ CB서포터즈 포럼을 통해 지역 내 네트워크를 구축, ④ CB대학기자단을 통해 홍보를 하고, ⑤ 그 외에 중간지원조직 해외사례 조사, 마을공동체 시설 및 생산품 브랜드 디자인에 대한 실태조사 등의 조사연구 및 DB화를 추진한다.

완주 CB센터의 중간지원기능에서 창업지원과 교육기능은 어느 정도 안정화단계에 들어왔다고 볼 수 있다. 그 외에 일자리사업이나 사회적 기업 지원사업 등과 연계한 CB 지원도 추진하고 있다. 재정지원에 있어서도 독

자적인 펀드 조성이 아닌 민간위탁금을 일부를 사용하는 방식이다.

한편 위탁사업에 모든 초점이 맞춰져 있기에 상대적으로 정보제공이나 정책제안 기능은 미약하다. 실행사업 중심의 정보수집 및 제공으로 아카이브를 구축할 만큼 전문적인 정보수집 및 제공은 현재 이루어지지 않고 있다. 아직 사업초기이므로 2~3년 반복된 사업실행을 통해 도출된 결과들을 근거로 관련 제도 및 정책의 개발을 진행할 것으로 판단된다. 컨설팅의 경우에는 창업지원 및 교육을 통해 일부 해결되고 있지만 대상이 예비 CB 창업공동체로 한정되어 있는 만큼, CB 희망자나 2년차 예비 CB 창업공동체, CB 사업체 등이 요구하는 전문적인 기술이나 전문가 등 특정분야에 대한 지원 및 중개는 미약하다.

## 5.3. 국내 사례의 시사점

CB, 농어촌공동체회사, 마을기업, 사회적 기업 등 사회·경제영역에서 중간지원조직의 역할을 하고 있는 사례의 운영현황을 '중앙정부주도형' '지자체주도형' '민간주도형'으로 구분하여 살펴보면, 공통적인 특징이 두 가지 있다. 첫 번째는 CB 창업에 대한 사업지원기능을 갖고 있다는 것이다. 영국이나 일본의 경우에는 직접 사업지원을 하고 있지 않은 것이 특징이다. 그러나 사업지원을 하더라도 일정부분은 자기 책임성을 담보하도록 하는 원칙을 견지할 필요가 있다.

두 번째 자원과 기술에 대한 중개기능이 미약하다. '자원과 기술에 대한 중개'는 지역 안팎의 네트워킹과 연동되는 것으로서 중간지원조직만의 노하우라고도 할 수 있다.

유형별로 특성을 살펴보면, 중앙정부주도형의 경우 정부정책을 전담하고 있어 홍보나 정보제공에 중점을 두고, 관련 사업체에 대한 국내외 조사 및 정기적인 모니터링 등을 통해 정책개선에 활용하는 역할을 하고 있다. 중앙단위 기구이므로 직접적인 사업지원은 현실적으로 불가능함에 따라 모델개발 등의 시범적 형태로서 사업지원을 추진하고 있다.

지자체주도형의 경우는 조례제정을 토대로 CB 중간지원조직의 활동근거를 마련하고 행정과의 긴밀한 파트너십을 통해 CB의 육성을 지원하고 있다. 지자체가 설립지원하고 민간위탁형의 중간지원조직을 설치하여 운영하고 있어 행정의 의견이 운영의 중요한 변수로 작용하고 있다.

민간주도형의 경우는 지역적 공감대를 바탕으로 형성되었기에 지역적 특성에 맞는 CB 지원기능을 수행한다는 특성을 갖고 있다. 지역에서 필요로 하는 중간지원기능을 우선으로 수행한다. 그러나 지역 내 지원역량에는 한계가 있기 때문에 CB 육성을 지원해줄 수 있는 지역 안팎의 다양한 전문가 및 관계자간의 네트워크를 형성해주는 것이 중요하다.

# 6. 농촌형 중간지원조직의 정책과제

## 6.1. 중간지원조직의 문제점과 개선방향

### 6.1.1. 중간지원조직의 문제점

농림수산식품부의 농어촌공동체회사, 행정안전부의 마을기업, 고용노동부의 사회적 기업 등의 사회적 경제사업 모두가 중앙정부 주도로 추진되고 있다. 또한 각 사업을 실질적으로 추진하고 있는 '한국사회적기업진흥원'과 '농어촌공동체지원센터'는 중간지원조직을 표방하고 있으나, 정부의 관리대행기관의 성격에 가깝다. 문제는 중앙정부 주도의 관리시스템이 CB 사업을 비롯한 사회경제사업이 가지는 독특한 커뮤니티의 정체성이나 지역자원에 기반한 지역성 등을 충분히 존중하면서 지원할 수 없다는 태생적 한계를 가지고 있다는 점이다.

### 6.1.2. 개선방향

CB와 관련된 중앙정부, 지자체의 정책들은 CB 육성에 대한 종합적인 지원시스템을 포함하고 있는 것이 아니라, 대부분 CB의 창업, 창출에만 초점이 맞추어져 있다.

그러나 궁극적으로 CB가 활성화되기 위해서는 CB 자체에 대한 사업지원보다는 이를 육성하는 중간지원조직에 대한 지원정책이 수반되어져야 하겠다. 우선 중간지원조직은 중앙단위, 광역단위, 지역단위의 중간지원조직으로 구분할 수 있으며 이들마다 기능과 역할이 구분될 수 있다.

첫째 중앙단위 중간지원조직의 역할은 중앙부처의 CB 담당부서나 마찬가지이므로 정책실행 및 총괄 지원시스템의 개발 및 관리에 주력해야한다. 지역밀착형이 담보되지 않는 현장지원은 CB 창업의 효과성이 낮아지므로 중앙단위 중간지원조직은 광역형, 지역형 중간지원조직 자체를 육성·지원하는 체계를 갖출 수 있도록 지원하도록 하고, CB 정책 전반에 대한 총괄관리 및 네트워킹을 담당하는 것이 바람직하다.

둘째 광역단위 중간지원조직은 지역특성에 맞는 CB 육성에 대한 자신들만의 노하우를 개발해나가야 한다. CB 창업에 대한 직접적 지원은 광역단위에서 대표적인 모델을 개발해내는데 중점을 둔다.

셋째 지역단위 중간지원조직은 직접적인 CB 육성을 담당한다. 광역단위 중간지원조직에서 개발한 CB 지원 툴 및 교육프로그램을 지역 CB 창업자 등을 대상으로 직접 실행한다. 그 외에 커뮤니티 회복을 위해 지역특성에 맞는 프로그램을 개발하여 운영해나간다.

중간지원조직들의 활동을 지원하는 체계는 관련 정책 및 재정지원과 맞물려 있다. 이를 위한 주요 정책방향성은 다음과 같이 설정할 것을 제안한다. 첫째 중앙정부의 CB 정책에는 중간지원조직을 육성하는 정책이 포함되어 이들의 기본적인 활동 및 운영을 지원해주어야 한다. CB 정책 내에 중간지원조직에 대한 육성사업은 포함하도록 한다.

둘째 지자체의 경우에는 CB와 관련된 독자적인 지역정책이나 기존의 지역활성화 정책들을 중간지원조직들이 지역에서 활용하여 CB 창업의 효

율성이 높이도록 정책 활용의 제도적 유연성을 보장해줄 필요가 있다.

셋째 중간지원조직들은 운영적 측면에서 민간기금의 조성이 필수적이다. 기업의 CSR을 활용하거나 시민섹터내 재단 등과의 파트너십을 통해 지역내 CB 활성화를 위한 펀드조성을 해나가야 한다.

### 6.1.3. 농촌형 중간지원조직의 역할

농촌형 중간지원조직도 정보수집 및 제공, 네트워킹은 가장 기본이 되는 역할이다. 그러나 농촌이 직면하고 있는 근본적인 문제들이 농촌형 중간지원조직의 활동을 제약할 가능성이 크다. 대표적인 문제가 인구의 공동화와 고령화다.

농촌형 중간지원조직은 첫째로 인재양성사업에 주력해야 한다. 일본의 '에가오츠나게테'의 경우 도시민이나 지역청년들을 대상으로 한 교육을 통해 농촌으로의 인재유입을 도모하여 CB의 창업이나 중간지원조직의 활동가·볼런티어로서 참여하는 체계를 구축하였다.

두 번째로는 농촌형 중간지원조직은 독립된 기금조성이 가능한 독자사업의 운영이 필요하다. 단순히 공익성에 기반을 두고 CB 육성을 지원하는 것에만 머무는 것이 아니라 중간지원조직이 지속화될 수 있는 수익보장활동이 필요하다. 국내 중간지원조직들은 재정적 측면에서 대부분 행정에 의존하고 있다. 기업의 CSR 등을 활용하여 민간기금을 조성하고, 이를 토대로 농촌지역활성화, 커뮤니티의 회복 등과 연관된 수익사업의 기획·운영이 필요하다. 다시 말해 농촌지역의 여건상 농촌형 중간지원조직은 사업형 중간지원조직의 형태를 구성하는 것이 바람직하다.

## 6.2. 농촌형 중간지원조직의 정책과제

### 6.2.1. 도농교류에서 도농공동출자의 여건 조성

최근 우리 농촌을 둘러싼 움직임 중의 하나가 '시민을 농업·농촌으로 받

아들이는 움직임'과 '시민이 농업·농촌으로 향하는 움직임'이 상당히 보편화되고 있다.

농촌과 도시의 '교류·연대·협동'이 구체적으로 발현되는 형태가 '애그리 커뮤니티 비즈니스(Agri-Community Bisiness, ACB)'이다. ACB란 농림업과 CB를 조합한 것이다. 제1단계는 농산물과 에너지 생산이라고 하는 자급적 측면의 획득이고, 제2단계는 농상공연대와 6차산업화에 의한 경제적 측면의 발전이다. 제3단계는 사회·환경적인 측면에서 풍요로움을 실현하는 것이라 할 수 있다.

CB는 지역자원, 인재, 노하우, 시설과 자금을 활용하여 지역의 과제를 비즈니스방식을 도입하여 해결하고자 하는 것으로 지역의 새로운 사업과 고용창출, 일하는 방식과 삶의 방식의 전환, 지역커뮤니티의 활성화에 기여하는 것이다.

농상공연대와 6차산업화 등 경제적 측면에 사회·환경적 가치를 부가하는 것에 의해 농산촌력을 회복하고 농촌과 도시가 공감과 공동투자를 통해 지속가능한 농촌커뮤니티를 창조할 수 있다.

### 6.2.2. 중간지원조직의 유기적 관계구축과 역할분담

중앙정부는 정책기획, 네트워크 지원, 커뮤니티펀드 조성 등 기반구축에 주력해야 한다. 중앙정부에 의해 기획된 정책기반은 지방정부를 통해 전달되고, 이렇게 제공된 틀을 민간이 활용할 수 있는 구조가 필요하다. 지방정부는 중앙정부의 여러 부처에서 내려온 정책을 통합하고 거기에 지자체 독자적인 정책을 결합시키는 것이 필요하다.

지원정책은 직접 사업체에 지원하는 방식이 아니라 튼튼한 고리로 연결된 중간지원조직을 통해 지원될 수 있도록 하는 것이 바람직 할 것이다. 중간지원조직은 CB 사업체와 유기적 관계를 형성하여 양자 모두 사업추진 역량을 강화하는 것은 물론이고, 지원정책을 전달하는 것이 아닌 현장에서 사업이 원하게 추진될 수 있도록 컨설팅 등 사업지원을 하는 것이 필요하다. 그리고 전문가, 기업, 볼런티어, 대학, 주민자치모임 등 다양한 그룹들

과 네트워크를 형성하여 지역커뮤니티가 활성화되도록 노력하는 기능을 수행해야 한다.

### 6.2.3. 중간지원조직의 육성 지원

농업·농촌 중심의 지자체 단위로 건전한 중간지원조직이 육성될 수 있기 위해서는 인증제도 도입을 검토할 필요가 있다. 일본의 경우 중간지원조직 자체를 인증하지는 않지만 중간지원조직이 시행하고 있는 인재육성 프로그램 등을 평가하여 지원여부를 결정하고 있다. 우리나라도 창의적인 중간지원조직이 되기 위해서는 평가에 필요한 지표개발 등을 통해 평가하여 인증하는 시스템을 도입할 필요가 있다.

중간지원조직의 지원원칙에 있어 조직운영에 필요한 최소 예산을 지원(국비, 지방비, 자부담 포함)하는 형태가 바람직하며, 지역에서 CB가 활성화될 수 있도록 이를 이끌어가거나 CB 지원을 할 수 있는 인재육성프로그램의 운영을 지원해주도록 한다. 이와 함께 지역특성에 맞는 다양한 형태의 중간지원조직이 설립될 수 있도록 유형별 중간지원조직 설립을 위한 매뉴얼을 작성하여 보급하도록 한다.

### 6.2.4. 농촌형 CB와 연계하는 정책리스트 작성

농림수산식품부에서 추진하고 있는 지역만들기 정책, 지자체에서 추진하고 있는 지역만들기, CB 관련 정책들을 리스트화하여 개략적인 정보를 담아 매뉴화하여 지역에 배포하도록 한다. 중간지원조직들은 이 리스트를 활용함으로서 농림수산식품부, 지자체의 정책들을 지역에 적합한 CB 사업체와 연계·지원할 수 있다.

# 농산업영역 커뮤니티 비즈니스의 과제

제8장

## 1. 요약

### ⑴ 개념

CB의 개념은 접근하는 목적이나 관점에 따라 차이가 있다. 이 연구에서는 주체·자원·사업 등의 관점에서, 그리고 지속성의 유지라는 점을 중시하여 내발적 발전이라는 전략과 연계하여 CB 개념을 설정하고, 유사 개념과 차별화를 시도하였다. 즉 사업주체(지역 혹은 지역주민), 사업목적(지역문제 해결), 사업대상(지역자원 활용), 사업공간(지역), 이익의 귀속(지역사회 혹은 지역공동체) 등을 강조하였다.

CB는 지역주민이 주체가 되어 지역문제를 지역자원을 활용하여 비즈니스 방식으로 해결하는 사업 또는 활동을 말한다. 지역적 특성과 시대적 과제에 따라 CB의 출현배경은 서로 상이하다. 우리나라의 경우 최근 몇 년간 일련의 반복적인 경제위기를 맞으면서 지역경제 침체와 지역격차 확대에 대한 대응, 생활자의 이익증진 요구, 일자리 창출과 부가가치 향상의 긴급성 등을 배경으로 CB에 대한 관심이 증대되어 왔다.

### ⑵ 기대효과

CB를 통하여 일자리 창출이나 부가가치 향상이라는 효과를 기대하며,

이러한 경제적인 성과를 바탕으로 농촌사회의 고령화에 따른 사회복지 니즈의 해결을 지향한다. 특히 CB는 고령자, 여성, 다문화가족 등 사회적 약자에게 사업이나 활동의 기회를 제공하여 균형사회를 실현하는 것을 궁극적인 목적으로 한다.

### ⑶ 연구범위

전체 연구의 범위는 '농촌형 CB'에 한정하였다. 농촌형 CB는 농업·농촌이 가지는 특성에 근거하여 '농산업영역' '자원환경영역' '사회복지영역' '도농교류영역'으로 구분하여 연차별로 연구범위를 확대하되, 1년차에는 '농산업영역'에 한정하였다. CB는 영리성과 공익성의 양립을 중시하지만 농산업영역은 비즈니스의 지속성이라는 관점에서 '영리성' 중시를 원칙으로 하였다.

### ⑷ 연구대상

연구대상은 커뮤니티를 베이스로 하는 '지연성 조직경영' '농업의 6차산업화' '농공상연대', 관련 비즈니스 모델중의 하나로서 '로컬푸드', 그리고 CB의 창업에서 경영개선에 이르기까지 다양한 방면에서 지원하는 '중간지원조직' 등을 설정하였다.

이와 같이 연구내용을 설정한 것은 농산업의 구조개선과 관련하여 현재의 농업구조의 취약성을 감안하여 일자리와 고부가가치를 창출하기 위한 대안으로서 생산부문의 지역단위 조직화, 다음으로 농업생산을 기본으로 가공이나 유통·직거래·교류 등의 서비스업으로의 비즈니스의 확장, 그리고 지역단위에서 농외기업의 마케팅 능력을 활용하여 지역경제 전체의 성장을 견인하는 농공상연대를 바람직하고 가능성이 높은 방향으로 상정하였기 때문이다.

### ⑸ 보고서 구성

보고서의 구성은 우선 CB를 둘러싼 국내외 논의동향을 정리하고, 내발적 발전이라는 관점에서 개념을 정의한 후 CB의 의의와 한계 등에 대해 선행연구를 중심으로 정리하였다(2장).

그리고 농산업영역의 가장 초보적인 CB 형태인 지연성 조직경영에 대한 실태조사를 통하여 과제를 발굴하였다(3장). 농업부문에서 부가가치 향상의 가능성이 높은 6차산업화에 대하여 중국과 일본의 정책동향을 참고로 하면서 국내 사례조사를 통하여 발전수준을 파악하고 향후 비즈니스로서 성과를 높이기 위한 과제를 제시하였다(4장).

한편 6차산업화의 한계를 극복하는 비즈니스로서 지역단위의 농업과 상공업간의 연대를 통하여 새로운 상품을 개발하고 판매촉진을 도모하는 농공상연대의 실태와 과제를 정리하였다(5장). 농산업역영의 다양한 비즈니스 모델을 발굴하여 성공하기 위한 조건을 제시한다는 취지에서 현재 확산되고 있는 로컬푸드 운동에 대하여 전북 완주사례를 중심으로 실태를 파악하여 과제를 제시하였다(6장).

마지막으로 산적한 과제를 해결하여 농산업영역의 CB가 성공적으로 정착하고, 장기적으로 비즈니스 성과를 지속하기 위해 중요한 역할을 하는 중간지원조직에 대해 국내외 사례를 근거로 역할 정립과 해결 과제를 종합하였다(7장). 그리고 각장에서 제시된 과제를 종합하여 농산업영역의 CB가 지속적으로 발전하기 위한 조건을 제안하였다. (8장)

# 2. 과제

## 2.1. 전반적인 과제

CB는 기본적으로 정책주도로 전개되고 있다. 때문에 그로부터 발생하는 여러 가지 한계를 안고 있다. CB가 기대효과를 충분히 발휘하여 지역활성화에 기여하기 위해서는 해결해야 할 과제도 많이 있다.

### (1) 지역정책의 패러다임 전환

지역정책의 패러다임 전환과 사회적 경제에 대한 공감대 확산이 필요하다. 지속적인 발전을 위해서는 CB를 내발적 발전의 한 수단으로 위치 설정할 필요가 있다. CB의 정착·확산하기 위한 환경, 즉 각종 제도와 참여자의 신뢰 등사회적 경제의 기반이 정지되어야 하고, 이러한 기반을 조성하는 국민적인 노력이 필요하다.

CB와 관련사업의 유기적인 연계가 필요하다. 마을만들기사업을 시행한 곳은 기본적인 인프라가 갖추어져 있고, 지역주민들 또한 그동안의 사업추진과정에서 일정한 사회자본, 즉 신뢰가 형성되어 있기 때문에 CB의 추진에 유리한 점이 있다.

### (2) 지역주민의 자발적인 참여

지역이 안고있는 문제 파악이나 이를 해결하기 위한 자원발굴과 비즈니스 전략 수립에 지역주민의 참여가 필수적이다. 우선 지역주민의 자발적인 참여를 유도하는 조건의 정비가 필요하다. 지역단계에서 농업에 의한 상공업으로의 진출, 농업과 상공업의 연대, 이 과정에서 고령자·여성·다문화가족 등 사회적 약자의 참여기회 제공 등에 관심을 가져야 한다. 지역역량의 강화와 지역주민의 자발적인 참여가 사업의 성공가능성을 높인다. 이를 위

한 리더의 역할이 중요하다.

비즈니스 과정에서 중요한 역할을 하는 것이 지역리더이다. 리더는 기본적으로 기획력, 정보력, 조직력을 갖추어야 한다. 지역에서 리더가 부재하는 경우는 지역 밖에서 인재와 아이디어 등을 활용하는 것이 대안이다.

### ⑶ 중간지원조직의 육성

중간지원조직은 정부정책을 민간에 전달·확산하는 동시에 민간과 민간을 연결하는 중재자로서의 역할을 담당한다. 중간지원조직은 구체적으로 CB 창업계획의 지원을 비롯하여, 조사연구 대행, 자금 알선, 경영 지원 등 다양한 역할을 한다. 농촌형 CB는 일반 기업체에 비해 경영기반이 취약하기 때문에 이러한 조직의 역할이 특히 중요하다.

### ⑷ 자금의 조성과 알선

CB는 일반금융기관으로부터 자금조달이 곤란하기 때문에 CB를 대상으로 하는 CB의 발전기금 조성, 중앙정부의 다양한 정책들을 지역단위에서 통합적으로 운영할 수 있는 지역단계에서 통합운용시스템, CB는 일반기업에 비해 경영의 전문성과 노하우가 부족하기 때문에 이를 해소할 수 있는 일반기업과의 연대 등이 요구된다. 이러한 문제가 해결되어야 한 CB의 건전한 성장과 이에 의한 지역사회의 활성화를 기대할 수 있다.

## 2.2. 지연성 조직경영의 과제

### ⑴ 지역정책 관점에서 육성

들녘단위의 지연성 농업경영체의 육성은 지역정책의 관점에서 지역주민의 경제·사회·생활을 포함하는 조직으로서 육성되어야 한다. 쌀 중심의 조

직화에서 나아가 경영체로서 존립기반의 확보와 지역주민 모두의 최적 경제활동에 이바지 할 수 있는 사업의 복합화와 다각화 방향으로 추진하는 것이 성과를 높일 수 있다.

### ⑵ 다양한 주체의 육성

지연성 조직경영은 지역 여건에 따라 경영능력을 갖춘 조직경영체의 존재 여부에 따라 주체의 형태를 달리할 필요가 있다. 전업적인 대규모 농가의 조직, 전업농과 영세 농가의 조직 등을 상정할 수 있다. 또한 지역 내에 경영능력이 있는 조직이 없을 경우에는 일부 들녘별 조직에서 보듯이 지역농협이 지역주민을 규합하여 그 역할을 수행 할 필요가 있다. 지역농협 RPC의 생산부문 계열화도 유효한 수단이 될 수 있다.

### ⑶ 관련사업과의 연계

현행 농기계임대사업이나 논농업 다양화사업 등도 효율적 추진을 위해서는 개별농가 단위의 사업에서 벗어나 들녘단위의 효율적인 이용체계와 연계된 들녘 또는 마을을 대상으로 하는 지연성 조직경영으로 전환하여 실시하는 것이 효율적이다. 지연성 조직경영으로 연계하는 시스템을 구축할 필요가 있다.

### ⑷ 조직의 법인화

경영의 안정이나 지속성을 확보하기 위해서는 조직경영의 법인화가 필요하다. 법인에 대해 정부지원 사업자의 선정에서 우대하는 제도를 통하여 법인화를 유도할 수 있다.

마을공동사업체인 농업법인은 지속성을 가진 경영체로서 정책사업의 공익성을 충분히 구현할 수 있을 것으로 기대된다. 나아가 농업법인은 지역사회에서 사회적 기업으로서의 활동을 수행하여 지역사회 활성화에 기여

할 수 있다.

## 2.3. 6차산업화의 추진

### ⑴ 주민의 자발적인 참여 유도

사례조사에서 나타난 관련 사업의 결과를 보면 주민 자발성이 부족한 편이다. 대부분의 경우 보조사업을 계기로 보조사업의 범위내의 비즈니스에 그치고 있다.

지역주민 스스로가 지역이 안고 있는 문제를 파악하고, 지역 문제를 공유하여 문제해결을 시도하는 경우는 아직 드물다. 지역주민에 의한 지역문제를 CB로 해결하고자 하는 문제의식과 자발성을 제고할 필요가 있다.

### ⑵ 지역자원의 발굴과 지역특성을 살린 사업 구상

CB의 지속성은 지역자원을 어떻게 활용하는가에 달려있다. 사례에서 보면 친환경농산물의 생산과 직거래, 교류에 그치는 경우가 다수이다. 지역자원을 활용, 이를 비즈니스화 하여 지역가치를 높여야 한다. 생물다양성을 유지하는 농법을 비롯하여, 햇빛·물·바람 등 자연자원, 농촌경관, 전통문화 등을 발굴·개량하여 제품이나 서비스를 개발하고, 지역브랜드화 하는 것이 지역가치를 극대화하는 방안이다.

### ⑶ 지역리더의 육성

6차산업화에서 중요한 역할을 하는 것이 지역리더이다. 지역리더의 육성이 과제이다. 주민과 합의하여 CB를 창업하고 지속적인 경영을 가능하게 하는 것은 리더의 역할이다. 6차산업화의 창업은 우선 주민합의에 의한 마을단위의 조직화가 선행되어야 한다. 이를 통해 농산물 가격이 하락하는

단계에서 생산비 절감이 가 가능하다.

단순 노동이 필요한 채소나 화훼 등의 품목을 도입하여 고용기회를 확대하거나 농업자원을 활용한 가공품이나 특산품 개발, 그리고 직거래와 교류, 관광 등으로 비즈니스 영역을 확대하여 고부가가치를 창출하는 것 모두가 리더의 기획력에 달려있다.

## 2.4. 농공상 연대의 확대

### (1) 지역단위의 농공상 연대를 위한 조직체 구축

농공상 연대는 농업인과 지역 상공업자와의 협력을 통해 지역의 브랜드를 개발하여 지역 내외에서 수요를 창출하여 일자리와 부가가치를 창출하는 비즈니스 형태이다. 시군 등 지역단위에서 농공상이 함께 협력할 수 있도록 관련정보 제공이나 알선을 행하는 조직체계가 필요하다.

신뢰성 있는 중간조직은 농공상이 서로 협력하여 소통의 다리 역할을 할 수 있다. 농업기술센터, NGO, 대학, 연구소, 기업 등 법인을 중심으로 신뢰를 구축하는데 도움이 될 수 있는 조직체가 될 수 있다.

### (2) 지역성을 살린 농공상연대 확대

농상공 연대는 지역의 부존자원을 활용하고 지역 소비자의 니즈를 파악하는 것이 필수적이다. 이것이 지역수요 창출에 중요한 요소이며 고용 창출이나 지역경제 활성화 등 파급효과를 극대화 할 수 있다. 따라서 지역자원 발굴이나 지역수요 파악 등 지역성을 중시할 필요가 있다.

### (3) 중앙부처간의 정책 협조 극대화

농공상융합형 중소기업 지원에서와 같이 농식품부와 중소기업청이 협조

하는 체계로 구성되어 있으나 현장에서의 정책공조는 미흡한 실정이다. 단기적 실효성 있는 지원책을 내 놓기 위해서는 정책자금의 융자를 위한 담보조건과 이자율 완화 등에 부처간 정책공조가 필요하다. 이것이 농공상 연대를 확대하는 기본적인 요소이다.

### ⑷ 참여기업간의 연대를 통한 지역활성화 목표 공유

농공상 연대에 참여하는 기업은 영리성과 공익성의 양립을 중시해야 한다. 기업의 입장에서 영리성을 기본으로 하되, 지역에서의 일자리 창출이나 지역이 안고 있는 문제를 파악하여 이를 해결하기 위한 활동에도 관심을 가져야 한다. 지역 과제의 해결을 통한 지역 활성화라는 목표가 참여기업간에 공유되어야 한다.

### ⑸ 농공상 연대 촉진을 위한 법제화

농공상 연대를 지속성 있게 추진하기 위해서는 법제화가 필수적이다. 농공상 연대는 단기적 성과만을 바라고 추진할 수 있는 사항이 아니며, 농촌지역 활성화라는 목표를 달성하기 위해 농촌내부의 농공상 연대뿐만 아니라 농촌과 농촌 외부와의 농공상 연대를 촉진하기 위해서는 법제화가 필요하다.

## 2.5. 로컬푸드 운동의 확산

로컬푸드는 기본적으로 지역에서 생산된 것을 지역 내에서 소비한다는 것이다. 이것은 지역내 식량자급률을 향상시키고, 일자리 창출과 지역활성화를 도모할 수 있다. 로컬푸드는 지역농산물의 생산·소비 연계구조를 강화시킬 뿐만 아니라 사람들과의 소통까지 원활하게 함으로써 지역발전의 새로운 대안으로 자리잡고 있다.

### (1) 로컬푸드의 포괄적인 접근

로컬푸드는 지속가능한 발전을 도모하기 위한 지역순환형 사회의 구현과 맞물려 있어 자원순환을 기본방침으로 재활용시스템을 구현하는 것이다. 지역재생과 지역자원의 재활용 등의 순환형 지역사회 구현과 연계되어야 한다.

### (2) 맞춤형 상품서비스 제공

로컬푸드의 안정적인 시장 확대를 위해서는 맞춤형 상품서비스 제공이 필요하다. 원료 농산물에서 가공 식품까지 포괄하는 통합적인 생산자 조직화를 통해 안정적인 식자재 공급망을 구축할 필요가 있다. 생산자의 조직화는 지연성 조직경영이나 6차산업화와의 관련성이 높다.

### (3) 소비자와의 커뮤니티 형성과 교류 확대

로컬푸드의 장기적인 정착을 위해서는 소비자들과 커뮤니티를 형성하고 교류를 확대해 나가는 노력이 필요하다. 사업지원 이후 자립화할 수 있는 시스템을 구축해야 한다. 로컬푸드 사업은 지자체의 지원이 중단할 경우에도 지속가능한 조직체로 운영되어야 하며 이를 위해서는 수익창출과 더불어 자원순환 구조를 유지해야 한다.

도시민 초청행사나 마을단위의 도시민과의 교류행사 확대와 로컬푸드와 관련한 소셜 미디어나 판촉물, 소비자교육 등을 통해 생산자와 소비자간의 공유를 확대할 수 있다.

## 2.6. 중간지원조직의 역할과 육성

### (1) 도농 공동의 자금조성

CB는 지역자원, 인재, 시설, 자금 등을 활용하여 지역의 과제를 비즈니스방식을 도입하여 해결하고자 하는 것으로서 지역커뮤니티의 활성화에 기여하는 것이다. 최근 우리 농촌을 둘러싼 움직임 중의 하나가 '시민을 농업·농촌으로 받아들이는 움직임'과 '시민이 농업·농촌으로 향하는 움직임'이 보편화되고 있다. 이를 반영하여 도시·농촌 협력체제의 자금조성이 가능해진다.

### (2) 중간지원조직의 유기적 관계 구축과 역할분담

중앙정부는 정책기획, 네트워크 지원, 커뮤니티펀드 조성 등 기반구축에 주력해야 한다. 중앙정부에 의해 기획된 정책기반은 지방정부를 통해 전달되고, 이렇게 제공된 틀을 민간이 활용할 수 있는 구조가 필요하다. 지방정부는 중앙정부의 여러 부처에서 내려온 정책을 통합하고 거기에 지자체 독자적인 정책을 결합시키는 것이 필요하다.

전문가, 기업, 볼런티어, 대학, 주민자치모임 등 다양한 그룹들과 네트워크를 형성하여 지역커뮤니티가 활성화되도록 노력하는 기능을 수행해야 한다.

### (3) 중간지원조직의 육성 지원

농업·농촌 중심의 지자체 단위로 건전한 중간지원조직이 육성될 수 있기 위해서는 인증제도 도입을 검토할 필요가 있다. 일본은 중간지원조직이 시행하고 있는 인재육성프로그램 등을 평가하여 지원여부를 결정하고 있다. 우리나라도 창의적인 중간지원조직이 되기 위해서는 평가에 필요한 지표

개발 등을 통해 평가하여 인증하는 시스템을 도입할 필요가 있다.

### ⑷ 농촌형 CB와 연계하는 정책리스트의 작성 및 활용

농식품부에서 추진하고 있는 지역만들기 정책, 지자체에서 추진하고 있는 지역만들기, CB 관련 정책들을 리스트화하여 개략적인 정보를 담아 매뉴화하여 지역에 배포할 필요가 있다. 중간지원조직들은 이 리스트를 활용함으로서 농식품부, 지자체의 정책들을 지역에 적합한 CB 사업체와 연계·지원할 수 있는 장점이 있다.

## 2.7. 종합

CB가 성공적으로 정착하고 경영성과를 지속적으로 유지하기 위해서는 우선 충실한 창업계획이 요구된다. 창업계획의 수립에는 주민을 조직화하여 자발적인 참여를 유도하고, 주민역량을 최대화하는 것을 전제로 단계별로 준비해나가야 한다.

먼저 비즈니스를 하는 취지와 사명감, 비전 등이 명확하게 설정되어야 한다. 지역이 안고 있는 문제를 해결하기 위해 지역의 바람직한 미래상을 제시하고 이를 실현하는 각자의 역할을 명확하게 설정해야 한다.

둘째, 지역 자원으로 지역 니즈를 연계하여 독자성이 있는 스토리를 만들어야 한다. 지역자원 분석과 사회트랜드 분석에 근거하여, 지역 고유의 자원, 특산품, 시설, 인적자원, 기술 등을 소재로 하여 사회가 요구하는 물품이나 서비스 등 판매 가능성이 높은 상품을 개발해야 한다.

셋째, SWOT 분석을 통하여 계획의 골격을 설계하고 스토리를 구성해야 한다. SWOT 분석은 지역의 자원과 사회적 조류를 조합하여 상품 개발에 유용하기 때문에 조직이나 개인의 전략을 수립하는데 자주 활용된다.

마지막으로 영리성과 공익성을 양립해나가는 장기적인 전략이 수립되어야 한다. 단기적으로는 지역에서 일자리나 부가가치의 창출에 우선 순위를

두되, 장기적으로는 지역에서의 사회복지 수요에 대한 대응이나 고령자·여성·다문화 가정 등 사회적 약자에 대한 배려 등을 포함하는 공익성도 추구해야 한다. 이것이 비즈니스의 지속성을 유지하는 길이다.

# 참고 문헌


강내영. 2008. “새로운 시도, 일본의 중간지원조직을 중심으로”. 희망제작소·스이타시 시민공익활동촉진연구회.

_____. 2011. 「일본 중간지원조직의 현황 및 과제」. 지역재단 내부포럼 발표자료.

강형기. 2010.「지역창생학」. 생각의나무.

고용노동부. 2011.6.「6.9 사회적기업 활성화방안」.

구자인. 2010. 「통합적 농어촌 지역개발 : 진안군 마을만들기 경험」. 농어촌정책포럼 발표자료.

김경덕. 2004.「농촌·농가인구 및 농업노동력 중장기 전망과 정책과제」. R491. 한국농촌경제연구원.

김선기. 2011. 「자립형 지역공동체사업(마을기업) 활성화방안」. 한국지방행정연구원.

_____. 2010. “커뮤니티비지니스의 개념과 정책방향”.「자치발전」2010년 5월호. 한국자치발전연구원.

_____. 2011. “커뮤니티 비즈니스 육성정책 추진실태와 정책방향”. 한국지방행정연구원.

김수석·박석두. 2006.「농업법인의 운영실태와 제도개선방안 연구」. R522. 한국농촌경제연구원.

김영수 외. 2009. “한국 커뮤니티 비즈니스의 성공요소에 관한 사례연구”. 「농촌사회」. 제19집 제2호.

김영수·박종안. 2009. “한국 커뮤니티비즈니스의 성공요소에 관한 사례연구 : 농촌체험관광마을을 중심으로”.「농촌사회」. 제19집 제2호. 한국농촌사회학회.

김용렬·허주녕. 2011.「농공상 융합형 중소기업 지원 실효성 확보 방안」. 한국농촌경제연구원.

김용렬·허주녕·최은경. 2011.「일본의 농상공 연대 제도 안내」. 한국농촌경제연구원.

김윤호. 2010. “커뮤니티 비즈니스의 개념정립에 관한 연구 : 사회적기업과의 구분을 목적으로”. 「한국사회와 행정연구」. 제21권 제1호.

김을식. 2011. “사회적기업과 정부의 역할”.「이슈&진단」. 제16호. 경기개발연구원.

김재현. 2007.「농산촌활성화 사례조사 및 성공요인 분석연구」. 생명의 숲.

_____. 2007. “산림분야 사회적 기업 육성방안에 대한 정책연구”. 산림청.

_____. 2008. “한국의 지역만들기와 커뮤니티 비즈니스의 전략적 도입”. 「2008 한일커뮤니티비즈니스 한일포럼 자료집 : 지역재생과 자립을 위한 대안찾기」. 완주군·희망제작소.

_____. 2009. “기업의 사회적 책임(CSR)활동을 통한 산림조성 및 관리활성화 방안 1차년도 연구보고서”. 산림청.

_____. 2010.「지역경제발전을 위한 커뮤니티비즈니스 활성화 방안」. 건국대학교.

_____. 2010. “커뮤니티비즈니스 정책현황분석 연구”.

_____. 2010a. “기업의 사회적 책임(CSR)활동을 통한 산림조성 및 관리활성화 방안 2차년도 연구보고서”. 산림청.

_____. 2010b. “커뮤니티 비즈니스 운영매뉴얼 작성 및 자원조사”. 건국대학교 산학협력단. 한국산업기술진흥원.

_____. 2011. “한국 커뮤니티비즈니스의 자연자원 활용현황과 특징”.「지역자원의 재발견과 커뮤니티비즈니스」(커뮤니티비즈니스 국제심포지엄). 커뮤니티비즈니스센터·농정연구센터.

김정원. 2009. 「사회적 기업이란 무엇인가」. 아르케.

김정호·박문호. 1994.「영농조합법인의 실태와 육성방안」. R301. 한국농촌경제연구원.

_____. 2010.「마을공동사업체의 법인화를 위한 제도개선방안」. 한국농촌경제연구원.

김정호 외. 1997.「농업법인의 운영실태와 정책과제」. P024. 한국농촌경제연구원.

김정호. 2008. 「농업법인은 한국 농업의 활로」. 도서출판 목근통.

김종민. 2008.「일본의 커뮤니티비즈니스 현황과 한국에서의 정책적 함의」. 한국노인인력개발원.

김진범 외. 2009. 「도시재생을 위한 커뮤니티비즈니스 지원방안 연구」. 국토연구원.

김창환. 2011a. “지역단위 중간지원조직의 역할과 과제”. 제2차 농어촌형 사회적기업 활성화 포럼 자료집. (재)지역재단.

_____. 2011b. “완주 커뮤니티비즈니스 모델의 특성과 발전전략”. 농어촌공동체회사 활성화를 위한 워크숍 자료집. 농림수산식품부・한국농어촌공사.

김태곤 외. 2006.「농촌의 내발적 지역활성화에 관한 한·일간 비교 연구(2/3차연도)」. R526. 한국농촌경제연구원.

_____. 2007.「농촌의 내발적 지역활성화에 관한 한·일간 비교 연구(3/3차연도)」. R548. 한국농촌경제연구원.

김태곤. 2007.1. “내발적 발전론으로 두가지 격차문제를 해결하자”. KREI 논단.
www.krei.re.kr.

김태용. 2009.「농업법인 및 기업농업 활성화를 위한 세무 및 제도 개선안」(미발간자료).

김한주. 2008. “마치즈쿠리와 일본사회국조의 관계변화 연구”.「일본문화학보」. 제39호.

김혜민. 2010.9. “일본 커뮤니티 비즈니스 조직의 제도화에 관한 연구”.「지방행정연구」. 제24권 제3호. 한국지방행정연구원.

농림수산식품부. 2010.「2010년 업무계획」.

_____. 2010. “농어업・농어촌 및 식품산업에 관한 연차보고서”.

_____. 2011.「농어촌공동체회사 활성화방안」

농림수산식품부 농촌정책과. 2011a. “농어촌 공동체회사란?”. 2011년 1월 5

일 보도자료.

_____. 2011b. “농어촌공동체회사 활성화 방안”. 농어촌공동체회사 활성화를 위한 워크숍 자료집. 농림수산식품부・한국농어촌공사.

농림수산식품부·중소기업청. 2010.7.「농공상 융합형 중소기업 육성전략」.

박균환. 2011. “농어촌 공동체회사지원센터의 현황과 과제”. 제2차 농어촌형 사회적기업 활성화 포럼 자료집. (재)지역재단.

박문호 외. 2009.「지역농업의 주체확립과 육성방안」. 한국농촌경제연구원

박문호·전익수. 2000.「농업법인경영의 발전방향과 정책개선방안 연구」. C2000-44. 한국농촌경제연구원.

박용규. 2009.「커뮤니티 비즈니스와 지역경제활성화」. 삼성경제연구소.

박진도. 2011.「순환과 공생의 지역만들기」. 교우사.

박진서. 2011. “농어촌공동체회사 정책의 현황과 향후과제”.「농정연구」. 37:113-133.

박혜연·이상현 역. 2007. 細內信孝. 2003.「지역사회를 건강하게 만드는 커뮤니티 비즈니스」. 희망제작소 뿌리총서. 아르케.

서윤정 외. 2010.「신시장·신사업 창출의 농상공연대 사례보고서」. 농촌진흥청.

_____. 2011.3. “우리나라 농상공 연대의 전망과 과제”.「한국 농업·농촌 발전의 대안 모색」. 농정연구센터.

서정민. 2011. “사회적기업 중간지원조직의 현황과 과제”. 제2차 농어촌형 사회적기업 활성화 포럼 자료집. (재)지역재단.

송두범. 2011a. “충남 사회적경제지원센터 소개”. 충남사회적경제지원센터 개소기념 심포지움 자료집.

_____. 2011b. “지자체 출연 사회적기업 중간지원기관의 장단점”. 제2차 농어촌형 사회적기업 활성화 포럼 자료집. (재)지역재단.

신경희. 2011. “2010 서울시 사회적 경제 사업체 연계발전 방안”. 서울시정개발연구원.

신명호. 2009. “한국의 ‘사회적 경제’개념 정립을 위한 시론”.「동향과 전망」. 통권 75호.

앨빈 토플러·하이디 토플러. 2006.「부의 미래」. 청림출판.

염돈민. 2000. “지역공동체사업(CB) 및 사회적기업 육성전략”.「정책브리프」. 제81호. 강원발전연구원.

_____. 2010. 「지역공동체사업 및 사회적기업육성전략」. 행안부 지역일자리 코칭그룹 회의자료.

오내원 외. 2010.「농촌지역 활성화와 일자리 창출을 위한 사회적기업 육성방법 연구(1/2)」. 한국농촌경제연구원.

_____ 외. 2010. “농촌지역 사회적기업의 성과 평가와 지원방안”. 한국농촌경제연구원.

오형은. 2011. “커뮤니티비즈니스의 현황과 과제”. 한국농촌경제연구원 CB 연구회 발표자료

완주군・희망제작소. 2008. “지역재생과 자립을 위한 대안찾기”.「2008 커뮤니티비즈니스 한·일포럼 자료집」.

유정규. 2006.7. “커뮤니티 비즈니스의 의의와 과제”.「농정연구」. 2006년 여름호. 농정연구센터.

_____. 2011.8a. “마을기업육성정책의 주요내용과 활성화 전략”.「한국지방자치학회 2011년 하계학술대회 발표자료집」.

_____. 2011.8b. “농어촌형 사회적기업의 현황과 육성방향”.「한국농업정책학회 2011년 하계학술대회 발표자료집」.

_____. 2011.9. “농촌경제활성화, 새로운 접근”.「대안농정 토론회」. 국민농업포럼.

_____. 2011. “커뮤니티비즈니스 동향과 과제”. 한국농촌경제연구원 CB 연구회 발표자료

_____. 2011a. “중앙정부 재정지원 일자리사업의 통합추진 방안”. 행정안전부 제4차 지역일자리 코칭그룹 회의자료.

_____. 2011b. “마을기업 육성정책의 주요내용과 활성화 전략”. 경기도 사회적기업 및 마을기업 관계자 워크숍 자료.

이동필 외. 2004.「도농간 소득 및 발전격차의 실태와 원인분석 : 지역균형 발전을 통한 도농간 소득격차 완화방안(1차 연도)」. R490-1. 한국농촌경제연구원.

이병오. 2010.7.「농상공 연대를 통한 농식품 비즈니스 고도화 방안」. 워크샵 자료. 정앤서컨설팅.

이영환. 2009. “한국 사회적 경제의 현황과 과제 및 제도화의 문제 : 사회적기업을 중심으로”.「한일 사회적경제 연구교류 심포지움 자료집」. 사회적경제연구회.

장면주. 2010. “일본의 커뮤니티 비즈니스 사례연구”.「한국농촌관광학회 2010년 동계학술대회 및 정기총회」. 한국농촌관광학회.

장원봉. 2009. “한국 사회적기업의 실태와 전망”.「동향과 전망」. 2009년 봄호. 한국사회과학연구소.

(재)완주커뮤니티비즈니스지원센터. 2011. “제8차이사회 회의자료”.

(재)희망제작소. 2009. “완주군 커뮤니티비즈니스 설립운영방안”. 완주군.

정기환 외. 2005.「농촌의 내발적 지역활성화에 관한 한·일 비교 연구」. R498. 한국농촌경제연구원.

정명운. 2009.「농어업과 중소기업 간의 연계강화를 위한 법제연구 : 일본의 농어업과 중소기업 간의 연계강화를 중심으로」. 한국법제연구원.

정정일 역. 2008. 細内信孝. 2006.「우리 모두 주인공인 커뮤니티 비즈니스」. 희망제작소 뿌리총서. 이매진.

제러미 리프킨. 2005.「유럽피언 드림」. 민음사.

조가옥 외. 2008.「맞춤형 쌀 최적경영단지 모델개발 연구」.

중소기업청. 2003.「지역향토산업 육성 기본계획」.

지경배. 2010.「사회적기업과 커뮤니티 비즈니스의 통합지원체계 구축방안」. 강원발전연구원.

지식경제부. 2010.「커뮤니티 비즈니스 시범사업 공모요강」. 커뮤니티비즈니스시범사업단.

지역재단. 2009.「농어촌형 사회적기업 육성방안 연구」. 농림수산식품부/지역재단.

_____. 2010.「'농어촌공동체회사'와 순환공생의 지역 만들기 : 현황과 과제」(제15차 지역리더포럼).

지역활성화센터.「창의적 커뮤니티 사례보고서 : 유럽과 한국의 이야기」.

커뮤니티비즈니스시범사업단. 2011a. "커뮤니티비즈니스 기획·창업 매뉴얼". 지식경제부, 한국산업기술진흥원.

_____. 2011b. "커뮤니티비즈니스 중간지원조직 운영매뉴얼". 지식경제부, 한국산업기술진흥원.

최문경. 2010. "사회적기업과 사회적 가치".「사회적기업연구회 워크숍자료」.

최병삼 외. 2007. "컨버전스의 성공조건". CEO Information. SERI.

최선주 외 역. 2007. 伊佐淳 外. 2006. 「시민이 참가하는 마치즈쿠리<커뮤니티비즈니스 편> : 지역의 자립과 지속가능성」. 한울아카데미.

타무라 요시히로(田村善弘)·이병오. 2011.2. "일본 농상공 연대 관련 정책의 현황과 과제". 한국유통학회 동계심포지움 발표자료.

통계청. 2011.「2010 농림어업총조사 최종집계 결과」.

함유근·김영수. 2010.6.「커뮤니티 비즈니스, 지역 경제를 살리는 새로운 대안」. 삼성경제연구소

함유근 외. 2008. "지역사업의 지속 가능성 결정 요인 : SLEN 이론에 따른 국내 사례연구".「중소기업연구」30(2) : 125～49.

행정안전부. 2011. "2011년 마을기업육성 기본방향". 발표자료.

행정안전부 지역발전정책국. 2011. "마을기업 시행지침".행정안전부.

허만율·이철선(2006.2).「커뮤니티비즈니스: 지역경제활성화의 새모형」현대경제연구원

현수철. 2011. "농어촌공동체지원센터의 역할과 기능". 농어촌공동체회사 활성화를 위한 워크숍 자료집. 농림수산식품부·한국농어촌공사.

호소우치 노부타가 편저, 박해연 외 옮김. 2007. 「지역사회를 건강하게 만드는 커뮤니티 비즈니스」. 희망제작소.

호소가와 노부다카 저, 정정일 역. 2008.「우리 모두 주인공인 커뮤니티비즈니스」. 희망제작소 뿌리총서.

혼타 카즈히코(堀田和彦).2010.7. “일본 농상공 연대 조직의 활성화 전략”. 워크샵자료. 정앤서컨설팅.

홍기빈. 2011. “칼 폴라니와 한국에서의 사회적 경제”.「진보이론계간지 ‘새롭게 다르게’」. 창간호.

희망제작소. 2008. 「커뮤니티비즈니스 사례연구」.

小田切徳美編. 2011.「農山村再生の実践」. 農文協.

大和田順子. 2011.「アグリ・コミュニティビジネス」. 学芸出版社.

細内信孝. 2010.「新版コミュニティ·ビジネス」. 学芸出版社.

_____. 2009. 「コミュニティ·ビジネスのすべて」. ぎょうせい.

_____. 1999. 「コミュニティ·ビジネス」. 中央大学出版部.

石田正昭. 2010.3. “食と農を結ぶ農村型コミュニティ·ビジネスの展開”.「協同の発見」. 第212号.

石田正明編. 2008.「農村版コミュニティ·ビジネス」. 家の光協会.

斎藤修. 2011.「農商工連携の戦略」. 農文協.

橋本　理. 2007. “コミュニティビジネス論の展開とその問題”.「経済学部紀要」. 第38巻 第2号. 関西大学.

村山元展. 2009.7. “農村コミュニティビジネスの実態と展望”.「地域政策研究」. 第12巻 第1号. 高崎経済大学地域政策学会.

寺西俊一·石田信隆編. 2010.「農林水産業を見つめなおす」. 中央経済社.

中根雅夫. 2010.「地域を活性化するマネジメント」. 同友舘.

藤井正外. 2008.「地域政策入門」. ミネルヴァ書房.

関　満博. 2009.「農と食の農商工連携」. 新評論.

山浦靖男. 2010.「地域再生マニュアル」. 朝日新聞出版.

枝川明敬. 2011. 3. 15. “學者が斬る”,「エコノミスト」.

宮崎猛. 2000.「農と食文化のあるまちづくり」. 学芸出版社.

二村宏志. 2008.「地域ブランド戦略ハンドブック」. ぎょうせい.

加藤正昭. 2010.「成功する地域ブランド戦略」. PHP.

山下一仁. 2010.「企業の知恵で農業革新に挑む」. ダイヤモンド社.

門間敏幸. 2009.「日本の新しい農業経営の展望：ネットワーク型農業経営組織

の評価」．農林統計出版.
楠本雅弘．2010.「進化する集落営農：新しい社会的協同経営体と農協の役割」．農文協.
農業と経済臨時増刊号．2010.「進化する農村ツーリズム」．昭和堂.
日本経済団体連合会．2011.“力強い農業の実現に向けた提言”.
経済産業省．2011.“農業産業化について：基本的考え方と方向性”.
農林水産省·経済産業省．2008.“農商工連携の取り組みについて”.
経済産業省．2010.“農商工連携の取り組みについて”.
農商工連携研究会．2009.「農商工連携研究会報告書」.
福島県．2005.「地域コミュニティにおける新しいビジネスの創生に関する調査研究報告書」.
企業共済協会．2009.「コミュニティビジネスの現状と展望」.
ソーシャルビジネス研究会．2009.「ソーシャルビジネス研究会報告書」.
日本政策投資銀行．2009.「地域経済活性化の論点メモ」.
宇沢弘文．2000.「社会的共通資本」．岩波書店.
内田節．2010.「共同体の基礎理論」．農文協.
蔦谷栄一．2009.「都市農業を守る」．家の光協会.
合田素行.2001.「中山間地域への直接支払いと環境保全」．家の光協会.
田中満．2010.「農産物直売所が農業·農村を救う」．倉森社.
蔦谷栄一．2009.「農ある地域からの国づくり」．全国農業会議所.
風見正三他．2009.「コミュニティビジネス入門」．学芸出版社.
本間正人．2006.「コーチング入門」．日本経済新聞社.
谷口信和他．2010.「水田活用時代：減反·転作対応時代から地域産業興しの拠点へ」．農文協.
本間正明他．2003.「コミュニティ·ビジネスの時代」．岩波書店.
園利宗．「現場からのコミュニティ·ビジネス入門」．連合出版.
田代洋一．2006.「集落営農と農業生産法人：農の協同を紡ぐ」．筑波書房.
品川優．2010.「条件不利地域農業：日本と韓国」．筑波書房.
市民フォラム21·NPOセンター．2000.「地方自治団体のNPOに対する事業委託に

関する実態調査」.
細内信孝編著. 2001.「地域を元気にするコミュニティ·ビジネス」. ぎょうせい.
_____. 2006.「みんなが主役のコミュニティ·ビジネス」. ぎょうせい.
北島健一·藤井敦史·清水洋行. 2005. "社会的企業とは何か：イギリスにおけるサードセクタ-組織の新潮流".「生協総研レポ-ト」. 生協総合研究所.
経済産業省九州経済産業局. 2002.「九州地域におけるコミュニティビジネス調査結果報告書：多参画型の地域づくり·コミュニティビジネス運動の新なな展開」.
_____. 2003.「TMO, NPO, 行政のパートナーシップによるコミュニティ·ビジネスを活用した中心市街地活性化法に関する調査研究報告書」.
東京市町村自治調査会. 2003.「ミュニティ·ビジネス研究会報告書」.
広域関東圏産業活性化センター. 2003.「コミュニティビジネスによる地域活性化方策に関する調査研究」.
久留米市. 2004.「久留米市コミュニティビジネス調査報告書」.
本間正明 外. 2004.「コミュニティビジネスの時代」. 岩波書店.
伊佐淳 外. 2006.「市民参加のまちづくり : コミュニティ·ビジネス編」. ぎょうせい.
_____. 2008. "コミュニティ·ビジネス支援の構造と政府·地方自治団体の役割".「2008 커뮤니티 비즈니스 한·일포럼」. 완주군·희망제작소.
コミュニティビジネスネットワーク(CBN)編.2009.「コミュニティ·ビジネスのすべて」. ぎょうせい.
沢登信子. 2004.「コミュニティビジネスの課題と展望」. ARC.
吉田忠彦. 2004. "NPO中間支援組織の類型と課題".「竜谷大学経営学論集」. pp. 104-113.
日本内閣府. 2002.「中間支援組織の現実と課題に関する調査報告書」. 第一総合研究所.
神野直彦·沢井安勇. 2004.「ソーシャル · ガバナンス」. 東洋経済新報社.
谷本寛治. 2006.「ソーシャル · エンタープライズ」. 中央経済社.
塚本一郎·柳沢敏勝·山岸秀雄. 2007.「イギリス非営利セクターの挑戦—ＮＰＯ · 政府の戦略的パートナーシップ」. ミネルヴァ書房.

岡田浩一·塚本一郎·藤江昌嗣. 2006.「地域再生と戦略的協働―地域ガバナンス時代のNPO‧行政の協働」. ぎょうせい.

山田晴義. 2006.「コミュニティの自立と経営」. ぎょうせい.

NPO法人コミュニティビジネスサポートセンター. 2009.「コミュニティビジネス‧地域コーディネートハンドブック」.

関東経済産業局. 2005a. コミュニティビジネス支援マニュアル－地域型インターミディアリーを効果的に運営するには－」.

_____. 2005b.「企業とコミュニティビジネスとのパートナーシップ～企業、コミュニティビジネス、インターミディアリーの関係づくり～」.

関東経済産業局コミュニティビジネス推進チーム.2009.3.「コミュニティビジネス事例集2008」.

栗原裕治. 2010.「日本中間支援組織のコミュニティビジネス支援類型」. 2010年コミュニティビジネス韓日フォーラム.

三菱総合研究所. 2008.「平成19年度豊かな公を支える資金循環システムに関する実態調査報告書」. 内閣府

内閣府. 2011.「社会的企業についての法人制度及び支援の在り方に関する海外現地調査報告書」.

農林水産省. 2010. "農商工連携利用ガイドブック".

_____. 2011.「2010年世界農林業センサス報告書」.

中小企業基盤整備機構. 2011.3.「地域中小企業応援ファンドスタ-ト·アップ応援型事業化事例集」

Acemoglu, Daron. 2009. *Introduction to Modern Economic Growth*. Princeton Univ. Press.

Barney, J. B. 1991. "*Firm resources and sustained competitive advantage*", Journal of Management 17：99～120.

BIS. 2010. Community Interest Companies Information Pack.

Burridge, D. 1990. Facing the Future. NCVO.

Fujita. M., P. Krugman, & A. Venables. 2001. *The Spatial Economy*. MIT Press.

Lester M. Salamon. 2002. The state of nonprofit america. Brookings.

McCann, P. 2001. *Urban and Regional Economics*. Oxford.

Meier, G. M. & J. Stiglitz(eds.). 2001. *Frontiers of Development Economics*. Oxford University Press.

Nahapiet, J. and Ghoshal, S. 1998. "Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage". Academy of Management Review 23(2)：242～266.

Pearce, J. 1993. *At the heart of the community economy. Community enterprise in a changing world.* London: Calouste Gulbenkian Foundation.

Romer, P. M. 1986. "*Increasing Returns and Long run Growth.*" Journal of Political Economy. Vol. 94, No. 6. pp. 1002～37.

Yunus, Muhammad. 2010. *Building Social Business*. Perseus Books Group(송준호 역. 2011.「무함마드 유누스의 사회적기업 만들기」. 물푸레)

http://interloc.tistory.com/

http://www.cc.kyoto-su.ac.jp/~syama/

http://bitc.org.uk

http://www.meti.go.jp/seisaku/community/index.html

http://www.lambac.org/comlip.htm

http://www.rural.gc.ca/rural-dev/guidelines_e.phtml#4.

http://www.jcadr.or.jp/sankagata_jirei/jireiset/jirei24/jirei24.htm

연구보고 R**

커뮤니티 비즈니스 중장기 육성방안(1/3)

등 록 제6-0007호(1979. 5. 25)
인 쇄 2011. 12.
발 행 2011. 12.
발행인 이동필
발행처 한국농촌경제연구원
130-710 서울특별시 동대문구 회기동 4-102
전화 02-3299-4000 http://www.krei.re.kr
인쇄처 크리커뮤니케이션
전화 02-2273-1775 cree1775@hanmail.net

ISBN 89-89225-81-7 93520

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