1999~2013

농업경영컨설팅 백서

"15년간 추진된 농업경영컨설팅사업을 정리하고
이후 보다 발전적인 사업준비를 위해"

> 농업경영컨설팅은 경영체의 성장을 이끄는 촉매제 역할을 수행하였으며, 우리 농업현실에 대한 이해를 돕고 향후 지속적인 농업 경쟁력 확대를 위한 대안을 마련하기를 기원합니다

1990년대 이후 우리 농업은 새로운 국면에 접어들었습니다. 세계무역기구의 출범에 따라 우리 농산물 시장개방이 집요하게 요구되었고 UR, DDA 등 새로운 협상테이블을 통해 개방 요구는 더욱 심화되었습니다. 반면 우리 농업은 1단계 투융자사업이 본격적으로 추진되면서 양적성장을 실현하였고, 이후 경영체의 경영개선을 도모하는 2단계 투융자사업을 통해 농업 경쟁력 확보의 발판을 마련하였습니다.

이러한 농업·농촌의 내·외부 환경변화는 확장과 심화의 과정을 겪으며 현재의 모습에 이르렀습니다. 기존 식량생산에 집중하던 농업구조에서 벗어나 가공을 통한 2차 산업의 확대, 판매·마케팅을 연계한 3차 산업으로의 발전, 체험·관광·교육 등 6차 산업으로의 심화 등 빠르게 변화하고 있습니다.

전문화되고, 규모화된 농업의 발전은 농업경영에도 여타 기업이 운영하는 것처럼 경영적 접근이 필요하다는 것을 알려주었습니다. 즉, 과거 정부주도하에 이루어진 기술·경영지도만으로는 고객의 니즈에 발 빠르게 대응할 수 없으며, 농산업분야의 다양한 요구사항을 충족할 수 없다는 것입니다.

이에 우리는 농업경영체에 대한 컨설팅 체계를 구축하여, 다양한 지원정책을 발굴하고 경영체의 역량강화를 위한 교육 및 발전방안을 모색하는 등 꾸준한 노력들을 해 왔습니다. 농업경영컨설팅은 경영체의 성장을 이끄는 촉매제 역할을 수행하였으며 매출액, 자산 등의 증가로 안정적인 영농활동을 영위할 수 있는 기반을 마련하였습니다.

이렇게 시작한 농업경영컨설팅사업이 15년에 접에든 2013년 현재, 지난 사업의 성과들을 총정리하고 사업의 변화과정을 다각적으로 분석하여 점차 어려워지는 농업환경을 지혜롭게 극복해 갈 수 있는 대안을 찾고자 합니다.

이 백서가 농업분야 지식서비스 산업 발전 전반에 대해 정확한 정보를 제공함으로써 우리 농업현실에 대한 이해를 돕고 향후 지속적인 농업 경쟁력 확대를 위한 대안을 마련하는데 조금이나마 도움이 되기를 기원합니다.

농림축산식품부장관 이 동 필

> 많은 이들의 노고가 담긴 농업경영컨설팅사업의 지난 15년간의 역사가 많은 이들에게 활용되어, 제도적 · 사업적으로 착근시켜 우리 농산업발전에 이바지하기를 바랍니다

높고 청명한 하늘과 들국화 향기가 어우러진 가을, 「농업경영컨설팅사업 백서(1999~2013)」편찬을 진심으로 축하드립니다. 아울러 아낌없는 정성으로 백서를 편찬해주신 농림축산식품부를 비롯한 관계자 여러분께 감사드립니다.

농업경영컨설팅사업은 우리 농업의 안정화와 지속적인 유지·발전 방안을 모색하기 위해 1999년에 처음 도입되었습니다. 그로부터 15년이 지난 지금 농업경영컨설팅사업은 농업분야 민간 컨설팅서비스 산업 발전 및 농산업의 전문화·규모화에 이바지한 농업 경영개선의 핵심 사업으로 자리 잡았습니다. 이러한 측면에서 농업경영컨설팅사업 추진 내용을 백서로 발간하여 앞으로의 농정에 활용하고 이를 보존토록 하는 것은 매우 뜻 깊은 일입니다.

아시다시피 우리 농업·농촌은 날로 어려워지는 내·외부 환경변화 속에서도 새로운 접근과 인식의 기회를 만들어내고 다양한 대안을 모색하여 매 순간 발전해 왔습니다. 대안에 대한 결과는 즉각적인 성과를 보여주기도 하지만, 시간의 흐름을 둔 뒤 나타나기도 합니다. 특히 농업경영컨설팅사업은 컨설팅이라는 사업 유형의 특성상 즉각적인 효과보다 지난 15년간 묵묵히 쌓아온 결과 그 진가를 발휘하고 있습니다. 컨설팅의 공급자와 수요자 모두가 높은 수준의 경영적 마인드를 가지고 있으며 이를 통해 농업경영의 수준 또한 크게 향상된 것이라고 볼 수 있습니다.

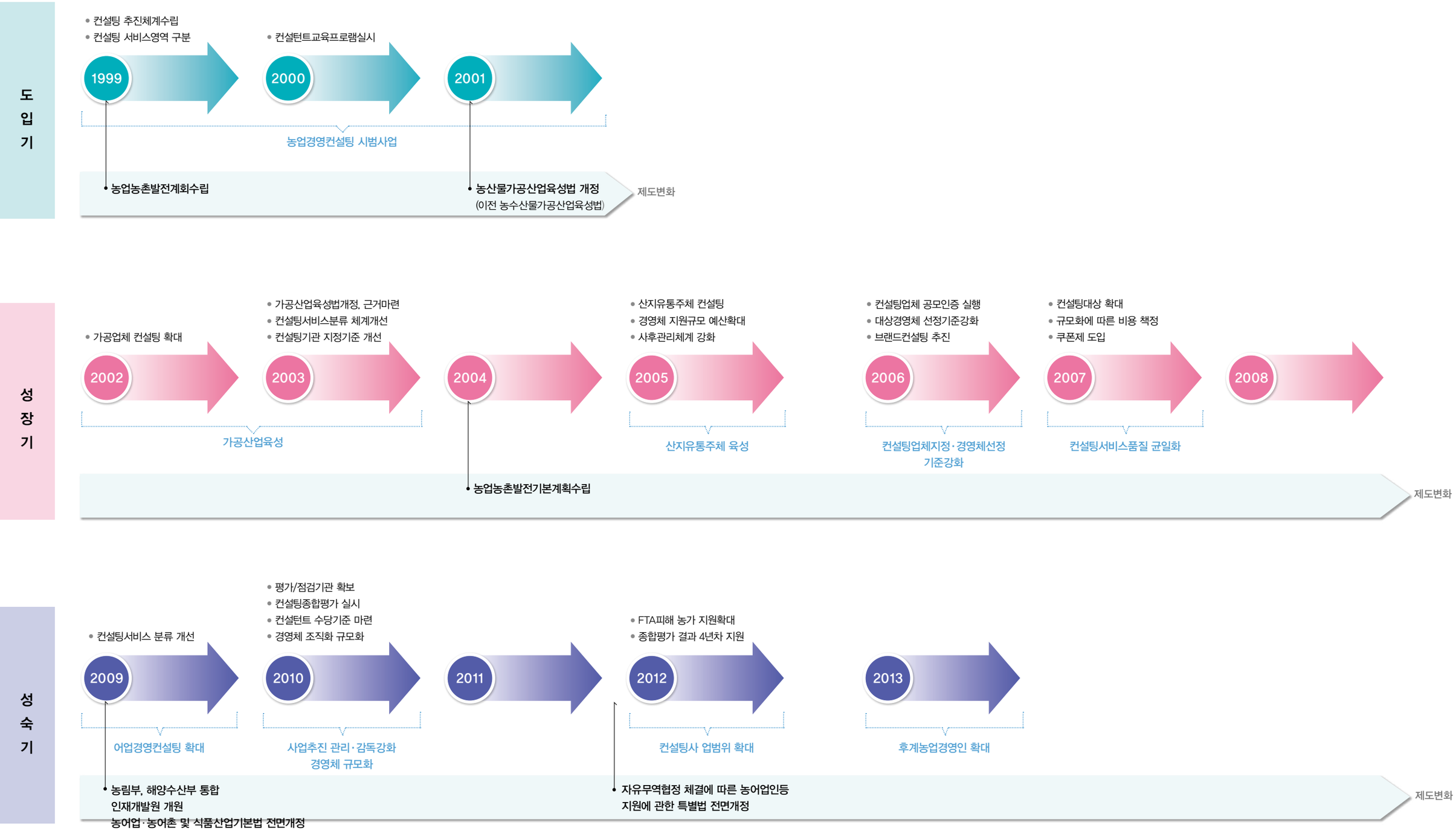
아무쪼록 많은 이들의 노고가 담긴 농업경영컨설팅사업의 지난 15년간의 역사가 많은 이들에게 활용되어, 제도적·사업적으로 착근시켜 우리 농산업발전에 이바지하기를 바랍니다.

거듭 「농업경영컨설팅사업 백서(1999~2013)」편찬을 축하드립니다.

우리 농업의 발전과 관계자 여러분들의 건승을 기원 드리며 축사에 갈음합니다.

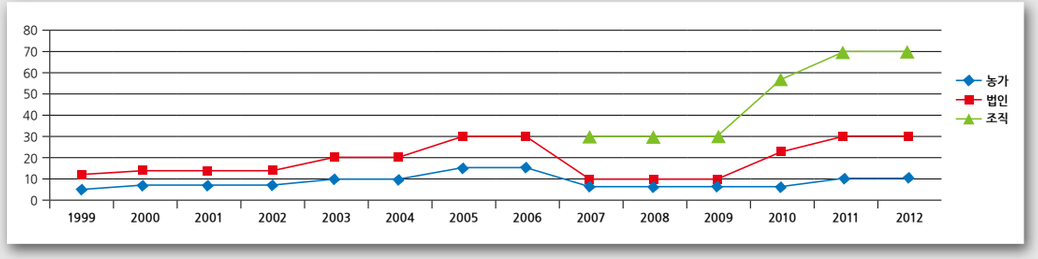
농림수산식품교육문화정보원장 하 영 호

농업경영컨설팅사업 전개



농업경영컨설팅 주요현황

농업경영체 유형별 사업비 지원한도의 변화(1999~2012)

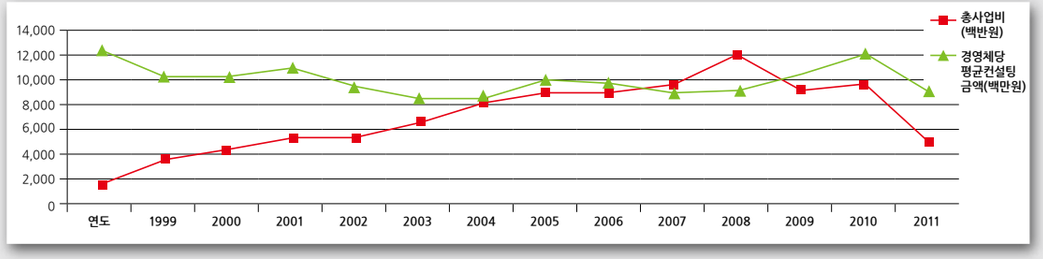


단위 : 백만원

구분	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
농가	6	7	7	7	10	10	15	15	8	8	8	8	10	10
법인	12	14	14	14	20	20	30	30	10	10	10	24	30	30
조직									30	30	30	56	70	70

→ 1999~2001년 시범사업 추진 이후 경영체별 사업비 지원한도가 소폭 증가됨
→ 2007년 이후 농가경영체, 법인경영체, 조직경영체로 구분되면서 법인경영체 지원한도가 축소되고 조직경영체에 대한 지원한도가 크게 확대됨

연도별 농업경영컨설팅 지원사업비 현황(1999~2012)

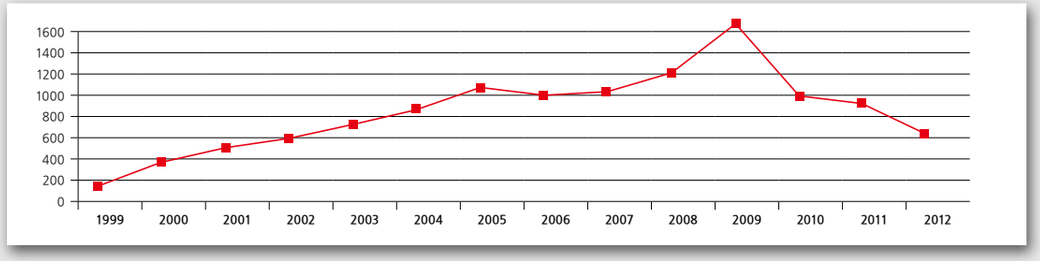


단위 : 백만원

구분	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
총사업비	1,710	3,388	4,427	5,586	5,696	6,550	8,000	8,800	8,800	9,600	11,930	9,257	9,720	5,200
경영체당 평균 사업비	10.7	8.9	8.9	9.4	8.1	7.5	7.6	8.7	8.5	8	8.2	9.3	10.4	8

→ 총 사업비는 1999~2009년까지 지속적으로 증가하다 2010년 이후 선택과 집중을 통해 감소됨
→ 지원대상의 대부분이 농가경영체이며 경영체별 평균 컨설팅 비용은 7.5~10.4백만 원 수준

연도별 농업경영컨설팅 사업추진 실적(1999~2012)

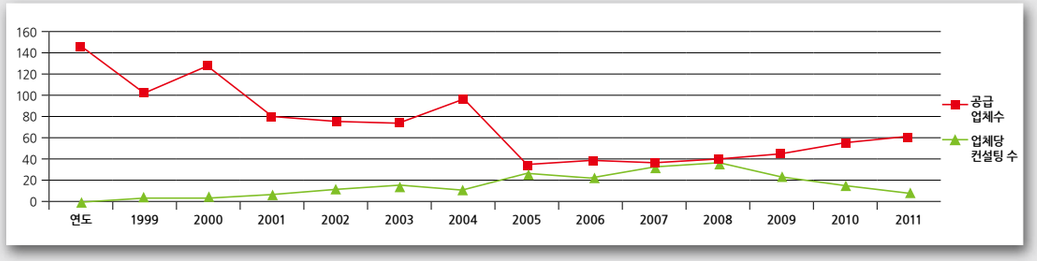


단위 : 개소

구분	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	합계
경영체	156	379	500	584	704	873	1,059	1,009	1,033	1,200	1,448	994	934	653	11,536

→ 1999년 이후 지원 경영체 수는 지속적으로 증가하여 2009년 1,448개소까지 확대됨
→ 2010년부터 조직경영체 지원한도가 크게 확대되면서 전체 사업 참여 경영체 수를 축소하고 조직화에 따른 선택과 집중을 강화

연도별 경영컨설팅업체 및 업체당 컨설팅 건수(1999~2012))



단위 : 개소, 건

구분	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
공급업체수	146	101	125	80	78	74	95	36	42	37	39	44	56	66
업체당 컨설팅 건수	1.1	3.8	4	7.4	9	11.8	11.1	28	24.6	32.4	37.1	22.6	16.7	9.9

→ 농업경영컨설팅사업 초기 인증기준이 마련되지 않아 컨설팅 공급업체가 146개소에 달하였으며 2006년이후 컨설팅업체 인증제 실시를 통해 인증 기준이 마련되면서 인증업체의 전문화·규모화 도모
→ 인증제를 통해 인증된 업체는 인증서 교부 및 소개자료 배포 등을 통해 경영체가 참고하도록 지원

contents

1부 농업경영컨설팅사업 개괄

제1장 농업경영컨설팅 개요 *15
제2장 농업경영컨설팅 추진배경 및 필요성 *23
제3장 농업경영컨설팅사업 내용 *29

2부 농업경영컨설팅사업 전개와 특징

제1장 농업경영컨설팅 도입 이전(1999년 이전) *41
제2장 농업경영컨설팅지원 시범사업 추진(1999년~2001년) *49
제3장 가공산업에 대한 농업경영컨설팅 지원(2002년~2003년) *55
제4장 산지유통주체에 대한 농업경영컨설팅 지원(2005년) *59
제5장 컨설팅업체 및 경영체 선정 기준 강화(2006년) *62
제6장 농업경영컨설팅 서비스 품질의 균일화(2007년) *73
제7장 수산업을 포함한 농어업경영컨설팅 확대 추진(2009년) *77
제8장 사업 추진체계 개선을 통한관리 강화(2010년) *80
제9장 농어업경영컨설팅사업범위 확대(2012년) *88
제10장 2013년 농어업경영컨설팅사업 추진 내용(2013년) *90

3부 농업경영컨설팅사업 성과평가

제1장 수요자 측면 성과평가 *95
제2장 공급자 측면 성과평가 *143
제3장 성과분석 종합정리 *161

4부 시사점 및 발전방향

제1장 농업경영컨설팅사업 추진결과 요약 *165
제2장 향후 추진 방향 *174

부록

부록1 농업경영컨설팅사업의 효과 *178
부록2 선진국의 농업지식시스템 *230
부록3 농업경영컨설팅 컨설턴트 현황 *238

1부

농업경영컨설팅사업 **개괄**

1999~2013 농업경영컨설팅 백서

제1장 농업경영컨설팅 개요

1. 컨설팅의 일반적 정의[1)]

사람이 몸이 아프거나 혹은 몸에 이상이 없는 지 알고 싶을 때 병원을 찾듯이, 기업(조직)도 경영 또는 업무상에 문제가 있거나 당면한 문제에 대한 보다 나은 해결책을 찾고자 할 때는 컨설팅 회사를 찾는다. 의사가 사람의 몸을 진단하고 처방을 내리듯이 컨설턴트도 기업체를 진단하고 필요에 따라 예방·치료 조치를 강구하게 되는데, 이러한 일련의 활동을 '컨설팅'이라고 한다.

보다 학술적으로 정의하면 컨설팅(Consulting)은 특정 대상에 대하여 해당 분야의 전문가가 전문지식을 활용하여 목표를 달성하거나 문제를 해결하기 위한 의사결정(Decision-making)에 도움을 주는 서비스 활동 등을 말하며, 컨설팅 서비스를 제공하는 전문가를 컨설턴트(Consultant)라고 칭한다.

일반적으로 컨설팅은 다음과 같은 특징을 가진다. 첫째, 컨설팅은 전문가로서 문제의 원인을 진단하고 해결책을 제시하는 전문 서비스의 성격을 지닌다. 둘째, 컨설팅은 자문서비스의 성격을 지닌다. 컨설팅은 의사결정에 조언하는 자문 역할이며 최종적인 의사 결정자는 의뢰인이기

1) 농업경영컨설팅 체계 발전방안(김정호 외, 2000)

때문에, 컨설팅의 결과에 대한 컨설턴트의 직접적인 책임은 없다. 셋째, 컨설팅은 일시적 서비스의 성향을 가진다. 통상적으로 컨설팅은 특정 목적의 한시적인 서비스로서 그 목적의 완수와 동시에 종료하게 된다. 넷째, 컨설팅은 상업적 서비스라는 특징을 가진다. 대부분의 컨설팅은 제공된 컨설팅 서비스에 따라 상응한 대가가 주어지는 상업적 계약을 통하여 이루어진다.

■ 〈표1-1〉 컨설팅 관련 정의

기관명	컨설팅 개념 정의
미국 경영컨설팅 엔지니어 협회	특별히 훈련받고 경험을 쌓은 사람들이 기업 경영상의 여러 가지 문제점을 규명하고 해결할 수 있도록 실질적인 해결방안을 제시하고, 그런 해결 방안들이 적기에 실시될 수 있도록 도와주기 위한 전문적 서비스의 제공
미국 회계사회	특별한 분야의 전문성을 가진 전문가들이 자기들의 지식과 경험을 활용하여 경영문제를 해결하고 객관적이고 전반적인 시각에서 기업의 기획과정을 지원하는 것
영국 컨설턴트 협회	조직의 가치를 창조하는 데 조언을 제공하거나 경영상의 해결 방안을 제공하는 것
Wiliams & Woodward (1994)	내부 또는 외부 컨설턴트가 클라이언트의 요구를 충족시켜주기 위해 클라이언트(조직, 개인, 조직 내부 부서 등)에게 서비스를 제공해주는 과정
김광용 외(2009)	전문적인 지식과 경험을 가진 사람들이 조직의 목표를 달성하는데 경영, 업무상의 문제점을 객관적이고 독립된 입장에서 문제를 규명하고 분석하여 해결방안을 제시하여 적기에 실행토록 함으로써 조직이 추구하는 목적 달성을 지원하기 위한 전문적인 자문서비스 활동
김익성(2009)	특정 분야에 대해 전매적인(proprietary) 지식이나 정보, 전문성(expertise) 등을 바탕으로 의뢰인(client)으로부터 대가를 받고 자문이나 조언을 제공하는 서비스 활동의 총체

※ 자료 : 컨설팅산업 현황 분석 및 활성화 방안 연구(중소기업청, 2010)

컨설팅 중에서도 경영 컨설팅이란 "기업체를 진단하고 필요에 따라 예방·치료 조치를 강구하는 일련의 활동"을 말한다.(M.Kubr, 1980) 국제노동기구(ILO)에서는 경영컨설팅을 "조직의 목적을 달성하는데 있어서 경영·업무상 문제점을 해결하고, 새로운 기회를 발견·포착하고, 학습을 촉진하며, 변화를 실현하는 관리자와 조직을 지원하는 독립적이고 전문적인 자문서비스"라고 정의하고 있다. Marco Iansiti, Roy Levien(2004)는 경영컨설팅을 "경영에 관한 지식과 경험을 갖춘 컨설턴트들이 투입되어 의뢰한 기업에 가치있는 질문을 던져 보고 그 해결책을 제안하고 조언하며 해결하기 위해 조직의 변화를 관리함으로써 네트워크를 구축하고 그 대가로 돈을 받는 활동이며, 더 나아가 지식 창출과 지식 나눔이라는 사회적 책임을 지닌 활동"이라고 정의하고 있다.

일반적인 경영 컨설팅은 아래와 같은 절차에 따라 수행된다.

■ 〈표1-2〉 컨설팅의 절차

단 계	내 용
착수	의뢰인과 컨설턴트가 문제·목표·목적을 인식하고 컨설팅 계약을 체결하는 단계
⋮	
진단	현안과 목표에 대한 정보수집을 통해 문제를 파악하고 원인을 규명하는 단계
⋮	
실행계획	목적 달성을 위한 대안을 도출하고 실천적인 행동계획을 수립하는 단계
⋮	
지도와 권고	수립된 실행계획에 따라 의뢰자의 변화를 유도하는 단계
⋮	
평가 및 종료	목표 달성도를 평가하고 후속작업 등을 결정하는 단계

※ 자료 : 농업경영컨설팅 체계 발전방안(김정호 외, 2000)

2. 농업경영컨설팅의 개념[2)]

1) 농업경영컨설팅의 정의

농업경영이란 하나의 조직적 활동으로서 농업생산이라고 하는 경제활동의 개별적 총체로 "농업인이 지속적인 수익 증대를 목적으로 토지, 자본, 노동, 정보, 기술 등의 생산요소를 결합·조직하여 작물재배·가축사육·가공을 통해 농산물을 생산·판매·이용·처분하는데 있어서의 활동의 총체(하서현, 2005)'로 정의할 수 있다. 이러한 농업경영의 최종목표는 수익을 극대화시키는 것이며, 이를 위한 방법의 하나로 컨설팅을 의뢰하고 수행하게 된다.

농업경영컨설팅은 "농업경영의 목표 달성이나 문제 해결을 위하여 컨설팅을 필요로 하는 경영체(조직) 또는 사람에게 전문적인 일을 상담, 지도, 조언, 자료 제공 등을 행하는 행위"라고 정의할 수 있다. (김정호 외, 2000)

농업분야에서는 일찍부터 공적인 농촌지도기관이 경영·기술지도를 담당해 왔으며, 1999년에 시작한 농업경영컨설팅 지원사업을 계기로 민간 농업컨설팅 산업이 활성화되었으며, 농업분야

2) 농업경영컨설팅 체계 발전방안(김정호 외, 2000)

의 규모 확대 등으로 점차 그 영역과 규모가 커지고 있다.

2) 다양한 농업분야의 컨설팅 사업

우리나라의 농업부문 기술·경영에 대한 지도는 대한민국 정부수립 초기부터 정부(농촌진흥청 등) 주도하에 이루어졌다. 그러나 농산업 분야가 점차 전문화·규모화됨에 따라 농업경영에도 여타 기업의 운영처럼 경영이론이 필요하게 되었고, 정부 주도하의 기술·경영지도만으로는 다양하고 특수한 경영기술과 기법에 대한 수요를 충족할 수 없게 되었다. 때문에 민간부문의 컨설팅 서비스 도입 등 수요자 중심의 컨설팅 서비스 필요성은 점차 높아지게 되었다. 이에 따라 농림부에서는 1999년에 민간 농업컨설팅 사업을 추진하기 위하여 농업경영체의 경영개선을 위한 컨설팅 체계를 구축하였으며, 컨설팅 서비스의 경로와 주체를 수준별, 분야별로 다양하게 체계화하도록 구상하였다. 초기의 농업경영컨설팅사업은 공공컨설팅과 민간컨설팅으로 양분하여 사업을 추진하였고, 지도계통, 특성화 대학, 생산자단체, 민간전문서비스 등을 추진체계로 구분하였다.

■ 〈표1-3〉 초기 농업경영컨설팅 추진체계 및 역할

분 류	주 요 내 용
지도계통	◦ 기술 경영의 상담 지도 ◦ 현장애로 해결, 농업인 교육
특성화 대학	◦ 특성화분야 전문컨설팅(분야별, 전문적) ◦ 농업인 전문경영교육
생산자 단체 (농 축협)	◦ 조합원 서비스 차원 ◦ 사업성 검토, 대출심사, 사후관리 중심
민간전문서비스	◦ 전문컨설팅용역회사 ◦ 전문적 상업적 컨설팅

※ 자료 : 농업 경영컨설팅 체계 발전방안(김정호 외, 2000)

그 후 농업부문 컨설팅 사업의 추진체계와 내용은 많이 보완되었으며 현재는 추진 주체별로 조금씩 상이한 접근과 사업내용, 추진방식으로 진행되고 있다. 현재 진행되고 있는 컨설팅 사업은 농림축산식품부에서 시행하고 민간기관·업체가 담당하고 있는 농업경영컨설팅사업과 농촌진흥청의 농가경영컨설팅사업, 농협중앙회의 농업금융컨설팅사업 등이 있다. 농림축산식품부의 농업경영컨설팅사업은 대규모 농업경영체를 중심으로 하는 상업적 전문컨설팅이고, 농촌진흥청의 농가경영컨설팅 사업은 다수 농업인을 대상으로 하는 기초적이고 공적인 컨설팅 사업이다. 농협중앙회의 농업금융컨설팅사업은 대출과 컨설팅을 연계한 지도금융을 구현하고자 농업인에게 제공하는 농장재무컨설팅 서비스이다. 구체적인 사업 분류와 비교는 〈표1-4〉와 같다.

■ <표1-4> 농업부문 컨설팅 사업 비교

구 분	농림축산식품부 (농업경영컨설팅사업)	농촌진흥청 (농가경영컨설팅사업)	농협중앙회 (농업금융컨설팅사업)
목 적	◦ 민간컨설팅의 전문가를 통한 농업경영 혁신 및 기술향상	◦ 농업인 지도의 효율성 제고 및 경영개선 뒷받침	◦ 농장경영개선 및 효율적 자금관리를 통해 농가경쟁력 강화(相生지도금융 실현)
대 상	◦ 민간컨설팅희망법인 농가 -농업경영종합자금 지원대상 -원예·특작·축산분야 대규모 경영체	◦ 컨설팅 희망하는 농업인	◦ 컨설팅을 희망하는 농업인, 농업법인
컨설팅 내 용	◦ 경영기장·회계·재무관리, 생산관리, 농자재·가공·마케팅 등에 관한 컨설팅	◦ 생산기반·시설, 생산기술, 농산물 판매활동, 경영기법 등의 진단→처방→지도·자문	◦ 농장경영진단 및 회계지도 ◦ 사업투자타당성 분석 및 사업계획수립 ◦ 자금관리(연계) 컨설팅 ◦ 생산기술지도 (타부서 또는 객원컨설턴트 연계)
컨설팅 수행 주체	◦ 민간컨설팅 기관·업체 -대학교수, 경영지도사, 회계사, 세무사, 수의사 등	◦ 농촌진흥청, 도농업기술원, 시군농업기술센터 등 기관별 역할 분담 -품목별 전문지도사, 연구원, 대학교수, 독농가 등	◦ 농협중앙회 및 지역조합
사업비 용 도	◦ 농업경영체에 대한 컨설팅 업체의 컨설팅료 보조	◦ 분야별 컨설팅팀 운영 ◦ 컨설팅체계 강화를 위한 컨설턴트 양성	◦ 본부 컨설팅팀, 사무소별 담당자 지정 운영 ◦ 컨설팅시스템 구축 및 내부역량 강화(컨설턴트 양성)
컨설팅 비 용	◦ 자부담 원칙(정부보조)	◦ 농업인 부담 없음	◦ 무료
지원 조건	◦ 국고보조50%, 지자체20%, 자부담30%	◦ 국비50%, 지자체50%	◦ 농협자부담(100%)
사업 추진 기관	◦ 시·도지사	◦ 농촌진흥청, 도농업기술원, 시군 농업기술센터	◦ 농협중앙회 ◦ 조합(희망조합→전국 확대) -전국의 농축협, 품목조합

※ 자료 : 농업생산자조직 컨설팅, 어떻게 할 것인가?(황영모, 2008)

3. 농촌지도사업과 농업컨설팅

1) 농촌지도사업

농촌지도사업은 농업, 농식품, 농촌생활과 관련된 기술과 정보를 농업인과 소비자에게 보급하는 사업으로 새로 개발된 농업기술과 생활정보를 교육 및 시범사업을 통하여 신속하게 보급하고, 경쟁력있는 농업전문인력을 체계적으로 육성하는 포괄적인 교육사업이다(농촌진흥청, 2013). 농촌지도사업은 '농촌진흥법'에서 규정된 사업으로 농업 생산력 증진과 농업인의 생활개선을 목적으로 하는 농업인 조직의 육성, 농업 후계인력 육성, 우량종자 및 종축의 보급, 개발된 기술의 보급, 지역농업의 개발과 농업인의 현장애로기술 개발 및 보급, 농작물 병해충 방제·품질 향상·방역 등의 기술지도를 의미한다(농촌진흥법 제2조 2항).

주요 기능과 역할은 양질의 안전한 국민식품 생산공급을 위한 기술 보급, 농업 생산성 향상과 농업경영의 합리화를 위한 기술의 보급, 지속적 농업의 실현을 위한 환경보전농업 기술의 보급, 지식·정보화 시대에 부응한 농업·생활정보의 체계적 제공, 지역농업 특성화를 위한 기술지원 등 이다.

즉 농촌지도사업은 현장에서 필요한 기술을 연구·개발하여 이를 가공·확산하기 위한 목적으로 시행되며, 농촌진흥청과 지역농촌진흥기관(도 농업기술원, 시·군 농업기술센터)의 협력체제로 수행되고 있다. 농촌진흥청에서는 농촌지도사업 전략수립 및 지원을 담당하고 있다. 품목별 표준진단표 등 자료를 개발하고, 목표관리 정보시스템을 구축하며, 시·군 지도 지원반을 운영한다. 도 농업기술원은 전문 지도교육을 담당하고, 전문 지도교육팀 및 시·군 지원반을 운영하며 기초 지도교육 서비스 지원, 도 및 시·군 지도요원을 교육한다. 시·군 농업기술센터는 일선의 기초 지도교육을 담당하고, 전문 지도교육팀 및 시·군 지원반을 운영하며 기초 지도교육 서비스 지원, 도 및 시·군 지도요원을 교육한다. 시·군 농업기술센터는 일선의 기초 지도교육을 담당하며 분야별 기초 지도교육팀 운영, 기초진단 및 경영개선 처방, 경영·기술 지도 및 상담을 시행하고 있다.

2) 농촌지도사업과 농업경영컨설팅 관계

우리나라 농업기술·경영에 대한 지도는 1947년 '농업기술교육령'이 공포되고 '농사개량원(농촌진흥청의 전신)'이 설립되면서 정부의 공적서비스인 농촌지도사업으로 도입되어 발전해 왔다. 그러나 상업농의 진전과 규모화·전문화 추세에 정부 주도의 농업기술·경영지도는 점차 한계에 봉착하고, 특히 1990년대 들어 농업법인이 발족하면서 기업적 농업경영이 요구되기 시작하였다.

이에 정부는 민간전문가의 컨설팅을 통한 농업인의 자발적인 기술·혁신을 유도하고, 급변하

는 경영여건의 적응력을 높여 농가의 농업투자 효율성을 제고하고, 경영능력을 향상시켜 농가의 자력성장을 도모하기 위하여 1999년부터 민간 농업컨설팅 제도를 도입하였다. 한편 농촌진흥청, 농업기술센터 등에서 수행하던 농촌지도사업은 (공공)컨설팅서비스 체제로 전환하여 일반적이고 기초적인 컨설팅 서비스를 수행하도록 하였다. 즉, 기존의 농촌지도사업은 일반적이고 기초적인 경영지도를 중심으로 무료로 운영하고, 민간컨설팅은 전문적이고 상업적인 서비스를 중심으로 유상으로 운영하도록 하였다.

■ <표1-5> 농촌지도사업과 민간컨설팅의 관계

구 분	농촌지도사업 (공공컨설팅)	민간컨설팅
지도분야	일반적·기초적 경영지도 농업기술 전반에 대한 기술지도	투자분석 등 전문적 경영컨설팅 특수기술 중심의 기술컨설팅
대 상	불특정 다수	서비스계약 당사자
방 법	하향식 정보 제공	상호교류 통한 문제 해결
정보범위	단편적	종합적
사후관리	사후관리 부족	지속적인 관리와 결과 측정
비 용	무상	유상 원칙 (정부 보조)
추진기관	농촌진흥청 등	농업컨설팅업체

※ 자료 : 농업경영컨설팅 체계 발전방안(김정호 외, 2000) 변형

제2장 농업경영컨설팅 **추진배경 및 필요성**

1. 농업경영컨설팅 추진배경

1993년 12월 15일 우르과이 라운드 협상이 타결되자 전 사회적으로 우리 농업을 우려하는 여론이 높았다. 특히, 쌀 시장은 절대로 개방하지 않겠다는 공약을 지킬 수 없게 된 대통령이 이에 대한 사과 담화를 발표함으로써 농업의 앞날에 대한 관심은 전 국민적 호응을 얻게 되었다. 이러한 여건 속에 '농어촌발전위원회'가 구성되었고, '농어촌특별세법'이 제정되었으며 '농어촌발전대책 및 농정개혁 추진 방안'이 마련되었다. 농림사업의 투융자 재원은 42조 원의 농어촌구조개선자금 외 15조원의 농어촌특별세가 추가되었으며, 이러한 재원을 활용한 지속적인 투·융자 확대 및 구조개선이 이루어졌다

전업농과 농업법인경영체가 집중 육성되었고, 경지정리, 용수 개발, 기계화경작로 확·포장 사업 등이 이루어져 농산업의 규모화·전문화가 추진되었다. 이러한 정책의 결과로 1996년 말까지 전업농의 수는 총 7만 1,229명, 법인경영체 수는 4,906개소(영농조합법인 3,487개소, 농업회사법인 1,419개소)로 확대되었으나 법인 경영체의 경우 절반 이상이 적자를 나타냈다. 또한 농산업은 규모화, 전문화되었으나 자금관리, 경영방법 등은 소규모 영농시절의 관행을 답습하고 있는 상황이었으며, 특히 농업법인경영체가 늘어나면서 기업적 농업경영이 요구되었다.

1997년말에 외환위기로 인해 IMF 구제금융으로 경제구조 전반의 구조 개혁이 이루어졌고, 1998년에는 정부 수립 이래 처음으로 정권교체가 이루어졌다. 이러한 시대적 배경 속에서 농정 추진체계에도 큰 변화가 있었다. 당시 정부는 '농정개혁위원회'를 구성하고, '농업·농촌발전계획'(1998.10.13)을 수립하여, '농업·농촌기본법'을 공포(1999.2.5)하였다. 이 계획에 따라 농산업 기반 구축 사업 등은 축소·내실화하고, 농림업 공익적 기능 유지·발전, 농업인의 경영안전 지원, 농림업 부가가치 제고를 위한 지원 등에 집중하게 되었다.

특히 농업·농촌 투융자의 효율성 제고를 위해 자금 지원 방식을 공급자 중심에서 수요자 중심으로 전환하고 시장경제 원리를 도입하여, 개별 경영체지원 농림사업을 통합하는 '농업경영종합자금'을 지원하도록 하였다. 개별경영체 지원 제도는 보조사업을 감축하고 융자사업으로 전환하여, 사업성 위주로 지원 대상자를 선정하도록 개선 하였다. 그리고 하드웨어 사업 위주의 투융자를 정보화와 경영·기술·마케팅 등 소프트웨어 사업에 대한 투융자로 전환하도록 했다.

앞에서도 언급한 바와 같이 1990년대 들어 농업구조개선사업이 본격적으로 추진되면서 경영규모 확대 및 시설장비의 현대화가 진전되는 등 긍정적인 성과가 나타났으나, 한편으로는 경영의 내실을 도모하지 못하고 정책지원에만 의존하는 부실경영의 사례가 발생하였다. 특히 동일한 정책 지원을 받는 경우에도 농업인에 따라 경영 성과 차이가 발생하면서 농업인의 경영 능력 제고를 위한 지원시책 마련의 필요성이 제기되었다.

1996년 10월 농림수산부는 농정기획심의관을 단장으로 '농업경영 벤치마킹 추진기획단'을 구성하고, 벤치마킹을 통한 목표관리 방식 도입을 추진하였다. '벤치마킹(bench marking)'은 경영개선을 위한 목표를 설정하고 그 목표에 단계적으로 접근하는 경영혁신 활동이며 이를 농업경영체 육성시책에 도입함으로써 경쟁력 제고를 체계적으로 추진하고, 농업인의 경영자적 마인드 함양을 제고하며 우수 경영기법 전파를 통해 농업생산성 향상 및 투융자사업의 효율성을 높이고자 하였다.

이러한 일련의 작업을 거쳐 1997년 '농업경영혁신 종합지원방안'을 확정하였다. '농업경영혁신 종합지원방안'은 ①농업경영진단, ②농업경영컨설팅, ③기장 및 농업부기, ④농업인 교육체계 개편, ⑤종합자금 지원 등으로 나누어져 있으며, 농업경영컨설팅에 대해서는 지도계통 컨설팅, 특성화대학 컨설팅, 생산자단체 컨설팅, 민간업체 컨설팅 등을 육성하기로 하였다.

특히 벤치마킹 기법에 의한 농업경영 혁신활동은 농업경영체 스스로 자기의 수준, 문제점, 보완점 등을 진단하여 자발적인 경영개선을 도모하는데 목적이 있다. 이를 위하여 농업인 스스로 경영혁신의 중요성을 인식하고 경쟁력 수준을 진단할 수 있도록 표준적 척도(진단표)를 보급하고, 정책사업 지원에 대한 단계별 추진 성과 점검과 심사 평가를 통해 사후관리체계를 확립하였다. 또한 경영체의 자주적 노력을 뒷받침하는 경영상담 및 컨설팅 활동을 강화하고, 전문경영체의 자율적·창의적 성장을 지원할 수 있는 '종합자금 지원제도'를 도입하였다.

■ 〈표1-6〉 종합자금 지원제도의 특징

구분	현행사업별 지원	종합자금 지원
지원방식	◦ 개별사업별 분산지원	◦ 경영체 사업계획에 따른 종합지원
대상자 선정	◦ 시장·군수(농발심의회)	◦ 대출 취급기관
자금지원	◦ 연1회 일괄 선정 지원	◦ 수시 선정·지원 ◦ 사업 평가 후 추가 지원
사후관리	◦ 채권관리 중심	◦ 경영컨설팅 중심

※ 자료 : 한국농촌경제연구원, 「농업경영종합자금제도 도입방안 연구」, 1998.12

'종합자금 지원제도'도입 이전에는 자금 지원계획이 사업국·과별로 수립되어 사업규모가 확대 지향적이며 자금의 세분화를 유발하여 총괄관리가 어렵고, 복잡화·중복지원·지원조건 일관성 결여 등의 문제를 야기하였다. 때문에 정책금융의 효율화를 위하여 자금 수요자의 자율적 사업규모 선택과 금융의 선별기능을 활용한 대상자 선정을 통해 사업 성공 가능성을 높이도록 농업정책금융의 운용방식 전환이 이루어졌다.

'종합자금 지원제도'의 도입으로 과거 정부의 사업별 계획에 의한 지원방식에서 자금회수 책임을 가진 금융기관이 종합적으로 심사평가하여 지원하는 경영체 중심의 자금 지원방식으로 전환하였으며, 자금지원 이후에도 경영실태조사 등 지속적인 농가경영진단을 통해 적극적인 사후관리를 실시하여 사업 성공률을 제고하는 질 위주의 지도금융기능을 강화하였다. 또한 기존의 정책자금을 통합하고, 지원대상자 선정권한을 금융기관으로 이관하여 정책금융 운용의 효율성을 제고하였다. 또한 농업정책자금을 지원받는 농업경영체들의 경영부실 방지와 사업 성공을 위하여 경영컨설팅과 연계하도록 하였다.

따라서 정부는 1999년부터 2단계 투융자의 방향을 농업인의 경영 능력과 자력성장을 뒷받침할 수 있는 체제로 전환하도록 하여, 우선 시설원예 및 축산분야에 대하여 민간부문의 농업경영컨설팅을 지원하기 위한 시범사업을 추진하고 그 후 단계적으로 확대 시행하였다.

이러한 일련의 주변여건 변화와 농정체계의 변화 속에서 농업경영컨설팅은 도입되었고, 이를 위한 지원사업은 종래의 농촌지도사업을 보완하고, 자율농정을 강화하는 역할을 수행하게 되었다. 이 후 지속적인 보완 및 개선을 통해 농업경영체지원사업의 큰 축으로서 활성화되었다.

농업경영과 기술을 보급하는 농업지식시스템(AKS, Agicultural Knowledge System)은 국가별, 지역별로 매우 다양하게 전개되고 있다.[3] 그 유형을 크게 나누면 국가주도적 유형, 분산

3) 부록) 선진국의 농업지식시스템 230쪽 참조

적 유형, 민간/시장 지향형 3가지로 구분될 수 있다. 과거의 농업지식시스템은 국가주도형 유형이 대다수를 차지하였다. 그러나 전세계적인 추세로 볼 때 전반적으로 공공부문의 지도서비스는 위축되고 있으며, 다양한 유형의 민간컨설팅 기능이 확대되고 있다.

경영·기술 보급은 아이디어, 기초연구, 개발연구, 적응연구 이후에 이뤄지게 되고, 새로운 기술은 다양한 지식과 기술을 보유한 여러 인력을 포괄한 집단적 노력의 결과로 나타난다. 사기업은 정부나 대학 조직보다 측정가능한 조직적 성과목표를 가지고 있기 때문에 경영·기술의 보급에 있어서 정부나 대학조직보다 더 효과적일 수 있다.

또한 농식품분야의 가치사슬체계가 한층 복잡해지고 각 단계 사이에 좀 더 긴밀한 협력이 요구되는 방향으로 발전함에 따라 정부나 대학의 연구 및 기술보급 조직이 새로운 아이디어를 농업생산에 적용될 수 있는 실용적 기술로 전환하기 위한 모든 활동을 연계하고 통합하기가 갈수록 어려워지고 있다.[4)]

이러한 이유에서 각 나라들의 농업분야 경영·기술 보급에 있어 민간기업의 컨설팅의 역할은 증대되고 있다.

■ 〈표1-7〉 농업지식시스템(AKS)의 유형

유형	특징	대표적인 국가/지역
주로 지도부문이 민영화된 시스템	지도를 위한 자금은 주로 농민들로부터 제공되지만 연구비는 국가지출 비중이 높음	네덜란드, 영국, 덴마크, 독일의 북동부
농가조직과 국가의 공동관리	주로 공공지출에 의존하지만, 부분적으로는 농민 및 농민조직이 비용 지불	프랑스, 핀란드, 독일의 북서부
준국가관리	연구, 지도, 교육이 단일조직으로 통합	아일랜드
지역조직을 통한 국가의 관리		스위스, 일본

※ 자료 : 농촌진흥청 내부자료(2012) 참조

2. 농업경영컨설팅의 필요성

1) 농업경영체의 경쟁력 강화[5)]

현대 사회는 복잡다변화 사회이고, 산업기술간 융복합·경영전문화·복잡다기화 경향에 따라 기업 스스로 당면한 이슈의 해결이 어려워 문제해결을 위한 컨설팅 수요가 확대되고 있다. 특히 농업분야는 다른 산업에 비해 규모가 영세할 뿐만 아니라 경영 능력과 체계 역시 미흡한 수준이다. 따라서 농업경영체의 효율적 경영과 경쟁력 강화를 위해 컨설팅의 필요성은 보다 높다고 할 수 있다. 보다 구체적으로 필요성을 살펴보면 다음과 같다.

먼저, 농업은 종합과학이라고 할 정도로 많은 분야의 전문지식을 필요로 하지만, 농업경영자가 모든 분야를 잘 알 수도 없으며, 이 분야의 전문가들을 모두 채용할 수도 없다. 또한 이러한 각 분야의 지식이 매일 이용되는 것이 아니기 때문에 필요할 때 분야에 적합한 컨설턴트를 활용하는 것이 효율적이다.

둘째, 외부인 시각에서 객관적인 의견이 필요한 경우가 존재한다. 사업을 경영하고 있는 대표자나 소속직원들이 틀에 박힌 환경 속에서 고착화된 시각을 가지고 업무를 진행하기 쉽다. 때문에 기업과 자신의 문제점이 무엇인지 알기가 쉽지 않다. 이러한 경우 외부 전문가의 의견을 통해 발상의 전환으로 문제가 해결되거나 경영이 개선될 수 있다. 또한 기업에 어떤 해결과제가 있을 때 기업 내부보다는 외부의 객관적 의견이 필요할 때가 있다.

셋째, 일시적으로 컨설팅이 필요한 분야가 있다. 건축의 인허가나 환경규제, 세무신고 등에 대해서는 이 분야의 전문컨설턴트에게 맡기는 것이 오히려 경제적으로 유리할 수 있다.

넷째, 구매·판매 활동에 관해서도 컨설팅이 필요하다. 구매·판매는 기업의 이익과 효율성에 큰 영향을 미치지만 많은 경영자들이 고착화되고 협소한 유통망만을 이용하고 있다. 때문에 전문컨설턴트를 활용하여 자재의 효율성, 경제성을 알아보고, 보다 싼값에 사고 비싸게 팔 수 있는 유통망을 이용하는 것도 매우 중요하다.

다섯째, 경영체의 문제에 대한 정확한 진단과 해결책 모색이 필요하다. 경영을 하다보면 수많은 문제와 위기가 발생하게 된다. 유능한 컨설턴트는 진단능력 뿐만 아니라 문제점에 대한 해결방안과 전문지식을 가지고 있기 때문에 이러한 위기와 문제를 잘 극복할 수 있다.

마지막으로 지속적인 경영발전을 위해 필요하다. 위기가 없는 경영체라도 경영 발전을 위해서는 한번쯤 전반적인 경영진단이 필요하다. 이 과정을 통해 경영체는 보다 효율적으로 체질 개선이 가능하며, 경영 발전은 가속될 수 있다. 경영자는 컨설팅을 통하여 끊임없이 새로운 지식과 기술을 배우고 익혀야만 선진적인 경영체들과 보조를 맞출 수가 있고 계속 사업을 영위할 수가 있다. 컨설팅은 지속적 경영을 위한 중요한 수단이다.

2) 여건 변화에 대한 대응

효율적인 경영과 경쟁력 강화를 위한 컨설팅의 필요성은 농산업분야 뿐만 아니라 다른 산업분야도 동일하다. 또한 농촌지도사업을 통해 농업기술·경영에 대한 지도는 꾸준하게 수행되어

4) Holt, 2007

5) 농업경영컨설팅 체계 발전방안(김정호 외, 2000)

왔다. 그러나 1990년대에 농산업분야의 내외적으로 여러 가지 환경 변화가 많았고, 농업경영체 지원정책에도 큰 변화가 있었다. 이러한 여러 가지 제반 여건의 변화로 인하여 전문화되고 차별화된 컨설팅 서비스의 필요성이 부각되기 시작하였으며, 이것은 다음과 같이 정리할 수 있다.

첫째, 농산업 분야가 규모화되고 전문화되어 정부 주도의 농업기술·경영지도가 한계에 봉착하였다. 앞에서 언급했던 것처럼 제도개선과 투융자 사업의 추진으로 시장지향적인 상업적 영농체계가 기반을 잡아가기 시작하였고, 영농의 규모화, 전문화가 이루어졌다. 그러나 정부 주도의 모든 농가들을 대상으로 한 보편화된 농업기술·경영지도는 다양한 개별 경영체의 수요를 만족시키지 못하는 한계를 나타냈다.

둘째, 전문화된 기업적 농업경영이 필요하게 되었다. 1990년대 들어 농업법인이 발족하고, 그 수가 확대되면서 농산업분야에서도 기업적 경영 기술 도입의 필요성이 높아지게 되었다. 과거 농가들에게 필요했던 경영 지식과 기업화된 법인의 경영 방식은 그 수준과 범위가 심화되어야 하지만 현실적으로는 소규모 영농시절의 관행을 답습하고 있는 상황이었다.

셋째, 농업경영체의 외형적 성장에 치중한 나머지 부실 경영의 사례가 많아 그에 대한 대안이 필요하였다. 농업법인경영체 육성 정책으로 인하여 법인경영체수는 대폭 확대되었으나, 절반 이상의 법인이 적자를 보이며 부실화되었다. 이러한 부실 법인에 대한 체질 개선을 위해 경영컨설팅의 필요성이 부각되었다.

넷째, '농업경영종합자금'제도를 도입으로 인해 농업정책자금을 지원받는 농업경영체들의 관리가 필요하였다. 새롭게 도입된 금융기관의 심사평가를 통한 자금지원 방식은 금융기관의 건전성 확보를 위해서도 농업경영체의 부실 방지가 중요해졌다. 이에 자금을 지원한 경영체의 사업 성공을 유도하기 위해 자금 지원 전·후로 경영컨설팅이 필요하게 되었다.

제3장 농업경영컨설팅사업 내용

농업경영컨설팅사업의 구체적인 내용을 살펴보기 위해 컨설팅 서비스 분류, 컨설팅지원 대상, 사업비 지원규모, 추진성과 등 내용전반을 시간 순으로 정리하여 사업을 구성하는 각 내용의 변화를 살펴보았다.

컨설팅서비스의 분류는 사업초기 컨설팅 영역을 구체적으로 나누어 종합·부분 컨설팅을 추진하던 기존의 방식에서 생산과 경영의 큰 틀에서 나누는 방식으로 발전하였다. 컨설팅 지원 대상은 초기 단순 지원 대상 경영체 확대에서 선정기준의 강화 및 경영체 규모별 사업대상자 선정비율 조정으로 발전하면서 컨설팅을 반드시 필요로 하는 경영체에 컨설팅이 지원될 수 있도록 하였다. 사업비 지원규모는 경영체 규모별 차등지원이 강화되어 농가경영체에 대한 지원이 축소되고 법인·조직경영체를 중심으로 한 지원이 강화되었다.

사업 내용을 중심으로 컨설팅 변화과정을 살펴보면 시범사업으로 추진된 1999년부터 2001년까지의 도입기, 사업의 내용과 범위가 구체화 되었던 2002년부터 2008년까지 성장기, 사업추진 관리강화 및 사업대상 경영체 규모화로 심화되었던 2009년부터 2013년까지 성숙기로 크게 나누어 볼 수 있다.

연차별 농업경영컨설팅사업의 전개와 특징을 이해하기 전에 사업 내용을 중심으로 대략적인 사업의 흐름은 아래와 같다.

1. 컨설팅서비스 분류

■ <그림1-1> 연차별 컨설팅서비스 분류의 변화

1999~2002 종합컨설팅/부분컨설팅	2003~2005 경영/생산/가공	2006~2008 생산/경영/맞춤형	2009 품목별	2010~2012 생산/경영/생산+경영
①경영진단 및 사업계획 수립 ②기장·회계·재무관리 ③기술·생산·관리 ④농자재조달·가공·마케팅 ⑤정보화 ⑥기타 •종합컨설팅 •부분컨설팅	•경영관리 –사업계획 –재무, 판매, 인력관리 •생산기술 –생산, 사양기술 •가공기술 –가공, 저장, 다각화	•생산 및 사양관리 –생산, 공정, 시설관리 •경영관리 –재무, 판매, 인사관리 •맞춤형 과제 –브랜드, 마케팅 등	•원예 •가공 •축산 •APC •RPC •관광 •브랜드 •수산	•생산기술 –생산성, 품질, 시설 등 •경영 –브랜드, 조직화, 마케팅 •생산기술 + 기술

1) 종합컨설팅과 부분컨설팅

농업경영컨설팅사업 시범사업 추진 당시 컨설팅을 ①경영진단 및 사업계획수립컨설팅, ②기장·회계재무관리컨설팅, ③기술·생산관리컨설팅, ④농자재 조달·가공·마케팅컨설팅, ⑤정보화컨설팅, ⑥기타 농업경영혁신에 필요하다고 시·도지사가 인정하는 컨설팅 6개 영역으로 구분하였으며 이를 부분 혹은 종합컨설팅으로 추진하였다. 종합컨설팅의 경우 ①경영진단 및 사업계획수립컨설팅, ②기장·회계재무관리컨설팅을 반드시 포함하고 ③기술·생산관리컨설팅 또는 ④농자재 조달·가공·마케팅컨설팅 중 하나를 선택적으로 포함하는 컨설팅을 말하고 종합컨설팅을 제외한 컨설팅 결합 방식은 부분컨설팅으로 간주하였다.

2) 생산기술컨설팅과 경영컨설팅의 분리

1999~2002년 컨설팅 분류를 6개 영역으로 나누어 다양한 방식의 결합을 통해 추진하던 컨설팅서비스를 2003년 이후 생산기술과 경영으로 크게 나누어 추진하였다.

2003~2005년 가공, 2006~2008년 마케팅·브랜드 등의 마케팅 영역 확대와 2009년 수산, 관광 등 품목 다양화로 인해 일부 변화가 있었지만 큰 틀에서 생산기술과 경영을 양대 축으로 두었던 것이다. '12년 현재 컨설팅서비스 분류체계는 생산기술(생산성, 품질, 시설 등), 경영(브랜드, 조직화, 마케팅 등), 생산기술+경영으로 구분하고 있다.

2. 컨설팅 지원 대상

■ <그림1-2> 연차별 컨설팅 지원대상의 변화

1999~2002 개별농업경영체	2003~2005 가공업체/APC/RPC추가	2006~2008 선정기준 강화	2009~2011 어업/친환경/농촌관광 추가	2012 FTA피해
•정책자금지원대상 경영체 •경영장부, 영농일지 1년이상 기록 •농업정보화교육 이수한 경영체	•국산논산물 가공업체 •경영장부, 영농일지 기록 •농업정보화교육이수	•영농규모 제한 •매출규모 제한 •개별 농가 제한	•어선, 양식, 종묘, 어촌계 •농촌관광 •무농약, 유기재배농가	•FTA피해 경영체 지원

1) 지원 대상 경영체 확대

농업구조 개선을 통해 경영체의 영농 환경이 규모화·현대화 되었지만 경영능력 향상이 병행되지 않아 사업의 조기 정착에 어려움이 있었다. 이러한 배경을 토대로 지원대상의 범위를 기존 정책자금 수혜 경영체와 경영관리 및 정보화 교육을 실시한 경영체를 대상으로 제한하여 컨설팅이 추진되었다. 2003년 이후 컨설팅서비스 영역 확대에 따라 가공업체, APC, RPC 등 지원 대상의 범위도 확대되었다.

2) 지원 대상 경영체 선정기준 강화

지원 범위 확대 이후 일부 경영체의 방만한 사업 추진으로 컨설팅 효과 측면에서 미비한 사례가 빈번하게 발생하였으며 이를 보완하기 위해 '06년 지원 대상 선정요건을 ①원예특작 3000㎡이상, ②공동마케팅조직, 산지유통조직, APC, ③가공 매출액 2억원 이상, ④한우젖소 50두 이상, ⑤돼지1천두 이상, ⑥양계3만수 이상, ⑦상기규모 이하 농가나 이상 농가 중 3호 이상으로 구성된 농가조직, ⑧RPC, ⑨쌀전업농, ⑩지역농업클러스터, ⑪농촌관광분야, ⑫친환경농업분야, ⑬농축산물브랜드 경영체, ⑭농지매입사업비 지원 농가 등으로 강화하였다. 즉 보다 규모화 된 조직경영체를 중심으로 컨설팅이 지원 될 수 있는 계기가 마련되었다.

3. 사업비 지원규모

■ <표1-8> 경영체별 지원규모의 변화

구분	사업비 구성			지원규모 한도(백만 원)		
	국비	지방비	자부담	농가	법인	조직
1999	30%	20%	50%	2~6	3~12	
2000	30%	20%	50%	2~7	3~14	
2001	30%	20%	50%	2~7	3~14	
2002	30%	20%	50%	2~7	3~14	
2003	30%	20%	50%	3~10	5~20	
2004	30%	20%	50%	3~10	5~20	
2005	50%	20%	30%	15	30	
2006	50%(1,2년차) 40%(3년차)	20%(1,2년차) 10%(3년차)	30%(1,2년차) 50%(3년차)	15	30	
2007	50%(1,2년차) 40%(3년차)	20%(1,2년차) 10%(3년차)	30%(1,2년차) 50%(3년차)	8	10	30
2008	50%(1,2년차) 40%(3년차)	20%(1,2년차) 10%(3년차)	30%(1,2년차) 50%(3년차)	8	10	30
2009	50%(1,2년차) 40%(3년차)	20%(1,2년차) 10%(3년차)	30%(1,2년차) 50%(3년차)	8	10	30
2010	50%(1,2년차) 40%(3년차)	20%(1,2년차) 10%(3년차)	30%(1,2년차) 50%(3년차)	8	24	56
2011	30%	20%	50%	10	30	70
2012	30% 50%(FTA지원)	20% 30%(FTA지원)	50% 20%(FTA피해)	10	30	70

※ 자료 : 농림부, 「농업경영컨설팅지원 사업시행지침」, (1999~2012)

1) 사업비 지원규모 확대

1999~2004년 사업비 지원 비율은 국고 30%, 지방비 20%, 자부담 50%로 자부담 비율이 높게 나타났으며 농가경영체와 법인경영체에 대한 지원이 지속적으로 확대되는 추세를 보였다. 이에 따라 2004년 지원한도는 농가경영체 3~10백만 원, 법인경영체 5~20백만 원으로 각각 차등하였다.

2007년 이후 농가경영체, 법인경영체, 조직경영체로 구분되면서 경영체 규모별 차등 지원이 이루어지고 법인경영체, 조직경영체에 대한 지원 규모가 크게 확대되었다.

2) 농가경영체 지원규모를 축소하고 조직경영체 지원 확대

2005년부터 경영체의 규모화를 유도하기 위해 농가경영체 지원규모는 2005년 15백만 원에서 2010년 8백만 원으로 축소하고, 조직경영체에 대한 지원규모는 2007년 30백만 원에서 2010년 56백만 원으로 확대하여 경영체 조직화를 유도하였다. 이에 따라 사업비 구성에도 일부 조정이 이루어져 국고 50%, 지방비 20%, 자부담 30%로 자부담 비율이 축소되면서 경영체 부담을 경감시켰으며 3년 연속 지원 경영체에 한하여 자부담 비율을 50%로 확대하는 등 연속 지원에 대해서는 반드시 컨설팅 사업이 필요한 경영체가 선정·지원 될 수 있도록 하였다.

3) 경영체 유형별 사업비 규모 확대

2011년 사업비 구성이 일부 재조정되어 국고 30%, 지방비 20%, 자부담 50%로 자부담 비율이 다시 확대되었으며 연속지원에 대한 사업비 구성 변경 내용이 삭제되고 대신 종합평가를 통해 우수 경영체를 선정하여 4년차 사업비를 지원하였다. 사업비 지원규모 한도는 농가경영체 10백만 원, 법인경영체 30백만 원, 조직경영체 70백만 원으로 증가하였다.

조직경영체에 대한 지원은 사업비 규모 확대뿐만 아니라 조직경영체에 대한 할당을 두어 조직경영체의 참여를 도모하였다.

4. 추진 성과

1) 사업 수혜 경영체 현황

■ 〈표1-9〉 연도별 농업경영컨설팅 지원현황(1999~2012)

연도	형태별		합계	비고
	개별농어가	법인		
1999			156	형태별 확인불가
2000			379	형태별 확인불가
2001			500	형태별 확인불가
2002			594	형태별 확인불가
2003			704	형태별 확인불가
2004			873	형태별 확인불가
2005	919	140	1,059	
2006	828	181	1,009	
2007	911	122	1,033	
2008	1,060	140	1,200	조직 14
2009	1,318	130	1,448	조직 10
2010	858	136	994	조직 20
2011	778	156	934	조직 6
2012	528	125	653	조직 4
합계			11,536	

※ 자료 : 농림축산식품부 내부자료(2011. 5)참조

1999년 농업경영컨설팅사업 시범사업으로 추진된 이래 2012년 현재까지 본 사업을 통해 지원을 받은 경영체수는 전체 11,536개소로 시범사업 기간 3년을 제외한 나머지 기간 동안 연평균 약 955개 경영체를 선정·지원하였다.

2) 컨설팅 인증업체 현황

■ 〈표1-10〉 연도별 농업경영컨설팅 업체 현황(1999~2012)

연도	농업경영체	공급업체수	업체당 컨설팅 수
1999	156	146	1.1
2000	379	101	3.8
2001	500	125	4.0
2002	594	80	7.4
2003	704	78	9.0
2004	873	74	11.8
2005	1,059	95	11.1
2006	1,009	36	28.0
2007	1,033	42	24.6
2008	1,200	37	32.4
2009	1,448	39	37.1
2010	994	44	22.6
2011	934	56	16.7
2012	653	66	9.9

※ 자료 : 농림축산식품부 내부자료(2011. 5)참조

컨설팅서비스 공급업체는 사업 초기에는 특별한 제약을 두지 않았으나 2006년 컨설팅업체 인증제 실시를 통해 컨설팅업체 인증 기준이 마련되었고 이에 적합한 업체만 컨설팅을 추진 할 수 있도록 제한했다. 이에따라 인증제 도입 이전 활동하고 있던 100여개 이상의 농업경영컨설팅 업체들이 활동하였으나 인증제 시행 첫해인 2006년 36개소로 크게 감소되었다.

인증제는 컨설팅 업체를 집중 육성하여 농업경영컨설팅의 질적 향상을 추구하고 능력 있는 업체를 전문화·규모화 하기위해 실시되었다. 인증업체에 대해서는 농림부가 인증서를 교부하고 별도 인증업체 소개자료를 제작하여 각 시·도(시·군) 등에 배부하여 경영체가 컨설팅 업체를 선정하는 데 참고하도록 하였다.

3) 평균 수임단가

■ <표1-11> 연도별 평균 컨설팅 금액(1999~2012)

연도	농업경영체수	총사업비(백만 원)	경영체당 평균컨설팅 금액(백만 원)
1999	156	1,710	10.7
2000	379	3,388	8.9
2001	500	4,427	8.9
2002	594	5,586	9.4
2003	704	5,696	8.1
2004	873	6,550	7.5
2005	1,059	8,000	7.6
2006	1,009	8,800	8.7
2007	1,033	8,800	8.5
2008	1,200	9,600	8.0
2009	1,448	11,930	8.2
2010	994	9,257	9.3
2011	934	9,720	10.4
2012	653	5,200	8.0

※ 자료 : 농림축산식품부 내부자료(2011. 5)참조

연차별 평균 컨설팅 단가는 7.5백만 원~10.4백만 원 수준이며 시범사업 종료 이후 대상 경영체수를 크게 확대하면서 평균 컨설팅 단가가 일시적으로 감소하였으나 이후 이전 수준으로 회복하였다.

2부

농업경영컨설팅사업 **전개와 특징**

1999~2013 농업경영컨설팅 백서

■ 농업경영컨설팅사업 추진 경과 작성에 대한 안내

- 1999년 시범사업부터 추진된 농업경영컨설팅사업의 추진배경, 범위, 실적, 성과 등을 객관적인 자료로 정리하기 위해 본 사업의 시행지침서를 기준으로 정리하였다.
- 컨설팅의 특성상 시장환경 및 정부정책의 변화에 따라 다양한 형태로 변화·발전 할 수 있기 때문에 이와 관련하여 시대별로 환경변화를 고려한 농업경영컨설팅사업의 추진경과를 조사하였다.

■ 조사기간 : 1999년~2012년

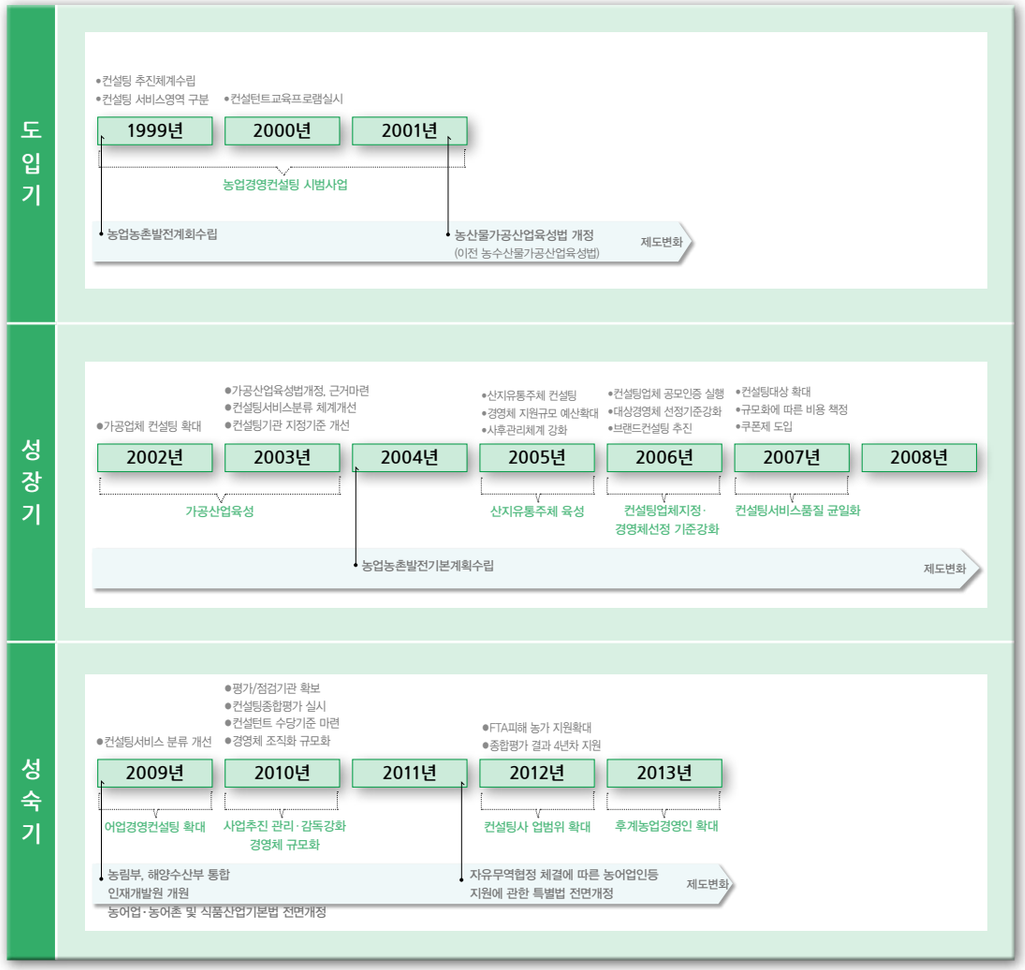
■ 작성방법

- 시행지침을 기준으로 연별 변화·발전내용에 대한 배경, 추진내용, 추진결과를 중심으로 정리

■ 주요 참고자료

- 농업경영컨설팅사업 시행지침 각 년도(1999년~2012년)
- 농업농촌발전기본계획 각 년도(1999년, 2004년, 2008년)

■ <그림2-1> 농업경영컨설팅사업 추진 경과



제1장 농업경영컨설팅 **도입 이전**(1999년 이전)

1. 1차 「농어촌투융자사업」을 통한 양적 성장

1) 「농어촌투융자사업」 추진 내용

「농어촌투융자사업」은 '농어촌구조개선사업'과 '농어촌특별세사업'을 단일체계로 통합하여 재정자금이 투입되었다. '농어촌구조개선사업'은 경쟁력 제고와 구조개선 보완을 목적으로 하였으며, '농어촌특별세사업'은 농어업경쟁력 강화와 농어촌생활여건 개선, 농어민 복지증진을 목적으로 추진되었다. 이때 '농어촌특별세사업'은 '농어촌구조개선사업'을 보조하는 역할을 수행하며 생산비절감, 경영합리화, 고부가가치 농업 실천에 집중 지원되었다.

'농어촌구조개선사업'은 1991년 우르과이라운드협상(UR) 타결을 앞두고 시장개방에 따른 농산업의 피해를 최소화하고 더불어 농업경쟁력을 확보하기 위한 농어촌 구조혁신의 일환으로 시작되었다. 이는 1992년부터 1998년까지 총 42조원(지방비, 자부담 일부가 확대되어 46.5조원 투입)의 자금이 투입되어「농어촌투융자사업」의 대부분을 차지했다.

■ <표2-1> 농어촌투융자사업 추진 내용

구분	농어촌구조개선사업	농어촌특별세사업
사업 목적	농어촌의 구조혁신	농어업의 경쟁력 강화와 농어촌생활환경개선 및 농어민 후생복지 향상
배경	UR 협상에 따른 농산물시장 개방 대응	WTO체제 출범 대응
관련 대책	농어촌구조개선대책('91.7)	농어촌발전대책 및 농정개혁 추진방안('94.6)
계획 기간	1992~2001(10년) (신농정계획에서 3년 앞당겨 시행)	1995~2004(10년)
관련 법규	농어촌발전특별조치법 농어촌구조개선특별회계법	농어촌특별세법 농어촌특별세관리특별회계법
투융자 재원	농특·재특·일반 등 정부예산 농지기금, 축발기금, 임업기금, 국특회계	농특세 재원 (국고, 지방양여금, 지방교부금 형태로 지원)
투융자 규모	국고 등 41.7조원 - 국고 35.4조원 - 지방비 3.8조원 - 자부담 2.5조원 ※ 지방비, 자부담 일부 확대 됨.	15조원
주요 사업	생산기반, 농업기계화, 영농규모화, 유통혁신, 인력육성, 농외소득 개발 등 12개 분야	농업경쟁력강화, 생활여건개선, 농어민복지증진 등 3개 분야
참여 부처	농림부(해양부, 산림청, 농진청)	농림부(2청 포함)외 9개부처 참여
특징	◦ 주로 농업의 구조개선을 촉진하기 위한 사업에 지원 ◦ 농어업인에 대한 소득지원 사업 병행 ◦ 구조개선사업비의 약 절반이 융자를 통해 지원	◦ 42조 구조개선사업에 포함되지 않은 사업중 농정개혁추진방안에서 제시한 예산수반 사업 ◦ 개인지원사업보다는 주로 농업경쟁력을 높이기 위한 기반확충, 도로, 주택, 상하수도 등 농어촌환경개선과 교육, 연금, 의료 등 농업인복지사업에 지원

※ 자료 : 농림부, 「제1단계 농어촌구조개선사업의 성과에 대한 평가와 과제」, 1992.12

2) 「농어촌투융자사업」추진 실적

'농어촌구조개선사업'으로 46.6조원 '농어촌특별세사업'으로 15조원이 집행되어 전체 약 62조원이 투입되었다.

■ <표2-2> 농어촌투융자사업 추진 실적

단위 : 억원

구분	농어촌투융자 사업		농어촌구조개선사업	농어촌특별세사업
	합계	비율	총액 (국고+지방비+자부담)	총액(국고)
정예인력육성	29,926	5%	27,036	2,890
농업기반 조성	143,045	23%	100,045	43,000
영농 규모화	25,408	4%	25,408	-
농업 기계화	59,589	10%	59,589	-
시설 현대화	32,076	5%	30,076	2,000
축산업 구조개선	71,512	12%	71,512	-
기술개발	18,578	3%	13,928	4,650
유통개선	49,545	8%	34,995	14,550
어업 구조개선	40,709	7%	27,174	13,535
임업 구조개선	33,876	5%	30,726	3,150
농외소득원 개발	48,297	8%	30,112	18,185
생활환경 개선	56,434	9%	15,394	41,040
기타	7,000	1%	-	7,000
합계	615,995	100%	465,998	150,000

※ 자료 : 농림부, 「농어촌투융자계획」, 1996.5

농업부분 사업 투자는 농업기반 조성, 농업 기계화, 시설 현대화 등 기반정비 및 시설·장비지원이 큰 비중을 차지한다.

당시 농업기반 조성부문의 적극적인 투자를 통해 토지개량, 수리시설의 현대화, 영농기계화 기반구축, 농업용수 및 농지확보 등의 효과와 더불어 파급되는 영농안정화, 생산성향상, 노동력 감소 등의 부가적인 효과까지 창출되었다.

농업 기계화는 기존 노동력 부족 완화 정책을 뛰어넘어 아니라 경쟁력 있는 농업구조확립을

위해 구조개선의 틀 속에서 영농규모화, 시설현대화, 정예인력육성, 기술개발 등 사업과 연계하여 추진되었으며 이를 통해 농외소득증대, 복합영농확대, 노동이용 효율증진, 규모화 등을 추구하였다.

시설 현대화는 농업부문의 낙후된 생산시설 및 유통시설 전반을 지원하기 위한 사업으로「농어촌발전대책 및 농정개혁 추진방안 세부실천계획」을 통해 구체화되었다. 시설 현대화 사업을 통해 시설원예 및 재배환경 관리 기반이 확보 되었으며, 생산력 향상, 경영의 규모화·전문화 등의 전반적 발전을 촉진하였다.

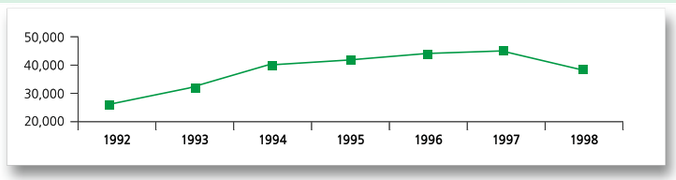
3) 「농어촌투융자사업」추진 성과

「농어촌투융자사업」추진을 통해 농가 평균소득은 1992년 14,506천원에서 1998년 20,494천원으로 지속적으로 증가하여 연평균증가율이 5.9%에 달했다. 1992~1997년 중에는 완만한 상승세를 보이며 연평균증가율 10.1%로 높게 나타났으나, 1998년 IMF 경제위기 이후 전년대비 12.7%로 크게 감소하면서 연평균증가율이 전반적으로 감소하였다.

전체 경지면적은 1992년 2,261천ha에서 1998년 2,117천ha로 144천ha 감소하였지만, 호당 경지면적은 1992년 1.38ha에서 1998년 1.50ha로 8.7% 증가하였다. 특히 쌀 전업농의 경우 영농규모화 집중 지원을 통해 농가당 경지면적이 1.74ha에서 2.83ha로 62.2% 확대되는 성과를 달성하였다.

■ 〈표2-3〉 농어촌구조개선사업의 주요 성과변수

항목 \ 연도	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
농어가소득 (천원, A+B)	26,877	31,360	37,426	40,583	42,337	43,819	37,288
증감액	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
어가평균소득(천원, A)	12,371	14,432	17,110	18,780	19,039	20,331	16,794
농가평균소득(천원, B)	14,506	16,928	20,316	21,803	23,298	23,488	20,494
경지면적(천ha)	2,261	2,285	2,205	2,197	2,142	2,097	2,117
호당면적(ha)	1.38	1.44	1.42	1.46	1.45	1.46	1.50



※ 자료 : 국회사무처 법제예산실, 「농어촌구조개선사업의 평가와 과제」, 1999.7

2. 1차 「농어촌투융자사업」의 문제점 대두

1) 농업인에 대한 투자효과 미비

'농어촌투융자사업'은 42조원의 막대한 자금규모에도 불구하고 기반정비, 기술개발 등 농어촌에 직접 투자되지 않는 간접사업비도 포함되어 있다. 농어업인에게 직접 투입되는 자금규모는 전체 예산의 40%수준이었다. 때문에 실제 농어업인을 대상으로 지원되는 자금 규모가 부풀려지고, 농업분야 재정투자의 성과가 미흡하다는 비판을 자초하였다.

또한 '농어촌구조개선사업'은 대내외 여건변화에 따른 중장기적 농어촌 발전방안을 수립하기 위한 사업이지만 일부 비구조개선적 성격의 사업이 포함되기도 하여 효과는 더 낮아졌다.

2) 하드웨어 구축 수준에 현저히 미치지 못하는 소프트웨어 기반

정책금융 지원은 물량, 시설, 장비 투자를 중심으로 하드웨어 기반을 구축하는데 중점을 두었다. 하드웨어 기반 구축은 '농어촌구조개선사업' 총 투자액의 57.9%에 달하였으며, 농업인의 경영능력 향상, 유통체계 개선, 수출지원 등 소프트웨어 기반 지원은 미비하였다. 하드웨어 중심의 이러한 불균형은 이후 사업의 비효율화를 초래하였다.

3) 농업경영체 지원의 한계

자금지원의 방식이 사업별, 품목별로 세분화되다보니 사업국·과별 지원계획이 수립되고 사업별 규모 확대에만 집중되어 자금지원에 대한 총괄적인 내용 관리가 어려웠다. 이러한 부문별 사업 추진으로 사업간 상호연계성 부족, 중복지원, 경영체 발전단계별 종합지원이 어려워지는 등 다양한 문제가 발생되었다.

4) 투자사업에 대한 사후관리 체계 미비

투자사업에 대해 평가 및 조사가 다양하게 이루어졌으나 부서별, 사업별로 각개 추진되어 전반적이고 종합적인 관리가 미흡하였다. 사후관리 체계의 미비는 기존 경영능력과 사업 추진경험이 부족한 농가가 자체적으로 유지·관리하기 어려운 상황으로 이어졌으며 투자사업과 관련한 비리와 부실, 농가부채규모 확대 등의 문제가 새롭게 대두되었다.

3. 2차「농어촌투융자사업」을 통한 내실화(종합자금제도의 도입)

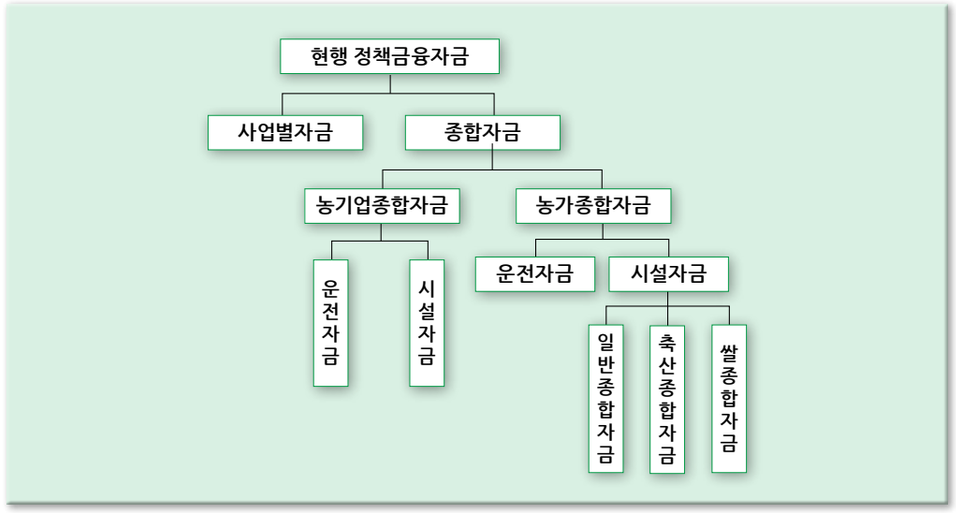
1) 종합자금제 개념

■ <표2-4> 종합자금 지원방식의 특징

구분	현행사업별 지원방식	종합자금 지원방식
지원방식	개별사업별 분산지원	경영체 사업계획에 따른 종합지원
대상자 선정	시장·군수(농발심의회)	대출 취급기관
자금지원	연1회 일괄 선정 지원	수시 선정·지원 사업 평가 후 추가 지원
사후관리	채권관리 중심	경영컨설팅 중심

※ 자료 : 한국농촌경제연구원, 「농업경영종합자금제도 도입방안 연구」, 1998.12

■ <그림2-2>종합자금의 대상사업 분류



※ 자료 : 한국농촌경제연구원, 「농업경영종합자금제도 도입방안 연구」, 1998.12

종합자금제는 정부계획에 의해 사업별, 품목별 배분되는 기존 정책금융 공급시스템에서 벗어나 경영체 스스로 계획을 수립하고 계획에 따라 시설·운영자금을 포함한 사업비를 일괄적으로 지원하는 새로운 방식의 정책금융 공급시스템이다.

종합자금제 도입 이후 개별경영체가 수립한 사업 계획에 따라 자금을 지원하는 발전단계별, 종합적 지원체계로 전환되었으며 시설·장비 등 하드웨어 지원뿐만 아니라 경영관리 능력을 보완 하고 이후 사후관리를 위해 경영컨설팅까지 연계된 전·후방 지원이 이루어졌다.

■ <표2-5> 농림사업의 분류

종합자금제 자금구분				해당 농림사업
종합자금	농업경영체 종합자금	시설자금	쌀	영농규모화, 농기계구입, 후계자자금, 전업농자금
			축산	후계자자금, 축산경쟁력강화사업, 축산단지사업, 농기계구입
			일반	과실, 시설원예, 특작, 노지채소 등 생산 유통지원사업, 후계자자금, 전업농자금, 중소농고품질농산물생산, 농기계구입
		운전자금		농기업경영자금, 축산경영자금
	농기업 종합자금	시설자금		농산물가공산업 및 특산단지육성, 농촌관광휴양자원개발
		운전자금		농기업경영자금, 농안기금사업
사업별 자금				토지개량사업, 환경농업지구조성, 농기계 사후관리지원, 농산물규격출하, 생산자단체유통지원사업, 농산물포장센터건설 및 집하장시설보완, 농업경영자금

※ 자료 : 한국농촌경제연구원, 「농업경영종합자금제도 도입방안 연구」, 1998.12

2) 종합자금제와 컨설팅사업의 연계

정부는 그간 투융자사업을 통해 규모화, 기계화, 현대화 등 양적성장을 이루었으며 이를 기반으로 내실 있는 성과를 도출하기 위해 컨설팅을 연계하여 지원제도를 보완하고자 하였다.

특히 지원 경영체별 기술·농업경영 수준에 따라 다르게 발생되는 성과를 상향평준화시키고 생산성향상 및 소득증대로 이어 질 수 있도록 지원하기위해 1999년 농업경영컨설팅지원사업 대상 경영체 선정 시 농업경영종합자금지원사업 대상 경영체를 우선 선정 지원하도록 하였다.

■ 〈표2-6〉 종합자금시범사업 지원대상경영체에 대한 신청특례

사업추진절차 및 추진일정에 불굴하고 종합자금 지원대상경영체가 동 자금 신청 시 혹은 선정 후 본지침의 지정요건을 충족하는 민간컨설팅기관·업체로부터 컨설팅을 받은 경우 동경영체와 컨설팅기관·업체는 본 사업 참여를 신청하여 선정 혹은 지정된 것으로 보며 본 지침에 따른 지원 신청시 시·도별 사업량 및 예산 한도내에서 우선 지원함.

※ 자료 : 농림부, 「농업경영컨설팅지원 사업시행지침」, (1999)

제2장 농업경영컨설팅지원 시범사업 추진 (1999년~2001년)

1. 농업인 경영혁신 지원과 농업투자의 효율성 제고

1) 수요자 중심의 지원체계 확립

1998년「농업·농촌발전계획」을 통해 공급자중심에서 수요자중심 지원, 지방농정의 자율성 강화 등으로 농정방향을 재편하였으며 구체적인 추진전략으로 '경영·기술컨설팅 및 농정평가 기능 강화'를 통해 농촌투융자제도 개혁을 시도하였다. 정책자금은 종합지원방식으로 전환하고 지방농정 자율성 강화와 시·군농어촌발전심의회 기능 재편 등을 추진하였다. 같은 맥락에서 농업경영체가 필요한 자금을 발전단계에 맞추어 수요자 중심으로 적기에 종합 지원하는 농업경영종합자금제도가 도입되었으며 경영컨설팅을 연계한 현장 밀착형 지원체계를 구축하였다.

농업경영컨설팅사업은 농업인의 경영혁신지원을 통해 농업구조개선투자의 효율성을 제고하고 정부의존을 탈피해 자가혁신 능력을 갖춘 농업경영주체로 육성함을 목표로 설정하였다. 따라서 컨설팅이 필요한 경영체는 컨설팅기관·업체와 자발적인 계약을 바탕으로 사업을 추진하며 행정기관은 계약의 알선과 적정화, 계약이행, 정보제공 및 제도정비를 담당하였다.

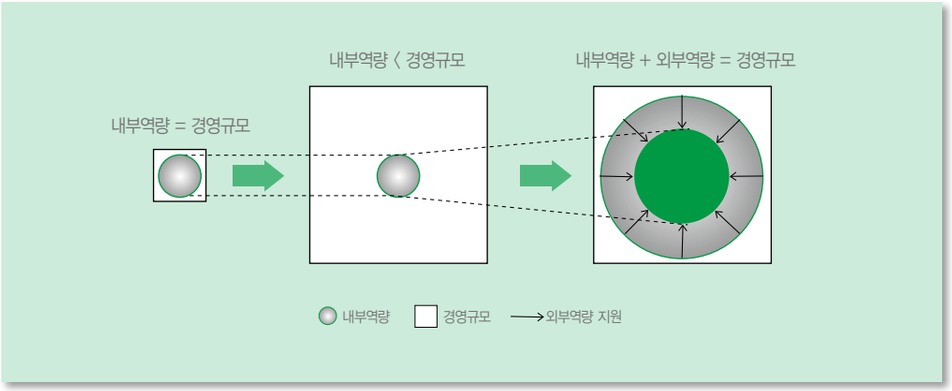
2) 경영규모 확대에 따른 경영역량 강화

농어촌투융자사업 추진 이후 농업경영규모의 확대 속도는 경영주체의 경영 역량 성장 속도가 미치지 못할 만큼 빠르게 진행되었다. 이에 따라 보다 효과적인 농업경영을 지원하기 위한 즉 규모화 된 영농을 체계적으로 영위하는 체계가 필요했다. 경영주체 육성을 위한 방안으로 농업경영컨설팅사업이 도입되었다.

농업경영컨설팅 지원 대상은 전업농, 법인경영체로 제한하여 전업농육성과 법인경영체의 경영개선 및 소득안정을 도모하는 주체로 육성하고자 하였다. 또한 부문별하게 설립되는 법인경영체를 제한하기 위해 법인경영체 설립·운영 요건을 개선·강화하고 컨설팅 지원 시 재무제표 제출을 의무화하여 대상경영체가 경영관리 측면에서 기본적인 경영능력이 있는지 여부를 판단하기 하여 지원하였다.

농어촌구조개선 사업 이전 영세·소규모 농가단위였던 농업경영체가 사업 이후 호당 경지면적의 확대, 영농의 기계화, 기반시설 정비 등으로 경영규모가 크게 확대되었다. 하지만 경영체의 경영능력은 규모의 확대에 비례하여 성장하지 못하였으며 이를 성장시키기 위해 내부역량 확대뿐만 아니라 외부역량 유입을 통해 경영안정화를 도모하고자 하였던 것이다.

■ 〈그림2-3〉 경영규모 확대에 따른 내·외부 역량 강화



3) 경영혁신 지원을 통한 경영능력 향상

1999년 농업경영컨설팅 도입 당시 농업분야 컨설팅은 개념조차 생소하였다. 이에 대한 경영체 인식은 매우 낮았다. 그래서 컨설팅에 대한 이해를 높이고 보다 구체적인 서비스 지원을 받을 수 있도록 컨설팅을 6가지로 분류하였다. 분류한 컨설팅 서비스 외 추가 영역에 대한 컨설팅 지원여부는 시·도지사가 컨설팅 지원에 대한 근거자료를 검토하여 최종 결정하도록 하였다. 이는 지원 자금이 농업경영컨설팅료 외 시설·장비구입자금, 운영자금, 등 다른 용도로 사용되는 것을 사전에 방지하기 위함이었다.

컨설팅의 지원은 각 내용의 구성 및 결합방식에 따라 종합컨설팅과 부분컨설팅으로 나누어 지원되었다. 첫 번째로 6개 영역 중 한 가지 영역을 집중 지원하는 부분컨설팅(정보화 컨설팅만 시행하는 컨설팅 제외)과 ①경영진단 및 사업계획 수립 컨설팅, ②기장·회계·재무관리 컨설팅을 반드시 포함하고 ③기술·생산·관리 컨설팅, ④ 농자재조달·가공·마케팅 컨설팅 중 하나를 포함하는 종합컨설팅으로 나누어 경영체 여건에 따라 필요로 하는 컨설팅 서비스를 선택적으로 지원 하였다.

■ 〈표2-7〉 컨설팅서비스의 분류(예시)

구분	분류
컨설팅 내용에 따른 분류	① 경영진단 및 사업계획 수립 컨설팅
	② 기장·회계·재무관리 컨설팅
	③ 기술·생산·관리 컨설팅
	④ 농자재조달·가공·마케팅 컨설팅
	⑤ 정보화컨설팅
	⑥ 기타 농업경영혁신에 필요하다고 시·도지사가 인정하는 컨설팅
컨설팅 구성·결합방식에 따른 분류	종합컨설팅 : 위 분류상①, ②를 반드시 포함하고 ③ 또는 ④중에 하나를 반드시 포함하는 컨설팅
	부분컨설팅 : 종합컨설팅이 아닌 컨설팅, 다만 정보화컨설팅만 시행하는 컨설팅은 지원대상이 될 수 없음.

※ 자료 : 농림부, 「농업경영컨설팅지원」사업시행지침, 1999~2002

컨설팅을 통한 경영능력 확대와 생산성 향상, 소득 증대 등의 효과를 점검하기 위해 컨설팅기관·업체와 지원대상 경영체는 경영현황조사를 계약 체결 직후, 계약 종료 이후 두 차례 실시하고 결과를 시·도지사에 제출하여 객관적인 컨설팅 효과를 측정하도록 하였다.

■ 〈표2-8〉 컨설팅 추진 결과 효과 분석

컨설팅 계약 발표 직후	컨설팅 계약 종류 이후
농업용 자산보유현황	농업용 자산보유 변동
최근 3년간 자산/부채 현황(경영지표)	자산/부채 현황(경영지표)
생산성·수익성 현황(경쟁력지표)	생산성·수익성 현황(경쟁력지표)
경영개선목표	경영현황 기술서 기준 달성률
농업경영상 애로사항	경영 애로사항의 개선 정도
기타 계량화 자료	기타 개선사항

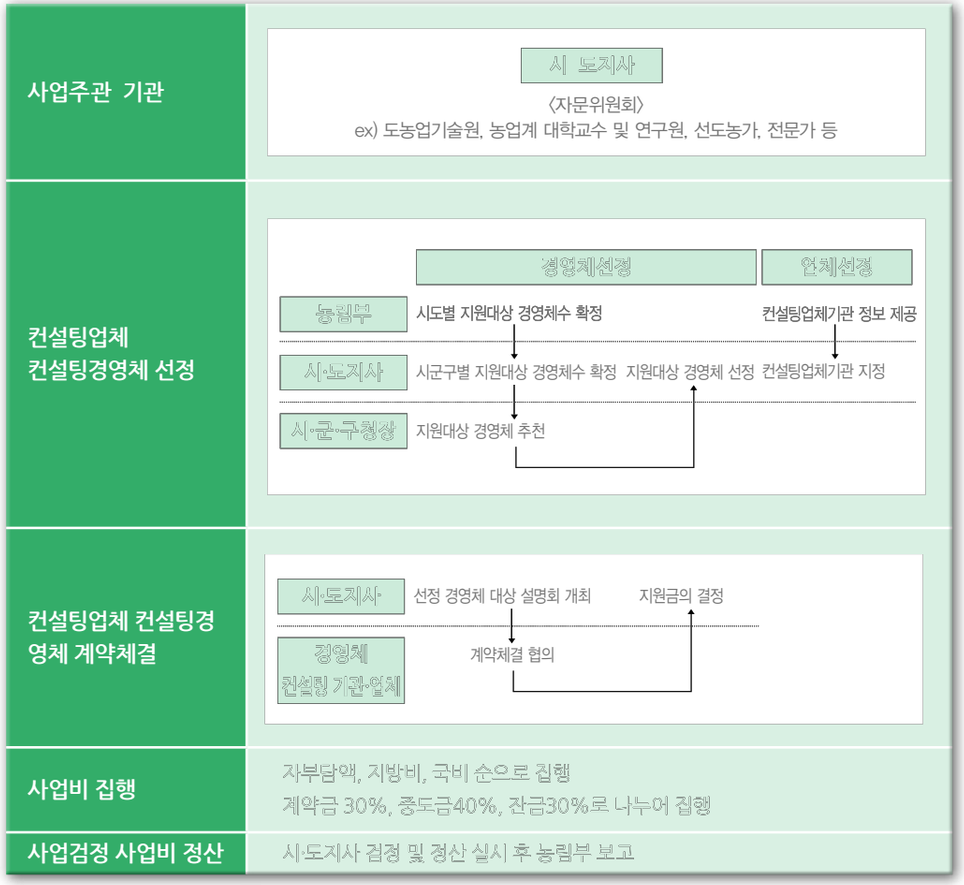
※ 자료 : 농림부, 「농업경영컨설팅지원」사업시행지침, 1999

2. 농업분야 컨설팅서비스 민간공급기반의 구축

1) 컨설팅 추진 체계 마련

컨설팅서비스라는 생소한 영역에 대한 경영체의 접근 시각은 사업초기 다양한 혼란을 가져왔다. 경영체가 스스로 자체 경영상태를 진단하고 필요에 따라 일부 비용까지 지불하면서 컨설팅서비스를 받는다는 것은 기존의 시설·장비 지원 혹은 비용부담이 없는 공공컨설팅과는 완전히 다른 개념이었다. 하지만 이러한 여건 속에서 농업분야 민간컨설팅 육성을 통해 지식서비스 기반을 마련하고 향후 지속적인 개선·발전을 위해 시도지사가 주관하여 컨설팅 업체와 경영체를 연결하는 컨설팅 추진 체계를 마련하였다.

■ 〈표2-9〉 컨설팅 추진 체계



※ 자료 : 농림부, 「농업경영컨설팅지원」사업시행지침, 1999

2) 컨설팅대상경영체 선정 및 컨설팅기관·업체 지정

컨설팅대상경영체 선정 및 컨설팅기관·업체 지정을 위해 엄격한 요건을 충족하는 신청자격을 갖추어야하고 이들 중 우선순위를 두어 사업을 추진하였다.

컨설팅대상경영체로 신청하기 위해서는 '정책자금 지원과 관련한 사업을 추진 중이거나 지원대상으로 선정된 경영체'이면서 '정보화교육을 이수하였거나 인터넷 활용을 통한 영농을 추진하고자 하는 경영체' 조건을 모두 충족시켜야 했다. 이러한 경영체 중 ①농업경영종합자금지원시범사업 지원대상경영체, ②종합컨설팅을 받고자 하는 경영체, ③지원 시점 인터넷 계정이 있거나 농림수산정보망 회원인 경영체, ④경영장부나 영농일지를 최근 1년 이상 기록한 경영체, ⑤

정책자금을 지원받은 경영체로 부실 혹은 운영상 우려가 있는 경영체, ⑥경영규모가 큰 경영체 등과 같은 요건을 우선순위로 설정하여 정책자금을 지원 받은 경영체가 이를 효과적으로 운영할 수 있도록 지원하고자 하였다.

컨설팅기관·업체 지정을 위한 신청자격으로 '농업분야 컨설팅 서비스를 실시하기위해 고용계약에 의해 전문인력을 4인 이상 보유한 민간기관·업체 또는 4인 이상의 전문인력으로 구성된 전문가팀', '인터넷 및 농림수산정보망을 활용한 컨설팅 서비스를 실시하는 기관·업체 혹은 전문가팀', '컨설팅 서비스분야 중 내부인력을 대체할 수 있는 외부인력을 보유하고 있는 기관·업체', '부가가치세법 제5조 제1항에 의한 사업자등록을 필한 컨설팅기관·업체'의 조건을 모두 충족시켜야 했다. ①최근 2년 이내 유료컨설팅 계약을 체결하여 수행한 컨설팅기관·업체, ②컨설팅 가능분야 시설·장비를 보유한 컨설팅기관·업체, ③컨설팅 가능분야 내·외부 전문가가 충분한 컨설팅기관·업체, ④인터넷 및 농림수산정보망을 활용한 컨설팅 서비스를 시행중인 컨설팅기관·업체 등의 요건을 우선순위로 설정하여 컨설팅기관·업체의 전문성과 충분한 인력활용이 가능한지 여부를 가장 우선적으로 고려하였다.

3) 컨설턴트 교육프로그램 실시(2000)

1999년 추진 당시 농업분야 컨설팅 기관·업체가 부족하여 부실 컨설팅에 대한 우려가 많았다. 부실컨설팅 방지를 위한 보완책으로 2000년부터 컨설턴트 교육프로그램 이수 의무화가 추진되었다.

농림수산정보센터 농업정보화교육원 교육과정을 이수하고 이수확인서를 득한 경우에 한하여 컨설턴트로서의 자격을 부여하였다.

4) 2001년 시범사업을 종료하고 본사업 전환

1999년부터 2001년까지 3년간 추진된 시범사업으로 1,035개 경영체를 대상으로 9,525백만원이 투입되었으며, 이를 통해 농업경영컨설팅의 의미와 필요성에 대해 확인하고 컨설팅수요에 대응 할 수 있는 초기 민간컨설팅 서비스 기반을 구축하였다.

제3장 가공산업에 대한 **농업경영컨설팅 지원** (2002년~2003년)

1. 국산농산물 가공산업의 확대

1) 국산농산물을 활용한 농산물 가공산업 확대

'농산물 가공산업 육성 사업'은 1989년부터 지속적으로 추진되었으며 우리농산물의 새로운 수요개발과 부가가치 제고로 농가소득을 증대시키고, 원료농산물의 대량구입처 확보 및 가공처리로 수급조절과 가격안정에 기여하는 것을 목표로 추진되었다. 이러한 사업목표를 달성하기 위해 농산물가공공장 건설 및 특산단지 조성을 위한 시설비 지원과 함께 가공식품 개발비, 운영비 등이 지원되었다. 이후 '농산물 가공산업 육성 사업'과 연계하여 농산물가공업체에 가공원료수매자금을 지원는 '가공원료 수매자금 지원 사업'이 추진되었다. 이는 국산 농산물의 수급 및 가격안정, 농가소득 증대를 도모하고 '농산물 가공산업 육성 사업'으로 정부가 지원한 농산물가공업체의 경영활성화를 도모하기 위함이었다.

2) 가공산업 운영 실태

이러한 가공산업 지원 노력에도 불굴하고 2001년까지 정부지원을 받은 가공업체 1,411개소 중 퇴출·지정취소 업체 386개소, 가동중단 업체 39개소로 부실한 경영구조를 보였으며, 가동

중인 업체 중에서도 연매출 20백만 원 이하인 업체가 39개소로 집계되어 사업의 실질적인 효과를 재검토해야 한다는 비판이 제기되었다.

감사원 감사결과에 따르면 사업대상자 선정 시 제품의 경쟁력, 판매전망, 수익성 등 사업의 타당성이 제대로 검토되지 않은 채 사업대상자 확대에만 치중하여 완공 당시부터 미가동, 가동중단, 휴·폐업이 속출하였다. 그래서 농산물 가공산업 지원 정책은 당초 목표했던 효과를 거두지 못하고 회수불능 융자금 156억원의 손실만 가져왔다는 지적이 있었다.

2. 가공산업 성장기반 조성을 위한 경영노하우 지원

1) 가공산업 농업경영체 지원 목적

가공산업 농업경영체 지원은 가공산업 자체가 농산물 수급조절 및 농촌유휴인력 흡수 등 농가소득 증대 역할을 수행하고 있기 때문에 가공업체에 대한 경영활성화 지원을 통해 가공산업의 역할을 확대하고자 했다.

이를 위해 농산물 산지가공업체의 경영수준을 구체적으로 진단하고 개선방안을 제시하여 경영능력 배양 및 운영 내실화를 도모하고 더 나아가 창업 및 공장경영에 필요한 기술·경영·관리·행정에 대한 자문을 통해 시행착오를 줄이고 경영손실을 사전에 방지하는 지원체계를 도입하게 되었다.

2) 가공산업 농업경영체 지원 체계

그동안 추진되었던 농산물가공공장 건설 위주의 지원에서 벗어나 지원대상이 경영마인드가 부족한 농업인 출신임을 고려하여 가공업체 스스로 성장 할 수 있는 기반조성을 위한 경영·기술 컨설팅 사업 지원으로 경영애로를 해소하고자 하였다.

가공컨설팅의 경우 기술컨설팅과 경영컨설팅으로 크게 나누고 기술컨설팅은 다시 가공기술, 공정설계검토, 저장/유통기술, 제품의 다각화, 위생관리기술, 포장/디자인의 6가지 세부항목으로 구체화하였으며 경영컨설팅도 마찬가지로 생산관리, 재무관리, 판매관리, 인력관리, 정보관리, 사업타당성분석의 6가지 세부항목으로 구체화하여 사업대상 경영체의 문제점을 다양한 관점에서 분석하고 그에 적합한 개선방안이 도출될 수 있도록 지원하였다.

■ 〈표2-10〉 기술 및 경영컨설팅 세부내용

〈기술컨설팅〉	
가공기술	전처리기술, 건조기술, 추출·농축기술, 여과기술, 분쇄기술, 살균기술, 제품품질 평가기술, 저장기술, 식품첨가물 활용기술 등
공정설계 검토	공정자동화 방안, 생산설비의 효율적 배치, 기계장비의 효율성평가, 공정흐름도의 분석, 생산능력 제약요소 진단 등
저장/유통기술	원부재료의 보관, 제품의 보관 및 유통방법, 저장시설 및 운영방법의 개선 등
제품의 다각화	신상품 제조기술, 가동율 제고기술, 부산물활용기술 등
위생관리기술	공장위생, 개인위생 등
포장/디자인	포장재질, 포장용기, 포장방법, 디자인, 포장의 표시사항 개선 등

〈경영컨설팅〉	
생산관리	생산일정계획, 적정재고관리, 원부재료 조달방법, 품질관리, 제품다각화, 품목조정, 비용절감 방안, 생산성 제고 방안 등
재무관리	재무제표 분석, 투자사업의 수익성 분석, 현금흐름분석, 합리적인 자금조달 및 운영방법, 보유자본의 포트폴리오, 재무제표 작성 등
판매관리	시장분석, 판매전략 수립, 판매방법 개선, 판매촉진 전략, 신판로 개척의 접근방법 등
인력관리	근로자의 숙련도, 고용형태의 적절성, 적정인력배치, 자동화 방안, 작업능률 제고 방안, 경영자 및 종업원의 의식교육 등
정보관리	정보유형별 정보원 및 접근방법, 수집정보의 전산관리, 정보통신망 이용방법 등
사업타당성분석	생산계획, 판매계획, 기계장비계획, 제품별 가공기술, 투정시설투자비 산정, 소요자금 조달계획 등

※ 자료 : 농림부, 「농업경영컨설팅지원」사업시행지침, 2002

3. 가공산업 육성지원을 위한 제도적 근거 마련

1) 농산물가공산업육성법 개정

1993년 '농수산물가공사업육성 및 품질관리에 관한 법률'이 제정되고 이후 1999년 '농수산물가공산업육성법'으로 개정되었으며 2001년 수산가공을 분리하여 '농산물가공산업육성법'으로 개정되었다. 이후 2003년 일부내용이 개정되고 농업경영컨설팅 추진 근거법령으로 제11조(가공업자의 경영개선 지원)에 따라 컨설팅 지원을 확대하였다.

■ 〈표2-11〉 가공산업경영컨설팅 추진 근거 법령

제11조 (가공업자의 경영개선지원)
① 농림부장관은 산지가공업자가 농산물의 수입개방 등에 대응할 수 있도록 경영개선지원 등의 시책을 추진할 수 있다. 〈개정 1997.3.7, 2001.1.29〉
② 농림부장관은 산지가공업자가 수입개방 등으로 경쟁력이 약화되거나 경영이 악화되어 생산하는 가공품의 품목전환 등 경영개선을 하고자 할 때에는 자금의 융자 등 필요한 지원을 할 수 있다. 〈개정 1997.3.7, 2001.1.29〉
③ 제2항의 규정에 의한 지원대상 및 지원내용 등 필요한 사항은 대통령령으로 정한다.

※ 자료 : 법제처, 「농산물가공산업 육성법」, 시행 2003.10.1

2) 컨설팅서비스 영역의 분류 및 컨설팅업체 지정요건 개선

2002년 농업경영컨설팅과, 가공산업경영컨설팅으로 구분하여 분류하던 컨설팅서비스 영역을 통합하여 5개 영역으로 재분류하였다. 통합분류 내용은 ①농업경영컨설팅, ②사업계획컨설팅, ③생산기술컨설팅, ④가공기술컨설팅, ⑤기타로 설정하고 가공기술컨설팅의 원활한 수행을 위해 컨설팅업체 지정요건을 강화하여 농업분야 컨설팅 전문 인력 4명 중 농산물가공분야 전문가가 1인 이상 참여한 컨설팅업체를 중심으로 지정하게 했다.

■ 〈표2-12〉 컨설팅서비스 분류 체계 개선

2002년 컨설팅서비스 분류	2003년 컨설팅서비스 분류
1) 경영진단 및 사업계획 수립 컨설팅	1) 농업경영컨설팅
2) 기장·회계·재무관리컨설팅	2) 사업계획컨설팅
3) 기술·생산·관리컨설팅	3) 생산기술컨설팅
4) 농자재조달·가공·마케팅컨설팅	4) 가공기술컨설팅
5) 정보화컨설팅	5) 기타
6) 기타	
종합컨설팅	
부분컨설팅	

※ 자료 : 농림부, 「농업경영컨설팅지원」사업시행지침, 2002~2003

제4장 산지유통주체에 대한 농업경영컨설팅 지원(2005년)

1. 거점 시설 중심으로 산지유통 계열화

1) 산지유통주체 육성을 위한 제도적 기반 마련

2004년「농업·농촌발전기본계획」의 농업체질강화 부문에서 APC, RPC 등 산지유통시설을 유통혁신의 거점으로 활용하고 공동마케팅조직을 차세대 산지유통주체로 육성하고자 하였다.

산지유통주체 육성을 위해 독립채산·책임경영제·공동계산 정착으로 경영구조 선진화를 시도하였으며, 지역·품목단위 조합간 공동출자·판매 방식의 제도화를 통해 다양한 공동출자법인 설립기회를 제공하였다.

2004년 수립된 「농업·농촌발전기본계획」은 산지유통부문에 큰 변화의 흐름을 주도하였으며 농업경영체의 자기혁신을 통한 역량강화 필요성을 다시 한 번 확인하는 계기를 마련하였다.

2) 산지유통주체 육성을 위한 내실화

산지유통주체 육성을 위한 주요 수단으로 APC, RPC를 활용한 산지유통 계열화를 구상하였다.

원예농산물의 경우 산지유통조직에 고부가가치 상품화가 가능한 산지유통센터(APC) 설치를

지원하였다. 특히 대규모 APC에 대해서 지자체가 참여하는 광역기반 조직, 독립적 전문경영체제를 갖춘 공동마케팅조직으로 육성하고자 하였으며, 활용도가 낮은 APC는 유통시설의 임차 또는 M&A를 통해 유통조직의 보완시설로 운영되도록 하였다.

고품질쌀 생산·유통을 위한 중심조직으로 RPC 경영안정화를 집중 지원하였으며, 농업구조개선사업을 통해 1991년 2개소에 불과하던 RPC가 2002년 328개소로 확대되어 쌀 산업의 중추적 거점 역할을 수행하였다. 이에 따라 정부 경영평가를 통해 나타난 경영부실 RPC에 대한 대책 마련 및 내실화, 우수 RPC에 대한 집중 지원을 통한 동기부여 필요성은 더욱 높아졌다.

3) 농업경영컨설팅 지원대상 확대

이러한 중앙정부 정책 변화와 함께 산지유통조직이 규모화·조직화되고 시설이 대형화·패키지화되면서 경영체의 경영능력에 대한 점검과 부족한 부분을 달성하기위한 대책마련이 요구되었고 그 결과 농업경영컨설팅을 활용한 경영체 진단 및 발전방안 모색의 범위가 넓혀지게 되었다.

2005년 농업경영컨설팅사업 대상자가 APC, RPC, 쌀전업농까지 확대되면서 지원규모와 지원조건이 변화되었다. 특히 APC, RPC에 컨설팅 서비스를 공급하는 업체는 시·도가 지정하고 농림부에 통보하던 기존의 컨설팅업체 지정방식과 달리 농림부가 선정하고 시·도가 지정하는 방식으로 전환하였다. 이는 APC, RPC와 같이 규모화 된 산지유통시설이 지역단위의 접근이 어렵고, 보다 전문적인 컨설팅업체가 전담하여 지원하는 것이 효과적이라고 판단한 것이다.

2. 컨설팅지원사업의 원활한 추진을 위한 지원규모·조건의 변화

1) 경영체 부담 경감을 위한 자부담 비율 축소

1999년부터 2004년까지 지원 된 사업비 지급 비율은 국고 30%, 지방비20%, 자부담 50%로 컨설팅을 받는 경영체의 부담이 크게 작용하였으나 '05년부터 국고 50%, 지방비 20%, 자부담 30%로 조정하였다. 지원단가 상승에 따른 경영체 부담을 줄이는 측면도 있으나 경영 컨설팅의 공적성격 부여의 측면도 작용하였다.

2) 컨설팅 지원 단가 상향 조정

기존 농가경영체의 사업비 한도액은 10백만 원, 법인경영체의 사업비 한도액은 20백만 원이었다. 2005년 사업대상자 확대에 따라 대규모 유통조직 등이 포함됨에 따라 농가경영체는 15백만 원, 법인경영체는 30백만 원으로 크게 증가하였다.

3) 사후관리체계 강화를 통한 인센티브제 도입

또한 지속적으로 제기되던 사후관리체계 강화를 위해 인센티브제를 도입하여 컨설팅 효과에 대해 측정하고 우수 경영체에 대한 지속적인 관리 체계를 마련하였다.

제5장 컨설팅업체 및 경영체 선정 **기준 강화**(2006년)

1. 컨설팅업체 공모·인증제 시행

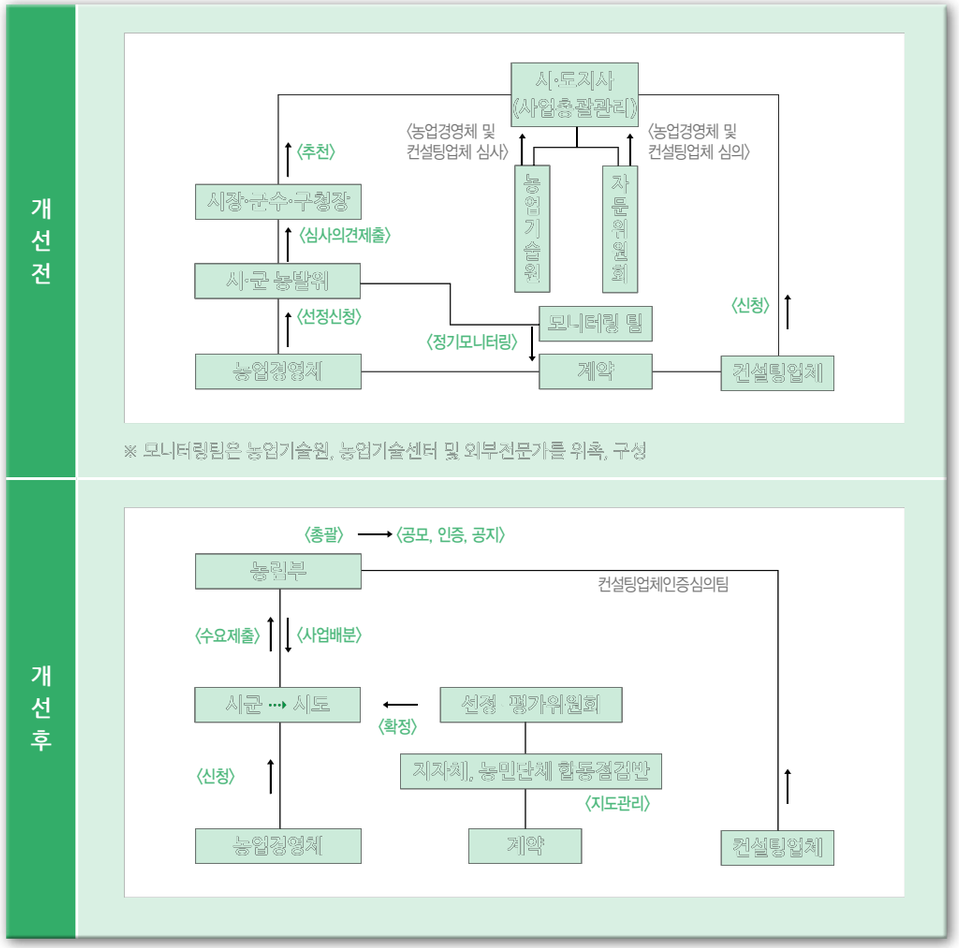
1) 인증제 시행 배경

민간컨설팅산업 육성은 사업 초기 농업경영체의 성장·발전에서 자체 인력으로 해결하기 어려운 영역을 보완하기 위한 '외부 인적자원 활용'의 목적으로 시작되었다. 하지만 국내 농업무분 민간컨설팅 산업의 여건상 전문성이 낮고 소규모 형태로 운영되어 초기 기반확보를 위해 국가적 차원에서 육성하고자 하였다. 그러나 당시 민간컨설팅 육성을 위해 투입된 지원은 능력이 부족한 컨설팅업체의 난립, 생산기술지도 분야 편중, 나눠먹기식 사업배분 등의 부작용을 발생시켰다.

이후 컨설팅업체의 전문성을 객관적으로 심사하고 인증하여 경영체가 일정한 수준이상의 컨설팅을 받을 수 있는 관리 체계를 마련해야 한다는 요구가 확대되었다.

2) 컨설팅업체 공모·인증 계획

■ 〈표2-13〉 컨설팅업체 인증제 도입



기존 시·도지사가 총괄해오던 컨설팅업체 선정과 관련한 사항을 중앙(농림부)에서 인증·공지하고, 사후 관리를 강화하여 민간 컨설팅업체의 수행능력향상 및 규모화·전문화를 유도하였다.

컨설팅업체는 일정요건을 갖추어 지자체의 지정을 받고 중앙(농림부)에서 실제 컨설팅 능력을 종합평가하여 최종 인증하도록 하였다. 이때 인증심의위원회를 구성·운영하여 객관성과 전문성을 확보하고 공정한 평가가 이루어지도록 했다.

농업경영컨설팅 업체 공모 인증 계획

1. 목적
- 우수 컨설팅 업체를 집중 육성하여 농업경영컨설팅의 질 향상 추구
- 능력 있는 업체를 공모 인증하여 전문화 규모화 도모

2. 신청자격
- 농업경영컨설팅을 실시하기 위해 사업자 등록을 필하고 6인이상 전문인력(업체전속기준)을 보유한 업체
- 부가가치세법 제5조제1항의 규정에 의해 설립을 필하고 사업 목적에 경영컨설팅사업이 포함되어 있어야 함.
- 전문인력 단계적 상향조정 계획에 따라 '07년에 8인 이상 확보 가능한 업체
- 전문인력은 다른 컨설팅 업체에 겸직 금지 원칙
- 전문인력 : ①회계 재무 ②경영 ③마케팅 ④브랜드 ⑤생산기술 ⑥방역(축산), 토양(경종), 전기(시설, 축산), 기타 품목별 필수 등
- 전문인력 자격기준 : 법령으로 공인된 자격소지자(국가기술자격법시행령에 의한 기사 이상 자격증 소지자 포함) 또는 다음 하나에 해당하는 자
  - 해당분야를 전공하고 학사학위가 있는 자로 해당분야에서 10년 이상의 근무경력이 있는 자
  - 해당분야를 전공하고 석사이상의 학위가 있는 자로서 5년 이상의 근무경력이 있는 자
  - 해당분야 기관 및 업체에서 15년 이상 근무한 경력이 있는 자
  - 신지식 농업인 및 농업전문학교 졸업 후 해당분야에 5년이상 근무한 경력이 있는자

-인증우대
- 일정규모 이상으로 컨소시엄을 구성하거나, 대학 연구소 등과 클러스터를 형성한 업체
  * 다만, 단일 내용으로 여러 개 업체가 컨소시업을 구성하는 경우에는 제외
    예) 가축병원이 연합하여 질병관리 컨설팅을 실시하는 경우 등
- 전국 단위 컨설팅 업체로서 지사(branch) 구성이 활발한 업체
- 인터넷 홈페이지를 구축하고 농업인이 컨설팅 업체가 실시하고 있는 컨설팅 내용을 찾기 쉽고 알기 쉽게 자세히 프로그램을 구성한 업체

-인증제외 대상(컨설턴트 자격에도 적용)
- 부적절한 거래, 비윤리적 행위를 한 사례가 있는 자(업체)
- 금융 불량거래처로 규제중이거나 세금 체납중인 자(업체)
- 컨설팅 업무와 관련된 소송이 진행 중이거나 민원발생 등으로 농가 등에 피해를 준 사례가 있는 자(업체)

3. 대상
-경영 마케팅까지 종합컨설팅이 가능한 업체
- 컨설팅 분야 : ①원예 특작 ②가공 ③한우 ④낙농 ⑤양돈 ⑥양계 ⑦공동마케팅조직, 산지유통전문조직, 산지유통센터 ⑧미곡종합처리장 ⑨쌀 전업농 ⑩지역클러스터 ⑪농촌관광 ⑫친환경(유기)농업 ⑬농축산물 브랜드 경영체 ⑭종합 ⑮특수분야
- 사료 기자재회사의 계열사 등은 별도법인으로 구성
  * 당사 제품판매와 연계된 사항이 적발될 경우 인증 즉시 취소

-인증우대
- 지역 특성에 맞는 컨설팅을 위해 권역별 특화 업체
- 전국단위 특수 분야 컨설팅(예 : 낙농생산관리) 실시 업체
  * 이 경우에도 전문 인력은 6인 이상으로 하고, 일반분야와 다르게 구성 할 수 있음.

4. 인증절차 및 방법
-절차 : 상기 자격이 있는 업체를 대상으로 공모→적격여부 심사(서류)→통과 업체에 대해 현장 방문 등 사업설명을 듣고 컨설팅 수행 능력 판단→일정 점수 이상 획득한 업체에 대해 인증
-컨설팅업체 인증위원회 : 농림부 관계 공무원, 관련 기관 단체 관계자, 품목단체 학계, 컨설팅 전문가 등 10여명(민간 50%이상)으로 구성
- 특정 품목에 한정되는 경우 농림부 품목담당과에서 별도 위원회를 구성하여 업체 인증 가능(농림부 경영인력과에서 총괄조정)
- 평가기준에 대해서는 사전 미공개를 원칙으로 하고, 사전준비를 위해 평가기준 예시는 공개하나, 변경될 수 있음.

5. 신청방법
-접수시간 : 2005.11.30~12.23
-접수처 : 농림부 농업구조정책국 경영인력과
-접수방법 : 직접 방문 또는 우편접수
- 우편 접수는 접수기간 최종일 우편소인이 있는 경우 유효
- 신청서류 : ①농업경영컨설팅 업체 인증 신청서 ②컨설팅 전문 인력 보유 현황 ③주요 컨설팅 실적 기술서 ④사업자등록증 ⑤법인등기부등본 ⑥회사소개서 ⑦ 컨소시엄 구성의 경우 약정서 ⑧외부 인력풀 운영의 경우 인력풀 대상자 참여 동의서 ⑨기타 증빙에 필요한 서류

6. 인증업체에 대한 조치
- 인증업체에 대해 농림부 인증서 교부
- 인증업체 명단을 농림부 등 관련기관 홈페이지에 공지하고, 별도의 리후렛을 제작하여 시 도(시 군) 등에 배부

※ 자료 : 농림부, 공고 2005-143호

3) 컨설팅업체 인증 Pool 도입

최종 선정된 컨설팅 업체에는 농림부 인증서를 발급하고 인증업체 명단은 농림부 등 관련기관의 홈페이지에 공지하고 리후렛으로 제작하여 시·도 등으로 배부하였다. 인증 업체는 2년마다 평가를 실시하여 인증의 지속여부를 판단하고자 하였다. 특히 부정행위 적발, 사업시행지침(의무사항) 미준수, 실적부진, 민원발생, 평가하위 업체 등에 대해서는 인증을 취소하여 인증업체 수준을 유지·관리하였다.

4) 컨설팅업체 공모·인증제 도입결과

2006년 컨설팅업체 공모·인증제가 처음으로 도입된 이후 당초 목적이었던 '우수컨설팅 업체 집중 육성을 통한 농업경영컨설팅의 질 향상 추구', '능력 있는 컨설팅업체의 전문화·규모화 도모'와 관련하여 큰 성과를 거두었다. 컨설팅 대상 경영체가 컨설팅업체를 객관적으로 판단하여 컨설팅을 추진할 수 있는 근거자료를 제시하게 되었다. 이에 따라 1999년 156개 컨설팅대상 경영체에 컨설팅 서비스를 공급하는 컨설팅업체가 146개소에 이르렀던 과거에 비해 2006년 1,009개 경영체에 컨설팅 서비스를 공급하는 컨설팅업체는 36개소로 대폭 축소되었다. 업체당 컨설팅 수도 비약적으로 증가하였다.

■ <표2-14> 연도별 컨설팅업체 현황(1999~2012)

단위 : 개소, %, 백만 원

구분	농어업 경영체(A)	공급 업체수(B)	업체당 컨설팅수(A/B)	총사업비(C)	경영체당 평균컨설팅금액(C/A)
1999	156	146	1.1	1,710	10.7
2000	379	101	3.8	3,388	8.9
2001	500	125	4.0	4,427	8.9
2002	594	80	7.4	5,586	9.4
2003	704	78	9.0	5,696	8.1
2004	873	74	11.8	6,550	7.5
2005	1,059	95	11.1	8,000	7.6
2006	1,009	36	28.0	8,800	8.7
2007	1,033	42	24.6	8,800	8.5
2008	1,200	37	32.4	9,600	8.0
2009	1,448	39	37.1	11,930	8.2
2010	994	44	22.6	9,257	9.3
2011	934	56	16.7	-	-
2012	653	66	9.9	-	-

※ 자료 : 농림축산식품부 내부자료(2011. 5)참조

2. 대상 경영체 선정 기준강화

1) 선정 기준 강화 배경

영세·소규모 농가단위 경영체의 경우 기술·경영상태를 확인하기 위해 필요한 자료를 구비한 경영체가 거의 없었기 때문에 경영컨설팅 추진과 평가에 어려움이 있었다. 또한 컨설팅이 원활하게 추진되었다 하더라도 컨설팅을 통해 도출된 결과가 시설개선 및 자금조달 등 경영체가 수용하기 어려운 경우 실질적인 효과를 나타내기 어려웠다. 이러한 상황에서 컨설팅 수혜를 받는 경영체들 사이에서 컨설팅비용 중 자부담에 해당하는 금액만큼을 지불하지 않거나 지불한 금액을 다시 돌려받는 방식 등의 불법행위가 암암리에 이루어졌고 그에 따라 컨설팅의 질적 수준은 크게 저하되었다.

이러한 문제들은 컨설팅 대상 경영체 선정기준이 까다롭지 않아 이해관계가 같은 컨설팅업체가 선정을 위한 서류 준비 등을 대행하여 심사를 쉽게 통과 할 수 있었기 때문이다. 또 당초 지

자체의 자율성 강화를 위해 자체적으로 마련한 기준을 토대로 심의하여 경영체를 선정할 것을 요청하였으나 자체심의 기능이 원활하게 수행되지 않아 단순 나눠먹기식 사업으로 추진되는 경우도 있었다. 그로인해 경영규모 혹은 사업내용과 관계없이 획일적으로 사업비가 집행되었으며 선정 경영체 또한 단순 보조금 수혜차원에서 신청하는 경우가 다수 발생하였다.

상황이 이러하다보니 컨설팅추진이 품목측면에서는 축산을 중심으로, 내용측면에서는 생산기술을 중심으로 집중되었고 품목별, 지역별, 경영체별 특성이 전혀 고려되지 않은 컨설팅은 실효성이 떨어졌다.

2) 대상 경영체 선정 계획

컨설팅 추진 효과 극대화를 위해 컨설팅을 받고자하는 경영체가 필요로 하는 컨설팅 내용을 직접 작성하여 시·군에 제출하도록 하였다. 이때 경영체와 컨설팅업체의 사전 담합을 방지하기 위해 경영체 선정이 완료된 이후 컨설팅 업체를 선정·공지하였다. 경영체별 작성된 계획서는 시·군 농업관련 부서의 전문직 공무원 등으로 구성된 심사팀이 컨설팅 신청 내용을 중심으로 필요성 정도를 고려하여 선정하고 이를 시·도에 추천하였다. 경영체 선정 시 기존에 유지되었던 우선순위 제도를 폐지하여 컨설팅이 절실한 경영체가 선정 될 수 있도록 하였다.

■ 〈표2-15〉 우선순위 제도

번호순으로 적용
① 인터넷 활용, ②컨설팅 교육수료, ③후계농업인, 신지식농업인
④ 정책자금 수혜농가, ⑤자부담으로 컨설팅을 받은 농가,
⑥ 컨설팅 실적 우수농가
⑦ 경영규모 수출실적

※ 자료 : 농림부, 「농업경영컨설팅지원」사업시행지침, 2005

특히 경영체 선정 기준을 상향조정하여 영세·소규모 농가에 대한 지원을 지양하고 공동마케팅, 산지전문조직 등으로 확대하도록 지도하고 공동컨설팅 단위 조직(3농가 이상)을 구성하도록 유도하였다.

■ 〈표2-16〉 컨설팅 대상 경영체 선정 요건 강화

①원예특작 3000㎡이상, ②공동마케팅조직, 산지유통조직, APC ③가공 매출액 2억원 이상,
④한우철소 50두 이상 ⑤돼지1천두 이상, ⑥양계3만수 이상
⑦상기규모 이하 농가나 이상 농가 중 3호 이상으로 구성된 농가조직
⑧RPC, ⑨쌀전업농, ⑩지역농업클러스터, ⑪농촌관광분야, ⑫친환경농업분야
⑬농축산물브랜드 경영체, ⑭농지매입사업비 지원 농가
공통 필수사항 : 경영장부나 영농일지를 최근 1년 이상 기록한 경영체 지자체 자체 평가계획을 마련하여 공정한 평가 실시

※ 자료 : 농림부, 「농업경영컨설팅지원」사업시행지침, 2006

시·도는 품목담당 공무원 등으로 구성된 컨설팅 선정·평가팀을 설치하여 시·군에서 추천한 경영체에 대해 컨설팅 필요성을 검토하고 배정된 예산범위 내에서 대상자를 최종 확정한다. 선정·평가팀은 이후 추진결과에 대한 사후평가 등을 수행하여 대상선정과 컨설팅 이행에 대한 지속적인 관리·감독 역할을 수행하도록 하였다.

■ 〈표2-17〉 사업추진 절차

① 농림부는 각 시·도의 사업계획을 제출받아 이를 근간으로 지역별, 사업별 특성을 고려하여 확정 사업비 배분
② 각 시·도는 최종 확정·배분된 사업비를 중심으로 당초 사업계획 취지대로 시·군에 배분
③ 시·군은 배정된 사업비와 배정 원칙을 기준으로 대상 농가를 확정하여 시·도에 제출
④ 시·도에서는 시·군 제출안을 종합 조정하여 컨설팅 농가 선정·평가팀에 상정한 후 최종 확정
⑤ 사업추진 결과(컨설팅업체 사업수행 보고서 포함) 시·도 컨설팅 농가 선정·평가팀에서 확정한 후 농림부에 제출

자료 : 농림부, 「농업경영컨설팅지원」사업시행지침, 2006

최종 선정된 컨설팅 대상 경영체는 시·도(시·군) 담당 공무원 및 농민단체 합동으로 구성된 점검반을 중심으로 주기적 사후점검을 실시하고 컨설팅 경영체를 샘플링하여 컨설팅업체와의 계약체결, 자금집행의 적정성 등을 점검하고 지도하였다. 특히 자부담 미 투입 경영체에 대한 관리를 강화하여 사전에 부당행위 요인을 제거하고 부당행위 적발시 지원자금을 회수하도록

하였다.

3) 연속지원에 대한 사업비 차등적용 및 비용체계 정비

1~2년차 대상 경영체의 경우 국고 50%, 지방비 20%, 자부담 30%로 적용하고 3년차는 자부담을 50%로 확대하여 연속지원 경영체에 대한 국고 보조율을 차등적용하고 경영체 부담을 강화하여 컨설팅 추진이 반드시 필요한 경영체가 컨설팅을 받을 수 있도록 하였다.

■ 〈표2-18〉 연속지원 경영체에 대한 국고보조 차등적용 계획

구분	국고	지방비	자부담
1~2년차	50%	20%	30%
3년차	40%	10%	50%
4년차	-	-	100%

※ 자료 : 농림부, 「농업경영컨설팅지원」사업시행지침, 2006

그간 사업비 상한기준 이외 구체적인 컨설팅비용 책정기준이 없어 주먹구구식으로 책정되었던 컨설팅비용을 합리적이고 구체적인 기준마련을 통해평준화 하였다. 이는 기존의 컨설팅 비용 책정이 경영체의 경영규모, 컨설팅서비스의 내용에 관계없이 공급자와 수요자가 협의하여 적정수준을 책정하다보니 컨설팅 서비스에 대한 품질저하와 지역 간 불균형이 초래되었으며 이를 해소하기 위함이었다.

3. 사업별·지역별 특성을 반영한 컨설팅 추진

1) 컨설팅 영역 확대

특정 품목과 생산기술에 편중되었던 컨설팅을 확대하고 빠르게 변화하는 농업환경에 대응하기 위해 클러스터, 농촌관광, 친환경농업 등 컨설팅 지원 대상품목을 확대하여 컨설팅의 다양성과 농업컨설팅 영역의 확대를 모색하였다.

■ 〈표2-19〉 지원대상 영역 확대

현행 : ①원예·특작 농가(법인) ②축산농가(법인) ③국산농산물을 이용하는 가공업체 ④공동마케팅 조직, 산지유통전문조직, APC, RPC ⑤쌀전업농

추가 : 지역농업클러스터, 농촌관광, 친환경농업

※ 자료 : 농림부, 「농업경영컨설팅지원」사업시행지침, 2006

영역확대에 따라 컨설팅 서비스 분류 체계도 일부 변경되어 기존 ①경영관리, ②생산기술, ③가공기술로 분류되었던 체계가 ①생산 및 사양관리, ②경영관리, ③맞춤형 과제로 구분되었다.

■ 〈표2-20〉 컨설팅서비스 분류체계 변화

구분	2005	2006
컨설팅 서비스의 분류	1) 경영관리(재무관리필수운영,이외선택운영) - 사업계획, 재무관리,판매관리, 인력관리, 정보관리	1) 생산및사양관리 - 생산기술, 공정관리, 시설장비 관리, 생산품질관리, 농자재이용, 위생안전환경, 방역방재, 토양전기
	2) 생산기술 (선택운영) - 생산기술, 사양기술	2) 경영관리 - 방침및목표관리, 재무관리, 판매관리, 인사조직관리,경영혁신, 세제, IR, 투자유치기업, 특허출원
	3) 가공기술 (선택운영) - 가공기술, 공정설계검토, 저장 유통기술, 제품의다각화, 위생 관리기술, 포장디자인	3) 맞춤형과제 - 사업계획, 규격인증, 브랜드, 경영 회생, 신제품개발, 마케팅, 자연순환농업, 친환경농업

※ 자료 : 농림부, 「농업경영컨설팅지원」사업시행지침, 2005~2006

2) 농축산물 브랜드 컨설팅 추진

농축산물 브랜드 컨설팅은 2004년 수립된「농업·농촌 발전기본계획」의 일환으로 주요 품목별 지역공동브랜드를 육성하고 전국 브랜드로 발전할 수 있도록 제도적 기반을 마련하고자 추진되었다. 특히 시·도 주관으로 실시된 농축산물 브랜드 경영체 컨설팅은 각 도에서 대상 브랜드 경

영체를 선정하여 농림부에 제출하면 농림부에서 사업계획을 검토하여 확정·지원하도록 하였다. 브랜드 경영체에 대해 민간전문상담원 혹은 컨설팅업체 계약을 통해 컨설팅을 실시하였다. 브랜드 경영체 컨설팅의 경우 국고 50%, 자부담 50%(필요시 자부담 범위내 지방비 투입)로 지원하였다.

2004년 축산물브랜드가 700개에 이르는 등 양적으로는 빠르게 성장하였으나 대부분 경영체의 현실은 매우 열악한 수준이었다. 때문에 체계적인 혈통관리 및 사양관리 등을 통해 위생·안전성 등이 확보된 고품질의 균일한 축산물을 안정적으로 공급하는 규모화 된 브랜드를 육성하여 소비자 신뢰를 확보하고 시장차별화를 통한 축산업의 경쟁력을 높이는 것 등이 당면한 정책적 과제로 제기되었다. 당초 축산국에서 별개로 진행해오던 사업을 2006년 이후 통합하여 경영컨설팅을 추진하였다.

제6장 농업경영컨설팅 서비스 품질의 균일화(2007년)

1. 적정 컨설팅 비용 수준 책정

1) 컨설팅 비용 수준 책정 배경

2006년 경영체에 대한 컨설팅 비용 책정은 경영체 규모에 따라 농가경영체 15백만 원, 법인경영체 30백만 원으로 지원한도가 규정되어 있긴 하지만 구체적인 컨설팅비용 산출기준이 없었기 때문에 농가의 성격, 약정된 컨설팅 내용, 계약금액 등을 감안하여 컨설팅 공급자와 수요자가 지원금액을 협의하여 결정하고 쌍방 통지하였다. 이때 지원금액에 대한 지원기준이 불분명하기 때문에 상호 이해할 수 있는 수준의 산정 기준이 필요하다는 지적이 있었다.

2) 컨설팅 비용 수준 책정 기준

조직경영체에 대한 컨설팅이 추가 추진되면서 2007년 지원규모 한도 수준에 대한 조정이 이루어졌다. 변경된 한도 기준은 농가경영체 8백만 원, 법인경영체 10백만 원, 조직경영체 30백만 원으로 경영체 규모에 따라 구분되었다. 이에 따라 그동안 지속적으로 문제 제기 되었던 컨설팅 소요비용 책정 수준에 대해서 컨설팅 품목, 내용에 따라 기준을 마련하여 각 시·도의 의견수렴을 통해 구체화하고 컨설팅 소요 비용 표준 매뉴얼을 설정하고 2007년부터 이를 적용하였다.

2. 정액 쿠폰제 도입

1) 정액 쿠폰제 도입

지금까지 컨설팅업체와 경영체간 계약을 체결하고 경영체가 컨설팅 서비스를 받으면 국가와 지자체가 컨설팅업체에 비용을 지급하였으나 유사한 컨설팅 서비스에도 비용이 지역별로 다르게 책정되고 컨설팅서비스 제공 과정에서도 경영체의 요구를 충족하였는지 여부를 제대로 점검되지 못하는 등의 문제가 발생되었다.

2006년 '제2차 농업경영체 활성화 방안'에서도 경영체 성장에 따라 경영정보 관리의 필요성이 높다는 인식이 확대되고 있지만 경영·기술·정보화 기반 강화를 위해 농업경영체가 경영 컨설팅지원을 받을 수 있는 시기 및 부담 비용에 대한 문제가 해소되지 못하고 있다고 지적하면서 수요자 중심의 상시 컨설팅 체계 구축을 위한 컨설팅 쿠폰제 도입을 주장하였다.

2) 정액 쿠폰제 활용

2007년부터 농림부가 컨설팅지원 대상자를 선정하고 선정된 경영체는 시·군으로부터 쿠폰을 지급받고 컨설팅업체를 선정하게 된다. 경영체가 컨설팅 업체로부터 만족스러운 컨설팅 서비스를 제공 받으면 컨설팅 비용에 대해 지불을 보증하는 바우처 쿠폰을 컨설팅업체에 지급하고 컨설팅업체는 이것을 지자체에 제출한다. 지자체는 컨설팅결과를 점검하여 쿠폰 신청 금액만큼 보조금을 지급한다.

■ 〈표2-21〉 사업시행 절차

① 쿠폰지급 : 시·군 → 경영체
- 시·군은 선정된 경영체에 컨설팅 지원대상자로 선정된 사실을 알리고 쿠폰

② 계약체결 : 경영체 ↔ 컨설팅 업체
- 경영체는 시·군에서 받은 쿠폰과 자부담(총금액의 30%)을 업체에 지급하고 컨설팅 요청 및 가계약 체결

③ 계약의 승인 및 약정체결 : 시장·군수 ↔ 컨설팅 업체
- 컨설팅업체로부터 가계약서, 쿠폰 및 첨부문서 등을 제출 받아 '농업경영컨설팅 계약서 필수 기재사항'에 명시된 사항이 빠짐없이 포함되어 있는지 검토 후 계약 승인

④ 계약의 무효·해지·변경 등 : 시장·군수

⑤ 중도금 및 잔금 집행방법
- 컨설팅 업체가 농가로부터 받은 쿠폰으로 중도금과 잔금을 신청하면, 현장 확인 후 허위 사실, 계약불이행 사항 등이 없는 경우 보조금 지급
- 현장 확인 후 업체가 제출한 보고서와 내용이 다른 경우 실비를 제외한 자금 회수

⑥ 농업경영컨설팅 바우처 쿠폰 양식(계약금, 중도금, 잔금으로 나누어 지급)

[redacted]

자료 : 농림부, 「농업경영컨설팅지원」사업시행지침, 2007

3) 정액 쿠폰제 효과

정액 쿠폰제의 효과로 불법적 혹은 부당한 컨설팅 비용을 책정하는 사례가 개선되었으며 사후점검과정을 통해 지역별, 사업별 컨설팅의 질적 수준 향상을 도모하였다. 또 경영컨설팅 수요 확대에 따라 수요자 중심의 상시 컨설팅 지원 체계를 구축하였다.

제7장 수산업을 포함한 농어업경영컨설팅 **확대 추진**(2009년)

1. 농업과 수산업을 통합하는 경영컨설팅 추진

1) 어업경영컨설팅 추진 배경

1999년부터 농업부문 경영컨설팅사업을 추진되어왔다. 2009년 농림부와 해양수산부가 통합하면서 어업경영이 기존 자연의존적인 특수한 환경에 제약된 기술산업이라는 인식을 깨고 경영관리능력을 확보하는 것이 중요하다는 의견이 대두되었다. 이로 인해 경영능력이 우수한 어업경영체 육성 지원에 대한 관심이 증가하였고 이러한 변화에 대응하여 어선어업, 양식어업 및 종묘생산 등 어업경영컨설팅 영역으로 확대되었다.

2) 수산업 확대에 따른 컨설팅 서비스 분류 구체화

2008년 컨설팅 서비스 분류는 ①생산 및 사양관리, ②경영관리, ③맞춤형 과제로 구분하고 품목별 세부내용으로 구분하지 않았으나 2009년 컨설팅 서비스 분류는 수산업이 포함되면서 품목별, 내용별 구체화하여 제시했다. 이를 통해 어업경영체 컨설팅으로 추진 가능한 내용을 명확히 제시하고 효과적인 컨설팅이 이루어 질 수 있도록 하였다.

■ <표2-22> 컨설팅 서비스의 분류

원예특작	1)경영관리 : 방침및목표관리,재무관리,판매관리,조직및인사관리 2)생산및사양관리 : 시설구조및자동화,환경관리,작물관리
가공	1)경영관리 : 방침및목표관리,재무관리,판매관리,조직및인사관리 2)생산관리 : 원재료의조달,반입/중간/최종검사,위생관리,생산계획및공정관리, 기계및장비관리,부적합품관리,시정및예방조치,지속적개선
축산	1)경영관리 : 방침및목표관리,재무관리,판매관리,조직및인사관리 2)한우 : 밀소선발,사양관리,사육시설 3)낙농 : 개량및종축관리,위생관리,사료급여관리,사육시설 4)양돈 : 자돈생산,비돈육생산,질병관리,사육시설 5)양계 : 계사시설,환경및일반관리,사료급여관리,질병관리
쌀전업농	1)경영관리 : 방침및목표관리,재무관리,판매관리,조직및인사관리 2)생산관리 : 생산기반,재배관리,친환경재배,기계화및장비관리,수확후품질관리
공동마케팅조직 산지유통전문조직 APC	1)생산관리 : 산지관리,농가출하관리,검품/검수,생산계획및공정관리,기계및장비 관리,부적합품관리,상품출하관리,위생관리,기본운영계획수립,업무절차
RPC	1)경영관리 : 방침및목표관리,재무관리,판매관리,조직및인사관리 2)생산관리 : 고품질쌀생산기반구축,저온저장관리,품질관리,경영분석,제품마케팅, 경영평가,시설현대화
농촌관광	1)경영관리 : 방침및목표관리,재무관리,판매관리,조직및인사관리 2)운영시스템 : 농촌관광기반조성및계획수립,테마개발,추진방법, 우수사례 벤치마킹,분석
브랜드경영체	1)경영관리 : 방침및목표관리,재무관리,판매관리,조직및인사관리 2)운영분야 : 농축산물브랜드육성,브랜드관리
어선어업	1)경영관리 : 방침및목표관리,재무관리,판매관리,조직및인사관리 2)생산및사양관리 : 기자재관리,생산관리,품질관리
수산가공	1)경영관리 : 방침및목표관리,재무관리,판매관리,조직및인사관리 2)생산관리 : 원재료조달,반입/중간/최종,위생관리,생산계획및공정관리, 기계 및 장비관리,부적합품관리,시정및예방조치,업무절차개선
양식어업	1)경영관리 : 방침및목표관리,재무관리,판매관리,조직및인사관리 2)종묘생산 : 품종선택,사양관리,사육시설 3)양식 : 품종선택,사양관리,사육시설

※ 자료 : 농림부, 「농어업경영컨설팅지원」사업시행지침, 2009

2. 어업경영컨설팅 추진 결과

2009년도에 처음 도입하여 2012년까지 4년 동안 실시하였으며 17개 경영체에 지원되었다. 경영체 수가 많지 않아 효과를 측정할 수 있는 지표가 명확히 확립되지 않았다. 그러나 현장밀착형 컨설팅 기능 강화로 사업참여 어업경영체의 경영개선이 확인되고 어업인의 경영마인드 제고 및 경영·기술적 취약점을 해결하여 다양한 경제적·기술적 효과를 나타내고 있다. 또한 본 사업을 통해 어업경영컨설팅을 수행하는 민간전문가를 발굴·육성하여 이후 어업경영체의 경영규모 확대에 따른 컨설팅 수요에 대응 가능한 기반을 마련하였다.

■ <표2-23> 연도별 어업경영체 지원 현황(2009~2012)

연도	형태별		합계	비고
	개별농어가	법인		
2009	6	2	8(0.5%)	부산(2), 경기(1), 충북(1), 전남(3), 제주(1)
2010	0	1	1(0.1%)	충북(1)
2011	0	5	5(0.5%)	부산(2), 충북(1), 전남(1), 경남(1)
2012	1	2	3(0.4%)	부산(1), 전남(1), 경남(1)
소계	7	10	17	

자료 : Agrix시스템 자료 확인, '08년 어업컨설팅 지원건수 없음.

( ) 전체 농어업경영컨설팅 지원 경영체 중 어업경영체 비중

제8장 사업 추진체계 개선을 통한 **관리 강화**(2010년)

1. 사업추진 평가기관 추가 및 프로세스의 구축

1) 사업관리 강화

기존 사업추진 기관은 ①경영체, ②컨설팅업체, ③지자체, ④농식품부로 추진되었으나 사업관리 강화를 위해 평가·점검기관(구 농업인재개발원, 현 농림수산식품교육문화정보원)이 추가되었다. 평가·점검을 담당하고 있는 농업인재개발원은 2009년 개원하여 신 농업교육 체제를 운영·지원하기 위해 ①농업교육과정 개발, ②교육프로그램, 교육기관, 학위, 자격 인증 및 평가, ③교육운영 지원·관리, ④교육운영 성과 분석 및 네트워크 활성화 등의 사업을 추진하였으며, 농어업경영컨설팅사업의 전산화·체계화를 추진하였다.

평가·점검기관(농업인재개발원)은 관리·감독 기능을 효과적으로 수행하기 위해 평가점검단을 구성하여 운영하였다. 평가점검단의 주요 역할은 컨설팅업체 인증 및 관리, 컨설팅수행계획서 심사 및 보완조치, 컨설팅중간 및 완료점검, 컨설팅사업 종합평가 및 성과분석, 농어업경영컨설턴트 관리 등을 수행하였다.

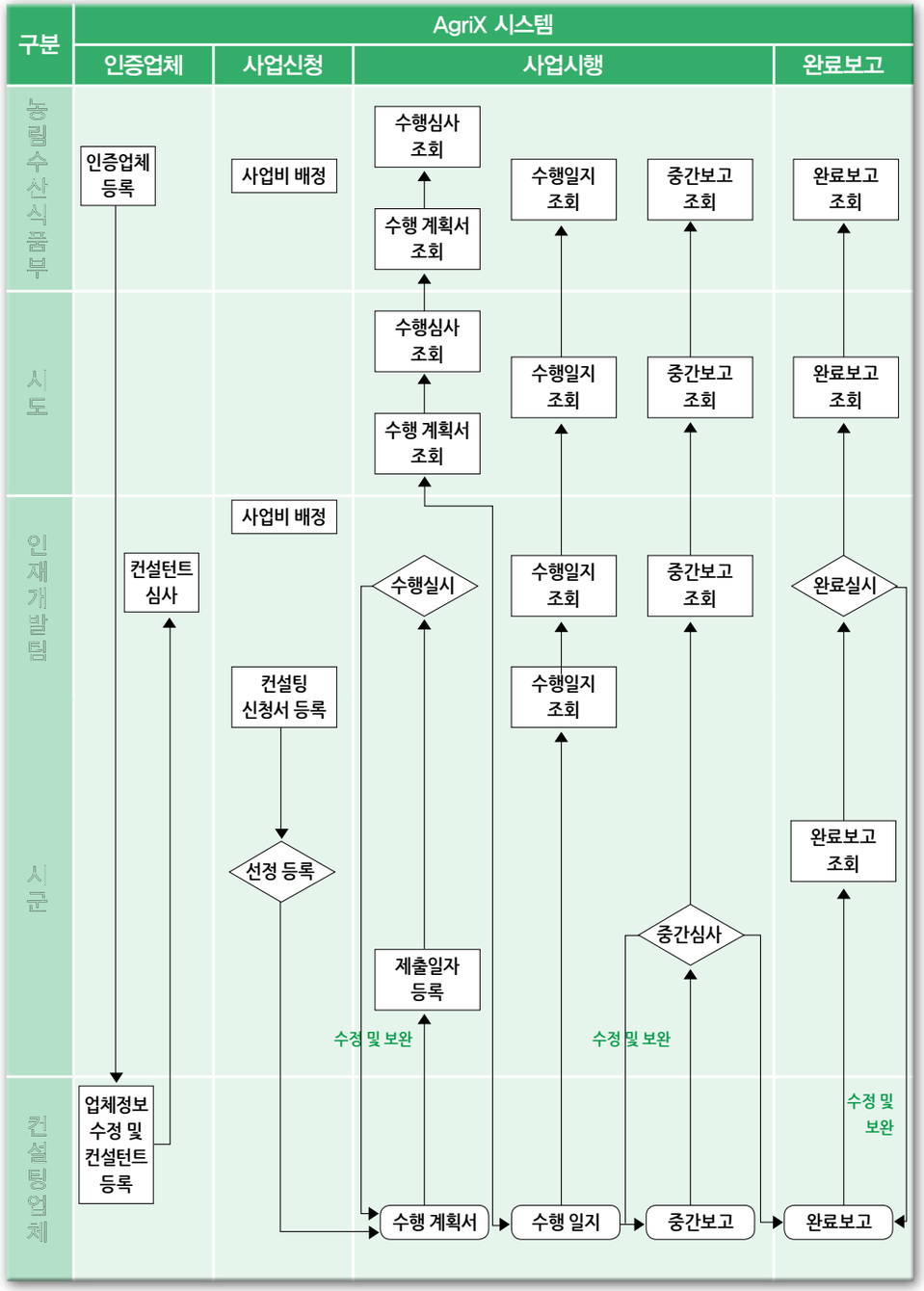
컨설팅 수행과 관련하여 점검사항으로 ①컨설팅수행계획서 적정성 심사, ②컨설팅중간점검 확인, ③컨설팅완료점검 확인 순으로 실시되었다. ①컨설팅수행계획서 적정성 심사는 컨설팅 업체가 작성한 수행계획서의 적정성을 심사하는 단계로 컨설팅 수행계획서의 내용, 일정, 투입인력, 수행비용 등 컨설팅 수행초기 전반적인 추진 방향을 점검하고 ②컨설팅중간점검 확인은 중간보고서 점검 후 현장 방문이 필요한 경우 현장실사 등을 통해 사업내용을 점검하는 것이다. ③컨설팅완료점검 확인은 컨설팅 완료에 따라 수행계획서 대비 컨설팅 결과를 점검하는 단계로 당초 계획한 컨설팅 내용이 성실히 수행되었는지, 계획한 산출물 및 컨설팅 결과가 현실성 있는지를 최종 점검하였다.

추가로 농어업경영컨설팅이 모두 완료되고 난 후 컨설팅 사업의 전반적인 만족도 및 성과 등에 대한 종합평가를 실시하도록 하였다. 컨설팅업체, 컨설턴트, 컨설팅결과 등 사업전반에 대한 만족도조사와 컨설팅결과 점검은 현장방문 전수조사를 통해 실시하였다. 이러한 결과는 5개 등급으로 나누어 판정하였으며 이는 평가위원회(농식품부 관계 공무원, 관련 기관·단체 관계자, 품목단체, 학계, 컨설팅 전문가 등 5명)를 통해 실시하였다. 점검 결과는 시·군에 통보되어 이후 지속지원여부를 판단하는 기준으로 활용하였다. 2010년부터는 2, 3년차 지속 경영체는 전년 컨설팅 결과 80점 이상의 경우 우선 선정하였다.

2) 사업추진 프로세스 구축

농어업경영컨설팅사업이 점차 복잡·심화되면서 '08년 사업추진을 지원하기 위해 기관별 역할을 고려한 추진 프로세스를 개발하고 추진단계별 각 담당기관의 역할을 명시하였으며 '10년 이후 평가점검기관이 추가되면서 수정·보완되었다.

■ <표2-24> 전체업무처리 흐름도



※ 자료 : 농림수산식품부, 「농수산사업정보시스템 사용자 지침」, 2010

3) 효과적인 결과도출을 위한 사업기간 조정

지금까지 농어업경영컨설팅은 상반기 1회 경영체를 선정하여 12개월 동안 실시하는 사업으로 품목별·사업내용별 특징을 고려하지 않고 경영체를 선정하고 사업기간을 정해 일괄적으로 진행되었다. 이러한 경우 컨설팅 효과 측면에서 대상품목에 따라 큰 차이를 보였다. 이렇게 품목별로 발생하는 컨설팅사업 효과를 개선하고자 2010년 분기별 대상 경영체 선정 및 사업기간 조정을 통해 컨설팅 수행 시기를 집중하여 효과적인 결과가 도출 될 수 있도록 개선하였다.

4) 컨설턴트 관리 기준 강화

등록 컨설턴트 역량에 표준단가를 설정하고 표준단가에 따라 실제 컨설팅 수행에 투입된 비율을 적용하여 컨설팅 비용 지급의 근거를 구체화·체계화하였다.

컨설턴트 수당 평가 기준은 크게 세가지로 분류되어 컨설턴트의 자격 및 경력(컨설턴트 경력, 실무경력, 학력 및 자격), 컨설팅 실적(최근 3년간 컨설팅 수입, 일수, 건수), 컨설팅 성과(컨설팅 프로그램 및 방법론, 최근년도 평가 평균점수, 고객만족도 평균점수)로 평가 되었다.

■ <표2-25> 컨설턴트 수당평가 기준

구분	항 목		배점	평가기준				
자격 및 경력 (30)	컨설턴트 경력		15	10년 이상	5년 이상	3~5년 미만	1~3년 미만	1년 미만
				15	12	9	6	3
	해당분야 실무경력		경영 5 기술10	10년 이상	5년 이상	3~5년 미만	1~3년 미만	1년 미만
				10(5)	8(4)	6(3)	4(2)	2(1)
	학력 및 자격		경영10 기술 5	박사, 기술사, 기능장, 지도사, 신지식농어업인		석사	학사이하	
				10(5)		8(4)	6(3)	
컨설팅 실적 (30)	최근 3년간 연평균 컨설팅 수입		10	70백만 원 이상		30백만 원 이상	30백만 원 미만	
				10		7	5	
	최근 3년간 연평균 컨설팅 일수		15	100일 이상		50일 이상	50일 미만	
				15		12	9	
	최근 3년간 연평균 컨설팅 건수		5	10건 이상		5건 이상	5건 미만	
				5		4	3	
컨설팅 성과 (40)	보유 컨설팅 프로그램 또는 컨설팅 방법론 유무		10	있음			없음	
				10			5	
	최근연도 컨설팅평가 평균점수		20	80 이상	75이상~80미만	70이상~75미만	65이상~70미만	60이상~65미만
				20	16	12	8	4
	최근연도 컨설팅 고객만족도 평균점수		10	95 이상	90이상~95미만	85이상~90미만	80이상~85미만	80미만
				10	8	6	4	2
가점 (최대10점)	컨설팅관련 포상실적		5	도지사상 이상				
	컨설팅교육 이수 (최근 2년간)		3	40시간 이상		20시간 이상 ~ 40시간 미만	10시간 이상 ~ 20시간 미만	
				3		2	1	
	성공사례 (최근 3년간)		2	주요언론매체(방송, 일간지)에 성공사례 소개				
(최대10점) (직전년도)	완료평가	계약취소	-5/건	계약취소의 책임이 컨설턴트에 귀착되는 경우에 한함				
		재작업	-3/건	평가점검단 판정				
	고객 클레임(Claim) 야기, 불성실 컨설팅 민원 제기		-2/건	주관기관에서 접수				

※ 농어업경영컨설팅사업 신규참여자 및 '10년도에는 최근연도 컨설팅평가 평균 점수 및 최근연도 컨설팅 고객만족도 평균점수 평가는 각 12점, 6점으로 함

※ 자료 : 농림부, 「농어업경영컨설팅지원」사업시행지침, 2010

2. 법인 및 조직경영체 중심의 조직화, 규모화 진행

1) 규모별 사업량 제한

우리나라는 1998년 이후 FTA, DDA 등 시장개방 확대에 대응하기위해 농업구조조정 촉진정책을 적극 추진하였다. 농가유형별 맞춤정책이 실현 될 수 있도록 농가별 경영정보 등을 등록하고 규모화 된 경영체를 대상으로 정책지원이 집중될 수 있도록 제도를 개편하고자 하였다. 하지만 2009년 농어업경영컨설팅 실시 경영체 규모별 사업량은 농가경영체 88%, 법인경영체 10%, 조직경영체 2% 수준으로 조직경영체로의 확대가 미흡한 상황이었다. 환경변화에 대응하지 못하는 경영체에 컨설팅을 통한 조직화·규모화를 유도하기 위해 경영체 규모별 사업량을 한정하였다.

이에 따라 2010년에는 농가경영체 60%, 법인경영체 20%, 조직경영체 20%로 사업량을 제한하여 추진하였으며 2011년부터 농가경영체 50%, 법인경영체 23%, 조직경영체 27%로 점차 확대 하였다.

규모별 사업량 제한 결과 조직경영체 컨설팅 추진 실적은 2009년 10개소에 그치는데 반해 2010년 20개소로 확대되어 눈에 띄게 증가하였다.

■ 〈표2-26〉 연도별 농어업경영컨설팅 지원 현황(1999~2012)

단위 : 개소

연도	형태별		합계	비고
	개별농어가	법인		
1999	-	-	156	형태별 확인불가
2000	-	-	379	형태별 확인불가
2001	-	-	500	형태별 확인불가
2002	-	-	594	형태별 확인불가
2003	-	-	704	형태별 확인불가
2004	-	-	873	형태별 확인불가
2005	919	140	1,059	
2006	828	181	1,009	
2007	911	122	1,033	
2008	1,060	140	1,200	조직 14
2009	1,318	130	1,448	조직 10
2010	858	136	994	조직 20
2011	778	156	934	조직 6
2012	528	125	653	조직 4
합계			10,883	

※ 자료 : 국회예산정책처, 2010회계연도결산 농식품부 질의자료(2012.5.12) 참조

2) 경영체 규모에 따른 사업비 조정

법인·조직경영체의 경우 단순 생산기술 컨설팅에서 보다 심화하여 종합컨설팅을 추진 중에 있으며, 이를 지원하기 위해 경영체 유형별 사업비를 조정하였다. 2007년부터 조직경영체에 대한 컨설팅이 실시되었으며 사업비 한도는 2007년 30백만 원에서 2010년 56백만 원으로 확대되었다. 이는 조직경영체는 지원을 집중하고 법인경영체에 대한 조직화·규모화를 유도 하기 위함이었다.

■ 〈표2-27〉 사업비 지원규모 한도(1999~2012)

구분	농가경영체	법인경영체	조직경영체
1999	2~6백만 원	3~12백만 원	-
2000	2~7백만 원	3~14백만 원	-
2001	2~7백만 원	3~14백만 원	-
2002	2~7백만 원	3~14백만 원	-
2003	3~10백만 원	5~20백만 원	-
2004	3~10백만 원	5~20백만 원	-
2005	15백만 원	30백만 원	-
2006	15백만 원	30백만 원	-
2007	8백만 원	10백만 원	30백만 원
2008	8백만 원	10백만 원	30백만 원
2009	8백만 원	10백만 원	30백만 원
2010	8백만 원	24백만 원	56백만 원
2011	10백만 원	30백만 원	70백만 원
2012	10백만 원	30백만 원	70백만 원

※ 자료 : 농림부, 「농업경영컨설팅지원」사업시행지침, 각 연도(1999~2012)

제9장 농어업경영컨설팅사업 **범위 확대**(2012년)

1. 사업대상자 확대

1) 사업대상자 확대 배경

정부는 2008년부터 2017년까지 재정과 세제를 포함해 전체 54조원을 지원하는 농어업부문 FTA대책을 수립, 추진하고 있다.

1차 대책(2007. 11), 2차 대책(2011. 08), 3차 대책(2012. 01)으로 세차례에 걸쳐 보완된 농어업부문 FTA대책 중 주요 내용은 피해사업 지원, 농업경쟁력 강화, 소득기반 확충, 생산비 절감 등이다. 이에 따라 정부는 FTA피해 농가를 대상으로 적절한 컨설팅을 통해 회계·재무·인사관리 등 경영컨설팅을 비롯한 재배·양식·가공·유통 부문과 전문분야의 기술·경영컨설팅 등 수요자의 여건에 맞는 컨설팅 지원을 받을 수 있도록 경영컨설팅 사업대상자 선정 요건으로 추가하였다. 이러한 내용은 2011년 10월 '자유무역협정(FTA) 체결에 따른 농어업인 등의 지원에 관한 특별법'이 전면 개정됨으로써 농어업경쟁력을 높이기 위한 지원제도를 보완하고 현행규정의 운영상 일부 미비한 점을 개선·보완하는 대책의 일환으로 실시되었다.

2) FTA피해 경영체 지원 내용

FTA피해 농가를 우선(축산, 과수, 채소, 특작, 곡물 순)으로 지원하며 국비, 지방비를 포함하여 컨설팅 비용의 80%를 지원하고 자부담 20% 내외에서 컨설팅을 지원받을 수 있도록 하였다.

■ 〈표2-28〉 사업비 지원계획 (2012)

구분	국고	지방비	자부담
1~3년차	30%	20%	50%
4년차	우수 경영체 대상 추가지원		
FTA피해경영체	50%	30%	20%

※ 자료 : 농림부, 「농어업경영컨설팅지원」사업시행지침, 각 연도(2012)

2. 우수 경영체에 대해 추가지원 확대

1) 지속적인 컨설팅 지원에 대한 요구 증가

2008~2011년까지 추진된 농어업경영컨설팅성과분석 결과 지속적인 컨설팅지원 요청이 꾸준히 높게 나타났다.

■ 〈표2-29〉 컨설팅 지속지원 의향조사 결과(2008~2011)

년도	질의 내용 및 결과
2008	농어업경영컨설팅의 필요성 조사 결과 '꼭 필요함' 47.8%, '필요함' 47.4%로 나타나 95.2%의 응답자가 필요성을 느끼고 있다고 응답
2009	농어업경영컨설팅의 성공요인 조사 결과 '컨설팅 후 사후관리(추가 교육 및 컨설팅)' 48.7%로 컨설팅 완료 후 관리에 대한 필요성을 느끼고 있다고 응답
2010	농어업경영컨설팅 사업의 지속적 활용 의향 조사결과 '지속적 활용' 90.8%로 나타났으며 이유로 실질적인 문제해결에 도움 된다는 응답이 가장 높음.
2011	농어업경영컨설팅의 필요성 조사 결과 '꼭 필요함' 39.4%, '필요함' 51.9%로 나타나 91.3%의 응답자가 필요성을 느끼고 있다고 응답

※ 자료 : 「농어업경영컨설팅성과분석」, 각 연도(2008~2011)

2) 종합평가 결과를 토대로 4년차 추가지원

위의 성과분석 결과를 토대로 농식품부가 년1회 실시하는 종합평가 시 세부평점이 80점이상(B 등급 이상)인 우수경영체를 대상으로 4년차 지원을 추진하였다.

제10장 2013년 농어업경영컨설팅사업 **추진 내용**(2013년)

1. 농어업경영컨설팅사업 시행 지침[6)]

사업의 목적은 다양한 분야 민간전문가(농어업경영컨설팅 인증업체)의 경영·기술 컨설팅을 통해 농어업경영체가 지속적으로 경영능력과 기술수준을 혁신하고 소득을 향상시킬 수 있도록 지원하는데 있다.

관련 근거 법령은 ①농어업·농어촌 및 식품산업기본법 제39조제1항 내지 제2항, ②농어업경영체 육성 및 지원에 관한 법률 제11조 및 제20조 내지 제22조, ③자유무역협정 체결에 따른 농어업인 등의 지원에 관한 특별법 제4조이며 ③에 따라 FTA 피해 농어업경영체에 대한 지원을 포함하였다.

6) 2013년 농림사업시행지침, 농업경영컨설팅사업(농림축산식품부, 2013)

■ 〈표2-30〉 농어업경영컨설팅 지원자격

지원분야	지원자격기준
농업	◦ 원예·특작 : 3,000㎡이상(화훼·양잠[오디, 누에 등] : 3,000㎡이상) ◦ 가공 : 매출액 2억원 이상 ◦ 소 : 50두 이상 ◦ 돼지 : 1천두 이상 ◦ 말 : 20두 이상 ◦ 닭(오리) : 2만수 이상 ◦ 꿀벌 : 200군 이상 ◦ 쌀 : 6ha이상 ◦ 농촌관광 : 농어촌정비법 의거 지정사업자, 도농교류법 의거 농어촌체험 휴양마을 지정사업자 ◦ 「친환경농업육성법 제17조」에 따라 인증기관에서 무농약·유기재배를 인증받은 농가 * 여성농업인의 경우, 상기 자격기준의 50% 이상 충족 시 자격 부여
어업	◦ 어선어업 : 10톤 이상, 정치망어업 10ha 이상, 정치성 구획 7ha 이상, 이동성 구획 3톤 이상, 내수면 0.9톤 이상 ◦ 양식어업 - 육상수조식 : 어류 등 800m2 이상, 패류 660m2 이상 - 육상축제식 : 2ha 이상 - 해조류 : 10ha 이상 - 패류 : 수하식 5ha 이상, 바닥식 7ha 이상, 가두리식 1.5ha 이상 - 어류 : 축제식 2.5ha 이상, 가두리식 1.5ha 이상, 우렁쉥이 5ha이상 - 복합 : 수하식·바닥식·혼합식 10ha 이상, 축제식 2.5ha 이상 - 내수면 : 수조식 250평 이상, 지수식 450평 이상, 유수식 450평 이상, 조방식 450평 이상 ◦ 종묘생산업 - 육상수조식 : 어류 800m2 이상, 패류 660m2 이상, 해조류 1600m2 이상 - 육상축제식 : 2ha 이상 - 해상 : 2.5ha 이상 ◦ 어촌계(자율관리어촌계 및 어촌체험마을 포함) ◦ 자율관리어업 참여 공동체 * 여성어업인의 경우, 상기 자격기준의 50% 이상 충족 시 자격 부여
FTA 피해 농어업 경영체	◦ 피해보전직접지불금을 받고 있는 농업경영체 ◦ 폐업지원금을 지원받고 있는 농어업경영체 ◦ 폐업지원금을 지원받고 작목전환을 한 농어업경영체 * 반드시 피해보전직접지불금 또는 폐업지원금 지급결정서(확인서)를 제출하여야 함

※ 자료 : 「농어업경영컨설팅사업 시행지침」, 2013

농어업경영컨설팅사업 지원한도액 기준 및 범위는 농가경영체 10백만 원(국고보조 한도 3백만 원), 법인경영체 30백만 원(국고보조 한도 9백만 원), 조직경영체 70백만 원(국고보조 한도 21백만 원)으로 지난해와 동일하다.

2. 추진 현황

2013년 추진 경영체는 561개소로 농가경영체 465개소, 법인경영체 94개소, 법인경영체 2개소가 선정되었다.

농가경영체에 지원된 사업비는 3,843,900천원으로 가장 큰 규모이며 평균사업비 단가는 조직경영체가 22,500천원으로 가장 높게 나타났다.

■ 〈표2-31〉 농어업경영컨설팅 지원현황

단위 : 천원, (개소)

지원단가유형	농업	어업	합계
농가경영체	3,843,900 (465)		3,843,900 (465)
법인경영체	1,745,800 (89)	75,000 (5)	1,820,800 (94)
조직경영체	50,000 (2)		50,000 (2)
합계	5,639,700 (556)	75,000 (5)	5,714,700 (561)
평균 사업비 단가	8,635	19,090	22,500

※ 자료 : 농림수산식품교육문화정보원 내부자료

3부

농업경영컨설팅사업 **성과평가**

1999~2013 농업경영컨설팅 백서

제1장 **수요자 측면** 성과평가[7)]

농업경영컨설팅사업 성과는 컨설팅 추진 경영체를 대상으로 하는 수요자 측면 성과평가, 컨설팅 인증업체를 대상으로 하는 공급자 측면 성과평가로 구분하여 분석하였다.

수요자 측면 성과평가는 1999년 실시된 '1999년 농업경영컨설팅사업 실태조사'와 2007년 실시된 '2007년 농업경영컨설팅사업 소득증가율 조사', 2008년부터 2011년까지 실시된 '농업경영컨설팅사업 성과분석 및 조사'를 통해 정리 하였다.

공급자 측면 성과평가는 2013년 컨설팅 인증업체 75개소와 업체별 등록 컨설턴트 763명을 대상으로 설문조사를 실시하여 분석하였다.

7) 농업경영컨설팅 성과분석 조사는 사업이 시작된 1999년에 실시되었고, 이후 2007년부터 지속적으로 수행되었다. (2012년 성과분석은 완료 전)

1. 1999년 농업경영컨설팅사업 실태조사[8)]

1) 조사 개요

가. 사업 현황

1999년에 시범사업으로 시작한 농업경영컨설팅 지원사업을 통해 컨설팅을 받은 농업경영체는 156개였다. 당초에 법인경영체 200개, 개별농가 200개를 목표로 하였으나 처음 도입된 사업인데다 컨설팅이라는 개념이 다소 생소한 시기였기 때문에 목표보다 적은 경영체만이 사업 대상자로 선정되었다. 총 사업비는 1,710백만 원이었고, 컨설팅업체는 146개였다.

나. 조사 목적

시범사업으로 도입된 농업경영컨설팅 지원사업의 실태를 조사하고 이를 통해 농업경영컨설팅 지원사업에 대한 현황과 문제점 등을 파악하여 올바른 사업 추진 방향을 설정하기 위해 실시되었다. 또한 1999년에 사업이 처음으로 도입되었고, 당시 상황이 농업경영체의 경영컨설팅 수요 및 민간컨설팅기관의 공급능력이 취약한 점을 고려하여 사업 추진을 위한 기초 자료를 제공하고, 보다 효과적인 사업 추진을 위해 실태조사가 수행되었다.

다. 조사 대상 및 내용

성과 평가를 위하여 시설원예와 축산분야의 농가 58개, 농업법인 42개 총 100개의 표본을 대상으로 설문조사를 진행하였다. 이는 농업경영컨설팅 지원사업의 수혜를 받은 전체 경영체 156개의 64%에 해당한다. 설문조사 내용으로는 사업 참여 동기, 컨설팅 수행분야, 컨설팅 계약이행 정도, 경영기록 작성여부 등 컨설팅 일반현황, 성과, 만족도 등이 있었다.

2) 조사 결과

가. 일반현황 분석

농업경영컨설팅을 받게 된 주된 이유에 대해서 기존 작목에 대한 기술 또는 경영개선을 위해서라는 응답이 92.9%로 압도적으로 높게 나타나 컨설팅이 농업부분에 새로 진입하는 경영체보다는 기존 경영체에서 수요가 높은 것으로 분석되었다.

정부 지원 이전에 자비로 컨설팅을 받은 경험에 대해서 1999년 사업이 처음이라는 응답이 61.2%, 자비로 받다가 정부 지원으로 전환하였다는 응답이 38.8%로 나타나 상당히 많은 경영체들이 컨설팅의 경험이 있으며, 수요 또한 높은 것으로 분석되었다.

8) 농업경영컨설팅의 성과와 과제(김정호 외, 2001)

농업경영컨설팅을 받고 있는 분야는 기술컨설팅 41.8%, 경영컨설팅 19.4%, 종합컨설팅 39.8%로 나타났다. 종합컨설팅의 내용 중 경영컨설팅의 대부분이 기초적인 경영진단 수준이며, 종합컨설팅이 기술컨설팅을 포함하고 있기 때문에 농업경영컨설팅의 대부분은 기술컨설팅으로 판단되었다.

나. 만족도

컨설팅 수행과정 동안 컨설팅업체의 계약이행 정도에 대한 설문에서 계약대로 잘 이행 중 78.6%, 그렇지 못함 11.2%, 아직 모름 10.2%로 나타나 컨설팅 수행과정의 만족도는 높은 것으로 분석되었다.

농업경영컨설팅 지원사업에 대한 종합적인 만족도는 매우 만족 21.4%, 대체로 만족 46.9%, 보통 20.4%, 불만족 8.2%, 매우 불만족 3.1%로 나타나, 전체의 68.3%가 만족한다는 평가를 하였다. 또한 컨설팅 결과에 대한 성과지표로 컨설팅 이후 경영상 가장 큰 변화에 대한 질문에 대해서는 수입 증가, 작업 편리, 비용 절감, 수입 안정 등의 순으로 나타났으며, 기타의 경우는 주로 컨설팅을 받은 지 얼마 되지 않아 효과가 아직 없는 상태라는 응답이 많았다.

■ <표3-1> 컨설팅 후 분야별 만족도 (1999년)

(단위 : 개, (%))

구분	매우만족	만족	보통	불만족	매우불만	계
수입증가	12(44.4)	12(48.1)	2(7.4)	-	-	27(100)
수입안정	1(14.3)	5(71.4)	-	1(14.3)	-	7(100)
비용절감	1(9.1)	6(54.5)	4(36.4)	-	-	11(100)
작업관리	6(28.6)	9(42.9)	5(23.8)	1(4.8)	-	21(100)
기 타	1(3.1)	13(40.6)	9(28.1)	6(18.8)	3(9.4)	32(100)
합 계	21(21.4)	46(46.9)	20(20.4)	8(8.2)	3(3.1)	98(100)

현재의 컨설팅 사업이 종료된 이후에도 계속 컨설팅을 할 것인가는 질문에 계속하겠다는 응답이 83.7%, 그만하겠다가 16.3%로 나타나 지속적으로 컨설팅 사업을 수행하고자하는 경영체가 대부분이었다.

다. 기타 사항

컨설팅의 기초가 되는 경영기록 작성 여부를 일반농가 463호를 대상으로 조사한 결과 영농

기록장 55.7%, 단식부기 8.2%, 복식부기 2.2%, 기타 1.1%로 조사되어, 효과적인 컨설팅을 위해 필요한 단식부기나 복식부기를 작성하고 있는 농가는 10% 내외에 불과하였다. 반면 컨설팅을 수행하는 경영체의 경우 조사대상의 95.9%가 기초적인 경영장부를 작성하고, 복식부기나 단식부기를 작성하는 비율이 60.2%로 나타나 일반 농가보다 훨씬 높게 나타났다.

■ 〈표3-2〉 일반농가와 컨설팅 수혜 농업경영체의 부기기장 실태 (1999년)

(단위 : %)

구분		기록안함	영농기록장	단식부기	복식부기	기타
일반농가		32.8	55.7	8.2	2.2	1.1
컨설팅수혜 경영체	시설원예	3.7	48.2	22.2	25.9	0
	축산	4.2	26.8	12.7	52.1	4.2
컨설팅수혜 경영체 합계		4.1	32.7	15.3	44.9	3.1

라. 컨설팅 효과의 사례 분석

컨설팅 효과를 분석하기 위해 3개의 양돈 경영체를 사례로 선정하여 분석하였다. 이 결과 컨설팅 비용에 비해 컨설팅 효과가 매우 커, 컨설팅 비용을 제외하고도 적게는 연간 7.1백만 원에서 많게는 1,000백만 원이 넘는 순효과가 있는 것으로 추정되었다. 컨설팅 효과는 농장 사정에 맞는 컨설팅업체 선정 여부, 컨설턴트의 전문성 격차, 컨설팅 수혜 경영체의 준비 정도에 따라 차이가 발생할 수 있다.

■ 〈표3-3〉 컨설팅 효과 사례 분석 (1999년)

활 동		A양돈	B양돈	C양돈
규모증감		1,000두 (16,400→17,400)	8,151두 (7,849→16,000)	300두 (1,600→1,900)
사료비 절감액(두당)		1,013.376백만 원 (28,000원/두)	75.06백만 원 (2,162원/두)	없음
비육 생산성	비육일수	-5일	-12일	-5일
	일당 증체량	17g(600→617)	100g(800→900)	4g(556→600)
번식 생산성	분만회전수	0.05(2.3→2.35)	0.2(2.2→2.4)	0.18(2.2→2.38)
	자돈 육성률	1%	10%	-
총효과		1,046.337백만 원	262.74백만 원	10.1백만 원
컨설팅 비용		6백만 원	6백만 원	3백만 원
순효과		1,040.637백만 원	256.74백만 원	7.1백만 원

3) 시사점

가. 주요 성과

양돈사례를 통하여 컨설팅 수행으로 인한 효과가 크게는 10억에 이를 정도로 크다고 분석되었다. 또한 컨설팅 수행 과정의 만족도(계약대로 잘 수행 78.6%)와 컨설팅 결과의 만족도가 높은 것으로 나타났다. 또한 현재 컨설팅 사업이 종료된 후에도 계속해서 컨설팅을 하겠다는 응답이 83.7%로 나타나 컨설팅 수혜 농업경영체의 전체적인 만족도가 높은 것을 알 수 있었다.

나. 시사점

종합적이고 효과적인 컨설팅을 위해서는 기록관리가 필수적이나 작업의 번거로움과 컴퓨터 조작의 미숙 등의 이유로 농장에서의 기록관리가 잘 되지 못하고 있었다. 때문에 지속적이고 효과적인 사업 추진을 위해서는 농장에 대한 사양관리와 회계관리 프로그램을 보급하여, 이를 통해 데이터 축적이 이루어진 상태에서 컨설팅을 할 수 있도록 유도해야 할 것으로 분석되었다.

전문 컨설턴트가 부족하고, 컨설턴트의 자질이 농가의 요구수준을 흡족하게 충족시켜주지 못하는 상황이기 때문에 컨설턴트들의 전문성을 제고시키기 위한 교육 등의 프로그램이 필요한 것으로 평가되었다.

또한 컨설팅 사업의 효율화를 위하여 사업 종료 후 결과물에 대한 객관적인 지표를 설정하여 평가하여야 하며, 이 외에도 지원사업 초기단계이기 때문에 제도적으로 개선되어야 할 부분이

많이 있다고 평가되었다.

2. 2007년 농업경영컨설팅사업 소득증가율 조사[9)]

1) 조사 개요

가. 사업 현황

2007년에 농업경영컨설팅 지원사업을 통해 컨설팅을 받은 농업경영체는 개별농가 911개, 법인 122개로 총 1,033개였다. 이는 2006년의 1,009개보다 2.4% 상향된 수치이다.

반면 컨설팅 인증업체는 42개로 컨설팅업체 인증제를 처음 실시한 2006년의 36개에 비하여 6개 늘어났다.[10)] 2007년 총 사업비는 8,800백만 원으로 2006년과 동일하였다.

나. 조사 목적

2007년 농업경영컨설팅사업 성과평가는 농업경영컨설팅을 지원받는 농가의 소득변화를 조사하기 위해서 실시되었다. 또한 조사를 통해 농가 경쟁력 제고 등 사업 효과 향상 및 사업 활성화를 위한 제도 개선방안 마련에 활용하고자 하였다.

다. 조사 대상

2007년 농업컨설팅을 위해 지원된 전체 경영체(1,033개)를 모집단으로 컨설팅사별로 최대 20건씩 523개의 농업경영체를 난수 추출한 후, 주 사업분야(가공, 과수 및 채소재배, 관광유통, 시설원예, 낙농우유, 한우 등)별로 재분류하여 203개 농가에 대해 현장조사를 실시하였다. 이 중 현장조사결과 데이터 분석이 가능한 188개 농가를 대상으로 소득증가율 등을 분석하였다.

라. 조사 방법 및 내용

조사 기간은 2007년 12월 9일부터 12월 26일까지 였으며, 조사 대상 경영체를 현장방문 조사하였다. 조사 내용으로는 컨설팅 수행 전·후 매출액 및 소득액, 자산, 부채, 자본현황과 컨설팅이 소득증대에 미친 영향 정도, 건의사항 등이 있었다.

보다 구체적으로는 재무상황, 매출액 및 소득액 평가의 경우 컨설팅 전(2006년), 후(2007년) 및 2008년도의 자산·자본내역을 작성하고 총액 평균을 연도별, 주 사업별로 평가하였다. 정량·정성적 성과의 경우는 생산성 향상, 상품성, 비용절감, 매출증대, 소득증대 등 5개 분야에 대한 컨설팅 성과를 5점 척도로 평가하였다.

9) 2007 농업경영컨설팅 성과평가를 위한 소득증가율 조사 결과보고(농림부, 2008)

10) 컨설팅업체 인증제도를 실시하기 전인 2005년 컨설팅업체는 95개였음.

2) 조사 결과

가. 일반현황 분석

설문 대상 경영체의 주 사업 분야는 화훼 및 시설원예 31.9%, 재배(과채류) 18.1%, 낙농우유 17.6%, 양돈 11.7%, 가공(제조) 8.5% 등으로 나타났다.

컨설팅 수행 분야는 경영관리분야 48.5%, 번식·생산 효율개선 29.2%, 해충방제·방역 및 친환경농업 12.2%, 재배 기술 10.1%로 나타나 경영관리와 기술분야가 각각 절반 정도를 차지하는 것으로 나타났다.

나. 소득 증가율 및 재무현황

컨설팅 전·후 농가소득 변동에 대한 조사결과 2007년도 농업경영체 소득총액은 14,047백만 원으로 전년도 13,077백만 원 대비 7.4% 증가하였다. 전체 조사대상 경영체 중 농가소득이 증가한 경영체가 122개(64.9%), 전년도 수준을 유지한 경영체가 21개(11.2%)였다. (감소 29개, 변동없음 21개) 반면, 소득율[11)]은 15.8%로 전년 대비 2.8% 감소하였다.

■ 〈표3-4〉 컨설팅 전후 소득증감율 (2007년)

(단위 : 백만 원, %)

구 분	전체 (188건)		
	소득액(백만 원)	전년대비 증감율(%)	비고
2006년	13,077		컨설팅전
2007년	14,047	7.4	컨설팅 후
2008년	13,191	-6.1	추정치

주요 사업 분야별로 소득 증가 경영체 비율이 높은 분야는 가공(16개 중 12개, 75.0%), 화훼 및 시설 원예(60개 중 44개, 73.3%), 낙농(33개 중 24개, 72.7%)분야였다. 반면 한우, 양돈, 과채류 분야의 경우 절반 정도 수준의 경영체만 소득이 증가하였다. 매출액 규모별로 소득 증가 현황은 1억 초과 2억 이하와 5천만원 초과 1억 이하 농가가 각각 14.4%로 가장 높은 비중을 차지하였고, 2억 초과 3억 이하 10.1%, 5천만원 이하 8.5% 순이었다. 컨설팅 분야별로는 경영관리분야가 66.0%, 해충방제 및 친환경농업분야 65.0%, 번식 및 생산 효율개선 분야 64.0% 등

11) 소득금액을 매출액으로 나눈 비율

의 순으로 소득이 증가하였고, 반면 가장 많은 감소와 손실을 보인 분야는 재배기술분야(37%)로 조사되었다.

소득이 감소되거나 변동없음으로 분석된 경영체의 소득감소 사유로는 사료값 인상, 유가 상승, 엔화 및 환율급등과 같은 외부요인에 의한 수익성 악화와 생산 과잉으로 인한 시세 하락 등이 지적되었다. 2007년 통계청 농업법인사업체 통계조사에 의하면 농업법인당 당기순이익은 전년 대비 41.7% 감소하였고, 영업이익 역시 37.8% 감소한 것으로 나타났다. 이러한 경제 여건을 고려하여 분석할 때 농업경영컨설팅을 수행한 농업경영체들은 전반적으로 소득향상의 효과가 있었음을 알 수 있었다.

매출액은 2006년 대비 2007년도에는 26.6%, 2008년도에는 42.2%가 증가하였고, 부채 역시 22.9%와 41.5%의 증가를 보였다. 통계청 조사 결과 2007년 농업법인당 연간 매출액은 17억 3천만원으로 전년대비 2.9% 증가에 그쳤다. 주 사업별로는 가공(제조), 관광유통, 낙농우유의 매출액 증가가 두드러졌고, 한우의 경우 매출액이 감소한 것으로 조사되었다.

2007년 농업경영체당 자산은 7.1억, 부채는 2.7억, 자본은 4.3억으로 나타나 전년에 비해 11.4%, 18.4%, 7.1% 증가하였다. 부채비율(부채/자본)은 0.64%로 전년의 0.58%에 비해 0.06%p 증가한 것으로 분석되었다. 이를 통해 매출액의 경우 2008년에 비해 소폭 감소하지만 전체적인 농업경영체의 규모는 확대되고 있음을 알 수 있다.

■ 〈표3-5〉 재무재표 변동현황 (2007년)

(단위 : 백만 원)

구 분	매출액		자산		부채		자본	
2006	70,330		114,992		42,276		72,716	
2007	88,960	26.4	132,521	15.2	51,971	22.9	80,550	10.7
2008	100,038	12.4	148,459	12.0	59,829	15.1	88,630	10.0

다. 만족도

농업경영컨설팅 성과평가와 함께 컨설팅을 받은 농가를 대상으로 만족도 설문조사를 실시하였다. 농업경영컨설팅을 받은 농업경영체 중 504개 농업경영체를 대상으로 전화설문 조사를 실시하였다. 이 조사 결과 컨설팅 효과와 관련하여 413개(82%) 농업경영체가 매우 만족 또는 만족하다고 응답하였고, 총점 기준으로 397개(78.7%) 농업경영체가 매우 만족 또는 만족하다고 응답하였다. 반면 컨설팅 효과에 대해 매우 불만족 또는 불만족 응답이 22개(4.4%) 농업경영체로 나타났다. 불만족으로 응답한 20개 경영체 중 19개 경영체가 컨설턴트의 농업기술관련 전문성 부족을 그 이유로 답하여 컨설턴트의 전문성을 키워야 할 필요성이 있는 것으로 분석되었다.

■ 〈표3-6〉 컨설팅 만족도 (2007년)

(단위 : %, 점)

구분	5점	4점	3점	2점	1점	평균(점)
성실성	50.4	38.3	9.9	0.8	0.6	4.37
전문성	46.6	34.1	15.9	2.8	0.6	4.23
계약내용이행	47.8	36.5	12.7	2.8	0.2	4.29
비용대비 만족도	37.5	37.7	20.0	4.4	0.4	4.08
컨설팅 효과	46.2	35.7	13.7	4.0	0.4	4.23
총점 기준	33.1	45.6	17.9	3.0	0.4	4.08

자료 : 농식품부, 2008년 농업컨설팅업체 선정평가
주 : 5점-매우 만족, 4점-대체로 만족, 3점-보통, 2점-대체로 불만족, 1점-매우 불만족

라. 기타 사항

농업경영컨설팅에 따른 생산성 증대, 상품성 향상, 비용절감 및 매출 증대 등의 효과에 대하여 응답자의 93%가 보통수준 이상으로 평가하고 있었다. 특히 '매우 높다' 또는 '높다'는 평가가 생산성 증대에서 67.0%, 상품성 향상에서 65.5%, 매출 증대에서 61.0%, 소득 증대에서 59.3%, 비용 절감에서 53.1%로 나타나 컨설팅 효과에 대해 전반적으로 높은 평가를 하고 있는 것으로 분석되었다.

특히 소득 변화에 대한 컨설팅 효과와 관련해서는 전체 응답 농업경영체 중 166개(88.3%)가 긍정적으로 평가하였으며, '매우 높다' 또는 '높다'고 평가한 경우도 57.5%로 나타났다. 이는 농업경영체에서 컨설팅 지원이 농가소득 확대에 필요한 사업이라고 인식하고 있다는 것을 나타낸다.

주 사업별로 긍정적인 평가는 낙농과 양계(66.6%), 양돈(59.0%)이 높게 나타났고, 매출액 감소폭이 가장 컸던 한우의 경우는 30%로 낮게 조사되었다.

바. 개선 사항

농업경영체에서 건의한 내용을 종합해 보면 지속적인 컨설팅 지원 요구가 가장 많았고, 세부적으로는 컨설팅 서비스 내용의 전문화 및 다양성 요구, 업체 부담금 축소, 컨설턴트의 전문성 제고 등의 제안이 많았다. 또한 컨설팅과 관련없는 정부 정책 요구 등 기타 현안에 대한 다양한 의견이 제시되었다.

■ <표3-7> 컨설팅 사업에 대한 건의사항 (2007년)

건의 내용	답변자
◦ 지속적인 컨설팅 지원 요구(3년 제한 삭제, 사후 관리 등)	77
◦ 정부의 자금지원 등 다양한 지원 정책 연계 ◦ 농가의 자금지원 확대와 정책사업 연계	59
◦ 판로개척, 마케팅 등 다양한 컨설팅 서비스 컨설팅 분야 세분화, 전문적 컨설팅 서비스 지원	54
◦ 컨설턴트 능력 배양을 통한 전문성 제고	15
◦ 컨설팅 관련 정보 제공 및 농가의 컨설팅사 선정 ◦ 농업기술을 위한 전문컨설팅업체 발굴 ◦ 컨설팅과 관련없는 정부 정책 요구 등	27

3) 주요 성과 및 시사점

가. 주요 성과

2007년 농업경영컨설팅 소득증가율 조사를 통하여 나타난 주요 성과는 먼저 농업소득이 전년 대비 7.4% 증가한 것으로 조사되었다. 그러나 2년 뒤인 2008년에는 소득이 전년 대비 -6.1% 감소할 것으로 추정되었다. 이는 2008년도 매출액은 전년 대비 12.4% 증가할 것으로 추정됨에도 불구하고, 유가상승, 원자재값 인상, 물가상승 등의 요인으로 소득감소가 불가피할 것으로 전망때문인 것으로 보인다. 또한 매출액 뿐만 아니라 자산, 부채, 자본 역시 2007년과 2008년에 지속적으로 늘어나는 것으로 조사되어 컨설팅 이후에 농업경영체의 경영규모가 확대되고 있는 것으로 분석되었다.

컨설팅에 대한 전체 만족도는 78.7%가 매우 만족 또는 만족으로 응답하였으며, 컨설팅 효과에 대해서는 82.0%가 만족 이상으로 응답하여 농업경영컨설팅의 만족도가 상당히 높은 것으로 분석되었다.

컨설팅 효과에 대해서는 생산성 증대, 상품성 향상, 비용 절감 및 매출 증대 등의 효과에 대해 응답자의 93.0% 이상이 보통 수준 이상으로 평가하고 있었으며, 생산성 증대와 상품성 향상에 있어서의 평가가 높게 나타났다.

나. 시사점

추정치이지만 2008년의 소득증가율이 감소한 것으로 나타나 컨설팅으로 인한 소득 향상 효과를 지속하기 위한 방안이 필요할 것으로 평가되었다. 또한 컨설팅 효과에 대한 불만족 중 대부분이 컨설턴트 전문성 부족이었기 때문에 컨설턴트 자질 향상을 위하여 교육 및 자격 요건 강화 등이 필요할 것으로 분석되었다.

건의사항 중 사업 지원의 3년 제한 삭제, 컨설팅 사후 관리 강화 등 지속적인 컨설팅 지원 요구와 다양한 컨설팅 서비스 지원 요구가 높게 나타나 이에 부응한 대책 모색이 필요할 것으로 보인다.

2008년 소득증가율 조사는 설문조사 내용이 소득율 중심으로 구성되어 단편적이었고, 조사 내용이 부족하여 컨설팅 효과를 분석하는데 많은 어려움이 있었다. 때문에 보다 효과적인 컨설팅 성과분석을 위하여 설문조사 내용을 보완하고, 다양한 설문 항목을 상호 교차분석하여 보다 구체적인 성과분석을 이끌어 낼 필요성이 있다.

3. 2008년 농업경영컨설팅사업 성과분석[12)]

1) 조사 개요

가. 사업 현황

2008년에 농업경영컨설팅지원사업을 통해 컨설팅을 받은 농업경영체는 개별농가 1,060개, 법인 140개(조직경영체 14개 포함)로 총 1,200개였다. 지원된 경영체 수는 2007년 1,033개에 비하여 16.2% 확대되었으며, 2008년부터 사업 대상에 조직경영체가 포함되어 산지유통조직·공동사업법인 등 14개 조직경영체가 지원되었다. 컨설팅 인증업체는 2007년보다 5개 감소한 37개였으며, 총 사업비는 전년 대비 9% 상향된 9,600백만 원이었다. 농업경영컨설팅업체당 컨설팅 수는 평균 32.4건이었으며, 평균 컨설팅 금액은 8백만 원이었다.

나. 조사 목적

2008년 농업경영컨설팅 성과분석은 농업경영컨설팅 사업에 대한 성과분석 및 평가를 통해, 컨설팅 사업을 추진하는 과정에서 발생하는 문제점을 파악하고 향후 사업 추진 방향을 바르게 정립하기 위하여 실시되었다. 이를 위해 농업경영체의 컨설팅 이후 소득변화를 정량적으로 분석하고, 농업경영체의 컨설팅사업과 컨설팅업체에 대한 만족도 파악, 농업경영컨설팅사업에 대한 효율성 및 효과를 다양한 측면에서 분석하였다. 특히 2007년도에 비해 다양한 설문내용을 구성하여 소득증가율과 사업 만족도 외에 컨설팅 후 경영체 운영의 변화사항을 비롯한 다양한 내용의 분석이 추가되었다.

12) 2008 농업경영컨설팅 성과분석 보고서(농림수산식품부, 2009)

다. 조사 대상

2008년 농업경영컨설팅 지원사업의 수혜 농업경영체를 모집단으로 하여 사업별·매출규모기준으로 등급을 나누어 각 등급별 20%를 추출하여 조사 대상을 선정하였다. 소득증가율 조사를 위해 기초적으로 전체 농가의 재무현황을 확인한 결과, 컨설팅 사업을 수혜 받은 농업경영체 간의 기초 자산을 비롯한 매출액 차이가 매우 커서 전수를 대상으로 단순 임의 추출을 할 경우 소득증가율이 한쪽으로 치우는 경우(bias)가 발생할 수 있었다. 때문에 급격하게 소득 구분이 되는 부분을 기준으로 5등급으로 구분하여, 등급별로 20%씩 임의 추출하였다. 대형 가공 및 유통조직 14개 업체의 경우는 농림수산식품부에서 직접 승인을 하여 컨설팅을 받았기 때문에 전수조사를 실시하였다. 최종 설문조사 대상은 247개 경영체로서 전체 컨설팅 경영체의 20.5%(전체 1,203개) 수준이었다.

라. 조사 방법 및 내용

조사 기간은 2009년 12월 21일부터 2009년 12월 31일까지였으며, 설문지를 근거로 현장방문을 통한 대면조사를 실시하였다.

조사를 위한 설문 내용은 외부 전문가 3인의 자문을 통해 최종 결정하였다. 세부 내용은 농업경영컨설팅과 관련한 전반적인 내용을 ①일반현황, ②컨설팅업체 및 컨설턴트, ③컨설팅사업 일반, ④컨설팅 성과로 크게 네가지로 나누었고, 정량적·정성적 설문을 적절하게 배치하였다.

2) 조사 결과

가. 일반현황 분석

설문 대상 경영체의 재배작목은 축산 33.2%, 과일류 22.7%, 엽근채류 21.5%, 식량작물 9.7% 등으로 나타났으며, 소득 등급 기준으로는 100억 이상의 S등급 6개, A등급 11개, B등급 16개, C등급 104개, D등급 104개로 나타나 5억미만의 경영체가 대부분을 차지하는 것으로 나타났다.

■ 〈표3-8〉 소득 등급 기준별 경영체 수 (2008년)

2007년 매출	100억 이상	10억~100억	5억~10억	1억~5억	1억 미만
등급	S	A	B	C	D
경영체 수	6개	11개	16개	104개	104개

조사 대상 경영체의 종사자수를 조사한 결과 평균 종사자는 7.4명이었으며, 그 중 상시 종사자가 3.4명, 임시 종사자가 3.9명으로 조사되었다. 종사자 수를 구분해서 살펴보면 경영체 중 총 종사자수는 2~3명인 경우가 36.4%, 상시 종사자는 2~3명 이하인 경우가 42.5%, 임시종사자수는 1명 이하인 경우가 50.6%로 각각 가장 높게 나타났다. 또한 설문 대상 경영체의 영농경력은 평균 18.9년으로 나타났다. 16년 이상 20년 이하가 52개 경영체(21.1%)였고, 5년 이하는 19개(7.7%) 등으로 나타났다.

컨설팅 기간에 대해서는 9~12개월 컨설팅을 받은 경우가 83.0%, 6~9개월 9.3%로 나타났으며, 컨설팅 회수의 경우는 월 2~3회 53.8%, 월 1회 이하 20.2%, 월 4~5회 15.4% 등으로 조사되었다.

컨설팅을 신청한 이유는 대부분 기술 습득을 위해서이며, 기술 습득의 구체적인 내용으로는 친환경 재배 및 사양 방법, 병충해 및 가축질병 예방법, 재배 및 사육환경에 대한 개선기술 등이 있었다. 반면 경영혁신·판매촉진 등은 기술습득과 비교하여 1/6수준에 불과한 것으로 나타났다.

■ 〈표3-9〉 농업경영컨설팅 신청이유 (2008년)

(단위 : 수)

구분	빈도	구분	빈도
기술습득	163 (56.6)	주변 권유	6
경영혁신	36 (12.5)	기타	23
판매촉진	27 (9.4)	무응답	25
매출증대	8 (2.8)		

주 : 본 조사표 설문의 문항은 복수 응답을 허용

나. 소득 증가율 및 재무현황

2008년 조사의 경우 농업소득과 농가소득을 구분하여 조사하였다. 컨설팅 수행 경영체의 농업소득은 직전 해를 기준으로 할 때 2008년에 16.1%, 2009년에 7.8%로 상승하였다. 농가소득의 경우에도 전년 대비 2008년 12.8%, 2009년 11.1%로 상승하였다.

통계청 조사에 따르면 일반 농가의 경우 2008년 농업소득은 전년 대비 7.2%, 농가소득은 4.5% 감소한 것으로 나타나, 농업경영컨설팅을 받은 경영체들의 소득률은 컨설팅을 받지 않은 일반 농가들에 비해 더욱 높은 것을 알 수 있었다.

이러한 결과는 농업경영컨설팅이 농가들의 소득 향상에 기여하고 있다는 것을 보여주는 의미

있는 결과이다.

■ 〈표3-10〉 농업·농가소득 변화율 (2008년)

구분	농업소득[1]		농가소득[2]		비고
	소득액	증감률	소득액	증감률	
2007	227.2		237.0		컨설팅전
2008	263.8	16.1	267.4	12.8	컨설팅후
2009	284.3	7.8	297.0	11.1	N+1년차(추정)

주 : 1) 농업소득=농업조수입-농업경영비, 2) 농가소득=농업소득 + 농외소득

재무상황은 평균 매출의 경우 2007년 527백만 원 수준이었으나, 2009년 724백만 원까지 상승할 것으로 조사되어 2007년 대비 37.3% 상승할 것으로 나타났으며, 평균 경영비 역시 2007년 300백만 원 수준에서 2009년 439백만 원까지 상승할 것으로 나타났다. 이외 자산, 부채, 자본의 경우도 대부분 상승하는 추세로 나타나 전체적인 농업 경영체 규모는 확대되고 있음을 알 수 있었다.

■ 〈표3-11〉 컨설팅 수혜 경영체의 평균 재무현황 (2008년)

(단위 : 백만 원, %)

구분	자산	부채	자본	매출	경영비	농외수익	비고
2007	861.2	357.9	503.3	527.3	300.1	9.8	컨설팅전
2008	974.3	420.3	554.1	672.9	409.1	3.6	컨설팅후
2009	1,037.4	441.1	596.2	724.0	439.7	12.7	N+1년차

주 : 2009년 자료는 농어업경영체의 추정치임

다. 만족도

컨설팅 사업에 대한 총 만족도를 조사한 결과 매우 만족 19.8%, 만족 60.7%, 보통 17.4%, 대체로 불만족 1.2%, 매우 불만족 0.8%로 나타나 전체의 80.6%가 만족한다고 응답했으며, 평균 3.97점(5점 척도)으로 조사되었다. 세부적인 만족도에서는 컨설턴트에 대한 만족도가 4.08점으로 가장 높게 나타났으며, 컨설팅 기간의 경우 매우 만족 8.5%, 만족 49.0% 등으로 평균 3.46점으로 다른 만족도에 비해 상당히 낮게 조사되어 경영체들이 기간에 대해서 가장 만족하지 못하는 것으로 분석되었다.

■ 〈표3-12〉 컨설팅 만족도 (2008년)

(단위 : %)

구분	5점	4점	3점	2점	1점	평균(점)
총 만족도	19.8	60.7	17.4	1.2	0.8	3.97
컨설팅업체	21.9	55.1	21.1	0.8	1.2	3.96
컨설턴트 능력	29.1	53.0	15.8	1.2	0.8	4.08
컨설팅 기간	8.5	49.0	25.1	15.0	2.4	3.46
컨설팅 결과	21.1	56.3	19.0	2.8	0.8	3.94

주 : 5점-매우 만족, 4점-대체로 만족, 3점-보통, 2점-대체로 불만족, 1점-매우 불만족

컨설팅 횟수와 만족도에 대한 교차분석 결과 월 4회 이상일 경우 만족도가 보다 높게 나타났다.

■ 〈표3-13〉 컨설팅 횟수별 만족도 (2008년)

(단위 : 수)

구분		컨설팅횟수 (월 기준)				
		1회 이하	2~3회	4~5회	5~10회	10회 이상
총만족도	매우만족	0	18	17	14	0
	만족	31	91	18	9	1
	보통	16	22	3	2	0
	불만족	1	2	0	0	0
	매우불만족	2	0	0	0	0
합계		50	133	38	25	1
점수(5점 척도)		3.5	3.9	4..4	4.5	4.0

컨설턴트의 지식 및 정보 보유 능력에 대해 매우 우수 28.3%, 우수 51.0%, 보통 18.6%, 낮음 0.4%, 매우 낮음 1.6%로 나타나 우수하다고 응답한 경우가 79.4%로 대부분을 차지하였고, 평균 4.04점으로 조사되었다. 컨설턴트의 문제해결 능력은 매우 우수 20.6%, 우수 54.7%, 보통 21.5%, 낮음 1.6%, 매우 낮음 1.6%로 나타나 전반적으로 컨설턴트의 문제해결 능력 역시 높게 평가하고 있었다.

컨설팅 사업 재신청 의향 여부는 77.7%가 다시 받을 의향이 있다고 응답했으며, 없다 8.9%,

그 때 생각하겠다는 유보 입장이 13.4%로 조사되었다. 또한 컨설팅의 필요성에 대해서는 꼭 필요함 47.8%, 필요함 47.4%, 잘 모름 2.0%, 필요없음 2.8%로 나타나 필요성을 느끼는 정도가 높은 것으로 조사되었다.

라. 기타 사항

컨설팅 후 경영체의 변화 현황에 대해 조사한 결과 고객관리를 위해서 선호 상품 조사 18.0%, 고객 특성 분석 17.2%, 고객 DB 정리 14.3%로 나타났고, 50.4%가 변화가 없었다고 응답하여 고객관리를 위해 변화가 없었다는 응답이 전체의 절반 정도를 차지하였다. 상품 개발을 위한 변화에 대해서도 변화없음 49.4%이 가장 높았으며, 신상품 개발 20.6%, 출하규격 변경 16.0%, 품목 전환 14.0%으로 나타났다.

컨설팅 후 업무추진과 관련된 변화로는 생산과정 개선 48.0%, 중장기 목표 설정 19.5%, 변화없음 18.7%, 출하방법 개선 13.9%로 조사되었고, 생산성 변화와 관련하여 산출량 증가 67.1%, 산출량 감소 7.3%, 변화 없음 25.6%로 나타났다.

영농기록과 관련해서는 수기작성 54.3%, 변화없음 18.0%, Excel 등 활용 17.6%, 전문회계 프로그램 활용 10.2%로 나타나 80% 이상의 경영체에서 영농기록과 관련하여 수기작성 등의 변화가 있었음을 알 수 있었다.

■ <표3-14> 경영체 변화 (2008년)

구 분	변 화	
고객 관리	선호상품 조사 18.0%	고객 특성 분석 17.2%
	고객 DB정리 14.3%	변화없음 50%
상품 개발	신상품 개발 20.6%	출하규격 변경 16.0%
	품목 전환 14.0%	변화없음 49.4%
	신상품 개발 20.6%	출하규격 변경 16.0%
	품목 전환 14.0%	변화없음 49.4%
업무 추진	생산과정 개선 48.0%	중장기 목표 설정 19.5%
	출하방법 개선 13.0%	변화없음 18.7%
생산성 변화	산출량 증가 67.1%	산출량 감소 7.3%
	변화없음 25.6%	
영농 기록	수기작성 54.3%	Excel 등 활용 17.6%
	전문프로그램 활용 10.2%	변화없음 18.0%

컨설팅 결과 반영에 있어 반영했거나 반영할 계획이 있다는 응답이 94.3%, 그렇지 않다는 응답이 5.7%로 나타나 대부분의 경영체가 컨설팅 결과를 반영하고 있는 것으로 조사되었다. 특히 반영하는 경영체의 경우 컨설팅 결과 모두 반영 37.2%, 절반 이상 반영 54.1%, 절반 이하 반영 8.7%로 조사되어 대부분 절반이상의 결과를 반영하는 것으로 나타났다.

컨설팅 결과 반영 후 개선 정도에 대해서는 모두 해결 7.3%, 일부 해결 90.1%, 변화없음 2.6%로 나타나 개선이 있었으나 일부 개선에 그치고 있는 것으로 분석되었다. 컨설팅 결과를 반영하지 않겠다고 응답한 13개 경영체(무응답 1개 제외) 중 컨설팅 내용이 현실성이 없어서 8개(61.5%), 내용이 시기적절하지 않아서 3개(23.1%), 비용발생의 부담 때문에 2개(15.4%)로 나타나 일부 컨설팅의 경우 그 내용이 부적절한 경우가 있음을 알 수 있었다.

마. 개선 사항

컨설팅에 대한 요구사항을 중복 응답을 통해 자율 작성하도록 한 결과 169건의 응답 내용 중에 컨설팅 기간을 1년 이상으로 확대하자는 내용이 36건으로 가장 많았다. 이어 지속적인 컨설팅 사업 지원이 30건, 농업경영체 부담 축소 29건 등으로 조사되었다. 이를 통해 농업경영체들은 컨설팅의 기간을 연장하고, 자부담을 줄이면서 컨설팅이 지속되기를 희망하는 것을 알 수 있었다.

■ <표3-15> 컨설팅사업에 대한 요구사항 (2008년)

(단위 : 수)

구 분	빈 도	구 분	빈 도
컨설팅 기간 확대	36	컨설턴트 전문성	15
지속적 사업지원	30	사업 수혜 횟수 제한 폐지	9
경영체 부담 축소	29	컨설턴트의 업체 상주	8
지원 경영체 수 확대	16	기타	69

3) 주요 성과 및 시사점

가. 주요 성과

2008년 농업경영컨설팅 성과조사를 통하여 나타난 주요 성과는 먼저 농업소득이 컨설팅 전년 대비 16.1% 증가하였고, 농가소득 역시 12.8% 증가한 것으로 조사되었다. 이는 2008년 전체 농가소득이 전년대비 7.2% 감소한 것으로 나타난 것과 대비되는 것으로 컨설팅이 농가소득 향상에 기여하고 있다는 것을 보여준다. 또한 매출액 역시 전년 대비 27.6% 상승하였으며, 자산,

부채, 순이익, 농업경영비 역시 상승하여 2008년에도 컨설팅 이후에 농업경영체의 전체 경영규모가 확대되고 있는 것으로 분석되었다.

컨설팅 결과에 대한 종합만족도는 3.97점(5점 척도)으로 나타나 컨설팅 결과에 대한 만족도는 대체적으로 높은 것으로 분석되었다. 또한 컨설팅업체 만족도 3.96점, 컨설턴트 만족도 4.08점, 컨설팅 결과 만족도 3.94점으로 나타나 전반적으로 컨설팅에 대한 만족도가 높게 나타났다. 그러나 컨설팅 기간에 대해서는 만족도가 3.46점으로 나타나 다른 만족도에 비해 낮게 조사되었다.

컨설팅 사업 재신청 의향에 대해서는 77.7%가 다시 받을 의향이 있다고 응답했으며, 컨설팅의 필요성에 대해서는 꼭 필요 47.8%, 필요 47.3%로 나타나 컨설팅의 필요성에 대한 인식과 재신청 의향이 높은 것으로 분석되었다.

컨설팅 후 경영체에 있어서 업무 추진 변화(81.3% 변화), 생산성 변화(74.4% 변화) 등에서는 상당한 개선과 변화가 있었으나, 고객 관리와 상품개발을 위한 변화에 있어서는 50% 정도가 변화없다고 응답하여 변화도가 낮은 것으로 조사되었다.

나. 시사점

성과 분석 결과 컨설팅 수혜 경영체들은 컨설팅 기간 확대를 요구하고 있으며, 컨설팅 횟수가 많고 컨설팅 계약기간이 길수록 만족도가 상대적으로 높게 나타난 반면 컨설팅 기간에 대한 만족도는 낮게 나타났다. 따라서 컨설팅 성과 향상을 위하여 컨설팅 기간 확대와 횟수의 증가가 필요하며, 이를 위한 방안 모색이 필요할 것으로 평가되었다.

또한 설문조사 결과 컨설팅 결과 반영 후 일부만 개선되었다는 의견이 90.1%로 높게 나와 효과적인 컨설팅을 수행하기 위한 방안 마련이 시급한 것으로 판단되었다. 컨설팅 사업성과를 높이기 위해서 역량이 부족한 컨설팅업체와 컨설턴트의 역량 강화를 위한 계획 수립과 실행, 컨설팅 내용에 대한 표준 기준 확립 등이 필요하다. 그리고 컨설팅 수혜 경영체 역시 사전 교육을 통해 컨설팅 사업을 통해 받을 수 있는 권리를 충분히 알고 이용 정도를 극대화할 수 있어야 한다. 또한 보다 체계적인 점검과 관리를 위하여 평가점검단의 운영이 필요할 것으로 평가되었다.

기술과 관련한 컨설팅 보다는 경영관리와 관련된 컨설팅 내용을 확충하여 농업경영체가 경영자적 마인드를 가지고 경영할 수 있게 하여야 한다.

4. 2009년 농어업경영컨설팅사업 성과분석[13)]

1) 조사 개요

가. 사업 현황

2009년에 농어업경영컨설팅지원사업을 통해 컨설팅을 받은 농어업경영체는 개별농어가 1,318개, 법인 130개(조직경영체 10개 포함)로 총 1,448개였다. 특히 2009년부터는 농업경영체뿐만 아니라 어업경영체도 경영컨설팅을 지원하여 8개 어업경영체(어가(漁家) 6개, 법인 2개)가 수혜를 받았다. 컨설팅 인증업체는 총 39개 였으며, 총 사업비는 11,930백만 원이었다. 농어업경영체 업체당 컨설팅수는 평균 37.1건이었으며, 평균 컨설팅 금액은 8.2백만 원이었다.

나. 조사 목적

2009년 농어업경영컨설팅 성과분석은 사업에 대한 성과분석 및 평가를 통해 추후 관련 사업에 대한 올바른 추진 방향을 세우고, 성공적인 운용모델을 구축하기 위해 시행되었다. 또한 사업 수혜 경영체의 소득 변화 및 사업에 대한 만족도 분석을 통해 사업의 실증적 성과를 평가하고자 하였다.

이를 위하여 농어업경영체의 컨설팅 이후 소득변화를 정량적으로 분석하였고, 농어업경영체의 컨설팅사업과 컨설팅업체에 대한 만족도를 파악하였다. 또한 농업경영컨설팅 사업에 대한 효율성 및 효과를 다양한 측면으로 분석하였다.

다. 조사 대상

성과평가를 위하여 농어업경영컨설팅사업 수혜 경영체 1,448개 중 컨설팅 결과보고서를 작성한 1,239개 경영체를 모집단으로 하였으며, 그 중 12%를 표본 추출(컨설팅 2년차 이상 경영체 50개 이상 포함)하여 조사 대상으로 선정하였다. 표본 추출은 소득별, 지역별, 업종별로 모집단에 비례하여 무작위로 시행하였으며, RPC, APC, 산지유통전문조직 등 10개 대형 조직은 전수조사를 하였다. 또한 소득 증가율 조사를 위해 2008년과 동일하게 매출액별로 5등급으로 분류하여 등급별로 임의추출하였다.

라. 조사 방법 및 내용

성과분석을 위한 조사는 2010년 10월 22일부터 동년 11월 15일까지 시행되었으며, 설문지를 근거로 현장방문을 통한 대면조사로 실시되었다. 조사 설문지는 ①일반현황, ②컨설팅업체 및 컨설턴트, ③컨설팅사업 일반, ④컨설팅 성과, ⑤컨설팅이후 변화된 모습 5가지 항목으로 구성

13) 2009 농어업경영컨설팅 성과분석 보고서 (농식품부, 2010)

되었다.

2009년 조사는 이전에 비해 다양한 설문내용을 구성하여 다양한 내용의 분석을 하였고, 단순 빈도 분석이 아닌 교차분석을 통해 보다 구체적인 결과 분석을 이끌어 냈다.

2) 조사 결과

가. 일반현황 분석

설문 대상 경영체의 경영분야는 농업이 66.7%로 가장 큰 비중을 차지하며, 축산 22.7%, 기타가 10.6%를 차지하였다. 설문 대상 경영체 종사자수는 2~3명인 경우가 64.7%였으며, 4~5명이 7.3%, 1명 이하가 6.0%로 나타나 컨설팅을 받은 농어업경영체의 대부분이 가족 중심의 2~3명의 종사자가 일하는 경우가 많은 것으로 조사되었다.

영농경력은 평균 21.2년으로 조사되었으며, 16년~20년 경력이 30.7%(40개)를 차지하였고, 5년 이하는 6.0%, 41년 이상은 1.3%로 나타났다. 특히 전체 경영체의 85.2% 가량이 10년을 초과하는 영농경력을 가지고 있는 것으로 조사되어 오랜 영농경력을 가진 경영체들의 컨설팅 수요가 높은 것으로 분석되었다.

컨설팅 수행 분야는 경영과 생산기술 모두 48.7%, 생산분야만 38.7%, 경영만 12.6%로 나타나 경영 분야보다는 생산기술 분야에서 많은 컨설팅이 이루어지고 있었다.

컨설팅 신청이유는 기술적 요인 78%(117개)로 대부분을 차지했으며, 소득이 높을수록 마케팅·홍보 및 인증취득 등의 경영적 사유가 높게 나타났으며, 소득이 낮을수록 기술적요인으로 인하여 컨설팅을 신청한 것으로 나타났다.

■ <표3-16> 컨설팅 신청 이유 (2009년)

(단위 : 수, %)

구 분	경영체수	구분	경영체수
기술적요인	117 (78%)	마케팅·홍보	11 (7.3%)
재무관리	12 (8.0%)	인증취득 등 행정	9 (6.0%)
인력수급 및 교육	1 (0.7%)		

컨설팅 수혜 경험에 대해서는 받은 경험 없음 60.0%, 농림수산식품부 농업경영컨설팅 경험 33.3%, 농업기술센터·농협 등에서 지도 3.3%, 기타 지자체 컨설팅 사업 등 2.0%로 나타나 컨설팅 경험이 없는 경우가 많았다. 컨설팅 계약기간의 경우 9~12개월인 경우가 95.3%(143개)로 나타나 대부분을 차지하였다. 컨설팅 횟수는 월2~3회가 58.0%로 과반수이상 차지하였고, 월1회 이하 30.7%를 차지하여 평균 월3회 컨설팅이 수행되었다.

나. 소득증가율 및 재무현황

소득증가율을 조사하기 위하여 2008년도 매출을 기준으로 소득 등급을 5개 구간으로 구분하였다. 소득 등급별 업체들을 분석한 결과 축산업종 경영체가 다소 소득 등급이 높았으며, 총 종사자수가 많을수록 소득 등급이 높은 것으로 나타났다. 대형 가공 및 유통조직 10개업체의 경우는 S등급 5개, A등급 2개, B등급 2개, C등급 1개로 조사되었다.

■ <표3-17> 소득 등급 기준 (2009년)

(단위 : 수)

2008년 매출	100억 이상	10억~100억	5억~10억	1억~5억	1억 미만	합계
등급	S등급	A등급	B등급	C등급	D등급	
경영체수	2	10	7	43	88	150

컨설팅 소득율 조사는 재무현황 표에 하나라도 응답하지 않는 경우는 제외하여 총 138개 경영체를 대상으로 분석하였다. 컨설팅 후 농업소득은 2008년 대비 2009년 27.1%, 2009년 대비 2010년 25.7% 증가하고, 농가소득은 2009년 12.3%, 2010년 13.2%로 증가한 것으로 조사되었다. 일반농가에 대한 통계청 조사 결과 2008년 대비 2009년 농가소득이 1% 증가한 것을 감안하면 컨설팅을 통해 소득에 의미 있는 변화가 있었음을 확인할 수 있었다.

■ <표3-18> 컨설팅 후 소득변화율 (2009년)

(단위 : 백만 원, %)

구분	농업소득[1]		농가소득[2]		비고
	소득액	증감률	소득액	증감률	
2008	140		313		컨설팅전
2009	178	27.1	352	12.3	컨설팅후
2010	223	25.7	399	13.2	N+1년차(추정)

주 : 1) 농업소득=농업조수입-농업경영비, 2) 농가소득=농업소득+농외소득

컨설팅 전·후 소득변화의 원인으로는 생산성 향상이 74.6% 원가절감이 13.0%로 나타났으며

기후 요인으로 인한 소득이 감소했다는 비율도 5.8%로 조사되었다.

■ 〈표3-19〉 소득변화의 원인 (2009년)

(단위 : 경영체수, %)

구 분	경영체수	비율(%)
컨설팅 후 생산성향상 소득증대	103	74.6
컨설팅 후 원가절감 소득증대	18	13.0
컨설팅 후 생산비증가 소득감소	5	3.7
기후요인 생산량감소 소득감소	8	5.8
국제적요인	4	2.9
합 계	138	100

재무현황을 분석한 결과 컨설팅 수혜 업체의 평균매출은 2008년 686백만 원에서 2010년에 803백만 원으로 약 17.1% 상승할 것으로 조사되었으며, 연도별 매출 증가율은 2009년 8.1%, 2010년 8.2%로 나타나 컨설팅으로 인해 농어업경영체의 매출액이 꾸준히 증가하는 것으로 분석되었다.

또한 자산, 부채, 자본의 경우에도 대부분 상승하는 추세로 나타나 컨설팅 후 농어업경영체의 전체 경영 규모는 확대되고 있는 것을 알 수 있었다.

■ 〈표3-20〉 컨설팅 수혜 경영체의 평균 재무현황 (2009년)

(단위 : 백만 원)

구분	자산	부채	자본	매출	농업 조수입	경영비	농외수익	비고
2008	893	401	492	686	430	390	155	컨설팅전
2009	999	453	546	742	498	441	169	컨설팅후
2010	1,202	549	653	803	576	460	203	N+1년차

*2010년 자료는 농어업경영체의 추정치임

다. 만족도

컨설팅 효과에 대해서는 89.4%가 효과가 있었다고 평가했으며, 컨설팅 결과에 대해서는 매우 만족이 70%, 만족 이상이 88.7%로 나타났다. 또한 컨설팅 효과, 컨설팅업체, 컨설턴트, 컨설팅 기간, 컨설팅 결과에 대한 모든 만족도 조사를 합친 총만족도는 86%가 만족 이상으로 조사되었고, 4.27점(5점 척도)로 나타나 컨설팅에 대한 만족도는 높은 것으로 분석되었다. 특히 컨설팅 결과에 대해서는 매우 만족이 70%에 이르고, 만족도 점수는 4.54점으로 나타나 다른 만족도에 비해 높게 조사되었다. 반면 컨설팅 기간에 대해서는 만족도가 3.79점으로 나타나 만족도가 가장 낮은 것으로 분석되었다.

■ 〈표3-21〉 컨설팅 만족도 (2009년)

(단위 : 경영체수, %)

구분	5점[1]	4점	3점	2점	1점	평균(점)
컨설팅 총만족도[2]	48.0	38.0	7.3	6.7	-	4.27
컨설팅 효과	52.0	37.4	5.3	5.3	-	4.36
컨설팅업체	41.3	48.0	6.7	3.3	0.7	4.26
컨설턴트	50.0	40.7	5.3	3.3	0.7	4.36
컨설팅 기간	26.7	43.3	12.0	18.0	-	3.79
컨설팅 결과	70.0	18.7	6.7	4.7	-	4.54

주 : 1) 5점-매우 만족, 4점-만족, 3점-보통, 2점-불만족, 1점-매우 불만족
2) 총만족도는 컨설팅 효과, 컨설팅업체, 컨설턴트, 기간, 결과를 합산하여 구함

조사 대상 경영체 중 92.7%(139개)가 향후 농어업경영컨설팅을 계속 활용할 의향이 있다고 밝혔으며, 이 중 82.0%가 문제점 해결에 실질적인 도움이 된다고 응답하였다. 특히 기술적 요인 때문에 컨설팅을 받은 경영체의 경우 97.4%(117개 중 114개)가 컨설팅을 다시 받고 싶다고 하였다. 이를 통해 기술적 이유로 컨설팅을 받은 경영체의 컨설팅 만족도가 높은 것을 알 수 있다.

■ 〈표3-22〉 농어업경영컨설팅의 향후 활용 이유 (2009년)

구 분	경영체수	비율(%)
문제점해결에 실질적 도움	114	82.0
문제점해결에 자체인력 부족	15	10.8
컨설팅비용의 정부지원	8	5.8
기 타	2	1.4
합 계	139	100

라. 기타 사항

농어업경영컨설팅이 미친 영향에 대해 조사한 결과 생산성변화에 영향이 57.1%, 소득변화에 영향이 16.3%로 나타나 총 73.5%가 생산성과 소득변화에 기여했다고 응답하였다.

■ 〈표3-23〉 농어업경영컨설팅이 미친 영향 (2009년)

구 분	경영체수	비율(%)
소득변화에 영향	24	16.3
생산성변화에 영향	84	57.1
원가투입에 변화	6	4.1
신기술도입 및 적용에 도움	18	12.2
경영관리의 변화	15	10.2
합 계	147	100

컨설팅 결과를 영농 및 경영 등에 반영하였냐는 설문에 94.0%가 그렇다는 응답을 하였고, 반영 정도에 대하여는 반영하겠다는 응답자의 57.9%가 모두를 반영하고, 97.9%가 절반이상의 내용을 반영하겠다고 응답하였다. 이를 근거로 농어업경영컨설팅이 농어업경영체에 실질적인 도움을 준 것으로 판단할 수 있다.

농어업경영컨설팅을 받은 이후에 고객관리 및 상품개발을 위한 변화가 있었는지 조사한 결과 86.2%가 고객관리를 위한 변화가 있었으며, 77.5%가 상품개발을 위한 변화가 있었다고 응답하여 고객관리 및 상품개발을 위한 긍정적인 변화가 있었음을 알 수 있었다.

업무추진과 관련하여 컨설팅 후 변화가 있었냐는 설문에 95.3%가 변화가 있었다고 응답하였으며, 그 중 생산과정을 개선했다는 응답이 62.8%로 가장 많았으며 중장기 목표 설정 25.3%, 출하방법 개선 6.7% 순으로 나타났다. 기술운영과 관련하여 변화사항을 조사한 결과 기존 기술을 개선했다는 응답이 77.9%, 신기술을 도입했다는 응답이 17.2%로 나타나 농어업경영컨설팅을 통해 기술운영에 변화가 많았음을 알 수 있었다. 영농기록과 관련하여 응답 경영체의 89.8%가 컨설팅 후 변화가 있었다고 응답했으며, 수기작성 새로 시작 75.5%, 변화없음 10.2%, Excel 등 활용 9.5%, 전문회계프로그램 활용 4.7% 순으로 나타나 컨설팅을 통해 농어업경영체들이 영농기록의 개선을 위해 노력하고 있음이 분석되었다.

■ 〈표3-24〉 경영체 변화 (2009년)

구 분	변 화	
고객 관리	고객 특성 분석 48.3%	고객DB 정리 19.3%
	고객 선호상품 조사 18.6%	변화없음 13.8%
상품 개발	출하규격 변경 48.3%	신상품 개발 23.3%
	품목 전환 5.8%	변화없음 22.6%
업무 추진	생산과정 개선 62.8%	중장기 목표 설정 25.7%
	출하방법 개선 6.8%	변화없음 4.7%
기술 운영	기존기술 개선 77.9%	신기술 도입 17.2%
	변화없음 4.9%	
마케팅 추진	출하방법 변경 56.5%	홍보방법 변경 27.2%
	변화없음 16.3%	
영농 기록	수기작성 시작 75.5%	Excel 등 활용 9.5%
	전문프로그램 활용 4.8%	변화없음 10.2%

마. 개선사항

현재 수행되는 컨설팅의 횟수는 월2~3회가 58.0%로 과반수 이상을 차지하였으며, 전체 88.7%가 월3회 이하 컨설팅을 받고 있었다. 반면 원하는 컨설팅 회수로 월2~3회가 78.0%를 차지하여 대부분 경영체가 월2~3회의 컨설팅을 필요로 하는 것으로 나타났다.

■ 〈표3-25〉 현재 컨설팅 횟수와 원하는 횟수 (2009년)

구 분	현재 컨설팅 횟수	원하는 횟수
월1회 이하	30.7	8.0
월2 ~ 3회	58.0	78.0
월4 ~ 5회	6.0	11.3
월5 ~ 10회	3.3	2.7
월10회 이상	2.0	0.0

농어업경영체들의 애로사항 및 문제점을 어떠한 방법을 통해 해결하는지 컨설팅 전, 중, 후로

비교하여 조사한 결과 컨설팅 중에는 컨설턴트 이용이 76.0%로 가장 높게 나타나 의존도가 높았으나, 컨설팅 후에는 2.0%로 낮아져 컨설팅 종료 후에 사후관리가 잘 안되는 것으로 분석되었다.

■ <표3-26> 애로사항 및 문제점 해결 방법 (2009년)

단위 : 응답자 수, (%)

구 분	컨설팅 전	컨설팅 중	컨설팅 후
교육참가 또는 세미나참가	72 (48.0)	27 (18.0)	42 (28.0)
인터넷 정보 이용	1 (0.7)	1 (0.7)	0 (0.0)
컨설턴트 이용	3 (2.0)	114 (76.0)	3 (2.0)
연구소 등 전문기관 이용	72 (48.0)	4 (2.7)	96 (64.0)
기타	2 (1.3)	4 (2.7)	9 (6.0)
합 계	150 (100.0)	150 (100.0)	150 (100.0)

농어업경영체가 향후 기술이나 경영능력을 높이기 위해 가장 효과적인 방법으로 생각하는 것을 조사한 결과 43.9%가 전문가상담 Pool을 이용한 컨설팅이라고 응답했으며, 교육 및 신기술 세미나가 33.8%, 농어업경영컨설팅이 12.8%로 나타나, 과반수 이상이 컨설팅을 통한 방법이 가장 효과적이라고 판단하는 것으로 분석되었다.

■ <표3-27> 기술이나 경영능력 향상을 위한 방법 (2009년)

구 분	경영체 수	비율(%)
지역우수농가와 1:1 매칭	5	3.4
품목우수농가와 1:1매칭	6	4.1
교육 및 신기술 세미나	50	33.8
학습반 운영	3	2.0
전문상담 Pool을 이용한 컨설팅	65	43.9
농어업경영컨설팅(현행)	19	12.8
합 계	148	100

농어업경영컨설팅이 성공적으로 실행되기 위해 가장 필요한 사항에 대해 조사한 결과 컨설팅 사후 관리(추가교육 등)가 48.7%로 나타나 컨설팅 완료 후 지속적인 관리에 대한 필요성이 높은 것으로 분석되었다.

■ <표3-28> 농어업경영컨설팅의 성공을 위한 요인 (2009년)

구 분	경영체수	비율(%)
컨설팅에 필요한 지원금 확대	33	22.0
컨설팅 기간의 확대	17	11.3
컨설팅사및 컨설턴트 자질검증	17	11.3
컨설팅 후 사후관리(교육 등)	73	48.7
컨설팅 과정의 체계적 점검	10	6.7
합 계	150	100

마지막으로 농어업경영컨설팅사업에 대해 요구사항을 자유 응답형으로 조사한 결과 총 71건의 건의사항이 나왔으며, 이 중 컨설팅회사와 컨설턴트에 대한 전문적인 지식 요구가 26건, 컨설팅 지속 요구 23건, 컨설팅 기간 연장이 9건으로 나타났다.

3) 주요 성과 및 시사점

가. 주요 성과

2009년 농어업경영컨설팅 성과분석을 통해 나타난 주요 성과는 먼저 농업소득 증가율이 2008년 대비 2010년 59.3%로 상승한 것을 확인할 수 있었다. 또한 매출 역시 2008년 대비 2010년 17.1%로 상승하였으며, 자산, 부채, 자본의 경우도 대분분 상승하는 추세로 나타나 농어업경영체의 전체 경영규모가 확대되는 것으로 분석되었다.

컨설팅 결과에 대한 총만족도는 4.27점(5점 척도)으로 나타나 컨설팅에 대해 만족도가 매우 높은 것으로 나타났다. 또한 만족도 중 컨설팅 결과에 대한 만족도는 4.54점으로 가장 높은 반면, 컨설팅 기간에 대해서는 3.79점으로 가장 낮게 나타났다. 그리고 컨설팅 필요성에 대해서 94.7%가 필요하다고 응답했으며, 92.7%가 다시 컨설팅을 신청할 의향이 있다고 답하여 농어업경영체가 컨설팅에 대한 필요성을 절실히 느끼고 있으며, 재신청 의향 역시 높은 것으로 분석되었다.

컨설팅 결과를 반영한 경영체는 응답자의 94.0%였으며, 그 중 57.9%는 컨설팅결과를 모두

반영하였고, 97.9%는 절반이상 반영한 것으로 나타나 컨설팅 결과 활용도가 높은 것을 알 수 있었다.

나. 시사점

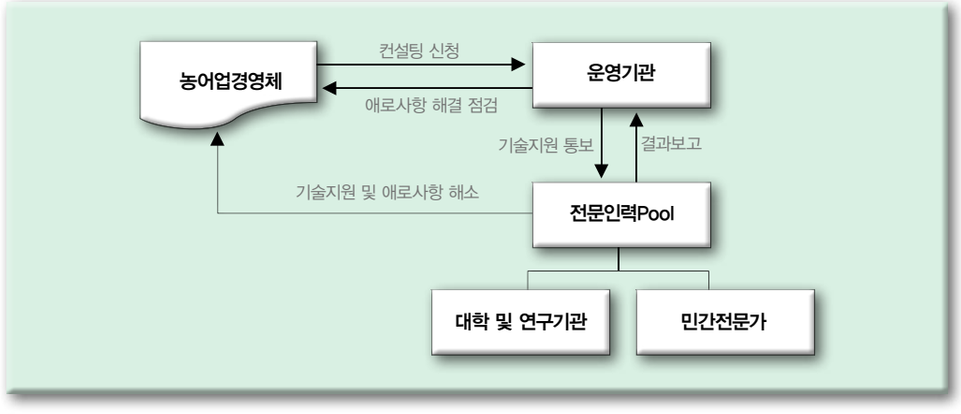
농어업경영컨설팅사업의 성과를 지속하기 위해서는 사업 대상인 농어업경영체의 만족도와 활용성을 높일 수 있도록 하여야 한다. 특히 컨설팅기간에 대한 만족도가 3.79점으로 가장 낮게 나타났으며, 월 2~3일 방문을 통한 컨설팅을 가장 필요로 하는 것으로 나타나, 컨설팅 기간의 확대와 컨설턴트 방문횟수 증가가 필요하며, 이를 위한 방안 모색이 필요할 것으로 분석되었다.

컨설팅 성과를 높이기 위해서 컨설팅업체외 컨설턴트 역량 강화를 위한 계획 수립이 필요하며, 컨설팅을 추진함에 있어 체계적인 점검과 관리를 위하여 평가점검단의 충분한 활용을 통해 사업계획서 점검, 중간점검 확인, 결과 평가 등이 필요하다고 평가되었다.

또한 컨설팅업체 및 컨설턴트, 컨설팅 내용에 대한 표준 기준 확립이 필요하며, 컨설팅 수혜 경영체 교육 등을 통해 컨설팅을 통해 받을 수 있는 권리를 농어업경영체가 인식하고 이를 충분히 활용할 수 있도록 하는 방안을 마련해야 할 것으로 분석되었다.

컨설팅 이후에도 사후관리가 지속될 수 있도록 해야 하며, 애로사항이나 문제점이 발생시에 적시에 필요한 컨설팅을 받을 수 있도록 이원화된 체계적인 전문가 상담 Pool을 구성하여 지원해야 할 것으로 평가되었다.

■ <그림3-1> 전문인력Pool 운영 개념도



5. 2010년 농어업경영컨설팅지원사업 성과조사[14)]

1) 조사 개요

가. 사업 현황

2010년에 농어업경영컨설팅지원사업을 통해 컨설팅을 받은 농어업경영체는 개별농어가 858개, 법인 136개(조직경영체 20개 포함)로 총 994개였다. 이 중 어업경영체 지원은 1개(법인)에 불과하였다. 1999년부터 시행되어온 농어업경영컨설팅 지원사업은 수혜 경영체는 지속적으로 증가 추세를 보여 2009년에 1,448개 경영체가 지원받았으나 2010년에 -31.4% 축소된 994개 경영체만이 지원을 받았다.

반면 컨설팅 인증업체는 2009년의 39개에서 5개 증가한 44개였으며, 총 사업비는 9,257백만원이었다. 농어업경영체 업체당 컨설팅수는 평균 22.6건이었으며, 평균 컨설팅 금액은 9.3백만원이었다.

나. 조사 목적

2010년도 농어업경영컨설팅지원사업 성과조사는 2010년도 농어업경영컨설팅 수혜 농어업경영체를 대상으로 컨설팅 사업의 성과, 만족도 및 실패요인 등을 분석하여 사업의 효율적 운영을 위한 기초자료를 제공하고 사업의 문제점 및 개선방안을 도출함으로써 농어업경영컨설팅 지원사업의 올바른 추진방향을 제시하기 위하여 시행되었다.

다. 조사 대상

성과분석을 위하여 2010년 농어업경영컨설팅 수행 994개 경영체(지원금 지급 완료분) 중 123개(12.3%)를 조사 대상으로 선정하였다(컨설팅 2년차 이상인 경영체 60개 이상 포함). 표본은 농림산업통합정보시스템(AGRIX)에 등록된 자료를 근거로 추출하고 매출액, 업체 규모, 컨설팅 년차, 지역별 분포현황 등을 고려하여 1차로 222개 조사표본을 선정하였다. 그 뒤 조사의 대표성과 신뢰도를 고려하여 1차로 추출된 222개의 업체를 대상으로 현장방문 우선순위를 책정하였고, 대형가공유통조직과 법인경영체는 1순위, 2순위 조사대상으로 책정하여 반드시 조사할 수 있도록 관리하였다.

라. 조사 방법 및 내용

성과조사는 2011년 11월 8일부터 16일까지 시행되었으며, 현장방문을 통한 대인면접조사와 웹리서치 등 기타 조사를 병행하였다. 주요 조사내용은 ①농어업경영체 주요현황, ②컨설팅 주요

14) 2010 농어업경영컨설팅 지원사업 성과분석 보고서 (농림수산식품부, 2011)

현황, ③컨설팅 만족도, ④컨설팅 결과 및 성과, ⑤컨설팅 유용성 5가지 항목으로 구성되었다.

2) 조사 결과

가. 일반현황 분석

설문 대상 경영체의 주 업종은 생산(농업, 임업, 어업) 71.5%, 유통 및 판매 17.9%, 가공 및 제조 7.3%, 기타 3.3%로 나타났으며, 주 작목은 원예특작 55.3%, 축산 23.6%, 미곡 8.9%, 가공관광 7.3%, 기타 2.4% 등으로 나타났다. 경영체 대표의 영농경력은 평균 23년이었고, 30년 이상이 34.4%, 20~29년 29.5%, 10~19년 23.8%, 10년 미만이 12.3%로 나타났으며, 경영체의 상근 종사자수는 평균 5명으로 3명 이하가 60.3%로 가장 많았고, 4~9명 28.1%, 10명 이상이 11.6%로 조사되었다.

컨설팅 년차는 3년차가 62.6%, 2년차 23.6%, 2010년에 처음 받는 1년차가 13.8%인 것으로 조사되었다. 농림수산식품부 이외에 외부 컨설팅 경험의 경우 경험이 없음이 50.8%, 농업기술센터, 농협 등 지도교육사업 일환으로 받은적 있음이 22.7%, 지자체에서 지원하는 컨설팅 사업을 받은 적 있음이 14.4%, 100% 자부담으로 민간컨설팅 수행 경험있음이 12.1%로 나타났다. 경영체들의 절반 정도가 외부 컨설팅 경험이 없으며, 외부 컨설팅을 경험한 경영체들은 자부담보다는 지도교육사업과 지자체 지원을 통해 컨설팅을 수행한 것으로 분석되었다.

나. 소득증가율 및 재무현황

컨설팅 후 농업소득은 컨설팅 전에는 1,749백만 원이었는데 반하여 컨설팅 후에는 2,146백만 원으로 컨설팅 전에 비해 22.7% 증가한 것으로 나타났다. 농가소득도 컨설팅 전의 1,783백만 원에 비해 컨설팅 후는 2,162백만 원으로 21.3% 증가한 것으로 분석되었다.

■ 〈표3-29〉 컨설팅 후 소득변화율 (2010년)

(단위 : 백만 원, %)

구분	농업소득[1]		농가소득[2]	
	소득액	증감률	소득액	증감률
컨설팅 전	1,749	22.7	1,783	21.3
컨설팅 후	2,146		2,162	

주 : 1) 농업소득=농업조수입-농업경영비, 2) 농가소득=농업소득+농외소득

또한 컨설팅 전에 비하여 컨설팅 후에 매출액 33.6% 증가, 순이익 16.9% 증가, 부채 9.8% 증가, 농업경영비 56.7% 증가, 농외소득 -51.9% 감소된 것으로 나타났다. 농외소득의 크기가 매출액과 순이익에 비하여 매우 작기 때문에 컨설팅 후 농어업경영체들의 규모가 커지고 경영이 개선되고 있음을 알 수 있었다.

■ 〈표3-30〉 컨설팅으로 인한 재무현황 변화 (2010년)

(단위 : 백만 원, %)

구분	컨설팅 전	컨설팅 후	증가율(%)
매출액	2,577	3,443	33.6
순이익	109	127	16.9
부 채	602	661	9.8
농업경영비	827	1,296	56.7
농외소득	34	16	-51.9

농어업경영컨설팅이 전반적으로 소득변화 등 재무성과에 미치는 영향을 조사한 결과 긍정적인 영향(대체로 긍정+매우 긍정)을 미친다는 의견이 71.0%로 부정적인 영향(대체로 부정+매우 부정)을 미친다는 의견 1.7%보다 매우 높게 나타났다. 재무현황 중 5개 항목(매출액, 순이익, 부채, 현금흐름, 자금확보)에 대하여 성과를 조사한 결과 전반적인 성과에 비해서는 긍정적인 응답은 낮게 나왔으나 5개 항목 모두 긍정적인 효과가 발생했다는 응답률이 높게 나타났다. 특히 매출액 증가와 순이익 증가에 대해서 긍정적인 성과가 있는 것으로 조사되었다.

■ 〈표3-31〉 컨설팅 후 재무성과 (2010년)

(단위 : %, 점)

구분	매우 긍정	대체로 긍정	보통	대체로 부정	매우 부정	평균(점)
전반적 재무성과	23.1	47.9	27.3	1.7	0	3.92
매출액 증가	18.9	50.0	27.0	4.1	0	3.84
순이익 증가	17.4	49.6	28.1	5.0	0	3.80
부채 감소	13.2	41.3	36.4	7.4	1.7	3.57
현금흐름 개선	13.2	41.3	37.2	7.4	0.9	3.58
자금확보 용이	14.0	38.0	38.8	7.4	1.7	3.55

다. 만족도

컨설팅 결과에 대한 만족도를 5개 항목에 대하여 조사한 결과 종합만족도가 4.01점(5점 만점)으로 나타나 컨설팅 결과에 대해서 경영체들은 대체로 만족하는 것으로 분석되었다. 5개 항목 모두 불만족 보다는 만족 의견이 높게 나타났으며, 그 중에서 '처음에 약속했던 컨설팅 서비스를 정확히 수행했는지'에 대한 부분의 만족도가 4.11점으로 가장 높게 나타났다.

■ 〈표3-32〉 컨설팅 결과 만족도 (2010년)

(단위 : %, 점)

구분	5점	4점	3점	2점	1점	평균(점)
기본 목적달성	32.8	45.1	18.0	2.5	1.6	4.05
기대외 추가서비스	27.0	36.1	28.7	6.6	1.6	3.80
약속한 바 수행	35.2	45.9	14.8	2.5	1.6	4.11
창의적컨설팅 제공	31.1	41.0	21.3	4.9	1.7	3.95
전반적 만족도	34.7	43.0	18.2	2.5	1.6	4.07

주 : 5점-매우 만족, 4점-대체로 만족, 3점-보통, 2점-대체로 불만족, 1점-매우 불만족

컨설팅 과정에 대한 만족도 역시 5개 항목으로 조사한 결과 종합만족도가 4.08점(5점 만점)으로 나타나 컨설팅 과정에 대해서도 경영체들은 대체로 만족하는 수준인 것으로 분석되었다. 5개 항목에 대해서도 불만족 보다는 만족 의견이 높게 나타났으며, 그 중에서 '컨설턴트가 컨설팅을 수행하는데 필요한 기술이나 지식을 갖추었는지'에 대한 부분의 만족도가 4.12점으로 가장 높게 조사되었다.

■ 〈표3-33〉 컨설팅 과정 만족도 (2010년)

(단위 : %, 점)

구분	5점	4점	3점	2점	1점	평균(점)
즉각적 서비스	34.4	45.1	14.8	4.9	0.8	4.07
필요기술·지식소유	36.1	45.9	14.8	0.8	2.4	4.12
제공시간, 서비스	31.1	47.5	16.4	3.3	1.7	4.03
필요시스템 여부	36.4	40.5	19.0	3.3	0.8	4.08
전반적 만족도	36.9	41.8	16.4	2.5	2.4	4.08

주 : 5점-매우 만족, 4점-대체로 만족, 3점-보통, 2점-대체로 불만족, 1점-매우 불만족

농어업경영컨설팅이 어느정도 필요하냐는 설문에 꼭 필요함 74.2%, 대체로 필요함 23.3%, 대체로 필요없음 2.5%로 나타나 필요하다는 의견이 97.5%로 거의 대부분의 경영체들이 농어업경영컨설팅이 필요하다고 생각하는 것으로 분석되었다.

라. 기타 사항

컨설팅 후 생산성 향상, 경영합리화를 위한 개선 노력에 대한 조사 결과 업무추진 분야에서는 생산과정 개선이 46.7%로 가장 높게 나타났으며, 기술운영 분야에서는 신기술 도입이 52.9%로 가장 높게 나타났다. 또한 생산성 변화 측면에서는 산출량 증가(71.4%), 마케팅 추진 측면에서는 출하방법 변경(46.7%), 영농기록 변화 분야에서는 수기작성 시작(35.2%)이 가장 높게 조사되었다.

컨설팅 후 경영합리화를 위한 노력에 대한 설문에서 업무추진에 있어서는 생산과정 개선 46.7%, 중장기 목표 설정 27.0%, 출하방법 개선 22.1%, 변화 없음 4.1% 순으로 나타났고, 기술 운영 분야에 있어서는 신기술 도입 52.9%, 기존 기술 개선 43.0%, 변화 없음 4.1%로 조사되었다. 또한 영농기록과 관련하여 수기작성 새로 시작 35.2%, 전문회계프로그램 활용 23.8%, Excel 등 활용하여 기록 21.3%, 변화없음 19.7%로 나타났다.

■ 〈표3-34〉 컨설팅 후 경영합리화를 위한 변화 (2009, 2010년 비교)

구분	2009년 컨설팅	2010년 컨설팅	격차
신기술 도입	77.9%	52.9%	-25.0%p
기존 기술 개선	17.2%	43.0%	25.8%p
수기작성 시작	75.5%	35.2%	-40.3%p
Excel 등 활용	9.5%	21.3%	11.8%p
전문회계프로그램 활용	4.7%	23.8%	19.1%p

2009년 성과분석과 비교할 때 기술 운영의 신기술 개선과 영농기록 변화의 전문회계프로그램 활용과 Excel 등 활용이 큰 폭으로 높아진 것이 특징이다. 이는 컨설팅 수혜 경영체들이 보다 적극적으로 신기술과 기법을 배우고자 하고 있음을 보여준다.

컨설팅 결과 마케팅 및 유통관리 분야 변화 정도에 대한 설문에서는 다른 경영체에 비해 차별화된 제품 공급 가능 3.93점, 상품의 브랜드 인지도 상승 3.93점, 납기준수 철저 3.92점, 마

케팅 능력 향상 3.87점, 고객만족도 향상 3.84점, 신규 거래처 창출 증가 3.56점으로 나타나 컨설팅을 통해 마케팅과 유통관리 능력이 상당 부분 개선되었음을 알 수 있었다.

■ <표3-35> 마케팅 및 유통관리 분야 변화 (2010년)

(단위 : %, 점)

구분	5점	4점	3점	2점	1점	평균(점)
신규거래처 창출	10.8	44.2	37.5	5.0	2.5	3.56
고객만족도 향상	17.6	52.1	27.7	1.7	0.9	3.84
마케팅능력 향상	18.5	52.9	26.9	0.8	0.9	3.87
브랜드인지도 상승	21.8	52.1	24.4	0.8	0.9	3.93
납기준수 철저	20.2	53.8	24.4	0.8	0.8	3.92
차별화 제품 공급	23.5	48.7	26.1	0.8	0.9	3.93

주 : 5점-매우 만족, 4점-대체로 만족, 3점-보통, 2점-대체로 불만족, 1점-매우 불만족

마. 개선사항

농어업경영체가 겪는 애로사항이나 문제점이 어떤 것이 있냐는 설문에서 기술적 애로 27.7%, 인력수급 및 교육의 애로 22.7%, 마케팅, 홍보의 애로 17.4%, 재무관리의 애로 16.5%, GAP 등 인증취득절차 애로 13.6%, 기타 2.1%로 나타나 농어업경영체에서는 기술, 인력, 마케팅 등 경영 전반에 다양한 애로사항이 있는 것으로 조사되었다.

농어업경영컨설팅 지속적 활용 의향에 대한 조사에서는 지속적으로 활용할 의향이 있다는 응답이 90.8%로 높게 나타났다. 지속적 활용 이유로는 문제해결에 실질적이 도움이 됨 75.0%, 자체인력으로 문제해결 능력이 부족함 13.9%, 정부지원으로 비용부담이 적음 10.2%로 나타나 대부분 경영체에서 문제해결을 위해 지속적으로 활용하겠다는 의견이 지배적이었다.

반면 컨설팅을 계속 활용할 의향이 없는 경영체에서는 그 이유로 자부담이 너무 많음 33.3%, 실질적으로 문제해결에 도움이 안됨 33.3%, 부담에 비해 결과가 부실함 22.2%, 추가로 받고 싶은 분야가 없음 11.1%로 나타나 일부 농어업경영체에서는 컨설팅 결과에 만족하지 못하고 있는 것으로 나타났다.

3) 주요 성과 및 시사점

가. 주요 성과

2010년 농어업경영컨설팅 성과조사를 통하여 나타난 주요 성과는 먼저 농업소득이 컨설팅 전보다 22.7% 증가하였고, 농가소득 역시 21.3% 증가한 것이다. 또한 매출액 역시 33.6% 상승하였으며, 자산, 부채, 순이익, 농업경영비 역시 상승하여 2009년과 유사하게 2010년에도 컨설팅 이후에 농어업경영체의 전체 경영규모가 확대되고 있는 것으로 분석되었다.

컨설팅 결과에 대한 종합만족도는 4.01점으로 나타나 컨설팅 결과에 대한 만족도는 대체적으로 높은 것으로 분석되었다. 컨설팅 과정에 대한 종합만족도도 4.08점으로 나타나 과정에 대한 만족도도 높은 것으로 조사되었으며, 과정 만족도 중 컨설턴트 자질에 관한 만족도가 가장 높게 나타났다.

농어업경영컨설팅의 필요성에 대한 조사에서 필요하다는 의견이 97.5%로 조사되었고, 컨설팅 지속 활용 의향 조사에서도 90.8%가 지속적으로 활용할 의향이 있다고 응답하여 농어업경영 컨설팅과 필요성과 지속 활용성에 대해서 높게 평가하고 있는 것으로 분석되었다.

2010년 성과조사와 이전 조사의 차이점은 컨설팅 후 경영합리화 노력을 위해 경영체의 변화 부문에 있다. 2010년에는 기술 운영측면에서 신기술 개선과 영농 기록 변화에서 전문회계프로그램 활용과 Excel 활용이 이전 조사에 비하여 큰 폭으로 높아졌다. 이는 달라진 기술·경영 환경에 대응하기 위해서 농어업경영체들이 보다 적극적으로 신기술을 배우고, 새로운 기술과 기법을 적용하고 있는 것으로 평가된다.

나. 시사점

2010년 성과분석 결과 물적 경영능력 향상이 경영성과에 통계적으로 유의한 긍정적인 영향을 미치지 못한 반면, 인적 경영자원 향상은 재무적 성과, 고객관점의 성과, 학습 성장 관점의 성과에 유의미하게 영향을 미친 것으로 분석되었다. 때문에 농어업인 대상으로 정책 추진시 인적 경영능력 향상을 위한 교육에 역점을 두어야 할 것으로 판단되었다. 또한 경영체 내부 프로세스 개선을 위해서는 외부의 고급인력에 대한 정보네트워크를 구축하여 필요시 원활한 수급이 이루어져야 할 것이다.

또한 직접 방문을 통한 컨설팅 횟수 관리가 필요할 것으로 보인다. 특히 1년차의 경우 대부분 컨설팅을 처음 경험하는 경영체들로서 다른 년차보다 세밀한 지원이 필요할 것으로 사료되나, 직접 컨설팅 횟수가 다른 년차에 비해 취약한 것으로 나타났다. 그리고 컨설팅 후 농어업경영체의 생산성 향상 및 경영합리화를 위한 노력에 있어서 업무추진과 기술 운영 등에 비하여 마케팅 및 영농기록 변화를 위한 노력이 저조한 것으로 나타나 이에 대한 대책이 필요할 것으로 평가되었다.

마지막으로 컨설팅 성과를 소득 증가율 등 재무재표와 관련된 지표를 중심으로 분석하는 것은 한계가 있기 때문에 컨설팅 내용과 부합하는 다양한 성과지표가 개발되고 활용되어야 할 것으로 판단된다.

6. 2011년 농어업경영컨설팅 지원사업 성과조사 및 분석[15)]

1) 조사 개요

가. 사업 현황

2011년에 농어업경영컨설팅지원사업을 통해 컨설팅을 받은 농어업경영체는 개별농어가 778개, 법인 156개(조직경영체 6개 포함)로 총 934개였다. 이 중 어업경영체 지원은 5개(법인)에 불과하였지만 2010년 1개보다는 더 확대되었다. 2010년부터 감소하고 있는 경영체 수는 2011년에도 6.0% 감소하였다.

반면 컨설팅 인증업체는 2010년의 44개에서 12개 증가(27.2%)하여 56개 였으며, 총 사업비는 10,920백만 원이었다. 농어업경영체 업체당 컨설팅수는 평균 16.7건이었다.

나. 조사 목적

2011년도 농어업경영컨설팅지원사업 성과조사는 2011년도 농어업경영컨설팅사업의 성과를 평가하고, 성과분석 결과 및 경영체 인터뷰 결과를 분석하여 사업의 문제점 파악 및 개선안을 도출하기 위해 실시되었다. 그리고 성과분석 결과 및 파악한 문제점 등을 통해 제도 개선 등의 기초자료로 활용하고자 하였다. 또한 농어업경영컨설팅사업이 일몰대상 사업으로 분류되어 사업 일몰에 따른 예상 문제점 조사 및 사후관리 방안을 연구하는 내용이 추가로 진행되었다.

다. 조사 대상

성과분석을 위하여 2011년 농어업경영컨설팅을 실시한 934개 경영체를 모집단으로 152개 조사 대상을 선정하여 유효표본 100개(10% 이상)를 조사목표로 조사를 실시하였고 최종 104개(11.1%) 경영체를 대상으로 조사를 완료하였다. 표본 선정은 농림산업통합정보시스템(AGRIX)에 등록된 자료를 근거로 조직형태, 컨설팅 수행 년차, 지역별 분포현황 등을 고려하였다. 조사는 지원금 지급이 완료된 경영체만을 대상으로 하였으며, 산지유통조직·공동사업법인 등 조직경영체(8개)는 전수조사하였다. 특히 컨설팅 수행 1~2년차 경영체가 50%이상이 되도록 하였으며, 보다 효과적인 표본선정을 위하여 표본선정 과정을 농림수산식품교육문화정보원에서 진행하였다.

라. 조사 방법 및 내용

성과조사는 2012년 10월 31일부터 동년 11월 21일까지 시행되었으며, 조직·법인경영체의 경우 방문조사하였고, 개별경영체는 우편, 이메일, 팩스, 전화를 통해 조사하였다.

설문지는 농림수산식품부와 농림수산식품교육문화정보원의 의견을 수렴하여 설계하였으며, 성과 측정 항목은 경영성과 측정에 가장 많이 사용되는 균형성과 지표(BSC) 관점에서 분석할 수 있도록 문항을 설계하였다. BSC관점은 ①재무적 관점, ②고객관점, ③내부프로세스 관점, ④혁신 및 학습관점으로 구분된다.

주요 조사내용은 ①경영체 일반현황, ②농어업경영컨설팅 주요현황, ③컨설팅 만족도, ④컨설팅 주요 성과 측정, ⑤컨설팅 필요성 및 사후관리방안 5가지 항목으로 구성되었다.

2) 조사 결과

가. 일반현황 분석

조사 대상 경영체의 조직형태는 전체 중 개인농어가가 64.4%, 법인경영체 27.9%, 조직경영체 7.7%로 조사되었다. 주 업종은 생산(농업, 어업, 임업, 축산업 등)이 84.6%, 유통 및 판매 10.6%, 제조 및 가공 4.8%로 나타났으며, 주 작목으로는 원예 및 화훼 56.7%, 축산 21.2%, 미곡 15.4%, 가공 및 유통 4.8% 순으로 조사되었다. 경영체 대표의 영농 경력은 20년 이상이 52.9%, 15년~20년 12.5%, 10~15년 14.4%, 5년~10년 10.6%, 5년 미만 9.6%로 나타났다.

경영체 컨설팅 횟수는 2년차가 40.4%, 1년차와 3년차가 각각 29.8%로 나타났다. 또한 재해를 입지 않은 경영체가 71개(68.3%), 재해를 입은 경영체가 33개(31.7%)로 조사되었고, 구체적인 재해 현황은 태풍 등 기후 재해 20건, 구제역 및 소 값 폭락 7건, 원자재 가격 상승 5건, 농작물 가격 폭락이 2건으로 조사되었다. 인지 경로를 조사한 결과 행정기관의 소개 61.5%, 컨설팅업체의 소개 17.3%, 타 경영체의 소개 11.5%, 언론매체 2.9%, 기타 6.7%로 나타났다.

컨설팅 수행 분야는 기술+경영컨설팅 59.4%, 경영컨설팅 24.0%, 기술컨설팅 16.3%이로 나타났으며, 농어업경영컨설팅을 수행하면서 가장 크게 기대했던 부분으로는 생산기술 향상 63.5%, 경영관리능력 향상 34.6%, 기타 1.9% 순으로 조사되었다.

3년 이내에 다른 컨설팅 수행 경험에 대해서는 79.8%가 농림수산식품부 지원 컨설팅 외 경험이 없다고 응답했으며, 20.2%(21개)는 타 컨설팅 수행 경험이 있다고 응답하였다. 타 컨설팅 수행 만족도는 71.4%가 만족, 매우 만족 19.0%, 보통과 불만족이 각각 4.8%로 조사되었다.

나. 소득 증가율 및 재무현황

컨설팅 후 농업소득은 컨설팅 수행 전(1,646백만 원)에 비해 25.6% 증가하여 2,067백만 원으로 분석되었으며, 농가소득도 컨설팅 전 1,840백만 원에서 2,384백만 원으로 29.5% 증가한 것으로 나타났다.

15) 2011 농어업경영컨설팅 성과분석 보고서 (농림수산식품부, 2012)

■ <표3-36> 컨설팅 후 소득변화율 (2011년)

(단위 : 백만 원, %)

구분	농업소득[1]		농가소득[2]	
	소득액	증감률	소득액	증감률
컨설팅 전	1,646	25.6%	1,840	29.5%
컨설팅 후	2,067		2,384	

주 : 1) 농업소득=농업조수입-농업경영비, 2) 농가소득=농업소득+농외소득

또한 컨설팅 전에 비하여 컨설팅 후 매출액 23.3% 증가, 순이익 30.2% 증가, 부채 –11.7% 감소, 농업경영비 5.8% 증가, 농외소득 63.2% 증가된 것으로 나타났다. 특히 부채의 경우 성과분석을 시행한 이후로 처음으로 감소된 것으로 나타나 2011년의 경우에는 컨설팅 수행 농어업경영체의 부채비율도 감소한 것으로 분석되었다.

■ <표3-37> 컨설팅으로 인한 재무현황 변화 (2011년)

(단위 : 백만 원, %)

구분	컨설팅 전	컨설팅 후	증가율(%)
매출액	1,864	2,298	23.3%
순이익	284	370	30.2%
부 채	300	264	-11.7%
농업경영비	218	231	5.8%
농외소득	194	317	63.2%

컨설팅이 재무상태(매출액 및 소득액 등)에 미친 영향을 조사한 결과 매우 유용함 21.2%, 유용함 57.7%로 나타나 긍정적인 영향을 미친다는 응답이 78.9%에 달했으며, 보통 14.4%, 효과없음 4.8%, 매우 효과없음 1.9%로 나타났다.

다. 만족도

컨설팅을 수행한 경영체들의 컨설팅 종합 만족도는 만족 56.7%, 매우 만족 24.0%, 보통 13.5%, 불만족 5.8% 순으로 나타났으며, 세부적으로 컨설팅 과정 만족도, 컨설턴트·컨설팅 회사 만족도, 컨설팅 결과 만족도를 조사하였다.

컨설팅 과정 만족도는 평균 4.26점으로 3가지 만족도 중에 가장 높게 나타나 컨설팅 회사에서 약속대로 컨설팅을 수행한 것으로 나타났으며, 컨설팅 기간에 대해서는 매우 적합 30.8%, 적합 40.4%, 보통 14.4%, 부적합 6.7%, 매우 부적합 1.0%로 조사되었다.

■ <표3-38> 컨설팅 과정 만족도 (2011년)

(단위 : %, 점)

구분	5점	4점	3점	2점	1점	평균(점)
계약기간내 종료	44.2	51.0	2.9	1.0	1.0	4.37
약속된 컨설턴트 투입	37.5	50.0	9.6	1.8	1.0	4.21
컨설팅 기간 적합	30.8	47.1	14.4	6.7	1.0	4.00
약속만큼 방문 여부	50.0	40.4	6.7	1.9	1.0	4.37
종합(평균)	40.6	47.1	8.4	2.9	1	4.26

주 : 5점-매우 만족, 4점-대체로 만족, 3점-보통, 2점-대체로 불만족, 1점-매우 불만족

컨설턴트 및 컨설팅 회사 만족도는 4.17점으로 나타나 2010년 4.07점보다는 다소 향상된 것으로 분석되었다. 담당 컨설턴트 능력에 대해서는 매우 만족 33.7%, 만족 52.9%, 보통 10.6%, 불만족 2.9%으로 나타났고, 컨설팅 회사에 대해서는 매우 만족 30.8%, 만족 50.0%, 보통 16.3%, 불만족 1.0%, 매우 불만족 1.9%로 조사되었다.

■ <표3-39> 컨설턴트 · 컨설팅 회사 만족도 (2011년)

(단위 : %, 점)

구분	5점	4점	3점	2점	1점	평균(점)
컨설턴트 능력	33.7	52.9	10.6	2.9	0	4.18
문제에 적극 응대	41.3	48.1	7.7	1.9	1.0	4.27
컨설팅 회사	30.8	50.0	16.3	1.0	1.9	4.07
종합(평균)	35.3	50.3	11.5	1.9	1.0	4.17

주 : 5점-매우 만족, 4점-대체로 만족, 3점-보통, 2점-대체로 불만족, 1점-매우 불만족

컨설팅 결과 만족도 평균은 3.95점으로 나타나 2010년(4.07점)에 비해 약간 낮게 나타났으며, 3개의 만족도 조사 중에서는 가장 낮은 것으로 분석되었다. 컨설팅 결과가 얻고자 했던 목

표와 일치되었냐는 설문에 매우 그렇다 28.8%, 그렇다 43.3%, 보통 21.2%, 그렇지 않다 4.8%, 매우 그렇지 않다 1.9%로 나타났고, 컨설팅 결과를 반영하여 경영체를 운영하느냐는 설문에 매우 그렇다 31.7%, 그렇다 44.2%, 보통 15.4%, 그렇지 않다 6.7%, 매우 그렇지 않다 1.9%로 조사되었다.

■ 〈표3-40〉 컨설팅 결과 만족도 (2011년)

(단위 : %, 점)

구분	5점	4점	3점	2점	1점	평균(점)
결과와 목표 일치	28.8	43.3	21.2	4.8	1.9	3.92
심층적 진단 여부	26.0	51.0	16.3	4.8	1.9	3.94
결과의 혁신성	27.9	42.3	20.2	7.7	1.9	3.87
현장 적합도	33.7	48.1	11.5	3.8	2.9	4.06
결과 반영 여부	31.7	44.2	15.4	6.7	1.9	3.97
종합(평균)	29.6	45.8	17.0	5.6	2.1	3.95

주 : 5점-매우 만족, 4점-대체로 만족, 3점-보통, 2점-대체로 불만족, 1점-매우 불만족

2011년에 컨설팅을 실시한 업체와 재계약 의향을 조사한 결과 71.2%가 같은 업체와 재계약하겠다고 했으며, 20.2%가 업체 교체를 8.7%가 재계약 의향이 없다고 응답하였다.

농어업경영컨설팅의 필요성에 대해서는 꼭 필요 39.4%, 필요 51.9%, 보통 3.8%, 필요없음 4.8%로 나타나 전체 중 91.3%의 경영체들이 농어업경영컨설팅 사업 필요성에 대해 크게 공감하고 있는 것으로 분석되었다.

라. 기타 사항

컨설팅이 내부 경영형태(의사결정 시간단축, 목표 달성률 증가, 신규 시장 개척 등) 변화에 미친 영향에 대해서는 매우 유용함 17.3%, 유용함 56.7%로 나타나 매우 유용 혹은 유용하다는 평가가 74.0%로 조사되었다. 또한 보통 16.3%, 효과없음 8.7%, 매우 효과없음 1.0%로 나타났다.

내부 경영형태 세부적인 변화를 조사한 결과 4개의 항목에서 모두 긍정적인 영향이 높았으며, 컨설팅 후 의사결정 시간이 단축되었다는 평가가 나머지 항목에 비해 조금이나마 높게 나타났다.

■ 〈표3-41〉 세부 경영형태 변화 (2011년)

(단위 : %, 점)

구분	5점	4점	3점	2점	1점	평균(점)
신규시장 개척노력증가	21.8	45.5	17.8	13.9	1.0	3.73
연구 투자시간 증가	20.6	52.9	14.7	10.8	1.0	3.81
사업목표달성률 증가	16.8	55.4	20.8	5.9	1.0	3.81
의사결정 시간 단축	24.8	46.5	18.8	8.9	1.0	3.85

주 : 5점-매우 그렇다, 4점-그렇다, 3점-보통, 2점-그렇지않다, 1점-매우 그렇지않다

컨설팅이 학습과 성장 변화에 미친 영향(직원 만족도, 교육 일수, 업무 몰입도 증가 등)에 대해서는 매우 유용함 21.2%, 유용함 60.6%로 나타나 매우 유용 및 유용하다는 81.8%, 보통 14.4%, 효과없음 2.9%, 매우 효과없음 1.0%로 나타났다.

고객관리(마케팅 및 유통) 변화에 대해서는 매우 유용함 17.8%, 유용함 47.5%로 나타나 유용하다는 평가 이상을 한 경영체가 65.3%로 조사되었고, 보통 27.7%, 효과 없음은 6.9%로 분석되었다. 세부적인 변화에서 고객만족도 상승 3.79점, 브랜드 인지도 상승 3.77점에 있어서 유용한 것으로 평가되었으나 새로운 홍보방법 도입(SNS, 블로그 등)에서는 2.99점으로 유용성이 높지 않은 것으로 분석되었다.

■ 〈표3-42〉 고객관리 변화 (2010년)

(단위 : %, 점)

구분	5점	4점	3점	2점	1점	평균(점)
고객만족도 상승	15.5	57.7	17.5	9.3	0	3.79
브랜드 인지도 상승	19.6	48.5	21.6	10.3	0	3.77
신규거래처 창출	9.3	43.3	35.1	12.4	0	3.50
새로운 홍보방법 도입	11.3	24.7	28.9	21.6	13.4	2.99

주 : 5점-매우 유용, 4점-유용, 3점-보통, 2점-효과없음, 1점-매우 효과없음

컨설팅 수행 후 생산성 향상, 경영합리화를 위한 개선 노력에 대한 조사 결과 업무추진 분야에서는 생산과정 개선이 49.0%, 중장기 목표 설정 26.9%, 출하방법 개선 16.3%, 변화없음

7.7%로 나타나 생산과정 개선에 가장 큰 변화가 있었던 것으로 분석되었다. 또한 기술운영 변화에 대해서는 기존 기술 개선이 54.8%, 신기술 도입 32.7%로 조사되었고, 생산성 변화 측면에서는 산출량 증가가 83.7%로 가장 높게 나타났다.

영농기록 변화에 있어서는 컴퓨터 등의 활용 36.5%, 수기작성 시작 31.7%, 변화없음 18.3%, 전문회계프로그램 사용 13.5%로 나타나 2011년에도 컴퓨터의 활용 등이 높아지고 있는 것으로 나타났다.

■ <표3-43> 경영체 변화 (2011년)

구 분	변 화	
업무 추진	생산과정 개선 49.0%	중장기 목표 26.9%
	출하방법 개선 16.3%	변화없음 7.7%
기술 운영	기존 기술 개선 54.8%	신기술 도입 32.7%
	변화없음 12.5%	
영농 기록	컴퓨터 등의 활용 36.5%	수기작성 시작 31.7%
	전문프로그램 활용 13.5%	변화없음 18.3%

마. 개선사항

컨설팅 기간에 대해서는 3년차 이상이 필요하다는 의견이 52.9%로 가장 높게 나타났으며, 3년 37.5%, 2년 5.8%, 1년 3.8%로 나타나 3년 내지 3년 이상의 컨설팅 기간이 필요하다는 의견이 90.4%에 달하였다.

농어업경영컨설팅 지속 수행 의향에 대해서는 지속적으로 활용하겠다는 의견이 88.5%로 나타났고, 그 이유로는 생산기술 향상에 도움 40.2%, 경영관리 능력 향상에 도움 32.6%, 소득증대에 도움 21.7%, 기타 5.4%로 나타났다. 그리고 지속 수행 의향이 있는 경영체에서 추가 수행을 희망하는 컨설팅 분야로는 판매 및 유통관리가 44.6%, 생산기술 33.7%, 목표관리 12.0%, 재무관리 7.6%, 조직 및 인사관리 1.1%로 나타났다. 특히 조직경영체의 100%, 법인경영체의 78.5%, 개별경영체의 55.4%가 경영컨설팅분야를 희망하고 있었다.

반면 컨설팅을 지속 수행할 의향이 없는 경영체들은 그 이유로 문제 해결에 실질적 도움이 안됨 45.5%, 재정적 부담이 큼 27.3%로 조사되어 일부 경영체에서 컨설팅 결과에 불만을 가지고 있는 것으로 분석되었다.

컨설팅 후 농림수산식품부로부터 어떠한 지원을 추가적으로 받고 싶은지에 대하여 조사한 결과 컨설팅 결과 접목을 위한 교육 지원 37.5%, 경영개선을 위한 재정적 지원 31.7%, 인적자원 지원 15.4%, 컨설팅 결과 관리 11.5%, 기타 3.8%로 나타나 교육 지원을 가장 필요로 하는 것으로 나타났다.

3) 시사점

가. 주요 성과

2011년 농어업경영컨설팅 성과조사를 통하여 나타난 주요 성과는 먼저 농업소득이 컨설팅 전보다 25.6% 증가하였고, 농가소득 역시 29.5% 증가한 것으로 조사되었다. 이는 2010년 조사에서 나타난 농업소득 22.7%, 농가소득 21.3%보다 소폭 상승하였다. 또한 매출액 역시 23.3% 상승하였으며, 자산, 순이익, 농업경영비 역시 상승하였고, 부채의 경우 다른 해와는 다르게 -11% 하락된 것으로 조사되었다. 그리고 재무적 성과는 기술컨설팅 분야와 개별경영체에 있어서 가장 크게 나타났다. 이는 경영컨설팅 분야의 경우 그 결과가 기술컨설팅에 비해 단시간에 경영체 성과에 반영되기 어렵기 때문인 것으로 분석되었다.

컨설팅에 대한 종합만족도는 3.99점(5점 척도)으로 나타나 컨설팅 결과에 대해 대체적으로 만족하는 것으로 분석되었다. 또한 컨설팅 과정 만족도 4.26점, 컨설턴트·컨설팅 회사 만족도 4.17점, 컨설팅 결과 만족도 3.95점으로 나타나 과정과 결과에 대해서도 대체적으로 만족도가 높게 나타났다. 반면 컨설팅 결과 만족도가 컨설팅 과정과 컨설팅 회사에 대한 만족도 보다 상대적으로 낮게 나타났다.

농어업경영컨설팅의 필요성에 대한 조사에서 필요하다는 의견이 91.3%로 조사되었고, 컨설팅 지속 활용 의향 조사에서도 90.8%가 지속적으로 활용할 의향이 있다고 응답하여 전체 경영체 중 90%이상이 필요성을 높게 평가하고, 지속적인 활용 의사를 가지고 있었다. 컨설팅 기간에 대해서는 3년 이상이 필요하다는 의견이 90.4%에 달하여, 컨설팅을 3년 이상하는 것을 선호하는 것으로 나타났다.

나. 시사점

농어업경영체들은 향후 컨설팅 수행 시 경영컨설팅 분야를 가장 많이 희망하는 것으로 나타나 수요를 충족시킬 수 있는 경영컨설팅 분야 개발이 필요할 것으로 전망된다. 이를 위해서는 전문적인 컨설팅 회사를 발굴하고, 개발하려는 노력이 수반되어야 할 것이다.

또한 컨설팅 성과를 극대화시키기 위하여 컨설팅 결과를 접목시킬 수 있는 교육도 함께 지원되어야 한다. 경영체 중 37.5%가 컨설팅 수행 후 추가적으로 희망하는 지원으로 '컨설팅 결과 접목을 위한 교육지원'을 응답하였고, 컨설팅은 진단으로 끝나는 것이 아니라 실제 경영에 접목

되는 것이 가장 중요하다는 점을 확인할 수 있었다. 따라서 컨설팅 내용을 경영체에 실행할 수 있도록 지원해 주는 교육지원이 이루어질 수 있다면 컨설팅의 성과는 극대화될 수 있을 것이다.

또한 컨설팅을 수행한 대다수의 경영체가 컨설팅을 지속적으로 수행하고 싶어하는 것으로 나타났으며, 컨설팅의 과정, 결과 만족도가 높은 점을 감안하여 농어업경영컨설팅의 지속 방법에 대해 면밀한 고민이 필요할 것으로 사료된다.

7. 2007년~2011년 농업경영체컨설팅 성과분석 종합정리

1) 소득 증가율 등 재무현황

먼저 2008년부터 해마다 농업경영체컨설팅 지원사업 성과분석을 시행했으나 연구용역을 수행한 기관이 상이한 탓인지 각 해마다 소득 증가율 등의 기준이 조금씩 차이가 났다. 이러한 문제점에도 불구하고 조사 결에 따라 컨설팅 수혜 경영체와 전체 농업경영체의 소득 증가율을 비교해보면 다음과 같다.

■ <표3-44> 컨설팅 수혜 경영체와 전체 농업경영체의 소득 증가율 비교

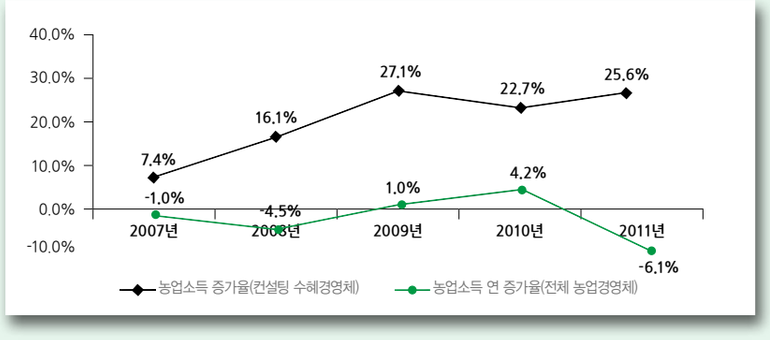
(단위 : %, 점)

구분	2007년	2008년	2009년	2010년[1]	2011년[1]	평균
컨설팅 경영체 농업소득증가율	7.4%	16.1%	27.1%	22.7%	25.6%	19.8%
전체 농업경영체 농업소득증가율[2]	-1.0%	-4.5%	1.0%	4.2%	-6.1%	-1.3%
격차	8.4%p	20.6%p	26.1%p	18.5%p	31.7%p	21.1%p

주 : 1) 2010, 2011년의 경우 1년차의 성과 뿐만 아니라 2, 3년차 성과까지 포함
2) 통계청 조사 결과

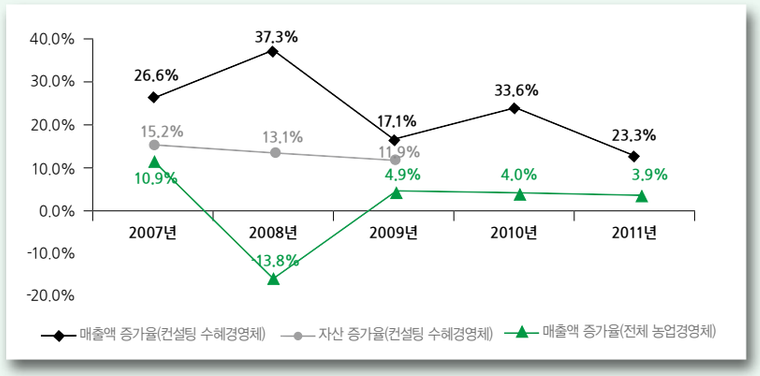
농업경영컨설팅 수혜 경영체의 소득 증가율은 최저 7.4%에서 최대 27.1%까지 였으며 평균 소득 증가율은 19.8%로 조사되었다. 반면 전체 농업경영체 농업소득 증가율(통계청 조사)은 최저 -6.1%에서 최대 4.2%까지 였고 평균 -1.3%로 나타났다. 2007년을 제외하고 컨설팅 수혜 경영체와 전체 농업경영체의 소득 증가율이 10%p 이상 차이가 났으며, 평균적으로 21.1%p 차이가 나타났다. 이를 근거로 농업경영컨설팅은 소득률 향상에 유의미한 역할을 한 것으로 평가되었다. 또한 컨설팅 수혜 경영체의 농업소득 증가율이 해마다 지속적으로 상승 추세인 것도 확인할 수 있었다.

■ <그림3-2> 농업소득 증가율 비교 (2008년~2011년)



컨설팅 수혜 경영체의 매출액은 2007년부터 연 평균 27.6%로 성장하고 있으며, 자산 역시 연 평균 13.4%로 성장하고 있다. 반면 전체 농업경영체의 매출액은 평균 2.14%의 낮은 성장을 보이고 있다. 매출액, 자산 뿐만 아니라 자본, 부채까지도 성장하고 있는 것을 매년 성과분석을 통해 알 수 있었다. 이처럼 컨설팅 수혜를 받은 농업경영체들은 재무적으로 해마다 성장을 거듭하고 있다.

■ <그림3-3> 매출액·자산 증가율 비교 (2008년~2011년)

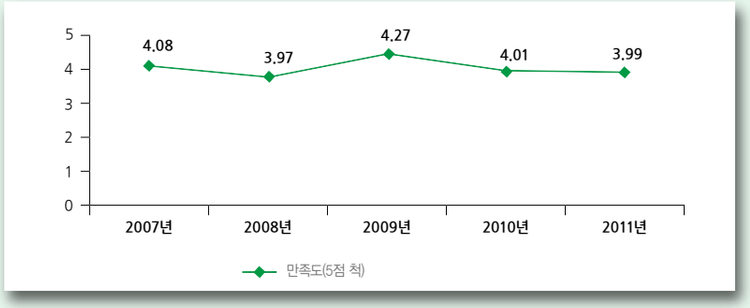


주 : 컨설팅 수혜 경영체의 2010년과 2011년의 매출액은 조사되지 않음

2) 만족도

2008년부터 만족도 점수를 5점 척도 기준으로 비교해보면 하단의 그래프와 같다.

■ <그림3-4> 만족도 추이 (2007년~2011년)



주 : 종합만족도가 없는 해에는 결과 만족도로 대체 만족도 점수는 5점 만점 척도 (매우만족-5점,만족-4점, …매우불만족-1점)

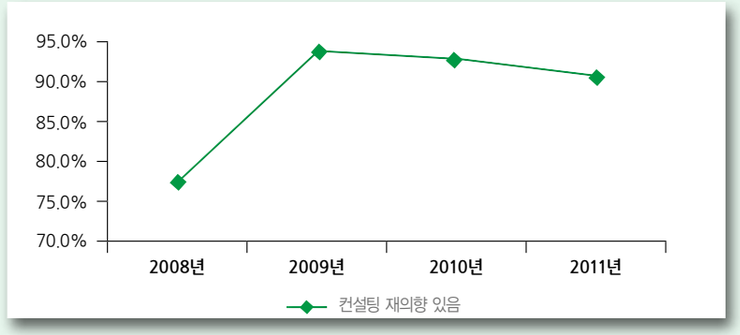
2007년부터 종합 혹은 결과 만족도는 최소 3.97점, 최대 4.27점까지 분포하는 것으로 조사되었으며, 5년 동안의 평균 만족도는 4.06점에 이른다. 4.0점을 만족도 평가 기준으로 볼 때 매년 컨설팅 지원사업을 통해 컨설팅을 받는 농업경영체들은 꾸준하게 컨설팅에 만족하고 있다는 것을 확인할 수 있다.

3) 기타 성과[16)]

농업경영컨설팅을 지속적으로 수행할 의향이 있는 지에 대하여 4년 동안 조사한 결과 평균 87.4%가 지속적으로 수행할 의사가 있는 것으로 조사되었다. 이는 컨설팅 수혜 농업경영체들이 컨설팅의 효과와 결과에 높은 만족도를 가지고 사업을 지속적으로 수행하고자 하기 때문에 얻어진 결과이다.

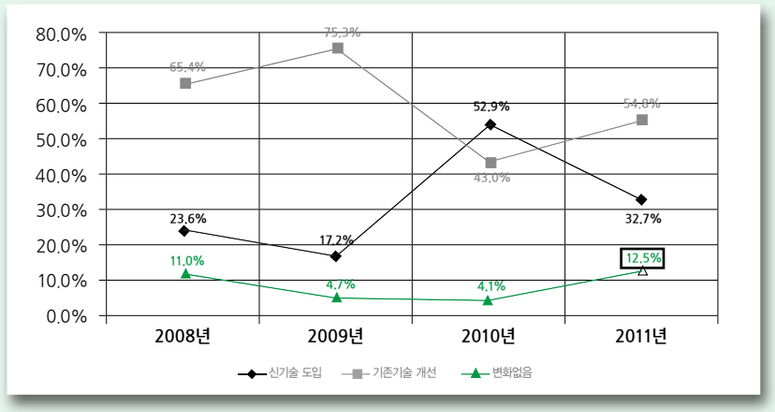
16) 2007년은 소득증가율 조사로서 기타 성과에 대한 조사가 미흡하였기 때문에 제외함

■ <그림3-5> 컨설팅 지속 수행 의사 (2008년~2011년)



컨설팅으로 인한 기술 운영분야에 대한 변화는 2008년, 2009년에는 신기술 도입 보다는 기존 기술의 개선이 주로 이루어졌다. 그러나 2010년에는 신기술 도입이 큰 폭으로 이루어져 기존 기술 개선보다 높았으며, 2011년에도 2008년, 2009년에 비하여 신기술 도입이 많이 이루어지고 있음을 알 수 있다.

■ <그림3-6> 기술 운영분야의 변화 (2008년~2011년)

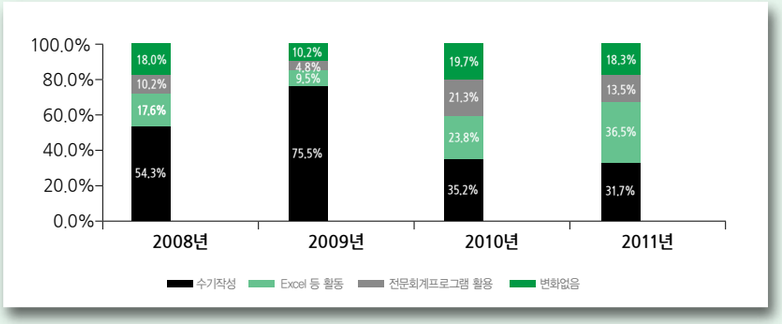


영농기록의 변화를 나타나는 그래프를 통해 수기작성이 점차 줄어들고, 엑셀과 전문회계프로그램의 활용이 늘어나는 것을 알 수 있다. 특히 엑셀 등 컴퓨터 프로그램 활용은 꾸준히 상

승하는 추세이다.

무한 경쟁시대에 경영환경은 급변하고 있으며, 새로운 기술과 환경이 기존의 것을 대체하고 있다. 이는 농업에 있어서도 마찬가지다. 이러한 급변하는 경영환경 속에서 농업경영체들은 이에 대응하기 위해 새로운 기술과 도구를 활용해야만 한다. 이러한 측면에서 신기술 도입과 새로운 프로그램 활용의 증가는 매우 긍정적이며, 보다 활발하게 도입되고 활용될 수 있도록 유도해야 할 것이다.

■ <그림3-7> 영농기록의 변화 (2008년~2011년)



제2장 공급자 측면 성과평가

1. 조사의 개요

1) 조사 목적

그간 수요자 측면(농업경영컨설팅사업 수해 경영체)에서의 성과분석은 2007년부터 지속적으로 추진되어 왔으나, 공급자 측면(농업경영컨설팅사업 인증업체)에서 성과분석은 이루어진 적이 없었다. 1998년부터 현재까지 15년(2013년 기준)간 추진되어 온 농업경영컨설팅 사업을 통해 당초 사업의 목적 중 하나인 '농업분야 민간컨설팅 서비스 공급기반 구축'의 달성 정도를 측정하고 향후 민간컨설팅의 발전방향을 모색하고자 한다.

2) 조사 대상 및 방법

조사대상은 2013년 농업경영컨설팅 인증업체 67개소와 인증업체에 등록된 컨설턴트 763명을 대상으로 실시하였다.

조사는 온라인 설문조사를 실시하였으며 업체용 설문지와 컨설턴트용 설문지를 각각 구성하여 조사하였다.

가. 컨설팅인증업체 현황

■ <표3-45> 인증기간별 인증업체 수 (2006~2013년)

구분	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
업체수(개소)	36	42	37	39	44	56	66	67

인증업체는 2006년 36개소에서 2013년 67개소까지 확대하였으며 2010년 이후 컨설팅분류가 경영+기술컨설팅으로 재편되면서 경영분야 컨설팅 인증업체의 수가 확대되었다.

■ <표3-46> 인증업체 인증기간 (2006~2013년)

구분	8년	7년	6년	5년	4년	3년	2년	1년
업체수(개소)	18	7	3	5	13	21	23	8

2006년부터 2013년까지 농업경영컨설팅 인증을 받은 업체의 누적수는 98개소이다. 이 중 인증을 처음 시작한 2006년부터 2013년 현재까지 8년간 계속 인증을 받고 있는 업체는 18개소이며 3년 미만의 업체는 52개소이다. 인증기간별로 업체수의 차이가 크게 나타나는 것은 농업경영컨설팅사업의 범위확대와 품목변화에 따른 것으로 판단된다.

나. 등록 컨설턴트 현황

2013년 등록 컨설턴트는 763명으로 업체별로 다소 차이가 있지만 업체당 평균 약10명 내외의 전문 인력을 보유하고 있다.

3) 조사 내용

가. 컨설팅 인증업체 현황(인증업체 작성)

인증업체 현황조사는 ①일반현황, ②재무현황, ③대표자 정보, ④인력정보, ⑤인력개발, ⑦주력분야, ⑧협력관계, ⑨수임료 등에 대한 조사를 실시하여 인증업체의 규모와 전문성 등을 분석하였다.

나. 컨설팅사업 추진 시 애로사항(컨설턴트 작성)

컨설팅사업 추진 시 애로사항에서는 ①인력범위, ②인력관리 애로요인, ③인력관리 애로요인 해결방안, ④운영자금 조달 및 회전력, ⑤운영자금 조달 및 회전력 애로요인, ⑥운영자금 조달 및 회전력 애로요인 해결방안, ⑦컨설팅의 단계별(준비, 수행, 완료) 애로요인 등을 조사하여 컨설턴트 개개인이 현장에서 겪고 있는 애로사항과 이를 극복하기 위한 방안을 분석하였다.

다. 지식서비스 산업의 발전 방향 (컨설턴트 작성)

지식서비스 산업의 발전 방향에서는 컨설턴트 개인이 생각하는 지식서비스산업의 경쟁력 약화의 원인과 이를 극복하기 위한 방안을 분석하였다.

2. 조사 분석 결과

1) 조사 추진 경과

- 8월 2일 공급자측면 성과 실태 조사 계획 수립 및 조사지 작성 완료
- 8월 8일 설문조사지 발송 완료(67개 컨설팅 인증업체 전체)
- 8월 16일 조사지 1차 취합 8건 완료
- 8월 29일 조사지 2차 취합 25건 완료(5개소 거부, 2개소 미확인)
- 9월 12일 조사지 3차 취합 28건 완료(9개소 거부, 2개소 미확인)
- 9월 24일 조사지 4차 취합 29건 완료(9개소 거부, 9개소 미확인)

→ 인증업체 67개소 중 29개소 취합 완료

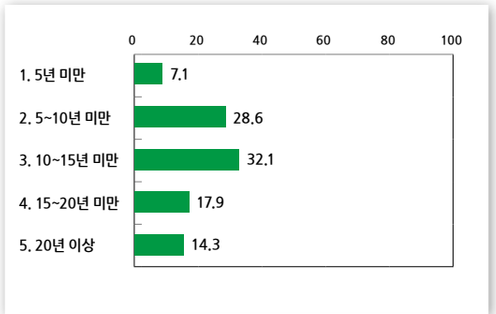
→ 등록 컨설턴트 763명 중 95명 취합 완료

2) 조사·분석 결과

가. 2013년 기준 인증업체 현황

■ <표3-47> 컨설팅 인증업체 설립연수

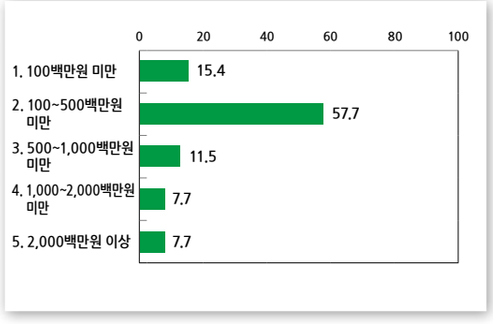
구분	빈도	비중(%)
1. 5년 미만	2	7.1
2. 5~10년 미만	8	28.6
3. 10~15년 미만	9	32.1
4. 15~20년 미만	5	17.9
5. 20년 이상	4	14.3
계	28	100.0



2013년 인증업체 설립연수는 5~15년 미만인 인증업체수가 17개소(60.7%)로 가장 높았으며, 15~20년 이상인 인증업체는 9개소로 나타났다. 농업경영컨설팅사업에 참여하는 민간서비스 업체의 경우 대부분 다년간의 경험을 보유하고 있는 것으로 판단된다.

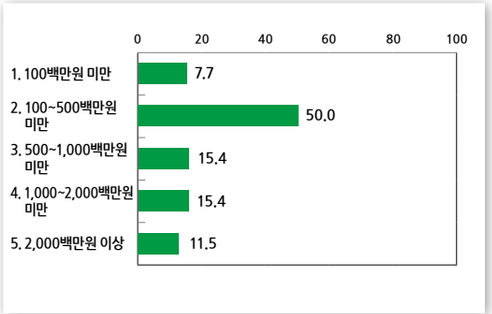
■ <표3-48> 컨설팅 인증업체 자산규모(2012년 기준)

구분	빈도	비중(%)
1. 100백만원 미만	4	15.4
2. 100~500백만원 미만	15	57.7
3. 500~1,000백만원 미만	3	11.5
4. 1,000~2,000백만원 미만	2	7.7
5. 2,000백만원 이상	2	7.7
계	26	100.0



■ <표3-49> 컨설팅 인증업체 매출규모(2012년 기준)

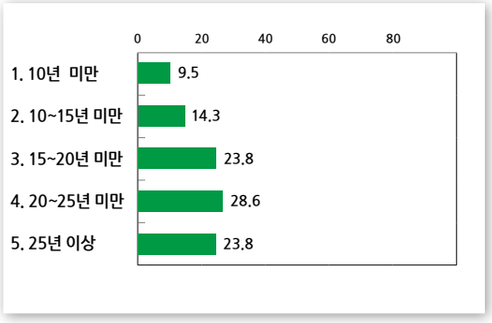
구분	빈도	비중(%)
1. 100백만원 미만	2	7.7
2. 100~500백만원 미만	13	50.0
3. 500~1,000백만원 미만	4	15.4
4. 1,000~2,000백만원 미만	4	15.4
5. 2,000백만원 이상	3	11.5
계	26	100.0



'12년 기준 재무현황을 보면 자산규모, 매출액이 5억원 미만인 업체는 각각 74.1%, 57.7%를 차지하는 것으로 보아 아직 그 규모가 영세한 수준인 것으로 판단된다. 자산규모와 매출액이 20억원 이상인 업체는 2~3개소로 나타났다.

■ <표3-50> 컨설팅인증업체 대표자 경력

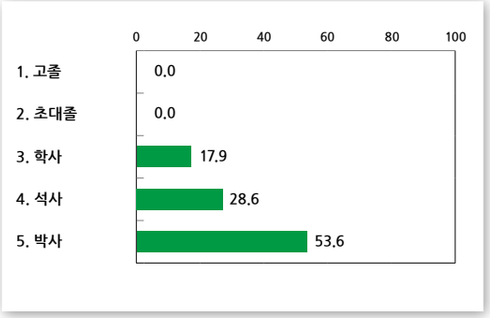
구분	빈도	비중(%)
1. 10년 미만	2	9.5
2. 10~15년 미만	3	14.3
3. 15~20년 미만	5	23.8
4. 20~25년 미만	6	28.6
5. 25년 이상	5	23.8
계	21	100.0



컨설팅 인증업체 대표자 경력 현황조사 결과 경력 20~25년 미만인 대표자가 6명(28.6%)으로 가장 높은 비중을 나타냈으며 76.2%가 15년 이상 경력을 보유하고 있는 것으로 나타났다.

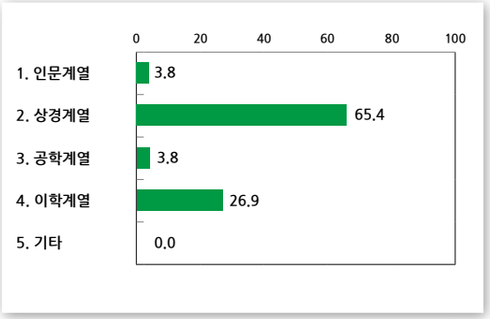
■ <표3-51> 컨설팅인증업체 대표자 학력

구분	빈도	비중(%)
1. 고졸	0	0.0
2. 초대졸	0	0.0
3. 학사	5	17.9
4. 석사	8	28.6
5. 박사	15	53.6
계	28	100.0



■ <표3-52> 컨설팅인증업체 대표자 전공

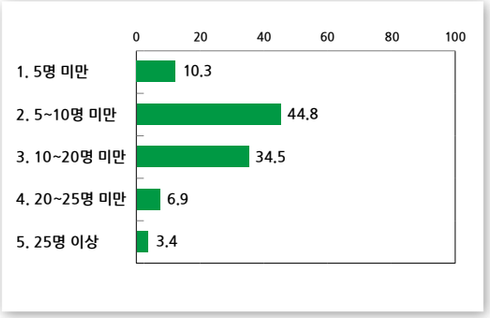
구분	빈도	비중(%)
1. 인문계열	1	3.8
2. 상경계열	17	65.4
3. 공학계열	1	3.8
4. 이학계열	7	26.9
5. 기타	0	0.0
계	26	100.0



대표자 학력은 주로 박사학위를 취득한 경우가 전체의 53.4%로 가장 높았으며 전공은 상경계열이 65.4%로 가장 높게 나타났으며 이학계열이 26.9%로 나타났다.

■ <표3-53> 컨설팅인증업체 상근인력 규모

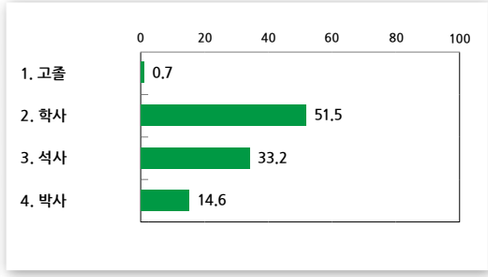
구분	빈도	비중(%)
1. 5명 미만	3	10.3
2. 5~10명 미만	13	44.8
3. 10~20명 미만	10	34.5
4. 20~25명 미만	2	6.9
5. 25명 이상	1	3.4
계	29	100.0



인증업체 상근인력이 10명 미만인 업체가 16개소(55.1%)로 높게 나타났으며 20명 이상 상근인력을 보유하고 있는 업체는 3개소로 나타났다.

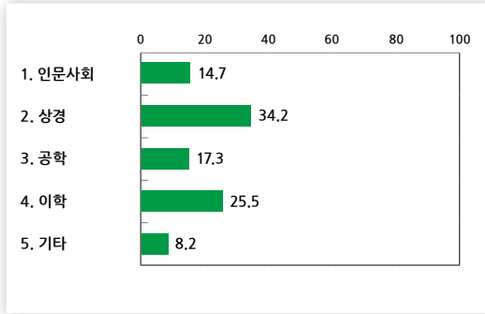
■ <표3-54> 컨설팅인증업체 상근인력의 학력

구분	빈도	비중(%)
1. 고졸	2	0.7
2. 학사	138	51.5
3. 석사	89	33.2
4. 박사	39	14.6
계	268	100.0



■ <표3-55>컨설팅인증업체 상근인력의 전공

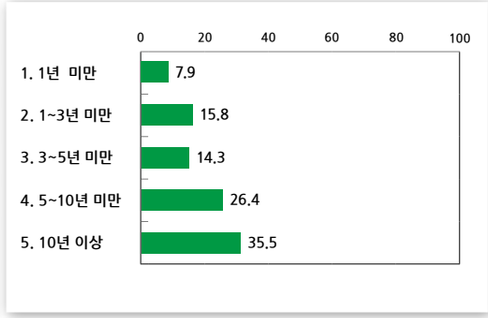
구분	빈도	비중(%)
1. 인문사회	34	14.7
2. 상경	79	34.2
3. 공학	40	17.3
4. 이학	59	25.5
5. 기타	19	8.2
계	231	100.0



상근인력의 학력 및 전공은 학사인력이 51.5%로 높게 나타났으며, 상경계열이 34.2%로 높게 나타났다.

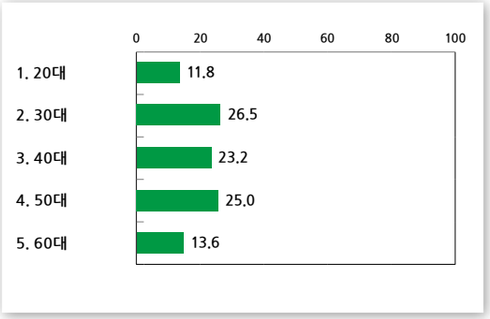
■ <표3-56> 컨설팅인증업체 상근인력의 경력

구분	빈도	비중(%)
1. 1년 미만	21	7.9
2. 1~3년 미만	42	15.8
3. 3~5년 미만	38	14.3
4. 5~10년 미만	70	26.4
5. 10년 이상	94	35.5
계	265	100.0



■ 〈표3-57〉 컨설팅인증업체 상근인력의 연령

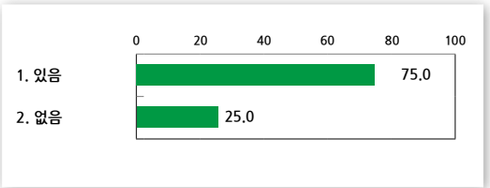
구분	빈도	비중(%)
1. 20대	32	11.8
2. 30대	72	26.5
3. 40대	63	23.2
4. 50대	68	25.0
5. 60대	37	13.6
계	272	100.0



상근인력의 경력 및 연령은 고른 분포를 보이고 있어 향후 지속적인 민간전문가 육성의 토대를 마련할 것으로 기대된다.

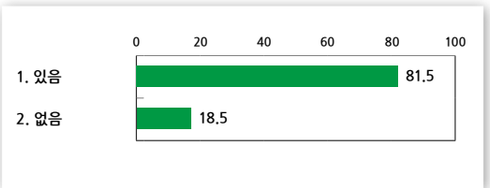
■ 〈표3-58〉 컨설팅인증업체 신규컨설턴트 입문교육

구분	빈도	비중(%)
1. 있음	21	75.0
2. 없음	7	25.0
계	28	100.0



■ 〈표3-59〉 컨설팅인증업체 경력컨설턴트 심화교육

구분	빈도	비중(%)
1. 있음	22	81.5
2. 없음	5	18.5
계	27	100.0

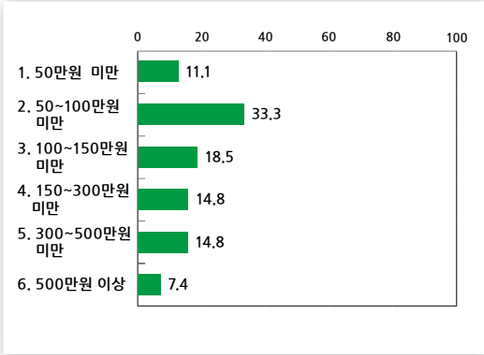


신규 및 경력 컨설턴트의 교육 실시와 관련하여 신규컨설턴트 입문교육을 실시하고 있는 업체는 21개소로 전체의 75.0%를 차지하였으며, 경력컨설턴트의 심화교육을 실시하고 있는 업체는 22개소로 81.5%를 차지하였다.

설문 결과 컨설턴트 기초 소양과 전문성 확대를 위한 교육이 필요로 하며 이를 각 업체별로 추진하고 있는 것으로 나타났다.

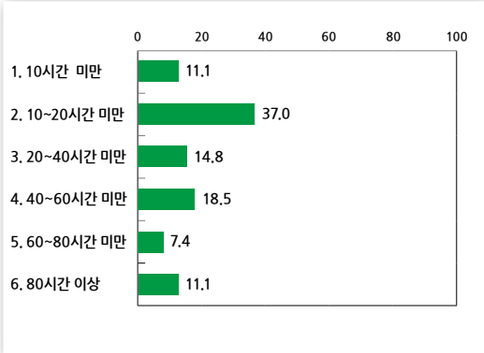
■ 〈표3-60〉 연간교육비용

구분	빈도	비중(%)
1. 50만원 미만	3	11.1
2. 50~100만원 미만	9	33.3
3. 100~150만원 미만	5	18.5
4. 150~300만원 미만	4	14.8
5. 300~500만원 미만	4	14.8
6. 500만원 이상	2	7.4
계	27	100.0



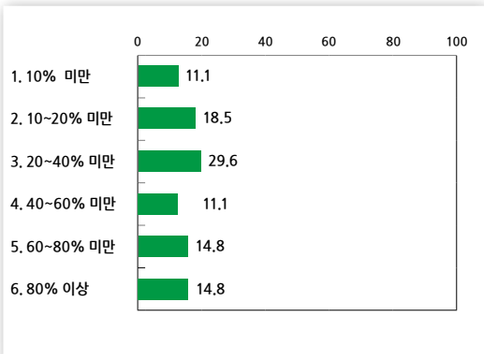
■ 〈표3-61〉 연간교육시간

구분	빈도	비중(%)
1. 10시간 미만	3	11.1
2. 10~20시간 미만	10	37.0
3. 20~40시간 미만	4	14.8
4. 40~60시간 미만	5	18.5
5. 60~80시간 미만	2	7.4
6. 80시간 이상	3	11.1
계	27	100.0



■ 〈표3-62〉 컨설팅인증업체 내부교육 비율(내부+외부)

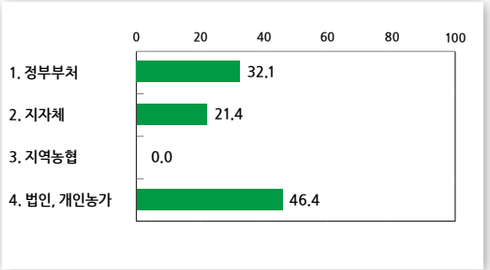
구분	빈도	비중(%)
1. 10% 미만	3	11.1
2. 10~20% 미만	5	18.5
3. 20~40% 미만	8	29.6
4. 40~60% 미만	3	11.1
5. 60~80% 미만	4	14.8
6. 80% 이상	4	14.8
계	27	100.0



대부분의 인증업체가 신규·경력컨설턴트의 교육을 추진 중에 있는 것으로 나타났으며 교육에 투입되는 비용은 연간 50~100만원 미만, 투입 시간은 10~20시간 미만이 가장 높게 조사되었다.

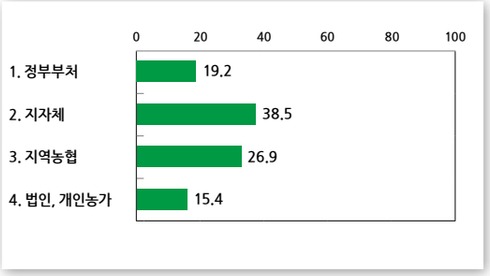
■ 〈표3-63〉 컨설팅 주력분야 1순위

구분	빈도	비중(%)
1. 정부부처	9	32.1
2. 지자체	6	21.4
3. 지역농협	0	0.0
4. 법인, 개인농가	13	46.4
계	28	100.0



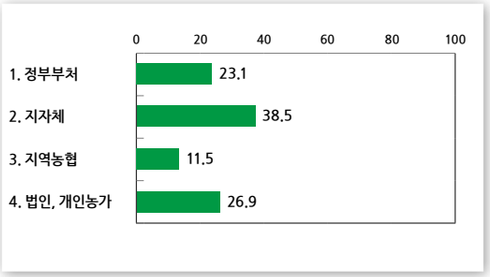
■ 〈표3-64〉 컨설팅 주력분야 2순위

구분	빈도	비중(%)
1. 정부부처	5	19.2
2. 지자체	10	38.5
3. 지역농협	7	26.9
4. 법인, 개인농가	4	15.4
계	26	100.0



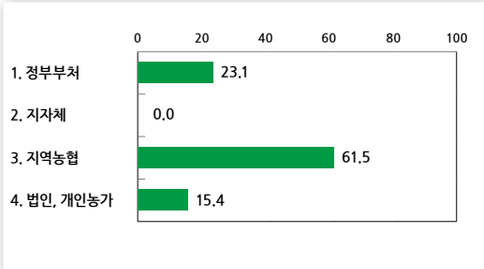
■ 〈표3-65〉 컨설팅 주력분야 3순위

구분	빈도	비중(%)
1. 정부부처	6	23.1
2. 지자체	10	38.5
3. 지역농협	3	11.5
4. 법인, 개인농가	7	26.9
계	26	100.0



■ 〈표3-66〉 컨설팅 주력분야 4순위

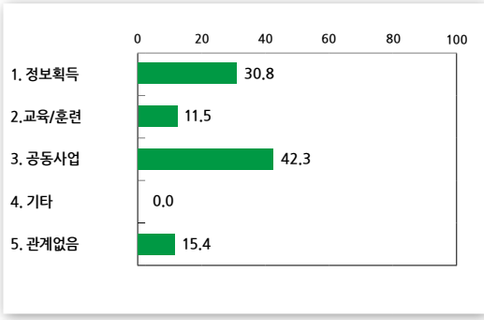
구분	빈도	비중(%)
1. 정부부처	6	23.1
2. 지자체	0	0.0
3. 지역농협	16	61.5
4. 법인, 개인농가	4	15.4
계	26	100.0



업체별 컨설팅 주력분야 조사결과 1순위 '법인, 개인농가'에 대한 컨설팅이 46.4%로 가장 높게 나타났으며 이어 '정부부처', '지자체' 순으로 조사되었다. 4순위 '지역농협'이 61.5% 압도적으로 높게 나타났다. 이는 농협중앙회의 컨설팅 영역과 중복지원을 지양하고 자체 경영능력을 확보하기 어려운 경영체를 중심으로 지원하고자 하는 정책사업의 영향인 것으로 판단된다.

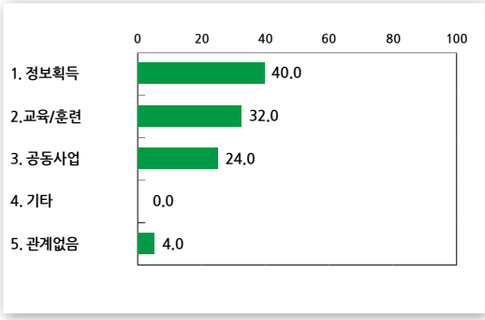
■ 〈표3-67〉 각 기관과 협력관계 형성의 목적(동종 컨설팅 회사)

구분	빈도	비중(%)
1. 정보획득	8	30.8
2.교육/훈련	3	11.5
3. 공동사업	11	42.3
4. 기타	0	0.0
5. 관계없음	4	15.4
계	26	100.0



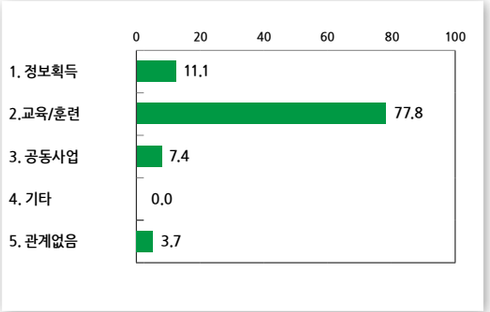
■ 〈표3-68〉 각 기관과 협력관계 형성의 목적(관련연구기관)

구분	빈도	비중(%)
1. 정보획득	10	40.0
2.교육/훈련	8	32.0
3. 공동사업	6	24.0
4. 기타	0	0.0
5. 관계없음	1	4.0
계	25	100.0



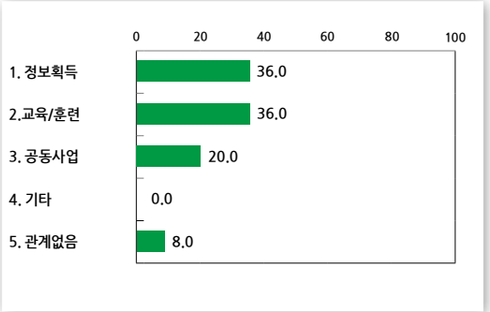
■ <표3-69> 각 기관과 협력관계 형성의 목적(관련교육기관)

구분	빈도	비중(%)
1. 정보획득	3	11.1
2.교육/훈련	21	77.8
3. 공동사업	2	7.4
4. 기타	0	0.0
5. 관계없음	1	3.7
계	27	100.0



■ <표3-70> 각 기관과 협력관계 형성의 목적(관련협회)

구분	빈도	비중(%)
1. 정보획득	9	36.0
2.교육/훈련	9	36.0
3. 공동사업	5	20.0
4. 기타	0	0.0
5. 관계없음	2	8.0
계	25	100.0



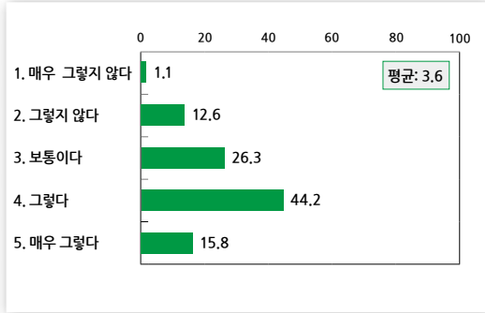
인증업체를 대상으로 농업지식서비스 관련 기관과의 협력 목적을 조사한 결과 '동종 컨설팅 회사'와는 주로 공동사업 추진을 목적으로 한다는 응답이 42.3%로 가장 높게 나타났으며, '관련연구기관'과 협력은 정보획득을 목적으로 한다는 응답이 40.0%로 가장 높게 나타났다. '관련교육기관', '관련협회'와의 협력은 주로 교육/훈련, 정보획득을 위함이라는 응답이 높게 나타났다.

위의 조사 결과 주로 '동종 컨설팅 회사'는 주로 공동사업을 목적으로 협력하고 '관련연구기관', '관련교육기관', '관련협회'는 주로 정보획득, 교육/훈련을 목적으로 협력하고 있는 것으로 나타났다.

나. 인력부문 애로사항

■ <표3-71> 인증업체별 사업추진에 필요한 인력범위 적합정도

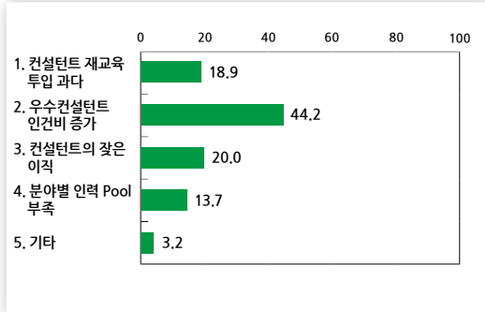
구분	빈도	비중(%)
1. 매우 그렇지 않다	1	1.1
2. 그렇지 않다	12	12.6
3. 보통이다	25	26.3
4. 그렇다	42	44.2
5. 매우 그렇다	15	15.8
계	95	100.0



대부분의 인증업체에서 현재의 인력범위가 적절하가고 응답한 응답자는 60.0%로 나타났다.

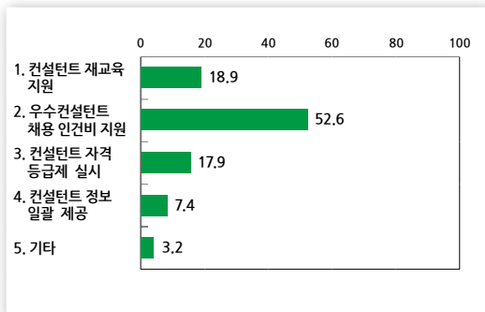
■ <표3-72> 인력관리 측면 애로사항

구분	빈도	비중(%)
1. 컨설턴트 재교육 투입 과다	18	18.9
2. 우수컨설턴트 인건비 증가	42	44.2
3. 컨설턴트의 잦은 이직	19	20.0
4. 분야별 인력 Pool 부족	13	13.7
5. 기타	3	3.2
계	95	100.0



■ <표3-73> 인력관리 측면 애로사항 해결방안

구분	빈도	비중(%)
1. 컨설턴트 재교육 지원	18	18.9
2. 우수컨설턴트 채용 인건비 지원	50	52.6
3. 컨설턴트 자격 등급제 실시	17	17.9
4. 컨설턴트 정보 일괄 제공	7	7.4
5. 기타	3	3.2
계	95	100.0

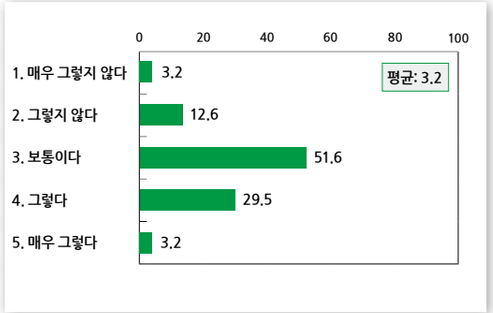


인력부문 애로사항 조사결과 인력관리 측면에서 '우수컨설턴트 채용을 위한 인건비 증가'를 가장 어려운 점으로 꼽았으며 이에 대한 해결방안으로 역시 '우수컨설턴트 채용 인건비 지원'이 52.6%로 가장 높게 나타났다.

다. 자금부문 애로사항

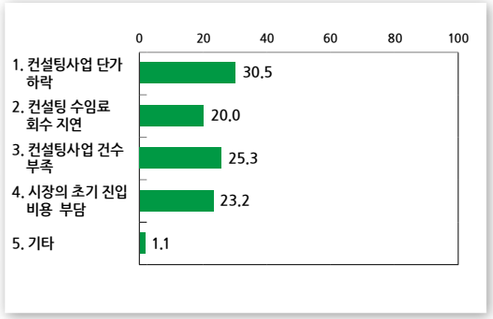
■ 〈표3-74〉 인증업체별 사업추진에 필요한 자금조달 및 회전력 적합정도

구분	빈도	비중(%)
1. 매우 그렇지 않다	3	3.2
2. 그렇지 않다	12	12.6
3. 보통이다	49	51.6
4. 그렇다	28	29.5
5. 매우 그렇다	3	3.2
계	95	100.0



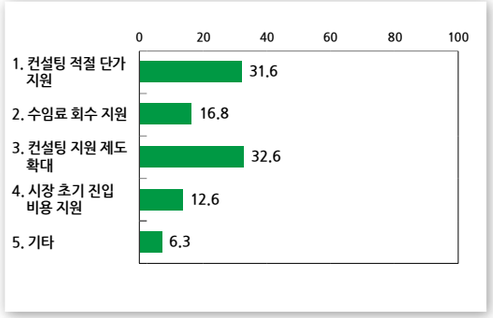
■ 〈표3-75〉 운영자금조달 및 회전력 측면 애로사항

구분	빈도	비중(%)
1. 컨설팅사업 단가 하락	29	30.5
2. 컨설팅 수임료 회수 지연	19	20.0
3. 컨설팅사업 건수 부족	24	25.3
4. 시장의 초기 진입비용 부담	22	23.2
5. 기타	1	1.1
계	95	100.0



■ 〈표3-76〉 운영자금조달 및 회전력 측면 애로사항 해결방안

구분	빈도	비중(%)
1. 컨설팅 적절 단가 지원	30	31.6
2. 수임료 회수 지원	16	16.8
3. 컨설팅 지원 제도 확대	31	32.6
4. 시장 초기 진입비용 지원	12	12.6
5. 기타	6	6.3
계	95	100.0

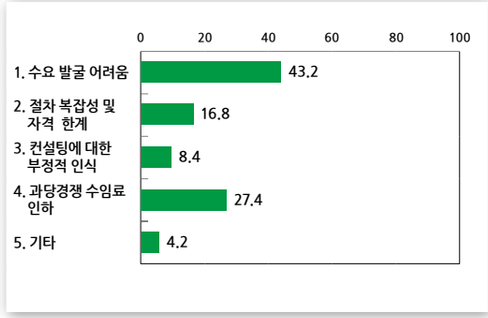


운영자금 조달 및 회전력 측면에서 어려운 점은 '컨설팅 단가 하락', '컨설팅사업 건수 부족', '초기 시장 진입비용 부담', '컨설팅 수입료 지연' 등 각 문항별 고르게 나타났으며 이에 대한 해결방안으로 '컨설팅 지원 제도 확대', '컨설팅 적정 단가 지원' 등이 각각 30% 이상 높은 응답률을 나타냈다.

라. 컨설팅부문 애로사항

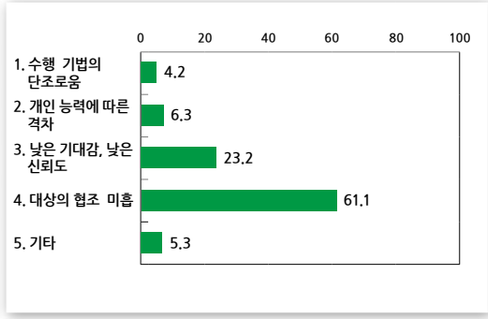
■ 〈표3-77〉 컨설팅 준비과정 중 애로사항

구분	빈도	비중(%)
1. 수요 발굴 어려움	41	43.2
2. 절차 복잡성 및 자격 한계	16	16.8
3. 컨설팅에 대한 부정적 인식	8	8.4
4. 과당경쟁 수임료 인하	26	27.4
5. 기타	4	4.2
계	95	100.0



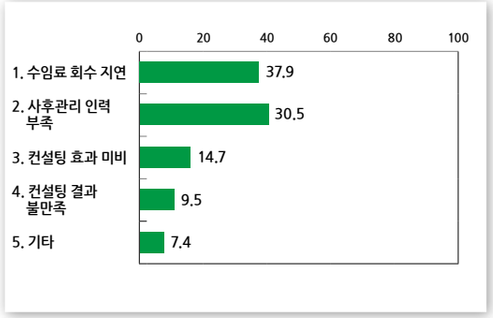
■ 〈표3-78〉 컨설팅 수행과정 중 애로사항

구분	빈도	비중(%)
1. 수행 기법의 단조로움	4	4.2
2. 개인 능력에 따른 격차	6	6.3
3. 낮은 기대감, 낮은 신뢰도	22	23.2
4. 대상의 협조 미흡	58	61.1
5. 기타	5	5.3
계	95	100.0



■ 〈표3-79〉 컨설팅 완료 후 애로사항

구분	빈도	비중(%)
1. 수임료 회수 지연	36	37.9
2. 사후관리 인력 부족	29	30.5
3. 컨설팅 효과 미비	14	14.7
4. 컨설팅 결과 불만족	9	9.5
5. 기타	7	7.4
계	95	100.0

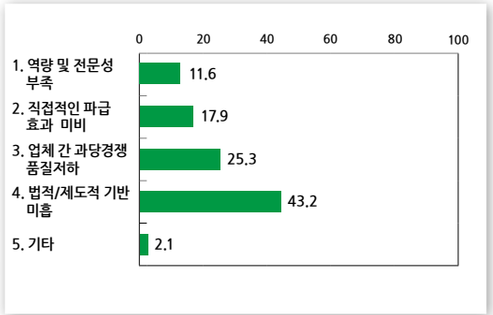


컨설팅 추진 과정별 애로사항을 조사한 결과 준비과정에서는 '컨설팅 수요 발굴의 어려움'이 43.2%로 높았으며, 수행과정 중에는 '컨설팅 대상의 적극적인 협조 미흡'이 61.1%로 높게 나타났다. 컨설팅 완료 이후 '수임료 회수 지원', '사후관리 인력 부족'이 각각 37.9%, 30.5%로 나타났다.

마. 지식서비스 산업의 발전 방향

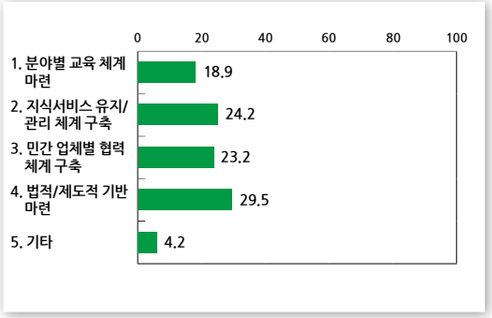
■ 〈표3-80〉 국내 지식서비스사업이 경쟁력을 갖지 못하는 원인

구분	빈도	비중(%)
1. 역량 및 전문성 부족	11	11.6
2. 직접적인 파급효과 미비	17	17.9
3. 업체 간 과당경쟁 품질저하	24	25.3
4. 법적/제도적 기반 미흡	41	43.2
5. 기타	2	2.1
계	95	100.0



■ 〈표3-81〉 국내 지식서비스사업의 경쟁력 확보를 위한 방안

구분	빈도	비중(%)
1. 분야별 교육 체계 마련	18	18.9
2. 지식서비스 유지/관리 체계 구축	23	24.2
3. 민간 업체별 협력체계 구축	22	23.2
4. 법적/제도적 기반 마련	28	29.5
5. 기타	4	4.2
계	95	100.0



국내 지식서비스산업이 경쟁력을 갖지 못하는 원인으로 '법적/제도적 기반 미흡'을 가장 큰 원인으로 응답하였으며, 경쟁력확보를 위한 방안으로 '법적/제도적 기반마련', '투입된 지식서비스의 유지/관리 체계마련', '민간 업체별 협력체계 구축'등 다양한 문항을 응답하였다.

3. 시사점 도출

공급자 측면 성과평가 결과는 소득의 확대, 만족도 등을 점검하는 수요자 측면 성과평가와 달리 농업경영컨설팅사업을 통해 민간 지식서비스 산업 기반 구축의 정도를 알아보기 위함이었다. 그 결과 아직도 재무현황 및 인력Pool이 안정적으로 자리 잡지 못한 업체가 다수 활동 중에 있고 정부의 컨설팅서비스 공급체계 구축을 위한 법적/제도적 기반과 지원을 요구하고 있는 상태이다. 하지만 농업경영컨설팅사업 컨설팅업체 인증기준에 준하는 업체가 지속적으로 증가하는 추세이며 전문 인력 또한 경력별, 연령별로 고루 분포하고 있어 지속적인 발전 기반을 마련하였다고 판단된다. 향후 지식서비스 산업의 발전·확대를 위해 동종업체간 협력체계를 구축하여 전문인력 활용 및 법적·제도적 기반마련을 통한 컨설팅 단가지원 등을 고려해 볼 수 있다. 조사의 분석 결과를 토대로 민간전문가를 적극 활용하고 확대 할 수 있는 방안 수립이 가능할 것으로 예상된다.

제3장 **성과분석** 종합정리

1. 농업경영컨설팅의 주요 성과

농업경영컨설팅은 먼저 농업경영체의 소득 증가에 긍정적인 영향을 미친 것으로 분석되었다. 컨설팅 수혜 경영체의 농업소득 연 증가율은 10%대를 상향하고 있으며, 농업소득 평균 연 증가율은 19.8%, 다년간 증가율은 26.7%에 이른다. 이는 같은 기간 전체 농업경영체가 -6.1%~4.2%의 낮은 증가율을 보이고 있는 것을 감안할 때 큰 의미를 부여할 수 있다.

매출액, 자산 등의 증가로 컨설팅 수혜 경영체들의 규모는 확대되고 있다. 같은 기간 전체 농업경영체의 매출액 증가율은 평균 2.14%에 머물고 있는 것을 감안할 때 규모도 상당한 수준으로 성장했다고 할 수 있다. 이를 근거로 농업경영컨설팅이 경영체의 소득과 규모의 성장을 이끄는 촉매제 역할을 한다고 평가할 수 있다.

또한 컨설팅 만족도가 5년 간 평균 81.2점에 이르는 것을 볼 때 소득과 매출 증가가 컨설팅 수혜 경영체의 만족도를 높이는 것으로 평가할 수 있다.

2. 개선 의견

다년간의 성과분석을 통하여 농업경영체컨설팅 지원사업이 농업경영체의 소득 향상, 규모 확장, 경영의 변화 등 여러 가지 긍정적인 역할을 한 것으로 분석되었다.

그러나 만족도, 지속 수행 의향 등을 볼 때 컨설팅 사업을 보다 효과적으로 보완할 필요성이 있다. 이를 위해서 먼저 컨설턴트의 자질 강화를 위하여 컨설턴트 관리와 교육을 위한 프로그램을 적극적으로 마련해야 한다. 컨설팅을 받는 농업경영체들에게도 교육 등을 통해 컨설팅을 효과적으로 받을 수 있는 준비를 하도록 하여야 한다. 일례로 정확한 재무재표 작성은 경영자에게도 힘이 되지만 경영현황을 한눈에 알 수 있어 컨설팅 수행시에 큰 도움이 된다.

또한 경영자가 컨설팅을 통해 얻고자 하는 것이 명확할 때 컨설팅의 효과는 배가 될 수 있다. 행정에서도 사업 지원이 필요한 경영체를 정확하게 선발해야 하며, 사업을 공정하고 효율적인 수행을 위하여 관리·감독을 철저하게 해야 한다.

정확한 성과분석은 지원사업의 문제점과 개선방향을 제시하여 보다 효과적인 사업 수행을 가능하게 한다. 그런데 지금까지 수행된 성과분석은 매년 설문조사 문항이 바뀌고 있어 일정한 기준과 원칙을 가지고 추진하는 지 의구심을 가지게 한다. 설문조사는 단어 하나만 달라져도 결과는 전혀 다르게 나온다. 그런데도 불구하고 5년 동안 성과조사의 설문문항은 계속 바뀌고 있으며, 핵심이 되는 소득률에 대한 설문문항도 변동이 잦다. 이러한 상황에서 지금까지 수행된 성과분석 자료를 가지고 시계열 분석을 한다는 것은 어려운 일이며, 정확한 분석 결과를 얻는 것은 더더욱 힘들다. 때문에 추후 시행되는 성과분석을 위해서 여러 전문가들의 지혜를 모아 오류가 없는 효과적인 설문문항을 만들어내야 하며, 이를 기초로 변함없이 지속적으로 조사를 수행해야 한다.

4부

시사점 및 발전방향

1999~2013 농업경영컨설팅 백서

제1장 농업경영컨설팅사업 **추진결과 요약**

1. 농업경영컨설팅사업의 도입

1) 농업경영컨설팅의 개념과 도입 배경

농업경영컨설팅은 "농업경영의 목표 달성이나 문제 해결을 위하여 컨설팅을 필요로 하는 경영체(조직) 또는 사람에게 전문적인 일을 상담, 지도, 조언, 자료 제공 등을 행하는 행위"이다. (김정호 외, 2000)

우리나라의 농업부문 기술·경영에 대한 지도는 정부수립 초기부터 농촌진흥청 등 정부의 주도하에 이루어져 왔다. 그러나 식량자급을 위한 증산위주의 지도사업은 역설적이게도 '통일벼 개발'로 대표되는 녹색혁명 이후 한계를 노출하게 된다. 지속적인 시장개방과 이에 대응한 규모화 전문화를 도모한 농업경영구조의 변화는 기업의 운영처럼 경영이론이 필요하게 되었고, 정부 주도하의 기술·경영지도만으로는 다양하고 특수한 경영기술과 기법에 대한 수요를 충족할 수 없게 되었다.

이에 따라 민간부문의 컨설팅 서비스 도입 등 수요자 중심의 컨설팅 서비스 필요성은 점차 높아지게 되었고 농림부에서는 1999년 농업경영체의 경영개선을 위한 컨설팅 체계를 구축하기 위한 시범사업을 도입하였다. 즉, 농산업은 규모화, 전문화되었으나 자금관리 등 경영방법은 소

규모 영농시절의 관행을 답습하고 있는 상황을 타계하는 새로운 제도가 필요했던 것이다. 특히 새정부 출범을 전후하여 농업경영혁신 종합지원방안 마련(1997), 농업·농촌발전계획 수립(1998), 농업·농촌기본법 제정(1999)되는 등도 새로운 변화를 촉진하였다.

2) 농촌지도사업과 농업경영컨설팅 사업의 관계

농업경영컨설팅사업이 도입되자 일부 우려의 목소리도 있었다. 농촌진흥청 및 지역농촌진흥기관의 협력체제로 수행되는 농촌지도사업과의 중복 또는 위축에 대한 문제제기였다. 그러나 급변하는 농업경영여건의 적응력과 농업투자의 효율성을 높이고 경영능력 등 농가의 역량을 강화하는 것은 더 이상 늦출 수 없었고 민간과 정부의 역할분담을 통한 공존체계를 모색하게 된다.

농촌진흥청, 농업기술센터 등에서 수행하던 농촌지도사업은 공공컨설팅서비스 체계로 전환하여 불특정 다수를 대상으로 하는 일반적·기초적 경영지도와 농업기술 전반에 대한 기술지도를 담당하는 기초적인 서비스를 수행하도록 하였다. 이에 반해 민간 컨설팅은 투자분석 등 전문적 경영컨설팅과 특수 기술 중심의 기술컨설팅 등을 상업적 서비스를 중심으로 유상으로 운영하도록 하였다.

2. 농업경영컨설팅사업 추진 경과

1) 사업추진 현황

1999년 농업경영컨설팅사업이 도입된 이후 현재까지 농업경영컨설팅 사업을 수혜 경영체는 총 11,536개소이다. 시범사업 기간을 제외하면 연 평균 955개의 경영체를 선정·지원하였다.

컨설팅서비스 공급업체는 초기 146개에 달했으나 중간에 대폭 축소되었다가 2012년 현재 66개소로 다시 증가하는 추세를 보이고 있다. 농업경영컨설팅 업체 인증제 도입과 업체당 컨설팅 수의 제한 등 제도와 지침에 따라 영향을 크게 받았다.

연차별 평균컨설팅 단가는 7.5백만 원에서 10.4백만 원 수준으로 큰 차이를 보이지 않는다. 조직경영체 등 사업대상의 확대에 따라 컨설팅 단가가 높아졌지만 기본적이며 가장 많은 비중을 차지하는 농가컨설팅의 단가[17]가 크게 변하지 않았기 때문이다.

17) 개인농가의 지원한도는 6백만 원수준에서 15백만 원까지 확대되었다가 다시 8백만 원, 10백만 원으로 조정되었다.

■ <표4-1> 연도별 농업경영컨설팅 현황(1999~2012)

단위 : 개소, 백만 원

연도	농업경영체	공급업체수	총사업비	업체당 컨설팅 수	경영체당 컨설팅 금액
1999	156	146	1,710	1.1	10.7
2000	379	101	3,388	3.8	8.9
2001	500	125	4,427	4.0	8.9
2002	594	80	5,586	7.4	9.4
2003	704	78	5,696	9.0	8.1
2004	873	74	6,550	11.8	7.5
2005	1,059	95	8,000	11.1	7.6
2006	1,009	36	8,800	28.0	8.7
2007	1,033	42	8,800	24.6	8.5
2008	1,200	37	9,600	32.4	8.0
2009	1,448	39	11,930	37.1	8.2
2010	994	44	9,257	22.6	9.3
2011	934	56	9,720	16.7	10.4
2012	653	66	5,200	9.9	8.0

※ 자료 : 농림축산식품부 내부자료(2011. 5) 참조

2) 컨설팅 지원대상 확대

도입초기에는 사업내용을 종합컨설팅과 부분컨설팅으로 나누었다. 컨설팅 사업을 통한 서비스 내용이 확립되지 않은 상태에서 수요자의 요구를 제한하지 않기 위한 조처였다. 기본적인 경영체 진단 등 요건을 충족하는 선에서 부분적인 기술컨설팅만으로도 사업 추진이 가능했던 것이었는데 일부 지역의 특정 품목의 농가를 싹쓸이하는 방식의 컨설팅이 추진되는 등 폐해가 나타나면서 수정되었다. 이후 조금씩 변화가 있었으나 생산기술 컨설팅과 경영컨설팅으로 대별되며 양쪽을 병행하는 방식도 가능하도록 컨설팅 서비스의 사업내용이 정립되었다.

그 과정에서 지원 대상 품목 확대 등은 꾸준하게 확대되었다. 초기 농가 경영체 중심의 컨설팅 지원사업을 설계하여 실시하였으나 이후 다양한 조직경영체에 대한 지원이 추가되었다. 특히 농식품부의 중장기 발전계획 등에 포함된 주요 정책 사업은 물론 신규 사업의 경우 농업경영컨설팅을 의무화하거나 인센티브의 일종으로 제공하여 초기 시행착오를 줄이고 사업 성과를 극대화하고자 하였다.

가공산업 경영체에 대한 컨설팅은 사업효과를 높이는 것보다 부실을 방지하는 측면이 컸다. 정부의 가공산업 지원노력에도 불구하고 성과가 미흡하였다. 감사기관에서는 사업대상자 확대에만 치중하여 사업 타당성이 제대로 검토되지 않아 완공당시부터 부실사업이 속출하였다고 지적하기도 했다. 이를 보완하기 위해 가공산업 농업경영체에 대한 컨설팅 지원사업이 도입되었다. 2002년 별도의 사업으로 추진되었고 2003년에는 농업경영컨설팅사업으로 통합되었다.

2004년 농업농촌발전계획에서는 APC, RPC 등 산지유통시설을 유통혁신의 거점으로 활용하고 공동마케팅조직을 차세대 유통주체로 육성하기로 하였다. 산지 유통의 핵심주체 육성을 위해 농림부에서 컨설팅업체를 지정하는 방식을 도입하고 적극 육성하였다. 이후에는 각종 브랜드 경영체 육성사업이 농식품부의 핵심 정책으로 자리를 잡았고 농업경영컨설팅 지원대상으로 포함되었다.

2006년도에는 지원 대상품목을 확대하여 컨설팅의 다양성과 농업컨설팅 영역의 확대를 모색하였다. 지역농업클러스터, 농촌관광, 친환경농업이 포함되었고 맞춤형 과제가 컨설팅 서비스 분류체계에 포함되었다.

2008년 농림부와 해양수산부가 통합되어 농림수산식품부가 출범하였고 이를 사업에 반영하여 2009년 수산업을 포함한 농어업경영컨설팅이 실시되었다.

한미 FTA체결을 앞두고 사전적 피해 대책을 강구하라는 목소리가 높았다. 이를 반영하여 FTA피해 경영체 지원의 한 방법으로 경영컨설팅 지원이 도입되었고 우선순위 부여 및 자부담 비율 경감 등 사업지원 조건도 조정하였다.

법인 및 조직경영체 중심의 조직화, 규모화를 진행하여 유형별 사업량을 제한하기도 하였다. 개별 농가경영체 중심의 사업추진을 지양하였으나 유형별 사업비중이 개선되지 않자, 농가경영체를 2010년 60%, 2011년 50% 이하로 제한[18]하도록 제도를 개선하였다. 반대로 지속적인 요구가 이어지던 우수 경영체에 대한 추가지원 사업을 도입하여 4년차 컨설팅이 가능하도록 제도를 보완하였다.

3) 컨설팅경영체 선정기준 강화

컨설팅 경영체의 선정은 매우 중요하다. 지원대상을 명시하고 있지만 그 중에 어떤 농가, 경영체를 선정하여 지원하는 지에 따라 사업의 효과가 달라지기 때문이다.

대상 경영체 선정을 위한 기준은 꾸준히 확대되었다. 초기 사업에 대한 이해와 홍보가 부족하여 일부 부적절한 농가가 선정되기도 하였다. 그러나 이후 컨설팅 농가의 계획서 작성·제출을 의무화하고 심사를 강화하였다. 초기 지자체단위의 심사를 강화하도록 하였다가 이후 중앙단위에 별도의 기구를 설치하여 전담토록 하였다. 농가 규모화를 위해 대상 농가를 일정 규모 이상으로 제한하기도 하였다. 이 과정에서 농업인 정책교육 이수자를 선정에서 우대하고, 우선순위제도[19]를 운영 등 다른 정책과의 연계성과 정책 효율성을 높이고자 하였다.

컨설팅농가에 대한 사후관리도 점진적으로 강화하였다. 지자체 공무원 및 농민단체 합동으로 주기적 사후점검을 실시하도록 하고 자부담 미투입 등 농가의 도덕적 해이 방지 장치를 마련하기도 하였다. 사업 체계가 안정되기 전에는 부작용에 대응한 규제방안을 마련하는 방식이 주를 이루었으나 사업체계가 안정된 이후에는 성과목표 달성도와 경영체 만족도 등을 조사하여 사업 효과를 높이는 방향으로 전개되었다.

4) 컨설팅업체 전문성 강화

컨설팅업체의 전문성 강화는 사업 효과를 직접적으로 담보하는 요인이다. 우수한 컨설턴트를 다수 보유한 컨설팅 업체가 안정적으로 유지되어야만 공적 지도사업과 구별되는 전문적인 서비스 제공이 가능하며 농업경영컨설팅사업이 지속될 수 있다. 이에 따라, 농업경영컨설팅에 대한 개념조차 형성되지 못해 생소하고 시장이 형성되지 못한 우리나라의 현실에서 컨설팅 업체의 전문성 강화는 사업의 중요한 과제가 되기도 했다.

초기에는 최소한의 제한만을 두어 부작용이 나타나기도 했다. 컨설팅업체의 전문성 강화를 위해 2006년 농업경영컨설팅 업체 공모 인증제 도입하여 획기적 전환을 이루었다. 기본 여건을 갖춘 업체의 신청에 의해 도지사가 자체적으로 지정하던 체계를 전문인력 확보와 컨설팅 기자재 보유상태 등을 기준으로 컨설팅 역량을 판단하여 농림부에서 적격업체를 인증하는 방식으로 변경한 것이다. 앞에 표에서 본 것처럼 95개였던 업체가 36개로 축소되었고 반대로 컨설팅의 전문성과 질적 측면을 담보하는 기반을 마련하였다는 평가를 받는다. 이와 연계하여 사료·기자재회사와 연계하여 해당 제품을 판매하는 경우 인증을 취소하도록 하였다.

이후에는 등록 컨설턴트에 대한 역량에 따라 표준단가를 적용하여 비용 지급의 근거를 마련하였다.

5) 추진체계 개편

사업초기 시도지사가 농업경영컨설팅사업을 주관하도록 설계하였다. 농정추진체계의 개편 방향에 부합하여 지자체의 특성을 반영하고 자율성과 책임성을 강화하는 체계를 도입한 것이다.

18) 사업초기 단계에는 특정 품목 쏠림현상이 나타났다. 이를 방지하기 위해 전체사업비 대비 단일 품목이 50%를 초가하여 배정되지 않도록 상한을 설정하는 제도가 시행되기도 하였다.

19) 2005년 사업개선을 통해 우선순위제도는 상대적으로 컨설팅이 절실하지 않은 우수 농가가 선정되는 등 불합리성이 내재되어 폐지되었으나, 우선순위 항목을 점수화하여 순위조정이 필요한 경우 지자체에서 자율적으로 활용하도록 하였다.

그러나 지자체의 제한된 역량 등 현실조건은 훨씬 열악하였다. 지자체의 적극적 의지와 계획에 따라 지역 특성을 반영한 사업을 추진한다는 계획은 형식적인 심사 및 대상자 선정, 소극적이고 문제가 생기지 않는 방향으로 사업을 전개하는 현실로 나타났다. 사전 수요조사 실시를 통한 지역별 특성에 부합하는 사업계획 수립 등 사업시행 절차의 개선도 마찬가지였다. 계획한대로 실천이 따라가지 못했다. 결국은 전반적인 방향을 결정하고 사업을 운영하는 중앙정부의 역할을 증대하는 방향으로 사업이 전개되었다. 실질적인 사업운영의 권한과 책임의 균형을 추구한 것이다.

지자체에 맡겨져 있던 지원대상 경영체 선정이 일부 중앙정부로 이관되었다. 브랜드경영체 등 농식품부의 중점 시책사업의 경우 대상경영체를 농식품부에서 선정하였다.

2009년 사업관리 강화를 위해 평가·점검기관이 추가되었다. 농업인재개발원에서 컨설팅 수행과 관련하여 컨설팅수행계획서 적정성 심사, 컨설팅 중간점검 확인, 컨설팅 완료점검 확인을 실시하였다. 정액쿠폰제 도입, 농수산사업정보시스템을 활용한 사업추진 프로세스가 확립되어 적용되는 등 사업시스템 체계화를 위한 기술적 지원프로그램도 개발 및 적용이 확대되었다.

6) 기타

농업경영컨설팅사업은 오랜 기간을 통해 점진적으로 개선 발전되었다. 시범사업을 통해 타당성을 검증하였고 2005년 획기적인 사업개선안이 마련되어 2006년부터 시행되기도 하였다.

또한, 작은 변화들도 지속적으로 있었다. 품목별·경영규모별·컨설팅 내용별 지원금액 기준을 마련하였다. 사업시행기간을 회계연도와 일치하도록 조정하여 지자체의 업무처리가 원활하도록 하였다. 업체 및 농가에 대한 사전 집합교육과 담당공무원에 대한 교육 및 연찬회 실시 등도 초기에 시행되지 않았던 것이다.

3. 농업경영컨설팅사업의 성과와 한계

1) 수요자 측면 성과

다년간의 성과분석을 통하여 농업경영체컨설팅 지원사업이 농업경영체의 소득 향상, 규모 확장, 경영의 변화 등 여러 가지 긍정적인 역할을 한 것으로 분석되었다. 그러나 체계적이고 정확한 성과분석의 틀이 지속적이고 으로 적용된 것이 아니기 때문에 성과의 특정이 제한적이다. 정확한 성과분석이 사업의 문제점과 개선방향을 제시하여 보다 효과적인 사업 수행을 가능하게 함에도 불구하고 지금까지 수행된 성과분석은 매년 조사 항목 등이 바뀌는 등 문제가 나타난 것이 사실이다.

그러나 2007년부터 2011년까지 진행된 성과분석의 결과는 희망적이다. 농업경영컨설팅은 농업경영체의 소득 증가에 매우 긍정적인 영향을 미친 것으로 분석되었다. 컨설팅 수혜 경영체의 농업소득은 연평균 19.8%로 전체 농업경영체의 농업소득증가율 -1.3%화는 상당히 대비되는 결과를 보였다 컨설팅 수혜 경영체의 매출액은 2007년부터 연평균 27.6%씩 증가하고 자산 역시 연 평균 13.4%씩 성장하였다. 같은 기간 전체 농업경영체의 매출액 증가율은 평균 2.14%에 머물고 있는 것을 감안할 때 규모 성장 정도는 상당히 크다고 할 수 있다. 농업경영컨설팅이 경영체의 소득과 규모의 성장을 이끄는 촉매제 역할을 톡톡히 한다고 평가할 수 있다.

또한 농업경영컨설팅 수혜 경영체의 만족도도 매우 높았다. 제한된 예산이 소수의 경영체에 집중 지원되기 때문에 만족도가 높게 나타나는 것이 당연하다고 평가할 수 있지만 그 수준이 상당히 높다. 2007년부터 5년동안 조사된 종합만족도[20]는 5점척도로 4.06점에 이른다. 최소 3.97에서 최대 4.27점을 획득하였다. 단순하게 표현하면 사업에 대해 평균적으로 만족한다는 결론을 도출할 수 있다.

높은 소득증가율과 만족도는 지속적인 사업수행 의향으로 나타났다. 2008년부터 4년간 진행된 컨설팅 지속수행 의향 조사에서 평균 87.4%가 컨설팅을 추가적으로 지속하겠다고 응답하였다. 사업의 개선과제에 대한 조사에서도 사업기간의 연장을 지적하는 경영체가 많은 것과 맥을 같이한다고 할 수 있다. 농가 등 경영체의 입장에서는 맞춤형 정보제공, 자원활용 및 경영개선 방법이 제시되는 농업경영컨설팅을 사업의 효과가 검증되는 기간동안 충분하게 지속적으로 유지하고자 하는 것이다.

2) 공급자 측면 성과

공급자 측면의 성과분석이 별도로 진행된 적이 없다. 농업분야 민간컨설팅 서비스 공급기반 구축을 통한 민간 컨설팅산업의 발전을 도모하는 것이 사업의 안정적 운영을 위한 전제이며 과제임에도 불구하고 소홀하게 다뤄진 측면이 있는 것이다. 다소 부족하지만 2013년 현재 등록된 67개 인증업체와 763명의 컨설턴트를 대상으로 공급자 측면의 성과분석을 위한 설문조사를 실시하였다. 전체 29개 업체, 95명의 컨설턴트가 조사에 참여하였고 이를 분석하여 결과를 도출하였다.

조사된 인증업체의 64.3%가 10년이상의 설립연수를 보였으나 자산규모(500백만 원 이상 26.9%, 1,000백만 원 이상 15.4%), 매출규모(500백만 원 이상 42.3%, 1,000백만 원 이상 26.9%), 상근인력(10명이상 44.8%, 20명이상 10.4%) 측면에서 영세하고 다양한 분야의 전문성

20) 종합만족도를 조사하지 않은 해에는 결과만족도로 대체하였다.

을 확보하는데 제한적인 것으로 나타났다. 그러나 농업경영컨설팅사업 컨설팅업체 인증기준에 준하는 업체가 지속적으로 증가하는 추세이며 전문 인력 또한 경력별(5년미만 38.1%, 5년이상 10년미만 26.4%, 10년이상 35.5%), 연령별로 고루 분포하고 있어 지속적인 발전 기반을 마련하였다고 판단된다.

업체별 컨설팅 주력분야에 대한 조사는 제한적이지만 시사하는 바가 크다. 1순위로 중앙 및 지방정부가 53.5%, 법인 및 개인농가를 46.4%가 선택하였다. 2순위는 중앙 및 지방정부가 61.5%, 법인 및 개인농가를 15.4%가 선택했다. 개별 농가에 대한 컨설팅을 제한하고자 하는 정부의 정책방향에 따라 컨설팅업체가 주력 분야를 채택하고 있지만 민간부분의 시장이 매우 빈약하게 형성되고 있는 측면도 있다. 앞서 수요가 일정하게 형성되고 있는 점과 비교하면 민간부분의 자체적인 컨설팅 여력이 부족하다고 평가할 수 있다. 즉, 민간이 보유한 재원이 부족하여 시장이 형성되는 데 한계가 있으며 아직까지 정부가 컨설팅 산업 분야의 주요 고객이 될 수 밖에 없는 것이 현실이다. 민간 지식서비스 산업 기반이 아직은 부족한 것이다.

농업경영컨설팅 업체는 우수 컨설턴트를 확보하는 데 애로를 겪고 있으며 인건비에 대한 부담도 갖고 있었다. 또한 자금조달 및 확보에도 어려움이 있었다. 또한, 컨설팅 과정별 애로사항에 대한 조사에서는 준비과정에서 컨설팅 수요 발굴의 어려움(43.2%), 수행과정에는 경영체의 협조 미흡(61.1%), 완료 이후에는 대금회수 지연(37.9%)에 대한 어려움을 호소하였다.

향후 지식서비스 산업의 문제점 및 발전 방안으로 법적·제도적 기반이 미흡하므로 이를 확대해야 한다는 대답이 높았다. 농업경영컨설팅 사업이 꾸준하게 진행되어 왔으나 컨설팅업체 측면에서는 단가 등이 고정되어 있으면서 민간분야의 성장이 더딘 현실에서 정부의 제도에 따라 사업의 향방이 결정되는 것으로 인식하고 있는 것이다.

3) 사업의 한계

컨설팅사업 수혜농가의 높은 만족도 등에도 불구하고 농업경영컨설팅사업을 도입 할 당시의 목표와 비교해 아쉬운 부분도 있다. 초기 민간 컨설팅을 도입하며 전문성을 기반으로 유료 상업컨설팅으로 정착시키고자 하였다. 불특적 다수를 대상으로 진행되는 일반적 기초적 경영 진단과 지도를 시행하는 공공컨설팅과 구분하기 위함이었다. 상당부분 진전이 있고 사업역량이 축적되었음에도 불구하고 여전히 민간이 주도하는 시장이 폭넓게 형성되어 민간컨설팅 산업의 기반이 구축되었다고 보기에는 미흡한 점이 있다.

컨설팅 사업을 보다 효과적으로 보완할 필요성이 있다. 유능한 전문 컨설턴트의 육성은 컨설팅 산업 활성화는 물론 농업경영컨설팅의 목적 달성을 위한 중요한 선결조건이다. 그러나 민간영역과 공적영역의 컨설팅 전문성의 축적에도 불구하고 여전히 전문 컨설턴트가 부족한 현실이다. (황영모, 2008) 컨설턴트의 자질 강화를 위하여 컨설턴트 관리와 교육을 위한 프로그램을 적극적으로 마련해야 한다.

컨설팅 경영체 측면의 문제점도 있다. 전문컨설팅은 객관적이고 전문적인 분석틀을 통해 경영체의 문제를 진단하고 개선방안을 제시한다. 그러나 경영자가 컨설팅을 통해서 얻고자 하는 바가 무엇인지 명확한 목표를 갖고 있는 경우 컨설팅의 효과가 매우 높아지는 것을 볼 수 있다. 컨설팅 의뢰자와 컨설턴트가 신뢰를 바탕으로 주어진 짧은 시간에 협력체계를 형성하고 동일한 목표를 추구하기 때문이다. 컨설팅을 받는 농업경영체도 컨설팅을 효과적으로 받을 수 있는 준비를 해야 한다. 경영일지 기록 및 정확한 재무재표의 작성은 기본적인 사항이 되어야 하지만 미흡한 것이 현실이다. 경영체의 현황을 적극적으로 공개하고 최대한의 결과를 끌어내기 위해 노력하여야 한다.

행정의 컨설팅사업 평가와 사업추진·시행과정에서의 지원과 관리가 원활하지 못한 문제도 지적되었다.(황영모, 2008) 경영관련 기초진단도 이루어지지 않은 상태에서 컨설팅 전후의 성과를 단순 비교하는 것은 문제가 있다는 것이다. 또한 해마다 사업시행 지침이 개선 보완되고 있으나 실제 사업추진 과정에서 행정의 실태점검 및 파악이 이뤄지지 못하고 있어 행정의 지원과 관리가 원활하지 못한 문제도 발생한다.

지자체의 특성을 반영한 사업추진을 추구하였으나 실현하는 것은 매우 어려웠다. 중앙정부의 다양한 사업을 통합·조정하여 지자체의 특성을 반영한 사업으로 운영될 수 있도록 설계하였지만 큰 관심을 받지 못했다. 지자체에서도 업무 담당자간의 칸막이를 넘어서지 못한 것이다. 오히려 소규모 예산지원으로 십여 농가를 선정·지원하는 사업을 추진하면서 종합적인 지역농업발전계획에 따라 추진하는 대규모 역점사업에 관여할 수 있겠는가 하는 회의가 많았다. 반대로, 농식품부에서 규모있는 브랜드 경영체를 사업지원 대상으로 선정하는 경우 해당지역 예산이 소진되어 농가에 대한 지원이 줄어들어 지역내 분쟁이 발생하기도 하였다. 업무담당자의 입장에서도 부분적인 업무가 갑자기 큰 업무가 되어 업무량적 측면에서는 꺼리기도 하였다.

제2장 **향후** 추진 방향

1) 농업경영컨설팅사업의 지속적 추진 필요

농업경영컨설팅사업을 지속적으로 추진할 필요가 있다. 수혜 경영체의 만족도가 높고 매출 증대 등 실질적 성과도 상당하게 나타나고 있기 때문이다.

정책적 측면에서도 필요성이 제기된다. 농업경영컨설팅은 초기 규모화된 경영체에 전문적인 경영기법을 전수하고 적용하기 위해 도입되었다. 그러나 발전을 거듭하며 중심축이 이동되었다고 보는 것이 합리적이다. 농식품부에서 중점을 두는 사업에서 농업경영컨설팅이 확대되었다. 대규모 시설투자가 병행되는 사업은 전문가의 진단과 자문 또는 컨설팅이 의무화괴기도 하였다. 신규 정책사업의 도입 등에 따른 시행착오를 최소화하거나 사업효과를 극대화하기 위해 농업경영컨설팅이 필요하다.

농업경영컨설팅 사업의 효과는 즉각적으로 눈에 보이게 나타나는 경우가 많지 않다. 성과주의 정책추진에 애로가 있는 것이다. 그러나 대규모 예산이 투입되는 사업에서 작은 방향의 전환, 새로운 방법의 도입 등은 상당한 영향력을 발휘한다. 사업에 대한 철저한 성과평가를 실시하고, 사후 모니터링을 강화하여 단점을 보완하더라도 농업경영컨설팅사업의 지속적인 추진이 필요하다. 일몰사업으로 중단하는 것은 득보다 실이 크다.

2) 법인경영체 중심의 지원

농업경영컨설팅의 대상경영체는 꾸준하게 확대되었고 선정 기준은 꾸준히 강화되어 왔다. 바람직한 방향이다. 또한, 개별 농가 중심의 컨설팅을 지양하고 법인 및 조직경영체 중심의 지원을 강화하였다. 심지어는 제도적으로 제한을 두어 법인경영체 중심의 지원을 강화하였다. 이것 또한 바람직한 방향이다.

개별 경영체의 발전으로는 시장개방 등에 대응한 경쟁력 향상이 한계를 가질 수 밖에 없기 때문이다. 농장운영의 문제점 해소를 통한 생산성 향상 등은 개별 경영체 컨설팅으로 가능하지만 시장대응을 위한 지역농업의 경쟁력 확보 및 발전을 위해서는 법인 및 조직단위 경영체의 체질 개선이 필요하다. 특히, 행정-농협-농가가 결합한 지역단위의 대표성을 갖춘 연합조직 또는 경영체의 육성이 필요하다. 지역농업의 지속적 발전을 도모하기 위한 중장기 농업발전 전략에 의한 지원조직, 사업조직, 기초생산자 조직 등이 튼튼하게 뿌리내리고 성장하도록 돕는 것이 필요하다.

그럼에도 불구하고 개별 농가 컨설팅을 전부 없애버리는 것은 바람직하지 않다. 정책은 연속성이 있어야 하기 때문이다. 개별경영체의 컨설팅 사업을 제한함에도 불구하고 그 비중이 상당히 높다는 것은 현실적인 수요가 있다는 것을 의미한다. 특히, 예비농업인-신규농업인-전문농업인의 성장단계별 맞춤형 정책추진을 통해 글로벌 경쟁력을 갖춘 정예인력을 육성하고자하는 계획을 농림축산식품부가 펼치고 있는 현실에서 이에 부합하는 맞춤형 컨설팅 지원의 필요성은 매우 높다고 할 것이다. 조직적이고 집단적인 교육프로그램, 선진 농가 연수프로그램과 전문적으로 특화된 경영 컨설팅이 함께 조화를 이뤄 적용되어야 한다.

3) 컨설팅 지원 경영체 및 과제 선정에서의 전문 지원 강화

대상경영체 선정 기준 강화와 함께 강조되어야 할 측면이 있다. 엄격한 기준을 적용하여 부정과 부실을 줄이는 것은 당연하다. 사업의 성과를 극대화하고 효과를 높이기 위해서 컨설팅 지원 경영체의 선정과정에 대한 세밀한 관심과 지원이 필요하다.

농업경영컨설팅은 50% 이상의 비용이 지원되는 사업이다. 경영체 입장에서 자부담금에 대한 부담을 느끼면서도 사업대상자로 선정되면 비용의 2배 또는 그 이상의 효과를 얻을 수 있는 매력적인 사업이다. 선정기준이 엄격하게 적용되어야 하는 이유이다. 그러나 이와 함께 농업경영컨설팅 지원대상자 선정에 대한 전문적인 지원을 늘이는 것이 필요하다.

기본적인 조건을 충족하는 경우 농업경영컨설팅 대상자의 열의가 높고 적극적 협조가 가능한 준비된 경영체와 그렇지 못한 경영체의 사업효과는 상당한 차이가 있을 것이다. 수행계획서에 대한 서류점검으로는 부족하다. 형식적인 측면을 줄이고 더욱 더 내용적인 부분에 접근하는 것

이 필요하다. 특히 컨설팅 과제에 대해서는 꼼꼼하게 점검해야 한다. 농업경영컨설팅을 통해 이루고자 하는 바가 무엇인지, 자체적으로 얼마만큼의 준비와 노력을 하였는지 평가해야 한다. 컨설팅 이후 기대하는 효과가 무엇인지, 가장 이상적인 컨설팅이 이뤄졌을 경우 어떠한 상태가 되는지 기술할 수 있어야 한다. 경영체의 특성에 맞는 컨설팅 업체가 갖춰야 할 역량 요소를 도출해 낼 수 있어야 한다.

중앙정부 차원의 지원이 필요하다. 현행 평가점검단의 역할을 한층 강화한 지원조직이 필요하다. 경영체 및 컨설팅과제의 선정, 수행계획서 등에 대한 전문적 식견을 갖춘 사업 효과를 높이기 위한 전문적인 지원이 필요하다.

4) 전문 컨설턴트 양성과 농업경영컨설팅 지원조직 운영

능력을 갖춘 전문 컨설턴트의 육성의 필요성은 더 이상 강조하지 않아도 충분할 것이다. 컨설턴트의 자격제도를 갖춰 일정한 요건을 갖춘 전문가에게 자격을 부여하고 등급제도 도입하여 신뢰를 높이고자 노력한 것도 컨설턴트의 역량이 컨설팅의 성과를 좌우하고 나아가 농업경영컨설팅 사업의 지속적인 발전을 담보하기 때문이다. 사업초기부터 지속적으로 강조되어온 사항으로 꾸준히 개선되고 있지만 계속해서 관심을 기울일 사항이다. 정부와 대학, 컨설팅업체가 협조하여 전문인력을 양성하고 실제 컨설팅의 내실화에 기여할 수 있는 방안을 강구하여야 한다. 이러한 방안에 대한 인센티브를 제공하는 것도 바람직하다.

민간 농업경영컨설팅업체 간의 경쟁과 협조원리 작동을 위한 지원조직을 행정주도로 추진하는 것도 고려하여야 한다. 다수의 농업경영컨설팅업체가 전문인력의 조달, 안정적 유지에 애로를 겪고 있다. 내부적인 교육 및 연수를 실시하거나 외부 관련기관과의 협력체계를 구축하고 있지만 한계가 있다.

컨설팅업체가 자체적으로 해결할 영역으로 평가 기준을 제시하는 것으로는 부족하다. 정부의 역할을 높이는 적극적인 방법이 필요하다. 공공 컨설팅과 민간 컨설팅이 실제 정보·인적교류를 하면서 연계하는 공간이 될뿐더러 컨설턴트의 역량강화를 위한 교육 프로그램의 운영 주체로 나서는 것을 적극적으로 검토하여야 한다. (황영모, 2008)

5) 중장기적 개선 방향

최근 경영컨설팅의 대상자가 법인경영체, 조직경영체 등으로 규모화 됨에 따라 농가경영체의 경우 전문 컨설팅에 대한 제한이 어려워지고 있다. 그러나 실제 컨설팅 수요는 순수 1차 농산물을 생산, 유통, 판매하는 최소단위 경영체가 대부분이다. 앞서 살펴본 바와 같이 현재는 조직경영체 중심으로 컨설팅사업을 추진하되 후계농업경영인 등 정예인력에 대한 컨설팅을 유지하여야 한다.

중장기적으로는 어떻게 하는 것이 바람직할 것인가? 우리 농업·농촌이 안정적이고 지속가능한 발전을 하기 위해서는 지역단위 발전계획에 근거한 시군대표 사업조직과 이와 수직·수평적으로 연계된 수많은 농가조직이 상호 연계하여 발전되어야 한다. 행정과 농협, 규모화된 전업농가와 작은 농가가 각자의 역할을 다하면서도 유기적으로 결합되어 공존할 수 있어야 한다.

이러한 지역농업의 발전상을 충족하는 농업경영컨설팅은 어떤 모습일까? 이를 이를 충족하기 위해서는 지역의 법인 혹은 조직경영체와 연계하여 농가단위 경영체를 함께 지원하는 방식이 도입되어야 한다. 예를 들자면 지역을 대표하는 공동마케팅조직이자 APC와 RPC를 운영하는 법인 컨설팅과 이 조직의 품목별 공동계산조직, 들녘별경영체 사업에 참여하는 선발된 농가의 컨설팅이 함께 진행되는 것이다. 로컬푸드 직매장을 구상하는 시군단위 지역농업발전계획과 사업주체, 사업에 참여하는 농가에 대한 교육 및 컨설팅이 유기적으로 결합되는 것이다. 컨설팅 효과를 극대화 할 수 있을 것이다. 경영컨설팅과 조직화가 결합된 형태로 추가적인 시너지를 창출할 수 있으며 실질적인 사업체에 적용가능성도 매우 높다. 사업설계 및 지침의 개발이 뒤따라야 할 것이다.

아직 해결되지 않은 근본적인 문제가 있다. 시범사업까지 포함해서 15년에 걸쳐 농업경영컨설팅사업을 추진하였지만 아직까지 달성되지 못하는 것이 있기 때문이다. 상업적인 민간 컨설팅이 가능한 광범위한 사업기반을 확보하고 이를 가능하게 하는 주체의 역량확보가 달성되지 않았다. 공공 컨설팅과 민간 컨설팅의 역할분담과 유기적 협조는 불가능한 것일까? 농업경영컨설팅 사업을 통해 공급자의 전문성 강화, 사업기간 연장 등에 대한 요구는 여전히 높다.

현재까지도 기반이 취약한 민간전문서비스 단체의 정보를 통합적으로 관리할 수 있어야 한다. 각각의 전문성을 확보한 컨설팅업체가 협력 관계를 획기적으로 확대하여 개별단위가 아닌 조직단위 컨설팅을 추진하는 것도 가능해야 한다. 경영체의 전문역량을 기준으로 최고의 컨설팅팀을 조합하고 활용할 수 있어야 할 것이다. 불가능한 것일까? 장기적인 관점에서 시행방법을 마련하여야 한다. 프랑스의 사례에서도 찾아 볼 수 있듯이 농업경영체의 세무·회계와 관련한 공통적인 서비스를 공공영역에서 일괄적으로 지원하고 추가적으로 경영, 기술, 금융 컨설팅을 민간이 연계하는 방식으로 발전된다면 더욱 바람직하다.

부록1 농업경영컨설팅사업의 효과

우수 사례분석을 중심으로

1. 농가경영체 발전사례

1) 기능성 계란농장[21]

① 경영체 소개 및 농업컨설팅 시행동기

- **대표자** : 정해봉 & 이동준
- **주요품목** : 달걀
- **경영체주소** : 경북 영주시 단산면 병산리
- **컨설팅업체** : 농협 양계컨설팅사업단
- **컨설팅기간** : 1년 차) 2006. 4 ~ 2006. 12 / 2년 차) 2007. 5 ~ 2007. 12

달걀은 신선란 위주로 소비자에게 전달되기 때문에 수입 개방의 파고를 적게 타는 특성이 있다. 그러나 이러한 특성이 한편으로는 과잉생산으로 이어져 산란계 산업 전반에 큰 문제가 되고 있다.

21) 2012 농어업조직경영체 혁신전략 길라잡이 (농림수산식품부, 2012)

기능성 계란 농장이 자리하고 있는 영주는 대규모 산란계 산업이 발달한 곳으로 특성상 축산 단지가 많아 질병의 위험이 상시 존재하는 취약 지역이다. 2006년 초에는 전체 양계 농가에 저병원성 인플루엔자가 발생이 빈번하였다. 저병원성 인플루엔자는 폐사율과 전염성이 높지 않다고 알려져 있지만 닭은 인플루엔자 바이어스에 대한 저항력이 상대적으로 낮아 감염되면 호흡곤란 등을 일으켜 폐사한다. 정해봉&이동준 대표의 농장에서도 저병원성 인플루엔자가 발생하였고, 지역 수의사들이 여러 차례 방문하여 치료를 하였으나 폐사가 진정되지 않고 오히려 계속되었다.

농협 양계컨설팅단의 장기식 박사는 처음에 정해봉&이동준 대표 농장에 컨설팅 목적이 아닌 치료와 예방 차원에서 방문하였다. 장기식 박사는 공동 경영체를 살펴보고 불현성 감염계가 많다고 판단하여 8만수 전체의 도태를 권유하였다. 그러나 농장주가 너무 아까워해 차선책으로 계사 내 온도를 높이고 공기의 질을 높이는 한편 보조 요법으로 미네랄 제제를 투여하도록 조치하였다. 다행스럽게도 조치 후 일주일 정도 지나자 상태가 서서히 호전되었다.

그러나 문제는 이것뿐만이 아니었다. 정해봉&이동준 대표가 농장을 인수한 지 1년도 되지 않아 무리하게 창문이 없는 계사 1동을 신축하여 입사했기 때문인지 닭들이 요산침착증[22]에 걸려 어려움을 겪고 있었다. 또한 양계 경력 30년의 정해봉&이동준 대표가 공동으로 운영하는 기능성 계란 농장은 산란계 전문 농장임에도 불구하고 기본으로 지켜야할 육성계 체중 측정과 점등 및 사료 급이 연동 프로그램에 대한 지식이 부족했다. 특히 육성계 사육 성적이 산란 50주령 성적을 좌우한다는 사실을 알지 못했다. 또한 폭염기의 강도가 해마다 강해지는데도 열사 피해를 줄일 수 있는 방법을 알지 못했다. 이러한 이유로 정해봉&이동준 공동 대표는 2006년 4월에 농협 양계컨설팅사업단의 장기식 박사에게 정식으로 컨설팅을 의뢰하였다.

기능성 계란농장

② Step 1 : 계사 관리 효율성 극대화

기능성 계란 농장은 전형적인 남북향의 계사이다. 때문에 햇빛과 불필요한 복사열이 계사에 유입되는 것이 가장 큰 문제였다. 장기식 박사는 우선 오후의 햇빛을 막기 위해 윈치커튼[23] 상단 부분에 차광장치를 설치해 빛의 계사 내 유입을 차단해 생산성 향상을 꾀하였다. 또 벽체(윈치커튼), 모니터(천장)에 차광막을 설치해 복사열을 차단했으며, 지붕 살수(스프링클러) 장치로 열전도율을 낮추고 바닥의 복사열을 떨어뜨려 계사 내의 온도 상승을 막아 닭의 사료 섭취 저

22) 요산을 배출하지 못해 심장, 간장에 요산이 쌓이는 질병

23) 계사 측면에 설치하는 환기 장치로 개폐 가능

하에 따른 폐사율을 낮추고, 산란율을 높였다.

에어믹스 입기 하단부에는 더운 공기와 과도한 습기가 유입되지 않도록 하고 신선한 공기가 순환, 계사 내 공기와 혼합되도록 조치했다. 이는 계사 내의 온도 상승을 막고 습도를 떨어뜨려 계분의 수분 증가를 감소시켰다. 뿐만 아니라 배기 팬과 순환 팬을 보강, 계사 내 체감온도를 낮췄다. 또한 파리와 해충 구제를 위해 주기적으로 미생물 처리제와 살충제를 병행하여 살포하여 파리의 유입과 해충을 극소화했다.

겨울철에 수도꼭지가 얼어 물의 공급이 원활하지 않으면 기능성 계란 농장의 닭들은 부족한 물 대신 사료를 과대하게 섭취하여 요산침착 증세가 심하였다. 또한 냉기를 없애기 위해 히터 사용을 많이 해 연료비 지출이 많았다. 이 점을 고려해 장기식 박사는 윈치커튼 위에 보온 덮개를 비닐과 함께 겹겹으로 보강하여 보온 덮개 안으로 습기가 들어와 온도를 떨어뜨리는 현상을 막았다. 이러한 조치 덕분에 농장은 겨울철 3개월 동안 640kg×350원(kg당 단가)×90일 =20,160,000원에 상당하는 사료비를 절감할 수 있었다. 또 천장 모니터 하단부에 지붕 모양으로 윈치를 1개 더 설치해 데워진 공기가 계사 바깥으로 나가는 것을 일정부분 차단하였다.

③ Step 2 : 계분도 돈이 되는 컨설팅

기능성 계란 농장은 계분 처리로 비용, 시간 등 여러 가지 애로를 많이 겪었다. 무엇보다 감염으로 인한 질병 문제가 상당히 심각하였다. 이에 농장 계분장 바닥 위에 공기 송풍관을 깔고 2대의 송풍기를 가동하는 한편 그 위에 수피를 덮고 다시 농장에서 나오는 계분을 얹어 적당한 수분과 산소로 열을 올려 건조 발효시켰다.

이를 거의 1년간 숙성시켜 늦가을부터 걷어내 전담 계분 업자에게 판매하였다. 이를 통해 연간 약 1,000만원의 수익을 올리고 있을 뿐만 아니라 질병을 옮기는 주요 매개체인 계분 차량의 농장 출입 횟수도 대폭 줄여주었다. 발효하는 과정에서 어쩔 수 없이 생기는 악취와 파리는 농장에서 생산하는 미생물 제제로 처리한 결과 상당히 줄어들었다.

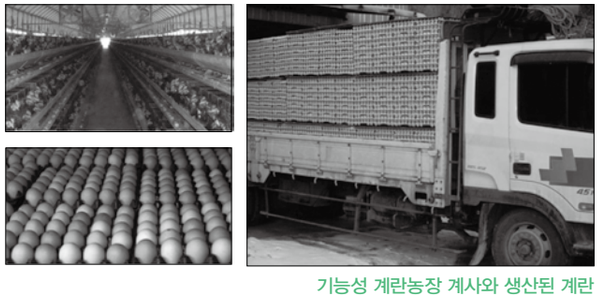
④ Step 3 : 급이기와 급수기 개선을 통한 생산성 향상

개방 계사(4열 4단 2수용 케이지)의 급이기는 사료의 양을 미세하게 조정할 수 없으므로 사료의 과부족으로 인한 피해가 생기고, 또한 사료를 고르게 저어줄 수 있는 장치가 없어 사료 고르기에 인력이 필요해 업무의 효율성이 떨어졌다. 뿐만 아니라 사료 부패, 편식, 독점욕, 섭취욕구 증대에 대한 스트레스 등의 문제점이 발생하여 이를 해결하기 위해 급이기를 교체하는 동시에 급이기 바닥의 평형도를 바로잡아 이로 인한 피해를 방지하고 효율성을 높였다. 이것을 계기로 산란 전 사료 섭취 욕구가 높아졌으며, 적정 체중을 유지하고 체중 중심의 점등관리가 가능해졌다.

또한 기능성 계란 농장에서는 관행적으로 사료를 급이해 칼슘 부족의 문제가 발생할 여지가 있었다. 이에 사료 급이 방법을 변경하여 105일령 산란 전에 사료를 급이 하도록 하여 골수의 칼슘 축적을 높이는 데 주력하였다.

⑤ Step 4 : 건강한 달걀로 이어지는 GP(달걀 선별실) 개선

장기식 박사는 GP실의 청결, 정돈 매뉴얼화 작업을 통해 작업실의 효율성을 높이는 교육을 강화해 종사자들의 작업에 임하는 태도에 변화를 일으켰다. 특히 질병에 걸린 사람의 작업을 금지해 달걀에 대한 국민 건강식품으로서의 안전성에 대한 책임감을 주지시켰으며, 작업 후 사용한 장비는 세척 소독하도록 하여 재오염을 차단하였다. 또 집란 전 계사 내 연란 수거 작업을 통해 난각의 난백, 난황 오염을 방지하였다. 이러한 GP 개선 작업으로 달걀 대차 작업에 따른 파손 방지와 작업 효율성을 높일 수 있었다.



기능성 계란농장 계사와 생산된 계란

⑥ 철저한 질병 관리 시행

경영 자금을 비롯하여 질병·계분처리·인력문제 등 양계업의 어려운 점이 한두 가지가 아니지만 그 중에서 경영자금과 질병문제가 일반 양계 농장이 가장 절실하게 호소하는 부분이다. 질병을 극복하지 못하면 소득이 감소하고, 그만큼 농가의 경영자금 악화로 이어진다. 이에 장기식 박사는 질병 차단을 보다 효과적으로 하기 위해 외부 방문객의 주차 공간을 별도로 조성하고 계분 차량의 농장 진입을 최대한 금지하였다. 또한 사료, 달걀 반출 차량은 될 수 있는 한 전용 차량을 이용하도록 하였으며 일주일에 이틀은 농장 전체를 소독하도록 했다. 뿐만 아니라 쥐잡기를 지속적으로 시행하고 폐사율이 표준 이상(1일 0.012%이상)일 경우 농장 내의 문제를 다각도로 검토한 이후 문제점이 발견되지 않으면 부검을 해 원인을 파악하도록 하였다.

이밖에도 친환경적인 농장 조성을 위해 한약재를 이용하여 병에 대한 저항력을 높이고 친미생물 제제를 소독제 대신 사용했다.

⑦ 컨설팅의 성과

정해봉 농장의 경우 성계 생존율이 컨설팅 전 97%에서 컨설팅 후 98%로 1%p 상승하였고, 산란율도 76.5%에서 78%로 높아졌다. 이동준 농장의 경우 산란수가 컨설팅 전 272개에서 컨

설팅 후 275개로 상승하였으며, 성계 생존율(95%→97%)과 특란율(64%→66%)도 높아졌다.

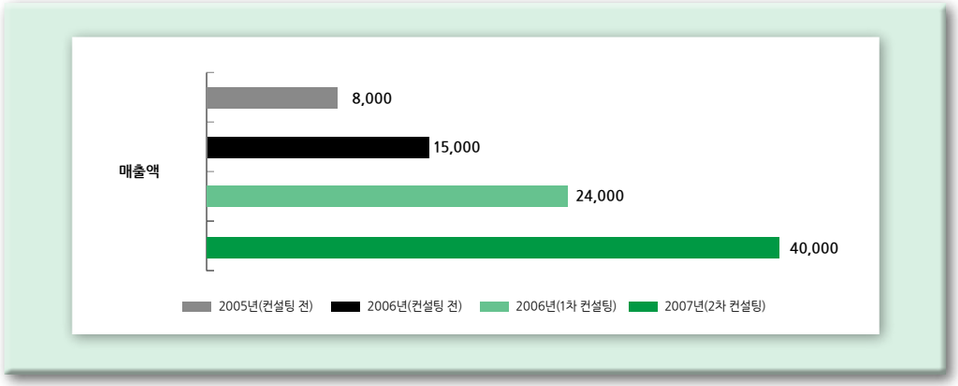
매출 역시 2005년과 2006년에 8,000만원, 1억 5,000만원에서 컨설팅을 수행한 후인 2006년과 2007년에 2억 4,000만원, 4억원으로 급상승하였다. 또한 컨설팅을 통해 무항생제 기능성 달걀을 출시하였고, 2008년부터 아토피와 피부 미용에 효과가 있는 '미용 달걀'을 출시해 대형 마트에 납품하였다.

■ 기능성 계란 농장 컨설팅 성과분석

농장주명	항목	컨설팅 전	컨설팅 후
정해봉	성계 생존율 산란율	97% 76.5%	98% 78%
이동춘	산란 수 성계 생존율 특란율	272개 95% 64%	275개 97% 66%

■ 컨설팅 후 매출 변화

(단위 : 만원)



2) 달기 농장[24]

① 경영체 소개 및 농업컨설팅 시행동기

- **대표자** : 조재호
- **주요품목** : 토마토
- **경영체주소** : 충청남도 아산시 영인면
- **컨설팅업체** : 사단법인 흙살림
- **컨설팅기간** : 2010. 5 ~ 2010. 12

충청남도 아산에서 토마토즙 유기가공식품업을 하는 조재호 대표는 농업을 시작한 지도 20여 년이 다 되어간다. 현재 그의 농가는 하우스 10,000㎡, 공장 대지 660㎡, 건물 165㎡에 이른다. 조 대표는 작물을 대할 때 사람이 먹는 먹거리는 정직하게 대해야 한다는 마음가짐으로 임한다. 그래서 토마토 유기 가공의 길에서 그가 가장 중요하게 생각하는 것도 농부의 양심이다. 정직한 자신의 마음과 그에 보답해주는 토양의 힘을 믿고 뚝심 있게 이어 온 덕분에 그는 차곡차곡 농장의 규모를 늘리게 되었고, 그의 '달기농장'은 유기농 토마토로 이름을 알리게 되었다.

조 대표의 달기농장은 초기엔 소박한 규모로 시작했다. 욕심 없이 시작했으나 규모가 점점 커진 이유는 다름 아닌 농업의 길을 계속 이어가고 싶은 마음 때문이었다. 처음에 토마토 직거래를 시작했을 때는 이렇다 할 거래처가 없었지만 열의를 다해 일에 몰두했던 탓인지 어느새 하나 둘 토마토 납품거래처가 늘어났다. 그러나 거래처의 증가가 사업의 긍정적 성과와 직결되지는 않았다. 작황에 따라 토마토 공급량에 변화가 생겨도 유통업자들은 농가들에게 많은 시간을 주지 않았다. 거래처와의 신용을 지키기 위해 약속한 공급량을 유지하려다 보니 자연스레 농가의 전체적인 부담이 커져갔다. 가혹한 기상재해는 조 대표의 열의를 더 희미하게 만들었다.

조재호 대표와 박동하 컨설턴트

24) 농어업경영컨설팅 우수사례집(농림수산식품부, 2011)

바람이 불면 농장이 날아갔고 비가 오면 땡볕에서 일구었던 토마토가 그대로 침수되었으며 눈이 오면 농장이 그대로 무너져 버렸다. 급변하는 기상재해를 겪으면서 농장의 피해로 인한 부채는 늘어갔고 생산량은 급감하기 시작했다. 다른 일손 없이 두 내외가 3,000여 평의 토마토 농사를 짓는 일도 녹록치 않은데다, 아무리 두 팔을 걷어붙이고 아침부터 저녁까지 땀을 흘려도 상황은 변하지 않았다. 한계였다. 조 대표는 돌파구를 마련해야겠다는 결심이 섰다. 농가운영이 단순한 노동의 힘으로만 되지 않는다는 것을 깨달은 조 대표를 도와준 이는 바로 사단법인 흙살림의 박동하 컨설턴트였다.

② Step 1 : 생산공정 및 원료확보 등에 대한 컨설팅

박동하 컨설턴트가 조 대표의 달기농장에서 가장 먼저 실시한 컨설팅은 생산공정의 점검 및 창고정리였다. 조 대표의 농가는 원료 및 제품의 보관 장소가 일정하지 않은데다 입·출고내역 및 재고관리 기록이 없어 작업장의 정리정돈이 잘 되어있지 않은 상태였다. 컨설턴트의 조언대로 조 대표는 공간의 구획화를 통해 원료와 제품의 보관 및 저장 체계를 개선해 나갔다. 박동하 컨설턴트는 원료 확보에도 중점을 두고 컨설팅을 시행했다. 토마토즙의 가공 원료인 유기토마토의 경우 농장에서 직접 생산하고 있어 유기원료 조달의 문제는 없었으나, 첨가물로 사용하는 감미료인 올리고당은 非유기제품이어서 개선이 필요하다고 판단했기 때문이다. 두 사람은 세심한 검토 끝에 2009년 유기가공식품 인증을 받은 전북 완주의 유기올리고당 제조업체로부터 유기올리고당을 사들여 非유기원료를 대체했다. 이렇게 유기토마토에 감미료인 유기올리고당 확보까지 이루어짐으로써 조 대표는 유기토마토즙을 향한 완전한 준비를 끝마치게 된 것이다.

③ Step 2 : 생산품질 향상을 위한 개선

박동하 컨설턴트는 조 대표의 농가를 면밀히 분석한 결과 연간 50일이 채 안 되는 식품의 제조기간에 따른 생산시기 조정이 필요하다고 보았다. 제조기간외에는 가공설비가 그대로 방치되어 위생관리가 취약했기 때문이다. 이를 개선하기 위해 박동하 컨설턴트는 유기식품이 생산되지 않는 기간 중에도 주기적인 위생 점검을 통해 식품공장의 위생관리가 유지되도록 지도하는 컨설팅을 시행했다. 그리고 조 대표는 위생점검일지를 비치해 월 2회 이상 기록하고, 위생 해충 모니터링을 상시로 실시했다.

식품 공장이 농장과 작업장이 있는 공간에 같이 위치해 농기구와 식품생산관련 물품들이 혼재된 채 보관되었던 점도 개선하였다. 박동하 컨설턴트는 기능별로 공간을 구분해 차단하고, 작업자 동선에 의한 오염 차단을 위해 기본적인 밀폐관리와 이동 동선을 변경할 것을 제안하였다. 조 대표는 컨설턴트의 조언대로 토마토즙 생산과 관련하여 방충망을 보수하여 위생 해충의 침입을 차단했고 식품 제조공정에서 사용되는 플라스틱 용기를 스테인리스 재질로 바꾸어 용기 부산물에 의한 2차 오염까지 차단하는 효과를 거두었다. 토마토즙 추출기 세척과정에서는 세제를 사용하지 않도록 공정을 개선하여 세척수에 의한 오염원을 차단함으로써 위생관리는 한층 더 개선되었다.

월단위 유통기한으로 표기한 제조일자도 생산일자로 매일 변경하도록 했고 원료의 입고에서 출하까지 생산 이력을 추적할 수 없었던 기록 관리도 유기가공식품 인증심사의 핵심적인 사항인 대조감사와 추적감사가 쉽도록 기록관리 체계를 개선했다.

생산된 토마토즙과 생산 시설

④ step 3 : 한 발 내디딘 용기로 얻은 진정한 결실

시행착오는 수없이 겪었다고 입을 모으는 조재호 대표와 그의 아내. 기약 없는 미래와 불안정한 현실에 눈물을 떨어뜨린 일도 수차례다. 그럼에도 유기토마토즙 가공을 그만둘 수 없었던 것은 소신껏 식품을 만들어내고 있다는 사명감 때문이었다. 그 정직한 힘이 두 내외의 힘든 순간을 지탱해주었고, 부족했던 경영 노하우는 박동하 컨설턴트의 도움으로 채울 수 있었다. 그 결과 '유기가공식품 인증 획득'이란 이름으로 학교 급식과 친환경 매장으로의 접근도 가능해질 만큼 신뢰도가 향상되었다. 처음 컨설팅을 받게 된 계기였던 판로개척의 꿈이 비로소 실현된 것이다. 원료와 제품의 입·출고 재고 관리는 더욱 투명해졌고, 제조일자 기록관리 등의 생산과정은 체계적으로 정비되었다. 컨설팅의 힘을 믿게 된 두 사람은 이제 더욱 큰 꿈을 꾸고 있다.

"공장을 짓고 있는데 2층에는 소비자들이 농장을 체험한 뒤 편안하게 쉬다 가실 수 있도록 숙박 공간을 꾸미고 있어요. 아이들이 좋아할 예쁜 원두막도 짓고 족구장도 만들 생각이에요. 울타리 치고 올망졸망 귀여운 토끼도 키우려고 해요. 달기농장을 찾은 모든 분이 행복한 추억 안고 돌아가셨으면 좋겠어요. 그리고 토마토즙 유기가공식품 인증에 성공했으니 이제는 HACCP 인증에도 도전해 보고 싶어요."

소박한 소망으로 시작했던 농업의 길이 더욱 원대한 꿈으로 한 발 나아갈 수 있게 된 것은,

성공이란 노력과 양심뿐만 아니라 경영노하우가 더해져야 한다는 것을 일깨워준 농업경영컨설팅의 힘이 컸다고 조재호 대표 부부는 입을 모았다. 환한 웃음으로 다음 꿈을 이야기하는 부부의 미소는 참으로 밝았다.

⑤ 컨설팅의 성과

달기농장은 컨설팅 과정에서 토마토즙 첨가용 유기올리고당 원료를 확보하였다. 박동하 컨설턴트는 2009년 유기가공식품 인증을 받은 전북 완주에 있는 유기올리고당 제조업체(꿈엔들)로부터 유기올리고당을 구입하여 非유기원료를 대체할 수 있도록 안내하였다. 또한 유기원료의 구입처 확인과 동시에 품목제조보고서를 변경하도록 안내했다. 유기식품이 생산되지 않는 기간 중에도 주기적인 위생 점검을 통해 식품공장의 위생관리가 유지되도록 개선하였다. 위생 점검 일지를 비치하여 월 2회 이상 기록하도록 했고, 포충 등과 쥐 끈끈이를 설치하여 위생해충 모니터링을 상시적으로 실시하도록 했다. 작업장 정리정돈과 공간의 구획화를 통하여 원료 및 제품의 보관 및 저장 체계를 달리했다. 바닥 공간에 구분 표시를 함으로써 원료의 보관, 반제품 및 완제품의 보관, 부자재의 보관 등을 구분하도록 컨설팅하였다. 농장과 농산물 소포장 작업장, 유기식품 제조공간이 한 곳에 있으므로 위생관리가 어려운 상황을 개선하기 위하여 기능별로 공간을 구분하여 차단시키고, 작업자 동선에 의한 오염을 차단시키기 위하여 기본적인 밀폐관리와 이동 동선의 변경 등을 시행하였다. 식품 제조공정에서 사용되는 플라스틱 용기를 스테인리스 재질로 바꾸어 용기 부산물에 의한 2차 오염을 차단하였다. 유기 토마토 즙 생산과정에서 소요되는 첨가물(유기 올리고당, 천일염)의 투입 비율에 맞추어 품목제조 보고서를 변경하였으며, 포충 등을 새로 설치하고 방충망을 보수하여 방충방서 시스템을 구축하였다. 마지막으로 월 단위 유통기한으로 제조일자를 표기하는 방식을 생산일자로 매일 변경하도록 하였다.

■ 달기농장 컨설팅 후 변화

성과지표 항목	컨설팅 전 현황	컨설팅 후 달성목표	컨설팅 후 현황	산출근거
유기인증 획득	유기가공 인증없음	유기가공 인증 획득	유기가공 인증서 교부	유기가공 인증서

3) 조철수 농장[25]

① 경영체 소개 및 농업컨설팅 시행동기

- **대표자** : 조철수
- **주요품목** : 수박, 멜론
- **경영체주소** : 충청북도 진천군 초평면
- **컨설팅업체** : 에스케이아그로
- **컨설팅기간** : 2010. 5 ~ 2010. 12

조철수 대표

조철수 대표는 2010년에 진천지역에서 멜론부문 창출소득 1위를 할 정도로 수박과 멜론 재배에 힘을 쏟고 있다. 사실 조철수 대표는 시작한지 4년이 채 안 되는 수박 재배 초보이다. 지금의 일을 시작하기 전 그는 4만평 규모의 벼농사를 지어왔지만 가슴 한 편에는 언제나 지역특산물인 수박에 대한 관심이 있었다. 그러나 적지 않은 나이와 시도해보지 않았던 작물 재배라는 위험요소 때문에 많이 망설여지는 것이 사실이었다. 그러다 2007년 고심 끝에 조 대표는 수박 재배에 유리한 지역적 특징을 활용해보자는 희망과 도전정신을 가지고 출사표를 던졌다.

전문지식 없이 시작한 수박농사는 첫해에 많은 희생이 있었다. 그가 처음 재배한 수박들의 품질등급은 거의가 하급이었고 그 외에도 온도관리, 물, 농약관리 등 많은 부분에서 서툰 농사의 흔적이 드러났다.

문제가 발생했을 시 대책의 미흡함과 노하우의 부족을 깨달은 그는 정부지원 농어업경영컨설팅의 도움을 받게 되었다. 그의 조력자로 나선 이는 바로 전북대학교 농업생명과학대학 원예학과 겸임교수 한석교 농학박사였다. 그는 처음 조 대표가 꾸려온 수박 재배 상황이 매우 초보적인 단계에 머물러 있음을 파악하고 대책을 강구해나가기 시작했다. 수박 재배에 대한 전문지식이 거의 전무하다시피 했던 조철수 대표는 오히려 그러한 점 때문에 컨설턴트와의 이견 없이 원만한 컨설팅을 시작하게 되었다.

25) 농어업경영컨설팅 우수사례집(농림수산식품부, 2011)

② Step 1 : 방향을 지시·지도해주는 컨설팅

어떤 사람들은 컨설팅이라는 것이 처음부터 끝까지 농사를 지어주는 것으로 생각하기 쉽다. 그러나 한석교 박사는 축구감독이 선수들에게 공격과 방어에 대한 작전을 지시하고 슛의 타이밍을 지시해주듯이 농업컨설팅도 농사의 방향을 지시하고 한순간 간과하여 영농이 실패로 이어지지 않도록 병해충 방제와 시비, 관수관리 등을 시기에 맞게 지시·지도해 주는 것이라고 하였다.

그는 재배기간 동안 매주 농장을 찾아 작물의 실제 상황을 본 뒤 구체적 대책을 주단위로 제시해 주었고 이에 따라 조철수 대표는 많은 변수에도 불구하고 시기적절한 재배를 이끌어 갈 수 있었다.

③ Step 2 : 지역의 이점을 살려라

진천지역은 일교차가 크고 일조량이 풍부하여 수박이 자라기에 최적의 조건을 갖추고 있다. 진천꿀수박은 호피무늬가 선명하고 껍질이 얇으며 당도가 13°Bx[26] 이상으로 높아 대도시 소비자들로부터 좋은 호응을 얻고 있다. 진천군에서는 수박 명품화를 위한 새로운 친환경 농법 개발과 대도시 품평회, 소비자 리콜제, 생산 이력제 등으로 '명품수박의 고장'이라는 명성을 유지해나가는 한편 진천지역의 4대 특산품으로 발전시키고자 노력하고 있다. 진천을 포함한 충청도 일대는 기온, 바람을 비롯하여 기후학적으로 과채류를 재배하기에 유리한 지역이이어서 농업의 최적지라고 불린다. 그에 걸맞게 과일의 당도가 높고, 색상이 선명하며 그 풍미가 타 지역의 작물보다 우월한 편이다. 또한 제품의 균일성이 높아 서울 등 대도시 시장에서도 충청도의 작물의 가치를 알아주는 편이었다. 이러한 지자체의 노력과 수박 재배에 유리한 지역적 특성을 파악하고 있던 한석교 박사와 조철수 대표의 목표는 진천꿀수박 자체가 지닌 강점으로 더 빨리 이루어질 수 있었다. 사업초기 진천꿀수박 출하 당시 진천지역은 인지도가 높은 맹동꿀수박 산지와 불과 8~9km 정도 떨어져있기 때문에 소비자들이 진천꿀수박에 대한 인지속도가 빨랐다는 점도 도움이 됐다.

④ Step 3 : 단기적인 계획을 통한 토양수분관리 학습

한석교 박사는 농업은 생물을 다루는 고난이도의 작업이라서 장기적인 계획은 여러 변수로 인해 무의미하다고 지적하고, 주마다 농가를 방문하여 직접 흙을 만지고 수박을 살펴보았다. 실질적인 작물의 생육상태를 보고 기후와 토양상태를 고려하여 일주일 단위의 구체적 플랜을 제시하고 이것에 의해 작물관리가 이루어지도록 했다. 이 모든 것은 이론에만 근거한 것이 아닌 한석교 박사의 30년 영농경험을 토대로 실제 시연과 시범을 통한 기술지도로 이어졌다. 조철수 대표는 이러한 한석교 박사의 모습에서 믿음도 강해졌다. 조 대표는 한석교 박사가 그때그때 대책을 일러준 대로 실행하며 수박 재배에 대한 노하우를 쌓았다. 안정적인 영농을 위해 재배가 시작되기 전에 반드시 토양검정으로 재배포장내토양 물리 화학성을 파악하여 재배의 기본이 되는 근권[27]환경 개선을 위한 지도를 받았다. 한 박사는 파종에서 수확까지 모든 영농작업을 시작하기 전에는 항상 유선을 통한 문의와 답변을 교환함으로써 시행착오를 줄이고 영농기술이 향상되도록 지도하였다.

⑤ Step 4 : 품종 다변화를 통한 소득 향상

조철수 대표의 수박 재배는 성공적인 길의 초입에 안착했다. 그러나 신규 농가의 급증에 따른 수박 품종의 획일화, 진천군 전체를 포함하는 수박연합회 구성의 실패, 인접한 음성군 수박에 비해 매 시장에서의 인지도가 다소 낮은 점 등에 대해 계속 고민해야 할 필요가 있었다. 한석교 박사는 경영측면에서의 심화된 컨설팅이 필요하다고 보고 획기적인 새로운 작목의 확대를 시도했다. 그 작물은 조철수 대표가 평소 많은 관심을 가졌던 멜론이었다. 봄에 여러 가지 과채류가 다양하게 출하되는 점을 감안한다면 멜론의 가치는 가을에 더 상승할 것으로 내다보고, 한석교 박사의 지도 아래 춘계에는 수박재배로, 추계에는 멜론 재배로 소득의 향상까지 이루어냈다. 조철수 대표는 앞으로 수박 재배에 대한 노하우를 계속 쌓아나가는 한편 멜론에 대한 투자를 늘리고 그에 대한 브랜드화도 목표로 두고 있다.

때를 놓치지 않고 작물이 원하는 환경을 조성해주는 것이야말로 최고의 작물을 키우는 농부의 자세라고 조철수 대표는 말한다. 한석교 박사도 아이들에게도 안심하고 먹일 수 있는 깨끗한 작물 재배를 위해서는 적기에 이루어지는 관리가 무엇보다도 중요하다고 강조한다. 5천 평이 넘는 비닐하우스 시설재배에 있어 조금만 게으름을 피우거나 방심하면, 관리의 한 부분이 소홀

조철수 대표와 한석교 박사

26) 포도와 와인에 들어있는 당을 재는 단위, 1Bx–포도주스 100g에 들어있는 1g의 당

27) 식물뿌리 작용이 미치는 범위의 토양

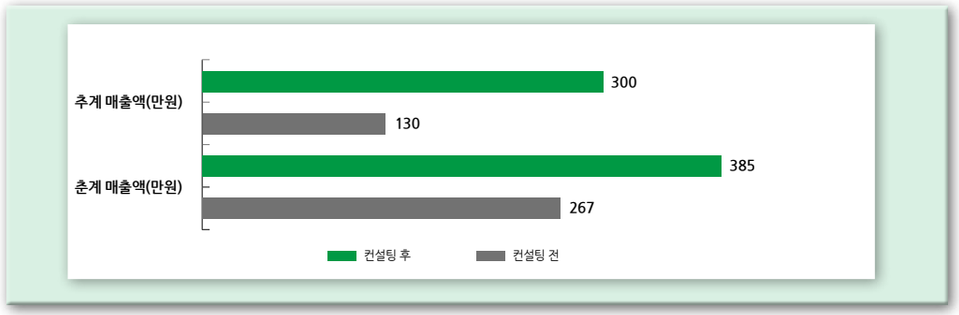
해지기 마련이다. 농업에서 순간의 게으름에 대한 대가는 굉장히 크고 잔인하게 다가온다. 이 사실을 잘 알고 있는 조철수 대표는 오늘도 세심한 손길로 수박과 멜론 재배에 땀 흘리고 있다.

⑥ 컨설팅의 성과

기후와 시장의 상황에 유연하게 대처하기 위해 컨설팅에서 춘계 수박, 추계 멜론재배 기술을 지도했다. 온라인을 통한 지도와 철저한 방문일지 기록을 제공하며 시행착오를 줄이기 위하여 모든 작업이 이루어지기 전에 유선을 통한 문의와 답변으로 지도하였다. 또한 방문 시마다 자세한 방문일지를 기록하여 제공함으로써 계획적이고 체계적인 농업경영이 되도록 컨설팅 했다. 사전 토양검정에 의한 시비처방으로 토양 내 근권환경의 개선과 토양 물리·화학성의 중요성을 인지시키는 교육을 실행했고, 이론이 아닌 컨설턴트의 경험을 토대로 실제 시연과 시범을 통한 기술지도로 재배기술의 향상을 도모하였다.

이러한 노력의 성과로 공동과 기형과 발생률 저하로 상품화율이 컨설팅 전 80%에서 92%로 상승하였다. 상등품율도 당도 및 색택 향상으로 인하여 80%에서 85%로 상승하였다. 또한 컨설팅 전 267만원이던 춘계매출은 385만원으로 상승하였고, 130만원이던 추계매출은 300백만원으로 상승하여 큰 폭의 매출 상승이 있었다.

■ 매출액 변화



■ 컨설팅 성과

성과 지표	컨설팅 전	컨설팅 후	비고
상품화율(%)	80	92	공동과, 기형과 발생률 저감으로 상품화율 향상
상등품률(%)	80	85	당도 및 색택향상
농약사용횟수	7회	5회	사전 예찰방제로 병 발생률 저감과 친환경 기반 조성

4) 진은수 농원[28]

① 경영체 소개 및 농업컨설팅 시행동기

- **대표자** : 양정일
- **주요품목** : 한라봉
- **경영체주소** : 제주도 서귀포시 나원읍 태흥리
- **컨설팅업체** : 성농농업컨설팅
- **컨설팅기간** : 1년 차) 2006. 4 ~ 2006. 12 / 2년 차) 2007. 5 ~ 2007. 12

제주도 서귀포에서 감귤과 한라봉을 재배하는 양정일 대표는 평생 감귤을 재배해온 토박이 농업인이다. 일평생을 감귤 재배에 매달리며 정성을 쏟아온 그였지만 어느덧 농업을 둘러싼 내·외부 환경이 그의 의지와는 상관없이 급격히 바뀜에 따라 그 역시 위기감을 느끼게 되었다.

무엇보다 감귤을 대체할 수 있는 값 싼 오렌지의 대량 수입과 다른 신선 과일의 공급이 증가되었고, 감귤의 전체적인 품질 저하와 과잉 생산으로 제주도 감귤의 가격이 크게 떨어진 것은 그가 방향 선회를 고심하게 된 결정적인 계기가 되었다. 그는 개인적으로 부모세대부터 내려오던 재배 방법을 개선하고 일본으로 감귤 재배 관련 연수도 여러 차례 다녀오는 등 나름대로 어려운 상황을 타개해보고자 노력했지만 감귤 시장의 하락세에 따른 문제는 그의 노력으로도 어쩔 수 없는 부분이었다. 특히 한·미FTA 타결로 감귤 시장의 불확실성이 커지고 위기감이 높아지면서 감귤을 대체할 작목을 찾기로 결심했다. 양정일 대표는 주변 농가의 방문과 농업기술센터에 여러 차례 문의한 결과 제주 한라봉이 적격이라고 판단하였다.

제주 한라봉은 당도가 매우 높은 제주 특산 신품종 과일이다. 맛이 좋고 독특한 향과 씹는 맛이 특이해 당시에 수요가 늘어 감귤보다 2~5배의 소득을 올리는 작목이었다.

한라봉은 원래 1972년 일본 농림성 과수시험장 감귤부에서 교배해 육성한 교잡종 감귤의 품종으로 1990년대 중반부터 우리나라 농가에서도 조금씩 수확하기 시작하였다. 하지만 재배 농가마다 품종의 이름을 다르게 하여 소비자들이 혼란스러워하자 꼭지 부분이 뾰족하게 튀어나온 외양이 한라산을 닮았다고 해서 '한라봉'이라고 부르게 되었다.

한라봉은 일반적으로 감귤에 비해 추위에 대한 내성과 수세가 약하며, 노지 재배 시 품종 특성이 잘 나타나지 않아 생육 기간 동안 고온이 유지되는 시설 재배를 해야 한다. 뿐만 아니라 연중 비료 성분이 부족해서도 안 되고 봄순의 착과성이 떨어지고 해거리 현상[29]이 잘 나타날

28) 또 하나의 성공 전략, 농업경영컨설팅 (농림수산식품부, 2008)
29) 어느 한 해에 과실 맺기가 안 되는 현상

뿐만 아니라 과실의 겉모양이 다른 과실에 비해 나쁘며 열과가 잘되고 이중과와 기형과가 많이 나오는 등 재배하기 까다로운 작물이다.

때문에 재배를 처음 시작할 때에 감귤 재배 방법과 크게 다르지 않을 것이라고 생각한 양정일 대표에게 어려움이 하나 둘 나타나기 시작하였다. 농장이 겨울철의 연평균 기온이 16.5℃ 이상이고 바람이 심하지 않으며 물주기 편리한 곳이라는 지리적 이점 이외에는 모든 것이 어려움의 연속이었다. 기존 감귤 재배 방법과 기술에 정통한 그는 한라봉이 다비성 작물이므로 비료를 무조건 많이 주어야 한다고 생각했다. 그 탓에 뿌리나 열매에 나쁜 영향을 미쳐 산도가 높은 한라봉이 생산되었다. 이러한 문제점 해결과 한라봉의 전반적인 재배 기술 습득을 위해 일본 연수도 다녀오고 한라봉을 재배하는 다른 농가를 방문하는 등 많은 노력을 하였으나 만족할 만한 답을 얻을 수 없었다. 그러나 우연히 성농농업컨설팅의 양민웅 컨설턴트의 농장을 견학하게 되었는데, 잘 꾸며진 그의 농장과 해박한 지식, 그리고 무엇보다 뛰어난 현장 경험에 매료되어 컨설팅을 신청하게 되었다.

② Step 1 : 한라봉 재배의 기본은 토양 관리

한라봉은 뿌리 길이에 따라 물 흡수 능력에 차이가 나 신맛에 영향을 주는데 이는 토양 환경과 관수량과도 깊은 관계가 있다. 또 뿌리보다는 열매로만 당분을 보내는 특성이 있으며 온도가 높고 토심이 깊어야 하고, 건강한 잔뿌리가 많을수록 품질 좋은 한라봉을 생산할 수 있다. 하지만 진은수 농원은 그동안 축적된 질소비료의 영향과 토양의 경도가 높아 뿌리 발달이 매우 저조한 상황이었다. 이러한 토양 문제를 해결하기 위해 토양 전문가 유창성 컨설턴트가 투입되었다. 그가 제일 먼저 한 일은 토양의 경도를 낮추는 일이었다. 한라봉 재배에 알맞은 토양은 부드러워야 하기 때문이다.

처음 농장의 땅은 너무 딱딱해 손으로 누르면 안 들어갈 정도였다. 이러한 토양을 부드럽게 하기 위해 pH검사와 EC(염 농도)검사를 먼저 실시한 결과 질소비료를 지나치게 사용해 염도가 과다하게 축적되어 있는 것을 알 수 있었다. 이를 해결하기 위해 조대유기물(제주산 갈대)을 전체 농장에 깔아 유기물에 의한 토양 개선에 나섰다. 시간이 지남에 따라 딱딱하던 토양이 점차 부드러워졌고, 토양 검증을 두 달에 한 번씩 하며 EC농도와 pH를 조절했다. 노지처럼 용탈 토양이 아니므로 비료만 계속 주다보면 작목의 양분 흡수가 균형 있게 되지 않기 때문에 자주 검사해서 수치를 적합하게 유지해주는 작업이 중요했다. 한라봉에 적합한 산도(pH)는 5.5~6.5 정도인데 처음에는 5.3 정도였다가 개선 노력을 통해 2007년에 접어들어 한라봉에 가장 적절한 토양으로 바뀌었다.

③ Step 2 : 이용률을 고려한 시비법

양정일 대표와 진은수 농원의 토양

한라봉은 다비성 작물로 비료가 많이 필요한 작물이어서 재배 농가에서는 대부분 시비량 중심의 비료를 주고 있다. 이 때문에 다른 작물보다 비료가 많이 필요하다는 사실만 염두에 두고 과잉 비료를 주는 경우가 많다. 하지만 이러한 시비량 중심의 비료 주기는 자칫 역효과를 내기 쉬우며 진은수 농원도 마찬가지였다. 과잉 비료로 양분 흡수에 장애가 오고 뿌리가 상해 나무의 수세 유지가 어렵고 한라봉 열매의 산도도 높아져 품질이 나빠진 것이다. 이에 따라 양민웅 컨설턴트는 이용률 중심의 시비 방법으로 신맛인 산도를 줄이는 방안을 계획했다.

소금물에 담근 배추에서 물이 빠져나오듯이 염분 축척이 많은 뿌리는 물을 흡수하는 것이 아니라 거꾸로 물이 나오게 된다. 이처럼 중요한 시비 방법을 수차례에 걸친 토양 검증 데이터를 바탕으로 시비함으로써 비료의 양과 종류를 조절하고 산도 수치를 적정 수준 유지하게 하였다. 결과적으로 이용률 중심의 시비법으로 비료 사용을 절감하게 되었고, 작물의 뿌리 발육이 좋아져서 생산성이 높아지게 되었다.

④ step 3 : 뿌리 발육을 위한 유기산 비료

토양 관리를 통해 뿌리가 잘 성장할 수 있는 환경을 조성한 다음 잔뿌리를 많이 내리도록 영양을 균형있게 공급하는 작업을 했다. 이를 위해 유기산을 이용하여 뿌리를 튼튼하게 하며 잔뿌리 생성을 발달시키는 방법을 사용했다. 한라봉에서 가장 약한 부분이 뿌리이기 때문에 이를 보강하기 위하여 구연산, 초산, 개미산 등을 농장 토양 측정 자료에 맞춰 작물에 공급하였다.

한라봉의 뿌리 발육기에 맞춰 유기산을 한라봉 한 그루당 500배 희석액 25ℓ를 주입했으며, 컨설팅 기간 동안 1년에 2회 일주일 간격으로 한 번에 두 차례씩 투여했다. 투여 결과 뿌리 발육은 물론 잔뿌리의 성장이 눈에 띄게 좋아졌다.

⑤ step 4 : 전정[30]을 통한 효과적인 수형 관리

평생 감귤 농사를 지어온 양정일 대표는 한라봉도 감귤처럼 밀식 재배 방법을 고수하였다. 제주 감귤은 원칙적으로 계획적인 밀식 재배를 선호하기 때문이다. 하지만 이러한 밀식 재배 방법을 한라봉에 적용하면 수형 관리가 되지 않아 가지 정리도 안 되고, 보온을 위해 천장을 개폐하지 않으면 통풍도 안 될 뿐만 아니라 일조량이 부족해 잎사귀는 빨리 노화하면서 연약해져

30) 가지를 잘라주는 일

병해의 피해를 입게 되어 고품질의 한라봉 생산이 불가능하게 된다. 이에 양민웅 컨설턴트는 전정을 통해 통풍을 잘해주어 한라봉이 건강하게 생육하도록 환경을 개선했다. 이러한 내용을 바탕으로 양정일 대표는 이후 전전과 가지치기를 잘하고 재식 거리를 넓게 하고 통풍에 신경쓰게 되었다.

⑥ 컨설팅의 효과

일련의 컨설팅을 통하여 진은수 농원에서는 당도 높은 한라봉 재배에 성공하였다. 한라봉 당도의 경우 2005년 12도에서 2007년 13~15도까지 상승하였고, 일등품률은 2005년 40%에서 2007년 70%까지 상승하여 높은 가격을 수취할 수 있었다. 이로 인해 매출액 역시 2005년 7,595만원에서 2007년 10,320만원으로 크게 상승하였다.

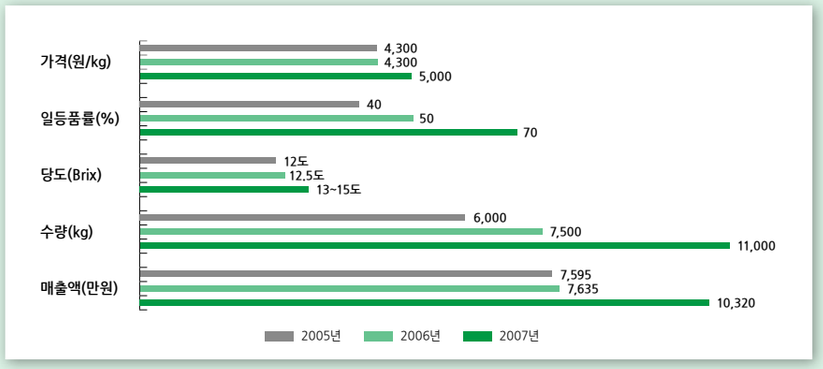
진은수 농원은 작목을 한라봉으로 대체하면서 재배 방법부터 판로까지 전문가의 도움이 필요한 경우로 농장주의 적극적인 자세와 컨설턴트에 대한 무한한 신뢰를 바탕으로 농장의 토양부터 과수 전정까지 믿고 따라준 점이 만족할 만한 성과를 거둔 원동력이라고 할 수 있다.

진은수 농원에서는 저농약에서 화학비료를 전혀 쓰지 않는 친환경 농법을 강화하고 향후 2년 동안 꾸준하게 재배 환경과 기술을 발전시켜 당도 15도, 산도 1% 미만의 고품질 한라봉을 평당 25kg 생산하는 것을 목표로 하고 있다. 양정일 대표는 이러한 명품 한라봉을 생산하여 내수 시장은 물론 한라봉의 본고장인 일본에 수출할 계획이다.

■ 진은수 농장 컨설팅 내용

구 분	문제점 진단	개선 방향	결 과
마케팅	도매상 판매	농협계통 출하 및 백화점 판매	블노초 브랜드 획득 예정
재배 관리	밀식 재배 수형 관리 미흡	적정 재식밀도 유지 개심자연형 전정	당도와 일등품률 향상
토양 관리	토양 경도 높음 관행적 비옥토 관리	유기산 비료 사용 주기적 토양 검정 이용률 위주 토양관리	적정 초세유지 뿌리활성도 증가 저농약 인증
환경 관리	환경관리 미흡 열과 발생률 높음	하우스환기 방법 적정 온·습도 유지	열과 발생 감소

■ 컨설팅 후 성과



2. 법인경영체 발전사례

1) ㈜안복자한과[31]

① 경영체 소개 및 농업컨설팅 지원동기

- **설립일** : 2001년 5월
- **대표자** : 안복자
- **주요품목** : 한과
- **경영체주소** : 전라남도 담양군 창평면
- **컨설팅업체** : ㈜에리트경영연구소
- **컨설팅기간** : 2010. 6 ~ 2011. 1

농업회사법인 ㈜안복자한과의 대표 안복자씨는 새댁이라고 불리던 시절에 남의 땅을 빌려 농사를 지었다. 농사짓는 법을 몰라 남몰래 모내기 연습도 하고, 그것이 안 되면 새참이라도 지어 열심히 날랐다. 그 와중에 안복자 대표는 이런 식의 농사로는 절대 잘 살 수가 없다는 것을 깨달았다. 이에 안 대표는 생산한 농산물에서 더 큰 부가가치를 창출하는 방법에 대해 늘 고민했고, 비로소 YWCA폐백음식과 출장요리 과정을 이수하여 농산물과 전통요리를 서로 접목시키

31) 농어업경영컨설팅 우수사례집(농림수산식품부, 2011)

는 것이 좋겠다고 생각하였다.

안 대표는 어릴 적에 친정어머니로부터 각종 요리와 전통방식의 한과 제조방법을 배웠고, 사람들은 그녀의 한과가 맛있으니 이것으로 사업을 해보라고 권유했다. 이러한 배경에서 안복자 대표는 수년동안 전국에서 한과를 잘 만든다는 곳을 찾아가 벤치마킹을 하며 공부를 하였고, 2001년 5월 '안복자 한과'라는 이름으로 사업을 시작했다. 당시 안 대표의 나이 가 마흔 일곱이었다.

사업을 시작하고 난 뒤 안 대표는 경영이란 것에 대해 아무 것도 몰라 질문조차도 할 수 없는 형편이었다. 그러던 중 컨설팅이라는 것이 있으니 한번 받아보라는 주변의 권유에 2002년 컨설팅사업설명회에 참석하게 되었다. 안 대표는 그곳에서 이기섭 소장을 보자마자 머릿속에 번쩍하고 빛이 지나가는 것을 느꼈다고 한다. 이를 계기로 안 대표와 이기섭 소장의 소중한 인연은 시작되었고, 안복자한과가 도약할 수 있는 기회가 만들어졌다.

② Step 1 : 작은 목표부터 차근차근

전통품질식품인증(농림전통 제196호), 식품가공분야 농림수산식품부 신지식인 선정, 제1회 농·특산물 브랜드 대전 입상, 전라남도 특산물 품질인증, ISO 9001인증 획득 등 안복자 대표와 이기섭 소장이 이뤄낸 성과들은 대단하다고 할 수 있다. 하지만 이것들은 절대 한 번에 이뤄낸 것이 아니다. 이를 이루기 위하여 안복자 대표와 이기섭 소장은 1년 단위, 2년 단위 그것도 모자라면 3년 단위로 작은 목표를 세우고 차근차근 단계를 밟아 나갔다. 2011년의 목표는 HACCP 인증 획득이었고, 이를 위해 안 대표의 앞마당에 공장을 지었다.

③ Step 2 : 평범하고도 특별한 맞춤형 컨설팅

경영에는 문외한이었던 안 대표는 이기섭 소장이 처음 안복자한과를 찾았을 때에 경영관리에 있어 체계적인 경영시스템이 미흡했고, 자금조달과 중장기 사업계획이 없었다. 때문에 컨설팅을 통해 경영매뉴얼 및 중장기 발전계획부터 보완·수립해 나가야 했다. 전통적인 가공공정의 특성상 작업자의 기능에 따라 발생하는 품질 편차도 문제였다. 이를 해결하기 위해 직원들의 교육훈련과 마인드 교육을 통해 표준화를 꾀하였고, 한과의 고품질 유지 및 표준화를 위해 품질관리시스템을 구축했다. 한과 전문인의 양성과 위생관리 절차서의 수립은 가공 공정상에 발생할 수 있는 위생관리의 위험요소를 최소화하는 데에 반드시 거쳐야 할 절차였다.

안복자 대표와 이기섭 소장

④ Step 3 : 사람이 중심

이기섭 소장은 사람을 귀하게 여겨야 함을 철칙으로 지니고 있었다. 전문적인 경영노하우 지도는 물론 손님이 오면 문밖에까지 나서서 배웅을 하고, 불만을 제기한 고객에게는 불만이 해소될 때까지 직접 찾아가 해결할 것을 권했다. 그 결과 안복자 대표의 단골손님들은 안복자한과에 대한 믿음이 탄탄히 쌓여 그 신뢰도가 매우 높다.

또한 이기섭 소장은 겸손의 마케팅을 강조하였다. 겸손한 사람만이 오래오래 생명력을 이어나갈 수 있다며 베풀며 살 것을 조언하였다. 안 대표 역시 자신의 형편이 나아졌으면 주변 어려운 이웃들의 형편도 돌아보아야 한다고 생각했다. 안 대표는 지역 내 유휴노동력을 안복자한과에서 활용하도록 하여 지역민들의 농외소득증대에 기여하고 있고, 정기적으로 봉사단체에 참여하고 있다.

⑤ step 4 : 고집스러운 차별화 전략 지속

안복자한과는 한과 가공분야에선 높은 소비자 신뢰도와 품질을 확보하고 있었지만 시장분석을 통한 판매계획과 전략개선이 필요했다. 안복자 대표는 사업 시작 때부터 100% 국내산 농산물만을 원재료로 쓸 것을 고집했다. 후발업체로 한과시장에서 성공하기 위해선 재료선택부터 남달라야 한다고 생각했기 때문이다. 친환경 국내산 원료만을 엄선 구매하여 생산된 제품은 소비자들의 높은 평가로 신뢰를 더욱 굳혀나갔다. 단계별로 획득했던 여러 가지 인증들도 제품에 대한 대외적 공신력을 확보하는 데 큰 도움이 되었다.

또한, 생산설비의 기계화를 통한 대량생산을 거부하고 우리 전통의 맛을 재현하기 위해 한과 생산 시 수작업방식을 선택했다. 이는 오히려 주문에서부터 납품에 이르는 시간을 단축시켰고 결과적으로 한과제품 생산 후 발생하는 산폐시간을 최대한 줄이는 긍정적인 효과를 낳았다. 소비자들이 신선하게 유지된 한과의 맛을 그대로 맛볼 수 있게 된 것이다. 물론 기계에 의한 생산방식이 간단한 제조과정과 인건비 절감의 이로운 점을 갖고 있지만, 동일한 재료라도 기계로 만든 한과는 맛이 떨어진다는 것이 안 대표의 생각이다.

⑥ step 5 : 차별화된 시장 공략 (해외시장)

안복자한과가 가장 선호하는 홍보방식은 판촉행사를 통해 소비자들을 직접 찾아 제품을 알리는 것이다. 아무리 좋은 재료로 잘 만든 제품이라도 소비자가 그 제품에 대해 잘 모르면 팔 수 없다. 안복자한과는 백화점으로부터 여러 차례 입점 제의를 받았으나 응하지 않았다. 백화

점 입점은 한과 가격의 상승으로 이어져 소비자들에게 부담을 주게 되고, 수작업방식을 고수하는 현재의 시스템으로는 백화점의 물량에 맞출 수 없었기 때문이다.

대신에 안 대표는 해외로 눈을 돌렸다. 해외에서 직접 발품을 팔아가며 소비성향과 요구사항, 선호도 조사를 한 후 판촉행사를 했다. 변화를 두려워한다면 경쟁력에서 뒤처질 수밖에 없고, 소비자에게 외면당할 수 있다는 생각에서 시작하였다. 이기섭 소장 역시 눈앞의 작은 이익에 현혹되지 말고 오로지 정직과 기술로 승부를 건다면 좋은 결과를 얻을 수 있을 것이라고 안 대표에게 조언하였다. 이러한 결과로 2005년 9월 전남도 미국 수출 상담회에서 3만달러 상당의 계약을 체결한 이후 매년 수출량이 급증하고 있다.

안복자한과 생산과정과 제품

⑦ step 6 : 신뢰와 믿음의 컨설팅

두 사람은 지속적인 경영활동의 개선점을 찾고 있으며, 다른 한편으로는 지역 명품화를 위해 노력하고 있다. 한과공장 맞은편에는 한과개발연구소를 만들 계획이다. 세계인의 기호와 입맛에 맞도록 현재의 파래한과에서 더 나아가 카레·마늘한과 등을 개발하여 우리 전통한과가 해외시장에서 우위를 점할 수 있도록 신상품 개발연구를 하기 위해서다.

안복자 대표와 이기섭 소장은 경영컨설팅 사업으로 알게 된 후 10년이 넘었다. 두 사람은 가족이나 다름없고 믿음으로 끈끈하게 맺어진 사이이다. 컨설팅은 돈을 벌게 해주는 일이지만 받아들이는 사람이 컨설턴트를 믿지 못한다면 시간낭비, 돈 낭비일 뿐이다. 안복자 대표 성공의 배경에는 신뢰와 믿음이 결합된 컨설팅이 있다.

⑧ 컨설팅의 성과

컨설팅 초기에는 고객 니즈 파악과 현황분석에 집중하여 개선이 필요한 부분이 어디인지를 파악하였으며, 고객과 지속적인 커뮤니케이션을 통하여 추진내용 및 고객의 요구사항을 끊임없이 점검하고 보완하여 추진하였다. 초기단계의 고객 니즈를 과제화하여 컨설팅함으로써 고객과 지역 그리고 환경적인 요소를 반영하여 경영성과가 개선될 수 있도록 차별화하였다. 또한 등을 새로 설치하고 방충망을 보수하여 방충방서 시스템을 구축하였다. 월단위 유통기한으로 제조일자를 표기하는 방식을 생산일자로 매일 변경하도록 개선하였다.

이러한 컨설팅을 통해 매출이 신장되었고, 중장기 계획과 맞춤형 과제를 수립하였다.

■ 컨설팅 후 성과

성과지표	컨설팅 전	컨설팅 후 성과	비고
매출액	390백만 원	414백만 원	쌀 이용 가공식품 생산 공로 : 국무총리상
중장기계획 수립	없음	비전 및 목표 수립 4건)	-
맞춤형 과제	없음	지역명품화계획수립추진	-

2) 정읍화훼영농조합법인[32)]

① 경영체 소개 및 농업컨설팅 지원동기

- **설립일** : 1995년 11월 3일
- **대표자** : 김영빈
- **주요품목** : 파프리카
- **경영체주소** : 전라북도 정읍시 소성면
- **컨설팅업체** : ㈜써브스투라투스 코리아
- **컨설팅기간** : 1년차) 2010. 6 ~ 2010. 12

파프리카는 흔히들 농업의 반도체, 녹색 반도체라고 불린다. 2011년 전체 농산물 수출액 중 1위는 바로 파프리카였다. 파프리카의 수출금액은 무려 6,500만 달러를 넘겼으며, 전체 농산물 수출액 중 10%가 파프리카 수출액이었다. 파프리카는 우리 농산물의 해외수출을 이끄는 효자품목이라 말할 수 있다. 그러나 파프리카는 병해충에 약하고 온도관리가 중요한 탓에 국내에서는 노지재배 보다 유리온실 등을 이용해 시설재배를 해야 하는 품목이다.

국내에서는 1994년에 항공기 기내식용으로 공급하기 위해서 제주도에서 처음으로 파프리카를 재배하기 시작했다. 1997년에는 전북 김제에서 생산한 파프리카가 최초로 수출되기 시작했다. 농가들은 파프리카 재배 강국인 네덜란드의 유리온실 시스템을 그대로 받아들이고 직접 전문가를 데려와 기술을 전수받았다. 당시 대규모 유리온실이 거의 없던 일본의 상황 또한 유리한 조건이었다. 현재도 파프리카의 수출물량 대부분은 일본으로 나간다. 하지만 국내 파프리카 수요도 점차 늘어나는 추세여서 이제는 수출 가격과 엇비슷하게 경합을 벌이고 있다.

2012년 농업인의 날 유공자 표창에서 국무총리 대상을 수상한 김영빈 정읍화훼영농조합법인

32) 2012 농어업조직경영체 혁신전략 길라잡이 (농림수산식품부, 2012)

(이하 정읍화훼법인) 대표는 정읍에서 파프리카를 재배해 연간 조수입 9억원 이상, 순수입 3억원 이상을 올리고 있는 대표적인 파프리카 재배 농업경영인이다.

김영빈 대표는 1988년부터 토마토 농사를 짓기 시작했다. 원래 기계를 전공한 김 대표 주변에는 토마토를 하시던 장인어른이 있었을 뿐, 처음부터 농사를 짓거나, 농사 관련 공부를 했다던가, 관련 교육을 받은 적은 없었다. 다만 거의 처음부터 지금까지 김 대표가 농사를 짓는데 도움을 받았다고 한다면 바로 농어업경영컨설팅이 전부였다. 현재도 정읍화훼영농조합법인의 컨설팅을 담당하고 있는 ㈜써브스투라투스 코리아의 문해신 컨설턴트는 10년이 넘도록 늘 김영빈 대표의 곁에서 함께 농사를 짓고 있는 10년 지기이다.

90년대 초라서 농업인을 위한 체계적인 교육기회도 적었기 때문에 컨설팅이 거의 유일한 통로였다고 김영빈 대표는 말했다. 이제 영농 경력이 15년이 넘고, 남들에게 인정받을 만큼 좋은 성과도 내는 그는 계속해서 앞으로도 농어업경영컨설팅을 받을 것이라고 한다.

이정도면 굳이 컨설팅을 받지 않아도 되지 않냐는 물음에 김대표는 농사라는 게 오래 지을수록 쉬워지는 게 아니며, 해마다 환경과 여건이 달라져서 컨설팅이 아니면 이러한 성과도 없었을 것이라고 말했다.

② Step 1 : 지속적이고 체계적인 컨설팅의 힘

정읍화훼영농조합법인의 컨설팅 이전 경영진단을 살펴보면 그전까지 오랫동안 농어업경영컨설팅을 통해 해왔던 성과를 일목요연하게 확인해 볼 수 있다. 경영관리, 환경관리, 작물관리, 시설관리 등 영농 전반에 걸쳐서 10년 동안 컨설팅을 통해 축적한 합리적인 체계와 효율적인 관리 노하우가 그대로 나타난다.

2010년 경영진단을 기준으로 살펴보면, 김영빈 대표는 10,500㎡ 면적에 165,000Kg 의 파프리카를 생산했다. 판매가격은 상등품 평균 등락가의 약 90% 정도였다. 형상선별기와 자동포장기(공동), 콜드체인 시스템을 갖추고 수입·지출 기록, 작업일지 기록, 생육상황 기록 등도 꼼꼼하게 하고 있었다. 또 자금관리도 장기 사업계획을 수립하고 연차별 자금 운영계획을 세워서 하고 있었고, 여러 가지 경로로 농업정보를 수집, 활용하고 있었다.

환경관리에 있어서도 김영빈 대표는 체계적이었다. 파프리카의 핵심적인 요소인 광관리에 있어서도 최대 광확보를 위해 커튼 개폐를 조절, 광을 감안한 재식밀도나 정지방법 등을 조절했다. 온도 관리는 4단 변온으로 외부기상 상태와 작물 생육에 따라서 하고 있었다. 토양소독과 성분별 토양분석을 시행하고 처방에 따른 토양관리를 비롯, 탄산가스의 농도를 시간과 기상상태, 생육단계에 따라 조절해가며 공급했다. 습도관리도 마찬가지였다.

품종 선택에 있어서도 작형, 내병성, 품질, 기호성을 모두 고려해서 종자를 구입하고 있었으며, 육묘용 상토를 적정비율로 혼합해 비율별로 조제하여 상토로 이용하고, 육묘용 양액을 작물 생육에 따라 조절하여 공급했다. 또한 두상관수에 비해 잎에 병 발생률이 낮은 저면관수를 시행해서 물과 비료를 절감하고 균등한 작물생산을 추구했다. 에어쿨 시설도 확보되어 있었다. 비료의 경우, 생육단계와 작물상태 및 기상을 감안해 시비량과 시기를 조절하고 수시 또는 정기적으로 근권의 배양액을 분석하여 양액 조성을 했다. 작물 생육상태에 따라 환경 및 EC농도 조절, 배지내 함수율 조정도 잘되고 있었다.

정읍화훼영농조합법인과 김영빈 대표

김영빈 대표는 마치 파프리카 재배의 교과서를 읽는 것 같은 이런 영농관리를 하고 있었다. 물론 김영빈 대표가 처음부터 이런 것을 다 갖춰놓고 시작했던 것은 전혀 아니었다. 처음으로 농업에 입문해 토마토를 재배할 때는 노지재배나 하우스 재배를 했고, 그저 남들이 좋다는 것을 따라하는 수준이었다. 컨설팅을 담당한 문해신 컨설턴트를 만난 것은 바로 그 시절이었다. 문 컨설턴트는 경영학 학사이면서 농학 석사를 수료한 학력에 실제 화훼 재배경력과 온실운영 경력을 갖추고 있었다. 컨설턴트로써 이론과 현장에 대한 풍부한 경험이 마치 친구처럼 김 대표를 돕게 했던 것이다. 파종부터 출하하고 나서까지 꾸준히 일주일에 두어번 만나면서 그야말로 친구처럼, 동료처럼 서로 묻고 이야기했다. 단순한 컨설팅이 아니라 같이 고민하고 공감하고 나누는 시간이었던 것이다. 오랫동안 그렇게 조금씩 같이 하다 보니 김 대표는 이제 컨설팅 없이 농사짓는다는 것 자체가 잘 상상이 안갈 정도라고 했다.

③ Step 2 : 한 차원 높은 영농혁신을 위한 컨설팅

농사는 하늘이 지어주는 것이란 말을 많이 한다. 농업에 있어서 생산관리란 아무래도 기후 등 불가항력적인 요인이 작용하기 때문에 한계가 있을 수밖에 없다. 하지만 방법은 있다. 특히 시설재배를 하는 파프리카의 경우 체계적인 생산관리와 시설관리를 통해 극복해낼 수 있는 부분이 많기 때문이다.

김영빈 대표가 요청한 정읍화훼의 컨설팅 과제는 다음과 같았다. 첫째 1.3Kg/㎡에 그치고 있는 1월 생산량을 2Kg이상/㎡으로 상승하고, 둘째 지난 작기에 급감한 생산량을 지속적인 작물진단 및 조치로 일정수준 이상 안정화하며, 셋째 경영비 절감이었다.

문해신 컨설턴트는 김영빈 대표의 요청사항을 수행하기 위해 다시 경영관리, 이익관리, 자동화 교육, 환경관리 교육, 작물관리 및 생산, 최신정보 제공 등의 6가지 항목별로 실천방안을 마

련하였다. 농가의 필요가 표면에 드러나는 문제의 현상이라면, 컨설팅은 그 문제가 발생한 원인을 파악해 처방전을 내놓는 것이다. 생산량 증대와 안정화는 결국 자동화교육, 환경관리, 작물관리의 문제였고, 경영비 절감은 경영관리와 이익관리의 개선을 요하는 것이었다.

④ Step 3 : 체계적인 경영관리

농업인의 입장에서 혼자서 체계적인 경영관리를 하기란 쉽지 않다. 김영빈 대표의 경우 단기 및 중장기 계획을 수립하고 판매 및 유통계획도 세우는 경영장부를 작성함에도 불구하고 그 축적한 데이터를 바탕으로 분석하고 개선점을 찾는다는 것까지는 여력이 생기지 않았다. 사실 그런 경영장부를 작성하는 것 자체도 쉬운 일은 아니었다. 문 컨설턴트는 컨설팅을 통해서 생산비용(작업일수, 난방비, 원자재, CO2, 비료)을 산출하고 사례를 분석했다. 에너지 절감을 위한 시설 구축을 검토하거나 원가 절감을 위한 대책 중에서 무엇이 가능할지 알아내는 것이다. 또한 국내 선진 온실의 방문 계획을 수립해서 직접 우수사례들을 둘러보기도 했다. 신형유리온실, 첨단 비닐온실, 히트펌프 사용온실, 전기보일러사용온실, 생산량이 많은 온실 등으로 견학장소를 선정했다. 결론은 전기보일러 설치였고, 김영빈 대표는 컨설팅 후 전기보일러를 설치했다. 생산원가를 구성하는 종자비, 비료비, 농약비, 난방비 중에서 난방비가 1,400만원 정도 소요됐었는데 전기보일러를 설치 후에는 1,000만원 아래로 떨어졌다. 전년 대비 약 30%의 난방비 절감 효과를 달성하였다. 김 대표는 여기서 그치지 않고 차후에는 지열과 같은 대체 에너지 설비 구축이 필요하다고 판단하고 이를 준비 중이다.

또한 기장, 회계, 재무 관리에 있어서는 전산 프로그램을 설치하고 사용법을 지도했다. 이런 노력을 기울인 결과 컨설팅 전보다 경영비는 9.3% 정도 오르기는 했지만 소득은 23.5%나 증가했다. 물론 소득증대의 가장 큰 원인은 생산관리의 개선에도 있었다.

⑤ Step 4 : 자동화교육·환경관리·작물관리 등 생산관리

사실 정읍화훼의 연간 평균 생산량은 17Kg/㎡ 정도로 전체 파프리카 농가의 생산성 중 상에 속한다고 볼 수 있다. 하지만 crop registration 프로그램과 같은 체계적이고 분석적인 재배방법을 활용한다면 생산성은 여전히 더 높아질 여지가 많았다. 정읍화훼는 프리바 환경제어시스템을 갖추고 있었고 김영빈 대표는 기본적인 설정과 조작이 가능한 상태였다.

프리바 환경제어시스템이란 시설재배에서 중요한 온도관리와 습도, 난방의 효율적 이용, 식물 생리에 맞게 유기적으로 움직이는 환경과 양액 공급 시스템으로 네덜란드 프리바사(社)에서 개발한 복합 환경제어시스템이다. 한마디로 유리온실을 컨트롤하는 관제탑과 같다고 볼 수 있다. 네델란드가 파프리카 강국인 이유는 관련 기반 사업이 잘되어 있고, 시스템 운영에서 사용자에 따라 다양한 응용이 가능하도록 이런 환경제어시스템이 잘 만들어져 있기 때문이다. 즉 그들은 일단 모든 것을 수치화하고, 이를 그래프와 기타 분석할 수 있는 자료로 만들고 복잡한 수학공식을 풀어가면서 재배를 한다는 것이다. 네덜란드는 이런 데이터 분석과 활용을 통해 작물을 따라 가는 재배가 아니라 작물을 앞서가는 재배를 하고 있다. 현재 온실의 내부온도에 맞춰서 작동하는 것이 아니라 외부의 광량 및

구름량, 바람 세기와 방향에 따라 미리 온도가 올라갈 것인지, 내려 갈 것인지 까지도 예측 제어가 가능한 시스템이다. 그렇다 보니 이 프리바 환경제어시스템만 제대로 다룰 줄 알면 그만큼 생산관리에서 앞서 갈 수 있다. 문 컨설턴트와 김 대표는 앞으로 지속적으로 데이터 분석을 통한 예측 설정 응용능력을 배양하기로 했다.

김 대표는 현재 파프리카 작물의 생리 및 적정 환경을 잘 이해하고 있다. 문 컨설턴트는 이제 환경제어 모니터링 장비를 설치해 육안 및 데이터 기록을 이용하여 환경관리 모니터링의 기법 및 분석 방법을 익히도록 자문했다. 그리고 온실 실제 환경 관리 사례 및 전년도 상황을 토대로 문제점을 파악하고 교육을 실시하였다. 또한 출하기 작업속도에 지연현상이 있음을 발견하고, 1작기를 실시해 1개월 정도 늦추는 것으로 출하패턴을 조절했다. 김 대표가 아직 병충해 예찰이 예리하지 못하여 조기 대응에 어려움이 있었는데 계절별 작물관리방법을 개선하기 위해 첫 착과의 시기 및 방법에 대한 지도를 했고, 효율적인 적엽과 적과 방법도 지도했다. 온도 위주의 관리에서 탈피해 종합적 환경관리로 전환하도록 하고 병해충 예찰 방법 및 효율적인 약제 사용법을 지도하는데 집중했다.

정읍화훼영농조합법인 온실 내부

⑥ 컨설팅의 성과

이러한 컨설팅의 결과로 생산기간은 컨설팅 전이나 컨설팅 후나 똑같은 8개월이었지만, 월 평균 생산량은 19.4톤에서 21.3톤으로 약 10% 증가했다. 주당 생산량도 4.2Kg에서 4.6Kg으로 늘어났고 10%에 달하던 결주율은 1%로 대폭 감소했다. 월평균 가격은 3,400원에서 3,500원으로 인상되었고, 상품화율은 85%에서 90%까지 올라갔다.

김영빈 대표는 국무총리 표창까지 받을 만큼 실력과 공로를 인정받았음에도 본인은 별로 아는 것이 없다고 겸손하며, 컨설팅은 그에게 늘 곁에 있어주는 든든한 친구 같다고 하였다.

처음 농사를 시작할 때부터 지금까지 10년 이상의 세월을 함께 하면서 김영빈 대표와 문해신 컨설턴트는 함께 정읍화훼가 성장하는 만큼 서로 성장했음을 느낄 수 있었다. 앞으로 2015년까

지 파프리카 수출 300만 달러를 달성해 국가 발전에 이바지하고 싶다는 김영빈 대표, 그는 여전히 발전하는 중이었다.

■ 컨설팅 성과

성과 지표	컨설팅 전	컨설팅 후	비고
월 평균 생산량	19.4톤	21.3톤	9.8% 상승
주당 생산량	4.2kg	4.6kg	9.5% 상승
결주율	10%	1%	
상품화율	85%	90%	

3) ㈜청맥[33]

① 경영체 소개 및 농업컨설팅 지원동기

- **설립일** : 2007년
- **대표자** : 김재주
- **주요품목** : 보리
- **경영체주소** : 전라북도 고창군 아산면
- **컨설팅업체** : ㈜지역아카데미
- **컨설팅기간** : 2010. 5 ~ 2010. 12

주식회사 청맥은 식이섬유제품을 중심으로 한 곡물전문기업이다. 농업회사법인 청맥의 대표 김재주 씨는 2007년 이 회사를 설립하기까지 많은 어려움을 겪었다. 직장을 다니면서 번 돈을 모두 투자해 사업을 시작했지만 IMF로 인해 실패의 고배를 마셔야 했다.

김재주 대표는 광주에서 가정에 충실한 가장으로 2년간 머문 뒤, 다시 2년을 더 산속에서 수양을 하며 생각을 가다듬었다. 심기일전한 김 대표는 고향으로 내려가 2000년부터 지인의 도움으로 전국 각지의 쌀 공장을 돌며 일에 매진했다. 그러던 중 보리의 장점을 눈여겨보게 되었는데, 때는 한창 웰빙 바람을 타고 건강식품에 대한 관심이 고조되던 시기였다. 김 대표의 머릿속에서는 건강에 좋은 검은 보리의 상품화에 대한 생각이 떠나질 않았다. 고민을 거듭한 끝에 마

33) 농어업경영컨설팅 우수사례집(농림수산식품부, 2011)

김재주 대표와 강동규 박사

침내 2005년부터 보리를 본격적으로 연구하기 시작했고, 2007년에는 청맥을 설립하기에 이르렀다.

김재주 대표의 집안은 대대로 농사를 지어왔지만 그가 막상 고향에 내려와보니 자신은 태생이 농촌사람일 뿐 농사꾼은 아니라는 생각이 들었다. 게다가 검은 보리를 생산하고 가공하여 유통시키는 모든 과정을 생각하노라면 밀려드는 부담감에 점점 자신감이 떨어졌다. 이를 보완하기 위해 김 대표는 여러 번 컨설팅을 받아보았지만 큰 만족을 느낄 수가 없었다. 그러던 차에 정부지원 농어업경영컨설팅이 있다는 것을 알고 신청했다.

② Step 1 : 거래처 확보

컨설턴트로 나선 ㈜지역아카데미의 강동규 농경제학박사는 김 대표가 다수의 경험으로 인해 컨설팅의 개념이 확실히 인지되어 있어서 작업이 수월하게 진행될 수 있었다고 말했다. 그가 파악한 청맥의 문제점은 매출규모가 큰 거래처가 없다는 것이었다. 핵심역량이 되는 제품인 흑맥이 있었지만 흑맥의 판매보다는 다른 잡곡의 판매량이 더 많아 대표 상품의 브랜드 확립도 어려운 실정이었다. 따라서 이번 컨설팅에서는 청맥의 핵심역량과 가치를 가지고 지속가능한 경영시스템을 만들어 이를 통한 매출증대를 최대의 목표로 삼았다.

강동규 박사와 김재주 대표는 신규거래처를 발굴하기 위해서 청맥의 핵심역량인 흑맥의 장점을 부각시켜 이 점이 호감을 줄 수 있는 외식업체를 선정하였고 인적 네트워크를 형성하여 납품과 관련된 미팅을 진행하였다. 이 결과 전국에 83개 지점을 가지고 있는 패밀리레스토랑에 납품이 결정되었다. 큰 규모의 신규거래처가 확보되면서 김재주 대표는 월 9톤 이상의 흑맥을 납품하는 쾌거를 이루어냈다. 또한 잡곡에서 흑맥 중심의 상품 판매가 이루어지면서 진정한 대표 상품의 위치를 확립하게 되는 성과를 거뒀다.

③ Step 2 : 대표 상품의 마케팅 강화

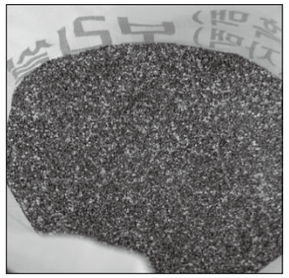
김재주 대표가 자신 있게 내세운 청맥의 대표 상품인 흑맥, 즉 검은 보리는 식이섬유가 현미보다 5배 이상 함유되어 있고 칼슘, 철 등의 무기질이 풍부하다. '고(高)식이섬유'라는 기업의 콘셉트에 맞게 아침식사 및 영양식 대용으로 손색없는 식품이다. 껍질이 얇아 부드럽고 고소한 맛이 일품이어서 쿠키나 머핀, 죽 가루 등으로 가공, 생산되어 다양한 소비자들의 입맛을 사로잡았다. 강동규 박사는 김 대표에게 흑맥의 장점을 십분 활용한 홍보마케팅 전략과 계약이 성사

된 외식 업체에서 흑맥을 활용해 보리죽, 보리차, 보리인절미 등 다양한 제품을 만들어 판매할 수 있도록 하는 방안을 제시했다.

김재주 대표 역시 흑맥이 한식뿐만 아니라 양식당에서도 보리 수프 등으로 활용될 수 있으며 다이어트와 변비, 당뇨에 좋아 웰빙 시대에 안성맞춤인 식품이라며 적극적인 홍보 의지를 가지고 있다. 때문에 단순히 보리를 가공해서 판매하는 것에 그치지 않고 제품의 가치를 상승시키기 위한 식품개발도 검토하고 있다. 내년에는 보리를 이용한 만두 식품개발을 목표로 두고 있다.

④ step 3 : 소비자에게 다가가는 마케팅

김재주 대표는 청맥을 소비자에게 알리기 위해 정부지원사업과 지역박람회를 통한 적극적인 홍보를 수행하고 있다. 또한 신문이나 잡지매체를 통한 홍보도 꾸준히 진행 중이다. 김재주 대표의 강점은 소비자들에게 다가가려는 적극적이고 개방적인 마인드라고 강 박사는 말했다.



흑맥과 제조 제품

현재 청맥은 소비자에게 직접적인 유통판매와 브랜드업체와의 계약을 통한 간접적 판매의 비율을 약 3:7로 잡고 있다. 강동규 박사는 소비자에게 직접 다가가는 그 30%를 늘리는 것이 컨설턴트의 몫이라고 했다. 대형브랜드업체를 통한 자사 제품의 판매는 브랜드가치를 만드는 데도 어려움이 많을 뿐 아니라 동종의 중소기업들을 죽이는 일이 될 수도 있기 때문이다. 따라서 김재주 대표는 홈페이지 분석, 제품 판매 및 가공제품 출시에 따른 홍보 부분도 컨설팅을 받아 소비자와의 접점을 더욱 확대해 나갈 계획이다.

⑤ step 4 : 사람과 사람을 잇는 인재관리

흑맥과 황맥(찰보리)은 현재 청보리밭으로 유명한 전북 고창에서 생산되고 있다. 주식회사 청맥은 지역농가와 각각 계약을 맺어 농산품을 공급받기 때문에 농가와의 유대관계에 각별한 신경을 기울이고 있다. 사업 초기의 농가들은 청맥이 가져다 준 흑맥 종자로 농사짓는 것을 꺼려했었다. 농업에 사활을 건 농부의 입장에서는 본인들이 해보지 않은 농사는 도전하기가 어려웠던 것이다. 만약 흉년이 들었거나 제품의 질이 낮을 때 청맥과의 거래에 문제가 생길 것을 우려했다. 그러나 농민의 마음을 이해하고 진실한 마음으로 대하는 김재주 대표를 보고, 농가들은 이제 지속적인 신뢰를 보일만큼 유대관계가 단단해졌다.

사람을 중시하는 김재주 대표의 경영방식은 직원들과의 소통에도 영향을 끼쳤다. 김 대표는 강동규 박사의 조언대로 조직역량 강화를 목표로 직원들의 성격분석과 업무역량 강화 교육을 실시했다. 그 결과 조직원간의 서로에 대한 이해와 원활한 의사소통으로 건강한 회사분위기가 정착되는 효과를 볼 수 있었다. 또 업무역량을 강화하기 위해서 진행한 전 직원 시스템다이어리는 직원들의 효율적인 시간 관리에 도움이 됐다. 성향파악을 통해 직원들의 적성을 고려한 업무분담이 전체적인 회사의 이익증진으로 이어졌다.

⑥ step 5 : 임직원과의 소통강화

김재주 대표의 경영철학은 보리처럼 건강하다. '자식을 키우는 마음처럼 정직하게' 그는 회사를 운영함에 있어 직원들과의 소통과 농가들의 유대관계가 최우선이라는 섬세한 경영철학을 가지고 있지만 보리를 대하는 마음만큼은 간단명료하다. 청맥의 브랜드명인 '예술 농부가 만든'이라는 카피문구만 봐도 그의 농사에 대한 진지한 태도를 알 수 있다. 김 대표가 브랜드 명을 청맥이라고 지은 이유는 예술가들이 혼을 담아 작품을 만드는 것처럼 농사도 농부의 혼을 담아서 지어야 한다고 생각하기 때문이다. 우리 식구들이 먹는다는 생각으로 친환경적인 농사를 지어야 한다는 철학은 농가와 청맥의 임직원 그리고 김재주 대표 모두의 생각이 일치한다. 보리식품에 대한 가공은 이 철학의 연장선상에서 이들의 손길을 거쳐 이루어진다. 바로 청맥의 검은 보리가 한층 더 건강한 기운을 씨앗 가득 머금고 있는 이유이다.

⑦ 컨설팅의 성과

강동규 박사는 신규거래처를 발굴하기 위해서 청맥의 핵심역량인 흑맥의 장점을 부각시켜 이점이 호감을 줄 수 있는 외식업체를 선정하여 인적 네트워크를 형성하였고, 전국에 83개 지점을 가지고 있는 'E'패밀리레스토랑의 관계자들과 김재주 대표, 컨설턴트 등이 모여 납품을 위한 미팅을 진행하였다. 또한 임직원들의 업무 진단 및 구체적 성과를 위한 단계별 방안 컨설팅 및 코칭이 이루어졌다. 월 2회 이상 현장 방문을 통해 이루어지는 컨설팅의 일정에 맞춰 전 직원에게 시스템 다이어리를 도입하여 역량관리 교육을 진행하고 컨설팅하였다. 역량관리 교육에는 목표관리, 시간관리, 업무관리, 지식관리, 인맥관리 등이 포함되었다. 매회 교육 시 각자의 업무와 직급에 맞는 과제를 제시하고, 다음 컨설팅에서 확인을 해나가는 일방향 커뮤니케이션이 아닌 쌍방향 커뮤니케이션이 이루어지도록 하였다. 그밖에 청맥의 브랜드 인지도를 높일 수 있는 홍보 방안을 제시하였고, 홈페이지 분석, 제품 판매 및 가공제품 출시에 따른 홍보부분도 컨설팅하였다.

■ 컨설팅 후 성과

성과지표	컨설팅 전	컨설팅 후 성과	산출 근거
신규거래처	기존거래처 유지	신규거래처 확보	'E'레스토랑 보리밥 납품
재고물량	200톤 재고	신규거래처 판매진행	
임직원 의사소통	임직원 성향분석 안됨	개인의 성향파악, 대안제시	MBTI 분석자료
업무점검	없었음	업무분기, 월, 주간 점검	임직원 다이어리
역량강화	교육 없었음	목표, 시간, 지식관리 통한 역량강화	

4) 황등쌀 영농조합법인[34)]

① 경영체 소개 및 농업컨설팅 시행동기

- **대표자** : 황철규
- **주요품목** : 쌀
- **경영체주소** : 전라남도 곡성군 옥과면
- **컨설팅업체** : 혁신전략컨설팅㈜
- **컨설팅기간** : 2010. 5 ~ 2010. 12

전남 곡성군 무창지구 황등쌀 영농조합법인의 황철규 대표는 젊어서부터 농사를 지었다. 그에겐 자연스러운 일이었고, 마을을 위해 앞장서는 것 또한 당연한 일이었다. 나이가 들어 한 가정을 꾸려나갈 무렵 이미 그는 마을발전과 관련된 많은 일들과 관련된 핵심일꾼이 되어 있었다. 황등마을은 좁은 지역이지만 논의 비율이 높아 집집마다 벼를 재배하지 않는 집이 없었다.

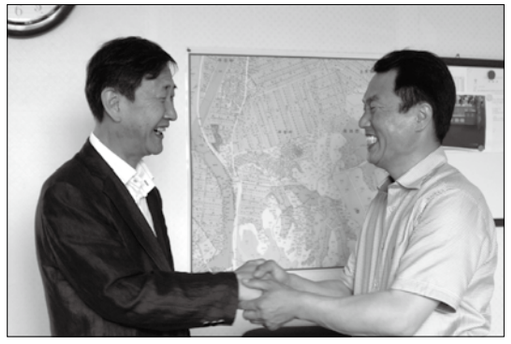
황철규 대표는 이러한 상황에서 한 번에 다 같이 모내기를 하고, 한 번에 수확을 끝내는 일괄관리시스템 구축이 가능하다면, 노인만 늘어가고 일손은 부족한 황등마을을 살리는 데에 큰 도움이 되리란 강한 믿음이 생겼다. 그리하여 법인설립과 관련된 정보들을 수집해 보고 듣고 배우길 반복한 결과 2003년 마침내 황등쌀영농조합법인을 세웠다.

처음에 마을어르신들은 친환경농법을 주장하는 황철규 대표를 믿어주지 않았다. 친환경농법으로 농사를 지은 첫해의 수확량이 예전과 비교했을 때 별 차이를 보이지 않았기 때문이다. 그러나 정확히 1년이 흐른 후 상황은 달라졌다. 곡성군만의 새로운 친환경 맞춤형 농법인 6-6-6 농법[35)]을 실천하여 최고급 쌀을 생산해낼 수 있었고 고소득을 거둠과 동시에 마을어르신들의 지지도 얻어냈다. 더욱 힘을 낸 황철규 대표는 2007년 규모는 작지만 훌륭한 저장소와 도정시설, 미생물 배양장을 갖추게 되었다. 2008년에는 전라남도 농업인대상의 영예도 안았다. 이는 고품질 쌀 생산단지 200ha, 친환경농법인 왕우렁이농법 시범단지 200ha를 조성해 토양처방서에 의한 맞춤형 유기질비료를 공급함과 동시에 자운영 100% 경작, 볏짚 100% 환원, 토양개량제 투입 등의 노력에 따른 지력 증진으로 재배면적의 96% 에 대한 친환경 농산물 인증 획득이라는 쾌거와 함께 이루어낸 성과였다.

모든 것이 순조롭게 진행되어 가는 것처럼 보였지만 황철규 대표는 실로 중대한 문제에 부딪혔다. 정성들여 키워낸 쌀을 팔아 안정적인 매출 증대를 이끌어내야 하는데 경영에 대한 노하우가 없어 어려운 점이 한두 가지가 아니었다. 그때 알게 된 것이 농어업경영컨설팅 지원사업이다.

② Step 1 : 공동브랜드 개발로 경쟁력 강화

혁신전략컨설팅㈜의 정해남 박사가 황등쌀영농조합법인을 방문했을 때 가장 먼저 요청받은 것은 중장기 성장전략과 경영계획, 사업계획 수립의 지도였다. 이에 법인체의 성장 단계별 경영전략 교육, 농산업 육성과 고부가가치 창출전략 교육을 여러 차례 현장에서 진행했다. 법인체의 품질·위생관리·식품안정성 교육도 실시해 식품안정성 확보에도 힘을 기울였다. 그러나 정해남 박사가 진단한 진짜 문제점은 고유 브랜드와 지적 재산권의 보유 실적 전무, 유통시장 개척활동 부진 등 유통관리 마케팅 전략에 관한 부분이었다. 두 사람은 본격적으로 신상품 브랜드와 상표, 포장재 디자인을 개발하는 일에 주력하기 시작했다.



황철규 대표와 정해남 박사

황등쌀은 워낙에 미질이 좋고 맛이 좋았다. 2003년에 농림부 전국 밥맛검사에서 농림부 장

34) 농어업경영컨설팅 우수사례집(농림수산식품부, 2011)

35) 10a당 질소 사용량을 6kg이하, 모내기 6월 실시, 3.3㎡당 60주 심기

관상을 받았고, 전라남도 17개 시·군 식미검사에서 1위를 수상했다. 2005년에는 저농약으로 조선대학교 친환경농산물 인증을 받아 그 품질을 인정받기도 했다. 정해남 박사는 황등쌀이 왜 맛이 좋은지, 고유의 특징을 찾아내기 위해 사전조사를 실시했고, 그 결과 황등의 흙이 황토와 진흙의 훌륭한 배합으로 이루어져 있다는 사실을 발견했다. 이로 인하여 황등쌀로 밥을 지으면 기름지고 24시간이 지나도 밥의 색이 변치 않으며 찰기가 남아있었다. 황토와 진흙은 미용에도 좋으니 '황등미인쌀', 밥이 맛있어 입안에서 살살 녹으니 '입안에 녹는 쌀' 등 황등쌀의 공동브랜드 이미지를 하나하나 잡아나갔다. 그 다음 포장 디자인의 콘셉트를 정하고 브랜드 이미지와 통일성이 있도록 방향을 잡았다.

③ Step 2 : 새로운 유통시장의 개척

친환경·고품질화, 지역공동브랜드 개발 다음의 과제는 황등마을의 쌀산업기반을 조성하고 시장의 확대를 이끌어내는 것이었다. 어떤 모습의 황등쌀이 시장에 나섰을 때 주목받을 수 있는지를 다각도에서 생각해야 했다. 정해남 박사는 다른 지역의 쌀 브랜드를 조사·비교해보고, 소비자 성향을 연령대별로 분석하는 작업을 수행하였다. 가격을 책정할 때 금액별로 어떤 장단점이 있을 수 있는지도 분석했다. 비싸다고 해서 나쁘기만 한 것도 아니었고, 싸다고 해서 좋기만 한 것도 아니었다. 또한 쌀뿐만 아니라 인력관리에도 소홀함이 없어야 했다. 임직원들에게 마케팅 교육 및 시장개척활동 방법을 지도하고, 학교 급식 및 기업체 식자재 납품을 위한 시장개척 방법을 지도해나갔다. 개발한 황등쌀의 브랜드를 등록하고 디자인된 포장지를 찍어내는 것도 시급하였다. 수행해야 할 업무가 대단히 많았으나 황 대표는 열정적으로 따라주었고, 이러한 의지로 바쁜 가운데서도 일이 수월하게 진행되었다.

황등쌀영농조합법인 설비 및 브랜드

황철규 대표는 대형마트에 황등쌀을 내놓은 적이 있었지만 실속이 없어 그만두었다. 충분한 홍보와 인지도가 없었기 때문이기도 하였지만, 무엇보다 정성들여 농사지은 쌀에 1+1 행사가 적용되는 것이 무척 가슴이 아프고 화가 났다. 어떻게 농산물을 틀만 갖추어지면 공급된 재료만큼 만들어 내는 공산품처럼 취급할 수가 있냐는 것이다. 쌀을 아끼고, 농부들의 마음을 헤아리기에 그는 더욱 안타까웠다.

황철규 대표는 황등쌀에 대한 자부심이 있었다. 친환경농업으로 지은 쌀인데다가 맛까지 뛰어나니 이 가치를 알아주는 곳에 판매하겠다는 생각이다. 현재 황등쌀은 서울 강동구의 6개 초등학교에 급식으로 납품되고 있다. 앞으로 그의 계획은 황등쌀 브랜드 홍보와 안정적인 거래처 확보를 통해 사업을 확장해 나가는 것이다.

④ Step 3 : 계획부터 잘 세우는 것이 성공의 비결

황철규 대표는 농사일을 하다가 도정공장을 세웠고, 마을 이장을 하다가 경영자가 되었다. 하지만 경영을 해본 적이 없는 터라 많은 시행착오를 겪었다. 황 대표는 사업을 꿈꾸는 이들에게 사업을 하려면 반드시 계획부터 잘 세워야 한다고 말한다. 공장을 먼저 세우는 것이 관건이 아니라 거래처, 유통망부터 갖추고 시작해야한다는 것이다.

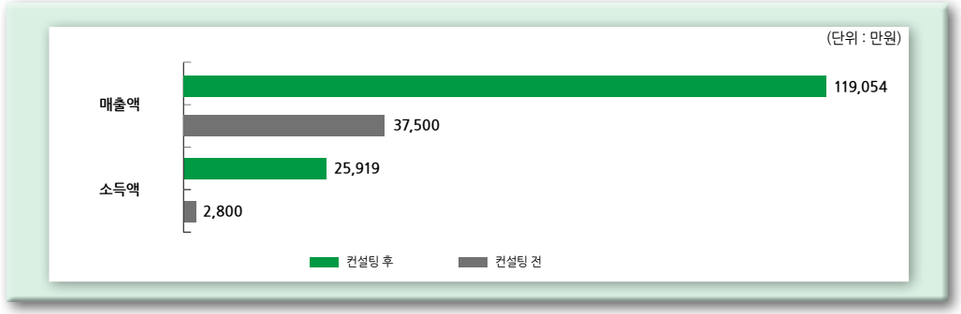
앞으로도 더 많은 컨설팅이 필요하다는 황철규 대표는 세부경영에 대한 방법론을 제시해준 정해남 박사에게 감사한 마음이 크다고 했다. 정해남 박사 또한 일단 시작을 했으면 그 끝을 봐야 하는 황 대표의 올곧은 성격 덕분에 빠른 시간 내에 소기의 목표를 달성할 수가 있었다고 하였다. 두 사람은 이제 그 다음의 꿈을 꾸기 위하여 머리를 맞대고 다음 목표를 세우고 있다.

⑤ 컨설팅의 성과

컨설팅 수행 시 황철규 대표는 경영관리의 애로사항인 중장기 성장전략의 마련 및 경영계획, 사업계획 수립 및 유통시장의 개척과 매출의 증대방안 등을 요청하였다. 이에 정해남 박사는 법인체에 적합한 성장전략 및 마케팅 시장개척의 컨설팅을 제공하였다. 법인체의 성장전략에 관한 경영계획이 미진하여, 경영관리와 경영계획 수립의 컨설팅을 진행하였다. 또한 법인체의 매출증대를 위한 시장개척 활동이 부진하여, 유통과 마케팅의 시장개척에 관한 컨설팅을 진행하였다. 이와 관련하여 법인체의 자체 신규상품개발, 브랜드 개발, 과제 수행이 필요하여, 법인체의 브랜드 네이밍, 포장재 디자인 개발과 상표등록출원 컨설팅을 진행하였다. 또한 법인체의 품질, 위생관리, 식품안정성이 필요하여 품질관리·위생관리·식품안정성도 교육하였다.

이러한 과정을 통해 매출액이 컨설팅 전 37,500만원에서 119,054만원으로 200%이상 신장하였다. 소득액 역시 2,800만원에서 25,919만원으로 800%이상 크게 높아졌다.

■ 컨설팅 성과



3. 조직경영체 발전사례

1) 경주시농협원예조합공동사업법인[36)]

① 경영체 소개 및 농업컨설팅 시행동기

- **설립일** : 2011년 11월 (경주시농협연합사업단에서 조합공동사업법인으로 전환)
- **대표자** : 이석기
- **주요품목** : 토마토, 딸기, 부추, 배, 시금치, 새송이 등
- **경영체주소** : 경북 경주시 효현동
- **컨설팅업체** : 지역농업네트워크 영남지사
- **컨설팅기간** : 2011. 10 ~ 2012. 7

'조합공동사업법인'이란 농협중앙회가 운영하는 산지유통전문조직의 한 형태이다. 2005년 강원도 영월의 백두대간조합공동사업법인을 시작으로 2012년 11월말 현재 전국에 모두 76개의 조합공동사업법인이 설립됐다. 조합공동사업법인은 농협을 중심으로 지역농업에 대한 통합기능을 발휘하고, 기존 농협의 사업기반을 활용한 출자농협과의 인사교류가 가능하며, 공공성 확보 및 자금조달이 용이하다는 장점을 가지고 있다.

경주시농협원예조합공동사업법인(이하 경주시조합법인)은 2005년 출범한 '경주시농협연합사업단(이하 경주시연합사업단)'이 2011년 11월에 전환하면서 설립되었다. 법인전환의 가장 큰 이유는 점차 둔화하는 매출성장세와 연합사업 참여실적 고착화 등 성장정체에 있었다.

경주시연합사업단의 주력사업 품목인 토마토만 하더라도 선별기 용량부족 등 품목에 대한 상품화시설 처리능력이 한계에 봉착하고 있었다. 그러나 경주시연합사업단의 입장에서도 지속적인 성장을 위해 공선출하 농가확대, 품목확대, 기존품목의 공동선물 물량비중 확대 등에 대한 대응능력을 요구받는 상황이었다. 또한 산지간 경쟁이 심화되면서 신선편이 상품개발, 가공상품 개발, HACCP 등 안전성 강화, 로컬푸드, 학교급식, 단체급식 신시장 개척 등 차별화 요구와 시장개척 요구도 점차 거세지고 있었었다.

정부의 산지유통정책에 맞춰 선택과 집중을 강화하고, 새로이 단체급식과 로컬푸드 시장에 진입하기 위해서 법인전환은 필연적이었지만 법인 전환 뒤 자생능력과 전문성 강화에 성공하지 못한다면 경영 자체가 위태로울 수도 있었다.

연합사업단 형태가 생산과 판매의 중간지점에서 주로 상품화와 유통에 주력했다면 조합공동사업법인은 보다 주도적으로 농산물 유통 뿐만 아니라 생산관리와 마케팅에 있어서까지 독립적으로 사업을 추진하는 역량을 갖춘 한 차원 높은 단계의 농업조직경영체로 발전하는 것을 의미한다. 경주시연합사업단이 경주시조합법인으로 거듭나기까지는 농업경영컨설팅을 통해 치밀하게 준비하고 노력한 땀과 수고의 과정이 있었다.

② Step1 : 조직의 생명력은 뚜렷한 목적과 비전(Vision)

산지유통조직의 성패에 있어서 가장 중요한 것은 '왜','무엇을','어떻게'하겠다는 것을 결정하는 '뚜렷한 목적의식(Vision)'에 있다. 성공적인 비전은 분명한 자기 정체성과 자신이 처한 상황에 대한 정확한 인식, 정확한 근거에서 도출한 분명한 수단과 목표를 가질 때 비로소 뚜렷해진다. 사업비전이 뚜렷할수록 성공가능성도 높아지는 것은 당연한 이치이다.

경주시조합법인이 연합사업단 시절부터 남보다 한 발 앞서서 재빠르게 움직이고 좋은 결과를 얻을 수 있었던 것은 분명한 자기인식과 자기의 사황에 맞는 적절한 수단을 채택하고 구체적으로 어디까지 도달하겠다는 확실한 목표를 가지고 있었기 때문이었다. 경주시조합법인의 컨설팅을 맡은 지역농업네트워크의 김경환 영남지사장 역시 컨설팅에서 '사업비전 수립'에 심혈을 기울였다.

경주연합사업단이 조합공동사업법인이 되고자 했던 비전은 '로컬푸드 센터'를 만들기 위해서였다. 현대 사회는 환경오염 등 여러 요인으로 인하여 생산자는 안전한 먹거리 공급을 위하여 생산단계부터 수준 높은 상품화를 위해서 생산관리와 품질관리에 힘써야 한다. 때문에 단순히 유통 중심의 연합사업보다 생산관리와 상품화, 마케팅 역량을 갖춘 조직이 필수적이라고 할 수 있다. 이러한 상황 인식 속에서 경주연합사업단은 경주시 농산물 상품화를 선도하는 로컬푸드 센터 구축이라는 명확한 비전을 위해 과감히 조직형태를 전환하기로 했다. 그리고 새로운 사업

36) 2012 농어업조직경영체 혁신전략 길라잡이 (농림수산식품부, 2012)

경주시조합법인의 시설 및 작업 전경

개척, 매출액 500억, 공동선별 200억, 전문성과 독립성 강화라는 4가지 새로운 과제를 수립했다.

이를 위해 상품화 유통시설의 확충, 농가조직화, 전문 마케터 등 전문인력 확보, 학교급식사업 진출, 체계적 브랜드마케팅 등 6가지 구체적 실행전략을 마련하였다.

③ Step2 : 실패를 딛고 일어서는 것이 성공

성공한 사례들을 보면 성공과 성취가 먼저 눈에 들어오게 마련이나, 모든 성공은 실패와 난관을 극복해낸 험난한 과정을 거친 결과물이다. 경주시조합법인 역시도 실패의 난관이 있었다.

경주시조합법인은 시설확충과 브랜드마케팅을 위하여 2011년 농림수산식품부 원예브랜드사업을 신청했으나 최종심사에서 탈락하고 말았다. 컨설팅에 참여했던 김경환 영남지사장은 탈락 후에 경주시조합법인 사람들이 자신에게 먼저 찾아와서 위로해주고 힘을 내자고 격려한 것이 기억에 남는다고 했다. 탈락에도 불구하고 다시 해보자라는 의지와 자신감을 가지고 있었던 것이다.

경주시조합법인은 처리용량이 한계에 다다른 토마토 등에 GAP전용 선별장 같은 시설확충이 필요했고, 신선편이 사업장, 급식 및 판매를 위한 축산물 가공장, 로컬푸드 판매장 등의 신규시설 수요가 있었다.

이를 위하여 컨설팅 팀은 (가칭) '경주시로컬푸드센터' 계획을 제시하였고, 여기에 친환경 GAP전용선별장과 축산물가공장, 신선편이작업장, 판매장을 함께 운영할 계획이었다. 이렇게 될 경우 관내 농산물이 산지유통시설을 경유하는 비율이 2009년 21%에서 2016년 42%까지 끌어올릴 수 있을 것으로 전망되었다. 그러나 사업 자체의 리스크와 원예브랜드사업 선정 실패로 재원조달이 어려운 장벽이 되었다.

계획한 대로 사업이 진행되지 않았지만, 다양하게 활로를 모색하는 중에 경주시청과 CJ프레쉬웨어가 협력사업을 추진하는 과정에서 만두재료용 신선편이 부추 조달의 요구가 나왔다. 이를 경주시조합법인이 나서서 참여하는 과정에서 농협중앙회 경주지부가 중앙회 시군발전특화사업과 연계해보자는 의견을 제시하였다. 2011년 7월 경주시조합법인이 신청한 15개 사업 중 8개 사업에 선정되어 총 사업비 1,062백만 원을 확정하게 되었다. 구체적인 내용으로는 부추 전처리 시설, 개별급속냉동 시설, 친환경/GAP교육, 마케팅 전략컨설팅 등이다.

그러나 컨설팅팀은 부추만으로는 물량이 없는 5월부터 10월까지 시설가동률이 낮고, 단일 품목과 거래처로는 사업리스크가 존재한다고 판단하였다. 따라서 부추 이외에 시설가동률을 높일 수 있는 블루베리, 체리, 산딸기 등 경주 지역 틈새품목 과일을 이용하여 냉동과일식품 개발도 함께 진행하기로 했다. 조사 결과 국내 냉동과일 시장은 매년 10% 정도 성장하고 있으며, 식품원료로써 꾸준히 사용이 늘어나는 추세였다.

이처럼 경주시조합법인은 비록 계획했던 사업은 아니었지만 또 다른 기회를 통하여 계획했던 바를 이루고 있다.

④ Step3 : 기본기에 충실

성장동력을 찾는 것은 언제나 새로운 신규 사업 발굴만 가지고 이루어지는 것은 아니다. 성장의 발판이 되는 기본기가 중요하다. 이에 컨설팅팀에서는 주력 품목인 토마토의 수익성 개선을 위한 컨설팅을 수행하였다.

토마토의 참여농가와 공동선별 물량은 2009년 147개 농가, 2,946톤을 정점으로 약간의 하락세를 보이고 있었다. 특이한 점은 출하량과 특품비율간에 상관관계가 보이지 않아서 농가에서 품질보다는 물량 중심의 영농활동의 전개로 기술 하향평준화 될 수 있다는 위험성이 감지되었다. 이에 '점수제 공동계산제'도입이 고려되었다. 점수제 공동계산제는 당도, 색택, 모양 등을 종합적으로 평가하여 점수를 부여하고, 점수대별로 평균가격을 달리 적용한다. 이를 시행하기 위해서는 먼저 객관적인 품질평가가 전제되어야 하기 때문에 컨설팅팀은 초기에는 시뮬레이션 작업만 하고, 이후 비파괴당도선별기가 도입된 후에 전면도입하는 것을 제안하였다.

또한 생산단계부터 생산에 필요한 기술지도를 강화하기로 하였다. 품질향상은 물론이고 무농약 재배로의 이행을 위해서는 토마토생산자협의회 차원의 자율적인 교육, 상호 기술지도 프로그램을 구성해서 운영하는 것이 효과적이다. 따라서 연합회를 몇 개의 지역별 그룹으로 나누고 그룹별 기술교류활동을 독려하고 지원해 활동에 따라 연차 평가 시에 포상하는 방안을 제시했다. 뿐만 아니라 농업기술센터와도 협력해 농가자율활동에 대한 재정적·기술적 지원을 요청하고 저농약에서 무농약으로 이행 가능한 친환경농업 기술프로그램을 개발 및 보급하도록 하였다. 이러한 기술체계 개선은 생산력과 품질 향상 뿐만 아니라 농가의 참여 확대와 지역농업 확대에도 기여할 것이다.

출하시기에 관해서도 개선점이 나타났는데, 2008년부터 2011년 상반기까지의 월별 평균 출하물량을 볼 때, 4월이 가장 많고 다음으로 3월, 5월 등의 순이었다. 반면 전국도매시장의 경우 3월이 가장 많고 2월, 4월, 1월 순으로 나타났다. 따라서 경주시의 경우 1~2개월 정도 작기를 앞당긴다면 농가가 가져가는 수취가격을 높이는 효과를 볼 수 있을 것으로 진단되었다. 최대물량이 출하되는 4월보다 1달 앞당길 경우 약 3.3억원, 6.4% 정도의 농가소득 증대효과가 있을 것으로 예측되었다.

컨설팅팀은 경주시 농특산물 공동브랜드 '이사금'에 대한 개선방안도 모색하였다. 이를 위하여 2011년 12월 28일부터 2012년 1월 2일까지 20세 이상 서울, 수도권, 경상 지역의 주부들 300명을 대상으로 설문조사하였다. 그 결과 이사금 브랜드 인지도는 약 9%였고, 구입 및 취식 경험은 10%로 크게 낮았으며, 브랜드 인지 경로는 '매장진열대'가 가장 높았으나 지역마다 차이를 보였다. 이에 반하여 도매시장 물량 기준 상위 4개 도매시장 관계자를 대상으로 한 조사에서는 이사금 브랜드의 품질은 양호한 편으로 나타났다. 선별상태나 품질이 좋고 중도매인들이 맛이 좋다는 이유로 자주 찾는다고 하였다.

결과적으로 일반소비자의 인지도는 여전히 낮은 편이며, 제안된 예산으로는 홍보의 한계가 있기 때문에 브랜드 인지경로를 감안한 집중 홍보가 효과적이라고 판단되었다. 또한 도매시장의 호평을 지속하기 위해 색택, 모양 등 품질고급화를 위한 노력에 집중한다면 우수한 농산물 브랜드로서의 입지를 확고히 할 수 있을 것으로 보인다.

⑤ 컨설팅의 성과

경주시조합법인은 여느 연합사업단과는 다르게 직접 선별시설을 운영하는 새로운 연합사업모델을 만들어 냈다. 또한 행정기관과 유기적으로 협력하면서 토마토, 부추, 딸기, 체리, 배 등 경주 지역에서 나는 농산물의 상품화 및 마케팅에 힘썼고, 경주시 로컬푸드 센터라는 사업비전을 이끌어 냈다. 물론 여러가지 제약으로 인해 아직은 시작하는 단계에 있긴 하지만 점차 현재의 1차 농산물의 선별, 상품화에서 가공, 로컬푸드 등의 영역으로 꾸준히 확대해 나갈 것이다. 멈추지 않는 끊임없는 도전이야말로 경주시조합법인의 강점이며, 앞으로도 도전하는 만큼의 값진 성과가 기대된다.

2) 고흥군유통㈜[37]

① 경영체 소개 및 농업컨설팅 시행동기

- **설립일** : 2007년 6월 29일
- **대표자** : 강성채
- **주요품목** : 양파, 오이, 방울토마토, 매실 등 농산물 집하/선별, 유통
- **경영체주소** : 전남 고흥군 고흥로 3117
- **컨설팅업체** : 지역농업네트워크 전남지사
- **컨설팅기간** : 2012. 6 ~ 2012. 11

37) 2012 농어업조직경영체 혁신전략 길라잡이 (농림수산식품부, 2012)

최근 들어 나로우주센터로도 유명해진 고흥지방은 삼면이 바다로 둘러싸여 있다. 바다뿐만 아니라 팔영산 등 명산도 감싸고 있어 산과 바다가 어우러진 아름다운 경관을 자랑한다. 이 뿐만 아니라 고흥은 예로부터 지금까지 쌀, 마늘, 양파, 유자, 석류, 참다래, 매실, 오이, 토마토, 파프리카, 김, 미역, 다시마, 멸치, 굴, 꼬막, 바지락 등등 헤아릴 수 없이 많은 다양한 농수산물 산지로도 유명하다. 전국에서 가장 많은 일조량과 가장 적은 적설량을 동시에 가진, 천혜의 기후와 해풍이 스쳐가는 비옥한 토지 덕분이다. 이렇게 생산량이 다양하고 품질이 우수하니 그에 맞는 유통망을 갖추는 것도 당연한 일이었다.

2007년에 고흥군과 농협, 생산자단체, 농어업회사법인 등은 힘을 모아 농수산물광역 유통회사를 설립했다. 고흥군유통㈜의 시작이었다. 2009년에는 시군유통회사 사업자로도 지정됐다. 마땅한 산지유통시설이 없던 고흥 지방에서 고흥군유통㈜의 설립은 우수한 품질만큼 제 값을 받고 팔 수 있는 유통망을 구축할 것으로 기대를 모았다. 고흥군유통㈜의 매출액은 2010년 123억원, 2011년에 218억원에 달했다. 2009년 85억원 정도였던 것을 감안하면 불과 2년 사이에 157%나 성장한 것이다. 2012년 5월에는 숙원사업이었던 산지유통센터(APC)도 완공했다.

하지만 고흥군유통㈜으로서는 산지유통센터의 준공과 더불어 새로운 수익모델 창출이 시급했다. 매출액에 비해 순익이 나오지 않는 것을 개선해야 했으며, 완공된 APC를 효율적으로 운영하기 위한 운영 매뉴얼의 구축도 중요한 과제로 떠올랐다. 고흥군유통㈜은 농어업경영컨설팅 사업을 통해서 활로를 찾기로 했다. 고흥군유통㈜은 지역농업네트워크 전남지사에 6개월여에 걸친 컨설팅을 의뢰했다.

② Step 1 : 시장조사와 매출동향 분석으로 돌파구 모색

고흥군유통㈜의 2011년 총매출액 21,753백만 원 중 쌀이 차지하는 비중은 53.2%나 됐다. 원예품목도 매출이 증가했고 품목수도 다양해졌지만 오히려 전년 대비 매출액 비중은 37.4%가 줄어든 것으로 나타났다. 참다래, 오이, 감자 등 원예품목의 취급물량을 계속 확대해가면서 쌀 사업에 편중된 매출 경향을 극복할 필요가 있었다.

특히 오이의 경우, 2013년에는 오이선별기가 도입되므로 목표액을 늘려서 다시 설정할 필요성이 제기되었다. 또한 대부분 도매시장 기준인 오이의 출하규격을 대형마트 및 직거래를 위한 소포장 물량에 맞추는 것도 고려되었다. 감자의 경우는 고흥군이 아닌 보성군의 물량을 출하하고 있는 상황이었다. 따라서 고흥군의 감자농가를 조직화해 물량을 확보하는 방안을 마련할 필요가 있었다. 전남 기준 전체 생산량의 28.5%를 차지하는 참다래는 2008년 궤양병으로 인한 생산량 하락 이후에 골드, 레드 계통 시범사업 실시를 통해서 꾸준히 생산량이 증가하고 있었다. 앞으로 비파괴 당도측정기를 도입해 소비자의 신뢰도를 높일 수 있는 사업시스템의 개선이 참다래 품목의 주요한 과제로 지적되었다.

고흥군 공동브랜드인'Only-One'과'흥나리'의 브랜드 위계 정립 및 브랜드 인지도를 높일 수 있는 방안도 모색해야만 하였다. 고흥군 참다래를 주로 출하하는 11~4월은 제주나 보성 등에서만 일부 출하할 뿐, 수입산 참다래는 거의 출하되지 않는 시기였다. 재배기술교육과 저장기술 개선을 통해 장기출하를 할 수 있다면 보다 높은 부가가치 창출도 기대할 수 있었다. 시장에서는 제스프리의 영향으로 골드키위의 선호도가 높아지는 추세였다. 계약재배로 골드키위의 물량확보가 가능하다면 틈새시장을 노려볼 수도 있었다. 10kg, 7.5kg 단위의 포장재 중심에서 5개, 6개 들이나 1+1 상품 등 소포장 단위로 상품군을 확대한다면 일반 소비자고객으로 소비처를 확대할 수 있는 가능성이 기대되었다. 보성참다래영농법인의 경우 리콜제를 실시해서 좋은 반응을 얻고 있었기 때문에 고흥군유통㈜에서도 쿠폰제나 리콜제를 도입하는 등 차별화된 서비스를 시도한다면 가능성이 있다고 평가되었다. 또한 떠먹는 참다래 같은 상품도 시장에서 좋은 반응을 얻고 있었다.

시장조사를 통해 흥나리 브랜드 이미지와 고흥군을 선뜻 연결하기 어렵다는 결과가 도출되었다. 또한 정산기일을 엄수하고 긴밀한 업무협조를 통해 바이어, 경매사들과 신뢰 관계를 형성할 필요성이 제기되었다. 그리고 우리나라 소비자들의 특성상 한번 인식한 브랜드에 대한 충성도가 높은 만큼 소비자의 기호에 맞는 포장과 브랜드 전략으로 일반 소비자시장을 공략할 필요가 있었다. 이 같은 시장분석을 통해 새로운 유통전략이 마련되었다.

다른 우수사례의 출하처 분포를 살펴보면 도매시장, 유통업체, 기타 급식과 수출 등의 비율이 대체로 균형을 이루고 있으며, 특히 최근에는 수출의 비중이 높아지는 추세였다. 따라서 단조로운 기존의 출하처에서 벗어나 유통업체별 장단점을 분석한 후 접근이 용이한 순서대로 마케팅 전략을 수립할 필요가 있었다. 이러한 판로 개척을 위해서는 업체별 사업설명회, 적극적인 납품제안, 특판전과 전시회 등에 참가하는 방안들을 적극 검토하였다.

③ Step 2 : 산지유통정책의 변화에 대응

2012년 들어 산지유통활성화사업은 사업량이 정부지원자금의 125%에서 150%를 넘어야 하는 것으로 달라졌고, 과거 선급금·매취자금·운전자금별로 사업 의무량 인정비율을 다르게 한 것과 달리 자금의 용도별 구분없이 전체 사업량을 기준으로 하고 있다. 또한 선급금 지원에 따른 농가의 사업의무량도 확대되어 선급금을 받은 농가는 약정액의 150%를 출하해야 한다. 그리고 산지유통조직 지원자격도 원예농산물 취급액 50억원 이상, 공동계산 취급액 10억원 이상 조직으로 한정되었다. 산지유통 종합평가도 공동계산 취급액 100억원 이상인 대형조직과 공동계산 취급액 15억원 이상인 중형으로만 구분해 등급을 나누고 지원한도는 각각 500억원과 300억원으로 늘어났다. 심사는 보다 엄격하게 한 반면 지원은 확대하였고, 평가기준을 계획 위주에서 실적 위주로 바꿨으며, 산지유통체계를 규모화, 계열화, 전문화하도록 하였다.

정부보조지원이 감소하는 상황에서 자립할 수 있는 여건을 만드는 한편, 공동계산 실적확보를 위한 노력을 보다 더 강화해야 하였다. 따라서 기존에 참여했던 취나물, 매실, 오이 작목반을 포함해 참다래, 유자 등으로 대상품목을 확대하기로 했다. 또한 팀제에서 품목별 담당제로 조직을 전환하고 고정급여를 성과급여 중심체제로 전환하였고, 담당자 스스로 사업계획을 세우고 계획한 목표에 대해 끝까지 책임지도록 하였다.

컨설팅 수행 초기에 고흥군유통㈜ 직원들은 산지유통정책의 주요한 변화가 의미하는 바가 무엇인지 이해하기 힘들어했으며, 외부환경이 더 험난해지는 것에 대한 위축감을 가졌다. 그러나 컨설턴트와 직원들이 함께 내용을 공유하고 배우는 과정에서 비로소 직원들도 조금씩 자신감을 갖기 시작하였고, 할 수 있다는 자신감이 점차 커지면서 고흥군유통㈜에도 점차 변화와 성장의 계기가 찾아왔다.

④ step 3 : 직무분석과 조직혁신을 통한 경영효율성 달성

생산체계의 안정 없이 유통의 발전은 불가능하다. 공장의 생산체계를 강화는 새로운 기계도입 등을 통해 가능할 수 있으나 농산물의 생산체계를 강화하려면 농사짓는 사람부터 바뀌지 않으면 안 된다. 때문에 고흥군유통㈜는'생산체계 강화'가 절실히 필요하였다. 고흥군유통㈜에 생산물을 공급하는 농가를 키우는 일이 최우선이었고, 이를 위해 공선출하회를 중심으로 생산체계를 강화하기로 하였다. 기획단계에서부터 함께 사업을 준비할 수 있는 농가 여론을 주도하고 조직화의 구심점이 될 리더 농가가 반드시 필요하였다. 이를 위해 참여농가에 대한 평가기준을 마련하고 상위 농가에 대해서는 10~20% 인센티브를 주고 해외연수를 지원하는 등 보상책을 마련하였다. 또한 공선출하회 자조금을 조성해서 손실이 발생할 경우 충당금을 지원하고 가격하락에 따른 회원농가의 이탈을 방지하는 대책도 갖추었다.

농가조직화를 더욱 강화하기 위해서는 행정기관과의 적절한 협력체계 구축도 필요하였고 공동선별비, 물류비, 자재비 등의 농가비용부담을 지자체 협력사업을 통해 줄일 수 있었다. 실제로 경주시조합공동사업법인 등에서는 입고, 선별, 포장, 출고 등 각 단계별로 비용을 보조해 주는 공동계산활성화 지원사업을 진행하고 있다.

농산물 마케팅 전문가를 육성하는 일 또한 농가 육성만큼 중요한 과제였다. 컨설팅 시작 당시 고흥군유통㈜의 농산팀은 농가조직화에서부터 판매처 관리까지 다양한 업무를 수행하고 있었다. 업무량은 과중했고 인원은 부족한 상황이었다. 고흥군유통㈜이 통합마케팅조직으로서 역량을 발휘하기 위해서는 판매시장 분석 및 마케팅 전략 수립을 통해 판매처 확보에 전념할 수 있는 마케팅팀이 필요하였다.

고흥군유통㈜의 또 다른 과제는 조직 운영상의 어려움이었다. 강성채 현CEO 이전에 2명의 전임 대표가 모두 임기를 채우지 못하고 물러났고, 직원들의 평균 근속기간은 1.5년에 불과했

다. 직원이 자주 교체되었고 이에 따라 업무 인수인계가 제대로 되지 않아서 업무 누수현상이 종종 발생했다. 직무분석을 위해 면담을 진행하면서 대부분의 직원들도 이 부분에 공감했다. 2011년 고흥군유통㈜의 CEO로 취임한 강성채 대표는 '일하고 싶은 직장, 다니고 싶은 회사'로 만들어 보겠다는 포부를 밝혔으며, 직무분석을 통해 드러난 조직의 개선사항에 대해 적극적으로 해결하고자 했다. 결국 좋은 농산물을 생산하는 것도, 효율적으로 조직을 움직이는 것도 모두 사람에게 달려있는 것이다.

⑤ step 4 : 브랜드 이미지 제고를 위한 주력상품 개발

유통회사의 얼굴은 '브랜드'다. 강성채 대표는 취임 초부터 브랜드의 중요성을 강조해왔으며, 브랜드는 소비자의 관심을 얻을 뿐 아니라 더 나아가 유통주체로서의 자부심 그리고 존경심을 구축하는 수단이라고 생각해왔다. 지역농업네트워크에서는 컨설팅을 진행하는 과정에서 '원예브랜드육성사업'과 '유자 지역전략식품 육성사업'의 2가지를 제안하였고, 고흥군유통㈜은 농림수산식품부가 공모한 '2012년 원예브랜드 육성사업'에 선정되어 2014년까지 3년간 사업비 79억원(국비 24억원·지방비 39억원·자부담 16억원)을 지원받게 되었다. 이를 통해 마늘 농가와의 계약재배를 확대하고 마늘종합처리장을 설치해 깐마늘·다진마늘·마늘음료 등 기능성 가공식품을 생산할 방침이다.

고흥군유통㈜의 대표브랜드인 '흥나리'는 고흥을 연상시키는 '흥하다'라는 동사의 미래형이다. 신나고 정겨운 분위기가 나면서도, 끝에 이로울 이 '利'를 표기해 종합적이고 체계적인 농수산물 유통을 통해 고흥군 전체의 이익을 도모하자는 의지를 담았다. 그러나 시장분석과정에서 동일한 규격과 품질을 통해 '흥나리'와 고흥군을 연결할 수 있는 보다 높은 브랜드 인지도가 요구되었으며, 고흥군의 장점인 다양한 농수산물의 생산이 오히려 브랜드 가치를 하락시키는 요인으로 작용하고 있다는 지적도 나왔다. 상품의 종류가 너무 많아 주력상품이 드러나기보다 오히려 브랜드 이미지가 너무 과용될 수 있었기 때문이다. 따라서 마늘, 유자 등 먼저 소수 정예의 품목을 선정해 '흥나리'브랜드 이미지를 앞장서서 이끌어갈 주력 브랜드상품 개발이 절실하였다. 고흥군유통㈜은 생산자와 소비자를 동시에 보호하는 브랜드 중개형 유통회사로서 정체성을 확립하기 하는 것을 구체적인 방향으로 삼아

흥나리 브랜드와 산지유통센터

지속적으로 산지거점유통조직으로 성장한다는 전략을 세웠다.

마늘과 함께 브랜드 이미지를 견인할 품목은 '유자'이다. 일찍부터 고흥군유통㈜은 농수산품 온라인 쇼핑몰 '고흥청정마켓(http://www.goheungmall.or.kr)'을 운영하며 전국적인 판로확대에 주력하고 있었다. 특히 고흥 유자는 이미 자체적으로도 높은 브랜드 이미지를 확보하고 있어서 고흥군유통㈜의 브랜드 이미지 제고에도 긍정적인 효과를 기대하고 있다.

⑥ step 5 : 산지유통센터(APC) 운영 활성화를 통한 도약 발판 마련

고흥군유통㈜은 설립 당시부터 고흥 지역 농가들의 활발한 판로 확보라는 지역적 과제를 받아 안고 출범하였다. 이는 유통창구의 단일화, 농산물의 규격화·표준화를 통해 유통혁신을 이루는 것이다. 기업수준의 대량공급체제 구축과 안정적인 물량확보가 이뤄진다면 다양한 판매처를 통한 중장기적인 발전 전략을 마련할 수 있게 된다. 이것은 고흥 지역 농가들의 오랜 숙원사업이자 소비자의 측면에서도 우수한 품질의 농수산물을 보다 투명하고 빠른 유통과정을 통해 전달받는 유익한 일이 된다.

이러한 유통혁신을 주도하는 고흥군유통㈜의 핵심동력은 바로 고흥군 과역면 도천리 일대에 자리한 농산물 산지유통센터(APC)다. 16,686㎡부지에 공동 집하장, 선별·포장장, 저온저장고와 식자재 전처리가공시설 등 3,277㎡의 유통시설을 갖추고 있는 고흥군 APC의 활성화는 핵심적인 컨설팅전략과제였다. 그런데 APC를 처음 건립하고 유경험자가 별로 없는 상태에서 실제적으로 APC 운영매뉴얼의 활용도를 높이기란 쉬운 일이 아니었다.

고흥군유통㈜ 입장에서도 APC 운영을 맡는 운영인력의 기술적인 전문성은 대단히 중요한 요소이다. 수확한 농수산물에 대해 적절한 관리기술이 뒷받침 되지 못할 경우나 당도선별기나 카메라선별기와 같은 고도의 기술력을 요하는 장비사용이 미숙할 경우 큰 손실로 이어질 수 있다.

고흥군에서 군 최초로 2012년 11월 20일에 관내 오이 생산농가들을 대상으로'오이공동선별출하회'를 구성하고, 고흥군 APC를 활용한 공동선별 출하사업을 시작하였다. 이는 연간 5500손 이상을 생산하는 고흥 지역 농가들이 그동안 개별적으로 출하하며 겪던 유통의 한계를 극복할 기회가 될 것이다.

오이 공동선별 출하사업의 관건 역시 APC의 활성화에 달려있다. 고흥 지역의 오이는 노화진행속도가 빨라 5월에 과락현상이 발생하고 과형이 커져서 박스 안에 표준개수가 다 들어가지 못하는 문제가 발생하고 있었다. 이를 해결하기 위하여 농업기술원 등과 연계하여 오이의 노화진행속도 문제를 개선할 수 있는 기술적인 개선을 도모하는 한편, 시장이 선호하는 흑침계의 긴 오이를 소포장하는 방안을 마련하였다. 대형유통업체들 중에서는 흑침계와 백침계에 대한 선호도가 제각각 다르기 때문에 향후 그러한 점을 감안한 유통전략의 수립도 요구된다. 이러한

전체적인 방향 안에서 APC를 어떻게 활용할 것인가에 대한 실제적인 활용도와 노하우의 축적이야말로 고흥군유통㈜의 APC 활성화를 좌우할 주요한 과제가 될 것이다.

⑦ 컨설팅의 성과

컨설팅을 수행했던 지역농업네트워크의 김현준 컨설턴트는, '농업컨설팅이 일반기업체 컨설팅과 다른 점은 조직의 경영을 단순히 수익을 내기 위한 경제활동의 일부로만 보지 않고, 지역과 농업인이 함께 공생하는 문제로써 고민한다는 점에 있다'고 말한다. 고흥군유통㈜의 경우에도 변화하는 산지유통정책과 내부적인 어려움 속에서도 고민의 초점은 항상 '어떻게 하면 농업인들이 더욱 우수한 품질의 농수산물 생산에 전념하게 할 것인가', '어떻게 하면 소비자에게 우수한 품질의 고흥 지역 농수산물을 소개할 것인가'에 맞춰져 있었다.

성장성, 효율성, 협력체계 구축. 컨설팅을 진행했다고 해서 단번에 모든 것이 바뀌는 것은 아니다. 하지만, 어떤 방향을 향해서, 얼마만큼, 어떤 방식을 통해, 누구와 함께 갈 것인가는 분명히 제시되었다.

농산물의 유통은 자연환경적인 요소, 변동이 심한 유통환경 등으로 특히 더 어려운 분야이지만, 지역 농가들의 바램처럼 고흥군유통㈜이 성장할수록 농업인들은 마음 놓고 생산에만 전념할 수 있게 되고, 소비자들은 더욱 우수한 농수산물을 더 편리하고 저렴하게 맛볼 수 있게 될 것이다.

3) 석화영농조합법인[38]

① 경영체 소개 및 농업컨설팅 지원동기

- **설립일** : 1998년
- **대표자** : 한영만 (2007년 컨설팅 당시)
- **주요품목** : 관엽류, 분화 생산
- **경영체주소** : 경기도 용인시 남사면 전궁리
- **컨설팅업체** : 한국농업대학 농업경영컨설팅센터
- **컨설팅기간** : 1년차) 2006. 5 ~ 2006. 12 / 2년차) 2007. 5 ~ 2007. 12

38) 또 하나의 성공 전략, 농업경영컨설팅 (농림수산식품부, 2008)

경기도 남부 용인 지역의 남사면은 화훼재배 지역으로 이름난 곳이다. 남사지역을 둘러보면 시선이 닿는 곳마다 온통 비닐 온실일 정도로 이 지역의 화훼 재배 농가와 규모는 상상을 초월한다. 2007년 기준으로 용인 지역의 화훼 재배 농가는 약 200여 농가로 재배 면적만 57ha에 이르며 생산액은 약 160억원 정도로 분화생산단지가 형성되어 있다. 이러한 중심에 석화영농조합법인이 있다. 석화영농조합법인은 1998년 여덟 농가가 처음 출발한 것이 시초로 그 당시에는 우량 종자와 재배 기술을 공유하고 배우기 위해 조합을 결성하였다. 특히 우량 종자를 다량 보유한 외국 육종 회사와 협력 관계를 맺고 해외 연수를 통해 재배 기술을 중심적으로 습득하였다. 화훼 재배 30년 경력의 한영만 대표는 새로운 품종과 소비 패턴 등 화훼 트렌드를 배우기 위해 조합원들과 함께 해외 연수와 유럽의 대규모 꽃박람회를 자주 다녀왔다.

이처럼 조합에서는 화훼의 흐름을 발 빠르게 파악해 일본이나 우리나라의 화훼 동향을 예측해 재배 품목을 결정하고 수요를 계산하는 등 효과적인 화훼 생산에 접목하고 있다. 뿐만 아니라 시설 투자에도 힘을 쏟아 양액 재배와 관수 시스템을 선진국 형태로 바꾸는 한편 전문 화훼 품목을 조합원별로 생산하면서 명실 공히 전국적으로 가장 유명한 화훼 생산 영농조합으로 거듭나고 있다. 2007년 현재 조합원도 50여 명으로 늘어나 조직적이고 체계적인 화훼 생산에 전력투구하고 있다.

석화영농조합법인은 시설 투자와 선진 재배 기술 도입으로 화훼 생산 능력이나 품질 면에서 세계적인 화훼 선진국인 네덜란드의 화훼 생산과 견주어도 전혀 손색이 없다. 다만 차이점이 있다면 출하 방식인데 석화영농조합법인의 주 출하 방식은 분화류 생산이 단지화되어 있어 상인이 농장을 직접 찾아와 구매하거나 중간 유통센터를 거치는 위탁 판매를 한다는 점이다. 이러한 유통 체계는 가격과 판매 제고, 위탁 수수료(10%) 등에서 문제점이 많아 2002년부터는 농가 스스로 주요 위탁 판매 지역에 직판 배송 체계를 확립하고 위탁 수수료를 7~8%로 줄이는 등 개선노력을 기울였다. 그러나 여전히 문제점은 존재했으며 합리적인 유통 시스템의 필요성이 절실하였다. 조합에서는 이전까지 신품종이나 신재배 기술 습득에 주력하였으나 시간이 흐르면서 유통의 중요성을 깨닫게 된 것이다.

한영만 대표와 조합원들은 현대화된 유통센터와 그것에 기초한 체제 개편이 필요하다는 점에 의견을 모으고 2006년 5월 한국농업대학 농업경영컨설팅센터의 박노복 교수에게 농업경영 컨설팅을 의뢰하게 된다.

② Step 1 : 화훼 장인 유통 배우기

석화영농조합법인은 초창기 재배 기술 습득이나 생산은 공동으로 했지만 판매는 농가별로 하는 이중적인 구조였다. 주요 생산품인 분화류가 공영 및 도매시장을 통해 유통되는 비율은 약 10% 내외여서 도매시장의 기능이 취약하고 지방 수집상이나 유사 중간 도매업자가

중심이었다.

이와 같은 구조는 생산자의 거래 교섭력을 약화시켜 가격 및 판매 제고 등 여러 부분에서 불합리한 점이 많아 하루빨리 농가별 유통을 지양하고 산지 유통센터를 통한 도매 유통을 확대해 생산자의 거래 교섭력을 강화하는 유통 시스템이 절실하였다. 이에 따라 컨설팅팀은 첫 번째 컨설팅 단계로 조합원들을 대상으로 유통의 단일화의 필요성에 대해 설명하고, 새로운 유통 시스템과 향후 유통과 법인의 발전 방향에 대해 교육해나가는 것이 시급하다고 판단하였다.

한영만 대표와 박노복 교수의 컨설팅 현장

유통 시스템을 개선하면 유통 마진을 줄여 조합원들에게 이익을 확보해 줄 뿐만 아니라 유통이 원활해짐에 따라 생산 시스템도 활발해져 전체 조합원들의 생산 기반도 튼튼해진다. 이러한 내용의 컨설팅 교육으로 조합원들은 산지 유통센터를 거친 도매 유통과 물류 표준화를 통해 거래 교섭력을 강화하는 것이 실질 소득 증대에 기여한다는 사실에 눈을 뜨고 산지 유통센터 건립에 박차를 가하게 된다.

③ Step 2 : 한걸음씩 앞으로, 임시 유통센터 건립

석화영농조합법인에서는 현대식 시설의 원예 유통센터를 건립하기 전에 먼저 공동 유통 집하장을 세웠다. 조합원들의 뜻은 한데 모았지만 부지 선정이나 자금 출자 등의 문제가 남아 있어 우선 120㎡ 규모의 임시 유통센터를 만든 것이다. 이전에는 중간 상인들이 일일이 개별 농가를 돌면서 분화를 구매했고 그 과정에서 번거로운 작업이 많았으나, 2006년 2월 공동 집하장을 마련한 후에는 한 곳에서 원하는 물품을 모두 구입할 수 있게 되었다. 또한 조합에서 가격을 결정하고 출하했기 때문에 단가가 올라가고 소득도 향상되었다. 또 제품 실명제를 실시해 박스마다 농장명과 생산자명을 표기하고 등급별로 제품을 출하했기 때문에 개별 조합원들도 품질 향상을 위해 노력하게 되었다.

가격도 법인이 정하고 유통을 법인 유통팀이 전담하니 조합원들은 이를 믿고 품질 향상에만 매진할 수 있었고, 그 결과 같은 면적에서 생산량이 증가하는 성과를 거두었다. 결국 임시 유통센터를 설립함으로써 기존의 유통 단계에서 1~2단계를 줄인 유통 구조를 확보하게 된 것이다.

이곳 공동 집하장은 조합원들만 이용한 것이 아니었다. 2006년에만 이곳을 이용한 화훼 재배 농가는 무려 220여 곳이나 되었다. 한영만 대표와 조합원들은 이러한 유통센터를 통해 전체 화훼 농가의 생산기반이 튼튼해진다고 생각하고 있다. 임시 유통센터를 통해 석화영농조합법인은 재배 환경을 안정화하고 최종 소비자에게 가는 유통 단계를 줄여서 궁극적으로 소비자의 접근 폭을 넓혀나갔다.

④ step 3 : 원예 유통센터 건립

임시 유통센터가 자리 잡으면서 본격적으로 '용인화훼유통센터'의 건립을 추진하게 되었다. 조합원들의 자발적인 출자와 지방자치단체의 지원을 얻어 마침내 2007년 12월 8,260㎡ 부지에 연면적 1,650㎡ 규모로 용인화훼유통센터가 건립되었다. 이 용인화훼유통센터는 화훼 저장 시설과 자동 분류 시설 등을 갖추고 있다. 유통센터 건립을 계기로 경기도 지역을 포함한 화훼 유통 산업의 거점이 됨으로써 농가의 안정적인 유통망 확보의 토대를 마련하였다. 산지 기반의 유통센터 건립으로 마케팅 거래 교섭력이 강화되어 개별 농가 및 작목반 단위로 출하하던 것에서 벗어나 산지 판매장이 확보됨으로써 출하 비용 감소와 농가의 계획 생산이 가능해졌다. 또한 위탁 판매 시 수수료를 10%에서 법정 수수료 5~7%대로 낮추어 출하 비용을 줄일 수 있었으며, 농가는 판매망 확보로 연중 계획 생산이 가능해지고 출하 물량을 소화할 수 있어 소득이 2~3배로 증가하고 있다.

용인화훼유통센터

한영만 대표는 농업인들이 주체가 되어 유통을 주도하는 시대로 변해가고 생산자와 소비자의 직거래가 활성화되면 지금보다 가격을 50% 이상 낮추어 소비자가 더 많이 찾아올 수 있는 환경이 될 것이라고 말한다. 특히 일반 소비자와의 거리를 좁히기 위해 직접 찾아가는 마케팅으로 실내 미니정원 설치 및 관리 방안을 계획하고 있으며, 대형 마트에 화훼 전문 판매점을 입점시킬 계획도 가지고 있다. 미국과 유럽의 경우 화훼만 취급하는 대형 마트와 월마트 등에서 화훼를 전문적으로 판매한다. 이러한 판매 방식을 도입할 경우 물류비가 30~40% 절약되어 소비자와 판매자에게 모두 이득이 될 것으로 전망하였다.

또 석화영농조합법인은 성공적인 컨설팅 내용을 바탕으로 산지 유통센터의 시설 기반을 활용한 원예전시장을 운영해 마케팅을 강화하고 원예 문화센터 시설을 조성할 계획이다. 그 밖에 전문 기관과 합동으로 원예 체험 교육 프로그램을 개발하여 체험 학습장도 만들 예정이다.

⑤ 컨설팅의 성과

컨설팅의 결과로 석화연농조합법인은 고유 브랜드와 생산자 표시제 출하 박스로 상품성을 확보하였고 시장에서 인지도를 높이게 되었다. 또한 유통센터 건립을 계기로 원예 유통의 중심지

로 발돋움하고 있다. 이러한 결과로 2005년 10%의 위탁판매 수수료는 2007년에 5~7%대로 낮아졌으며, 매출액은 2005년 5억원에서 2007년 40억원으로 크게 상승하였다.

원예 산업은 기반 시설의 원예 공원화 등 관련 시설의 활용을 통해 관광 농업으로 발전하기에 매우 유리한 산업이다. 따라서 석화영농조합법인은 앞으로 화훼 유통 단지의 중심을 넘어 2차, 3차 산업으로 발전해야 한다. 마케팅 면에서는 표준화된 운반구의 점진적인 확대와 공동 브랜드 개발 및 지속적인 신규 시장 개척이 이루어져야 하며, 원예 문화센터와 원예 체험 프로그램 개발을 통해 '생활 속의 원예'를 추구해야 한다.

4) 아자개RPC[39]

① 경영체 소개 및 농업컨설팅 시행동기

- **설립일** : 2005년 10월
- **대표자** : 안성환
- **주요품목** : 쌀
- **경영체주소** : 경북 상주시 사벌면 덕담리
- **컨설팅업체** : 계명마케팅연구소
- **컨설팅기간** : 1년차) 2006. 5 ~ 2006. 12 / 2년차) 2007. 1 ~ 2007. 12

경북 상주시 사벌면은 전통적으로 맑은 물과 공해 없는 천연의 곡창 지대로 알려져 있다. 중부 내륙의 가장 넓은 평야 지대로 일조량이 많고 위도가 36.4°에 위치하여 중만생 품종 재배의 최적지다. 친환경, 고품질의 쌀을 생산하는 이곳에 아자개RPC가 위치하고 있다. 아자개RPC는 2005년 10월 조합원 79명이 참여한 소규모 RPC로 출발했다. 아자개RPC 안성환 대표는 2003년부터 친환경 쌀 작목반을 운영하면서 우리 쌀의 고품질화를 위해 우렁이 농법, 오리 농법, 쌀겨 농업 등 다양하고 친환경적인 농법을 실천해왔다. 이러한 노력의 결실로 작목반은 2004년 대통령상을 수상하였고, 이후 농촌진흥청의 고품질 쌀 생산 단지로 선정되어 RPC건설을 추진하게 되었다. 안성환 대표와 조합원이 의기투합하여 조합원의 출자와 상주시와 사벌면의 도움을 바탕으로 아자개RPC를 건설하였으며, 농촌진흥청에서 '탑라이스'브랜드를 획득하였고, 고품질 친환경 브랜드인 '아자개쌀'을 생산하게 되었다.

39) 또 하나의 성공 전략, 농업경영컨설팅 (농림수산식품부, 2008)

안성환 대표와 대통령 표창

처음 79개 농가로 시작한 조합은 2006년에 440개 농가로 조합원이 늘었고, 농촌진흥청 '탑라이스' 브랜드 148개 농가와 '아자개쌀'292개 농가로 구성되어 있다. 이곳에서 생산되는 쌀은 단백질 함량이 6.5% 이하, 완전미 비율 95% 이상으로 밥맛 좋기로 유명하다. 이처럼 완전미 비율이 높음에도 불구하고 컨설팅을 받기 전 유통이나 판매는 걸음마 수준을 벗어나지 못하고 있었다. RPC 초창기에는 농촌진흥청의 주선으로 중간 납품 업체를 거쳐 대형마트나 일반 상회에 납품했으며, 개인적으로도 홍보 활동을 했다. 그러나 전화나 바이어 상담을 통해 쌀의 우수성을 홍보했으나 알아주는 사람이 없었고, 하루에 20kg 포장 열 포대도 팔지 못하는 난관에 부딪치게 되었다. 안성환 대표와 조합원은 이러한 유통과 마케팅의 취약성을 극복하고자 농업경영컨설팅을 의뢰하였다.

② Step 1 : 완전미가 경쟁력

아자개RPC는 컨설팅을 받기 전에도 농촌진흥청에서 인정하는 고품질 쌀 '탑라이스'를 생산할 정도로 품질 경쟁력이 있었지만 완전미 비율에서 문제가 있었다. 때문에 컨설팅을 통해 이러한 문제를 해결하는데 주력했다. 일반 RPC에서는 비용 부담으로 색채 선별기와 입형 분리기를 설치하지 못하는 실정이었지만 아자개RPC는 컨설팅을 통해 생산 공정에 입형 분리기와 색채 선별기를 설치해 완전미 비율을 현격하게 높였다.

③ Step 2 : 소비자 트렌드와 유통에 대한 교육을 통한 변화

아자개RPC의 유통과 마케팅의 취약성을 해결하기 위하여 먼저 소비자의 트렌드를 조합원들에게 교육하였다. 5차례에 걸친 교육과 현장 분석을 통해 조합원들은 유통에 눈을 뜨게 되었다. 조합원들이 교육을 통해 소비자의 취향이나 흐름을 알게 되고, 소비자에게 대응하는 방안을 알게 됨에 따라 자연스럽게 유통에 자신감을 가지게 되었다.

일반 유통업체와 거래할 때 물량 확보와 적정 가격 보장이 필요한데 과거의 방식으로는 불가능하였다. 게다가 중·대형 RPC는 다양한 수익 사업을 통해 수익을 올리지만 아자개RPC는 쌀 판매가 유일한 수단이었다. 따라서 경쟁력을 확보하기 위해서는 소비자 직거래를 통한 적정 수익률 확보가 무엇보다 필요하였다.

이에 이미지 개선 작업이 필요하다고 판단하여 전단지 제작과 포장 개선 작업을 시작하였다.

이러한 결과로 서울의 라이온스클럽 8곳과 연계해 약 2,000여 명의 고객을 확보하는 성과를 거두었고, 이들 고객에게 월 1천포 이상을 4만 5천원에 판매해, 일반 쌀 출하가격인 3만 9천원보다 높은 가격에 내보냈다. 또 지속적인 고객관리를 위하여 당일 도정, 당일 배송 시스템을 도입하여 주문 뒤 이틀 이내에 소비자가 받을 수 있도록 시스템을 개선하였다.

④ step 3 : 친환경 이미지로 소비자 신뢰도 고취

아자개RPC 조합원들은 저농약 친환경 농법을 고집하고 있다. 79명의 지역 내 선도 농민이 우렁이, 오리, 쌀겨를 이용한 친환경 고품질 쌀을 생산하고 있으며, 더 나아가 완전 유기농 쌀 생산을 목표로 하고 있다. 이러한 친환경 이미지를 소비자에게 어필하기 위해 친환경 관련 체험 마케팅을 시도하고 있다. 가을철이면 소비자들과 함께 김치 담그기 행사를 비롯하여 모심기, 우렁이 관찰, 메뚜기 잡기 등을 실시해 소비자들에게 친근한 이미지를 심고 있으며, 실제로 소비자들이 눈으로 친환경 농업(오리, 우렁이, 쌀겨)을 보게 해 신뢰감을 쌓고 있다. 또 근처의 중덕저수지를 이용하여 회원들에게 철새 관찰 체험을 실시해 높은 호응을 얻고 있다. 언제든지 소비자가 와서 우렁이와 메뚜기를 볼 수 있는 환경은 소비자에게 믿음을 주고 있다.

안성환 대표와 조합원들은 이러한 친환경 이미지를 소비자에게 지속적으로 심어 아자개RPC의 쌀은 정말 믿고 구매할 수 있는 친환경 고품질의 쌀이라는 신뢰감을 지속적으로 쌓아나갈 계획이다.

⑤ step 4 : 새로운 비전 모색

아자개RPC에서는 앞으로 수매 물량과 매출 확대를 위해서 생산 면적을 더 늘릴 계획이다. 한편 밥 짓는 숯을 개발해 첨가하여 유통기간과 품질을 더 높일 수 있는 방법도 강구 중이다. 또한 가장 중요하다고 할 수 있는 상품 차별화 전략을 구사해 고품질 쌀과 중·저질 쌀을 구분하고, 재배 기술, 저장 방법, 가공 기술 등에서 차별화를 꾀할 생각이다. 그 밖에 친환경 쌀뿐만 아니라 영양이 완전한 배아미, 완전미, 저칼로 쌀 또는 이들의 배합으로 새롭게 흑미와 5분도미를 개발 중에 있다.

쌀 소비가 줄어드는 시점에서 소형RPC가 생존하고 발전하기 위해서는 독자적인 유통망을 확보하고 발전시켜야 한다. 이를 위해 아자개RPC에서는 회원 조합 외에 일반 쌀 시장에 참여할 수 있도록 재구성 중이다. 특히 유통망 재정비 및 확충을 위해 온라인 공급 시스템을 구축하고 전문적인 기능은 유통 전문가에게 아웃소싱할 계획이다.

또 새로운 거래처로 판매 및 홍보 효과가 큰 홈쇼핑 판매를 추진하는 한편 인터넷 쇼핑몰 공급도 확대하고 있다. 한편 각 농가에서는 품종을 단일화하고, 친환경 재배를 넘어 유기농 재배로 발돋움하고 있다. 상주 시내 관광지 및 역사 탐방 프로그램 등과 연계한 쌀 생산 현장 체험 및 견학 시스템을 구축하여 친환경 고품질 이미지를 더욱 고양시킬 계획이다.

쌀 브랜드, 안성환 대표와 곽주완 소장

⑥ 컨설팅의 성과

아자개RPC는 컨설팅을 통하여 많은 성과를 도출해냈다. 서울 라이온스 클럽 등과 연계한 고객 확보를 통해 2006년에 40kg 포장 22만 포를 판매하는 실적을 올렸고, 직고래 고객도 전년의 300가구에서 1,500가구로 늘었다. 또한 롯데후레쉬델리커㈜와 삼각 김밥용 쌀 납품 계약을 체결하고, 매주 한 차례 '탑라이스'쌀 10kg 포장 200포를 납품하고 있다. 이러한 노력으로 아자개 영농법인은 출하량이 전년에 대비하여 2006년 130.7%, 2007년 21.8% 상승하였다. 매출액 역시 2005년 3억원에서 2006년 8억 8,800만원, 2007년 20억원으로 급격하게 상승하고 있다. 한편 RPC의 면적과 조합원의 재배면적은 2005년과 동일하다는 점에서 이러한 성과는 더욱 의미가 크다고 하겠다. (저온저장고 2곳과 사일로 3동만 증설)

특히 출하 점유비율을 보면 2005년의 경우 일반 상회가 40%였으나, 2007년에는 8.6%로 감소하고, 직거래의 비중이 38.0%로 급증하게 되었고, 직거래 고정고객으로 1,570명을 확보하였다.

출하량과 매출액 신장으로 아자개RPC는 2006년에 1억원 이상의 이익을 올렸고, 조합원에게 5%의 배당금을 지급하였다. 조합원들은 다른 조합에 비해 높은 가격에 벼를 판매하고, 추가 수익도 얻게 된 것이다. 이 결과 조합원들의 소득은 25% 정도 증가하였다.

■ 2005년~2007년 출하량 비교

(단위 : kg, %)

구분	점유비					
	2005		2006		2007(8개월)	
	거래량	점유비	거래량	점유비	거래량	점유비
직거래	-	-	17,600	3.8	172,900	38.0
일반 상회	80,000	40.0	175,100	38.0	48,200	8.6
유통 매장	120,000	60.0	268,700	58.2	244,700	36.3
식자재	-	-	-	-	96,400	17.1
계	200,000	100.0	461,400	100.0	562,200	100.0

부록2 선진국의 농업지식시스템

주요국 농업지식시스템을 중심으로

1. 농업지식시스템 유형

주요국의 농업지식시스템은 다양한 변화를 겪고 있으며, 시스템의 통합·분산 등을 통해 점진적 혹은 급진적으로 환경변화에 적응하고자 한다.

아래 사례를 통해 도출한 농업지식시스템의 유형은 국가주도형(스위스, 일본), 민간주도형(덴마크, 영국, 네덜란드, 독일의 동북부), 절충형(프랑스, 독일의 북서부)으로 나눌 수 있다. 전반적으로 공공부문의 서비스는 축소되고 민간부분이 확대되는 추세이며 연구와 지도부분의 연계방안 또한 공통적으로 모색하고 있다.

2. 선진국의 농업지식시스템

1) 덴마크

덴마크의 농업지식시스템은 기초연구, 고등연구, 지도로 구성되며 연구의 대부분은 대학이 전담하고 지도는 DAAS(the Danish Agricultural Advisory Service)가 담당한다.

정부 핵심부처인 과학기술혁신부(MSTI 또는 과학부)가 연구전략, 프로그램, 방향을 결정하고 산하의 덴마크과학기술혁신청(DASTI)이 관련사항을 책임지고 있다. 식품농수산부(MFAF)는 농업R&D 공공재원의 일부를 녹색개발·시연프로그램(GDDP)에 제공하고, 대학의 공공부문 서비스에도 자금을 지원하며 환경부도 식품 및 농업 관련 연구에 기여하고 있다.

지도를 담당하고 있는 DAAS는 농민이 소유·관리·이용하는 조직으로 1971년 창설되었다. 조직의 구조는 1개의 국가지식센터가 32개 독립적 지역서비스센터와 연계한 2차원적 상담시스템으로 국가지식센터(대학, 기업 공동연구 등)에서 연구한 결과를 지역서비스센터가 제공한다.

DAAS에 소속된 전문가는 약 3,500명이며 4만5천여명의 농민들을 대상으로 서비스를 제공하고 있다.

DAAS의 상담서비스의 주요 과제는

① 생산기술 노하우, 생산방법 및 자금지원
② 생산에 대한 계획과 실행 지침 제공
③ 기술적, 경제적 데이터 기록·관리
④ 추가로 요구되는 강좌 구성
⑤ 현장의 농민과 연구원간의 네트워크 형성
⑥ 재무, 회계 및 재정 문제를 포함한 자문 등으로 농가에 필요한 거의 모든 영역의 서비스를 제공한다.

DAAS의 관리는 DAFC(The Danish Agriculture and Food Council)가 담당하고 있으며 그 범위는 서비스를 지원하는 전문가, 정부와 의회, 유럽의 정책, 농민의 이해까지를 포함한다.

2) 프랑스

프랑스의 농업지식시스템은 기술 및 고등교육, 연구, 개발로 구성되며 국가공공연구조직은 농수산식품농촌계획부(Ministry of agriculture, food, fisheries, rural affairs and planning, MAAPRAT)가 담당하며 클러스터와 네트워크를 지향하는 방향으로 이루어지고 있다.

프랑스의 농업연구는 국가주도로 이루어지며 국가공공연구조직은 국립농업연구소(INRA), 국립농기계·농경학·수자원·산림센터(CEMAGREF), 국립해양연구소(IFREMER)의 3대 연구기관으로 MAAPRAT와 함께 수행하고 있다. 준공공조직으로는 R&D기술센터가 있으며 단기

응용연구 및 기술이전을 담당하고 있다.

농업지도 서비스는 농업회의소, 공동운영주체, 농업투입재 공급자등에 의해 공급되고 있으며 농업회의소가 주요한 지도 서비스 기관이다. 농업회의소는 94개 부서 농업회의소, 21개 지역농업회의소, 1개 국립기관이 있으며 이들이 모든 프랑스 농업회의소(APCA)를 포괄하고 7,800명의 직원 중 5,800명의 엔지니어/기술자가 자문서비스를 지원하고 있다.

이와 같은 서비스 체계의 특징은

① 하부의 활동가들을 모아 분권화

② 지식조달·직업훈련 제공에 기초한 접근

③ 중앙정부는 해당부분의 기금을 지원

④ 재정이 공동사업 특징에 따라 재분배로 이루어진다.

3) 독일

독일의 농업지식시스템은 연구와 지도 인프라가 잘 갖춰져 있다. 특히 교육과 지도는 전적으로 주정부 책임 하에 이루어지고 있으며 공급추체는 크게 공공유형, 민간유형, 농업회의소유형으로 구분할 수 있다.

독일 농업연구는 정부 주도로 이루어지며 다음과 같이 분류 할 수 있다.

① 연방정부의 재정지원을 받는 식품농촌소비자보호부(BMELV) 소속 연구기관

② 연방정부와 주정부의 공동출자로 연구를 수행하는 조직

③ 주정부의 재정지원을 받는 대학과 주정부 소속 연구기관

④ 범 부처적 특별한 기금과 프로그램으로 연구를 수행하는 조직

독일의 교육과 지도는 주별 공공유형, 민간유형, 농업회의소유형으로 나누어지며 공공유형은 남부독일 5개 주(정부기관이 시행하고 있지만 민간컨설팅이 확산되는 추세), 민간유형은 동북부 5개 주와 남부1개주, 농업회의소유형은 서북부 5개주에서 지원되고 있다.

지역별로 차이가 있지만 전반적으로 공공서비스 비중이 축소하고 민간서비스 영역이 확대되는 경향을 보인다.

① 남부지역 지도서비스의 특징과 변화 : 행정이 주로 수행하고 있으나 점차 공공서비스는 축소하고 민간(완전민간, 반관반민)서비스가 확대되는 추세를 보이며 연구와 컨설팅을 연계하는 공식적 기구는 없다.

② 서북부지역 지도서비스의 특징과 변화 : 농업회의소가 전담하고 있으며 농업회의소 내에서 응용연구–교육–컨설팅이 일괄적으로 수행되는 구조이다. 때문에 조직내 연구와 지도의 연계가 활발하다.

4) 네덜란드

네덜란드의 농업지식시스템 변화는 매우 급진적이다. 농업연구는 대학에서 주로 실시하며 지도 및 교육은 1993년부터 민간이 주도로 실시했다.

농업연구는 연구단계별, 주체별 이루어지고 있다. 기초연구는 대학의 연구진(장기과제), 응용연구는 연구소 중심의 연구진(단기과제), 연구적용은 전체 연구분야에 해당되나 지역연구소 중심(즉시과제)으로 추진되고 있다. 네덜란드 연구활동의 핵심주체는 와게닝엔대학(WUR)으로 그 영역과 역할에 따라 복합적 구조를 가지고 있어 연구의 중요도와 우선순위에 따라 유연하게 대처 가능하다.

네덜란드의 지도서비스는 완전 민영화되었으며 주요 공급하는 주체는 DLV(Dienst Landbouw voorliching)Advisory Group을 비롯해 농민연합회, 농자재공급사, 민간컨설턴트 등이 참여하고 있으며 그중 핵심주체는 DLV이다.

DLV는 25개 국내외 지역사무소를 두고, 12개 사업부별 전문가 집단을 구성하여 품목별 생산기술 등의 서비스를 제공하고 있다.

네덜란드의 농업지식시스템은 공급자 중심에서 시장 및 고객 중심으로 변화 시켰고 비용 지불에 대한 정당성을 이해시켜 주도적인 사업 참여와 전문화된 인력을 육성하는데 기여하고 있다.

5) 스위스

스위스의 농업지식시스템은 중앙과 지방정부(칸톤)의 분산화이다.

기존 연방농업청(FOAG)에 소속된 6개 연구기관을 3개로 통합하고 농업농촌발전연합회를 통해 연구기관과 현장지도기관의 연계를 강화하였으며 이를 기초로 컨설팅서비스기관(칸톤)이 형성되어 지식교환의 통로로 활용되고 있다.

연구는 공공과 민간이 다양하게 참여하며 이를 기초로 칸톤 소속기관인 농업상담서비스(Cantonal agricultural advisory services)에서 주로 담당한다.

스위스 농업연구의 핵심 연방농업청(FOAG)이며 전략적 기본방향을 설정하고 기본계획을 수립하는 역할을 수행한다. 여기서 수립된 방향에 따라 연방농업연구소(공공연구), 종합대학 응

용과학대학, 민간의 농식품연구 및 지도보급기관 등이 연구를 수행한다.

지도서비스는 대부분 교육기능을 겸하고 있으며 경영 및 농장관리분야 전문가와 생산기술분야 전문가로 구성된다. 지도서비스는 크게 ① 농민이 원하는 것, ② 사회적 수요 충족을 위한 것으로 나누어진다.

Bern Canton=INFORAMA의 사례

- **베른 칸톤의 교육 및 컨설팅을 담당하는 정부기관**
- **6개 지역거점이 있으며 4개 분야(교육, 컨설팅, 가정경제학, 과일 및 채소)의 기구로 구성**
- **종사자 약 200명**
  - 컨설턴드 33명(풀타임 27명), 교수 15명
  - 교육프로그램 운영자
  - 지원그룹 40~50명

- **교육과 컨설팅**
  - 교육과 컨설팅을 명확하게 구분하기는 어려움(overflowing 관계)
  - 스위스의 경우, 교육과 컨설팅이 한 우산 안에서 이뤄지는 것(Education and Consultation from one hand and under umbrella)이 특징이며, 명확하게 선이 그어지지 않는 것을 장점으로 보고 있음

- **전문가들의 배치**
  - 경영및농장관리분야 11명: 이들이 주로 컨설팅을 담당
  - 생산기술분야 15명: 이들이 주로 교육을 담당
  - 교육, 컨설팅 담당자들간 네트워킹을 통해 컨설팅이 수행되는 구조

- **컨설팅의 목표**
  - 최종 의사결정은 농가의 몫이며, 컨설턴트는 최선의 해결책을 선택하도록 지원하는 것
  - 컨설팅이 필요한 이유는? 스위스농민의 경우 기업가적 능력은 충분치 않음. 능력을 갖춘 사람은 1/5 정도에 불과

- **컨설턴트**
  - 대부분 농대 출신이고, 80% 정도는 농가 출신
  - 취직 후 2년여 지나야 컨설턴트가 되며, 그 과정에서 전문가로 성장하게 됨. 즉, 제너럴리스트로 들어와 스페셜리스트로 성장해 가게 됨. 이 과정의 공식적 교육과정은 없으며 비공식적인 과정을 거쳐 역량강화가 이뤄짐. 다만, 컨설턴트로서의 재교육은 Agridea에서 이뤄짐

6) 영국

영국의 농업지식시스템은 기초연구는 과학기술청(DTI) 산하 생명과학연구위원회(BBSRC), 스코틀랜드 정부연구소 및 대학이 담당하고, 응용연구는 환경식품농촌개발부(DEFRA), 대학, 그리고 독립적 연구제공기관들(ADAS, NIAB, TAG)이 제공하고 있으며 지도서비스는 완전히 민영화되어 추진되고 있다.

농업연구는 주요부서는 환경식품농촌개발부(DEFRA)이며 DEFRA의 연구 프로그램은 전략적 정책지원의 성격이 강하고 정책적 조치의 근거를 마련하여 그 실행 및 효과에 집중하는 경향이 있다. BBSRC의 연구는 농식품, 동물과학, 생화학 및 세포생물학, 농공학 및 생물학적 시스템, 유전체학 등을 포괄한다.

영국 지도사업의 핵심주체는 ADAS(Agricultural Development & Advisory Services) 영국 최대 농업경영컨설팅 주식회사이며 21개 사무소와 연구소를 운영하고 60여 분야, 700명 이상의 전문가들이 활동하고 있다. 사업의 영역에 따른 12개 사업부서를 운영하고 있다.

영국 지도서비스의 민영화 과정

- 2차세계 대전 직후 지도사업은 군립 농업전문학교(county agricultural college)가 담당했는데, 1946년 NASS(National Agricultural Advisory Service)로 확대 개편 됨.
  - 목적은 식량증산을 위한 기술 개발 및 보급

- 1960년대에는 지도사업과 직결되는 지방 연구소와 시험포장이 정비됨.
  - 이때부터 전반적 기술보급뿐 아니라 개별경영에 대한 구체적 컨설팅 필요성이 제기되기 시작

- 1971년, 수의방역·공중위생부문과 환경보전지도사업부문만을 농림부 직접감독 아래 두고(비용효율적 시스템의 관점에서), 그밖에 지도사업부문은 에이전시인 ADAS로 분리 독립시키는 구조개혁이 실시됨.

- 1972년에는 토양분석서비스를 유료사업화함.

- 1980년대에 이르면 식량자급률이 65%까지 회복하고(1942년의 27%와 비교), 대처정권 등장으로 공공사업의 재정건전성이 강조되는 가운데, 1984~85년 사이에 지도사업의 재검토를 통해 '사업의 전면유료화'가 제언됨.

- 1986년 농업법으로 유료화가 결정되고, 1987년 이후 사업은 점차 유료·개별 컨설팅활동으로 바뀌었음.

- 1992년부터는 ADAS 자체의 민영화가 검토되고, 1995년에 민영화가 결정되고 이행기간을 거쳐 1997년에 ADAS는 완전 독립민간기업으로 탈바꿈됨. 대처정권하의 재정건전화, 정부조직의 민영화, 그리고 규제완화정책 방침에 따른 결과였음.
  - 1996년 1,800명에 달하던 ADAS의 정직원수는 2000년 1,340명으로 줄고 2011년 현재 700명임.

- ADAS의 활동은 크게 연구·실험부문과 컨설팅부문으로 나뉘는데, 양자는 일체화돼 있음.

- 컨설팅의 내용을 유형화하면, ①개인의 사적 활동을 지원하기 위한 컨설팅(농업경영컨설팅), ②농지이용과 비농지에 관련한 환경보전컨설팅, ③농업경영활동과 관련한 법률, 제도, 거래(경영관리컨설팅)임. ①은 과거부터 줄곧 해오던 것이며, ②, ③은 근년 확대되는 영역임.

7) 일본

일본의 농업지식시스템은 연구개발은 농림수산성 산하 농림수산기술회의가 담당하고 지도는 연구시스템과 독립적으로 각 지자체 보급기관에서 담당한다.

농업연구를 위해 농림수산기술회의를 설치하여 농림수산성의 농정계획을 바탕으로 연구계획을 수립하고 6개 독립행정법인과 산하의 38개 기관(연구소, 연구센터, 지소 등)과 대학, 민간연구기과 등에서 연구가 진행되고 있다.

농업지도를 위해 설치된 지자체 보급지원센터에서는 자격을 갖춘 보급지도원이 배치되어 국가와 지자체가 협력추진하며 농협 및 농업법인이 일부 역할을 분담한다.

농림수산성은 지자체와 협의를 거쳐 지도보급에 대한 운영가이드라인을 제시하고 이를 기초로 정책을 수립하여 시행하게 된다. 이때 정부는 지도보급에 소요되는 비용을 교부금 형태로 지급한다.

최근 6차산업화와 같이 복잡·다원화된 농업환경 변화에 따라 일본내에서 지도사업에 대한 새로운 변화를 모색하고 있으며 이러한 방안으로 시험연구기관과, 행정, 현장의 연계를 강화하여 전담하는 '특임보급지원'제도를 신설하여 기술의 기획 단계부터 시험연구·기술개발에 참여할 수 있도록 구상하였다. 이와 같은 정부와 교육·지도의 연계는 ①보급·연구·기능의 통합, ②보급센터의 광역재편, ③지방출장기관의 통합 등의 변화로 나타나고 있다.

부록3 농업경영컨설팅 컨설턴트 현황

2013년 등록 컨설턴트를 중심으로

1. 2013년 연령별, 자격·학위별 컨설턴트 분포 현황

박사, 유자격자 인력이 각각 29%, 23%로 가장 높게 나타났으며, 50대와 40대가 각각 33%, 31%로 높게 나타남. 특히 50대 박사학력 인력이 82명으로 전체 컨설턴트의 11%를 차지

■ 지역별 컨설턴트 분포

단위 : 명

세대	기타	경력자	학사	석사	유자격자	박사	총합계
50대	1	24	35	43	66	82	251
40대	2	16	59	54	45	64	240
60대	1	27	15	13	41	42	139
30대	2	6	25	30	14	16	93
70대		3	4	4	8	15	34
80대		2	1		1		4
20대					1		1
무응답		1					1
총합계	6	79	139	144	176	219	763

※ 자료 : 농림수산식품부교육문화정보원 내부자료

2. 2013년 평가등급별 컨설턴트 분포 현황

D등급 컨설턴트가 전체의 52%를 차지하여 가장 높은 비중은 나타냄.

■ 평가등급별 컨설턴트 분포

단위 : 명

평가등급	A	B	C	D	S	총합계
요약	30	63	271	397	2	763

※ 자료 : 농림수산식품부교육문화정보원 내부자료

3. 2013년 지역별 컨설턴트 분포 현황

2013년 등록 컨설턴트 763명의 지역별 분포를 분석한 결과 서울과 광주가 각각 30%, 20%를 차지하는 높은 분포를 보임.

■ 지역별 컨설턴트 분포

단위 : 명

시군	서울	광주	경기	대구	충북	전북	제주	충남	대전	부산	경남	전남	합계
서울	228												228
광주		152											152
대구				56									56
수원			32										32
용인			32										32
청주					32								32
전주						31							31
제주							28						28
김제						23							23
안양			23										23
대전									20				20
부산										13			13
화성			13										13
괴산					12								12
청원					12								12
논산								10					10
진주											9		9
공주								7					7
담양												7	7
연기								7					7
부천			6										6
군포			5										5
안산			5										5
합계	228	152	116	56	56	54	28	24	20	13	9	7	763

※ 자료 : 농림수산식품부교육문화정보원 내부자료

4. 2013년 전공분야별, 컨설팅기간별 컨설턴트 분포 현황

3년 이상~5년 미만의 컨설턴트 수가 가장 높게 나타났으며, 경영, 기술, 경영기술 분야 전문 인력이 전체의 76%를 차지함.

■ 전공분야별, 컨설팅기간별 컨설턴트 분포

단위 : 명

구분	3년 미만	3년이상 ~5년미만	5년이상 ~10년미만	10년이상 ~20년미만	20년 이상	비어 있음	합계
경영	56	161	45	14	6	1	283
기술	38	178	49	13	2		280
농산업	22	11	1	1	1	1	37
경영/기술	4	6	6				16
재무/회계	11	4					15
조직관리	10	1	1	1	2		15
원예/특작	8	2	3	1			14
축산		11	3				14
생산관리	2	3	4			2	11
홍보/마케팅	5	2	3				10
기타	4	2	3				9
식품/가공	5	3	1				9
경제	2	2					4
농촌관광		2	1				3
산림/조경	1	2					3
유통전략	1		1				2
이학	1	1					2
토양	1			1			2
행정		1	1				2
화훼	2						2
환경	1	1					2
과채			1				1
교육			1				1
무역	1						1
세무 / 회계		1					1
잠업	1						1
비어 있음	11	3	7			2	23
합계	187	397	131	31	11	6	763

※ 자료 : 농림수산식품부교육문화정보원 내부자료

[표 목차]

〈표1-1〉 컨설팅 관련 정의 ····· 16
〈표1-2〉 컨설팅의 절차 ····· 17
〈표1-3〉 초기 농업경영컨설팅 추진체계 및 역할 ····· 18
〈표1-4〉 농업부문 컨설팅 사업 비교 ····· 20
〈표1-5〉 농촌지도사업과 민간컨설팅의 관계 ····· 22
〈표1-6〉 종합자금 지원제도의 특징 ····· 25
〈표1-7〉 농업지식시스템(AKS)의 유형 ····· 26
〈표1-8〉 경영체별 지원규모의 변화 ····· 32
〈표1-9〉 연도별 농업경영컨설팅 지원현황(1999~2012) ····· 34
〈표1-10〉 연도별 농업경영컨설팅 업체 현황(1999~2012) ····· 35
〈표1-11〉 연도별 평균 컨설팅 금액(1999~2012) ····· 36
〈표2-1〉 농어촌투융자사업 추진 내용 ····· 42
〈표2-2〉 농어촌투융자사업 추진 실적 ····· 43
〈표2-3〉 농어촌구조개선사업의 주요 성과변수 ····· 44
〈표2-4〉 종합자금 지원방식의 특징 ····· 46
〈표2-5〉 농림사업의 분류 ····· 47
〈표2-6〉 종합자금시범사업 지원대상경영체에 대한 신청특례 ····· 48
〈표2-7〉 컨설팅서비스의 분류(예시) ····· 51
〈표2-8〉 컨설팅 추진 결과 효과 분석 ····· 52
〈표2-9〉 컨설팅 추진 체계 ····· 53
〈표2-10〉 기술 및 경영컨설팅 세부내용 ····· 57
〈표2-11〉 가공산업경영컨설팅 추진 근거 법령 ····· 58
〈표2-12〉 컨설팅서비스 분류 체계 개선 ····· 58
〈표2-13〉 컨설팅업체 인증제 도입 ····· 63
〈표2-14〉 연도별 컨설팅업체 현황(1999~2012) ····· 67
〈표2-15〉 우선순위 제도 ····· 68
〈표2-16〉 컨설팅 대상 경영체 선정 요건 강화 ····· 69
〈표2-17〉 사업추진 절차 ····· 69
〈표2-18〉 연속지원 경영체에 대한 국고보조 차등적용 계획 ····· 70
〈표2-19〉 지원대상 영역 확대 ····· 71
〈표2-20〉 컨설팅서비스 분류체계 변화 ····· 71
〈표2-21〉 사업시행 절차 ····· 75
〈표2-22〉 컨설팅 서비스의 분류 ····· 78
〈표2-23〉 연도별 어업경영체 지원 현황(2009~2012) ····· 79
〈표2-24〉 전체업무처리 흐름도 ····· 82
〈표2-25〉 컨설턴트 수당평가 기준 ····· 84
〈표2-26〉 연도별 농어업경영컨설팅 지원 현황(1999~2012) ····· 86
〈표2-27〉 사업비 지원규모 한도(1999~2012) ····· 87
〈표2-28〉 사업비 지원계획 (2012) ····· 89
〈표2-29〉 컨설팅 지속지원 의향조사 결과(2008~2011) ····· 89
〈표2-30〉 농어업경영컨설팅 지원자격 ····· 91
〈표2-31〉 농어업경영컨설팅 지원현황 ····· 92
〈표3-1〉 컨설팅 후 분야별 만족도 (1999년) ····· 97
〈표3-2〉 일반농가와 컨설팅 수혜 농업경영체의 부기기장 실태 (1999년) ····· 98
〈표3-3〉 컨설팅 효과 사례 분석 (1999년) ····· 99
〈표3-4〉 컨설팅 전후 소득증감율 (2007년) ····· 101
〈표3-5〉 재무재표 변동현황 (2007년) ····· 102
〈표3-6〉 컨설팅 만족도 (2007년) ····· 103
〈표3-7〉 컨설팅 사업에 대한 건의사항 (2007년) ····· 104
〈표3-8〉 소득 등급 기준별 경영체 수 (2008년) ····· 106
〈표3-9〉 농업경영컨설팅 신청이유 (2008년) ····· 107
〈표3-10〉 농업·농가소득 변화율 (2008년) ····· 108
〈표3-11〉 컨설팅 수혜 경영체의 평균 재무현황 (2008년) ····· 108
〈표3-12〉 컨설팅 만족도 (2008년) ····· 109
〈표3-13〉 컨설팅 횟수별 만족도 (2008년) ····· 109
〈표3-14〉 경영체 변화 (2008년) ····· 110
〈표3-15〉 컨설팅사업에 대한 요구사항 (2008년) ····· 111
〈표3-16〉 컨설팅 신청 이유 (2009년) ····· 114
〈표3-17〉 소득 등급 기준 (2009년) ····· 115
〈표3-18〉 컨설팅 후 소득변화율 (2009년) ····· 115
〈표3-19〉 소득변화의 원인 (2009년) ····· 116
〈표3-20〉 컨설팅 수혜 경영체의 평균 재무현황 (2009년) ····· 116
〈표3-21〉 컨설팅 만족도 (2009년) ····· 117
〈표3-22〉 농어업경영컨설팅의 향후 활용 이유 (2009년) ····· 117
〈표3-23〉 농어업경영컨설팅이 미친 영향 (2009년) ····· 118
〈표3-24〉 경영체 변화 (2009년) ····· 119
〈표3-25〉 현재 컨설팅 횟수와 원하는 횟수 (2009년) ····· 119
〈표3-26〉 애로사항 및 문제점 해결 방법 (2009년) ····· 120
〈표3-27〉 기술이나 경영능력 향상을 위한 방법 (2009년) ····· 120
〈표3-28〉 농어업경영컨설팅의 성공을 위한 요인 (2009년) ····· 121

〈표3-29〉 컨설팅 후 소득변화율 (2010년) ····· 124
〈표3-30〉 컨설팅으로 인한 재무현황 변화 (2010년) ····· 125
〈표3-31〉 컨설팅 후 재무성과 (2010년) ····· 125
〈표3-32〉 컨설팅 결과 만족도 (2010년) ····· 126
〈표3-33〉 컨설팅 과정 만족도 (2010년) ····· 126
〈표3-34〉 컨설팅 후 경영합리화를 위한 변화 (2009, 2010년 비교) ····· 127
〈표3-35〉 마케팅 및 유통관리 분야 변화 (2010년) ····· 128
〈표3-36〉 컨설팅 후 소득변화율 (2011년) ····· 132
〈표3-37〉 컨설팅으로 인한 재무현황 변화 (2011년) ····· 132
〈표3-38〉 컨설팅 과정 만족도 (2011년) ····· 133
〈표3-39〉 컨설턴트 · 컨설팅 회사 만족도 (2011년) ····· 133
〈표3-40〉 컨설팅 결과 만족도 (2011년) ····· 134
〈표3-41〉 세부 경영형태 변화 (2011년) ····· 135
〈표3-42〉 고객관리 변화 (2010년) ····· 135
〈표3-43〉 경영체 변화 (2011년) ····· 136
〈표3-44〉 컨설팅 수혜 경영체와 전체 농업경영체의 소득 증가율 비교 ····· 138
〈표3-45〉 인증기간별 인증업체 수 (2006~2013년) ····· 144
〈표3-46〉 인증업체 인증기간 (2006~2013년) ····· 144
〈표3-47〉 컨설팅 인증업체 설립연수 ····· 146
〈표3-48〉 컨설팅 인증업체 자산규모(2012년 기준) ····· 146
〈표3-49〉 컨설팅 인증업체 매출규모(2012년 기준) ····· 147
〈표3-50〉 컨설팅인증업체 대표자 경력 ····· 147
〈표3-51〉 컨설팅인증업체 대표자 학력 ····· 148
〈표3-52〉 컨설팅인증업체 대표자 전공 ····· 148
〈표3-53〉 컨설팅인증업체 상근인력 규모 ····· 148
〈표3-54〉 컨설팅인증업체 상근인력의 학력 ····· 149
〈표3-55〉컨설팅인증업체 상근인력의 전공 ····· 149
〈표3-56〉 컨설팅인증업체 상근인력의 경력 ····· 149
〈표3-57〉 컨설팅인증업체 상근인력의 연령 ····· 150
〈표3-58〉 컨설팅인증업체 신규컨설턴트 입문교육 ····· 150
〈표3-59〉 컨설팅인증업체 경력컨설턴트 심화교육 ····· 150
〈표3-60〉 연간교육비용 ····· 151
〈표3-61〉 연간교육시간 ····· 151
〈표3-62〉 컨설팅인증업체 내부교육 비율(내부+외부) ····· 151
〈표3-63〉 컨설팅 주력분야 1순위 ····· 152
〈표3-64〉 컨설팅 주력분야 2순위 ····· 152
〈표3-65〉 컨설팅 주력분야 3순위 ····· 152
〈표3-66〉 컨설팅 주력분야 4순위 ····· 153
〈표3-67〉 각 기관과 협력관계 형성의 목적(동종 컨설팅 회사) ····· 153
〈표3-68〉 각 기관과 협력관계 형성의 목적(관련연구기관) ····· 153
〈표3-69〉 각 기관과 협력관계 형성의 목적(관련교육기관) ····· 154
〈표3-70〉 각 기관과 협력관계 형성의 목적(관련협회) ····· 154
〈표3-71〉 인증업체별 사업추진에 필요한 인력범위 적합정도 ····· 155
〈표3-72〉 인력관리 측면 애로사항 ····· 155
〈표3-73〉 인력관리 측면 애로사항 해결방안 ····· 155
〈표3-74〉 인증업체별 사업추진에 필요한 자금조달 및 회전력 적합정도 ····· 156
〈표3-75〉 운영자금조달 및 회전력 측면 애로사항 ····· 156
〈표3-76〉 운영자금조달 및 회전력 측면 애로사항 해결방안 ····· 156
〈표3-77〉 컨설팅 준비과정 중 애로사항 ····· 157
〈표3-78〉 컨설팅 수행과정 중 애로사항 ····· 157
〈표3-79〉 컨설팅 완료 후 애로사항 ····· 158
〈표3-80〉 국내 지식서비스사업이 경쟁력을 갖지 못하는 원인 ····· 158
〈표3-81〉 국내 지식서비스사업의 경쟁력 확보를 위한 방안 ····· 159
〈표4-1〉 연도별 농업경영컨설팅 현황(1999~2012) ····· 167

[그림 목차]

〈그림1-1〉 연차별 컨설팅서비스 분류의 변화 ····· 30
〈그림1-2〉 연차별 컨설팅 지원대상의 변화 ····· 31
〈그림2-1〉 농업경영컨설팅사업 추진 경과 ····· 40
〈그림2-2〉종합자금의 대상사업 분류 ····· 46
〈그림2-3〉 경영규모 확대에 따른 내·외부 역량 강화 ····· 50
〈그림3-1〉 전문인력Pool 운영 개념도 ····· 122
〈그림3-2〉 농업소득 증가율 비교 (2008년~2011년) ····· 139
〈그림3-3〉 매출액·자산 증가율 비교 (2008년~2011년) ····· 139
〈그림3-4〉 만족도 추이 (2007년~2011년) ····· 140
〈그림3-5〉 컨설팅 지속 수행 의사 (2008년~2011년) ····· 141
〈그림3-6〉 기술 운영분야의 변화 (2008년~2011년) ····· 141
〈그림3-7〉 영농기록의 변화 (2008년~2011년) ····· 142

[참고문헌]

농업경영컨설팅체계 발전방향 (김정호 외, 2000)
한국농정 50년사 (한국농촌경제연구원, 1999)
농업종합자금 성과평가 (황의실 등, 2004)
농업경영컨설팅의 성과와 과제 (김정호 외, 2000)
또 하나의 성공전략, 농업경영컨설팅 (농림수산식품부, 2008)
농어업경영컨설팅 우수사례집 (농림수산식품부, 2011)
2012 농어업조직경영체 혁신전략 길라잡이 (농림수산식품부, 2012)
농업경영컨설팅 성과평가를 위한 소득증가율 조사 결과보고서(농림수산식품부, 2008)
농업경영컨설팅의 시장 성격과 가격분석 (농림수산식품부, 2000)
농업경영체의 경영개선 활동 지원시책에 관한 연구 (1996, 김정호)
농업컨설팅체계 발전방안 (김정호 외, 1999)
농업생산자조직 컨설팅의 방향과 과제 (2008, 지역농업연구원)
농업경영 컨설팅의 효율적 운영 방안 (2001, 양덕승, 조선대학교 설문조사)
농업경영종합자금제도 도입방안 연구 (1998, 박성재, 한국농촌경제연구원)
농업경영체 등록정보를 활용한 유형별 농업경영체 특성분석 (서울대학교 산학협력단, 2012)
농어촌구조개선사업의 발전방향 (2004, 임백형 등, 서울대학교)
농어촌 투융자사업의 평가제도 개선에 관한 연구 (1995, 김용택, 한국농촌경제연구원)
농업·농촌발전계획 (농림부, 1998)
농업·농촌발전 기본계획 (농림부, 2004)
농업·농촌발전 기본계획 (농림부, 2008)
농림사업 시행지침 (농림부, 1999~2013)
2007 농업경영컨설팅 지원농가 소득증가율 조사 결과보고서 (농림수산식품부, 2008)
2008 농업경영컨설팅 성과분석 보고서 (농림수산식품부, 2009)
2009 농어업경영컨설팅성과분석 보고서 (농림수산식품부, 2010)
2010 농어업경영컨설팅지원사업 성과분석 보고서 (농림수산식품부, 2011)
2011 농어업경영컨설팅 성과분석 보고서 (농림수산식품부, 2012)
2010 농어업경영컨설팅 종합평가 결과보고 (농림수산식품교육문화정보원, 2011)
2011 농어업경영컨설팅 종합평가 결과보고 (농림수산식품교육문화정보원, 2012)
주요국의 농업지식시스템 (농림수산식품기술기획평가원, 2012)

편찬위원

한국농촌경제연구원	박사	김정호
농정연구센터	소장	황수철
농촌진흥청	박사	박성호
지역농업네트워크	대표	박영범
지역아카데미	대표	오현석

발행일 2013년 10월 초판 1쇄
발행처 농림축산식품부
편집 농림수산식품교육문화정보원 인재양성본부 평가인증팀
주소 경기도 안양시 동안구 흥안대로 439번길 20-3
전화 031-460-8915
홈페이지 www.epis.or.kr

제작협력 주식회사 삼한정보기획 02-763-7567

※ 본 백서의 내용을 무단 전재하는 것을 금하며, 가공·인용시에는 반드시 출처를 밝혀주시기 바랍니다.
※ 본 백서는 농림축산식품부의 지원을 받아 제작되었습니다.