

충남리포트 제114호

ChungNam Report

2014. 07. 16.



CONTENTS

< 요약 >

1. 농협, 무엇이 문제인가?
2. 농협혁신의 의미
3. 농협의 혁신사례
4. 농협혁신의 성공전략
5. 농협혁신을 위한 제언

지역을 위한 농협 혁신 성공 전략

이호중

농업농민정책연구소 '너름' 연구기획팀장, yisho21@hanmail.net

본 연구는 지역 농협의 혁신을 위해 조합원이 주체가 되어 조합을 혁신한 사례연구를 통해 혁신의 성공전략을 모색하였음

요 약

- 사회 전반적으로 협동사회에 대한 인식이 확대되는 가운데 협동조합으로서의 정체성을 상실했다는 비판을 받고 있는 농협의 혁신 필요성을 제기하고 사례연구를 통해 혁신전략을 제시함
- 농협의 혁신이란 결사체이자 사업체인 협동조합의 특성을 잘 구현함으로써 지속가능한 경영과 사회적 가치의 실현을 의미함. 구체적으로는 지역 농협의 주체, 구조, 사업, 네트워크 측면에서의 혁신이라고 할 수 있음.
 - 주체의 혁신은 조합의 주인인 조합원 중심주의의 실현, 구조의 혁신은 조합원 구성의 동질성 강화, 사업의 혁신은 경제사업에 기반한 신용사업 확대전략의 구현, 네트워크의 혁신은 다른 협동조직과의 연대와 협동의 강화를 의미함.
- 본 연구에서는 특히 조합원 스스로 조직적 주체를 형성하고 조합의 혁신을 실천해나가고 있는 사례에 대한 연구를 통해 농협 혁신의 전략을 도출함.
 - 농협의 혁신과정은 일반적으로 열망의 형성시기, 주체의 형성시기, 조직적 대응의 시기, 경영정상화 및 갈등조정 시기, 사업혁신 및 성과달성의 시기, 지속적 성과달성의 시기 등 6단계의 과정을 거치는 것으로 확인됨.
 - 또한 조합혁신에 대한 동기부여, 조직적인 주체의 형성, 소통과 신뢰의 리더십, 조합원 역량강화를 위한 학습교육훈련 및 작목반 등 소규모 협동조직의 활성화, 장기비전과 사업계획의 수립, 민주적 운영과 투명경영 등 혁신의 7가지 성공요인을 제시함.

농협, 무엇이 문제인가? ◀

1) 주체의 문제

- 조합원의 협동조합에 대한 올바른 이해와 주인의식 부재
 - ‘조합원중 절반 이상은 면사무소가 있듯이 농협도 당연히 있는 관공서쯤으로 알고 있을 것이다’ (어느 지역 농협 조합장의 말)
 - 국가에 의해 만들어지고 통제되어온 한계
(1961년 농협법 제정 : 중앙회장은 대통령이 임명, 조합장은 중앙회장이 임명 등)
 - 조합이 내 조직이라는 인식보다는 뿌리깊은 불신 팽배, 참여보다는 비난에 익숙
 - 조합과 계약을 했다가도 시장가격이 높으면 계약을 파기하는 조합원의 행태 지속

- 임직원 중심의 운영과 부정비리의 지속적 발생
 - 조합원에 의한 민주적 운영보다는 임직원 중심의 운영 지속
 - 임직원의 부정과 비리는 지속적으로 발생
(2013년 농협중앙회가 제출한 국정감사자료에 따르면, 2012년부터 2013년 9월까지 발생한 지역조합 임직원 비리사건은 총 89건으로 손해액만 1,344억원)

[표 1] 지역조합 임직원 비리사건 주요사례

지역	직책	지역 농협 비리 사례
경기	지역농협 과장대리	농협창고에 보관돼 있던 냉동쇠고기를 빼돌려 쇠고기 유통업체, 식당 등에 판매, 유통업체는 제3자 명의로 개설한 계좌에 쇠고기 구입대금을 정기적으로 입금. 빼돌린 쇠고기는 총 90t, 23억4,500만원어치에 달함
서울	지역농협 계장	작년 3~6월 동안 농협중앙회 문서를 변조해 조합원 출자금에서 12억5,000만원을 무단인출
충남	지역농협 조합장	자신이 운영하는 양계농장에 사료를 외상으로 공급하도록 지시해 2농협으로부터 2억2,900만원의 사료를 부당하게 공급 업무 담당자들이 상환을 독촉했지만 조합장은 거부, 조합장의 고모 역시 2억800만원의 양계사료 외상구입 후 지불거부

※ 자료 : 2013년 국정감사자료

2) 구조의 문제 - 조합원 구성의 이질화 심화

● 소수의 전업 농가와 다수의 영세 농가로 분화

- 연간 농산물 판매액이 1천만원 미만인 농가가 약 75만가구(전체의 64.9%), 5천만원 이상인 농가는 약9만가구(7.6%)에 불과, 충남도 역시 비슷한 추세
- 조합원의 조합에 대한 기대와 요구가 다를 수밖에 없는 구조적 문제 야기

[표 2] 농축산물 판매금액별 농가수

(단위: 가구)

	계	판매 없음	120만원 미만	120~500만원	500~1천만원	1천~3천만원	3천~5천만원	5천~1억원	1억원 이상
전국	1,151,116	154,299	135,448	286,826	170,125	236,996	80,030	57,744	29,647
충남	146,876	21,701	15,139	35,147	24,995	30,917	8,908	6,467	3,603

※ 자료 : 통계청 2013

● 고령 조합원(65세 이상 농가인구)의 빠른 증가

- 1990년(전국11.5%, 충남10.9%) → 2012년(전국35.6%, 충남38.5%)
- 농사를 짓지 않는 고령 조합원은 95만여 명에 달하는 것으로 추정

● 무자격 조합원의 증가

- ‘농업에 종사하는 자’를 위해 조직이 운영되고 예산이 배정되어야 하는데 무자격 조합원의 증가는 원래의 목적을 달성하기 어렵게 함
- 2012년 경기 의왕농협에서 실시한 조합원 자격실태조사 : 조합원 1,823명중 농지가 없거나 영농을 하지 않는 무자격 조합원이 390명 (이 같은 현상은 전국적인 것으로 알려지고 있음)
- 2010년 진주축협 조합장 선거 : 조합원 자격 논란으로 선거금지 가처분 신청

● 준조합원이 조합원의 6.5배

- 2012년말 현재 농협의 조합원은 총 244만 5,120명인데 비해 준조합원의 규모는 총 1,591만 1,416명
- 조합 신용사업의 준조합원 의존구조의 확대

[표 3] 조합원, 준조합원 현황

구분	농협		축협		인삼협	합계
	지역농협	품목농협	지역축협	품목축협		
조합원	2,103,094	75,798	236,545	13,654	16,029	2,445,120
준조합원	12,833,913	609,238	1,785,709	654,535	28,021	15,911,416

※ 자료 : 조합경영계수요람 2012

3) 사업의 문제

- 경제사업에 대한 조합원의 요구를 외면한 채 신용사업의 수익으로 유지
 - 경제사업의 모범을 보이고 있는 조합들도 있지만 다수 농협의 경우 중심이어야 할 경제사업이 환원사업, 보조사업의 성격에서 벗어나지 못하고 있음.
(2012년 지역 농협 전체 매출총이익 구성비 : 신용사업 71%, 경제사업 28%)

- 신용사업의 위기
 - 2008년 전세계적인 금융위기 이후 농협의 신용사업도 위기국면
 - 과거와 같은 신용사업 위주의 수익구조로는 지속되기 어려운 상황

[표 4] 매출총이익 구성비(신용사업 / 경제사업) 비교

(단위 : %)

구분	농협				축협				인삼협	
	지역농협		품목농협		지역축협		품목축협			
	신용	경제								
전국	70.5	28.0	44.9	54.2	54.7	44.2	28.6	70.8	44.3	51.4
충남	63.1	36.9	48.9	51.1	51.1	48.9	55.5	44.5	17.1	81.7

※ 자료 : 조합경영계수요람 2012

4) 네트워크의 문제

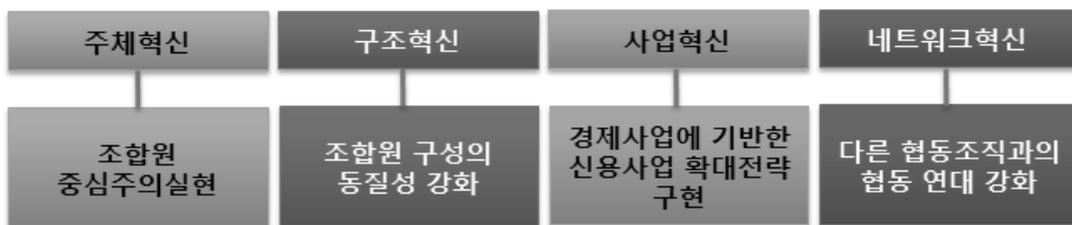
- 농협간 연합사업의 부실
 - 부여군 통합RPC 사건(2013)과 같이 통합효과보다 부실경영, 사고와 비리 다수 발생
 - 불투명한 경영으로 조합원과의 마찰 발생

- 작목반, 영농조합법인 등 생산자협동조직과의 협력 부재
 - 소규모 협동조직의 육성 발전을 위한 농협의 지도 미비
 - 전국 약2만개의 작목반, 약8천개의 영농조합법인 상당수는 부실화 또는 정부 보조금 집행의 통로로 전락한 경우 다수 발생

- 신규 협동조합과의 협동에 대한 미온적 태도
 - 농협은 신규협동조합의 활성화에 무관심한 경우가 많으며, 사업영역을 침범한다고 판단될 경우 경쟁상대로 인식할 가능성이 높음

- 지역 농협과 경합 또는 이익을 침해하고 있는 중앙회
 - 회원조합의 건전한 발전을 지원해야 할 중앙회로서의 본래 기능인 지도, 교육, 감독, 농정 활동 이외에 신용, 경제 등 자체사업까지 수행함에 따라 회원조합의 사업과 경합하거나 때로는 이익을 침해하는 현상까지 발생
 - 지역 농협의 필요와 요구가 중앙회의 사업에 반영되기보다 중앙회의 지침에 의해 조합의 사업이 좌지우지 되는 경우도 발생

- ‘혁신’은 낡은 방식과 조건에서 벗어나 새로운 대상으로의 변화이자 새로운 것을 창조하는 것
 - 협동조합은 그 자체로 혁신의 과정이자 산물 (19세기 중반 이윤극대화만을 추구함으로써 사회경제환경적 문제를 야기하는 기업을 혁신하여 설립된 대안적 모델)
 - 하지만 협동조합이 자신의 고유 특성에 맞게 운영되지 않는다면 협동조합이 추구하는 사회적 목적을 달성할 수 없을 것
- ‘협동조합의 혁신’은 결사체이자 사업체인 협동조합의 이중적 특성에 맞게 운영함으로써 지속가능한 경영과 사회적 가치를 실현하는 것을 의미
- ‘농협의 혁신’은 협동조합의 정의, 가치, 원칙을 운영과정에 구현함으로써 협동조합으로서의 정체성을 회복하는 것
 - 구체적으로는 아래 그림과 같이 지역 농협의 주체, 구조, 사업, 네트워크 측면에서의 혁신을 의미



〈그림 1〉 지역 농협 혁신의 구체적 의미

- ☞ 농협혁신은 농협에 대한 일방적 개혁을 요구하는 주장이 아님
 - 농협을 개혁의 대상으로 설정하고 일방적인 혁신을 강요하려는 것이 아님
 - 조합을 구성하고 있는 구성원 모두의 혁신을 통해 충남도가 의욕적으로 추진하고 있는 3농 혁신의 주요주체로, 사회적경제 활성화를 주도할 수 있는 농협으로 함께 혁신하자는 취지

03

▶ 농협의 혁신사례

- 참협동조합을 꿈꾸는 괴산 불정농협 -

조합원이 조직적인 주체를 형성하고 조합을 혁신해 나가는 조합혁신의 새로운 시도와 사례들이 나타나고 있는데, 그 중 괴산 불정농협의 사례를 간단히 소개하고자 함

● 조합원 스스로 작목반 운영을 통한 경제협동사업의 전개

- 불정농협의 조합원들은 1980년대부터 ‘새농회’라는 작목반을 결성하여 경제사업을 진행
- ‘새농회’는 농자재를 공동구매하여 비용을 절감했고 농협차량을 빌려 수도권 일대를 돌며 농산물을 판매
- 오이 등 생산이 대규모로 조직되자 도매시장에서 직접 산지에 내려와 경매를 진행할 정도로 위력이 대단

● 조합혁신에 대한 요구의 분출

- ‘새농회’의 활동 과정에서 경제사업을 외면하는 조합의 행태에 대한 조합원들의 문제의식 확대
- IMF외환위기 이후 이윤추구만을 목적으로 하는 조합의 고금리와 임직원의 고임금에 대한 분노 폭발
- 조합 대의원과 이·감사로 진출해서 농협을 우리 손으로 바꿔보자는 열망을 형성

● 자발적 학습조직(‘협동조합연구모임’)의 운영

- 협동조합에 대해 올바르게 이해하고 조합경영에 직접 참여하여 운영할 수 있도록 준비하기 위한 학습조직으로 협동조합연구모임 설립(2004년)
- 매달 1자 붙는 날(1일, 11일, 21일)에 공부. 방식은 전문강사를 모시고 교육을 받은 것이 아니라 누가 조합의 사업에 대해 듣고 오면 그에 대한 토론을 진행하고 오늘 해결 안 되는 문제가 있으면 각자 찾아보고 다음 모임 때 얘기하는 식

- 모의 예산총회를 통해 조합에서 진행하는 사업과 의사결정 과정에 대해 임원 역할을 대신 하며 되짚어봄
- 농협을 바꾸고자 하는 목표가 생기니 자연스럽게 농협을 알아야 했기 때문에 스스로 학습하며 답을 찾아가는 열의가 나타남

● 조합장, 임원, 대의원으로의 진출

- 2005년 現조합장이 협동조합연구모임의 지지속에 출마하여 조합장에 당선
- 지금은 대의원의 70%, 이사의 90%가 연구모임 출신으로 구성
- 함께 공부했던 조합원들이 조합장, 대의원, 이감사의 대부분을 맡게 되니 조합원 중심으로 운영되기 시작

● 조합 정상화를 위한 공동의 협력과 실천

- 2005년 조합장이 교체되었지만 조합 경영이 어려워 조합원들의 기대와 달리 당장 획기적인 변화를 가져올 수는 없었음
- 그런데 조합이 정상화 될 때까지 약 2년 동안 농민단체가 조합장을 적극 지원
- 조합장 역시 스스로 고임금을 삭감하고 법인카드를 사용하지 않는가 하면 조합원의 요구를 파악하고 이를 경제사업으로 실현하기 위해 힘 없이 노력
- 투명한 자료공개(조합원 1인이 요구하더라도 3만원 사용내역까지 공개), 분과위를 통한 상향식 예산수립 등 각종 민주적 운영조치들도 마련

● 성과의 달성

- 조합장 교체 4년째인 2009년부터 경제사업의 성과가 나타남
(경제사업규모 : 2005년 144억원 → 2012년 311억원)
(자체판매사업 : 2006년 34억원 → 2012년 145억원)
- 콩, 감자, 옥수수, 벼에 대한 전량수매, 최저가격보장 제도 정착
(관내에서 생산되는 주품목에 대한 전량수매의 실시 : 벼, 콩, 감자, 옥수수)
(최저가격보장의 보장 : 감자, 콩, 옥수수)
- 조합원의 소득이 늘어나기 시작하니 사업의 성과는 신용사업으로 이어짐
(조합원 연체대출금 비율 : 2006년 5.01 → 2012년 1.00)
- 불정농협은 전국의 콩 가격을 좌우할 정도의 시장위치를 점유
(8개 농협과 전략적 업무협력, 사실상의 콩 연합회 역할 수행)

- 괴산군이 콩 주산지, 친환경지역으로 변화해 나가는데 주도적 역할을 담당
(‘지역농협이 지역농업을 고민하지 않으면 존재할 가치가 없다’는 원칙수립)

[표 5] 조합사업의 변화

(백만원, %)

	경제사업량	예수금	경제매출총이익구성비	노동소득분배율
2005년	14,372	37,834	37.0	58.50
2012년	31,085	69,120	60.3	46.02
증감율(%)	116.3	82.7	63.0	-21.3

※ 자료 : 조합경영계수요람

사례조사를 통해 농협 혁신을 위한 전략으로 혁신의 성공요인과 단계별 대응전략, 그리고 다른 협동조직과의 협력 활성화 유형을 도출함

● 농협혁신의 7가지 성공요인

- 첫째, ‘우리조합 바로알기’로부터 시작해서 협동조합에 대한 올바른 이해를 갖도록 함으로써 **조합혁신에 대한 동기부여와 열망의 형성**이 필요함
- 둘째, **혁신의 조직적인 주체의 형성**이 필요하며, 조합장, 임원 교체 이후에도 혁신을 지속하기 위해서는 조직적 주체와의 지속적인 협력과 실천이 중요함
- 셋째, 조합 구성원간 갈등을 조정할 수 있는 **소통과 신뢰의 리더십**이 필요함
- 넷째, 조합원 역량의 강화를 위해 조합원의 필요와 요구에 근거한 **학습교육훈련사업**이 필요함. 또한 조합원의 생활적 경제적 문화적 요구로부터 설립되는 작목반, 영농조합법인, 신규협동조합 등 소규모 **협동조직을 활성화**해야 함
- 다섯째, **직원을 사업의 또 다른 주체로 인정하고 함께 혁신**해야 하며, 전문성 있는 **내외부 인적자원의 지원**이 필요함
- 여섯째, 조합의 상황과 여건에 부합하는 **장기 비전과 사업계획**을 수립해야 함
- 일곱째, **민주적인 운영과 투명경영, 타협동조합과의 협동과 연대의 실현, 지역사회와 공동체에 기여** 등 조합 내외부적으로 협동조합적 가치를 구현해야 함

● 농협혁신의 단계별 특징 및 대응전략

- 이같은 단계 구분은 개념적 구분으로서 실제로는 6단계 중 일부 단계가 혼재되어 나타나거나 선후차의 역행이 발생하는 등 다양한 모습으로 나타날 것임



〈그림 2〉 지역 농협 혁신의 6단계 과정

[표 6] 지역 농협 혁신의 단계별 특징 및 대응전략

	시기	특징	대응전략
1 단계	농협혁신 열망 형성시기	조합문제에 대한 인식 조합혁신의 열망 형성	‘우리조합 바로알기’ 등 조합문제 분석과 교육 협동조합에 대한 올바른 이해 필요 모범조합 사례 교육
2 단계	혁신의 주체형성의 시기	지역농협을 혁신해나갈 조직적인 주체의 형성	지속적인 학습교육 학습조직, 대의원협의회, 농민단체, 작목반 등 조직주체 형성
3 단계	조직적 선거대응의 시기	혁신의 열망이 참여를 통해 실현	조직적인 후보 선정과정 조합혁신의 내용 마련
4 단계	경영정상화 및 갈등조정시기	당선이후 조합경영정상화 및 구성원 간 갈등조정의 과정에서 어려움 존재	조합의 어려움을 공동의 협력과 실천으로 극복 소통과 신뢰 리더십 중요 전문성 있는 내외부 인적자원의 지원 조합 비전 및 계획의 수립
5 단계	사업혁신 및 성과달성시기	본격적인 사업 혁신을 통한 성과의 달성	민주적 운영 위한 혁신조치시행 전체조합원 대상의 사업추진 비전에 따른 계획의 수립 집행
6 단계	지속적 성과달성의 시기	조합원 역량강화를 통해 조합원 중심주의 관철	작목반 등 소규모 협동조직을 통한 조합원 조직화 경제생활문화적 요구에 근거한 학습교육훈련사업의 활성화

● 농협과 협동조직간 협력관계의 활성화 유형

- 지역 농협의 혁신이 개별 경영체인 농협 내부의 혁신에 그치는 것이 아니라 지역 내에 존재하는 다양한 협동조합 및 협동조직과의 협력에도 영향을 미치게 됨
- 아래의 유형은 확고히 정립되었다기 보다 지향하고 있는 모델이라고 할 수 있음

[표 7] 농협과 협동조직간 협력관계 활성화의 4가지 유형

구분	유형	사례
1	농협 혁신과 자발적인 협동조직 설립 병행을 통한 협력 활성화	안성
2	농협 혁신을 중심으로 지역내 협동조직 간 협력 활성화	괴산
3	농협혁신과 지자체 주도의 소규모 협동조직 연계를 통한 협력 활성화	완주
4	생산자협동조직을 중심으로 농협, 협동조직과 협력관계 활성화	홍성, 아산

1) 농협혁신을 위한 정책제언

- 조합원이 농협의 주인으로 자각하고 혁신을 위해 나설 수 있도록 지원
 - 교육프로그램의 개발 및 강사진 양성 등 교육시스템의 혁신
 - 일상적 협동운동을 실천할 수 있도록 작목반, 영농조합법인, 다양한 생산자협동조직의 운영매뉴얼 개발
 - 농민단체의 역할강화와 대의원 및 이감사협의회 등 조합원 조직의 활성화 지원
 - 사회적회계제도의 도입과 농협 성과지표의 개발 지원

- 충청도 특유의 농협혁신 모델을 창출
 - 풀무학교가 자양분이 되어 지역사회를 변화시켜온 홍성 홍동지역의 모델을 일반화하여 각종 교육프로그램을 확대하고 충남 지역내 협동운동의 토대를 형성
 - 농협 선거풍토의 개선을 통해 다수 조합원의 활발한 참여를 지원

- 농협과 협동조합 및 협동조직간 협력관계의 활성화 지원
 - 소규모 협동조직 지원을 위해 지자체와 농협이 공동기금을 조성하거나 대출시 지자체의 지급보증이나 보증보험료 지원
 - 농협이 가진 교육인프라의 공유나 농협 시설의 공동이용
 - 경제 뿐만 아니라 복지, 문화 영역에서 농협과 이종협동조합간 연합사업 지원

- 충청도의 3농 혁신 정책과 사회적경제 활성화 정책을 농협 혁신과 연계 추진
 - 충남지역 농협이 구성원 모두의 혁신을 통해 3농 혁신의 주요주체로 나설 수 있도록 사업 추진
 - 개별법에 따른 기존협동조합과 기본법에 따른 신규협동조합 업무의 통합전개

- 충남도의 내발적 발전을 위한 정책 수립, 집행에 있어 지역 내 협동운동의 토대가 구축될 수 있는 방향을 지향
 - (예)희망마을만들기사업 추진시 마을 환경개선을 넘어 주민간 상호협력 증진을 위한 목적하에 사업추진

2) 농협혁신을 위한 조합원 실천방안

지역농협을 혁신함에 있어 조합원의 실천활동이 가장 중요하므로 농협의 조합원들이 지역농협혁신을 성공적으로 이끌어나가기 위한 몇 가지 실천방안을 제시하고자 한다.

- 협동조합의 정체성에 대한 올바른 이해에 기초하여 조합혁신운동이 전개될 수 있도록 학습교육사업을 정례화
- 농협에 대한 비판과 비난의 수준을 넘어 조합장, 임원, 대의원 등 조합경영에 직접 참여함으로써 변화를 추구
- 작목반, 영농조합법인, 신규협동조합 등 소규모 협동조직의 활성화와 일상적인 협동운동의 실천
- 혁신의 주체를 형성하고 조합혁신의 내용을 마련. 읍면지역별 혁신의 다양한 조직주체(농협발전위원회, 협동조합연구모임, 농협혁신학교 등)를 구성
- 2015년 조합장 동시선거의 분명한 목표를 세우되 중장기적인 관점 하에서 협동조합혁신운동을 지속적으로 전개 (1개 시·군 1개 조합 혁신 등 지역의 조건과 역량에 걸맞은 목표의 수립 필요) 

이 호 중 연구기획팀장

농업농민정책연구소 '너름'

02-2632-1986, yisho21@hanmail.net

※ 이 글은 충남발전연구원이 지원한 '충남 농협 혁신전략에 관한 연구'(2013)의 내용 일부를 발췌하여 재구성하였으며, 충남발전연구원의 공식견해와 일치하지 않을 수 있음.

◆ 참고 자료 ◆

- 김기섭(2012), “깨어나라, 협동조합”, 들녘
- 김창진(2013), “사회경제와 사회혁신”, 『국제사회적경제포럼 발표문』
- 농협중앙회, 2005~2012, “조합경영계수요람”
- 박진도(2004), “농협법 개정안의 문제점과 개선 방안”, 『한국협동조합학회 학술발표논문집』
- 박진도(2009), “농협개혁의 목표와 농협중앙회 신경분리방안”, 『농정연구(통권29호)』
- 이호중 외(2013), “협동조합의 핵심역량과 신뢰기반 네트워크 구축을 통한 지속가능 전략: 충북 괴산군 불정농협 사례연구”, 『2013년 춘계학술대회 논문집』 한국협동조합학회
- 장경호 외(2011), “농협개혁의 방향과 과제”, 농업농민정책연구소 너름
- 장종익(2003), “협동조합 원칙에 비추어 본 농협법의 문제점과 개선방향”, 『한국협동조합연구』 제21집 제1호.
- 장종익(2012), “협동조합기본법 제정 이후 한국협동조합의 역할과 과제”, 『동향과전망』
- 충남발전연구원(2013), “협동조합으로 지역을 개발하라”, 『충남사회적경제 학술포럼 자료집』
- 허헌중(2009), “농협개혁과 조합원 민주주의”, 『녹색평론』 제107호

충남리포트(2008~)

구분	제 목	집필자	발행일
2008-01	허베이 스피리트(Hebei Spirit)호 기름유출 사고와 지역발전 전략	송두범	2008. 1.21
2008-02	황해경제자유구역 지정과 향후 발전 과제	강영주	2008. 2.22
2008-03	충청남도 공공디자인 추진전략	이충훈·권영현	2008. 3.19
2008-04	국가적 도시재생연구 추진에 따른 충청남도의 대응과제	조봉운·송두범	2008. 5. 2
2008-05	「국제과학비즈니스벨트」의 핵심내용 및 성공적 구축과제	송두범·강영주	2008. 5.27
2008-06	방위산업의 현황과 국방과학클러스터 구축방안	이관률	2008. 6.19
2008-07	외국인 직접투자의 지역경제 파급효과	신동호·강영주	2008. 7.30
2008-08	충남 중소기업의 성장과 변화 분석	백운성	2008. 8.29
2008-09	충남 균형발전지표 개발 및 시·군별 균형발전 평가	원종문·강영주	2008. 9.30
2008-10	「신성장동력 비전 및 발전전략」발표에 따른 충남의 대응방안	백운성	2008.10.30
2008-11	국가경쟁력 강화를 위한 국토이용 효율화 방안 분석	오용준	2008.11.28
2008-12	생물다양성 국내외 현황 및 확보 방안	정옥식	2008.12.30
2009-01	충남 지역경제살리기를 위한 부품소재 전문 농공단지 활성화 전략	강영주	2009. 1.30
2009-02	충청남도의 금강 살리기 연계 발전전략	한상욱	2009. 2.24
2009-03	충남의 온실가스 배출특성 분석	정종관	2009. 3.11
2009-04	바람직한 금강 하구역 개선을 위한 부분 해수유통 방안	전승수·한상욱	2009. 3.18
2009-05	굴포운하의 역사적 의의와 현대적 활용방안	오석민·한상욱	2009. 4.24
2009-06	안면도국제꽃박람회의 지역파급효과와 발전전략	이인배	2009. 5. 8
2009-07	충청남도의 사회적기업 육성전략	임준홍	2009. 6.29
2009-08	태안군 녹색성장이 육성을 위한 환경생태관광의 여건과 발전전략	이인배	2009. 7.23
2009-09	이야기길 관광자원화 사례로 본 충청남도의 대응과제와 발전전략	최인호	2009. 8. 6
2009-10	로컬푸드의 실태 및 충남의 실천과제	윤병선·유학열	2009. 9. 7
2009-11	충남 전통시장의 특성과 활성화 전략	임준홍·이상준외	2009. 9.30
2009-12	지역 통계발전을 위한 실천 방안	조한석·백운성	2009.10.30
2009-13	충남 농수산물 수출실태와 활성화 전략	임형빈·유학열	2009.11. 9
2009-14	행정중심복합도시 건설은 반드시 지속 추진되어야 한다!	김용웅	2009.11.18
2009-15	충남지역 자원봉사활동의 실태와 활성화 방안	이재완·이관률	2009.12.11
2009-16	대전·충남의 금융산업과 지역발전	류덕위·김양중	2009.12.31
2010-01	국가 도시재생 정책에 대응한 충남의 도시재생 전략	임준홍·조수희외	2010. 1.29
2010-02	대전충남지역 4년제 대학졸업생의 노동시장분석	김동준·김양중	2010. 2.24
2010-03	충남의 지역경제 개관 -사회계정행렬(SAM)을 통한 분석	임재영	2010. 3.10
2010-04	충청남도 사회적 기업 육성전략 II	이용재·임준홍	2010. 3.18
2010-05	충청남도 공공디자인 추진전략 II	이충훈·권영현	2010. 4. 5
2010-06	아·태지역 인적자원개발과 충남의 정책적 시사점	최병학	2010. 4.30
2010-07	중국 시장에 대한 충남의 수출경쟁력 분석	김양중	2010. 5.10
2010-08	충남 도시농촌 교류정책의 현황 및 과제	송두범	2010. 5.27

구분	제 목	집필자	발행일
2010-09	대전·충남지역 전문대 졸업생의 노동시장분석	김동준·김양중	2010. 6. 3
2010-10	기후변화에 의한 해수면 상승이 충남 연안역에 미치는 영향	장동호·윤정미	2010. 6.21
2010-11	충남 귀농·귀촌 실태 분석과 과제	유학열	2010. 8. 9
2010-12	충남경제의 성장패러다임 전환을 위한 전략과 과제	신동호	2010. 8.16
2010-13	충남 지역경제 10년과 과제(1998년-2007년)	임재영	2010. 8.19
2010-14	기후변화의 영향과 충남의 대응정책	이인희	2010.10. 6
2010-15	사람중심, 행복한 도시 만들기를 위한 정책과제	조명래·임준홍외	2010.10.29
2010-16	충남형 사회적기업 육성을 위한 중간지원기관 설립 및 운영방안	임준홍·김양중외	2010.11.09
2010-17	충청광역경제권의 산업간 연계구조 분석	임형빈	2010.11.16
2010-18	충남의 저탄소 녹색도시정책과 과제	오용준	2010.12.30
2011-01	경관법 개정에 따른 충남도 및 시·군의 대응방안	한상욱	2011.01.13
2011-02	2011년 충남의 GRDP 전망	김양중·이선호	2011.02.10
2011-03	고령화시대를 위한 유니버설 디자인	이충훈	2011.03.31
2011-04	야생동물 서식환경 보호를 위한 우선보전 연결구간 선정	사공정희	2011.04.21
2011-05	상권활성화제도를 통한 전통시장 활성화 전략	임준홍 외3명	2011.05.02
2011-06	수질오염총량관리제! 중앙정부와 지자체간 역할 정립이 필요하다	이상진·김영일	2011.06.23
2011-07	민선 5기 충남도정 1년을 말한다	성태규외	2011.06.30
2011-08	충남 항만 이용 현황과 발전방안	임형빈	2011.07.11
2011-09	박쥐 복원의 필요성과 방안	정옥식	2011.07.27
2011-10	충청남도 정보화마을 활성화 방안 연구	성태규	2011.08.22
2011-11	기업과 지역주민 간 상생·협력 방안 연구	김양중	2011.10.31
2011-12	충남 유치기업의 지역경제 기여도 분석과 기업유치정책의 개선방안	홍성효	2011.11.30
2011-13	저탄소 녹색마을 조성정책과 대응방안	이인희	2011.12.29
2012-01	사회적 기업 육성을 위한 지방정부의 역할	김종수	2012.01.31
2012-02	국내외 농공상 융합기업 지원정책 동향과 시사점	신동호	2012.02.13
2012-03	2012년 충남의 수출입 전망	김양중	2012.02.28
2012-04	2012년 충남 GRDP 전망	김양중	2012.02.28
2012-05	충남 가구 주택 특성과 정책방향	임형빈	2012.03.12
2012-06	충남 사회적경제 정책과 협동조합	송두범·김종수	2012.04.02
2012-07	충청남도 물복지 향상을 위한 정책방향 및 과제	김영일	2012.05.31
2012-08	충청남도 전원주거단지 정주실태 분석	조영재	2012.06.21
2012-09	국제과학비즈니스벨트와 연계한 충남의 특화산업 분석과 선정	전영노·백운성외	2012.08.10
2012-10	충남형 학교급식지원센터의 모델	허남혁·정준	2012.08.16
2012-11	풍수해저감종합계획과 도시계획	윤정미	2012.09.20
2012-12	농업과 생태계의 지속적인 공생을 위하여	정옥식	2012.10.31
2012-13	걷고 싶은 거리조성을 통한 도심녹지체계 확보	사공정희	2012.11.28
2012-14	한·중 FTA가 충남경제에 미치는 영향분석	김양중	2012.12.12
2013-01	충남 중소기업의 연구개발활동 특성분석과 정책수요 도출	홍성효 외	2013.02.21

구분	제 목	집필자	발행일
2013-02	2013년 충남 수출 및 GRDP 전망	김양중	2013.03.07
2013-03	충청남도 사회적기업 및 마을기업 실태조사와 해결과제	송두범 외	2013.04.19
2013-04	에코유지업을 통한 충남 자연환경의 보전 방안	여형범	2013.04.29
2013-05	충남지역 귀농·귀촌 실태 비교 연구	유학열	2013.05.10
2013-06	우리나라 직접지불제 실태 분석을 통한 시사점	강마야·여민수	2013.07.10
2013-07	주요 선진국의 농업 직불제 사례	허남혁 외2명	2013.07.18
2013-08	대형마트 의무휴업, 그 후 1년: 일본 상점가정책의 시사점	이민정	2013.08.09
2013-09	충남지역 비영리 민간단체 협력네트워크 구조분석	이관률	2013.08.23
2013-10	충남의 2040 미래전망 및 시사점 -지역경제분야-	김양중	2013.09.02
2013-11	도 및 시·군 풍수해종합계획과 도시계획부문에서의 역할	윤정미	2013.09.16
2013-12	수산분야 충남도민 참여예산제 고찰	김종화	2013.10.24
2013-13	송전선로의 사회경제적 피해와 충남의 대응방안	이인희	2013.11.15
2013-14	유류사고 이후, 태안 수산물에 대한 소비자 인식과 수산업 발전방안	김종화	2013.11.18
2013-15	국제과학비즈니스벨트 기본계획 변경에 따른 대응방안	백운성	2013.11.19
2013-16	충남 스포츠마케팅 추진방안과 과제	김경태	2013.11.20
2013-17	수도권 규제완화와 대응방안 모색	이관률	2013.11.21
2013-18	충청남도 소비의 선순환이 필요하다	김양중	2013.12.19
2014-01	동아시아 철새 보전, 서전갯벌에 달렸다	정옥식	2014.01.01
2014-02	통합브랜드 구축으로 도시의 경쟁력을 높인다	이충훈	2014.01.09
2014-03	충남의 협동조합, 정체성을 높이고 지역사회발전에 기여할 수 있어야	송두범	2014.01.21
2014-04	이제! 유역주민이 참여하는 물자치 시대이다	이상진	2014.01.27
2014-05	활력 넘치는 전통시장 되살리기, 상품권 사용 활성화가 필요하다	이민정	2014.01.28
2014-06	조류인플루엔자(AI) 관리 대책, 예방이 최우선이다!	정옥식	2014.02.11
2014-07	지원·참여형 문화소외계층 정책으로 충남형 문화복지시책을 추진하자	이인배	2014.02.13
2014-08	FTA를 수출확대의 기회로 삼아야	김양중	2014.02.20
2014-09	사라지는 농촌마을! 한계(限界)마을정책 도입해야	조영재	2014.02.25
2014-10	2014년 충남경제 전망과 시사점	김양중	2014.02.28
2014-11	다가능농업을 활성화하자	이관률·정현희	2014.03.06
2014-12	충청남도 벤처기업 현황과 발전방안	임형빈	2014.03.13
2014-13	충남 고령자 교통안전 대책이 필요하다	김원철	2014.03.27
2014-14	충남형 주민자치 거버넌스 구축을 위한 정책과제	최명학	2014.04.03
2014-15	충남의 행복지표와 정책 연계 방안이 필요하다	고승희	2014.04.16
2014-16	충남 논외 생물상 및 생물다양성 증진 방안	정옥식	2014.05.08
2014-17	2040년 읍면동 인구 추계로 본 충남의 정책과제	임준홍·홍성호	2014.05.15
2014-18	내포광역도시권 형성을 위한 지역간 연계·협력 추진 방안	오명택·김정연	2014.06.12
2014-19	충남의 미래 성장을 견인할 자동차부품산업	김양중	2014.06.19
2014-20	민선6기 충남도 및 기초자치단체 당선자 공약 분석	송두범	2014.06.24
2014-21	자살예방을 위한 정책적 노력이 필요하다	이수철	2014.07.14

■ 충남발전연구원 홈페이지(www.cdi.re.kr)에서 쉽게 볼 수 있으며, 인용시 출처를 정확히 밝혀주세요!

■ 본 연구보고서는 충남발전연구원의 자체보고서로 발간된 것이며, 충남도의 공식입장과 다를 수 있습니다