

전략연구 2014-34

농협과 함께 하는 지역맞춤형 농정혁신모델 연구

김기현

발간사

충청남도가 민선5기 들어서면서부터 가장 역점을 두고 추진한 과제는 ‘3농혁신’이다. 충청남도는 ‘3농혁신’을 성공적으로 수행하기 위한 사업 중 하나로 ‘농협과 함께하는 지역혁신 모델 구축 사업’을 추진하고 있다.

지역혁신 모델 구축은 도내 지역농협이 주도해 농산물 생산·유통은 물론, 정주와 문화까지 지역 특성에 맞는 발전 계획을 지역민들과 함께 수립하면, 도와 시·군 등 행정은 이를 맞춤형으로 지원하는 방식의 사업이다. 이는 농촌지역의 지속가능하고 내발적인 발전을 이룩하고자함이다.

이를 위해 도는 농협 시·군지부를 대상으로 한 의견수렴과 지역농협 조합장 간담회, 사업 설명회, 지역농협 전무 대상 특강 등을 진행했다. 또한 2014년 4월에는 농협중앙회 및 지역조합, 협동조합 전문가 등이 참여한 가운데 ‘지역혁신추진협의회’를 발족하기도 했다.

지역혁신 모델 구축 사업은 기존 행정 위주의 지역개발 추진과 달리, 지역농협과 조합원들의 적극적인 이해와 자발적 참여를 중심으로 이루어지는 사업이다. 또한 지역혁신모델 사업은 농협을 혁신의 대상으로서가 아니라 행정의 파트너로서 인정하고 지역혁신의 주체로 내세웠다는 점에서 기존의 사업과는 다르다.

특히 2015년은 농협을 둘러싼 다양한 환경 변화들이 이루어지고 있는 한 해로 지금까지 다양한 측면에서 비판받아온 농협이 향후 미래농협으로서 어떠한 역할과 기능을 수행할 것인지에 대한 진지한 고민이 필요한 시점이다.

이러한 시점에 본 연구는 지역종합농협에 대한 지역과 주체들의 요구를 어떻게 반영할 것인가에 대한 진지한 고민과 함께 특히 충남도에서 실시하고자 하는 농협과 함께 하는 지역맞춤형 농정혁신모델에 대한 개념 정립 및 이를 정책화하기 위한 각종 사업모델링화와 실무 지침 등을 제시하고 있다는 점에서 앞으로 우리의 농협이 나아가야 할 방향을 모색하는데 많은 기여를 할 것으로 기대한다.

끝으로 바쁜 가운데에서도 본 연구를 수행하기 위해 노력을 아끼시지 않은 김기현 선생님께 깊은 감사의 마음을 전합니다. 또한 본 연구가 나오기까지 자문과 조언을 아끼지 않은 많은 자문위원님들께도 깊이 감사드립니다.

2015년 2월 28일
충남연구원장 강 현 수

연구 요약

1. 필요성과 목적

본 연구는 본 연구는 충남 3농혁신정책의 새로운 과제로 대두된 “농협과 함께 하는 지역혁신모델” 사업을 모델링하기 위하여 추진되었다. 2015년부터 시행되는 농협과 함께 하는 지역혁신모델 사업은 농협을 혁신의 대상으로서가 아니라 행정의 파트너로서 인정하고 지역혁신의 주체로 내세웠다는 점에서 매우 유의미한 정책이다.

이러한 변화는 크게 3가지 측면에서 살펴볼 수 있다

첫째, 농업환경 변화 측면에서 고령농의 증대에 따른 농가, 조합원 내부의 이질화 현상의 가속화로 인하여 농협은 새로운 생산과 유통서비스 제공을 요구받고 있는 상황이다. 농협의 판매사업 혁신에 대한 요구도 시장에서 잘 파는 경쟁력있는 판매농협 구현 뿐만 아니라 로컬푸드 등 새로운 대안 유통창구를 마련하고 지역의 다양한 층위의 농가들에게 새로운 유통기회를 부여해야 한다는 요구들이 강화되고 있다.

둘째, 농촌환경 변화 측면에서 농촌인구의 지속적인 감소 및 고령화 등으로 인하여 농협에 요구되는 서비스의 범위가 복지, 사회 서비스로 확대될 것으로 전망된다. 또한 도농간 삶의 질 및 복지 격차의 증대, 면단위 행정체계의 변화, 과소화마을의 증대 등 다양한 농촌공간의 정주여건 개선에 대한 농협의 역할이 필요하다.

셋째, 농협환경 변화 측면에서는 저금리 시대에 돌입하면서 조합의 지속가능한 경영구조확립의 어려움이 가중될 것으로 보여지며, 이를 해소하기 위한 새로운 미래 성장동력이 필요한 시점이다. 이러한 미래성장동력은 전통적인 신용 및 판매사업 차원에서 발현되는 것이 아니라 지역사회에서 요구되는 다양한 기능과 서비스를 제공하는 방식으로 사업범위가 확대되어야 한다.

특히 2015년은 농협을 둘러싼 다양한 환경 변화들이 이루어지고 있는 한 해로 지금까지 다양한 측면에서 비판받아온 농협이 향후 미래농협으로서 어떠한 역할과 기능을 수행할 것인지에 대한 진지한 고민이 필요한 시점이다. 이에 따라 본 연구는 지역종합농협의 미래상에 대한 지역과 주체들의 요구를 어떻게 반영할 것인가에 대한 지금까지의 현황과 미래상을 제시하고자 하며, 특히 충남도에서 실시하고자 하는 농협과 함께 하는 지역맞춤형 농정혁신모델에 대한 개념 정립 및 이를 정책화하기 위한 각종 사업모델링화와 실무 지침 등을 제시하는데 그 목적이 있다.

2. 주요 연구 내용

1) 환경변화와 지역농협의 현실

농협과 지역을 둘러싼 환경은 지속적으로 열악한 상황으로 치닫고 있다. 특히 충남은 전국 추세에 비하여 농촌 거주 인구 비율 및 고령화 지표 등에서 인력 자원의 열위를 보이고 있다. 동시에 과소화 마을의 증가하고 도농간 삶의 질과 복지 격차가 증가하고 있어 농촌지역의 정주여건은 개선의 기회가 반드시 필요한 시기이다.

농협은 지역사회에 기반을 둔 농업인 자족적 결합체로 형성되어 있다. 대부분 농촌형 혹은 준농촌형으로 해당 지역의 생활경제시스템 전반에 실질적 영향을 미치고 있다. 하지만 최근에 주요 사업중 하나인 신용사업의 부진이 계속 되면서 새로운 활로를 개척하기 위한 해결방안 모색 논의가 점차 커지고 있다.

새로운 농협운영의 필요성이 대두 되면서 ‘주민 상생의 지역농협’이 대안으로 제시되고 있다. 변화된 농협의 역할에 대한 기대는 기존의 관행적인 역할만을 수행하는 것을 넘어 밖으로는 농협의 사업경쟁력을 강화하고 안으로는 지역의 삶과 살림을 돌보는 것으로 나아가고 있다.

농협의 변화과정에서 그 동안 나타났던 경제사업의 악순환의 구조를 벗어남은 물론 점차 축소되고 있는 농촌사회의 인구, 교육, 복지문제 등을 모두 검토 할 수 있을 것이다.

2) 농협과 함께하는 지역혁신 모델

보다 구체적인 대안으로 논의 되는 ‘농협과 함께하는 지역혁신 모델’은 행정과 농협이 함께하는 상생, 협력시스템을 구축하여 지역농협을 지속가능한 농업, 내발적 지역발전의 핵심주체이자 농촌지역 혁신모델로 적극 육성해 나가는 것을 비전으로 한다.

비전 달성을 위한 전략은 크게 지역농업 혁신전략, 지역생활 혁신전략, 지역거버넌스 혁신전략으로 구분된다. 지역농업 혁신전략으로 조합원의 특성에 맞춘 판매전략 구현과 마을단위의 공동경영체 운영 등 새로운 형태의 영농시스템 조직화하고 신규 취농인력을 양성하며, 지역생활 혁신 전략으로 지역농협의 종합사업 기능 강화하여 지역농협을 거점으로 한 지역생활전략 추진, 에너지 및 주택 등 순환형 지역사회를 구현할 수 있다. 끝으로 지역거버넌스 혁신 전략으로 조합원 조직 기반 강화 및 다양한 지역주체들과의 연대 확대, 비용절감형 전략에서 사업성장형 경영으로의 전환하여 지역사업 확대 추진을 도모한다.

본 사업의 운영은 농협자체적인 노력뿐만 아니라 도단위 정책의사결정 및 협의체 구성에서부터 시군단위, 면단위의 지역혁신 추진협의체 구성되어 현실화 되어야만 가능하다. 또한 단발성이 아닌 단계별 계획을 점차적으로 계획 및 추진하여 급격한 변화에 유기적으로 안착할 수 있도록 해야 한다.

3) 정책 사업 공모 계획(안)

본 사업의 정책 사업을 위한 공모계획(안)을 사업의 취지와 내용이 명확히 전달될 수 있도록 하여 작성하였으며, 그에 따른 추진방안과 절차 등을 첨부하였다. 특히 사업에 대한 가벼운 접근을 경계하기 위하여 유의사항을 등을 명시하여 사업 참여자가 정확한 이해를 바탕으로 공모에 참여할 수 있도록 하였다.

3. 결론

2011년부터 추진되고 있는 충남3농혁신정책이 다양한 분화과정을 거치면서 현장의 사례를 만드는 단계에 이르고 있으며, 특히 농협을 파트너로 하는 새로운 농정혁신 모델이 새로운 정책으로 추진되고 있다.

본 연구는 이러한 신 정책을 추진하기 위하여 정책을 설계하고 원활한 정책추진을 위한 세부적인 사업 모델링화를 중점적으로 제시하였다. 농협과 함께 하는 지역혁신 사업은 농협을 혁신하고, 지역을 혁신하는 2마리의 토끼를 동시에 쫓는 사업으로 매우 유의미한 정책목표를 가지고 있으며 이러한 정책이 성공적으로 추진되기 위해서는 정책추진단계에서 쟁점화될 수 있는 이슈를 사전에 예방할 수 있어야 한다.

첫째, 지역내 의사결정시스템 및 거버넌스 구축이 매우 중요하다. 이 사업은 농협뿐만 아니라 행정과 지역주민들과의 협력구조를 만들어내는 사업이기 때문에 단순히 농협의 숙원사업을 해소하는 사업 정도로 이해되어서는 안 될 것이다.

둘째, 본 사업은 농협을 주도주체로 하는 사업이지만, 지역 내 다양한 사업수요를 반영하고 이를 각각의 주체들이 역할 분담할 수 있는 사업으로 추진되어야 한다. 농협은 농민들의 자조적 결사체이면서도 경영체이기 때문에 수익성이 보장된 사업만을 추진하고 싶어할 것으로 전망된다. 그러나 이 사업은 지역혁신을 위한 다양한 사업을 발굴하고 이를 농협과 행정, 민간주체들이 역할분담하는 체제이기 때문에 농협이 모두 해야 된다는 생각을 버리고 다양한 주체들의 사업을 조정하고 연대하는 과정들을 모두 포함해야 할 것이다.

본 정책의 성공적 추진과 위에서 제시한 몇가지 이슈화될 수 있는 쟁점을 해소하기 위하여 2단계 정책 추진방식을 제안하였다. 예비사업자 단계에서 지역 자원조사, 지역

역량강화, 지역혁신추진단 운영 등의 기초 역량강화프로그램에 대한 충분한 학습을 통하여 지역 거버넌스의 중요성을 인식하고 이러한 시스템이 지속적으로 작동될 수 있도록 정책적으로 지원하는 프로그램을 포함하였다.

본 사업은 많은 연구자 그룹에서 개념적으로 제시되었던 지역종합농협의 지역종합 센터화라는 명제를 달성하고 농협을 둘러싼 다양한 환경변화에 대응하기 위하여 농협이 지역과 함께 가야 지속가능할 수 있음을 보여주는 계기가 될 것이다. 이번 정책을 통하여 농협이 지역과 함께 소통하고 지역과 함께 가는 새로운 밑그림을 그려낼 수 있다면 우리나라 농협 혁신의 새로운 전기를 마련할 수 있을 것으로 보인다.

목 차

제1장 서론

1. 연구 필요성 및 목적	1
2. 선행 연구 검토	2
3. 연구 방법	4

제2장 환경변화와 지역농협의 현실, 그리고 대안 논의 현황

1. 농협과 지역을 둘러싼 환경 변화	6
2. 지역종합농협의 현실과 문제점	30
3. 지역종합농협 혁신 대안 구상	40

제3장 농협과 함께하는 지역혁신모델

1. 농협과 함께 하는 지역혁신사업 비전과 전략	46
2. 농협과 함께 하는 지역혁신사업 사업추진체계	55
3. 농협과 함께 하는 지역혁신사업 중장기 로드맵	59

제4장 정책 사업 공모계획(안)

1. 기본 구상 및 방향	60
2. 세부 추진 계획	64
3. 계획수립시 유의사항	71
4. 2015년 지역역량강화사업 지원 프로그램(안)	75

제5장 결론 및 제언

1. 결론 및 제언	77
------------------	----

[부록]지역농협발전계획 양식

00농협 4개년 중장기 발전 계획 2015년~2018년	79
00시군 지역농업발전 4개년 계획 2015년~2018년	84
00농협 지역혁신모델 공모사업계획	87

표 목 차

<표 1> 농촌지역의 연차별 고령화율 현황	6
<표 2> 충남 지역 시군별 고령화율 현황	7
<표 3> 농어촌 마을의 규모별 구성 비율 변화	9
<표 4> 연령별 영농형태별 생산 비중(2013)	12
<표 5> 논벼 농가의 연령별 농작업 위탁 비율(2010)	13
<표 6> 농가 소득 구성 현황(2013)	15
<표 7> 로컬푸드 주요 거래유형	18
<표 8> 농협과 조합원의 관계	19
<표 9> 지역농협의 경제사업 유형과 사업내용	20
<표 10> 지역농협의 신용사업 유형과 사업내용	21
<표 11> 지역농협의 지도사업 유형과 사업내용	21
<표 12> 충남 지역 농협 본지소 현황	22
<표 13> 충남 지역 농협 조합원 현황	23
<표 14> 충남 지역 농협 직원 현황	23
<표 15> 충남 농협 조직 현황	24
<표 16> 충남 농협 입지유형별 조직 사례	24
<표 17> 충남 농협 경제사업 실적 현황	25
<표 18> 입지유형별 농협 경제사업 실적 현황(2010)	26
<표 19> 입지유형별 농협 경제사업 실적 현황(2005)	26
<표 20> 충남 지역 농협 신용사업 실적	27
<표 21> 충남농협 신용사업 실적 현황(2010)	28
<표 22> 농업·농촌의 환경 변화에 따른 지역농협의 향후 역할	29
<표 23> 도농간 의료기관 중별 기관 및 병상수(2012)	37
<표 24> 지역종합센터 관련 농협 운영 사례	44
<표 25> 사업수혜자 대상별 지원활동 및 내용(예)	50
<표 26> 유관기관별 역할분담계획	58
<표 27> 지역혁신사업 사업 유형	63
<표 28> 지역혁신사업 기본 지원 분야 가이드라인	66

그림 목 차

<그림 1> 연구 방법 및 흐름도	5
<그림 2> 결혼이민자 연도별 추이	8
<그림 3> 농업 영농종사자 중 연차별 전겸업 비율	14
<그림 4> 농산물 유통환경변화의 史적 고찰	17
<그림 5> 종합농협의 의사결정비용 증가구조 모식도	30
<그림 6> 종합농협체제가 자리잡은 60~70년대 상황	31
<그림 7> 종합농협체제의 의사결정비용 확대가 나타나는 80년대 이후 상황	32
<그림 8> 농협 경제사업 위축의 악순환 구조	33
<그림 9> 일본농협의 지역관련사업 분야	40
<그림 10> 농협비전 2015의 지역종합센터 개념도	42
<그림 11> 농협과 함께 하는 지역혁신사업 비전과 전략	47
<그림 12> 농협과 함께하는 지역혁신사업 대상 범위와 유형	48
<그림 14> 3대 혁신분야별 사업 분류	49
<그림 15> 4대 사업내용별 유형 분류	49
<그림 16> 사업수혜자 연령대별 지원활동 및 내용 (매뉴얼 예)	50
<그림 17> 농업농촌 및 식품산업 발전계획 반영 체계도	54
<그림 18> 농협과 함께 하는 지역혁신사업 추진 방향	56
<그림 19> 협의체별 주체 및 역할	57

제1장 서론

1. 연구 필요성 및 목적

본 연구는 본 연구는 충남 3농혁신정책의 새로운 과제로 대두된 “농협과 함께 하는 지역혁신모델” 사업을 모델링하기 위하여 추진되었다.

2015년부터 시행되는 농협과 함께 하는 지역혁신모델 사업은 농협을 혁신의 대상으로서가 아니라 농협을 혁신의 주체로 거듭나게 하기 위한 패러다임이 전환 차원에서 상당한 의미를 지니고 있는 사업이다. 특히 행정, 농협, 조합원(지역주민) 등 지역 농업 및 농촌을 구성하는 3주체의 거버넌스를 형성하는 과정과 지역의 활력을 불어넣는 차원에서 매우 유의미한 정책시도로 평가받게 될 것이다.

현재 지역종합농협을 둘러싼 다양한 주체, 지역, 사업 환경 변화가 빠르게 이루어지고 있으며, 농협의 입장에서 새로운 활로와 돌파구 모색이 절실히 필요한 시점이라 할 수 있다.

이러한 변화는 크게 3가지 측면에서 살펴볼 수 있다

첫째, 농업환경 변화 측면에서 고령농의 증대에 따른 농가, 조합원 내부의 이질화 현상의 가속화로 인하여 농협은 새로운 생산과 유통서비스 제공을 요구받고 있는 상황이다. 농협의 판매사업 혁신에 대한 요구도 시장에서 잘 파는 경쟁력있는 판매농협 구현 뿐만 아니라 로컬푸드 등 새로운 대안 유통창구를 마련하고 지역의 다양한 층위의 농가들에게 새로운 유통기회를 부여해야 한다는 요구들이 강화되고 있다.

둘째, 농촌환경 변화 측면에서 농촌인구의 지속적인 감소 및 고령화 등으로 인하여 농협에 요구되는 서비스의 범위가 복지, 사회 서비스로 확대될 것으로 전망된다.

또한 도농간 삶의 질 및 복지 격차의 증대, 면단위 행정체계의 변화, 과소화마을의 증대 등 다양한 농촌공간의 정주여건 개선에 대한 농협의 역할이 필요하다.

셋째, 농협환경 변화 측면에서는 저금리 시대에 돌입하면서 조합의 지속가능한 경영구조확립의 어려움이 가중될 것으로 보여지며, 이를 해소하기 위한 새로운 미래 성장동력이 필요한 시점이다. 이러한 미래성장동력은 전통적인 신용 및 판매사업 차원에서 발현되는 것이 아니라 지역사회에서 요구되는 다양한 기능과 서비스를 제공하는 방식으로 사업범위가 확대되어야 한다.

특히 2015년은 농협을 둘러싼 다양한 환경 변화들이 이루어지고 있는 한 해로 지금까지 다양한 측면에서 비판받아온 농협이 향후 미래농협으로서 어떠한 역할과 기능을 수행할 것인지에 대한 진지한 고민이 필요한 시점이다.

2015년은 조합장 동시선거가 최초로 이루어지는 의미있는 해이며, 이는 지금까지의 농협과 미래 농협에 대한 지역, 주체의 요구들을 담아낼 수 있는 리더 그룹에 대한 요구가 반영된 선거내용이 포함될 것이다.

이에 따라 본 연구는 지역종합농협의 미래상에 대한 지역과 주체들의 요구를 어떻게 반영할 것인가에 대한 지금까지의 현황과 미래상을 제시하고자 하며, 특히 충남도에서 실시하고자 하는 농협과 함께 하는 지역맞춤형 농정혁신모델에 대한 개념 정립 및 이를 정책화하기 위한 각종 사업모델링화와 실무 지침 등을 제시하는데 그 목적이 있다.

2. 선행 연구 검토

지역농업네트워크(2008)에서는 지역종합센터 미래 구상 연구에서 지역농협의 현실과 문제점을 진단하고 이에 따른 지역농협의 미래 발전적 지향점으로서 “지역종합센터” 개념과 모델을 제시하였다.

기존 지역농협의 현실과 문제점 진단에서 의사결정의 복잡성 증대, 시장에 대응하지 못하는 농협 경제사업조직, 농촌사회의 축소와 공동화 진행, 지역사회 각종 사회시설의 축소와 농협 기대 강화 등을 주요 요인으로 지적하였다.

지역종합센터는 “구매-판매라는 생산자협동조합의 기본 기능을 중심으로, 기존 신용사업의 성과를 유지하면서 새롭게 요구되는 이종협동조합의 기능을 통합하며, 이를 효율적으로 추진할 수 있도록 지도사업이 기여하는 선순환 구조를 달성한 지역종합농협”으로 정의하였다.

김기태(2010)는 이종협동조합간 연대와 농협의 역할 연구에서 농촌형 농협의 발전 방향으로 지역경제사업을 새롭게 발굴하고, 지역의 작은 협동조합적 경영체를 육성하여 농협의 지역기반을 강화시켜야 할 것이라고 제안하였다. 이러한 지역기반강화사업으로 농촌지역 협동경제 보육센터를 설치운영하여 소규모의 동질적 조합원, 지역사회의 서비스 기능을 활성화하는 새로운 협동경영체 전략을 제시하였다. 또한 신용사업 측면에서도 지역협동조합은행으로서 지역의 협동경영체들과 연계된 운영자금 지원과 리스크관리, 경영평가 등을 종합적으로 지원해야 한다고 제안하였다.

김응규(2012)는 농협경제연구소에서 발간한 일본농협의 3개년 발전계획과 시사점이라는 연구에서 일본 JA 전국대회 자료를 분석하여 우리나라와 유사한 일본농협의 미래방향을 제시하였다. JA전중이 2011년 조사한 10년후 지역사회모습 시뮬레이션의 내용을 토대로 향후 일본농협의 미래방향을 차세대 조합원을 향한 경영과 사업의 중요성을 강조하는 “차세대로 이어지는 협동”이라는 개념을 설정하였으며, 이를 달성하기 위한 3대 전략을 제시하였다. 일본농협은 위의 목표에 의거하여 일본농협의 미래전략으로 지역농업전략, 지역생활전략, 경영기반 강화전략 등 3대 전략에 근거한 사업의 방향성과 구체적 대안을 만들어가고 있다는 중요한 시사점을 제시하였다.

서정민(2013)은 충남 지역농협 혁신전략 연구에서 지역농협의 문제점을 주체, 구조, 사업, 네트워크 등 4가지 측면에서 분석하고 다양한 혁신 사례들을 직접 조사하여 혁신의 과정과 성과를 구체적으로 제시하였다. 농협은 조합원 중심주의 실현, 조합원 동질성 강화, 경제사업에 기반한 신용사업 확대전략, 다른 협동조직과의 협동과 연대의 강화 등을 정책적으로 연계되는 방안을 마련해야 한다고 제안하였다. 충남도의 3농혁신과 사회적경제 활성화 정책 등을 농협혁신과 연계해야 충남의 내발적 발전을 위한 정책 수립에 있어 협동운동의 기본토대가 될 수 있을 것이라는 시사점을 제시하였다.

다양한 지역농협의 현실과 문제점 진단과 혁신사례 발굴, 미래 농협에 대한 방향성을 제시한 연구 고찰은 이루어졌으나, 실제 이를 현실에 적용하기 위한 정책적 수단과 제도적 지원 방안 등에 대한 정책연구는 이루어지지 않았다. 이에 따라 본 연구에서는 지역농협체제의 미래 방향과 모델을 구체적으로 정립하고, 이를 달성하기 위한 정책적 지원 방안을 설계하고자한다.

또한 충남도의 3농혁신 정책과 맞물려 정책을 안정적으로 추진할 수 있는 각종 정책지침 등의 실무지원사항도 연구에 포함하여 제시할 것이다.

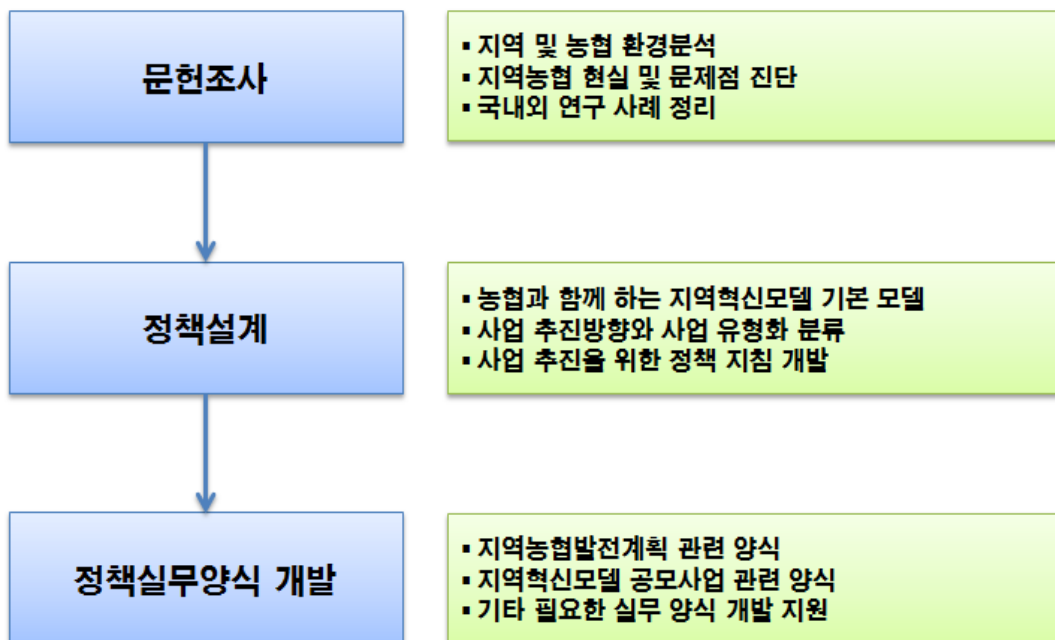
3. 연구 방법

본 연구는 문헌조사를 통하여 지역맞춤형 농정혁신모델 정책 설계에 필요한 진단, 개념 정립, 국내외 사례들을 정리하였다. 본 연구진에서 지역맞춤형 농정혁신모델과 맞닿아 있는 기존 지역종합센터 연구물을 진단내용을 현재 시점에 맞추어 재정리하였다. 국내에서 이미 다양한 시도를 하고 있는 사례들을 간략하게 정리하고, 국외사례는 일본농협에 대한 기존 연구자료 등을 바탕으로 관련 내용을 제시하였다.

이러한 조사 내용을 바탕으로 지역농협의 지역혁신모델을 제시하고 이를 정책화할 수 있도록 정책지침 설계방안을 제시하였다. 농협과 지역이 함께 하는 지역혁신모델의 방향을 제시하고 이를 통하여 실천할 수 있는 사업분야를 유형화하여 결과물을 도출하였다. 정책 설계 및 추진시 검토해야 될 사항과 사업 선정 기준 등 기본 가이드라인을 제시하여 정책기획자와 실행자가 정책에 대한 이해도를 높일 수 있도록 세부 지침을 개발하는데 초점을 두었다.

또한 현장에서 지역과 농협에 대한 고민의 초석을 제시한다는 관점에서 관련 계획을 수립하는데 필요한 각종 양식지 개발 등을 지원하고자 하였다. 정책공모사업 추진시 사업대상자가 제출해야될 기본계획 수립 양식지 등을 개발하여 계획수립절차와 방법론의 기본 방향을 제시하고자 하였다.

<그림 1> 연구 방법 및 흐름도



제2장 환경변화와 지역농협의 현실, 그리고 대안 논의 현황

1. 농협과 지역을 둘러싼 환경 변화

1.1 농촌 환경의 변화

1.1.1. 농촌 인구의 지속적 감소

□ 우리나라 전체 인구 중 농촌 거주 인구는 17.8% 수준임

전체 인구 중 농촌(읍면) 인구는 876만명 수준으로 전체인구수 대비 17.8% 수준으로 지속적으로 감소하고 있는 추세다.¹⁾

농촌인구의 경우 도시에 비해 고령화 비율이 높게 나타나는 경향이 있으며 특히 충남지역의 경우 우리나라 고령화율이 12.3% 수준인데 반해 충남지역은 16.1%로 평균을 상회하고 있는 수준이다.

〈표 1〉 농촌지역의 연차별 고령화율 현황

고령화율(%)	1980	1990	2000	2010	2013
전국 인구	3.8	5.1	7.2	11.1	12.3
충남 인구	5.5	7.9	11.9	15.3	16.1

참고) 통계청_농림어업조사

1) 농촌인구 : 11백만명('99)→9.4('00)→8.8('05) → 8.8('10)

□ 충남 15개 기초자치단체 가운데 9개 시군이 초고령사회에 진입

충남 15개 기초자치단체별로 고령화율을 비교해보면 9개 시군은 이미 초고령사회로 진입하고 있으며, 5개 시군은 고령사회, 가장 도시화 진전이 많이 이루어진 천안시의 경우 고령화사회로 분석할 수 있다.²⁾

〈표 2〉 충남 지역 시군별 고령화율 현황(2013)

충남 15개 시군 고령화율 (%)	시군	비율(%)	시군	비율(%)	시군	비율(%)
	천안시	8.3	논산시	20.4	서천군	28.4
	공주시	19.0	계룡시	8.0	청양군	29.8
	보령시	19.8	당진시	15.3	홍성군	21.1
	아산시	10.5	금산군	24.1	예산군	23.6
	서산시	14.9	부여군	26.6	태안군	24.0

참고) 충남도청_2013충남통계연보_인구

□ 농촌 1인 가구수의 증가

2013년 기준 농촌지역의 가구원수별 농가는 2인가구(49.8%), 3인가구(16.0%), 1인가구(15.9%)순으로 나타났다. 이는 전년 대비 2인가구 1%, 1인가구 2.3% 증가, 3인 2.8%, 4인 4.9%, 5인 이상 7.3% 감소한 수치이다.

농촌지역의 경우 80세 이상 노인비율이 15%, 65세 이상 1인 가구 비율은 20.1%로 대도시와 도시에 비해 높다. 80세 이상 노인비율이 대도시는 12.2%, 도시는 14.6%, 농촌이 15%로 농촌에 고령노인이 가장 많다. 1인노인가구의 비율은 대도시 14.7%, 도시 12.9%, 농촌 20.1%로 농촌에 독거노인비율이 가장 높게 나타났다.

2)초고령사회 : 보령시, 논산시, 금산군, 부여군, 서천군, 청양군, 홍성군, 예산군, 태안군
고령사회 : 공주시, 아산시, 서산시, 계룡시, 당진시
고령화사회 : 천안시

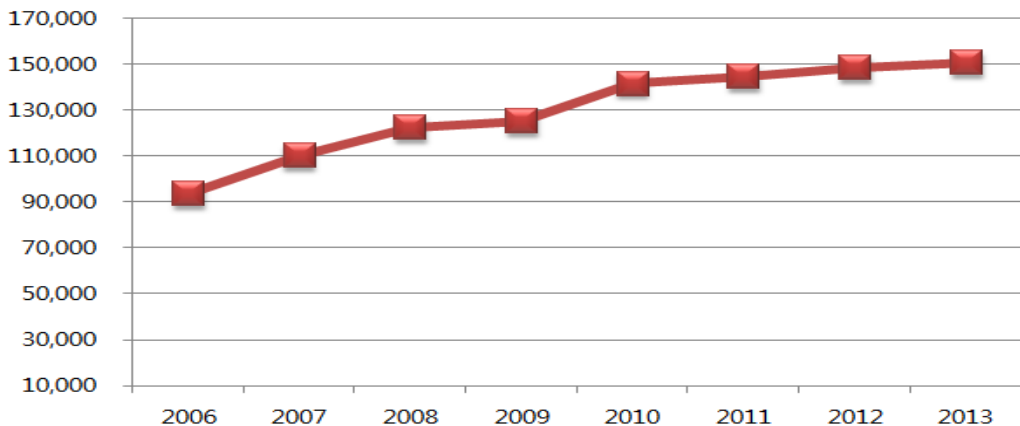
□ 농촌 인구 중 노후를 준비하는 층은 59.3%로 연금과 보험이 48%를 차지

충남의 경우 독거노인 수가 증가하나 자식 부양을 받기보다 부모 스스로 생계를 해결하는 비율이 높은 한편³⁾, 충남 가구 중 월평균 가구소득이 100만원 미만 가구는 29.2%로 확인되었다. 군지역의 48.5%, 시지역의 25.8%가 100만원 미만가구이며, 따라서 일자리 창출을 통한 저소득층 소득증대방안 모색이 필요하다.

□ 농촌 다문화가정이 증가

국제결혼이 증가함에 따라 국내 거주하는 결혼이민자의 수가 급증하여 다문화가정이 새로운 가족 형태로 등장하였는데, 상당수의 결혼이민자가 농촌지역 및 중소도시(공업도시) 거주하고 있다.

〈그림 2〉 결혼이민자 연도별 추이



참고) 통계청_출입국·외국인정책 통계연보

3) 자녀 부양 35.8%, 부모 스스로 해결 63.7%(2013 충남사회지표)

1.1.2. 면단위 행정 체계의 변화

□ 과소화 마을의 증가⁴⁾

2005년 2,048개에서 2010년 3,091개로 5년간 1,000개 이상의 마을이 과소화마을로 변화하였다. 전체 농어촌마을중 과소화마을 비중이 2005년 5.7%에서 2010년 8.5%로 증가하였다. 2005년에 비해 59호 이하 마을비율은 증가하였고 60호 이상 마을비율은 감소하였다.

〈표 3〉 농어촌 마을의 규모별 구성 비율 변화

(단위 : 개, %)

구분	20호 미만	20-59호	60-99호	100-149호	150호 이상	합계
2005년	2,048	17,780	8,174	3,253	4,786	36,041
	(5.7)	(49.3)	(22.7)	(9.0)	(13.3)	(100.0)
2010년	3,091	19,281	7,291	2,525	4,308	36,496
	(8.5)	(52.8)	(20.0)	(6.9)	(11.8)	(100.0)

참고) 통계청, 인구주택총조사

과소화 마을이 분포하는 읍면이 대도시주변을 제외한 농어촌 지역 전반으로 확대되었다. 2005년 과소화 마을이 한 개 이상 분포하는 읍면이 전체 읍면 중 약 47%인 661개 였으나 2010년에는 전체의 63%인 884개로 증가하였으며 도농복합시와 군에서 과소화마을 증가 추세가 공통적으로 확인되지만, 도농복합시보다 군부 면지역에 전체의 59.1%인 1,827개의 과소화마을이 분포한다.

전라북도, 전라남도, 충청북도 순으로 과소화마을이 많이 분포하는데, 전북은 전체 농어촌마을 중 20.1%, 전남은 11.7% 충북은 8.9%가 과소화 마을로 집계되었다. 과소화마을로 인해 빈집증가 등으로 인한 마을환경의 부정적 변화, 마을의 공동체적 기능의 축소, 마을 공공시설 관리·유지의 어려움 등의 문제가 늘어날 것으로 예상된다.

4) 과소화마을 : 인구 규모가 마을 공동체 기능을 유지할 수 있는 수준 아래로 떨어 진 곳으로 2012년 발간된 농어촌의 과소화 마을 실태와 정책과제에서 분류한 행정리 당 가구수가 20호 미만인 마을

1.1.3. 사회 문화 여건

□ 도농간 삶의 질과 복지 격차 증가

도농간 주택, 의료, 교육, 문화 등 거주 및 복지 인프라 측면에서 도시와 격차는 여전히 큰 상황이다. 30년 이상 주택 비율은 농촌 20.7%, 도시 6.6%이며, 상수도 보급률의 경우 농촌 56.1%인 반면 도시는 99.4%에 달한다. 의료기관당 인구수는 또한 농촌 1.033명 대비 도시 571명이며, 농촌의 대중교통 운행현황은 미운행이 1,869마을, 10회 미만이 15,699마을 존재한다.

농촌지역의 의료서비스 접근도가 매우 낮다. 종합병원의 경우 도시지역(282개소)의 10%에도 미치지 못하는 20개소에 불과하며, 전국 군지역의 48.9%는 지역응급의료기관이 없다. 농촌지역의 응급의료센터 접근을 위한 평균 이동시간이 30분(농촌진흥청, 2008농촌지표)이상인 지역은 전체 244개소 중 125개소에 달한다. 충남의 경우, 주민이 주로 이용하는 의료시설은 병의원(70.8%)으로 조사되었다.(2013충남사회지표조사)

농촌지역 교육은 지속적인 학생수 감소로 악순환에 처해 있다. 농어촌 지역의 학교수는 최근 10년간(2000~2009) 약400개소 감소한 반면 도시지역은 약 1,500여개가 증가하였다. 농촌학생 감소는 교육질 저하로 이어져 도시지역으로 전출이 늘어나는 악순환에 처한 상황이다. 실제 농촌 가구 중 외지로 나가 공부하는 자녀가 있는 가구는 24.4%로 외지로 나간 이유는 '해당 학교가 없어서'라는 응답이 76.6%를 차지한다.(농촌진흥청, 2012농촌지표)

농촌인구의 사회교육 경험층은 18.4% 수준으로 낮은 수준이다. 사회교육의 분야는 농사지식 및 기술교육이 52.2%로 주된 분야이며, 취미활동 26.7%, 자격증 11.8% 순이다. 평생학습사회 실현을 통한 삶의 질 향상에 대한 정책 접근이 요구된다.

□ 우리나라 농촌의 절대 빈곤층 비율 약14.8%

경상소득 기준 대도시 절대 빈곤층 약6.6%, 농어촌 약14.8% 이다.(한국보건사회연구원, 2009한국복지패널조사) 대도시 빈곤층의 약93.5%가 기초생활수급자인 반면 농어촌의 경우 약48.6%만 기초생활수급자 선정되었다. 기초생활수급자 선정 방식에서 농촌 거주자가 재산평가시 불리한 요인이 있으며, 공공서비스 혜택을 감안하면 농어촌지역의 실질적 절대 빈곤층은 더욱 증가할 것으로 사료된다.(너름 농업농민정책연구소, 2010.12)

□ 농촌지역 주민의 ‘정서적으로 협동 정도가 낮아졌다’는 응답 우세

농촌지역의 정서가 5년전보다 나빠졌다는 응답이 33.6%로 좋아졌다는 응답 21%보다 우세하다. (한국농촌경제연구원, 농촌사회와 마을환경인식변화 설문조사, 2013) 주민간 협동정도도 낮아진 편이라는 응답이 39.7%인 반면, 높아진 편이라는 응답은 15%에 불과해 부정적 견해가 우세하다. 교육, 주거, 의료, 교통, 문화, 자연환경, 영농환경, 정보통신 등 8개 분야에 대한 의견은 전체적으로 긍정적 의견이 많다. 농촌의 기본적인 생활여건은 향상되고 있으나, 정서적으로는 각박해지고 있다고 인식하는 것으로 판단된다.

□ 충남 공공서비스 수준 전국 평균 이하로 시군간 격차가 큼

충남의 의료기관수는 1,948개(2011)로 전국 평균 3,208개의 60.8% 수준이며, 인구 만명당 병상수는 100.7개로 전국 10위 권에 속한다. 노인 복지시설은 172개(2009)로 부여, 서천, 청양, 홍성, 태안 등은 10개소 이하이며, 아동복지 시설은 18개소(2009)로 서천, 청양, 태안, 당진은 전무한 실정이다.

1.2. 농업 환경의 변화

1.2.1. 농업 생산 여건 변화

□ 고령화에 따라 농업 생산 기반 변화

농업경영주의 영농형태를 살펴보면 논벼 41.7%, 채소 23.7%, 과수 15.4% 등의 비율로 영농에 종사하고 있다. 65~74세의 고령농은 논벼 43.8%, 채소 23.8%, 과수 15.1%의 비율로 영농형태를 보이는 반면 다른 연령에서는 논벼의 비중이 그리 높지 않다. 영농형태별 연령 비중을 살펴보면 65세이상 고령농이 차지하는 비중은 전체의 53.5%로 고령농의 농업생산 활동 중요성이 증대되고 있다.

〈표 4〉 연령별 영농형태별 생산 비중(2013)

(단위: 백가구, %)

구분	논벼	식량	과수	특용	채소	화훼	기타	축산	합계
35세미만	9	3	8	1	6	1	0	5	32
35~44	158	35	74	13	93	11	2	33	419
45~54	645	130	296	58	408	39	10	148	1,735
55~64	1,159	245	533	104	773	62	17	226	3,120
65~74	1,624	327	559	107	882	35	16	160	3,711
75세이상	1,165	259	287	70	541	14	12	55	2,404
계	4,760	999	1,757	354	2,703	163	57	628	11,420
35세미만	26.6	7.9	23.6	3.6	18.3	4.2	0.0	15.8	100.0
35~44	37.6	8.3	17.8	3.1	22.1	2.6	0.5	7.9	100.0
45~54	37.2	7.5	17.0	3.3	23.5	2.2	0.6	8.6	100.0
55~64	37.1	7.9	17.1	3.3	24.8	2.0	0.5	7.2	100.0
65~74	43.8	8.8	15.1	2.9	23.8	0.9	0.4	4.3	100.0
75세이상	48.5	10.8	11.9	2.9	22.5	0.6	0.5	2.3	100.0
계	41.7	8.7	15.4	3.1	23.7	1.4	0.5	5.5	100.0

35세미만	0.2	0.3	0.4	0.3	0.2	0.8	0.0	0.8	0.3
35~44	3.3	3.5	4.2	3.7	3.4	6.8	3.4	5.3	3.7
45~54	13.6	13.1	16.8	16.4	15.1	23.9	18.1	23.6	15.2
55~64	24.3	24.6	30.4	29.5	28.6	38.2	29.2	36.0	27.3
65~74	34.1	32.7	31.8	30.4	32.6	21.5	28.8	25.5	32.5
75세이상	24.5	25.9	16.3	19.7	20.0	8.7	20.6	8.8	21.0
계	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

참고) 통계청

□ 농작업 서비스의 수요 증가

논벼 농가를 기준으로 보면 농작업의 위탁비율을 보면 연령이 높아질수록 농작업을 위탁하는 비율이 높아져 고령화가 진행됨에 따라 농작업 대행 등의 수요가 증가하고 있다. 논벼 농가의 연령별로 농작업 위탁비율을 보면 35세 미만에서 75세 이상으로 연령이 증가함에 따라 증가하고 있다. 대조적으로 자가 작업의 비율은 경운 작업의 경우 49.3%에서 17.8%로 감소하였고, 이앙작업은 44.3%에서 16.8%로, 수확작업은 28.8%에서 6.4%로 감소하였다.

〈표 5〉 논벼 농가의 연령별 농작업 위탁 비율(2010)

(단위: %)

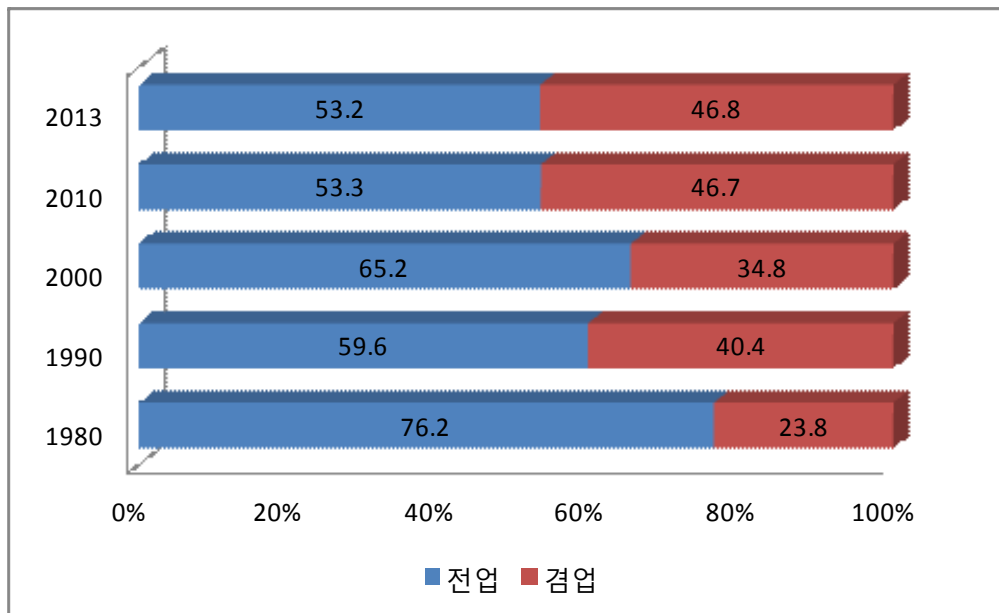
구분	경운		이앙		수확	
	자가	위탁	자가	위탁	자가	위탁
35세미만	49.3	50.7	44.3	55.7	28.8	71.2
35~44	48.6	51.4	43.2	56.8	25.4	74.6
45~54	52.2	47.8	46.0	54.0	26.1	73.9
55~64	45.1	54.9	40.6	59.4	19.7	80.3
65~74	29.5	70.5	28.1	71.9	10.7	89.3
75세이상	17.8	82.2	16.8	83.2	6.4	93.6
계	37.2	62.8	33.9	66.1	16.1	83.9

참고) 통계청_2010농림어업총조사

□ 농민(조합원) 다양화와 농가 양극화 심화

농가들의 구성현황을 살펴보면 전업 농가비중이 줄고 겸업농가 비중이 지속적으로 늘어나는 등 농가들의 영농종사 형태가 다양해지고 있다. 농업 전업·겸업 형태 변화를 살펴보면, 1980년 76.2%였던 전업농가 비중이 2013년 53.2%로 줄어들면서, 겸업 형태 비중이 대폭 증가하였다. 이러한 분석결과는 농촌 구성원의 변화와 농가소득 창출을 위한 방식이 다양화되고 있다는 점을 시사한다.

〈그림 3〉 농업 영농종사자 중 연차별 전겸업 비율



참고) 통계청_농림어업

□ 전·겸업별, 연령대별 소득격차의 확대로 양극화 심화

전·겸업별의 농가소득을 분석한 결과, 전업농의 경우 오히려 농업소득이 낮고 1종 겸업 농가들의 농업소득이 오히려 더 높게 나타났다. 이는 농가소득 구성방식이 다양한 형태로 분화되고 있음을 보여준다.

연령대별로 살펴보면 50대에서 가장 높은 농가소득을 보여주고 있으며, 70세 이상

의 고령농가들의 소득은 1천만원대로 낮은 수준으로 분석 되었다. 특히 고령농가들의 안정적인 소득창출을 위한 대책수립이 필요하다.

<표 6> 농가 소득 구성 현황(2013)

(단위: 천원)

구분	전 · 겸업별			연령대별				
	전업	1종 겸업	2종 겸업	30~39 세	40~49 세	50~59 세	60~69 세	70세이 상
농가순소득	17,048	29,978	35,739	40,912	37,917	47,193	23,375	13,852
농업소득	12,896	18,174	2,417	11,830	14,755	15,050	9,656	6,857
농외소득	4,151	11,804	33,322	29,081	23,162	32,143	13,719	6,996

참고) 통계청_농림어업

1.2.2. 농업 유통 여건 변화

□ 수요 및 소비구조의 변화

농산물 및 식품소비에 대한 소비자성향이 고급화, 다양화, 개성화, 편의화, 위생안전성 중시 등으로 빠르게 변화하고 있으며, 특히 농식품에 대한 개별구매단계에서 벗어나 일괄구매성향이 뚜렷하게 나타나면서 소비의 집중화 현상이 가속화되고 있다. 이와 동시에 유기농산물, 신선편이농산물 등 다양한 구매패턴을 지닌 소비자가 증가함에 따라 소매업태도 대형화 뿐만 아니라 전문화가 병행적으로 확대되고 있는 추세이다.

□ 생산 및 공급구조의 변화

재배기술의 발전, 우량품종의 보급과 상업적 생산구조로의 급격한 전환이 이루어지면서 국내 원예농산물의 생산성이 증가하고 있는 추세이며, 농산물 시장 개방에 따른 수입농산물의 증가로 국내시장구조가 공급과잉 구조로 전환되고 있다.

대형유통업체의 성장으로 인하여 80년대 이후 도매시장 중심의 단순공급 유통체계에서 벗어나 상류와 물류기능이 종합화되는 공급구조가 강화되고 있으며, 특히 물류 효율화에 대한 이슈 강화로 인하여 포장규격화, 물류표준화 등이 중요해지고 있다.

□ 소매유통구조의 변화

대형유통업체를 중심으로 하는 대형화와 체인화가 농산물 소매시장에서 빠르게 진행되어 독과점이 가속화되고 있다. 일반 소매시장(B2C) 뿐만 아니라 식자재 및 외식업체 등의 대형화, 체인화 경향도 강화되면서 산지의 변화를 추구하고 있으며, 또한 위의 업체들이 기존 도매시장 및 벤더 중심의 원물소싱방식에서 벗어나 산지 직구입을 강화하거나 직접 산지를 조직화하는 경향이 늘어나면서 산지의 어려움 가중되고 있는 상황이다.

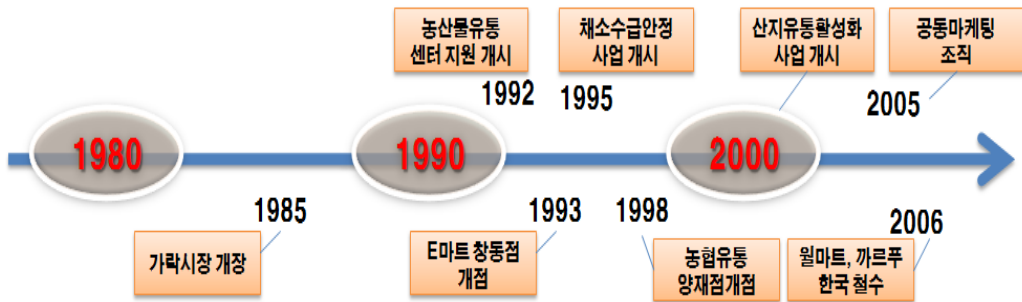
이와는 별개로 국민소득 증대에 따른 소비패턴의 고급화, 다양화, 차별화 등에 의하여 편의점, 친환경농산물판매점 등의 새로운 업태의 성장세가 뚜렷하게 나타나고 있다.

□ 결국 시장이 정책과 산지를 견인하고 있는 상황

80년대 가락동 도매시장 개장으로 인한 농산물 유통환경변화는 정책에 의하여 시장과 산지를 견인한 사례라 볼 수 있다. 그러나 1990년대 이후 대형유통업체가 등장함에 따라 농산물 유통환경변화는 급속하게 변화하기 시작하였으며 이는 시장의 변화가 정책과 산지를 견인하고 있는 사례이다. 대형유통업체의 성장이 산지의 규모화, 전문화를 촉발시키고 정책은 산지주체 및 브랜드 육성 등으로 내용의 변화 유발시켰다.

2000년대 이후 이러한 변화와 더불어 산지가 기존의 도매시장 및 대형유통업체와는 다른 소비자 조직화를 통하여 친환경농산물 생협 및 판매장, 꾸러미 사업, 로컬푸드 직매장 등의 신시장 창출을 견인하는 사례가 확대되고 있다.

<그림 4> 농산물 유통환경변화의 史적 고찰



시 장	<ul style="list-style-type: none"> • 공영 농산물종합도매시장 • 법정/유사도매시장 2원화 • 수입 개방 가속화 	<ul style="list-style-type: none"> • 농안법 파동 (1993) • 대형마트 등장 • 농산물 상품화 개념 도입 	<ul style="list-style-type: none"> • 대형마트 지배력 강화 • 외식, 식자재와 신업태 등장 • 도매시장 위기론
산 지	<ul style="list-style-type: none"> • 산업화진전과 상업농 등장 • 작목반, 협동출하반 	<ul style="list-style-type: none"> • APC 설치 : 선별, 저장, 상품화 • 농협 중심의 출하 규모화 • 농업법인 등장 	<ul style="list-style-type: none"> • 공선/공계 시스템 확산 • 농협연합사업 시스템 도입 • 대규모 산지조직 출현
정 책	<ul style="list-style-type: none"> • 공영도매시장 개설 확대 • 경매 등 도매시장제도 확립 • 가격안정대제도 등 	<ul style="list-style-type: none"> • 주요도시 공영도매시장 완성 • 도매시장 거래제도 다양화 시도 • 채소수급안정사업 개시(1995) • 농수산물종합유통센터 사업 	<ul style="list-style-type: none"> • 유통활성화사업 개시 • 브랜드육성 개념 도입 • 거점 APC 등 규모화 추구

출처) 산지유통체계화방안 연구, 2010, 지역농업네트워크.

□ 로컬푸드 시장의 성장

최근 농산물 유통 방식에서 시장을 중심으로 하는 방식 이외에 로컬푸드사업 등 대안유통시스템이 영세소농, 고령농 등 그동안 정책적으로 소외되어 있던 농가들을 대상으로 각광을 받고 있다. 로컬푸드란 지역 공동체 내에서 생산과 소비가 이루어지는 농산물 유통구조 뿐만 아니라 지역의 농업 생산자를 지원하며 지역 농산물의 소비를 장려하는 ‘가치 추구형 소비’가 확산되는 과정으로 이해해야 한다. 이러한 로컬푸드 사업은 지역 소농과 소비자들 간에 직접 거래함으로써 농민의 입장에서 정당한 몫의 판매를 통한 농촌경제 회생의 기회라는 측면과 소비자 입장의 대형마트 중심의 수동

적 소비자에서 투명한 먹을거리를 확보하는 적극적인 소비자 역할을 함으로써, 안전한 먹을거리를 구입한다는 차원에서 설명될 수 있다.

또한 이러한 실리적 이익 이외에도 세계 농식품 체계로 인한 지역 사회·경제적 소외와 먹을거리의 위기로부터 벗어나 생산자와 소비자 간의 신뢰, 유대 그리고 보다 포괄적인 사회적 경제의 형성을 추구하는 과정으로 매우 중요한 의미를 가지고 있다. 로컬푸드사업은 학교급식, 농민장터, 공동체지원농업, 수확체험, 직매장, 생협 등으로 매우 다양하게 분화되고 있는 상황이다.

<표 7> 로컬푸드 주요 거래유형

유형	특징
공동체지원농업 (꾸러미사업등)	제철농산물을 생산자가 소비자에게 직접 공급하는 형태로 소비자가 농가경영에 직접 참여하는 등 소비자-생산자 간의 깊은 교류가 특징
농민장터/직매장	농민장터 : 로컬푸드 유통의 가장 전통적인 형태로 정기적으로 생산자가 직접 생산한 다양한 농산물로 직거래 장터를 운영하는 형태 직매장 : 마트 형태의 로컬푸드 전용매장을 운영하는 형태
학교급식	생산자단체를 중심으로 하며 학교의 소요량에 따라 작부체계를 설정하고 수요에 맞추어 생산-공급 하는 형태 아이들에게 건강한 먹거리 제공하고 지역 농가 경제를 살린다는 목적으로 지역의 여러 주체들이 참여하고 있음

1.3. 농협 환경의 변화

1.3.1. 농업협동조합에 대한 이해

□ 농협은 지역사회에 기반을 둔 농업인 자조적 결합체

농협은 243만 조합원, 11,58여개의 독립법인체인 지역조합, 그리고 전국단위 연합체인 중앙회로 구성되어 있다. 조합원이 조합장을, 조합장이 중앙회장을 직선으로 선출하며, 행정기관과 다르고 한전 등 국영기업체와도 상이하며, 조합원들의 다양한 이해와 요구를 반영해 나가는 자주적인 단체이다.

농협은 여러 가지 사업을 겸영하는 「종합농협」이라 할 수 있다. 지도사업, 경제사업, 신용사업 등 조합원의 영농과 생활에 필요한 사업을 겸영하는 종합 농협 체제로 우리나라는 농가가 영세하고 복합영농이기 때문에 종합농협 체계로 발전한 것이라 할 수 있다.

<표 8> 농협과 조합원의 관계

농협은 농민 조합원에게 어떤 곳인가?

- 조합원이 없는 농협은 있을 수 없으며, 조합원도 농협이 없다면 영농활동과 일상생활에서 많은 불편을 겪을 것임 _ 조합원들은 혼자서 해결하기 어려운 문제를 조합을 통해 함께 힘을 모아 극복해 왔음
- 농협 마크는 ‘항아리에 쌀이 가득 담겨 있는 형상’을 갖고 있는데, 이는 결국 농협이 조합원들을 잘 살게 하도록 노력하는 조직임을 의미함
- 시장개방 확대로 농업이 어려워짐에 따라 농협은 산지 유통 사업과 더불어 소비지 유통 사업 등 우리 농산물의 안정적인 판로 확보에 힘쓰고 있음
- 쌀의 경우는 미곡종합처리장(RPC) 등을 통해 농협이 쌀 유통을 주도함
- 농협은 순수 국내자본 금융기관으로 수익은 지도·경제 사업 지원과 배당을 통해 농업인과 농업부문에 환류
- 농협은 지역경제를 선도하고 지역사회의 경제·사회·문화 등 지역사회 중심이 되는 「지역종합센터」의 역할을 수행하며 발전하고자 함

□ 지역농협의 주요 사업 분야 및 내용

지역농협은 구매·판매·지도·신용 등 농업생산과 농촌생활의 모든 측면을 포괄한 복합적인 사업 기능을 갖고 있는 종합농협 체계를 갖고 있다. 지역농협의 사업은 크게 신용과 경제사업으로 구분되며, 특히 경제사업의 경우에는 지도, 판매, 마트사업 등 조합원들의 영농을 지원하는 사업과 생활물자를 제공하는 사업 등 조합원 가계와 영농 전반에 대한 종합적인 지원 기능을 수행하고 있다.

농협의 경제사업은 구매사업(영농자재 및 생활물자), 판매사업(농산물 산지 및 소비지 유통), 가공사업(김치공장, 미곡처리장 등), 이용사업(농기계, 산지유통시설 공동이용)으로 구분할 수 있다. 최근에는 이러한 전통적 사업체계 이외에도 지역문화복지센터운영, 사회적경제지원활동 등 다양한 형태로 확대되고 있는 추세이다.

〈표 9〉 지역농협의 경제사업 유형과 사업내용

사업유형	주요 사업 내용
구매사업	조합원의 영농과 생활에 필요한 물자의 구입, 운반, 보관, 가공 및 공급하는 행위와 이에 부수되는 행위
판매사업	조합원이 생산한 농산물의 공동판매를 통해 유통비용을 절감하고 유리한 가격을 실현하여 조합원의 이윤을 극대화하는 것을 목적으로 하는 사업
가공사업	조합원이 생산한 농·축산물을 가공 처리하여 판매하는 것으로 농산물 부가가치의 제고, 원료 농산물의 생산과 가공의 연계로 농산물 수급과 가격안정에 기여, 농산물의 새로운 수요 창출을 목적으로 하는 사업
이용사업	농업생산에 관한 공동이용시설(농기계, 트럭, 동력방제시설, 양수시설, 창고, 선과장, 종합처리시설등)과 농가생활에 관련된 공동이용시설(의료시설, 관혼상제시설, 문화센터 등)을 통하여 조합원의 소득 증대와 생활향상에 기여하는 사업

농협의 신용사업은 농촌의 영세유희자금, 각종 계 및 자금운용을 조합금융으로 흡수하여 농협 자체 자금 조성을 극대화하고 농업인의 경제적 자립을 도모하기 위한 목적으로 도입되었다.

농협중앙회의 신용사업은 은행법의 적용을 받으며 제1금융권(통화금융기관)으로 분류하고 있는데 비하여 조합의 신용사업부문은 농협법 외에 신용협동조합법을 적용하며 제2금융권(비통화금융기관)으로 분류된다.

<표 10> 지역농협의 신용사업 유형과 사업내용

구분	주요 사업 내용
자금조달	<ul style="list-style-type: none"> ○ 예금·적금의 수입 ○ 중앙회로부터 자금 차입 ○ 수납대전 등 기타
자금운용	<ul style="list-style-type: none"> ○ 현금·예금지급 준비금 ○ 대출 : 농업인 조합원, 준·비조합원, 농업관련단체 등 ○ 타사업에 대한 자금 공급, 유가증권 운용
기타업무	<ul style="list-style-type: none"> ○ 어음할인, 보호예수, 신용카드업무 ○ 국가·공공단체·금융기관 등의 업무 대리 등

지역농협의 지도사업은 조합원의 영농활동과 생활 활동에 대한 방향을 제시하는 사업으로 지역혁신과 관련된 주요한 연계사업 분야임이다.

<표 11> 지역농협의 지도사업 유형과 사업내용

구분	주요 사업 내용
영농지도	농업인들의 영농활동에 관하여 발전시키는 방법을 제시 하고 농가 주체적인 행동을 촉구하는 일로써 생산계획지도, 유통지도, 출하대책, 가격변동 대책 등을 진행하여 영농의 합리화·계획화·조직화를 추구하는 활동
생활지도	가정단위, 여성조직단위, 조합단위에서 교육, 상담 및 정보자료 제공 등을 통하여 조직적으로 실천하고, 생활에 옮길수 있도록 지원하는 활동 (예) 건강진단, 체육행사, 해충 구제 지도, 취미 활동 등
복지사업	농협장제사업, 장례식장, 예식장, 이발소, 미용실, 목욕탕 등을 설치하여 수익사업이 아닌 조합원의 편익을 위한 환원사업으로 실시하는 사업

1.3.2. 농협 여건 분석

□ 충남 지역 농협 조직 현황

2010년 충남 농협 전체 지역농협 수는 121개이며, 신용사업 취급 사무소인 지소 수는 197개가 있다. 지역농협 수는 2001년에 비해 11.0%가 감소하였으며, 지소 수는 같은 기간 17.9% 증가 하였다.

〈표 12〉 충남 지역 농협 본지소 현황

(단위: 개)

구분	본소	지소
2001	136	167
2002	136	164
2003	136	165
2004	136	166
2005	135	167
2006	127	181
2007	124	187
2008	122	194
2009	122	193
2010	121	197

참고) 농협경영계수요람(2001~2010)

2010년 충남 농협 전체 지역농협의 조합원 수는 2001년 대비 12,308명이 증가하여 265,065명으로 나타났다.(2001년 대비 4.9% 증가) 조합당 평균 조합원 수는 2,191명으로 2001년 대비 332명이 증가함 하였다.(2001년 대비 17.9% 증가)

2010년 충남 농협 전체 지역농협의 준조합원 수는 2001년 대비 169,285명이 증가하여 645,067명으로 나타났다.(2001년 대비 35.6% 증가) 조합당 평균 준조합원 수는 5,331명으로 2001년 대비 1,833명이 증가 하였다.(2001년 대비 52.4% 증가)

〈표 13〉 충남 지역 농협 조합원 현황

(단위: 명)

구분	조합원		준조합원	
	충남	조합당	충남	조합당
2001	252,757	1,859	475,782	3,498
2002	251,175	1,847	498,120	3,663
2003	249,922	1,838	506,737	3,726
2004	249,384	1,834	512,465	3,768
2005	252,691	1,872	519,320	3,847
2006	253,593	1,997	529,860	4,172
2007	256,636	2,070	576,730	4,651
2008	259,906	2,130	616,064	5,050
2009	264,359	2,167	645,067	5,287
2010	265,065	2,191	645,067	5,331

참고) 농협경영계수요람(2001~2010)

2010년 지역농협 직원 수는 2001년 대비 18.9% 증가한 4,373명으로 나타났다.

〈표 14〉 충남 지역 농협 직원 현황

(단위: 명)

구분	본소	지소
2001	3,677	27
2002	3,738	27
2003	3,814	28
2004	3,921	29
2005	3,859	29
2006	3,969	31
2007	4,002	32
2008	4,124	34
2009	4,239	35
2010	4,373	36

참고) 농협경영계수요람(2001~2010)

□ 농협 조직 입지 유형 분석

입지유형별 살펴본 충남농협은 농촌형이 94개소로 78%를 차지하며, 준농촌형 17%, 중소도시Ⅰ형 5%, 중소도시Ⅱ형, 1개소로 나뉜다.

〈표 15〉 충남 농협 조직 현황

(단위: 가구, 명)

입지유형	조합수	농가호수	조합원수	준조합원수	직원수
농 촌 형	94	148,753	181,945	320,328	3,127
준농촌형	20	46,127	53,097	167,079	1,056
중소도시Ⅰ형	6	15,176	24,309	91,987	609
중소도시Ⅱ형	1	12,424	5,714	65,673	247
평 균	-	1,839	2,191	5,287	41

참고) 농협경영계수요람(2001~2010)

입지유형별 살펴본 충남농협은 농촌형으로 갈수록 전체 인구 대비 농가의 비중이 높으며, 조합원과 준조합원의 비중이 70.7%로 상당수의 인구가 농협사업과 관계되고 있음을 알 수 있다. 또한 전체 농협이 조합원 보다 준조합원 수가 높게 나타남에 따라 출자를 통한 협동 구조로 농협 사업을 이용하는 비중 보다 일반 주민으로써 지역 기관인 농협을 이용하는 비중이 더 높음을 알 수 있다.

〈표 16〉 충남 농협 입지유형별 조직 사례

(단위: 가구, 명, %)

대표농협		인구 (A)	농가호 (B)	비중 (B/A)	조합원 (C)	준조합원 (D)	비중 (C+D)/A
농 촌 형	S농협	4,250	1,027	24.2	1,310	1,695	70.7
준농촌형	Y농협	16,892	2,052	12.1	2,658	5,944	50.9
중소도시Ⅰ형	D농협	67,224	3,025	4.5	5,355	10,852	24.1
중소도시Ⅱ형	C농협	441,303	12,424	2.8	5,714	65,673	16.2

참고) 농협경영계수요람(2001~2010)

1.3.3. 농협 사업 실적 분석

□ 경제사업 규모 변화

2010년 충남 지역농협의 경제사업 실적은 3조 493억원으로, 2001년 대비 45.7% 증가하였다. 사업 구성비로 살펴보면 구매, 마트 사업의 비중이 높아진 반면, 판매, 가공사업의 비중이 줄어든 것으로 나타난다.

〈표 17〉 충남 농협 경제사업 실적 현황

(단위: 억원, %)

구분		구매	판매	마트	가공	기타	합계
2001	금액	3,514	11,628	2,044	3,317	417	20,921
	구성비	17%	56%	10%	16%	2%	100%
2002	금액	3,759	11,980	2,243	3,483	439	20,921
	구성비	18%	57%	11%	17%	2%	100%
2003	금액	3,759	11,980	2,243	3,483	439	21,905
	구성비	17%	55%	10%	16%	2%	100%
2004	금액	4,456	12,503	2,485	3,591	421	23,456
	구성비	19%	53%	11%	15%	2%	100%
2005	금액	4,848	12,136	2,663	2,807	416	22,870
	구성비	21%	53%	12%	12%	2%	100%
2006	금액	4,881	11,880	2,922	2,803	420	22,906
	구성비	21%	52%	13%	12%	2%	100%
2007	금액	5,575	11,536	3,322	2,763	428	23,625
	구성비	24%	49%	14%	12%	2%	100%
2008	금액	6,852	12,364	4,043	3,453	474	27,186
	구성비	25%	45%	15%	13%	2%	100%
2009	금액	7,288	14,340	4,516	3,054	547	29,745
	구성비	25%	48%	15%	10%	2%	100%
2010	금액	7,422	15,012	4,775	2,690	594	30,494
	구성비	24%	49%	16%	9%	2%	100%

참고) 농협경영계수요람(2001~2010)

□ 입지유형별 경제사업 규모

농촌형을 중심으로 연도별 비교 해보면, 2005년에는 구매(19.3%), 판매(47.9%), 마트(7.6%), 가공(11.8), 기타(13.4)의 규모에서 2010년 구매(22.2%), 판매(48.4), 마트(10.6), 가공(8.5), 기타(10.3)으로 변화하였다.

구매와 마트 사업의 경우 약 3%정도의 사업 실적이 증가하였으나, 판매사업은 0.5%의 5년 전과 비슷한 규모를 보이며, 가공사업과 기타 사업은 약-3%씩 줄어든 것을 확인할 수 있다.

〈표 18〉 입지유형별 농협 경제사업 실적 현황(2010)

(단위: 백만원)

입지유형	구매	판매	마트	가공	기타	합계
농촌형	5,588	12,184	2,676	2,137	2,600	25,185
준농촌형	7,034	12,314	5,418	3,096	3,606	31,467
중소도시 I 형	10,485	10,977	18,255	1,036	1,496	42,248
중소도시 II 형	13,400	43,787	8,066	0	2,909	68,162
충남평균	6,134	12,407	3,947	2,223	2,714	27,425

참고) 농협경영계수요람(2001~2010)

〈표 19〉 입지유형별 농협 경제사업 실적 현황(2005)

(단위: 백만원)

입지유형	구매	판매	마트	가공	기타	합계
농촌형	3,382	8,408	1,336	2,077	2,359	17,562
준농촌형	4,042	10,838	3,054	2,621	2,961	23,516
중소도시 I 형	5,562	7,612	10,308	139	433	24,054
중소도시 II 형	7,560	42,276	8,087	1,274	3,788	62,985
평균	3,591	8,990	1,973	2,080	2,388	19,021

참고) 농협경영계수요람(2001~2010)

□ 신용사업 규모 변화

2010년 기준 예수금(평잔)은 11조 4,444억원, 총대출금(평잔)은 8조 5,317억원, 공제사업은 4,508억원의 실적으로 나타난다. 2001년 대비 예수금(평잔)은 107%, 총대출금(평잔) 78%, 공제는 23% 상승 하였다. 단, 총 대출금(평잔) 중에서 상호금융은 133% 상승한 반면 정책 대출은 36% 하락한 것을 볼 수 있다. 또한 예대비율을 살펴보면 2001년 87%에서 2010년 75%로 하락하였다.

〈표 20〉 충남 지역 농협 신용사업 실적

(단위: 백만원)

구분	예수금	대출금			공제료
	평잔	총대출금	상호금융	정책	
2001	5,539,022	4,792,697	3,234,999	1,557,698	366,365
2002	5,539,022	4,792,697	3,234,999	1,557,698	366,365
2003	6,644,325	4,971,472	3,590,061	1,381,412	306,870
2004	7,323,831	5,414,690	4,209,183	1,205,507	268,683
2005	7,859,684	6,006,087	4,947,815	1,058,272	279,743
2006	8,607,162	6,411,825	5,386,694	1,025,131	332,451
2007	9,221,591	6,869,611	5,878,989	990,622	353,480
2008	9,516,986	7,813,947	6,805,653	1,008,295	375,454
2009	10,513,155	8,287,021	7,294,346	992,675	401,013
2010	11,444,445	8,531,798	7,539,123	992,675	450,844

참고) 농협경영계수요람(2001~2010)

○ 입지유형별 신용사업 실적

농협 신용사업의 실적을 분석한 결과 예대비율 평균 74.5%이고, 충남농협 입지

유형의 약 77.6% 비중을 차지하고 있는 농촌형 조합의 예대비율은 77.4%로 높은 자금 운용 규모를 보여준다. ROA의 경우 0.59%로 시중 은행 ROA 평균 0.7%에 비해 낮은 수준이며, ROE 또한 시중은행 평균 9.5%보다 1%정도 낮은 것으로 나타난다.

〈표 21〉 충남농협 신용사업 실적 현황(2010)

(단위: 백만원, %)

입지유형	매출총이익					판매비와관리비	영업손익
	신용	경제	공제	농작물	계		
농촌형	2,628	1,505	223	1.6	4,133	3,186	947
준농촌형	4,141	1,975	294	2.5	6,117	4,586	1,530
중소도시 I 형	7,009	4,447	421	1.2	11,456	8,558	2,897
중소도시 II 형	24,565	6,596	973	0.0	31,161	25,175	5,986
평균	3,277	1,770	250	1.7	5,047	3,866	1,182

입지유형	지원사업비	영업외손익	세전손익	법인세비용	당기순손익
농촌형	436	141	652	65	587
준농촌형	647	307	1,191	118	1,073
중소도시 I 형	1,135	401	2,164	217	1,947
중소도시 II 형	2,219	880	4,648	498	4,150
평균	520	187	849	85	764

입지유형	대출금		예수금 평잔	예대 비율	총자산	ROA	자기자 본	ROE
	상호 금융	정책 대출						
농촌형	47,794	8,007	72,117	77.4	102,238	0.57	27,093	8.3
준농촌형	82,726	8,313	126,590	71.9	168,409	0.64	12,050	8.9
중소도시 I 형	132,576	9,431	214,475	66.2	279,982	0.70	21,914	8.9
중소도시 II 형	596,537	9,148	846,785	71.5	952,042	0.44	49,174	8.4
평균	62,307	8,137	94,582	74.5	129,012	0.59	8,995	8.5

참고) 농협경영계수요람(2001~2010)

1.3.4. 시사점

□ 새로운 농협운영의 필요성 대두 ‘주민 상생의 지역농협’

농협의 조합원은 농업인 이외의 주민들로 확대 되어 다양한 조합원의 요구가 형성되고 있으며, 이에 따라 내실화된 사업운영과 전문적인 경영 시스템이 요구되어지고 있다. 농촌 사회의 변화에 따르면 고령화된 인구와 1인가구 증가로 인한 노후 안정화를 비롯한 농촌 복지에 대한 요구와 지역 공동체 건설을 통한 삶의 질 개선의 필요성이 대두되고 있다. 농업분야의 경우 고령농 중심의 영농형태에 따른 고령친화적 생산기술과 조합원 양극화와 농산물 유통 환경 변화에 따른 산지유통 체계의 2트랙 전략이 요구되어지고 있다.

〈표 22〉 농업·농촌의 환경 변화에 따른 지역농협의 향후 역할

농협	조합원범위확대	⇒	다양한 조합원의 요구 형성 주민으로서 조합원: 조합원 삶의 질 등 사회적 문화적 요구
	신용사업		농협사업경쟁력제고
	경제사업 축소		- 사업효율화 강화, 경제사업역량 강화
농촌	고령사회 1인가구증가		노후 안정화 대책 농촌 복지 대책
	과소화마을 증가		지역공동체 건설, 새로운소득원창출 농업생태/경관관리, 농촌복지/여가관리
농업	초고령사회		고령친화적 생산기술 - 농기계 보급확대, 노동력 확보, 후계영농체계
	고령농/수도작 중심 연농형태		
	농업 위탁생산 증가		
	조합원 양극화		다양한 조합원의 요구 형성 농업인 조합원: 농업인 조합원의 경쟁력 제고
	농산물유통 변화		산지유통 2Track 전략 규모화·전문화된 산지유통 6차산업화·로컬푸드
	로컬푸드 성장		

2. 지역종합농협의 현실과 문제점

2.1 농협의 변천과 복잡한 의사결정원리

2.1.1. 농협의 의사결정 요인

□ 우리나라 전체 인구 중 농촌 거주 인구는 17.8% 수준임

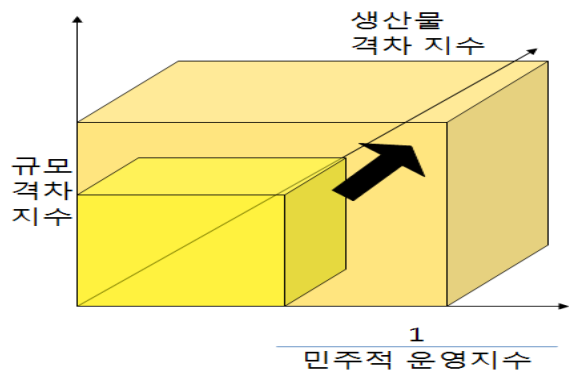
농업생산자협동조합은 “경제적 약자인 농민들이 연대하여 개별 농가경영으로는 달성할 수 없는 규모의 경제를 발생시켜 구매 및 판매 영역에서 경제적 이익을 달성하기 위해 만든 사업조직”이라 정의할 수 있다. 이러한 농협의 구성원리에 따라 농협의 의사결정은 조합원의 구성이 얼마나 동질적으로 구성되어 있는지, 조합원들이 생산하는 품목이 얼마나 동일하게 구성되어 있는지, 민주적 운영시스템을 갖추고 있는지가 핵심적인 요소로 작동하게 되어 있다.

다음 그림은 종합농협의 의사결정 비용 증가구조의 모식도인데, 종합농협의 의사결정 비용은 ①생산물의 격차 지수 ②규모격차 지수 ③민주적 운영지수의 역수에 따라 증가되는 것으로 가정할 수 있다. 이 의사결정비용이 농협이 조합원 전체에게 제공할 수

있는 협동조합의 여러가지 이익의 총량을 상회할 경우에는 조합의 존립근거가 사라지게 됨. 결국 협동조합은 이런 비용을 절감할 수 있는 제도를 도입하거나 제공하는 이익을 확대해야 한다.

따라서 가급적 동일한 품목을 비슷한 규모로 경작하며 비슷한 재배기술수준을 가진 농가들로 조합이 구성되고, 조합이 민주적으로 운영될 경우에는 이런 비용을 최소화할 수 있다.

〈그림 5〉 종합농협의 의사결정비용 증가구조 모식도



2.1.2. 농협의 변천과 농가의 균일성 해체

지역종합농협의 변천사를 살펴보면 이러한 상황을 더욱 쉽게 이해할 수 있음. 1960년대에는 지역 농민들의 경작 작목이나 규모, 학력수준 등이 크게 차이가 나지 않았으며, 주요 농산물인 벼나 보리가 정부수매에 의해 거래되고, 원예농산물의 상업농화가 거의 진척되지 않았다. 따라서 원예 및 축산농산물이 실질적으로 농협의 판매사업의 대상이 되지 않은 상황에서 지역종합농협 체제는 신용사업과 벼농사에 필요한 구매사업, 그리고 정부수매를 대행하는 위촉판매사업만 가지고도 협동조합의 사업적 측면에 대한 문제제기가 없었고, 의사결정과 관련된 문제도 크게 대두되지 않았다. 또한 농가의 고리채 해결 등 신용사업 영역에서의 요구가 매우 높았다는 점과 함께 사회전체적인 비민주적인 구조에서 협동조합에 대한 대중적인 민주적 운영이 억압되었기 때문에 비민주적 운영에 따른 조합원들의 반발이 현실화되지 않아 암묵적으로 용인하게 된 것이다.

〈그림 6〉 종합농협체제가 자리잡은 60~70년대 상황

	60년대	70년대
정책 기조	농촌고리채 해결	식량증산
핵심 정책	농업금융	신품종개발
외부 요인	제도금융권 미흡	저임금정책
농협 이슈	<ul style="list-style-type: none"> • 종합농협 • 고리채 해결을 위한 신용사업 중심 	<ul style="list-style-type: none"> • 식량증산을 기치로 한 정부정책 실현을 위한 역할 수행 • 녹색혁명 실현을 위하여 화학비료, 농약 공급이 주된 목표 • 이를 위하여 농협이 구매사업과 생활물자 사업을 본격화 • 이동조합 합병을 통하여 읍면단위농협 체계 확립
	<ul style="list-style-type: none"> • 구농협과 농업은행의 합병을 통하여 종합농협이 출범 • 경제발전5개년계획에 입각하여 농촌지역의 활성화를 위한 농업금융 지원 필요 • 농촌고리채 해결을 위한 신용사업 위주의 사업구조 확립 • 상호금융제도 실시('69) 	<ul style="list-style-type: none"> • 새마을운동의 현장 조직 역할 • 녹색혁명 실현 • 구매사업 확대

출처) 지역농업네트워크(2008), 지역종합센터 미래 구상

1980년대 이후 원예 및 축산의 상업농화가 가속화되면서 농협에 대한 판매사업의 요구가 전업농을 중심으로 요구되고, 양념채소류부터 시작한 수입개방이 진척되면서 전반적인 농산물의 공급과잉현상과 가격파동이 발생하고, 급기야 추곡수매제의 폐지로 인해 벼 판매조차도 농협의 마케팅 역량이 요구되는 시장환경의 급변으로 인해, 모든 농민조합원들은 자신이 주력하는 농산물에 대한 농협사업의 효율화, 역량강화를 요구하게 된다.

〈그림 7〉 종합농협체제의 의사결정비용 확대가 나타나는 80년대 이후 상황

80년대			90년대	
정책 기조	상업농 진전	<ul style="list-style-type: none">• 농산물유통의 근대화를 위한 법정도매시장 개장 ('85)	가격/ 품질경쟁력	<ul style="list-style-type: none">• UR 타결 이후 농업구조개 선사업 전개
핵심 정책	농산물유통 근대화	<ul style="list-style-type: none">• 면단위조합의 한계를 극 복하기 위한 합병논의와 전문조합 육성 필요성제 기	전업농육성	<ul style="list-style-type: none">• 영세소농구조를 타파하기 위한 전업농육성정책 실시
외부 요인	수입 개방	<ul style="list-style-type: none">• 사회민주화에 대한 열망 으로 조합장 직선제로 전 환	WTO/FTA 등의 무역자유화	<ul style="list-style-type: none">• 대규모 자본을 바탕으로 한 소비자유통의 변화
농협 이슈	<ul style="list-style-type: none">• 농협 민주화• 전문/품목농협 육성 논의• 판매,공제사업	<ul style="list-style-type: none">• 농산물 판매사업에 대한 활성화 요구	<ul style="list-style-type: none">• 농업구조개선 사업 일선기관 역할	<ul style="list-style-type: none">• 농협의 판매사업시스템의 전면적 개편 요구• 농협개혁논의 진행

출처) 지역농업네트워크(2008), 지역종합센터 미래 구상

2.1.3. 하향식 조직화에 따른 조합원의 낮은 충성도

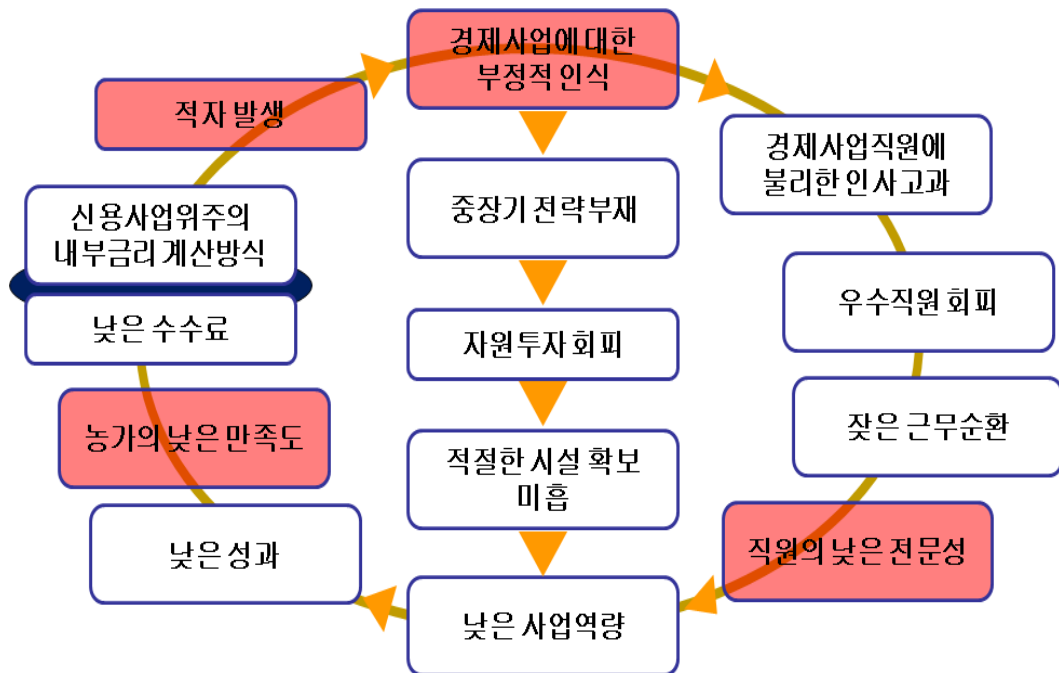
앞에서도 지적한 바대로 우리나라의 농업협동조합은 조합원들의 자율적인 참여와 민주적 운영으로 조직되고 발전되어 왔다기보다 국가의 정책차원에서 설립되고, 육성되어 왔다.

초기에는 조합장의 선거도 형식적으로는 간선제, 실질적으로 임명제 방식으로 운영

되면서 조합원은 농협활동을 통해 협동조합의 의의와 민주주의 학교로서 교육받은 것이 아니라 교화 및 동원의 대상, 신용 사업의 고객으로서 호명받았다.

이런 구조는 60년대 초반부터 88년 조합장 직선제가 관철되는 30여년간 한세대를 계속되어 왔으며, 이후에도 20여년 동안 직선제 체제 하에서도 각종 중앙회의 지도와 정관 및 규정의 존재에 따른 조합자율성의 제한, 부실농협에 대한 중앙회 차원의 지도 합병, 조합원 정예화 없이 선거운동의 대상으로 조합원을 전락시킨 각급 조합선거 형태 등으로 인해 조합 운영에서 실질적인 민주화가 진행되지 못했다.

〈그림 8〉 농협 경제사업 위축의 악순환 구조



출처) 지역농업네트워크(2008), 지역종합센터 미래 구상

이런 구조에서 조합원들은 농협을 단지 정부정책의 대행기관, 정책자금의 통로, 은행, 임직원의 조합으로 치부하고, 농협을 자신의 조직, 자신의 의사결정이 관철되는 조직으로 인식하는 조합원의 비율은 매우 미미하였다. 결국 조합원의 충성도는 낮게

형성되고, 조합에 대해 권리만 주장할 뿐이지 의무를 주장하지 않은 기형적인 구조를 만들게 됐다.

이런 구조에서 농협의 경제사업 수수료는 최저한의 수준에서 벗어나지 못하고, 여기에서 발생하는 적자는 신용사업의 수익으로 교차지원하게 되고, 이에 따라 경제사업 및 지도사업은 적자사업이며 우수한 인력을 집중시키지 않고, 이는 다시 경제사업의 경쟁력을 약화시켜 조합원의 불만을 야기하고 농협을 공격하는 근거를 발생시키는 악순환 구조를 반복하게 만들었음. 그 결과 농협의 의사결정비용은 더욱 더 증가하게 되고, 지역종합농협의 역량에 대해 의심하게 만들었다.

2.2 시장에 대응하지 못하는 농협 경제사업조직

2.2.1. 소비자유통시장 주도채널의 급격한 규모화

농산물시장은 이론적으로는 다수의 생산자와 다수의 소비자가 참여하는 시장으로서 “완전경제시장모델”에 가장 근접한 것으로 치부되어 왔음. 경매방식의 농산물도매 시장이 80년대 이후 지금까지 농산물 유통의 가장 점유율이 높은 유통채널이라는 사실에서 보듯이 이런 이론적 근거는 상당히 현실적이라는 관점이 제기되었다.

하지만 유통시장의 개방 이후 대형유통업체가 주도하는 신유통체계에서 소비자유통시장의 주도채널은 급격히 규모화되는 반면 산자유통을 책임지고 나가야 할 읍면단위 지역종합농협은 거래교섭력이 약화되는 불균등한 구조로 전환되고 있다.

2.2.2. 읍면단위 농협 경제사업조직

지역종합농협의 평균 판매금액은 2011년 기준 평균 121억여원 규모로 외연은 확대되는 추세이나, 조합원으로부터 출하권을 위임받은 실질적 판매사업 규모는 전체 판매사업 실적 대비 낮은 수준임. 2011년 기준 충남농협의 원예농산물 취급액 기준으로 보면 전체 취급액 대비 공동계산 실적은 29% 수준으로 아직까지 미흡한 수준이다.

지역종합농협은 2011년 기준 수정평균 1,534억여원 정도의 자산을 다양한 사업을 겸영하며 운영함. 이렇게 다양하게 운영하다보니 각 사업별로 배분된 직원의 수는 인원을 제외하고는 대략 1~2명 수준으로 업무를 담당하게 된다.

직원의 인사이동에 따라 인수인계가 정확하지 않을 뿐만 아니라, 지역농협간 인사이동이 직군별로 구성되지 않는 상황에서 직원의 사업별 전문성이 확보될 수 있는 조직 구조가 아니게 됨.

지역종합농협에서 조합원이 생산하는 품목이 다양한 상황이며, 조합원이 농협에 요구하는 경제사업의 성과수준도 높아지는 조건에서 읍면단위 경제사업조직이 구성되기 어려운 농협이 구조는 조합원의 요구를 실질적으로 수용할 수 없게 됨.

2.3. 농촌사회의 축소와 공동화 진행

2.3.1. 농업인의 축소와 고령화의 지속

농촌지역에 거주하는 인구는 2000년 기준 94백만명 수준에서 2010년 기준 88백만명 수준으로 지속적인 감소 추세에 있다. 농가인구의 경우 이미 2011년을 기점으로 하여 3백만명 미만으로 감소하고 있으며 한국농촌경제연구원의 예측결과에 의하면 2022년 이후에는 2백만명까지 감소할 것으로 전망되고 있다. 또한 우리나라 전체 고령화율이 12.3% 수준인데 반해 충남의 경우 16.1%로 높은 편에 속할 정도로 농촌지역의 고령화 속도가 더욱 빠르게 진행되고 있다. 충남 지역 내에서도 전통적인 농어업을 기반으로 하는 농어촌 지역들의 경우 이미 고령화율이 21% 이상인 초고령화 사회로 접어들고 있어 농촌 지역의 고령화가 심화되고 있다.

지속적인 농업인 인구감축은 물론, 급격한 고령화는 농업생산자협동조합의 존립근거를 취약하게 만들고, 읍면단위 경제사업의 잠재력을 약화시킬 것으로 전망된다. 귀농인력의 농촌으로의 풍부한 유입이 현재 상황으로는 크게 가시화되지 않을 것으로 예상한다면, 농협은 농가의 편차확대가 고령화에 따라 의사결정구조의 왜곡이 더욱 심화된다면 30~50대의 전업농은 더욱 농협의 저성과 경제사업에서 이탈할 확률이 높아질 것이다.

2.4. 지역사회 각종 사회시설의 축소와 농협기대 강화

2.4.1. 읍면단위 초·중등교육기관의 폐교

1982년부터 2012년까지 총 3,509개소가 폐교, 이중 충남권에서만 259개소의 학교가 폐교되었다. 읍면의 공동화 현상 및 젊은 층의 농촌이탈로 인해 학생수가 감소하여 농촌지역 학교의 폐교가 지속되고 있다. 학교는 지역사회의 문화인프라이며, 지역사

회 공동체를 유지하고, 재생산하는 중요한 기관인데, 지속적인 폐교는 지역사회 공동체 유지에 어려움 예상된다.

2.4.2. 의료서비스 기관의 축소

다음 표는 도농간 의료기관의 종별 기관 및 병상수이다. 군부의 의료기관 중 병원이 178개, 종합병원이 23개라면 수도권의 일부 지역을 제외하면 군단위에 병원이 1개소 정도 수준인 것을 알 수 있다.

군부의 병·의원이 주로 군청소재지에 집중 배치되어 있는 점을 감안할 때, 실제 농촌의 핵심부인 면단위 주민들의 의료기관 접근은 더욱 제한되고 있다고 볼 수 있다.

〈표 23〉 도농간 의료기관 종별 기관 및 병상수(2012)

(단위 : 개수)

구분	시부		군부	
	전체	도 지자체	전체	도 지자체
종합병원	300	156	23	21
요양병원	898	457	189	170
병원	1,149	554	178	159

출처) 보건복지부

공공의료기관인 보건소, 보건지소, 보건진료소도 축소되고 있음. 보건진료소는 경기도를 제외한 8개도의 자료를 합하면 1997년 1,765개소에서 2012년 1,661개소로 104개소가 줄어들었고, 보건지소는 같은 기간 1,123개소에서 1,111개소로 12개소가 줄어들었다.

또한 농촌 면단위의 의료를 책임지는 보건지소나 보건진료의 공중보건의의 숫자가 감소하고 있어, 농촌지역주민의 의료 서비스 접근권은 갈수록 줄어들고 있다.

2.4.3. 행정서비스의 축소

행정에서는 지속적으로 읍면동사무소의 기능전환과 주민자치센터의 운영에 대해 논의해 왔으며, 최근 행정구역개편과 관련하여 기초지방조직이 광역화하면서 읍면동의 통합도 추진하려 하고 있다. 효율성 강화를 논리로 하는 이런 기초행정조직의 광역화를 동부와 다른 넓은 지역적 범위를 갖는 읍면단위에도 단순대입하려는 움직임이 계속 보여지고 있는데, 이렇게 될 경우 면단위의 행정서비스는 축소될 수 밖에 없다.

이 경우 통폐합되는 면단위에서는 일부 복지기능을 주민자치센터가 수행한다고 하더라도 주민자치위원회가 이 역할을 충분히 진행하지 못할 경우 농협에서 상당한 부분을 떠 맡아야 한다.

2.4.4. 농협의 지역복지서비스 역할 증대에 대한 기대 강화

앞에서 제시한 것과 같이 보건, 교육, 행정 관련 정부기관의 통폐합은 농촌지역, 특히 면단위 지역에서 특단의 조치가 없는 한 큰 줄기의 흐름으로서 관철되어 갈 것으로 보인다. 이 경우 각종 서비스의 공동화에 대한 대응방안이 강구되어야 하는데, 사회적 기업의 역할 강화나 농협의 역할증대가 직간접적으로 요구되고 있다.

사회적 기업의 설립이 지역별로 불균등하게 발전할 것으로 보인다면, 현재 전국의 면단위에 분포되어 있는 농협에 대한 기대가 지역주민은 물론이고, 국가기관이 주로 수행한 서비스를 민영화하는 방안으로서 농협이 대안으로 제시될 수 있다

2.5. 소결

지역종합농협은 농촌주민의 감소와 고령화 및 농업의 상업농화에 따른 농가의 격차 확대, 농촌관련 기관의 축소에 따라 이중의 과제를 떠안고 있다.

즉, 한편으로는 기존의 생산자협동조합으로서의 지역종합농협의 근거였던 조합원

의 균질성이 약화되고, 이에 따른 지역종합농협의 정당성에 대한 문제제기가 강해지고 있다는 점이며 또다른 측면에서는 생산자협동조합의 기능뿐만 아니라 협동조합의 원칙인 “지역사회에 대한 기여”가 직접사업의 간접적 결과로서가 아니라 직접적인 역할로서 요구되고 있다는 점이다.

지역종합농협 체제가 초기 탄생과정에서 나타난 협동조합 원칙의 위배여부와 상관없이 이미 60년 가까이 지속된 현실적이고 역사적인 실체라는 점을 감안하고, 어쨌든 현재의 농촌과 농업 현실에서 요구되는 두가지 기능을 동시에 수행하기 위해서 어떤 대안을 제시할 것인가에 대해 깊이 고민해야 하는 시점에 와 있다.

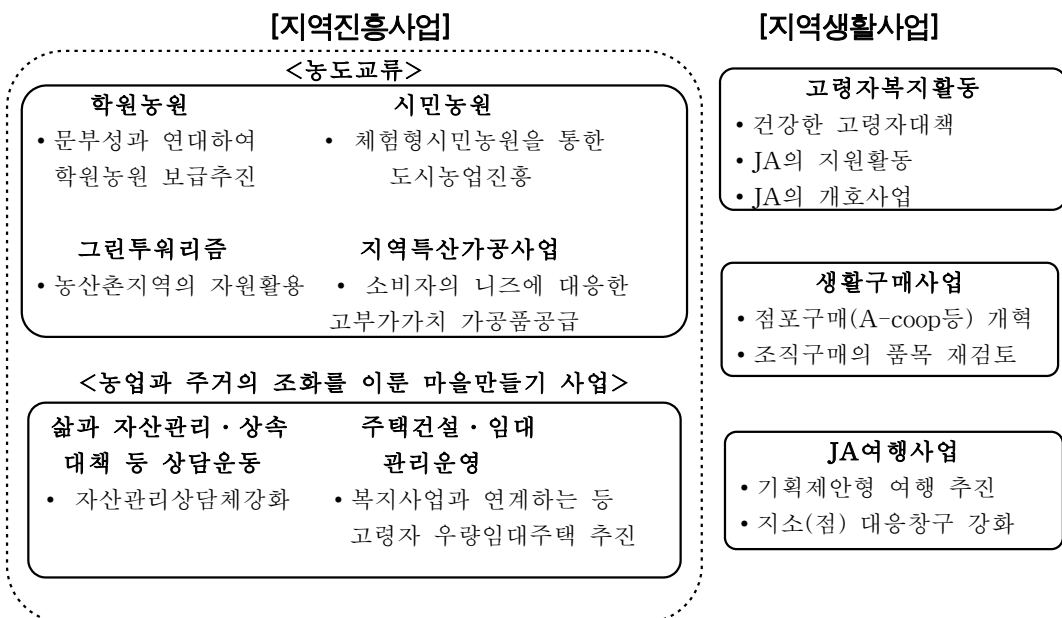
3. 지역종합농협 혁신 대안 구상

3.1. 기존 지역종합센터 구상 경과

3.1.1. 일본농협의 논의

우리나라와 유사한 지역농협종합체제를 유지하고 있는 일본농협은 이미 농협의 다양한 기능분화와 전환 관점에서 지역과 함께 하는 농협의 역할이 확대되고 있는 추세라 할 수 있다. 일본은 농촌의 고령화에 대응하여 노령자복지대책에 적극 기여한다는 관점에서 “농협노령자 복지 네트워크”를 구성하여 개호서비스를 전담하는 등 복지와 건강한 생활여건을 구축하겠다는 계획을 2003년 JA그룹 전국대회에서 결의하였다. 이런 논의는 그동안 지속적으로 보완되어 왔는데, 일본은 “농”과 “공생”의 지역사회만 들기라는 주제에서 지역관련사업 분야를 아래의 그림과 같이 요약하였다.

〈그림 8〉 일본농협의 지역관련사업 분야



출처) 일본농협의 발전 전략, 22차 JA그룹 전국대회 회의자료

3.1.2. 농협중앙회 차원의 논의

□ 새농촌새농협운동

농협중앙회는 2003년 “경영혁신을 통해 조합의 완전자립경영기반을 구축하여 현재 농업·농촌·농협이 맞고 있는 위기를 극복하고 21세기에도 지속될 수 있는 조직으로 거듭나고자 하는 실천운동”을 표방하며 새농촌새농협운동을 선포하였다. 여기에서 지역 농협의 발전방향으로 “농협이 지역의 경제·금융·문화복지의 중심이 되는 명실상부한 지역종합센터로서의 기능을 발휘”한다며 “지역종합센터”라는 표현을 처음 사용하였다.

하지만 이후 정립된 새농촌새농협운동의 설명자료에서는 이 표현이 빠져 있고, 공식홈페이지의 성과에서도 “지역종합센터”가 아닌 “지역문화복지센터 운영”과 관련된 실적만 게재되어 있다. 이러한 지역종합센터에 대한 논의는 개념적 구상과 추상적 선언의 단계에서 추가적인 실행단계로까지 이어지는데에는 일정 부분의 한계가 있었다.

□ 농협비전2015

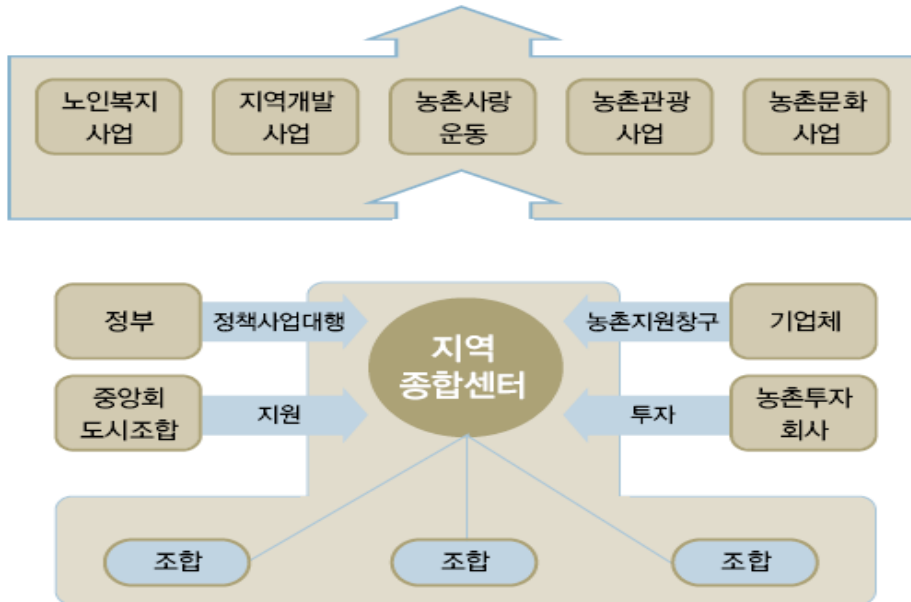
이후 2007년 7월에 발표된 농협비전 2015에서는 “시장지향적 협동조합”을 비전으로 제시하고, △신용사업의 수익센터 역할 강화 △경제사업의 자립경영 △교육지원사업의 내실화 제고를 사업영역의 목표로 제시하였다.

3대 목표의 하나로 “지역종합센터”를 표방하며, “조합을 지역사회에서 농촌개발/복지/문화/관광/도농교류 사업을 주도하는 지역종합센터로 발전시켜, 농촌의 활력과 농외소득 창출”하겠다는 것과 함께 그러기 위한 자원확보를 위해 “정부/지자체의 농촌개발사업 대행과 기업체의 농촌지원 창구 역할을 수행하되 투자개념에 입각한 사업추진으로 독자적인 수익창출이 가능한 모델로 혁신”하겠다는 설명을 포함한다.

하지만 다음의 개념도에서는 조합이 공동으로 경영하는 것으로 되어 있어 시군단위의 조직으로 이해하게 됨. 만약 지역농협이 규모를 시군단위 광역합병조합으로 전제하지 않았다면 아직까지 정확한 구체적인 상이 제시되지 않은 것으로 생각된다.

<그림 10> 농협비전 2015의 지역종합센터 개념도

농촌활성화, 농업인의 삶의 질 향상



3.2. 지역혁신모델로서의 지역종합센터

3.2.1. 지역종합센터의 개념

지역종합센터는 앞으로 변화된 농업농촌 내외부의 여건 속에서 지역종합농협이 지향해야 할 발전적 개념이다. 지역종합센터는 “구매-판매라는 생산자협동조합의 기본 기능을 중심으로, 기존의 신용사업의 성과를 유지하면서, 새롭게 요구되는 이중협동조합의 기능을 통합하며, 이를 효율적으로 추진할 수 있도록 지도사업이 기여하는 선순환 구조를 달성한 지역종합농협”으로 정의할 수 있다. 따라서 “지역종합센터”는 그 자체적으로 완결적인 개념이 아니라, 다른 여타의 농협의 연합조직들 및 그들과의 기능의 분담과 관계 속에서 해석되어야 한다.

첫째, 앞에서 논의한 대로 생산자협동조합의 기본기능을 원활히 수행하기 위해 연합조직을 충분히 활성화시키고, 작목별, 기능별로 역할을 분리해야 한다. 둘째, 기존의 신용사업의 성과를 유지하고 지역협동조합으로서의 추가기능을 수행하기 위해 새로운 사업기회를 충실히 검토하고, 이를 조기에 협동조합의 사업으로 만들기 위한 사전 준비 및 직원역량을 강화해야 한다. 셋째, 위의 두가지 역할을 제대로 수행하기 위해서는 조합원의 정예화, 지역주민의 적극적인 준조합원화, 조합원의 지역사회에 대한 기여 및 각급 협동조합의 다양한 연합사업조직에 대한 열린 이해, 조합의 민주적 운영 등이 전제되어야 하며, 이를 가능하게 하는 교육지도사업의 활성화가 필요하다.

3.2.2. 지역종합센터의 역할

가설적인 차원에서 논의할 때 지역종합센터는 앞으로 다음의 역할을 수행하게 될 것이다.

- 구매-판매사업 : 대규모 APC를 통한 규모의 경제로 지역농업의 경쟁력을 확보할 수 있는 작목을 제외한 중소규모 작목의 지도-상품화 작업
- 신용사업 : 면단위 상호금융사업을 추진하며, 공제, 연금관리 등 사업영역의 다각화 실행
- 지역개발 사업 : 광역화된 농촌관광사업을 총괄관리하고, 지속적인 관광정보를 소비자에게 제공. 소비자 유치활동의 전개
- 생산지도사업 : 조합원의 정보를 체계적으로 관리하고, 매년 조합원의 생산계획 및 경영지도 진행
- 교육사업 : 협동조합 조합원 및 지역주민을 대상으로 협동조합의 원리, 변화방향, 조합원의 역할 등 구체적인 정보를 교육
- 복지사업 : 노인, 문화, 영유아 탁아, 방과후 교실 등 농촌여건에 적합한 프로그램 개발하여 효율적인 사업운영, 일부 정부위탁사업 대행
- 의료 등 지역개발에 필요한 사업

3.2.3. 지역종합센터로서의 지역농협의 경영안정화방안

앞에서 제시된 역할을 수행하기 위해서는 비용이 발생한다. 이 비용에 대해 농협이 수행하는 것이 다른 주체를 통해 수행하는 것보다 양질적 측면을 고루 평가하여 성과가 높고 효율적이라고 판단되면 그에 대한 행정지원 및 정책사업의 지속 추진을 수행할 수 있다. 이를 위해 정확한 원가계산이 되어야 하며, 현재의 조직관리의 문제점을 개선하여야 한다. 조합원에 대해서는 충분한 서비스의 제공과 함께, 시장가격과 동일한 비용을 지불하도록 하며, 대신 이용고 배당에 대한 조합원이 합의할 수 있는 기준을 참여를 통해 합의하고, 이를 충분히 인지할 수 있도록 교육해야 한다.

<표 24> 지역종합센터 관련 농협 운영 사례

1) 농협 지역문화복지센터

- 전국 1,009개 지역농협 중 541개 지역농협(53.6%)가 지역문화복지센터 운영하고 있으며 농촌지역 농협이 76%를 차지함 (농협경제연구소, 2013.11)
- 지역문화복지센터를 운영하는 지역농협의 평균 임직원 수는 대도시형 130.8명으로 가장 많으며, 중소도시형 124.8명, 농촌형 55.3명 수준임
- 농촌형 지역문화복지센터의 평균 시설 규모는 564㎡로 도시형의 51% 수준임
- 농촌형 평균 시설규모 564㎡, 중소도시형 896㎡, 대도시형 1,108㎡
- 농촌형 농협의 지역문화복지센터가 농촌지역 복지 사각지대 발굴과 서비스 제공에 상대적으로 유리
- 풍부한 인적 네트워크와 높은 조합원 비율로 지역 친밀도가 높은 것으로 분석됨 (농협경제연구소, 2013.11)
- 이는 농촌형 농협이 복지분야 행정 파트너로 상당부분 기여가 가능할 것으로 판단됨
- 다만, 농촌형 지역농협의 지역문화복지센터 담당자는 보통 여성복지역으로 지역농협 중 75%가 1명 수준임
- 농촌형 지역농협의 주부대학 평균 회원수는 51명 수준임
- 농협조직의 지역문화복지센터 프로그램 운영비는 연간 약 348억 규모임
- 노인복지 프로그램 비용이 106억으로 31% 규모
- 농촌형 지역농협의 지출규모는 약22,449백만원으로 전체 대비 64%차지

2) 농협의 사례

○ 안성 고삼농협

- 1994년부터 안성의료생협의 설립과 육성에 적극 개입 , 안성의료생협과 연대하여 서비스제공
- 2004년 정부(노동부)가 시행하는 사회적일자리 사업 시범사업에 응모하여 농촌 조합원 일자리 창출사업 추진함
- 04년 9명→ 05년 10명 → 07년 25명 →09년 까지 34명 고용
- 지역문화복지센터 운영, 장수대학, 여성강좌, 여성취미교실운영, 방학 중 지역 청소년 학습보조활동 등 복지프로그램을 운영 중임

○ 울산 농소농협

- 주부대학을 중심으로 여성복지사업 진행 중임
- 1991년부터 4개월 과정, 100여명 정원으로 무료로 매년 주부대학 개설
- 주부대학이 디딤터풍물패, 여성하나로탐사회, 따사모자원봉사단(따스한 사랑 나눔 모임)의 모태가 되어 지역사회에 기여하고 있음

○ 경기도 포천시 관인농협

- 관인농협 지역문화복지센터에서 노인, 여성, 아동·청소년, 지역분야별로 문화복지관련 프로그램 운영중임
- 노인복지분야사업 : 보건의료서비스, 치매예방서비스, 이동목욕서비스, 경로식당 사업
- 여성복지분야사업 : 가정도우미교육, 주부대학, 취미교실 등
- 아동·청소년복지 : 방과후 공부방, 아동교육프로그램, 청소년문화
- 지역복지 : 자원봉사단운영, 장학사업, 정보화교육장 등

○ 경기도 용인시 이동농협

- 이동농협에서는 종합복지센터를 운영하여 여성복지프로그램, 노인복지사업 운영 중임
- 여성복지프로그램에서 취미교실을 운영하여 노인과 아동, 성인을 위한 교육프로그램을 운영 중임
- 2005년 종합복지센터를 준공 한 후 2005년 이동농협노인복지센터를 인가, 2007년에 재가장기요양기관사업을 개시해 현재 운영 중임.

○ 전남 순천농협

- 순천농협은 마트사업과 연계하여 마트를 방문하는 소비자를 대상으로 각종 교양 교육프로그램과 육아사업을 동시에 운영해 시너지효과를 올림
- 순천농협문화센터를 2009년부터 운영하여 임산부, 영·유아, 어린이, 성인을 위한 각종 교육프로그램 제공

제3장 농협과 함께 하는 지역혁신모델

1. 농협과 함께 하는 지역혁신사업 비전과 전략

1.1 농협과 함께 하는 지역혁신사업 비전과 전략

1.1.1. 사업 추진 경과

□ 3농혁신의 주요 정책 파트너로서의 농협

2014년 2월 농협과 함께 하는 3농혁신 토론회에서 지역농협의 유통역량 강화, 지역 발전 주체로서의 지역농업발전계획 수립, 행정지원사업의 융복합 및 공동사무실 운영, 지역농협의 가치증진을 위한 교육 강화 등 다양한 농협 역량 강화를 위한 논의를 구상하고 있다. 핵심은 농협을 정책 파트너로서 명확히 하고 판매농협 구현 뿐만 아니라 지역사회서비스 제공 조직으로서의 다양한 모델화를 상호 협의하는 것이다.

이러한 논의의 결과를 바탕으로 2014년 3월부터 농협과 함께 하는 지역혁신모델 정책 구상을 시작으로, 2014년 7월부터 지역농협을 대상으로 한 지역혁신모델 시범 사업이 정책화되어 현장에서의 실천사업 구상이 진행될 것이다.

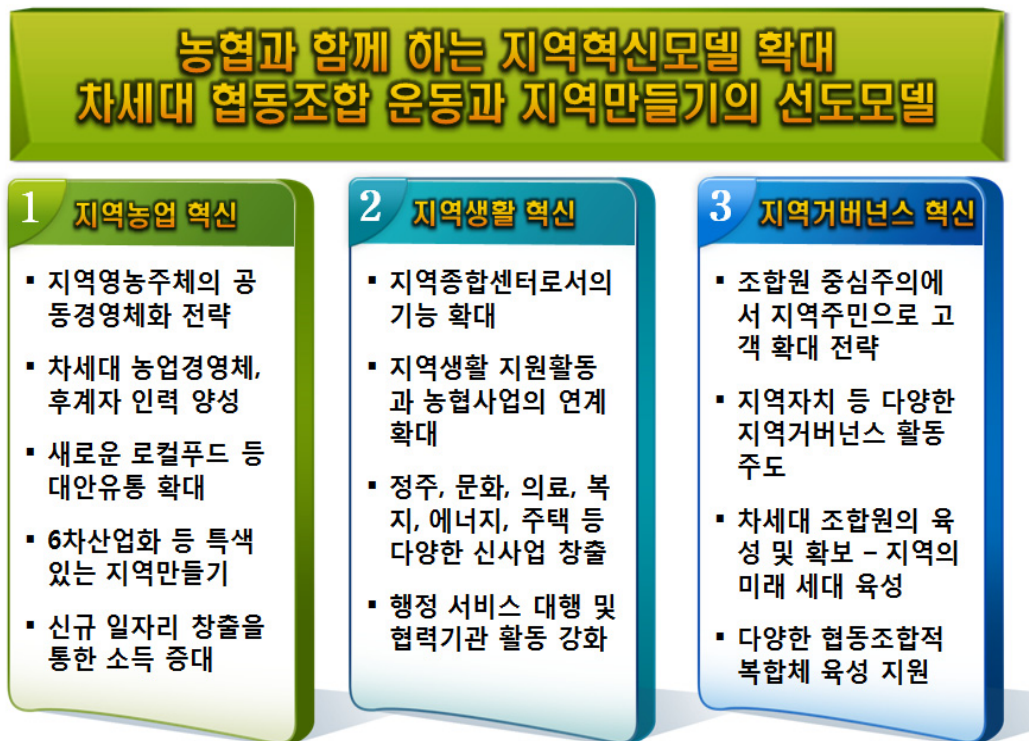
1.1.2. 비전과 전략

행정과 농협이 함께 하는 상생, 협력시스템을 구축하여 지역농협을 지속가능한 농업, 내발적 지역발전의 핵심주체이자 농촌지역 혁신모델로 적극 육성해 나간다.

비전 달성을 위한 전략은 크게 지역농업 혁신전략, 지역생활 혁신전략, 지역거버넌스 혁신전략으로 구분된다.

지역농업 혁신전략으로 조합원의 특성에 맞춘 판매전략 구현과 마을단위의 공동경영체 운영 등 새로운 형태의 영농시스템 조직화하고 신규 취농인력을 양성하며, 지역생활 혁신 전략으로 지역농협의 종합사업 기능 강화하여 지역농협을 거점으로 한 지역생활전략 추진, 에너지 및 주택 등 순환형 지역사회를 구현할 수 있다. 끝으로 지역거버넌스 혁신 전략으로 조합원 조직 기반 강화 및 다양한 지역주체들과의 연대 확대, 비용절감형 전략에서 사업성장형 경영으로의 전환하여 지역사업 확대 추진을 도모한다.

〈그림 11〉 농협과 함께 하는 지역혁신사업 비전과 전략



1.2. 농협과 함께 하는 지역혁신사업 모델과 유형

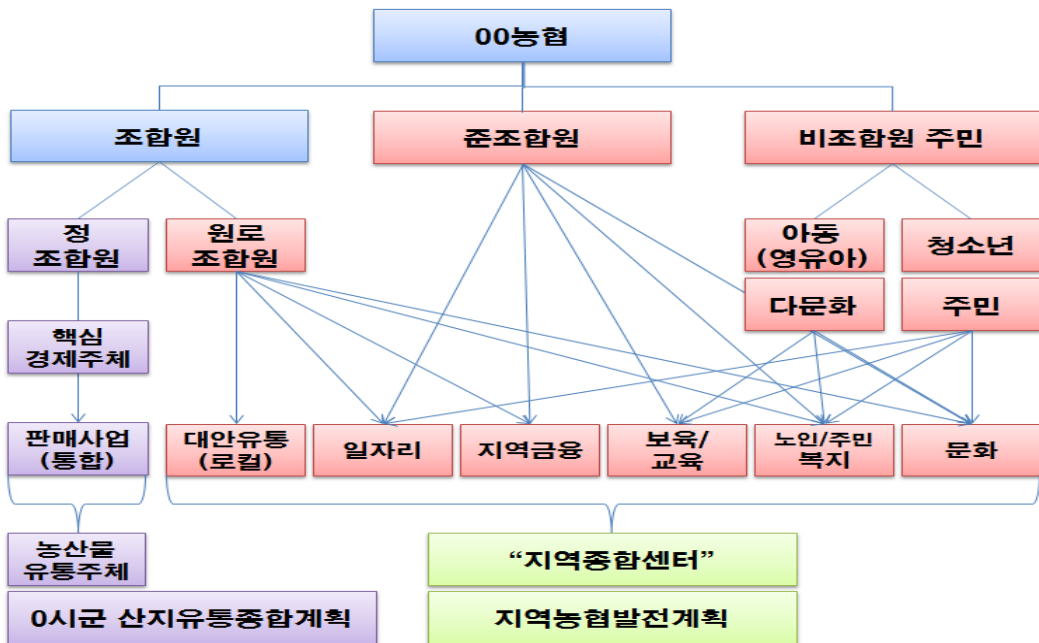
1.2.1. 기본 모델

□ 조합원 구성의 변화를 반영한 모델

기본 모델은 조합원 구성의 변화를 반영한 모델, 지역과 함께 하는 모델, 종합농협으로서의 새로운 사업 영역 확대를 위한 모델로 구분 될 수 있다.

조합원 구성의 변화를 위해서는 전업농 중심의 판매사업은 기존 산지유통종합계획 및 산지유통혁신계획에 의거하여 시군/도단위 이상의 규모화, 광역화, 계열화 추진함과 더불어, 차세대 조합원의 확대를 위한 새로운 지역농협의 조합원 전략을 수립해야 한다. 지역과 함께 하는 모델은 다양한 농협 이용자와 이해관계자들을 대상으로 하여 지역사회에 대한 기여를 확대를 통해 도모 할 수 있으며, 종합농협으로서의 새로운 사업 영역 확대를 위해서는 지역사회의 다양한 수요를 반영한 새로운 사업 영역의 확대와 지속가능한 농협 경영의 전략을 발굴해야 한다.

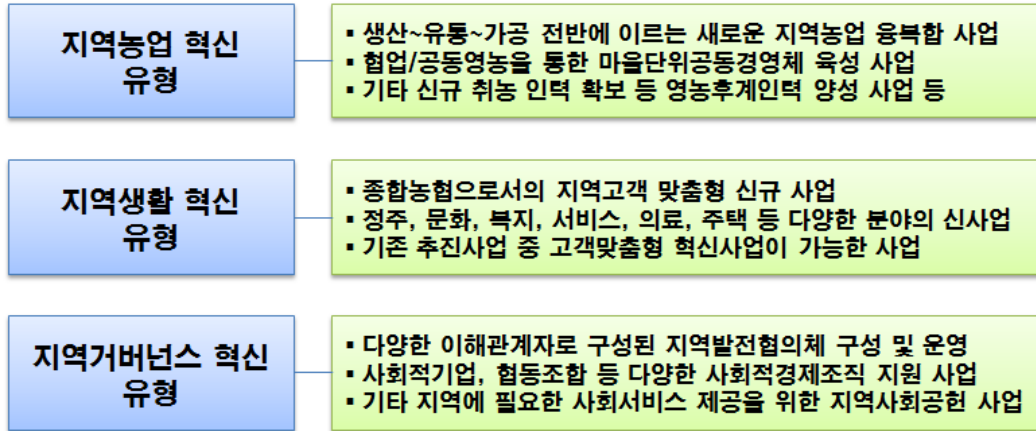
〈그림 12〉 농협과 함께하는 지역혁신사업 대상 범위와 유형



1.2.2. 사업의 유형 분류

□ 사업분야별 유형 분류

<그림 14> 3대 혁신분야별 사업 분류



□ 사업내용별 유형 분류

지역농업 혁신 전략으로 대안유통 및 일자리 창출 모델, 지역생활 혁신 전략으로 지역복지형 모델, 지역거버넌스 혁신 전략으로 지역문화형 모델 등으로 사업 아이টে을 세부화한다.

<그림 15> 4대 사업내용별 유형 분류



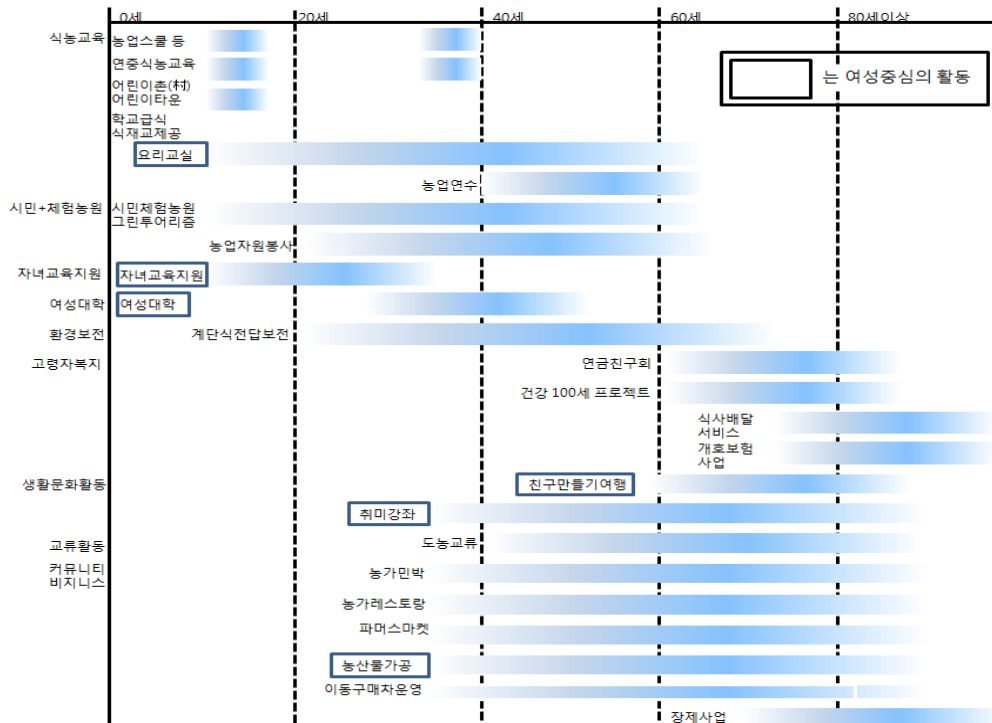
□ 사업수혜자별 유형 분류

일본농협의 3개년 발전계획에서는 사업수혜자의 연령대별 가능한 사업영역을 아래와 같이 매뉴얼로 제시하고 있다.

〈표 25〉 사업수혜자 대상별 지원활동 및 내용 (예)

중점대상	중점 추진 내용
고령자	식사배달서비스 등 생활지원이외에 시민농원과 체험농원 등 고령자가 참여할 수 있는 장소를 제공
여성	자녀교육 상담지원, 농협여성대학, 요리교실, 가공품 개발 등의 운영을 통해 여성의 참여마당을 제공
어린이	농업스쿨 운영 등을 통한 식농 교육 및 도농교류, 그린투어리즘의 활성화를 통해 차세대 어린이와의 만남의 장 조성 확대

〈그림 16〉 사업수혜자 연령대별 지원활동 및 내용 (매뉴얼 예)



1.3. 세부 추진 절차

1.3.1. 3단계 종합발전계획 수립

□ 1단계 : [지역농협] 지역농협발전계획 수립

(계획개요)충남 관내 전 지역종합농협들은 지역의 특성 등을 감안하여 지역농협발전 4개년 계획을 수립한다. 시간적 범위는 2015년~2018년으로 2015년 조합장 동시 선거 이후 조합의 변화된 상황에 따라 기본계획 수립은 유동적으로 변경 가능하되, 계획기간은 4개년으로 고정한다. 공간적 범위는 해당 지역종합농협 관할 지역으로 하고, 대상적 범위는 조합원을 비롯한 지역 주민으로 한다.

(추진주체)해당 계획 수립을 위하여 반드시 지역농협발전계획 추진협의회 등 지역 주체들의 거버넌스 조직을 구성하여 참여형 계획 수립을 이행할 수 있도록 하며, 농협 뿐만 아니라 행정, 주민 등 지역의 다양한 주체를 포괄한다.

(계획수립)지역농협발전계획 수립의 기본 틀은 별도의 양식을 활용하되, 해당 농협의 특성 등을 고려하여 자유롭게 수립한다.

(계획점검) 지역농협발전계획이 계획에 그치지 않고 실질적인 실행을 담보하기 위하여 추진협의회를 통한 연간단위 평가와 환류과정을 필수적으로 이행한다. 지역농협발전계획 이행 점검은 매년 1회 지역농협발전 추진협의회를 통하여 당해연도 계획 실행 여부와 달성도 등을 점검하고, 추가적으로 조합원 삶의질 전수 조사를 실시하여 지역농협장은 2개년마다 시행하여 조합원의 삶의질이 어떻게 변화되고 있는지 정량적, 정성적으로 추적 평가하여 이사회 및 대의원 총회에 보고한다.

2014년	2015년	2016년	2017년	2018년
1차 계획 수립				2차 계획 수립
이행 점검	해당 계획 점검 및 이행평가 : 지역농협발전 추진협의회			
조합원 삶의질 조사		조합원 삶의질 조사/평가		조합원 삶의질 조사/평가

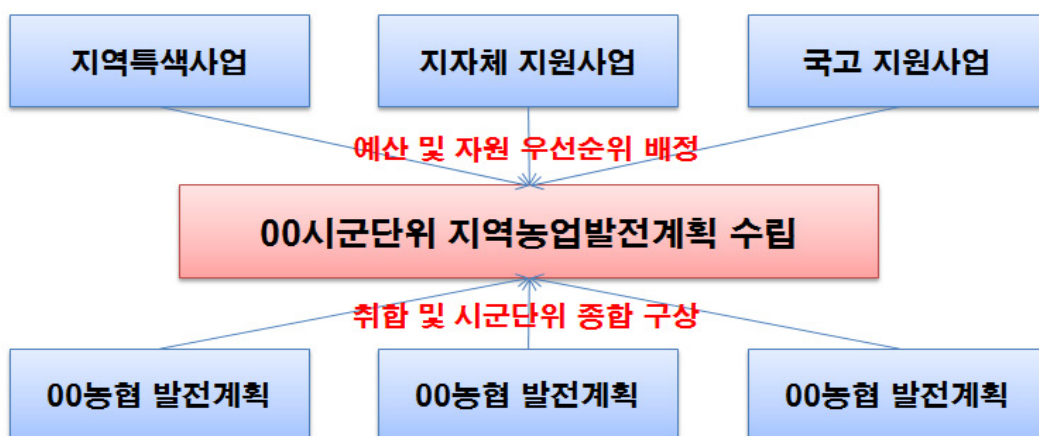
□ 2단계 : [농협중앙회 시군지부] 지역농업발전계획 수립

(계획개요)농협중앙회 시군지부 농정지원단에서는 각 지역농협별로 수립된 계획을 취합하여 해당 시군의 지역농업발전종합계획 수립한다. 기존 농협중앙회 농촌지원부에서 추진해오던 지역농업발전계획 수립이 3차 계획(2006년~2008년)에서 종료되었으며, 충남에서는 이 계획을 다시 부활하여 종합적인 행정과 농협의 협력사업 추진할 수 있는 계획 마련해야 한다. 농협중앙회에서 추진하고 있는 지역특색실익사업 등의 예산 등이 반드시 본 계획에 의거하여 승인 및 추진될 수 있도록 근거 제도 마련한다.

(추진주체)농협중앙회, 지역농협, 지자체 및 외부전문기관 등이 포함된 지역농업발전 추진협의회를 구성하여 중장기 계획 수립을 추진하며, 농협중앙회 차원의 지원 방안 마련 강화를 위하여 해당 계획 수립시 중앙회 자문 등 실질적 기능 수행을 강화할 수 있는 방안 마련한다.

(계획수립)기존 면단위 지역농협에서 수립된 계획의 단순 취합에서 벗어나 면단위 간의 사업조정 및 기타 면단위에서 추진할 수 없는 시군단위의 종합계획 등의 기획 역할을 강화해야 한다. 지역농협별 발전계획에 대한 종합적 검토 후 사업간 조정 역할을 수행한다.

(계획점검)지역농업발전 추진협의회를 중심으로 해당 계획 수립에 대한 연간 평가와 점검 기능을 수행한 뒤, 시군농정심의위원회에 해당 점검 및 평가 결과를 보고한다.



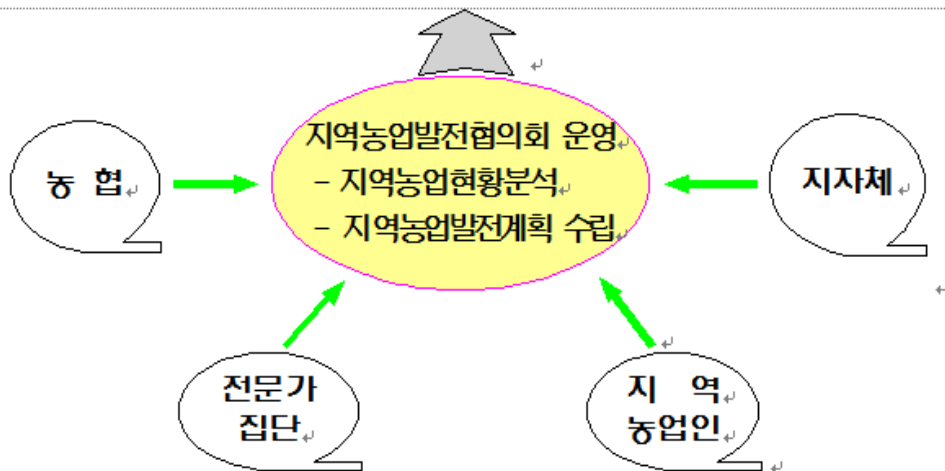
<참고> 농협중앙회 지역농업발전 3개년계획 추진 개요

<제3차 지역농업발전계획(2006~2008년) 추진 지침>

□ 추진 방향

- 농협+지자체+농업인의 참여와 공동협력을 통한 지역핵심사업 전개
- 중앙회의 각종 자금 지원을 정부의 투융자사업과 연계하거나 보완하는 방향으로 지역농업발전계획 수립
- 지역 부존자원을 통합하여 시너지 효과가 크고 농가소득 증대를 가져 올 중점사업 개발
- 농업농촌 경쟁력 강화를 위한 특화사업을 발굴 추진하여 지역농업발전 및 농업인의 실익 증대에 기여

□ 추진 방향



□ 대상 기간 : 2006년~2008년 (3개년간, 제3차 계획)

□ 수립 단위 : 전 시군지부 (관내 조합과 공동 수립)

□ 주요 특징

- 1차년도 : 계획 수립 및 시군별 1개 지역특화 시범사업 선정
- 2차년도 : 지자체와의 협력사업으로 지역특화 시범사업 실행
- 3차년도 : 지역농업발전계획 평가 및 성과 분석

□ 3단계 : [지자체] 농업농촌 및 식품산업 발전계획 반영

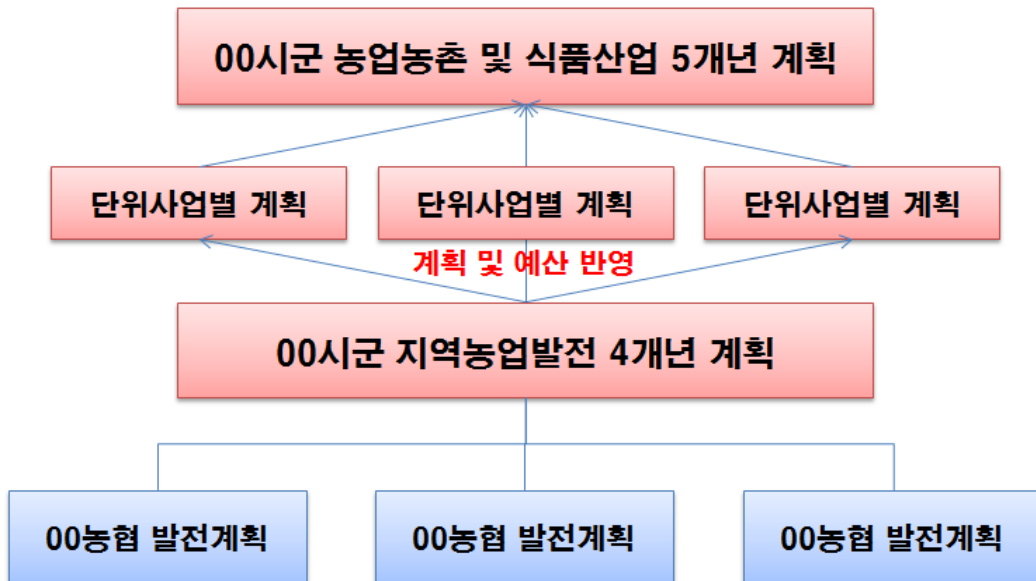
(계획개요)해당 지자체에서는 최상위 법정계획인 농업농촌 및 식품산업 발전계획에 해당 지역농업발전계획을 반영하여 행정과 농협의 지속가능한 협력사업을 추진한다. 시군은 2015년~2019까지의 농업농촌발전계획 수립시 농협에서 수립된 발전계획의 내용과 방향을 검토하여 단위사업별 중장기계획 및 최상위 계획에 관련 사업계획과 예산을 반영할 수 있도록 한다.

(추진주체)시군 농정심의위원회에서 해당 계획을 검토 반영할 수 있도록 하며, 향후 시군 농업회의소 설립시 기본 협력사업으로 추진한다.

(계획수립)해당 계획 검토 및 반영시 세부사업계획 내에 “농협과 함께 하는 지역혁신사업”의 경우 관련 있는 분야의 단위사업으로 편성하되, 예산 투융자계획 수립시 별도의 총괄표를 구성하여 향후 해당 계획의 이행평가가 용이하도록 추진하되, 농협중앙회에서 지원되는 지역특색실익사업과 자체 지원사업은 예산을 구분하여 관리한다.

(계획점검)농정심의위원회를 통한 계획 이행 평가시 해당 계획에 대하여 별도의 평가가 이루어질 수 있도록 권고한다.

〈그림 17〉 농업농촌 및 식품산업 발전계획 반영 체계도



1.3.2. 농협과 함께 하는 지역혁신 공모사업 참여

□ 공모사업 계획 수립

지역농협발전계획을 수립한 농협에 한하여 “농협과 함께 하는 지역혁신 공모사업” 참여자격 부여한다. 반드시 지역농협발전계획을 수립하고 해당 계획안에 공모사업과 관련된 사업이 포함되어 있어야 한다.

공모사업에 대한 계획 수립시 농협 뿐만 아니라 지역의 다양한 주체들과의 연대와 농업 이외의 지역활동 등에 농협의 새로운 역할들을 모색할 수 있도록 다양한 사업아이템 발굴 유도한다. 공모사업에서 제시한 지역혁신모델은 당해연도 사업으로 그치는 단발성 사업이 아니라 농협의 발전계획 등과 연동되는 연차별 계획으로 작성하고, 행정은 이에 대한 자금과 제도 지원 방안 마련해야 한다.

□ 공모사업 계획의 실현가능성 및 구체성 확보 방안

충남도는 공모사업의 실현가능성과 구체성을 확보하기 위하여 사업대상자 선정 후 외부 컨설팅 및 연구기관들의 협력을 통하여 해당 공모사업 계획에 대한 자문 기능 강화한다. 선 계획, 후 지원 원칙에 의거하여 사업대상자의 단독적이거나 정책목표에 부합하지 않는 사업계획들을 수정 보완할 수 있도록 한다.

1.3.3. 농협과 함께 하는 지역혁신 충남대회

□ 지역만들기 주체로서의 농협의 역할 및 기능 강화, 혁신 사례의 발굴 및 전파

다양한 농협들의 지역혁신모델을 바탕으로 지역만들기 주체로서의 기능과 위상을 강화하고, 이러한 정보를 네트워크할 수 있는 소통의 장 마련한다. 농협은 협동조합 원칙에 의거하여 지역사회 공헌 등을 기반으로 한 진정성있는 지역 파트너 조직으로서의 연대 활동을 강화해야 한다.

또한 지역혁신 충남대회를 통하여 수범사례 발굴 및 타 농협들의 동참 분위기를 확산할 수 있도록 한다.

2. 농협과 함께 하는 지역혁신사업 사업추진체계

2.1. 사업 추진 방향

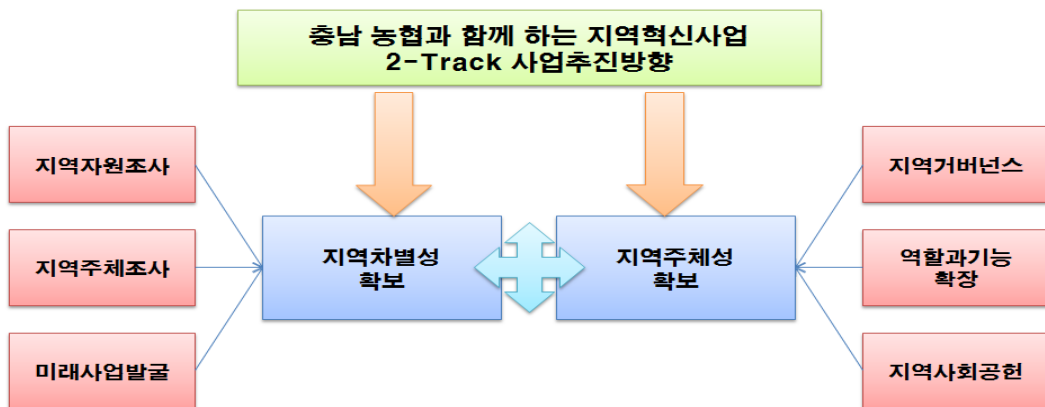
□ 지역의 차별성 확보

기존 사업의 관성에서 벗어나 지역을 고민하고, 새롭게 학습함으로써 지역에서의 새로운 사업 영역을 확보한다. 지역 및 농협의 향후 미래를 고민하고 10년 후를 내다 볼 수 있는 새로운 사업영역의 확장 방안을 모색함과 동시에 기존 농협의 각 단위사업 별 진단을 통하여 사업의 경쟁력을 체크하고 차별화된 방식의 사업전략 수립에 기여 할 수 있도록 한다.

□ 지역의 주체성 확보

농협은 고령화되고 있는 조합원의 차세대 인력 육성 등을 위하여 지역사회의 잠재 적 조합원을 대상으로 하는 미래 전략 필요하다. 지역농업과 농촌을 고민하기 위하여 지역의 다양한 주체들간의 수평적 네트워크망을 구축하고 조합원을 비롯한 지역주민 들의 다양한 사업 및 개발수요를 농협의 사업계획에 반영함으로써 지역과 함께 하는 지역리더로서의 역할을 강화 한다.

<그림 18> 농협과 함께 하는 지역혁신사업 추진 방향



2.2. 사업 추진 체계

2.2.1. 지역혁신추진협의회 구성 및 운영

□ 농협과 함께 하는 지역혁신모델 도단위 정책의사결정 및 협의체 구성

본 사업의 도단위 기본계획 수립 및 정책모델 개발, 공모사업 선정과 관련된 기준 정립 등 다양한 의사결정주체로서의 협의체 조직으로 구성되어 운영한다. 해당 조직은 20인 이내로 구성되어(지자체, 3농혁신위원, 외부전문가 등)지역혁신모델 구축 및 추진관련 제반사항을 위한 실무협의 역할을 수행한다.

□ 시군단위, 면단위의 지역혁신 추진협의체 구성

시군 지역혁신추진협의체는 도단위의 추진협의체와 달리 농협 시군지부를 통하여 수립되게 되는 지역농업발전계획의 수립 주체로서의 역할을 수행한다. 시군 추진협의체는 농협 주도형 조직으로 지역농협의 발전계획 등을 취합하고, 시군단위 농협의 역할 및 지역혁신방향에 대한 구상안을 정리한다.

면단위 지역혁신추진협의체는 지역농협발전계획 수립 및 공모사업 등의 추진 주체로서 농협의 관할 생활권을 중심으로 하는 지역거버넌스 체계를 구축하는데, 단순한 농협의 기존 사업방향 제시 등의 단순한 기능에서 벗어나 지역과 함께 하는 새로운 방향의 농협 만들기의 주도주체로서의 역할을 수행한다.

〈그림 19〉 협의체별 주체 및 역할

	광역단위 지역혁신추진협의체	시군단위 지역혁신추진협의체	면(생활권)단위 지역혁신추진협의체
주도주체	충남도청 농협 충남지역본부	농협 시군지부	지역농협
주요역할	정책기본계획수립 정책평가 및 확산	지역농업발전계획	지역농협발전계획 지역혁신공모계획

2.2.2. 유관기관별 역할분담

□ 역할 분담 계획

행정과 농협의 원활한 협력체제 유지를 위하여 광역/시군단위의 의사소통채널로서 농협중앙회 조직의 직접적 참여 유도하며, 행정과 농협뿐만 아니라 기타 유관기관 및 연구/컨설팅 전문기관 등도 지역의 실정에 따라 자유롭게 참여할 수 있도록 한다.

<표 26> 유관기관별 역할분담계획

구 분	담당업무 및 역할
사업주관 충남도청	<ul style="list-style-type: none"> ○ 업무총괄 및 기관별 업무조정 ○ 지역농협발전모델 기본계획 수립 ○ 지역농협 교육운영 기본계획 수립 ○ 지역혁신추진협의회 구성 운영
사업시행 시군 (농정부서)	<ul style="list-style-type: none"> ○ 도 추진 지역농협발전사업 업무 협조 ○ 시군단위 지역농업발전계획 수립 지도 및 예산 매칭 ○ 지역농협별 발전모델 공모사업 추진 독려 ○ 기타 필요한 제도적 사항 지원
농협 충남지역본부 (경제지원팀)	<ul style="list-style-type: none"> ○ 지역혁신모델 구축 농협업무 총괄 ○ 지역농협 발전TF팀 구성 및 운영 ○ 지역농협 공모, 워크숍 주최 등 ○ 지역농협 및 지역농업발전계획 수립 지도 자문
농협 시군지부 (농정지원단)	<ul style="list-style-type: none"> ○ 시군 농정부서와 협조 지역농협발전사업 발굴 ○ 지역농업발전계획 수립 ○ 관내 지역농협 업무협조 및 도지역본부 업무 보조
지역농협	<ul style="list-style-type: none"> ○ 지역혁신모델 구축 추진 주체 ○ 농협발전 모델 사업개발 및 교육 운영 주체 ○ 해당농협 자체 지역농협발전계획 수립 운영

3. 농협과 함께 하는 지역혁신사업 중장기 로드맵

3.1. 연차별 사업목표

제1단계(2014년)	제2단계(2015~2016)	제3단계(2017~)
<ul style="list-style-type: none"> ○ 시범사업 ○ 기본계획 수립 ○ 각종계획 수립 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 본사업 개시 ○ 사업조기 안착유도 ○ 분위기 확산 및 동참 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 본사업 정착화 ○ 사업유형 확대 ○ 50% 이상 농협 참여

3.2. 연차별 추진계획

구 분	제 1 단 계 (2013~2014)	제 2 단 계 (2015~2016)	제 3 단 계 (2017~)
참여시군 조직 (개소)	<ul style="list-style-type: none"> ○ 시군 : 3개소 ○ 시군 : 3개소 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 시군 : 10개소 ○ 참여농협 : 25개소 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 전시군 참여 ○ 참여농협 : 60개소
참여농협 비율 (%)	○ 3%	○ 20%	○ 50%
사업유형별	○ 농업관련 유형 중심	○ 농업다각화 유형 확대	○ 농업외 지역서비스 유형 확대
조합원 만족도 (%)	○ 실태조사	○ 10% 향상	○ 20% 향상
지역주민 만족도 (%)	○ 실태조사	○ 10% 향상	○ 20% 향상

제4장 정책 사업 공모계획(안)

1. 기본 구상 및 방향

1.1 농협과 함께 하는 지역혁신사업 비전과 전략

1.1.1. 기본 구상 및 방향

□ 기본 구상

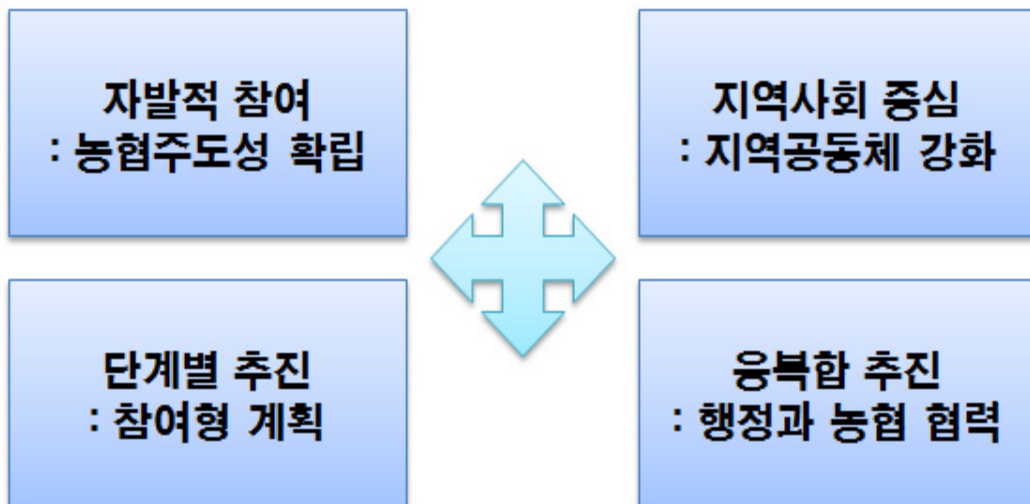
- 농협과 함께 하는 지역혁신사업은 주체와 방식, 사업의 범위 등 기존의 농림 사업에서 개별 분산적으로 이루어지던 것 정책들을 융복합적으로 지원할 수 있도록 맞춤형 농정지원사업의 모델을 도입하는 것이 기본방향임.
 - － 주체, 정책의 융복합화와 중장기 플랜 모델 및 지원방식의 도입
- [참여] 행정 중심 → 지역농협의 주도적 참여, 함께 하는 지역 혁신
- [범위] 생산·유통 위주 → 생산·유통·문화·정주까지 패키지화
- [추진] 공모 경진방식으로 대상 선정 (신규, 기존 사례), 동참 분위기 확산
- [지원] 연차별 사업계획 수립, 사업예산 확보, 융복합 지원
 - 농협이 주도하고 행정이 지원하는 맞춤형 지역농업 발전모델 마련

□ 사업 추진 방향

- 본 사업의 사업추진방향은 크게 4대 축을 중심으로 움직이는 것이 바람직하며, 특히 농협 중심의 의사결정이 아니라 지역 중심의 의사결정시스템이 작동할 수 있도록 지원하는 것이 핵심임.
 - － 지역내 의사결정시스템을 구축할 수 있도록 다양한 이해관계자로 구성된 지

역혁신추진단 운영 등을 의무화할 수 있도록 관련 추진체계 강화

- 자발적 참여 : 내생적 농촌발전의 기초단위로 농협의 자발적 참여에 기초
 - 지역 경쟁력과 지역자원 활용 등 지역시대에 부응하는 농촌진흥 정책
 - 지역에 대한 고민을 강화할 수 있도록 역량과 전문성 확보
- 지역사회 중심 : 지역공동체의 중심으로 지역농협의 역할 강화
 - 농업생산 감소, 농촌사회 고령화, 공동화 등에 대비한 기초단위 지역정책
 - 전통적인 사업범위에서 탈피하여 농협의 기능과 역할 확대
- 단계별 추진 : 참여과정을 중심, 연차별 중장기적 추진
 - 사업계획 구상부터 주민참여→공감→동기부여→사업참여→사례확산
 - 의사결정시스템 참여 및 다양한 의견수렴 창구 부여
- 융복합 추진 : 지역농협이 주도적 계획 실행, 행정이 융복합 지원
 - 연차별 사업계획 수립, 지원예산 확보, 동참분위기 확산 등에 업무 역점
 - 관련 예산의 융복합적 지원방식 확보



1.2. 사업 기본 모델 및 유형

1.1.1. 기본 모델

□ 조합원 구성의 변화를 반영한 모델

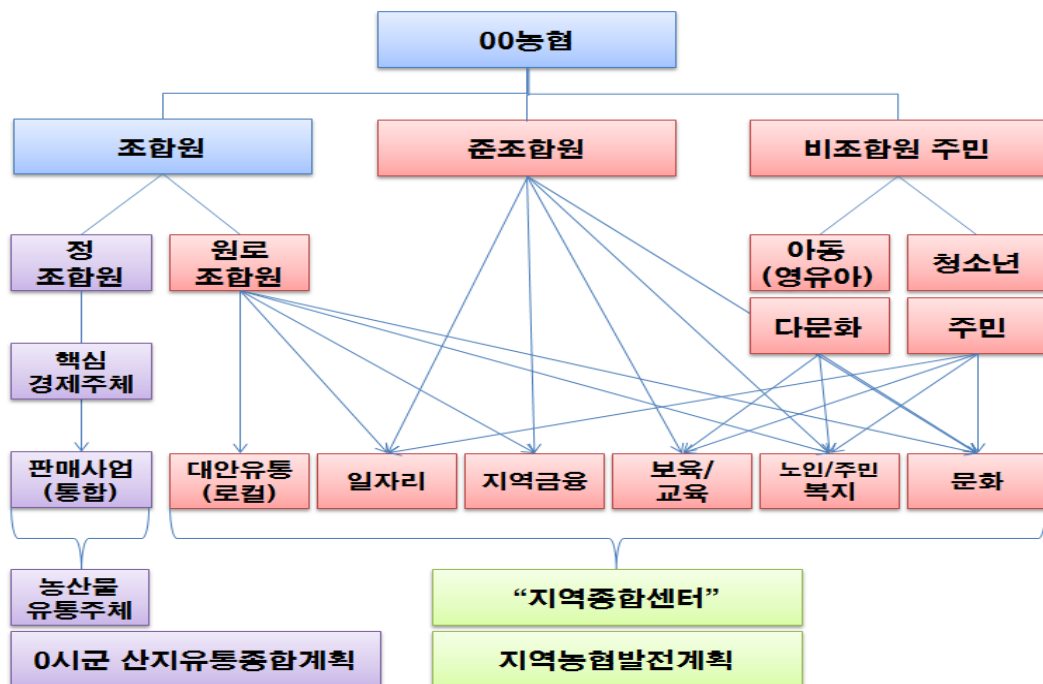
- 전업농 중심의 판매사업은 기존 산지유통종합계획 및 산지유통혁신계획에 의거하여 시군/도단위 이상의 규모화, 광역화, 계열화 추진
- 차세대 조합원의 확대를 위한 새로운 지역농협의 조합원 전략 수립

□ 지역과 함께 하는 모델

- 다양한 농협 이용자들과 이해관계자들을 대상으로 한 지역사회 기여 확대

□ 종합농협으로서의 새로운 사업 영역 확대 모델

- 지역사회의 다양한 수요를 반영한 새로운 사업 영역의 확대와 지속가능한 농협 경영의 전략 발굴



1.1.2. 사업 유형

〈표 27〉 지역혁신사업 사업 유형

구분	유형분류 내용			
	1. 경영다각화형 (단일 주체 안에서 생산-가공-유통-판매의 가치사슬 통합)	2. 부문간 연계형 (생산-가공-유통-판매 주체간 연계)	3. 농업외 확대형 (농업 이외의 주체간 연계와 다양한 지역 서비스 제공)	
사업방향	A. 산업 · 비즈니스 지향형		B. 지역 · 커뮤니티 지향형	
사업내용	가. 가공 · 유통 중심형	나. 체험/도농교류 중심형	다. 복합형	라. 서비스 제공형
	- 직거래(직판, 택배) - 로컬푸드	- 관광농원, 팜핑 - 체험사업		
	- 가공사업	- 농가레스토랑		
			- 1차~3차 산업 영역의 결합 - 6차산업화 모델	- 복지, 의료, 교육 - 지역 인력 양성 - 중간지원조직 육성

* 위의 표에서 제시하지 않은 유형이라 할지라도 지역의 특성을 감안하여 사업아이템 발굴 가능

* 위에서 제시되지 않은 생산경영효율화를 위한 생력화와 생산비 절감, 지역의 작부체계 및 생산구조 전환, 집락영농을 비롯한 지역생산체계의 제편 등 생산 관련 사업도 본 공모사업에 포함

2. 세부 추진 계획

2.1. 사업 개요

2.1.1. 사업 목적

□ 지역만들기의 주체로서 농협과 행정의 협력 강화

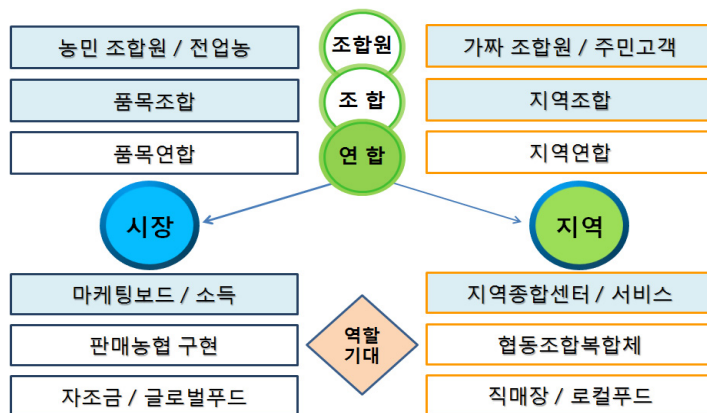
- 농촌지역의 인구감소 및 고령화, 농산물 유통체계의 다변화 등 농업농촌을 둘러싼 환경변화에 대응하기 위한 새로운 돌파구 마련 필요
- 살맛나는 농촌 만들기를 위하여 그동안 생산유통 중심의 농협 사업모델을 확장하여 다양한 사업의 주도주체로서의 기능 강화

□ 지속가능한 경영을 위한 농협의 차세대 비전과 전략 구축

- 지역농업 중심의 경영전략에서 벗어나 지역거버넌스와 지역생활 등 다양한 분야에 대한 농협의 적극적 역할과 기능 강화
- 변화하는 농촌의 구조와 미래에 적합한 농협의 경영전략 수립 강화 필요

□ 조합원 뿐만 아니라 지역주민과 함께 하는 지역공동체성의 확보

- 지역종합농협의 고객층 분화에 따른 다양한 지역사업 수요의 확대 추세에 발맞추어 농협의 지역사회 공헌 및 새로운 사업 수익원 발굴 확대



2.2. 세부 사업시행 내용

2.2.1. 사업 대상자

□ 사업대상자 : 지역농협 (중앙회 및 품목농협 제외)

- 본 사업은 공간적(기본 면단위) 지역계획을 포함하기 때문에 중앙회 및 품목농협 등의 경우 사업취지와 맞지 않아 제외

□ 사업주관 : 충청남도, 농협중앙회 충남지역본부

- 농협중앙회 충남지역본부는 충청남도과 공동으로 본 사업계획을 기획하며, 지역 특색사업 등 기존의 사업예산을 본 예산과 포괄적으로 활용하여 매칭 지원

□ 시행기관 : 충청남도 내 시장, 군수

2.2.2. 지원자격 및 요건

□ 공통 사항

- 본 공모사업을 신청하고자 하는 지역농협은 반드시 “지역농협발전계획”을 수립한 자에 한함
- 공모사업 신청 사업계획 내용은 지역농협발전계획에 반드시 포함되어 있는 단위사업에 한함

□ 개별 사항

- 생활권을 중심으로 2개 이상의 지역농협이 공동으로 사업을 수행하고자 하는 경우에는 대표 지역농협을 주관으로 하여 공동사업 추진 가능
 - ※ 예) 시군단위 이상의 귀농귀촌지원센터 운영 등
- 전업농을 대상으로 하는 산지유통 관련 시설, 자금 지원사업의 경우는 본 공모사업에 해당되지 않음.

※ 해당 공모사업의 경우 영세소농을 대상으로 하는 대안유통, 로컬유통사업 분야 공모는 가능하나 시군단위 이상의 통합마케팅조직을 중심으로 하는 기본적인 산지유통종합계획 상의 사업은 지원 불가

○ 사업주체가 지역농협 등이 출자하여 새롭게 설립된 법인 조직일 경우에도 본 사업의 직접적 수행조직일 경우 사업 참여 가능

※ 임의 조직 등의 경우 사업부서와의 협의를 통하여 유권해석을 받을 것.

2.2.3. 지원분야 및 내용

□ 기본 지원 분야 가이드라인

○ 본 공모사업의 경우 별도의 지원 분야가 정해져 있지 않으며, 해당 농협에서 희망하는 모든 지역혁신사업 아이টে에 대한 응모가 가능함

○ 그럼에도 불구하고 기본적인 지원 분야에 대한 가이드라인을 설정하기 위하여 농림축산부에서 시행 중인 포괄보조사업의 농산어촌복합화지원사업의 사업 분야 가이드라인을 참고하여 응모

<표 28> 지역혁신사업 기본 지원 분야 가이드라인

기능별 사업	세부사업	세부 내용
기초생활 기반확충	도 로·교 통	연결도로, 버스승강장, 주차장, 소형 교량 등
	상 하 수 도	암반관정, 마을상수도, 마을하수도 등
	재 해 대 비	하천정비, 옹벽설치, 안전펜스, 기타 안전시설 CCTV등
	마 을 정 비	빈집정비, 마을재개발, 마을재정비, 신규마을조성, 전원주거단지 등
	복 지 시 설	마을회관리모델링(공동급식시설, 복합문화공간 등), 마을회관, 다목적회관, 마을도서관, 건강관리시설, 공동생활홈 등
	문 화 시 설	야외공연장, 시골장터정비, 향토자원정비, 어린이놀이터 등
	운 동 휴 양	운동시설, 레포츠시설, 잔디광장, 산책로, 정자설치 등
	농 업 기 반	기계화 경작로, 소규모 용수개발, 지표수 보강개발 등
지역소득 증 대	소 득 기 반	특산물 공동 가공시설, 공동 집하장, 공동 선별시설, 특산물 공동 판매장, 공동저온저장고 등
	체 험 관 광	폐교활용, 농산어촌체험시설, 야영장, 체험학습장 등
지역경관 개 선	마 을 경 관	마을안길 가꾸기, 마을숲 조성, 지붕·담장정비, 경관수목식재, 생울타리조성, 마을조형물, 문화자원 복원 등
	생 태·환 경	생태공원조성, 생태하천정비, 소규모 오폐수처리시설, 소규모 쓰레기처리시설, 소규모 대체에너지시설 등
	지 역 경 제 활성화기반	가로경관정비, 안내간판설치, 집단적인 간판정비, 재래(5일)시장정비 등
지역역량 강 화	교육·훈련	지역주민 교육훈련, 교육비품 및 장비지원, 마을해설사양성, 마을사무장양성, 마을리더양성, 국내외 선진지견학 등
	마 을 흥 보	홍보·마케팅, 인구유치 프로그램, 지역축제 활성화, 마을브랜드개발, 홈페이지구축, 정보화교육, 공동이용 전산기기, 귀농프로그램 등

□ 지원 내용

○ 예산 지원 내용

- 공모 당해연도 : 선정 사업대상자에 한해 지역농협발전계획 및 해당 공모사업 계획에 대한 외부 전문가 컨설팅 지원을 통하여 사업계획 보완
- 사업비 지원 : 공모사업 차년도부터 H/W 및 S/W사업비 지원
 - ※ 사업비 지원은 지역혁신 시범사업 예산에서 기본적으로 충당하되, 사업의 특성 등을 고려하여 타부서에서 이미 시행중인 사업인 경우 융복합 사업으로 우선 지원 검토

○ H/W 지원 사업

- 응모사업의 실행을 위하여 필요한 기반시설 인프라 구축 비용
- 해당 기반시설 건립을 위한 설계, 감리비 등

※ 지원 제외 사업

- 토지구입비 및 시설임차료 등은 사업대상자 비용에서 충당해야 함
- 사업목적에 부합하지 않는 소모품 구입비 등은 지원대상에서 제외
- 기타 허위, 실현성이 결여되는 사업 및 지침에서 정한 제외 대상사업
- 기존 농림지원사업 지침에서 제외되고 있는 사업을 참조할 것

○ S/W 지원 사업

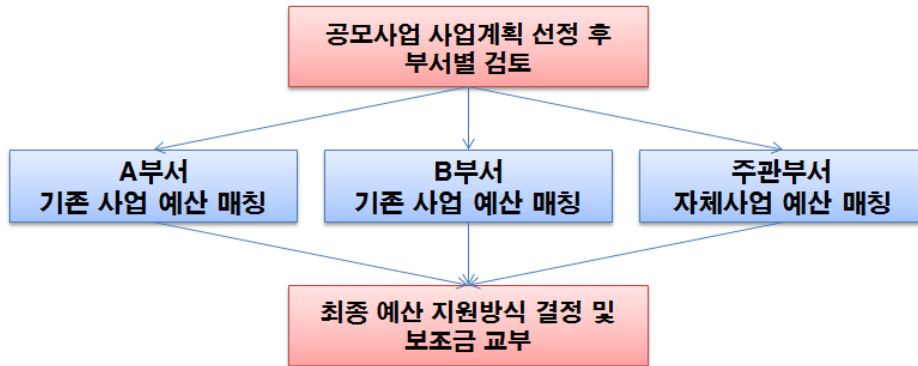
- ① 지역혁신역량 강화 사업비 : 지역거버넌스 조직 구성 및 운영 등에 필요한 경상 사업비
- ② 선전지 견학 및 교육비 : 사업의 원활한 수행을 위해 필요한 교육 및 견학에 소요되는 비용
- ③ 사업에 필요한 기타 경비
- ④ 외부 전문 컨설팅비 : 사업의 원활한 수행을 위하여 외부 전문가 그룹의 도움을 받을 수 있도록 컨설팅비 지원

※ 기타 지원 제외 사업

- 원물확보를 위한 계약재배 자금 → 자체 운영자금 확보
- 선별비, 물류비 등 개별 농업인에 대한 간접적 지원사업
- 기타 보조금 집행의 타당성이 결여된 사업
- 타 농림사업 등에서 이미 지원되고 있는 동일한 사업

2.2.4. 지원 형태

- 재원 : 충남도청 자체 사업비 + 융복합 사업 예산
- 2015년 사업예산 : 20개 이내 사업
- 지원형태
 - 도 자체사업비를 기본으로 하되, 기존 추진사업과 유사한 사업 신청시에는 관련 추진사업 예산으로 지원
 - 선정심의위원회에서 전체 사업비와 사업계획을 조정하고, 도 해당부서에는 각 사업별 유사사업 검토를 위하여 부서별 회람을 통하여 사업비 투자 재원을 최종 확정



2.2.5. 지원 한도액 기준 및 범위

- 본 공모사업은 지원한도액의 상한이 없는 사업으로 해당 사업대상자가 희망하는 전체 사업계획 예산을 신청할 것
 - 다수 단위사업의 사업계획을 제출하여도 무방하며, 연차별 투융자 계획을 반드시 제시할 것
 - 단 지역농협 수준에서 감당하거나 실행하기 어려운 사업예산을 신청할 경우 대상자 선정과정에서 조정, 배제될 수 있음.
- 단 총사업비 중 S/W 사업비가 반드시 포함되도록 하여, 연차별 투융자계획 중 초기년도에는 해당 사업계획의 원활한 사용을 위한 지역혁신역량 강화 사업에 집중할 것.
 - 경상사업비의 경우에도 별도의 지원한도액 상하한은 없음.

2.3. 사업 선정 기준

2.3.1. 사업선정 절차 (시범사업 기준)

□ 1단계 : 기본요건 검토 및 평가대상 선정

- 충남도청 농업정책과 3농혁신팀에서 추진
- 자격요건 검토 : 지역농협발전계획 수립 여부 및 공모사업 신청서와 제반 서류 등을 검토하여 최종 평가 대상 선정
- * 2015년 시범사업의 경우 지역농협발전계획 수립은 2014년 12월까지 제출기한을 유예

□ 2단계 : 서면 평가

- 평가수행 : 전문가로 구성된 평가단
- 평가내용 : 공모사업 계획의 실현가능성, 타당성, 사업목표 및 실현 전략 등에 대하여 계획 내용 평가
- 평가 후 조치 : 평가위원 평가 결과 70점 이상 확보시 서면 평가 통과, 서면 평가 통과지역에 대해서는 사업계획 보완 내용 등 검토 의견서를 사업대상자에게 통보하여 계획서 보완 조치
- * 미 통과 사업대상자에게도 사업계획 검토 의견서 통보

□ 3단계 : 발표 평가

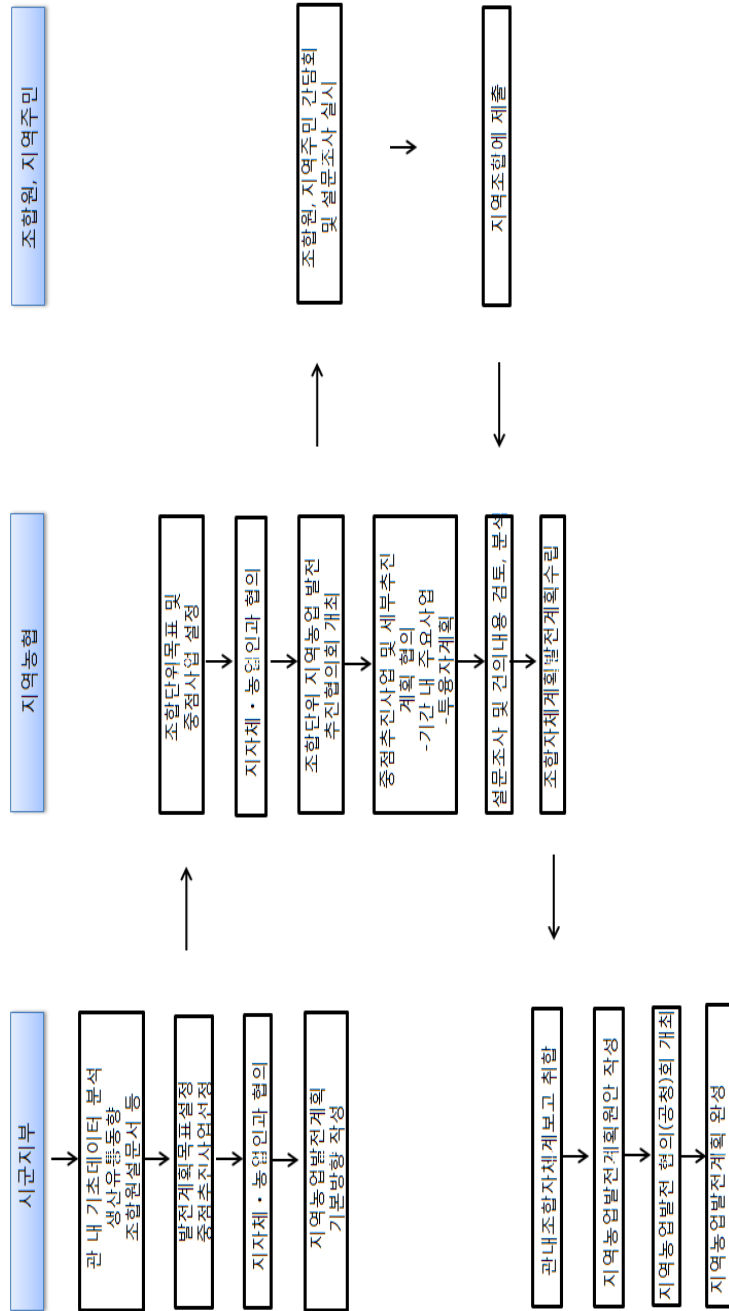
- 평가수행 : 전문가로 구성된 평가단
- 평가내용
 - 사업계획의 적절성, 운영계획의 실현가능성, 실행 및 투자계획의 타당성 등 전반적인 사업계획 내용에 대한 평가
- 평가방법
 - 해당 사업대상자의 사업계획 발표(PPT) 후 질의 응답 실시
- 평가 후 조치 : 평가위원 평가 결과 80점 이상 확보시 발표 평가 통과

□ 최종 사업자 선정 및 조치

- 최종 사업자로 선정된 대상자는 별도의 외부 전문가 컨설팅 등의 도움을 받아 지역농협발전계획 및 공모사업 계획서 보완 후 제출

2.4. 공모사업 신청 절차

2.4.1. 사업 신청 절차

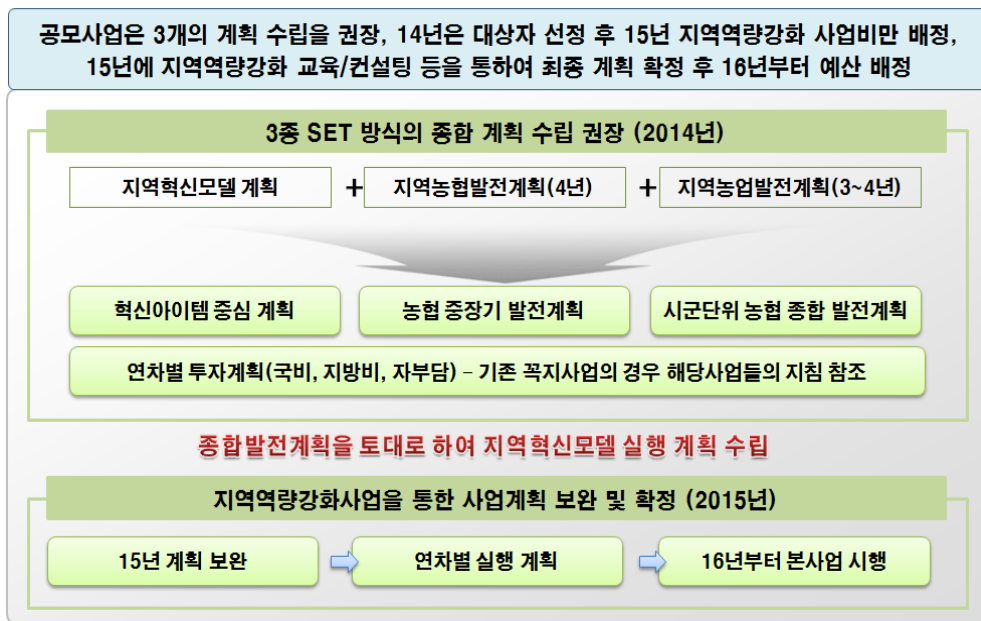


3. 계획수립시 유의사항

3.1. 계획 수립시 유의사항

□ 본 정책은 3중 SET 방식의 치밀한 사전 기획과 계획 수립 필요

- 본 정책은 기본적으로 3개의 계획 수립을 기본적으로 제시하고 있는 사업으로 단순한 지역혁신사업계획 뿐만 아니라 지역농협과 시군단위의 지역농업발전계획 수립을 유도
- 또한 2014년 농식품부에서 추진중인 시군단위 농업농촌 및 식품산업발전 5개년계획과 지역맞춤형 농정지원사업 등과의 연계성을 고려하여 해당 계획과 통합적 일관성 확보가 매우 중요

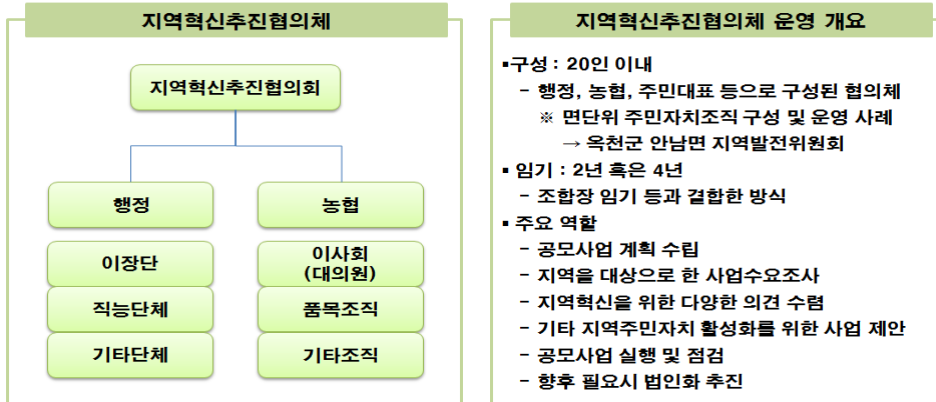


□ 본 정책은 계획수립과 실행 과정과 의사결정시스템을 중시

- 농협과 함께 하는 지역혁신사업은 수립된 계획의 완성도보다는 계획 수립 과정을 중시하는 사업임.

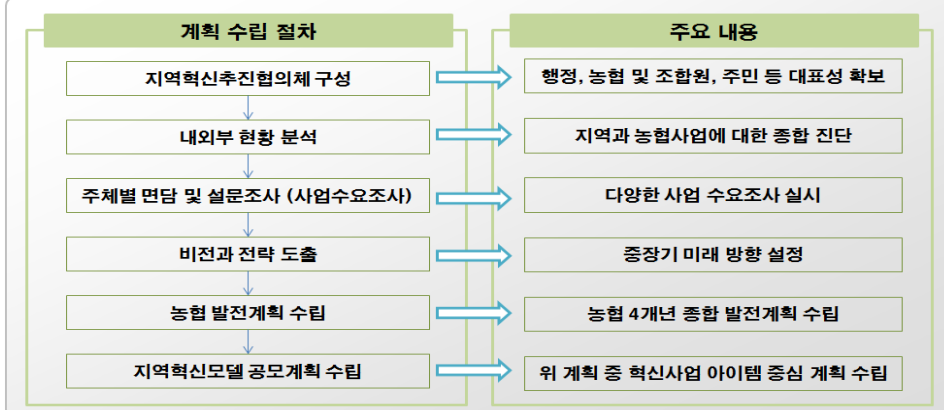
- 이를 위하여 반드시 지역내 다양한 이해관계자로 구성된 의사결정시스템을 갖추고 충분한 논의와 협의 과정을 거쳐야 함

행정과 농협이 지역을 대표할 수 있는 다양한 주체들을 중심으로 지역혁신추진협의체 구성 지역의 의견들을 수렴하고 해당 사업을 추진하기 위한 의결 및 실행주체로서의 역할 수행



- 위의 지역 내 의사결정시스템을 갖추고 농협 중심의 숙원사업에서 벗어나 지역 내 다양한 사업수요를 확인하고 이를 사업화할 수 있는 방안을 제시하여야 함
- 특히 이 사업은 농협이 주도주체이지만 농협이 할 수 없는 사업 분야도 반드시 사업수요가 발생할 것이며, 이러한 부분은 행정과의 역할 분담이 매우 중요함

공모사업 계획 수립은 반드시 “지역혁신추진협의체”를 구성하여 지역민, 조합원들의 수요를 반영하는 Bottom_UP 방식으로 추진하여야 함. 결과보다는 과정 중심의 평가 체계 이해 필요



□ 계획 수립시 주요 쟁점과 이슈

- 계획 수립시 발생할 수 있는 주요 쟁점은 아래와 같으며, 특히 본 계획이 농협의 중장기 숙원사업 중심이 아니라 지역정책이라는 차원이 강조되어야 함.
 - 농협의 단순한 숙원사업, H/W중심의 예산투자사업 등이 제시될 가능성이 매우 높기 때문에 이를 사전에 예방할 수 있는 사업설명회 및 워크숍 등이 중요
 - 또한 농협의 경우 경영체이기 때문에 수익성이 발생되기 어려운 사업의 경우 계획단계에서 제외할 가능성이 높음. 그렇기 때문에 본 사업이 농협사업이 아니라 행정과 함께 하는 사업임을 정확히 인지할 수 있도록 해야 함. 지역 내 수요가 있는데 농협이 단독으로 할 수 없는 사업의 경우 민간주체와 연계하거나 행정과 연계할 수 있는 협력과 네트워크 모델을 반드시 계획에 담을 수 있도록 해야 함.
- 읍면사무소 행정과의 지속적인 파트너십 기능을 강화해야 함.
 - 기본적으로 읍면단위의 행정기능은 본청의 사업집행 중심으로 이루어졌기 때문에 본 사업에 대한 협조체계가 초기단계에서 원활하지 않을 것으로 전망됨.
 - 본 사업의 읍면사무소의 행정기획 기능 강화라는 목표도 가지고 있기 때문에 단순히 농협에서 수립된 계획을 검토하는 수준이 아니라 계획 수립 단계에서 공동으로 기획할 수 있도록 행정의 참여를 독려하는 방안이 필요.

해당 농협의 중장기 발전계획을 토대로 하여 그 중에서 당 사업으로 추진할 수 있는 아이템을 선정
지역혁신모델 공모사업은 실제 실천가능한 실행계획 중심으로 계획 수립

- 1 농협발전계획과 연계한 연차별 실행계획으로서의 위상 명확화
- 2 지역 내 사업 수요가 있고, 실천가능성이 높은 사업아이템 선정
- 3 농협 중심보다는 지역 중심으로 거시적 시각에서의 방향 설정
- 4 별도 도 자체사업이라기 보다는 기존 사업의 패키지화 및 연계성 강화
- 5 중·장기 비전과 목표를 제시하고, 그에 따른 연차별 실행계획 제시

계획의 실행력을 높이기 위한 구체적인 사업추진체계 구축 방안을 반드시 제시
[예: 지역혁신추진협의체 구성(행정 참여 등) 및 운영방안 등]

3.2. 세부 계획 수립시 단계별 유의사항

○ 관련 계획 수립시 각각의 단계에서 다음의 요소를 반드시 이해하여야 함.

지역혁신 추진협의체 구성	<ol style="list-style-type: none"> 1) 협의체 구성은 필수 : 본 사업을 농협의 숙원사업 해소 방식으로 이해하는 방식은 지양, 지역과 농협이 결합하는 방식을 고민 2) 협의체 구성의 대표성 확보 : 농협과 행정, 민간 대표성 있는 조직 혹은 사람이 반드시 함께 공동기획, 공동실행할 수 있는 체제 마련 3) 협의체의 실행력 확보 : 단순 의결조직이 아니라 사업 선정 이후에 지속적으로 사업을 실행, 관리할 수 있는 조직이어야 함
주민참여형 수요조사	<ol style="list-style-type: none"> 1) 주민/조합원 참여 확대 : 협의체 구성원 확보 뿐만 아니라 다양한 주민들의 이야기를 들어가는 과정을 중시하는 사업임 2) 수요조사와 설문조사 등의 방법론 활용 : 지역사회와 농협의 역할과 기능 등에 대한 진솔한 조사 내용을 계획에 포함 3) 민간 주도형 사업도 고민 : 농협 주도 사업 뿐만 아니라 민간이 주도하되 농협이 지원하는 사업 등도 계획에 포함
기본 현황 및 여건 분석	<ol style="list-style-type: none"> 1) 칸 채우기 방식의 여건 분석 지양 : 양식지를 참조하여 농협 및 지역 여건을 정확히 종합진단하는 계기가 되어야 함 2) 정확한 사업여건 분석 : 면단위에서 추진해야 될 일과 면간, 시군과의 협력이 필요한 지점 등을 명확히 구분하여 사업 중복성 제거 3) 지속가능한 경영구조 확립 : 수익성을 반드시 고려하되, 교육복지 등 삶의 질 향상사업을 기존 지도한원사업개념에서 바라보지 말 것
농협발전계획 수립	<ol style="list-style-type: none"> 1) 농협의 미래 전망 : 여건 분석 결과를 토대로 조합원, 직원, 주민 등 다양한 주체들이 바라보는 우리 농협의 미래를 전망하는 비전과 전략 제시 2) 계획은 비전과 전략 중심으로 : 통상적 사업계획서가 아니라 농협의 지향점을 명확히 제시 3) 지역농업발전계획의 기초자료로 활용 : 시군 농협중앙회 농정지원단은 본 계획을 취합하여 시군 지역농업발전계획 작성
맞춤형 사업모델 제시	<ol style="list-style-type: none"> 1) 다양한 상상력과 고민 동원 : 농협의 기존 사업 뿐만 아니라 다양한 여건 변화에 부합하는 차별화된 상상력의 산물 제시(유통혁신형 모델에 치우치는 경향이 다수 존재) 2) 선진 사례 견학 및 학습 : 해당 사업을 우수하게 진행하고 있는 조직/지역 등에 대한 사전 선행학습 강화 3) 연차별 사업 추진 전략과 목표 제시 : 우선순위, 연차별 사업량 등
연차별 실행계획 및 기대효과	<ol style="list-style-type: none"> 1) 투응자 계획 제시 : 사업별 단가 산정 기준 및 총사업비, 재원별 부담액 등을 고려하여 종합적 예산 제시 (예산보조비율을 모를 경우 총 소요예산으로만 제시해도 무방하며, 단 자부담 가능 혹은 희망비율 등은 제시) 2) 추진체계 운영 방안 : 지역혁신추진협의체를 중심으로 한 실행 전담팀 구성 등 실행력 확보 방안 3) 지역혁신사업 추진에 따른 기대효과

4. 2015년 지역역량강화사업 지원 프로그램(안)

4.1. 지역역량강화사업의 필요성

□ 지역중심의 사업계획 수립에 필요한 역량 확보

- 지역중심의 사업계획 수립을 위하여 반드시 지역역량강화사업을 1년간 운영 후 본 사업으로 운영될 수 있도록 설계.
- 농협에서 제시된 사업계획의 경우 지역 내 다양한 사업수요 및 의견 등을 총망라하기 어려운 한계점이 있고, 단순한 회의체계로는 지역내 수요를 이끌어내는데 한계가 있기 때문에 반드시 지역주체들을 중심으로 한 자원조사와 역량강화 등의 사업을 실시해야 함

□ 지역혁신을 위한 지역 내 분위기 공감 확산

- 본 사업은 농협혁신 뿐만 아니라 지역혁신의 2가지 과업을 목표로 하기 때문에 지역주민들의 참여가 핵심적인 사업임.
- 농협 내부적으로는 전사적으로 임직원들이 본 사업에 대한 이해와 참여를 높일 수 있어야 하며, 지역적으로는 많은 주민들이 지역혁신을 위한 사업아이템 발굴, 의견 제시 등의 과정을 거칠 수 있도록 하여 우리가 살고 있는 지역의 미래 그림을 같이 그리는 작업에 동참할 수 있도록 독려해야 함

지역역량강화와 지역혁신 분위기 확산, 참여형 교육/토론을 통한 지역농협발전계획 및 지역혁신공모사업의 계획 보완

지역역량강화	<ul style="list-style-type: none"> • 지역혁신추진협의체의 자치적 역량 강화 및 확대 • 지역주민과 함께 만들어가는 농협과 지역사업에 대한 고민 심화
지역혁신 분위기 확산	<ul style="list-style-type: none"> • 참여형 교육, 견학, 토론 등을 통한 지역공동체성 강화 • 조합원/주민 스스로 제시하는 지역사업 모델과 방향 고민
농협발전계획	<ul style="list-style-type: none"> • 14년 기본계획을 중심으로 전문가 그룹에 의한 심화 진단 및 분석 • 진단된 결과와 각종 여건 분석을 통한 농협의 종합적 발전계획 수립
지역혁신 사업계획	<ul style="list-style-type: none"> • 14년에 수립된 지역혁신 사업아이템을 중심으로 계획 심화 • 필요시 계획 수정 및 추가적인 사업 아이템 발굴 후 최종 계획 확정

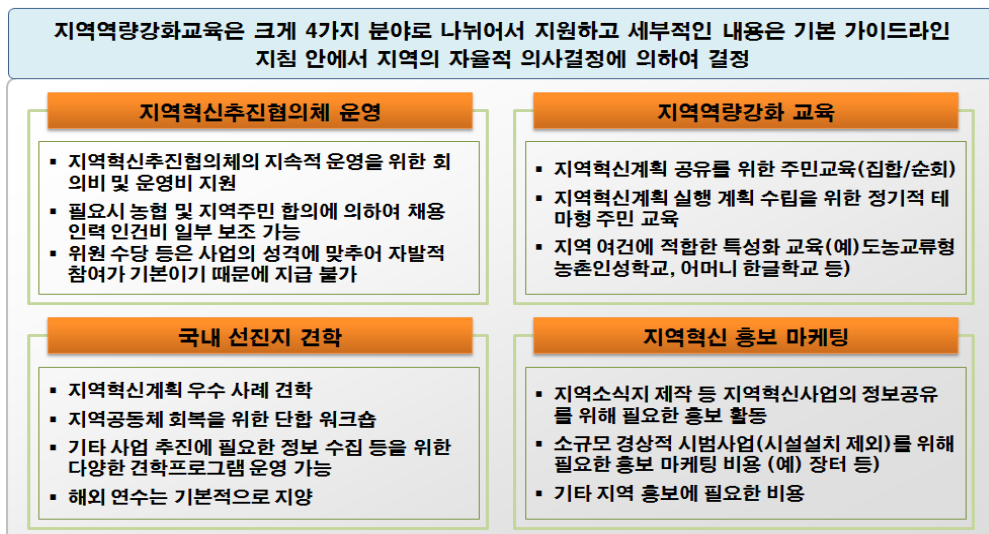
4.2. 지역역량강화사업 지원 계획

□ 지역역량강화사업 지원 계획(안)

- 대상 : 당 사업에 신청한 사업자 중 선정된 예비사업자
- 기간 : 2015년 (정책 지속 추진시 예비사업자의 경우 차년도 사업지원)
- 예산 : 1억원 (경상사업비 지원)
- 내용
 - 지역혁신추진단 운영
 - 지역역량강화사업 운영 : 자원조사, 주민교육, 기타 필요한 교육 및 활동
 - 선진지 견학 등 우수 BP사례 발굴을 위한 조사 활동 지원
 - 기타 사업분위기 확산을 위한 지역혁신 홍보/마케팅 경상비 지원
 - 사업계획 및 역량강화사업 추진을 위한 외부 전문가 컨설팅 지원

□ 지역역량강화사업 지원 후 사후관리

- 예비사업자는 지역역량강화사업을 통하여 당초 수립된 지역농협발전계획, 지역 혁신사업계획 등에 대한 정밀한 보완 작업 실시 후 본사업 계획 수립
- 충남도에서는 예산편성시기와 맞추어 본사업자 선정 및 관련 예산 편성 지원



제5장 결론 및 제언

1. 결론 및 제언

2011년부터 추진되고 있는 충남3농혁신정책이 다양한 분화과정을 거치면서 현장의 사례를 만드는 단계에 이르고 있으며, 특히 농협을 파트너로 하는 새로운 농정혁신 모델이 새로운 정책으로 추진되고 있다.

본 연구는 이러한 신 정책을 추진하기 위하여 정책을 설계하고 원활한 정책추진을 위한 세부적인 사업 모델링화를 중점적으로 제시하였다. 농협과 함께 하는 지역혁신 사업은 농협을 혁신하고, 지역을 혁신하는 2마리의 토끼를 동시에 쫓는 사업으로 매우 유의미한 정책목표를 가지고 있으며 이러한 정책이 성공적으로 추진되기 위해서는 정책추진단계에서 쟁점화될 수 있는 이슈를 사전에 예방할 수 있어야 한다.

첫째, 지역내 의사결정시스템 및 거버넌스 구축이 매우 중요하다. 이 사업은 농협뿐만 아니라 행정과 지역주민들과의 협력구조를 만들어내는 사업이기 때문에 단순히 농협의 숙원사업을 해소하는 사업 정도로 이해되어서는 안 될 것이다.

둘째, 본 사업은 농협을 주도주체로 하는 사업이지만, 지역 내 다양한 사업수요를 반영하고 이를 각각의 주체들이 역할 분담할 수 있는 사업으로 추진되어야 한다. 농협은 농민들의 자조적 결사체이면서도 경영체이기 때문에 수익성이 보장된 사업만을 추진하고 싶어할 것으로 전망된다. 그러나 이 사업은 지역혁신을 위한 다양한 사업을 발굴하고 이를 농협과 행정, 민간주체들이 역할분담하는 체제이기 때문에 농협이 모두 해야 된다는 생각을 버리고 다양한 주체들의 사업을 조정하고 연대하는 과정들을 모두 포함해야 할 것이다.

본 정책의 성공적 추진과 위에서 제시한 몇가지 이슈화될 수 있는 쟁점을 해소하기 위하여 2단계 정책 추진방식을 제안하였다. 본 정책의 성공은 지역 내 거버넌스의 형성과 다양한 의견을 수렴한 계획 수립에 있으며, 이는 결국 계획을 수립하는 과정이 중요할 수밖에 없다. 농협에서 제시한 기본 계획 수립의 내용을 존중하되 이 내용을 바탕으로 하여 지역 내 의견을 다시 한 번 모아보는 시간과 과정이 중요하다. 따라서 본사업 추진 전 반드시 지역역량강화사업 단계를 거쳐 조금 더 완성도 높은 계획이 수립될 수 있도록 예비사업자 단계를 두도록 제안하였다. 예비사업자 단계에서 지역 자원조사, 지역역량강화, 지역혁신추진단 운영 등의 기초 역량강화프로그램에 대한 충분한 학습을 통하여 지역 거버넌스의 중요성을 인식하고 이러한 시스템이 지속적으로 작동될 수 있도록 정책적으로 지원하는 프로그램을 포함하였다.

본 사업은 많은 연구자 그룹에서 개념적으로 제시되었던 지역종합농협의 지역종합센터화라는 명제를 달성하고 농협을 둘러싼 다양한 환경변화에 대응하기 위하여 농협이 지역과 함께 가야 지속가능할 수 있음을 보여주는 계기가 될 것이다. 이번 정책을 통하여 농협이 지역과 함께 소통하고 지역과 함께 가는 새로운 밑그림을 그려낼 수 있다면 우리나라 농협 혁신의 새로운 전기를 마련할 수 있을 것으로 보인다. 충남도는 야심차게 준비하고 있는 본 사업이 원활하게 추진될 수 있도록 제도적, 예산적 지원방안을 충분하게 확보하는 것이 중요하다.

[부록] 지역농협발전계획 양식

00농협 4개년 중장기 발전 계획

2015년~2018년

2014. 5.

00농협

1. 00농협 일반현황

☐ 행정 구역 일반 현황 : 00읍, 00면

- 입지조건과 자연환경
- 가구 및 인구현황
- 농경지 이용 현황
- 주요 작목 생산 현황
- 농가 및 소득 현황

☐ 00농협 일반 현황

- 조합원 및 준조합원 현황
- 조합 조직도 현황
- 주요 시설 보유 현황
- 주요 사업 현황 및 실적 : 신용과 경제사업을 구체적으로 기재

☐ 00농협 조합원 삶의질 현황

- 조합원의 삶의질 현황 조사 : 별도 양식지 제공
- 조합원 삶의질 평가

☐ 00농협 지역농협추진협의체 구성 현황

- 협의체 구성원 현황
- 주요 회의 및 논의 실적, 향후 운영 계획

2. 00농협의 현실과 문제점 진단

☐ 주요 성과

- 성과1 : 구체적 내용 적시
- 성과2 : 구체적 내용 적시
- 성과3 : 구체적 내용 적시

☐ 주요 반성 및 문제점

- 문제점1 : 구체적 내용 적시
- 문제점2 : 구체적 내용 적시
- 문제점3 : 구체적 내용 적시

☐ 00농협 미래 10년 시뮬레이션

- 10년 후 00지역농업의 변화 양상
- 10년 후 00조합원 및 지역주민의 구성 변화 양상
- 10년 후 00농협 사업의 변화 양상 : 지속가능한 경영체제의 유지 가능성

등

☐ 조합원 및 지역주민 만족도 및 수요조사

- 조합사업에 대한 만족도 조사 실시 결과 (별도 공통양식지 제공)
- 조합원 간담회를 통한 향후 미래 조합사업 수요조사
- 준조합원/지역주민 간담회를 통한 향후 미래 조합사업 수요조사
- 기타 이해관계자들이 바라보는 미래 조합사업 수요조사

3. 00농협 사업목표와 전략

☐ 사업목표

- 4개년 발전계획의 주요 비전을 그림으로 제시

☐ 주요 핵심 전략

- 전략1 : 목표달성을 위한 사업전략과 구체적 실천방안
- 전략2 : 목표달성을 위한 사업전략과 구체적 실천방안
- 전략3 : 목표달성을 위한 사업전략과 구체적 실천방안

□ 주요 성과지표

- 사업목표에 따른 주요 성과지표로 제시

□ 핵심 사업 추진 계획

- 핵심사업1 : 목표 달성을 위한 핵심과제
- 핵심사업2 : 목표 달성을 위한 핵심과제
- 핵심사업3 : 목표 달성을 위한 핵심과제
- 핵심사업4 : 목표 달성을 위한 핵심과제
- 핵심사업5 : 목표 달성을 위한 핵심과제

□ 연차별 중장기 로드맵

4. 세부 사업 추진 계획

□ 핵심 사업 1 : 사업명

- 사업 목적
- 사업 추진 방향
- 사업 운영 계획 : 연차별 운영 및 실행 계획 포함
- 투융자 계획
- 투자 편익 분석 (수지 계획 등)
- 기대 효과

□ 핵심 사업 2 : 사업명

- 사업 목적
- 사업 추진 방향
- 사업 운영 계획 : 연차별 운영 및 실행 계획 포함
- 투융자 계획
- 투자 편익 분석 (수지 계획 등)
- 기대 효과

☐ **핵심 사업 3 : 사업명**

- 사업 목적
- 사업 추진 방향
- 사업 운영 계획 : 연차별 운영 및 실행 계획 포함
- 투융자 계획
- 투자 편익 분석 (수지 계획 등)
- 기대 효과

☐ **핵심 사업 4 : 사업명**

- 사업 목적
- 사업 추진 방향
- 사업 운영 계획 : 연차별 운영 및 실행 계획 포함
- 투융자 계획
- 투자 편익 분석 (수지 계획 등)
- 기대 효과

☐ **핵심 사업 5 : 사업명**

- 사업 목적
- 사업 추진 방향
- 사업 운영 계획 : 연차별 운영 및 실행 계획 포함
- 투융자 계획
- 투자 편익 분석 (수지 계획 등)
- 기대 효과

5. 투융자 계획

☐ **총괄 예산**

☐ **재원 확보 방안**

☐ **연차별/사업별 예산**

2.2.2. 지역농업발전계획 양식

00시군 지역농업발전 4개년 계획 2015년~2018년

2014. 5.

00시군 & 농협 00시군지부

1. 우리 지역 농업 현황

☐ 일반 현황 (자연환경, 인문환경, 공간구조)

- 지역의 지정학적인 위치, 자연적인 특성, 주요생산물, 산업기반, 교통 여건 등을 서술식으로 기재
- 해당지역을 쉽게 파악할 수 있도록 가능한 간단 명료하게 작성

☐ 농협 현황

- 농협 일반 현황 : 농협, 조합원, 시설 등
- 농협 사업 현황
- 지역 내 농협의 위상과 위치

☐ 상위계획 및 관련계획 분석

- 농업농촌 및 식품산업발전계획, 기타 행정예 수립한 각종 중장기 계획 등을 참조
- 농협중앙회에서 추진 중인 각종 중장기 계획 등을 참조

☐ 농업관련 단체 및 농정거버넌스 현황

- 농업관련 주요 농업관련 단체 및 조직 현황 검토
- 농정 관련 주요 의사결정 조직 현황

☐ 농업농촌의 현황과 문제점

- 농협에서 바라본 농업농촌의 현황과 주요 문제점 적시

2. 내외부 여건변화와 우리 지역 농업농촌 전망

☐ 내외부 여건 변화

☐ 우리 지역 농업농촌의 미래 전망

☐ 농협의 미래 전망

- 농협발전계획에서 제시된 농협별 미래 전망 내용 등을 포함하여 작성

3. 농정 만족도 및 지역혁신사업 수요 조사

- ☐ 농정 만족도 조사
- ☐ 농협 만족도 조사
- ☐ 농협에서 추진한 지역혁신사업 수요 조사 결과
 - 농협 및 지역별 혁신사업 수요조사 결과

4. 우리 지역 농업농촌 중장기 비전과 전략

- ☐ 비전과 기본 방향
- ☐ 성과 지표
- ☐ 농협별 목표와 전략
- ☐ 중점 추진 과제

5. 부문별 사업 추진 계획

- ☐ 시군단위 핵심 추진 과제
 - 개별농협 단위가 아니라 시군단위로 추진해야 될 과제를 별도로 정리
 - 농업 분야
 - 농촌 분야
 - 지역역량 강화 분야
- ☐ 지역단위 핵심 추진 과제
 - 지역농협발전계획에서 제시된 과제를 농협별로 정리

6. 투융자 계획

- ☐ 투자 및 자원 조달 계획
 - ☐ 투자 우선순위 등
- 2.2.2. 농협과 함께 하는 지역혁신사업 공모 신청서

00농협 지역혁신모델 공모사업계획

- 제목명 -

2014. 5.

00농협

농협과 함께 하는 지역혁신사업 신청서

신청자	지방자치단체						
	총괄책임자	농협명	소속(부서)	담당직위	성명	전화	Fax
	참여조직						
신청내역	신청분야 (세부사업명)	주요 목표	재원조달 (백만원)				
			계	도비	시군비	자부담	
투자계획	구분	2015년	2016년	2017년	2018년	합계	
	국비						
	도비						
	시군비						
	자부담						
	계						

관계규정과 제반 지시사항을 준수하면서 본 사업을 성실히 수행하고자 신청서(계획서)를 제출합니다.

2014년 월 일
신청자
총괄책임자 : (서명 또는 인)
지자체장 : (서명 또는 인)

충 청 남 도 지 사 귀 하

※ 첨부서류
○ 사업계획서
○ 기타 증빙 서류

1. 계획 수립 개요

- ☐ 계획수립 배경과 목적
- ☐ 계획 수립 개요 : 범위, 방법 등
- ☐ 계획수립의 추진주체와 추진체계
- ☐ 추진기획단 구성 및 역할
- ☐ 논의 경과

2. 지역농협 일반 현황

- ☐ 농협 일반 현황
- ☐ 농협 사업 현황 : 사업별 현황과 문제점 등을 구체적으로 적시
- ☐ 농협 미래 전망 : 10년 후 농협의 미래 변화 추이 전망

3. 지역혁신 목표와 전략

- ☐ 지역혁신사업 목표
- ☐ 주요 추진 전략
- ☐ 핵심 추진 사업

4. 세부 사업계획

- ① 사업1 : 사업명
 - ☐ 사업추진배경
 - ☐ 사업추진목표 : 성과 지표 포함
 - ☐ 사업추진계획 : 구체적으로 적시할 것
 - ☐ 소요 예산
 - ☐ 기대 효과

② 사업2 : 사업명

- ☐ 사업추진배경
- ☐ 사업추진목표 : 성과 지표 포함
- ☐ 사업추진계획 : 구체적으로 적시할 것
- ☐ 소요 예산
- ☐ 기대 효과

③ 사업3 : 사업명

- ☐ 사업추진배경
- ☐ 사업추진목표 : 성과 지표 포함
- ☐ 사업추진계획 : 구체적으로 적시할 것
- ☐ 소요 예산
- ☐ 기대 효과

5. 연차별 투자계획

참고 문헌

- 김기태외(2008). 「지역종합센터 미래 구상 연구」.지역농업네트워크
- 김기태(2010). “이중협동조합간 연대와 농협의 역할 연구”. 「제210회 월례세미나자료」.
- 한국협동조합 연구소
- 김응규(2012). 「일본농협의 3개년 발전계획과 시사점」. 농협경제연구소
- 농촌진흥청(2008). 「2008농촌지표」. 농촌진흥청
- 농촌진흥청(2012). 「2012농촌지표」. 농촌진흥청
- 농협중앙회. 「농협경영계수요람 2001년~2010년」. 농협중앙회
- 서정민 외(2013) 「충남 지역농협 혁신전략에 대한 연구」. 충남발전연구원
- 충청남도(2013). 「2013 충남사회지표」. 충청남도.
- 충청남도(2013). 「2013 충남통계연보」. 충청남도.
- 한국농촌경제연구원(2013). 「농촌사회와 마을환경인식변화 설문조사, 2013」. 한국농촌경제연구원
- 한국보건사회연구원(2009). 「2009한국복지패널조사」. 한국보건사회연구원
- 통계청(www.kostat.go.kr)

■ 집 필 자 ■

연구책임 · 지역농업네트워크 김기현 충청지사 지사장

전략연구 2014-34 · 농협과 함께 하는 지역맞춤형 농정혁신모델 연구

글쓴이 · 김기현

발행자 · 강현수 / 발행처 · 충남발전연구원

인쇄 · 2015년 2월 28일 / 발행 · 2015년 2월 28일

주소 · 충청남도 공주시 연수원길 73-26 (314-140)

전화 · 041-840-1123(기획조정연구실) 041-840-1114(대표) / 팩스 · 041-840-1129

ISBN · 978-89-6124-291-2 03350

<http://www.cdi.re.kr>

© 2014, 충남발전연구원

- 이 책에 실린 내용은 출처를 명기하면 자유로이 인용할 수 있습니다.
무단전재하거나 복사, 유통시키면 법에 저촉됩니다.
- 연구보고서의 내용은 본 연구원의 공식 견해와 반드시 일치하는 것은 아닙니다.