

농업경영·마케팅 포커스

시론	02	농사가 예술입니다
농업인성공사례	03	한우 청년, 새로운 한우 시대를 열다
해외성공사례	04	[일본] 주부에서 연매출 7천만엔 농기업가로 변신
농업경영	05	소면적 작목 소득은 얼마나 될까 ② ... 지황, 영지버섯
마케팅	06	건강기능성 농식품의 맛과 효능이 고객의 충성도를 높인다 (도라지액상차, 산채류 음식)
농업동향	07	일본 농업의 힘 ③ ... 제1부 성장조건으로의 움직임 「기업이 촉진하는 농업의 개혁정신」
	08	선진국의 귀농동향 ③ ... 영국 취업귀농으로 농촌지역 일자리 및 부가가치 창출 유도
경영수업	09	CEO 브랜딩 ⑥ ... 학벌의 편견을 넘어, BMW 코리아 김효준 사장
해외정보(로컬푸드)	10	[영국] ③ ... 맨체스터시의 지속가능한 도시개발과 식품의 미래
	11	[일본] ③ ... 에코파머(eco farmer)의 마을 시스이(洒水)
경영포커스	12	원활한 농장승계를 위한 과제



기술협력국 기술경영과
농촌진흥청
RURAL DEVELOPMENT ADMINISTRATION

농사가 예술입니다



쌔지농부 천호균

들녘에 곡식 여무는 소리 가득한 가을입니다. 몇 년 전부터 저는 파주 헤이리에 살며, 집에 딸린 작은 텃밭을 가꾸는 것이 새로운 취미가 되었습니다. 어느 날 툭 뿌려놓은 상추씨가 보름도 안 되어 쑥쑥 자라고, 조그만 호박 모종이 집채만 하게 자라는 모습에 반해버린 초보 도시농부이지요.

도시에서 조금 떨어져 땅을 일구다 보니, 어느 순간 **농사야말로 진정한 예술**이라는 생각이 들었습니다. 예술가가 작품 한 점을 위해 수많은 고뇌의 시간을 감내하듯, 농부 역시 생명 깃든 이삭 하나를 위해 기나긴 인내의 시간을 갖기 때문입니다. 이처럼 농사가 예술작품과 같은 경지라는 생각을 갖게 된 이후로, 들판에 보이는 논이 참 아름답게 다가왔습니다. 미술관에 화장실 변기를 갖다 놓은 ‘마르셀 뒤샹’의 ‘샘’ 작품처럼, 개념미술을 논을 가지고 해보면 어떨까 하는 상상을 했습니다. 서울시청 앞 광장에 논을 갖다 놓자는 ‘시청 앞 논 프로젝트’인데, 실현이 된다면 세계의 그 어떤 개념미술보다도 규모 있고 멋진 작품이 탄생하지 않을까 생각합니다.

최근에는 **예술계에서도 창조적인 농사에 주목**하고 있습니다. 국내에서는 가평의 옥수수 밭 사이에 전시회가 열리기도 하고, 일본에서는 산골에 위치한 빈집, 폐교, 논, 밭을 갤러리 삼아 예술작품을 전시하는 ‘에치고 쓰마리’ 트리엔날레가 10년 넘게 진행되고 있습니다. 조금 앞서 사회의 새로운 경향에 주목하고 발굴하는 작업을 하는 예술가들이 농사와 농촌에 큰 관심을 갖는 것을 보면 곧 **농촌이 새로운 문화 패러다임의 중심이 되지 않을까** 싶습니다.

쌔지농부는 얼마 전 헤이리 예술마을 안에 ‘논밭예술학교’라 이름 지은 생태문화 공간을 열었습니다. 이 공간에서는 건강한 땅에서 자란 우리 농산물을 전시하고, 정직하게 땀 흘려 농사짓는 농부를 소개하는 작업을 예술과 같이 전하고자 합니다. 소박하고 작아서 소중함을 잊기 쉽지만, 알고 보면 우리 삶의 가장 원초적인 부분에 맞닿아 있는 창조적인 예술이 농사, 농부, 농촌 아닐까요? **농사의 소중함을 하나의 문화, 예술로 전하기 위해 노력하는 것이 저희의 큰 과제**입니다. 그래서 아이들이 많이 찾는 어린이 테마파크에 지렁이를 모티브로 한 생태가게를 열고, 동 모양의 재미난 잣과자를 만들어 순환의 소중함을 전하고, 유기농 간식거리를 직접 만들어 보는 체험 프로그램을 진행하고 있습니다. 아이들이 논밭 갤러리를 둘러보며 농사의 창조성을 접하고, 원재료가 지닌 본래의 맛에 익숙해지고, 건강한 땅이 있어야 건강한 우리가 존재한다는 것을 재미있는 놀이와 예술을 통해 접한다면, 농촌에 대한 생각이 지금과는 참 많이 달라지지 않을까요?

요즘 농촌에서 젊은 청년을 만나기가 참 힘들다고 하지요. 우리 세대에는 도시에 살아야 문화를 향유할 수 있다고 생각했지만, 앞으로 다가올 새로운 문화는 생명을 사랑하는 마음과 평화로운 자연이 가득한 농촌에서 시작되지 않을까 생각합니다. 아이들에게 농사의 창조성을 전하기 위한 다양한 노력들을 도시와 농촌에서 지속적으로 진행한다면, 농촌이 가장 트렌디한 예술 마을이 되고, **농부가 가장 창조적인 예술가**로 인정받고, **농사가 가장 훌륭한 작품**이 되는 날이 곧 오게 될 것이라고 믿습니다. 농사가 예술입니다.

[경북 경주 천년한우 기흥농장] 철저한 준비와 뚜렷한 목표를 가져라



한우 청년, 새로운 한우 시대를 열다

기술경영과 경영관리실

건축학도, 한우 농장의 주인 되다



경북 경주에서 한우 농장을 경영하는 기도영 대표는 올해 서른으로 **농업경력**은 5년에 불과하다. 하지만 그는 2008년 경상북도 **한우경진대회**에서 **수송아지 부문 우수상**을 당당히 수상할 만큼 최고의 실력을 갖춘 농업인이다.

기대표는 어릴적 부터 30년 넘게 소를 키우며 정직한 농업인으로 살아오신 아버지를 봐왔기에 소와는 매우 친근한 환경에서 성장했다. 아버지가 노후된 축사와 키우던 100두의 소를 남에게 넘기는 상황이 됐을 때 자신이 이 일을 맡아서 이어 나가야 한다는 생각이 들어 망설임 없이 한우 농장 주로서의 첫걸음을 시작하였다.

오래된 축사와 소들을 보며, 아버지의 오랜 세월동안 땀과 노력으로 일군 농장을 남의 손에 넘길 수 없었기 때문이다.

젊다면, 도전을 두려워하지 말아라



기 대표는 축사 일이 몸에 익자 아버지 방식이 아닌 자신만의 방식으로 경영하고 싶은 욕심이 생겼다. 그래서 농업기술센터를 찾아가고, 여러 서적들을 보며 연구하고 고민하였다. 그리고 몇 가지 계획을 세웠고, 차근차근 실천에 옮겼다.

그중 첫 번째가 **품질 향상**이었다. 이를 위해 농업기술센터에서 권장하는 조사료를 이용한 사육을 실천했다. 그가 택한 조사료는 **청보리로 순환 농업과 병행**했다.

현재 조사료와 관련하여 농업기술센터에서는 원형베일, 곤포 장비를 사용할 수 있도록 하고, 개별농가에 TMR 배합기, 발효기도 지원하고 있다.

농장에서는 5농가가 공동으로 50ha에서 생산하는 청보리를 이용하여 농후사료 비용을 30% 절감하였으며 또한 1등급 비율도 80%로 증가되었다.

그리고 그가 두 번째로 도전한 것은 **축사의 HACCP인증**이다. 사육단계 HACCP 적용은 돼지는 2006년, 소는 2007년부터 지정을 받았다.



“시장 개방이 된 가운데 소를 기르는 축산 농가는 많고 그 과정에서 제가 성공하기 위한 방법이 무엇일까요를 고민하며 농업기술센터에 상담을 했습니다. 그때 HACCP 인증에 대해 말씀해 주시더라고요. 소비자가 믿고 찾는 깨끗하고 안전한 소를 키운다는 증거니까 당연히 경쟁력이 있겠다 싶었습니다.”

“앞으로 **1,000두를 목표**로 하고 있습니다. 그리고 제 **개인 브랜드**를 갖고 싶습니다. 이를 위해 경영관련 공부를 하려고요. 젊은 농업인이 키워낸 젊은 한우, 당당히 소비자분들께 사랑받을 겁니다.”

기도영 대표의 말처럼 그에 손에 의해 변화될 젊은 한우 시대를 기대해 보자.

핵심 성공요인



- ▶ 농업기술센터의 조사료재배 기술지원과 농기계 임차 등으로 사료비 절감
- ▶ 축사 환경개선에 대한 지속적인 투자로 HACCP 인증 획득
- ▶ 고품질의 한우 사육을 위한 끊임없는 학습

일본 블루베리 관광농원

투부에서 연매출 7천만엔 농사업가로 변신

기술경영과 전략경영실

블루베리 농장과 블루베리 오가사



니시시타씨

니시시타씨의 블루베리 농장, 오가사초(小笠町)는 시즈오카현의 중서부에 위치하고 있다. 1987년 관광농장 「블루베리의 고향」을 개장했다. 70a에서 시작한 농업은 이웃 마을에까지 확대되어 현재 10개소 5.5ha의 농장에서 수십 종류의 블루베리를 재배하고 있다.

생산된 가공품은 지역브랜드 「블루베리 오가사」로 통신판매, 백화점, 고속도로 휴게소, 특산물 매장의 선물세트, 호텔의 식재료로 활용되는 등 인기를 끌고 있으며 약 3만5천명의 고정 고객을 확보하고 있다.

농장의 시범적 개장과 가공품 개발

농장은 묘목을 심은 2년 뒤, 임시 개장 하였으나 내방객에게 맘껏 블루베리를 먹게 하지는 못했고, 주스 등 가공품으로 접대했다.



블루베리 오가사 매장

가공품 재료로 B등급품과 재고품을 사용하는 것이 일반적이지만 이 농장에서는 **가공 전용의 블루베리** 묘목을 선진농가에서 조달하여 ‘상품’을 생산하고 있다. 가공품은 수천 개의 실패작과 시행착오 끝에 손으로 만든 “블루베리 소스를 곁들인 셔벗”이 탄생해 큰 호응을 얻었다. 그러나 이것이 「조리된 음식」이라는 지적을 받아 조리사면허 자격과 영업허가를 취득했다. 이러한 **시범적 관광농장과 가공품의 실패와 경험**이 ‘모르는 것은 배우면 된다’는 새로운 세계를 알려주어 한 단계 발전하는 계기가 되었다.

최소한의 투자로 상품화

관광농장에서는 블루베리 수확기간뿐만 아니라 1년 내내 즐길 수 있도록 레스토랑 하우스를 설치하고 농장 옆에 위치한 연못을 지자체에서 빌려 낚시 시설, 산책로를 만드는 등 지역 관광시설로 발전하고 있다.



가공품을 상품화하여 판매하기 위해 잼 이외의 블루베리를 사용한 상품의 대다수를 **외부 전문**

기업에 위탁, 「오가사」 브랜드로 판매하고 지금은 와인, 주스와 건강식품 등 수십 종류의 상품을 구비하고 있다.

묘목판매를 위해 겨울에 전정한 가지를 꺾꽂이하여 증식시킨 포트 묘를 도쿄, 오사카 등 대도시로 출하하는 한편, 홈센터 등의 도매시장 업무를 하고 개인 및 농가에도 공급하고 있다.

지역활성화에 기여

니시시타씨는 **소비자의 요구에 부응한 과일생산과 가능한 한 투자를 하지 않는 창의적 발상·방법 모색**을 통해 안정적인 관광농장을 경영하며, 도시의 아이들이 농업과 자연의 훌륭함을 더욱 알게 하기 위한 체험농장으로 될 수 있도록 한층 더 충실한 농장을 만들자는 생각을 가지고 있다.

이렇게 한명의 주부에서 시작된 농업, 관광농장은 지금은 직원 4명, 시간제 직원 7명, 연간 매출액 약 7천만엔, 내방객은 연간 3만 5천명이나 되는 오가사초 관광중심지가 되어 **지역 활성화에도 공헌**하고 있다.

소면적 작목 소득은 얼마나 될까?②

- 지황, 영지버섯 -

기술경영과 마케팅실

최근 농산물 소비성향의 변화에 따라 새로운 작목으로 대체를 희망하는 농가가 증가하고 있다. 하지만 농가가 **대체작목에 대한 경영계획 수립 시 참고할 자료가 부족**한 실정이다. 따라서 농가의 경영의사결정 자료로 활용하기 위해 소면적 대체작목의 경영실태를 조사분석한 결과를 요약한 것이다.

■ 지황 작부체계 및 수익성

전국에서 지황을 재배하는 농가 조사(207호) 결과 경영주의 지황 영농경력 5년 3개월, 평균연령 56세, 평균 지황 재배면적 0.25ha로 나타났다.

연 1기작 기준 작부체계는 4월 중순에서 5월 중순사이 정식하여 9월 하순에서 12월 중순까지 수확한다.

지황 작부체계

지황 (시설재배)	2	3	4	5	6	7	8	9	11	12
2기작/년	○	○	○			■	■	■	○	○
1기작/년			○	○	○				■	■

※ ○: 정식, ■: 수확 및 판매

지황은 연 1기작과 2기작의 수확량 차이가 거의 없는 것으로 조사되었다. 10a 기준 **2기작 농가의 1기작 농가대비** 평균 조수입은 1.9배, 경영비는 1.5배, **소득은 2.7배 높게** 나타났다.

■ 지황 노지재배와 시설재배 수익성 차이

지황 **노지재배**시 10a당 경영성과는 조수입 349만원(1,062kg)이고, 경영비 214만원을 제외한 소득은 134만원, 생산비 288만원을 제외한 순수익은 61만원으로 **소득률은 38.4%** 수준으로 나타났다.

지황 **시설재배**시 10a당 경영성과는 조수입 440만원(1,339kg)이고, 경영비 293만원을 제외한 소득은 148만원, 생산비 419만원을 제외한 순수익은 21만원으로 **소득률은 33.4%** 수준으로 나타났다.

6% 수준으로 나타났다.

10a 기준 연간 노동투입은 노지재배시 262시간, 시설재배시 314시간이 투입되고 있었다.

■ 영지버섯 작부체계 및 수익성

전북에서 영지버섯을 재배하는 농가조사 결과, 경영주의 영농경력 28년, 평균연령 57세, 평균 경지면적 0.9ha 중 영지 재배면적은 0.4ha로 나타났다.

작부체계는 2월 상순에서 하순까지 접종하고 5월 중순에서 하순에 매몰한다. 수확은 1년차에는 9월 중하순에 이루어지며 2년차에는 7월 중하순과 10월 중하순에 3년차에는 7월 중하순에 한다.

영지버섯 작부체계

영지버섯	2월			5월			7월			9월			10월		
	상	중	하	상	중	하	상	중	하	상	중	하	상	중	하
1년차	○	○	○										■	■	
2년차								■	■						
3년차								■	■						

※ ○: 접종, △: 매몰, ■: 수확

영지버섯 재배시 10a당 경영성과는 조수입 1,367만원(652kg)이고, 경영비 765만원을 제외한 소득은 601만원, 생산비 987만원을 제외한 순수익은 380만원으로 소득률은 44.0% 순수익률은 27.8% 수준으로 나타났다.

10a 기준 연간 노동투입은 총 533시간으로 자가노동이 164시간, 고용노동은 369시간 투입되고 있었다.

■ 영지버섯 전업농 경영 모형

영지버섯 재배농가의 전업농 육성 경영모형 **적정규모는 0.73ha(간이 하우스)**이고, 시설장비비로 5,495만원 투자되고, 연간 운영비로 5,048만원이 소요된다.

연간 노동투하량은 164시간으로 자가 369시간, 고용 533시간이 들어간다.

조수입은 10,023만원(4,781kg)이고, 소득은 4,411만원으로 예상된다.

[도라지엑상차, 산채류 음식]

건강기능성 농식품의 맛과 효능이 고객의 충성도를 높인다

기술경영과 마케팅실

본 자료는 건강기능성 농식품 마케팅 전략 수립에 필요한 기초자료로 활용하기 위해 소비자 설문조사·분석한 결과를 요약한 것이다.

■호흡기 질환에 좋은 도라지엑상차

도라지는 예로부터 기침, 천식 등 호흡기 질환에 효능이 있는 것으로 알려진 건강기능성 작물이다.

■도라지엑상차에 대한 소비자 조사

도라지엑상차는 생산농가가 가공시설을 이용하여 제품을 직접 생산-가공-판매하는 전형적인 소규모 건강기능성 농식품 형태 중 하나이다.

고객충성도(Loyalty)를 분석하고자 도라지 엑상차 제품을 구입한 경험이 있는 구매고객 104명에 대해 설문조사를 하였다.

가격과 품질 및 포장디자인, 홍보활동 중 고객충성도에 가장 많이 영향을 미치는 요인은 제품의 맛과 효능을 포함하는 품질 요인으로 밝혀졌다.

따라서 도라지엑상차의 경우 맛과 효능을 높이기 위한 품질개선 노력이 가장 중요할 것이다.

또한 소비자는 도라지엑상차가 도라지 성분함량이 많은 것, 친환경인증 받은 것, 가격이 낮은 것을 순위대로 선호하는 경향을 보였다. 따라서 금후 도라지 성분이 높은 제품을 추가로 개발할 필요가 있고, 빠른 시일 내 도라지 원료에 대한 친환경인증을 받을 필요가 있다.

■신진대사를 도와주는 산채류 음식

산채류 음식은 변비 예방 등 신진대사를 원활하게 하는 효능이 있는 음식이다.

■산채류 음식에 대한 소비자 조사

산채류 음식은 산채류를 생산농가가 외식산업 즉 대도시 식당을 이용하여 비빔밥, 된장찌개, 산야초 정식 등의 음식으로 가공하여 판매하고 있는 형태로 도라지 엑상차와 같은 전형적인 건강기능성 농식품과는 전혀 다른 형태의 건강기능성 농식품 비즈니스 모델이다.

고객충성도를 분석하고자 산채류 음식 고객 226명을 대상으로 직접 설문조사를 하였다.

가격과 품질 및 내부시설, 서비스활동 중 고객충성도에 가장 많이 영향을 미치는 요인은 제품의 맛과 효능을 포함하는 품질 요인으로 밝혀졌다.

따라서 산채류 음식 또한 맛과 효능을 높이기 위한 품질개선 노력이 가장 중요할 것이다.

■건강기능성 농식품은 맛과 효능이 중요

도라지엑상차와 산채류 음식(건강기능성 농식품)에 대한 고객충성도를 설문조사한 결과, 맛, 효능을 나타내는 품질요인이 공히 제품의 재구매를 의미하는 고객충성도에 가장 크게 영향을 미치는 요인으로 분석되었다.

결과적으로 소규모 건강기능성 농식품을 생산하는 농가에서는 제품의 마케팅 전략을 수립할 때, 맛과 효능의 배합을 최적으로 하는 고품질 제품생산이 가장 중요하다. 즉, 목표고객을 환자고객과 예비고객으로 구분하여 환자고객에게는 효능을 극대화한 제품을 판매하고, 예비고객에게는 효능에 맛까지 고려한 제품을 판매하는 것이 유리할 것이다

일본 농업의 힘③ - 제1부 성장조건으로의 움직임

기업이 촉진하는 농업의 개척정신

기술경영과 전략경영실

I 기업에 보내는 편지

“우시쿠시(牛久)에서 농업을 시작해 보지 않겠습니까?” 이바리키현 우시쿠시 시는 카츠유키 시장 이름으로 이러한 팜플렛을 2008년부터 2009년에 걸쳐 전국 1,800개 기업에 보냈다. **공업단지에 기업을 유치하기 위해 경작포기지를 임대하여 정비하고, 기업을 유치한다는 작전**이다. 실제로 이야기를 듣기 위해 총 13개 기업이 시에 방문했다. 유치 담당인 농업정책과장 이즈미씨는 “방문한 기업의 대부분이 대기업들이다”라며 기쁜 기색을 보였다. 그 중 하나인 이온그룹(소매점)은 2.6ha 농지를 사용해 9월부터 시금치 등을 재배한다는 계획이다.

II 농업은 기업에게도 매력적인 산업

우시쿠시 시의 사용가능한 경작포기지는 208ha다. 시내에 위치한 2개 공업단지 총 면적의 1.8배에 해당되지만, 대규모농업에 적합한 넓은 평지는 적다. 그래도 **“기업참여로 농업이 부활하면, 지역 고용에도 플러스다”**고 이즈미씨는 기대한다. 세계는 식량위기에 대한 우려로 증산 움직임이 확대되고, 일본에서는 농지의 감소 및 경작포기지 증가를 억제하기 위한 농지법개정 등의 규제완화가 추진되고 있다. 이러한 변화를 기회로 기업들이 앞 다투어 농업분야로 진출하고 있다.

카고시마현 아쿠네시, 동지나해(海)를 마주한 코다이에는 푸른 물결의 고구마밭이 펼쳐진다. 지역에서 전분을 생산하는 **하시산업(萩産業)**이 **운영하고 있는 고구마밭**이다. 잡초가 무성한 경작포기지를 빌려, 녹색이 넘실대는 밭으로 변모시켰다. 농업을 시작한 2005년 소주 붐으로 전분용 고구마가 부족했다. 후계자가 부족한 농가로부터

“농지를 임대해 달라”는 목소리가 이어져, 이렇게 모아진 농지는 도쿄돔 10개 크기인 48ha였다. 임대료는 10a당 연간 5천 엔으로 거의 공짜 수준으로, 전분제조는 올해에도 흑자를 낼 수 있을 것으로 기대된다.

농협과 시장으로 농산물을 파는 것만으로 **농가경영 확대**는 어렵다. 그런 생각으로 새로운 사업모델을 모색하는 기업도 있다. 모스버거 서비스 등이 유기농산물 판매의 채소클럽(군마현 쇼와마을)과 공동으로 설립한 농업생산법인 산그레이스는 시즈오카와 군마 등에 세 곳의 농장을 가지고, 모스버거 납품용 토마토를 재배하고 있다.

채소클럽에는 7개 법인, 56명의 생산자가 가맹하여, 농지면적은 총 280ha에 달한다. 작은 힘들이 모여 큰 힘이 된 것이다. 모스버거와 택배배송의 「라딧슈 보야(유기저감농약·무첨가식품 등의 판매회사) 등과의 계약재배로 판매처는 확정되어 있다. **“왼손에는 이념, 오른손에는 주판”**을 주장하는 사와우라(45)사장이 농가를 지키기 위해 고안한 방법이다.

세계로 눈을 돌리면, 러시아 블라디보스톡 근교에서 한국의 **현대중공업이 농업을 시작**한다. 올해 4월 농지 약 1만ha를 보유한 법인 등의 주식 과반수를 약 650만달러로 뉴질랜드 실업가로부터 사들였다. 2014년부터 옥수수 및 두류를 생산하여 **러시아 국내 등에 공급한다는 계획**이다.

III 지금 농업에 필요한 것은

쇠퇴하는 농업을 바라만 볼 것인가 아니면 성장으로 전환할 것인가. 국내외에서 일어나는 지각변동에 대응하기 위한 답은 하나 뿐이다. 자본의 많고 적음을 떠나, 지금 필요한 것은 이러한 **개척자정신**이다.

선진국의 귀농 동향 ③ [영국]

취업귀농으로
농촌지역 일자리와 부가가치 창출 유도

Fresh Start

기술경영과 전략경영실

I 대도시에서 농촌으로

1981년부터 2003년까지 런던·6개 대도시에서 연평균 9만7천명이 타지역으로 이주하였다. 대도시에서 이주한 지역은 농촌 비율이 가장 높고 다음으로 은퇴리조트(retirement resort), 비 대도시권이다.

부유하고 나이 많은 은퇴귀농자가 농촌 지역으로 이주하여 농촌지역의 인구가 증가하였으나 1991년부터 1992년까지 65세 이상 인구는 12% 증가하였고 16~29세 인구는 18% 감소하였다.

I 잉글랜드의 취업귀농정책 Fresh Start

잉글랜드의 Fresh Start 취업귀농정책은 취업귀농한 신규농가의 지속적인 발전을 목표로 하고 있다.

Fresh Start의 세부내용은 첫 번째, 신규 농가와 은퇴농가를 연결하여 신규농가가 새로운 일자리 및 사업기회를 창출할 수 있도록 지원하는 매칭, 두 번째 기존 농가를 멘토로 활용하여 신규농에게 경험과 노하우를 전수하는 멘토링, 세 번째 사업능력 향상 훈련, 멘토링, 매칭 네트워크를 통한 사업 기회 증진 교육(잉글랜드의 24개 대학)을 하는 훈련 아카데미, 네 번째, 농장 관련 산업체와의 연결, 경영자금대출, 온라인을 통한 농가의 벤치마킹 기회 제공하는 비즈니스 어드바이스, 다섯 번째, 농장 이용 숙박시설, 소매점 운영, 농촌관광 및 레크리에이션, 시설물의 용도변경, 농산물 가공 등을 지원하는 사업 다각화, 여섯 번째, L ANTRA(환경·토지관련 산업 종사능력을 배양하기 위한 훈련기관) 등을 통한 경력관리 및 BCTV(영국 환경보전 자원봉사)를 통해 농촌에서의 다양한 경험을 제공하는 직업 및 경력 관리로 이루어져 있다.

I 스코틀랜드의 젊은 신규농 육성정책

스코틀랜드의 귀농정책은 신규 농가와 40세 미만의 젊은 농업경영자의 사업이 높은 이윤의 실현과 지속가능한 성장을 하도록 지원하는 것을 목적으로 하고 있다. 세부 내용은 농장 비즈니스 모델 구축과 경영역량 개발(기업가 정신), 농장 비즈니스의 다각화, 원료 농산물의 가공과 마케팅(지역 공급사슬의 강화), 전통 가옥의 수리와 관리(지역경관의 특성 보존), 퇴비 및 축분 관리 및 저장(수질 및 공기오염의 최소화) 등이 있다.

I 웨일스의 신규농지원정책 YESS

웨일스는 신규농지원정책(YESS, Young Entrants Support Scheme)으로 젊은이 취업귀농 유도하고 있다. YESS의 세부내용은 1:1 멘토링 서비스(멘토 농가는 일당 250 파운드를 지원), 투자 자금을 포함하는 종합적 사업계획 작성 지원, 회계 관련 업무 지원, 농가당 15,000 파운드 한도의 지원금을 제공하고 있다.

I 영국 귀농정책의 특징

영국의 귀농정책은 은퇴귀농 지원정책보다 농촌지역 일자리와 부가가치 창출을 유도하기 위해 젊은이의 취업귀농 지원에 주력하고 있다

신규농가는 농촌 유입전에 기존농가와 매칭, 멘토링 사업, 교육훈련 등을 통해 농업 비즈니스에 필요한 역량을 습득하고 있다. 또한 생산관련 기술 뿐 아니라 가공, 사업 다각화, 경력관리를 총망라하는 전방위적 지원과 경영자금 대출을 실시하고 있다. 마지막으로 귀농 후에도 기존농가가 신규농가에게 가이드 역할을 수행할 수 있도록 지속가능한 신규농 육성을 도모하고 있다.

‘남이 가지 않은 길’을 택한 CEO 16인의 How to Brand (이필재 著)

CEO 브랜딩



⑦ 학벌의 편견 깨고 수입차 시장 1위 일군 글로벌 CEO - 김효준



BMW코리아는 독일 자동차 기업 BMW가 출자한 한국 현지법인이다.

11년째 BMW 한국지사의 CEO를 맡고 있는 김 사장은 늦깎이로 주경야독을 해 경영학 박사학위까지 받았지만 정작 그가 BMW코리아 **임원으로 입사 당시엔 고졸**이었다. 실력으로 학벌사회의 유리천장을 뚫고 다국적 기업의 CEO가 된 김 사장의 이야기를 들어보자.

Ⅰ 학벌의 ‘유리천장’을 뚫다

학벌의 편견이 한국보다 적은 외국계 기업에 입사하여 능력을 인정받아 불혹의 나이에 BMW코리아 임원으로 임명되었다. 임원으로 있으면서 방통대를 마친 그는 대학원에 진학했다. “제가 현장에서 경험을 통해 배운 것들이 이미 책에 정리 돼 있고 그것을 효율적으로 가르치는 교수들이 있다는 것을 알았을 때 충격을 받았습니다. 그래서 바쁜 시간을 쪼개 주경야독을 했죠. 외국 기업은 공사를 엄격하게 구분하기 때문에 제가 학부와 석·박사과정을 다닐 때 우리 직원들은 몰랐습니다.”

Ⅱ 그의 성공 DNA

그는 성공 DNA로 지적호기심을 통해 배양한 **광범위한 업무지식**, 균형 잡힌 사고와 행동의 바탕인 **상식적인 사고방법** 그리고 문제를 파악하고 해결하는 **커뮤니케이션 능력**, 지식·상식·소통 세 가지를 꼽았다.



“스스로 롤모델이 되어 효과적인 커뮤니케이션 법을 보여주는 거예요, 진정성을 갖고 직원을 대하고 나아가야 할 방향으로 **앞장서고**, 거기서 얻은 보상을 **나누려고** 할 때 커뮤니케이션이 제

대로 이루어집니다.”

Ⅲ 창조적 리더십 발휘해야

그는 글로벌 리더는 시각도 마인드도 남달라야 한다고 주장한다. “기업은 지속적으로 **가치를 창출하는 조직**입니다. 그 가치는 경제적인 부일수도, 새로운 문화코드나 기술일 수도 있어요. 그 선두에 선 사람이 리더입니다. 리더의 시선은 오늘에 맞춰져 있지 않습니다. 내일을 내다보고 시장의 요구에 맞춰 조직의 틀을 바꿔나가죠. 일상적인 운영을 담당하는 매니저와 리더의 다른 점입니다. 조직이 나아갈 방향은 무엇일까? 지금의 조직으로 대응할 수 있나? 부단히 생각하고, 또 생각합니다.”

Ⅳ 김효준 사장에게서 배우는 CEO 브랜딩

김 사장은 내로라하는 샐러던트다. 그의 박사학위 논문은 본사의 전략이 어떻게 현지법인에 흡수되는지, 현지법인에서 축적한 지식이 어떻게 해야 본사를 경유해 다른 현지법인으로 이전되는지를 연구한 것이다. BMW 본사에서든 회장과 임원들도 그의 연구성과를 반겼음은 물론이다. “학습을 게을리 해 상황 판단과 의사결정을 제대로 못한다면 CEO로서의 책무를 다하지 못하는 것이죠.”



“책 돌려보기” 캠페인

Ⅴ 김효준의 How to Brand

- 1) 스스로 롤 모델이 되어라
- 2) 뜻은 높게 세우고 실천은 낮은 것부터 하라
- 3) 인류사회의 보편적 가치를 내면화 하라

영국 로컬푸드 사례 ③ 맨체스터 시

지속가능한 도시개발과 식품의 미래

기술경영과 마케팅실

Ⅰ 로컬푸드시스템(LFS)의 시작

맨체스터의 로컬푸드시스템은 건강에 좋은 식품에 대한 욕구, 현재 직면한 환경문제의 개선, 사회 결속의 수단으로써의 식량 생산 등 사회적, 경제적 불균형에 관한 우려와 환경보호와 기후 변화, 석유 시추와 식량 안보 등의 다양한 이슈로 시작되었다.

Ⅱ 일반 유통 시스템과 차이

소비자는 생산자와 직접 만나서 상품에 관한 생각을 공유하고 긍정적인 관계를 형성하는 좀 더 사교적인 방식으로 물건을 구매할 수 있다. 또한 상품의 출처와 생산 방식에 대해서 알 수 있으며, 전통적인 지식을 얻을 수 있는 동시에, 이를 바탕으로 식품 생산에 관한 새로운 사고나 아이디어를 생각해낼 수 있다.

Ⅲ 정책이 주는 로컬푸드 시스템의 득과 실

맨체스터의 로컬푸드 시스템은 두 가지 핵심 정책 구조가 지원하고 있다.



첫 번째, MCS (Manchester Community Strategy) 지역사회 전략으로 2006년부터 2015년까지 맨체스터를 **지속가능한 도시로 개발**하겠다는 비전을 가지고 공공시설과 서비스의 개선에 관한 의제를 다루고 있다.



두 번째, MFF (Manchester Food Futures) **식품의 미래**로 건강, 지역 경제, 식품의 사회적 영향, 환경, 아이들의 식이요법, 취약한 운송업 등을 지원하여 신선한 식품의 건강상 이점과 직접 재배한 상품의 신체적, 정신적 이점을 강조하고 있다.

MFF의 지원을 받고 있는 시설의 경우 이용 가능한 신선농산물을 현지 주민들에게 공급하고 있다. 이는 소비자로서 하여금 함께 어울려 식품에 관한 토론과 정보를 나눌 수 있게 하는 배경이 되는 동시에 사회적 활동의 중심지 역할을 하고 있다.



하지만 맨체스터 시의 정책이 환경 보호 정책임에도 불구하고 다음과 같은 정책들은 **로컬푸드 시스템에 우려**를 가지게 한다. 영국의 전반적인 경제정책은 산업화된 **대기업의 식품 생산 시스템 중심**이다. 따라서 로컬푸드시스템은 보조금과 구조적 지원을 받는 주변의 산업체들과 **경쟁**해야 한다. 또한 지역 정부에서는 지속가능한 공공의 조달을 선호하지만, 식품에 관한 **계약의** 경우에 로컬푸드라고 **이점은 없다**.

Ⅳ 앞으로의 성공 전략과 확장



지자체는 농작물 재배를 위한 **토지 공급** 정책을 앞서서 주도할 수 있어야 한다. 시민들은 농산물 생산에 관해 학습할 수 있고, 생산업자는 경제적으로 자립할 수 있으며, 사회적 화합은 더욱 더 두터워질 수 있다. 또한 시의회는 2009년에서 2010년 사이 200개의 작은 텃밭을 추가로 제공할 것이다.

소규모의 계획이나 사업의 지속으로 현지 농가는 안정적인 자금 확보로 계속해서 운영할 수 있게 되고, 인근 농가로부터 상품을 공급받아 주변 소매상과 공급업자들에게 나누어 주는 도시 정책은 **상호간의 이익을 극대화**할 수 있는 효율적인 시스템이 될 수 있을 것이다.

일본 로컬푸드 사례 ③ 구마모토현 키쿠치시(熊本県 菊池市)

에코파머(eco farmer)의 마을 시스이(泗水)

기술경영과 경영전략실

I 유봉의 마을 개요



직판장 「요우조시장」 외관 「요우조시장」을 중심으로 생산·가공·유통·판매·서비스·교류의 7개 부문으로 운영되고 있다. 2007년 「요우조시장」의 연간매출액은 약 5억엔이며 이중 **지역산농산물의 판매비율은 92%**에 달한다. (2008년 우수활동표창 - 교류촉진 부문 농림수산대신상)

키쿠치시가 55% 출자한 제3섹터인 (유)유봉(有朋)의 마을 시스이는 시스이물산관(物産館)



모내기, 포도수확체험을 기획·운영 생산현장 비디오 방영

상품성이 낮은 농산물을 가공하여 지산지소(地産地消)를 상품으로 한 「도(道)도시락」 등의 가공품을 만들기 위해 도시락 메뉴 및 특산채소를 사용한 **요리레시피를 개발**하고 있다. 또한 학교, 유치원, 보육원, 노인시설 등 마을 내 8개 시설에 식재료를 공급하고 있다.



「도(道)도시락」 신제품발표회를 매년 개최 아이들의 감성을 POP로 만들어 점포내 전시

I 에코파머(eco farmer) 인증제도

시스이 마을에서는 환경에 관심이 많은 소비자의 니즈에 대응하기 위해 에코파머(eco farmer) 인증제도를 시행하여 **안전한 농산물브랜드**를 만들고 있다. 또한 **에코백 보급 활동**으로 구매고객에게 환경보전과 자원순환의 중요성을 알리고 있다.



▼ 에코파머 스티커를 붙인 채소(위)
▶ 저희들은 안전·안심을 제공합니다(좌)

I 마을 알리기와 판매 다각화

지역농산물을 알리기 위해 체험농업 및 꽃꽂이 등의 체험교실, 스포츠교류 등의 이벤트를 적극적으로 시행하고 있다. 이외에도 생산현장의 비디오방영 등을 통해 **지역산농산물과 농업에 대한 이해증진에도 노력**하고 있다.

I 생산자 지원 (에코파머, 종자보급, 생산계획시스템)



에코파머 등록설명회

시스이 마을에서는 에코파머를 신청한 회원에 대해 **저농약자재를 보조와 토양 분석을 지원**하고, 공심채, 에코파머 등록설명회 주키니호박 등의 특산채소 및 구마모토의 전통채소인 붉은 무, 히토모지(파의 일종), 지오이 등과 같은 전통채소, 스틱세뇨르(브로콜리와 중국 채소 카이란을 교잡해 만든 신채소, 줄기브로콜리라고도 함) 등의 **채소종자를 보급**하기 위해 연간 100만 엔의 **예산을 조성**하여 필요한 시기에 효율적으로 이용할 수 있도록 하고 있다.

재고부족 등으로 판매할 수 있었던 기회에 대한 손실과 판매재고로 채소폐기손실을 절감하기 위해 **생산계획수정시스템**(입·매·재고 관리표) 개발하였다.



원활한 농장승계를 위한 과제

기술경영과 마케팅실

Ⅰ 농장승계에 대한 부모와 자녀의 입장

우선 농장승계의 주도권을 가지고 있는 **부모의 입장**에서는

첫째, 농장의 승계란 재산권과 경영권을 쥐고 있는 부모가 노쇠해지면 자연스럽게 진행되는 것이기 때문에 따로 약속하고 준비할 필요가 있겠느냐는 **소극적인 생각**을 가지고 있다.

둘째, 농장에 대한 재산권과 경영권의 양도(讓渡) 양수(讓受)가 부모와 자식간이라는 가족 **내부의 문제로 인식**하고 있기 때문에 ‘우리 스스로가 알아서 할 일’에 대한 외부의 간섭이나 논의에 우호적이지 않는 편이다.

셋째, 그럼에도 불구하고 자신이 일구어 온 **농장이 대대로 이어져서 끊임없이 성장·발전**하도록 해야 하고, 이를 위해서는 자녀들로 하여금 이어받을 수 있는 능력을 갖추도록 해야 한다고 생각하고 있다.

한편 농장을 물려받아야 하는 수동적인 처지인 **자녀의 입장**에서는

첫째, 농장 구성원간의 일반적인 **대화와 소통**은 비교적 원만한 편이지만, 그 형식과 내용, 깊이 등에 있어서는 여전히 충분하지 못한 것으로 보인다.

둘째, 농장승계에 대한 부모의 약속이 구체적이지 못함에 따라서 창업(승계)계획서 작성과 같은 **승계 준비가 막연한 상태**에 그치는 경우가 많은 편이다.

셋째, 농장의 원활한 승계와 민주적이고 합리적인 의사결정이 매우 중요하다는 것은 잘 알고 있지만, 이를 부모에게 직접 설명하고, 또 승계 준비를 부모에게 직접 요구할 정도로 **적극적이지 못한 편**이다.

Ⅱ 농장승계의 저해요인과 과제

가족농을 포함하여 대부분의 가족경영기업들은 부모에서 자녀로 이어지는 세대교체를 계기로 도약의 기회를 만들어내는 경우가 많다. 부모세대가 당면한 여건에 맞춰서 경영에 몰두하고 있는 동안에 자녀는 장래의 여건에 맞는 경영을 차분히 준비하고, 이러한 ‘**준비된 세대교체**’가 반복되면서 100년 기업, 200년 농장들이 만들어 질 수 있기 때문이다. 그러나 이러한 승계는 부모와 자녀가 함께 계획하고 같이 준비해나가기 때문에, 혼자서도 열심히 노력하면 가능한 ‘**창업**’ **보다는** 자녀가 함께 해주어야 하는 ‘**승계**’가 **더 어렵다**고 한다. 물론 여기에는 여러 가지 이유가 있겠지만, 농장의 장래에 대하여 부모와 진지한 대화를 나누기 어렵거나, 또는 대화를 시도하더라도 소통기술의 부족이나 세대 간의 갈등을 잘 관리하지 못한 데서 기인한 것으로 보아야 할 것이다.

따라서 가족농의 주요 구성원인 가족 간의 대화와 소통, 특히 부모와 자녀 사이의 상호 이해와 접촉, 소통과 갈등관리에 대한 특별한 대책이 필요하며, 그것은 **교육으로부터 시작**되어야 한다. 또한 여기서 말하는 교육은 부모나 자녀들의 교육요구에 대한 대응이라는 소극적인 것이 아니라, 교육을 받아야 한다는 **동기유발에서부터 시작하는 보다 적극적인 것**이라야 한다. 왜냐하면 가족농에서의 농장경영 문제나 농장승계 문제가 흔히 ‘가족 내부문제’로 인식되고, 이에 대하여 외부에서 간섭하는 것이 자칫 가장(家長)의 권위와 자존심을 건드리는 것으로 받아들여지기 쉽지만, 국가적인 관점에서는 각각의 농장들이 스스로의 경험과 기술과 시장과 신뢰를 대대로 쌓아가고 이어감으로써 궁극적으로는 **우리 농업 전체의 성장과 발전이 튼튼해질 것**이기 때문이다.