

기후위기에 대응하고
건강한 주민들의 공동체 형성에 기여하는

협동조합 표준 교육교재
업종 특화 가이드라인

지속가능한 로컬푸드협동조합 만들기



로컬푸드는 건강하고 안전한 먹거리 제공, 농가소득 보장과 농업·농촌 문제 해결, 기후 위기에 대응하고 순환경제를 바탕으로 한 주민공동체의 형성과 발전에 기여하는 운동이다. 이러한 로컬푸드운동의 가치는 생산 농민과 소비자들이 주체가 되어 만들어진 협동조합 결사체가 가장 잘 구현할 수 있을 것이다.

이러한 생각으로 지난 10여 년 동안 지역사회에서 로컬푸드협동조합을 운영해 온 활동가와 로컬푸드 연구자, 협동조합 전문가들이 로컬푸드협동조합을 설립하고자 하는 사람들을 위한 안내서를 만들었다.

안내서는 협동조합에 대한 이해를 바탕으로 로컬푸드 사업을 추진할 수 있도록 1부는 협동조합, 2부는 로컬푸드협동조합으로 나누어 구성하였다. 왜냐하면 사업에 치중하여 협동조합의 운영원리를 소홀히 한다면 지속가능하지 않기 때문이다.

1부는 협동조합에 대한 기본 관점을 세우고 이에 기반하여 설계할 수 있도록 구성하였다. 이를 위해 먼저 세계와 우리나라 협동조합 운동사를 간략히 살펴보고, 협동조합 선구자들의 경험에서 계승해야 할 전통과 협동조합의 정체성을 기술했다. 또한 협동조합의 기본정신과 운영원리를 바르게 이해하고 제대로 적용하는 것이 우선이라 생각하고 로컬푸드협동조합을 위한 7원칙을 정리해서 제시했다.

제도와 정책에 간하지 않고 협동조합의 정체성을 확립하고 가치를 확장해나가는 일이 협동조합 운동의 당면 과제이다. 그래서 이 책은 협동조합다운 협동조합을 결성하고 운영하며 협동조합 정신과 운영원리를 로컬푸드 사업 과정에서 구현해낼 수 있도록 하는 데 관심을 가지고 만들어졌다.

2부는 로컬푸드협동조합에서는 협동조합과 로컬푸드에 대한 기본 인식을 바탕으로 조직을 결성하고 사업체를 설립하는 방안을 다룬다. 이를 위해 기본 관점을 세우고, 생태계를 이해하여 실행할 수 있도록 단계적으로 접근했다.

기본 관점 세우기에서는 로컬푸드의 정의와 가치, 유형을 알고 로컬푸드협동조합의 목적과 사업 추진 방향을 제시했다. 생태계 이해에서는 로컬푸드 사업과 조직 유형을 알고 그 특성을 파악하여 지역사회에 기여할 수 있는 로컬푸드협동조합 설립을 위한 전략을 기술했다. 실행하기에서는 사람들의 결사체인 협동조합을 조직하기 위한 방법론을 제시하고, 농식품부(aT)의 정책 자료집을 바탕으로 하고 민간의 경험을 더해서 사업체 운영매뉴얼을 정리하였다.

이 안내서가 로컬푸드와 협동조합의 가치를 널리 알릴 뿐 아니라 직매장에서 출발한 로컬푸드 사업이 다양한 영역으로 확장되고 지역사회에서 확대되는 데 도움이 되길 바란다.

구체적으로는 새로 시작하는 로컬푸드협동조합의 교육과 조직사업에 유용하게 쓰이길 바란다. 나아가 이 책을 매개로 로컬푸드 사업체 간의 협력체계를 구축하고, 지역 간의 공동사업과 협력을 통해 로컬푸드협동조합의 전국적 네트워크를 구축하는데 작은 밑거름이 되길 바란다.

2022. 11.

대구경북로컬푸드이중협동조합연합회

I. 협동조합

1장. 기본 관점 세우기 : 협동조합의 이해와 한국 협동조합운동의 전통

1. 협동조합의 역사, 정체성, 새로운 비전 • 16

- 1) 300년 협동조합운동의 역사와 전통의 교훈
- 2) 협동조합의 정체성
- 3) 협동조합의 새로운 바람 : 기후위기 시대, 전통의 계승과 혁신

2. 한국 협동조합운동의 약사(略史) - 소비자협동조합을 중심으로 • 30

- 1) 일제강점기, 저항과 연대의 협동조합운동
- 2) 해방 후, 협력과 생명중심의 협동조합운동

2장. 협동조합 설계하기

1. 로컬푸드협동조합의 7원칙 • 40

1) 제1원칙 : 자발적이고 개방적인 조합원제도 • 41

⇒ 주인노릇하는 조합원제도를 운영하기 위한 원칙

- (1) 협동조합은 조합원제도를 둔다
- (2) '자발적' 으로 가입하고, '개방적'으로 받아야 한다

2) 제2원칙 : 조합원에 의한 민주적 통제 • 42

⇒ 조합원이 결정하고 조합원이 책임지는 협동조합을 만들기 위한 원칙

(1) 협동조합은 조합원이 통제하는 기업이다

(2) 협동조합은 '민주적 가격결정'의 전통을 가진다

3) 제3원칙 : 조합원의 경제적 참여 • 48

⇒ 조합원이 투자하고 이용하는 지속가능한 협동조합이 되게 하는 원칙

- (1) 출자금은 입장료가 아니다
- (2) 협동의 결실 '적립금'은 모두를 위해 사용되어야 한다

4) 제4원칙 : 자율과 독립 • 52

⇒ 흔들리지 않고 협동조합다움을 유지하기 위한 원칙

- (1) '자율' : 스스로 규칙을 만들어야 세운 목표를 실현할 수 있다
- (2) '독립' : 외부의 자원을 동원하거나 협력할 때 지켜야 할 원칙이 있다
- (3) 자율과 독립을 지켜야 '이념의 위기'를 극복할 수 있다

5) 제5원칙 : 교육, 훈련, 정보제공 • 56

⇒ 협동의 질을 높이기 위한 원칙

- (1) 교육은 모르는 것을 알도록 하기 위해, 훈련은 교육받은 것을 잘 실천할 수 있도록 하기 위해 필요하다
- (2) 협동조합에 대해 정보를 제공해야 '신뢰성의 위기'를 극복할 수 있다

6) 제6원칙 : 협동조합 간 협동 • 60

⇒ 하나의 협동조합이 고사되지 않기 위한 원칙

- (1) 하나의 물방울이 영원히 마르지 않으려면 바다에 뛰어들어야 한다
- (2) 어떻게 협동조합 간 협동을 할 것인가?

7) 제7원칙 : 지역사회에 대한 고려(참여의식) • 64

⇒ 지역주민이 지키는 협동조합을 만들기 위한 원칙

- (1) 로컬푸드가 지역의 먹거리이듯 로컬푸드협동조합은 지역의 협동조합이다
- (2) 협동조합의 전통은 '협동조합 지역사회'를 꿈꾼다

II. 로컬푸드협동조합

1장. 기본 관점 세우기 : 로컬푸드의 이해

1. 로컬푸드란? • 72

1) 왜 로컬푸드인가? • 72

- (1) 로컬푸드는 글로벌푸드에 대한 문제제기이다
- (2) 로컬푸드는 서울 수도권 집중구조에 대한 문제제기이다
- (3) 로컬푸드 운동과 정책의 시작

2) 로컬푸드의 정의 • 76

- (1) 일반적 정의
- (2) 제도적 정의

3) 로컬푸드의 가치 • 89

- (1) 로컬푸드는 생산자와 소비자, 지역과 지구에 이롭다
- (2) 로컬푸드는 지속가능한 먹거리이다

4) 로컬푸드의 유형 • 92

- (1) 로컬푸드 직판
- (2) 로컬푸드 원물을 활용한 가공 및 조리 사업
- (3) 로컬푸드 원물 공급과 지역 내 가치사슬 협력을 통한 부가가치 창출
- (4) 로컬푸드 공동체 활동

2. 로컬푸드협동조합의 목적과 방향성 • 111

1) 로컬푸드협동조합의 목적 • 111

- (1) 경제적 차원
- (2) 사회적 차원
- (3) 생태적 차원

2) 사업 추진의 방향성 • 114

- (1) 신뢰에 기반한 사회적자본 형성
- (2) 사회적조정원리에 의한 생산자와 소비자 조직화
- (3) 다양한 조합원 및 시민 참여 프로그램 실행
- (4) 지역사회 지지 세력 확보

2장. 생태계 이해하기 : 환경 분석, 제도와 자원

1. 한국과 일본의 로컬푸드 사업체(직매장) 운영 현황 • 124

- 1) 한국 • 124
- 2) 일본 • 129

2. 로컬푸드 사업체(직매장)의 유형

: 운영조직과 확장전략에 따른 구분 • 132

1) 운영조직별 유형 • 133

- (1) 농협형
- (2) 지자체형
- (3) 민간형

2) 확장전략별 유형 • 139

- (1) 지역사업형
- (2) 외부유통사업형
- (3) 공공사업형
- (4) 공동체사업형

3. 현행 로컬푸드협동조합의 유형과 자원동원 전략 • 142

1) 주체의 구성에 따른 로컬푸드협동조합의 유형 • 143

- (1) 생산자·소비자조합원과 비조합원 생산자·소비자로 구성된 로컬푸드협동조합
- (2) 소비자조합원으로 구성된 로컬푸드협동조합
- (3) 농민생산자조합원이 주도하는 로컬푸드협동조합

2) 자원의 종류와 동원 전략 • 147

- (1) 활용가능한 자원의 종류
- (2) 자원동원 전략

3장. 실행하기 : 조직 만들기의 원리와 직매장 운영

1. 로컬푸드협동조합 조직화 • 154

1) 조직화의 관점 • 154

2) 조직화의 원칙 • 155

- (1) 생산 - 소비 - 유통의 이해관계로부터 조직한다
- (2) 교육훈련을 통해 조직한다
- (3) 지역사회 기여를 통해 조직한다

3) 조직화의 흐름 •157

4) 4과정 10단계 원리에 따른 로컬푸드협동조합 설립절차 •155

- (1) 현장 들어가기
- (2) 주민 만나기
- (3) 조직화 밑그림 그리기
- (4) 지도력 형성하기
- (5) 행동계획 세우기
- (6) 주민 모으기
- (7) 주민 행동하기
- (8) 평가와 성찰하기
- (9) 조직 세우기
- (10) 조직 운영하기

2. 직매장 운영매뉴얼 •167

1) 운영매뉴얼 한눈에 파악하기 •167

- (1) 직매장 개장 프로세스
- (2) 기획생산 체계구축
- (3) 직매장 운영 프로세스

2) 운영매뉴얼 핵심 요약 •170

- (1) 기획생산
- (2) 직매장 운영

Ⅲ. 부록 : 협동조합 설립 매뉴얼

표 차례

- 표1. 푸드플랜(지역먹거리계획) 수립 현황 •86
- 표2. 로컬푸드 평가지표 •88
- 표3. 국내 로컬푸드 제도화 과정 •89
- 표4. 로컬푸드(소비체계)의 사회적 가치 •92
- 표5. CSA의 스펙트럼 •98
- 표6. 로컬푸드 활용 사회적(경제)모델 사업선정 목록 및 사업유형 •104
- 표7. 로컬푸드협동조합의 목표와 기대효과 •113
- 표8. 전국 로컬푸드 직매장(농협·비농협계열) 개소수, 매출액, 평균매출액 추이 •126
- 표9. 운영주체와 매장유형별 로컬푸드 직매장 개소 수 •126
- 표10. 운영주체 및 품목군별 수수료율 현황(2016) •129
- 표11. 일본의 로컬푸드 직매장 수 •129
- 표12. 시기별 일본 로컬푸드 흐름 •130
- 표13. 로컬푸드 직매장의 운영조직 유형별 특징 •135
- 표14. 로컬푸드 사업의 지자체 직영·위탁별 특징과 장단점 •137
- 표15. 플랫폼으로서 직매장 참여자의 이해관계 •155
- 표16. 21년 푸드플랜 지역활동가 양성교육 운영 교과목(예시) •156
- 표17. 로컬푸드협동조합의 지역사회 기여•157
- 표18. 지역사회 조직화 4과정 10단계에 의한 로컬푸드협동조합 설립절차•159
- 표19. 로컬푸드 인증관리시스템 예시 •173
- 표20. 농산물 인증제 비교 •173
- 표21. 직매장 운영 시 필요 품목 리스트 •175
- 표22. 구성원 및 관련 업무 •182
- 표23. 매장관리자 일정표 •182
- 표24. 품목별 진열 기간 •184
- 표25. 재고상품 관리 방법 •187
- 표26. 설립 절차별 활동 내용 •203
- 표27. 신고 필수 서류 목록 •203
- 표28. 법정서식 외 필요서류 •204
- 표29. 협동조합 정관 필수 기재사항 •206
- 표30. 주사업의 목적별 판단기준 작성 예시 •216
- 표31. 일반협동조합 설립인가 서류 •237
- 표32. 사회적협동조합 설립인가 서류 •237
- 표33. 설립 등기 신청 시 구비서류 •239
- 표34. 사업자등록증 신청 시 구비서류 •240

그림1. 전 세계 먹거리 흐름 •73
 그림2. 관내생산 농산물(로컬푸드) 구입비율 •75
 그림3. 관내생산 농산물(로컬푸드)의 지역내 판매비율 •75
 그림4. 로컬푸드의 두 가지 측면 •78
 그림5. 지역농산물 이용 촉진 및 농산물 직거래 활성화 기본계획 •81
 그림6. 기존 유통단계 vs 로컬푸드 유통단계 •82
 그림7. 광의의 로컬푸드와 협의의 로컬푸드 •82
 그림8. 로컬푸드 확산을 위한 3개년 추진계획(2020~22) •83
 그림9. 지역먹거리 선순환체계 •84
 그림10. 먹거리통합지원센터의 역할 •85
 그림11. 2021 전국 로컬푸드 지수 지도 •87
 그림12. 로컬푸드 연관검색 결과 •91
 그림13. 로컬푸드 사업·활동의 유형 •93
 그림14. 농부시장 풍경 •95
 그림15. 우리나라의 꾸러미 사업 •99
 그림16. 먹거리복지 증진을 위한 공공꾸러미사업 사례 •99
 그림17. 한국과 일본의 휴게소 복합매장 사례 •101
 그림18. 어린이식당과 나눔냉장고 사례 •103
 그림19. 사회적조정 원리 개념도 •117
 그림20. 로컬푸드 직매장 매장 수와 매출액 추이(2013~2021) •125
 그림21. 로컬푸드 직매장 유형 •126
 그림22. 직매장 개설 주체별 직관장수 및 판매액 비중 •131
 그림23. 직매장 출하 품목 비중 •131
 그림24. 로컬푸드협동조합 조직화의 흐름 •157
 그림25. 직매장 개장 프로세스 •168
 그림26. 기획생산 체계 •169
 그림27. 직매장 운영 프로세스 •169
 그림28. 직매장 중심의 유통 흐름 •171
 그림29. 공관장과 직매장의 유통기간 비교 •177
 그림30. 품목별 배치도 •179
 그림32. 농산물 출하 절차 •183
 그림33. 가공품 출하 절차 •186
 그림34. 생산자 POP 예시 •194
 그림35. 품목 POP 예시 •194

그림36. 가격 POP 예시 •195
 그림37. 안내 POP 예시 •195
 그림38. 시기별 컨텐츠 예시 •200

I

협동조합

- 1장. 기본 관점 세우기
- 2장. 협동조합 설계하기

1장

기본 관점 세우기

협동조합의 이해와
한국 협동조합운동의 전통

- 01 협동조합의 역사, 정체성, 새로운 비전
- 02 한국 협동조합운동의 역사



협동조합의 역사, 정체성, 새로운 비전

01

2012년에 협동조합기본법이 제정되면서 한국 사회에 ‘협동조합 바람’이 불기 시작했다. 그 바람은 법이 일으킨 것이 아니다. 무너져가는 재래시장의 상인들이 함께 살길을 찾아보자는 간절함, 하던 일을 접고 새로운 일을 찾아야 하는 중년의 절박함, 사업의 목적이 사람과 사회에도 이로운 기업을 만들고 싶다는 새로운 기업가 정신, 낙후되어가는 지역을 살려보자고 뿔뿔 뿔친 주민들의 의기투합, 소외된 사람을 돌보고 세우기 위해 지역사회의 여러 주체들을 모아야겠다는 전문가와 주민들의 만남, 도시의 주거빈곤층이 되어가는 청년들의 안식처를 마련하고 공동체 문화를 만들고 싶다는 청년활동가들의 참여의식... 이 모든 필요와 열망이 솟구쳐 협동조합의 바람을 일으켰다. 법은 단지 그 필요와 열망에 제도적 틀을 부여했을 뿐이다.

300년도 더 된 오래된 역사를 가지는 협동조합운동은 지금의 우리와 다르지 않은 사람들의 사연과 인연으로 이어져 왔다. 생존을 위해 협동하지 않을 수 없던 가진 것 없는 사람들과 그 사람들에게 커다란 연민의 마음을 가졌던 각성한 지식인들이 함께 만든 역사다. 생명을 지키고 상

호부조하는 일에서부터 생산과 소비와 유통의 변화로 인간답게 먹고살기 위한 기반을 만드는 일, 착취당하지 않는 일자리를 만드는 일이 협동조합의 일이었고, 그것은 또한 사람의 발전을 위한 일이었다.

하지만 배운 것 없고, 가진 것 없는 사람들이었기에 많은 시행착오를 거쳤다. 누가 가르쳐 주는 사람이 없었기에 스스로 찾아 배우고 시도해 보며 ‘이렇게 해야 되겠구나’ 하는 원칙을 만들었다. 남들이 하는 대로 따라 하지 않고 스스로 세운 원칙을 잘 지켜나간 협동조합들이 협동조합의 전통을 만들었고, 그것이 오늘날 우리가 아는 협동조합의 정체성이 되었다.

한국 협동조합운동은 일제강점기에 3·1운동 후 민간의 자발적인 운동으로 시작되었다. 그러나 이후 전쟁과 분단, 개발독재를 거치며 민간의 자발적인 운동은 단절을 겪었다. 그러다가 70년대에 신용협동조합운동, 80년대에 들어 소비자생활협동조합운동과 90년대에 노동자협동조합의 시작으로 한국 협동조합운동은 협동조합 본연에 충실한 조직으로서 발전하기 시작했다. 그러나 이러한 협동조합들을 아우르는 법적인 틀은 존재하지 않은 채 개별법으로만 존재했고, 협동조합으로 업을 일으키는 사회적 기반은 여전히 취약했다.

이런 의미에서 대중운동으로서 한국 협동조합운동의 역사는 오래되지 않았으며, 구체제 하에서 만들어진 협동조합들과는 달리 기본법에 의거하여 설립된 협동조합들은 아직 경험이 짧고 경력도 부족하며 불안정한 상태이다. 도처에서 여전히 많은 협동조합이 설립되고 있지만 다수는 개점 후 휴업상태이다. 가장 큰 문제는 지원을 통해 설립은 했지만 협동조합에 대한 이해가 부족하여 안정적인 운영 체계를 갖추지 못하고 갈팡질팡하고 있다는 점이다.

이러한 상황에서 향후 설립될 로컬푸드협동조합은 우선 협동조합에 대한 안목을 기르기 위해 시대를 반영하고 공통의 사회적 문제를 해결하기 위해 설립된 협동조합의 전통을 제대로 알아야 할 것이다. 이에 기반하여 협동조합의 운영원리가 담긴 협동조합 정체성의 의미를 제대로

과악하여 조직운영에 반영할 수 있는 역량을 갖추어야 할 것이다. 마지막으로 협동조합의 역할을 찾아 존재이유를 증명할 수 있는 사회적 과제가 무엇인지 설정하고, 그것을 구현할 수 있는 사업모델과 경영전략을 수립할 수 있는 역량을 갖추어야 할 것이다.

1) 300년 협동조합운동의 역사와 전통의 교훈

어떤 시대든 시대는 항상 자기의 모순을 드러낸다. 그리고 그 모순은 희생자와 피해자를 만들어낸다. 시대의 모순을 가장 아프고 심하게 겪는 희생자와 피해자는 힘을 가지지 못한 자들이다.

최초의 협동조합은 런던 대화재로 인해 삶의 터전을 송두리째 잃고 난 후 1696년에 만들어진 화재보험공제회이다. 협동조합이 먹고사는 문제를 해결하기 위한 방책이라지만 기껏 먹고살 수 있을 만큼 노력해도 불타버리면 여태껏 쌓아왔던 노력이 한순간에 무너진다. 그래서 놀랍게도 최초의 협동조합이라고 간주되는 조직은 서민들의 삶의 터전을 지키기 위한 공제조합이었다.

(1) 지혜로운 협동조합의 등장

이렇게 협동조합의 초석이 깔린 뒤, 19세기부터 상업화된 도시와 식량난을 겪는 농촌에서 1세대 협동조합운동이 본격적으로 시작된다. 18세기 말에 시작된 산업혁명은 대량생산의 동력을 얻었지만, 대량생산을 위해 희생되어야 하는 것은 노동자들과 그들의 가족이었다. 그러나 노동자들은 노동법도 없고 사회보장제도도 없는 시대에서 일방적으로 희생을 감내해야 했다. 당시 가장 발달한 산업은 섬유산업이었고, 그들은 증가하는 물량을 감당하기 위해 장시간 노동을 강요받았으나 임금은 오르지 않았고 사업장에서의 사고는 늘어났다. 하지만 노동조합을 만들

라치면 혹독한 탄압을 받았을 뿐 아니라 한 번 블랙리스트에 오르면 다시는 취직할 엄두를 내지 못할 정도로 엄혹한 시기였기에 노동자들의 선택지가 되기는 어려웠다. 옆친 데 덮친 격으로 중간상인의 농간 때문에 밀가루, 기름, 비누 같은 생필품의 값은 터무니없이 비쌌다. 봉기는 어렵고 가진 건 없고, 어떤 선택을 해야 할까?

그때 시작된 것이 노동자들의 소비협동조합이다. 그러나 뉴래너크(New Lanark)에서 성공적인 협동공동체를 만든 오언의 후계자들은 소비자협동조합을 만들었어도 원칙 없는 방만한 운영으로 부실함을 면치 못했다. 그중 가장 문제가 된 것이 외상거래와 배당금 분배였다. 소비자협동조합을 만들고도 기존의 거래 관행을 깨지 못하고 답습하며 문제를 문제로 인식하지 못한 것, 그리고 자본의 안전성을 확보하지 못한 무원칙한 경영이 부실의 원인이었다.

(2) 경영의 원칙과 협동 관계를 구축할 안을 가지고 결사한 '로치데일의 공정개혁자회'

이때 등장한 지혜로운 협동조합이 로치데일의 공정개혁자회이다. 방직공 출신의 설립자들은 그들이 함께 만들 상점이 제대로 운영되려면 외상거래의 관행을 깨고 배당을 제한하지 않으면 안 된다는 것을 깨달았다. 그래서 유통구조를 바꾸는 사업모델을 만들며 '현금거래'의 원칙을 수립하고, 출자에 대하여 제한된 이자를 지급하되 잉여에 대한 배당을 제한하고 적립금을 조성한다는 원칙을 수립하게 된다. 이렇게 공정개혁자회는 오늘날 협동조합 원칙의 초석을 놓게 된다.

그러나 경영의 원칙을 수립하는 것만으로 충분하지 않다. 의견대립과 갈등으로 관계가 파탄 나는 것을 막고 탄탄한 협동 관계를 유지하기 위해서는 조합원들의 비전이 통일되어야 한다. 그들은 단지 편하게 소비할 수 있도록 공정개혁자회를 만든 것이 아니라 노동자들과 그 가족들이 현실의 어려움을 함께 헤쳐 나가는 운명공동체가 되기를 바랐기

때문이다. 이러한 까닭에 공정개혁자들은 자신들의 운영원칙을 정립하기 전에 먼저 두 가지 근본적인 물음을 던졌다. 하나는 ‘어떻게 아무것도 없는 사람들이 서로 도울 수 있을까?’이다. 다른 하나는 ‘어떻게 사람들이 해방될 수 있을까?’이다. 이 두 근본적인 물음을 공정개혁자들은 뜻을 세우고 조직을 만들기 전에 적대적인 환경에서 뿔뿔 뿔쳐 협동의 힘을 잃지 않기 위해 늘 되문곤 했다. 그리고 이러한 질문은 그들이 공통의 정체성을 수립하는 데 중요한 역할을 했다.

부실을 막는 경영 원칙, 그리고 탄탄한 협동관계를 유지하며 운명공동체로서 어려움을 헤쳐 나갈 공통의 정체성 수립. 이 두 축은 사업을 하는 결사체로서 협동조합이라는 구조를 튼튼히 바치는 기둥이 된다는 것을 지혜로운 협동조합이 후세의 협동조합인들에게 남긴 소중한 유산이다.

(3) 사회평화와 세계평화를 위해 만들어진 국제협동조합연맹(ICA)

협동조합은 로치데일 공정개혁자들과 같은 선구자들의 모험에서 본격적인 서막이 올랐다고 해도 무방하다. 하지만 공정개혁자들뿐 아니라 프랑스에서는 노동자협동조합 운동이, 독일에서는 도시와 농촌에서 신용협동조합 운동이 활발히 일어나며 그야말로 협동조합의 춘추전국 시대를 열어간다. 그리고 로치데일 공정개혁자회가 설립된 1844년 이후 불과 50년 동안 협동조합운동은 전 세계로 확산되었다. 1895년 국제협동조합연맹 ICA의 탄생은 전 세계적으로 이러한 협동조합운동의 보편성을 알리는 뜻깊은 사건이라고 할 수 있다.

하지만 이 국제적인 연맹조직이 프랑스의 한 작은 도시에서 불씨가 일어났다는 것을 아는 사람은 드물다. ICA를 설립하는 데 중추적인 역할을 한 사람은 프랑스의 협동조합운동가 에두아르 드부아브(Edouard De Boyve)다. 그는 님프라는 작은 도시에서 정열적으로 협동조합운동을 하고 있었다. 영국 협동조합운동의 상황을 잘 알고 특히 그 리더들과 교류하고 있던 드부아브는 영국에 이미 협동조합 전국연합조직이 건설

되어 있다는 것을 알았다. 그래서 몇 개가 있는지, 어디서 어떤 활동을 하는지 모를 정도로 각기 흩어져 공동의 프로그램도 없이 활동하던 프랑스 협동조합운동도 영국처럼 전국연합조직을 건설해야겠다고 마음 먹고 준비를 시작했다.

먼저 님프에서 그의 절친 파브르(Fabre)와 함께 설립한 세 협동조합인 교육협동조합 ‘연대’, 작은 규모의 빵집소비자협동조합 ‘르네상스’, 그리고 더 큰 규모의 소비협동조합인 ‘님의 별’의 대표단을 소집했다. 대표단은 프랑스 협동조합 전국연합을 설립하기 위하여 먼저 님프의 협동조합들이 총대를 메자는 드부아브의 요청에 응답했다. 위원회는 총회에서 전국연합회가 단지 논의만 하는 조직이 아니라 사업적인 측면에서도 협동의 규모를 확장하는 실용적인 방안을 제안했다. 그리하여 첫째, 공동구매를 함으로써 생산자들을 조직하는 집행단위를 마련하고, 둘째, 전국연합이 구축될 수 있도록 준비하는 자문단을 구성하고, 셋째, 협동조합운동을 홍보하는 신문을 발간하지는 세 가지 제안을 담아 전국 조직에게 보냈다. 그때가 1885년이었는데, 전국적인 상황이 전혀 파악되어 있지 않았으니 쉽지는 않았다. 하지만 각 지역 시청이나 관공서에 홍보를 요청하고, 이미 알고 있었던 조직에게 부탁하며 제안서가 널리 퍼지도록 했다. 그렇게 맨땅에 헤딩하듯 시작한 일은 의외의 성과를 보였다. 대략 300여 개의 협동조합이 있다는 것을 알게 되었고, 그중 92개가 참여하겠다는 응답을 보내왔다. 그리하여 1885년 7월 27일, 수도 파리에서 제1차 전국 소비협동조합대회가 개최되었는데 가입 의사를 밝힌 92개 조직 중 85개 조직이 참여했다. 이때 영국의 대표로 반시타트 닐(Vansittart Neal)과 홀리요크(Holyoke)도 참석하면서 영불합작품인 ICA 설립의 서막이 오른다.

ICA 설립의 핵심 멤버들은 당시 좌파와 우파의 이념 대립이 격화되는 정세에 대해 심각한 우려를 표명하며 모든 사회 문제를 점진적이고 평화적인 방법으로 해결하고자 했다. 이를 위해 ICA가 협동조합이 계급과 신앙, 인종의 차별을 두지 않고 모든 사람을 위한 결사체임을 보여주

기를 원했다. ICA의 설립자들은 “모든 나라 협동조합인들의 힘을 모아 상호부조와 사회평화의 사상을 전파하고, 이를 통하여 모든 관대한 심성을 가진 이들이 믿고 있는 이상인 세계평화를 이룩하자” 는 목표를 설정했다.

ICA가 만들어지는 과정을 보며 우리는 두 가지 기억해야 할 것이 있다. 우선 협동조합운동은 작은 것들의 협동으로 커다란 협동의 체계를 구축했다는 점이다. 아래로부터 결사한 조직들이 차근차근 단계를 밟아가며 다른 조직들의 참여를 독려하여 연합하는 풀뿌리민주주의를 실현하는 방식이다. 두 번째는 협동조합운동은 특정한 이념을 대변하는 운동이 아니라 그 이념과 차이를 넘어 평화를 추구하는 운동이라는 점이다. 이러한 까닭에 협동조합의 제1원칙이 ‘자발적이고 개방적인 조합원제도’ 가 된 것이다. 그러니 협동조합은 특별한 사람이 하는 것도, 가진 것 없는 사람만이 하는 것도, 끼리끼리만 하는 것도 아니라 누구나 할 수 있고, 모두에게 열린 보편적이고 개방적인 조직이라는 것을 널리 알리는 것이 필요하다. 왜냐하면 협동조합에 색안경을 끼고 보는 사람들이 많이 있기 때문이다. 누구는 협동조합이 이념적으로 경도되었다고 보고, 또 누구는 협동조합을 그냥 영리를 추구하는 사업체로 보기도 한다. 그렇지 않다. 협동조합은 이익만 추구하지 않고 사회의 평화와 세상의 평화를 추구하기 위해 먹고사는 문제도 경쟁이 아닌 협동의 방식으로 풀어가고자 하는 사람들의 기업이다.

2) 협동조합의 정체성

협동조합을 설립하는 사람이라면 누구나 한 번쯤은 받는 교육이 협동조합의 정의와 가치, 그리고 7대 원칙이다. 이것을 일컬어 ‘협동조합의 정체성(cooperative identity)’이라고 한다. 오늘날 전 세계의 협동조합인들이 금과옥조로 여기는 협동조합의 운영원칙의 초석을 다진 것은

‘로치데일의 공정개혁자회’이다.

(1) 공정개혁자들의 정관을 통해 본 협동조합 프로젝트의 의미

그런데 공정개혁자회의 의의는 단지 협동조합 운영의 초석을 다진 데 머물지 않는다. 그들의 정관을 보면 공정개혁자회는 사업이 안정되면 어떤 식으로 발전할 것인지 이미 구상이 서 있다는 것을 알 수 있다. 또한 이용을 목적으로 하는 소비자협동조합이 그 기반으로 어떻게 확장성을 가질 것인지도 알 수 있다.

그들의 프로그램은 하나의 협동조합을 만드는 그림이 아니다. 잉여는 공동의 적립금으로 모아 구성원들의 발전을 위해 쓰고, 상점과 상점이 협동하여 도매회사를 만들어 더욱 질 좋은 제품을 공급하고, 소비자들의 협동으로 생산을 재조직하며 일자리도 만들어 협동조합 지역사회를 만드는 그림이다. 그들이 ‘어떻게 사람들이 해방될 수 있을까?’라는 질문을 던지지 않았다면 그러한 그림이 나오지 않았을 것이다. 이런 까닭에 공정개혁자회의 정관 제1조에는 조합원들이 공동으로 추구해야 할 미래의 비전까지 담겨 있기에 ‘제1법’으로 불린다. 으뜸가는 법이라는 뜻이다.

공정개혁자회의 정관과 그들의 실천을 통해 이룩한 성과는 협동조합이 어떻게 운영되고 발전할 수 있을 것인지 그 이론적 토대를 구축하는데도 많은 영감을 주었다. 그래서 프랑스의 저명한 정치경제학자이자 대표적인 협동조합 이론가인 샤를르 지드(Charles Gide)를 비롯한 님프 학파는 로치데일 공정개혁자 모델을 집중적으로 연구했다. 그에 기반하여 1889년에는 ‘협동조합 프로그램’을 발표했고, 1895년에는 ‘협동조합 12계명’을 발표하는 등 협동조합에 대해 왕성하게 연구하고 결과물을 발표했다. 공정개혁자 모델을 연구하면서 그는 소비협동조합의 중요성을 깨달았다. 그것은 소비협동조합의 필요성뿐 아니라 그것이 지닌 무한한 가능성이다. 그 가능성이란 하나의 소비협동조합이 성공하

여 다른 하나가 생기고 그들의 연합이 만들어지면, 그것은 단순 합이 아닌 새로운 힘을 가지게 됨을 알게 된 것이다. 즉, 소비협동조합이 네트워크나 연합 조직이 만들어져 공동구매를 하면 단지 가격을 낮추는 효

▣ 로치데일의 제1법(first law) : 로치데일 정관 제1조

●사업 목적

공정개혁자회는 다음과 같은 사업을 실현하기 위하여 1파운드당 구좌로 분할된 충분한 자본을 통하여 멤버들의 금전적, 사회적, 가족의 여건을 향상하는 것을 목적으로 한다.

●사업 기획

- ① 식료품과 의류 등의 판매를 위한 상점을 개설한다.
- ② 서로 도와 가족과 사회의 여건을 향상시키고자 하는 멤버들을 위하여 일정한 수의 주거를 건설하거나 매입한다.
- ③ 실직했거나 반복적인 임금 하락으로 고통받는 멤버들을 고용하기 위하여 공정개혁자회가 적합하다고 판단되는 제품을 제작하기 시작한다.
- ④ 멤버들에게 점점 더 많은 혜택과 안전을 제공하기 위하여 공정개혁자회는 토지를 사거나 임대할 것이다. 이 토지는 일자리가 없거나 임금이 낮은 멤버들이 경작하도록 할 것이다.

●궁극적 목적

가능한 빠른 시일 안에 공정개혁자회는 재화의 생산과 분배, 교육, 자치제도를 도입할 것이다. 달리 말하자면, 이해가 통일되고, 스스로 지탱하며, 다른 유사한 공동체의 설립을 위해 상부상조하는 다른 회에 도움을 주는 공동체를 세울 것이다.

▣ 로치데일의 원칙(1844과 1845년 정관)

●1인 1표

제4조(1945년 개정) : 3분기와 연례 총회에 참석하는 멤버들은 모든 결정을 함에 있어 단 1표만 행사할 수 있다.

●가입의 자유

13조 : 공정개혁자회의 멤버가 되고자 하는 모든 이들은 임원과 경영책임자 회의에서 두 명의 멤버의 추천과 후견을 받아서 가입할 수 있다.

●현금 거래

21조 : 임원은 어떤 경우, 어떤 이유로도 현금을 지불하지 않고 물건을 구매할 수 없으며, 구매한 물건을 현금으로만 판매해야 한다.

●자본에 대한 제한적인 보상

22조 : 3분기 총회마다 임원은 재정보고서에 이전 3분기 동안 회가 거둔 이익의 총액을 명시해야 하며, 이익은 다음과 같이 분배되어야 한다. : 다음 3분기 전까지 (출자한 자본에 대하여) 연 3.5%의 이자를 지급해야 한다.

●이용에 비례한 배당

22조 : 잉여는 멤버의 이용 총액에 비례하여 분배한다.

과를 넘어 엄청난 구매력을 통해 다른 산업을 통제하는 수단을 갖게 되는 것이다.

(2) 협동조합인들의 공통의 언어가 발명되다

협동조합의 원칙이 본격적으로 논의된 시기는 1930년부터이며, 1937년과 1966년에는 원칙에 대한 결정이, 1992년에는 기본 가치에 대한 결정이 이루어졌다. 그 대장정의 결과 ICA 설립 100주년을 맞이한 1995년에 가치와 원칙에 앞서 정의를 추가하여 비로소 협동조합 정체성의 한 세트가 구성된다.

협동조합은 사람들의 결사체이다. 그 사람들은 왜 결사하는 것일까?

▣ 샤를르 지드의 협동조합 프로그램(1889)

1. 협동조합 그룹을 만든다. 여기서 발생한 이윤에서 가능한 한 가장 많은 액수를 떼어 내어 도매상점을 설립하고 큰 단위에서 구매를 추진한다.
2. 이렇게 조성된 자본으로 빵집, 목공소 등을 설립하여 조합원들이 필요한 모든 것을 직접 생산하기 위한 사업을 시작한다.
3. 다소 먼 미래에 땅과 농장을 취득하여 이 땅에서 직접 생산한다.

▣ 샤를르 지드의 협동조합 12계명

●4개의 상업계명

1. 외상 판매를 하지 말라
2. 최저가로 판매하지 말라
3. 일반대중(비조합원)에게 판매하지 말라
4. 열심히 협동조합상점에 가라

●4개의 재정계명

5. 적립기금을 조성하라
6. 이윤고에 따라 보너스를 분배하라
7. 자본에 이자를 지급하라
8. 각 출자자의 표를 제한하라

●4개의 도덕계명

9. 피고용인을 이윤에 참여하게 하라
10. 조합원들이 자주 만나는 관계가 되도록 하라
11. 협동조합연합회에 가입하라
12. 비도덕적인 소비를 육성하지 말라

공통의 경제·사회·문화적 필요와 열망을 충족시키기 위해서이다. 그럼 그 필요와 열망은 무엇으로 충족시킬까? 바로 공동으로 소유하고 민주적으로 통제되는 사업(체)을 통해서이다. 이렇듯 협동조합의 정체성은 주체, 목적, 그리고 방법 또는 수단, 이 세 가지로 구성되어 있다.

협동조합의 가치는 사회적인 존재로서 협동조합과 협동조합인이 사회와 어떤 관계를 맺을 것인가에 대한 큰 방향을 제시해준다. 그래서 협동조합이라는 조직과 그 안의 사람들이 같이 새겨야 할 덕목이라고 할 수 있다. 가치는 크게 두 부분으로 이루어져 있는데, 첫 문장은 협동조합이라는 조직이 어떻게 사회에 위치할 것인가를, 두 번째 문장은 협동조합인이 어떤 태도와 자세로 임해야 하는가를 각각 다룬다.

■ 협동조합의 정체성(1995년)

● 정의(definition)

“협동조합은 공동으로 소유되고 민주적으로 통제되는 사업체(기업)를 통하여 공통의 경제, 사회, 문화적 필요와 열망을 충족시키기 위하여 자발적으로 결속한 사람들의 자율적인 결사체이다.”

A co-operative is an autonomous association of persons united voluntarily to meet their common economic, social, and cultural needs and aspirations through a jointly-owned and democratically-controlled enterprise.

● 가치(values)

“협동조합은 자조(상부상조), 자기책임, 민주주의, 평등, 공정함과 연대의 가치에 기반한다. 창건자들의 전통을 계승하여 협동조합의 멤버들은 정직, 개방성(투명성), 사회적 책임 및 타인에 대한 보살핌(이타심, 측은지심)이라는 윤리적 가치를 믿는다.”

Co-operatives are based on the values of self-help, self responsibility, democracy, equality, equity and solidarity. In the tradition of their founders, co-operative members believe in the ethical values of honesty, openness, social responsibility and caring for others.

● 원칙(principles)

- ① 자발적이고 개방적인 조합원제도(Voluntary and Open Membership)
- ② 조합원에 의한 민주적 통제(Democratic Member Control)
- ③ 조합원의 경제적 참여(Member Economic Participation)
- ④ 자율과 독립(Autonomy and Independence)
- ⑤ 교육, 훈련, 정보제공(홍보)(Education, Training and Information)
- ⑥ 협동조합 간 협동(Co-operation among Co-operatives)
- ⑦ 지역사회에 대한 고려(참여의식)(Concern for Community)

3) 협동조합의 새로운 바람: 기후위기 시대, 전통의 계승과 혁신

세계화가 가속화되면서 시장도 세계화가 되었고 경쟁은 더욱 치열해졌다. 이러한 상황에서 협동조합은 살아남기 위하여 많은 노력을 기울였다. 특히 경영의 위기를 극복하기 위하여 사회적이고 생태적인 협동조합이 되기 위한 혁신을 이루어 일반기업과 차별성을 가지며 협동조합의 길을 모색했다. 1960년대 초 이탈리아에서 시작된 사회적협동조합은 장애인, 알콜중독자, 약물중독자, 무학력자 등 많은 사회적불이익계층을 위한 서비스와 일자리 제공으로 협동조합의 새로운 가치를 창출했다. 이와 더불어 사회적협동조합은 지역사회의 다양한 이해당사자를 조직하여 조합원을 구성함으로써 보다 민주적이고 개방적인 협동조합의 가능성을 열었다. 이러한 성과와 혁신에 힘입어 이탈리아의 사회적협동조합은 1991년에 법이 제정되었고, 유럽을 비롯하여 전 세계로 확산되며 새로운 협동조합운동의 지평을 열었다.

2000년대 들어 협동조합 부문에 새로운 바람이 불고 있다. 그 바람은 협동조합운동의 전통을 계승하면서도 더욱 시대의 모순과 사회적 문제를 해결하고자 하는 사업 영역의 개발과 조직 운영 방식으로 드러난다.

(1) 기후위기와 사회위기에 대응하는 협동조합의 증가

새로운 사업 영역은 에너지 전환을 위한 재생에너지를 생산하는 협동조합과 친환경 이동수단을 보급하는 협동조합이 있다. 먹거리 영역에서는 주민의 건강과 농민농업을 지키기 위한 친환경로컬푸드를 제공하는 협동조합이 확산되고 있다. 또한 기후위기에 대응하면서도 지역불균형을 해소하기 위해 철도협동조합이 설립되고, 생태적 이동수단을 보급하기 위해 자전거 이용 협동조합도 확산되는 추세다. 문화·관광 영역에서는 지역농업을 살리는 생태관광과 장애인 등 이동이 불편한 이들

을 고려한 공정여행과 농업관광 등 사회적관광도 증가하고 있다. 지역 재생 영역에서는 농촌활성화를 위해 폐가를 복구하거나 버려진 지역을 활용하는 협동조합이, 도시에서는 공동화되는 원도심을 활성화하거나 주민들이 서로 돌보며 안전하고 평화로운 마을을 만들기 위한 지역관리 기업이 설립되고 있다.

이러한 사업의 특징은 어느 특정한 집단을 위한 것이 아니라 지역 전체, 혹은 사회 전체의 이익을 추구하는 강한 사회적 미션을 가진다. 그러하기에 환경운동을 비롯한 시민사회단체와 철도노동자나 과학기술인과 같은 전문직업인, 일반시민, 지자체 등 다양한 이해당사자들이 주체가 되어 사회적협동조합 방식으로 설립되고 있다.

또한 지역순환경제를 구축하기 위하여 에너지, 먹거리, 돌봄, 재활용, 문화관광 영역이 통합된 복합적인 기능을 가지는 특징이 있다. 예컨대 마을 주민들이 함께 사회적농업으로 친환경먹거리를 생산하고, 생산을 위한 에너지는 자원을 재활용한 재생에너지를 활용한다. 또 이러한 사업에 지역의 소외된 계층인 노인이나 장애인 등을 참여시키며 주민들의 설로돌봄과 공동체 활성화에도 기여한다.

(2) 조합원들의 '노동의 협동'으로 운영되는 '참여협동조합'의 등장

조직 운영 측면에서의 혁신은 조합원들의 참여로 운영되는 협동조합의 전통을 회복하는 '참여협동조합'의 발전이다. 미국의 친환경로컬푸드 매장을 운영하는 파크슬로프푸드쿵(Park Slope Food Coop)에서 시작된 참여협동조합은 17,000명의 조합원이 의무적으로 매달 2시간 45분씩 협동조합에 필요한 노동을 제공한다. 출자만 하면 이용할 수 있는 것이 아니라 노동을 제공하며 참여하고 돌보아야 이용할 수 있는 자격을 얻을 수 있다. 이러한 '노동의 협동'으로 노동비용은 줄어들고 높은 매출을 기록하여 친환경로컬푸드를 저렴한 가격에 제공하는 문턱 낮은 협동조합을 만들어 주민들의 사랑을 받았다. 그 덕에 1972년에 설립되어

경제위기와 저성장시대를 뛰어넘고 현재까지 안정적으로 유지되고 있다. 이 모델은 2017년에 프랑스 파리에서 '라루브(La Louve)'라는 소비자협동조합에 의해 성공적으로 벤치마킹되어 현재 프랑스를 비롯하여 이웃 나라로 확산되고 있다.

참여협동조합의 설립자들은 로치데일 공정개혁자들의 전통을 계승한다고 했다. 왜냐하면 방직공인 공정개혁자들은 자신들의 상점을 열기 위해 조합원들과 그 가족이 짬짬이 시간을 내어 돌아가면서 운영하는 '노동의 협동'으로 운영되었기 때문이다. 그래서 낮에 잠깐, 저녁에 잠깐 문을 열었다. 사실 애초에 소비자협동조합을 설립한 이들은 가난한 노동자들이었고, 상대적으로 많은 이용자가 참여하므로 돌아가면서 조금씩 시간을 내어 운영할 수 있었다. 그러한 점에 착안하여 참여협동조합은 매장 운영에 필요한 노동을 쪼개고 쪼개서 조합원들이 쉽게 참여할 수 있도록 했다. 대신, 전문적이고 체계적인 관리가 필요한 부분만 실무노동자들에게 맡기는 방식으로 직원노동과 조합원노동의 조화를 이루었다.

이러한 사례는 소수의 참여와 다수의 무관심으로 정체되고, 객이 되어 주인노릇하지 않는 조합원들로 인하여 민주적인 통제가 제대로 이루어지지 않는 문제를 극복하는데 많은 영감을 제공한다. 이렇듯 협동조합은 변화하는 세상에서 협동조합다움을 잃지 않고 살아남을 수 있는 방법을 찾아냈다. 로컬푸드협동조합은 이런 새로운 협동조합의 바람을 타고 확산될 수 있다. 그러므로 과거 협동조합의 경험을 전수받아 시행착오를 줄이는 노력과 더불어 기후위기와 저성장시대라는 커다란 시대적 과제 앞에서 어떤 전략으로 살아남아야 할지 보다 구체적인 설계를 가지고 시작해야 할 것이다.



한국 협동조합운동의 역사 略史 소비자협동조합을 중심으로

02

한국 협동조합운동은 일제강점기에 시작하여 해방 이후, 그리고 산업화와 민주화를 거치며 100년 이상 이어지고 있다. 본 절에서는 한국 협동조합운동이 시작된 1920년대 초부터 현재까지의 현황을 일제강점기와 해방 이후로 나누어 간략히 살펴보도록 하겠다. 우선 일본에 의한 지배 하에서도 소비자협동조합을 조직하여 경제적 어려움을 극복하려는 민간의 분투를 살펴보고, 해방 이후 전개된 신용협동조합운동을 통해 한국 곳곳에 전개된 생활협동조합과 로컬푸드협동조합의 움직임을 정리하였다.

1) 일제강점기, 저항과 연대의 협동조합운동¹

한국 협동조합운동은 1920년대, 일제강점기에 시작되었다. 그렇기 때문에 한국 협동조합의 역사를 살펴볼 때, ‘협동조합’과 ‘협동조합운동’을 구분할 필요가 있다. 협동조합이라는 조직 자체는 조선총독부에

의해 도입되었다. 1910년대부터 조선총독부에 의해 시행된 협동조합은 금융조합으로, 총독부의 영향력이 미치지 어려운 농촌의 말단까지 관리·통제하기 위하여 활용되었다. 1926년부터 시행된 산업조합(産業組合) 또한 협동조합으로 소개되었으나, 민간에서 추진한 소비자협동조합의 운영 방식과 차이가 있기 때문에 이를 구분하여 살펴봐야 한다.

즉, 당시 협동조합의 경우 임원 선출과 조직 운영 방식 그리고 자본 운용이 조선총독부에 의해 주도 되는지, 한국인 조합원 중심으로 진행되었는지 세심히 살펴봐야 한다. 한국 협동조합운동은 제국주의의 중심에 있었던 영국, 프랑스 등과 달리 식민지라는 위치에서, 일본에 의한 강압적인 지배를 언어와 경제 등 거의 모든 것이 박탈된 상태에서 진행되었기 때문이다.

그럼에도 불구하고 한국 협동조합운동의 특징 중 하나는 협동조합 관련 조선총독부 제령(制令)의 외부에서 추진되었다는 점이다. 일본은 산업 증진과 사회 문제 해결을 위해 1900년에 산업조합법(産業組合法)을 제정하였고, 국가 정책으로 협동조합을 시행했다. 일본에서는 산업조합의 성격을 둘러싼 논쟁이 지속되었지만, 산업조합이 한국으로 유입되는 과정에서는 국가-생산력 향상이라는 일본식 산업조합의 논리가 고스란히 적용되었다. 즉, 피식민지인 한국으로 들어오는 과정에서 자치성·자율성·민주성이 배제된 채 금융조합과 산업조합으로 이식된 것이다. 이에 한국에서는 1908년부터 산업조합이라는 용어가 소개되었지만, 한국인이 처음 접한 협동조합의 내용은 일본 산업조합법을 축약·번역한 정도였다.

일본 산업조합법의 국가 중심적인 요소가 강조되어 적용된 협동조합(금융조합)은 다음과 같은 다섯 가지의 반(反)협동조합적인 성격을 갖고

1 필자가 집필한 논문을 요약·발췌하여 수록하였다. 김이경, 『일제하 한국 협동조합운동의 형성과 전개: 개념·주체·연대를 중심으로』, 성균관대 박사학위논문, 2022.; 『일제하 경상북도 함창협동조합 설립과 모델의 확산』, 『인문과학』 86, 2022.; 『한국·일본의 협동조합 유입·적용 경로 비교를 통한 일제하 한국 협동조합 전개의 특징』, 『한국협동조합연구』 39(1), 2021.

있었다. 첫째, 조선총독부가 조합의 임원 임면(任免) 권한을 갖고 있어, 대리인이 주인이 되는 구조가 강제되었다. 둘째, 조합 업무의 자율성이 제한되었다. 조선총독부는 명령을 통해 금융조합의 업무를 조절하고, 업무 단속에 관한 사항을 결정했다. 셋째, 자본 사용이 조선총독부에 의해 규정되어 있었다. 넷째, 조선총독부의 지원금에 의존하였다. 다섯째, 총회를 무력화하기 위한 의결기구 총대회(總代會)를 설치했다.

1926년 1월, 조선산업조합령(朝鮮産業組合令)이 시행되어 사단법인 형태로 협동조합을 설립할 수 있었으나, 민간에서는 이를 외면 또는 회피하는 모습을 보였다. 조선산업조합령은 일본과 같이 산업조합이라는 용어를 사용했지만, 그 내용을 살펴보면 일본 내지(內地)의 산업조합법과 많은 부분이 달랐으며 협동조합 원칙과도 거리가 있었다. 허가와 업무의 단속, 감독권이 조선총독에게 부여된 것은 물론이며, 자산 관리 주체도 조합원이 아닌 조선총독부에 있었기 때문이다.

민간에서는 협동조합이란 자주, 평등을 중심으로 1인 1구, 1인 1표, 이용고 배당, 현금주의라는 로치데일 원칙에 따라 실행되어야 함을 피력했다. 1920년대부터 조직된 민간 협동조합은 조선산업조합령에 의하여 사단법인 형태로 설립할 수 있었다. 하지만 협동조합 구성원들은 조선총독부의 법역 내에서는 자율적으로 협동조합을 운영할 수 없다고 판단하여 이를 활용하지 않았던 것이다.

한국인 스스로 자립 경제를 위해 설립한 협동조합은 1920년대 중반부터 활성화되었다. 1910년대부터 일제에 의한 지배와 이른바 관제 협동조합이 운영되었지만, 민간에서는 임의조합 형태로 1920년부터 1930년대 중반까지 최소 500개 이상의 협동조합을 설립 하였다. 대부분은 소비자협동조합 형태였으며, 최소 14만 명 이상이 조합원으로 가입한 것으로 확인된다.

한국인들은 한반도 전역뿐 아니라 일본, 연해주 등에서도 경제적 연대를 위한 협동조합을 설립하였다. 농민들은 마을과 시장이 멀리 떨어져 있어 개별적으로 시장을 방문하기보다 마을에 협동조합을 설치하는

것이 경제적으로 유리하다고 판단했다. 무엇보다 외국인 상인에 의해 상권이 장악되었기 때문에 생활필수품의 가격이 비쌌고, 적절한 대응을 할 수 없었기 때문에 “한국인(조선인)을 위한” 상점을 조직하기 시작한 것이다. 또한 노동자들은 월급의 일부를 활용하여 공장 내에 자신들이 운영하는 매점 등 편의시설을 협동조합 형태로 설립했다. 스스로를 농민, 노동자인 동시에 소비자로 인식했고, 경제적 연대를 추진한 것이다.

일제하 협동조합운동에 참여한 이들은 국가 중심적 사회주의 또는 근대 자본주의를 추구하기보다 일상에 직면한 소비·생산·이용의 문제를 직접 해결하기 위해 협동조합을 설립하였다. 협동조합은 미곡, 신발, 연료 등 생활물품을 합리적인 가격으로 구입할 수 있는 상점 설립부터 생산공장 운영, 노동자 쟁의 및 생활을 지원하는 역할도 수행하였다.

한국에서 ‘협동조합’이라는 용어와 협동조합 원칙이 강조되는 시기는 1920년대 중반 이후였다. 물산장려회가 약화되면서 1923년부터 1925년까지 협동조합의 수가 감소했고, 1926년부터 협동조합의 설립이 증가하기 시작하였다. 1927년부터는 소비조합이라는 용어뿐 아니라 협동조합이라는 명칭으로 협동조합이 설립되기 시작하였다. 이는 1927년 1월, 협동조합운동사가 첫 번째로 시도한 함창협동조합이 가까스로 성공하면서 협동조합이라는 용어와 유사한 형태의 조직이 경상북도를 중심으로 확산된 것과 결부된다. 협동조합의 창립 증가와 협동조합의 개념과 용어의 확산이라는 측면에서 볼 때, 1927년은 한국 협동조합운동의 분기점으로 볼 수 있다.

특히 함창협동조합은 협동조합 원칙의 국내 확산에 중요한 역할을 하였다. 함창협동조합은 출자금에 따른 배당이 아닌 이용고 배당을 실시하며, 조합원에게 자본의 유무보다는 참여와 이용을 강조했다. 또한 가난하여 출자금을 낼 수 없는 빈인(貧人)에게 출자금 불입을 유예하고, 이용을 통한 출자금 적립을 연계하는 운영 방식을 활용하였다. 현금이 부족한 이들의 상황을 고려한 곡식 저축도 실시하였다. 조합의 손실보전금을 활용하여 춘궁기로 인한 빈곤, 야학의 폐교를 막으며 지역 활동

에도 적극적으로 참여하였다. 합창협동조합의 정관과 활동은 인근 지역의 협동조합 창립시 모델이 되었고, 전국 순회 강연회에서 모범 사례로 알려지게 되었다.

협동조합 개념이 확산되는 과정에서 협동조합운동의 주체 또한 지식인 남성 외에 여성, 주부, 노동자, 농민 등으로 다양해졌다. 1928년부터 1933년까지 서울뿐 아니라 경기도, 경남, 강원도, 일본 오사카 등에서 여자·부인소비조합이 설립되었다. 전국 각지에서 여성들은 ‘여성의 경제적 각성’, ‘중간상인의 이익 철폐’, ‘가정생활 소비 필수품의 최저 시가 공급’ 등을 목적으로 소비조합을 설립했다. 또한 노동운동과의 결합도 일부 지역에서는 활발하게 이뤄졌다. 대표적인 사례는 1928년 원산 총파업이 진행될 당시, 중요한 역할을 한 원산소비조합이다. 이외에 한 반도를 건너, 일본에 거주하며 한국인의 사회복지 기능과 한국인의 입맛에 맞는 먹거리를 제공한 대동소비조합, 한신소비조합 또한 일제강점기에 확대되었다.

1920년대 중반부터 1930년대 초반까지 증가세를 이어가던 민간 협동조합은 1932년을 기점으로 급격히 감소하였다. 이는 운영의 미숙함 또는 어려움도 있었지만, 조선총독부의 농민조합 및 사회운동 단체 탄압과 연동된다. 1930년 이후 조선총독부는 농민조합 및 사상단체와 연계된 협동조합을 선별적으로 탄압하였으며, 협동조합 임원 검거와 관련 문서 압수 및 해산을 강제했다. 또한 협동조합의 잉여금으로 야학을 운영하거나 노동·농민운동을 지원했다는 이유로 탄압을 당하기도 하였다. 협동조합 회계 장부 압수부터 총회와 이사회 금지, 관련 문서의 검열과 인쇄 금지, 그리고 관련자 검속이 이어지기도 했다. 이후 농촌진흥운동이 진행되며 일부 협동조합은 조선총독부에 흡수되었고, 1930년대 중반 이후 전쟁이 본격화되면서 협동조합운동의 축소는 가속화되었다.

2) 해방 후, 협력과 생명 중심의 협동조합운동²

해방 이후 국제원조를 통한 지원과 교류가 이루어지는 가운데 1960년부터 신용협동조합운동(이하 신협운동)이 시작되었다. 신협운동이 본격적으로 진행되기 전인 1958년부터 충남 홍동(풀무학교) 등 지역 곳곳에서 협동조합을 추진한 사례가 있지만, 전국 단위로 협동조합 교육을 추진하고 협동조합 설립을 촉발케 한 것은 신협운동의 주체들이었다. 신협운동을 추진한 이들은 협동교육연구원을 설립하여 1962년부터 신협 임원뿐 아니라 시민들을 대상으로 협동조합과 관련된 체계적인 교육을 제공하였다.

협동교육연구원 등 신협의 교육기관을 거쳐간 시민들은 지역 신협 설립을 시작으로 소비자협동조합 등에도 관심을 확대하기 시작했다. 이 과정을 거치며 도시 빈민과 환경 문제 해결을 위한 협동조합이 모색되었고, 1980년대 중반 이후 산업문명의 폐해를 극복하기 위한 대안으로 참여형 환경운동이 제시되었다. 2000년대 들어 먹거리 위기 등으로 소비자생활협동조합(이하 생협)이 성장하고, 로컬푸드, 공정무역 등 지역과 사회적 경제 영역으로 확산되고 있다.

한국 소비자협동조합이 본격적으로 시작되기 전인 1970년대와 1980년대 초에는 주로 소비조합, 구관장 및 매점 형태의 협동조합이 설립되었다. 국내에 여성학과 여성운동을 제시한 이효재는 1970년 초, 마포시 영아파트와 화곡동의 주부를 중심으로 한 주부구매클럽 등 소비자협동조합 설립 운동에 참여했다. 한국노총에서는 노동조합의 자주복지 사업으로 1981년 6월부터 협동사업본부를 설치하여 협동조합운동을 시작했다. 같은해 12월에는 2000여 개의 단위노조와 지부의 380개 조합에서 소비조합 형태의 매장, 매점을 운영했다. 하지만 1987년 6월 민주화운

² 다음 원고를 요약, 발췌하였다. 김이경, 「한국협동조합의 국제교류와 연대활동 - 20세기 초 외국모델의 수용부터 21세기 국제협력까지」, 『한국 협동조합운동100년사II』(한국협동조합운동 100년사 편찬위원회), 가을의아침, 2019.

동과 노동자 대투쟁을 거치며 노동조합의 소비자협동조합 추진 운동은 지속되지 못했다.

이러한 가운데 강원도(원주)와 경기도(안양, 발안 등) 등에서는 신협 설립과 국외 단체들과 교류를 이어나가며 생명운동과 협동조합을 결합하기 시작했다. 일본 생협 관계자와의 만남은 한국 소비자협동조합의 공급 방식, 조합원 조직, 도시와 농촌의 결합 등에 영향을 미쳤다. 특히 1970년대 초, 일본 소비자운동의 선구자인 노무라 가즈코 등을 통해 접한 일본 생활클럽생협 및 유기농업 단체 등과 교류는 한국 생협운동의 생명사상을 독자적으로 발전시키는데 도움이 되었다.

1980년대를 거치며 경기도 지역 신협 임원 및 실무진, 그리고 원주 지역 리더의 일본 연수가 진행되었다. 경기도에서 활동하던 이들은 당시 마을금고의 소비조합 운영방식(대형점포식, 리베이트 등)을 비판하며 일본의 생협 방식을 활용하고자 하였다. 여기에 더해 유기농업과 소농, 그리고 소비자를 직접 연결하는 방식을 고안하여 1985년 안양생활소비자협동조합을 창립하였다. 이 과정에서 정농회, 풀무원농장, 가톨릭농민회 등과 논의와 협업을 진행했다.

원주에서는 남한강 수재 극복과 농촌 문제 해결을 위한 과정을 모색하는 과정에서 신협과 생협이 발전하였다. 특히 1983년 가톨릭농민회의 소개로 일본 야마기시회와 일본생활클럽생협, 고베청년학생센터 등을 방문하면서 유기농업과 생산자-소비자 연대를 통한 도농상생운동을 접하게 되었다. 이후, 원주에서는 농촌과 도시의 연결, 그리고 생산자와 소비자의 신뢰, 소비를 넘어선 생명을 중시하는 사고방식의 전환을 강조한 한살림운동을 전개하였다. 1985년 원주소비자조합이 창립되었고, 1986년 서울 제기동에서 한살림농산이 설립된 후 30년 이상 한살림 생협 활동이 이어지고 있다.

또한 한국 생협은 시민운동과 결합하여 진행되었다. 여성민우회는 여성운동의 대중화를 위하여 1989년 여성민우회생협(現 행복중심생협)을 설립하였고, 노동운동 및 지역주민운동에 참여한 이들은 새로운 운

동 방식으로 협동조합에 관심을 갖고 아이쿱생협을 창립하였다. 생협의 경우 초기에는 사업 효율화를 위하여 생협의 공동물류센터 운영 방안을 모색했고, 그 과정에서 수도권사업연합회(現 두레생협), 21세기생협연대(現 아이쿱생협) 등과 같은 개별 연합회가 구성되었다. 더불어 1996년 생협중앙회(現생협연합회추진위)를 중심으로 생협법 제정을 추진하여, 1999년부터 소비자생활협동조합법이 시행되었다.

이후 먹거리를 중심으로 한 생협(한살림, 아이쿱생협, 두레생협, 행복중심생협)은 개별 연합회 중심으로 확대되었다. 2020년 기준 조합원 130만 명, 출자금 2100억원, 공급액 1조 3100억원으로 성장하였다. 한살림 대전과 충주제천 등 지역생협에서는 2010년대 초부터 지역물류와 인근 지역 농가와의 직거래를 통해 생산자와 소비자의 신뢰를 이어가기 위한 지역물품을 판매하고 있다.

2010년대 전후, 지역 농업의 활성화와 지역운동이 결합된 로컬푸드협동조합운동이 추진되었다. 로컬푸드협동조합운동은 수도권 중심으로 운영되고 있는 생협과는 달리 지역에 물류 거점을 두고, 지역을 단순한 물류의 공급처가 아닌 농업과 소비의 주체성과 이들의 연계를 보다 강조하고 있다. 1990년대 초 쌀 시장 개방 반대운동과 신토불이(身土不二) 운동 등이 전국적으로 확산되면서 농협 등에서 직거래장터를 개장하였고, 지역 단위에서도 지역 농민과 근거리 소비자를 연결하는 운동을 진행하기 시작하였다.

1990년대 후반부터 원주, 서천, 청주 등의 농민 직거래 장터를 비롯하여 전국여성농민총연합회의 공동체지원농업(CSA 형태) 일환인 제철꾸러미(現 언니네밭) 등 로컬푸드 운동이 전개되었다. 부산의 경우 1996년부터 중간 유통단계를 생략한 지역 농산물 직거래와 공동구매활동 그리고 환경보호와 지역문제 해결을 통합한 부산생활협동조합이 2001년에 창립하였다. 이후 2012년에는 ‘순환과 공생의 지역 살림’을 목적으로 한 대전 품앗이생협이 창립하였고, 로컬푸드 유통과 함께 지역 내 사회적 경제 물품도 판매하고 있다.

2000년대 후반부터는 인구감소와 고령화, 지역간 불균형 그리고 농가 부채 증가 등 문제 해결의 핵심전략으로 완주군 등에서 로컬푸드 정책을 추진하고 있다. 민관협치로 추진된 완주로컬푸드는 2008년부터 시작되었고, 2014년에는 완주로컬푸드협동조합을 창립하였다. 이후 공공급식, 로컬푸드 인증제, 가공센터 구축 및 마을공동체 기업 등으로 확대되고 있다. 또한 최근에는 2012년에 시행된 협동조합기본법을 기반으로 경북 지역의 로컬푸드 유통 확대를 목적으로 한 대구경북로컬푸드이종협동조합연합회 창립으로 이어져 활발하게 진행되고 있다.

2장

협동조합 설계하기

01 로컬푸드협동조합의 7원칙

협동조합의 7원칙은 협동조합의 정의, 가치와 더불어 협동조합의 정체성을 형성한다. 협동조합의 정체성은 협동조합인들의 공통의 언어이기에 그 언어를 알고 쓸 줄 알아야 협동 관계가 만들어질 것이다.

이 장은 우선 협동조합의 7원칙을 이해하고, 그 원칙을 실제 조직 운영에 적용함에 있어 로컬푸드 사업을 하는 협동조합이 고려해야 할 점을 추가한다. 원칙이란 모든 조합원이 이해할 수 있어야 하고, 실천할 수 있어야 하며, 그 원칙을 제대로 지킬 때 조합원들은 혜택을 누릴 수 있도록 해야 하며, 제대로 지키지 않을 때는 그에 따른 평가에 기반하여 시정하고 개선해야 한다.

또한 이러한 원칙이 제대로 지켜졌을 때 협동조합은 기초를 튼튼히 하여 그 힘을 바탕으로 중국에는 커다란 협동의 힘을 발휘할 수 있게 된다. 한 마디로 협동조합의 7원칙은 협동조합의 민주적인 운영과 사업의 지속가능성을 보장해주는 토대라 할 수 있다.

1. 제1원칙: 자발적이고 개방적인 조합원제도

⇒ 주인노릇하는 조합원제도를 운영하기 위한 원칙

1) 협동조합은 조합원제도를 둔다

협동조합은 조합원이 협동하여 주인노릇을 하는 조직이다. 주인노릇이란 '갑질'이 아니며, 주인은 시키는 사람이 아니다. 협동조합의 주인은 참여하여 돌보는 사람이다. 그렇기 때문에 협동조합은 출자금을 낸다고 아무나 가입시켜서는 안 되며, 누구에게나 열려있지만 아무나 받으면 안되는 것이 조합원제도이다. 따라서 조합원제도에는 조합원의 자격, 조합원의 가입절차, 조합원의 권리와 의무가 명시되어야 한다.

조합원제도를 제대로 운영해야 협동조합의 첫 단추를 제대로 끼울 수 있다

로컬푸드협동조합을 비롯하여 소비자생활협동조합, 신용협동조합 등 많은 협동조합은 조합원이 이용을 목적으로 가입한다. 이런 까닭에 조합원이 많으면 많을수록 이용을 많이 할 것으로 생각하고, 게다가 조합원이 많아야 출자금도 많이 모이니 빨리 설립하고 자금난을 덜 겪을 것이라고 생각한다. 그러나 가입한다고 다 이용하지 않는다는 것이 이미 확인되었으며, 사람이 많으면 그만큼 관리비용도 늘어난다. 예컨대 불평이나 불만을 제기하는 사람이 많아지면 그만큼 운영하기도 어려워진다. 따라서 조합원제도를 형식적으로 운영하면 나중에 그에 따른 대가를 치르게 된다는 점을 꼭 기억하자.

조합원제도의 목적은 조합에 가입함으로써 조합원이 누릴 수 있는 혜택이 무엇인지 알려줄 뿐 아니라, 그 혜택을 누리기 위하여 어떻게 주인노릇을 할 것인지 조합원의 책임과 의무를 분명히 알려주기 위함이다. 특히 조합원은 단순히 손님이 아니고 주인이기 때문에 자신이 주인인 조직인 협동조합의 운영원리가 무엇인지 알고 의사결정을 해야 한다는

것을 반드시 알려주어야 한다.

조합원제도는 무엇을 어떻게 협동하자고 약속하는 과정이다

또 조합원제도는 조합원들이 지속가능한 협동조합을 만들기 위해 무엇을 어떻게 협동하자고 약속하는 과정이다. 예컨대 조합원들이 질 좋은 건강한 먹거리를 보다 저렴하게 구입하기 위해서는 포장이나 진열에 필요한 노동을 협동하여 인건비를 줄이거나, 지역사회에 더 많은 사람이 참여하도록 생산자들과 함께 홍보를 하거나, 행사를 할 때 참여하는 등 다양한 조합원 활동에 참여하며 협동조합이 지속가능할 수 있도록 기여해야 한다는 점을 안내해야 한다.

누구는 참여하고 누구는 참여하지 않으면서 모두가 똑같은 혜택을 누린다면 참여한 사람은 공정하지 않다고 불만을 가지게 된다. 그렇게 되면 조합원들 사이에 간극이 생겨 결속력이 약화되어 협동의 힘이 발휘되지 않는다. 협동조합은 협동하기 위해 만들었고, 협동을 해야 성공하는 기업이다. 그러니 협동을 개별 조합원의 의지에만 맡길 것이 아니라 협동할 수 있는 내용과 방법을 알려주어야 한다.

2) '자발적' 으로 가입하고, '개방적' 으로 받아야 한다

'자발적인' 은 조합원이 되려는 사람의 입장이며, 스스로 선택한다는 뜻이다

'자발적'이라는 뜻은 조합원이 스스로 선택하고 결정해서 가입한다는 뜻이다. 강요에 의해 억지로 가입하거나 인정에 이끌려 도와주는 셈치고 가입하면 제대로 주인노릇을 할 생각을 하지 않는 '방관자' 나 이용하지 않는 '휴면조합원'이 될 수 있다. 나의 자유로 내가 선택할 때 책임을 지게 되고, 책임을 질 수 없을 때는 미안한 마음을 가지게 된다. 아무런 책임을 지지 않으려는 사람이 어찌 주인노릇을 제대로 할 수 있을까? 그러니 스스로 선택하도록 잘 안내해야 한다. 잘 안내한다는 것은 우리 협동조합은 무엇을 하려고 하며, 그것이 다른 기업과 어떤 차별성과 장

점이 있는지 분명히 알려주는 것이다.

'개방적인' 은 조합원을 받아들이는 협동조합의 입장이며, 아무나 받아들이라는 뜻은 아니다

'개방적'이라는 뜻은 협동조합의 조합원이 되려는 사람의 종교나, 성, 정치적 성향 등의 이유로 차별하지 않아야 한다는 뜻이다. 왜냐하면 조합원의 자격은 협동조합의 설립 목적에 동의하고, 조합원으로서 책임과 의무를 다 하는 것이지 그가 가진 배경이 아니기 때문이다. 예컨대 특정 정당의 핵심 당원으로서 열렬히 활동하는 사람이 가입의사를 밝힐

■ 권리와 책임에 따른 조합원의 자격 유형

협동조합은 권리만 주장하고 책임과 의무를 하지 않는 조합원으로 구성되지 않도록 조합원 자격을 구분한다. 조합원 자격은 권리와 책임을 기준으로 구분하며 정조합원, 준조합원, 예비조합원의 유형이 있다.

① 정조합원

정조합원은 조합원으로서의 책임과 의무를 다 하며 의사결정 참여 등 조합원으로서 누릴 수 있는 모든 권리를 행사할 자격을 갖춘 조합원이다.

② 준조합원

준조합원은 조합원에 준하는 자격을 가진 조합원으로서 협동조합이 제공하는 혜택은 조합원과 동등하게 누리되 임원이 되거나 의사결정에 참여하는 권리가 제한된다. 기준은 이용 실적, 참여 정도, 기여 정도에 따라 판단한다.

예컨대 소비자(이용자)조합원의 경우 일정한 기간동안 조합의 사업을 이용하지 않거나, 생산자 조합원의 경우 매장운영에 차질을 빚는 행동을 하거나 소비자조합원들의 불만이 많이 접수되는 물품을 제공하는 경우, 또는 '조합원의 경제적 참여' 의 원칙인 증거를 전혀 하지 않는 경우 등이다. 이 경우 정조합원에서 준조합원으로 강등될 수 있다.

그러나 가장 중요한 것은 조합원에게 먼저 시정을 요청하여 개선이 되는 경우 정조합원의 자격을 유지할 수 있도록 하는 것이다. 그러나 여러 차례의 시정요청에도 불구하고 개선되지 않는다면 준조합원으로 강등할 수 있다.

③ 예비조합원

예비조합원은 정식으로 조합원의 자격을 갖추기 전 단계로서, 가입 후 일정한 기간동안(보통 6개월에서 1년) 검토 한 후 심사하여 정조합원의 자격을 가질 수 있다. 이 제도를 두는 목적은 첫째, 조합원이 협동조합에 꼭 가입할 필요가 있는지 판단할 수 있는 시간을 갖도록 하기 위함이나 둘째, 가입 후 조합원의 기본 의무인 신입 조합원 설명회 등에 아직 참석하지 않았거나, 정관에서 정한 출자금에 납입되지 않은 경우 등 조합원으로서의 자격을 아직 갖추지 않은 이들이 자격을 갖추 수 있도록 하기 위함이다. 예비조합원은 임원이 되거나 의사결정에 참여할 권리를 행사하지 못한다.

때 꺼릴 수 있다. 혹시 가입 이유가 자신의 정치적 영향력을 확대하거나 조합원들을 대상으로 정치선동을 한다든지 하면 어찌나 하는 염려 때문일 것이다. 또는 그 사람이 사업을 하는 사람이면 자신의 고객을 유치할 목적으로 가입할 가능성도 있다. 어떤 경우이든 그의 성향과 의도를 판단해서 배제하는 것은 차별이다.

가입 의사를 밝힌 이가 조합원으로서 의무와 책임을 하는 데 동의하면 가입을 허용해야 한다. 다만 가입 후 그가 조합의 규칙을 따르지 않고 부적절한 행동을 한다면 그에 따른 제재를 가하거나 탈퇴를 시킬 수도 있다. 이러한 까닭에 조합원제도는 꼼꼼히 마련해야 한다. 왜냐하면 조합원제도는 아무나 받아들이라는 뜻이 아니라 부적절한 사람을 걸러내기 위한 목적도 있기 때문이다.

2. 제2원칙 : 조합원에 의한 민주적 통제

⇒ 조합원이 결정하고 조합원이 책임지는 협동조합을 만들기 위한 원칙

1) 협동조합은 조합원이 통제하는 기업이다

대한민국은 민주공화국이고, 모든 권력을 국민으로부터 나온다. 협동조합도 같은 이치다. 그래서 협동조합은 조합원이 주인이고 주인된 조합원의 자치(自治)로 운영되는 기업이다. ‘한 사람은 모두를 위해서, 모두는 한 사람을 위해서’가 협동조합의 모토이다.

조합원이 통제한다는 뜻은 최고 의사결정기구가 총회라는 뜻이다

통제는 결정하고 책임지는 일이다. 그래서 조합원에 의한 민주적 통제라는 뜻은 조합원 한 명이 아니라 모든 조합원이 동일한 권리(1인1표)

를 가지고 통제한다는 뜻이고, 그렇기 때문에 모든 조합원이 참여하는 총회가 최고의사결정기구가 된다.

여기서 말하는 통제는 보통 일반기업에서 말하는 경영과는 다른 뜻이다. 왜냐하면 협동조합의 경영은 보통 임원인 이사회가 담당하기 때문이다. 그런데 많은 조합원이 평조합원보다 이사가 높은 자리에 있다고 생각한다. 그렇지 않다. 엄밀하게 말하면 이사회는 최고의사결정기구인 조합원 총회가 일상적인 조직의 운영과 사업의 경영을 위임한 기구이기에 조합원의 통제를 받아야 한다. 이사회는 조합원총회에서 결정된 사안의 집행을 책임지는 단위이지 조합원 위에 군림하는 지배자가 아니다.

조합원이 통제하려면 경영책임자(이사회)는 조합원에게 ‘보고’ 해야 한다

그러면 조합원은 어떻게 협동조합을 통제할 수 있을까? 독일의 문호 괴테는 “사람은 누구나 자신이 알지 못하는 것을 소유하려 하지 않는다”라고 말했다. 이 말을 해석하면 사람은 자신이 알지 못하면 주인이 될 생각을 하지 않는다는 뜻이다. 주인이 될 생각이 없으면 책임을 질 생각을 하지 않고, 그러면 책임을 지기 위한 의사결정에도 참여하지 않게 된다. 이런 상황에서 어떻게 조합원이 협동조합을 통제할 수 있게 되겠는가?

따라서 경영의 책임을 지는 이사회는 반드시 조합원에게 협동조합의 상황을 알려주어야 하는 ‘보고의 책무’를 가져야 한다. 보고의 책무란 이사회가 조합원 총회에서 결정된 사항을 어떻게 집행할 것인지, 또 집행 후 어떤 결과가 나왔는지 알려주어야 한다는 것이다. 이를 위해 이사회는 이사회 회의록을 조합원에게 공개하고, 때로는 직접 조합원을 대상으로 경영보고회를 개최하여 설명해주어야 한다. 이러한 과정을 통해 조합원들은 조합이 제대로 운영되고 있는지 상황을 파악할 수 있으며, 문제가 있는 경우 시정을 요구하거나 필요하면 대책을 세우기 위한 의견을 낼 수도 있다. 이 모든 과정이 조합원이 참여하는 통제하는 과정

이다. 따라서 보고는 조합원이 주인노릇을 하고 의사결정을 통해 민주적인 통제를 하는 데 있어 가장 기본적이고 중요한 책무이다.

또한 충실한 보고는 투명한 운영의 상징이므로 조합원들의 신뢰를 얻을 수 있다. 경영이 악화되면 조합원들에게 질타를 받을 것이 두려워 투명하게 공개하지 않는 경우가 있다. 그러나 ‘호미로 막을 것을 가래로 막는다’는 속담이 있듯이 미리미리 알려져 대책을 세우지 않아 나중에 더 큰 문제를 발생시키면 신뢰를 회복하기 어렵게 된다. 이렇게 신뢰가 무너지면 조합원이 이탈하게 되어 협동조합의 결속력은 깨어지므로 이보다 더한 위기는 없다는 것을 기억하도록 하자.

2) 협동조합은 ‘민주적 가격결정’의 전통을 가진다

앞 1장에서 보았듯이 협동조합의 운영원칙의 초석을 다진 ‘로치데일 공정개혁자회’가 가장 중요하게 생각한 것은 공정함이다. 그 공정함이란 시장 관계를 공정하게 형성한다는 뜻이다. 그렇게 되려면 거래하는 가격은 생산자, 가공자, 유통업자, 상점이 두루 그 거래를 통하여 자신의 생계를 유지할 수 있도록 적절한 이윤을 남기고 소비자는 지불할 수 있어야 한다는 원칙을 가져야 한다. 거래를 통해 어느 한쪽이 이익을 보고 다른 한쪽은 손해를 본다면 그 거래는 지속가능하지 않기 때문이다. 한국의 소비자생활협동조합이 ‘책임생산, 책임소비’의 원칙을 세운 것도 이러한 전통을 계승한 것이다. 마찬가지로 북반구의 소비자와 남반구의 가난한 나라의 생산자와 노동자가 교역을 하는 공정무역 또한 같은 원칙을 가진다. 이처럼 협동조합의 전통은 거래가 모두에게 두루두루 이익을 줄 수 있는 관계를 만드는 것, 그렇기 때문에 가격결정은 각 이해관계자가 동일한 권한을 가지며 민주적으로 결정해야 한다는 전통을 가지게 되었다. 로컬푸드협동조합도 이러한 전통을 어떤 방식으로 실천할지 원칙을 가져야 할 것이다.

민주적 가격결정이란 소비자(이용자), 생산자, 노동자 등 각 이해당사자의 처지를 고려해서 가격을 결정하는 방식이다

보통 협동조합은 조합원을 위해서 편익을 제공하고, 다중이해당사자구조를 가지는 사회적협동조합은 조합원 뿐 아니라 지역사회 주민들을 대상으로 편익을 제공하는 목적을 가진다. 로컬푸드협동조합의 경우 특별법 상의 소비자생활협동조합, 협동조합기본법 상의 다중이해관계자협동조합, 직원협동조합, 사업자협동조합, 사회적협동조합 등 다양한 방식으로 설립될 수 있으나 기본적으로는 생산자와 소비자의 안정적인 관계를 통해 운영되는 특징이 있다. 그러므로 로컬푸드협동조합에서 가격은 생산자가 자신의 업을 계속할 수 있고, 소비자에게는 접근성이 있어야 하며, 그 사업으로 매장은 일하는 노동자에게 적절한 임금을 보장할 수 있어야 하며 운영비를 충당할 수 있어야 한다. 이처럼 가격은 단순히 물건값이 아니라 모두가 공존할 수 있는 핵심고리다.

민주적 가격결정이 시장관계의 지속가능성을 보장한다

만약에 가격결정을 시장을 기준으로 한다면 가격이 폭등하여 소비자가 구입할 수 없고, 가격이 폭락하여 생산자는 원가도 보장받지 못하는 사태가 발생할 수 있다. 이렇게 될 경우 협동조합 방식으로 로컬푸드를 운영하는 장점이 사라질 것이다. 따라서 시장의 상황에 좌지우지되지 않도록 조절하는 일이 중요하다.

협동조합의 지속가능성이 가격에만 달려있는 것은 아니지만 가격을 결정하는 과정 자체가 조합원이 누리는 편익을 결정하고, 조합원의 처지를 살피며, 조합원이 책임져야 할 것이 무엇인지 알게 되는 참여경영의 과정임을 알아야 할 것이다. 그러므로 로컬푸드협동조합은 민주적인 가격결정의 원칙을 수립하여 지속가능성을 보장할 수 있도록 해야 한다.

■ 현재의 가격결정 방식의 문제점과 민주적 가격결정 원칙 수립의 필요성

1. 현재의 원칙

로컬푸드 직매장의 가격결정은 계약결정과 생산자 자기결정 두 가지로 나누어 볼 수 있다. 계약결정은 로컬푸드 시스템 전략의 핵심인 '기획생산-책임소비'를 운영원리로 할 때 이루어진다. 기획생산이란 소비자 및 소비자 수요를 예측하여 일정 품목을 일정한 생산 기준에 따라 재배 등의 방식을 통해 안정되게 생산하는 방식을 말한다. 책임소비란 기획생산품을 소비자가 책임을 지는 것이다.

따라서 '기획생산-책임소비'는 생산단계 이전에 '생산-유통-소비'의 3주체가 모여서 사전에 논의하고 협의 계약하여야 한다. 이는 시장의 무정부성에 의한 가격등락에 따른 생산자와 소비자의 위험을 완화하는 사회연대(도농결사)의 원리이기도 하다. 이러한 '사회적 가격결정'은 소비자생활협동조합을 통해 모델링되었으나, 궁극적으로는 일정 규모 이상의 (지방)정부와의 거버넌스를 통한 푸드플랜을 통해 완성될 수 있다. 일반적인 로컬푸드 직매장의 경우, '기획생산-책임소비'는 김장철을 대비한 절임배추 등 일부 품목에 제한될 수밖에 없다. 이런 까닭에 현재 대부분의 경우 생산 농가가 직접 가격을 결정하는 생산자 자기결정을 기본 원칙으로 한다.

2. 현재 방식의 문제점과 통일된 관점의 필요성

우선 계약결정 가격의 경우 계약가격과 시중가격 간 차이가 나는 문제, 품질이 계약조건에 맞지 않을 때 발생하는 문제가 있다. 생산자 자기결정 가격의 경우 생산자 자기결정 가격과 시중가격에 차이가 나거나, 동일 품목에 다수의 생산자가 입점할 때 경쟁에 불일 것인가, 합의된 가격을 정할 것인가 하는 문제가 있다.

이러한 문제가 발생하고 있으므로 ① 협의기구를 두어 직매장 운영진과 생산자조직 두 주체 사이에 상시적인 협의기구를 통해 쟁점을 다루거나, 품목별 생산자조직을 통해 쟁점을 다룬다 ② 시장가격을 상시 점검한다 ③ 가격안정기금 등을 둔다. 등의 보완책이 제시되고 있다.

이러한 상황에서 로컬푸드협동조합은 가격결정 방식에 대한 공통의 관점과 기본원칙을 가질 필요가 있다. 왜냐하면 첫째, 현재의 가격결정 방식으로 인해 문제가 발생하고 있으며, 둘째, 문제가 발생하는 협동조합이 알아서 해결하도록 맡긴다면 조직력과 리더십에 따라 해결 능력에 차이가 발생하여 로컬푸드협동조합의 통합력이 떨어질 것이며, 셋째, 로컬푸드협동조합마다 가격결정의 원칙을 달리하면 네트워크와 연합체를 구성하여 유기적인 관계를 맺기 어렵기 때문이다.

3. 제3원칙: 조합원의 경제적 참여

⇒ 조합원이 투자하고 이용하는 지속가능한 협동조합이 되게 하는 원칙

1) 출자금은 입장료가 아니다

협동조합에 가입하려면 가입서를 작성하고 출자금을 내야 한다. 그래서 많은 경우 가입하는 조합원들은 출자금을 마치 입장료처럼 생각하

는 경향이 있다. 즉 내가 야구를 관람하러 야구장에 들어가려면 내는 입장료처럼 생각한다는 것이다. 그러나 출자금은 입장료가 아니라 내가 이용할 협동조합의 운영자본이다. 왜냐하면 협동조합은 조합원이 주인이므로 조합원의 출자금이 곧 조합의 자본이기 때문이다.

출자는 협동조합이라는 공동의 집을 짓는 벽돌을 놓는 것이다

내가 살 집을 마련하기 위해 돈을 모으고 적금을 붓듯이 협동조합은 조합원이 필요해서 이용하려고 만든 조직이기 때문에 조합원이 돈을 내서 만들어야 한다. 그래서 출자금은 협동조합이라는 집을 지을 때 벽돌을 놓는 것과 같다. 나는 하나의 벽돌을 놓지만 나와 같은 조합원들이 하나씩, 둘씩 그렇게 벽돌을 놓아 함께 집을 짓는 것이다. 나만을 위한 이 용권을 얻는 것이 아니라, 모두를 위한 집을 짓는 사람이 되는 것이다.

조합원은 협동조합의 투자자이며, 살다 보면 집을 고쳐야 하듯 증자도 해야 한다

우리가 집을 지어봐도 낡으면 수리해야 하고, 식구가 늘어나면 새로 방도 만들고, 때로는 이사도 가야 한다. 그때마다 돈이 드니 미리미리 저축해 두어야 하듯이 협동조합도 적립금을 마련해 두기도 하지만 그 결로 모자랄 때가 많이 있다. 그럴 때는 같이 사는 식구들이 함께 돈을 마련해야 하는 것처럼 조합원도 있는 만큼, 가능한 만큼, 때로는 적금을 깨기도 하면서 함께 돈을 마련해야 한다. 이처럼 협동조합의 조합원들은 단지 이용객이 아니라 투자자의 역할도 해야 한다.

그런데 이런 협동조합의 운영원리를 잘 모르는 조합원들은 "사업을 하면 이익을 남겨서 필요한 데 사용해야지 왜 조합원들에게 돈을 달라고 하느냐"고 따지기도 한다. 그러나 경기가 악화되어 열심히 해도 예상치 않은 손실을 볼 때도 있고, 매장 가까이 경쟁업체가 나타나서 매출이 줄어들 수도 있다. 그리고 때로는 조합원들에게 더 많은 편익을 제공하기 위해 신규매장을 내야 하는 경우 투자의 개념으로 자본이 필요하

■ 조합비제도

조합비는 조합원들이 협동조합의 운영에 필요한 자본을 충당하기 위해 납부하는 돈으로 출자금과는 달리 탈퇴시 환급되지 않는다. 그래서 보통 조합비는 조합원들의 자발적인 선택에 맡겨둔다.

조합비는 그 목적에 따라 다음과 같은 성격을 가진다: ① 사업 초기에 수익이 충분하지 않아 부족한 조합 운영비를 충당하기 위한 운영비 ② 예상치 못한 어려움이 발생하거나 긴급하게 지출할 상황이 생길 때를 대비한 예비비 ③ 아직 확실한 결과를 예측하기 어려워 시험적으로 벌이는 사업이나 활동을 시도하기 위한 시범사업비 ④ 비조합원이지만 조합이 제공하는 재화나 서비스의 혜택을 제공하기 위한 사회사업비 등.

조합비제도를 운영할 때 주의해야 할 것은 조합비를 내는 조합원과 내지 않는 조합원 간 차별을 두어서는 안 된다는 점이다. 예컨대 조합비를 내는 조합원에게 특정한 품목에 우선권을 준다든지, 줄을 안 서도 되게 한다든지 하는 특혜를 주어서는 안 된다. 왜냐하면 조합비는 이름 그대로 조합을 위한 돈이지 개인을 위한 돈이 아니기 때문이다.

다. 그러므로 조합원들은 조합에 필요한 자본을 조달하는 역할을 해야 한다는 것을 알아야 할 것이다. 이런 경우에 대비하여 조합원들과 항상 무엇을 어떻게 협동할지 논의하고 충실히 보고해야 한다. 이와 더불어 매번 필요한 자본을 조달하는 수고로움을 덜기 위해 조합비제도를 활용하거나 소액의 일정한 액수를 자동증자 할 수 있는 방안도 마련해 두는 것이 안정적이다.

2) 협동의 결실 '적립금' 은 모두를 위해 사용되어야 한다

적립금은 가장 협동조합다운 돈이다

출자와 증자를 통해 자본을 마련하지만, 이 돈은 조합원 개인소유로 탈퇴시 환급해야 한다. 그러므로 이 돈은 협동조합의 계정에 채무로 기록된다. 이런 까닭에 조합원들의 출자금으로만 운영한다면 협동조합은 불안정한 자본으로 운영하게 되어 지속가능하기 어렵다. 그래서 협동조합은 적립금제도를 운영한다.

적립금은 비분할 또는 불분할 적립금으로 불리는데 영어로는 indivisible reserve로서 적립금이라는 자본의 성격 자체가 '나누어가질 수 없는 돈'이라는 뜻이다. 그러니까 적립금은 어느 누구의 것이 아닌

공동소유이기에 배당할 수 없다. 이러한 조항을 두는 까닭은 첫째, 협동조합의 이익은 협동의 결과이기에 그 결과물을 개인의 이익을 위해 사용하는 것은 운영원리에 맞지 않으며, 둘째, 협동조합의 목적은 개인의 이익을 극대화하는 것이 아니라 그 조합이 존재함으로써 조합원이 지속적으로 혜택을 받는 것이므로 개인에게 배당하지 않고 공동의 자산으로 형성하는 것이 목적에 부합하기 때문이다. 세 번째 이유는 협동조합이라는 조직의 구성원의 결속력을 강화하기 위해서는 우리의 것, 즉 '공동의 것(communs)' 이 많아져야 하기 때문이다. 그러니 비분할적립금은 가장 협동조합다운 돈이라 할 수 있다. 적립금에는 두 유형이 있는데 협동조합 법이 있는 경우 법정적립금을 조성하고, 조합원들의 총회를 통해 임의적립금을 둘 수 있다.

잉여의 분배는 제한하고 사업과 사람의 발전에 돈을 써야 한다

적립금의 조성 방법과 사용을 보면 협동조합이 일반 자본기업과 어떻게 다른지 가장 잘 알 수 있다. 협동조합의 전통에 따르면 우선 협동조합은 잉여가 발생하면 가장 먼저 적립해야 한다. 이렇게 적립을 한 후 배당을 할 때도 자본에 따라 배당하기보다는 이용 정도에 따라 배당한다는 원칙을 가진다. 왜냐하면 이용을 많이 해야 협동조합의 사업이 활성화되어 이익이 발생하기 때문에 그 기여를 높이 사는 것이다. 마지막으로 자본에 대한 배당을 하는 경우는 드물고 출자금에 대하여 '제한적으로 이자를 지급한다'는 전통을 가진다. 왜냐하면 자본 기여를 인정하고 그에 따라 보상을 할 필요가 있지만 자본에 너무 많은 이익을 주면 이자놀이밖에 되지 않기 때문이다.

이 모든 협동조합의 전통은 조합의 지속가능성을 보장하고 사업이 발전할 수 있도록 고안한 협동조합만의 장점이다. 이익이 생겼다고 금방 다 나누어버린다면 필요한 자본을 어떻게 조달할 수 있겠는가? 그래서 이 적립금은 사업에 필요한 연구와 개발에 투자하고, 필요한 설비를 마련하는데 사용한다. 또는 협동조합의 수준은 그 조합원의 수준이므로

조합원의 교육과 발전을 위해 사용한다.

마지막으로 적립금은 ‘귀속(歸屬)조항’이라는 것이 있다. 협동조합이 해산되거나 청산절차를 밟을 경우, 남은 적립금은 유사한 사업을 위해 사용되지, 어떤 경우에도 조합원들에게 분배할 수 없다. 이 귀속조항은 협동조합의 가치도 있듯이 협동조합이 자기 책임을 다 하는 기업으로서의 성격을 드러내면서도 또 사회적 연대를 실현한다는 것을 보여주는 전통이다.

4. 제4원칙: 자율과 독립

⇒ 흔들리지 않고 협동조합다움을 유지하기 위한 원칙

‘자율과 독립’은 협동조합의 역사에서 뒤늦게 도입된 새로운 원칙이다. 그 내용을 보면 “정부를 포함한 다른 조직과 협약을 체결하거나 외부에서 자본을 조달할 경우”라고 되어 있다. 이 문구를 통해 우리는 협동조합의 조합원에 속하지 않는 외부의 자본을 허용한다는 것을 알 수 있다. 이전에는 국가의 간섭과 통제가 경계 대상이었는데 자본의 조달이 중요한 사안이 되면서 이제 자율성을 가지고 자본시장에 대한 독립을 유지하는 것이 관건이 되었다는 것을 반증한다.

1) ‘자율(自律)’: 스스로 규칙을 만들어야 세운 목표를 실현할 수 있다

자율은 자신에게 필요한 규칙을 스스로 만든다는 뜻이다. 그런데 우리가 규칙을 만드는 까닭은 어떤 목표에 도달하기 위해서이다. 이 자율은 협동조합의 정의에서 “공통의 경제, 사회, 문화적 필요와 열망을 충족시키기 위하여”라는 문장과 관련되어 있다. 즉 우리 협동조합이 추구하는 목적을 실현하기 위하여 어떤 규칙이 필요한지 정하는 것이다.

좋은 규칙은 세운 목표를 실현할 수 있는 현실적인 규칙이다

협동조합은 같은 유형이라도 누가 하는지, 어디서 하는지 등 주체와 지리적 조건에 따라 목적과 방식이 달라진다. 보통 처음 협동조합을 설립할 때 다른 곳은 어떻게 하는지 알아보고 모범사례를 방문해서 배우기도 한다. 그리고 어떻게 설립하면 좋을지 필요한 교육을 받는다. 하지만 남의 것이 나의 것이 될 수 없다. 좋은 사례가 있어서 벤치마킹하거나 모범사례를 배울 때도 항상 자기의 처지와 조건에 맞게 적용해야 한다. 좋은 규칙은 내가 실천할 수 있는 규칙이기 때문이다. 내용이 좋고 조합원들이 실천할 수 없는 규칙을 정하면 성과가 나지 않는다. 따라서 규칙을 정할 때는 우리 협동조합에 필요한 것인지, 조합원들이 실천 가능한지, 규칙을 지킴으로써 정한 목적을 달성할 수 있는지 조합원들과 함께 검토하고 합의해서 정해야 한다. 그러니 자율성은 누가 보장해주는 것이 아니라 스스로 지키는 것이다.

남의 정관 베끼지 말고 우리에게 맞는 ‘정관 만들기’ 부터 시작해야 한다

정관은 협동조합이 이룩하고자 하는 목적과 그것을 실현하기 위한 규칙을 담은 협동조합의 자치법이다. 그러므로 모든 조합원은 정관의 내용을 알아야 하고 실천할 수 있어야 한다. 보통 협동조합을 설립할 때 표준정관을 참고하는데, 단순히 참고하는 데 그치지 않고 그냥 베끼거나 그럴싸하게 보이는 부분을 가져오는 경우가 종종 보인다. 비록 남의 것을 베끼더라도 조합원들과 함께 검토해서 이해하고 실천할 수 있는지 따져봐야 하는데 이 과정을 제대로 거치지 않는 경우가 있다. 또는 조합원들이 잘 모르는 부분이 있다면 충분히 설명해서 이해했는지 확인한 후에 채택하지 않고, 형식적으로 통과시키는 경우도 있다. 그러다보니 조합원들은 우리 정관에 어떤 내용이 있는지 모르고 각자의 생각대로 말하거나 각자의 방식대로 참여하여 소통과 협동에 장애가 생긴다. 한 나라가 화합해서 잘 운영되려면 모든 시민이 법과 질서를 지켜야 한다. 마찬가지로 협동조합도 정관을 지켜야 혼란이 생기지 않고 소통이 원활

하여 체계적으로 운영될 수 있다. 그러나 우리의 법인 우리의 정관 만들기는 우리 손으로 해야 한다.

2) '독립' : 외부의 자원을 동원하거나 협력할 때 지켜야 할 원칙이 있다

독립은 타자(외부)와의 관계에서 자기 원칙을 가지고 압력과 간섭에 흔들리지 않는 것이다. 3·1독립운동에서 민족자결권을 보장하라고 요구한 것에서 보듯이 스스로 결정할 권리가 보장되어야 독립성을 유지할 수 있다. 그러므로 독립은 자율을 통해 실현된다.

법과 제도에 휘둘리지 않아야 한다

협동조합은 조합원들의 자치조직이지만 협동조합이 소재한 국가와 지역의 법과 제도의 영향을 받을 수밖에 없다. 과거 협동조합은 많은 나라에서 개발독재의 도구로 활용되어 협동조합답게 민주적으로 운영되지 못한 사례가 있다. 또는 협동조합에 우호적인 정부나 지자체의 경우 협동조합에게 어떤 사회적 임무를 맡기거나 권위적인 공적 기관이 과도하게 통제하는 경우도 있다. 이때 협동조합이 권력에 굴복하여 무리한 요구를 받아들이면 운영에 파행이 생길 수 있다. 왜냐하면 협동조합은 조합원들에게 혜택을 주고 조합원들이 참여하여 운영되어야 하는데 외부의 간섭과 통제를 받게 되어 조합원의 자치력은 떨어지고 의존성이 높아지기 때문이다. 그러므로 법과 제도를 활용하는 경우 공공부문과의 관계에서 협동조합의 원칙이 훼손될 여지가 있는지 검토하여 신중하게 판단해야 한다.

시장에서 살아남기 위해 일반기업에 동화되지 않아야 한다

협동조합이 시장의 경쟁에서 살아남기 위하여 때로는 합병과 통합을 통해 거대화하거나 외부 금융기관의 자본을 끌어들이는 일이 많아졌다. 이렇게 시장에 진출하면서 효율과 전문성의 명분으로 일반기업의

경영방식을 모방하면서 동형화(同型化)의 위험을 안게 되었다. 과거의 많은 협동조합이 이런 과정을 통해 협동조합의 정체성을 잃고 변질되거나 아예 실패하여 해산되는 사례가 있었다. 특히 경영 효율성과 전문성을 위해 외부의 경영전문가를 유입하거나 일반기업의 경영방식을 도입하면서 변질된 경우가 많다. 그런데 협동조합의 효율성과 전문성은 일반기업과는 달리 조합원들의 참여를 통해 이루어져야 하는데 이 경우 조합원들이 배제되어 민주적 통제가 훼손될 수 있다. 협동조합이 고립된 섬에 살지 않기 때문에 변화하는 시장의 상황에 대처하고 경쟁력을 가져야 한다. 그러나 원칙없는 모방과 협력은 협동조합의 기본 동력을 약화시키고 민주적인 통제를 훼손할 수 있으므로 정관을 중심에 두고 협동조합다움을 유지할 수 있도록 해야 한다.

3) 자율과 독립을 지켜야 '이념의 위기' 를 극복할 수 있다

국제협동조합연맹 ICA는 1980년에 협동조합의 비전보고서인 《서기 2000년의 협동조합》을 채택한 바 있다. 일명 '레이들로 보고서' 라고 불리는 이 보고서에는 당시 협동조합에 닥친 위험이 '이념의 위기' 라고 진단했다. 레이들로 박사는 "협동조합이 다른 종류의 기업과 마찬가지로 상업적 의미에서 성공한 것 이상 이룬 것이 없다고 하더라도 그것으로 충분한 것인가?"라고 물으며 도대체 협동조합다운 성공이란 무엇이어야 하는지 성찰하며 협동조합의 길을 갈 수 있도록 안내했다.

정기적인 운영점검으로 제대로 가는지 확인해야 한다

세계의 많은 협동조합은 협동조합답게 운영하는지 스스로 점검하기 위하여 특별한 방법을 고안해냈다. 그것은 '협동조합 점검(cooperative review)' 혹은 '사회적대차대표표(social report, social balance sheet)'라고 불린다. 협동조합점검제도의 목적은 두 가지다. 하나는 협동조합이 협동조합의 원칙을 지키며 민주적으로 운영되고 있는지 점검하는 것이며,

다른 하나는 협동조합이 부정과 비리로 인해 부실한 경영 상태가 있는지 점검하여 대책을 세우기 위함이다. 사회적대차대조표제도는 사회적협동조합 유형이 도입한 것으로 협동조합점검제도에 더하여 협동조합이 지역사회에 기여하는 측면과 사회적 가치를 창출하는 측면을 보기 위함이다.

이 두 제도는 협동조합이 협동조합답게 운영되도록 중심을 잡아주고, 협동조합에 대한 평가는 일반기업과는 다른 잣대를 가져야 할 필요성이 있음을 보여준다. 이를 위해 협동조합 당사자조직과 외부의 관련 전문가나 전문조직이 결합하여 함께 진단하고 보고서를 제출한다. 아직 한국에는 이러한 제도가 도입되지 않았지만, 네트워크나 협의체 및 연합체가 만들어지면서 협동조합 간의 협동으로 만들어 가야 할 제도다.

5. 제5원칙: 교육, 훈련, 정보제공 ⇒ 협동의 질을 높이기 위한 원칙

협동조합의 원칙이 처음 논의되었던 때부터 변하지 않고 유지되었던 원칙 중 하나가 바로 조합원들을 위한 교육의 활성화이다. 협동조합은 사람들의 결사체이기 때문에 조합원들의 자질이 중요하고 조합원들 간의 관계가 협동의 질을 보장하기 때문이다. 또한 협동은 항상 '지금, 여기'의 문제이기 때문에 한 번의 교육으로 충분하지 않고 부단히 훈련이 이루어져야 지속적인 협동이 보장된다. 이에 더하여 더 큰 협동을 위하여 지역사회와 일반인들을 대상으로 협동조합이 무엇인지, 어떤 활동을 하는지 꾸준히 정보를 제공해야 한다.

1) 교육은 모르는 것을 알도록 하기 위해, 훈련은 교육받은 것을 잘 실천할 수 있도록 하기 위해 필요하다

조합원이 주인이라지만 주인이 주인노릇을 제대로 하기 위해서는 교육과 훈련이 필요하다. 교육은 모르는 것을 알도록 하는 것이다. 대부분 협동조합의 운영원리를 잘 모르고 가입하기 때문에 이 부분에 대한 기본 교육은 꼭 이루어져야 한다. 훈련은 교육을 통해 알아도 제대로 적용하고 실천하기 위해 필요한 과정이다. 사람이 안다고 다 실천하는 것은 아니기 때문에 훈련을 통해 연습해서 몸에 익혀 습관이 되도록 해야 한다.

협동조합의 원리를 알아야 협동이 가능하다

협동조합은 일반자본기업과 완전히 다른 운영원리를 가진다. 모두가 1인1표를 가지는 평등한 관계가 아니라 일하지 않고 자본만 소유한 주주가 의사결정을 하며, 조합원들에 의해 민주적으로 통제되지 않고 위계에 따라 경영되며, 지역사회에 기여하기 보다는 수익을 극대화해야 하며, 이익이 생기면 자본에 배당하고, 협동조합들 간의 협동보다는 경쟁의 원리가 우선한다. 이 모든 운영원리의 차이는 협동조합의 장점이고 협동조합이 협동조합답게 운영되며 성공하기 위해 필요한 원리이다.

그러나 사람들은 대부분 일반기업에서 직장을 다니거나 공기업에서 일하기 때문에 협동조합의 운영원리를 모른다. 그런 상황에서 조합원으로 가입하면 일일이 부딪히고 소통이 어렵다. 좋고 나쁨을 떠나서 자신에게 익숙한 것이 아니기 때문이다. 이런 상황에서 조합원들은 주인노릇을 하기 어려울 뿐 아니라 각자의 경험이나 생각에 기초하여 말하고 행동하고 판단하기 때문에 소통이 어렵고 협동의 힘을 발휘할 수 없게 된다.

따라서 우선 조합원으로 가입할 때 협동조합에 대해 알 수 있도록 안내하고, 조합원으로 가입한 후에는 기본적인 운영원리를 교육해야 하며, 특히 경영을 책임지는 이사회는 반드시 협동조합에 대한 교육을 실시해야 한다. 이사회를 구성하기 전에 교육을 통해 기본 자질을 함양하

도록 하거나 이사회를 구성하고 나서는 필수 과정으로 상정하여 협동조합을 경영할 수 있도록 해야 한다.

사람들은 교육을 싫어한다거나 교육을 하려면 돈과 시간이 들어 방기하는 경우도 있다. 그런데 교육을 싫어한다고 교육에 참여하지 않는 사람에게 조합원의 자격을 주는 것이 타당할까? 그가 만약 운영원리를 몰라서 판소리를 하면 어떻게 대처할 것인가? 또는 돈과 시간이 든다고 교육을 안 하면 협동조합이 제대로 운영될 수 있을까? 돈과 시간이 있어서 교육을 하는 것이 아니라 교육은 돈과 시간을 내어서 해야 하는 것이다. 이 원칙을 잇는다면 협동조합은 기본 임무를 방기하는 것과 다름없다.

배우고 때로 익혀야 잘 협동하여 '경영의 위기' 를 극복할 수 있다

경영의 위기는 협동조합에 대한 선부른 판단 혹은 '미숙함' 으로 인해 겪는 어려움을 말한다. '좋은 뜻을 가지고 친한 사람들끼리 만들었으니 잘 되겠지' 라고 생각하면 오산이다. 민주적으로 운영하겠다고 의견 묻고 회의하고 토론하니 결론은 나지 않고 서로 상처만 받고 틀어지는 관계 등... 조합원들에 의해 민주적으로 통제해야 한다는 것을 아는 것과 실제 그렇게 운영할 수 있는 능력을 가지는 것은 다른 일이다.

주인노릇을 하지 않으면서 요구만 하는 조합원들이 있을 때 어떻게 대처해야 할까? 적자를 흑자로 돌리자고 결정해놓고 매장에는 꼬빼기도 보이지 않는 조합원들에게는 어떻게 해야 할까? 이 모든 문제에 직면할 때 해결책은 협동조합의 운영원리 뿐 아니라 함께 정한 약속이 무엇인지, 그것을 어떻게 실현할 수 있을지 스스로 정한 규칙을 중심으로 판단해야 한다. 그리고 그것을 실천할 수 있는 구체적인 방안을 강구해야 한다. 훈련이 되지 않으면 할 수 없는 일이다. 협동조합은 누구나 할 수 있지만 아무나 할 수 있는 것은 아니다. 협동조합의 경영은 훈련을 통해 필요한 능력과 자질을 갖추어야 가능하다. 특히 대의원이나 이사, 직원은 협동조합의 운영원리를 적용하고 실천하기 위해 정기적으로 훈련을 받아야 한다.

2) 협동조합에 대해 정보를 제공해야 '신뢰성의 위기' 를 극복할 수 있다

신뢰성의 위기는 협동조합을 잘 몰라서 사람들이 안 하려고 하거나, 조합원이 되려고 하지 않아서 겪는 어려움이다. 특히 협동조합기본법이 제정된 지 얼마 되지 않은 한국의 경우 아직 이 신뢰성의 위기를 극복하지 못한 단계이다. 이뿐 아니라 사람들은 보통 사업이라는 것이 어떤 전문적인 자격과 기능을 가지고 있거나 자본이 있어야 가능한 일이고, 사업가의 기질이 있어야 성공할 수 있다고 생각한다. 그래서 협동조합도 기업이니 내가 이용은 하지만 같이 만들 엄두는 내지 못한다.

우리 협동조합의 특성과 장점을 정확히 알고 알려야 한다

협동조합의 조합원을 모집하거나 영업을 위해 마케팅을 할 때 우리 협동조합의 특성과 장점을 분명히 전달해야 한다. 예컨대 우리 협동조합 매장은 다른 슈퍼마켓이나 대형유통매장과 어떤 점이 다른지, 그것이 조합원들에게는 어떤 편익을 제공하는지 자세히 안내해야 한다. 그래야 왜 그 협동조합이 필요한지 알게 되고, 참여하면 어떤 점이 좋은지 판단하여 가입하게 된다. 그런데 조합원들이나 임직원들에게 물어보면 각자 다른 정보를 제공하는 경우를 관찰할 수 있다. 한목소리가 아닌 것이다. 이는 조합 차원에서 자신의 장점과 특성이 분명히 공유되지 않았다는 것을 뜻한다. 또한 정보제공을 할 때 과대포장하는 경우도 있다. 하지만 이 경우 가입 후 실망하여 원망을 들을 수 있으니 사실을 정확히 안내하는 자세도 필요하다. 하지만 현실적인 한계가 있다면 어떻게 극복할지 대안을 마련하여 함께 정보를 제공해야 할 것이다.

모든 조합원이 광고이자 홍보대사라고 생각해야 한다

협동조합은 조합원들과 지역사회에 편익을 제공해야 하기 때문에 불필요한 낭비를 줄여야 한다. 그러려면 일반기업이 하는 방식으로 연예인을 섭외하여 큰 금액의 광고비를 들이거나 선전하는 방식을 취하지

않아야 한다. 대신 조합원들이 주인이고, 조합원들이 책임을 지고 운영해야 하기 때문에 조합원들의 입소문과 가입 권유로 더 많은 사람이 가입하고 이용할 수 있도록 해야 한다. 이런 까닭에 조합원이 우리 협동조합의 특성과 장점을 잘 알아야 하는 것이다. 입소문만큼 유용한 광고는 없다. 그리고 사람만큼 좋은 이동 광고는 없다.

그런데 조합원들 중 자신은 이용하면서도 다른 사람들에게 알리고 전파하는 역할을 해야 한다는 것을 모르는 사람도 있다. 협동조합의 광고는 조합원이며, 협동조합의 홍보대사도 조합원임을 알도록 해야 한다.

6. 제6원칙: 협동조합 간 협동

⇒ 하나의 협동조합이 고사되지 않기 위한 원칙

지금의 7가지 원칙이 수립되기 전인 1966년에 ICA는 이미 협동조합 간의 협동의 원칙을 포함했다. 그 내용은 “조합원과 지역사회에 가능한 최선의 편익을 제공하기 위하여 각 협동조합 조직은 지역 및 전국, 국제적 단위에서 다른 협동조합들과 적극적으로 협동해야 할 것이다.”라고 되어 있다. 그러니까 하나의 협동조합으로는 조합원과 지역사회에 제공할 수 있는 편익은 제한적이기에 더 많이, 더 넓게 협동함으로써 제공할 수 있는 편익을 확대해야 한다는 뜻이다.

1995년에 선언된 협동조합의 정체성에서는 여섯 번째 원칙을 이렇게 설명하고 있다. “협동조합은 지방, 국가, 지역, 국제적 차원의 조직들과 협력함으로써 조합원에게 가장 효과적으로 봉사하고 협동조합 운동을 강화한다.” 즉 조합원들에게 더 잘 봉사할 뿐 아니라 협동조합운동을 강화하기 위해서 협동조합 간 협동이 필요하다는 뜻이다.

하지만 이런 목적과 대의를 알고 있지만 현실적으로 자기 조직 운영도 벅찬데 협동조합 간 협동할 시간을 내기는 너무 버거운 일이다. 또는 협동과 연대가 필요하다고 실제 만나면 자기 조직에는 별로 도움 되는

것 같지 않아 계속 이어갈 필요성을 느끼지 못하기도 한다. 그렇기 때문에 대의와 명분이 아니라 나의 조직을 위해서 왜 협동조합 간의 협동이 필요한지 정확히 알고, 어떻게 협동해야 할지 구체적인 방향과 방법이 있어야 한다.

1) 하나의 물방울이 영원히 마르지 않으려면 바다에 뛰어들어야 한다

협동조합 간의 협동은 협동조합의 생존전략 중 하나이다. 왜냐하면 하나의 협동조합이 필요한 모든 인적·물적 자원을 다 갖추기 어렵기 때문이다. 그래서 로치데일의 공정개혁자회도 적립금을 통해 지역에 유사한 협동조합이 만들어지는 데 기여했고, 이후 단위 협동조합들의 협동으로 도매협동조합을 설립하여 더 좋은 가격으로 판매할 물품을 조달할 수 있게 되었다. 이탈리아의 사회적협동조합이 15,000개 정도까지 확산될 수 있었던 까닭도 같은 이치다. 1991년에 법이 만들어지기 전 1983년에 이미 단위 사회적협동조합들이 모여 사업연합인 컨소시움을 만들어 독자적인 지원체계를 갖춘 데 있다. 이것을 ‘딸기밭 전략’이라고 한다.

이처럼 협동조합 간의 협동은 추상적인 가치를 실현하기 위함이 아니라 구체적으로 효율적으로 운영하고 사업적 발전과 확장에 꼭 필요한 전략이었다. 하나의 물방울이 영원히 마르지 않으려면 영원히 마르지 않는 바다에 뛰어들어야 한다. 마찬가지로 하나의 협동조합이 고사

■ 이탈리아 사회적협동조합 컨소시움

2022년 현재 이탈리아의 사회적협동조합 수는 약 15,000개이며 지역컨소시움은 약 360개가 존재한다. 컨소시움도 사회적협동조합의 형태로 설립되는데 그야말로 개별 사회적협동조합의 상호부조와 통합을 통해 형성된 독자적인 지원체계이다. 활동의 목적은 크게 6가지로 ‘연대적 기업정신’을 가질 수 있도록 훈련과 방법론 전수를 통한 인적자원개발, 사회적불이익계층의 직업능력 향상을 위한 훈련 제공, 지역사회에 필요한 서비스 창출과 연계를 위한 사업네트워크 구성, 신규 설립을 위한 금융서비스 제공, 위기에 대응하기 위한 자본화 프로그램 운영, 일반기업과의 협력 구축이다.

되지 않으려면 더 큰 협동의 바다에 뛰어들어야 하고, 그 협동의 바다는 스스로 다른 작은 협동조합들과 뭉쳐서 내가 되고 강이 되어 커다란 물줄기를 형성함으로써 만들어진다.

인간적인 협동관계를 유지하면서도 규모의 경제를 실현할 수 있어야 한다

협동조합은 사람들의 관계가 중요하다. 그런데 규모가 너무 크면 협동관계를 형성하기 어렵다. 누군지 얼굴도 모르고 인사도 나누지 않는 사람과 어찌 협동할 마음을 낼 수 있을까? 그래서 협동조합은 되도록 작은 규모로 설립되는 것이 바람직하다.

이뿐 아니라 조합원에 의한 민주적 통제 또한 큰 규모에서는 실현하는 데 장애가 많다. 의견을 수렴하고 토론을 거쳐 의사결정을 하는 데 조합원 수가 너무 많으면 효과적으로 진행하기 어려워 나의 목소리가 반영된다는 느낌을 받지 못할 수 있어 참여율과 소속감이 떨어질 위험이 있다. 그래서 실질적인 참여민주주의가 가능한 인간적인 규모를 가지는 것이 타당하다.

하지만 작은 조직이라도 기업의 꼴을 갖추려면 필수인력인 행정과 회계 담당, 사업담당도 있어야 하니 비용이 부담스럽고 인력 부족으로 실무에 치인다. 이렇게 되면 결국 전문성을 쌓을 기회를 놓치고 시장경쟁력이 떨어질 수밖에 없다. 그래서 고안한 것이 협동조합 간의 협동이다. 지역에서, 지방, 전국 차원의 동종 협동조합들의 네트워크나 연합체, 또는 이종 협동조합 간 협동구조를 만들어서 규모의 경제의 장점을 살리는 것도 중요한 전략이다.

성공하는 협동조합은 협동조합 간의 협동으로 공동구매협동조합과 2차, 3차 협동구조를 만들었다

과거로부터 협동조합들은 업종별, 부문별, 지역별로 공동구매 및 공동이용 협동조합을 만들어 필요한 물품을 낮은 가격에 조달하고 관리비용을 절감했다. 농촌에서는 농업협동조합들이 필요한 농기구를 공동구

매하고 관리자를 두어 공동이용 함으로써 개별 농가가 들여야 하는 투자비용을 줄이는 데 기여했다. 소비자협동조합들은 상점에 들일 물건을 공동구매 하거나 소비자협동조합들이 출자하여 공장을 설립하면서 독자적인 물류체계를 구축하기도 했다.

최근에도 공동구매는 협동조합들이 널리 활용하는 방식이다. 이렇듯 협동조합들은 대기업이 자본의 힘으로 문어발처럼 확장하는 방식이 아니라 작은 것들의 연합으로 큰 것을 만들어 다시 작은 것들을 지켜주는 방식을 택했다. 그래야 각각의 조직이 자율성을 가지고 책임있게 운영하면서도 효율성과 성과를 높일 수 있기 때문이다.

2) 어떻게 협동조합 간 협동을 할 것인가?

로컬푸드협동조합은 개별 소비자조합원들을 모으고 개별 생산자들을 모아 소비자와 생산자의 협동구조를 만들어 소농과 지역생산자들을 위한 시장이 되어 주는 원리다. 이러한 협동의 원리는 단위 협동조합에 머물지 않고 지역과 전국 차원으로 확대되어야 한다.

협동조합 간의 협동의 목적은 아주 다양하다. 공통의 행정비용을 줄이기 위한 표준화, 구매가격 인하를 위한 공동구매, 전문성을 확보하기 위한 연구개발, 인적 자원 관리 및 인력 양성, 입찰에서 유리한 조건을 갖추기 위한 상호부조 및 입찰 대행, 기타 인력 부족을 보완하기 위한 업무 통합 등이 있다.

로컬푸드협동조합 간의 협동을 통해 독자적인 지원체계를 구축한다

로컬푸드협동조합이 활성화되려면 새로운 로컬푸드협동조합을 설립하기 위한 지원체계가 구축되어야 한다. 협동조합지원센터나 사회적경제 중간지원조직들이 있지만 특정한 분야의 협동조합이 가지는 특성이 있기에 선배 협동조합들의 지원이 가장 큰 도움이 된다. 그래야 같은 시행착오를 범하지 않아 시간과 비용의 손실을 줄일 수 있고, 활용가능한

자원에 관한 정보를 제공해주거나 판로를 열어주며, 실질적인 경험에 기초한 교육을 제공해줄 수 있다. 특히 조직 운영에 너무나 중요한 리더십을 기르기 위해 이미 설립된 협동조합에서 견습으로 일하거나, 설립 후에도 선배협동조합의 멘토링과 수퍼비전을 받으며 경영 안정을 도모할 수 있다.

독자적인 지원체계는 협동조합 설립 후에도 조직 운영 및 사업의 측면에서 필요하다. 특히 직업전문성을 갖추기 위한 교육과 훈련, 공동구매 및 시설과 설비의 공동이용, 홍보 및 마케팅, 공동입찰 등은 하나의 협동조합이 하는 것보다는 상호부조할 때 훨씬 효율적이고 효과적인 영역이다.

전국 단위의 로컬푸드협동조합 네트워크를 구축하여 우호적인 제도와 정책을 수립하는 데 기여한다

친환경 공공급식제도에서 보듯 로컬푸드협동조합의 지속가능성은 우호적인 제도 및 정책 수립과 떨어질 수 없다. 우선 친환경 로컬푸드 생산자를 양성하기 위한 제도적 기반을 확충하고, 농사를 지을 수 있는 토지 사용 및 매입에 필요한 사회적금융 제도를 활용할 수 있어야 한다. 이뿐 아니라 친환경로컬푸드가 있는 사람만 먹을 수 있는 문턱 높은 먹거리가 아니라 없는 사람도 접근가능한 '음식 민주화' 정책도 필요하다. 이 모든 과제는 로컬푸드협동조합의 생산과 소비 기반을 튼튼히 하는데 우호적인 제도와 정책을 만드는 일이므로 네트워크나 연합회 차원의 주요한 정책과제로 추진되어야 한다.

7. 제7원칙 : 지역사회에 대한 고려(참여의식)

⇨ 지역주민이 지키는 협동조합을 만들기 위한 원칙

7원칙의 영문 concern은 단순한 기여나 공헌을 의미하는 contribution

과는 다른 뜻이다. 걱정하는 마음인 것이다. 협동조합의 조합원들이 지역의 주민이듯, 그들이 만든 조직 또한 지역의 주민기업이다. 일반영리기업이나 다국적기업이 지역주민의 일자리를 뺏고 지역 자원을 황폐화시키면서 그 수익으로 사회공헌사업을 하는 경우가 있다.

그러나 협동조합은 지역사회라는 삶의 터전을 지키며 지역이 필요한 사업을 하는 조직이다. 지역사회가 사라지면 협동조합도 사라진다. 그러므로 항상 지역을 기반으로, 지역의 주민들과 함께, 지역을 위한 기업으로서의 정체성을 가질 수 있도록 늘 지역을 염두에 두어야 할 것이다.

1) 로컬푸드가 지역의 먹거리이듯 로컬푸드협동조합은 지역의 협동조합이다

농업은 사람의 힘만으로 가능하지 않고 하늘과 땅의 자연과의 협동으로 이루어지는 일이다. 마찬가지로 로컬푸드협동조합이 생산하고 판매하는 상품은 지역의 사람과 사람, 사람과 자연 간의 협동의 결과물이다. 그러므로 로컬푸드협동조합은 지역의 삶의 터전을 지키고 지역주민을 지키는 사회적 책임을 가진다.

돈 많이 벌어서 공헌하는 것이 아니라 협동조합 사업 자체가 지역에 이로워야 한다

로컬푸드협동조합은 지역의 생산자와 소비자에 기반하여 만들어지고 지역에서 유통된다. 이런 측면에서 로컬푸드협동조합은 철저히 지역성을 가지는 협동조합이라 할 수 있다. 그런데 세계화된 시장에서 많은 먹거리와 제품이 지역까지 침투하여 소비되는 상황에서 지역 먹거리를 지키는 일은 지역의 생산자를 지키고, 지역주민의 건강을 지키고, 지역의 경제에 기여하는 일이니 그 자체가 지역을 지키는 일과 같은 의미를 가진다고 할 수 있다.

이런 측면에서 로컬푸드협동조합의 존재 자체가 지역에 기여하는 기

업이지만 지켜야 할 윤리적 규범이 필요하다. 우선 사업적인 성공을 위해 수익극대화에 치중하여 가공제품에 값싼 수입농산물 첨가 비율을 높이는 등의 부정직한 행위를 규제할 필요가 있다.

또한 운영에 필요한 인적·물적 자원은 지역에서 조달한다는 원칙도 필요하다. 특히 저가에 판매하기 위하여 노동비용을 줄이거나 열악한 노동조건 및 환경을 방치하여 나쁜 사업장이라는 평판을 듣지 않도록 해야 한다. 이처럼 로컬푸드협동조합은 생산자와 소비자뿐 아니라 일하는 사람과 지역사회의 자원까지 두루두루 고려해야 진정한 지역사회 기업으로서 자리 잡을 수 있다.

지역주민과 도움을 주고받고, 지역주민과 관계 맺는 방식을 고려해야 한다

로컬푸드협동조합이 더 많은 주민에게 다가가는 문턱 낮은 협동조합이 되려면 손실을 보지 않되 많은 이윤을 남기지도 않아야 한다. 그런데 이것이 가능하려면 운영비를 줄여야 하므로 조합원뿐 아니라 지역주민의 자원봉사를 잘 동원할 수 있어야 한다. 생산지에서는 수확기에 한시적으로 많은 일손이 필요하고, 포장이나 배송 등 많은 인력이 필요하다. 매장 운영도 분류, 소분, 진열, 계산, 청소, 박스 처리, 재고 확인 등 이것저것 살피고 챙기고 관리할 일이 태산이다.

그러므로 로컬푸드협동조합의 원활한 운영을 위해서는 필요한 노동 인력의 수급이 관건이다. 이런 까닭에 로컬푸드협동조합은 우선 조합원들의 노동력을 활용할 계획을 수립하는 것에 더하여 지역주민이 자발적으로 참여하여 일손을 돕거나 불필요한 노동이 들어가지 않도록 주민들을 이해당사자로 조직하는 노력이 필요하다.

지역사회에 대한 고려는 단지 협동조합이 지역에 기여하는 것을 의미할 뿐 아니라 지역주민들과 어떤 관계를 맺을 것인가를 생각하며 운영 정책을 만드는 일이 포함된다. 예컨대 이용자들이 장바구니를 이용하도록 하며, 일회용품을 쓰지 않고 포장 줄이기에 동참하도록 한다. 그러한 습관이 몸에 배어 스스로 소비생활 양식을 바꿀 기회를 제공해야 할

것이다.

또한 매장은 물건만 사고파는 장소가 아니라 주민들이 만나고, 서로 안부를 묻고, 가진 것을 나누고 이웃을 살피며 서로 돌보는 관계를 엮어 나가는 사랑방이자 장터이며 커뮤니티센터의 기능을 하는 복합공간이 될 때 주민들에 의해 지켜질 것이다.

2) 협동조합의 전통은 '협동조합 지역사회'를 꿈꾼다

레이들로 보고서에서 미래의 협동조합이 준비할 제4의 우선과제는 협동조합 지역사회의 건설이라고 되어 있다. 협동조합 7원칙이 '지역사회에 대한 관여와 관심, 참여의식'이 된 것은 우연이 아닐 것이다.

“협동조합의 위대한 목표는 드넓은 도시 내에 수많은 커뮤니티를 세우고 마을을 창조하는 것이어야 한다.” 그리고 “주민들이 쉽게 다닐 수 있는 하나의 협동조합 서비스 센터에 각각의 기능을 가진 조직들을 함께 수용할 수 있을 것이다.”

지역 내 다른 협동조합들과의 협동을 통해 지역순환경제 구조를 만든다

로컬푸드협동조합은 매장 운영을 거점으로 하여 다양한 사업과 연계하거나 확장할 가능성이 있다. 우선 주민 건강증진 및 예방을 위해 의료 복지 및 돌봄 사회적경제 조직과 협력하여 다양한 건강 프로그램을 운영할 수 있다.

정책적으로는 지역사회통합돌봄 및 푸드플랜과 연결된다. 문화·관광의 분야에서 사회적농업과 연계하여 체험 및 치유 프로그램을 운영할 수 있다. 또한 에너지 전환 영역에서 친환경 지역에너지 사용 및 농업부산물 활용, 교육의 영역에서 바른 먹거리 먹기 및 식재료 제대로 알기 등의 사업과 연계할 수 있다. 이 외에도 식당이나 반찬가게 및 도시락 배달 사업을 하는 곳과 연계하여 식재료를 공급하거나 직접 기획 창업할 수 있다.

이처럼 로컬푸드협동조합은 의료, 복지, 외식, 재활용, 문화, 관광, 에너지 전환 등 다양한 영역과 연계성을 가지며 확장력이 크다. 이러한 과정을 통해 로컬푸드협동조합은 지역의 협동조합을 비롯한 사회적경제 조직과 지역순환경제를 구축하는 데 기여할 것이다.

II

로컬푸드 협동조합

- 1장. 기본 관점 세우기
- 2장. 생태계 이해하기
- 3장. 실행하기

■ 참고문헌

김동희 역(2000), 서기 2000년의 협동조합, (사)한국협동조합연구소.
김신양(2017), 깊은 협동을 위한 작은 안내서, (사)모심과살림연구소.
김신양(2021), 처음 만나는 협동조합의 역사, 착한책가게.
조지 제이콥 홀리요크 지음, 정광민 옮김(2013), 로치테일 공정선구자 협동조합, 그물코.
참여협동조합 라루브(La Louve) 초청 협동컨퍼런스 자료집.
한국협동조합협의회(2015), ICA 협동조합 원칙 안내서.
CECOP(2021), Lasting impact, Measuring the social impact of worker and social cooperatives in Europe : focus on Italy and Spain, Brussels: CECOP.

1장

기본 관점 세우기 로컬푸드의 이해

01 로컬푸드란?

02 로컬푸드협동조합의 목적과 방향성

로컬푸드란?

01

1) 왜 로컬푸드인가?

(1) 로컬푸드는 글로벌푸드에 대한 문제제기이다

로컬푸드를 한마디로 말하면 지역(로컬, local)에서 생산한 먹거리이다. 지역은 곧 지구를 뜻하는 글로벌(global)의 반대개념이다. 다시 말하면 전지구적으로 생산되어 유통되는 먹거리에 대하여, 우리 지역에서 생산된 먹거리를 활성화하지는 것이 로컬푸드의 근본적 문제의식이다.

농기계와 화학물질로 모든 일을 대체하는 산업적 농업(industrial farming)과 전 세계 가장 싼 곳에서 농산물을 대량 생산해서 글로벌 식품 기업이 가공 판매하는 글로벌푸드(global food)가 지배하는 현재의 글로벌푸드시스템(global food system, 세계농식품체계)은 전 세계의 소농들에게도 소비자에게도 지구환경에도 여러 가지 문제를 일으키고 있다.

이처럼 거대한 먹거리제국(food empire) 속에서 살고 있는 농민과 소

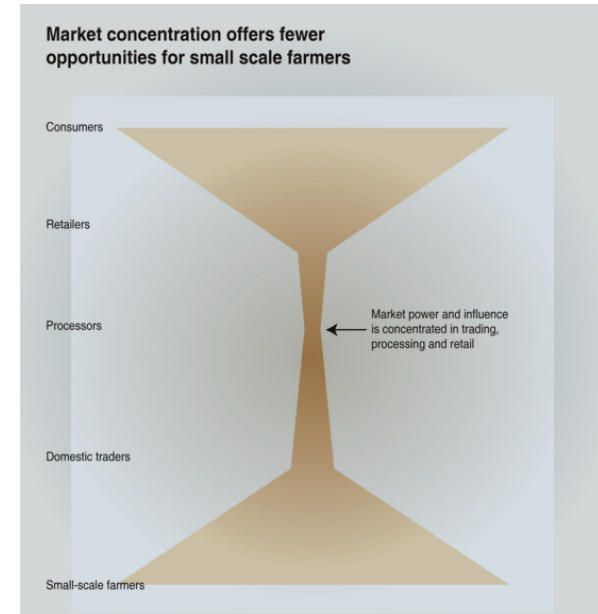


그림1. 전 세계 먹거리 흐름
주1. 아랫부분부터 소농생산 · 유통 · 가공 - 윗부분 최종소비자로 구성된 모래시계 구조(먹거리시장의 지배력이 무역 · 유통 · 가공 부문 집중)
자료, IAASTD 보고서, 2008, www.grida.no · resources · 6342

비자에게 유일한 살길은 모래시계의 목 부분인 유통과 가공의 중간 단계를 뛰어넘어, 양쪽 끝단의 농민과 소비자가 직접 연결되는 방법밖에 없다는 것이 로컬푸드의 취지이다.

이때 글로벌과 로컬의 개념은 면적이 아니라 거리로 볼 수도 있다. 먹거리 생산자에서 소비자에게까지 전달되는 거리가 글로벌푸드는 수천 킬로미터에 달하는 반면, 로컬푸드는 수 킬로에서 수십 킬로미터에 불과하다. 그렇기에 로컬푸드와 글로벌푸드가 소비자에게 전달되는데 걸리는 시간 또한 엄청나게 차이 난다. 이처럼 먹거리 생산자와 소비자 간의 거리는 너무 멀어 서로 알 수 없는 단절적 관계에 놓여있다. 이러한 문제점을 해결하기 위해 '얼굴 있는 먹거리', 즉 서로 얼굴을 알 수 있을 정도로 가까운 관계 속에서 먹거리를 생산하고 소비하자는 것이 로컬푸드의 근본 취지다.

로컬의 개념은 단계의 개념으로 볼 수도 있다. 글로벌하게 생산, 유통되는 먹거리는 농민 생산자에서 바로 소비자로 직관되거나 로컬푸드협동조합이라는 한 단계만 거쳐 소비자에게 전달되는 로컬푸드와 비교하면, 소비자에게 전달되기까지 나라를 넘나들며 여러 단계를 거치게 된다. 이 같은 먹거리 생산-유통-소비 과정에서 거치는 단계를 축소하는 것(직거래 또는 직거래에 가까운) 또한 로컬푸드의 근본 취지이다.

(2) 로컬푸드는 서울 수도권 집중구조에 대한 문제제기이다

국내에서 짧은 이동 거리나 적은 단계로 생산, 유통되는 먹거리라고 무조건 로컬푸드라고 볼 수는 없다. 농식품부의 2019년 자료에 따르면, 우리나라 농산물은 농민의 손을 떠나 소비자에게 오는 데까지 3~6일이 걸린다. 첫 번째 이유는 우리나라의 농산물 유통구조가 인구의 절반이 밀집된 서울과 수도권을 향하고 있기 때문이며, 두 번째는 서울의 소비자라 하더라도 농산물을 구입하기까지 여러 단계를 거치기 때문이다.

전국 각지에서 가장 좋은 품질의 농산물은 생산지의 인근 지역이 아니라 서울의 가락동 농산물 도매시장으로 모여든다. 수요물량이 가장 많기 때문이다. 지방 대도시는 물론이고 소도시에서는 서울에서 다시 지역의 도매시장으로 내려오는(전송거래) 농산물을 소비할 수밖에 없는 구조이다. 신선도는 말할 것도 없고 가격도 오히려 더 비싸질 수도 있다.

반면에 농민 생산자가 직접 자신의 농산물을 가지고 와서 진열판매하는 로컬푸드 직매장에서 소비자가 농산물을 사는 경우에는 유통시간이 0.5~1일 소요되는 것으로 조사되었다. 빠른 경우에는 새벽에 수확한 농산물을 아침에 소비자가 구입하는 것도 가능하다.

이처럼 국내산 농산물의 경우에도 로컬푸드는 현재의 중앙집중적 유통구조에 대해 근본적인 문제를 제기하고 대안을 제시한다.

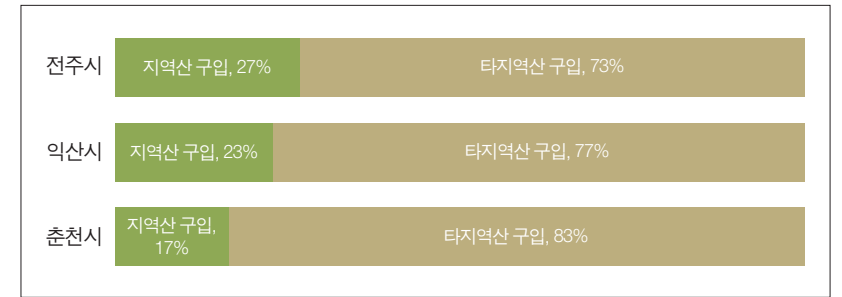


그림2. 관내 생산 농산물(로컬푸드) 구입비율
주. 도매시장법인, 중도매인, 외식업체, 소매업체, 소비자 대상
자료. 최병욱 외, 2022

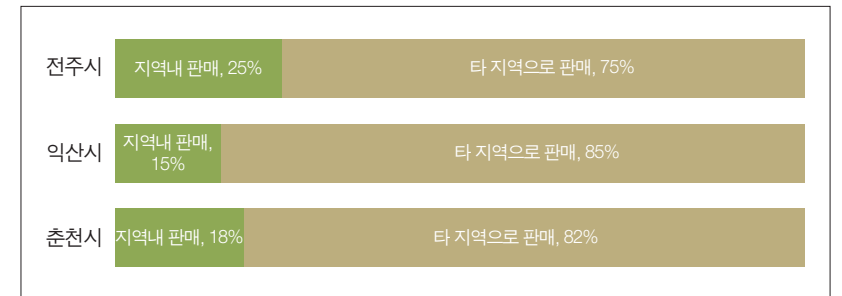


그림3. 관내 생산 농산물(로컬푸드)의 지역내 판매비율
주. 도매시장법인, 중도매인 대상
자료. 최병욱 외, 2022

(3) 로컬푸드 운동과 정책의 시작

이와 같은 문제의식을 가지고 로컬푸드 운동이 시작된 것은 1970년대 부터라고 볼 수 있다. 미국에서는 1976년 농민-소비자 직거래가 법제화되어 농부시장(farmer's market)이 활성화되기 시작하였다. 일본에서도 1970년대부터 자생적으로 농민들이 농산물 직매장을 조직화하여 소비자들에게 직접 판매하기 시작했다. 소비자 그룹이 의식있는 지역의 농민을 찾아내어 정기적으로 농산물을 공급받는 방식인 공동체지원농업(CSA) 모델은 일본에서 시작되어 1980년대 유럽을 거쳐 미국으로 건너갔다.

이처럼 생산자와 소비자 차원으로 이루어지던 로컬푸드 운동 또는 사업을 국가 차원에서 정책화한 것은 2000년 이후의 일이다. 일본에서는 1999년 개정된 <식료·농업·농촌기본법> 이후에 농산물 직매장을 정책화하였고, 산지생산·산지소비를 뜻하는 지산지소(地產地消) 정책이 지자체들에서 확산되었다.

미국에서는 2008년부터 미국 농무부 차원에서 농부시장과 CSA, 로컬푸드 학교급식(farm-to-school program)을 비롯하여 다양한 로컬푸드 정책을 펴고 있다. 미국에서 주목할만한 제도는, 거의 모든 주 정부들이 로컬푸드의 활성화를 목적으로 농부시장과 같은 직거래장터에서 판매하기 위해 허가받은 상업용 주방이 아닌 가정용 주방에서 조리한 농가 가공음식이나 가공품의 판매를 허용하는 <코티지푸드법(Cottage food law)>이다(아주 간소화된 사전허가만 받으면 된다).

프랑스도 2009년 로컬푸드 활성화를 목적으로 ‘짧은 유통’ 지원정책을 시작하고, 프랑스형 CSA인 아맙(AMAP)이나 직거래장터, 학교급식에서의 로컬푸드 활성화 등을 지원하고 있다.

2) 로컬푸드의 정의

(1) 일반적 정의

로컬푸드협동조합은 로컬푸드를 취급하는 사업을 협동조합 방식으로 운영한다. 그럼 우선 로컬푸드가 무엇인지 개념을 알아보자.

로컬푸드(local food)는 영어 원어의 뜻대로 풀면 ‘현지의 먹거리’, 또는 ‘그 지역의 먹거리’이다. 우리나라에서는 주로 ‘지역먹거리’로 번역한다. 일본에서는 로컬푸드 개념을 지산지소(地產地消), 즉 지역에서 생산하고 지역에서 소비하는 먹거리 활동으로 보는 것이 가장 대표적이다.

하지만 문제는 ‘로컬’, ‘지역’이라는 단어가 절대적인 개념이 아니라 매우 상대적인 개념이라는 데 있다. 누군가는 이 지역을 매우 좁은 범위로 생각할 수 있고, 또 누군가는 상당히 넓은 범위로 생각할 수도 있다. 글로벌한 차원에서 보자면 우리나라도 로컬로 볼 수도 있다.

일본에서도 지산지소는 중층적으로 이해한다. 우리나라의 읍면동 수준에서부터 시작해서 시군 단위, 더 올라가 광역지자체 단위로 가급적이면 작은 지역부터 지산지소를 실천하되, 광역지자체나 중앙정부에서는 광역 단위의 정책목표를 갖고 있다고 보면 될 것 같다.

그래서 로컬이라는 단어를 지역이라는 면적 개념이 아니라 먹거리 생산자와 소비자 간의 거리 개념으로 볼 수도 있다. 생산자와 소비자가 매우 가까운 먹거리라는 뜻이다.

실제로 미국에서는 로컬푸드를 100마일(160km) 이내에서 생산된 먹거리로 간주해 왔고, 지금도 그런 경향이 있다. 유럽이나 일본에서는 교통수단으로 1시간 이내의 거리 내에서 생산된 먹거리를 로컬푸드로 간주하는 경향이 있다. 그러면 대개 50~80km 정도의 반경이 될 것이고, 우리나라의 기준으로 보자면 기초지자체(시군)보다는 조금 넓고 광역지자체(도)보다는 조금 적은 수준이 될 것이다.

지구를 떠돌아다니는 글로벌푸드에 비해 로컬푸드는 푸드마일리지(food mileage)가 적기 때문에 운송과정에서 발생하는 탄소배출이 훨씬 적다는 논리 역시 생산자와 소비자 간의 거리에 근거하고 있다.

로컬푸드에 대한 또 다른 이해방식으로는 면적이나 거리 같은 물리적 공간개념이 아니라 신뢰나 대면관계 같은 사회적 거리 개념이 있다. 생산자와 소비자 간에 대면적 신뢰관계가 가능한 먹거리(얼굴 있는 먹거리)를 로컬푸드로 간주해야 한다는 것이다. 그리고 이때의 생산자는 전국유통에 유리한 대농보다는 근거리 직거래유통에 적합한 중소농이 해당될 것이다. 물론 대면적 신뢰관계는 물리적 거리가 가까울수록 높아지는 것이 당연하겠지만, 사회적 평판이나 가치 등을 통해 쌓이기도 하기에, 물리적 거리와는 크게 상관이 없을 수도 있다.

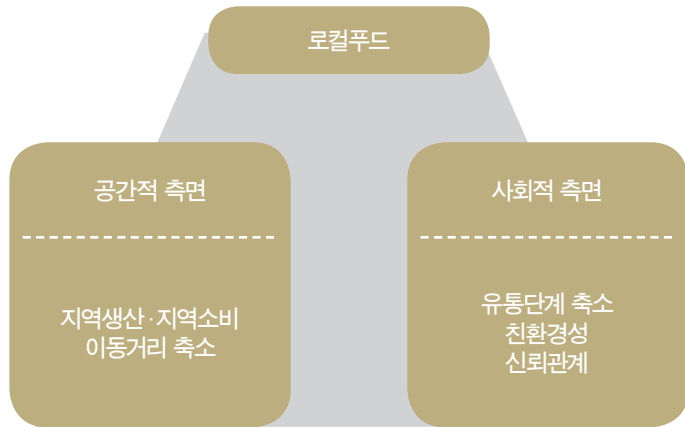


그림4. 로컬푸드의 두 가지 측면
주. 허남혁 외, 2013

사회적 거리 개념에서는 생산자와 소비자 중간에 거치는 단계가 적을수록 로컬푸드에 가깝다고 간주한다. 생산자와 소비자가 직거래(생산자 중심으로 보면 직판)하는 것이 가장 이상적인 경우일 것이고, 중간에 유통이나 가공, 조리 단계가 거치더라도 (동일 지역에서) 한 단계 정도만 더 거치는 것을 말한다. 프랑스, 이탈리아, 영국 등 유럽의 많은 나라에서는 로컬푸드라는 단어보다 ‘짧은 사슬(short chain)’이라는 단어를 먼저 사용해 왔다.

요약하면, 1990년대부터 전 세계적으로 확산된 로컬푸드 운동과 로컬푸드 현상은 매우 다양한 양태로 나타났으며, 국가들마다 저마다의 사회적 조건에 따라서 로컬푸드의 특정 측면을 강조해 왔다. 하지만 로컬푸드 개념은 크게 공간적 측면(물리적 거리)과 사회적 측면(사회적 거리)으로 나뉘볼 수 있다. 공간적 측면에는 지역생산·지역소비와 이동거리 축소, 사회적 측면에는 유통단계 축소와 신뢰관계가 핵심요소라고 볼 수 있다.

(2) 제도적 정의

① 우리나라에서의 제도화 역사

우리나라에 로컬푸드 개념은 2000년 대 초반 해외사례들을 연구하는 연구자들에 의해 처음 소개되었다. 2006년에는 미국의 사례를 소개하는 《로컬푸드》라는 번역서가 출간되었다.

로컬푸드를 처음으로 정책화한 곳은 2008년 8월, 〈로컬푸드 활성화 전략〉을 수립하고 로컬푸드 직매장, 거점농민가공센터, 농가레스토랑 등을 체계적으로 추진한 전북 완주군이다. 일본에서 활성화되어 있는 농산물 직매장 개념을 우리나라에서 처음으로 현실화시켰다. 용진농협 로컬푸드 직매장이 2012년 4월 정식개장했고, 완주지역 농협과 완주군이 공동출자한 (주)완주로컬푸드가 2012년 하반기 문을 연 효자동 로컬푸드 직매장과 모악산 로컬푸드 해피스테이션을 연달아 성공시켰다.

완주군에서는 완주지역 농민들의 다품목 소량생산 농산물과 가공품을 완주와 인접 전주지역에서 직매장 방식(농가가 직접 매장에 가져와 가격을 매겨서 진열판매)으로 판매하는 것을 목표로 했다.

그리고 기존 유통채널을 활용하던 대농과 중농이 아니라, 고령이거나 귀농한지 얼마 되지 않은 귀농자 등 기존 시장에 접근하기 어려웠던 소농들을 새로 발굴하고 조직화하여 3천 소농을 육성, 월급을 받듯이 로컬푸드 직매장에서 정기적으로 소득을 올릴 수 있는 구조를 만드는 데 역점을 두었다.

이후 완주 모델이 세종시, 화성시 등으로 퍼졌다. 농협중앙회 차원에서 지역 단위농협들의 로컬푸드 직매장 사업을 적극적으로 권장하였고, 로컬푸드 직매장이 전국적으로 확산되기 시작했다(2013년 32개소, 평균매출 9.9억원 ⇨ 2016년 148개소 17.3억원 ⇨ 2018년 229개소 19억원). 2016년 1월, 전국의 로컬푸드 관련 활동가와 지역조직들이 참여하는 ‘로컬푸드 전국네트워크’가 출범하였다.

② 지역농산물 및 직거래 활성화법

〈지역농산물 이용촉진 등 농산물 직거래 활성화에 관한 법률〉(약칭: 농산물직거래법)이 2015년 6월 제정되어 2016년 6월 시행된다. 이 법률을 통해 국가가 지역농산물(로컬푸드)에 대해 규정하고 관련 활동과 사업을 지원할 수 있는 근거가 마련되었다.

법률에서 로컬푸드(지역농산물)와 로컬푸드 사업자는 다음과 같이 정의된다.

법률 제2조(정의) 2. “지역농산물”이란 특별자치시·특별자치도·시·군·구(구는 “자치구”를 말한다. 이하 같다)에서 생산·가공된 농산물로서 해당 지역에서 유통·판매되는 것을 말한다.

시행령 제7조(지역농산물 취급사업자의 범위) 법 제2조 제9호에서 “대통령령으로 정하는 자”란 총 유통·가공 물량 중 지역농산물의 유통·가공 물량을 100분의 50 이상 취급하는 자를 말한다.

정리하면, 정부에서 법적으로 규정한 로컬푸드는 기초지자체(세종과 제주를 예외)를 범위로 보고 있으며, 그 물량이 50% 이상이어야 로컬푸드 사업자로 간주한다.

법률에 의거하여 농식품부는 2016년 11월 〈지역농산물 이용촉진 및 농산물 직거래 활성화 기본계획〉(2017~21)을 수립하였다. 이 기본계획에서는 지역 내 직거래(로컬푸드)와 온라인 직거래로 크게 구분하고, 지역내 직거래의 사례로 로컬푸드 직매장, 직거래장터, 꾸러미사업(CSA; Community Supported Agriculture, 지역공동체지원농업)을 예시로 들었다. 이 계획에 의거하여 2017년부터 로컬푸드 직매장 개설 지원사업이 본격적으로 이루어졌다.

이어서 농식품부는 2019년 로컬푸드 확산을 위한 3개년 추진계획(2020~22)을 발표한다.

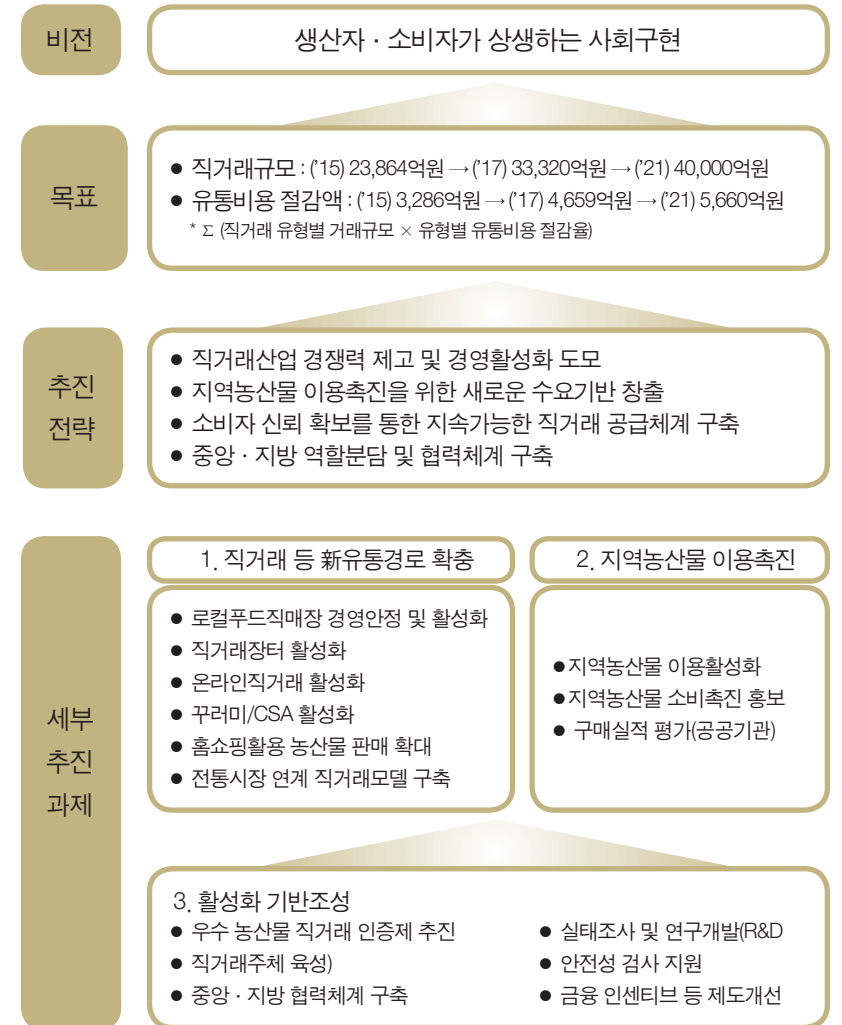


그림5. 〈지역농산물 이용촉진 및 농산물 직거래 활성화 기본계획〉(2017~21)

이 추진계획에서는 로컬푸드를 “장거리 수송 및 다단계 유통과정을 거치지 않은 지역에서 생산된 농식품”으로 규정하고, 지역 범위는 행정구역인 시군이나 도 경계 내로 정하는 것이 일반적이며(법률 근거), 단 지역 범위를 물리적 거리에만 근거하여 판단하기보다는 사회적 가치 실현을 추구하면서, 보다 가까운 지역에서 생산된 농식품을 선호하는 것으로 언급하고 있다.

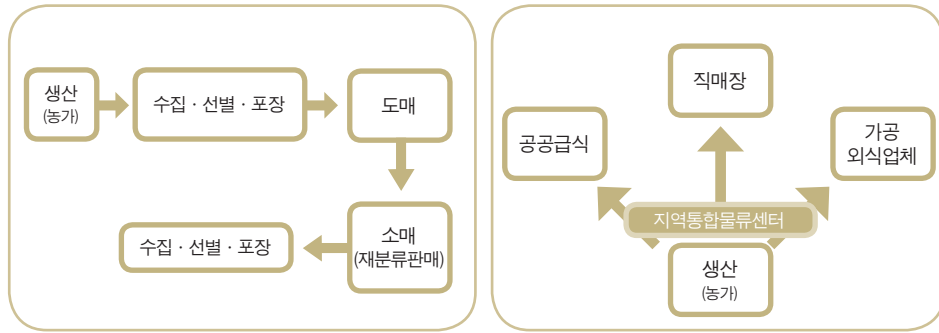


그림6. 기존 유통단계 vs 로컬푸드 유통단계

그리고 법률에 명시된 로컬푸드는 협의의 로컬푸드라고 언급하면서, 인접 지자체와의 로컬푸드 제휴나 생산자-소비자 지자체간 도농상생 등은 광의의 로컬푸드로 해석 가능하다고 설명한다.

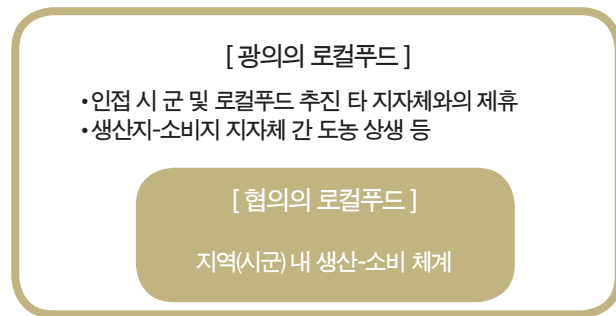


그림6. 광의의 로컬푸드와 협의의 로컬푸드

이때부터 단순히 로컬푸드 사업의 확산보다 지역(기초 및 광역)에서 먹거리 선순환체계를 시스템적으로 구축해야 한다는 과제(지역먹거리 선순환체계 구축)가 등장하였고, 학교급식·공공급식, 직매장·직거래 장터, 지역가공 등을 지역 단위 푸드플랜을 통해 체계적으로 계획을 세우고 실천해야 한다는 논의가 시작되었다. 그리하여 로컬푸드 유통 비중을 2018년 4.2%인 것을 2020년 8%, 2022년 15%까지 2년마다 배가하겠다는 정책목표를 세우게 되었다.

비전 생산자와 소비자가 함께하는 '얼굴 있는 건강한 먹거리'

목표

- ◆ 로컬푸드 대국민 인지도 : ('19) 49.4% → ('22) 70%
- ◆ 로컬푸드 유통 비중 : ('18) 4.2 → ('20) 8 → ('22) 15%
- '22년까지 공공기관·군급식 로컬푸드 공급비중 70% 달성
- '22년까지 로컬푸드 소비체계 구축 참여 지자체 100개
- * 로컬푸드 성공모델 지자체 10개 육성, 7천명의 신규 일자리 창출

전략

- ◆ (분야) 공공부문 선도모델 구축 → 학교·민간시설로 확산
- ◆ (주체) 정부가 선도지역 중심 마중물 역할 → 민간(사회적경제조직 등) 중심으로 전국 확산

- 추진 과제**
1. 시민사회와 함께하는 로컬푸드 가치 확산
 - ① 민·관 거버넌스 중심의 로컬푸드 시스템 구축
 - ② 체계적인 추진을 위한 제도적 기반 마련
 - ③ 대국민 로컬푸드 인식 제고
 2. 중소가족농이 행복한 지속가능한 농업·농촌
 - ① 중소농가 조직화를 통해 월급받는 농업인 육성
 - ② 로컬푸드 기반 가공산업 활성화
 - ③ 모두가 믿을 수 있는 '얼굴 있는' 먹거리 생산
 3. 소비자가 안심하고 누리는 지역 먹거리
 - ① 공공부문부터 시작하는 지역먹거리 소비체계
 - ② 미래세대 및 취약계층을 위한 공공먹거리 확대
 - ③ 언제 어디서나 만날 수 있는 지역 먹거리

그림8. 로컬푸드 확산을 위한 3개년 추진계획(2020~22)

③ 지역 푸드플랜(지역 먹거리계획)

지역 푸드플랜은 기초 및 광역 차원의 지자체에서 시민들과 함께 먹거리 계획을 수립하고 실천한다는 의미이다. 먹거리의 생산에서부터 유통, 가공, 소비, 폐기에 이르는 전 과정에 걸쳐 지역 차원의 순환을 활성화한다는 비전을 확립하고, 건강한 로컬푸드의 생산과 소비가 지역에서 이루어질 수 있도록 다양한 실천과제를 실천해 나가야 한다는 것이다.

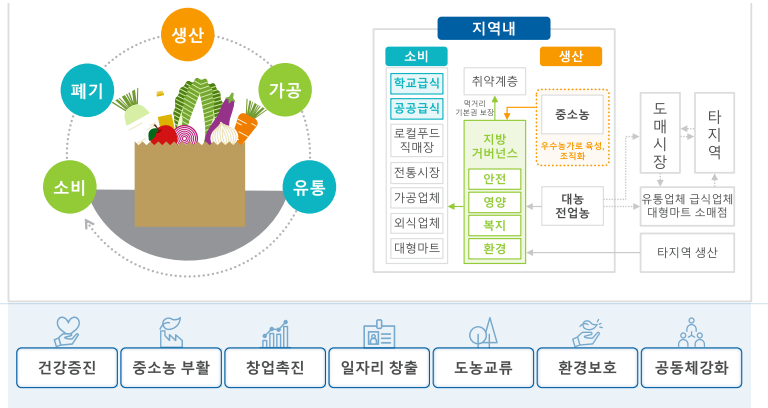


그림9. 지역먹거리 선순환체계
자료: 농식품부, 2022

선진국의 대도시와 지방정부들은 1990년대부터 먹거리정책을 관장하는 민관거버넌스를 만들고 먹거리계획을 수립하기 시작하여, 2010년경까지 런던, 뉴욕, 토론토 등 전세계 주요 대도시들은 이를 진행해왔다.

2015년 10월 밀라노 엑스포에서 전세계 도시 및 지방정부 117개소의 시장들이 모여서 <밀라노 도시먹거리정책협약>을 체결하고, 도시 지방 정부 차원에서 지속가능한 먹거리(로컬푸드)의 생산과 유통, 소비를 장려하기 위한 6대 분야 37개 과제를 도출하였다. 우리나라에서는 서울, 대구, 여수가 출범 시 참여하였고, 완주군이 이후에 가입하였다(2022년 현재, 전세계 지방정부 220개소 참여).

2017년 12월 농식품부는 <지역 푸드플랜 구축 기본계획>을 발표하고, 우리나라의 지자체들도 지역내 먹거리 순환 종합전략을 수립하고, 공공급식을 중심으로 신선하고 안전한 먹거리의 지역내 공급체계를 마련하도록 유도하기 시작했다.

이 기본계획의 첫 번째 핵심요소로서, “로컬푸드의 지역 내 선순환”을 언급하고, 지역에서 생산된 농식품(로컬푸드)을 공공급식, 직매장, 하나로마트, 외식·가공업체 등 지역내 주요 수요처로 순환하는 것으로 명시하고 있다.

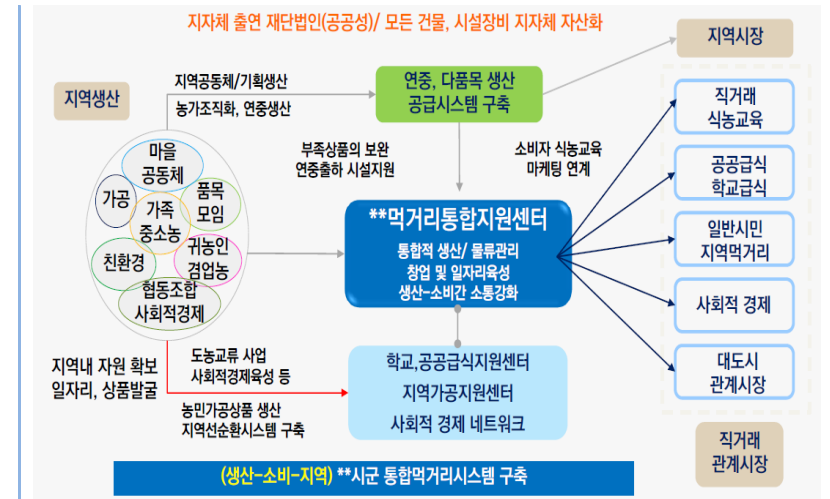


그림10. 먹거리통합지원센터의 역할
자료: 농식품부, 2022

2022년 1월 <농업·농촌 및 식품산업 기본법>에 지역먹거리계획의 수립과 시행 조항이 추가되었다. 지자체가 지역 먹거리계획(지역 푸드 플랜)을 수립하여 시행할 수 있는 법적 근거가 마련된 것이다. 이에 더하여 민관 거버넌스 조직으로 지역먹거리위원회의 설치, 그리고 지역농산물 공급을 위한 먹거리통합지원센터의 설치·운영을 명시하였다.

2022년 10월 현재, 기초지자체 125개소, 광역지자체 16개소가 지역 푸드플랜을 수립한 상태이다. 즉 기초지자체는 절반 정도, 광역지자체는 거의 모두가 계획을 수립하였다.

또 하나의 중요한 정책수단인 먹거리통합지원센터는 푸드플랜과 로컬푸드의 실현을 위해 학교급식과 공공급식을 중심으로 로컬푸드를 공급하고, 지역의 다양한 로컬푸드 관련 주체들(생산자조직, 소비자조직, 가공, 유통, 조리·외식 등)과의 협업을 통해 로컬푸드의 활성화를 꾀하는 공적 주체를 의미한다.

표1. 지역 푸드플랜(지역 먹거리계획) 수립 현황('22.8월 현재)

구분	기초지자체(123)										광역지 자체
	자치구	경기	강원	충북	충남	전북	전남	경북	경남		
~17 년(4)	자체수립 (4)	-	화성시	-	옥천군	-	전주시	-	-	-	서울시
18년 (15)	수립지원 (9)	서대문구 유성구	-	춘천시	-	청양군	원주군	해남군 나주시	상주시	-	충남도
	자체수립 (6)	-	-	-	-	아산시 홍성군	군산시	-	-	-	경기도 경남도 세종시
19년 (35)	수립지원 (24)	대덕구	수원시 용인시 이천시 평택시 포천시 연천군	-	괴산군	서산시 부여군	익산시 김제시 부안군	담양군 순천시 장성군	구미시 안동시	거창군 김해시 전주시	부산시 전남도 제주시
	자체수립 (35)	-	광주시 시흥시 (부천시)	평창군 화천군	충주시	당진시	고창군 장수군	-	-	남해군 고성군	대전시
20년 (40)	수립지원 (18)	광산구	-	홍천군	-	금산군 예산군	남원시	광양시 영암군	김천시 영주시 친곡군	거제시 동영시	강원도 경북도 전북도 충북도 울산시 인천시
	자체수립 (22)	-	양평군 김포시 파주시 여주시 고양시 양주시	인제군	음성군	공주시	무주군 순창군	화순군 강진군	울진군	일양시 창녕군 창원시 하동군 산청군 함안군 의령군 사천시	-
21년 (26)	수립지원 (21)	-	남양주 시	강릉시 원주시	영동군 제천시 증평군 청주시	논산시 천안시 태안군	임실군 정읍시 전주시	무안군 여수시	영천시 의성군 포항시	양산시 함양군 합천군	-
	자체수립 (5)	-	안성시 구리시 가평군	영월군	-	-	-	영광군	-	-	-
22년 (20)	수립지원 (15)	은평구	화성시 (2차)	양구군	보은군 진천군 옥천군	서천시	진안군	신안군 함평군	경산시 상주군	-	광주시 세종시 대구시
	자체수립 (5)	서구 (인천)	-	고성군 삼척시 횡성군	-	-	-	-	경주시	-	-
합계	141	6	19(2)	12	11	13	15	14	13	18	18

자료. 한국농수산식품유통공사(aT)

④ 로컬푸드(지역먹거리) 지수

2020년부터 농식품부는 기초지자체 단위에서 로컬푸드 활성화 정도를 평가하여 로컬푸드 지수를 발표하기 시작했다(올해부터 지역먹거리 지수로 명칭 변경).

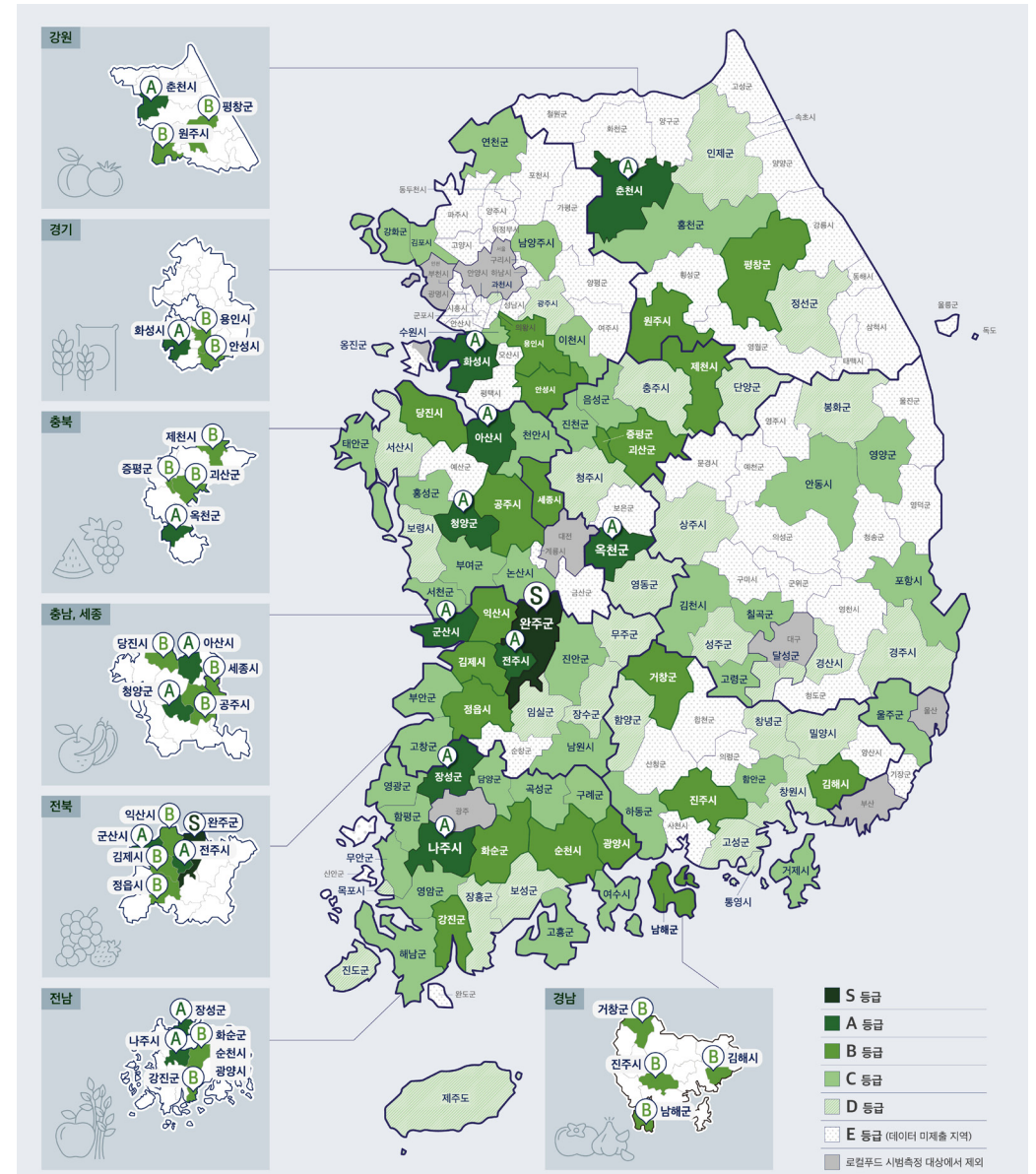


그림11. 2021 전국 로컬푸드 지수 지도
자료. 바로정보 홈페이지, <https://www.baroinfo.com/>

전국의 기초지자체를 S-A-B-C-D-E등급으로 나누어 등급을 매겼다. 가장 우수한 S등급은 완주군이 유일하며, A등급은 춘천시, 나주시, 장성군, 전주시, 군산시, 아산시, 청양군, 화성시, 옥천군 등 9개 지자체이다.

해마다 평가지표는 조금씩 변동되고 있는데, 2022년의 경우를 살펴보면 다음과 같다.

표2. 로컬푸드 평가지표(2022)

분야	평가지표	배점	평가
가. 공공정책	1) 먹거리계획	10 (가점2)	정성
나. 시민참여	2) 먹거리거버넌스	7.5	정성
다. 기획생산 촉진	3) 다품목 생산체계 지원	9.5	정성
라. 안전성관리	4) 안전성관리 수준	6	정량
	5) GAP인증실적	2	정량
	6) 안전성 인증운영	2	정성
마. 환경농업 촉진	7) 친환경농업 실천노력	5	정량
바. 지역먹거리 소비기반	8) 학교급식 공급비중	7.5	정량
	9) 공공·민간영역 공급실적	5.5 (가점1)	정량·정성
사. 지역가공 장려	10) 지역가공품 생산현황	5	정량
아. 먹거리 접근성 개선	11) 인구대비 로컬푸드 직매장 매출	5	정량
자. 농가소득 안정 자. 농가소득 안정	12) 농업인대비 로컬푸드 참여 농업인수	5	정량·정성
	13) 취약농업인 비율	5	정량
차. 신뢰관계 증진	14) 생산자-소비자 소통노력	10	정성
카. 지역공동체 기반강화	15) 사회적경제조직 로컬푸드 참여도	5	정량
타. 먹거리복지	16) 먹거리 취약인구 감축노력	5	정량·정성
파. 기후환경	17) 먹거리낭비 감축노력	5	정성
계	17개 지표	100	

자료: 농식품부, 2019.6.

지금까지 로컬푸드 개념과 우리나라에서의 제도화 과정에 대해 살펴 보았다. 제도화 과정은 다음의 표로 정리될 수 있을 것이다.

표3. 국내 로컬푸드 제도화 과정

시기	제목	주체	내용
2009	완주군 로컬푸드 프로젝트 착수	완주군	완주군의 로컬푸드 활성화 전략계획 수립 및 착수
2012	로컬푸드 직매장 본격 운영	전국	완주군을 시작으로 전국에 확산 시작
2015	로컬푸드·직거래 법제화	국회	<지역농산물 및 직거래 활성화 법> 시행
2015	밀라노 도시먹거리정책협약	전세계 지방정부	6대분야 37개 과제 공동추진 합의
2016	로컬푸드·직거래 활성화 기본계획 수립	농식품부	법 시행에 따른 기본계획 수립
2017	지역푸드플랜 구축 기본계획	농식품부	지자체들의 지역먹거리계획 수립 지원
2019	로컬푸드 확산 3개년 추진계획	농식품부	로컬푸드 활성화 실행과제 지원
2020	로컬푸드 지수	농식품부·aT	기초지자체 대상으로 로컬푸드 활성화 노력을 평가하여 발표
2022	지역먹거리계획 법제화	국회	지역먹거리계획, 지역먹거리위원회, 먹거리통합지원센터 근거규정 추가 (<농업 농촌 및 식품산업 기본법>)

자료: 농식품부, 2019.6.

3) 로컬푸드의 가치

(1) 로컬푸드는 생산자와 소비자, 지역과 지구에 이롭다

로컬푸드는 기본적으로 개념상 신선한 지역의 제철 농산물을 지역 농민이 지역 소비자에게 직접 판매하는 것이다. 이를 통해 각 주체별로 얻을 수 있는 효과는 다음과 같다.

농민 생산자는 로컬푸드 직관활동을 통해 시장이 아니라 스스로가 가격결정권을 갖고 안정적으로 소득을 거둘 수 있다.³ 여기에 농민 생산자가 주도하는 소규모 농가 또는 마을 가공이 활성화됨으로써, 가공과 조리의 부가가치를 거둘 수 있다. 또한 소비자와 얼굴 있는 대면거래와 의

3 한 사례(모 농협 로컬푸드 직매장)에서는, 월 매출 50만원 이상 생산자가 68% 증가함(농식품부, 2016)

사소통을 통해 농부로서의 직업적 만족감을 높일 수 있다.

소비자는 신선하고 건강한 로컬푸드를 적당한 가격⁴에 제공받게 됨으로써, 보다 더 건강한 먹거리를 확보할 수 있게 된다.⁵ 여행지에서도 그 지역 고유의 식재료를 사용하는 특산품, 가공품, 음식을 맛볼 수 있게 된다. 학생들은 자신의 지역에서 가장 좋은 식재료를 사용한 급식을 공급받을 수 있다. 이러한 로컬푸드 활동을 통해 궁극적으로는 같은 지역의 농업과 농민을 적절한 규모로 유지하는데 기여한다는 자긍심을 가질 수 있게 된다.

자연생태계와 지구의 측면에서는 단작이 아닌 다품목 소량생산이 활성화되고, 친환경농업과 생태적 농업이 활성화되며, 이동거리가 줄어들어⁶ 지구환경과 지역환경 개선에 기여하게 된다.

지역의 측면에서는 지역에서 생산된 농산물이 지역에서 가공, 유통, 조리, 소비됨으로써 지역순환경제가 활성화되어 지역의 소득이 증대되고⁷, 먹거리 재배와 조리 등 지역의 생산자와 소비자가 함께 하는 먹거리 공동체 활동이 활발히 이루어져 지역이 사회적·경제적으로 활성화 되는 효과가 발생한다.

(2) 로컬푸드는 지속가능한 먹거리이다

이러한 효과를 건강의 측면, 경제적 측면, 사회적 측면, 환경적 측면으로 나누어 볼 수도 있다.

건강의 측면에서는 가공이 덜된 신선한 제철 과일채소의 섭취 증진을 통해 시민들의 건강 증진효과가 있다.

4 로컬푸드의 농가수취 가격은 일반마트 대비 19.5% 높고, 소비자 가격은 20.6% 저렴(농식품부, 2016)
 5 생산자 수확 → 소비자 유통기간 : (일반유통) 평균 3~6일, (로컬푸드) 평균 0.5~1일(농식품부, 2019)
 6 가락시장 경우 vs 로컬푸드 직매장 비교시 푸드마일이 37% 절감되며(농식품부, 2017), 로컬푸드 vs 수입산 농산물의 외식업체 사용 경우 푸드마일이 38배, 탄소배출량은 20배 증가함(농촌진흥청, 2019)
 7 대형마트에 비해 로컬푸드 직매장은 지역경제 소득증진에 있어 1.5배 큰 효과 발생(지역승수효과 1.08 vs 2.52)(농식품부, 2019)



그림12. 로컬푸드 연관검색 결과
 자료: 농촌진흥청, 2021

경제적 측면에서는 농산물 유통, 가공, 조리로 인한 부가가치의 지역환원을 통한 지역순환경제 활성화 및 중소농의 안정적 소득효과가 있다.

사회적 측면에서는 생산자와 소비자를 먹거리 공동체로 연결하면서, 로컬푸드의 재배나 조리 활동을 지역에서 공동체적으로 수행하고, 로컬푸드 사업을 사회적경제나 공동체기업을 통해 수행함으로써 지역공동체 활성화 효과가 있다.

환경적 측면에서는 푸드마일 감축과 중소규모 생태적 농업의 증진을 통한 화석연료와 에너지 투입의 저감, 그리고 친환경적 농업의 증진을 통한 흙과 지역환경 복원 효과 등을 통하여 지구환경과 지역환경을 되살리는 효과가 있다.

이처럼 건강, 사회, 경제, 환경 측면에서 로컬푸드가 갖는 가치와 효과는, 유엔에서 천명하고 있는 지속가능발전목표(SDGs)의 달성을 위해 농업과 먹거리 분야에서 천명하고 있는 '지속가능한 먹거리'와 그대로 연결된다.

농식품부에서는 로컬푸드의 가치를 다음의 표와 같이 신뢰도 제고, 중소농 소득안정, 지역사회 기여, 유통 효율화의 네 가지 가치로 정리하고 있다.

표4. 로컬푸드(소비체계의) 사회적 가치

사회적 가치	내용
신뢰도 제고	짧은 이동거리 - 당일수확 · 당일공급을 통해 신선한 먹거리를 적기에 합리적 가격으로 제공 가능 - 상호 신뢰관계를 바탕으로 믿고 먹을 수 있는 '얼굴 있는 먹거리'
중소농 소득안정	중소농의 안정적 소득 확보 - 중소농에게 고정적인 새로운 판로 제공, 유통경로 단축을 통해 수취가격 제고 및 가격교섭력 제고 소량 비규격 상품 판매가 가능해져 상품화를 상승 통한 농가소득 증가
지역사회 기여	부가가치가 지역 내에서 순환 지역경제 활성화, 지역경제 선순환 구조 구축 지속가능한 농업 지향을 통해 농업의 다원적 기능 실현 및 환경 보호
유통의 효율화	중앙집중적 유통의 비효율성 제거 생산자가 주체가 되는 효율적 유통경로 창출

자료. 농식품부, 2019.6.

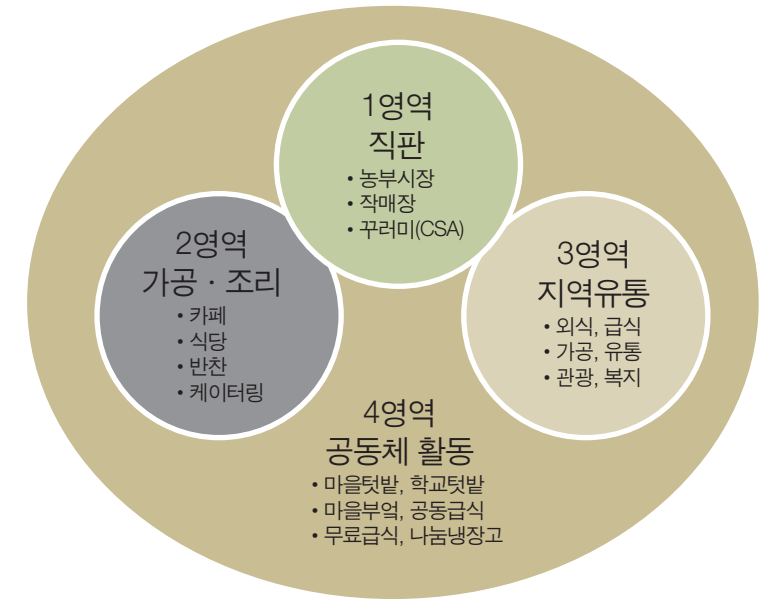


그림13. 로컬푸드 사업 · 활동의 유형

4) 로컬푸드의 유형

우리나라에서는 로컬푸드라고 하면 로컬푸드 직매장을 떠올리는 사람이 많을 것이다. 그만큼 우리나라에서는 로컬푸드 직매장이 로컬푸드 사업의 대표적 모델로 정착되었다. 하지만 로컬푸드는 다양한 방식과 유형으로 실천이 가능하다.

크게는 ①기본모델(직판), ②가공·조리사업, ③유통사업(지역내 가치사슬 공급을 통한 협력), ④공동체활동으로 나뉘볼 수 있다. 로컬푸드 협동조합 차원에서 ①기본 직판모델이 정립되면 ②, ③, ④는 일종의 응용사업으로서 기본모델 위에 추가로 수행가능하다.

(1) 로컬푸드 직판

로컬푸드 직판은 로컬푸드 사업 또는 활동의 가장 기본이 되는 모델로, 농부시장(farmer's market), 로컬푸드 직매장, 공동체지원농업(CSA) 또는 꾸러미사업 등이 해당된다. 개별 농민생산자와 소비자그룹을 조

직화하는 중간 운영조직이 있는 경우가 대부분이겠지만, 원칙적으로 이 모델에서는 가격결정이 농민 생산자들의 자율적인 판단에 의해 이루어지는 것이 가장 큰 특징이다.

① 농부시장(직거래장터)

가장 기본적이고 대표적인 로컬푸드 활동이자 사업으로 농민 생산자가 자신의 농산물이나 가공품을 직접 들고 나와 자신이 스스로 가격을 매겨 소비자에게 직판하는 방식이다. 대개 매주 주말에 열리지만, 월 1회 열리기도 한다(중요한 것은 지속적인 개최).

생산자가 소비자에게 직판한다 하더라도 생산자와 소비자를 조직해야 하는 역할(사업조직)은 집단적으로 이루어져야 하기 때문에, 이 역할을 수행하는 조직(영리 또는 비영리)이 필요하다. 농부시장 조직을 유지하는 인력과 경비는 대부분 농민 판매대금의 일부를 기금이나 수수료의 형태로 모아서 경비로 사용하게 된다.

저렴하게 또는 무상으로 임대가능한 노천 공간(주로 공원이나 광장이 많이 선호된다)만 있으면 큰 자금 없이 손쉽게 개최할 수 있고, 소비자 입장에서는 주말나들이를 겸해서 나와 장을 볼 수 있다는 장점이 있다. 우리나라에서는 로컬푸드 직매장 개장 전에 연습단계로 운영하거나 로컬푸드 직매장 운영과 함께 직매장 앞에서 주말장터의 형태로 병행하는 경우가 많이 있다.

반면에 운영조직 차원에서 원물을 확보하는 것은 아니기에 추가적인 로컬푸드 사업을 펼치기는 어렵고, 시장이 매일 열리는 것이 아니기에 매일 출하해야 하는 농민의 경우에는 주중에는 다른 판로를 확보해야 한다.

미국에서는 1976년 농민-소비자 직거래법 발효 이후에 생겨났고 이후 2000년대 들어 로컬푸드 열풍과 함께 급속도로 확산되면서, 가장 대표적인 로컬푸드 판로로 자리매김하고 있다(현재 1,052개소). 일본에서는 매장 형식의 로컬푸드 직매장이 농부시장 보다 압도적으로 많긴 하지만, 새벽시장(朝市) 형태로 유지되며 미국의 농부시장 방식으로 운영되기도 한다. 유럽 대부분의 도시 중앙광장에는 거의 예외없이 주말 농부시장이 열리며, 프랑스나 이탈리아, 영국에서 활발하다. 이런 국가들에서는 농부시장연합조직도 존재한다.

우리나라에서는 다양한 형태로 열리고 있다. 정부나 지자체가 관장하는 직거래장터도 있고, 매일 새벽에 잠시 열리는 새벽시장(원주), 로컬푸드 조직(협동조합 등)에서 개최하는 로컬푸드 장터가 있다. 또한 농부와 요리사의 만남, 그리고 문화예술적 느낌과 수공예품의 판매도 겸하는 마르쉐@나 리버마켓, 농어촌 군 지역에서 작은 규모로 열리는 로컬푸드 시장(장흥 마실장, 해남 모실장 등)도 있다. 농식품부와 aT에서 관리하는 로컬푸드 및 직거래정보 포털사이트 바로마켓에 따르면, 현재 국내에는 직거래장터가 59개소 있는 것으로 나오지만, 포털에 등록되지 않은 다양한 형태의 직거래장터가 더 많을 것으로 추정된다.⁸



그림 14. 농부시장 풍경
 ◀ 농부시장 마르쉐@ www.marcheat.net ▶ 문호리 리버마켓(경기문화재단 ggc.ggcf.kr)

② 로컬푸드 직매장

상설매장의 형태로 농민생산자들의 생산물(농산물 및 가공품)을 판매하는 방식이다. 농부시장과 같은 대면거래는 불가능하지만, 최대한 이와 비슷한 방식으로 판매하고자 농민이 매일 생산물을 가져와 직접 가격을 매겨 자신의 매대에 진열하면 생산자 정보가 기재되고 매장에는 생산자의 얼굴과 농사스토리가 소개된다.

농부시장에 비해 매장 운영을 위한 인력과 경비가 추가로 들어야 한다는 단점이 있지만, 매일 수확한 과일과 채소를 신선한 상태로 소비자에게 공급하는 것이 가능하다는 커다란 장점이 있다.

일본은 1970년대부터 농민 생산자들의 자생적 조직들에서 다양한 소규모의 실험들(새벽시장, 무인가판대 등)이 진행되었고, 1990년대 이후로 생산자조직, 지역농협, 지자체, 기업 등 다양한 주체들에 의해 정착되었다. 2011년 일본 정부의 조사에서는 22,980개소로 집계되었다. 매장은 생산자들이 접근하기 어려운 대도시에는 거의 없고, 대부분 도시 외곽이나 근교 농촌, 또는 일반적인 농어촌 지역 중 생산자들과 가까운 거점에 설치한다. 매우 작은 가판대 수준부터 대형마트 수준의 대규모

8 마르쉐@에서 2019년에 발간한 『2019 한국 농부시장』 자료를 참고할 수 있다(www.marcheat.net/archive/report).

매장까지 규모도 다양하다.

국내에서는 2012년 완주 용진농협 로컬푸드 직매장을 시작으로 단위 농협들이 중심이 되어 확산되었고, 완주군에서 단위농협과 지자체가 출자하여 완주로컬푸드주식회사(후에 협동조합으로 전환)를 만들어 로컬푸드 직매장을 성공시킨 후 완주 모델이 화성시, 세종시 등으로 확산되었다.

2010년 전후로 설립된 대구의 협동조합농부장터, 진주덧밭협동조합, 대전품앗이소비자생활협동조합은 생산자와 소비자가 협동하여 운영하는 순수 민간 차원의 로컬푸드 협동조합 모델이다.

매장의 가장 중요한 성공 요인은 다양한 물품을 확보하여 물품 구색을 갖추는 것이다. 이를 위해 필요한 조건은 세 가지다.

첫 번째는 다양한 농산물의 확보이다. 지역에서 집중적으로 생산하는 한두 가지 특화작목이 아니라 지역 중소농들을 조직화하여 가급적이면 다양한 농산물을 확보해야 한다. 현재 생산이 안 되는 품목은 사전에 지역에서 재배를 유도할 수 있는 운영조직의 역량이 중요하다.

두 번째는 지역의 범위를 단계적으로 늘려가는 것이다. 법적으로 규정된 시군 로컬푸드 50% 이상 취급기준을 충족하면서도, 광역 내 인근 기초지역 간의 직거래 협력을 통해 물품을 추가로 확보하여야 한다. 더 나아가 계절적으로 특정 외부 지역의 물품(가령 제주산 감귤)을 직거래 협력을 통해 확보할 수 있다. 물론 이런 경우에는 엄격한 기준과 관내 로컬푸드 생산물과의 분리 표기가 필수다.

세 번째는 다양한 가공품의 확보이다. 관내에서 생산되는 가공품들을 최대한 모두 확보한다. 농민 생산자들이 농업기술센터 내 공동 가공 설비를 활용하여 다양한 가공품을 개발, 제조할 수 있다. 또한 광역 내 인근 지역과 협력하여 가공품 구색을 늘리고 로컬푸드 직매장에 빵이나 반찬코너를 운영하는 것도 좋은 방법이다. 수산 가공품도 꼭 필요한 영역이기 때문에 관내에 생산자나 공급자가 없다면 광역 내에서 직거래로 확보하는 것이 좋다.

■ 로컬푸드 직매장의 물품 구색 늘리는 방법

전체를 100%라고 했을 때, 관내 농산물과 가공품으로 100% 다 채우는 것이 가장 이상적인 하나, 그렇게 되면 처음부터 다양한 구색을 갖추는 것이 쉽지 않다. 우선은 관내 생산물(A) 60%, 인근 지역 생산물(B) 20%, 광역 내 또는 특정 시기 외부지역 생산물(C) 20% 등으로 비율을 설정하고, 차차 A를 더 늘려나가는 것이 순차적인 해법이다. 일본이나 네덜란드의 로컬푸드 직매장에서도 자기 지역 물품을 우선적으로 취급하되, 이차로 중층적으로 범위를 넓혀서 대표적인 산물도 취급한다. 단, 소비자가 혼동하지 않도록 A, B, C를 공간을 별도로 구분하고, 별도표기를 하는 것이 중요하다.

③ 공동체지원농업(CSA) 또는 꾸러미사업

CSA는 한 명 혹은 여러 명의 생산자(마을 단위)가 수백 명의 소비자에게 정기적으로 다양한 농산물을 제공하며, 소비자들이 작부 계획에서부터 농사일, 체험활동, 수확에 이르기까지 참여하여 농사에 따르는 위험과 즐거움을 생산자와 같이 나누는 방식이다.

즉, “농업이 안고 있는 경제적 위험(풍작이든 흉작이든 농산물 가격과 수량의 불안정성)을 농민만 떠안는 것이 아니라 농산물을 소비하는 소비자와 함께 나누어 부담하는 동반자 관계”로 정의된다.

원칙의 적용 정도에 따라 순수한 CSA 형태에서부터 소비자들의 선호가 최대한 반영되는 박스프로그램(box scheme; 우리나라에서 말하는 꾸러미와 유사하다)에 이르기까지 여러 가지 변형된 형태가 존재한다. CSA는 생산자와 소비자의 관계 맺기 방식에 있어서 ‘나눔의 원칙’이 어느 정도 적용되는가에 따라서 여러 가지 형태로 나뉜다.

CSA는 원래 1960년대 말부터 일본에서 시작된 ‘산소제휴(産消提携·teikei; 산지와 소비자 간의 협력관계)’ 모델이 1985년경 미국과 스위스에 도입되어 발전된 형태이다. 1990년대부터는 영국, 프랑스, 이탈리아, 포르투갈, 덴마크, 노르웨이 등 유럽 국가와 호주, 뉴질랜드 그리고 아시아와 아프리카 등의 개도국들에서도 로컬푸드의 열풍 속에 빠른 속도로 성장하고 있는 생산자-소비자 간 직거래 모델이다. 그 결과

표5. CSA의 스펙트럼

강한 형태의 CSA	생산자-소비자 나눔의 정도	약한 형태의 CSA (박스 프로그램)
←	→	
소비자가 강하게 참여	생산·계획	농민이 전적으로 담당
생산물을 전적으로 공유	소비	소비자가 품목과 수량 선택 가능
<ul style="list-style-type: none"> • 소비자가 직접 농가를 방문하여 찾아가거나 수확해감 • 도시의 몇몇 지점까지만 배송하고 각자가 찾아감 	전달	농민이나 매개조직이 소비자 가정까지 배송
일년치 영농비용을 선납	지불형태	횃수마다 후불
상시적으로 이루어짐	교류 및 체험	거의 없거나 형식적인 교류



그림 15. 우리나라의 꾸러미 사업
 ◀ 언니네텃밭 제철꾸러미 ▶ 원주 건강밥상꾸러미



그림 16. 먹거리복지 증진을 위한 공공꾸러미사업 사례
 ◀ 원주시 로컬푸드 꾸러미 지원사업(2021) ▶ 임산부 친환경 농산물 꾸러미 지원사업(농식품부)

2004년에는 전 세계에서 CSA 유형의 도시 소비자-농촌 생산자 간 연대적 생산과 소비 네트워크 운동을 벌이는 단체들의 네트워크 조직인 URGENCI(국제도농시민연대네트워크)가 결성되었다.

우리나라에서는 언니네텃밭(여성농민생산자협동조합)의 ‘제철꾸러미’와 전북 건강한밥상 영농조합에서 운영하는 ‘건강밥상꾸러미’가 2010년경 시작해 지금까지 운영되고 있는 대표적 사례이다.

소비자는 3~4만원의 월정액을 납부하여 매주 또는 격주로 꾸러미를 받는다. 꾸러미 안에 달걀, 콩나물이 기본적으로 들어가고 계절에 따라 제철 과일·채소, 반찬류 등이 들어간다.

하지만 우리나라에서 일반 소비자를 대상으로 하는 꾸러미사업은 그다지 활성화되지 않았는데, 코로나19 사태를 겪으면서 중단된 학교급식의 식재료를 활용한 꾸러미나 임신부친환경꾸러미, 저소득층을 위한 먹거리복지 차원의 꾸러미들은 중앙정부나 지자체 차원에서 꾸준히 늘고 있다. 품목 선택권이 없다는 꾸러미사업의 특성상, 일반 소비자 대상 사업보다는 먹거리 복지 차원에서 목표 취약계층에게 식재료를 일괄 전달하는 방식이 유효하기 때문이다.

(2) 로컬푸드 가공 및 조리 사업

위의 기본 모델을 기반으로 사업조직이 지역에서 로컬푸드 원물을 직접 확보하거나 직판조직으로부터 구매 등을 통해 급식이나 케이터링 사업, 로컬푸드 식당이나 카페, 빵집, 반찬가게 등의 복합사업을 운영할 수 있다. 이는 기본 모델과 별도로 수행할 수도 있겠지만 대개는 추가 사업으로 병행되는 경우가 많으며 별도의 사업체를 꾸릴 수도 있다.

국내에서는 직매장 내에 빵집이나 반찬가게를 운영하거나 같은 건물에서 식당을 운영하는 경우가 대부분이다.⁹⁾ 농식품부에서도 로컬푸드 복합문화센터 사업 등을 통해 로컬푸드 사업의 복합화 내지는 소비자 입장에서 원스톱 쇼핑과 복합문화공간을 누릴 수 있도록 지원하고

있다.

또한 로컬푸드 원물을 기반으로 공공기관이나 기업체 등의 단체급식을 직접 운영하거나 직접 가공사업을 하는 경우도 여기에 해당될 것이다. 지자체에서 사업을 위탁받아 독거노인이나 저소득층에 제공되는 식사, 도시락, 식재료를 공급하는 먹거리 복지사업 역시 이 유형에 넣을 수 있을 것이다.

(3) 로컬푸드 원물 공급과 지역 내 가치사슬 협력을 통한 부가가치 창출

세 번째 유형은 지역의 농민 생산자들로부터 확보한 로컬푸드 원물을 가치사슬체계에 있는 다양한 지역 주체들에게 공급하는 사업인데, 일종의 로컬푸드 지역유통사업으로 볼 수 있다. 이를 통해 지역에서 부가가치를 발생시킴으로써 궁극적으로 지역순환경제와 지역소득을 증진할 수 있다.

- 외식업과의 협력; 지역의 식당, 카페, 빵집에 로컬푸드 식재료를 공급
- 가공업과의 협력; 가공품·특산품 제조에 필요한 로컬푸드 원물을 공급
- 급식업과의 협력; 학교나 공공기관, 기업 등 단체급식소(먹거리 복지사업 포함)에 로컬푸드 식재료를 공급
- 유통업과의 협력; 대형마트나 백화점(로컬푸드 샵인샵)에 로컬푸드 원물을 공급하거나 수산업, 사회적경제, 6차산업, 또는 수공예·문화예술 분야와의 협력을 통해 로컬푸드 직매장을 지역의 복합 판매장으로 운영
- 관광업과의 협력; 펜션, 호텔 등의 숙박업소에서 로컬푸드 샵인샵 판매하거나 숙박업소에서 제공하는 식사에 들어가는 식재료를 공급

9 물론 이 부분은 다른 주체에 위탁하는 경우도 많이 있는데, 이 경우에는 다음에 살펴볼 세 번째 유형으로 보아야 할 것이다

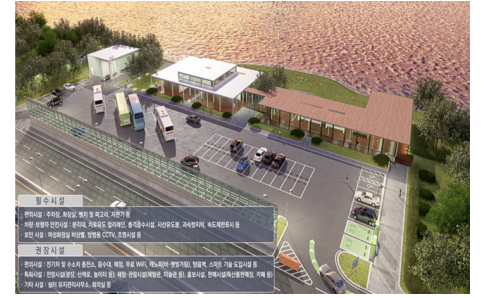


그림 17. 한국과 일본의 휴게소 복합매장 사례
 ▲ 일본의 국도변 휴게소 시스템(미치노에키·길의 역)
 로컬푸드 직매장 + 로컬푸드 식당·카페, 특산물과 수공예품 판매하며, 1991년부터 시작하여 전국에 1천개소 이상 분포(자료, www.michi-no-eki.jp)
 ▶ 국토교통부의 스마트 복합쉼터 사업(휴게공간 + 지역특산물 판매장)
 일본 사례 벤치마킹하여 2022년 5월 하동 이화 스마트복합쉼터 개장

이를 위해서는 서로 다른 분야의 주체들을 설득하여 협력하기 위한 매우 정교한 노력이 필요하다.

(4) 로컬푸드 공동체 활동

로컬푸드 공동체 활동 유형은 수익 사업이 아닌 지역사회 활동에 가깝다. 이 활동은 공동경작(마을텃밭·학교텃밭·주말농장), 공동조리(마을부엌·마을공동급식), 먹거리 나눔(무료급식소·나눔냉장고)으로 구분한다. 그리고 앞서 살펴본 바와 같이 복합적으로 결합하여 운영할 수 있다.

① 마을텃밭·학교텃밭·주말농장

텃밭이나 주말농장의 경작은 자기가 먹을 것을 스스로 재배하거나, 아이들이나 청소년을 위한 농업 및 먹거리 교육, 아니면 이웃이나 저소득층 주민과의 나눔을 위한 목적으로 진행되는 활동이다. 로컬푸드 사

업에 결합된 지역 소비자나 학교, 지역단체와 함께 진행할 수 있다. 텃밭활동과 텃밭교육은 전 세계 차원에서 로컬푸드 활동의 핵심 요소로 간주된다.

② 마을부엌 · 마을공동급식

도시나 농촌의 주민공동체 활동으로서 마을부엌(도시형)과 마을공동급식(농촌형)은 로컬푸드 식재료를 함께 조리한 음식을 매개로 마을 사람들을 모을 수 있는 매우 중요한 활동이다. 북미의 커뮤니티키친(community kitchen) 개념에서 시작되었으며 영리사업(반찬가게, 요리교육 등)과 비영리활동(반찬 및 식사나눔) 등의 다양한 방식이 있을 수 있다.

③ 무료급식소 · 나눔냉장고

전통적으로 전 세계에서 이루어져 왔던 무료급식소(저소득층과 노인 대상)에서도 로컬푸드 식재료와의 연계 및 마을텃밭 · 마을부엌과의 연계가 시도되면서 로컬푸드 활동의 일환으로서 그 의미가 커지는 추세다. 우리나라에서 확산되고 있는 대표적인 모델은 일본에서 시작된 어린이식당과 독일에서 시작된 나눔냉장고가 있다. 캐나다 모델로는 전

통적인 무료급식소와 푸드뱅크를 다양한 로컬푸드 활동(농부시장 · 마을텃밭 · 마을부엌 등)과 복합화한 커뮤니티푸드센터(community food center)가 있다.



그림 18. 어린이식당과 나눔냉장고 사례
 ◀ 어린이식당 튼튼¹⁰⁾(자료, farmerscoops.wixsite.com · mysite) ▶ 한살림제주생협의 제주담을 매장 앞 나눔냉장고¹¹⁾(자료, 한국농어민신문 2022.11.1)

10 사회적협동조합 건강농부는 도시농부들의 협동조합으로, 2017년부터 전여농 황성공동체와 함께 직거래장터를 열고 마을부엌(동네부엌 활짝)을 운영해 왔다. 2019년부터 서울시 금천구에서 어린이식당 튼튼을 운영하고 있다.
 11 매장 앞마당에서 격주 토요일에 제주담을장을 개최하며, 취약가구가 무료로 이용할 수 있도록 텃밭 생산물 등을 조합원들이 자발적으로 기부한다.

표6. 로컬푸드 활용 사회적경제모델 사업(한국농수산식품유통공사, 2019-22) 선정 목록 및 사업유형

사업체명	산정	설립	지역	조직형태	매출액 (억원)	직원 (명)	사업 유형	주요사업
농부시장 마르세@	'22 '21	'17	서울	사단법인			1	농부시장 운영
마을카페 남동풍(주)	'22	'12	광주 남구	마을기업 사회적기업			2	마을카페 운영(로컬푸드 삼인삼 판매, 온라인 선주문판매, 음료 제조판매)
무척사랑 영농조합법인	'22	'18	경남 김해시	영농조합법인			1,4	어르신 로컬푸드 꾸러미 제공, 요리교실, 농촌 마을공동체 운영 지원
마음나눔 사회적협동조합	'22	'19	대구 동구	사회적협동조합	3.0	9	4	주장기요양돌봄 - 1인가구 로컬푸드 프로그램(떡볶이, 조리, 음식나눔)
남해상주 동고동리협동조합	'22	'17	경남 남해군	협동조합 사회적기업	1.6		1,2	빵카페 운영(식재료 활용), 다량농산물생산, 로컬푸드장터 운영, 방학중아동급식 제공
지역화폐협동조합	'22	'19	대전 서구	협동조합	0.01	3	3	주지역화폐네트워크플랫폼 - 로컬푸드 꾸러미 사업(로컬푸드 정기구독)
사회적협동조합 문턱없는 세상	'22 '20	'13	서울 마포구	사회적협동조합			2,4	직거래 친환경식재료로 문턱없는밥집(마을식당) 운영, 요리교실(반신공통체, 흥성유기농, 무래생협, 한살림 식재료사용)
거창공유농업 사회적협동조합	'22	'13	경남 거창군	사회적협동조합			1	로컬푸드 직매장 운영(군위탁 2개소), 토종작물 재배판매
육친살림 협동조합	'22 '19	'08	충북 옥천군	협동조합	16.6	3	1,4	로컬푸드 직매장 운영(군위탁), 공공급식(군위탁), 식농체험교육
협동조합 다키움	'22	'14	경기 화성시	협동조합 사회적기업	2.0		2	제과제빵 판매 및 교육(화성시로컬푸드 직매장 인점)
(사)지역적응식문화원	'22 '21	'13	전북 전주시	사단법인	3.4		4	오리교육(우리밀, 로컬푸드)
광진사회적경제네트워크	'22	'15	서울 광진구	사회적협동조합	5.7		2,4	주사회적경제네트워크 조직 - 1인가구용 로컬푸드 밀키트 제조판매, 로컬푸드교육
세종우리협동조합	'22	'15	세종	협동조합	41.2		4	주제기복지 - 상생문화관 위탁운영, 로컬푸드 스버캠페인, 체험, 오리교육
풀꽃들꽃 사회적협동조합	'22	'21	경북 경산시	사회적협동조합	0.04	10	4	주지역아동센터 2개소 운영 - 아동 텃밭재배 · 오리교육
원주사회적경제네트워크	'22	'18	전북 완주군	사회적협동조합	2.6	6	2,4	주사회적경제네트워크 조직 - 취약계층 먹거리공급 및 돌봄사업(반찬 · 도시락제공)
인성로컬푸드유통센터(유)	'22	'15	경기 안성시	농업회사법인 사회적기업	8.3		1,2	안성맞춤로컬푸드 직매장 운영, 이주여성 대상 로컬푸드 활용 교육음식 경연대회, 향후 오리교실, 팜파티, 밀키트 판매

사업체명	산정	설립	지역	조직형태	매출액 (억원)	직원 (명)	사업 유형	주요사업
시흥희망의료복지사회적협동조합	'22	'09	경기 시흥시	사회적협동조합	61.6	288	2,4	주의료기관운영 · 반찬나눔활동, 제기노인 영양지원사업(식재료는 로컬푸드 직매장 구입)
테이블담플 사회적협동조합	'22 '21	'20	경기 시흥시	사회적협동조합			2,4	로컬푸드 반찬 · 도시락 조리판매, 청소년 로컬푸드 밀키트 · 반찬 제공, 로컬푸드 가공판매, 초등오리교실
한살림제주생협	'22 '19	'08	제주특별자치도	소비자생활협동조합	20		1,4	주생활협동조합 · 노인농사인턴 텃밭재배 및 정터판매, 나눔냉장고 운영 및 활용(19년 설립된 지혜사 농인화사업인 반상실림(주)에서 제주담음매장 운영 및 체험교육 진행, 매출 15.4억원, 직원 16명)
진주우리머거리협동조합 진주텃밭	'22 '21	'13	경남 진주시	협동조합	34.7	24	1,3,4	로컬푸드 직매장 운영(3개소), 어린이집 로컬푸드공급 · 교육(12개소), 제로웨이스트 매장 만들기
팜그린	'21	'11	경기 수원시	사회적기업	2.8	3	4	마을부엌(공유부엌) 및 공유냉장고 운영 - 먹거리교육 및 나눔활동
농업회사법인 쉼터풍골	'21	'19	강원 삼척시	농업회사법인	0.3		1,2	캠핑꾸러미 디회용용기 판매, 가공품 제조(마을재배 농산물 및 활용)
두개비학교협동조합	'21	'14	경북 경산시	협동조합 사회적기업	6.3	6	2,4	두개비노인 도시락배달, 건강식단교육(경산 두레장터협동조합 식재료 구매)
파파스윌 사회적협동조합	'21	'16	경기 김포시	사회적협동조합	1.2	9	1,2	주발달장애인지원사업 - 발달장애인커페운영(로컬푸드메뉴), 로컬푸드장터 운영
협동조합농부장터	'21 '20	'13	대구 북구	협동조합	42.9	20	1,2,3	로컬푸드 직매장 및 공공기관 단체급식소 운영 직매장 제로웨이스트 사업(포장재 전환, 무포장 운동)
행복한이동네 협동조합	'21	'19	경남 김해시	협동조합			2	로컬푸드 가공판매 및 체험, 로컬푸드 요리대회 · 레시피 개발, 로컬푸드 직매장 · 식당개소예정
오색빛 협동조합	'21	'13	광주 남구	협동조합 사회적기업	3.5	13	4	주)한지공예교육, 요리교육, 음식조리나눔활동
두레박 협동조합	'21 '20	'14	전남 나주시	협동조합	10.5	3	2	반찬 조리배달, 단체급식, 가공사업(나주시로컬푸드지원센터 식재료 구매)

사업체명	선정	설립	지역	조직형태	매출액 (억원)	직원 (명)	사업 유형	주요사업
안동중기문화원(주)	'21	'17	경북 안동시	농업회사법인	2.4		2	생강 가공제품 판매(생강청, 생강스틱), 향후 체험 및 숙박공간 구축계획
㈜보로컬리컴퍼니	'21	'18	제주 제주시	주식회사	3.3	3	2	전국의 화장품영로 로컬브랜딩 통한 제품개발 판매 및 못나이농산물 가공 확장개발 판매
증안리안초마을협동조합	'21	'15	경기 양평군	협동조합 마을기업			1,2,3	마을 생산물 가공(공기름 · 공기루 · 과자) 및 판매
팜아트홀릭주식회사	'21	'19	경기 남양주시	주식회사	3.4			남양주 특산물 먹골배 생산 · 수매, 가공, 판매 (오픈마켓), 교육 제공, 지역OEM가공대행
나주시 로컬푸드 직매장 (제)나주시농업농촌융복합산업진흥재단)	'21	'15	전남 나주시	재단법인(지자체)			1,4	'15년 개설, 취약계층 지원사업, 이동체험투어 진행
동강제농협 로컬푸드 직매장 (동강제농협)	'21	'14	전북 김제시	지역농협			1,2	1호점('14.7월)은 다문화여성 제빵코너 운영, 2호점('21.1월)은 로컬푸드 복합문화센터(청년 카페에서 로컬푸드 음료판매)
순천 로컬푸드 직매장 (농업회사법인 순천로컬푸드(주) 회사)	'21	'16	전남 순천시	농업회사법인 (시민주식회사)	42.2	38	1,2	순천시, 생산자, 소비자, 시민단체 등 1천 명이 주주로 참여하여 설립, 1호점 순천만국가정원 점('16.5월, 레스토랑 · 카페), 2호점 조례호수 공원점('18.6월, 카페), 3호점 신대점('21.5월), 독립카페 1곳 운영
세종 로컬푸드 직매장 상상정터 (농업회사법인 세종로컬푸드(주))	'21	'15	세종	농업회사법인	357.9		1,2,4	1호점 도담점('15.9월), 2호점 아름점('17.12월), 3호점 새물점('22.12월 예정) 및 4호점 소담점('23년 예정)은 복합문화공간 구성(도서관 · 마을부엌 · 놀이터)
전북스탁로컬마켓 (원주로컬푸드협동조합)	'21	'16	전북 원주군	협동조합			1,2,4	농산물 수거서비스, 가공지원센터 위탁운영, 직매장 부속 카페 운영, 상상나눔냉장고 운영
문양영 로컬푸드 직매장 (대구농산물생산자협동조합)	'21	'08	대구 달성군	영농조합법인			1	'16년 개장한 광영 로컬푸드 직매장, 공공기관 직거래장터 운영, 농가레스토랑 운영, 행복채움냉장고 운영, 저소득층 도시락배달
								'09년 개장한 로컬푸드 직매장(농민 350여명), '21.4월 대구 수성구 지역마트내 삼인삼 개장

사업체명	선정	설립	지역	조직형태	매출액 (억원)	직원 (명)	사업 유형	주요사업
강진농협 퍼머마켓 (로컬푸드 직매장)	'21	'19	전남 강진군	지역농협				퍼머마켓 내 입점한 로컬푸드 직매장(82농가, 660개 품목 공급), 소비자 생산자체험프로그램 진행
태안 로컬푸드 직매장 (태안군 로컬푸드사업단)	'21	'19	충남 태안군	사업단(지자체)		33	1,2,4	'19.4월 개장한 농수산물 통합 지역특산물 판매장, 직매장 내에 수산물판매장, 매점, 카페, 식당 운영 및 직거래장터 운영, 푸드뱅크 및 행복나눔냉장고 기부
청양 먹거리직매장 (청양군 지역활성화재단)	'21	'20	충남 청양군 · 대전 유성구	재단법인(지자체)			1,2	'20.9월 개장, 직매장 내에 카페 · 농가레스토랑 (로컬푸드영농조합법인이 농가레스토랑 운영)
대구경북로컬푸드이중협동조합연합회(협의체)	'20	'20	대구 · 경북	협동조합연합회	1.3		3	대구경북지역 로컬푸드 사업체(직매장 · 생협 중심)들의 협의체(연합회 설립) - 물품공유, 공동물류, 교육 등
㈜단디무라	'20	'18	울산 울주군	사회적기업	5.2	4	2,4	반찬 조리판매 및 배달(지역 청년농 · 소농 시 재료 직거래구매 및 로컬푸드 직매장 구매), 저소득층 제공활동
로컬푸드교육센터 품협동조합	'20	'18	대전 유성구	협동조합	1.1		4	로컬푸드교육(농부매니저 양성, 이동터널교육 · 먹거리교육), 치유체험농장(6개소) 운영계획
농업회사법인 ㈜이든반상	'20	'11	충남 서산시	농업회사법인 사회적기업	5.7	5	2,4	로컬푸드 축산물 가공판매(학교급식 · 식재료 유통업체 · 온라인판매)관내 농업회사법인의 재료 직거래구매, 취약계층이동 반찬제공
건강한농부 사회적협동조합	'20	'17	경기 시흥시	사회적협동조합	3.4	5	1,2,4	도시농업 · 목공, 직거래장터(화들장), 동네농업(오리교육 · 케이터링 · 도시락 · 반찬조리판매 · 어린이식당), 중학생 반찬꾸러미공급(장애 학생공동체 식재료직거래구매)
행복한반상 협동조합	'20	'13	경기 화성시	협동조합	15.5	7	2,4	로컬푸드 김치 · 반찬 · 간식 조리 및 취약계층 나눔(화성로컬푸드 직매장 식재료 구매)
동네날전소 협동조합	'20	'15	서울 양천구	협동조합	3.6	7	4	추미음활성화활동 - 도시농업(수경재배)을 통한 먹거리공동체 활성화(푸드플랜이카데미)
㈜함께하는 다이아웃	'20	'19	경남 거제시	사회적기업	2.2		2,4	도시락 · 반찬 조리판매 및 배달(돌봄도시락, 과일꾸러미), 농장체험교육(잡키울거제, 거제웃는농부 생산자조직 제공식재료 사용)

사업체명	선정	실린	지역	조직형태	매출액 (억원)	직원 (명)	사업 유형	주요사업
같이돌봄 사회적협동조합	'20	'20	서울 은평구	사회적협동조합			3,4	주)공영유아·공유돌봄플랫폼 운영 - 은평로 킬푸드마당 조직, 오리교육 및 음식나눔활동 (파주·포천 등 로컬푸드 직매장 식재료구입), 향후 장터 및 조리판매계획
폼잇이(소비자생활협동조합)	'20	'12	대전 유성구	소비자생활협동조합	29.9	17	1	지역생활 찾아가는 어린이식당 운영 (사업조직인 사회적협동조합 폼잇이마을에서 로컬푸드 직매장 중심으로 유통, 가공, 외식, 급식사업 진행: 매출 83.7억, 직원59명)
경기남부두레생활협동조합	'20	'02	경기 남부권	소비자생활협동조합	100.9	52	1	주)생활협동조합 - 로컬푸드 꾸러미사업(안산 중심)
(주)워킹맘	'20	'10	광주 광산구	주식회사 사회적기업	3.6	15	2	워킹맘 중심 사회적기업, 반찬·도시락 조리 배상, 출장부메시엄, 광주형푸드어센블리사업 추진(로컬푸드 온오프플랫폼)
제주드림 사회적협동조합	'20	'19	제주 서귀포시	사회적협동조합	0.01		1,4	주)발달장애인 자립지원 - 텃밭·오리교실, 생산물 판매, 팜파티
인천로컬푸드생산자협동조합	'20	'14	인천	협동조합	1.6		1,3,4	인천야물·공공기관·어린이집 친환경농산물 공급사업, 건강진짜차리기 프로젝트(교육)
원주로컬푸드협동조합	'21 '20	'12	전북 완주군	협동조합	306.3	15	1	로컬푸드 직매장 운영(6개소), 공공기관 무인 로컬푸드 직매장·나눔냉장고 운영(4개소), 취약계층아동 로컬푸드 도시락 조리제공
위스테이벨내 사회적협동조합	'21 '20	'17	경기 남양주시	사회적협동조합	0.7		1,2,4	주)공영주택 공급 및 관리 - 로컬푸드 직매장 (협동조합) 2개소 운영(남양주공동체이외회사 운영: 양평로컬푸드·판당두레생활협업), 로컬푸드코너네트워크교육, 온라인플랫폼 개최
공심채농업회사법인(주)	'21 '19	'18	제주 서귀포시	농업회사법인	3.2	5	1,2,3	이주여성 연계 이열대체소 생산 및 유통(학교 급식, 식당, 온라인), 가공판매
기로운름(주)	'19	'19	광주 북구	주식회사 사회적기업			2	창년 사회적기업, 전남지역 과일 활용 튜브형 잼 제조판매(오픈마켓)
꿈밭협동조합	'19	'18	경기 화성시	협동조합			3	도심지 소비자로 구성된 협동조합, 이파르단지 지 신주문 유통플랫폼 구축(화성푸드통합지원 센터 완물공급)

사업체명	선정	실린	지역	조직형태	매출액 (억원)	직원 (명)	사업 유형	주요사업
수원지속가능발전협의회	'19	'97	경기 수원시	비영리민간단체			4	2018년부터 공유냉장고(나눔냉장고) 네트워크 운영
슬로푸드문화원	'19	'07	전국(서울 은평구)	비영리민간단체	20	8	3,4	참진장이워드 시상, 서울시 지역생산교류사업 단 운영(산생상회)
인드라망생활협동조합	'19	'03	서울 양천구	소비자생활협동조합		3	3,4	조계중계역의 생협, 농부장터·양친골목장터 개설, 카페·도시락·반찬가게 준비중
원주문화재단	'19	'15	전북 완주군	재단법인			4	'17년부터 완주로컬푸드 농민과 로컬푸드를 테미로 예술농부와 치유농업 사업 시지(완주 로컬푸드협동조합 협력)
온순환협동조합	'21 '19	'16	서울	협동조합			4	도시농업, 농부학교 및 퇴비관리사 양성교육, 음식물쓰레기 수거 퇴비나눔
남구주민회의	'19	'10	광주 남구	비영리민간단체			1,2,4	로컬푸드 직거래장터 개설, 마을키페(남동동·반찬가게 협동조합·농촌체험마을기업 운영, 가공제조, 월1회 마을발상 운영)
식생활교육서울네트워크	'19	'10	서울	사단법인			4	로컬푸드 교육(강사교육, 장담그기 등)
농업회사법인(공생공소주)	'19	'10	충남 공주시	농업회사법인			1,4	10년부터 꾸러미사업 운영, 현재는 푸드플랜 홍보활동
구미로컬푸드협동조합	'19	'18	경북 구미시	협동조합 마을기업			1,4	로컬푸드 직매장 운영, 도시텃밭 운영
한밭외신초유학학교협동조합	'19	'14	강원 태백시	협동조합			1,4	농부시장 운영, 돌봄협업농장 운영 및 이동체 학교육원동
언니네텃밭 여성농민 생산자협동조합	'19	'16	전국 (서울 관악구)	협동조합 사회적기업	18		1,2	전국 여성농민 생산자공동체에서 생산한 농산물·기공품 온라인판매 및 꾸러미사업
협동조합 고령이랑	'19	'14	충남 아산시	협동조합 사회적기업	3.6	6	1,2	귀농인들의 꾸러미사업으로 시작, 마을사랑 운영(병학중 아동급식 제공)
엘린부뚜막협동조합	'19	'16	대전 유성구	협동조합	6.2	7	2,4	폼잇이생협·폼잇이마을과 협력, 직장 대상 케이터링사업, 어르신도시락 제공, 어린이식당 운영



로컬푸드협동조합의 목적과 방향성

1) 로컬푸드협동조합의 목적

인간은 누구나 먹어야 산다. 문제는 무엇을 어떻게 생산해서 먹느냐 하는 것이다. 로컬푸드협동조합은 글로벌푸드시스템에 대항해 농업·농촌지역의 다양성 유지와 식량주권 및 식품안전을 지키고 생태계를 보호하고자 하는 실천의 한 형태이다.

즉, 조합원들의 참여와 민주적 운영을 바탕으로 지역사회에서 호혜적 경제활동을 조직하고 사회적 가치를 창출하는 협동조합을 통해 로컬푸드의 생산과 소비를 확대하고자 한다. 이러한 로컬푸드협동조합의 실천은 다양한 차원에서 목적을 추구한다.

■ 참고문헌

농림축산식품부 추진계획 자료(2016, 2017, 2019, 2022).
 농촌진흥청, 2019, “푸드 마일리지에 따라 이산화탄소 배출량이 바뀐다!” .
 농촌진흥청, 2021, “빅데이터큐레이션: 로컬푸드” .
 정은정, 허남혁, 윤정원, 2010, “한국의 CSA와 전여농 우리텃밭 사업”, 한국농촌사회학회 2010 춘계학술대회 발표논문(2010.5.28.).
 최병욱 외, 2022, “농산물 지방 도매시장 발전과 지역유통 혁신방안”, 『농업전망 2022』, 한국농촌경제연구원.
 허남혁 외, 2013, 『충남 로컬푸드 활성화 방안』, 충남발전연구원.
 허남혁, 2019, “한국의 농부시장 현황과 과제: 농부시장과 먹거리혁명”, 『농부시장 아카이브 사람 시장 동네』, 탐방상사. (<http://www.marcheat.net/archive/report>).
 황수철, 2013, “일본의 농산물직판장 연구노트(1)”, 『농정연구』, (2013.10) 제47호, (사)농정연구센터.

■ 더 읽어볼 자료

김종덕, 2009, 『먹을거리 위기와 로컬푸드』, 도서출판 이후.
 마르쉐@, 2019, 『2019 한국 농부시장』 (<http://www.marcheat.net/archive/report/>).
 브라이언 헬웨이, 김종덕 외 역, 2006, 『로컬푸드』, 도서출판 이후.
 정완철, 이증진, 2022, 『대한민국 로컬푸드 1번지 용진농협, 한국농업의 미래를 쓰다』, 행복스토리.
 탐진 핑커티, 룬 홉킨스, 충남발전연구원 역, 2012, 『우리가 사는 곳에서 로컬푸드 씨 뿌리기』, 도서출판 따비.
 농림축산식품부, aT, 2020, 『로컬푸드를 활용한 사회적경제모델 우수사례집』 (2020.12).
 농림축산식품부, aT, 2020, 『로컬푸드로 만들어 가는 건강한 지역사회: 2019 로컬푸드 기반 사회적모델 우수사례집』 (2020.1).
 농림축산식품부, aT, 2021, 『로컬푸드의 기적, 마법 같은 이야기: 2021 로컬푸드를 활용한 사회적경제모델 우수사례집』 (2021.12).

■ 홈페이지

바로정보 <https://www.baroinfo.com> (aT에서 운영하는 로컬푸드 및 직거래 정보 포털).
 바로정보 - 로컬푸드 지수 <https://www.baroinfo.com/front/M000000318/index/view.do>

(1) 경제적 차원

경제적 차원에서 로컬푸드협동조합은 지역 내 로컬푸드 생산을 조직하고 그것의 소비를 확대함으로써 지역에서 발생한 소득이 지역 안에서 순환될 수 있도록 한다.

우선 로컬푸드 생산의 조직화는 지역 농업의 생산기반을 유지하면서 농민 생산자들의 안정적인 소득을 보장할 수 있다. 특히 다양한 품목의 생산과 단순 가공을 필요로 한다는 점에서 소농들의 안정적인 생산 활동을 지원할 수 있다.

그리고 로컬푸드 생산의 조직화는 단순 가공 및 포장, 유통, 직매장 운영 등의 분야에서 신규 일자리 창출로 이어질 수 있다. 이러한 일자의 종사자들은 대개 지역주민들이기 때문에 이들의 소득은 대부분 지역 안에서 지출되고 순환될 개연성이 크다.

소비자들은 로컬푸드의 소비 확대로 안전한 소비생활을 할 수 있다. 지역주민들의 소비는 지역 농업의 생산기반 유지에 기여할 뿐 아니라, 로컬푸드 생산자들이 버는 소득의 원천이자 지역경제 활성화의 마중물이 될 수 있다.

(2) 사회적 차원

사회적 차원에서 로컬푸드협동조합은 농민 생산자와 소비자의 신뢰 관계를 형성·유지·강화하고자 한다.

농민생산자와 소비자의 신뢰관계 형성은 글로벌푸드시스템에 대한 대항력을 키우고 식생활 안전, 농업의 가치에 대한 공감대를 넓히는 원천이자 촉진제가 될 수 있다. 특히 소비자들은 쾌적함, 여유로움, 전통 문화 등 농업과 농촌이 제공하는 경관 및 자연환경의 이로움(어메니티)을 더 풍부하고 다양하게 체감할 수 있다. 또 생태학습의 기회도 쉽게 얻을 수 있다.

나아가 농민생산자와 소비자의 신뢰관계 형성은 지역사회에 연대와 협력, 공동체활동과 같은 호혜적인 사회적자본을 뿌리내리게 하여 지역 사회 전체의 공동체성과 회복력을 높일 수 있다.

(3) 생태적 차원

생태적 차원에서 로컬푸드협동조합은 석유의존형 농업을 점차 친환경농업으로 전환시키고 농산물의 유통거리(푸드 마일리지)를 줄여 탄소발자국을 줄이고자 한다.

석유의존형 농업을 친환경농업으로 전환하면 석유에 기초한 비료와 농약의 사용을 줄일 수 있다. 대신 친환경농자재 사용을 늘리고 경종과 축산 순환농업으로 나아감으로써 농업에 의한 환경파괴를 감소시킬 수 있다. 또한 농산물의 유통거리를 단축시켜 화석연료 의존성을 줄수 있고, 과도한 포장재 사용을 줄여 기후위기에 대응하고 생태계 보전에 기

표7. 로컬푸드협동조합의 목적과 기대효과

차원	목적	기대효과
경제적 차원	<ul style="list-style-type: none"> 로컬푸드의 지역 내 생산 조직 로컬푸드 소비 확대 	<ul style="list-style-type: none"> 지역 농업 생산기반 유지 농민 생산자들, 특히 소농의 안정적인 소득 보장 단순 가공 및 포장, 유통, 직매장 운영 등 분야에서 신규 일자리 창출 지역의 농민, 소비자, 노동자 소득의 지역 내 순환을 통한 지역경제 활성화
사회적 차원	<ul style="list-style-type: none"> 농민 생산자와 소비자의 신뢰 관계 형성·유지·강화 	<ul style="list-style-type: none"> 글로벌푸드시스템에 대한 지역의 대항력 강화 식생활 안전, 농업 가치 공감대 확산 소비자들이 농업·농촌 이로움(어메니티)을 풍부하고 다양하게 체감 및 생태학습 접근성 확대 지역사회의 호혜적인 사회적자본 축적 지역사회 전체의 공동체성과 회복력 증진
생태적 차원	<ul style="list-style-type: none"> 석유의존형 농업을 친환경농업으로 전환 농산물의 유통거리 축소를 통한 탄소발자국 감축 	<ul style="list-style-type: none"> 농식품 생산·유통·소비에 의한 환경파괴 감소 경종·축산 순환 등 지역 농업생태계 보전 생태친화적 생활양식 확산

여할 수 있다.

나아가 이와 같은 생태친화적 먹거리 생산과 소비는 생활 전반에서 생태친화적 생활양식을 확산시키는 계기가 될 수 있다.

2) 사업 추진의 방향성

로컬푸드협동조합은 이윤추구를 목적으로 하는 영리사업체와 다른 목적을 추구한다. 단순화해서 말하자면, 영리 목적의 사업체는 시장에서 농민들로부터 농산물을 싸게 사서 소비자에게 비싸게 파는 사업을 한다. 단적인 예로써 영리 목적의 사업체는 농산물 작황이 좋은 경우 예년에 비해 싸게 농산물을 매입하지만 소비자 가격에 큰 변동을 주지 않는다. 반대로 농산물 작황이 좋지 않아서 산지가격이 상승하면 소비자 가격은 폭등한다.

이런 방식의 영리 목적 사업과정에서는 생산자와 소비자가 누구인지 서로 알지 못한다. 물론 영리 목적의 사업체가 생산자에게 유인책을 제시하거나 소비자의 필요(needs)를 충족시키고자 하지만 궁극적인 목적은 이윤 창출이기 때문에 생산자와 소비자의 입장에서 경제활동을 통한 만족감은 제한적일 수밖에 없다.

반면에 로컬푸드협동조합은 생산자에게 적절한 소득을 보장하고 소비자에게 신선하고 건강한 농식품을 제공하는 것을 목적으로 사업을 추진한다. 이 과정에서 발생하는 경제적 이윤은 생산활동과 소비활동의 지속성을 담보하기 위한 경제적 자원으로 활용된다.

즉 로컬푸드협동조합의 사업은 이윤 등 경제적 자원과 생산자 및 소비자 조합원들의 호혜적 활동을 통해 지속적으로 로컬푸드의 생산과 소비를 조직한다. 그리고 그것을 통해 다시 생산자·소비자들의 호혜적 활동을 강화한다.

따라서 로컬푸드협동조합의 핵심적인 과제는 생산자와 소비자를 조

직하고 그들 사이의 신뢰에 기반한 사회적 관계를 형성하는 것이다. 이러한 과제는 생산자와 소비자가 서로 모른 채 각자의 경제적 이해만을 추구하게 만드는 '시장 원리'를 통해 실현될 수 없다. 반면, 생산자들과 소비자들이 서로 알며 로컬푸드의 생산과 소비에 대해 호혜적 관점에서 사전에 협의할 수 있는 '사회적 조정 원리'를 통해 바람직한 방향으로 실현될 수 있다.

따라서 이러한 '사회적조정원리'의 관점에서 로컬푸드협동조합의 사업 추진의 방향성을 살펴보면 다음과 같다.

(1) 신뢰에 기반한 '사회적자본' 형성

사회적자본이란 협력적 행위(coordinated actions)를 촉진시켜 사회적 효율성을 높일 수 있는 신뢰, 규범, 네트워크와 같은 사회조직이 가지는 특성이다. 로컬푸드협동조합의 사업은 '생산자와 소비자의 신뢰관계', '로컬푸드 운동에 대한 지역 내 공감' 등 사회적자본을 토대로 시작되며 그러한 사회적자본이 축적되고 강화되는 과정이라고 해도 과언이 아니다.

로컬푸드협동조합이 형성하고 활용해야 하는 사회적자본은 다양하다. 우선, 생산자와 소비자의 초기 조직화 및 그들 사이의 신뢰관계 형성이 중요하다. 그리고 생산자와 소비자 간 지속적인 교류활동을 담보할 프로그램 실행이 필요하다. 또한, 로컬푸드가 지역사회의 지지를 얻을 수 있도록 로컬푸드에 공감하는 다양한 네트워크를 형성해야 한다. 마지막으로 이러한 사회적자본 형성을 위해 앞장서서 실천할 로컬푸드협동조합 리더들은 지역사회에서 신뢰를 얻어야 한다. 이러한 사회적자본은 활용할수록 점점 더 커지는 속성을 가진다.

따라서 로컬푸드협동조합은 생산자와 소비자 사이의 신뢰 형성과 참여, 사회적지지 획득을 위한 지역사회 내 연대·협력 사업을 적극적으로 전개하는 것이 중요하다.

○참고사례: '협동조합농부장터'와 '완주로컬푸드협동조합'의 사회적자본 형성)

대구광역시에 소재한 '협동조합농부장터'는 초기부터 공동체운동의 경험을 가진 소비자들과 생산자들이 상호신뢰를 기반으로 효과적으로 로컬푸드협동조합 실천 주체들을 형성했다. 이후 농촌 체험과 교육활동, 지역사회 공헌 활동 등을 통해 사회적자본의 내부 결속과 지역사회 연계를 확대함으로써 로컬푸드협동조합 사업의 경제적 성과를 축적하고 지속성을 확보한 사례이다.

한편 '완주군 로컬푸드시스템'은 민관협력으로 사회적자본을 구축한 사례이다. 로컬푸드 직매장과 거점가공센터, 농가 레스토랑 등 사업장을 중심으로 이뤄지는 완주군의 로컬푸드시스템은 완주군의 다양한 지원 제도를 통해 지역 내 사회적자본을 형성하고 이를 연계해 지역순환경제를 실현하고 있다

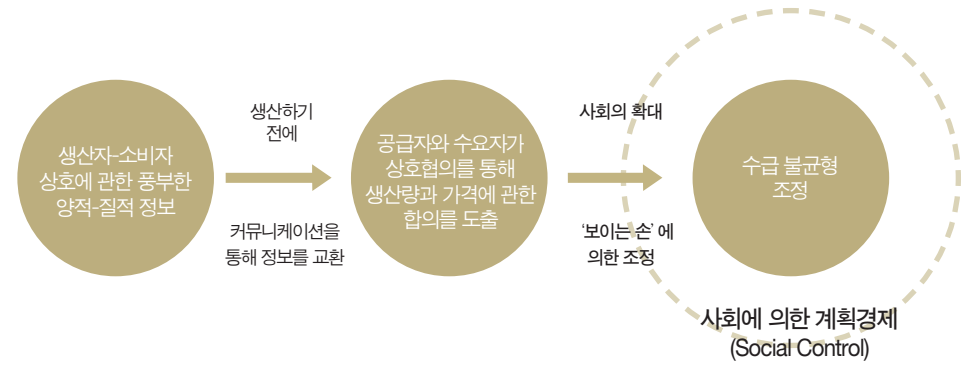


그림19. '사회적조정원리' 개념도
자료: 박창규·양준호, 2022.

동, 교류활동을 통해 그러한 신념을 더욱더 강화할 수 있도록 한다. 이러한 활동의 성과를 바탕으로 생산자들과 소비자들이 집단적이고 계획적으로 사전에 생산과 소비에 합의하도록 다양한 제도와 실행계획을 구상한다.

(2)'사회적조정원리'에 의한 생산자와 소비자의 조직화

일반적으로 '사회적조정원리'는 생산자와 소비자가 사전에 필요한 정보를 공유하고 이를 토대로 상호 협의를 거쳐 생산량과 가격 등에 관해 합의하는 체계이다. 상호 공유하는 정보는 생산물의 기본적인 사양과 생산비용, 원재료, 생산방법, 노동조건 등이다.

이러한 '사회적조정원리'에 의한 생산자와 소비자의 조직화는 세 가지 조건을 전제로 한다. 첫째, 자발성에 기초해서 조직되어야 한다. 둘째, 사회적 가치 창출이라는 신념을 공유해야 한다. 셋째, 조직화의 주체는 지역사회에 뿌리내린 경제주체이어야 한다.

로컬푸드협동조합은 이러한 '사회적조정원리'의 전제 조건들을 갖췄을 경제활동 주체가 될 수 있다. 이 원리에 따라 로컬푸드협동조합은 생산자들과 소비자들이 자발적으로 참여할 수 있도록 개방적이고 민주적으로 조직을 운영한다. 그리고 로컬푸드 운동에 대한 신념을 가지고 로컬푸드협동조합에 참여한 생산자들과 소비자들은 생산활동, 학습할

○참고사례: 두레생협연합회와 원주생명농업의 '친환경농산물 생산-공급 약정 체계'

두레생협연합회와 강원도 원주시에 소재한 원주생명농업이 오랫동안 맺어 온 '친환경농산물 생산-공급 약정 체계'는 사회적조정원리에 따른 생산자와 소비자의 조직화 사례이다. 원주생명농업과 두레생협연합회의 '친환경농산물 생산-공급 약정 체계'는 쌀, 채소, 반찬가공품의 생산·공급 시기와 수량, 생산·공급 기준, 공급규격, 공급가격에 관해 양자 간의 사전 정보교환과 합의를 통해 실행된다. 양자 간에 합의한 쌀과 채소의 생산·공급 기준은 친환경인증 농산물로 정해져 있으며, 양자는 전년도의 생산·공급에서 발생한 시정요구 사항을 포함해 생산·공급과 소비 약정에 합의한다.

시 기	조직화 및 합의절차
매년 11월	(원주생명농업) 생산자에게 생산계획서 제출 요청 (원주생명농업) 두레생협연합회에 공급계획서(초안) 제출
매년 12월 중하순	(원주생명농업) 생산계획서 취합
매년 1월	(두레생협연합회) 원주생명농업 등 생산자단체와 생산품목, 생산시기 등 조정회의 및 결정
매년 2월 초	(원주생명농업) 생산·공급 품목 및 시기, 수량, 가격에 대해 생산자와 최종 약정

자료: 박창규 양준호, 2022.

한편, 완주군은 로컬푸드시스템 구축과정에서 '시행착오를 통해 얻은 교훈'을 다음과 같이 서술하고 있다. 로컬푸드협동조합은 생산자와 소비자 조직화 사업을 추진하는 데 있어 이러한 교훈을 성찰할 필요가 있다.

○참고사례: 완주군의 로컬푸드시스템 구축 과정에서 얻은 교훈(요약 발췌)

- 가족 소농의 조직화를 통한 다품목 소량생산 기반구축이 먼저다.
- 기획 단계부터 가공품의 품목 다각화, 부가가치의 농가 및 지역 환원, GMO-Free 등 가공품의 안전성 확보 등 '농민가공 활성화' 대책을 마련해야 한다.
- 신선, 안전, 안심의 3대 원칙으로 소비자(시민)를 감동시켜야 한다.
- 생산비를 보장하는 합리적 가격결정 구조가 '신뢰의 핵심'이다.

자료, 나영삼, 2018.

(3) 다양한 조합원 및 시민 참여 프로그램 실행

캐나다의 협동조합 운동가인 A.F. 레이들로 박사는 1980년 국제협동조합연맹(ICA) 모스크바 대회에 제출된 보고서 『서기 2000년의 협동조합』에서 “조합원의 참여도가 점점 떨어지고 있는 현상이 약점이자 걱정거리”이며, “교육을 경시하는 풍조가 많은 나라의 협동조합에서 지금 만연되어 있다.”고 지적했다.

이후 한 세대가 지났지만 여전히 협동조합운동에서 조합원의 참여와 교육은 시대를 초월한 실천과제이다. 사회적경제 학자들은 “조합원들의 참여를 이끌어내고 민주적인 기업이 되도록 하기 위해서 가장 중요한 것은 반복되는 집단적 학습이다.”라고 강조한다.

또한 이탈리아와 독일에서 확인된 협동조합들의 성공요인 중 하나는 조합원의 참여를 보장하는 상향식 의사결정 구조와 조합원들의 합의과정을 통해 높은 추진력을 확보한 점이다.

이렇듯 로컬푸드협동조합의 교육사업과 다양한 조합원 참여프로그램의 실행은 조합원들의 이타적 협력 활동을 유도하고 상호신뢰를 구축해 조합의 내부 결속과 지속성을 강화하는 중요한 사업과제이다.

○참고사례: '협동조합농부장터'의 다양한 조합원 및 시민 참여 프로그램

대구광역시에 소재한 협동조합농부장터도 협동조합 초기부터 경영상의 어려움을 극복하기 위한 방법 중 하나로 다양한 기획사업을 실천했다. 지속적으로 생산자 교육사업을 추진했으며, 소비자 기반을 확대하기 위해 다양한 농촌체험·텃밭운영·장담그기 등 도·농 교류 행사와 조합원간의 나눔 활동을 추진했다. 또한 지역아동센터·어린이집·환경단체 등 지역단체들과의 연대 활동을 통해 이용소비자조합원, 농가조합원을 늘리며 지역사회 내 저변을 확대했다.

• 협동조합농부장터의 교육사업

생산자 교육	소비자 교육
정기 생산자 교육, 신규 생산자 교육	로컬푸드 협동조합 기본교육, 워크샵 등




구분	생산자 교육	소비자 교육	직원 교육
내용	<ul style="list-style-type: none"> • 신규 생산자 교육 • 생산자 안정성 교육 (PLS) • 정기 생산자 교육, 	<ul style="list-style-type: none"> • 로컬푸드 기본 교육 • 협동조합 기본교육 • 워크샵 • 체험교육 	<ul style="list-style-type: none"> • 직원 역량강화 교육 • 협동조합, 로컬푸드 기본 교육 • 선진지 견학 및 워크숍

자료, 협동조합농부장터, 2022.

(4) 지역사회 지지 세력 확보

지역사회 내에 사회적자본이 잘 형성되어 있으면 협동조합이 성장하는데 중요한 디딤돌이 된다. 반대로 협동조합의 성장·발전은 지역사회 내의 사회적자본 형성을 촉진시킨다. 이렇게 협동조합과 사회적자본 형성의 선순환을 매개하는 것이 협동조합의 사회적지지 확보 사업이다.

따라서 로컬푸드협동조합의 사회적지지 확보 노력은 지역사회와 로컬푸드협동조합 모두에게 중요하다. 로컬푸드협동조합은 사회적지지 확보 노력을 통해 지역사회로부터 유·무형의 경제적, 사회적 자원을 얻을 수 있다. 또, 지역사회는 로컬푸드협동조합의 ‘지역사회에 대한 기여’를 유도하고 로컬푸드 운동을 매개로 새로운 지역공동체를 형성할 수 있다.

나아가 로컬푸드협동조합의 사회적지지 확보 노력은 중장기적으로 지역농산물에 대한 선호, 지역농산물 구입 욕구, 지역농업 보호·육성에 대한 인식 등 ‘지역적 배태성’(regional embeddedness)을 형성·강화하는데 기여할 수 있다.

○참고사례 : 협동조합농부장터의 사회적지지 확보 노력

대구광역시에 소재한 협동조합농부장터가 2020년 초 코로나19 확산 시기에 지역사회에서 펼친 활동은 사회적지지 확보 노력의 관점에서 조명될 수 있다. 협동조합농부장터는 2020년 2월에서 3월 말까지 33개 농가가 참여하여 80개 품목을 할인 공급했다(할인 총액은 12,371,780원). 또한, 대전품앗이생협의 지원을 받아 노숙인들과 쪽방촌 거주민들에게 도시락, 떡, 빵 등 1,000여 개 이상의 먹거리를 공급했으며, 의료진에게 생산자 조합원들이 공급하는 유기농 생강차 등 건강식품을 제공하기도 했다. 그리고 전국먹거리연대와 협력하여 대구경북로컬푸드협의회 차원에서 학교급식 중단으로 인해 남아돌게 된 감자 5톤을 사들여 복지시설과 발달장애인 조직에 지원하고 할인판매 등으로 소비시키기도 했다. 김기수 협동조합농부장터 이사장은 “2020년 초 코로나19 확산에 대응하는 활동을 통해 농부장터는 유·무형의 자산을 얻었다. 직원들과 조합원들의 협동조합 운동에 대한 의식이 성장했고, 실제 2020년 말 출자금 증가 운동에서 목표를 상회하는 성과를 얻었다.”고 했다.

주요 식량 및 농산물 할인 공급	노숙인, 쪽방촌 거주민 도시락 긴급지원
	
바이러스 확산 초기 면역력 강화 상품 10% 할인 공급	전로컬푸드협동조합 기금연대로 대구 지역 노숙인 도시락 및 간식지원(다울건설협동조합) / 서구 쪽방촌 지원

자료. 협동조합농부장터, 2022.

2장

생태계 이해하기

환경 분석, 제도와 자원

- 01 한국과 일본의 로컬푸드 사업체 운영 현황
- 02 로컬푸드 사업체의 유형
- 03 현행 로컬푸드협동조합의 유형과 자원동원 전략

■ 참고문헌

- 권영근, 2009, 『지역순환형 사회를 꿈꾸며-엔트로피와 어소시에이션』, 휴네.
- 나딘 리세-바메스더 · 자끄 드푸르니, 2021, “협동조합”, 『사회연대경제 ①토대(2017)』(김신양 옮김), 착한책가게.
- 나영삼, 2018, “완주군 지역먹거리시스템 구축사례”, 완주군.
- 박창규, 2022, “ ‘사회적자본’ 을 활용한 지역순환경제 구축방안 연구 : ‘협동조합농부장터’ 의 로컬푸드 운동 사례를 중심으로”, 『후기산업사회연구』, 제1권 제2호: 75-108.
- 박창규 · 양준호, 2022, “지역순환경제 구축 방법론으로서의 사회적경제 : 지역 내 ‘사회적조정’ 을 통한 민주적 계획경제의 가능성”, 『후기산업사회연구』, 제1권 제1호: 39-72.
- 새뮤얼 보울스 · 허버트 긴티스, 2016, 『협력하는 종(2011)』(최정규 · 전용범 · 김영용 옮김), 한국경제신문.
- 알렉산더 레이들러, 2000, 『서기2000년의 협동조합(1980)』(김동희 역), (사)한국협동조합연구소.
- 양준호, 2013.7, “ ‘사회적경제(social economy)’ 의 의미와 과제 : 협동조합 및 비영리 협동섹터를 중심으로”, 『인천광역시의회 토론회 자료집』.
- 윤병선 · 허남혁, 2011, “지역순환 농식품체계와 로컬푸드운동”, 『열린중남』, 26-42.
- 이상봉, 2016, “이탈리아 사회적 협동조합의 이론적 · 실천적 의미-공생의 지역사회만들기의 관점에서”, 『로컬리티 인문학』, 16: 257-292.
- 이해진, 2019, “먹거리 커먼즈와 청주시 지역먹거리정책의 방향”, 『ECO』, 제23권 1호: 107 · 156.
- 이해진 · 이원식 · 김홍주, 2012, “로컬푸드와 지역운동 네트워크의 발전 : 원주 사례를 중심으로”, 『지역사회학』 제13권 제2호: 229-262.
- 장중익, 2019, “양적 증가에서 질적 발전으로, 협동조합의 전환 방안을 탐구하다”, 『이탈리아와 독일 협동조합 100년 성공의 비결』, 등하.
- 장 지글러, 2007, 『왜 세계의 절반은 굶주리는가?(2000)』(유영미 옮김), 갈라파고스.
- 프랜시스 라페 외, 2003, 『굶주리는 세계(1998)』(허남혁 옮김), 창비.
- 황영모 · 나정호, 2019, “농촌지역 사회적경제 활성화 사례와 시사점-완주군 사회적경제 사례”, 『전북연구원 정책Brief』, vol.35.
- 협동조합농부장터, 2022, “2022 베스트 협동조합 어워드 발표자료” .
- Putnam, R, 1993, 『making democracy : Civic Traditions in Modern Italy』, PRINCETON.



01

한국과 일본의 로컬푸드 사업체 (직매장) 운영 현황

1) 한국

2021년 말 기준, 전국의 로컬푸드 직매장은 778개소¹²로, 평균 매출액은 11.6억원으로 나타났다.¹³

농협계열¹⁴이 612개소(78.7%)으로 대다수를 차지하고, 비농협계열이 166개소(21.3%)이다. 비농협계열 중 공적주체(지자체가 출연한 재단법인, 지자체 소관 센터 및 사업단 등)에 의해 운영되는 곳이 68개소(8.7%), 민간주체(협동조합, 영농조합, 농업회사법인, 주식회사)에 의해 운영되는 곳이 98개소(12.6%)로 나타났다.

국비지원(aT지원사업)¹⁵을 받은 로컬푸드 직매장은 2013년 11개소

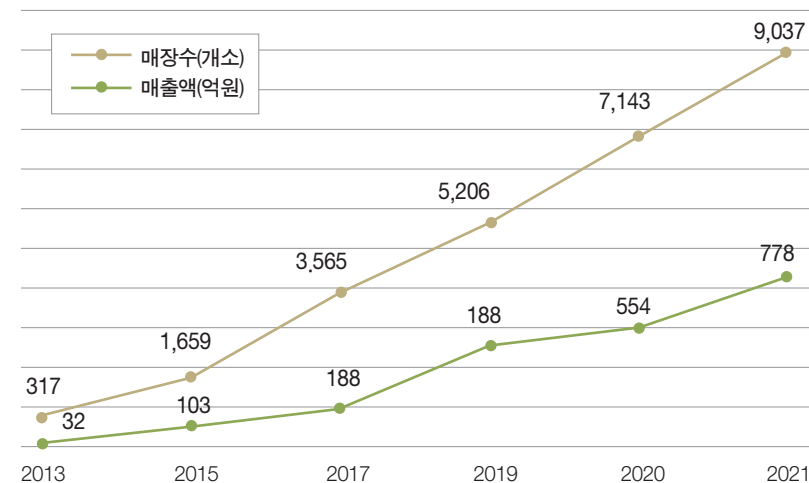


그림20. 로컬푸드 직매장 매장 수와 매출액 추이(2013~2021)
자료. 농식품부, 2022.

를 시작으로 2020년 현재 134개소까지 늘어났고, 평균 매출액은 2013년 14.5억원에서 2020년 25억원 선까지 늘어났다. 134개소 중에서 농협계열이 100개소(74.6%), 비농협계열이 34개소(25.4%)였다. 국비지원 수혜율은 24.2%이다(농협계열 21.3%, 비농협계열 40%).¹⁶

운영주체 및 매장유형별 최신 자료를 살펴보면, 농협계열 직매장들이 복합매장과 코너(무인매대)의 형태를 선호하고 있으며(독립매장 비율 7.2%), 비농협계열 직매장들은 거의 독립매장 형태로 운영(93.4%)하고 있다.

2021년 aT에서 시행된 직매장 133개소에 대한 조사에 따르면, 평균 매출액 26억 원, 순이익 1억 원으로 나타났으며, 운영 했수가 오래될수록 적자가 줄어들었다. 하지만 적자 직매장 수와 적자 규모도 계속 늘고

15 2013~15년까지는 소비자참여형직거래활성화사업(최대 3억, 자부담 70%), 2016년부터는 직매장 지원사업으로 3억~6억 지원(자부담 40%).

16 비슷한 시기에 나온 두 자료 간 개소수의 편차가 보인다. 비농협계열 직매장수는 거의 일치한다는 점에서, 농식품부 자료에서 농협계열 로컬푸드 직매장이 100개소 정도 누락되어 있음을 확인할 수 있다.

12 로컬푸드 직매장 전체목록은 공공데이터 포털 참고 www.data.go.kr/data/15055113/fileData.do.
13 김영범, 2021, 로컬푸드 직매장 운영 활성화 방안, (사)한국식품유통학회 2021년 하계학술대회 발표논문(2021.7.9.).
14 농협로컬푸드 직매장 포털사이트 <https://nhlocalfood.com>.

표8. 전국 로컬푸드 직매장(농협/비농협계열) 개소수, 매출액, 평균매출액 추이(2013~2021)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
개소수(개소)	32	71	103	148	188	270	469	554	778
농협계열	21	50	75	100	130	200	390	469	612
	(65.6%)	(70.4%)	(72.8%)	(67.6%)	(69.1%)	(74.1%)	(83.2%)	(84.7%)	(78.7%)
비농협계열	11	21	28	48	58	70	79	85	166
	(34.4%)	(29.6%)	(27.2%)	(32.4%)	(30.9%)	(25.9%)	(16.8%)	(15.3%)	(21.3%)
국비지원	11	33	48	72	94	111	123	134	
	(34.4%)	(46.5%)	(46.6%)	(48.6%)	(50.0%)	(41.1%)	(26.2%)	(24.2%)	
매출(억원)	317	948	1,659	2,560	3,565	4,347	4,902	7,143	9,037
농협계열	193	661	1,210	1,778	2,446	3,082	3,365		
	(60.9%)	(69.7%)	(72.9%)	(69.5%)	(68.6%)	(70.9%)	(68.6%)		
비농협계열	124	287	449	782	1,119	1,265	1,537		
	(39.1%)	(30.3%)	(27.1%)	(30.5%)	(31.4%)	(29.1%)	(31.4%)		
국비지원	160	552	938	1,436	1,860	2,404	2,849	3,361	
	(50.5%)	(58.2%)	(56.5%)	(56.1%)	(52.2%)	(55.3%)	(58.1%)		
평균매출(억원)	9.9	13.4	16.1	17.3	19.0	16.1	10.5	12.9	11.6
농협계열	9.2	13.2	16.1	17.8	18.8	15.4	8.6		
비농협계열	11.3	13.7	16.0	16.3	19.3	18.1	19.5		
국비지원	14.5	16.7	19.5	19.9	19.8	21.7	23.2	25.1	

주. 류택진(2020), 김영범(2021), 농식품부(2022) 자료를 취합하여 필자 재작성.

표9. 운영주체와 매장유형별 로컬푸드 직매장 개소 수(2021년말 778개소 기준)

운영주체		매장유형	계	독립매장	복합매장	코너
		계	778	199	415	164
공공	재단법인 등	소계	68	65	1	2
		농협	710	134	414	162
민간	농업법인 등	소계	612	44	407	161
		농업법인 등	98	90	7	1

주. 복합매장은 로컬푸드 직매장이 일반매장(주로 하나로마트)과 벽체로 분리된 형태, 코너는 공공기관·농협지점 내에 설치한 무인매대 수준을 의미함.
자료. 농식품부, 2022.



그림21. 로컬푸드 직매장 유형(독립매장, 복합매장, 코너)

○ 전국 국비지원 로컬푸드 직매장 조사

〈조사개요〉

- 조사시기 : 2021년 4월 19일 ~ 5월 20일
- 조사대상 : 전국 국비지원 로컬푸드 직매장 133개소(매출액 130개소, 손익 127개소 제출)
- 조사주체 : 한국농수산식품유통공사(aT)

〈조사결과〉

- 경영실태(2020)
 - 매출 평균 : 25.85억원(전년대비 12% 증가)
 - 손익 평균 : 0.97억원(전년대비 55% 증가)
 - 흑자 직매장 : 71개소(53%)(매출평균 31.1억원, 손익평균 2.4억원)
 - 적자 직매장 : 56개소(42%)¹⁷(매출평균 19.8억원, 손익평균 -0.83억원)
 - 영연차별 분석 : 1년차 흑자 29개소/ 적자 71개소, 2년차 42/58, 3년차 50/50, 4년차 57/43, 5년차 53/47, 6년차 54/46, 7년차 65/35, 8년차 82/18, 9년차 100
 - 농가 구성 : 전체 28,178명 중 소농 55%, 여성농 40%, 고령농 42%

□ 소비실태(2020)

- 이용빈도 : 월1회 24.4%, 월3회 23.2%, 주1회 23.3%
- 월지출비용 : 월10~20만원 31.7%, 월10만원 30.8%, 월20~30만원 22.6%, 월30~40만원 8.1%
- 방문이유(5점 만점) : 신선도에 만족 4.05점, 안전한 농식품 3.95점, 품질신뢰 3.8점
- 전반적 만족도(5점 만점) : 4점 57.1%, 3점 31.9%, 5점 7.9%

□ 종합결과: 전반적으로 양호한 수준임(100점 만점 중 89점)

- 지역농산물 매출 35% 상승
- 지역농산물 취급비중 50% 미만 직매장 4개소

〈개선과제〉

- 손익 : 적자 직매장 개소수가 계속 증가하고 있고, 전체 적자액 규모도 증가
- 부채 증가로 인해 홍보 및 마케팅 여력 부족
- 부적합한 입지문제
- 참여 농가 수가 부족하여 물품 다양성 부족
- 직원 이직률 높음

- 물품 : 일부 매장에서 로컬푸드가 아닌 제품(도매시장, 수입농산물) 판매하는 문제

○ 농협계열 및 전북지역 로컬푸드 직매장 조사

- 전국 농협계열 로컬푸드 직매장 124개소(2022)
 - 연매출액 평균 : 31억원(10~93억원)
 - 출하 조합원수 : 평균 215명(40~655명)
 - 매장규모 평균 : 220㎡(20~750㎡)
 - 수수료율 평균 : 11.4%(10~15%)

- 전북지역 로컬푸드 직매장 25개소(2018년 말)
 - 연매출액 : 평균 36.6억원(2.9~253억원)
 - 직원수 : 평균 8.3명(2~41명)
 - 참여농가수 : 평균 323명(48~1,037명)
 - 품목수 평균 : 512개(75~1,881개)
 - 지원사업비 : 평균 10억원(0.75~71억원)
 - 예산분담비율 : 시군비 48.5%, 국비 23.3%, 자부담 24.9%

있어 초기 입지 선정이 중요하며 참여 농가 수와 품목 수를 지속적으로 조직하여 늘려나가는 것이 가장 중요한 과제로 나타났다.

참고할만한 조사결과로는 전국의 농협계열 로컬푸드 직매장 124개소에 대한 최근 연구(2022)¹⁸ 와, 전북지역 로컬푸드 직매장(농협 및 비농협 전체) 36개소 중 25개소에 대한 연구(2018년 말 현재, 2020년 발표)가 있다.¹⁹

운영 주체별 및 품목군별 수수료율 현황(2016)은 다음과 같다.²⁰ 전체적으로는 농산물보다 가공품, 축산물, 수산물, 베이커리류가 수수료율이 높고, 농협계열이 비농협계열보다 낮다. 그 차이는 농산물보다 가공·축수산물 쪽에서 더 크게 나타났다.

17 미제출 6개소(5%)

18 이상호, 김익수, 2022, 로컬푸드 직매장의 효율성 분석: 농협운영의 직매장을 중심으로, <협동조합경제경영연구> 제56집(2022.6)

19 장동현, 2020, 전북지역 로컬푸드 직매장의 경영효율성 분석, <농촌계획> 26(2), 한국농촌계획학회

20 2016년말 자료를 바탕으로 2017년 상반기에 정부지원 직매장 73개소를 대상으로 진행된 실태조사 결과임(권오엽, 2017, 로컬푸드 직매장 경영실태 및 활성화 계획, (사)한국식품유통학회 2017 하계학술대회 발표논문)

표10. 운영 주체 및 품목군별 수수료율 현황(2016)

구분	농협계열(A)	비농협계열(B)	평균(A+B)	차이(A-B)
채소	11.7	13.3	11.9	1.5
과실	11.7	13.3	11.9	1.5
기타 농산물	11.4	12.7	11.5	1.3
가공식품	13.9	17.5	14.2	3.6
축산물	12.3	14.3	12.5	2.0
수산물	12.6	17.5	13.3	4.9
베이커리	13.9	17.5	14.5	3.6
기타	11.5	17.5	12.5	6.0

2) 일본²¹

일본에서 로컬푸드 직매장(농산물 직판장 또는 직매소라고 번역)은 가장 최근의 조사인 2011년 현재 22,980개소로 파악되고 있다. 우리나라의 읍면 수준까지 매우 조밀하게 분포하고 있는 셈이다.

일본은 1975년경부터 직매장이 등장했고, 1980년대까지는 자생적으로 운영되었다(새벽시장이나 무인가판매 형태도 많다). 1990년대 들어서는 지역활성화를 꾀하는 지자체들의 지원에 힘입어 본격적으로 전국

표11. 일본의 로컬푸드 직매장 수

조사년도	조사주체	직매장수	총판매액 (억엔)	개소당 판매액 (만엔)	비고
1995	농림수산성	2,704	-	-	
1997	농문협	2,819	-	-	
1997	사이타마현	9,891	-	-	북해도 제외 도부현의 추정
2006	농림수산성	13,538	4,450	3,287	지산지소 실태조사, 2005년 농업서비스조사결과
2009	농림수산성	16,816	8,767	5,214	지산지소 실태조사, 2005년 농업서비스조사결과
2001	농림수산성	22,980	7,927	3,450	6차산업화 실태조사

21 황수철, 2013, "일본의 농산물직판장에 관한 연구노트(1) - 전개와 실태를 중심으로", <계간 농정연구> 47호.

표12. 시기별 일본 로컬푸드 흐름

구분	내용
어머기 (1975~1988)	<ul style="list-style-type: none"> • 직판활동이 번성하지 못한 시기 • 농협에 출하할 수 없는 규격외품 등 2급 농산물 중심 • 상품구색은 불충분 • 농가여성이 중심이 된 소규모 점포가 주류
발전기 (1989~1998)	<ul style="list-style-type: none"> • 품질과 상품구색을 갖춘 양질의 직판장 출현 • 전국 각지로 확산 본격화 • 행정의 보조사업도 본격화 • 중규모 (100~200㎡)의 출현 • 지역활성화, 지역농업활성화, 농업인자립활동, 농가여성활동 목적이 중심
전환기 (1999~2003)	<ul style="list-style-type: none"> • 급품판매점이 아닌 생산자 이름을 내건 일류품 판매점으로 전환 • 농협의 조직적 직판 사업 • 미치노에키의 농산물직판사업 참여 본격화 • 직판장이 농산물소매의 새로운 거점으로 인식되기 시작
대규모화진전기 (2004~)	<ul style="list-style-type: none"> • 농산물가공공장, 레스토랑 등 병설시설 증가 • 전국적으로 대규모점포 개설 러시(도심안으로도 진출) • 기존 슈퍼 등 유통업자의 인습활동 확산으로 경쟁 심화 • 대형 농협직판장 중심의 6차 산업화 지향

에 확산되기 시작했다. 2000년대 들어 농협(JA)이 조직적으로 직매장을 만들기 시작하였고, 1991년에 시작된 ‘미치노에키(국도변 휴게소 지역 특산물 복합판매장)’가 로컬푸드 직매장을 겸하면서 확대되었다. 2004년경부터는 가공, 외식업과의 결합을 통한 6차산업화 정책이 강화되면서 직매장과 함께 가공공장이나 로컬푸드 레스토랑을 병행하여 운영하는 사례가 늘어나면서 대규모 점포들이 생겨났고, 대형마트 내 샵인샵 형태도 늘어났다.

개소당 연매출액은 3,450만엔(약 3억원)으로, 우리나라와 비교하면 개소 수는 훨씬 많으나 평균 매출 규모는 우리나라보다 훨씬 작다. 이는 일본의 로컬푸드 직매장은 농협계열이 대부분을 차지하는 우리나라와는 달리, 농촌지역에서 농민 생산자들이 자생적으로 만들어 운영하는 소규모 매장이 대부분을 차지하기 때문이다(물론 대형매장들도 있다). 반면 농협이나 기업에서 운영하는 직매장은 수적으로는 적으나 매장 규모와 매출 규모가 크고 대도시에도 인접해 있다.

일본의 로컬푸드 직매장은 농가 및 가공관련 생산자조직이 자발적

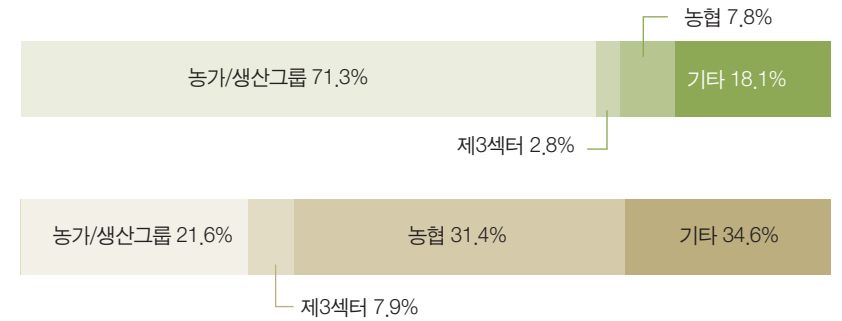


그림22. 직매장 개설주체별 직판장수(위) 및 판매액 비중(아래)

으로 만든 조직이 대부분을 차지하고 있으며(71.3%), 농협계열은 7.8%, 지자체와 민간이 공동출자한 제3섹터형이 2.8%를 차지한다. 기타 유형(18.1%)은 기업형으로 볼 수 있다. 반면 매출액 비중으로 보면 기타 유형이 34.6%로 가장 크고, 농협이 31.4%, 농가·생산자조직이 26.1%, 제3섹터 7.9%의 순이다. 기업형 및 농협형이 규모가 크다는 것을 확인할 수 있다.

품목별로 보면, 채소류가 31%를 차지하여 우리나라에 비해 비중이 크며, 반면에 축산물과 농산가공품의 비중은 그리 크지 않다. 우리나라에서는 비중이 크지 않은 화훼가 축산물보다도 더 큰 비중(8%)을 차지하고 있는 점이 특색이다.

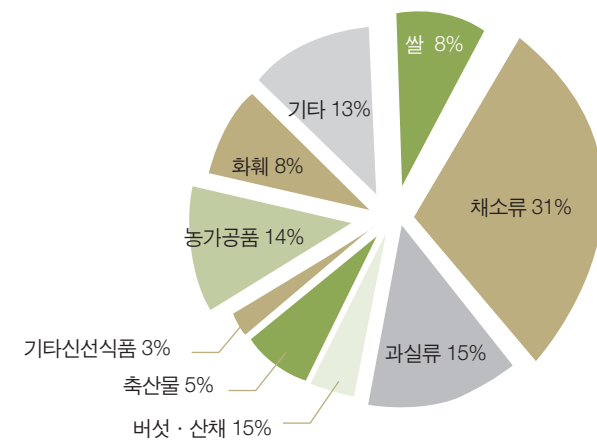


그림23. 직매장 출하 품목 비중



로컬푸드 사업체(직매장)의 유형 운영조직과 확장전략에 따른 구분

로컬푸드 사업을 영위하는 사업체(주로는 로컬푸드 직매장을 중심으로)를 누가 어떻게 조직하고 운영하느냐에 따라 우리나라에서는 크게 농협형, 지자체형, 민간형으로 나누어볼 수 있다.

농협형 로컬푸드 직매장은 생산자와의 관계성이 지자체형이나 민간형보다 낮은 편이다. 반면에 지자체형과 민간형(생산자단체)은 생산자들이 직접 출자에 참여하는 등 로컬푸드 사업에 대한 헌신성이 매우 높은 편으로 생산자와의 관계성이 매우 강하다.

상품구색은 지자체형과 농협형의 도시지역 직매장에서 다양하게 나타나며, 반면에 민간형과 농협형의 농촌지역 직매장에서 낮게 나타난다.

1) 운영조직별 유형

(1) 농협형

단위농협이나 농협중앙회 자회사 형태로 운영하는 로컬푸드 사업체가 여기에 속한다. 2012년 전국 최초로 시도된 완주 용진농협 로컬푸드 직매장이 성공을 거두면서 2013년부터 농협중앙회 차원에서 로컬푸드 사업을 단위농협들에 독려하기 시작하였고, 그 이후에 전국적으로 확산되었다.

거의가 로컬푸드 직매장 사업을 중심으로 하고 있으며, 추가로 카페나 식당을 겸하는 방식이다. 일부 농협에서는 직매장 내 반찬이나 베이커리 코너를 생산자협동조합 방식으로 독립 육성하기도 한다. 농협형 로컬푸드 직매장은 독립매장형 보다는 단위농협에서 운영하는 하나로마트 내에 로컬푸드 직매장을 독자적인 공간을 갖춘 샵인샵 형태로 운영하는 경우가 훨씬 더 많다.

농협형 로컬푸드 사업체는 농협의 자산과 인력을 활용하여 손쉽게 직매장을 개설할 수 있다는 장점이 있다. 거기에 지역 내 출하농가들을 모으고 교육하여 조직화하는 작업만 추가되면 된다. 농협중앙회 차원의 지원도 여기에 추가된다. 직매장의 입지가 적당하고 출하농가가 어느 정도 조직되어 품목의 구색이 확보되기만 하면 실패할 확률이 낮다. 그리고 대부분이 하나로마트를 겸하고 있어서 원스톱 쇼핑이 가능하다는 점도 소비자에게는 강점으로 다가온다.

하지만 일부 의욕적인 관리자와 조합장이 헌신하는 몇몇 단위농협을 제외하면, 대부분은 하나로마트 내에 아주 작은 코너만 유지하는 수준으로 그치게 되거나, 아예 로컬푸드 직매장으로서의 성격이 사라지는 경우도 발생한다. 전국 대부분 지역에 로컬푸드 직매장이 분포하게 되면서 옥석이 가려지는 과정이라고 볼 수 있다.

전반적으로 상품 구색이 미흡하고 가공식품이 많이 부족하다. 또한 소비자와의 관계성도 약하고(소비자 교류프로그램 부족), 할인판매나 안정성 규제도 미흡한 편이다. 지역별 상황을 보면 전반적으로 보면 도시형은 보통 수준이며 농촌형은 미흡한 편이다. 도시형은 안전성과 할인판매가 미흡하고 소비자와 관계 형성도 부족한 편이다. 농촌형은 가공식품 구색, 소비자 교류와 관계, 안전성과 할인판매에서 부족한 것으로 지적된다.²²

이러한 문제는 결국 농협이 로컬푸드 사업을 단순히 농산물 유통사업의 하나로 생각하며, 유통사업에서도 주류 사업이 아닌 보충사업으로 여기고 있다는 점에 기인한다고 볼 수 있다.²³ 그리고 기존의 농협 유통 구조에 적극 참여하고 있던 지역의 중대규모 농가들을 손쉽게 조직하여 사업에 참여하게 하다 보니 상품의 구색이 다양하지 않다. 지역 중소농을 신규 발굴하여 새로운 시장 창출과 물품의 다양성을 확보하기가 쉽지 않다는 것이다.

결국 로컬푸드 직매장에서 가장 중요한 요인은 적극적인 투자, 지역 중소농가 및 품목의 적극적 발굴과 조직화 노력 및 교육, 그리고 다양한 가공품의 발굴과 개발이며, 이는 궁극적으로는 로컬푸드에 대한 철학과 이를 실현할 주체(사람)의 문제로 귀결된다.

(2) 지자체형

기초지자체가 주도하여 설립, 운영하는 지자체형 로컬푸드 사업체(직매장)는 다양한 형태가 있을 수 있다. 전북 완주군이 2008년 '로컬푸드 활성화 전략'을 수립하고 2012년 하반기에 최초의 지자체 주도형 로컬푸드 직매장을 개장했다. 처음에는 완주지역 단위농협들과 완주군이

표13. 로컬푸드 직매장의 운영조직 유형별 특징

유형	상품구색		타지역 농산물 제휴	전반적인 상품구색	관계성		소비자 교류 프로그램	할인 판매	안전성 규제	
	신선	가공			생산자	소비자				
지자체 개설	도시형	◎	○	○	◎	◎	△	△	×	○
	농촌형	○	△	○	○	◎	×	×	○	×
	무인판매	△	×	×	△	○	×	×	×	×
생산자 단체	도시형	△	△	○	△	◎	×	×	×	○
	농촌형	△	×	×	△	◎	×	×	○	×
지역 농협	도시형	◎	△	○	○	○	△	△	×	×
	농촌형	△	×	○	△	○	×	×	×	×

주 1) 상품구색 신선 : ◎매우 다양 ○비교적 다양 △일부 상품 ×거의 없음
 상품구색 가공 : ◎매우 다양 ○비교적 다양 △일부 상품 ×거의 없음
 2) 소비자교류 프로그램 : ◎연5회 이상 ○연 3-5회 △연 1-2회 ×거의 없음
 4) 생산자와 결합 관계 : ◎매우 강함(출자) ○비교적 강함(약정서 작성) △조합원
 5) 소비자와 관계 : ◎매우 강함(출자회원) ○비교적 강함(교육이수) △구매회원 가입 ×구매만 함
 6) 타지역농산물 제휴, 할인 판매, 안전성 규제(제조제 사용) : ○ 있음 × 없음
 자료: 정은미, 2016.

공동출자한 주식회사로 운영하다가 2013년에 완주로컬푸드협동조합²⁴으로 전환하면서 협동조합에서 운영하고 있다.

즉, 지자체형은 지자체가 예산을 들여 조성한 사업장으로서, 지자체가 설립에 참여하였거나 지자체가 보증하는 협동조합이나 주식회사에 위탁운영하는 방식이다. 세종시(농업회사법인 세종로컬푸드(주)²⁵), 순천시(농업회사법인 순천로컬푸드(주)²⁶), 안성시(농업회사법인 안성로컬푸드유통센터(유)²⁷) 등의 사례가 있다.

로컬푸드 직매장 3개소와 독립카페 1개소를 운영하는 순천시 사례는 주목해볼 필요가 있다. 순천시, 생산자, 소비자, 시민단체 등 1,000여 명이 주주로 참여해서 설립한 시민주주 주식회사가 운영하는 모델로, 지자체의 지원과 시민들의 참여에 기반하고 있다는 점에서 국내에서는 독특한 사례이다. 사단법인 농업회의소가 운영하는 봉화군 로컬푸드 직매장(2016) 사례도 살펴볼 만하다.

24 happystation.kr
 25 www.sjlocal.or.kr
 26 www.sclocal.kr
 27 www.anseong.go.kr/depart/contents.do?mid=0204020000

22 정은미 외(2016)을 남기포(2018)에서 재인용
 23 남기포(2018)

하지만 지자체형의 대부분은 지자체가 설립한 재단법인이 운영하는 형태이다. 화성시는 (재)화성푸드통합지원센터²⁸(2016, 직매장 7개소), 나주시는 (재)나주시농업농촌융복합산업진흥재단(2015)²⁹ 산하 로컬푸드지원센터/직매장 2개소, 전주시는 (재)전주푸드통합지원센터³⁰(2015, 직매장 2개소, 식당 1개소), 평택시는 평택시로컬푸드재단³¹(2020, 오성 로컬푸드 직매장), 청양군은 청양군지역활성화재단³²(2020, 청양먹거리직매장 유성점)이 대표적인 사례이다.

최근에는 지자체가 별도의 사업조직을 만들지 않고 직영하는 로컬푸드 직매장들도 하나둘씩 생겨나는 추세다. 태안군(태안군 로컬푸드사업단(2019))³³과 충주시(2022년 말), 창원시(2022년 말) 로컬푸드 직매장은 지자체 직영형이다. 하지만 2022년부터 지자체의 먹거리통합지원센터 설치가 법률로 명시되면서, 향후에는 지자체형 로컬푸드 사업을 통합지원센터(대부분 재단법인 형태로 구성될 것으로 예상)에서 운영하는 경우가 점차 늘 것으로 예측된다.

지자체형의 장점은 지자체가 사업을 보증한다는 점이다. 생산자와 소비자의 조직화가 용이하고 지자체의 자원(예산)을 적극 활용하여 초기부터 대규모로 사업을 시작할 수 있어 사업의 성공적 안착과 확대, 유지가 어렵지 않다. 그래서 지자체형 로컬푸드 직매장들이 다른 유형들에 비해 규모가 가장 큰 편이다. 또한 저소득층 대상 먹거리복지와 관련한 다양한 공공사업들도 추가로 수탁 가능하다.

하지만 선출직 단체장의 교체로 인한 사업체 운영과 존속의 불안정성이 상존한다는 커다란 약점도 있다. 재단이 직영하는 경우는 조금 낮겠지만, 한시적으로 주식회사나 협동조합에 위탁운영을 맡긴다면 그러한 불안정성이 훨씬 더 커질 수 있다. 로컬푸드 직매장 2개소의 위탁운영

28 www.hsfoodcenter.or.kr
 29 najufoodfch.or.kr
 30 jfoodmarket.co.kr
 31 ptfood.kr
 32 www.ccf.or.kr
 33 www.taeanlf.kr26 www.sclocal.kr

표14. 로컬푸드 사업의 지자체 직영·위탁별 특징과 장단점

구분 운영 주체	직영			위탁	
	재단법인	지방공기업	지자체	제3섹터	민간위탁
운영 형태	지자체 50% 이상 출연	지자체가 50%이 상 출자	행정부서 형태로 운영	행정설치, 행정이 출자 (50% 미만)한 조직 위탁 운영	행정 설치, 공공성을 지 닌 비영리법인 및 단체 에 위탁
주요 특징	• 재단법인 설립 • 민간협력 운영	• 행정 간접운영 • 민간 협력운영	• 행정 직영 • 민간협력 운영	• 지자체, 농협, 농업인 단체 등 지역 핵심주 체 공동운영 • 인건비 등 경상보조	• 민간조직 지원운영 • 행정과 협력 운영
장점	• 초기 안정적인 운 영기반 구축 • 정책적 지원 용 이 • 공익적 목표 달 성 용이	• 초기 안정적인 운 영기반 구축 • 공익적 목표 달 성 용이	• 초기 안정적인 운 영기반 구축 • 공익적 목표 달성 용이	• 초기 안정적인 운영 기 반 구축 • 정책지원 용이 • 공공성과 효율성 견제 가능	• 민간역량 강화 기반 마련 • 행정부담 경감(직접 채용인력 없음)
단점	• 재정적 부담 가중 • 정치적 쟁점화 • 의사결정의 독립성 제한(산하기관) • 민간역량 강화 제한 • 민간영역 침해라는 비판제기 가능		• 재정 및 행정적 부 담 가중 • 민간역량 강화 제한 • 인사이동 등 내부 여건에 따른 불안요 소 존재	• 행재정적 부담 가중 • 출자조직간 이견 발생 시 의사결정의 어려움 • 공공성과 효율성의 갈 등 발생 가능	• 경영리스크 발생시 조직 붕괴 위험 • 자생력 확보를 위한 경영안정화 노력 절실 • 공익적 목표 달성을 위한 장치 마련 필요
사례지	화성푸드 통합지원센터	양평공사	횡성학교급식 지원센터	세종로컬푸드(주)	원주푸드종합센터 (원주원예농협)

자료. 서울경기지역농업네트워크협동조합, 2020.

주체를 사회적협동조합에서 지역농협으로 변경한 거창시 사례가 대표적이다.

(3) 민간형

민간형은 농협이나 지자체가 아니라 순수하게 민간 차원에서 만든 로컬푸드 사업체들이다. 물론 중앙정부나 지자체의 지원사업을 수탁할 수도 있고, 공공사업을 위탁받아 운영할 수도 있다.

농가 생산자들이 조직을 만들어 로컬푸드 사업체를 운영하는 형태인 ‘생산자 주도형’이 대부분이지만, 일부에서는 소비자들도 참여하는

‘소비자 협력형’도 있다. 이 두 가지 유형에 해당되지 않고 유통 중심 기업에 의해 운영되는 ‘유통기업형’ 모델도 존재한다. 대표적 사례로 충남 산지 생산물을 대전 유성구 대전MBC 경내 매장에서 판매하는 광역형 로컬푸드 직매장인 파머스161로, 대전MBC의 자회사인 농업회사법인 FNC플러스가 운영하며 2019년 말 개소했다.

소비자 협력형은 생산자와 소비자가 함께 출자한 협동조합이 로컬푸드 사업을 영위하는 형태이다. 글로벌푸드에 의해 단절되어 있던 생산자와 소비자를 가깝게 연결한다는 로컬푸드의 취지와 철학을 조직적으로 가장 잘 구현할 수 있는 조직방식이기도 하다. 대표적인 사례로는 대구에 있는 광역 로컬푸드 직매장인 협동조합농부장터(2013)³⁴, 대전의 품앗이생협-품앗이마을(2012)³⁵, 진주의 진주텃밭협동조합(2013)³⁶, 옥천 살림협동조합(2019)³⁷ 등이 있다.

진주텃밭협동조합은 처음에는 진주 농민회 회원들이 중심이 되어 조직된 로컬푸드 직매장인데(생산자 주도형), 이후 소비자와 직원 조합원들이 참여하면서 현재는 다중이해관계자 협동조합으로 운영되고 있다. 협동조합농부장터(다중이해관계자협동조합)와 품앗이생협-품앗이마을은 처음에는 소비자인 지역주민들이 먼저 모여서 소비자생활협동조합의 방식(로컬푸드를 취급하는 생협)을 고민하였으나, 점차 생산자들도 주도권을 갖는 로컬푸드 직매장의 성격으로 전환된 독특한 경우라고 볼 수 있다.

민간형은 아무래도 생산자와 소비자의 자발적인 참여로 자본금과 출자금을 모아야 하기 때문에 농협형이나 지자체형에 비해 초기 자본투자가 쉽지 않고(단, 유통기업형은 예외), 어느 정도의 시설과 규모를 갖추기가 어렵다는 약점이 있다. 하지만 생산자 및 소비자와의 관계 및 생산자 주도성이 다른 유형보다 훨씬 강하다는 점에서 중앙정부나 지자체 등

34 www.coopnb.com
 35 litt.ly/poomasimaul
 36 www.jinjucoop.co.kr
 37 oksalimmall.kr

외부 지원이 결합된다면 로컬푸드 사업을 영위할 철학과 동력은 사업의 성공을 위한 가장 강력한 무기가 될 수 있다.

2) 확장전략별 유형

로컬푸드 사업의 가장 기본이 되는 사업모델이자 로컬푸드 원물을 확보할 수 있는 방식인 로컬푸드 직판(농부시장·직매장·CSA) 사업모델(유형1)에서 출발하여 로컬푸드 사업은 다양한 방식으로 확장 가능하다. 앞서 1장에서 요약한 네 가지 로컬푸드 사업유형을 참고하여 아래의 네 가지 확장전략을 구상할 수 있다.

(1) 지역사업형(가공·조리, 유통)

우선, 로컬푸드 원물을 가공·조리하여 판매하거나(유형2) 지역내 다양한 주체들에게 로컬푸드 원물을 공급하는 지역유통사업(유형3)을 하는 지역사업형 확장전략이 있다. 대부분의 로컬푸드 직매장들이 로컬푸드 카페나 식당, 베이커리·반찬코너를 직매장 공간에 덧붙여서 운영하거나 도시락·케이팅·급식소운영 사업을 하고 있는데, 이 확장전략에 해당된다.

그리고 추가로 확장되는 사업은 기존 사업체에서 수행할 수도 있지만, 새롭게 사업체를 구성(스핀오프 사업체)하여 협력관계를 맺어 수행될 수도 있다. 이런 방식은 지역에서 로컬푸드 생태계를 더욱 풍성하게 만들 수 있다는 점에서 많은 장점이 있다.

(2) 외부유통사업형

다음 전략으로는 지역에서 확보된 로컬푸드 원물을 지역 외부에 유통

시키는 사업이 있다. 서울 수도권 소비자를 겨냥한 온라인 쇼핑몰의 형태이거나, 아니면 지역 밖 대도시에 판매장(충남 청양군의 대전 유성구 직매장(2020), 진주텃밭협동조합의 부산 금정농협 하나로마트 로컬푸드 코너(2021), 일본 지자체들이 도쿄 안테나숍 운영³⁸)을 개설하거나, 서울시 도농상생 공공급식 사업³⁹처럼 급식 식재료를 직거래로 공급하는 등의 방식이 있다.

또한 시군 단위의 사업체들이 서로 협력 또는 연합하여 광역 차원의 공동사업을 영위하는 방식이 있다. 대표적인 사례는 대구경북지역의 로컬푸드 사업체들이 2020년에 설립한 대구경북로컬푸드이중협동조합 연합회다.

이러한 지역외부 유통방식은 지역농산물 법률에 의하면 광역 직거래에 해당된다.

(3) 공공사업형

지역사업 중에서 학교급식이나 공공급식의 식재료 공급 또는 급식소 운영, 취약계층 먹거리복지를 위한 식재료 및 식사(도시락) 제공사업 중 지자체가 국비와 지방비를 투입하여 시행하는 사업들은 로컬푸드와 관련된 공공사업으로 볼 수 있다.

공공사업은 지자체가 직접 시행하기도 하나(재단법인이나 센터 형태), 대부분 개별 사업별로 공급자 또는 운영자를 선정하여 위탁 운영하고 있다. 위탁사업자는 로컬푸드 사업체가 선정되기도 하지만 로컬푸드와 관련 없는 일반적인 사업체가 선정되기도 한다.

38 www.tourism-alljapanandtokyo.org/category/shop-ko?lang=ko
39 donong.seoul.go.kr

○ 사례 : 지역사업형 사례

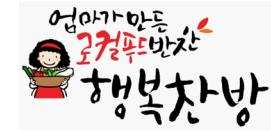
1. 협동조합 더키움(2014)

- 다문화 여성 및 경력단절 여성들로 구성된 협동조합으로 2014년 카페로 시작, 사회적기업 인증(2019)
- 2017년 화성시 로컬푸드 직매장(2호점)에 베이커리 입점하여 빵, 쿠키, 샌드위치, 디저트 제조판매(화성푸드통합지원센터에서 계약재배한 100% 화성밀과 로컬푸드 식재료 사용)
- 사업확장으로 동탄산업단지내 독자매장 빵터져스 오픈(2022.5)
- 매출액 2억(2021)



2. 행복찬방 협동조합(2015) hangbokmother.modoo.at

- 일산농협 행복봉사단 회원들이 2015년 설립한 협동조합(37명이 20만 원씩 출자)으로 고양시 마을기업
- 일산농협 로컬푸드 직매장 일산본점 내에서 반찬가게(행복찬방)와 카페(마실거리) 운영
- 반찬 조리는 직매장 2층 조리실(무상임대) 공간 사용(50여종 조리)
- 수익금은 지역학생 장학금 제공, 어려운 이웃에 반찬 기부



(4) 공동체사업형

1장에서 소개한 로컬푸드 공동체활동(유형4)을 중심으로 사업을 확장하는 전략도 있다. 이 전략은 로컬푸드 직관이 중심이 아니라 도시농업/텃밭재배와 요리활동/마을부엌 등의 공동체활동이 오히려 핵심이며, 여기에 먹거리복지 관련 공공사업이나 로컬푸드 직관활동(유형1), 그리고 가공·조리 관련 수익창출사업(유형2)이 부가되는 방식으로 볼 수 있다.

이러한 확장전략은 특히 서울이나 대전 등 시민들의 자발적 공동체활동이 활발한 대도시에 많은 유형이며, 도시재생 사업과 관련한 사례들도 많아지고 있다.



현행 로컬푸드협동조합의 유형과 자원동원 전략 자원의 소재와 활용방안

독일의 철학자 포이어바흐가 말했듯이 ‘인간은 먹는 존재’(der mensch ist, was er isst)다. 즉, 먹는 행위는 인간의 존재를 규정하는 가장 원초적인 행위이다. 세계농식품체계가 지배하는 현실에서 사람들의 먹는 문제를 둘러싼 사회적 관계는 ‘누가, 어디서, 어떻게 생산한 것을 먹을 것인가?’ 하는 질문으로부터 시작된다. 그리고 그러한 질문에 로컬푸드협동조합은 실천 주체의 구성 방식에 따라 몇 가지 유형으로 답할 수 있다.

로컬푸드협동조합은 농민생산자, 소비자, 노동자 등의 주체가 어떻게 구성되는가에 따라 협동조합의 유형이 달라진다. 기본적으로 각각의 주체는 단지 경제적 성과만 추구하지 않고, 자신에게 내재된 자발적이고 호혜적인 에너지를 쏟아 로컬푸드운동을 실천할 것이다. 하지만 각 주체가 가진 주된 목적에 따라 자원 동원 전략은 달라진다. 따라서 주체의 구성에 따른 로컬푸드협동조합의 유형을 구분하고, 각 유형의 자원 동원 전략은 무엇인지 살펴볼 필요가 있다.

1) 주체의 구성에 따른 로컬푸드협동조합의 유형

(1) 생산자·소비자 조합원과 비조합원 생산자·소비자로 구성된 로컬푸드협동조합

로컬푸드 운동의 핵심과제 중 하나는 생산자와 소비자의 관계 형성 및 신뢰 구축이다. 그런 점에서 생산자와 소비자가 함께 로컬푸드협동조합의 조합원으로서 활동한다면 초기부터 로컬푸드운동에 필요한 상당한 사회적자본을 가지고 시작하는 셈이다.

생산자와 소비자가 함께 하는 로컬푸드협동조합을 설립하려면 소비자와 생산자가 공간적으로 근접해 있는 지리적 조건과 생산자들과 소비자들 상호 간의 신뢰가 전제되어야 한다. 또한, 상호 간의 이해 충돌을 조정하고 공감과 협력을 이끌어낼 수 있는 리더십이 특별히 강조된다.

생산자와 소비자가 함께 운영하는 로컬푸드협동조합의 이상적인 형태는 상호 간의 신뢰를 바탕으로 ‘사회적조정원리’에 따라 자신들이 수급할 수 있는 생산물의 품목과 생산 규모, 가격, 규격, 시기 등을 사전에 협의·결정할 수 있다.

하지만 실제 상황은 좀 다르다. 생산자의 입장은 로컬푸드협동조합 내에서 생산자들의 생활을 보장하는 수준만큼 생산량이 전량 소비되기를 바라지만 그렇게 되기는 어렵다. 다만, 그런 현실을 고려하더라도 생산자와 소비자가 함께하는 로컬푸드협동조합은 생산자들의 입장을 소비자들이 이해할 수 있고, 생산자들은 소비자의 필요와 요구에 적극적으로 대응할 수 있는 조직적 이점을 가졌다고 평가할 수 있다.

(2) 소비자조합원으로 구성된 로컬푸드협동조합

로컬푸드 운동에 대한 소비자들의 관심과 이해는 다양하다. 로컬푸

○ 사례 : 협동조합농부장터

대구광역시에 소재한 ‘협동조합농부장터’는 대구광역시 북구의 소비자들과 대구·경북 지역의 생산자들 그리고 ‘협동조합농부장터’의 직원들이 조합원으로 참여하는 ‘다중이해관계자 협동조합’이다. 이들의 주요 경제사업은 로컬푸드 직매장 운영이다. ‘협동조합농부장터’는 다양한 교류 활동을 통해 생산자와 소비자의 신뢰가 두텁게 형성되어 있으며, 생산에 관한 사전 정보나 사후 정보가 소비자들에게 빠르게 전달된다. 생산물의 가격은 생산자들이 결정하는 체계를 가지고 있으며, 생산과잉 품목은 조직 내 빠른 소비진작 활동으로 해결하며, 다양한 도농교류 프로그램 추진이 수월한 조직운영 체계를 가지고 있다.

이러한 ‘협동조합농부장터’의 조직적 이점은 ‘이용소비자조합원’제도와 ‘회원농가’제도에 의해서 배가된다. 조합원으로서의 출자금 납부와 협동조합 운영 책임을 지지 않는 ‘이용소비자조합원’과 ‘회원농가’는 로컬푸드 생산과 소비의 양적 규모를 담보해준다. 현행 협동조합기본법 제46조(사업의 이용)에서 협동조합은 “공제사업을 제외하고는 조합원의 이용에 지장이 없는 범위에서 정관으로 정하는 바에 따라 조합원이 아닌 자에게 그 사업을 이용하게 할 수 있다.”고 규정하고 있다. ‘협동조합농부장터’의 ‘이용소비자조합원’제도와 ‘회원농가’제도는 로컬푸드협동조합 조직의 개방성을 확대한 사례라고도 할 수 있다.

드의 소비를 통해 지역의 농업을 지키고자 하는 소비자들도 있고, 단순히 신선한 먹거리를 얻고자 하는 소비자들도 있다. 소비자조합원으로 구성된 로컬푸드협동조합은 농촌지역과 상대적으로 멀리 떨어져 있고 소비자 인구가 많은 대도시에 존재한다.

따라서 소비자조합원으로 구성된 로컬푸드협동조합에서는 농업·농촌의 다원적 가치, 식생활 안전 등에 대한 이해를 높이는 교육활동의 중요성이 크다. 그리고 생산자와의 신뢰 관계를 형성·강화하기 위한 도농 교류 활동도 지속적으로 전개할 필요가 있다.

또한, 소비자조합원으로 구성된 로컬푸드협동조합은 로컬푸드의 가격결정 과정에 소비자조합원들의 의사를 잘 반영하면서 다른 한편으로는 생산자들과도 긴밀한 협의체계를 갖추어야 한다. 그리고 친환경농산물 등 로컬푸드의 조건에 대한 세심하고 현실적인 조합원들의 공감도

○ 사례 : 품앗이 생협

대전광역시에 소재한 ‘품앗이생협’은 마을마다 로컬푸드 직매장과 공동체 부엌을 두고 근거리 배송을 함으로써 지역사회의 먹거리 자립과 자치 역량을 키우고, 순환과 공생의 지역공동체를 만드는 데 기여하고자 2012년에 설립되었다.

현재 약 1만 5천명의 조합원으로 구성된 ‘품앗이생협’은 로컬푸드 직매장인 ‘품앗이마을’ 5개소(직영 1개소, 제휴 4개소)와 온라인쇼핑몰을 운영하고 있다. 품앗이생협은 물류유통 부문을 분리해 ‘사회적협동조합품앗이마을’이 담당하고 있으며, 생산공동체 생협위커즈들을 협동조합 형태로 인큐베이팅하여 협력하고 있다.

‘품앗이생협’은 유성구의 ‘안전한 먹거리 체계’의 수평적인 민관거버넌스의 한 축을 담당하고 있다. 로컬푸드 유통물류센터, 가공지원센터, 식품개발실, 실험실, 교육장 등을 갖춘 유성구의 ‘유성푸드종합지원센터’를 ‘사회적협동조합품앗이마을’이 위탁운영하고 있다.

‘품앗이생협’은 매출 감소, 조합원의 참여와 협동 부진, 매장 이용 조합원의 불신이 가져온 위기를 겪었다. 그러나 “매장은 단지 상품을 파는 곳이 아니다. 조직화와 의식화의 현장이다. 관계를 조직하라!”라는 실천 방향을 가지고 ‘품앗이마을’ 매장의 정체성 강화를 통해 극복하고자 했다.

또한 매입방식은 수수료방식으로 생산자들에 대한 정산방식을 전환하고, 조합원과 생산자의 교류를 강화했다. 한발페이를 매개로 지역사회 연대도 강화했다.

‘품앗이생협’은 ‘2030년, 대전시민 15만 명이 참여하는 로컬푸드 기반 플랫폼협동조합이 된다’는 장기적인 비전을 실현하기 위해 혁신을 거듭하고 있다.



출처 : 한국농어민신문

필요로 한다. 끝으로 소비자조합원으로 구성된 로컬푸드협동조합은 조직의 리더들과 조합원들이 지역사회의 자치활동 등에 활발하게 참여해야 한다. 그렇게 함으로써 사회적지지 확보는 물론이고 행정의 다양한

지원을 조직의 성장에 활용할 수 있다.

(3) 농민생산자조합원이 주도하는 로컬푸드협동조합

농민생산자조합원이 주도하는 로컬푸드협동조합은 주로 농촌지역이나 도농통합 지역에서 설립이 용이하다. 이들 지역에서는 농업·농촌·농민의 피폐화 문제가 지역주민들 개인의 문제이자 지역사회 전체가 해결해야 하는 과제이다. 따라서 세계농식품체계의 지배에 대항하는 지역의 대항력을 키우는 데 로컬푸드의 역할이 크므로, 로컬푸드 운

동에 대한 행정의 적극적 지원을 이끌어낼 수 있다.

농민생산자조합원으로 구성된 로컬푸드협동조합은 농민생산자들의 자발성과 그들 사이의 협력을 이끌어내는 리더 그룹의 역할이 중요하다. 리더 그룹의 역할이 잘 이루어질수록 행정과 수평적인 협력을 이루고, 다양한 행정적 지원도 만들 수 있다.

특히, 민관협력으로 로컬푸드 시스템을 구축하는 과정에서는 무엇보다도 농민생산자들의 자발적 참여와 조직의 민주적 운영이 중요하며, 경제활동 결과가 조직 안에서 호혜적이고 형평성 있게 지속되어야 한다.

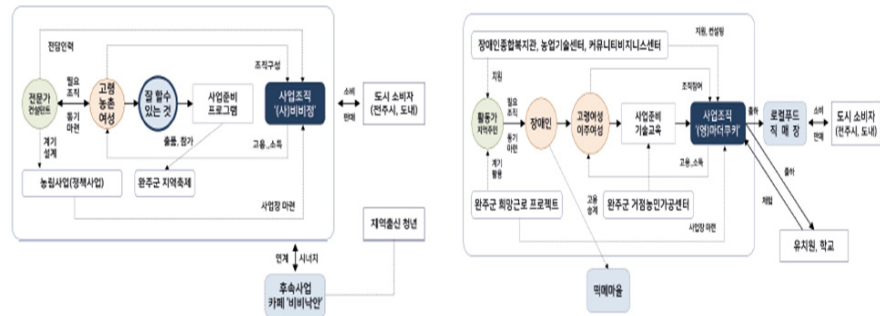
따라서 농민생산자조합원으로 구성된 로컬푸드협동조합은 농민생산자들의 역량 강화를 위한 노력을 지속해야 한다. 역량 강화는 협동조합의 생산자이자 기업가로서의 관심, 소비자들과의 소통에 대한 관심, 지역사회와의 연대와 협력에 대한 관심 등을 촉발시킬 수 있도록 마련해야 한다. 이러한 역량 강화 프로그램은 가능한 자기주도성이 발휘되는 '체험을 통한 학습(Learning by Doing)'의 방식을 활용하는 것이 좋다.

○ 사례 : 완주로컬푸드협동조합

'완주로컬푸드협동조합'은 농업회사법인에서 출발해, 다수의 농민생산자조합원과 노동자조합원이 참여한 다중이해관계자협동조합으로 전환하였다.

주요 사업은 직매장, 농가레스토랑, 가공사업장 운영이다. 농가레스토랑에서는 고령의 여성 농민들이 지역농산물로 음식을 만들어 인근 대도시 등의 소비자에게 판매하고 있으며, 마을 출신 청년들이 후속 사업조직을 만들어 활동 영역을 확대하고 있다. 가공사업장에서는 고령 여성농민, 다문화 여성이 지역농산물을 원료로 과자와 빵을 만들어 소득을 올리고 함께 일하고 있다.

한편으로 로컬푸드 시스템 구축을 핵심으로 하는 지역 농정의 혁신을 꾀하고 있다. 이러한 혁신을 통해 가족 소농의 존립 기반 유지, 밥상과 농업의 동반 위기 극복, 예측가능한 생산과 소비, 나아가 지역 부의 외부 유출을 막고 돈·사람·일자리가 지역 내에서 순환하는 지역순환경제를 고민하고 있다.



<농가레스토랑 비즈니스 모델>
자료, 황영모·나정호, 2019.

<가공사업장 비즈니스 모델>

2) 자원의 종류와 동원 전략

(1) 활용가능한 자원의 종류

앞에서 서술한 로컬푸드협동조합 모델은 공통적으로 다음의 네 가지 자원을 모델의 특성에 맞게 적절하게 동원함으로써 지속될 수 있다.

① 인적 자원

- 조합원 등 협동조합의 구성원
- 지역 내에서 사회적 관계를 맺고 로컬푸드협동조합 운동에 공감·

참여·협력·연대하는 개인 또는 단체

- 로컬푸드협동조합을 지원하는 중간지원조직의 활동가
- 로컬푸드협동조합 운동을 지지하고 협동조합 분야를 연구하는 연구자
- 로컬푸드협동조합에 우호적인 ICT전문가, 홍보/마케팅전문가, 영상/미디어/SNS 전문가, 법률/회계전문가 등 사업서비스 분야 전문가
- 지역 시민사회운동 활동가, 지역 정치인, 지방자치단체 공무원 등

② 제도적 자원 및 정부/지방자치단체 지원예산

- 지역 내 시민사회 네트워크 및 연대 조직체, 지역 내 각종 협회 (Association), 지역화폐
- 협동조합기본법, 농산물직거래법, 지역사랑상품권법. 지자체별 ‘로컬푸드 육성 및 지원 조례’ 등 로컬푸드 관련 조례, 각종 농림축산식품부(한국농수산식품유통공사)의 ‘직매장지원사업’, 경기도의 ‘로컬푸드 직매장 개설 지원사업’이나 강원도의 ‘강원로컬푸드 CB활성화 사업’ 등 지방자치단체의 로컬푸드 지원사업 등

③ 기타 물적 자원

- 인적 자원이 제공하는 출자금 및 후원금
- 지방자치단체·공공기관·대학·병원·민간사업체·금융기관 등 지역 앵커기관들의 조달예산 및 위탁사업. ESG경영 자금 등

④ 무형 자원

- 로컬푸드협동조합 운동 리더의 역량 및 지역 정치세력과의 소통력
- 지역사회의 호혜성 및 신뢰도 등 사회적자본 축적 정도 등등

(2) 자원동원 전략

로컬푸드협동조합이 경제적·사회적·생태적 목적을 달성하려면 동원가능한 자원을 적기에 동원할 수 있어야 한다. 이를 위해 로컬푸드협동조합은 사업과제를 설정하고 그것의 실행을 위한 자원 동원 계획을 수립한 뒤 실행하게 된다. 그리고 대내·외적 평가를 고려해 과제 수행을 수정·반복하게 된다. 이 과정은 조직의 민주적인 의사결정 절차에 따라 이루어지게 된다. 따라서 로컬푸드협동조합의 자원동원 전략은 주체적 측면과 절차적 측면, 대외적 측면에서 수립되어야 한다.

① 주체적 측면 : 리더십 강화

사업과제를 설정하고 자원동원 계획을 수립해 실행하는 모든 과정에서 조직의 리더 또는 리더 그룹의 역할이 중요하다. 일반적으로 조직의 리더나 리더 그룹이 조직 역량을 구축하고 강력한 프로그램 활동을 수행하며 활동가들과 관계 맺기를 잘 할 때 특정 시민단체(civic associations)의 활동이 다른 시민단체에 비해 더 큰 효과를 보인다.

따라서 로컬푸드협동조합에서 중요한 자원동원 전략은 조직의 리더십을 잘 형성하는 것이다. 로컬푸드협동조합의 좋은 리더십은 헌신성, 활동가들의 신뢰, 조합원 등 조직 내부구성원 조직화 역량, 협동조합 사업가로서의 경영역량, 지역사회 및 행정기관 등 외부 기관의 협력 동원력 등으로 구성된다. 조직의 리더나 리더 그룹이 좋은 리더십을 가질 때 동원가능한 자원을 적기에 최대한 활용할 수 있다.

② 절차적 측면 : 내부 구성원들의 사업 참여 동기와 다양한 활동 기회 부여

로컬푸드협동조합의 사업성과는 조합원 등 조직 내부 구성원들의 자발성에 기초한 사업 참여 정도에 달려 있다. 따라서 사업의 민주적 결정은 기본이며, 사업의 원활한 수행을 위해서는 그러한 절차 이외에 구성원들의 참여 동기를 불러일으켜야 한다.

따라서 구성원들의 필요나 요구, 관심사를 잘 파악해서 그것을 사업화 과정에 반영하여 구성원들이 자기 역량을 발휘할 기회를 적극적으로 제공해야 한다. 더불어 구성원들이 조직 안팎의 사람들과 사회적 관계를 형성할 기회를 제공함으로써 그들이 조직에 대한 신뢰와 애정을 쌓고 사업 참여 동기를 갖도록 해야 한다.

이러한 자원동원 전략은 구성원들의 다양한 경제활동과 조직활동, 지역사회와의 연대·협력 활동을 기획하고 실행하는 것으로 귀결된다. 그런 점에서 로컬푸드협동조합의 사업실행력이 중요한 자원동원 역량이라 할 수 있다.

③ 대외적 측면 : 미디어를 통해 로컬푸드 운동의 사회적 관심 증대

로컬푸드협동조합의 인적·물적·제도적 자원 동원은 로컬푸드협동조합이 지향하는 사회적 가치에 대한 지역사회의 공감, 지역 정치와 행정의 관심에 의해서도 크게 영향을 받는다. 따라서 이들에 대한 설득과 공감의 획득이 중요하다. 지역사회 등 조직 외부에서 로컬푸드협동조합에 대한 관심을 보이면 내부 구성원들의 참여와 활동에도 긍정적인 영향을 준다. 이러한 점도 지역사회, 정치, 행정에 대한 설득 활동을 추진할 때 적극 고려되어야 한다.

로컬푸드운동에 대한 지역사회의 공감, 지역 정치와 행정의 관심은 로컬푸드협동조합과 그들의 직접적인 접촉을 통해서도 생겨나지만, 더 크게 영향을 미치는 사회적 기제는 언론 및 SNS 등 미디어라고 할 수 있다. 따라서 로컬푸드협동조합이 자신의 활동을 언론 및 SNS 등 미디어에 적극적으로 노출시키고, 그 공간에서 좋은 평판을 받고자 하는 노력이 자원동원 전략의 하나로써 중요하다.

따라서 지역사회의 관심과 로컬푸드 운동을 접목시키고, 로컬푸드협동조합이 가진 사회적 가치와 기능을 언론 및 SNS 등 미디어를 통해 제기하는 등의 노력을 기울여야 할 것이다.

■ 참고문헌

권오엽, 2017, “로컬푸드 직매장 경영실태 및 활성화계획”, (사)한국식품유통학회 2017 하계학술대회 발표논문.
 김승곤·김화환·안영진, 2014, “광주광역시 지역 생협의 로컬푸드 활용구조”, 『국토지리학회지』, 제48권 2호: 203-215.
 김영범, 2021, “로컬푸드 직매장 운영 활성화 방안”, (사)한국식품유통학회 2021년 하계학술대회 발표논문(2021.7.9.).
 나영삼, 2018, “완주군 지역먹거리시스템 구축사례”, 완주군.
 남기포, 2018, “지역농협 로컬푸드 직매장 사업현황과 발전방향에 관한 연구”, 『협동조합경영연구』 제49집(2018.12).
 류택진, 2020, “농협 로컬푸드 직매장 활성화 전략”, (사)한국식품유통학회 2020년 하계학술대회 발표논문.
 박창규, 2022, “ ‘사회적자본’ 을 활용한 지역순환경계 구축방안 연구: ‘협동조합농부장터’ 의 로컬푸드 운동 사례를 중심으로”, 『후기산업사회연구』, 제1권 제2호: 75-108.
 서울경기지역농업네트워크협동조합, 2020, 『가평군 푸드통합지원센터 건립 타당성 용역 최종보고서』.
 윤병선·송원규, 2014, “로컬푸드를 활용한 지역생협의 활성화 방안”, 『산업경제연구』, 제27권 제1호: 55-75.
 이상호, 김익수, 2022, “로컬푸드 직매장의 효율성 분석: 농협운영의 직매장을 중심으로”, 『협동조합경제경영연구』 제56집(2022.6).
 장동현, 2020, “전북지역 로컬푸드 직매장의 경영효율성 분석”, 『농촌계획』 26(2), 한국농촌계획학회.
 정은미, 2016, 『지역경제 활성화를 위한 로컬푸드 추진전략과 정책과제』, 한국농촌경제연구원.
 칼 폴라니, 2009, 『거대한 전환(1944)』, 홍기빈 옮김, 도서출판 길.
 황수철, 2013, “일본의 농산물직판장에 관한 연구노트(1) - 전개와 실태를 중심으로”, 『계간 농정연구』 47호.
 황영모·나정호, 2019, “농촌지역 사회적경제 활성화 사례와 시사점-완주군 사회적경제 사례”, 『전북연구원 정책Brief』, vol.35.

Andrews, Kenneth T et, 2010, “Leadership, Membership, and Voice : Civic Associations That Work” , 『American Journal of Sociology』, Volume 115 Number 4: 1191~1242.

■ 더 읽어볼 자료

농협로컬푸드 직매장 포털사이트 <https://nhlocalfood.com>

3장

실행하기

조직 만들기의 원리와 직매장 운영

- 01 로컬푸드협동조합 조직화
- 02 직매장 운영매뉴얼



01

로컬푸드협동조합 조직화

1) 조직화의 관점

로컬푸드 직매장을 운영하는 협동조합의 설립은 ‘지역사회 조직화 (Community Organization)’의 관점에서 다룬다. 지역사회 조직화란 주민 스스로 주민의 조직화된 힘으로 지역사회를 근본적으로 변화시켜나가는 운동이다. 지역사회 조직화에는 여러 유형이 있다. 지역당면과제 조직화, 지역일상과제 조직화, 전략적 지역개발 조직화가 있다.

먹거리라는 이슈로 로컬푸드를 대안으로 조직하고자 하는 로컬푸드협동조합은 이 세 가지 측면을 동시에 갖고 있으며, 각각이 상호순환하면서 지속가능한 조직화를 통해 지역먹거리종합계획과 실행(푸드플랜)으로 성장해가는 통합적 조직화 유형이다. 이는 자조와 자기책임의 가치, 지역사회에 기여하고자 하는 원칙에 따라 지역 주민이 자발적으로 참여하는 자율적 결사체(Association)를 토대로 하는 사업체를 경영하는 협동조합의 정체성과도 맥락을 같이한다.

2) 조직화의 원칙

(1) 생산-소비-유통의 이해관계로부터 조직한다

기본적으로 로컬푸드 직매장은 플랫폼 비즈니스의 일환이다. 생산자와 소비자가 동시에 조직되어야 하며 두 주체는 매장(유통)을 통해 만난다. 그리고 직매장 사업은 생산-소비-유통의 세 주체가 모두 이기는 품질 및 가격 차별화 정책을 취한다. 직매장은 생산자에게는 농부장터가 되고, 소비자에게는 공유냉장고가 된다. 이것이 충족되면 ‘네트워크 효과’를 촉진한다. 네트워크 효과란 플랫폼 참여자 사이의 연결망을 통해 새로운 가치가 창출되는 것을 말한다. 생산자와 소비자가 스스로 매장을 홍보하고 생산품을 다양화하게 된다. 나아가 생산자가 생산자를 모으고, 소비자가 소비자를 모으며, 생산자가 소비자를 모으고 소비자가 생산자를 모으는 교차 네트워크로 나아간다.

표15. 플랫폼으로서 직매장 참여자의 이해관계

구분	생산자	소비자	매장(플랫폼)
이해관계	<ul style="list-style-type: none"> 안정적 판로 가격 보장 납품 편리 	<ul style="list-style-type: none"> 안전 · 안심 · 신선 제품 적정 가격 구매 편리 	<ul style="list-style-type: none"> 보람 있는 일자리 거래 수수료 판매 편리
대면효과, (교차)네트워크 효과			

(2) 교육훈련을 통해 조직한다

로컬푸드협동조합은 먹거리에 관한 지역사회 다중이해관계를 동시에 충족하기 위한 지식과 기술을 습득해야 하며, 나아가 세계농식품체계에 대한 저항과 대안의 운동이라는 관점과 태도를 갖추고 푸드플랜의 비전을 가져야 한다. 또한 협동조합의 정체성과 운영원리를 알고 적용할 수 있어야 한다. 로컬푸드협동조합 조직을 만든 후 교육훈련을 해서

표16. 21년 푸드플랜 지역활동가 양성교육 운영 교과목(예시)⁴⁰

구분	과목명	교육 세부내용
기본 과정	오리엔테이션	오리엔테이션 및 자기소개
	푸드플랜 일반	지역 푸드플랜의 필요성(현대사회와 푸드플랜)
		먹거리기본권 보장과 먹거리 순환체계
		지역 푸드플랜 정책 및 법령, 국내외 정책 사례
	먹거리 이슈 진단과 대안 인식	먹거리 이슈와 과제(1): 먹거리 주권(자급력과 지속가능성의 의미)
먹거리 이슈와 과제(2): 먹거리 공공성과 건강·안전 먹거리 보장		
먹거리 이슈와 과제(3): 먹거리 나눔과 연계, 먹거리 공동체 활동		
지역 푸드플랜 수범지역 사례		
생활실천 동기화	먹거리 시민과 푸드플랜	
전문 과정	오리엔테이션	오리엔테이션 및 자기소개
	먹거리 위기 구조와 먹거리 종합전략	먹거리 기본권 보장과 국가먹거리종합전략
		먹거리 위기의 구조와 대안적 먹거리체계
	먹거리 이슈진단과 실천과제 및 정책 발굴	지역 푸드플랜 추진전략과 실천과제
		먹거리 주요 이슈진단과 실천과제 도출 방법
		우리 지역 먹거리정책 발굴 실습
지역사회 혁신과 먹거리 운동	도농상생, 먹거리 운동과 공동체 사업의 연계	
	기후변화 대응 먹거리 관련 공동행동	
거버넌스 구축전략	지역 푸드플랜과 민관협력 당사자 네트워크 조직화의 원리와 실제	
심화 과정	오리엔테이션	오리엔테이션 및 자기소개
	지역푸드플랜 수립 전략	지역 푸드플랜 수립 방법 및 사례(지역사회 참여형 및 혁신전략)
	코디네이터 리더십과 소통	코디네이터로서의 리더십과 커뮤니케이션
		코디네이터 역할(동기부여, 시간관리, 갈등관리)
		퍼실리테이션 및 커뮤니케이션 실습
	협업 네트워크 구성 및 조직운영	네트워크 및 협업 이론
		협업 네트워킹 및 네트워크 조직운영 방법
	코디네이터 활동	코디네이터 활동계획 수립 및 활동방법
		다양한 미디어 및 정보활용
	성과관리	목표수립 및 공유, 실행 모니터, 푸드플랜 지원 정보 및 대상 관리
교육기획 및 운영	먹거리 시민양성 교육 및 식생활교육 설계 준비 지원	
	교육설계 및 준비 실습	
교육평가 및 수료식	전체 교육 운용 평가 및 성과공유, 수료식	

40 농림축산식품부와 한국농수산식품유통공사(aT), (사)식생활교육국민네트워크 공동주최.

는 안 되며, 교육훈련의 과정과 결과로 로컬푸드협동조합이 만들어져야 한다. 자체적인 교육훈련 과정을 개설하고 선진지를 견학하며, 지역사회 다양한 기관에서 실시하는 관련 교육훈련 과정에 참여한다.

(3) 지역사회 기여를 통해 조직한다

지역사회 기여를 소극적으로 해석하자면 조직의 이익과 지역사회의 이익이 대립될 때, 협동조합의 이익을 추구해서는 안 된다는 뜻이다. 적극적으로 해석하자면 지역사회의 이익과 조직의 이익을 일치시켜 나간다는 뜻이다. 이러한 지역사회의 기여는 마을기업이나 사회적기업으로 진출할 수 있는 근거가 되어 인건비나 사업개발비 등 정부정책자금을 활용할 수 있는 자격이 주어진다.

표17. 로컬푸드협동조합의 지역사회 기여

- 지역농업의 지속가능한 생산구조 개편
- 올바른 식생활습관으로 질병예방 및 건강증진
- 일자리 창출
- 소농·가족농·고령농의 삶의 질 향상
- 다품목 소량생산 체계로 재편
- 푸드마일 단축, 탄소발자국 줄이기
- 친환경 농업 지향
- 생산과정에서 탄소배출 최소화
- 제로웨이스트 지향
- 협동조합 등 사회적경제조직과의 연대와 네트워크

3) 조직화의 흐름

조직화의 흐름은 아래 그림과 같다.

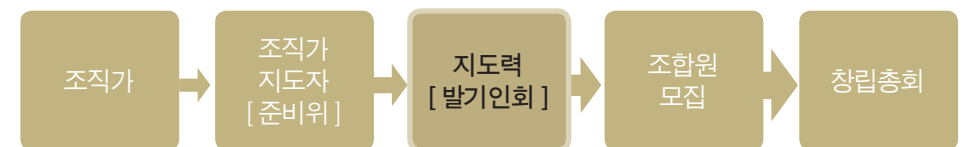


그림24. 로컬푸드협동조합 조직화의 흐름

‘로컬푸드조직가’란 로컬푸드운동을 펼치기 위해 협동조합을 조직하고자 특정 지역사회 현장에 들어가서 소비자, 생산자, 유통관계자 등 이해관계자를 만나고, 그들 공통의 필요와 열망을 파악하여 지도자와 지도자 그룹의 지도력을 형성하는 사람이다. 조직가의 핵심 미션은 지도력을 구성하는 것에 있다. 협동조합 법인설립과정으로 보면 설립준비위원회와 발기인회에 예비지도력을 구성하기까지 조직가가 중요한 역할을 담당한다. 이후 조직가의 역할은 점차 지도자에게 넘어간다. 이때까지는 아직 총회를 거치지 않았으므로 예비지도력이라고 한다. 예비지도력은 필요와 열망, 이해관계의 당사자로서 설립동의인(조합원)을 조직의 주체가 되도록 한다. 예비지도력을 가진 사람들은 창립총회를 통해 조합원에 의해 이사장, 이사, 감사 등 임원으로 선출되면 정식 지도력이 되며 법인 등기부 등본에 등재된다.

4) ‘4과정 10단계’ 원리에 따른 로컬푸드협동조합 설립절차

로컬푸드협동조합은 아래 표와 같이 예비과정, 준비과정, 조직과정, 조직건설과 운영과정의 4과정 10단계를 거쳐 설립, 운영된다. 이 4과정 10단계를 밟을 때는 다음과 같은 사항을 유의해야 한다.

첫째, 순환하고 반복하는 단계이다. 첫 단계로 돌아가야 할 상황이 생기기도 하고, 중간단계로 돌아가야 할 상황도 생긴다. 특히 ‘조직과정’은 여러 번 순환 반복하는 경우가 많다.

둘째, 필수요소로 구성된 단계이다. 각 단계가 반드시 순차적으로 가야만 주민조직화가 성공하는 것은 아니지만 반드시 밟아야 하는 과정이다.

셋째, 주민조직가만의 단계가 아니다. 주민과 주민지도자들이 4과정 10단계를 알고 이해하고 있어야 이를 참고하고 활용하여 조직을 진단하고 필요한 일을 자기주도적으로 할 수 있다.

넷째, 단계마다 역할이 변화한다. 주민, 주민지도자, 주민조직가는 각

단계마다 고유한 자신의 역할이 있다. 그러나 단계를 밟아갈수록 주민조직가의 역할은 점점 줄어들고, 주민지도자와 주민의 역할은 점점 늘어난다.

표18. 지역사회 조직화 4과정 10단계에 의한 로컬푸드협동조합 설립절차

과정	단계	핵심개념	협동조합 단계별 주체
예비과정	1. 현장 들어가기	현장선택, 예비조사	조직가
준비과정	2. 주민 만나기	관계 맺기, 지역알기	조직가 · 준비위원회
조직과정	3. 조직화 밑그림그리기	이슈발굴, 대안마련	준비위원회 · 발기인회
	4. 지도력형성하기	초동모임, 교육훈련	
	5. 행동계획세우기	조사연구, 계획수립	발기인회
	6. 주민 모으기	주민대화, 동기부여	
	7. 주민 행동하기	주민모임, 실천행동	발기인회 · 설립동의인
	8. 평가성찰하기	성과 확인, 가치공유	
	9. 조직세우기	조직준비, 주민총회	설립동의인 창립총회
조직운영과정	10. 조직운영하기	과정관리, 성장, 연대	이사회, 기초조직, 사업소

(1) 현장 들어가기

현장 들어가기의 핵심개념은 현장선택과 예비조사이다. 글로벌푸드시스템에 대한 문제의식을 가지고 지역사회에 기반한 로컬푸드협동조합을 조직하고자 하는 사람을 ‘로컬푸드 조직가’라고 하고, 로컬푸드를 통해 대안을 찾고자 하는 지역사회를 ‘현장’이라고 한다. 한국에서는 일본의 마을만들거나 생협운동의 영향을 받아 ‘활동가’라고 부르나 여기에서는 그 미션의 명료함을 위해 조직가라고 한다. 조직가가 특정 지역사회를 현장으로 선택하는 것을 ‘현장 들어가기’라고 한다.

조직가는 외부에서 들어가거나 현장의 요청으로 초대받아 들어가지도 하고, 지역사회에 살고 있는 조직가나 지도자일 수도 있다. 어떠한 경우라 하더라도 처음부터 조직화 관점과 방법을 가지고 기획하는 자를 조직가라 부르고, 조직가는 주민조직과 협동조합 등 사회적경제조직의 경험과 학습을 통해 훈련되어 있어야 한다. 충분히 훈련받은 조직가의

유무가 성패에 결정적 작용을 하기 때문에 지역사회에 조직가가 없다면 먼저 양성하거나 외부에서 초대해야 한다.

조직가는 현장의 먹거리 시스템에 관한 예비조사를 한다. 생산자, 생산지, 생산작물 현장의 주민을 만나 그들의 경제적, 사회적, 문화적 필요와 열망을 파악하고, 지역사회를 현장이라 여겨 이해관계자 간 필요를 충족시킨다.

○ 현장 들어가기 단계의 점검 사항

1. 로컬푸드에서 '로컬'의 물리적, 공간적 관계적 범위는 무엇인가?
2. 생산과 소비가 만나는 플랫폼으로서 직매장의 입지는 어디가 적절한가?
3. 선택한 현장의 생산자, 생산지, 생산방법과 과정, 생산품의 현황은 어떠한가?
4. 선택한 현장의 소비자, 소비력, 소비량, 소비처, 소비시 고려사항은 어떠한가?
5. 먹거리의 유통량과 유통경로(채널)는 어떠한가?
6. 지역사회 리더십과 앵커조직, 네트워크는 어떻게 형성되어 있는가?
7. 지자체의 로컬푸드, 푸드플랜 등 먹거리 관련 조례나 예산, 정책 사항은 어떠한가?

(2) 주민 만나기

주민 만나기의 핵심개념은 관계맺기, 지역알기, 지도력찾기이다. 원주민이거나 지역사회에서 오래 활동했다 하더라도 로컬푸드라는 이슈를 중심으로 새로운 관계맺기를 해야 한다. 주민 만나기는 질보다는 양이다. 많이 만날수록 좋다. 무작정 만날 수도 있으나 로컬푸드협동조합의 핵심이해관계자인 생산자, 소비자, 유통관련 전문가 및 종사자, 지자체 담당 공무원 등과 만난다. 찾아가기도 하고 초대하기도 하며 소개받기도 하며 끼어들기도 한다. 개별 만남을 가지기도 하고 공식적인 회의와 모임, 프로그램으로 만나기도 하는 등 공식적, 비공식적 만남을 갖는다.

조직가는 지역 내 먹거리의 생산-소비-유통-순환의 과정을 경험하고 있는 주민의 입장과 처지, 아픔과 바람을 이해한다. 주민이 무엇을 알고

있고 무엇을 가지고 있는지 주민 한 사람 한 사람과 관계 맺는다. 이 단계에서는 현장 들어가기 단계에서 예비조사한 내용과 대조하면서 주민이 말하는 필요와 열망을 평가하거나 판단하지 않고 있는 그대로 받아들인다. 그래서 지역조사라 하지 않고 지역알기라고 한다. 그리고 조직가는 주민 만나기의 과정에서 지도력을 찾는다.

○ 주민 만나기 단계의 점검 사항

1. 생산자, 소비자, 유통관련자의 이해관계, 필요와 열망은 무엇인가?
2. 로컬푸드협동조합과 관련하여 그들이 알고 있는 것은 무엇이고 가지고 있는 것은 무엇인가? (로컬푸드에 대한 이해도, 로컬푸드의 생산력과 생산관계, 구매동기와 구매력, 자본동원력)
3. 각 이해관계자 중 지도자와 지도력을 발휘하는 기관과 단체는 누구이며, 새롭게 세워야 할 지도자와 단체는 누구인가?
4. 예비조사 단계에서 파악했던 것과 다른 것은 무엇이고 새롭게 알게 된 것은 무엇인가?

(3) 조직화 밑그림 그리기

조직화 밑그림 그리기 단계에서 조직가의 역할은 주민 조직화의 목표를 세우고, 주민의 행동계획을 구상하고, 주민지도자 발굴계획을 수립하는 것이다. 이 단계에서 중요한 것은 주민 스스로 자신의 의식과 힘을 볼 수 있도록 하는 것이다. 많은 경우 주민은 '내가 나서서 될 문제가 아니다' 라고 하면서 움직이려 하지 않는다. 그렇기 때문에 주민조직가는 주민조직화 이슈와 목표 그리고 행동계획이 주민의 용기와 실천동기를 자극할 수 있는지 봐야 한다. 또한 개인의 힘으로 할 수는 없지만, 조직의 힘으로 해결할 수 있다는 믿음을 줄 수 있는지 봐야 한다. 그리고 주민의 연대가능성을 열어가도록 한다. 주민이 자신의 이해관계로부터 시작하였지만 자신의 이해관계를 넘어 공동선을 위한 연대의식을 가질 때 목표를 성취할 수 있다.

○ 조직화 밑그림 그리기 단계의 점검 사항

1. 생산-소비-유통의 각 이해관계자를 조직할 수 있는 사람은 누구인가?
2. 누구와 설립 준비위원회를 함께 할 것인가?(개인과 단체)
3. 협동조합의 유형 중 어느 유형이 적절한가?(생협 등 특별법 협동조합인가 기본법 협동조합인가? 기본법 협동조합이라면 일반협동조합인가 사회적협동조합인가? 일반협동조합이라면 직원협동조합, 생산자 협동조합, 소비자 협동조합, 다중이해관계자 협동조합, 사업자 협동조합 중 어느 유형인가?)
4. 직매장의 입지는 어디이며, 어느 정도의 규모로 할 수 있는가?
5. 경쟁자와 경쟁업체는 누구인가?
6. 내식, 외식, 급식 등 로컬푸드 가치사슬체계에서 누가와 연대하고 협력할 수 있는가?

(4) 지도력 형성하기

지도력 형성하기의 핵심개념은 초동모임과 교육훈련이다. 주민지도자는 과제 해결에 절실함을 가지고 헌신적으로 행동하고자 하는 주민이다. 지도력을 형성한다는 것은 과제를 해결할 지도자를 찾고 모아 주민당사자의 주도적인 행동을 시작하는 것이다. 주민지도자가 개인으로 일하지 않고 함께 논의하고 계획하며 함께 일할 수 있는 지도력 팀을 건설한다. 협동조합 설립단계로는 설립준비위원회 단계이다.

○ 지도력 형성하기 단계의 점검 사항

1. 각 이해당사자를 조직할 수 있도록 협동조합 설립준비위원회는 적절하게 구성되었으며 창립준비금은 얼마나, 어떻게 조성할 것인가?
2. 설립준비위원회가 특정 개인에 의존하지 않고 자질과 역량, 의사소통과 결정, 역할분담 등 팀워크로 일하는가?
3. 설립준비위원회의 교육훈련 프로그램은 무엇인가?(현장견학, 로컬푸드의 이해, 직매장운영에 필요한 사항, 조직화 방법)
4. 설립준비위원회는 로컬푸드협동조합의 비전과 미션, 핵심전략사항을 수립하고 있는가?
5. 설립준비위원회의 다음 단계인 발기인회 조직 준비를 위한 계획을 수립하고 있는가?
6. 사회적경제조직, 로컬푸드 직매장 관련 중간지원조직과 관계하며 적절한 지원계획을 요청하였는가?
7. 조직가 및 사무국, 매장 직원 등의 인력구성을 위한 계획을 수립하고 있는가?

(5) 행동계획 세우기

행동계획 세우기의 핵심개념은 조사연구와 계획수립이다. 이 단계부터 조직가는 자신의 역할을 줄이고 지도자와 지도자의 팀인 지도력의 역할이 커진다. 조직가가 앞서 (4)의 지도력 형성하기 단계까지 수행한 작업이 지도력의 작업으로 전환되는 과정이다. 이때부터 지도력에 의해 조사연구, 주민 만나기, 계획수립, 발기인회 조직이 이루어진다. 협동조합 설립단계로는 준비위원회로부터 발기인회의 활동까지를 포함한다.

○ 행동계획 세우기 단계의 점검 사항

1. 발기인회의 역할을 숙지하고 있는가?
2. 발기인회에 참여할 사람은 누구이고 조직할 담당자는 정해졌는가?
3. 정관안 작성에서 정관의 설립 배경을 담은 전문, 조직의 명칭, 설립 목적, 사업구역, 주사무소 등의 총칙과 조합원의 자격, 권리와 의무 등 자발적이고 개방된 조합원 조직으로서의 핵심사항을 충분히 토론하고 합의 결정하였는가?
4. 사업계획의 수립에 있어 사업 기초, 목적과 목표, 세부사업계획과 이에 따른 예산 기초, 자본 운용계획, 손익계산 등 추정 재무제표가 마련되었는가?
5. 이사장, 이사, 감사 등 초대 임원선출을 위한 임원의 자격과 역할, 책임과 권한, 임기에 대하여 충분히 토론하고 합의 결정하였는가?
6. 설립동의인(창립 조합원)의 조직화 방법, 계획, 역할분담 체계는 적절한가?
7. 창립총회의 일정, 장소, 과반수 이상의 조합원 출석, 기타 창립행사의 준비사항을 점검하고 있는가?

(6) 주민 모으기

주민 모으기 단계의 핵심 개념은 주민대화와 동기부여이다. 준비위원회와 발기인들이 해야 할 핵심과제이다. 주민대화의 목적은 조합원 조직화에 있으며, 대화의 주제는 로컬푸드협동조합의 비전과 미션, 핵심가치와 전략사항에 관한 것이다. 대화는 단순한 정보전달이 되어서는 안 되며, 일방적으로 설득하는 것도 아니고, 막연한 수다도 아니다. 먹거리체계를 중심으로 세상을 함께 읽는 것이고, 대안을 상상하고 창조하는 것이며, 조합원으로 함께 할지 주민이 결단하기 위하여 심사숙

고하는 과정이다.

○ 주민 모으기 단계의 점검 사항

1. 발기인들은 조직의 비전과 미션, 핵심가치, 전략사항, 협동조합의 정체성에 대한 기본 사항을 충분히 숙지하고 있는가?
2. 발기인들은 주민과 대화하고 동기부여를 위한 교육과 훈련을 받았는가?
3. 발기인들은 누구를 왜 조합원으로 조직하고자 하는지 공유되었는가?
4. 조합원 모집을 위한 교육훈련 등 조직화 프로그램의 준비와 진행사항은 어떠한가?
5. 설립동의인 모집과 창립총회를 위한 기본 서류와 홍보 및 교육자료, 절차 등 사무행정 사항은 준비되었는가?
63. 실무인력(직원)의 구성 정도와 향후 계획은 수립되었는가?

(7) 주민 행동하기(실천하기)

주민 행동하기의 핵심개념은 주민모임과 주민행동이다. 로컬푸드협동조합은 다양한 이해관계자가 함께하는 조직이므로 생산자, 소비자 등 이해관계자들의 주민모임이 필요하며 지역별, 마을별, 부문과 분야별 모임을 진행한다. 이 과정에서 각 이해관계자는 자신의 참여동기를 확인하고 공유하면서 다른 이해관계자들의 이해관계를 이해하고 받아들이는 것이다. 이러한 과정을 통해 개별 이해관계자나 이해관계 집단은 보다 높은 하나인 '우리' 라는 의식을 갖는다. 나아가 설립동의인(조합원)이 다른 설립동의인을 모으는 행동으로 나아간다.

○ 주민 행동하기 단계의 점검 사항

1. 창립총회 이전에 설립동의인이 조합 사업을 사전에 직간접적으로 경험할 수 있는 조직화 프로그램은 잘 준비되어 있는가?
2. 설립동의인은 선진지 견학, 생산자와 소비자의 교류행사, 이해당사자별·마을별 간담회, 로컬푸드와 협동조합 관련 학습과정에 참여하고 있는가?
3. 설립동의인은 조직 의사소통과 결정, 회의방법 등에 대하여 이해하고 학습하였는가?
4. 설립동의인이 다른 설립동의인을 모집하고 있는가?
5. 설립동의인은 창립총회에 관한 전반적인 자신의 역할이 있는가?
6. 직원과 직원 외 조합원 간의 의사소통과 결정, 협동은 적절한가?

(8) 평가와 성찰하기

평가와 성찰하기 단계의 핵심개념은 평가와 가치공유, 계획수립이다. 주민 행동하기 단계에서 경험한 조직화 프로그램을 평가하고, 의미와 배움을 확인하고, 향후 스스로 하고 싶고 할 수 있는 일에 대한 대화를 하고, 향후 조합원으로서 자신과 조직이 해야 할 일에 대한 계획을 함께 수립한다.

○ 평가와 성찰하기 단계의 점검사항

1. 설립동의인(조합원)은 주민 행동하기 과정에서 어떤 성과를 보았으며, 그 과정에 참여하면서 느끼고 배운 것은 무엇인가?
2. 조합원으로서 어떤 필요와 열망을 가지고 있는가?
3. 설립동의인은 권리와 의무를 분명히 인지하고 있는가?
4. 설립동의인은 출자, 이용, 운영에서 자신의 책임과 역할을 인지하고 있는가?

(9) 조직 세우기

조직 세우기 단계의 핵심개념은 조직준비와 주민총회이다. 로컬푸드협동조합으로 보면 설립동의인들의 창립총회이다. 조직 세우기는 첫째, 조직의 사명과 비전을 세우고 확인한다. 둘째, 조직의 체계를 만든다. 셋째, 지도력(임원)을 공식화한다. 넷째, 조직으로 행동해 나아가며 지역사회 주민, 주민조직과 연대한다.

○ 조직 세우기 단계의 점검 사항

1. 창립총회 안건의 준비(정관안, 사업계획 및 예산안, 임원선출안, 자료집)
2. 창립총회 성사를 위한 설립동의인 과반수 이상의 출석
3. 창립기념행사를 위한 프로그램 준비, 축사와 연대사 등 초청자 섭외
4. 창립 취지와 배경, 향후 활동 방향을 담은 지역사회 홍보
5. 기타 법인 등기를 위한 제반 사무행정사항 점검과 실행

직매장 운영매뉴얼

(10) 조직 운영하기

조직 운영하기 단계의 핵심개념은 과정관리, 성장, 지역사회 연대이다. 과정관리란 조직의 비전과 미션 수행을 위하여 조직을 체계화하고 일상화하는 전반의 활동을 말한다. 계획(Plan)-실행(Do)-평가(Check)-개선(Action)의 사이클을 반복 순환하며 나선형으로 성장해간다.

로컬푸드협동조합에서는 총회와 이사회를 공식적 기구로 하여, 직매장을 거점으로 하는 조합원과 직원의 협동구조를 마련하기 위한 조합원 기초조직을 조직하고, 사무국과 매장의 팀빌딩을 한다. 주간회의, 월례회의 등 의사소통과 결정의 체계를 구축한다. 성과 목표와 실적을 확인하고 공유하며, 점검 후 평가한다. 이에 따라 개선을 위해 다음 계획수립에 반영한다.

○ 조직 운영하기 단계의 점검 사항

1. 로컬푸드협동조합이 대내외적으로 명시한 비전과 미션, 핵심 가치와 원칙, 전략, 운영 매뉴얼은 마련되어 있으며, 충분히 숙지되고 있으며, 이것이 일상활동 과제와 일맥상통하여 살아 있는가?
2. 총회, 이사회, 위원회, 조합원 기초조직, 부서별·부서간 실무회의 등은 정례화되어 있으며, 조직도에 따른 조직의 의사소통과 결정, 집행의 과정은 원활한가?
3. 포터의 가치사슬 이론에 따라 주활동과 보조활동의 정의가 이루어졌으며, 이에 따른 팀빌딩은 적절한가?
4. 상근조합원과 비상근조합원의 권한과 책임이 명료하며 협동의 문화는 자리매김되고 있는가?
5. 조합원 및 실무자의 역량 강화와 동기부여를 위한 인재 발굴 및 육성 방안, 교육훈련 프로그램, 성과 목표와 실적의 점검, 그에 따른 상벌의 체계가 마련되어 있는가?
6. 경영성과의 핵심지표가 설정되어 있으며 사회적 성과지표가 마련되어 있는가?
7. 회계는 재무, 관리, 세무, 사회의 관점에서 작성되고 있는가?
8. 임원과 조합원, 조합원과 직원, 부서별 직원과의 단합과 단결, 고충처리를 위한 프로그램은 무엇이며 효과적인가?
9. 지역사회 관련 기관과 조직들의 연대와 네트워크, 거버넌스를 위한 조직화 계획이 수립되어 있으며 담당자가 배치되어 있는가?
10. 국내외 시장동향, (지방)정부 정책사항 검토를 위한 조사연구, 컨설팅 등이 이루어지고 있는가?

1) 운영매뉴얼 한눈에 파악하기

(1) 직매장 개장 프로세스

직매장을 열기 위한 과정은 크게 여섯 가지로 볼 수 있다. 먼저 공공성을 가진 법인을 설립한다. 다음으로 농가조직화와 농가 교육을 통한 기획생산체계를 구축한다. 세 번째는 판매대를 구성(상품 구색)하기 위한 매장 구성, 기획생산체계와 연동된 포스 시스템을 구축한다. 네 번째는 업종 인허가 및 사업자를 등록한다. 이때 업태, 업종을 선택하는데 앞으로의 사업 방향을 고려하여 반영한다. 다섯 번째는 최소한 개장 7일 전에는 대외 홍보를 시작해야 한다. 이는 최소한의 기간이므로 충분한 시간을 두는 것이 바람직하다. 마지막으로 직매장을 개장한다. 최종적으로 상품 입고 등을 고려하여 점검 절차를 거치고, 고객을 맞는다.



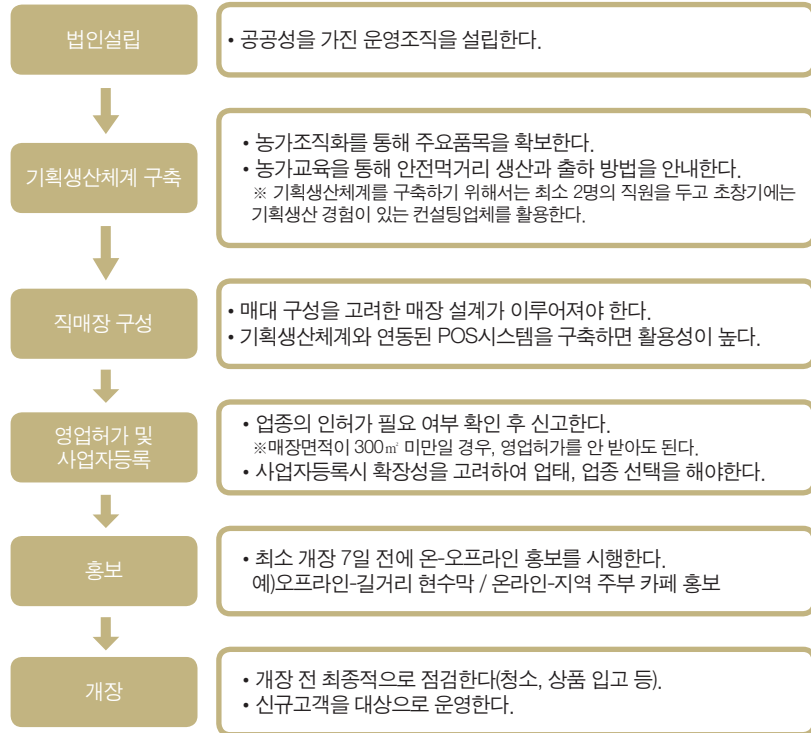


그림25. 직매장 개장 프로세스

(2) 기획생산 체계구축

기획생산은 생산조직화를 통해 생산 농가⁴¹의 단작체계 위험 감소, 토종종자 보존·보전, 수익보장 등을 꾀한다. 이렇게 생산된 농산물은 직매장에 유통되어, 유통단계를 축소하여 건강한 먹거리를 소비자에게 공급한다.

이를 위해 농가의 밭모양을 전환하며, 고랑마다 다양한 품목을 심는다. 더 자세한 기획생산 내용은 2) 운영매뉴얼 핵심 요약에서 참조하면 된다.

41 생산농가는 보통 농업 취약층을 일컬으며, 로컬푸드운동 초창기에는 고령농·소농을 의미하였으나, 최근 여성농·청년농을 포함하기도 한다.

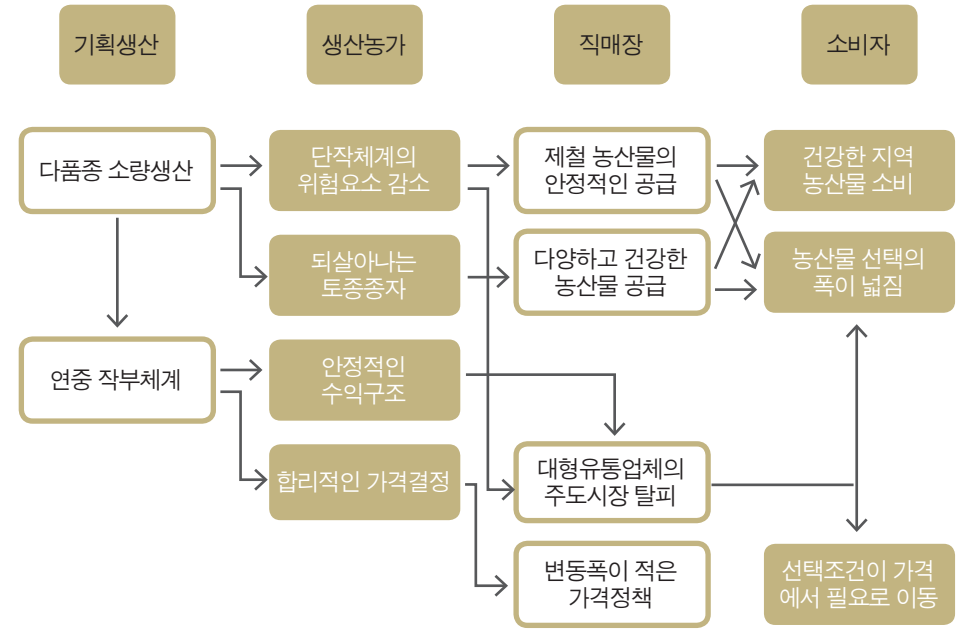


그림26. 기획생산 체계

(3) 직매장 운영 프로세스

로컬푸드 직매장 운영 프로세스는 서로 긴밀하게 연결되어 있다(그림26).

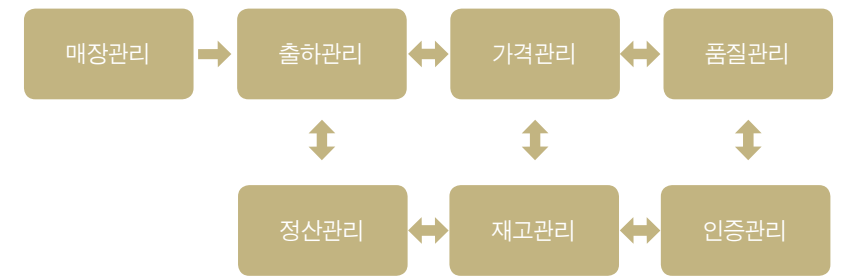


그림27. 직매장 운영 프로세스

2) 운영매뉴얼 핵심 요약

(1) 기획생산

① 정의

기획생산은 직매장 성공을 가능하게 하는 가장 중요한 요소로서, 지역농업 생산체계의 일정 영역을 다품목 소량생산, 연중공급체계가 가능한 구조로 재편하는 일이다. 직매장에서 1차 농산물 중심으로 최소한 300여 품목을 연중 공급할 수 있어야 한다. 하절기, 동절기 품목공급이 원활하도록 생산자와 사전에 협의하여 중복을 최소화하고 품목을 다양화해야 한다.

② 기획생산의 조건

기획생산은 소비가 전제되어야 한다. 지자체의 관련조례에 근거하여 정책과 예산이 뒷받침되고 공공급식센터, 가공지원센터, 기획생산센터, 푸드통합지원센터 등 관련 인프라가 함께 구축되어야 한다. 그렇지 않다면 일정규모 이상의 광범위한 소비자조직의 책임소비 역량에 비례하여 점진적으로 확대시켜가야 한다. 지역별 특산물이나 명절선물, 매실, 김장, 장담그기 등 계절별 공동구매의 필요가 높은 품목을 중심으로 진행할 수 있다.

③ 품목별 생산자 관리

(가) 품목별 생산자 조직

품목별로 생산자들의 자율성을 보장하기 위하여 생산자회의를 구성하고, 시행한다. 품목별 시기와 필요성에 의해 회의를 개최하여 출하규정을 결정하고, 생산계획이나 출하계획 등 필요한 사항을 논의하고 결정한다.

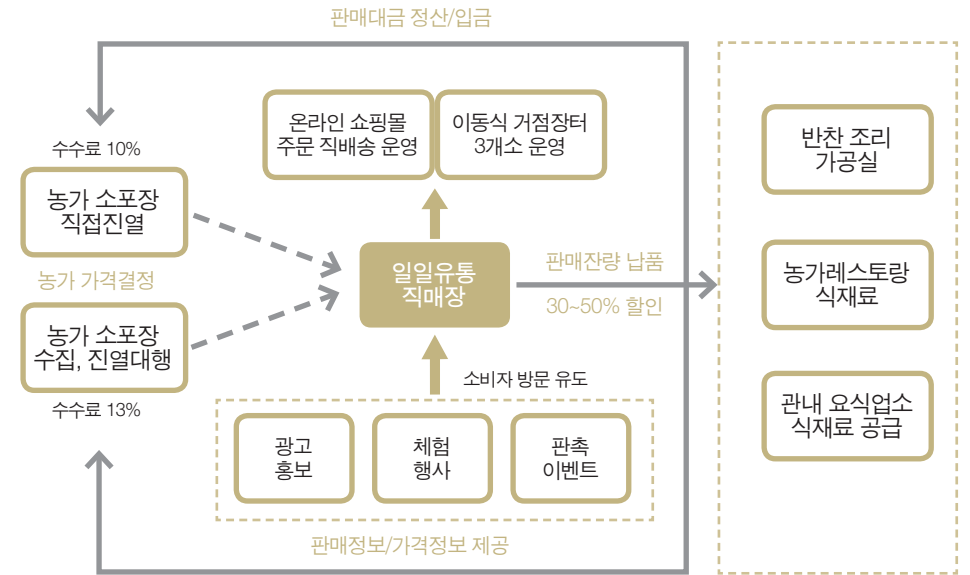


그림28. 직매장 중심의 유통 흐름

자료. 푸드플랜관련 사업정별 운영매뉴얼, 농림축산식품부, 2019

(나) 품목별 현장점검

생산자와 직원이 품목별 자체 현장점검을 실시하여 생산재배 등을 확인하고 재배방법 등을 공유하며 생산자의 애로사항과 건의사항을 듣고 필요사항은 생산자회의에서 논의하도록 한다.

(다) 품목별 생산자규정

품목별 생산자 회의를 통하여 품목별 생산자 세부규정을 정하고 정보를 공유하여 자정능력을 키우고 품질향상을 가져오게 한다.

④ 가격 및 안전성 관리

(가) 로컬푸드 가격정책

로컬푸드 가격은 농민이 생산에 소요되는 생산비와 그에 따른 이윤

을 보장하여 안정적인 소득을 확보함으로써 지속적인 농업을 유지할 수 있게 하는 데 의의가 있다. 현재는 주별 품목별 시장 가격조사를 통하여 시장출하보다는 이윤을 보장할 수 있도록 가이드 라인을 제시하고 있지만 장기적으로는 농민은 안심하고 안전한 먹을거리 생산에만 전념할 수 있도록 해야 한다.

(나) 시장조사(도매, 소매, 시장가)

매주 주변시장(도매, 소매, 재래시장 등) 가격조사를 실시하고 지역 상황을 고려하여 주별 품목별 가격 가이드 라인을 제시한다.

(다) 지역 상황에 맞는 적정가격 안내

[직매장 적정가격 가이드 작성]

- 조사한 자료는 품목별 기준중량(100g)으로 단가를 산출한다.
- 조사를 기반으로 지역과 농가의 생산 상황을 고려하여 적정가격을 정한다.

[직매장 적정가격 가이드 공지]

- 특정품목에 대하여 독점생산이 가능하다고 해도 소비자 입장에서 합리적인 가격을 정하여야 한다.
- 적정가격 가이드를 매장 직원과 생산자들에게 공유하고 특이사항이 있는지 확인한다.
- 특이사항이 없으면 주간 직매장 적정가격 가이드를 온라인 소통방에 게시하고 출력하여 소포장 실에 게시한다.
- 시장 상황을 예의주시하고 급등락 여부를 확인한다.

(라) 얼굴있는 먹을거리에 맞는 안전성 관리

로컬푸드를 '신뢰를 통한 관계의 회복' 으로 인식할 때, 아무리 강조해도 지나치지 않는 것이 안전성 담보이다. 직매장 성공 요인은 신선,

안전, 안심, 대면관계 4가지로 볼 수 있는데, '안전' 이 최우선이다. 잔류농약검사를 비롯해 토양, 수질검사 등 일련의 생산 및 유통단계 안전성 관리시스템은 비록 많은 비용과 인력, 시간을 필요로 하더라도 반드시 갖추어야 할 대 전제 조건이라 할 수 있다.

표19. 로컬푸드 인증관리시스템 예시

<ul style="list-style-type: none"> ○ 인증기준 <ul style="list-style-type: none"> - 잔류농약 허용치의 1/2이하 - 합성 제초제 사용금지 - NON GMO, 방사능 기준 준수 등 ○ 유통단계 안전성 검사 <ul style="list-style-type: none"> - 보건환경연구원 - 잔류농약검사 ○ 생산단계 안전성 검사 <ul style="list-style-type: none"> - 농업기술센터 - 잔류농약검사 :463가지 - 토양검사, 용수검사 : 필요 시 - 보건환경연구원 - 방사능 검사 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 인증관리 <ul style="list-style-type: none"> - 인증신청자 교육 필수 - 1년 1회 인증교육 - 인증 유효기간 2년 - 인증기준 및 의무사항 위반 시 1년 이내 인증 신청 불가 ○ 인증완료 후 직매장 및 공공급식에 공급 <ul style="list-style-type: none"> - 어린이집, 유치원 급식 꾸러미 공급 - 군대 급식, 학교 및 공공급식에 공급 - 2020년부터 로컬푸드 공급을 위한 직매장 설치 및 기존 매장 활용 로컬푸드 매대 설치
--	--

자료, 대전광역시 한밭가득.

표20. 농산물 인증제 비교

구분	GAP	대전시 인증	저농약	무농약	유기농
대상	농산물	농산물 · 가공품	농산물	농산물	농산물
표시					
내용	생산 · 수확 후 관리유통단계 위해요소 관리제도	생산 · 유통 · 소비 전 과정 관리	친환경 농축산물 인증제도 2015 폐지	친환경 농축산물 인증제도	친환경 농축산물 인증제도
농약 기준	잔류농약 일반 허용 기준	GAP의 잔류농약 1/2 이하	GAP의 잔류농약 1/2 이하	잔류농약 불검출 화학비료 1/3 이하	잔류농약 불검출 화학비료 미사용
기타 기준	용수(필요시), 제초제 금지	방사능, 중금속 · 용수(필요시) GMO 제초제 금지	제초제 금지	방사능(필요시) GMO 및 제초제 금지	방사능(필요시) GMO 및 제초제 금지
비고	현행	2019.11월 ~	폐지	현행	현행

자료, 대전광역시 한밭가득.

⑤ 매장운영 정보시스템

(가) 필요성

- 직매장, 레스토랑, 영농체험농장, 온라인 쇼핑몰을 이용하는 고객 DB의 통합관리와, 상품 유형별 매출구조를 체계적으로 관리하는 효율적인 경영관리 시스템 구축
- 로컬푸드 스테이션 이용 고객을 유형화, 세분화하여 고객과의 관계성을 강화하기 위한 타겟 마케팅 프로그램에 활용
- 당일수확-농가소포장-매장 진열-당일판매-정산 시스템
- 농가별 판매량, 가격정보 실시간 제공을 통한 농가 판단능력 제고

(나) 기능

매장관리, 상품등록관리, 조건별 매출현황, 판매자별 조회, 운영관리, 판매정보 알림, 회원관리 등의 기능이 있어야 한다,

(다) 구입 활용

로컬푸드 직매장 전용 운영정보시스템 간의 비교 견적을 통해 적절한 것을 구입, 활용한다.

(2) 직매장 운영

① 매장운영

(가) 구성요소

운반용품, 진열 매대, 매장운영 장비, 소포장실, 사무실 집기 등이 필요하다.

표21. 직매장 운영 시 필요 품목 리스트

구분	품명	비고
운반용품	쇼핑바구니	
	쇼핑카트 및 보관대	안전벨트 장착형
	녹색대차_카	
매장진열	운반상자	
	목제 맞춤 평매대	
	냉장·냉동 쇼케이스	컴프유니트 포함
	벽면 진열대(4단)	
매장관리	포스 시스템	
	CCTV	
	일반 포장대	끈걸이대 포함
	우산자동포장기	
	음향시설	
	홍보물게시판	
	피오피(POP)T자형	
	냉난방기	매장명수에 맞게
청소기	내구성이 좋고 성능 좋은 것	
소포장실	비닐백 점착기	
	전자저울, 봉합기	
	바코드 출력시스템	
	저온저장고	냉장, 냉동
사무실	포장대(보조대 제외)	
	컴퓨터	모니터 포함
	책상 및 의자	개인사물함 포함
	코팅기계, 복합기	
	냉난방기	

(나) 운영인력

직매장 운영을 위해서는 매장관리자, 매장캐셔가 기본적으로 필요하며 정산을 할 수 있는 총무회계팀이 필요하다.

- 매장관리자 : 매장운영, 출하량 및 재고관리, 농가응대, 소비자 응대, 위생 및 품질검수 등
- 매장캐셔 : 계산, 마감정산, 품목별 상태체크 등

- 총무회계 : 농가정산, 가공정산, 인사노무관리, 행정지원, 세무회계 등

(다) 운영시간

- 하계 : 3월부터 11월까지, 10시~21시 운영
- 동계 : 12월부터 2월까지, 10시~20시 운영
- ※ 완주군 로컬푸드 직매장의 경우, 생산자 편의를 위해 매장 오픈시간은 오전 6시로 한다. 매장의 실정에 따라 생산자와 협의하여 조정할 수 있다.

(라) 정산주기

- 농산물 정산 : 매주 월~일 판매내역을 차주에 집계 후 정산
- 가공품 정산 : 매월 1일~말일까지 판매내역을 다음 달에 매출확인 후 세금계산서 발행(10일까지)후 정산
- ※ 정산주기를 농산물은 일주일, 가공품은 한 달 단위로 정산하여 농가의 생산소득순환과 채투자로 이어져 지역경제순환 효과가 있다

② 운영원칙

(가) 소비자 밥상을 책임져야 한다.

추상적인 것이 아니라 다양한 품목을 공급하기 위한 정밀한 계획에 근거한 안정적인 공급이 이루어져야 하며, 이것은 일상적으로 분석하고 준비되어야 한다.

소비자 밥상을 책임지려면 연중 300품목의 농산물이 필요하며 365일 주요품목은 150품목이다.

(나) 안전성의 문제이다.

소비자들이 로컬푸드를 찾는 이유는 안전하고 건강한 먹을거리라는

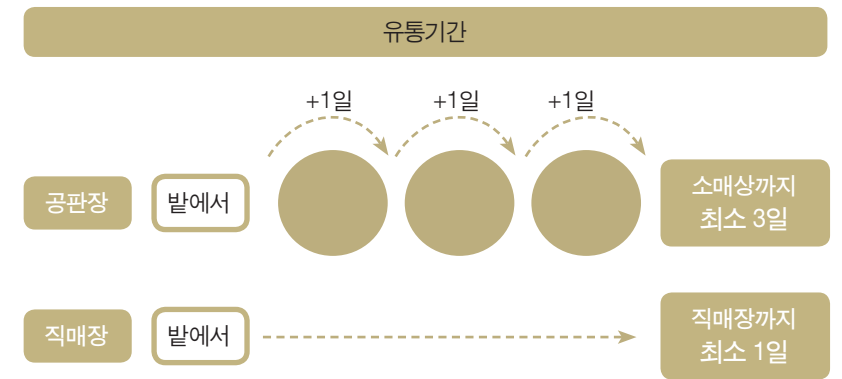


그림29. 공판장과 직매장의 유통기간 비교

신뢰이기 때문이다. 그러므로 이를 보장하고 가능하게 하는 시스템이 구축되어야 한다.

안전성을 검증하기 위한 시스템의 구축생산자들이 안전성 확보를 위한 생산자 단체 조직 구축, 지역순환농업 실현을 위한 천연농약 제조 기술 습득으로 토양의 건강성 회복, 안전한 먹거리 생산, 지역공동체 구성원 관계 확대 기여의 역할을 한다.

(다) 신선도의 유지이다.

안전성과 더불어 싱싱하다는 것이 로컬푸드의 가장 큰 매력이다. 이를 유지하기 위한 1일 유통원칙이 반드시 지켜져야 한다.

신선도 유지를 위한 진열기한의 준수는 로컬푸드의 생명이다. 따라서 엽채류는 1일 판매를 원칙으로 하며, 저장채소의 경우도 3일을 넘지 않는다. 이는 소비자가 가장 신선한 상태에서 먹을거리를 구매할 수 있도록 신선도를 유지하는 농민의 마음이다.

③ 신규 직매장 오픈시 참고사항

- (가) 식품제조·가공업 영업등록(신고)
- (나) 식품소분·판매업 및 기타영업신고
- (다) 일반음식점·휴게·제과점 영업신고
- (라) 식품영업 허가/신고/등록 사항 변경신고
- (바) 통신판매업
- (사) 옥외물 설치허가서
- (아) 소방방법
- (자) 보험가입

④ 입점코너 운영 참고사항

(가) 입점코너 운영

소비자는 신선하고 안전한 농산물 외에도 다양한 먹거리를 원하기 때문에 직매장 공간을 고려하여 우리가 생활하면서 자주 찾는 정육, 반찬, 제빵코너를 운영하면 소비자 만족도를 높일 수 있고 직매장 매출 향상에도 도움이 된다.

[입점코너 운영원칙]

- 소비자의 건강을 생각하고 안전한 먹을거리에 대하여 동의해야 한다.
- 지역산 재료를 50% 이상 사용한다.
- 합성첨가물(합성착향료, 합성착색료, 보존료, 표백제 등)을 사용하지 않는다.
- 건강한 공동체로 이익을 서로 나누며 지역사회에 기여해야 한다.
- GMO 첨가물을 사용하지 않는다.



그림30. 품목별 배치도

[정육코너]

- 신선하고 안전한 믿을 수 있는 지역산 고기만 사용
- 지역축산 농가들의 소득향상 및 지속가능성 확보
- 직영하는 경우 원활한 공급과 부산물 처리 등을 고민

(나) 이동 동선에 따른 품목별 배치

- 열채류 : 신선도를 유지하기 위해 쇼케이스 앞 매대에 진열한다.
- 구근류 : 습도가 높으면 쉽게 상할 수 있으니 매대 중앙에 위치한다.
- 과일류 : 신선한 제철 과일을 가장 잘 보이는 매장 앞부분에 위치하여 소비자 시안성을 높인다.
- 곡류 : 일정 무게가 있어 되도록 계산대나 출구 근처에 두어 소비자 편의성을 높인다.

⑤ 주요 장비 설명 및 점검

직매장에 있는 주요 장비의 용도와 기능을 정확히 알고 이상유무등을 매일 점검을 하여 안정적으로 사용할 수 있어야 한다.

(가) 바코드 출력시스템 : 바코드 출력유무 확인

바코드 라벨에는 품목명, 가격, 중량, 생산자 주소, 연락처, 이름이 표기되어 있어 소비자에게 생산자 정보를 제공하여 얼굴있는 먹을거리로써 신뢰관계를 향상시킨다.

[점검사항]

- 바코드 라벨 출력이 작동되는지 확인한다.
- 바코드 라벨을 출력해 본다.
- 바코드가 잘리는 등 내용이 정상적으로 인쇄되었는지 확인한다.
- 라벨용지 교체여부를 확인한다.

(나) 포스시스템 : 현금, 신용카드 결제유무 확인

포스시스템은 농산물 및 가공품 판매시 계산 및 결제를 진행하고 저장된 판매내역을 통하여 농가정산을 진행한다. 그리고 품목데이터 관리를 통한 품목수급과 포인트 적립 등을 통한 고객관리가 용이하다.

[점검사항]

- 핸드스캐너와 평판스캐너 그리고 바코드 인식번호가 제대로 인식되는지 확인한다.
- 현금결제와 카드 결제가 되고 결제취소가 되는지 확인한다.
- 영수증 내용이 정확한지 확인한다.

(다) 쇼케이스(냉장, 냉동) : 작동여부 및 적정온도 확인

쇼케이스는 냉장 쇼케이스와 냉동 쇼케이스가 있으며 제품의 용도에

맞게 관리하여 제품의 신선도와 맛을 유지한다.

[점검사항]

- 쇼케이스 온도가 정상적인지 확인한다(냉장은 5~10℃ 이하, 냉동은 -20℃ 이하)
- 쇼케이스 기기 작동소리가 이상 유무를 확인한다.
- 실외기 이상이 없는지 정기적으로 체크한다.

(라) 저온저장고(냉장, 냉동) : 작동여부 및 적정온도 확인

- 저온저장고는 제품의 유형에 따라 냉장쇼케이스와 냉동쇼케이스에 보관한다. 직매장 크기에 따라 저온저장고 크기를 결정하고 관리한다.
- 직매장 면적이 100평이었을 때 냉장저온저장고는 5평, 냉동저온저장고는 2평정도가 필요하다.
- 저온저장고 설치 시 바닥 턱이 없어야 물건 이동시 용이하다.

[점검사항]

- 저온저장고 온도가 정상적인지 확인한다(냉장은 5~10℃ 이하, 냉동은 -20℃ 이하)
- 실외기 이상이 없는지 정기적으로 체크한다.

⑥ 직원의 역할

(가) 직원의 자세

직원은 기본적으로 농업농촌을 이해하고 생산자와 소비자의 관계회복을 위한 생각을 가지고 맡은 업무에 임하여야 한다.

(나) 구성인원 및 업무

표22. 구성인원 및 관련 업무

구분	인원	업무
매장매니저	3명	매장운영, 출하량 및 재고 관리, 농가응대, 소비자 응대, 품목수급 및 품목 검수관리, 위생 및 품질검수
매장캐셔	3명	품목별 상태 확인, 계산
총무회계	2명	농가정산, 가공정산, 인사노무관리, 행정지원, 세무회계
기획생산	3명	생산관리, 가격관리, 기획생산관리, 제철농산물 이벤트 계획, 순회관리, 토종종자관리
홍보마케팅	1명	온라인 쇼핑몰 운영, SNS홍보, 농촌체험투어, 지역 축제 홍보, 광고제작물 관리
생생소통	1명	생산자와 소비자 그리고 직원 소통, 소식지 제작
인사교육	1명	신규교육, 정기교육, 심화교육, 인증교육, 직원교육 등
콜센터	1명	각종 민원 및 외부전화 접수, 이관, 처리
총괄책임자	1명	매장운영 총괄

(다) 매장관리자 일정표

시간대별 업무를 구분하여 세밀한 부분까지 관리하도록 한다.

표23. 매장관리자 일정표

시간	항목	상세내용
06:00~06:20	장비세팅 및 점검 저온저장고 품목 진열	커피자판기 컵, 내용물 채우기 바코드, 포스 출력, 계산 여부확인 쇼케이스, 저온저장-온도확인
06:20~06:40	주변정리 및진열기간검수	매장입구/소포장실/품목별 진열기간 검수
06:40~08:40	농가응대-일일수급량 및 향후출하확인	품질,가격,수량검수-확인/직접진열품목 진열 ※농가교육 - 중량 체크, 재고회수
08:40~09:00	금일 출하농가 확인	미출하농가 전화연락
09:00~09:30	순회물량 진열	순회물량 진열
09:30~10:00	매장오픈준비	전체상황체크(청결상태, 품목등)
10:00~10:30	청결상태확인	매대, 쇼케이스, 바닥, 축협, 제빵
10:30~11:00	재고연락/소포장실 정리	회수 안된 재고처리 ※농가전화, 부재시 문자 남길 것
11:00~11:40	엽채류/과수 검수	바코드(신선도,중량,가격) 확인, 품질확인
11:00~11:40	정육/가공품 검수	품질 및 중량, 유통기한, 원산지 등 확인
11:40~12:00	금일 부족 예상품목체크	오후 판매 부족할 품목 확보
12:00~13:00	점심	
13:00~14:00	주변정리	매장입구/소포장실

14:00~14:30	품목별 가격 비교	도매가, 소매가 조회
14:30~15:00	판매 분석 및 전략구상	부족품목 수급, 재고가 많이 남은 품목 판매촉진 구상
15:00~15:30	품목수급	품목수급, 제철농산물 수급요청
15:30~16:00	엽채류, 과수 검수	매대 정리정돈, 신선도 확인, 품질확인
16:00~16:30	과수 검수	매대진열정리, 신선도 확인, 품질확인
16:30~17:00	정육 검수 가공품 검수	품질 및 중량 랜덤체크 유통기한, 원산지등 확인/재고파악 및 수급요청
17:00~17:40	품목수급량 체크	매출분석, 시간대별 판매 분석, 판매성향, 날씨 확인 등 품목별 판매 분석하여 농가별 수급요청(휴무여부, 날씨 등)
17:40~18:10	저녁식사	
18:10~18:40	가공품 품목수급	부족한 가공품체크 및 생산자 연락
18:40~19:00	매대 및 쇼케이스 청소	매대위 청소, 쇼케이스 닦기
19:00~19:40	소포장실, 화장실 청소	
19:40~20:00	재고리스트 작성	일일업무일지 작성
20:00~21:00	매장청소 및 포스마감	
21:00~	영업종료 재고빼기	각종장비 OFF, 경비

⑦ 농산물 관리

(가) 농산물 출하

[출하 원칙]

- 지역자원순환 생산방식을 원칙으로 한다.
- 제조제를 사용하지 않아야 하며 안전성이 확보되어야 한다.
- 생산과정이 투명하고 정보를 공개해야 한다.
- 지역에서 자가 생산해야 한다.

[출하 절차]



그림31. 농산물 출하 절차

- 제출서류 : 주민등록등본 1통, 출하약정서, 안전성 검사증명서, 연중기획생산 계획서, 농지원부, 토지대장이나 경영체등록확인서
- 생산자교육 : 조합이 정하는 시간(완주로컬푸드협동조합의 경우 2시간×6회 12시간)

[출하 방법]

- 직접출하 : 직접 재배하고 수확하여 소포장한 다음 매장에 직접 가지고 나와 가격을 책정하고 직접 진열까지 하는 방법이다.
- 순회출하 : 직접 재배하고 수확하여 소포장한 다음 순회수집을 통하여 진열을 대신해주는 방법, 원거리 대상자가 순회수집을 통한 출하를 하며 순회수집 운영규정을 별도로 정한다.

[진열 기간]

- 품목별로 진열 기간을 정하여 운영하고 진열 기간이 지난 품목은 농가가 모두 가져가는 것을 원칙으로 한다.
- 일부 진열 기간이 지난 품목은 푸드뱅크 기증, 농가나 레스토랑에 할인판매를 하기도 한다.

표24. 품목별 진열 기간

구분	엽채류	과채류 · 유정란	근채류	건류 · 수목공예품류 가공식품류
진열기간	1	2	3	30

⑧ 가공품 관리

(가) 가공품 출하

[출하 원칙]

- 원·부재료는 50% 이상 지역농산물 사용을 원칙으로 하고, 국가농식품인증 등 안전성이 검증된 농산물 사용을 권장한다.
- 합성착향료, 합성착색료, 발색제, 보존료, 표백제, 살균제의 사용을 금지한다.
- Non-GMO를 사용한다.

[원재료와 부재료]

- 로컬푸드 가공품은 원·부재료를 자가생산한 농민의 직접가공을 원칙으로 한다.
- 원재료와 부재료는 지역에서 생산한 1차 농산물로서 반드시 본인(또는 가공공동체나 마을공동체)이 직접 생산한 농산물을 사용해야 한다.
- 수산물 등 지역 내에서 생산할 수 없는 부재료는 최단 인근 지역의 생산과정이 보장되는 양질의 얼굴있는 먹을거리를 구입하여 제품의 50% 이내에서 활용한다.
- 신선, 안전, 제철 농산물 사용을 기본으로 한다.
- 전통, 고향, 어머니의 손맛을 살려내고, 방부제, 착색제 등 각종 인공 첨가물은 사용을 일절 금지한다.

※ 가공된 제품의 원료생산에 직접 참여하지 않고 원료만을 구입하여 생산 출하한 생산자의 경우 가공의 부가가치를 실제 생산한 농민에게 돌려주려는 본래 취지에 부합하지 않는다고 보고 가공품 출하를 제한할 수 있다.

[출하 절차]

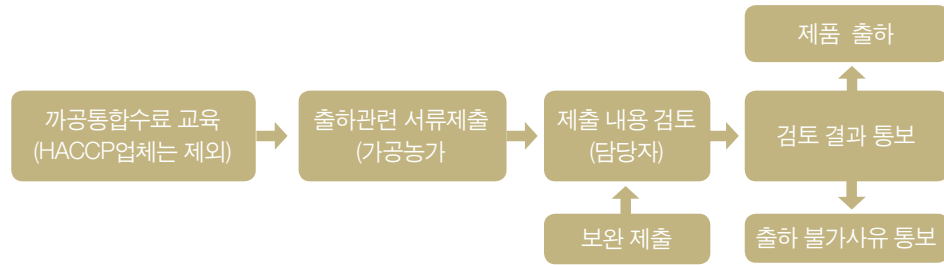


그림32. 가공품 출하 절차

[출하 서류]

품목제조보고서, 자기품질검사 성적서 등은 사본을 제출하고, 가공품 출하신청서는 가공 생산자가 직접 작성한다.

[출하서류 검토]

- 제출한 서류를 토대로 출하기준에 맞는 제품인지 검토하고, 부족서류가 있을 시 추가로 제출 안내한다.
- 출하 원칙에 부합여부(지역산 농산물 사용, GMO식품, 첨가물 사용 제한 등)
- 원재료와 부재료는 자가 생산하는지 지역산 농산물을 구입여부
- 표시사항은 품목제조보고서와 동일하게 되었는지 표시여부
- 표시사항 중 식품위생법에 위반되는 사항 여부
- 자기품질검사 성적서는 식품유형별 검사주기 확인
- 판매하고자 하는 가격의 적정여부

⑨ 재고관리

진열기간이 지난 상품은 생산자가 직접 회수할 것인지, 기증을 할 것인지, 다른 생산자들이나 레스토랑에 할인 판매할 것인지 생산자와 이야기되어야 한다.



표25. 재고상품 관리 방법

구분	내용
생산자(농가) 회수	진열 제외된 농산물 및 가공식품의 경우, 농가가 찾아갈 수 있도록 전화 또는 문자를 남겨 확인할 수 있게 한다.
농가레스토랑 구매	진열 제외된 농산물 중 농가레스토랑에서 필요한 상품일 경우에는 농가레스토랑에서 할인된 가격으로 구매한다.
생산자 대상 반값 판매	로컬푸드 직매장은 할인정책을 운영하지 않는다. 반면에 진열제외된 농산물 및 가공식품의 경우, 생산자 대상으로 반값매대를 운영 하여 판매한다.
푸드뱅크 기증	식품제조업체나 개인으로부터 식품을 기탁받아 이를 소외계층에 지원하는 식품지원 복지 서비스 단체인 '푸드뱅크' 에 기증하여 어려운 이웃들을 돕는데 쓰인다. 원주로컬푸드협동조합의 경우, 현재는 재고상품의 경우 기부의사를 표현하신 생산자의 바코드에는 하트(♥)를 생성하여 원활한 재고 관리가 이루어지고 있다.
나눔(공유)냉장고	로컬푸드를 활용한 사회적경제모델인 나눔냉장고는 주민들 간 따뜻한 정을 나누기 위한 사업이다. 왕래가 잦은 공공기관 근처에 냉장고를 설치하고 음식을 채워 넣어 시민들이 자발적으로 음식을 공유하는 방식으로 운영된다.

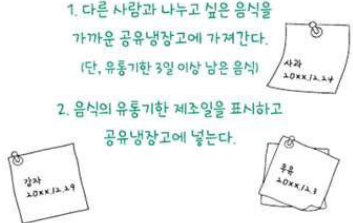

⑩ 푸드플랜 연계 활용 사례

대표 사례로 완주시 용진읍 대영아파트에서 운영되고 있는 '행복채움 나눔냉장고' 와 수원시에서 운영되고 있는 '사랑나눔 공유냉장고' 를 소개한다.

○ 사례 : 행복채움 나눔냉장고(완주시)

배경 및 목적	끼니를 해결하지 못하는 사람들을 위하여 먹거리 나눔운동인 '푸드 셰어링' (Food Sharing)에서 착안하여 공유경제 활성화를 위해 이웃과 음식을 나누지는 취지에서 설치되었다.	
추진 내용	<p>① 나눔냉장고 1호점</p> <ul style="list-style-type: none"> 2017년 2월부터 이서면 전기안전공사 건너편에 행복채움 나눔냉장고를 설치·운영하고 있다. 완주군 '1111사회소통기금'의 첫 배분사업으로 지원되었다. 이서면 지역사회보장협의체에서 함께 운영하여, 거동이 불편한 어르신과 장애 세대에 먹거리를 직접 전달하는 역할도 한다. 매일 아침 채워지는 음식은 군민 누구나가 이용가능하고 이웃주민과 나누고 싶은 상하지 않은 곡류, 과일류, 채소류, 통조림류 등을 냉장고에 채워 참여할 수 있다. <p>② 나눔냉장고 2호점</p> <ul style="list-style-type: none"> 2017년 7월부터 용진읍 대영아파트 관리사무소 앞에 오아시스 나눔냉장고를 설치·운영하고 있다. 대영아파트 입주민 회의에서 '아파트 텃밭에서 생산되는 채소를 이웃과 나누고 싶다'는 주민들의 의견이 모여져 나눔냉장고 2호점 문을 열게됐다. 대영아파트 입주자 모임에서 자체적으로 위생상태와 청결유지를 위해 요일별 봉사자를 지정하여 관리·운영한다. <p>※나눔냉장고는 완주로컬푸드협동조합, 수자원공사, 도계마을 등이 기부</p>	
추진 성과	<ul style="list-style-type: none"> 용진읍 대영아파트에서 주민들이 운영하고 있는 오아시스 나눔냉장고는 월평균 300여 명의 주민이 찾고 있다. 이용자뿐만 아니라 후원자들의 활발한 지원으로 지역의 대표 복지매개체로 성장하고 있다.(복지사각지대 해소, 나눔문화 확산) 	
사례 사진		
	이서면	용진읍

○ 사례 : 사랑나눔 공유냉장고(수원시)

배경 및 목적	<ul style="list-style-type: none"> 이웃과의 음식 나눔을 통해 음식물쓰레기 배출을 줄여 환경을 지키며 음식물이 필요한 이웃과 정을 나누는 사랑나눔 공유프로젝트이다. 전 세계적으로 13억 톤의 먹거리가 낭비되고 있다는 사실을 자각하며 독일에서 거리냉장고가 생기기 시작되었다. 수원시에서는 버려지는 먹거리를 줄여 음식물 쓰레기를 줄이고, 굶주리는 이웃이 없는 마을을 만들기 위해 공유냉장고가 생겼다. 	
공유 냉장고 이용방법	음식 넣는 방법	음식 가져가는 방법
	<p>1. 다른 사람과 나누고 싶은 음식을 가까운 공유냉장고에 가져간다. (단, 유통기한 3일 이상 남은 음식)</p> <p>2. 음식의 유통기한 제조일을 표시하고 공유냉장고에 넣는다.</p> 	<p>누구나 가져가 맛있게 먹는다.</p> 
공유 냉장고 이용자 동의규칙	<ol style="list-style-type: none"> 공유냉장고는 모두가 주인입니다. 마을이 공동으로 관리합니다. 그러나 규칙은 있으며 규칙에 동의하시는 주민들만 이용 가능합니다. 음식물을 누구나 넣고 누구나 가져가실 수 있습니다. 다량의 음식물이 있을 경우 1인1개의 음식물만 가져가는 것을 원칙으로 합니다. 1명의 개인이 다량의 음식물을 가져가는 것은 안 됩니다. 음식물을 이용하시는 개인은 육안으로 충분히 안전한지 판단하고 이용해 주세요. 관리자가 음식물 안전관리는 하고 있으나 혹시 발생할 식중독 안전사고에 대해서는 책임을 질 수 없습니다. 음식물 사용자 본인이 스스로 책임지셔야 합니다. 동의하시는 사용자만 이용해주세요. 음식물을 담아내는 유리병은 공유자산입니다. 반드시 반납해주세요. 환경 보호를 위해 플라스틱과 비닐봉지를 최소로 사용합니다. 반드시 안전하고 위생적인 음식물만 넣어주세요. 음식물 공유조건에 부합 하는 음식물만 공유냉장고에 넣어주세요. <p>• 공유 가능 : 채소 및 식재료, 과일, 반찬류, 통조림 등 가공품, 반조리 식품, 냉동식품, 음료수, 빵, 떡, 간식류, 곡류, 음식점 상품권(쿠폰) 등</p> <p>• 공유 불가 : 유통기한이 지난 음식물, 주류, 약품류, 건강보조식품, 불량식품, 냉장고에 장기 보관한 식품 등</p> <p>• 공유냉장고 나눔 문의 및 기타 관리조항은 관리자님께 연락바랍니다.(전화번호 : 000-0000-0000).</p>	

	공유가능	공유불가
가능한 음식	채소 및 식재료, 과일, 반찬류, 통조림 등 가공품, 반조리식품, 냉동식품, 음료수, 빵, 떡, 간식류, 곡류, 음식점 상품권(쿠폰)	유통기한이 지난 음식물, 주류, 약품류, 건강보조식품, 불량식품, 냉장고에 장기 보관한 식품
		
사례 사진		
	공유냉장고 모습	공유냉장고 모습

⑪ 정산관리

(가) 정산주기

- 농산물 정산 : 매주 월요일~일요일 판매내역을 차주에 집계 후 정산
 - 가공식품 정산 : 매월 1일~말일까지 판매내역을 다음 달에 매출 확인 후
 - 세금계산서(매월 10일까지) 발행 후 정산
- ※ 정산주기를 농산물은 일주일, 가공식품은 한 달 단위로 정산하여 농가의 생산소득 순환과 재투자로 이어져 지역경제순환 효과가 있다.

(나) 면세와 과세 구분

로컬푸드 직매장은 면세품인 농산물과 과세품인 가공식품/공예품 등을 함께 판매하고 있어 품목 등록 시 상품별 면세, 과세를 구분해주어야 한다. 일반적으로 가공하지 않은 원형 그대로의 농산물은 면세, 가공을 한 가공식품은 과세이다.

단, 부가가치세법 시행령에 의해 원생산물 본래의 성질이 변하지 아니한 정도의 1차 가공을 거친 농산물은 면세로 할 수 있다.

※ 부가가치세법 시행규칙 면세하는 미가공식품류품 분류표(제24조 제1항 관련) 참고

⑫ 기타입점코너 운영관리

(가) 입점코너 필요성

로컬푸드 직매장은 신선, 안전, 안심이 기본원칙이다.

소비자는 신선하고 안전한 농산물 외에도 다양한 먹거리를 원하기 때문에 직매장공간을 고려하여 우리가 생활하면서 자주 찾는 정육, 반찬, 제빵코너를 운영하면 소비자 만족도도 높일 수 있고 직매장 매출 향상에도 도움이 된다.

(나) 입점코너 운영원칙

- 소비자의 건강을 생각하고 안전한 먹을거리에 대하여 동의해야 한다.
- 지역산 재료를 50% 이상 사용한다.
- 합성첨가물(합성착향료, 합성착색료, 보존료, 표백제등)을 사용하지 않는다.
- 건강한 공동체로 이익을 서로 나누며 지역사회에 기여해야 한다.
- GMO 첨가물을 사용하지 않는다.

(다) 각 입점코너별 주요내용

구분	방법	
정육	<ul style="list-style-type: none"> • 신선하고 안전한 믿을 수 있는 지역산 고기만 사용한다. • 지역축산 농가들의 소득향상 및 지속가능성을 확보해야 한다. • 직영하는 경우 원활한 공급과 부산물 처리 등을 고민해봐야 한다. 	
제과제빵	<ul style="list-style-type: none"> • 우리밀과 쌀 등 지역산 재료를 사용한다. • 지역농산물을 활용하여 인위적인 맛이 아닌 건강한 빵을 만들기 위해 노력한다. • 공동체를 조직하여 개인의 이익보다는 여러 사람에게 이익이 돌아갈 수 있도록 운영한다. 	
반찬	<ul style="list-style-type: none"> • 지역산 농산물, 가공식품을 사용한다. • 천연조미료를 사용하여 인위적인 맛이 아닌 건강한 반찬을 만들기 위해 노력한다. • 공동체를 조직하여 개인의 이익보다는 여러 사람에게 이익이 돌아갈 수 있도록 운영한다. 	

⑬ 로컬푸드 직매장 홍보마케팅

(가) 방향성

로컬푸드 생산 조직화와 맞물려 소비 조직화도 중요하다. 소비 조직화의 핵심은 관계마케팅에 두어야 한다. 로컬푸드는 농촌생산자와 도시소비자의 연대에 기초한 협동경제모델이므로 단순한 판매·소비 행위를 넘어서서 쌍방 간 신뢰를 증진해 가기위한 프로그램이 요구된다.

초기 단계에는 소비자에 의한 직매장 모니터나 가족단위 생산현장 방문프로그램을 조직하는 것이 필요하다. 주말과 휴일을 이용해 생산현장을 순회하며 생산자와 대화하고 다양한 체험을 경험한 소비자는 직매장과 지역먹거리에 대한 관심과 애정이 질적으로 달라지는 것을 볼 수 있다.

(나) 매장 POP

생산자에게 다양한 정보를 제공하여 매장 내 고객의 관심을 고취시키고, 로컬푸드 직매장에 대한 소비자의 이해도를 높이기 위해 피오피(POP)를 만들어 게시한다.

[생산자 POP]

얼굴있는 먹거리의 주인공인 로컬푸드 생산자의 얼굴을 매장 한쪽에 배치함으로써 소비자에게 믿을 수 있고 안전한 먹을거리를 제공한다는 의미를 전달한다.

직매장 초기 단계에는 참여농가 수가 많지 않으므로 진열 매대에 생산자 POP를 게시함으로써 소비자의 신뢰감을 증진할 수 있다.



그림33. 생산자 POP 예시

[품목 POP]

- 진열된 품목에 관한 유익한 정보를 소비자에게 제공하여 이해도를 높인다.
- 품목에 대한 간단한 설명, 섭취방법, 주의사항, 신선한 농산물 선택법과 같은 내용이 포함되며, 제철 농산물과 신상품 위주로 피오피를 만들어 게시한다.
- 질병의 예방 및 치료에 효능이 있다는 내용이나 의약품으로 오인·혼동할 우려가 있는 내용 등 소비자에게 혼동을 주는 내용이 포함되지 않도록 주의한다.



그림34. 품목 POP 예시
①품목명 ②품목이미지 ③품목에 대한 주요정보(먹는법 등) ④기타정보 ⑤로고

[가격 POP]

- 가격피오피는 소비자가 제품의 가격을 쉽게 확인 할 수 있는 용도로 쓰인다. 따라서 서식에 생산자, 품목, 중량, 가격 정보가 한눈에 보이게 만들어 게시한다.
- 농산물의 경우 농가별, 품질별 가격이 상이하므로 가공식품 위주로 가격 POP를 게시한다.



그림35. 가격 POP 예시 ◀(일반 (85mm×39mm)) ▶선물세트류 (17cm×11cm)

[안내 POP]

- 소비자가 매장 방문시 여러 정보를 보다 쉽게 이해할 수 있도록 피오피를 만들어 게시한다.
- 안내 피오피는 GAP, 로컬푸드 인증부터 가격변동, 농산물 출하량 안내, 계절 농산물 섭취 시 주의사항까지 그 종류가 다양하다.
- 특히 로컬푸드는 그 시작도, 과정도, 결과도 '생산자와 소비자의 신뢰와 연대'에 뿌리를 둔다. 소비자들이 신선하고 싸다는 이유만으로 직매장을 찾는 것이 아니라 로컬푸드의 가치와 시대정신, 즉 '사회적 관계와 배려'가 생성되어야 한다. 이에 로컬푸드의 가치와 철학을 담은 피오피가 필요하다.



그림36. 안내 POP 예시
◀출하량 부족 안내 ▶가격 변동 안내

(다) 판촉행사

판촉은 시제품 출시 등 홍보 및 판매촉진을 목적으로 한다. 완주로컬푸드협동조합은 신청한 모든 생산자(농가)들이 골고루 시행할 수 있도록 별도의 기준인 규약을 정해서 운영하고 있다.

예시 : 제15조(판촉의 목적 및 제한)

판촉이란 직매장에서 직접 또는 순회수집에 의한 진열판매방식 이외시식회, 할인행사, 각종 이벤트성 홍보 등 조합 직매장과 관련된 현장에서 일어나는 일체의 판매관련 행위를 말한다.

- ① 판촉은 시제품 출시 등 홍보 및 판매촉진을 목적으로 하며 조합의 기본이념 및 정책 방향, 생산자조합원간의 형평성을 고려하고 이에 부합하지 않을 경우 제한할 수 있다.
- ② 판촉행위는 매장별로 월 2회, 1회 연속 3일 이내로 한다.
- ③ 판촉 희망일정과 내용 등은 행위 3일전까지 별지 제10호서식을 작성, 제출하여 기획생산부서와 사전 조율한다.
- ④ 직매장 운영상 문제발생시 예고 없이 조합에서 사전 조정 및 취소할 수 있다.

[판촉행사 신청 접수]

- 생산자가 제출한 판촉행사 참가서가 시행기준에 맞게 작성되었는지 검토 후 접수한다.
- 동일 매장에 신청 생산자가 많을 경우, 기존에 많이 시행하던 업체에서 타 매장으로 일정 조율하여 시행할 수 있도록 안내한다.
- 일정이 확정되면 주별로 접수내용을 취합하여 각 매장에 공지한다.

(라) 농촌체험투어

[필요성 및 목적]

- 소비자와 신뢰관계 형성을 통한 충성도 높은 고객 확보는 로컬푸드가 안정적으로 정착하기 위한 핵심과제이다.
- 생산-소비간 사회적 거리 축소를 위한 다양한 교류프로그램인 농촌체험투어, 과수분양은 소비자와 교류함으로써 생산농가가 안전, 안심먹거리 생산에 대한 인식 확보로 생산방식 전환을 유도한다.

- 체험 소비자들의 자연스러운 입소문 홍보효과를 기대할 수 있다.
- 로컬푸드 홍보를 통한 농가 소득 상승 및 새로운 가공품 개발에 대한 동기를 부여하여 다양한 먹거리 생산이 가능해진다.

[농촌체험투어 운영]

- 준비단계
 - 농촌체험투어 참여 생산자 모집 및 교육을 시행한다. ※ 생산자 설명회 개최
 - 체험프로그램 개발 및 체험 가능유무를 확인하기 위해 현장 확인을 한다.
 - 체험시 제공상품량, 준비물 및 가격은 생산자와 협의한다.
 - 농촌체험투어 운영계획을 수립하고 차량, 준비물 등을 사전 준비한다.
- 운영단계
 - 현수막 게시, 매장내 POP, 지역주부 커뮤니티를 활용하여 농촌체험투어 홍보를 진행하여 참여자를 모집한다(주요 대상자는 어린 자녀를 둔 주부로 가족단위로 모집한다).
 - 참여자를 확정 짓고 안내문자 발송 등을 통해 친절하게 참여안내를 돕는다.
 - 농촌체험투어를 운영한다(농촌체험투어 운영지는 차량이동시 우리나라 농업농촌의 현실, 로컬푸드 의미, 운영시스템 등에 대해 설명해주고 체험 현장에서는 생산자 주도로 체험이 진행되도록 한다).
 - 농촌체험투어 운영계획을 수립하고 차량, 준비물 등을 사전 준비한다.

○ 농촌체험투어 예시

- 1회 직매장 방문 필수 - 체험 3가지 선택 후 코스화
- 로컬푸드 직매장 운영시스템 견학 및 장보기(필수 코스)
※체험비 중 일부를 장보기상품권(5,000원)으로 제공
- 전통 가마솥 손두부 만들기 체험
- 유정란 농장 수확 체험
- 우리밀 빵/쿠키/케이크 만들기 체험
- 감따서 꽃감만들기 체험
- 고구마/감자/알밤/옥수수(제철 농산물) 수확 체험
- 방울토마토/딸기 수확 체험
- 토종생강 수확해서 생강청 만들기 체험

• 사후관리단계

- 참여감사 문자 발송 및 체험사진을 로컬푸드 카페에 올려 공유한다.
- 농촌체험투어 후기이벤트를 운영하여 참여자에게는 로컬푸드의 가치를 인지시키고 후기 글은 SNS에 공유하여 소비자를 확대시켜 나간다.
- 체험을 진행한 생산자에게는 제공한 상품에 대한 금액을 정산해준다.

(마) 온라인 홍보마케팅

블로그, SNS, 카페 등을 운영하여 소비자와 쌍방향 소통이 이루어지게 한다.

소비자의 인식 전환, 참여를 유도하기 위해 시기별, 일상적으로 콘텐츠를 생성하여야 한다.

[일상적 콘텐츠]

- 로컬푸드 상식사전 : 로컬푸드 인증제도, 로컬푸드 계란의 안전성 등 소비자의 궁금증을 해결해준다.
- 로컬푸드 공동구매 : 로컬푸드 상품을 접함으로써 로컬푸드의 우수성을 알리고 농가소득도 향상된다.

- 자랑스러운 농가 : 생산자 교육, 직매장에서의 농가활동, 로컬푸드 속 농가 이야기를 통해 생산자는 자신감을 고취시키고, 소비자는 생산자에 대한 신뢰감 및 친근감이 형성되고 농민의 소중함을 일깨워준다.
- 싱싱한 로컬푸드 : 신규 농산물, 젊은 소비자들에게는 낯선 농산물에 대해 소개함으로써 농산물에 대해 이해도를 높이고 어린 시절 추억의 농산물은 향수를 불러일으키며 소비를 촉진한다.
- 건강레시피 : 다양한 로컬푸드 활용 요리 레시피를 제공함으로써 소비자들의 농산물 소비를 촉진한다.

[시기별 콘텐츠]

- 24절기를 활용한 이벤트 : 정월대보름, 동지 등 24절기와 연계한 먹거리 및 풍속을 소개해주고 온-오프라인을 연계한 이벤트도 진행한다.
- 농업인의 날 : 11월 11일은 농업인의 날, 이날 농부에 대한 고마움을 표현하고 농민이 준비한 선물을 받아가는 이벤트를 운영한다. 로컬푸드에 관심 있는 사람들의 모임 공간 형성을 통해 지속적인 로컬푸드 가치를 공유하고 소비자, 생산자, 직원 간의 쌍방향 소통을 원활히 하기 위해 네이티브밴드를 개설하고 이 밴드 회원 확보를 위해 밴드에 가입하고 농민에게 감사메시지를 남기게 한다. 농업인의 날 이벤트 상품은 농민들이 준비해준다. 농민 1인당 10개정도 수량을 제공해준다.
- 투표 독려 이벤트 : 대통령 선거, 지방 선거 등 투표 독려 이벤트를 진행한다. 투표 후 투표 인증샷 및 투표 확인증을 로컬푸드 직매장에 가져오면 선물을 증정한다. 투표독려 이벤트를 온라인상에 사전 홍보하여 로컬푸드 직매장도 알리고 이벤트 참여를 위해 방문 시 매출 증대 효과도 얻을 수 있다.



그림37. 시기별 콘텐츠 예시

[온라인 쇼핑물]

- 생산자 이야기가 핵심
 - 로컬푸드 쇼핑물의 상세페이지는 판매상품의 강점만 이야기하는 것이 아니라 생산자 이야기를 담아내야 한다.
 - 농산물이 쉽게 생산되는 것이 아니라 농민의 수고로움이 있기에 우리가 안심하고 먹을 수 있다는 인식을 심어줄 필요가 있다.
 - 생산자 사진과 재배지 사진은 소비자에게 신뢰감을 심어줄 수 있다.
 - 블로그와 연계(연동)함으로써 더 다양한 생산자 이야기를 접할 수 있으며 블로그를 통해 쇼핑물로 유도할 수 있다.
 - 공동타겟 쇼핑물 입점
- 판매만을 목적으로 하는 쇼핑물이 아닌 정당한 가치를 인정받고 판매에 대한 걱정이 없어서 농부가 농사에 집중할 수 있게 하는 것이 핵심가치인 '농사펀드', 소비자에게 진짜 맛을 소개하고 농부에게는 안정적인 판매 활로를 찾아드리기 위해 시작한 '마켓컬리' 등 로컬푸드가 추구하는 가치와 맞는 쇼핑물에 입점하여 온라인판매를 한다.



1) 협동조합 설립 실무 절차

- 조직화 단계를 마치면 본격적인 법인 설립을 준비한다. (사회적)협동조합 법인 설립은 협동조합기본법·협동조합업무지침에 따라 설립 신고 절차를 따른다.
- 조합을 설립하고 사업을 시작하기까지 일반적으로 7~8개월 내외 소요된다.
- 조합 설립 절차와 신청서류 작성법, 운영 등에 대해서는 기획재정부·한국사회적기업진흥원에서 <협동조합 업무지침>을 꼭 확인한다.
- * 협동조합 업무지침: 협동조합 홈페이지(www.coop.go.kr)에서 확인 가능

(1) 협동조합·사회적협동조합 비교

구 분	(일반)협동조합	사회적협동조합
법 인 격	(영리)법인	비영리법인
설 립	시·도지사 신고	중앙행정기관의 장 인가
사 업	금융 및 보험업을 제외한 모든 사업 수행 가능	• 금융 및 보험업을 제외한 모든 사업 수행 가능 • 「협동조합기본법」 제93조에 따른 주사업 40% 이상 수행 의무
경 영 공 시	의무사항 아님 ※ 아래 요건 중 한가지 이상 해당하는 경우 경영공시 의무 ① 조합원 수 200인 이상, ② 출자금 납입총액 30억원 이상, ③ 우선출자 발행	의무사항
법 정 적 립 금	잉여금의 10/100 이상 ※ 출자금 납입 총액의 3배에 이를 때까지	잉여금의 30/100 이상 ※ 출자금 납입 총액의 3배에 이를 때까지
배 당	배당가능	배당금지
청 산	정관에 따라 잔여재산 처리	비영리법인·국고 등 귀속
감 독	필요 시 소관 시 도지사가 조사 및 시정조치 명령 가능	• 필요시, 주 사업 소관 중앙행정기관의 장 이 업무상황, 장부, 서류 등 검사 • 인가요건 위반시 인가 취소

(2) 설립 절차·과정

표26. 설립 절차별 활동 내용

설립 절차	내용
구성원(조합원) 모집	조합의 설립목적에 동의하는 5인 이상 모집 (자연인, 법인 가능)
정관, 사업계획 등 구상 및 작성	설립할 기관의 목적·사업내용·수익확보수단 등 논의
설립동의자 모집	
창립총회 공고	정관, 사업계획·예산 확정, 임원 선출, 기타 설립에 필요한 사항 결의
창립총회 개최	의사록 작성
설립 신청서류 구비	사회적협동조합의 경우, 서류 관련 권역별 통합지원기관 검토
설립 신고·인가 신청	일반협동조합: 신청기관 → 시·도지사 사회적협동조합: 신청기관 → 중앙행정기관
서류검토 및 현장실사	사회적협동조합의 경우, 서류 검토·보완 및 필요시 한국사회적기업진흥원·권역별 통합지원기관 현장 실사 실시
설립 신고·인가증 발급	시·도지사 또는 중앙행정기관 → 신청기관
설립사무 인계	발기인 대표 → 이사장
출자금 납입	
설립등기	(사회적)협동조합 → 주된 사무소 소재지 관할 등기소 (일반협동조합은 출자금 납입이 끝난 날부터 14일 이내, 사회적협동조합은 설립인가를 받은 날로부터 60일 이내)
사업자등록	(사회적)협동조합 → 관할 세무서장 (사업개시일로부터 20일 이내)

(3) 설립 신고(인가)서류

표27. 신고 필수 서류 목록

구분	신청서류	일반협동조합	사회적협동조합
1	설립신고신청서	시행규칙 별지 제2호 서식	시행규칙 별지 제18호 서식
2	정관 사본		
3	창립총회 개최 공고문		
4	창립총회 의사록 사본		
5	임원명부·임원약력	시행규칙 별지 제3호 서식	
6	사업계획서	시행규칙 별지 제4호 서식	시행규칙 별지 제19호 서식

7	수입·지출예산서	시행규칙 별지 제5호 서식	시행규칙 별지 제20호 서식
8	출자 1좌당 금액과 출자좌수를 적은 서류		
9	발기인 및 설립동의자 명부	시행규칙 별지 제6호 서식	
10	세부 사업계획서		

표28. 법정서식 외 필요서류

구분	신청서류	비고
1	인감증명서 또는 본인자필확인서	시행규칙 별지 제18호 서식
2	개인정보 제공 및 활용 동의서	서식예시 ①
3	취임승낙서	서식예시 ②
4	대리인 동의서	서식예시 ③
5	위임장	
6	창립총회 개최 공고 및 개최 증빙자료	시행규칙 별지 제19호 서식
7	법인조합원 직무대행서	
8	법인조합원 가입증빙서류	

2) 발기인모집

조직화 단계를 마치면 ‘지도력’을 중심으로 발기인을 모집한다. 발기인은 협동조합의 운영 목적과 가치에 뜻을 같이하면서 설립을 주도할 5인 이상으로 구성한다.

* 향후 이사장이 설립 신고·등기 진행, 따라서 이사장이 발기인으로 참여하는 것을 추천

(1) 발기인의 정의

법인설립의 발기행위에 참여하여 설립업무 일체를 추진하는 사람(5명 이상)으로서 정관에 기명날인한 사람을 말한다. (법 제15조제1항)

(2) 발기인 역할

발기인은 협동조합이 설립되기까지 모든 업무를 수행하게 된다. 정관, 사업계획서를 작성하고 설립동의자로부터 설립동의서 및 개인정보 제공 및 활용 동의서를 받은 후 창립총회 공고 및 개최를 주도한다.

(3) 발기인 구성

협동조합기본법 상 ‘5인 이상’이라는 조건만 충족되면 전체 발기인 수에 대한 제한은 없다. 다만, 발기인 각각의 이해관계가 상이할 수 있으므로 생산자·소비자 등 다양한 주체의 이해가 반영되도록 인원을 안배하는 것이 좋다.

(4) 발기인 모임 및 학습 활동

발기인의 의지와 참여 동기를 지속시킬 수 있도록 발기인간 학습 모임하는 것을 제안한다.

○ 발기인의 학습활동

- 협동조합기본법과 기본적 내용 이해
- 사회적 경제 필요성과 활동에 대한 이해
- 협동조합 이해를 위한 현장 견학
- 사회적경제 및 협동조합 독서 모임
- 다양한 협동조합 사례를 통한 협동조합 운영 이해
- 법인 설립을 위한 실무 행정 절차 이해
- 주체별 역할 정립과 협동조합 운영 시스템과 조직화 구상
- 학습 활동 내용은 조합원들과 공유

3) 정관작성

(1) 정관 정의 및 유의사항

- 정관은 협동조합의 조직형태, 운영방법 및 사업 활동 등에 관한 기본적인 사항

을 규정한 최고의 자치법규이다. 정관에 모든 사항을 담을 수 없기 때문에 필요한 경우 정관에 정하는 바에 따라 규약 또는 규정으로 정할 수 있다. ‘협동조합 정관 예시’를 참고하되, 협동조합 고유의 특징이 충분히 반영되도록 작성한다.

* 협동조합 포털 사이트(www.coop.go.kr)에서 ‘협동조합 정관 작성 방법 및 예시’ 참조

- 전체 발기인이 정관 마지막 장에 기명날인하고 정관 장마다 간인해야 한다.
- 향후 법인 등기를 위하여 원본은 3부 만들어 놓는다.

(2) 정관 필수 기재사항

협동조합 기본법 상 정관에 반드시 담겨야 할 사항이 있다. 그 외 사항은 조합에서 자유롭게 정한다.

표29. 협동조합 정관 필수 기재사항

협동조합기본법 제16조(제86조) 제1항 각호 (정관 필수 기재사항)		협동조합기본법 관련 조항	현행 정관에서 관련 조항
1. 목적			제2조(목적)
2. 명칭 및 주된 사무소의 소재지		제3조(명칭) 제4조(법인격과 주소)	제1조(설립과 명칭) 제4조(사무소의 소재지)
3. 조합원 및 대리인의 자격		제21조(가입)제2항 제23조(의결권 및 선거권)제4항	제10조(조합원의 자격) 제38조(대리인이 될 자격)
4. 조합원의 가입, 탈퇴 및 제명에 관한 사항		제24조(탈퇴)제1항 및 제2항제6호 제25조(제명)제1항	제11조(조합원의 가입) 제14조(탈퇴) 제15조(제명)
5. 출자 1좌의 금액과 납입 방법 및 시기, 조합원의 출자좌수 한도		제22조(출자 및 책임)제1항	제18조(출자)
6. 조합원의 권리와 의무에 관한 사항	협동조합	제26조(지분환급청구 권과 환급금지)제1항 제27조(탈퇴조합원의 손실액 부담)	제13조(조합원의 책임), 제16조(탈퇴 제명조합원의 지분환급청구권), 제17조(탈퇴조합원의 손실액 부담), 제37조(의결권과 선거권)
	사회적 협동조합	제89조(출자금환급청구권과 환급금지)제1항 제90조(탈퇴조합원의 손실액 부담) 제94조(조합원에 대한 소액대출 및 상호부조)	제16조(탈퇴제명조합원의 출자금환급청구권) 제17조(탈퇴조합원의 손실액 부담) 제61조(소액대출) 제62조(상호부조)

7. 잉여금과 손실금의 처리에 관한 사항	협동조합	제51조(손실금의 보전과 잉여금의 배당)제2항	제68조(손실금의 보전) 제69조(잉여금의 배당 및 이월)
	사회적 협동조합	제98조(손실금의 보전과 잉여금의 배당)제2항	제69조(손실금의 보전)
8. 적립금의 적립방법 및 사용에 관한 사항	협동조합	제50조(법정적립금 및 임의적립금)	제26조(법정적립금) 제27조(임의적립금)
	사회적 협동조합	제97조(법정적립금 및 임의적립금)	제25조(법정적립금) 제26조(임의적립금)
9. 사업의 범위 및 회계에 관한 사항	협동조합	제45조(사업)제1항 제46조(사업의 이용) 제47조(회계연도 등) 제49조(운영의 공개)제1항제5호	제61조(사업의 종류), 제62조(사업의 이용) 제64조(회계연도) 제65조(회계) 제67조(결산등)
	사회적 협동조합	제93조(사업)제1항 제95조(사업의 이용) 제47조(회계연도 등) 준용 제96조(운영의 공개) 제1항제5호	제60조(사업의 종류) 제63조(사업의 이용) 제65조(회계연도) 제66조(회계) 제68조(결산등)
10. 기관 및 임원에 관한 사항	협동조합	제28조(총회) 제29조(총회의 의결사항 등)제1항제9호 제31조(대의원총회)제5항 제32조(이사회)제4항 제33조(이사회)의 의결사항)제5호 제34조(임원) 제35조(임원의 임기 등) 제38조(선거관리위원회의 구성 운영)제2항 제41조(이사장 및 이사의 직무)	제28조(총회) 제29조(대의원총회) 제31조(정기총회) 제34조(총회의 의결사항) 제42조(이사회) 제43조(이사회)의 의결사항) 제46조(임원의 정수) 제47조(임원의 선임) 제51조(임원의 임기)
	사회적 협동조합	제29조(총회의 의결사항 등)제1항제9호 제31조(대의원총회)제5항 제32조(이사회)제4항 제33조(이사회)의 의결사항)제5호 제34조(임원) 제35조(임원의 임기 등) 제38조(선거관리위원회의 구성 운영)제2항 제41조(이사장 및 이사의 직무)	제27조(총회) 제28조(대의원총회) 제30조(정기총회) 제33조(총회의 의결사항) 제41조(이사회) 제42조(이사회)의 의결사항) 제45조(임원의 정수) 제46조(임원의 선임) 제50조(임원의 임기)
11. 공고의 방법에 관한 사항			제6조(공고방법)
12. 해산에 관한 사항	협동조합	제57조(해산)제1항제1호 제58조(청산인) 제59조(잔여재산의 처리)	제71조(해산) 제72조(청산인) 제73조(청산 잔여재산의 처리)
	사회적 협동조합	제102조(해산)제1항제1호 제103조(청산인) 제104조(잔여재산의 처리)	71조(해산) 제72조(청산인) 제73조(청산 잔여재산의 처리)

제13.출자금의 양도에 관한 사항	협동조합	제24조(탈퇴)제3항	제21조(지분등의 양도와 취득금지)
	사회적협동조합	제24조(탈퇴)제3항	제20조(출자금등의 양도와 취득금지)
14.그 밖에 총회·이사회 등의 운영 등에 필요한 사항	협동조합	제30조(총회의 의사록)	제32조(임시총회) 제33조(총회의 소집절차) 제35조(총회의 의사) 제39조(총회의 의사록) 제44조(이사회 의사) 제45조(이사회 의사록)
	사회적협동조합	제30조(총회의 의사록) 준용	제31조(임시총회) 제32조(총회의 소집절차) 제34조(총회의 의사) 제38조(총회의 의사록) 제43조(이사회 의사) 제44조(이사회 의사록)

(3) 정관 작성 안내 및 예시

① 명칭 제정

제1조(설립과 명칭) 이 조합은 협동조합기본법에 의하여 설립하며, ○○협동조합이라 한다.

- 조합은 사업분야와 내용, 사업구역, 조합원의 구성 등을 고려하여 다른 협동조합(연합회) 및 사회적협동조합(연합회), 이종협동조합연합회와 구별되는 명칭을 사용하여야 한다.

* 동일명칭 확인 방법: “대법원 인터넷 등기소(iros.go.kr) → 법인등기 → 열람하기 → 상호로 찾기”에서 명칭 입력

② 목적

제2조(목적) ○○협동조합(이하 ‘조합’이라 한다)은 자주적·자립적·자치적인 조합 활동을 통하여 _____을 목적으로 한다.

- 소비자협동조합, 사업자협동조합, 직원협동조합, 다중이해관계자협동조합 등 조합의 유형에 맞는 설립목적을 구체적으로 기재하여야 한다.

* (예) 상주로컬푸드협동조합 정관 제2조(목적) 상주로컬푸드협동조합은 자주·자립·협동을 기반으로 하는 조합 활동을 통하여 소농·고령농·여성농 생산자를 우선하여 발굴하고, 지역 농민들이 안정적 소득기반을 구축할 수 있도록 하며, 농민과 소비자 시민이 함께 건강하고 안전한 먹거리 체계를 이루고 이를 매개로 한 협동과 연대의 행복한 지역공동체를 건설하고 취약계층의 일자리 창출 및 사회서비스 제공과 지역사회에 공헌함을 목적으로 한다.

③ 조합원의 자격

제10조(조합원의 자격) 조합의 설립목적에 동의하고 조합원으로서의 의무를 다하고자 하는 자는 조합원이 될 수 있다.(法)

- 사업분야와 내용, 사업구역, 조합원의 구성 등을 고려하여 조합의 설립 목적 및 특성에 부합되는 자로 조합원의 자격을 정관으로 제한할 수 있다.(법 제21조 제2항)

- 사회적협동조합은 둘 이상 유형의 조합원으로 구성되어야 한다,

* (예 1) 협동조합 농부장터 정관 제9조(조합원의 자격 및 유형)

- ① 조합의 설립목적에 동의하고 조합원으로서의 의무를 다하고자 하는 자는 조합원이 될 수 있다.

② 조합원의 유형은 다음 각 호와 같다.

1. 생산자 조합원: 조합에 필요한 재화나 서비스를 생산 공급하는 자
2. 직원 조합원: 조합에 고용된 자
3. 소비자조합원: 조합에서 제공하는 다양한 재화의 구매나 서비스를 이용하는 자

* (예 2) 상주로컬푸드협동조합 정관 제8조(조합원의 자격)

- ② 조합원의 자격은 가입일로부터 3개월 이전에 상주시에 주소와 두고 상주에서 농·축·임·수산물 생산하거나 가공하는 자에 한한다. 이에 대한 자세한 내용은 규약으로 정한다.

④ 조합원의 가입

- 제11조(조합원의 가입)** ① 조합원의 자격을 가진 자가 조합에 가입하고자 할 때에는 가입 신청서를 제출하여야 한다.
- ② 조합은 제1항에 따른 신청서가 접수되면 신청인의 자격을 확인하고 가입의 가부를 결정하여 신청서를 접수한 날부터 2주 이내에 신청인에게 서면 또는 전화 등의 방법으로 통지하여야 한다.
- ③ 제2항의 규정에 따라 가입의 통지를 받은 자는 조합에 가입할 자격을 가지며 납입하기로 한 출자좌수에 대한 금액을 가입 후 ○개월 내에 조합에 납부함으로써 조합원이 된다.
- ④ 조합은 정당한 사유 없이 조합원의 자격을 갖추고 있는 자에 대하여 가입을 거절하거나 가입에 관하여 다른 조합원보다 불리한 조건을 붙일 수 없다.(法)

• 출자금 납부 시기는 조합원 자격과 연계되므로 정관에 명확히 규정하는 것이 바람직하다.

• 필요한 경우 조합원 유형에 따라 가입 자격을 달리 정할 수 있다.

* (예) 완주로컬푸드협동조합 정관 제10조(조합원의 가입)

⑦ 가공식품 생산자의 경우 품목별 생산자 의견을 취합하여 이사회 심의를 통해 조합원 가입에 제한을 둘 수도 있다. 별도 기준은 조직운영에 관한 규약에 둔다.

⑤ 제명

- 제15조(제명)** ① 조합은 조합원이 다음 각 호의 어느 하나에 해당하면 총회의 의결을 얻어 제명할 수 있다.
1. 출자금 및 경비의 납입 등 조합에 대한 의무를 이행하지 아니한 경우(法)
 2. ○년 이상 계속해서 조합의 사업을 이용하지 아니한 경우
 3. 조합의 사업과 관련된 법령·행정처분·정관 및 총회의결사항, 규약·규정을 위반한 경우
 4. 고의 또는 중대한 과실로 조합의 사업을 방해하거나 신용을 상실하게 하는 행위를 한 경우
- ② 조합은 제1항에 따라 조합원을 제명하고자 할 때에는 총회 개최 10일 전에 그 조합원에게 제명의 사유를 알리고 총회에서 의견을 진술할 기회를 주어야 한다.(法)
- ③ 제2항에 따른 의견진술의 기회를 주지 아니하고 행한 총회의 제명 의결은 해당 조합원에게 대항하지 못한다.(法)
- ④ 조합은 제명결의가 있었을 때에 제명된 조합원에게 제명이유를 서면으로 통지하여야 한다.

• 조합에서 기간만 자율적으로 규정 가능함. 다만, 조합의 주 사업 유형·특성

및 조합원의 권리보호 취지를 고려하여 지나치게 단기간으로는 정하지 않도록 한다.

• 1, 2호 외의 제명 사유는 조합에서 자율적으로 결정할 수 있다.

* (예) 완주로컬푸드협동조합 정관 제14조(제명)

5. 잔류농약검사에 3회 이상 적발된 경우

⑥ 1좌의 출자금액 및 설립동의자 수

- 제18조(출자)** ① 조합원은 ○좌 이상의 출자를 하여야 하며 출자 1좌의 금액은 ○○○원으로 한다.
- ② 한 조합원의 출자좌수는 총 출자좌수의 100분의 30을 초과해서는 아니 된다.
- ③ 출자금은 ○일까지 납입한다.
- ④ 조합에 납입할 출자금은 조합에 대한 채권과 상계하지 못한다.
- ⑤ 출자는 현물로도 할 수 있고, 현물출자의 경우 규약이 정하는 바에 따라 출자액을 계산한다. 이 경우 현물출자자는 출자의 납입기일에 출자의 목적인 재산의 전부를 조합 또는 조합에서 지정한 장소에 납입하여야 한다.

• 조합원이 출자해야 하는 출자좌수는 1좌 이상으로 정관에 정하고 출자 1좌의 금액은 균일하게 정한다.

• 한 조합원의 출자좌수는 총 출자좌수의 100분의 30의 범위 안에서 정관으로 정할 수 있다.

• 출자금은 일시납을 원칙으로 하되, 만약 분납을 허용하는 경우에는 조합원 자격 취득 시기, 분납 가능횟수, 분납 완료 시기 등을 정관에 정하여야 한다.

• 일시납일 경우, 가입일부터 ○일까지/ 분납일 경우에도 ~까지 기간을 구체적으로 명시하여야 한다.

• 현물출자에 대해서는 정관에 정하는 방법에 따라 규약 등으로 정할 수 있다.

⑦ 법정적립금

- 제26조(법정적립금)** ① 조합은 매 회계연도 결산의 결과 잉여금이 있는 때에는 해당 회계연도 말 출자금 납입총액의 3배가 될 때까지 잉여금의 100분의 ○○이상을 적립하여야 한다.(法)

• “법정적립금”이란 법령에 의해 적립이 강제되어 있는 적립금으로 매 회계연도

결산의 결과 잉여금이 있는 때에는 해당 회계연도 말 출자금 납입총액의 3배가 될 때까지 일반협동조합은 잉여금의 10% 이상, 사회적협동조합은 30% 이상 적립한다.

⑦ 임의적립금

제27조(임의적립금) ① 조합은 매 회계연도의 잉여금에서 제26조에 따른 법정적립금을 빼고 나머지가 있을 때에는 총회에서 결정하는 바에 따라 매 회계연도 잉여금의 100분의 〇〇 이상을 임의적립금으로 적립할 수 있다.
 ② 임의적립금은 총회에서 결정하는 바에 따라 사업준비금, 사업개발비, 교육 등 특수 목적을 위하여 지출할 수 있다.

- 사업준비금 외에 임의적립금의 다양한 목적을 정할 수 있다.

⑧ 이사의 구성

제44조(이사회 의의) ① 이사회는 구성원 과반수의 출석으로 개최하고 출석이사 과반수의 찬성으로 의결한다.(法)
 ② 이사의 개인 이익과 조합의 이익이 상반되는 사항이나 신분에 관련되는 사항에 관하여는 당해 이사는 이사회의 의결에 관여할 수 없다. 이 경우 의결에 참가하지 못하는 이사는 의결정족수에 포함되지 아니한다.

- 이사회의 의결방법 등 이사회 운영에 관하여 필요한 사항은 정관으로 정한다.

⑨ 임원의 선임

제47조(임원의 선임) ① 이사 및 감사는 총회가 조합원 중에서 선출한다. 다만 이사회의 추천에 따라 조합원 외의 자를 선출할 수 있다.
 ② 이사장은 이사 중에서 총회에서 선출한다.(法) 다만 부이사장, 전무이사 및 상무이사 등은 이사회가 이사 중에서 호선할 수 있다.
 ③ 임원의 결원에 따른 보궐선거는 결원이 발생한 날로부터 〇개월 이내로 하여야 한다.
 ④ 임원의 임기만료 또는 사임으로 제46조에 따른 임원의 정수를 충족하지 못하는 경우, 퇴임한 임원은 새로운 임원이 선임될 때까지 임원의 권리·의무가 있다.
 ⑤ 조합원인 법인이 협동조합의 임원인 경우 그 조합원인 법인은 임원의 직무를 수행할 사람을 선임하고, 그 선임한 사람의 성명과 주소를 조합원에게 통지하여야 한다.(法)
 ⑥ 제1항~제5항의 선거 방법, 절차 등에 관하여는 별도의 선거관리규정으로 정한다.

- 임원은 조합원 중에 선출하는 것을 권장하나, 조합의 특성을 고려하여 조합원 합의에 따라 조합원 외의 자를 임원으로 선출하는 것도 가능하다.
- 감사는 조합의 업무집행상황, 재산상태, 장부 및 서류 등을 감독하는 것으로 회계지식이 있어야 하며, 중립적인 입장에서 직무를 수행할 수 있는 사람을 선임하여야 한다.
- 이사장은 이사 중에서 선출하여야 한다. 다만 이사장 외의 이사의 종류 및 명칭은 필요에 따라 달리 정할 수 있다
- 사회적협동조합의 임원은 자연인만 선임 가능하며, 법인 임원은 선임 불가하다.

⑩ 임원의 임기

제50조(임원의 임기) ① 임원의 임기는 〇년으로 한다.
 ② 임원은 연임할 수 있다. 다만, 이사장은 두 차례만 연임할 수 있다.(法)
 ③ 결원으로 인하여 선출된 임원의 임기는 전임자의 임기종료일까지로 한다.(法)

- 임원의 임기는 4년 범위 안에서 정관에서 정하여야 한다.

⑪ 임직원의 겸직금지

제51조(임직원의 겸직금지) ① 이사장은 다른 조합의 이사장을 겸직할 수 없다.
 ② 이사장을 포함한 이사와 직원은 감사를 겸직할 수 없다.
 ③ 조합의 임직원은 국회의원 또는 지방의회의원을 겸직할 수 없다.
 ④ 임원 총수의 3분의 1을 초과하여 임원은 이 조합의 직원을 겸직할 수 없다. 다만, 조합원의 수가 10인 이하인 조합은 해당 기간 동안 그러하지 아니한다.

- 원칙적으로 임원은 직원을 겸직할 수 없으나(법 제44조 제3항 준용), 직원을 겸직하는 임원수가 임원 총수의 1/3을 초과하지 않는 범위에서 임원이 직원 겸직 가능하다.
- 다만, ① 조합원의 2/3 이상이 직원이고, 조합원인 직원이 전체직원의 2/3 이상인 경우(임원이 직원을 겸직하기 전의 시점을 기준으로 함), ② 조합원 수가 10인 이하인 경우 임원 총수의 1/3을 초과하여 임원이 직원 겸직 가능하다.
- 이사장은 고용보호법상 사업주로서 고용보험 가입대상이 아니므로 직원 조합

원과 겸직 할 수 없다.

⑫ 운영의 공개

- 제58조(운영의 공개)** ① 조합은 결산결과의 공고 등 운영사항을 적극 공개하여야 한다.
- ② 조합은 정관·규약·규정과 총회·이사회의 의사록, 회계장부 및 조합원 명부를 주된 사무소에 비치하여야 한다.
 - ③ 결산보고서는 정기총회 7일 전까지 주된 사무소에 비치하여야 한다.
 - ④ 조합원과 조합의 채권자는 이사장에게 제2항 및 제3항의 서류의 열람 또는 그 사본을 청구할 수 있다.
 - ⑤ 조합은 제4항의 청구가 있을 때에는 정당한 이유 없이 이를 거부하지 못한다.
 - ⑥ 조합은 결산일로부터 4개월 이내에 기획재정부장관이 지정하는 인터넷 사이트에 다음 각 호의 자료를 게재하여야 한다.
 1. 정관, 규약, 규정
 2. 사업결산 보고서
 3. 총회, 대의원총회 및 이사회의 활동 상황
 4. 사업결과 보고서
 5. 소액대출 및 상호부조 사업현황

- 사회적협동조합은 경영공시 의무 대상이며, 사업결과 보고서에 정관 필수사업은 반드시 포함

⑬ 기부금의 공개

- 제58조의2(기부금의 공개)** ① 조합은 회계연도 종료일로부터 3개월 이내에 조합 홈페이지 및 국세청의 인터넷 홈페이지에 기부금의 모금액 및 활용실적을 공개하여야 한다.
- ② 조합의 이사장은 매년 또는 기부자가 요구할 때 기부자의 기부금 현황을 알려주어야 한다. 이 경우 기부자가 인터넷 홈페이지를 통해 기부내역을 조회하고 관련 증빙을 출력할 수 있는 전산설비를 구축하거나 우편, 전자통신매체 등을 이용하여 통지할 수 있다.
 - ③ 기부금은 별도의 통장을 통해 수입 및 지출을 관리한다.
 - ④ 기부금을 받은 경우에는 기부금 영수증을 발급하고 기부자별 기부금 영수증 발급내역을 작성하여 5년간 보관하여야 한다.

- 일반 협동조합은 불가, 사회적협동조합의 경우만 가능하다.
- 그리고 사회적협동조합 유형 중 지역사업형, 취약계층 고용형, 취약계층 사회서비스 제공형에 한해 기부금 모집이 가능하다.

⑭ 사업의 종류

<협동조합>

- 제61조(사업의 종류)** ① 이 조합은 그 목적을 달성하기 위하여 다음 각 호의 사업을 할 수 있다.
1. ○○○사업
 2. ○○○사업
 3. 조합원과 직원에 대한 상담, 교육·훈련 및 정보제공 사업(法)
 4. 조합 간 협력을 위한 사업(法)
 5. 조합의 홍보 및 지역사회를 위한 사업(法)
- ② 조합의 사업은 관계 법령에서 정하는 목적·요건·절차·방법 등에 따라 적법하고 타당하게 시행되어야 한다.(法)
- ③ 제1항과 제2항에도 불구하고 조합은 「통계법」 제22조제1항에 따라 통계청장이 고시하는 한국표준산업분류에 의한 금융 및 보험업을 영위할 수 없다.(法)

- 조합의 설립목적 달성하기 위하여 필요한 사업을 정관으로 정하며, 사업의 종류 중에서 제3호부터 제5호까지의 필수사업(법 제45조 제1항)은 반드시 포함되어야 한다. 그밖에 사업은 자유롭게 정한다.

<사회적협동조합>

- 제60조(사업의 종류)** ① 이 조합은 ○○○형으로 그 목적을 달성하기 위하여 다음 각 호의 사업을 주 사업으로 하여야 하고, 주 사업은 협동조합 전체 사업량의 100분의 40 이상이어야 한다.
1. ○○○사업
 2. ○○○사업
- ② 이 조합은 그 목적을 달성하기 위하여 다음 각 호의 사업을 기타 사업으로 할 수 있다.
1. ○○○ 사업
 2. ○○○ 사업
 3. 조합원과 직원에 대한 상담, 교육·훈련 및 정보제공 사업
 4. 조합 간 협력을 위한 사업
 5. 조합의 홍보 및 지역사회를 위한 사업
- ③ 조합의 사업은 관계 법령에서 정하는 목적·요건·절차·방법 등에 따라 적법하고 타당하게 시행되어야 한다.
- ④ 이 조합이 주 사업의 목적 및 판단기준을 적용하기 위하여 수행할 사업유형은 '○○○○형(주사업유형 기재)' 으로서 '○○○○ 일 것(판단기준 기재)' 으로 한다.

- 설립목적 달성하기 위하여 조합의 필요사업을 정관에 규정

- 제1항에서 사회적협동조합의 주사업으로 수행될 사업의 종류 기재, 동조 제4항에서, 「주 사업의 목적 및 판단기준」을 명시하여야 하며, 해당하는 주사업 유형에 따라 아래 작성예시 중에서 선택하여 기재

표30. 주사업의 목적별 판단기준 작성 예시

사업유형	주사업 내용	판단기준	작성예시
지역사업형	주 사업이 '지역사회 재생, 지역경제 활성화, 지역 주민들의 권익·복지 증진 및 그 밖에 지역사회가 당면한 문제 해결에 기여하는 사업' 인 경우	① '사업비'로 선택하는 경우	지역사업형으로 하며 수입·지출 예산서 및 사업결과보고서상 전체 사업비의 100분의 40 이상을 주 사업 목적으로 지출할 것으로 한다
		② '서비스공급'으로 선택하는 경우	지역사업형으로 하며 사업계획서 및 사업결과보고서상 주 사업에 해당하는 서비스 대상인원, 시간, 횟수 등이 전체 서비스의 100분의 40 이상일 것으로 한다
취약계층 사회서비스 제공형	주 사업이 '취약계층에게 복지·의료·환경 등의 분야에서 사회서비스를 제공하는 사업' 인 경우	서비스 대상인원, 시간, 횟수 중 택 1	취약계층 사회서비스 제공형으로 하며 사업계획서 및 사업결과보고서상 취약계층에게 제공된 사회서비스 대상인원, 시간, 횟수 등이 전체 사회서비스의 100분의 40 이상일 것으로 한다
취약계층 고용형	주 사업이 '취약계층에게 일자리를 제공하는 사업' 인 경우	① '인건비'로 선택하는 경우	취약계층 고용형으로 하며 수입·지출 예산서 및 사업결과보고서상 전체 인건비 총액 중 취약계층인 직원에게 지급한 인건비 총액이 차지하는 비율이 100분의 40 이상일 것으로 한다
		② '직원 수'로 선택하는 경우	취약계층 고용형으로 하며 사업계획서 및 사업결과보고서상 전체 직원 중 취약계층인 직원이 차지하는 비율이 100분의 40 이상일 것으로 한다
위탁사업형	주 사업이 '국가·지방자치단체로부터 위탁받은 사업' 인 경우	선택 불필요	위탁사업형으로 하며 수입·지출예산서 및 사업결과보고서상 전체 사업비의 100분의 40 이상이 국가 및 지방자치단체로부터 위탁받은 사업의 예산일 것으로 한다
기타공익증진형	주 사업이 '그 밖에 공익증진에 이바지 하는 사업' 인 경우	① '사업비'로 선택하는 경우	기타공익증진형으로 하며 수입·지출예산서 및 사업결과보고서상 전체 사업비의 100분의 40 이상을 주 사업 목적으로 지출할 것으로 한다
		② '서비스공급'으로 선택하는 경우	기타공익증진형으로 하며 사업계획서 및 사업결과보고서상 주 사업에 해당하는 서비스 대상인원, 시간, 횟수 등이 전체 서비스의 100분의 40 이상일 것으로 한다

* (예) 협동조합 농부장터 정관 제55조(사업의 종류)

- ① 이 조합은 그 목적을 달성하기 위하여 다음 각 호의 사업을 할 수 있다.
 1. 조합원과 직원에 대한 상담, 교육훈련 및 정보제공
 2. 조합간 협력을 위한 사업
 3. 조합의 홍보 및 지역사회를 위한 사업
 4. 건강하고 안전한 먹거리 나누기 사업
 5. 직거래장터 운영 및 지점의 개설
 6. 도농교류, 도농 공동체 건설을 위한 사업
 7. 지역 먹거리 체계 구축 및 운영
 8. 도시 농업
 9. 생태 및 환경 교육
 10. 청소년 교육·문화 사업
 11. 전자상거래
 12. 로컬푸드 직거래 관련 부대사업 (가공, 정육, 반찬, 음식점, 즉석가공식품 등)
 13. 로컬푸드 관련 식품 접객업
 14. 기타 정관의 목적 달성에 필요한 사업
- ② 제 1항에도 불구하고 조합은 「통계법」 제22조제1항에 따라 통계청장이 고시하는 한국표준산업분류에 의한 금융 및 보험업을 영위할 수 없다.

⑮ 소액대출 사업 (사회적협동조합만 가능)

- 제61조(소액대출)** ① 조합은 상호복지 증진을 위하여 제60조의 주 사업 이외의 사업으로 조합원을 대상으로 납입 출자금 총액의 3분의 2를 초과하지 않는 범위에서 소액대출을 할 수 있다.
- ② 조합원 가입 후 ○개월이 경과한 조합원에 한해서 대출자격을 가진다.
- ③ 제1항에 따른 소액대출을 할 때 조합원 1인당 최대 한도는 ○원으로 한다.
- ④ 소액대출 이자율은 ○%로 한다.
- ⑤ 소액대출 연체이자율은 ○%로 한다.
- ⑥ 대출 종류, 대출 종류별 이자율 및 연체이자율, 대출절차와 상환 등 소액대출 사업 운영에 대한 세부 사항은 별도의 규약으로 정한다.
- ⑦ 조합은 정기적으로 대출 조합원의 채무상환능력과 금융거래내용 등을 감안하여 적정한 수준의 대손충당금을 적립·유지하여야 하며, 대손충당의 구체적 적립수준 등에 관해서는 별도의 규약으로 정한다.
- ⑧ 소액대출 사업은 제60조에 따른 주 사업 및 기타 사업과 구분하여 따로 회계처리되어야 한다.

- “소액대출”은 조합원이 긴급하게 필요한 생계비, 주택자금 등 소액자금을 신용대출해 주는 사업으로, 선택사항임
- 소액대출을 하고자 하는 사회적협동조합은 정관 제60조 기타사업에 기재하고, 제61조에 자격, 대출 범위, 대출한도 등을 정하여야 함

⑯ 상호부조 사업 (사회적협동조합만 가능)

- 제62조(상호부조)** ① 조합은 조합원 간 상부상조를 목적으로 조합원들이 각자 나눠 낸 상호부조회비를 기금으로 적립하여 그 기금으로 상호부조회비를 낸 조합원에게 혼례, 사망, 질병 등의 사유가 생긴 경우 일정 금액의 상호부조금을 지급한다.
- ② 조합원 가입 후 ○개월이 경과한 조합원 가운데 심사위원회의 승인을 얻은 조합원에 한해서 상호부조사업 참여자격을 가진다.
- ③ 조합원 1인당 상호부조의 범위는 ○원 이내로 한다.
- ④ 제1항의 상호부조회비는 ○원으로 한다. 상호부조 사업에 참여하는 조합원은 상호부조 회비를 매월 납부하여야 한다.
- ⑤ 상호부조 계약은 조합의 상호부조사업부 또는 계약사업부와 조합원 간에 직접 이루어지도록 해야 하며, 제3의 판매조직이나 금융기관과의 제휴를 통한 계약은 허용되지 않는다.
- ⑥ 상호부조 회비 적립금의 운영은 지나친 위험에 노출되지 않도록 하여야 한다. 이를 위해 예금 및 국공채 이외의 주식, 회사채, 기타 시장성 증권에 투자하여서는 아니 된다.
- ⑦ 상호부조계약의 양식, 상호부조 회비의 사용, 상호부조 회비의 환급 등 사업 운영에 대한 세부 사항은 별도의 규약으로 정한다.

⑧ 상호부조 사업은 제60조에 따른 주 사업 및 기타 사업과 구분하여 따로 회계처리되어야 한다.

- “상호부조”란 조합원간 상부상조를 목적으로 각출한 상호부조 회비를 적립금으로 하여 상호부조회비를 납부한 조합원에게 혼례, 사망, 질병 등 정관에서 정하는 사유가 생긴 경우에 일정 금액의 상호부조금을 지급하는 사업으로 선택사항임
- 상호부조사업의 참여자격과 사업의 범위, 상호부조금의 지급 사유, 사유별로 지급되는 상호부조금의 한도 등 상호부조금의 지급에 필요한 사항은 정관으로 정함

⑰ 회계연도

제64조(회계연도) 조합의 회계연도는 매년 ○월 ○일부터 ○월 ○일까지로 한다.

- 조합의 사업특성에 맞추어 정관에 규정한다.
- 대부분의 로컬푸드 분야 협동조합은 1월 1일부터 12월 31일로 정하는 경우가 많다.

4) 사업계획서 작성

협동조합 설립 신고를 위한 사업계획서는 ‘협동조합기본법 시행규칙 [제4호] 서식’에 따라야 한다.

(1) 조직개요

- 최초 설립 신고 시 조직 개요에 조합명, 주소, 출자금만 적는다. ‘조합명’은 정관상 ‘명칭’과 일치시킨다. 주소는 총회에 의결된 주소로 작성한다. (창립총회 의사록 참고하여 작성) 출자금은 출자자 명부 ‘총액’과 일치시킨다.

• 사회적협동조합의 경우 ‘주 사업 유형’ 을 선택한다(정관과 일치).

* 혼합형의 경우 해당하는 두 가지 이상의 유형을 선택

조직 개요	조합명		업종(표준산업분류번호)		
	설립 연월일		업태		
	인가번호		사업자등록번호		
	연합회 가입 현황				
	주소	주사무소			
		제1 지사무소			
		제2 지사무소			
	출자금		백만원		
주 사업 유형		<input type="checkbox"/> 지역사업형 <input type="checkbox"/> 취약계층 사회서비스 제공형 <input type="checkbox"/> 취약계층 고용형 <input type="checkbox"/> 위탁사업형 <input type="checkbox"/> 기타 공익증진형			

(2) 조직연혁

• 간단한 조직연혁을 적게 되어 있는데, 신규설립의 경우에는 사업 관련 연혁이 없으므로 발기인모집과 발기인대회, 설립동의자모집, 창립총회 등 설립과정에서의 굵직한 내용을 기재한다.

조직 연혁	연월일	주요내용

(3) 설립목적

• 설립목적은 정관상의 ‘목적’ 을 기재한다.

설립 목적	
-------	--

(4) 의사결정기구

• 의사결정기구는 총회와 이사회가 되고, 인원수가 많아서(200명 이상) 대의원을 둘 필요가 있을 때는 대의원총회까지 선택한다.

의사결정 기구	<input type="checkbox"/> 조합원(회원) 총회 <input type="checkbox"/> 대의원 총회 <input type="checkbox"/> 이사회 ※ 중복 표시 가능
---------	--

(5) 조직도

• 대부분의 협동조합의 운영기구는 총회, 이사회를 기본으로 둔다. 그 외 조직 체계는 조합의 현황과 특성, 사업체의 성격 등에 따라 달리 정할 수 있다.



(6) 임원현황

• 이사의 정수 및 선출은 정관 및 총회에서 정한대로 한다.
 • 협동조합에 임원으로서 이사장 1명을 포함한 3명 이상의 이사와 1명 이상의 감사를 둔다(협동조합 기본법 제34 조).

임원 현황	직위	성명	경력	직원 겸직 여부

(7) 조합원 현황

• 조합원 현황은 현재 설립동의자들을 조합원 유형별로 분류하여 유형별 인원을 기재한다.
 • ‘조합원 현황’ 은 설립동의자 명부와 일치해야 한다.

조합원 현황 (*협동조합만 작성하고, 해당유형에만 표기)	생산자	소비자	직원	자원봉사자	후원자	계
	명	명	명	명	명	명

(8) 직원 고용 계획

〈협동조합〉

- 전체 직원 고용 계획을 기재한다.

직원 고용계획	명
---------	---

〈사회적협동조합〉

- 조합원 여부와는 상관없이 정규직 근로자뿐만 아니라 기간제 근로자, 단시간 근로자 등 사업을 수행하기 위해 고용할 인원의 총합을 기재한다.

* 비정규직은 ① 기간제 근로자, ② 단시간 근로자, ③ 비전형 근로자로 분류되며, 이에 해당하지 않는 경우 정규직으로 간주

직원 고용계획	성별	남성	명	여성	명	계	명
	고용 형태	정규직	명	비정규직	명	계	명
	취약계층 고용	취약계층	명	비취약계층	명	계	명

【취약계층의 종류】

- 「사회적기업육성법」 제2조 제2호의 취약계층 또는 기획재정부장관이 정하는 취약계층에 해당할 경우 인정

[참고 「사회적기업육성법」 제2조 제2호의 취약계층

1. 가구 월평균 소득이 전국 가구 월평균 소득의 100분의 60 이하인 사람
2. 「고용상 연령차별금지 및 고령자고용촉진에 관한 법률」 제2조제1호에 따른 고령자
3. 「장애인고용촉진 및 직업재활법」 제2조제1호에 따른 장애인
4. 「성매매알선 등 행위의 처벌에 관한 법률」 제2조제1항제4호에 따른 성매매피해자
5. 「청년고용촉진 특별법」 제2조제1호에 따른 청년 중 또는 「경력단절여성등의 경제활동 촉진법」 제2조제1호에 따른 경력단절여성등 중 「고용보험법 시행령」 제26조제1항 및 별표 1에 따른 신규고용촉진 장려금의 지급대상이 되는 사람
6. 「북한이탈주민의 보호 및 정착지원에 관한 법률」 제2조제1호에 따른 북한이탈주민
7. 「가정폭력방지 및 피해자보호 등에 관한 법률」 제2조제3호에 따른 피해자
8. 「한부모가족 지원법」 제5조 및 제5조의2에 따른 보호대상자
9. 「제한외국인 처우 기본법」 제2조제3호에 따른 결혼이민자
10. 「보호관찰 등에 관한 법률」 제3조제3항에 따른 갱생보호 대상자
11. 「범죄피해자 보호법」 제16조에 따른 구조피해자가 장애를 입은 경우 그 구조피해자 및 그 구조피해자와 생계를 같이 하는 배우자, 직계혈족 및 형제자매
12. 「범죄피해자 보호법」 제16조에 따른 구조피해자가 사망한 경우 그 구조피해자와 생계를 같이 하던 배우자, 직계혈족 및 형제자매
13. 그 밖에 1년 이상 장기실업자 등 고용노동부장관이 취업 상황 등을 고려하여 「고용정책 기본법」 제10조에 따른 고용정책심의회(이하 "정책심의회"라 한다)의 심의를 거쳐 취약계층으로 인정한 사람

(9) 해당연도 사업

〈협동조합〉

① 사업계획서 법정서식

- 사업계획서는 협동조합 설립 배경 및 필요성, 주사업, 필수 사업에 관하여 기재한다.
- ‘해당 연도 사업계획’ 은 정관의 ‘사업’, 세부 사업 계획서, 수입지출내역서와 동일해야 한다.
- 협동조합 신고 신청일 기준으로 회계연도 종료일이 3개월 이하일 경우에는 해당 연도와 다음 연도 사업계획서(안)과 수입·지출예산(안)을 모두 작성해야 한다.

해당 연도 사업계획	(예시)				
	1. 사업 기간				
	2. 주요 사업				
	3. 필수 사업				
	4. 수입 지출 내역				
	사업 명	수입		지출	
		내역	계	내역	계
	주사업 1				
	주사업 2				
	...·...				
	총 계				
	* 세부 사업 내용 별첨 참조				

② 세부 사업 계획서

- 자유 양식이나 상세 사업 내용, 추진일정, 수익화 방법 등을 확인할 수 있도록 작성한다.

주요 사업별 운영 계획			
세부 사업 내용	세부사업 명: 000사업		
	1. 사업 대상 2. 사업 내외부 환경 3. 세부 추진 계획 4. 추진 일정		
수입계획	제품·서비스	내역	금액
	000 판매		000원
	총계		원
지출계획	지출항목	내역	금액
	인건비	000원*00명 = 000	000원
	총계		000원

필수 사업별 운영 계획			
세부 사업 내용	세부사업 명: 조합원과 직원에 대한 상담·교육훈련 및 정보제공		
	1. 사업 대상 2. 세부 추진 계획 3. 추진 일정		
지출계획	지출항목	내역	금액
	000교육	외부 강사 0인*0회=000	000원
	총계		000원

〈사회적협동조합〉

- 주 사업 유형에 따라 사업계획을 계량화하여 작성한다. 대부분 로컬푸드 사회적협동조합 특성상 ‘지역사업형’ 해당, 사업 계획서 상 ‘지역사업형’의 판단 기준 ‘사업비 예산’ 또는 ‘서비스 공급 계획’부분을 작성한다.
- ‘지역사업’ 세부 사업, ‘기타사업’의 세부사업의 명칭은 정관과 일치시킨다.
- 판단기준을 선택하여 해당 회계연도의 예산에 해당하는 수치 기재하고 총계(A)에서 지역사업에 대한 소계(B)가 차지하는 비율(C)을 계산하여 기재하며, 비율은 40%이상 충족해야 한다.
 - (‘사업비’ 기준) 해당 세부사업의 예산이 수입지출예산서(협동조합기본법

시행규칙 제20호 서식)의 ‘지출’ 항목의 예산과 반드시 일치하고, 총계(A)는 반드시 수입지출예산서 ‘지출’의 ‘사업비 합계’와 일치

- (‘서비스공급’ 기준) 서비스공급 인원 수, 시간 또는 횟수 중 하나를 선택하여 해당 수치를 기재하며, 이 때 서비스공급은 실제 사업을 통해 서비스를 공급 받는 대상이 기준

○○○ 사회적협동조합 세부사업계획서 (서식예시)

※ 이 사업계획서 양식은 참고용으로 조합의 사업 특성에 맞게 서술

I. 사업 추진 배경 및 내외부 환경분석

* 사회적협동조합 설립의 주요 배경 및 필요성 등을 주사업유형과 관련하여 기재

구분	주요내용
설립 배경	• 사회적협동조합 추진배경 및 필요성
주사업유형 선택이유 및 배경	• 주사업유형 선택 이유 - 지역사업형- 지역현황, 지역문제 등과 신청기관의 주사업의 연관성 기재
내외부 환경분석	• (외부) 사업 수요 분석 • (내부) 조합원의 사업수행 경험 등

II. 사업 목표 및 추진방향(→ 정관상 사업내용과 일치하도록 작성)

* 사업의 목표 설정 및 추진방향(달성하고자 하는 목표, 인력 배치 및 사업추진 계획, 향후 사업 발전 방향 등) 제시

구분	주요내용	
사업목표	• 사회적협동조합 설립을 통해 달성하고자 하는 목표 제시 • 주사업유형별(지역사업형/취약계층사회서비스제공형/취약계층고용형/위탁사업형/기타공익증진형)로 주사업을 통해 어떠한 문제 해결에 기여하고자 하는지 서술	
추진 방향 및 추진 체계	• 사무실(또는 사업장) 확보 현황 및 확보 계획 • 인력 배치 및 확보 계획 • 사업 수행 일정 및 추진 계획 제시 등	
	• 주사업 유형별 추가 기재 필요사항 기재 - (지역사업형) 지역자원(인력, 자원 등) 확보 방안	
주사업 및 기타사업	주 사업	기타사업
	-	-

III. 사업 추진 계획

1. 사업내용 및 추진 방법

* 정관에 기재한 주사업의 수행계획을 사업별로 구체적으로 작성

1) ○○○ 사업(정관의 사업내용과 일치되도록 작성)

구분	주요내용
사업명	
세부사업 내용	
당해연도 세부계획 및 일정	
수입확보 방안	

IV. 예산 계획

1. 사업 예산 정리(※ 주사업 및 기타사업등 사업별 수입 지출 정리한 예산안 작성)

사업명	수입			지출		
	구분	단위	금액	구분	단위	금액
AAA 사업	1. ○○ 판매수입	0,000원×0회	00,000원	1. 인건비	0,000원×0월	00,000원
				2. 교육비	0,000원×0회	00,000원
BBB 사업	1. ○○ 판매수입	0,000원×0회	00,000원	1. 인건비	0,000원×0월	00,000원
				2. 교육비	0,000원×0회	00,000원
...		2. 교육비	0,000원×0회	00,000원
합계				합계		

2. 운영 예산 정리(※ 사업 예산을 제외한 조직 운영에 경상비 예산 정리)

기관 운영비		
구분	단위	금액
1. 인건비	0,000원×0월	00,000원
2. 교육비	0,000원×0회	00,000원
***	0,000원×0회	00,000원
합계		

5) 수입지출예산서

(1) 조직개요

- 최초 설립 신고 시, 조합명·주소·출자금만 기재한다.
- 사회적협동조합의 경우, 주 사업 유형을 선택한다.

조직 개요	조합명(연합회명)	업종(표준산업분류번호)
	설립 연월일	업태
	인가번호	사업자등록번호
	주소	주사무소
		제1 지사무소
		제2 지사무소
	출자금	백만원
주 사업 유형 *사회적협동조합만 작성	[]지역사업형 []취약계층 사회서비스 제공형 []취약계층 고용형 []위탁사업형 []기타 공익증진형	

(2) 수입 내역

- ‘전기 이월금’ 외 모든 내역을 작성한다.
- ‘사업 수입’은 정관의 ‘사업의 종류’와 일치시킨다. 해당 사업 수입·지출 내역이 없을 경우 ‘0’으로 작성한다.
- ‘사업 외 수입’은 주사업·기타사업 외 수입 항목 및 예산 금액을 기재한다(손익계산서 상 ‘영업외수익’에 해당).
- ‘출자금’은 출자자명부 상 총 출자금액과 동일하게 작성한다.
- ‘차입금’은 해당 회계연도 기간 동안 금융기관 등(개인 포함)으로부터 차입할 차입금 총액을 기재한다.
- ‘기타 수입’은 사업 외 부수적 활동에 의한 수입을 기재한다(손익계산서의 ‘영업 외 수익’ 항목).

수입 (단위: 원)		지출 (단위: 원)	
구분	금액	구분	금액
전기이월금			
사업수입	00사업	경상비	인건비
	"		운영비
	"		소계
	소계	00사업	
사업외수입	기부출연금	사업비	"
	지원금		"
	기타		소계
	소계	사업외지출	
출자금			기부출연금
차입금			지원금
기타수입			기타
"			소계
"			출자금반환
"			차입금상환
"			배당금
"			기타지출
"			차기이월금
합계			합계

(3) 지출 내역

- ‘경상비’는 협동조합의 일반적인 조직운영에 지출된 비용을 기재한다.
- ‘사업외비용’은 사업비 및 경상비 이외에 부수적 활동에 실제 지출된 비용을 기재한다. (손익계산서의 ‘영업외비용’ 항목과 동일)
※ (예) 이자비용, 기부금 지출, 잡손실 등
- ‘출자금반환’, ‘배당금’은 설립 당시의 협동조합은 협동조합기본법 상 발생할 수 없으므로 ‘0’으로 작성한다.
- ‘차입금상환’은 차입금 중 해당 회계연도 기간 동안 반환할 총액을 기재한다.
- ‘예비비’는 예상하지 못한 상황에 대한 준비비용이 해당한다.

수입 (단위: 원)		지출 (단위: 원)	
구분	금액	구분	금액
전기이월금			
사업수입	00사업	경상비	인건비
	"		운영비
	"		소계
	소계	00사업	
사업외수입	기부출연금	사업비	"
	지원금		"
	기타		소계
	소계	사업외지출	
출자금			기부출연금
차입금			지원금
기타수입			기타
"			소계
"			출자금반환
"			차입금상환
"			배당금
"			기타지출
"			차기이월금
합계			합계

- 수입·지출 내역은 신청 당해연도 기준으로 작성하며, 신청일 기준으로 회계연도 종료일이 3개월 이하일 경우 해당연도 및 다음연도의 내용으로 작성한다.
- 수입과 지출의 ‘합계’는 일치해야 한다.

6) 설립동의자 모집

- 조직구성과 사업계획이 결정되면 홍보자료를 만들고 5인 이상의 설립동의자를 모집한다.
- ‘설립동의서’를 작성 및 제출함으로써 협동조합은 최종의 조합원을 확정한다.

○○○협동조합 설립 동의서

본인은 귀회가 발기한○○○ 협동조합의 지향과 목적에 동의함으로, 설립에 참여하고자 이에 동의서를 제출합니다.

성명		주민등록번호	
주소			
연락처		E-mail	
직장명		직장연락처	

년 월 일

동의인: (서명 또는 인)

○○○협동조합 발기인 대표 귀하

7) 창립총회 공고

- 창립총회 공고는 설립동의자들이 창립총회에 참석할 수 있도록 고지하는 것이다.
- 협동조합기본법에서는 총회 개최7일 전까지 창립총회 개최를 공고하도록 규정하고 있다. 이때 7일이라는 공고기간에는 공고일과 총회 개최일은 제외된다.는 것을 염두에 두어야 한다. 예를 들어, 7월 10일에 창립총회를 개최한다면 늦어도 7월 2일에는 공고를 해야 하는 것이다.
- * 공고기간이 7일 미만인 경우 공고절차 또는 공고사항 등에 명백한 하자가 있는 것으로 보아 총회 개최 관련 법적 효력이 없어질 수 있음
- 창립총회 공고문에는 총회개최일시, 총회 개최장소, 조합원의 자격요건, 창립

총회 의결사항, 공고일시, 공고주체 등을 기재해야 한다.

- 공고문에 설립동의자들이 제출해야할 서류를 기재하는 것도 좋다(예: 인감도장, 인감증명서 등).
- 모든 조합원들이 알 수 있도록 공고해야 하기 때문에 일간지 게시, 벽보 게시, 전자우편 발송 등 실시한다.

○○○협동조합 창립총회 개최 공고

○○○협동조합 창립총회를 다음과 같이 개최하오니 협동조합 설립에 참여하실 분은 빠짐없이 참여해 주시기 바랍니다.

1. 일시: 20 . . (○요일) 오전○○시
2. 장소: ○○시 ○○구 ○○로 ○○○-○, ○○빌딩 ○○○호
3. 조합원 자격요건
 - 가. 조합의 설립목적에 동의하는 자
4. 의결 사항
 - 가. 정관 확정
 - 나. 사업계획 및 예산 확정
 - 다. 임원 선출
 - 라. 협동조합 주 사무소 소재지 설치
 - 마. 설립 경비 등 기타 설립에 필요한 사항

20 . . .

(가칭) ○○○ 협동조합
발기인 대표 ○○○(인)

8) 창립총회 준비 및 운영

(1) 설립동의자 수 파악 및 명부작성

- 창립총회 개최 공고 이후, 총 설립동의자 수, 명단을 파악하며 창립총회 당일 총회의 성원 여부와 의결정족수를 확인한다.
* 과반수 출석(성원)과 출석인원의 2/3 이상 찬성으로 의결

(2) 창립총회 자료집 준비

- 창립총회 자료집에는 기본적으로 총회 식순과 정관(안), 사업계획(안), 수지예산(안)등을 포함한다.
- 창립총회 자료집의 정관과 사업계획, 수지예산(안)은 의결이후 수정이 불가능하므로, 신중을 기해서 최종 점검하여 작성해야 한다. 특히, 설립신고서류를 제출할 때 정관과 사업계획, 수지예산의 일관성이 잘 유지되었는지가 주요 점검사항 이므로 꼼꼼히 체크해야 한다.

(3) 창립총회 의사록

- 창립총회 의사록은 안건에 따라 논의과정, 결과를 명확히 기재한다.
- 창립총회 식순: ①성원보고 및 개회선언, ②경과보고, ③의장선출, ④서기 및 의사록 기명날인자 선출, ⑤회순채택 및 의안 상정, ⑥부의 안건 심의, ⑦폐회 선언
- 창립총회 의사록 기명날인은 당일 선출된 의장, 임시의장과 3인이 한다.
* 기명날인인 인감 날인 시, 인감증명서 제출 필요(신청일 이전 6개월 이내 발급까지 유효)

(4) 기타사항

- 의사록 내용이 한 장 이상이면 반드시 단면으로 출력하여 모두 간인한다.
- 창립총회 개최 여부를 확인할 수 있도록 총회 진행 사진을 준비한다.

- 법인 등기를 위해 총회 의사록 간인(공증시 요구), 법인의 주 사무소 소재지 기재 권장
* 등기소마다 상이할 수 있음
- 법인 조합원의 경우, 법인 조합원은 협동조합 총회 의결 등을 대행할 '직무대행자' 를 선임

9) 임원 명부 및 임원 약력

- 임원 명부는 창립총회에서 선출된 이사장, 이사, 감사의 인적사항을 기재하기 위해 작성하는 서류이다. 이를 증명하기 위한 근거 서류로 각 선출된 임원들의 이력서를 첨부하게 된다.
- 법인이 임원인 경우에는 임원의 직무를 수행할 사람을 선임하고, 직무수행자의 이력서를 제출한다.
- 그 외, 향후 법인 등기 및 임원 증빙을 위하여 '인감증명서' 와 '취임 승낙서', '행정정보 공동 이용서식' 도 받는다.

(1) 임원 명부

- 임원의 성명, 주민등록번호, 주소지, 연락처를 적는다.
- 법인이 임원인 경우, 직무수행자의 성명, 주민등록번호, 주소지, 연락처를 함께 적는다.

■ 협동조합 기본법 시행규칙 [별지 제3호서식] (개정 2020. 9. 29.)

임원 명부

연번	직위	성명 (법인명)	주민등록번호 (법인등록번호)	주소지 (법인 주소)	연락처

작성방법

법인이 임원인 경우 임원의 직무를 수행할 사람을 동란에 적어주시기 바랍니다.

(2) 임원 약력

- 임원약력에 「학력 / 경력 / 자격 사항」 등 기재
- 「임원의 결격사유 해당여부*」란에 협동조합기본법 제36조에 따른 결격사유 해당여부를 기재
 - * 임원의 결격사유에 대해 본인이 확인 후 반드시 기재하고, 결격 사유에 해당하는 경우 임원이 될수 없음

협동조합 임원약력(서식예시)				
성명				
임원의 결격사유 해당여부	※ 협동조합기본법 제36조(임원 등의 결격사유) 1. 피성년후견인 2. 파산선고를 받고 복권되지 아니한 사람 3. 금고 이상의 실형을 선고받고 그 집행이 끝나거나(집행이 끝난 것으로 보는 경우를 포함한다) 집행이 면제된 날부터 3년이 지나지 아니한 사람 4. 금고 이상의 형의 집행유예를 선고받고 그 유예기간 중에 있는 사람 5. 금고 이상의 형의 선고유예를 받고 그 선고유예기간 중에 있는 사람 6. 형법 제303조 또는 성폭력범죄의 처벌 등에 관한 특례법 제10조에 규정된 죄를 범한 사람으로서 300만원 이상의 벌금형을 선고받고 그 형이 확정된 후 2년이 지나지 아니한 사람 7. 법원의 판결 또는 다른 법률에 따라 자격이 상실 또는 정지된 사람			
년	월	일	학력 / 경력 / 자격 사항	비 고

위 내용이 사실과 같음을 확인합니다.

20XX.XX.XX

작성자: (인)

(3) 취임승낙서

- 설립등기에 필요한 서류이다. 취임승낙서는 반드시 인감으로 날인하고 임원 및 직무수행자의 임감증명서를 첨부해야 한다.

- 인감 날인시 인감날인란의 선내를 벗어나지 않도록 각별히 주의한다.
- * 날인된 인감은 인영대조 전산시스템에 의하여 등기관이 조사를 함. 따라서 인감을 날인할 때에는 인영이 인감날인란의 선내를 벗어나지 않아야 함

취 임 승 낙 서

본인은 2000년 0월 0일 창립총회에서 사내이사(또는 사외이사, 기타 비상무이사, 감사, 이사장 등)로 선임되었는바, 그 취임을 승낙합니다.

년 월 일

사내이사(또는 사외이사, 기타 비상무이사, 감사, 이사장 등) 홍길동	인감
--	----

000협동조합 귀중

10) 출자 1좌당 금액과 출자좌수를 적은 서류

- 출자자가 ① 개인일 경우 ‘성명’, ‘생년월일’을, ② 법인일 경우 ‘법인명’, ‘법인등록번호’를 기재하고, 출자좌수 및 출자금액과 해당 출자자의 출자금이 전체 출자금에서 차지하는 비율 기재한다.
- 1좌당 금액이 균일하게 하며, 모든 조합원은 1좌 이상 출자해야 한다. 또한 1인의 출자좌수가 총 출자좌수의 30%를 초과할 수 없다.

○○○ 협동조합 출자자 명부(서식예시)

(단위: 좌, 원, %)

※ 1좌당 금액 : 00000원

연번	성명 (법인명)	생년월일 (법인등록번호)	출자좌수	출자금액	비율
1	○○○	0000.00.00	50	500,000	10
2	△△△	0000.00.00	100	1,000,000	20
3			...		
4			...		
※ 조합원 1인의 출자좌수는 30/100을 초과해서는 안 됨					
합 계				5,000,000	100

11) 설립동의자 명부

- 창립총회에 참석한 설립동의자와 일치해야 하며, 발기인(정관에 기명날인 한 자)과 설립동의를 구분하여 작성한다.
- * 창립총회 이후 조합원(설립동의자)의 추가 및 탈퇴 불가
- ① 개인일 경우 '성명', '주민등록번호' 를, ② 법인일 경우 '법인명', '법인등록번호' 를 기재

■ 협동조합 기본법 시행규칙 [별지 제6호서식]

[] 발기인 및 설립동의자
[] 조합원(회원) 명부

연번	발기인/ 설립동의자	성명 (법인명)	주민등록번호 (법인등록번호)	연락처	이해관계자

11) 설립 신고 · 인가 서류 제출

(1) 서류 제출 시 유의사항

- 협동조합은 주 사무소 소재지의 시·도지사에게 설립 신고 신청서류 제출, 사회적협동조합은 중앙행정기관의 장에게 제출한다.
- * 상세 사업 내용에 따라 상이하나 로컬푸드 사회적협동조합은 '농림축산식품부' 에서 담당

(2) 제출 서류 목록

표31. 일반협동조합 설립인가 서류

구분	신청서류	일반협동조합
1	설립신고신청서	시행규칙 별지 제2호 서식
2	정관 사본	
3	창립총회 개최 공고문	
4	창립총회 의사록 사본	
5	임원명부 · 임원약력	시행규칙 별지 제3호 서식
6	사업계획서	시행규칙 별지 제4호 서식
7	수입 · 지출예산서	시행규칙 별지 제5호 서식
8	출자 1좌당 금액과 출자좌수를 적은 서류	
9	발기인 및 설립동의자 명부	시행규칙 별지 제6호 서식

표32. 사회적협동조합 설립인가 서류

구분	인가신청서류*	비고
1	설립인가신청서	시행규칙 별지 제18호 서식
2	정관 사본	
3	창립총회 개최 공고문	
4	창립총회 의사록 사본	
5	임원명부 · 임원 약력	시행규칙 별지 제3호 서식
6	사업계획서	시행규칙 별지 제19호 서식
7	수입 · 지출예산서	시행규칙 별지 제20호 서식
8	출자 1좌당 금액과 출자좌수를 적은 서류	
9	발기인 및 설립동의자 명부	시행규칙 별지 제6호 서식
10	합병 또는 분할을 의결한 총회 의사록 사본	법정 서식 없음

11	주사업의 내용이 설립인가 기준을 충족	한다는 것을 증명하는 서류
----	----------------------	----------------

*정관·창립총회의사록 등 제출 서류는 반드시 원본 제출할 필요 없음, 다만 사본을 제출하는 경우, 원본과 동일함을 확인(원본대조필 도장 날인)하여 제출

(3) 설립신고증·인가증 발급

- 협동조합은 신고를 받은 날로부터 20일 이내 신고확인증, 사회적협동조합은 60일 이내 인가증을 발급해야 한다. 그러나 적어야 할 사항이 누락되거나 첨부서류를 제출하지 않는 등 보완 기간은 신고증·인가증 발급 처리일에 산입하지 않는다.

12) 설립 신고·인가 이후 사항

(1) 설립 사무 인계

- 발기인은 신고확인증 또는 설립 인가증을 발급받으면 지체 없이 그 사무를 이 사장에게 인계한다.
- *이사가 발기인 또는 설립동의자로 참여하는 것이 바람직하다.

(2) 출자금 납입

- 인수인계가 끝나면 조합원에게 출자금을 납부받는다. 인수인계가 끝난 시점에 출자금을 걷는 이유는 이사장 명의로 은행 계좌를 개설해야 하므로 협동조합 관련 모든 책임 사항이 이사장에게 넘어가 있는 상태여야 한다.
- 이사장 명의의계좌로 출자금을 납입하며 등기 시 출자금 납입영수증 또는 은행에서 발급한 잔액증명서 제출한다. (설립신청서상 출자금 납입총액과 통장 잔고가 일치하여야 함)
- 현물출자자는 납입기일 안에 출자목적의 재산을 인도하고 등기·등록, 그 밖의 권리의 이전에 필요한 서류를 구비하여 협동조합에 제출

(3) 의사록 공증

- 창립 총회 의사록을 공증사무소에 방문하여 공증을 받는다.
- 필요한 서류: 창립총회의사록(원본) 3부, 진술서, 조합원명부(출자자명부 포함), 정관사본 1부, 의장 신분증, 확인증, 사서위임장(조합원 인감증명서 포함)

(4) 법인 설립등기 신청

① 등기신청 시기

- 협동조합은 출자금 납입이 끝난 날로부터 14일 이내에 주된 사무소의 소재지에 설립등기하며, 협동조합은 등기를 함으로써 성립한다. 사회적협동조합은 설립인가를 받은 날부터 60일 이내에 주된 사무소의 소재지에 설립등기하며, 60일 이내 설립등기를 하지 않은 경우 인가를 취소할 수 있는 사유에 해당한다.

② 등기 서류 및 제출 서류

*각 등기소마다 판단이 다를 수 있으므로 사전에 확인 필요)

표33. 설립 등기 신청 시 구비서류

구분	신청서와 첨부서류	비고
1	설립등기신청서	법원행정처 인터넷등기소에서 제공
2	정관 사본	정관원본에 발기인 전원의 기명날인 및 간인 후 복사본에 원본대조필 날인
3	총회의사록	공증 받은 원본 제출
4	설립인가증 또는 신고확인증	
5	임원의 취임승낙서, 인감증명서, 주민등록등·초본	임원 전원 제출·인감증명서나 본인서명사실확인서 또는 전자본인서명확인서의 발급증 포함
6	인감신고서	등기신청서 기명날인한 사람의 인감신고서
7	출자금 총액 납입증명서	금융기관이 작성한 잔고증명서 또는 출자금납입확인서 등 모두 가능, 현물출자시 현물출자재산인계서 또는 출자재산영수증
8	등록면허세 영수필 확인서	등록면허세는 관할 구청 법인세과에 신고서를 작성·제출한 후 고지서를 발급받아 즉시 납부한 후에, 영수증을 첨부
9	위임장	대리인이 신청할 경우

- 등기소에 법인설립등기를 신청한 이후 일반적으로 등기소의 서류검토과 정에는 약 3일~7일 정도 소요된다. 등기완료후 등기부등본에는 협동조합 의 ①주사무소 소재지, ②이사 및 감사 성명·주민등록번호, ③이사장 성명·주민등록번호, ④총 출자좌수와 출자금 총액, ⑤설립인허가연월일, ⑥법인 성립연월일이 기재된다.

③ 사업자등록

- 사업자등록은 관할 세무서에 사업자등록을 신고한다. 사업자등록은 사업개시 일로부터 20일 이내까지 마쳐야 한다. 사업자등록은 법인 설립 후 실제 사업을 개시하기 위한 법적 절차에 해당하기에, 신고·인가·허가 등을 해야 하는 사업이면 관련 법령에 따라 필요한 것을 진행해야 한다.
 - 사업자등록 신청 시, 정관상 기재된 사업은 필수사업 이외에 모두 등록하는 것이 좋다.
 - 사회적협동조합 사업지등록 신고 시 유의해야 할 점은 수익활동을 하더라도 사회적협동조합은 비영리법인이라는 점이다. 따라서 사업자등록신청서상의 법인 성격에는 내국법인 중 비영리로 표시하며, 사업장 현황 중 사업의 종류에 주업태와 주종목을 기재하고 사업(수익사업) 개시일을 적는다.
- * 사업자등록증 번호 000-82-00000(중간번호 82번은 비영리법인이므로 사업자등록 신청 시 꼭 확인 필요)

7	사업허가·등록·신고필증	해당 법인에 한함. 허가(등록·신고) 전에 등록하는 경우 허가신청서 또는 사업계획서
8	자금출자명세서	
9	현물출자명세서	현물출자법인에 한함
10	위임장(대리인 신청 시)	

표34. 사업자등록증 신청 시 구비서류

구분	제출서류	비고
1	설립인가증 및 사업자등록신청서	
2	설립인가증 또는 신고확인증	
3	정관 사본	
4	법인등기사항전부증명서	등록신청자가 행정정보 공동이용 정보 확인에 동의하지 아니하는 경우 제출
5	법인명의 임대차계약서	사업장을 임차한 경우에 한함
6	출자자명세서	

협동조합 표준 교육교재-업종 특화 가이드라인

기후위기에 대응하고 건강한 주민들의 공동체 형성에 기여하는
지속가능한 로컬푸드협동조합 만들기

집필진

김신양 한국사회적경제연구회 회장
허남혁 경남도청 경제기업국 사회적경제과 주무관
김성훈 대전푸드플랜이종협동조합연합회 이사
박창규 인천대학교 후기산업사회연구소 책임연구원
김이경 성균관대 동아시아학술원 연구원

자문위원

김기수 대구경북로컬푸드이종협동조합연합회 회장
소희주 진주우리먹거리협동조합 진주텃밭 이사장
이원호 대전푸드플랜이종협동조합연합회 이사장
이재동 대구경북로컬푸드이종협동조합연합회 교육정책위원

편집

박지연 대구경북로컬푸드이종협동조합연합회 기획팀장