

# 마을기업에서 혁신적 지역리더의 역할

## : 일본 이로도리 주식회사의 사례를 중심으로

Roles of Innovative Regional Leader in Community Business

: Case of Irodori Company, Japan

国保祥子\* · 배 득 종\*\*

Kokubo, Akiko · Bae, Deuk J.

### ■ 목 차 ■

- I. 서론
- II. 기존연구의 재검토 및 접근방법
- III. 마을기업의 혁신적 리더십에 관한 사례 분석
- IV. 요약 및 결론

본 연구는 일본 가미카쓰(上勝) 지역의 마을기업인 이로도리(彩)를 선정하여, 한국의 노령화된 농산어촌에 필요한 Best Practice를 제시한다. 주식회사 이로도리에서 노인들은 요리장식용 나뭇잎을 생산하는 개인사업자로서 상당 금액의 소득을 올리고, 신체적으로도 건강한 생활을 하고 있다. 그 결과, 이 마을에는 젊은이들이 U턴 또는 I턴해서 돌아오고 있다. 이런 성공사례 뒤에는 요코이시 토모지(横石知二)라는 혁신적인 지역리더가 있다. 본 연구는 그의 리더십을 40여년에 걸친 마을기업 성장단계별로 나누어서 기술한다. 각 단계별로 그가 발휘한 리더십은 제각기 달라 지는데, 그것은 단계별 도전과 응전의 성격에 따른 것이다. 그러나 장기적으로 보면, 그는 혁신적 지역리더의 5가지 특성(협동, 사명감, 꾸준함, 포용, 자기성찰)을 모두 발휘한다. 그 중에서도 가장 귀감이 되는 것은 꾸준함이다.

□ 주제어: 마을기업, 지역리더, 기업가정신, 이로도리, 혁신적 리더

\* 静岡県立大学 経営情報学部 助教授 (주저자)

\*\* 연세대 글로벌행정학과 교수 (교신저자)

논문 접수일: 2018. 2. 10, 심사기간: 2018. 2. 10~2018. 3. 22, 게재확정일: 2018. 3. 22

The study is to present Irodori Company, Kamikatsu, Japan, as a best practice for Korea's aging farming and fishing villages. Irodori has turned the aged into active businessmen earning good amount of income and living physically healthy lives. As a result, young people comes back to the region, making a U-turn or an I-turn. Behind this success case is an innovative local leader, Yokoishi Tomoji. This study describes the dynamics of his leadership upon the four development stages of Irodori. It is revealed that the most important characteristics of his leadership is persistence, which might be a precious lesson for Korean leader or leader-to-be in community business.

□ Keywords: Community Business, Regional Leader, Entrepreneurship, Irodori, Innovative Leader

## I. 서론

한국 사회의 거시적 위기 중 하나가 인구고령화와 저출산이다. 그 결과 지방소멸까지 거론되고 있는 중이다. 그런데 한국에 앞서서 1990년대부터 유사한 문제가 나타난 일본은 이를 노령화-소자화(老齡化-小子化) 현상이라고 부른다. 이런 메가트렌드에 직면하여 각 지방들은 지역활성화의 필요를 절감하는데, 이때 중요한 사례로 거론하는 것 중의 하나가 일본 도쿠시마 현 가미카쓰 지역의 마을기업인 주식회사 이로도리이다.

주식회사 이로도리는 전형적인 지역자원을 활용하는 마을기업인데, 노인들도 다룰 수 있는 가벼운 나뭇잎을 사업대상으로 하고 있다. 일본 요리를 장식하는 나뭇잎, 즉, 츠마모노를 생산하여 노인들이 소득을 올리고, 또 일하는 보람을 느껴서 건강수명까지 향유하는 대표적인 마을기업 성공사례들 중 하나이다. 또 마을기업이 성공적으로 정착하자, 외지의 젊은이들이 이 지역으로 유입되는 I턴과, 외지로 나갔던 자손들이 돌아오는 U턴으로 인해 지역 전체가 활성화되고 있다.

이 사례는 한국에도 소개되어, 관련 책자가 발행되고 또 많은 사람들이 직접 가미카쓰로 견학을 다녀오기도 한다. 그리고 영화로도 만들어져서 부산에서 개최하는 국제영화제에서 상영되었으며, DVD로 시판되고 있기도 하다.

그런데 장식용 나뭇잎을 생산 판매하는 주식회사 이로도리의 비즈니스 모형이 매우 단순하

여, 모방 기업의 진입장벽이 높아 보이지 않는다. 그런데도 불구하고, 주식회사 이로도리가 이 분야의 시장점유율 70%를 유지하고 있는 데에는 단순히 기술적, 사업적으로 모방할 수 없는 어떤 요인이 있을 것이다.

본 연구는 그 요인을 이 사업에 40여년을 헌신한 리더에게서 찾는다. 조직체의 흥망성쇠에 리더의 역할이 필수적인데, 그 부분을 당연시하여 간과하는 경우가 있다. 한국에서 이로도리 사례를 언급하면서, 노인들의 소득증대 등 외형적 성과에 먼저 주목하지만, 이런 성과를 이루기까지의 과정을 살펴보는 것에서 더 많은 교훈을 얻을 수 있다.

본 연구에서는 주식회사 이로도리의 혁신적 지역리더인 요코이시 토모지(横石知二)에 초점을 맞춰, 그가 마을기업의 성장단계별로 어떠한 리더십을 발휘하였는지 자세하게 묘사(description)하고자 한다. 성장의 각 단계별로 서로 다른 도전에 직면하게 되는데, 도전의 성격에 따라 발휘되어야 할 리더십도 다르기 때문이다.

본 연구가 특정 사례에 대한 기술적(記述的) 분석을 하는 이유는 훌륭한 사례는 파급효과가 크기 때문이다. 그것이 국내 사례이든, 외국 사례이든 사람의 마음을 움직이는 사례는 전파력이 크다. 일례로, 요즈음 지하철이나 백화점 등에 주민센터 또는 행정지원조직이 파견되어 있는 것을 간혹 볼 수 있다. 이것은 약 30년 전에 한국에 소개된 일본 이즈모시(出雲市)의 소비자중심 행정혁신 사례에서 기인한 바가 크다.<sup>1)</sup>

한국의 마을기업은 초창기 단계에 있다. 숫자로는 2010년의 184개에서 2016년의 1,446개로 급증하였으나(www.cbhub.or.kr, 검색일: 2017.12.31.), 아직 정부의 육성지원이 필요한 유치(幼稚)산업이다. 주식회사 이로도리와 같은 외국의 성공 사례들을 면밀한 분석하는 것이 중요한 타산지식을 제공할 수 있다.

## II. 기존연구의 재검토 및 접근방법

마을기업(community business)이란 지역 주민이 수익사업을 통해 공동의 지역문제를 해결하기 위해 설립한 마을단위의 기업이다. 영국에서는 1978년에 외환위기를 겪으면서 정부의 역할과 지출을 줄어든다, 농어촌에서는 지역발전은 스스로의 책임으로 도모하였다. 커뮤니티 협동조합 등이 생겨났는데, 이것이 마을기업의 모태가 되었다. 일본에서는 1990년대에 버블경제가 붕괴하자, 기존에 정부에 의존하던 해결책에서 벗어나 민간 비즈니스 방식을 취하

1) 이즈모 시청은 1991년에 일본 최우수기업(Best 9)으로 선정되었다. 당시 이와꾸니 데쓰도(岩國哲人) 시장의 기업형 행정개혁은 선풍적인 벤치마킹 대상이었다.

는 조직체(예, 오사카의 INNER CITY)들이 생겨났다.

한국 역시 1997년의 외환위기 이후 지역경제활성화 등을 위한 기왕의 자발적 조직체들이 있어 왔으나, 이를 더욱 촉진하기 위하여 2010년에 안전행정부가 “자립형 지역공동체 사업”을 시작하였다. 2011년에는 명칭을 “마을기업”으로 바꾸어서, 소정의 보조금과 교육을 제공하고 있다.

## 1. 국내의 연구 동향

다음 <표 1>은 마을기업과 관련하여 국내에서 발표된 연구들을 정리한 것인데, 이들은 다시 몇 개의 집단으로 분류될 수 있다. 즉, 1)외국의 마을기업 사례를 국내에 소개하는 연구들, 2)정부의 육성정책을 제도적으로 분석하는 연구, 3)국내 마을기업을 관찰한 사례연구, 그리고 4) 계량분석을 통해 마을기업의 성공요인을 찾아 일반화하려는 행태 및 요인 연구들로 대별된다.

<표 1> 한국의 마을기업 연구 동향

구분	저자(연도)	연구방법	주요 내용
비교 연구	양연희·이상철(2016)	정책비교	마을기업 육성정책의 비교 (한국 vs. 일본)
	이운석·김세용(2008)	사례비교	함평군과 나가하마 시의 마을기업 비교
	진영한·김진법(2010)	특징비교	영국과 일본의 마을기업 비교
	권주형·서동관·김운성(2017)	사례비교	한국과 일본의 마을기업에서 사회적 기업이 정신을 비교
정책 연구	김선기·이소영 (2007)	정책연구	주민참여형 지역개발
	김상민 외(2016)	정책연구	마을기업 신유형 지원정책 연구
	이태현 외(2017)	제도분석	마을기업 육성정책의 제도적 개선
사례 연구	김영 외(2008)	관찰분석	마산시 도시재생 사업의 거버넌스
	조영복·하태영(2015)	관찰분석	부산지역의 도시재생 관련 마을기업의 고용창출 과정
	김학실(2018)	면접조사	도시재생 관련 마을기업에 대한 SLEN 모형의 적용
	박완희 외(2014)	관찰면접	청주시 산남동 두꺼비생태마을
	박소연·박인권(2013)	관찰면접	서울시 통인시장
	여관현(2015)	관찰면접	서울시 성북구 장수마을
행태 및 요인 분석	이재완(2014)	계량분석	정책인지도 높은 주민이 마을기업 참여도 높음
	박수현 외(2013)	계량분석	마을기업 성공에는 주민요인, 프로그램요인, 환경요인 모두 중요
	이소영(2017)	계량분석	농촌복지, 주민참여는 마을기업 성장에 유의미하지 않음 / 기업가정신과는 유의미한 관계
	윤병권·이재정(2017)	계량분석	사회적기업과 마을기업의 성과비교

이상의 연구들 중 마을기업에서 리더의 중요성을 탐구하는 것은 대부분 “사례연구”로 분류되는 연구들이다. 물론 행태분석 연구들 중 이소영(2017)과 윤병권·이재정(2017)이 리더의 역할에 주목하고 있지만, 그것은 간접적으로만 이루어졌을 뿐, 마을리더를 핵심 주제로 분석한 것은 아니다.

여관현(2015)은 성북구 장수마을의 거버넌스 변화를 분석하면서, 소모임 리더와 주민의 역량강화가 마을기업의 지속가능성에 필수적인 요소라고 한다. 권주형 외(2017)는 한국과 일본의 마을기업 사례들을 분석하여, 리더의 사회적 기업가 정신에 따라 마케팅 성과가 달라짐을 기술한다. 박완희 외(2014)는 청주시 두꺼비 생태마을의 형성을 관찰하였는데, 마을 리더의 양성과 주민 네트워크의 형성 없이 완성 단계의 도시생태공동체가 되기 어렵다고 보았다.

이밖에도 많은 관찰연구들이 있지만, 한국의 마을기업이 초창기 단계인 것처럼 마을기업에 대한 연구들도 아직 초기단계여서, 전반적으로는 마을기업과 기업가적 지역 리더(regional entrepreneur)에 대한 탐구가 미흡한 편이다.

## 2. 본 연구의 프레임워크

### 1) 혁신적 지역리더의 특성

혁신적 지역리더들은 1)마을이 직면한 위기와 위협의 본질을 잘 파악해내야 한다. 그리고 2)새로운 잠재적 시장을 찾아내는 능력을 발휘해야 한다.(Karlsson, 2012) 특히 쇠퇴하는 농촌 지역에서의 혁신 리더는 단순히 농업의 효율성을 높이는 것으로 끝나지 않는다. 그 지역이 경제적 생존능력을 상실하는 것을 막을 수 있을 정도가 되어야 한다. (Smallbone & North, 1999)

좀 더 구체적으로, Ropke(2002)는 필터 모형(filter model)을 제안하였다. 지역리더는 주민들에게 문제의 심각성을 일깨워서 자발적으로 참여하게 만들어야 하고(can), 주민이 참여하면 문제를 해결할 수 있다는 비전을 심어주고(will), 또 실제로 참여행위를 유지하도록 하여 궁극적으로 공동의 가치를 공유하게 하는(may) 존재이다.

지역사회분석가 Warden(2017)에 의하면, 지역 혁신가는 1)협동심(collaborative)이 있어야 하고, 2)사명지향적(mission-driven)이어야 한다. 3)꾸준함(persistent)은 기본이고, 4)포용적(inclusive)이어야 한다. 여기에 더하여 5)자기반성적 성찰(reflective)을 할 줄 알아야 한다.

### 2) 지역리더와 상황론

성공적인 기업가적 지역리더의 특성이 무엇 무엇이라고 특정되어 있는 것이 아니라, 상황에 따라서, 그리고 사람에 따라서 다양한 형태로 나타난다고 보는 연구(Sousa, 2013)도 많다.

실제로 본 연구의 분석대상이 되는 가미카쓰의 마을기업과 후쿠시마의 이이다테 마을기업을 비교분석한 연구가 있다. Haga(2018)는 가미카쓰 지역에는 요코이시(横石知二)라는 리더가 지역사업 전반에 관여하는 총무형인 데 반하여, 이이다테 마을의 리더들은 여러 명에서 위원회 방식으로 운영하는 분산형 리더이다. 그러나 양자 모두 똑같이 훌륭한 성과를 내고 있다고 하였다.

### 3) 성숙단계별 리더십 프레임워크

지역의 혁신적 기업가형 리더가 천성적으로 타고나는 것인지 환경에 의해 만들어지는 것인지는 오래된 논란이다. 그러나 그들의 연원이 어찌되었든, 혁신적 지역 리더에게 요구되는 리더십은 마을기업이 성숙해가는 단계에 따라 다르게 나타날 수 있다. 즉, 초창기의 위험과 완속기의 위험이 다르겠고, 성장기에 찾아야 할 시장과 쇠퇴기에 개척해야 할 마켓이 다를 수 있다. 본 연구는 다른 많은 사례 관찰 연구들과 마찬가지로 일본의 마을기업 이로도리와 리더 요코이시의 혁신적 지역 리더십을 관찰, 면접, 분석한다. 그러나 그의 리더십을 마을기업의 성장단계 별로 나누어, 단계별로 어떤 도전과 응전이 있었는지 상세히 기술(記述)하고자 한다.

마을기업 성장단계는 여관현(2013)이 성북구 장수마을의 분석에서 사용한 4단계(참여활성화 단계, 공동체구성 단계, 교류공간 마련 단계, 주민모임 결성 단계)와, 이윤석·김세용(2008)이 함평군과 나가하마 시를 비교할 때 사용한 5단계(태동기, 정비기, 실천기, 안정기, 확장기)가 있다. 그러나 김상민 외(2016)의 마을기업 라이프사이클 4단계[태동기(Pre-venture), 초창기(Inception), 성장기(Growth), 성장유지기(Scaling)]가 본 연구의 취지에 가장 부합한다.

요약컨대 본 연구의 프레임워크는 요코이시의 리더십을 ①4개의 성장단계별로 나누어, ② Warden(2017)의 다섯 가지 리더십 특성들이, ③단계별로 어떻게 발휘되었는지 탐구하는 것이다. 분석자료는 그 동안 발표된 연구문헌들 뿐 아니라 면접조사, 그리고 요코이시의 자전적 회고담(2007)를 통하여 수집하였다. NHK의 인터뷰(2006.1.5.), 영화로 제작된 DVD(2011), 그리고 이로도리 회사의 자체제작 동영상(2017) 등 디지털 콘텐츠로부터도 자료를 수집하였다.

### Ⅲ. 마을기업의 혁신적 리더십에 관한 사례 분석

#### 1. 주식회사 이로도리의 개요

가미카쓰 초(읍)는 면적의 85%가 산림이고, 인구는 약 1,800명으로서, 65세 이상이 56%이고, 75세 이상이 29.1%를 차지하는 전형적인 고령화 진행 소도시이다. 가미카쓰는 원래 목재와 꿀의 산지로서 발전했다. 그러나 수입 자재가 늘어 목재 시장이 쇠퇴하고, 꿀은 생산 과잉으로 폭락하였다. 경제적 어려움 때문에 고향 마을에 자긍심을 갖지 못한 주민들이 자식을 도시로 진학이나 취업 시키면서 마을의 과소화와 고령화는 가속되었다.

그러던 중 지역농협의 농촌지도원인 요코이시 토모지(横石知二)가 근력이 약한 노인들도 다룰 수 있는 나뭇잎을 일본요리 장식품으로 상품화하는데 성공하였다. 색채 또는 색의 조합이라는 뜻의 이로도리(彩)를 회사이름으로 정한 마을기업에는 현재 주민의 약 10%인 200가구가 참여하고 있다. 이들의 평균 연령은 70.1세이며, 그 중 75세 이상이 36.8%를 차지한다. 그런데 이들 중에 월수입이 100만 엔(약 1,000만원)인 사람도 있으며, 회사 전체적으로 매출이 지속 상승하고 있다. 일을 통해서 수입을 올리고 사회에 참여하는 기쁨을 되찾은 노인들은 지역 전체에 활력을 주고 있다.

이 마을기업의 성장을 김상민 외(2016)의 4단계 모형에 맞추어 시기별로 나누면 다음과 같다. 요코이시가 1979년에 이 마을에 부임하던 때부터, 가미카쓰 농협이 츠마모노(ツマモノ, 요리 장식용 나뭇잎) 사업을 공식적인 프로젝트로 받아들인 1987년까지를 태동기라고 할 수 있다. 농협의 프로젝트가 마을기업인 주식회사 이로도리의 설립으로 이어지는 1999년까지를 초창기라 할 수 있다. 그리고 회사 설립이후 매출이 지속성장하여 전국 츠마모노 시장의 70%까지 점유하게 되는 2007년까지를 성장기, 그 후 매출이 안정된 시기를 성장유지기라고 볼 수 있다.

약 40년에 걸쳐 4개의 단계를 구분하였는데, 각 시기별로 위기와 도전은 제각기 다른 모습으로 닥쳐왔다. 그리고 그것을 헤쳐 나가는 과정에서 발휘되는 지역의 혁신적 리더의 모습도 시기별로 다르다. 다음은 이로도리 사업의 다이나믹한 전개과정을 기술적(記述的)으로 분석한다.

#### 2. 태동기: 농협 프로젝트로 인정(~1987)

가미카쓰 마을이 노령화, 과소화 되어 가는 와중에, 당시의 촌장과 농협조합장은 행동력이 뛰어난 젊은이 한 명을 주목했다. 학창시절부터 호기심이 많고 다양한 기획 입안 및 실행을

하던 요코이시가 지역의 농업대학을 1979년에 졸업하자마자, 그를 지역농협(JA)의 영농지도원으로 채용했다. 이는 다소 이례적인 일로써 JA의 신참들은 보통 저축공제 등의 사무 보는 일을 맡는데, 요코이시는 처음부터 영농지도에 전념하게 되었다. 이런 발탁은 촌장의 결정이었으나, 그렇다고 해서 마을 사람들의 신뢰를 자동으로 얻을 수 있는 것은 아니었다. 농촌개혁의 필요성을 주장하는 요코이시에게 주민들은 큰 반발을 했다. “잘 난 소리 작작 해라!” “돌아가라!” 하며 비난했다.(橫石知二, 2007)<sup>2)</sup>

### 1) 자연재해의 위기

요코이시가 농협의 농촌지도원으로 부임한 지 2년 후인 1981년, 이상 한파가 내습하여 주요 산업인 감귤 나무가 전멸하였다. 요코이시는 귤을 대체할 수입원 찾기에 분주했다. 자신의 자가용 경트럭으로 농가의 자급자족용 야채를 모아서, 큰 도시의 시장에 내다 팔았다. 농가와 시장을 여기저기 뛰어 다니던 요코이시를 보면서 어느 날 시장(市場)의 산지(產地) 지도원이 그를 돕겠다고 했다. 그는 고원지역의 장점을 살린 작물, 그리고 여성이나 고령자의 체력에도 맞는 작물을 여러 종류 생산하도록 조언하였다. 요코이시는 이듬해부터 쪽파, 시금치, 키위, 표고버섯, 두릅 등을 생산하도록 농가를 지도하였고, 그 결과 판매액은 한파 전년의 약 2.6배까지 회복되었다. 이런 실적에 따라, 주민들의 태도도 부드러워졌다.

### 2) 노령화의 위기

가미카쓰에 닥친 두 번째 위기는 자연재해 보다 훨씬 더 위험한 것으로서, 바로 노령화 위기이다. 농산품 등 지역자원을 상품화하는 마을기업이 많은데, 그것은 노인들에게 너무 무거웠다. 그래서 노령자와 여성들은 원천적으로 마을기업에 고용되는데 어려움을 겪는다.

*“고령의 여성이라도 다룰 수 있는 가벼우면서도, 단가 수입이 높은 산업이 뭔가 없을까 고민을 하던 중이었습니다. 그러던 중 오사카에 출장 갔을 때 생선회 집에 들렀어요. 젊은 여성 3명이 식사를 하고 있었는데, 생선회 요리를 장식하는 붉은 색 단풍 나무 잎을 보면서 ‘아유 예뻐라, 선물로 가져가야지’ 하면서 나뭇잎을 정갈한 손수건에 담아가는 것을 보았어요. 이때 번뜩 아이디어가 떠올랐습니다. 우리 마을에는 그런 나뭇잎이 지천으로 널려 있었거든요. 또 나뭇잎은 노인들도 다룰 수 있고요.”*  
(Nishihara, et.al., 2015: 133)

2) 이 책은 Softbankcreative에서 요코이시에게 의뢰하여 발간한 자전적 회고담이다.



과거에는 요리사의 견습생들이 넓은 잎, 식용 국화꽃, 단풍 잎 등을 직접 채집해서 요리를 장식했다. 이를 츠마모노(ツマモノ)라고 하는데, 도시화된 현대 사회에서는 요리사가 채집하지 않고 시장에서 구입한다. 이런 시대의 변화로 생겨난 시장이 요리 장식용 나뭇잎 시장이다. 예를 들면, 도쿄중앙도매시장에서 “기타 향신 야채 및 토마토 채소”의 거래규모(금액 기준)는 1985년에 약 10억 엔, 1991년은 약 25억 엔, 1999년 30억 엔, 2008년에는 약 36억 엔으로 계속 늘고 있다.

그러나 장식 사업 초기에는 저항도 심했다. 각종 비난이 쏟아졌다.

### 3) 문화적 위기

1984년, 우여곡절 끝에 요코이시는 4명을 모아 장식용 나뭇잎을 시험적으로 출하했다. 그러나 거의 날마다 하나도 팔리지 않았고, 적자의 나날이 계속됐다. *“처음엔 나뭇잎을 자연 상태로 팔면 된다고 생각했어요. 그것이 큰 실수였습니다.”* (橫石知二, 2007)

츠마모노는 그저 그런 장식이 아니라 요리의 배경을 이해한 상태에서 맛과 향과 빛깔을 돋보이게 해야 한다. 예를 들면, 南天(키가 큰 상록나무) 색깔은 “어려운 상황을 역전시키는 상징” 같은 것이어서, 설날 같은 경사스런 자리에서 특별히 좋아한다. 이런 역사와 전통을 알아야 하는데, 가미카쓰의 노인들은 그런 경륜이 부족하였다. 그래서 제품을 제대로 팔수가 없었다.

*“이때 내 자신이 현장을 모른다는 걸 처음으로 깨달았어요. 그래서 현장에 가 볼 요량으로, 요정에 갔어요”*라고 요코이시는 회상한다. 그러나 요리사가 츠마모노의 상품 지식이나 노하우를 공개하고 가르쳐 주는 일은 없다. 요코이시는 가족의 이해를 얻어, 자신의 봉급을 쏟아 손님으로 요정에 계속해서 다니면서, 나뭇잎 장식을 연구 하였다. 2년 정도 지났을 때 요리사가 그의 열성에 감복하였다. 요리사가 그를 주방에 불러, 츠마모노의 중요 사항들을 가르쳐 주었다. 특히 나뭇잎은 계절이 정점에 이르기 약 45일 전에 수확해야 한다고 했다.(国保祥子, 2009)

마침내 장식용 나뭇잎에 관한 지식을 두루 습득한 요코이시는 그 지식을 매뉴얼화 하고, 생산자에게 배포했다. 또 매뉴얼로 전할 수 없는 부분을 배우기 위하여 요리사를 초빙하여 공부 모임을 열었다. 그리고 생산자들을 도시의 요리집에 데리고 가서 현장을 볼 기회도 여러 번 마련했다.

*“처음 요리집에 가면서 산촌 할머니가 이런 데 온다고 해서 무슨 소용이 있겠느냐고 생각했어. 요리에 곁들여 나오는 南天이나 조릿대를 보면서, 아 역시 이렇게 하면 잎도 살아 오는구나, 이 만큼 비싼 가격을 받는 곳에는 벌레 먹은 잎 따위는 납품하지 말아야지, 이 가격에 맞는 고급스러운 것을 출하 해야겠다고 생각 했어요”*(생산자 高尾晴子, 株式会社いんどり, 2007)

마침내 그의 노력이 인정받아 1987년에는 농협에서 나뭇잎 사업을 정식 프로젝트로 운영하게 되었다. 이때까지를 본 사례의 태동기라고 할 수 있다. 태동기에는 보통 다른 어느 단계 때보다 혁신적 지역리더의 역할이 크다. 요코이시는 태동기에 Warden의 다섯 가지 리더십 특성을 모두 보여준다. 마을을 살리겠다는 사명감으로 꾸준히 노력했고(일본요리 독학, 주민 설득, 강습과 견학), 자신이 실제 시장을 모른다는 자기성찰을 해서 오만과 독선에 빠지지 않고, 요리사의 도움을 받아 츠마모노 시장을 개척했다. 타인(산지지도원과 요리사)의 조언과 도움을 기꺼이 받아들였고, 주민들을 포용하면서, 이들의 협력을 받는 방식으로 사업을 추진하였다. (다음 <표 2>의 요약표 참조)

<표 2> 이로도리의 태동기와 요코이시의 리더십

위기와 도전	응전	응전 방식	발휘된 리더십				
			협동	사명감	꾸준함	포용	자기성찰
자연재해(병해)	고랭지 작물로 전환	사명감, 주변도움	○	●	●	○	○
노령화 노인/여성실업	가벼운 나뭇잎 상품화	새로운 착상, 반대자 설득	●	●	●	●	●
문화적 낙후성	학습	독학, 학습강좌 개설	●	●	●	○	●

주: ● 매우 중요한 요인; ● 상당히 중요한 요인; ● 어느 정도 중요한 요인; ○ 평소 발휘되는 리더십

### 3. 초창기: 마을기업 이로도리의 설립(1988~1999)

마을의 나뭇잎 장식사업이 1987년 농협의 정식 프로젝트가 되고, 매출이 지속적으로 증가하다가, 뜻하지 않은 위기를 맞게 된다. 이 문제를 해결하기 위해 1999년에 반관반민 형태의 마을기업 주식회사 이로도리를 설립하였다. 이때까지를 이 사업의 초창기라고 할 수 있다.

#### 1) 강력한 경쟁자의 존재

츠마모노의 주요 산지 중 하나는 기후가 온난하고, 도시 근교에 위치해서 물류가 편리한 히가시 미카와(東三河) 지방이다. 미카와 온실 원예조합에서는 일정 규모의 수요가 있는 국화, 자소, 유채 꽃, 크레송, 방울 토마토와 같은 츠마모노 품목을 취급하며, 특히 주요 품목인 국화는 1963년부터 加溫(난방) 재배로 연중 출하가 가능하고, 이에 따라 일년 내내 안정된 수입을 올린다.

장식용 나뭇잎 중에서 시장에서 많이 거래되는 자소(넓은 잎)와 국화를 다루면 연간 수입이 안정되지만, 대량 생산 체제에 관한 한 히가시 미카와 지방 쪽이 유리하였다. 따라서 가미카쓰에

서는 다품종의 틈새 품목을 중심으로 취급하기로 하였다. 태동기에는 30여 종 다루던 츠마모노를 2006년에는 약 330종으로 확대 했고, 그 결과 연간 매출액이 약 2.3억 엔으로 증가하였다.

## 2) 리더 개인의 재정적 위기

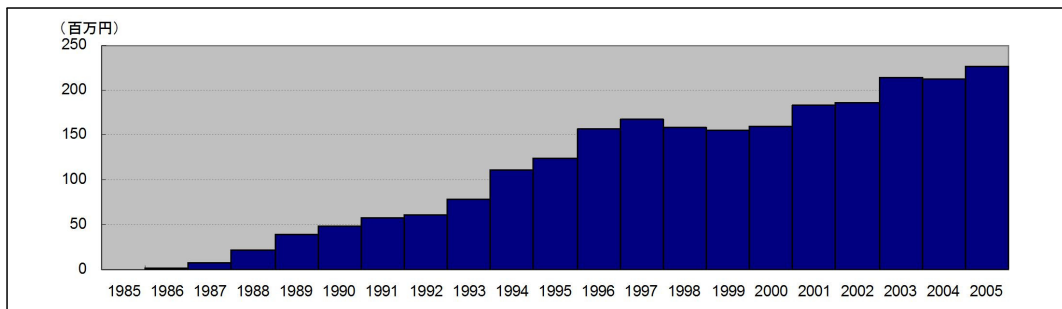
1996년에 나뭇잎 장식 사업의 매출이 1.2억 엔(약 12억 원)을 넘고, 생산자도 170명까지 늘어나던 시기에, 37세의 요코이시는 전직을 생각하고 있었다. 그의 가정은 맞벌이였지만, 당시 20만 엔(약 200만 원)에 못 미치는 월급으로는 3명의 자녀를 둔 생활이 편안치 않았다. 이 때 도쿠시마 시내의 기업에서 3배 가까운 월급 자리를 제안했던 것이다. 마을 사업에 헌신한 20년 동안, 가능한 것은 모두 다 이루어서 자신의 역할은 대충 끝났다고 생각했던 요코이시는 이직을 결정하고 농협에 사표를 제출하였다.

하지만 그 다음날 새벽, 생산자들이 탄원서를 가지고 요코이시를 찾아왔다. 그 탄원서에는 계약 농가 전원의 서명과 “그만두지 마세요”라는 부탁의 말씀이 끊임없이 쓰여 있었다. 요코이시가 사표를 낸 것을 알게 된 생산자가 하룻밤 사이에 모아 온 것이다. “사람들로부터 이만큼 신뢰를 받는 일이라면 좀 더 일하면 어떻겠느냐”는 아내의 말에 등 떠밀려 요코이시는 이직을 포기했다.(国保祥子, 2009)

이 사건으로 가미카쓰 마을은 요코이시를 농협에서 가미카쓰 초로 이적시키고 승급시킨다. 하지만 그가 농협을 떠나고, 영업 및 생산자와 소통하지 않게 되면서부터 매출액이 급속히 하락해갔다.

그러자 생산자들은 츠마모노 사업을 지원하기 위한 회사를 만들 것을 제안하였다. 1999년에 가미카쓰 초(上勝町) 자치단체의 출자로 주식회사 이로도리를 설립하고, 당시의 야마다 읍장이 사장에 취임하였다. 요코이시는 상근으로 경영 전반을 맡았다. 2002년에는 그가 가미카쓰 초를 퇴직하고 주식회사 이로도리의 전무이사에 취임하였으며, 2005년에는 부사장, 2009년에는 사장의 직책을 맡는다.

〈그림 1〉 이로도리 사업의 매출 추이: 1985-2005



주: 1996년에 요코이시가 가미카쓰 초로 이직한 후, 1998년부터 2000년까지 매출이 감소하였다.

### 3) 증가하는 불확실성의 위기

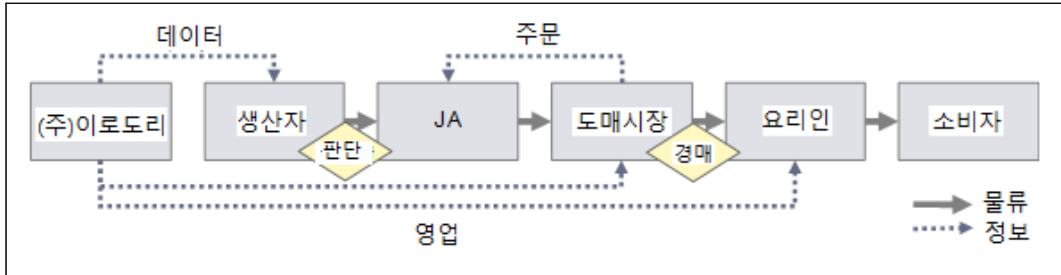
츠마모노는 음식 전체를 작품으로 만들어주는 색채를 사용하고, 균질한 빛깔이 필요한데, 일반적으로 자연에서 보는 것보다 좀 작고 아담한 사이즈의 장식이 선호된다. 그리고 수십 명분의 요리를 한꺼번에 제공하는 요정에서는 동일한 품질의 장식이 상당 수 필요하다. 그러나 농산물인 요리 장식용 나뭇잎은 기상과 경지 조건으로 색깔이나 잎의 형태가 달라진다. 요구되는 상품을 제공하려면 비닐하우스 등을 활용하여 재배하지 않으면 안 된다. 언뜻 생각한 것보다 다루기가 상당히 어려운 농산물이다. 그리고 수요와 공급의 매칭에 따라 동일한 상품이 500 엔이 되기도 하고, 50 엔이 되기도 한다.

따라서 장식 나뭇잎 사업에서는 소비자가 원하는 타이밍에 원하는 상품을 공급하는 것이 무엇보다 중요하다. 그리고 다품종으로 구색을 갖추고 적절하게 공급하는 체제가 관건이다. 이런 요구를 수용하기 위해서는 체계적으로 정보를 제공해주는 전문적인 기구가 필요한데, 이런 요구에 부응하기 위해 마을기업 이로도리 주식회사를 설립하였다.

도매시장이 개장하기 전 날, 각 생산자는 자택에서 츠마모노 물건의 패키징을 마무리하고, 10개 단위로 스티로폼 상자에 넣어, 각자 농협의 집하장에 신고한다. 이 경우에는 생산자 번호와 상품 번호의 바코드가 적힌 라벨이 붙어 있고, 집하장에서는 직원이 무선 핸드 단말기에 그 바코드를 읽고 전산시스템 상에서 관리한다. 모여진 나뭇잎들은 항공편으로 소비자 시장으로 옮겨졌고, 다음 날 아침의 경매에 붙여진다.

경매가 끝나면 입찰 가격이 시스템 데이터베이스에 들어와 모든 이로도리 상품 가격이나 자신의 매출 총액을 알게 된다. 생산자의 자택에는 전용 컴퓨터와 팩시밀리가 있다. 컴퓨터는 공중망 회선을 경유해서 주식회사 이로도리의 시스템에 접속하게 되어 있다. 이 시스템에서는 그 동안의 시장 전체의 동향, 각 상품의 가격, 자신의 출하한 츠마모노의 가격을 시계열적으로 볼 수 있다. 시장의 가격 변동 외에 생산자별의 출하 이력과 경매의 결과, 월간 매출과 그 금액이 전체 생산자 가운데 몇 번째에 위치하고 있느냐 하는 순위 등의 데이터가 제공되고 있다. 이밖에도 농사 정보, 상품 지식, 신문 기사 스크랩 등 사회의 움직임을 나타내는 정보나 요코이시가 매일 반드시 발신하는 메시지 등을 볼 수 있어, 각 생산자는 이 시스템상의 정보를 토대로 다음 날 이후의 출하 계획을 세운다.

〈그림 2〉 이로도리 회사의 사업 구조



출처: 国保祥子(2009)

주식회사 이로도리가 설립되던 초창기에 발휘된 요코이시의 리더십을 다시 Warden(2017)의 다섯 가지 지역혁신가 특성에 맞춰 설명하면 다음과 같다. 이 시기에도 요코이시는 매일 생산자들에게 메시지를 작성하여 보내고, 생산 지도를 하는 등 꾸준한(persistent) 리더십을 보인다. 그리고 연봉이 3배인 민간기업으로의 이직을 포기하고 지역발전에 헌신하는 등 사명 의식(mission-driven)을 보여주었다. 그러나 태동기 때부터 요코이시가 일관하고 있던 주민에 대한 포용력(inclusive)과 협동의식(collaborative)은 다른 모습으로 나타난다. 그가 이직을 결심했을 때, 주민들이 보여준 것은 요코이시에 대한 사랑과 존경이었다.

〈표 3〉 이로도리의 초창기와 요코이시의 리더십

위기와 도전	응전	응전 방식	발휘된 리더십				
			협동	사명감	꾸준함	포용	자기성찰
강력한 경쟁자	다품종특수 시장 공략	공동의사결정	●	○	○	●	○
리더 개인의 재정적 위기	사업의 제도화	주민주도로 마을기업설립	●	●	○	●	●
불확실성 증대	정보시스템 구축	노인에 특화된 전산화	●	○	●	○	●

주: ● 매우 중요한 요인; ● 상당히 중요한 요인; ● 어느 정도 중요한 요인; ○ 평소 발휘되는 리더십

### 3. 성장기(2000~2007)

#### 1) 탑다운 매니지먼트의 위기

이로도리 초기에는 출고하는 츠마모노의 종류와 양을 요코이시가 판단하고, 생산자에게 지시했다. 그런데 성장기가 되어 매입 의뢰가 많아지면서 새로운 문제가 생겼다. 필요한 츠마모노의 종류와 양을 시간에 맞춰서 확보하는 것이 항상 압력이 되어서, 요코이시는 실적이 우수한 일부 생산자에 편향되게 출하 의뢰를 하게 되었다. 그러던 어느 날 믿었던 생산자가 몸 컨디션이 좋지 않다고 하며 출하를 거부하였는데, 그것은 꾀병이었다.

그 사건을 통해, 사업의 성장이 반드시 생산자의 기쁨으로 이어지고 있는 것은 아니라는 사실을 깨달은 요코이시는 고민 끝에 자신이 하던 출하 지시를 그만 두기로 하였다. 그 대신 시장과 수요의 동향을 생산자 자신이 판단할 수 있도록 정보를 생산자 전원에게 같은 타이밍에 제공하고, 각자가 판단하고 출하하는 현재의 방식으로 변경했다. 탑다운 지시가 아닌 스스로 판단하는 환경을 만들어서, 생산자가 스스로의 동기에 따라 행동하도록 하였다.

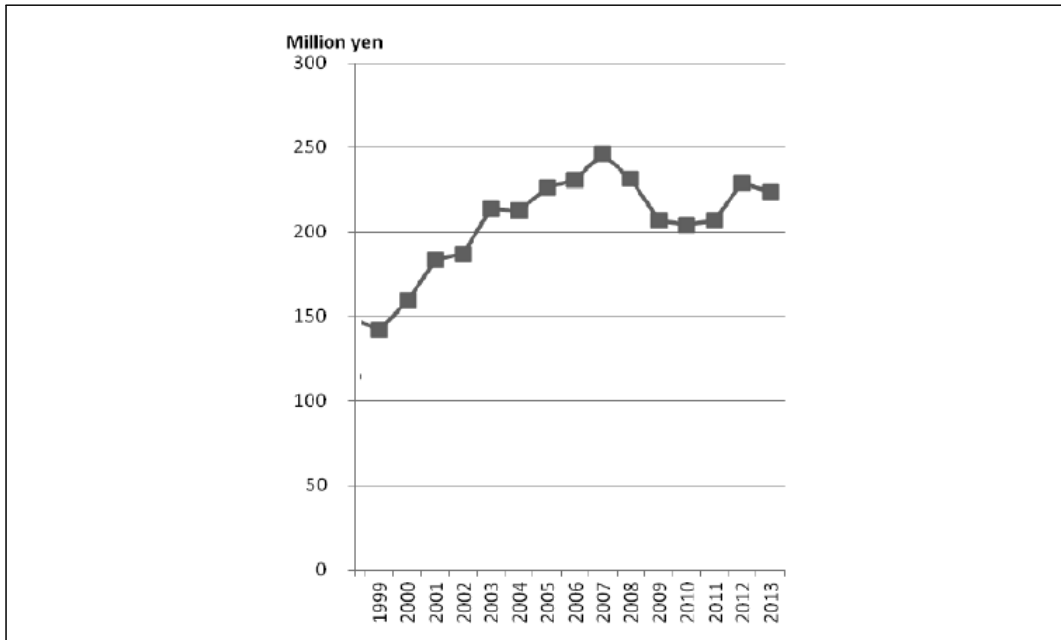
이로도리 사업에서 생산자인 농민들은 주식회사 이로도리에 고용된 관계가 아니다. 생산자들은 모두 개인사업자이다. 개인사업자이기 때문에 생산자인 농민들을 자신의 올바른 판단으로 수익을 더 올리든, 그릇된 판단으로 손실을 보든, 모든 책임을 스스로 져야 한다. 그래서 이로도리 회사에서는 츠마모노의 출하 상품이나 양, 타이밍을 생산자들이 자체적으로 판단하도록 하는 체제를 채택하고 있다.

나뭇잎은 계절에 따른 수요의 변동이 커서, 같은 상품이라 하더라도 출하하는 시기에 의해서 크게 가격이 달라진다. 단가는 높지만 그다지 수량은 늘지 않는 종류가 있고, 반대로 싸도 항상 수요가 있는 종류도 있다. 묘목을 심고 수확할 수 있을 때까지 몇 년 걸리는 것도 있다. 츠마모노의 가격은 시장의 경매에 의해서 결정되기 때문에 많은 매출을 올릴지 여부는 시장의 움직임을 읽고, 비싸게 팔리는 것을 예측하고 출하하지 않으면 안 된다. 이 생산 출하의 판단은 생산자 본인에게 맡겨졌으며, 각 생산자는 주식회사 이로도리가 제공하는 시장 정보나 과거의 출하 데이터를 활용하고 개인별로 전략을 세운다. 상품은 모두 생산자 번호로 개별적으로 관리되고, 경매의 결과는 주식회사 이로도리가 운영하는 시스템 상의 전체 생산자에 공개된다.

*“개개의 고령자가 자신의 머리로 일을 생각하게 되었다...이런 구조를 구축하는 것은 굉장히 중요하다. 지금까지의 수동적인 농업이 아니라, 스스로 내일은 무엇을 출하해야 할지 생각하게 되어, 농가의 작은 방이 1개 사업소처럼 되어, 스스로 사물을 생각하는 훈련이 되고 있다.” 横石知二(2007)*

실제로 노령인 생산자가 스스로 판단하는 지식과 경험을 축적하면서, 2011년부터는 매출이 다시 증가하였다. (다음 <그림 3> 참조.)

<그림 3> 이로도리의 매출 추이: 1999-2013



출처: Haga(2015)

## 2) 경쟁과 협력의 동시 추구

이로도리 사업에서 생산자는 회사가 제공하는 데이터를 보고, 자신의 전략의 올바름을 판단하거나, 다른 생산자와 비교하기도 한다. 시스템 상에서 자신의 매출액에 따른 순위도 알게 되어 있으며, 자신이 지금 어디에 있는지 주위 사람들은 얼마나 버는지 파악할 수 있다.

“히트 상품에도 흐름이 있고, 올해 잘 팔린 것이 내년에 팔릴까 하면 그렇지도 않다. 그것을 팩스나 컴퓨터의 정보를 보고 생각하죠. 그것들을 체계적으로 펼쳐 놓고, 흐름을 보는 거야. 나는 다른 사람이 제출하는 모든 가격들을 팩스로 알지요. 우리 상품의 값이 외부보다 더 싸면 뭐가 잘 못된 것일까 생각하지. 예상이 적중했을 때가 재미있어. 우리가 생산하여 출하한 바로 그 때에, 가장 비싸게 팔리는 때는 최고야.” (생산자 高尾, NHK와의 인터뷰)

이와 같은 경쟁 메카니즘은 생산자들과 마을 전체에 활력을 불어 넣는다. 하지만 마을기업은 사회적 목적도 달성해야 한다. 그래서 주식회사 이로도리는 부분적으로 공선평판제도(共選共販体制度)를 도입하고 있다.

가미카쓰는 “사계절의 향기”라는 브랜드도 운영하고 있는데, 약 80개의 품목을 취급하며, 연간 출하 액수는 1.6억 엔(2005년)이다. 이 프로젝트에 종사하는 생산자는 21명으로, 그 중 4명은 “사계절의 향기”에 특화된 전문가이다. 이 사업에서는 모두 공선평판체제를 취하고 있다. 즉, 생산자 개인이 판매량과 품목을 자유롭게 정하지만, 조합 차원에서 조정을 한다.

이로도리 사업의 기본은 상품과 생산자를 1대 1로 연계하여, 생산자 번호로 관리하며, 각자의 매출에 따라 대금을 지급한다. 그러나 출하량이 많은 단풍나무와 南天(매자나무)은 예외적으로 매출을 합산하고 나눈 평균 가격으로 각 생산자에게 지급한다. 예를 들면, 어느 날 아침 경매의 결과로서 타무리(田村) 씨가 출하한 단풍은 어느 시장에서 210엔이라는 가격을 받았지만, 다른 생산자의 상품이 50엔에 판매 되면, 평균 단가인 126엔이 생산자들에게 동일하게 배분된다.(国保祥子, 2009)

이로도리 성장기 단계에서 요코이시가 보여준 가장 중요한 리더십은 자기성찰(reflexive)이다. 그는 이 사업 초기 때부터 모든 일을 총괄하는 총무형 리더였기 때문에, 생산과 유통에 관한 결정 역시 본인이 오케스트라의 지휘자처럼 모든 것을 결정했다. 그러나 마을기업이 성장기에 오르자 이런 방식의 매니지먼트 스타일은 더 이상 통하지 않게 되었다. 그는 이런 변화를 겸허히 받아들이고, 경영방식을 바꾼다. 즉, 개인 지도 방식에서 시스템에 의한 자율 운영 체제를 만든 것이다. 생산자이자 개인사업주인 주민들에게 의사결정권을 부여하고, 스스로의 책임 하에 매출을 올리는 방식으로 바꾸었다.

주민들이 올바른 결정을 할 수 있게 하려면, 생산과 유통에 관한 신속, 정확한 정보가 필요하다. 그래서 주식회사 이로도리 및 요코이시의 주요 역할은 정보제공시스템의 운영으로 전환된다. 그 때문에 생산자들은 주식회사 이로도리를 “정보 센터”라고 부른다.

〈표 4〉 이로도리의 성장기와 요코이시의 리더십

위기와 도전	응전	응전 방식	발휘된 리더십				
			협동	사명감	규준함	포용	자기성찰
탑다운 매니지먼트의 위기	개인사업자 본인 결정, 본인 책임 자율 시스템구축	이로도리는 정보센터로 변신	●	○	○	○	●
경쟁과 협력의 동시 추구	사회적 목적 강화	공선평판제도 운영	●	○	○	●	○

주: ● 매우 중요한 요인; ● 상당히 중요한 요인; ● 어느 정도 중요한 요인; ○ 평소 발휘되는 리더십



#### 4. 성장유지기(2008~현재)

성장기의 주식회사 이로도리는 요코이시의 판단에 의존하는 시스템에서 탈피하여, 생산자 개개인이 의사결정하는 시스템 운영체제를 수립하였고, 일본 전국의 츠마모노의 약 70%를 생산하였다.(Haga, 2015) 그런데 이 시기 이후에는 매출규모가 더 크게 늘지 않는데, 시장이 포화되었기 때문이다. 그리하여 2008년부터는 마을기업 이로도리에 성장유지 단계가 도래한다.

이 시기의 주식회사 이로도리는 영업 활동을 적극적으로 하고, 시장 확대에 노력한다. 정보 네트워크 시스템을 통해서 생산자가 출하 전략을 세우는데 필요한 정보를 제공하며, 컴퓨터 등을 주민에게 리스 해주고 있다. 이 회사 직원은 8명으로, 주된 수입원은 생산자에 대한 정보제공비, 컴퓨터 리스료와 농산물 출하량에 따라서 퍼센티지로 과금하는 수수료(상품마다 다르지만 츠마모노는 5%), 이로도리 사업에 관한 강연과 세미나 등에서 벌어들이는 수입이다.

##### 1) 성장 정체의 위기

정보 제공과 더불어, 주식회사 이로도리의 또 한 가지 중요한 일은 시장 관계자와 소비자에게 상품 전단을 배포하거나 요리 장식용 나뭇잎의 사용법을 알려주는 영업 활동이다. 전국의 시장 영업에 나가서 이로도리의 물건을 소개하고 제안하는 한편, 현장의 니즈를 파악하고 상품 개발에 활용한다. 사업의 극히 초기부터 요코이시는 계절별 이로도리의 종류와 용도를 정리한 팸플릿을 작성하여, 정기적으로 시장 관계자나 엔드 유저인 요리사에게 발송하고 있다. 또 자신이 식사를 할 때도 츠마모노가 장식되어 있으면, 열심히 메모를 해서 생산자에게 전했다. 지금은 회의나 강연을 하기 위하여 전국을 날아다니는 생활을 하고 있지만, 출장 때마다 짬을 내서 꼭 시장을 찾아 영업과 정보 수집을 하고 있다.(国保祥子, 2009)

##### 2) 네트워크 유지와 홍보

이 사업에는 정(町, 기초자치단체) 이외에도 많은 협력자가 있다. 전 도쿠시마 시장 타테이시(立石)는 상품에 대해서 여러 가지 조언을 해주거나, 시장 담당자에게 연결해 주기도 했다. 유명한 요정 “아끼야나기(靑柳) 장군”은 요리사의 입장에서 조언을 준다. 출판인쇄사 영업소 소장인 카게야마(影山)는 “재미있는 사업을 하는 놈이 있다”는 말을 듣고 요코이시를 방문하여, 팸플릿 등 인쇄물 제작에 협력했다. 카피라이터 사토(井重里)는 가끔 이로도리를 칼럼 주제로 채택하여 소개한다. 그 외에도 여러 분야에 협력자가 있는데, 요코이시는 이런 조력자들에게 정기적으로 사업의 상황을 알리는 메일을 발신하고 있다.(Nishihara, et.al., 2015)

### 3) 매스 커뮤니케이션

정보를 모두 공개하고 있는 이로도리 사업은 텔레비전이나 신문, 라디오 등 언론에서 거론되는 경우가 매우 많다. 언론 취재 요청은 주식회사 이로도리에 오는데, 요코이시는 자신이 나서기를 별로 좋아하지 않아, 생산자(노인)들을 출연하게 하고 있다. 아름다운 자연 속에서 고령자가 웃으며 일하는 모습은 사진이 좋고, 화제성도 충분하다.

현재 가미카쓰의 요리 장식용 나뭇잎은 모두 “시장 내 거래”이며, 도매 시장에서 거래되는 B2B 물건이다. 따라서 언론에 의해 세상에서 지명도가 올라간다고 해도 직접 매출이 늘어날 수는 없다. 그러나 부수적으로 좋은 효과가 많이 있다. 이로도리를 텔레비전으로 본 적이 있는 손님들이 요리사 앞에서 가미카쓰의 나뭇잎 장식을 화제로 삼거나, 가미카쓰 주민이 자신의 동네에서 좋은 점을 찾아내어 자긍심을 갖게 되거나, 외부에서 많은 견학자가 찾아와 관광 수입이 늘거나 하는 등의 영향이 있다.

### 4) 주민들과의 인간적인 유대의 지속

요코이시는 출하 데이터를 보면서 각 생산자의 상황을 대충 파악하고 있다. “200명 전원은 아니지만, 70명 정도는 알고 있다”고 말한다.

*“출하 데이터는 전부 요코이시의 회사에서 나오니까요. 당분간 출하를 쉬거나 하면, 요코이시 대표한테서 감기나 걸리지 않았는가 전화가 걸려온다. 지금까지 계속 출하하던 사람이 출하를 안 하면, 그 사람 잘 지내는 걸까, 병이나 걸리지 않았나 생각한다. 출하가 많을 때도 OO이 잘 팔리니까, 밤에도 자지 말고 뛰어! 팩스로 엉덩이를 두드려 격려해 주었다.” (생산자 타카오, 株式会社い로도り, 2007).*

마을기업은 생산과 판매를 위한 조직일 뿐 아니라 이웃들이 모이는 허브(hub)의 기능을 한다. 가미카쓰에서는 이로도리 회사가 허브이고, 요코이시가 허브의 중심에 있다. 그는 이런 공동체의 허브 역할을 초창기 때부터 이어오고 있다. 초기 생산자의 회고담을 들어보면, 그가 아직도 초심을 잃지 않고 있다는 것을 알 수 있다.

1986년에 장식 사업에 처음 참여하기 시작한 생산자들 중 한 명인 시게미는 다음과 같이 회상한다.

“굴이 말라죽자, 감자랑 이것 저것 했는데 우리는 땅도 나쁘고 해서, 중국 및 다른 경쟁 산지에 졌다. 그런 때 친구의 소개를 받아서 이로도리를 시작했다. 우리는 알 밤을 출하했습니다만, 잎은 츠마모노로 안 된다고 해서, 팔리지 않을 거라면 출하하기 싫다고 생각했다. 그런데 요코이시가 열심히 권하여 주었고, 실제로 팔리기도 했다. 가격이 특별히 결정되지 않고, 변동한다는 것도 재미있었고, 10년 정도는 비싸게 팔렸는데 그걸 더 재미있더라고요.” (시게미 씨와의 인터뷰, 国保祥子, 2009)

이로도리 사업의 성장유지기에 두드러진 요코이시 리더십의 특징은 꾸준함(persistent)과 주민들에 대한 연대감(inclusive)이다. 초심과 다름없는 그의 사명감과 포용 역시 꾸준한 성실함이 가져다 줄 수 있는 신뢰를 형성한다. 그런 신뢰는 주변의 도움을 이끌어내고, 사업의 안정적 유지에 기여하고 있다.

〈표 5〉 이로도리의 성장유지기와 요코이시의 리더십

위기와 도전	응전	응전 방식	발휘된 리더십				
			협동	사명감	꾸준함	포용	자기성찰
성장 정체	적극적인 영업활동과 시장 확대	1. 인적네트워크 유지 2. 마스크활용 3. 인간적 유대 지속	●	○	●	●	○

주: ● 매우 중요한 요인; ● 상당히 중요한 요인; ● 어느 정도 중요한 요인; ○ 평소 발휘되는 리더십

## IV. 요약 및 결론

### 1. 발견사항의 요약

본 연구에서는 마을기업 이로도리의 성장단계를 4단계로 나누어, 각 단계별로 위기를 어떻게 극복하고, 그 과정에서 요코이시 대표의 역할은 어떻게 발휘 되었는지 설명하였다. 40여년에 걸친 장기간의 다이내믹스를 일목요연하게 파악할 수 있도록, Warden(2017)의 혁신적 기업가형 지역리더 개념을 활용하였다. 즉, 태동기부터 성장유지기까지 단계별로, 그리고 위기대응의 특성별로, 발휘된 리더십 특성들을 도표로 정리하였다. 〈표 2〉부터 〈표 5〉의 내용을 다시 요약하면, 다음 〈표 6〉과 같다.

〈표 6〉 이로도리 성장단계별로 발휘된 요코이시의 리더십: 종합

위기와 도전		응전	발휘된 리더십				
			협동	사명감	꾸준함	포용	자기성찰
태동기	자연재해(냉해)	고랭지작물로 전환	○	●	●	○	○
	노령화, 노인/여성실업	가벼운 나뭇잎을 상품화	●	●	●	●	●
	문화적 낙후성	학습과 견학	●	●	●	○	●
초창기	강력한 경쟁자	다품종 틈새시장 공략	●	○	○	●	○
	리더 개인의 재정적 위기	사업의 제도화 - 이로도리 설립	●	●	○	●	●
	불확실성 증대	정보시스템 구축	●	○	●	○	●
성장기	탑다운 메니지먼트의 위기	개인사업자 본인 결정, 본인 책임의 자율 시스템구축	●	○	○	○	●
	경쟁과 협력의 동시추구	사회적 목적 강화	●	○	○	●	○
성장유지기	성장의 정체	적극적인 영업활동과 시장 확대	●	○	●	●	○

주: ● 매우 중요한 요인; ● 상당히 중요한 요인; ● 어느 정도 중요한 요인; ○ 평소 발휘되는 리더십

이 표에서 알 수 있듯이, 요코이시의 리더십은 장기적으로는 Warden의 다섯 가지 특징을 모두 가지고 있다. 그러나 성장 단계별로는 도전과 응전의 성격에 따라 중요한 리더십의 특징이 제각각 달랐다. 이런 발견은 리더십의 자질론 대 상황론의 비교에 대하여 새로운 관점을 시사한다. 이로도리와 요코이시의 경우에는 기본 자질과 상황대처 능력이 모두 중요했음을 알 수 있다.

또 다른 시사점은, 지역의 혁신적 리더에게 필요한 다섯 가지 특성들 중에서도, 포용 또는 연대감(inclusiveness)이 마을기업의 성장과 위기극복에 있어서 가장 중요했다는 점이다. 가미카쓰와 같이 소외된 지역에서의 리더는 경제적 목표(일자리, 소득) 뿐 만 아니라 공동체 유대감(solidarity)을 형성하고 유지해야 한다. 요코이시는 장식용 나뭇잎 사업으로 마을을 공통의 관심사를 이해관계로 묶었다. 주식회사 이로도리는 경제적 존재인 동시에 마을의 허브(hub)이다. 그는 이 허브를 통해 매일 생산자에게 메시지를 쓰고, 또 생산자들을 식구처럼 대했다. 40년 세월이 지나도록, 그는 상황변화에 따라 유연하게 적응해가면서도 초심을 잃지 않았다.

마을기업 이로도리가 성장해 가면서, 요코이시는 개인에 의한 운영에서 탈피하여 시스템으로 운영해야 한다는 자기성찰을 한다. 그 결과 생겨난 새로운 시스템이 주민 각자가 출하량 등을 결정하고, 그 결과에 대한 책임을 지게 하는 것이다. 새로운 운영방식은 생산자가 출하한 모든 상품은 생산자 번호로 개별적으로 관리하고, 자신의 상품이 어느 도매 시장에서 얼마의 값을 받았는지 명확히 알게 함으로써, 자신의 행동에 대한 성과를 명확하게 피드백 받고

있다. 즉, 이로도리 시스템에서는 조직적 공정(組織的 公正)이 담보되고 있기 때문에, 적절한 경쟁과 피드백이 작용하는 것이다.

## 2. 본 연구의 함의

사례연구는 대개 특이한 사례를 선정하여 분석하는 것이 일반적이다. 그 결과, 사례분석에서 얻은 교훈을 다른 사례에 일반화하여 적용하기가 어렵다. Haga(2015: 8)는 어느 한 커뮤니티의 발전은 유일무이(unique)하며, 제각각이므로, 하나의 발전과정을 다른 지역에 적용할 수 있을 만큼 표준화할 수는 없다고 한다.

그러나 이로도리와 같은 사례를 다른 지역에서 재생산(reproduction)할 수 없다 하여, 이 사례의 활용도가 없다는 말은 아니다. 오히려 사람들은 논리적 주장 보다는 체험적(heuristic) 사례에 더 공감하며, 이런 공감이 있어야 주민들의 자발적 참여가 가능하다. 실제로 Best Practices라 불리는 우수 사례들은 벤치마킹의 중요한 대상이 되며, 도처에서 변화를 일으킨다.

일례로, 1990년에 일본의 유명 출향기업인 이와꾸니 데쓰도(岩國哲人)가 고향인 이즈모시(出雲市)의 시장이 되어 펼친 기업형 행정서비스 개혁의 사례가 있다. 이 사례는 일본 뿐 아니라 한국에서도 선풍적 관심을 끌었다. 그 결과, 비록 이즈모 시의 행정개혁과 동일하지는 않지만, 기업이 고객을 대하듯 지역주민에게 서비스를 제공해야 한다는 정신(精神)은 전파되었다. 그 흔적이 one-stop 서비스, 지하철 역사나 백화점 등의 주민센터 출장소, 주말 서비스, 그리고 “행정이 최고의 서비스 산업”이라는 인식 등으로 남아 있다.

주식회사 이로도리의 사례와 요코이시의 리더십도, 비록 그것이 한국에서 똑같이 재현될 수는 없지만, 많은 마을기업 관련자에 의하여 관심 대상이 되고 있다. 제2회 부산사회적기업 국제영화제에서는 “이로도리, 인생2막”이란 영화를 폐막 작품으로 선정하여 상영한 후, 관계자 토론회까지 개최하였다. 또 많은 수의 한국인들이 주식회사 이로도리를 직접 방문하여 견학하고, 강연을 듣기도 한다.

본 연구에서 기술한 바와 같이, 40여년에 걸친 요코이시의 리더십은 협동, 사명감, 포용, 자기성찰 등이지만, 그 중에서도 핵심은 초심을 잃지 않는 꾸준함이다. 한국에서도 마을기업이 증가하는 만큼 리더도 증가하는데, 이들에게 주는 교훈은 단기간의 성과를 내기 위해 독주(獨走)하지 말고, 장기적인 시점을 가지고 동행(同行)하라는 것이다. 그러나 리더 개인의 희생만 요구해서는 안 되며, 이로도리 주식회사처럼 자율운영 시스템을 구축하여야 동행이 지속 가능하다는 점을 유의하여야 한다. 이로도리가 이룬 외형적인 성과 뿐 아니라, 그런 훌륭한 결과를 이루기까지의 수고와 노력까지 염두에 두는 벤치마킹이 되어야 한다.

세계가 요코이시 리더십에 주목하는 또 다른 이유는 인구의 노령화와 관계가 있다. 노인 관련 문제는 매우 복잡적이어서, 이를 다룰 역량 있는 젊은 리더의 출현이 필요하다. 요코이시의 사례는 현재의 지역 리더 및 리더 지망생들에게 살아있는 교재이다. 일반적으로 교육의 효과는 어떻게 발현될지 미리 알 수 없지만, 언젠가는 발휘된다고 한다. 요코이시는 노인들을 뒷방노인이 아니라 당당한 개인사업자로 만들었으며, 지역을 행복하게 만들어, 젊은이들이 돌아오는 마을로 바꾸었다. 인구절벽과 지방소멸의 위기가 강화될수록, 더욱 더 생각나는 것이 마을기업 이로도리의 사례이다.

## 【참고문헌】

- 권주형·서동관·김운성. (2017). 한국과 일본의 마을기업 비교-사회적 기업가 정신과 마케팅 전략을 중심으로. 「기업경영리뷰」, 8(4).
- 김상민·박진경·강내영·권인혜. (2016). 「마을기업 신유형 연구」, 한국지방행정연구원 연구보고서.
- 김선기·이소영. (2007). 「주민주도형 지역 만들기 추진 모형」, 한국지방행정연구원 연구보고서.
- 김세용. (2008). 함평군과 나가하마시(長浜)의 주민참여형 마을만들기 비교연구. 「대한건축학회 논문집」, 24(12).
- 김영·이필용·김남룡·정규식. (2008). 마을 만들기 거버넌스 특성과 평가에 관한 연구. 「도시 행정학보」, 21(3).
- 김학실. (2013). 도시재생과정에서 마을기업의 역할. 「한국정책연구」, 13(2).
- 박소연·박인권. (2013). 마을기업에 의한 전통시장 활성화 메커니즘 분석: 통인시장 사례. 「공간과 사회」, 45(1).
- 박완희·홍의동·연경환·황희연. (2014). 도시생태공동체 형성과정 분석. 「환경정책」, 22(4).
- 양연희·이상철. (2016). 커뮤니티 비즈니스 지원정책 개선에 관한 연구: 한·일 지원정책 비교를 중심으로. 「지방정부연구」, 20(3).
- 여관현. (2015). 주민학습과 실천을 통한 마을만들기의 지속가능성 연구: 성북구 장수마을 사례를 중심으로. 「지방정부연구」, 19(3).
- 윤병권·이재정. (2017). 사회적기업과 마을기업의 성과에 관한 연구 - 도시와 농촌 중심의 조직간의 성과비교. 「동북아 문화연구」, 51.
- 이소영. (2017). 농촌마을 사회적기업의 지속성 결정요인분석. 「농업경영정책연구」, 44(3).
- 이윤석·김세용. (2008). 함평군과 나가하마시(長浜)의 주민참여형 마을만들기 비교연구. 「대한건축학회 논문집」
- 이태현·홍순구·임성배. (2017). 마을기업육성사업을 중심으로 한 Co-creation기반의 공공정책 수립방안에 관한 연구. 「지역사회연구」, 25(1).
- 조영복·하태영. (2015). 마을기업의 실태와 활성화 방안에 관한 연구 : 고용창출과 부산지역을 중심으로. 「한국창업학회지」, 10(1).
- 해은미디어. (2013). 이로도리, 인생2막. DVD.
- 株式会社いろいろホームページ (<http://www.irodori.co.jp>(검색일: 2018.1.30)).
- NHKスペシャル. (2006.1.5.). 「にっぽんの現場 おばあちゃんの葉っぱビジネス」
- 株式会社いろいろ. (2007). DVD 「夢のタネ・いろいろ」

- 慶應ビジネススクールケース. (2006). 「株式会社いんどり」
- 国保祥子. (2009). 「徳島県の事例に見るソーシャル・エンタープライズの社会的課題解決メカニズム」, 「21世紀社会デザイン研究学会学会誌」, 1(1).
- 横石知二. (2007). 「そうだ、葉っぱを売ろう!」, ソフトバンククリエイティブ
- Haga, K. (2015). Innovation and entrepreneurship in aging societies: theoretical reflection and a case study from Kamikatsu, Japan. *Journal of Innovation Economics & Management*. 18(18): 119-141.
- Nishihara, Matsunaga, Nonaka, Yokomichi, eds. (2015). *Knowledge creation in community development*. Palgrave Macmillan.
- Ropke, J. (2002). *Learning entrepreneurs*. Norderstadt, BOD.
- Smallbone, D., North, D. (1999). Innovation and new technology in rural small and medium-sized enterprise: Some policy Issues, *Environment and Planning*. 17(5): 549-566.
- Sousa, S. (2013). The regional economic value of entrepreneurship: A Schumpeterian approach to the linkage between entrepreneurship and regional development, *Journal of Reviews on Global Economics*, 2: 79-93.
- Warden, Josie. (2017). The role of community businesses in unlocking creative solutions. www.thersa.org. (검색일: 2018.1.30.).

---

国保祥子(Akiko Kokubo): 경영학박사(Ph.D. in Business Administration, 2011, Keio University: “How the legitimacy impacts on social entrepreneur's resource mobilization”) Assistant Professor, School of Management and Information, University of Shizuoka, Japan. 주요 관심분야는 Organization Theory, Organizational Behavior, Social Entrepreneurship이고, 논문으로는 “The Career Disparities among Working Women” (2018), The Process of a Social Entrepreneur Establishes the Legitimacy: A Case Study of a Sustainable Social Entrepreneur's Activity(2012) 등이 있다. 저서는 「The Complete Handbook of Research on Human Resource Development」(2017, 공저)가 있다. (akokubo@u-shizuoka-ken.ac.jp)

배 득 중: 행정학박사(Ph.D. in Public Administration and Policy, 1990, State University of New York at Albany, Citizen's Tax-cost Misperception of Publicly Provided Goods: Existence, Magnitude, and Impact) 연세대학교 글로벌행정학과 교수. 정부재정, 계량분석 등에 관심. 주요 논문은 “발생기준 복식부기 정부회계 정보의 유용성에 관한 실증 분석” (2010)이다. (dbae@yonsei.ac.kr)