

산지 유통 혁신 전략

권 승 구 · 유 영 봉 · 위 태 석

효과적인 조직적 규모화의 실현 및 촉진에 있어, 국내외의 우수사례와 지역의 현실을 정확히 직시하고 양자의 비교분석을 통하여 각각의 지역현실에 맞는 산지유통의 조직적 규모화를 추구해 나가기 위한 우수사례 및 실천 방안을 도출하고, 이것을 발전적으로 확대시켜 나가기 위한 노력이 매우 절실하다고 생각합니다.

이러한 측면에서 본서에서는 국내외의 우수사례를 바탕으로 우리나라 산지유통의 조직적 규모화의 실현방안을 마련하고, 이를 통한 산지유통의 혁신방안을 제시하는 것을 목적으로 하고 있습니다.

본 저서를 위한 연구는 대산농촌문화재단의 적극적인 지원을 통하여 실현되었고, 주위의 많은 선후배 및 동료의 도움아래 연구가 이루어졌음을 밝히며, 이 기회를 통해 감사의 말씀을 전하고자 합니다.

다만 저자들의 능력부족으로 인하여 선진국의 유통현실분석과 이것의 국내적용 및 조직적 규모화의 모델제시라는 측면에서 많은 오류와 한계가 존재할 수도 있다는 점을 인정하면서, 언제든지 많은 전문가들의 비판과 격려를 부탁드립니다.

앞으로 본 저서에서 주요내용으로 제시되고 있는 산지유통조직의 조직적 규모화의 필요성과 중요성 및 활성화 과제에 대해서는 또 다른 기회를 통하여 보완 발전 시켜 나가하고자 합니다.

2005. 12.
저자일동

머리말

최근 산지의 농산물판매를 둘러싼 유통환경이 급격히 변화하고 있습니다.

특히 유통환경변화의 커다란 흐름은 WTO 및 신자유주의의 효율성, 경쟁력을 앞세운 시장의 완전개방요구로 대표되고 있으며, 이는 결국 대형자본 논리의 관철이라는 측면에서 국내농업·농민과 소형자본에 대한 어려움이 예고되고 있습니다.

특히 대형화된 유통자본의 진출은 이들 유통자본의 집중화·규모화로 진행되고 있으며, 이를 바탕으로 거래교섭력을 강화하고 있습니다. 이러한 유통환경변화에 대한 대응측면에서 우리농업의 현실은 영세한 가족농이 다수를 차지하고 있는 구조적인 제약을 가지고 있으며, 대응에 어려움을 더하고 있는 것이 현실입니다.

그러나 무엇보다도 급격하게 변화(다양화, 전문화)되고 있는 유통환경 속에서 농업·농촌이 어떻게 적응능력을 갖추고 시장에 대응할 수 있을 것인가가 우리의 농업·농촌에 남겨진 가장 큰 과제라 할 수 있습니다. 특히 농산물의 공급과잉시대에 접어들면서 기존의 생산자중심에서 소비자중심으로 힘의 중심이 이동되고 있는 현재, 어떻게 소비자의 욕구에 보다 효과적으로 답할 수 있는가가 농업의 경쟁력을 결정하는 중요한 요인으로 자리 잡고 있습니다. 따라서 현재 산지에 요구되고 있는 과제는 소비자욕구를 파악한 정확하고 효과적인 마케팅체계의 확립이라 할 수 있습니다.

이와 같은 변화무쌍한 시장에 신속하고 능동적으로 대응하고, 우리의 농업·농촌이 직면하고 있는 구조적인 제약을 극복하기 위한 하나의 대안이 농민 또는 생산자 단체의 조직적 규모화를 통한 전문성의 향상이라고 할 수 있습니다. 따라서 오늘날 농업·농촌에 있어서 조속히 해결해야 할 중요한 과제는 효과적인 조직적 규모화의 실현방안을 마련하고, 촉진해 나가는 것이라고 할 수 있습니다.

Contents

I. 산지 유통 혁신의 필요성과 과제	11
II. 유통환경변화와 농산물유통 체계의 변화	
1. 농업을둘러싼 내·외부적 환경변화	15
2. 대형유통업체의 확대와 농산물유통 체계의 변화	19
3. 산지유통단계의 문제점과 개선과제	24
III. 산지유통의 조직적 규모화 사례와 개선과제	
1. 조직적 규모화의 목적	29
2. 조직화 사업의 사례	33
3. 농협의 조직적 규모화 사업의 성과 및 의의	103
4. 농협의 조직적 규모화 사업의 개선과제	104
IV. 선진국의 조직화 추진유형 사례	
1. 프랑스 사례	111
2. 미국 선키스트 사례	118
3. 스페인 Ane협동조합	125
4. 네덜란드 그리너리 도매시장	132
5. 일본의 사례	138
V. 조직적 대응을 통한 산지유통발전방향	
1. 산지공동마케팅시스템의 개념	183
2. 산지공동마케팅시스템의 의의 및 기대효과	184
3. 산지공동마케팅시스템으로의 추진과정상의 문제점	185
4. 산지공동마케팅시스템의 발전 방향	187
VI. 산지공동마케팅 시스템 활성화를 위한 과제와 방향	199

[표 목 차]

〈표 1〉 대형 할인점의 매출 및 점포수 현황	20
〈표 2〉 업체별 농산물 취급비중	21
〈표 3〉 강원연합마케팅사업의 추진현황	34
〈표 4〉 강원연합판매사업의 과채류·기타품목연합의 품목별 출하현황	41
〈표 5〉 풋고추·피망의 출하차별 출하현황	44
〈표 6〉 배추의 출하차별 출하현황	45
〈표 7〉 무의 출하차별 출하현황	45
〈표 8〉 강원연합사업의 연차별 사업실적추이	49
〈표 9〉 계통조직간 역할분담 사례	52
〈표 10〉 2003년 복숭아 판매실적(금액)	54
〈표 11〉 직거래 실적	54
〈표 12〉 연합사업단 추진기구의 기능과 역할	56
〈표 13〉 나주시연합판매사업 참여농협의 주요 품목별 판매실적	60
〈표 14〉 나주시연합판매사업 참여농협의 선별장 운영현황	60
〈표 15〉 나주시연합판매사업 참여농협의 저온저장능력	61
〈표 16〉 판매차별 거래물량	65
〈표 17〉 나주연합판매사업단의 등급간 물량 및 가격차이	67
〈표 18〉 연합사업관련 나주시 직접지원액 현황	69
〈표 19〉 나주시 연합마케팅과 일반 계통출하간의 판매가격 차이	70
〈표 20〉 환경농업관련 작목반 결성현황	74
〈표 21〉 주요생산 작목 및 면적	75
〈표 22〉 유통시설현황(APC)	75
〈표 23〉 연도별 친환경농산물 수출현황	76
〈표 24〉 연도별 수출대상국 및 실적	77
〈표 25〉 친환경농산물 유통업체 매출현황	78
〈표 26〉 채소류 공동계산 현황 사례	80
〈표 27〉 외서농협의 공동계산체 추진일정	92
〈표 28〉 외서농협 배 선별규격 및 등급(내수용)	94
〈표 29〉 청과물의 도매시장 경유율 추이	140
〈표 30〉 소매점의 청과물 구입차별 비율 추이	141
〈표 31〉 산지의 도매시장 출하방식에 대한 중도매인의 평가	144
〈표 32〉 채소의 지역별 예냉률	146
〈표 33〉 청과물 저장시설수	147

〈표 34〉 채소·과일의 선별시설 설치수의 추이	148
〈표 35〉 산지의 출하조건에 대한 중도매인의 반응	169
〈표 36〉 나가노현의 출하조건 관련 사업체제	176
〈표 37〉 경쟁산지인 나가노현과 이와테현의 시장성과 비교	177
〈표 38〉 경쟁산지간 출하조건에 대한 중도매인의 평가(이와테현 대비)	179

[그림 목 차]

〔그림 1〕 과거의 농산물유통 체계	22
〔그림 2〕 현재의 농산물유통 체계	22
〔그림 3〕 강원연합판매사업의 사업체제도	37
〔그림 4〕 과채류 연합판매사업의 개념도	42
〔그림 5〕 나주시 연합판매사업단의 조직도	62
〔그림 6〕 Cooperative, SICA, Union de Cooperative의 사업 범위	111
〔그림 7〕 DORLEANE 협동조합의 조직 유형	113
〔그림 8〕 프랑스 브레파뉴지역의 야채 및 원예업자 조직도	117
〔그림 9〕 Anecoop의 사업 목표 및 전략	125
〔그림 10〕 Anecoop의 조직	127
〔그림 11〕 Anecoop S.Coop의 운영조직	128
〔그림 12〕 자문진의 조직운영체계	129
〔그림 13〕 Anecoop의 사업내용	132
〔그림 14〕 네델란드 협동조합 조직도	134
〔그림 15〕 그리너리 도매시장의 조직	137
〔그림 16〕 대형소매점의 청과물 조달 경로	142
〔그림 17〕 일본의 계통농협의 조직도	152
〔그림 18〕 일본의 계통농협의 경제사업관련 조직 및 체계	153
〔그림 19〕 아이템별 복수공동계산의 운용방식	159
〔그림 20〕 야츠가타케농협의 공동판매추이	166
〔그림 21〕 나가노현의 품목별 지역별 연합형태	172
〔그림 22〕 나가노현 판매정보시스템의 개요	174
〔그림 23〕 산지공동마케팅사업 주체의 연계 방안	190
〔그림 24〕 공동마케팅사업단의 주요 사업 영역 및 대상	192
〔그림 25〕 산지공동마케팅사업 추진전략(단기)	194
〔그림 26〕 산지공동마케팅사업 추진전략(장기)	195



산지 유통 혁신의
필요성과 과제

1

1. 산지 유통 혁신의 필요성과 과제

최근 농업위기에 대한 우려의 목소리가 높아지면서 우리 농업의 경쟁력 제고를 위한 대안 제시가 중요한 관심사로 등장하고 있다.

그러나 전체 농가 평균 1.3ha의 좁은 경지면적을 가지고 미국이나 중국의 농산물과 가격경쟁을 벌이는 것은 현실적으로 매우 어렵고 힘든 일이라고 할 수 있다. 즉, 영세하고 개별분산적인 현재의 농업 수준을 가지고 미국이나 중국 또는 인건비가 매우 싼 후진국의 농업과 경쟁을 한다는 것 그 자체가 우리에게 매우 어렵고 힘든 싸움을 시작하는 것이나 마찬가지이기 때문이다.

그러나 생산자 농민의 자발적이고 능동적인 조직화를 통해서 농산물시장 개방 확대에 인한 위기 상황에 슬기롭게 대처해 나간다면 우리에게도 얼마든지 가능성이 있다고 생각된다.

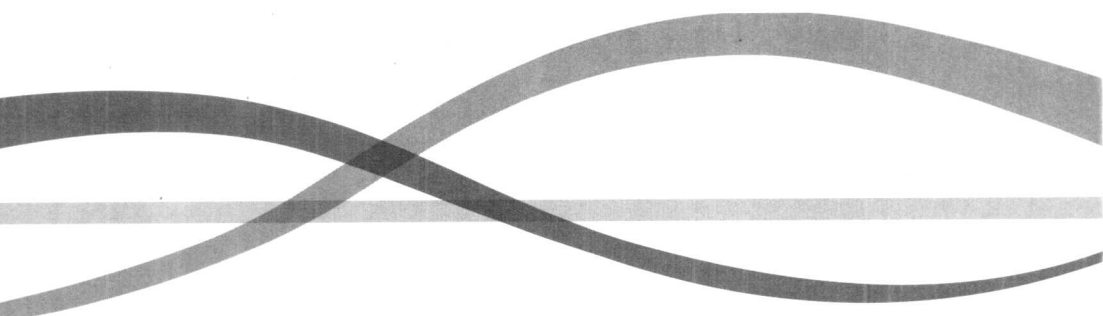
유럽의 견고한 농민 조직은 WTO 및 신자유주의에 대한 저항으로도 그 명성이 자자하지만 생산자 농민 조직을 중심으로 한 실질적인 대안의 창출이라는 측면에서 우리 농업에 시사하는 바가 매우 크다고 생각된다. 특히 자발적 농민 조직에 의한 조직적 판매 행위는 우리가 벤치마킹 할 수 있는 아주 중요한 모범사례를 보여주고 있다고 생각된다.

우리나라의 경우에도 최근 경북 상주의 외서농협을 비롯한 생산자단체의 모범적인 사례는 개방화시대에 우리농업의 대안과 나아갈 방향이 무엇인지에 대해서 해답의 일부를 제공해 주고 있다고 보인다. 특히 생산자 및 생산자단체의 자발적이고 능동적인 농산물 유통 및 마케팅의 공동화 즉, 산지 공동마케팅 시스템이야말로 이러한 시대적 요구에 부합되는 것이라고 생각된다.

산지 공동마케팅 시스템은 농산물의 경쟁력 확보를 위한 자발적이고 능동적인 생산자 농민들의 조직적 마케팅사업을 의미한다. 생산자 농민들은 고품질농산물 생산에 전념하고, 선별, 보관, 가공, 출하, 정산, 마케팅 등의 사업에는 생산자 농민들의 자발적인 공동조직에 의해 추진해 나가는 것이 산지 공동마케팅사업의 핵심사업이라고 할 수 있다. 최근 농협을 중심으로 부각되고 있는 연합마케팅사업 또한 바로 이러한 산지공동마케팅사업의 초기적 형태라고 할 수 있다.

또한 최근 브랜드 이미지 제고, 마케팅의 활성화를 통한 농가 소득 제고 등도 바로 이러한 산지 공동마케팅 시스템으로써 소비자들의 신뢰를 확보해 나간다는 전제가 이루어져야 만이 실현가능한 것이라고 할 수 있다. 소비자중심의 시대에서 소비자들의 욕구를 충족시키고 신뢰를 확보하지 않는 한 어떠한 제도나 사업도 현실의 경쟁구조하에서는 살아남기 어렵다는 일반적인 인식이 자리잡아 가고 있기 때문이다.

최근 농산물공영도매시장 거래제도의 무질서와 혼란의 확대는 결국 생산자 농민이 시장에서 힘(시장교섭력)을 결집시키지 않으면 안된다는 사실을 여실히 증명해 주고 있다. 스스로 힘을 가지고 시장에 나서지 않는 한, 유통산업 발전을 통한 혜택은 더 이상 생산자 농민의 것으로 돌아가지 않는다는 점에서, 자발적인 농민 조직에 의한 마케팅 주도권의 형성 없이는 적어도 시장에서의 생산자 농민의 경쟁력은 기대할 수 없기 때문이다.



유통환경변화와
농산물유통 체계의 변화

2



II. 유통환경변화와 농산물유통 체계의 변화

1. 농업을 둘러싼 내·외부적 환경변화

가. 국제 농업환경의 변화

WTO 시장개방 확대 요구와 압력의 증가로 국내 농업의 위기가 심화되고 있다. 규제철폐·국제화·무한경쟁 등으로 대표되는 WTO 및 신자유주의 적 정책을 경제적으로 추상화해 요약해 보면¹⁾ ① 자본축적 조건으로서 가변 자본 V부분을 가능한한 압축하는 것(임금억제), ② 불변자본 C의 일부를 구성하는 조세를 포함, 자본비용을 절감하는 것, ③ 사회보험 등 기업부담 등의 경감인데 이는 결국 V부분의 압축으로 이어진다, ④ $W' - G'$ = 유통기간의 단축, 비용의 삭감, ⑤ 상품, 자본시장의 내포적, 외연적 확대 등이라고 할 수 있다.

특히 유통분야의 규제완화, 정보화는 다음과 같은 내용을 의미하고 있다고 볼 수 있다²⁾.

첫째, 자본 유통단계 = $W' - G'$ 의 효율화, 새로운 이윤확대를 위한 신규 시장에서의 참가, 대규모자본에 의한 유통채널, 가격형성의 주도권 획득 등을 목적으로 하고 있다고 할 수 있다.

둘째, 공업 등 독점자본이 진행되어 있는 분야에서의 규제완화는 공급자측의 유통지배, 즉 상업·유통과정을 독점집단의 배급기구로 재편시켜 최종적으로는 독점에 의한 유통지배를 가능케하는 조건정비의 의미를 갖는 것이다.

1) 細川允史외, 『유통재편과 식료·농산물시장』, 일본 농업시장학회, 2001. 12. p.16.

2) 細川允史, 2001, pp. 17~18.

셋째, 이러한 규제완화는 농업 등 소규모 경영이 지배적인 분야에 있어서 는 유통을 매개로 생산단계에서 자본의 지배체제 구축을 위한 조건정비가 될 수도 있다. 이러한 신자유주의적 시장재편을 바탕으로 CODEX(국제식품규격기준)·생명안전의정서·그린라운드 에 의한 국제적 규제 증대, 중국의 WTO가입으로 인한 농산물 유통환경의 지각변동 예상, 한·칠레자유무역협정 등 FTA 확대 가능성에 의한 국내 농업의 피해 예상, 초국적 식품·농화학 기업의 국내 시장지배로 인한 농법·종자·농자재·식품가공원료·신선농산물의 대외종속 심화 등 농업을 둘러싼 국제 환경이 급속하게 변화하고 있다.

나. 농업에 대한 인식 및 환경변화

농업을 둘러싼 환경변화 중 가장 특징적인 현상으로서는 농업에 대한 소비자들의 인식이 급격하게 변화하고 있다는 점이다.

첫째, 농업의 비시장적 가치와 농업의 다원적 기능의 중요성에 대한 인식이 증가하고 있다.

둘째, 환경·생태계·환경보존에 대한 가치관이 확산되고 있다.

셋째, 문화(생활양식, 노동양식) 가치로서의 농업·농촌의 중요성이 부각되고 있다.

넷째, 건강이라는 측면에서 소비자 중심의 고품질 안전 농산물에 대한 관심과 중요성이 부각되고 있다.

다섯째, 라이프스타일의 변화로 식생활과 소비자 욕구(Needs)의 다양화가 빠르게 진행되고 있다.

여섯째, 제한된 유통시장을 둘러싼 국내 산지간 동종 품목 및 대체품목간 경쟁이 심화되어 가고 있다.

일곱째, 유통형태·유통루트의 다원화 및 대형소매업체의 시장주도기능

이 강화되어 가고 있다.

다. 농산물 유통환경 변화

1) 수요 및 소비구조의 변화

첫째, 식품 수요가 다양화되고 있고, 식품소비성향이 변화하고 있다.

식품소비성향이 고급화, 다양화, 개성화, 편의화, 위생·안전성 중시·고품질 중시 방향으로 빠르게 변화하고 있으며, 특히 유기농산물 등 고품질 안전성 농산물 및 다양한 포장규격에 대한 소비자 선호도가 급상승하고 있다. 또한 가공식품 및 외식소비의 증가로 농산물 유통체계에 큰 영향을 미치고 있다.

둘째, 식품(농산물) 구매 패턴이 다양화되고 있다.

소비자 그룹과 구매 패턴의 다양화로 유통업체의 분화가 진전되고 소비자는 자기의 소득수준과 구매패턴을 충족시키는 업체를 선정하여 구매하려는 성향을 보이고 있다. 이런 이유로 다양한 유통업체와 업체는 소비자 요구를 충족시키기 위하여 수확 후 상품화 과정에 많은 조건을 요구하고 있다.

셋째, 업체분화와 소비자 구매 패턴의 그룹화로 다양한 가공처리가 요구되고 있다. 즉, 수확 후 선별, 등급, 포장, 가공형태 등에서 다양한 욕구가 발생하고 있어, 산지 유통기능의 다양화가 요구되고 있으며, 이에 부합하는 유통시설의 배치가 요구되고 있다.

2) 생산 및 공급구조의 변화

첫째, 재배기술의 발전, 우량품종의 보급, 상품 및 유통시장 개방에 의한 수입농산물의 증가로 대부분의 청과물 국내시장 구조가 공급과잉 구조로 전환되고 있다.

둘째, 생산의 규모화·단지화가 진전됨으로써 국내지역간, 생산자간 안정적인 판로확보를 위한 경쟁이 심화되고 있다.

셋째, 다양한 소비자 유통업체의 구매성향을 충족시키고, 고품질·고부가가치 상품화를 위해 기존의 단순한 산지 유통기능에서 상류와 물류의 기능이 종합화되고 있으며, 이를 산지유통발전을 위한 핵심적인 전략으로 전개하고 있다.

넷째, 농산물의 산지 표준규격화와 물류표준화가 진전되고 있다.

상품 및 시장차별화의 핵심 전략으로 엄격한 품질등급화, 포장규격화, 그리고 이를 기반으로 한 브랜드화가 급진전되고 있으며, 상품차별화를 위한 특정 산지 중심의 표준화와 규격화가 진전되고 있다.

3) 소매유통구조의 변화와 소비자 중심의 유통체계 전환

첫째, 국내외 대규모 유통기업의 신업태 중심의 체인화·조직화 추진이 국내 유통시장 재편을 촉진시키는 요인으로 작용하고 있다.

즉, 신유통업태의 체인화가 급진전되면서, 신유통업태의 마케팅 전략으로 농산물의 전략상품화가 추진되고 있고, 국내 영세규모의 유통업체와 전통적 유통업체의 급속한 탈락으로 대규모 신유통업태의 신선농산물 취급비중이 급속하게 증대하고 있다.

이에 따라 소비자 농산물 취급 유통업체의 상품구매 패턴이 전통적인 도매시장 의존형에서 생산·유통계약이나 성수기 순회 등을 통한 산지 직구입 형태로 빠르게 전환되고 있다.

둘째, 대규모 유통기업의 점포 체인화로 물류비용 절감과 경쟁력 강화를 위한 자체 물류센터 건설·운영이 증가하는 추세이다.

농산물을 취급하는 소매점포의 급속한 체인화와 함께 대형화가 진행되고 있으며, 이러한 추세는 앞으로 지속될 것으로 전망된다. 또한 산지에서 직구입한 농산물을 물류센터에서 집하·선별·등급·포장·가공·저장 등의 물류흐름과 상품화 과정을 거쳐 개별점포로 직접 배송하는 추세가 증가하

고 있다.

셋째, 농산물의 시장구조가 공급자 위주의 기존 유통체계에서 소비자 위주의 유통체계로 급속히 전환되고 있다.

시장구조가 공급과잉인 구조 하에서는 농산물의 판매는 소비자의 구매패턴이나 소비성향에 의해 크게 영향을 받아 산지의 판매 또는 유통전략이 소비자 중심으로 빠르게 이동하는 경향을 보이게 된다. 이에 따라 농산물 생산·유통에서 소비자의 욕구충족을 우선하는 소비자주권 또는 소비자 중심의 농산물 유통형태로 급진전되고 있다.

넷째, 외식 및 식자재 유통업의 활성화와 대기업의 참여 확산 및 규모화가 추진되고 있다.

2. 대형유통업체의 확대와 농산물유통 체계의 변화

가. 대형유통업체의 등장과 확대

현재 전세계적으로 대형유통업체로서 위력을 떨치고 있는 주요 유통업체로는 주로 슈퍼센터/하이퍼마켓, MWC(Membership Wholesale Club), SDC(Specialty Discount Store) 등이다. 우리나라의 경우에는 슈퍼센터나 하이퍼마켓 등의 식품부문을 강조한 업체들이 대형유통업체 중에서 가장 높은 비중을 차지하고 있다.

대형유통업체의 등장은 국내업체의 경우에는 E-Mart(신세계)가 1993년 서울 창동에 국내 최초로 할인점을 도입하였고, 1994년에는 역시 신세계가 미국 Price Club과 기술제휴로 회원제 창고형 매장(MWC)을 국내에 처음 도입하였다.

외국계 대형유통업체들의 경우에는 1996년 유통시장개방 이후 1996년

네델란드의 마크로(Makro)와 프랑스의 까르푸(Carrefour)등이 국내에 직접 점포를 개설하기 시작하였고, 그 뒤를 이어 월마트(Wal-Mart, 미국), 코스트코 홀세일(Costco Whole-sale, 미국), 테스코(Tesco, 영국) 등이 신규로 진출하였다.

그 결과 현재 불과 10년도 안되는 기간 동안에 급격하게 성장하고 있는 국내 소비시장의 확보 및 점유를 위해 국내·외 대형유통업체간에 치열한 각축전이 전개되는 양상을 보여 주고 있다.

우리나라에서 할인점은 주로 기존 유통업체들의 사업다각화차원에서 진출한 경우가 많았다. 따라서 주요 대형유통업체들의 대부분이 생산부문에 서 강력한 독점지배력을 가지고 있는 대기업들이 진출 또는 선두를 점하고 있는 반면 외국계 할인점의 경우에는 미국의 월마트를 비롯하여 프랑스의 까르푸 등 거대유통자본과 전문성, 노하우, 기술정보력 등을 바탕으로 한 세계적인 유통전문 대형업체들이 주류를 이루고 있다.

대형유통업체는 2004년 현재 전국적으로 273개가 출점해 있는 상태이고, 서울을 비롯한 주요 대도시는 물론이고 그 외의 시지역에서조차도 대형유통업체의 중복 출점으로 낮은 지역인구수에 비해 업체의 과당 진출로 생존을 담보로 한 경쟁이 치열하게 전개되고 있는 실정이다.

〈표 1〉 대형 하이저이 매출 및 점포수 변화

구 분	1998	2000	2001	2004
매출액(조원)	5.0	10.5	14.0	21.7
점포수(개)	87	164	192	273

자료 : 김성배, 전통장류의 유통실태와 개선방향, 2005. 6.



나. 대형유통업체 확대에 따른 농산물유통 체계의 변화

우리나라에서 농산물 및 식품취급의 비중이 높은 대형유통업체들로서는 할인점, 식자재업체, 수퍼마켓 등을 들 수가 있다.

대형유통업체의 업체별 취급상품의 비중을 <표 2>를 통해서 살펴 보면, 우선 생필품의 경우에는 전통적으로 농산물 및 식품의 취급 비중이 높았던 수퍼마켓의 규모화가 진행되면서 식품의 매출비중을 높혀가고 있고, 이어서 농산물 및 식품부문을 강화하고 있는 할인점이 그 신장세를 높혀가며, 수퍼마켓을 추격하고 있는 양상을 나타내고 있다.

또 가공식품의 경우에는 편의점, 수퍼마켓, 할인점 등의 순으로, 의류의 경우에는 백화점, 할인점의 순으로 나타나고 있다.

즉, 수퍼마켓과 할인점의 경우에는 농산물 및 식품의 비중이 높게 나타나고 있고, 편의점의 경우에는 가공식품을, 백화점의 경우에는 의류의 매출이 높은 비중을 나타내고 있다.

<표 2> 업체별 농산물 취급비중

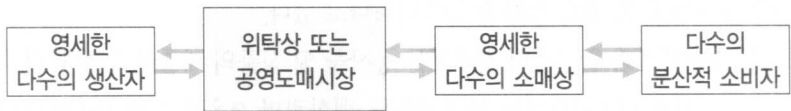
(단위 : %)

구 분	수퍼마켓	수퍼센터(할인점)	백화점	편의점
생식품	33.5	24.3	9.0	4.7
가공식품	37.5	23.4	9.6	54.8
의류	1.3	14.4	53.9	1.0
기타	27.7	37.9	27.5	39.5
계	100.0	100.0	100.0	100.0

자료 : 이병서, "대형유통업체의 농산물구매 특성과 산지의 과제", 『2002 동계학술대회논문집』, 한국식품유통학회, 2003. 2. p.127.

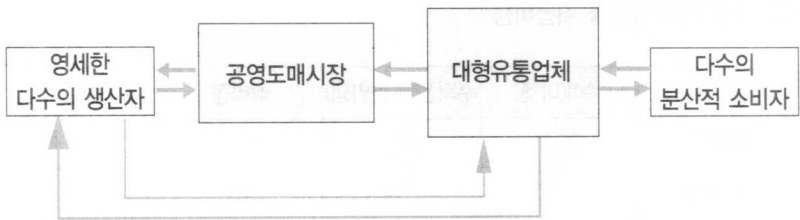
이상과 같은 농산물유통환경의 변화 즉 대형유통업체들의 농산물 및 식품부문에 대한 매출 증가 및 비중의 증가로 인하여 농산물유통 체계는 유통 주체간 거래교섭력과 자본력이라는 차원에서 볼 때 과거의 [그림 1]과 같은 모습에서 현재에는 [그림 2]와 같은 모습을 보이고 있다.

즉, 공영도매시장 이전의 위탁상 시대에서나 1985년 이후의 공영도매시장 중심의 도매시장체계에서는 생산자와 소매상(소비자) 모두 영세하여 도매시장이 독점적지위를 확보하고 있던 것이 과거의 농산물 유통 체계의 일반적 흐름이라고 할 수 있었다.



(주)네모 상자의 크기는 자본력, 거래교섭력 등의 차이를 나타내는 것임.

[그림 1] 과거의 농산물유통 체계



(주)네모 상자의 크기는 자본력, 거래교섭력 등의 차이를 나타내는 것임.

[그림 2] 현재의 농산물유통 체계

그러나 현재에는 산지의 대부분이 여전히 영세하고 비조직화된 모습을 그대로 가지고 있는 반면 소비자의 경우에는 대형유통업체들의 등장 및 확



대로 인하여 농산물 유통에서 거래 및 가격주도권을 행사하고 있으며, 가운데 놓인 도매시장의 경우에는 서로 상이한 모습을 보이고 있는 산지와 소비지 두 곳을 모두 상대하면서, 도매시장의 질적 발전을 도모해야 하는 중간자적인 입장에서 있다고 할 수 있다.

특히 도매시장의 경우에는 소비지시장의 대형유통업체들과 농산물의 취급이라는 측면에서 한편으로는 대립, 경쟁하고, 한편으로는 상호보완 발전해야 하는 이중의 딜레마에 빠져 있다고 볼 수 있다.

다. 대형유통업체의 영업전략

대형유통업체에서 매출 신장을 위해 가장 시급하고 중요하게 생각하는 점은 바로 소비자의 내점빈도를 높이는 것인데, 이 때 가장 중요한 소위 유인상품으로서의 역할을 십분 발휘하고 있는 것이 바로 농산물이다.

농산물의 경우 상품의 특성상 일반 소비자의 경우 대량구매를 통한 소비가 가능하지 않고, 신선도 유지에 한계가 있을 수밖에 없기 때문에 다른 상품에 비해 구매빈도가 높을 수밖에 없고, 따라서 자연스럽게 내점빈도가 높게 나타날 수밖에 없는 것이다.

특히 우리나라 대형유통업체의 대부분은 할인점(하이퍼마켓, 슈퍼센터형)형태로서 중품정도의 상품을 가격파괴(everyday low price)를 통하여 소비자들에게 대량으로 공급하여 이윤을 취하는 박리다매(薄利多賣)의 영업전략을 가지고 있다.

일반적으로 할인점들이 이상과 같은 영업목표와 전략을 원활히 수행해 나가기 위한 주요한 몇 가지 사례를 살펴보면, 첫째, 해외의 다양한 자체 구매 및 판매망을 동원해 지역적으로 가장 저렴한 가격으로 구매하여 국내에 판매하는 경우이다. 이 경우는 신선도유지라는 측면에서의 문제 또는 비용

증가라는 문제가 발생할 우려가 높다는 문제가 있다.

둘째, 도매시장을 통해 주요 품목을 구매하여 국내에 판매하는 경우이다. 이는 도매시장의 장점을 최대한 이용하는 방법으로서, 신선상품이라는 농산물의 상품적 특성을 최대한 유지하면서, 구매과정에 들어가는 비용 지출을 최소화하고, 가장 손쉽고 용이하게 구매할 수 있다는 장점이 있는 경우이다. 따라서 일본의 경우와 같이 도매시장이 산지와 소비지의 중계역할을 충분히 효율적으로 잘 수행할 수 있다면 대형유통업체의 경우에도 굳이 산지와 직거래를 시도할 필요성은 없어 보인다.

셋째, 대형유통업체들이 국내 산지조직과 직접 거래하는 방법이다. 이 경우는 해당 분야 인력고용 등 산지개척 및 거래비용 등의 증가를 감수해야 할 뿐만 아니라, 우리나라와 같이 조직화의 비율이 낮은 경우, 원하는 조건의 상품을 공급받는데 일정한 한계를 가질 수밖에 없다는 문제점을 가지고 있다.

그러나 위의 세가지 어느 경우에 해당된다고 하더라도 공통적인 점은 대형유통업체의 경우, 대량공급, 연중공급, 품질유지, 신뢰형성이라는 기본적인 조건만 충족된다면, 대형자본이라는 최대의 장점이자 무기를 바탕으로 도매시장 및 산지를 공략해 나갈 것이라는 점에서 이에 대한 적절한 대응책 마련이 시급하다고 할 수 있다.

3. 산지유통단계의 문제점과 개선과제

첫째, 출하단계에서 생산자출하조직의 정비 미흡으로 불필요한 비용이 발생하여 농가수취가격 제고에 부정적인 영향을 미치고 있다.

둘째, 생산자조직에 의한 공동출하(공동선별·공동출하·공동정산)가 부진하여 제대로 된 상품을 생산한다고 하더라도 시장교섭력 저하로 제 값은



받지 못하거나, 불리한 거래조건하에서 거래가 이루어질 가능성이 높다.

셋째, 규격포장·파렛트적재출하 미흡으로 물류체계 개선에 한계가 있으며, 불필요한 비용발생의 원인이 되고 있다.

넷째, 출하정보의 습득 및 활용체계가 미흡하여 시장 변화에 능동적으로 대처하지 못하는 경우가 많다.

다섯째, 소비자의 니즈는 생산물의 안전성, 고급화, 안정성 등의 요구를 중심으로 급격한 변화가 일어나고 있으나 이에 대한 산지의 대응은 여전히 매우 미흡한 상태에 불과하다.

여섯째, 소비자 니즈의 급격한 변화와 이에 대응한 농업의 대응방식 변화 요구에도 불구하고, 농촌 노동력의 고령화 추세로 인한 실질적 영농주체의 감소 등으로 산지가 주도적으로 수행해야 될 과제에 있어서 산지의 대응력이 점차 떨어져가는 문제가 발생하고 있다.

이상과 같은 산지유통단계에서의 문제점 및 농업을 둘러싼 유통환경 변화 아래에서 조직적 규모화를 통한 자생력, 경쟁력 확보는 산지유통의 당면한 가장 중요한 개선과제가 되고 있다.

현재 우리나라의 농업 및 농촌은 여전히 영세분산성을 극복하지 못하고 있는 실정으로, 현재의 경영규모로는 대형유통업체는 물론이고, 공영도매 시장과의 시장교섭력에 있어서도 여전히 열세를 면하지 못할 것이 자명하다고 보인다.

더구나 향후 대형유통업체와의 거래관계가 확대되어 감에 따라 현재의 대형유통업체를 중심에 두고 있는 직거래시스템은 낮은 시장교섭력으로 인해 농업 및 농촌에 불리한 측면으로 작용할 가능성이 크다고 볼 수 있다.

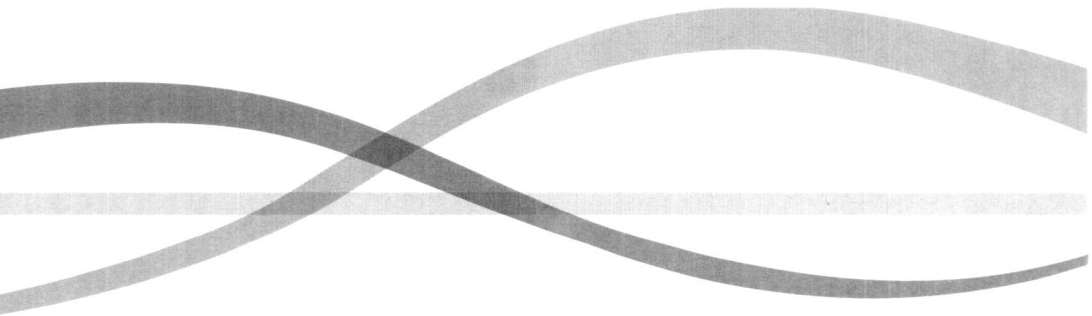
또한 고품질 상품의 생산이라는 생산자 고유의 기능조차도 현실적으로 어려움이 많을 수밖에 없는 상황에서 생산 이후의 유통 및 마케팅을 생산자 농민들이 직접 담당하는 것은 거의 불가능 할 수밖에 없다고 할 수 있다.

그런 의미에서 산지 농민의 조직화와 조직화를 통한 규모화의 실현은 향

후 농업 및 농촌문제를 해결하고, 새로운 모습으로 변화해 나가는 데 있어서 중요한 원동력이 될 것으로 보인다.

물론 이러한 필요성에도 불구하고 현실적으로 산지의 조직화와 규모화가 쉽게 이루어지지 않고 있는 것이 우리나라 산지 유통의 현실이라고 할 수 있다. 그러나 선진 외국의 경우에도 현재와 같은 조직화와 규모화를 달성하는 데에는 많은 시간과 노력 및 시행착오를 겪어 왔다는 사실을 주지한다면, 우리의 경우 선진국 사례에 대한 벤치마킹을 통하여 이러한 시행착오를 가능한 한 줄여 나가면서 산지의 조직화와 규모화를 추구해 나가려는 자세가 필요하며 그런 측면에서 지역의 우수사례의 일반화 노력이 필요하다고 보인다.

그럼에도 불구하고 현재 지역에서 진행되고 있는 조직화와 규모화의 추구가 미흡한 이유로는, 첫째, 지역 주민들이 벤치마킹할 수 있는 일반적인 조직화, 규모화의 모델이 미비하다는 점, 둘째, 조직화, 규모화를 앞장서 추진해 나갈 수 있는 추진세력 및 지역 리더가 미비하다는 점, 셋째, 지역 내 생산자들간의 이해 갈등관계의 해소 및 갈등 극복 과정에 대한 실천적 노력과 연구 부족 등을 들 수 있다.



산지유통의 조직적
규모화 사례와 개선과제

3

III. 산지유통의 조직적 규모화 사례와 개선과제

1. 조직적 규모화의 목적

조직화, 규모화의 궁극적인 목적은 생산과 생산 이후의 단계를 분리하여 생산자는 고품질 안전 농산물 생산에 특화, 주력하고, 생산 이후의 단계는 생산자를 대신한 생산자조직을 통해 시장 내에서의 마케팅 파워의 증진과 더불어 부가가치 제고를 통한 생산자들의 소득증가에 기여하도록 하는 것이다.

특히 소비자들의 급변하는 요구와 소비지의 정보를 신속하게 전달하고 생산에 반영하도록 하여 생산자들이 소비지의 여건변화에 적극적·주체적으로 대응해 나갈 수 있도록 자생력과 경쟁력을 제고시켜 나가자는 데 있다.

또한 생산된 농산물의 공동선별을 통하여, 제품의 등급화 및 소비자 신뢰성을 확보해 나갈 수 있고, 공동수송, 공동정산을 통해 물류 및 상류 코스트의 절감을 도모할 수 있을 것이다.

최근 증가하고 있는 생산자들에 대한 대형유통업체의 구매조건을 살펴보면, 등급화 된 상품을 연중 안정적으로 대량공급 할 수 있는 시스템을 요구하고 있다. 따라서 현재의 영세한 농가경제규모하에서는 조직적 규모화의 실천 없이는 이러한 다양한 조건들을 충족시켜 나갈 수 없는 실정이다.

특히 시장교섭력이라는 측면에서 향후 대형유통업체에 대한 생산자들의 거래과정상의 불이익이 초래될 가능성이 크다는 점을 고려한다면 산지유통 개선의 핵심은 그 대상이 도매시장이 되었든, 대형소매점이 되었든 간에 조직화를 통한 규모화에 초점이 맞추어져야 한다고 볼 수 있다.

가. 조직화의 유형

조직화의 유형을 크게 보면, 지역 내 농산물의 판매활성화를 위한 지역협동체로서의 조직화, 지역 내 특정 품목을 중심으로 한 품목별 협동조합 등으로 분류할 수 있다. 우리나라의 경우에는 양자 모두 지역이라는 범주가 매우 협소하여 생산자들의 마케팅파워를 제고시키기에는 현실적인 한계가 많은 것이 사실이다.

따라서 선진국과 같은 광역단위의 지역경제 공동체를 통해 조직화와 규모화를 추구하고, 이러한 조직을 바탕으로 산지유통을 재조직해나갈 필요성이 있다고 보인다.

현재 우리나라에서 선진적으로 조직화를 시도하고 있는 우수사례를 구분하여 보면, 첫째, 도별 유통 및 마케팅조직 사례인 강원도 연합마케팅사업, 제주도 연합마케팅사업, 둘째, 지역 간 결합을 통한 유통 및 마케팅 사례인 경기·충북 복숭아연합마케팅사업, 셋째, 시·군 연합 유통 및 마케팅 사례인 안성시 사업연합, 나주시 연합마케팅사업 등, 넷째, 지역 조합 중심의 유통 및 마케팅 우수사례인 경북 성주군 수륜농협, 충남 부여 구룡농협, 경북 상주 외서농협 등, 마지막으로, 그 외에 기타 영농조합법인이나 주식회사 등에 의한 우수사례가 있다.

나. 농협의 조직적 규모화 사업의 개요

현재 농협을 중심으로 진행되고 있는 산지에서의 조직적 규모화 추진 사례를 살펴보면 지역의 선도농협중심 사업과 연합마케팅사업을 통한 유통 및 마케팅 사업의 두 가지로 구분할 수 있다.

우선 지역의 선도농협 중심의 자율적인 조직적 규모화를 통한 공동선별, 공동출하, 공동정산의 활성화 사례를 2003년을 중심으로 구체적으로 살펴



보면, 평택 안중농협(수박), 대관령 원예농협(고랭지 당근), 영동 영동농협(과실류), 부여 석성농협(양송이버섯), 아산 도고농협(알타리 무), 청양 정산농협(메론), 담양 담양농협(딸기), 담양 월산농협(메론), 나주 산포농협(풋고추), 화순 도곡농협(파프리카), 상주 외서농협(배), 성주 수륜농협(친환경농산물), 포항 기계농협(사과), 하동 횡천농협(파프리카), 합천 울곡농협(딸기), 제주 감굴농협(감굴) 등이 단위농협에서의 공동계산제를 통한 조직적 규모화의 모습을 보이고 있는 선도농협의 사례라고 할 수 있다.³⁾

이들 농협이 우수사례로서 성공적인 모습을 보여 나가고 있는 요인을 살펴보면 가장 중요한 요인은 지역에서 유통 및 마케팅사업에 열과 성의를 다하고 있는 지역리더가 존재한다는 점을 들 수 있다. 그 외에 브랜드화에 성공하거나 뛰어난 선별과 예냉시설을 갖추고 있다는 점, 고품질화에 의한 시장차별화를 이루고 있다는 점, 시장과 소비자의 요구에 충실하게 대응해 왔다는 점, 우수한 저장기술을 보유하고 있다는 점, 소비자들에 대한 인지도 제고를 위해 노력하고 있다는 점, 연중출하를 통해 시장의 요구에 적극적으로 대응하고 있다는 점, 친환경 유기농산물의 생산·공급을 통해 소비자들의 안전성 요구를 충족시키고 있다는 점, 철저한 공동선별에 의한 소비자 신뢰도를 제고시키고 있다는 점 등을 들 수 있다.

둘째, 농협 연합마케팅사업에 의한 조직적 규모화 사업의 활성화 사례는, 도별 사업, 도(지역) 간 연합에 의한 사업, 시·군간 연합에 의한 사업으로 나누어 볼 수 있다.

지난 4년간 농협에서는 사업연합 또는 연합판매사업의 형태로 유통활성화사업을 추진해오고 있다. 비록 새로운 환경변화와 더불어 목표수정의 필요성도 대두되고 있고, 현장 적합성이라는 측면에서 다양한 문제점도 제기되고 있지만, 생산자들의 자발적 규모화를 통한 시장교섭력의 증대를 목적

3) 농협중앙회, 『공동계산제 우수사례집』, 2004

으로 한 조직적 규모화사업을 위해 첫발을 내딛었다는 의미에서 향후 산지 유통환경변화에 긍정적으로 기여하는 바가 클 것이라고 생각된다.

2003년도 농협 연합마케팅사업의 추진 실적 및 현황을 보면 다음과 같다.

15개 연합조직(도 단위 3개소, 시·군 단위 12개소)에 참여조합 129개소, 사업실적은 1,110억원에 달하고 있다.

도별 판매사업의 경우에는 강원도 고랭지채소 연합 판매사업(28개 농협 참여, 무, 배추, 풋고추, 피망, 토마토, 호박, 옥수수, 복숭아, 복숭아 등), 제주도 연합판매사업(9개 농협 참여, 감귤, 키위, 당근, 양파, 양채류) 등이 있고, 도(지역) 간 연합을 통한 지역 주산단지를 중심으로 한 경우에는 경기·충북 연합판매사업(4개 농협 참여, 복숭아)이 있다.

시·군별 판매사업의 경우에는 경기도 안성시 지역농협연합사업(14개 농협 참여, 포도, 배), 충북 음성군 연합판매사업(8개 농협 참여, 수박), 충남 서산시 연합판매사업(8개 농협 참여, 달래), 충남 당진군 연합판매사업(5개 농협 참여, 파리고추), 충남 부여시 연합판매사업(4개 조합 참여, 수박), 전북 장수군 연합판매사업(2개 농협 참여, 사과), 전남 해남군 연합판매사업(4개 농협 참여, 겨울배추), 전남 고흥군 연합판매사업(4개 농협 참여, 유자), 전남 나주시 연합판매사업(15개 농협 참여, 배, 메론, 채소류), 경북 봉화군 연합판매사업(5개 농협 참여, 수박, 감자, 사과), 경남 진주시 연합판매사업(4개 농협 참여, 풋고추, 피망), 경남 합천군 연합판매사업(6개 농협 참여, 수박, 밤) 등을 들 수가 있다.



2. 조직화 사업의 사례

가. 도별 조직화 사례 : 강원도 연합마케팅사업

1) 연합마케팅사업의 추진배경

최근 수입개방, 정보화의 진전, 농업기술의 발전 등 다양한 요인에 의해 농업환경이 급격하게 변화하고 있다. 특히 농업인구가 감소하고 고령화속도가 빠르게 진행됨에 따라 농업인력을 확보하는 문제자체가 어려워지고 있으며, 한편으로 전업농확대에 따른 생산의 규모화가 진행되고 있다. 또한 영농기술의 발전을 통해 생산량증가와 계절성감소도 진전되고 있다.

농산물의 유통여건은 산지에서의 산지유통시설 등의 시설확충으로 상품성을 갖춘 농산물출하가 늘어나고 있는 반면 소비지에서는 대형할인점중심의 새로운 유통경로로 재편되고 있다. 이들 대형할인점은 철저한 소비자중심으로 대응하고 있다.

지금까지 농협은 농산물 유통개혁을 통해 유통의 선진화와 농업인의 소득증진을 위해 나름대로 노력하여 왔다고는 할 수 있으나, 여전히 농업인이 기대하는 수준의 성과를 나타내지 못하고 있는 것이 현실이었다. 이로 인해 산지에서 지역농협에 대한 조합원의 참여도가 저조하였고 결과적으로 소비지의 대형화추세에 대응할 수 있는 산지의 조직화·규모화가 부진하였던 것이다.

이러한 문제점을 단기적으로 해결하기 위한 하나의 방안으로 계통농협에서는 중앙회를 중심으로 지역간·품목간 연합사업을 통하여 농산물의 유통개선을 추진하고 있다. 현재 강원도내의 76개 농협 중 강원연합판매사업에 참여하고 있는 농협은 36개 농협이다.

이러한 중앙회주도의 연합마케팅사업의 일환으로 추진되고 있는 강원연합마케팅사업은 2001년부터 풋고추, 피망, 무, 배추에 대한 연합마케팅사

업을 추진하였으며, 2002년부터는 토마토, 복숭아, 과채류 등으로 대상품목을 확대하였다. 강원도의 경우 연합마케팅을 추진하게 된 주요 목적은 수급 및 가격이 불안정한 고랭지채소의 문제점을 해소하여 농가의 경영안정 및 소득증진에 기여하고 농협의 사업을 활성화한다는 것이었다.

특히 춘천의 토마토와 원주의 복숭아품목은 인접한 지역농협간 연합체제 구축으로 대량수요처에 대한 안정적인 출하물량의 확보와 품질규격화 및 표준화 등 상품성을 강화하여 농가수취가격을 증대시킨다는 목적으로 연합마케팅사업을 추진하고 있다. 현재 강원연합마케팅사업에는 품목군별로 「풋고추·피망연합», 「무·배추연합», 「과채류·기타연합», 「양상추연합», 「복숭아연합」의 5개 연합사업을 추진하고 있다.

2) 강원연합판매사업의 생산 및 유통현황

한편 현재 강원연합판매사업의 사업실적을 보면 노지 및 시설채소에 대한 연합판매사업의 추진결과, 원주시지부가 추진하고 있는 복숭아연합을 제외하면 대부분 취급금액이 증가되고 있다는 점을 지적할 수 있다(〈표 3〉).

〈표 3〉 강원연합마케팅사업의 추진현황

(단위 : 톤, 백만)

품목	2004년(A)		2003년(B)		전년대비(금액)		비고
	물량	금액	물량	금액	(A-B)	(A/B)	
풋고추·피망	4,936	10,021	5,383	9,088	933	10.2%	
무·배추	18,383	10,045	22,024	7,445	2,600	34.9%	
과채류·기타	6,795	8,653	3,036	5,455	3,198	58.6%	
양상추	2,082	2,108	287	254	1,854	730%	
복숭아	159	444	190	522	-78	14.9%	원주시지부담당
합계	32,355	31,271	30,920	22,764	8,507	37.3%	

자료 : 농협중앙회 강원지역본부, 「2004년도 사업보고자료」.

〈표 3〉에 따르면 강원연합마케팅사업은 지속적인 품목확대와 신규판매처 개발을 추진하여, 2004년도에는 8개 품목을 대상으로 약 3,200톤을 취급하였으며, 판매금액은 약 312억원이었다.

특히 양상추의 경우에는 2004년도 타도를 포함한 4개 지역농협이 참여하여 비약적인 증가를 보였다. 양상추 연합사업은 급변하는 농산물 유통환경변화에 대응하기 위하여 대관령원예농협에 설치가동하고 있는 신선편이 농산물사업장(전처리장)에 원료농산물인 양상추를 연중 안정적으로 공급하기 위해 추진되고 있는 사업이다. 양상추는 현재 지역본부가 대관령에 채소사업소를 두고 산지관리, 검수 등을 담당하고 있으며, 강원도내의 대관령원예농협과 전북 김제원예농협, 경남 의령동부농협, 전남 광양진월농협이 참여하고 있다.

연합마케팅사업에 참여하고 있는 지역농협에서는 기본적으로 공동계산을 실시하고 있으나, 선별방법은 공동선별과 개별선별이 혼재되어 있다. 공동계산의 기간설정은 지역농협에 따라 품목별로 3일, 1주일, 1개월 단위로 실시하고 있다.

또한 수송방법에 대해서는 대부분 수송업체와 계약을 체결하여 수송차량을 이용하고 있으나, 일부 지역농협에서는 자가차량과 임차를 혼용하여 이용하고 있다. 그러나 자가수송시 강원도의 지리적 여건상 출하기간이 비교적 짧기 때문에 차량의 연간 운용율이 저조하여 인건비 부담문제가 나타나고 있는 것으로 보여진다.

한편 강원연합마케팅사업에서는 공동브랜드로서 「맑은淸」을 개발하여 현재 풋고추와 가지에 사용하고 있으며, 향후 공동브랜드품목을 확대할 계획에 있다. 그러나 현재 공동마케팅사업에 참여하고 있는 기타 품목에 대해서 지역농협이 자체브랜드를 사용하고 있기 때문에 향후 공동브랜드와 지역농협의 자체브랜드사이의 중복성문제가 대두될 것으로 예상되며, 여기에 지방자치단체의 지역브랜드 추진상황을 고려하면 브랜드 사용상에 주체간 조

정이 필요할 것으로 판단된다. 특히 지방자치단체에서는 지역브랜드를 활성화시키기 위하여 포장재지원 등과 같은 각종 지원정책을 강구하고 있어, 농협에서 추진하고 있는 공동브랜드 내지는 자체브랜드와의 경합이 예상되고 있기 때문에 지방자치단체와의 조정이 필수적이 과제라 할 수 있다.

현재 강원연합판매사업이 유통업체와 거래할 때에 발생하는 문제점은 크게 두 가지로 요약할 수 있다. 우선 첫째로 대형 소매점의 경우 일정품위의 상품만을 일정규모로 연중공급해 줄 것을 강력히 요구하고 있는데 반해 강원도의 계절적 한계로 이에 대한 적극적인 대응이 어렵다는 점이다. 둘째로 최근 소매점간의 출혈경쟁으로 잦은 세일행사를 실시하고 있으나, 대형소매점에서는 잦은 행사로 인한 수익률 감소를 거래처에 전가시키려는 행동을 취하고 있기 때문에 유통업체의 할인행사로 인한 저가납품을 직거래시에는 산지가 직접적으로 부담해야 하는 어려움이 발생하고 있다. 일반적으로 도매시장 등과 같은 비 직거래의 경우에는 유통업자에게 이러한 완충기능을 기대할 수 있으나, 직거래시에는 그렇지 못하기 때문에 최근에는 직거래의 유효성에 대한 의문조차 제기되고 있는 상황이다.

강원연합판매사업의 사업체계는 농협중앙회 지역본부의 연합판매팀이 사업을 기획·총괄하고 있으며 연합마케팅팀의 역할은 도단위 연합판매사업의 기획·총괄·관리와 마케팅총괄, 시군지부간 조정 등이다. 한편 시군지부는 관내연합사업의 총괄과 연합사업품목에 대한 마케팅활동에 관여하고 있으며 지역본부와는 달리 선별·포장과 같은 상품화기능도 수행하고 있다. 마지막으로 지역농협은 농가조직관리와 생산관리, 상품화기능, 농가유통교육 등을 담당하고 있다.

강원연합판매사업의 사업체계를 살펴보면 원주시와 같이 시군단위로 품목이 특성화되어 있는 경우에는 시군단위 자체연합판매사업으로 추진하고, 지역본부가 주도하는 연합판매사업의 경우에는 해당품목에 대한 중간관리기능을 시군지부가 수행하는 방식으로 시군지부가 연합사업에 참여하고 있다(그림 3).



[그림 3] 강원연합판매사업의 사업체계도

가) 풋고추·피망연합

풋고추·피망연합판매사업은 2001년도에 9개 지역농협의 참여를 시작으로 2004년에는 12개 지역농협이 참여하고 있으며, 약 5개월간에 걸쳐 연합사업을 추진하고 있다.

풋고추·피망연합사업에 참여하고 있는 단위농협 중 농산물산지유통센터(APC)를 보유하고 있는 단위농협은 6개소에 불과하며, 특히 선별작업은 대부분이 농가에서 자체적으로 실시하고 있다. 따라서 연합판매사업을 추진함에 있어 품질의 균일성을 확보하기 위하여 공동선별 출하분에 대해서는 공동선별비를 지원하기도 하였으나, 일부 주산지농협을 중심으로 연합판매사업에 대한 참여물량이 감소하고 있다.

한편 풋고추·피망연합의 경우 가격하락시에 실시하는 산지폐기에 대한 구체적인 절차를 마련하고, 산지폐기한 풋고추·피망에 대해서는 가격보전을 실시하고 있으나, 가격보전을 현실화시켜 산지폐기에 대한 참여도를 높여 실질적인 수급조절효과를 발휘함으로써 도단위의 수급조절체계를 구축하였다.

2004년도에는 8월 중순과 추석명절전에 가격이 하락하는 현상이 나타남으로서 5회에 걸쳐 총 3,795박스/10kg를 산지에서 폐기하였으며, 이에 10kg당 약 7,660원을 농가에 가격보전금으로 지불하였다. 특히 산지폐기 이후의 가격수준은 상당폭 상승하였다. 이외에도 출하물량에 따른 요인보다는 병해나 소비부진으로 인한 가격하락에 대해 2회에 걸쳐 10kg박스당 평균 약 2,144원을 가격보전 하였다.

특히 산지폐기를 위한 정보수집을 위해 연합판매팀에서 실무적으로 많은 양의 정산업무를 직접담당하고 도매시장 상주 직원을 7월부터 9월까지 가락동 도매시장에 3개월간 파견하였다. 상주 직원은 도매시장반입량과 가격동향 파악, 품위와 불량품의 확인, 리콜업무, 도매시장 업자의 관리 등의 업무를 담당한다.

한편 풋고추·피망연합판매사업의 추진목적 중 판매창구의 단일화를 통한 교섭력증대는 일부 인정되면서도, 강원도내의 풋고추·피망의 수급조절 측면에서 보면 여전히 실효성에 대해 의문이 남는다. 2004년도 강원도내 전체의 풋고추와 피망의 생산량은 약 19,000톤으로 추정되며, 이중 연합사업에 참여하고 있는 물량은 약 5,000톤정도로 전체 출하량의 26%정도로 추정된다. 따라서 연합판매사업을 통한 수급조절효과가 실질적으로 나타나기에는 아직 부족한 점이 많다.

또한 산지폐기에 있어서도 산지폐기에 참여하지 않는 농가의 수취 가격이 폐기에 참여하는 농가에 대해 지불하는 가격보전금보다 높기 때문에 무임승차문제가 발생하고 있다. 따라서 산지폐기에 있어서는 농협별로 폐기물량을 할당하는 방식을 지양하고 하위등급부터 폐기를 실시해 나가는 방식으로 폐기방식을 현실화시킬 필요가 있다.

나) 무·배추연합

무·배추연합판매사업은 2001년도부터 연합판매사업을 시작하여, 2004년 12월 기준 가을배추에 2개 지역농협 25농가가 참여하고 있으며, 고랭지 무는 10개 지역농협 77농가가 참여하고 있으며, 고랭지배추는 16개 지역농협 306농가가 참여하고 있다.

무·배추연합의 사업기간은 품목별로 배추가 약 5개월, 무가 약 4개월로 연합사업은 판매창구의 단일화를 통한 거래교섭력의 제고 및 참여조합간 출하물량의 배분기능을 중심으로 사업을 추진하고 있다. 현재 무·배추연합사업은 대부분 채소수급안정사업을 통한 농협계약물량을 중심으로 이루어지고 있다. 2004년 12월 현재 강원도내의 채소수급안정사업추진현황을 살펴보면 가을배추가 1,212톤 167백만원, 고랭지배추가 49,624톤 8,264백만원, 고랭지무가 17,446톤 3,256백만원이다.

한편 2004년도 현재 가을배추의 계약량은 약 1,213톤이며 이 중 실제 농가의 출하량은 약 920톤으로 약 76%의 사업달성을 보이고 있다. 또한 고랭지 무의 경우 계약량은 약 17,446톤이며 이 중 실제 농가의 출하량은 약 11,993톤으로 약 66%의 사업달성을 보이고 있다. 고랭지배추는 약 49,636톤의 계약량 중 실제 농가의 출하량은 약 34,483톤으로 약 69%의 사업달성을 보이고 있다. 이와 같이 무·배추연합의 경우 평균 70% 내외의 사업달성율을 나타내고 있다. 농가의 출하율이 저조한 이유로는 농가의 계약위반, 병충해, 기상재해, 자연생산감소 등을 들 수 있으며, 병충해에 의해 계약물량을 맞추지 못한 경우가 전체의 약 43%로 가장 높았고, 계약위반이 전체의 약 26%로 그 뒤를 이었다. 농가의 계약위반이 여전히 문제가 되고 있으며, 농가에 대한 교육지도를 통해 인식전환을 꾀할 필요가 있음을 지적할 수 있다.

한편 무·배추의 경우 기존의 출하방법은 산물상태로 트럭에 적재하여 운송중 품질이 떨어지는 문제점을 가지고 있었으나, 연합판매사업의 경우 KCP상자를 통하여 출하함으로써 품질저하문제가 상당부분 개선되었으며, 상하차에 대한 기계화를 가능하게 하여 물류효율화에도 상당한 진전을 보이고 있다. 또한 무·배추의 경우 대부분 수확단계에서 개별선별이 이루어지고 있는 관계로 농가간 품질격차가 심한 것이 일반적이거나, 연합판매사업에서는 이러한 문제점을 개선하기 위하여 「산지 검품원제도」를 운영하여 출하조합의 책임소재를 명확히 함으로서 전체적인 품질수준의 향상을 도모하였다. 특히 산지 검품원제도는 출하물량이 많은 지역농협에서는 농협자체적으로 산지검품원을 통해 1차검품이 이루어지고 있으며, 채소사업소에서 산지검품원을 통해 2차검품이 이루어지고 있다. 또한 소비지에서 품질로 인한 문제발생시 해당지역농협으로 반품처리를 하고 그 지역농협이 반품에 소요되는 비용을 부담하도록 지역농협의 책임을 강화하고 있다.

그러나 전반적으로 농협계통조직을 활용한 농협유통중심의 출하체계는 확립되었으나 대부분의 출하처가 수도권에 집중되어 단기적인 가격폭락을 가져올 우려가 있기 때문에 출하처의 다변화를 통한 지역별 수급균형을 모색할 필요가 있으며, 새로운 판로개발과 그에 따른 마케팅전략개발이 시급히 요구되고 있다고 할 수 있다.

다) 과채류·기타품목연합

과채류·기타품목연합은 2002년부터 사업을 시작하여 23개 지역농협이 참여하고 있으며, 2004년 12월 현재 27개 품목 6,073톤 6,659백만원의 출하실적을 보이고 있다(〈표 4〉).

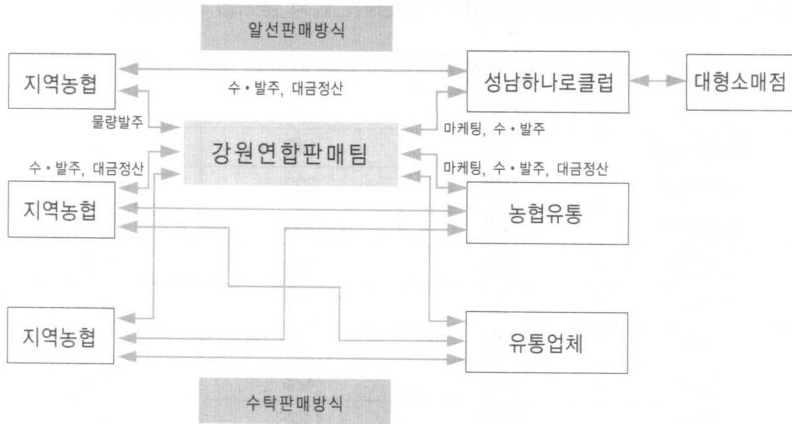


〈표 4〉 강원연합판매사업의 과채류·기타품목연합의 품목별 출하현황

품목명	물량(톤)	금액(백만원)	점유비율(%)
토마토	2,179	2,366	35.5
방울토마토	67	148	2.2
백다다기	556	826	12.4
취청오이	158	185	2.8
애호박	284	418	6.3
쥬키니	23	16	0.2
가지	135	111	1.7
당근	479	425	6.4
감자	1,825	1,278	19.2
양배추	122	120	1.8
브로커리	28	86	1.3
양상추	64	60	0.9
풋 옥수수	111	176	2.6
큰송이	10	47	0.7
기타	32	79	1.2
합계	6,073	6,659	100

자료 : 농협중앙회 강원지역본부, 『2004년도 사업보고자료』.

특히 과채류 연합사업은 2003년도부터 지역본부의 중점추진과제로 추진하고 있는 사업방식으로 크게 지역농협의 출하품목의 품질관리와 소비지의 출하처에 대한 납품제안을 중심으로 한 마케팅활동으로 구분되며 농협유통과 유통업체를 목표시장으로 하고 있다.



[그림 4] 과채류 연합판매사업의 개념도

한편 과채류와 기타품목의 연합사업은 크게 수탁사업방식과 알선사업방식으로 구분된다. 우선 수탁사업방식은 지역본부의 연합판매팀에서 직접 마케팅활동을 수행하여 출하처를 개발하고 수·발주업무와 정산업무까지 담당하는 사업방식을 말하며, 알선사업방식은 지역본부의 연합판매팀에서 거래처만 알선해주고 수·발주 및 정산업무 등은 지역농협에서 담당하는 사업방식이다. 강원연합의 경우 중앙본부에서 소매점에 납품하기 위해 필요로 하는 품목을 성남하나로클럽을 통해 알선판매를 실시하고 있다(그림 4).

과채류의 경우 2000년 시작된 산지유통전문조직육성사업을 계기로 지역농협단위로 과채류를 중심으로 한 상품화가 진전되었기 때문에 연합판매사업을 추진하기 위한 기반이 비교적 잘 마련되어 있었다고 할 수 있다. 연합판매사업에서는 이러한 상품화수준이 진전된 지역농협에 대한 판로개척이나 마케팅기능 대행 등과 같이 지역농협의 역량에 따른 유연한 대응을 통해 유통업체에 대한 교섭력을 강화할 수 있었던 것으로 보인다. 특히 성남하나로클럽으로 출하체계를 일원화하고 있으며, 성남하나로클럽을 중심으로 타도

와 연계하고 이를 통한 대형소매점에 대한 교섭력을 강화할 수 있는 기반을 마련하였다는 점에서 연합판매사업추진의 커다란 의미를 찾아볼 수 있다.

그러나 연합사업을 강원도내에 한정할 경우에는 품질의 균일성문제와 일정한 거래규모를 확보한다는 점에서는 의미가 있으나 출하기간이 짧다는 점에서 대형소매점의 안정적인 물량조달에 걸림돌이 되며, 도의 영역을 넘어서서 연합을 피하는 경우에는 출하기간을 연장할 수는 있으나 품질의 균일성 확보문제가 발생한다. 따라서 향후 전국적 권역에 걸쳐 출하의 계속성을 확보함에 있어서 걸림돌이 되는 품질의 균일성문제에 대한 검토가 시급한 과제라 할 수 있다. 물론 강한 조직력을 바탕으로 규모화가 가능하다면 품질기준을 통일하여 일괄적으로 품위를 구분할 수 있겠지만, 비교적 완만한 형태의 조직화를 바탕으로 규모화를 추진하고 있는 현재의 연합판매사업을 고려한다면 품질의 균일성을 확보하기 위한 문제는 연합판매사업의 성패를 좌우하는 커다란 문제라 할 수 있다. 이러한 완만한 조직력을 바탕으로 한 규모화는 사전에 연합판매사업과 약정을 체결한 일부 농가를 대상으로 하고 있기 때문에 계약물량부족과 같은 긴급사항발생시 대응에 한계가 있는 것이 현실이다. 따라서 향후 연합판매사업의 추진방식은 가급적 특정 선도농가만의 연합이 아닌 궁극적으로는 모든 농가가 함께 할 수 있는 사업방식이 마련되어야 할 것이다.

라) 품목별 출하처 및 출하비율

강원연합판매사업의 품목별 출하처를 살펴보면 주로 도매시장판매가 중심인 풋고추와 농협유통이나 대형소매점과의 거래가 중심인 무·배추, 과채류로 양분되어 있다. 이는 특히 풋고추의 연합판매사업의 도입목적이 주로 수급조절적인 측면에 놓여져 있기 때문인 것으로 판단된다. 하지만 앞에서 살펴본 바와 같이 풋고추의 연합판매사업에 대한 참여율이 저조하여 수급조절적 측면의 연합판매사업의 효과를 기대하기에는 역부족이다.

먼저 2004년도 풋고추·피망의 출하처별 출하현황은 가락시장이 사업단 전체 출하량의 70.1%, 대구시장이 14.7%로 가락시장과 대구시장에 84.8%가 출하되고 있으며, 2003년에 비해 가락시장 출하비중은 증가한 반면 대구시장은 감소되었다. 한편 2004년도 연합마케팅사업단에서 관여하는 풋고추·피망의 출하량 전체의 6.9%는 직거래를 통하여 판매되고 있으며 직거래는 전량 농협유통(하나로클럽)을 통하여 판매되고 있다.

〈표 5〉를 통하여 알 수 있는 것은 출하처가 다양화되고 있다는 점과, 특정시장(가락시장)에 물량이 집중되고 있다는 점이다. 특히 특정시장에 집중도를 높이고 있는 이유는 출하규모확대를 통해 교섭력을 강화하기 위해서이다. 이러한 특정시장에 대한 물량집중으로 인해 수급조절이라는 본래의 목적달성에는 다소 부족함이 있으나 판매창구의 단일화를 통한 교섭력의 확대라는 측면에는 일정한 효과가 인정된다.

〈표 5〉 풋고추·피망의 출하처별 출하현황

구분	지역	2004년 출하현황			2003년 출하현황	
		물량(톤)	금액(백만원)	점유비(%)	물량(톤)	점유비(%)
도매시장	가락시장	3,458	6,860	70.1	3,287	58.6
	대구시장	728	1531	14.7	1,324	26.2
	구리시장	98	176	2.0	175	3.1
	대전시장	108	204	2.2	86	1.5
	부산시장	80	183	1.6	-	-
	대관령산지공판장	104	200	2.1	278	4.8
하나로클럽	양재하나로클럽	24	60	0.5	115	2.5
	고양하나로클럽	39	85	0.8	123	2.7
	성남하나로클럽	234	571	4.8	5	0.1
	수원하나로클럽	37	80	0.8	-	-

자료 : 농협중앙회 강원지역본부 내부자료

한편 무·배추의 주요 출하처는 도매시장과 농협유통, 그리고 김치공장이며, 최근에는 농협유통에 대한 출하가 감소하는 대신 김치공장과의 거래량이 비약적으로 늘어나고 있는 상황이다(〈표 6〉, 〈표 7〉).

〈표 6〉 배추의 출하처별 출하현황

구분	2004년			2003년		
	물량(톤)	금액(백만원)	점유비(%)	물량(톤)	금액(백만원)	점유비(%)
도매시장	756	273	7.1	720	288	6.4
농협유통	4,998	3,132	46.7	8,970	4,143	80.0
김치공장	4,949	2,159	46.2	1,368	579	12.2
기타	-	-	-	156	27	2.8
합계	10,703	5,560	100	11,214	5,037	100

자료 : 농협중앙회 강원지역본부 내부자료

〈표 6〉과 〈표 7〉을 통해 알 수 있는 것은 무·배추의 경우 도매시장 점유비가 매우 낮다는 점이다. 이는 농협유통이나 김치공장납품시 기상재해 등으로 문제가 발생하였을 경우 대응이 사실상 불가능한 구조적 문제를 가지고 있다는 것을 의미한다.

향후 거래처에 대한 안정적인 공급체계를 실현하기 위해 전략적으로 직거래와 도매시장 출하비율을 조절할 필요가 있다.

〈표 7〉 무의 출하처별 출하현황

구분	2004년			2003년		
	물량(톤)	금액(백만원)	점유비(%)	물량(톤)	금액(백만원)	점유비(%)
도매시장	262	108	3.5			
농협유통	7,418	4,375	96.5	10,810	2,357	100
합계	7,680	4,483	100	10,810	2,357	100

자료 : 농협중앙회 강원지역본부 내부자료

과채류의 경우에는 총 27품목중 토마토(방울토마토포함)출하가 전체의 37.7%로 가장 크며, 배호박 등 과채류의 출하비중이 60%를 차지하고 있다. 과채류의 주요 출하처는 농협유통과 일반유통업체로 대부분 직거래를 통해 판매되고 있다. 2004년도기준 농협유통에 대한 출하량은 총 연합판매사업 취급량의 약 70%에 해당 한다.

연합판매사업에서 추진되고 있는 품목별 출하현황을 살펴본 결과, 대부분의 출하처가 농협유통으로, 최근 관심이 집중되고 있는 대형 일반 소매점에 대한 출하량은 매우 미약한 것으로 보인다. 따라서 연합판매사업을 통해 거래교섭력을 향상시킨다는 본래의 목적에서 본다면 산지의 주도적인 노력에 의한 판로의 개척과 이에 대한 마케팅전략의 추진이 매우 미약하다고 할 수 있다. 물론 계통조직을 통한 생산에서 판매까지의 일관관리도 매우 중요하다 하는 것은 말할 나위도 없다. 그러나 중앙회조직이 마케팅기능에 전념한다고 한다면 좀더 공격적인 마케팅전략이 필요하다 할 수 있으며, 진정한 연합판매사업의 모습이 아닌가 싶다.

3) 연합판매사업의 의의와 성과

가) 연합판매사업의 의의

농협의 연합판매사업은 개별조합원을 중심으로 한 지역조합의 공동마케팅사업이 확대된 형태라고 할 수 있으며 소매점의 체인화·대규모화를 통한 교섭력 증대와 같이 농협의 농산물 판매사업을 둘러싼 주변 환경이 변화됨에 따라 새로운 대책의 일환으로 연합마케팅사업이 추진되게 된 것이다.

연합판매라는 것은 한마디로 말하면 소비지시장에 대한 거래교섭력을 높이기 위해 농협의 계통조직간에 판매와 관련된 사항을 통일하여 마케팅활동을 전개하는 판매사업방식이라 할 수 있다. 가령 시장상황에 맞추어 출하물량을 조절하거나 통일된 선별기준·등급기준 등 동일한 품질관리기준을

적용하거나, 출하시기를 조절하거나, 출하처를 공유하는 등의 일련의 활동이라고 할 수 있다.

연합판매사업은 조직의 구성유형에 따라 크게 두 가지로 분류할 수 있으며 그것은 품목연합과 지역연합이다. 우선 품목연합은 지역적, 행정적 구분을 초월하여 품목으로 합쳐진 경우로 미국의 선키스트오렌지나 국내의 참다래 유통사업단, 경기·충북의 복숭아연합의 경우가 이에 해당한다. 한편 지역연합은 관할 행정구역을 중심으로 지역내 개별판매조직을 연합하는 경우로 연합조직의 구성이 쉽고 지방자치단체의 행정적 지원을 받기 쉬운 점 등 장점이 있으나 특정구역에 대하여 규모의 경제를 실현하고자 하는 연합의 목적이 반감될 소지가 있다. 대표적인 예로는 강원연합, 경기안성연합, 합천연합 등을 들 수 있다.

이 밖에 유통단계의 과정에서 부분적으로 연합하는 형태로 특정운송회사를 공동으로 이용하는 수송연합, 산지유통센터나 미곡종합처리장 등과 같은 시설을 공동으로 투자 이용하는 설비이용연합과 같은 형태의 사업방식도 있다.

나) 강원연합판매사업의 성과

연합판매를 추진하고 있는 이유는 한마디로 소비지시장에 대한 거래교섭력을 높이기 위해서라고 할 수 있다. 현재 국내외 대기업자본이 투자한 대형할인점을 중심으로 농산물 유통시장이 빠르게 재편되고 있는 상황속에서 영세한 농가단위의 생산과 판매활동으로는 농업소득을 올리는데 한계가 있으며 연합사업방식이 현재 산지에서 대응할 수 있는 효과적이고 적절한 방법이라 할 수 있다.

개별산지의 지역농협에서는 물량면에서 공급규모와 상품화대응의 측면에서 모두 대형수요거래처의 요구사항에 대응하기에는 부적절하기 때문에 지역농협간 연합을 통하여 이를 개선해 나갈 필요가 있다. 대형소매점이 요

구하고 있는 거래조건으로는 다음과 같은 사항이 지적되고 있다. 첫째 대형 소매점이 요구하는 물량에 대해 지속적인 출하가 가능한지에 대한 사항, 둘째 대형소매점이 요구하는 시기에 맞추어 공급이 가능한지에 대한 사항, 셋째 대형소매점이 요구하는 상품의 품질수준이나 포장단위로 출하할 수 있는 지에 대한 사항, 넷째 대형소매점의 할인행사 등 기타 조건을 충족시킬 수 있는지에 대한 사항이다. 이와 같은 대형소매점의 요구조건에 대응하기 위해서는 개별지역농협단위보다는 연합을 통한 판매사업방식이 한층 유리하다고 할 수 있다. 또한 연합마케팅사업을 통해 산지의 과다경쟁을 조정할 수 있으며, 구체적인 조정방안으로 거론되고 있는 것이 생산조정과 출하조정이다. 농업기술의 발달로 전체적으로 농산물이 과잉 생산되고 있는 반면 소비는 감소 내지는 정체상태에 있어 전반적으로 과잉기조가 일반화되어 있는 상황 하에서 동일품목을 출하하는 산지가 출하물량이나 출하시기를 조절할 수 있다면 어느 정도 과다경쟁을 피할 수 있을 것이다.

특히 동일한 대형소매점에서 납품을 조건으로 유도하는 납품가격인하, 할인판매 등 산지에 불리한 거래조건을 사전에 방지할 수 있으며 출하차별로 출하물량을 배분하거나 조정하여 농가의 수취가격을 향상시킬 수 있으며, 나아가서는 홍수출하시 일정한 기준을 가지고 산지폐기를 통해 가격폭락을 예방하거나 가격회복기간을 단축시킬 수 있다.

현재의 급변하는 유통환경에 적절히 대응하지 못할 경우, 즉 대형소매점의 요구사항을 충족시키지 못할 경우 대형유통업체들은 산지유통기능까지 사업범위를 확대할 가능성이 있으며 이로 인해 산지의 생산기반의 존립 자체가 위협받을 수 있다. 특히 현재 이마트나 롯데마트의 경우 중국에 사무소를 개설하여 국내에서 농산물 조달이 원활하지 못하다고 판단될 경우 언제라도 중국에서 수입을 통해 수급량을 맞출 수 있는 체제를 갖추고 있다.

이러한 대형소매점의 경우 철저한 품질관리를 통해 중국산 농산물을 자사의 PB상품으로 개발하여 비교적 품질이 우수한 농산물을 저가격에 대량



판매 할 가능성도 배제할 수 없다. 산지가 이러한 상황을 미연에 방지하기 위해서는, 변화하는 유통환경에 보다 적극적으로 대응하여 경쟁력 있는 산지유통체계를 갖추는 것이 필요하다. 농협중앙회 강원지역본부에서는 이러한 산지유통기능을 강화할 목적에서, 유통활성화 사업의 일환으로 2001년부터 연합마케팅사업을 시작하여 2005년 현재 5년차째 연합마케팅사업을 추진하고 있다.

지난 2004년도 강원연합 판매사업실적을 보면 사업이 시작된 2001년 대비 물량 면에서는 약 2배, 금액 면에서는 약 5배가량 증가하였으며 취급품목은 채소류 전체품목으로 확대되었다. 목표로 하고 있는 시장도 도매시장 중심에서 농협유통을 비롯하여 일반소매점으로 확대하면서 소비지마케팅의 역량을 다소나마 확대하였다고 할 수 있다. 특히 무·배추의 소비지마케팅역량의 확대가 현저하다고 할 수 있다(〈표8〉).

〈표 8〉 강원연합사업의 연차별 사업실적추이

(단위 : 천톤, 백만원)

연도	2001년		2002년		2003년		2004년	
	물량	금액	물량	금액	물량	금액	물량	금액
사업실적	17,468	6,311	21,719	17,433	30,633	22,764	32,355	31,271

자료 : 농협중앙회 강원지역본부 내부자료

농협중앙회 강원지역본부가 주도적으로 추진하고 있는 강원연합마케팅 사업은 강원농산물의 직거래확대로 농가 수취가격의 증대와 유통비용의 절감에 일정부분 기여하고 있는 것으로 판단된다. 또한 출하물량을 규모화 시킴에 따라 거래교섭력을 제고하고 있으며, 「맑을 淸」이라는 공동브랜드를 상용하여 시장인지도를 제고한 측면은 부정할 수 없다. 그러나 공동브랜드에 대한 홍보면에서 강원연합마케팅사업단의 공동브랜드인 「맑을 淸」에 대

한 표적시장설정과 표적시장에서의 포지셔닝전략의 부재로 브랜드에 대한 인지도는 매우 저조한 것이 현실이다. 연합마케팅사업을 추진함으로써 보다 효과적인 시장성과를 얻기 위해서는 보다 전문화되고 세분화된 마케팅 전략이 개발되어야 할 것이다.

첫째, 강원연합마케팅사업의 성과를 품목별로 살펴보면 다음과 같다. 우선, 풋고추와 피망은 지난 3년 동안의 사업경험을 바탕으로 실질적이고 과감한 산지폐기를 통해 사업효과를 극대화 시켰다. 참고로 2004년도에는 5 일간에 걸쳐 2천9백만원 상당의 풋고추와 피망을 산지에서 폐기하여 가격 폭락을 저지하였다. 또한 공동선별출하분에 대해 공공선별비를 지원하여 품질향상을 도모할 수 있었다.

둘째, 무·배추는 KCP박스를 통한 규격출하로 상품성을 높여 농가수취 가격이 증대되는 성과를 올렸다. 또한 산지검품원제도를 도입하여 품질향상을 도모하고 소비시장과의 거래교섭력을 높여서 연합사업의 역량을 한층 제고시킴과 동시에, 가공공장과의 계약거래를 통해 무·배추를 공급하여 산지에서 안정적인 생산출하가 가능해 졌다는 점은 연합마케팅사업의 추진으로 인해 나타난 효과 중의 하나라고 할 수 있다.

셋째, 과채류나 기타품목류에 대해서는 연합판매사업을 통한 지역조합단위의 과채류 상품화능력의 진전으로 인하여 유통업체에 대한 마케팅역량을 강화시킬 수 있었다. 또한 과채류에 대한 연합사업을 통하여 쌓은 다양한 경험을 바탕으로 유통업체에 대한 납품제안방법, 산지조합관리 등 노하우를 축적하여 차기의 연합마케팅사업추진을 위한 추진동력을 마련하였다 할 수 있다.

다) 연합판매사업의 추진상의 문제점

강원도내 농산물은 동일품목이라도 생산지역에 따라 다양한 품질과 특징점이 있기 때문에 대형소매점에서 요구하는 물량의 규모화와 상품화를 추

진하기 위한 적정규모가 현재의 시군단위에서 가장 적절하게 대응할 수 있을 것으로 판단된다. 그러나 현재의 강원연합마케팅사업은 도단위 연합사업의 기반이 되는 시군단위 연합사업이 원주, 양구, 인제, 평창 정도로 매우 미흡한 실정으로 연합판매사업을 추진함에 있어 여러 가지 문제점을 내포하고 있다.

특히 하절기의 단기간 공급에 따른 사업추진상의 어려움도 지적하지 않을 수 없다. 강원도의 경우 기후적인 여건상 주요 출하시기가 3~4개월 기간밖에 되지 않아 대형소매점에 대한 안정적인 출하물량 연중공급체계의 확립은 현실적으로 어려운 상황에 있다. 따라서 일부 지역에서는 품목별로 타 도와 연합하여 연중공급체계를 확립하고 있는 경우도 있다. 한편 출하시기가 짧기 때문에 판매가격을 일시적으로 낮게 받는 경우 이를 만회하기가 어렵기 때문에 소비자의 대형소매점과의 가격협상과정에서 상대적으로 선택의 폭이 좁은 상황에 직면하고 있다.

한편 농협중앙회조직을 중심으로 추진되고 있는 연합사업은 시군지부, 지역본부가 품목내지는 지역으로 연합하는 경우가 대부분이다. 이때 시군지부가 주도하는 연합판매사업과 지역본부가 주도하는 연합판매사업간의 조정이 이루어지지 않아 지역농협의 상위단체인 시군지부와 지역본부와의 기능이 중복되어 비효율을 낳는 경우도 많다. 여기에 시군지부나 지역본부의 연합판매사업을 둘러싼 실적쟁기기가 가세하여 각종 지원자금으로 선도농가를 유인함으로써 오히려 지역농협내에서의 조합원간의 이질화가 진행되는 등 많은 문제가 산적되어 있다. 물론 사업의 역사가 매우 짧은 연합판매사업이기 때문에 초기단계의 혼란 내지는 과도기적인 현상일 수도 있으나, 지역농협의 담당자와 중앙회의 담당자에 대한 청취조사결과 양측간에는 여전히 깊은 골이 남아 있음을 알 수 있었다.

나. 지역간 조직화 사례: 경기·충북 복숭아연합마케팅사업

1) 사업 배경 및 현황

농협중앙회 경기·충북지역본부가 공동으로 경기 장호원/동부과수농협과 충북 감곡/음성농협을 대상으로 조합판매사업의 연합을 통해 산지의 규모화와 출하조절로 산지교섭력을 확보하고자 복숭아연합사업을 추진하고 있다.

연합사업 추진의 목적은 계통간 역할분담을 통하여 농가는 생산에만 전념하고 조합에서는 농산물 품질관리에 치중하고 연합마케팅 사업단은 마케팅 활동에 집중함으로써 중복되는 마케팅 비용을 줄이고, 물량의 규모화를 통하여 판매교섭력을 높이는데 있다.

〈표 9〉 계통조직간 역할분담 사례

구분	역할
지역본부	• 거래처 개발 및 상품기획
	• 소비자 정보 제공
	• 대금정산 및 조합원 교육
조합	• 공동선별, 공동계산 지도
	• 생산지도 및 출하물량 조절
	• 대농가 출하약정
농가(작목반)	• 고품질 농산물 생산

당초 이 지역을 중심으로 생산되는 복숭아는 도매시장에서 70~80% 정도를 차지하고 있고, 농협 취급금액도 관내 생산액의 80~90% 정도를 취급할 정도로 농협이 독점적 지위를 점하고 있음에도 불구하고 시장교섭력을 행사할 수 없다는 점을 극복하기 위하여 2002년 2월 상기의 4개 농협이 모여 시장교섭력 제고와 개별출하의 문제점을 지양하기 위한 노력을 하기 시작했다.



이후 4개 농협은 경기와 충북 농협지역본부가 공동으로 주관하여 연합판매사업단을 구성하고 2002년 6월부터 정식 발족하여 현재에 이르고 있다.

연합사업의 전체적인 주도는 감곡농협이 하고 있고, 조합원 관리와 물량 관리와 같은 마케팅 업무는 산지조합이 주도하고 있는 형태로 진행되고 있다.

경기·충북 복숭아 사업연합이 현재까지 순항하고 있는 배경에는 4개 농협 관내에서 생산되는 복숭아의 품질이 비슷하고 복숭아 생산 및 유통액 대비 농협취급비율이 73%로 높게 나타나고 있었으며, 유통업체 등에 대한 직거래 경험이 풍부한 공동계산실시 작목반이 이미 다수 존재하고 있었다는 점 등을 들 수 있다.

구성 및 운영현황(2002년 6월부터 현재까지 운영 중)을 살펴보면, 전체 4개조합의 농가수는 1,682호, 재배면적 1,402ha이고, 주품목은 복숭아(미백, 황도)이며 생산량은 14,634톤, 소득액 470억원이다. 2004년 햇사레 연합사업 출하실적은 321억 7천만원으로, 2003년의 283억 6천만원에 비교하여 13.5% 성장하였다

연합사업단이 직접 수발주를 수행한 직거래 취급 비중은 03년 85억 9천만원에서 04년 105억 7천만원으로 23% 성장하여 직거래 비중이 증가하고 있다. 따라서 고부가가치 출하처에 대한 관리와 마케팅의 중요성이 더욱 커지고 있는 실정이다.

〈표 10〉 2003년 복숭아 판매실적(금액)

(단위 : 백만원)

조합별	연합사업	자체사업	합계	연합사업 취급비율	비고
장호원	4,577	12	4,589	99.7	
동부과수	4,784	1,790	6,574	72.8	
감곡	13,480	2,109	15,589	86.5	
음성	1,538	70	1,608	95.7	
합계	24,379	3,981	28,360	86.0	

자료 : 농협중앙회, 『공동계산제 우수사례집』, 2004. 4.

〈표 11〉 직거래 실적

(단위 : 백만원, %)

구분	직거래실적(금액)			직거래비율		
	04(A)	03(B)	성장률(A/B)	04(A)	03(B)	증감(A-B)
감곡	3528	2716	29.9	21.9	17.4	4.5
동부과수	3067	2614	17.3	39.6	39.8	-0.2
음성	449	415	8.2	16.7	25.8	-9.1
장호원	3528	2848	23.9	62.9	62.1	0.8
계	10572	8593	23.2	32.9	30.0	2.6

유통 및 마케팅 전략의 일환으로서 햇사레라는 공동브랜드 개발로 브랜드 가치를 높이고 있으며, 포장단위를 5kg에서 4.5kg으로 변경하여 파렛트 적재시의 문제점도 개선하고 있다.

또한 연합사업단으로의 수발주 일원화로 모든 판매권을 연합사업단에 일임하고, 성출하기에는 직거래처에 대한 적극적인 직거래행사를 통하여 농가수취가격을 높이기 위한 노력을 하고 있다.

현재 연합사업단에서는 복숭아 수출 사업을 실시하고 있으며, 복숭아의



주수출지역은 대만과 일본으로 2002년도 연합수출 실적은 67톤에 3억원 정도이다.

공동선별의 경우에는 각 조합별 선별장에서 공동선별하여 집하장으로 이동 후 공동출하하는 방식을 사용하고 있는데, 짧은 시간내에 출하가 이루어질 수밖에 없고, 저장이 어렵기 때문에 10% 이상 공동선별을 하기가 어려운 실정이다.

2) 연합사업추진 기구^{주)}

가) 조합장협의회

조합장협의회는 조합장들로 구성된 최고의결기구로서, 협의회장은 조합장간 협의회에서 호선에 의해 선출한다. 사업기간 동안 비상설로 운영하며 사업계획을 승인하는 등 사업체계에 있어서 최고의 의사결정기구로 활동한다. 또 복숭아 연합사업의 홍보를 위하여 출하시기 2개월전부터 대도시를 중심으로 도매시장, 유통업체 등을 순회하며 홍보활동을 하기도 한다.

나) 실무운영위원회

실무운영위원회 역시 비상설로 운영되며, 사업추진과정상 중간자적인 역할로서 위로는 협의회에서 위임한 사항과 아래로는 연합사업단에서 원활히 사업을 추진할 수 있도록 구체적인 실천사항을 결정하는 실무집행사항의 결기구이다. 위원회는 참여조합별 작목반장 각 2명, 조합책임자 각 1명, 지역본부과장 각 1명으로 총 14명으로 구성되어 있다. 실무운영위원회 위원장은 작목반 연합회 회장이 담당하며, 이외 실무위원 13명 중 7명을 참여농협 작목반장이 참가하여 연합사업의 운영에 생산자가 직접 참가함으로써 운영의 공개와 의사결정과정에 참여하고 있다.

주) 농협중앙회, 공동계산체 우수사례집, 2004.

다) 연합사업단

연합사업단은 매년 6월에서 10월까지 약 5개월 동안의 출하기에 상설로 운영되는 사업집행기구로서 산지와 소비지를 넘나들면서 사업의 가장 중추적인 역할을 담당하고 있다. 사업단 설치 장소는 관내 감곡농협에 두어 운영하고 있으며, 협의회와 실무운영위원회에서 위임된 사항과 물품을 수발주하는 등 사업의 최일선에서 전반적인 사항을 주관하고 있다. 사업단은 조합책임자 4명, 지역본부과장 2명으로 총 6명으로 구성되어 있다. 사업단장은 관내 농협 파견 책임자 중 호선에 의하여 담당하고 경기와 충북 지역본부 담당과장은 사업단 내에서 주로 마케팅 활동을 전담하고 있다.

〈표 12〉 연합사업단 추진기구의 기능과 역할

추진기구	구성원	기능및 역할
협의회 (비상설)	• 참여조합장(4)	• 사업계획 승인
		• 참여조합 실무운영위원 선출
		• 연합판매 수수료율 결정
		• 참여조합 규약 위약시 제제
		• 기타 중요한 사항
실무운영위원회 (비상설)	• 참여농협 작목반장 각 2인 • 참여농협 책임자 각 1인 • 지역본부 책임자 2인	• 품질검사원 선정
		• 등급별 검품 기준 선정
		• 시기별 출하등급 및 물량조정
		• 물품 수발주
연합사업단 (상설)	• 참여농협 책임자 각 1인 • 지역본부 책임자 2인	• 출하처 관리 및 마케팅
		• 직거래처 개발
		• 수출
		• 시장정보 수집전파

3) 사업성과

경기·충북 복숭아 사업단의 사업성과를 살펴보면 다음과 같이 정리 할 수 있다.



우선, 총사업물량(판매금액기준)은 평균단가 8.2% 상승에 힘입어 03년 13.4% 성장에 이어 2004년 13.3% 성장하는 등 사업규모가 지속적으로 성장하는 모습을 보이고 있다.

총생산량은 03년에는 -1.8%였으나, 04년에는 4.7% 증가하였다. 품종별로는 만백종류가 급감하고, 천중도의 생산량이 급증하고 있다.

또한, 직거래의 경우, 전체 조합에서 비슷한 성장 추세로 증가하고 있으며, 전체 직거래 비율은 03년의 30.3% 보다 2.6% 포인트 증가한 32.9%로 연합사업 이후 지속적인 성장추세를 보이고 있다.

도매시장(가락시장) 평균가 대비 직거래 평균단가가 또한 20.5%의 경쟁력을 보여 02년의 14.3%, 03년의 17.6%에 이어 연합사업으로 인한 농가수취 가격 제고 및 이 부분을 계량적으로 파악할 수 있었다.

4) 개선과제

경기·충북 복숭아 사업단이 개선하여야 할 과제는 다음과 같다.

우선, 출하권 완전 위임의 문제이다. 연합사업 이전 참여조합 합산 직거래비율이 22.3%에서 04년 사업단 직거래비율 32.9%로 비약적인 발전을 하였으나, 여전히 조합별, 농가별, 직거래 발주물량을 원활하게 공급하지 못하고 있다. 이는 여전히 농민들의 동의 없이는 출하처 결정권, 판매권 등이 조합에 완전 위임되지 못하였기 때문이다.

또한, 품질관리의 문제를 극복하기 위한 방안도 시급하다. 병해충관리, 동해의 문제, 당도상의 문제 등에서 농가간 조합간 서로 다른 차이점을 어떻게 극복할 것인가 하는 문제와 더불어 어떻게 표준화시켜 나갈 것인가 하는 문제가 향후의 주요한 과제로 될 것으로 보인다.

다. 시·군별 조직화 사례 : 나주시 연합마케팅사업

1) 사업추진배경

나주시연합판매사업은 최근 소비자의 체인화 대형화를 통해 시장교섭력을 강화하게 됨에 따라 지역농산물의 판매창구를 단일화하여 출하물량을 규모화하고 품질차별화를 도모하는 등 상품화를 통해 시장교섭력을 강화하여 농가수취가격을 제고시키고자 2003년부터 농협중앙회 나주시지부의 주도로 사업을 추진하고 있다.

나주시 연합판매사업의 사업추진방식은 생산은 농가가, 선별·포장작업은 지역농협이, 마케팅은 시지부가 담당하는 생산에서 판매에 이르는 과정에서 농가·지역농협·중앙회의 명확한 역할분담이 이루어지고 있다.

나주시 연합판매사업은 2003년 멜론을 중심으로 한 연합판매사업을 시작으로 2004년에는 배, 2005년에는 참외, 토마토, 마늘에 대한 연합판매사업을 실시하고 있으며, 2006년에는 한라봉에 대한 연합사업을 추진할 예정이다.

나주시 연합판매사업은 주로 선도 작목반 통합을 통해 추진되고 있으며 멜론에 215명의 생산자가 참여하고 있다.

멜론의 경우 이전부터 브랜드파워가 강했던「세지농협」이 전체의 약 50%를 차지하고 있으며 2004년까지는 시지부와 서류상으로만 연합하면서 세지농협이 생산에서 판매까지 독자적으로 사업을 추진하여 왔으나, 2005년부터는 실질적으로 생산에서 판매에 이르는 전 과정에 대하여 농협중앙회 나주시지부를 중심으로 한 연합마케팅에 참여하기로 방침을 정하고 있는 상태이다.

한편 배의 경우 2004년 현재 525명의 생산자가 참여하고 있으며, 선별·포장작업은 연합판매사업에 참여하고 있는 지역농협에서 실시하고 있으며, 나주시지부는 마케팅활동에만 주력하고 있다.



2) 사례농협의 농산물 생산유통현황

가) 일반현황

현재 나주시연합판매사업에 참여하고 있는 농협은 총 15개 농협으로 연합판매사업 참여농협의 2003년도 총 판매실적은 배(약 225억원), 토마토(약 18억원), 멜론(약 150억원)이다(〈표 13〉). 특히 나주연합판매사업에 대한 참여는 선도적인 품목별 작목반을 중심으로 이루어지고 있다. 멜론의 경우 10개 읍면의 215농가가 참여하고 있으며 나주연합사업단의 멜론연합회를 구성하여 멜론연합회는 연합판매사업에 참여하고 있는 각 작목반을 지역을 초월하여 관리한다. 또한 각 농협은 관할구역내의 멜론 작목반의 조직관리와 자금지원, 생산지도와 생산된 물량을 위탁받아 연합판매사업단에 판매를 위임하고 있다. 특히 멜론의 경우에는 중앙회(시지부연합사업단)에서 상품화와 판매기능을 수행하고 있다.

한편 배의 경우에는 지역농협단위의 선도농가 20~30명 이내로 선도 작목반을 구성하여, 이것을 나주 시단위의 광역품목조직인 나주배 연합회로 구축하고 있으며, 13개 작목반 525농가가 참여하고 있다.

관련시설로서는 APC 1개소, 농산물공판장 1개소, 배 선과장 6개소, 멜론 선과장 2개소, 고추·피망선과장 1개소가 설치되어 있으며, 선별장의 규모는 대부분 영세하며 노후화가 진행되고 있다. 또한 저온저장시설도 남부농협을 제외하면 대부분 영세하며 노후화가 진행되고 있다(〈표 13〉, 〈표 14〉).

〈표 13〉 나주시연합판매사업 참여농협의 주요 품목별 판매실적

구 분	판매사업실적(백만원)		
	배	토마토	멜론
공산농협	7	12	1
금천농협	11,195	0	0
남부농협	3,017	0	1,082
나주농협	1,369	289	108
남평농협	140	253	62
노안농협	855	754	571
다도농협	129	54	0
다시농협	151	50	116
동강농협	176	58	8
문평농협	341	35	67
반남농협	123	0	558
봉황농협	2,635	22	160
산포농협	1,078	197	394
세지농협	416	0	10,713
왕곡농협	902	118	1,226
합계	22,534	1,844	15,066

자료 : 나주시 연합사업단 내부자료

〈표 14〉 나주시연합판매사업 참여농협의 선별장 운영현황

구분	금천농협	봉황농협	남부농협	세지농협	왕곡농협	노안농협	산포농협
설치년도	1997	2002	1997	2001	1995	1999	2002
선별능력 (톤/일)	45	45	80	30	35	9	10
선별라인	3	3	5	2	2	1	1
기타	자동제한기 당도선별기	당도선별기	자동제한기 당도선별기	당도선별기	당도선별기		

자료 : 나주시 연합사업단 내부자료

〈표 15〉 나주시연합판매사업 참여농협의 저온저장능력

구분	금천농협	봉황농협	남부농협	세지농협	왕곡농협
설치년도	1997	1995	1997	2002	1993
규모	60평 30평 × 2동	180평 30평 × 6동	500평 25평 × 10동 50평 × 5동	140평 25평 × 4동 40평 × 1동	200평 33평 × 6동
저장능력(톤)	160	360	3,500	200	600

자료 : 나주시 연합사업단 내부자료

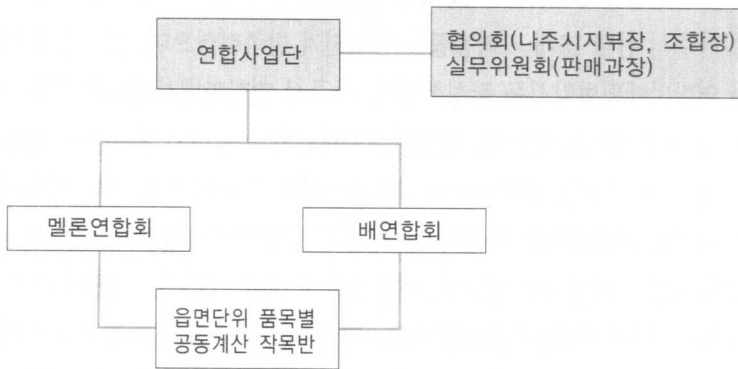
나) 나주시연합판매사업단의 조직 및 유통현황

(1) 나주시연합판매사업단의 조직 및 운영현황

나주시 연합판매사업단은 2003년 4월 1일에 농협중앙회 나주시지부 주도로 나주시 관내 15개 지역농협을 참여시켜 발족하였으며, 발족시 참여농협이 연합마케팅협약서를 작성하였다. 나주시 연합판매사업단은 직원 6명으로 상설 운영되고 있으며, 연합판매사업단의 독립적인 업무를 수행하고 있다. 현재 사무소는 남부농협 농산물공판장에 설치되어 있으며, 직원인건비와 사무실 운영경비는 다음과 같다. 우선 연합판매사업단의 직원 중 2명은 중앙회에서 파견되어 있으며, 이들 2명에 대한 인건비는 중앙회가 부담하고 있다. 한편 지역농협으로부터도 4명이 파견근무를 하고 있으나 이들 4명에 대한 임금은 15개 참여농협에서 분담하고 있다. 그 외 사업단운영에 필요한 경비는 중앙회로부터 지도사업비에서 지원되는 자금과 연합사업단의 판매취급수수료 중에서 70%를 경비로 집행하고 있다.

한편 나주시 연합판매사업단은 연합사업단 협의회와 연합사업단 실무위원회, 그리고 품목별 운영위원회로 구성되어 있다. 우선 연합사업단 협의회

는 연합마케팅관련 최고의사결정기구로서 연합사업단 직원파견 및 운영경비조달과 집행에 관한 의사결정을 진행하며, 농협중앙회 나주시지부장과 15개 참여농가조합장으로 구성되어 있다. 또한 연합사업단 실무위원회는 사업계획을 작성하고 선별 및 포장방법, 등급기준의 설정 및 검품방법의 결정, 출하조절 및 대금정상방법과 가격결정에 관한 의사결정을 진행하며, 15개 참여농협의 판매과장으로 구성되어 있다. 마지막으로 품목별운영위원회는 지방자치단체 및 농정기관에 대한 농정활동전개와 정기적으로 월례회의 개최를 통하여 현안과제에 대한 논의를 진행하고 있다. 나주시 연합사업단의 경우 품목별 운영위원회는 현재 멜론과 배에 대해 설치되어 있으며, 배연합회의 경우에는 회장단 5명과 읍면의 작목반장 13명으로 구성되어 있고, 멜론연합회의 경우에는 회장단 5명과 읍면의 작목반장 10명으로 구성되어 운영되고 있다([그림 5]).



[그림 5] 나주시 연합판매사업단의 조직도

(2) 공동브랜드의 개발과 선별기능의 강화

한편 공동브랜드를 개발하여 사용함으로써 브랜드파워를 형성시키기 위하여 2004년 8월에는「청미래」라고 하는 공동브랜드개발을 완료하여 나주

시연합사업단에서 출하되는 모든 농산물에 공동브랜드를 사용하고 있다. 이 「청미래」는 상급품에 한정하여 이용되고 있으며, 그 구체적인 기준을 살펴보면 다음과 같다. 우선 멜론에 대해서는 수확 직전의 당도가 12브릭스 이상으로 네트가 선명하고 수확후 꼭지부분이 T자 모양을 유지해야 하는 등 비교적 까다로운 기준을 적용하고 있다. 이때 공동브랜드를 사용할 수 있는 최저한의 규칙이 지켜지지 않았을 경우에는 나주멜론이라는 지역브랜드명을 부착하여 유통시키고 있다. 한편 배의 경우에는 색깔과 과형, 그리고 당도(11브릭스 이상)를 기준으로 특상품만을 청미래라는 브랜드를 부착하여 판매하고 있다. 현재 나주연합사업단이 취급하는 물량 중 공동브랜드를 사용하여 출하할 수 있는 물량은 배의 경우 취급량의 약 50%이며, 멜론의 경우 취급량의 약 80~90%정도에 이르고 있다.

연합판매사업의 경우 가장 문제가 되는 것이 농가간의 품질격차로 인한 품질수준의 하향평준화현상이다. 나주시 연합판매사업의 경우 멜론과 배에 대해서는 기본적으로 공동계산을 실시하고 있으나, 배의 경우에는 각 지역농협에서 선별포장작업을 실시하여 마케팅기능만을 중앙회 시지부가 담당하고 있다. 따라서 각 지역농협에서 선별작업이 완료된 상품에 대해 검품을 실시하고 있으나, 검품과정에서 농협간 의견이 대립되는 현상이 종종 나타나고 있다. 따라서 연합판매사업단에서는 선도농협견학을 추진하는 등 조합원의 공동선별에 대한 이해를 높이기 위한 다양한 노력을 기울이고 있다.

멜론의 경우 사업체제는 연합사업단이 직접 멜론작목연합회를 조직하고 APC를 운영하고 있으며 연합회는 9개 농협 멜론작목반으로 구성되어 있다. 다만 세지농협은 아직 실질적으로 연합사업에 참여하지 않고 있다. 한편 참여농협은 농가지도 및 대금정산기능을 담당하고 있다. 또한 총 취급량 중 세지농협의 경우에는 「생산-선별·포장-판매」에 이르는 모든 과정을 자체적으로 수행하고 있으며, 나머지 물량에 대해서는 농협중앙회 나주시 지부에서 일괄적으로 선별작업을 실시하고 있다. 이때 선별요원은 일용직

으로 고용하고 있으나 장기간에 걸쳐 고용하고 있으며 또한 재배에 경험이 풍부한 요원을 고용하여 선별기술상의 문제를 해결하고 있다. 이와 같이 멜론의 경우에는 상품화과정까지 연합판매사업단이 담당하고 있으며, 상품화 과정은 지역농협이 담당하고 있는 배의 경우와는 다른 형태를 보이고 있다.

(3) 출하경로의 다양화와 출하경로별 판매현황

현재 나주연합판매사업단의 주요 출하처는 품목별로 차이가 크다. 우선 멜론의 경우 전체 취급량의 약 70%를 도매시장으로 출하하고 있으며 나머지 30%정도는 대형소매점과의 직거래를 통하여 판매하고 있다. 또한 배의 경우에는 현재 100% 대형소매점과의 직거래를 통하여 판매하고 있다.

배의 판매처별 출하물량을 살펴보면 농협 양재물류센터가 전체 취급량의 약 33.5%를 차지하고 있다. 전체 판매처의 10%이상을 차지한 판매처는 모두 농협의 하나로클럽이며 양재, 고양, 창동하나로클럽으로 전체의 67.4%를 차지하고 있다.

그러나 대형소매점과의 거래에 있어 산지의 브랜드가 시장에서 소멸되어 버리는 경우도 여전히 존재하고 있다. 전량 소매점과의 직거래로 판매되고 있는 배의 경우 하나로클럽과 거래되는 약 70%를 제외한 나머지 30%는 소매점의 PB상품으로 판매되고 있기 때문이다.

대형소매점과의 거래에 있어서는 산지브랜드가 소멸되기 쉽다는 점이 문제가 되고 있다. 대부분의 소매점에서는 자사의 PB상품을 개발하고 있어 산지로부터 농산물을 구매할 경우 자사의 PB브랜드를 사용하려 하기 때문에, 대부분 소매점의 매장에 진열되는 단계에서 산지브랜드를 소비자에게 전달하는 것은 사실상 불가능 하다는 문제가 있다.

또한 대형소매점의 경우 농산물 구매시에 정시·정량·정품질·정가격을 중시하기 때문에 계약물량을 공급하지 못할 경우 산지에 강력한 제재를 가하는 경우가 대부분이다. 따라서 산지에서 계획된 물량을 공급하지 못할

〈표 16〉 판매처별 거래물량

판매처	물량(톤)	금액(천원)	비율(%)
양재하나로클럽	228.33	612,459	33.51
고양하나로클럽	124.74	345,609	18.31
창동하나로클럽	106.05	285,082	15.57
나주시청	43.92	116,815	6.45
수원하나로클럽	38.535	108,916	5.66
성남하나로클럽	35.085	95,675	5.15
달성유통	30.69	85,404	4.50
목포하나로클럽	20.715	56,536	3.04
관악농협	11.797	33,977	1.73
개인택배	7.33	20,561	1.08
삼익청과	9.945	18,518	1.46
군위하나로클럽	5.85	15,564	0.86
농협과천지점	4.77	13,494	0.70
이울렛	3.11	9,877	0.46
송파농협	3	8,900	0.44
부평농협	3	6,000	0.44
지역본부	1.95	5,830	0.29
직거래	1.298	4,051	0.19
농협여문지점	0.637	2,040	0.09
나주농협	0.57	1,536	0.08

자료 : 나주시 연합사업단 내부자료

경우 리스크가 크다. 이와 동시에 산지 측에서는 연합판매사업을 통하여 거래교섭력을 강화하고 있기 때문에 대형소매점에서는 오히려 연합판매사업단과의 거래를 꺼리는 현상까지도 나타나고 있는 것으로 파악되고 있다. 연합판매사업단의 관계자에 대한 청취조사에 따르면 연합마케팅을 추진하면

서 거래교섭력이 강화된 것을 실감할 수 있는 경우는 오히려 대형소매점보다는 도매시장출하에서 현저하게 나타나고 있는 것으로 나타났다.

한편 공동계산은 등급별로 이루어지고 있으며, 공동계산방식은 저장성 유무에 따라 품목별로 차이가 있다. 우선 저장성이 낮은 멜론의 경우 3일 간격으로 공동계산을 실시하고 있다. 그러나 저장성이 높은 배의 경우 총 3회로 나누어 공동계산을 실시하고 있다. 구체적으로는 수확이후 추석까지의 기간동안에 1회의 공동계산을 실시하고, 이후 비수기에 1회, 설날까지 1회로 나누어 공동계산을 실시하고 있다. 향후에는 추석과 설에 1회씩 총 2회로 공동계산횟수를 축소할 예정에 있다. 이러한 공동계산방식을 취하게 됨으로서 평균 3개월 정도의 간격으로 공동계산을 실시하고 있다. 이와 같이 공동계산기간을 비교적 장기간에 걸쳐 설정함으로써 특정기간의 홍수출하로 인한 가격폭락을 예방하여 비교적 안정적인 수취가격을 실현하고 있다.

한편 소매점과의 거래시 가격결정방법은 주로 월별·시즌별 고정가격제와 그날그날의 도매시장가격을 기준으로 하여 「도매가격+ r 」와 같은 식의 계산가격제를 이용하고 있는 것이 일반적이다. 특히 농협의 하나로클럽과 거래를 할 경우에는 대부분 고정가격제를 취하고 있으며, 일반 대형소매점과의 거래시에는 계산가격제를 취하는 것이 일반적이다. 단지, 하나로클럽의 경우 기본적으로 고정가격제를 취하고는 있으나, 가격변동이 심할 경우에는 다소간의 재조정이 이루어지고 있으며, 이때의 기준가격은 주로 서울 가락동도매시장가격을 참고로 하고 있다.

나주시연합판매사업단의 경우 대부분 소매점과의 거래시에는 산지와 소매점과의 협의를 거쳐 서울 가락동 도매시장가격보다 약 10%높게 설정하는 계산 가격제를 취하고 있다.



(4) 물류현황

물류현황을 살펴보면 멜론과 배의 경우, 현재 상온상태에서 유통이 이루어지고 있는 관계로 품질저하가 문제가 되고 있어 향후 산지에서 소비지까지의 일관된 저온유통체계를 확립할 계획에 있다.

또한 현재 배에 대한 등급간 가격 차이를 특품중심으로 살펴보면 특품과 상품의 1kg당 가격차이는 약 942원이며, 특품과 친환경배와의 가격차이는 약 100원으로 친환경배가 다소 높게 나타나고 있다. 이와 같이 특품과 친환경배와의 차이는 적으나 특품과 상품과의 가격차는 심하다. 따라서 품질관리의 여부가 농가의 판매가를 결정하는 주요 요인으로 작용하고 있다.

친환경배의 출하경로별 가격차도 존재하고 있으며, 특히 2002아울렛에 출하된 상품은 모두 친환경배로 다른 곳에 출하된 상품에 비해 물량은 적으나 가격은 높은 단가를 실현하였다(<표 17>).

<표 17> 나주연합판매사업단의 등급간 물량 및 가격차이

구분	물량(톤)	총 금액(천원)	단가/1kg
특품	573.165	1,594,229	2,781
상품	56.910	104,673	1,839
친환경배	47.933	138,161	2,882
2002아울렛(친환경)	3.113	9,877	3,173

자료 : (주)지역농업네트워크 컨설팅자료집

한편 포장단위는 멜론의 경우 5kg단위로 포장되어 출하되고 있으며, 배의 경우에는 7.5kg과 15kg으로 출하되고 있다. 특히 배의 경우 포장단위별

가격 차이를 보면 7.5kg의 경우 연합마케팅판매가 21,685원을 기록하였고 일반 계통출하의 경우에는 14,887원을 기록하여 6,798원의 가격 차이를 나타내고 있다. 15kg의 경우에는 연합마케팅판매가 38,626원을 기록하였고, 계통은 26,250원을 기록하여 12,376원의 가격 차이를 나타내었다. 이상과 같은 결과에 비추어 볼 때 배의 출하단위는 15kg보다 7.5kg의 포장단위가 상대적으로 유리한 판매를 실현하고 있다는 것을 알 수 있다.

품질관리면에 있어서는 멜론과 사과에 대해 재배매뉴얼을 작성·보급하여 평균적 품질수준향상과 품질균일화에 대응하고 있다. 배의 경우에는 외부의 컨설팅회사에 의뢰하여 재배매뉴얼을 작성하였으며, 멜론의 경우에는 선도적인 멜론재배기술을 보유하고 있는 지역농협의 담당직원에 의해 작성·보급하고 있다.

이러한 재배매뉴얼을 바탕으로 작목반별로 입식시기와 수확시기를 결정하고 작목반별 릴레이출하를 통하여 연합판매사업에 있어서 출하기간을 장대화시키고 품질의 균일성을 확보하고 있다.

(5) 행정기관과 농협의 긴밀한 협조관계 구축

나주시에서는 농산물유통관련 행정지원창구를 일원화하여 시장품질인증제와의 연계를 통한 품질관리체계를 구축하고 있으며, 나주농산물의 품질향상 및 이미지 제고 차원에서 행정의 적극적인 지원이 이루어지고 있다. 시장품질인증배에 대해서는 15kg박스당 3,000원의 공동선별비를 지원하여 연합사업 초기년도의 시장가격변동에 따른 위험에 효과적으로 대처할 수 있는 기반을 마련하였으며, 멜론의 경우에도 멜론선과기, 비파괴당도선별기 등 사업을 위한 유통인프라 구축에도 적극적인 지원을 아끼지 않고 있다. 또한 2004년에는 배 소비자관측활동 및 홍보비 지원에 대해서도 적극적인 지원활동을 보여 왔다.

〈표 18〉 연합사업관련 나주시 직접지원액 현황

(단위 : 백만원)

품목	사업내용	지원액(백만원)	비고
배	시장품질인증배 공동선별비지원	74	3000원/박스 (24,510박스)
	소비자 판촉활동 및 홍보비지원	100	
	비파괴 당도선별기 지원	100	
멜론	멜론 선과기 지원사업	40	농협부담 60%
합계		1,235	

자료 : (주)지역농업네트워크 컨설팅자료집

3) 연합판매사업의 의의 및 성과

나주시 연합판매사업은 전국제일의 배 주산지역으로서 생육환경이 재배에 적합하고 농가의 재배기술수준이 높아 고품질생산조건을 두루 갖추고 있는 지역에서의 연합이라는 점에서 특히 주목할 만하다. 특히 연합판매사업이 지역농협내의 작목반이 자율적으로 참여하여 조직된 사업으로서 조직력이 강하고 조직의 체계도 비교적 견실한 것으로 판단된다. 이와 더불어 교통조건이 양호하여 수송 면에서도 최적의 조건을 갖추고 있는 지역이라 할 수 있다.

2003년부터 연합판매사업을 시작하여 지금까지 만3년째로 비교적 연합마케팅역사는 짧지만 연합판매사업의 성과는 비교적 큰 것으로 파악된다. 이에 나주연합판매사업단의 객관적 성과를 알아보기 위하여 연합판매사업단의 상품판매와 일반 계통판매와의 가격수준 차이를 비교해보면 다음과 같다. 여기에서 사용한 비교기간은 배에 대하여 2004년 추석전후기간인 9월 8일부터 9월 25일사이의 연합사업단과 계통출하의 판매 자료를 바탕으로 하였다.

연합사업단의 경우 해당기간동안에 총 681톤을 출하하였으며 판매금액은 총 18.46 억원 이었다. 한편 계통출하의 경우 167톤을 출하하였으며 판매금액은 총 3.1억원으로 15.36억원의 취급액의 차이를 보이고 있다.

또한 당해기간의 나주시역의 총 출하물량 중 연합사업단을 통한 출하물량은 전체의 약 80%를 차지하고 있다. 그러나 총 판매금액 중 연합사업단의 판매금액은 약 86%로 연합마케팅을 통한 판매로 비교적 높은 가격을 실현하고 있는 것으로 보인다. 이는 계통출하에 비해 연합판매사업에 의한 판매가 우위에 있음을 보여주는 것이다. 1kg당 단가 면에서도 연합판매사업의 경우 2712원/1kg을 기록하고 있는데 반해 계통출하의 경우 1850원/1kg으로 1kg당 862원의 가격 차이를 보이고 있다.

<표 19> 나주시 연합마케팅과 일반 계통출하간의 판매가격 차이

구분	등급	물량(톤)	비율(%)	총 물량(톤)	총판매금액(천원)	단가/1kg(원)
연합판매사업	특품	573	84.15	681.115	1,846,940	2712
	상품	57	8.36			
계통출하	특품	150	89.60	167.745	310,397	1850
	상품	17	10.40			

주 : 연합판매사업에서 취급한 친환경 배(51톤 7.50%)는 포함시키지 않았음.

자료 : (주)지역농업네트워크 컨설팅자료집

나주시 연합판매사업단의 관계자에 대한 청취조사에 따르면 연합판매사업 실시 이후 농산물 판매가격면에서도 약 10%의 가격상승효과가 있었다고 한다. 특히 연합판매사업에서는 농협중앙회 나주시지부가 마케팅기능을 수행함으로써 종래의 15개 지역농협에서 독자적으로 마케팅활동을 수행하던 것을 한곳에 집중시킴으로서 단위당 마케팅비용의 절감효과가 매우 큰 것으로 나타나고 있다.

또한 연합판매사업에서 공동선별, 공동판매, 공동계산을 실시함으로써 시장별 수요량을 고려한 적정한 물량배분이 가능하게 되었고, 명절시의 홍수출하로 인한 가격폭락을 방지하고 안정적인 가격을 유지하면서 판매하고 있다는 점에서 연합판매사업의 의의는 크다고 볼 수 있겠다.

이 외에도 연합판매사업추진을 계기로 행정기관과의 단일화된 창구를 구축함으로써 행정기관과의 긴밀한 협력체제를 구축하여 사업효과를 보다 크게 발휘할 수 있었다고 볼 수 있다.

특히 나주시의 경우 시군단위에서 품목연합과 지역연합을 동시에 실현하였다는 점에서 주목할 만 하지만, 일반적으로 지역연합을 통해 실현될 수 있는 품목간 시너지효과를 증대시킬 수 있는 구체적인 사업체계가 아직 미비하다는 점이 향후 개선해야 할 과제로 남겨져 있다.

4) 연합판매사업 추진상의 문제점

나주시연합판매사업은 연합마케팅 조직구성을 위한 농협간, 농협과 행정기관과의 사전조율과 치밀한 사업계획이 부족한 상황에서 사업이 시작됨에 따라 결과적으로 사업과정에서 많은 혼란과 시행착오를 경험하였다. 특히 농가와 회원조합의 연합사업단에 대한 신뢰부족, 출하권의 불완전 위임, 사업단의 노하우부족 등은 사업추진에 있어 커다란 걸림돌로 작용하였다.

따라서 향후 연합판매사업을 추진할 경우에는 사업목표와 사업범위를 설정하고, 지역농협과 중앙회, 행정기관과의 역할분담을 통하여, 대외적인 지원을 확보하고, 사전에 판로를 확보하여 두는 등의 철저한 준비작업을 거쳐 사업을 시작해야 시행착오를 최소화 할 수 있을 것으로 판단된다.

또한 나주시연합판매사업과 같이 일부지역(나주배농협(배)과 세지농협(메론))의 사업 불참으로 불완전한 지역연합으로 출발하는 경우가 나타나는 경우에는, 이러한 문제점을 해결하기 위해 좀 더 장기적인 안목에서 사업참여자를 설득해 가는 과정이 마련되어야 할 것으로 사료된다.

5) 연합판매사업의 성공적 수행을 위한 향후 개선방안

나주시 연합판매사업은 사업시행초기에 많은 시행착오를 겪어왔다. 이러한 시행착오의 최소화를 위해서는 사업범위, 역할분담에 대한 충분한 협의와 합의점 도출이 선행되어야 할 것이다. 특히 나주연합판매사업단의 경우 사업대상과 품목, 사업단의 역할범위에 대한 사전협의를 없이 사업이 시작되어 많은 어려움을 경험하였다는 점은 이미 설명한 바와 같다. 특히 메론(세지농협)과 배(나주배농협)에서 보는 바와 같이, 일부 우수지역농협이 연합판매사업에 참여함으로써 하향평준화 될지 모른다는 두려움 때문에 연합사업에 대한 우수농협의 참여율이 저조한 경우를 볼 수 있었다. 따라서 연합판매사업추진 시에는 품질수준별로 평가가 가능하도록 공동브랜드내의 그레이드를 다양화하여 품질수준에 따라 적절한 평가가 이루어질 수 있도록 사전에 기준을 마련해 두는 작업이 필요할 것으로 판단된다. 이와 관련하여 농가의 공동선별에 대한 인식이 아직 미비한 수준에 있기 때문에 연합판매사업추진 시에는 초기단계에 공동선별로 인해 발생하는 비용의 일부를 행정기관이 한시적이거나 지원하여 공동선별을 적극 유도할 필요가 있다. 또한 공동마케팅사업추진주체에 우선적으로 산지유통시설을 지원하여 사업초기에 사업안착에 성공할 수 있도록 지원하는 방안이 필요하다.

한편 행정기관의 지원방식도 선택과 집중의 원칙에 입각하여 개별농가단위가 아닌 공동마케팅조직에 집중적으로 지원하여 농가의 조직화를 유도할 필요가 있다.

라. 우수지역농협의 조직화 사례

1) 경북 성주군 수륜농협

가) 추진배경

수륜농업협동조합은 1971년 3월에 설립되어, 경북 성주군 수륜면 신파리

에 위치한 자본금 규모 2,153백만원의 면단위 협동조합이다.

수륵농협이 유통사업에 깊은 관심을 가지고 1990년대 초반 친환경농업을 시작할 무렵만 하더라도 대형할인점이 없었고 친환경이라는 개념도 별로 없었을 때였다. 하지만 농업 환경 변화와 시장 개방 압력으로 인해 관행농법에 의한 생산의 우위성 확보와 판로문제에서 어려움에 봉착하게 되었고, 이를 해결하기 위한 차원에서 1995년부터 선도농가(127명)에 대한 유기·자연농업교육을 이수하게 하였고, 작목반을 조직하여 직거래 유통을 하게 된 것이 오늘날 수륵농협의 유통사업이 시작되게 된 초기의 배경이라고 할 수 있다.

수륵농협이 공동출하·공동선별·공동정산으로 농산물 유통사업에 본격적으로 뛰어들게 된 것은 기존 작목반 조직의 변화 움직임과 농협의 헌신적인 노력이 어우러진 결과라고 할 수 있다.

즉, 당시 수륵조합 관내에는 이미 「늘푸른」영농조합법인이 있었는데, 고정자산에 대한 과잉투자로 부도 직전에 이르게 되자 농협이 법인을 존속시키는 대신 농협 유통사업으로 끌어들이 작목반화시키면서 조합이 농민들과 함께하는 유통사업에 참여 및 관리를 하게 되었고, 수륵농금자연작목반과 더불어 친환경농산물의 특화를 실시하게 되었으며, 이후 사과, 배, 참외 작목반을 결성하여 오늘날과 같은 유통사업 활성화에 이르게 되었다.

물론 초기에는 개별 농가간의 품질차이 등 문제점을 극복하는 데에 많은 어려움이 따랐다. 소비자의 요구에 맞는 생산이라는 측면에서 시도된 농업경영은 몇 번의 시련과 실패를 극복하여 백화점 등에 직거래를 실시하였으나, 개별출하에 따른 품질저하로 공신력이 떨어지고 수확시기에 따라 가격진폭이 심해 판매사업 수행에 어려움이 많았다. 특히 기존의 작목반이 가지고 있던 한계들로 인하여 작목반을 통한 계획적인 생산·출하조절 등을 기대하기에는 현실적으로 문제가 너무 많아 환경농업 작목반을 새로이 구성하게 되었다.

그러다가 1998년 홈플러스 개장을 시작으로 대형유통업체에 납품하기 시작하여 한때는 수원 등 수도권에까지 납품이 이루어져 왔으나 유통비용에 비해 수익이 적어 현재는 인근 대구·경북권만 담당하게 되었다. 다만 농협 유통 하나로클럽은 대구·경북에 이어 경남까지 진출하고 있다.

여기에서 1998년 사업이 본격화 될 무렵 유통시장의 개방과 더불어 대형 유통업체의 매장신설과 이들과의 직거래 활성화로 인하여 유통사업 활성화의 본격적인 계기가 만들어지게 되었다.

현재는 체계적인 마케팅 전략수립으로 농가소득을 제고시키는데 집중적인 노력을 하고 있으며, 유통체계 변화에 적극 대처하기 위해 유통현장 견학 및 교육을 집중적으로 실시하고 있고, 유통체계 개선과 상품의 명품화를 위한 전략적 판매마케팅으로 경쟁력을 강화하여 농가소득을 높이고 있다.

〈표 20〉 환경농업관련 작목반 결성현황

작목반명	품 목	반원수	품질인증
푸른가야산채소	채소류	12	유기재배
가람채소	채소류	6	무농약
수륜능금자연농업	사과	12	저농약
가야산한방배	배	6	저농약
법산참외	참외	16	저농약
가야산한방사과	사과	20	저농약

나) 가야산한방 친환경농산물 생산 및 유통현황

(1) 일반현황

주요 생산 작목 및 현황을 보면 경지면적 기준으로는 배, 사과, 참외의 순으로, 생산량 기준으로는 참외, 배, 사과의 순으로, 재배농가 기준으로는

벼, 참외, 사과 등의 순으로 나타나고 있다. 종합적으로 보면 경지면적과 재배농가수에서는 비록 소수의 비율을 차지하고 있지만 높은 생산량을 고려한다면 이 지역이 참외 및 사과의 주 재배지역임을 쉽게 알 수 있다.

〈표 21〉 주요생산 작목 및 면적

(단위 : ha, M/T)

작 목 명	벼	시설채소	사과	배	참외	버섯	기타
경지면적	937	41	136	18	135	6	
생산량(톤)	2,920	777	2,750	203	3,000	139	
재배농가	983	18	176	30	185	20	

APC시설에는 차압예냉시설 1동과 저온저장고 3동, 선과장 1동 그리고 이를 저온냉장상태에서 보관·운반할 수 있는 냉장탑차가 2대 있고, 과일 선별을 위한 비파괴선별기가 도입되어 크기, 무게, 빛깔 뿐만 아니라 당도에 까지 체계적인 선별작업이 이루어질 수 있도록 시설이 구비되어 있다.

〈표 22〉 유통시설현황(APC)

구 분	수 량	면 적	구 분	수 량	면 적
차압예냉시설	1동	15평	망 포장기		1대
저온저장고	3동	75평	전동지게차	1대	2.5M/T
작 업 실	1동	15평	전동파렛트차		1대
냉장탑차	2대	2.5M/T	파 렛 트		200개
수송차량	1대	1.3M/T	비파괴선별기		1대
선 과 장	1동	155평	비닐수축포장기		1대

(2) 수출입현황

2000년도에 최초로 엽채류 위주로 수출을 실시하였으나, 2001년부터는 과채류 위주로 수출을 실시하고 있다. 그러나 수입국의 자국농산물 보호정책 및 병해충 검역이 강화되는 관계로 클레임이 증가하여 2001년부터 과채류 위주로 전환하고 있으며, '01년 103백만원에서 '02년 170백만원, '03년에는 30백만원 그리고 '04년 4월 현재 47백만원을 기록하고 있다.

2000년 깻잎, 상추, 버섯 등의 대미 수출이 성공적이라는 평가를 받고 있는데, 이때 예냉처리(작업시기, 예냉시간)가 상대적으로 가장 큰 애로사항이었다. 즉, 컨테이너 안에 여러 개의 품목을 혼합적재 시 로스율이 가장 적게 나는 온도를 찾는 것이 가장 어려운 문제였는데, 이는 각 품목을 일일이 하나씩 실험을 해 가면서 가장 로스율이 적게 나는 적정온도를 가지고 예냉함으로써 23일간의 수송 및 보관 기간에도 불구하고 우수한 상품을 수출할 수 있게 되었다는 측면에서 중요한 의미가 있다.

<표 23> 연도별 친환경농산물 수출현황

(단위 : kg, 백만원)

수출품목	2000년도		2001년도		2002년도		2003년도		2004년도	
	물량	금액	물량	금액	물량	금액	물량	금액	물량	금액
상 추	33,006	80					60	1		
깻 잎	2,570	39	3,905	26			640	8	460	8
시금치	3,540	10								
쑥 갓	1,662	4								
기타채소류	2,313	6				7				
버섯류	16,299	75					1,600	11	370	35
참 외			18,029	54	8,105	39	4,500	10	940	4
계	59,390	214	21,934	80	8,105	46	6,800	30	1,770	47



2000년 이전까지는 주로 엽채류 위주로 미국에 수출하였으나, 2001년부터는 참외 등 과채류 위주로 일본, 말레이시아에 수출하였고, 2003년 10월에는 미국으로의 채소류 수출을 재개하여 현재에 이르고 있다.

〈표 24〉 연도별 수출대상국 및 실적

(단위 : 톤, 백만원)

연도별	수출품목	수출실적		수출국	비고
		물량	금액		
2004	참외, 엽채류, 버섯	1.8	47	일본, 미국	
2003	참외, 엽채류, 버섯	6.8	30	일본, 미국	
2002	참외, 수박	61	170	일본, 말레이시아	
2001	참외, 엽채류	29	103	일본, 말레이시아	
2000	엽채류, 버섯류	59	214	미국	
1999	엽채류, 버섯류	1	7	미국	

(3) 국내유통현황

① 유통업무 관련 담당 인원

수륜농협에서 인건비가 지급되는 유통업무 관련 담당인원은 상무 1명, 과장 1명, 대리 2명, 경리여직원 1명 등 총 5명이다. 상무만 지도업무와 유통업무를 겸임하고 있고, 나머지 4명의 직원의 경우에는 유통업무만 전담하고 있다. 이 외에 주말 아르바이트 판촉사원을 수시로 고용하고 있으며, 특히 생산과잉 품목이 발생할 때에는 할인판매를 위한 아르바이트 판촉사원을 특별히 고용하고 있다. 현재 판매요원 채용 현황을 살펴 보면, 직거래처의 경우 삼성홈플러스 3개, 성서 하나로클럽, 달성유통, 부산유통 등 4개 점포이고, 판매요원수는 삼성 11명, 성서 2명, 달성·부산유통 4명 등 총 17명에 이르고 있다.

② 상품(친환경농산물)의 유통현황

106명의 농가가 직거래유통에 참여하고 있으며, 1997년 신선채소류 20개 품목으로 출발하여 현재 신선채소류 40여 종류로 확대되었다. 생산농가는 채소 18명, 참외 43명, 사과 33명, 버섯 12명이며, 주요 납품업체로는 삼성테스코, 대구 성서 하나로클럽, 마산 대우, 현대, 롯데, 신세계, 동아, 부산 농협유통, 달성 농협유통 등이 주를 이루고 있다.

수륜농협 공동브랜드인 가야산한방은 '98년 특허청에 상표등록된 자체 개발 브랜드이다.

〈표 25〉 친환경농산물 유통업체 매출현황

(단위 : 백만원)

연도별	구 분	삼성플러스	성서	달성	롯데	E-마트	동아	기타	계
		대구점 외 2	하나로	물류					
03년 12/31	엽채류	829	110	34				5	978
	과일류				102		235		337
04년 4/30	엽채류	267	40	27				50	384
	과일류	21			155	120		15	311

③ 산지공동출하기준과 품질관리위원회 운영

상품 공동출하 기준으로는, 한방상품의 사용기준을 제시하여 이 기준을 통과한 상품만을 공동출하하고 있다. 계통출하 이외에는 일반품으로 거래하기 때문에 소득상승의 장점이 거의 없어 친환경 기준을 통과한 상품의 경우에는 거의 대부분 계통출하에 의해 공동출하되고 있다. 채소의 경우에는 100% 모두 무농약 이상의 인증상품을 요구하고 있고, 사과의 경우에는 80%가, 배의 경우에는 100% 참외의 경우에는 50% 정도가 저농약 이상의 사용기준을 통과한 상품으로 출하되고 있다.

한편 수륜농협의 선별방식은 두 단계로 구성되어 있다. 우선 자체의 가야산 한방 품질기준에 적합한 생산물인가를 품질관리위원회에서 1차 심사하

여, 그 기준에 따른 심사에서 농가가 통과하면 비로소 산지유통센터에서 공동선별되어 출하되는 2단계의 방식을 사용하고 있다. 대상품목은 사과, 참외, 배이고, 운영위원회구성은 작목반이 60%이고 농협직원이 40%로 구성되어 있다. 품질관리위원회의 목적 및 심사 기준은 우수농산물 재배지도, 납품기

준설정, 브랜드 사용기준, 기타유통 관련사항 등을 주요내용으로 하고 있다.

④ 저온유통시스템과 포장 및 선별

사과와 배, 참외는 수확시 출하기준을 통과하면 전자식 선별기와 비파괴 당도기로 공동선별되어 상품의 경우에는 대형유통업체에 직거래로 출하하고 있고, 하품의 경우에는 공판장, 도매시장 등에 출하하고 있다. 사과와 배는 한시적으로 저온저장을 하여 출하하고 있고, 참외는 상품의 특성상 선도 유지를 위해 저장 없이 즉시 출하하고 있다.

채소류의 경우에는 출하기준 심사를 통과한 상품의 경우에 한해 3kg 벌크(무게)로 받아 벌크로 출하하며, 벌크로 출하하고 남은 상품은 패키징작업을 하여 출하하고 있다. 즉 인증농산물을 포장작업만 하여 출하하고 있다.

채소류의 경우에는 신선도 유지를 위하여 농가 및 작목반 근처의 소규모 저온저장고에서 수확후 임시 저장하였다가, 농협에서 수거하여 예냉처리를 하고 있다. 출하시 평균 1일 정도 예냉하고 있으며, 벌크에서 패키징작업시 하품으로 인한 로스발생시에는 적절한 조치를 취하고 있다. 또한 여러 종류의 채소류를 한꺼번에 저장하는 경우 다목적 적정온도 유지방식을 쓰고 있는데, 이는 다품목 소량의 농산물이 동일한 저온저장고에 예냉되고 있기 때문에, 서로 다른 적정 예냉온도를 맞추기가 어렵다. 따라서 신선도 유지를 위한 각각의 품목의 적정 온도를 실험을 통해서 찾아내고, 이를 통해 동일한 저온저장고에 예냉된 품목들이 가장 로스율이 적은 온도로 맞추어 놓는다면 최소한의 로스율로 신선도를 최대한으로 연장할 수 있다는 것이다. 다품목 적정온도 유지방식은 전체 품목의 신선도를 유지하는 데에는 1주일 정도

의 기간은 큰 문제가 없기 때문에 신선도를 유지하면서 출하하는 데에는 별 다른 문제가 발생하고 있지 않다고 한다.

다만 저온유통시스템(Cold Chain System)의 경우 우리나라에서는 아직 냉장택배가 없어 산지에서 저온으로 처리하였다고 하더라도 이후의 유통단계에서는 상온에 노출되어 버리기 때문에 제대로 된 저온유통시스템이 실현되기 어려운 실정이다.

⑤ 공동선별·공동출하·공동정산

채소의 경우에는, 생산 → APC입고 → 예냉 → 공동작업 → 저장 → 출하 → 공동계산의 순으로, 사과와 배의 경우에는 PE상자 APC 입고 → 저장 → 공동선별 → 출하 → 공동계산의 순으로, 참외의 경우에는 비닐봉지 APC 입고 → 공동선별 → 출하 → 공동계산의 순으로 작업이 진행되고 있다.

〈표 26〉 채소류 공동계산 현황 사례

구분	판매가 (kg당)	매장 수수료	운송료	판매원 인건비	A1 (접철상자)	농협 수수료	농가정산
연중 비중(%)	880원	(21.5%)	10%	14%	2%	5%	47.5%

⑥ 유통업체와의 계약관계

결재기일은 매 15~30일 단위로 결재(과일 15일, 채소 30일)하며, 단가계약의 경우에는 소비자가격을 당 농협이 결정하여 이변이 없는 한 고정단가로 연중 출하하고 있다. 유통업체의 수수료는 12%~20% 범위 내에서 협의하여 결정하고 있다.

가격결정에 있어서 채소류는 연중 고정가격을 적용하고 있고, 과일류의 경우에는 주 단위 또는 거래 당시의 협의 수준으로 가격을 결정하고 있다.

채소류의 경우에는, 『주요 농산물 생산 및 유통요람』의 「표준생산비」의 「단가+유통비용」으로 계산하고 있으며, 880원/100g(삼성, 농협)의 소비자 단가가 4년간 지속되고 있다. 그 이유로는 경기침체로 소비자단가를 올리기 어렵기 때문에 관망세를 유지하고 있고, 폭등으로 시중가가 오르면(특수한 경우) 가수요가 발생되어 상품이 타 유통경로로 빠져나갈 우려가 있기 때문에(매미 피해 시), 많이 빠져나갈 경우에 한해서 유통업체와 협의를 통해 가격을 올리고 있다. 다만 이는 소비자 가격의 조절이 아닌 한시적 수급 조절용 가격이라는 점에서 특징이 있다.

과일의 경우 참외는 주단위로 가격을 결정하고 있다. 현지 공판장 또는 가락동 도매시장의 연중시세를 참고로 하여 가격 제시 후, 바이어와의 협상을 통해 매주 화요일 적정가에 타결·결정하는 방식을 취하고 있다.

이에 비해 사과와 배의 경우에는 당시의 계약단가로(물량기준) 가격을 결정하고 있다.

다만 최근 유통업체들이 OEM방식을 요구하고 있는데, 지역브랜드를 붙이지 않으면 근교지역의 비슷한 물건을 섞어 판매하는 경우에도 대응할 방법이 사실상 없으며, 장기적으로는 시장에서 대형유통업체에 지배당할 가능성이 매우 높을 것으로 생각된다.

⑦ 수송

삼성홈플러스 및 대형유통업체의 경우, 과거에는 해당 업체의 물류센터로 납품하였으나, 현재는 농협에서 자체 차량(예냉탑차 2대 2.5M/T, 3M/T)으로 해당 업체의 매장까지 직접 직수송하고 있다.

⑧ 전국연합조직 결성으로 수급조절

품목이 같은 조직이 서로 단점을 보완하여 원만한 유통체계 및 계절상품 수급조절을 목적으로 수륜농협-대관령원예농협, 무주농협간에 결성되었으며, 주요기능으로는 재배기술 보급, 수확후 관리기술 정보제공, 유통정보제공 등이다.

※ 수륜농협 한방상표 사용기준^{주)}

1. 목적

환경농업 농산물의 품질차별화를 통한 농가소득증대를 도모하고 유통체계 변화에 따른 직거래체제 확립으로 소비자가 만족하는 농업을 영위하여 안전한 우리 먹거리를 생산하여 한방상표를 표시. 안정성, 가치성, 사명감을 극대화시키는데 있다.

2. 참여농가

- ① 입식작목에 대한 우수한 환경농업 재배기술을 보유하고 있는 농가 개인 또는 작목반
- ② 환경농업농산물 생산 활동이 우수한 농업인으로서 당 농협직거래사업에 적극 참여할 수 있는 농가 개인 또는 작목반

3. 한방상표 사용자 신고

가. 신고서 제출

참여농가(작목반)는 재배환경농산물의 종류에 따라 재배포장별 품목과 면적 등의 생산농지를 신고하여야 한다.

① 생산농지

- ㉠ 공장폐수, 축산오물 및 생활하수 등 유해물질에 오염될 우려가 없이 깨끗한 자연환경을 최대한 보유하고 있는 곳에 위치
- ㉡ 비닐, 농약병 등 각종 오염물질을 제거함으로써 청정상태 유지
- ㉢ 환경농업으로 2년 이상 경작한 농지로서 제초제는 절대 사용해서는 안되며 토양의 양분함량을 고려한 시비원칙을 철저히 준수

주) 수륜농협 가야산 한방상표를 사용할 수 있는 자체 품질기준이다.

② 재배용수

생활하수, 공장폐수, 축산폐수 등에 오염되었거나 불결한 물 사용 금지

나. 품질관리위원회 구성

- ① 우수한 환경농산물을 생산하기 위한 10명 이내의 품목별 품질관리위원회를 구성한다.
- ② 품질관리위원회는 해당품목의 선도 작목반원이 다수가 참여하고 생산 등록을 필한 농가, 농협 지도 판매 업무를 담당하는 직원으로 구성한다.
- ③ 품질관리위원회 구성비율
 - ㉠ 사과 : 수륜농금자연농업작목반 50%, 참여농가 20%, 농협 30%
 - ㉡ 기타품목 : 해당 선도 작목반 50%, 참여농가 20%, 농협 30%

다. 생산과정조사

①조사기준

신고서를 제출한 참여농가에게 관리기준 준수여부를 다음 기준에 따라 확인한다.

- ㉠ 신고자가(작목반을 포함한다) 신고한 날로부터 1년까지는 작물의 재배기간 중 분기별 1회 이상 생산과정을 조사한다.
- ㉡ 신고일로부터 1년 동안 생산기준을 위반하지 아니한 농가에 대하여는 차년도 조사 회수를 1/2로 완화할 수 있다.
- ㉢ 생산과정을 조사하여 “보통”의 판정이 2개 이상의 항목일 때는 상표를 사용할 수 없다.
- ㉣ 시판품조사(농약잔류검사, 속박이, 선별불량)시 기준을 위반한 농가에 대하여는 품질관리위원회가 정하는 제재조치를 가한다.

② 조사항목

- ㉠ 신고 등록한 사업장의 환경농업 지속성 영농 및 농산물의 품질기준 준수여부
- ㉡ 재배포장 등 사업장의 환경조건 및 토양검정
- ㉢ 환경농산물 재배일지

③ 조사시기

환경농산물의 출하시기 및 출하량을 감안하여 실시한다.

라. 참여농가의 의무사항

- ㉠ 참여농가는 위 각호사항을 철저히 이행하여야 하며 품질관리에 최선을 다한다.
- ㉡ 한방상표의 지명도향상 및 신뢰도확보를 위해 농산물포장용기는 수륜농협에서 공급하는 자재를 사용해야 한다.
- ㉢ 환경농업을 생산하기 위한 각종 환경농업자재는 자가 제조 및 수륜농협에서 제조·공급하는 자재(한방영양제, 토착미생물)를 사용하여야 한다.
- ㉣ 참여농가는 별첨 서식의 환경농산물 생산일지를 기록·관리해야 하며 품질관리위원회가 정하는 기준을 철저히 준수하여야 하며 품질인증을 득할 수 있도록 노력 해야 한다.

마. 상표사용

품질관리위원회는 각호 사항을 준수하여 재배한 농가에 대하여 상표사용 여부를 결정·시행하며 품질인증품을 우선한다.



다) 농협단위의 조직적 시장대응사업의 의의 및 효과

시장에 대한 농협단위의 조직적 대응의 구체적 사례로서는 공동선별출하
 • 공동정산사업과 저온저장 유통시스템에 의한 효과를 들 수 있다.

우선, 공동선별 • 공동출하 • 공동정산사업에 의한 효과로서는 첫째, 농가 수취가격의 제고 효과 및 농작업의 효율성 제고이다. 안정적 물량확보와 상품성 향상으로 인한 농가의 안정적 소득증대 증가, 공동선별에 의한 상품성 향상으로 높은 가격 수취, 개별선별포장의 번거로움 해소 및 농민들의 삶의 질 향상 등의 효과를 기대할 수 있다.

둘째, 소비자의 기대에 부응한 안전한 우수 친환경 농산물을 공급할 수 있다.

셋째, APC 가동율이 300일/년 정도로 높은 가동율을 보이고 있다. 채소류의 경우만 보면 365일 풀가동되고 있고, 과일류만 기준으로 해서 본다면 300일 정도 가동된다고 볼 수 있다.

넷째, 상품성 향상 및 반원 간 결속력 강화를 도모할 수 있다.

다섯째, 협동조합의 위상정립 및 농협과 농업인 간의 신뢰형성에 기여하는 바가 크다는 측면이다. 유통시장의 개방은 협동조합의 경쟁력 있는 유통 활동을 강요하고 있다. 그러한 측면에서 공동선별 • 공동출하 • 공동계산 시스템의 가동은 상품에 대한 차별화와 공정가격 실현 및 농가 소득 증대에 기여하는 바가 크고, 농협과 농업인 간의 신뢰형성을 통해 농협의 위상을 제고시키는데 이바지하고 있다.

다음으로 예냉 및 저온저장 유통시스템에 의한 효과로서는 우선, 선도유지 특히 여름철 선도유지에 커다란 효과를 보이고 있다.

둘째, 예냉으로 인해 정시 정량 출하 및 공급으로 월 급여처럼 농가에게 정산할 수 있으며, 고정 정산으로 계획생산과 계획적 생활이 가능해짐으로써 판매의 질과 생활의 질이 높아졌다.

셋째, 친환경 농산물의 생산 및 이를 통한 장기 발전 방향의 가능성이다. 채소의 경우에는 무농약, 유기농산물을, 과일의 경우에는 저농약 농산물을 공동판매의 기준으로 하고 있다. 참외의 경우와 배 1농가, 사과 2농가에서는 저농약에서 무농약으로 시험 재배중이다.

라) 조직적 시장대응과정에서 나타나고 있는 개선과제

첫째, 단순작업에 따라 인건비가 높게 나타나고 있다. 작업반 수확시 대부분 수작업에 의존하고 있기 때문에 인건비당 생산량이 높아지기 어려울 뿐만 아니라, 현재의 노동력 구성이 60대가 주축이 되고 있는 관계로 향후 5년 정도 후가 되면 작업인부가 없을 정도로 노령화가 진행되어 노동력 수급의 문제도 심각한 문제로 대두될 가능성이 높게 나타나고 있다.

둘째, 생산라인의 규모가 작아 작업 욕구의 충족이 어려울 것으로 보인다. 더구나 향후 노동력의 노령화문제를 감안하면 기계화가 필수적이지만 채소류의 경우에는 일반적으로 기계화가 가능한 품목이 아니라는 측면에서 문제가 있다.

셋째, 농산물정책상의 문제이다. CODEX 기준의 경우, 선진국의 경우에는 이미 공식화되어 있지만 우리나라는 공식화되지 못하고 있다는데 기본적인 문제가 있는 것은 물론이고 생산물의 관리 자체가 어렵다는 점 또한 근본적인 문제점에 해당된다고 볼 수 있다.

넷째, 친환경농업을 위한 생산 및 유통기반이 취약하다. 관수시설의 개선과 노후화된 시설의 현대화 및 자동화가 필요하나 비용이 과다하기 때문에 개선 여력이 부족할 수밖에 없다. 또한 친환경농업재배기술 및 기술인력이 부족하여 생산단계에서부터 원활한 기술 및 인력공급이 어려운 현실이며, 노동비용, 자재비용 등 친환경농업농산물 생산비용 투입 대비 수취가가 미흡하다는 한계를 벗어나지 못하고 있다. 친환경농산물의 유통기반 구조 또한 취약하여 친환경적으로 생산된 농산물의 유통 과정에서 유통비용이 과

다 발생하는 등의 애로사항이 발생할 수밖에 없다.

다섯째, 물류표준화의 미비로 물류기준이 모호하고, 야간작업 등으로 인해 3D업으로 인식되어 젊은 노동력의 확보 또한 어려운 현실이다.

여섯째, 공동선별·공동출하·공동정산 사업이 규모의 경제성 및 시장교섭력 제고라는 효과를 제대로 내기 위해서는 일정한 물량이 의무적으로 확보되어야만 한다. 현재에는 친환경농산물이 일반화되지 않아 농협을 통한 계통출하에 의존하고 있으나, 친환경농산물이나 예냉처리된 농산물이 일반화될 경우 현재와 같은 느슨한 형태의 출하의무 시스템으로서는 시세변동으로 물량이 빠져나갈 경우 정시·정량공급에 차질을 빚을 우려가 매우 크다.

일곱째, 유통비용이 과다하게 나타나는 문제가 발생하고 있다. 물품대를 채소류 중심으로 하여 구체적으로 살펴보면 앞의 <표 26>과 같다. 이중 특히 매장수수료가 21.5%를 점하고 있으며, 이 수준은 공산품 매장 수수료와 거의 비슷한 수준이다. 특히 매장수수료는 매장당 월 매출이 약 4,000만원인데 비해 지나치게 높다는데 문제가 발생하고 있으며, 공산품에 비해 상대적으로 마진폭이 작다는 점, 그리고 협의가격이 아닌 유통업체에 의한 일방적인 가격 수준의 부과라는 측면에서 문제가 발생하고 있다.

여덟째, 대형유통업체와의 거래 시 세일기간동안 납품업자에게 할인가격을 요구하고 있다는 점이다. 원칙적으로는 공정거래상에 문제가 있지만 거래처를 뺏기지 않기 위해서는 요구 가격에 납품을 할 수 밖에 없는 실정이다. 물론 부담은 납품업자 즉 생산자에게 돌아갈 수밖에 없으나, 생산자에게 부담을 주지 않기 위해서 농협에서 이를 보전하고 있는 실정이다. 한 번의 할인 시기에 대략 약 3,000만원 정도의 적자가 발생하는데, 월 1회 꼴로 할인행사가 있다는 점을 감안한다면, 농협에서 이에 대한 보전이 어렵기 때문에 연말결산 시 이익이 발생할 수가 없는 실정이다.

아홉째, 대형유통업체의 OEM 요구이다. 지역의 상표 표시 없이 유통업체의 OEM 상품화는 지역브랜드를 무의미화 시킬 뿐만 아니라 장기적으로

는 대형유통업체에 완전히 종속될 가능성이 매우 크다는 측면에서 우려가 된다고 할 수 있다. 이는 결국 대형유통업체가 시장교섭력을 이용하여 선도 농협을 통제하려는 목적이 있는 것으로 밖에 볼 수 없다.

마) 향후 추진과제 및 활성화 방안

수륜농협은 불리한 지역여건을 극복하고 환경농산물시장이 가지는 고유의 특성을 활용해 유통 선도 조합으로서, 한방상표의 엄격한 관리(방제력 작성) 및 상품의 명문화, 체계적 환경농산물 생산관리로의 전환(2005. 7. 1 친환경농업개정육성법 발효), 유통시장변화에 대한 적극적인 대처, 한방농산물 생산(단지화)-소비체계(유통시스템)의 확고한 기반구축, 비효율적 물류체계의 개선 및 정비, 일본과의 FTA 협정 대비 - 업체류 세척시설 계획을 주요한 향후 추진과제로 설정하고 있다.

따라서 이상의 추진과제와 장기적 발전방향이 성공적으로 현실화되고 활성화되기 위해서는 다음과 같은 측면에서의 대응방안 제시 및 개선이 필요하다고 할 수 있다.

첫째, 사과, 배, 참외를 저농약에서 무농약으로 재배하여 과일류의 경우에도 친환경적 안전농산물 생산을 장기적인 발전방향의 하나로 생각하고 있으며, 이를 통해 농가수취가격 제고는 물론이고, 소비자들이 안심하고 먹을 수 있는 과일 생산체계를 확립한다.

둘째, 고령화로 인한 노동력의 원활한 공급문제를 해결하기 위한 차원에서 APC에서의 공동세척을 향후의 장기적인 발전방향의 하나로 생각하고 있다. 깨끗이 씻어 농약검출이 안된다면 안심하고 먹을 수 있고, 팔수도 있다는 장점이 있다.

따라서 APC에서의 공동세척사업을 통하여, 고령화된 노동력 문제도 어느 정도 해결이 가능할 것이라고 생각되며, 일본시장에 대한 수출에 있어서도 긍정적인 효과가 있을 것으로 보인다. 다만 현재 구상중인 세척시설을

도입하려면 약 30억 정도의 자금이 소요될 것으로 예상하고 있는데, 설비부분에 대한 무조건적인 투자와 과잉 투자로 인한 고정비용의 지나친 증가는 사업체 부도의 주요 원인이 되고 있다는 측면에서 하드웨어 부분에 대한 투자는 신중을 기해서 추진하여야 할 것이다.

셋째, 취약한 물류기반과 기준 및 3D산업이라는 잘못된 인식의 개선을 위해서라도 물류의 표준화가 우선적으로 필요하며, 이를 위해 물류부분에 대한 정부의 지원 또는 개선정책이 필요하다고 생각된다.

넷째, 유통담당직원의 적극적이고 성실한 유통활동을 유도해 내기 위해서라도 유통근무자의 독립화 및 전문화가 필수적이며, 또한 성과에 대한 인센티브 정책이 필요하다고 보인다.

다섯째, 참외 대신 연중 소득이 있는 품목으로의 작목전환 또는 새로운 품목의 개발 및 생산이 필요하나 과도한 자본금 문제 등 현실적으로 추진상의 어려움이 많다는 한계가 있다.

여섯째, 21.5%에 이르는 매장수수료는 공정거래차원에서 정부의 지원 또는 개선이 필요한 부분이다. 매장수수료가 낮아지면 소비자가격이 내리고, 생산자가격이 오르게 되는 효과가 있다. 그러나 현재는 대형유통업체에게만 이익이 돌아가는 상황이다. 현재의 대형유통업체와의 거래가「공판장+중간상인」의 과정이 통합된 것으로 본다면, 이 정도의 비용 지출은 기존의 유통거래시스템과 차별성을 거의 발견할 수 없다. 특히 협의가 아닌 일방적 결정이라는 측면에서 문제가 있으며, 「거래는 협의 과정」이라는 측면에서 본다면 공정한 거래에 위배되는 것으로 보인다.

일곱째, 대형유통업체의 시장지배력에 대응하여, 조직적 규모화를 통한 마케팅 파워의 제고가 시급한 실정이다. 따라서 주변 선도 농협간의 마케팅 측면에서의 제휴나 성주군의 주력 상품인 참외 등을 중심으로 적어도 군 전체가 하나의 마케팅 사업의 주체로 조직적 규모화를 시도하는 노력이 필수적이다.

그러한 측면에서 세일 시 적자에 대한 농협의 보전 방식은 장기적인 경쟁력 배양이라는 측면에서는 바람직하지 못하다고 할 수 있다.

2) 상주 외서농협

가) 추진배경 및 추진실태

1998년 공동계산제 추진 이전에는 농협의 역할이 단순한 수송 및 연락업무를 담당하는 조직으로서 생산자에 도움이 되지 못하고 있다는 불만이 있었고, '황금배'를 생산하여 수출하는 농가는 전라도까지 가서 선별, 포장하는 어려움이 있었다. 이를 극복하기 위해 1998년 1개 작목반 15개 농가가 처음으로 공동계산제를 시행하였다(최종적으로 5농가는 탈락하고 10농가만이 참여함). 그러나 시행초기에는 물량 및 브랜드 이미지 미약으로 시장 교섭력이 매우 약해 타지역 동일품목(나주배, 조치원배)에 비해 낮은 가격을 받았다.

그러나 조합의 판매과장 및 조합장의 적극적인 시장홍보 및 시장개척과 철저한 선별을 바탕으로 공동출하 시작 후 1개월만에 나주 배 수준의 가격 수취, 2개월만에 조치원 배 수준의 가격을 수취하게 되었다.

공동계산에 참여하기 위해서는 '3문불가원칙'(판매시기, 판매가격, 판매처를 묻지않고 농협에 수탁함)에 동의하고 사후 공동정산을 기본으로 수용하여야 한다.

1998년 당초 1개 작목반 10개 농가가 참여한 공동계산제는 1999년에는 6개 작목반 70명이 참여하였으며, 2001년에는 7개 작목반 134명이 참여하고 있다. 총판매실적도 1998년 3억 1,000만원에서 1999년 14억 1,900만원, 2002년 24억원으로 꾸준히 증가하고 있다.

유통시설을 보면, 1998년에 수출선과장을 직영으로 운영하고, 2000년에는 비파괴 당도측정기를 도입한 산지유통센터를 직영으로 운영하고 있다.



2001년 현재 수출선과장 및 산지유통센터의 선과장은 각각 150평으로서 총 300평의 선과장을 직영으로 운영하고 있고, 일반저장고 60평, 저온저장고 100평을 임차하고 있다.

출하상품은 '연봉배', '참마을배' 로 상표를 등록하여 사용하고, 생산자명 대신 외서농협명으로 표기하며, 출하상자의 외형과 규격을 다르게 하여 차별화를 시도하였다.

나) 공동계산제 추진 내용

(1) 3문 불가원칙

3문불가원칙 아래 추진하는 공동계산제 추진일정은 <표 27>와 같다.

외서농협의 공동계산제는 현재 국내에 추진되고 있는 몇 안되는 성공사례로서 완전한 수탁판매형태를 취하고 있다.

특히 판매처, 판매시기, 판매가격에 대한 농가간 경쟁을 해소하고 공동의 이익발생을 목적으로 하고 있다는 점에서 '3문 불가원칙' 은 공동계산제의 이상적 형태라 할 수 있다.

또한 공동계산제 추진을 위해 품종통일을 '신고' 중심으로 추진하였으며, 농가는 생산, 농협은 판매를 전담하는 철저한 역할분담을 통해 생산된 배의 80%가량이 농협에 위탁 되고 있다.

농협은 조합장과 판매과장 2명이 시장개척 및 판매계획수립 등 판매담당 업무를 추진하며, 하부조직은 작목반에 직거래팀장을 두고 "농협 → 직거래 팀장 → 출하농가"의 연락체계를 유지하면서 계획적인 출하물량 조절을 실시하고있다.

〈표 27〉 외서농협의 공동계산제 추진일정

시 기	추진내용
2월	전년도 결산 총회
2~3월	당해연도 출하방향 및 정산방법결정(수수료, 정산회수 등)
3월	출하신청접수(출하희망물량)
4월	출하예상물량확정(출하희망물량을 근거로 예상출하량확정)
5~6월	봉지씻우기 작업, 직거래팀장을 통한 물량조사
6월말	실제출하예정량 확정, 판매계획수립 (7명의 직거래 팀장 조사를 바탕으로 실제출하 물량확정)
7월	총회(사업계획, 수송비 및 상자비 결정, 교육 및 단합대회)
9월~익년 2월	출하

(2) 단계별 추진내용

① 수확

농가별 수확시기를 결정하여 직거래 팀장을 통해 각 생산농가에 통보한다. 당초에는 생산량 전량을 농협에 수탁함을 원칙으로 하였지만, 이후 80%로 변경되었다. 수출용, 내수용, 저장용을 구분하여 수확시기를 결정하고 있으며, 저온저장 및 수출용 물량을 별도로 수확하여 예건처리하고 생산자 소유의 상자를 사용하도록 하고 있다.

② 저장 및 선과장 입고

출하 1주일 전에 출하물량을 직거래팀장에 통보하고, 이에 따라 팀장은 팀원별로 출하량을 할당한 후 이를 농협에 통보한다. 농협은 개인별 수송일자를 통보하고, 수송은 농협 또는 개인별 차량을 이용하며, 입고시 확인증을 발급한다. 선별 후 '공동선과 작업내역 확인서'를 유통센터에서 출하농



가에 발급하며, 이를 근거로 최종 정산시 농가별 정산을 한다.

결국 생산농가는 농협의 출하계획에 따라 생산물을 유통센터에 수송하고 '확인서'와 '선별결과'를 통보받은 후, 정산시 농협에서 계산된 등급별 평균가격에 따라 판매대금을 정산하게 된다. 즉, 자신의 배가 어느 곳에, 언제, 얼마에 판매되었는지를 알 필요가 없고, 단지 농협의 등급별 최종 평균 판매단가가 얼마인가가 중요시 되고 있다.

③ 선별 및 포장

선별은 출하가 시작되는 9월부터 이듬해 2월까지 품질선별사 2명과 선별 인부 26명을 일용직으로 고용하여 실시된다. 품질선별사는 판매과장과 자격경소지자로 하고, 선별 등급은 내수용의 경우 각 규격별로 '참특, 특, 상, 보통'의 4등급으로 구분하며, 수출용은 '특, 상, 보통'의 3등급으로 구분하고 있다(구체적인 규격별 등급은 <표 28참조>).

포장의 경우, 국내용은 출하처의 요구에 따라 다양하게 하고 있다. 즉, 5kg, 7.5kg, 15kg의 3종류 포장을 기본으로 하고 1.5kg 소포장도 이용하고 있다. 수출용은 7.5kg와 15kg 2종류이다.

공동선과용으로 사용되는 상자는 개별농가의 외부사용을 금지하고 상자에는 품질인증, 규격표시마크를 부착하여 외서농협으로 생산자 표기를 하고 있다.

선별단계에 있어서 종사자 이외의 출입을 통제하고 선별 및 포장에 대해 이의를 제기할 수 없는 강력한 선별규정을 시행하고 있다. 단, 출하주는 선별과정을 관할할 수 있으며, 선별작업 후 출하주와 확인하여 통보서를 발급 받게 된다. 이 과정에서 등외품은 출하주에 반환된다.

〈표 28〉 외서농협 배 선별규격 및 등급(내수용)

	과일수(개)	참특	특	상	보통
5kg	6과	[블랙]	[블랙]	[블랙]	[블랙]
	8과				
7kg	10과	[블랙]	[블랙]	[블랙]	[블랙]
	13과				
15kg	20과	[블랙]	[블랙]	[블랙]	[블랙]
	25과				
	30과				
	35과				
	비포장				

④ 출하(판매)

판매에 관한 사항은 농협에 완전 위임하고, 조합장 및 판매과장이 주도적으로 시장을 분석하고 판매계획을 수립하여 출하하고 있다. 출하할당의 가장 큰 구분은 명절인 추석까지 30%, 10월~11월까지 40%, 나머지 30%를 저장용으로 안배하여 이 비율로 출하할당을 결정하고 있다.

판매에 있어서는 우선적으로 국내용과 수출용으로 크게 나누고 대과와 소과 위주의 출하계획을 수립하되, 국내에서도 ‘참특’ 품은 고급품을 취급하는 현대백화점, 삼성플라자 등으로 출하하고, ‘특’ 품의 경우는 농협유통, 삼성홈플러스, 가락동 도매시장으로, ‘상’ 품은 가락동 및 할인점, 급식센터 등으로 상품등급별로 판매시장을 구분하여 출하하고 있다.

이는 시장수요에 대응한 상품의 구분출하(시장분할)를 통해 수취가격의 최대화를 도모하기 위한 것이다. 또한 철저한 선별을 원칙으로 하기때문에 1999년부터 리콜제를 시행하고 있다. 그리고 출하과정에서는 전량 파레트 출하를 원칙으로 하여 유통경비 절감을 추구하고 있다.



⑤ 정산

대금의 정산은 정산기간 중에 생산자의 구분없이 각 출하처별로 판매한 총 판매수입으로부터 규격별 등급별 평균단가를 계산하여 농가별 출하물량에 대해 총 출하내역을 집계한 후 총 출하금액을 산출하고, 그로부터 출하처 공제비(수수료, 하역비, 배송비), 선과제비용(선과료, 포장비, 수송료, 예비비, 기타(인터넷)와 판매수수료(일반 3%, 참특 5%)를 공제하고, 저장비 및 선도금은 해당농가에 대해 공제한 후 최종정산액을 산출한다.

출하량은 15kg 중량 기준으로 환산하며, 등급별·과수별 평균가격을 각각 적용하고 있다. '참특'과 '특' 5kg, 7kg은 15kg 기준으로 환산되고, '특'의 15kg중 20과 및 25과도 환산하여 정산한다. 즉, 고품질생산물에 대한 가격차별화를 확실히 구분하여 시행하고 있다.

정산은 일반, 참특, 환경농업, 수출, 잡배, 현장판매분, 장기저장분으로 구분하여 별도로 개별정산하고 있다. 유통비용은 각각의 정산구분별로 평균가격을 적용하여 정산하고 있다. 출하선도금은 출하약정물량을 기준으로 지급할 수 있으며(2000년도는 15kg 기준 한 상자당 1만원, 판매예상가의 약 50%선), 이율은 무이자이다.

정산기간은 공동계산제 초기인 1998년과 1999년에는 출하종료시 1회 정산을 원칙으로 하였으나, 2000년에는 추석전과 이후로 2회 정산하고 있다.

이는 추석전과 이후에서 가격차이가 큰 것을 반영한 것으로서 2000년 2회 정산에 대해 생산농가의 선호가 높아져, 2001년에는 추석전, 추석이후부터 연말까지(10~12월), 이후 출하종료시의 3개 정산기간을 운영하고 있다.

다) 추진성과

1998년도 시행하여 시장에 처음으로 인지도를 확보한 후 1999년도에는 일반농가의 평균 판매단가 (17,750원/15kg)에 비해 25% 증가(23,666원/15kg)하였고, 2000년에는 22% 증가하였다.

이는 철저한 선별과 시장분할로 수요에 상응하는 상품을 적소에 출하함으로써 '연봉배', '참마을배'의 인지도를 상승시켰고, 계약 후 지속적이며 안정적인 공급력을 확보하게 됨에 따라 판매자의 시장교섭력이 증가되었기 때문이다.

따라서 공동계산제 초기에 판매담당자가 시장을 찾아다니며 판매를 부탁했던 것과는 달리 현재는 오히려 수요자들이 출하를 요구해 오는 실정으로 공동출하에 따른 시장교섭력을 확보하게 되었다.

또한 공동계산제로 3문불가의 원칙이 시행됨에 따라 판매담당자의 연간 출하계획에 따른 적절한 출하조절이 각각의 시장에서 제값을 받을 수 있게 수급조정을 가능하게 하였다. 이에 따른 안정적인 판매가격의 형성이 수취가를 높이는 효과로 나타났다.

농가의 총 판매액은 '특', '특상' 품이 많을 경우 소득이 상승하게 된다. 따라서 품종의 단일화, 기술교육, 정보교환 등을 통해 생산기술의 상향평균화가 이루어졌다.

이는 농가의 총 판매액의 크기가 과거와 같은 판매처, 판매시기를 선택하는 개별농가의 판매의사결정의 상이(相異)에 따라 수취가가 변동하는 것이 아니라, 공동계산제 아래에서는 개별농가는 판매처, 판매시기에 관계없이 단지 고품질 상품의 생산비중이 높을수록 총판매수취액이 증가하게 됨을 인식한 결과이다.

한편 출하에 있어서 도매시장, 대형유통업체 물류센터 모두 전량 파레트 출하를 원칙으로 함에 따른 경비절감효과가 전체 유통경비 절감으로 이어졌다.

또 출하물량 전체를 유통센터로부터 출하하게 됨으로써 수송경비 절감을 유도하였다. 외서농협은 지역이 동서길이가 42.5km, 남북의 폭이 2km로 수송여건이 불리한 지역이어서 공동출하에 따른 수송경비의 절감 효과가 발생할 수 있었다.



그 밖에 상자에 대한 개별농가 사용금지 등 철저한 공동이용에 대한 통제가 선과료 및 출하경비를 줄이는 효과를 발생시킬 수 있었다.

라) 문제점

농가에서 수확 후 선과장으로 입고하기 전까지 자가창고에 보관할 경우 창고시설의 미비로 중량 감소 및 품위 하락이 발생하게 된다. 따라서 과거 수확 후 바로 판매로 이어지던 관행과 비교할 때 농가의 불만이 발생하게 된다. 이는 계획출하에 매우 중요한 요소이지만 전량을 저온저장고 등에 입고할 수 없는 실정이다. 결국 자가보관시 품위하락으로 이어지지 않을 만한 보관시설(투자)의 확충이 필요하다.

파레트 출하를 할 경우 물류센터 등은 경비절감으로 이어지지만 도매시장의 경우 크게 차이가 없다. 또한 경매단계에서 파레트 단위의 경매가 이루어지지 못하고 있어 불합리한 점이 발생하고 있다. 이는 출하자의 유통기술희신을 시장에서 수용하지 못하고 있음을 의미한다.

선별결과 고품질 상품의 경우에는 판로가 확보되지만 하위품인 '보통' 품의 경우 처리에 곤란을 겪고 있다. 이는 다른 상품의 처리보다 유통경비가 상승하게 되고 정산시 농가의 평균단가 하락으로 이어지게 된다. 결국 고품질 상품의 비율을 늘리도록 지도하고 있지만 현재로서는 하위품의 유통처리비용 절감이 문제로 대두되고 있는 실정이다.

한편 농가 및 조합에서는 공동계산제를 시행하는 작목반들에게 다른 작목반과 차별화된 지원을 끊임없이 요구하고 있다.

이는 과거의 농업정책이 선도농가에 대해 많은 지원을 해오던 시책의 유산으로서 차별화된 지원이 있어야만 공동출하 및 공동정산제의 참여가 가능하다고 농가가 판단하고 있기 때문이다.

3) 부여 구룡농협 :

시장세분화, 기술개선, 유통방법을 차별화 한 아침딸기

가) 추진배경 및 추진실태

1998년 농협물류센터 출하를 목적으로 공동출하를 추진하였다. 딸기의 선도유지를 위한 새벽수확작업을 어려워하는 농가의 출하노동 부담을 줄이고 구룡딸기의 차별화를 위해 예냉시설을 이용한 출하를 시도하였으며, 이 시설을 통한 공동계산을 적용하고 있다.

1998년 초기에는 1개 작목반이 새벽 1시부터 작업하여 당일 아침출하를 목표로 '아침딸기' 라는 상표로 농협물류센터에 출하하였다. 이들이 99년 3월 예냉시설을 이용한 출하를 시도하였으며, 참여 작목반 수도 1999년에 4개, 2000년에는 15개 작목반으로 증가하였다.

2000년에는 재배면적 200ha(1,000동)에서 참여 작목반 15개소, 작목반원 239명이 주요품종 5종(여보, 육보, 장희, 행향, 수홍)을 양재동 물류센터와 E-mart에 출하하고 있다. '아침딸기' 라는 상표를 등록하여 사용하고 있으며, 농산물 산지유통센터 시설을 운영하고 있다.

재배는 저 농약재배를 원칙으로 하고 있고, 반드시 지하수를 관수로 사용하며, 시비관리도 친환경적 재배를 원칙으로 하고 있다. 수확은 매일 아침 6시9시까지 1회만 실시하고, 예냉처리를 이용함에 따라 완숙딸기를 수확함으로써 다른 딸기 산지와 상품차별화를 시도하고 있다. 상표등록과 함께 E-mart 전속출하를 시행하고 있다.

나) 일반 현황

충남 부여의 구룡농협에서 수립한 아침딸기는 딸기의 신선도를 유지하기 위하여 오전 9시까지 수확한 딸기에 한하여 아침딸기라는 브랜드를 구축하고 있다. 또한 아침딸기는 대형할인점과의 직거래시에만 사용하고 있으며,



도매시장출하시에는 구룡딸기라는 브랜드명으로 출하가 이루어지고 있다.

품질관리면에서는 농협에서 제시한 기준을 바탕으로 농가별로 철저한 검품을 실시하여 최고급 딸기만을 공급하고 있다. 특히 농가별 검품이 이루어짐으로 인해 품질의 불균일성이 발생한 가능성을 차단하기 위해 농업기술센터의 원예담당지도사가 집하장에서 검수작업을 실시하고 있다.

또한 완숙도와 유통성을 유지하기 위해 약 85%정도의 완숙도에 이른 딸기만을 수확하여, 집하장에서 3시간동안 예냉을 실시한 후 선별과정을 거쳐 전량 냉장탑차를 이용하여 직거래처인 양판점으로 배송하고 있다. 특히 선별과정에서도 딸기의 상품적 특성을 잘 숙지하고 있는 지역내의 고령농가를 활용하여 선별을 실시하고 있다. 공동선별은 2003년에 처음으로 도입하였으며, 출하된 딸기는 공동계산제를 도입하여 등급별로 매주 1회 실시하고 있다.

한편 재배과정상에서도 안전성을 고려한 재배방법을 도입하고 있다. 구룡농협의 아침딸기는 친환경적인 딸기재배를 추진하기 위해 꿀벌을 이용한 수정을 원칙으로, 개화기 이후에는 반드시 무농약재배를 실시하는 것을 원칙으로 하고 있다.

또한 지하수도 오염되지 않은 지하수만을 이용하고 있다. 브랜드구축시에 화학비료는 기비용으로만 사용하도록 하고 육묘 후에는 유기농 위주의 자가발효퇴비를 사용하여 화학비료의 사용을 최소화하면서 지력을 증진시키기 위한 방식을 도입하였다.

현재 아침딸기의 출하는 매년 2월에서 3월말까지이며, 포장은 2.4kg과 4kg 두 가지로 실시되고 있다.

이상과 같이 아침딸기는 공동선별로 인한 품질의 고급화와 균일화로 브랜드의 인지도향상에 노력하고 있다. 특히 주요거래처인 A소매업체의 우수고객을 수확기에 초청하여 수확 - 검수 - 예냉 - 공동선별 - 수송에 이르는 일련의 과정을 약 3년간에 걸쳐 소비자에게 홍보하여 신선하고 안심할

수 있는 딸기라는 이미지를 부각시키는 전략을 취하여 소비자가 선호하는 브랜드로 성공하였다고 할 수 있다.

한편 공동선별을 실시하기 이전인 2002년에 비해 공동선별을 실시한 2003년도에는 판매량 급증으로(전년대비 130%) 실질적인 농가소득 증대에도 기여하고 있다. 또한 이전의 소규모 가족농업 위주의 경영에서 공동선별 이후에는 선별에 따른 노동피크를 해소할 수 있어 농가별 재배면적이 확대되고 있는 경향이다.

이와 같은 공동선별의 장점을 살려 2003년도 사업결과 판매량증가와 소비자의 선호도가 향상되어 2003년도에는 우수농산물 파워브랜드전시회에서 우수상을 수상하는 쾌거를 이루어냈다.

다) 공동계산제 추진내용

산지유통센터를 이용하고 있고, 공동계산제를 실시하는 것으로 되어 있으나 기본적으로는 개별선별 → 공동판매 → 개별정산의 체계를 지니고 있다.

우선 수확 및 선별단계로, 각 생산농가는 농가별로 수확하고 수확시 포전에서 물류센터와 E-mart 출하용을 구분하여 선별, 포장하게 된다. 선별은 작목반의 기준아래 '특', '상'의 2등급으로 선별한다. 2.4kg 포장(600g 이상 소포장 4개)과 4.0kg(1kg 이상 소포장 4개) 포장으로 구분하고, 2.4kg 짜리는 신세계 E-mart, 4.0kg 짜리는 물류센터로 출하하고 있다. 포전(圃田)에서 선별, 포장시 작목반별로 품질관리원을 임명하여, 자율검사원의 검사를 자체적으로 실시하도록 하고 있다.

농가에서 선별 포장한 딸기는 농협의 차량 6대를 사용하여 수집하고 있다. 수집 후 예냉창고로 입고시 상품에 대한 검수를 농협의 담당자가 실시하고, 이를 예냉시설에 입고한다.

예냉 후 조합명의로 공동상표를 사용하여 물류센터 및 E-mart에 출하하고 있다. 적정기준에 맞추어 물류센터와 E-mart로 출하하는 물량 이외의



딸기는 일반 포장 후 가락동 도매시장으로 출하하는데, 가락동 출하는 공동계산에서 제외된다.

정산에 대해서는 당일정산을 원칙으로 하며, 상자당 일정액(500원 또는 800원)을 예냉비 및 운임수수료 등으로 공제하고 개별농가에 대해 정산하고 있다. 물류센터의 경우 등급별 판매가격을 농협 유통센터에 송금하고, 이를 유통센터에서 개별농가별·등급별 출하량에 대해 정산하는 공동계산을 수행하고 있다.

라) 추진성과

구룡농협에서는 아침딸기 출범 초기부터 물류센터 출하를 목적으로 결속하여 새벽 1시부터 출하작업을 한 결과 다른 딸기와의 가격차별이 가능하였다. 따라서 엄격한 선별과 물류센터라는 출하처와의 신뢰를 바탕으로 고품질 딸기를 지속적으로 출하함으로써 가격에서 유리한 결과를 얻을 수 있었다.

또한 예냉으로 품질을 유지함으로써 일반 물류센터에 출하되는 딸기보다 약 15% 가량 높은 가격을 받고 있다.

한편 구룡농협에서는 공동계산을 위해 품종별 시세, 농가수취가격, 기술수준을 고려하여 재배품종을 결정하고 묘를 공동으로 구매하고 있다. 재배품종 결정에는 작목반별 의견을 고려하고 기술교육과 신품종의 도입 등 공동의 기술개선 노력이 가능하게 되었다.

이와같이 구룡농협에서는 농산물 산지유통센터를 유치하고, 전국 최초로 딸기 예냉출하를 시도함으로써 농협의 시설을 이용한 농가의 이익발생과 새벽작업의 어려움을 덜게 되었다. 또 물류센터, E-mart 등의 새로운 출하처를 확보하게 됨으로써 농가는 생산에 전념하게 되고, 농협산지유통센터의 판매담당자에게 시장교섭업무를 맡김으로써 이익이 발생하고 전량 고가 판매가 가능하게 되면서 양자간 신뢰가 형성되었다. 이것이 공동계산제의 원동력이 되었다.

현재 구룡농협의 공동계산제는 산지유통센터의 경제상무가 재배계획, 출하계획, 시장교섭, 농가설득 및 기술지도 등 전체 업무를 전담하고 있어 판매담당자의 지속적인 시장개척 노력과 농가예의 대응 요구가 유지되고 있다.

마) 문제점

상품의 특성상 공동선별에 어려움이 있다. 품종 통일노력과 엄격한 선별 기준으로 어느 정도 선별의 동질성을 유지하고 있으나 공동선별은 이루어지지 못하고 있는 실정이다. 즉, 수확단계부터 동일한 기준으로 공동선별되어 포장된다면 더욱 높은 품질관리가 가능할 것으로 보인다.

기본적으로 농협의 산지유통센터를 중심으로 공동계산제가 운용되고 있고, 산지유통센터의 예냉고 30평, 저온저장고 30평, 저온선별장 45평, 냉장차량 2대 등을 사용하고 있다.

딸기의 출하는 5개월간이므로 이들 산지유통센터 시설의 가동율 상승이 유통비용 절감과 연계될 수 있는 바, 따라서 산지유통센터의 가동율 향상 노력이 요구된다. 현재 표고버섯, 양송이, 수박의 출하를 이용하여 가동율을 높이려는 시도가 유통센터 관리 담당자에 의해 시도되고 있다.

현재의 공동계산은 공동판매 후 개별농가별로 당일 정산을 원칙으로 하고 있는데, 더욱 광범위한 공동정산을 유도함으로써 출하자 공동의 이익을 형성시키도록 유도하여야 할 것이다. 즉, 당일 정산의 번거로움과 가격변동을 줄이기 위해 일정기간(1주일, 10일, 또는 1개월) 단위의 공동정산을 시도하고, 최종적으로 출하기간 전기간 동안(1월~5월)의 공동정산으로 유도함이 바람직하다.



3. 농협의 조직적 규모화사업의 성과 및 의의

유통환경변화 특히 소비지 시장에서의 소비자들의 욕구 변화와 대형소매 점포의 급격한 시장지배력 강화는 아직은 초보단계에 불과하지만 향후 산지유통에 있어서 급격한 변화양상을 예고하고 있다.

산지유통의 변화를 주도하고 있는 주체세력으로는 생산자, 영농조합법인, 농협 등 다수가 있지만, 현실적으로 성과와 진척도 측면에서 가장 활발한 모습을 보이고 있는 것은 생산자와 농협간의 결합에 의한 조직화의 진전이라고 할 수 있다.

우선 농협을 중심으로 한 생산자들의 조직적 규모화 사업의 진행 결과로써, 첫째, 농협 연합마케팅 사업의 시행과 이에 따른 성과가 지역적으로 확산되고 있으며, 농협의 품목별 전국연합회가 주요 과일 품목을 중심으로 출범하였고, 또한 생산자들과 농협의 결합에 의한 공동선별·공동출하·공동정산 조직이 전국적으로 확대되어 가고 있다.

둘째, 공동선별·공동출하·공동정산조직에 의한 출하비율은 여전히 약 5% 정도의 낮은 비율로 나타나고 있지만⁴⁾, 농협을 중심으로 한 판매사업 물량이 꾸준한 증가추세를 보이고 있다.

셋째, 산지유통센터(APC) 112개를 포함한 1,630개의 산지유통시설이 건립, 운영될 계획에 있어, 산지유통시설의 확충을 통한 생산자들의 조직화라는 측면에서의 산지유통환경의 급격한 변화가 예고되고 있다.

넷째, 포장의 규격화, 물류개선, 예냉 등 수확 후 관리기술의 개발·보급 및 종합유통센터의 개설·운영 등으로 농산품의 상품성 제고 및 유통개선 및 효율화에 크게 기여하게 될 것으로 보인다.

다섯째, 고품질 브랜드화 농산품의 생산이 확대되어 국내 농산물 생산 및 유통의 활성화를 주도해 나갈 것으로 보인다.

4) 농협중앙회 자료

여섯째, 기존 도매시장 중심의 출하체계에서 고품질 상품을 중심으로 한 대형소매점과의 직거래 출하체계가 점차 확대되어 나가고 있는 등 유통경로의 다원화에 중요한 역할을 하고 있다. 다만, 이러한 현상이 대형소매점으로의 의존도 심화로 나타나 도매시장에 고품질 상품보다는 중저가 상품 중심의 유입이 지속될 경우, 이는 경락가 하락에 따른 도매시장 출하자의 소득 감소는 물론이고 도매시장을 기준가격으로 하는 시장 외 유통비용의 감소 등으로 농가소득의 전반적인 감소 및 하락으로 이어질 우려가 있다는 점에서 성과와 더불어 문제가 될 소지도 있다고 할 수 있다.

4. 농협의 조직적 규모화 사업의 개선과제

조직화 및 규모화의 필요성에는 대부분의 생산자들이 공감을 하고 있는 실정이다. 그러나 구체적으로 조직화, 규모화 사업의 추진주체가 미비하고, 대부분의 생산자들이 지자체나 농협에 대한 의존도가 크며, 지역 내 생산자간 또는 지역 간 이해관계 및 갈등의 문제가 쉽게 해소되지 못하여, 실질적으로 조직화, 규모화 사업을 이끌어 내는 데에는 한계가 많은 것 또한 현실이다.

구체적·유형별로 살펴보면 우선, 지역을 거점으로 한 광역화된 사업연합이 성공 및 활성화되기 위해서는 광범위한 생산자들의 참여가 필수적인 전제조건임에도 불구하고, 우리나라의 경우 가장 취약한 부분이 농협과 지역 생산자간의 조직화를 위한 결합 및 연계가 매우 부족하다는 점이다.

특히 도별 연합사업의 경우에는 지리적으로 매우 광범위한 지역을 대상으로 하고 있음에도 불구하고, 도내 시·군간 또는 주산단지간 연계 및 결합이라는 기초적인 조건을 제대로 충족하지 못한 상태에서는 사업의 활성화로 발전해 나가기가 매우 어려운 실정이라고 할 수 있다. 이런 경우에는 오히려 시·군간 또는 주산단지간의 강한 결합관계를 기초로 하면서 대형



APC를 거점 지역에 설치하여 공동선별·공동출하·공동정산사업을 지역별로 수행해 나갈 때, 유통 및 마케팅사업의 경우에는 도 전체를 총괄하는 단일 사업조직 중심으로 끌고 나가는 것이 보다 효율적인 사업운영의 비결이 될 수 있을 것으로 보인다.

둘째, 시·군간 느슨한 결합형태로서의 연합사업형태는 장기적으로 산지유통사업의 활성화 및 진일보를 위해 생산자들이 자발적으로 참여하고 주도하는 산지공동마케팅시스템으로의 발전과정을 통하여 생산자간 그리고 생산자와 농협간 강한 결합관계로 전환해 나가야 할 것이다. 안성시의 사례를 예를 들어 살펴보면 연합사업의 형태나 조직 구성면에서는 상대적으로 모범적인 사례를 보이고 있지만 연합사업비율은 여전히 전체의 약 5.2%에 불과한 실정이다. 이는 연합사업의 수행기간이 일천하다는 측면도 있지만 장기적으로 이러한 현상을 극복하기 위해서는 지역의 생산자와 농협의 강한 결합관계를 바탕으로 한 보다 발전된 광역조직의 육성이 필요하다는 점을 시사하고 있다고 할 수 있다.

셋째, 지역간 연합형태로서의 경기·충북·복숭아연합은 행정구역상의 도나 군의 경계를 초월하여 주산단지를 중심으로 사업이 수행되고 있다는 점에서는 주목할 만한 모범적 사례라고 할 수 있다. 하지만 햇사레연합사업단이 복숭아를 주 사업대상 품목으로 하고 있는 관계로 사업단의 활동기간이 복숭아 주출하기에 한정되어 있다는 한계가 있다. 이는 장기적이고 시스템적인 사업활성화라는 측면에서는 바람직하지 못한 형태라고 할 수 있다. 오히려 행정권역을 뛰어넘어 경제권역 중심의 단일 경제사업 조직으로 재편성하고, 이를 바탕으로 APC 등 주요 유통시설을 배치하고, 유통 및 마케팅사업의 경우에도 연중 상시적으로 활동하는 사업체계의 도입이 필요하다고 생각된다.

넷째, 지역적으로 면지역을 중심으로 모범적인 사례를 보이고 있는 선도 농협의 경우에도 현재까지의 우수한 성과에도 불구하고 장기적으로는 한계를 노출할 우려가 있다고 생각된다. 우선 그동안 지역의 유통리더를 중심으로 발전되어온 사업이 시간이 흐르면서 지도자의 의욕이 약해질 수도 있고, 현재의 면 중심의 소규모 조직체로서는 브랜드에 대한 신뢰도, 시장교섭력 등에서 약세를 보일 수밖에 없기 때문에 향후에는 현재의 모범적인 지역을 중심으로 적어도 주산단지 내지는 군정도의 크기로 광역화를 해 나가는 것이 바람직한 발전방향이라고 할 수 있다.

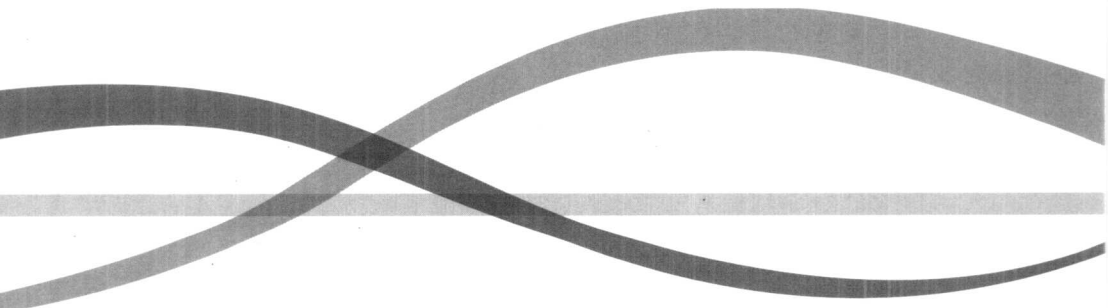
결국 조직화나 규모화를 통한 산지유통개선에서 가장 필요한 것은 지역 내에 산재한 문제점들을 어떻게 해소하고, 생산자들을 사업의 중심세력으로 어떻게 유도해 내느냐 하는 문제로서 현재의 산지유통 현실 하에서는 가장 시급한 현실적 과제라고 할 수 있다.

그러한 측면에서 산지 생산자들의 이해관계를 대표하는 생산자단체로서 농협의 기능과 역할이 산지 유통 과정에서 나타나는 현실적인 문제점을 해결하고, 지역 내 조직화, 규모화의 주체로서 자리매김을 할 것인가 하는 문제가 산지 유통 성공 및 활성화의 관건임과 동시에 산지 유통활성화의 배경이 될 수 있을 것이다. 특히 현재까지 조직화, 규모화를 통한 산지 유통 개선의 모범적 사례를 보이고 있는 대부분의 지역에서 농협이 지역의 유통 리더로서 지역의 특성을 고려하여 활발하게 생산자들과 교감을 이루고 주도적으로 사업을 시행해 나가고 있다는 공통점을 보이고 있다는 점에서, 성공 사례에 이르기까지의 배경과 갈등극복과정에 관한 모범적인 사례의 발굴 및 현장에서의 실천적 노력이 매우 절실한 실정이다.

또한 1990년대 후반부터 공동계산제가 농협의 적극적 지원으로 활성화되고 있지만, 아직은 도입 초기단계에 있으며, 성공적 정착사례가 그리 많지 않은 실정이다. 따라서 공동계산제의 성공적 정착을 위해서는 단계적 접근 방법이 필요하다고 생각되며, 이를 위해서는 현재의 느슨한 연계형태의 연

합마케팅사업을 장기적으로 생산자와 농협이 완전히 결합되는 산지공동마케팅시스템으로 발전시켜 나가야 할 것으로 보인다.

또한 공동계산제의 경우, 개별조합원의 이해관계 대립이 발생하기 쉬우므로 생산된 상품의 품질격차가 반드시 반영될 수 있도록 하는 것이 성공의 관건이라고 생각된다. 아울러 공동정산기간을 품목별 특성에 맞게 효율적으로 설정하는 것도 중요한 과제이며, 공동계산제의 선택이나 비용부담에 대해서는 사업 참여 조합원들이 합의를 통해 스스로 결정하도록 하는 것이 필요하다.



선진국의 조직화
추진유형 사례

4

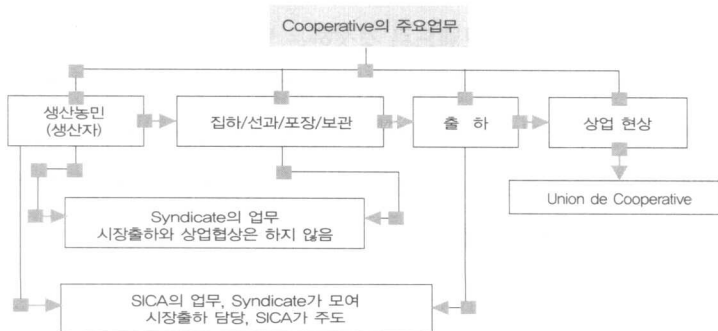
IV. 선진국의 조직화 추진유형 사례

1. 프랑스 사례

가. 생산·출하자의 조직화

프랑스의 청과물 생산자 조직은 생산부문의 협동차원을 넘어서 시장출하를 위한 시설운영과 판매영역까지 확대된 경제조직의 성격을 가지고 있으며, 이는 유럽연합 차원에서 제도화된 것이다. 이런 조직형태는 공급능력 증대, 시장출하의 집중화, 그리고 경쟁력향상을 통해 시장에서 생산자들의 영향력을 강화시키는데 기여하고 있다.

이들 프랑스 청과물 부문의 생산-시장출하 조직들은 그 형태와 운영방식에 따라, 협동조합(132), 협동조합연맹(14), SICA 즉, 농업협동이익회사(40), 협회(19), 일반법인(20), 일반조합 등 모두 270여 개가 활동 중이다(괄호 안은1998년에 활동중인 숫자임). 이들은 생산품을 집하하여, 기본품질선별, 세척, 등급분류, 포장, 운송 등의 품질통제절차를 시행하며, 동시에 도매상, 구매센터 등에 대한 상업판매활동까지 담당하고 있다.



주)Cooperative의 업무 중 상업협상 부분만 따로 내어낸 조직이 Union de Cooperative임

[그림 6] Cooperative, SICA, Union de Cooperative의 사업 범위

나. GIE DORLEANE 협동조합

1) 성장 배경과 과정

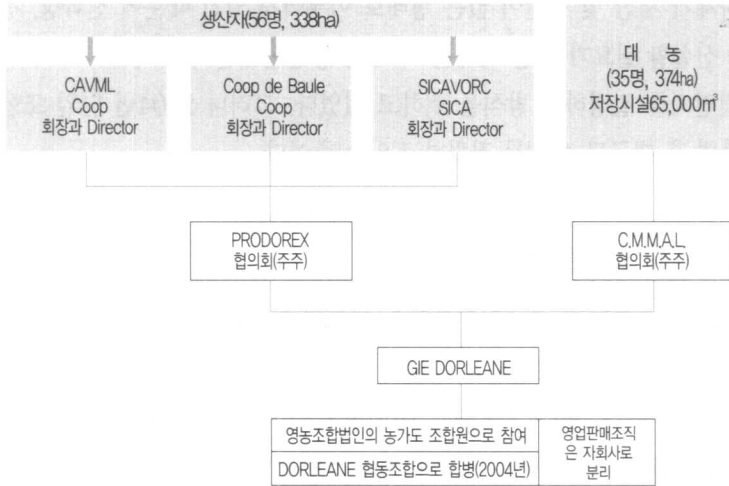
프랑스 도르레안느 협동조합은 시장변화에 대응하여 협동조합과 영농조합이 합병을 통해 광역화한 사례이다. 사과, 배, 체리를 취급하는 과실 전문조합으로 소비자 선호변화와 대형유통업체의 시장지배에 대응하여 조직혁신을 추구하고, 규모화를 통한 시설현대화를 추진하고 있는 사례이다.

도르레안느 협동조합은 원래 3개의 소규모 협동조합(56농가)간 연합으로 출범하여, 뒤에 1개의 영농조합(35개의 대농가)이 결합해 2004년 이전까지는 조합형태로 운영하는 Union의 한 형태(판매 및 영업 전문)로서 운영되어오다가, 2004년 시장여건에 대응하기 위하여 자금능력, 마케팅능력, 시장정보능력, 판매능력의 향상을 위해 연합조직에서 합병을 결의하여 단일협동조합으로 다시 합병한 사례이다.

최초에는 시장교섭력 제고와 공동브랜드, 품질관리를 위한 협의체 성격의 연합체를 구성하였고, 출하시설과 영업판매조직은 각자 기존 방식대로 독립적으로 운영하였다.

그러나 생산과 출하에서 강제적 규정이 없어 품질관리, 물량확보, 마케팅능력 등에서 한계를 보이게 되었고, 조직별로 별도의 판매조직으로 동일시장 및 구매자를 두고 같은 브랜드로 경쟁하는 모순이 발생하였다.

그래서 1997년도에 영업부문을 영농조합법인의 영업조직으로 통합하였으나, 생산관리와 출하관리는 여전히 기존의 협동조합조직이 담당하고 있어 전체 의사결정에 비효율성을 보이게 되자, 2004년 조합원들의 결의에 의해 단일협동조합으로 재합병하게 된 것이다.



- 주 1) 91명의 생산자, 712ha
- 2) Station의 저장시설 117,000㎡
- 3) 상업화PRODOREX와 C.M.M.A.L
- 4) PRODOREX의 회장은 Coop de Baule의 회장이 담당
- 5) GIE DORLEANE의 회장은 C.M.M.A.L의 회장이, 부회장은 PRODOREX의 회장이 담당하며, 모두 명예직임.
- 6) GIE DORLEANE의 Director는 까르푸출신의 마케팅전문가임.

[그림 7] DORLEANE 협동조합의 조직 유형

2) 조합현황

조합현황을 살펴 보면, 2005년 현재 조합원 수는 91명이고, 조합원들의 총 경작면적은 712ha이다. 총 취급량은 연간 약 35,000톤이며, 이 중 조합원들의 생산량은 연간 30,000톤(사과 20,000톤, 체리 1,000톤, 배 9,000톤)이다.

직원인 상무 1명, 행정사무원 1명, 경리사원 1명, 판매사원 8명 등 총 11명이며, 이용시설은 저온창고, 선과장 5동, 포장시설 1동 등이다.

자체 보유 재산 및 시설은 없기 때문에 각종 시설은 각 조합 및 농가의 선과장, 창고 등을 이용하고 그 대가로 수수료를 지불하고 있다. 판매협동조

합 자체가 재산 및 시설이 없는 형태로 이루어져 있기 때문에 선과장, 창고 등을 신설할 필요가 있을 때에는 각 소속 농민단체들의 회의에서 누가 담당할 것인지를 결정하는 방식을 취하고 있었다. 그러나 2004년 단일 조합으로 합병 후 대규모 APC를 건립하고 있는 중이다.

3) 출하 및 판매체계

단독법인으로서의 판매협동조합은 조합원이 출하한 생산물을 판매해 줄 의무가 있는 반면에 조합원은 생산한 농산물을 판매협동조합에 100% 출하할 의무를 가지고 있다. 출하권은 판매협동조합이 가지고 있으며, 판매협동조합 직원들의 마케팅활동 결과에 의해 출하 계약된 총물량에서 조합원 각자에게 출하량을 할당하는 권한도 판매협동조합이 가지고 있다.

조합원은 재배작물을 수확하여 벌크상태로 Union으로 이송하고, 이곳에서 저장, 세척, 선별, 포장, 판매를 대행하고 수수료를 징수하고 있으며, Union의 운영효율화를 위하여 비 조합원의 생산품도 취급하고 있다. 판매는 Union의 판매담당 상무가 판매에 관한 권한 일체를 위임받아 형지스도매시장의 도매상이나 까르프 등의 대형유통업체와 거래 협상을 하고 있다.

Union의 소유주는 Cooperative이며, 저장, 세척, 선별, 포장, 판매 등 업무를 대행하고 징수하는 대행 수수료는 조합원이 납부하는 운영비를 포함하여 조합운영에 필요한 경비로 충당하지만 Union이 이윤을 추구하는 것은 아니다.



다. 브레타뉴지방 과일·채소 협동조직

1) 일반현황

브레타뉴지방의 과일, 채소, 화훼농가들이 모두 참여하는 광역조직으로서, 광역조직은 소규모 영농으로 구성된 브레타뉴 지방이 국내 과일·채소 시장에서 일정 부분 영향력을 행사할 수 있는 힘의 기반을 제공해 주면서, 동시에 연구개발과 마케팅에서 규모의 투자를 실현할 수 있도록 하고 있다. 현재 이 지역의 3,200여 농가^{주)}들은 10여개의 단위협동조합을 결성하고, 이 협동조직들은 브레타뉴(과일, 채소)농업경제위원회를 중심으로 다시 통합하는 조직 형태를 가지고 있다.

브레타뉴 지역농업경제위원회의 활동은 생산, 품질, 마케팅, 연구개발에 이르는 영역에서 이루어지고 있으며, 협동조직을 종합적으로 활용하고 있다. 대개 협동조직들은 활동을 생산과 판매과정에만 국한시키는 것이 일반적이지만, 브레타뉴는 연구개발, 품질관리, 마케팅 홍보사업, 영농기술정보, 그리고 시장정보에 이르기까지 종합적인 활동을 하고 있다.

모든 가입 생산자는 Prince de Bretagne 상표를 붙이고 출하하고 있으며, 이 브랜드는 브레타뉴조직이 보유하고 있는 5개 브랜드 중 가장 유명한 브랜드이며, 세계 5대 농산물 브랜드의 하나이다. 이 브랜드명으로 출하 또는 수출되고 있는 양은 연간 약 100만톤으로 유럽에서 가장 최대를 기록하고 있다.

전 세계 25개국을 대상으로 판매가 이루어지고 있으나, 대부분이 EU시장(국내시장 포함)으로 전체 판매의 약 80%를 차지하고 있으며, 이 중 50%는 프랑스 국내시장에 판매되고 있는 물량이다. 그 외 동유럽시장으로의 수출 물량 비중이 약 18%이며, 아시아 및 미주시장은 약 2%로서 주로 일본, 중국, 싱가포르, 미국 등으로 수출되고 있다.

주) 원래 출발 당시에는 7,000여 농가로 시작되었으나, 농업, 농촌 인구의 감소로 현재는 3,200여 농가가 남아있다.

2) 브레타뉴 과일·채소 경제위원회

브레타뉴 전체 지역의 마케팅을 담당하고 있는 브레타뉴 과일·채소 경제위원회 마케팅부(도 청과물 농업위원회 마케팅부)의 직원은 10명으로 구성되어 있으며, 그 업무의 내용별로 전문화되어 있다.

우선 품목별 책임자는 4명으로서 품목별 판매 증진, 시장확대를 위한 상품개발, 경쟁력 분석 및 상업전략 수립, 생산자들과의 교류 등의 업무를 담당하고 있다.

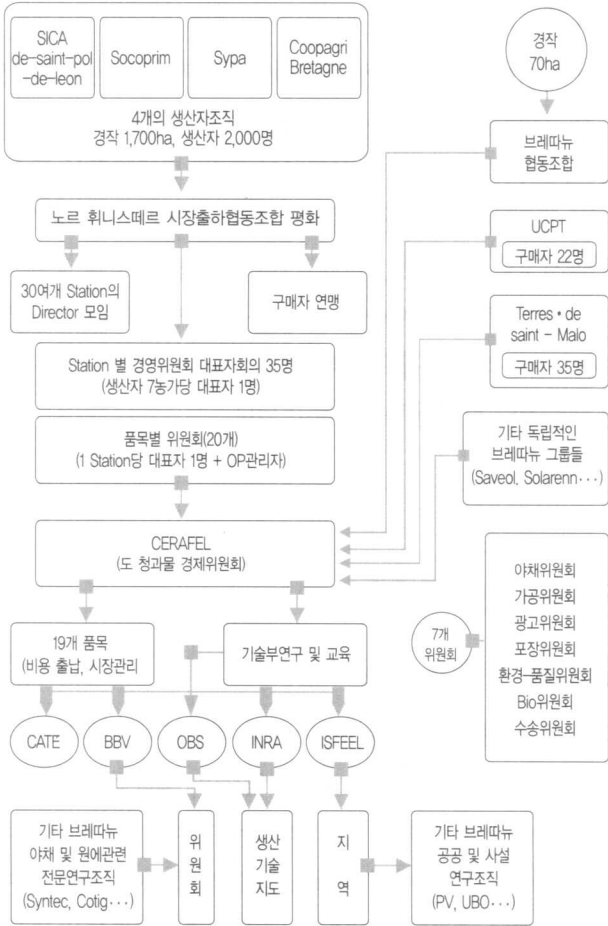
국별 시장담당자는 3명으로서 유럽 외부지역 담당, 독일과 영국 지역담당, 국내시장담당 등으로 구성되어 있다.

기타 3명은 회계, 총무 등의 업무를 담당하고 있다.

또한 브레타뉴 지역경제위원회는 농민들이 자발적으로 결성한 조직으로, 운영비용은 중앙정부나 지방정부의 지원 없이 농가들이 매출액의 일정 비율을 납부한 회비로만 운영되고 있다는 특징을 보여주고 있다.

3) 경매장 운영 현황

브레타뉴는 세군데 산지경매시장을 설치·운영하면서, 이곳을 중심으로 거래의 기동성과 투명성을 보장하고 나아가서는 지역생산물의 가격안정을 도모하고 있다. 프랑스에서는 브레타뉴지역만이 유일하게 산지경매장을 운영하는데 유럽대륙의 서쪽 끝에 위치한 고립지역이라는 약점을 보완하기 위한 전략으로 생각된다.



- 1) 노르 휘니스테르 시장 출하 협동 조합 협회, 30여개 Station의 Director 모임, 구매자연맹의 3주체로 구성되어 있음.
- 2) 노르휘니스테르 시장출하 협동조합은 전국청과물협동조합 연합회(Felcoop)의 회원임.
- 3) SICA(농업집단 경제회사)는 각각 회사, 이익, 집단, 농가의 의미를 가지고 있음. 생산자 모임을 중심으로 출발하여 협동조합의 스타일과 비슷한 구조를 가지고 있음.
- 4) 4개의 Syndicate 중 SICA가 협동조합의 최대주주임. 따라서 SICA가 거의 대부분 협동조합의 주인이라고 볼 수 있음.
- 5) 법인이 아닌 조합이며, 출하는 각 Cooperative의 영업담당자가 협의에 의해 결정함.

[그림 8] 프랑스 브레타뉴지역의 야채 및 원예업자 조직도

4) 판매전략

브레타뉴에서는 판매과정에서 전략적인 협력제도를 운영하고 있다.

우선, 판매가격이 위원회에서 산정한 생산비 이하로 내려갈 경우 판매를 중단하는 최저가격제한 제도를 시행하고 있다. 판매가격이 계속 하락할 경우를 사전에 방지하는 것이 근본목적인 일종의 경보장치라고 할 수 있다.

또한 판매시장을 가공공장, 수출, 그리고 국내시장으로 나누어서 접근하는 방법을 사용하고 있다. 수출은 가격과 공급량이 고정된 중·장기계약 형태를 취해서 안정적인 시장으로 확보하고, 국내공급은 시장의 상황변화에 적응하는 이중적인 판매전략을 취하고 있다.

2. 미국 선키스트 사례 ⁵⁾

가. 협동조합의 형성 배경

초기의 감귤 판매는 거의 출하업자에게 위탁하여 이루어졌는데, 그들은 감귤의 수확, 선별, 포장, 판매를 처리하였으며, 출하업자는 과수원을 방문, 나무에 달린 과실을 평가하여, 생산자와 판매계약을 맺었다.

이 같은 출하 시스템 속에서 감귤 공급량의 증가에 따라, 판매수익은 감소하고, 불확실성은 증가하게 되었다. 산지의 출하업자들은 동부의 여러 시장으로 감귤을 배분하는 조정기구를 갖지 않았기 때문에, 시장에 따라 공급 과잉과 과부족이 발생하여, 그 결과, 출하업자는 생산자에게 만족스런 가격 보장을 할 수 없게 되었다.

이렇게 되자, 출하업자들은 수송비용과 수송도중의 손상이나 지연 등의 리스크를 부담하는 Free On Board 형의 판매방식을 중지하고, 판매과정의

5) 권영근 외, 『전북 장수군 사과 산업육성 및 유통활성화 방안』, 한국농어촌사회연구소, 2003

리스크 부담이 생산자에게로 돌아가는 위탁판매 방식을 취하게 되었다.

생산자 중에는 그들의 감귤을 직접 동부시장의 유통업자(도매업자 또는 중도매업자)에게 위탁판매를 시도하여 산지 출하업자를 배제하려는 사람들이 나타났으나, 이 같은 판매활동은 공급과잉이나 공급지체 감귤의 부패 등의 문제를 초래하여 결과적으로 생산자에게 손실을 초래하였다. 이러한 상황 하에서 생산자들은 보다 뛰어난 판매 방법을 모색하기 위해 조직화를 시도하게 되었다.

나. 선키스트 연합조직의 설립

1893년 4월 4일, 100여 명의 오렌지 생산자가 로스앤젤레스 상공회의소에 모여, 클레어몬트 과실 생산자조합과 파차파 오렌지 생산자조합이 채택했던 협동조합 원리에 기초하여 판매협동조합의 결성에 합의하였다. 그들은 5명의 검토 연구위원을 선정하여 생산자 중심의 조직계획을 제출토록 하였다.

이들은 9개의 지구거래소 설립을 권고하고, 각 지구거래소 속에는 감귤선과를 위한 지방출하조합이 조직되고, 이들은 개인이나 소속회사(선과업자) 이름이 아니라 순수하게 로컬 브랜드(혹은 하우스 브랜드)를 확립하도록 했다. 각 선과장은 전적으로 지방출하조합의 감귤 선과만을 하도록 한정했다. 각 지구거래소에는 중앙 영업사무소를 설치하고 지구거래소에 관한 모든 문제를 처리하기 위해 각 지구거래소에서 1명씩 파견하여 남캘리포니아 실행위원회를 설치하도록 하였다.

1893년 5월 최초로 리버사이드 지구거래소가 조직되기 시작하여, 8월 29일 선키스트 연합회의 전신인 남캘리포니아 과실 거래소(The Southern California Fruit Exchange)가 정식으로 발족하게 되었다.

다. 선키스트의 3단계 조직 구조

선키스트 연합회(Sunkist Growers Incorporation)의 조합원은 지구거래소, 지방출하조합, 생산자 조합원 등 3단계의 조직구조를 가지고 있다.

지방 출하조합(Local Association)은 생산자들을 조합원으로 하고 있는 비영리 생산자 협동조합으로서, 28개의 생산자들의 선과장 조합이다.

지구 거래소(District Exchange)의 조합원은 2가지 종류인데, ①지방출하조합, ②지방출하조합의 선과장을 이용하지 않고 선과업자의 선과장을 이용하고 있는 생산자들로 구성된 비영리 협동조합 19개소로 나뉘어진다.

관련조직으로서 생산 자재 및 유통 자재를 취급하는 회사인 과실 생산자 공급회사(Fruit Growers Supply Co.)가 있고, 선과업자도 있는데, 이들은 비조합원인 영리추구 기업으로 연합회로부터 인정받은 업자는 24개소이며, 선과장 수는 62개소이다.

연합회는 2개의 가공공장을 가지고 있으며, 생과일의 판매를 위해 미국 전체와 캐나다에 31개의 지구판매 사무소(The District Sales Office)를 갖고 있다.

조직구성은 차상급의 조직과 조합원 계약에 의해 결성되며, 차상급 단계 조직의 이사회에서 이사를 선출하고 있다. 1958년 연방 최고 재판소의 판결에 의해 조직 정비를 하여 지방출하조합도 선키스트 연합 조직의 직접 조합원으로 되었지만, 이사 선출은 종래와 같다.

1968년 연방 최고재판소는 The Capper-Volsted Act(농업협동조합법에 해당) 제1조의 규정위반을 판결하여 다시 정관변경을 통한 조직정비를 단행하였다. 이에 따라 생산자도 새롭게 선키스트 연합회의 직접 조합원으로 되며, 동시에 지방출하조합이나 지구거래소의 조합원 중 어느 한쪽의 조합원으로 되었다.

따라서 선키스트 연합회의 조합원은 생산자와 생산자를 조합원으로 하는



협동조합(지구거래소나 지방출하조합)으로 구성되어 있으며, 이들 3단계 조직은 전국 연합회가 우위에 있는 상하조직은 아니고, 각각의 기능과 영역을 다르게 하는 대등한 조직으로서 인식되고 있다.

라. 성격

주법, 캘리포니아 농업법(The Agricultural Code of California)의 규정에 토대를 둔 3개 조직 모두 비출자·비영리 판매협동조합이다. 연방법, The Capper-Volsted Act(농업협동조합법에 해당)에서 인정하고 있는 내용은 아래와 같다.

첫째, 조합원은 생산자 및 생산자의 협동조합에 한정한다.

둘째, 투표권은 생산자인 조합원에 의해 직접 내지 간접으로 행사되며, 비생산자는 정책결정을 콘트롤, 또는 그것에 참가하기 위한 어떠한 의결권도 가질 수 없다.

셋째, 각 생산자는 직접이든 지방출하조합을 통해서든 과실의 출하량에 따라 선키스트연합회의 자기자본 형성에 참여한다.

넷째, 생산자인 조합원은 과실의 출하량에 비례하여 선키스트 연합회의 모든 재산권을 분할 소유한다.

다섯째, 생산자협동조합 또는 투표단위는 시장선택 및 가격설정에 관하여 유보된 권리를 보유한다.

여섯째, 면허를 받고 있는 선과업자는 생산자에 대하여 선과, 포장 서비스를 공급하고, 경우에 따라서는 선키스트 연합회에 대한 생산자의 출하의무를 수행하기 위해 계약이나 협정에 따라 필요한 자금을 제공한다.

일곱째, 최고재판소의 이전 판결 때의 조직적 성격과는 전혀 다르게, 현재의 선키스트연합회는 The Capper-Volsted Act 제 1조에 의해 보호되어야 할 농업협동조합으로서의 성격을 구비하고 있다.

마. 선키스트 연합조직의 특징

첫째, 캘리포니아와 애리조나 양 주에 가장 많은 조합원을 보유하고 있으며, 양 주의 감귤 생산에서 차지하는 선키스트의 비중은 약 60~65% 정도이다. 조합원의 평균 경영규모는 약 39에이커(15.6ha)이지만, 최대 규모는 4천 에이커 정도이며, 1,000에이커 이상도 약 300농장 정도된다. 40에이커 미만의 조합원이 전체의 약 80%를 약간 상회하며, 300에이커 이상은 0.1% 정도이다.

둘째, 연합회의 조합이 되는 경로는, ①지방출하조합과 조합원 계약을 맺고, 조합 소유 선과장(공동선과장)을 이용하며, 동시에 연합회의 조합원이 되는 것인데, 이러한 경우는 약 54%이다. ②선과업자 소유 선과장을 이용하고 지구거래소와 조합원 계약을 맺어 동시에 연합회의 조합원이 되는 것으로, 이러한 경우는 약 46%이다.

셋째, 생산자와 지방출하조합과의 조합원 계약방식(지구거래소도 동일)은, 매년 10월 1일부터 10일 사이에 조합원 계약을 문서로 실시하는데, 5% 정도는 교체가 일어나지만 대부분 재계약이 이루어지고 있다. 이 때, 자기 농장과 거리가 가까운 지방출하조합을 선택하는 것은 아니기 때문에 지역 조합적 유대가 인정되는 것은 아니며, 품종별 감귤농장 면적, 지방출하조합 및 연합회의 정관 및 내규를 따른다는 것, 일종의 회전출자금을 인수하는 서약 등이 이루어지게 된다.

넷째, 가입·탈퇴의 자유가 완벽하게 보장되고 있다. 선키스트 연합회의 내규에 따르면, 생산자는 스스로의 자유의지에 의하여 지방출하조합과 조합원계약을 체결하게 되고, 매년 조합원 계약을 갱신하지 않으면, 탈퇴한 것으로 된다. 생산자는 판매성적의 여하에 따라 계약선을 다른 지방출하조합으로 변경할 수 있고, 연합회를 탈퇴하여 개인출하로 전환할 수도 있다.

6) 조합원 계약의 종결조건은 ①조합원이 생산자가 아니게 된 경우, ②조합원이 사망한 경우, ③조합원이 탈퇴한 경우, ④내규에 의해 제명된 경우 등 4가지이다.

이 같은 탈퇴의 경우는 중부 캘리포니아 지대에서 비교적 많이 나타나고 있다고 하지만, 그러나 일단 가입하면, 계약조항에 엄격하게 구속되게 된다.

조합원 계약은 동시에 전속 이용계약을 의미하기 때문에 조합원은 그 전 생산량을 지방출하조합에 인도해야 할 의무를 가지고 있다. 만약 지방출하조합에 전 생산량의 인도를 태만히 하거나 부정으로 유출시키면, 제명을 당하게 된다. 또한 전 생산량의 인도를 실행하더라도, 재배관리가 불충분하여 감귤의 품질이 현저히 나쁘거나, 해당 지방 출하조합에 집하되는 감귤품질이 균일하지 않아 다른 조합원에게 폐를 끼치는 경우도 제명되게 된다. 요컨대, 양적으로도 질적으로도 100% 공판이 요구되는 조합원 계약의 엄격성을 엿볼 수 있지만, 조합원 계약에 의한 결합관계는 상당히 탄력적으로 운용되고 있다.

다섯째, 선키스트 연합조직의 성격은 한 마디로, 감귤판매 전문농협의 연합조직이다.

생산자 조합원은 지방출하조합의 선과장을 이용할 수도 있고, 선과업자의 선과장을 이용할 수도 있지만, 감귤의 수확·채취는 지방 출하조합이나 선과업자가 담당하며 생산자는 수확·채취에 절대 접근이 금지되고 있다. 즉, 생산자의 책임은 나무 위의 감귤을 성숙시키는 것까지이기 때문에 감귤 생산비는 나무위의 생산비(樹上生産費)이므로, 채취비는 생산자의 생산비에는 포함되지 않는다.

감귤은 생산자로부터 선과장을 거쳐 시장으로 출하되거나, 선키스트의 2개의 가공공장으로 보내지게 된다. 선과장은 지방출하조합의 소유이든, 선과업자의 소유이든 과실생산에 관한 대부분의 활동에 대해 생산자와의 접촉지점이며, 선과장에 따라서는 통상적인 활동 이외에 전정(剪定), 상해방지(霜害防止), 증기소득, 농약살포 등의 과수원 서비스를 생산자에게 하는 경우도 있다.

대부분의 지방출하조합은 조합이 파견한 전문가들이 감귤을 채취하게끔 수확작업을 선과장에게 의뢰하도록 생산자들에게 요구하고 있다는 점이 선 키스트의 커다란 특징 중 하나이다. 그 이유는 감귤의 최대의 적은 껍질에 난 상처에 따라 발생하는 부패인데, 숙련도가 높은 선과장의 채취전문가들은 수확비용을 최저로 억제하면서 감귤이 상처가 나지 않도록 채취하기 때문이다. 이외에 선과장 조직은 감귤을 과수원에서 수송하는 준비를 하기도 한다.

여섯째, 3단계 조직은, ①연합회는 생식용 감귤 수출, 지구거래소가 담당하는 국내 판매용 출하에 대한 협력, 가공·가공품 판매를 담당하고, ②지구거래소는 생식용 감귤의 국내판매용 출하를 담당하며, ③지방출하조합과 선과업자는 감귤의 수확, 선과, 포장, 수송을 담당하고 있다.

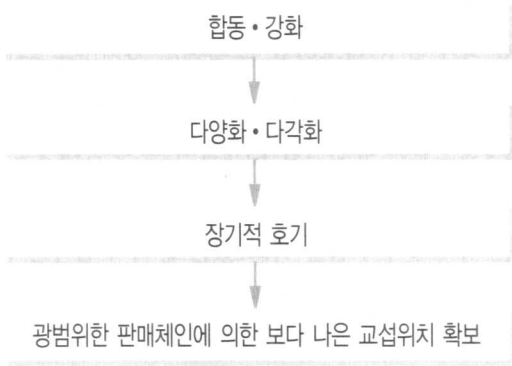
지방출하조합은 생산자의 비영리 협동조합이며, 생산자의 시장 판매용 감귤을 수확, 집하, 세정, 선별, 조정하는 시설을 구비하고 있다. 각 생산자가 출하한 과실은 물적으로 풀(pool)되고, 매상고의 정산 때 최종적으로 풀 계산에 의해 분배되게 된다. 선과업자를 이용하고 있는 생산자는 지구거래소의 조합원이어야 하고, 연합회에서 면허를 받은 선과업자는 연합회에 의해 인가된 과실의 수확, 선과, 포장, 출하의 기능만을 행하며, 판매기능은 지구거래소와 연합회의 협이에 맡겨지게 된다. 판매액은 지구거래소로부터 선과업자에게 송부되며, 생산자에게 풀 계산방식으로 배분되고 있다.

선키스트 연합회에 가입하고 있는 지구거래소는 19개소로 모두 비영리 협동조합이다.

3. 스페인 Ane협동조합

가. Anecoop의 성장 배경 및 현황

Ane협동조합의 주요사업으로는 신선한 감귤류·과일·채소·샐러드류와 일반적인 과일들을 판매하는 상업적인 내용을 중심으로 하고 있으며, 그 외에 조합에 의해 생산된 와인을 수출하고 있다.



[그림 9] Anecoop의 사업 목표 및 전략

Ane협동조합은 1977년 영세한 경영체제를 극복하고 스페인 생산 제품을 외국에 수출하기 위한 목적에서 창립되었으며, 1997년부터는 대형소매점들의 요구에 따라 국내에서도 판매를 하고 있다.

스페인 생산품 중 35%가 수출이 되고 있고, 이중 6.7%를 Ane협동조합이 담당하고 있다. 총 100만명의 생산자 중 Ane협동조합에 가입하고 있는 112개 조합의 조합원수는 약 5만명이며, 5개의 브랜드를 소유하고 있다.

Ane협동조합은 상업적인 내용에 관한 것이 가장 핵심적인 내용으로, 전 국을 대상으로 하며(스페인의 동부지역과 남부지역이 중심 대상지역임) 10 여개의 규모가 큰 조합을 포함하여 112개의 조합이 모인 것이며, 이중 6개 조합은 ANE에서 직접 운영 관리하는 조합이다.

본사는 Valencia에, 지사는 Almeria, Sevillay, Murcia에 있다. 이는 Ane 판매협동조합이 주요 대상으로 하는 오렌지와 올리브의 주산지가 스페인 국 토의 동쪽부분과 남쪽부분을 중심으로 산지가 형성되어 있기 때문이다.

거래물량은 생산자가 직접 관리하고 판매하는 물량을 제외한 신선채소, 야채, 과일로서 연간 약 62만톤이고, 수출에서 차지하는 주요 품목의 생산 비중을 보면 감귤 11%, 과일 6%, 채소 3.5%, 계 6.7%이다.

주요 수출대상국으로는 유럽연합 15개국이 주 수출대상국이며, 체코, 폴란드, 네덜란드, 프랑스, 독일, 영국 등에 6개의 해외지사를 운영하고 있다.

비수확기에는 타국에서 수입을 하고 있는데, 주수입국은 혼두라스, 브라질, 아르헨티나, 우루과이 등 남미국가들이다.

나. Anecoop의 조직

1) 조직현황

총회는 단위조합별로 선출된 조합장들로 구성된 111명의 회원으로 이루어진다. 운영이사회는 총회 회원 중의 일원으로서 대표, 부대표, 간사 각 1명과 13명의 이사로 구성되어 있으며, 임기는 4년이고 연임은 무제한이다.



[그림 10] Anecoop의 조직

가) 운영이사회

Anecoop S.Coop는 2차적 협동조합이며, 운영이사회는 총회와 이사회로 일반적인 협동조합과 같다.

총회는 각 협동조합의 조합원들 중 한 명의 대표자가 모여 구성되며, 이는 조합원의 수와 지리적으로 다양한 지역을 반영한 비례적 근거에 의해서 운영이사회의 구성원을 선출하고 있다.

회장과 부회장, 간사는 운영이사회에 의해 운영이사회 내에서 선출된다. 또한, 운영이사회는 경영관리팀과 공동으로 특별한 문제에 대해서 연구하고 보고하는 다수의 기술 위원회의 위원들을 임명한다.

나) 경영관리팀

운영체제에 더불어 운영이사회와 직접적으로 연결되는 경영관리팀이 있다. 경영팀은 운영이사회에 의해 규정된 일반적인 가이드라인에 따라 매일

의 업무를 처리하며, 경영이사가 직접적인 책임을 맡고 있다.

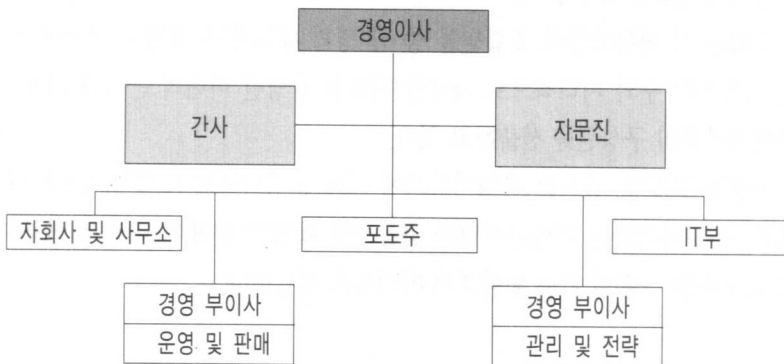
현재의 Anecoop S.Coop 운영조직을 보면 <그림 11>과 같다.

다) 판매 사무소

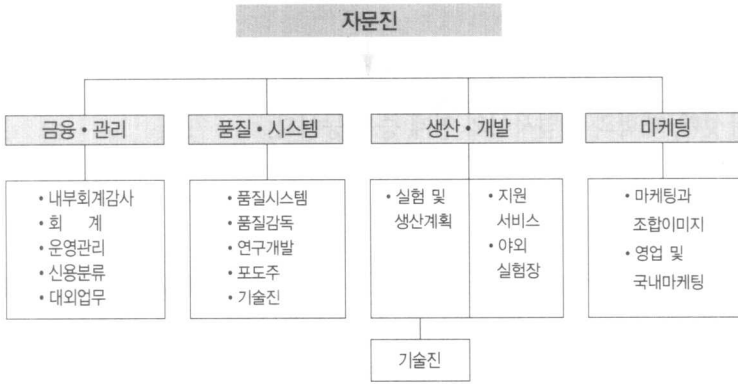
Anecoop은 다수의 판매사무소로 구성된 강력한 공급 네트워크를 가지고 있으며, 이들은 전략적으로 스페인 주농업 지역의 심장부에 위치하고 있다. 이들 사무소는 농민들의 요구에 대해 지속적이고 긴밀한 접촉을 유지할 수 있도록 지원하고 있으며, 농민들이 회사의 생산·공급·판매 전략을 확실히 이해하도록 돕는 역할을 하고 있다.

라) 자회사

Anecoop의 자회사들은 국제적인 신선 과일·채소시장에 대한 전략적 중요성이 있는 지역에 위치하고 있으며, Anecoop의 도매업자와 고객들이 가능한 조합과 긴밀한 관계를 유지할 수 있도록 중간 역할을 수행하고 있다.



[그림 11] Anecoop S.Coop의 운영조직



[그림 12] 자문진의 조직운영체계

자회사의 역할은 Anecop가 시장에 대해서 보다 잘 이해할 수 있도록, 고객들에 대한 빠르고 효율적인 유대관계를 유지할 수 있도록, Anecoop가 도매업자들의 욕구를 보다 잘 반영할 수 있도록 지원하는 것이며, 도매업자들에게 맞춤형서비스를 제공할 수 있도록 돕는 것이다.

자회사의 네트워크 체계는 Anecoop의 생산물을 다양한 해외시장에 효과적으로 배분할 수 있도록 해주며, 모든 서비스는 Valencia의 중앙사무소로부터 동등하게 제공이 되고 있다.

마) Anecoop 재단

1996년 10월 Anecoop 총회는 다음의 목표와 목적에 상응하는 재단을 설립하기로 결정하였다.

첫째, Anecoop S Coop의 직원과 관리자, 그리고 참여 조합과 파트너조직의 종업원을 위한 교육 제공

둘째, 관련된 know-how의 전달 및 농작물의 생산공정·마케팅, 생산지에서의 연구와 개발 수행

- 셋째, 스페인어권 내 농업지역의 범국가적 개발 증진을 위한 경제·사회·문화적협력
- 넷째, 농촌을 위한 경제·사회적 지원
- 다섯째, 대학과 기업사이의 연계 증진 등이다.

2) 운영현황

출자금은 1인당 1,833.08유로이고, 조합비는 3,005.06유로(기본)에 매출액의 2%를 더한 것이며, 판매수수료는 0.35%이다. 또한 Grobal Investment Program을 위해 총매출액의 0.25%를 추가비용으로 지불하고 있다.

농산물 가격결정방식은 ANE협동조합의 시장조사에 의해 적정가격이 결정되며, 가격이 결정되면 이를 각 조합에 통보하고, 이를 바탕으로 생산자들이 출하하는 방식을 사용하고 있다. 이 때 적정가격수준이란 수요와 공급을 예측한 가격 수준이며, 품질에 따라 가격이 차별화 되어 있다.

농산물의 판매는 수탁판매방식으로 판매되고 있으며, 대금결제는 30일 이후 42일 안에는 반드시 지급하는 것으로 되어 있다. 또한 흑자가 발생할 때에는 이용고 배당 또는 조합원의 요구에 따라 손실보전기금으로 적립하고 있다.

직원은 스페인 내에서만 135명이고 유럽내 협력업체를 포함하면 약 400명 정도에 이르고 있다.

주요 취급 농산물은 감귤류(오렌지, 귤), 채소류, 과일류 등이다.

출하 및 판매시 불문율로 규정되어 있는 주요 내용을 살펴보면, 최소출하물량 확보의무 즉 10% 이상은 의무적으로 출하해야 하며, 생산자들이 ANE협동조합의 지도사항, 기술지도, 제시사항 등에 대해 잘 따라주는 것 등이다.

ANE협동조합의 장점을 제시한다면, 조직이 보다 오랫동안 광범위하고 다양한 농산물을 고객에게 오랜 기간동안 지속적으로 제공하는 것이 가능

할 뿐 아니라 보다 양질의 서비스제공이 가능하다는 점이다.

Anecoop를 통해 출하하는 참여 조합들의 경우에는 생산물의 최소의무출하량(10% 이상)을 판매하도록 규정하고 있다. 물론 각 조합들이 원한다면 출하량을 100%까지 증가시킬 수 있도록 결정할 수 있다. 또한 최소의무출하량은 조합이 생산하는 각각의 다양성에 비례하여 적용하고 있다.

각 계절이 시작될 때, Anecoop는 조합원들과 판매될 농산물의 양을 합의하고 나서, 이 정보를 이용하여 고객과 공급계약을 체결한다. 참여 조합들은 Anecoop의 품질기준에 따라 Anecoop의 브랜드명과 허가를 취급하는 Anecoop 판매부의 지시에 따라 농산물을 포장하고 있다.

3) 주요 사업분야 및 내용

첫째, 출하 및 생산 업무이다. 향후 스페인 총생산량의 20%까지 수출물량을 증가시키는 것을 사업의 목적으로 하고 있으며, 생산가격은 적정코스트를 반영한 적정수준에서 결정이 되고 있다. 향후에는 모든 조합의 생산과 경영의 통합화를 통하여 Anecoop그룹으로 발전시켜 나갈 예정이다.

직영하는 6개 조합을 제외하고는 Packing까지는 해당 조합에서 수행하고 있다.

둘째, 선별·품질관리로서 Quality와 품질보증, Naturance(품질보증 프로젝트)가 있다. Naturance의 경우에는 생산→기술지도(농약, 비료 등 생산현황에 대한 철저한 기록)→농민과 같이 기술 협동→품질보증→소비자의 순으로 사업이 이루어지고 있다.

이외에도, 마케팅사업, 투자개발, 물류업무, Group Anecoop로의 통합, 산업화 등을 주요 업무내용으로 들 수 있다.



[그림 13] Anecoop의 사업내용

4) 정부의 지원

연구기술개발 투자시 재정적 지원, 인력보충, 종자도입 등의 분야에 대한 지원이 대부분으로, ANE판매협동조합 설립시 지자체의 지원으로는 회원 가입 홍보, 시설물에 대한 지원, 설립자금 지원(장기 상환) 등이 전부이다.

4. 네델란드 그리너리 도매시장

가. 네델란드 협동조합의 특징^{주)}

네델란드 농업취업자수는 1995년 현재 27만 6천명이며, 대부분의 농장은 농업노동자를 고용하는 기업방식의 경영(farming firm)형태를 띠고 있다.

주) 네델란드 협동조합에 대해서는 농협중앙회의 자료를 참조.



또한 규모의 경제를 위해 2~3개의 농장이 합병을 통해 기업농으로 급속히 전환되고 있다.

네델란드의 농협은 설립초부터 1차 농협 또는 2차 농협 모두 단일목적(single-purpose)을 위한 매우 전문화된 형태로 출발하였다. 신용농협, 공제농협, 품목별 판매 및 가공, 경매농협, 구매농협, 각종 서비스농협 등 단일목적을 위한 농협으로 출발하였고, 따라서 농민들은 필요에 따라 3~4개 이상의 농협에 가입하고 있다.

네델란드의 농협은 1877년 최초의 구매농협을 시작으로 모두 농민들에 의해 자율적으로 설립되었고, 농협에 대한 정부의 입장은 중립적이며, 시장에서의 경쟁을 통하여 성장해 왔다.

대부분의 농산물에 대한 판매농협의 시장점유율은 60~80%로 매우 높은 수치를 기록하고 있고, 농협의 시장지배력 및 농산물의 가공능력도 높은 수준에 도달해 있다. 또한 국제 농산물 시장에 많은 관심을 가지고 수출을 확대해 1990년대 후반에는 전체 농산물의 40%이상을 수출하고 있다. 더욱이 자국내에서 생산되는 농산물 뿐만 아니라, 해외농산물을 수입해 재수출하는 등 농산물 수출 비중을 넓혀가고 있다.

네델란드의 농협은 유럽 및 유럽 이외의 지역으로 농산물 및 가공품의 수출이 매우 많아 유럽 내에서 가장 시장지향적인 국가의 하나라고 할 수 있다.

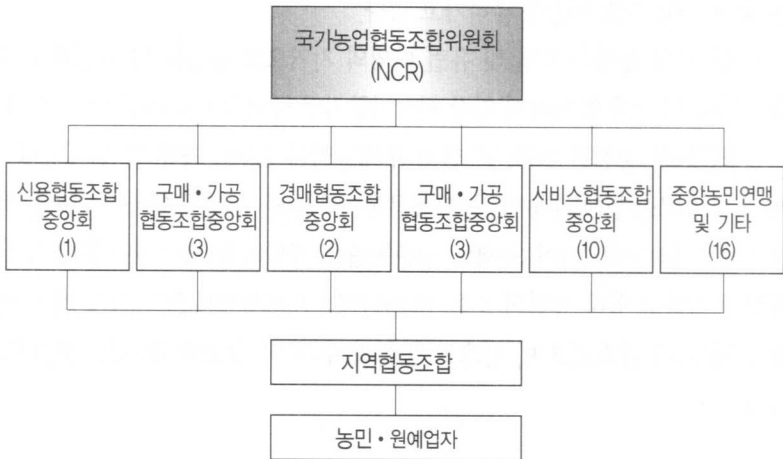
네델란드의 농협은 2000년 현재 구매농협이 22개, 가공 및 판매농협이 36개, 서비스농협(공제농협, 농기계공동이용농협, 농민구제서비스농협, 축산부산물처리농협 등)이 31개로 신용농협을 제외하면 모두 89개의 1차 농협이 존재하고 있다. 농협의 수는 1949년에 1,828개에서 50년만에 약 20분의 1수준으로 감소했으며, 앞으로 농협의 수가 더 감소할 것으로 전망하고 있다.

나. 2·3차 농협의 주요 역할과 특징

네델란드 농협의 연합조직은 각 부문별 농협(1차 농협)이 회원으로 가입하여 연합조직(2차 농협)을 설립하고, 2차 농협이 다시 회원으로 가입하여 3차 농협을 설립하는 형태로 이루어진다.

2차 농협으로는 신용농협연합회, 구매농협연합회, 낙농농협연합회 등이 있다. 또한 3차 농협으로 네델란드 농협의 대표조직은 “전국농업·원예협동조합위원회(National Cooperative Council for agriculture and horticulture, NCR)이며, 1934년 설립 당시에는 각 부문 농협연합회와 네델란드농민연맹을 회원으로 조직되었다.

전국농업·원예협동조합위원회는 비사업적 기능(Association on the non-business)의 조직체로서 모든 농협과 농민의 경제협력을 촉진하고, 국내외에서 회원 및 네델란드 농민의 이익을 대변하며, 연구, 교육, 컨설팅 등의 업무를 취급하는 조직이다. 상근직원은 10명 내외이며 대부분 관련업무에 대한 전문가들로 구성되어 있다.



[그림 14] 네델란드 협동조합 조직도

다. 과일·채소판매농협의 특징

시장환경의 변화로 1995년 13개 과일·채소경매농협들과 과일·채소경매농협의 중앙사무국(CBT)은 모든 독립적인 경매농협을 하나로 합병하고, 경매장을 통합하여 시장지향적인 전략을 실천하기 위한 목적으로 농협과는 별도의 회사를 설립하고 경영전문가를 영입할 것을 결의하였다. 이것이 바로 네델란드 과일·채소경매농협의 시장판매농협으로의 전환을 이룩한 네델란드 과일·채소협동조합(VTN, The Fruit and Vegetable Cooperative of The Netherlands)이다.

네델란드 과일·채소협동조합은 합병 당시 1만3천명의 조합원으로 시작하였으나, 조합원 농장간의 합병과 일부 소규모 농가들의 탈퇴로 2000년 현재 4천명의 과일, 채소, 버섯재배 농가가 참여하고 있다.

또한 네델란드 과일·채소협동조합은 판매사업기능을 전담할 주식회사를 100% 자회사로 설립하였는데, 이것이 바로 The Greenery International이다.

The Greenery International은 무엇보다도 슈퍼체인과 대형할인매장의 요구를 충족시키기 위해 기존의 경매중심의 조직을 유통중심 조직으로 전환한 것이다. 또한 식품의 안전성, 물류의 효율성을 최대 표어로 설정하고, 유럽 및 북미, 일본까지 진출하고 있으며, 각국의 슈퍼체인과 직접 거래를 하고 있는 대규모 유통전문 회사이다.

라. 그리너리 도매시장(The Greenery International)

1) 현 황

Greenery International은 VTN(Fruits and Vegetables Cooperative of the Netherlands)의 판매회사로서, 전국 9,000여 농가가 Greenery International의 주식을 소유하고 있는 소유주이다.

전국 15개 지역별(1개 지역 7인) 대표(105명)로 구성된 총회(General Meeting)에서 주요한 의사결정을 하고 있으며, 생산자들로 구성된 유통자문위원회를 통해 유통정책에도 참여하고 있다.

Greenery International은 전국의 9개 경매장을 통합('95.12) 관리하고 있으며, 직원은 1,000명 내외이다.

1995년 12월 13일 웨스트랜드 3대 채소경매장을 중심으로 전국 9개 채소·과일·버섯 경매장이 The Greenery International로 통합 운영되고 있으며, 현재 경매는 본부인 Barendrecht에서만 실시되고 있다.

Westland 채소경매장은 Poeldijk, De Lier, Nieuw-Amsterdam의 3곳에 위치해 있었는데 Poeldijk과 De Lier 경매장이 네덜란드 원예중심지인 웨스트랜드에 위치하여 웨스트랜드 채소경매장으로 통용되고 있다.

또한 전산경매시스템을 통해 타지역 경매장의 경매에 참여할 수 있도록 하여 유통의 효율화와 함께 더 많은 중개인 참여를 유도하여 농수산물 가격의 안정을 도모하고 있다.

농산물 거래량은 연간 200만톤 수준으로 약 80%가 경매장을 통해 거래가 이루어지고 있으며, 6년간 적자 후 2001년 현재 410만유로의 흑자를 기록하고 있다.

2) 조직 및 운영

거의 모든 농산물의 거래는 출하자의 규격화로 “Block” 형태로 판매되고 있으며, 이와 같은 거래방법으로 거래량이 현저히 증가되고 있다. 바이어는개

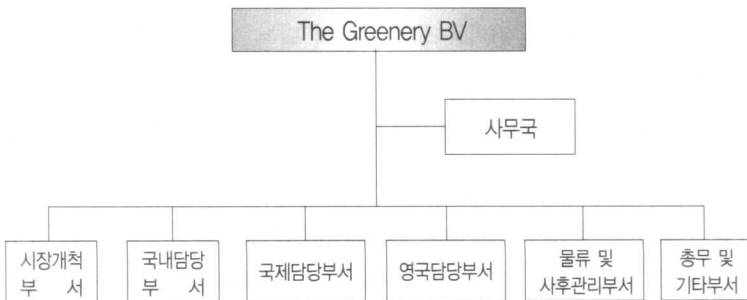
인적 출하물품을 따로 판단할 필요 없이 동일 블록의 표준화된 기준에 의해 거래가 가능하다. 어떤 블록은 부분적으로 판매되기도 하고 그 블록의 서로 다른 공급자들은 블록에 있어서의 지분에 따라 평균가격을 지급하고 있다.

과거에는 전자경매만으로 거래하였으나, '90년대 중반부터는 수의매매가 확대되고 있다. 수의매매방법이 전체 거래량의 30% 이상을 차지하고 있으며, 수의매매증가의 주요 요인으로는 제품인도의 확실성, 안정적인 시장 가격 및 품질보장 등을 들 수 있다.

경매장을 통해 거래된 농산물의 약 70%가 유럽의 약 40여개 체인스토아를 통해 독일, 영국, 벨기에, 룩셈부르크, 동유럽, 스칸디나비아, 프랑스 등으로 수출되고 있다.채소는 70%이상이 Grossory로, 과일은 60% 이상이 Grossory로 그리고 나머지 10% 정도는 기타 소매점에 공급하고 있다.

The Greenery 채소 경매장의 주요 취급물품은 토마토, 오이, 상치, 가지, 무 등이고 그 이외에도 광범위한 소량 다품종을 취급하고 있다. 반입되는 농산물이 오후에 경매장에 도착하면 검사를 받고 최적의 온도에서 신선도가 유지되는 상태에서 판매가 이루어지고 있다.

네델란드의 재배농가들은 점차 재활용 포장지를 사용하는 비율이 증가하고 있는데, 생산농가 자체포장시설의 이용은 약 80%, 나머지 20%는 경매장에 설치된 포장시설을 이용하여 선별·포장작업이 이루어지고 있다.



[그림 15] 그리너리 도매시장의 조직

3) 최근 동향

대형유통업체와의 직거래 비중 증가로 경매에 의한 거래가 축소되고 있는 실정이어서, 경매장의 규모를 축소하거나 일부 경매장의 경우에는 폐쇄할 예정으로 있다.

그러나 화훼의 경우에는 화훼 대형유통업체와의 직거래 비중보다 경매장에서의 거래비중이 오히려 증가하는 추세에 있다.

5. 일본의 사례

가. 일본의 청과물 유통환경변화와 계통농협의 대응현황

1) 일본의 청과물유통환경의 변화

일본에서는 최근 인터넷 보급률이 급속히 증가하고 있는 등 사회 전반적인 IT화가 진전되고 있다. 2001년도 정보통신백서에 따르면 2000년도 종업원 3000명 이상의 기업 약96%에 인터넷이 보급되어 있으며, 일반세대는 약34%에 인터넷이 보급되어 있는 것으로 추산되고 있다.

이와 관련하여 식품유통부문에 있어서도 정보화가 진행되고 있다. 특히 신선식품 유통에 있어서 전자거래의 기본이 되는 상품코드의 표준화 등 공통기반의 개발이 진행되고 있다.

한편 가공품의 경우에는 소매점에서 도매, 가공업자에게 상품을 전자주문하거나, 판매상황 및 재고상황이 자동으로 도매, 가공업자에게 전달되어 상품을 공급받는 EOS(Electronic Ordering System)가 슈퍼마켓, 편의점을 중심으로 보급되고 있다. 구체적으로는 슈퍼마켓에 약35%가 EOS를 활용하고 있으며 편의점의 경우에는 약65%나 EOS를 활용하고 있는 것으로 파악되고 있다.



한편 1990년대 초반 거품경제 붕괴 이후부터는 소비자의 식품구매패턴도 다양화되고 있다. 이와 같은 식품구매패턴의 다양화를 보다 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 품질·안전성지향이 강화되고 있다는 점이다. 식품소비형태는 라이프스타일의 변화와 함께 다양화 되고 있으며 이러한 다양화 중 특징적인 점은 다양한 식품을 소량으로 구입하는 “다품목 소량구매행동”이 두드러지고 있다는 점을 지적할 수 있다. 특히 식품의 품질에 관해서는 맛, 신선도 등을 중요시하는 경향이 뚜렷하며 ‘건강’과 ‘안전성’에 대한 관심도 높아지고 있다. 실제로 농림수산성에서 실시한 “식료품소비모니터 제3회 정기조사결과(1998년 조사)”에서도 앞으로의 식생활 변화에 대해 ‘식품안전성에 관심이 증가할 것이다’, ‘비타민 강화나 식물섬유량 증가 등의 건강지향식품 이용이 증가할 것이다’라고 답한 비율이 각각 94.8%, 60.6%로 높게 나타나고 있다.

둘째, 식생활의 외부화 및 서비스화가 진행되고 있다. 최근 여성의 사회진출과 단신(單身)세대의 증가 등 사회적 변화에 맞춰 식품공급사이드(농업, 제조·가공업, 유통업, 외식산업 등)에서도 외식이나 도시락·반찬류 등 조리식품을 이용하는 식(食)의 외부화·서비스화가 급격하게 진행되고 있다.

청과물을 비롯한 신선식품의 경우, 여전히 도매시장이 중핵적인 유통거점으로 자리매김 하고 있지만 산지직거래 등의 도매시장을 경유하지 않는 시장외 유통이 증가하는 등 유통이 다양화되고 있다.

현재 일본의 청과물 국내 총유통량에서 차지하는 도매시장경유율은 1980년대 중반부터 계속해서 감소 또는 정체 추세에 있었으나, 채소의 경우에는 최근에 들어 경유율이 다시 증가하고 있다(〈표 29〉). 또한 과일의 경우에는 1970년대 후반부터 감소하기 시작해, 94년부터 급격하게 감소하였으며 최근 들어 다소 상승세를 보이고 있다.

〈표 29〉 청과물의 도매시장 경유율 추이

(단위 : %)

연 도	채 소	과 일
1988	86.4	82.6
1991	82.9	76.2
1994	82.7	62.8
1997	83.0	61.6
2000	79.2	57.6
2001	79.4	54.1
2002	80.0	55.5

자료 : 농림수산성, 『도매시장 데이터집』, 2001을 바탕으로 작성

한편 소매업부분의 변화는 중소전문소매점이 감소되고 소매점의 체인화·규모화가 진행되고 있다는 점이다. 또한 동시에 체인화·규모화된 대형 소매점의 경우 다양한 조달경로를 통해 농산물을 구매하고 있으며, 이에 따라 유통의 다원화가 진행되고 있다는 점을 지적할 수 있다. 특히 유통부분의 경쟁격화와 경영부진 등으로 유통구조가 크게 변화하고 있다. 이는 대형 소매점의 과도한 개점경쟁으로 대형소매점의 공급이 수요를 초과하고 있다는 점에서 향후 이러한 문제점이 더욱더 가시화 될 것으로 보인다.

일본 전국 대형소매점의 청과물 구입추이를 1994년과 1999년도 비율로 비교해 보면, 중앙도매시장(도매법인·중도매인)의 비율면에서는 커다란 변화가 없으나, 지방도매시장에서의 구입비율은 약 2배 가까이 증가하고 있다는 점이 특징적이다(〈표 30〉). 도매시장 외에서 구입하는 경우에는 전체적으로 시장외도매인, 산지중매인 등의 비중이 낮고, 생산자와의 직거래가 증가하고 있으며, 1990년대 중반까지 도매시장외 구입처 가운데 가장 큰 비중을 차지하던 전농집배센터의 비중은 점차 감소하고 있는 추세이다. 또한 농산물 수입이 급증하면서 수입상사의 비중 또한 커지고 있다.

〈표 30〉 소매점의 청과물 구입처별 비율 추이

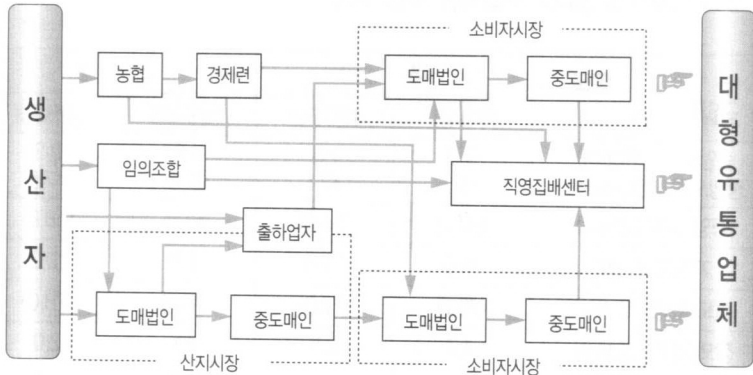
(단위 : %)

구입처	연도	채 소		과 일	
		1994년	1999년	1994년	1999년
중앙도매시장(도매)		9.0	7.5	9.9	9.3
중앙도매시장(중도매)		48.7	47.1	47.6	47.5
(중앙도매시장소계)		(57.7)	(54.6)	(57.5)	(56.8)
지방도매시장		13.0	22.4	12.9	19.2
(도매시장 합계)		(70.7)	(77.0)	(70.4)	(76.0)
장외(場外) 도매인		4.7	2.5	4.1	2.0
산지 중매인		2.4	1.7	0.7	1.6
생산자		2.9	5.4	2.1	3.7
농협·경제련·원예련		1.8	2.4	1.8	1.6
전농(全農)집배센터		8.8	4.7	7.8	3.6
수입상사		5.5	4.5	8.8	9.5
직수입		2.0	0.3	3.5	0.3
기타		1.3	1.3	0.8	1.6
(합계)		100.0	100.0	100.0	100.0

자료 : 식품수급연구센터 조사 결과

시장의 구입에 있어서는 ‘생산자’, ‘농협·경제련·원예련’, ‘전농집배센터’의 합계 비중이 채소는 12.5%, 과일은 8.9%로 여전히 높게 나타나고 있다. 이는, 안정적인 가격 및 물량, 차별화 상품 개발, 선도유지 등을 목적으로 대형소매점과 산지간에 직거래가 이루어지고 있음을 나타내고 있다.

최근 소매점에서는 동일품목의 산지개발 및 구입에 있어서 중도매업자 등에 대한 의존도가 높지만, 동일업자에게 전면적으로 의존하지는 않고 있는 것이 특징이며, 산지개발에 있어서는 재배품목·품종의 지정, 출하시기·규격·물량 등의 설정에서 포장자재 공급으로 점포판매에 맞는 포장지도 까지도 포함하고 있어 산지재편에도 박차를 가하고 있다(그림 16).



자료 : 坂爪浩史, 『現代の青果物流通』, 筑波書房, 1999, p.63.

[그림 16] 대형소매점의 청과물 조달 경로

또한 대형소매점은 산지와와의 직거래관계에 있어서 산지 측에 출하물량의 최종조절과 상품구색을 맞추기 위해 광역집하와 다품목화를 요구하고 있다. 특히 광역집하는 대형소매점과의 계약수량 조달에 있어서 산지측에 일방적으로 부하가 걸릴 경우에 실시하고 있다. 소매업체가 체인화·규모화를 진행시킴에 따라 거래되는 물량단위가 커지고 있지만, 채소생산은 매우 불안정하고 계약수량을 안정적으로 조달하기 어려운 경우가 많다. 이로 인해 산지농협에서는 경제련(또는 전농현본부)을 중심으로 하여 조합간 연합을 통해 대응하거나, 경우에 따라서는 타현과의 연합을 통해 대응하려는 노력을 기울이고 있다.

이상과 같은 대형소매점의 산지에 대한 정량·정시·정가격·정품질에 대한 요구는 산지의 규모화, 산지간 연합의 중요성을 증대시켜 왔다고 할 수 있다. 또한 대형소매점의 농산물 조달구조를 보면 조달권역의 광역화와 조달품목의 다양화(다품목화)로 특징지을 수 있다. 대형소매점의 광역집하와 다품목화 요구는 대형소매점이 모든 도매기능을 산지에 전가시키는 것

이며, 광역집하는 종래의 출하단체와 도매업자가 함께 담당해 온 물량단위 확보라는 수집도매기능을 농협이 전면적으로 담당하게 된다는 것을 의미하며, 다품목화에 대한 요구는 종래의 중도매인이 담당해 온 상품구색이라는 분산도매기능을 산지에서 담당하도록 전가하는 것을 의미한다.

이상에서 살펴본 바와 같이 소매점의 규모화·체인화의 진행에 따라 농산물구매에 대한 계획성이 강조되게 되었다. 또한 소매점의 규모화·체인화의 진행은 소매점의 거래규모를 증대시켰으며, 소매점간의 경쟁격화는 소매점간 경쟁형태를 가격경쟁에서 제품차별화 경쟁으로 이행시켰다. 이로 인해 소매점에서는 규모확대의 효과를 실현하기 위한 직거래의 증대와 차별화상품을 확보하기 위한 직거래를 증대시켰다. 이로 인해 산지에서는 직거래시에는 물론 도매시장출하시에도 소매점의 체인화·규모화라는 환경변화에 대응하기 위한 새로운 판매전략으로서 조직적 규모화를 바탕으로 한 안정적 공급체계의 확립이 중요시 되고 있다.

특히 소매점의 농산물 구매행동을 반영하고 있는 중도매인이 농산물을 구매할 때 중시하는 요인으로 계약이행의 정확성이나 출하의 계속성, 품질의 안정성, 출하정보의 정확성 등을 무엇보다 중시하고 있다는 것을 알 수 있다(〈표 31〉).

〈표 31〉 산지의 도매시장 출하방식에 대한 중도매인의 평가

요인별그룹	비율	그룹	세부항목	비율	가중치
(1단계평가항목)	(A)	합계	(2단계평가항목)	(B)	(AxB)
산지의 출하체제	15.2	100	출하규모	23.2	353
			출하의 계획성	32.6	496
			출하의 계속성	40.7	619
			등·계급의 구분정도	3.5	53
시장에 대한 산지의 자세	19.8	100	품질의 안정성	44.2	875
			가격의 안정성	17.4	345
			시장에 대한 산지의 대응력	29.1	576
			산지의 정보발신능력	9.3	184
산지의 신뢰성	24.4	100	등·계급구분의 정확성	20.9	510
			출하정보의 정확성	34.9	852
			계약이행의 정확성	44.2	1078
포장상태	2.3	100	포장자재	30.2	69
			포장방법	65.1	150
			포장의 크기	4.7	11
제품자체의 품질	38.3	100	선도	40.7	1559
			품질유지기간	8.1	310
			외관	7	268
			맛	29.1	1115
			재배방법	15.1	578

참고 : 魏台錫・高橋義文, 「仲卸業者の青果物購買行動と産地のマーケティング戦略」, 『經濟分析研究會 Discussion Paper Series』 No.20, 2003.

2) 최근 산지의 청과물 유통대책과 개혁방향

최근 농협조직의 광역합병이 증가함에 따라 출하조직 및 물량 대형화를 통하여 유통비용의 절감을 꾀하고 있으며, 농업노동력의 고령화 및 후계자 부족에 따른 산지 축소로 농협은 출하시장을 집약화(집중화) 할 필요성이



대두되어, 상대적으로 판매력이 약한 소규모 도매시장과의 거래를 축소 또는 폐지하는 경향이다.

또한 산지에서는 대형소매점의 다품목화 요구에 대응하기 위해 농작업의 효율적 배분을 위한 시설채소의 도입, 투입자재의 절감을 목적으로 한 노지채소의 도입 등 생산자의 자발적 노력이 증가하고 있는 실정이다.

일본의 산지에서 보여지는 유통대책과 앞으로의 개혁방향을 정리해 보면 다음과 같다.

가) 유기재배, 고품질농산물의 확대

소비자의 품질중시·안전성중시경향이 심화됨에 따라 산지에서도 다양한 움직임이 보이고 있다. 특히 고품질생산이라는 면에서는 과일류가 현저하며, 특히 과일류에서는 비파괴검사기술이 개발·보급됨에 따라 고품질 과일생산은 전국적인 움직임으로 비추어지고 있다. 특히 비파괴당도검사가 시작되면서 생산자는 생산기술향상에 상당한 관심을 갖게 되었다. 또한 비파괴당도검사가 도입되면서 생산자 개인별, 나아가서는 과일하나하나의 품질수준이 명확해 지면서 조합원 전원이 판매결과를 수용하는 경우가 현저히 늘어났다는 점이다. 이전에는 공동판매를 실시할 경우 조합원 자신이 생산한 농산물에 대한 과소평가를 이유로 이해대립이 발생하는 일도 많이 있었으나, 이러한 문제가 근본적으로 해결되었다는 점이 가장 커다란 특징이라고 할 수 있다.

한편 유기농산물은 2001년 4월 1일부터 JAS(Japan Agriculture Standard)법의 개정을 통해 제도적인 정비가 이루어졌다. 그러나 실제로 대량생산·대량유통을 주요 사업방식으로 채택하고 있던 계통농협조직의 대응은 차별화상품인 유기농산물에 대한 대책에 한계를 드러내고 있다.

나) 선도유지 및 품질균일성확보대책의 추진

청과물에 대한 소비자의 관심 중 하나는 선도이다. 이점은 모든 산지에서 도 자각하고 있으며 선도유지대책이 산지의 커다란 관심사 중의 하나이다. 특히 여름철에는 예냉이나 저온저장된 상태로 출하되는 것이 일반적이며, MA포장도 꾸준히 늘어나고 있다. 우선 예냉은 1965년부터 과학기술청의 「콜드체인의 권고」를 받아들여 도입이 지속적으로 늘어나고 있는 실정으로 지금은 대부분의 엽채류, 줄기채소류, 과채류, 그리고 일부의 근채류, 과일류에 있어 불가결한 선도유지대책이 되고 있다. 선도 유지에 관한 경향을 살펴보기 위해 1996년도 청과물 지역별 예냉률을 살펴보면 <표 32>와 같다.

<표 32> 채소의 지역별 예냉률

지역	북해도 (北海道)	동북 (東北)	관동 (關東)	북륙 (北陸)	동해 (東海)	근기 (近畿)	중국·사국 (中國·四國)	구주 (九州)	오키와 (沖)
예냉률(%)	70.5	55.9	52.6	28.8	42.1	60.6	69.0	56.7	29.4

자료 : 농림수산성, 『청과물 집출하기구조사보고』, 1996.

지역별로 예냉이용에 있어 차이는 있으나 전국적으로 평균 약 55%가 예냉처리되고 있으며, 대체적으로 예냉의 보급률은 높은편이라 할 수 있다. 현재는 상당수준 예냉율이 증가되어 있을 것으로 예상된다. 참고로 2001년도 전국의 종합농협과 전문농협의 예냉고 보유율은 채소가 78%, 과일이 30%로 채소에 대한 예냉고 보유율이 특히 높다.

한편 저온저장고의 보급률은 비교적 낮은 수준에 있다. 2001년도 농림수산성이 5년주기로 조사하고 있는 「청과물집출하기구 조사보고」에 따르면 종합농협과 전문농협의 평균 저온저장고 보유율은 채소가 23%, 과일이

22%에 이른다. 단지 채소나 과일의 경우 수확 후 예냉과정만을 거쳐 곧바로 출하되는 경우가 많고, 일부과일(사과, 배, 단감, 밀감 등)에 한해서만 저온저장을 통한 장기저장을 필요로 하기 때문에 실제로 저온저장고를 보유해야 할 농협은 비교적 적어 전체농협수에서 보유농협수가 차지하는 비율은 상대적으로 낮은 것으로 보이지만, 실제로 저온저장을 필요로 하는 농협만을 선별하여 보유율을 구할 수 있다면 실제 보유율은 매우 높을 것으로 추정된다(〈표 33〉).

〈표 33〉 청과물 저장시설수

구 분	채소용			과일용		
	보통창고	저온저장고	CA저장고	보통창고	저온저장고	CA저장고
전체	1070	1560	63	609	1050	136
집·출하단체	540	847	40	221	638	57
농협	종합농협	474	752	38	102	512
	전문농협	23	39	2	21	31
	임의조합	43	56	-	98	95
집출하업자	510	704	23	377	408	78
산지집하시장	10	9	-	11	4	1

자료 : 농림수산성, 『청과물 집출하기구조사보고』, 2001.

한편 청과물은 생산단계에서 품질수준을 제어하기는 일반적으로 한계가 있다. 따라서 품질균일성의 확보 방법은 대부분 수확후 선별과정을 통해 이루어진다.

일찍부터 과일에서 시작된 선별은 이미 많은 품목과 산지에서 다수 도입하고 있으며 채소는 아직도 육안선별이 기계선별보다 많으나, 그 증가추세를 보면 기계선별의 증가가 현저하다. 또한 과일의 경우에는 당도에 의해 품질평가가 이루어지는 과일이 대부분인 관계로 기계선별이 육안선별보다

많이 보급되어 있음을 알 수 있다. 또한 채소나 과일의 경우 1991년 이후부터 설치개소수면에서 감소하고 있는 것과 같이 나타나고 있으나, 이는 농협의 광역합병으로 인해 시설이 통폐합된 곳이 많았기 때문이다(〈표 34〉).

〈표 34〉 채소·과일의 선별시설 설치수의 추이

	채소			과일		
	집·출하장	육안선별장	기계선별장	집·출하장	육안선별장	기계선별장
1971	3865	727	327	1767	452	1672
1980	3968	1058	586	1968	573	1504
1991	7511	1561	1136	3744	837	1739
1996	6463	1347	1190	2902	620	1524
2001	6660	1860	1560	3090	834	1720

농림수산성, 「청과물 집출하기구조사보고」, 2001.

다) 도매시장외 유통에 대한 대책강화

도매시장에서의 경매를 통한 판매는 안정된 가격을 기대하기 어려운 것이 일반적이다. 그러나 산지에서는 대규모 전업농가를 중심으로 안정된 수입을 기대하는 농가가 증가되고 있다는 점, 대형소매점이나 생활협동조합으로부터 직거래요구가 강화되고 있다는 점 등으로 인하여 도매시장외 유통이 증가되고 있다.

전농(전국농협협동조합연합회)에서도 이러한 산지와 소비지의 요구를 반영하여 시장의 유통에 대한 다양한 대책을 실시하고 있다.

전농이 전국 3개소에 설치하고 있는 전농집배센터는 도매시장이 아닌 전농의 판매부분의 하나로서 소매점 등에 직접판매를 실시하는 기능을 가진 시설이지만, 전국의 단위농협이나 경제련(현 전농협본부)에서는 전농집배센터에 대한 출하를 도매시장출하로 간주하는 경우가 많다.



이는 전농집배센터의 취급수수료를 원칙적으로 도매시장수수료인 채소 8.5%, 과일7%에 준하여 징수하고 있기 때문에 산지입장에서는 전농집배센터에 출하하는 것과 도매시장에 출하하는 것에 특별한 차이점을 느끼지 못하고 있기 때문인 것으로 보인다. 그러나 엄밀하게 말하면 전농집배센터를 이용하는 것은 도매시장외 유통이며 20년 전부터 예약상대거래를 채용하고 있기 때문에 모양 상으로는 현재 일본의 도매시장에서 채용하고 있는 선취 거래(상대거래, 예약상대거래)의 원조격이라고 할 수 있다. 2000년 일본 후렛슈시스템에서 조사한 자료에 따르면 경제련에게 시장의 유통으로 출하처가 가장 많은 곳이 어디인가라고 물은 결과(복수응답) 전체의 약 78%가 전농집배센터라고 답하고 있으며, 그 뒤로 대형소매점(52%), 생협(35%), 각종 직판장(30%) 등으로 나타났다. 또한 앞으로 시장의 유통은 늘어날 것인가라는 질문에 전체의 91%가 늘어날 것이라고 답했으며, 늘어나지 않을 것이라고 응답한 경제련은 0%였다. 또한 시장의 유통으로 늘어날 것으로 예상되는 경로에 대해서는 전체의 약 65%가 대형소매점을 꼽았으며, 그 뒤로 식품가공업체(23%), 생협(22%)순으로 나타났다.

라) 유통비용의 절감을 위한 대책

현재 일본의 계통농협에서 유통비용을 절감하기 위해 추진되는 노력은 크게, ① 출하단위의 대형화, ② 출하처의 집약, ③ 지역내 집출하시스템의 개선, ④ 녹색상자(=흑백상자)의 이용증대 등으로 대별할 수 있다.

우선 대형소매점이나 생협이 대형화·체인화 되어 일일필요량이 늘어나게 되면서 그것에 대응하기 위한 출하단위의 크기가 요구되고 있는 상황이다. 출하단위의 대형화 자체는 운임에 직접적으로 영향을 미치지 않지만, 단위를 크게 하면 동일출하처에 대한 출하량이 많아져서 사용차량을 효율적으로 이용할 수 있기 때문에 전체적인 유통비용이 절감된다는 생각이 든다. 또한 출하단위가 큰 판매는 출하자의 발언력강화에 도움이 되기 때문에

유리한 판매가 가능하게 되며, 집·출하장에서의 작업도 간소화할 수 있기 때문에 출하작업비용이 절약된다는 생각이다.

둘째, 출하처의 집약에 대해서는 현재 일본의 산지농협에서는 집·출하장에서의 작업에 부역을 할 수 있는 생산자(조합원)가 감소하고 고령화가 진행되면서 기계화·자동화·작업의 공동화를 통해 생력화를 꾀하고 있다. 여기에 이러한 공동화 작업도 출하처를 집약함으로써 집출하작업을 보다 간소화할 수 있으며, 수송비용을 포함하여 비용절감이 가능하다는 생각이다. 이와 더불어 출하처시장을 집약하게 되면서 시장에 대한 발언권을 강화할 수 있다는 점이 최근 합병을 추진한 농협에서 합병을 통한 규모효과를 발휘하기 위한 유용한 수단으로 활용되고 있다. 이로 인해 도매시장 중에는 산지로부터 직접출하가 이루어지지 못하여, 거점도매시장으로부터 전송에 의존하는 도매시장도 증가하고 있다. 이로 인해 산지의 출하비용은 절감되었으나 시장간 전송이라는 새로운 비용이 사회비용으로서 새롭게 발생하는 현상들이 증가하고 있다.

지역내 집출하시스템에 대해서는 현재 각 지역내 집출하시스템은 일반적으로는 불완전한 경우가 많다. 앞의 출하처의 집약이나 출하단위의 대형화에서도 알 수 있듯이 불필요한 시간, 노력, 경비를 들여 원거리에 있는 거점도매시장에 출하하여 다시 지역내로 역전송되어 오는 불합리한 경우도 많이 찾아볼 수 있다. 따라서 농협과 전농현본부(구 경제련)와의 역할분담을 통해 수송운임에 대한 현내 통일기준을 마련하거나, 수송차량을 전농 현본부에서 집중적으로 관리하는 방법을 통하여 지역내 도매시장 내지는 지역내 시장의 유통에 대응하고 있는 경우가 대부분으로, 지역내 유통시스템을 확립하기 위한 다양한 방법이 모색되고 있는 단계에 있다.

포장상자에 대해서는 약 20년 전 일본에서는 컬러박스, 백색박스가 도입하여 포장상자의 고급화를 추진하였다. 이러한 포장상자의 고급화는 경매거래시에는 개개의 상품을 일일이 확인하면서 거래를 하기 때문에 포장상



자에 추가비용을 투자하여 고급화함으로써 높은 가격을 형성시킬 수 있다. 그러나 전본거래나 상대거래가 늘어나게 되면서 실제 상자를 보지 않고 거래하는 경우가 증가하게 되면서 포장상자의 고급화가 오히려 추가비용만을 발생시키는 문제를 낳게 되었다.

현재 일본의 도매시장유통에 있어서의 포장상자는 상품보호와 산지명을 확인시키는 정도의 가치에 지나지 않기 때문에, 불필요한 포장상자의 고급화를 지양하고 우리나라의 흑백상자와 같은 녹색상자를 통한 출하가 지속적으로 늘어나고 있는 추세에 있으며, 포장상자의 반복사용이 가능한 접철식상자(컨테이너)의 이용률도 지속적으로 증가하고 있다.

3) 일본의 계통농협조직의 판매사업체제와 주체간 역할분담현황

일본의 단위농협의 사업은 크게, 경제사업, 신용사업, 공제사업, 후생사업으로 구분된다. 단위농협에서는 이들 사업을 종합적으로 수행하고 있으며, 이러한 농협을 종합(총합)농협이라고 한다. 이들 종합농협은 사업별로 연합회가 구성되어 있으며 현단위의 연합회와 전국단위의 연합회를 통한 조직·사업 3단계제를 취하고 있었다. 경제사업의 경우에는 주로 산지간 경쟁이 현단위로 이루어져 왔기 때문에, 대부분 경제련을 판매창구로 단일화하여 단위농협은 생산지도, 농가조직관리를 담당하고, 경제련이 마케팅 활동을 담당하여 왔다. 또한 전농은 전국적인 수급조절(특히 쌀)에 관한 기능을 수행하는 역할분담이 이루어져 왔다.

그러나 이후 단위농협의 합병과 더불어 사업에 대한 단위농협의 자기완결기능을 높혀, 경제련을 전농에 흡수 합병하는 방식이 채택되어 조직2단계·사업2단계로 개편되고 있으며, 신용사업, 공제사업, 후생사업의 경우도 2단계제로 개편중이다.

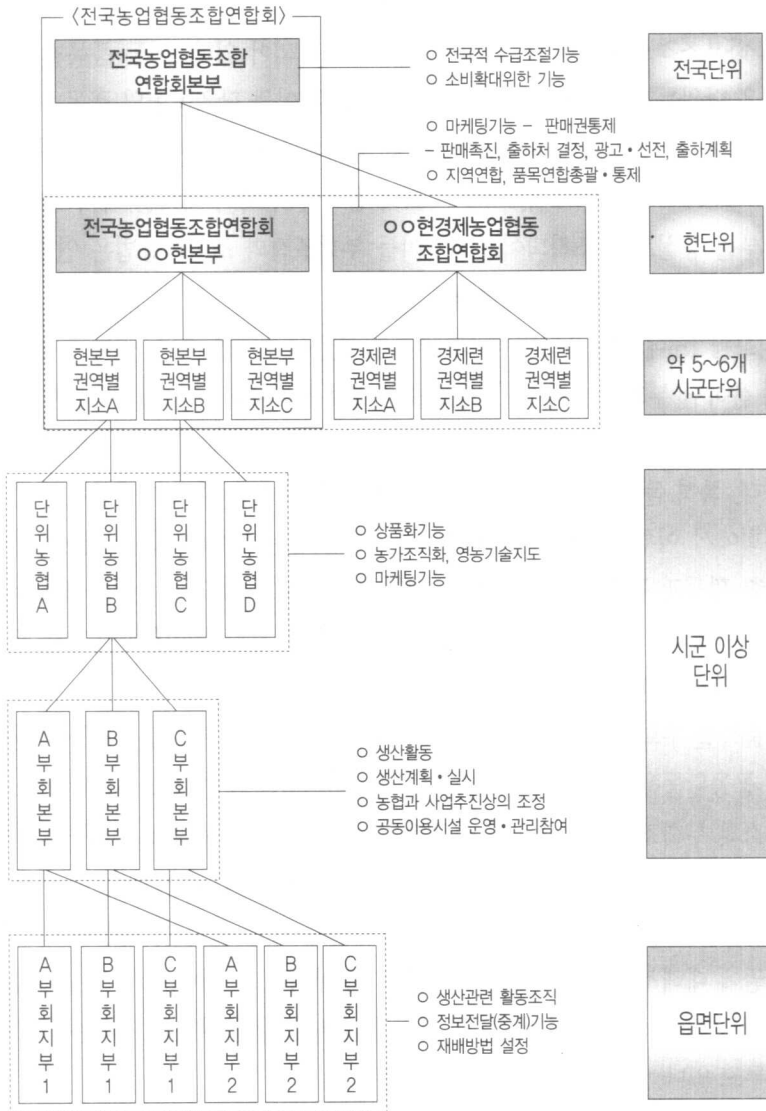
단지 경제사업 중 판매사업의 경우에는 구경제련을 전농으로 흡수하고 구경제련을 전농 현분부로 재편하는 과정에서 종래 산지간 경쟁이 현단위

로 이루어져 왔으며, 산지간 경쟁이 가지는 긍정적인 부분을 감안하여 판매 기능을 전농 현본부에서 자기 완결하는, 말하자면 조직2단계·사업3단계제도로 재편하였다고 할 수 있다.

2005년 현재 전국의 종합농협수는 894개로 47개 경제련중 35개가 전농으로 흡수합병되었으며, 현 단일농협이 2개, 미합병 경제련이 10개이다([그림 17]).



[그림 17] 일본의 계통농협의 조직도



[그림 18] 일본 계통농협의 경제사업관련 조직 및 체계

한편 경제사업부분에 한정하여 계통농협의 조직을 살펴보면, 우선 농협의 하부조직으로 품목별 부회(작목반)가 조직되어 있다. 이들 품목별 부회들은 단위농협을 중심으로 조직되어 있으며, 이들 단위농협의 품목별 부회의 대표는, 다시 현내 몇 개 블록별로 설치된 전농○○현본부의 지소를 중심으로 조직되어 있으며, 이들 지소의 품목별 부회의 대표는 다시 전농 현본부를 중심으로 조직되어 있다. 이들 부회조직의 조직화방법은 연합회방식이나 협의회방식 등 다양하다.

[그림 18]에서는 품목별 부회지부까지 만을 나타내었으나, 실제 농협내부의 품목별 부회의 조직은 「농협본소단계의 품목부회 - 농협지소단계의 품목부회 - 마을 단위의 품목부회」와 같은 체계로 조직되어 있는 것이 일반적이다. 특히 품목별 생산자조직의 실천적 활동의 장은 주로 마을단위의 품목부회에서 이루어지며, 지소·본소의 품목부회는 부회의 생산, 집·출하에 관한 활동과 관련된 조정에 관한 역할을 수행하고 있으며, 단위농협에서는 품목부회의 사무국담당부서를 설치하여 농협사업과 부회활동사이의 조정과 일체화를 꾀하고 있다.

품목별 부회의 활동은 마을단위의 품목부회를 중심으로 생산활동과 관련된 공동활동을 전개하고 있으며, 지소는 각 마을과의 연락조정을 담당하고, 본소의 부회조직은 농협과의 생산량, 출하량, 출하처 등의 조정기능에 관여한다. 또한 본소의 부회조직을 중심으로 한 시장에서의 판촉활동이 이루어지고 있으나, 판매권을 전적으로 가지고 있는 것은 아니며, 일상적으로 판매권에 대해서는 농협과 상담을 통해 이루어지며, 긴급한 상황 발생시에는 부회보다는 농협이, 농협보다는 전농 현본부가 강한 권한을 가지는 구조를 이루고 있다.

한편 농협은 농가조직화, 영농지도, 상품화기능을 담당하고 있으며, 일부 출하처선택권(마케팅기능)을 가진다. 특히 일본의 경우 농협이 중점적으로 출하하거나 거래하는 소매점이 있으며, 이들을 포괄하는 형태로 전농 현본

부가 지정하는 도매시장과 소매점 등이 있다. 따라서 전체적인 출하처분배 권한은 일차적으로 전농 현본부가 가지고 있으며, 출하처를 분배하는 과정에서 농협의 의견을 가급적 수용하여, 농협에서는 농협별로 관리하는 중점시장에 대한 마케팅활동을 담당하며, 전농 현본부는 본부의 지정시장(농협의 중점시장이 포함됨)에 대한 마케팅활동을 담당하고 있다. 이와 같이 일본의 경우 전농 현본부를 중심으로 마케팅활동이 이루어지고 있으며, 일본계통조직은 <그림4>에서 보여지는 바와 같이 품목연합과 지역연합을 동시에 실시하는 형태로 운영되고 있다. 특히 일본의 경우 품목의 선택적 확대정책을 통해 특정품목을 중심으로 산지가 형성된 측면이 강하기 때문에 품목별 조직이 비교적 잘 구축되어 있는 것이 특징적이다.

한편 전농은 전국적인 수급조절이 필요할 경우에 한하여 기능조정을 실시하고 있기 때문에 주로 쌀과 관련된 사업이 대부분으로, 청과물에 대한 사업은 대부분 전농 현본부가 담당하고 있다.

나. 공동계산방식의 개선을 통한 공판사업의 활성화 : 나가노현(長野縣) 야츠가타케(八ヶ岳)농협의 사례

1) 조합원농가의 공동판매현황과 문제점

일본에서는 1966년 「채소생산출하안정법」의 제정을 통해 청과물의 “적지적작(適地適作)”을 추구한 선택적 확대정책을 추진한 결과, 주산지형성이 급속히 진행되었다. 이와 동시에 개별농가는 생산기능에 전념하고 판매기능은 농협이 담당하는 개별농가와 농협사이에 분업화가 진행되게 되었다. 이 시기의 일본은 고도성장기에 접어들면서 청과물수요가 급격히 확대되던 시기로, 대량생산·대량소비가 가장 이상적인 유통모델로 인식되던 시대였다. 일본정부에서는 이러한 대량생산·대량소비체제에 대응하기 위한 방안

으로, 도매시장정비를 강화하였으며 도매시장이 청과물유통의 중추적인 기능을 수행하게 되었다. 청과물의 판매는 「단위농협 - 현연합회 - 전국연합회」라는 계통조직을 이용하여 출하규모를 확대함으로써 도매시장에서의 거래교섭력을 강화하여 왔다. 그러나 1971년 「쌀의 생산조정」이 실시되면서 전작작물로 청과물이 장려되었고, 청과물의 공급과잉문제가 점차적으로 일상화되기 시작하였다. 또한 1970년대 후반에 들어서면서 청과물의 일차적 구매자인 소매점의 규모화, 체인화가 진전되었고, 이로 인해 가격주도권도 산지에서 소비지로 점차 옮겨가게 되었다. 이러한 대형소매점에서는 상품 조달에 있어서도 저가격 지향과, 계약거래에 의한 차별화상품의 안정적인 구입을 중시하면서 도매시장을 이용하지 않는 다양한 직거래형태를 늘리고 있다.

이러한 유통환경의 변화에도 불구하고 일본의 계통농협조직에서의 청과물판매체제는 종래와 같은 도매시장을 중심으로 한 획일적인 판매 대응으로 일관하여 왔다.

한편 농산물의 가격하락으로 인한 소득저하는, 이농 또는 농업경영규모를 축소하고 있는 소규모 겸업농가와 규모의 경제를 추구하여 농업경영규모를 확대해가는 대규모 전업농가로 농업경영형태의 양극화현상을 가속화시켰다. 이로 인해 대규모 전업농가에서는 농협의 도매시장 중심의 획일적 대응에 기인한 가격의 불안정 및 낮은 가격수준에 대한 불만에서 농협이탈 현상이 현저해지고 있다. 대규모 전업농가는 자신의 생산물에 대해 보다 주체성을 가진 생산·판매방법을 모색하여 소매점 내지는 소비자와의 교류를 겸한 거래를 추진하여 독자적인 판로를 확보하는 전략을 취하고 있다. 특히, 농업경영의 전략적 목표를 설정하여, 경영규모의 확대의지가 강한 대규모 전업농가나 높은 수준의 재배기술을 축적한 농가를 중심으로 나타나는 농협이탈현상은, 종래의 규모의 경제를 추구한 획일적인 공판이념에 대한 불만이 서서히 표출된 결과라 할 수 있다. 지금까지 농협에서는 무조건 위

탁판매를 기본으로 비교적 위험부담이 적은 도매시장에 획일적으로 대응하여 왔던 것 또한 사실이다. 이러한 농협의 대응은 근년 보여지는 소비의 다양화에 대한 적절한 대응을 저해하여, 유리한 판매기회를 잃어버리게 하고 있다. 이러한 농협의 공동판매에 대한 조합원의 불만이 농협이탈을 촉진하고 있으며 이러한 문제점이 개선되지 않는 한 농협이탈은 금후에도 더욱 가속화될 것으로 생각된다.

이에 농협이 조합원농가의 다양한 욕구에 대응하여 공판사업의 활성화를 꾀하고 있는 나가노현(長野縣야츠가타케(八ヶ岳)농협의 카와카미(川上)지소(구 가와카미농협)의 복수공동계산방식의 도입사례를 통해 소비자와 생산자의 다양성에 대한 농협의 대응방안을 살펴보고자 한다.

2001년도 야츠가타케농협의 총 조합원수는 4,854명으로, 그중 정조합원이 3,626명으로 전체의 약 74.6%를 차지한다. 또한 판매총액은 약 236억 엔으로, 그중 채소가 약 208억엔으로, 당 농협의 판매총액의 88%를 차지하며 배추, 양배추, 양상추가 주류를 이루고 있다.

당 농협은 2001년도 합병이전의 구 농협들이 품목별로 특화되어 있었던 관계로 채소의 생산·판매에 있어서는 합병 후에도 지소(구 농협)별 사업추진체제를 유지하고 있다. 따라서 판매대금의 공동계산방식도 지소별로 차이가 있다. 여기에서 다루는 복수공동계산방식은 합병이전의 가와카미농협(현 가와카미지소)이 합병이전부터 도입·실시하고 있던 방식이었다. 2000년도 가와카미지소의 농산물 판매총액은 약 74억엔이었으며, 그중 채소가 73억 7,000만엔으로 농산물 전 판매액의 99.5%를 차지하고 있다. 한편, 가와카미(川上)지소에서는 합병이전인 1999년도부터 종래의 평등원칙에 입각한 공동계산방식을 개선하여 복수공동계산방식을 도입하였으며, 2001년도에는 공동계산방식이 채소에만 134개로 세분화되었다. 이에 따라 영농기술 지도측면에서도 조합원의 다양한 욕구에 대응할 수 있도록 지원활동을 실시하고 있다.

2) 농협판매사업의 운영개선

가) 생산·유통·판매별 특성에 대응한 공동계산방식의 개선

가와카미지소에서는, 농가생산기술상의 격차발생과, 판매에 있어서도 조합원의 다양성이 표출되고 있었다. 이로 인해 종래의 평등원칙에 입각한 공판이념에 대한 불만은, 비교적 의식개혁이 진행된 대규모전업농가를 중심으로 농협이탈로 이어져 농협의 사업량 감소를 가져왔다. 이러한 농협의 사업량 감소가 농협의 수익구조를 악화시켜 농협으로 하여금 새로운 대응방안을 모색하게 하는 계기가 되었다.

한편, 90년대에 들어와 소매점과 가공업자 등으로부터도 다양한 특성을 가진 상품의뢰가 증가하게 되었다. 특히 수요자로부터 요구되는 상품의 특성이 재배방법을 시작으로 포장방법, 수확방법, 수송방법 등 다양해졌기 때문에, 도매시장판매를 중심축으로 하여온 종래의 공판체제 하에서는 대응이 곤란한 상황이었다.

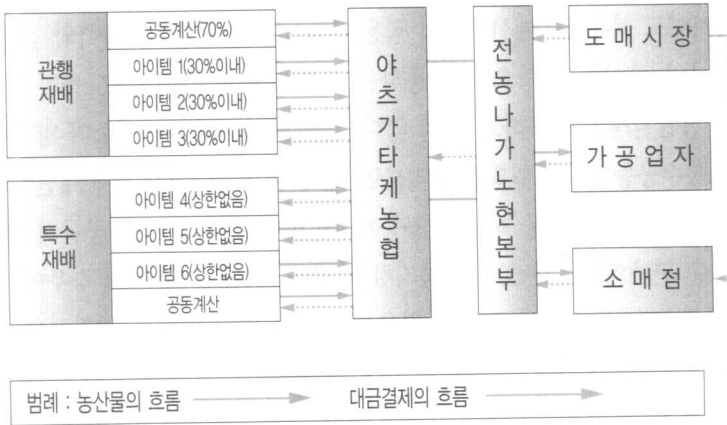
이로 인해 당 지소에서는 판매를 둘러싼 내부환경과 외부환경의 변화에 적절히 대응하기 위한 목적에서 종래의 공동계산방식을 중심으로 두면서 조합원농가의 자주성과 공평성을 최대한 발휘 시킬 수 있는 새로운 공동계산방식의 도입을 시도하였다.

당초 새로운 공동계산방식은 20농가그룹으로 시작하여 발족5년째인 2001년도에는 채소에만 134농가그룹까지 확대되어 있다. 이 새로운 공동계산방식의 도입목적은, 장기계약거래를 통하여 품질향상과 농업경영의 안정화를 꾀하는 것이었다. 당초 농가그룹의 발족목적은 안전성중시(유기·저농약 농산물 등), 가격안정중시(가공업자와의 장기 가격결정 거래 등), 신선도중시(이른 아침에 수확한 농산물 등), 부가가치 중시(전 처리 채소 등), 비용중시(컨테이너 용기를 이용하여 출하하는 농산물 등) 등 실로 다양하다.

이러한 복수공동계산방식의 구체적인 형태는 <그림 19>에서 보는 바와 같다.

우선, 그룹의 구성원수는 농가그룹별 5인 이상으로 구성하여, 지소의 하부조직단위인 지부의 출하조합단위로 활동하는 것을 기본으로 하고 있다. 이것은 조합원간의 접촉의 용이성과 공동계산이 농가그룹별로 이루어진다는 점, 집하장에서 농가그룹별 상품분류의 번잡함, 일정한 판매규모의 확보, 등을 고려한 결과이다. 참고로 현재 가와카미지소의 지부는 여섯 군데에 설치되어 있으며, 출하조합은 가와카미지소의 지부별로 조직되어 있다. 현재 여섯 군데의 지부에 여섯 개의 채소출하조합이 조직되어 있다.

또한 아이템별 농가그룹에 의해 계약적 거래가 가능한 수량은, 기상변동에 의한 작황의 변동에서 발생하는 리스크부담을 회피할 목적과 농협 전체적으로 규모의 경제성을 추구하기 위한 목적으로, 개개의 출하수량의 30%를 복수공동계산방식을 적용하는 상한으로 제한하고 있으며, 나머지 70%는, 무조건 위탁판매로 취급하여, 종래 관행재배의 일반 공동계산방식을 적용한다.



[그림 19] 아이템별 복수공동계산의 운용방식

이 경우, 일반 공동계산방식으로 처리되는 나머지 70%는, 주로 출하용기, 상품의 포장방법 등과 같은, 농가의 자유도가 청과물의 품질수준을 인위적으로 조절할 수 있는 부분의 특징에 한정되어 있다. 이 때문에 가령, 컨테이너출하를 시행함으로써 별도의 공동계산방식을 실시하고 있는 농가의 경우, 나머지 70%는 컨테이너가 아닌 종래의 종이상자에 의한 출하를 실시한다. 단, 유기재배 또는 특별재배(무농약, 저농약재배 등) 등에 대해서 재배방법이 확연히 다르기 때문에, 새로운 공동계산방식에서는 생산량에 대한 30% 상한을 적용하지 않는다. 이러한 유기재배 또는 특별재배 등에 관해서는 유기재배 등의 일반 공동계산방식으로 이루어지고 있다. 유기농산물 등의 일반 공동계산방식을 취하는 농산물은 주로 도매시장에 출하된 농산물 정산시에 이용되고 있으며, 도매시장에서는 주로 예약상대매매를 통해 출하가 이루어지고 있다. 한편, 아이템별로 공동계산을 실시하는 경우 모두가 시장 외로 판매되는 것은 아니고, 컨테이너출하, 또는 유기농산물 등 생산·판매 면에서의 특징을 가지는 상품에 대해서는 도매시장판매를 실시하여도 복수공동계산방식이 적용 된다. 또한, 컨테이너출하와 같은 출하용기의 차이를 바탕으로 활동하는 농가그룹에 대해서도, 출하수량의 30% 상한원칙은 적용하고 있지 않다. 따라서 현재의 당 지소의 양상추에 대한 복수공동계산의 현황을 살펴보면, 양상추에는 54개의 공동계산방식이 적용되고 있으나, 그중 하나의 공동계산방식이 종래의 일반 공동계산방식으로 총 판매액의 55~60%를 차지하고 있다. 컨테이너출하의 경우에는 새로운 공동계산방식에서 상한을 적용하고 있지 않기 때문에 결과적으로 종래의 관행재배의 일반 공동계산방식의 적용비율이 70%를 밑돌고 있는 것으로 나타나고 있다. 또한 유기재배 등과 농산물의 경우 각 농가그룹별로 공동계산방식을 적용하고 있으며, 나머지는 유기재배 등의 상품으로써 따로 위탁판매방법을 취하는 공동계산방식을 적용하기 때문에 종래의 일반 공동계산방식이 적용되는 대상품목의 비율은 상당히 저하되어 있다.

또한, 농가그룹에 대한 조합원농가의 가입은 한 품목당, 한 농가그룹에만 가입이 허용되는 1품목 1그룹 원칙으로, 특정품목의 농가 그룹에 소속되어 있는 조합원농가는 원칙적으로 동일품목의 다른 농가그룹에 대해 중복가입할 수 없게 되어 있다. 가령 양상추와 배추를 생산·판매 하고 있는 조합원농가는 복수공동계산방식의 적용대상이 되는 농가그룹에의 가입은 양상추와 배추에서 각각 하나의 복수공동계산방식에만 참여 할 수 있다. 이는 또 다른 농가 그룹에 가입하여 판매함으로써 조합원농가별 30% 이내로 정해져있는 계약적 거래의 상한을 초과해 버릴 수 있기 때문이다. 특히 계약적 거래에 있어서는, 특정한 동일 계급만이 거래되어져 버리기 때문에, 나머지 등급의 상품만으로 도매시장을 대응하는 것이, 유리한 가격형성에 불리하다는 판단에서, 계약적 거래는 전 등급의 계약을 전제로 하여 일반 공동계산에 하위등급의 상품만이 집중되지 않도록 하고 있다. 이처럼 가와카미 지소에서는 특정 실수요자와 모든 등급에 대한 장기계약거래를 중심으로 하여 가능한 조합원농가의 개별성이 반영 될 수 있도록 설정 하고 있다. 이 경우, 새로운 공동계산방식의 대상이 되는 판매는 모두 시장 외의 직거래만은 아니고 도매시장 출하에 있어서도 컨테이너출하, 유기재배, 포장방법 등의 특징별로 따로 정산하고 있다. 가와카미지소는 수수료의 측면과 물류효율성의 문제에서 전농 나가노본부의 ‘직판과’ 와 도매시장을 구분하여 이용하고 있다. 즉 물류의 로트가 작은 상품에 대해서는 도매시장에 출하하고, 로트가 큰 경우, 직판과를 이용하여 소매점에 직송하고 있다.

장기계약거래의 운용방법은 구체적으로는 ① 가격결정은 장기간(1개월기준)으로 하여, 조합원농가와 농협이 실수요자와 교섭하여 결정하고, ② 공동계산은 주간 또는 월간단위로 아이템별로 실시하며, ③ 거래형태는 예약상대거래와 계약생산과 같은 계약적 거래를 활용하고, ④ 새로운 공동계산 방식에 대한 참가는 아이템별로 농가그룹의 자주적인 신고에 의한 것으로 하고 있다(따라서 농가그룹의 설립은 자주적으로 이루어지고 있다). 또한

⑤ 작황이 불량할 경우 농가와 실수요자 쌍방의 리스크를 경감하기 위해 출하량은 농가별로 전생산량의 일정범위 이내로 억제함과 동시에 계획단계에서 실수요자와 협의 하고, ⑥ 집하는 일반 공동판매품목(주로 집중의 이점을 살리는 측면)과 구분하며, ⑦ 실수요자와의 교류회와 반성회 등을 실시함으로써 계약의식의 고양과 상호간에 얼굴이 보이는 신뢰관계를 구축하는 것 등이다.

특히 농가그룹의 결성에 대해서는 조합원농가의 자주적인 신고에 의해 누구라도 참가할 수 있다. 그룹의 목적과 운영방침에 대해서는 그룹 내에서 구성원간의 자주적인 대화를 통해 결정한다. 따라서 생산과 판매에 관련된 모든 의사결정은 농가그룹의 구성원이 자율적으로 운영하고 있다. 한편 거래처의 선정이나 거래처와의 거래교섭에 있어서는 농가그룹의 단독행동을 억제하고 있다. 따라서 단독적인 행동이 필요할 경우에는 반드시 사전에 출하조합과 가와카미지소내에 구성되어 있는 품목별 전담위원회의 승인을 받아야만 한다. 이는 농가그룹의 단독행동을 인정할 경우 거래처인 가공업자·소매점 등이 농가그룹을 경쟁시켜, 그들에게 유리한 조건으로 거래를 이끌어갈 가능성이 있기 때문이다. 이 때문에 농협에서는 가능한 관내 농가그룹사이의 경쟁을 피하고, 유리한 거래조건을 확보하기 위해 판매 창구를 농협에 단일화시켜 놓고 있다.

나) 영농지도사업의 기능강화를 통한 농협이용의 촉진

가와카미지소에서는, 상기와 같은 새로운 공동계산방식을 도입함에 있어 조합원농가에 대해 ① 판로의 확보, ② 시장정보의 수집·활용, ③ 대금회수, ④ 기술지도, ⑤ 수송의 대행, ⑥ 등급·수량조정의 실시 등 다양한 기능을 제공하고 있다.

가와카미지소에서는 수요자(주로 소매점)로부터 의뢰가 있는 경우, 일단, 전농 나가노현본부의 직판과를 교섭·거래창구로 하여 계약을 체결함으로



써 거래교섭력을 강화하고 있다. 단, 모든 거래가 전농 나가노현본부의 직판과를 경유하는 것은 아니고, 거래처인 소매점이 도매시장업자의 장부를 이용할 것을 요구하였을 경우에는, 전농 나가노현본부를 배제하고 도매업자를 이용한 직거래를 추진하고 있다. 전농 나가노현본부의 직판과를 경유하여 거래하는 것은, 거래교섭력의 향상뿐만 아니라, 산지에 예상치 못한 사고가 발생했을 때, 전농 나가노현본부 직판과에 의한 현대의 산지간 조정을 통하여 계약내용을 원활하게 이행하기 위함 이기도 하다.

한편, 가와카미지소에서는 직거래에 따른 대금회수상의 리스크를 회피하기 위한 목적에서도, 전농 나가노현본부의 직판과를 이용하고 있으며, 리스크를 회피하기위해 서류상으로 도매회사를 이용하는 경우도 있다. 대금회수 면에서의 전농 나가노현본부와 도매회사의 이용형태는 거래처와 협의하여 탄력적으로 대응하고 있다. 특히, 서류상으로 도매회사의 장부를 이용하는 경우에는, 상대소매점으로부터 요청받는 경우가 대부분이며, 특히 소매점의 배송센터기능을 도매회사가 담당하고 있는 경우, 대부분 상품의 행선지가 도매회사로 지정된다. 이것은 소매점이 청과물의 구입에 있어 물류상의 효율성추구와 리스크회피를 중시하고 있기 때문이다. 단지 도매회사의 장부를 이용하는 경우 시장수수료를 지불하게 되기 때문에 전농 나가노현본부의 직판과를 이용하는 것 보다 수수료면에서는 불리하다. 전농 나가노현본부의 직판과는 도매시장 판매 이외의 시장 외의 유통을 전담하는 부서로, 나가노현의 경우 산지직거래시에 거래교섭력을 확보하기 위해 단위농협의 판매창구를 현본부의 직판과로 일원화하고 있다. 그러나 도매회사의 장부를 이용하는 경우 산지에 있어서도 물류상의 이점이 있기 때문에, 반드시 JA전농 나가노현본부의 직판과를 이용하는 것 보다 불리하다고는 일괄적으로 판단하기 곤란하다. 가와카미지소에서는, 직거래시에 농가그룹이 도매시장의 장부를 이용하면 시장수수료를 8.5%(실제는 3~5%지불)지불해야 하지만, 전농 나가노현본부 직판과를 이용하는 경우는 위탁수수료를 4%

지불한다. 그러나 거래상대 소매점이 특정 도매시장에 대해 자사의 배송업무를 위탁하고 있는 경우는, 현행의 도매시장법에서 상품분리에 일정한 제약이 있기 때문에 형식적으로 도매회사의 장부를 이용하거나 매취집하로 처리하게 되기 때문에 실질적으로는 3~5% 내외의 수수료가 징수되고 있다. 이때, 전농 나가노현본부와 도매회사가 수행하는 유통기능은 대동소이하다.

한편 가와카미지소에서는 영농기술지도의 일환으로, 정기적으로 현(縣)의 영농기술센터와 기술보급센터 등 관계기관의 전문가를 초빙하여, 채소재배 기술 연수회를 개최하고 있다. 이 외에도 농업관련 정보를 제공하는 Agri-net을 이용하여, 농업부기청색신고지원, 기상정보, 전국시황정보, 현 시황정보, 관내농산물 판매정보, 농산물 병해충정보, 지구별 기술정보, 등의 각종 서비스를 제공하고 있다. 그리고 이 Agri-net은 가와카미지소의 조합원의 출하시스템, 원예농산물 판매정산내용의 통지 등에도 활용되고 있다.

이 외에도 농협에서는 매년 정기적으로 고원채소판매대책회의나 관내농산물에 대한 검토회의를 관동지방에서 큐슈지방까지의 각 시장과 소매점의 담당자를 초청하여 실시하여, 당해 연도의 판매방침과 산지정세에 관한 정보교환과 관내의 모든 집하장에서의 선별설명회 등을 통하여 선별과 포장 지도가 이루어지고 있다.

한편 가와카미지소에서는 농가 그룹별로 각 집하장에 상품이 입하되면, 그것을 농가그룹별로 구별하여, 거래처시장 또는 소매점에 수송한다. 즉, 가와카미지소에 있어서의 수송 면에서의 공동 활동은 모든 상품을 대상으로 하고 있다. 따라서 농협에서 수송수단의 수배를 일괄적으로 실시하고 있으며, 복수공동계산방식의 대상이 되는 상품(조건부 위탁판매상품)과 일반 공동계산방식의 대상이 되는 상품(무조건 위탁판매상품)사이에 출하별 양적 조정과정을 거쳐, 혼재된 채로 수송된다. 그때 계약상품은 가와카미지소의 거래처 도매시장을 이용한 전교출하(轉交出荷)의 형태로 출하가 이루어진다. 때문에 수송 면에서 선택적으로 규모의 경제성을 추구할 수가 있다.



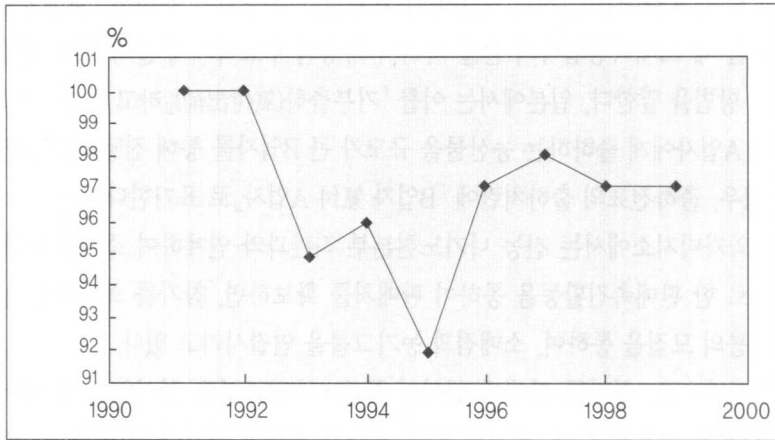
참고로 전교출하란 산지가 수송상의 효율성을 추구하기 위하여, 농산물을 출하할 때 도매시장업자의 손을 거쳐서 특정한 수요자에게 출하 또는 판매하는 방법을 말한다. 일본에서는 이를 「기부출하(氣付出荷)」라고 한다. 예를 들어 A업자에게 출하하는 농산물을 규모가 큰 B업자를 통해 전달하고자 하는 경우, 출하전표의 출하처란에 「B업자 氣付 A업자」로 표기한다.

가와카미지소에서는 전농 나가노현본부 직판과와 연계하여 소매점을 대상으로 한 판매촉진활동을 통하여 판매처를 확보하면, 참가를 희망하는 농가그룹의 모집을 통하여, 소매점과 농가그룹을 연결시키고 있다.

마지막으로, 청과물 판매에 있어서 등급·수량조정을 실시하고 있으나, 그 내용은 다음과 같다. 직거래 또는 계약적 거래의 실시에 있어서는 사전에 수량과 가격이 결정된다. 그리고 매일매일 청과물의 가격변동으로 인해 거래처에서는 항상 수량과 가격의 변경을 요청하고 있다. 예를 들면, 계약가격과 현물시장가격 사이에 가격차가 발생하면, 거래처에서는 수량변경이나 가격변경을 요청한다. 그리고 가격변경이 있는 경우, 농협에서는 가격 그 자체를 변경하기 보다는, 대신에 등급을 조정하는 방법으로 대응하고 있다. 한편, 수량의 하향조정을 요청받은 경우, 하향 조정된 부분을 농협이 인수하고, 반대로 상향조정을 요청받은 경우에는 농협이 농가그룹간의 조정을 통해 대응하던가, 농가그룹을 대신하여 거래처와 대화를 통해 처리하고 있다.

이상과 같은 복수공동계산의 도입과 그에 따른 농협의 조합원농가그룹에 대한 적절한 기능보완에 의해, [그림 20]에서 보여 지는 바와 같이, 지금까지 감소경향에 있었던 조합원농가의 농협의 사업이용율이 복수공동계산 방식의 도입을 계기로 상승으로 전환되어 있다.

[그림 20]에 따르면, 복수공동계산방식을 도입한 1996년부터 조합원의 공동판매율 지수가 증가경향으로 전환된 것을 알 수 있다.



주 : 기준연도(1991)를 100으로 한 경우

자료 : 야츠가타케農協川上支所の販賣実績推移

[그림 20] 야츠가타케농협의 공동판매추이

3) 야츠가타케농협 가와카미지소의 사례에서 알 수 있는 시사점

최근 우리나라에서는 농협의 연합판매사업, 농림부가 주관하고 있는 공동마케팅육성사업과 거점APC사업 등 산지의 규모화를 위한 움직임이 빠르게 진행되고 있다. 그러나 산지의 규모화과정에서 나타나는 문제점은 농가의 조직화가 여전히 미흡하다는 점이며, 추진되고 있는 농가의 조직화도 특정 우수농가를 대상으로한 제한적인 조직화에 머무르고 있다. 또한 농가의 조직화가 미흡한 요인 중 가장 커다란 문제점은 농가별 다양성을 고려하지 않은채 획일적으로 규모만을 확대하려는데서 비롯된 점이 많다.

야츠가타케농협 가와카미지소에서는 조합원농가의 다양한 요망에 대응하기 위하여, 복수공동계산방식을 도입하여, 조합원의 청과물생산·판매면에서 보여지는 개별성을 적극적으로 수용하려 하고 있다. 이러한 아이템별



공동계산방식의 도입은 종래의 형식적 평등주의원칙으로부터 실질적 평등주의원칙으로 이동하고 있는 것을 나타내고 있다. 이러한 실질적인 평등주의원칙은, 오늘날과 같은 소비자 욕구의 다양화·환경의 다양화가 진행되고 있는 상황 속에서 가속화되고 있는 조합원의 농협이탈현상에 제동을 걸 수 있는 농협사업의 하나의 방안으로써 제시할 수 있을 것으로 사료된다. 실제로, 종래의 평등원칙에 입각한 공동판매의 이념을 변경함으로써, 조합원이 농협사업을 이용할 수 있는 선택의 폭은 크게 확대되어 왔다고 할 수 있다. 특히 조합원농가의 농업인으로써의 다양성의 진전이 소비의 다양화와 맞물려, 산지에 대해 다양한 마케팅전략의 전개가능성을 가져오고 있다. 따라서 금후 산지의 마케팅주체로써 농협에 요구되는 과제는 이러한 생산과 소비의 다양화문제를 조정하여, 조합원농가경영의 발전과 농업생산력의 유지·확대를 꾀하는 것이라 할 수 있다.

한편 유리한 판매를 실현하기 위한 농협의 사업·조직체계는 소비자의 다양한 욕구에 적절하게 대응함으로써 소수분산의 이점을 추구하는 판매방법과, 도매시장을 중심으로 한 집중의 이점을 추구하는 판매방법을 동시에 추구할 수 있는 체제로 재편되어야 한다고 할 수 있다.

다. 농협간 연계를 통한 농산물의 안정공급체계의 강화 : 나가노현의 사례

1) 청과물유통환경 변화와 농협의 대응현황

채소의 경영적·경제적인 상품특징은 ① 연약하고 부패되기 쉬우며 부피가 크기 때문에 저장·보관·수송비용 부담이 큰 비용구조를 가지며, ② 품목과 품종수가 많고 생산조건에 의해 품질격차가 크며, ③ 규격이 다양하여 동일품질상품의 대량거래가 제약을 받으며, ④ 생산이 기상조건의 영향을

받기 쉽고, 가격변동도 심하다는 점이다. 특히 일본에서 채소는 자연조건의 제약으로 인해 '적지적작'을 추구한 주산지형성이 진행되어 특정 품목이 지역적으로 집중되고 있으며 농협합병 등의 진행으로 생산자단체별 출하규모가 급격히 확대되고 있다.

한편 최근 일본의 소매점은 채소 전문점 등 소규모 전문 소매점이 감소하는 반면, 대규모 소매점은 증가하여 이들의 시장 지배력이 점차 확대되고 있다.

이들 소매점은 안정된 영업이익을 확보하려고 하는 움직임이 현저하다. 이로 인해 소매점의 산지에 대한 채소구매시 요구조건은 정량(定量)·정시(定時)·정가(定價)·정품질(定品質)로 대표될 수 있다. 즉 대규모 소매점에서는 2~3개월 이전에 판매 물량을 예측한 후 판매계획을 작성하고, 거기에서 이익목표와 판매 일정을 짜는 방법으로 구매와 판매의 갭(gap)을 축소하는 전략을 수립하고 있기 때문에 일정한 품질의 상품을 비교적 안정된 가격에 안정적으로 조달하는 것이 매우 중요하다. 이렇듯이 소매점에서의 판매·구매의 계획화 행위는 최근 소규모 전문소매점의 감소와, 규모화·체인화의 진전과 더불어 현저하게 나타나고 있다.

가령 식료품을 취급하는 소매점의 규모별 추이는 점포면적 1,500m²을 넘는 소매점이 현저하게 증가되고 있으며, 종래의 채소전문점과 같은 점포면적 30m²이하의 영세한 소매점이 지속적으로 감소하고 있다는 점을 지적할 수 있다.

한편 소매점의 도매시장 구매비중은 여전히 높아(1999년도기준 채소 77%, 과일 76%), 도매시장에 대한 의존율이 높으며, 도매시장 밖에서의 구매비중도 지속적으로 증가하는 등 조달경로가 다양화되어 가고 있다. 이는 소매점이 양적·질적인 면에서 안정적인 조달을 위해 도매시장을 중시하고 있기 때문이며 조달경로가 다양해지는 것은 차별화상품의 경우 도매시장을 통한 경로의 차별화 효과가 적기 때문인 것으로 풀이 된다.



소매점이 청과물의 안정적인 조달을 중시한다는 점을 고려할 경우, 이를 담보해줄 수 있는 ‘출하조건’이 경쟁산지간 차별화된 전략적 행위로 활용되어 산지에 커다란 시장성과를 가져다주는 요인이 될 수 있을 것이다.

이러한 소매점의 경영상의 특징은 소매점에 농산물 공급기능을 담당하는 중도매인의 구매행위에 커다란 영향을 미친다. 즉 중도매인은 위에서 지적한 것과 같은 조건을 갖춘 산지와 거래함으로써 거래하는 소매점에 대해 납품가능성을 높일 수 있게 된다. 중도매인이 거래하는 소매점에 대해 납품가능성을 높이면 소매점으로부터 신뢰를 얻을 수 있기 때문에 이러한 산지에 대한 구매가 활발해 지고, 결국 산지의 농산물 판매가격이 상승하는 효과도 얻게 된다. 따라서 산지의 출하조건이 농산물의 가격형성에 상당한 영향을 미치는 요인 중의 하나로 부각될 가능성을 지적할 수 있다.

〈표 35〉 산지의 출하조건에 대한 중도매인의 반응

(단위: %)

구분	산지의 출하체제				시장에 대한 산지의 태도				산지의 신뢰성			포장상태			품질 수준
비중	15.2				19.8				24.4			2.3			38.3
세부 평가 항목	출하 규모	출하 계속성	출하 계획성	등계급 구분수	품질 안정성	가격 안정성	대응 유연성	산지의 정보발신력	등계급 구분의 정확성	출하 정보의 정확성	계약 이행	포장 재료	포장 방법	포장 크기	선도, 맛, 보존기간, 재배 방법
비중	23.2	40.7	3.6	3.5	44.2	17.4	29.1	9.3	44.2	34.9	20.9	30.2	65.1	4.7	100.0

자료 : 동경 오오타(大田)시장내 중도매인에 대한 설문조사 결과

일본 동경도 중앙도매시장 오오타(大田)시장에 거점을 두고 있는 중도매인을 대상으로 한 설문조사결과 중도매인이 채소를 구입할 때 중시하는 내용을 살펴보면, 품질수준(선도, 선도지속 기간, 외형, 맛, 재배방법)이 38.3%로 가장 높게 나타났으나, 시장에 대한 산지의 태도(품질 안정성, 물량 안정성, 가격 안정성, 시장 요구에 대한 대응력, 산지의 정보발신력)도 19.8%로 매우 높은 것으로 나타났다(〈표 35〉). 이 외에 산지의 신뢰성(등계급 구분의 정확성, 출하정보의 정확성, 계약실행의 정확성)이 24.4%, 산지의 출하체제(출하규모, 출하 계획성, 등·계급 구분수) 15.2%, 포장상태(포장자재, 포장방법, 케이스의 크기) 2.3%의 순으로 나타났다. 특히 중도매인의 경우 품질수준 이외에도 출하의 계획성, 품질의 안정성, 등·계급구분의 정확성, 출하정보의 정확성 등에 관해 매우 중시하고 있는 것으로 나타났다. 이는 앞에서 언급한 중도매인의 영업특성상 필요불가결한 고유의 요구를 나타낸 결과라 할 수 있다.

2) 나가노현(長野縣)출하전략

나가노현은 일찍부터 구 경제련(농협경제사업연합회)을 중심으로 현내 지역농협사이의 결속력이 강한 산지로 알려져 있으며 구 경제련(현재 전농 나가노현본부)의 주도로 전형적인 조정판매를 실시하였으며, 이것이 일본 최대의 채소산지를 확립한 원동력이 되었다.

1999년도 나가노현의 상추 출하량은 연간 약 16만 8천 톤으로 주로 5월부터 10월 사이에 여름상추와 가을상추를 전국의 도매시장에 출하하고 있다. 또한 현내의 지역농협의 계통 이용률(전농현본부 이용률)은 전 출하량의 약 93%에 달하며 현내 산지간 협조 마인드를 중시한 출하전략이 취해지고 있다. 따라서 전농 나가노현본부는 현 차원에서 생산조정과 출하조정을 실시(농협별·출하시기별)하고 있다.

나가노현내 농협의 조직체계는 농협의 하부조직으로 품목별 부회(작목

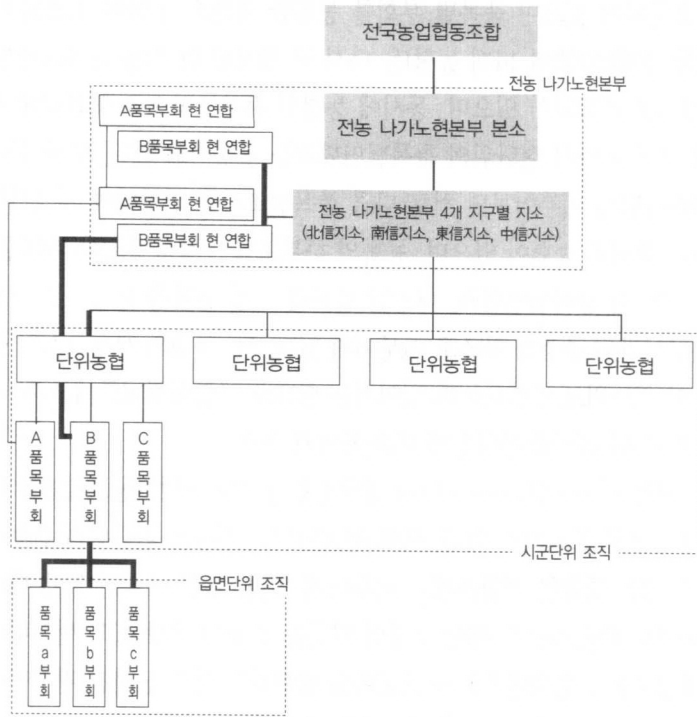


반)가 조직되어 있으며 품목별 부회를 통합한 형태로 농협이 조직되어 있다. 이들 농협(2005년 14개 농협)은 다시 구 경제련(현 전농 나가노현본부)을 중심으로 조직되어 있으며, 동시에 농협의 하부조직으로 조직되어 있는 품목별 부회는 다시 현단위의 품목별연합회를 구성하고 있다. 결국 한국의 연합판매사업에 비추어보면 서로 다른 품목별조직을 연합하여 지역연합을 구축하는 형태로 농협이 있으며, 농협의 하부조직인 품목별조직(부회)를 현단위로 연합한 품목별연합과, 다양한 품목을 가진 농협을 현단위로 연합한 지역연합이라는 중층적 구조로 이루어져 있다. 단, 농협의 하부조직인 품목별조직이 현단위로 연합하는데 있어서는 현별로 연합회형태를 취하거나 협의회형태를 취하는 등 운영상에 다소 차이가 있다.

한편 전농 나가노현본부는 다시 전국연합인 전국농업협동조합연합회(전농)를 중심으로 조직되어 있다. 특히 전국단위의 전농과 현단위의 전농○○현본부간에는 명확한 역할분담이 이루어져 있다. 우선 주식인 쌀에 대해서는 전국적인 수급조절을 위한 조정의 역할을 전농이 담당하고, 현본부에서는 판매창구를 단일화함으로써 교섭력을 발휘하는 것과 산지간 경쟁이라는 전제하에서 전략적인 생산·출하조정을 담당하고 있다([그림 21]).

한편 산지정보는 현내의 각 지역농협에 의해 농협관내의 전 농가로부터 생육상황이 파악되어 전농 현본부에 집약된다. 또한 익일 출하분에 대해서도 출하전일 농가가 출하신고(출하품목·등급·예정량)를 하게 되어있다. 따라서 나가노현으로부터 제공되는 정기적인 산지정보는 비교적 높은 정확도를 유지할 수 있다. 특히, 나가노현에서는 표고차(표고 300~1500m)를 이용한 현내 농협간 릴레이 생산·출하를 실시함으로써 장기간 지속적·안정적 출하를 실현하고 있다. 출하시기에 따라 시장가격 차이가 발생하기 때문에 현내 지역농협사이에 출하시기 조정은 매우 곤란함에도 불구하고, 전농현본부의 지역농협에 대한 강한 통제력을 바탕으로 전농 현본부에 채소 판매의 창구를 일원화함으로써 지역농협사이에 출하시기 조정이 가능해졌

다.



[그림 21] 나가노현의 품목별 지역별 연합형태

판매창구의 일원화를 통한 효과로는 첫째로 거래교섭력이 약한 농협일지라도 현 본부에 의한 거래교섭으로 인해 상대적인 유리성을 확보할 수 있다는 점을 들 수 있다. 특히 도매시장출하의 경우에 있어서도 도매시장은 배후에 있는 현 본부를 신경 써야만 한다. 왜냐 하면 현본부가 현내 특정농협의 채소에 대한 시장가격이 적정하지 않다고 판단되는 경우 당해 도매시장에 대한 출하량 감소 내지는 출하정지라고 하는 불이익(penalty)을 주기 때문이다. 둘째로 나가노현에서 생산되는 채소는 약 35품목에 이르기 때문에 판매창구의 일원화를 통해 조정의 경제와 규모의 경제를 동시에 추구하는

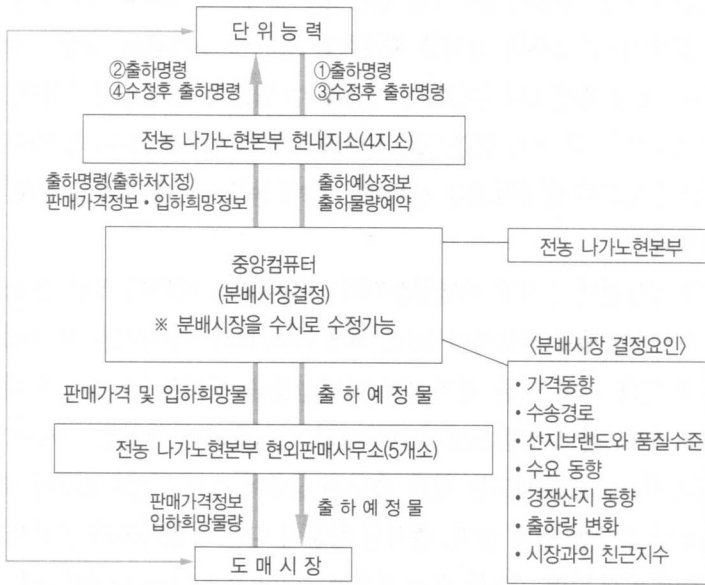
다품목 대량판매체제를 구축할 수 있다는 점이다.

나가노현에 있어 출하시장의 최종 결정권은 전농 현본부가 가지고 있으며, 전농 현본부에서는 지역농협에 대한 통제력을 발휘하여 출하시장·출하량·출하시기를 조정하고 있다. 전농 현본부의 지역농협에 대한 강력한 통제력은 시장으로부터 돌발적인 요청이 발생될 경우에도 전농 현본부에 의한 현내 지역농협사이의 조정이 용이하기 때문에 보다 유연하게 대처할 수 있다. 특히 나가노현은 직거래의 허용범위를 품목별 30%이내로 억제하고 있는데 이는 작황이 불안정할 경우에도 일정량을 계획대로 시장에 출하하여 도매시장으로부터 신뢰를 획득함과 동시에 소매점의 다양한 요구에 양적·질적인 측면에서 유연하게 대응할 수 있도록 하기 위해서이다. 또한 판매 창구가 모두 전농 현본부로 일원화되어 현내의 특정지역농협에 계약 이행상의 사고가 발생하였을 경우에도 현내 농협사이에 조정을 통해 대응하고 있다.

또한 공동판매의 경우 개별생산자의 기회주의적 행위에 의한 품질의 불안정문제가 발생할 가능성이 높다. 이에 대해 나가노현에서는 현 통일규격표의 작성과 그에 따른 정기적인 시범선별을 실시하고, 동시에 페널티(penalty)제도를 도입함으로써 생산자의 기회주의적 행위를 억제하고 있다. 페널티(penalty)제도는 첫째, 출하된 상품에 대해 시장으로부터 크레임(claim)이 발생한 경우 둘째, 출하된 상품이 다른 동일품목의 동일계급 상품가격에 비해 반액 이하를 받는 경우에 원칙적으로 당해 상품에 대한 판매대금은 농협에서 몰수한 후 농협내의 생산부회(작목반)의 판매활동비로 충당시키고 있다. 이는 공동판매에서 개인의 기회주의적 행동이 공동판매에 참여하고 있는 타인에게 피해를 주기 때문에 기회주의적 행동을 한 농가의 타인에 대한 보상이 이루어져야 한다는 사고에서 비롯된 것이다. 즉 나가노현의 개별생산자의 기회주의적 행위에 대한 대책은 집단책임주의를 배경으로 하여 품질의 불균일 문제의 발생을 최대한 억제하고 있다. 이러한 산지의

페널티제의 도입은 나가노현이 수요자로부터 규격에 대한 신뢰를 얻는데 있어 중요한 역할을 하고 있다.

전농 현본부의 현내 지역농협에 대한 통제력의 정도는 채소의 출하시장 결정방식으로부터 알 수 있다. 전농 현본부에서는 1965년 이후부터 업무의 효율화와 정보수집·전달의 신속화, 정보의 다각적 이용을 목적으로 한 「시향정보온라인시스템」이 가동되어 왔다. 그 후 1984년부터 분배정보(출하) 온라인 시스템인 「DRESS 시스템」을 본격적으로 가동하였다(그림 22).



자료 : 위태석, 『정과물 산지간 경쟁과 농협의 마케팅전략에관한연구』, 교토대학 박사학위논문, 2003.

[그림 22] 나가노현 판매정보시스템의 개요

이 DRESS 시스템의 특징은 출하시장간 균형적이고 안정적인 가격유지를 위한 적정한 분배량을 결정할 수 있다는 점, 비전문가라도 효율적인 분

배량 및 분배시장을 결정할 수 있다는 점, 단시간에 분배업무를 실시할 수 있다는 점, 운송정보의 백업이 가능하다는 점 등을 들 수 있다. 나가노현의 분배결정과정을 상세하게 살펴보면 다음과 같다. 전농 현본부에서는 현내 농협으로부터 생육정보와 출하예정물량을 파악하고, 전국의 5개소에 배치되어 있는 「현외 판매사무소」에서 판매사무소의 관할구역 내에 있는 도매시장에서 집약된 전국시장의 입하 희망물량을 파악한다. 이들 정보가 모두 전농 현본부의 중앙컴퓨터에 집약되면 중앙컴퓨터에 가격 동향과 운송경로, 산지의 브랜드와 품질수준, 시장별 수요동향, 경쟁산지 동향, 그날그날의 출하량 변화, 시장과의 결합정도를 수치화한 「시장 친근 지수」를 입력하면 중앙컴퓨터가 자동적으로 시장별로 분배량을 결정해낸다. 이 경우 분배시장의 결정은 전농 현본부 산하의 현내 4개 지소별·품목별 물량을 5개소의 현외 판매사무소별로 할당하는 「대분배」, 전농 나가노현본부 산하 현내 지소관할구역내의 각 지역농협별 품목별 물량을 5개소의 현외 판매사무소별로 할당하는 「중분배」, 마지막으로 각 농협별 품목별 물량을 5개소의 현외 판매소 관할구역내에 있는 도매회사(법인)별로 할당하는 「소분배」의 순서로 실시된다. 이 소분배가 끝나면 각 지역농협에 출하명령이 떨어지게 된다. 이 경우 각 농협에서는 농협이 계속적으로 출하를 실시하고 있는 도매시장과 매일매일 정보교환을 실시할 때 받은 희망출하요청물량을 고려하여 전농 현본부에 분배시장과 분배량의 수정을 요청한다. 본부에서는 각 농협의 요청을 받아 분배시장과 분배량을 수정하여 최종적으로 농협별로 분배시장과 분배량을 확정한다. 본부의 중앙컴퓨터는 각 농협의 요청을 받아 수시로 분배시장 및 분배량의 수정이 가능하도록 되어 있다. 그리고 각 농협에서는 별도로 농협의 계속적 출하시장에 출하정보를 제공하고 있으나, 동시에 「DRESS 시스템」을 통해 현외 판매사무소를 경유하여 출하시장에도 출하정보가 제공된다. 그리고 현외 판매사무소에서는 본부에서 받은 출하정보를 바탕으로 판매영업을 개시하는 방식으로 되어 있다.

한편 나가노현에서는 정확도가 높은 생산예측시스템을 가동하고 있으며 파종단계에서부터 관리하고 있기 때문에 출하 수개월 전에도 주간단위의 정확한 출하예측이 가능하다. 이것을 「DRESS 시스템」과 연동시킴으로써 시장에 대한 계획적인 출하가 가능하고 예약상대매매의 추진에도 활용하고 있다. 예약상대매매나 시장에서 돌발적인 출하요청이 있는 경우에는 분배 시장을 결정할 때 「선취분배」라고 하여 우선적으로 분배시장을 결정한다.

이상과 같이 나가노현에서는 전농 현본부를 중심으로 현내 지역농협이 강한 결속력을 유지하고 있으며, DRESS 시스템을 이용한 정보력과 연계하여 시장의 변화에 유연하게 대응하여 높은 시장성과를 가져오고 있다.

이상과 같이 나가노현 농협의 산지 출하체제 강화방안을 정리하면 <표 36>과 같이 정리할 수 있다.

	출하체제 강화내용
출하의 계획성	생산·출하조정실시(농협별 릴레이 계획), 「출하신청제도」 도입으로 계획의 정확성 향상
출하의 계속성	표고차를 이용한 릴레이출하(표고 3001,500m)를 실시함으로써 장기간 계속 출하
출하규모	현내 지역농협의 전체 판매창구를 전농 현본부에 일원화하여 나가노현 점유율 제고
품질의 안정성	현 통일규격표 작성, 정기적인 시범선별 실시, 페널티제 도입으로 개별농가의 기회주의적 행위를 효과적으로 억제
규격 신뢰성	페널티제도를 시장에 대한 담보조치로 활용함으로써 출하조건을 탐색재적 측면으로 향상
시장요구에 대한 대응력	전농 현본부의 통제력발휘로 관내 조합원 또는 현내 지역농협을 통제할 수 있는 가능성 제고
출하정보의 정확성	현재 전체 농가를 대상으로 한 정보수집을 바탕으로 출하시장과 밀도 높은 정보교환이 가능(정보 정확성에서 우수)



〈표 36〉 나가노현의 출하조건 관련 사업체제

청과물산지가 출하조건을 강화하는 행위로 인해 일정한 시장성과를 가져 오는데, 이때 시장성과를 나타내는 지표의 한가지로서 산지의 마케팅 효율을 들 수 있다. 마케팅 효율의 최대화는 판매순수익의 최대화에 있기 때문에 산지의 이윤최대화는 일정한 마케팅비용 하에서 판매 조수익의 최대화에 의해 달성되거나 혹은, 일정한 조수익 하에서 마케팅비용의 최소화에 의해 달성된다. 즉, 마케팅 효율의 최대화는 판매 조수익과 판매비용의 상호관계에 의해 결정된다.

나가노현의 마케팅효율을 분석하기 위해 나가노현과 같은 시기에 경합관계에 있는 이와테현(岩手縣)과의 상추판매순익과 마케팅비용 및 생산비가 판매조수익에서 차지하는 비율을 비교하였다. 사용된 데이터는 동경·요코하마지구 도매시장의 상추가격(6~9월)을 이용하였으며, 생산비와 집출하경비는 농림수산성의 생산비조사와 「청과물집출하경비조사보고서」 자료를 이용하였다.

구 분	나가노현(長野縣)	이와테현(岩手縣)
1. 판매조수익	1,840	1,220
2. 생산 및 마케팅비용	1,409	1,165
3. 판매순이익 ¹⁾	431	55
4. 경쟁력 ²⁾ (%)	76.6%	95.5%

〈표 37〉 경쟁산지인 나가노현과 이와테현의 시장성과 비교

(단위: 円/10kg)

주 : 1) 판매순이익 = 판매조수익 - 생산 및 마케팅비용.

2) 산지경쟁력 = 생산 및 마케팅비용 / 판매조수익.

자료 : 農林水産省, 『野菜・果樹品目別統計』, 1999년.

분석결과는 나가노현의 상추 판매순이익이 431엔/10kg으로 이와테현의 55엔/10kg에 비해 훨씬 높다. 특히 마케팅비용과 생산비가 판매조수익에 차지하는 비율은 나가노현이 76%, 이와테현 95%인 것으로 나타나 나가노현이 이와테현에 비해 상당히 경쟁력이 높은 것으로 나타나고 있다(〈표 37〉).

그러나 산지간 판매순이익의 차가 산지의 출하조건에 의한 차별화의 성과인지는 위의 결과만으로 단언하기 곤란하다. 따라서 동경도 중앙도매시장 오오타(大田)시장에서 나가노현과 이와테현 으로부터 상추를 구입한 경험이 있는 중도매인을 대상으로 설문조사를 실시하여 경쟁산지인 나가노현과 이와테현의 출하조건에 대해 평가하였다.

조사 결과 나가노현이 이와테현에 비해 전반적으로 높은 평가를 받고 있는 것으로 나타났다(〈표 37〉). 특히, 중도매인이 상추를 구입할 때 중시하는 주요 출하조건에 대해 나가노현에 대한 평가가 상당히 높게 나타남을 알 수 있다. 물론 나가노현이 이와테현과 비교하여 품질수준면에서도 우위에 있으며 이러한 품질수준의 우위가 나가노현산 상추의 가격수준을 높이는 요인으로 작용하고 있다는 점은 부정할 수 없다. 그러나 중도매인이 청과물 구입시에 출하 계획성, 품질안정성, 등·계급구분 정확성 등을 품질수준 못지않게 중시하고 있다는 점을 고려하면, 나가노현과 이와테현의 시장성과 인 순수익의 차를 발생시킨 요인 중의 하나로서 출하조건에 의한 산지의 차별화행위가 일정한 성과를 올리고 있음을 알 수 있다.



세부평가항목		I			II			III		IV	V
		출하 규모	출하 의 계속 성	출하 의 계획 성	품질 의 안정 성	가격 의 안정 성	대응 의 유연 성	등·계 급 구분 의 정확 성	출하 정보 의 정확 성	포장 재질 크기	선도, 맛, 선도지속 기간, 재 배방법
경쟁 산지 와의 비교	長野縣 우위	25.6	15.4	25.6	7.9	2.6	2.6	17.9	2.6	7.9	8.8
	長野縣 다소우위	41.0	38.4	35.9	50.0	21.1	30.7	41.0	28.2	31.6	40.0
	동일한 수준	23.1	35.9	35.9	36.9	63.1	43.6	30.8	53.8	44.7	33.0
	長野縣 다소열위	10.3	7.7	2.6	2.6	5.3	5.4	10.3	10.3	7.9	17.9
	長野縣 열위	0.0	2.6	0.0	2.6	7.9	7.7	0.0	5.1	7.9	0.0

〈표 38〉 경쟁산지간 출하조건에 대한 중도매인의 평가(이와테현 대비)

주: I(산지의 출하체제), II(시장에 대한 산지의 태도), III(산지의 신뢰성), IV(포장상태), V(품질수준)
 동경 오모타(大田)시장내 중도매인에 대한 설문조사 결과임.

자료: 위태석, 『청과물 산지간 경쟁과 농협의 마케팅전략에관한연구』, 교토대학 박사학위논문, 2003.

3) 나가노현(長野縣)의 사례가 주는 시사점

일본농협의 판매사업의 추진사례를 통해 얻을 수 있는 우리나라 산지의 농산물 마케팅전략의 방향은 다음과 같다.

첫째, 중도매인의 구매행위에서 나타나는 「정량·정시·정품질·정가격」은 소매점의 대형화에 따른 것이며, 이는 우리나라의 최근 유통환경과 매우 유사한 경향을 보이고 있다는 점이다. 특히 중도매인이 출하의 계획성, 출하의 계속성, 품질의 안정성, 시장의 요청에 대한 유연한 대응력, 정확한 등

• 계급 구분, 정확한 출하정보 등과 같은 산지의 출하조건을 품질조건 못지 않게 중시하고 있다는 점을 고려할 경우, 생산단계에서의 생산자조직의 대응방향은 단순히 단기적 공급규모를 확대할 수 있는 조직간 통합보다는 출하의 계속성을 확보할 수 있도록 지리적 조건을 고려한 조직간 통합이 이루어져야 한다는 것이다. 현실적으로 조직간 통합의 추진이 어려운 것이 사실이지만 조직간 제휴를 통한 일부 생산·판매기능의 공동화를 거쳐 점차적으로 조직의 통합으로 전개해 갈 필요가 있다.

둘째, 산지의 출하체제 정비에 있어서도 상기와 같은 요인을 강화할 수 있는 방향으로 정비되어야 한다. 특히 출하의 계속성은 산지의 입지조건에도 큰 영향을 받지만, 그 외의 요인은 산지의 조직 구성원간 의사통일과 구성원에 대한 상부기관의 통제력 여하에 따라 서로 다른 시장성과를 나타낼 수 있다. 따라서 산지 조직 구성원간 의사통일의 강화와 상부기관에 의한 조직 구성원의 통제력을 어떻게 강화해야 할 것인가, 또한 산지의 사업 및 조직체제를 어떤 방향으로 정비해야 할 것인가에 대한 검토가 무엇보다 시급한 과제라고 할 수 있다.

특히 중도매인은 산지의 출하조건과 관련된 시장행위에 대하여 출하의 계획성, 품질의 안정성, 등·계급구분의 정확성, 출하정보의 정확성 등이 품질조건 못지않게 중요시 하고 있다는 점을 지적하였다. 지금까지 농산물 마케팅연구는 주로 품질 또는 가격경쟁문제를 중심으로 이루어져 왔다. 그러나 일본의 사례를 통해 검토한 바와 같이, 향후 산지의 조직체제와 커다란 관련성을 가지는 출하조건에 관한 연구가 산지마케팅에 있어 전략적 방향을 제시하는데 있어 커다란 의미를 가지는 것으로 판단된다. 따라서 앞으로 마케팅 전략적 수법의 일환으로 산지의 출하조건이 가지는 유효성에 대한 이론 및 실증적 연구가 지속적으로 진행되어야 할 것이며, 동시에 산지가 출하조건을 강화하기 위한 생산자단체의 조직화 방안에 관한 문제도 지속적으로 진행되어야 할 과제라 할 수 있다.



조직적 대응을 통한
산지유통발전방향

5



V. 조직적 대응을 통한 산지유통발전방향

-산지공동마케팅 시스템으로의 발전-

1. 산지공동마케팅시스템의 개념

산지공동마케팅시스템이란 “생산자 및 생산자단체가 통합(Grouping) 또는 확대 재통합(Regrouping) 등의 과정을 통하여 자발적·적극적으로 규모의 경제성 추구, 품질향상, 물류비용의 개선 등과 더불어 마케팅활동의 적극적인 주체로서 역할 및 활동을 해나가는 전반적인 시스템적 마케팅활동을 포괄하는 의미”라고 할 수 있다⁷⁾.

즉, 산지공동마케팅시스템은 생산자의 조직화(Grouping 또는 Regrouping)와 판매의 조직화(시장개척, 판매의 다양화, 소비자 니즈를 생산에 반영, 생산 상품 지도 등), 홍보의 조직화 등이 통합된 협동형태를 말하는 것이라고 할 수 있다.

또한 산지공동마케팅시스템은 생산자가 판매를 단순히 농협에 위탁하고, 농협이 출하를 대행하는 단순한 시스템이 아니라 생산자 또는 생산자단체가 조직적 규모화를 통해 생산 이후 소비까지의 모든 경제적 과정에서 자발적이고 주도적인 역할을 해 나가는 일련의 과정이라는 점에서 기존 농협 중심의 단순한 출하시스템과의 차이를 살펴볼 수 있다.

특히 연합마케팅사업의 경우 「생산자를 위한 조합의 마케팅사업」이라는 측면에 초점이 맞춰져 있다면, 산지공동마케팅시스템은 「생산자에 의한 조합마케팅사업」이라는 측면에서 보다 장기적이고, 발전적인 개념이라고 할 수 있다.

7) 즉, 산지공동마케팅시스템은 공동마케팅조직(산지유통전문조직·공동출하조직 등 농가조직을 기반으로 전문경영·독립채산제·광역화된 사업권역체계를 갖추어 마케팅을 담당하는 조직을 의미 : 농협중앙회 자료)을 통해 산지의 유통 및 마케팅을 시스템화하는 것이라고 할 수 있다.

2. 산지공동마케팅시스템의 의의 및 기대효과

국내·외 유통환경의 변화는 생산자 및 생산자단체의 자발적이고 적극적인 마케팅전략을 요구하고 있다. 산지공동마케팅시스템의 목적은 이러한 시대적 사명을 초기단계부터 시스템화하여 궁극적으로 생산자 및 생산자단체가 농산물유통 및 마케팅에 있어서 핵심적인 역할을 수행하도록 유도하는데 있다.

특히 선진국의 경험을 바탕으로 가능한 한 시행착오를 최소화하면서, 선진국의 장점만을 우리의 현실에 적용 가능하도록 도입할 수 있다면, 시행착오로 인한 커다란 사회적 비용의 지불 없이 다음과 같은 기대효과를 가져올 수 있을 것이다.

생산자의 경우에는, 우선, 생산과 판매의 분리로 생산에만 전념할 수 있으며, 이로 인하여 농산물 품질향상에 기여할 수 있다.

둘째, 협동조합에 대한 신뢰도 제고 및 주인의식 고취를 통하여 우수농산물 생산 전념 및 안정적 농업소득확보를 기할 수 있으며, 협동조합원간 상호경쟁이 아닌 협동·상생을 통한 시너지 효과를 배가시킬 수 있다.

셋째, 규모의 경제성 추구로 인한 코스트의 절감, 물류비용의 절약, 마케팅 파워(거래교섭력)의 증진, 대 소비자 또는 대 상인 신뢰성 제고 등의 이점이 있다.

넷째, 대량거래에 대응할 수 있는 능력 배양으로 대량수요자의 욕구를 충족시켜 안정된 판매망 구축의 가능성이 높아진다.

다섯째, 가격폭락에 대한 위험을 공동으로 부담하게 됨으로서 위험의 공동분산기능으로 피해를 최소화 할 수 있고, 시장에 대한 정보의 수집 및 판매처의 확보 등에 있어서도 공동으로 대처할 수 있다는 등의 이점이 있다.

8) 산지공동마케팅시스템은 연합마케팅사업 및 지역의 우수사례의 성과 및 활성화를 바탕으로 협동조합과 생산자들이 보다 긴밀하게, 규모있게, 적극적으로 유통 및 마케팅사업을 시스템화해 나간다는 측면에서 상호 깊은 연계관계가 있다고 볼 수 있다.

또한 지역단위 생산자단체의 경우에는 산지유통센터중심의 상품화 집중 추진을 통해 조합원의 니즈에 부응한 판매사업의 추진이 가능해지고, 마케팅활동 및 채권관리 등의 업무부담 경감으로 판매사업의 질적 수준을 향상시킬 수 있으며, 조합간 상호경쟁이 아닌 상생을 통해 협동조합의 이념을 구현할 수 있다는 장점이 있다.

마지막으로 전국단위 생산자단체의 경우에는 단순 지도 지원 위주의 판매사업에서 탈피하고 판매사업기능에 대한 내·외부의 요구를 충족시킬 수 있으며, 교육, 연구, 홍보, 지도사업 등 마케팅 부문의 새로운 사업모델을 창출할 수 있다는 점이다.

3. 산지공동마케팅시스템으로의 추진과정상의 문제점

첫째, 농민들의 자발적이고 적극적인 의지의 미비를 들 수 있다.

농민들의 자발적이고 적극적인 조직화·규모화 노력→공동선별·공동출하·공동정산 시스템 도입 및 정착→생산자 주도의 산지공동마케팅시스템이라는 단계별 접근 방식 속에서 핵심주체가 되어야 할 생산자들이 대 정부 또는 대 농협 의존성의 심화로 산지마케팅사업에 있어서 생산자들이 핵심주체가 되어 사업을 이끌어 나가지 못하고 있다.

특히 농협 연합마케팅사업의 경우 교육의 미비 내지는 이해의 부족으로 과거와 같이 정부 또는 농협에서 모든 사업을 지원해 주기를 바라는 소극적인 자세를 버리지 못하고 있는 실정이다.

또한 산지공동마케팅시스템에 대하여 장기적이고 지속적인 안목으로 바라보는 것이 아니라 단기적이고 근시안적인 이해관계로 접근하는 경우가 대부분이다.

따라서 산지공동마케팅시스템의 원칙과 의의에는 적극적으로 동의하는

모습을 보이나, 출하시기가 되면 개별적으로 출하해 버리는 일이 되풀이 될 가능성이 클 뿐만 아니라 농협 마케팅 담당 직원에 대한 판매권한의 위탁이 없기 때문에 자유롭게 사업을 수행할 수 없는 경우가 대부분으로 나타나고 있다.

둘째, 산지유통 현장에 있어서 농협의 역할 미비를 들 수 있다.

일부 선진 농협을 제외한 대부분의 지역농협은 산지 유통의 주체로서의 역할은 물론이고, 농민들의 자발적이고 적극적인 의지를 도출해 내는 데에도 미흡한 점이 많은 것이 현재의 실정이며, 전문적인 마케팅 수행 담당자의 미비로 마케팅사업이 지역농협에 있어서 부차적인 사업으로 방치되는가 하면, 업무의 중복으로 마케팅사업에 전력할 수 없는 경우가 거의 대부분이다.

특히 지역의 농산물마케팅사업을 리드해 나갈 수 있는 전문 인력 및 지도자가 부족한 실정으로, 농협 담당자의 경우에도 정기적인 보직 이동에 의한 업무의 단절성으로 인해 사업의 지속적인 연계성과 전문성이 크게 부족한 현실이다.

더구나 우수하고 전문성 있는 마케팅 담당자가 있다고 하더라도, 승진 및 연봉에 있어서의 인센티브가 전혀 없고, 노력에 대한 대가가 없기 때문에 의욕 상실 및 저하가 나타날 수밖에 없는 실정이다.

또한 지역 마케팅 전문가에 대한 교육과 전문성 부족으로 성출하기마다 출하처 확보라는 문제가 매년 되풀이되고 있는 현실이며, 농민들에 대한 조직화사업 미비로 공동선별·공동정산에 의한 산지 농민의 조직화가 크게 진전되지 않고 있는 현실이다.

그러나 무엇보다도 지속적으로 지역의 유통과 마케팅사업을 끌고 나갈 핵심 주체들의 지속적인 양성이 제대로 이루어지지 않고 있어, 급변하는 농산물유통현실에 적절하게 대응할 수 있는 산지차원의 자구 노력이 제대로 대두되지 못하고 있는 실정이다.

셋째, 산지유통에 있어서 농협 계통조직간의 유기적인 연관관계가 취약



한 실정이다. 지역농협간, 또는 지역농협과 품목조합간, 지역농협과 군지부간에 협조관계가 제대로 이루어지지 못하고 있는 경우가 많으며, 지역농협의 경우 산지공동마케팅시스템의 의의와 내용 및 시행주체 등에 대해서 제대로 숙지를 못하는 경우도 많아, 산지공동마케팅시스템의 가장 핵심적인 주체의 하나가 되어야 할 지역농협이 방관자의 입장에서 서 있는 경우가 많이 있다.

넷째, 산지유통 사업별 중앙회 및 계통조직간의 능력과 역할분담의 어려움으로 인해 현장 적용시 문제점이 발생하고 있다. 시·군지역본부 및 지역농협간 역할 분담 미비 또는 미숙지로 인하여, 상호 상생, 협동이 아닌 사업부담을 떠넘기거나 두 주체 중 어느 한 주체 또는 두 주체가 모두 방관자의 입장에서 서 있는 경우가 많이 나타나고 있다.

4. 산지공동마케팅시스템의 발전 방향

가. 산지공동마케팅 시스템의 활성화를 위한 개선과제

첫째, 산지공동마케팅시스템의 주체는 생산자 자신이므로 생산자들의 자발적인 노력과 협조가 가장 중요한 필수적 요소이다. 외부의 지원과는 별개로 생산자 자신들에 의한 의지와 열정 없이 출발한다면 쉽게 와해될 수밖에 없는 현실적인 한계를 가지고 있기 때문에 농협이나 정부와 같은 외부의 힘에 초기부터 의존하고자 하는 것은 실패를 자초하는 것이나 마찬가지라고 생각된다.

둘째, 생산자들의 조직화, 규모화, 공동선별·공동출하·공동정산 그리고 산지공동마케팅시스템의 활성화 등을 효율적으로 이끌어 내기 위해서는 향후 농가 및 농민들에 대한 지원에 있어서 조직화를 실질적으로 이루어나가고 있는 조직을 중심으로 집중적으로 지원해 나갈 수 있도록 정부 및 생

산자단체의 지원 체계 시스템을 대폭 수정할 필요가 있다.

셋째, 농협관련 법령 및 제도의 정비가 반드시 뒤따라야 할 것이다. 그러기 위해서는 행정권역 중심의 조합에서 경제권역 중심 조합주의로의 변화, 중앙회본부-지역본부-시·군지부로 이어지는 조직체계의 변화 도모 필요, 품목조합의 육성, 새로운 판매마케팅조합 설립의 문호 개방, 지역 조합에 있어서 마케팅 전문 직원 배치 및 업무의 안정성 확보 등이 선행되어야 할 것으로 보인다.임

넷째, 장기적인 안목을 가지고 단계적으로 접근할 필요성이 있다. 단기간 내에 사업의 성과를 내려고 하다가는 오히려 과거의 각종 정책의 실패경험을 되풀이할 위험성이 매우 크다고 할 수 있다. 따라서 우선 농민들의 조직화를 바탕으로 공동선별·공동출하·공동정산, 산지공동마케팅의 순으로 점진적으로 사업을 진행시켜 나가는 것이 산지공동마케팅시스템의 이상과 생산자의 수준이라는 현실을 모두 충족시킬 수 있는 현실적인 대안이 될 수 있을 것으로 보인다.

다섯째, 산지공동마케팅시스템의 지역적 조건으로 간과해서는 안 될 중요한 점은 주산단지를 중심으로 하여 사업이 진행되어야 한다는 점이다. 만일 그렇지 못한 경우에는 오히려 물류비용과 인건비의 과다 소요로 인해 실패로 이어질 가능성이 크다는 우려가 있기 때문에 산지공동마케팅시스템은 반드시 주산단지를 기반으로 한 경제권역 중심으로 시행되는 것이 바람직할 것으로 보인다.

여섯째, 선진국의 사례에서도 잘 나타나고 있듯이 꼭 필요한 경우가 발생하지 않는다면 시설에 대한 과잉 투자는 오히려 사업의 효과에 부정적인 결과로 나타날 가능성이 매우 높기 때문에, 기존의 생산자단체 또는 농가의 시설을 100% 활용하는 방향으로 사업이 추진되어야 할 것이다.

일곱째, 생산자, 지역단위 생산자단체, 전국단위 생산자단체간 역할분담과 상호협조체계의 정비가 선행되어야 할 것이다. 이 경우 생산자는 안전한

고품질 농산물 생산에 전념하고, 지역단위 생산자단체의 경우에는 생산지도, 공동선별·공동출하·공동생산, 시장에 대한 판매 및 상업 협상, 소비자의 요구를 산지의 생산현장에 반영하는 일 등을 담당하며, 전국 단위의 생산자단체의 경우에는 교육, 연구, 홍보, 광고, 소비촉진 등을 담당하는 것이 바람직한 역할분담이 될 것으로 보인다.

나. 산지공동마케팅 사업으로의 발전을 통한 기능 및 전문성 강화

산지에서의 생산 및 유통환경변화와 더불어 급격하게 변화해 나가고 있는 소비지시장의 유통 및 마케팅환경변화에 생산자들이 주체적, 적극적으로 대처해 나가기 위해서는 생산자 및 생산자단체가 유통 및 마케팅의 주체가 되는 산지공동마케팅 전략을 도입, 시행해 나가는 것이 보다 현실적이고 바람직한 개선방향이 될 것으로 보인다. 즉, 조합 간 느슨하고 단순한 연합 형태로서의 초기의 연합마케팅적 사업 구조에서 장기적으로는 산지가 조직적으로 유통 및 마케팅을 일체화시키는 산지공동마케팅시스템으로 전환해 나가야 할 것으로 생각된다.

그러한 의미에서 현재의 연합마케팅사업을 보다 발전시켜 나가기 위해서는 생산 및 공동선별·공동출하·공동정산과 판매활동을 분리하고, 각각의 단계에서의 전문화와 더불어 공세적이고 적극적인 공동마케팅사업을 추구해 나가야 할 것이다.

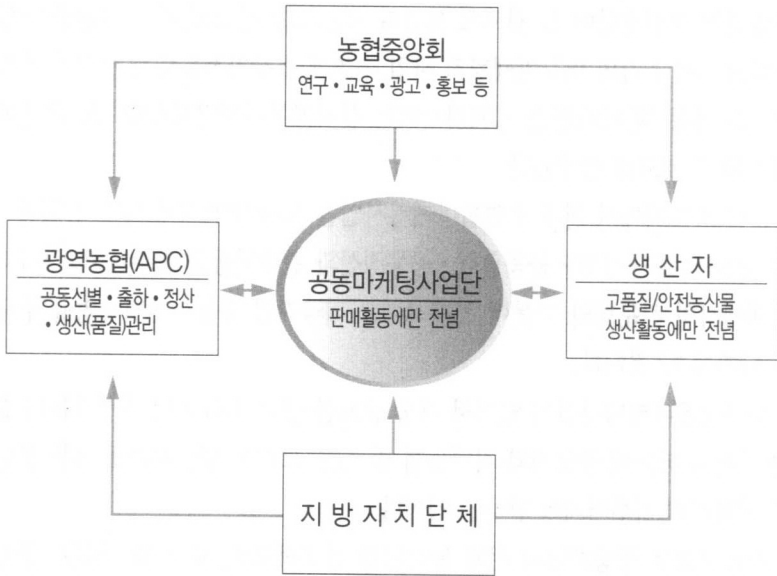
산지공동마케팅사업에 있어서 가장 중요한 점은 적극적인 생산자들의 참여 자세와 더불어 중앙회와 지역농협 및 APC 그리고 생산자간의 역할 분담이 원활하게 이루어져야 한다는 점이다.

현실적으로 중앙회에서 전체 농산물을 전국적으로, 또는 도 단위로 총괄하는 것은 매우 어렵다는 점은 잘 알려진 사실이다. 오히려 최근 시장개방

화 압력으로 국산 농산물의 차별화 및 경쟁력 확보가 절대적으로 필요한 현실 하에서 국내 농산물에 대한 마케팅, 홍보, 광고, 교육, 연구사업의 중요성이 크게 증가하고 있다. 따라서 중앙회 본부의 경우 우리나라 농산물에 대한 마케팅, 홍보, 광고, 연구, 교육사업 및 지원사업 등에 전문성을 강화하는 것이 바람직 할 것으로 생각된다.

중앙회 지역 본부 특히 시·군지부의 경우 일선 농산물 판매의 영업 창구로서의 기능을 강화해 나가야 할 것으로 생각된다. 즉, 지역의 연합마케팅 사업의 중심 창구로서의 역할을 제대로 할 수 있도록 판매기능을 강화해 나가야 할 것으로 보인다.

일선 지역농협 및 지역 APC의 경우에는 생산자들에 대한 생산관리, 품질 관리의 강화를 통하여 생산제품의 차별화와 이를 통한 지역 생산제품의 경쟁력 강화를 위한 노력이 필요하다.



[그림 23] 산지공동마케팅사업 주체의 연계 방안

결론적으로 이상에서 나타난 농협과 APC 그리고 생산자들이 산지에서 공동으로 추구해 나가야 할 주요 개선과제를 요약해 보면, 첫째, 고품질 농산물의 생산을 통한 제품차별화 및 경쟁력 제고, 둘째, 소비자 신뢰성 확보를 위한 생산 및 품질관리의 강화와 이를 통한 공동브랜드 가치의 실질적인 제고 노력의 필요성, 셋째, 생산농가의 조직적 규모화를 통한 시장교섭력 강화 노력, 넷째, 소규모 APC의 통합 작업 노력, 특히 적어도 군 단위 이상 규모로 통합해야 할 필요성이 있으며, 다섯째, 지역 내 생산농가 설득 및 이해 도모를 위한 대 농민 커뮤니케이션 활성화 노력 등이 필요하다는 점이다.

이러한 노력들을 개별조합이나 APC 또는 농가단독으로 또는 농협과 생산자가 유리된 구조에서 개별적으로 행동하지 않고 농협과 APC, 생산자가 조직적으로 결합하여 생산과 연계된 유통 및 마케팅 구조의 일원화되고 체계화된 모습을 가지고 시장변화에 대응하는 것이 바로 산지공동마케팅시스템이며, 산지공동마케팅사업에서 생산자들이 편익을 얻을 수 있는 방법이라고 생각된다.

다. 산지공동마케팅시스템의 성공 및 활성화를 위한 전제조건

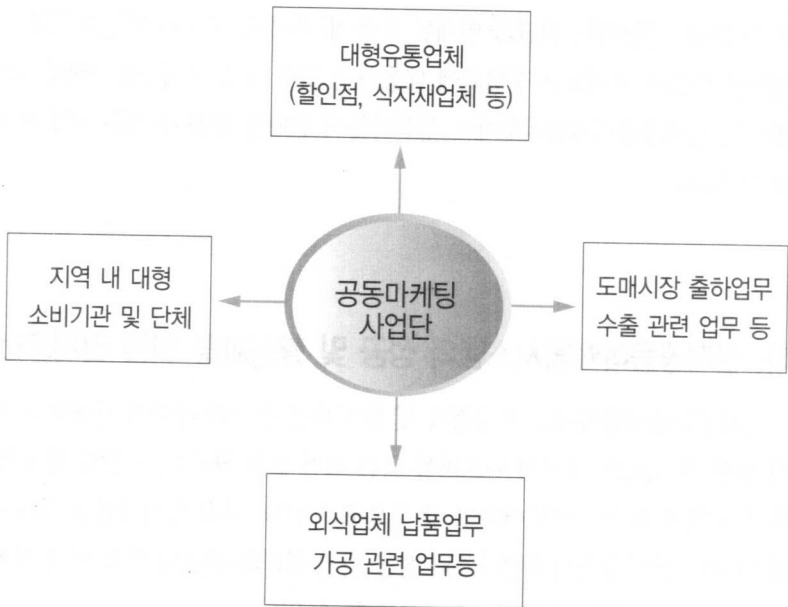
산지공동마케팅사업의 성공정착 및 활성화를 추구해 나가기 위해서는 산지 농협 및 APC의 조직적 규모화를 위한 조건 없는 적극적, 자발적 합병 및 통합 노력과 추진이 이루어져야 할 것으로 보인다. 특히 생산자들을 조직화해 나가는 것이 공동마케팅사업의 성공 및 활성화의 관건인 만큼 이 부분에 대한 노력이 그 무엇보다도 중요하다고 할 수 있다.

생산자들의 경우에도 무조건적인 판매권 위임, 수탁거래의 활성화 등 마케팅활동의 활성화를 위한 적극적인 노력이 뒷받침되어야 할 것이다. 그러나 무엇보다도 산지공동마케팅시스템의 원활한 추진 전략 목표의 달성을

위한 관련 유통주체들의 자발적이고 적극적인 노력과 역할 및 기능 분담이 이루어져야 할 것이다.

그러기 위해서는 산지공동마케팅시스템의 원활한 목표 달성을 위한 장·단기 목표를 설정하고, 단계별 목표 달성을 위한 자발적이고 적극적인 노력과 역할 및 기능 분담이 이루어져야 할 것으로 보인다. 즉, 단계별 연합마케팅사업단 활동의 활성화 및 추진전략을 통해 지역의 생산물을 판매하는 전문 마케팅 기구로서 역할을 강화해 나가야 할 것이다.

운영형태는 생산자들의 판매권을 전적으로 산지공동마케팅사업단에 위임하는 형식으로 나가야 할 것이다.



[그림 24] 공동마케팅사업단의 주요 사업 영역 및 대상



라. 산지공동마케팅사업 추진전략

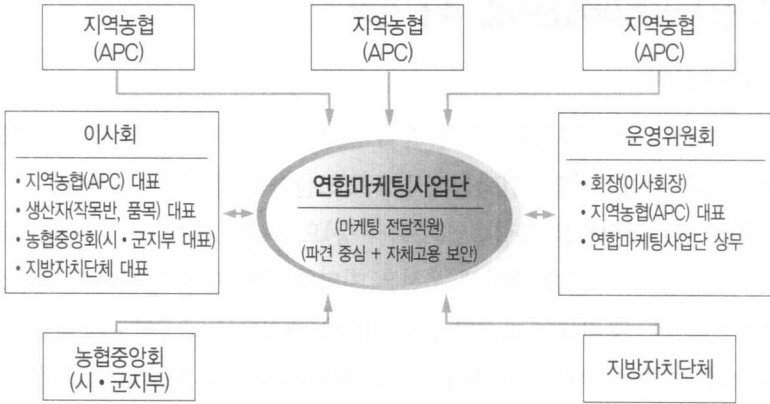
1) 단기전략

공동마케팅사업 추진을 위한 단기 추진 전략 단계는 지역의 개별 단위농협(APC)이 연합마케팅사업단을 중심으로 느슨하게 결합된 형태이다.

연합마케팅사업단은 독립법인(자회사 등)으로 분리하며, 인적 구성은 농산물 판매량 및 수준을 감안해 우선은 지역의 개별 단위 농협에서 파견한 인원 또는 시·군지부의 마케팅 담당 직원을 중심으로 구성하도록 하고, 보조적으로 연합마케팅사업단에서 자체 고용하는 방식을 취하는 것이 바람직할 것이다.

이사회의 구성은 지역의 개별농협(APC), 생산자, 농협중앙회 시군지부, 지자체 등에서 각각 약간의 대표인원을 선발하여 이사회를 구성하며, 이사회는 연합마케팅사업단의 사업내역, 목표 등 전반적인 마케팅사업의 목표와 계획 및 내용에 대한 의견을 제시한다.

운영위원회의 구성은 이사회 구성 인원 중 이사회장, 지역의 개별농협(APC) 대표에 연합마케팅사업단의 상무 등으로 운영위원회를 구성하며, 운영위원회는 이사회의 결의에 따라 연합마케팅사업단의 구체적인 마케팅활동에 대한 내용을 추진, 감독하기 위한 실행기구이다.



[그림 25] 산지공동마케팅사업 추진전략(단기)

2) 장기전략

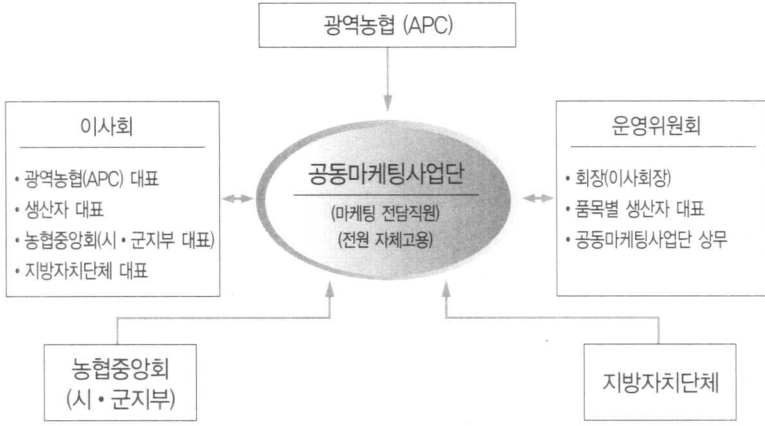
공동마케팅사업 추진을 위한 장기 추진전략 단계는 광역농협(APC)과 산지공동마케팅사업단과의 결합에 의한 산지공동마케팅시스템의 실현형태라고 할 수 있다.

공동마케팅사업단은 독립법인(자회사 등)으로 분리하며, 인적 구성은 파견인원중심, 자체고용보완→자체고용중심, 파견인원 보완 단계를 거쳐 전원 사업단에서 자체 고용한 인원으로 구성하도록 한다.

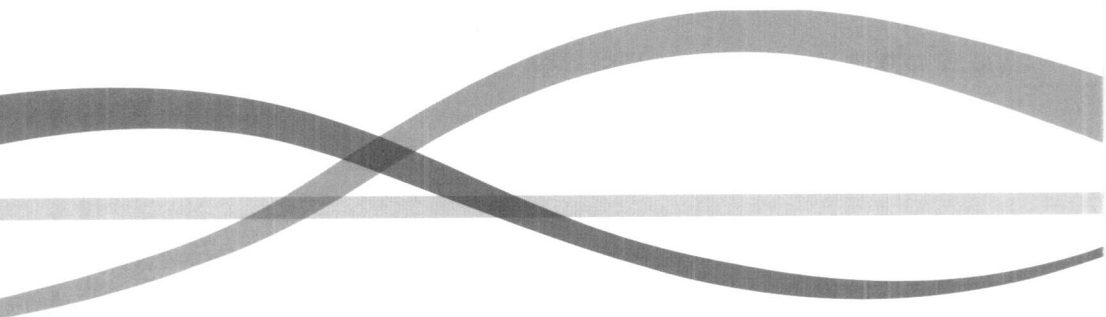
이사회의 구성은 광역농협(APC), 생산자, 농협중앙회 시군지부, 지자체 등에서 각각 약간의 대표인원을 선발하여 이사회를 구성하며, 운영위원회의 구성은 이사회 구성 인원 중 이사회장, 품목별 생산자 대표에 공동마케팅사업단의 상무 등으로 운영위원회를 구성한다.

장기적인 발전 단계의 경우에는 농협중앙회와 정부 및 지자체 등의 일부 지원 사업을 제외하고는 거의 대부분 공동마케팅사업단을 중심으로 단일

브랜드에 의한, 단일 마케팅 즉, 산지공동마케팅시스템이 완결되는 것이라고 할 수 있으며, 모든 활동은 광역농협(APC)과 공동마케팅사업단에 의해 자발적으로 수행되어 나가는 모습을 띄게 될 것이다.



[그림 26] 산지공동마케팅사업 추진전략(장기)



산지공동마케팅시스템
활성화를 위한 과제와 방향

6



VI. 산지공동마케팅시스템 활성화를 위한 과제와 방향

대형유통업체의 등장 및 확대는 생산자들에게 기존의 도매시장이나 물류센터 이외의 새로운 출하처의 제공이라는 측면에서 보다 다양한 출하선택권을 확보하게 되었다는 장점이 있다.

특히 조직화되고 규모화된 생산자단체의 경우에는 중간과정을 거치지 않고 고품질화된 대량의 농산물을 공급할 수 있게 됨으로써 생산자들의 소득 증가에도 일정한 역할을 할 수 있게 되었다는 점 또한 긍정적인 측면이라고 할 수 있다.

도매시장 또한 비록 장기적으로는 경쟁관계가 될 수도 있지만 대량의 농산물을 구매하는 대량구매처라는 측면에서 또 대형유통업체의 경우에는 대규모의 비용 투자없이 용이하게 다양한 품목과 품질의 농수산물을 구매할 수 있다는 측면에서 상호보완적인 효과를 누릴 수 있을 것이다.

특히 소비자의 경우에는 보다 균질화된 고품질의 상품을 원스톱쇼핑을 통해 매우 편리하고 손쉽게 다양한 상품을 저가에 구매할 수 있다는 장점이 있을 것이다.

그러나 이러한 유통환경변화에 대해 각 주체들이 적극적으로, 능동적으로 대처해 나가지 못한다면 다수의 장점 보다는 소수의 단점이 부각되어 부정적인 측면이 더 크게 부각될 우려가 존재하는 것 또한 사실이다. 즉, 대형자본에 의한 산지 및 도매시장의 잠식과 종속이라는 부정적 측면이 부각될 가능성이 현실적으로 크게 존재하고 있다는 사실이다. 그것은 이미 산지의 생산단계에서 각종 농기계와 농약, 시설재료 등의 구입이라는 과정을 매개로 우리 농업과 농민, 농촌이 선진 독점자본에 직접적으로 종속되어 있는

것과 마찬가지로, 농산물유통에 있어서도 유통이라는 매개고리를 통해 즉, 도매시장을 매개로 독점상업자본이 농업을 간접적으로 지배하는 동시에 직거래를 통해 농민과 농촌, 농업을 직접적으로 지배하는 중층적 지배구조와 종속이라는 부정적 현상의 초래를 우려하지 않을 수 없는 것이다.

그러한 측면에서 현재의 농산물유통 현실하에서 대형유통업체와의 경쟁에서 경쟁력을 확보해 나가는 동시에 대형유통업체들의 마케팅전략을 상호 보완적으로 충족시킬 수 있는 경쟁력 있는 유통시스템을 만들어 나가는 것이 무엇보다도 절실한 시대적 과제임과 동시에 실천적 과제라고 생각된다. 그것은 결국 각 유통주체들의 자발적이고 적극적인 노력이 뒷받침 될 때만이 가능한 것이라고 할 수 있다.

특히 산지의 경우 극소수의 조직화된 생산자를 제외한 대부분의 생산자가 비조직화, 개별화 되어 있고, 출하형태 또한 시장별, 업체별, 상인별로 개별화되어 있어 유통환경변화에 따른 불이익을 상대적으로 가장 크게 받을 수밖에 없는 실정이다. 따라서 이러한 현실적인 문제점을 해결해 나가기 위해서는 공동선별·공동출하·공동정산의 산지 유통 및 마케팅의 조직적 규모화를 바탕으로 하는 산지공동마케팅시스템의 활성화를 위한 실천적 대응노력이 매우 절실하게 요구되고 있다.

마지막으로 농산물유통정책의 효율적 시행을 위한 정책적 방향을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 생산자단체 활동의 체계화, 효율화가 아직 미흡하고, 유통시설활용에도 문제가 많다는 지적(정부예산의 낭비)이 있어 이에 대한 개선대책이 필요하다.

둘째, 시장에 대한 교섭력의 강화(적정한 가격, 높은 값 수취)를 위해서는 우리와 같은 (영세)소농경영체제하에서는 공동출하가 기본이지만 현재 대부분이 공동수송 수준에 머무르고 있다. 따라서 공동선별·공동수송·공동판매·공동정산, 즉 진정한 의미의 공동출하 확산에 주력하여야 할 것이며



(특히 무·배추 등 문제품목 대상), 이를 위해서는 산지농협의 조합원 판매 활동 지원, 즉 경제사업을 활성화할 필요가 있다.

셋째, 공동출하체계 정비 및 확대(시장교섭력 증대)와 함께 물류체계 개선을 위한 노력이 필요하다. 표준규격화를 통한 파렛트 출하등으로 출하단계에서의 유통비용의 최소화를 도모하여야 할 것이며, 유통의 출발점이 산지이기 때문에 물류체계 개선은 산지부터 정립되어야 할 것이다.

넷째, 신용거래, 통명거래의 조건을 확보하여야 할 것이다. 이름만 가지 고도 거래가 가능하도록 정확한 선별, 표준규격화 등을 확립하여야 할 것이고, 이를 바탕으로 시장선택권이 넓어지고 교섭력 강화가 실질적으로 가능해 질 것이다.

다섯째, 산지 유통시설의 효율적 활용이 필요하다. 생산자단체 공동활동의 극대화를 통해서 산지 집하장, 포장센터, 저장창고 등의 효율적 활용을 도모하고, 산지농협·군·도·정부의 산지 유통시설에 대한 실태조사 및 활용도 향상을 위한 대책 마련이 필요하다.

여섯째, 유통정보 습득의 체계를 정비할 필요가 있다.

일곱째, 생산자의 경우, 생산자로서의 농민에서 소비자 중심적 사고와 경영마인드를 가진 경영자로서의 농민으로의 변신이 필수적이라고 할 수 있다.

참고문헌

- 권승구, “농협 연합마케팅사업의 성과와 개선과제”, 『식품유통연구』 제 21권 제4호, 한국식품유통학회, 2004. 12.
- _____, “산지공동마케팅시스템의 과제와 발전방향”, 『식품유통연구』 제21권 제1호, 한국식품유통학회, 2004. 3.
- 권승구 외, 『연합마케팅사업의 이론체계 정립 및 해외 선진사례 조사연구』, 동국대학교, 2002. 12.
- 김경필, “농산물 공동계산 출하의 중요성과 발전단계별 추진전략”, 『식품유통학회하계학술대회 논문집』, 한국식품유통학회, 2004.
- 김동환·황수철, 『대형소매업체의 농산물 조달실태와 대응과제』, 농정연구포럼, 2000.
- 김창수, “한국농협의 연합마케팅사업 추진성과와 과제”, 『제 36차 신유통토론회』, 농식품신유통연구원, 2003.
- 김호 외, “농산물산지유통센터의 운영활성화 방안”, 『식품유통연구』 16(2). 한국식품유통학회, 1999.
- 김홍배, 『공동계산제 활성화 방안에 관한 연구』, 농협중앙회 조사부, 1998.
- 농협중앙회, 『2005년도 연합사업추진 전략회의』, 2005. 3.
- _____, 『연합마케팅사업 활성화 워크숍 자료』, 2004. 3.
- _____, 『공동계산제, 이렇게 하면 성공한다』, 2004.
- 박영범, “산지유통사업의 발전 전략과 과제”, 『2003 신유통심포지움』, 농식품신유통연구원, 2003.
- 송택호, “공동계산 시행현황과 개선방안”, 『식품유통학회 하계학술대회 논문집』, 한국식품유통학회, 2004.

- 위태석, 『청과물산지간 경쟁과 농협의 마케팅전략에 관한 연구』, 교토대학 박사학위논문, 2003.
- 위태석 외, 「仲卸業者の青果物購買行動と産地のマーケティング戦略」 『經濟分析硏究會 Discussion Paper Series』 No.20, 2003
- 이병서 외, 『대형유통업체의 농산물 구매특성과 산지의 대응방안』, 식품유통연구, 제20권 제2호, 2003.
- 전창곤 외, 『농산물도매시장 활성화 및 경쟁력 강화방안 연구』, 한국농촌경제연구원, 2002.
- 조명기 외, “공동계산제 확대에 따른 도매시장 대처방안”, 『식품유통연구』 20(3), 한국식품유통학회, 2003.
- 황수철 외, 『지역농협의 조합원 참여 활성화방안』, 농정연구센터, 2001. 12.
- 황의식 외, 『산지유통 혁신전략과 농협의 역할』, 한국농촌경제연구원, 2004. 12.
- 허길행 외. 『농산물 공동계산 표준모델개발』, 한국농촌경제연구원, 2003.
- 齊藤修, 『フードシステムの革新と企業行動』, 農林統計協會, 1999
- 藤谷築次, “農産物市場構造變化のメカニズム”, 『農林業問題硏究』, 第97號, 1989.
- _____, “青果物卸埋賣市場の價格理論”, 『農業經濟硏究』第34卷第号.
- 新庄浩二, 『産業組織論』, 有斐閣, 1995.
- 桂瑛一, “農産物の商品特性と販賣促進”, 『農林業問題硏究』第62号, 1981
- _____, “農産物流通對策の課題と方向”, 『講座・現代農産物流通論』第1卷 農産物流通の基本問題(桑原正信監修), 家の光協會, 1970.
- _____, “青果物産地のマーケティング戦略”, 『農林業問題硏究』第97号, 1989.

- _____, “農協のマーケティング活動の分析と評価”, 『現代農業經營分析論』(龜谷昶編著), 富民協會, 1990.
- 若林秀泰, 『農産物マーケティングトン』, 明文書房, 1990.
- 荒幡克己, “農産物市場における製品差別化に関する一考察”, 『フードシステム研究』第5卷 1号, 1998.
- 大原純一, “農産物共販の現状の今日的課題”, 『農林業問題研究』第57号, 1979.
- Richard Caves(小西唯雄譯), 『産業組織論』, 東洋經濟新報, 1968.
- 清水龍瑩, 『企業成長論』中央一濟社, 1984.
- 木村伸男, 『成長産業の經營管理』日本一濟評論社, 1994.
- 大原純一, 『農協共販の理論と現實』明文書房, 1979.
- 大浦裕二・平泉光一, “生協産直における需要不均衡の原因” 『フードシステム研究』4(1), 1997
- 魏台錫 “農協の販賣事業における合併効果發揮のメカニズムと一果發揮のための課題”, 『農林業問題研究』148号, 2002.
- 堀田忠夫, 『産地間競争と主産地形成』, 明文書房, 1974
- 細川允史, 『変貌する青果物卸賣市場』, 筑波書房, 1993
- _____ 외, 『유통재편과 식료·농산물시장』, 일본 농업시장학회, 2001. 12.

- * 이 책은 대산농촌문화재단의 연구비 지원을 통해 발간되었습니다.
- * 대산농촌문화재단은 교보생명 창립자 대산 신용호 선생의 뜻에 따라 교보생명의 출연으로 설립되어 우리농업과 농촌, 농민을 위한 다양한 공익사업을 펼치고 있습니다.

산지 유통 혁신 전략

펴낸날 : 2005년 12월

공 저 : 권승구·유영봉·위태석

펴낸이 : 이능형

편 집 : 대산농촌 문화재단

www.dsa.or.kr

펴낸곳 : (주)명진씨앤피

주 소 : 서울시 영등포구 문래동1가 39번지 센터플러스 616호

등 록 : 2004년 4월 23일 제 318-2004-00036호

전 화 : 02-2164-3000

ISBN : 89-954953-9-1

정 가 : 8,000원

※잘못된 책은 바꾸어 드립니다.

