

발간등록번호

11-1380000-002485-01

식품외식업체와 산지의  
직거래 표준모델 개발에 관한 연구

2007. 10.

사단법인 농정연구센터

# 제 출 문

농림부장관 귀하

본 보고서를 “식품외식업체와 산지의 직거래 표준모델 개발에  
관한 연구”의 최종보고서로 제출합니다.

2007년 10월

연구책임자 : 황수철 (농정연구센터 소장)

공동연구원 : 이명헌 (인천대 교수)

유기준 (남서울대 교수)

유영봉 (제주대 교수)

김병조 (식품외식경제 편집위원)

참여연구원 : 장정혜 (농정연구센터 연구원)

성방욱 (한경대 강사)

# 요 약 문

## □ 연구의 목적

- 현재 외식업체와 산지 사이의 수직적 거래관계가 안정적으로 형성되고 있는 사례들을 조사하고, 그러한 사례가 성립되는 배경, 조건 등에 대한 검토 등을 통해 산지와 식품외식업체간 수직적 거래관계형성이 확산될 수 있도록 하는 정책적 지원방안은 무엇인지 검토하는 것이 이 연구의 기본목적이다.

## □ 연구의 내용 및 접근방법

- 본 연구보고서는 총 5개의 장과 부록으로 구성된다.
- 제1장 서론에 이어 제2장에서는 외식기업의 식재수요와 이용실태를 검토한다.
  - 첫째, 외식기업을 크게 중소음식점과 대형외식기업으로 대별해 각각의 식재이용 및 조달실태를 검토한다. 둘째, 대형외식기업의 식재요구와 농산물조달구조를 해명한다.
- 제3장에서는 산지직구입에 대한 외식기업측과 산지측의 의향을 검토한다. 이를 위해 설문조사를 실시했다.
  - 이러한 설문조사를 통해 현재 외식기업과 산지간에 직거래관계가 어느 정도 규모로 형성되고 있는지를 해명하고, 직거래관계가 형성되거나 그렇지 못하는 이유는 무엇인지, 그리고 직거래관계에 대한 외식기업과 산지측의 입장은 어떠한지 등을 해명한다.
- 제4장에서는 외식기업과 산지간의 직거래모델을 분석한다.
  - 여기서는 대형외식기업과 산지 사이에 이뤄지고 있는 직거래사례를 발굴하고, 그 거래유형의 모델링과 모델유형별 사례분석을 시도한다.

- 각각의 거래사례를 통해 대형외식기업이 산지와 직거래를 추구하는 이유가 무엇인지, 산지에 대한 요구는 어떠한지, 이러한 요구에 대한 산지의 대응은 어떻게 이뤄지고 있는지 등을 조사하고, 이를 바탕으로 외식기업과 산지간에 거래관계가 형성되는 일반조건을 추출한다.
- 제5장에서는 외식기업과 산지간에 직거래관계 형성이 활성화하도록 하기 위한 정책방향에 관해 검토한다.
  - 정책방향의 검토에 있어서는 기본적으로 제4장까지의 분석결과를 바탕으로 하되, 일본의 경험을 참조하기로 한다. 일본의 외식산업대책에 관련해서는 1970년대 이후의 역사적 전개과정을 일본정부(농림수산성)의 農業白書を 중심으로 정리했으며, 이와 동시에 외식산업과 산지간 연계 사례도 함께 <부록1>에 제시했다.

## □ 주요 분석결과 : 외식기업과 산지간 직거래 활성화방안

### 1. 정책의 기본방향

- 정책의 기본방향은 산지와 외식기업간 코디네이트 기능을 강화하는 것으로 설정돼야 할 것이다.
- 코디네이터의 기능 강화와 관련해, 산지(생산자)와 외식기업간의 수직적 거래관계를 발전시키기 위한 주요과제로는 ①공급력의 강화, ②커뮤니케이션의 강화, ③인프라 구축, ④외식업자의 개별적 니즈에 대응한 상품개발 등이 시급할 것이다.
- 구체적인 정책수단의 선택에 있어서는 정보 및 인프라 확충에 초점을 맞출 필요가 있다.
  - 외식산업에 대한 정보의 제약, 특히 외식기업과 산지간 등 거래 등 외식기업의 거래행위에 대한 정확한 정보가 거의 없는 상황에서 정책수단 선택의 기본방향은 정보, 인프라의 확충에 두는 것이 바람직할 것이기 때

문이다.

- 외식산업대책은 기본적으로 정확한 정보와 조사연구결과를 제공하는데 시책의 중점을 두고, 특히 민간 경제주체간의 교류기회 제공에 초점을 두는 것이 필요할 것이다.

## 2. 산지의 공급력 강화방안

### 2.1 외식업소용 대응을 중시하는 균형 잡힌 유통정책의 전개

- o 외식기업과의 직거래관계 형성의 가장 기본적인 조건은 품질, 수량, 가격의 안정이라는 외식기업의 요구에 부응할 수 있는 산지의 공급체제를 구축하는 일이다.
- o 이미 정부의 산지농산물유통정책은 그와 같은 방향으로 추진되고 있으며, 일정한 성과를 거두고 있다. 거시적 방향에 있어서 이러한 유통정책의 방향은 타당하다. 그러나 전반적인 시스템의 구축에 있어서는 대형유통업체를 end-user로 파악하는 관점이 방향설정의 측면이 강하다. 앞으로는 가계소비용수요, 가공용수요, 업소용수요 등 농산물의 수요를 명확하게 구분해서 거래처별로 맞춤형 대응을 하지 않으면 안 된다.

### 2.2. 외식기업과의 직거래 대응시 특히 유념할 사항

#### (1) 소그룹을 단위로 한 작목조직 등 튼튼한 생산기초조직의 육성

- o 대형외식기업의 조달로트는 할인점 등과 비교하면 상당히 작은 편이며, 또 독자적인 생산방법, 품질기준, 출하규격을 강조하면서 개수가 아닌 중량베이스의 확실한 납품을 요구하는 것이 일반적이다. 이 때문에 실수요자별로 상이한 욕구에 대응할 수 있는 소수정예생산자그룹을 별도로 육성해 이를 단위로 생산·출하하는 체제를 갖추게 된다.
- o 이와 같은 생산자그룹의 육성은 영농조합 차원의 철저한 폐쇄형 회원제

(closed membership)관리방식에 따라 이뤄져야 한다. 산지의 공급력은 결국 이와 같은 생산조직화로부터 출발할 수밖에 없을 것인 바, 이를 위해서는 이와 같은 사례의 수집·정리를 통한 교육교재의 개발·보급과 영농지도교육의 강화가 중요하다.

## (2) 안정적 공급을 위한 산지간연계 강화 지원

- 외식대기업의 업무용 채소, 특히 양상추, 양배추, 토마토 등 주요 품목에서는 주년공급체제가 중요한 포인트다. 그러나 개별산지의 자발적 협조를 통해 이러한 연계가 이뤄지는 것은 쉽지 않다. 따라서 이 경우에는 코디네이터의 중재기능이 중요하게 된다. 정부의 역할은 이와 같은 유형의 코디네이터 기능이 지속될 수 있도록 인센티브를 제공하는 것이 될 것이다.

## (3) 수평적 연계를 통한 공동마케팅활동의 지원

- 대형소매유통점의 바잉파워에 대응하기 위한 연합마케팅활동 사례는 적지 않지만 식재의 공동마케팅사례는 거의 없다. 이런 점에서 금년 초부터 본격사업에 착수한 대구지역 5개 영농조합법인의 공동마케팅활동은 주목할 만한 사례로서 성공적 정착을 위한 정책적 지원방안이 모색될 필요가 있을 것이다.

## 2.3 매뉴얼에 기초한 계획적 대응시스템 구축

- 대형외식기업의 농산물구매는 매뉴얼에 따라 계획적이고 체계적으로 수행된다. 이에 비해 산지생산자조직의 대응은 주먹구구식이다. 외식기업측의 프로세스에 대응하기 위한 산지측의 매뉴얼 역시 프로세스별로 구체적으로 작성돼야 할 것이다.
- 산지용 대응 매뉴얼을 작성하기 위해서는 산지의 업무용 대응에 관한 좀더 체계적인 조사연구 및 사례발굴이 필요하다. 지금과 같이 정보가 빈약한 상황에서는 매뉴얼 작성이 곤란하다. 매뉴얼은 다양한 내용을 포함할 수 있을 것인데, 가령 외식기업의 채소류조달의 특성이 무엇인지, 그러한 조달특성에 대응하기 위해 출하행동시 어떤 점에 주의해야 할 것인지, 그

리고 어떠한 프로세스로 대응해야 하며, 각 프로세스마다 주의할 점은 무엇인지 등 체계적이고, 구체적으로 적시될 수 있어야 한다.

## 2.4 ERP시스템 구축을 통한 품질관리고도화시스템 도입 검토

- 중장기적으로는 매뉴얼에 기초한 계획적 대응은 DB의 축적을 통해 ERP 시스템의 구축으로 이어질 수 있어야 한다.

## 3. 전처리산업의 활성화 방향

### 3.1 전처리산업의 현황에 대한 정확한 진단이 필요

- 전처리산업을 보는 실수요자(외식기업)와 공급업체간에는 상당한 입장 차이가 존재하는 것으로 보인다. 쟁점사항에 대해 정확히 판단할 수 있는 근거자료는 현재로서는 충분하지 않다. 무엇보다 전처리산업에 대한 정보나 연구가 매우 빈약하기 때문이다. 그렇다면 전처리산업의 현황에 대한 정확한 진단에서부터 출발해야 한다.

### 3.2 전처리농산물 소비확대 모색방향

- 전처리농산물의 소비확대를 위해서는 다음 세 측면의 대응이 필요할 것이다.
  - 첫째는 코스트 절감을 통한 가격인하 노력이다. 시장구입이 아닌 산지구입을 통한 원물조달경쟁력을 갖추는 것이 코스트 절감의 관건이다. 또한 코스트 절감을 위해서는 작업효율을 높여야 하는 바, 이를 위해서는 전처리상품의 규격화가 필요하다.
  - 둘째는 신규시장의 개척이다. 학교급식시장을 타겟으로 설정한 마케팅전략이 중요하다.

- 셋째는 연구개발투자의 확대이다. 콜드체인시스템의 확충을 추진하는 동시에 보존성을 높이는 연구개발지원이 강화될 필요가 있다.
- o 학교급식과 관련한 콜드체인시스템 구축지원, 보존기술의 개선 등을 위한 R&D지원, 그리고 품목규격화, 품질가이드라인 작성 등이 정부의 기본역할이다.

## 4. 산지와 실수요자간 커뮤니케이션 강화방안

### 4.1 외식산업과 산지간 연계지원사업

- o 먼저, 외식구매담당자협의회, 음식점중앙회 등의 외식사업자단체 및 관계자, 농협중앙회, 신선편이협회 등 생산자단체, 농촌진흥청 등 연구개발기관 등 관련단체와의 네트워크를 총괄하는 코디네이터를 구성한다.
- o 코디네이터를 중심으로 관련정보를 수집해, 외식산업과 산지간 연계강화를 위한 종합검토를 바탕으로 교류사업을 총괄기획한다.
- o 사업활동은 각종 세미나 개최활동과 산지교류회 중심으로 추진한다.
- o 이러한 활동성과를 토대로 정보지 발간, 식재정보포털사이트 운영 등을 통해 관련정보를 종합적으로 발신한다.

### 4.2 우수식재 컨테스트사업

- o 고객에 대한 신상품이나 메뉴 제안 차원에서 각 지역의 우수식재를 선발하는 컨테스트를 벌임으로써 국산식재의 우수성을 홍보하는 계기를 마련한다.

## 5. 관련 인프라 확충

### 5.1 외식식재용 농산물품질기준 마련



- 산지의 공급력 강화에 관해서 또 하나 중요한 문제는 산지(지역)마다 선별, 등급기준이 다르고 아예 없는 경우도 적지 않다는 점이다. 이는 산지간 연계를 통한 공급체계의 구축을 곤란하게 한다. 이런 이유 때문에 산지조직 설문조사결과와 모델사례의 산지조직들의 품질품위기준 마련의 필요성이 제기되고 있다.
- 기업별 식재기준을 통일하는 일은 쉽지는 않을 것이다. 실수요자, 공급자, 전문가의 의견수렴을 거쳐 타협점을 제시하고 일정수준의 조율을 도모하는 과정이 필요하다.

## 5.2 객관적이고 실용적인 품목별 농산물정보카드 제작·보급

- 외식식재용 농산물품질기준과 별도로 최종소비자(end user)용의 농산물정보카드를 제작·보급할 필요가 있다. 기본정보, 유통경로, 생산정보, 생산물의 특성, 검수 및 배송조건 등 특정품목에 관해 기초적인 정보가 모두 담긴 품목별 농산물정보카드를 만들어 최종수요자들의 해당 농산물에 대한 이해를 높일 필요가 있다.

## 5.3 기초기반시설 확충

### (1) 식재공동이용시설정비지원시범사업

- 중소음식점의 식재공동구입활동을 지원함으로써 국내산지와 의 직거래를 활성화하는 것은 국산농산물의 이용촉진, 자영업의 안정적 발전이라는 측면에서 사회적 후생을 증대시킬 것으로 판단된다. 이러한 관점에서 중소음식점의 식재 공동구입과 보관 및 배송을 위해 필요한 시설정비를 지원하는 사업 도입을 검토할 필요가 있다.
- 사업목적의 사회경제적 효과를 검증하기 위해 이 사업은 시범사업으로 실시하는 것이 바람직할 것이다. 그리고 초기투자소요를 최소화하기 위해 유희화하는 공공시설 등을 활용하는 방안이 바람직할 것이다.

## (2) 중소음식점의 식재사용 및 수요정보 DB화사업

- 현재 한국음식업중앙회는 자체 사업으로서 회원사를 대상으로 한 정보DB화 작업을 추진중이다. 이에 연계해 식재 사용 및 수요에 관련한 정보를 동시에 조사입력할 수 있는 DB화 작업을 추진함으로써 중소음식점의 식재정보로 활용하는 방안을 검토할 필요가 있다.

## (3) 학교급식시설지원시범사업

- 학교급식의 냉장시설 부족으로 콜드체인이 단절됨에 따라 전처리농산물의 활용이 저해되는 것이 현실이다. 따라서 학교급식시설지원시범사업을 통해 냉장·냉동시설의 정비를 지원함으로써 학교급식에서 신선하고 양질의 국내산 청과물, 그리고 신선편이농산물의 사용을 확대하는 계기로 삼을 필요가 있다.

## 5.4 조사연구개발투자 확대

### (1) 산지상품화시설의 비용절감을 위한 연구개발지원

- 산지생산자조직의 외식기업과의 거래에 있어서는 점점 더 비용절감이 중요해지고 있다. 이러한 비용절감이 가능하도록 작업공정, 시설장비 등의 개선과 그를 위한 연구개발투자가 확대될 필요가 있다.
- 푸드 로지스틱스의 관점에서 산지상품화시설 전반의 물류효율화를 목표로 하는 조사연구 및 기술개발에 대한 지원이 확대돼야 한다.

### (2) 수입농산물의 국산대체 촉진을 위한 연구개발지원

- 수입산 냉동엽채류를 국산으로 대체할 수 있는 가능성에 관한 검토가 필요하다. 엽채류의 시장가격이 폭락할 경우 산지폐기되는 경우가 적지 않다. 이러한 원물을 소재로 냉동화하는 사업의 경제적, 기술적 타당성 검토가 필요하다.

## 차 례

제1장 서론 .....	1
제1절. 연구의 목적 .....	2
제2절. 연구의 내용 및 접근방법 .....	4
제2장 외식산업의 식재이용과 조달실태 분석 .....	7
제1절. 본 장의 과제 .....	8
제2절. 외식산업의 식재이용 상황 .....	10
1. 중소음식점 .....	10
2. 대형외식기업 .....	20
제3절. 대형외식기업의 식재요구 및 조달실태분석 .....	30
1. 대형외식기업의 농산물조달특성 개관 .....	30
2. 대형단체급식기업 .....	34
3. 체인형 외식대기업 .....	45
제3장 외식기업과 산지간 직거래 실태 및 의향 분석 .....	67
제1절. 본 장의 과제 .....	68
제2절. 외식기업의 농산물 조달실태 및 직거래의향 분석 .....	69
1. 표본의 일반적 특성 .....	69

2. 설문조사 결과분석 .....	71
3. 소결 .....	80
제3절. 산지생산자조직의 외식기업과의 직거래 실태 및 의향 분석 .....	82
1. 설문조사 개요 .....	82
2. 설문조사결과 분석 .....	84
3. 소결 .....	91
<b>제4장 외식기업과 산지간 직거래모델 분석 .....</b>	<b>93</b>
제1절. 본 장의 과제 .....	94
제2절. 외식산업과 산지간의 직거래유형 .....	95
1. 전통적 조달방식과 시장의유통 .....	95
2. 식재조달시스템의 모델유형 .....	98
제3절. 모델유형별 사례분석 .....	102
1. 생산주체체휴형 .....	102
2. 유통주체체휴형 .....	119
3. 가공주체체휴형 .....	139
4. 공동구매형 .....	146
5. 시장벤더형 .....	148
제4절. 외식기업과 산지간 직거래의 특징과 당면 주요과제 .....	151
1. 직거래모델의 특징: 거래지속의 요인 .....	151
2. 직거래사례의 과제 .....	153

<b>제5장 외식기업과 산지간 직거래 활성화방안</b> .....	157
제1절. 직거래표준모델과 그 성격 .....	158
1. 직거래모델의 핵심은 코디네이터기능에 있다 .....	158
2. 외식식재 코디네이터의 역할과 과제 .....	160
제2절. 산지와 외식업체간 직거래활성화 방안 .....	163
1. 정책의 기본방향 .....	163
2. 산지의 공급력 강화방안 .....	165
3. 전처리산업의 활성화 방향 .....	175
4. 산지와 실수요자간 커뮤니케이션 강화방안 .....	177
5. 관련 인프라 확충 .....	186
<b>참고문헌</b> .....	195
<b>&lt;부록 1&gt; 일본의 외식산업대책과 외식산업과 산지간 연계사례</b> .....	197
제1절. 외식산업 개관 .....	198
1. 식료의 공급·유통 현황 .....	198
2. 외식산업의 시장규모와 그 추이 .....	199
제2절. 외식산업정책의 전개 .....	203
1. 농림수산성의 정책 및 사업전개 .....	203
2. 현재의 주요시책 .....	214
제3절. 외식산업과 산지간 연계실태 .....	230

1. 외식산업의 여건변화와 산지와의 연계에 대한 관심증대 .....	230
2. 식재료달을 둘러싼 산지와의 연계 .....	235
3. 채소류의 조달을 둘러싼 산지와의 연계 .....	237
4. 외식기업의 청과물조달육구와 코디네이트기능 .....	238
5. 외식기업에 의한 농업과의 연계실태 .....	240
6. 외식산업의 채소이용과 산지와의 연계사례 .....	243
<b>&lt;부록 2&gt; 설문조사표 .....</b>	<b>267</b>

## 표차례

### 제2장

표 2-1. 조사대상 대형외식업체 .....	8
표 2-2. 업종별 1차식품의 중요도 .....	11
표 2-3. 중소외식점의 식재사입처 .....	7
표 2-4. 주요 조달경로별 장단점 인식 .....	2
표 2-5. 대형단체급식기업에서 발주하는 전처리농산물 식재규격 .....	3

### 제3장

표 3-1. 표본의 업종별 분포 .....	6
표 3-2. 표본의 매출액분포 .....	7

### 제4장

표 4-1. 대형외식기업의 시장외유통실태(사례조사기업) .....	7
표 4-2. 대형외식기업의 시장외유통실태(사례조사기업); 계속 .....	8
표 4-3. 외식기업 식재유통의 모델유형 .....	9
표 4-4. 미곡 직거래의 장점 .....	13
표 4-5. L기업의 신선편이농산물 공급사업 연혁 .....	14
표 4-6. 공급주체간 역할분담 .....	16

## 제5장

표 5-1. 산지와 외식업자간 연계강화의 주요과제(예시) .....	14
표 5-2. 소매용과 업소용 소비의 차이(예시) .....	17
표 5-3. G기업의 구매기초매뉴얼 목차 .....	17
표 5-4. 외식기업과의 채소류 거래에 관한 매뉴얼 (예시) .....	18
표 5-5. J영농조합법인의 작업/검수 매뉴얼 (예시) .....	18
표 5-6. 표준품질기준서 (예시) .....	18

### <부록 1>

부표 1-1. 가구수의 추이 및 장래전망 .....	21
부표 2-1. 외식총연사업의 추이 .....	29
부표 2-2. 식품공급 각 단계에서 소비자가 느끼는 불안감 .....	28
부표 2-3. 소비자들이 음식점에 바라는 서비스(상위 5개 항목) .....	28
부표 3-1. 외식기업의 국내농업 참입 의향 조사결과 .....	21
부표 3-2. 외식·중식업자의 채소조달 상황 (금액기준) .....	23
부표 3-3. 외식기업과 산지간 연계사례 (채소) .....	24
부표 3-4. 외식기업과 산지간 연계모델 유형(일본의 경험) .....	24
부표 3-5. 외식기업과 산지간 연계사례 .....	26
부표 3-6. 와타미푸드서비스(주), (주)와타미팜의 농업관련사업 .....	22



## 그림차례

### 제2장

그림 2-1. 업종별 매출액 대비 식재비 비중 .....	0
그림 2-2. 농축수산물 구입시 가장 중요한 고려사항 .....	2
그림 2-3. 농축수산물 공급처 선정시 가장 중요한 고려사항 .....	2
그림 2-4. 전처리농산물의 이용 정도 .....	5
그림 2-5. 전처리농산물의 이용 추이 .....	5
그림 2-6. 전처리 식자재 구입이 증가하는 이유 .....	5
그림 2-7. 전처리 식자재 구입을 기피하는 이유 .....	6
그림 2-8. 수입 식자재 사용 정도 .....	7
그림 2-9. 중소음식점의 청과물 구입시 애로사항 .....	9
그림 2-10. 업태별 식재율 .....	12
그림 2-11. 1차식품과 청과물 구입비중 .....	12
그림 2-12. 농축수산물 구입시 주요 고려사항(복수응답) .....	22
그림 2-13. 업태별 전처리농산물의 평균 이용수준 .....	52
그림 2-14. 전처리농산물의 사용확대 이유 .....	62
그림 2-15. 전처리농산물을 사용하지 않는 이유 .....	62
그림 2-16. 전처리농산물 소비확대를 위한 개선과제 .....	72
그림 2-17. 수입식재 증가 이유 .....	82
그림 2-18. 국산채소의 규격과 품질에 대한 대형외식기업의 불만 .....	92

그림 2-19. 대형외식기업의 산지직거래 목적 .....	33
그림 2-20. FR체인인 시장벤더와의 거래관계도(G기업의 예) .....	45
그림 2-21. I기업의 주요식재 조달경로 .....	55
그림 2-22. J기업의 전처리 채소 조달경로 .....	55
그림 2-23. 한식체인 L기업의 주요식재 조달경로 .....	36
그림 2-24. 한식체인 M기업의 주요식재 조달경로 .....	46

#### 제4장

그림 4-1. 중소음식점의 청과물유통채널(전통적 조달방식의 모식도) .....	59
그림 4-2. 대형외식기업의 식재유통 관련주체 .....	69
그림 4-3. C기업과 작목반의 직거래시스템 .....	73
그림 4-4. D기업의 엽채류 조달구조 .....	76
그림 4-5. G영농조합법인의 버섯 유통채널 .....	79
그림 4-6. D기업의 미곡조달시스템 .....	83
그림 4-7. E기업의 제철과일 유통채널 .....	84
그림 4-8. F기업의 고구마 조달시스템 .....	85
그림 4-9. A기업 등 실수요자와 J영농조합간의 엽채류 거래시스템 .....	90
그림 4-10. 산지와 실수요자간 조정자로서의 S영농조합법인 .....	88
그림 4-11. 산지와 실수요자간 조정자로서의 E영농조합법인 .....	88
그림 4-12. K영농조합법인의 감자유통채널 .....	83
그림 4-13. L기업의 신선편이 양상추 공급시스템 .....	85

그림 4-14. P기업의 거래체계 .....	9
그림 4-15. H푸드시스템의 사업운영시스템 .....	15
그림 4-16. H푸드시스템의 전처리농산물 유통채널 .....	15
그림 4-17. 사업구조 : 중량지회의 쌀 직거래사업 .....	17
그림 4-18. 사업구조 : 마포지회의 소금 직거래사업 .....	17
그림 4-19. B기업의 과채류 조달시스템 .....	19

## 제5장

그림 5-1. 외식·급식업자의 채소 조달조건 .....	18
그림 5-2. 산지와 외식업체간 직거래 표준모델 .....	19
그림 5-3. D연합사업단의 학교급식 사업구조 .....	19
그림 5-4. G기업의 산지직구매업무프로세스 .....	22
그림 5-5. <외식산업과 산지간 연계지원사업>의 기본구도 .....	19

## <부록 1>

부그림 1-1. 일본의 푸드시스템 개관 .....	18
부그림 1-2. 외식산업 시장규모의 추이 .....	19
부그림 1-3. 외식산업의 업종별 시장규모(2006년도) .....	20
부그림 1-4. 외식산업과 중식산업의 시장규모 추이 .....	21
부그림 1-5. 독신가구 소비지출 가운데 식료가 차지하는 구성비(2004년) .....	22
부그림 2-1. 외식총연의 사업비 구성 .....	22

부그림 2-2. <外食産業·農業等連携ビジネス確立支援事業>의 기본구도 ..	㉞
부그림 2-3. 소비자들이 음식점 메뉴에 표시해주길 바라는 사항 .....	㉞
부그림 3-1. 외식산업 식재 중 국산품사입비율 .....	㉞
부그림 3-2. 외식산업 성숙기의 식재조달시스템 .....	㉞
부그림 3-3. 조사대상 외식업체의 개요 .....	㉞
부그림 3-4. 외식기업의 청과물 거래처 선정요인 .....	㉞
부그림 3-5. 외식기업의 청과물구입시 직면하는 주요문제점 .....	㉠
부그림 3-6. 외식기업의 계약거래 의도 .....	㉠
부그림 3-7. 농업과의 연계내용별로 본 외식기업의 의향 .....	㉠
부그림 3-8. (주)이즈미의 채소유통네트워크 .....	㉠
부그림 3-9. (주)사이제리야의 버티컬 머천다이징 시스템 .....	㉠
부그림 3-10. (주)하야의 거래관계도 .....	㉡
부그림 3-11. 와타미푸드서비스의 주요농장 .....	㉠
부그림 3-12. 와타미푸드서비스(주) 그룹의 상호관계 .....	㉡

제 1 장

서 론

## 제1절. 연구의 목적

- 사회정세의 변화에 따른 소비자의 ‘食’에 대한 간편화지향 강화, 외부화의 진전 등을 반영해 최근 외식의 소비가 급증하고 있으며, 외식산업부문의 안정적인 성장·발전이 점점 더 중요해지고 있다.
- 식생활의 변화에 따라 전통적인 영세경영형태의 생업형 음식점이 주도하던 외식부문에서도 기업적 경영형태가 출현해 외식산업의 빠른 성장을 선도하는 등 구조변화가 일어나고 있다.
  - 외식산업의 대중은 여전히 종업원 4인 이하의 영세생업적 경영이 차지하고 있지만, 1980년대 이후 패스트푸드(이하 FF), 패밀리레스토랑(이하 FR)과 같은 서구형 외식체인업체의 등장, 단체급식시장의 급팽창과 대기업의 외식업·단체급식업 및 식재유통시장 침입 등이 잇따르면서 여러 측면에서 구조변화가 나타나고 있다.
- 대형외식기업 중심으로 전개되는 외식산업의 구조변화는 도매시장 유통 중심의 기존 식재유통시스템에도 변화를 야기하면서 산지와와의 새로운 관계형성을 요구하고 있다.
- 도매시장 유통이 중심이 되는 기존의 관행적 유통시스템은 최근 외식산업의 성장을 주도하고 있는 대형외식기업의 식재에 대한 요구와 부합하지 못하는 측면이 있다. 즉, 가격, 품질, 규격, 물량 등 여러 측면에서 현행 도매시장유통시스템은 대형외식업체의 욕구에 부응하는 데에 한계가 있으며, 그 결과 대형외식업체는 해외조달(수입)이나 시장외유통경로의 구축 등 새로운 형태의 유통경로 형성을 시도하고 있다.
- 외식업체의 해외농산물조달구조를 국내농산물조달구조로 전환하는 문제, 그리고 기존 도매시장 중심의 관행적 유통으로부터 산지와와의 수직적 거래관계로 전환하는 문제는 식품산업부문과 국내농업부문간 연계 강화를 통한 양 부문의 상생적 발전을 위해 매우 중요한 과제다.
- 이러한 관점에서 본 연구에서는 외식기업과 산지간 수직적 거래관계(직거

래관계) 활성화를 위한 정책적 지원방안을 검토하고자 한다.

- 최근 외식기업 등과 산지 생산자조직(영농조합법인, 농협 등) 사이의 직거래 형성사례가 다양하게 나타나고 있다. 그러나 전국적으로 볼 때 이러한 거래관계가 안정적으로 지속되는 사례는 아직은 소수에 불과하다.
- 이 연구에서는, 현재 외식업체와 산지 사이의 수직적 거래관계가 안정적으로 형성되고 있는 사례들을 조사하고, 그러한 사례가 성립되는 배경, 조건 등에 대한 검토 등을 통해 산지와 식품외식업체간 수직적 거래관계 형성이 확산될 수 있도록 하는 정책적 지원방안은 무엇인지 검토하는 것을 기본목적으로 한다.

## 제2절. 연구의 내용 및 접근방법

- 제1장 서론에 이어 제2장에서는 외식기업의 식재수요와 이용실태를 검토한다.
  - 먼저, 외식기업을 크게 중소음식점과 대형외식기업으로 대별해 각각의 식재이용 및 조달실태를 검토한다. 중소음식점의 식재이용 및 조달실태 분석은 황수철 외(2005)의 조사결과를 기초로 검토하고, 대형외식기업의 분석은 황수철 외(2006)의 조사결과와 2007년도 8월부터 9월 사이에 이뤄진 심층면접조사결과를 바탕으로 이뤄진 것이다.
  - 둘째, 대형외식기업의 식재요구와 농산물조달구조를 해명한다. 이는 대기업형 단체급식업체와 체인형 외식기업 22개사를 대상으로 한 심층면접조사결과를 바탕으로 한 것이다.
- 제3장에서는 산지직구입에 대한 외식기업측과 산지측의 의향을 검토한다. 이를 위해 설문조사를 실시했다.
  - 먼저 외식기업측의 농산물조달실태 및 산지직구입 의향을 조사하기 위해 동서리서치(조사원의 방문조사)를 통해 설문조사를 실시했다. 1,000개 샘플을 대상으로 한 설문회수율은 10%로 분석대상샘플은 103개다.
  - 다음으로 산지측에 관련해서는 농수산물유통공사에서 관리하는 산지유통전문조직 등 생산자조직 380개소를 대상으로 외식업체와의 거래실태 및 의향을 조사했다. 102개소에서 응답이 이뤄졌다(회수율 27%).
  - 이러한 설문조사를 통해 현재 외식기업과 산지간에 직거래관계가 어느 정도 규모로 형성되고 있는지를 해명하고, 직거래관계가 형성되거나 그렇지 못하는 이유는 무엇인지, 그리고 직거래관계에 대한 외식기업과 산지측의 입장은 어떠한지 등을 밝히고자 한다.
- 제4장에서는 외식기업과 산지간의 직거래모형을 분석한다.
  - 여기서는 대형외식기업과 산지 사이에 이뤄지고 있는 직거래사례를 발굴



하고, 그 거래유형의 모델링과 모델유형별 사례분석을 시도한다.

- 각각의 거래사례를 통해 대형외식기업이 산지와 직거래를 추구하는 이유가 무엇인지, 산지에 대한 요구는 어떠한지, 이러한 요구에 대한 산지의 대응은 어떻게 이뤄지고 있는지 등을 조사하고, 이를 바탕으로 외식기업과 산지간에 거래관계가 형성되는 일반조건을 추출한다.
- o 제5장에서는 외식기업과 산지간에 직거래관계 형성이 활성화하도록 하기 위한 정책방향에 관해 검토한다.
  - 정책방향의 검토에 있어서는 기본적으로 제4장까지의 분석결과를 바탕으로 하되, 일본의 경험을 참조하기로 한다. 일본의 외식산업대책에 관련해서는 1970년대 이후의 역사적 전개과정을 일본정부(농림수산성)의 農業白書を 중심으로 정리했으며, 이와 동시에 외식산업과 산지간 연계사례도 함께 <부록>으로 제시했다.



## 제 2 장

# 외식산업의 식재이용과 조달실태 분석

## 제1절. 본 장의 과제

- 본 장에서는 외식산업의 식재수요와 조달실태를 검토한다.
- 이미 정영일·황수철(1999), 황수철 외(2005, 2006)에서도 밝혀진 바와 같이 중소음식점과 대형외식기업은 식재조달구조가 크게 다르다. 따라서 먼저, 제2절에서는 외식산업의 구성주체를 중소음식점과 대형외식기업으로 대별해 각각의 식재이용 및 조달실태를 검토한다.
  - 중소음식점과 대형외식기업이라는 용어는 학술적으로 엄밀히 정의된 것은 아니며 그 구분기준도 자의적이다. 여기서 말하는 대형외식기업은 식재유통업을 겸영하는 대형단체급식업체, 서구형 패밀리레스토랑체인, 대형 패스트푸드체인, 피자체인, 대형 한식프랜차이즈 등을 포괄하는 개념으로 사용된다. 이에 해당하지 않는 외식업체는 모두 중소음식점으로 분류된다.
  - 구체적으로 대형외식기업군으로 포괄된 조사업체 22개소는 다음과 같다. 이들 대형외식업체에 대한 조사는 2007년 7월부터 9월에 걸쳐 관련 담당자를 직접 면담조사하는 형태로 이뤄졌다.

표 2-1. 조사대상 대형외식업체

대형단체급식업체(6)	아워홈, 삼성에버랜드, CJ푸드시스템, 신세계푸드, 한화리조트, 동원홈푸드
패밀리레스토랑체인(6)	베니건스, 마르쉐, TGI프라이데이, CJ푸드빌, 씨즐리, 세븐스프링스
패스트푸드체인(5)	롯데리아, KFC, 버거킹, BBQ, 프레쉬니스버거
피자체인(1)	피자헛
한식프랜차이즈(4)	놀부, 채선당, 홍초원, 김가네김밥

- 중소음식점의 식재이용 및 조달실태는 황수철 외(2005)의 조사결과를 기초로 재정리한 것이다. 조사대상업체는 한국음식업중앙회 소속 회원사로 총 샘플수는 930개다.
- 제3절에서는 대형외식기업으로 고찰대상을 한정해 식재요구와 농산물조

달구조를 검토한다.

- 대형외식기업의 경우, 농산물에 대한 요구나 조달전략 등 구체적인 식재 조달시스템은 업종·업태별, 기업별로 크게 다를 것이다. 여기서는 대형 단체급식기업군과 FR, FF 등 체인형 외식대기업군으로 대별해 각 기업의 구체적 사례를 통해 대형외식기업 농산물조달시스템의 일반적 특징을 검토한다.

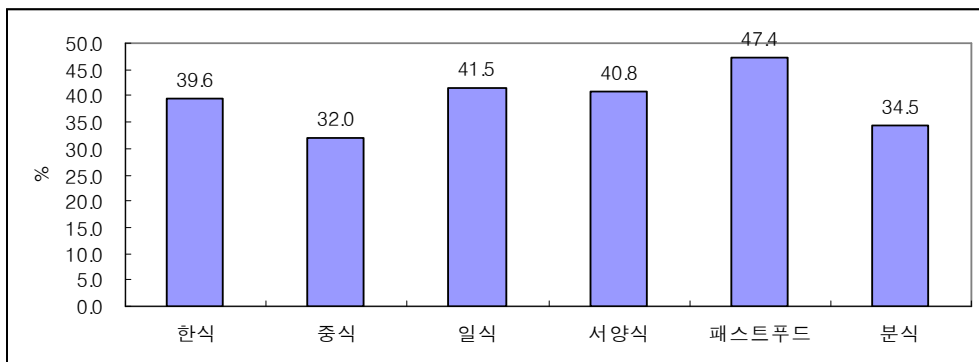
## 제2절. 외식산업의 식재이용 상황

### 1. 중소음식점

#### 1.1 식재 비중

- 매출액에서 차지하는 식자재비의 비중은 업종별로 약간씩 다르지만 대체로 30~50% 사이에 있다. 업종별로는 패스트푸드(47.4%), 중식이 가장 낮다(32.0%).

그림 2-1. 업종별 매출액 대비 식재비 비중



#### 1.2 식재 구성

- 외식업체에서 사용하는 식자재를 1차식품과 가공식품으로 대별할 때, 중소음식점은 1차식품 의존도가 71.8%로 상당히 높은 편이다.
  - 여기서 1차식품은 곡류, 육류, 수산물, 채소류, 과일류를 모두 포함하는 개념이다.
- 1차 식품을 부류별로 보면 업종별로 그 중요도가 다르다.
  - 육류는 한식(54.5%), 서양식(68.2%), 패스트푸드(69.0%)에서 가장 중요한 식재다. 채소류는 중식(51.7%)과 분식(44.9%), 곡류는 분식(53.1%), 수산물

은 일식(94.3%)에서 가장 중요한 식재다.

표 2-2. 업종별 1차식품의 중요도

	곡류	육류	채소류	과실류	수산물	계
한식	8.5	54.5	23.2	1.1	12.7	100.0
중식	27.6	12.1	51.7	-	8.6	100.0
일식	1.4	1.4	1.4	1.4	94.3	100.0
서양식	4.5	68.2	27.3	-	-	100.0
패스트푸드	-	69.0	24.1	6.9	-	100.0
분식	53.1	2.0	44.9	-	-	100.0
기타	-	23.5	29.4	47.1	-	100.0

- 중소음식점의 경우 업종에 관계없이 1차식품 중에서는 육류가 가장 중요한 식재로 나타났다.
  - 즉, 식재 구입금액이 가장 많은 것은 육류다. 이어서 채소류, 곡류, 수산물, 과실류의 순으로 나타났다.
- 육류 다음으로 많이 사용하는<sup>1)</sup> 식재는 채소류다.
  - 중소음식점에서 가장 많이 사용하는 채소류는 배추(1위), 상추(2위), 양파(3위)의 순으로 나타났다.
  - 업종별로 가장 많이 사용하는 채소를 보면, 한식과 분식은 배추, 중식은 양파, 일식은 상추, 서양식은 양상추, 패스트푸드는 양배추로 나타났다.

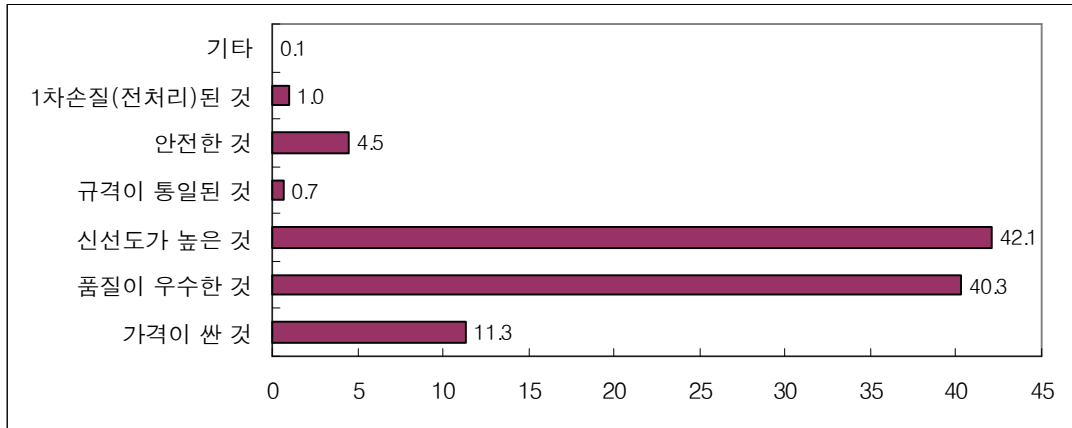
### 1.3 식재 구입조건

- 외식업체에서 농축산물을 구입할 때 가장 중시하는 조건은 품질과 신선도인 것으로 조사됐다.
  - 신선도가 높은 것을 가장 우선적으로 고려한다는 업체가 전체의 42.1%로 가장 많았고, 이어서 품질이 우수한 것을 찾는 업체가 40.3%로 신선도와 품질 고려가 압도적으로 높다. 이에 비해 가격이 싼 것을 우선 고려한다는 응답비율은 11.3%로 상대적으로 낮았다.

---

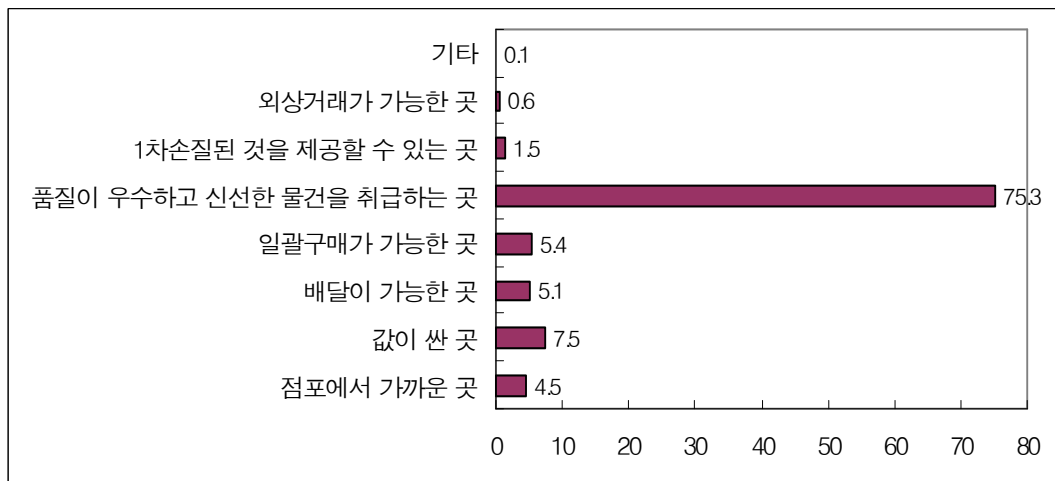
1) 금액 기준

그림 2-2. 농축수산물 구입시 가장 중요한 고려사항



- 업종별로 보면, 신선도를 가장 중시하는 것은 일식(52.5%), 패스트푸드(46.2%), 한식(42.4%), 분식(36.4%) 순이며, 품질을 가장 중요시하는 업체는 서양식(44.4%), 중식(34.0%) 순으로 나타났다.
- 그러나 음식업종 중에서도 가장 규모가 작고 영세업체들이 집중된 분식과 중식의 경우에는 상대적으로 가격조건을 중시하고 있다(중식 22.6%, 분식 20.5%).
- 한편, 거래처를 고를 때도 품질이 우수하고 신선한 물건을 취급하는 곳을 주로 고려하는 업체가 75.3%로 가장 많은 것으로 나타났다.

그림 2-3. 농축수산물 공급처 선정시 가장 중요한 고려사항





## 1.4 전처리농산물의 이용

### (1) 개관

- 외식산업 채소이용의 커다란 특징은 신선채소 이외에 채소가공품을 비교적 많이 이용하고 있다는 점이다.
  - 그러나 채소가공품의 이용이 어느 정도인지 알 수 있는 공식통계자료는 없다.
- 이러한 가공채소의 공급에는 ①공급업체가 상품을 개발해 업무용으로 판매하는 것과 ②외식기업측이 스펙을 결정하고 공급업체에 제조를 의뢰하는 시방서발주 형식의 두 가지 유형이 있다. 초기에는 전자가 주류였지만 최근에는 후자의 방식에 따라 청과물의 전처리농산물 혹은 신선편이농산물의 시방서발주가 확산·보급되고 있다.
- 일반적으로 채소류는 육류, 생선류에 비하면 가공돼 조달되는 비율이 높지 않지만, 2000년대에 들어서면서 가공채소류의 사용이 증가하고 있다.
  - 가공채소의 이용형태는 ①건조 및 냉동형태와 ②신선편이형태로 대별되는데, 전자는 수입산(주로 중국산) 이용이 대부분이고, 후자는 국산신선농산물의 가공으로 이뤄지고 있다.
- 현재 가공채소는 전처리농산물 혹은 신선편이농산물로 불리고 있는데, 그 정의나 포괄범위 등에 관한 통일된 개념이 정립돼 있지 않다. 업계마다 각기 다른 개념과 범위가 사용되고 있어 법적, 제도적 정립이 시급한 상황이다.<sup>2)</sup>
- 최근에는 ‘신선편이’로 용어를 통일해 사용되는 경향이 있지만, 아직 정착된 용어는 아니다.
  - 업계에 따르면 전처리농산물(혹은 신선편이농산물)은 가공정도에 따라 크게 1차전처리농산물과 2차전처리농산물로 구분된다.

---

2) 이에 관해 자세한 내용은 한국신선편이농산물협회(2006)의 <신선편이농산물 표준화를 위한 연구>를 참조.

- 1차전처리농산물은 상대적으로 단순한 가공형태인 세척, 탈피 정도를 거친 것을 말한다. 2차전처리농산물은 1차전처리된 농산물을 절단, 슬라이스한 것, 그리고 그것들을 혼합한 볶음밥용채소, 샐러드 믹스 등을 포괄하는 개념으로 사용된다.<sup>3)</sup>
- o 전처리농산물을 1, 2차로 구분할 때 최근의 동향을 보면, 1차전처리농산물의 보급은 크게 늘어났다.
  - 대형외식기업에 있어서는 일부 1차전처리농산물, 가령 세척당근, 세척무, 깎양파 등은 원물의 개념으로 받아들여지고 있다.<sup>4)</sup> 이들은 이미 도매시장에서 경매되고 있으므로 원물과 다르지 않다는 것이다.
  - 이에 비해 2차전처리농산물은 최근 관련기업이 크게 늘어나고 있지만 아직까지 시장형성이 지체되고 있다.

## (2) 전처리농산물의 이용실태

- o 중소음식점의 경우에는 전처리농산물보다는 원물소재를 구입해 점포에서 자체가공해서 사용하는 경우가 일반적이다.
  - “대부분 소재를 구입해 점포에서 처리하는 비중이 높다”고 응답한 업체가 56.9%이며, 전처리농산물을 소재보다 더 많이 쓰는 업체는 12.1%에 불과하다.
- o 그러나 중소음식점에 있어서 전처리농산물의 사용비중은 점차 늘어나는 추세로 나타났다.
  - “전처리된 식재의 구입비율이 높아지고 있다”고 응답한 업체(35.4%)가 “오히려 소재를 점포내에서 처리하여 조리하는 비중이 높아지고 있다”라고 응답한 업체(17.3%)보다 약 2배 정도 많았다.

---

3) 야채, 고기, 소스가 혼합된 것을 별도로 3차전처리상품으로 구분하기도 한다.

4) 대형외식기업의 바이어들 대부분의 의견은 1차전처리농산물은 원물로 보아야 하며, 2차전처리농산물만을 신선편이농산물로 봐야 한다는 것이다.

그림 2-4. 전처리농산물의 이용 정도

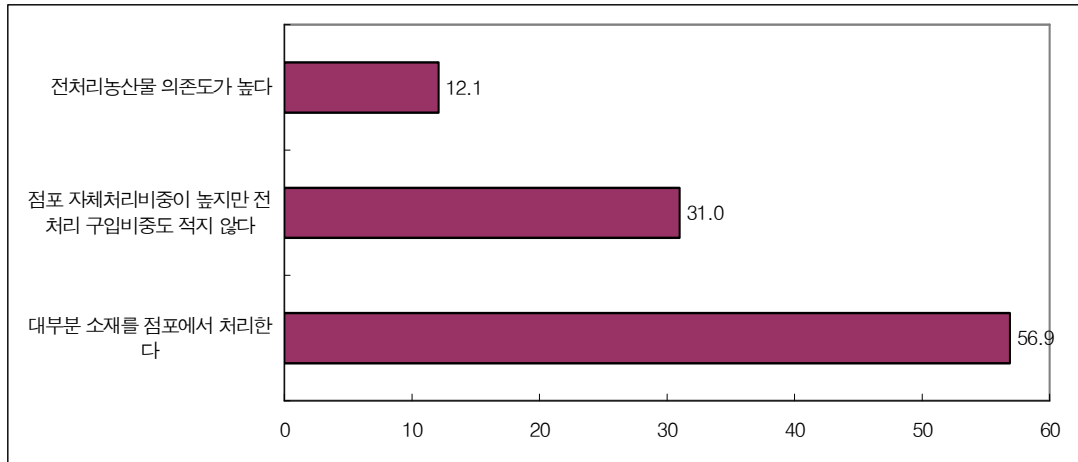


그림 2-5. 전처리농산물의 이용 추이

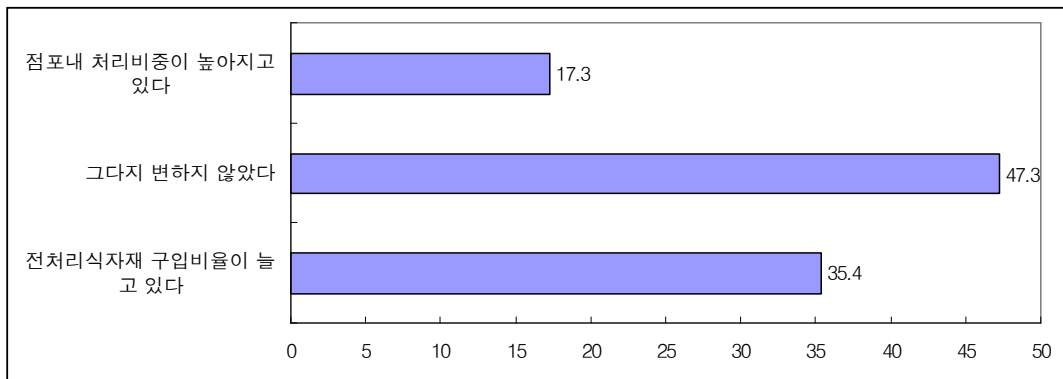
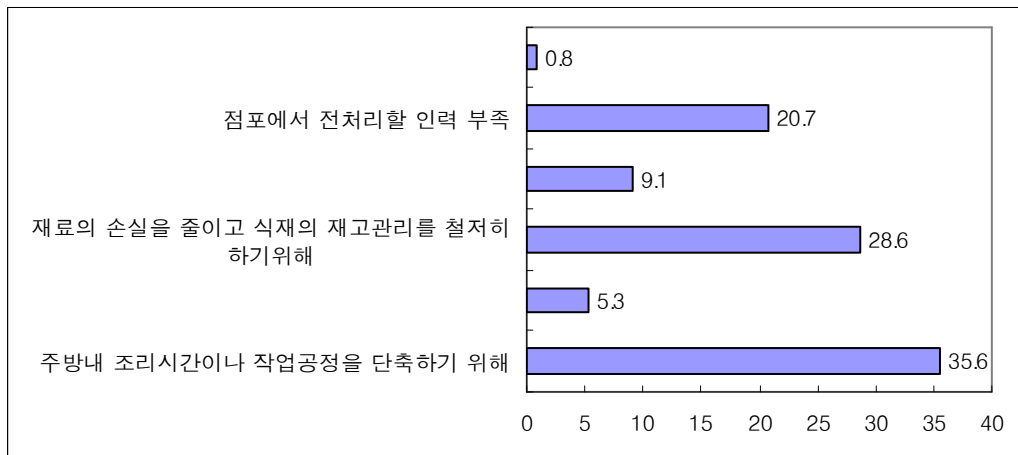
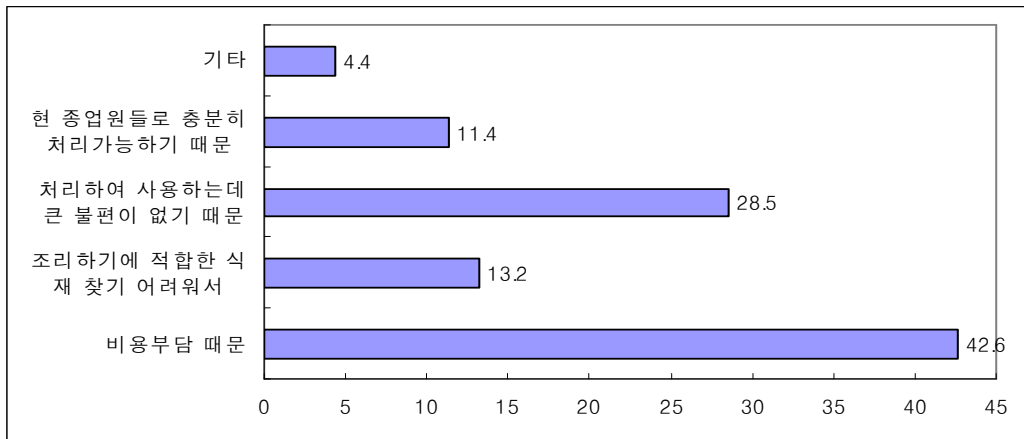


그림 2-6. 전처리 식자재 구입이 증가하는 이유



- 이처럼 전처리된 채소의 이용이 늘어나는 것은 “주방내 조리시간이나 작업공정을 단축하기 위해”(35.6%), “재료의 손실을 줄이고 식자재의 재고관리를 철저히 하기 위해”(28.6%), “점포에서 손질할 인력이 부족해서”(20.7%)라는 이유 때문이다.
  - 다시 말해 중소음식점의 전처리농산물 사용은 인건비 절감, 철저한 재고관리 등을 통한 경비절감과 밀접한 관련이 있다.
- 이처럼 전반적으로 중소음식점의 전처리채소 사용이 늘어나는 추세에 있는 것은 분명하지만 여전히 소재자체를 구입해 자체손질하는 비중이 높은 가장 중요한 이유는 가격조건 때문인 것으로 나타났다.
  - 전처리채소를 기피하게 되는 가장 중요한 이유는 “전처리된 식자재가 소재의 구입시보다 비용부담이 크기 때문”(42.6%)이며, 그 다음으로 중요한 이유는 “점포에서 자체적으로 처리하여 사용하는데 큰 불편이 없기 때문”(28.5%)으로 나타났다.

그림 2-7. 전처리 식자재 구입을 기피하는 이유

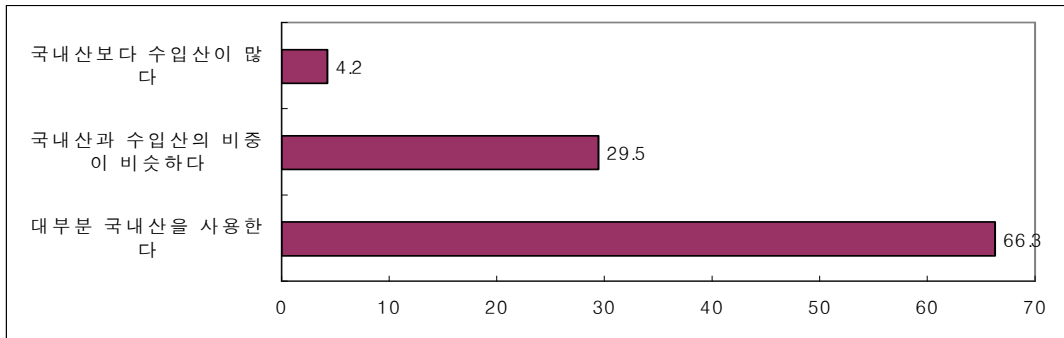


### 1.5 수입농산물의 이용

- 중소음식점에서는 수입산보다는 국산 농축수산물의 이용비중이 상대적으로 높은 것으로 나타났다.

- “수입산을 일부 사용하고는 있지만 국내산이 대부분”이라고 응답한 음식점이 전체의 66.3%이고, 국내산과 수입산의 비중이 비슷하거나 수입산의 준도가 높은 음식점은 33.7%로 다소 낮게 나타났다.

그림 2-8. 수입 식자재 사용 정도



### 1.6 식재조달처

- o 중소외식점의 식재구입처는 품목류별로 다르지만 도매시장이나 납품업자 등 도매점(상)을 이용하는 경우가 전체의 61%로 가장 많다.

표 2-3. 중소외식점의 식재사입처

구 분	제조업체	도매점		농협 물류 센터	소매점			산지		기타	계
		도매 시장	납품 업자		인근 수퍼	대형 수퍼 및 할인점	재래 시장	개별 농민	생산자 단체		
곡물류		14.1	40.9	17.5	3.7	9.3	8.4	5.0	0.9	0.1	100.0
채소류		31.4	25.5	11.1	1.7	4.9	23.5	1.3	0.2	0.3	100.0
과실류		28.8	17.3	13.8	4.4	9.3	24.0	0.8	0.1	1.5	100.0
육류		21.6	51.1	7.7	1.2	5.6	9.1	1.3	1.0	1.3	100.0
수산물		33.6	36.3	6.2	0.7	4.8	15.4	0.6	1.6	0.8	100.0
가공식품	5.8	14.0	53.0	8.8	3.8	10.1	4.1	0.1	0	0.2	100.0
<b>전체</b>	<b>1.0</b>	<b>23.6</b>	<b>37.5</b>	<b>11.0</b>	<b>2.6</b>	<b>7.4</b>	<b>14.0</b>	<b>1.6</b>	<b>0.6</b>	<b>0.7</b>	<b>100.0</b>

- o 도매점 의존도는 곡물류 55.0%, 채소류 56.9%, 과실류 46.1%, 육류 72.7%,

수산물 69.9%, 가공식품 67.0%이다.

- 도매점 다음으로 높은 비중을 차지하는 경로는 재래시장(14.0%)과 농협물류센터(11.0%), 그리고 대형수퍼 및 할인점(7.4%)이다. 품목류별로 볼 때 재래시장의 경우는 청과물의 이용율이 높은 편이고, 농협물류센터에서는 곡류의 구매비중이 높다.
- 중소음식점들의 산지와 직거래는 아주 적다. 곡물류가 5.9%로 가장 많을 뿐 나머지 부류는 3% 미만으로 미미하다.
  - 그 가장 큰 이유는 중소음식점에서 1회 구입시의 식재 로트(lot)규모가 작기 때문인 것으로 파악된다.
- 이처럼 중소음식점은 주로 도매점을 통해 식재를 조달하는데, 도매점을 다시 도매시장(중도매인)과 납품업체로 나뉘보면 품목류별로 활용경로가 다르지만, 청과물을 제외하고는 도매시장(23.6%)보다는 납품업체(37.5%)를 활용하는 경로가 더 높다.
  - 부류별로 볼 때 납품업체 활용이 많은 품목은 가공식품(53.0%), 육류(51.1%), 곡물류(40.9%), 수산물(36.3%)의 순이고, 청과물은 도매시장과 재래시장에서 주로 조달하고 있다.
  - 채소류의 주요경로는 도매시장(중도매인) 31.3%, 납품업자<sup>5)</sup> 25.5%, 재래시장 23.5%이며, 과일류는 도매시장 28.8%, 재래시장 24.0%, 납품업자 17.3%의 순으로 나타났다. 이처럼 재래시장 등 인근의 소매점 활용도가 비교적 높은 것이 중소음식점 청과물 조달의 중요특징이다.
- 도매시장 경로의 경우, 시황변동에 따른 가격불안정, 외식기업이 원하는 품질·규격품의 사입이 반드시 보장되지 않는 점 등 단점이 내재해 있다. 그리고 중소음식점에서 인근의 재래시장(청과물소매점) 등을 많이 활용하게 되는 배경에는 조리책임자가 경험을 살려 농산물을 선별하는 현장주의, 그리고 창고부족 등으로 소량씩 자주 구입해야 하는 점 등이 있다.

---

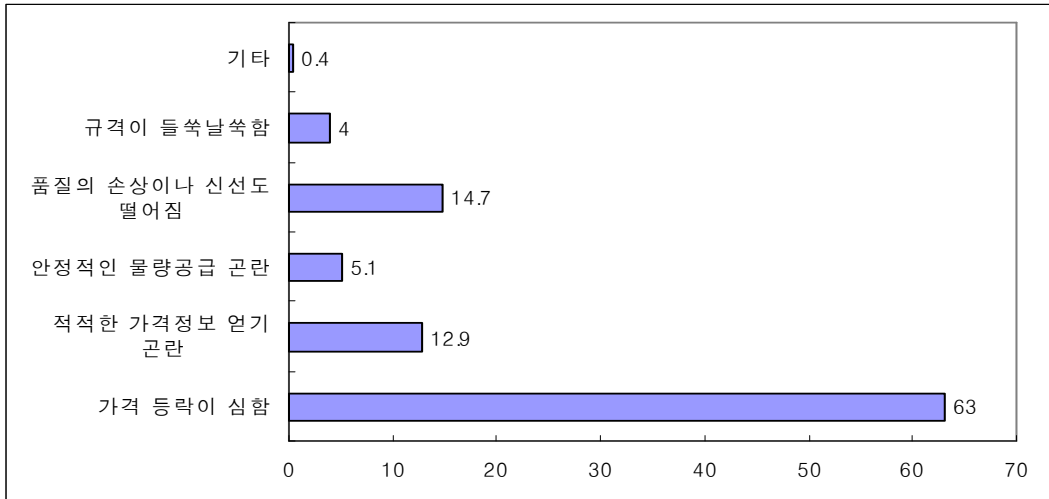
5) 이때 납품업자 경로는 다양한 형태를 취한다. 식재를 전문적으로 납품하는 벤더업체로부터 배송받는 경우, 지역별 '중상'으로 불리는 영세한 차량도매상으로부터 조달하는 경우 등 다양하다.

## 1.7 청과물유통상의 문제점

- 이상에서 검토한 바와 같이, 중소음식점의 채소류 구입에서는 다양한 메뉴에 맞는 많은 품목을 소량씩 그날그날 쓸 것만 구입하고, 대부분 시장 유통품을 가까운 거리의 도매점과 소매점에서 조달하는 것이 일반적이다. 그리고 구입에 있어서 리스크나 전처리 등의 가공작업 등은 대체로 외식사업자가 부담하는 경우가 통례이다.
- (도매)시장유통품을 중도매인, 벤더 등의 도매상이나 근거리의 소매점(재래시장 등)을 이용하여 외식업자가 직접 다품목 소량을 매일매일 구매하면서 각종 리스크나 전처리 작업도 부담하는 채소류구입패턴을 “전통적 조달방식”이라 부를 수 있다면, 이러한 구매방법에서 유통업자와 외식업자 각각의 기능과 부담은 다음과 같이 일반화할 수 있다. 즉, 유통업자는 ①상품구색, 수량의 확보, ②외식점포로의 배송을 담당하고, 외식업자는 ①가격변동의 리스크부담, ②로스분의 부담, ③전처리에서 조리까지의 가공, ④요구하는 야채를 구입할 수 없을 경우의 리스크 부담 등이다.
- 전통적 조달방식은 나름대로 장단점을 갖는다. 장점은 ①외식업자의 재량에 따라 채소를 효과적으로 이용할 수 있다는 점과, ②시장으로부터 점포까지의 거리, 시간이 짧으므로 품질의 손상이 적다는 것이다. 그러나 단점으로는 ①가격이 매일 변동하는 점, ②간단한 전처리가공은 이뤄지지만 그 이상은 곤란한 점, ③유통업자들이 자신의 로스분을 가격에 계상하는 경우가 많아 가격이 대체로 높은 점 등이 지적될 수 있다.
- 무엇보다 가장 큰 부담은 가격의 변동이다.
  - 설문조사에 따르면, 중소음식점들이 채소 및 과실류의 구입시 느끼는 가장 큰 애로사항은 ‘가격의 등락이 심하다’는 것으로 나타났다.
  - <그림 2-9>에서 보는 바와 같이, 응답업체의 63.0%가 ‘가격의 등락이 심하다’는 점을 가장 큰 애로사항으로 지적하고 있으며, 그 밖에 ‘품질손상이나 신선도가 떨어진다’(14.7%), ‘적절한 가격정보를 얻기가 힘들다’(12.9%)는 문제를 제기하고 있다. 안정적인 물량공급을 가장 중요시하는 업체는 5.1%로 비교적 낮게 나타나고 있다. 즉, 중소음식점들은 식자

제조달에 있어 가격과 품질, 물량공급의 안정성을 모두 고려하고는 있지만, 가격의 안정성을 무엇보다도 중시하고 있다.

그림 2-9. 중소음식점의 청과물 구입시 애로사항



- 이러한 전통적 조달방식이 현재 외식업체의 채소류 조달에서 지배적인데, 이것이 지속되는 이유는 유통업자로서는 굳이 외식용을 별도로 취급하는 번거로움이 없기 때문이며, 중소음식점의 경우에도 노동력, 재고능력, 메뉴 및 조리방법 등을 고려할 때 시장유통 이외의 방식으로 거래를 추진할 형편이 못 된다는 사정이 반영되고 있다. 그리고 이러한 방식은 식자재 공급측(특히 도매시장)의 대응방식에 획기적 변화가 없는 한 당분간 크게 변하지 않을 전망이다.

## 2. 대형외식기업

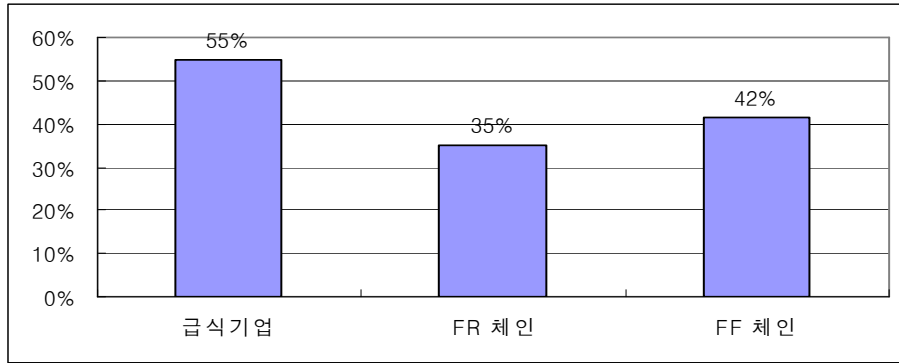
### 2.1 식재 비중

- 대형외식기업의 매출액에서 차지하는 식재비의 비율은 업종·업태와 기업에 따라 다르지만, 패스트푸드(FF)체인과 패밀리레스토랑(FR)체인은



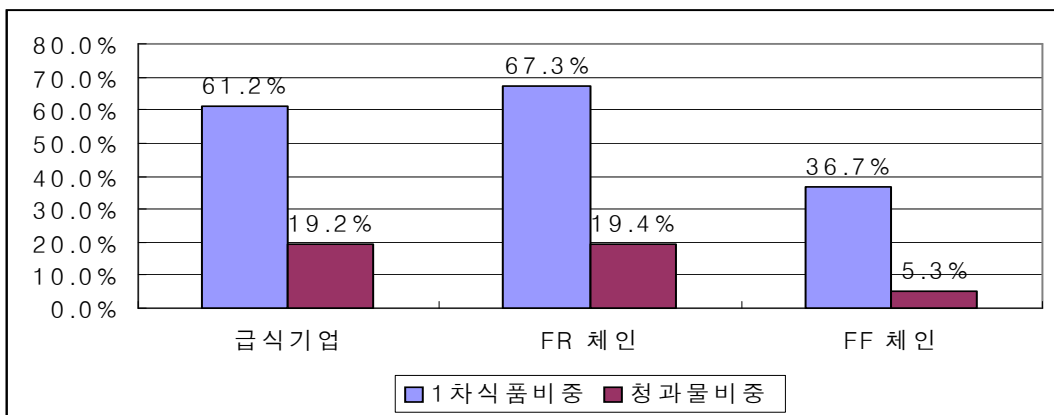
30~40% 사이에 있다. 이에 비해 식재유통업을 겸하는 단체급식기업의 식재 비중은 다소 높아 50~65% 범위에 있다.

그림 2-10. 업태별 식재율



○ 식재비에서 차지하는 1차식품의 비율은 평균적으로 FF체인이 37% 정도 이고, FR체인과 단체급식기업은 각각 67%, 61% 정도다.

그림 2-11. 1차식품과 청과물 구입비중



○ 식재비에서 차지하는 청과물의 비율 역시 업종이나 기업에 따라 크게 다르다.

- 과일 사용비중은 전체적으로 2%를 넘지 않는 수준이다. 즉, 외식기업

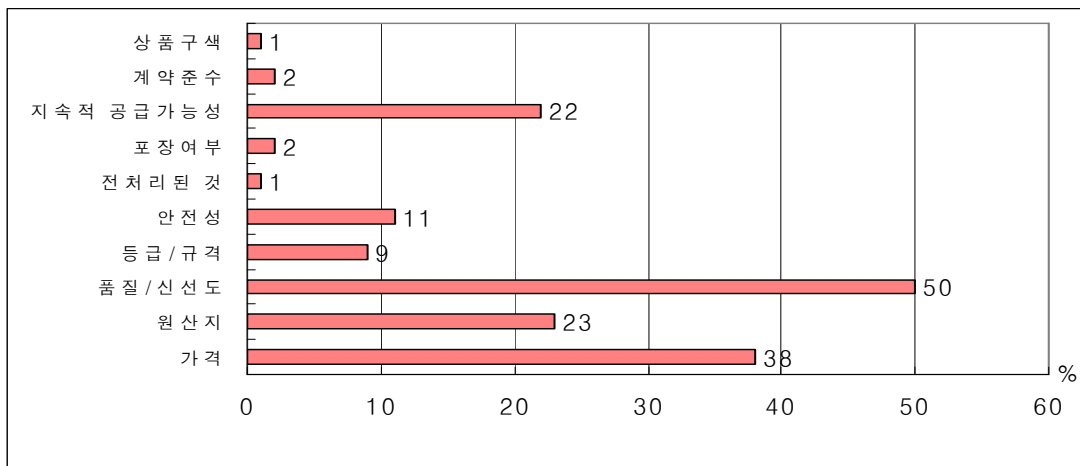
은 업종·업태에 상관없이 과일수요가 그렇게 많지 않다고 할 수 있다.

- 이에 비해 채소류는 상대적으로 많이 사용하는 편인데, 그 수요는 업종업태별로 크게 다르다. 단체급식기업과 FR체인은 약 19% 수준이고, FF체인은 5% 수준으로 낮은 편이다.

## 2.2 농축수산물의 구입기준

- o 대형외식기업들은 농축산물을 구입할 때 중소음식점과 마찬가지로 ‘품질·신선도’(50%)를 가장 중시한다. 그러나 중소음식점과 달리 ‘가격’ 역시 중요한 고려요인(38%)이며, 그밖에 ‘지속적 공급가능성’과 ‘원산지’도 중시하고 있다.
- 여기서 ‘지속적 공급가능성’은 대응력 등을 포함하는 개념으로서 물량을 적시에 적량을 안정적으로 공급할 수 있는지가 중요한 고려사항이 되는 것을 의미한다.
- 그리고 최근 ‘안전성’에 대한 인식도 점차 높아지고 있다. <그림 2-12>에는 제시되지 않았지만, 최근에는 축산물과 수산물의 경우 ‘원산지’가 다른 품목들에 비해 좀 더 중요하게 인식되고 있으며, 축산물의 경우에는 ‘등급·규격’도 중시되고 있다.

그림 2-12. 농축수산물 구입시 주요 고려사항(복수응답)



## 2.3 채소이용 특성

- 외식산업의 채소이용은 업종에 따라 이용하는 품목에 커다란 차이가 있다. 즉, 각 업종의 메뉴 내용에 따른 차이가 채소이용에 반영되고 있다.
  - 단체급식기업에서는 한식의 제공이 많은 편이므로 그에 관련한 여러 가지 채소의 사용이 많은 반면에, FF체인에서는 양상추, 파프리카, 토마토 등 극히 한정된 채소만을 사용한다. 그리고 FR체인에서는 서양채소 및 특수채소의 사용 비중이 높다. 이와 같이 업종의 특성에 강한 영향을 받는다.
- FF체인과 FR체인에 비해 대형 단체급식기업에서 사용하는 채소품목은 매우 많다.
  - 품목수로 보면 150~200개 정도의 채소류가 사용된다. 그런데 같은 채소라 해도 요구하는 스펙이 매우 다양하므로 종류로는 500~800개에 달하게 된다.
  - 그러나 급식기업의 경우 많이 쓰이는 채소품목은 20~30개 정도이며, 이것이 구입액의 대부분을 차지한다. 가령 삼성에버랜드의 경우 구입금액이 많은 품목은 당근, 양파, 감자, 오이, 호박의 순이다. 한화리조트의 경우에는 감자, 무, 양배추, 당근, 오이의 순으로 나타났다. 대체로 이러한 품목들이 단체급식기업에서는 가장 많이 쓰이고 또한 금액비중이 큰 농산물들이다.
- 외식산업의 메뉴는 일반식당·레스토랑과 같이 고정메뉴에 계절메뉴를 추가하는 경우와 학교급식·사업소급식과 같이 매일 메뉴가 바뀌는 경우로 대별된다.
  - 고정메뉴의 경우는 사용되는 채소의 품종은 고정되고 수요량에 맞춰 조달이 이뤄진다. 체인형 레스토랑의 경우는 메뉴에 기재된 요리는 체인의 어느 점포에서도 동일한 맛, 동일한 양, 동일한 가격이 적용돼야 한다.
  - 이 때문에 체인형 레스토랑에서는 계획구입이 이뤄지며, 연간 공급계획에 따라 조달된다. 가령 양상추의 경우에는 각 산지의 단정기를 피해 전

국의 산지를 남쪽에서 북쪽으로(혹은 거꾸로) 이동하는 형태로 조달이 이뤄진다.<sup>6)</sup>

- 이에 비해, 매일 메뉴가 바뀌는 경우는 사용되는 채소의 품목과 양, 요리 내용이 변화한다. 이 때문에 범용성이 높고, 계절적으로 무리 없이 조달할 수 있는 채소를 사용하는 요리가 선택되는 경향이 강하다.
- o 한편, 일반식당·레스토랑 등의 경우(특히, FR체인 등)에는 타 점포와의 경합, 경쟁에서 이겨야 하며, 고객만족을 위해 각종 노력이 불가결하다. 따라서 일반가정에서는 그다지 사용되지 않는 식재를 사용하기도 한다. 그렇기 때문에 다소 진귀하고 새로운 채소 등도 종종 사용하게 된다. 이에 비해 급식의 경우에는 단가가 억제돼 있고, 일반 레스토랑과 같이 경합하는 조건이 없기 때문에 진귀한 채소를 사용하는 경우는 거의 없다.
- o 그리고 최근 들어 학교급식의 경우 친환경농산물의 사용이 크게 늘고 있지만, 여타 사업체급식이나 FF체인, FR체인의 경우 친환경농산물의 사용은 아직까지는 예외적이다. 그러나 최근 일부 기업에서 시도하고 있는 것처럼 차별화식재로서 친환경농산물이 주목받기 시작하고 있다.

## 2.4 전처리농산물의 사용

- o 대형외식기업의 전처리 농산물의 이용상황은 업태와 기업에 따라 크게 다르다. 전체적으로 볼 때 FF체인은 채소류 전체를 전처리된 상태로 조달하는 경향이 강하지만, FR체인과 급식업체의 경우 전처리채소의 이용비중은 그다지 높지 않다.
- 평균적으로 FR체인은 28.6%, 급식기업은 15.5%로 나타났지만 업체별로 편차가 크다.
- o 바이어들에 따르면, 대형외식기업들의 경우 1차전처리농산물 사용은 점차

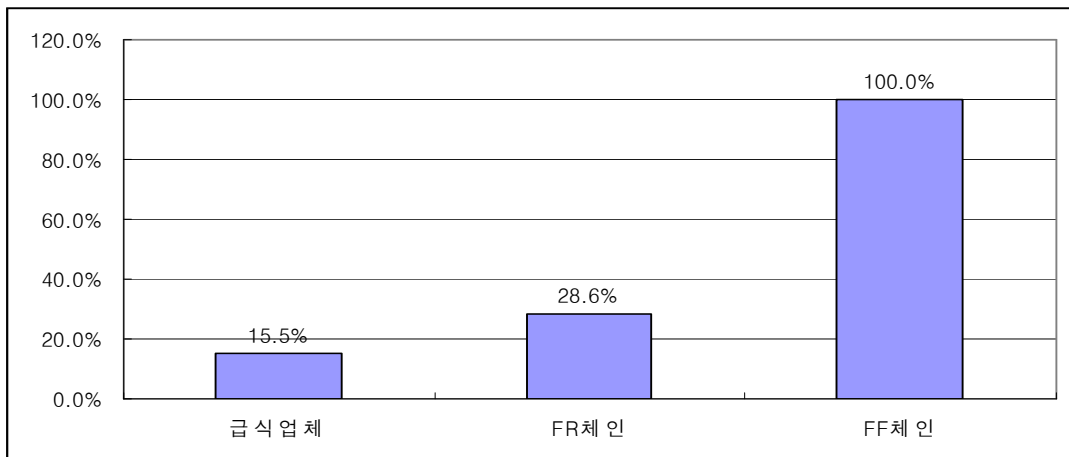
---

6) 햄버거용 양상추가 값이 비싸다고 해서 사용하지 않을 수 없는 것이 FF체인의 메뉴특성이다. 따라서 단경기에는 산지이동 혹은 수입을 통해서라도 조달돼야 하며, 결품은 있을 수 없다.

보편화하고 있는 반면, 2차전처리농산물의 경우는 FF체인의 경우 이외에는 아직 널리 사용되지 않고 있다. FR체인의 경우 샐러드바 운용이 최근 일반화되고 있지만, 이 경우에도 원물이나 1차전처리농산물을 주로 사용하고 있다. 특히, 급식업체들의 경우에는 여전히 원물의존도가 높다.

- <그림 2-13>은 조사업체별 전처리농산물의 평균적인 이용수준을 보여준다. 이에 따르면 대형급식업체의 경우 평균치가 15.5%로 나왔지만 자체적으로 전처리시설을 보유하고 있는 아워홈의 수치(50%)를 제외하면 전반적으로 전처리농산물 이용비율은 아직 10%를 넘지 않는 수준이다.

그림 2-13. 업체별 전처리농산물의 평균 이용수준



- 대형외식기업에서 사용되고 있는 전처리농산물로는 깐양파, 커팅양상추, 세척당근, 세척토마토 등이 가장 많은 것으로 나타났지만, 업종·업체별로 구체적 사용품목은 다르다.
  - 급식업체는 주로 반찬용 또는 양념용으로 사용하는 양파, 무, 오이, 감자, 당근 등이 주를 이루고 있는 반면, FR은 주로 샐러드용으로 사용되는 양상추, 양파, 고구마, 당근 등의 전처리상품이 많다. 한편 FF는 양상추, 양파, 토마토 등을 공통적으로 조달하고 있는데, 이는 메뉴의 유사성에 기인하는 것이다.
- 아직까지 전처리농산물 의존도가 크게 높지는 않지만 대형외식기업들의

전처리농산물 사용은 점점 늘어나는 추세에 있으며, 앞으로도 이 추세는 지속될 것으로 보인다.

○ 대형외식기업들의 전처리농산물 사용 확대는 인력(인건비) 절감을 위한 것으로 보인다.

- 특히, 최근 비정규직보호법 시행(2007.7.1)에 따라 인건비 절감은 외식업체의 주요과제로 등장했으며, 이 법 시행 이후 대형병원을 중심으로 전처리농산물 수요가 조금씩 늘어나는 추세에 있다.

그림 2-14. 전처리농산물의 사용확대 이유

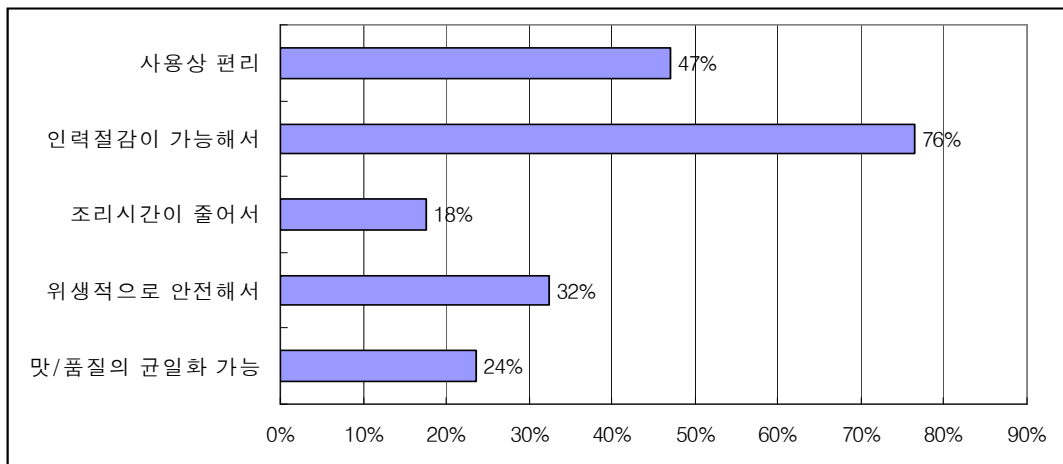


그림 2-15. 전처리농산물을 사용하지 않는 이유

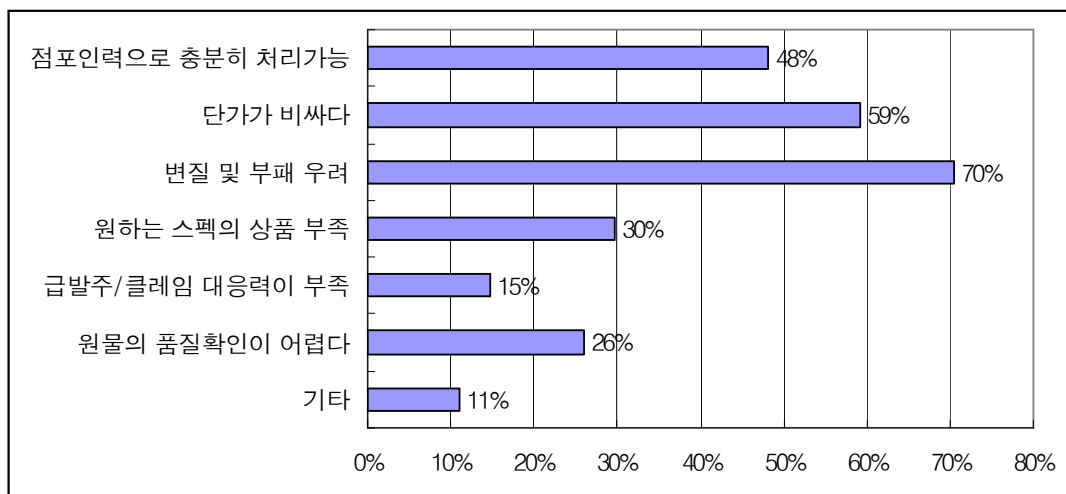
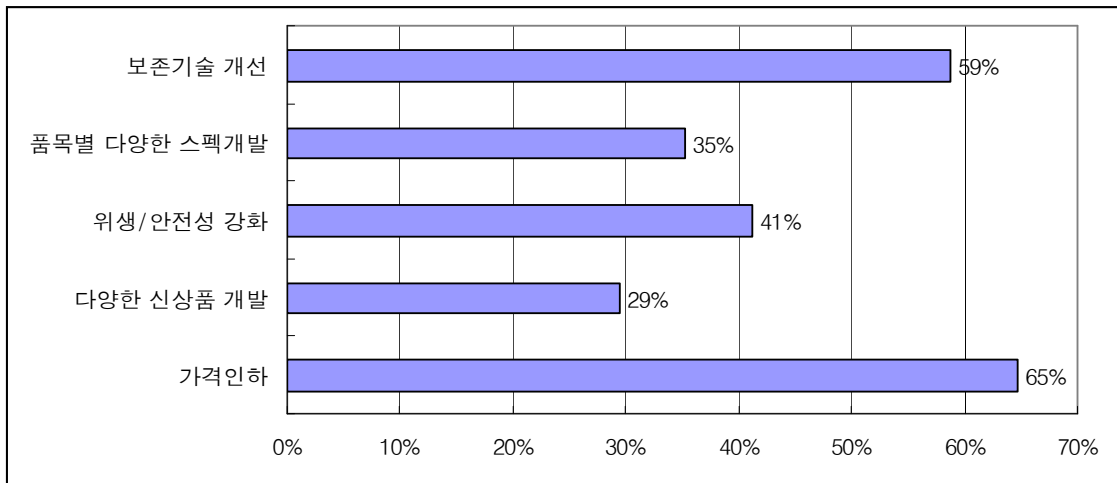


그림 2-16. 전처리농산물 소비확대를 위한 개선과제

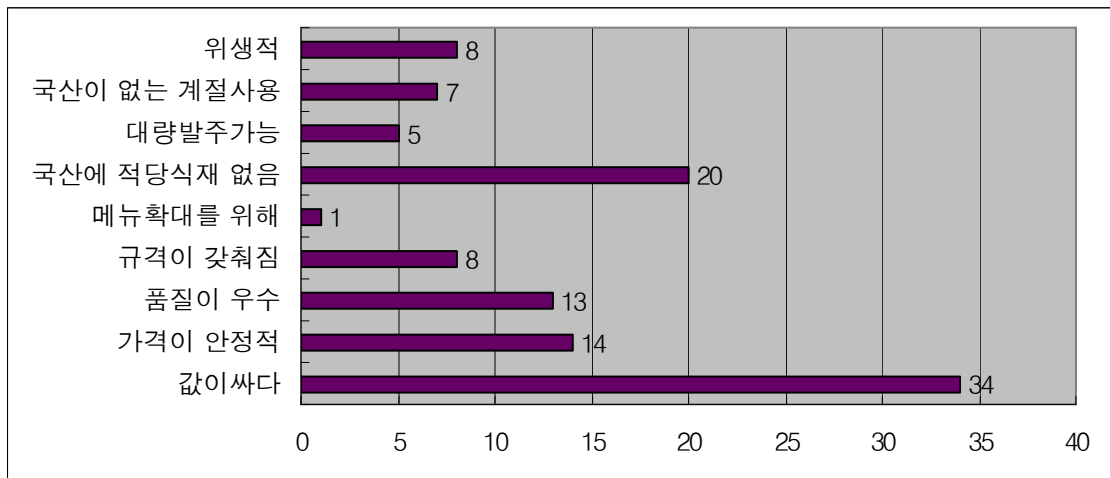


- 이처럼 외식업계에서 전처리농산물의 사용이 점점 늘어나는 추세에 있는 것은 분명하다. 그러나 외식업계 전반적으로 전처리농산물의 급격한 이용 확대 전망은 아직은 매우 불투명한 것이 현실이다.
  - 특히, 2차 전처리농산물 시장의 급격한 확대는 기대하기 어렵다는 것이 대형외식기업 바이어들의 공통적 의견이다.
- 대형외식기업들이 전처리농산물의 사용을 크게 늘리지 않는 것은 ‘변질 및 부패의 우려’, ‘원물 대비 비싼 단가’가 주된 이유인 것으로 조사됐다.
- 이런 이유 때문에 대형외식기업 구매담당자들은 ‘가격인하’, ‘보존기술의 개선’, ‘위생 및 안전성의 강화’를 전처리농산물 소비확대의 조건으로 보고 있다.

## 2.5 식재의 수입 현황

- 조사대상 대형외식기업의 절반 이상(약 60%)에서 수입식재 사용이 늘어나는 추세에 있는데, 그 가장 중요한 이유는 값이 싸기 때문이다. 그밖에 “국산에 적당한 식재가 없으며”, “가격이 안정적이고 품질이 우수”하다는 점도 중요한 이유였다(그림 2-17).

그림 2-17. 수입식재 증가 이유



○ 업체별로 수입식재 이용현황을 보면 다음과 같다.

- 대형급식기업에서 사용하는 수입 채소류의 경우 시금치, 열갈이, 근대, 당근, 우엉, 고사리, 도라지, 혼합채소믹스 등에 대한 의존도가 높았으며 대부분 냉동상태로 중국에서 수입되는 것이 많았다. 과일류는 후식용으로 주로 바나나, 오렌지, 파인애플, 키위 등을 냉장상태로 조달하고 있었다. 반면 축산물은 우육과 돈육, 계육이 주를 이루고 있으며 가격이 저렴한 냉동육이 주를 이루고 있다.
- FR체인에서는 양파, 브로콜리, 양상추 등을 주로 냉동상태로 조달하고 있고, 과일류는 포도, 파인애플, 오렌지, 리치 등 국내에서 생산되지 않거나 국내에서 생산되지 않는 시기에 수입하는 품목들이 주를 이루고 있다. 축산물은 우육과 돈육에 대한 수요가 많은 편이며, 업체에 따라 냉동육과 냉장육을 달리 구입하고 있다.
- FF체인에서는 채소류의 경우 냉동감자에 대한 수요가 가장 많으며, 양상추도 국내의 단경기에 수입되는 것으로 나타났다. 축산물의 수입은 일부 쇠고기패티에 한정돼 있다.

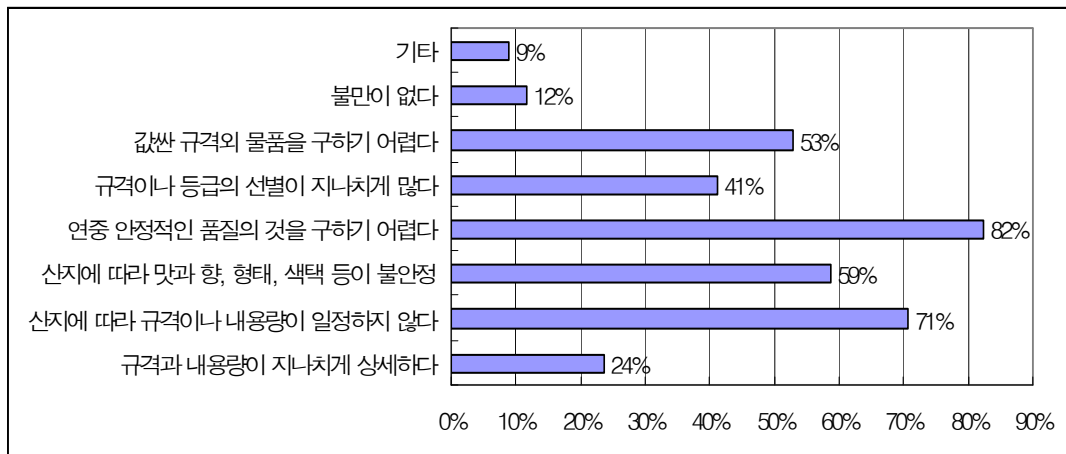
○ 대형외식기업의 식재조달에 있어 전반적으로 수입의존도가 높아지는 추세에 있지만, 청과물, 특히 신선채소류의 조달에 있어서는 수입의존도가



그렇게 높은 것은 아니다.

- 신선채소류의 조달에 있어서는, 품질과 가격이 가장 기본적인 구매기준이며, 조건이 같다면 국산채소를 우선사용하는 것이 원칙으로 돼 있다.
  - 다만, 품질이 동일하고 값이 쌀 경우에는 수입채소가 이용된다. 그리고 양파와 같이 국산에 단경기가 있는 품목이나 양상추(lettuce), 브로콜리, 아스파라거스와 같이 국내에서는 재배가 시기적·지리적으로 한정적이므로 가격측면과 안정적 조달측면에서 어려움이 있는 경우 수입산이 이용되는 경우가 많다.
- <그림 2-18>은 대형외식기업체인들의 국산채소의 규격이나 품질에 대한 평가결과다. 이에 따르면, 대형외식기업들은 국산채소의 조달에 관련해 “연중 일정한 품질의 농산물을 구입할 수 없다”, “산지에 따라 규격이나 내용량이 일정하지 않다”, “산지에 따라 맛과 향, 형태, 선택 등이 불안정하다”, “규격외 물품을 싸게 입수할 수 없다”는 불만이 많았다.

그림 2-18. 국산채소의 규격과 품질에 대한 대형외식기업의 불만



- 요약하면, 현재 대형외식기업들의 채소류 조달행동은 ‘국산이나 수입산이냐’의 택일적인 것이 아니라 국산을 기본으로 하면서 용도나 목적에 따라 다양한 구매행동을 보이는 것으로 판단된다. 그러나 가격조건과 더불어 규격, 품질의 균일성 및 안정성 조건이 갖춰지지 못하면 수입의존도는 한층 심화할 수 있을 것으로 판단된다.

### 제3절. 대형외식기업의 식재요구 및 조달실태분석

#### 1. 대형외식기업의 농산물조달특성 개관

- 전술한 바와 같이, 가격의 급등락, 전처리가공의 미흡, 외식업체의 특질을 무시한 상품유통 등을 특징으로 하는 중소음식점의 전통적 식자재조달방식은 새로 등장한 대형외식체인점이나 단체급식업체 등의 컨셉과는 일치하지 않는 점이 많다.
- 대형외식기업의 식재조달은 메뉴의 제공기간 동안 조달량과 품질의 안정성(定量과 定質), 메뉴가격의 고정성에 따른 定價, 점포로의 定時납품이 기본이다. 이른바 4定の 조건이 충족돼야 하는 것이 대형외식기업의 식재조달전략에서는 매우 중요하다.
- 특히, 대형외식기업들은 메뉴의 차별화전략 등을 통해 엄격한 식자재관리를 주요 경영전략으로 삼고 있기 때문에 전통적인 거래방식=도매시장유통방식과는 다른 식재반입을 추구하지 않을 수 없다.
- 대형외식기업이 도매시장을 직접 이용할 경우 문제점은 다음과 같다. ① 메뉴에 따라 구입하는 채소의 품종, 품질, 규격이 한정되고 단일적이다. 소량의 경우는 문제가 없지만 양이 많게 되면 시장가격이 등귀하는 문제가 있다. ②가격변동이 심하고, 그 리스크를 외식기업측이 전적으로 부담하게 된다. ③전처리 농산물이나 친환경농산물의 구입이 용이하지 않다.
- 한편, 도매시장측에서 볼 때도 외식기업과의 거래는 여러 문제를 야기하게 된다. ①외식기업측의 단일규격 요구에 따라 대응하는데 많은 수고가 뒤따른다는 점, ②결제기간이 상대적으로 긴 점, ③일배품이면서 메뉴가 바뀔에 따라 발주의 증감이 매우 크고 진폭도 심하므로 안정적인 거래처라 보기 어려운 점, 즉 미리 계획을 세워 대응하기가 쉽지 않은 점 등이다.
- 도매시장을 통한 거래라는 전통적 유통채널이 외식기업측이나 시장관계

자 모두에 있어 바람직하지 않다는 점이 확인되면서 전통적인 시장유통과는 다른 시장외유통채널이 적극적으로 활용되기 시작한다.

- 대형외식기업의 농산물조달경로는 (도매)시장경로, 산지직구입경로, 벤더경로로 대별되는데, 시장외유통경로인 벤더경로와 산지직구입경로가 점점 더 일반화하고 있다.
- 여기서 시장경로라 함은 도매시장의 중도매인으로부터 구입하는 형태다. 산지직구입경로는 산지의 농가, 작목반, 영농조합법인, 농협, 산지수집상, 산지시장, APC, RPC 등으로부터 구입하는 형태다. 그리고 벤더경로는 일종의 식자재전문공급업체로서 소분포장 및 가공, 배송 등의 부가기능을 수행하는 업체들로부터 구입하는 형태다. 시장경로와 산지직구입이 아닌 경로가 벤더(업체)경로라 할 수 있다.
- 그런데 현실적으로는 이 세 경로를 확연하게 구분하기 어려운 경우가 존재한다. 특히, 벤더경로가 그러하다. 농안법 위반이지만 현실적으로는 도매시장 중도매인이면서 산지집하기능을 겸하고 있는 경우가 있다. 특히, 구분이 어려운 것은 산지직구입경로와 벤더경로다. 산지의 영농조합법인이나 농협 등 생산자조직의 규모화, 전문화가 진전되고 상품화·마케팅기능이 강화되면서 벤더업체와의 구분이 모호해지고 있기 때문이다. 따라서 산지직구입과 벤더업체의 구분 기준이 명확하지 않은 측면이 있으며, 업체마다 그 개념과 범위에 대한 이해는 조금씩 다르다.<sup>7)</sup>

○ 시장경로, 산지직구입경로, 벤더경로는 각기 장단점을 가지고 있다.

- 대형외식기업 바이어들을 대상으로 한 조사에 따르면, 먼저 산지직구입은 가격이 저렴하고 상품이 안전하며, 가격예측이 가능하다는 장점이 있는 반면, 계약불이행 등으로 수급이 불안정하다는 점과 등급규격화 미비, 탐색비용 증가, 배송, 구색, 물량 확보가 어렵다는 단점이 지적되고 있다.

---

7) 일례로 대형외식기업과 거래가 많은 풀빛영농조합법인(양파)과 감자나라영농조합법인(감자)과의 거래는 한화리조트, CJ푸드시스템 등 대형식재유통업체의 코드로는 벤더경로로 잡히고 있다. 그러나 풀빛영농조합법인의 경우 삼성에버랜드에서는 산지직구입경로로 분류되고 있다.

- 도매시장조달의 경우는 상품구색이 풍부하고 거리가 가까워 신속한 구매가 가능하며 클레임 처리도 용이하다는 것이 장점으로 지적된다. 그러나 가격변동이 심하고 유통비용도 발생하며, 이력추적이 불가능한 점 등 가격적인 측면이나 안전성에 있어서는 그다지 신뢰받지 못하고 있다. 특히, 물량확보가 쉬운 반면 대량품목의 경우 가격 폭등시 타격을 심하게 입을 수 있다는 점이 가장 큰 단점으로 지적된다.
- 벤더업체를 통한 조달은 스펙충족이 유리하고 정보제공, 점포배달, 소포장 등 서비스면에서 유리한 것으로 평가하고 있다. 그러나 근본적인 품질개선이 어렵고 유통비용이 과다하게 발생하거나 등급규격화 미비, 가격 경쟁력이 없는 등의 단점이 있는 것으로 지적된다.

표 2-4. 주요 조달경로별 장단점 인식

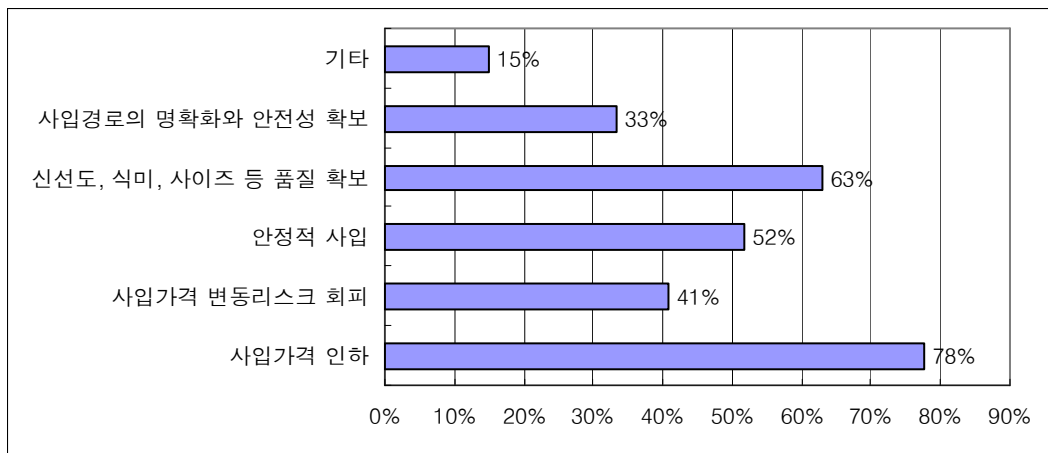
조달경로	장점	단점
산지직구입 경로	가격이 저렴(3) 상품이 안전(3) 가격예측가능(2) 물량 안정적(1)	계약불이행(2) 등급규격화 미비와 비용증가(2) 수급이 불안정(1) 과다한 구입비용(1) 점포수송이 어려움(1) 구색, 양 확보 어려움(1) 많은 변수의 발생(1)
시장경로	클레임처리가 용이(5) 풍부한 상품구색(4) 구매의 신속성(3) 풍부한 물량(1) 가격비교가능(1) 다양한 정보수집가능(1) 총구입비용이 산지직구입보다 적음(1)	유통비용발생(4) 가격변동이 심함(2) 이력추적이 불가(1) 포장규격화미비로 불편(1)
벤더경로	스펙충족이 유리(6) 점포배달가능(3) 소포장가능(3) 상품품질에 대한 신용(2) 탐색비용 절감(1)	시황이 어려울 때 비협력적(1) 근본적인 품질개선이 어려움(1) 유통비용 과다(1) 등급규격화 미비(1) 가격경쟁력이 없음(1)

주: ( )안의 수치는 응답업체수(복수응답)

자료: 황수철 외(2006)

- 현재 대형외식기업의 경우 시장외유통이 일반적이며, 특히 벤더경로 의존도가 높은 것으로 나타나고 있다. 그러나 점점 산지직구입경로의 비중도 높아지는 추세에 있다.
- 특히, 최근 들어 산지직구입경로의 의존도가 높아지고 있는 것은 외식시장의 성장둔화에 따른 경쟁심화를 배경으로 하는데, 대형외식기업 바이어 상대의 설문에 따르면 구입가격의 인하, 차별화된 품질의 식재확보를 위해 직거래경로를 선택하는 것으로 나타났다.

그림 2-19. 대형외식기업의 산지직거래 목적



- 한편, 구체적인 조달전략에 있어서 대규모외식기업은 메뉴와 맛의 통일을 기하기 위해 식재에 대해 외식기업 독자의 품질·규격기준을 설정하고, 그에 따른 구매전략을 구사하고 있다.
- 대형외식기업의 경우 ①가격변동, ②로스, ③좋은 품질·규격품의 확보, ④각 점포(혹은 CK나 물류센터)로의 배송 등 농산물조달에 관련한 리스크부담을 분산시키기 위해 얼마나 효율적인 매입을 하느냐, 특히 얼마나 우수한 공급업체와 거래를 하느냐가 구매관리의 관건(key factor)이 된다.
- 또한 외식기업은 타기업보다 우수한 차별화메뉴를 제공하기 위해 품질·규격조건을 까다롭게 설정하고 있으며, 그에 따라 공급업체 등에게도 효율적인 공급시스템을 갖추도록 강제하게 된다.

- 이하에서는 대형외식기업들이 선택하는 농산물조달경로의 내용과 특징을 조달전략과 관련해서 검토한다.
- 구체적으로는 각기 그 특성이 다른 대형단체급식기업군과 체인형 외식기업군으로 대별해 주요 기업의 사례를 통해 검토한다.

## 2. 대형단체급식기업

- 대형단체급식기업은 단체급식사업은 물론 식재유통업(구매 및 물류), 외식사업을 통합운영하는 것이 일반적 사업형태다.
- 아워홈, CJ푸드시스템, 삼성에버랜드, 신세계푸드, 한화리조트 등이 대표적인 기업이다. 각 사업영역의 비중은 기업마다 다른데, 최근에는 식재유통업에 중점을 두는 경향이 강화되고 있다.
- 단체급식업의 경우 업태의 특성상 다양한 메뉴에 따른 품목구색이 무엇보다 중요하며, 농산물의 조달에 있어서는 품질과 가격조건이 모두 중시되는 것이 일반적이다.
- 대형단체급식업체들은 기본적으로 시장유통이 갖는 한계를 극복하기 위해 다양한 시장외유통채널을 모색하고 있는데, 이들 대형급식기업들이 선택하는 유통채널의 특징은 다음과 같다. 즉, ①도매시장(중도매인)으로부터 전문납품업체(벤더)로의 채널전환, ②산지와의 적극적인 제휴관계 모색, ③CK(센트럴키친)방식이나 시방서발주방식을 통한 조리·가공의 외부화 등으로 요약된다.
- 전체적으로 볼 때, 대형단체급식기업의 농산물조달상의 특징은 대형소매유통기업의 최근 추세인 산지직거래를 통한 일괄구매에 비교할 때 품목별 전문업체 활용, 즉 벤더경로를 선호한다는 점이다. 그러나 앞에서 언급한 바와 같이 외식업 전반의 경쟁이 심화되면서 산지와의 직거래 등 새로운 공급망(supply chain) 형성 움직임이 강화되는 추세다.
- 일반적으로 대형외식기업은 식재조달에 있어 고정가격, 안정수량 확보,

고품질, 고선도, 배송고도화, 가공처리고도화 등을 공급자측에 요구하고 있는데, 대형단체급식기업 역시 크게 다르지 않다.

- 이하에서는 주요 기업들의 사례를 통해 대형단체급식기업의 식재조달실태를 좀 더 구체적으로 검토한다.

## 2.1 A기업의 사례

- A기업의 농산물조달경로를 보면 벤더경로가 지배적이다.
  - 농산물 전체 구매액을 100%로 볼 때 벤더경로가 60%, 산지직구입경로 30%, 도매시장경로는 10% 정도다.
  - 청과물에 있어 채소류는 벤더경로가 70%, 직구입이 30%이며, 거꾸로 과실류는 벤더경로 30%, 직구입 70%이다.
- 과거에 비해 산지직구입경로는 늘어나는 추세며, 이것이 도매시장경로를 대체해왔다.
  - 산지직구입의 주된 이유는 ①안정적 품질관리, ②도매시장경로에 비해 가격변동폭이 좁은 점, ③대량구매에 따른 코스트 절감 추구 등이다.
- 채소류의 거래방식
  - 채소류에서 산지직구입에 의존하는 품목은 ①물량규모가 크고 저장성있는 품목(양파, 당근, 감자, 마늘), ②신선도가 중요한 품목(엽채류)이다.
  - 매일 최소한 한 차 이상 물량이 돼야 하는데 그렇지 못한 소량다품목의 경우는 도매시장경로로 사입한다.
  - 계절산지가 뚜렷한 품목(예, 오이)의 경우에는 한 개의 벤더업체가 산지를 따라 이동하면서 조달하는 시스템을 가동하고 있다.
- 과실류의 거래방식
  - 급식업체에서 주로 사용하는 과일은 사과, 배, 수박, 귤 등 종류는 많지

않지만 취급물량은 많은 품목들인 바, 이와 같은 품목들은 대량 구매에 따른 코스트 절감을 목적으로 산지에서 직접구입한다.

- 그러나 과일의 물류는 기본적으로 벤더업체를 통해 이뤄진다. 사과, 배, 감귤 등 저장이 가능한 품목은 산지와 연간계약(가격계약)을 통해 비축해 놓고 출하할 때마다 벤더를 통해 소분해서 납품하도록 한다. 부사, 신고 등은 연간가격을 미리 정해 놓고 수급을 조절한다. 그러나 물량이 많지 않은 품목(복숭아나 아오리 등 저장이 불가능한 사과 등)은 연간고정가격의 계약은 불가능하므로, 2~3주간 고정가격으로 가격변동을 준다.

o A기업에서 협력업체를 선정·관리하는 기준은 다음과 같다.

- 첫째, 주요산지가 어디냐를 중시한다. 주산지 인근의 영농조합법인이나 농업회사법인을 우선거래대상으로 고려하며, 그들을 통해 산지개발을 하기도 한다. 즉, 일단 거래관계가 형성되면 그들을 대리인(agent)으로 해서 새로운 품목의 납품도 요청한다.
- 둘째, 벤더업체인 경우에는 반드시 주산지에 위치하지 않아도 되지만, 이 경우에도 산지관리능력은 있어야 하며, 소분 및 배송이 가능해야 한다.<sup>8)</sup>
- 셋째, 매일배송(daily delivery)이 가능한 물류거리 내에 공급업체가 위치해야 한다. 멀어도 2시간 이내여야 하며, 가급적 1시간 이내를 선호한다. 이는 상황(추가, 대체 등) 대처능력이 요구되기 때문이다.<sup>9)</sup>
- 넷째, 과거에는 조달의 편리성, 가격경쟁력을 생각해 입찰(bidding)을 통해 여러 업체를 선정하는 방식을 취했으나 최근에는 공급업체들이 일정한 가격경쟁력을 갖추고 있으므로 품목별로 1~2개의 전문공급업체(이른바 협력업체로서 A기업에서는 handling agent라고 부르고 있음)를 선정

---

8) A업체와 거래하는 채소류 벤더들은 도매시장 중도매인들로서 경기도 하남, 구리 인근에서 소분가공시설 및 물류센터를 보유하고 있으며, 산지관리능력을 갖추고 있다. 현재 A기업과 거래하는 채소류 벤더는 약 30개 업체고, 과일벤더는 4개다.

9) A기업은 대구, 부산, 광주, 용인 등에 물류센터를 두고 전국을 커버하는 공급 시스템을 갖추고 있다.



하고 장기계약(대체로 3개월 이상)을 선호하는 추세다. 전체 거래의 90%가 지속적 거래관계에 있으며, 3개월 이상 장기거래하는 농산물도 전체 물량의 80% 이상이나 된다.

- 다섯째, 전문공급업체와의 거래에 있어서는 공급업체에서 공급계획의 수립이 가능하도록 연간 거래물량을 개략적으로 약정한다. 그러나 거래에 따른 리스크는 기본적으로 협력업체가 부담하도록 하고 있다.
- 여섯째, 그러나 공급업체에게 모든 리스크를 일방적으로 부담시키는 것은 아니다. 공급업체들에게는 일정규모 이상의 물량을 취급할 수 있도록 함으로써 최소한의 경쟁력을 갖추도록 하는 동시에, 가격변동이 심한 품목에 대해서는 가격하한제를 적용해 가격폭락에 따른 손실의 일부를 보전해주고 있다.
- 일곱째, A기업은 농협보다는 영농조합법인을 거래상대로 선호하고 있다. 담당바이어는 “급식기업에 공급하는 업체는 신속한 대응능력이 필요하다. 그런데 농협은 소분이나 야간배송 등을 기피하는 경향이 있어 거래관계가 형성되기 어렵다”는 이유를 들고 있다.
- o 이처럼 A기업은 기본적으로 품목별로 전문공급업체를 협력업체로 관리하는 방법으로 청과물을 조달하고 있다. 이러한 방식은 전처리농산물의 조달에서도 그대로 관철된다.
- A기업에서 사용하고 있는 전처리농산물은 전체 농산물 취급물량의 10% 정도로 아직은 많지 않은 편이다. 그 이유는 가격조건 때문이다. 주로 사용하고 있는 전처리농산물은 구근류, 과채류 등이며, 단순세척뿐 아니라 커팅된 것을 많이 사용하고 있다.
- 앞에서 언급한 바와 같이 A기업은 신선농산물(원물)의 거래에 있어서는 농협과 거래하지 않고 있지만, 전처리농산물의 경우는 농협계통(안성사업연합, 수원원예농협)에서 주로 조달하고 있으며, 그밖에 민간 전문업체들(한농캐스텀, 천년푸드, 일광영농조합법인 등)과도 거래관계를 형성하고 있다.<sup>10)</sup>

---

10) 수도권만 4~5개 업체와 거래한다.

- A기업의 전처리농산물 거래에 있어서는 특정 업체로부터 일괄 조달하는 것이 아니라 여러 업체를 상대하며, 각 업체마다 몇 가지 품목씩 전문분야를 분담시키고 있다. 가령 안성사업연합은 양파, 대파, 적채, 고추(홍고추, 청고추 슬라이스제품) 등을, 일광영농조합법인은 감자, 고구마, 호박, 당근, 대파, 무, 배추, 고추, 적채 등을 납품하고 있다.
- 전처리농산물의 경우, 이 기업에서 업체에게 상세한 스펙을 제시하고 그에 따른 가공처리를 공급자측에게 요구하고 있다. <표 2-5>는 거래상대인 영농조합법인에게 발주되는 스펙(규격)의 예다.
- o 이상과 같은 A기업의 농산물조달메커니즘은 이 기업만의 독특한 것이라기보다는 대형단체급식기업들에서 유사하게 관찰되는 일반화된 특성이라고 봐도 좋다.

표 2-5. 대형단체급식기업에서 발주하는 전처리농산물 식재규격(A기업의 예)

품명	규격	감자	고구마	당근	대파	무	쥬키니 호박	파리 고추
깍뚝 썰기	0.5×0.5×0.5cm	볶음밥용		볶음밥용			볶음밥용	
	1×1×1	자장용		자장용			자장용	
	1.5×1.5×1.5	카레용		카레용			카레용/찌개용	
	2×2×2			찜용		찜용		
	3×3×3		조림용/맛탕용					
나박 썰기	1.5×2×3.5	국거리용						
	0.7×1.5×6		볶음용					
	0.7×5×5					생선조림		
	0.3×1.5×5					초절임		
	0.3×2.5×2.5					국거리용		
반달 썰기	2~4등분, 7~8cm크기	조림용						
	0.3×1.2×6			볶음용				
채썰기	0.5×0.5×6	채볶음밥	튀김용				비빔밥용	
원통 썰기	5cm이상, 두께 0.6cm		튀김용					
	0.3cm				국거리용			
	0.2×10					초절임용		
세로 절단	반갈라 4cm				조림/육개장			
어슷 썰기	0.2×5				국/찌개/무침용			
	0.3×1.5×5				짬뽕용/전골용/볶음용			
다듬기	꼭지제거						볶음용/조리용	

## 2.2 B기업의 사례

- B기업의 경우도 외식사업, 급식사업(catering), 식재유통업(MD)을 겸영하고 있는데 종전까지는 급식사업이 가장 중요한 사업영역이었다. 그러나 2007년부터 급식사업은 더 이상 확대하지 않고 식재유통업(MD)을 강화하기로 기업전략이 수정된 이후 전처리농산물센터 건립 등 여러 가지 변화가 진행중이다.
- 식재조달시스템에 있어서 특징은 2005년 이후 A기업과 마찬가지로 품목별 전문벤더체로 전환한 점이다. 다른 하나의 특징은 계열사인 대형소매유통기업(할인점)과 농산물의 공동구매를 추진하고 있는 점이다. 특히, 산지직구입의 경우는 할인점의 납품업체를 중심으로 산지를 관리하는 시스템이다.
- 청과물에 한해 농산물조달구조를 보면, A기업과 마찬가지로 벤더업체경로가 가장 중요한 비중(70%)을 차지한다. 산지직구입은 10%, 나머지 20%는 농협물류센터를 통한 사업이다.
  - 청과물 가운데 과일은 100% 벤더경로를 통해 구입하고 있으며, 채소류의 경우에는 벤더업체가 70%, 산지직거래가 10% 정도 된다.
- B기업과 거래하고 있는 벤더업체의 성격을 보면, 크게 시장벤더와 시장의벤더로 구분된다.
  - B기업의 경우 원칙적으로 소량다품목은 시장벤더를 활용하며, 대량의 단품목거래는 시장의벤더를 개재시키는 산지직구입방식을 채택하고 있다.
  - 시장벤더에 의존하는 대표적인 품목은 과채류와 과일 등이며, 시장의벤더를 통한 산지직구입품목은 감자, 양파, 당근, 양배추, 무 등 대량으로 활용되는 저장(비축)가능품목들이다.<sup>11)</sup>

---

11) B기업과 지속적인 직거래관계를 형성하고 있는 전문납품업체를 보면, 감자나 라령농조합법인(감자), 풀빛영농조합법인(양파), 태양(당근), 대아(무), 제일(양배추) 등이다.

- B기업의 산지직구입의 경우 산지의 생산자와 직접 거래하는 것은 아니며, 산지의 전문벤더(산지벤더)를 통해 관리하는 시스템이다. 즉, 산지와 계약거래관계 등 제휴관계를 맺음으로써 안정적인 물량확보능력을 갖추고 있는 전문벤더와 계약을 맺고 산지와 계약거래관계를 간접적으로 확보하는 것이다. 따라서 B기업의 벤더업체 선정에서 가장 중시되는 기준은 산지관리능력이다. 이러한 업체선정기준은 앞서 본 A기업과 대동소이하다.
- 산지와 직거래 목적은 가격과 품질 경쟁력을 확보하기 위한 것인데, 특히 이 업체에서는 가격경쟁력 확보에 초점을 두고 있다.
  - 연중 안정적인 가격으로 요구물량을 공급할 수 있는 조건을 갖춘 산지와 지속적 거래관계를 유지함으로써 식재구입코스트의 절감을 도모하는 것이 가장 중요한 목표다.
- B기업에서는 앞으로 산지직구입을 더욱 늘릴 계획을 가지고 있다.
  - 현재 시장벤더에 의존하고 있는 과채류 일부(오이, 호박, 고추)와 무, 배추 등의 사용물량이 늘어나면서 산지와 직구입을 통해서도 매입경쟁력을 확보할 수 있다는 자체판단에 따라 향후 산지직구입을 적극적으로 추진한다는 계획이다.
- B기업에 있어 최근의 주목되는 변화는 전처리농산물센터의 건립이다. MD사업 강화 차원에서 채소전처리상품을 직접 제조해 자사의 급식사업용과 계열사인 할인점납품용으로 활용한다는 계획이다. 이 전처리센터는 07년 8월 1일 가동을 시작해 아직 그 향방을 가늠하긴 어렵지만 향후 전처리시장의 향배에 중요한 변수로 등장하고 있다.
  - B기업은 종래 수원원예농협 등으로부터 전처리농산물을 조달해 왔다. 산지가공시설투자를 통한 전처리농산물의 자체조달전략으로 전환한 이후 아웃소싱하던 물량은 크게 줄어들었으며, 대신 원물의 조달비중이 늘어났다. B기업 이외에도 최근 대형식재유통기업들이 전처리농산물의 공급사업에 참여하기 시작하면서 전처리농산물업계의 재편이 전망되고 있다.

## 2.3 C기업의 사례

- C기업의 1차식품 취급비중은 매출액 대비 60% 정도며, 1차식품의 구성은 곡물류 30%, 채소류 25%, 축산물과 수산물 각 20%, 과일류 5% 정도다.
- 식재의 구입시 가장 중시하는 사항은 곡물을 제외한 모든 품목에 있어 물량·품질의 안정성(안정적 품질을 유지하면서 공급해 줄 수 있어야 한다)과 가격경쟁력이다.
  - 곡물은 원산지를 가장 중시한다.
- 1차식품의 주된 구입경로는 벤더, 도매시장(중도매인), 그리고 수입상사이다. 기본적으로는 시장내외의 벤더에 의존해 조달하는 시스템이다.
  - 산지와 거래에 있어서도 직접 거래는 거의 없으며, 중간에 유통업자(벤더)를 개입시키는 3자계약을 하는 경우가 일반적이다.
  - 과일, 축산물, 수산물은 100% 벤더경로를 통해 구입하며, 채소류는 벤더 90%와 농협물류센터 10%, 곡물류는 벤더 60%와 농협물류센터 40%의 비율로 조달하고 있다.<sup>12)</sup>
- C기업의 경우 농산물구매담당자가 15명이 있는데, 이들은 미곡류, 엽채류, 근채류, 조미채소류 등 주요 상품군별로 1인씩 구매를 전담하고 있다.
- C기업에서 많이 사용하는 채소류는 무(1위), 양파(2위), 양배추(3위)다. 과일의 경우에는 수박, 토마토, 바나나, 사과 순이다. 계절성을 띠는 품목의 경우 전문벤더를 통해 전국 산지로부터 릴레이조달을 하는 경우가 많다.

---

12) 그런데 이상의 수치는 C기업의 자체코드분류에 따라 계산된 것인데, 여기서 벤더코드는 다소 엄격하게 정의되고 있다. 이 기업의 경우, 양상추를 한스영농조합법인으로부터 구입하고 있는데 C기업 코드에서는 벤더구매로 잡히고 있다. 그러나 후술하는 D기업의 경우 한스영농조합법인으로부터의 조달을 산지직구입경로로 분류하고 있다. 현실적으로 대형외식기업에서 파악하고 있는 벤더경로와 산지직구입경로 간에는 이와 같은 혼란이 적지 않을 것으로 보인다.

- C기업의 경우에도 농산물구매방식을 결정하는 중요한 척도는 취급품목의 성격인데, 산지직구입이 가능한 품목의 주요특성은 저장성과 물량규모다. 양파, 마늘 등과 같이 취급물량이 많고 저장(비축)가능한 품목은 연간계약을 통해 물량을 확보해 산지에 비축해 놓고 벤더를 통해 필요할 때마다 배송하는 조달시스템을 가동하고 있다. 즉, C기업의 경우도 산지직구입은 벤더업체를 매개로 추진된다.
- 업체의 선정은 입찰에 따르지만 품목별로 한 개의 벤더를 지정하는 방식이 일반적이다. 벤더에게는 수급조절 등 리스크를 보장하는 선에서 5~10%의 리스크마진을 붙여주고 있다.
- C기업에서 추구하고 있는 산지직구입의 또 다른 유형은 농협물류센터구입경로다.
  - 양파, 양배추, 배추, 과채류(호박, 오이, 고추 등)의 일부 등 15품목 정도를 산지농협으로부터 조달하는데, 각 지역농협과 직접 거래하는 것이 아니라 수원물류센터(농협하나로클럽 수원점)로부터 조달받는 시스템이다.
- 농산물의 검수는 품목별 스펙리스트에 따라 이뤄지며, 채소류의 경우 이물질 제거 여부, 세척의 정도 등 위생측면에 포커스를 두고 있다.
  - 그러나 물류센터에서 검수가 제대로 이뤄지기는 어렵다. 이러한 문제를 보완하는 것이 클레임처리방식이다. 클레임이 걸리면 벤더에서 책임지도록 하고 있으므로, 공급업체는 추가비용을 부담하지 않기 위해 클레임이 걸리지 않도록 대응하는 구조가 자연스럽게 형성된다.
- C기업의 경우에도 전처리농산물의 취급비중은 그렇게 높지 않다.
  - 채소의 전처리농산물 구입이 점차 늘어나는 추세에 있지만, 아직까지는 원물구매가 압도적으로 많다.
  - 주요 전처리농산물은 9가지 정도이다. 무, 양파, 양배추, 감자, 오이의 순으로 사용량이 많으며, 모두 세척, 박피, 절단 형태로 사용되고 있다.
  - 전처리농산물을 사용하는 이유는 기본적으로 주방내 조리시간을 단축하기 위해서다.

- 주요 구입처는 대관령원협과 안성사업연합이다. 이들 업체는 품질과 신선도의 우수성, 위생적 처리, 안정적 물량공급이라는 측면에서 선정됐다.
- 앞으로 전처리농산물의 취급규모는 늘어날 것인데, 2차전처리상품보다는 단순탈피, 세척상품 중심의 구매를 늘릴 계획이다. 2차전처리농산물의 경우 아직은 비싸다는 것이 바이어의 입장이다.
- C기업의 경우 전처리농산물을 자체조달하기 위한 시스템 구축을 현재 검토중인 것으로 알려지고 있다.

## 2.4 D기업의 사례

- o 기본적인 조달시스템은 앞에서 검토한 기업들과 크게 다르지 않지만, D기업의 경우 상대적으로 산지직거래 비중이 높은 것이 특징적이다.
- o 채소를 중심으로 D기업의 농산물조달시스템을 검토해 보자.
  - D기업이 취급하는 채소의 품목수는 150여개이며, 종류수로는 500여개가 된다. 사용량 및 금액에서 상위 품목은 감자, 무, 양배추, 당근, 오이 등이다.
- o D기업의 채소 조달경로는 다음과 같다.
  - 첫째, 시장구매다. 이는 중도매인으로부터 구입하는 방식이다. 기본적으로는 소량다품목에 해당되는 조달패턴이며, 과일, 계절채소(나물류, 옥수수 등), 유통기한이 짧은 채소(호박잎, 청경채, 양채류, 특수채소 등) 등 사용물량이 그다지 많지 않은 품목이 해당된다. 시장구매비중은 채소 전체 구입액의 35% 정도다.
  - 둘째, 벤더구매다. 전문납품업체들로부터 구입하는 것으로 감자, 양파 등 저장성이 있는 구근류 구매가 이에 해당한다. 약 17%의 비중을 차지한다.
  - 셋째, 산지직구입이다. 주요 엽채류, 양배추, 버섯, 콩나물 등이 해당되는데 산지의 영농조합법인 등으로부터 구입한다. 산지직구입경로가 48% 정

도로 가장 높은 비중을 차지한다. 이 직구입 비중은 최고 65%까지 올라간 적도 있는데, 구매총액 1위 품목인 감자가 직구입 비중의 가장 중요한 결정요인이다.

○ 산지구매시 중요하게 고려되는 조건은 세 가지다.

- 첫째, 물량조건이다. 즉, 대량거래가 가능한 품목이다. 품목마다 물량규모에는 커다란 차이가 있지만, 차량 단위 거래가 가능한 일정 정도 이상의 물량이 돼야 하는 것이 기본조건이다.
- 둘째, 유통기한에 관련한 조건이다. 거리가 너무 멀면 직거래가 곤란하다. 계절채소 역시 직거래는 곤란하다.
- 셋째, 클레임처리 대응조건이다. 급발주, 교환 등에 신속하게 대응 가능해야 한다. 산지의 경우 대체로 이런 조건을 충족시키지 못하는 경우가 많으므로 도매시장(가락, 구리, 강서시장 등)과의 거래를 완전히 중단하지 않고 병행하는 전략을 구사하고 있다.

○ 전처리농산물의 사용은 06년 6월 이후 크게 줄었다. 현재 1차 전처리농산물만을 사용하고 있으며, 2차전처리농산물(절단후 진공포장하는 채소류)의 취급은 전면 중단했다. 가장 큰 이유는 최종수요자가 원하지 않기 때문이다.

- D기업은 전처리농산물을 주로 납품해온 65개 학교의 영양사를 대상으로 설문조사를 한 결과 5개교를 제외하고는 전처리농산물을 원하지 않고 있는 것을 확인했다. 학부모의 전처리농산물에 대한 불신이 그 배경에 있었다.
- 그리고 학교의 냉장능력 부족도 걸림돌이었다. 수산물, 축산물, 냉동식품이 먼저 채워지고 나면 농산물의 냉장공간은 거의 남지 않는 것이 학교의 현실이다. 이처럼 콜드체인 조건이 갖춰지지 않은 상태에서는 전처리농산물이 공급돼도 의미가 없다.
- 이상과 같은 판단에 따라 D기업은 깐감자를 제외하고는 2차전처리농산물을 사용하지 않기로 했다.



### 3. 체인형 외식대기업

#### 3.1 체인형 외식대기업의 식재조달 특성

- FF와 FR업체는 최근 판매경쟁이 심하고 웰빙열풍의 영향으로 안전하고 건강한 먹거리에 대한 관심이 증대하면서 성장이 둔화하고 있다.
- 이러한 상황에서 FF, FR업체는 인력감축과 주방시설공정의 축소 등을 통해 경영상태를 개선하여 원가를 낮추는 한편, 경쟁에 유리하고 웰빙과 슬로우푸드에 어울리는 안전하고 건강에 유익한 음식에 대한 소비자의 욕구를 충족시킬 수 있는 차별화된 메뉴개발에 힘쓰고 있다.
  - 특히, FR체인의 경우 차별화된 메뉴개발과 그에 적합한 식재의 사용은 매우 중요한 경영전략이다. 따라서 FR체인의 농산물바이어들은 산지와외의 관계에 있어서 산지측의 적극적인 식재제안에 대한 요구가 타업체에 비해 매우 높은 편이다.
- FF와 FR 모두 식재의 품목과 구매비중 등을 결정하는 데에는 메뉴의 영향이 가장 크지만, 경영방침의 변화도 중요한 요소가 된다.
  - 예를 들면 롯데리아의 경우 새로운 토종버거의 출시로 인해 한우나 청양고추, 파프리카 등 채소류 구입이 증가하는 변화가 나타났고, 마르쉐의 경우 ‘식자재우선주의’를 경영방침으로 내세워 친환경농산물과 제철농산물 사용을 늘리고 있다.
- 최근 경영상태를 개선하기 위해 이들 기업에서는 인력감축과 주방시설공정 축소를 감행하고 있는데, 그에 따라 전처리농산물의 사용비중이 증가하고 있다.
  - FF업체에서는 채소를 100% 전처리농산물로 사용하고 있고,<sup>13)</sup> FR체인의 경우는 아직은 원물의 비중이 높은 편이나 점점 전처리농산물 의존도가

---

13) 물론 이는 조사대상업체의 경우 100%라는 의미이지, FF업체 전반이 그렇다는 것은 아니다.

높아지고 있다.

- FF체인의 식재구입경향은 빠르고 간편한 음식이라는 메뉴의 특성상 매장에서의 조리과정이 간단해야 하므로 1차식품보다 가공식품의 사용비중이 높다.
  - 조사대상 FF체인의 농산물 사용비율은 낮게 나타났다(5~10%). 구입하는 농산물의 종류도 양상추, 양파, 토마토 등 소수에 불과하다. 후라이드치킨의 경우 양념에 들어가는 마늘이나 허브와 같은 차별화된 맛을 낼 수 있는 식재를 추가적으로 사용하기도 하지만 그 양은 미미하다.
  - FR체인의 경우는 메뉴가 다양하고 외국계 프랜차이즈이지만 국내 사정에 맞게 메뉴의 변화가 가능하다. 따라서 현재 소비트렌드인 웰빙과 어울리는 1차식품의 비중을 늘리고 있다. 1차식품이 차지하는 비중은 대체로 50% 이상으로 높은 편이다. 1차식품 중 육류의 비중이 50% 정도를 차지하여 1차식품 구매의 절반 이상을 차지하고 있지만, 청과물도 평균적으로 30% 정도를 차지하고 있다.
- FF와 FR은 대체로 메뉴가격이 1년 내내 일정하고 레시피도 일정하기 때문에 식재의 안정적 확보가 경영상 매우 중요한 과제로 된다.
  - 따라서 이들 업체는 사용하는 농수축산물의 가격과 안정적인 수급을 매우 중시하는 경향이 있다. 그러나 최근에는 품질과 신선도를 더욱 중요시하는 경향이 강화되고 있다. 이는 최근 일어난 외식과 관련된 안전사고들로 인해 민감해진 고객들의 소비경향을 반영하고 있기 때문이다.
- FF와 FR의 청과물조달전략을 보면 몇 가지 특징이 발견되는데, 우선 대형급식기업에 비해 벤더의존도가 매우 높다는 점이다. 벤더로는 도매 시장내에 있으면서 외부에 전처리시설을 갖추고 있는 업체를 이용하는 경우가 많으나, 식자재업체(가공업체)를 이용하는 경우도 있다.
- 벤더의존도가 높은 이유는 다음과 같다.
  - 가격이 좀 비싸더라도 물품의 구색과 스펙을 갖출 수 있고 안정적인 수급이 가능하며 클레임에 대한 대응력이 좋기 때문이다.

- FF나 FR에서 이용하는 농산물은 대부분 일배송하므로 물류가 매우 중요한데, 벤더업체는 소분, 배송업무까지 함께 위탁할 수 있기 때문에 편리하다는 장점도 있다.
- 대부분의 FF나 FR은 자체적으로 물류시설을 갖추고 있기 않기 때문에 물류기능은 식재조달을 누구에게 맡길 것인가를 결정할 때 중요한 고려요인이 된다. 대부분의 산지는 배송기능까지 갖추고 있지 못하기 때문에 FF와 FR은 산지직구입을 한다고 하더라도 도매시장 내외의 주거래 벤더업체에 배송을 맡기는 것이 일반적이다.
- o 그러나 한 번에 대량으로 사용하는 품목의 경우는 산지직구입을 하기도 하며, 최근 들어서는 경쟁이 격화하면서 차별화전략의 일환으로 산지직구입경로가 선호되는 경향이 나타나고 있다.
- 예를 들어 FR체인인 씨즐러의 경우는 샐러드바에 신선한 딸기를 공급하기 위해 도매시장에서 딸기를 구하기 힘든 11월에는 거창의 지역농협에서 직구입하고 있는 방식을 선택해 샐러드바에서 신선한 과일이 연중 지속적으로 제공될 수 있도록 하고 있다. 역시 FR체인인 마르쉐의 경우도 제철음식행사를 위해 산지에서 직구입하고 있는데, 이는 신선한 제철 과일과 야채를 다른 업체보다 좀 더 빨리 구입하기 위해서이다.
- o 이하에서는 FR체인, FF체인, 피자체인, 한식프랜차이즈 등의 주요기업을 사례로 체인형 외식기업의 농산물조달실태를 검토한다.

### 3.2 FR체인의 사례

#### (1) E기업

- o E기업은 본사가 호주에 있는 FR체인으로서 1994년 본사와의 기술제휴를 통해 사업을 시작했다.
- o 매출액의 35% 정도가 식재구입비로 지출되고 있는데, 그 중 1차식품이 차지하는 비중은 60%, 가공식품이 40% 정도를 차지하고 있다.

o 1차식품의 이용실태

- 1차식품은 청과물 30%, 축산물 30%, 수산물 30% 정도로 여타 FR체인에 비해 축산물의 비중이 낮은 편이다. 이는 E기업을 이용하는 고객들이 주로 샐러드바를 이용하고 있고, 최근 소비자의 기호가 수산물 쪽으로 바뀌어 가고 있기 때문이다.
- 1차식품 가운데 취급비중이 높은 품목은 곡물로는 쌀, 채소는 양파와 양상추, 과일은 메론과 거봉포도이며, 축산물은 쇠고기와 돼지고기, 계육의 순으로 비중이 높다. 수산물은 새우, 바다가재, 연어를 주로 취급하고, 가공식품은 냉동스프, 냉동빵, 소스류(토마토페이스트, 생크림 등)의 순으로 취급비중이 높다.
- 식재비는 지속적으로 증가추세에 있으며 고객의 기호에 맞춰 야채와 과일 등 신선식품 위주로 샐러드바를 운영하면서 1차식품 구입이 증가하고 있다. 반면 가공식품은 큰 변화가 없는 상태이다.

o E기업의 식재조달체계를 보면, 전담부서인 구매팀(2명)에서 관리하고 있으며, 도매시장내 전문벤더와 협력관계를 유지하면서 산지개발 및 구매를 담당하고 있다.

- 모든 식재는 본부에서 일괄구입해서 각 점포로 배송하고 있다. 각 점포에서 부족한 식재가 있을 경우 본부에 연락하면 다른 점포에 여유분이 있는지 확인한 후 과부족분을 내부적으로 해결하고, 그래도 부족할 경우에는 벤더업체에 급발주를 통해 조달하고 있다. 점포에서 개별적으로 구매하는 것은 상품의 질과 안정성 때문에 원칙적으로 금지하고 있다.

o 1차식품 구입시 중시하는 조건은 다음과 같다.

- 곡물은 가격과 안정성, 포장여부를 주로 고려하고, 채소와 과일은 가격과 품질 및 신선도, 지속적 공급가능성을 고려하고 있다. 또한 축산물은 품질, 신선도, 가격, 안전성을 우선시하며, 수산물은 원산지와 가격, 안전성을 고려해 구매하고 있다.
- 과일과 야채류 조달에 있어서 가격을 가장 중시하는 이유는 청과물의 경

우 연중가격 변동이 심하기 때문이다.

- 청과물의 구입은 기본적으로 벤더경로를 활용하고 있다.
  - 채소류의 구입은 도매시장내 중도매인을 통해 90% 정도를 구매하고 있으며, 나머지는 대형 식재유통기업(삼성에버랜드와 롯데삼강)을 통해 조달하고 있다.
  - 과일 역시 기본적으로 시장벤더를 통해 조달하고 있으며, 예외적으로 산지직구입경로를 이용하고 있다.
  - 산지에 대한 정보는 벤더업체와 도매시장을 통해 얻고 있다. 도매시장을 자주 방문하여 품질이 좋은 물건을 발견하면 산지로 직접 연락해 조달하고 있다. 또 다른 주요 정보원은 외식업체바이어모임이다.
  - 산지직거래를 하게 되는 이유는 품질조건 때문이며, 가격은 도매시장가를 기준으로 결정하고 있다.
  - 물류는 주로 거래하고 있는 벤더업체에서 대행하는데, 서비스 차원에서 산지직거래의 경우에도 물류비만 받고 각 매장까지 배송업무를 대행해주고 있다. 산지에서 벤더업체의 물류창고까지의 물류는 산지에서 담당하는데, 물량이 많지 않아 산지에서 도매시장으로 출하시 함께 가지고 온다.
- 산지와의 직거래를 특별히 선호하고 있지는 않지만 좋은 품질의 농산물을 확보할 수 있다는 점에서 가능하면 산지직거래를 확대할 의향을 가지고 있다. 그러나 E기업의 경우 산지와의 지속적인 거래관계를 형성하는 것은 쉽지 않은 것으로 보인다.
  - 무엇보다 가장 큰 제약요인은 E기업 자체의 구매인력이 부족한 상태이므로 지속적인 산지개발과 관리가 어렵다는 점이다. 따라서 주된 조달은 시장벤더에 의존하는 전략이 불가피한 상황이다.
  - 이 기업의 경우 산지에 대한 기초적인 정보는 벤더나 도매시장을 통해 얻고 있지만, 대체로 일시적, 일회적인 거래관계에 그치는 경우가 많다.
- E기업의 경우 전처리농산물은 1차농산물 구입액의 40% 정도를 차지하고 있다. 조달품목은 10여종에 이르며, 양파와 양상추, 당근이 가장 많은 비

중을 차지한다.

- 양상추는 롯데삼강을 통해 대관령원협에서 조달하고, 기타 전처리채소는 삼성에버랜드를 통해 조달하는데, 물류는 롯데삼강에서 맡고 있다. 이들 업체들과는 저렴한 가격과 안정적인 물류공급이 가능하기 때문에 거래하고 있다.
- 주방공간이 협소하므로 작업공정을 단축하기 위해 전처리농산물의 구입은 지속적으로 늘어나는 추세다. 앞으로도 편리성과 인력절감을 위해 단순탈피 및 세척상품을 위주로 구입을 늘려가되, 커팅 및 슬라이스 상품도 구매를 늘려갈 계획이다. 그러나 스펙에 적합한 2차전처리농산물의 공급업체를 맞지 않다는 것이 이 업체의 불만사항이다. 특히, 콜드체인이 제대로 이뤄지지 못하고 있는 것이 큰 불만사항이다.
- o 수입식재가 총식재비에서 차지하는 비중은 약 60%로 모든 품목이 지속적으로 증가하고 있고, 주로 전문도매업자를 통해 조달한다.
  - 주로 사용하는 수입식재는 호주산 쇠고기(냉장육)와 리피, 램퐁런 같은 냉동과일류, 냉동브로콜리, 냉동감자, 신선양상추 등 채소류다. 새우, 바다가재, 연어 등의 수산물은 95%가 수입산이다.
  - 수입식재를 사용하는 이유는 가격이 저렴하기 때문이며, 대량발주가 가능하다는 것도 부수적인 이유이다. 앞으로도 가공채소와 스테이크용 쇠고기의 경우 수입식재의 사용을 늘릴 예정이다.

## (2) F기업

- o 외국계 프랜차이즈 패밀리레스토랑으로 1995년 동양제과와 미국의 메트로미디어 레스토랑그룹과의 기술협약으로 사업이 시작됐다. 현재는 F기업만 따로 분사해 운영되고 있다. 모든 식재조달을 아웃소싱하고 있으며, CK나 물류시설 등 보유시설은 없다.
- o 매출액에서 차지하는 식재비의 비중은 약 32%이고, 식재구입비에서 1차 식품의 구입비중은 65%로 높은 편에 속한다. 그러나 축산물(50%)과 수

산물(30%)이 대부분을 차지하고 있으며, 채소류(15%)와 과일류(4%), 곡물류(1%)는 상대적으로 그 비중이 낮은 편이다.

- 청과물 구입금액은 월 6억5천만원 정도인데, 주요 구입품목인 양파와 양상추 등은 전량 전처리된 것을 납품받고 있다. 원물로 구입하는 채소류는 브로콜리와 토마토, 피망이며, 과일류는 오렌지와 파인애플, 바나나가 많이 사용된다.
- 곡물류로는 쌀이 유일하며, 축산물은 쇠고기와 돼지갈비, 계육을 많이 구매하고 있다. 수산물은 새우, 가리비, 랍스타, 홍합, 한치의 순으로 많이 구매하고, 가공식품은 빵과 치즈, 버터, 드레싱, 소스를 주로 구매한다.
- o 구매담당부서인 구매팀에 구매담당 3명과 수불담당 1명이 상근하며, 본부에서 일괄구입 후 점포로 배송하고 있다. 1차식품의 구입은 주로 가락시장내 벤더업체(삼수유통, KFS)를 이용하고 있으며, 각 벤더는 산지계약과 경매를 통해 구입한 물건을 전처리해 각 점포로 배송하고 있다.<sup>14)</sup> 산지직구입의 경우에도 벤더업체가 개재하는 3자계약 형태로 조달된다.
- o 1차식품 구입시에는 품질과 신선도, 지속적 공급가능성과 가격을 주로 고려하고 있으며, 식품에 대한 정보는 도매시장 상인이나 벤더업체 등 전문납품업체, 인터넷과 산지수집상이나 생산자로부터 획득하고 있다.
- o 이 기업에서 구입하는 전처리농산물은 연평균 20%씩 늘어나는 추세이며, 주방내 작업공정을 단축하고 누구나 쉽게 사용할 수 있도록 하기 위해 이용하고 있다.
- 조달되는 청과물 가운데 약 70%가 전처리농산물이며, 주로 구입하는 전처리농산물은 양상추(500kg/일), 깐양파(1.2ton/일), 세척고구마(330kg/일) 등 4종류다.
- 전처리농산물 역시 가락시장 내 벤더업체로부터 구입하며, 다양한 품목

---

14) 대부분의 패밀리레스토랑에서는 도매시장 내외부에 존재하는 전문벤더업체로부터 식자재를 공급받고 있다. 물류창고나 전처리시설을 갖추기 못하고 있는 대부분의 패밀리레스토랑에서는 도매시장내 법인소속이지만 도매시장 외부에 물류창고나 전처리시설을 가지고 있는 벤더와 거래하는 것이 일반적이다.

과 스펙의 공급능력, 급발주 및 클레임 대응력이 우수해 지속적으로 거래하고 있다.

- 총식재비에서 수입식재가 차지하는 비중은 60%로 상당히 높은 편이다. 수입식재의 취급이유는 수급이 원활하고 가공이나 저장 기술이 뛰어나 뿐 아니라 위생수준도 높고 가격이 저렴하기 때문이다.
  - 농산물과 축산물, 가공식품은 전문수입업체를 통해 조달하고 수산물은 전문수입업체와 도매업자를 통해 조달하고 있다.
  - 채소류 중에서는 브로콜리를 주로 수입하고 축산물로는 냉동쇠고기를 수입하고 있다. 가공식품은 그 종류가 다양한데 주로 냉동볶음밥, 냉동감자, 냉동딸기, 돼지등갈비, 튀김새우 등이다. 향후 축산물과 가공식품의 사용량은 지속적으로 확대할 예정이다.
- 이 기업의 경우 식재를 안정적으로 공급받을 수 있는 다양한 루트의 확보를 희망하고 있다. 즉, 경쟁심화에 따른 매출감소 상황에서 식재 구입비의 절감이 필요한 상태이므로 농산물의 안정적인 조달을 위한 다양한 루트 개발과 함께 대체품목의 개발이 시급한 상황이다. 이러한 관점에서 산지와의 직거래에 관심을 가지고 있지만, 산지와의 직거래 경험이 많지 않아 가격협상 및 품질관리에 애로를 겪고 있다.

### (3) G기업

- 스위스 뫼벤픽(Movenpick) 그룹과 1993년에 프랜차이즈 계약으로 주식회사를 설립하고, 1996년 역삼점을 오픈하면서 외식사업에 착수했다. FR체인(직영) 6개 이외에 오프라이스전문점 30개, 테이크아웃전문점(샐러드, Fritters, Oven Roasted, 그리들 등 판매) 18개를 론칭하고 있다. 식재조달은 본사 구매팀(2인)<sup>15)</sup>에서 일괄구매해 FR체인점 이외에 계열사에도 공급하는 센트럴바이방식을 따르고 있다.

---

15) 1인이 농산물과 육류를 담당, 또 다른 1인이 수산물과 가공식품 그리고 수입업무를 담당하고 있다.

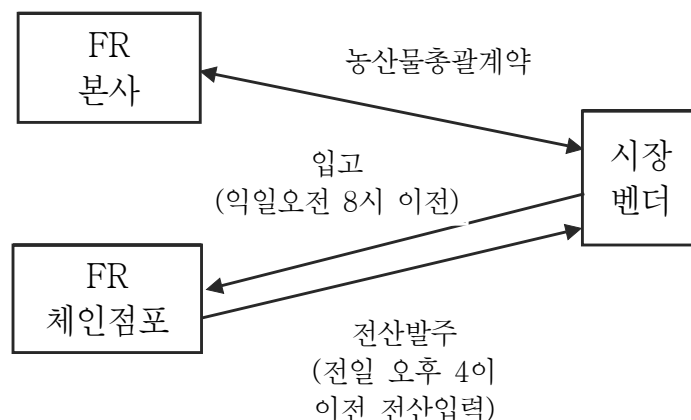


- 경영방침으로 ‘식자재우선주의’를 채택하고 있으며, 조리하는 전 과정을 확인할 수 있는 ‘오픈키친’ 방식을 채택해 매장에 원물을 전시하고 고객이 선택할 수 있도록 하고 있는 것이 타 FR체인과 다른 특징이다.
- 전체 매출액에서 차지하는 식재비 비중은 30~40%로 다른 곳과 비교해 높은 편은 아니나, 1차식품이 식재구입비에서 차지하는 비중이 70%로 동종업계의 평균보다는 높은 편이다.
  - 1차식품 중 원물구입 비중이 95% 정도로 높고 전처리농산물 취급비중은 5% 정도에 불과한데, 그 이유는 이 기업만의 독자적인 경영방침(식재우선주의)과 매장운영방식(오픈키친방식) 때문이다. 원물의 사용이 많은 만큼 품질과 신선도를 최우선으로 고려하고 있고, 산지직구입의 비중도 다른 업체에 비해서는 높은 편이다.
- 1차식품 중에서는 채소와 과일류의 비중이 40%로 가장 높고, 수산물이 30%, 축산물이 20%로, 축산물 비중이 50% 이상인 FR업계 일반적인 특성과는 차별적이다.
  - 취급비중이 높은 품목을 보면, 곡물류는 쌀, 채소류는 양파, 엽채류, 감자, 당근이며, 과일류는 오렌지, 사과, 토마토, 딸기 등이다. 축산물은 스테이크용 쇠고기와 돼지등갈비, 계육의 비중이 높은 편이며, 수산물은 새우, 연어, 오징어, 초밥용 회(필렛)를 주로 취급하고 있다.
  - 1차식품내 각 부문별 취급비중이 동종업계의 일반적인 상황과 다른 이유는 메뉴 및 매장운영 방식과 관련이 있다. 즉, 다른 업체는 립이나 스테이크를 위주로 하는 양식이 주류를 이루고 있는 반면, 이 기업의 경우는 일식, 중식, 양식, 베트남식, 인도식 등 여러 나라의 음식을 한자리에서 맛볼 수 있도록 하기 때문에 취급메뉴가 다양하다. 또한 웰빙열풍을 반영해 신선한 채소와 과일을 사용한 샐러드나 생과일주스를 메뉴로 제공하고 있기 때문에 과일과 채소류의 구입비중이 높다.
- 식재구매의 기본절차는 다음과 같다.
  - 먼저 기준가격의 성격을 갖고 있는 시장경매가 동향을 파악한다. 둘째, 경쟁업체의 구매동향을 파악한다. 셋째, 식재의 구매는 원칙적으로 입찰

방식에 따라 이뤄지고 있으나 농산물의 경우는 소수(2개 업체 정도)의 전문공급업체와 거래한다. 넷째, 구매자 선정 기준으로 중요한 조건은 ① 가격조건, ②공급능력(1개월 견적된 물량을 공급가능해야 함), ③원하는 시간과 장소에 배송가능한지 여부 등이다.

- 농산물의 조달경로는 시장내외의 벤더를 주로 활용하며, 산지직구입도 겸하고 있다.
- 대부분의 식재는 시장벤더(중도매인, 삼수유통)와 시장외벤더(대형식재유통업체, 삼성에버랜드)를 통해 구입하는데, 공산품은 시장외벤더(최근 농산물도 일부 취급)를 활용하고, 농산물은 시장벤더와 시장외벤더로부터 조달한다.
  - 농산물의 80% 정도는 시장벤더로부터 구입하고 나머지 10% 정도를 시장외벤더로부터 구입한다. 시장벤더와는 품목별이 아니라 다품목을 묶은 총괄계약을 하며, 연간 계약을 맺는다. 시장벤더는 물류까지 책임지고 있으며 매일 점포까지 배송해 준다.
  - 벤더업체를 주로 이용하는 가장 큰 이유는 이들이 소량다품목의 일괄조달을 책임지는 동시에 물류와 소분기능도 해주기 때문이다. 소량다품목<sup>16)</sup>을 사용하는 FR체인의 벤더 의존은 일반적 현상이다.

그림 2-20. FR체인의 시장벤더와의 거래관계도(G기업의 예)



16) 계절별, 메뉴별로 달라지지만 FR체인에서는 통상 60~100종의 농산물을 사용하며, 소량의 특수야채 사용도 많다.

- 산지직구입비중은 10% 정도인데, 쌀, 양파,<sup>17)</sup> 계란 등 오므라이스용이 많으며, 기타 계절별 특이상품(단호박, 감귤, 딸기, 토마토, 감자, 양상추 등)을 지역농협, 영농조합법인, 개별농가 등으로부터 구입하고 있다.
  - 계절별 특이상품은 이 기업의 제철농산물 행사를 위해 조달된다. 이 품목들은 평소에도 사용하지만 물량이 많지 않다가 행사시에는 물량이 많아지게 되는데, 이때는 품질, 신선도, 가격 측면에서 유리한 직거래를 통해 구입하게 된다. 특히, 기업의 홍보전략, 마케팅전략에 부합하는 상품을 선택하기 위해서는 시장구매로는 한계가 있으므로 지속적으로 산지직구입을 추구할 수밖에 없다.
  - 산지직구입은 이와 같은 장점이 있지만 그 대신 위험도 수반된다. 특히, 신규 산지를 개척할 경우에는 산지에 대한 정보접근이 쉽지 않고 친환경농산물의 경우는 믿을 수 있는 산지를 파악하는 것이 어렵다.
- 이 기업에서는 양파, 당근, 양상추, 생강, 마늘 등의 경우 전처리농산물을 일부 사용하고 있긴 하지만, 주로 원물을 선호하고 있다. 이처럼 전처리농산물 사용이 많지 않은 것은 식재우선주의, 점내조리 우선원칙이라는 경영방침에도 기인하지만 다음과 같은 이유도 있다.
  - 무엇보다 품질 대비 가격이 높다고 인식하고 있다. FR체인에서 원하는 스펙대로 맞춰줄 수 있는 업체가 많지 않기 때문이다. 실제로 양상추나 특수채소의 전처리농산물을 대관령원협 등을 통해 조달해서 사용하고 있지만 매장의 클레임발생이 많은 편이다. 가격이 높다고 인식되는 또 다른 중요이유는 물량이 많지 않기 때문에 물류비의 비중이 상대적으로 높기 때문이다.

#### (4) H기업

- 2002년 오픈한 샐러드와 그릴 전문레스토랑으로 8개 직영매장이 있다. 2006년 매출액은 120억원 규모다. 특징적인 것은 고객들이 한눈에 모든

---

17) 양파는 100% 친환경농산물만 사용하고 있다.

공간을 볼 수 있는 pizza 스타일로 디자인돼 있으며, 조리사들이 샐러드를 만드는 모습을 볼 수 있도록 주방을 오픈한 점이다(오픈키친시스템).

- 식재비는 매출액 대비 32%(2006년도), 1차식품은 전체 식재비의 약 50%를 차지한다. 취급비중이 높은 품목들은 아래와 같으며, 농산물 가운데서는 채소류가 67%로 가장 많고 과일 30%, 나머지 3%가 곡류다.

품목	취급비중이 많은 품목명	비고
곡류	쌀, 흑미, 조, 수수	샐러드바의 잡곡밥용
채소류	파프리카, 피망, 버섯류, 토마토	
과일류	파인애플, 오렌지, 수박, 포도	제철과일 사용을 원칙으로 하므로 계절에 따라 변동
축산물	체크등심(호주산), 등갈비(프랑스산), 안심(호주산), 닭가슴살(국산)	
수산물	냉동새우	

- 식재조달은 구매팀(2인)이 총괄하며, 본부에서 일괄구매해 각 점포로 배송하고 있다.
- 식재조달경로는 100% 벤더의존형이다.
  - 현재는 현대H&S와 정보농산(하남시 소재)이 주거래 벤더업체다. 정보농산에서는 주로 채소와 과일을 조달하고, 현대H&S에서는 육류, 수산물, 공산품, 일부 청과물을 총괄구매한다.
  - 소량다품목의 1일배송이라는 물류특성을 맞춰줄 산지를 찾기 어렵기 때문에 직거래는 어렵다.
- 농산물구입조건
  - 복수업체와의 거래를 원칙으로 하고 있다. 매월 두 업체에서 견적서를 받고 가격조건을 보고 거래처를 결정한다.
  - 1차식품의 구입시에는 가격이 우선고려사항이며, 다음으로 품질과 신선도를 고려한다.
- 원물취급이 많지만 일부 1차전처리농산물(간양파, 간대파, 간쪽파 등)은

위의 두 전문벤더업체를 통해 조달받고 있다. 전처리농산물은 주방내 조리시간 단축을 통해 인건비 절감에 기여할 수 있지만 현재로서는 원물 대비 가격수준이 높다고 인식되고 있다.

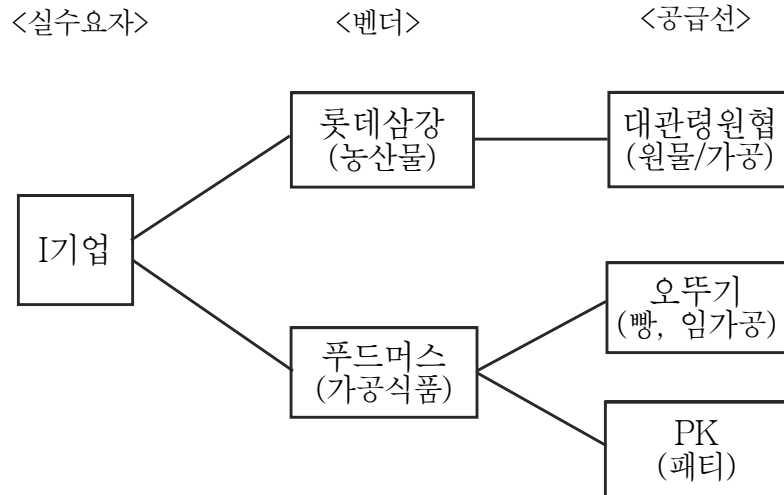
- 수입식재의 구입비는 전체 식재구입비의 50% 정도를 차지하고 있다. 축산물을 제외하면 주로 중국산이 많이 사용된다. 수입식재 의존도는 점점 높아지는 추세인데, 가격이 싼 것이 가장 큰 이유이며, 국산에 적당한 식재가 없다는 점도 주된 이유다.
- 주요 수입청과물을 보면, 채소류의 경우는 냉동브로콜리, 냉동아스파라거스가 대표적이며, 과일은 파인애플, 거봉, 자몽, 오렌지, 키위의 순으로 수입이 많다.

### 3.3 FF체인의 사례

#### (1) 기업

- 현재 일본에서 약 200개 체인점을 가지고 있는 동명의 브랜드를 SK베넥스인터내셔널이 국내에 들여와 2001년 개점한 FF체인이다. 정크푸드가 아닌 웰빙푸드로서의 햄버거를 지향, 주문후 즉석에서 만들어 제공하는 방식으로 기존의 FF체인과 차별화를 추구하고 있다. 현재 20개 점포(직영 8점, 가맹점 12점)가 운영되고 있다. 2006년 총매출규모는 약 34억원이다.
- 식재는 모두 본사에서 일괄구입해 각 점포로 배송하고 있으며, 본사 FB운영지원팀 내 구매파트(2인)에서 식재구매를 전담하고 있다.
- 식재비는 총매출액의 30% 정도이며, 그 중 약 1/3이 1차식품 구입에 사용된다. 전체 식재비 중 30% 가량이 수입식재 구입비다.
- 소스류와 과일류(오렌지, 레몬, 자몽), 냉동감자, 패티용 소고기(호주산) 등이 주요 수입식재다.
- 나머지는 국산을 사용하는데, 채소류의 경우 가장 많이 사용하는 품목은 토마토, 양상추, 양파 등이다.

그림 2-21. I기업의 주요식재 조달경로

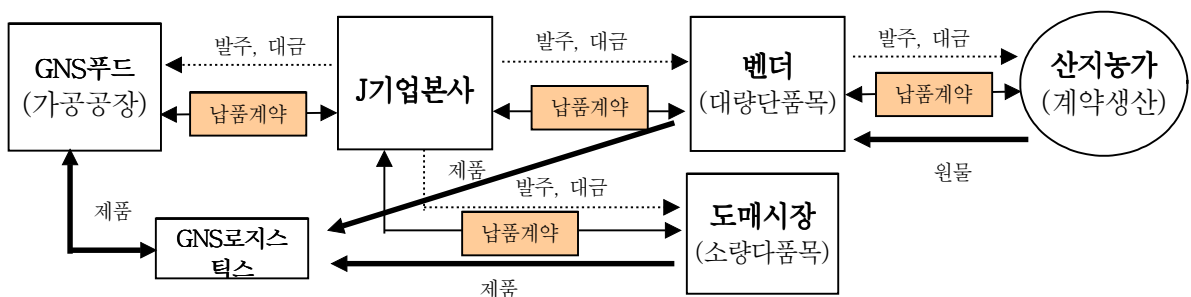


- 수입산을 제외한 국산식재는 전문벤더업체를 통해 조달하고 있다.
  - 채소류(토마토, 양상추, 양파, 오이)는 롯데삼강과 계약해 대관령원협에서 생산된 것을 조달하고 있으며, 과일은 오렌지, 레몬, 자몽 등을 수입해 롯데삼강과 물류계약을 맺고 각 점포배송을 아웃소싱하고 있다.
  - 가공식품(패티, 빵, 냉동감자 등)은 모두 푸드머스를 통해 조달한다. 냉동 감자와 소스 등 직접 수입하는 것을 제외하고는 국내의 전문가공업체(빵은 오뚜기, 패티는 PK)에 임가공계약을 통해 아웃소싱하고 있으며, 푸드머스는 물류를 책임지고 있다.
  - 전문벤더업체를 통해 조달하는 이유는 다양한 구색의 상품을 일괄조달할 수 있으며, 문제발생시 해결능력을 갖추고 있기 때문이다. 무엇보다 자체 물류기능을 갖추지 못한 상태에서 물류기능을 벤더에게 아웃소싱하는 것이 불가피하다는 입장이다.
- 본 기업의 레시피에 적합한 전처리농산물을 구입하기가 쉽지 않아 원물을 각 매장에서 손질해서 사용하는 경우가 많다. 현재 사용하고 있는 전처리농산물은 양상추와 대파다.

## (2) J기업

- 국내 프랜차이즈기업인 제너시스그룹의 후라이드치킨브랜드(1,800여 개 가맹점)로 2005년 말 기준 매출액 규모는 약 1,200억원이다.
- 식재구입비는 매출액의 50% 정도며, 계육이 전체 식재구입액의 35%, 올리브유 15%, 포장료 및 부재료가 45% 정도를 차지하고 있다. 채소구입비 중은 5%에 불과하며 벤더업체로부터 시방서발주방식으로 전처리된 것을 구입하고 있다.
- 채소사용량은 소스를 만들 때 들어가는 간마늘, 간양파, 간당근 등 소량 이므로 구색을 맞출 수 있는 도매시장내 벤더를 통해 구입하고 있고, 치킨용 무를 만들 때 사용하는 무는 산지와 계약생산을 하고 있는 벤더업체와 거래하여 전처리된 상태로 납품받고 있다.
- 계육은 대표적인 계육브랜드업체인 하림과 마니커에서 구매하고 있다.

그림 2-22. J기업의 전처리 채소 조달경로



- 원물의 가공과 물류는 계열사에 아웃소싱하고 있다.
- 소스와 파우더는 계열사이면서 CK역할을 하는 GNS푸드로부터 OEM으로 납품받고 있으며, 또 다른 계열사인 GNS로지스틱스를 통해 각 가맹점으로 배송하고 있다.
- 현재는 본사에서 소스, 계육, 파우더, 치킨 무를 가맹점에 공급하고 있으나, 시중가격이 더 쌀 경우 무나 양배추 등을 가맹점에서 독자적으로 구

매할 수 있게 되어 있다.

- 그러나 앞으로는 본점에서 일괄적으로 구입, 납품하여 어느 가맹점이나 일관성 있는 맛과 품질이 보증될 수 있도록 할 예정이다.
- o 현재로서는 산지직구입을 생각하고 있지 않다.
  - 그 이유는, 적합한 산지를 찾고 관리할 수 있는 구매인력이 부족하고, 전처리시설을 구비하고 있는 산지를 찾기가 쉽지 않기 때문이다.
  - 벤더나 도매시장을 이용하면 물량과 구색을 갖추기 쉽고, 채소가 식재구입비에서 차지하는 비중이 높지 않기 때문에, 편리하고 인력절감이 가능한 벤더를 이용하는 조달전략을 취하고 있다.

### 3.4 피자체인 : K기업의 사례

- o 100% 외자계 피자체인으로 피자업체의 선두주자다. 직영매장이 약 200개 있으며 2006년도 매출규모는 4천억원 정도다. 주요 메뉴는 피자, 샐러드, 파스타 등이며, 식재의 종류는 약 500개다. 식재는 기본적으로 본부에서 일괄구매하고 있으며, 가공식품과 신선식품의 취급비중이 8대 2 정도다.
  - 이 기업의 경우 본사의 규정에 따라 '生' 형태의 식재는 안전성문제로 인해 많이 사용하지 않는다.
- o 식재 중 신선식품형태는 약 40개이며, 과일류 10여개, 채소류 30여개다.
  - 주요 과일은 수박, 사과, 포도, 바나나, 오렌지, 귤이며,
  - 채소는 샐러드와 토핑용으로 사용되는데 방울토마토, 파프리카, 피망, 적양파, 양상추, 양배추, 오이, 당근, 기타 특수채소(부풀리 등) 등이 주로 쓰인다. 금액으로 가장 많이 사용하는 식재는 방울토마토이고, 양이 가장 많은 것은 파프리카(연간 2,500톤)다.
  - 파프리카, 피망, 양파, 양송이는 토핑용으로 사용되며, 100% 전처리된 상품이 쓰인다. 방울토마토, 양상추, 샐러리 등은 샐러드용으로 주로 쓰이



며 모두 원물로 조달된다.

○ 청과물의 조달경로는 완전벤더의존형이다.

- 7개 협력업체로부터 조달하고 있다. 협력업체는 커팅시설을 보유해야 하며, 과일의 경우 일정한 규모가 전제돼야 한다. 모든 업체에 있어 중시하는 업체선정기준은 신뢰(약속을 잘 지키는 것)다. 연간고정가격으로 계약하는 것이 원칙이다(물량은 개략적으로만 약정).

- 벤더에 의존한다고 해서 상품선택을 완전 일임하는 것은 아니며, 원료의 추적(tracking)은 가능하다. 즉, 특정산지의 물건을 벤더에게 지정해줄 수도 한다.

- 농산물조달의 가장 중요한 조건은 연중공급가능성=물량안정과 가격의 안정이다. 가격의 안정을 위해 연간 고정가격으로 계약거래하고 있다. 업체 특성상 샐러드나 토핑용 주요농산물의 결품은 있을 수 없으므로 물량의 연중안정공급은 매우 중요한 매입조건이다.<sup>18)</sup> 바로 이런 점에서 산지와 직거래는 하지 않고 있다. 직거래의 경우에는 산지의 안정성이 보장되기 곤란하기 때문에 연중공급을 기대하기 어렵다.

- 결국 대부분 단경기가 불가피한 국산농산물의 거래에 있어서는 구매비축(약 2개월)과 수입을 동시에 운영할 수 있으며, 연중안정적인 물량공급이 가능한 벤더가 선호될 수밖에 없다. 주요식재인 파프리카는 1개의 벤더 업체를 통해 조달하고 있다.

○ 타 외식시장도 마찬가지로 피자시장 역시 경쟁이 치열하다. 따라서 기업으로서는 비용절감이 매우 중요하며, 그에 따라 식재전략을 수립한다. 따라서 품질도 중요하지만 가격을 우선적인 조건으로 생각하지 않을 수 없다. 가격조건이 맞지 않으면 수입산으로 조달선을 전환할 수밖에 없는 것이 현실이다. 실제로 이 기업에서는 가격조건 때문에 고구마를 수입산으로 돌린 바 있다.

○ 농산물구매전략에서 가장 큰 애로는 산지에 대한 정보, 특히 품질관련 정

---

18) 양상추의 shortage가 2주간만 발생해도 엄청난 damage를 입게 되므로 기업에 있어서는 물량공급의 안정성이 매우 중요하다.

보가 부족하다는 점이다.

### 3.5 한식프랜차이즈의 사례

#### (1) L기업

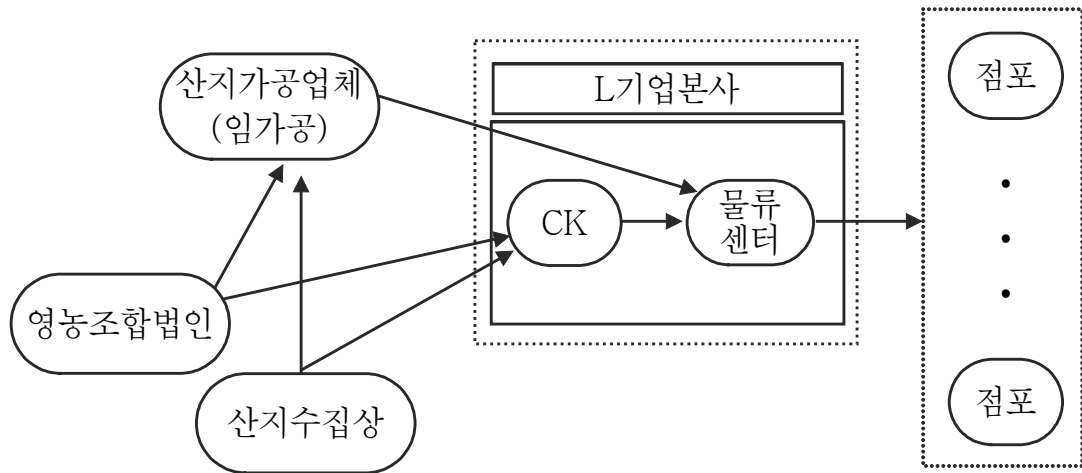
- 대표적 한식프랜차이즈기업으로 총 600여개 프랜차이즈가맹점이 있다. 2006년 매출액은 730억원 규모이고 식재비는 290억원(매출액 대비 40%) 그 중 약 30%(90억원)가 1차식품 구입비다. 주요시설로는 충북음성에 CK<sup>19)</sup>를 보유하고 있으며, 2007년에는 물류센터(곤지암 소재)도 갖췄다.
- 취급비중이 높은 1차식품은 채소류(배추, 무)와 축산물(돼지고기, 오리고기)이며, 총 6명으로 구성된 구매팀에서 구입한다.
- 구매는 본사일괄구매와 점포구매가 병행되고 있다.
  - 김치와 CK에서 조리된 돼지고기, 육수, 유향오리 등은 본사에서 일괄구매한 후 각 점포로 배송하지만, 반찬류나 쌀 등은 각 매장에서 직접 구매한다.
- 식재(1차식품)의 조달경로를 보면, 무, 배추 등 주요채소류는 산지수집상이나 영농조합법인으로부터 직구입하고 있으며, 양념에 들어가는 고춧가루, 마늘, 양파는 산지가공업체로부터 계약구매하고 있다. 주요 육류인 돼지고기는 해외직수입하고 있다. 쌀은 모델매장에만 공급하고 있는데 전남 지역 RPC에서 조달하고 있다. 1차식품 구입시에는 가격보다는 신선도, 품질을 중시하는 경향이 강하다.
- L기업의 경우 산지직구입경로를 선호하는 이유는 대량구매, 유통경로 단축 등을 통한 원가절감을 위해서다.
- 한편, L기업은 CK와 물류센터 인근에 소재한 업체로부터 전처리농산물을 조달하고 있다. 미나리, 대파, 쪽파가 주된 품목이며 세척, 탈피, 절단된

---

19) 이 CK에서는 유향오리, 보쌈김치, 소스류, 명육수, 초장, 깻잎절임 등을 제조 가공하고 있다.

상태로 구매하고 있다. 전처리농산물을 이용하는 주된 이유는 주방내 조리시간과 작업공정 단축을 위해서다.

그림 2-23. 한식체인 L기업의 주요식재 조달경로

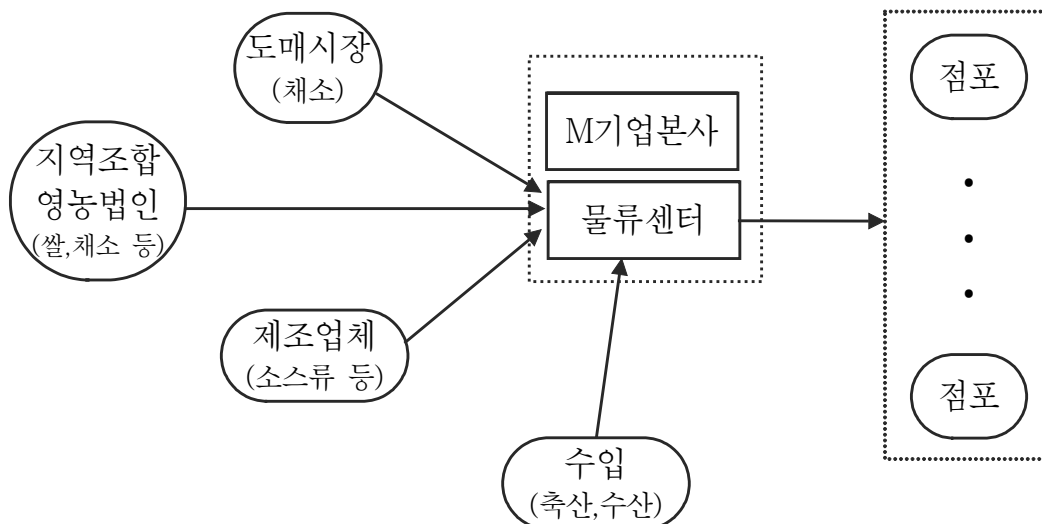


## (2) M기업

- 2003년 창업한 한식프랜차이즈기업으로 샤브샤브전문점이다. 현재 89개의 가맹점이 있다. 가맹점은 식자재를 본사에서 공급받도록 하는 것이 계약 조건으로 돼 있어 본부에서 일괄구매해 각 점포로 배송하고 있다.
- 식재비는 매출액 대비 20% 정도며, 1차식품 취급비중이 전체 식재비의 90%로 매우 높다.
  - “야채가 신선한 집”이라는 브랜드 이미지를 높이기 위해 신선채소의 취급비중이 높다. 채소류의 취급비중이 1차식품의 40%로 가장 많다. 청경채, 적근대, 적겨자, 청겨자, 쌈추류 등이 주요채소다.
  - 그 다음으로 높은 비중의 식재는 축산물(수입산 냉동소고기와 냉장돼지 고기)로 30%, 수산물(냉동낙지, 가리비, 죽합, 한치 등 모두 수입산)이 20% 정도다.
  - 과일은 방울토마토가 많이 사용된다.

- 전처리농산물은 사용하지 않고 있다. 원물을 조달해 매장에서 메뉴별 레시피에 따라 세척 등 손질해서 사용한다. 샴브샴브에 들어가는 채소이므로 세척 이외에는 특별한 손질이 필요 없다.
- 식재는 체인본부에서 일괄구매해 각 점포로 배송하고 있다.
- 식재조달경로는 품목별로 다양하게 운영되고 있다.
  - 곡물은 산지농협으로부터 직구입하고 있으며,
  - 채소류는 산지직구입과 도매시장구입을 병행하고 있다. 직구입 비중이 60%이고 나머지 40%가 시장벤더를 통한 조달이다. 채소를 차별화식재로 이용하기 때문에 신선도가 높은 채소를 조달하기 위해 산지직구입경로를 주로 활용하고 있다.
  - 축산물과 수산물은 수입전문벤더로부터 조달한다.
  - 만두속, 소스류, 육수 등은 OEM으로 가공업체로부터 조달받는다.

그림 2-24. 한식체인 M기업의 주요식재 조달경로



### (3) N기업

- 2002년 신촌점을 시작으로 현재 130개(직영 5개, 가맹 125개) 체인을 가지

고 있는 한식프랜차이즈기업이다. 레드스테이션, 홍초불닭, 홍초홍, 화가마, 콩나물국밥의 5가지 브랜드가 있는데, 매운 맛을 메인메뉴컨셉으로 차별화를 시도하고 있다. 일본과 중국에 현지법인을 두고 직영점을 운영하고 있다.<sup>20)</sup>

- 2006년 현재 식재비는 전체 매출액의 30% 정도를 차지하며, 그 중 50% 가량이 1차식품이다. 1차식품의 구성을 보면 축산물(냉동닭고기)이 50%로 가장 많은 비중을 차지하고, 채소류(양파, 청경채 등) 20%, 쌀 10% 등의 순이다.
- 식재는 본부에서 일괄구매해 각 점포로 배송하는데, 구매팀 2인이 전담조달하고 있다.
- 식재조달경로는 품목별로 다양하게 운영되고 있다.
  - 축산물과 수산물(오징어, 홍합, 새우 등)은 모두 수입식재를 이용하며 전문수입업체를 통해 조달한다.
  - 곡물과 채소류는 대형식재유통기업(CJ푸드시스템과 LG아워홈)으로부터 조달한다. 원칙적으로 두 개 업체로부터 조달받으며 가격조건에 따라 조달선을 교체하고 있다. 물류(배송)는 CJGLS에 아웃소싱한다.
  - 매운맛소스는 OEM으로 제조가공되는데 원료(고춧가루, 고추장)조달과 제조과정은 기업비밀이다.
- 이 기업에서 농산물을 전문벤더업체를 통해 조달하는 이유는 인력절감의 효과와 안정적 물류 때문이다.
  - 바이어의 입장은 다음과 같다. “대기업과의 거래시에는 문제발생시 반품이나 교환 등이 쉽고 중소식재업체에 비해 신뢰할 수 있다. 자체구매인력이 부족한 상황에서는 최선의 선택이다.”

---

20) 해외법인의 경우 소스만을 국내에서 조달하고 나머지 식재는 현지조달하는 것을 원칙으로 한다.



## 제 3 장

# 외식기업과 산지간 직거래 실태 및 의향 분석

## 제1절. 본 장의 과제

- 앞 장의 분석을 통해 우리는 외식기업과 산지간의 직거래는 아직 많지 않음을 짐작할 수 있었다.
- 그렇다면 현실적으로 외식기업과 산지간의 직거래는 어느 정도 이뤄지고 있는가? 외식기업과 산지간의 직거래는 어떻게 이뤄지고 있는가? 그리고 외식기업측과 산지측에서는 직거래에 관해 어떻게 인식하고 있는가? 직거래가 성립되고 있는 경우 그 거래관계에 대한 만족도와 불만사항은 어떤 것이 있는가? 거래관계가 형성되지 못하고 있는 경우에는 무엇이 그와 같은 거래관계 형성을 저해하고 있는가? 이 장에서는 이상과 같은 문제들을 검토한다.
- 이상의 과제에 접근하기 위해 여기서는 설문조사를 활용한다.
  - 설문조사는 외식기업측과 산지측 각각을 대상으로 정형화된 설문지를 통해 이뤄졌다.



## 제2절. 외식기업의 농산물 조달실태 및 직거래의향 분석

### 1. 표본의 일반적 특성

- 여기서 분석된 표본업체는 2007년 9월 현재 동서리서치에서 식품산업조사를 위해 선정한 외식업체표본(1,000개)에서 임의추출된 것이다.
- 동서리서치에서 선정한 외식업체표본의 특성은 다음과 같다.
  - 이 표본설계는 업종과 매출액 두 기준을 이용하여 2단계 층화추출을 하되 매출액이 커서 분산이 큰 층에 더 많은 표본을 할당하고 매출액이 아주 큰 영역에 대해서는 전수조사를 하도록 되어 있다.
- 당초 설계된 표본과 분석에 활용된 표본의 특성을 비교하면 다음과 같다.
- 표본의 주업종 분포를 보면 한식점업이 63.6%로 압도적으로 많이 포함되어 있다.
  - 이것은 표본설계상의 비율에 비해 상당히 높은 것이며, 다른 업종의 경우 대부분 표본설계보다 적게 대표되었다.

표 3-1. 표본의 업종별 분포

	빈도	비율(%)	표본설계상 비율(%)
한식점업	140	63.6	52.1
중국음식점업	17	7.7	12.7
일본음식점업	6	2.7	2.5
서양음식점업	6	2.7	6.8
기관구내식당업	5	2.3	5.9
기타일반음식점업	17	7.7	0.8
피자, 햄버거, 치킨	6	2.7	7.8
분식, 김밥	8	3.6	7.6
기타 음식점업	8	3.6	7.6
무응답	6	2.7	
합계	220	100.0	

- 표본의 매출액 분포를 보면, 1억원에서 5억원 사이 구간에 43.6%가 집중돼 있으며, 5천만원 미만 구간에도 25.9%가 속해 있다.
- 원래의 표본설계상 50억원 이상의 업체를 10.5% 포함했으나, 해당 응답건은 6%에 불과했다.
- 표본설계상 매출액 규모가 큰 업체는 전수조사를 하기로 하여, 그 반영율이 실제보다 높게 계획되어 있었다.
- 이를 고려하면 매출액 분포는 실제 분포와 크게 어긋날 것으로 보이지는 않는다.

표 3-2. 표본의 매출액분포

	빈도	비율(%)	유효비율(%)	표본설계상 비율(%)
0.5억원 미만	57	25.9	18.8	12.4
0.5억원~1억원	19	8.6	9.9	16.4
1억원~5억원	96	43.6	55.4	33.6
5억원~10억원	22	10.0	10.9	7.5
10억원~50억원	11	5.0	5.0	19.6
50억원 이상	13	6.0	100.0	89.5%
소계	218	99.1		
결측	2	0.9		
총계	220	100.0		

- 분석대상으로 된 표본업체의 특성을 요약하면 다음과 같다.
- 총 220개 업체
- 직원(정규직+ 비정규직)수 중위값(median)은 3명<sup>21)</sup>
- 법인화율은 7.8%로 미미하며 체인 업소는 6.0%
- 매출액 중위값은 1억 5,250만원<sup>22)</sup>

21) 평균은 13.8명임. 이것은 종업원 1,200명, 150명인 업체가 각각 1개씩 포함됐기 때문임.

22) 평균은 56억 3,700만원(이것은 매출액 9천억원 및 3,500억원인 업체가 각각 1

- 표본의 25.9%(57개 업체)가 산지직구입을 하고 있으며, 다른 11.4%(25개)가 경험이 있으나 지금은 하고 있지 않는 것으로 나타났다. 즉, 과거나 현재의 직구입 경험은 약 37%로 높은 편이 아니다.

	빈도	퍼센트
-하고 있다	57	25.9
산지 -해 본 적이 없다	138	62.7
직구입 -해 본 적이 있으나 지금은 하고 있지 않다	25	11.4
합계	220	100.0

## 2. 설문조사결과 분석

### 2.1 식재구매에서 중시하는 요인

- 외식업체들은 청과물 구매시 신선도를 가장 중시하며, 이러한 경향은 채소에서 더욱 강한 것으로 나타났다.

#### <채소류>

	빈도	퍼센트
가격이 적절한가	26	11.8
채소가 신선한가	157	71.4
채소가 식품안전상 문제가 없는가	28	12.7
채소의 크기 등 등급이 우리 업소에 맞는가	9	4.1
합계	220	100.0

#### <과실류>

	빈도	퍼센트
가격이 적절한가	31	14.1
과일이 신선한가	146	66.4
과일이 식품안전상 문제가 없는가	29	13.2
과일의 크기나 모양이 알맞은가	5	2.3
과일의 당도 등 품질이 우리 업소의 용도에 맞는가	9	4.1
합계	220	100.0

개씩 포함됐기 때문임)

- 신선도 다음으로는 식품안전, 가격 등이 고려되고 있으며, 등급과 업소의 필요 부합을 중시하는 업체의 비중은 낮게 나타났다.
- 반면, 거래처의 선택기준으로는 가격조건(적절한 가격수준, 일정한 가격 유지)에 뒤이어 물량의 공급능력이 중시되고 있다. 그 다음으로는 품질의 일관성과 식품안전성이 중시된다.

요구 특성	빈도	비율(%)
적절한 가격	120	54.5
일정한 가격	106	48.2
안정적 공급물량	62	28.2
품질 일관성	47	21.4
위생	45	20.5
규격, 품질 요구 대응능력	17	7.7
배송능력	12	5.5

비고: 2개 복수응답

## 2.2 직구입을 하는 업체의 특성

- 산지직구입을 하는 업체들은 그 장점으로 낮은 가격을 드는 경우가 가장 많다. 그 다음으로 품질수요 충족과 물량의 안정적 확보를 들고 있다.

특성	빈도	비율(%)
낮은 가격	31	54.4
일정한 가격	14	24.6
물량 안정적 확보	21	36.8
품질수요 충족	23	40.4
품질 일정 유지	11	19.3
식품안전성	12	21.2

비고: 2개 복수응답

- 산지 직구입을 하는 업체들은 그 단점으로 물량 수요 미충족을 드는 경우가 가장 많다. 그 다음으로 적기에 필요한 포장으로 배달받지 못하는 것에 대한 불만이 많다. 이어서 품질관련(품질수준, 일관성) 단점을 들고

있다. 이는, 직거래에 있어 물량의 공급능력과 적기에 필요한 포장으로 공급하는 물류문제가 매우 중요한 문제임을 시사하고 있다.

불만사항	빈도	비율(%)
가격이 오히려 높다	19	33.3
필요한 물량을 공급 못함	31	54.4
요구 품질 충족 못함	13	22.8
품질이 일정하지 못함	14	24.6
식품안전성에 문제가 있음	9	15.8
포장, 배달 불만	21	36.8

비고: 2개 복수 응답

- 직구입에 있어 문서계약은 잘 이뤄지지 않고 있으며(문서계약은 57개 업체 중 7업체인 12.3%), 74%인 42개 업체가 계약위반 사례는 없다고 응답하고 있다. 계약위반 사례가 자주 있다는 업체는 7%(4개), 약간 있으나 큰 문제가 아니라고 답한 업체가 19%(11개)로 나타났다.

### 2.3 직구입을 하지 않는 업체의 특성

- 직구매를 하지 않는 업체들은 그 이유로 필요한 물량의 공급능력을 확신할 수 없다는 점(46.4%)과 산지발굴과 관리를 위한 인력과 비용의 부담(46.4%)을 들었다.
- 그 다음으로 산지 정보 얻기의 어려움(21.7%), 가격이 오히려 높다는 점(21.7%)을 들었다.

특성	빈도	비율(%)
가격이 오히려 높다	30	21.7
필요 물량 공급 확신 못함	64	46.4
필요로 하는 품질을 제공하는 산지 발견못함	26	18.8
품질이 일정하지 못하다	12	8.7
안전성 확신 못함	10	7.2
산지 정보를 얻기 어렵다	30	21.7
산지발굴, 관리 인력, 비용부담	64	46.4
소분, 물류 해주는 산지를 찾기 어려움	33	23.9

- 이들 중 23.2%는 앞으로 산지 직구매를 하려는 의향이 있음을 밝혔다.
- 이상이 시사하는 바는, 산지 직구매 결정에 있어서 물량공급 능력에 대한 확신이 관건이며, 산지정보의 공급부족이 애로로 작용하고 있다는 점이다.

#### 2.4. 직구입의 경험이 있으나 현재 중단한 업체의 특성

- 산지 직구매의 경험이 있으나 현재 거래를 중단한 업체들은 그 사유로서 필요한 물량의 공급을 받지 못한 것을 가장 많이 들었다(40.0%).
- 그 다음으로는 품질의 일관성 문제, 가격 문제를 들고 있다.

특성	빈도	비율(%)
가격이 오히려 높다	7	28.0
필요 물량을 공급 못 받음	10	40.0
필요로 하는 품질을 제공받지 못함	9	36.0
품질이 일정하지 못하다	6	24.0
안전성에 문제 생김	4	16.0
소분,물류 차질	6	24.0

비고: 복수응답

- 이들 중 25.0%는 앞으로 산지 직구매를 하려는 의향이 있음을 밝혔다.
- 이상으로부터도 물량 공급능력이 직거래관계 형성에 있어 핵심적 문제라는 점이 나타나고 있다.

#### 2.5 식재구매 관련 필요 인프라

- 외식업체에서 산지 관련 정보를 획득하는 가장 중요한 경로는 중도매인 등 유통업 종사자이며, 그 다음으로 도매시장의 제공정보인 것으로 나타났다.
- 이에 비해 정부, 공공기관, 지자체에서 제공하는 정보를 이용하는 비율은

아주 낮았다.

- 이는 정부 등 공공정보의 내용, 제공방법 등에 관한 근본적인 검토가 필요함을 시사한다.

	빈도	퍼센트
정부, 공공기관에서 제공하는 정보	27	12.3
도매시장(홈페이지)에서 제공하는 정보	67	30.5
중도매인 등 유통업 종사자로부터	85	38.6
지방자치단체(시군)에서 제공하는 정보	17	7.7
기타	24	10.9
합계	220	100.0

- o 산지관련 정보 중 가장 수요가 큰 것(복수응답)은 주산지별 시장가격(62.3%), 품종별 식재상황(42.3%)의 순으로 나타났다.
- 그 다음은 품목별 작황(39.1%), 품목별 수확예정일(20.9%) 등이다.

	빈도	비율(%)
품종별 식재상황	93	42.3
품목별 작황	86	39.1
품목별 수확예정일	46	20.9
주산지별 시장가격	137	62.3
포장별 농약사용정보	33	15.0
품목별 생산비	17	7.7

비고: 복수응답

- o 식자재용 농산물에 대해 표준화된 품질, 규격 기준의 필요성에 대해서는 ‘있으면 좋다’는 의견이 가장 많고(71%), 시급히 필요하다는 의견은 14.5%에 불과했다.
- 시급하게 필요하다고 한 응답률은 산지직거래 여부에 따라 큰 차이를 보이지 않고 있다.
- 있으면 좋다는 의견은 현재 산지 직구매를 하고 있거나 해본 경험이 있는 집단에서 더욱 높게 나타났다.

	매우 시급	있으면 좋음	별로 필요 없음	합계
하고 있음	9(15.8)	45(78.9)	3(5.6)	57(100)
해 본적 없음	12(14.5)	90(65.2)	28(25.4)	138(100)
해 본적 있음(중단)	3(12.0)	21(84.0)	1(5.6)	25(100)
합계	32(14.5)	156(70.9)	32(14.5)	220(100)

- 현재 식재 구매시 공공기관의 농산물 품질, 규격을 사용하는 경우는 32.7%에 불과한 것으로 나타났다.
  - 현재 공공기관이 제시하고 있는 농산물 품질, 규격의 유용성에 대해서는 크게 도움 된다(11.8%), 약간 도움이 된다(54.5%) 등으로 긍정적으로 답한 응답 비율이 거의 도움이 되지 않는다(33.2%)에 비해 높다.
- 일정기준을 갖춘 전처리 업체에게만 인증을 해주고 농산물을 공급하도록 하는 제도에 대해서는 25%가 반드시 필요, 60%가 있으면 좋다는 의견을 보였다.
- 외식업체와 산지와와의 연계를 강화하기 위해 정부가 해야 할 역할 중 중요한 것(복수응답)으로는 산지 농산물 공급상황에 대한 정보 제공(63.2%)이 가장 많이 제시됐다.
  - 외식업체 요구의 산지로의 전달(26.8%)까지 포함하면, 산지와 외식업체간 정보의 흐름과 관련된 요구가 매우 높음을 알 수 있다.
  - 다음으로 기술개발 공급 및 개발지원이 요구되고(25.9%),
  - 산지의 식재용 농산물 공급시설 자금지원은 17.7%, 직구매를 행하는 외식업체에 대한 세제지원은 24.1% 언급됐다.
  - 이상으로부터 외식기업과 산지간 직거래를 포함한 연계 강화에 있어서는 ‘정보’가 매우 중요함을 알 수 있다.



	빈도	비율(%)
기술개발 공급 및 개발지원	57	25.9
산지의 농산물 공급상황에 대한 정보 제공	139	63.2
외식업체의 식재요구를 산지에 정확히 전달	59	26.8
산지의 식재용 농산물공급시설에 대한 자금 지원	39	17.7
직구매 외식업체에 대한 세제지원	53	24.1
외식업체와 산지간의 교류활동 지원	33	15.0
교육 및 홍보	23	10.5
관련통계의 정비 및 보급	1	0.5
식재용 농산물의 표준 규격, 품질 기준 제시	29	13.2

- 외식업체들이 고려하고 있는 산지와 연계강화 방식으로는 ‘인적교류’를 든 업체가 가장 많았다. 즉, “산지, 생산자를 연간 수차례 방문해 의견교환을 나누는 방식의 교류를 선택하겠다”는 응답이 57.7%, “거래관계에 있는 농업생산자, 생산조직 등을 점포로 초청해 교류하겠다”가 43.2%였다.
- 연계를 맺고 있는 산지의 생산물을 점포에 진열 판매하는 방안도 50%가 제시했다.
- 산지의 유통, 가공 시설 등에의 투자(15.0%)를 든 업체도 적지 않았다.

	빈도	비율(%)
산지, 생산자를 연간 수차례 방문 의견교환	127	57.7
거래관계에 있는 농업생산자, 생산조직 등 점포로 초청 교류	95	43.2
현재 연계를 맺고 있는 산지, 생산자가 생산한 생산물을 점포에 진열판매	110	50.0
사원을 농업연수에 파견	23	10.5
산지 유통, 가공시설 등 물류시설에 투자	33	15.0
산지와 공동출자를 통해 사업회사를 설립	13	5.9
산지의 생산조직에 출자	11	5.0

## 2.6 전처리 관련 전망

- 전처리농산물이 원료농산물 구입액 중 차지하는 비중은 단순평균 11.5%로 높지 않은 것으로 나타났다.

- 산지 직구매를 하고 있는 업체의 경우 이 평균치는 5.4%로 더욱 낮게 나타났으며, 직구입의 경험이 없는 업체의 경우 14.3%, 직거래를 하다가 중단한 업체의 경우는 10.1%였다.
- o 전처리 농산물이 원료농산물 구입액에서 차지하는 비중을 매출액과 산지 직구매 여부에 회귀하여 보아도 산지 직구매를 하는 경우 전처리 농산물의 비중은 7%p 감소하는 것으로 나타나며, 이것은 통계적으로도 어느 정도 유의한 결과였다.
- 그러나 왜 이러한 결과가 나왔는지에 대해서는 별도의 검토가 필요할 것이다.

모형	비표준화 계수		t값	유의 확률
	B	표준오차		
(상수)	.058	.056	1.037	.301
log(매출액)	.015	.010	1.543	.124
직거래여부	-.070	.041	-1.714	.088

- o 그러나 전처리 농산물 사용비중을 늘릴 의향이 있는 업체는 40.2% 정도로 적지 않은 것으로 나타났다.
- o 전처리 상품 구매가 늘어나게 하는 요인으로는(복수응답) 사용의 편리성, 인력 절감, 조리시간 단축의 순으로 각각 63.6%, 50.9%, 40.5%의 중요한 요인으로 지적됐다.

	빈도	비율(%)
사용이 편리해서	140	63.6
인력을 절감할 수 있어서	112	50.9
조리시간을 단축할 수 있어서	89	40.5
쓰레기 배출량을 감소할 수 있어서	54	24.5
위생적으로 안전해서	24	10.9
맛, 품질의 균일화가 가능해서	10	4.5
다양한 상품스펙이 가능해서	3	1.4

- o 전처리 상품 구매의 가장 큰 장애요인으로는 높은 단가가 압도적이지만

(52.7%), 그 외에 원산지를 알기 어려움(41.4%)이 중요한 요인으로 지적됐다.

- 그밖에도 위생과 안전성 문제, 변질, 부패문제, 원물확인 어려움도 25% 내외로 언급됐다. 이러한 답변들은 현재의 전처리상품에 대한 신뢰 형성이 미약함을 반영하는 것으로 판단된다.

	빈도	비율(%)
단가가 높다	116	52.7
인력절감효과가 크지 않다	47	21.4
원산지를 알기 어렵다	91	41.4
원물 확인이 어렵다	50	22.7
위생과 안전성을 확신할 수 없다	52	23.6
변질, 부패의 우려가 높다	59	26.8
소비자들이 전처리농산물 사용을 꺼리기 때문에	7	3.2
현재 고용하고 있는 종업원을 활용해서 전처리하는 정도로 충분	12	5.5

- o 전처리 상품 중 구매가 늘어날 것으로 보는 형태는 단순탈피, 세척한 채소가 가장 많았다(63.2%).

- 이는 커팅, 슬라이스 등 2차전처리농산물에 대한 수요는 그렇게 크지 않을 것임을 시사한다.

	빈도	퍼센트
단순 탈피, 세척한 채소	139	63.2
커팅, 슬라이스한 채소	28	12.7
샐러드, 혼합 채소	10	4.5
과일 전처리 상품	8	3.6
친환경 상품 (과일, 채소 포함)	32	14.5
소계	217	98.6
결측값	3	1.4
합계	220	100.0

- o 외식업체에서는 향후 전처리 상품의 수요 확대에 중요한 역할을 할 수요처로는 대형외식업체(41.4%)를 가장 많이 꼽았으며, 그 다음으로 단체급

식업체, 식자재업체, 유통업체가 모두 36-38%선에서 비슷하게 언급됐다.

- 그러나 학교(급식)라고 응답한 업체는 거의 없다. 이는 산지공급측의 입장과는 크게 괴리되는 것이다. 전처리공급업체의 경우에는 향후 학교급식의 전처리농산물 수요 여부가 전처리산업의 발전에 매우 중요하다는 입장을 견지하고 있다.

	빈도	비율(%)
대형외식업체	91	41.4
단체급식업체	83	37.7
식자재업체	79	35.9
유통업체(백화점, 할인점)	79	35.9
일반 식당용 수요	31	14.1
농산물 가공업체	47	21.4
학교(급식)	14	6.4

### 3. 소결

- 이상의 외식업체를 대상으로 한 산지직거래 실태 및 의향 조사 결과 확인된 주요 사실을 요약하면 다음과 같다.
- 첫째, 외식기업들은 청과물을 선택할 때 신선도를 가장 중시하며, 거래처의 선택에 있어서는 물량의 안정적 공급능력과 일정한 가격유지능력을 중시한다. 즉, 定質, 定量, 定價가 식재조달전략에서 우선적 고려사항이다.
- 둘째, 외식기업들이 산지직구입을 하는 중요한 이유는 일정기간 동안 타 유통경로에 비해 낮은 가격으로 농산물을 구입할 수 있기 때문이며, 그러한 가격조건이 충족되지 못하거나 공급물량의 안정성이 보장되지 않으면 거래가 중단되는 것으로 나타났다.
- 셋째, 외식기업들이 산지와 직거래관계를 형성하지 못하는 중요한 이유는 필요한 물량을 공급받을 수 있을지에 대한 확신이 없는 점(산지의 공급능력에 대한 불신)과 거래대상 산지를 개발하고 관리하는데 따르는 비용 소요인 것으로 나타났다.

- 이는 산지의 물량공급능력을 확인할 수 있고, 관련 산지정보가 충분히 제공된다면 직거래관계가 형성될 수 있음을 시사한다.
- 넷째, 외식업체들은 정부 등의 공공적인 정보보다는 유통업체로부터의 사적인 정보채널에 의존해 의사결정을 하고 있다. 이는 관련 공공정보의 공급시스템의 재검토 필요성을 함의한다.
  - 외식기업이 요구하는 정보는 주로 주산지별 시장가격과 품종별 식재상황 관련 정보다.
- 다섯째, 외식업체들은 산지와의 연계강화를 위해 정부가 해야 할 가장 중요한 일은 산지관련 정보의 제공이라는 인식을 가지고 있다.
  - 이때의 정보는 관련통계의 정비 및 보급이 아니라 농산물공급상황에 대한 실용적 정보를 요구하고 있다.
- 여섯째, 외식업체들은 산지와의 연계방식으로 인적교류를 선호하는 것으로 나타났다.
- 일곱째, 외식업체들의 전처리농산물 사용은 아직은 많지 않지만, 향후 사용의향은 적지 않은 것으로 나타났다. 사용상 편리성, 인건비 절감 등의 목적으로 전처리농산물의 사용이 늘어나고 있는 것인데, 단가의 제약성과 품질관리, 안전성에 대한 불안 등이 전처리농산물 사용을 억제하는 요인으로 나타났다. 외식기업들은 향후 전처리시장은 1차전처리농산물을 중심으로 늘어날 것이며, 2차전처리농산물의 확대는 쉽지 않을 것으로 전망하고 있다.

### 제3절. 산지생산자조직의 외식기업과의 직거래 실태 및 의향 분석

#### 1. 설문조사 개요

##### 1.1 조사 개요

- 농수산물유통공사 산지유통부에서 관리하는 산지유통전문조직 등 생산자조직 380개 업체를 대상으로 <산지생산자조직의 외식업체와의 거래 실태 및 의향>에 관한 설문지를 팩스로 발송, 102개 업체의 응답(회수율 26.8%)이 있었다.
  - 그 중 매출액에 대한 보고가 신뢰성이 없는 3개 표본을 제외하고 99개 업체에 대해 분석했다.

##### 1.2 표본 전체의 중요변수

###### (1) 매출액 규모

단위: 백만원

N	평균값	표준편차	최소값	최대값
76	10453.49	13150.60	233.33	101722.08

###### (2) 주요품목

- 매출액 순위 1위 품목 기준으로 볼 때 양파(12), 사과(11), 고추(풋고추, 고추, 고추가루) (9), 애호박(5), 버섯(4), 귤, 딸기, 배, 수박, 쌀, 토마토, 포도 (각 1)

###### (3) 외식업체와의 직거래 관계 유무

- 조사대상 산지조직의 경우 현재 외식업체와 거래하는 조직은 15.2%(15개소)에 불과하다. 과거의 거래까지 합쳐도 외식업체와의 거래경험이 있는 경우는 23.3%로 비교적 낮다.

	도수	비율(%)
무응답	8	8.1
거래한 적 없음	68	68.7
거래하다가 중단	8	8.1
현재 거래 중	15	15.2

#### (4) 전처리

- 응답업체 가운데 전처리를 시행하고 있는 업체는 23개소다.
- 주요 전처리 공정은 세척으로 나타났다(15개소)

#### (5) 다른 유통경로(도매시장, 대형소매점)와 비교한 거래조건의 유불리(산지입장)에 대한 인식

	유리	불리	비슷	무응답
가격수준	16	19	15	49
가격안정성	16	15	20	48
결제기간	6	35	9	49
품질/품위조건	8	35	8	48

- 유불리에 대해 정확하게 인식하지 못하는 업체가 많다. 이는 외식기업과의 거래 경험이 없기 때문이기도 하겠지만, 그만큼 외식과의 거래에 관한 정보가 부족하다는 것을 시사한다.
- 가격조건, 결제조건, 품질조건 등에 관한 유불리 의견을 물은 결과, 가격 면에서 유리하다는 인식이 압도적이지 않으며, 결제기간 불리, 품질 및 품위조건이 까다롭다는 인식이 많은 것으로 나타났다.
- 요컨대, 산지생산자조직들은 외식기업과의 거래가 갖는 유불리성을 정확하게 인식하지 못하고 있지만 대체로 까다롭다고 느끼고 있는 것으로 보

인다.

## 2. 설문조사결과 분석

### 2.1 현재 외식기업과 거래를 하고 있는 업체의 특징

#### (1) 매출액 규모

- 현재 외식기업과 거래를 하고 있는 업체의 매출액 평균 규모가 직거래하지 않는 경우보다 20% 정도 큰 것으로 나타났다.

직거래	수	N	평균값	표준편차	최소값	최대값
무	76	59	10175.31	13796.61	233.3333333	101722.08
유	15	13	12044.55	12164.48	759.4936709	43333.33

\* '수' 직거래 여부에 따른 표본숫자, N 은 매출액 계산이 가능한 표본숫자

\* 백만원 단위

#### (2) 취급품목(매출액 비중1위 품목기준)

- 버섯(3), 양파(3), 고추, 간마늘, 사과, 쌀, 유기일반, 키위, 풋고추(각 1)

#### (3) 전처리 여부

- 직거래를 하는 업체의 경우 전처리를 하는 비율은 33%로 직거래 하지 않는 업체의 전처리 비율 18%에 비해 높다.
- 전처리를 하는 업체의 경우 직거래를 하는 비율은 24%로 전처리하지 않는 업체의 직거래 비율 14%에 비해 높다.
- 일방적 인과관계라고 확언할 수는 없으나 전처리 여부와 외식업체와의 직거래는 양의 상관관계에 있는 것은 분명하다.



#### (4) 직거래 결정요인에 대한 프로빗 모형 추정결과

	계수	유의수준
상수	1.788(1.442)	0.215
log(매출액)	0.083(0.161)	0.607
전처리 농산물 취급 여부	0.518(0.175)	0.175

- 매출액과 전처리 여부가 통계적으로 유의하지는 않다.
- 그러나 계수는 양수이며, 특히 전처리 여부의 계수는 상당히 큰 수치다.
- 앞으로 표본의 숫자가 늘어나면 통계적으로 유의한 결과가 나올 가능성도 배제할 수 없다.

#### (5) 직거래의 장점

- 외식기업과 직거래경험이 있는 조직은 안정적 판로 확보에 의미를 두고 있다.

	높은 가격	안정적 가격	판매량 안정	중하급품 처리	기타	합계
도수	1	2	9	2	1	15
비율(%)	6.7	13.3	60.0	13.3	6.7	100.0

#### (6) 직거래의 단점

- 외식기업과의 거래관계에 있어서는 가격수준에 대한 불만과 품질조건이 까다롭다는 인식이 많다.

	가격 수준	결제일 늦음	품질조건 까다로움	소분포장 요구	배송시간	클레임	기타	합계
도수	7	1	5	1	0	0	1	15
비율(%)	46.7	6.7	33.3	6.7	0.0	0.0	6.7	100.0

## (7) 계약실태

### ○ 문서화된 계약서 유무

- 14(93.3%)개 업체가 계약서를 가지고 있다.

### ○ 계약내용

- 물량과 가격 모두 계약하는 업체가 7개(53.9%), 물량·가격 명시 없음이 6개(46.2%) 업체

### ○ 계약기간

- 12개월 단위 9개(60.0%), 1개월 단위 3개(20%)업체, 기타 6 또는 24개월
- 연중계약 경향이 크다.

### ○ 가격결정방식

	도수	비율(%)
고정가격, 시세변동 반영 없음	6	40.0
고정가격, 시세변동 반영 있음	2	13.3
가격유동, 시세 반영	4	27.7
기타	3	20.0

### ○ 대금결제기간

- 30일 단위 5개(33.3%), 7일과 45일이 각 3개(20%), 기타 15일, 40일, 60일

## 2.2 산지생산자조직과 외식업체와의 직거래 장애요인

### (1) 직거래 하지 않은 업체

- 외식기업과 직거래를 하지 않는 업체의 경우, 애초부터 직거래를 검토해보지 않은 업체가 많았다. 즉, 외식기업과의 거래를 애초부터 고려하지 않았다는 것인데, 이는 이들 산지생산자조직의 마케팅 의식 부족, 정보 및 자극 부족을 함의하는 것으로 해석된다.

- 직거래를 하지 않는 업체의 경우에는 외식기업과의 거래에 관해 품질·품위 조건이 까다롭다고 느끼고 있으며, 또한 철저한 배송시간 준수, 소분포장 요구도 거래를 어렵게 하는 요인으로 인식하고 있다.

	1조건		2조건	
	도수	비율(%)	도수	비율(%)
<b>고려한바 없음</b>	25	<b>41.7</b>	0	0
가격수준	9	15.0	6	13.0
가격 불안정	3	5.0	0	0
대금결제 조건	3	5.0	4	8.7
요구 물량충족 곤란	9	15.0	1	2.2
<b>품질/품위 조건</b>	6	10.0	15	<b>32.6</b>
<b>배송시간</b>	1	1.7	9	<b>19.6</b>
<b>소분포장 요구</b>	1	1.7	9	<b>19.6</b>
기타	3	4.7	2	4.4
합계	60	100.0	46	100.0

### (2) 거래를 중단한 업체

- 외식기업과 직거래를 하다가 거래를 중단한 산지조직의 경우 가격수준에 대한 불만, 대금결제 조건, 소분포장이 중요 장애요인인 것으로 나타났다.

	1조건		2조건	
	도수	비율(%)	도수	비율(%)
<b>가격수준</b>	4	<b>50.0</b>	0	0
가격 불안정	1	12.5	0	0
<b>대금결제 조건</b>	0	0	2	<b>33.3</b>
판매량 예상 이하	2	25.0	1	16.7
요구물량 충족 곤란	0	0	0	0
품질/품위 조건	0	0	1	16.7
배송시간	0	0	0	0
<b>소분포장 요구</b>	0	0	2	<b>33.3</b>
기타	1	12.5	0	0
합계	8	100.0	6	100.0

### (3) 직거래 의향

- 외식업체와의 직거래 의향의 경우, 직거래 경험이 전혀 없는 업체는 소극

적인 반면 현재 거래를 하고 있지는 않지만 과거에 직거래 경험이 있는 업체는 적극적인 것으로 나타났다.

○ 이는 정보, 교류의 중요성을 함의하는 것으로 해석된다.

	거래 경험 없는 경우		거래 했다가 중단한 경우	
	도수	비율(%)	도수	비율(%)
<b>의향 있다</b>	16	23.5	5	<b>62.5</b>
없다	9	13.2	0	0
모르겠다	18	26.5	2	25.0
무응답	25	36.8	1	12.5
합	68	100.0	8	100.0

### 2.3 전처리농산물에 대한 산지의 인식

#### (1) 수요전망

○ 현재 외식업체와 직거래를 하고 있는 업체들은 향후 전처리농산물에 대한 수요가 증가할 것이라는 인식이 강하다.

직거래경험 \ 수요전망	무응답	경험 없음	있으나 중단	현재 있음
무응답	6(75.0)	15(22.1)	1(12.5)	1(6.7)
<b>급격증가</b>	0(0.0)	15(22.1)	2(25.0)	<b>6(40.0)</b>
<b>완만증가</b>	1(12.5)	14(20.6)	1(12.5)	<b>7(46.7)</b>
수요다양화	1(21.5)	24(35.3)	3(37.5)	1(6.7)
현수준 유지	0(0.0)	0(0.0)	1(12.5)	0(0.0)

#### (2) 대응전략

○ 그러나 전처리농산물 가공을 위한 직접적인 투자 확대에는 모두 신중한 편인 것으로 나타났다.

직거래 경험 대응전략	무응답	경험없음	있으나 중단	현재 있음
무응답	6(75.0)	19(28.0)	2(25.0)	1(6.7)
투자확대	1(12.5)	3(4.4)	2(25.0)	1(6.7)
탄력적 대처	0(0.0)	19(28.0)	2(25.0)	5(33.3)
수요다양화에 대처	1(12.5)	20(29.4)	2(25.0)	5(33.3)
당분간 관망	0(0.0)	7(10.3)	0(0.0)	3(20.0)

### (3) 전처리관련 필요한 정책

- 모든 그룹들이 예상할 수 있듯이 시설자금 지원이 필요한 정책이라고 들고 있지만,
- 현재 직거래를 하고 있는 업체들의 경우에는 그렇지 않은 업체들에 비해 기술개발 및 연구지원의 필요성을 한층 강하게 느끼고 있는 것으로 나타났다.

직거래 경험 필요한 정책	없음	있으나 중단	현재 있음
무응답	18(26.5)	1(12.5)	3(20.0)
산업으로 정립	7(10.3)	0(0.0)	0(0.0)
원물인증제	2(2.9)	0(0.0)	0(0.0)
전처리업체 인허가 기준	3(4.4)	0(0.0)	1(6.7)
<b>시설자금 지원</b>	<b>21(30.9)</b>	<b>4(50.0)</b>	<b>4(26.7)</b>
기술개발, 연구 지원	10(14.7)	0(0.0)	<b>4(26.7)</b>
표준규격화	7(10.3)	2(25.0)	3(20.0)
기타	0(0.0)	1(12.5)	0(0.0)

## 2.4 외식업체와 산지간 직거래 활성화를 위한 환경 및 정책

### (1) 가장 필요한 것

- 산지생산자조직의 경우 외식기업과의 직거래가 활성화하기 위해서는 무엇보다 생산자 조직화 및 공동판매가 중요하다고 인식하고 있는 것으로 나타났다.

- 그밖에 전처리시설 확충, 정보교류, 등급화 및 선별 등의 요인에 대해서는 골고루 그 중요성을 인정하고 있다.

	도수	비율(%)*
<b>생산자조직화, 공동판매</b>	32	<b>32.3</b>
등급화, 선별	22	22.2
전처리시설 확충	26	26.3
품위 규격화	20	20.2
정보교류	23	23.2
외식업체 조직화, 공동구매	19	19.2
계약 가이드라인	11	11.1
기타	4	4.0

\*99개 업체기준임

## (2) 필요한 정부의 역할

- 외식기업과 산지간의 직거래활성화를 위해 정부가 해야 할 역할에 관련해서는 품질·품위기준 마련, 소분포장기술자금지원, 정보·교육·교류지원이 중요하게 인식되고 있는 것으로 나타났다.
- 특히, 품질·품위기준의 마련, 정보·교류 지원이 자금지원 못지않게 중요한 역할로 언급된 점에 주목할 필요가 있다.

	1조건		2조건	
	도수	비율(%)	도수	비율(%)
노동력보충지원	9	11.4		
<b>품질·품위기준 마련</b>	<b>30</b>	<b>38.0</b>	2	2.7
<b>소분포장기술자금지원</b>	<b>24</b>	<b>30.4</b>	16	21.3
신선편이농산물 홍보	3	3.8	5	6.7
전처리 가이드라인	1	1.3	8	10.7
<b>정보, 교육, 교류 지원</b>	7	8.9	<b>20</b>	<b>26.7</b>
학교급식구조 개선	5	6.3	12	16.0
외식업체 공동구매지원			10	13.3
기타			2	2.7

### 3. 소결

- 이상 산지생산자조직을 대상으로 한 외식업체와의 직거래 실태 및 의향 조사 결과 확인된 주요 사실을 요약하면 다음과 같다.
- 첫째, 현재 산지생산자조직 가운데 외식업체와 직거래를 하고 있는 업체는 15% 정도로 많지 않다. 과거에 거래한 적이 있는 업체까지 포함해도 직거래 경험은 23% 정도다.
- 둘째, 산지생산자조직들은 외식기업과의 거래가 갖는 유틸리티성을 정확하게 인식하지는 못하고 있지만, 품질조건, 소분조건, 결제조건 등의 측면에서 대체로 거래하기가 까다롭다고 느끼고 있다.
- 셋째, 산지생산자조직들은 외식업체와의 직거래를 안정적인 판로를 확보할 수 있다는 점에서 긍정적으로 평가하는 반면, 가격수준과 까다로운 품질조건에 대해 불만을 가지고 있다.
- 넷째, 외식과의 직거래관계가 없는 산지생산자조직의 경우 애초부터 직거래를 검토해 보지 않은 업체가 많았다. 그리고 이들의 직거래 의향은 높지 않았다. 반면, 직거래경험이 있는 산지조직의 직거래의향은 상대적으로 높았다. 이러한 사실은 외식기업에 관한 거래정보 제공이나 교류활동의 경험이 직거래 활성화에 기여할 수 있음을 시사한다.
- 다섯째, 산지생산자조직들은 전처리농산물의 수요증가를 전망하고 있지만 투자에는 소극적인 편이다. 이들은 전처리시설에 관련한 정부의 자금지원이 필요하다고 인식하고 있지만, 현재 거래관계를 가지고 있는 산지조직의 경우에는 자금지원 못지않게 기술개발 및 연구지원이 필요하다는 인식을 가지고 있다.
- 여섯째, 산지생산자조직들은 직거래활성화를 위해 생산자조직화가 무엇보다 중요하다고 인식하고 있으며, 직거래활성화를 위한 정부의 역할로서는 품질품위기준, 소분포장기술자금지원, 정보교육·교류지원을 중요하게 생각하고 있다.





## 제 4 장

# 외식기업과 산지간 직거래모델 분석

## 제1절. 본 장의 과제

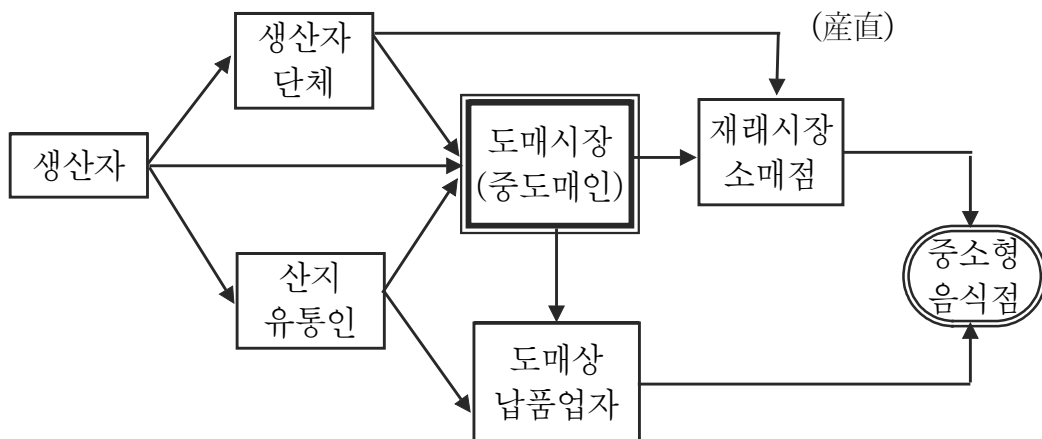
- 이 장에서는 대형외식기업과 산지간의 직거래사례를 통해 직거래모델을 유형화하고, 각 유형의 특징과 거래성립조건 등을 해명하는 것이다.
- 앞에서 검토한 바와 같이 현재 산지와 외식기업간의 직거래는 일반적인 현상은 아니다. 이는, 직거래관계가 형성되고 그것이 지속되기가 쉽지 않음을 시사한다. 산지로서는 도매시장유통, 대형소매유통업체와의 거래와는 또 다른 대응이 필요하기 때문이다.
- 논의의 전개에 앞서 본 연구에서 사용하는 직거래 개념에 관해 언급해 둘 필요가 있다.
- 본 연구에서는 산지직거래를 시장외거래 혹은 시장외유통과 같은 개념으로 사용하기로 한다. 다시 말해 어떤 형태이든 도매시장을 경유하지 않는 거래를 산지직거래로 부르기로 한다.
  - 산지직거래는 산지의 생산주체(농가, 작목반 등)와의 직접거래관계를 의미하는 협의의 개념부터 시장외유통 일반을 의미하는 광의의 개념까지 다양한 스펙트럼이 있다.
  - 제2장에서 개념화한 대형외식기업의 농산물조달경로로 본다면 산지직구입경로와 벤더경로를 포함한 시장외유통조달을 광의의 산지직거래라 할 수 있다.
- 산지직거래를 광의의 개념으로 정의할 경우, 산지직거래의 대상농산물은 매우 다양하며, 그 거래형태도 개별농가나 작목반과의 거래에서 농협물류센터와 같은 체계적인 점포거래에 이르기까지 다양하다. 그리고 거래주체도 취급상품(품목)별로 매우 다양할 것이기 때문에 하나의 유형으로 설명하기는 곤란할 것이다.
- 이하에서는 대형외식기업의 시장외유통사례를 중심으로 직거래의 유형화를 시도한다.

## 제2절. 외식산업과 산지간의 직거래유형

### 1. 전통적 조달방식과 시장의유통

- 전술한 바와 같이, (도매)시장유통품을 중도매인, 벤더 등의 도매상이나 근거리의 소매점(재래시장 등)을 이용하여 외식업자가 직접 다품목 소량을 매일매일 구매하면서 각종 리스크나 전처리 작업도 부담하는 채소류 구입패턴을 “전통적 조달방식”이라 부를 수 있다면, 이러한 시장유통에 근거한 전통적 조달방식과 외식업체의 니즈와는 잘 부합하지 않는다.

그림 4-1. 중소음식점의 청과물유통채널(전통적 조달방식의 모식도)

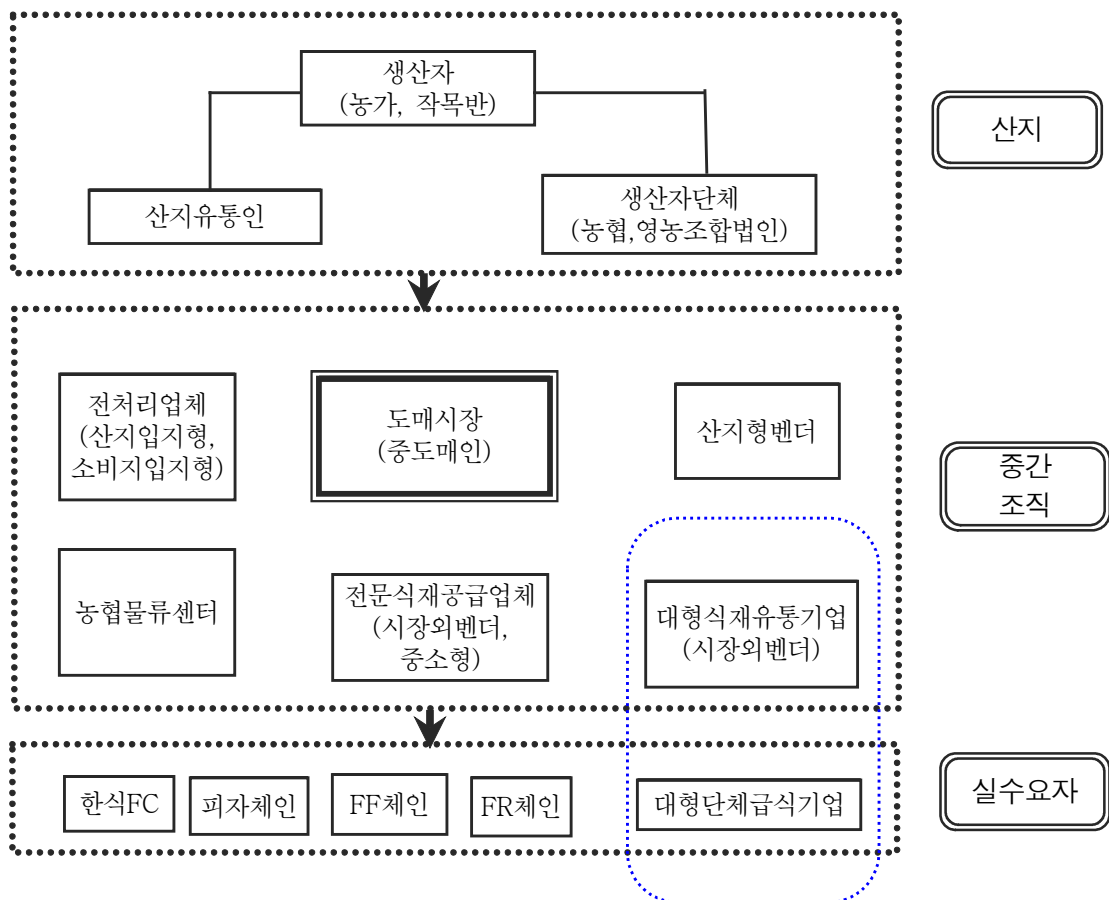


- 따라서 외식기업은 다양한 시장의유통경로를 모색하게 된다. 시장의유통 경로의 유형(모델)은 다양할 수 있다. 이는 기본적으로 외식기업이라는 수요자와 산지간의 연계 정도와 관련이 있다.
- 외식기업과 농업(산지)의 연계(거래)관계는 시장, 계약, 소유의 3가지 선택과 조합이 있다.
  - 시장의유통에 있어서는 농안법 개정으로 정가수의매매 등 느슨한 계약개념

이 도입됐지만 현실적으로는 잘 작동하지 않고 있다. 따라서 외식기업은 계약이나 소유에 의해 안정적 조달과 품질관리를 강화하며, 산지측의 수급조정 등 리스크를 흡수하는 수밖에 없다.

- 그러나 현실적으로 나타나는 대표적인 유형은 계약을 통한 거래관계이고, 소유유형은 아직 발견되지 않는다.<sup>23)</sup>
- 청과물에 있어 계약방식은 주체간의 느슨한 판매(공급)계약과 계약생산(수량계약, 면적계약)이 있다. 그런데 외식기업이 직접 산지를 개발하는 형태인 계약생산은 현실적으로 거의 보기 어렵다. 중간에 다양한 중간유통조직이 개재하는 판매(공급)계약이 가장 일반적이다. 이는 산지와 외식기업간의 간접적인 직거래방식이라 할 수 있다.

그림 4-2. 대형외식기업의 식재유통 관련주체



23) 일본의 경우도 소유유형은 드물지만 최근 몇몇 주목되는 사례가 등장하고 있다. <부록 1> 참조.

- 개념적으로 본다면 <그림 4-2>에서 제시된 바와 같은 다양한 형태의 중간유통조직이 산지와 외식기업(실수요자) 사이의 거래를 연결하고 있다.
- <그림 4-2>는 제2장의 사례분석결과로부터 도출된 중간유통조직을 도시한 것인데, 사례조사를 통해 확인된 대형외식기업의 시장외유통내용을 청과물을 중심으로 정리한 것이 <표 4-1>이다.

표 4-1. 대형외식기업의 시장외유통실태(사례조사기업)

구분	업체	주요 조달경로	주요품목특성	전처리농산물
단체 급식	A	채소; 벤더 70, 산직 30 과일; 벤더 30, 산직 70	물량규모가 크고 저장 성있는 품목(양파, 당근, 감자, 마늘) 신선도가 중요한 품목 (엽채류)	농산물의 10% 주요조달처; 안성연합, 수원원에
	B	과일; 시장벤더 100 채소; 시장외벤더 70 산 직 10, 농협물류 20	시장벤더; 과채류, 과일 시장외벤더; 감자, 양파, 당근, 무, 양배추	07년 8월 자체전처리시 설 가동
	C	과일; 벤더 100 채소; 벤더 90, 농협물 류 10	벤더; 무, 양파, 양배추 농협물류; 양파, 양배추, 배추, 과채류	원물구매 중심 일부 안성연합, 대관령 원협 조달
	D	시장벤더 35% 시장외벤더 17% 산직 48%	시장벤더; 과일, 계절채 소, 구색채소 산지벤더; 감자, 양파 산직; 엽채류, 양배추, 버섯, 일부친환경농산물	06.6부터 2차전처리상품 취급중단
FR 체인	E	채소; 시장벤더 90, 대 형식재유통(삼성에버랜 드, 롯데삼강) 10 과일; 시장벤더, 산직	산직은 행사를 위해 일 부 구입, 물류는 벤더에 서 대행	농산물의 40% 양상추; 롯데삼강(대관 령원협), 기타; 삼성에버 랜드
	F	시장벤더, 일부 산직	E기업과 동일	청과물의 70% 양상추, 깐양파, 세척고 구마; 시장벤더
	G	시장벤더 80, 시장외벤 더(삼성에버랜드) 10, 산직 10	산직; 오프라이스용(쌀, 양파,계란), 계절상품(단 호박,감귤,딸기,토마토)	전처리물량은 소량 대관령원협에서 조달
	H	시장외벤더 100		소량, 벤더에서 동시에 조달

표 4-2. 대형외식기업의 시장외유통실태(사례조사기업); 계속

구분	업체	주요 조달경로	주요품목특성	전처리농산물
FF 체인	I	전문벤더 100	토마토, 양상추, 양파, 오이; 롯데삼강(대관령 원협 임가공)	대부분 2차전처리 벤더조달
	J	벤더 100	무, 간마늘, 간양파, 간당근	대부분 1차전처리 벤더조달
피자 체인	K	벤더 100(7개 업체)	샐러드용(방울토마토, 양상추, 샐러리 등) 토핑용(파프리카, 피망, 양파, 양송이 등)	샐러드용은 대부분 원물이고 토핑용은 대부분 전처리농산물 사용 벤더조달
한식 FC	L	주요채소(무, 배추)는 산직	주산지 산지유통인, 영농조합법인에서 조달	미나리, 대파, 쪽파 등의 2차전처리상품 CK, 물류센터 인근 산지전처리업체에서 조달
	M	시장벤더 40, 산직 60	산직; 영농조합법인과 계약생산	사용하지 않음
	N	대형식재유통기업(CJ푸드시스템, 아워홈)		청경채, 양파 등 일부

## 2. 식재조달시스템의 모델유형

- 이하에서는 현실에서 나타나는 다양한 거래관계를 사례를 통해 검토하고 유형화한다.
- 여기서는 외식기업과 거래관계를 형성하고 있는 거래주체(공급주체)의 성격을 기준으로 유형을 구분한다.
- 사례조사결과로부터 <표 4-3>과 같이 생산주체제휴형, 유통주체제휴형, 가공주체제휴형, 공동구매형의 4개 유형으로 식재유통의 직거래모델을 설정해 볼 수 있다.
  - 이때 주의할 점은 현실의 거래주체에 있어 생산주체, 유통주체, 가공주체가 완전하게 분리된 유형을 찾기는 어렵다는 사실이다. 생산, 유통, 가공이라는 기능은 현실에 있어서는 착종돼 있는 것이 일반적이다. 따라서

여기서는 가령 유통기능이 핵심적인 조직의 경우에는 유통주체로, 가공기능이 핵심인 조직은 가공주체로 부르기로 한다.

표 4-3. 외식기업 식재유통의 모델유형

구분	유형	공급주체의 성격	주요 거래품목의 주요 특성
시장외 유통 (직거래)	생산주체제휴형	작목반, 지역농협, 영농조합법인	틈새품목, 계절상품, 친환경농산물, 특수채소 등
	유통주체제휴형	산지형벤더, 전문벤더 농협중앙회	신선도가 중요한 품목(엽채류 등), 저장(비축)가능품목, 대량소품목
	가공주체제휴형	전처리가공업체	전처리농산물, 특히 2차전처리농산물
	공동구매형	협회	쌀, 소금 등 비축가능한 대량거래품목
시장유통	시장벤더형	중도매인	소량다품목, 가격변동이 크지 않은 품목, 구색상품 등

- 먼저, 생산주체제휴형은 외식기업이 생산주체인 지역농협이나 영농조합법인과 직접 거래관계를 형성하는 유형이다. 이 유형은 외식기업의 틈새품목, 계절상품, 친환경농산물, 특수채소의 조달에서 주로 나타나고 있다. 대체로 외식기업의 메뉴특성상 차별화전략에 필요한 농산물의 조달을 위해 선택되는 유형이라 할 수 있다. FR체인과 한식프랜차이즈에서 주로 볼 수 있다.
- 유통주체제휴형은 외식기업이 산지의 생산주체와 직접 거래관계를 맺는 것이 아니라 전문유통조직을 중간유통조직으로 개재시켜 간접적으로 제휴관계를 형성하는 유형이다.
  - 이 경우 중간유통조직으로서의 유통주체는 다양한 형태가 있다. 사례조사로부터 유형화하면 3가지 범주화, 즉 산지형벤더, 전문벤더, 그리고 농협중앙회로 구분할 수 있다.
  - 산지형벤더는 품목별 전문공급업체로서 업계에서는 에이전트나 협력업체 등으로 불리기도 한다. 이들 산지형벤더는 특정산지를 중심으로 저온창

고, 물류시설, 선별시설 등 상품화시설을 갖추고 생산자, 농협, 영농조합법인 등 산지로부터 상품을 수집해 대형외식기업이나 대형소매유통기업에 공급하는 역할을 담당하는 조직이다. 대체로 소수품목 중심으로 전문화하고 있으며, 법인격으로는 영농조합법인이 많다. 산지유통전문조직이나 공동마케팅조직으로서 정부의 정책자금지원을 통해 시설투자를 한 경우가 대부분이다. 이와 같은 산지형벤더의 출현은 산지에서 생산과 유통의 기능적 분리 진전 및 전방수직결합(forward vertical integration)의 진전 가능성을 보여주는 것이기도 하다.

- 산지형벤더와 전문벤더를 엄격하게 구분하기는 쉽지 않지만 여기서는 양자를 구분하기로 한다. 산지형벤더의 경우 농산물의 조달범위는 다양하지만 대체로 주산지를 기반으로 활동하고 있으며, 기본적으로 산지조달이 원칙이다. 이에 비해 전문벤더의 경우에는 좀 더 광역적인 조달범위를 가지고 있으며, 산지로부터의 직접조달 이외에 도매시장으로부터의 조달에도 크게 의존하고 있는 점에서 산지형벤더와는 차이가 있다.
- 한편, 농협중앙회 도매사업부는 롯데삼강과의 계약을 통해 전처리가공용 양상추의 전국적인 조달을 코디네이트하고 있는 바, 여기서는 이를 유통주체제휴형에 포함시켰다.
- 이와 같은 유통주체제휴형을 통해 거래되고 있는 주요 품목은 신선도가 중요한 품목(엽채류 등), 감자, 양파 등 저장(비축)가능품목, 소품목대량 거래가 가능한 품목 등이다.
- o 가공주체제휴형은 외식기업이 전처리농산물의 전문가공업체와 거래관계를 통해 산지와 제휴관계를 형성하는 유형을 말한다. 전처리농산물의 포괄범위는 매우 큰데, 여기서는 2차전처리농산물의 가공까지 담당하는 업체를 포함시킨다.
- o 이상 3가지 유형은 모두 대형외식기업과 산지간에서 나타나는 것인데, 네 번째의 공동구매형은 조금 성격이 다르다. 이는 중소음식점들이 공동으로 산지조합 등과의 거래를 추진한 사례이다.
- o 마지막유형은 이상의 시장의유통형(직거래유형)과 달리 도매시장 중도매인을 통해 식재를 조달하는 유형(시장벤더형)이다. 대형외식기업이 시장



벤더를 활용해 조달하는 청과물은 채소류에 비해 가격변동이 크지 않은 과실류, 계절성이 뚜렷한 소량다품목의 채소류, 호박잎이나 청경채 등 유통기간이 짧은 채소류 등 구색상품 등이 대표적이다.

### 제3절. 모델유형별 사례분석

- 이하에서는 이상의 거래모델을 사례를 통해 조금 자세히 검토한다.
- 분석의 초점은 다음과 같다.
  - 각 모델유형별로 직거래의 특성은 무엇인가? 이러한 직거래과정에서 핵심적 역할을 담당하는 중간조직의 행동적 특성은 무엇인가? 이들 중간조직은 어떠한 대응과정을 통해 외식기업과 안정적 거래관계를 형성할 수 있는가? 등

#### 1. 생산주체제휴형

##### 1.1 단체급식기업의 산지직거래사례

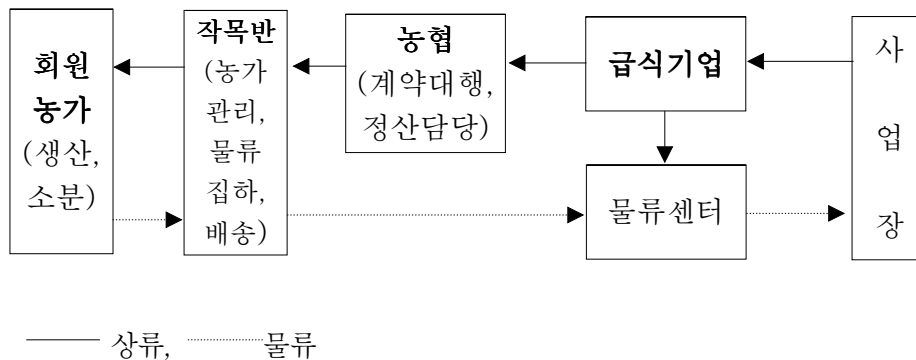
###### 가. C기업과 엽채류 작목반의 직거래사례

###### <개요>

- C기업은 엽채류의 신선도를 높이고 일정한 가격으로 안정적인 공급을 확보하기 위해 종래 벤더에 의존하던 엽채류를 산지에 직구입하기로 했고, 이를 위해 산지개발에 착수했다.
- 엽채류의 신선도를 유지하기 위해서는 물류센터가 있는 수도권 인근의 산지개발이 필요했으므로 도시근교의 산지개발을 준비했다.
- 이러한 과정을 거쳐 1998년 C기업과의 계약재배를 통한 직거래를 위해 작목반이 결성됐다. 현재 구리시 외곽의 8농가를 조직화해 약 10만평 규모에 열갈이, 시금치, 근대 등 엽채류를 재배하고 있다.
- C기업과 작목반과의 거래는 양자간 직접거래관계가 아니라 농협이 코디네이터로 개재하는 형태로 이뤄지고 있다.

- 작목반은 생산관리와 물류집하, 배송 등을 담당하고, 작목반이 소속된 구리시의 K농협은 급식업체와 계약대행과 정산을 담당하고 있다.
- 농협과 작목반에서 모두 일정액의 수수료를 제하고 있으나 농협은 경제사업을 통해 배당으로 되돌려 주고, 작목반은 사무실 운영경비 및 물류에 필요한 경비에 한해 수수료를 제하고 있다.
- C기업으로서는 농협을 코디네이터로 개입시킴으로써 계약중단 등에 따른 위험을 회피하고자 한다.

그림 4-3. C기업과 작목반의 직거래시스템



### <거래실태>

- o 계약은 물량계약으로 1년 단위 계약서를 작성하며, 계약서에는 급식업체에서 원하는 스펙, 가격 등을 명시하고 있다.
  - 업체류의 길이, 이물질이 없어야 한다는 조건, 잔류농약허용치 등 품질에 관한 전반적 요건을 계약서에 담는다.
- o 가격은 3주간 시장평균가격(15일 고정가격)을 적용하며, 통상 최상품을 기준으로 가격을 결정한다. 특히, 최저가격을 계약서에 명시함으로써 가격 폭락시에도 생산비를 보장하고 있다.
- o 주문은, 당일 배송물량에 대해 전날 주문이 인터넷을 통해 시간대별로 들어오며, 작목반에서는 시간대별 발주량을 문자를 통해 회원농가에 전달함

으로써 수확작업에 차질이 없도록 한다.

- 개별농가에서 원물을 4kg 박스로 소분 작업후 작목반 저온저장고로 집하해 당일 아침에 자체 물류차량을 이용해 각 급식업체의 물류센터로 직접 배송한다.
- 거의 발생하지 않으나 수확물량의 과부족 발생시에는 다음과 같이 대처한다. 물량이 부족할 경우에는 도매시장구매를 통해 물량을 조달하고, 가격폭등으로 인해 해당품목의 주문량이 감소할 경우에는 납품가격을 낮추어 주문확대를 유도함으로써 시장출하는 하지 않고 있다.
- 클레임이 발생할 경우에는 해당농가에서 퀵서비스를 이용해 곧바로 상품을 교환해 주는 신속한 대응을 하고 있다.

#### <생산·품질관리>

- 작목반 회원들은 현재 급식업체들과의 거래에 만족하고 있으므로 지속적인 거래를 위해 계약사항을 지키기 위해 스스로 노력하고 있다.
- 급식업체에서 품질조건, 농가관리 등에 대한 요구가 점점 강화되고 있어 회원농가는 매일 재배일지를 작성하는 등 GAP 수준에 근접하게 생산하고 있다.
- 선별 및 소분작업은 개별농가에서 하고 있지만, 실명제를 활용해 납품박스에 개별농가명을 명기토록 함으로써 농가스스로 책임의식을 갖고 업체가 요구하는 스펙에 맞추도록 하고 있다.
- 자체적으로 영농회의를 통해 생산방법을 공유하고 있으며, 업체에서 요구하는 스펙에 맞추기 위해 농가별로 특정품목의 생산을 할당하고 있다(해당품목에 대해 해당농가가 물량을 책임져야 한다).
  - 회원농가들은 각 품목을 책임생산하되 각자 가족들이나 여타 농가를 동원해 물량을 나누어 생산함으로써 안정적인 물량조달이 가능하도록 하고 있다.
- 작목반 출범초기에는 가격폭등시 시장출하를 우선시하는 농가들이 있었으나, 이때는 작목반에서 탈퇴시키는 조치 등 엄격한 폐쇄형 회원제로 운영하고 있다. 이런 경험을 거치면서 현재 남은 회원농가는 계약을 잘 준수하고 있으며, 이를 통해 급식업체들의 신뢰를 얻을 수 있었다.

## <과제>

- 이 거래관계에 대해 작목반측은 대체로 만족하고 있으나 결제조건이 타 경로에 비해 긴 점에 대해서는 불만스러워하고 있다. 현재 결제조건은 30일마감, 15일 후 결제로 돼 있다.
- 안전성 강화, 철저한 품질관리 등 급식업체의 요구가 강화되고 있으나, 그에 충분히 부응하지 못하고 있는 상황이다.
  - 급식업체측에서는 친환경농산물 인증이나 GAP 인증을 받기를 원하고 있으나 회원농가 모두가 임차농인 관계로 쉽지 않은 상황이다.<sup>24)</sup> 향후에는 친환경인증보다는 GAP인증을 추진할 예정이다.
- 점차 강화되는 위생기준 등에 맞추기 위해서는 시설에 대한 보완투자가 필요하지만 그를 위한 자금이 적립되지 못하고 있는 상황이다.
  - 회원농가로부터 일정 수수료를 떼고 있지만 시설투자를 위한 자본축적에는 이르지 못하고 있다.
- 이 작목반에서는 C기업 이외에도 대형급식업체 여러 곳과 거래관계를 맺고 있는데, 업체별로 요구하는 스펙이 달라 재배 및 소분포장에서 비효율이 발생하고 있다.

## 나. D기업과 업체류 작목반의 직거래사례

- D기업은 상추, 시금치, 열갈이 등 주요 업체류 8종을 전부 산지직거래로 조달한다. 그 주된 이유는 C기업과 마찬가지로 원가절감과 선도 등 품질 유지 때문이다.
  - D기업의 구매담당자는 업체류의 직거래 필요성을 다음과 같이 피력하고 있다. “업체류의 경우 도매시장을 통한 경매상품을 사용하게 되면 재고 사용이 불가피하다. 그러면 여름에 특히 문제가 발생한다. 입고시간에 맞

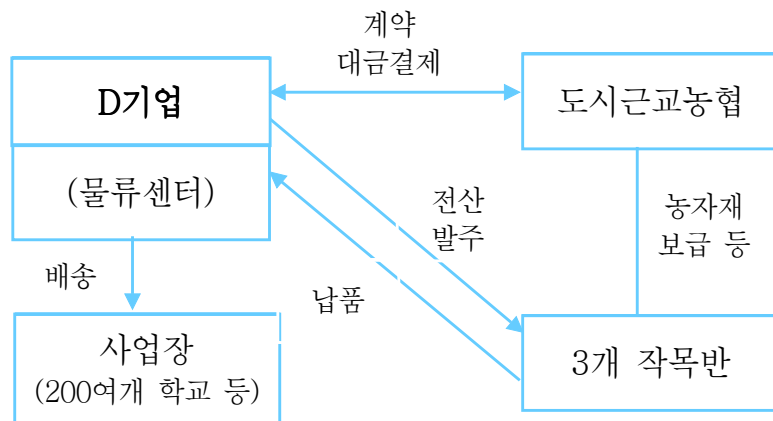
---

24) 최근들어 친환경인증을 받을 것을 요구해오는 업체가 많아지고 있다고 한다. 하지만 이곳은 도시인근인 관계로 타지역에 비해 농업용수가 깨끗하지 못해 이를 사용하고 있는 농가는 토양검사를 통과하지 못하고 있다.

출 수 없는 상황이 발생하는 것이다. 따라서 당일 오전 작업한 생산물을 입고할 수 있는 도시근교산지와의 직거래에 의존하는 것이 불가피하다. 특히, 학교에 급식용으로 납품하려면 물류센터에는 적어도 저녁 10시까지 입고돼야 한다. 그런데 저녁에 경매하는 업체류를 그 시간까지 조달하는 것은 불가능하다. 그 시간을 맞추려면 결국 하루 전 구입한 물건을 사용해야 하는데, 이 경우 여름철이 되면 상품성이 크게 떨어지게 돼 신선품의 공급은 어렵다. 물론 경매시간의 조정, 선취 등으로 할 수도 있지만 선취의 경우 양을 가늠할 수 없기 때문에 현실적이 못된다. 결국 시장구매로부터의 탈피, 시장외유통이 불가피하다. 당일 오전 작업한 농산물을 당일 작업후 배송해 다음날 오전에 사용하는 방법이 최선이다. 그리고 아직까지 시장경매시는 중량을 속이는 경우가 적지 않다. 단체급식은 로스가 발생하면 클레임이 걸리게 된다.” 바로 이와 같은 이유로 D기업은 도시근교 산지와 업체류의 산지직거래를 시도하게 됐다.

- o D기업 역시 작목반과의 양자간 거래관계를 형성하기보다는 농협을 개입시키는 방식을 채택하고 있다.

그림 4-4. D기업의 업체류 조달구조



- o D기업의 도시근교 산지 작목반과의 거래는 05년 6월부터 시작됐다. 이 작목반과의 거래형성 계기는 도매시장에 출하되는 물건을 보고 역추적해 작목반에 의뢰하게 됐다.

- 현재 구리시에 소재하고 있는 K농협 소속 3개 작목반의 약 20여 농가로 부터 업체류를 조달받고 있다.
- 구체적인 작업과정을 보면, 매일 오전 10시까지 D기업으로부터 작목반으로 전산발주가 이뤄지게 되는데, 이 발주량을 작목반장이 확인해 당일의 출하물량을 작목반원들에게 배분해 오후 9시까지 서이천 근처 물류센터로 입고하게 된다. 이렇게 물류센터에 집하된 업체류는 익일 8시까지 D기업의 각 급식사업장으로 배송된다.
- o 거래에 있어서 D기업은 자체 스펙을 제시하는데, 특히 중량을 명기하고 있다. 그 이유는 다음과 같다.
  - 시장구매(경매)에서 가장 큰 문제점은 4kg 업체류의 경우 박스무게까지 포함해서 계산된다는 점이다. 따라서 4kg 1박스를 주문할 경우 실중량은 3.67kg정도가 되는 것이다. 그런데 급식에서는 레시피를 쌀 때 식수인원 × 중량(kg)으로 계산하는데, 4kg로 계산하게 되면 부족분이 발생하게 된다. 이러한 로스발생은 급식으로서의 커다란 문제이기 때문에 실제로 납품받을 때는 4.15kg 단위로 납품하도록 명기하게 된다.
- o D기업은 작목반의 안정적인 공급을 유도하기 위해 시장가격의 폭락에 대비 최저가격을 보상해주고 있다.
  - 이 최저가격은 최저생산비를 보장해 준다는 개념으로 도입된다. 가령 2007년도의 경우 얼갈이는 900원/kg, 상추는 1,300원, 주키니호박은 800원 등을 보장해 준다. 얼갈이는 박스(4kg)에 3,600원하는 것이 정상적인 경락가격인데 2,000원 하는 경우도 있다.
  - 최저가격을 보장해 주는 이유에 대해 D기업 바이어는 다음과 같이 언급하고 있다. “시장가격대로 거래하다보면 쌀 때는 좋지만 비쌀 때는 손해 볼 수밖에 없다. 쌀 때 가격을 보장해 주고, 비쌀 때 약간 낮게 구입할 수 있으므로 결국 최저가격보장제가 연간 일정선의 가격을 유지하는 좋은 방법이다.”

## 다. C기업과 D기업의 버섯영농조합법인과 직거래사례

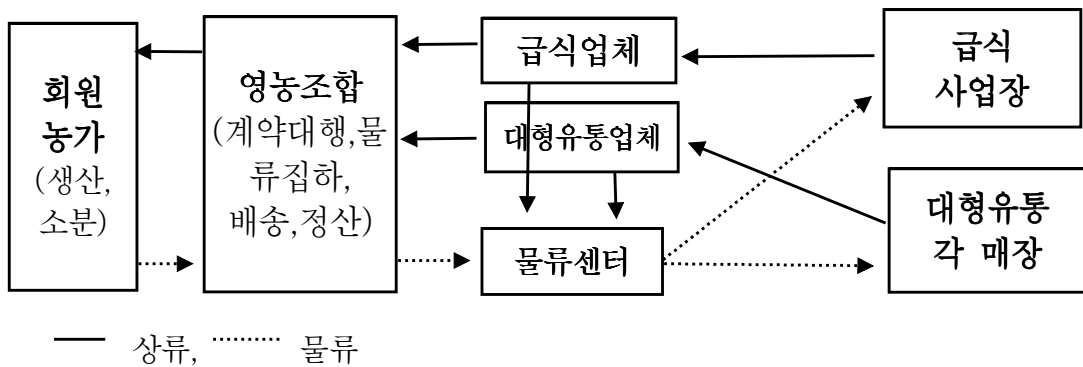
### <거래실태>

- 대형외식기업에서 버섯은 대표적인 시장구매품목이었다. 그러나 최근 직거래구입이 늘고 있다. 웰빙식품으로서의 버섯에 대한 관심 증대에 따라 수요가 늘어 대량구매가 가능해진 동시에 신선도 확보가 중요해졌기 때문이다.
- 대형급식기업체에 대한 대표적 공급기업의 하나가 천안에 소재하고 있는 G영농조합법인이다.
  - 이 영농조합법인은 1999년 결성된 ‘좋은 버섯을 생산하고자 노력하는 생산자 모임’이 2001년 법인 전환돼 성립됐으며, 현재 42농가가 조합원으로 참여해 느타리, 표고, 새송이, 팽이 등 버섯류를 생산하고 있다.
- G영농조합법인은 현재 CJ푸드시스템, 푸드머스, 한화리조트, 녹채원 등 급식업체(65%), 롯데백화점과 까르푸, 바다마트(수협) 등 대형유통업체(35%)와 주로 거래하고 있다.
  - 영농조합법인 결성 이후 안정적 거래관계 확보를 위해 대형급식업체와 대형외식업체를 직접 방문해 홍보한 것이 거래관계 형성의 계기였으며, 이후 업계의 소문을 통해 거래가 확대됐다고 한다.
- G영농조합법인의 경우 대형급식기업과의 거래계약은 물량계약으로서 1년 단위 계약서를 작성하며, 계약서상에는 업체에서 원하는 스펙, 가격 등을 명시한다. 버섯의 길이, 이물질이 없어야 한다는 조건 등 전반적인 품질요건을 명시한다.
- 가격설정방식은 거래대상기업별로 상이하다.
  - CJ푸드시스템은 1년 고정가격, 푸드머스는 시장평균가격(15일 고정가격)을 적용한다. 또한 한화리조트는 시장평균가격(1달 고정가격)을 적용하며, 대형유통업체는 1일 단가를 기준으로 가격을 책정하고 있다.
- 당일 배송물량에 대해서는 오후 5시를 전후해 발주가 마감되고(인터넷 발



주), 밤 10시까지 납품해야 한다. 시간이 촉박해 회원들에게 시간단위로 발주량을 통보해 줌으로써 생산에 차질이 없도록 하고 있다. 회원농가는 직접 소분포장후 영농조합의 저온저장고로 집하해 영농조합의 차량을 이용해 각 업체의 물류센터로 직접 배송한다.

그림 4-5. G영농조합법인의 버섯 유통채널



- 영농조합은 급식업체 및 대형유통업체라는 포트폴리오를 구성함으로써 경기 하강시와 상승시에 판매전략을 달리하고 있다.
  - 경기 하강시에는 소비촉진을 위한 할인행사를 많이 하기 때문에 대형유통업체와의 거래를 줄이고 급식업체와의 거래를 확대하고, 경기상승시에는 이와는 반대의 경영전략을 구사하고 있다.

#### <품질 및 생산관리>

- 영농조합 회원농가들은 급식업체와의 거래에 만족하고 있으므로 계약사항을 지키기 위해 스스로 노력하고 있다.
  - 특히, 품질조건 및 위생관리에 대한 요구에 대응해 자체적인 균사 개발 및 에워샤워기 설치 등을 통해 품질향상 및 위생강화를 위해 노력하고 있다.
  - 회원농가들은 품목별로 비회원농가들을 포함한 작목반을 운영하고 있는데, 이러한 모임을 통해 생산방법 등을 공유함으로써 품질향상에 반영하

고 있으며, 물량 부족시 비회원인 작목반원들로부터 조달하기도 한다.

- 선별 및 소분포장을 개별농가별로 하고 있지만, 실명제를 활용해 납품박스에 개별농가명을 명기토록 함으로써 농가 스스로 책임의식을 가지고 업체가 요구하는 스펙에 맞추도록 하고 있다.
- 업체로부터 클레임이 발생할 경우 해당농가에서 비용을 부담하고 교환해 주고 있다.

### <거래성과>

- o 농가수취가격은 시장시세보다 10~15% 정도 높은 편이나, 이는 물류비(소분배송을 영농조합에서 담당하는 조건)를 감안한 설정으로 사실상 크게 높은 것은 아니다.
- o 하지만 최저생산비가 보장된다는 점과 가격결정권을 가질 수 있다는 점, 시세가 어느 정도 반영된다는 점에서 시장출하보다 만족하고 있다.

### <과제>

- o 급식업체와의 거래관계에 대해 영농조합측은 대체로 만족하고 있으나 거래지속성에 대해서는 불안정하다고 여기고 있다.
  - 다른 경쟁업체가 등장해 낮은 가격을 제시할 경우 거래처를 쉽게 바꾸는 급식업체측의 행태에 대해 불안해하고 있는 것이다.
  - 또한 현재 거래하고 있는 급식업체는 대형유통업체 등 타경로에 비해 결제조건이 긴 점에 대해 불만스러워 하고 있다. 현재의 결제조건은 업체마다 조금씩 상이하나 보통 30일 마감, 15일 후 결제로 되어 있다.
- o 품질향상을 위해 자체적인 균사개발 등을 하고 있으나, 일본 및 중국에 비해 고유의 균사를 개발·확보하는데 고충을 겪고 있다.
  - 현재 국내에서 사용하고 있는 균사는 대부분 중국과 일본에서 개발한 균사를 사용하고 있어 균사개발이 시급한 실정이다.
- o 다른 품목에 비해 버섯류의 경우 생산에서부터 배송까지 콜드체인시스템을 적용해야 하는데 이로 인한 비용부담이 타품목에 비해 크기 때문에

업체측에서는 상당한 부담을 느끼고 있다.

## 라. D기업의 미곡조달사례

- 대형급식기업에서는 쌀을 대체로 산지직구입에 의존하고 있다. 주로 RPC에서 구입하는 비중이 높다.
- 일반적으로 미곡유통에서 가장 중요한 것은 배송조건이다. 외식업계에서 이 문제를 해결하는 일반적 형태는 양곡도매상을 활용하거나 관악농협, 동부농협, 강서농협 등을 벤더로 개재시켜 물류를 대행토록 하는 것이다.
  - 이 경우 급식업체는 관악농협 등과 계약을 맺고 이들이 전국 각 지역의 쌀을 구매해 직접 배송을 책임지게 된다.
  - 이러한 거래형태는 바이어입장에서는 배송이나 담당업무측면에서 편리한 방법이지만, 전국 각지의 쌀이 조달되므로 품질의 균일성이 떨어진다는 단점이 있다.
- 이러한 문제를 해결하는 방법은 산지직구입을 통해 특정지역의 쌀을 대량구매하는 방법이다. 그러나 이 경우에는 가격경쟁력을 확보하는 것이 쉽지 않다. 품질과 가격 양 측면에서 최선의 조달을 가능하기 위해서 D기업이 선택한 방식은 PB브랜드 조달이다.
- D기업의 경우 미곡은 100% 산지의 RPC에서 조달한다. 현재는 15개(그중 14개가 농협) RPC와 거래한다.<sup>25)</sup> 취급규모는 월 9억원 정도다(연간 약 100억원, 20kg짜리 2만5천개).
- D기업의 거래대상 RPC 선정은 다음과 같은 절차를 거친다.
  - 자체 양곡실사평가서에 따라 선정한다. 업체의 매출액규모, 전년수매량, 원료곡의 가격, 농협의 경우 수도권 하나로클럽(소매수준 판매미질 요구)에서 팔리는 수준 등을 본다.
  - 전체적으로 품질은 중상 정도면 된다.

---

25) 2006년 원료곡 부족시 개인 RPC가 떨어져 나가 농협만 남았다고 한다.

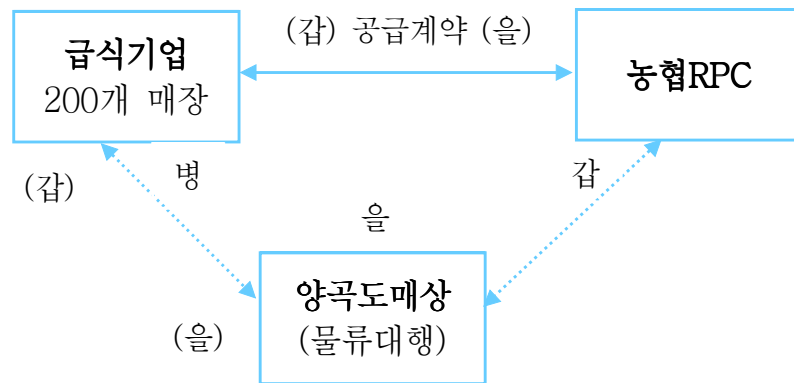
- 연간 가격변동이 적고, 하절기에도 가격이 크게 오르지 않을 것을 요구한다.
  - 입찰은 품질저하를 유도하므로 수의계약을 원칙으로 한다. 단, 입찰은 경쟁력 저하업체의 퇴출수단으로 활용한다.
  - 계약서에 품질수준을 명기한다. 완전미비율 86% 유지하도록 한다.
  - 연간계약을 하되, 월변동가격을 취한다. 그러나 자주 바뀌는 것이 아니라 연 2회 정도 변경한다.
  - PB포대(단체급식용 PB브랜드 ‘참고운쌀’)를 사용토록 한다. 이는 외부유출이 금지되며, D기업 사업소에서만 사용되는 것이다.
  - 가격은 소매 대비 10% 정도 싼 가격으로 거래한다.
- 구체적인 거래는 다음과 같이 이뤄진다.
- 먼저, 최상의 품질 확보를 위해 각 지자체(농정과)의 추천을 받아 최종공급처를 선정하고 거래약정을 체결한다. 영동의 추풍령농협(월 6천포, 2억 5천만원, 새추청), 나주의 동강농협(월 5천포 2억원, 일미), 당진 우강농협과 거래한다.
  - 이러한 방식의 거래는 좋은 품질의 쌀을 확보할 수 있지만 납품단가가 타지역보다 비싸지는 단점이 발생한다. 따라서 가격경쟁력을 위해서 각 지역농협 브랜드 납품이 아니라 PB상품 납품방식을 도입했다.
  - 200억원 이상 규모의 큰 RPC가 아니라 면단위 작은 RPC와 거래하는 이유는, 이들 RPC 총매출액의 1/3을 D기업에서 얻게 되므로 충성도가 높고, 품질관리도 잘 하게 되기 때문이다. 이렇게 직접 거래관계가 형성되면 산지입장에서도 영업비용이 절감되는 대신 가격을 인하해 줄 수 있게 된다.
- 이때 물류가 문제인데, 물류는 서울시내 양곡직판장을 운영하던 도매상에게 대행시킨다. 즉, 3자계약을 맺는다.
- 먼저, D기업과 산지RPC간에 식재공급계약을 맺는다. 그리고 D기업과 물

류대행업체간의 계약은 물량엄수 및 단가비밀엄수에 관한 것이고, RPC-물류대행업체-D기업 3자간의 물류계약을 맺고 있다.

표 4-4. 미국 직거래의 장점

수요자측 장점	공급자측 장점
충성도가 높다 높은 품질관리 가격인하 가능	고정적 판로 확보 영업비 절감 약정을 통한 계획적 공급가능

그림 4-6. D기업의 미국조달시스템



## 1.2 FR체인의 산지직거래사례

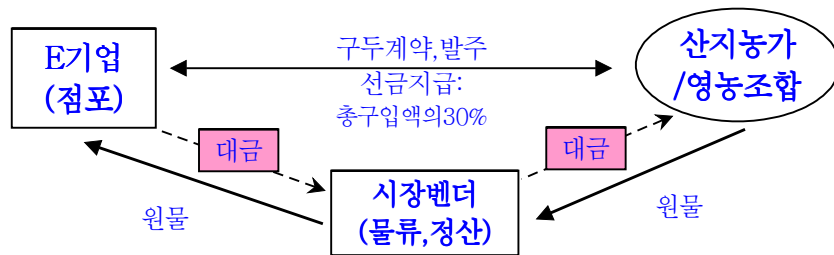
### 가. E기업의 제철과일 조달사례

- FR체인인 E기업은 식재의 대부분을 시장벤더를 통해 조달하고 있지만, 차별화식재로서의 제철과일은 산지에서 직접구입하기도 한다.
- 그러나 이와 같은 산지직구입은 특정산지와의 지속적 거래관계 형성의 성격을 갖는 것은 아니며, 불규칙적이고 간헐적인 성격이 강하다.
- E기업에서 산지직구입을 추진하고 있는 주요이유는 품질과 가격조건이다. 즉, 도매시장의 가격이 비싸지거나 시장상품의 품질이 좋지 않을 때 직구

입을 추진하게 된다. 이렇게 직구입으로 조달하는 품목들은 계절과일들이 많다. 가격은 도매시장가를 기준으로 상호협의를 통해 결정하고 있다.

- 과일 중 메론이나 딸기는 수급이 불안정한 시기에 산지에서 간헐적으로 직구입하고 있다.
  - 대부분 벤더업체를 이용하고 있지만 도매시장내 물건이 좋지 않거나 가격폭등시에는 직접 산지를 방문하여 구두계약을 하고 벤더에게 물류비를 주어 각 매장으로 배송하도록 하고 있다.
  - 2006년의 경우 딸기는 11월에 거창에서 조달하고, 메론은 6~8월 금과영농조합 및 춘향골농협과 거래한 바 있다. 구두로 계약을 하고 구입액의 30% 정도를 선금으로 주고 있는데, 산지는 매번 바뀔 수 있다.

그림 4-7. E기업의 제철과일 유통채널



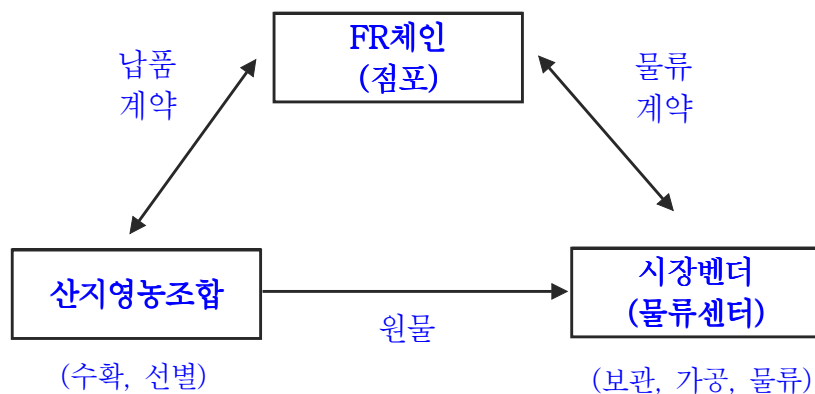
- 산지에 대한 정보는 벤더업체와 도매시장을 통해 얻고 있다. 도매시장의 경우 자주 방문하여 품질이 좋은 물건을 발견하면 도매업체를 이용하지 않고 산지로 직접 연락해 조달하고 있다.
- 물류는 주로 거래하고 있는 벤더업체에서 대행하는데, 서비스 차원에서 산지직거래의 경우에도 물류비만 받고 각 매장까지 배송업무를 대행해주고 있다.
  - 산지에서 벤더업체의 물류창고까지의 물류는 산지에서 담당하는데, 물량이 많지 않아 산지에서 도매시장으로 출하시 함께 가지고 온다.
- 산지와의 거래는 좋은 품질의 상품을 비교적 싼가격으로 구입할 수 있는 장점이 있지만, 단점도 있다. 특히, 신뢰관계를 바탕으로 한 지속적 거래 관계가 형성되지 못해 애로를 겪고 있다.

- 구매인력이 부족해 산지관리를 제대로 할 수 없다. 산지에 대한 정보는 벤더나 도매시장을 통해 얻고 거래관계를 형성하게 되지만 산지의 계약 위반사례가 적지 않아 지속적 거래관계가 형성되지 못하고 있다. 따라서 매번 산지를 탐색해야 하는 거래비용이 발생하게 된다.
- FR체인의 경우 신규메뉴개발을 위해 식재에 관한 다양한 정보를 필요로 하는데, 산지의 메뉴제안은 거의 기대하기 어렵다. 산지로부터의 정보받신이 거의 없기 때문에 외식기업 스스로 정보를 찾기 위한 거래비용이 발생하게 된다.

#### 나. F기업의 고구마 조달사례

- o FR체인의 경우 대부분 시장내외의 벤더 의존이 매우 높다. F기업도 마찬가지다.
- o F기업의 경우 대부분의 농산물을 시장벤더 두 곳으로부터 조달하고 있는데, 일부 품목의 경우 산지에서 직구입하고 있다. 그 대표적인 품목이 고구마다. F기업은 직접 산지영농조합(경기도 소재)과 여주산 고구마(1일 330kg)의 납품계약을 맺지만, 세척과 보관 및 물류는 거래하는 벤더업체에서 대행하도록 하는 3자간 거래방식을 취하고 있다.

그림 4-8. F기업의 고구마 조달시스템



- 이러한 거래관계를 추구하는 이유는 다음과 같다.
  - ①메뉴로 제공되는 통고구마용 원물의 수급안정에 따른 가격안정성과 균일한 품질을 확보하는 데에는 산지직거래가 가장 바람직하다.
  - ②특히 저장가능한 고구마의 경우 대량구매에 따른 원가절감의 추구가 필요하다.
  - ③그러나 자체적으로 보관 및 가공시설을 갖추지 못하고 있으며, 물류기능도 아웃소싱이 불가피하다. 결국, F기업은 이 기능을 타 품목을 납품하고 있는 벤더에게 대행시키는 방식으로 코스트절감을 꾀하고 있다.
- 산지와 직거래 경험이 많지 않아 가격협상 및 품질관리에 애로를 겪고 있다.
  - 세척고구마 입하시 각 매장에서 직접 검수를 통해 상태가 나쁘거나 규격에 맞지 않을 경우 F기업, 산지, 벤더업체 3자가 모여 책임소재를 밝히고 있다. 하지만 산지방문 등의 기회가 적어 생산부터 수확까지 일괄관리가 제대로 되지 못하고 있는 실정이다.
  - 계절별로 가격이 변동하는 농산물의 특성으로 인해 영농조합측과 가격협상시 애로를 겪고 있으며, 품질 등 스펙이 제대로 충족되지 않고 있다.

#### 다. G기업의 계란 조달사례

- G기업은 계열사인 오므라이스전문점(O기업)의 대표식재인 양파, 토마토, 계란을 조달대행하고 있다. 이 중 계란은 산지농장에서 계약생산으로 직구입하며, 양파(친환경)는 산지형벤더를 통해 조달한다.
- 오므라이스의 메인 식재인 계란의 경우 산지공급계약을 체결, 자사 품질기준에 맞는 계란을 연중 일정가격으로 공급받고 있다. 이를 통해 중간유통업체를 거쳤던 종전에 비해 품질은 물론 가격경쟁력도 향상시키는 효과를 거뒀다.
- O기업에서 사용되는 계란은 비타민E기능란이다. 일반란과 영양란, 기능성



란으로 구별해 오프라이스에 적용해 본 결과 비타민E기능란이 가장 적합하다고 판단했기 때문에 사용하게 됐다. 그리고 방사유정란이라는 또 다른 조건, 하루 13,000~15,000개의 사용량 등을 종래의 벤더구매로 충족시키기는 어려워 산지계약을 통해 연중 일정 품질과 가격의 계란을 안정적으로 공급받고 있다.

- 경기 안성의 두 업체로부터 계약생산을 통해 조달한다. G기업의 담당바이어는 산지의 가격변동과 상관없이 연중 일정한 가격으로 거래할 수 있는 것이 직구입의 가장 큰 장점이라고 강조한다.

### 1.3 한식프랜차이즈의 산지직거래사례

#### 가. L기업의 산지계약재배

- L기업에서 가장 많이 사용하는 배추와 무의 경우, 대량구매를 통한 원가 절감과 스펙에 맞는 품질의 물량을 안정적으로 공급하기 위해 산지직구입을 추진하고 있다.
- 직거래방식은 산지수집상과 영농조합법인을 산지벤더로 활용하는 방식이며, 전남(해남), 제주, 강원(태백) 등 주산지별로 계약재배한다.

#### 나. M기업의 산지계약재배

- 채소를 차별화식재로 사용하기 때문에 신선도가 높은 채소를 조달하기 위해 산지직구입을 활용하고 있다.
  - 채소류 전체 구입액의 약 60%를 산지직구입하며, 청경채, 겨자채, 적근대 등이 주요 산직품목이다.
- 경기도 및 강원도 일대의 산지 소재 영농조합법인과 계약생산을 통해 조달하고 있다.
  - 복수의 생산자조직과의 계약을 통해 공급업체간 경쟁을 유도함으로써 원

가절감과 품질제고 효과를 동시에 꾀하고 있다.

- 이들 생산자조직들이 직접 물류센터로 배송하는 조건으로 연중 고정단가로 계약을 체결한다.

#### 1.4 소결

- 생산주체제휴형은 산지와 대형외식기업들간에 직접거래가 이뤄지는 시장외유통형태다.
- 이 유형에 참여하는 기업들은 주로 대형업체로 한정되는 것이 일반적일 것이다. 중소기업들은 직거래에 따른 위험부담이 크고 규모의 경제를 실현하기에는 자사의 시장점유율이 작기 때문에 제한적으로 이뤄질 수밖에 없을 것이다.
- 대형외식기업이 이 유형의 거래관계를 추구하는 것은 시장거래의 가격급변동에 따른 리스크 회피, 신선도 등 고품질의 상품조달, 유통경비절감을 통한 조달코스트 인하 등을 목표로 하기 때문이다.
- 이 유형의 거래에서 특징적인 점은 산지 생산주체와의 직접거래로 완결되지 않고 제3자를 조정자(코디네이터)로 개입시키는 경우가 많다는 점이다. 이때 코디네이터는 농협, 벤더 등 거래에 따라 다양하다. 외식기업이 코디네이터를 개입시키는 이유는 기본적으로 거래에 따른 위험을 회피하고자 하는 것이며, 코디네이터의 기능은 주로 대금정산이나 물류대행 기능이다.
- 그러나 외식기업에 있어서는 이와 같은 거래유형이 성립하기까지 산지에 관한 정보수집 등 거래비용이 소요되고, 지속적이고 안정적인 거래관계 형성까지 수급조절 등 리스크가 적지 않으며, 무엇보다 외식기업측의 定價, 定量, 定質의 식재요구를 충족할 수 있는 산지가 많지 않다는 것이 한계로 지적될 수 있다.

## 2. 유통주체제휴형

### 2.1 산지형벤더를 매개로 한 제휴관계

#### 가. 영농조합법인과 대형단체급식기업간 유통채류 거래사례

##### <개요>

- 유통채류는 가격의 급등락으로 인해 산지직거래가 잘 이뤄지지 못했던 품목으로 종래 주로 시장벤더조달이 일반적이었다. 그런데, A기업과 J영농조합법인간의 유통채류의 거래가 성공적으로 진행되면서 현재 대형급식업체의 유통채류 조달은 산지직거래방식으로 이뤄지는 것으로 정착됐다.
- 이 거래의 성공적인 정착에는 J영농조합법인의 농가조직화 및 품질관리 등이 주효했던 것으로 평가된다.
  - J영농조합법인은 2002년 5농가로 출발, 2004년 현재의 명칭을 갖게 됐으며, 2007년 현재 조합원 30명 규모의 유통채류 전문영농조합법인으로 성장했다. 조합원들은 구리, 남양주, 포천, 일죽, 이천 등 영농조합법인이 위치한 곳에서 1시간 거리 내의 농가들로 구성된다.
  - 과거에 대구지역의 도매시장에서 마늘유통을 해오던 현재의 대표가 이 지역에 정착하면서 식자재용 유통채류의 유통을 시작했는데, 생산과 유통을 철저하게 분리하는 공급시스템 구축을 통해 안정적으로 사업을 전개하고 있다.
- J영농조합법인의 06년 매출규모는 57억원이며, 조합원의 수수료(15%에서 출발, 현재 17%)만으로 운영되고 있는 조직이다.<sup>26)</sup>
- 당초에는 A기업과만 거래해오다가 07년 6월부터 또 다른 대형급식기업인 아워홈과도 거래하고 있다. 그리고 06년 12월부터는 대형소매유통업체인

---

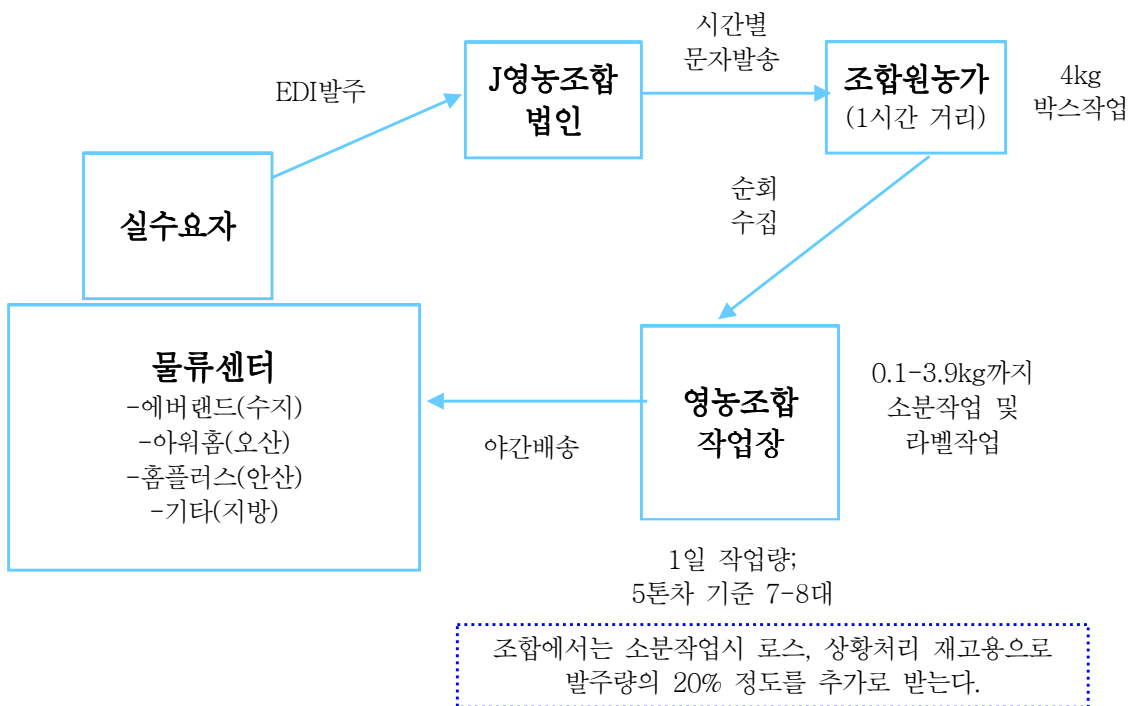
26) 영농조합법인의 이름을 가지고 있는 생산자조직의 상당수는 사실상 개인회사의 성격을 갖는 경우가 많다. 수수료만으로 운영되는 영농조합법인은 그렇게 많지 않다.

삼성홈플러스와도 거래하고 있다.

### <거래실태>

- A기업과 J영농조합법인은 연간계약을 체결한다.
  - 전년실적 기준으로 개략적인 물량을 설정하지만 구체적인 물량을 명시하는 계약을 체결하는 것은 아니다.
- 가격은 3주 고정단가로 운영한다.
  - 그러나 1년간의 대략적인 기준은 정해놓는다. 연간가격의 운용기준은 대체로 가락시장경락가격보다 110~115% 높은 선에서 결정된다. 가락시장의 경우 여름과 겨울 60~80일 정도를 제외하면 엽채류 시세는 대체로 바닥수준으로 형성되는데, 이것보다는 높게 가격을 책정하고 있다. 이는 최저가격을 보장해주는 선에서 가격을 설정한다는 A기업의 거래원칙에 따른 것이다.

그림 4-9. A기업 등 실수요자와 J영농조합간의 엽채류 거래시스템



### <생산관리>

- J영농조합법인은 물량의 수급조절을 위해 1품목에 2~3농가가 공동으로 책임공급하도록 하는 시스템을 구축했다.
- 거래 초기에는 물량 맞추기가 쉽지 않았다. 어느 정도 생산되는지를 파악하는데 시간이 걸렸다. 부족하면 시장에서 구입해서 공급해야 하는데 이 경우에는 구입비용이 비싸질 위험성이 높다. 특히, 여름철의 물량부족 위험성은 심각하다.<sup>27)</sup> 발주량에 맞춰 결품없이 공급하려면 1농가만으로는 곤란하므로 2~3농가가 공동대응하는 구조를 만들었다. 최소한 2인이 공동으로 1개 품목을 책임을 지도록 함으로써 상호 견제하면서 수급조정이 가능한 구조가 갖춰졌다.

### <품질관리>

- J영농조합법인은 농가 스스로 품질관리를 책임지는 구조를 구축했다.
- 영농조합법인에서는 원칙적으로 농가단위의 생산에는 깊이 간여하지는 않지만, 공급물량에 관련해서는 A기업의 스펙을 토대로 한 상품화기준을 제시한다. 생산의 책임은 철저히 농가에서 지게 되고, 조합은 생산된 상품에 대한 검품을 하고 그 이후의 모든 과정을 책임진다. J영농조합법인의 자체 상품기준(조건)에 맞지 않는 농산물은 반품하게 되는데, 이렇게 반품될 경우 부족물량은 농가의 비용부담으로 시장 등에서 조달해서 채워넣어야 한다. 이러한 원칙은 농가와 영농조합법인간의 계약을 통해 명문화했다. 따라서 농가들은 추가비용을 부담하지 않기 위해 스스로 스펙에 부합하는 농산물을 생산하기 위해 노력하게 되며, 결과적으로 불합격품이 줄어드는 구조가 창출됐다.
- 이러한 구조가 가능하기 위해서 조합원의 자격조건을 엄격하게 제한하고 있다. 조합원이 되기 위한 조건은 다음과 같다.
- ①기술수준이 어느 정도는 돼야 한다. ②책임성과 성실성이 있어야 한다. ③농장규모가 최하 30동(약 5천평) 이상은 돼야 한다.<sup>28)</sup> 이 정도는 돼야

---

27) 여름에는 물건 자체가 없다. 고온으로 작물생육이 나쁘기 때문이다

식자재용 물량을 안정적으로 공급하는데 문제가 없기 때문이다. 이상 세 가지 조건 중에서는 ③의 규모조건을 가장 중시한다. 외식기업에 대한 공급에 있어 안정적인 물량공급이 가장 중요한 조건이기 때문이지만, 연작피해를 대비한 돌려짓기를 위해서도 농장규모를 중시할 수밖에 없다.

- 품질관리를 위해 A기업에서는 자체적으로 무작위 샘플링검사를 하고 있으며, J영농조합법인 스스로도 자체적으로 주기적인 샘플링검사를 한다. 이와 함께 농약기준(품관원 기준)이 점차 강화되는 추세에 부응하기 위해 지속적으로 농가교육을 실시한다. 또한 앞으로는 시장이 안전성을 한층 강조하는 추세이므로 GAP를 도입할 계획이다.

#### <사업에 대한 만족도>

- A기업측 바이어는 이러한 거래관계에 대해 다음과 같은 측면에서 만족하고 있다.
  - 첫째, 사후처리가 용이하고, 이력관리가 가능한 점이다.
  - 둘째, 시장제품에 비해 신선도가 높은 점이다. 직거래는 시장거래에 비교할 때 밭에서부터 한번만 터치하게 된다. 시장처럼 여러 차례 손을 대지 않는 것이다. 이렇게 되면 최소 반나절 이상의 선도 차이가 있다. 그리고 J영농조합법인에서는 엽채류의 물류혁신을 위해 롤테이너(4kg박스 7-8단을 올릴 수 있다. 총 64개의 박스 적재가능)를 활용하고 있는데, 이 경우 물류비는 다소 높으나 물건이 망가지지 않으며 선도 유지에 장점이 있다. 이러한 작업과정을 통해 전반적으로 인력이 줄고 선도는 높게 유지되는 작업시스템이 유지되고 있어 만족스럽다.
- 조합원(농가)측은 다음 두 측면에서 만족스러워하고 있다.
  - 첫째, 안정성이다. 즉, 안정적 출하처가 존재한다는 점이다.
  - 둘째, 최저가가 보장된다는 점이다. 물론 생산비를 정확하게 알 수는 없

---

28) 품목당 가장 작은 규모가 2억 이상은 된다. 수익률 30% 정도 보면 6천만원 정도 수익은 올리는 수준이다. 가장 큰 농가가 150동(7억원) 규모를 한다. 그 중 1/3 정도를 쟁기원으로 출하한다.

다. 즉, 원가개념은 없다. 그러나 성출하기 시장가격보다 약간 높은 수준으로 최저가격을 설정하고 있다. 통상 20~50% 높은 수준으로 설정되므로 조합원으로서만 만족스러워 한다.

○ J영농조합법인측 스스로 평가하는 지속적 거래형성요인

- J영농조합법인의 대표는 농가와 영농조합법인간의 철저한 역할분담을 가장 중요한 요인으로 꼽고 있다. 즉, 농가는 생산만 책임지고, 운영은 전문가가 담당하는 철저한 역할분담이 주효했다는 것이다. 거래처를 확보하기 위해 이 영농조합법인에서 강조하고 있는 조건은 품질개선이었으며, 이를 달성하기 위해서는 농가들이 품질개선에 노력해야 한다는 점을 농가와의 지속적 협의와 대화를 통해 강조하는 동시에 그것이 가능하도록 역할분담체제를 구축한 것이 성장요인이었다고 판단한다.
- 둘째는 철저한 폐쇄형 회원제 운용이다. 기술과 영농규모에서 일정수준 이상 되는 농가들로 구성하고 공급에 대한 약속을 하고 사업을 시작했지만, 초기에는 약속을 지키지 않는 농가도 발생했다. 그렇게 약속을 지키지 않는 농가의 경우는 제명조치로 대응했다. 그리고 한번 제명되면 다시는 복귀할 수 없는 구조를 만들었다. 이런 과정을 통해 신뢰를 쌓아갈 수 있었다.
- 셋째는 투명성이다. 모든 것을 투명하게 관리하는 것이 이 조합법인의 원칙이다. 정산서를 공개하는 등 투명한 회계경리시스템을 통해 신뢰구조를 구축할 수 있었다.

<과제>

- 실수요자측에서 안전성관리기준, 신선도 및 품질요건을 강화하고 소분포장 요구도 증대하고 있다. 이는 두 가지 측면의 과제를 제기하고 있다.
- 하나는 비용절감이라는 과제다. 노동집약적 방식의 사업구조에서 조직이 커지면서 규모의 비효율이 나타나기 시작하는데, 소분포장 요구 증대 등은 코스트를 상승시키게 된다.
- 다른 하나는 신규투자의 요구다. 품질관리기준을 점점 더 강화하는 추세에 부응하기 위해서는 시설투자가 불가피하다. 특히, 이력관리, GAP시스

템을 도입하기 위해서는 신규투자가 소요되지만 투자여력이 없다.

- 수수료를 기반으로 하는 조직이므로 투자를 위해서는 새로운 출자나 수수료 인상을 고려해야 하지만 쉽지 않다.

#### 나. 대형외식기업과 양채류전문영농조합법인간 거래사례

- 대형외식기업들은 산지의 품목별 전문공급업체(산지형벤더)들로부터 조달하는 경우가 많은데, 특정 품목의 경우 그와 같은 공급업체는 손꼽을 수준이다. 양채류의 경우 대표적인 산지형벤더가 강원도 평창군에 위치한 H영농조합법인이다.
  - 이 영농조합법인은 현재 대형단체급식기업(CJ푸드시스템, 삼성에버랜드, 한화리조트, 동원홈푸드 등)은 물론 대형외식체인(버거킹, KFC, 피자헛 등)에도 양채류를 공급하고 있다.
- H영농조합법인은 양채류 전문업체로서 이 분야에서는 독보적인 존재라 할 정도로 사업을 잘한다는 평가를 받고 있다. 이 법인은 생산농가에게는 가격안정, 외식업체에는 신뢰할 수 있는 농산물, 안전하고 신선한 농산물을 공급하는 대표적인 업체로 꼽힌다.
- 위탁도소매업에서 출발한 대표가 직접 영농에 뛰어들어 케이스로 현재 양상추, 셀러리, 브로콜리, 파슬리, 적채, 로메인 등 양채류의 특수야채와 배추, 양파, 무, 대파, 당근 등의 일반야채와 피망, 파프리카, 토마토 등의 과채류를 취급하고 있으며, 강원도 대관령에서 35만평의 규모로 직영농장을 운영하고 있다.
- 직영농장 이외에 강원도 일대 둔내에서부터 횡계까지 약 100만평에서 생산뿐 아니라 물류까지 직접 운영하며 제품 생산의 전 과정을 책임지고 있다. 또한 계절별로 전국 주요산지(전남영광, 제주도, 충남서산 등)의 농가들과 계약재배를 통해 연중공급가능한 물량을 확보하고 있다.
- 이처럼 이 영농조합법인은 직영농장을 베이스로 하면서 전국의 주요산지와 계약재배를 통한 연중 공급가능한 물량확보능력을 갖추고 있는 한



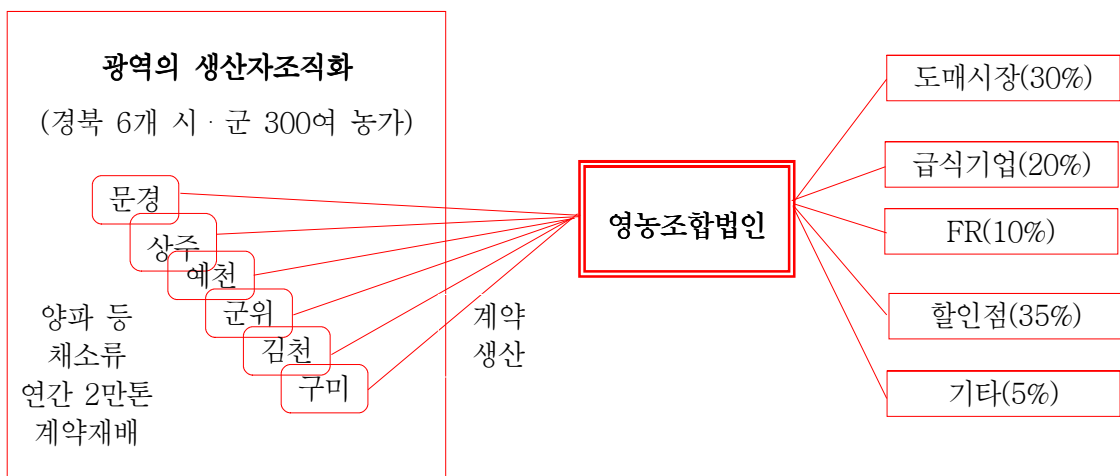
편, 저온물류시스템을 통한 상품의 선도유지에도 큰 장점을 가지고 있다.

- 영농조합법인 부지 내에 1,200평 규모의 예냉, 저온저장, 선별장 등 선진물류시스템을 구축해 냉장차량을 이용한 냉장운송으로 농산물의 신선도를 유지하고 있다.
- 이처럼 신선물류가 가능하도록 시스템을 구축했기 때문에 경기, 강원, 부산, 대구, 광주, 대전, 울산 등 지방시장은 물론 외식업체, 김치공장 등 어디에도 구애받지 않고 공급할 수 있다.
- 특히, 외식업체 납품품목은 경기도 하남시 물류센터 500평에서 선별포장하고 천안의 중부지사에서 당근, 무, 양파 등을 토핑 및 세척하여 선별, 공급되고 있다.

#### 다. 양파전문영농조합법인과 대형외식기업간 거래사례

- o 여기서는 현재 대형외식기업은 물론 대형소매유통기업 등이 필요로 하는 양파의 주요공급처로 꼽히는 S영농조합법인의 운영실태를 검토한다.
- o S영농조합법인은 양파를 주품목으로 하여 도매시장, 대형유통업체, 식재업체, 외식기업 등과 안정적 거래관계를 형성하고 있다.

그림 4-10. 산지와 실수요자간 조정자로서의 S영농조합법인



- S영농조합법인은 경북 6개 시·군의 300여 농가를 조직화(광역연계)하여 양파를 위시해 감자, 배추, 무 등 채소류를 연간 2만여 톤 계약생산하고, 대형유통업체, 도매시장, 급식업체, 외식기업 등으로 공급하고 있다.
- 이 조직은 생산자와 실수요자의 사이에서 유통·가공의 형태로 양자를 조정하는 일종의 조정자(coordinator)로 볼 수 있으며, 할인점, 외식기업 등 대량실수요자의 입장에서 보면 전문납품업체, 즉 산지형 전문벤더라고도 할 수 있다.

### <생산 및 품질관리>

- S영농조합법인은 약 300여 농가와 연간 2만여톤의 채소를 계약생산하고 있다.
- 생산물로는 양파는 가장 많은 1만3천톤이고, 나머지 7천톤이 배, 배추, 무 등이다.
- 모든 농가와 계약서를 작성하고 있으며, 계약방식은 전량수매를 원칙으로 하는 면적계약이다.
- 계약시 가격은 고정가격으로 설정하고 있으나 가격폭등시 계약파기(농가 이탈)를 방지하기 위해 시세를 반영해 조정하는 탄력적 운용을 하고 있다. 참고로 현재 양파의 계약가격은 kg당 평균 800원이다.
- 이 법인에서는 생산관리와 수확후관리를 구분해 전담팀을 배속하고 있다.
- 생산관리는 생산과정에서 계약사항이 잘 준수되고 있는지 점검하는 일이 주된 업무이며, 수확후관리는 조합으로 집하된 양파를 저온저장을 거쳐 품질관리하는 것이 주요 업무이다.
- 계약농가를 관리하는 전담직원을 배치해 연중관리하는 체제를 갖추고 있으며, 수매전담요원과 전문검수원을 배치해 엄정한 검수를 하고 있다.
- 전담직원은 매일 산지를 돌아보고 있으며, 지속적인 영농지도와 교육을 통해 고품위 농산물 생산을 유도하고 있다.
- 파종·재배·수확시에는 현지방문지도를 하고 있으며 집합교육을 병행하

고 있다.

- 수확시에는 관행적인 20kg 망 작업이 아닌 800kg 대형 라노백에 벌크로 담아 트랙터를 이용해 차량에 적재후 수송하며, 품위검사후 계근을 거쳐 20피트 컨테이너에 담아 저온저장한다.
- 이 법인의 저온저장고는 컨테이너의 적재효율을 높이기 위해 기둥을 없애 일반저온저장고에 비해 더 많은 물량의 저장이 가능하다.<sup>29)</sup>
- 라노백 및 컨테이너 사용에 따라 상하차 및 입출고시 작업능률이 향상되고 물류비용 절감이 가능한 바, 관행의 망단위 작업에 비해 약 39% 절감 효과를 거두고 있다.
- 또한 컨테이너에 설치된 환풍기 가동으로 큐어링 효과와 함께 상품성 유지도 가능하다.
- 이와 같은 물류시스템은 다른 업체에는 없는 이 법인 독자의 혁신적 방식으로서 이것이 가격경쟁력의 원천이 되고 있다.

### <판매관리>

- 이 법인의 주요 판매농산물은 양과다. 양과는 총판매액의 약 85%를 차지하고 있다.
- 양과의 경우 출하를 위한 선별은 A, B, C, 기타 4등급으로 이뤄지며, 등급별로 판매처를 달리하고 있다. 이처럼 출하처를 등급별로 다변화함으로써 생산량을 전량 처리한다는 것이 이 법인의 판매전략이다.
- A급과 B급은 할인점 등 대형유통업체(삼성플라자, 홈플러스, 동아백화점)와 도매시장에 출하하고, C급은 급식업체, 기타 최하품은 전처리를 거쳐 가공용(양과즙)으로 판매한다.
- A급과 B급은 5개 단위(1kg, 2kg, 10kg, 15kg, 20kg)로 소분포장후 판매한다.

---

29) 일반 저장고의 경우 평당 1톤 보관가능하나, 이 법인의 경우 5톤까지 보관할 수 있다고 한다.

- 이 법인의 경우 현재 급식업체 등이 추구하는 1년 단위의 최저입찰방식은 급식업체가 안게 되는 리스크를 산자에게 전가하는 측면이 강하므로 급식업체 등 외식산업과의 거래비중이 지나치게 높게 되면 경영상 안정이 저해될 수 있다는 입장을 가지고 있다. 따라서 상대적으로 거래의 안정성이 높은 대형유통업체와의 거래비중을 높이고자 한다. 그러나 필연적으로 발생하는 중하품의 처리를 위해서는 급식업체 등 판로의 다각화가 불가피하다고 본다.
- 또한 이 법인은 규모화, 조직화를 통한 물량공급력을 바탕으로 대량실수요자를 상대로 어느 정도 교섭력을 발휘하고 있다.
  - 대형급식업체들의 경우 대량단품목을 공급하는 납품업체 선정시 최저가 입찰을 시도하는 경우가 종종 있는 바, 이 법인의 경우는 일정 가격 이하의 입찰에는 참여하지 않는다는 원칙을 고수하고 있다.
  - 실제의 거래에 있어서는 급식업체와의 직접거래보다는 해당 급식업체와의 사이에 중간벤더를 개입시키는 방식을 채택하고 있다.
  - 이 법인의 경우 판매가격은 시장가격에 비해 평균 20% 정도 높다.

#### <여건변화에 따른 새로운 시도와 당면과제>

- 최근 실수요자들은 무농약농산물 등 안전 지향이 강화되고 있으며, 소분포장에 대한 요구도 강하다. 이러한 요구를 반영해 이 법인에서는 무농약농산물(양파) 생산을 시작했으며, 그 재배면적을 점차 늘리고 있다.
  - 2006년의 경우 약 150톤 물량을 계약재배하고 있다.
  - 무농약양파의 주납품처는 백화점(40%), 친환경농산물전문매장(40%), 마르쉐 등 외식기업(20%)이며, 모두 직거래하고 있다. 판매대금은 일반농산물 대비 약 30~40% 높다.
  - 친환경생산을 확대하기 위해 현재 선도농가(약 15농가)를 중심으로 ‘양파발전협의회’를 구성해 운영중이며, 생산이력제도 도입하고 있다.
- 법인이 안고 있는 애로 내지 해결해야 할 당면과제는 물류비 절감이다.

- 현재 대형유통업체에 납품하기 위해 사용하는 파렛트는 모두 임대하고 있는데, 개당 660원의 비용이 발생한다. 이는 판매가의 4~5%에 해당한다. 따라서 정부에서 50% 지원하고 있으나, 지원금액에 한계가 있어 일 정물량 이상이 되면 모두 업체에서 부담해야 한다.

## 2.2 전문벤더를 매개로 한 제휴관계

### 가. 채소류 전문영농조합법인의 외식기업 대응사례

#### <개황>

- o 이 법인은 대구도매시장의 중도매인이던 대표를 중심으로 결성된 영농조합법인(조합원 5개 농가)이다. 중도매인의 경력을 바탕으로 전문벤더로서 산지와 소비지를 조정하는 역할을 담당하고 있다.
- o 종업원은 2006년 현재 90명(정규직 50명, 일용직 40명)이며, 2005년 매출액은 약 130억원이었다.
- o 브로콜리, 시금치, 양상추, 열무 등 160여 개의 채소류를 취급하는데, 전체의 90%를 할인점(홈플러스)에 판매하고, 나머지 10%를 대형급식기업인 A기업의 경북권 사업소로 공급하고 있다.
- o 주요시설로 저온저장고(321평), 집하선별장(326평), 선별기(2조) 등을 갖추고 있으며, 강원도 횡성에 700평 규모의 산지집하장(투자액 약 20억원)이 있다.

#### <계약거래를 통한 광역산지로부터의 농산물조달>

- o 이 법인의 특징은 과거 중도매인 경력을 바탕으로 한 강한 산지 집하력이다.
  - 엽채류(35농가), 양채류(42농가), 과채류(52농가) 등 전국에 걸친 150여 채소생산농가와 연계해 물량을 공급받고 있다. 이러한 광역연계를 통해 다양한 구색상품과 안정적인 물량을 확보하는데 주안점을 두고 있다. 그리고 저장가능한 품목을 중심으로 저장을 통한 연중공급체계 구축을 지향

하고 있다.

- 총 취급품목 약 160개 가운데 계약재배품목은 20개 정도이며, 계약재배가 불가능한 품목은 전국 각지의 작목반을 통해 조달하거나 시장에서 조달한다. 이를 위해 지속적인 산지개발 및 정보 습득에 노력하고 있다.
- 2005년 현재 대표적인 계약재배 현황(48농가)을 예시하면 다음과 같다.

품목	재배면적	연간생산량	릴레이산지
브로콜리	17만6천평	418톤	봄(제주)-여름(진주,사천,하동)-가을(여주,이천)
양상추	6만6천평	940톤	봄(하동,의령)-여름(충청도)-가을(인제)
양배추	4만8천평	784톤	봄(제주)-여름(평창)-가을(영천)

- 계약재배의 경우는 모두 면적계약을 하고 있다.
  - 출하하기 6개월~1년 전에 재배기간, 품목, 면적 등을 포함해 계약서를 작성하며, 스펙을 제시한 전반적 품질요건을 계약서에 명기하고 있다.
  - 가격은 고정가격을 원칙으로 하며, 가격변동을 반영하지는 않고 있다.
  - 농가마다 다르지만 선도금을 1/3~1/2 지급하고, 나머지는 중도금과 잔금으로 반분해 지급한다.
- 광역에 걸쳐 있는 산지를 관리하기 위해 법인 내부에 6개 산지개발팀을 두고 있으며, 여기서 산지출하처 관리, 신규계약농가 발굴을 추진한다.
- 생산관리에 있어 특징적인 점은 농가는 재배만 담당하고, 수확선별은 법인이 담당하는 역할분담이다.
  - 즉, 상품화를 위한 선별작업은 법인이 자체 조직한 별도의 작업조가 담당한다. 통상 1개조에 6명씩 4개조로 이뤄진 작업조가 하루 40톤 정도의 물량을 연중 수확하는 시스템을 갖추고 있다. 수확, 포장, 납품은 모두 영농조합이 담당하며 비용도 부담하고 있다.

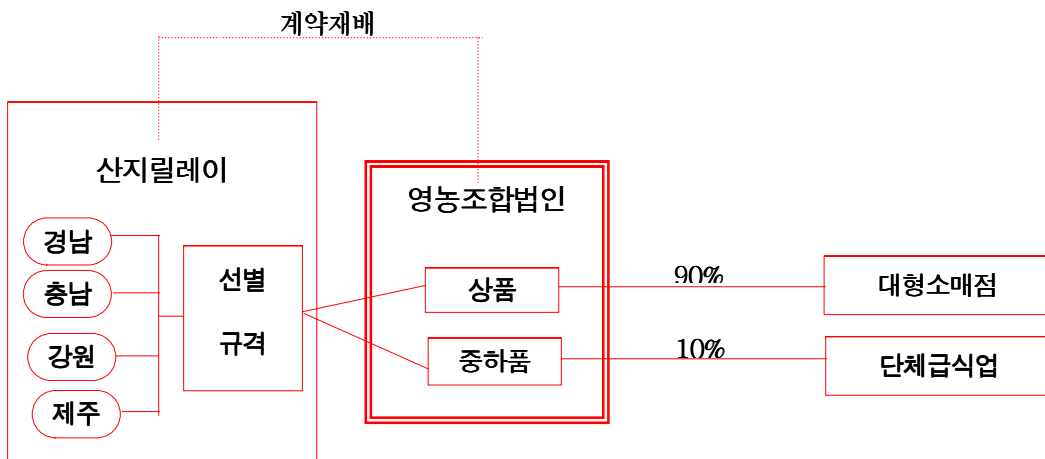
### <실수요자와의 관계>

- 이 법인은 전처리농산물을 취급하지 않으며 모두 원물상태로 판매하고

있다. 양채류(브로콜리, 양상추, 양배추)와 엽채류(시금치, 열갈이, 열무, 상추 등)를 주로 취급하고 있다.

- 주요 판로는 대형할인점이지만, 중하품 처리를 위해 급식업체와도 거래하고 있다.
- 상품은 대형소매점으로 먼저 출하하고, 중하품은 식재유통업체로, 그리고 하품은 대형소매점의 할인행사용으로 처리함으로써 생산된 모든 농산물을 완전처리하고 있다.

그림 4-11. 산지와 실수요자간 조정자로서의 E영농조합법인



### <과제>

- 산지관리에 있어 가장 큰 애로는 농가들의 계약불이행이다.
  - 산지농가의 계약의식이 미성숙상태여서 가격폭등시 계약파기사례가 적지 않다. 계약파기농가와는 다시는 거래하지 않으며, 지속적으로 젊고 능력 있는 농가를 발굴해 품질유지 및 물량의 안정적 확보를 꾀하고 있으나 그에 따른 거래비용(transaction cost) 소요가 적지 않다.
- 급식업체 등 식재유통업체와의 거래시에는 대금결제기간이 문제다.
  - 대형소매점(통상 1주일)에 비해 급식업체의 결제는 30~45일, 심지어는 60일 후 결제도 있어 자금운영에 애로가 발생한다.

- 복수의 급식업체와의 거래시에는 요구하는 스펙이 각기 달라 규격화에 애로가 있다.
- 이에 대해서는 정기적(1주일 단위)인 시장조사를 통해 실수요자의 욕구에 적합한 상품개발로 대응하고자 하나 한계가 있다.

#### 나. 감자전문영농조합법인의 외식대기업과의 거래사례

- 이 영농조합법인은 전국 각지로부터 감자원물을 계약재배로 조달해 선별과 전처리를 거쳐 주요 대형외식기업(단체급식기업 등)에 공급하는 전문 벤더라 할 수 있다.
- 현재 주요 공급처는 신세계푸드, LG아워홈, 한화리조트, 푸드머스, 수원 원예농협(삼성에버랜드 납품용), 그리고 학교 등이다.
- 이 법인의 강점은 강력한 산지집하력이다. 이는 법인 대표의 남편이 가락시장 중도매인으로 오랜기간 활동해왔기 때문에 가능한 것으로 보이는데, 전국 주산지(강원평창, 전북김제, 경북상주, 충남서산, 제주구좌 등)의 물량을 개별농가별로 계약거래를 통해 조달하고 있다.
- 2007년도 8월 현재 상주 23만평, 서산 20만평, 강릉 10만평 등 5,500톤의 계약을 완료한 상태인데, 계약단가는 380~400원/kg 수준이다. 시장가격이 900원/kg인 점에 비춰볼 때 농가의 수취가격은 낮은 편이지만, 농가들로서는 매년 안정적인 판로를 확보할 수 있기 때문에 이러한 계약에 응하고 있는 것으로 보인다.<sup>30)</sup>
- 또한 농심, 오리온, 해태 등 감자를 많이 사용하는 제조업체들의 경우와 달리 계약재배물량을 전량수매하고 있는 점도 농가에게는 메리트로 작용하는 것으로 판단된다. 제조업체들의 경우에는 120g 이상 규격을 선호하는 경향이 있지만 이 영농조합법인에서는 120g 이하의 물건도 수매한다.
- 계약시에는 품종을 통일하며, 종자를 계약금으로 제공하고 있다. 이를 통

---

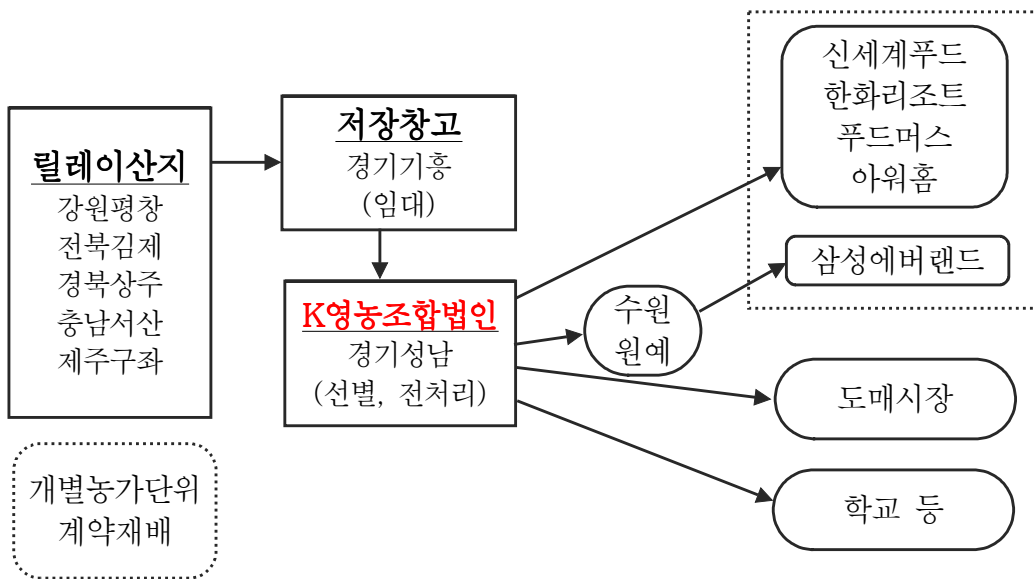
30) 구매측은 홍수출하기에는 가격이 폭락하므로 연중 고정단가의 계약이 농가에게 불리하지 않다는 입장이다.



해 균일한 상품의 감자조달을 추구하고 있는 것이다.

- 수확한 감자는 농민들이 상차를 마친 이후부터는 이 영농조합법인에서 물류를 책임지며(수송비 부담), 경기도 기흥 소재 저온저장고에 보관한 다음, 성남시에 있는 가공장에서 선별 및 전처리(세척, 박피 등)과정을 거쳐 상품화된다.

그림 4-12. K영농조합법인의 감자유통채널



- 선별은 수요처별 선호를 반영해 이뤄지는데, 200g 이상(200~230g)은 소매 유통업체선호규격, 150g 이상은 중소마트선호규격, 120g은 식재용규격으로 공급된다.
- 이 영농조합법인의 강점은 포트폴리오를 잘 운영하고 있는 점이다. 대형 단체급식기업 및 식재유통기업, 중소케터링업체(학교직영급식용), 도매시장의 세 곳과 거래관계를 유지하면서 이익극대화를 추구하고 있다.
  - 도매시장에는 최상품의 물건을 공급하고 있으며 이를 통해 감자 시세를 높게 형성할 수 있도록 유도한다. 그만큼 바잉파워를 가지고 있다.
  - 대형급식기업 등과의 거래는 15일단위 고정가격을 기준으로 이뤄진다.

### 2.3 농협중앙회를 매개로 한 제휴관계

- L기업은 2003년부터 FS사업을 시작하면서 신선편이농산물 공급사업을 본격적으로 개시했다.
- 이 사업에 있어서 가장 중요한 핵심관건은 재배, 수확, 수확후처리, 저장, 유통 등 전과정에서 엄격한 품질관리기준을 설정하고, 그에 맞는 공급망 (supply chain)을 구성하는 것이었다. 특히, 연중 일정한 가격으로 원물을 안정적으로 구매하는 문제, 그리고 원물의 전처리가공을 안전하고 효율적으로 수행하는 것이 관건이다.
- L기업은 이러한 문제를 자체투자가 아닌 제휴관계를 통한 아웃소싱으로 해결하는 방법을 선택했다. 이를 위해 농협계통과의 적극적인 제휴관계를 모색하게 됐으며 2003년에 농협중앙회와 농산물공급협력계약을 체결함으로써 L기업과 농협계통간 제휴관계가 본격화됐다.

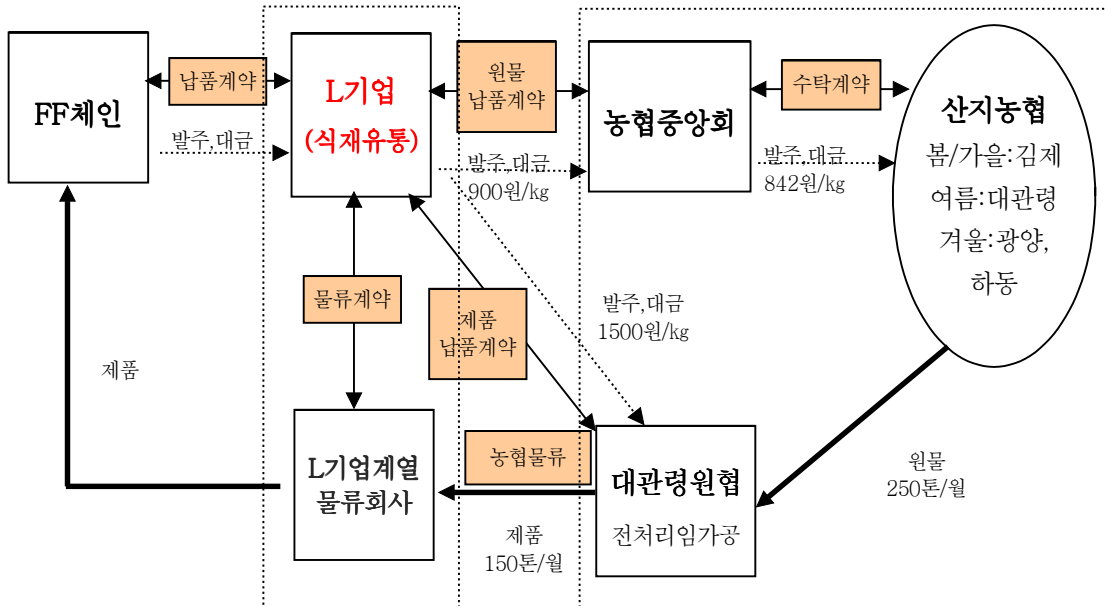
표 4-5. L기업의 신선편이농산물 공급사업 연혁

2003.1	Food Service 사업 추진
2003.6	농협중앙회 농산물공급협력계약 체결
2003.8	대관령원협 컨소시엄 장평공장 완공
2003.9	롯데리아 신선편이 농산물 납품
2003.10	TGIF, LFD 신선편이 농산물 납품
2004.2	산지계약재배체계 구축
2004.6	하절기 수급안정체계 구축
2004.11	일본 롯데리아 컷레터스 수출
2005.4	채미소 샐러드 점포 오픈(롯데마트 수지점)
2005.12	순천농협 컨소시엄 순천공장 완공 가동
2006.6	대관령원협 컨소시엄 횡계공장 완공 가동
2006.9	이랜드 납품
2007.4	롯데호텔 납품
2007.5	채미소존 전용 매대 운영(롯데마트 52개점)
2007.6	평택공장 완공

- L기업은 농업중앙회를 코디네이터로 한 산지조합(원물공급)-대관령원협(전처리가공)과의 연계전략을 채택했다.

- 원물구매 핵심요소인 연중 고정구매단가, 연중 안정적 물량이라는 두 가지 과제를 해소하기 위해 산지이동수급계획을 수립하고,
  - 대관령원협측의 시설투자로 안전하고 위생적이며 규격화된 전처리농산물을 안정적으로 공급받는 시스템을 구축한 것이다.
- 양상추사업의 경우, 농협중앙회와 계약해 산지의 원물(250톤/월)을 전처리시설을 갖춘 대관령원협에 입고해주고, 대관령원협은 전처리 가공한 후 롯데삼강(150톤/월)으로 납품하고 있다.
- 양상추의 경우 산지가 한정돼 있고 시기별 가격변동이 심해 일정한 가격의 안정적인 공급이 관건이었는데, 위생적인 전처리가 가능하면서도 연중 가격이 일정하고 물량을 안정적으로 공급할 수 있는 시설을 갖춘 대관령원협과 임가공계약을 체결하고, 원물조달과 상품성 등은 농협중앙회가 보증하는 시스템을 구축했다

그림 4-13. L기업의 신선편이 양상추 공급시스템



### <농협중앙회측의 대응>

- 농협측 대응은 양상추 연합마케팅 규약서로 반영됐다.
  - 사업방식으로는 수탁판매(계약재배) 및 공동선별(공동작업단 운용, 조합 검품), 공동계산을 원칙으로 한다.
  - 주산지 연계, 연중공급시스템 구축을 위해 중앙회(본부, 지역본부)와 출하조직간 역할을 분담했다.
  - 주체별 역할분담은 <표 4-6>과 같은데, 양상추의 거래관계에 있어 농협 중앙회는 L기업과 원물공급에 대한 계약을 맺고 지역농협의 물건을 수탁하는 대가로 원물계약액의 2%를 수수료로 받고 있다.
  - 그리고 대관령원협은 이 원물을 전처리하는 곳으로서 전처리비용을 L기업에서 따로 지급받고 있다.
  - 양상추 이외에 슬라이스양파와 세척파프리카, 토마토는 대관령원협에서 직접 조달해 전처리 후 L기업으로 납품하고 있다.

표 4-6. 공급주체간 역할분담

본부	L기업과 출하물량, 단가 협의 확정, 계약체결 출하조합의 선정 및 출하지도 거래처 및 출하물량 확대 위한 마케팅활동
지역본부	출하조합 출하지도 및 진도관리 거래처 컴플레인 발생시 사후관리
고랭지채소사업부	수발주 및 대금정산업무 주체 선정조합에서 출하불가시(작황피해, 일시적 수급불안 등) 긴급물량 조달 안정기금의 적립 및 운용 <sup>31)</sup>
출하조합	농가조직화 및 계약재배(순차적 계획적 물량 조달체계 수립) 납품의 주체

31) 적립방법은 출하조합별 대금정산시 납품대금에서 kg당 40원씩 차감해 강원지 역본부(고랭지채소사업소)에서 별도계정으로 관리한다.

### <제휴관계의 효과>

- L기업은 농협중앙회와 계약관계를 맺음으로써 전국으로 산지가 퍼져있어 접근이 어려웠던 산지직구입의 문제를 해결했다. 전국 산지로부터의 릴레이출하를 통해 계절에 상관없이 필요한 양을 고정가격으로 구입할 수 있게 됐다.
- 산지(조합)의 입장에서는 연간 일정 물량을 지속적으로 판매할 수 있고, 안정기금(40원/kg)의 적립을 통해 가격급등으로 인한 계약불이행 책임을 농협중앙회가 분담하고 있어 거래의 안정성이 높아졌다.
- 요컨대 농협중앙회를 코디네이터로 한 산지와 L기업의 계약을 통해 외식기업측은 연중 일정한 가격으로 농산물을 안정적으로 공급받을 수 있게 됐고, 산지로서는 안정적인 판로를 확보하는 것이 가능하게 됐다.

### <평가>

- 외식업체는 안정적 물량확보와 가격안정성이 관심사이다. 따라서 콜옵션이나 풋옵션이 아닌 선도(forward)형태의 계약을 원한다.
- 전처리 기능은 독립된 주체에 의해서 이루어질 수도 있고, 외식업체나 산지에 의해 담당될 수도 있는데, 독립된 주체에 의해 이루어지거나 외식업체에 의해 이루어지는 경우 이들도 안정적 물량확보와 가격안정성이 관심사가 된다.
- 산지는 판로 안정확보와 가격안정성에도 관심을 갖지만, 가격수준에도 민감하게 반응한다. 산지는 원물을 가지고 있는 유리점을 이용하여 가격하락시에는 지속적 계약에 근거하여 위협으로부터 보호받고 가격상승시에는 계약에 구매받지 않고 높은 가격을 취하려 한다. 즉, 풋옵션을 가지려는 경향이 있다.
- 따라서 외식업체와 산지 사이에 가격 변동리스크를 누가 부담할 것인가의 문제가 생긴다. 이 주체는 변동성이 있는 가격으로 원물을 사서 고정가격으로 판매하는 위협을 지게 된다. 이 리스크를 담당하는 주체가 코디네이터이다. 이 케이스의 경우 농협중앙회가 코디네이터가 되는 구조다.

- 영리를 목적으로 하는 주체의 경우에는 그 리스크 구조가 장기적으로 수익성을 보장할 수 있는 상황에서만 그 역할을 수행할 것이다. 따라서 외식업체와 리스크 담당주체 사이의 거래가격은 결국 산물의 가격변동 확률구조를 조건으로 하여 평균적으로는 정상이윤을 보장할 수 있는 수준에서 형성될 것이다. 또한 코디네이터는 여러 수단을 통해 자신의 산지 지배력을 강화하고, 산지와 장기적 신뢰관계를 구축하면서 가능한 한 가격변동 리스크의 일부를 산지에 공유시키려는 노력을 할 것이다.
- 농협중앙회의 경우, 영리를 목적으로 하는 주체가 아니고, 이 사업의 초기에 가격변동 확률구조를 잘 알지 못한 상태에서 L기업과의 거래가격 수준을 낮게 책정하였던 것으로 보인다. 그 이후 시장 현실을 반영한 조정 노력이 있기는 했지만 낮게 시작한 초기치의 영향으로 인하여 손실이 지속되고 있는 것으로 보인다. 또한, 영리를 목적으로 하는 조직이 아니고, 산지조합(또는 농민)을 경제적 지배를 하기보다 정치적으로 타협해야 하는 입장에 있는 특성상 리스크를 산지에 공유시키는 노력도 적극적으로 하고 있지 않은 것으로 판단된다.
- 결과적으로 외식업체와 산지는 각각이 기피하고자 하는 리스크를 양쪽에서 코디네이터에게 집중시키고 있고, 그 대가로 지불되어야 할 가격은 적게 지불하고 있는 상황이다. 농협중앙회는 손실을 보면서도 이 사업이 갖는 상징성 때문에 이를 계속하고 있다.
- 한편 전처리 기능을 담당하는 대관령원협은 전처리 부분에 대해서만 고정된 가격을 지불받고 있어서 리스크로부터 자유롭다. 보통 전처리 기능이 코디네이터나 산지에 의해 감당되는 경우 그 투자의 불확실성을 코디네이터나 산지가 감당하게 되는데, 이 케이스에서는 대관령원협은 그러한 위험으로부터 자유롭다. 그리고 대관령원협과의 제휴관계가 L기업의 입장에서 볼 때 자신이 가지고 있는 식자재 유통업계에서의 핵심적 경쟁력이 되고 있다.<sup>32)</sup>

---

32) 이랜드와 같은 중위권 식자재 수요자들은 전처리 필요가 큰 농산물의 경우 전처리 능력을 보유한 롯데를 조달선으로 하고, 가격 고려가 중요한 경우 에버랜드와 같은 대량 취급업체를 조달선으로 한다

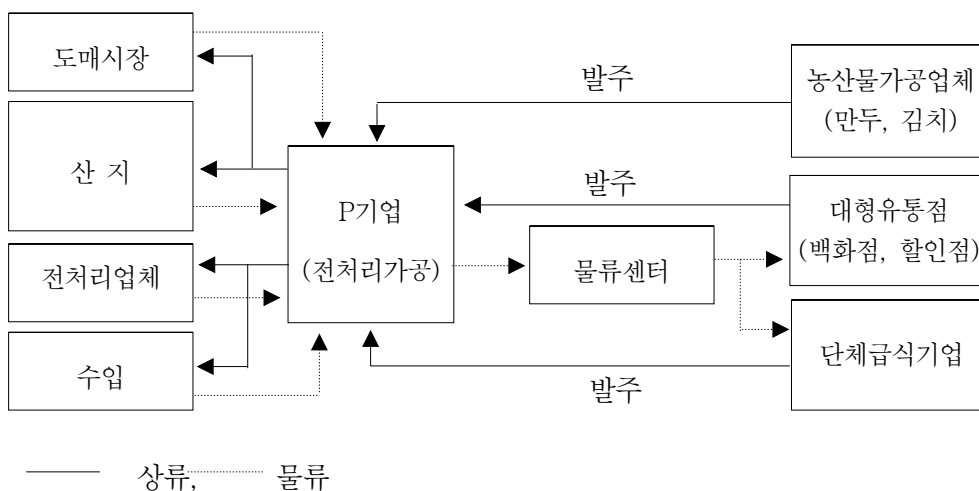
- 요컨대 생산에서 외식 서비스에 이르는 단계상의 위험이 코디네이터에게 집중되고, 그 위험에 대한 대가가 농협중앙회에 지불되지 못함으로써 다른 3주체에게 암묵적 보조금이 지급되고 있는 상황이다.

### 3. 가공주체제휴형

#### 3.1 전문전처리가공업체와 단체급식간 거래사례

- P주식회사는 1971년 설립돼 1995년에 주식회사로 법인된 업체인데, 도매 시장 중도매업에서 전처리사업으로 사업영역을 확장한 케이스다.
- 농수산물 가공 및 유통사업(전처리)이 주 사업영역이며, 대표는 농협중앙회를 겸하고 있다. 주로 취급하는 품목은 양파, 고구마, 감자, 당근, 마늘, 무이며, 산지직거래 비중이 70%에 이르고 있다. 매출액은 2005년도 말 기준 약 180억원이다.

그림 4-14. P기업의 거래체계



#### <거래실태>

- 이 기업의 주거래처는 식품가공회사와 대형유통점, 그리고 단체급식업체

이다.

- 김치와 만두를 생산하는 식품가공업체가 전체 매출의 70%를 차지하고 있다. CJ모닝웰, 삼포식품, 한국야쿠르트에서 필요로 하는 만두소 원료용 전처리 양파를 납품하고 있다. 납품가격은 양파 수확기에 시장조사후 공동 합의하에 원물대, 수율, 고정비 등을 고려해 적정이윤을 보장해 주는 수준에서 결정하고 있는데, 이 전처리업체에서는 안정적인 수익이 보장되는 이 방식을 가장 선호하고 있다.
- 대형유통점과의 거래는 COSTCO, 까르푸, GS유통, 이마트, 롯데마트 등에 오이, 호박, 대파, 양파 등을 소분포장 위주로 납품하고 있으며, 납품가격은 시장품위별 평균가(1주일~2주일 고정가)에 연동해 책정하고 있다. 전처리농산물의 약 30%는 COSTCO의 피자코너 및 델리코너에 납품하고 있으며, 세척부추, 양파, 청피망(1/2절단), 양배추 등이 주를 이루고 있다.
- 급식업체로는 신세계푸드와 동원홈푸드에 주로 납품하고 있다. 과거 CJ푸드시스템에도 납품했었으나, 최저가 입찰방식에 따른 손실로 인해 거래를 중단했다. 현재 거래하고 있는 급식업체와는 시장평균가(2주 고정가)에 연동해 납품가격을 결정하고 있다.

#### <산지와 거래실태>

- o 식재구매는 5명의 전담바이어가 담당하고 있는데, 산지구매담당과 경매담당으로 나뉘어 있다.
- 대량의 농산물은 산지를 통해 조달하고, 소량의 품목에 대해서는 경매를 통해 조달하는 전략을 사용하고 있다. 원물의 약 70%는 산지직구입을 통해 조달하고, 약 30%는 도매시장을 통해 조달하고 있다.
- 수입식재를 사용하기는 하나 업체의 요구가 있을 경우에 한하며, 1% 정도의 미미한 물량이다.<sup>33)</sup>

---

33) 무역업자로부터 수입식재를 구매해 사용하기는 하나 대부분의 품목이 국내에서 조달가능해 그 비중이 점차 감소하고 있으며, 단가를 낮춰달라는 업체에 한해 수입식재를 사용하고 있다.



- 주품목인 양과의 경우 70%는 산지에서 원물로 구입하고, 30%는 급발주에 대응해 생산지에 위치한 전처리업체로부터 조달하고 있으며, 무는 주로 산지농협을 통해 조달한다.
  - 향후 부가가치가 낮은 품목에 대해서는 신규투자보다는 전처리 업체를 통해 조달할 계획에 있다.<sup>34)</sup>
- 산지와 거래하는 이유는 대량의 물량을 확보하기 용이하기 때문이며, 도매시장은 구색을 맞추기 쉽고 원하는 등급과 물량을 조달가능하기 때문에 이용하고 있다. 하지만 도매시장을 통해서도 대량물량의 확보가 불가능하고 품질이 균일치 못해 산지직거래를 선호하고 있다.
  - 산지를 통해 주로 조달하는 품목은 양과(연 300톤)이며, 도매시장을 통해 조달하는 품목은 오이와 호박과 같은 필요물량이 그다지 많지 않은 것으로서 산지직거래가 어려워 시장경매에 의존하고 있다.
- 양과의 조달경로는 크게 산지수집상을 통한 거래와 산지농협을 통한 거래로 나뉜다.
  - 가격이 폭등했을 경우에는 산지수집상을 통한 거래위주로, 가격이 폭락했을 경우에는 산지농협을 통해 조달해 가격수준에 따라 조달처를 달리하고 있다. 이는 가격등락에 따라 농민들이 출하처를 달리하기 때문이다(가령 가격폭락시에는 농협을 통한 수탁이 증가한다).
  - 양과는 함양, 김천, 창녕, 함평, 무안에서 조달하고 있고, 수확기에 산지수집상에 위탁·구입해 각 산지의 창고에 보관후 조달해서 사용하고 있다. 가장 먼저 사용하는 것은 무안산 양과이며, 저장성이 떨어지기 때문에 12월까지 전부 소진 후 타지역 창고에서 조달하고 있다.
- 산지직구입시 가격결정은, 산지수집상의 경우 도매시장 등에서 가격정보를 수집한 후 수집상에게 조달가격을 결정해 통보해주고 고정가격으로 조달하고 있다. 산지농협과는 수집된 가격정보를 바탕으로 상호간 협의를

---

34) 산지에 위치한 동종업계의 전처리업체와 거래하는 이유는 급발주, 클레임 대응력이 좋기 때문이다.

통해 결정한다.

- 산지직구입은 유통단계의 축소로 상대적으로 저렴한 가격에 대량의 물량이 조달가능하다.
- 산지에서 계약재배시에는 계약시 50%를 선금으로 지급하고, 물건 입고시 나머지 잔금을 지급하고 있다.
- 물류는 산지에서 위탁보관하는 저온저장고까지는 농가에서 담당하고, 산지 저온저장고로부터 전처리공장까지는 당 업체에서 담당한다.

### <품질관리>

- o 전처리사업장은 1995년에 이천시 모가면에 설치해 현재 300평(시설기준)을 운영하고 있다.
  - 수확 및 선별작업은 산지수집상에게 일임하고 검수 및 검품은 직접 수행하거나 산지저장창고 책임자에게 위임해 일정품질 이상의 원물을 조달하고 있다.
- o 포전거래의 경우 계약서 작성시 농약 횃수 등 재배규정을 삽입하고 있으며, 포전거래를 하지 않을 경우에는 일정품질 이상의 원물공급을 요구하고 하자 발생시 가격을 깎는 방식을 이용한다.
  - 창고에 보관하는 원물에 대해서는 창고관리자에게 전적으로 위임하며, 계약시 상품관리에 대한 부분까지 계약에 포함시키고 있다.
- o 가락동 사무실과 경기 광주 오포(200평)에 소분포장 기능과 물류기능을 담당하는 시설을 임차해 운영하고 있으며, 주로 유통업체, 할인점, 백화점 등의 소매용으로 납품하고 있다. 이천에 있는 공장은 전처리시설로서 주로 식자재업체 및 식품가공회사용 농산물을 전처리하여 납품하고 있으며, 전처리 농산물 매출액은 전체의 30% 정도다.

### <과제>

- o 산지관리에 있어 가장 큰 애로는 농가의 계약파기와 생산관리다.
  - 상호간 신뢰관계가 미약해 계약불이행의 위험이 항시 존재하고 분쟁의

소지가 많아, 산지수집상을 통해 조달하는 비중이 점차 높아지고 있다.

- 급식업체와의 거래에 있어 가장 큰 애로는 최저입찰방식으로 인한 손실 가능성 증대다.
  - bidding을 통해 납품업체를 결정하는 급식업체와의 거래시 가격입찰일자와 발주일자 사이에 보통 2주간의 시차가 존재하는데 이 기간 동안 가격이 폭등할 경우 발주량이 폭증해 손실을 보게 된다. CJ푸드시스템과 거래시 이러한 경우가 많아 결국 거래를 중단했다.

### 3.2 단체급식기업과 농협연합사업조직간 거래사례

#### <사업시스템>

- 안성사업연합은 농협연합사업조직으로 전처리시설 설치에 앞서 C기업과 MOU를 체결, 안정적 판매망 사전 확보 및 운영노하우 획득을 추진, 생산품목, 판매계획, 시설설치계획에 대한 공동계획을 통해 시장진입리스크를 최소화하고 서로의 장점을 극대화하는 사업전략을 추진했다.
- 2005년 8월 이후 HACCP에 준하는 시설 설치로 위생 안전성이 확보되는 전처리센터를 가동, C기업 등 식자재업체 납품용 2차전처리농산물을 생산해왔다.
- 2006년 급식사고로 어려움을 겪었으나 2007년 5월 1일 A기업과 1일 2.5톤, 동년 8월 1일부터 C기업과 1일 3.5~4톤의 거래를 개시, 다시 본격가동중이다. 이들 식자재유통업체 이외에 소매용 소포장상품, 학교급식 등으로 판로를 넓혀가고 있다.

#### <원물조달>

- 원물 중 가장 중요한 것은 전체의 60% 정도를 차지하는 구근류다. 원물 구매경쟁력 확보와 시장변화에 대한 탄력적 대응을 위해 두 가지 유통경로를 활용하고 있다.
  - 첫째, 지역농산물조달경로다. 전체의 30~40% 수준, 대량농산물(감자, 양

과, 무)은 계약재배로 조달하고, 소량의 농산물(양배추, 오이, 호박)은 구매약정은 하지만 가격계약은 하지 않는 방식으로 조달한다.

- 둘째는 주산지농협 연계조달과 대형벤더활용을 병행한다. 지역농산물이 부족한 시기에 제주와 강원외 주산지농협과 연계해 감자, 양과, 무, 양배추를 구입한다. 이러한 연계가 원활하지 않을 경우에는 대형벤더를 활용한다.

### <품질관리 및 판매전략>

- o 구근류 중심의 12개 품목, 80여종의 2차전처리 제품을 외식실수요자가 요구하는 품질관리기준에 따라 생산하고 있다.
- o 대형유통업체, 외식업체, 학교급식 등 거래처 다변화라는 포트폴리오 구축을 계획하고 있다. 특히, 학교급식시장에 적극 뛰어들 계획이다.
- 현재는 학교급식 식재를 취급하는 대형벤더에게 공급하고 있지만 내년부터는 직접 납품하는 시스템을 구축할 계획이다.

### <과제>

- o 경영정상화를 위해서는 학교급식 등 신규시장 개척이 원만하게 진행되어야 하는 점이다. 그러나 아직까지 학교급식시장에는 입찰방식, 물류배송문제 등 여러 측면에서 해결되어야 할 과제가 산적해 있다.
- o 시설투자는 선진적 수준이지만 작업을 담당하는 인적자원의 수준은 그에 미치지 못하는 것이 현실이다. 지속적으로 교육을 강화하고 있지만 철저한 관리가 이뤄질 수 있는 정도에까지 이르지 못하고 있다.

### 3.3 전문전처리가공업체과 FF체인간의 거래사례

- o 1989년 회사를 설립, 3개의 법인으로 분리 운영되고 있지만 사실상 하나의 기업이다. 전처리사업은 1996년부터 시작했으며, 현재의 주력사업은 김치가공(종가집 납품)과 전처리농산물의 공급이다.

<원물조달>

- 원물의 약 90%는 산지 계약재배를 통해 직접 조달하며, 계절적인 수급 불안정을 해소하기 위해 도매시장을 통해 일부 구매하고 있다.

그림 4-15. H푸드시스템의 사업운영시스템

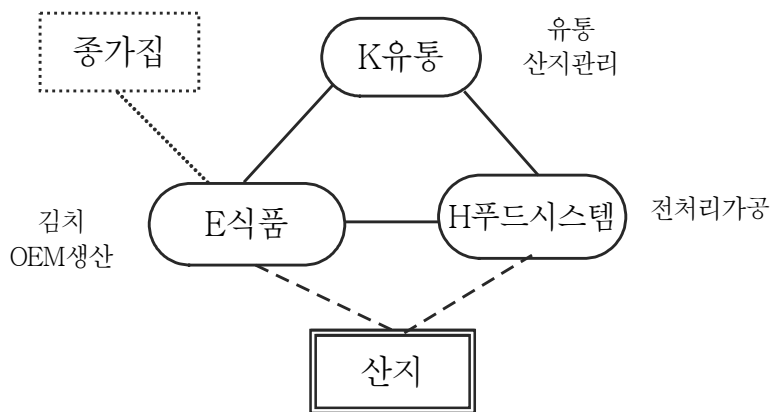
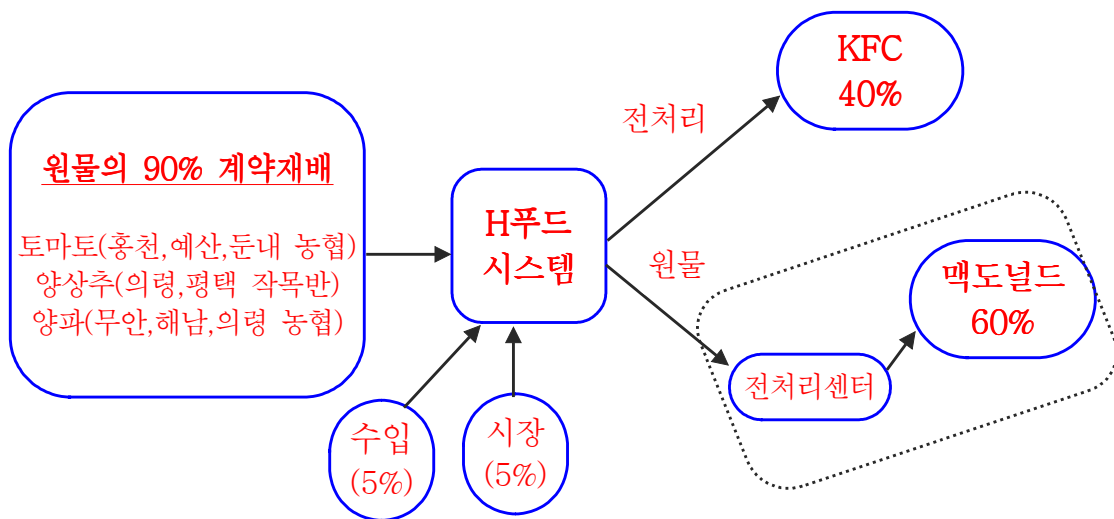


그림 4-16. H푸드시스템의 전처리농산물 유통채널



- 품목별 연중 공급체계를 구축하기 위해 주산지별로 산지를 이동하는 조달시스템을 갖추고 있으며, 원물구매에 있어서는 지역과 품위를 주로 고

려한다.

- 양상추는 의령과 평택에 있는 작목반을 통해 조달하며, 토마토는 홍천, 예산, 둔내의 산지농협과 거래하고 있고, 양파는 무안, 해남, 의령의 산지농협을 통해 조달하고 있다.

#### <상품화와 품질관리>

- o 전처리사업장은 96년 설치, 현재 250평을 운영하고 있으며, ISO9001 인증을 받았다.
- o 양상추, 토마토, 배추는 매뉴얼을 작성해 품종, 파종 등 작업을 관리한다.
- o 작업공정과 위생관리기준은 납품업체(KFC 등)의 품질관리기준을 적용해 생산하고 있다.

#### <판매전략>

- o 판매루트는 FF체인의 고정납품체계로 운영된다.
- o KFC와 맥도널드에 양상추, 샐러드, 세척토마토 등을 납품한다. 대형할인점에 소매용상품을 일부 납품하지만 판매량은 미미하다. 단체급식에는 납품하지 않고 있으며, 향후 군납 활성화를 통한 시장확대에 기대를 걸고 있다.

### 4. 공동구매형

- o 공동구매형의 예로서 여기서는 한국음식업중앙회 산하 지회의 사례를 소개한다.
- o 한국음식업중앙회는 전국 약 43만명의 중소음식점주들의 회원조직으로서 40개의 지회(그 중 서울 25개)가 산하조직으로 구성돼 있다.
- o 중앙회 차원에서는 아직까지 직거래사업을 하고 있지는 않지만 각 지회 차원에서 일부 식재의 직거래 사업을 추진하고 있다.

그림 4-17. 사업구조 : 중량지회의 쌀 직거래사업

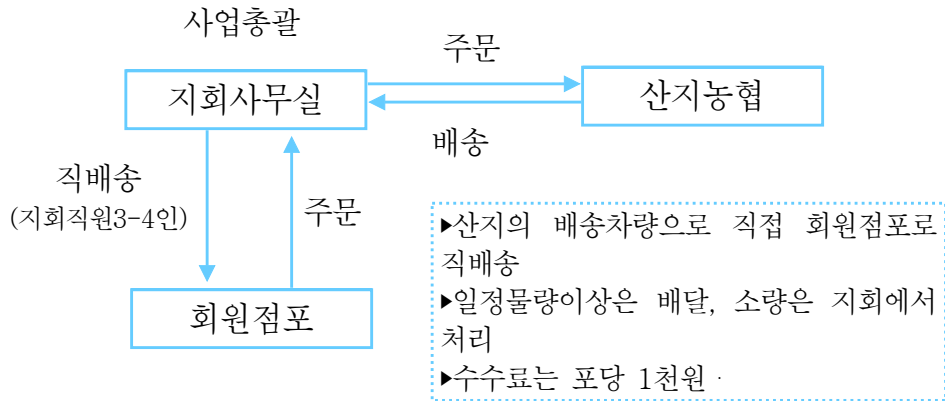
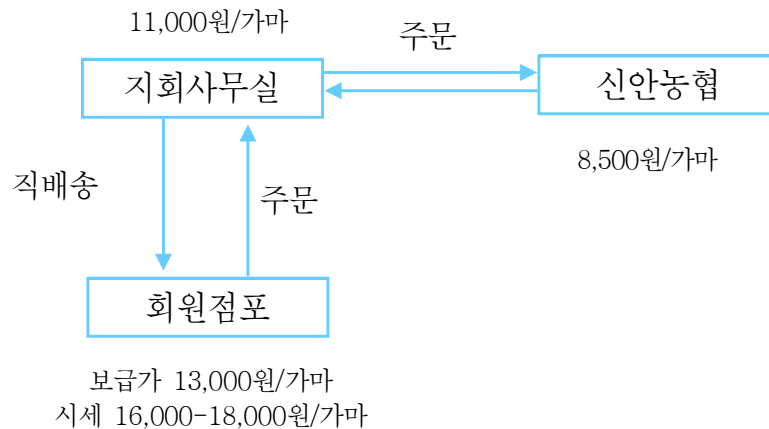


그림 4-18. 사업구조 : 마포지회의 소금 직거래사업



- 대표적으로 서울의 중량지회(회원수 3,026)의 쌀 직거래, 마포지회(3,145)의 소금 직거래, 전남 광주지회의 참깨, 참기름 직거래사업 등이 성공적으로 추진된 것으로 자체 평가되고 있다.
- 일례로 중량지회의 경우 경북 의령으로부터 40kg 3만포(약 20억원)를 직거래 한 경험이 있다.
- 지회의 직거래사업은 수익사업이라기보다는 지회 차원의 서비스사업적

성격을 띠고 있으며, 좋은 품질의 식재를 상대적으로 저가에 구매할 수 있는 효과를 거두면서 회원들의 호응도 좋은 편이라고 평가된다.

- 마포지회의 소금거래의 예에서 볼 수 있는 것처럼 직거래를 통해 회원점포는 시세보다 3,000~4,000원 싼 가격으로 소금을 구입할 수 있다.

## 5. 시장벤더형

- 대형외식기업은 기본적으로 벤더에 크게 의존하는 형태로 필요한 농산물을 조달하고 있다. 앞의 사례에서 본 바와 같이 품목별 산지형벤더를 활용하는 경향이 강화되고 있지만, 도매시장내의 품목별 전문중도매인을 전문공급업체(시장벤더)로 활용하는 경우도 여전히 중요한 조달경로의 하나이다. 특히, FR체인의 경우는 이와 같은 시장벤더를 활용하는 조달방식이 가장 지배적인 방식이다.
- 기업별, 품목별로 다르지만, 기본적으로 대형외식기업의 경우는 소량다품목은 시장벤더를 활용하고, 대량의 단품목거래는 시장외벤더를 개재시킨 산지직구입방식을 선택하는 것이 일반적이라 할 수 있다.
  - 따라서 품목별로 사용물량이 많지 않은 과실류나 취급품목수가 비교적 많고 다양한 구색상품이 필요한 채소류, 특히 과채류의 경우에는 시장벤더를 활용하는 경우가 많다.
- 여기서는 과채류를 예로 들어 대형단체급식기업과 도매시장중도매인 사이에 형성되고 있는 거래관계를 소개한다.

### <가락시장 중도매인과 B기업간 과채류 거래사례>35)

- 현재 B기업의 과채류 공급 전문납품업체는 가락동도매시장의 중도매인 경력 25년의 과채류 전문 취급업자이다.

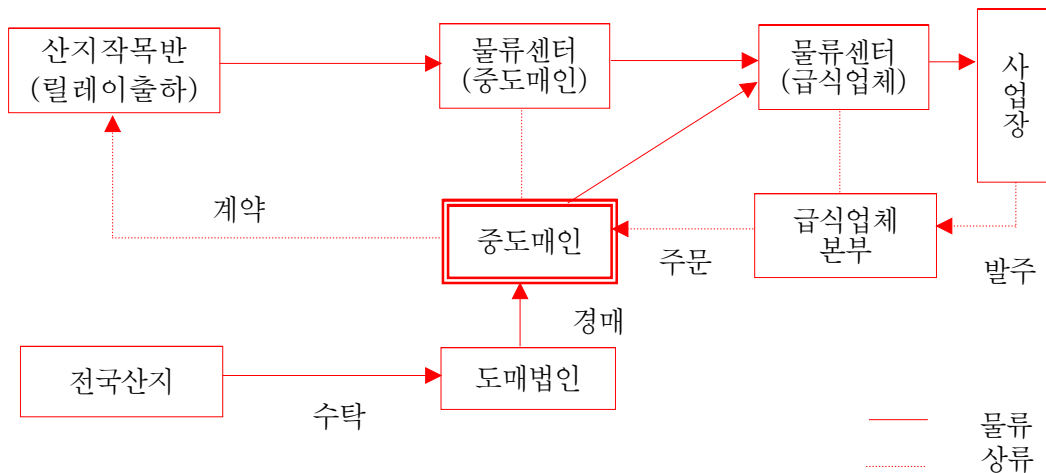
---

35) 이 사례는 황수철 외(2006)에 소개된 것을 전재한 것이다. 따라서 여기서 소개하는 내용은 2005년도 현재의 상황임을 밝혀둔다.



- 이 업체는 B기업과 계열사관계인 할인점을 대상으로 과채류를 공급하고 있으며, 약 30명의 직원을 두고 연간 약 150억원의 매출을 올리고 있다.
- 도매시장 두 곳에서 영업활동을 하면서, 도매시장 내에 창고, 냉장시설을 보유하고 있으며, 배송용 냉장탑차 2대(2.5톤), 지입차량 5대를 가지고 있다. 그리고 경기도 광주에 물류센터도 보유하고 있다.

그림 4-19. B기업의 과채류 조달시스템



- o 이 업체에 있어 B기업과의 거래를 위한 상품조달은 두 가지 경로로 이뤄진다. 하나는 경매를 통해 도매시장에서 조달하는 것이며, 다른 하나는 산지와 계약재배이다.
- o 산지와 계약재배를 추진하는 이유는 실수요자의 요구에 부응하기 위해서는 일정 품질의 물량을 안정적으로 공급하는 것이 필요한데, 경매에만 의존해서는 원하는 물건을 안정적으로 확보하기 곤란하기 때문이다. 현재 계약재배를 하고 있는 농산물은 오이, 호박, 고추 등이다.
- o 과채류의 경우 할인점이나 급식업체에서 요구하는 품질에 특별히 차이는 없으며, 기본적으로는 최상품을 요구하고 있다. 다만, 급식업체의 경우에는 연중 안정적 공급과 매일 배송을 요구하고 있다. 가격은 15일 고정단가방식을 채택하고 있다.

- 좋은 품질의 농산물을 일정한 가격조건으로 주년공급하기를 원하는 실수요자의 욕구에 부응하기 위해 이 업체에서는 주산지 작목반들과 릴레이출하를 위한 계약거래를 하고 있다.
- 오이의 경우를 예로 들면 전남 구례(3~4월), 충남 병천(5~6월), 강원 인제(7~10월), 전남 고흥, 구례, 곡성, 경남 산청(11~2월)의 산지작목반들과 물량계약을 체결하는 릴레이출하를 통한 연중공급체제를 갖추고 있다.
- 벤더업체는 실수요자로부터 발주를 받고 전화로 산지에 연락하면 산지작목반에서는 선별, 포장을 거쳐 벤더 소유의 물류센터(경기도 광주 소재)로 배송하게 된다. 이렇게 집하된 농산물은 물류센터에서 다시 소분, 포장하고 도매시장에서 경매를 거쳐 확보한 농산물과 함께 B기업의 물류센터(광주 오포 소재)로 배송된다. 여기서 B기업의 물류를 통해 각 사업장으로 배송되는 시스템이다.

## 제4절. 외식기업과 산지간 직거래의 특징과 당면 주요과제

### 1. 직거래모델의 특징: 거래지속의 요인

- 앞에서 살펴본 직거래모델의 경우, 사례로부터 추출될 수 있는 몇 가지 공통점을 거래지속의 요인과 관련해 지적하면 다음과 같다.

#### 1.1 중간조직의 개입을 통한 연계

- 우선 확인되는 중요한 특징으로서 거래관계에 있어서는 외식기업과 산지간의 직접적인 거래관계가 형성되는 경우는 드물며, 중간조직이 개입해 직접적인 거래관계로부터 빚어지는 리스크를 줄이거나 회피하고자 하는 경향이 강하다는 점이다.
- 외식기업과 산지간 거래관계에 개입하는 중간조직의 형태는 농협중앙회, 지역농협, 영농조합법인, 산지형벤더, 전문벤더, 전처리가공업체 등 매우 다양하다. 그러나 전반적으로 보면 벤더형업체가 가장 많은 것으로 나타났다.
- 다만, 리스크가 어떻게 분담되고 있는지, 누가 리스크를 어느 정도 부담하고 있는지 등은 분석되기 어려웠는데, 이는 향후 이와 같은 거래관계의 지속성 여부 판단을 위해 검토돼야 할 중요한 연구과제다.

#### 1.2 직거래관계가 형성되는 품목과 거래유형의 특성

- 외식기업과 산지간의 직거래가 형성되는 농산물은 대체로 다음과 같은 특성을 지니는 것으로 파악됐다.
  - 첫째, 계절상품, 틈새품목, 특수채소 등 자주 사용되지 않지만 업태의 차별성을 부각하기 위해 신선도 등 품질관리가 필요한 상품들이다. 이들은 양이 많지 않으므로 지역농협이나 영농조합법인으로부터 조달되는 경향

이 있다.

- 둘째, 대량거래가 가능한 품목, 저장(비축)이 가능한 품목, 신선도가 특히 중요한 품목이다. 이들은 대체로 단품목이나 소수품목의 거래가 이뤄지는 바, 산지형벤더나 전문벤더로 불리는 품목별 전문공급업체와 거래가 형성되는 경향이 강하다.

### 1.3 직거래관계를 형성하고 있는 산지측 중간조직의 대응능력

- o 외식기업들의 식재에 대한 요구는 일반소매유통에 비해 비교적 까다롭다. 定量, 定質, 定價, 定時공급이 외식기업들이 공급업체들에게 요구하는 주요사항이다.
  - 특히, 앞의 설문조사에서도 확인된 것이지만 필요한 물량의 공급능력과 일정한 가격 유지라는 조건이 중시되고 있다.
- o 이런 점에서 산지측에 요구되는 가장 중요한 능력은 물량의 확보능력과 비교적 낮은 가격을 일정기간 동안 지속할 수 있는 능력이다. 다시 말하자면 산지측 중간조직의 산지관리능력 및 사업능력이 직거래 형성의 중요한 조건이 되며, 사례조사 산지공급주체들은 대부분 그와 같은 능력을 갖추고 있는 것으로 파악된다.
  - 우선 산지관리능력은 안정적인 구매경로 확보, 산지계약관리체계 구축, 원물 시세변동 대응 등에 관련한 능력이다. 모델사례의 산지공급업체들은 도매시장에 의존하기보다는 산지와 계약관리 등을 통해 안정적인 구매루트를 확보함으로써 시세 및 물량 변동에 따른 리스크를 줄이는 사업시스템을 갖추고 있다.
  - 그리고 효율적인 작업 및 인력관리를 통해 원가를 줄이려고 노력하고 있으며, 급발주나 리콜에 대한 신속한 대응력을 갖추고 있다.
  - 또한 외식기업측의 스펙에 대응해 독자적인 품질관리시스템을 갖추고 위생 및 안전성 확보에도 집중적인 노력을 기울이고 있는 경우가 많다.

## 2. 직거래사례의 과제

- 이처럼 사례모델들은 공통적으로 산지와 시장을 포괄하는 안정적인 농산물공급시스템을 확보함으로써 급격한 시세와 물량변동에 대응하는 사업체계를 갖추고 있으며, 이를 바탕으로 외식기업의 가격, 물량, 품질의 안정성 요구에 대응하고 있다.
- 그러나 이러한 사업시스템에는 불안정한 요소도 적지 않다. 이하에서는 사례를 중심으로 현재 코디네이터들이 직면하고 있는 문제점을 중심으로 향후 해결돼야 할 주요과제 몇 가지를 제시해 본다.

### 2.1 산지에 관한 다양한 정보의 확충

- FR체인의 직거래사례에서 대표적으로 드러나고 있는 바처럼, 산직직거래에는 탐색비용 등 거래비용이 수반된다. 구매인력이 한정된 FR이나 FF와 같은 외식체인의 경우일수록 정보획득을 위한 거래비용은 높아진다.
- FR체인의 바이어들은 유사업종·업체의 바이어들간의 모임을 통해 정보교류를 추진하는 등 다양한 노력을 기울이고 있으나 한계를 느끼고 있다. 그 결과 이들 외식기업과 산지간의 직거래는 지속적, 안정적으로 진행되기보다는 단속적, 간헐적으로 이뤄지는 경향이 있다.
- 이들 외식기업들은 산지정보는 물론 나아가서 산지로부터 적극적인 메뉴제안 등 정보발신기능이 강화되기를 기대하고 있다.

### 2.2 품질·위생관리 강화를 위한 투자수요 증대

- 소비시장의 여건 변화를 반영해 외식기업들은 가격은 높이지 않으면서 품질 및 위생 조건 등은 점점 더 강화해 가고 있다.
- 이에 따라 산지측에서는 점점 더 까다로워지는 품질기준(스펙)이나 위생조건을 맞추기 위해 추가투자가 불가피해진다.

- 이러한 추가투자 필요성은 반드시 외적인 요구에만 기인하는 것은 아니다. 산지간 경합·경쟁이 심화되고 있으므로 타산지와 차별화를 위해서도 품질관리의 고도화, 위생관리의 강화를 위한 GAP, 이력추적제의 도입 등을 통한 대응이 요구된다.

### 2.3 물류비 등 코스트절감 요구 증대

- 이상의 요구에 따른 신규투자는 상당한 금액의 내부적립금이 없거나 정부의 지원이 없는 한 쉽지 않은 선택이다.
- 따라서 산지조직들은 물류비 등 경비절감을 위한 시스템의 재구축 필요성에 직면하게 된다.
- 조직규모가 크지 않고 노동집약적 방식으로 운영되고 있는 생산주체제휴형의 경우에는 조직의 성장에 따라 규모의 비효율이 나타나기 시작한다. 따라서 코스트 다운을 위한 경영혁신의 요구는 한층 강한 편이다.

### 2.4 수급조정 등 리스크완화방안 강구 필요성

- 산지와의 계약거래에서는 농가의 계약불이행 등 네트워크 관리에 따르는 리스크가 상존하게 된다. 사례모델의 경우 유통주체제휴형으로서 광역의 농가를 네트워킹하고 있는 경우 이러한 수급조정 리스크가 종종 현실화하고 있다.
- 또한 일일주문량의 변동과 가격폭등시의 주문감소 등 수주변동 역시 늘 직면하게 되는 산지조직의 리스크다.
- 산지의 생산주체와 소비자 실수요자 사이에서 수급조정을 담당하는 코디네이터로서의 유통주체들로서는 안정적 공급능력 확보와 거래처 다원화를 위한 마케팅능력의 제고가 매우 중요한 경영과제로 된다.

## 2.5 전처리농산물의 소비 확대 필요성

- 사례조사의 대상이 된 전처리업체들은 전처리업체 가운데 상위의 시설 및 관리 수준을 보여주는 곳들이다.
- 그러나 주로 2차전처리제품을 생산하고 있는 이들 업체의 수익성은 높지 않으며 소비시장이 충분히 형성되지 않은 가운데 판로 확보와 안정적 거래물량 확보에 어려움을 겪고 있다.





## 제 5 장

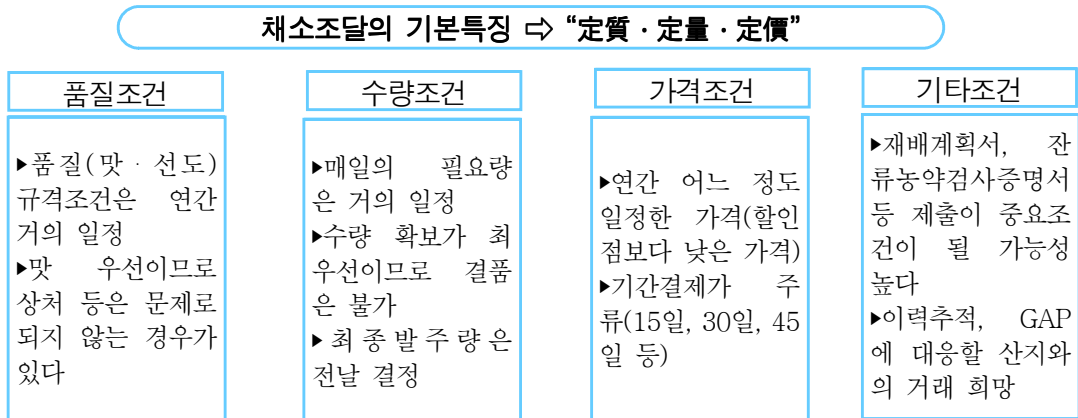
# 외식기업과 산지간 직거래 활성화방안

## 제1절. 직거래표준모델과 그 성격

### 1. 직거래모델의 핵심은 코디네이터기능에 있다

- 청과물, 특히 채소의 경우 定質·定量·定價가 외식기업이 요구하는 기본적인 조달조건이 된다. 즉, 산지가 외식업체와 거래하기 위해서는 이 세 기본조건을 충족시킬 수 있어야 한다.
- 그런데 매우 다양한 종류의 채소를 사용하는 외식기업의 요구에 특정지역의 생산자(산지)가 직접 대응하기는 어렵다. 결국 업체의 요구를 조정해주는 코디네이트기능 강화가 중요하게 된다.

그림 5-1. 외식·급식업자의 채소 조달조건

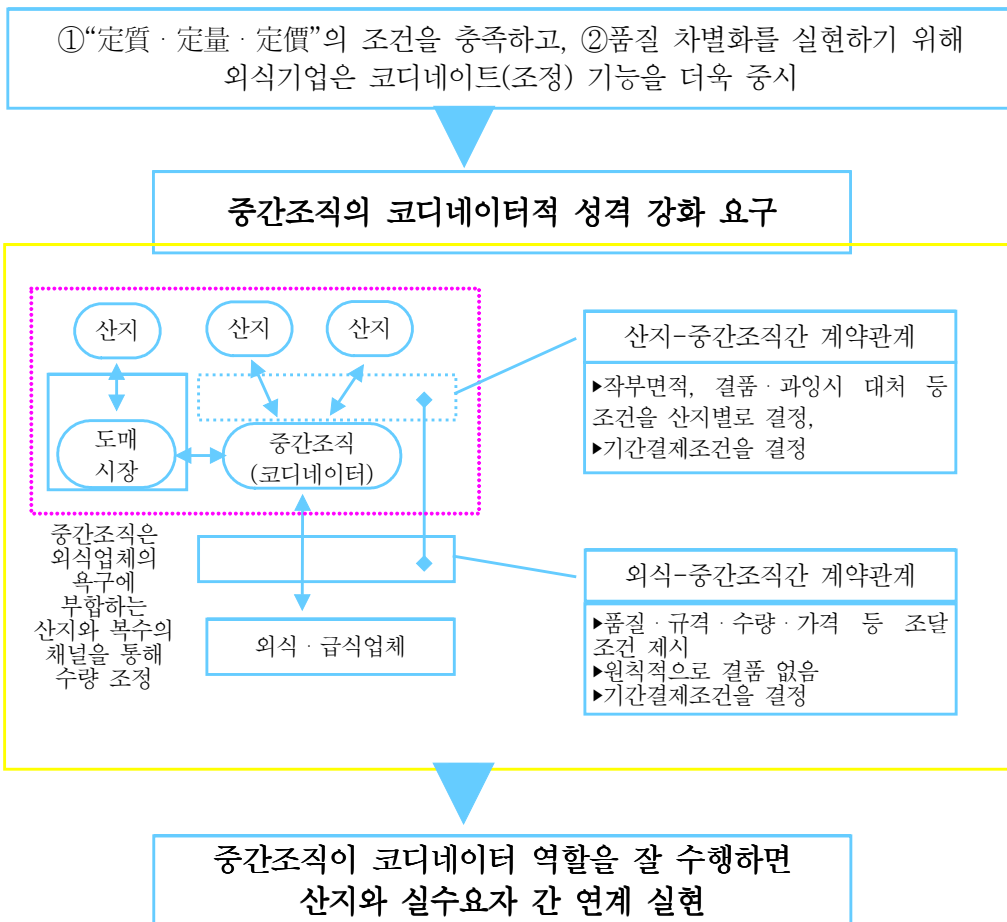


산지가 외식·급식업체와 거래하기 위해서는 “定質·定量·定價” 대응이 불가결 ➔ 코디네이트기능의 강화·활용이 중요

- 현실적으로 존재하는 외식기업과 산지간의 연계관계는 기본적으로 이러한 코디네이트기능에 따라 다양한 유형으로 구분할 수 있다.
  - 다시 말해, 코디네이터가 누가 되느냐, 그 코디네이터의 기능이 무엇이나에 따라 여러 유형이 있을 수 있다.

- 현실의 코디네이터는 농협중앙회, 영농조합법인, 지역의 농협 및 농협연합사업단, 도매시장 중도매인, 벤더업체, 작목반 등 다양하다.
- 외식기업과 산지간의 지속적 거래관계 형성은 코디네이터의 존재 없이는 사실상 불가능하다고 할 수 있다. 따라서 외식기업과 산지간 거래관계분석의 핵심은 코디네이트 기능에 대한 이해이다.

그림 5-2. 산지와 외식업체간 직거래 표준모델



## 2. 외식식재 코디네이터의 역할과 과제

### 2.1 역할

- 대형외식기업과의 거래관계에 관한 사례를 통해, 외식식재(주로 청과물)의 유통에서 생산자단체, 유통·가공사업자 등 코디네이터가 하고 있는 역할을 정리하면 다음과 같다.

#### (1) 상품구색 맞춰주기

- 외식기업이 원하는 상품구색을 모두 갖춰져야 한다. 단순히 지금까지 재배해오던 품목만이 아니라 외식기업측이 요구하는 새로운 품목의 도입이나 타지역과의 연계를 통한 조달 등의 행위가 불가피하다.

#### (2) 매일매일의 수량변동에 대한 대응

- 前日 발주돼 翌日 배송하는 것이 원칙이므로 매일매일 변동하는 외식수요에 대응할 수 있어야 한다.
- 물론 식수인원 등에 따라 개략적인 수요예측은 가능하지만 발주량은 매일 바뀌게 된다.

#### (3) 산지에서의 과부족 발생시의 대응

- 특히 부족시에는 도매시장구매 등을 통해 보충해야 한다. 외식거래에서 결품은 인정되지 않는다. 단경기시 부족발생은 비싼 가격의 구입을 의미하므로 수급조정은 경영상 가장 중요한 요소다.

#### (4) 외식점포로의 배송

- 일반적으로 외식업체와의 거래는 물류센터 입고까지의 배송이 원칙이다. 배송은 1일 1-2회가 일반적이며, 주로 야간배송이 이뤄진다.

#### (5) 소분포장 대응

- 대형외식기업의 경우에는 각 점포별로 발주가 이뤄지며 그에 따른 소분

포장을 요구한다. 소분포장 단위는 각 기업마다 천차만별이다.

- 사례에서 본 업체류의 경우 산지에서 코디네이터로 4kg박스가 집하된 다음 외식업체용으로 0.1kg에서 3.9kg까지 소분작업과 라벨작업을 해야 한다.

#### (6) 스펙에 따른 전처리가공

- 공급업체의 규격에 따라 납품하는 것이 아니라 각 기업마다 독자적으로 갖추고 있는 스펙에 맞춰 전처리가공을 해야 한다.

#### (7) 산지의 개발과 개척

- 외식기업과의 거래에서는 연중공급 요구가 강하다. 따라서 연중공급 가능한 공급시스템을 갖춰야 한다. 물론 이는 모든 품목의 거래에서 그런 것은 아니다.

#### (8) 산지와 계약

- 코디네이터가 물류기능만을 담당하는 경우는 드물며, 원물의 공급관리를 책임져야 한다. 생산자들과의 계약을 통한 산지관리능력은 외식기업이 요구하는 코디네이터의 중요한 기능이다.

#### (9) 시황변동에 따른 리스크 부담

- 외식업자와의 사이에 기간별 고정가격으로 거래하는 것이 일반적이므로 시황의 급변에 따른 리스크는 전적으로 공급자(코디네이터)의 부담이다.

#### (10) 품질관리 및 위생관리

- 외식기업의 스펙을 바탕으로 자체 품질관리기준을 만들어 그에 따른 작업을 진행하며, 샘플검사 등을 통해 잔류농약검사 등 위생관리를 한다. 전처리농산물을 취급하는 업자의 경우에는 한층 철저한 관리가 불가결다.

#### (11) GAP 및 이력관리

- 최근 외식기업들의 요구가 이런 방향으로 강화되고 있으므로 GAP 시설 인증을 받은 코디네이터가 늘고 있으며, 이력관리가 가능하도록 산지관리

에 노력을 해야 한다.

## 2.2 과제

- 이상 정리한 바와 같이, 현재 외식기업과의 거래관계를 형성하는 데 있어 코디네이터가 해야 하는 역할은 매우 광범위하다. 대부분 외식기업이 안아야 할 리스크를 중간에서 적극 끌어안고 있으며, 이를 통해 외식용 식재(청과물) 유통채널의 중추적 역할을 담당하고 있는 것이 현재의 코디네이터라 할 수 있다.
- 그런데 현실적으로 이 정도의 역할을 담당하고, 또 청과물유통의 노하우를 갖추고 있는 사업자는 그렇게 많지 않다.
  - 대형외식기업과의 거래관계를 형성하고 있는 사업자들은 품목별로 볼 때 전국적으로 손꼽을 만하며 실제의 거래에 있어 업체별로 중복되는 경우가 많다.<sup>36)</sup>
- 따라서 외식기업측으로서는 이와 같은 코디네이트기능을 효율적으로 담당할 수 있는 업체를 어떻게 발굴, 육성하느냐가 중요한 과제로 된다.
  - 산지측 입장에서 말한다면, 이상과 같은 코디네이트 기능을 담당할 수 있는 조직 육성과 공급시스템의 구축이 중요과제가 된다.

---

36) 원물공급의 예를 들면, 양파의 경우 전국적으로 신미네영농조합법인과 풀빛영농조합법인이 시장을 양분하고 있다. 주요 외식기업들이 사용하는 감자는 감자나라영농조합법인, 양채류는 한스영농조합법인에서 공급하는 것이 많다. 2차전처리농산물의 주요 대형가공업체는 농협계통 4곳(대관령원협, 수원원협, 안성사업연합, 순천농협), 신세계푸드, 아워홈, 현대푸드 등이며, 그 다음으로 규모가 큰 사업자군으로는 일광영농조합법인, 한경푸드시스템, 매일유업, 한농캐스텀, 신금농산, 천년푸드 등이다. 일정규모 이상의 시설을 갖춘 곳은 전국적으로 30여개다.

## 제2절. 산지와 외식업체간 직거래활성화 방안

### 1. 정책의 기본방향

- 정책의 기본방향은 산지와 외식기업간 코디네이트 기능을 강화하는 것으로 설정돼야 할 것이다.
  - 사례들은 산지와 외식업체 사이에서 여러 유형의 코디네이터들이 외식기업의 욕구충족을 위해 다양한 방식으로 대응해오고 있음을 보여준다.
  - 이들은 외식기업이 요구하는 생산관리, 품질관리 등 식재공급시스템을 구축하고 마케팅능력을 강화하고 있다.
  - 그러나 다른 한편으로 사람, 기술, 자금, 경영관리의 측면에서 많은 과제를 안고 있으며, 산업으로서 확립되기 이전의 상황에 있다. 대부분은 정부자금의 지원을 통해 경영으로서 존속되고 있다고 해도 과언이 아니다.
- 사례모델들은 현단계에서는 맹아적 존재이다.
  - 설문조사에서 밝혀진 바와 같이 대다수 산지생산자조직은 외식과의 거래관계에 대한 인식이 아직 낮다. 전반적으로 업무용 청과물의 유통은 맹아의 단계이며, 불안정한 상태에 있다. 특히, 외식산업과 산지가 직접 연계하기에는 상호간 정보, 지식이 매우 부족하다.
- 이런 상황에서는 외식산업과 산지 사이에 정보의 번역자로서의 중재자가 필요하다. 시황의 변동이나 각종 리스크에 대해 그것을 외식, 산지에 배분하는 시스템이 없으면, 어느 일방의 부담으로 전가될 것인데, 거래교섭력이 약한 산지의 부담이 될 가능성이 높다. 이 때문에 리스크를 회피하는 완충장치(buffer)가 필요하다. 이를 위해서는 코디네이터의 안정적 발전이 중요하다.
- 사례조사, 설문조사 등을 통해 판단컨대, 코디네이터의 기능 강화와 관련해, 산지(생산자)와 외식기업간의 수직적 거래관계를 발전시키기 위한 주요과제로는 ①공급력의 강화, ②커뮤니케이션의 강화, ③인프라 구축, ④

외식업자의 개별적 니즈에 대응한 상품개발 등이 시급할 것이다.

- 구체적인 정책수단의 선택에 있어서는 정보 및 인프라 확충에 초점을 맞출 필요가 있다.
  - 외식산업에 대한 정보의 제약, 특히 외식기업과 산지간 등 거래 등 외식기업의 거래행위에 대한 정확한 정보가 거의 없는 상황에서 정책수단 선택의 기본방향은 정보, 인프라의 확충에 두는 것이 바람직할 것이기 때문이다.
  - 시설자금 지원 등 하드웨어적 성격의 사업은 그 성과를 판단하기가 매우 어려우며 농산물유통정책과의 중복가능성이 높아 선택지가 넓지 않다.
  - 외식산업대책은 기본적으로 정확한 정보와 조사연구결과를 제공하는데 시책의 중점을 두고, 특히 민간 경제주체간의 교류기회 제공에 초점을 두는 것이 필요할 것이다.

표 5-1. 산지와 외식업자간 연계강화의 주요과제(예시)

<p><b>•공급력의 강화</b></p> <p>①생산변동에 대한 대응, ②연중공급과 시즌 내에서의 안정화; 릴레이 출하, ③수주변동에 대한 대응; 거래처 다원화</p> <p><b>•실수요자와의 커뮤니케이션 강화</b></p> <p>①생산정보와 출하예정정보의 제공, ②제안형 영업; 고객에 대한 신상품이나 메뉴 제안, ③교류확대를 통한 니즈의 상호이해</p> <p><b>•관련 인프라 구축</b></p> <p>①통계 등 각종 정보, ②R&amp;D, ③기초기반시설 확충</p> <p><b>•외식업자의 개별적 니즈에 부응하는 제품개발</b></p> <p>①품질과 수율의 중시, ②품종과 재배방법, 규격의 개선, ③품질·위생관리 강화; 잔류농약검사, HACCP, ④GAP 등 다양한 가치의 제공</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



- 이하에서는 지금까지의 분석결과를 바탕으로 외식기업과 산지간 직거래를 활성화하는 방안을 모색한다.
  - 앞서의 논의결과를 토대로 볼 때 직거래 활성화, 즉 외식기업과 산지간의 안정적이고 지속적인 거래관계 형성방안은 크게 보면 다음과 같은 두 측면에서 검토될 필요가 있다. 즉,
    - 우선, 현재 외식기업과 산지간에 직거래관계 형성이 미흡하다는 현실에서 출발해 그러한 거래관계 형성의 기회를 제공하는 측면의 방안이 모색될 필요가 있다.
    - 둘째, 현재 외식기업과 산지간 거래관계에서 드러나고 있는 문제점(당면과제)을 해소하는 측면의 방안이 모색될 필요가 있다.

## 2. 산지의 공급력 강화방안

### 2.1 외식업소용 대응을 중시하는 균형 잡힌 유통정책의 전개

- 외식기업과의 직거래관계 형성의 가장 기본적인 조건은 품질, 수량, 가격의 안정이라는 외식기업의 요구에 부응할 수 있는 산지의 공급체제를 구축하는 일이다.
- 품질, 수량, 가격의 안정이라는 실수요자의 요구는 외식기업에 한정된 것이 아니라 대형소매유통업체의 경우도 마찬가지다. 다만 대형외식기업의 경우는 그 안정에 대한 요구 정도가 한층 강하다는 차이가 있다.
- 이러한 욕구 대응의 기본방향은 산지의 규모화된 마케팅주체의 육성, 그를 위한 산지의 조직화로 요약되는 바, 이미 정부의 산지농산물유통정책은 그와 같은 방향으로 추진되고 있으며, 일정한 성과를 거두고 있다.
- 농림부의 산지농산물유통정책은 그 동안 3단계의 발전과정을 거쳐오고 있다.

- 2000년 이전까지는 산지유통기반(하드웨어)의 확보와 안정적 수급에 초점을 두었다. 그러다가 2000년의 산지유통활성화사업(산지유통전문조직 육성사업)과 산지축산물생산유통지원사업이 시작되면서 산지유통주체의 육성으로 중점이 전환됐다. 그리고 2006년부터는 쌀, 축산, 원예 3분야의 브랜드 육성시책이 본격화하고 우수브랜드육성대책이 발표되면서 브랜드 육성에 각종 지원이 집중되고 있다.
- 최근의 브랜드육성지원사업은 다음과 같은 특징이 있다. 첫째, 지역과 품목을 결합한 대량·통합마케팅전략의 수립을 요구하고 있다. 둘째, 규모화된 브랜드 경영체를 전제로하고 있다. 즉, 조합공동사업법인, 기타 연합판매주체(법인)를 브랜드 주체로 하여 계약재배에 의한 원물조달체계의 구축, 유통시설의 집중, 마케팅창구 단일화를 추구하고 있다. 셋째, 브랜드 관리와 고품질생산기반 확보, 운영지원을 포함한 통합패키지 지원방식을 채택하고 있다.
- o 거시적 방향에 있어서 이러한 유통정책의 방향은 타당하다. 그러나 전반적인 시스템의 구축에 있어서는 대형유통업체를 end-user로 파악하는 관점이 방향설정의 측면이 강하다.
- o 그러나 황수철 외(2006)에서 강조한 바와 같이 앞으로는 가계소비용수요, 가공용수요, 업소용수요 등 농산물의 수요를 명확하게 구분해서 거래처별로 맞춤형 대응을 하지 않으면 안 된다.
- 산지유통의 핵심주체로 등장한 APC의 가동율이 매우 낮은 현실을 감안하면, 수요처별로 다원화하는 마케팅 포트폴리오 구성이 매우 중요한데, 이때는 외식 등 업소용 수요의 특성을 바탕으로 한 마케팅전략 수립이 결여될 수 없다.
- 품질내용(품종, 규격 등), 내용량, 출하형태, 취급형태, 수량, 반입가격 등의 측면에서 소매용(가계소비용)과 업소용의 차이가 매우 크므로, 당연히 대응전략도 달라져야 할 것이지만, 종래의 유통정책의 매뉴얼에서는 이와 같은 측면이 충분히 강조되지 못하고 있다.

표 5-2. 소매용과 업소용 소비의 차이(예시)

	가계소비용	가공·업소용
품질내용 (품종, 규격 등)	외관 등을 좀 더 중시	용도별로 다양함 -전처리에서는 수율을 중시한 대규모 등 -가열조리용에서는 수분함량이 적은 품종 -주스원료는 색, 맛 등
내용량	개수를 중시	중량을 중시
출하형태	소분포장, 박스	벌크, 무포장,
취급형태	전체(whole)	박피, 세척 등 전처리나 커트, 냉동 등 1차가공한 것
수량	판매단위(수량)의 변경에 따른 반입수량 변동에 대한 탄력적 대응	정시·정량(주년 안정공급)
반입가격	판매단위(수량)의 변경에 따른 반입가격 변동에 대한 탄력적 대응	정가(중장기적 안정가격)

자료: 황수철 외(2006)

- 업소용 농산물은 소매용 대응과 다른 생산방법과 판매방법을 갖추지 않으면 안 되지만, 이에 대한 산지의 인식은 전반적으로 미흡하며 정책차원에서 대응 역시 부족했다.
- 이하에서 몇 가지 대응방향을 제시해 본다.

## 2.2. 외식기업과의 직거래 대응시 특히 유념할 사항

### (1) 소그룹을 단위로 한 작목조직 등 튼튼한 생산기초조직의 육성

- 대형외식기업의 식재용 채소를 전업적으로 생산·판매하는 산지(가령 모델사례의 J영농조합법인이 소재한 경기도 구리시)에서는 실수요자의 욕구에 부응하기 위해 일반 소매용과는 다른 생산방법이나 판매방법이 적용되는 경우가 많다.
- 거래방법은 도매시장을 경유하는 경우와 도매시장외유통이 있는데 어느

경우라도 기본적으로는 일정기간 동안의 계약거래로서 사전에 유통업자, 실수요자와의 상담을 통해 품목, 생산방법(품종, 사용자재 등 포함), 품질 기준, 규격, 가격, 개략적인 거래수량 등을 결정하게 된다. 다만 매일의 수발주량은 시황에 따라 바뀐다.

- 거래의 기본플로우는 "실수요자와의 상담→생산방법·출하규격의 설정→생산자의 네트워킹→과중전 회의(생산자와 작부, 출하예정량의 협의)→출하기간중의 생산자회의 등을 통한 출하예정량 파악→수주→출하지시→출하“ 등으로 된다.
- 그런데 대형외식기업의 조달로트는 할인점 등과 비교하면 상당히 작은 편이며, 또 독자적인 생산방법, 품질기준, 출하규격을 강조하면서 개수가 아닌 중량베이스의 확실한 납품을 요구하는 것이 일반적이다.<sup>37)</sup> 이 때문에 실수요자별로 상이한 욕구에 대응할 수 있는 소수정예생산자그룹을 별도로 육성해 이를 단위로 생산·출하하는 체제를 갖추게 된다.
  - J영농조합법인의 경우, 수요처(할인점과 대형단체급식업체)에 따라 공급하는 상품의 특성이 달라지므로<sup>38)</sup> 식재사업대응농가와 소매사업대응농가를 분리해서 생산·품질을 관리하는 시스템을 운영하고 있다.
- 이와 같은 생산자그룹의 육성은 J영농조합법인에서 보는 바와 같이, 영농조합 차원의 철저한 폐쇄형 회원제(closed membership)관리방식에 따라 이뤄지고 있다. 산지의 공급력은 결국 이와 같은 생산조직화로부터 출발할 수밖에 없을 것인 바, 이를 위해서는 이와 같은 사례의 수집·정리를 통한 교육교재의 개발·보급과 영농지도교육의 강화가 중요하다.
  - 일반 소매용 대응사례는 그 동안 비교적 많이 소개됐으나 업무용 대응사례는 실태조사조차 충분히 이뤄지지 못하고 있다.

---

37) 단, 규격에 대해서는 다소 탄력적인 운용이 가능하다.

38) 발주량, 스펙 모두 다른데, 가령 시금치의 경우 식재용은 25cm 이상, 할인점은 25cm 미만으로 출하된다. 그리고 식재용과 소매용의 출하시간이 만나절 이상 차이가 나므로 관수량도 달라진다. 재배방법이 다르므로 한 농가에서 두 수요처를 상대하는 영농은 비효율적이다.

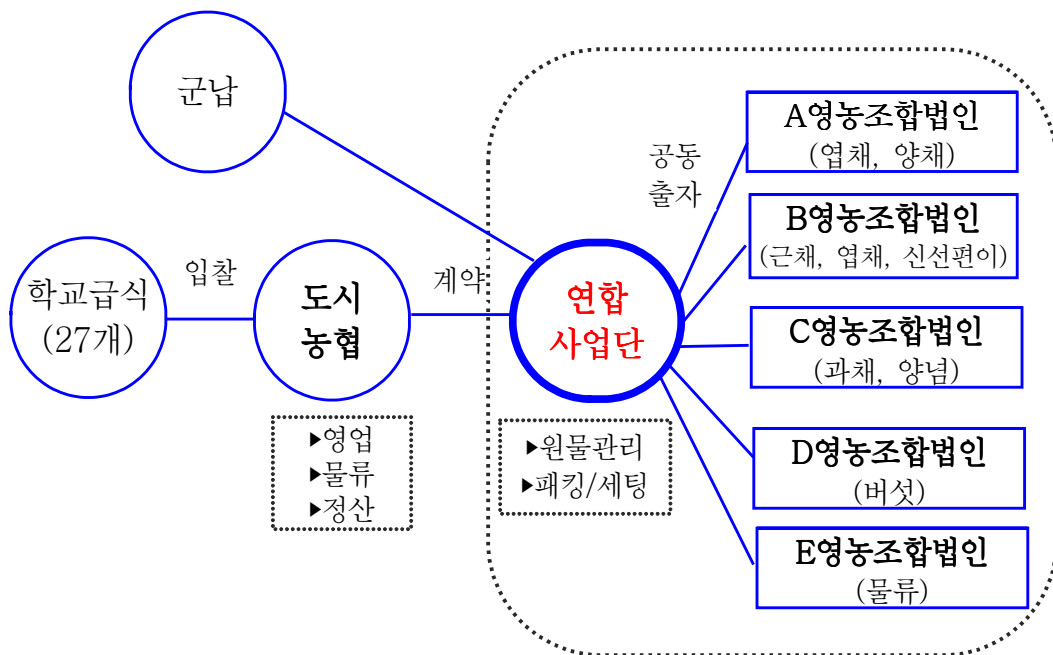
## (2) 안정적 공급을 위한 산지간연계 강화 지원

- 외식대기업의 업무용 채소, 특히 양상추, 양배추, 토마토 등 주요 품목에서는 주년공급체제가 중요한 포인트다.
  - 그러나 노지채소로는 1~2개 산지로부터의 조달채널을 구축해도 1개 산지의 공급기간은 수개월 정도로 주년의 안정적 조달은 곤란하다. 주년재배가 확립된 시설채소에서도 1개산지만으로는 어렵다. 또한 특정시기에 있어서도 1개산지만으로는 기후 등으로 인해 공급불안정 위험성도 있다.
- 때문에 매시기마다 복수산지를 선택하는 조달채널이 필요하다.
  - 이러한 체제구축의 주도권은 사례모델에서 본 바와 같이 외식기업, 전처리업체, 벤더가 주도권을 쥐는 경우가 많은데, 산지측으로서도 적극적으로 대응해가야 한다. 즉, 출하시기=산지가 달라도 품질, 규격이 균일하려면 재배방법, 선별방법 등을 산지간에 통일할 필요가 있다.
  - 또한 단경기 전후의 산지교대가 원활하게 이뤄지려면 산지간에 정보교환을 통해 대응해가는 것이 중요하다.
- 그러나 개별산지의 자발적 협조를 통해 이러한 연계가 이뤄지는 것은 쉽지 않다. 따라서 이 경우에는 코디네이터의 중재기능이 중요하게 된다.
  - 농협중앙회가 코디네이터로 개입해 대형외식기업(L기업)과 산지출하조합간의 연중고정가의 연중납품 규격화된 농산물공급시스템을 구축한 사례는 이런 점에서 매우 중요한 의미를 갖는다.
  - 앞의 사례분석에서 언급한 바와 같이 이 모델에서는 농협중앙회가 리스크를 부담함으로써 외식기업과 산지측에 잠재적 보조금을 지급하고 있다.
- 정부의 역할은 이와 같은 유형의 코디네이터 기능이 지속될 수 있도록 인센티브를 제공하는 것이 될 것이다.
  - 물론 인센티브의 수준은 이 모델에 대한 엄밀한 경제적 분석에 기초해 이뤄져야 할 것이다.

### (3) 수평적 연계를 통한 공동마케팅활동의 지원

- 대형소매유통점의 바이퍼워에 대응하기 위한 연합마케팅활동 사례는 적지 않지만 식재의 공동마케팅사례는 거의 없다.
- 이런 점에서 금년 초부터 본격사업에 착수한 대구지역 5개 영농조합법인의 공동마케팅활동은 주목할 만한 사례로서 성공적 정착을 위한 정책적 지원방안이 모색될 필요가 있을 것이다.
- 대구지역 삼성홈플러스의 채소류 전문납품업체(협력업체) 4개와 물류회사 1개가 결합해 연합사업조직을 결성하고, 도시지역농협과 제휴, 학교급식용 식재를 납품하는 시스템을 구축했다.

그림 5-3. D연합사업단의 학교급식 사업구조



- 이때 D연합사업단은 원물관리, 패킹 및 세팅을, 도시지역농협은 영업과 물류를 담당하는 역할분담구조를 형성, 산지관리와 물류 및 마케팅을 분리한 시스템을 구축하고 있다.

- 아직 사업초기이고 연합사업단 스스로도 시범사업 성격으로 운영하고 있으므로 그 성과를 정량적으로 평가하기는 어렵지만, 식재유통에서는 거의 유일한 산지조직간 연합마케팅사례라는 점에서 정부측의 지속적인 모니터링 등을 통해 그 성공적 정착을 유도할 필요가 있을 것이다.

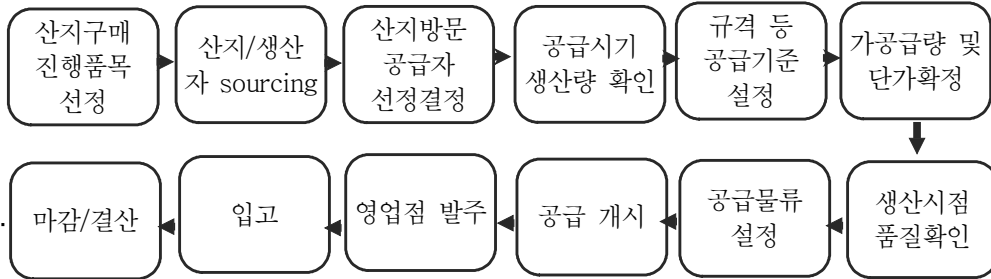
### 2.3 매뉴얼에 기초한 계획적 대응시스템 구축

- 대형외식기업의 농산물구매는 매뉴얼에 따라 계획적이고 체계적으로 수행된다. 이에 비해 산지생산자조직의 대응은 주먹구구식이다.
  - 앞에서 검토한 직거래모델사례 등 외식기업과 산지간의 지속적 거래관계가 형성되고 있는 경우에는 외식기업처럼 구체적이지는 않지만 실수요자의 요구를 바탕으로 한 나름의 작업관리지침 내지 매뉴얼에 따라 공급이 이뤄지고 있다.
  - 결국 산지의 공급력 강화는 실수요자의 욕구(needs) 분석에 기초한 자체 대응매뉴얼의 구비와 그에 따른 계획적 공급대응에서 시작돼야 한다.
- <표 5-3>은 대형외식업체 G기업의 구매기초매뉴얼의 목차이고, <그림 5-4>는 그 중의 산지직구매업무프로세스를 예시한 것이다.

표 5-3. G기업의 구매기초매뉴얼 목차

제1장 구매업무프로세스 플로우 차트
제2장 공급협력사 선정 프로세스
제3장 가격결정 프로세스
제4장 검수/입고업무 프로세스
제5장 Complaint 처리업무 프로세스
제6장 영업점 구매발주 프로세스/구매마감업무 프로세스
제7장 outsourcing 제품 품질관리 프로세스
제8장 협력사 평가 프로세스
제9장 산지 직구매 업무 프로세스
제10장 수입업무 프로세스

그림 5-4. G기업의 산지직구매업무프로세스



- 이와 같은 외식기업측의 프로세스에 대응하기 위한 산지측의 매뉴얼 역시 프로세스별로 구체적으로 작성되어야 할 것이다.
- 산지용 대응 매뉴얼을 작성하기 위해서는 산지의 업무용 대응에 관한 좀더 체계적인 조사연구 및 사례발굴이 필요하다. 지금과 같이 정보가 빈약한 상황에서는 매뉴얼 작성이 곤란하다.

표 5-4. 외식기업과의 채소류 거래에 관한 매뉴얼 (예시)

항목	내용
외식기업 채소류 조달의 일반적 특징	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶식재원가는 매출액의 30~35%, 채소류는 5~10%가 평균</li> <li>▶일정한 가격의 반입요구가 강하다</li> <li>▶개수보다 실제 중량을 중시한다</li> <li>▶전처리나 용도별 절단형태의 반입을 요구한다</li> <li>▶제시된 메뉴에 사용되는 식재는 항상 일정량을 필요로 한다</li> <li>▶메뉴가 바뀌면 필요한 채소도 바뀐다 등</li> </ul>
외식기업용 채소류 출하시 주의점	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶기업의 사업내용이나 사업규모를 확인한다</li> <li>▶채소의 현물확인이 구체적 협의에 들어가는 첫걸음이며, 때로는 시험재배도 필요하다</li> <li>▶구체적인 요청내용을 확인한다</li> <li>▶생산·출하체제를 검토한다</li> <li>▶재배계획이나 출하스케줄을 작성한다</li> <li>▶재배이력을 작성한다</li> <li>▶출하전에 규격 등을 확인한다</li> <li>▶결품이 없는 출하대응을 한다</li> <li>▶규격 이외 상품의 판로를 확보한다 등</li> </ul>



- 매뉴얼은 다양한 내용을 포함할 수 있을 것인데, 가령 외식기업의 채소류 조달의 특성이 무엇인지, 그러한 조달특성에 대응하기 위해 출하행동시 어떤 점에 주의해야 할 것인지, 그리고 어떠한 프로세스로 대응해야 하며, 각 프로세스마다 주의할 점은 무엇인지 등 체계적이고, 구체적으로 적시될 수 있어야 한다.
- 가령 외식기업 채소류조달의 일반적 특징 및 출하시 주의사항에 관련해서는 <표 5-4>와 같은 내용의 매뉴얼이 될 수 있을 것이다.
- <표 5-5>는 한 영농조합법인의 작업/검수 매뉴얼을 예시한 것이다.

표 5-5. J영농조합법인의 작업/검수 매뉴얼 (예시)

상품명	참나물	기준	4kg/실중량
작업	1. 기준에 맞는 상품을 선별한다 2. 짓무르고 상한잎을 선별하고, 꽃대를 제거한다 3. 시든잎과 줄기가 굵은 것을 선별한다 4. 박스무게(600g), 소분박스(340g)를 제외한 실중량(4kg)을 정확히 맞춘다 5. 박스 속포장은 비닐속지로 상품을 감싸 안는다		
검수	1. 연녹색의 선택으로 신선하고 병충해가 없어야 한다 2. 꽃대가 없어야 하며, 길이는 35~40cm 이어야 한다 3. 중량 4.6kg 이상(박스무게 포함)을 정확히 확인해야 한다		
상품관리기한	입고일기준+ 1일	출고	선입선출 기준

- 이러한 매뉴얼 작성을 위해서는 다음과 같은 작업이 필요할 것이다.
  - 외식식재용(업무용) 채소의 선진적인 산지, 중간유통조직, 실수요자들로 부터 거래절차에 관해 조사하는 동시에 계약서류 등을 수집한다.
  - 거래절차별로 업무프로세스가 어떻게 진행되고 있는지 조사하며, 관련 매뉴얼 등을 수집한다.
  - 수집한 자료를 기초로 업무용 채소의 거래에 적합한 표준적인 거래절차, 표준적인 계약양식, 표준적인 작업매뉴얼 등을 검토한다.

- 구체적인 매뉴얼은 작성은 품목별 수확후관리 매뉴얼 작성과정을 참조해 추진될 수 있을 것이다.
- APC 등 산지유통조직 활성화를 위해서는 출하처다변화전략의 일환으로 외식기업 대응이 불가결한 바, 농협중앙회는 이러한 대응의 관점에서 외식업무용 채소수요에 대응한 산지매뉴얼 작성의 실무작업을 담당할 필요가 있다.
- 작성된 매뉴얼은 현장 적용과 교육과정을 통한 피드백을 거쳐 지속적으로 수정·보완돼야 할 것이다.

#### 2.4 ERP시스템 구축을 통한 품질관리고도화시스템 도입 검토

- 중장기적으로는 매뉴얼에 기초한 계획적 대응은 DB의 축적을 통해 ERP 시스템의 구축으로 이어질 수 있어야 한다.
- ERP시스템은 GAP인증, 이력추적체의 확대와 더불어 대규모마케팅조직의 필수 인프라로서 이해되고 있으며, 현재 (주)농산무역, (주)수출물류 등에서 도입·활용중이고, 경기연합입맞춤사업단과 안성사업연합 등에서도 도입이 진행중이다.
- ERP구축항목은 핵심계약농가, 재배매뉴얼, 농가경영정보, 농가재배정보, 입출고정보, APC관리정보, 판매정보, 이력추적정보, 생산자기록카드, 품질관리인력, 각종내부관리양식, GAP인증관리, 홍보·마케팅전략에 이르기까지 매우 폭넓다.
- ERP의 실제적용사례가 많지 않으므로 비용 대비 그 효과는 엄밀한 검증이 필요하겠지만, 농가조직화 및 재배통일, 상품화 및 APC관리 등 다양한 영역에서 품질관리를 고도화하는 계기가 될 수 있다는 점에서 외식과의 거래관계가 형성되고 있는 규모화된 산지조직을 대상으로 시범도입을 검토할 필요가 있다.

### 3. 전처리산업의 활성화 방향

- 여기서는 전처리산업 전체 문제를 다루기보다는 설문조사 및 면접조사를 통해 확인된 사실을 바탕으로 전처리산업 활성화를 위한 대응방향에 관해 언급하고자 한다.

#### 3.1 쟁점

- 전처리산업을 보는 실수요자(외식기업)와 공급업체간에는 상당한 입장 차이가 존재하는 것으로 보인다.
- 가장 큰 차이점은 가격에 대한 인식이다. 실수요자는 품질 대비 가격이 비싸다는 입장이며, 그래서 전처리농산물(특히 2차전처리농산물)의 사용을 꺼리게 된다는 것이다. 이에 대해 공급업체측은 소비자나 실수요자의 인식 미흡(수율을 인정하지 않는 관행 등)을 원인으로 지적한다.
  - 따라서 적극적인 홍보를 통해 소비자의 인식을 바로 잡아야 한다고 주장한다. 이때 홍보는 정부의 역할이라고 주장한다.
- 둘째는 품질 및 위생관리에 대한 인식의 차이이다. 실수요자는 스펙을 맞춰 줄 수 있는 공급업체는 극히 제한적이라고 보고 있으며, 품질관리나 위생관리에 대체로 불만을 표하고 있다. 이에 대해 공급업체, 특히 일정 수준 이상의 시설을 갖추고 있는 공급업체들은 유통과정에서의 관리 소홀과 콜드체인시스템의 단절이 본질적 원인이라고 본다.

#### 3.2 전처리산업의 현황에 대한 정확한 진단이 필요

- 이러한 쟁점사항에 대해 정확히 판단할 수 있는 근거자료는 현재로서는 충분하지 않다. 무엇보다 전처리산업에 대한 정보나 연구가 매우 빈약하기 때문이다. 그렇다면 전처리산업의 현황에 대한 정확한 진단에서부터 출발해야 한다.

- 가격에 대한 논란이 있지만 분명한 사실은 실수요자들이 가격을 높다고 인식하고 있다는 점이며, 그 결과 소비가 늘지 않는다는 점이다.
- 이에 대해 종래의 연구(지역농업네트워크, 2005; 한국신선편이농산물협회, 2006)는 전처리농산물에 대한 홍보와 인식 부족으로 시장에서 가치를 제대로 인정받지 못하고 있다면서 홍보 강화를 주장하고 있다. 그러나 비용이 가격으로 반영되지 못하는 것을 홍보부족으로 돌리는 것은 억지논리에 불과하다. 설령 홍보 부족이 원인이라 하더라도 홍보가 소비로 이어진다는 보장은 없다.
- 또 이들은 전처리농산물이 갖는 장점, 가령 인력(인건비) 절감의 효과 등에 대한 인식 부족을 강조한다. 그러나 이 점 역시 검증이 필요한 사항이다. 대형외식기업 바이어들의 말에 따르면, 원물을 전처리농산물로 교체하는 효과가 분명하지 않다. 즉, 기업입장에서 전처리농산물 도입의 효과분석은 연구과제로 남아있다.
- 현실적으로 전처리농산물의 도입이 지체되고 있다는 것은 비용 대비 편익이 크지 않다는 것, 즉 실수요자입장에서는 도입의 메리트가 크지 않다는 것을 반증하는 것이다.

### 3.3 전처리농산물 소비확대 모색방향

- 엄밀한 검증이 필요하겠지만, 사례조사를 기초로 볼 때 전처리농산물의 소비확대를 위해서는 다음 세 측면의 대응이 필요할 것이다.
- 첫째는 코스트 절감을 통한 가격인하 노력이다.
  - 코스트 절감을 위해서는 효율적인 원물조달시스템의 구축이 무엇보다 중요하다. 시장구입이 아닌 산지구입을 통한 원물조달경쟁력을 갖추는 것이 코스트 절감의 관건이다.<sup>39)</sup>

---

39) 안성사업연합의 사례에 따르면, 산지직구입은 원가절감과 신선한 원물조달의 두 측면에서 장점이 있다. 따라서 앞서 언급한 산지출하처간 제휴관계 구성 등을 통한 공급체제 구축이 중요한 과제로 된다.

- 코스트 절감을 위해서는 작업효율을 높여야 하는 바, 이를 위해서는 전처리상품의 규격화가 필요하다.
- 둘째는 신규시장의 개척이다.
  - 전처리농산물의 소비시장으로 주목할 대상은 학교급식이다. 따라서 학교급식시장을 타겟으로 설정한 마케팅전략이 중요하다.
  - 학교급식시장의 개척을 위해서는 세 가지 문제의 해결방안 모색이 중요하다. 첫째, 학교급식 단가결정방식의 개선이다. 둘째, 콜드체인 단절의 극복이다. 셋째, 효율적인 배송시스템의 구축이다.
- 셋째는 연구개발투자의 확대이다.
  - 현장에서 특히 강조되는 바는 보존기술의 개선을 통해 유통기한을 늘리는 것이다. 대형외식기업들은 변질 및 부패의 우려 때문에 전처리농산물의 사용 확대를 꺼리고 있다. 이는 콜드체인시스템이 매우 미흡한 현실을 반영하는 것이기도 하다. 따라서 콜드체인시스템의 확충을 추진하는 동시에 보존성을 높이는 연구개발지원이 강화될 필요가 있다.
- 이 가운데서 정부가 해야 할 역할은 인프라 확충과 R&D지원이다.
  - 학교급식과 관련한 콜드체인시스템 구축지원, 보존기술의 개선 등을 위한 R&D지원, 그리고 품목규격화, 품질가이드라인 작성 등이 정부의 기본역할이다.

#### 4. 산지와 실수요자간 커뮤니케이션 강화방안

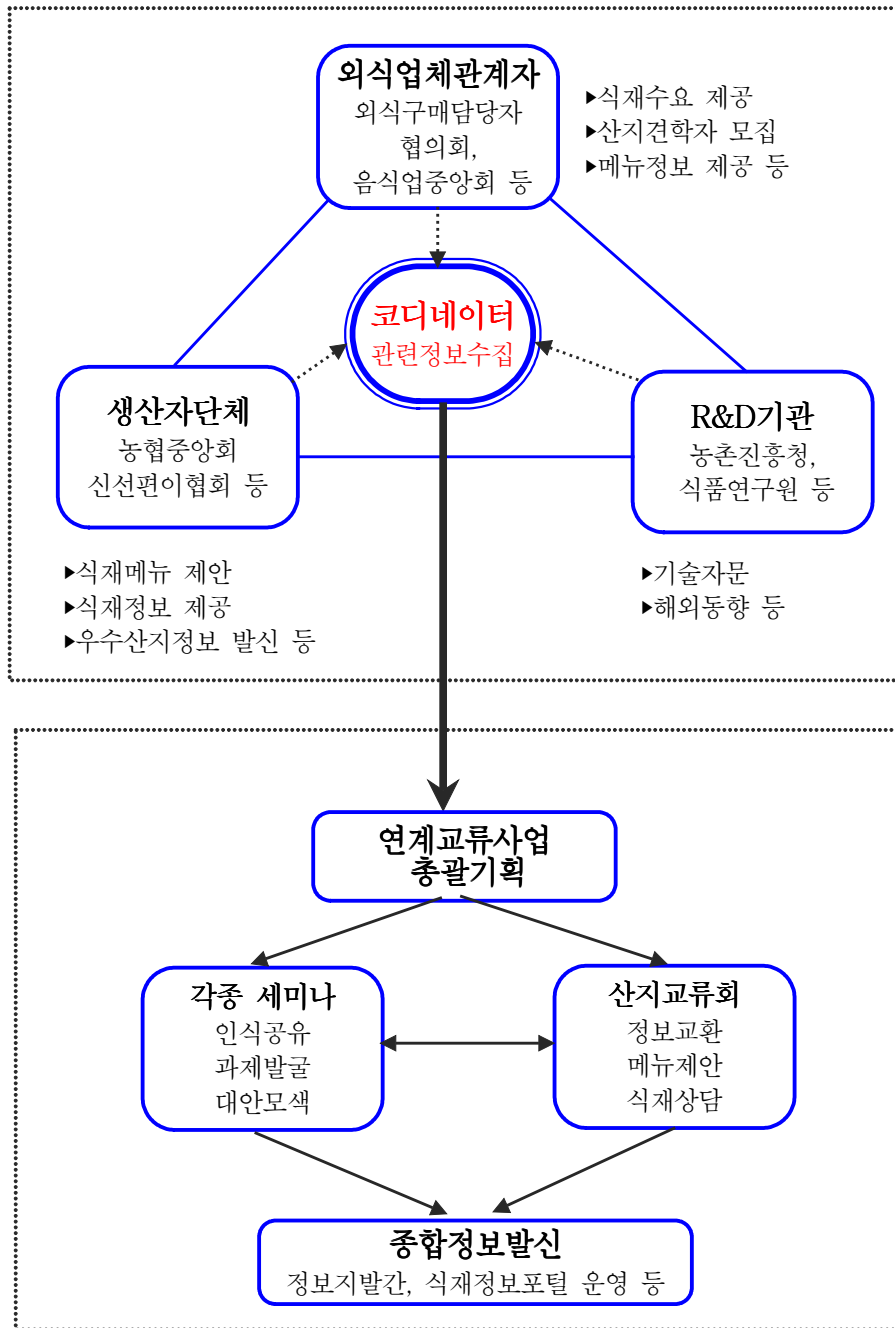
- 설문조사 그리고 면접조사 결과 외식기업체나 산지생산자조직 모두 양자간 거래관계 형성을 위해 정보교환 및 교류의 중요성을 강조하고 있다.
  - 외식기업들은 산지직구매 결정에 있어 물량공급능력에 대한 확신 다음으로 산지정보를 중시하고 있다. 산지생산자조직의 경우 외식기업과의 거래경험이 직거래의향에 크게 작용하고 있다.

- 원하는 정보의 내용이나 교류의 형식 등에 있어서는 견해가 다양하지만 현재 외식기업과 산지간 거래관계 형성이 미미한 현실을 타개하는 데에는 상호교류 기회 제공이 매우 중요하다는 데는 인식을 공유하고 있다.

#### 4.1 외식산업과 산지간 연계지원사업

- 외식산업과 산지간 연계지원사업의 기본구도는 <그림 5-5>와 같으며, 다음과 같이 추진한다.
  - 먼저, 외식구매담당자협의회, 음식점중앙회 등의 외식사업자단체 및 관계자, 농협중앙회, 신선편이협회 등 생산자단체, 농촌진흥청 등 연구개발기관 등 관련단체와의 네트워크를 총괄하는 코디네이터를 구성한다.
  - 코디네이터를 중심으로 관련정보를 수집해, 외식산업과 산지간 연계강화를 위한 종합검토를 바탕으로 교류사업을 총괄기획한다.
    - 종합검토 및 총괄기획을 위해 코디네이터는 외식사업자, 생산자(단체), 전문가로 구성되는 실무위원회를 구성한다.
  - 사업활동은 각종 세미나 개최활동과 산지교류회 중심으로 추진한다.
    - 초기에는 산지와 외식산업간 연계강화에 관련한 세미나활동과 외식사업자의 산지견학을 중심으로 한 상호교류회에 초점을 둔다.
    - 성과가 축적되는 대로 연계우수사례의 조사 및 홍보, 지역식재정보의 발신, 신규식재의 개발, 외식사업자와 산지간 네트워킹을 통한 신규비즈니스의 발굴 등으로 활동영역을 확대해간다.
  - 산지교류회는 다음과 같이 운영한다.
    - 외식사업체의 다양성을 반영해 바이어의 성격도 매우 다양한 바, 초기에는 대량실수요자 중심으로 운영하고 점차 참여범위를 확대해간다. 가령 기왕에 유사한 활동을 하고 있는 외식구매담당자협의회의 활동을 지원하는 형태로 시작해 여타 외식사업자단체 등과의 네트워킹으로 확대한다.

그림 5-5. <외식산업과 산지간 연계지원사업>의 기본구도



- 세미나활동은 외식식재의 흐름에 관련하는 매우 다양한 경제주체들간의 상이한 이해관계를 조정하고, 인식의 공유와 상생적 발전을 위해 다양한 의견이 교환될 수 있도록 구상하며, 가급적 정례화하는 것이 바람직하다.

- 이러한 활동성과를 토대로 정보지 발간, 식재정보포털사이트 운영 등을 통해 관련정보를 종합적으로 발신한다.

**※ <외식구매담당자협의회>**

- 외식구매담당자협의회는 1994년 T.G.I FRIDAY가 우리나라에 처음 들어오면서 외식분야 바이어들의 1기 모임이 시작되었다. 이후 4, 5년간 지속되다가 1999년 다시 자리를 잡았다. 현재는 한 달에 한 번씩 정기적인 모임을 갖고 구매와 유통시스템, 산지정보 등의 정보를 교환한다. 비정기적으로 구매담당자 및 관련업체들과 함께 산지투어를 진행하고 있다.

**※ 상호정보교환과 메뉴제안의 장으로서의 <산지견학교류회>**

- (사)일본푸드서비스협회에서는 외식산업과 농림수산업의 연계를 추진하기 위해 정기적으로 농업현장이나 산지를 방문하는 <산지견학교류회>를 개최하고 있다. 2006년도에도 전국 6개의 산지를 방문했다.
- 외식기업에 있어 탁월한 메뉴, 인기메뉴와 좋은 식재는 빠질 수 없는 항목이다. 특히 맛있고 건강에 좋은 메뉴를 제공하기 위해 국내 농축수산물의 조달은 가장 중요한 과제로 인식되고 있다.
- 일본푸드서비스협회는 1988년 <외식사업자가 농업인에게 보내는 메시지>를 발표한 바 있는데, 이 제언을 계기로 직접생산자의 얼굴을 보면서 식재에 대해 배우는 한편, 외식산업측이 원하는 식재요구를 전달함으로써 상호 파트너로서 연계를 심화하는 <산지견학회>가 시작됐다.
  - 제1회 산지견학회는 1988년 가을新潟県の佐渡에서 있었는데, 이후 홋카이도에서 큐슈까지 전국 각지에서 매년 실시되고 있다. 여기서 외식산업과 생산자간 정보교환·교류, 메뉴 제안, 식재상담 등이 이뤄지는데, 외식사업자, 농업인 모두에게 호응이 좋다. 견학회는 통상 1박 2일 일정으로 개최된다. 견학회 참가인원은 보통 30명 정도로 제한되며, 참가비는 1인당 9천엔 정도이다. 이는 호텔숙박비, 식비, 버스이용료 등을 포함한 실비다. 단, 산지까지는 개별적으로 이동해야 한다.

<JF의 中井 사무국장 인터뷰결과 정리>



## 4.2 우수식재 컨테스트사업

- 고객에 대한 신상품이나 메뉴 제안 차원에서 각 지역의 우수식재를 선발하는 컨테스트를 벌임으로써 국산식재의 우수성을 홍보하는 계기를 마련한다.
  - 종래 우수농산물의 홍보활동은 산지측의 정보발신에 따라 이뤄지는 것이 대부분으로 실수요자측의 입장에서 우수농산물이 선발되고 홍보되는 경우는 많지 않았다.
  - 이 사업은 실수요자측의 관점에서 우수식재를 선발하고, 선발된 농산물의 전시판매는 물론, 그를 메인식재로 활용한 다양한 음식을 제공함으로써 국산식재의 우수성을 홍보하는 동시에 소비자, 외식사업자, 생산자의 상호정보교류의 장소를 제공하고 상호간 이해를 촉진한다.
- 사업내용은 다음과 같다.
  - 전국 각지의 품목별 우수식재를 생산하는 생산자를 국내 최고수준의 요리사가 선발한다.
  - 이렇게 선발된 생산물을 생산자가 직접 컨테스트에 출품시켜 판매를 하며(우수식재 판매부스),
  - 최고요리사들이 선발된 농산물을 이용해 창작메뉴 등 음식을 제공해서 선보이는 요리컨테스트를 펼치는 동시에,
  - 외식사업자, 요리사, 생산자, 그리고 소비자들이 함께 참여하는 식문화세미나도 동시에 기획 개최한다.
- 이 사업은 프랑스 파리의 마르쉐, 샌프란시스코의 파머스마켓, 일본의 동경파머스마켓2005를 모델로 하는 것으로서 별도의 실행위원회를 통해 구체적으로 기획 추진한다.

## <참고자료> 동경과머스마켓2005

### 1. 추진경과

- 2004년 6월 설립된 ‘농림수산업으로 일본을 건강하게 하는 국민회의’는 농림수산업의 자립과 재생을 통한 지역활성화를 목적으로 농림수산업분야만이 아닌 다양한 분야의 지혜를 모아 민간주도의 실천적 프로젝트를 추진해왔다.
- 이 회의는 식의 안전, 식과 환경, 농림수산업의 자립에 관련한 문제해결을 위해서는 점점 괴리되는 생산자와 소비자의 관계를 좁히고 올바른 지식과 정보를 공유하며 상호이해하는 것이 중요하다고 인식했다.
- 이러한 인식에 따라 동경과머스마켓2005를 기획하게 됐다.

### 2. 사업의 목적

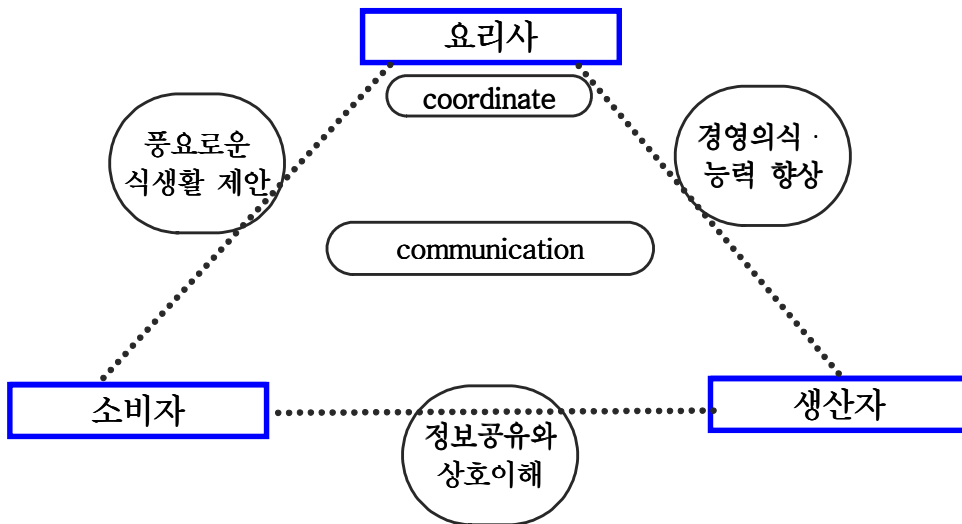
- 수익 목적이 아니라 다음의 공공적 성과를 목적으로 한다

#### <기본방침>

- 생산자와 소비자가 상호 커뮤니케이션하는 자리를 요리사(chef)가 coordinate
- 자립적인 생산자와 엄선된 생산품을 소개
- 생산자와 소비자가 직접 교류하는 장소의 제공 및 상호이해 촉진
- 식의 안전, 식과 건강, 식과 환경 등에 관한 올바른 정보 제공
- 일본의 식문화를 기초로 현대생활에 접목되는 새로운 라이프스타일 제안
- 생산자, 소비자, 요리사, 기업, 연구자의 협력을 통한 비즈니스모델 실현
- 농림수산업의 자립, 식문화의 재생에 관한 제언

<기본목적>

- o Chef의 식문화, 식교육에 관련한 사회적 역할의 중요성에 대한 이해 확산
- o 농림수산업에 대한 부정적 이미지의 불식
- o 생산, 유통, 소비의 효율화·개혁의 촉진
- o 일본의 식문화, 식교육의 중요성에 대한 이해와 인식의 확산
- o 생산자의 경영자로서의 자립과 경영능력 향상을 촉진
- o 동경과머스마켓 출전자의 사회적 평가 고양
- o 상설 과머스마켓(생산자시장) 개설계획 검토 계기 마련
- o 참가기업·단체, 협력점포, 개최지역의 진흥·발전에 기여



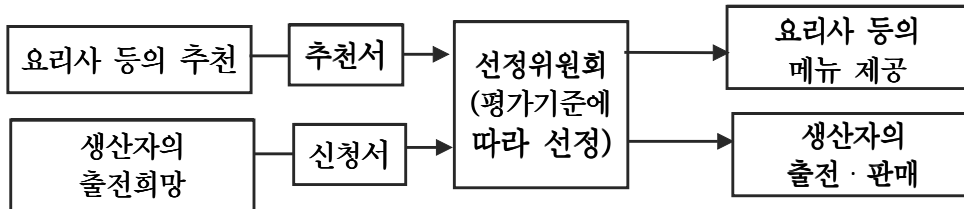
### 3. 사업 개요

- 국내의 최고요리사들에 의해 엄격한 기준에 따라 선발된 100명의 생산자가 생산물을 출전하는 파머스마켓을 개최, 요리사(top-chef)가 코디네이터가 되어 생산자와 소비자가 직접 교류하는 장소를 만든다.
- 이는 파리의 마르쉐, 샌프란시스코의 파머스마켓을 모델로 한 것이며, 그와 같이 매력적이고 아름다운 공간을 동경 도심에서 연출한다.
- 또한 유명요리사들이 출전된 생산품을 사용해 만든 메뉴를 각 음식점에서 제공하는 레스토랑 페어, 출전생산품을 사용한 최고요리사와 생산자가 함께 하는 요리교실, 안전성·건강·환경을 테마로 요리사, 생산자들이 함께 꾸며가는 식문화세미나를 동시에 개최한다.
- 이벤트는 2005년 11월 1일부터 6일까지 동경도심의 3곳에서 개최
- 테마는 크게 세 파트로 구성
  - 메인 테마: “쉐프가 이어주는 요리사와 생산자의 아름다운 관계-일본의 식문화와 농업의 미래를 생각하자”
  - 서브 테마: “쉐프가 선택한 일본의 농가, 총집합”
  - 특별 테마: “프랑스 요리를 즐겨라”
- 주최 등
  - 주최: 동경파머스마켓2005실행위원회
  - 후원: 농림수산성 등
  - 협찬: 가고메주식회사 등 식품기업, 전국농업협동조합연합회 등
- 실행위원회
  - 이벤트의 공공적 의의, 취지에 찬동하는 개인, 법인, 단체로 구성
  - 사업의 기획운영을 실행위에서 총괄
  - 사무국 ‘농림수산업으로 일본을 건강하게 하는 국민회의’ 내에 설치
  - 실행위원장은 전 수상 미야자와(宮沢喜一)



#### 4. 참가자의 선정

##### ○ 선정절차



##### ○ 선정기준(농산물 평가포인트)

- 안전성, 환경, 건강, 유통, 생산, 경영, 맛의 7개 분야 총 23개 항목에 대해 각계 전문가 10인의 선정위원회에서 선정

#### 5. 식문화세미나에 관해

- 2005년 11월 1일부터 5일까지 사이에 13개 강좌 개설
  - 한 주제에 4~5명이 연속 강의
- 1인당 참가비 3,500엔(130명 정원)
- 프로그램(테마 일람)

<ul style="list-style-type: none"><li>▶ 맛있는 채소의 시대</li><li>▶ 프랑스 요리를 즐기자</li><li>▶ 가정요리로 우리 아이 교육을!</li><li>▶ 건강을 위한 식생활(의식동원)</li><li>▶ 와인으로 건강하게!</li><li>▶ 채소가게(八白屋)의 부활</li><li>▶ 정말 안전한 먹을거리란?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ 자립하는 농업비즈니스</li><li>▶ 농업비즈니스 투자의 행방</li><li>▶ 와인을 즐겨라</li><li>▶ 양상추의 값은 어떻게 결정되지?</li><li>▶ 창업하는 농촌여성들</li><li>▶ 귀농하는 젊은이들</li></ul>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## 5. 관련 인프라 확충

### 5.1 외식식재용 농산물품질기준 마련

- 산지의 공급력 강화에 관련해서 또 하나 중요한 문제는 산지(지역)마다 선별, 등급기준이 다르고 아예 없는 경우도 적지 않다는 점이다. 이는 산지간 연계를 통한 공급체계의 구축을 곤란하게 한다.
- 이런 점을 감안해 농산물품질관리원에서 농산물별 등급규격을 제시하고 있지만 현실적으로는 '있으나마나'하다는 것이 일반적 평가다. 대형외식기업들은 이것과 무관하게 별도의 자체 스펙을 가지고 구매활동을 한다.
- 문제는 대형외식기업마다 식재에 대한 요구가 각양각색이라는 점이다. 즉, 수요처마다 산지공급자에게 요구하는 스펙(등급, 규격 등)이 다르기 때문에 산지측으로서는 생산효율이 낮고 생산원가가 증가하게 된다.
  - 바로 이런 이유 때문에 산지조직 설문조사결과와 모델사례의 산지조직들의 품질품위기준 마련의 필요성이 제기되고 있는 것이다.
- 이러한 필요성은 일반 신선채소류는 물론이고 특히 신선편이농산물의 경우 한층 더 시급하다.
  - 신선편이농산물의 상품화에는 상당한 투자가 수반되므로 지나치게 다양한 스펙은 시설의 효율을 저해하는 주요인이 될 수 있기 때문이다.
- 물론 각 기업별 거래과정에서 관행처럼 굳어진 기업별 식재기준을 통일하는 일은 쉽지는 않을 것이다. 그렇지만 이러한 스펙의 운영이 기업의 식재차별화전략의 일환으로 운영되기보다는 관행으로 굳어진 측면이 강하다는 점을 감안하면, 조정과정이 불가능하지는 않을 것으로 보인다.<sup>40)</sup> 따라서 실수요자, 공급자, 전문가의 의견수렴을 거쳐 타협점을 제시하고 일정수준의 조율을 도모하는 과정이 필요하다.
- 이러한 품질기준은 현실거래를 반영하면서 널리 통용될 수 있도록 마련

---

40) 실제로 대형외식기업의 바이어들 입장에서도 이러한 변화를 긍정적으로 검토하겠다는 의견이 적지 않았음.

돼야 한다. <표 5-6>은 D연합사업단의 학교급식용 식재의 표준품질기준서를 예시한 것이다. 실수요자와 산지공급자간의 협의를 통해 만들어진 이와 같은 품질기준서를 주요품목별로 작성, 보급할 필요가 있다.

표 5-6. 표준품질기준서 (예시)

제품명	간당근						원산지		국내산				
	기간	1월	2월	3월	4월	5월	6월	7월	8월	9월	10월	11월	12월
생산 기준	주산지	제주			경북/경남			강원		경북/경남			
	품종	국조생상촌, 흑촌오촌, 국분											
품질 기준		표준품질						중결점		경결점			
	과형	기형과, 열근, 상해, 병해과의 혼입이 없을 것 시들거나 짓무른 현상 없을 것						흑 변 / 갈 변 이 10% 이상		흑 변 / 갈 변 이 5% 이내			
	색택	특유의 진주황색을 띠며 이물질의 협착이 없어야 함						개당 10% 이하의 상처		개당 5% 이하의 상처			
	크기 고르기 중량	개당 250~300g 이상 길이 15~20cm 사이						개당 중량±2% 이상		개당 중량±2% 이하			
검품 기준	부패/무름	없어야 함						경결점		3% 이내			
	압상/열과	없어야 함						중결점		없어야 함			
	병해/냉해	없어야 함						잔류농약		허용기준치 이내			
상품화 기준	원물관리	▶산지수확 후 패키징하우스까지 냉동탑차를 이용한 콜드체인시스템 가동 ▶당일생산 당일출고 원칙											
	작업관리	▶세척여부: 유 ▶검품: 날개 검품 ▶보관온도: 0도, 작업장온도: 15도											
	포장방법	▶1kg, 3kg, 5kg: 비닐봉지 포장 ▶10kg, 20kg: 박스 포장											

## 5.2 객관적이고 실용적인 품목별 농산물정보카드 제작 · 보급

- 외식식재용 농산물품질기준과 별도로 최종소비자(end user)용의 농산물정보카드를 제작 · 보급할 필요가 있다.
- 기본정보, 유통경로, 생산정보, 생산물의 특성, 검수 및 배송조건 등 특정 품목에 관해 기초적인 정보가 모두 담긴 품목별 농산물정보카드를 만들어 최종수요자들의 해당 농산물에 대한 이해를 높일 필요가 있다.

표 5-7. 품목별 농산물정보카드 (대형단체급식기업 D사의 예)

• 기본정보

품명	참나물	원산지	국산	제품사진
규격	박스포장	보관	실온	
공급업체	K농협	대표자		
전화번호		단가변동	15일 주기	
생산실명제	가능	품질통제	생산단계	
물류창고	경기도 K시 S동			

• 유통경로

업체성격	산지구매(생산자, 산지농협, 영농조합법인, 산지유통인)/기타( ) 시장구매(중도매인, 소비지농협, 유통벤더)/기타( )
유통단계	K농협(작목반 농민)→K농협 소분장→D기업 물류창고→각 사업장

• 생산정보

생산자	아무개	전화번호	
생산지	경기도 K시 S동	생산주기	연중재배
평균생산량	1회 수확시 1,000kg(약 150평)	과종기	1년 2회(여름용, 겨울용)
재배방법	관행, 시설, 토경 재배	생육기간	과종후 첫수확: 봄70일, 겨울 120일
재배특성	▶겨울용: 8월중순부터 9월말까지 과종→11월말부터 2월중순까지 첫 수확(품질 최상급), 이후 40일 내외 간격으로 3번까지(두벌, 세벌) 수확하고 생을 마감함. ▶여름용: 3월중순부터 5월말까지 과종→5월말부터 9월중순까지 첫수확(품질 최상급), 이후 40일 내외 간격으로 수확		

• 자재특성

구분	내용
가격특성	가격은 업체류 중에서는 안정적인 편이며(생산주기와 연관), 7-8월에 가장 높게 형성됨
품질양호기 및 내용	11월말~2월중순, 5월말~9월중순 애벌 수확으로 인해 대가 얇고 부드러움
품질저하기 및 내용	2월중순~5월중순에 꽃이 피고 대가 굵고 질김 월동기간 동안 참나물이 하우스 내에서 얼었다 녹아서 두벌 수확품부터 대가 굵고 질겨짐
기타 내용	미나리과계통으로 물을 매우 좋아함. 미나리는 논에서 재배해 거머리가 많지만 참나물은 밭에서 재배해 집없는 달팽이가 매우 많음. 고유의 향 때문에 벌레가 없어 대부분 무농약상태로 영농, 유통됨



• 검수 및 배송조건

체크사항	<p>▶집없는 달팽이: 현실적으로 막는 것은 불가하나(달팽이를 없애기 위한 농약은 맹독성으로 잔류농약이 거의 100% 검출됨) 줄기를 잡고 3-4회 세게 털면 대부분 제거됨. 냉수에 얼음을 붓고 식초를 탄 물에 2~3번 세척해 털면 100% 제거</p> <p>▶꽃, 대가 굵고 질겨짐: 겨울용 참나물 2번째 수확품은 자연현상으로 불가피하나 생산자는 애벌 수확기간을 연장함으로써 꽃이 피고 쫄이 서는 것을 예방할 수 있음. 그리고 대가 굵어지기 전에 조기 수확하는 방법도 있음.</p> <p>▶잎끝이 탄 현상: 직사광선으로 인한 현상임. 싫어하는 식물이어서 기온이 28도 이상일 때 검은 차양막을 쳐서 작물을 보호해야 함.</p>
배송시 특이 사항	<p>박스 위 무거운 물건 적재 금지</p> <p>과도한 온도저하 시 배송중 냉해위험 있음</p>

○ 이러한 필요성은 특히 학교급식용 식재를 납품하는 업체 및 농민들로부터 제기되고 있다.

- 그 이유는 영양사들의 농산물에 대한 이해 부족과 경직적인 매뉴얼 운용, 그에 따른 잦은 클레임에서 기인한다.
- 학교급식용 식재의 경우 클레임이 상대적으로 많이 발생하는데, 이는 공급되는 농산물 자체에도 문제가 있을 수 있겠지만 실수요자측(영양사 등)의 농산물의 생리적 특성에 대한 불충분한 이해로부터 비롯되는 측면도 적지 않다.<sup>41)</sup>
- 따라서 위생 및 안전성에 관련한 클레임이 아니라 작물특성에 대한 이해 부족에서 오는 마찰을 최소화하기 위해서는 학교급식용 주요 채소류 20여종을 대상으로 농산물 정보카드를 만들어 표준화된 검품매뉴얼로 활용하는 방안이 검토될 필요가 있다.

41) 가령 월동대파는 굵지만 여름철 하우스대파는 가늘다. 이 경우 월동대파를 중심으로 검품매뉴얼이 작성된 학교에서는 하우스대파가 가늘다는 이유로 반품 처리한다.

### 5.3 기초기반시설 확충

#### (1) 식재공동이용시설정비지원시범사업

- 중소음식점시장은 영세생업형으로서 치열한 경쟁상태에 있다. 이러한 경쟁구도 속에서 수입식재의존도가 점점 높아지고 있다.
- 따라서 중소음식점의 국산식재 이용을 촉진하는 동시에, 경영근대화 내지 경영기반 강화를 위한 식재비 절감을 유도하는 것은 국민경제의 건전한 발전을 위해 중요한 일이다.
- 국산식재의 이용촉진수단의 하나로서 산지직거래를 상정할 수 있다. 그러나 중소음식점은 규모의 영세성으로 인해 단독점으로서 산지와 직거래를 추진하기는 어렵다.<sup>42)</sup> 따라서 공동구매의 필요성이 제기되는데, 이에 는 식재의 공동구입, 보관, 배송 등에 관련한 일정한 시설장비가 필요하다. 영세한 경영체로서 이러한 공동시설투자는 쉽지 않으므로 식재의 공동구매활동사례는 많지 않다.
- 그러나 이러한 공동구매활동은 코디네이터의 개입을 통해 촉진될 수 있다. 사례에서 본 바와 같이, 한국음식업중앙회 지회 차원의 식재공동구매 사업은 지회가 코디네이터로 개입함으로써 이뤄졌다.
  - 이 사례의 경우는 코디네이터인 지회가 서비스 차원에서 직거래에 수반되는 리스크를 부담하고 있다.
- 직관적으로 볼 때 중소음식점의 식재공동구입활동을 지원함으로써 국내 산지와 직거래를 활성화하는 것은 국산농산물의 이용촉진, 자영업의 안정적 발전이라는 측면에서 사회적 후생을 증대시킬 것으로 판단된다.
- 이러한 관점에서 중소음식점의 식재 공동구입과 보관 및 배송을 위해 필요한 시설정비를 지원하는 사업 도입을 검토할 필요가 있다.
  - 사업내용은, 한국음식업중앙회 등 외식사업자단체가 산지의 생산자단체

---

42) 설문조사결과에서 볼 수 있는 바와 같이 중소음식점의 경우 산지직거래사례는 드물다.

와의 직거래를 추진하는데 필요한 공동보관시설투자를 지원하는 것으로 할 수 있다.

- 사업목적의 사회경제적 효과를 검증하기 위해 이 사업은 시범사업으로 실시하는 것이 바람직할 것이다. 그리고 초기투자소요를 최소화하기 위해 유희화하는 공공시설 등을 활용하는 방안이 바람직할 것이다. 가령 농수산물유통공사의 비축사업용 창고를 활용토록 하는 방안이 고려될 수 있을 것이다.<sup>43)</sup>
- 대상품목으로는 비축이 가능하고 현재 수입산으로 이용되는 식재를 국산 대체할 수 있는 품목(가령, 건고추, 고춧가루, 참깨, 참기름, 마늘, 양파 등)을 우선적으로 선정하는 것이 바람직할 것이다.
- 사업수혜기관은 반드시 이러한 국산대체품목을 취급해야 하며, 시범사업의 성과를 평가할 수 있도록 제반서류의 성실한 작성 및 제출의무를 지게 한다.

## (2) 중소음식점의 식재사용 및 수요정보 DB화사업

- 현재 한국음식업중앙회는 자체 사업으로서 회원사를 대상으로 한 정보DB화 작업을 추진중이다.
- 업소별 주메뉴 등 50여 항목의 정보입력작업을 추진하고 있다.
- 이에 연계해 식재 사용 및 수요에 관련한 정보를 동시에 조사입력할 수 있는 DB화 작업을 추진함으로써 중소음식점의 식재정보로 활용하는 방안을 검토할 필요가 있다.
- 현재 외식산업의 식재에 관한 정보는 매우 부족하며, 공식통계조사의 실시전망도 불투명한 상황이므로 외식사업자단체와의 연계를 통해 식재정보를 축적해 가는 것이 비용측면에서는 효과적일 것으로 판단된다.

---

43) 농수산물유통공사의 비축사업은 축소될 전망이므로 이에 관련한 창고의 유희화가 예상된다.

### (3) 학교급식시설지원시범사업

- 학교급식의 냉장시설 부족으로 콜드체인이 단절됨에 따라 전처리농산물의 활용이 저해되는 것이 현실이다.
- 따라서 학교급식시설지원시범사업을 통해 냉장·냉동시설의 정비를 지원함으로써 학교급식에서 신선하고 양질의 국내산 청과물, 그리고 신선편이농산물의 사용을 확대하는 계기로 삼을 필요가 있다.
  - 일본의 경우도 학교급식에 채소류, 생선류 등의 사용을 촉진하기 위해 도도부현 학교급식회와 시정촌의 공동조리장, 단독학교의 냉동시설설비 등의 정비를 지원하는 사업, 그리고 신선하고 양질의 국내산 청과물을 산지직접거래 등에 의해 연간 안정적인 가격으로 계획적이고 합리적으로 유통시키기 위해 일본학교급식회, 도도부현 학교급식회의 저온창고 건설지원사업을 시행해 소기의 성과를 거둔 바 있다.
- 이 사업이 효과를 거두기 위해서는 일배규정이라는 경직적인 급식운영원칙이 개선되어야 한다.
  - 학교급식에서는 일배규정(당일배송원칙)이라는 경직적인 운영원칙으로 인해 물류효율이 크게 떨어지고 있다. 당일배송 원칙을 고집하게 되면 한 대의 차량으로 1일 4~5개 학교 정도밖에 배송하지 못하지만 전일배송이 가능하면 20여개 학교로 배송할 수 있다.

## 5.4 조사연구개발투자 확대

- 그동안 외식산업에 관한 연구는 사각지대에 방치된 상태이므로 이 분야에 관한 조사연구개발투자 확대는 새삼 강조할 필요가 없으며, 이미 다른 연구에서도 여러 차례 강조된 바 있다. 따라서 재론하지 않되, 여기서는 그 동안 강조되지 않았던 부분을 중심으로 언급한다.

### (1) 산지상품화시설의 비용절감을 위한 연구개발지원

- 사례조사 및 설문조사 결과 확인된 바와 같이, 산지생산자조직의 외식기

업과의 거래에 있어서는 점점 더 비용절감이 중요해지고 있다. 따라서 이러한 비용절감이 가능하도록 작업공정, 시설장비 등의 개선과 그를 위한 연구개발투자가 확대될 필요가 있다.

- 외식산업과 거래하고 있는 산지생산자조직의 경우 비용측면에서 가장 큰 애로는 소분포장과 물류비에서 나타난다.
- 농산물유통의 선진화에 따라 가장 중요하게 대두하는 영역이 물류효율화인데, 아이러니하게도 현재 조사연구나 기술개발이 가장 뒤쳐져 있는 것이 바로 이 분야다.
  - 특히, 외식식재의 경우 소매유통에 비해 물류비 비중이 높기 때문에 이에 관련한 조사연구가 시급하다.
- 따라서 푸드 로지스틱스의 관점에서 산지상품화시설 전반의 물류효율화를 목표로 하는 조사연구 및 기술개발에 대한 지원이 확대되어야 한다.

## (2) 수입농산물의 국산대체 촉진을 위한 연구개발지원

- 정확한 통계를 알 수 없지만 현재 외식업계에서는 상당한 정도의 냉동채소류를 중국 등에서 수입해 사용하고 있다. 가장 큰 이유는 가격이 싸기 때문이다.
  - 엽채류의 경우 여름철 고온기에는 생육조건이 좋지 않으므로 생산량도 적고 가격도 비싸기 때문에 중국산 냉동채소를 주로 수입해 사용한다.
- 종래 이러한 수입산 냉동엽채류를 국산으로 대체할 수 있는 가능성에 관해서는 검토가 미흡했다.
  - 엽채류의 시장가격이 폭락할 경우 산지폐기되는 경우가 적지 않다. 이러한 원물을 소재로 냉동화하는 사업의 경제적, 기술적 타당성 검토가 필요하다.
  - 이를 통해 수입대체효과 이외에 계절별 가격변동이 커다란 농산물로 인한 수급조절의 불안정성을 완화할 수 있을 것으로 기대된다.



## 참고문헌

- 정영일·황수철(1996), 『외식산업정책 수립을 위한 기초연구-외식산업의 식재료 달구조와 정책대응을 중심으로-』, 농정연구포럼.
- 지역농업네트워크(2005), 『외식·전처리산업 지원방안에 관한 연구』
- 황수철 외(2005), 『농업과 식품산업의 연계강화를 위한 세부프로그램 비교연구 및 개발』, 농정연구센터.
- 황수철 외(2006), 『산지-식자재-외식업체를 연결하는 유통망 구축에 관한 연구』, 농정연구센터.
- 小田勝巳(1997), 「外食産業の発展と青果物仕入システム」, 『長期金融』第79号.
- 小田勝巳(2004), 『外食産業の経営展開と食材調達』, 農林統計協会.
- 外食産業研究会(1985), 『外食産業の動向と今後の方向-食品産業政策協議会(外食産業部会)報告の開設』, 地球社.
- (財)外食総合調査研究センター(1986), 『CKと食材調達に関する研究』.
- (財)外食総合調査研究センター(1999), 『外食向野菜の市場外流通チャンネル』.
- (財)外食総合調査研究センター(2001), 『業務用野菜取引業者の契約去來實態および意向調査報告書』.
- (財)外食総合調査研究センター(2003), 『主要外食企業を對象とした農業との連携に関するアンケート結果』.
- (財)外食総合調査研究センター, 『外食産業統計資料集』, 各年度.
- (財)外食総合調査研究センター, 『外食關聯企業動向情報』, 各年度.
- 塩田長英(1980), 『外食産業の虚像と実像』, 日本經濟新聞社.
- 農林水産省食品流通局外食産業室編(1993), 『外食産業入門』, 日本食糧新聞社日食外食レストラン新聞.
- 堀田宗徳·木立真直(2003), 「外食産業の担い手育成に対する制度·施策 - 農林水産政策の側面を中心に」, 『フードシステムの展開と政策の役割』, 農林統計協會.
- 茂木信太郎(1996), 『外食産業テキストブック』, 日系BP出版センター.
- 總務省統計局, 『事業所統計調査報告』
- 財務省, 『日本貿易統計』





## <부 록 1>

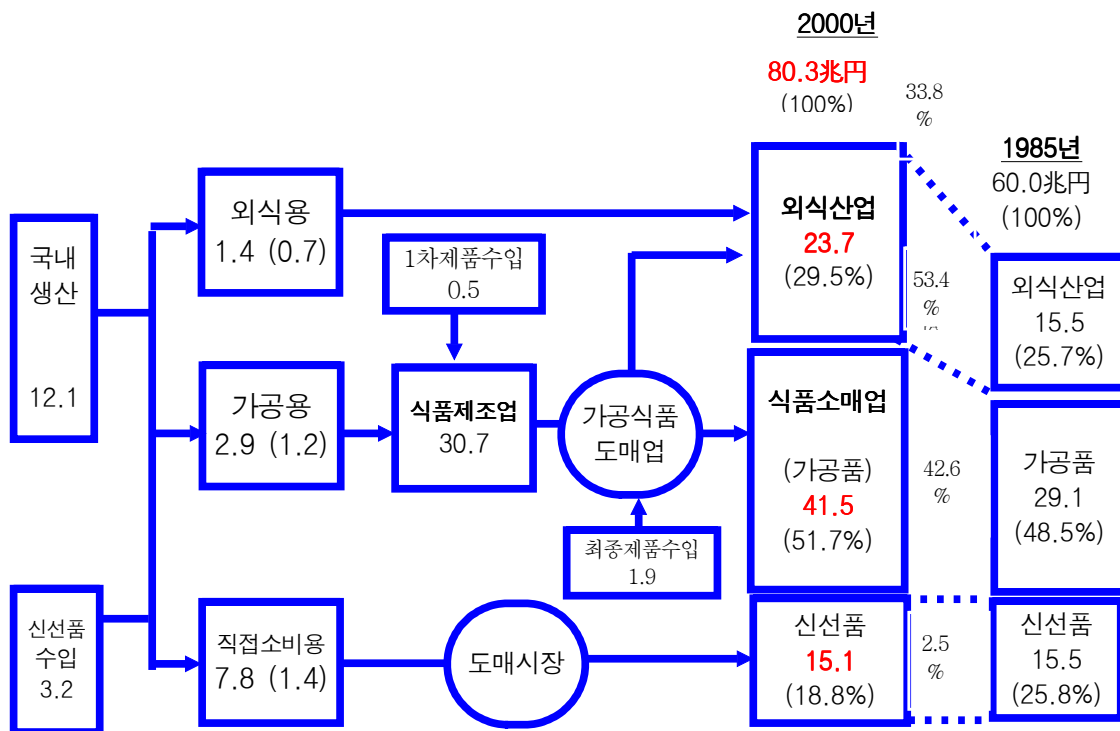
# 일본의 외식산업대책과 외식산업과 산지간 연계사례

## 제1절. 외식산업 개관

### 1. 식료의 공급·유통 현황

- 외식산업 등 식품산업은 농수산업과 소비자의 사이에서 식료의 생산에서 소비까지의 각 단계에서 식품의 품질과 안전성을 유지하면서 안정적이고 효율적으로 소비자에게 식품을 공급하는 동시에, 소비자의 욕구(needs)를 생산자에게 전달하는 역할을 담당한다.
- 일본의 경우 2000년 현재 1억 3천만명의 국민이 최종소비한 음식료비는 80.3조엔 정도 되는데, 이는 1985년 대비 33.8% 증가한 수준이다.

부그림 1-1. 일본의 푸드시스템 개관



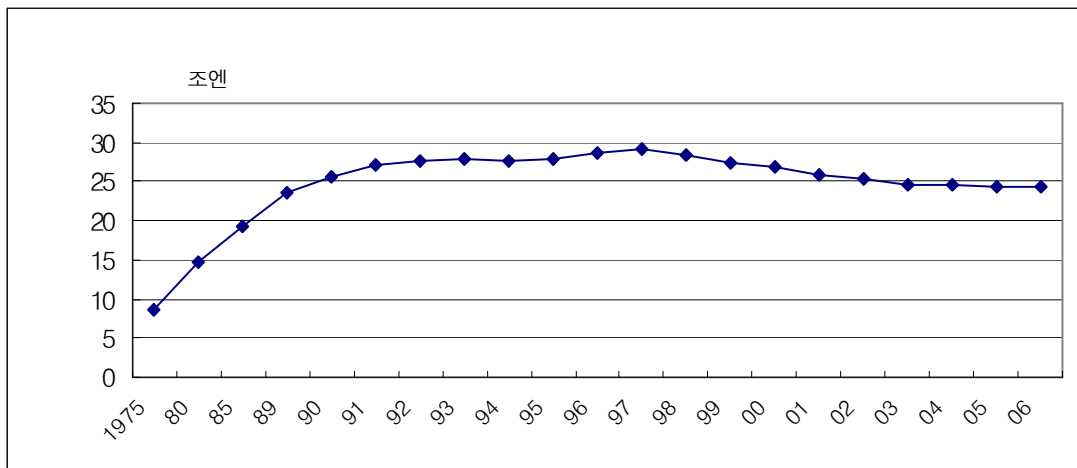
- 일본의 경우 1985년 이후 15년 사이에 소비자의 식생활 간편화 지향 내지는 식의 외부화 진전을 반영해 외식과 가공식품이 급격히 증가했으며, 외식소비는 최종소비액의 29.5%를 차지하고 있다.

- 독신가구의 증가, 여성 고용자의 증가 등 사회정세가 변화하는 가운데, 식에 관해 간편화 지향이 높아지고 외부화가 진전하고 있다. 식의 외부화율은 2005년 현재 42.7%로 추정된다.

## 2. 외식산업의 시장규모와 그 추이

- o 일본의 음식업이 이른바 외식산업으로 전개된 것은 1970년부터다.
  - 일본에서는 1970년을 외식원년으로 부른다.
- o 외식산업의 시장규모는 1997년의 29.1조엔을 정점(peak)으로 감소경향에 있으며, 2006년에는 전년도를 약간 하회한 24.4조엔으로 추계된다(외식산업총합조사연구센터 추계치).
  - 외식산업의 시장규모조사는 1975년부터 시작됐으며, 이때부터平成원년(1989년)까지는 일본 외식산업의 황금기(급성장 시기)로 불린다.

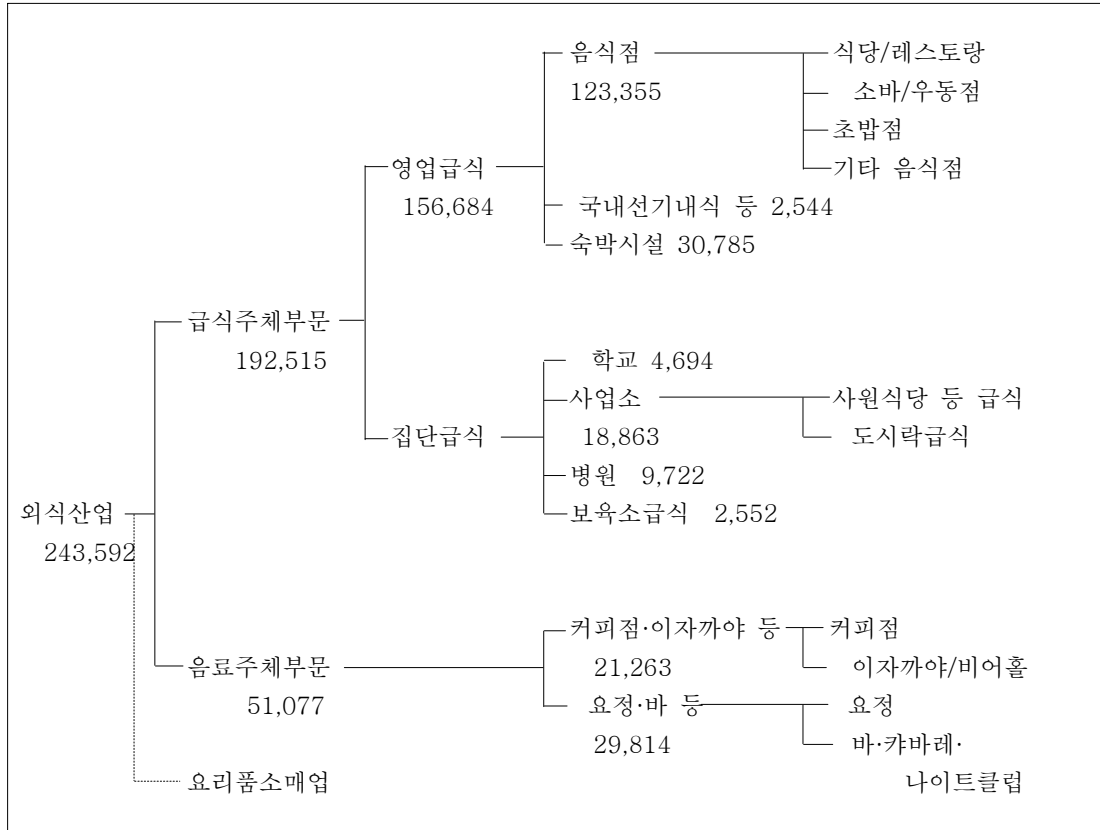
부그림 1-2. 외식산업 시장규모의 추이



- o 2006년의 시장규모를 부문별로 보면, FR(패밀리레스토랑) 및 FF(패스트푸드) 등 영업급식은 9년만에 증가로 반전해 15조6,684억엔이 됐지만, 사원식당 등 집단급식은 전년보다 1.3% 떨어진 3조5,831억엔 수준이며, 커피점과 요정·바 등 음료주체부문에서는 전년 대비 2.2% 떨어진 5조1,077억엔 규모로 추정된다.

부그림 1-3. 외식산업의 업종별 시장규모(2006년도)

단위: 억엔



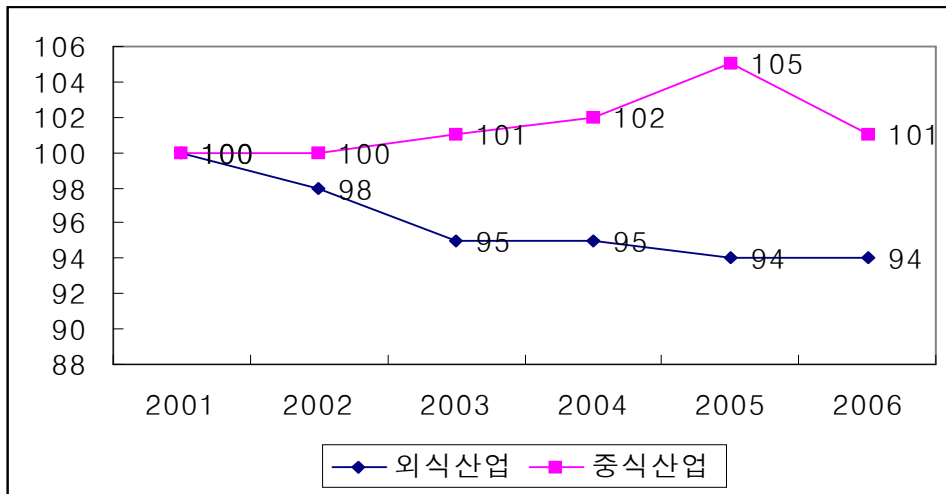
자료 : (재)외식산업종합조사연구센터의 추계(2007.4)

주 : 영업급식이란 불특정다수에 대해 서비스를 제공하는 것, 집단급식이란 특정의 다수에 대해 지속적으로 서비스를 제공하는 것

○ 식의 외부화에 있어서 주목되는 바는 외식시장의 성숙화경향이다. 외식시장의 시장규모는 감소경향에 있는 반면, 중식상품의 시장규모는 매년 증가하고 있다. 그러나 그 증가율은 축소경향에 있다. 중식산업은 중식산업이 CVS 등의 발전 등을 배경으로 그 시장규모가 지속적으로 확대해 2005년 현재 약 6조원으로 성장하고 있다.

- 부그림은 외식산업과 중식산업의 시장규모 추이를 2001=100으로 한 지수의 추이로 보여준 것이다.

부그림 1-4. 외식산업과 중식산업의 시장규모 추이(2001=100)



- 식의 외부화율 동향과 관련해 중요한 지표가 독신가구의 추이다. 독신가 구일수록 간편화·외부화 지향이 강하기 때문이다. <부표 1-1>에서 보는 바와 같이 독신가구는 1980년부터 20년간 7.8%포인트 증가해 2000년 현 재 전체 가구 중 독신가구 비율이 27.6%로 늘었다. 2020년 가구수 전망 에 따르면 독신가구는 계속 증가하는 경향에 있으며, 특히 65세 이상 독 신가구는 약 13%로 대폭 증가할 전망이다.

부표 1-1. 가구수의 추이 및 장래전망

단위: 만가구

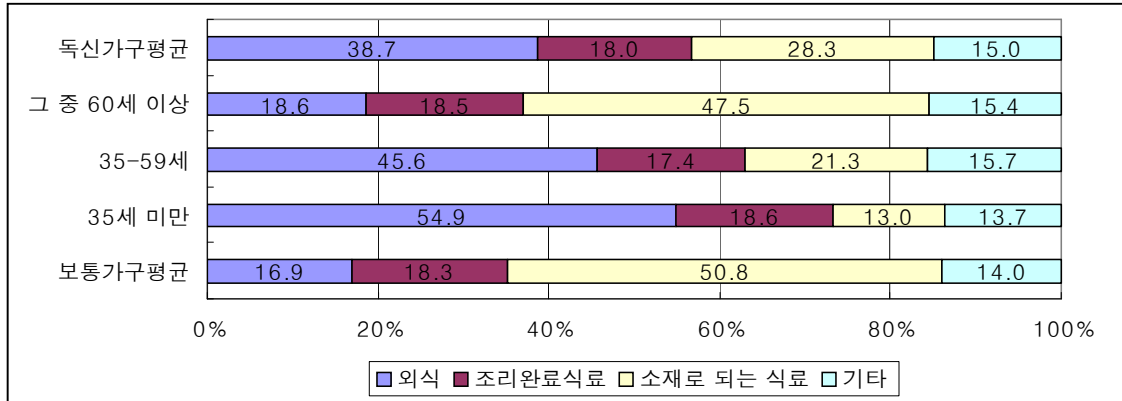
	1980	2000	2020
독신가구 (전가구에서 차지하는 비중)	711 (19.8%)	1,291 (27.6%)	1,666 (33.1%)
65세 이상 독신가구 (전가구에서 차지하는 비중)	88 (2.5%)	303 (6.5%)	635 (12.6%)
전체 가구수	3,582	4,678	5,027

자료: 總務省, 國勢調査; 國立社會保障·人口問題研究所, 日本の世帯數の將來推計

- <부그림 1-5>에서 보는 바와 같이, 독신가구의 경우 소재를 구입해 조리 하는 비중은 보통가구에 비해 절반 수준이며, 대신 외식이나 조리완료된

식료 의존도가 매우 높다.

부그림 1-5. 독인가구 소비지출 가운데 식료가 차지하는 구성비(2004년)



## 제2절. 외식산업정책의 전개

### 1. 농림수산성의 정책 및 사업전개

#### 1.1 외식산업 성립기까지의 제도·시책

- 1970년대 이후부터 외식산업이 국민경제를 구성하는 중요한 산업으로 인식되기 시작하였지만, 그 이전에도 외식업에 대한 정책적인 규제나 지원이 없었던 것은 아니다.
- 1949년에 시행된 ‘음식점 영업 임시규제법’, 1957년에 시행된 ‘환경위생 관계 영업의 운영의 적정화에 관한 법률(현 생활위생 관련 영업의 운영 적정화 및 진흥에 관한 법률)’이 있었다.
  - 특히, 후자의 법률에서는 음식점, 이·미용업, 세탁소업, 호텔·여관업 등 18업종에 대해 국민생활과 불가결한 서비스와 상품을 제공하고, 또 공중위생의 관점에서 국민의 일상생활과 밀접히 관계되는 산업이 포함되어 있다.
  - 이러한 업종들은 대부분은 중소기업성을 특징으로 하고 있기 때문에 경영을 건전화하고 위생수준의 유지·향상을 도모할 목적으로 공적인 개입이 시행되었으며, 후생노동성에 의해 음식·외식산업에 대해 주로 위생면과 경영면에 관련된 시책들이 강구돼 왔다.
- 그러다가 외식이 ‘산업’으로 전환하게 되는 중요한 계기의 하나는 외자의 유입이었다.
  - 1960년대 후반부터 외국자본이 일본국내에서 영리법인을 설립하고 영업 활동을 할 수 있도록 허용하는 자본자유화가 5차에 걸쳐 실시됐다. 1967년의 제1차 자본자유화에서 음식업은 외국자본 비율이 50%까지 자동 인가되는 제1종 업종으로 지정됐다. 그 후 1969년 제2차 자본자유화에서는 외국자본 비율이 100%까지 자동 인가되는 제2종 업종으로 지정되어 음식업에 외국자본 유입이 본격화되기 시작했다.

- 1970년부터 1982년에 걸쳐 오늘날 대규모 외식기업으로 성장을 거듭한 일본맥도날드와 일본켄터키프라이드치킨(KFC), 데니스재팬 등 외자계기업이 일본시장에 진출했다.
- o 외자계기업의 일본시장 진입방법은 다양하였으나 크게 구분해서 보면 다음의 4개의 패턴으로 정리할 수 있다.
  - ①해외기업이 기술과 노하우를 일본기업에 제공하고 자본진출은 하지 않는 기술제휴방식, ②외국기업이 일본내 기업에 지역프랜차이즈권을 제공하고 기술원조를 실시하며 자본은 일본내 기업이 부담하는 방식, ③일본내 기업과 합병회사를 설립하여 자본 진출하는 방식으로서 운영은 합병기업이 담당하는 형식, ④는 외자 스스로 100% 출자 자회사를 설립하는 방식이다.
  - 외식산업의 외자 유입은 ②, ③패턴이 가장 많이 활용됐다.
  - 일본측 제휴주체는 대형유통기업, 상사 등이 많고, 자본력을 기초로 급속히 성장했다. 이러한 움직임에 보조를 맞추듯 재래형 일본 외식기업도 새로운 노하우와 기술을 도입하면서 근대화화 대규모화를 추구하는 방향으로 변화했다. 이와 같이 자본자유화라고 하는 규제완화가 기술과 자본의 양 측면에서 외식산업의 담당자 육성을 직·간접적으로 지원해 왔다.

## 1.2 식품산업정책의 일환으로 외식산업정책의 전개

- o 외식산업의 급속한 발전은 앞에서 설명한 것처럼 외자도입 이외에도 다음과 같은 수요측면, 공급측면의 요인에 근거한다.
- o 외식산업 발전의 수요측 요인
  - 수요측면에서 보면 ①경제성장에 의한 소비자 가처분소득의 급속한 상승, ②핵가족화의 진전과 여성의 사회진출, ③여가활용으로서 외식의 레저화, ④자동차 대중화의 진전 ⑤외식에 대한 사회적, 심리적 저항의식의 감소 등 여러 요인이 직·간접적으로 영향을 미쳤다.
- o 외식산업 발전의 공급측 요인
  - 공급측면에서 보면 ①식생활의 변화를 포함한 사회경제 활동을 정확하게



예견한 경영자·기업가의 존재, ②새로운 경영기술, 가게 인테리어, 메뉴의 개발, 입지선택 등 경영모델이 이미 미국에서 존재했고, 단기간에 그 노하우를 도입할 수 있었던 점, ③이미 사업소 급식이 보급되었기 때문에 음식점이 필요로 하는 식재 등을 개발·제공함에 있어 적응력을 갖춘 식품제조업자, 주방기구제조업자, 유통업자가 폭넓게 존재하고 있었던 점, ④자금조달이 비교적 용이했던 점 등을 들 수 있다.

- 이러한 수요측면과 공급측면의 요인이 결합되어 외식산업이 급성장을 이룰 수 있었지만, 또한 정부의 다양한 개입 내지는 지원도 중요한 역할을 했다.
- 먼저, 외식에 대한 농림수산성의 시책으로서 주목되어야 할 것은 학교급식이다.
  - 쌀에서 시발된 학교급식을 통해 자국산농산물의 이용 확대를 적극 추진한 점이 무엇보다 주목되어야 한다.
  - 1970년에 학교에 쌀밥급식이 시행된 것을 계기로 농산물의 판로확대책의 일환으로 학교급식의 쌀 이용 확대가 추진됐으며, 쌀의 합리적 이용방법을 개발하기 위해 학교급식에서 쌀 이용 실험을 실시하고 이에 필요한 쌀을 무상으로 배포한 것이 하나의 예라 할 수 있다.
  - 이외에 1970년 이후에 실시된 사업으로는 ①학교급식에 채소·생선 등의 냉동식품 사용을 촉진하기 위해 도도부현 학교급식회와 시정촌의 공동조리장, 단독학교의 냉동시설설비 등의 정비를 지원, ②학교급식용 물자 취급기능의 확대, 식품검사 등의 품질관리의 철저, 조리기술연수의 충실 등을 위해 도도부현 학교급식회를 보관창고, 식품검사실, 연수실, 유통정보실 등을 갖춘 도도부현 학교급식종합센터로 정비하는데 대한 지원, ③선선하고 양질의 국내산 청과물을 산지직접거래 등에 의해 연간 안정적인 가격으로 계획적·합리적으로 유통시키기 위해 일본학교급식회, 도도부현 학교급식회의 저온창고의 건설 지원 등을 실시했다.
  - 이상의 시책은 외식시장의 큰 부분을 차지하던 급식분야에서 쌀을 필두로 한 국내산 농산물의 이용을 촉진하고, 안정적인 식재공급을 실현할 수 있도록 함으로써 외식산업 발전을 측면에서 지원하는 역할을 한 것으로 평가된다(각년도 농업백서).

- 한편 1973년에 농림대신의 사적자문기관인 식품공업대책간담회에 외식산업소위원회가 설치됐다.
  - 이는 농림성에서 외식산업정책이 본격화되는 시발점이 됐다.
  - 외식산업소위원회에서는 ‘풍요롭고 충실한 식생활’은 가장 기본적이고 보편적인 국민적 요구의 하나이고, “외식산업은 양질의 식사를 적정한 가격으로, 또한 한층 좋은 서비스를 통해 국민에게 제공한다는 사회적 책무를 달성하는 동시에, 국민생활에 밀착하여 새로운 성장산업으로서 건전하게 발전할 필요가 있다”고 강조한 바 있다. 즉, 이 시기에는 이미 외식이 소비자의 생활 속 깊숙이 침투해 있었으므로 종래의 위생대책 뿐만 아니라 소비자에게 양질의 식사·서비스의 제공과 국내농산물의 도입이라는 측면에서 외식산업정책을 생각하게 된 것이다.
  - 이러한 인식에 따라 외식산업의 동향과 문제점, 향후의 방향과 시책에 대해 <외식산업에 관한 시책의 방향>이라는 보고서를 제출했다.
- 1975년부터 79년까지 4년간 농림수산성은 이 보고서에 제시된 방침에 근거하여 조사연구와 매뉴얼작성에 착수했다.
  - 먼저, 외식산업의 대부분을 차지하고 있는 중소음식점이 공동화 등을 통해 영세성을 극복하면서 경영의 근대화화 시스템화를 진전시킬 수 있도록 하기 위해 <외식산업의 시스템화 매뉴얼>을, 그리고 체인화를 추진하기 위해 <외식산업 체인화 매뉴얼>을 제작, 배포했다.
  - 이외에도 외식산업의 경영실태를 파악하기 위해 영업급식, 사업소급식 수탁기업의 경영실태조사가 1975년과 76년에 실시되고, 1977년과 78년에는 외식산업의 금융구조, 병원급식의 실태, 외식산업근대화대책기초조사 등 각종 실태조사가 농림수산성 보조사업으로 실시됐다.
- 각종 실태조사를 기초로 경영근대화를 촉진하기 위한 다양한 육성조치가 마련됐다.
  - <외식산업 공동이용 모델센터 설치 지원>은 중소음식업의 경영 근대화를 위해 식재의 공동구입, 보관, 배송 등을 위한 시설정비에 대한 지원사업이다.
  - <취사시설 등에 대한 용자비 지원>은 쌀 등 국산농수산물의 이용 확대

를 위해 지원됐으며, 또한 센트럴키친(CK) 등을 설치하고자 하는 대규모 외식기업이 일본개발은행에서 용자를 받을 수 있는 시책도 실시됐다.

○ 한편, 1970년대는 이러한 정부시책을 담당할 조직이 속속 등장했다. 이른바 외식산업의 조직화가 진전되었다.

- 1973년에 (사)일본햄버그·햄버거협회, 1974년에는 (사)푸드서비스 체인협회(현 일본푸드서비스협회, JF) 및 (사)일본급식서비스협회, 77년 (사)일본사립학교급식협회, 79년 (사)일본반찬협회가 각각 창립됐고, 그 후에도 외식산업의 특징을 반영하여 다양한 업계단체가 설립됐다.

- 그러나 이러한 조직화는 정부의 유도에 의한 것이라기보다는 자율적인 성격이 강했다(JF사무국장 中井인터뷰).

○ 그런데, 1970년대의 외식산업대책은 농림수산성의 독자적 정책영역이라기보다는 식품산업정책 일반의 관점에서 전개됐다고 할 수 있다.

- “국민생활 속에서 외식산업의 비중이 높아져가고 있다”는 점과 “식생활의 다양화에 의해 식료품 소비에서 차지하는 가공식품, 외식 등의 비중이 높아지고 있다”는 점에서 1977년경부터 가공과 외식을 종합적인 관점에서 다루는 식품산업시책이 필요하다는 인식이 대두되기 시작했다.

- 원료생산자와 가공·외식업자와의 사이에 국산농수산물의 계약거래를 추진하거나, 이를 위해 필요한 시설정비와 중소음식점의 경영혁신을 지원하는 시책이 전개된 것은 종합적인 식품산업 지원방침이 실질적으로 전개됐다는 증거라 할 수 있다.

○ 그러다가 1980년대에 들어오면서 식품산업시책 일반과 독립적인 외식산업대책의 필요성에 대한 인식이 높아지기 시작했다.

- 그 상징적 사건이 1981년 (재)외식산업총합조사연구센터, 농림수산성 식품유통국내 외식산업대책실(현 외식산업실)을 설립한 일이다.

- 이를 계기로 종래의 식품산업시책 일반에서 약간 독립된 형태로 외식산업 고유의 시책이 강구되기 시작했다.

- 즉, ①가공·외식업자와 원료생산자와의 계약거래의 알선·지도, ②산지 및 소비지에서의 보존시설 등의 정비, ③외식산업의 기초적 조사와 통계가 전무한 현실을 고려해 외식산업의 구조 및 경영동향 등의 조사, ④각

종 데이터의 정리·분석 실시, ⑤외식산업계에 정확한 정보와 조사연구결과를 제공하기 위한 종합적 조사연구 실시 등 체계를 갖추기 시작한 것이다.

### 1.3 1980년대 외식산업 성숙기의 시책

- 1979년의 제2차 석유위기를 계기로 경기가 후퇴되면서 1981년부터는 외식산업의 실질매출증가율이 떨어지고 1980년대 후반에는 그 저하경향이 한층 심화했다. 이런 점에서 외식시장은 80년대 중반이후 성숙기에 접어들었다고 평가된다.
- 이 시기의 외식상황은 패밀리레스토랑을 이용하여 가족 단란과 분위기를 즐기는 ‘식의 레저화’와 패스트푸드를 이용하여 친구들 간의 새로운 식품과 먹는 방법을 즐기는 ‘식의 스타일화’, 새로운 형태의 술집을 이용해 사교와 재충전 등을 추구하면서 먹고 마시는 ‘식의 사교화’ 등 식사형식의 다양화가 진전되고, 메뉴에 대해서는 양과 가격에 중점을 둔 수요에서 품질과 편리성이 중시되어 개성화, 고급화 등의 다양한 요구가 높아지는 특성으로 요약된다.
  - 요컨대, 소비자가 외식을 하는데 있어 다양한 상황, 상황에 따른 경제성과 편리성 추구, 개성화·고급화의 추구라는 각기 다른 요구를 제시하는 등 소비자의 외식에 대한 니즈의 복합화 현상이 진전됐다.
- 또한 외식기업 측면에서도 이 시기에는 「다양화·개성화」, 「가치관의 변화」, 「상품보다 서비스」, 「품질 지향」, 「가격 지향」, 「건강 지향」, 「생활의 질 향상」, 「패션 지향」, 「현명한 소비자지향」과 「소비자의 개성화지향」 등 소비자의 다양한 니즈에 부합하는 경영으로 전환하는 기업이 많이 나타났다.
- 이상과 같이 외식시장의 성숙화가 급격히 진전되고 있었지만, 그와 같은 외식산업의 변화실태 파악은 충분하지 못했다.
  - 가령 테이크아웃 핫반기업 등의 급성장분야가 통계적으로 정리돼 있지 않았고, 외식기업의 식재료달 효율화를 위한 유통채널의 실태와 그 평가를 둘러싼 정리도 없었다.

- 따라서 새로운 분야에 대한 조사사업 등을 실시하는 한편, 경영측면의 시책에서는 외식산업의 대부분을 차지하는 중소음식업의 경영기반을 강화하는 것을 목적으로 “경영기술수준의 향상, 협업화 진전을 위한 경영개선사업”이 실시됐다. 또한 중소음식업의 경영자, 지도자를 대상으로 한 ‘연수사업’이 1987년부터 실시됐다.
- 식재측면의 시책에서는 ①식재구입의 합리화를 위한 시스템 개발과 공동 식재 처리·가공시설 등의 정비사업, ②국산식재의 이용확대를 위한 안정거래 추진과 식재이용 개발·개량에 의한 국산식재 이용촉진을 도모하는 사업이 도입됐다.

#### 1.4 1990년대의 외식산업정책

- 1990년대의 외식시장상황은 한층 악화됐다.
  - 1992년 이후 거품경제가 무너짐에 따라 매출증가율이 위축되고 94년에는 (재)외식산업총합조사연구센터가 외식시장규모를 추계한 1975년 이후 처음으로 마이너스 성장을 보였다. 시장규모는 97년을 피크로 이후 3년 연속 전년실적을 하회하는 추세를 보였다.
- 외식기업의 동향을 보면, 1989년부터 91년까지는 거품경제에 의한 호경기로 1970년대 다음으로 타업종에서 시장침입이 많았고, 외식산업 전반에 걸쳐 인력부족이 심각해져 파트타임·아르바이트 임금이 상승하고, 그 결과 비용상승에 따른 기업이익 압박상황이 초래됐다.
  - 1992년 이후는 거품경제의 붕괴에 의해 매출 증가가 곤란한 상황이 되고, 이미 88년경부터 감소하기 시작한 고객수는 매출액의 감소요인으로 표면화됐다.
- 이와 같은 상황에서 기업들은 고객수를 증가시켜 매출액을 증가시키기 위해 메뉴가격인하와 질·서비스의 향상 등 고객수 증가대책을 모색해왔다. 그러나 고객증가 대책마련에 고심하던 중 1996년 6월에 병원성대장균 O-157 식중독사건 발생은 외식산업계 전반에 커다란 타격을 주게 됐다.
- 한편, 외식과 달리 중식시장은 지속적인 확대경향을 보이면서 새로운 연

구대상으로 등장했다.

- 외식과 가정식의 중간식사형태인 반찬, 테이크아웃 도시락 등의 중식시장이 확대경향을 보이는 상황에서 1993년에는 우선 중식시장의 실태를 조사하고, 그 후 중식산업의 품질향상 기술도입을 위한 시책을 실시하고, 또한 외식산업과 비슷하게 중식산업도 중소중식기업이 많았기 때문에 중소중식업체의 경영효율화, 서비스개선 방책 등도 검토됐다.
- 이처럼 외식기업의 시장규모 축소에 따른 외식업계 내부의 경쟁심화, 중식산업과의 경합 등으로 90년대 이후 이른바 외식대경쟁시대라 할 상황이 전개되고 있다.
  - 최근에는 디스플레이션 경제하에 시장규모가 수년 연속 전년실적을 하회하고 있어 외식기업들은 소비자의 가격지향을 고려한 철저한 메뉴전략, IT를 구사한 식재구입 합리화 등을 적극적으로 실시하는 대응방안을 강구하고 있으며, 또 급식·외식기업의 M&A도 나타나고 있다. 외식시장이 포화경향을 보이는 상황에서의 대경쟁시대가 도래한 것이다.
- 소비자의 입장도 녹녹치 않다.
  - 1991년 이후 경기후퇴기 하에서 금융기관의 몰락, 대규모 유통기업의 도산, 기업구조조정 등으로 완전실업률이 95년 이후 3%대, 98년에는 4%대로 증가하고 불황이 깊어지고 있다. 그리고 소비자의 가처분소득도 감소경향에 있으며, 지불하기 위해서는 무언가 줄여야 하는 제로섬상황에 처해 있다.
- 이와 같은 상황에서 종래에 비해 식재시책이 한층 강조되기 시작했다.
  - 식재측면의 시책으로서는 1989년, 90년에 식재이용의 합리화와 생산자측에서의 판로 확대를 위해 <외식산업 주요식재 이용실태조사>를 실시하는 한편, 식재의 안정거래와 신규식재의 개발을 통한 <외식산업에의 국산식재 도입 추진>등이 강조됐다.
  - 1991년 이후에는 외식기업의 식재이용 합리화와 식재이용 시책을 지방의 외식기업으로 확대하여 지역외식산업의 경영합리화를 위해 <지역농림수산물의 안정거래 추진사업>과 <지역특산품 등의 지역가공처리 촉진> 시책이 시행됐다.

- 또한 지역농림수산물의 안정거래 추진사업에서 한 걸음 더 나아가 지역 농산물을 활용한 <食的 고향 만들기>와 <지역식재·지역요리의 활용에 의한 지역외식산업의 육성>, <지역요리점 등 지역색이 풍부한 식품의 이용실태 파악>, 생산자와 지역요리점 등에 정보를 제공하는 <지역색 풍부한 식품의 이용확대> 추진 등의 시책이 실시되고 있다. 즉, 1990년대에는 ‘지역식재’라는 개념이 강조되고 있다.
- 이와 맞물려 1992년부터 1994년에 걸쳐 지역외식산업의 조직화가 추진됐다. 즉, 지방 외식산업의 경영기반을 강화하기 위해 지방농정국이 중심이 돼 92년에는 九州외식산업연락협의회, 93년 東海외식산업진흥협의회, 東北외식산업 협의회, 94년 關東외식산업 협의회가 각각 설립됐다.
- 한편, 외식산업의 식재구입에 간접적으로 영향을 미치는 시책들도 등장했다.
  - 1995년에 약 반세기에 걸쳐 쌀 시장을 조율해왔던 식량관리법 대신에 식량수급안정법(신식량법)이 실시됐으며, 이 법에 의해 쌀 유통 규제완화가 실시된 것을 계기로 쌀을 산지에서 직접 조달하는 외식기업도 등장하게 됐다.
  - 1999년 7월에는, 1961년 제정된 농업기본법을 대신해 새로운 기본법인 식료·농업·농촌기본법이 제정됐다.
  - 1999년 8월에는 농림수산성의 식품표시제간담회 유전자조작식품부회에서 유전자조작 식품표시에 관해 30품목의 표시가 의무화됐다. 외식산업은 표시의무 대상에서 제외됐지만, 불안을 불식시키기 위해 메뉴책자 등에 non-GMO 등의 표시를 하거나, 자사 메뉴에 사용되는 식재를 해설한 소책자를 작성하는 등 소비자의 안전·안심·건강지향에 적극 대응하려는 움직임도 나타났다. 이미 1991년에 안전·안심·건강지향에 대응한 합리적인 표시시스템을 확립하기 위해 <외식산업 표시합리화 모델사업>을 실시하고 있었지만, 식재 등에 관한 적절한 정보제공 방법을 찾는 일은 앞으로 더 중요해질 것으로 전망된다.
- 경영면의 시책에 관련해서는 고령화의 진전에 따라 <고령화의 진전이 외식소비에 미치는 영향>에 관해 조사하고, 외식산업의 인력부족 실태를 파악하기 위해 <외식산업의 노무환경에 관한 조사>도 시책으로 실시되고

있다.

○ 새로운 분야의 시책으로는

- 1992년부터 환경문제가 주목되고 있다. 우선 <음식점에서 배출된 쓰레기 실태 파악>을 추진하고, <동식물성 잔반 리사이클 추진>과 <생선, 채소 등의 젓은 쓰레기 유기비료화를 통한 외식산업과 생산자 연계 순환 시스템>의 구축을 추구하는 대책이 실시되고 있다. 2000년에는 식품환경자원의 재이용 등의 촉진에 관한 법률, 소위 식품리사이클법이 성립돼 폐기물의 억제와 적극적인 리사이클방안을 모색하는 외식기업이 늘어나고, 국제 표준규격 ISO14000 시리즈 승인을 획득한 기업도 늘고 있다.
- 또한 1998년에는 <농림물자의 규격화 및 품질표시의 적정화에 관한 법률 (JAS법)>이 개정돼 품질표시기준에 근거해 <도시락·반찬류에서 원재료 명 등 표시의 원활화>를 추구하는 사업도 실시되고 있다.
- 1998년에는 병원성대장균 O-157사건 등을 계기로 소비자의 안전지향 증가를 반영해 <외식점포에서 HACCP 방식을 도입한 안전 확보 시스템 구축> 시책이 실시되고 국제표준품질규격인 ISO9000 시리즈의 인증을 획득한 외식기업이 출현했다.
- 2000년에는 IT관련 시책의 일환으로 <외식산업의 정보시스템화 현황 파악>을 위한 사업이 실시되고 있다.
- 또한 식생활의 변화와 함께 영양밸런스가 무너져 잔반과 식품 폐기 등의 문제 발생에 대응하기 위해 농림수산성, 문부과학성, 후생노동성 3개 부처 공동으로 국민의 건강증진, 생활의 질 향상 및 식료의 안정공급 확보를 목적으로 하는 식생활지침을 만들었다. 그리고 2000년 3월 식생활지침의 적극적인 보급, 정착이 강조되면서(각료회의 결정) 외식기업은 메뉴북에 칼로리, 지방, 염분표시 등을 통해 소비자에게 균형잡힌 식사를 제공하기 위한 노력을 하고 있다.

## 1.5 소결

- 이상 외식산업에 관련한 정책을 농림수산성의 시책을 중심으로 살펴보았다. 간단히 그 내용을 요약하고 특징을 지적해 보자.



○ 1970년대의 정책

- 일본에서 외식산업의 요람기에는 일반외식보다 단체급식이 정책의 대상이었다. 특히, 학교급식을 국산농산물 판로확대의 계기로 인식하고 쌀을 공급하기 시작했다.
- 이후 정책의 관심은 외식기업과 일반 단체급식(사업소 급식기업, 병원급식 등)으로 확대돼 경영실태를 조사하는 사업과 더불어, 외식산업의 근대화를 지향한 시스템화 및 체인화 매뉴얼 작성이 이뤄졌다.
- 식재관련 시책에서는 우선 외식산업의 주요 이용식재를 조사하는 사업이 선행된 다음, 외식기업의 경영기반 강화책 등도 강구되면서 국산식재의 이용확대를 도모하는 시책이 이뤄졌다.
- 또한 외식산업은 중소기업의 비율이 매우 높은 점을 고려해 중소기업의 경영기반 강화와 협업화, 식재공동구입 촉진 등의 시책을 실시했다.

○ 1980년대 이후의 정책

- 1981년 외식산업대책실이 설립되면서 종전까지의 시책은 좀더 체계화되기 시작했다.
- 우선, 통계적 정비가 한층 가속화했다.
- 식재대책 측면에서는 종래의 식재이용 확대 시책에서 지역식재 활용 추진과 지역식재 등을 이용한 食에 주안점을 둔 시책으로 변화가 나타났다.
- 또한 신식량법과 식료·농업·농촌기본법 제정이 농림수산행정의 커다란 전환점이 되면서 종래 생산자 중심의 시책에서 생산, 유통, 소비의 흐름을 포괄적으로 통괄하는 시책으로 변화되기 시작했다.
- 한편, 확대경향에 있는 반찬·테이크아웃 도시락 등 이른바 중식에 대한 시책과 전례가 없었던 병원성대장균 O-157 식중독사건 발생으로 식의 안전성과 위생관련 시책, 환경문제 중 젖은 쓰레기 감량화시책 등 종래 생산과 유통이라는 생산자관점의 시책에서 소비자의 입장을 중시하는 시책의 비중도 점점 커져가고 있다.

## 2. 현재의 주요시책

### 2.1 외식산업정책 담당조직으로서의 농림수산성 외식산업실

#### (1) 설립경위

- 외식산업이 급격히 발전해가는 과정에서 1981년 4월에 농림수산성 식품유통국 기업진흥과 내에 <외식산업대책실>이 신설된다.
- 신설이유는 두 가지가 제시됐다.
  - 첫째, 외식산업이 국민생활상 및 산업상 중요한 지위를 차지하게 됐음을 인식하기 시작했다는 점과, 둘째, 외식산업의 산업구조가 영세생업적 경영이 대부분을 차지하고 있으며, 경쟁의 격화에 따라 경영상 어려움이 나타나기 시작했으며 대형외식점과 중소음식점간의 마찰 발생이 우려되기 시작한 점이다.
  - 이러한 과제에 적절하게 대처하기 위해서는 외식산업을 통일적으로 파악하고, 외식산업의 건전한 발전을 위한 정책 전개가 필요했다.
- 헤세(平成)시대로 접어들면서 외식산업대책실은 새로운 면모를 갖추게 된다.
  - 외식산업이 한층 발전을 거듭하고 국민생활에 미치는 영향이 증대하고 있으며, 내용적으로도 분야가 확대함으로써 행정에서 담당할 역할이 증대했기 때문에 외식산업에 관한 행정을 좀더 종합적이면서도 세밀하게 실시할 필요성이 제기되면서 1989년(평성원년)에 명칭을 외식산업실로 변경(5월)라고 기획조사관련조직을 확충했다(10월, 기획조사반과 업무진흥반으로).

#### (2) 관장사무

- 외식산업실은 식료의 안정공급 확보라는 관점에서 외식산업의 발달, 개선 및 조정에 관한 사무를 관장한다.

기획조사반	기획계	외식산업 진흥 행정에 관한 종합기획
	조사계	외식산업에 관한 조사
업무진흥반	업무계	(1) 외식산업이 조달하는 식재의 유통개선 및 조정 에 관한 사무의 총괄 (2) 외식산업의 조직화에 관한 사항
	진흥계	(1) 반찬 및 냉동식품의 생산 및 유통에 관한 사업 의 합리화 촉진에 관한 사무총괄 (2) 반찬 및 냉동식품의 생산, 유통 및 소비의 증진, 개선 및 조정엔 관한 사무총괄

### (3) 최근의 주요업무

#### 가. 표창제도

- 외식산업의 사회적 지위 향상과 발전을 도모하기 위해 각 방면에 걸친 외식사업자(기업)의 우수한 노력을 표창하는 제도이다. 1992년에 창설된 이래 지속되는 사업이다. 7개부문(국제식재안정조달, 지역공헌, 신규업체 개발, 우수한 식공간 제공, 식재·식사제공, 환경배려, 특별공로)에 대해 농림수산대신상 및 종합식료국장상을 선출한다.

#### 나. 외식의 원산지표시 가이드라인

- 2005년 7월 28일 <외식에서의 원산지표시에 관한 가이드라인>을 책정했다. 소비자의 외식에 대한 신뢰성을 한층 높이기 위해 폭넓은 업종·업체의 외식사업자가 가이드라인에 따라 올바른 원산지표시에 노력하도록 그 보급을 촉진하는 사업이다.

#### 다. 해외일본레스토랑추천사업

- 급증하는 해외의 日本食레스토랑에 대한 지원을 통해 국산 농림수산물 및 식품의 수출을 촉진하는 동시에 일본식에 대한 이해를 깊게 하고, 일본식문화의 보급, 일본 식품산업의 해외진출을 뒷받침하고자 하는 목적의 사업이다.
- 2006년 11월에 <해외 日本食레스토랑 추천 전문가 회의>가 설치되고, 2007년 3월에 <日本食레스토랑 추천계획>이 ‘제언’ 형태로 정리됐다. 같

은 해 6월에는 민간조직인 JRO(日本食レストラン海外普及推進機構, <http://jronet.org/>)가 발족, 당기구가 주체적으로 구체적인 추천활동을 추진한다.

- 2007년에는 추천계획의 추진을 위해 추천마크의 책정, 해외 현지조직체제의 구축을 위한 기초조사, 해외에서의 요리강습회 개최 등을 실시한다.

#### **라. 긴급사태에 대한 대응**

- BSE, 조류인플루엔자 등이 발생했을 때 외식사업자들에게 정확한 정보제공 및 냉정한 대응을 촉구하기 위한 지도를 하며, 필요에 따라 금융 등 지원조치도 한다.

※ 농림수산성 외식산업실 和合 기획조사반 과장보좌 인터뷰 중

Q. 산하기관과의 관계는?

A) 각종 협회는 협회 나름의 경영전략에 따라 운영되고 있다. 농림성에서 간섭할 수 없다. 보조금을 주고 있는 단체는 외식총연뿐이다. 그러나 보조금을 준다고 해서 사업내용에 관해 구체적으로 지시하는 것은 아니다. 중요한 정책방향을 제시하고 그를 따르도록 유도하고 있을 뿐이다.

Q. 외식산업실의 가장 중요한 역할은?

A) 사무분장을 보면 알 수 있지만(본문), 외식산업 진흥을 위한 기획업무가 핵심역할이며, 특히 민간과의 pipeline 역할에 초점이 있다. 외식산업실의 주요 업무 가운데서 외식산업에 관련한 조사, 창구역할이 과거부터 가장 중요했다.

Q. 외식사업자, 외식용 식재를 공급하는 생산자, 유통업자 등에 대한 지원사업은?

A) 개별주체에 대한 외식산업실 차원의 지원사업은 없다. 농림수산성 전체 차원에서 볼 때는 생산자를 대상으로 하는 사업은 있다. 그것은 생산국 소관사항이다. 가령 fresh-cut 시설 정비 등을 생산국에서 담당한다.

Q. 외식산업과 산지간 직거래를 활성화하기 위해 하는 사업은?

A) 외식총연을 통해 하는 국산식재이용추진사업 정도다. 이 사업은 채소수입이 급증하면서 시작됐는데(2002년부터), 기본적으로는 소프트웨어사업으로서 외식총연에서 수행한다.

Q. 지방정부와의 관계는?

A) 직접적 관계는 없다. 단, 교류회를 추진할 경우에는 지방농정국을 활용하기도 한다.

## 2.2 외식산업담당조직으로서의 (재)외식산업총합조사연구센터

### (1) 설립배경

- 1981년 3월 농림수산대신 인가로 (재)외식산업총합조사연구센터가 설립됐다.
- 당시 외식산업계는 통계류의 정비나 경영분석, 정보수집·이용체제의 정비 등의 측면에서 타산업에 비해 매우 뒤쳐져있는 상태였다. 따라서 외식산업의 건전한 발전을 위해 외식산업 전반의 조사, 연구, 정보수집, 정보제공체제의 정비가 급선무라는 인식이 확산되기 시작했다. 이러한 인식을 바탕으로 외식산업계의 총력을 결집, 외식산업의 종합적 조사연구기관으로서 (재)외식산업총합조사연구센터를 설립하게 됐다.
- 외식의 시장규모가 급속히 확대함에 따라 (사)일본푸드서비스협회를 비롯, (사)일본급식서비스협회, (사)일본반찬협회 등 외식사업자단체가 순차적으로 설립되고, 이들 관계자가 발기인이 되어 센터 설립을 추진한 것이 직접 계기가 됐다.

### (2) 주요사업과 예산

- 외식총연은 당초 농림수산성의 보조에 기초해 사업을 시작할 수 있었으며 지금도 전체 사업의 2/3 정도는 농림수산성의 위탁사업이다. 외식총연의 사업은 외식관계자에 대한 지원(소프트웨어사업)과 조사연구사업으로 대별되는데, 대부분 조사연구사업이다.
- 주요 사업영역은 다음과 같다.
  - 외식산업 등(외식산업과 관련사업)의 산업구조, 경영동향 등에 관한 조사 및 연구
  - 외식산업 등에 있어서 기술 개발에 관한 조사 및 제공
  - 외식산업 등에 관한 자료 및 정보 수집, 분석 및 제공
  - 외식산업 등에 관한 연구자, 기술자, 경영전문가 등의 조직화

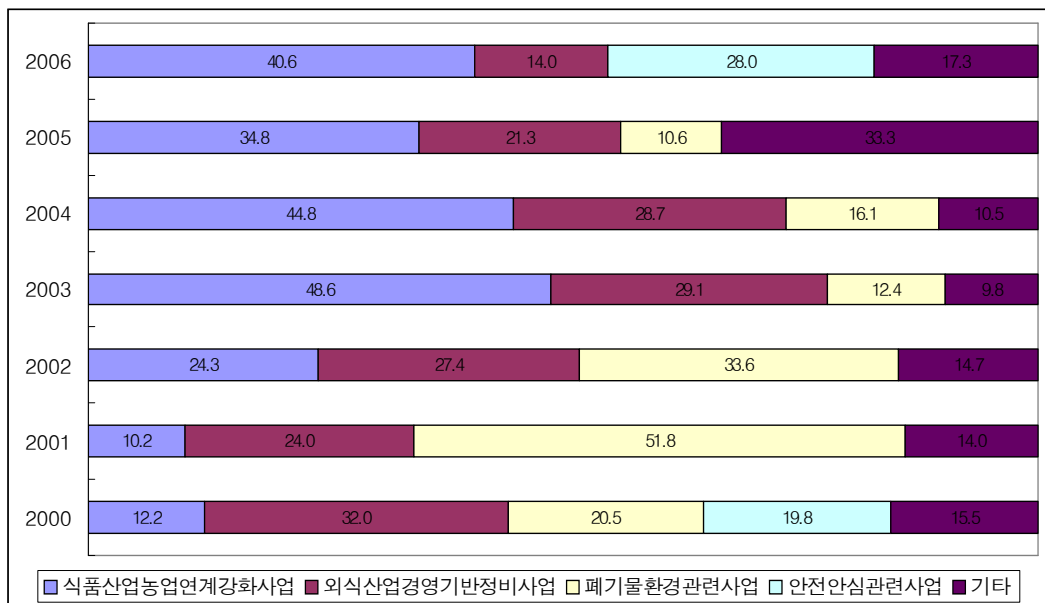
- 외식산업 등의 경영 및 기술에 관한 연구회 개최 및 진단지도
  - 외식에 관한 소비자 계발 및 외식산업계와 소비자와의 의사소통 촉진 등
- 2006년도 연간 예산은 약 1억4천만엔 규모다. 수입구조를 보면 국가보조(농림수산성위탁과제수입)가 9,600만엔(68.6%), 민간위탁과제수입 2,800만엔((20.0%), 후원(찬조) 1,000만엔(7.1%), 출판수입 800만엔(5.7%) 등이다. 지출구성은 인건비가 50%, 나머지 50%가 조사연구사업비다.
- 농림성보조사업 규모는 우리 돈으로 약 8억원에 불과하다.

부표 2-1. 외식총연사업의 추이

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
보조금(합계)	101,191 (100.0)	109,044 (100.0)	71,434 (100.0)	56,507 (100.0)	51,592 (100.0)	66,452 (100.0)	96,037 (100.0)
외식산업 폐기물 환경시스템 지원사업	20,791 (20.5)	18,712 (17.2)	-	-	-	-	-
식품산업·농업연계강화사업	8,962 (8.9)	8,078 (7.4)	16,355 (22.9)	27,490 (48.6)	23,126 (44.8)	23,122 (34.8)	39,020 (40.6)
외식산업 경영기반 정비사업	32,363 (32.0)	26,169 (24.0)	19,580 (27.4)	16,457 (29.1)	14,784 (28.7)	14,158 (21.3)	13,467 (14.0)
외식산업 안정확보 시스템추진사업	4,205 (4.2)	-	-	-	-	-	-
도시락·반찬류 원료명 등 표시정착화 촉진사업	5,007 (4.9)	4,516 (4.1)	4,579 (6.4)	-	-	-	-
외식산업에 의한 지역식품 이용촉진사업	3,393 (3.4)	3,068 (2.8)	986 (1.4)	-	-	-	-
건강한 식생활 전국 추진사업	6,197 (6.1)	10,700 (9.8)	5,922 (8.3)	-	-	-	-
식품안전·안심 환경정비 긴급대책 사업	20,000 (19.8)	-	-	-	-	-	-
외식산업 식품환경자원 고도이용·계발 사업	-	37,801 (34.7)	24,012 (33.6)	7,027 (12.4)	-	-	-
외식산업 등 식육(食育)추진사업	-	-	-	5,533 (9.8)	5,393 (10.5)	4,565 (6.9)	-
외식산업 점포쓰레기 고도이용 추진사업	-	-	-	-	8,289 (16.1)	7,056 (10.6)	-
긴급사태 등 대응사업비	-	-	-	-	-	17,551 (26.4)	16,646 (17.3)
외식산업 원산지 등 표시대책 사업비	-	-	-	-	-	-	26,904 (28.0)

- 외식총연에서 수행하는 농림수산물 위탁사업(보조사업)은 여러 범위에 걸쳐 있지만 식품산업과 농업간 연계 강화를 위한 사업과 외식산업 경영 기반정비사업(종합조사연구사업)이 가장 중요한 사업이다.
- 그러나 해마다의 구체적인 사업내용은 시대의 변화, 당면 이슈에 따라 조금씩 달라지고 있다. 설립 당초부터 한 동안은 외식산업의 현황과악과 미래 전망이 중심 연구테마였다. 이후 외식산업의 문제점과 그 해결방안 중심으로 연구가 진행됐으며, 최근에는 식품안전성, 지산지소, 외식폐기물 등에 초점이 맞춰지고 있다.
- <표>와 <부그림>는 2000년 이후 외식총연에서 수행하는 농림수산물 위탁사업의 추이를 보여주고 있다.

부그림 2-1. 외식총연의 사업비 구성



- 사업의 비중은 해마다 조금씩 달라지지만 2000년 이후 식품산업·농업연계강화사업과 외식산업경영기반정비사업은 한 해도 빠짐없이 지속되고 있는 외식총연의 가장 중요한 사업이다. 최근 들어 외식산업경영기반정



비사업에 비해 식품산업·농업연계강화사업의 비중이 커지고 있다.

- 최근의 특징으로는 긴급사태 등에 대응하기 위한 사업비가 2005년 이후 높은 비중을 차지하고 있으며, 2006년도부터는 외식산업원산지 등 표시 대책에 비교적 많은 사업비가 투입되고 있다.

### (3) 최근의 주요사업: 2006년도 사업을 중심으로

- o 주요 사업내용을 2006년 현재 진행되는 사업을 중심으로 조금 자세히 살펴보자.

#### □□ 외식산업경영기반정비사업(외식산업종합조사연구사업)

- o 외식산업경영기반정비사업은 외식산업종합조사연구사업으로 불리기도 하는 외식총연의 가장 중요한 사업이다.
- o 이 사업은 농림수산성 종합식료국 식품산업진흥과 외식산업실이 담당하는 것으로서 외식산업종합조사연구센터가 사업실시주체로 돼 있다. 1981년 외식총연 설립부터 계속되고 있는 사업이다. 보조율은 정액이다.
- o 이 사업의 취지에 대해 2006년도 사업설명자료는 다음과 같이 서술하고 있다. “일본에 있어 외식산업은 국민소득수준의 향상 등에 따라 급속히 발전을 거둬 현재 최종소비지출의 약 4할을 차지하고 있으며 풍요로운 식생활과 식료의 안정공급을 유지·확보하는 데에 있어 불가결한 존재가 됐다. 이러한 가운데 소비자들의 안전·안심과 건강지향에 대한 높은 관심, BSE와 조류인플루엔자문제의 발생 등 외식을 둘러싼 여건이 최근 급변하고 있다. 따라서 외식산업의 건전한 발전과 체질강화에 기여하기 위해 외식산업을 둘러싼 경영환경과 산업구조의 조사, 분석과 그 결과의 공표(정보제공)은 여전히 매우 중요한 과제로 되고 있다.” 외식산업의 경영환경과 산업구조의 조사분석 및 그 결과의 공표는 외식총연 설립 이래의 가장 기본적인 사업으로 자리잡고 있다.
- o 구체적 사업은 크게 세 파트로 구성된다.
- o 첫째, 조사정보수집제공사업이다.

- 이는 외식에 관한 정보를 널리 수집, 정리하여 외식산업관계자, 소비자 등에게 공표하는 사업이다.
- 둘째, 외식산업구조·경영환경동향조사다.
  - 이는 외식산업의 산업구조와 경영환경의 동향변화에 대응하고, 시대의 요청에 부응하는 조사를 적시에 적절하게 추진하기 위한 사업이다.
- 셋째, 외식산업종합조사연구체제의 정비다.
  - 이는 외식산업에 관한 종합적인 조사연구, 각종 데이터의 정비 및 분석을 수행하고, 외식산업계 및 관련업계에 정확한 정보를 제공하는 체제를 정비하는 사업이다.

## □□ 긴급사태 등 대응사업

### 가. 취지

- 2001년 9월 일본 최초로 BSE患畜이 확인되고 한때 고기전문점 매출이 평상시의 6할 이하로까지 떨어지는 사태가 빚어졌다. 또한 2003년 12월 미국에서 BSE가 발생하고, 2004년 1월 이후 세계적으로 AI(고병원성 조류 인플루엔자)의 발생에 따라 일본 내에서는 해외에서 식재를 조달하며 특정식재 의존도가 높은 소고기덮밥전문점, 소혀요리전문점, 닭고기요리전문점 등 외식산업계와 소 액기스, 계란 등을 원료로 하는 식품제조업체, 나아가 이를 판매하는 유통업계에서는 제품회수 등의 문제가 발생하고, 자금회수 곤란 등으로 인한 경영준속 위기가 발생했다.
- 이러한 문제에 대응해 농림수산성은 소고기·닭고기 관련 중소기업자에 대해서는 중소기업청에 의뢰하여 세이프티 넷 보증(중소기업신용보증보험법 제2조에 근거한 채무보증) 대상 업종으로 지정하는 동시에, 중견 외식사업자(중소기업을 넘는 규모의 외식사업자)에 대한 채무보증제도를 조치하는 등 자금력이 부족한 외식산업을 중심으로 지원책을 강구해 왔다.

- 앞으로도 외식산업에 있어서 BSE, 조류인플루엔자 등 중요질병의 돌발적인 발생과 항만스트라이크 등 긴급사태의 발생으로 식품원재료 입수가 곤란해질 경우에는 사태가 진정되기까지의 기간 동안 신상품이나 신메뉴 등으로 전환하거나 새로운 원재료 탐색 등 대응책을 강구하는 것이 시급한 과제로 될 것이다.
- 긴급사태 등 대응사업은 말 그대로 이러한 긴급사태발생에 대응하기 위한 각종 대응체제 구축을 목표로 한 사업이다.

## 나. 사업내용

- 첫째, 긴급시 대응실태조사에 관련한 경비
  - BSE환축 및 고병원성 조류인플루엔자 발생시에 원재료 전환, 제조법 변경, 메뉴 변경 등의 대응을 통해 경영안정을 도모한 식품기업자 가운데 우수사례를 수집, 소개하는 비용의 지원
- 둘째, 긴급시 대응매뉴얼 제작에 관련한 경비
  - 긴급사태에 따라 소고기 및 닭고기 등의 입수가 곤란해 진 경우에 원재료 전환, 제조법 전환, 메뉴 변경, 공동사업 등 대응을 통해 식품기업자의 경영존속을 도모하기 위한 매뉴얼 제작 지원
- 셋째, 긴급시 대응을 원활화하는 데에 관련한 경비
  - 금후 긴급사태의 발생에 따라 식품기업자에게 영향을 준다고 생각되는 돼지고기 등 주요 식품원재료에 대해 다른 원재료로 전환하기 위한 시설정비 등에 소요되는 비용 및 경비구조를 분석하는 경비 지원

## □□ 외식산업원산지 등 표시대책사업

### 가. 취지

- 새로운 식료·농업·농촌기본계획에 따라 2005년 7월 28일 “외식에 있어

서 원산지표시에 관한 가이드라인”이 책정됐다. 이에 따라 소비자의 외식에 대한 신뢰도를 한층 높이기 위해 외식사업자가 이 가이드라인에 기초해 원산지를 표시하도록 가이드라인의 보급이 필요하게 됐다.

- 그런데 현실에 있어서 외식산업부문에서는 소규모 사업자가 대부분을 차지하고 있으며, 업종·업태가 매우 세분화돼 있고 원재료의 조달경로가 복잡다기하다. 이들은 모두 원산지표시의 추진을 곤란하게 하는 조건이기도 하다.
- 따라서 외식사업자가 원산지표시를 적절히 수행하도록 하기 위해 우수사례를 활용해 업종·업태 등 실정에 맞는 팜프렛 매뉴얼을 작성하고, 표시와 관련한 어드바이저의 육성 등 보급계발활동을 통해 다양한 범위의 업종·업태에 종사하는 외식사업자 스스로의 원산지표시 노력을 촉진하는 사업을 추진하고 있다.

## 나. 사업내용

- 우수사례를 활용해 업종·업태의 실정에 맞는 팜프렛 매뉴얼을 제작하는 동시에, 외식사업자단체에서 표시에 관련한 어드바이저를 육성하고, 식품표시나 법령준수(compliance) 등의 지도·상담을 수행하며, 가이드라인에 따른 올바른 표시가 가능하도록 보급사업을 하는 것이다.

## 다. 사업실시주체

- 이 사업의 실시주체는 민간단체로 돼 있고, 2006년부터 2008년까지 실시될 계획이다. 보조율은 정액이다.

## □□ 식품산업·농업연계강화사업

### 가. 취지

- 식품산업·농업연계강화사업은 시기별로 이름을 달리해 전개됐지만 기본

적으로는 외식산업과 농업간 연계를 통해 국산식재 이용을 확대하고자 하는 사업이다. 2006년부터 2009년까지의 식품산업·농업연계강화사업은 <外食産業·農業等連携비즈니스確立支援事業>이란 이름으로 추진되고 있다. 이 사업은 최근 농림수산성 종합식료국에서 식품산업과 농업간 연계강화를 위해 추진하고 있는 <식료산업클러스터추진사업>의 한 부분으로 전개되고 있다.

- 외식산업은 시장규모가 24조엔을 상회하며 최종음식소비지출의 약 4할을 차지하고 있는 바, 외식사업자와 농업인 등과의 연계에 의한 국산식재 이용 촉진은 소비자의 욕구에 적절히 대응하는 동시에 식료자급률 향상에도 매우 중요하다.
- 이러한 관점에서 산지에서 외식사업자와 농업인·농업단체와의 교류회를 개최하고, 구체적인 연계비즈니스의 확립을 지원하는 동시에, 외식산업측의 국산식재 이용·조달에 관한 요구를 산지측에 발신하는 등 다양한 연계활동을 추진하는 사업이다.

## 나. 사업내용

- 구체적인 사업은 종합추진사업, 연계정보 등 종합발신사업, 연계비즈니스 확립지원사업의 세 가지로 구성된다.

### ○ 종합추진사업

- 외식사업자, 농업인, 전문가로 구성되는 종합검토회를 설치하고, 연계의 추진방안에 대해 종합적인 검토를 한다.

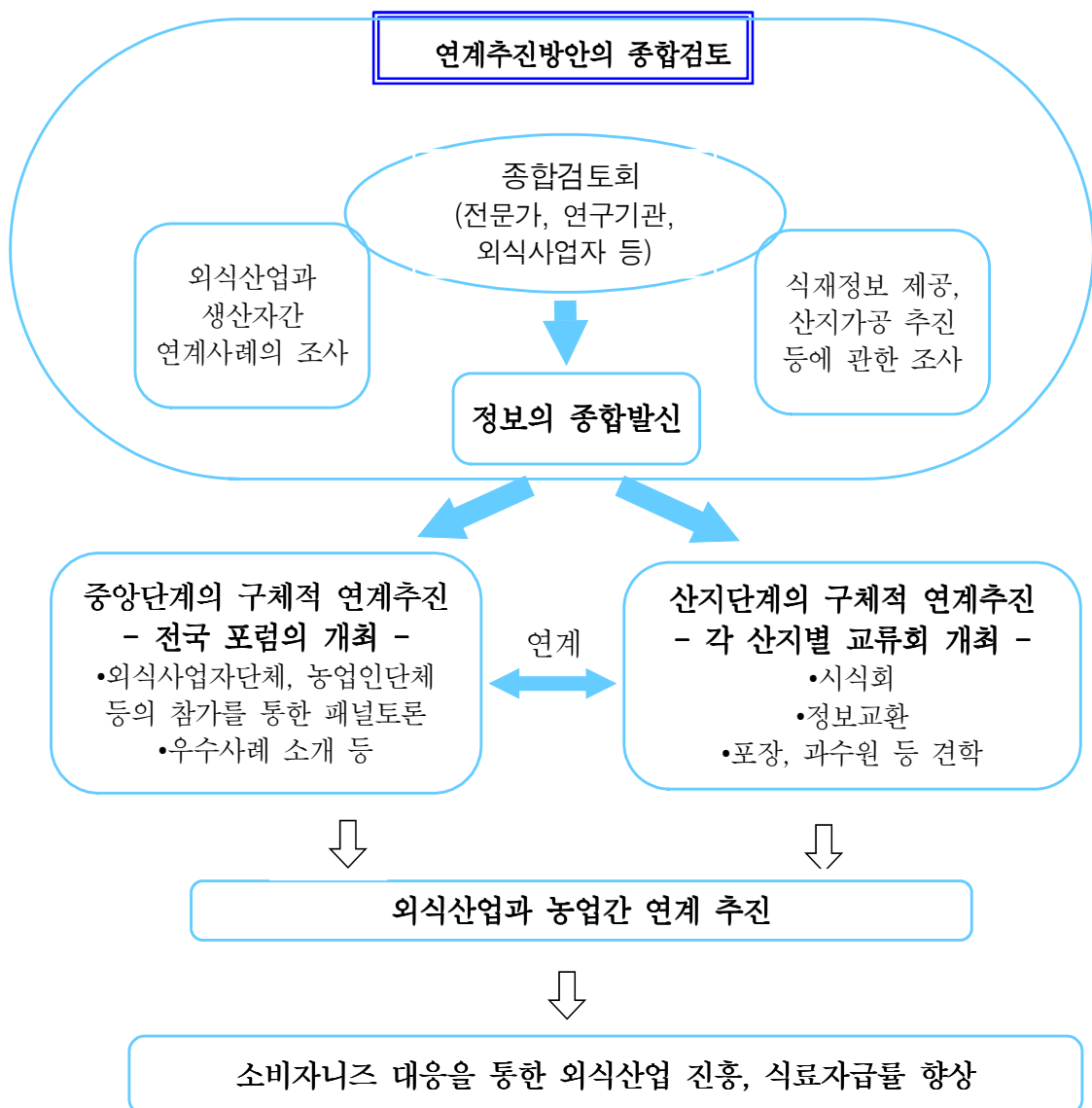
### ○ 연계정보 등 종합발신사업

- 구체적인 연계사례를 조사하고 그 결과를 널리 알리는 이외에, 외식사업자가 식재정보를 제공하고 있는 우수사례의 조사, 산지가공 추진방안의 조사검토 등을 실시하며, 식품산업과 농업과의 연계 및 국산식재의 이용 촉진을 위한 정보를 종합적으로 발신하는 사업이다.

o 연계비즈니스확립지원사업

- 산지에서 외식사업자와 농업인 등과의 교류회를 실시하고 구체적인 연계 비즈니스 확립을 지원하는 동시에, 포럼을 개최하고, 전국 차원의 관계자가 연계를 촉진하는 사업이다.

부그림 2-2. <外食産業・農業等連携비즈니스確立支援事業>의 기본구도



## 다. 사업의 실시주체

- 이 사업의 실시주체는 민간단체로 돼 있는데, 구체적으로는 (재)외식산업 종합조사연구센터와 (재)일본푸드서비스협회가 사업주체로 활동하고 있다.
- 전체적인 주관은 외식총연이 담당하고 있으며 일본푸드서비스협회는 산지견학교류회를 담당하는 역할분담이 이뤄지고 있다.

### ※ 외식산업종합조사연구센터 近藤博志 전무이사 인터뷰 중

Q. 설립과 농림수산성과의 관계는?

A) 농림수산성 보조로 출범됐다. 지금도 예산의 2/3 가량은 농림성에서 보조받는다. 그 보조금으로 농림성의 조사를 대행하는 사업을 하고 있다.

Q. 사업의 기본틀은?

A) 조사연구사업과 외식산업 관계자들에 대한 지원(소프트웨어)이 기본임무다.

Q. 조사연구방향의 설정은?

A) 기본적인 큰 방향은 농림수산성 보조사업에서 결정되지만, 구체적인 내용은 독자적으로 설정된다.

Q. 조사연구방향의 흐름은?

A) 당초 외식산업의 현황 파악, 미래 전망 등이 중심테마였다. 이 주제는 지금도 중요한 과제이지만, 사회정세에 따라 당면이슈 대응도 한다. 최근에는 안전성, 지산지소, 식육, 외식폐기물, 환경 등이 초점을 부각되고 있다.

Q. 국산식재이용추진사업의 내용은?

A) 외식산업과 농업(산지)과의 연계는 외식총연의 중요테마로서 관련 사업의 명칭은 시기별로 조금씩 달라졌다. 최근에는 外食産業·農業等連携비즈니스確立支援事業이라는 이름으로 추진되며 그 구체적 내용은 자료와 같다.

**<보론> 원산지표시가이드라인에 관련해**

- 소비자는 식품공급의 어느 단계에서 불안을 느끼는지를 조사한 결과에 따르면, 일본의 소비자들의 경우 <수입품>, <생산·제조과정>에 이어 <외식점포>에서 느끼는 불안이 매우 높게 나타나고 있다(표).
  - 외식점포의 안전성에 대한 불안의 내용을 보면, 위생관리에 대한 불안(31.4%), 원재료에 대한 불안(28.3%), 보존방법에 대한 불안(7.7%) 순으로 나타났다(農林水産省, 平成15年度食料品消費モニター第1回定期調査).
- 또한 소비자의 식품표시에 대한 관심이 높아지는 가운데 소비자들은 외식부문에 기대하는 서비스로서 <종업원의接客태도 향상>, <점포의 청결도 향상>과 더불어 <식재의 원재료명이나 그 산지 등의 표시>를 요구하는 목소리가 높다.

부표 2-2. 식품공급 각 단계에서 소비자가 느끼는 불안감

항목	불안하다	불안하지 않다	무응답
수입농산물, 수입원재료 등의 안전성	91.4	5.3	3.3
농축산물 생산과정의 안전성	77.6	17.7	4.7
제조·가공 공정의 안전성	74.3	19.7	6.0
외식점포의 안전성	73.7	20.5	5.8
소매점의 안전성	57.0	35.9	7.1
유통과정의 안전성	49.3	43.0	7.8
가정의 취급방식	29.6	62.2	8.2
기타	9.0	54.4	36.6

자료: 農林水産省, 平成15年度食料品消費モニター第1回定期調査

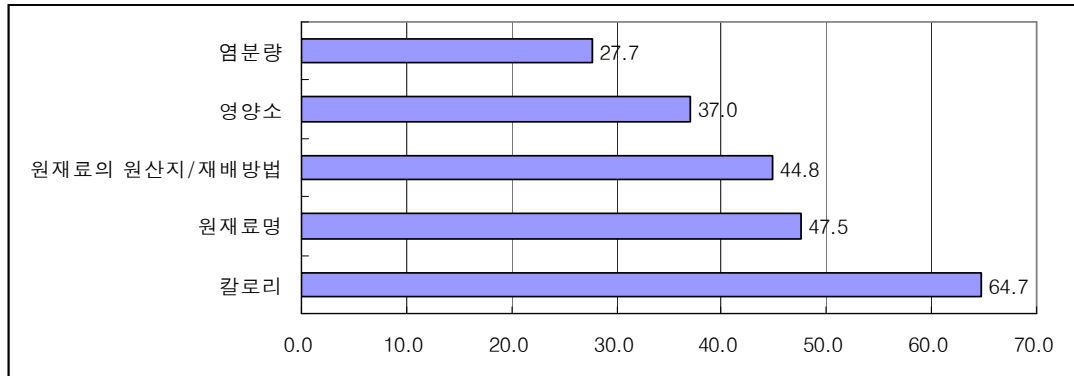
부표 2-3. 소비자들이 음식점에 바라는 서비스(상위 5개 항목)

종업원의接客태도 향상	54.3
점포의 청결도 향상	54.3
메뉴에 들어있는 식재의 원산지표시	28.3
주문하고 식탁에 나올 때까지의 시간 단축	18.8
메뉴에 에너지 및 영양소 등의 표시	17.3

자료: 農林水産省, 平成15年度食料品消費モニター第2回定期調査



부그림 2-3. 소비자들이 음식점 메뉴에 표시해주길 바라는 사항(상위 5항목)



- 이러한 점을 배경으로 일본정부는 소비자의 외식에 대한 신뢰도를 한층 높이기 위해 새로운 식료·농업·농촌기본계획에 따라 2005년 7월 <외식에 있어서 원산지표시에 관한 가이드라인>을 책정하고 그 보급을 위한 시책을 전개하고 있다.

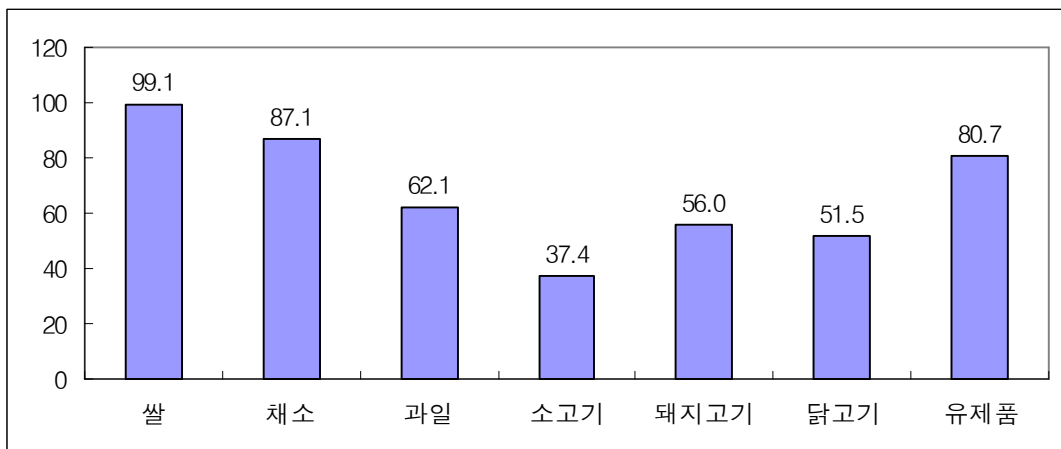
### 제3절. 외식산업과 산지간 연계실태

#### 1. 외식산업의 여건변화와 산지와의 연계에 대한 관심증대

##### 1.1 여건변화

- 외식산업은 국산 농축산물의 중요한 사용자이지만 소비자의 가격 중시 경향이 강화되고 있으며, 다점포화에 따라 안정적 품질의 농산물을 안정적으로 확보할 필요성 등에 따라 수입품의 이용이 증대하고 있으며, 특히 축산물의 수입품 비율이 높다(부그림 3-1).

부그림 3-1. 외식산업 식재 중 국산품사입비율 (금액 기준)



자료: 農林水産省, 平成12年度食料需給豫測調査分析事業報告書

주: 1) 매출액 상위 1,000개의 전국 외식기업을 대상으로 한 조사(회수율 8.5%)

2) 조사시기는 2000년 11월

- 한편, 소비자의 안전 지향이 점점 높아지면서 이에 대응하기 위해 국내 산지와 연계해 국산농축산물의 안정적 조달을 도모하는 사례도 늘어나고 있으며, 외식사업자가 직접 농업에 참여하는 사례도 등장하고 있다.
- 그리고 <표>에 나타난 바와 같이 농업에 참여를 희망하는 외식사업자가 적지 않은 것으로 조사된 바 있다.

부표 3-1. 외식기업의 국내농업 참여 의향 조사결과

① 국내농업에 대한 참여 - 현재 고려하고 있다(혹은 이미 참여하고 있다) - 현재는 고려하지 않으나 앞으로 고려하겠다 - 앞으로도 고려하지 않겠다	5.4% 27.0% 64.0%
② 국내농업과의 연계 - 현재 고려하고 있다(혹은 이미 연계하고 있다) - 현재는 고려하지 않으나 앞으로 고려하겠다 - 앞으로도 고려하지 않겠다	20.7% 43.2% 35.1%
③ 국내농업 참여형태 - 농업생산법인 혹은 주식회사에 대한 출자 - 자사 혹은 자회사로 경영 - 농업인의 조직화를 도모하고, 프랜차이즈적인 전개	6개사 7개사 11개사

자료: 농림수산성 내부자료

주: 외식기업 대상의 앙케트조사(응답 111개사, 응답율 25.8%)결과로서 조사시기는 2004년 3-4월임.

- 이러한 외식산업층의 산지와 연계에 대한 관심은 1990년대 이후 높아지기 시작했다. 이는 이 시기 이후 외식산업을 둘러싼 경영환경의 변화와 깊은 관계가 있다.
  - 일본경제는 평성 3년(1991) 4월의 <버블경제> 붕괴를 계기로 전반적으로 기업의 업적이 악화됐다. 외식시장도 법인 수요가 뒷받침해온 객단가가 높은 요정이나 호텔의 연회수요가 감소하고, 여타 외식부문에 선행해 실적 악화가 나타나게 됐다.
  - 평성 6년(1993)에는 주가와 지가의 하락 등으로 <디플레경제>가 진행해 소비자에게도 불황감이 전달되고, 같은 해 외식산업의 시장규모가 최초의 마이너스성장을 기록했다.
- 이러한 경영환경변화에 따라 외식산업, 특히 대형 외식기업을 중심으로 새로운 위기대응전략이 등장하게 됐는데, 저가격화와 제품차별화가 그것이다.

## 1.2 대응전략

### (1) 저가격화 동향

- 외식산업에서 저가격전략의 선두주자는 일본맥도날드(주)다.
  - 동사는 1990년 매출액 2,000억엔을 달성했지만 그 이후에는 점포수를 늘려도 매출액이 거의 늘지 않는 상황이 지속됐다. 1992년 여름에 한정 discount sale을 실시하고, 10월에는 창업 20주년을 기념한 기간한정 캠페인으로 통상 210엔의 레귤라 버거를 100엔에 판매하였는데 이것이 폭발적인 매출증대를 불러왔다.
  - 이 캠페인의 성공으로 소비자의 선호가 저가격으로 쉬프트했다고 판단해 1994년 9월과 12월에 다시 레귤라 버거(210엔)를 100엔에 판매, 1995년에는 햄버거 210엔→130엔, 치즈버거 240엔→160엔의 항상적 가격인하, 1996년에는 햄버거 130엔→65엔과 치즈버거 160엔→80엔의 저가격판매를 실시, 1997년에는 매출액 3,000억엔을 달성했다.
- 또한 소고기덮밥(규동) 분야에서도 (주)吉野家D&C에서는 1995년 10월 5일부터 1주일간 ‘100엔 할인’ 행사를 실시하고, 그 이후에도 매년 봄과 가을 연 2회, 같은 행사를 수년간 실시했다. 그리고 이와 같은 계절행사가 아닌 항상적 저가격도 시작됐는데, 2000년 9월 시작된 (주)松屋Foods에 의한 ‘牛丼’ 290엔(27.5% 할인)이 그것이다.

### (2) 제품차별화전략

- 가격전략과 정반대에 위치하는 것이 제품차별화전략이다.
- 昭和50년대(1975-)에 서양식 메뉴를 중심으로 사업을 전개한 패스트푸드, 패밀리레스토랑 기업 가운데서 1984년경부터 새로 일본식(和風) 메뉴를 도입하는 움직임이 활발해졌다. 그런데 이 단계의 차별화는 성장기에 구축된 ‘조리의 외부화’ 시스템 속에서 실현가능한 형태였다. 즉, 약간의 차별적 요소만으로 수요를 확보할 수 있었다.

- 그런데 평성시대(1989-)의 이른바 외식산업 성숙기에 등장한 차별화는 선전이나 광고를 아무리 해도 제공하는 조리품의 품질 향상이 수반되지 않으면 소비자의 수요를 끌기 어렵고, 그 때문에 식재조달시스템 자체의 개편을 포함한 새로운 노력을 요구하는 것이다. 이 과정에서 외식산업에서는 종래와 달리 채소를 사용한 차별화가 진전되기 시작하며, 그를 위한 국내산지와 외식기업간 연계 강화가 나타나게 된 것이다.
- 본래 외식업자에 있어서 식재사업에서 차지하는 채소의 비율은 그렇게 높은 편이 아니다.
  - 이에 관련한 공식통계는 일본에도 없는데, 1994년의 청취조사결과에 따르면 평균 11.7%로 나타났다. 물론 업종·업태에 따라서는 채소비중이 높은 사업자도 있는데, 부식과 중식업자는 높은 경향이 있다(부표 3-2).

부표 3-2. 외식·중식업자의 채소조달 상황 (금액기준)

구분	식재구입비에서 차지하는 채소구입비의 비중	주요 채소류
외식업체(전체)	11.7%	
FF(햄버거)	12%	양상추, 토마토 등
FR(양식)	8%	양배추, 양상추 등
FR(양식 파스타)	10%	양상추, 토마토 등
FR(일식)	15%	양배추, 양상추 등
중화요리전문점	14%	배추 등
샤부샤부, 이자까야	23%	배추, 무, 파 등
집단급식	25%	양과, 근채류 등
부식(일식)	47%	우엉, 호박, 오이 등
부식(양식)	29%	양과, 양상추, 양배추 등

자료: 외식총연 내부자료(면접조사결과), 외식업체 전체의 식재구입비에서 채소구입비가 차지하는 비율은 농림수산성 '1994년 외식산업 원료수요구조조사'

- 이와 같이 일반적으로 외식산업에서 채소중심의 메뉴는 적지만 1990년대 이후 채소를 사용한 메뉴를 통해 차별화를 추진하는 움직임이 늘고 있으며, 유기채소 붐을 타서 국내산지와 연계를 추진하는 외식사업자가 등

장하고 있다(부표 3-3).

- 이와 같은 움직임은 2000년에 들어오면 더욱 활발해 지는데, 채소를 메뉴의 중심으로 설정한 업태(이른바 자연식 뷔페레스토랑이라는 신업태 등장)가 활황을 보이는 사례가 늘고 있다.
- 건강 지향 등 소비자욕구의 변화를 반영해 차별화소재로서 채소가 갖는 중요성이 한층 높아지고 있는 것이다. 이는 종래 고기가 메뉴구성의 중심이었던 것과는 상이한 추세라 할 수 있다.

부표 3-3. 외식기업과 산지간 연계사례 (채소)

연도	기업명	연계 내용
1993	조나산(FR)	샐러드용 양상추, 오이, 토마토
1995	스즈메노 오야도개발	유기, 특별재배채소 이용
	모스푸드서비스(FF)	일부점포에서 무농약채소 이용
	스카이락 그룹(FR)	이즈미농원과 제휴
1996	프레쉬니스 버거(FF)	무농약 양파, 양상추, 토마토, 양배추
	와타미푸드서비스(이자까야)	채소의 50%를 홋카이도 제휴농가에서 조달
	서양푸드서비스(단체급식)	유기채소를 치바, 나가노의 농가에서 조달
	KFC(FF)	특별재배 양상추, 양배추를 홋카이도, 군마, 나가노, 쿠마모토에서 조달
1997	평성푸드서비스(일식)	군마에 사원연수농장개설, 홋카이도, 치바, 군마의 계약농장에서 유기채소를 조달
1998	일본식당(열차식당)	저농약, 저화학비료 채소·쌀 이용 시작. 자연지향에 대응
1999	그린하우스(단체급식)	저농약채소브랜드=웰니스채소 도입. 건강지향에 대응

자료: 외식총연 내부자료(면접조사결과)

- 본격적인 차별화전략의 나타난 것은 1995년경부터라 할 수 있다. 패스트푸드분야에서 이러한 차별화전략에 처음 뛰어든 것이 (주)모스푸드서비스다.
- 이 회사는 1995년에 종래 외식체인에서는 거의 이용되지 않던 “유기농업으로 재배된 채소를 일부 점포에 도입”하는 전략을 채택했다. 또한 1996

년에는 창업 이래 최초로 이익이 줄어들자 ‘모스버거 신가치 선언’을 발표하고 햄버거 패티를 소고기와 돼지고기 혼합육으로부터 항생물질을 전혀 사용하지 않은 100% 호주산 소고기(natural beef)로 바꾸고 가격은 10-20엔 올리는 전략을 도입했다.

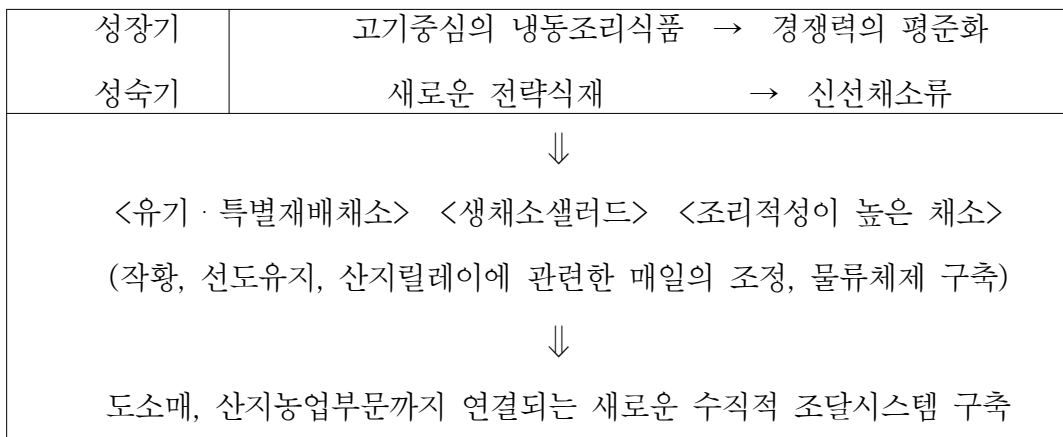
- 패밀리레스토랑부문에서도 스카이라 그룹의 (주)조나산(당초에는 조나스)은 1992년 들어서 1980년 창업 이래 처음으로 매출액이 0.3% 줄고 경상이익도 29.8% 감소하는 상황에 직면했다. 이에 “신선하고 안전한 식재를 사용해 가정의 맛을 뛰어넘는 맛있는 요리를 제공하기 위해 유기재배 및 무농약채소를 사용한 메뉴를 개발”(유기·특별재배 양상추, 오이, 토마토를 사용한 샐러드메뉴)한 후 1994년 매출액 9.8% 증가, 경상이익 22.1% 증가, 그리고 1995년에도 매출액 15.6% 증가, 경상이익 31.7% 증가를 기록했다.
- 이와 같은 품질과 서비스를 통한 차별화전략이 기업수익의 개선에 효과적이라는 점이 알려지면서 유사한 노력이 뒤따르고 있다.
  - 패밀리레스토랑 ‘카사’를 전개하는 (주)西洋푸드시스템, 로얄(주), 일식 패밀리레스토랑 체인인 ‘濱町’과 이자까야 체인 ‘北海道’를 전개하는 (주)平成푸드서비스 등이 그 예다.

## 2. 식재조달을 둘러싼 산지와의 연계

- 평성시대에 들어서면 외식시장의 성장이 둔화하는 동시에 외식수요의 다양화(성숙화) 조짐도 보이기 시작했다.
- 이러한 단계에 들어서면 <부그림 3-2>에서 보는 바와 같이, 종래의 대량 생산에 의한 동일품질의 식재이용만으로는 경쟁력이 평준화됨으로써 고객탈이 불가피해진다.
- 다른 한편, 건강과 안전에 대한 관심 고조, 그리고 타점포에는 없는 개성적 메뉴를 요구하는 새로운 소비자의 욕구에 대응해 지금까지와는 다른 새로운 전략식재로서 신선채소류가 주목받게 된다.

- 특히 무농약, 무화학비료로 재배된 ‘유기채소’와 관행농업보다도 농약살포수와 화학비료 사용량을 줄인 ‘특별재배채소’류의 이용, 생채소샐러드, ‘조리적성이 높은’ 채소류 등의 이용이 늘게 된다.
- o 그런데 유기채소, 특별재배채소는 대형 채소산지에서 대량생산돼 도매시장으로 출하되는 일반채소와 달리 산지가 한정적이며 유통경로도 특정의 판매처를 전제로 한 시장외유통이 주류를 차지하게 된다.
- 따라서 산지와 직접적인 거래관계를 맺거나 그들 산지와 거래관계가 있는 유통업자로부터의 조달경로를 개척하지 않으면 안 되며, 조리적성이 높은 채소류의 경우에는 산지에 재배의뢰하지 않는 한 조달할 수 없다.

부그림 3-2. 외식산업 성숙기의 식재조달시스템



- o 그를 위해 산지의 작황변동, 선도유지에 대한 대응, 일정기간에 걸친 조달을 실현하기 위해 작형이 다른 산지간의 연계조정, 나아가 매일매일의 점포수요량과 공급량의 상호조정, 점포운영에 지장을 초래하지 않을 물류체제 구축 등 수직적 조정기능을 구축하지 않으면 안 된다.



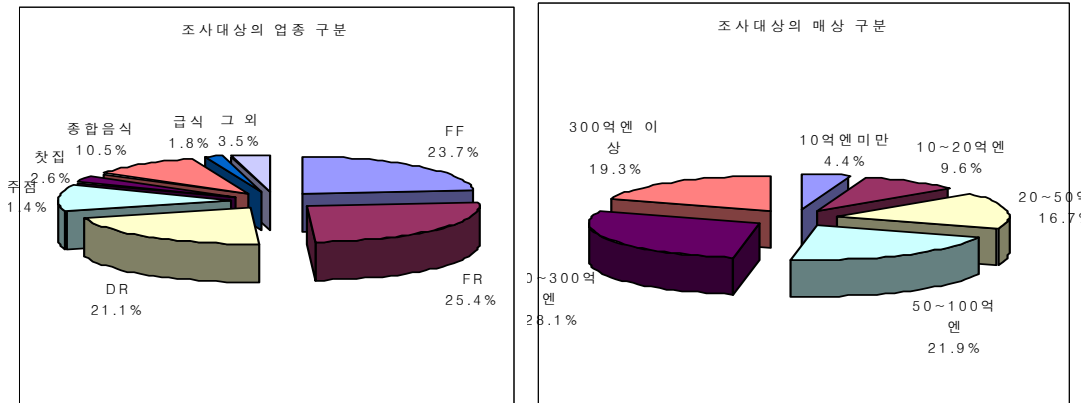
### 3. 채소류의 조달을 둘러싼 산지와 연계

- 외식기업에서 사용되는 채소류의 품목과 수량은 메뉴 구성이나 업태에 따라 다종다양하다.
  - 패스트푸드, 패밀리레스토랑과 같은 체인기업에서는 효율적 경영을 수행하기 위해 가열조리용 채소에는 냉동채소류를 사용하는 기업이 많다.
  - 신선채소의 사용은 패스트푸드의 햄버거류, 샌드위치류의 토핑이나 샐러드, 패밀리레스토랑의 그릴이나 프라이류의 갈로니 및 샐러드 바 등의 분야에 한정된다. 그 조달도 전처리업자(일본에서는 커트업자로 부름)나 전처리(커트)기능을 보유하는 유통업자와의 사이에서 시방서계약을 맺고 조달하는 경우가 대부분이다.
- 이에 대응하는 공급주체인 커트채소사업자는 원료채소의 집하량이 많고, 소매판매에는 적합하지 않지만 커트원료로서는 이용가능한 저급품이나 L품 혹은 2L품 등 커다란 사이즈의 원물을 도매시장의 집하품 가운데서 선정해 저가격으로 커트가공원료로 사용한다.
  - 원료채소를 도매시장에서 조달하는 것은, 신선채소류는 기후 등 자연조건에 따라 작황이 좌우되기 쉽지만 점포에서 곁품 없이 안정적으로 조달하기 위해서는 집하량이 많고 수급조정기능이 좋은 도매시장을 이용하는 것이 가장 좋다는 판단 때문이다.
- 그러나 산지나 시기에 따른 품질격차가 큰 채소류를 도매시장에 집하된 물품 가운데서 조달하는 것은 양적인 확보라는 측면에서는 우월할지라도, 어떤 품질의 채소가 어느 점포에 배송됐는지를 파악하는 것은 곤란하며, 조리품의 품질kontrol에 일정한 한계가 생길 수밖에 없다.
  - 결국 외식산업은 품질이 일정한 안심하고 먹을 수 있는 조리품을 제공하는 산업이지만 이용하는 식재의 체크가 불충분해질 수밖에 없다는 딜레마에 직면하게 된다. 바로 이 점이 특정 산지나 생산자를 지정한 채소조달경로 개척을 촉진하는 기본요인이다.

#### 4. 외식기업의 청과물조달욕구와 코디네이트기능

- 여기서는 (사)일본푸드서비스협회의 2002년 앙케트조사를 통해 외식기업의 청과물조달메카니즘에 관해 살펴보자.

부그림 3-3. 조사대상 외식업체의 개요



주: 1) 본 자료는 (사) 일본 푸드서비스 협회에서 실시한 내용임.

2) FF는 패스트푸드, FR은 패밀리레스토랑, DR은 디너 레스토랑  
 자료: 일본푸드서비스협회(2002), 『외식산업 식재구입 실태조사 보고서』

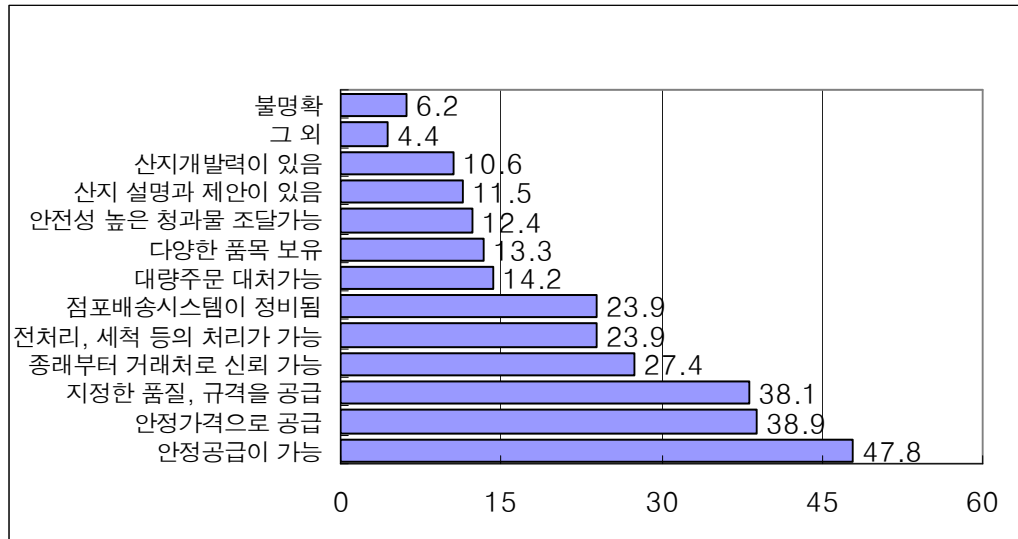
- 이 조사는 외식산업의 식재구입·조달 동향을 파악하기 위한 것이다. 응답기업은 113개로 가장 많은 업종은 패밀리레스토랑으로 25.4%, 다음이 패스트푸드 23.7% 순이었다(부그림 3-3).
- 평균 매출액규모는 100-300억엔이 28.1%로 가장 많았고, 이어서 50-100억 엔, 300억엔 이상 등의 순으로 나타났다.

#### ○ 외식기업의 청과물구입처 선정요인

- 구입처 선정이유로는 “주년공급을 포함해 안정적 공급이 가능하다”가 47.8%로 가장 많았고, 다음으로 “연중 안정적인 가격으로 공급”이 38.9%, “지정한 품질·규격의 공급”이 38.1% 순으로 나타났다. 즉, 외식기업의 청과물 요구는 물량, 가격, 품질·규격 측면의 안정성으로 요약될 수 있다.
- 업종별로 보면 주점에서는 “지정한 품질·규격의 공급”이 가장 높은 회답률을 나타냈다. 급식에서는 “과거부터 거래하여 신뢰할 수 있다”, “점

포배송 시스템이 정비되어 있다”가 1위를 차지하는 등 업종별로 선정기준은 다양하게 나타났다.

부그림 3-4. 외식기업의 청과물 거래처 선정요인

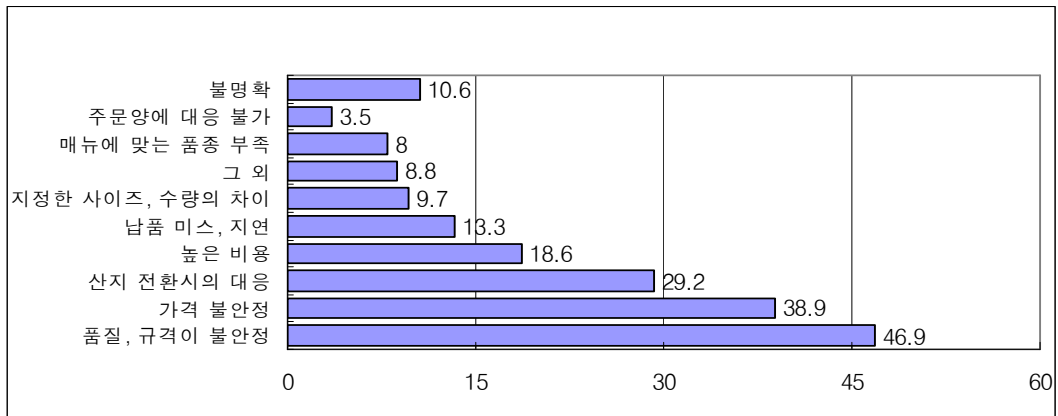


자료: 일본푸드서비스협회(2002), 『외식산업 식재구입 실태조사 보고서』

#### ○ 외식기업의 청과물 구입 관련 주요과제

- 청과물 구입과제로는 “품질·규격의 불안정”이 46.9%로 가장 커다란 문제점으로 지적되었고, 다음으로는 “가격 불안정” 38.9%, “산지 전환시의 대응” 29.2% 순으로 나타났다.
- 업종·업태별로 보면 “품질·규격의 불안정”은 FR, 종합음식·급식에서의 회답비율이 높았다. “산지 전환시의 대응”은 주점에서 응답비율이 높았다.
- 매출액규모별로 보면 “품질·규격의 불안정”, “높은 비용”은 매출규모가 클수록 높게 나타났다. 반대로 “가격 불안정”은 매출규모가 작은 기업에서 높게 나타났다. 이는, 대규모기업은 고정가격으로 안정조달이 가능하게 되었으나, 역으로 품질 불안정에 어려움을 겪고 있음을 시사한다.

부그림 3-5. 외식기업의 청과물구입시 직면하는 주요문제점



자료 : 일본푸드서비스협회(2002), 『외식산업 식재구입 실태조사 보고서』

- 요컨대, 외식업자가 요구하는 청과물, 특히 채소사입조건은 定質·定量·定價라 할 수 있으며, 외식기업은 이러한 조건을 충족해 줄 수 있는 생산자, 산지를 요구하게 된다.

## 5. 외식기업에 의한 농업과의 연계실태

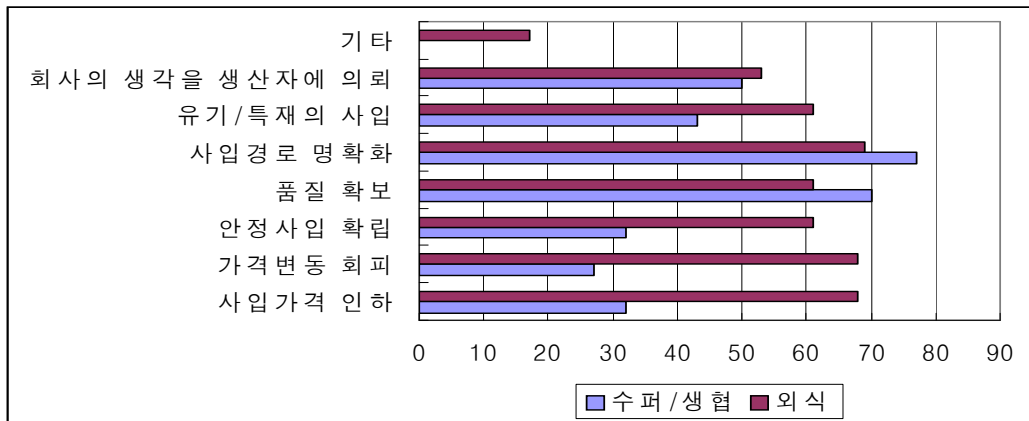
- 2001년 일본 野菜安定基金이 내놓은 <업무용채소 거래업자의 계약거래 실태 및 의향 조사보고서>(외식총연 위탁사업)에 따르면, 응답한 외식기업 27개사(평균 판매액 139억엔) 중 13개사(48.1%)가 채소류의 조달을 위해 계약거래를 실시하고 있다.
  - 그 중 11개사가 계약거래 실시한지 9년이 채 못됐다. 즉, 1990년대에 들어와 외식시장의 성숙화 조짐이 나타나면서 채소류조달에 있어 양적 안정성만이 아니라 품질을 중시하는 노력을 시작했음을 시사한다.
- 또한 특정의 산지, 생산자를 전제로 한 계약거래를 할 경우 대상의 선정은 도매·중도매업자(61.5%)나 商社(46.2%)의 소개를 받는 경우가 많았다.
  - 이는 외식기업의 바이어라 해도 전국에 어떠한 산지가 있으며 시기별로

어떠한 품목을 어느 정도 재배하고 있는가 하는 산지(생산)사정을 파악하고 있지 못한 점, 산지(생산자)와의 사이에 품종, 작부계획, 재배면적, 규격, 배송방법, 정산방법 등의 조정작업에는 중간유통을 담당하는 주체의 기능이 불가결하다는 인식이 있기 때문이다.

○ 외식기업이 계약거래를 통해 목표하는 바는 무엇일까?

- <부그림 3-6>에 따르면 수퍼, 생협과 같은 소매에서는 품질 확보, 사업경로 명확화 등의 응답이 많지만, 외식기업에서는 사업경로 명확화 이외에 사업가격 인하, 가격변동 회피라는 응답이 많다.

부그림 3-6. 외식기업의 계약거래 의도



자료: 野菜安定基金, 平成13年度業務用野菜取扱業者の契約取引實態・意向調査報告書

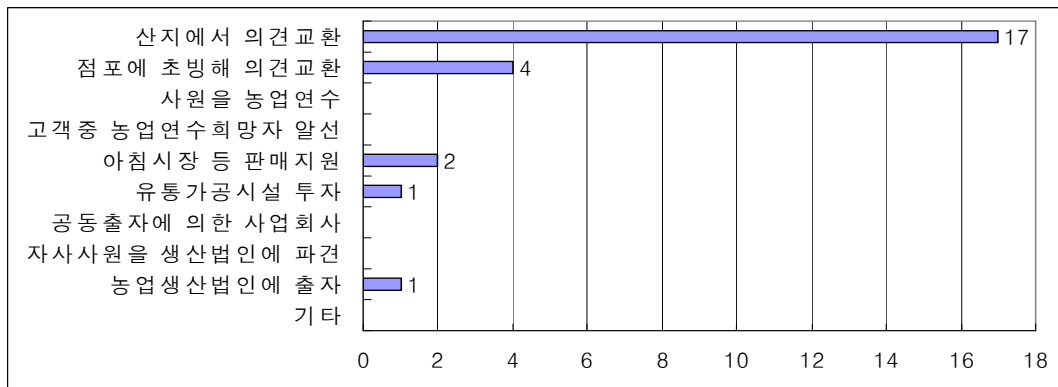
- 이 중 가격변동 회피에 대해서는 사전교섭에 의한 일정기간의 고정가격을 실현할 수 있다는 것이 그 구체적 회답내용이었으며, 사업가격 인하에 대해서는 일반 시장출하와 같은 세세한 규격선별이나 포장 등 조정작업의 간소화, 생산현장에서 채소를 직접 조달하므로 물류경비를 절감할 수 있을 것이라는 의도, 그리고 발주에서 납품까지 리드타임을 단축해 선도가 좋은 채소조달을 실현할 수 있으며 전처리할 경우 가공수율이 높고 결국 제품화한 후에 단가인하로 연결된다는 생각이 자리잡고 있다.

○ 2003년 외식총연이 주요 외식기업에 대해 농업과의 연계에 관한 앙케트

를 실시했는데, 60개 기업 중 17개 기업에서 농업과의 연계실태에 관한 응답을 했다.

- 이에 따르면(부그림 3-7), 산지와 연계하고 있는 내용은 “산지, 생산자와 연간 수차례 의견을 교환하고 있다”가 17개 기업으로 가장 많고, 다음으로 거래관계에 있는 농업생산자, 생산자단체, 법인 등 “농업관계자를 점포에 초청해 교류한다”가 4개 기업, 그리고 연계관계에 있는 산지, 생산자 등이 생산한 농산물을 점포를 활용해 “아침시장이나 카탈로그 판매에 의한 직접지원”을 하고 있다는 업체가 2개 있었다. 좀더 강력한 연계수단으로서 “유통, 가공시설 등 물류시설에 투자”하고 있는 기업과 “농업생산 법인에 출자”하고 있는 기업이 각각 1개소씩 있었다.

부그림 3-7. 농업과의 연계내용별로 본 외식기업의 의향



자료: 외식총연 내부자료

- o 또한 앞으로 연계를 하고 싶다고 생각하는 기업이 60개 중 23개소로 나타나 연계강화에 대한 의향은 비교적 높게 나타났다. 구체적으로 어떤 방식으로 연계하고 싶은가 하는 질문에 대해서는 거래관계에 있는 “산지, 생산자와 연간 수차례 정도의 의견교환”을 하고 싶다는 응답이 18개소로 가장 많고, 이어서 “아침시장이나 카탈로그 판매에 의한 직접지원”이 9개 기업, “사원을 농업연수에 파견”하거나 “농업관계자를 점포에 초빙해 교류”하고 싶다는 기업이 각각 5개소였다.
- 이러한 의향을 보면, 생산현장에 직접 가거나 외식점포로 부르는 방법, 점포에서의 농산물판매 지원 등 ‘느슨한’ 연계를 유통 및 가공시설에 대

한 투자, 사업회사 설립, 농업법인 출자 등 ‘강고한’ 연계보다 선호하고 있음을 알 수 있다.

## 6. 외식산업의 채소이용과 산지와 연계사례

### 6.1 개관 : 연계의 기본유형

- 앞서 언급한 바와 같이, 외식시장은 1990년대에 들어서면 시장성숙기를 맞게 되며, 종래 획일화된 메뉴, 서비스, 가격을 전제로 한 전국적인 점포전개만으로는 경쟁력을 유지할 수 없게 됐으며, 새로운 차별화전략이 불가피했다. 그러한 전략의 하나로 등장한 것이 연간 안정조달이 어려운 국산신선채소를 적극적으로 사용하는 것이었다.
- 차별화전략은 소비자의 건강 및 안전 지향에 대응한 메뉴와 서비스의 품질을 높이는 방향으로 진행되고 있다. 특히 채소류가 전략적 식재로 중시되면서 유기채소, 특별재배채소 등 신선채소류를 이용한 메뉴전략을 채용해 성과를 올리는 외식기업이 나타나고 있다.
- 그리고 그 식재의 조달을 위해 산지 및 생산자와의 적극적인 연계관계(수직적 조달시스템) 구축이 왕성해져 산지, 생산자와의 계약거래 및 농장 지정 뿐 아니라 농업법인과 공동출자로 사업회사 혹은 가공시설을 설치하고, 그곳을 축으로 생산자와의 연계, 더 나아가 외식기업과 관련이 있는 인재에 의한 농업생산법인의 설립 등 다양한 형태가 등장하고 있다.
  - 이처럼 신선채소 조달을 둘러싼 수직적 조정시스템 구축은 산지, 생산자와의 계약적 거래관계 구축에서부터 산지에 어떤 형태로든 투자를 동반하는 다소 강고한 연계관계 구축 등에 이르기까지 광범위하게 시도되고 있다.
  - 그러나 대부분 농지이용의 제도적 제약이나 출자제한, 작황변동에 따른 수급조정, 작형이 다른 산지간 연계 등의 조정문제를 해결할 수 있는 내

부기능을 구축하는 데까지는 이르지 못하는 경우가 많다.

- 현재 나타나고 있는 대표적 연계형태를 연계의 정도, 거래관계의 특징에 따라 정리하면 <부표 3-4>와 같이 유형화할 수 있다.

부표 3-4. 외식기업과 산지간 연계모델 유형(일본의 경험)

		거래관계			
		계속적인 거래	시장 거래	상호 거래의 준도가 높은 계속적 시장거래	내부거래
연 계 정 도	일반적 계약거래관계	I			
	공동출자 회사 설립을 통한 연계			II	
	산지가공공장 등 투자를 기반으로 한 연계 등			III	
	농업법인 출자에 의한 연계				IV

- <표>에는 I에서 IV까지 4개 유형을 제시했는데, 현재 I유형이 가장 많이 나타나며 나머지 유형들은 아직 일반적 형태는 아니다.
- I 유형의 경우는 산지 혹은 유통 단계의 조정주체(coordinator)를 매개로 사전협의를 기초한 계약거래유형으로서 일본의 많은 대형외식기업에서 가장 널리 활용되고 있다.
  - 이 경우 중간유통을 담당하는 주체를 개재시키는 배경에는 외식기업의 定時, 定量, 定質, 定價라는 수요특성과 생산측면의 소규모분산성, 계절이동이라는 공급특성의 조정, 채권채무 관리 등을 하는 데에는 중간유통업자의 기능이 불가결하다는 인식이 있다.
- II유형은 외식기업과 농업생산법인이 공동출자해 수급조정, 물류를 담당하는 사업회사를 설립하면서 상호연계하는 사례다.
  - FR계 대형외식체인인 스카이라 그룹과 유한회사 이즈미농원과의 연계가 대표적 사례로 꼽힌다.



- III유형은 외식기업이 채소산지에 집하·가공시설투자를 하고, 그를 기반으로 주변농가와 연계하는 방식이다.
  - (주)사이제리아와 후쿠시마현 시라카와지구 사이의 연계사례가 대표적이다. 즉, 쌀의 가공공장을 기반으로 주변농가와의 쌀 계약거래, 동 시설내의 양상추 육묘시설을 기반으로 한 주변농가와의 양상추계약거래가 그 핵심내용이다.
- IV유형의 경우는, 외식기업 혹은 그 그룹기업이 농업법인에 출자하는 사례이다.
  - 와타미푸드서비스(주)가 대표적 사례다.
- <부표 3-5>는 외식기업과 산지간 채소를 둘러싼 대표적 연계사례를 정리한 것이다. 이하에서는 대표적 몇 가지 사례를 조금 구체적으로 살펴본다.

부표 3-5. 외식기업과 산지간 연계사례

회사명	업체성격	주요구입품목	식재조달 특징
평성푸드 서비스(주)	일식점	파, 방울토마토, 호박, 시금치, 엔다이부, 룩콜라, 트레비스 등	<b>지역농업인과 공동출자로 농업법인설립/</b> 출하량이 많은 시기는 외부판매도 실시
와타미푸드 서비스(주)	이자까야	유기농채소, 유기농쌀	<b>유기농산물을 전문으로 판매하는 자회사 설립/</b> 농업특구를 이용한 토지임대로 직접농업에 참여/ 농업생산법인에 직접 투자
(주)하야	불고기·돈까스	쌀, 무, 배추, 양배추 등	전속농업법인 기능
후지산업(주)	위탁급식	양파, 감자, 당근 등 (전처리)	<b>산지에 집하가공공장설치/</b> 종묘를 생산농가에 지급/ 70%는 외부판매/ 전처리채소를 냉동으로 주년공급, 외부판매 계획
(주)스카이라	FR	유기재배·특별재배 채소전량(양상추, 오이, 토마토 등)	<b>그룹이 농가와의 공동출자로 산지유통 전문회사 설립/</b> 점차 외부판매확대/ 유기·특별재배채소/ 일괄 대량조달의 어려움으로 그룹전체조달에서 지금은 기업별 조달로 전환됨.
(주)록필드	부식제조	감자, 양파, 오이, 양상추, 양배추 등 (전처리)	감자, 양파 등 <b>원료채소는 시장도매상을 증개로 산지, 품종을 지정/</b> 시장조달은 전처리형태로 조달/ 가공조리 원료는 수입상사에서 냉동형태조달
(주)에도자와	창코요리	특수품종 배추	<b>지정농가에 재배의뢰</b> →유통업자 전처리, 리스크회피를 위해 최소량만 계약
(주)사이제리아	이탈리안	와인, 올리브오일, 조리용토마토 등 가공식재, 샐러드용 채소	가공식재, 조리용채소는 이탈리아에 품종, 재배방법을 지정·가공하여 개발수입, 샐러드용 채소는 국내 <b>지정산지 재배</b> →커미서리에서 검수, 검품, 전처리, 소스 등 제조/ 수급조정은 전처리업체에 의존, 와인 등 재고리스크는 일반인 대상 판매로 해소
로얄(주)	FR	양상추, 배추, 상추, 청경채, 그린볼, 컬리플라워 등	각지의 <b>대형산지와 계약/</b> 중매회사가 긴급 시 수요조정과 대금결제기능, 산지 정보제공 등으로 거래비용 절감

## 6.2 중간유통기업을 산지코디네이터로 활용한 연계사례

(주)스카이라크 그룹과 (유)이즈미농산

### (1) 개관

- 1995-96년경부터 많은 외식기업이 소비자의 건강·안전지향에 대응한 메뉴를 개발하기 위해 유기재배, 저농약·저화학비료 재배채소를 중심으로 한 국내산지, 생산자와의 연계관계를 활발히 진전시켜 왔다.
- 그 당시 일부의 외식기업에서는 특정품목에 관해 산지·생산자와 직접적인 면적계약관계를 맺고 産直 조달을 시험하기도 했다. 그러나 그 후에는 외식기업과 산지 간을 조정하는 유통업자(전처리, 커트처리기능을 구비한 유통업자를 포함)를 중간에 매개로 하는 계약거래를 실시하는 기업이 많아졌다.
- 그 배경에는 산지·생산자와의 직접적인 계약(특히, 면적계약)에서는 외식기업이 요구하는 규격 이외의 것도 구입하지 않으면 안 되기 때문에 채소의 외부판매라고 하는 본업에서 벗어난 기능을 갖지 않으면 안 되게 됐고, 또한 체인점 형태로 운영하는 외식기업에서는 점포에서의 작업효율과 식재의 적절한 재고관리를 위해 비가식부위를 미리 제거하고 용도별로 커트처리한 형태로 점포로 공급하는 경우가 많다. 그 때문에 산지와의 직접적인 계약거래관계를 맺더라도 자사에 전처리·가공기능이 정비되어 있지 않은 경우에는 산지와의 중간에 전처리·커트처리기능을 갖춘 유통업자가 필요하게 됐다.
- 그리고 외식기업측의 고정적인 수요량·타이밍과 산지의 생육상황이 반드시 일치하지는 않기 때문에 입지조건이 다른 복수산지를 고려하면서 매일 필요량을 안정적으로 확보해나가지 않으면 안 된다. 그 작업을 외식기업 스스로가 실시하기 위해서는 차량·배송의 준비를 포함해 수급조절에 많은 인력과 비용이 필요하게 된다.

- 이러한 가운데 외식기업과 공동출자에 의해 회사를 설립하고 강고한 연계관계 구축을 지향한 사례가 나타났다. 스카이라크 그룹과 (유)이즈미농원의 연계가 그 대표적 예이다.

## (2) 식재조달시스템

- 스카이라크 그룹은 저가격업체인 가스토, 패밀리레스토랑업체인 가든스, 캐주얼레스토랑업체인 그릴 등 다양한 업태를 운영하고 있을 뿐 아니라 그룹기업으로서 패밀리레스토랑 조나산, 일식패밀리레스토랑 藍屋, 夢俺, 중식패밀리레스토랑 바미양 등 광범위한 사업영역을 가지고 있다.

- |                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- 상호: 주식회사 스카이라크</li> <li>- 설립: 1962년 4월 1일</li> <li>- 자본금: 129억엔</li> <li>- 사업내용: 레스토랑 체인의 경영</li> <li>- 종업원수: 정규직 4,275명, 비정규직 34,674명(2005년 12월)</li> <li>- 점포수: 2,509점(2006년 5월)</li> <li>- 매출액: 2,796억 엔(2005년 12월)</li> <li>- 경영이익: 151억 엔(2005년 12월)</li> </ul> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

- 1993년 (주)조나스(이후 조나산)와 샐러드·시금치의 스폿거래를 계기로, 이즈미농원이 추진하고 있던 생산농가와의 네트워크화가 스카이라크 그룹이 추구하던 “생산지가 명확하고 맛있는 채소를 안정적으로 소비자에게 제공하는 구조 창출”이라는 니즈와 일치했기 때문에 스카이라크 그룹의 공동구매회사인 SGM사, (주)이즈미농원, 그리고 공동출자회사인 (주)이즈미를 중핵으로 한 수직적인 조달시스템을 형성하게 됐고, 이를 계기로 지속적인 거래로 발전해 왔다.

- 이 그룹에서는 1993년 이전은 개별 기업에서 독자적으로 식재를 조달하고 있었지만, 그해 12월 규모의 경제를 노리고 식재공공구입회사인 SGM사(자본금 1.2억엔)를 설립, 식재의 통합구매를 시도했다.
- 즉, 종래 그룹각사별 사입하던 식재조달을 통합, 일괄 대량사입을 통해 조달코스트를 인하하며, 그룹 전체 점포에서 사용하는 식재의 질과 양을 통일적으로 관리하기 위한 조치였다.

- 채소류 사업측면에서는 유기농산물을 중심으로 독자적인 산지개발을 추진하는 (주)이즈미농원(아마나시현 소재)과의 업무제휴를 추진하고, 1995년 12월에는 공동출자를 통해 (주)이즈미를 설립하는 등 생산측 조직개발을 적극 추진했다.
- SGM에서는 스카이라크 그룹 각 점포에 공급하는 채소류를 일괄 조달하고 있다. 채소류의 주요 취급품목으로는 양상추, 토마토, 오이, 샐러드시금치, 간 양과 5개품목, 기타 부품목 13개가 있다.
- (주)이즈미로부터 구매하고 있는 채소류는 모두 (有)이즈미농원의 산지개발에 의한 유기·특별재배농산물로, SGM사가 구매하고 있는 채소류 중 (주)이즈미로부터 구매하고 있지 않은 채소류는 유기재배, 특별재배 이외의 채소류가 대부분으로 그것은 중앙도매시장, 수입상사로부터 구매하고 있다.
- o 채소조달에 관련이 있는 각 주체의 역할을 좀더 구체적으로 정리하면 다음과 같다.

### (3) 각 주체의 역할

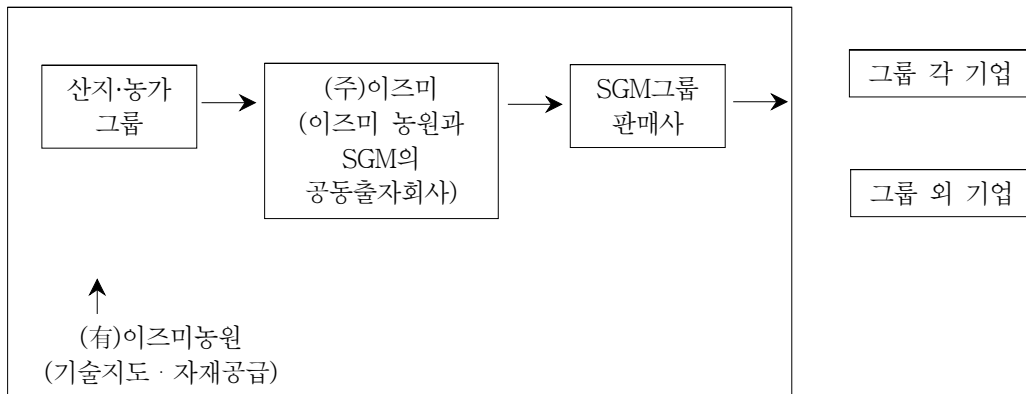
#### 가. (有)이즈미 농원의 역할

- o 이 농원에서는 현재 전국에 300호의 계약농가와 700호의 기술지도농가(유기재배로의 전환과정에 있는 농가)를 조직하고, 이들에 대한 기술지도와 계약농가의 신규발굴을 주요업무로 하고 있으며, 종자와 토양개량제 등 필요자재를 모두 제공하면서 각각의 토지조건에 맞는 재배지도를 정기적으로 하고 있다.
- 1981년 귀농으로 농장을 시작한 농장주는 당시는 30a 정도의 농원에 양상추, 토마토 등을 재배하여 시장에 출하하고 있었으나 변동이 잦은 시장 가격에 불만을 가지고 있었다. 이에 안정적인 가격으로 거래할 수 있는 거래처를 찾던 중 1985년부터 ‘스카이라크 그룹’과 거래를 시작하게 된다. 시작 당시는 그룹 내의 기업들이 각각 식재조달을 하고 있었기 때문에 불경기에 타경쟁업체와의 차별화를 위해서 품질중시 전략을 전개하고 있던 (주)조나스와 양상추, 오이, 토마토와 같은 샐러드바용의 유기·특별재배농산물 등을 주로 거래하게 되었다.

## 나. (주)이즈미의 역할

- (주)이즈미는 “생산에서 판매까지 유기적으로 결합하는 네트워크”를 구축하고, “안전하고 맛있는 채소 제공”을 기본이념으로 운영된다. 이 회사의 역할은 (有)이즈미농원이 조직한 계약농가 및 기술지도농가가 재배하는 유기농산물 또는 유기재배로 전환중인 농지에서 생산되는 저농약 농산물 등을 집하하고 스카이라크 각 기업의 배송센터를 통해 각 점포로 공급하는 일이다.

부그림 3-8. (주)이즈미의 채소유통네트워크



- 계약농가와 기술지도농가가 생산한 야채류는 전량수매를 원칙으로 하며, 기본적으로는 (주)이즈미의 물류센터 인도가격으로 거래하고 있다.
- 1997년부터는 일부를 스카이라크그룹 외의 패스트푸드, 패밀리레스토랑, 호텔, 병원급식, 학교급식, 양로시설에도 판매하기 시작하였다.

## 다. SGM사의 역할

- 이 회사에서 채소류 이외의 식재를 공동조달한다. 일부 식재는 상사를 이용하지 않고 수입을 통해 직접조달하고 있지만, 유기재배·특별재배 채소류는 전적으로 (주)이즈미에 의존해 조달한다.
- 채소류 조달방식은 유기농산물과 유기 이외 농산물에서 다르다.

- 유기농산물의 경우는, 산지농가그룹이 4톤차가 다 찰 경우에는 (주)이즈미의 물류센터까지 직접 수송하지만, 그 이하의 물량이 경우에는 소비지 시장에 출하된 다음 여기서 (주)이즈미의 물류센터로 반입된다.
- 유기 이외 농산물의 경우는, 소비지 도매시장을 통해 조달하고 있으며, 이 경우에는 (주)이즈미는 개입하지 않고 SGM사가 시장에서 직접사입되는 구조다. 이와 같이 유기 이외 채소류 조달에 대해서는 도매시장이 갖는 수급조정기능을 이용할 여지를 남기고 있다.

### 6.3 가공시설 등 산지투자를 통한 연계

#### A. (주)후지산업

- o 이 회사(자본금 5,700만엔)는 수도권을 중심으로 334개소의 회원식당을 수탁경영하고 연간 매출액이 290억엔인 중견급식기업이다. 이 기업에서는 1997년에 자사의 수탁급식사업소에서 사용하는 감자, 양파, 당근 등 비교적 사용량이 많은 채소류를 대상으로, 이 품목의 주산지인 홋카이도 비에쵸(美瑛町)에 커트기능을 갖춘 집하·가공시설(총액 15억엔, 냉동가공시설 1억8천만엔을 2001년에 추가 투자)을 설치하고 채소류를 농가에서 조달하는 체계를 갖췄다.
- o 이 기업이 홋카이도에 집하·가공시설을 설립한 목적은, 산지 이미지가 좋은 홋카이도산을 쓴다는 점으로 제품을 차별화하는 것과 산지단계에서 커트함으로써 제품수율을 높이고, 수탁급식시설의 조리찌꺼기의 발생을 감소시키기 위한 것이다.
- o 산지 집하·가공시설에 대한 투자는 원료조달경로 개발에 실패하면 매몰비용이 되고 말지만, 이 기업에서는 특수퇴비와 활성수를 이용한 재배방법으로 맺어진 농가그룹(30호)과의 거래를 개척했고, 양파, 감자류 종자를 이 회사가 일괄구입(770만엔/2007년)해 이를 생산농가에게 나눠주는 방식을 채용해 산지개발에 성공하고 원료조달경로를 확보했다.
- o 이 회사에서는 홋카이도사업소가 집하·가공한 채소류를 다른 채소류 조달처인 지정중도매업자(2회사)에 컨테이너 단위로 운반, 그곳에서 양이나

입지에 관계없이 통일가격(원료가격의 2.5배 수준)으로 각 수탁급식시설에 배송해 이용하고 있으며, 이와 같이 조달된 채소류는 이 회사 전체에서 사용하는 채소류의 30% 정도이다.

- 이와 같이 급식사업은 채소의 총수요량을 충족시키고 있지 않음에도 불구하고 규격품을 중심으로 집하량(약 1,800톤)의 70%를 외부판매하고 있는 것은 식재수요의 주년구조와 산지 수확시기의 차이, 보관기간의 한계에 기인한 수급불균형에 대한 대응이라고 볼 수 있다.
- 즉, 홋카이도의 근채류는 수확시기가 가을에 집중되며 냉장보관 한다하더라도 6개월까지 밖에 공급할 수 없다. 또한 원료채소는 평균적인 가격수준(30엔/kg)보다도 높은 단가로 조달하고 있으므로 자사에 필요한 양만을 집하해서는 원료의 조달비용이 올라가지 않을 수 없다. 따라서 조달단가가 낮은 규격외품을 자사의 가공용원료로 사용하고 단가가 높은 규격품은 상품가치가 높은 기간에 생협과 중견수퍼마켓으로 산직판매하거나 도매시장에 스폿판매함으로써 식재원가의 압축과 수급조정을 실시하게 됐다.
- 후지산업이 홋카이도에 설치한 집하·가공시설은 이 회사의 직접투자에 의해 설치된 민간시설이기 때문에, 가동률을 채산 베이스(취급수량 베이스로 5,000톤)로 가능한 한 빠르게 할 필요가 있었다. 그러나 집하수량을 확대하는 것과 자사의 수요량 타이밍이 맞지 않으면 도매시장 등 외부판로를 개척할 필요가 있다.
- 이러한 문제에 대처하기 위해 1999년에는 냉동시설에 추가투자하기로 결정하고 자사의 급식시설을 겨냥한 커트채소를 냉동으로 연중공급할 수 있는 체제를 갖추는 동시에 부가가치가 높은 냉동식품의 제조·판매로 사업내용을 전환시켰다.
- 2000년에는 과거 이 기업에 종사하던 직원에게 채소판매 등 영업권을 양도하는 동시에, 새로 급속냉동시설, 오븐, 쿠키 등 조리시설에 1억 8천만 엔을 투자해 카레와 그라탕 등 부가가치가 높은 가공품 제조도 시작했다.
- 현재 주요 가공식품은 머핀(11종류), 그라탕, 카레(8종류), 냉동채소(남작가공품 5종류, 메이퀸 2종류, 호박 5종류), 소고기덮밥 등 부가가치가 높은 것들이다.



- 연간판매액은 1억 8천만엔 수준이며, 그 중 1억엔이 채소가공품이고 4천만엔이 카레, 나머지가 머핀 등이다. 판매처는 전체의 3분의 1이 자사내 수탁급식부문이며, 나머지는 냉동식품도매상을 통해 슈퍼와 업무용 분야에 판매하고 있다.

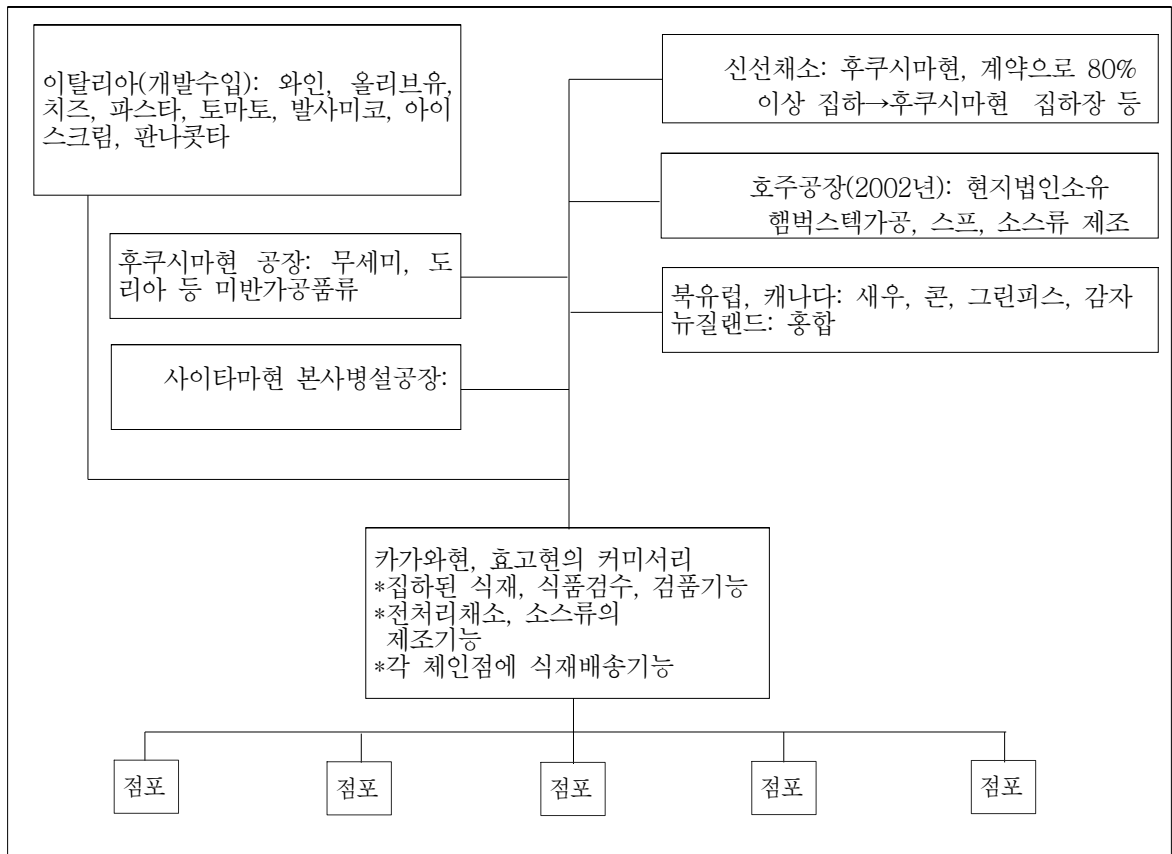
B. (주)사이제리야 <http://www.saizeriya.co.jp>

**(1) 사이제리야의 식재조달구조**

- (주)사이제리야는 1973년 이탈리아레스토랑을 창업, 1977년부터 직영점에 의한 체인전개를 시작한 기업이다. 이 기업은 외식산업의 전반적인 불황에도 불구하고 지속적으로 성장하고 있으며, 2006년 8월말 현재 753개 점포에서 789억엔의 매출을 올리는 외식산업의 대표기업으로 성장했다.
- 이 기업은 객단가를 낮게 낮춘 이탈리아식 단일 패밀리레스토랑 체인으로 급성장을 이룬 점에서 주목되고 있다. 또한 식재조달에 있어서 이른바 수직적 머천다이징(vertical merchandising)이라는 독자적인 조달시스템으로도 유명한 기업이다.
- 이 기업은 양질의 채소조달을 위한 산지개발에 착수, 일찍부터 생산자의 얼굴이 보이는 농업과의 연계를 중시해왔다.
  - 이 회사는 ‘자사 책임의 생산·유통시스템 구축’을 모토로, “수직적 머천다이징 기법을 통해 낭비, 무리, 차이를 줄인 효율적이고 계획적인 독자 생산·유통시스템을 구축해, 일상적으로 구입할 수 없는 식재, 정말 맛있는 채소와 고기 등이, 종자와 사료에서부터 개량돼 전세계의 사이제리야 농장·목장 및 계약농장에서 생산돼 고객에게 제공”하고 있다.
  - 이를 위해 사이타마현 요시카와시의 커미서리(파스타를 중심으로 한 식품가공·배송센터), 가나가와현 야마토시의 커트채소기능을 갖춘 커미서리, 후쿠시마현 니시시라카와군의 시라카와공장(無洗가공과 도이라 등 쌀밥가공, 양상추 등의 육묘센터와 채소집하시설), 관서지구 점포를 위한 배송센터 도입 등 시스템화가 추진됐다.

- 이러한 가공공장의 설치를 통해, 각 점포에서 해왔던 가공기능을 분야별로 분업·집중화해 원료산지에 배치된 전용공장에서 대량생산하는 시스템을 갖추게 됐다. 이와 같이 규모의 경제를 살린 생산활동, 그리고 판매 부문에서의 체인점포의 활용 등 마치 식품가공메이커가 직영레스토랑을 운영하고 있는 것과 같은 생산·공급체계를 구축하고 있는 것이 무엇보다 큰 특징점이다.

부그림 3-9. (주)사이제리아의 버티컬 머천다이징 시스템



## (2) 채소의 조달시스템

- o 자사가 개발, 제휴한 농가(생산자)와의 직접거래를 중시, 전국 4개소에 위치한 직영공장을 집하장소로 한 독자적 채소조달시스템을 구축하고 있다.
- o 동사는 채소생산자를 벤더나 서플라이어로 파악하는 것이 아니라 ‘파트

너'로 위치지우며, 공장주변에 이 파트너 생산농가들을 돕으로써 매일 많은 시간을 들이지 않고 '수확-출하-집하' 기능이 가능하도록 하고 있다. 멀어야 공장에서 1시간 이내로 대부분 공장에서 30분 이내의 가까운 장소에서 짧은 시간에 출하가능하다(리드 타임의 단축).

- 도시부에 위치한 가나가와(神奈川)공장을 제외한 후쿠시마공장, 사이타마공장, 효고공장을 중심으로 산지를 형성하고 있으며, 그밖에 각지의 제휴 파트너로부터는 지근거리에 있는 공장내 집하장으로 야채를 집하하는 틀을 갖추고 있다.

### (3) 후쿠시마현 시라카와지구의 거점 구성

- 이 기업처럼 식재조달의 핵심이 되는 시설을 농산물생산현장에 설치해 품질이 뛰어난 식재를 효율적으로 조달하는 시스템구축에 노력하는 기업은 매우 적다.
- FR체인 (주)사이제리야와 산지간 연계의 대표적 사례로는 후쿠시마현 시라카와지구를 거점으로 활용하는 것을 들 수 있다.



- 2000년 12월 가동된 시라카와공장은 부지면적이 약 13만평으로 매우 광대하며, 그 부지 내에 도리아 등 밥가공용 쌀과 무세미를 가공하는 공장(1,000평)이 있다. 그리고 제휴관계에 있는 주변농가들이 매일 아침 수확

한 양상추를 검품하는 집하장이 있으며, 채소(양상추, 토마토 등) 조달의 핵심기능을 담당하는 육묘장도 설치됐다.

- 이 육묘장과 실험농장인 ‘시라카와고원농장’, 그리고 332호의 계약농가들이 모여 사이제리야농장을 구성하고 있다.
- 이 사이제리야농장에서는 콜드체인시스템을 구축하고 사이제리야 전용의 종자를 사용한 계획적, 안정적인 생산을 추구하고 있다.



사이제리야専用のレタス品種



사이제리야専用のトマトの開発

#### (4) 양상추 시험재배와 농가조직화

- 사이제리야와 시라카와지구의 연계 관계 형성과정은 다음과 같다.
  - 먼저, 사업설명이다. 창업자이자 회사대표인 正垣泰彦이 이 곳을 방문해 식품가공공장을 세워 주변 농산물을 가공한 다음 자사 레스토랑에서 사용하겠다는 사업구상을 설명하고 교류를 지속했다(마을 관계자들을 치바현의 점포로 초대해 레스토랑의 운영을 견학케 함).
  - 관심을 보인 마을관계자(현 시라카와공장 고문)에게 마을에서 양상추를 시험재배할 것을 의뢰
  - 그 관계자는 1-2년간 양상추의 시범재배를 거쳐 사이제리야가 요구하는 품질에 맞는 전용품종을 선정하고, 주변의 농가를 조직화해 재배면적을 늘리고 사이제리야의 품질평가를 받으면서 기재배기술 확립에 노력
  - 이 관계자는 시라카와육묘센터에 상주하면서 사이제리야의 사업계획에 따른 재배계획, 양상추 모종의 파종, 육묘관리, 정식면적, 재배농가의 조

직화 및 재배지도, 작황관리 등 시라카와지구 채소생산의 코디네이터 역할을 수행한다. 즉, 이 관계자가 육묘센터의 운영, 계약농가 전체관리를 책임지고 있다.

- 양상추 재배에서 제휴관계에 있는 농가는 3개 그룹으로 나뉜다. 첫째는 겨울철 하우스재배를 하는 농가그룹이고, 둘째는 봄가을 노지재배를 담당하는 농가그룹(겨울철 하우스재배농가와 일부 중복)이며, 셋째는 여름철 시라카와고원에서 대규모(30ha) 재배를 하는 유한회사이다.
- 현재 시라카와 공장에서는 1일 4톤의 양상추를 조달해 사이타마와 가나가와의 커미서리를 통해 절단작업을 한 다음 각 점포로 공급한다.
- o 사이제리야와 같이 특정품목이라고 해도 종자의 선정, 육묘관리, 재배방법, 재배·수확시기의 조정, 자사 커미서리에서의 전처리 등 전처리와 체인 각점으로의 배송까지 채소조달에 있어서의 일련의 과정을 직접 수직적으로 조정하고 있는 경우는 일본에서도 흔하지 않은 사례라고 할 수 있다.

#### (5) 생산지와의 연계구조

- o 파트너와는 구두약속이 아니라 ①문서에 의한 계약, ②수량, 사입금액 기재, ③농가가 안심할 수 있는 내용으로 거래계약을 체결하고 있다. 문서계약을 맺으면서도 재해에 따른 패널티는 물리지 않는다.

#### (6) 산지제휴의 메리트와 연계의 포인트

- o 동사는 산지제휴의 첫 번째 메리트는 “동사가 바라는 채소를 입수할 수 있다”는 점이며, 시금치를 예로 들면 일반시장에서는 23-30cm 사이즈의 작은 것이 유통되지만 본래 맛있는 것은 45cm 사이즈의 커다란 것이므로 이를 안정적으로 조달하기 위해서는 계약재배가 아니면 불가능했다고 한다.
- o 또한 시장에서는 핑크색 토마토가 주류인데 이 회사는 적색소가 많고 완숙에 가까운 적토마토를 찾고 있다. 그러한 토마토 재배 파트너는 산지연

계로부터 찾을 수밖에 없다고 한다.

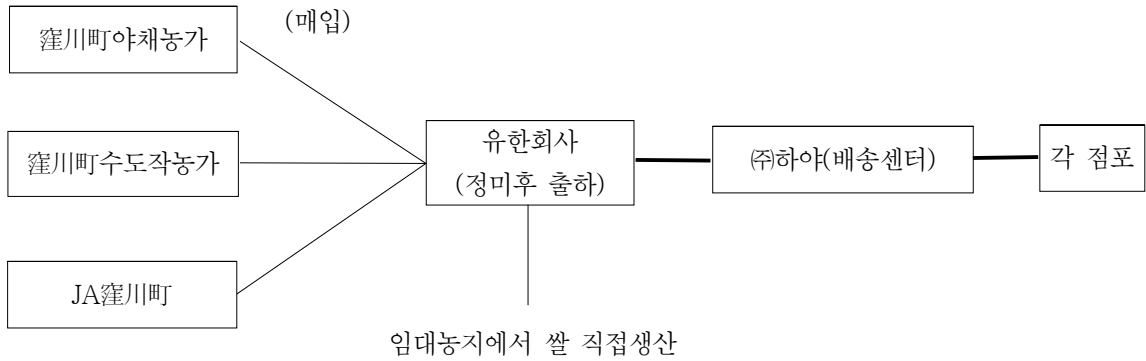
- 이 회사는 이처럼 신종 채소의 실험재배를 통해 독농가집단과의 연계를 모색하고 있지만 그와 같은 독농가 자체가 많지 않은 것이 과제로 남아 있다.

#### 6.4 자본관계를 동반한 농업생산법인과 연계

##### A. (주)하야와 (유)시만토自然農園

- (주)하야(자본금 2억 1,800만엔)는 關西지구를 중심으로 불고기전문점과 돈까스전문점 등 총 71개 점포를 운영하면 연간 110억엔의 매출액을 올리는 외식기업이다.
- 이 기업에서는 안전하고 저렴한 식재를 안정적으로 조달할 수 있는 방법을 검토하던 중, 코가네니시키(黃金錦), 히노히카리 등 쌀산지이면서 물이 맑은 지역으로 유명한 시만토강 상류의 코치(高知)현 쿠보카와(窪川)정을 주목하게 된다.
- 이 지역의 농업위원회와 1년간 협의를 거친 후 1997년에 이 기업을 퇴직한 사원인 K씨와 지역농가 3인이 공동으로 출자하여 유한회사 시만토(四万十) 자연농원을 설립(자본금 4,500만엔)했다. 이렇게 설립된 (有)시만토 자연농원은 미곡 등 농산물의 생산 및 판매뿐 아니라 농지관리, 농작업 등의 청부작업을 시작했다.
- 전 직원K씨에게 (주)하야가 설립자금의 55%에 해당하는 2,500만엔을 융자하는 형태를 취하고 있으며, (유)시만토자연농원과 (주)하야간에 직접적인 자본관계는 없다. 그러나 이 유한회사에서 생산되는 모든 쌀과 채소류는 (주)하야에 판매되고 있어 사실상 시만토자연농원은 (주)하야의 전속 농업법인(사업회사)의 성격을 갖는다고 할 수 있다. 이 유한회사에서는 약 4천만엔을 투자해 사업소부지(5,076㎡)에 620㎡의 창고와 사무실을 건설하고, 건조기, 쌀겨 조정탱크, 자동계량기, 정미기 등을 도입했다.

부그림 3-10. (주)하야의 거래관계도



(有)시만토(四万十)자연농원 <http://www.shimanto-shizen.com/>

- 미곡의 생산·판매, 농산물생산·판매, 농지관리, 농작업청부사업
- (주)하야 퇴직사원 K씨와 지역농가 3곳이 공동출자로 설립
- 직접적인 투자관계는 없지만 K씨에게 용자하고 있으며 전속농업법인의 기능을 하고 있음.
- (주)하야에서 수요하는 쌀의 6~7%를 생산하고 있으며 나머지는 JA쿠보가와정과 코치현 경제련으로부터 구입하고 있음.
- 40호의 쿠보카와의 농가로부터 무(6톤/년), 배추(3톤/년), 양배추(3톤/년) 등 채소를 구입하여 (주)하야에 판매

o 1997년에는 논 8.4ha를 연간 176만엔으로 임차해 주로 히노히카리와 코가 네니시키(黄金錦) 35-36톤 생산했는데, 이것은 (주)하야의 전체 수요량(500톤)의 6-7%에 불과하다. 나머지 부족분은 유한회사가 창구가 돼 JA쿠보카와쵸(窪川町)와 코치현 경제련에서 구입한다. 또한 40명의 쿠보카와쵸 농가로부터 선별하지 않은 무(연간 6톤), 배추(연간 3톤), 양배추(연간 3톤) 등 채소류를 구입해 (주)하야의 츠키모노용 원료 및 점포에서 사용하는 식재로 판매한다. 전체적으로 유한회사의 총취급액은 1998년 실적으로 2억6천만엔 수준이며 이 중 90%가 쌀판매액이다.

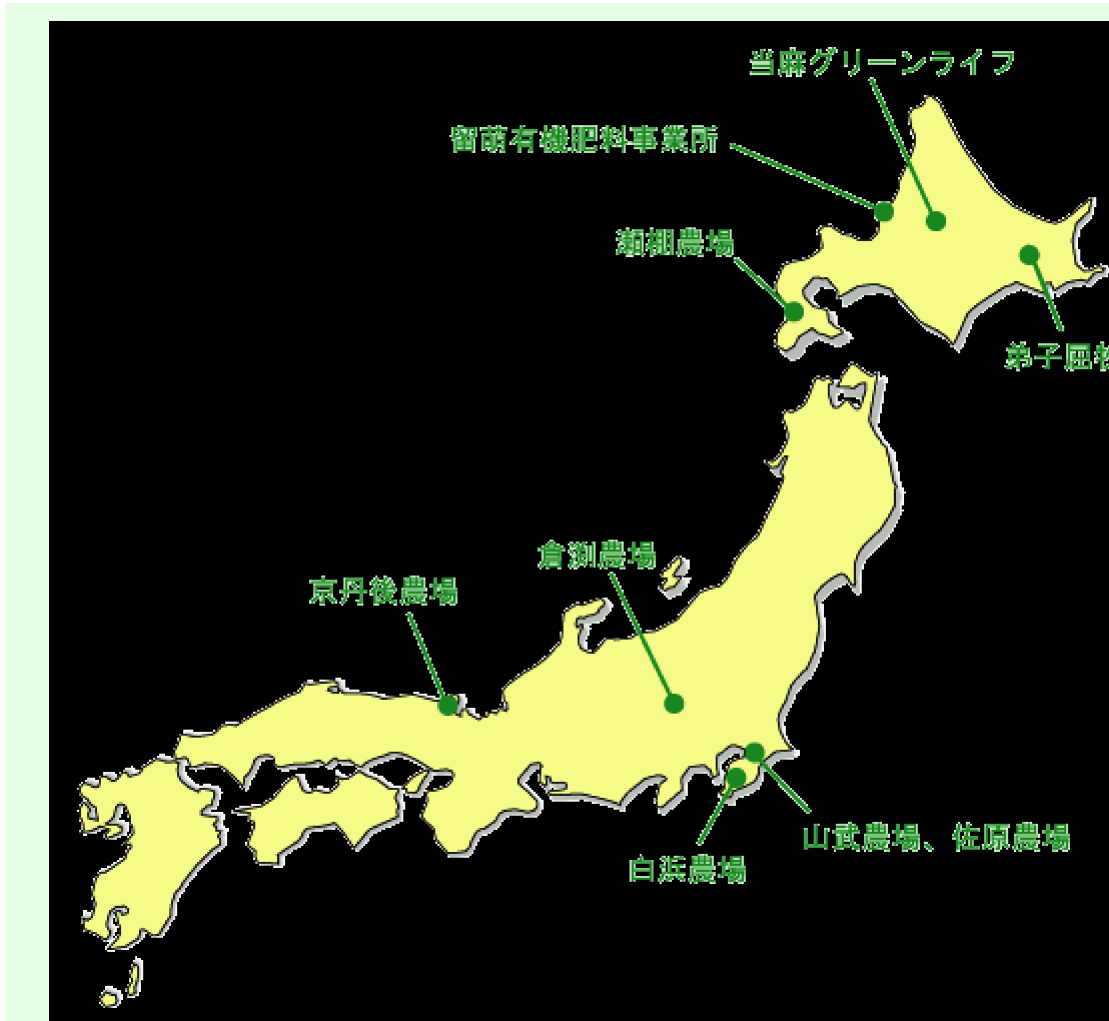
## B. 와타미푸드서비스(주) 그룹

### (1) 농업과 연계의 경위

- 와타미푸드서비스(주)는 창업사장 와타나베씨가 1984년 이자까야 체인인 츠보야의 FC점을 개업한 것이 효시인데, 1992년 FC계약을 해약하고 자사업태인 이자까야 와타미(和民) 1호점을 출점했다.
- 그 후 개발업태인 와타미에 경영자원을 집중, 매년 두 자리수의 출점을 계속했다. 현재 와타미를 중심으로 8개 업태 427개 점포로 연간 연간 매출액 586억엔을 올리는 이자까야부문의 대표적 외식기업이다.
- 농업과의 연계는 1998년부터 시작된다. 당시 점포수는 94개, 연간 내객수 6-7백만명의 사업규모였다. 이 무렵부터 식재비중을 높이는 것이 식관련 기업의 책임이라는 기본자세를 견지하는데, 시장에 출하된 채소 가운데서 유기·특별재배된 채소를 필요한 양만큼 안정적으로 조달하기가 어렵다는 사실에 직면했다.
- 이 회사는 산지와 교류(커뮤니케이션)하면서 원하는 채소를 조달하는 틀을 만들기 시작했다. 처음에는 호크렌(홋카이도경제련)을 통해 JA오비히로타이쇼(帯広大正)농협을 산지단계의 조정(코디네이트)창구로 활용하면서 관내 4개농가에게 1998년 4월부터 99년 3월까지 1년에 걸쳐 감자(100a), 호박(20a), 참마(20a), 양파(50a)의 위탁재배계약을 체결했다. 이와 동시에 농가실태를 이해시키기 위한 사원연수를 위해 4-8월 사이에 매월 8명씩 2박3일간 이들 계약농가에 파견하기 시작했다. 나아가 유기·특별재배 채소농가의 전국적 네트워크를 가지고 있는 유한회사 이즈미농원에 사원 2명을 3년간 연수파견하기도 했다.
- 와타미푸드서비스가 농업과 연계한 이유는 두 가지다. 첫째, 채소류의 품질을 대폭 향상시켜 타사와의 차별화를 추진하려는 것이다. 둘째, 장차 농업비즈니스로 진출하고 싶다는 희망을 갖고 있기 때문이다. 이를 위해서 2002년에는 (주)평성푸드시스템에서 농가와와의 수직적 조달을 주체적으로 전개하고 있던 간부(武内)를 영입하여 평성푸드시스템의 조달형태를 그대로 도입하면서도 한층 활발한 직거래조달을 하고 있다.



부그림 3-11. 와타미푸드서비스의 주요농장



## (2) 농업생산법인의 설립

- 이상에서 언급한 바와 같이 당초 와타미푸드서비스(주)의 농업부문과의 연계는 농가와의 계약거래와 사원연수를 통한 교류가 중심이었다. 그러나 2002년 이후 武内 영입을 계기로 본격적인 연계활동이 시작된다.
- 武内씨는 특히 유기농업생산자들과의 강한 네트워크를 가진 사람으로 (주)평성푸드시스템에서 홋카이도, 치바현, 군마현, 쿠마모토현 등에서 100호가 넘는 농가와 임의 생산자회의 'JOHF'를 조직하여 전국적인 네트워크를 만들어 왔다. 또한 멤버 중 한사람인 군마현 쿠라부치촌의 채소생산자와 산림 6ha를 개간하여 그 개간지를 사원의 농업연수에 이용하고

거기서 생산된 트레비스(레드 레터스), 엔다이부 등의 채소를 점포에서 사용해왔다. 또한 홋카이도 세타나(瀬棚)정의 농업생산자와 임대지 30-40ha의 방목지를 개간할 계획까지 세우고 있었다. 이러한 활동들은 와타미로 옮겨온 후에도 그대로 이어지게 된다.

- 武内씨는 이전 기업에 있을 당시 치바현 산부(山武)군에 설립한 농사조합 법인을 군마현의 쿠라부치 농장장과 직원 2명과 공동출자해 ‘유한회사 와타미팜(자본금 300만엔)’으로 조직변경했다. 그리고 임차농지에서 유기채소생산(약 3ha)을 시작하고 사원연수시설(건평 52평)도 설치했다.
- 그 후 생산자회의에서 유기농업 기술지도를 담당하고 군마현 쿠라부치농장 경영을 담당하던 독농가가 죽게 되면서 그가 소유·관리하던 농지와 쿠라부치농장의 농지를 유한회사 와타미팜에서 운영관리해갈 필요성이 생겼다.
- 이러한 경과를 거치면서 와타미푸드서비스(주) 그룹으로서 농업비즈니스에 대한 관여를 분명히 하는 차원에서 2003년에는 ‘유한회사 와타미팜’을 ‘주식회사 와타미팜’으로 조직변경하게 됐다.

부표 3-6. 와타미푸드서비스(주), (주)와타미팜의 농업관련사업

연월일	사업내용
1998년 4월	- 오비히로의 계약농가와 저농약채소 재배
2002년 4월	- 유한회사 와타미팜 설립. - 치바현 산부정에서 농장개설, 유기생산 시작
2003년 4월	- 군마현 쿠라부치농장 개설(10ha)
9월	- (주)와타미팜 설립(유한회사 와타미팜에서 조직 변경) - 농업생산법인 유한회사 와타미팜(자본금 300만엔)을 설립
10월	- 치바현 산부정에서 농업특구 신청
2004년 1월	- 홋카이도 세타나정에서 농업특구 신청
4월	- 세타나농장 개설, 유기낙농 시작(48마리 중 28마리에서 착유)
8월	- 홋카이도 세타나정에 유제품(아이스크림)가공센터 개설
10월	- 세타나농장(농장 65ha 중 밭 20ha)에서 계란사업 시작(닭 800마리에서 연간 12,000개 채란) - 치바현 시라하마정에서 특구신청

자료: 와타미푸드서비스(주) 중간결산자료에서 작성

### (3) 농업특구에 의한 농업생산으로의 참여

- 2002년 4월 농업생산법인 이외의 법인에 의한 농업경영을 가능하게 하는 농지법 특례조치인 ‘구조개혁특별구역법의 특례조치’가 시행됐는데, 이는 농업에 관심을 갖던 많은 기업의 농업참여를 촉진했다. 식품관련기업으로는 카고메와 함께 와타미푸드서비스(주)의 100% 자회사로 설립된 (주)와타미팜을 그 대표적 기업으로 된다.
- 농업특구를 이용한 최초의 농업참여는 동사의 그룹기업인 농업생산법인 와타미팜이 이미 유기채소를 생산하고 있던 치바현 산부정이다. (주)와타미팜은 2003년에 치바현 산부정이 신청한 ‘유기농업추진특구’에 사업실시예정법인으로 참가해 2003년 11월말 인가를 받게 된다. 그 사업개요를 보면 대상지역은 15.5ha이며 2004년 4월까지 산부정이 토지소유자, (주)와타미팜과의 사이에서 토지의 임대차계약과 협정서를 체결한다. 이후 5ha에서 유기채소 재배가 시작됐다.
- 2004년에는 ‘유기농업추진특구’에 치바현 시라하마(白浜)정 전역도 포함되어 2005년 2월에 임대계약을 맺고 협정서를 체결하여 같은 해 4월부터 8ha의 면적에서 유기채소를 재배했다. 그리고 2004년 ‘유기낙농과 유기농업 추진특구’로 인가받게 된 홋카이도 세타나정에서도 60ha 규모에서 유기낙농과 유기채소 재배를 시작했다.

### (4) (유)토마(当麻)그린라이프에 대한 출자

- 농업생산법인 유한회사 토마그린라이프는 1990년 홋카이도 카미카와(上川)군 토마(当麻)정 내에서 특별재배쌀을 생산판매하는 농가 50호에 의해 설립된 ‘토마그린라이프연구회’가 그 전신이다. 그후 1992년에는 직거래계약을 체결한 소비자가 3,000호까지 늘었고, 1993년의 흥작 때는 입소문으로 구매계약을 한 소비자가 확대되어 다음해 계약한 소비자수는 30,000호로 확대됐다. 1996년에는 오리농법으로 유기농쌀을 재배하기 시작했다.
- 토마그린라이프 연구회는 JOHF를 통해서 와타미팜과 인연을 맺게 되어 쌀, 호박 등 야채류를 거래하게 되었다. 1998년에 농업생산법인 ‘유한회사 토마그린라이프(자본금 630만엔)’로 조직을 재편하게 된다.

- 농지는 출자한 농가가 농업생산법인에 임대하는 방식으로 200ha를 확보하여, 유기농으로 재배한 쌀, 야채 등을 소비자에게 직접 판매하는 사업을 시작하였다.
- 1999년에는 미생물에 의한 유기자재배양시설을 설치하여, 다음해 홋카이도 유기인증협회로부터 경영농지 중 74ha를 JAS유기인증제도에 의해 인증을 받게 되었으며, 2005년 현재는 밭 전체인 70ha가 인증을 받고 있고, 하우스 재배의 경우는 전체 7000평 중 6000평, 수도작 70ha 중 8ha가 유기인증을 받고 있다.
- 2004년 현재 사업규모는 정직원 9명, 계약직원 1명, 파트타임 10명이며, 매출액은 2억8천만엔으로 쌀이 65%, 채소·두류가 35%를 각각 차지한다.

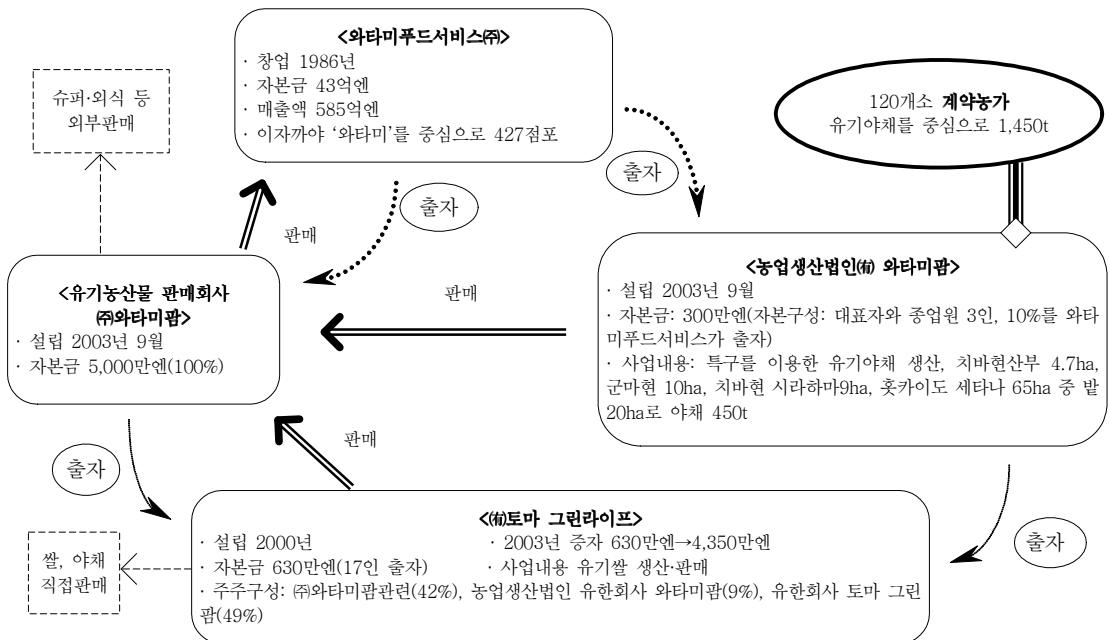
#### (5) 와타미푸드서비스그룹에 의한 출자

- 2004년 11월 와타미푸드서비스(주) 중간결산보고회자료에 따르면, 일본내 채소생산량에서 차지하는 JAS채소는 2-3%에 불과하고, 이 회사에서는 연간 약 1,900톤(와타미팜 450톤, 전국 120개소의 계약농가에서 1,450톤)의 유기채소(채소 총사용량의 34%)를 사용하고 있지만 총수요량을 충족시키지 못하고 있다.
- 따라서 유기채소 조달량을 늘리기 위해 유기농업사업을 확대할 의도로 2004년에 유한회사 토마그린라이프에 증자했다.
- 증자 이후 자본구성을 보면, 토마그린라이프의 출자구성비는 토마그린라이프 관계자 구성비가 약 49%, (주)와타미팜 및 임원이 약 42%, 농업생산법인 유한회사 와타미팜이 약 9%다. 농업경영기반강화촉진법에서는 외부로부터의 출자가 50%미만이어야 하지만 여기서는 유한회사 와타미팜으로부터의 출자는 농업경영기반강화촉진법 제13조 농지법특례로 내부출자로 인정된다. 즉, 와타미푸드서비스(주)그룹에 의한 농업생산법인 출자로 된다.
- 이처럼 자본구성에서 차지하는 비중이 큰 와타미푸드서비스(주)로부터의 출자는 증자에 의한 경영체질 개선이라는 효과 이외에, 유한회사 토마그린라이프가 명실공히 그룹기업으로 인정받게 됨으로써 민간금융기관으로

부터의 신용도를 높일 수 있게 됐다.

- 이러한 증자에 따른 농업부문으로의 참입 결과, 와타미푸드서비스(주)를 중심으로 하는 자본, 유기채소의 생산, 조달, 외부판매 등의 상호관계를 도식화하면 <부그림 3-12>와 같다. 즉, (주)와타미팜이 치바현, 홋카이도 등에서의 농업특구를 활용한 유기채소 생산활동과 그룹전체로 조달한 유기채소의 와타미푸드서비스(주)로의 공급과 그룹외부로의 판매활동, 농업생산법인인 유한회사 와타미팜은 치바현, 군마현에서의 유기채소 생산활동, 동유한회사 토마그린라이프는 홋카이도에서의 유기쌀, 여름철을 중심으로 한 유기채소의 생산활동을 담당하게 된다. 그리고 이들 농업관련기업은 모두 와타미푸드서비스(주)의 연결자회사로서 기업집단을 형성하게 된다.
- 이상과 같이 그룹의 농업사업체제를 강화한 결과, 와타미푸드서비스(주)에서는 현재 800톤, 10억엔의 유기채소 생산·판매를 기록하고 있다.

부그림 3-12. 와타미푸드서비스(주) 그룹의 상호관계





## <부 록 2>

### 설문조사표







문9. 현재 거래 중인 외식업체와의 거래실태에 관한 사항입니다. 아래 9.1-9.6 문항에 응답해 주시기 바랍니다.

9.1 외식업체와 문서화된 계약서를 작성하십니까?

- ①그렇다      ②계약은 하지만 문서를 작성하지는 않는다

9.2 계약내용은?

- ①물량계약만 한다      ②가격계약만 한다  
③물량과 가격을 모두 계약한다      ④물량/가격을 명시하지는 않는다

9.3 계약서상 계약기간은? 개월수나 일수로 응답해 주시기 바랍니다.

\_\_\_\_\_개월 혹은 \_\_\_\_\_일

9.4 가격결정방식은?

- ①계약기간 동안 고정가격으로 계약하며, 시세변동을 반영하지 않는다  
②계약기간 동안 고정가격으로 계약하되, 시세변동을 반영해 조정한다  
③가격을 고정하는 계약을 하지 않고 시장가격을 반영해 결정한다  
④기타( )

9.5 대금결제기간은 어떠합니까?

\_\_\_\_\_일

9.6 외식업체와 직거래를 할 때의 장점을 하나만 응답해 주십시오.

- ①다른 유통경로에 비해 높은 가격을 받을 수 있다  
②다른 유통경로에 비해 수취가격이 안정적이다  
③다른 유통경로에 비해 판매량이 안정적이다  
④중하급품을 처리할 수 있다  
⑤기타 ( )





## 2. 외식기업의 농산물조달실태 및 직거래의향실태 조사표

### 식자재 구매 선택 기준 관련

G1. 귀사에서 식자재로 채소를 구입할 때에 가장 중시하는 것은 무엇입니까? 한 가지만 체크해 주십시오.

1. 가격이 적절한가
2. 채소가 신선한가
3. 채소가 식품안전상 문제가 없는가
4. 채소의 크기 등 등급이 우리 업소에 맞는가

G2. 귀사에서 식자재로 과일을 구입할 때에 가장 중시하는 것은 무엇입니까? 한 가지만 체크해 주십시오.

1. 가격이 적절한가
2. 과일이 신선한가
3. 과일이 식품안전상 문제가 없는가
4. 과일의 크기나 모양이 알맞은가
5. 과일의 당도 등 품질이 우리 업소의 용도에 맞는가

G3. 귀사에서 식자재를 구입할 거래처를 선택할 때에 중시하는 것은 무엇입니까? 중요한 것 두 가지를 체크해 주십시오.

1. 적절한 가격으로 거래가 가능한가
2. 일정한 가격으로 공급받을 수 있는가
3. 필요한 물량을 안정적으로 공급받을 수 있는가
4. 제공되는 식자재의 품질이 일정하게 유지되는가
5. 제공되는 식자재가 위생적으로 문제가 없는가
6. 우리 업체에서 요구하는 규격과 품질의 농산물을 언제라도 제공할 수 있는가
7. 우리 업체의 조건에 맞게 편리하고 정확하게 배달해 줄 수 있는가

G4. 농산물을 공급받기 위해 산지로부터 직구입을 하고 있습니까?

1. 하고 있다 → G5번으로
2. 해 본 적이 없다 → G12번으로
3. 해 본 적이 있으나 지금은 하고 있지 않다 → G14번으로

G5. 앞으로 그와 같은 산지 직구입을 확대하실 뜻이 있으십니까?

1. 늘리고자 한다
2. 현 상태를 유지하고자 한다
3. 줄이고자 한다

G6. 산지 직구입을 하면서 얻는 장점은 무엇입니까?

중요한 것 두 가지를 체크해 주십시오

1. 다른 경우보다 낮은 가격에 구매가 가능하다
2. 다른 경우보다 일정한 가격으로 구매가 가능하다
3. 필요한 물량을 안정적으로 확보할 수 있다
4. 우리 업체가 필요로 하는 품질의 농산물의 구매할 수 있다
5. 농산물의 품질을 일정하게 유지할 수 있다
6. 농산물의 식품안전성이 높다

G7. 산지 직구입을 하시면서 느끼는 단점은 무엇입니까?

중요한 것 두 가지를 체크해 주십시오.

1. 다른 경우보다 가격이 오히려 높다
2. 필요한 물량을 공급받지 못할 때가 있다
3. 우리 업체가 필요로 하는 품질을 충족시키지 못한다
4. 공급되는 농산물의 품질이 일정하지 못하다
5. 농산물의 식품안전성에 문제가 생기는 경우가 있다

6. 필요한 시간에 필요한 포장으로 배달받지 못하는 경우가 있다

### 산지직구입 관련

※ 여러 품목을 산지에서 직구입하시는 경우 그 중 구매액 측면에서 가장 중요한 품목을 기준으로 8~11번의 질문에 답해주십시오.

G8. 산지 직구입을 하시면서 거래처와 문서로 된 계약서를 작성하십니까?

1. 그렇다
2. 아니다

G9. 산지 직구입을 하는 경우 계약기간은 얼마 정도입니까?

1. 연중 계약
2. 계절별(시즌별)계약(3개월 이상)
3. 단기계약(3개월 미만)

G10. 계약기간 중 가격은 어떻게 정하십니까?

1. 계약기간 중 고정가격
2. 일정기간 단위로 갱신

G11. 산지와 직거래시 계약위반 사례가 있습니까?

1. 자주 있다
2. 약간 있으나 큰 문제는 아니다
3. 없다 → G16번으로

G12. 왜 산지직구매를 하지 않으십니까? 가장 중요한 것 두 가지를 체크해 주십시오.

1. 다른 유통경로보다 가격이 오히려 높다
2. 필요한 물량을 공급받을 수 있을지 확신할 수 없다
3. 우리 업체가 필요로 하는 품질을 제공하는 산지를 찾지 못하였다
4. 공급되는 농산물의 품질이 일정하지 못하다

5. 농산물의 식품안전성을 확신할 수 없다
6. 산지에 대한 정확한 정보를 얻기 어렵다
7. 산지를 찾고 관리하는데 인력과 비용이 많이 든다
8. 소분포장해 물류까지 해주는 산지를 찾기 어려웠다

G13. 앞으로 산지직구매를 하려는 의향이 있으십니까?

1. 매우 그렇다                      2. 그런 편이다
3. 그렇지 않은 편이다      4. 전혀 없다 → G16번으로

G14. 왜 산지직구매를 중단하게 되었습니까?

가장 중요한 것 두 가지를 체크해 주십시오.

1. 다른 경우보다 가격이 오히려 높았다
2. 필요한 물량을 공급받지 못하였다
3. 우리 업체가 필요로 하는 품질조건을 충족시키지 못하였다
4. 공급되는 농산물의 품질이 일정하지 못하였다
5. 농산물의 안전성에 문제가 생겼다
6. 필요한 시간에 필요한 포장으로 배달받지 못하였다

G15. 앞으로 산지직구매를 하려는 의향이 있으십니까?

1. 매우 그렇다                      2. 그런 편이다
3. 그렇지 않은 편이다      4. 전혀 없다 → G16번으로

### 전처리 농산물 관련

G16. 귀사에서는 앞으로 전처리농산물의 사용비중을 늘릴 의향이 있으십니까?



1. 매우 그렇다
2. 그런 편이다
3. 그렇지 않은 편이다
4. 전혀 없다

G17. 전처리 상품의 구매가 늘어나게 하는 요인은 무엇이라고 보십니까?

두 가지만 골라 주십시오.

1. 사용이 편리해서
2. 인력을 절감할 수 있어서
3. 조리시간을 단축할 수 있어
4. 쓰레기 배출량을 감소할 수 있어
5. 위생적으로 안전해서
6. 맛, 품질의 균일화가 가능해서
7. 다양한 상품스펙이 가능해서

G18. 전처리 상품의 구매를 꺼리게 하는 요인은 무엇이라고 보십니까?

두 가지만 골라 주십시오.

1. 단가가 높다
2. 인력절감효과가 크지 않다
3. 원산지를 알기 어렵다
4. 원물 확인이 어렵다
5. 위생과 안전성을 확신할 수 없다
6. 변질, 부패의 우려가 높다
7. 소비자들이 전처리농산물 사용을 꺼리기 때문에
8. 현재 고용하고 있는 종업원을 활용해서 전처리하는 정도로 충분하기 때문에

G19. 앞으로는 어떤 종류의 전처리 상품 구매가 늘어날 것이라고 보십니까?

한 가지만 골라 주십시오

1. 단순 탈피, 세척한 채소
2. 커팅, 슬라이스한 채소
3. 샐러드, 혼합 채소
4. 과일 전처리 상품
5. 친환경 상품 (과일, 채소 포함)

G20. 앞으로 어떤 수요처가 전처리 소비 확대에 큰 역할을 할 것이라고 보십니까? 두 가지만 골라주십시오.

1. 대형외식업체
2. 단체급식업체
3. 식자재업체
4. 유통업체
5. 일반 식당용 수요
6. 농산물 가공업체
7. 학교(급식)

G21. 앞으로 어떤 품목의 전처리 소비가 늘어날 것이라고 예상하시는지 두 가지만 골라주십시오.

1. 구근류(당근, 무 등)
2. 양채류(양상추, 양배추, 파프리카 등)
3. 과채류(오이, 호박 등)
4. 조미채소(양파, 마늘, 대파, 쪽파 등)
5. 서류(감자, 고구마 등)
6. 과일과채(토마토 등)
7. 엽채류(배추, 상추 등)
8. 과일류(수입과일 포함)

#### 식자재 구매 관련 제도사항

G22. 현재 산지에 대한 정보는 주로 어떤 경로를 통하여 얻고 계십니까? 가장 중요한 경로 한 가지만 체크해 주십시오.

1. 정부/공공기관에서 제공하는 정보
2. 도매시장에서 제공하는 정보
3. 중도매인 등 유통업종사자로부터
4. 지자체에서 제공하는 정보
5. 기타 (직접 기입: )

G23. 산지에 대한 어떤 정보가 가장 시급하게 필요하십니까?

두 가지만 체크해 주십시오

1. 품종별 식재상황
2. 품목별 작황
3. 품목별 수확예정일
4. 주산지별 시장가격
5. 포장별 농약사용정보
6. 품목별 생산비

G24. 식자재용 농산물에 대해 표준화된 품질, 규격 기준이 필요하다고 보십니까?

1. 매우 시급하다
2. 있으면 좋다
3. 별로 필요하다고 생각하지 않는다

G25. 농산물을 구매할 때 공공기관(예: 농산물 품질 관리원)에 의한 농산물 품질, 규격기준을 참조하거나 이용하십니까?

1. 그렇다
2. 아니다

G26. 농산물을 구매할 때 현재 공공기관(예: 농산물 품질 관리원)에 의한 농산물 품질, 규격기준이 도움이 된다고 생각하십니까?

1. 크게 도움이 된다
2. 약간 도움이 된다
3. 거의 도움이 되지 않는다

G27. 식재의 위생/안전성을 보장하기 위해 일정한 자격을 갖춘 업체(예: 시설기준)에게만 정부 인증을 주고 전처리 농산물을 공급하도록 하는 제도가 필요하다고 보십니까?

1. 반드시 필요하다
2. 있으면 좋다
3. 별로 필요하다고 생각하지 않는다
4. 전혀 필요치 않다

G28. 외식업체와 산지와의 연계를 강화하기 위해서 정부가 해야 할 역할 가운데 중요한 것은 무엇이라고 생각하십니까? 두 가지만 골라 주십시오.

1. 기술개발 공급 및 개발지원
2. 산지의 농산물 공급상황에 대한 정보 제공
3. 외식업체의 식재요구를 산지에 정확히 전달하는 기능
4. 산지의 식재용 농산물공급시설에 대한 자금 지원
5. 외식업체가 생산자(조직)로부터 직구매할 경우에 대한 세제지원
6. 외식업체와 산지간의 교류활동 지원

7. 교육 및 홍보
8. 관련통계의 정비 및 보급
9. 식재용 농산물의 표준 규격, 품질 기준의 제시

G29. 만약 귀사에서 앞으로 산지와 연계할 강화를 한다면 다음 중 어떤 연계방식을 택하시겠습니까? 중요하다고 생각되는 것 두 가지만 응답해 주시기 바랍니다.

1. 산지, 생산자를 연간 수차례 정도 방문해 의견교환을 하겠다
2. 거래관계에 있는 농업생산자, 생산조직 등 농업관계자를 점포로 초대해 교류하겠다
3. 현재 연계를 맺고 있는 산지, 생산자가 생산한 생산물을 점포에 진열해 판매함으로써 산지를 돕겠다
4. 사원을 농업연수에 파견하겠다
5. 산지와 관계를 공고히 하기 위해 유통, 가공시설 등 물류시설에 투자하겠다
6. 산지와 공동출자를 통해 사업회사를 설립하겠다
7. 산지의 생산조직에 출자하겠다

G30. 외식업체와 산지와 직거래가 활성화하기 위해 정부에 건의하고 싶은 사항이 있으면 자유롭게 기술해 주십시오