

품목별 대표조직 기능 활성화 방안 연구

최 병 옥 부 연구 위원
이 명 기 부 연구 위원
김 동 훈 연구 위원

연구 담당

최병옥	부연구위원	연구총괄, 제1~6장 집필
이명기	부연구위원	제3~5장 집필
김동훈	연구원	자료 수집 및 분석, 제3~5장 집필

머 리 말

최근 농축수산물 유통환경을 둘러싼 국내 및 국제적 환경이 빠르게 변화하고 있다. 국내에서는 소매단계를 중심으로 대형유통업체, 식품가공업체, 단체급식업체 등으로 대표되는 소비지 유통업체가 거대자본을 바탕으로 소비지 시장을 선점하고 있다. 다른 한편으로는 세계 각국과 다자간 FTA를 추진하고 있어 값싸고 품질 좋은 외국산 농축수산물이 국내 시장에 유통되고 있으며, 향후 지속적으로 수입이 확대될 전망이다.

농림수산식품부는 변화하는 농축수산물 유통환경에 적극적으로 대응하고자 28개 품목별 대표조직을 육성하고 있다. 미국이나 네덜란드의 경우 품목별 대표조직은 해당 품목과 관련된 다양한 경제주체가 광역 조직화를 바탕으로 자조금을 조성하고 연구개발, 시장개척, 소비촉진 및 홍보 사업 등을 꾸준히 실시하고 있다. 품목별 대표조직은 특정 품목의 경제주체들이 제한된 시장에서 경쟁하는 것이 아니라 상호 협력체계를 구축하여 공익적 사업을 발굴하고 시장개척 활동을 적극적으로 실시하는 선진국형 생산자단체라고 할 수 있다.

이 보고서는 농림수산식품부에서 추진하는 품목별 대표조직의 기능 활성화 방안을 모색하는 것으로 품목별 대표조직의 설립 필요성 및 기본적 추진체계, 운영현황 및 문제점, 효율적 운영 방안, 해외 사례 등을 다양하게 연구하였다.

연구를 진행하는 과정에서 아낌없이 조언해주신 농협, 영농조합법인, 수협, 축협 등의 다양한 생산자단체와 각종 자조금 협회, 생산자 협의회 등에게도 감사의 마음을 전한다. 또한 품목별 대표조직에 관한 다양한 자료를 제공해 준 농림수산식품부 28개 품목별 담당자에게도 감사의 마음을 전한다. 향후 이 연구 보고서가 28개 품목별 대표조직의 기본적 운영체계 구축과 활성화에 도움이 되길 바란다.

2010. 9.

한국농촌경제연구원장 오 세 익

요 약

이 연구는 정부가 추진하는 28개 품목별 대표조직의 기본방향과 부류별 추진구조에 적합한 육성방안을 제시하기 위해 추진되었다. 이를 위해 품목별 대표조직 설립의 필요성 및 기본방향을 제시하고 대표조직의 운영현황 및 문제점을 검토하였다. 또한 품목별 대표조직의 효율적 운영방안을 제시하고 다양한 해외 사례를 검토하여 품목별 대표조직의 기능 활성화 방안을 모색하고자 하였다.

최근 농축수산물 시장은 유통환경을 둘러싼 급격한 환경 변화에 직면하고 있다. 국내에서는 소매단계를 중심으로 대형유통업체, 식품가공업체, 단체급식업체 등으로 대표되는 소비지 유통업체가 거대자본을 바탕으로 소비지 시장을 선점하고 있으며, 다른 한편으로는 세계 각국과 다자간 FTA를 추진하고 있어 값싸고 품질 좋은 외국산 농축수산물이 국내 시장에 유통되고 있다. 따라서 국내 농축수산물의 경쟁력 제고와 차별화 방안이 시급하다고 할 수 있다.

이에 따라 정부는 변화하는 농축수산물 유통환경에 적극적으로 대응하고자 28개 품목별 대표조직을 육성하고 있다. 품목별 대표조직은 특정 품목을 중심으로 형성된 전국규모의 조직으로 품목의 애로사항 및 문제점을 해결할 수 있는 조직을 의미하며, 미국이나 네덜란드 등의 국가에서는 품목별 대표조직에 해당 품목과 관련된 다양한 경제주체가 광역 조직화를 바탕으로 자조금을 조성하고 연구개발, 시장개척, 소비촉진 및 홍보 사업 등을 꾸준히 실시하고 있다. 즉, 품목별 대표조직은 특정 품목의 경제주체들이 제한된 시장에서 경쟁하는 것이 아니라 상호 협력체계를 구축하여 공익적 사업을 발굴하고 시장개척 활동을 적극적으로 실시하는 선진국형 생산자단체라고 할 수 있다.

현재 28개의 대표조직은 이미 설립되어 있지만 ① 자조금 및 대표조직 육성에 대한 법률적 근거 부족, ② 대표조직과 정부 간의 관계 및 역할 정립 미비, ③ 대표조직의 인적 역량 부족, ④ 대표조직 결정사항의 실행조직에 대한 구속력 약화, ⑤ 대표조직과 하부기구 간 연계성 미약 등의 문제점으로 인해 운영

상의 어려움이 존재하고 있어 이에 대한 체계적인 정비가 필요한 실정이다.

품목별 대표조직은 생산자가 당면한 문제를 스스로 해결할 수 있도록 품목별 특성을 고려하여 생산, 유통, 가공, 소비 등의 단계로 추진되는 것이 바람직하다고 판단된다. 또한 대표조직의 운영은 부류 및 품목별로 수급조절형, 수출지향형, R&D 기능 강화형, 정책개발 및 집행형, 소비촉진형 등의 형태로 추진되어야 할 것이다.

따라서 품목별 대표조직의 효율적 운영을 위해서는 대표조직으로의 권한 이양이 적절한 범위에서 단계적으로 이루어져야 하며, 정부와의 관계 정립이 필요할 것이다. 또한 대표조직과 하부기구 간의 관계도 명확히 설정하여 관련 조직을 총괄적으로 운영하고 이를 통해 시너지 효과를 높여야 할 것이다. 이 밖에 사무국 운영 및 인력 운용의 효율성을 높이고 본 연구에 제시되어 있는 다양한 해외 사례들을 검토하여 해외 대표조직의 자조금 조성 및 운영현황 등을 통해 국내 품목별 대표조직이 효율적으로 운영될 수 있는 방안을 모색해야 할 것이다.

품목별 대표조직이 경쟁력을 지니기 위해서는 지역별로 강한 결속력을 지닌 조직화가 선행되어야 하며 이를 바탕으로 품목의 특성에 적합한 사업이 체계적으로 추진되어야 한다. 품목별 대표조직의 경쟁력 강화를 통해 대표조직을 체계적으로 육성하기 위해서는 사업역량 강화를 위한 초기 지원체계를 확립하고 이를 위한 지속적인 연구가 수행되어야 할 것이다.

ABSTRACT

Study on Methods to Promote Functions of Representative Organizations for Items

This study is aimed to propose strategies proper to basic direction and individual promotion of representative organizations for 28 items, initiated by the government. To this end, needs and directions for representative organizations are presented, and current operation and possible problems of representative organizations are investigated. Through this, methods to promote functions of representative organizations for items are reviewed, after presenting efficient operation methods of representative organizations and examining diverse foreign examples.

Recently, Korea's agricultural, livestock and marine markets are facing rapidly changing environment in the distribution area. Domestic distributors, represented by large retailers, food processors and foodservices, are occupying the majority of consumer markets, with their huge capital strength, while less expensive, high quality agricultural, livestock and marine products are being imported to Korea thanks to multilateral FTA with diverse foreign countries. In this respect, it is urgent to enhance domestic products' competitiveness and discrimination.

Now, the government plans to foster representative organizations for 28 items, in order to actively cope with the changing distribution environment. Representative organizations for items, nation-wide organizations dedicated to certain items, help to address any problem related to each item. In countries, such as the US or Netherlands, diverse economic subjects of representative organizations for each item raise checkoff funds and continually conduct R&D, create markets and promote consumption, based on their wide systematization. In short, representative organizations do not compete in markets with limited economic subjects for specific items, but build a mutual cooperation system to design public services and create markets, as an advanced producers' organization.

Now, though 28 representative organizations exist in Korea, they have several operative problems, such as ① insufficient legal ground on raising checkoff funds and representative organizations, ② unclear definition of relations and roles between organizations and the government, ③ inadequate human capability of representative organizations, ④ weak enforcement of decisions made by representative organizations, and ⑤ poor connections between representative organizations and substructure, requiring systematic rearrangement.

It seems to be desirable that representative organizations for each item should be formed in the order of production, distribution, processing and consumption, considering each item's characteristics, so that producers can address their own problem. In addition, those organizations should be managed in forms of demand-supply adjusting ones, export-oriented ones, enforced R&D ones, policy-developing/enforcing ones, and consumption promoting ones.

In order for efficient operation of representative organizations, the authority should be transferred to representative organizations step by step, and connections with the government should be established as well. Also, relations between the representative organizations and substructure should be clearly defined to generally operate related organizations, thereby enhancing the synergy effect. It is also necessary to raise operative efficiency of the executive office and labor force, and to seek proper methods to effectively operate representative organizations by investigating checkoff funds and operation issues in diverse foreign examples presented in this study.

In order for representative organizations to get competitive, they should be organized with strong solidarity in each area in advance, based on which, business proper to each item's characteristics should be systematically created. Representative organizations can be fostered systematically through enhanced competitiveness, if initial support system for higher business capability is established and sustainable research is conducted at the same time.

Researchers: Choi Byung-Ok, Lee Myung-Ki, Kim Dong-Hoon
E-mail address:

차 례

제1장 서론

- | | |
|--------------------|---|
| 1. 연구의 필요성 | 1 |
| 2. 연구 목적 | 4 |
| 3. 연구 내용과 방법 | 5 |
| 4. 선행연구 검토 | 6 |

제2장 품목별 대표조직 설립의 필요성 및 기본방향

- | | |
|----------------------------|----|
| 1. 품목별 대표조직의 개념 | 9 |
| 2. 품목별 대표조직 설립의 필요성 | 12 |
| 3. 품목별 대표조직 설립의 기본방향 | 16 |

제3장 품목별 대표조직의 운영현황 및 문제점

- | | |
|---------------------------------------|----|
| 1. 품목별 대표조직의 운영현황 | 37 |
| 2. 품목별 대표조직의 경쟁력 강화를 위한 설문조사 결과 | 87 |
| 3. 품목별 대표조직의 문제점 | 96 |

제4장 품목별 대표조직의 효율적 운영방안

- | | |
|----------------|-----|
| 1. 식량작물 | 102 |
| 2. 채소·특작 | 103 |
| 3. 과수·화훼 | 115 |
| 4. 축산 | 118 |
| 5. 수산 | 139 |

제5장 대표조직 외국사례

1. 마케팅 보드(Marketing Board)의 개념 및 추진 방향	152
2. 영국 마케팅 보드	154
3. 캐나다 마케팅위원회	155
4. 네덜란드 상품위원회	158
5. 뉴질랜드의 원예 뉴질랜드(Horticulture NZ)	160
6. 네덜란드 그리너리 농협	161
7. 칠레 아그로슈퍼(Agrosuper)	168
8. 뉴질랜드 제스프리	175
9. 네덜란드 토마토 생산 농기업 Land BV	183
10. 미국 썬키스트 생산자연협회(Sunkist Growers, Inc)	185
11. 집락영농 사례	192

제6장 요약 및 결론

참고 문헌	201
-------------	-----

표 차 례

제1장

표 1- 1. 대표조직 육성 대상 28개 품목	2
---------------------------------	---

제2장

표 2- 1. 28개 품목별 대표조직 형태	31
-------------------------------	----

제3장

표 3- 1. 과거 채소류 생산자협의회 현황	41
표 3- 2. 과거 과일류 및 화훼류 생산자협의회 현황	44
표 3- 3. 고등어 유통단계별 비용	56
표 3- 4. 고등어 협회 연도별 예산 규모	58
표 3- 5. 멸치 단계별 유통비용	62
표 3- 6. 멸치 총 유통비용(직·간접비, 상업이윤)	62
표 3- 7. 멸치 대표조직의 2010년 추진사업	63
표 3- 8. 멸치대표조직 중·장기 발전계획	64
표 3- 9. 오징어 단계별 유통비용	67
표 3-10. 오징어 총 유통비용(직·간접비, 상업이윤)	68
표 3-11. 오징어 대표조직 2010년 추진사업	69
표 3-12. 오징어 대표조직 사업별, 연도별 투자계획	69
표 3-13. 연도별 국별 활넙치 수출실적	72
표 3-14. 활넙치의 1kg 기준 유통비용	73
표 3-15. 넙치 대표조직 2010년 추진사업	74
표 3-16. 완도지역 전복의 감모율과 가격추이(2008~2009)	78
표 3-17. 전북 대표조직 2010년 추진사업	79

표 3-18.	김 산업 투자계획	84
표 3-19.	품목별 대표조직의 성장단계 분류	86
표 3-20.	품목별 대표조직 주요 운영 현황	88
표 3-21.	품목별 연구회의 주요 역할	88
표 3-22.	마케팅보드로의 발전에 대한 인식	89
표 3-23.	마케팅보드로의 발전에 대한 제약 조건	89
표 3-24.	품목별 대표조직의 선호 유형	90
표 3-25.	대표조직의 마케팅 강화 방안	91
표 3-26.	품목별 대표조직의 기능별 중요도 평가	92
표 3-27.	품목별 대표조직의 기능별 현황 및 전망	93
표 3-28.	품목별 대표조직의 기능별 확립 시기	94
표 3-29.	품목별 대표조직의 문제점 및 활성화 방안	95
표 3-30.	공동 연합사무실 사용의 장단점	95

제4장

표 4- 1.	쌀 대표조직의 추진 유형 및 발전 전략	103
표 4- 2.	수출 김치용 배추단지 선정 사례(2008. 10)	105
표 4- 3.	노지채소 분야 대표조직의 추진 유형 및 발전 전략	105
표 4- 4.	고추 대표조직의 추진 유형 및 발전 전략	107
표 4- 5.	마늘 대표조직의 추진 유형 및 발전 전략	109
표 4- 6.	양파 대표조직의 추진 유형 및 발전 전략	110
표 4- 7.	인삼 대표조직의 추진 유형 및 발전 전략	112
표 4- 8.	버섯 대표조직의 추진 유형 및 발전 전략	114
표 4- 9.	과수 분야 대표조직의 추진 유형 및 발전 전략	117
표 4-10.	화훼 분야 대표조직의 추진 유형 및 발전 전략	118
표 4-11.	한우 대표조직의 추진 유형 및 발전 전략	122
표 4-12.	양돈 대표조직의 추진 유형 및 발전 전략	124
표 4-13.	양돈 대표조직의 장·단기 추진 기능	125

표 4-14.	낙농 대표조직의 추진 유형 및 발전 전략	128
표 4-15.	오리 대표조직의 추진 유형 및 발전 전략	131
표 4-16.	오리 대표조직의 장·단기 추진 기능	132
표 4-17.	산란계 대표조직의 추진 유형 및 발전 전략	136
표 4-18.	양봉 대표조직의 추진 유형 및 발전 전략	138
표 4-19.	양봉 대표조직의 장·단기 추진 기능	138
표 4-20.	고등어 대표조직의 추진 유형 및 발전 전략	140
표 4-21.	고등어 대표조직 추진 유형별 사업계획(안)	141
표 4-22.	멸치 대표조직의 추진 유형 및 발전 전략	143
표 4-23.	멸치 대표조직 추진 유형별 사업계획(안)	143
표 4-24.	오징어 대표조직의 추진 유형 및 발전 전략	145
표 4-25.	오징어 대표조직 추진 유형별 사업계획(안)	145
표 4-26.	넙치 대표조직의 추진 유형 및 발전 전략	147
표 4-27.	넙치 대표조직 추진 유형별 사업계획(안)	147
표 4-28.	전복 대표조직의 추진 유형 및 발전 전략	149
표 4-29.	전복 대표조직 추진 유형별 사업계획(안)	149
표 4-30.	김 대표조직의 추진 유형 및 발전 전략	151
표 4-31.	김 대표조직 추진 유형별 사업계획(안)	151

제5장

표 5- 1.	썬키스트의 주요 연혁	186
표 5- 2.	직영농장 농지임대차 계약 현황	193

그림 차례

제1장

그림 1- 1. 연구 체계도	6
-----------------------	---

제2장

그림 2- 1. 쌀 대표조직 추진체계(예시)	18
그림 2- 2. 과일류 대표조직 추진체계(예시: 포도)	19
그림 2- 3. 과채류 대표조직 추진체계(예시: 토마토)	20
그림 2- 4. 채소류 대표조직 추진체계(예시: 무, 배추)	22
그림 2- 5. 특용작물 대표조직 추진체계(예시: 버섯)	23
그림 2- 6. 축산물 대표조직 추진체계(예시: 양돈)	25

제3장

그림 3- 1. 한우 대표조직 운영 체계	46
그림 3- 2. 양돈 대표조직 운영 체계	47
그림 3- 3. 낙농 대표조직 운영 체계	49
그림 3- 4. 오리 대표조직 운영 체계	50
그림 3- 5. 산란계 대표조직 운영 체계	52
그림 3- 6. 양봉 대표조직 운영 체계	53
그림 3- 7. 고등어의 유통 구조	56
그림 3- 8. 기선권현망어업	61
그림 3- 9. 정치망어업	61
그림 3-10. 연근해산(오징어) 유통경로	66
그림 3-11. 원양산(오징어) 유통경로	66
그림 3-12. 넙치 유통경로	71

그림 3-13.	전북 유통경로	77
그림 3-14.	김 유통경로	82

제5장

그림 5- 1.	농업부문 수직적 조직화의 발전 과정	153
그림 5- 2.	그리너리(협동조합)와 그리너리 BV(자회사)경영조직 체계	163
그림 5- 3.	개별 고객사 수요에 맞는 제품 생산 예	171
그림 5- 4.	일본 수출 제품 예시	171
그림 5- 5.	다양한 커팅 제품들	171
그림 5- 6.	후아스코 축산-농업도시 조감도	174
그림 5- 7.	후아스코 지역 사료공장	174
그림 5- 8.	후아스코 지역 모돈 농장	174
그림 5- 9.	제스프리의 세계 키위 매출액	175
그림 5-10.	제스프리의 품종별 키위 판매량	176
그림 5-11.	연도별 제스프리 수익	177
그림 5-12.	포터의 다이아몬드 모델에 적용한 제스프리 성공 요인	182
그림 5-13.	썬키스트 조직도	187
그림 5-14.	마을영농의 개념도	192
그림 5-15.	직영농장 단지별 작부체계(승주농장)	193
그림 5-16.	직영농장 단지별 작부체계(오성농장)	194

제 1 장

서 론

1. 연구의 필요성

- 농림수산물식품부는 농축수산물 경쟁력 제고를 위해 다양한 정책 사업을 실시하고 있으나 생산자가 현장에서 느끼는 문제점을 해결할 수 있는 품목별 육성대책이 미흡하여 품목별 대표조직을 추진하였음.
- 품목 대표조직은 해당 품목의 가치사슬(Value Chain)에 근거하여 생산, 유통, 수출, 소비, 가공 등 전 과정에 걸친 문제점을 파악하고 종합적인 대책을 마련하기 위해 추진되었음.
- 농축수산물 대표조직 설립 과정에서 품목별 정책 담당자 및 각 분야 전문가 그룹 약 114명이 구성되어 종자단계부터 재배·사육·유통·소비단계까지의 가치사슬 분석 및 개선대책을 마련하였음.
- 품목 대표조직은 농축수산물 중 생산액 비중과 수출확대 가능성이 큰 품목을 중심으로 선정하였고 2010년 현재 28개 품목에 대한 대표조직 설립을 완료한 상태임.

표 1-1. 대표조직 육성 대상 28개 품목

구 분	품목 수	품 목
식 량	1	쌀
채소·특작	9	고추, 버섯, 배추, 딸기, 토마토, 파프리카, 인삼, 마늘, 양파
과수·화훼	6	사과, 배, 감귤, 포도, 단감, 백합
축 산	6	한우, 돼지, 계란, 우유, 양봉, 오리
수 산	6	넙치, 전복, 김, 고등어, 멸치, 오징어

- 현재 28개 품목 대표조직의 설립은 완료되었으나 대표조직의 기본방향 및 육성방안이 제시되지 않아 대표조직에 참여하는 경제주체에 혼란을 초래하고 있음.
- 정부는 28개 품목 대표조직에 참여하는 참여주체가 해당 품목을 둘러싼 산업 현황과 문제점을 파악하도록 하고 있지만 향후 운영계획 및 방안에 대해서는 구체적으로 제시된 것이 없음.
 - 정부에서는 대표조직에 정책이양, 자조금 조성, 운영자금 지원 등의 지원 계획을 밝히고 있으나 대표조직에 정부 정책을 이양하는 것에는 사회 각 층에서 우려의 목소리가 높고 자조금 조성 및 운영자금 지원 등은 구체성이 없어 농정의 신뢰에 관한 문제가 제기되고 있음.
- 농업인은 28개 품목별 대표조직에 관한 인식이 부족하지만 대표조직의 필요성에 관해서는 대체적으로 공감하고 있음.
- 대표조직에 참여하는 농업인은 지금까지의 농정이 정부주도형 추진체계가였다면 대표조직 설립으로 하향식 추진체계로 전환되어 생산자의 목소리가 정책에 반영될 수 있는 구조라며 긍정적으로 평가하고 있음.
 - 그러나 대표조직 설립과정에서 농협과 영농조합 법인을 비롯한 종묘 및 종자 회사, 유통 및 수출업체 등의 참여 방안에 대한 마찰이 발생하고 있음.

- 대표조직 추진과정에서 해당 품목을 대표하는 경제주체가 모두 참여하여 운영방안을 논의하는 것은 고무적인 현상이나 참여주체 간 협력관계가 구축되지 않는다면 향후 대표조직의 사업이 형식적으로 진행될 수밖에 없음.
 - 현재 농협중앙회 원예특작부에서는 28개 품목 중 12개 품목의 운영을 담당하는 등 대표조직 설립 및 운영에 주도적 역할을 하고 있으나, 품목별 특성을 고려한 대표조직 설립과 농협 등 기존 조직과의 충돌 문제 해결 등을 요구하는 목소리가 여전히 높아 원활한 대표조직 운영에 어려움이 예상되고 있음.
 - 백합과 같은 경우는 농협이 구성되지 않고 순수 농민으로 구성되어 있어 자조금 조성 및 향후 대표조직 운영에도 어려움이 예상됨.

- 농림수산물부에서 28개 품목별 대표조직을 추진함에 있어 각 분야별 기본방향과 품목별 운영체계의 특성에 적합한 추진구조를 확립하여 품목별 대표조직이 연속성 있는 정책 사업이 될 수 있도록 뒷받침해야 함.
 - 28개 품목별 대표조직은 생산자가 스스로 운영할 수 있는 체제를 근간으로 하되 정부에서는 대표조직의 기본방향, 기존 정책과 연계성 확립, 「정부-대표조직-생산자」로 연계되는 추진구조 등을 제시해야 함.
 - 현재 우리 농정의 추진구조는 「정부-지방자치단체-생산자」로 연계되어 있어 농정의 운영적 측면에서 상당한 노하우가 축적되어 있음. 그러나 농정의 운영체계를 「정부-대표조직-생산자」로 연계하기 위해서는 권한이양 범위, 사업수행 체계, 연계성 등이 명확히 확립되어야 함.
 - 또한 대표조직 추진과정에서 조직된 다양한 참여 주체의 갈등관계를 최소화하고 협력체계를 구축하여 해외의 다양한 대표조직 사례처럼 수급조절, 마케팅 기능 강화, 자조금 조성을 통한 연구개발 체계 확립, 소비촉진 및 홍보활동 등의 강화로 산업 전반적 구조에서 시너지 효과를 발휘할 수 있도록 해야 함.

2. 연구 목적

- 이 연구는 농림수산물식품부에서 추진하는 28개 품목별 대표조직의 기본방향과 부류별 추진구조에 적합한 육성방안을 제시하는 것에 목적이 있음.
 - 이 연구는 28개 품목별 대표조직이 강력한 마케팅 컨트롤 타워로 성장할 수 있도록 전국에 산재하여 있는 생산자 단체, 영농조합 법인 등의 조직화 및 연합체계 구축 방안을 모색하여 개별 조직에서 전국 조직으로 성장할 수 있는 조직화 기반을 제시함.
 - 품목 대표조직을 경쟁력 있는 브랜드 조직으로 육성하기 위하여 농업 선진국 사례를 바탕으로 생산자 조직의 조직화 및 충성도 강화 방안, 기존 생산자 조직과 연계체계, 기존 정책과 연계성 확립, 자조금 활용방안, 마케팅 컨트롤 타워 조성 등의 방안이 필요함.
 - 농림수산물식품부가 대표조직의 역할과 기능을 육성하는 측면에서 정책사업 이관 등의 다양한 지원방안을 제시하고 있지만, 정책사업 이양에 관한 타당성 검토 및 이양 범위, 효율적 추진체계 등을 검토함.

- 28개 품목별 대표조직의 부류별 특성에 적합한 운영방안을 제시하여 대표조직 참여자가 사업추진 시 효과적으로 활용할 수 있도록 함.
 - 농축수산물은 부류별 성격이 상이하기 때문에 일률적 운영방안을 제시하는 것 보다는 부류별 특징을 고려하는 것이 효과적이므로 28개 품목별 대표조직을 부류별로 구분하여 각각의 특성에 적합한 부류별 운영방안을 제시함.

- 품목별 대표조직은 이미 해외에서 활발하게 운영되고 있으며, 주로 미국, 네덜란드, 뉴질랜드에서 성공적으로 실시되고 있으므로 이들의 사례를 참고하여 우리 농업의 실정에 적합한 대표조직 육성방안을 제시함.

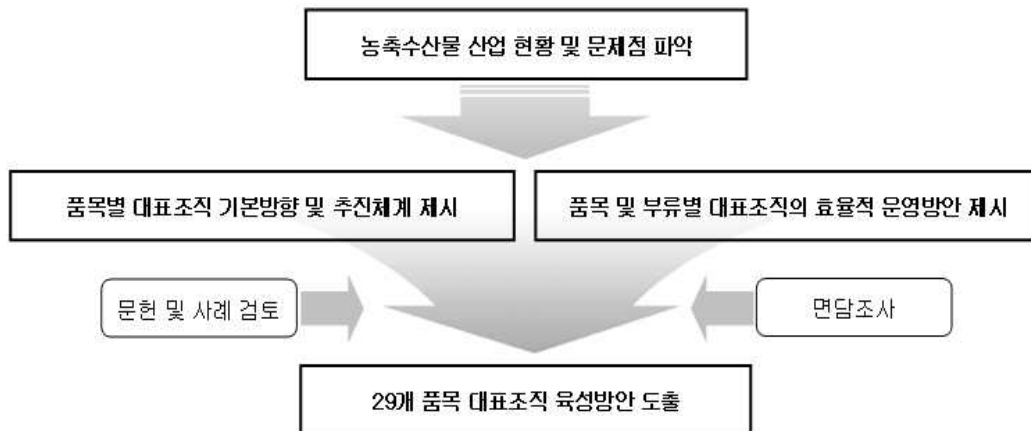
3. 연구 내용과 방법

- 이 연구는 28개 품목별 대표조직의 육성방안을 제시하기 위하여 기존 문헌 검토, 외국사례, 28개 품목별 대표조직 참가자 및 정책 담당자, 전문가 면담 조사 등을 실시함. 구체적인 연구방법은 다음과 같음.
- 28개 품목별 대표조직 기본방향 및 경쟁력 강화 방안
 - 대표조직의 기본방향을 제시함에 있어 국내 및 해외의 다양한 사례를 분석하기 위하여 관련문헌, 인터넷, aT 해외지사 등을 활용하여 관련 자료를 수집함. 이렇게 수집된 자료 및 데이터를 기반으로 한국의 농축수산물 여건에 적합한 대표조직의 기본방향을 제시함.
 - 품목별 대표조직의 운영방안을 제시함에 있어 국내에서는 수직적 계열화가 상단부분 진전된 축산분야 및 화훼분야의 다양한 사례를 참고함.
 - 국내에서 28개 품목별 대표조직 관계자, 중앙 및 지방의 정책 담당자, 전문가 등의 면담조사를 실시하여 대표조직의 적합한 추진체계를 제시함.
 - 2009년 대표조직 설립 워크숍을 지속적으로 추진하면서 논란의 여지가 많았던 정책이양 부분에 관해서는 별도로 관련 전문가들에 대한 심도 있는 면담조사를 실시함.
- 대표조직 추진 시 문제점 파악 및 해결방안
 - 대표조직 추진 시 문제점을 분석함에 있어 종자·생산·가공·유통·물류·수출·소비 등의 전 과정을 가치사슬(Value Chain)에 근거하여 분석하고 대표조직 추진과정에서 논란이 되었던 부분을 부류별로 파악함.
 - 이를 바탕으로 품목 대표조직이 경쟁력 강화를 위한 적합한 추진체계를 갖추고 있는지를 판단하고, 해당 품목의 대표조직이 경쟁력 강화와 적합하지 않은 추진 구조일 경우 적합한 추진구조 및 조직체계를 제시함.

□ 부류별 대표조직의 효율적 운영방안

- 부류별 대표조직의 효율적 운영방안을 제시함에 있어 기존 농림수산 관련 정책사업과 연계성을 확립하고 부류별 특성에 적합한 운영방안을 제시함. 이를 위하여 29개 품목 대표조직에 참여하고 있는 산업 관계자, 정책 담당자, 전문가 등의 면담조사를 병행함.

그림 1-1. 연구 체계도



4. 선행연구 검토

- 최병옥(2009)은 농축수산물 브랜드 지원체계에 대한 검토 및 평가를 실시하고 농축수산물 브랜드 지원체계 개선방안을 2단계(산지유통조직 육성방안과 브랜드 경영체 육성 방안)로 구분하여 제시하고 각 단계별 평가체계를 구축하여 차등적 지원체계를 제시하였음. 또한 농축수산물 부류별 브랜드 개선방안, 농축산물 브랜드 홍보체계의 개선방안, 농축수산물 브랜드 간 중복 방지대책, PB브랜드 확산에 따른 대응방안 등을 연구하여 농축산물 브

랜드 육성정책에 관한 전반적인 개선방안을 제시하였음.

- 위태석(2008)은 농가의 조직화 및 규모화의 추진으로 인한 모순으로 구성원 간 이질성 확대를 지적하였음. 또한 이러한 모순에 대한 극복방안으로 단계적인 산지유통조직의 단일화 방안을 제시하였으며, 농가 그룹별로 상품의 다양성을 인정하는 전략이 필요하다고 하였음. 이 외에 매수집하의 적극적인 추진을 통해 시장과 농가로부터의 신뢰 회복을 제시하였음.
- 국승용 외(2008)에서는 산지유통조직의 현황 및 특성을 파악하고 성공요인을 정량적으로 분석하여 산지유통조직의 발전을 위한 개별 조직과 정부 정책 차원의 과제를 도출하였음.
- 황의식 외(2004)는 산지유통의 활성화를 위해 공동마케팅 확대 필요성을 제안하고, 선진국의 산지유통조직을 벤치마킹하여 공동마케팅 조직의 개념 및 발전전략 등을 제시하였음.
- 황의식 외(2004)는 산지유통 혁신전략과 농협의 역할에서 농산물 거래관계의 변화를 파악하고 이에 적합하게 산지유통 사업방식이 변화되어야 한다고 하였음. 또한 농협의 산지유통 사업방식이 생산 지향적 사고에서 소비자 지향적 사고로 바뀌어야 하고 규모화·조직화를 기반으로 조직혁신을 추구하여야 한다고 지적하였음.
- 김동환 외(2006)는 원예분야 자조금 제도 활성화 방안에 대한 연구에서 국내 품목별 생산자 단체의 자조금 조성 현황 및 문제점을 파악하였음. 또한 해외 자조금 단체의 기능 및 역할, 시사점 등을 파악하여 국내 자조금 단체에 시사점 및 육성방안을 제시하였음.
- 김연중 외(2007)는 벼의 수급불균형으로 인한 가격하락 및 불안정한 농가

소득을 안정시키기 위해서 유통사업단과 특화사업단의 역할을 강조하였음. 또한 해외 농산물 마케팅위원회 사례를 예로 들어 이들의 성공요인을 고찰하였음.

- 황기형 외(2007)는 수산부문의 유통협약 및 자조금 사업의 조기 확산과 정착을 위한 사업추진 전략을 제시하였음. 이를 위해 국내외 유사 사례를 분석하고 수산부문 사업추진 실태와 문제점을 파악함.
- (재)한국자치경제연구원(2009)은 미국 캘리포니아에 있는 썬키스트 협동조합에 대하여 시대적 변천과 조직, 마케팅, 경영 등을 상세하게 파악하여 국내 농업 협동조합에 시사점을 제공하였음.
- 한국농촌경제연구원(2008)은 축산 자조금 제도 개선을 위한 토론회를 개최하였음. 각 분야별 전문가가 참여하여 열띤 토론을 벌인 결과 국내 축산환경에 적합한 자조금 단체를 만들기 위해서는 생산자단체뿐만 아니라 유통업자, 가공업자 등이 참여해야 한다고 하였음. 또한 자조금 단체 대의원의 권한강화, 정부 개입 범위, 사무국 운영방안 등에 대해서도 활발한 토론이 이루어짐.
- 이러한 연구들은 우리나라 산지유통조직의 체계화와 관련된 논의가 주로 이루어졌으나 실제적으로 품목별 대표조직에 관해서는 연구가 미흡한 수준임. 따라서 이 연구는 새롭게 제시된 품목별 대표조직의 기능을 활성화하기 위해 대표조직의 경쟁력 강화 방안, 문제점 및 적합한 추진구조 제시, 효율적인 운영모델 구축을 위한 자료 제공이라는 점에서 차이가 있음.

제 2 장

품목별 대표조직 설립의 필요성 및 기본방향

1. 품목별 대표조직의 개념

- 현재 품목별 대표조직에 참여하고 있는 다양한 경제주체는 대표조직 기본 개념에 대하여 어려움을 느끼고 있음.
 - 농림수산식품부는 품목별 대표조직을 추진하면서 특정 품목을 중심으로 형성된 전국규모의 조직으로 품목의 애로사항 및 문제점을 해결할 수 있는 조직이라는 개념을 밝히고 있음.
 - 이러한 품목별 대표조직의 개념에 대하여 대표조직에 참여하고 있는 경제주체의 이해가 부족하여 대표조직의 추진 방향 및 가능성에 대하여 의문을 제기하고 있음.
 - 농림수산식품부는 대표조직을 추진하면서 기존에 품목별로 존재하는 각종 협회, 협의회, 생산자 단체, 자조금 단체, 연구회, 산지 유통조직 등과 대표조직이 어떠한 관계를 가지고 있는가에 대한 명확한 개념정립을 밝히지 않고 있음.

- 농림수산식품부 추진하는 품목별 대표조직은 지금까지 추진한 농정개념에는 존재하지 않았던 생소한 개념이기 때문에 품목별 경제주체가 혼란을 느

끼고 있음.

- 지금까지 농업 정책은 생산자 및 생산자 단체를 대상으로 실시되어 왔고 이들이 농업 정책의 수혜자였기 때문에 생산자 및 생산자 단체가 농업 정책에 직접 참여하거나 정책 집행의 주체로 등장한 사례는 드문 경우임.
- 농림수산물식품부에서 추진하는 품목별 대표조직 개념은 미국 및 유럽 등지의 생산자 단체가 자율적으로 추진하는 형태로 해당 품목의 다양한 경제주체가 연합회 및 협회를 구성하여 품목의 다양한 문제를 해결하는 조직체임.

□ 품목별 대표조직의 대표적 해외 사례로는 미국과 네덜란드의 사례를 들 수 있음.

- 현재 우리나라에서 추진하고 있는 품목별 대표조직과 같은 경우 미국에서는 자조금 단체라는 명칭으로 조직되어 있으며 연방정부가 관여하는 자조금은 블루베리, 아보카도, 망고, 수박 등 16개 품목으로 구성되어있음.
- 네덜란드 같은 경우는 원예 분야에서 생산물 위원회(Product Board)를 통하여 대표조직을 추진하고 있음.

□ 미국의 경우 자조금 단체에 참여하는 경제주체는 해당 품목의 이해 관계자(생산자, 유통업체, 수출업자, 가공업체 등)가 모두 모여 구성되었음.

- 미국의 자조금 단체의 경우 생산자 단체가 자조금 단체를 구성할 것을 정부에 건의하고 해당 품목에 참여하는 생산자가 선거를 통하여 자조금 단체 구성 여부를 결정함.
- 선거를 통해 품목별 자조금 단체가 구성된 후 구체적 논의를 거쳐 자조금 사업에 참여하는 경제주체 및 자조금 거출 방식, 자조금 사업 형태 등을 논의하여 실행함.
- 미국의 자조금 단체는 생산자뿐만 아니라 유통업체, 수출업체, 수입업체, 가공업체 등을 모두 포괄하는 개념이고 조성된 자조금은 미국과 해외 시장의 개발 등에 사용됨.

- 자조금 단체에서 실행하는 프로그램과 행정 등의 업무는 주로 외부 회사에 위탁하거나 자회사를 설립하여 운영하는 형태로 이루어 짐.
 - 미국의 자조금 단체 특징은 참여 대상이 국내 생산자에만 국한되지 않고 유통업자, 수출 및 수입업자, 가공업자 등을 모두 포함하여 단순히 해당 품목의 시장 확대만이 아니라 시장 규모를 키우는 방향으로 자조금 제도를 운영하고 있음.
- 네덜란드의 대표조직은 미국과 같이 품목별로 운영되지 않고 생산물 위원회를 구성하여 네덜란드 내의 모든 원에 분야 단체를 통합하여 운영하고 있음.
- 네덜란드 생산물 위원회는 약 4만여 개의 크고 작은 단체로 구성되어 있으며 이 조직에 참여하는 경제주체는 생산자, 도매업 종사자, 소매업 종사자, 수출 및 수입업자, 경매기관, 각 종 유통업체 및 가공업체 등이 모두 참여하는 형태로 운영되고 있음.
 - 네덜란드 생산물 위원회는 자조금 규모가 약 1,000억 원에 이를 정도로 방대하며 생산물 위원회에서 조성된 자조금은 시장조사, 생산자 교육, 기술 및 연구개발, 품질관리, 광고 및 소비촉진, 수출 활성화 등을 위해 사용됨.
 - 네덜란드 생산물 위원회는 회원들에게 강력한 법적 구속력을 가지고 있어 생산물 위원회에서 결정되는 사항은 모든 회원이 준수하여야 하는 의무가 있음. 예를 들어 생산물 위원회에서 품질기준 결정하면 회원들은 이를 준수하여야 한다는 의무가 있음.
- 현재 농림수산식품부가 추진하는 품목별 대표조직은 미국과 네덜란드 사례를 고려하여 본다면 참여주체가 생산자에 국한되지 않고 유통업체, 수출 및 수입업체, 가공업체 등을 포괄하는 광범위한 개념으로 판단할 수 있음.
- 미국과 네덜란드 사례를 참고하면 품목별 대표조직은 모든 생산자 단체를 총괄하는 상위 개념이고 법률적 권한을 보유하고 있음. 또한 품목 관련 현안 문제를 해결하기 위해 자조금을 조성 및 활용하여 시장의 규모를

증대시키고 대표조직에 참여하는 회원 및 단체의 이익을 위해 노력하는 조직으로 이해할 수 있음.

- 그러나 현재 농림수산물부에서 추진하고 있는 28개 품목별 대표조직은 설립초기이기 때문에 참여주체가 대부분 생산자 단체에만 국한되어 있으나 향후 유통업체, 가공업체, 수출 및 수입업체 등이 모두 참여하여 시장의 규모를 키울 수 있는 방향으로 추진되어야 함.
- 28개 품목별 대표조직은 외국사례와 같이 품목 관련 모든 협회, 자조금 단체, 연구회, 각종 위원회 등을 총괄할 수 있도록 대표조직의 위상이 정비되어야 함.
 - 현재 품목별로 각 종 협회, 자조금 단체, 연구회, 위원회 등이 산재하여 있으나 품목별 대표조직에게는 이들 단체를 모두 총괄할 수 있는 기능이 부여되어야 함.
 - 품목별 대표조직의 위상이 정립되기 위해서는 품목별 대표조직 육성과 자조금 거출에 관한 사항이 법률적으로 제정되어야 함. 품목별 대표조직은 법률적 권한을 바탕으로 자조금 거출 및 활용방안을 수립하여야 하며 자조금 관련 사업을 실행할 때에는 농림수산물부의 관리·감독이 이루어져 투명성 및 공정성을 확보해야 함.

2. 품목별 대표조직 설립의 필요성

2.1. 생산자의 자립의식 강화

- 농업 분야는 타 분야에 비해 공익적 목적(식량생산, 환경보전 기능 등)이 강조되면서 정부 정책사업의 대상이 되어왔지만, 일부 생산자의 도덕적 해이 등으로 사회적 비판의 대상이 되고 있음.

- 농업분야는 생산비 절감, 농업 구조개선 및 경쟁력 강화 등의 정부 정책 사업이 실시되면서 천문학적인 금액이 투자되었고 이 과정에서 생산자의 정부 정책 의존도가 심화되었음.
 - 정부는 농업 생산 현장에서 경쟁력을 강화시키거나 비효율성을 제거할 수 있는 부분이 존재한다면 정책사업을 통하여 이를 해결할 수 있는 방안을 모색해야 함.
 - 그러나 정책사업이 일부 생산자의 도덕적 해이로 인하여 비효율적으로 사용되어 농업 생산 현장에서 생산자 간 이질감을 초래한 측면이 있음.
 - 이러한 현상은 의욕적인 자세로 농업 현장에 임하는 생산자의 사기를 떨어뜨리거나 정부 정책사업의 의존도를 키워 농업의 경쟁력 향상에 저해 요소가 되고 있음.
- 농림수산식품부에서 추진하고 있는 품목별 대표조직은 “생산자의 문제점을 스스로 해결할 수 있는 전국적 품목 조직”이기 때문에 농업에서 가능성과 희망을 찾고 있는 생산자에게는 기회요인으로 작용할 수 있음.
- 농업에 열정을 갖고 희망을 찾는 생산자들은 지역을 기반으로 조직화하여 품목 대표조직에 가입한다면 해당 품목에 관한 지식 습득, 정보 공유, 정책 참여 등의 역할을 적극적으로 수행할 수 있음.
 - 또한 대표조직을 구성하는 생산자 조직 간 경쟁체제를 유발하여 해당 품목의 경쟁력을 향상시킬 수 있는 효과를 가질 수 있음.

2.2. 정부 정책사업의 효율적 추진체계 확보

- 현재 농림수산식품부의 정책사업 구조는 일반적으로 “정부-지자체-생산자”, “정부-농협-생산자”. 수출 관련 정책사업은 “정부-농수산물유통공사-생산자” 등의 체계로 이루어지고 있음.
- 정부 정책사업이 지자체를 경유하여 실시되는 경우 중앙부처와 지방 자

치단체의 정책사업 추진 체계가 일원화 되지 못한 측면이 있음. 예를 들어 농림수산식품부에서 실시하지 않는 정책사업을 지방 자치단체에서 자체적으로 실시하여 농림수산식품부와 지방자치단체 간 정책사업의 통합적 추진체계가 확보되지 않는 경우도 있음.

- 정부 정책사업이 농협을 통하여 실시되는 경우에도 농협과 생산자 간 통합적 추진체계가 갖춰지지 않아 부작용이 나타나고 있음. 예를 들어 거점 APC가 특정지역에 입지할 경우 해당 지역 관련 농협과 생산자들이 통합적 추진체계를 갖춰 거점 APC를 활성화 시켜야 하는 의무가 있음. 그럼에도 불구하고 해당 지역 농협과 생산자 간 통합적 추진체계가 확립되지 않아 부실화되는 경우가 있음.
- 농업에 열정이 있고 전문성이 갖춰진 생산자 조직이 정책사업에 적극적으로 참여해야 정책사업의 추진구조가 왜곡되지 않고 효과가 증대될 수 있음.
 - 현재 농업생산 현장에서는 부분적으로 정부 정책사업의 추진구조가 일원화 되지 못한 측면이 있어 정부 정책사업의 지원대상의 요건에 부합되지 않은 생산자 조직이 정책사업 대상자로 선정되는 경우가 있음.
 - 또한 단일 생산자 법인이 다양한 부분의 정부 정책사업을 신청하여 정부 정책 사업을 중복적으로 수행하는 현상이 발생하고 있음.
 - 정부 정책사업의 왜곡된 추진체계는 농업에 열정 및 열의를 가진 생산자 및 생산자 단체에 정부정책의 신뢰성을 잃게 하는 계기가 됨.
 - 품목 대표조직의 추진을 통하여 농업에 열정을 가진 생산자 및 생산자 단체를 새롭게 발굴하고 이들이 정부정책에 체계적·효율적으로 참여할 수 있는 구조를 구축하여 정부정책의 실효성을 높여야 함.

2.3. 품목 조직의 전국 조직화 기틀 확립

- 현재 품목 조직의 조직화 기반은 농협의 산지유통조직을 중심으로 이루어

- 져 있지만 경제 사업의 지역적 한계 및 조합 간 갈등관계의 상충으로 전국적인 규모의 조직화 기반 구축에 한계가 있음.
- 농산물 분야에서 생산자 및 생산자 단체의 조직화는 유통환경 변화에 적극적으로 대응할 수 있는 수단이며 시장 교섭력 향상을 통한 농가 수취가격 안정화, 경쟁력 향상 등에 기여할 수 있음.
 - 그러나 현재 농협의 산지유통조직 중심의 조직화는 산지유통조직이 위치한 지역을 중심으로 형성되어 있고 생산자의 결속력이 약하기 때문에 지속적인 물량 출하가 어렵고 재배단계에서 생산 및 품질관리가 제대로 이루어지지 않는 단점이 있음.
 - 농협에서는 이러한 문제점을 극복하고자 ‘연합사업단’을 발족하여 경제 사업의 범위가 지역을 초월하는 사업단을 운영하고 있으나 성공사례가 일부에 국한되고 있음.
 - 또한 연합사업단 같은 경우는 경제 사업을 실시함에 있어 여러 조합이 통합적 추진체계를 구축하지 못하고 개별적으로 실시하는 한계를 벗어나지 못해 경제 사업에 어려움을 겪고 있음.
- 품목별 대표조직은 성격이 상이하지만 동일 품목을 취급하는 산지유통조직 간 전국 단위의 조직화를 통하여 품목에서 발생하는 공통의 문제를 해결할 수 있는 기틀이 확립되어야 함.
- 품목별 대표조직은 전국 규모의 조직화 기반을 바탕으로 동일 품목을 취급하는 산지유통조직이 당면한 공통문제를 논의 및 해결할 수 있어야 함.
 - 전국 규모의 품목조직을 통해 논의한 내용이 합리적 추진체계를 바탕으로 실행될 수 있도록 조직화를 내실 있게 추진해야 함.

2.4. 급격한 시장변화에 대응

- 정부는 다자간 자유무역협정을 지속적으로 추진할 것으로 예상되며 자유무

- 역협정이 진전될수록 농산물 개방은 확대될 것으로 예상됨.
- 자유무역 추진으로 농산물 수입이 확대되는 것은 우리 농업에 ‘위기이자 기회’로 작용할 수 있음.
 - 예를 들어 한·칠레 FTA를 계기로 국내 포도시장이 붕괴될 것이 우려되었으나 품종개발, 고품질 생산체계 확립, 산지유통조직 중심으로 마케팅 능력 향상 등이 추진되어 국내 포도시장의 경쟁력이 강화되고 있음.
 - 최근 한·중·일 FTA 논의가 시작되고 있는 현 시점에서 품목을 중심으로 급격한 시장변화에 대응할 수 있는 대응 주체 설립의 필요성이 증대되고 있음.
- 국내 농산물 유통환경은 소비지 유통업체(대형유통업체, 식품가공업체, 단체급식업체 등)위주로 빠르게 재편되고 있으며 소비지 유통업체의 시장 교섭력이 강해질수록 특정 품목 중심의 공동 대응 필요성은 더욱 증대됨.
- 최근 대형유통업체 및 SSM의 확산으로 소비지 유통업체 구매력이 더욱 커지고 있음.
 - 향후 산지유통조직이 규모화·조직화 되지 못한다면 대형 유통업체가 요구하는 물량, 품질, 납품조건 등을 갖추기 어렵기 때문에 공정거래를 담보할 수 없음.
 - 품목별 대표조직 설립과 함께 조직화 기반을 구축하여 소비지 유통업체 구매력에 공동으로 대응할 수 있는 체계를 갖춰야 함.

3. 품목별 대표조직 설립의 기본방향

3.1. 품목별 대표조직의 사업 추진체계

- 품목별 대표조직이 성공적으로 운영되기 위해서는 지역별로 결속력 강한

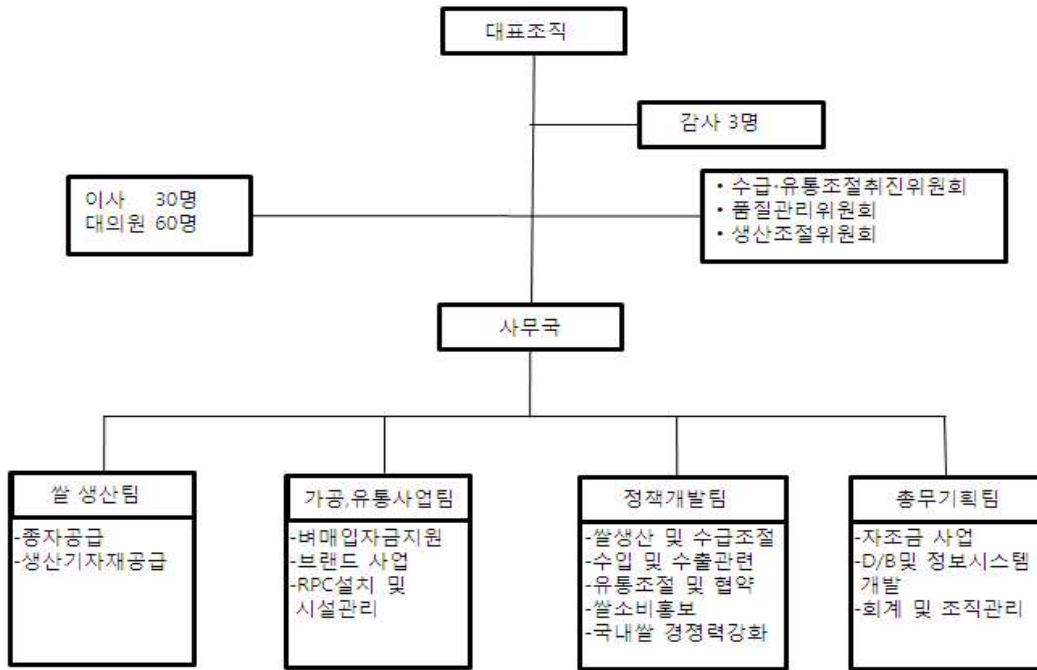
조직화가 선행되어야 하며 이를 바탕으로 품목의 특성에 적합한 사업이 체계적으로 추진되어야 함.

- 현재 품목별 대표조직은 정부지원을 바탕으로 전국적 규모의 생산자 단체(농협, 영농조합법인 등)가 참여하여 구성되었지만, 생산자 조직 간 이해관계가 상이하여 품목에 적합한 사업범위 확정 및 통합적 추진체계 구축에 한계가 있음.
- 품목별 대표조직이 경쟁력을 갖추기 위해서는 품목의 문제를 효율적으로 해결할 수 있는 추진체계를 갖춰야 하고 대표조직에서 결정된 사항이 생산자 조직의 시장행동에 반영될 수 있어야 함.
- 대표조직에 선정된 품목은 각각의 특성이 상이하기 때문에 품목 특성에 적합한 추진구조를 확립하여 해당 품목이 당면한 문제점을 해결해야 함.

□ 농축수산물은 생산, 유통, 가공, 소비 등의 단계를 거쳐 최종 소비자에게 전달되는 특성이 있고 각각의 단계별로 다양한 경제주체가 이윤을 추구하며 활동하고 있음.

- 농축수산물은 최종 재화가 소비되는 형태에 따라 상이한 단계를 거치지만, 일반적으로 생산, 유통, 가공, 소비 등의 단계로 구성되어 있으며, 각 단계에는 다양한 경제주체가 참여하고 있어 품목의 생산, 유통, 가공, 소비 등의 특성에 따라 문제점이 상이하게 나타나고 있음.
- 품목별 대표조직은 생산자가 당면한 문제를 스스로 해결할 수 있도록 품목별 특성을 고려하여 생산, 유통, 가공, 소비 등의 단계로 추진되는 것이 바람직하다고 판단됨.

그림 2-1. 쌀 대표조직 추진체계(예시)



□ 쌀 대표조직 현황

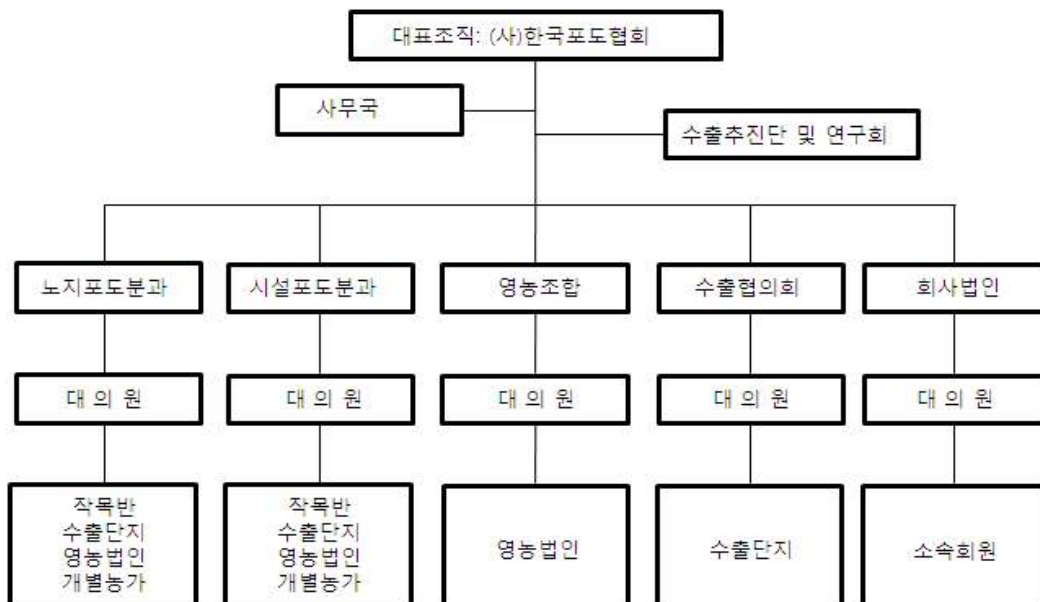
- 농협RPC 소유 조합장 등으로 구성된 농협RPC 전국협의회 운영
- 민간RPC 단체로는 곡물협회, RPC협의회, 양곡가공협회 운영
- 쌀 전업농으로 구성된 전국쌀전업농 중앙연합회 운영

□ 추진사업

- 쌀 산업발전을 위한 기존 계획 수립(장·단기)
 - 쌀 산업발전을 위한 장·단기 계획 수립
 - 국산 쌀 경쟁력 향상을 위한 정책 수립
- 생산·유통 정보의 수집·분산 및 수급조절
 - 고품질 쌀 생산과 각 주체별 수확기 쌀 매입에 관한 사항

- 가격안정을 위한 출하조절과 유통협약 및 유통명령 제안
- 소비지 쌀시장 건전유통을 위한 산지업체 의견 조율
- 생산자 및 가공·유통조직 정보시스템 전산화
- 쌀 소비촉진 홍보 및 시장 개척
 - 자조금 사업을 활용한 소비촉진, 홍보활동
 - 국내외 시장 개척 및 판매 촉진 사업
- 회원의 조직화 및 교육 훈련
 - 회원별 역량 향상을 위한 맞춤형 교육 사업
 - 급변하는 쌀 시장을 선제대응을 위한 연구조사
- 정부 정책사업 및 기능 대행
 - 자생력 향상을 위한 정부대행 사업 수행
 - 생산 기반조성, 유통조절 기능 등 정부로부터의 업무 주관
- 쌀 산업발전을 위한 정책건의 등 농정활동
 - 정부, 국회 등 쌀 산업발전 정책제안

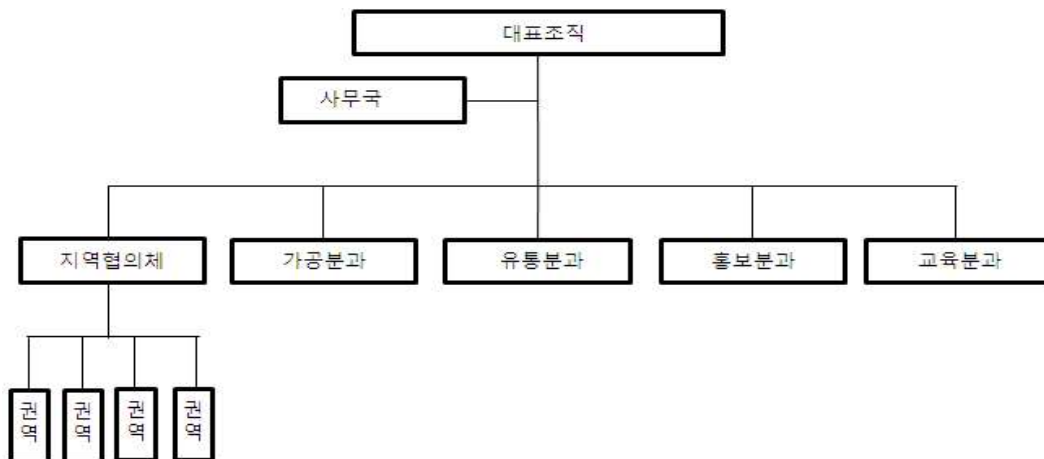
그림 2-2. 과일류 대표조직 추진체계(예시: 포도)



□ 추진사업

- 소비촉진을 위한 홍보사업
 - 포도의 건강기능성 광고
 - 포도 Day 행사개최
 - 우리포도 브랜드 품평회
 - 홍보관 운영
- 생산조정 사업
 - 저급품 포도 시장격리
 - 수급조절 및 가격안정 인프라 구축
- 시장 개척 사업
 - 직판행사와 포도축제 개최 및 행사지원
 - 포도 수출지원 및 경쟁력 제고를 위한 해외기술연수
- 교육훈련 및 정보교류
 - 노지포도 자조금 사업 교육훈련
 - 기술연찬회 및 기술정보지 발간
- 자조금관리 위원회 운영

그림 2-3. 과채류 대표조직 추진체계(예시: 토마토)



□ 지역협의체 추진

- (사)한국토마토생산자협의회, (사)한국토마토수출자협회 2개 생산자 협의체를 중심으로 대표조직 설립
- 작형과 지역적 근접성을 조건으로 ‘권역’ 개념을 도입하고, 권역 내 출하조직 간 긴밀한 협의채널을 확보함.
- 지역의 이해관계 조정과 신속한 수급조절을 지역차원에서 수행할 수 있도록 하고, 중장기적으로는 대표조직의 의사결정 체계도 이를 지역협의체를 기반으로 전환되어 단일한 조직으로 발전할 수 있도록 준비함.

□ 가공·유통분과 확장

- 토마토 품목 대표조직은 생산자단체를 중심으로 설립함.
- 새로운 사업 추진 및 품목의 발전을 전제로 하면 가공업체, 유통주체와의 협력이 필요한 상황임.
- 새로운 사업 추진을 통해 가공업체와의 협력이 가시화되고 국내산 토마토를 활용한 가공이 활성화되는 시점에서 관련 주체들을 회원으로 받아들여야 함.
- 유통의 경우 유통협약, 유통명령 등 단기적으로도 협력이 필요한 영역이 있음.
- 토마토 전문 유통주체를 파악하기 어렵다는 문제가 있으나 이를 주로 취급하는 주체들을 참여시켜 토마토에 대한 협의가 이루어질 수 있도록 함.

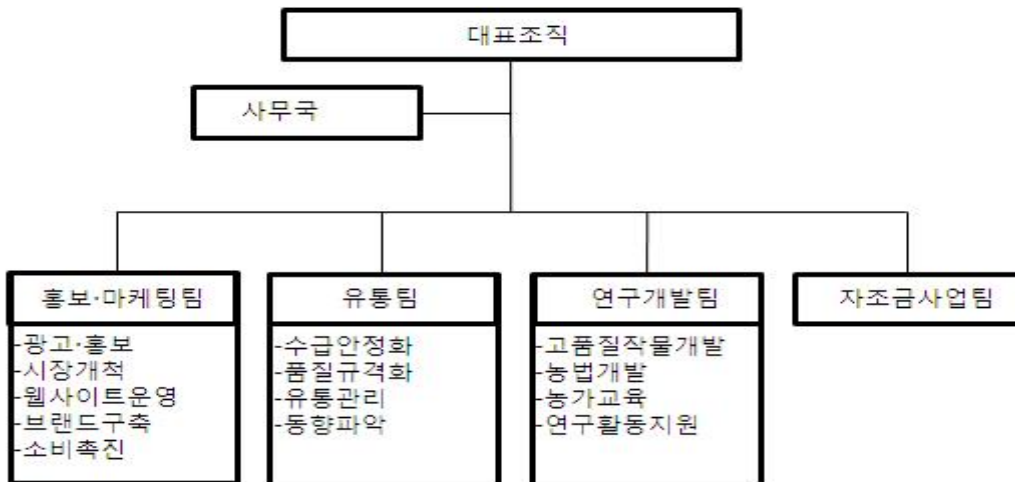
□ 홍보, 교육 분과 확장

- 토마토 품목 대표조직의 홍보, 교육 사업은 초기단계에서는 기존 자조금 사업에서 수행되는 공동홍보, 교육 등으로 출발함.
- 품질관리 기준 마련, 농장인증, 각종 모니터링 사업 등 다양하게 구상된 사업을 우선순위에 따라 순차적으로 확장함.

□ 사무국 강화

- 조직 확장, 사업 확장과 함께 이를 뒷받침 할 수 있는 사무국 확장 추진도 필요함.
- 사무국은 단순히 관련 기능을 수행하는 것 뿐 아니라 품질관리, 마케팅 부문의 전문 인력이 포진하여 실제 전문적인 지원 기능이 발휘될 수 있도록 함.
- 사무국의 독자적인 업무 뿐 아니라 지역 주체들과의 원활한 협력 네트워크를 구축함으로써 토마토 산업 전체가 동일한 기획 하에 실질적으로 움직여갈 수 있는 체계를 구축함.

그림 2-4. 채소류 대표조직 추진체계(예시: 무, 배추)



- 품목 대표성 확보
 - 각종 사업 미참여 회원 정비로 실질적인 사업체를 운영하며 생산량 및 재배면적의 점유율 50% 이상 확보
- 전문 책임성 구비
 - 외부 사무국을 임차하고 전담 직원 채용
 - 대표조직의 사업기능이 강화될 수 있도록 자문체계 구축

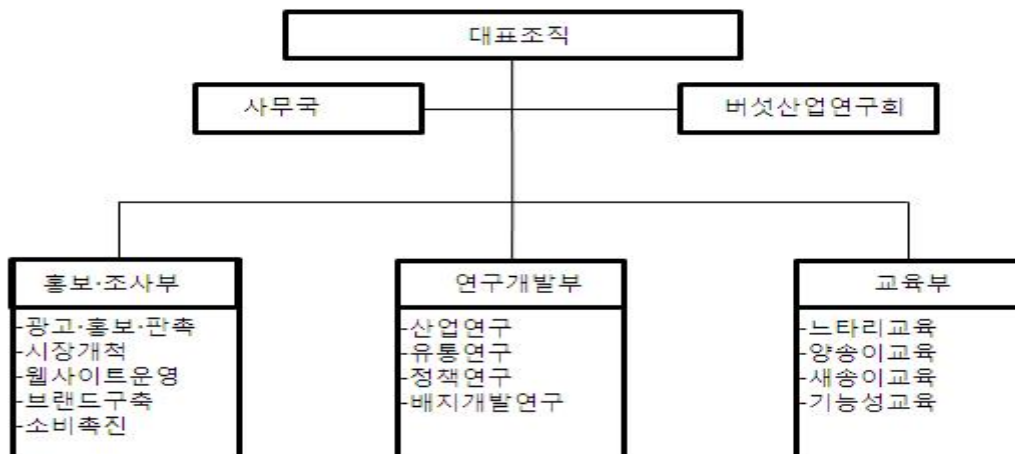
- 수급안정사업 확대를 통한 농가소득증대 도모
 - 재배농가의 경영안정과 주산지역 생산자단체의 시장 교섭력 제고를 위해 연차별 사업규모 확대
 - 사업물량의 품질규격화, 브랜드화 등 상품화를 통한 마케팅 강화
 - 사전적 수급대책 추진으로 농가소득 안정화 추진

- 국제 경쟁력 있는 무, 배추 생산 확대
 - 생산, 수확 후 관리, 상품화 및 판매까지 체계화된 컨설팅 시스템 구축
 - 고품질 생산지도 지원 강화

- 소비촉진 및 홍보 강화
 - 대량거래처 발굴 등 판매경로 다양화 추진
 - 프로모션을 통한 홍보활동 전개
 - 소비촉진 홍보활동 효율적 추진

- 무, 배추 자조금 사업 추진

그림 2-5. 특용작물 대표조직 추진체계(예시: 버섯)



전남 사무국 운영

- 권한과 책임을 갖고 버섯산업 문제를 주도적으로 해결해 나가도록 함.
- 원만한 운영 활성화를 위해 초대간계 운영비 지원
- 대표성, 독립성, 전문성, 책임성을 갖추 수 있도록 지원

버섯산업연구회 운영

- 버섯산업 전반에 대한 의견 도출에 대한 협의를 기대할 수 있음.
- 체계적인 버섯산업의 활성화를 기대할 수 있음.
- 버섯산업연구회가 대표성, 독립성, 전문성, 책임성을 갖추고 원활히 운영 될 수 있도록 지원

버섯산업 발전을 위한 연구용역 필요

- 버섯산업 경쟁력 제고 대책 수립
- 생산·유통·수출입 개선 대책
- 버섯산업 촉진을 위한 정책 및 전략 방향 수립
- 버섯산업 전반에 대한 정확한 진단 필요

원부자재 공동구매 시스템 구축

- 생산비 절감을 위한 생산농가 원부자재 공동 구매
- 자재 유통 개선
- 생산성 향상을 위한 고품질의 원부자재 확보

생산성 향상을 위한 저가 배지 개발연구용역

- 생산비 절감을 위하여 저가 배지 개발 필요
- 생산성 향상과 품질 향상을 위하여 저가배지의 개발 필요

버섯 소비촉진을 위한 버섯품평회 및 가공·요리대회 개최

- 친환경, 기능성 건강 보조식품은 버섯요리의 다양화를 통해 버섯홍보, 소비를 촉진하여 도농 간 소득격차의 지속적인 감소 효과와 교류 확대 효과가 있음.
- 버섯에 대한 이해와 공감대 형성 및 도농 간 교류 확대로 지역발전에 기여할 수 있으며, 농가소득 증대에도 효과가 있음.
- 소비자들이 쉽게 평상시 쉽게 애용할 수 있는 다양한 요리방법 등을 모색하여 활용하는 방안이 필요
- 버섯은 식품으로서의 섭취가 필수가 아니기 때문에, 소득이나 가격에 매우 민감하고, 경기에 민감한 식품에 속하기 때문에, 일정부분 홍보가 없으면 소비가 둔화되는 양상을 보임.

□ 품목별교육

- 생산력 향상 및 정보교류를 통한 품목전문 교육의 필요
- 변화하는 재배기술과 시장흐름에 능동적 대처 필요
- 품목별 생산자 단체가 생산현장에 필요한 자발적 교육 필요

그림 2-6. 축산물 대표조직 추진체계(예시: 양돈)



- 양돈자조금관리위원회: 최고 의사결정기구
 - 양돈산업 전반에 대한 정책 협의·결정하는 최고 의사기구
 - 양돈관련 단체·협회 및 소비자와의 원만한 협력 조달
 - 사업실행기구인 협회, 연구회 등에 대한 지원 및 산업발전에 대한 정책 건의

- 돈육산업정책연구회: 대표조직 정책 보좌
 - 산·학·연·소·정이 함께 구성된 연구회를 자조금 사무국이 주관하도록 함으로서 싱크 탱크 역할 부여
 - 생산, 가공, 유통, 수출까지 산업전반에 대한 문제점 및 개선방안을 도출하고 대표조직 기능에 대한 정책 보좌

- (사)대한양돈협회: 질병청정화, 생산성 향상
 - 민간 스스로 질병청정화, 교육 기본방향 결정·지원, 컨설팅 표준화
 - 한국형 양돈전문 실습교육장 신축 및 운영
 - 컨설팅협의회 육성 등의 역할 수행

- 대형축산물가공유통업체(안심포크): 수급 조절기능 지원
 - 농협 조직의 브랜드를 단계적으로 통합
 - 시장 점유율을 확대하여 시장 교섭력 및 수급조절 기능 지원

- 수출지원기관: 기관별 역할분담을 통해 수출지원시스템 구축
 - 돼지고기 수출연구사업단
 - 수출활성화 및 현장애로 해결을 위한 R&D
 - 양돈수급안정위원회
 - 수출물류비 지원
 - 해외시장개척
 - 현지 마케팅 등

- 수출촉진위원회
 - 수출에 필요한 행정절차 및 수출 상담서비스 제공

3.2. 품목별 대표조직 사무국 운영

- 현재 28개 품목 대표조직 축산분야와 농협중앙회에서 8개 품목이 분리된 사무국을 제외하고는 사무국이 체계적으로 운영되는 품목 대표조직을 찾아 보기 어려움.
 - 농협중앙회에서는 기존 자조금 사업을 통해 산지폐기, 소비촉진 등을 실시하였던 고추, 마늘, 양파, 배, 단감, 무·배추, 토마토, 딸기 8개 품목을 농협중앙회에서 분리시켜 공동으로 운영하고 있음.
 - 농협중앙회에서 공동 운영하는 8개 품목 대표조직 사무국과 자조금 사업이 활발하였던 축산분야를 제외하고 식량작물, 수산 등은 사무국은 설립 및 운영이 제대로 이루어지지 않는 것으로 파악되고 있음.
- 농협중앙회에 위치한 8개 품목 대표조직 사무국이 공동으로 운영되는 체계를 갖추고 있지만 자조금 규모가 커져 품목별 대표조직 사업이 활발하게 전개된다면 독립된 축산분야와 같이 독립된 사무국을 운영하여야 함.
 - 현재 품목별 대표조직이 운영초기 단계이기 때문에 운영비용, 직원채용 등의 부분에서 상황이 여의치 않아 농협중앙회의 지원을 받아 공동으로 운영하고 있음.
 - 품목별 대표조직 대표자는 해당 품목을 취급하는 농협의 조합장이고 사무국장과는 간사는 농협중앙회 직원 3명, 사무장은 자체 채용 8명, 업무지원 1명으로 구성되어 있음.
 - 향후 품목 대표조직의 사업규모 및 자조회 규모가 커지게 된다면 품목별로 독립된 사무국을 운영해야 하고 해당 분야 전문가가 활동할 수 있는 체계를 갖춰야 함.

- 현재 품목별 대표조직이 설립초기 단계이기 때문에 농협 및 영농조합 법인이 참여하는 생산자 중심의 사무국이 설립되었지만, 향후 품목별 대표조직 발전단계에 따라 영농조합 법인, 유통업체, 수출 및 수입업체, 가공업체 등 다양한 경제주체가 참여할 수 있도록 문호를 개방해야 함.
 - 농축수산물 생산현장의 조직화는 농협을 중심으로 이루어진 품목도 있지만 영농조합법인, 작목반 등으로 조직화가 이루어진 품목도 있음.
 - 현재 농협 중심의 품목별 대표조직은 영농조합 법인에게도 문호를 개방하고 있음. 그러나 품목별 대표조직 이사회 구성과정에서 농협의 수가 영농조합 법인의 수보다 많기 때문에 대표조직 운영 과정에서 영농조합 법인의 목소리가 제대로 반영되지 않는다고 불만을 제기하고 있음.
 - 품목별 대표조직 추진과정에서 생산자 단체 간 갈등관계가 지속적으로 발생한다면 향후 전국 규모의 조직화, 유통 및 수출입 업체·가공업체 등의 참여, 자조금 거출 등의 문제에서 순조로운 논의가 진행될 수 없음.
 - 향후 품목별 대표조직이 지속적으로 발전하기 위해서는 생산자 단체와 성격이 상이한 유통업체, 가공업체, 수출 및 수입업체 등도 대표조직에 참여할 수 있도록 그들의 특성에 적합한 분과를 설립하여 참여방안을 마련해야 함.

- 미국과 네덜란드의 대표조직 같은 경우 대표조직 추진과 중요 사항은 대표조직에 참여하는 다양한 경제주체가 결정하지만 사무국 운영은 외부 전문업체에 위탁하거나 자회사를 통하여 운영하고 있음.
 - 해외 사례의 경우 생산자 단체가 대표조직을 직접 운영하기에는 전문성에 한계가 있으므로 대표조직의 효율적 활동을 위하여 외부 전문기관에 운영을 위탁하거나 자회사를 설립하여 전문가를 영입하여 운영하고 있음.
 - 28개 품목별 대표조직 중 자조금 규모가 상대적으로 큰 축산분야는 박사급 전문가를 채용하여 운영하고 있음.

- 품목별 대표조직 사무국 직원은 해당 품목에 대한 전문성을 갖출 수 있어야 하며 정부와 대표조직 간 추진하는 업무의 효율성이 높아질 수 있도록 노력해야 함.
 - 대표조직 사무국 직원은 해당 품목에 대한 전문적인 지식과 열정이 있어야 품목에서 발생하는 제반문제 및 구성원 간 갈등관계를 해결할 수 있음.
 - 대표조직 사무국 직원은 생산자가 현장에서 느끼는 어려움을 파악하여 정부관계자에게 전달할 수 있어야 하며 그 과정에서 문제점 해결을 위한 대안 제시도 함께 이루어져야 함.

3.3. 전문가 영입을 통한 경영능력 향상

- 해외 유명 대표조직 및 국내에서 수직적 계열화가 진전된 유명 협동조합과 같은 경우도 의사결정은 해당 조직의 이사회에서 의결하고 있으며 이사회에서 의결된 사항은 자회사 형태의 사업기구가 담당하고 있음.
 - 국내외 유명 브랜드 조직과 축산분야처럼 계열화가 진전된 사업체는 중요한 의사결정은 이사회를 통하여 의결하고 있으며 이사회에서 의결된 사항을 실행하는 조직은 자회사 형태의 전문 사업기구가 담당하고 있음.
 - 사업부서를 담당하는 CEO는 해당 분야에서 경험과 노하우가 축적되어 전문가로 인정받는 전문가가 담당하고 있으며 사업부서 담당 CEO역시 이사회에서 의결된 사항을 성공적으로 실행하기 위하여 노력하고 있음.
- 농산물 분야에서 전문 CEO를 영입하는 것은 시·군 유통회사를 시작으로 비교적 최근에 이루어진 것임.
 - 시·군 유통회사는 농산물 분야에 기업적 경영방식과 전문경영체제를 갖추며 원물수집 범위가 특정지역에 국한되지 않고 시·군 단위 이상으로 규모화 된 농수산물 판매전문 회사임.
 - 농업 선진국인 유럽 등은 농가들이 필요에 의해 조직을 만들고 그 조합의

필요에 따라 출자를 통해 마케팅 회사를 운용하는 것이 통상적인 모습임. 그러나 우리나라 시군유통회사는 하향식 구조로 정부에서 우선 마케팅·유통을 담당할 회사를 만들고 산지의 농가단위 조직화를 유도하는 비대칭적인 모습을 보이고 있다는 비판도 있음.

- 그러나 지역 및 품목의 특성을 제대로 이해하고 마케팅 부분에서 전문성이 검증된 CEO를 품목별 대표조직 자회사에 영입한다면 해당 품목 발전에 기여할 수 있을 것임.

3.4. 자조금 조성

□ 정부에서는 품목별 대표조직을 추진하면서 직접보조 정책을 점진적으로 축소할 의사를 밝히고 있으며 품목별 생산자 단체 스스로 자조금을 조성하여 품목에서 발생하는 문제를 해결할 것을 제안하고 있음.

- 자조금 조성단체의 설립요건은 자조금단체 구성원의 출하량이나 출하액이 해당품목 총 출하량이나 출하액의 30% 이상인 경우임.
- 농축수산물 분야에서 채소류, 과수, 축산, 화훼, 수산, 기타 분야에서 자조금 단체가 운영되고 있으나 활동 범위가 제한적으로 이루어져 왔음.
- 농축수산물 중 자조금을 조성하여 생산자 단체가 공동사업을 적극적으로 실시하고 있다는 평가를 받는 품목은 축산물의 한우, 양돈, 양계, 낙농 분야이고 시설채소류에서 파프리카에 지나지 않고 있음.
- 축산물 같은 경우는 수직적 계열화가 여타 농수산물보다 진전되었기 때문에 생산자 단체가 자율적인 방식으로 협의하여 자조금을 조성하였음.
- 이렇게 조성된 자조금은 해당 품목의 홍보, 소비촉진, 수급조절, 정책개발, 연구조사 등의 분야에서 다양하게 활용되어 왔음.

□ 농축수산물 부류별로 산업적 특성이 다르기 때문에 자조금 조성사업이 동일한 제도에 의해서 추진되지 않고 정부의 승인으로 추진되고 있음.

- 양돈 자조금은 1992년에 자조금 조성계획안이 정부의 승인을 받아 시작되었고 양계는 1992년에 대한양계협회가 농어촌발전 특별 조치법에 의거 자조금 사업을 승인 받았음. 낙농 분야는 1998년 낙농 자조금 시행계획을 제시하여 정부승인을 얻었음.
 - 원예 및 수산분야는 농수산물 유통 및 가격안정에 관한 법률 제 7조 농산물 자조금제 실시에 근거하고 있음.
- 현재 28개 품목별 대표조직을 추진하면서 자조금 활용을 활성화하기 위해 품목별 여건에 따라 기존조직을 대표조직으로 전환하거나 신규설립 되었음.

표 2-1. 28개 품목별 대표조직 형태

구 분	기존 조직	신규 설립	사단법인	자조금 관리위원회	합 계
계	7	21	23	5	28
농산물	1	15	감귤, 쌀, 백합, 단감, 사과, 배, 인삼, 배추, 버섯, 딸기, 마늘, 토마토, 양파, 고추, 포도, 파프리카	-	16
축산물	6	0	우유	한우, 양돈, 산란계, 오리, 양봉	6
수산물	0	6	넙치, 김, 전복, 멸치, 고등어, 오징어	-	6

주: 파프리카, 우유, 한우, 양돈, 산란계, 오리, 양봉은 기존조직을 대표조직으로 전환한 품목임.

- 품목별 대표조직이 사단법인 형태로 신규 설립된 품목은 감귤, 쌀, 백합, 단감, 사과, 배, 인삼, 배추, 버섯, 딸기, 마늘, 토마토, 양파, 고추, 포도, 넙치, 김, 전복, 멸치, 고등어, 오징어 21개 품목임.
- 기존 자조금 관리위원회를 대표조직으로 승격시킨 품목은 파프리카, 우유, 한우, 양돈, 산란계, 오리, 양봉 7개 품목임.
- 기존 자조금 관리위원회가 형성되어 있거나 활동이 활발한 품목은 자조금 관리위원회가 대표조직으로 승격되었고 자조금 활동이 소극적이었던

품목은 신규 사단법인 형태로 대표조직을 구성하였음.

- 28개 품목별 대표조직은 설립이 완료되었으나 아직까지 대표조직 육성에 대한 법적 제도적 뒷받침이 미흡함.
 - 농안법 상 자조금은 생산자를 회원으로 하는 단체만 지원 가능한 것으로 명기되어 있기 때문에 유통·가공·수출업자 등이 참여하는 대표조직의 지원 근거는 불충분함.
 - 또한 품목별 대표조직이 자조금을 거출하는 것에 있어 축산물을 제외하고 제도적 장치가 미흡하여 분쟁의 소지가 있음.
 - 미국이나 유럽에서는 의무 자조금을 거출하여 대표조직을 운영하고 있으나 우리나라와 같은 경우는 원예 및 수산부분에서 법적인 근거가 명시되어 있지 않음.

- 자조금 거출 방식은 각 국가마다 상이한 특성이 있음.
 - 미국과 같은 경우는 자조금 거출 방법보다 소비촉진과 연구개발 사업을 생산자 및 유통업자 스스로 추진하는 것에 특징이 있음. 또한 자조금 제도 참가 대상이 생산자에만 국한되지 않고 상인, 수입업자 등을 포함하여 품목 전체의 시장규모를 키우는 방향에서 자조금 제도를 운영하고 있음.
 - 네덜란드와 같은 경우는 원예 농산물의 품질관리, 수출시장 개척, 로비활동, 소비촉진 활동, 생산자 교육 등 자조금을 활용하여 산업 전반적인 분야에서 활발하게 활동하고 있음.
 - 일본은 국가, 지자체, 생산자 단체가 일정 부분의 교부금을 납부하여 농산물 가격 안정, 수급조절 등의 사업을 실시하고 있음.

<사례> 네덜란드 원예 분야 자조금 현황

- 네덜란드 원예 분야 자조금은 생산물 위원회(Product Board)에서 주로 운영
 - 생산물 위원회는 생산자, 도매업자, 소매업자, 무역업자, 경매기관, 유통기관 등으로 구성되어 있으며, 위원회에서 결정한 사안은 모든 단체들에게 법률적 구속력을 가지기 때문에 생산물 위원회는 강력한 제재 수단을 보유하고 있음.
 - 네덜란드 원예 분야 생산물 위원회는 약 4만 여명의 회원으로 구성되어 있고 자조금 규모는 매년 약 1,000억 원 규모이며 자조금은 기술개발, 교육훈련, 시장조사, 품질관리, 광고, 수출촉진 등에 사용하고 있음.

<사례> 북미 지역의 블루베리 협회의 자조금 조성 현황

- 북미지역의 블루베리 협회의 경우 2000년 생산자 투표를 실시하여 블루베리 자조금 프로그램을 실시하여 2001년 1월 1일부터 자조금을 납부하기 시작하였음.
 - 자조금은 미국 및 푸에르토리코에서 생산 및 수입되는 모든 블루베리에 톤당 12달러의 자조금을 부과하였으나 연간 2,000파운드 이하로 취급하는 생산자나 수입업자는 자조금 납부가 면제됨.
 - 생산자에게 부과되는 자조금은 1차 유통업자를 통해 납부하고 수입에 부과되는 자조금은 관세청을 통해 납부하게 하였음.
 - 1차 유통업자의 의미는 생산자가 최초로 판매하는 유통업자(협동조합 포함)를 의미하고 생산자와 소비자 간 직거래를 할 경우 생산자가 1차 유통업자가 되어 자조금을 납부해야 함.
- 북미지역 블루베리 협회에서 2001년부터 2002년까지 조성한 자조금은 2.6백만 달러이고, 그 중 농무부 해외농업국에서 99,000달러를 지원하였음.
 - 자조금 총 수입 중 생산자가 79%를 조성하였고 정부에서 21%를 지원하였으며, 조성된 자조금은 미국과 해외시장의 개발에 사용되었음.
 - 자조금 위원회 구성은 생산자 9명, 수입업자 1명, 수출업자 1명, 유통업자 1명, 공식위원 1명으로 총 13명으로 구성되었으며, 자조금 프로그램의 실행과 행정사무를 NABC라는 외부 회사에 위탁하고 있음.

자료: 농식품 신유통연구원, 원예분야 자조금 제도 활성화 방안에 관한 연구(2006.4).

<사례> 일본의 과실가격 안정제도에 근거한 자조금 조성 현황

- 미국이나 EU 등 서구가 자조금 등에 의한 생산자단체 중심의 자율적 조절을 중시하는 데 비해, 일본의 청과물 수급 및 가격정책은 공공법인 주도로 이루어짐.
- 일본의 과실가격안정제도는 2001년에 개정된 「과수농업진흥특별조치법」에 근거하고 있으며 안정기금을 활용한 ① 수급조정사업, ② 계획생산출하촉진사업, ③ 과수경영안정대책사업, ④ 가공원료용 과실가격안정대책사업, ⑤ 과실 등 소비확대 특별대책사업으로 구분됨.
- 수급사업 조정은 각 품목의 특성이나 과수원의 상태 등을 감안하여 생산량과 품질의 변동을 억제하여 가격의 안정을 꾀하기 위한 대책을 강구하기 위함임. 정부는 매년 적정생산출하전망을 책정하고, 도도부현·산지·생산자의 각 단계에서 생산출하목표를 설정하고 계획을 작성하여, 생산량·출하량을 조정함.
- 계획생산 출하촉진사업은 계획적 생산출하의 추진지도, 취합 및 지역의 생산자단체에 대하여 계획생산출하에 관련된 생산출하계획의 작성과 실시 확인, 산지지도 등에 관련된 지도를 실시하는데 발생하는 경비에 대해 국가와 도도부현, 생산자가 거출하는 자금으로 보전금을 교부하는 사업임. 자금은 생산자부담금(1/4)과 지방공공단체(1/4), 정부조성(2/4)으로 조성됨.
- 과수경영안정 대책사업은 수급조정 대책이 실시될 경우에도 또한 가격이 크게 변동할 경우에 육성해야 할 과수경영자의 경영안정을 도모하기 위한 조치를 취하는 것임. 자금조성은 생산자로부터의 거출(1/4)과 지방공공단체(1/4) 및 정부의 조성(1/2)으로 실시하고 있음.
- 가공원료용 과실가격안정대책사업은 가공원료용으로 판매되는 과실의 평균 거래가격이 기준가격을 밑돌았을 경우에 국가와 생산자로부터 거출한 자금에서 가격차의 90%에 대해 보전금을 교부하는 사업임.

자료: 일본 농축산 진흥기구(2010).

- 우리나라는 생산자 경작 규모가 영세하고 자조금에 대한 생산자 인식이 확립되지 않았기 때문에 자조금 제도의 일률적 실행은 생산자의 반발을 초래할 수 있음.
 - 품목별 대표조직에서는 자조금이 갖는 의미와 기능 등에 대하여 생산자 홍보 및 교육을 강화시켜 생산자가 자율적으로 자조금을 조성할 수 있도록 해야 함.
 - 자조금 조성은 단기적으로 자조금에 대한 필요성을 인식하는 생산자를 중심으로 조성하는 것이 바람직하고 향후 자조금에 대한 생산자 인식이 정착되었을 경우 미국이나 유럽의 사례처럼 일정 규모이상의 물량을 취급하는 경제주체를 대상으로 자조금을 조성해야 함.
 - 또한 축산 분야처럼 식량작물, 채소류, 화훼류, 과일류, 수산 등도 자조금 조성에 대한 법적 근거를 확보해야 함.

3.5. 정부 권한 이양 방안

- 정부는 대표조직에 정책사업 이양계획을 밝히고 있지만 대표조직이 정착되지 못한 상태에서 정책사업을 이양할 경우 부작용이 발생할 우려가 클 것으로 예상되고 있음.
 - 지금까지 농정의 추진체계는 ‘중앙정부-지자체-생산자’로 연결되었으나 대표조직을 통하여 농정의 추진체계를 ‘중앙정부-대표조직-생산자’ 체계로 전환하려고 함.
 - 지금까지 우리 농정은 하향식 추진체계에 의해서 이루어졌기 때문에 중앙정부 및 지자체가 농업발전에 상당부분 역할을 수행하여 왔으나 품목별 대표조직은 상향식 추진체계를 바탕으로 하고 있기 때문에 지금까지의 농정추진체계와 다른 측면이 많음.
- 정부 정책사업이 우선순위 없이 일시에 이양될 경우 정책사업 경험이 없는

- 품목별 대표조직은 각종 정책 사업을 시행하면서 시장경제 및 원칙에 위배되는 행위를 한다거나 비효율적인 부분에 예산을 낭비할 수도 있음.
- 농업이 가지는 고유의 가치 및 기능 때문에 정부 정책사업 역할이 다른 산업분야에 비해 생산기반 확충, 가격 안정 사업, 생산 및 유통개선 사업 등 비교적 다양한 정책 사업이 실시되어 왔음.
 - 그러므로 대표조직에 수급안정 등의 사업을 이관하는 것은 정부의 역할을 대신 수행하는 것이기 때문에 신중할 필요가 있음.
 - 현재 품목 대표조직의 설립은 완료되었으나 아직까지 조직체계, 사업 분야 등이 정비단계에 있고 공동 사무실 구성조차 완료되지 않은 품목이 많음.
 - 품목 대표조직이 안정적으로 운영된다고 하여도 전문성이 갖춰지기까지는 상당한 시일이 요구됨.
- 지금까지 수급안정의 일환으로 시행되는 산지폐기와 같은 경우 정부-연구기관-사업주체-현장이 밀접하게 연결되어 시행되었기 때문에 상당부분의 노하우가 축적되어 있음.
- 이러한 기능을 전문성과 경험이 없는 품목 대표조직에 이관할 경우 자칫 잘못하면 크나큰 사회적 비판에 직면할 수도 있음.
 - 그러므로 품목 대표조직에게 정부 정책을 이양한다면 ‘사업 결정권’은 정부에서 보유하고 결정하되 ‘사업의 실행’은 대표조직을 통하여 실행하는 형태가 되어야 할 것임.
- 대표조직에 정부권한을 이양하는 것은 대표조직의 성장 단계에 따라 적절한 범위에서 단계적으로 이루어지는 것이 바람직함.
- 대표조직 설립 초기에는 기존 생산자협의회에서 운영하였던 소비촉진 및 홍보, 조직화 사업, 품목별 연구회 운영 등이 바람직함.
 - 품목별 대표조직이 조직 및 자조금 규모가 일정부분 정비되었다면 수급 조절, 수입 추천권, 물류표준화 사업, 교육 및 컨설팅 사업 등을 정부 관리 하에 단계적으로 이양하는 것이 바람직함.

제 3 장

품목별 대표조직의 운영현황 및 문제점

1. 품목별 대표조직의 운영현황

1.1. 식량작물

□ 대표조직 운영 체계

- 쌀 대표조직은 (사)한국쌀산업협회를 중심으로 추진되고 있으며, 전문성과 수급조절 마케팅 능력을 가진 조직으로 육성하고자 함.
- 정회원으로는 생산자단체인 전업농중앙연합회, 쌀 연구회, 들녘별경영체와 가공 및 유통 분야의 농협, 곡협, RPC 협의회, 양곡가공협회가 참여하고 있음.
- 준회원에는 정부양곡도정공장, 쌀 가공협회, 임도정공장, DSC(건조저장시설), 쌀 영농조합 등 쌀 관련단체가 있음.
- 농협 RPC 소유 조합장등으로 구성된 농협 RPC 전국협의회 운영
 - 농협 RPC 158개소 운영, RPC와 비RPC 농협의 벼취급물량을 합할 경우 유통량의 44% 수준 처리
- 민간 RPC 단체로는 곡물협회, RPC 협의회, 양곡가공협회 운영
 - 현재 3개 단체 109개 RPC에서 벼 유통량의 16% 수준 처리

- 쌀 전업농으로 구성된 전국쌀전업농 중앙연합회 운영
 - 고품질쌀 생산 및 쌀산업 보호를 위한 전국적인 단체로 현재 72천호이며, 벼 재배면적의 40% 수준 담당
- 쌀 대표조직은 사무국을 별도로 운영하고 각 생산, 가공, 유통 등 각 분야 별 부서를 설치하여 효율적인 조직 운영을 도모하고자 함.

□ 대표조직 추진현황

- 회원단체 간의 유대강화를 통한 조직 내실화 기반을 마련함.
 - 그러나 운영 및 추진예산 부족으로 조직화 기반이 미약함.
- 쌀 생산·유통 정보의 수집·분산 및 연구활동을 수행하기 위해 다양한 교육 및 학술활동을 계획함.
- 쌀 소비촉진 홍보 및 수출시장 개척을 위하여 다양한 행사를 개최하고 해외시장 관련 정보를 수집함.
- 품목 관련 육성정책 수립 시 대표조직과 정부 간 협의가 정례화되어 있음.
- 회원 조직화를 위한 네트워크(홈페이지, 메일링시스템) 기반 구축을 준비하고 있음.

1.2. 채소·특작

- 채소류 대표조직은 2000년대 초반에 설립된 기존의 협의회가 대표조직으로 전환되어 운영되고 있음.
 - 무·배추는 무·배추 협의회가 대표조직으로 승계되었고 토마토는 기존 의 (사)한국토마토생산자협의회와 영농조합법인이 통합하여 대표조직을 구성하였음. 딸기는 기존의 (사)한국딸기생산자협의회가 대표조직으로 운영되고 있으며 파프리카는 (사)한국파프리카생산자자조회가 대표조직으로 운영되고 있음. 양파는 (사)한국양파생산자협의회가 대표조직으로 승계되어 운영되고 있음.

- 인삼은 기존의 (사)한국인삼생산자협회가 대표조직으로 승계되었으며
버섯은 (사)전국버섯생산자협회가 대표조직으로 승계되었음.
- 채소류는 과거 생산자협회에서 조성한 자조금과 정부 지원금을 바탕으로
소비촉진 사업, 수급조절, 농가 교육 사업을 중심으로 이루어져 왔으나 활
동 범위가 제한적이었음.
 - 2000년 이후 설립된 채소류 생산자협회는 파프리카를 제외하고 정부
정책사업을 실행하기 위해 설립된 조직의 성격이 강했음.
 - 이 당시 채소류 생산자협회 자조금은 생산자가 출하한 물량의 일정 비
율을 적립하여 사용한 경우도 있었지만 대부분의 농협은 생산자가 자조
금을 조성하는 것을 납득하지 못해 농협이 대신 자조금을 납부하여 운영
하였음.
 - 동일 품목의 채소류를 취급하는 농협 중 생산자협회에 가입하는 것이
의무사항이 아니었고 생산자협회에 가입한 농협을 중심으로 자조금을
납부하였기 때문에 자조금 조성 규모가 크지 않았음.
 - 그러나 파프리카 같은 경우는 생산자 간 합의를 통하여 재배면적당 자조
금을 조성하였기 때문에 자조금 사업규모가 컸고 활동도 적극적이었음.
- 파프리카를 제외하고 과거 채소류 생산자협회 자조금 사업규모가 10억
원 미만임을 알 수 있음.
 - 과거 채소류 생산자협회는 무·배추를 제외하고 모두 농협 중심의 조직
이었으며 생산자협회에 소속된 조합 수는 많지만 자조금 규모가 모두
10억 원 미만임.
 - 품목에서 자조금을 조성하면 정부에서 매칭 펀드를 조성하여 1:1 비율로
지원 한다는 것을 고려하면 과거 채소류 생산자협회에서 조성한 자조
금은 모두 5억 원 미만인 것을 알 수 있음.
 - 과거 채소류 생산자협회는 조성된 자조금으로 소비촉진 및 홍보활동,
시장개척, 교육, 사무국 운영 및 관리 등에 사용하였고 사무국은 채소류

생산자협의회장이 소속된 농협에서 운영하거나 농협중앙회 원예특작부 직원이 담당하여 운영해 왔음.

- 채소·특작, 과수·화훼 분야는 품목별 대표조직이 2009년 12월에 모두 설립 완료되었으나 과거 생산자협의회 성격을 벗어나지 못하고 있음.
 - 과거부터 채소·특작, 과수·화훼 분야의 생산자협의회는 농협중앙회에서 운영하였으나 지역농협의 참여가 저조하여 자조금 사업 규모도 제한적이었음.
 - 농협에서 운영하는 품목 자조회는 수급안정 사업에 포함된 품목에 대한 산지폐기, 소비촉진 및 홍보 등을 실시하였지만, 자체적으로 조성한 예산 규모가 적어 정부 정책자금에 상당부분을 의존할 수밖에 없었음.

- 현재 채소·특작, 과수·화훼분야 대표조직은 농협중앙회 인근에 8개 품목대표조직 사무국이 독립되어 운영되고 있지만 과거 생산자협의회 업무를 탈피하지 못하고 있음.
 - 품목별 대표조직은 약 1년의 준비기간을 통하여 설립되었지만 설립이후 과거 생산자협의회 성격을 벗어나지 못하고 있으며 사무국 직원의 전문성도 담보되지 못하고 있음.
 - 채소·특작, 과수·화훼분야 대표조직이 설립된 이후 각 품목별로 무엇을 어떻게 해야 하는지에 관한 로드맵이 작성되지 않은 품목이 대부분임.
 - 또한 채소·특작, 과수·화훼분야 사무국 직원들의 전문성이 확보되지 않아 단순히 행정업무를 실행하는 것에 그치고 있음.

표 3-1. 과거 채소류 생산자협회의 현황

품 목	설립년 월일	지역별 분포현황	2009년 주요사업내용
파프리카	2000.9.29	영남203, 호남149, 강원85, 중부4, 제주4 등 445농가	- 소비촉진 및 홍보: 1,600백만원 - 수급조절: 500백만원 - 교육 : 1,000백만원 - 사무국 운영: 500백만원
무·배추	2001.7.25	전남 해남지역 중심 (농협6, 영농조합5)	- 소비촉진 및 홍보: 98백만원 - 수급안정 사업: 20백만원 - 시장개척 사업: 30백만원 - 교육훈련사업: 110백만원 - 사무국 운영비: 42백만원
양 파	2004.2.18	전남(고흥, 해남, 신안, 합평), 경북(김천, 군위, 의성 등) 약 84개 조합	- 소비촉진 활동: 379백만원 - 수급안정 사업: 120백만원 - 자조금 홍보 사업: 30백만원 - 연구용역: 50백만원 - 관리위원회 및 사무국 운영: 10백만원
토마토	2005.6.28	강원22, 전남18, 충남10, 경남10, 경북12, 전북13 등 105개 조합	- 소비홍보: 780백만원 - 교육훈련 및 연구: 170백만원 - 수급안정: 30백만원 - 시장개척: 10백만원 - 운용비: 10백만원
딸 기	2006.8.25	충남15, 전북8, 전남7 경북5 등 63개 조합	- 소비촉진 및 홍보: 222백만원 - 시장개척: 129백만원 - 교육: 123백만원 - 운영비: 10백만원
인 삼	2007.4.17	경기4, 충남3 등 12개 조합	- 소비촉진 및 홍보: 683백만원 - 교육훈련: 20백만원 - 시장개척: 70백만원 - 운영비: 17백만원

- 과거 채소·특작, 과수·화훼분야는 파프리카, 화훼를 제외하고 대부분 농협 중심의 조직체계로 운영되다 보니 여타 생산자 단체인 영농조합법인 등의 참여에 대해서 배타적임.

- 채소·특작, 과수·화훼분야에서 농협이외의 생산자 단체인 영농조합법인 등의 참여가 보장된 품목은 사과, 토마토 등에 국한되고 있고 대부분의 조직은 영농조합 법인에 배타적 자세를 보이고 있음.
 - 영농조합법인 입장에서는 농협의 대표조직 참여가 생산자가 아닌 조합장이 참여한다는 것에 대하여 강한 불만을 나타내고 있으며 결속력 강한 조직화를 구성하는 것에 한계가 있다고 지적하고 있음.
- 품목별 대표조직은 동일 품목을 취급하는 생산자 단체 간 전국 단위의 조직화를 확립하여 품목에서 발생하는 공통의 문제를 해결할 수 있어야 함.
- 품목별 대표조직이 전국 규모의 조직화 기반을 바탕으로 동일 품목을 취급하는 생산자 단체가 당면한 공통문제를 논의 및 해결할 수 있어야 함.
 - 토마토와 같은 경우는 농협과 영농조합법인 간 협의를 통하여 농협은 내수를 담당하는 조직위주로 구성하고 영농조합법인은 수출을 담당하는 조직위주로 구성되어 이들 두 개의 조직이 토마토 대표조직을 구성하고 있음.
 - 토마토 대표조직은 아직까지 설립초기 단계이기 때문에 농협과 영농조합법인 간 활발한 논의는 진행되고 있지 않지만 조직체계는 농협과 영농조합법인이 공동으로 구성되어 전국적 조직화 기틀이 확립되었음.
 - 품목별 생산자 단체는 농협뿐만이 아니라 전국에 걸쳐 영농조합법인, 작목반 등이 산재하여 있으므로 이들이 조직체계를 갖춰 대표조직에 참여할 수 있도록 해야 함.

1.3. 과수·화훼

- 과일류 대표조직은 감귤을 제외하고 모두 기존의 생산자협의회가 대표조직으로 승계되어 운영되고 있음.
- 사과와 배는 기존 농협중심의 한국과수농업협동조합이 영농조합법인, 농업회사법인 등이 참여하여 대표조직으로 추진되었음. 포도는 기존의 한

국포도생산자협회가 대표조직으로 전환되었고 감귤은 기존의 (사)제주 감귤협회와 7개 상인단체가 주축이 된 제주감귤출하연합회가 통합하여 대표조직으로 설립되었음.

- 단감은 기존 사)한국단감생산자협회가 대표조직으로 전환되었고 백합은 (사)한국화훼생산자연합회(절화)에서 백합생산자연합이 독립적으로 출범하면서 대표조직으로 설립되었음.

□ 과일류는 과거 생산자협회에서 조성한 자조금과 정부 지원금을 바탕으로 소비촉진 사업, 기술지도 및 농가 교육 사업 등을 중심으로 이루어져 왔으나 자조금이 적어 생산자협회 활동 범위가 제한적이었음.

- 과일류도 채소류와 마찬가지로 생산자가 출하한 물량의 일정 비율을 적립하여 사용한 경우도 있었지만 대부분의 농협은 생산자가 자조금을 조성하는 것을 납득하지 못해 농협이 대신 자조금을 납부하여 운영하였음.
- 동일 품목의 과일류를 취급하는 농협 중 생산자협회에 가입하는 것이 의무사항이 아니었기 때문에 자조금 조성 규모가 크지 않았음.

□ 과일류 생산자협회 자조금 사업규모는 감귤을 제외하고 약 5억 원 미만으로 채소류보다 사업 규모가 작았음을 알 수 있음.

- 과거 과일류 생산자협회는 대부분 농협 중심의 조직이었으며 생산자협회의 외에 소속된 조합 수는 많지만 자조금 사업 규모가 감귤을 제외하고 대부분 5억 원 미만임.
- 품목에서 자조금을 조성하면 정부에서 매칭펀드를 조성하여 1:1 비율로 지원 한다는 것을 고려하면 과거 과일류 생산자협회에서 조성한 자조금은 3억 원 미만인 것을 알 수 있음.
- 과거 과일류 생산자협회는 조성된 자조금으로 소비촉진 및 홍보활동이 주된 활동이었고 국내 및 해외시장 개척, 교육, 사무국 운영 및 관리 등에 사용되었음. 과일류 생산자 사무국은 각 품목별 협회장이 소속된 농협에서 운영하거나 농협중앙회 원예특작부 직원이 담당하여 운영하여 왔음.

표 3-2. 과거 과일류 및 화훼류 생산자협의회 현황

품 목	설립년 월일	지역별 분포현황	2009년 주요사업내용
사 과	2001.12.17	경북(영주, 상주 봉화, 청송 등), 충북(충주, 음성 등), 충남 등 6개 과수전문조합	<ul style="list-style-type: none"> - 소비촉진 및 홍보: 140백만원 - 시장개척: 30백만원 - 조사연구: 20백만원 - 교육: 179백만원 - 사무국 운영: 11백만원
배	2001.12.17	경기(안성, 평택 등), 전남(나주), 충남(천안, 예산 등) 등 11개 과수전문조합	<ul style="list-style-type: none"> - 소비촉진 및 홍보: 180백만원 - 시장개척: 60백만원 - 교육: 102백만원 - 조사연구: 48백만원 - 운영비: 10백만원
단 감	2003.3.25	광주, 전남(순천, 강진 등), 경남(진주, 창녕, 함안 등) 등 43개 농협	<ul style="list-style-type: none"> - 소비촉진 및 홍보: 300백만원 - 시장개척: 205백만원 - 교육훈련: 95백만원 - 수급대책: 20백만원 - 사무국 운영비: 20백만원
감 귤	2009.1.15	제주도 지역 20개 감귤지역농협	<ul style="list-style-type: none"> - 소비촉진 및 시장개척: 1,370백만원 - 고품질 감귤생산 및 유통교육: 200백만원 - 해외시장 개척: 300백만원 - 연구조사: 100백만원 - 관리위원회 및 사무국 운영: 30백만원
포 도	2003.9.26	경기(안성, 화성), 충북(영동, 옥천), 충남(천안, 아산) 등 38개 농협	<ul style="list-style-type: none"> - 소비홍보: 270백만원 - 교육사업: 50백만원 - 생산조정 및 예비비: 80백만원 - 시장개척: 110백만원 - 운영비: 13백만원
백 합	2003.6.5	13개 시,도 조합	<ul style="list-style-type: none"> - 소비촉진 및 홍보: 333백만원 - 박람회 참가 및 포장박스 디자인 개발 등 시장개척: 119백만원 - 화훼 발전 워크샵 등 교육사업: 26백만원 - 운영관리비: 58백만원 - 예비비: 4백만원

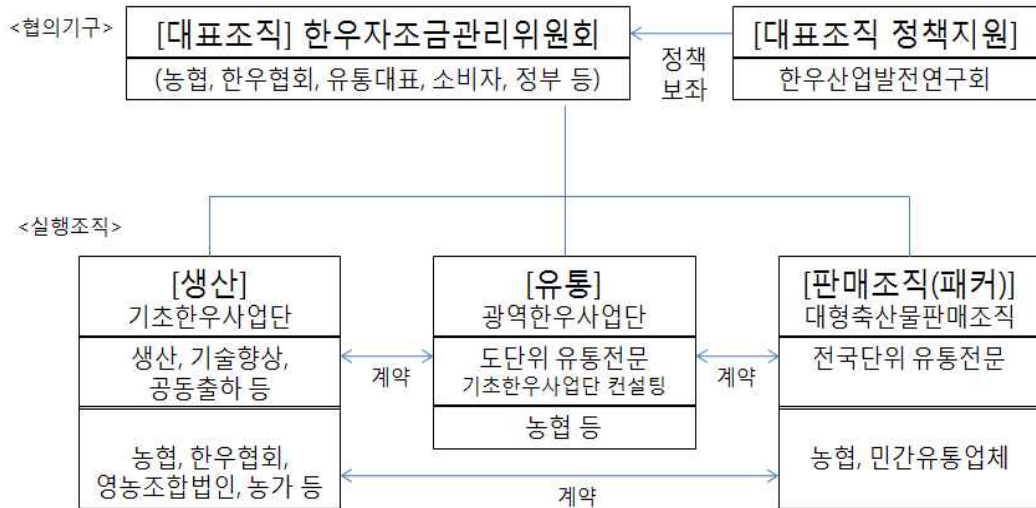
1.4. 축산

1.4.1. 한우

□ 대표조직 운영 체계

- 대표조직 운영은 협의기구인 한우자조금관리위원회와 한우산업발전연구회, 실행조직인 기초한우사업단, 광역한우사업단, 농협중앙회 안심한우 등으로 구성됨.
 - 대표조직인 한우자조금관리위원회는 농가, 생산자대표, 유통대표, 소비자, 전문가, 정부 등으로 구성
 - 대표조직의 정책지원을 담당하는 한우발전연구회는 생산, 유통, 소비, 정책 4개 분과, 42명 자문위원으로 구성
 - 생산 부문 실행조직인 기초한우사업단은 농협, 한우협회, 영농조합법인, 농가 등이 참여하며 생산, 기술향상, 공동출하 등을 담당함.
 - 유통 부문 실행조직인 광역한우사업단은 농협 등이 참여하며 도 단위 유통, 기초한우사업단 컨설팅을 담당함.
 - 농협중앙회 안심한우는 대형축산물판매조직으로서 전국단위 유통을 담당함.

그림 3-1. 한우 대표조직 운영 체계



□ 대표조직 추진현황

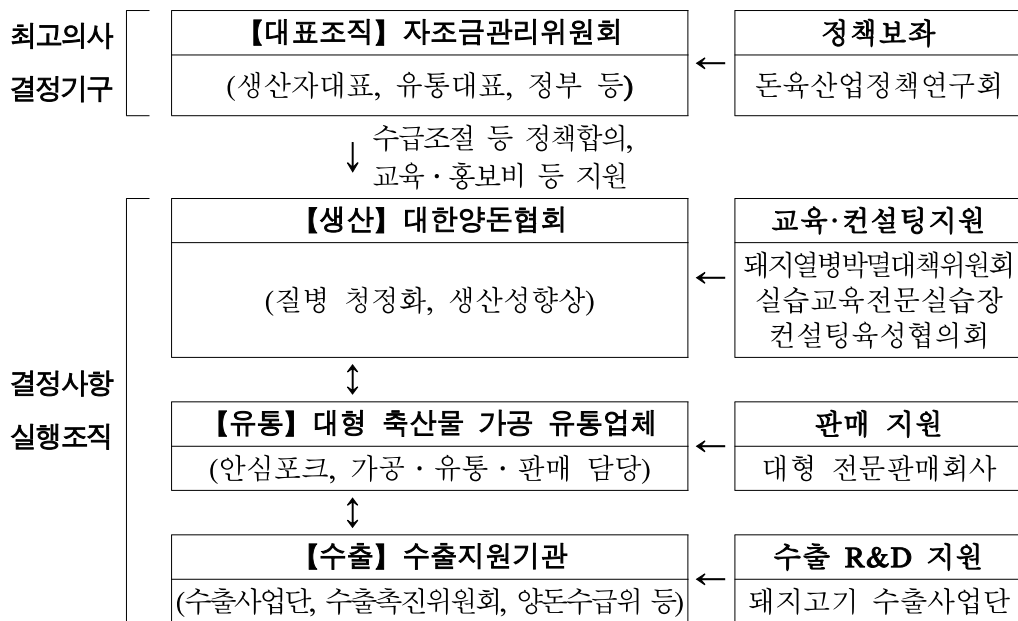
- 한우발전연구회는 구성되어 운영 중임('09.7)
- 비용절감 운동을 대표조직 중심으로 추진하기 위한 비용절감운동본부가 설립을 추진 중임.
- 회원 조직화를 위한 네트워크(홈페이지, 메일링시스템)를 기 구축함.
- 수급안정 방안, 자조금사업 등을 심의하는 수급유통조절위원회가 기 구성됨.
- 지역축협, 한우조합, 영농조합 등을 중심으로 한 시·군 단위 한우사업단은 162개소 인증을 받아 운영 중임('09.11).
- 광역한우사업단은 3개소(지리산 순한 광역 한우사업단, 녹색한우 광역 한우사업단, 참여우 한우 광역사업단)도 인증을 받아 운영 중임('09.7).
- 농협중앙회 '안심한우'를 설립하여 운영 중임('08.11~).
- 품목관련 육성정책 수립 시 대표조직과 정부 간 협의의 정례화를 추진 중임.

1.4.2. 양돈

□ 대표조직 운영 체계

- 대표조직 운영은 최고 의사 결정기구인 양돈자조금관리위원회와 결정사항 실행조직인 대한양돈협회, 대형 축산물 가공 유통업체, 수출 지원기관으로 이루어짐.
- 양돈자조금관리위원회를 대표조직으로 하고, 돈육산업정책연구회가 정책보좌 역할을 담당함.
 - 양돈자조금관리위원회는 생산자대표, 유통대표, 정부 등으로 구성됨.
 - 돈육산업정책연구회는 산·학·관·연·소로 구성하여 대표조직을 보좌

그림 3-2. 양돈 대표조직 운영 체계



- 대한양돈협회는 생산을, 대형 축산물 가공 유통업체는 유통을, 수출 지원 기관은 수출을 담당함.
- 대한양돈협회는 생산단계의 질병 청정화, 생산성향상을 위한 농가 교육·컨설팅 지원을 담당함.
- 농협중앙회 축산물판매분사는 안심포크의 가공·유통을 담당
- 돼지고기 수출사업단, 수출촉진위원회, 양돈수급위 등은 수출 지원기관으로써 R&D 등 수출 촉진 역할을 담당

□ 대표조직 추진 실적

- 그간 운영체계와 관련하여 돈육산업정책연구회 발족('09.6), 비용절감을 위한 T/F 운영('10.1월~), 양돈부문 대표조직 육성사업계획 승인('10.4, 100백만 원) 등이 추진됨.
- 생산 및 수급조절과 관련하여 비용절감을 위한 5개 과제 선정 및 현장접목 연구과제 추진 중임.
- 또한 수급조절 및 농가 생산성 평가지표평가 시스템 구축을 추진 중임('10.3).
- 가공·유통부문에서는 대형 축산물판매조직인 농협중앙회 안심포크를 설립('09.3)함.
- 수출부문에서는 대일 돼지고기 수출재개를 위해서 “돼지열병 청정화('14년 목표)”를 추진 중임. 또한 수출사업단 연구과제의 현장 적용 사업위주의 개편, 양돈수급위원회의 수출업체의 요구 사업에 대한 집중지원 등이 추진됨.

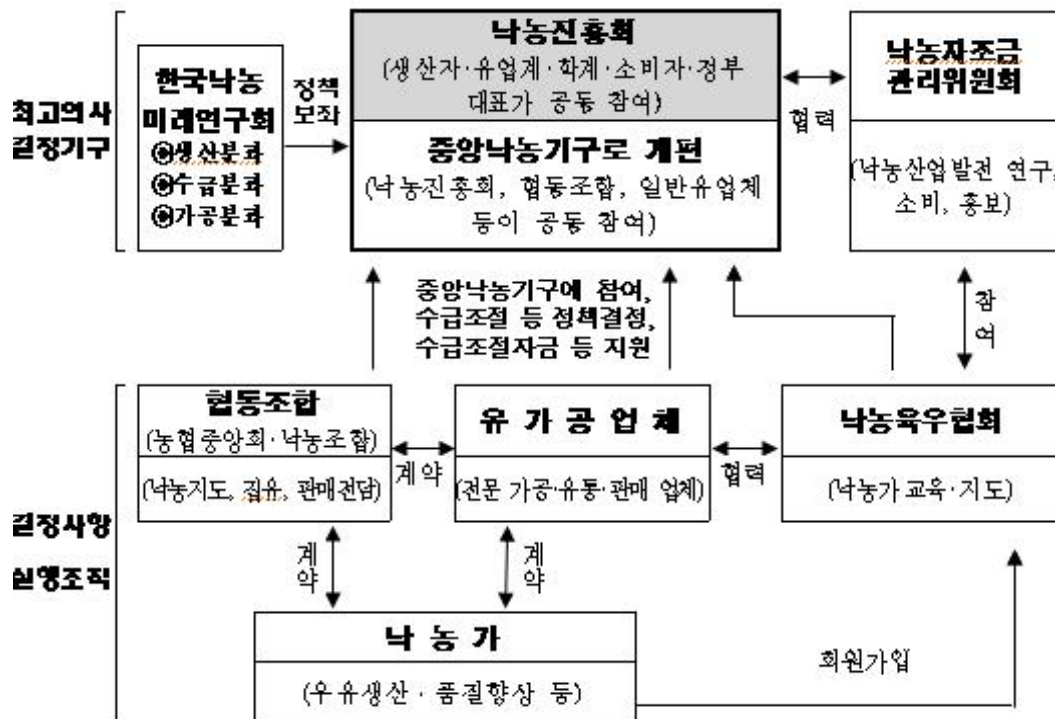
1.4.3. 낙농

□ 대표조직 운영 체계

- 우유품목 대표조직은 낙농진흥회로 지정됨('09년).
- 낙농진흥회 총회는 낙농진흥회장, 농협중앙회 축산경제제표, 낙농육우협

- 회 회장, 유가공협회 회장 등 4인으로 구성됨.
- 낙농진흥회 이사회는 생산자, 유업체, 소비자, 학계, 정부가 참여하여 낙농 관련 주요현안을 협의 결정함.
- 정책보좌 기구인 한국낙농미래연구회를 조직하여 3개 분과(생산·수급·소비홍보)를 운영함.

그림 3-3. 낙농 대표조직 운영 체계



□ 대표조직 추진현황

- 한국낙농미래연구회 생산 분과위에서 비용절감 T/F팀을 구성하여 운영 중이며, 수급분과위에서 낙농대책실무 T/F팀을 구성 운영 중임.
- 품목관련 육성정책 수립 시 대표조직과 정부 간 협의를 정례화하고 있으며, 회원 조직화를 위한 네트워크(홈페이지, 메일링시스템) 기 구축함.

- 올해 낙농진흥회는 중장기 낙농산업발전 종합대책, 원유수급 안정화 및 소비확대, 국내외 정보교류 강화 및 정책보좌기구 활동 강화 등을 대표조직 사업추진 기본방향으로 설정하여 추진 중임.
- 낙농진흥회를 ‘한국낙농위원회’로 확대 개편토록 추진 중임.

1.4.4. 오리

□ 대표조직 운영 체계

- 대표조직 운영 체계는 협의기구인 한국오리협회와 오리산업정책연구회, 실행조직인 계열농가와 계열업체로 구성됨.

그림 3-4. 오리 대표조직 운영 체계



- 오리자조금기구(한국오리협회)를 대표조직으로 하고, 오리산업정책연구회가 대표조직을 보조하는 역할을 담당함.
 - 오리자조금기구는 정부, 농가대표, 유통대표, 소비자, 전문가 등으로 구성됨.
 - 오리산업정책연구회는 산·학·관·연·소로 구성.
 - 오리자조금기구는 협의를 통해 결정한 정책을 계열농가와 계열업체에 전달하고 계열농가와 계열업체의 대표들은 각 조직체 결정사항을 설명·설득하고, 실행토록 조치함.

- 계열농가는 고품질 오리고기 생산을 담당하고, 계열업체는 가공·유통을 담당함. 계열농가와 계열업체의 관계는 계약으로 이루어지며, 유통은 업체 개별 브랜드로 이루어짐.

□ 대표조직 추진현황

- 오리산업발전연구회의 운영규정을 제정함('10. 6월).
- 종오리수급운영위원회를 개최하여 2011년도 오리고기 소비 예측을 통한 종오리 수급계획을 검토함.
- 품목대표조직 사업 전담인원을 채용하고 사무실을 확장 이전하는 등 대표조직 운영을 위한 기초 인프라를 갖추
- 금년도에 오리 자조금사업 계획 확정, 오리고기 소비촉진 홍보사업(홍보 포스터 제작 배포, 시식회 개최, 온라인 프로모션 진행 등), 오리산업 발전을 위한 대토론회 개최, 오리 자율수급조절 및 질병예방을 위한 사업추진, 비용절감 등을 위한 T/F 팀 운영 등의 사업을 실시함.
- 또한 오리 사양 매뉴얼 제작추진, 품목대표조직으로서 오리산업 발전을 위한 R&D 연구과제 발굴 등의 연구사업을 실시함.
- 품목관련 육성정책 수립 시 대표조직과 정부 간 협의의 정례화를 추진 중임.
- 회원 조직화를 위한 네트워크(홈페이지, 메일링시스템)를 기 구축함.

1.4.5. 산관계

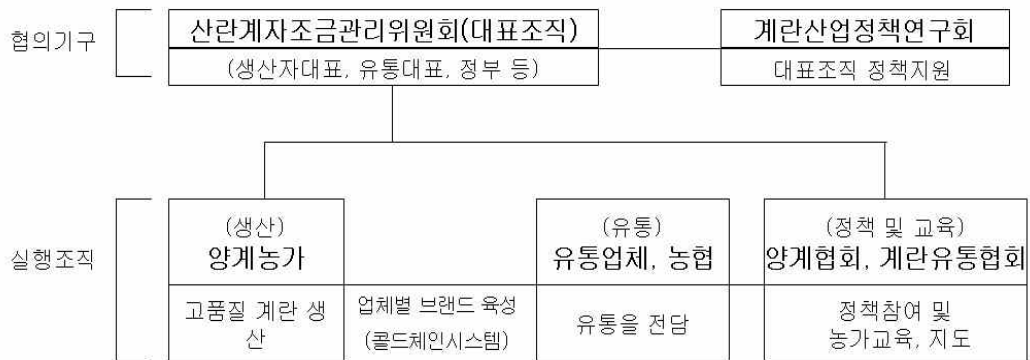
□ 대표조직 운영 체계

- 대표조직 운영은 협의기구인 산관계자조금관리위원회와 계란산업정책연구회, 실행조직인 양계농가, 유통업체, 농협, 양계협회, 계란유통협회 등으로 구성됨.
 - 대표조직인 산관계자조금관리위원회는 정부, 농가대표, 유통대표, 소비자, 전문가 등으로 구성됨.
 - 계란산업발전연구회는 산·학·관·연·소로 구성되어 대표조직 정책지원 역할

을 수행함.

- 생산 부문과 유통 부문 실행 조직은 양계농가와 유통업체 및 농협이 담당함.
- 양계협회와 계란유통협회는 정책 및 교육을 담당하는 역할을 담당함.

그림 3-5. 산란계 대표조직 운영 체계



□ 대표조직 추진현황

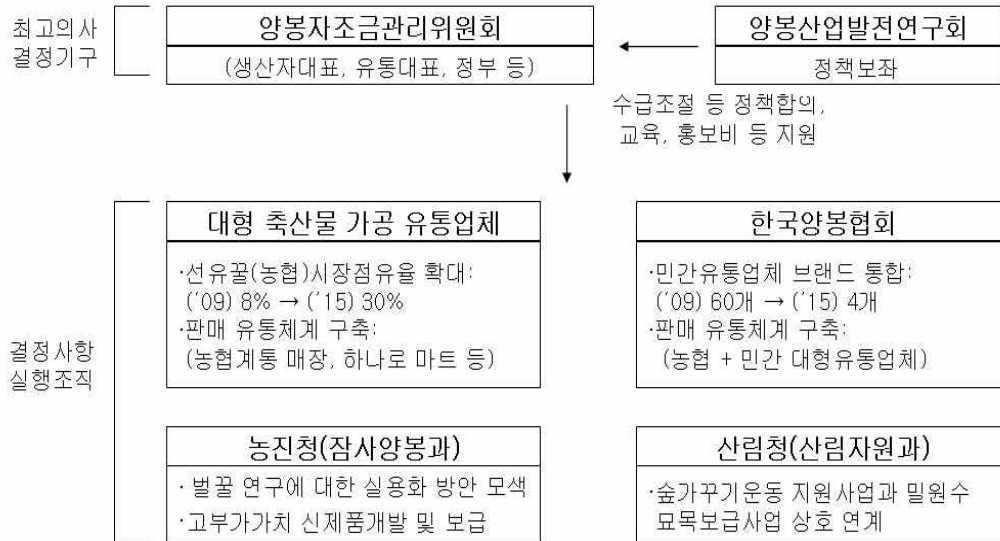
- 계란산업발전대책연구회가 구성되어 운영 중임.
- 비용절감 운동을 대표조직 중심으로 추진하기 위한 비용절감운동본부를 구성하고 운영방향을 설정함.
- 회원 조직화를 위한 네트워크(홈페이지, 메일링시스템)를 기 구축함.
- 수급안정 방안, 자조금사업 등을 심의하는 수급유통조절위원회 설립을 준비 중임.
- 그간 계란수급조절사업, 계란홍보사업, 계란산업발전대책연구회 각급 회의 개최 등을 추진함.
- 품목관련 육성정책 수립 시 대표조직과 정부 간 협의를 정례화하고 있음.

1.4.6. 양봉

□ 대표조직 운영 체계

- 양봉 대표조직 운영체계는 협의기구인 자조금관리위원회와 양봉산업발전연구회, 실행조직인 대형 축산물 가공 유통업체, 한국양봉협회, 농진청(잠사양봉과), 산림청(산림자원과)로 구성됨.
- 양봉자조금관리위원회는 정부, 농가, 생산자대표, 유통대표, 소비자 등으로 구성, 양봉산업 전반에 대한 정책을 협의하고 결정하는 최고 의사기구임.
- 양봉산업발전연구회는 산·학·관·연·소로 구성, 생산, 가공, 유통, 수출까지 양봉산업 전반에 대한 문제점 및 개선방안을 도출
- 대형 축산물 가공 유통업체로서의 농협중앙회 선유끝은 농협계통 매장, 하나로 마트 등 판매유통체계를 구축하여 시장점유율을 확대를 통한 시장교섭력 제고 및 수급조절 기능을 수행

그림 3-6. 양봉 대표조직 운영 체계



- 한국양봉협회는 민간유통업체 브랜드 통합을 추진하고 판매유통체계를 구축함. 또한 농가에 대한 교육프로그램 개발 및 교육 기본방향 결정 및 지원 기능 수행
- 농진청(잠사양봉과)은 벌꿀 연구에 대한 실용화 방안을 모색하고 고부가가치

신제품개발 및 보급을 추진함.

- 산림청(산림자원과)는 숲가꾸기운동 지원사업과 밀원수묘목보급사업의 상호 연계를 추진함.

□ 대표조직 추진실적

- 양봉산업발전연구회가 발족하고('09.7월) 생산 5과제 유통 5과제 등 양봉산업 개선과제 도출
- '10년도 대표조직 사업계획서 심의 및 관리위원회 승인('10.6)
- 녹색성장 생명산업으로 육성하기 위해 「양봉산업 육성 종합 대책」 마련('10.7): '15년까지 산업규모 7천억 원까지 확대

1.5. 수산¹

1.5.1. 고등어

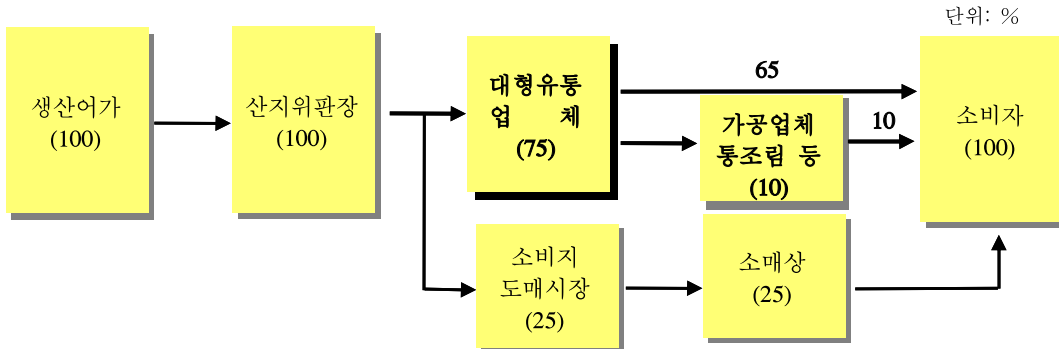
□ 고등어 산업 현황

- 고등어는 운동성이 강하고 아열대·온대 수역에 광범위하게 분포하여 생산량의 변동이 심함.
- '08년 생산량은 187천 톤(어업생산량의 5.5%), 생산액은 2,058억(3.2%)원임.
- ('95) 200천 톤 → ('00) 146천 톤 → ('07) 145천 톤 → ('08) 188천 톤
- 수출은 중국, 필리핀 등이며, 동남아지역에는 냉동상태로 미국, 말레이시아 등에는 가공품(통조림)으로 수출하며, 수입은 일본, 노르웨이 등에서 냉동품이 수입됨.

1 본 연구의 3장과 4장 부분에 수록된 수산부문 연구는 한국해양수산개발원(KMI) 주문배 연구위원에 의해 수행됨.

- 국민 1인당 소비량은 변화가 없지만, 소비 패턴에서는 원어에서 1차 가공품(간고등어)으로 변화하고 있음.
 - 1인당 소비량 추이: ('00) 3.1kg → ('06) 3.2kg → ('07) 3.2kg → ('08) 3.5kg
- 고등어는 난대성 어종이므로 지구 온난화에 따라 생산량이 증가할 것으로 예상됨(최적수온은 15~19℃이며, 산란 시에는 17~18℃임).
- 주 조업시기는 9~12월(70%)이며, 대부분 6척(본선 1, 등선 2, 운반선 3)의 선단으로 구성된 선망어업에 의해 어획(97.2%)되며, 정치망 등 기타 업종이 2.8%를 어획함.
- 고등어의 생산원가는 1,280.5원(1kg)으로 생산비 중에서 연료비 등 재료비 비중이 35%로 가장 높음.
- 생산원가는 재료비 34.8, 노무비 32.0, 수리비 등 경비 18.8, 일반관리비 14.4%로 구성(판매가격: 1,322원[1kg]으로 조수입은 41.5원임('07)).
 - 선망어업은 등선이 불을 밝히고, 어획 즉시 운반선을 이용 육지로 운반하고 있어 연료비와 인건비 비중이 높음.
 - 또한, 고등어는 일시 다확성 어종으로 선어형태로 위판되기 때문에 대규모 위판장 및 양육 시설, 제빙공장, 내장·냉동 보관 및 운반시설 등이 필수
- 고등어의 유통형태는 산지위판장에서는 18kg 나무상자로 유통되며, 소비지에서는 10kg 스티로폼상장 또는 골판지상자로 거래되고 있음
- 유통경로는 전량 산지 위판장에서 경매 후 75%가 유통·가공업체를 통해 공급되며, 25%는 소비지 도매시장을 경유하여 공급
- 도매단계에서는 소비지 도매시장의 역할이 줄고 비제도권 시장(재래시장), 유통·가공업체, 벤더, 양식장(사료용)의 비중이 점차 늘어나는 추세
- 도매시장(16개소)위판장: ('05) 59천 톤 → ('06) 43천 톤 → ('07) 39천 톤

그림 3-7. 고등어의 유통 구조



자료: 농림수산식품부(내부자료).

- 또한 고등어는 크기에 따라 유통경로가 다르며 고등어 통조림을 생산하는 업체는 3개(동원, 팽귄, 양포)이며, 2,095톤('07년)을 생산하며, 1,927톤(92%)은 국내소비, 168톤(8%)은 미주지역 등에 수출함.
- 고등어 유통비용은 생산·공급의 계절적 기복 및 가격변동도 뚜렷한 계절적 패턴을 가지고 있음(전체 생산량의 70%가 9~12월).
 - 부패 속도가 빨라 유통시설 및 저장·가공 등에 따른 유통비용이 증가하며, 시간·공간적 이동 제약성이 크고 최종 소비단계에서 동일한 상품성 유지가 어려워 소매단계의 유통마진 비중이 높음.
- 또한, 고등의 유통비용율은 57.3%이며, 소매 → 출하 → 도매단계 순으로 유통비용이 높음.

표 3-3. 고등어 유통단계별 비용

단위: 1kg, 원

생산자 수취	유통단계				소비자지불
	출하단계	도매단계	소매단계	계	
2,704 (42.7%)	896 (14.1%)	568 (9.0%)	2,163 (34.2%)	3,627 (57.3%)	6,331 (100%)

자료: 농림수산식품부(내부자료).

- 고등어의 생산량의 기복과 이에 따른 자급율의 편차(65~110%)가 심하고, 수입량이 수출량의 3~4배에 달하고 있는 실정으로 수출이 제한적임.
- 냉동고등어는 중국 등 30여개 국가에 소량으로 분산·수출되며, 통조림 제품은 미주지역과 동남아시아 지역에 수출함.
 - 최근 3년 ('05~'07) 연 평균 수입 36,709톤, 수출 9,037톤
- 고등어 통조림은 동원 F&B, (주)펑귤, (주)양포 등 3개 업체에서 연간 2,183톤(최근 3년)을 생산하여 92%(2,015톤)는 국내소비, 8%(168톤)가 미주지역임.
- 최근 국내 및 전 세계적으로 고등어 통조림 소비 감소 추세로 관련업체는 생산 및 수출확대 정책은 추진하지 않고 있으나, 간고등어 세계화를 위한 공동브랜드 개발과 수출촉진을 위해 생산자협회 설립('09.2.17) 및 간고등어 클러스터 조성 중('09. 2~현재)에 있음.
- 고등어 상품에 대한 낮은 이용도와 비효율적 물류체계
 - 과거의 어체(Round) 소비가 전처리 과정을 거친 필렛·드레스 등의 형태로 패턴이 바뀌고 있으나 이에 대한 산지 대응 미비
 - 생산량은 많으나 이용도가 낮은 하품(300g/마리)의 생산 비율이 높아 (88%/'08년) 고등어 이용의 다양성에 한계
 - 비선택적 어획방식으로 생산량이 증가하여도 소형 생산증가 시 소비지에서는 식용 고등어(중품이상)의 품귀 현상 발생
- 고봉 거래 등에 의해 산지 물류체계의 현대화가 늦어지고 있음.
 - 대형유통업체 등에 의한 비용 전가, '덤'의 요구 등이 존재
- 산업적으로 고비용 구조가 존재
 - 일시에 다획되어 위판장에 양육되거나 손상에 의한 상품성 저하 방지를 위해 인력을 투입하여 양육, 운반, 크기 선별, 얼음 공급, 배열 작업 등으로 인건비 소요가 많음.
 - 부패성이 강해 재빙공장 및 냉장·냉동 보관·운반시설 확보가 필수적이나 부족한 실정으로 신선도 유지가 어려움.

□ 고등어 대표조직 운영현황

- 고등어의 대표조직은 대형선망수협을 중심으로 2010년 2월에 설립되었으며, 주요 사업 분야는 고등어 홍보 및 판매 촉진사업, 고등어 산업화 기반 구축 및 연구개발사업, 고등어 유통구조 개선사업, 국내소비시장 판로 확대사업임.
- 현재 참여하고 있는 관련 업체는 총 8개 회사로 대형선망 수협(생산), 간고등어 생산자협회(가공), 엔에프에이(무역), 세동상사(유통), 국민상사(유통), 부산공동어시장(위판장), 가락동농수산물시장(위판장), 노량진수산물시장(위판장)임.
- 연도별 사업방향은 2009~2010년에는 초기단계로 법인설립등기 및 회원확보에 중점을 두며, 2010~2012년에는 발전단계로 자회사 설립 및 연구회 활동, 2013년에는 성숙단계로 조직발전 및 마케팅 보드적 기능수행으로 방향 설정
- 현재 고등어 대표조직은 초기단계로 국고보조 및 자조금 사업기반 확충, 고등어산업 중장기발전대책 수립을 위한 T/F팀 구성, 회원영입에 의한 협회 규모 확충에 중점을 두고 추진되고 있음.
- 연도별 예산규모는 국고보조금 50%, 자체예산 50%로 하여 2010년에는 6억 원, 2011년에는 8억 원, 2012년에는 12억 원이며, 2013년에는 자체예산으로만 운영계획을 수립함.

표 3-4. 고등어 협회 연도별 예산 규모

구 분	2010년	2011년	2012년	2013년~
합계	6억 원	8억 원	12억 원	자회사 운영 →자체예산
자체예산	3억 원	4억 원	6억 원	
국고보조금	3억 원	4억 원	6억 원	
기타지원금	-	-	-	

자료: 농림수산물부, 품목별 대표조직 기능 강화 워크숍(2010).

- 향후 추진계획으로는 자조금 확충, 회원 확충, 전문성 배양, 개방화 대응 모색을 통하여 생산 및 출하, 신상품 개발, 수출 등을 자율적·전문적으

로 주도해 나아갈 수 있는 대표조직을 육성하는 것임.

- 한국고등어협회는 2010년 2월에 설립되었지만, 현재 초기단계인 법인설립등기 및 회원확보에 치중하고 있는 실정임.
 - 이는 아직 과거 생산자협의회 성격을 벗어나지 못하고 있으며, 생산자 이외의 유통 및 가공, 무역업자들이 부족한 실정임.
- 급변하는 세계적 개방화에 대응하기 위한 대표 조직으로서의 역할이 부족하며 고등어에 관한 전문가 집단이 부족한 실정임.
- 연도별 사업계획을 마련하고 있으나, 실효성 측면에서 과학적이고 전문적인 검토가 필요함.
- 고등어는 자연 상태로 어획되기 때문에 크기와 신선도가 생산단계에서 가장 중요한 가격 결정요인이므로, 저온유통시스템이 갖추어져 있지 않아 고품질 유지, 비용 절감, 차별화를 통한 대표조직 육성에 있어서도 한계가 있음.
- 현재 고등어의 생산량은 많으나 이용도가 낮은 하품(300g/마리)의 생산 비율이 높아(88%/’08년) 고등어 이용의 다양성에 한계가 있으며, 고봉거래 등에 의해 산지 물류체계의 현대화가 늦어지고 있음.
- 산업적으로 고비용 구조가 존재하며, 상품성 저하 방지를 위해 인력을 투입하거나, 양육, 운반, 크기 선별, 얼음 공급, 배열 작업등으로 인건비 소요가 많으며, 냉장·냉동 보관·운반시설 필요에 따른 유통비용이 증가함.
- 이러한 고등어 산업의 일반적인 문제가 단기적으로는 대표조직의 운영 및 활성화에도 여전히 문제로 작용할 것임.

1.5.2. 멸치

□ 멸치 산업 현황

- ’08년 기준으로 ‘멸치’는 수산물 전체 생산량(3,362천 톤) 중 7.8%(262천 톤), 전체 생산액(6조 3,662억 원) 중 4.5%(2,866억 원)를 차지함.
 - 생산량: (’00) 201천 톤 → (’05) 249 → (’07) 221 → (’08) 262천 톤임.

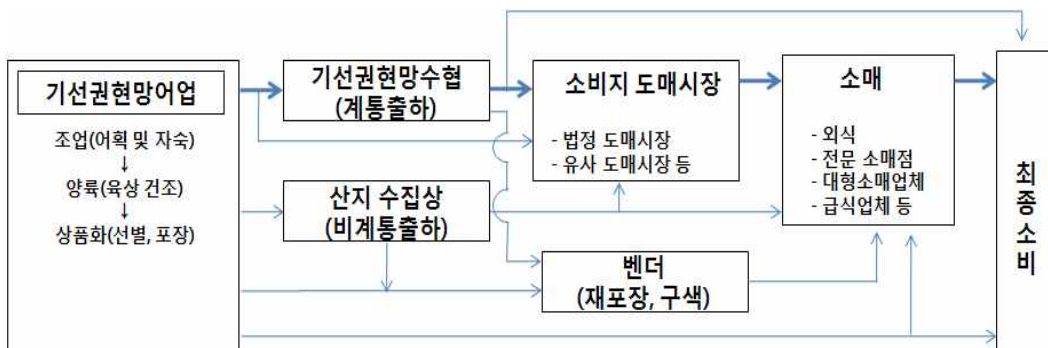
- 마른 세멸치는 일본으로 수출, 저가 마른멸치가 베트남 등에서 수입
 - 멸치 수입품은 유통업체를 통해 식당 등에 국물용으로 저가에 판매되나, ‘다시국물’이 국산보다 많이 나오지 않아 경쟁력 낮음.
- 1인당 소비는 연간 5.2kg 수준으로, 대멸치(국물용), 세멸치(볶음용)는 증가, 소멸치는 감소추세임.
 - 1인당 소비량 추이: ('00) 4.2kg → ('06) 5.7kg → ('07) 4.7kg → ('08) 5.4kg
- 멸치는 우리나라 서·남해안 전역에서 연중 생산되며, 주 조업시기는 7월부터 다음해 3월까지임. 자급률은 100% 내외로 안정적이나, 국내생산량은 기온변화 등에 따라 기복이 심함.
- 기선권현망어업은 선단(본선 2척, 어군탐지선 1척, 가공선 2척) 조업을 하고 있으며, 국내 생산량의 48%를 어획하며, 어군탐지선이 어군을 찾고, 2척의 본선이 그물을 끌어 어획함.
 - '07년도 권현망어업 79개 선단(통) 약 395여척이 조업(1제1구 63톤, 제2구 16톤)
- 일시다확성 어종으로 양육 즉시 죽고 부패성이 강해 자숙 후 건조 보관하거나 염장(젓갈) 가공함.
- 생산단계에서의 생산원가는 4,363.7원/kg('07)으로 생산비 중 인건비 등 노무비 비중이 47.5%로 가장 높으며², 생산원가 구성비에서도 노무비 47.5%, 재료비 33.6%, 수리비 등 경비 12.3%, 일반관리비 6.6%로 노무비가 가장 높은 것으로 나타남.
 - 멸치 생산어업은 해상노동과 육상노동이 모두 필요한 어업으로 노무비가 가장 높게 나타나며, 해양환경에 크게 영향을 받기 때문에 생산량 증대에 한계가 있음.
- 기선권현망어업 및 정치망어업 등으로 생산된 멸치는 대부분 마른멸치로 가공되어 유통되며, 근해유자망업 등에서 어획된 멸치는 젓갈용 원료로

2 자료 출처 : 어업경영조사(수협중앙회, 2007년) 기선권현망어업 기준

이용됨.

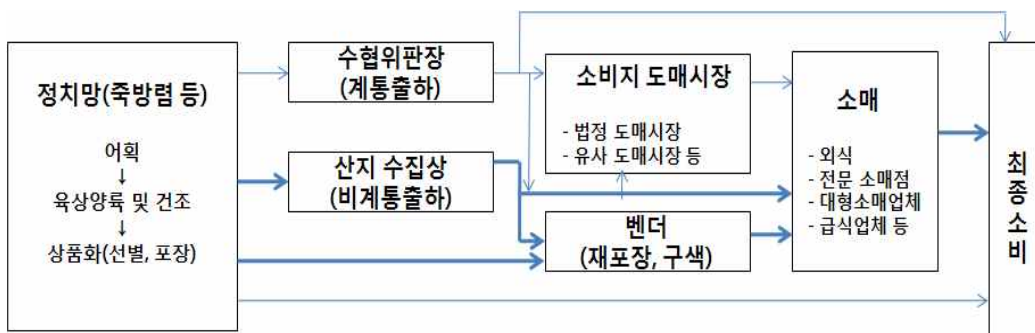
- 근해유자망어업 등에서 어획된 멸치는 젓갈용 원료로 이용
- 기선권현망 멸치 생산량 대부분이 기선권현망수협 위판장을 통하여 위판되며, 위판물량의 약 80%는 내륙지 소비시장으로 판매되며, 이 중 절반은 내륙지 도매시장에 재상장, 나머지 절반은 내륙지의 도·소매상으로 직접 판매전체 위판물량의 10%는 중매인을 통하여 산지 소비시장으로 판매됨.

그림 3-8. 기선권현망어업



자료: 농림수산식품부(내부자료).

그림 3-9. 정치망어업



자료: 농림수산식품부(내부자료).

- 멸치는 자급률이 100%를 상회하고, 생산량의 기복이 심하여 수출 확대에는 현시점에서는 매우 불투명한 것으로 평가됨.

- 하지만 생산자 단체인 기선권현망수협 이미지를 활용하여 대미 수출 확대하여 장기적으로는 한식 문화의 세계화에 부응하기 위한 국물용 마른 멸치의 수출 확대 방안 마련이 필요함.
- 멸치는 생산자→산지수협→소비지도매시장→소매→소비자의 경로에서 유통비용율은 47.3%이며, 소매, 도매, 출하단계 순으로 높음.
 - 유통비용(47.3%) 중 상업이윤이 39.2%로 대부분을 차지하고, 이외 운송비 및 수수료 등이 8.1% 수준으로 나타남.

표 3-5. 멸치 단계별 유통비용

구 분	생산자 수취율	단계별 유통비용			
		소계	출하	도매	소매
비율(%)	52.7%	47.3%	12.0%	16.7%	18.6%

자료: 농림수산물부 내부자료.

표 3-6. 멸치 총 유통비용(직·간접비, 상업이윤)

구 분	직·간접비				상업이윤 (B)	유통비용 (A+B)
	선별, 포장	운송비	기타비용	소계(A)		
비율(%)	0.3%	4.2%	3.6%	8.1%	39.2%	47.3%

자료: 농림수산물부 내부자료.

□ 멸치 대표조직 운영현황

- 멸치 대표조직은 품목 전체의 생산·출하 및 가공·상품개발·판매·수출 등을 전문적·탄력적으로 주도하는 조직을 육성하여 시장 교섭력 확대 및 경쟁력 확보를 위해 '09년 12월 말에 출범하였음.
- 현재 건멸치생산어업인 권익보호활동, 멸치자조금사업 추진, 안전한 멸치 생산을 위한 생산자 교육 및 정보제공, 유통개선 활동, 멸치생산산업 문제해결을 위한 조사·연구사업 등을 추진방향으로 하고 있음.
- 멸치 대표조직은 건멸치를 중심으로 구성되어 있으며 참여자로는 업종별

수협 2개소(기선권현망수협, 경남정치망수협), 지구별 수협 6개소(여수, 군산, 서천, 보령, 삼천포, 남해), 생산자 협회 1개소(기선선인망협회)로 구성되어 있음.

- 또한, 조직 필요성 인식 시 생멸치까지 확대한다는 계획을 가짐.
- ‘10년도 멸치 대표조직 사업계획은 기본사업부분에 대표조직의 운영, 멸치 연구회 운영으로 총 120,000천원의 예산이 소요예정이며, 품목발전사업부분에서는 교육사업, 연구용역, 회원조직화로 구분하여 총 1억 8천만원의 예산이 소요 예정임.

표 3-7. 멸치 대표조직의 2010년 추진사업

사 업 명		예산 (천원)	
계		300,000	
기본사업	소 계	120,000	
	대표조직 운영비	인건비	48,000
		회의비 등 운영비	49,000
	멸치연구회 운영비	멸치연구회운영비	23,000
품목발전사업	소 계	180,000	
	교육사업	정책세미나	10,000
		전문경영교육(품질 및 수급관리,식품안전성)	20,000
	연구용역	멸치대표조직의 발전 기본계획수립 및 자조금의 안정적인 조성방안	50,000
		건멸치유통구조개선 및 유통센터 설치 타당성조사	60,000
	회원 조직화	브랜드 BI 및 CI 디자인 개발	30,000
회원D/B 및 홈페이지 구축		10,000	

자료: 농림수산식품부, 품목별 대표조직 기능 강화 워크숍(2010).

- 멸치대표조직 중·장기발전계획 살펴보면 2010~2014년에는 5개 사업을 추진예정이며, 2010년 단일사업으로 3개 사업, 2010~2011은 2개 사업,

2010~2012년은 3개 사업, 2012~2013년은 1개 사업, 2012~2014년은 2개 사업으로 구분됨.

- 그러나 2010년 추진사업을 제외한 모든 사업에 대한 구체적인 소요예산 계획 및 예산확보 방안이 없음.

표 3-8. 멸치대표조직 중·장기 발전계획

구 분	2010	2011	2012	2013	2014
사업목표 및 연차별 사업계획수립					
사무국장 및 사무원 인력채용					
중장기 발전계획 수립					
이사회 및 감사					
대표조직 사업정산					
자본조달 및 자금계획 수립					
대표조직 발전을 위한 멸치연구회 회의					
건멸치 유통구조개선 및 공판장 설치 타당성 용역조사					
회원 D/B구축용역					
홈페이지 구축					
건멸치 브랜드 BI개발					
건멸치 생산시설 환경개선 및 현대화 시설(HACCP) 연구					
해외시장 조사 및 홍보활동					
건멸치 직거래판매 확대 및 하나로 바다마트 및 대형마트 통합구매					
진공포장 등 상품의 규격화 연구					
해외수출 전문마케팅 개발추진					

자료: 농림수산식품부, 품목별 대표조직 기능 강화 워크숍(2010).

- 멸치대표조직은 품목별 대표조직이 2009년 12월에 설립 완료되었으나 과거 생산자협의회 성격을 벗어나지 못하고 있음.
- 과거부터 기선권현망수협 등 50여개 수협에서 멸치 전체생산량의 92%를 위탁처리하며, 기선권현망수협에서 전체생산량의 31% 위탁판매 하였고, 나머지 44개 수협에서 61%를 위탁판매 하였음.

- 멸치 대표조직은 아직 생산자 중심으로 구성되어 있어 산업에 대한 종합적 접근과 추진사업 및 재원확보에 대한 계획이 미비한 실정임.
- 설립초기단계이기 때문에 기능·역할에 따른 사업 기획력이 부족하며, 자발적 참여 및 전문성(전문인력) 등이 미비함.

1.5.3. 오징어

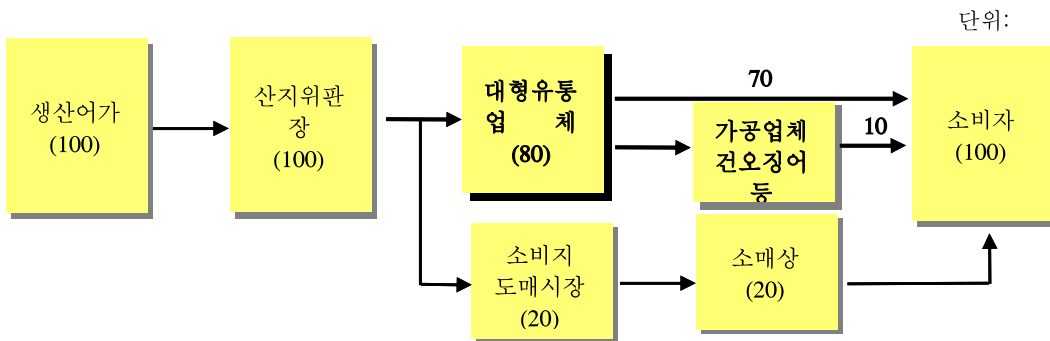
□ 오징어 산업 현황

- '08년 기준으로 오징어는 수산물 전체 생산량(3,362천 톤) 중 11%(368천 톤), 전체 생산액(6조 3,662억 원) 중 7%(4,624억 원)를 차지
 - 생산량: ('00) 404천 톤 → ('05) 270천 톤 → ('07) 299천 톤 → '08) 368천 톤
- 수출이 수입보다 많으며, 냉동품이 주류임.
 - 수출물량(액): ('05) 65천 톤(102백만 달러) → ('06) 37천 톤(47백만 달러) → ('07) 156천 톤(124백만 달러) → ('08) 151천 톤(127백만달러)
 - 수입물량(액): ('05) 32천 톤(64백만 달러) → ('06) 43천 톤(86백만 달러) → ('07) 37천 톤(86백만 달러) → ('08) 34천 톤(76백만달러)
- 국민 1인당 수산물 소비량은 연평균 7%씩 증가하였으나, 오징어 소비량은 연평균 1.9%씩 감소 추세
 - 연간 1인당 소비량: ('00) 7.5kg → ('05) 5.7kg → ('07) 6.5kg → ('08) 5.8kg
- 연근해산은 8~2월말까지, 원양산은 2~8월까지 어획
 - 생산량의 기복이 심하나 연근해산과 원양산을 합하여 연간 약 40만 톤 수준이며 자원량 등은 어장의 풍흉에 따라 생산이 좌우됨.
- '90년대 이전에는 연근해채낚기에 의해 어획 하였지만 '00년 이후에는 연근해채낚기와 트롤어업으로 80% 이상 어획
- 연근해산은 주로 강원·경북 동해안과 부산에서 위판되고 있으나, 최근 해양환경 변화로 서해안으로 이동
- 어획 특성상 연료비와 인건비 비중이 상대적으로 높으며, 승선 기피로 인

한 어선원 수급 등의 문제에도 불구하고 '07년 생산비는 '05년 대비 6.5% 감소함.

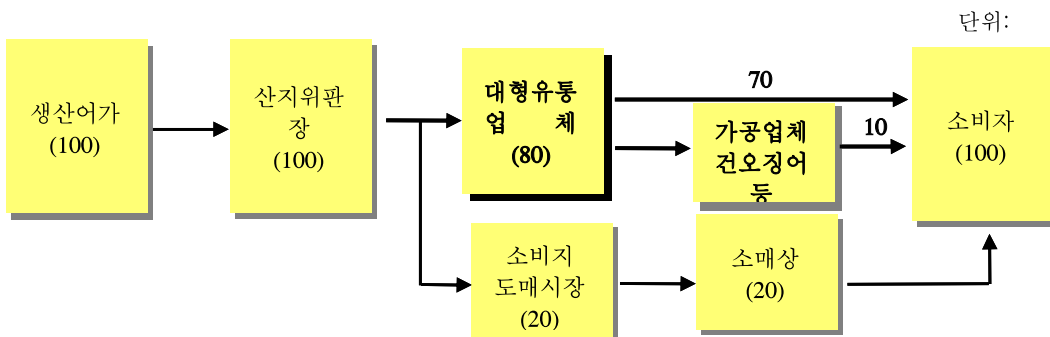
- 이는 외국인 어선원 고용 등으로 인건비를 감소시켰음.
- 오징어는 연료비를 제외한 어구비·용기대·소모품비 등 재료가 차지하는 비중이 낮으며, 수리비·공제료 등 경비도 안정적인 상태임.
- 연근해산 오징어 생산량의 약 50%는 선어로, 나머지 50%는 마른 오징어와 진미채 등 가공식품으로 판매되고 있으며, 원양산은 국내 냉동창고에 보관되었다가 유통인을 거쳐 도매시장 또는 유통업체 등으로 판매

그림 3-10. 연근해산(오징어) 유통경로



자료: 농림수산물부(내부자료).

그림 3-11. 원양산(오징어) 유통경로



자료: 농림수산물부(내부자료).

- 생산자는 원물 중심으로 유통하거나, 단순 건조품 등 저차가공품으로 생산하여 부가가치 창출 미흡
 - 마른 오징어는 영세한 가내공업 형태의 덕장에서 처리되며 시장규모 파악이 곤란한 실정임.
 - 일부 가공업체에서 새로운 가공식품을 개발·판매하고 있으나 아직 소비자의 인지도는 낮은 수준임.
- '08년 오징어 수출액은 127백만 달러로 전년대비 2.2% 증가함.
 - 이 중 냉동, 건조 및 염장 오징어가 94.9%를 차지함.
- '08년 수출액 기준, 최대 수출국은 중국으로 수출액 70,802천 달러이며, 다음으로는 미국 8,736천불, 뉴질랜드 7,985천 달러임.
 - 주로 원물(냉동 오징어)을 중국으로 수출, 현지에서 반가공 또는 제품화 후 국내로 수입하는 형태
 - '08년에는 인건비가 저렴하여 가공비용이 적게 드는 베트남으로 수출이 급증
- 오징어 수출액은 세계에서 태국·중국·스페인에 이어 4위임.
 - 주요국 수출액('07): 태국(407백만 달러), 중국(217백만 달러), 스페인(164백만 달러), 한국(127백만 달러), 말레이시아(89백만 달러), 남아공(76백만 달러)
- 생산자 → 산지수협 → 소비지도매시장 → 소매 → 소비자의 경로에서 유통비용율은 56.3%이며, 소매→ 출하 → 도매단계 순으로 높음.

표 3-9. 오징어 단계별 유통비용

구 분	생산자 수취율	단계별 유통비용			
		소계	출하	도매	소매
비율(%)	43.7%	56.3%	21.1%	6.4%	28.7%

자료: 농림수산물부(내부자료).

- 유통비용(56.3%) 중 상업이윤이 36.9%로 대부분을 차지하고, 이외 선

별·운송비 및 수수료 등이 19.4% 수준임.

표 3-10. 오징어 총 유통비용(직·간접비, 상업이윤)

구 분	직·간접비				상업이윤 (B)	유통비용 (A+B)
	선별, 포장	운송비	기타비용	소계(A)		
비율(%)	6.5%	4.0%	8.2%	19.4%	36.9%	56.3%

자료: 농림수산물부(내부자료).

□ 오징어 대표조직 운영현황

- 오징어 대표조직은 오징어 주 생산 5개 단체(근해채낚기협회, 대형트롤협회, 동해구트롤협회, 원양어선협회 등)와 수협 4개 단체(구룡포, 속초, 대형기선저인망, 동해구기선저인망 수협)와 한국원양산업협회 등으로 구성됨.
- 임원현황으로는 회장 1명, 이사 6명, 감사 2명, 사무국장 1명임.
- 자조금 조성계획으로 이사회에서 매년 사업별, 규모별로 업체에 예산 반영하며 연도별 조성계획은 '10년 50백만 원, '11년 100백만 원, '12년 100백만 원, '13년 100백만 원임.
- 오징어 대표조직 사업계획은 기본사업에 대표조직 운영으로 55,000천원의 예산이 소요되며, 품목발전사업은 회원교육, 오징어 생산 원가 절감을 기하고 안정적 유통을 위한 연구방안, 시장개척비, 시식회를 통한 소비촉진 활성화 및 제품지원, 공중·지상파를 통한 홍보이며, 예비비를 포함한 총 280,000천원이 소요될 예정임.
- 향후 사업별, 연도별 투자계획을 살펴보면, 년차별 사업으로 '10~'13년까지 2개 사업, '11~'13년에 3개 사업, 단일사업으로 '10년 3개 사업, '11년 1개 사업이 계획됨.

표 3-11. 오징어 대표조직 2010년 추진사업

사 업 명		예산 (천원)	
계		350,000	
기본 사업	소 계	55,000	
	대표조직 운영비	인건비	22,800
		회의비 등 운영비	32,200
품목 발전 사업	소계	280,000	
	교육사업	회원 교육비	10,000
	연구용역	오징어 생산 원가 절감을 기하고 안정적 유통을 위한 연구방안	10,000
	관료 확대사업	시장개척비	10,000
	홍보 사업확대	시식회를 통한 소비촉진 활성화 및 제품지원	30,000
공중·지상파를 통한 홍보		220,000	
예비비		15,000	

주: 현재 대부분의 용역이 진행되고 있거나 실시 예정임.
 자료: 농림수산물부, 품목별 대표조직 기능 강화 워크숍(2010).

표 3-12. 오징어 대표조직 사업별 및 연도별 투자계획

사업명	년차별 투자액(단위: 백만원)			
	'10	'11	'12	'13
어업인 어로안전 및 신기술경영교육	10	10	10	10
매스컴 이용 홍보	220	270	320	320
수출 강화를 위한 시장 확보	-	40	40	40
오징어 가공제품 개발	-	130	-	-
오징어 생산원가 절감 연구 용역	10	-	-	-
판매촉진 시장개척	10	-	-	-
가두 홍보 소비 촉진 사업	30	-	-	-
계	280	450	370	370

자료: 농림수산물부, 품목별 대표조직 기능 강화 워크숍(2010).

- 오징어대표조직도 다른 품목별 대표조직과 마찬가지로 과거 생산자 단체나 협의회 성격을 벗어나지 못하고 있으며, 유통 및 수출 등 2, 3차 산업으로의 융합을 위한 조직체계 강화 및 전문 인력 충원이 매우 부족함.
- 오징어 대표조직은 오징어 주 생산 5개 단체와 수협 4개 단체와 한국원양산업협회 등으로 구성되어 시장에서 새로운 마케팅 조직으로서 힘을 발휘하기에는 불투명함.
- 오징어 대표조직은 자조금 조성계획으로 이사회에서 매년 사업별, 규모별로 업체에 예산을 반영하여 연도별 조성계획을 수립하였으나, 계획대로 확보하는 것은 쉽지 않을 전망이다.

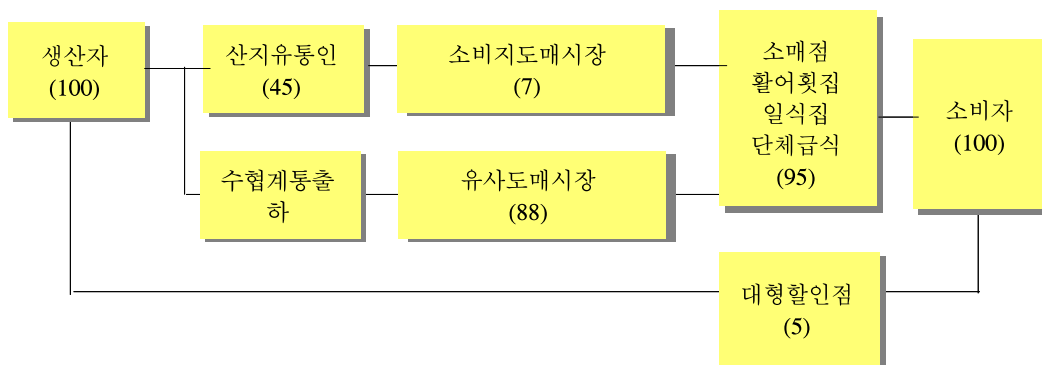
1.5.4. 넙치

□ 넙치 산업 현황

- 넙치는 연간 생산액이 어업 총생산액(6조 4천억 원)의 6.4%, 해면양식 총생산액(1조 5천억 원)의 26.8%를 차지하며, 국내 어류양식어가(2,697호) 중 32.0%(864호)가 넙치를 생산함.
 - 생산액: ('95) 784억 원 → ('00) 1,901억 원 → ('08) 4,079억 원
 - 양식면적: ('95) 240ha → ('00) 236ha → ('08) 239ha
 - 어가 수: ('95) 985호 → ('00) 917호 → ('08) 864호
- 경기침체 등에 따라 넙치 소비량이 연간 1인당 750~800g 수준에서 정체되고 있으며, 95% 이상을 활어상태로 소비됨.
 - 1인당 소비량: ('95) 127g → ('00) 245g → ('05) 748g → ('08) 807g
- 넙치는 유종품개발, 양식기술발달 등으로 생산량 증가하고 있으며, 생산원가는 1kg 당 8,089원 수준임.
 - 생산비 구성비율: 재료비 34.1%, 관리비 25.2, 인건비 11.9, 세금 등 기타 28.8%임. 또한 생산지는 넙치는 주산지(제주, 전남)의 점유 비중이 높음(88.5%). 지역별 분포는 제주 53.9%, 전남 34.6%, 경북 5.3%, 기타 경남 등 6.2%임.

- 넙치의 생산기간은 12~16개월로 길며, 과다 투자비 및 고도의 양식기술이 필요함에 따라 양식넙치 생산어가는 감소한 반면, 사육면적은 지속적으로 증가하는 추세임.
- 어가 당 평균 경영규모는 0.25~0.25ha이며 어가 당 생산은 연간 54여 톤, 생산금액은 약 5억 원 수준임
- 생산조직은 4개의 업종별 해수어류조합 및 다수 조직으로 분산되어 이는 조직을 단일 대표조직으로 연합하여 자조금사업, 출하조절 및 홍보, 마케팅 등 사업영역을 확대 수행하고 있음.
- 주로 생산자단체(산지수협)와 산지유통인(수집상)을 경유하는 2개의 유통경로를 통해 출하되며, 생산자단체의 공동(계통)출하와 직거래 비율은 낮음.
- 지역별 공동출하 비율은 제주도 100%('06. 7. 도 조례 시행으로 수협 공동출하), 완도 및 기타지역 10% 수준임. 산지유통인(수입상)을 통한 비계통출하가 45%를 차지하며, 생산자들의 가격교섭력은 낮음.

그림 3-12. 넙치 유통경로



자료: 농림수산식품부(내부자료).

- 소비지 도매시장 점유율이 7%에 불과한 반면, 유사도매시장 유통량이 총 거래량의 88% 수준이며, 유사도매시장 거래는 인천시장(35%)과 하남시장(35%) 등 수도권 시장이 70%를 차지하고, 부산(20%), 대천시장(10%) 순임.

- 생산자의 결집력이 부족하여 수요자 중심 유통구조에 대응할 정도의 가격교섭력을 발휘하지 못하며, 산지유통인들의 소규모 기반시설(위판장, 집하장)은 신속한 물류공급과 성수기 대량 유통에 한계를 보임.
- 넙치 수출액은 '05년 6,170만 달러를 정점으로 감소·정체 상태임. 수출은 일본(95%)에 편중되어 미국·중국 등 수출국 다변화를 추구하고 있으나, 활넙치 유통에 따른 물류비용 과다 및 해외 소비자 정보 획득의 어려움으로 수출확대에 한계
 - 98%가 활넙치 수출에 의존하여, 신선·냉장, 및 가공품 수출은 미비

표 3-13. 연도별 국별 활넙치 수출 실적

단위: 십만 달러, %

구 분	2003년	2004년	2005년	2006년	2007년	2008년	
						금액	비율
일 본	467.0	544.1	616.7	503.9	414.1	398.4	95.6
미 국	0.1	0.0	0.3	7.8	17.3	17.7	4.2
대 만	2.2	2.4	3.1	2.2	1.8	0.1	0.0
중 국	1.8	0.7	0.3	0.0	0.0	0.0	0.0
기 타	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.3	0.1

자료: 한국무역협회(무역통계).

- 넙치는 대부분이 활어상태로 운송되어 운반 및 보관과정에서 폐사율을 감안, 3~5%의 손실률(감모율)이 발생이 되며, 단계별 유통비용은 산지단계의 경우 이윤과 물류비를 포함하여 1,000원 정도이나, 도매단계 이후의 유통비용은 산지단계의 8~10배가 차이가 발생함.
 - 이렇게 유통 중 발생한 손실부분은 대부분 생산자 및 소비자에게 전가되어 소매단계 가격 상승을 초래하고 있음.
- 출하량 집중 등으로 산지가격 하락 폭이 큰 경우에도 소비자 가격에 미치는 영향은 미미한 실정임.

표 3-14. 활넙치의 1kg 기준 유통비용

단위: 원/kg

구 분	출하 가격	산지 유통인	운송비 (산지→ 소비지)	도 매	운송비 (도매→ 소비지)	소 매	소비자
비용+이윤	-	400	600	500~ 1,000	300	1,000~ 10,000	-
누 계	9,014	9,414	10,014	10,514~ 11,014	10,814~ 11,314	20,814~ 26,314	20,814~ 86,314

주: 제주 지역의 1kg 크기 활넙치 산지가격을 기준('08년)으로 산정함.
자료: 농림수산식품부(내부자료).

□ 넙치 대표조직 운영현황

- 넙치 대표조직은 '08년 12월에 설립되었으며, 4개의 조합 및 다수 조직으로 분산되어 있는 조직을 단일 대표조직으로 통합함.
- 4개 해수어류수협, 제주·완도 유통협약 및 자조금관리위원회, 영어조합법인, 유통인 등을 통합하여 수협을 중심으로 다른 조직을 흡수하고 있으며, 넙치문제를 책임지고 해결 할 수 있도록 권한과 책임을 대표조직에 단계적으로 이양
- 이전 대표조직의 자조금사업 지원 실적을 살펴보면 '07년 154백만 원(국고:77, 자체:77), '08년 155백만 원(국고:77.5, 자체:77.5), '07년 380백만 원(국고:190, 자체:190)으로 자조금사업 실적이 점점 늘어나는 추세임을 알 수 있음.
- 대표조직의 회원은 총 469명(전국의 72.9%), 대의원은 25명, 양식장수는 642개임('08년도 어류양식동향조사 자료임).
- '08년 12월 이후 넙치 대표조직의 단계적 추진계획은 단기방향에서는 사무국 설치 등 조직·시스템 정비 완료, 자조금, 유통협약 등의 기능 부여로 활성화 도모, 수도권 수산물 유통센터 건립지원 및 해외활어 적치 시설지원의 타당성 용역 추진이며 중장기 방향으로는 출하조절·홍보, 마

- 케팅, 브랜드 관리 등 사업영역 확대 등임.
- 넙치 대표조직의 2010년 육성사업 추진계획을 살펴보면, 기본사업 부분은 대표조직운영, 넙치연구회 지원에 1억 2천만 원의 예산이 소요될 예정이며, 주요사업으로는 정책세미나, 전문경영교육, 넙치대표조직의 발전 기본계획수립 및 자조금의 안정적인 조성방안, 광어유통구조개선 및 활어 유통센터 설치 타당성 조사, 브랜드 BI 및 CI 디자인 개발, 회원 D/B 및 홈페이지 구축에 1억 8천만 원의 예산이 소요될 예정임.
 - 넙치대표조직 육성을 위한 추진일정은 조직형태는 '09~'10년까지 연합회 조직화와 자조금관리·집행을 목적으로 하고 있으며, '11~'12년은 주식회사 사업화와 판매기능 수행을 주요 목표로 하고 있는데, 향후 일정 및 재원확보방안에 대한 계획이 부족한 실정임.

표 3-15. 넙치 대표조직 2010년 추진사업

사 업 명			예산 (천원)
계			300,000
기본 사업	소 계		120,000
	대표조직 운영비	인건비	48,000
		회의비 등 운영비	49,000
	넙치연구회 지원	넙치연구회운영	23,000
품목 발전 사업	소 계		180,000
	교육사업	정책세미나	10,000
		전문경영교육(품질 및 수급관리, 식품 안정성)	20,000
	연구용역	넙치대표조직의 발전 기본계획수립 및 자조금의 안정적인 조성방안	50,000
		광어유통구조개선 및 활어유통센터 설치 타당성조사	60,000
	회원조직화	브랜드 BI 및 CI 디자인 개발	30,000
회원 D/B 및 홈페이지 구축		10,000	

자료: 농림수산식품부, 품목별 대표조직 기능 강화 워크숍(2010).

- 넙치 대표조직은 운영하기 위한 시스템 및 전문인력이 부족한 실정이며, 넙치문제를 책임지고 해결 할 수 있는 권한을 대표조직에 이양할 필요가 있음.
- 다수의 조직으로 분산되어 있는 조직을 단일 대표조직으로 통합을 추진 하고 조직 간 역할 기능에서의 경합이 발생되지 않도록 책임 권한 이양이 되지 않고 있는 실정임. 또한, 전문인력을 확충하여 생산관리, 품질향상, 지역특성별 브랜드 개발·홍보가 미흡함.
- 현재 넙치 대표조직은 수급조절 및 홍보 등 자조금 사업을 조속히 추진할 필요성이 있으나, 생산 채산성 악화와 생산, 유통, 가격경쟁의 문제로 자담 확보에 어려움이 있음.
- 넙치의 생산원가 중 사료비(23%), 전력비(19%) 비율이 높으며 배합사료 효율에 대한 어업인 인식 부족으로 생사료 사용 선호 하고 있음. 또한 폐사율이 높고(50%), 생산기간이 길어(1년 이상) 생산비가 과다하게 소요되고 있음.
- 유통가공비용은 산지가격의 188%로 비효율적 구조이며 가공품 부재로 소비확대에 문제가 있으며, 국내 업자 간 경쟁심화로 수출가격이 하락하며 시장이 일본에 편중되어 있음.

1.5.5. 전복

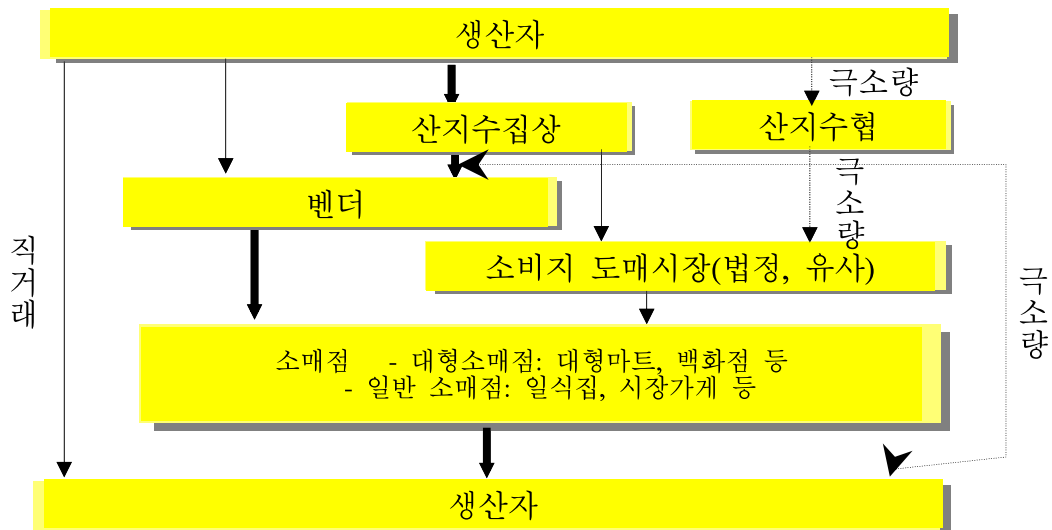
□ 전복 산업 현황

- 전복은 연간 생산액이 수산업 총생산액(6조 3,500억 원)의 2.7%, 양식 총생산액(1조 5,200억 원)의 11.3%로 신성장 전략품목임.
 - 양식면적: ('95) 91ha → ('00) 70ha → ('07) 5,818ha → ('08) 5,755ha
 - 생산량: ('95) 61톤 → ('00) 20톤 → ('07) 4,350톤 → ('08) 5,145톤
 - 생산액: ('95) 91ha → ('00) 70ha → ('07) 5,818ha → ('08) 5,755ha
 - 어가 수: ('95) 730호 → ('00) 842호 → ('07) 2,833호 → ('08) 3,045호
- 생산자단체, 유관기관의 지속적인 소비촉진 노력으로 고가품의 인식을

대중화 수급안정을 가져왔으며, 전북의 소비층 확대와 수출 증가로 출하량이 늘어 가격이 안정되었지만 수요와 공급은 안정적이지 않음

- 소비량: (95) 61톤 → ('05) 1,900톤 → ('06) 2,694톤 → ('07) 4,021톤 → ('08) 4,538톤
- '03년 해상가두리 기술개발로 대량생산 체제구축이 가능해졌으며, 종패 생산은 육상종묘배양장에서 인공채란, 대량 생산하며, 본양성은 해상가두리에서 2~3년간 양식 후 용도별로 출하함.
- 전북 산란기 및 주산지는 제주도와 여수이며 산란시기는 제주는 11월 중순~1월 하순, 여수는 5월 상순~7월 하순까지이며, 종패 생산량은 완도(46.1%), 진도(30.9%) 지역이 전체의 77.0% 차지함.
- 전북 양식은 주로 해상가두리 양식으로 양식장 시설 및 유지비, 종패비, 인건비 등의 비용이 발생되며, 해상 가두리양식장의 단지화 등으로 하절기 폐사 발생은 약 30%에 이름.
- 전북 먹이인 미역, 다시마 등을 공급하나, 해조류 작황과 계절(하절기)에 따라 먹이 수급에 어려움이 있고, 8월 수온이 28℃ 이상으로 상승하는 소조 시(조금) 조류소통이 원활하지 못해 먹이를 공급한 가두리에 용존산소가 부족한 현상이 발생됨.
- 전북은 99%가 활전복 유통되고, 장조림 등 가내 가공으로 제품 생산 유통되며, 유통 구조상 전적으로 비계통 출하 형태임.
- '08년 생산량 5,145톤 중 97.6%인 5,019톤이 비계통으로 출하됨.
- 산지수집상에 의해 구매된 전북은 다양한 형태로 소비지 유통업체에게 출하되는데, 그 비중은 벤더 50%, 도매시장 20%, 기타 30% 수준임. 또한 도매시장·유사도매시장을 경유하는 물량이 47.2%이며, 나머지 53.8%가 벤더를 통해 대형소매점, 직거래 등으로 유통됨.
- 산지공급 주체가 실제 유통구조에서 유통지배력을 발휘하지 못하고 있으며, 현재 산지 유통인들의 소규모 기반시설(위판장, 집하장)은 수요자가 원하는 물류와 성수기에 대량 유통 시 기능에 한계가 있음.

그림 3-13. 전복 유통경로



자료: 농림수산물부(내부자료).

- 전복은 가두리양식방법 개선으로 생산 및 일본 수출증가로 '08년 630톤 달성(2,100만 달러)하였으며, 중화권과 미주 등의 나라에 개척단계에 있음. 하지만 활전복 위주의 '단일 제품', 일본 중심의(99%이상 수출) '단일 시장' 수출구조임.
 - 수출: ('03) 21톤 → ('05) 210톤 → ('07) 377톤 → ('08) 630톤
 - 금액: ('03) 97만 달러 → ('05) 45.0만 달러 → ('07) 39.9만 달러 → ('08) 33.3만 달러
 - 수출금액(천\$)일 때 2,100천 달러
 - 수출단가(\$/kg)일 때 33.3만 달러
- 거래규모는 연간 3억 4,300만 달러수준이며, 제품별로는 전복 통조림 36.5% → 건전복 26.5% → 활전복 21.8% → 냉동전복 15.2%순으로 나타남.
- 전복은 활전복 판매 시(운반 및 보관) 폐사를 감안하여 11~30% 감모율

- 을 적용하며, 이렇게 발생된 손실은 생산자 및 소비자에게 전가되고 있음.
- 전북양식장 80%가 다도해지역에 편중되어 있으며 비계통출하와 다도해 산지의 복잡한 유통단계·폐사로 인한 유통비용의 증가 및 감모율이 증감되고 있는 실정임.
 - 수급사항에 따라 감모율을 차등 적용하여 출하량이 집중되는 경우나 수온상승 등으로 인해 폐사가 많은 시기에는 30% 전후 감모율을 적용함. 또한 해상가두리 대량 생산체제로 가격이 하락하고 있는 추세임.
 - 도매가(12월): ('04) 45,509원/1kg미→('06)38,396원/1kg미→('07)33,323원/1kg미→('08)31,519원/1kg미

표 3-16. 완도지역 전복의 감모율과 가격추이(2008~2009)

단위:%, 원/kg

구 분		감모율	10마리/kg의 가격	
		평 균	명목가격	실질가격(원)
2008	7월	30.2	36,000	27,650
	9월	28.3	36,000	28,100
	10월	11.3	38,000	34,140
	12월	15.0	37,333	32,463
2009	1월	18.3	42,000	35,503
	2월	16.3	45,000	38,693

자료: KMI 수산업관측센터, 수산관측 월보.

□ 전북 대표조직 운영현황

- 전북 대표조직은 전북산업의 경쟁력 강화를 위한 전국단위 자율 수급조절 기능을 갖춘 대표조직의 육성 필요에 따라 '07. 3월에 협회를 설립하였고, '09. 3월에 완도전복주식회사를 설립하였음.
- 전국 단위와 산하에 시군 단위 조직으로 구성·운영 중이나 조직화 및 상호 간 협력체계 미흡한 실정임.
- (사)한국전복협회: 3,000명의 생산어가를 중심으로 구성

- 현재 전북대표조직은 협의 의결기구 아래 분야별 전담기구인 생산 분야, 가공·유통 분야, 수출입분야로 구분되며 자집행기구(사무국)를 두어 협의회 의결사항을 집행하도록 함.
- 전북 대표조직의 기능 및 역할은 수급조절(자율에 의한 적정 생산 및 출하량 조절, 가격 안정), 유통개선(직거래 활성화 등 유통구조 개선으로 비용 절감), 소비촉진(소비촉진 전국행사, 공동 판매 및 브랜드 개발), 수출확대(수출국 다변화, 수출전략 제품 개발, 해외 시장동향 관리)임.
- 현재 전북대표조직의 추진일정은 '10년 기존 협회를 중심으로 법인설립 추진과 책임과 의무를 부여하여 '08~'12년까지 자조금, 수출입 관리, 해외홍보 등의 추진계획을 가지고 있음.
- 전북 대표조직 설립을 위한 공감대가 미흡하였기 때문에 계획 및 재원확보방안 등이 미비한 실정임.

표 3-17. 전북 대표조직 2010년 추진 사업

사 업 명		예산 (천원)	
계		310,000	
기본사업	소 계	100,000	
	대표조직 운영비	인건비	50,000
		회의비 등 운영비 등	50,000
품목발전사업	소계	210,000	
	전북치패양식을 위한 순환여과식 시범사업	35,000	
	전북 생산비 조사	50,000	
	전북 경쟁 입찰제도 도입 연구용역	20,000	
	전북 시장동향 및 식품 브랜드화 사업	40,000	
	산·학·연과 협력을 통한 모니터링 사업	15,000	
	전북 기능성 음식 개발	50,000	

자료: 농림수산식품부, 품목별 대표조직 기능 강화 워크숍(2010).

- 2010년 세부사업계획으로는 전복치패 양식을 위한 순환여과식 시범사업, 전복 생산비 조사, 전복 경쟁 입찰제도 도입 연구용역, 전복 시장동향 및 식품 브랜드화 사업, 산·학·연과 협력을 통한 모니터링 사업, 전복 기능성 음식 개발로 총 소요예산은 3억 1천만 원임.
- 전국 단위로 구성·운영 중이나 조직화 및 상호 간 협력체계가 매우 미흡한 실정임. 전복협회와 전복주신회사 간 협의, 전복주식회사와 유통단체 간의 협력이 필요한 상황임.
- 또한 2010년 세부실행계획을 제외한 조직구성, 실행계획, 예산편성, 재원 확보 등에 대한 계획이 없는 상태임. 본래 목적인 경쟁력 강화와 전국 단위 자율 수급조절 기능을 갖춘 대표조직을 육성통한 생산자단체, 유통인 단체, 주식회사가 융합하여 유통구조개선 및 자율 수급조절 기능을 통한 시너지 효과는 미비한 실정임.

1.5.6. 김

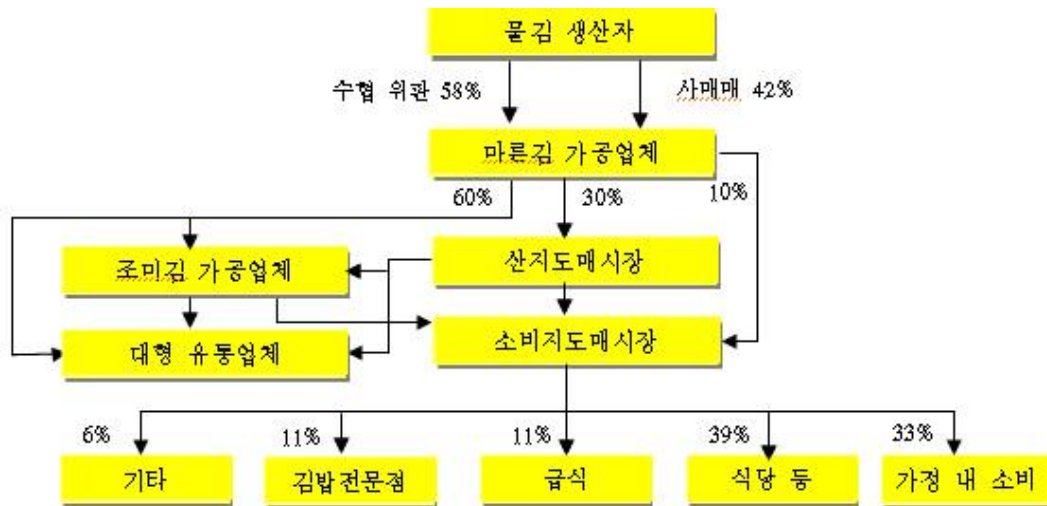
□ 김 산업 현황

- 양식생산액 2,093억 원(어업생산액의 3.3%), 양식생산량 99,755천 속, 양식면적 55,312ha, 어가 수 6,825호로 어가 수를 제외한 생산액, 생산량, 양식면적은 증가 추세임.
 - 생산액: ('00) 1,036억 원 → ('05) 1,861억 원 → ('08) 2,090억 원
 - 생산량: ('00) 51,501천 속 → ('05) 1,861천 속 → ('08) 2,090천 속
 - 양식면적: ('00) 46,870ha → ('05) 53,945ha → ('08) 55,321ha
 - 어가 수: ('00) 14,180가구 → ('05) 8,752가구 → ('08) 6,825가구
 - 전량 양식을 통해 생산되며, 해남·진도·서천 등이 주요 산지임.
 - 일반김·돌김 생산 비중은 약 7:3 수준임.
- 조미김/마른김이 각각 50% 정도이며, 조미김 비중이 확대되는 추세임.
 - 마른김 기준, 1인당 소비량은 ('00) 1.02속/년 → ('05) 1.47속/년 → ('08) 1,205 속/년으로 증가 추세를 나타내고 있음.

- '08년 기준 김 주산지는 전남 45,538ha(82.3%), 충남 4,537ha(8.2%), 전북 2,789ha, 인천·경기 1,338ha(2.5%), 부산 1,119ha(2.0%)임.
- 종묘산업에서 인공종묘 생산업체는 257개소, 배양장 면적: 272,00m²이며, 연간 종묘 생산량은 250만 상자(상자 당 가격: 약 2,500원)임. 인공종묘는 김 업체에서 방출된 포자를 육상수조에서 인위적으로 배양하며, 자연산 종묘는 11~12월 사이에 부유하는 김 포자를 채취하며 10여개의 김 품종이 분포하나, 일반김 종묘는 일본산에 의존하고 있음.
- 채묘는 양식어가에서 개별적으로 실시하며 시기는 9~10월, 채묘 기간은 약 30일이 소요됨. 채묘는 김 종묘(=포자)를 김발(양식용 그물망)에 부착시키는 과정으로 채묘방법에 따라 인공해상 채묘, 자연(=동아)채묘, 육상 채묘로 구분됨. 해상채묘와 자연채묘의 경우 해황에 영향을 많이 받아 채묘 효율이 떨어지고, 채묘시설비 및 노동력 소요가 과다함.
- 김 생산은 물량위주의 물김생산으로 품질이 저하가 발생되었고 주생산시기(4월) 이후 생산된 저급품이 수급 및 유통 교란(단위 규격의 통일되지 않아 거래 투명성과 공정성 미확립)
- 마른김 가공업체는 소규모 영세업체가 대부분으로 품질 및 위생 관리에 어려움이 있으며 자연재해 및 기상악화 시 시설피해로 인한 수확량 감소에 따른 생산 불안정, 품질 저하를 초래함.
- '90년대 이후 양식어가와 마른김 생산업체로 이원화가 되었으며 마른김 건조공장은 약 500개(가동률 80%)가 전남 등 김 주산지 인근에 분포함(가공 시기는 전년 10월~당년 5월).
- 김은 물김 생산자가 수협 위판으로 58%, 사매매 42%로 마른김 가공업체로 판매하여 가공업체는 60% 대형유통업체, 30%산지도매시장, 10% 소비지도매시장으로 판매됨.
 - 김의 소비지 판매는 식당 등 외식업체(39%), 가정 내 소비(33%), 급식(11%), 김밥전문점(11%), 기타(4%)를 통해 분산됨.
- 지속적인 수출 증가 추세로 '01년 이후 연 평균 13% 수추 증가하고 있음.
 - 조미김과 마른김 수출단가는 상승세임.

- 조미김: ('04) 5.5\$/kg → ('08) 7.9\$/kg / 마른김: ('04) 9.9\$ → ('08) 14.6\$/kg

그림 3-14. 김 유통경로



자료: 농림수산식품부(내부자료).

- 수출액은 7,500만 달러이며, 이중 조미김이 64%를 차지하고 있는데, 현재 세계 수출시장은 미국, 일본, 대만시장 중심에서, 중국, 기타국가 수출 비중이 증가하는 추세로 수출시장의 다변화가 나타나고 있음.
- 주요 수출대상국은 미국, 일본 등의 교포 사회 중심이며, 기타 국가들의 김에 대한 인식 수준이 낮은 실정이며, 중국이 마른김 수출 경쟁국가로 부상되고 있음.
- 중국은 낮은 인건비와 수출가격, 경쟁력 확보, 가공공정 자동화로 생산성 및 품질향상을 이루어냄. 이에 비해 국내 마른김·조미김 생산은 가공과정에서 이물질 발생 및 가공업체의 영세성으로 고품질 김 생산에 어려움이 있음.
- 대량생산이나 자연재해, 유통업체들의 요구에 의해 중저가제품생산에 치중하며, 다른 여러 지역의 물김을 혼합하여 가공하므로 지역 브랜드 김

생산에 어려움이 있음.

- 소비는 증가하는 반면 고품질 김 제품이 미비하며, 직거래 확대 및 대형 유통업체의 유통시장 장악으로 유통단계 비용은 계속 축소되어 화입비용 및 보관비용 등의 비용은 증가하나 가격탄력성이 낮아 가격에 비용 반영에 한계가 있음.
- 이렇듯 생산자의 가격 교섭력이 시장유통업자보다 취약한 실정이며, 도매시장이나 대형 유통업체에서 요구하는 수준에서 마른김 가격이 형성되는 경향이 있음.

□ 김 대표조직 운영현황

- 김 대표 조직은 김산업 경쟁력 강화를 위해 자율 수급조절이 가능한 전국 조직 결성과 유통개선, 소비촉진, 수출확대 등의 기능을 수행하기 위해 생산 및 가공단체 중심의 단체 구성(한국김생산어민연합회, 전국마른김생산자협의회)으로 구성되어 운영됨.
 - 김 대표조직은 자율 조정·의결기구 아래 업계대표 협의회 3개(생산자 단체, 유통·가공업체, 수출업체)로 구분되며, 자문단 구성(비상설)을 통해 생산, 가공, 유통, 수출에 대한 협의 및 자문요청
- 김 대표조직이 당면하고 있는 과제와 역할을 살펴보면, 물김 생산부문에 서는 육상채묘의 활성화, 냉동망 사업의 확대, 친환경인증제품 개발사업, 자조금사업 확대, 생산어기 조정사업들이 있음.
- 장기비전으로는 김산업을 경쟁력이 있고 생산, 가공, 수출 등 각 분야가 상생할 수 있는 산업으로 육성하며, 업체 개별 브랜드와 병행하여 대표조직을 통한 브랜드 개발로 품질 경쟁을 통한 국내수요 및 수출수요를 확보함으로써 생산자 및 가공업체의 소득을 증대시키도록 함.
- 김 산업을 위한 투자계획은 2010년~2020년까지 물김출하조절사업, 김이물질선별기 설치, 포장개선사업, 홍보 및 판촉사업이 있으며, 2011~2020년까지 김 비축사업, 2020년에는 김 유통단지 사업이 있으며 총 사업비는 964억 원임.

표 3-18. 김 산업 투자계획

사업명	2010	2011	2012~2020
	금액(백만원)	금액(백만원)	금액(백만원)
계	2,420	18,310	96,400
물김출하조절사업	400	800	7,200
김이물질선별기설치	600	840	4,320
포장개선사업	1,120	1,120	10,080
김비축사업	-	15,000	45,000
김유통단지	-	-	25,000
홍보 및 판촉사업	300	500	4,500
연구개발사업	-	50	300

자료: 농림수산물부, 품목별 대표조직 기능 강화 워크숍(2010).

- 한국김생산어민연합회와 전국 마른김 생산자협의회와의 긴밀한 협력이 미흡한 실정이며 김 관련 유통 분야에 별도의 단체가 존재하지 않음.
- 또한, 한국 김생산어민연합회는 현재 비영리 사단법인으로서 유통협약 및 자조금 사업을 수행 중에 있으나 일부 지역의 참여가 부진한 실정임.
 - 물김 및 마른김 조직간 대표조직 참여방법 등 구체적인 논의가 미흡하며 생산자조직과 유통조직 간 연대방안 등의 협의를 필요함. 농림수산물부, 대학, 연구소 등에서 전문가들이 대표조직 구성과 운영 등에 대한 자문이 필요함.
- 김 산업 경쟁력 강화를 위해 자율 수급조절을 위한 대표조직이 설립되었지만 아직 생산 및 유통단체와의 긴밀한 협조가 부족하며, 수급조절, 유통개선, 소비촉진, 수출확대 등의 기능을 수행하기 위해서는 안정적인 전국적인 대표조직으로 통합할 필요가 있음.
 - 생산, 유통, 가공을 포함하여 현재 조직과의 연계와 산업 단계별 구성원의 참여 확대를 위해 생산, 유통, 가공 수출관련 업체 대표들로 구성된 자문단의 구성이 필요함.

1.6. 품목별 대표조직의 성장단계별 현황

- 식량작물, 과수·화훼, 채소·특작, 수산 분야의 대표조직은 일부 품목을 제외하고 대부분 설립 초기단계라고 할 수 있음.
 - 식량작물은 기존 농협 RPC협의회, (사)대한곡물협회, (사) RPC협의회, (사)양곡가공협회, (사)쌀 전업농 중앙 연합회, (사) 쌀연구회, 들녘별 경영체가 존재하고 있지만 대표조직이 추진되기 이전에 자조금 모금 및 자조금 관련 사업이 효율적으로 이루어지지 못하였음.
 - 과수·화훼 분야와 채소·특작 분야는 각각 감귤과 파프리카를 제외한 나머지 품목의 대표조직을 설립 초기단계라고 할 수 있음. 과수·화훼 및 채소·특작 분야는 대표조직의 전신이 되는 품목별 협의회가 2000년 중반에 설립되었지만 자조금 조성 규모도 작았고 자조금 사업도 제한적으로 이루어져 왔음.
 - 감귤은 2003년 3월부터 제주감귤협의회를 중심으로 자조금 제도를 시행하였고 자조금 규모도 약 20억 원 규모에 달하고 있으며, 다양한 소비촉진 활동, 수급조절 등을 효율적으로 실행해 왔음.
 - 파프리카의 경우 파프리카 자조회를 2002년 스스로 조직하여 자조금 규모도 약 10억 원에 이르고 있으며 전국 500여 농가, 301ha가 자발적으로 자조회에 가입되어 있어 소비촉진, 해외시장 개척, 사무국 운영 등의 활동을 효율적으로 실시하고 있음.
 - 축산 6개 품목은 대표조직의 단계 중 설립 중기단계라고 할 수 있음.
 - 축산 6개 품목은 축산자조금의 조성 및 운영에 관한 법률에 근거하여 의무 및 임의 자조금을 이미 조성하여 축산물 소비홍보, 교육 및 정보 제공, 조사·연구사업 등을 실시해 왔음. 또한 자조금의 효과적인 운영을 위해 자조금관리위원회를 두고 4개 품목(한우, 돼지, 양봉, 산란계)의 대표조직으로 지정됨. 낙농의 경우 낙농진흥회, 오리의 경우 한국오리협회가 대표조

직이며 자조금관리위원회는 대표조직의 협력조직임.

- 축산 6개 품목은 생산자(조직)뿐만 아니라 가공 및 유통관련 업체 및 기관을 대표조직의 실행조직으로 포함하고 있어 대표조직의 운영 체계 측면에서 개별 산업 전체를 포괄하고 있다고 할 수 있음.
 - 대표조직, 실행조직, 품목발전연구회, 비용절감운동본부, 수급유통조절위원회 등이 설립되고 일부 운영 중이나 상호관계와 역할이 아직 정립되지 않아 대표조직이 정착되었다고 보기는 어려움. 또한 대표조직의 법률적 위상 부재, 대표조직과 정부 간의 관계와 역할의 미정립도 향후 대표조직이 정착되기 위해서 해결되어야 할 과제임.
- 수산분야 자조금 사업은 2004년부터 시작하였지만 자조금 사업에 대한 이해부족으로 자조금 조성 및 자조금 사업 참여율이 저조함.

표 3-19. 품목별 대표조직의 성장단계별 분류

구 분	초 기	중 기	정 착
식량작물	쌀		
과수·화훼	사과, 배, 포도, 단감, 백합	감귤	-
채소·특작	무/배추, 고추, 마늘, 양파, 버섯, 인삼, 토마토, 딸기	파프리카	-
축산		한우, 양돈, 낙농, 오리, 산란계, 양봉	
수산	고등어, 멸치, 오징어, 넙치, 전복, 김	-	-

2. 품목별 대표조직의 경쟁력 강화를 위한 설문조사 결과

- 28개 품목별 대표조직의 경쟁력 강화방안을 모색하기 위하여 각 품목별 대표조직 추진 담당자 및 회원 100명을 대상으로 설문조사를 실시함.
- 28개 품목별 대표조직의 주요 운영현황을 살펴보면 조직별로 다양한 운영 형태를 지니고 있으며, 대표조직 추진을 위한 운영기구도 다수 보유하고 있는 것으로 나타남.
 - 품목 관련 육성정책 수립 시 대표조직과의 협의가 정례화된 조직은 12개인 것으로 나타났으며, 현재 정례화가 추진되고 있지 않는 조직도 12개로 나타나 품목 관련 육성정책에 대한 대표조직과의 정례화가 필요할 것으로 전망됨.
 - 품목별 비용절감 운동을 대표조직 중심으로 추진하기 위한 품목별 비용절감운동본부는 16개 조직에서 설립되어 운영되고 있으며, 10개 조직도 추진 중에 있는 것으로 나타남.
 - 또한 수급안정 방안과 자조금 사업 등을 심의하는 ‘(가칭)수급·유통조절위원회’는 13개 조직에서 설치되어 운영되고 있음.
 - 품목별 대표조직 중 하부조직 또는 자문기구를 통해 운영 중인 조직은 19개인 것으로 나타났으며, 이러한 기구들은 대부분 자조금관리위원회, 품목별 연구회, 연합회사무국 등을 포함하고 있음.
- 대표조직 운영에 있어 중요한 요소인 조직 내 회원들의 조직화를 위하여 네트워크(홈페이지, 메일링시스템 등)를 구축하고 있는 조직은 현재 10개인 것으로 나타나 이를 위한 기반 마련이 필요함.
 - 품목별 대표조직은 회원 간 조직화를 기반으로 운영되어야 하기 때문에

회원 간 네트워크 구축 외에 다양한 조직화 방안이 마련되어야 할 것임.

표 3-20. 품목별 대표조직 주요 운영 현황

구 분	조직 수	비 중(%)
품목 관련 육성정책 수립 시 대표조직과의 정례화 여부	실시	42.9
	추진 중	14.3
	미실시	42.9
품목별 비용절감운동본부 설립 여부	설립	57.1
	준비 중	35.7
	계획 없음	7.1
조직화를 위한 네트워크 체계 구축 여부	구축	35.7
	준비 중	53.6
	계획 없음	10.7
(가칭)수급·유통조정위원회 설치 여부	설치	46.4
	준비 중	32.1
	계획 없음	21.4
하부조직 및 자문기구 보유 여부	보유	67.9
	준비 중	25.0
	계획 없음	7.1

- 또한 대표조직 운영을 위해 중요한 역할을 하고 있는 품목별 연구회의 가장 중요한 역할은 ‘품목 장기비전 제시 및 발전대책 마련 지원’과 ‘핵심애로 요인 및 중점 추진과제 발굴 및 해소방안 제시’인 것으로 나타남.

표 3-21. 품목별 연구회의 주요 역할

구 분	비 중(%)
품목 장기비전 제시 및 발전대책 마련 지원	35.0
핵심 애로요인 및 중점 추진과제 발굴 및 해소방안 제시	30.4
신규 R&D 수요 발굴	22.3
연구 추진상황 점검 및 연구 성과 평가 시 연구회 참여	12.3
합 계	100.0

- 정부는 품목별 대표조직의 기능 강화를 위해 궁극적으로 대표조직이 마케팅보드로 발전하는 것을 기본방향으로 설정하고 있음. 이에 대한 조사 결과 모든 응답자가 이를 올바른 방향인 것으로 인식하고 있으나 현실적으로 어렵다는 의견이 다수 있는 것으로 나타남.
- 마케팅보드로의 발전이 현실적으로 어려운 이유로는 생산 및 유통, 조직화, 조직 관리 측면에서 다양한 원인이 있는 것으로 지적하고 있음.

표 3-22. 마케팅보드로의 발전에 대한 인식

구 분	비 중(%)
올바른 방향이며 향후 현실가능성이 있음	53.8
올바른 방향이나 현실적으로 어려움	46.2
올바른 방향이 아님	-
합 계	100.0

표 3-23. 마케팅보드로의 발전에 대한 제약 조건

구 분	제약 조건
생산 및 유통	<ul style="list-style-type: none"> - 다수의 생산자로 인한 의사결정이 어려움 - 생산 및 유통 관련 종사자 수가 많아 관리가 어려움 - 품목에 따라 수급조절 가능 여부 상이
조직화	<ul style="list-style-type: none"> - 생산자의 결집력 미약 및 참여도 저조 - 참여조직 기반 미약 - 생산자의 영세한 조직력 및 재정능력
조직 관리	<ul style="list-style-type: none"> - 자금력, 인력, 시설 등의 인프라 부족 - 조직 내 주체간 연계 미흡 - 운영 중인 국내 조직과의 괴리 존재 - 각 기관을 통제할 수 있는 법적 제재 권한 부재

- 대표조직의 여러 유형 중 응답자들이 가장 많이 선호하고 있는 유형은 소비 촉진형인 것으로 나타남.
- ‘소비촉진형’은 품목의 기능성 안전정보 제공, 품질관리 및 소비자 모니터링 등을 통한 소비 촉진 기능을 수행하는 유형임.
 - 이 밖에 정책사업 지원체계를 대표조직 중심으로 점진적 통합하여 정책 개발 및 집행을 수행하는 ‘정책개발 및 집행형’과 공급과잉 또는 가격하락 시를 대비하여 수급조절 기능을 수행하는 ‘수급안정형’도 다수 선호하고 있는 것으로 나타남.

표 3-24. 품목별 대표조직의 선호 유형

구 분	비 중(%)
< 수급안정형 > - 공급과잉 또는 가격하락 시를 대비한 유통협약·명령 등 수급조절	20.5
< 소비촉진형 > - 품목의 기능성, 안전정보 제공, 품질관리 및 소비자 모니터링 등을 통한 소비 촉진	30.8
< 수출지향형 > - 공동 시장개척 및 해외시장 홍보 실시 - 국가별 무역장벽 해소방안 및 과당경쟁 방지방안 마련	14.1
< 마케팅 강화형 > - 판매전담회사 설립 및 기존 판매회사(조직)와의 연계 - 대형 팩커 육성 등을 통한 마케팅 능력 강화	11.5
< 정책개발 및 집행형 > - 정책사업 지원체계를 대표조직 중심으로 점진적 통합하여 정책 개발 및 집행 수행	23.1
합 계	100.0

- 대표조직의 조직화 이후 마케팅 강화를 위한 방안으로는 판매전담회사를 설립하거나 통합마케팅을 추진한다는 의견이 가장 많았으며, 전혀 고려하고 있지 않은 응답자도 15.4%를 차지하고 있어 마케팅에 대한 중요성을 인식시킬 필요성이 있음.

표 3-25. 대표조직의 마케팅 강화 방안

구 분	비 중(%)
판매전담회사 설립, 통합마케팅 추진	34.6
주산지 시군유통회사, 조합공동사업법인에게 판매 위탁	26.9
생산과 유통조직을 분리하여 기능별 역할 제휴 고려하고 있지 않음	23.1
합 계	100.0

- 현재까지 품목별 대표조직을 추진하면서 제시된 대표조직의 다양한 기능들의 중요도를 파악하여 실제 필요한 기능이 무엇인지를 파악함.
- 조사 결과 중요한 수준에 속하는 기능은 ① 품목의 중·장기 전망 분석 및 중·장기 발전대책 수립, ② 생산자 및 관련조직을 대표조직으로 결속, ③ 현장 여론 파악을 통한 조정 및 해결방안 모색, ④ 출하조절 네트워크 구축, 생산·출하정보 수집 및 분산, ⑤ 생산규모의 사전·사후 조절계획 수립, ⑥ 자조금 사업을 활용한 소비촉진, 홍보사업 추진 등으로 나타남.
- 또한 제시된 대표조직의 다양한 기능에 대한 현재 실행 여부와 향후 실행 가능성을 조사하여 기능별 현황을 파악하고 향후 실행 기능을 전망함.
- 현재 대표조직에서 가장 많이 실행하고 있는 기능은 자조금 사업을 활용한 소비촉진 및 홍보사업 추진인 것으로 나타나 자조금 사업에 대한 관심도가 큰 것으로 나타남. 또한 품목 연구회 운영, 생산자 및 관련조직의 결속, 다양한 시장개척 활동 등의 기능도 활발하게 이루어지고 있는 것으로 파악됨. 그러나 마케팅 활동이나 대외협력활동 등의 기능은 저조한 수준임.
 - 또한 제시된 기능들 중 향후 실행 가능성이 가장 크다고 응답한 기능은 품목의 중·장기 전망 분석 및 발전대책 수립인 것으로 나타났으며, 기술 개발 활동과 TRQ 수입 추천 및 사후관리 대행 등의 기능은 실행 가능성이 적을 것이라고 전망함.

표 3-26. 품목별 대표조직의 기능별 중요도 평가

단위: %

기 능	매우 중요	중요	보통	별로 중요하지 않음	전혀 중요하지 않음	합 계
품목의 중·장기 전망 분석 및 중·장기 발전대책 수립	65.4	26.9	3.8	3.8	-	100.0
품목연구회 운영	3.8	57.7	34.6	3.8	-	100.0
생산자 및 관련조직을 대표조직으로 결속	61.5	30.8	3.8	3.8	-	100.0
현장수요 파악을 통한 맞춤형 교육	15.4	42.3	34.6	7.7	-	100.0
현장 여론 파악을 통한 조정 및 해결 방안 모색	23.1	50.0	23.1	3.8	-	100.0
출하조절 네트워크 구축, 생산·출하 정보 수집 및 분산	26.9	57.7	11.5	3.8	-	100.0
생산규모의 사전·사후 조절계획 수립	38.5	30.8	30.8	-	-	100.0
유통협약 명령 제안	30.8	26.9	30.8	11.5	-	100.0
자조금 사업을 활용한 소비촉진, 홍보 사업 추진	34.6	57.7	7.7	-	-	100.0
시식회·판촉전 등 시장개척 활동	7.7	57.7	30.8	3.8	-	100.0
품질규격 설정	7.7	50.0	42.3	-	-	100.0
친환경, GAP, HACCP, 이력추적관리 매뉴얼 보급 및 지도, 질병예방	15.4	38.5	34.6	11.5	-	100.0
소비자 모니터링을 통한 개선사항 발굴 및 전파	3.8	46.2	42.3	7.7	-	100.0
가공·수출활성화를 위한 회원 연합활동 전개	7.7	50.0	38.5	3.8	-	100.0
판매 전담회사 설립 등을 통한 직·간 접 마케팅 활동 전개	11.5	15.4	50.0	19.2	3.8	100.0
대표조직 공동브랜드 개발로 품질 및 안정성 확보	11.5	38.5	34.6	11.5	3.8	100.0
외국 품목단체와의 협의 등 대외협력 활동 수행	7.7	23.1	46.2	23.1	-	100.0
사업자 추천 및 선정 지원	11.5	30.8	42.3	11.5	3.8	100.0
기술개발 활동	7.7	50.0	26.9	15.4	-	100.0
TRQ 수입 추천 및 사후관리 등 대행	26.9	26.9	34.6	7.7	3.8	100.0

표 3-27. 품목별 대표조직의 기능별 현황 및 전망

단위: %

기 능	현재 실행 조직	향후 실행 가능성		
		있 음	없 음	합 계
품목의 중·장기 전망 분석 및 중·장기 발전대책 수립	42.3	69.2	30.8	100.0
품목연구회 운영	69.2	46.2	53.8	100.0
생산자 및 관련조직을 대표조직으로 결속	69.2	42.3	57.7	100.0
현장수요 파악을 통한 맞춤형 교육	53.8	42.3	57.7	100.0
현장 여론 파악을 통한 조정 및 해결 방안 모색	61.5	46.2	53.8	100.0
출하조절 네트워크 구축, 생산·출하 정보 수집 및 분산	34.6	53.8	46.2	100.0
생산규모의 사전·사후 조절계획 수립	34.6	50.0	50.0	100.0
유통협약·명령 제안	15.4	46.2	53.8	100.0
자조금 사업을 활용한 소비촉진, 홍보 사업 추진	76.9	42.3	57.7	100.0
시식회·관촉전 등 시장개척 활동	69.2	46.2	53.8	100.0
품질규격 설정	23.1	53.8	46.2	100.0
친환경, GAP, HACCP, 이력추적관리 매뉴얼 보급 및 지도, 질병예방	30.8	53.8	46.2	100.0
소비자 모니터링을 통한 개선사항 발굴 및 전파	23.1	53.8	46.2	100.0
가공·수출활성화를 위한 회원 연합활동 전개	26.9	50.0	50.0	100.0
판매 전담회사 설립 등을 통한 직·간접 마케팅 활동 전개	11.5	46.2	53.8	100.0
대표조직 공동브랜드 개발로 품질 및 안정성 확보	15.4	53.8	46.2	100.0
외국 품목단체와의 협의 등 대외협력 활동 수행	11.5	53.5	46.2	100.0
사업자 추천 및 선정 지원	3.8	57.7	42.3	100.0
기술개발 활동	26.9	34.6	65.4	100.0
TRQ 수입 추천 및 사후관리 등 대행	7.7	38.5	61.5	100.0

- 제시된 대표조직 기능의 현황 및 전망을 통해 기능별 확립시기를 조사한 결과를 살펴보면 시기별로 다양한 기능들을 포함하고 있는 것으로 나타남.

표 3-28. 품목별 대표조직의 기능별 확립 시기

확립 시기	기능
단기	<ul style="list-style-type: none"> • 현장수요 파악을 통한 맞춤형 교육 • 현장 여론 파악을 통한 조정 및 해결방안 모색 • 출하 조절 네트워크 구축, 생산·출하정보 수집 및 분산 • 자조금 사업을 활용한 소비촉진 및 홍보사업 추진 • 시식회, 판촉전 등 시장개척 활동 • 친환경, GAP, HACCP, 이력추적관리 매뉴얼 보급 및 지도, 질병예방
중기	<ul style="list-style-type: none"> • 품목의 중·장기 전망 분석 및 중·장기 발전대책 수립 • 품목연구회 운영 • 생산자 및 관련조직을 대표조직으로 결속 • 생산규모의 사전·사후 조절계획 수립 • 유통협약·명령 제안 • 품질규격 설정 • 소비자 모니터링을 통한 개선사항 발굴 및 전파 • 사업자 추천 및 선정 지원 • 기술개발 활동 • TRQ 수입 추천 및 사후관리 등 대행
장기	<ul style="list-style-type: none"> • 생산규모의 사전·사후 조절계획 수립 • 품질규격 설정 • 가공·수출활성화를 위한 회원 연합활동 전개 • 판매 전담회사 설립 등을 통한 직·간접 마케팅 활동 전개 • 대표조직 공동브랜드 개발로 품질 및 안정성 확보 • 외국 품목단체와의 협의 등 대외협력활동 수행

- 대표조직을 운영하면서 다양한 문제점들이 존재하고 있는 것으로 나타남. 따라서 대표조직 운영의 활성화를 위해서는 이러한 문제점들을 단계적으로 해결해 나가야 할 것임.

표 3-29. 품목별 대표조직의 문제점 및 활성화 방안

문제점	활성화 방안
대표조직 참여에 대한 유인책 미비	<ul style="list-style-type: none"> • 대표조직 참여에 대한 동기부여 기반 마련 • 대표조직 참여를 위한 다양한 프로그램 개발
회원들의 참여도 및 인지도 부족	<ul style="list-style-type: none"> • 자발적인 참여방안 마련 • 적극적인 참여자를 중심으로 조직 정비
자조금 조성 미비	<ul style="list-style-type: none"> • 자조금 사업 활성화를 위한 정부 지도 지원 • 의무자조금제도 법제화 실시
대표조직 운영예산 부족	<ul style="list-style-type: none"> • 대표조직 육성 지원자금 확대 • 대표조직 운영비 지원 • 자금 사용에 대한 기준 완화
주체 간 이해관계 상이	<ul style="list-style-type: none"> • 유관 조직과의 협력 및 지원체계 강화 • 주체 간 불신해소 및 공통의 거래원칙 마련 • 의사결정에 참여하는 구성원의 책임과 권한 강화
품목의 수급조절 애로	<ul style="list-style-type: none"> • TRQ 관리를 담당함으로써 국내 수급조절과의 연계
대표조직 중장기 발전방안 수립의 한계	<ul style="list-style-type: none"> • 사무국 조직 지원 확대 • 품목별 홍보를 통한 소비자의 인지도 확대 • 대표조직의 권한 강화 • 품목 연구회 활성화 • 정부의 장기적이고 안정적인 지원기반 구축 마련

현재 대표조직의 효율적인 운영을 위해 활용하고 있는 공동 연합사무실에 대해서는 대체적으로 긍정적인 평가를 보이고 있는 것으로 나타남.

표 3-30. 공동 연합사무실 사용의 장단점

장 점	단 점
<ul style="list-style-type: none"> • 정보취득 용이 • 운영비, 인건비 등 제반경비 절감 • 대표조직 관련 연계사업 용이 • 회원지도 용이 • 업무추진의 효율성 증대 • 특정 품목에 대한 결속력 강화 • 통합운영관리 용이 	<ul style="list-style-type: none"> • 자율적 업무추진 제약 • 품목의 특성에 따른 사무국 운영 제약

3. 품목별 대표조직의 문제점

3.1. 자조금 및 대표조직 육성에 대한 법률적 근거 부족

- 농림수산물부에서는 대표조직 설립을 완료하였지만 품목별 대표조직에 대한 법적·제도적 뒷받침이 미흡한 상황임.
 - 농안법 상 자조금 단체는 생산자를 회원으로 하는 단체만 지원이 가능하도록 명시되어 있어 외국의 대표조직과 같이 유통, 가공, 수출업자 등이 참여하는 것은 아직까지 허용되지 않고 있음.
 - 국내에서 자조금이 활성화 된 축산 부문과 파프리카와 같은 경우는 생산자가 자조금 사업에 대한 찬성의사를 밝혀 축산자조금의 조성 및 운용에 관한 법률 또는 농안법에 근거하여 자조금관리위원회 및 자조금조성단체를 운영하여 왔음.
 - 그러나 원예, 과수, 화훼, 수산 등의 품목별 대표조직과 같은 경우는 의무 자조금의 근거가 확립되지 않아 관련 법안이 마련될 때까지는 정부지원에 의존해야 하는 단점이 있음.

- 농림수산물부는 대표조직을 농정 추진의 주체로 육성하겠다는 의사를 밝히고 있지만 대표조직 육성에 관한 법률적 정비가 이루어지지 않고 있음.
 - 대표조직이 정부 정책사업을 수행할 수 있는 주체가 되기 위해서는 자조금 법안과 별개로 대표조직의 권한과 역할이 법률적으로 명시되는 것이 바람직함.
 - 일부 품목에서는 대표조직에 참여하는 협회와 자조금 단체 사이에 갈등 관계가 발생하고 있는 만큼 자조금 관련 법과 대표조직 육성 법안의 관계 정립도 이루어져야 함.

- 또한 장기적으로 대표조직의 자조금 조성 범위가 커져서 정부 정책사업이 많은 부분 이관될 경우 중앙정부 및 지방정부의 역할과 기능에 대해서도 고민이 필요함.

< 사 례 > 축산분야 자조금의 법률적 근거

- 축산물 시장이 개방됨에 따라 축산농가 스스로 축산물 수급 및 가격안정사업에 대한 역할이 제기되면서 축산농가가 자율적으로 축산업을 지킬 수 있는 시스템 구축이 요구됨.
 - 정부는 축산농가의 요구에 부응하여 1990년 4월 농어촌 발전 특별 조치법 제 13조에 임의 자조금 제도를 실시할 수 있는 법적인 근거를 확립하였음.
 - 이후 자조금 관련 내용이 농어촌 발전 특별 조치법에서 보완되어 2000년 6월 농산물 유통 및 가격안정에 관한 법률로 이전되어 실행되고 있음.
- 축산분야에서는 대한양돈협회와 대한양계협회가 농어촌 발전 특별 조치법 중 임의 자조금 제도가 명기되면서 1992년 최초로 자조금 사업을 추진하였음.
 - 그 후 1999년 낙농 자조금, 2004년 4월 양돈 자조금, 2004년 사슴의 임의 자조금 제도를 시행하였으나 임의 자조금 제도는 자조금 거출 금액이 소액이고 장기적인 자조금 프로그램 수행이 어려웠음.
 - 이러한 문제점을 극복하고자 축산물에 대한 의무 자조금 제도의 근거가 되는 “축산물 소비촉진 등에 관한 법률”이 2002년 5월에 공포되었음.
 - 이 법은 이후 “축산자조금의 조성 및 운용에 관한 법률”로 변경되었음.
 - 이 법이 시행된 이후 2004년 양돈, 2005년 한우, 2006년 낙농, 2009년 육계와 산란계가 의무자조금 사업을 착수하였음. 오리는 임의 자조금(2007년) 사업을 시행하고 있음.
 - 한우의 경우 한우농가가 출하 시 2만원을 납부하면 도축장은 익월 10일까지 관리위원회로 납부하여 농가거출금을 조성하고 이 조성된 거출금의 100% 이내에서 정부보조를 받음.

- 품목별 대표조직 활성화를 위해서는 대표조직 관련 법안의 정비와 자조금 사업 관련 법안의 정비가 동시에 추진되어야 함.
 - 외국의 사례와 같은 경우 생산자 이외에 유통업자, 수출입업자 등도 포괄적으로 참여할 수 있도록 법률적으로 명시하고 있어 해당 품목 관련 경제 주체의 통합적 참여로 시너지 효과를 발생시키고 있음.
 - 또한 자조금 단체가 조성한 자조금을 다양한 분야에 사용하여 시장의 규모를 키우는 방식을 선택하고 있음.
 - 현재 추진하고 있는 품목별 대표조직도 해외 사례를 참고하여 품목별 환경에 적합하도록 대표조직 관련 법안 및 자조금 관련 법안이 정비되어야 함.

3.2. 대표조직과 농림수산식품부 간의 관계 및 역할 정립 미비

- 향후 대표조직과 농림수산식품부가 어떤 역할을 하며 어떻게 관계를 맺을 것인가에 대한 정립이 되어있지 않음.
 - 그 결과 대표조직이 어떤 사업을 수행하고 정책 개발 및 집행과정에 어떤 역할을 수행할지가 불명확함.
- 농림수산식품부와 대표조직 간의 관계와 역할 등에 대한 명확한 규정 마련이 필요함.
 - 단기적으로는 품목 현안 및 정책을 대표조직이 협의하여 농림수산식품부에 건의하도록 하고 대표조직을 예산지원사업 대상자 선정 시 심의기구 등으로 활용함. 또한 정부의 논의 창구를 대표조직으로 일원화하며, 이에 대한 법률적 근거는 별도로 필요 없이 정부 방침에 의해서 가능하도록 함.
 - 중·장기적으로는 품목 관련 정책 및 산업 발전방향 결정 시 정부와의 협의 하에 대표조직이 주관하도록 하고 농림수산식품부가 최종 승인함.
 - 대표조직이 주관하여 사업자 심의 및 사업량 배정

- 농림수산물부는 지원기준제시, 사업량 및 자금배정, 대표조직 운영 및 사업집행에 대한 관리 감독 등 수행
- 어떤 기능에 대해 대표조직에 권한과 책임을 이양할 것인지에 대한 논의
 - 예) 유통협약·명령 등을 현행 정부가 발령하는데 이를 대표조직이 주관하여 논의하여 결정한 후 정부가 발령.
 - * 유통협약 : 회원 간 품질·물량규제 협약 발의 및 이행점검 실시
 - * 유통명령 : 명령 필요성 및 발령내용 검토, 점검단 운영 등
 - * 감귤류 부정유통단속 권한을 대표조직에 위탁(제주도 조례 개정)
- 대표조직이 정부의 권한과 책임을 이양받기 위해서는 대표조직의 법률적 위상 정립이 필요함.
- 현재 ‘대표조직’이란 명칭은 법률적 근거가 부재하여 정책적으로만 존재하는 명칭임.

3.3. 대표조직의 인적 역량 부족

- 대표조직이 품목 관련 사업을 하려하고, 정부가 정책개발 및 집행 기능을 대표조직으로 이양하려 해도 대표조직의 질적·양적 인적 역량이 부족하면 실행에 옮기기가 불가능함.
- 현재 대표조직으로 지정된 조직은 대표조직 운영비 지원에 의한 1~2명의 직원 채용에 그치고 있어 정부의 권한과 책임이 이양된다 하더라도 인적자원이 부족함.
- 대표조직은 이양될 정부 기능의 범위에 맞춰 대표조직의 인적 역량을 높이기 위한 자체 예산 확대가 필요함. 그러나 초기에는 안정적인 인적 역량 확대를 위해 정부의 지원이 필요함.

3.4. 대표조직 결정사항의 실행조직에 대한 구속력 약화

- 예를 들어 한우자조금관리위원회의 경우 한우 관련 조직 및 단체의 대표가 참여하여 의사결정을 하지만, 대표조직에서 결정된 사항을 실행조직(예를 들어 한우농가, 기초·광역한우사업단, 유통업계 및 패커)이 따르도록 할 실질적 권한은 없음.
- 따라서 대표조직의 결속력을 다지고 다양한 사업과 기능 수행을 함으로써 대표조직의 위상을 실질적으로 높일 필요가 있음.
 - 대표조직 운영의 효율성과 효과성을 제고함으로써 실행조직이 대표조직의 결정사항을 최대한 이행하도록 인센티브를 제공할 필요가 있음. 예를 들어 대표조직이 정부예산사업의 대상자 추천, 심의, 선정 기능 수행 시 실행조직의 대표조직 결정사항에 대한 이행정도를 반영함.
 - 현재로서는 대표조직과 실행조직이 독립된 조직임. 따라서 대표조직의 결정사항을 실행조직에 따르도록 하는 구속력을 법률이나 제도로써 부여하는 것은 논란의 여지가 많음.

3.5. 대표조직과 하부기구 간 연계성 미약

- 현재 대표조직의 운영체계와 관련하여 품목발전연구회, 비용절감운동본부, 수급유통조절위원회가 이미 설립되어 있거나 설립될 예정임.
 - 그러나 아직 이들 조직이 대표조직과 어떠한 관계를 가지는지에 대한 명확한 규정이 없음. 예를 들어 ○○산업정책연구회의 경우 연구회장이 대표조직과의 명시적 관계가 없음. 현재 ○○산업정책연구회 회칙에는 대표조직과 관련된 내용이 없음.

- 대표조직, 그리고 이들 조직의 정관, 회칙 등에 대표조직과의 관계와 역할 분담, 이들 조직들 간의 관계와 역할 분담을 명시할 필요가 있음.
 - 품목발전연구회, 비용절감운동본부, 수급유통조절위원회 등은 대표조직 내 분과 형태로 두어 대표조직이 이들 관련 조직을 총괄적으로 운영하는 것이 바람직함. 예를 들어, 품목발전연구회를 대표조직 내 하부조직으로 하고 연구회가 연구 또는 건의한 내용들에 대해 대표조직 의사결정기구가 결정하여 정부가 최종 승인하도록 함.
 - 대표조직 규정에 수급유통조절위원회, 비용절감운동본부, 연구회와 관계 및 역할에 대해 명시함. 예를 들어, ○○자조금관리위원회 규정에는 이에 대한 언급이 없음.

- 품목과 정부 간의 소통창구를 대표조직으로 일원화할 필요가 있음.
 - 품목과 정부 간 단일한 소통창구 부재는 정부 정책수립에도 어려움이 존재하고 조직 간 갈등을 초래할 수도 있음.
 - 정부는 정책 개발 및 수립의 업계 파트너를 대표조직으로 일원화함으로써 논의의 효율성을 높일 수 있으며, 업계의 각 이해집단이 대표조직으로 결속하게 하는 효과를 얻을 수 있음.

제 4 장

품목별 대표조직의 효율적 운영방안

1. 식량작물

□ 대표조직의 운영 추진 방향

- 농산물 최대 품목인 쌀의 경우 생산자, 농협 RPC, 민간 RPC 등 각 단체별 이해관계가 엇갈리고 있음. 특히 쌀은 지역별로 고착된 상태에서 공통된 방향을 모색한다는 것은 매우 어려울 것으로 판단됨.
 - 따라서 각 단체 간 이해관계의 정립이 가장 우선적으로 해결되어야 하며, 이를 통해 대표조직의 기능을 활성화하는 것이 중요함.
- 또한 대표조직을 품목과 정부 간 유기적인 소통창구로 일원화하여 품목 관련 협의의 효율성을 높이고 참여 단체들의 결속력을 강화시킬 필요성이 있음.
- (사)한국쌀산업협회는 기 조직된 분과를 효율적으로 활용하여 생산에서 유통, 가공에 이르는 전 단계를 관리하고 쌀의 경쟁력 제고를 향상시켜야 함.
- 쌀의 경우 소비를 촉진시키기 위한 방안이 가장 시급하므로 가공과 연계한 사업을 추진하고, 국산 쌀의 홍보 및 마케팅에 집중해야 할 것임.
- 쌀 대표조직은 수급안정형, 소비촉진형, 수출강화형, 마케팅강화형, 정책개발 및 집행형 중 소비촉진형과 마케팅강화형을 우선적으로 지향하는

것이 바람직함.

- 쌀의 소비촉진은 안전정보 제공, 품질관리 제고, 소비자 모니터링 등을 통해 향상시킬 수 있으며, 수입 쌀에 대응한 쌀 소비촉진 광고를 실시하는 방안도 검토되어야 할 것임.
- 또한 수출 확대를 위해 쌀 수출 가능성이 있는 시장을 개척하고 이에 대한 연구가 이루어져야 함.
- 쌀의 마케팅 강화를 위해서는 판매 전담회사 설립 등을 통한 직·간접적인 마케팅 활동을 전개하는 방안을 검토해야 함. 또한 중·장기적으로 현재 시장 내에서 난립하고 있는 쌀 브랜드 통합 통해 대표조직 공동브랜드를 개발하여 품질 및 안전성을 확보해야 함.

표 4-1. 쌀 대표조직의 추진 유형 및 발전 전략

추진 유형	단기 전략	중·장기 전략
소비촉진형	<ul style="list-style-type: none"> • 자조금 사업을 활용한 소비촉진 • 시사회·판촉전 등을 통한 시장 개척 활동 강화 	<ul style="list-style-type: none"> • 쌀 가격안정 도모 • 지속적인 소비자 모니터링 • 가공산업과 연계
마케팅강화형	<ul style="list-style-type: none"> • 대표조직 내 마케팅전담팀 설치 • 내수시장 차별화를 위한 브랜드 마케팅 전략 수립 	<ul style="list-style-type: none"> • 대표조직 내 공동브랜드 개발 • 내수시장을 총괄하는 마케팅 컨트롤타워 육성

2. 채소·특작

2.1. 무·배추

- 무·배추 분야의 대표조직이 우선적으로 갖춰야할 분야는 수급조절 및 수출 지향으로 판단됨.

- 무·배추 대표조직 추진방향은 수급조절을 통한 가격 안정화 실현, 수출 지향적 조직육성으로 경쟁력 향상을 꾀할 수 있음.
 - 그동안 무·배추 자조회 활동은 참여 조직이 저조하여 제한적으로 이루어졌기 때문에 지역협의체를 기반으로 동일지역 및 전국 조직화 기틀을 확립해야 함.
 - 무·배추는 전국 조직화를 바탕으로 유통조절 위원회의 구성 및 운영을 통하여 중·장기적으로 수급조절 시스템을 구축해야 함.
 - 수급조절 시스템을 구축하기 이전에 생산 및 유통현황에 관한 조사 시스템이 관측사업과 효율적으로 연계되어 정밀도를 높일 수 있어야 함.
 - 또한 대표조직을 운영하기 위해 자조금 조성 등의 필요한 재원확보 방안을 마련하고 대표조직에 소속된 생산자 단체는 자조금 조성에 협조하여 수급조절 및 수출 활성화 등을 위해 노력해야 함.
- 무·배추 분야는 수출을 통한 부가가치 창출이 용이하므로 수출지향형 조직을 동시에 구축하여 경쟁력 강화를 도모해야 함.
- 무·배추는 수출국 바이어들이 요구하는 이력추적, 안전성 강화 등에 공동 대응할 수 있는 체계를 구축해야 함.
 - 배추와 같은 경우는 수출업체의 배추생산 매뉴얼을 통하여 수출국 선호에 적합한 상품을 공급할 수 있어야 함.
 - 또한 수출김치용 배추단지 조성 및 이력추적제 사업을 추진하여 수출전문 단지조성 및 수출계열화 추진하여 수출국에서 안전성을 인정받을 수 있어야 함.
 - 김치 수출업체의 전문화 및 규모화를 통하여 상품개발 및 시장개척능력을 강화하고 생산에서 수출까지 일관하는 김치 계열화 수출 선도조직을 육성하여 한식 세계화에 기여할 수 있어야 함.
- 목표 시장별로 차별화된 마케팅을 전개해야 하며 수출을 지속적으로 추진하기 위해서는 수출창구를 단일화하여 과당경쟁을 방지해야 함.

- 한국산 김치가 저가 OEM김치에서 탈피하여 자체 브랜드를 육성하기 위해서는 식품제조업체와 계약재배 등을 통한 안정적 원료확보체계 구축, 원료의 고품질 안정공급 체계 등을 실현해야 함.
- 일본의 경우 요리 재료로 활용 가능한 한국산 김치의 레시피를 집중적으로 홍보하고 중국의 경우 고소득층 대상으로 명품김치 마케팅 전개하여 수출활성화를 도모해야 함.
- 수출업체 구성원 간 자율적인 협의를 통해 과당경쟁과 저가 수출을 방지하고 수출업체 간 협력체계를 구축하여 공동 판촉 및 홍보행사 등을 개최할 수 있어야 함.

표 4-2. 수출 김치용 배추단지 선정 사례(2008. 10)

지역	계약상태	대표자	농가수	계약면적(ha)
무주군 무풍면	구천동 농협	황인홍	35	103
해남군 산이면	산이 농협	박종갑	36	33

자료: 농림수산물식품부.

표 4-3. 노지채소 분야 대표조직의 추진 유형 및 발전 전략

추진 유형	단기 전략	중·장기 전략
수급조절형	<ul style="list-style-type: none"> ● 지역협의체를 기반으로 동일지역 및 전국 조직화 기틀 확립 ● 유통조정위원회 구성 및 운영 ● 소비촉진 및 홍보 사업 실시 ● 노지채소 분야 생산 및 유통현황 조사 시스템 확립 ● 전문가 육성 및 영입을 통한 수급 조절 기반 마련 	<ul style="list-style-type: none"> ● 무·배추분야 수급조절 시스템 구축 ● 자체적인 수급 안정사업 실시 ● 자회사 설립을 통한 판매사업 실시 ● 가공 및 유통분과 확장을 통한 시장교섭력 강화
수출지향형	<ul style="list-style-type: none"> ● 노지채소 분야의 대표조직 내 수출 분야 설치 ● 수출단지 구축 및 생산자 조직 육성으로 수출에 대한 전문성 제고 ● 수출조직을 중심으로 연중출하 체계 구축 	<ul style="list-style-type: none"> ● 대표조직에 참여한 생산자 조직이 출자한 계열화된 수출자회사 설립 ● 수출 단일 브랜드 개발

2.2. 고추

- 고추 대표조직은 현재 109개 농협 조직으로 구성되어 있고 전국 생산량 대비 회원 생산량이 약 50%를 점유하고 있음.
 - 현재 고추 대표조직 사무국은 한시적으로 농협중앙회 내에 설치된 외부 건물을 사용하고 있지만 향후 독립된 사무국 운영체계를 갖춰야 함.
 - 고추 대표조직은 생산자 단체의 회원 정비 및 조직화 체계를 바탕으로 단기적으로 홍보 및 시장개척, 정부 정책 파트너 역할, 중·장기적으로 마케팅 주체로 성장하는 것이 바람직함.

- 고추 대표조직이 단기적으로 소비촉진 및 홍보체계를 강화하기 위해서는 체계화된 소비촉진 및 홍보 전략이 수립되어야 함.
 - 고추의 매운 맛에 대한 건강 기능성 홍보가 체계적으로 수립될 수 있도록 관련 연구 자료 수집, 선진국 사례 인용 등을 바탕으로 대중 매체, 지역별 축제 등이 활성화되어야 함.
 - 또한 기존 거래처인 도매시장뿐만 아니라 고춧가루 가공공장, 김치공장, 단체 급식업체 등의 신규시장이 개척될 수 있도록 홍보활동을 수립해야 함.
 - 한국산 고추의 생산 및 가공과정의 안전성, 고품질 생산체계 확립이 병행된 상태에서 해외 시장을 개척하는 다양한 활동(해외 바이어 초청, 수출 상담 등)이 실시될 수 있어야 함.
 - 고춧가루는 김치의 부재료로 많이 소비되고 있으므로 무·배추 대표조직과 연계하여 소비촉진 및 홍보 체계를 구축해야 함.

- 고추 대표조직이 중·장기에 추진해야 할 것은 사전적 수급안정 대책을 통한 농가 소득 안정화 기반을 구축해야 함.
 - 고추 대표조직이 사전적 수급안정 대책을 추진하기 위해서는 각종 생산

- 자 단체의 참여 범위를 넓혀야 하며 강력한 조직화 기반을 구축해야 함.
- 이를 통해 고추 대표조직에서 수급안정 대책관련 의결된 사항이 생산자 단체에 전파되어 실행될 수 있도록 해야 함.
 - 또한 향후 마케팅 기능을 강화하기 위해서는 자회사를 설립하고 이를 통해 품질 규격화, 브랜드화 등의 사업을 꾸준히 실시할 수 있어야 함.

표 4-4. 고추 대표조직의 추진 유형 및 발전 전략

추진 유형	단기 전략	중·장기 전략
소비촉진형	<ul style="list-style-type: none"> ● 고추의 기능성 부분에 대한 집중적 홍보체계 구축 ● 대중매체 활용방안 구축 	<ul style="list-style-type: none"> ● 수출시장에서 홍보체계 구축 ● 대량거래처 발굴 등 판매경로의 다양화 추진
수급조절형	<ul style="list-style-type: none"> ● 지역협의체를 기반으로 동일지역 및 전국 조직화 기틀 확립 ● 유통조절위원회 구성 및 운영 ● 소비촉진 및 홍보 사업 실시 ● 노지채소 분야 생산 및 유통현황 조사 시스템 확립 ● 전문가 육성 및 영입을 통한 수급 조절 기반 마련 	<ul style="list-style-type: none"> ● 고추 분야의 수급조절 시스템 구축 ● 자체적인 수급안정사업 실시 ● 자회사 설립을 통한 품질규격화, 브랜드, 상품화 사업 실시
정책개발 및 집행형	<ul style="list-style-type: none"> ● 불법 수입고추 유통 근절을 위한 관계기관 협의회 구축 ● 대표조직 사업 활성화를 위한 정책 담당자, 실무자 협의회 구축 	<ul style="list-style-type: none"> ● 대표조직과 관련기관과의 정보 공유 및 대응체계 구축·운영 ● 정부 정책 파트너 역할 수행

2.3. 마늘

- 마늘 대표조직은 전국 생산량 대비 회원 생산량이 약 53%를 점유하고 있으며 농협 70개, 영농조합 법인 36개가 참여하고 있음.
- 현재 마늘대표조직은 한시적으로 농협중앙회 외부 건물을 임차하여 사용하고 있지만 자생력이 갖춰지면 사무국이 독립된 체계로 운영해야 함.

- 마늘 대표조직은 초기단계에는 정부정책 사업을 이관 받아 홍보 및 시장 개척 등의 비영리 사업을 추진하여야 하며 장기적으로 마케팅 주체로 생산조정, 연구 등을 종합적으로 관리할 수 있는 조직으로 육성되어야 함.
- 마늘 대표조직이 단기적으로 정부정책 사업을 이관 받아 홍보 및 시장개척 등의 비영리 사업을 추진하기 위해서는 자조금 조성 규모가 확대되어야 함.
 - 마늘 대표조직의 자조금 규모를 확대하기 위해서는 자조금을 부담할 수 있는 생산자 단체의 가입이 확대되어야 하며 자조금 거출에 관한 구체적 기준이 마련되어야 함.
 - 마늘에 대한 건강 기능성 홍보체계를 효율적으로 실시하기 위해서 건강 기능성에 대한 효능이 과학적·학문적으로 검증될 수 있어야 함.
 - 또한 마늘 가공 브랜드 개발과 신 소비시장을 지속적으로 개척할 수 있도록 축제, 대중매체를 이용한 홍보체계 등이 구축되어야 함.
 - 최근 마늘 가공제품에 대한 소비자 인지도가 높아지고 있으므로 가공마늘 연구 및 품질 차별화를 통해 부가가치를 지속적으로 창출할 수 있어야 함.
- 마늘 대표조직이 중·장기적으로 수급 안정사업을 실시하기 위해서는 대표 조직에 참여하는 생산자 단체의 가입을 적극적으로 유도해야 함.
 - 마늘 생산자 단체의 대표조직 참여를 바탕으로 결속력 강한 조직화를 구축할 수 있는 방안이 마련되어야 함.
 - 수급 안정사업을 실시하기 위해서는 농업 관측사업과 연계성 확립, 유통 조절 위원회 설치 등이 이루어져야 하고 이들의 관계가 유기적으로 구축되어야 함.

표 4-5. 마늘 대표조직의 추진 유형 및 발전 전략

추진 유형	단기 전략	중·장기 전략
소비촉진형	<ul style="list-style-type: none"> • 건강기능성에 대한 효능이 과학적·학문적으로 검증되어야 함 • 대중매체, 축제 등을 통한 소비 확대 기반 구축 	<ul style="list-style-type: none"> • 지역 특산물로 자리매김할 수 있는 기반 구축 • 가공식품 개발 등으로 신수요 창출
수급조절형	<ul style="list-style-type: none"> • 지역협의체를 기반으로 동일지역 및 전국 조직화 기틀 확립 • 유통조절위원회 구성 및 운영 • 농업관측사업과의 연계방안 확립 	<ul style="list-style-type: none"> • 마늘의 수급조절 시스템 구축 • 수급안정사업의 자체적 실시 • 대표조직이 마케팅보드 역할을 수행할 수 있도록 다양한 경제 주체 참여

2.4. 양파

- 양파 대표조직에 참여하고 있는 생산자 단체는 81개소로 전국 생산량 대비 약 72%를 점유하고 있음.
 - 양파 대표조직에는 농협 81개소, 영농조합 법인 41개소로 총 122개소가 참여하고 있음.
 - 현재 양파 대표조직 사무국은 농협중앙회 인근 지역의 건물을 임차하여 사용하고 있지만 자생력이 갖춰지면 외부 시설을 임차하여 사무국을 운영해야 함.
- 양파 대표조직은 단기적으로 정부정책 사업을 이관 받아 홍보 및 시장개척 등 비영리사업을 추진하고 장기적으로는 마케팅 주체로서 생산조정, 연구 등을 종합적으로 관리할 수 있어야 함.
 - 양파 대표조직은 단기적으로 홍보 및 소비촉진 분야에서 정부정책 사업을 이관 받아 시장개척 및 비영리사업을 추진하기 위해서는 양파의 기능

성 홍보, 다양한 요리법 소개, 지역축제, 대중매체를 활용한 광고 등을 통하여 소비자의 양과 소비량이 증가될 수 있도록 해야 함.

- 또한 젊은층의 유동인구가 많은 수도권에 프로모션을 정기적으로 개최하여 미래의 소비자를 대상으로 적극적인 마케팅 활동을 실시해야 함.

□ 양과 대표조직은 중·장기적으로 수급 안정 사업 실시, 국제 경쟁력 있는 양과 생산 확대를 위해 노력해야 함.

- 양과 대표조직이 수급안정사업을 실시하기 위해서는 참여 단체의 조직화를 바탕으로 농업 관측사업과 연계하여 사전적 수급 안정 대책을 추진할 수 있도록 노력해야 함.
- 또한 생산, 수확 후 관리, 상품화 및 판매까지 체계화된 컨설팅 시스템을 구축하여 수입산 양과에 비해 품질 경쟁력 강화 기반을 마련해야 함.
- 최근 소비자는 건강에 대한 관심이 증대되어 양과즙과 같은 가공식품을 선호하고 있으므로 가공식품의 연구 및 개발로 양과의 부가가치를 창출할 수 있도록 노력해야 함.

표 4-6. 양과 대표조직의 추진 유형 및 발전 전략

추진 유형	단기 전략	중·장기 전략
소비촉진형	<ul style="list-style-type: none"> ● 건강기능성에 대한 효능이 과학적·학문적으로 검증되어야 함 ● 대중매체, 축제 등을 통한 소비 확대 기반 구축 	<ul style="list-style-type: none"> ● 자조금 규모에 적합한 다양한 홍보체계 구축 ● 가공식품 개발 등으로 신수요 창출
수급조절형	<ul style="list-style-type: none"> ● 지역협의체를 기반으로 동일지역 및 전국 조직화 기틀 확립 ● 유통조절위원회 구성 및 운영 ● 농업관측사업과의 연계방안 확립 	<ul style="list-style-type: none"> ● 양과의 수급조절 시스템 구축 ● 정부의 수급안정사업 기능을 이양받아 양과 수급안정사업 자체적 실시 ● 대표조직이 마케팅보드 역할을 수행할 수 있도록 다양한 경제 주체 참여

2.5. 인삼

- 인삼 대표조직은 수급조절, 소비촉진 및 홍보, 정부정책 개발 및 집행, 내수 및 수출 마케팅 기능 등을 강화 할 수 있도록 다양한 형태로 추진되어야 함.
 - 인삼이 세계 1등 상품으로 개발되고 수출 50억불을 달성하기 위해서는 인삼 대표조직이 다양한 기능을 수행할 수 있어야 함.
 - 또한 인삼 분야 대표조직은 한·미 FTA 대책과 연계되어 주산지 중심의 산지유통시설(선별장, 저온저장고, 건조장)이 건립되어 유통비용을 절감할 수 있도록 노력해야 함.
 - 산지유통시설 지원 이외에도 유통비용을 절감할 수 있도록 전자거래 활성화, 사이버거래소(B2B) 거래 대상품목으로 지정, 소비자 판매장에 생산자 조합 공동 판매대 설치 등이 필요하며 비용절감 방안을 지속적으로 발굴해야 함.

- 또한 인삼의 생산동향, 산지·소비지 유통실태, 유통경로, 유통비용 등의 분석을 통하여 산지유통조직 입장에서 어떤 유통경로를 선택하는 것이 유통비용을 절감할 수 있는가를 검토해야 함.
 - 이를 바탕으로 중간상인에 출하하는 비율을 낮추고 직거래 및 대량 소비자 비중을 확대하여 유통구조 개선을 추진해야 함.

- 인삼 대표조직은 소비자 단체 등을 활용하여 소비자가 안전성 관리체제에 직접 참여할 수 있는 방안을 모색하여 가공품 품질향상을 모색해야 함.
 - 인삼류를 활용한 엑기스 등의 제품류 관리를 일원화하여 소비자 신뢰를 제고하고 국내 연구기관 등과 협의하여 인삼 제품류의 연근표시 기준을 마련해야 함.
 - 인삼류 가공 관련 단체 및 업체 등의 의견을 수렴하여 농림수산식품부와

함께 부적합품 유통업체에 대한 처분 기준을 마련해야 함.

- 인삼 수출은 다양한 신제품 개발 및 체계적인 홍보 추진으로 신규시장을 개척할 수 있어야 함.
 - 현재 업체별 소규모 홍보사업을 자조금 사업 등과 연계하여 추진할 수 있도록 하고 자조금을 활용하여 건강 기능성에 관한 연구용역, 국제심포지엄 개최 등을 적극적으로 실시해야 함.
 - 수출국 바이어의 품질기준 요구에 맞도록 농가에 대해 Global GAP 등의 인증을 유도하고 연구기관과 연계하여 품질향상을 위해 노력해야 함.

표 4-7. 인삼 대표조직의 추진 유형 및 발전 전략

추진 유형	단기 전략	중·장기 전략
수급조절형	<ul style="list-style-type: none"> ● 인삼 대표조직에 참여하는 생산자 조직의 조직화 기틀 확립 ● 유통조절위원회 구성 및 운영 ● 소비촉진 및 홍보 사업 실시 	<ul style="list-style-type: none"> ● 자체적인 수급 안정사업 실시 ● 자회사 설립을 통한 마케팅 활동 ● 가공 및 유통분과 확장을 통한 시장교섭력 강화
정책개발 및 집행형	<ul style="list-style-type: none"> ● 농식품부와 연계하여 MMA물량 및 밀수품의 효율적 관리방안 구축 	<ul style="list-style-type: none"> ● 수급 관련 정부 정책사업 시행
수출지향형	<ul style="list-style-type: none"> ● 인삼 분야의 대표조직 내 수출 분야 설치 ● 수출 선도조직 육성 ● 수출과정에 필요한 수출물류비 및 지리적 표시 관리비 등에 소요되는 자조금 조성 ● 국제 세미나 개최를 통한 특용작물의 우수성 홍보 	<ul style="list-style-type: none"> ● 대표조직에 참여한 생산자 조직이 출자한 계열화된 수출자회사 설립 ● 수출 단일 브랜드 개발 ● 인삼의 우수성 규명 및 상품화를 위한 연구개발 체계 확립

- 인삼은 생산부터 수출까지 일관하는 수출 선도조직을 육성하여 시장개척 능력을 강화해야 함.
 - 수출국별 선호품종 위주의 마케팅 활동을 강화하고 수출업체 간 과당경쟁을 방지할 수 있어야 함.

- 주요 수출시장은 기존 거래바이어를 중심으로 판촉·홍보전 개최를 통해 고급브랜드 이미지 확립과 인지도를 제고해야 함. 또한 수출협의회 주관으로 주요 수출시장에서 판촉행사를 개최하여 통해 해당 품목의 홍보 및 수출확대를 전략적으로 추진할 수 있어야 함.

2.6. 버섯

- 버섯 대표조직은 생산성 향상과 고품질 버섯 생산기반을 확립하여 국내시장에서 수급 안정을 꾀하고 세계시장에서 경쟁력 있는 산업으로 육성되어야 함.
 - 버섯의 경우 버섯 자조금 단체를 통하여 자율적 수급조절 기능을 강화하여 과잉생산에 대응할 수 있는 체계를 구축함과 동시에 생산비 절감을 지속적으로 추진해야 함.
 - 버섯은 재배환경 및 생산기술 개선으로 공급량이 증가하여 시장가격이 하락하는 추세에 있으므로 자조금 단체를 통한 자율적 수급조절 기능을 확립해야 함.
- 버섯은 건강에 대한 관심증대와 영양학적 가치 등을 고려하여 고품질 버섯 제품과 브랜드를 개발하여 수출시장을 지속적으로 개척해야 함.
 - 최근 다자간 FTA 체결은 우리나라 농산물 시장에 외국산 농산물의 수입이 증대하는 것에 비해 우리나라 버섯에 대한 수출시장을 더욱 확대할 계기가 됨.
 - 버섯의 수출시장을 지속적으로 확대시키기 위해서는 수출 대상국의 시장 정보 분석, 국산 버섯과 외국산 버섯의 차별화 방안 도출, 수출 대상국의 수입관리 제도 및 식품안전체계 분석 등이 선행되어야 함.
 - 또한 기능성 제품 및 즉석요리 개발, 다양한 조리법 개발, 마케팅 개발 등으로 국내 및 수출시장에서 소비를 지속적으로 확대시켜야함.

- 버섯 대표조직은 생산자 조직 운영 활성화를 통하여 각 품목별 협의회의 유기적 협조체계를 구축해야 함.
 - (사)한국 버섯 생산자 연합회는 느타리, 양송이, 새송이, 팽이 버섯을 통합한 조직이기 때문에 각 협회 간 유기적 협조체계를 구축하여 생산자 기술 교육, 버섯 가공품 다양화, 원부자재 공동구매 시스템을 구축해야 함.
 - 버섯 대표조직은 버섯 전문 유통회사를 자회사 형태로 설립하여 품목별 생산자 조직이 내수 및 수출시장을 주도하여 시장가격 안정화, 국제 시장에서 경쟁력 향상 등을 실현할 수 있어야 함.
 - 또한 장기적으로 난립한 브랜드를 통합하여 내수 및 수출시장에서 강력한 버섯 브랜드를 육성할 수 있어야 함.

표 4-8. 버섯 대표조직의 추진 유형 및 발전 전략

추진 유형	단기 전략	중·장기 전략
수급조절형	<ul style="list-style-type: none"> ● 버섯 대표조직에 참여하는 생산자 조직의 조직화 기틀 확립 ● 유통조절위원회 구성 및 운영 ● 소비촉진 및 홍보 사업 실시 	<ul style="list-style-type: none"> ● 자체적인 수급안정사업 실시 ● 자회사 설립을 통한 마케팅 활동 ● 가공 및 유통분과 확장을 통한 시장교섭력 강화
소비촉진형	<ul style="list-style-type: none"> ● 버섯의 기능성 제품 및 축석요리, 다양한 조리법, 마케팅 개발 	<ul style="list-style-type: none"> ● 자조금 규모에 따라 홍보 방법의 다양화 추진
농가 기술지도	<ul style="list-style-type: none"> ● 버섯 품목별 교육 및 운영을 지원할 수 있는 체계 구축 	<ul style="list-style-type: none"> ● 대표조직 내에 농가 교육을 담당할 수 있는 컨설팅 분야 설치
수출지향형	<ul style="list-style-type: none"> ● 버섯 분야의 대표조직 내 수출 분야 설치 ● 수출 선도조직 육성 	<ul style="list-style-type: none"> ● 버섯 대표조직의 자회사 형태인 수출 전문회사 설립 ● 수출 브랜드 개발

3. 과수·화훼

3.1. 과수

- 과수 분야 대표조직은 산지유통시설을 중심으로 조직화가 진전되어 있기 때문에 단기적으로는 고품질 생산체계가 갖춰질 수 있도록 기술지도, 홍보 및 시장개척 활동, 정부 정책 개발 등을 위주로 실시하고 중·장기적으로는 마케팅 주체로 생산조정, 연구 활동 등을 종합적으로 실시할 수 있어야 함.
- 과수 분야 대표조직은 국내외에서 경쟁력 있는 상품을 생산하여 부가가치를 창출할 수 있도록 생산, 수확 후 관리, 상품화 및 판매까지 체계화된 시스템을 구축해야 함.
- 과수 분야는 단기적으로는 기관별 네트워킹을 강화하고 공동 육종연구를 실시하여 생산성 및 품질제고 기술을 개발하는 등 우량 신품종 육성 연구를 강화할 수 있어야 함.
- 생산자 조직 중 주도적 역할을 수행할 수 있는 전업농을 적극 육성하고 우수 농가를 분석 후 D/B하여 일반 농가에 보급하여 재배방법 개선을 통한 품질 향상을 지속적으로 추진해야 함.
- 과수분야는 채소·특작 부류와 비교하여 조직화가 상대적으로 진전되어 있기 때문에 산지유통시설의 마케팅 능력을 향상시켜 시장 교섭력 및 출하처 다양화 등을 추진할 수 있도록 해야 함.
- 과수 분야에서 영세 작목반 조직을 통합하여 산지유통시설 조직화의 핵심 참여주체로 육성하고 광역화 및 규모화 된 조직기반을 바탕으로 시장교섭력을 강화할 수 있어야 함.
- 대표조직에 소속된 산지유통조직과 연계하여 체계적인 마케팅 전략을 실

시하여 대표 브랜드를 육성하고 소비촉진 활동 등을 적극적으로 수행 할 수 있어야 함.

- 과일류는 복숭아의 ‘햇사레’ 와 같이 광역 브랜드를 육성한 경험이 있기 때문에 이러한 경험을 바탕으로 품목별 대표조직의 브랜드를 육성하여 내수 및 수출시장에서 경쟁력을 창출해야 함.
- 과일류 대표조직 사업을 통해 소비촉진 및 홍보를 적극적으로 추진해야 함.

□ 과수 분야 대표조직은 생산자와 수출업체간 계열화를 통해 규모화·전문화된 수출 선도조직을 육성하여 수출단지 기반을 조성하고 고품질 생산·유통 체계를 정착시킬 수 있도록 해야 함.

- 수출전문생산단지 등 집단화 된 지역을 중심으로 품종 개발, 비가림 시설 및 용수원 개발, 경작로 정비, 과원경지 정리와 같은 생산 기반시설을 정비하여 생산비 절감 및 품질개선을 도모해야 함.
- 생산부터 수출까지 일괄 수행하는 수출 선도조직을 육성하여 대표조직의 수출 분야에서 적극적 활동을 할 수 있도록 유도해야 함.
- 수출 선도조직의 주도 하에 과당경쟁 방지 및 질서 유지를 위한 수출협의회를 운영하여 과수의 품질 및 단가 등을 자율적으로 조정해야 함.

□ 과수 분야 대표조직은 수출확대를 위하여 산·학·연 협력체계를 바탕으로 수출 전략 기술 개발을 지속적으로 추진할 수 있어야 함.

- 과일류의 저장·수송 및 유통 기술 개발, 건강 기능성에 대한 연구 및 가공품 개발, 수출전문단지 육성 및 수출시장 개척에 대한 연구를 체계적으로 실시하여 수출확대와 연계될 수 있게 해야 함.
- 우리나라 과수 제품들의 장점을 차별화하여 경쟁국의 과수 제품들과 다르다는 점을 홍보하고 상품에 대한 기능성 물질 연구 결과를 홍보할 수 있어야 함. 또한 다른 과수 제품들과 연계하여 통합마케팅으로 한국산 인지도를 제고해야 함.

표 4-9. 과수 분야 대표조직의 추진 유형 및 발전 전략

추진방향	단기 전략	중·장기 전략
정책개발 및 집행	<ul style="list-style-type: none"> • 고품질 과수 생산을 위한 컨설팅 사업 실시 • 소비촉진 및 홍보 사업 실시 • 산·학·연 협력체계 구축으로 생산성, 품질제고 기술 개발 및 우량 신품종 육성 • 과수분야 수급안정 사업 확대 기반 마련 	<ul style="list-style-type: none"> • 대표조직 내 컨설팅 전문분야 설립으로 고품질 과수 생산체계 마련 • 과수분야 자체적 수급 안정 사업 실시로 사전적 수급대책 추진 • 정부 사업 추천권 및 선정 기능 등의 이양
수출지향형	<ul style="list-style-type: none"> • 과수분야 대표조직 내 마케팅 전담 부서와 수출 전담 부서 설치 • 수출단지 구축 및 수출 생산자 조직 육성으로 수출에 대한 전문성 제고 • 해외 수출시장 공략을 위한 해외 마케팅 활동 강화 	<ul style="list-style-type: none"> • 수출전문 자회사 설립 • 수출 브랜드 개발

3.2. 화훼

- 화훼류 대표조직은 R&D 기능강화를 통하여 생산기술 개발 및 보급체계를 확립하고 생산비용 절감과 수출 마케팅 강화가 함께 추진될 수 있도록 노력해야 함.
- 화훼류 대표조직에서는 현재 외국에서 대부분 수입하여 사용하고 있는 종구를 대량 증식할 수 있는 기술을 개발 및 보급하여 종구비용을 절감할 수 있어야 함.
 - 화훼류 관련 연구 기관별 네트워킹 강화를 통하여 원종, 보급종 등의 대량 증식 기술개발 및 보급체계를 확립하고 바이러스 비감염 종구 생산기술을 개발해야 함.
 - 또한 조직배양에서 절화구까지 양구기간 단축기술을 개발하여 우량종구 대량 증식 기술 및 보급 체계를 구축할 수 있어야 함.

표 4-10. 화훼 분야 대표조직의 추진 유형 및 발전 전략

추진 유형	단기 전략	중·장기 전략
기술개발 및 보급체계 강화형	<ul style="list-style-type: none"> • 종구 자급률 제고를 위해 생산 기술개발 및 보급체계 확립 	<ul style="list-style-type: none"> • 화훼류 관련 연구기관 네트워크 강화로 종구 자급률 제고 • 종구생산 전문단지 및 농가 육성
수출지향형	<ul style="list-style-type: none"> • 화훼류 대표조직 내부에 수출 전담 부서 설치 • 해외 수출시장 공략을 위한 해외 마케팅 활동 강화 	<ul style="list-style-type: none"> • 수출전문 자회사 설립 • 수출 브랜드 개발

- 화훼류 대표조직은 연중 안정적인 수출물량 확보를 위하여 생산 및 수출업체가 체계적으로 계열화된 조직을 육성해야 함.
- 화훼류는 계열화된 조직을 중심으로 수출시장에서 상품성 제고를 위한 고품질 절화생산 재배기술을 향상시키고, 수확 후에서 수출까지 단계별 관리 집중 컨설팅 등을 실시해야 함.
- 또한 국제박람회 참가 지원, 해외 대형유통업체와 연계한 시장개척 지원, 해외 바이어 초청 거래알선 지원 등을 통하여 수출시장을 개척해야 함.

4. 축산

4.1. 한우

- 대표조직의 운영 추진 방향
- FTA 확대 등 쇠고기 시장 개방이 가속화되는 가운데에서 한우의 생산 기반 공고화 및 시장점유율 유지·확대를 위해서 한우 관련 조직들의 상호 연계강화와 역량의 결집이 필요함.

- 따라서 한우대표조직의 설립은 시기적으로 적절하다고 판단되며, 한우협회 등 관련 업계에서도 대표조직 활성화를 위해 적극 협조기로 함.
- 한우산업발전을 위해서는 한우사업단을 중심으로 조직화·규모화하여 개량과 혈통을 확립하고 생산·출하 단계의 비용을 절감할 필요가 있음.
 - 또한 도축·가공·유통 단계의 규모화·전문화로 소비자의 요구에 효과적으로 대응하고 유통효율을 제고할 필요가 있음.
- 이를 위해서는 한우대표조직은 수급안정형, 소비촉진형, 수출강화형, 마케팅강화형, 정책개발 및 집행형 중 마케팅강화형과 정책개발 및 집행형을 우선적으로 지향하는 것이 바람직함.
- (마케팅강화형) 한우정책은 기초·광역한우사업단을 중심으로 산지 기반을 조직화·규모화하는 방향으로 진행되고 있으며, 이에 따라 한우브랜드의 발전과 지역한우 사업단에서 생산되는 한우의 안정적 판로 확보가 매우 중요해짐.
 - 현재 한우의 출하-도매단계는 브랜드사업의 진전으로 생산자단체 비중이 크게 증가하고 있으나, 여전히 중간도매상 비중이 큼.
 - * 중간도매상 점유비('08): 수집단계 59%, 도매단계 35%
 - 브랜드 총 출하 두수가 68천두 수준으로 전체 한우 도축두수의 13% 수준에 불과함.
 - 브랜드를 보다 활성화하기 위해서는 한우사업단을 통해 생산자조직이 조직적 판매 체계를 갖추고 유통망을 확보할 필요가 있음.
 - 이를 위해서는 소비자 홍보 및 마케팅을 담당하며, 유통업체 등 판매처를 개척하는 등의 역할을 수행할 대형축산물판매조직(패커)이 필요함.
 - 한우대표조직은 농협중앙회의 안심한우를 판매부문의 실행조직으로 하고 있음.
 - 안심한우를 상위브랜드로 하고 기초·광역한우사업단의 브랜드를 하위브랜드로 하여 농협 안심한우를 대표성을 갖는 유통단계 인증브랜드로 육성할 필요가 있음.
 - 한우는 양돈과 달리 한우사업단을 중심으로 생산자 조직화가 이루어지고

있고 가공·유통 부분에서 민간기업의 활동이 적기 때문에 조합중심의 마케팅 강화를 추진하는 것이 바람직한 것으로 판단됨.

- (정책개발 및 집행형) 대표조직을 수급, 유통, 기술개발 등의 한우정책을 토의·협의하여 정부에 건의하는 기구로 육성함. 또한 예산지원사업 대상자 선정 시 심의기구 등으로 활용함. 장기적으로는 한우산업 관련 정책을 개발하고 관련사업을 집행하는 기능을 수행하는 방안 검토.
 - 그러나 다음과 같은 사항들이 점검·보완되어야 대표조직의 기능이 제대로 발휘될 수 있을 것임.
 - 대표조직에서 결정된 사항을 하부조직(한우농가, 한우사업단, 유통업계 및 팩커)이 절대적으로 준수하도록 하는 권한이 없음.
 - 한우사업단 평가 시 대표조직의 결정사항 시행여부를 포함하여 한우농가 및 한우사업단이 대표조직의 결정사항을 준수할 유인을 제공.
 - 대표조직이 정책개발 및 집행을 기능을 수행하기 위해서는 먼저 한우산업발전연구회의 운영을 활성화하고 그 역량을 높여나갈 필요가 있음.
 - 한우산업발전연구회가 한우산업 관련 연구를 발굴하고 기획하는 역할을 담당하고 수급유통조절위원회, 비용절감운동본부 등의 운영을 한우산업발전연구회와 연계함.
 - 중장기적으로는 대표조직이 한우산업발전연구회, 수급유통조절위원회, 비용절감운동본부를 총괄 운영하도록 함. 대표조직의 구성원이 한우 비용절감운동본부의 본부장 역할을 수행.
 - 현재 비용절감과 관련하여 농림수산물부 주관으로 생산비용 절감 T/F를 운영 중임. T/F의 단장은 축산정책관이며, 부단장 축산경영과장이며, 품목별로 반을 구성하여 담당사무관 주재로 점검회의를 개최함.

□ 대표조직의 장·단기 추진 기능

- 강화할 필요가 있는 현재 시행중인 대표조직기능은 다음과 같음.
 - 품목연구회 운영-문제 해결 방안, R&D
 - 현장수요 파악을 통한 맞춤형 교육

- 현장 여론 파악을 통한 조정 및 해결방안 모색
 - 자조금 사업을 활용한 소비촉진, 홍보사업 추진
 - 시식회·판촉전 등 시장개척 활동
 - 기술개발 활동은 연구용역을 통해 지속 추진 중임.
 - 안심한우 판매 전담회사 설립을 통한 직·간접 마케팅 활동 전개
 - 대표조직 공동브랜드 안심한우 개발로 품질 및 안정성 확보
- 단기적으로 추진 가능한 대표조직의 기능은 다음과 같음.
- 품목의 중·장기 전망 분석 및 중·장기 발전대책 수립: 한우의 가격주기와 사육두수 주기, 인공수정 두수 등을 고려한 중장기 전망이 필요하며, 대처 시스템을 구축할 필요 있음.
 - 기초·광역한우사업단을 통해 생산자를 대표조직으로 결속
 - 품질규격 설정
 - 소비자 모니터링을 통한 개선사항 발굴 및 전파를 통한 소비촉진을 위해 연구용역 계속 추진 중임.
 - 가공·수출활성화를 위한 회원 연합활동 전개를 위해 현재 한우수출 가능성에 대한 연구용역을 진행 중임.
- 중·장기적으로 추진 가능한 대표조직의 기능은 다음과 같음.
- 출하조절 네트워크 구축, 생산·출하정보 수집 및 분산 기능을 수행하기 위해서는 외부기관의 전망을 참고하여 대표조직이 자체적으로 분석, 전망할 수 있는 시스템 구축도 필요함.
 - 생산규모의 사전·사후 조절계획 수립
 - 친환경, GAP, HACCP, 이력추적관리 매뉴얼 보급 및 지도, 질병예방
 - 사업자 추천 및 선정 지원
 - 외국 품목단체와의 협의 등 대외협력활동 수행
 - TRQ 수입 추천 및 사후관리 등 대행
 - 유통협약·명령 제안

표 4-11. 한우 대표조직의 추진 유형 및 발전 전략

추진 유형	단기 전략	중·장기 전략
마케팅강화형	<ul style="list-style-type: none"> 기초·광역한우사업단을 중심으로 산지 기반을 조직화·규모화 	<ul style="list-style-type: none"> 안심한우를 대표성을 갖는 유통단계 인증브랜드로 육성
정책개발 및 집행형	<ul style="list-style-type: none"> 한우산업발전연구회의 운영활성화 및 역량 강화 	<ul style="list-style-type: none"> 한우산업 관련 정책 개발 및 집행 기능 강화 대표조직의 범인화 검토

4.2. 양돈

□ 대표조직의 운영 추진 방향

- 양돈 산업은 '09년 생산액 5조 5천억 원으로 농업생산액 43조원의 12.7%에 해당하는, 쌀(8조 7천억 원, 20.2%) 다음으로 높은 비중을 차지하는 중요한 산업임.
 - 이에 따라, 양돈자조금관리위원회, 양돈협회, 농협중앙회, 지역양돈조합, 민간기업 등 기존의 조직들이 오랜 기간 동안 양돈 산업에서 각자의 역할을 수행해옴.
- 따라서 이들 조직들이 이해관계를 떠나 양돈산업의 발전이라는 공동된 목표를 위해 긴밀한 협력관계를 발전시키는 것이 가장 주요한 과제라고 할 수 있음.
- 이를 위해서는 시장에서의 이윤 추구를 목적으로 하는 마케팅강화형이나 수출지향형보다는 공익적 역할을 수행하는 정책개발 및 집행형 및 소비 촉진형을 추구하는 것이 대표조직 내 기 조직들의 협력을 이끌어내는 데 바람직하다고 판단됨.
- (정책개발 집행형)
 - 대표조직이 양돈산업 정책방향 설정 및 수급조절 등 실질적인 사업을 추

진할 수 있도록 역할과 책임을 부여할 필요가 있음.

- 대표조직은 생산자 및 업계의 요구사항을 정부에 전달하고, 양돈정책을 협의하여 정부에 건의함. 예산지원사업 대상자 선정 시 심의기구 등으로 활용함. 대표조직이 양돈산업 관련 정책을 직접 개발하고 관련사업을 집행하는 기능을 수행하는 방안 검토.
- 대표조직이 정책개발 및 집행의 기능을 수행하기 위해서는 먼저 돈육산업발전연구회의 운영을 활성화하고 그 역량을 높여나갈 필요가 있음.
- 돈육산업발전연구회가 돈육산업 관련 연구를 발굴하고 기획하는 역할을 담당하고 수급유통조절위원회, 비용절감운동본부 등의 운영을 돈육산업발전연구회와 연계함.
- 중장기적으로는 대표조직이 돈육산업발전연구회, 수급유통조절위원회, 비용절감운동본부를 총괄 운영하도록 함. 대표조직의 구성원이 돈육 비용절감운동본부의 본부장 역할, 돈육산업발전연구회장 역할을 수행하도록 함.
- 현재 돈육산업정책연구회의 경우 연구회장이 대표조직과 직접적인 관계가 없으며, 돈육산업정책연구회 회칙에는 대표조직과 관련된 내용이 없음.
- 생산자 교육·컨설팅 지원을 담당하는 양돈협회가 생산자의 의견수렴 기능을 담당하도록 함.
- 가공·유통부문의 민간 기업의 의견 수렴과 정책수립 참여를 위해서 민간 기업의 대표조직 참여 확대도 필요함.
- 현재 가공·유통부문의 실행조직으로 농협중앙회의 안심포크만이 포함되어 있어 가공·유통부문의 상당부분을 차지하고 있는 민간 기업의 참여가 배제되어 있어 현재의 대표조직의 운영체계가 양돈산업 전체를 대표하지 못하고 있다는 비판 존재.
- 시장 경제 체제하에서 시장 지분(market share) 확대를 위해 가공·유통 부문에서 상호 경쟁을 하고 있는 농협중앙회, 지역조합, 민간 기업 등을 하나의 조직 내에서 협력하도록 하는 것이 현실적으로 어렵다고 판단됨.
- 따라서 가공·유통·판매 부분 중 시장 기능에 맡겨야 할 부분은 대표조

직의 기능에서 제외하는 방안도 고려할 필요가 있음. 단, 가공·유통·판매 중 시장의 모든 참여자에게 해당되는 부분(제도, 법률, 정책 등)은 대표조직의 정책수립 기능에서 다루어져야 함.

- 양돈자조금관리위원회가 현 대표조직의 최고의사결정기구이나 자조금 관리조직으로서 역할수행에 한계가 있을 수 있음. 양돈산업 전반의 발전을 위한 역할 수행을 위해서 중장기적으로 법적지위(법인) 확보 검토
- (소비촉진형) 양돈 및 돈육 산업발전을 위해서 대표조직이 역할을 해야 할 부분이 품질 및 안전성 제고 등을 통한 돼지고기 소비촉진임.
 - DDA협상, FTA체결 확대 등으로 인해 시간이 지남에 따라 국내 시장을 둘러싼 국내외 기업간 경쟁이 치열해질 것으로 예상됨.
 - 따라서 국내 시장에서 국내 산 돼지고기의 시장 점유율의 확대 유지를 위해서는 소비자들이 요구 등 시장상황의 변화를 빠르게 파악하여 소비자가 원하는 품질 및 안정성을 갖춘 돼지고기를 생산하는 것이 매우 중요함.
 - 이를 위해 소비홍보, 소비자모니터링, 유통구조 개선, 생산자 및 소비자에 대한 교육 및 정보제공, 조사연구 등을 사업을 보다 효과적으로 추진할 필요가 있음.
 - 대표조직 내 국내외 시장 및 소비자 분석, 수출관련 업무 등을 총괄하는 상시 전담팀 설치

표 4-12. 양돈 대표조직의 추진 유형 및 발전 전략

추진 유형	단기 전략	중·장기 전략
정책개발 및 집행형	<ul style="list-style-type: none"> • 돈육산업정책연구회의 기능 정립 및 활성화 • 대표조직 내 각 조직 간 공공한 협력체계 구축 	<ul style="list-style-type: none"> • 양돈(돈육)산업 관련 정책 개발 및 집행 • 대표조직의 법인화 검토
소비촉진형	<ul style="list-style-type: none"> • 현재 추진 중인 소비촉진 관련 사업의 검토를 통한 사업의 효과적 추진 	<ul style="list-style-type: none"> • 대표조직 내 국내외 시장 및 소비자 분석, 수출관련 업무 등을 총괄하는 상시 전담팀 설치

표 4-13. 양돈 대표조직의 장·단기 추진 기능

강화할 필요가 있는 시행중인 기능	<ul style="list-style-type: none"> - 품목연구회 운영 - 생산자 및 관련조직을 대표조직으로 결속 - 현장수요 파악을 통한 맞춤형 교육 - 현장 여론 파악을 통한 조정 및 해결방안 모색 - 자조금 사업을 활용한 소비촉진, 홍보사업 추진 - 시식회·관촉진 등 시장개척 활동 - 친환경, GAP, HACCP, 이력추적관리 매뉴얼 보급 및 지도, 질병 예방 - 기술개발 활동: 자조금 사업 중, 연구용역 사업 추진 중 - 가공·수출활성화를 위한 회원 연합활동 전개: 수출사업단 등을 통해 추진 중임.
단기 추진 가능 기능	<ul style="list-style-type: none"> - 품목의 중·장기 전망 분석 및 중·장기 발전대책 수립 - 품질규격 설정: 축산물품질평가원 등과 연계하여 소비자의 선호를 잘 반영할 수 있는 품질 기준을 찾아 규격을 재설정하는 협의회 등 추진 - 소비자 모니터링을 통한 개선사항 발굴 및 전파
중기 추진 가능 기능	<ul style="list-style-type: none"> - 출하조절 네트워크 구축, 생산·출하정보 수집 및 분산: 전체 농가 생산 정보 전산화 추진 중(2013년까지) - 사업자 추천 및 선정 지원
장기 추진 가능 기능	<ul style="list-style-type: none"> - 생산규모의 사전·사후 조절계획 수립 - 유통협약·명령 제안

4.3. 낙농

□ 대표조직의 운영 추진 방향

- 낙농산업에는 이미 다양한 조직이 존재해오고 있으며 낙농진흥회가 가격 및 수급과 관련된 정책기능을 해왔음. 또한 다양한 유가공협동조합 및 기업이 독자적인 브랜드와 상품을 가지고 시장에서 경쟁해옴.
- 따라서 대표조직이 수급안정과 산업전반의 발전을 위해서 수급안정형, 정책개발 및 집행형을 추진방향으로 설정하는 타당하다고 봄.
- (수급안정형) 공급과잉 또는 가격하락 시에 대비한 수급조절기능을 수행

- 전국적인 우유수급전망 및 계획 수립
- 유업체에 대한 가공원료유 지원을 통한 국산 유제품산업을 육성하여 국내 낙농생산기반 유지
- 전국쿼터제실시로 안정적인 수급관리 시스템 구축: 전국 공통의 수급관리 준칙 마련 운영
- 우유 가격 조정 및 원유가격산정체계 개선
- (정책개발 및 집행형) 정책사업 지원체계를 대표조직 중심으로 점진적 통합하여 정책 개발 및 집행 기능을 수행함.
- 한국낙농위원회를 낙농산업 전반에 대한 중립적 성격의 최고 의사결정 기구로 육성
 - 낙농진흥회, 낙농조합, 낙농육우협회, 유가공협회가 함께 참여
 - 한국낙농위원회의가 낙농관련주요정책을 추진하도록 위상 강화
 - 대표조직의 책임과 역할이 강화되기 위해서는 정부의 정책 기획 및 집행과 관련된 논의 창구를 대표조직으로 일원화하여 낙농관련조직들이 대표조직으로 모일 동기를 부여할 필요가 있음.
- 한국낙농미래연구회를 대표조직의 핵심 연구기구로 활용
 - 낙농자조금에 의한 R&D 사업을 최대한 한국낙농미래연구회의 연구진을 활용토록 연계
- 낙농자조금관리위원회는 대표조직과 협조하여 소비·홍보·교육·R&D사업 추진추체로 육성
- 낙농육우협회, 낙농조합 등을 원유가격 조정, 전국 쿼터제 운영 등 낙농관련 현안에 대한 생산자 측 의견을 수렴하여 협상 주체역할을 담당하도록 함.
- 수급안정형 및 정책개발 및 집행형으로의 추진을 위해 대표조직으로의 이양 검토가 필요하다는 정부 기능 및 권한은 다음과 같은 사항들이 있음.

현행	변경	관련법규
수급·유통명령 (정부가 발령)	수급·유통명령 건의 (대표조직 건의로 정부가 발령)	낙농진흥법 제17조제2항 ³
원유가격과 관련한 검사 (지자체 수행)	가격검사는 대표조직이 수행 기타검사는 지자체가 수행	낙농진흥법 제14조제1항

□ 대표조직의 장·단기 추진 기능

- 현재 시행 중인 대표조직기능은 다음과 같음.
 - 품목의 중·장기 전망 분석 및 중·장기 발전대책 수립
 - 품목연구회 운영-문제 해결 방안, R&D: 연구결과를 정책에 반영하는 유기적인 체계를 마련하고 이를 구성원에게 홍보하여 신뢰 구축
 - 생산자를 대표조직으로 결속: 실질적 대표성을 갖도록 대표조직 임원선출 방식을 개선하고, 책임과 권한 부여
 - 현장 수요 파악을 통한 맞춤형 교육: 대표조직 부설기관으로 상설 교육(연수)시설을 설치하고 정례적인 교육프로그램 운영 필요
 - 현장 여론 파악을 통한 조정 및 해결방안 모색
 - 출하조절 네트워크 구축, 생산·출하정보 수집 및 분산
 - 생산규모의 사전·사후 조절계획 수립
 - 품질규격 설정
 - 자조급 사업을 활용한 소비촉진, 홍보사업 추진
 - 시식회·판촉전 등 시장개척 활동
- 단기적으로 추진 가능한 대표조직의 기능은 다음과 같음.
 - 소비자 모니터링을 통한 개선사항 발굴 및 전파
 - 가공·수출활성화를 위한 회원 연합활동 전개

3 낙농진흥법 제17조(보고 및 감독)

- ① 농림수산물부장관은 진흥회, 원유수요자, 집유조합 및 지방자치단체의 장에게 농림수산물부령으로 정하는 바에 따라 필요한 사항을 보고하게 할 수 있다.
- ② 농림수산물부장관은 원유와 유제품의 수급 안정 등을 위하여 필요하다고 인정되면 대통령령으로 정하는 바에 따라 진흥회, 원유수요자 및 집유조합에 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 조치를 명할 수 있다.
 1. 원유의 유통질서 유지에 관한 사항
 2. 원유생산계약과 원유공급계약의 공정성 유지에 관한 사항
 3. 집유조합이 원유수요자에게 원유를 인도(引渡)할 때의 공정성 유지에 관한 사항
 4. 그 밖에 원유와 유제품의 수급 안정을 위하여 대통령령으로 정하는 사항
- ③ 농림수산물부장관은 진흥회에 대하여 소속 공무원에게 장부 등 관계 서류와 이 법에 따라 내리는 명령의 이행 상황을 검사하게 하고 필요한 조치를 명할 수 있다.
- ④ 제3항에 따른 소속 공무원은 그 권한을 나타내는 증표를 지니고 이를 관계인에게 내보여야 한다.

- 중·장기적으로 추진 가능한 대표조직의 기능은 다음과 같음.
 - 친환경, GAP, HACCP, 이력추적관리 매뉴얼 보급 및 지도, 질병예방
 - 외국 품목단체와의 협의 등 대외협력활동 수행
 - 낙농선진국을 대상으로 한 정책조사의 정례화 필요
 - IDF회원 활동을 통한 세계 낙농시장 동향 조사 및 각종 기준변경작업에 국내전문가의 적극적인 참여유도 필요(참가비지원 등)
 - 기타 낙농체험 및 소비확대를 위한 선진국 사례조사의 정례화 필요
 - 낙농관련 국제대회의 국내유치 필요
 - 사업자 추천 및 선정 지원
 - 정책지원 대상 낙농가 및 유업체 추천 및 선정권을 대표조직에게 부여하는 방안을 검토하고 이를 위해서는 낙농관련단체와의 유기적인 협조 체계 구축 필요
 - TRQ 수입 추천 및 사후관리 등 대항
 - 국내 가공용 원유 공급사업과 연계하여 전국적인 수급균형 유지를 위해 낙농분야 수급조절 기관인 대표조직이 낙농품 TRQ 관리를 하는 방안 검토. 이를 위해서는 낙농관련단체와의 유기적인 협조 체계 구축 필요

표 4-14. 낙농 대표조직의 추진 유형 및 발전 전략

추진 유형	단기 전략	중·장기 전략
수급안정형	<ul style="list-style-type: none"> • 우유 가격 조정 및 원유가격산정체계 개선 	<ul style="list-style-type: none"> • 전국쿼터제 실시 • 수급·유통명령
정책개발 및 집행형	<ul style="list-style-type: none"> • 한국낙농미래연구회를 대표조직의 핵심 정책 연구 기구로 활용 	<ul style="list-style-type: none"> • 한국낙농위원회 설립

4.4. 오리

□ 대표조직의 운영 추진 방향

- 오리대표조직은 자조금사업, 계열농가, 계열업체가 한국오리협회를 중심으로 속해있기 때문에 협의기구와 실행조직들 간에 큰 마찰 없이 원활한 협조가 가능한 것으로 판단됨.
 - 따라서 단기적으로 각 기구 및 조직 간 책임과 역할을 명확히 하여 개별 사업을 추진함으로 대표조직의 기능을 활성화하는 것이 중요함.
- 그러나 닭고기 산업에서 보듯이 계열농가와 계열업체 간의 갈등은 해당 산업의 원활한 발전에 걸림돌로 작용할 수 있음.
 - 따라서 대표조직은 계열농가와 계열업체 간에 발생할 수 있는 갈등요소들을 사전에 파악, 방지함으로써 오리(고기) 산업이 안정적으로 발전할 수 있도록 해야 함.
- 품목과 정부 간 단일한 소통창구 부재는 정부 정책수립에도 어려움이 존재하고 조직간 갈등을 초래할 수 있기 때문에 품목과 정부 간의 소통창구를 대표조직으로 일원화할 필요가 있음.
 - 정부는 정책 개발 및 수립의 업계 파트너를 대표조직으로 일원화함으로써 논의를 효율성을 높일 수 있으며, 업계의 각 이해집단이 대표조직으로 결속하게 하는 효과를 얻을 수 있음.
- 오리산업발전연구회는 종축·부화, 사육, 생산가공, 유통, 수출, 정책분야 등으로 분과위를 구성하여 전문성을 제고하여 실질적으로 생산성 향상과 경쟁력 제고에 기여할 필요가 있음.
 - 연구회의 역할로는 ‘품목 장기비전 제시 및 발전대책 마련 지원’이 가장 중요하며, ‘핵심애로 요인 및 중점 추진과제 발굴 및 해소방안 제시’, ‘신규 R&D 수요 발굴’, ‘연구 추진상황 점검 및 연구성과 평가 시 연구회 참여’ 순으로 중요함.

- 또한 오리산업발전연구회는 대표조직이 자칫 한쪽으로 치우친 관점으로 산업에 접근할 수 있으므로 분야별 전문가의 다양한 의견을 수렴하여 균형된 정보와 정책대안을 대표조직에 제공하는 역할을 수행해야 함.
- 오리대표조직은 수급안정형, 소비촉진형, 수출강화형, 마케팅강화형, 정책개발 및 집행형 중 수급안정형과 수출지향형을 우선적으로 지향하는 것이 바람직함.
- (수급안정형) 현재 새끼오리 산지가격이 타 축종에 비해 등락폭이 큰데 이는 전국 종오리 농장(100개)의 사육수수 등 수급예측을 위한 시스템 부재에 기인함.
- 또한 PS와 교대잡종(F1)의 자가교배는 상황에 따라 대량 생산되기 때문에 시장 수급의 불균형 요인으로 작용함. 교대잡종(F1)은 육종회사에 개량된 PS에 비해 증체율, 생산능력이 저하되는 문제점도 함께 안고 있음.
- 대표조직이 마케팅 능률 확대를 목적으로 생산자 및 관련 마케팅 기관 등을 이끌어가는 기능을 전담하는 조직으로 발전하는 것은 현재 추진하고 있는 오리산업 종사자(농가·계열유통 및 가공업체 등) DB 구축 사업과 원종오리(GPS)사업추진 활성화 지원 사업이 원활히 추진되면 향후 현실 가능성 있다고 판단됨.
- 오리산업 수급조절 시스템을 구축함. 종오리 수급 안정화 및 생산량 조절, 유통 정보 및 소비동향의 정기적 파악 및 분석을 통해 수급안정을 도모하고 소비를 촉진함.
- (수출지향형) 연간 1만 5천 톤의 오리고기를 수입하는 일본이 가까이 있어 지리적으로 수출여건이 유리함.
- 그러나 오리고기 수출은 해마다 증가세를 보이다가 2007년 이후 조류인플루엔자(AI)로 인하여 수출이 중단된 상태임.
- 수출확대를 위해서는 종합적인 질병예방대책, 잔모 처리 및 도축장 시설의 위생문제, 수출에 적합한 오리고기 생산성 강화 등이 필요함.
- 이와 같은 위생 및 생산성 강화와 더불어 오리수출의 창구를 일원화할 필요가 있음.

- 단기적으로는 대표조직 내에 수출전문팀을 두어 수출제반 업무를 담당하고 수출에 대한 전문성을 높여 나갈 필요가 있음.
- 수출사업단을 대표조직 내에 두고 대표조직이 총괄하는 기능을 수행하는 방안 검토
- 장기적으로는 대표조직 및 계열기업들이 공동출자한 수출전문 자회사로 두어 수출창구를 단일화함. 여러 업체가 경쟁적으로 수출에 나설 경우 과당 경쟁으로 수출단가가 낮아지고 품질이 나빠질 우려가 있음. 또한 전문인력의 결여 및 분산으로 수입국 시장변화에 대한 대응 및 수입국 요구사항에 대한 신속한 대응이 어려울 수 있음.
- 내수 시장에서는 업체 간 경쟁이 필요하나 수출시장은 우리 기업만이 아닌 국가 간 경쟁이므로 하나의 수출기업으로서 경쟁할 필요가 있음.
- 수출을 확대하기 위해서는 품질 및 안전성의 확보가 필수적인데 이를 위해서는 브랜드 통합이 한 방법이 될 수 있음. 하나의 상위 브랜드에 품질 수준 및 상품 특성을 반영한 하위 브랜드를 두어 한국산 오리의 통일성과 함께 제품 간 차별성을 동시에 추구함.
- 브랜드는 이름 자체로는 의미가 없음. 일정한 생산방식으로 일정한 품질의 상품을 생산할 필요가 있으며, 고품질 생산기술 개발 및 보급이 수반되어야 함.

표 4-15. 오리 대표조직의 추진 유형 및 발전 전략

추진 유형	단기 전략	중·장기 전략
수급조절형	<ul style="list-style-type: none"> • 오리산업 종사자(농가·계열유통 및 가공업체 등) DB 구축 • 원종오리(GPS)사업추진 활성화 	<ul style="list-style-type: none"> • 오리산업 수급조절 시스템을 구축
수출지향형	<ul style="list-style-type: none"> • 대표조직내 수출전문팀 설치: 수출제반 업무 담당, 수출에 대한 전문성 제고 	<ul style="list-style-type: none"> • 대표조직 및 계열기업들이 공동 투자한 수출자회사 설립 • 수출 단일 브랜드 개발

- 현재 대표조직의 추진 상 어려움으로 제시되는 것 가운데 하나가 품목발전대표조직 사업비 예산이 지원되지 않아 정상적인 사업추진에 어려움을 겪는 다는 것임.
- 지금이 대표조직이 이제 시작단계이기 때문에 조직의 안정적인 출범을 위해서 정부 지원이 필요함.
- 그러나 대표조직은 기본적으로 그 산업에 속한 구성원들의 공동이익을 위한 것이므로 정부 지원보다는 산업내의 자금을 통해 인적역량을 확대하고 대표조직을 운영하려는 노력이 필요함.

표 4-16. 오리 대표조직의 장·단기 추진 기능

강화할 필요가 있는 시행 중인 기능	<ul style="list-style-type: none"> - 오리품목의 중·장기 전망 분석 및 중·장기 대책 수립: 품목발전을 위해 가장 중요한 요소로 뚜렷한 목표를 설정하되 현실성 있는 발전대책을 수립할 필요가 있음. - 생산자 및 관련조직을 대표조직으로 결속 - 현장 여론 파악을 통한 조정 및 해결방안 모색 - 생산규모의 사전·사후 조절계획 수립 - 자조급 사업을 활용한 소비촉진, 홍보사업 추진 - 시식회·관촉진 등 시장개척 활동 - 친환경, GAP, HACCP, 이력추적관리 메뉴얼 보급 및 지도, 질병예방 - 기술개발 활동 - TRQ 수입 추천 및 사후관리 등 대행: 종오리 등 수입물량 조절
단기 추진 가능 기능	<ul style="list-style-type: none"> - 품목연구회 운영-문제 해결 방안, R&D - 출하조절 네트워크 구축, 생산·출하정보 수집 및 분산 - 소비자 모니터링을 통한 개선사항 발굴 및 전파 - 가공·수출활성화를 위한 회원 연합활동 전개
중기 추진 가능 기능	<ul style="list-style-type: none"> - 현장수요 파악을 통한 맞춤형 교육
장기 추진 가능 기능	<ul style="list-style-type: none"> - 유통협약·명령 제언 - 품질규격 설정 - 판매 전담회사 설립 등을 통한 직·간접 마케팅 활동 전개 - 대표조직 공동브랜드 개발로 품질 및 안정성 확보 - 외국 품목단체와의 협의 등 대외협력활동 수행 - 사업자 추천 및 선정 지원

4.5. 산란계

□ 대표조직의 운영 추진 방향

- 산란계 생산부문은 전업화·규모화가 진행되고 있지만, 육계산업과 같이 계열화는 진행되고 있지 않음.
 - 사육농가는 '08년 1,713가구이며, 30천수 이상 전업농의 사육비중은 '08년 73%임.
- 생산량 중 절반 이상이 도매상에 의해 거래가 이루어지며, 나머지가 농협 조합(한국양계조합, 대전충남조합) 및 산지유통인을 통해 유통됨.
 - 한국계란유통협회에 따르면 전국 도매상은 800~900명으로 추정됨.
- 계란 생산농가는 다른 축산부문에 비해 조직화가 미흡하며, 유통은 상당히 많은 유통업자에 의해 이루어지고 있는 특징이 있음.
- 이로 인해 산지 계란가격은 생산자의 자율적인 수급조절 부족 등으로 연도 간 편차가 크며 가격 하락이 장기간 지속됨.
- 또한 최근 계란의 콜레스테롤에 의한 성인병 우려 등은 소비확대의 저해 요인으로 작용하고 있음
- 따라서 산란계 대표조직은 수급조절형, 소비촉진형, 수출강화형, 마케팅 강화형, 정책개발 및 집행형 중 수급조절형과 소비촉진형을 우선적으로 지향하는 것이 바람직함.
- (수급안정형) 생산부문의 수급조절을 위해서는 PS농장으로부터의 산란농가의 병아리 공급량, 산란계농가에서의 강제 환우를 통한 계란생산량, 도매유통단계에서의 유통량 등의 조절이 필요함.
 - 이를 위해서는 전산화 프로그램의 개발과 산란계 D/B사업 활성화를 통한 출하조절 네트워크 구축과 생산·출하정보 수집 및 분산, 계란의 수요와 공급에 대한 분석 및 전망 등이 선행되어야 함.
 - 또한 효과적인 수급조절을 위해서는 대표조직에 속한 각 조직(생산자 및

양계협회, 농협, 유통업자 등)간의 협력이 반드시 필요함.

- 특히 자조금관리위원회의 수급조절과 관련된 결정사항이 실행조직에 의해 실천되기 위해서는 대표조직의 법적지위(법인)가 확보되고 실행조직을 포용할 위상이 필요함.
- * 법인화를 통한 정부 기능 이양 예) 농업기술실용재단: 농촌진흥청 개발 농업기술이 영농현장에 효과적으로 활용되지 못하는 문제를 해결하고 농산업체를 육성하기 위해 설립⁴
- 한편, 대표조직으로의 정부의 권한 및 기능의 단계적 이양을 통해 인센티브 및 페널티 시스템을 갖추으로써 대표조직에 속한 각 조직 간 협력체계를 공고히 할 수 있음.
- 대표조직의 위상 강화를 위해서는 다음과 같은 사항들의 변경을 검토할 필요도 있음.

당초	변경	관련 법규
통계자료 도계장→지자체→검역원→농식품부	통계자료 도계장→지자체→검역원, 대표조직→농식품부	가축질병예방법
계란품목관련 문서시행 농식품부→대표조직, 축산단체	계란품목관련 문서시행 농식품부→대표조직→축산단체 *업무 슬림화, 일관성 효과	
농식품부: 단체 설립 인가	대표조직의 의견수렴 후 농식품부 단체설립 인가	축산법
신규농가 설립 등록건(지자체)	신규농가에 설립에 대한 대표조직에 의견수렴(수급조절 차원)	

- (소비촉진형) 소비촉진은 소비홍보, 품질과 안전성이 제고된 계란 생산과 유통, 가공산업 활성화를 통한 신수요 창출 등을 통해 가능함.
- 계란소비 홍보를 지속적으로 수행하고 계란을 이용한 다양한 요리개발 및

⁴ 정부기능 법인화는 민간과 시장의 규모가 정부의 그것보다 커졌다는 인식의 변화에 근거함. 즉 모든 것을 정부가 직접 운영하기보다는 민간이 더 잘할 수 있는 기능 및 서비스는 민간에서 수행하도록 하고 정부는 이를 지원하는 등 서비스 제공방식에 관한 패러다임을 바꾸는 것임.

가공제품 개발 노력을 확대함.

- 품질과 안전성 향상을 위해서는 일정한 박스포장 등의 규격화, 계란 유통업자 신고제 도입, 액란 유통기준 개정, 항생제 대체물질 관련 자료수집 및 농가보급 연구 등이 필요함.
- 또한 계란 집하장과 연계한 등급판정 계란 유통점유율 확대 및 집하장의 등급판정 실적에 따른 인센티브 부여를 검토함.
- 계란가공산업 활성화를 위해서는 업계 공동투자를 통한 대단위 계란가공회사 설립을 검토할 필요가 있음.
- 계란 유통업체와 계란 생산농가의 농업법인화를 촉진하고 1개의 브랜드로 육성하는 방안이 검토되어야 하며, 농업법인화한 브랜드 업체 및 농가에게 계란 저온저장고와 계란수송 특장차량을 패키지로 지원하여 콜드체인시스템을 확대함.

□ 대표조직의 장·단기 추진 기능

- 강화할 필요가 있는 현재 시행중인 대표조직기능은 다음과 같음.
 - 품목의 중·장기 전망 분석 및 중·장기 발전대책 수립
 - 품목연구회 운영-문제 해결 방안, R&D
 - 생산자를 대표조직으로 결속
 - 현장수요 파악을 통한 맞춤형 교육
 - 현장 여론 파악을 통한 조정 및 해결방안 모색
 - 자조금 사업을 활용한 소비촉진, 홍보사업 추진
 - 시식회·판촉전 등 시장개척 활동
 - 품질규격 설정
 - 소비자 모니터링을 통한 개선사항 발굴 및 전파
 - 친환경, GAP, HACCP, 이력추적관리 매뉴얼 보급 및 지도, 질병예방
- 단기적으로 추진 가능한 대표조직의 기능은 다음과 같음.
 - 출하조절 네트워크 구축, 생산·출하정보 수집 및 분산: 전산화 프로그램 개발 및 적용필요

- 가공·수출활성화를 위한 회원 연합활동 전개: 계란가공업체 및 수출업체 모임체 구성 후 가능
 - 생산규모의 사전·사후 조절계획 수립: 협회기능 조율을 통해 가능
 - 대표조직 공동브랜드 개발로 품질 및 안정성 확보: 농가와 유통업체 업무 협약으로 공동브랜드 개발
 - 사업자 추천 및 선정 지원
 - 기술개발 활동: 현장위주의 애로사항 위주의 기술개발
- 중·장기적으로 추진 가능한 대표조직의 기능은 다음과 같음.
- 외국 품목단체와의 협의 등 대외협력활동 수행: 일본,EU,미국 등선진국 품목단체의 대외협력 구축 시스템 구축
 - TRQ 수입 추천 및 사후관리 등 대항: 협회기능 역할과 효과 분석 후 가능

표 4-17. 산란계 대표조직의 추진 유형 및 발전 전략

추진 유형	단기 전략	중·장기 전략
수급안정형	<ul style="list-style-type: none"> • 전산화 프로그램의 개발, 산란계 D/B사업 활성화를 통한 출하 조절 네트워크 구축 • 계란의 수요와 공급에 대한 분석 및 전망 	<ul style="list-style-type: none"> • 대표조직의 법적 지위(법인) 확보
소비촉진형	<ul style="list-style-type: none"> • 소비홍보 • 품질과 안전성이 제고된 계란 생산과 유통 • 가공산업 활성화를 통한 신수요 창출 	<ul style="list-style-type: none"> • 계란 유통업체와 계란 생산농가의 농업법인화를 통한 브랜드 육성

4.6. 양봉

대표조직의 운영 추진 방향

- 대표조직이 수급안정과 산업 전반의 발전을 위해서는 수급안정형, 소비

촉진형을 추진 유형으로 설정하는 것이 타당하다고 판단됨.

- (수급안정형) 공급과잉 또는 가격하락 시에 대비한 수급조절기능을 수행
 - 양봉자조금관리위원회를 양봉산업 업계와 소비자가 함께 자율수급조절 기능을 확대하고, 양봉산업발전 정책을 협의·결정하는 대표조직으로 육성
 - 농협 선유꿀의 시장점유율 확대를 통해 시장교섭력 및 수급조절 기능을 지원함.
 - 장기적으로 유통협약·명령 제안 등의 기능을 수행하는 마케팅보드 형태로 발전
- (소비촉진형)
 - 대표품목조직 사업비와 중복되지 않도록 자조금 사업계획을 조정하여 운영하되, 소비·홍보, 조사연구 분야에 집중
 - ‘10년 대표조직 사업비(안)
 - 기본사업비: 대표조직 사무국 운영, 양봉산업발전연구회, 생산비용 절감 T/F 운영에 사용
 - 품목발전사업비: R&D 분야, 양봉산물 유통실태 조사, 전문인력 양성 교육, 우수사례 책자 발간, 대표조직 성과발표회
- 양봉자조금관리위원회가 실질적인 대표조직이 될 수 있도록 추진
 - 단기적으로 대표조직 관련 조직들 간 협의와 조율이 이루어진 양봉산업 현안에 대해서 정책 건의. 또한 꿀가공업체운영자금지원 지원사업 등 정책사업 대상자 선정 시 심의기구로 활용
 - 장기적으로 대표조직이 주도적으로 품목의 중·장기 전망 분석 및 중·장기 발전대책 수립, 대표조직의 법적지위(법인) 확보 추진
- 대표조직과 양봉산업발전연구회의 연계강화 추진
 - 연구회가 생산, 가공, 유통, 수출까지 산업전반에 대한 문제점 및 개선방안을 도출하고 대표조직에서 최종 결정
 - 양봉산업발전연구회가 대표조직의 정책보좌 기능을 수행할 수 있도록 자조금관리위원회 정관 변경 추진
- 실행주체인 연구회, 농진청, 산림청 등이 기능과 역할을 수행할 수 있도록

실행시스템 조기 구축

- 대표조직이 비용절감 운동의 중추적인 역할 수행
- 브랜드 통합 및 벌꿀 공동브랜드 개발
 - 60개의 난립한 소규모 자가 단위 브랜드를 4~5개로 축약하여 브랜드 경쟁력을 높임.
 - 시장개방 확대, 대형유통업체 성장, 소비자 기호 다양화 등 시장 환경 변화에 따라 차별화된 벌꿀 공동브랜드 개발

표 4-18. 양봉 대표조직의 추진 유형 및 발전 전략

추진 유형	단기 전략	중·장기 전략
소비촉진형	<ul style="list-style-type: none"> • 자조금 사업의 소비·홍보에 집중 	<ul style="list-style-type: none"> • 브랜드 통합
수급안정형	<ul style="list-style-type: none"> • 농협 선유꿀의 시장점유율 확대를 통해 시장교섭력 및 수급조절 기능 지원 	<ul style="list-style-type: none"> • 마케팅 보드 형태로 발전

표 4-19. 양봉 대표조직의 장·단기 추진 기능

현재 시행 중인 기능	<ul style="list-style-type: none"> - 품목연구회 운영 - 현장 여론 파악을 통한 조정 및 해결방안 모색 - 자조금 사업을 활용한 소비촉진, 홍보사업 추진 - 시식회·판촉전 등 시장개척 활동 - 품질규격 설정 - 대표조직 공동브랜드 개발로 품질 및 안정성 확보 - 기술개발 활동
단기 추진 가능 기능	<ul style="list-style-type: none"> - 소비자 모니터링을 통한 개선사항 발굴 및 전파
중기 추진 가능 기능	<ul style="list-style-type: none"> - 품목의 중·장기 전망분석 및 중·장기 발전대책 수립 - 현장수요 파악을 통한 맞춤형 교육 - 출하조절 네트워크 구축, 생산·출하정보 수집 및 분산 - 생산규모의 사전·사후 조절계획 수립 - 유통협약·명령 제안 - 친환경, GAP, HACCP, 이력추적관리 메뉴얼 보급 및 지도, 질병예방 - 사업자 추천 및 선정 지원
장기 추진 가능 기능	<ul style="list-style-type: none"> - TRQ 수입 추천 및 사후관리 등 대행

5. 수산

5.1. 고등어

□ 고등어 대표조직의 조직화 및 운영체계 강화

- 한국고등어협회가 설립된 지, 조직기반을 다지기에는 매우 짧은 기간이지만, 소기의 목적을 달성하기 위해서는 우선 조직화를 비롯한 효율적 운영을 위한 전사적인 노력이 시급함.
- 따라서 각 단체 간의 이해관계 및 협력체계 구축이 필요하며, 이를 통한 대표조직의 대표성 확보 및 활성화와 통합적인 생산·유통체계 확립 및 물류체계 효율화를 위해 지속적으로 노력해야 함.
- 또한 세계 수산물 시장의 변화를 반영하여 빠르게 변화하는 웰빙 수산물 소비시장에 조화로운 사업체계로의 전환이 시급함. 그러기 위해서는 생산, 유통, 마케팅, 수출, 품질관리, 홍보분야의 전문가 영입을 통한 혁신적 조직으로의 개편이 시급함.
- 연도별 사업계획도 단기, 중기, 장기로 구분하여 가능한 사업계획을 중심으로 재검토되어야 할 것임.

□ 하드웨어, 소프트웨어 및 휴먼웨어의 조화

- 고등어는 신선도 유지가 가장 중요하므로 어장에서 소매점에 이르기까지 선도를 유지할 수 있는 일관성 있는 시설(저온유통시스템)의 정비가 급선무임. 아울러 고등어의 생물적 특성에 맞는 온도 기준의 설정 및 운영이 필요함.
- 고품질의 고등어를 소비자에게 제공하여 제값을 받을 수 있는 능력을 가진 인재 양성이 필요하며, 다양한 상품화를 위한 기술개발 및 인력 확보

가 대표조직의 성공을 좌우할 것으로 평가됨.

- 대표조직에 참여하는 생산자와 산·학·연 협력체계를 구축하여 인력 확보와 고등어 품질을 유지할 수 있는 저비용유통체계구축 및 기술개발에 노력해야 함.

□ 고등어대표조직은 수급안정형, 소비촉진형, 수출강화형, 마케팅강화형, 정책개발 및 집행형 중 정책개발 및 기반구축형, 수급안전형, 수출지향형 및 마케팅 강화형을 우선적으로 지향하는 것이 바람직함.

표 4-20. 고등어 대표조직의 추진 유형 및 발전 전략

추진 유형	단기 전략	중·장기 전략
정책개발 및 정책형, 수급 안전형	<ul style="list-style-type: none"> • 대표조직과 각 조직간 협력체계 구축 및 활성화 • 대표조직에 참여하는 생산자와 산·학·연 협력체계 구축으로 생산성, 품질제고 기술 개발 (전문가 확보, 수요와 공급에 대한 분석 및 전망) 	<ul style="list-style-type: none"> • 대표조직 내 컨설팅 전문조직 설치로 수요자가 원하는 생산체계 마련과 수급조절 시스템 구축 • 활선어 선도유지 기술개발, 보급 • 고등어 전용 상품화 및 공급 단지 조성(활어, 선어, 냉동, 간고등어, 즉석요리 등)
수출지향형 및 마케팅 강화형	<ul style="list-style-type: none"> • 해외시장 개척을 위한 시장조사 • 수출촉진을 위한 간고등어 클러스터 추진 • 대표조직 내부에 수출전담 부서 설치 및 해외시장 공략을 위한 마케팅활동 강화 	<ul style="list-style-type: none"> • 수출전문 자회사 설립 • 공동브랜드(내수, 수출) 개발 • 해외시장 확대를 위한 마케팅 강화

표 4-21. 고등어 대표조직 추진 유형별 사업계획(안)

구 분	추진 유형별 사업계획(안)
정책개발 및 기반구축형	• 조직 공동체 형성을 위한 워크샵 추진
	• 고등어 산업 산·학·연 협력체계 구축 및 활성화 방안 연구
	• 전문경영교육(품질 및 수급관리, 식품안전성)
	• Eco-Labeling 제도 도입
	• 수산물 이력제 등록(단계적 확대)
수급 안전형	• 고등어 종사자(어가·계열유통 및 가공업체 등) DB 구축 사업
	• 고등어 산업 수급조절 시스템 개발사업
	• 위관장의 어상자 규격 통일에 관한 연구
	• 학교, 기업체, 군납 등 대량공급처 확대 방안
	• 고등어 어류 자동선별기 도입·설치 방안연구
수출지향형 및 마케팅 강화형	• 수출고등어 단지 조성 및 이력추적제 사업을 추진
	• 고등어 저온 유통시스템 구축방안 연구
	• 고등어 산업 수출확대 및 정책도입 방안 연구(수출창구 단일화, 공동 및 고급 브랜드 개발방향, 가공산업 육성방안 등)
	• 고등어 산업 수출참가 박람회 개최
	• 수출협의회 구성운영에 관한 방안 연구
	• 브랜드 BI 및 CI 디자인 개발(공동 및 고급 브랜드)
	• 홈페이지 구축사업

5.2. 멸치

□ 조직운영 및 활성화

- 멸치 대표조직은 기선권현망어업 외에는 멸치가 주된 어획대상이 아니며, 다른 품목과 혼획 조업 시는 업종으로 연합체 구성에 한계를 나타내고 있

- 으며 장단기 활성화를 위해 대표조직의 조직화 및 정부지원이 필요할 것으로 평가되며, 각종 규정의 재정립, 세부지침의 조속한 제정이 필요함.
- 대표조직을 활성화시키기 위해서는 대표조직을 관리·운영할 수 있는 충분한 인력을 확보 및 재정을 확보하여 대표조직과 회원들 간의 의사소통을 원활하게 이루어지게 하고, 다양한 의견수렴 및 정보공유를 통하여 대표조직과 모든 회원들 간의 협력체계 구축
 - 대표조직과 회원들의 의견수렴 및 정보공유를 통해 기능·역할에 따른 품목의 중·장기 전망 분석 및 세부적 발전대책 수립하고 단계적 계획을 통해 멀치 대표조직의 활성화 도모
 - 세부계획을 실행할 수 있는 재원확보 방안과 행정절차의 간소화로 대표조직과 회원들 간의 마찰을 줄여 효율적인 조직운영체계 구축
 - 대표조직의 기능 및 재정확보가 시급하며, 수급안정을 위한 자조금 사업 확대 및 대표조직과 회원들 간의 협력체계 구축을 통해 대표조직의 활성화와 효율적인 조직운영체계 구축에 노력해야 함.
 - 또한 대표조직을 알릴 수 있는 공동브랜드 개발을 통해 품질 및 안정성을 확보하고 공동 시장개척 및 해외시장 홍보 등 국가별 무역장벽 해소와 과당경쟁을 방지할 수 있는 방안 등을 마련하여 수출확대의 기틀을 마련
 - 단기적으로는 대표조직 내부에 수출전담 부서 설치와 해외시장 공략을 위한 마케팅 활동을 강화하여 자체 브랜드 개발 및 자회사 설립에 노력해야 함.
- 멀치 대표조직은 수급안정형, 소비촉진형, 수출강화형, 마케팅강화형, 정책개발 및 집행형 중 수급안정 및 상품개발형, 수출지향형 및 마케팅 강화형을 우선적으로 지향하는 것이 바람직함.

표 4-22. 멀치 대표조직의 추진 유형 및 발전 전략

추진 유형	단기 전략	중·장기 전략
수급 안정 및 상품개발형	<ul style="list-style-type: none"> • 수급안정 사업 확대 기반마련 • 대표조직의 기능 정립 및 활성화 • 멀치 자조금사업 추진 • 멀치대표조직 활성화를 위한 실천계획 연구 • 틈새시장 개발을 위한 시장조사 	<ul style="list-style-type: none"> • 대표조직 자체적 수급 안정 사업 실시로 사전적 수급대책 추진 • 대표조직에 정부의 사업자 추천 및 선정 기능 등을 이양
수출지향형 및 마케팅 강화형	<ul style="list-style-type: none"> • 대표조직 내부에 수출전담 부서 설치 및 해외시장 공략을 위한 마케팅활동 강화 • 해외시장 개척을 위한 시장조사 	<ul style="list-style-type: none"> • 수출전문 자회사 설립 • 해외 식문화에 대응한 수출 신상품 및 브랜드 개발

표 4-23. 멀치 대표조직 추진 유형별 사업계획(안)

구 분	추진 유형별 사업계획(안)
수급 안정 및 상품개발형	• 조직·구조·기능 활성화 방안에 대한 연구
	• 멀치산업 실용표준 어구 제작/보급에 관한 연구
	• 군역별 대단위 어장막(전조시설) 설립계획
	• 가공전문업체 발굴 및 식품개발 지원계획
	• 전문경영교육(품질 및 수급관리, 식품안전성)
	• Eco-Labeling 제도 도입
	• 수산물 이력제 등록(단계적 확대)
	• 멀치 종사자(어가·계열유통 및 가공업체 등) DB 구축 사업
	• 포장단위 규격화 및 소량 다품화
수출지향형 및 마케팅 강화형	• 가공전문업체 발굴 및 식품개발 지원(자고금으로 추진됨)
	• 수출시장 개척을 위한 시장조사(미국, 중국 등 교민대상) 및 개발 추진 계획
	• 수출협의회 구성운영에 관한 방안 연구
	• 산지 소분·가공 시설개선(건멸치를 주로 취급하는 수협 등)
	• 스텝 및 안주용 상품개발
• 브랜드 BI 및 CI 디자인 개발(공동 및 고급 브랜드)	
• 홈페이지 구축사업	

5.3. 오징어

□ 조직의 대표성 확보 및 활성화 방안

- 오징어 대표조직은 4개 협회가 전체 917%(366,633)톤의 생산량을 차지하고 있지만 원양산업협회를 제외한 연근해산 생산 3개 협회는 결속력이 부족하며, 업종별 대표성도 미비한 상태임.
 - 농림수산식품부, 업종별 협회 등 관련 관계자와의 협의를 통해 공감대 확산 및 참여 유도하여 오징어 대표조직의 대표성 확보.
- 대표조직의 대표성 확보는 생산자협의체와의 협력체계 구축이 용이 할뿐만 아니라 반입량을 조절하여 공급과잉 또는 가격 하락 시에 대비한 유통 협약·명령 등 수급조절을 통해 국내 가격안정에 도모할 수 있음.
- 오징어대표조직도 다른 품목별 대표조직과 마찬가지로 과거 생산자 단체나 협의회 성격을 벗어나지 못하고 있는 실정이며, 조직을 활성화시키기 위해서는 대표조직을 관리·운영·홍보할 수 있는 충분한 인력 확보가 필요함.
 - 대표조직을 관리·운영·홍보할 수 있는 대표성 확보 및 인력확보가 시급하며, 다양한 가공제품의 개발과 대표조직 내부에 수출전담 부서 및 마케팅 부서를 설치하여 해외시장 공략에 노력해야 함.

- 오징어 대표조직은 수급안정형, 소비촉진형, 수출강화형, 마케팅강화형, 정책개발 및 집행형 중 정책개발 및 기반구축형, 수출지향형 및 마케팅 강화형을 우선적으로 지향하는 것이 바람직함.

표 4-24. 오징어 대표조직의 추진 유형 및 발전 전략

추진 유형	단기 전략	중·장기 전략
정책개발 및 정책형	<ul style="list-style-type: none"> • 대표조직의 운영 활성화 및 역량 강화(인력 확보) • 오징어 가공제품 개발 	<ul style="list-style-type: none"> • 오징어산업 관련 정책 개발 및 집행 기능 강화 • 대표조직의 법인화 검토
수출지향형 및 마케팅 강화형	<ul style="list-style-type: none"> • 해외시장 공략을 위한 시장조사 • 홍보 강화 • 상품다양화 및 중국수출 전담반 설치 	<ul style="list-style-type: none"> • 수출전문 자회사 설립 • 수출브랜드 개발

표 4-25. 오징어 대표조직 추진 유형별 사업계획(안)

구 분	추진 유형별 사업계획(안)
정책개발 및 기반 구축형	• 시장지향형 조직기반구축 추진
	• LED교체 및 트롤어선 추진장치 개선 사업
	• 고효율 어선 유류절감장치 설치지원
	• 산지 및 소비지 직판시설 확대 사업(매년 10여 개소씩 확충)
	• 오징어 종사자(어가·계열유통 및 가공업체 등) DB 구축 사업
	• 오징어 산업 수급조절 시스템 개발사업
	• 오징어 산지 거점단지 조성(동해안 2개소)
	• 어업인 안전조업 및 신기술경영 교육
	• Eco-Labeling 제도 도입
수출지향형 및 마케팅 강화형	• 수출협의회 구성운영에 관한 방안 연구
	• 수출시장 개척을 위한 시장조사 및 개발추진계획
	• 생산과 소비자 간 직거래시장 및 생산과 유통업체 간 전자상거래 활성화 방안
	• 오징어 상품 다양화 사업
	• 오징어 이용 기능성 식품개발 사업
	• 오징어 젓갈 수출단지 조성
	• 브랜드 BI 및 CI 디자인 개발(소비자 인지도 향상)
	• 홈페이지 구축사업

5.4. 넙치

- 조직 체계 정비 및 합리적인 실행계획 수립을 통한 효율성 확보
 - 넙치 대표조직을 효율적으로 운영하기 위해 우선 사무국 조직 및 운영 시스템의 정비를 제시할 수 있음. 또한 자조금 사업은 넙치 대표조직에 이관하여 실행하여 사업과의 연계성을 확보할 필요가 있음.
 - 대표조직의 효율적 운영을 전문 경영인 및 전문인력을 영입하여 책임과 권한을 연계하도록 하는 조직으로의 개편이 필요함. 다시 말하면 다수의 조직으로 분산되어 있는 조직을 단일 대표조직으로 통합을 추진하고 조직간 역할 기능에서의 경합이 발생되지 않도록 해야 할 것임.
 - 또한 전문인력을 확충하여 생산관리, 품질향상, 지역특성별 브랜드 개발·홍보가 유기적으로 이루어지도록 고객관리 및 홍보조직을 일원화 함.

- 시장조사를 통한 틈새시장 확보 및 신상품 개발 강화
 - 다양한 형태의 상품개발과 요리 재료로 활용될 수 있는 식재료를 개발하여 지속적으로 공급할 수 있는 체계를 구축하고 틈새시장을 확보해야 함.
 - 다양한 요리 매뉴얼 개발로 소비자에게 다양한 형태로 구매되도록 함.
 - 유통 및 가공비용의 대폭 절감을 통한 차별화와 온도관리를 통한 차별화로 지속적인 구매고객 및 대형 고객 확보가 성공의 이정표임. 그러기 위해서는 대표조직 소유의 소비지물류센터 설치 및 외식점과의 직거래 확대가 절실함. 또한 수출창구를 단일화하여 시장을 선점하고 새로운 수출시장을 개발하여 넙치와 한식을 연계시킨 수출전략도 필요함.
 - 생산자와 산·학·연 협력체계를 구축하여 생산·유통구조 기술 개발 및 인력확보를 통하여 생산성 확보 및 해외시장 공략을 위한 브랜드 개발, 홍보 등의 사업영역 확대에 노력해야 함.

□ 넙치 대표조직은 정책개발 및 기반구축형, 기술개발 및 보급체계 강화형을 우선적으로 지향하는 것이 바람직함.

표 4-26. 넙치 대표조직의 추진 유형 및 발전 전략

추진 유형	단기 전략	중·장기 전략
정책개발 및 정책형	<ul style="list-style-type: none"> • 대표조직과 각 조직 간 협력체계 구축 및 활성화(대표성 확보) • 수급안정과 자조금 확보를 위한 사업 확대 기반마련 • 지역특성별 브랜드 개발 	<ul style="list-style-type: none"> • 단계적 이양에 따른 대표조직 법인화 검토 • 넙치 관련 정책 개발 및 집행 기능 강화 • 국내·외 마케팅 강화 • 어육을 이용한 어묵 등 상품다양화 및 공동브랜드 개발
기술개발 및 보급체계 강화형	<ul style="list-style-type: none"> • 산·학·연 협력체계 구축으로 생산·유통구조 기술 개발(전문 인력 확보 및 신상품 개발) 	<ul style="list-style-type: none"> • 대표조직을 중심으로 한 사업화 및 판매기능 수행 • 넙치 어묵 상품 개발 • 저온 및 무수 수송기술개발 및 실용화

표 4-27. 넙치 대표조직 추진 유형별 사업계획(안)

구 분	추진 유형별 사업계획(안)
정책개발 및 기반 구축형	• 수급안정 및 수출지행형 조직개발 구축
	• 산·학·연 협력체계 구축 및 활성화 방안 연구
	• 전문경영교육(수출, 품질 및 수급관리, 식품안전성)
	• 넙치 종사자(어가·계열유통 및 가공업체 등) DB 구축 사업
	• 넙치 산업 수급조절 시스템 개발 및 홈페이지 구축사업
	• 브랜드 BI 및 CI 디자인 개발(지역 특성별 브랜드 개발)
	• Eco-Labeling 제도 도입
기술개발 및 보급체계 강화형	• 수산물 이력제 등록(단계적 확대)
	• 고품질 넙치생산을 위한 무병종묘 생산·공급체계 구축사업
	• 다수확 신품종 및 표준 배합사료 개발 및 보급사업
	• 유통비용 절감을 위한 수산물 유통시장 설립 계획
	• 직거래 활성화 방안 -소비 시스템 개발-
	• 수출 신시장에 개척을 위한 추진계획
• 고급 냉동회 개발을 통한 소비 및 수출증대 방안	

5.5. 전복

□ 구성원 간의 통합 노력 강화 필요

- 현재 전복 대표조직은 아직 지역 단위 생산자 중심의 조직을 탈피한 대표 조직 운영 및 시스템 개발이 필요함. 생산자단체 및 유통업자들 간의 결속을 통해 생산자단체, 전복주식회사, 유통협회 협의체를 구성하고 수급 조절 및 가공품 개발을 통해 유통구조 개선과 전복산업의 경쟁력 강화와 시너지 효과 창출 필요
- 대표조직에 참여하는 생산자 조직의 조기화 기틀확립과 유통개선을 통한 경쟁력 강화에 노력해야 함.

□ 협의를 통한 협력체계 구축

- 전복협회, 전복주식회사, 유통단체들 간의 협의를 통해 서로의 합의점 및 발전방향을 도출하여 경쟁력 강화 및 시너지 효과 창출 노력이 지속되어야 함. 각 단체 간 이해관계 등에 대하여는 충분한 논의와 협의를 거쳐 원만하게 추진하며 생산, 유통 현장 등의 예상 문제점을 회의를 통해 해소할 수 있는 협력체계 구축
- 대표조직 간의 협력체계 구축과 대표성 확보를 통한 각 조직간 이해관계 형성에 노력해야 함.

- 전복 대표조직은 수급안정형, 소비촉진형, 수출강화형, 마케팅강화형, 정책 개발 및 집행형 중 정책개발 및 마케팅 강화형, 수급 안정형 및 수출지향형을 우선적으로 지향하는 것이 바람직함.

표 4-28. 전북 대표조직의 추진 유형 및 발전 전략

추진 유형	단기 전략	중·장기 전략
정책개발 및 마케팅 강화형	<ul style="list-style-type: none"> • 대표조직에 참여하는 생산자 조직의 조직화 기틀 확립하며, 조직 간 협력체계 구축 및 활성화(대표성 확보) • 상품 다양화 및 홍보 강화 	<ul style="list-style-type: none"> • 대표조직에 정부의 사업자 추천 및 선정 기능 등을 이양 • 내수형, 수출형 전북 신상품 개발 (활전복, 건전복, 통조림 등) • 명품브랜드 개발
수급 안정형 및 수출지향형	<ul style="list-style-type: none"> • 생산물량의 효율적 관리방안 구축 • 유통의 투명화를 위한 구조개선 • 대중국 전북 소비형태 시장조사 연구 	<ul style="list-style-type: none"> • 가공 및 유통분과 확장을 통한 시장교섭력 강화 및 조직 내에 수급 안전 사업실시로 사전적 수급대책 추진

표 4-29. 전북 대표조직 추진 유형별 사업계획(안)

구 분	추진 유형별 사업계획(안)
정책개발 및 마케팅 강화형	• 조직·구조·기능 활성화 방안에 대한 연구
	• 전문경영교육(수출, 품질 및 수급관리, 식품안전성)
	• 전북 종사자(어가·계열유통 및 가공업체 등) DB 구축 사업
	• 전북 산업 수급조절 시스템 개발사업
	• 브랜드 BI 및 CI 디자인 개발
	• 홈페이지 구축
	• Eco-Labeling 제도 도입
	• 수산물 이력제 등록(단계적 확대)
수급 안정형 및 수출지향형	• 유통구조 개선 사업
	• 산지거점 도심 등에 전북유통센터 구축사업 실시
	• 수출시장 확대 및 수입관리 방안
	• Target Market에 대한 시장분석 및 제품개발 사업
	• 전북 수출 및 경쟁력 강화 워크숍 개최

5.6. 김

□ 조직 대표성 확보 및 활성화 방안

- 다른 대표조직과 마찬가지로 김 대표조직도 조직체계 미비, 사업계획의 불확실성 등 유사한 문제를 안고 있음. 따라서 기존 생산자단체와 유통단체를 포괄하는 품목별 대표조직으로서 업체들 간의 상호 협력체계를 구축하여 대표조직운영 활성화가 필요함. 조직운영 및 조직 구성원들의 대한 문제들이나 건의사항을 공유할 수 있는 다양한 의견수렴 방법이 필요하며, 이를 추진할 수 있는 권한이 부여되어야 함.
- 품목 전체를 운영·관리할 만한 대표성·전문성 확보와, 생산 및 유통단체가 참여하는 대표조직 구성에 공감형성을 위해 조직의 상호 협력체계 구축에 노력해야 함.

□ 산업 단계별 구성원의 참여 확대를 위해 생산, 유통, 가공, 수출 관련 전문가들의 자문을 통해 일관성 있는 김 산업 협력체계 구축이 절실함.

- 생산시기에 따라 어가소득의 안정과 고부가가치 김 생산을 통한 브랜드 상품개발에 주력해야하며, 대표조직의 대표성 확보를 통한 가격 및 품질 제고 기반 구축이 필요함.
- 또한 김 규격화를 통한 고품질 유통기반 구축과 단계별 규격화 및 안전성 확보를 위해 지속적인 관리·감독 시스템이 필요함.

□ 김 대표조직은 수급안정형, 소비촉진형, 수출강화형, 마케팅강화형, 정책개발 및 집행형 중 정책개발 및 마케팅 강화형, 기술개발 및 수출지향형을 우선적으로 지향하는 것이 바람직함.

표 4-30. 김 대표조직의 추진 유형 및 발전 전략

추진 유형	단기 전략	중·장기 전략
정책개발 및 마케팅 강화형	<ul style="list-style-type: none"> 대표조직에 참여하는 생산자 조직의 조직화 기틀 확립하며, 조직 간 협력체계 구축 및 활성화(대표성 확보) 	<ul style="list-style-type: none"> 김 관련 정책 개발 및 집행 기능 및 마케팅 강화
기술개발 및 수출지향형	<ul style="list-style-type: none"> 산·학·연 협력체계 구축으로 생산·유통·안전 기반 연구 국가별 연령별 김 선호도 조사 김 성분조사를 통한 웰빙지수개발 	<ul style="list-style-type: none"> 저온저장시설 확보를 통한 안정적인 원재료 확보 추진 건조김 비용 절감을 위한 친환경 저에너지 기술 개발 보급 선호도 조사 결과에 따른 향미 다양화 및 신상품 개발

표 4-31. 김 대표조직 추진 유형별 사업계획(안)

구 분	추진 유형별 사업계획(안)
정책개발 및 마케팅 강화형	<ul style="list-style-type: none"> 조직·구조·기능 활성화 방안에 대한 연구
	<ul style="list-style-type: none"> 김 종사자(어가·계열유통 및 가공업체 등) DB 구축 사업
	<ul style="list-style-type: none"> 불법 김양식 시설정비 및 관측 시스템 구축
	<ul style="list-style-type: none"> 전문경영교육(수출, 품질 및 수급관리, 식품안전성)
	<ul style="list-style-type: none"> 브랜드 BI 및 CI 디자인 개발
	<ul style="list-style-type: none"> 홈페이지 구축
	<ul style="list-style-type: none"> Eco-Labeling 제도 도입
기술개발 및 수출지향형	<ul style="list-style-type: none"> 수산물 이력제 등록(단계적 확대)
	<ul style="list-style-type: none"> 고품질 김 생산 및 위생관리 방안
	<ul style="list-style-type: none"> 수출시장 분석 및 제품개발 사업
	<ul style="list-style-type: none"> 친환경 무산처리 김 생산·가공 확대

제 5 장

대표조직 외국사례

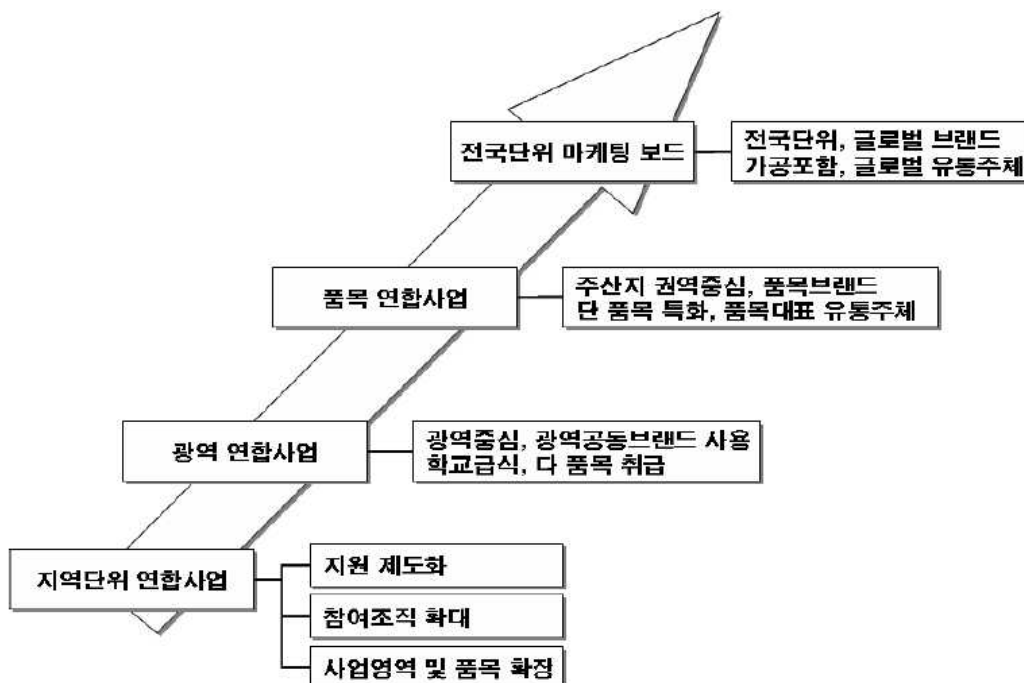
1. 마케팅 보드(Marketing Board)의 개념 및 추진 방향

- 마케팅 보드(Marketing Board)란 협동조합, 매매주문, 시장교섭협회 등과 연관된 유통관련기관으로 특정상품의 생산과 유통에 대해 광범위한 지배력을 부여받은 유통관련 기관임.
 - 또한 어떤 품목의 판매를 단일 조직으로 통합시켜 산지의 교섭력을 높이고 대표 브랜드 육성 등을 통해 생산농가의 이익을 극대화시키기 위해 설립되는 조직이라 할 수 있음.
 - 마케팅 보드는 전국 단위의 의사결정 시스템을 갖추고 해당 품목의 이슈를 해결하는 기능을 담당하며, 이외에 수출창구 단일화, 홍보·판매대행의 사업기능을 가진 품목 대표조직임.
 - 국내에서는 아직 제도적·실체적으로 사업 모델을 찾을 수 없는 추상적 수준에 머무르고 있음.

- 마케팅 보드는 생산자조직, 유통명령제 구성원들이 결합된 힘을 발휘하는 강력한 마케팅 주체로 캐나다의 경우 일반화되어 있고, 미국, 영국, 호주 등에서는 현재 운영 중에 있음.

- 외국의 마케팅 보드는 생산과 유통활동에 대한 통제력을 행사하는 조직으로 인정받아 생산자들의 거래 및 가격교섭의 단일 주체로 활동하고 있으며, 품목별 유일한 마케팅 주체로써 유통과정에서 통제력을 행사함. 또한 시장 정보활동과 시장 연구에 대한 스폰서 역할도 맡고 있음.
- 마케팅 보드는 법률을 근거로 정부로부터 법적 권한을 위임받아 농산물 생산조정과 출하조절, 마케팅 등과 같은 기능을 수행함.
 - 과거에는 생산조정기능이 중심이었으나 점차 출하조절과 시장정보수집 및 마케팅 기능을 중심으로 변화하고 있는 추세임.
 - 법률이나 지역의 조례에 대한 근거를 확보할 수 있지만 마케팅 기능 측면에서는 결속력이 약해 조직의 규모를 넓히는 데는 유용하지만 참여조직의 충성도는 낮을 수 있다는 단점이 있음.

그림 5-1. 농업부문 수직적 조직화의 발전 과정



자료: 지역농업네트워크.

- 마케팅 보드와 유사한 조직으로는 유통명령(Marketing Order)과 유통협약(Marketing Agreement), 공급관리제도(Supply Management System)가 있음.
 - 마케팅 보드는 농산물의 생산 및 유통채널 내에서의 마케팅 효율성을 높일 수 있으며, 생산, 유통, 가공 등 조직에 참여한 주체들 간의 협의를 통해 사전적인 수급조절로 농산물 가격을 안정시킬 수 있다는 장점이 있음.
 - 외국 설문조사 결과 마케팅 보드의 도입으로 인해 유통창구의 단일화가 편리해졌고, 농가수취가격의 상승과 농가 경쟁력 확보가 이루어진 것으로 나타났으나, 응답자의 절반 이상은 마케팅 보드가 농가의 자율성을 침해하고 있다고 지적하였음(The Grandalf Group).

2. 영국 마케팅 보드

- 영국의 마케팅 보드는 1931년 제정된 농산물판매법(Agriculture Marketing Act)을 근거로 정부로부터 법적 권한을 위임받아 농산물 생산조정과 유통물량 조정을 전담하는 기구로 설립됨.
 - 마케팅 보드는 법정조직이면서 행정부와 분리 운영되고 단체교섭 조직이긴 하지만 관련자의 강제적인 참여가 따른다는 특징이 있음.
- 마케팅 보드는 정부의 간접적 개입을 통해 농산물의 생산 및 유통량을 통제하고 의회와 생산자 일정 수 이상의 승인을 받아 법제화된 판매계획을 정해 생산자의 농산물 유통을 통제하는 실무를 관장함.
 - 판매량 통제와 생산량 통제의 권한을 위임받아 해당 품목의 생산 및 판매에 대한 독점권을 행사하고 이를 위반하는 자에 대해서는 법원이 정한 벌금을 부과할 수 있음.

- 1980년대까지 활동하던 주요 마케팅 보드에는 우유, 감자, 양모, 호프 등 4가지 품목이 있었으며, 농산물 가격 안정에 큰 영향을 미침.
 - 이들은 생산자 보호 측면에서 협동조합과 공동보조를 취하며 생산 및 유통을 조정하는 역할을 수행함.
 - 우유 및 양모 마케팅 보드는 표준물량에 대한 보증가격제를 실시하였으며, 감자 마케팅 보드는 식부면적 할당 및 선별기를 활용한 유통물량 통제를 실시하였음. 또한 호프 마케팅 보드는 판매할당제를 실시하였음.

- 그러나 마케팅 보드 운영 중 생산, 판매 등에 있어서의 권한에 대한 규범적 논란과 마케팅 보드에 참여한 생산자 간 갈등이 발생하여 1962년 실시된 유럽의 공동농업정책(CAP: Common Agriculture Policy)을 계기로 급격히 쇠퇴함.

- 개별 국가 단위의 생산조정은 가격 지지에 큰 효과를 가져올 수 없게 됨으로써 다수의 마케팅 보드가 해체되어 자조금 단체로 전환되거나, 사기업 형태로 민영화되었음.
 - 현재 영국의 대표적인 자조금사업 단체로는 영국감자협의회(BPC, 1997), 원예발전협의회(HDC, 1986), 낙농발전협의회(MDC, 1995), 육류 및 축산물협의회(MLC, 1967), 자경곡물협의회(HGCA, 1965) 등이 있음.
 - 이들 단체는 주로 시장조사, 연구개발, 광고 및 소비촉진 등의 자조금사업을 수행하고 있으며, 특히 연구개발에 치중하고 있는 경향을 나타내고 있음.

3. 캐나다 마케팅위원회

- 캐나다에는 각 지역과 주요 품목별로 마케팅 보드가 구성되어 있으며, 이는 해당 품목의 주요 생산지에서 운영되고 있어 중앙의 총괄기관 하에서 체계

적으로 조직되었음.

- 대표적인 예로는 브리티쉬 컬럼비아(British Columbia) 지역의 마케팅위원회를 들 수 있으며, 다음과 같이 현재 8개의 마케팅위원회가 설립되어 있음.
 - British Columbia Broiler Hatching Egg Commission
 - British Columbia Chicken Marketing Board
 - British Columbia Egg Marketing Board
 - British Columbia Milk Marketing Board
 - British Columbia Turkey Marketing Board
 - British Columbia Cranberry Marketing Commission
 - British Columbia Hog Marketing Commission
 - British Columbia Vegetable Marketing Commission

3.1. B.C. 우유 마케팅위원회

- B.C. 우유 마케팅위원회는 지역 내 우유 및 유제품의 생산, 수송, 포장, 저장, 판매 등을 조절하고 규제하는 권한을 지니고 있음.
 - 소비자의 수요에 맞는 적정 우유 생산량을 확보하기 위해 생산자에게 생산량을 할당해 주고 생산자, 가공업자, 수송업자 등에 대한 허가권을 지니고 있음.
- 우유의 수요 추정과 쿼터설정에 대한 업무도 마케팅위원회가 담당하고 있으며, 이 외에 수집된 원유를 가공공장에 배분하는 책임도 지니고 있음.
 - 농가 단위의 최소 쿼터량은 지역에 따라 차이가 발생하고 있으며, 가공용 우유의 쿼터생산의 과부족은 월 단위로 측정되며, 연간 탄력적으로 운영되고 있음.

- 또한 B.C. 우유 생산자 풀(B.C. Producer Milk Pool)을 운영하여 우유의 수급조절 기능을 향상시키고 있으며, 우유 산업 전반에 관한 마케팅 규정을 관리함. 또한 산업 정보를 신속히 파악하여 전파하는 기능도 수행하고 있음.

3.2. B.C. 칠면조 마케팅위원회

- B.C. 칠면조 마케팅위원회는 8개 지역에 구성되어 있으며, 국가 차원의 칠면조 생산량을 해당 지역으로 할당하는 중심기관으로 해당 지역 생산자들을 대표함.
 - 위원회의 구성은 칠면조 생산자연합회에 의해 선출된 3명의 생산자로 구성되어 있으며, 위원회 구성원의 임기는 3년으로 의무화하고 있음.
- 마케팅 위원회는 생산자와 가공업자에 대한 허가권을 지니고 있으며, 칠면조에 대한 수급조절 기능을 수행함.
 - 연 25마리 이상의 칠면조를 판매하는 자는 위원회의 관할 대상이며, 칠면조 생산에 대한 조절 또는 할당제를 매년 실시하고 있음.
 - 칠면조를 생산하는 각 지역은 해당 지역의 마케팅위원회가 지방정부의 권한 하에 지역의 생산조절 기능을 수행함.
 - 또한 모니터링 제도를 도입하여 과부족이 없는 적정 수준의 칠면조 생산을 관리하는 기능도 수행함.
- 위원회는 이 외에 칠면조 생산과 관련된 주요 사항에 대한 정책결정에도 참여하며, 칠면조 농장 관리조정, 판매계약 승인, 가격결정 등 생산 및 유통 전 분야에 걸쳐 중요한 역할을 담당하고 있음.

4. 네덜란드 상품위원회

- 네덜란드는 1950년대부터 가장 광범위한 개념의 품목별 대표조직을 운영하고 있으며, ‘상품위원회’가 대표적 사례임.
 - 상품위원회는 주로 도매업 종사자, 소매업종사자, 무역업자(수입, 수출), 생산자, 경매기관, 유통기관 등으로 구성되어 있으며, 정부와 민간단체의 중간기능을 수행하고 있음.
 - 상품위원회는 농축수산부문에 걸쳐 총 11개로 구성되어 있으며, 품목별 품질기준 설정과 식품안전 등의 규제조치를 시행하고 연구개발·정보수집 등의 역할을 맡고 있음.

- 상품위원회는 특별한 공법조직으로서 해당산업 발전을 위한 활동 및 규제업무 등을 시행함.
 - 농축산물의 건강 관련 정보제공 등을 통한 해당산업 이익증진
 - 정부의 규제조치 수행 및 중개 역할
 - 공동 HACCP 운영 등 산업의 표준을 높이는 수단 이행
 - 시장의 투명성 보장 및 해당부문의 기술혁신 등의 조장활동

- 상품위원회는 회원들에게 법적구속력을 지니고 있으며, 위원회가 결정한 사안 역시 모든 단체들에게 법률적 구속력을 지니고 있음.
 - 상품위원회는 해당부문의 모든 기업을 대표하며, 위원회가 제정한 규칙은 모든 회사에 적용됨.
 - 또한 발생하는 비용은 부문 내 이해당사자들이 의무적으로 지불하는 것으로 규정하고 있음.

4.1. 가축 및 축산물위원회(The Product Board for Livestock, Meat and Eggs)

- 1954년 관련 법(Statutory Trade Organization Act)에 의거하여 설립되었으며, 정부기관과 민간단체의 중간 기능을 수행하고 있음.
 - 생산농가, 도축업자, 가공·유통업자 등을 아우르는 수직적 결합 형태의 조직임.
- 주로 정책 제안, 일부 정책의 집행, 고품질 인센티브 등의 공공기능을 수행함.
 - 독립적인 활동으로서는 품질관리 및 인증, 동물복지, 연구·개발, 광고·홍보 등의 기능을 수행하고 있음.
 - 품질관리를 위해 식품안정성과 품질유지를 위한 자율규제(Binding Rule)를 마련하여 집행하고 있으며, 생산자와 가공·유통업자 간 마찰이 발생할 경우에 대비하여 표준화된 품질기준을 마련하여 제시하고 있음.
- 운영 예산은 공공기능에 대한 대가로 정부로부터 받는 수수료 형태의 수입과 자조금을 활용하고 있음.
 - 자조금의 경우 생산농가뿐만 아니라 위원회 회원으로 참여하는 모든 주체가 납부하도록 법률로 규정하고 있음.

4.1. 원예위원회(The Product Board for Horticulture)

- 원예위원회는 1956년 법률에 의거하여 설립되었으며, 생산자, 노조, 가공업자, 유통업자, 수출입업자가 모두 참여하여 자조금을 납부하고 있음.
 - 원예위원회는 4만여 개 단체 또는 개인이 회원으로 가입되어 있으며, 원예품목의 생산과 유통에 관여하는 모든 주체가 회원임.

- 이는 네덜란드 내에 존재하는 모든 원예 분야 단체를 통합하는 유일한 단체이며, 위원회는 회원들에게 법적구속력을 지니고 있음.
- 위원회는 품질관리, 기술연구 및 소비촉진의 지원을 통해 원예농산물의 발전 여건을 조성하기 위해 필요한 사업을 수행함.
 - 품질관리: 연구, 교육훈련, 품질유지를 위한 규제활동
 - 회원의 애로사항 해결: 협상을 통한 무역제재 해소 및 관련 통계 제공
 - 소비촉진 활동: 세계시장을 향한 화훼 홍보, 국내 소비자에 대한 과일·채소 홍보
 - 훈련 및 고용: 원예 분야 교육훈련 및 취업알선 등
 - 기타 기능: 산업발전 도모, EU 농정활동 수행, EU의 가이드라인 내에서의 품질기준 설정
- 위원회는 사업수행을 위해 매년 1,000억 원 수준의 자조금을 회원으로부터 의무적으로 거출하고 있으며, 이를 활용하여 홍보사업 등 필요기능을 수행함.

5. 뉴질랜드의 원예 뉴질랜드(Horticulture NZ)

- 원예 뉴질랜드는 주요 원예산업의 22개 생산자단체를 대표하는 조직임.
 - 원예 뉴질랜드는 7,000여명의 상업적 원예 농가들을 대표하는 조직으로 2005년에 설립되었으며, 정부의 다양한 정책 파트너 역할 및 산업 발전전략 수립 등의 역할을 수행함.
 - 또한 다양한 품목조직이 소속되어 있으며, 품목별 그룹에 대한 행정지원도 담당하고 있음.
 - 주요 품목: 아스파라거스, 아보카도, 블랙커런트, 보이즌베리, 블루베리, 감귤류, 호박, 페이조아, 신선 토마토, 신선 채소, 키위베리,

키위, 나시 배, 올리브, 패션프룻, 감, 피프프룻, 감자, 가공 채소, 딸기, 여름 과일, 타마릴로

- 원예 뉴질랜드의 운영자금은 자조금을 통해 충당되고 있으며, 모든 품목 그룹이 원예 뉴질랜드에 자조금을 납부하도록 하고 있음.
 - 원예 분야는 2007년 7월부터 기존의 채소와 과수의 자조금 시행령이 채소 및 과수 자조금 시행령(Commodity Levies(Vegetable and Fruit) Order 2007)으로 통합되어 원예 분야 전체를 아우르는 단일 자조금 제도를 마련하였음.
 - 원예 뉴질랜드에서 시행하는 채소 및 과수 자조금 시행령은 전체 38항으로 구성되어 있음.
 - 동 시행령은 상품 자조금법에서 명시하도록 규정하고 있는 자조금 납부대상, 거출액, 거출방법 등을 구체적으로 명시하고 있음.
 - 자조금 수납기관은 거출 자조금의 10%를 수납비용으로 취할 수 있으며, 자조금 거출 상한은 채소 0.45%, 신선 토마토 0.675%, 기타 채소 0.15%, 가공채소 0.56%, 감자 0.75%, 과일 0.15%임.

6. 네덜란드 그리너리 농협

- 기본 현황
 - 그리너리 농협은 네덜란드 경매농협의 합병으로 탄생한 협동조합
 - 농협(UA)에 의해 100% 출자된 유한회사 그리너리 BV를 자회사로 소유함. 매출액은 약 20억 유로에 이룸.
 - 식품원에 네덜란드라 불리는 생산자 연합(VTN: Voedings Tuinbouw Nederland)과 그리너리 BV로 분리되어 불리어졌으나, 명칭 분리에 따른 혼란을 줄이고자 '06년 VTN에서 The Cooperative The Greenery UA로

명칭을 변경함.

- 그리너리 BV는 생산자 조합원(농장기준)이 공급한 과일, 채소, 버섯 등 신선농산물의 유통과 물류를 담당하는 상업적 회사
 - '07년 기준 1,350명의 생산자 조합원(농장기준)들이 신선농산물을 공급
 - '07년 기준 연간매출액은 약 1,414백만 유로, 이중 조합원들의 출하에 의한 매출액은 806백만 유로 수준(57%)
 - 60여개 이상의 국가와 수출/수입 거래 관계를 유지하고 200여 가지의 신선·전처리 제품을 판매
 - 사업별 매출액에서 과일 및 채소가 88.8%의 비중을 차지함.
 - 지역별 매출액은 네덜란드 25.7%가 가장 큰 비중을 차지하며 독일(21.1%)과 영국(18.7%)이 그 다음임.
 - 네덜란드에 본사를 둔 17개 자회사를 포함 총 31개의 자회사 보유하고 있으며, 자회사를 포함한 총 고용직원은 2,500여 명임.

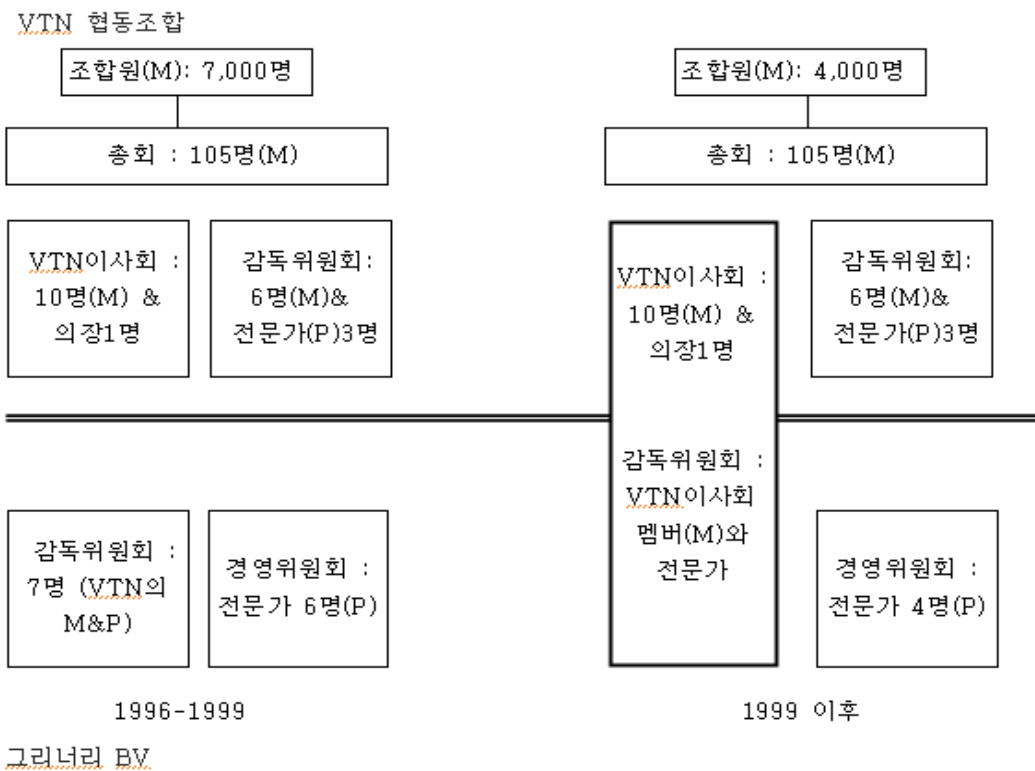
□ 경영성과

- 유럽 최대의 청과 도매회사로 성장
 - 그리너리 BV의 총매출액: ('98) 1,138백만 유로 ⇒ ('07) 1,414백만 유로, 24.3% 성장
 - 손익: ('98) 4.4백만 유로 ⇒ ('07) 10백만 유로, 127.3% 성장
 - 총자산: ('07) 500백만 유로, 매출채권·재고 등의 유동자산이 202백만 유로, 건물·기계 장비 등의 고정자산 298백만 유로(59.6%)
- 다품목·연중 안정적 공급체계 확립과 시장주도권 확보
 - 다품목·연중 안정적 국제적 유통망 확보를 위해 해외 거래망을 60개 국가로 확장
 - 1,350여 생산자 조합원(농가)이 신선농산물을 공급
 - 핵심시장인 네덜란드, 독일, 영국의 5대 소매업체가 선호하는 공급업체로 포지셔닝하고 5개 대륙에 걸쳐 광범위한 유통망을 형성

□ 조직체계와 자본조달의 특징

- 자회사 운영을 통한 소유와 경영의 분리
- 그리너리 조직체계는 협동조합(UA)을 통해 자회사(The Greenery BV)를 소유하는 체계(전액 출자)로서 조합원에 의한 협동조합 지배와 협동조합에 의한 자회사 통제로 구분됨.
- 자회사는 전문경영인이 책임 경영하는 방식으로 소유와 경영이 분리

그림 5-2. 그리너리(협동조합)와 그리너리 BV(자회사) 경영조직 체계



□ 그리너리 UA(협동조합)의 조직체계

- 조합원: 생산한 농산물 전량을 BV에 출하할 의무와 권리를 지님
- 지구위원회(District): 모든 조합원은 7개인 지구(District)에 소속, 지구위원회 위원은 조합원 중에서 선출, 지구위원들은 UA의 최고 의사결정기구

인 대의원회를 구성됨.

- 대위원회(Member Council): 최고 의사결정기구로 매년 정기적으로 소집되며 조합의 사업계획과 결산 보고서의 심의 승인, 이사의 선임, 규정의 개정 등의 권한을 가짐.
- 이사회(Management board): 대의원회에서 조합원의 지역별·품목별 균형을 고려하여 선출한 7명의 조합원으로 구성, 경영진 임명과 회사인 수 등의 주요 결정권을 행사, 조합(UA)이사회는 BV의 주주총회와 BV의 최고 의사결정 기구인 감독이사회(Greenery Supervisory Board)의 이사직을 겸직

□ 그리너리 BV의 조직체계

- 감독이사회(Supervisory board of The Greenery BV): 경영진을 임명하고, 감독·감사·자문하며 경영진의 정책을 승인하는 최고이사 결정기구
 - 조합(UA)의 이사 7명과 외부전문가 3명으로 구성되며 의장은 외부 전문가 중에서 선임
- 경영진(general management): 감독이사회에 의해 선임, 회사의 목표·전략·정책을 결정하고 실행, 감독이사회와 주주총회에 성과 보고
- 품목자문위원회(Product Market Advisory Committee: PMAC): '99년 UA 및 BV 직원과 조합원으로 품목별로 조직, 품질 관리와 개발, 출하기간 조정·판매가격·수수료·판매처 등에 대해 농가의 의견을 수렴
 - 광역합병과 자회사에 의한 판매사업 결과, 조합원과의 밀착도가 저하되고 조합원 의견수렴 채널의 부재로 조합원 이탈이 증가하기 시작하였으므로 갈등해소와 합의형성을 위해 설치

□ 경매조합의 합병을 통한 자본 조달 과정

- 과거 경매농협의 모든 자산을 그리너리 BV로 집중시켜 규모의 경제 실현과 시장지배력 확대를 도모
- 경매와 관련된 시설과 관련된 기존 경매농협의 자산은 합병 후 유동화 과정을 거쳐 새로운 투자를 위한 재원으로 활용

- 합병 시 자기자본의 70%를 개별 지분화하여 증권 B의 형태로 전환하고 과거 출하실적에 비례하여 조합원에게 배분
- 나머지 집합 출하지분은 증권 A의 형태로 전환하여 협동조합의 이사회가 보유
- 합병 이후 추가 자본 조달 과정
 - 출하액에 비례(1%)한 의무예치금제도를 도입하여 그리너리 BV에 8년간 의무적으로 예치하도록 하고 매년 이자(시중금리+1.5%)를 원금에 가산

□ 판매사업 체계

- 자회사 그리너리 BV가 판매사업을 전담
 - 그리너리 BV는 대형 소매유통업체를 주요 판매처로 하며, 계약중계·경매·위탁·매취방식으로 판매사업 수행
- 인터넷 네트워크(Greendirect)를 통해 조합원의 출하예정량을 파악
 - 조합원은 연간/월간/주간 생산 예정량을 그리너리 BV에 통보하고 그리너리 BV는 고객의 주문정보·물류계획·시장동향 등의 정보를 조합원에게 제공
- 농산물의 선별은 규정에 따라 생산자가 직접 수행
 - 등급, 품질, 크기, 안전성, 병충해, 신선도 등을 생산자가 책임지고 관리
 - 출하자 규격화로 모든 농산물은 'Block' 형태로 판매

□ 규모화 사업전략

- 합병과 인수를 통한 시장지배력 확대
 - 전국 단위 광역 합병을 통해 경매농협의 모든 자산을 그리너리 BV로 집중시켜 유통시설과 청과 공급망을 확보
 - 기존 민간도매회사를 인수하여 유통기반시설과 운영 노하우를 습득하여 국내외 판매 인프라를 강화
- 수입수출을 통한 국제적 농업마케팅 강화
 - 시장지배력 유지를 위해 이집트 등에서 농산물을 수입하여 판매하기도 하

며, 중국에 농업 신기술을 전수해 홍콩이나 일본시장을 겨냥하는 등 국제 농업 마케팅 추진

- 네덜란드, 독일, 영국, 스칸디나비아 등 유럽지역뿐만 아니라 북미 지역, 동아시아까지 시장 영역을 확대
- 취급품목의 다양화와 연중공급체계 확립
 - 대형유통업체의 요구에 부응하기 위해 다품목·연중공급체계를 구축
 - 취급품목은 다양화하되 하나의 브랜드로 통합

□ 차별화 사업전략

- 전사적 품질관리체계 구축: 소비자가 원하는 상품생산
 - IT 분야를 강화하여 시장과 소비자 행동, 생산자의 생산계획에 관한 정보를 데이터베이스화하여 네트워크 운영을 효율화하고 수급안정과 소비자의 만족도 제고
 - 안전도 검사 결과를 품질관리시스템에 등록하여 원산지추적과 신선도 관리에 활용
 - 원산지추적을 위해 모든 농산물의 생산지와 목표 소비지를 포장지에 표시하도록 함.
 - ‘생산자위원회’를 조직 운영하여 상품개발과 판매전략 등에 관한 정보 교류와 조합원 의견 수렴
- 엄격한 품질규정 이행과 품질 인증 획득
 - 모든 조합원은 유럽의 청과물 품질인증제도(GAP) 인증을 획득하도록 함.
 - 모든 유통시설에 대해서도 HACCP 등 품질인증과 이력관리 시스템을 구축
 - 품질 등급에 따른 가격차별 확대와 품질규정 미 준수 시 경고 및 제명 조치를 통해 고품질화를 위한 유인 제공
- 공동브랜드인 “The Greenery” 도입
 - 주요 고객을 대형 소매점으로 설정하고 ‘가장 선호하는 고품질 청과물 공급자’로서의 브랜드 이미지 강화에 주력
- 기술혁신과 마케팅의 전문화

- 기술혁신팀을 운영하여 종자회사와 접촉, 상품을 공동개발, 개선
- 시장조사팀을 운영하여 소비자 선호 및 수출입 통계 등에 관한 정보를 전산화하고 고객관리와 판매를 촉진

□ 기업형 경영방식

- 자회사에 의한 경제사업 전문화와 책임경영체제 정립
 - 시장의 변화에 효율적으로 대응, 의사결정의 효율화, 전문성을 갖춘 CEO의 책임경영, 유능한 마케터의 영입을 용이하게 하는 자회사 방식 도입
- 조합원이 사업이용량에 비례한 비용부과와 이익배당
 - 대농의 비중이 증가하자 비용배분 방식을 비용발생액에 비례하는 방식으로 전환하여 이용고가 높은 조합원은 낮은 수수료율의 비용 부담
 - 출하규모 기준 상위 10.5%에 해당하는 대규모 농가가 전체 조합 사업량의 50.4%를 차지('00년 기준)
 - 사업이익은 매년 조합원의 이용고에 비례하여 배당
- 대농중심의 효율화
 - 기업형 조직구조의 채택결과 조합원이 대농중심으로 개편
 - 설립당시 조합원은 9000명이었으나 '07년 1,250명으로 감소
 - 조합원 1인당 출하량은 '96년 10여만 유로에서 '07년 60만 유로 수준으로 증가

□ 시사점

- 유통 환경 변화에 대응한 과감한 조직구조 및 기업전략 개편
 - 그리너리는 차별화된 판매사업 수행을 위해 조직구조를 기업모형으로 혁신하고 자회사의 설립·운영을 통한 소유와 경영을 분리하여 협동조합의 기업적 기능을 제고
 - 자회사를 통해 경영의 전문성 확보, 신규 사업 진출 확대 및 전략적 제휴 확대 등 기업적 운영 방식의 효율성을 극대화
- 생산조합원의 적극적 참여를 위한 조직체계 개편

- 생산조합원의 의견 수렴 및 이탈 방지를 위해 '99년에 UA 이사회가 자회사 감독이사회 이사직을 겸직할 수 있도록 하고, 품목자문위원회를 설치하여 합의형성 도모
- 기업의 성과와 생산조합원의 이익을 연계하는 적극적인 자본조달 시스템 마련
 - B형 증권 발행을 통한 개별 지분화와 의무예치금 제도 시행
- 시장지배력 및 시장점유율 확대를 위한 다품목 연중공급체계 구축
 - 비계절 농산물과 자국에서 재배되지 않는 품목의 수입 허용
 - 외국 농산물을 수입하여 판매하는 것에 대한 생산조합원의 반발이 있을 수 있으나, 시장지배력 및 시장점유율 확대는 생산 조합원에게 시장 확대를 통한 생산물 판매 증가라는 직접적 이익과 회사의 가치 상승(주가 상승)을 통한 배당금 증가라는 간접적 이익을 유발함.
- 생산조합원의 안정적·지속적 공급을 유도하기 위해서는 생산자들에게 엄격한 출하의무를 부여하고 인센티브를 제공
 - 이용고가 높은 조합원은 낮은 수수료율의 비용 부담, 사업이익은 매년 조합원의 이용고에 비례하여 배당
- 소비자의 요구를 생산자의 생산 계획에 연결시킬 수 있는 시스템 마련
 - 시장과 소비자 선호도와 행동에 관한 정보를 데이터베이스화
 - 협동조합 지구위원회와 품목 자문위원을 통해 출하계약과 품질조건의 불이행에 따른 처벌과 보상체계를 명확히 함으로써 '무임승차'를 배제하고 브랜드 가치를 제고

7. 칠레 아그로슈퍼(Agrosuper)

□ 현황과 연혁

- 칠레에 본산을 두고 있는 아그로슈퍼는 돈육을 중심으로 닭고기, 칠면조

육, 훈제육뿐만 아니라 채소, 와인, 연어, 과일 등의 다양한 농축산물을 전 세계 60여 국가에 수출하는 농식품 기업임.

- 아그로슈퍼의 주요 돈육 수출국: 미국, 이탈리아, 영국, 일본, 한국, 멕시코, 중국, 쿠바, 아프리카 등
- 아그로슈퍼 돈육 수출 지점: 영국 런던, 이탈리아 밀라노, 일본 도쿄, 멕시코 멕시코시티, 미국 애틀랜타
- 매출액 급성장: ('02) 7억 5,000만 달러 ⇒ ('07) 14억 5,000만 달러
- 1955년: 칠레 '란카구아' 마을에서 달걀 농장으로 시작
- 1960년: 빠른 성장으로 비즈니스 확대, 닭 농장 설립
- 1961년: 초기 사업의 성장으로 계육 생산 및 유통으로 사업 확장
- 1965년: 과일 재배 사업 시작
- 1974년: 첫 계육 생산 공장 '로 미란다'(Lo Miranda) 설립 및 계육 마케팅 시작
- 1984년: 돈육 생산 공정 시작, 순살 계육 생산 과정 시작
- 1989년: '로스 피오르도스 어장' 설립, 연어 유통 사업 시작
- 1990년: 소시지 생산 및 마케팅 시작
- 1998년: '벤티스퀘어로'(Ventisquero) 와인 포도원 설립
- 2000년: 버거, 너겟 생산 및 마케팅 시작, 교토 의정서에 적극 참여하여 환경보호를 위한 시스템 개발에 7,500만 달러 투자
- 2004년: 칠레 환경당국으로부터 "지속 가능하나 개발에 기여하는 기업"으로 공식 인증

□ 아그로슈퍼의 성공 요인

- 100% 수직계열화 시스템을 통한 돈육 생산
 - 여러 생산 농장에서 돼지를 공급받을 경우 돼지 사육 상태 및 품질을 균일하게 유지하기가 어렵기 때문에 돼지 사육 역시 완전계열화 함.
 - 가축의 교배부터 사료 생산, 사육, 도축, 커팅, 포장에서 수출까지 모든 과정을 직접 운영하고 관리해 고품질의 제품력과 안정적 공급력을 갖추어

동시에 원가를 절감

- 지역별 생산, 가공, 유통 복합단지 조성
 - 번식 모돈 단지, 과수원, 분뇨처리시설, 도축가공시설 등을 물류비용 최소화, 생산물 및 부산물의 효율적 활용, 효과적인 방역 등을 위해 효과적으로 배치, 시너지효과 발생
 - 사료의 70%를 수입함에도 불구하고 생산시스템의 효율화를 통한 생산비 절감으로 경쟁력 확보
 - 생산비 1.1US\$/kg(생체 기준, 칠레 평균)으로 우리나라(2.30US\$/kg, '08)의 절반 수준임. 미국, EU보단 낮고 브라질보다는 높은 수준
 - 도축가공 비용은 0.3US\$/kg
 - 단지화함으로써 물류비가 보통 총 비용의 20% 수준에서 10% 이하로 감소
- 엄격한 품질관리를 통한 안정성 제고
 - 품질 향상을 위해 지난 10년간 3천5백억 원 투자
 - 아그로슈퍼는 제품의 생산, 유통, 판매 시설을 포함한 전 과정에 대해 GAP(우수농산물관리기준)-GMP(우수제조기준), HACCP System(식품위해요소중점관리기준), ISO(국제표준화기구), 생산 이력제(Integral Traceability Systems), PABCO(축산물 국가 공인 인증기관), 역학 감시 시스템(Epidemiological Monitoring), 미생물 관리 및 규제(Microbiological Control) 및 화학 잔류물 규제(Chemical Residue Control) 등을 포함한 총 8단계의 강도 높은 국제표준규격들을 자체적으로 적용.
- 개별 거래처 수요에 맞는 연구개발 및 제품생산
 - 각국 시장 및 고객사들의 요구를 철저히 분석 연구하여 제품을 생산하고 공급

그림 5-3. 개별 고객사 수요에 맞는 제품 생산 예



Belly(삼겹) Collar(목잡) Ham(후지) Boneless Ham(뼈 없는 후지)

그림 5-4. 일본 수출 제품 예시



MM Loin(MM등심) Loin(등심) Belly(삼겹) Special Cuts(특수스택) Tender Loin(안심)

그림 5-5. 다양한 커팅 제품들



Belly(삼겹) Collar(목잡) Kushi Belly(삼겹꼬치) Long Front Feet(장족)

- 생산이력추적 시스템
 - 사료 관리부터 교배, 사육, 도축, 가공 및 수출에 이르는 전 과정을 100% 수직계열화하고 있기 때문에 상품 생산 이력의 전 과정을 추적
- 브랜드 파워

- 초창기부터 주문자생산방식을 취하지 않고 자체 브랜드를 통한 생산 판매를 고수
- 농축산 제품은 날씨나 유행성 질병 등 인간이 제어하기 힘든 다양한 변수에 의해 품질이 좌우되기 때문에 자체 브랜드가 있어야 종업원들이 품질 관리에 대한 강한 책임의식을 가짐.
- 해외 시장 개척에 주력
 - 칠레는 전 세계 15개 국가와 자유무역협정(FTA)을 맺는 등 세계에서 가장 높은 수준의 개방을 지향하고 있어 외국 농산물과의 치열한 경쟁에 직면
 - 이를 기회로 삼고자 시장 방어에 주력하기 보다는 해외시장 개척에 집중
 - 해외 시장에 대한 투자 강화를 통해 해외 현지 업체들과 파트너쉽을 만드는데 주력하고 생산, 유통, 판매, 마케팅까지 전 과정을 연결해 해외에서도 높은 경쟁력 확보
 - 세계 전역에 주요 도시(도쿄, 쉐젠, 제노바, 런던, 애틀랜타, 멕시코시티) 사무실 설립을 통해 소비자 수요 파악 및 현지 업체들과 긴밀한 파트너쉽 형성
 - '09 돼지고기 수출: 146천 톤, 369백만 달러, (한국 수출 47천 톤, 115백만 달러)
 - 국가별 수출비율('09): 일본 34%, 한국 31%, EU 13% 등
 - '09 닭고기 수출액 260백만\$
 - 국가별 수출비율('09): EU 40%, 멕시코 31%, 미국 9% 등
- 유통 효율성 제고
 - 신선한 제품 유통을 위해 칠레 주요도시에 32개의 냉장유통 터미널(Cold Chain)을 구축
- 지리적으로 천혜의 조건을 가진 생산지역으로 광우병, 구제역 등의 각종 가축 질병으로부터 안전함.
 - 동부 안데스산맥, 북부 사막, 남부 남극 및 서부 태평양
- 정부의 지원보다는 경영 및 생산효율화와 적극적 투자를 통한 자율적 발전 추구

□ 친환경 시스템 구축

- 2000년부터 약 715억 원을 환경 친화적 시스템 구축을 위해 투자
 - 사육 농장과 가공 공장 등에서 사용된 물을 정화해 경작과 축사 청소 등에 다시 쓰는 시스템 구축
 - 돼지 분뇨에서 발생하는 메탄가스를 난방용 에너지와 전기로 변환하는 시스템 개발
 - 아그로슈퍼에 할당된 탄소 배출량을 크게 줄임으로써 생긴 여분의 탄소 배출권을 농축산 기업으로는 세계 최초로 시카고 거래소를 통해 다른 국가의 기업(예: 일본 도쿄전력, 캐나다 트랜스알타 등)에 판매, 연간 500만~1,000만 달러의 수입을 올림.
- 환경 친화적 시스템 구축을 위해 전체 R&D 비용의 12%를 지속적으로 투자

□ 친환경 농업 도시 건설

- ‘비옥한 땅(환경)과 성실한 땅(노동)으로 만드는 농업 유통피아’를 창조하겠다는 목표로 칠레 북부 사막 후아스코(Huasco) 지구(수도 산티아고로부터 북방 약 700km 떨어진 곳에 위치)에 640km²에 달하는 세계 최대의 농업 도시 건설 추진 중
- 2011년까지 총 6억 달러를 투자하여 생산, 가공, 포장, 선적에 이르기까지 전 과정을 한 지역에서 처리할 수 있는 대규모 농수축산업 기지를 중심으로 주거, 교통, 관광, 교육, 의료복지 등 생활환경을 갖춘 소도시 형성
 - 프로젝트의 첫 단계로 대규모 과수원, 축산 농장, 수출용 농축산물 가공처리장 등 농축산업 기반 시설을 건설, 5년 내에 3,000여명의 지역 고용 증대효과를 가져올 것으로 기대

그림 5-6. 후아스코 축산-농업도시 조감도



그림 5-7. 후아스코 지역 사료공장



그림 5-8. 후아스코 지역 모돈 농장



8. 뉴질랜드 제스프리

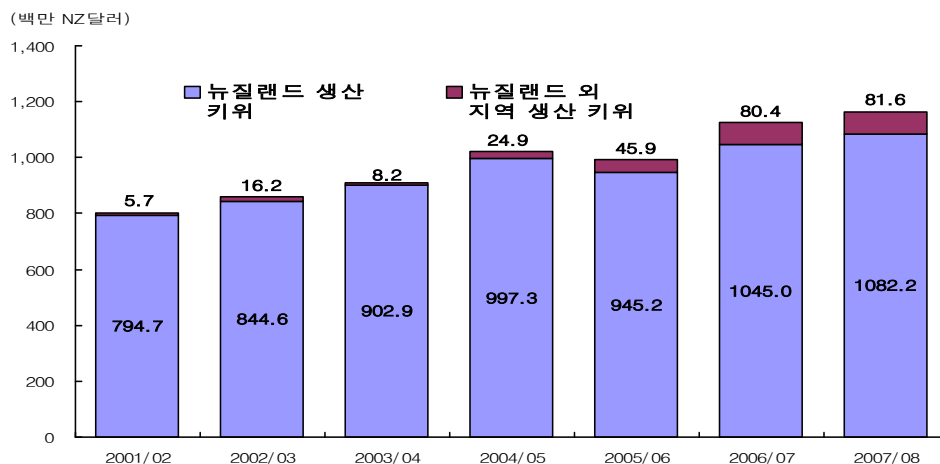
□ 제스프리는 세계 최대의 키위 수출업체

- 2007/08년 동안 뉴질랜드 키위를 이용한 제스프리의 키위 판매량은 약 92.4백만 트레이(trays)로 전년 동기 대비 15% 증가
- 매출액은 2006/07년 1,125.4백만 NZ달러에서 2007/08년 1,163.8백만 NZ달러로 증가

□ 품종별 판매 실적

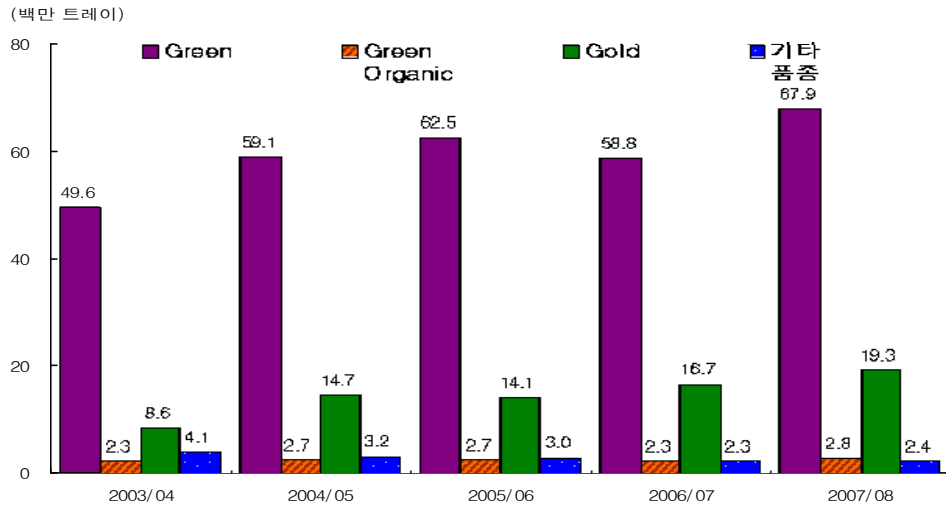
- 제스프리가 판매하는 주요 키위 품종은 ‘Green’, ‘Gold’, ‘Green Organic’ 등임.
- 2007/08년 기준으로 ‘Green’은 67.9백만 트레이, ‘Gold’가 19.3백만 트레이, ‘Green Organic’이 2.8백만 트레이가 판매됨.
- ‘Green’과 ‘Gold’는 지속적으로 증가하고 있으며, ‘Green Organic’은 정체 상태

그림 5-9. 제스프리의 세계 키위 매출액



자료: ZESPRITM, 2007/08 Annual Report, 2008.

그림 5-10. 제스프리의 품종별 키위 판매량



주: 뉴질랜드에서 생산한 키위 기준.

자료: ZESPRITM, 2007/08 Annual Report, 2008.

□ 주요 수출시장별 실적

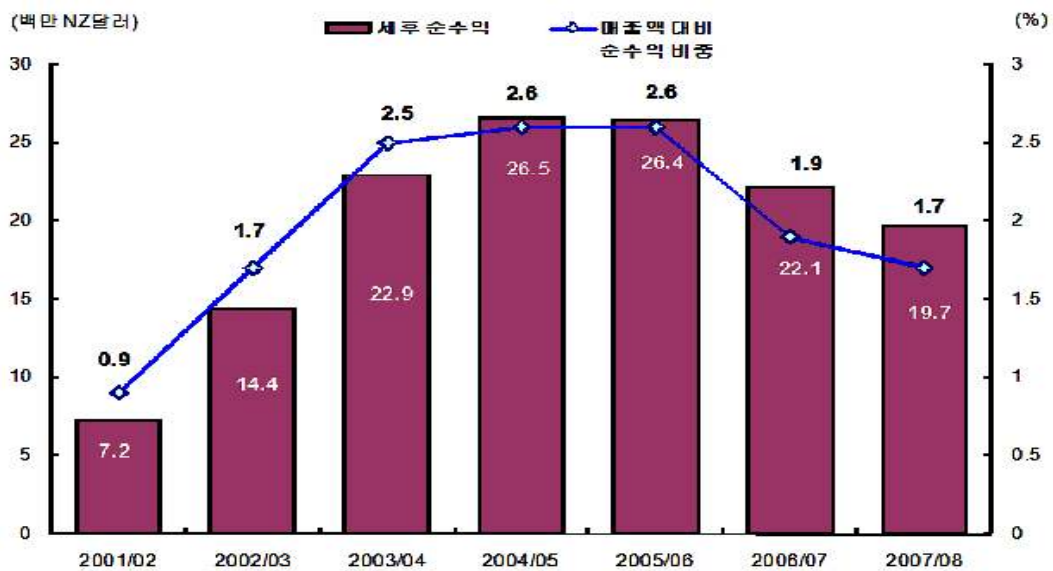
- 주요 수출국: 유럽, 한국, 일본, 대만, 홍콩, 싱가포르, 말레이시아, 중국 등
- 유럽 시장: 유럽 시장으로 출하된 칠레의 Green 키위 물량 증가로 인한 경쟁 심화로 3%만 증가
 - 그러나 제스프리는 칠레 산에 비해 90~100% 높은 가격에 판매되었고, 'Green', 'Green Organic', 'Gold' 품종 모두 판매량과 순수익 기록을 경신
 - 일본: 제스프리의 주요 시장 중 하나로 연간 판매액의 25%, 판매량의 17%를 점유
 - 2007/08년 일본 시장에서의 키위 판매량은 16.2백만 트레이로 2006/07년의 14.6백만 트레이보다 소폭 증가
 - 한국: 2007/08년 국내산 과일량 및 수입 신선 과일량이 증가하고 지난 6년 중 국산 과일 가격이 가장 낮았음에도, 판매량은 전년대비 23%나 증가.

- 남아시아(대만, 홍콩, 싱가포르, 말레이시아) 및 중국 시장에서도 판매량과 순이익 증가. 특히 중국은 연간 매출 증가율이 40%에 이르는 등 시장 규모가 빠르게 확대되고 있어 향후 큰 폭의 수익

□ 재무성과

- 2007/08년 제스프리의 순이익(세후 기준)은 19.7백만 NZ달러(매출액 대비 1.7%) 전년도 22.1백만 NZ달러(매출액 대비 1.9%)에 비해 감소
- 2007/2008년 뉴질랜드 과수농가의 ha당 평균 판매 조수입(average orchard gate return)은 트레이 당 과일 가격의 하락과 수확후 관리비용 증가로 인해 2006/07년보다 4,397 NZ달러 감소한 28,169 NZ달러를 기록.

그림 5-11. 연도별 제스프리 수익



주: 2007/08년 수익 감소는 대부분 마진 구조 변화에 기인하였음.
 자료: ZESPRITM, 2007/08 Annual Report, 2008.

□ 제스프리의 운영

- 제스프리는 주주가 전부 농민인 영농법인이면서 주식회사 형태를 취하고

있음.

- 농가는 제스프리를 통해 수출하며 제스프리가 이익을 내면 배당을 받는 구조이기 때문에 자신뿐만 아니라 회사의 수익을 높이기 위한 영농활동을 하게 됨.
- 전문경영인에 의한 사업운영
 - 주주인 생산농가가 대표를 뽑아 이사회를 구성하고, 이사회에서 전문 경영인을 선임
 - 중요 정책은 8명의 이사(5명의 생산자 대표, 3명의 독립된 대표)로 구성된 이사회를 통하여 수립
 - 사업성과에 따라 이사를 재선임하고 연봉 인상 여부가 결정
- 키위 산업의 주체인 생산자와 유통 및 수출업체인 제스프리 간의 유기적으로 연계 강화
 - 그 일환으로 2007년 설문조사를 실시하여 산업 전반의 요구와 이슈 등을 조사
 - 생산자들은 현재 키위 산업의 특징인 단일수출창구 규정이 향후 성공에 매우 중요하다고 응답하였고, 응답자 중 81%가 이 규정에 사라질 경우 과수농가의 농가수취 조수입이 감소할 것이라고 믿음.
 - 또한 응답자 중 97%가 ‘ZESPRITM 브랜드를 이용한 국제 시장에서의 키위 마케팅’에 대해 ‘매우 좋음’ 또는 ‘좋음’으로 평가하여, 제스프리에 대해 옹호하는 입장을 보임.
 - 제스프리는 이러한 조사 결과를 정부와의 단일창구 관련 논의, 출판물, 홍보 등에 활용하고 있고, 기업의사결정에도 반영
- 민주적 의사결정과 투명한 회계처리 시스템 마련

□ 뉴질랜드 키위 역사 및 제스프리 설립 배경

- 키위 종자는 1904년 중국을 방문했던 선교사에 의해 뉴질랜드에 처음 도입
- 1930년에 과일 크기가 크고, 저장성이 강한 Hayward라는 품종으로 개발되어 상업적으로 재배되기 시작

- 1952년 영국에 처음으로 수출된 뉴질랜드 키위는 이후 키위의 재배방법 및 기술개발이 진전되어 재배면적, 단수, 생산량이 증가하였으며 1980년대 후반까지 수출이 크게 증가함.
- 주산지는 플렌티 만(Bay of Plenty) 지역을 중심으로 생산량이 증가함에 따라 생산과 유통을 담당할 협회의 필요성이 증가함에 따라 1970년에 키위수출촉진위원회(Kiwifruit Export Promotion Committee)가 발족되었으며 수출업자와 생산자에 대한 부담금을 각출하여 기금을 모아 운영
- 키위수출촉진위원회는 1977년에 키위유통면허협회(KMLA: Kiwifruit Marketing Licensing Authority)라는 조직으로 재설립
 - 이때부터 KMLA로부터 수출자격을 가진 업체만이 키위를 수출할 수 있었음.
 - KMLA는 품질 개선, 등급화, 포장 규격화 등도 추진
 - 이와 같은 노력 결과 수출량이 1979년에 4백만 박스(트레이)에서 1987년 46백만 박스로 크게 증가
- 그러나 전 세계 키위 시장에서의 경쟁 심화와 ‘키위프루트(kiwifruit)’라는 고유의 명칭 보호 실패, 뉴질랜드 내에서의 과잉생산에 따른 수출 과당 경쟁 발생
- 1988년 7개 수출업체가 경쟁하던 수출창구를 단일화하기 위해 단일 마케팅 조직인 뉴질랜드 키위 마케팅보드(New Zealand Kiwifruit Marketing Board)가 설립
 - 이는 해외 구매자들을 대상으로 가격 교섭력을 확보하기 위한 조치로, 뉴질랜드 정부는 생산자단체에 ‘판매창구 단일화(single desk selling)’ 조항을 달아서 유일한 판매자이자 수출업체로 기능할 수 있도록 함.
- 이와 같은 노력에도 불구하고 1980년대 후반부터 공급량 증가로 인해 수출가격이 매우 낮아졌으며, 이로 인해 많은 농가가 파산하여 키위산업은 어려움에 직면
- 키위산업 재건을 위해 1994년부터 시작된 마케팅과 수출전략에 대한 연구의 결과로 ZESPRITM 프로그램이 도입

- 1997년 뉴질랜드 키위후르츠 마케팅보드(New Zealand Kiwifruit Marketing Board)를 키위후르츠 뉴질랜드(Kiwifruit New Zealand)로 전환하고 마케팅 자회사인 제스프리 인터내셔널(ZESPRI International Ltd, 이하 제스프리)를 설립
 - 키위후르츠 뉴질랜드는 관리 역할을, 제스프리는 마케팅과 연구개발을 주목적으로 하고 단일 수출창구 역할을 수행
- 키위가 뉴질랜드 도입된 지 100주년이던 2004년에는 10억 NZ달러의 판매액을 기록하는 등 지속적으로 성장

□ 제스프리의 10대 성공 요인

- 1) 사람, 조직, 시스템의 효과적 구축과 운영
 - 제스프리는 전문경영인에 의한 사업운영을 하고 있음
 - 키위 산업의 주체인 생산자와 유통 및 수출업체인 제스프리가 유기적으로 연계
 - 민주적 의사결정과 투명한 회계처리 시스템 마련
- 2) 제스프리 시스템 구축을 통한 엄격한 품질 관리
 - 생산시기에 농약의 사용을 최소화하고 수확기에도 농약 잔류 테스트를 통과한 과일만 수확하는 등 안전성 확보를 위한 시스템을 구축
 - 품질 상호비교 시스템을 도입하여 보다 우수한 품질의 키위를 공급하는 생산자에게 보상 실시
- 3) 미래 지향적 마케팅 계획 수립
 - 2007년 제스프리는 종합 진단 연구(health research)를 실시하여, 이를 바탕으로 판매 계획을 수립하고 마케팅 프로그램을 정비함과 동시에 향후 10년간의 계획 수립의 기반을 마련
- 4) 브랜드 전략 수립
 - 브랜드 전략의 주요 목표는 뉴질랜드 키위를 ‘신선 농산물’ 범주에서 탈피하여 ‘고품격 가격 소비재’로 인지시키는 것
 - 브랜드 관련 과제로 ① 제스프리 키위와 다른 키위의 차별성 제시, ② 제

스프리 브랜드 가치의 전 세계적 확산, ③ 제스프리 브랜드 가치를 함축할 수 있는 포지셔닝 전략, ④ 기존의 브랜드 개념을 뛰어넘는 혁신적 브랜드 개념 개발, ⑤ 새로운 품종 개발 등을 선정하여 추진

5) 연중 공급체계 강화

- 해외시장의 변화에 따른 공급 부족 및 초과 문제를 해외 재배를 통해서 일정 부분 해결
- 키위의 계절성을 해결하기 위해서 수입국에서 키위가 생산되지 않는 기간에만 수출을 하는 등 ‘협력적’ 관계를 구축함으로써 이런 문제를 일정 부분 완화

6) 가치창출 및 비용 절감 노력

- 가치사슬(value chain)의 각 단계를 대표하는 파트너(마케팅, 공급사슬, 수확후 관리, 농가 등)들과 함께 키위 산업 전반에 걸친 점검을 통해 가치창출 증진과 비용 절감 노력을 기울임.
 - 예를 들어 선착장 검사 방식을 개선해서 불필요한 재포장을 하지 않고도 품질 관리가 이루어질 수 있도록 함.
 - 또한 기존의 단층 트레이(single layer tray)를 국제 규격 트레이로 대체하여 물류 효율화를 추진

7) 지속가능성과 혁신을 위한 연구개발 강화

- 제스프리 마케팅 비용의 20%(약 50억 원)를 민간연구소인 호트 연구소(Hort Institute)에 지원하여 키위 산업 관련 연구개발 및 품종개발(예: ‘Gold’ 키위)을 강화
- 제스프리는 키위 산업의 지속가능성을 위한 연구개발도 수행
- 뉴질랜드 정부도 기금 조성을 통해 연구개발을 돕고 있음.

8) 지속적인 품종 개발

- 뉴질랜드는 세계 최대의 키위 육묘 프로그램을 운영
- 민간연구소인 호트 연구소와 연계하여 5만여 종의 묘목을 시험포에서 재배·평가, 현재 20종류의 종자에 대해 상업성 등을 분석하고 있고, 6종류의 품종이 상품으로 유망하다고 평가하고 있음.

9) 소비자의 수요에 맞는 키위 생산

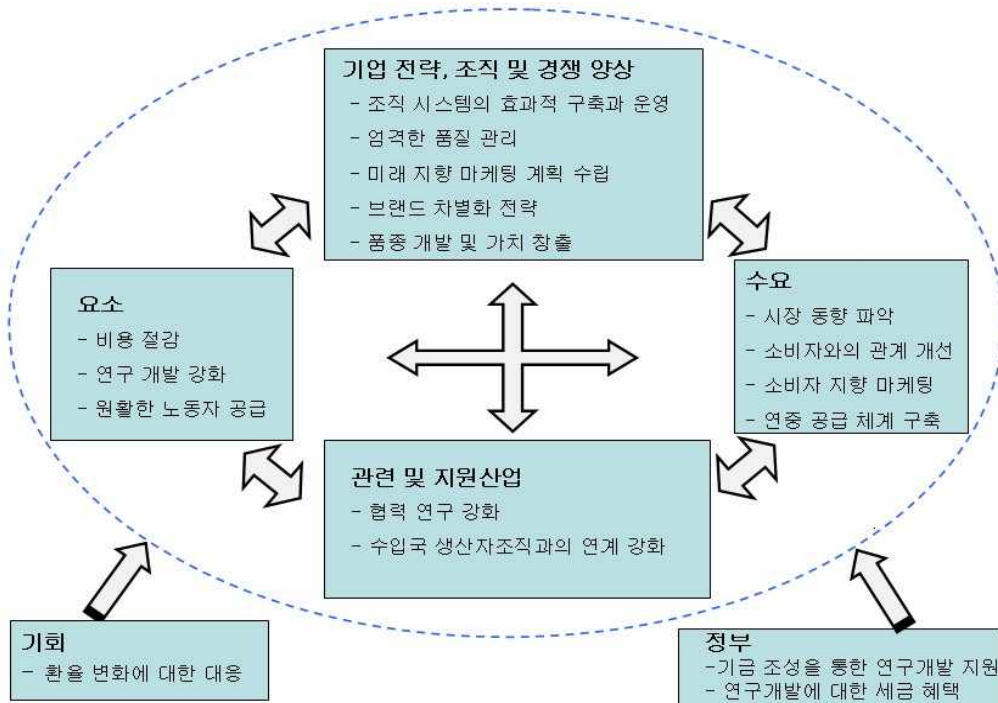
- 소비자들이 원하는 시기에 소비자가 원하는 크기, 품질, 맛을 갖춘 키위를 제공하고, 이와 함께 좋은 서비스를 제공함으로써 소비자와 좋은 관계를 유지
- 2007년 종합평가를 통해 소비자의 성향을 이해하고, 맞춤형 매장 내 판촉이나 소비자 인센티브 프로그램 등 최적의 공급 및 홍보 프로그램을 시행

10) 환율 변화에 대한 대응

- 제스프리는 환율 변동에 따른 리스크를 관리하기 위해 정해진 기간 동안 유효한 헤징(hedging) 정책을 시행

□ 제스프리의 성공요인을 Porter의 다이아몬드 모델을 적용하여 시사점을 정리하면 다음 그림과 같음.

그림 5-12. 포터의 다이아몬드 모델에 적용한 제스프리 성공 요인



9. 네덜란드 토마토 생산 농기업 Land BV

□ 일반 현황

- 생산품목: 토마토
- 생산규모: 1998년 3ha(150만 유로) → 2006년 53ha(3천 5백만 유로)
- 자산규모: 약 5천만 유로(2008년)
- 생산시설: 총 53ha 규모의 8개 유리온실
 - Co-generation plants, climate control system, assimilation lighting 등 현대적 설비
 - 각 유리온실 별로 적합한 시설을 설치하여 특화된 품종을 재배
 - 신품종 시험재배 유리온실 운영

□ 성장 과정

- 1990년대 중반 이후 지속적으로 유리온실 생산시설 확대에 투자
- 1997년 지역협동조합의 경매시스템에서 탈퇴 후 대형유통업체와 직거래
- 스페인으로 생산시설 확장: 겨울철 토마토 생산

□ 기업전략 및 성공 요인

- 선도기업이 되기 위한 조건 충족
 - 토마토 생산구조의 변화와 중장기 미래 전망에 대한 확신
 - 우수한 토마토 생산에 대한 자신감과 신뢰를 바탕으로 “투자”
 - 역량 있는 인재들의 고용 확대를 통한 사업 추진
 - 대형 선도기업이 되기 위해서는 “기업가정신”이 필수적임.
 - 이윤추구와 지속적 성장이라는 기본적인면서도 현실적인 기업목적에 충실
- 대형유통업체와 직거래

- 영국의 TESCO와 직거래(1997년 경매장 출하 중단)
- 대형유통업체와 대등한 관계를 유지할 수 있을 만큼 규모, 기술력, 경영역량, 공급망 관리 역량을 갖추
- ‘고객의 요구에 맞는 생산’에 역량을 집중
 - 스페인으로 생산지역을 확대하여 겨울철을 포함한 연중 공급시스템 구축
- Supply Chain 조직화
 - Fa, Greenpack: 유통 물류센터
 - 2001년 선별, 포장, 물류 회사 공동 설립(Van Kestor)
 - Bekopak: 소비자용 소형 포장전문회사
 - TNI: 청과물전문 소매업체
 - Nitea: 유리온실 재배기술 및 경영관리 소프트웨어 개발회사
- 경쟁력 제고
 - 생산의 규모화와 고품질 전략
 - 우수한 농식품 안전 관련 기술력
 - 대규모 소비시장에 인접: 유럽 서북부 산업, 대도시, 항구도시 등
 - 우수한 공급 및 물류능력
 - 에너지 절감(30% 이상)을 통한 원가 절감

□ 투자재원의 조달 및 투자활동

- Rabo Bank로부터 투자재원을 전액조달
 - 대출조건: 사업계획, 성과전망, 사업운영에 대한 세부내역(기업가정신, 경영역량, 품목기술수준도 중요한 사항임)
 - 법인등록 및 회계장부관리는 필수
 - 투자자금의 운영계획, 실제집행, 성과관리 등에 대한 지속적인 모니터링과 감독
- 다양한 투자자금 대출 우대정책(EU, 네덜란드 등)
 - 시설, 기술, 연구개발, 사업목표 등에 따라 정책적 지원
 - 대출기간: 시설투자의 경우 중장기

- 대출금리: 우대금리 적용 가능하나 최근에는 일반금리와 차이는 거의 없음.
- 유통 및 물류시설은 생산자들이 협력하여 설립하고 투자자들이 참여
 - 물류업체, 투자기관 등
 - 시설, 장비, 인력 등에 대한 공동투자를 통해 규모의 경쟁력 확보

□ 시사점

- 농산물 생산 부분 투자의 성공은 기업가의 사업전략과 역량이 중요함
 - 산업구조 및 시장변화에 대한 중장기적 전망과 적응 역량
 - 단기적 성과가 아닌 지속적인 기업 성장에 대한 집중적인 노력
 - 이윤 극대화라는 시장경제원리에 충실
- 규모의 경제성 추구
 - 규모의 경제를 통해 해당 품목의 메이저 지위 확보
 - 규모의 경제를 통해 핵심시장에 대한 접근성 개선, 생산비용 절감, 우수한 인재의 확보 등이 용이
- 기술과 품질의 차별화
 - 기술 및 품질의 차별화를 통해 경쟁우위 확보
 - 지속적인 연구개발에 대한 투자
- 투자재원의 안정적인 조달
 - 기업가가 실현하고자 하는 사업전략의 미래가치에 대한 투자
 - 기업가의 가장 유망한 투자담보는 사업역량, 기업정신, 사업전략

10. 미국 썬키스트 생산자연협회(Sunkist Growers, Inc)

□ 일반현황

- 썬키스트 조합은 세계적인 다국적 청과 메이저 업체로서 1893년 농가들이 오렌지 가격하락에 공동대처하고 판로확대를 모색하기 위해 미국 캘

리포니아 남부 지역 농가들을 주축으로 설립됨. 이후 1908년 오렌지 판매 촉진을 위해 본격적인 마케팅에 나서면서 지금의 글로벌 브랜드인 썬키스트(Sunkist)를 등록상표로 확정함.

- 썬키스트 생산자연합회의 위상
 - 세계 최대의 청과 부문 마케팅 연합조직이며, 미국 내 10대 마케팅 조직
 - 미국 내 브랜드 인지도 43위, 전 세계 브랜드 인지도 47위
 - 미국 오렌지 수출의 주도적 역할 담당

표 5-1. 썬키스트의 주요 연혁

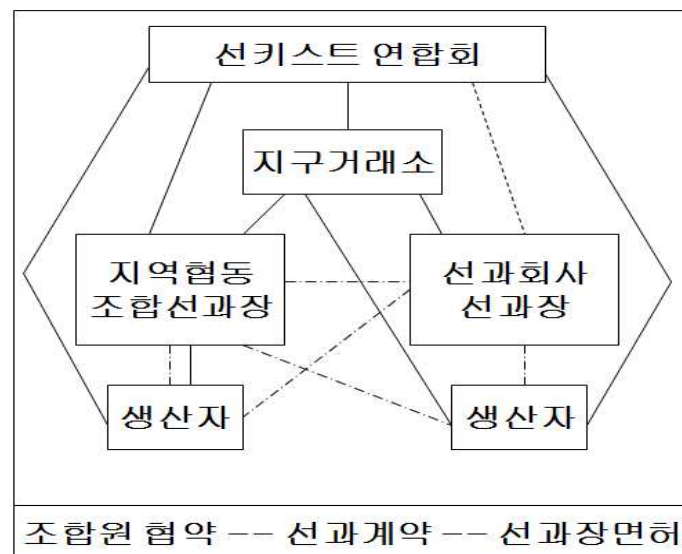
연 도	주요 연혁
1981년	생산자협회 설립
1983년	남캘리포니아 과일교역(연합회) 설립
1905년	캘리포니아 과일생산자 교역으로 개칭
1907년	Sun Kissesd(태양이 입맞춤) 광고 시작
1908년	'Sunkist' 통합상표 등록
1952년	썬키스트 연합회로 개명
1968년	협동조합 연합회 체계 완성

□ 연합회의 구성과 운영방식

- 2003년 현재 썬키스트 조합은 지방출하조합 조합원 3,000여명과 선과회사의 선과장을 이용하는 지구거래소 조합원 3,000여명 등 총 6,000여명의 조합원을 확보하고 있음.
- 조직 구성
 - 조직 구성은 크게 연합회, 지구거래소(district exchange), 지방출하조합(local association) 및 선과회사 선과장, 감귤류 재배 농가로 이루어져 있으며, 현재 선과장 60개, 지방출하조합 28개, 선과회사 24개, 지구거래소 17개소를 갖추고 있음.

- 조직 단계는 일률적이지 않아 산지출하조합이나 지구거래소 중 한 단계는 생략되기도 함.
- 오렌지의 경우 캘리포니아주와 아리조나주 재배농가의 65%가 조합원으로 가입하고 있으며, 레몬은 70~80%가 조합원임.
- 이들의 오렌지 재배면적은 전체 재배면적 30만 에이커의 3분의 2를 점유하고 있으며, 오렌지와 레몬으로 9억 4200만 달러의 매출을 기록함.

그림 5-13. 썬키스트 조직도



- 썬키스트 연합회
 - 판매교섭 총괄
 - 연구개발, 품질기준 제정, 포장재관리, 수송방법결정, 브랜드 관리 및 상표 허가, 수출시장 개척 업무 총괄
 - 공동계산제
 - 대금정산은 출하 후 3개월(레몬은 6개월)내에 50%가량 지급하고, 전량 판매 후 잔금 정산
- 지구거래소

- 비영리 협동조직체
- 지역농협 및 민간 선과장을 이용하는 조합원들이 직접 선출한 이사회에 의해 운영
- 농산물 물리적 처리 없음.
- 연합회와 선과장 정보를 수집, 분산하고 판매주문과 출하, 조정 기능 수행
- 출하량 비율에 따라 최소 1명 이상의 임원을 연합회에 파견하여 연합회 운영 참여
- 선과장
 - 지역농협 23개, 민간 25개
 - Sunkist의 기본 조직단위
 - 수확, 운반, 선별, 포장 등의 기능을 수행
 - 생산자는 전속출하 의무
 - 모든 선과장은 연합회가 정한 품질기준과 규정에 따라 업무를 수행
 - 지구거래소의 결정에 따라 출하

□ 성공요인 1: 브랜드 파워

- 브랜드 마케팅의 효과적인 사례
 - 1907년 썬키스트 광고 시작 : 농산물 최초의 광고
 - 태양이 입 맞춘(sun-kissed) 캘리포니아 농장이라는 컨셉
 - 1908년 ‘Sunkist’ 통합브랜드 등록
 - 1916년 오렌지를 먹지 않고 ‘마신다’는 광고 : 주스 소비량 급증
 - 1922년 비타민 용어를 사용한 광고 : 오렌지 = 비타민 C
 - 1926년 최상품 과일 표면에 ‘sunkist’로고 인쇄 시작
 - 1920년대 말 라디오 방송 스폰서 계약 및 영화배우 활용한 광고
 - 1952년 협동조합 연합회 이름 썬키스트로 개명
- 브랜드 관리
 - 썬키스트 조합은 철저한 품질관리를 위하여 현재 품질에 따라 1등급은 Sunkist, 2등급은 SK란 브랜드로 구분해 출하하고 있음.

- 연합회 소속 검사관이 선과장과 도·소매업체를 방문하여 검사
- 성장의 원동력이자 새로운 수익원
 - 소비자 인지도를 바탕으로 가격 프리미엄 형성
 - 50여개 국가 600여개 제품을 대상으로 브랜드 로열티 수취
 - 전산시스템, 가공공장 등 고정투자를 로열티 수익으로 충당
 - 상표사용 허가사업은 사용업체에서 자체 광고를 하므로 별도 비용 없이 브랜드 구축에 시너지 효과 발휘

□ 성공요인 2: 품질관리

- 조합 고유의 공동계산제 시행과 판매 창구 단일화
 - 전속출하 계약 체결하고 출하의무 위반 시 제명 조치
 - 판매 창구 연합회 단일화함으로써 교섭력 발휘
- 생산에서 판매까지 전 과정 품질관리 시스템 구축
 - 재배관리 태만 등에 품질저하로 타 조합원에게 손실 주는 경우 제명
 - 수확작업은 선과장에서 전문 수확담당자를 파견하여 진행
 - 선별, 포장은 연합회에서 정한 품질기준에 의해 엄격히 시행
 - 연합회의 품질검사원이 선과장(packing house)을 순회하며 품질관리를 지도
 - 도매시장에도 검사원을 배치해 집하장에서 출하한 농산물의 샘플을 수집 검사, 품질에 문제가 있는 집하장은 해결 시점까지 폐쇄
- 유통정보 기능의 혁신을 통한 효율적인 의사결정
 - 본부와 회원 및 판매망 등 전 조직간 네트워크화
 - 출하 가능량, 주문 등록 및 확인 등 정보 공유 및 빠른 대응이 가능
- 품질 경쟁을 유도하기 위해 ‘썸키스트’ 브랜드와 별도로 집하장마다 각기 자신의 브랜드를 부착토록 함.

□ 성공요인 3: 마케팅 전략

- 건강과 맛에 호소하는 감성마케팅
 - 저품위 상품 처리와 오렌지 수급 조절을 위해 1915년 주스공장 설립하고

오렌지 주스 수요 창출

- 오렌지 = 비타민C라는 이미지 구축하여 오렌지 수요 저변 확대
- 레몬 소비의 일상화 운동을 통해 폭발적 수요 창출
- 비타민 등 건강기능식품으로 제약시장 진출
- 여심마케팅을 통한 여성고객확보
 - 오렌지, 레몬 등 감귤류 요리법 소개 등 서비스 제공,
 - 독창적 요리법 공모 등을 통해 여성고객 확보
 - 오렌지팩 방법, 감귤류를 이용한 피로회복 향기요법 등 아름다움과 건강에 관심이 높은 여성고객 확보

□ 성공요인 4: 철저한 판매계약과 공동계산 방식

- 썬키스트 조합은 철저한 판매계약과 공동계산 방식을 따르고 있음.
 - 소비지 시장에서 신뢰를 확보하기 위해서는 연중 균일한 품질의 상품을 제공해야 하기 때문임.
- 우선 생산자와 협동조합의 판매계약은 면적단위와 연단위로 시행되며, 가격은 판매 후 모든 비용을 제한 후 등급에 따라 공동계산 되는 방식을 취함.
 - 이때 조합원은 재배면적 전부를 협동조합을 통해 판매할 수도 있으며, 일부만 판매할 수도 있음.
 - 따라서 협동조합은 미리 1년간의 사업량을 추정할 수 있어 사업계획의 수립이나 가격변동에 따른 경영상의 위험에 대비할 수 있음.

□ 썬키스트 연합회의 혁신

- 유통환경 변화에 적극적으로 대응
 - 유통환경 변화를 혁명적인 상황으로 인식
 - 글로벌화에 따른 무역장벽 완화로 감귤류 수입 급증, 국내 과잉공급 기조
 - 가공품 원료가 저가의 수입산으로 대체되고 수출시장이 잠식되어 사업이 지속적으로 위축

- 소매업체의 집중화로 대형유통업체가 시장 주도권 장악
- 생산자 협동조합에서 감귤류 종합 유통기업으로 변신
 - 수입산 취급 여부를 두고 의견 대립했지만 조합원 생산물 판매 극대화보다 수익 극대화를 선택
- 기업가형 전문가 영입하여 사업 및 조직에 혁신 시도
 - 2001년 6월 브랜드마케팅 전문 기업가를 CEO로 영입, 재무관리, 상품관리 전문가, 글로벌 라이선싱 전문가 영입
- 사업전략의 전환
 - 글로벌 아웃소싱을 통한 연중 공급체계 구축
 - 조합원이 생산하지 않는 품종은 비수확기에 남반구에서 수입
 - 패키지 상품 등 고객 맞춤형 제품과 서비스 제공
 - 2004년부터 할인점, 도매상 등에 딸기를 계약 생산하여 공급
 - DB에 근거한 고객 구매행동 분석하는 맞춤 생산 제공
 - 감귤류시장의 시장 선도자 지위 강화
 - 기존의 상표사용허가사업을 더욱 확대하여 수익 확대
 - 세계 주요 감귤류 생산, 판매 기업과 제휴하여 생산부터 수확, 포장에 관여하고 썬키스트 브랜드 부착하여 판매
 - 감귤생산자협회(CCGA)를 결성하여 대형 소매업체의 시장지배력과 감귤류 수입에 공동 대응
- 사업조직의 개편
 - 효율성을 강화한 기업모형으로 전환
 - 사외이사 확대, 전문가 영입 등을 통해 이사회 효율화와 간부진의 책임 경영 추구
 - 지구거래소 단위의 독자적인 마케팅 등 기회주의적인 행동 방지와 출하 거절 권리 반납 요구
 - 사업조직 개편
 - 2001년 7개의 T/F팀 조직 구성
 - 2002년 전국 총판사업소를 신설하고 카테고리 매니저를 두어 감귤류 전

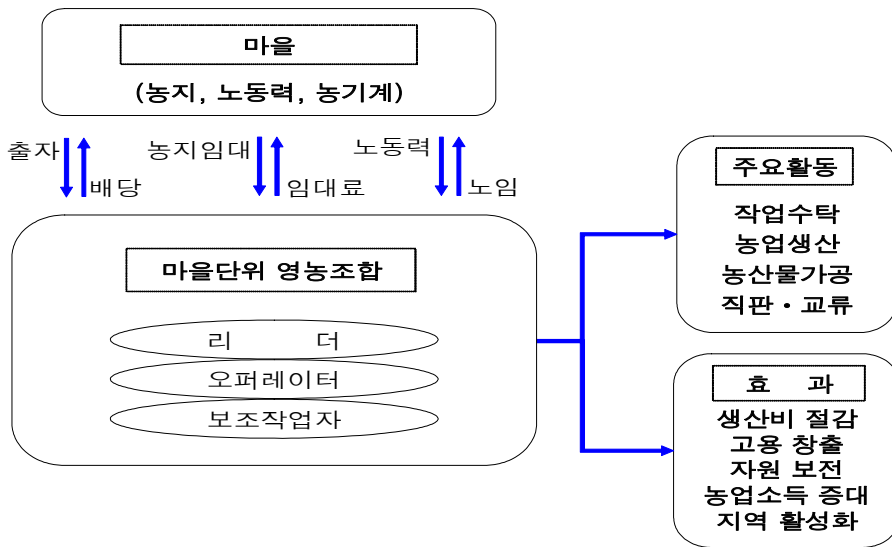
반 및 타 상품과의 통합 공급체계 구축

- 2002년 기존 판매조직망을 소매업체 물류센터 인근으로 이동
- 2004년 수출입, 비조합원 생산품 조달·공급하는 자회사 설립
- 직원 수 10년간 45% 감축, 본부 3층 중 1,2층 임대사업

11. 집락영농 사례

- 소농구조의 한계를 극복하기 위한 생산의 조직화로는 일본에서 진행되고 있는 마을영농조직과 가족농이 결합된 농업의 생산법인화가 있음.

그림 5-14. 마을영농의 개념도



자료: 김태곤(2007).

- 마을영농조직은 농업경영의 조직화를 통해 농업생산을 다각화하고, 농기계이용의 효율성을 제고하는 등 생산비를 절감하고, 또한 지역의 농지를

- 다양하게 이용함으로써 지역의 농지이용을 보다 효율화하기 위해서 형성됨.
- 핵심적 농작업을 마을 내 전업농가인 젊은 농업생산자가 담당하여 생산농지를 집적화함으로써 소농구조의 한계를 극복하는 것임.
 - 대표적인 사례가 순천농협의 직영농장사업임.
 - 순천농협은 중산간 지역에 한마을을 선정하여 2007년 2월부터 단지 내 농지소유 농가로부터 농지를 장기 임차하여 단지화 된 직영농장을 만들었음.

표 5-2. 직영농장 농지임대차 계약 현황

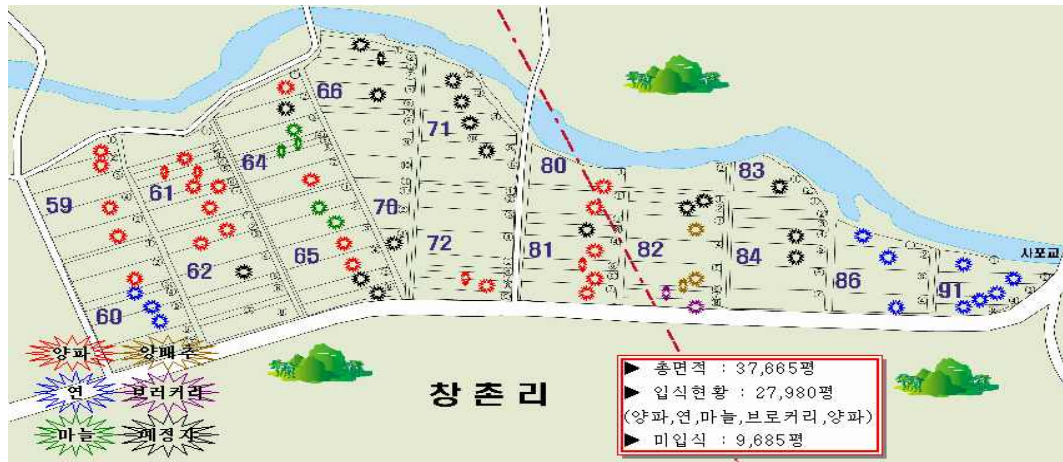
구 분	단지명	임대차 내용		
		농가 수	필지 수	평(ha)
1. 쌈채소 하우스 단지	상 사	3	3	1.8
2. 노지채소, 잡곡, 특작단지	승 주	42	80	12.2
	오 성	38	67	12.7
	송 광	54	96	18.2
	소 계	134	243	43.1
계		137	247	44.9

주: 2007년 12월 현재.
 자료: 순천농협.

그림 5-15. 직영농장 단지별 작부체계(승주농장)



그림 5-16. 직영농장 단지별 작부체계(오성농장)



- 수도작 단작 위주에서 다품목-소량생산의 작부체계를 도입함.
 - 다양한 작물을 재배하여 콩, 연, 동계작형 작물 등을 통해 연간 6억 1,100만 원의 매출액 달성
 - 생산원가는 임대료 196백만 원, 인건비 186백만 원 등 총 703백만원 지출

<참 고> 주요 해외 대표조직 관련법

□ 외국의 주요 대표조직들은 국가의 법률에 의해 설립되었으며, 참여 범위가 생산에서 정책결정까지 매우 다양하게 이루어지고 있음. 또한 자조금도 법률로 제정하여 무임승차 현상을 방지하고 자조금을 통해 다양한 사업을 추진하고 있음.

구 분	법률제정 여부	참여 범위	자조금 법령 여부
영국 마케팅 보드	○	생산, 유통, 판매	자조금 단체로 전환
캐나다 마케팅위원회	○	생산, 가공, 유통, 정책	-
네덜란드 상품위원회	○	생산, 가공, 유통, 정책, 품질관리, 연구·개발, 광고·홍보	○
윈에뉴질랜드	○	정책, 행정 지원, 산업발전 전략 수립	○

□ 뉴질랜드 ZESPRI와 KNZ 관련 법

○ Kiwifruit New Zealand의 핵심기능은 생산자를 대신해 뉴질랜드 키위를 수출하는 단일 기관에 대한 관리감독자로서 독자적인 규정들을 마련하는 것임.

○ 주요 기능은 ZESPRI 의 수출 권한과 마케팅 절차 등의 승인 및 유통 기업의 생산자에 대한 차별 관리와 뉴질랜드 키위 유통이 핵심 사업으로 지속되도록 관리하는 것임.

- 생산자대표로 구성되어 있으며, KNZ는 상업적 역할을 수행하지 않고 성과와 행위를 모니터링하는 관리감독 기능을 수행함. 또한 생산자가 그들의 사업을 효과적으로 수행하는데 필요한 정보를 제공함.

- 관련법: Kiwifruit Industry Restructuring Act 1999, Kiwifruit Exporting Regulation 1999

□ 자조금 제도는 미국에서 가장 원활하게 이루어지고 있으며, 품목에 따라 전국적으로 또는 주별로 실시되고 있음.

○ 미국의 자조금 제도는 의회의 법률로서 추진되며 농무성 농산물유통국(AMS)의 협조와 감독을 받게 됨.

○ 자조금 징수는 연방의회나 주의회 법률로서 규정되며, board 또는 council과 같은 관리위원회로 하여금 징수할 수 있도록 허용함.

제 6 장

요약 및 결론

- 이 연구는 농림수산물부에서 추진하는 28개 품목별 대표조직의 기본방향과 부류별 추진구조에 적합한 육성방안을 제시하는 것임.
 - 이와 같은 연구 목적을 달성하기 위하여 품목별 대표조직 설립 필요성 및 기본방향, 품목별 대표조직 운영현황 및 문제점, 품목별 대표조직 효율적 운영방안, 해외 사례 등을 분석하였음.
 - 이 연구에서는 28개 품목별 대표조직이 조직화를 바탕으로 품목의 관련 현안을 해결할 수 있는 조직으로 성장할 수 있도록 구체적 방안을 제시하였음.
 - 28개 품목 대표조직이 경쟁력 있는 품목조직으로 성장하기 위해서는 농업 선진국 사례를 바탕으로 생산자 조직의 조직화 및 충성도 강화 방안, 기존 생산자 조직과 연계방안, 기존 정책과 연계성 확립, 자조금 활용방안, 마케팅 컨트롤 타워 조성 등의 방안이 필요함.
-
- 품목별 대표조직은 1. 생산자의 자립의식 강화 2. 정부 정책사업의 왜곡 없는 추진체계 확보 3. 품목 조직의 전국 조직화 기틀 확립 4. 급격한 시장변화에 효율적인 대응체계 등을 확립해야 함.
 - 품목별 대표조직이 성공적으로 운영되기 위해서는 지역별로 결속력 강한 조직화가 선행되어야 하며 이를 바탕으로 품목의 특성에 적합한 사업이

체계적으로 추진되어야 함.

- 품목별 대표조직은 생산자가 당면한 문제를 스스로 해결할 수 있도록 품목별 특성을 고려하여 생산, 유통, 가공, 소비 등의 단계로 추진되는 것이 바람직함.
- 향후 품목 대표조직의 사업규모 및 자조회 규모가 커지게 된다면 품목별로 독립된 사무국을 운영해야 하고 해당 분야 전문가가 활동할 수 있는 체계를 갖춰야 함.

□ 품목별 대표조직 사무국 직원은 해당 품목에 대한 전문성을 갖출 수 있어야 하며 정부와 대표조직 간의 추진하는 업무의 효율성이 높아질 수 있도록 노력해야 함.

- 대표조직 사무국 직원은 해당 품목에 대한 전문적인 지식과 열정이 있어야 품목에서 발생하는 제반문제 및 구성원 간 갈등관계를 해결할 수 있음.
- 대표조직 사무국 직원은 생산자가 현장에서 느끼는 어려움을 파악하여 정부관계자에게 전달 할 수 있어야 하며 그 과정에서 문제점 해결을 위한 대안 제시도 함께 이루어져야 함.
- 해당 분야에서 활동하는 전문가를 영입하여 품목별 대표조직의 경영 능력을 향상시킬 수 있어야 함.
- 대표조직은 이양될 정부 기능의 범위에 맞춰 대표조직의 인적 역량을 높이기 위한 자체 예산 확대가 필요함. 그러나 대표조직 설립 초기에는 안정적인 인적 역량 확대를 위해 정부의 지원이 필요하다고 판단됨.

□ 28개 품목별 대표조직은 설립이 완료되었으나 아직까지 대표조직 육성 및 자조금에 대한 법적·제도적 뒷받침이 미흡함.

- 농안법 상 자조금은 생산자를 회원으로 하는 단체만 지원 가능한 것으로 명기되어 있기 때문에 유통·가공·수출업자 등이 참여하는 대표조직의 지원 근거는 불충분함.
- 또한 품목별 대표조직이 자조금을 거출하는 것에 있어 축산물을 제외하

고 제도적 장치가 미흡하여 분쟁의 소지가 있음.

- 미국이나 유럽에서는 의무 자조금을 거출하여 대표조직을 운영하고 있으나, 우리나라와 같은 경우는 원예 및 수산부분에서 법적인 근거가 명시되어 있지 않고 있음.
 - 품목별 대표조직과 자조금 사업 등을 활성화시키기 위해서는 대표조직 육성법과 자조금 관련 법안의 제정과 정비가 필요함.
- 품목별 대표조직에 정부권한을 이양하는 것은 대표조직의 성장 단계에 따라 적절한 범위에서 단계적으로 이루어지는 것이 바람직함.
- 대표조직 설립 초기에는 기존 생산자협의회에서 운영하였던 소비촉진 및 홍보, 조직화 사업, 품목별 연구회 운영 등이 바람직 함.
 - 품목별 대표조직이 조직 및 자조금 규모가 일정부분 정비되었다면 수급 조절, 수입 추천권, 물류표준화 사업, 교육 및 컨설팅 사업 등을 정부 관리 하에 단계적으로 이양하는 것이 바람직함.
- 향후 품목별 대표조직과 농림수산식품부가 어떤 역할을 하며 어떻게 관계를 맺을 것인가에 대한 정립이 필요함.
- 현재 품목별 대표조직이 어떤 사업을 수행하고 정책 개발 및 집행과정에서 어떤 역할을 수행할지가 불명확함.
 - 단기적으로는 품목 현안 및 정책을 대표조직이 협의하여 농림수산식품부에 건의하도록 하고 대표조직을 예산 지원사업 대상자 선정 시 심의기구 등으로 활용할 수 있어야 함.
 - 또한 정부의 논의 창구를 대표조직으로 일원화하는 부분은 법률적 근거 보다는 정부 방침에 의해서 실시될 수 있도록 하는 것이 오해 및 분쟁의 소지를 줄일 수 있음.
 - 중·장기적으로는 품목 관련 정책 및 산업 발전방향 결정 시 정부와의 협의 하에 대표조직이 주관하도록 하고 농림수산식품부가 최종 승인하는 것이 바람직함.

- 현재 대표조직의 운영체계와 관련하여 품목발전연구회, 비용절감운동본부, 수급유통조절위원회가 이미 설립되어 있거나 설립될 예정이지만 이들 조직이 대표조직과 어떠한 관계를 가지는지에 대한 명확한 규정이 없음.
 - 향후 대표조직, 그리고 이들 조직의 정관, 회칙 등에 대표조직과의 관계와 역할 분담, 이들 조직들 간의 관계와 역할 분담을 명시할 필요가 있음.
 - 품목발전연구회, 비용절감운동본부, 수급유통조절위원회 등은 대표조직 내 분과 형태로 두어 대표조직이 이들 관련 조직을 총괄적으로 운영하는 것이 시너지 효과를 높일 수 있다고 판단됨.
 - 예를 들어, 품목발전연구회를 대표조직 내 하부조직으로 하고 연구회가 연구 또는 건의한 내용들에 대해 대표조직 의사결정기구(자조금관리위원회의 경우 관리위원회)가 결정하여 정부가 최종 승인하는 것이 바람직함.

- 농축수산물은 생산, 유통, 가공, 소비 등의 단계를 거쳐 최종 소비자에게 전달되는 특성이 있고 각각의 단계별로 다양한 경제주체가 이윤을 추구하며 활동하고 있음.
 - 농축수산물은 최종 재화가 소비되는 형태에 따라 상이한 단계를 거치지만, 일반적으로 생산, 유통, 가공, 소비 등의 단계로 구성되어 있으며, 각 단계에는 다양한 경제주체가 참여하고 있어 품목의 생산, 유통, 가공, 소비 등의 특성에 따라 문제점이 상이하게 나타나고 있음.
 - 품목별 대표조직은 생산자가 당면한 문제를 스스로 해결할 수 있도록 품목별 특성을 고려하여 생산, 유통, 가공, 소비 등의 단계로 추진되는 것이 바람직하다고 판단됨.
 - 품목별 대표조직의 운영방안에 관한 구체적인 유형은 본 연구에서 부류별·품목별로 제시한 수급조절형, 수출 지향형, R&D 기능강화형, 정책 개발형 및 집행형, 소비촉진형 등으로 추진하는 것이 바람직하다고 판단됨.
 - 이 연구는 품목별 대표조직 육성에 관한 기본 방향에 관한 것이기 때문에 28개 품목의 구체적인 현황 및 문제점, 효율적 추진방향 등을 깊이 있게

다루는 것에 한계가 있음.

- 그러므로 품목별 대표조직의 사무국 기능이 정비되면 개별 품목별 대표 조직의 구체적 운영방안 및 발전방안에 대한 연구용역이 지속적으로 수행되어야 할 것임.

참고 문헌

- 강중호. 2001. 「양식미역산업의 가격안정지지제도 개선을 위한 정책방향」. 한국해양수산개발원.
- 강지용 외. 2002. 「감귤산업 발전을 위한 자조금 조성 및 활용방안에 관한 연구」. 제주대학교 아열대농업동물과학연구소.
- 고범석. 2004. “쌀 통합브랜드화를 통한 경쟁력 강화전략”. 호남대학교.
- 국승용 외. 2008. 「산지유통조직의 성공요인 분석」. 한국농촌경제연구원.
- 김동환 외. 2006. 「원예분야 자조금 제도 활성화 방안에 관한 연구」. 농식품신유통연구원.
- 김병률 외. 2009. 「제스프리(ZESPRI)의 현황과 성공요인」, 세계농업 제104호. 한국농촌경제연구원.
- 김연중 외. 2007. 「버섯 특화사업의 육성방안」. 한국농촌경제연구원.
- 농림수산식품부. 2010. 「품목별 대표조직 기능 강화 워크숍」.
- 농림수산식품부, 농협중앙회. 2010. 「2010년도 한우사업단 육성방안」.
- 농협경제연구소. 2008. 「네덜란드 그리너리 농협의 경영혁신 사례」.
- 박봉래. 2006. 「지역농산물 공동브랜드 활성화 방안 연구」. 한국패키지디자인학회 논문집 제19호.
- 박종수. 2009. 「육우산업 발전을 위한 자조금의 역할과 추진 방향」. 한국낙농육우협회.
- 양인호. 2006. 「자조금 활용 친환경농산물 유통활성화 방안」. 한국유기농업학회.
- 우병준 외. 2008. 「오리, 꿀벌, 산양, 사슴 산업의 현황과 발전 방안」. 한국농촌경제연구원.
- _____. 2010. 「FTA에 대비한 축산물 유통·물류 체계 선진화 방안」. 한국농촌경제연구원.
- 위태석. 2008. 「산지유통조직의 규모화와 조직력 강화」. GS&J.
- 이상기. 2009. 「낙농자조금 사업 배경과 계획」. 대한양계협회.
- 전창곤. 2005. 「일본 생산자조직의 산지유통활동과 지방정부의 유통정책 연구」. 한국농촌경제연구원.
- 정찬진. 2006. 「미국의 버섯 자조금 제도」. 월간버섯사.
- 조명기 외. 2004. 「산지유통 혁신전략과 농협의 역할」. 한국농촌경제연구원.
- 최병욱 외. 2009. 「농축수산물 브랜드 육성정책 개선방안」. 한국농촌경제연구원.

- 최병욱. 2010. 「품목별 대표조직의 역할과 과제」. 원예산업신문.
- 황기형 외. 2007. 「수산부문 유통협약 및 자조금 사업 활성화 방안」. 한국해양수산개발원.
- 황의식 외. 2004. 「산지유통혁신을 위한 공동마케팅 조직 발전전략」. 한국농촌경제연구원.
- _____. 2006. 「농업부문 조직화 실태와 활성화 방안」. 한국농촌경제연구원.