

발 간 등 록 번 호

11-1543000-001833-01

상생협력 참여 농업·기업의 성공전략 연구용역 결과보고서

2017. 8.



농림축산식품부



지역농업네트워크



목 차



제1장 연구용역 개요

1. 연구목적 및 필요성	3
2. 주요 연구내용 및 접근방향	9

제2장 상생협력 성공사례

1. 상생협력의 비즈니스 모델 분석 방법	19
2. 원료구매형 - (주)CJ프레시웨이	23
3. 가공형 - (주)스타벅스코리아	29
4. 가공형 - 대구경북농협	33
5. 가공형 - (주)빙그레	37
6. 수출기본형 - 롯데마트	40
7. 수출기본형 - 엘림무역	45
8. 수출기본형 - 삼진글로벌넷	49
9. 수출심화형 - K-MUSH	53

제3장 상생협력 성공전략

1. 상생협력 사업 원칙 및 성공 전략	59
2. 상생협력 성공전략의 공통 핵심요인	63
3. 원료구매형 상생협력 성공전략	73
4. 가공형 상생협력 성공전략	80
5. 수출형 상생협력 성공전략	86

제4장 상생협력 가이드북

상생협력 가이드북 개요	95
[제1편] 원료구매형 상생협력 가이드북	103
[제2편] 가공형 상생협력 가이드북	125
[제3편] 수출기본형 상생협력 가이드북	151
[제4편] 수출심화형 상생협력 가이드북	175

제1장 연구용역 개요

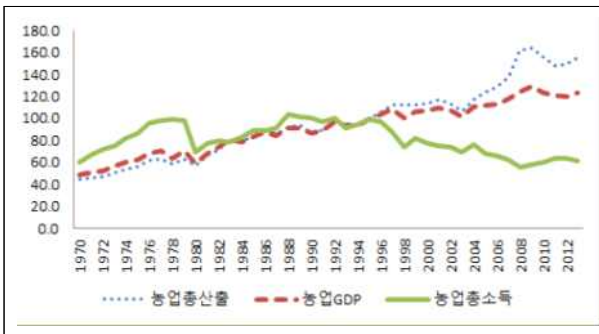
1 연구목적 및 필요성

1) 연구배경

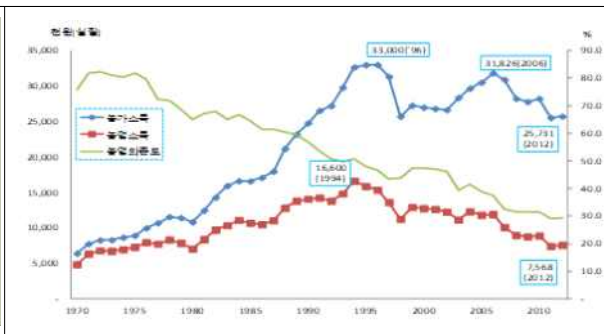
■ 농업부문 성장률 정체 및 농촌 생산력 감소

- 농업 GDP 비중은 2% 수준으로 산업적 기반이 약화되고 있음.
 - 농업의 GDP 비중 1995년 5.5% → 2013년 2.1%
 - 2017년 농업생산액 및 농업부가가치액은 2016년 대비 각각 0.8%, 1.3% 성장하는데 그쳐 성장동력 발굴 및 강화가 절실함(농업전망 2017, KREI)
- 생산성 향상을 위한 다양한 노력에도 실질 농업 부가가치와 농업총소득, 농가소득과 농업소득이 정체 또는 감소하는 등 농업의 성장 동력이 약화되고 있으며, 농촌 65세 고령인구 비율이 40%를 넘어서 농촌의 생산력이 급격히 감소하고 있음.
 - 실질 농업총소득과 농가의 농업소득은 1990년대 중반 이후 지속적으로 감소
 - 농가소득에서 농업소득이 차지하는 비중은 1975년 이후 지속적으로 감소하여 2010년 이후에는 30% 수준에 그치고 있음.
 - 65세 이상 고령농가 비율은 2015년 38.4%, 2016년 40% 기록

< 그림 > 농업 부가가치와 농업총소득 변화



< 그림 > 실질 농가소득 및 농업소득 변화



자료 : 황수철, '한국 농업의 성장과 구조 변화', 농산업경영학회 발표자료, 2015.

< 표 > 농림업 총생산액 및 부가가치 현황

(단위 : 조원, %)

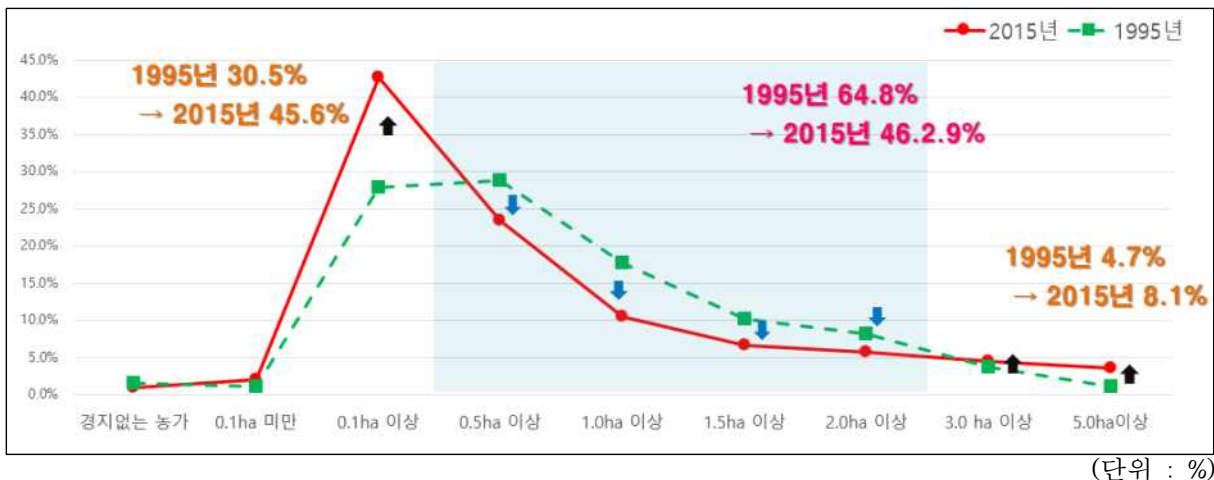
구분	2012	2013	2014	2015	2017 목표	달성도
농림업 총생산액	46.4	46.6	47.3	46.9	50	93.8
농림업 부가가치	26.7	26.6	27.8	28.8	31	92.9

자료: 연도별 농림어업 주요 통계

■ 수입 개방화 및 농업 경영비 악화, 소비 감소 등 대내외적으로 어려움 산적

- 농업부문 성장률 정체 및 농업생산력 감소 외에도 농업분야는 FTA 등 수입 개방화와 미국 트럼프 행정부의 보호무역 강화 흐름 등으로 대외적으로도 어려움이 가중되고 있음.
- 또한 농업경영비 상승으로 농업소득이 악화되는 상황에서 쌀 등 주요 농산물의 소비가 감소하여 어려움이 심화되고 있음.
- 이에 따라 도시근로자 가구 소득 대비 농가소득 비율은 2016년 기준 63.8% 수준에 그치고 있음.
- 또한, 경영 악화로 인한 중농층의 붕괴로 경지면적 규모에 따른 농가 양극화가 심화되고 있음.

〈 표 〉 농지규모별 농가 분포 현황(1995~2015)



구분	경지없는 농가	0.1ha 미만	0.1ha 이상	0.5ha 이상	1.0ha 이상	1.5ha 이상	2.0ha 이상	3.0ha 이상	5.0ha 이상
2015년	1.0	2.0	42.7	23.5	10.5	6.5	5.8	4.5	3.6
1995년	1.6	1.0	27.8	28.8	17.7	10.2	8.2	3.7	1.1

■ 농업·농촌 다원적 기능 및 가치 확산

- 다원적 가치에 대한 전 국민적 인식제고 및 공감대
 - 도시민의 70%는 농업농촌의 다원적 가치를 인정하고, 질적 가치와 여유를 중시하는 삶으로 전환하는 양상이 두드러지면서 농촌의 다원적 기능에 대한 사회적 수요가 증가할 것으로 예상됨.(농정포커스 제142호, KREI)

- 기업의 관점에서 농업농촌의 다원적 기능 및 가치는 소비자의 다양한 욕구를 충족시킬 수 있는 상품영역으로 잠재력이 있으면서, 기업의 이미지 쇄신 및 홍보를 위한 주요한 자원으로 인식됨.

■ 농업의 미래성장산업화 가능성 부각

- 기후변화, 바이오에너지 및 신재생에너지, 농업농촌의 다원적 기능 및 가치에 대한 국민적 공감, 기능성·건강식품 수요 증대, 종자 및 고부가가치 소재산업 가능성 등 미래 성장산업으로의 가능성은 날로 부각되고 있음.
- 농업의 6차산업화도 이러한 미래 성장산업화의 주요한 전략으로 추진되고 있음.

■ 식품산업과 농업의 연계성 약화

- 식품산업(식품제조업, 외식산업) 규모는 2013년 기준 157조원으로 2004년 92조원에 비해 70% 증가하였지만, 농업생산액은 소폭 상승하는데 그침



< 그림 > 식품산업과 농림업의 규모 변화 추이

자료: 식품산업주요지표(2015), 한국농수산식품유통공사

- 식품산업의 성장과 농업의 성장의 연계성이 갈수록 약화되고 있음.
- 식품제조업체에서 주로 사용하고 있는 농축수산물 원료량 가운데 국산 농축산물 이용률은 31.2%(2013) 수준에 불과함.

< 표 > 식품산업의 원료소비 실태

(단위 : %)

구분	국산비중	구분	국산비중	구분	국산비중
쌀	69.1	감자	93.7	쇠고기	27.2
보리	26.3	고구마	88.1	돼지고기	77.8
밀	0.6	고추	56.2	닭고기	83.4
메밀	40.0	양파	88.3	버터	18.1
대두	14.1	참깨	8.2	천일염	63.1
팥	30.9	버섯	74.2		

자료: 식품산업 원료소비 실태조사(2014), 한국농수산식품유통공사

■ 기업의 농업 참여에 대한 찬반논리 공존

- 2013년 동부팜한농의 화성 화옹간척지 유리온실 건축 추진 중 중단 사례 및 2016년 LG CNS 새만금 스마트팜 단지 설립계획 발표 후 철회 사례에서 보듯 기업의 농업참여를 둘러싼 갈등이 주목을 받음.
- 기업의 농업참여가 기존 영세 관행농업인과의 경합으로 기존 생산자에게 불이익을 가져다 줄 것으로 예상되어 특히 농업인들의 반대가 심함.
- 반면, 규모의 경제를 실현하고 생산원가를 낮춰 시장경쟁력을 갖추므로 국외 수출시장을 공략할 수 있다는 점과 소비자의 편익을 증진할 수 있다는 측면에서 긍정적이라는 찬성논리도 꾸준히 제기되고 있음.
- 또한, 세계적으로 기업의 농업 참여가 늘고 있으며, 우리나라도 농업회사법인의 농지 소유 허가, 자본의 출자 조건 완화 등으로 규제가 상당부분 완화되어 있어 기업의 농업 진출의 갈등양상은 당분간 계속될 가능성이 있음.
- 일각에서는 농업-기업의 상생전략이 기업의 농업 진출 수단으로 이용될 소지가 있다고 우려하며 ‘기업의 농업참여 가이드라인’을 재정비하여야 한다는 입장임.(한국농업경영인연합회, 2016. 7.19.)

■ 농업의 미래성장 산업화를 위해 농업분야의 약점을 극복하고, 기업의 필요와 노하우를 접목하기 위해 농업과 기업간에 다양한 연계 및 협력 방안 추진

- 농식품부는 위에서 언급한 농업의 대내외 환경변화에 대응하고, 농업의 미래성장 산업화를 위한 농업-기업 상생협력 방안을 적극 모색함.
- 이를 위해 농식품 상생협력 추진본부, Agro-Biz 발전포럼 등 전담 추진 주체 및 협의체를 출범시키고, 상생협력경연대회 및 우수사례집 발간 등 상생협력의 분위기 조성에서 일정한 성과를 거둬.

2) 연구의 주요 고려사항

■ 주요 논점 및 현안

- 대내외 여건을 고려할 때 농업의 새로운 성장기반을 모색하는 주요 전략 중 하나로 기업과의 상생협력의 필요성은 사회적 공감대를 얻고 있음.
- 다만, 기업의 농업 진출(참여)의 논쟁에서 보듯 농업과 기업 간 상생은 다음 몇가지 측면에서 쟁점이 대두되고 있음

■ 농업과 기업 간 상생협력의 대상이 되는 기업의 범주는 어디인가?

- 대기업, 중견 식품기업, 중소기업, 농촌 소기업 등 다양한 기업 유형이 존재하는데, 대기업의 농업 생산분야 접근에 대해서는 반대(58%, 2013년)하는 경향이 강하게 나타나고 있음
- 또한, 농촌지역에 있는 중소기업과의 연계는 6차산업화의 정책방향과 중첩되는 경향이 나타나고 있음.
- 이러한 여건을 고려하여, 우선 농업-기업 간 상생협력의 유형을 구분하는데 있어서 대상 기업의 범주를 구체화할 필요성이 있음.

■ 농업-기업 간 상생협력의 이상적인 모델은 무엇인가?

- 이상적인 농업-기업 간 상생협력 모델에 대한 농업계와 기업계, 기타 정책관계자, 연구자들 간에 공감대가 부족함.
- 다양한 농업-기업 간 연계 사례가 도출하고 유형화하였지만, 이상적인 농업-기업 간 상생모델이 무엇인지에 대해서는 아직 합의되지 못하고 있음.
- 일부 농업 관계자는 농업인(생산자)의 자존감을 해치지 않는 상호 대등한 관계의 상생협력이 중요하다고 여기는 반면, 일부 기업관계자는 상생협력은 기업 이미지 홍보 내지 기업의 일방적 기부 또는 희생과 봉사의 관점으로 이해하고 있음.
- 특히, 기존에 제시된 농업과 기업의 상생 사례의 대부분이 원료 구매형으로 기업이 산지에 대한 우월적 지위를 전제로, 즉 기업의 필요에 의해 농업과 연계하는 것으로 인식하는 경우가 적지 않음
 - 특히, 축산분야의 계열화가 확산되면서 계열화 참여농가가 단순 노동자로 전락하고 있다는 비판도 있음
- 이러한 점을 고려할 때 이상적인 상생협력 모델의 기본조건을 검토하는 것은 매우 필요한 과제임.

■ 원료구매형의 경우, 기존 원료구매의 거래선 변경에 그쳐 전체 농업생산 소비 총량에서는 변화가 없다?

- 기업은 비즈니스의 관점에서 기업의 필요에 의한 거래선을 확보하는 것으로 본래 기업활동의 결과물일 뿐 상생협력은 아니라는 주장도 있음
- 또한, 지역적 기반 또는 이미지를 기업이 활용하는데 있어 지역 6차산업 경영체의 생존을 위협하는 요인으로 작용할 수 있음.

■ 농식품을 중심으로 한 상생협력모델 이외에 다른 방식의 상생협력 모델을 검토될 수 없는가?

- 현재까지 연구되거나 사례로 부각되고 있는 상생협력모델의 경우 대부분 농식품 원료구매 내지는 농식품 가공산업화 등의 범주안에 포함됨.
- 기업이 보유하고 있는 다양한 R&D 및 기술력, 인적자원 등을 기준으로 볼 때 농식품 판매중심의 상생협력모델 뿐만 아니라 농촌지역의 문제를 함께 해결해 나갈 수 있는 새로운 형태의 상생협력 모델 추진도 가능할 것임.

3) 연구의 필요성

- 농업-기업 간 상생협력 활성화를 위한 호혜평등(Equal and mutual benefit)의 기본 원칙 제시
- 상생협력 사업유형별로 호혜평등을 가능하게 하는 핵심 요인 분석
- 농업과 기업이 각자 해당 핵심 요인을 강화하는데 필요한 전략 제시
- 현장에서 바람직한 농업-기업 간 상생협력 실천을 활성화하는데 기여

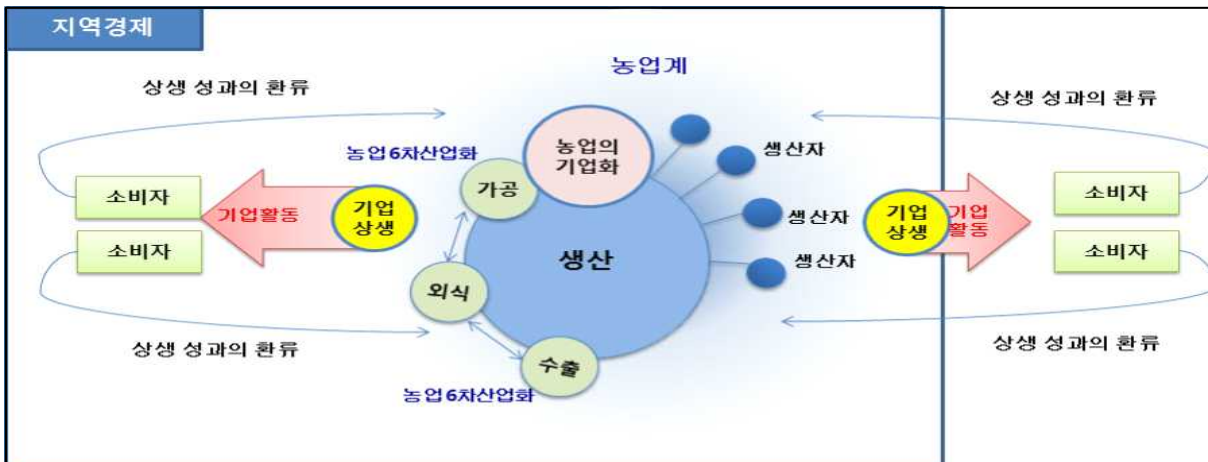
2 주요 연구내용 및 접근방향

1) 주요 연구내용

■ 내용1 : 상생협력 성공사례에 대한 심층 분석

- 연구 목표
 - 상생협력 경연대회 및 선행연구 등을 통해 발굴된 기존 상생협력 사례 및 신규 발굴 사례 중 유형별 핵심사례를 심층 분석하여 농업과 기업 상생협력의 주요 현안과 문제점, 발전방안 도출
- 분석 범위
 - 상생협력 유형 중 가장 빈도수가 높게 나타나고 있는 원료구매형, 가공형, 수출형 사업을 분석 대상으로 하며, 수출형은 기본형과 심화형으로 구분하여 분석

〈 그림 〉 상생협력 사례 분석의 범주



- 주요 내용
 - 상생협력 주요 사례의 성공요인 및 위험요소 도출

상생협력 주요 사례의 성공요인 및 위험요소 도출

- ① 분석 대상 : 기존 발굴된 상생협력 사례를 기본으로 기존에 발굴되지 않는 신규 사례 추가 발굴
- ② 주요 사례를 핵심 분석대상으로 하여 성공 요인과 위험요소를 도출

① 주요 성공요인과 위험요소 도출 방법



핵심 분석 대상 : 총 10개소 이내

자료 분석 및 현장 실사, 관계자, 전문가 인터뷰 등 현황조사

③ 핵심 분석대상에 대한 현장 실사 및 관계자, 전문가 면담 실시

핵심 관계자	농업 및 기업체 관계자	핵심 요인	사업유형별 상생요인 도출
-----------	--------------	----------	---------------



사업유형에 따른 상생협력의 기본 추진과정과 핵심 성공요인에 대한 심층 분석 추진

■ 내용2 : 유형별 상생협력 비즈니스 모델 세분화

- 연구 목표
 - 상생협력 유형별 조사내용을 바탕으로 상생협력 내용과 형태, 핵심 요인에 대한 분석으로 유형별 비즈니스 요소 도출
 - 상생협력 사업유형에 따른 비즈니스 요소를 표준화
- 분석 범위
 - 상생협력 내용 및 형태, 유형별 핵심요인 등에 따른 분석 카테고리 체계화
 - 주요 유형별 성공사례 분석을 통한 비즈니스 요소 도출
 - 상생협력 비즈니스 모델 세분화 및 비즈니스 요인 표준화
- 주요 내용
 - 유형별 상생협력 비즈니스 모델 핵심 요인의 표준화

상생협력 내용과 형태, 유형별 핵심요인 도출 (분석 카테고리 체계화)

상생협력 사업유형에 따른 비즈니스 요인 및 업무 가이드북 제작에 필요한 업무절차를 체계적으로 분석
- 일반 기업경영에서 주로 사용되는 비즈니스컨버스 분석틀 도입

핵심 비즈니스 요소 도출

기업계 비즈니스 요소 도출 (비즈니스컨버스)

- 고객세그먼트, 가치제안, 채널, 고객관계, 수익원, 핵심자원, 핵심활동, 핵심 파트너십, 비용구조 등 9개 영역에서 핵심 요소 도출

사업 유형별 비즈니스 요인 표준화



사업유형별로 정리된 상생협력 비즈니스 모델의 핵심 요소의 개념을 정의하고,
해당 요소에 기반한 상생협력 모델의 유형별 표준화

■ 내용3 : 상생협력 참여 농업, 기업계의 성공 전략 분석

- 연구 목표
 - 농업과 기업의 상생협력의 이상적인 모형을 도출하고, 해당 모형의 구성 요소 분석 및 정형화 추진
- 기본 전제
 - 바람직한 농업-기업의 상생협력은 농업생산과 기업활동의 관계가 일방의 희생이나 비즈니스적인 손실없이 각각의 활동에서 얻은 가치에 새로운 부가가치 창출이 가능케 함으로 지속가능성을 담보할 수 있는 관계형성 지향
 - 선행연구에서는 기업의 사회적 책임(CSR) 혹은 공유가치 창출(CSV) 개념으로 설명되었으며, 본 연구에서는 공유가치 창출 개념을 바탕으로 상호 비즈니스적 요소를 중심으로 접근
 - 농업영향력과 기업영향력의 결합에 있어서 상호 공정하고 동등한 호혜적 관계를 바탕으로 함.

〈 그림 〉 바람직한 상생협력 모형 검토(안)



- 주요 내용
 - 상생협력 유형별 사례 분석을 통해 도출된 핵심 요소(경정요인)의 영향력 진단
 - 중요도 및 우선순위에 따른 핵심 요소의 결합으로 농업과 기업이 상호 윈-윈(Win-Win)하는 지속가능한 협력방향 제시
 - 표준화된 비즈니스 모델 및 가이드 제시

■ 내용4 : 상생협력 성공 가이드 북 제작

- 연구 목표
 - 상생협력 성공 가이드 북 (상생협력 비즈니스 매뉴얼)은 농업-기업 상생협력의 개념을 이해하고 실제 사업을 추진할 수 있도록 단계적인 프로세스를 제시하는 것을 목적으로 함
 - 상생협력 유형별 비즈니스 요소를 점검하고, 비즈니스 캔버스 모형에 구체적 상생협력 전략을 대입하여 상생협력 실행체계 구상을 지원
- 적용 가능성
 - 주체 : 지자체, 농업계, 기업계, 상생협력추진본부 및 6차산업화지원센터 등 중간지원조직 등
 - 사업 : 농업-기업간 상생협력 유형사업 및 신규 추진 사업 등 전반적 보급
- 주요 내용
 - 유형분류 및 유형별 비즈니스 요소 도출, 유형별 표준화, 성공전략 분석 등의 결과에 기초하여 상생협력 사업준비단계, 사업구상단계, 계약단계, 사업계획 수립단계, 사업실행단계의 절차별 중점사항 제시
 - 특히, 농업-기업간 상생협력의 구상단계에서 협력 아이템 발굴을 위한 상상력 촉진의 매개체로 활용될 수 있도록 핵심 요소(결정요인), 우수 사례 등 다양한 분석 자료의 제시
 - * 사업구상단계에서 지역/조직/품목의 여건 등을 충분히 진단하고 지역성을 가미한 형태의 상생협력모델사업이 추진될 수 있도록 매뉴얼북 제시
 - 각 단계에서 사용할 수 있는 매뉴얼도구를 제시함으로써 전략적인 사업방향을 설정할 수 있도록 매뉴얼 구성 지원

〈 그림 〉 상생협력 비즈니스 매뉴얼 구성(안)

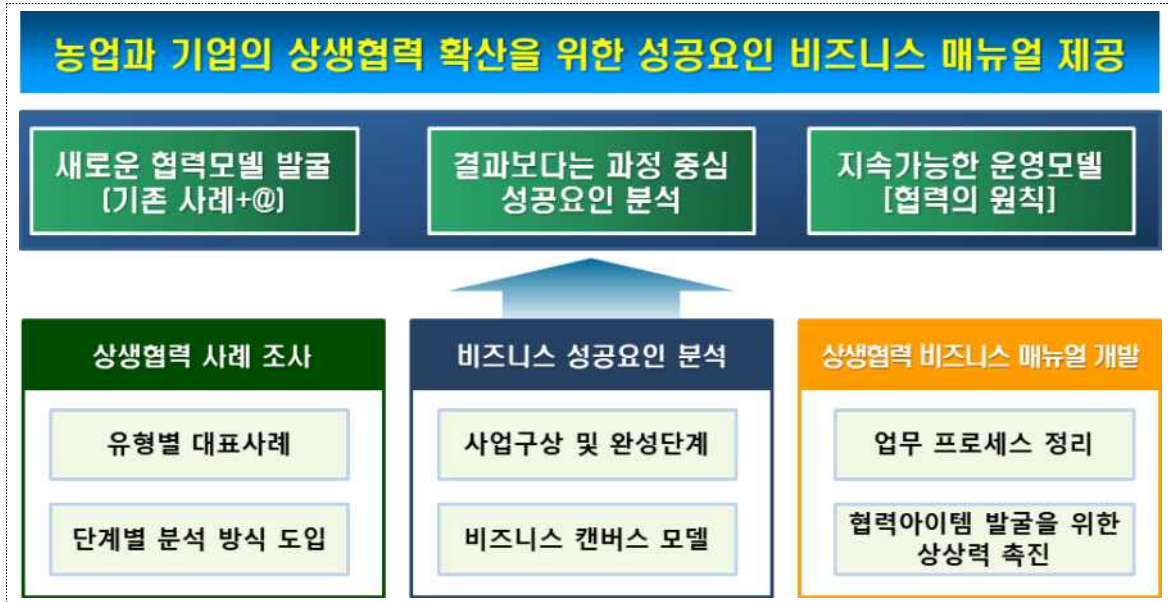


2) 연구방법

■ 연구 목표

- 목표 : 농업과 기업 간 상생협력 확산을 위한 성공요인 비즈니스 매뉴얼 보급

< 그림 > 연구 목표 및 체계도



■ 연구방법

① 상생협력 사례조사

- 상생협력 추진 계기 및 체계 분석
 - 내용 및 형태는 물론 상생협력 시작과 배경, 프로세스 및 성과 등 분석
 - 상생협력 사업 담당자 인터뷰를 통한 상생협력의 성공 요인 및 성과지표 등 도출
 - 주요 방법론 : 면담조사(중요사건법 CIT ; Critical incident technique), 인터뷰, 문헌조사(선행연구 및 우수사례집 등 발간물)
- 핵심 요소의 도출 및 중요도 분석
 - 상생협력유형 분류(원료구매형, OEM/ODM 가공형, 수출기본형, 수출심화형)
 - 유형별 핵심 요소 도출 및 개념정의, 중요도 분석
 - 주요 방법론 : 전문가 면담, 질문지(가중치 및 우선 순위부여)

② 비즈니스 성공요인 분석

- 농업-기업 상생 비즈니스 캔버스 모델 분석
 - 린 스타트업 캔버스 : 비즈니스 모델을 기획, 구체화하는데 많이 사용하는 도구로 비즈니스 캔버스와 동일한 9개 블록을 구성하나 내용이 다름. 문제를 도출하고 문제 해결을 위한 사업 모델을 검토하도록 설계됨 (9개 영역 : 문제, 고객군, 고유의 가치제안, 솔루션, 채널, 수익원, 비용구조, 핵심지표, 경쟁우위)
 - 비즈니스 캔버스 : 하나의 조직이 가치를 포착, 창조, 전파하는 방법을 논리적으로 설명하는 기법임. 가치 제안을 중심으로 왼쪽은 제안되는 가치를 어떻게 만들 것인지, 오른쪽은 만들어진 가치를 어떻게 판매할 것인지를 중심으로 내용을 구성. (9개 영역 : 고객세그먼트, 가치제안, 채널, 고객관계, 수익원, 핵심자원, 핵심활동, 핵심 파트너십, 비용구조)

< 그림 > 연구목표 및 연구방법 체계도



< 표 > 연구용역 주요 접근방향

농업, 기업, 소비자 모두 이익	기업 구매절차 고려	
<p>농식품과 서비스 제공</p> <p>기업</p> <p>농산물 제공</p> <p>농업</p> <p>소비자</p> <p>구매, 판매, 기술, 인력 등에서 이익증진</p>	필요의 인식	상생협력의 필요성, 장점 등 부각
	정보의 탐색	품목, 생산자조직 등 정보제공
	대안의 평가	비용과 편익, 기대효과 등 고려
	구매 의사결정	거래조건, 이행담보방안 등 고려
	구매 후 행동	불만사항 개선 및 보완 등 고려

■ 선행연구의 검토 및 차별성

- 김태곤 외(2013)는 기업의 농업참여에 대한 가이드라인을 제시하면서 지역사회 공헌과 지역자원의 활용과 관리, 농지알선, 계약해지에 따른 준수사항 이행 등의 조건이 필요하다고 제시함.
- 이계임 외(2015)는 기업활동의 사회적 책임이 강조되는 시대상황에서 공유가치 창출이 점차 중요해짐을 강조하면서 기업활동 자체가 사회적 가치를 지향해야 한다는 점에서 농업-기업 상생의 필요성과 의의를 조명함. 상생협력 협약 체계화, 성과공유제도입, 상생펀드 운영, 동반성장지수체계 등을 개선사항으로 제안함.
- 박성진 외(2015)는 농업-기업 간 상생협력 실태조사 및 분석을 통해 농업-기업 간 상생협력활동 사례를 사회공헌형, 원료구매형, 수출협력형, 기술지원형, 공동출자형으로 분류하고, CSV(공유가치창출) 이론을 분석프레임으로 적용하여 각 유형별 대표 사례를 정리하고 추진체계 및 시사점을 도출함.
- 그 외 강신겸 외(2004), 민승규 외(2006) 등은 기업의 농업농촌 협력이 중요하다는 관점에서 농촌관광, 1사1촌(1사다촌) 등을 제안하고 있음.
- 위의 기존 연구는 대부분 농업-기업 상생협력이 필요하다는 점을 강조함과 동시에 정책적 관점에서의 판단 기준과 제도적 기반조성 방안 제시 위주로 이루어지는데 그침. 상생협력 사업 또는 활동이 이루어지고 있는 사례에 대한 구체적 분석을 통해 지속가능하고 호혜평등적 상생협력 사업으로 발전할 수 있는지 여부와 그 실행방안에 대한 제시까지 나아가지 못하고 있음
- 본 연구에서는 비즈니스적 관점에서 상생협력 요소를 도출함과 동시에 농업계가 기업과 상생협력 사업을 추진할 경우 필요한 매뉴얼을 개발하여 제시하고자 함

3) 주요 추진경과

월	일	대상	내용	비고
4	12	농식품부	연구용역 착수보고	
	19	지역농업네트워크	연구용역 추진방향 협의	
5	15	팜넷	연구용역 추진방향 협의	
	17	농식품부	과제협의	
	26	상생협력 추진본부	상생협력 사례발굴 및 간담회	
	26	(주)스타벅스코리아	상생협력 우수사례 조사	
6	1	상생협력 추진본부	상생협력 사례발굴 및 간담회	
	1	미듬영농조합법인	상생협력 우수사례 조사	
	2	팜넷	상생협력 사례발굴 및 간담회	
	2	(주)신세계푸드	상생협력 우수사례 조사	
	5	한국버섯수출사업단	상생협력 우수사례 조사	
	8	CJ프레시웨이	상생협력 우수사례 조사	
	15	농식품부	연구용역 추진방향 협의	
	22	롯데마트	상생협력 우수사례 조사	
	22	한국버섯수출사업단	상생협력 우수사례 조사	
	30	농식품부	연구용역 중간보고회	
7	6	동반성장위원회	상생협력 우수사례 조사	
	6	(주)신세계푸드	상생협력 우수사례 조사	
	18	(주)농협식품	상생협력 우수사례 조사	
	18	롯데마트	상생협력 우수사례 조사	
	19	엘림무역	상생협력 우수사례 조사	
	20	대구경북농금농협	상생협력 우수사례 조사	
	27	삼진글로벌넷	상생협력 우수사례 조사	
	31	농식품부	향후 일정 협의	
8	8	농식품부	연구용역 최종보고회	

제2장 상생협력 성공사례

1

상생협력의 비즈니스 모델 분석 방법

1) 상생협력 기업의 사업모델 분석 필요성

- 상생협력 사업이 단순한 기업의 이미지 개선 사업이나 기업의 사회적 기여(CSR)을 뛰어넘어 지속적이고 호혜평등적 사업으로 발전하기 위해서는 상생협력 사업이 이루어지는 맥락을 보다 객관적으로 파악할 필요가 있음.
- 특히, 농업-기업 상생협력에 대해 당위적 인식, 부정적 인식의 한계를 해소하고 합리적 대안 마련을 위해서는 농업계 입장에서의 필요성과 더불어 기업 입장에서의 추진배경을 보다 명확하게 인식하는 매우 중요함.
- 이를 위해서 비즈니스 모델 분석 방법을 활용하여 상생협력 기업의 사업모델을 검토함으로써 상생의 요소를 도출하고, 이것이 적절하게 작동하고 있는지를 검토할 필요가 있음.
 - 특히, 사업적 연계성이 강한 경우 어느 일방의 요구가 관철되는 방식이 아닌, 호혜적이고 평등적인 관계로의 발전 가능성을 검토하고 그 요소를 도출할 수 있다면 실질적이고 지속가능한 상생협력으로 발전할 수 있을 것임

2) 비즈니스 모델의 정의 및 구성 요소

■ 비즈니스 모델이란?

- 비즈니스 모델은 하나의 조직이 가치를 포착, 창조, 전파하는 방법을 논리적으로 설명한 것(Alexander Osterwalder & Yves Pigneur) 또는 아이디어 및 기술과 경제적 성과를 연결하는 프레임워크(Henry Chesbrough)임

〈 표 〉 과거 비즈니스 모델의 정의에 대한 기존 연구

정 의	연구자	내 용
이익창출 측면	Linder & Cantrell(2000)	기업조직의 핵심논리
	Magretta(2002)	기업의 작동 원리
	Rappa(2001)	지속성을 가진 사업을 운영하는 방법
관계적 측면	Timmers(1998)	제품, 서비스, 정보흐름을 위한 어떤 형태의 구조물
	Hawkins(2001)	제품 및 서비스에 관계된 재무적 상호 관계성
	Osterwalder & Pigneur(2002)	비즈니스 프로세스와 전략을 연결하는 매개체

자료: 고현정(2007)

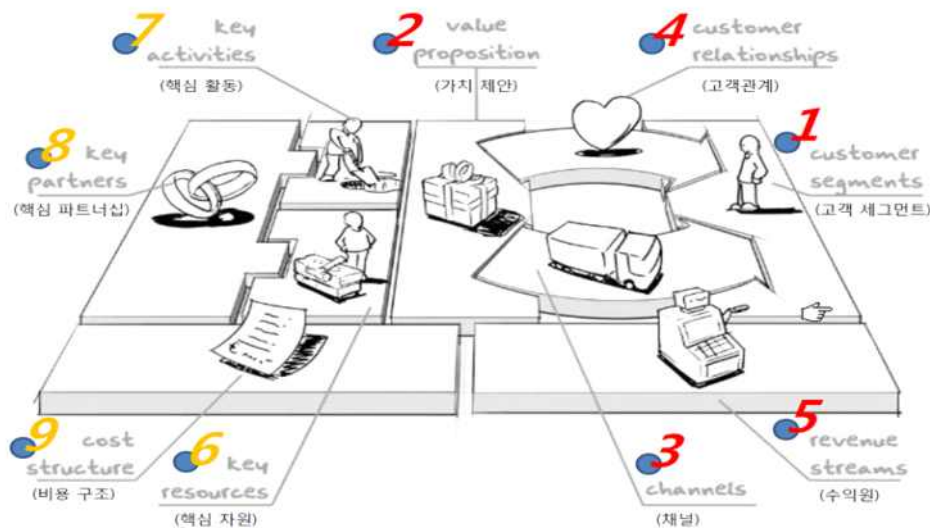
- 따라서 비즈니스 모델은 기업 경영의 핵심적인 요소와 각 요소들이 어떻게 연결되는가를 분석하거나 제시한 것임

■ 비즈니스 모델 캔버스

- 비즈니스 모델 캔버스는 기업경영의 기본 요소를 9가지로 구분하여 제시하고 있는데, 각 기업들이 각 요소별로 핵심적인 내용을 기재하면 전체적으로 특징과 각 요소들이 어떤 연결고리를 갖고 있는지가 드러날 수 있도록 해주는 분석 수단임
 - 비즈니스 모델의 9요소 : 고객세그먼트, 가치제안, 채널, 고객관계, 수익원, 핵심자원, 핵심활동, 핵심 파트너십, 비용구조
 - 비즈니스 모델 캔버스는 비즈니스 모델에 대한 분석 수단이기도 하지만, 비즈니스 모델을 수립하는 방법이기도 함

〈 표 〉 비즈니스 모델 캔버스의 구성 요소

1. 고객세그먼트 : 조직은 하나 이상의 고객세그먼트에게 상품이나 서비스를 제공한다.
2. 가치제안 : 조직은 고객이 처한 문제를 해결해주고 욕구를 충족시켜주는 특정 가치를 제공한다.
3. 채널 : 조직이 제공하는 가치는 커뮤니케이션, 물류, 세일즈 채널 등을 통해 고객에게 도달한다.
4. 고객관계 : 고객과의 관계는 각각의 고객 세그먼트 별로 특징적으로 확립되고 유지된다.
5. 수익원 : 조직은 고객들에게 전달하고자 하는 가치를 성공적으로 제공했을 때 수익을 얻는다.
6. 핵심자원 : 앞의 다섯 가지를 실현 하려면 자산으로서 핵심자원이 필요하다.
7. 핵심활동 : 앞의 다섯 가지를 실현하려면 조직은 또한 여러 유형의 핵심활동을 수행해야만 한다.
8. 핵심 파트너십 : 특정한 활동과 일부 자원은 외부의 파트너십을 통해 얻는다.
9. 비용구조 : 비즈니스 모델의 여러 요소를 수행하자면 비용이 든다.



자료 : Business Model Generation(2011)

■ 비즈니스 모델의 9가지 요소

- 고객 세그먼트(Customer Segments)
 - 기업이 제각기 얼마나 상이한 유형의 사람들 혹은 조직을 겨냥하는지 규정
 - 고객은 비즈니스 모델의 가장 중요한 역할을 담당
 - 적절한 고객 세그먼트를 못하면 그 비즈니스 모델은 제대로 동작하지 못함.
- 가치 제안(Value Propositions)
 - 특정한 고객 세그먼트가 필요로 하는 가치를 창조하기 위한 상품이나 서비스 조합
 - 가치 제안에 따라 고객들이 해당 회사의 제품 또는 서비스를 선택
 - 고객이 필요로 하는 것을 만족시키는 역할
- 채널(Channels)
 - 기업이 고객 세그먼트에게 가치를 제안하기 위해 커뮤니케이션을 하고 상품이나 서비스를 전달하는 방법
 - 채널을 통해 ① 소통과 유통, 영업 등이 이루어지고, ② 고객과 만나는 인터페이스가 되며, ③ 고객의 입장에서는 회사와의 접촉이 이루어지는 곳으로 ④ 서비스 디자인에서 이야기하는 터치포인트(Touch Point)가 되며, ⑤ 고객경험에 있어 매우 중요한 역할을 수행함.
- 고객관계(Customer Relationships)
 - 고객관계는 특정한 고객 세그먼트와 어떤 형태의 관계를 맺을 것인가를 의미
 - 각각의 고객 세그먼트마다 어떤 유형의 관계를 맺는지 명확히 해야 함.
 - 개인적인 관계에서부터 약간은 자동화된 단계에 이르기까지 다양한 관계전략을 세울 수 있음.
- 수익원(Revenue Streams)
 - 기업이 각 고객 세그먼트로부터 창출하는 현금을 의미
 - 각각의 고객 세그먼트에서 어떤 경우에 비용을 지불할 용의가 있는가를 파악
 - 가능하면 복수의 매출구조를 고객 세그먼트마다 가질 수 있으면 더욱 좋음.
- 핵심자원(Key Resources)
 - 비즈니스를 원활히 진행하는 데 가장 필요한 중요자산을 의미
 - 핵심자원을 통해 고객에게 전달할 수 있는 가치상품이 만들어 질 수 있음.
 - 시장에 접근해서 고객 세그먼트와 관계를 유지할 수 있는 원동력이 되며, 동시에 핵심자원이 매출구조를 생성함.

- 핵심활동(Key Activities)
 - 기업이 비즈니스를 제대로 영위해 나가기 위해서 꼭 필요한 중요한 일
 - 가치상품을 만들고 시장에 접근해서 고객관계를 유지하고 매출구조를 유지하는데 중요한 역할을 함.
- 핵심 파트너십(Key Partnerships)
 - 기업이 비즈니스 모델을 원활히 작동시켜줄 수 있는 “공급자-파트너” 간의 네트워크
 - 비즈니스 모델에 있어 가장 중요한 빌딩블록으로 부상
 - 비즈니스 모델을 최적화하고, 위험을 감소시키며, 없었던 자원을 획득하는데 매우 중요한 역할
- 비용구조(Cost Structure)
 - 비즈니스 모델을 운영하기 위해서 발생하는 모든 비용
 - 가치를 창조하고 전달하고, 고객관계를 유지하고, 매출을 발생시키는 데 비용이 발생
 - 핵심자원, 핵심활동, 핵심 파트너 들이 명확해지면 쉽게 계산이 가능

〈 표 〉 비즈니스 모델 캔버스 구성

⑧ 핵심 파트너십 (Key Partners)	⑦ 핵심활동 (Key Activities)	② 가치제안 (Value Proposition)	④ 고객관계 (Customer Relationships)	① 고객 세그먼트 (Customer Segments)
	⑥ 핵심자원 (Key Resources)		③ 채널 (Channels)	
⑨ 비용구조 (Cost Structure)		⑤ 수익원 (Revenue Streams)		

2 원료구매형 - (주)CJ프레시웨이

1) 기업 개요 및 비즈니스 모델

■ CJ프레시웨이

- 기업유형 : 식자재, 단체급식, 식품원료가공
- 주요내역
 - 이달의 농식품부 상생협력 우수사례 선정
 - 산청 딸기 유통판매 활성화를 위한 동반성장 업무협약 체결
 - 봉화군 고추유통활성화를 위한 업무협약 체결
 - 합천군, 합천유통, CJ프레시웨이 산지종합처리장 활용 상생협력 업무협약 체결

■ 비즈니스 모델

- CJ프레시웨이는 식자재 유통네트워크를 기반으로 생산자(조직)와의 산지계약재배를 통해 급식업체, 유통업체, 외식업체, 가공업체 등에 2,000여개 이상의 식자재 상품을 공급하는 비즈니스 모델임
- 농업과 상생할 수 있는 요소는 ‘경제적 가격과 안전한 농산물 공급’의 가치제안, ‘산지계약재배’의 핵심활동, ‘역량을 갖춘 생산자’를 통한 파트너쉽 형성 등의 요소임

< 표 > CJ프레시웨이의 비즈니스 모델

⑧ 핵심 파트너십 (Key Partners)	⑦ 핵심활동 (Key Activities)	② 가치제안 (Value Proposition)	④ 고객관계 (Customer Relationships)	① 고객 세그먼트 (Customer Segments)
•역량을 갖춘 생산자(조직)	•산지계약재배	•2,000여 품목의 농산물을 대규모로 취급, 경제적 가격에 공급 •단계별 안전성 검증과 품질확인 과정을 통과 •전국 식재유통 지점 및 대리점 영업망을 확보	•급식관리시스템 지원 •표준레시피 지원 •맞춤형 식자재 상품 공급	•급식: 학교, 병원, 관공서 •유통: 대리점, 도매상 •외식: 계열사, 호텔, 식당 •원료: 가공업체, 도매상
	⑥ 핵심자원 (Key Resources) •유통네트워크를 활용한 푸드서비스에 대한 노하우 •CJ그룹과 연계한 새로운 시너지 창출		③ 채널 (Channels) •전국 식자재 업체 •CJ그룹	
⑨ 비용구조 (Cost Structure)		⑤ 수익원 (Revenue Streams)		
•고정비용 : 인건비, 부대비용 •변동비용 : 원부재료, 유통비		•1차 농축산물, 가공식품, 주방용품 및 소모품 매출		

2) 상생협력 추진계기 및 경과

■ 국내 농산물 가격의 불안전성 증대

- 국내산 농산물의 공급 및 가격의 불안전성으로 식자재를 필요로 하는 업체들의 안정적 조달과 경영 불확실성을 해결하기 위한 방안이 요구됨.
- 자체적인 물류센터를 통해 품질관리와 안정적 유통망을 갖추고 생산농가들과의 계약재배를 통한 생산된 물품의 전량구매로 가격 불안정성을 최소화

■ 유통의 효율화 및 품질관리를 위한 계약재배의 필요성 증대

- 기존 구매 과정에서는 농산물 구매 이후 별도의 선별, 가공 및 저장과정을 거쳐야 했으나, 계약재배를 통해 CJ프레시웨이가 바로 관리하여 효율성을 극대화
- 중간유통업체가 납품하는 경우에는 품질관리가 어렵지만 계약재배 방식을 통하면 직접 농업인과 소통이 가능하고 기업이 필요로 하는 품질의 농산물을 생산할 수 있도록 관리가 가능

■ 농가와의 상생 계약재배

- 2016년 전국 12개 지역 560여 농가와 계약재배를 실시하여 약 1,200억원의 국내산 농산물을 구매함. 구매 규모는 쌀, 양파, 딸기, 무, 감자 등 총 9개 품목에 연간 약 1만9,000톤임.
- 2017년에는 2016년 대비 계약재배 면적을 약 2배정도 확대해 10개 품목에서 800여 농가와 계약재배를 통해 최대 2만8,000톤의 물량을 확보할 계획임.

■ CJ Group Synergy

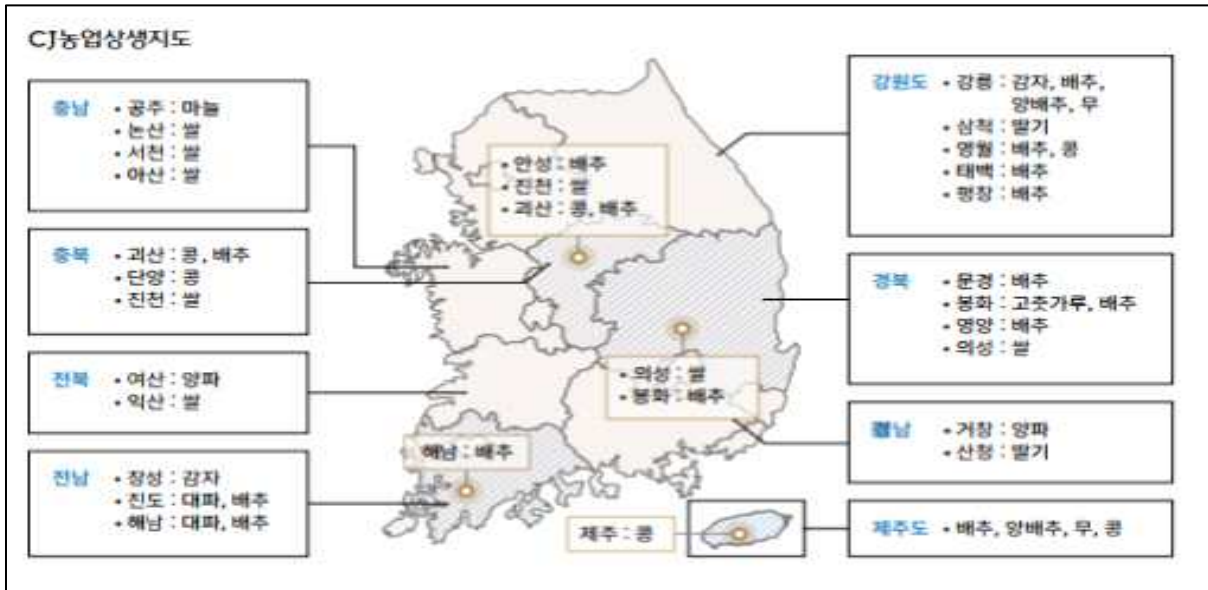
- CJ는 일반 원료구매를 통한 상생협력뿐만 아니라 종자회사 (주)CJ브리딩을 설립해 기업, 학계, 농민의 협업을 통해 부가가치가 높은 우수 종자를 연구, 농가를 대상으로 개발된 종자를 보급하고 있음.
- CJ그룹 내 계열사에서 국산 농축산물의 원료구매, 지역 중소식품기업과의 공동 브랜드화를 통한 지역단위 상생협력, 종자개발 등 지속가능한 상생 비즈니스 모델 구축을 통해 기업과 농업의 상생 생태계를 조성하기 위해 노력하고 있음.

< 표 > CJ프레시웨이 상생협력 주요 계약재배 현황

(단위 : ha, 톤)

품목	지역	농가수	물량	비고
양파	거창	10	800	
양파	여산	30	1,100	
쌀	익산	240	2,275	
딸기	산청	27	500	

< 표 > CJ프레시웨이 상생협력 현황 지도

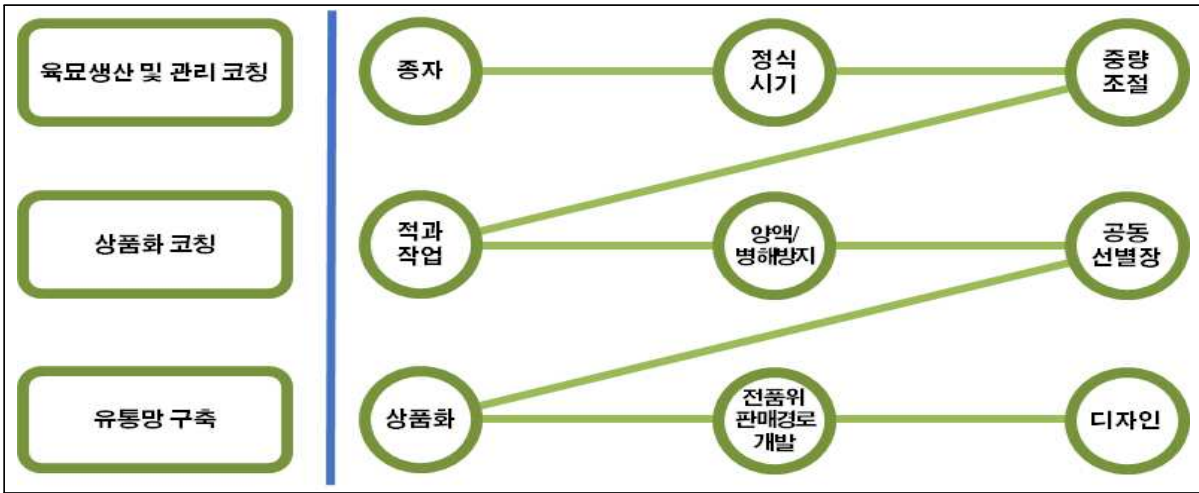


3) 상생협력 추진체계

■ CJ프레시웨이만의 계약재배

- 개별농업인들과 계약을 맺고 CJ프레시웨이에서 유통하는 식자재의 조건에 맞는 종자를 지원하며, 계약재배된 물량은 계약 시 농업인과 협의된 규격 및 단가에 맞추어 전량 CJ프레시웨이가 구매하는 형태

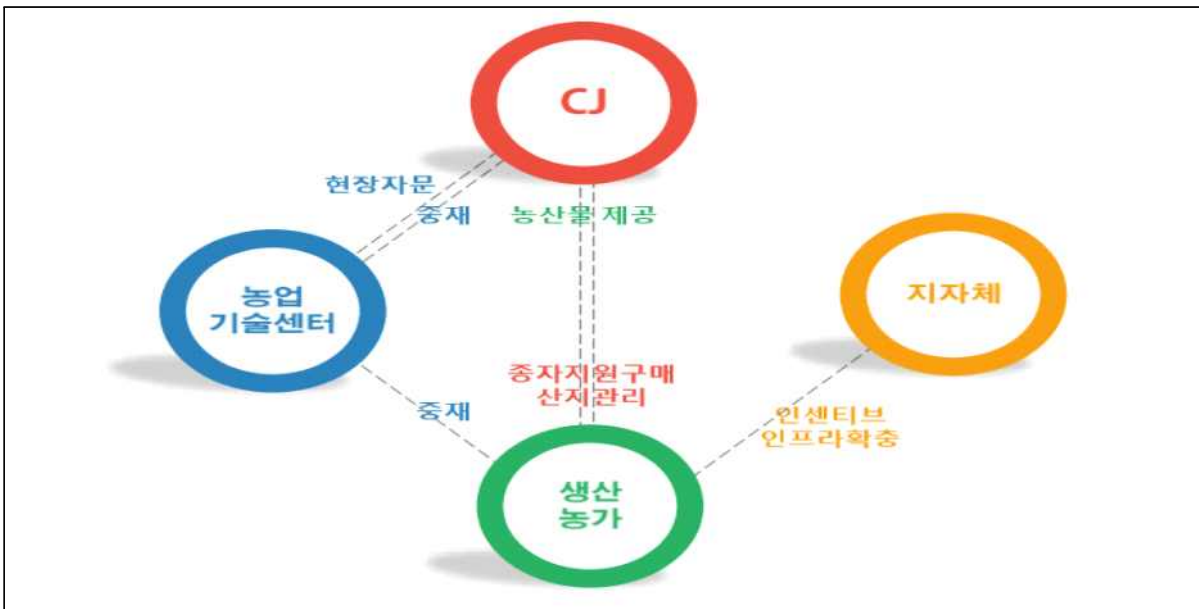
< 그림 > CJ프레시웨이의 밸류체인



■ 품질관리를 위한 철저한 계약이행

- 농산팀을 중심으로 계약 및 산지관리가 이루어지고 기업에서 요구하는 재배조건을 농가에 컨설팅함. 또한 농가를 상시 방문하여 현장의 문제점 해결 및 품질관리를 실시하여 기업과 농업인간에 신뢰관계를 형성
- 계약 시 농업인과 구매단가를 협의하고 등급별로 단가를 차등 산정함. 계약 불이행시 지원받은 종자비와 관련하여 패널티 부여

< 그림 > CJ프레시웨이와 계약농가 상생협력



4) 성공요인 및 성과

■ 기존 유통체계에서 탈피, 계약재배를 통한 유통단계 축소

- 중간유통업체를 통한 기존의 거래방식에서 탈피하고 직접 농업인과 계약을 체결하여 품질관리 및 필요로 하는 농산물의 안정적·고정적 물량 조달
- 일반적인 농산물의 유통단계 : 산지 → 산지수집상(유통인) → 도매시장(경매) → 제조사(제분과정) → CJ프레시웨이
- 계약재배 : 산지 → 지역농업법인 → CJ프레시웨이

< 그림 > 배추의 유통단계별 비용 및 가격



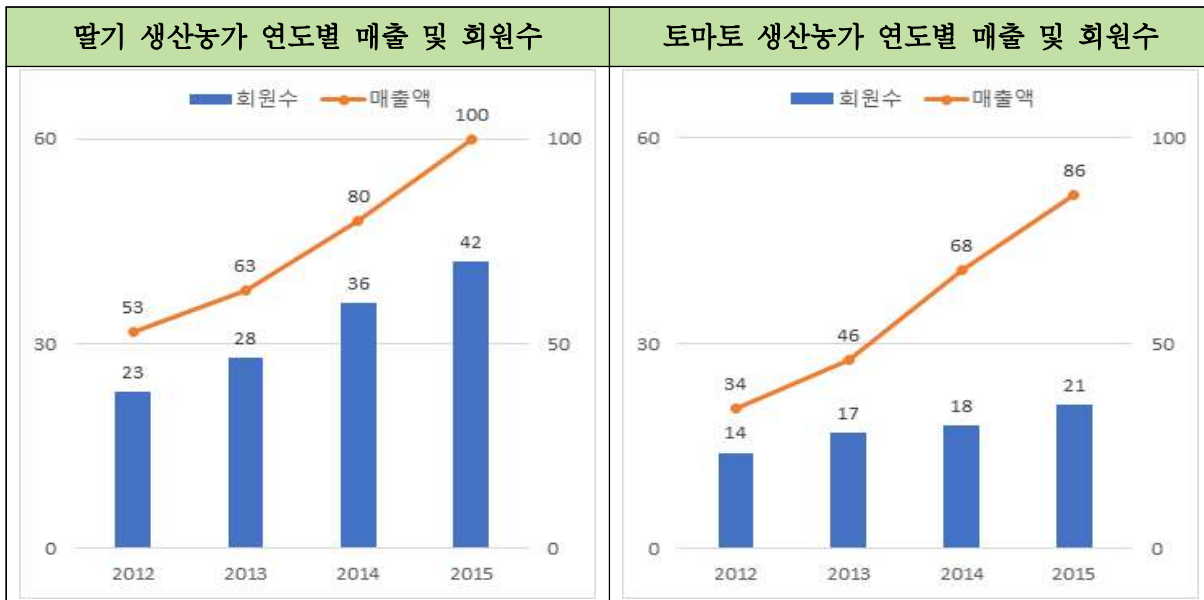
자료: 한국농촌경제연구원

■ 초과이익공유제

- 계약재배로 품질이 향상된 농산물을 대량 공급받는 기업은 가격 경쟁력을 확보할 수 있고 이렇게 확보된 이윤을 농가와 나누는 선순환 구조로 기업, 농가, 고객이 Win-Win 할 수 있는 상생구도를 만들어감.

< 그림 > CJ프레시웨이와 계약농가 상생협력 성과

(단위 : 명, 억원)



[참고] 초과이익공유제

- 2011년 동반성장위원회 정운찬 위원장은 “초과 이익이 나는 것은 대기업의 노력도 있겠지만 중소기업의 노력도 있다” 고 말하면서 “대기업 이익을 주주-임직원뿐만 아니라 협력기업까지도 공유하게 만들 것” 이라고 말함.
- 기업이 연초 설정한 목표 이윤을 초과 달성할 때 일부를 기금으로 조성해 협력사 생산성 향상, 기술개발, 고용안정 등에 사용
- 대·중소기업 동반성장을 위한 장기 선순환 구조 정착에 목적이 있으며, 대기업 반발로 유명무실해졌다가 CJ가 기업 최초로 도입하였음.
- 2016년 폭염과 수확기 폭우로 작황이 좋지 않았으나, CJ프레시웨이와 쌀을 계약재배한 전북 익산시 황등면 소재 127개의 농가는 일반농가 대비 약 9% 높은 생산량을 올림. CJ프레시웨이는 기준보다 증대된 만큼의 생산량을 추가 구매하여 농가에 이익이 돌아갈 수 있도록 함.
- 또한, 유통단계를 줄인 산지계약재배를 통해 기업은 가격 경쟁력을 얻고, 여기에서 발생된 초과이익을 계약재배 면적 확대와 종자확보 비용으로 사용하여 농가의 소득 증대로 이어지는 선순환 구조가 만들어짐.

3 가공형 - (주)스타벅스코리아

1) 기업 개요 및 비즈니스 모델

■ (주)스타벅스코리아

- 기업유형 : 식품/식음료
- 주요내역
 - 이달의 농식품 상생협력 우수사례 선정
 - 스타벅스, 경기도, 미등영농조합법인 간 우리 농산물 소비촉진과 자원 재활용을 위한 3자간 상생 업무협약 체결
 - 국내 차 농가 소득 증대와 지역 상생 발전 감사패
 - K-MILK 활성화 및 국산우유 사용증진 기여 감사패

■ 비즈니스 모델

- 스타벅스는 가격보다는 최고 품질을 추구하고 제품 구매를 통해 자부심 갖는 2030여성과 대학생, 직장인 등에 식음료 공급, 품질이 우수한 생산자조직의 가공품을 전국 1,000여개 매장에서 판매함
- 농업과 상생할 수 있는 요소는 ‘윤리적 소비를 통한 사회공헌’의 가치제안과 마케팅, ‘지자체, 역량을 갖춘 생산자’를 통한 파트너쉽 형성 등의 요소임

〈 표 〉 스타벅스코리아의 비즈니스 모델

⑧ 핵심 파트너십 (Key Partners)	⑦ 핵심활동 (Key Activities)	② 가치제안 (Value Proposition)	④ 고객관계 (Customer Relationships)	① 고객 세그먼트 (Customer Segments)
•지자체 •역량을 갖춘 생산자 (조직) •시설을 갖춘 가공업체	•사회적 공헌이 가능한 제품생산 •사회적 공헌(윤리적 소비) 마케팅	•최고 품질을 추구하고 고객에게 원하는 것을 제공 •제품 구매를 통한 자부심과 사회에 대한 공헌(윤리적 소비)	•고객관리시스템 (마이스타벅스리워드)	•2030여성 •대학생과 직장인
	⑥ 핵심자원 (Key Resources) •스타벅스 브랜드 (전국 1,000여개 매장)		③ 채널 (Channels) •전국 1,000여개 매장 •잠재적인 해외시장	
⑨ 비용구조 (Cost Structure)		⑤ 수익원 (Revenue Streams)		
•고정비용 : 인건비, 부대비용, 감가상각비 •변동비용 : 원부재료, 홍보마케팅비, 유통비		•식음료/푸드, 텀블러 등의 MD(Merchandise) 판매수익		

2) 상생협력 추진계기 및 경과

■ 우리 농산물과의 상생시도

- 2007년 경기미(米) 소비 촉진을 위해 경기도, 한국전통음식연구소, 농협과 함께 떡산업 육성 업무협약을 체결함.
- 최초 2개 매장에서 이듬해 50개 매장으로 확대판매하였으나, 떡의 유통기간(떡의 경화 현상) 및 신선물류 상 문제가 대두됨.

■ 기존 제품을 보완하고 지속적인 제품 개발을 통한 상생협력 추진

- 2009년 스타벅스는 ‘미듬영농조합법인’ 과 손을 잡고 간식 메뉴로 쌀과자(라이스칩)을 선보임. 최초 100개 매장에서 라이스 칩 판매를 계기로 2015년 기준 760개 매장에서 상생협력 제품을 판매하고 있음.
- 빵튀기 형태의 라이스 칩을 계기로 라이스 바 이외에도 배, 사과, 옥수수, 고구마, 감자 등 9개 품목으로 확대해서 판매

■ 상생협력 업무협약 체결

- 2015년 3월 미듬영농조합법인과 경기도 그리고 스타벅스는 ‘우리 농산물 소비 촉진과 자원 재활용’ 을 위한 업무협약을 체결함.
- 상생기금 조성, 커피 퇴비 생산, 친환경 농산물 소비 등 3가지 주요 협약을 체결함.

〈 표 〉 ㈜스타벅스코리아의 상생협력 주요 판매제품

(단위 : 톤, 억원)

제품명	사용농산물	생산지역	거래단체	비고
라이스칩	무농약 쌀	경기도	미듬영농법인	
블랙빈 라이스 바	유기농 현미	경기도	미듬영농법인	
넛츠 라이스 바	유기농 현미	경기도	미듬영농법인	
리얼후르츠 배	배	경기도	미듬영농법인	
리얼후르츠 사과	사과	경기도	미듬영농법인	
우리나라 옥.고.감	옥수수, 고구마, 감자	해남, 강원도	이지식품	
블랙빈 초콜릿	서리태	경기도	미듬영농법인	
한 입에 쪽 고구마	고구마	김제, 경기도	미듬영농법인	
우리미 감자칩	현미	경기도	풀무원	

3) 상생협력 추진체계

■ (주)스타벅스코리아

- 경기도 내 스타벅스 매장에서 쌀과자를 판매한 후 수익금의 일정액(100원)을 적립하여 농가에 유기질 비료를 공급하고, 매장 내에서 발생하는 커피박을 공급하여 친환경 퇴비로 사용할 수 있도록 함.

■ 농업인

- 안전성과 신뢰성을 우선으로 하는 농산물은 물론 쌀과자를 생산하여 공급하고, 스타벅스로부터 커피박을 제공받아 친환경 퇴비로 사용함.

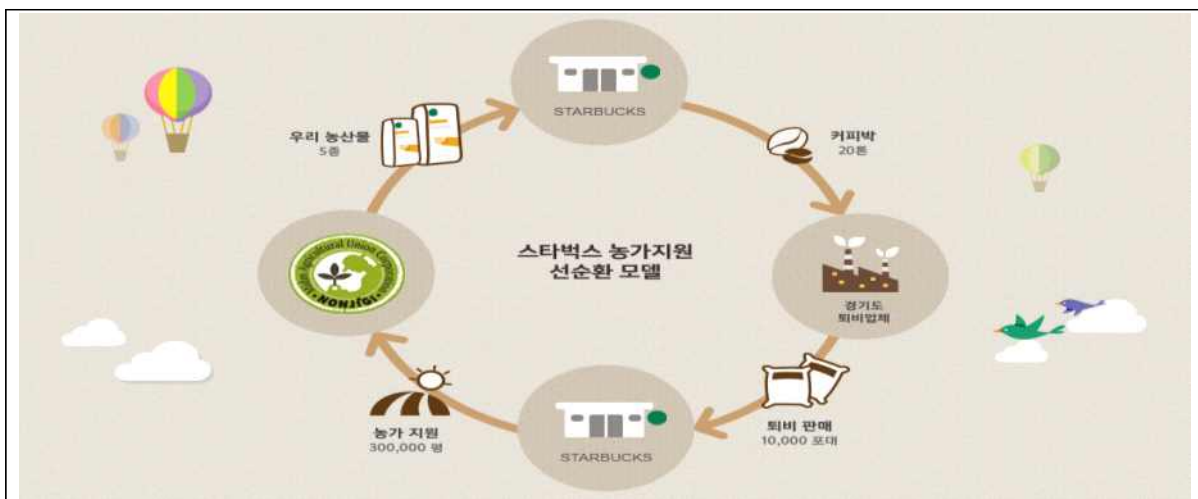
■ 경기도

- 농업인과 기업 상생 모델 구축을 위한 행정 지원을 하고 있으며, 미듬영농조합법인에 포장재, 생산 및 가공시설의 현대화 등 사업보조를 지원함.

〈 표 〉 (주)스타벅스코리아-농업인-경기도 MOU

구분	추진 내용	비고
(주)스타벅스코리아	경기 농식품 입점 판매 일정 수익금 지원 및 친환경 농산물 소비	
농업인	안전하고 믿을 수 있는 농산물 생산공급, 커피박 친환경비료 생산 사용	
경기도	농업인·기업 상생모델 구축에 행정 지원 및 확산	

〈 그림 〉 (주)스타벅스코리아의 농가지원 선순환 모델



자료: www.istarbucks.co.kr

4) 성공요인 및 성과

■ 수입농산물과 차별화된 국산농산물을 활용한 제품

- 국내 트렌드와 스타벅스 구매계층을 공략한 제품 출시
- 우수한 품질뿐만 아니라 상품화를 통한 고부가가치 창출로 농식품부가 선정한 쌀 가공품에 선정됨.

■ 지속적인 로컬제품 개발

- 쌀 가공식품 이외에도 옥수수, 고구마, 감자 등 다양한 푸드 상품과 주산지 녹차, 딸기, 유자 등을 활용한 로컬음료를 매해 새롭게 선보이고 있음.

■ 실질적인 이익창출에 초점

- 품질을 고려한 가격책정과 판매전략을 통해 농가의 안정적인 소득 창출뿐만 아니라 실질적으로 기업의 영업이익 창출에 기여함.
- 지속가능한 신뢰관계 속에서 선순환 모델을 구축, 서로의 필요에 의해 추진되는 상생협력 사례로 발전

〈 표 〉 (주)스타벅스코리아의 상생협력 주요 성과

(단위 : 만개)

제품명(출시연도)	2015년	2016년	2017년
스타벅스 라이스칩(2008)	22	26	17
블랙빈 라이스 바(2014)	5.6	4.5	3.5
리얼후르츠 사과(2014)	5.3	5.5	4.4
리얼후르츠 배(2014)	2.7	2.4	2.4
우리나라 옥.고.감(2015)	14	5.2	4.7

4 가공형 - 대구경북농금농협

1) 기업 개요 및 비즈니스 모델

■ 대구경북농금농협

- 기업유형 : 협동조합, 경제단체
- 주요내역
 - 2012년 판매사업 2,200억원 달성탑 수상
 - 2012년 농산물가공사업 경영대상 수상
 - 2000년 농협 우리 음료 주식회사 자회사 설립
 - 1994년 「우리주스」 세계 최우수 식음료수상

■ 비즈니스 모델

- 대구경북농금농협은 과일 농산물을 수매 가공하여 계통농협, 식품 대기업 등에 완제품, OEM, ODM 등으로 판매함으로써 수급 및 농가경영 안정에 기여함
- 농업과 상생할 수 있는 요소는 ‘과일농산물 가공을 통한 사회공헌’의 가치제안과 마케팅, ‘지자체, 생산자, 식품대기업, 계통농협’를 통한 파트너십 형성 등의 요소임

< 표 > 대구경북농금농협의 비즈니스 모델

⑧ 핵심 파트너십 (Key Partners)	⑦ 핵심활동 (Key Activities)	② 가치제안 (Value Proposition)	④ 고객관계 (Customer Relationships)	① 고객 세그먼트 (Customer Segments)
<ul style="list-style-type: none"> •지자체 •생산자(조직) •식품대기업 •계통농협 	<ul style="list-style-type: none"> •과일농산물 가공으로 사회 공헌(수급, 농가 경영안정) •OEM, ODM 가공 	<ul style="list-style-type: none"> •100% 국내산 원료 사용 및 냉장주스 공급 •가공용 사과 수매로 수급안정 및 농가경영안정에 기여 	<ul style="list-style-type: none"> •OEM, ODM 가공 •농협계통구매시스템 •농협군납시스템 	<ul style="list-style-type: none"> •B2C <ul style="list-style-type: none"> - 농협하나로마트 - 군납 - 학교급식 •B2B <ul style="list-style-type: none"> - 국내외 음료판매 대기업 (빙그레 등)
⑥ 핵심자원 (Key Resources)			③ 채널 (Channels)	
<ul style="list-style-type: none"> •100% 국내산 원료로 만든 사과농축액 •71품목 생산이 가능한 HACCP 생산시설 			<ul style="list-style-type: none"> •계통 농협 •군대, 학교 •국내 식품대기업 	
⑨ 비용구조 (Cost Structure)		⑤ 수익원 (Revenue Streams)		
<ul style="list-style-type: none"> •고정비용 : 인건비, 부대비용, 감가상각비 •변동비용 : 원부재료, 유통비 		<ul style="list-style-type: none"> •음료(완제품) 판매수익 •농축액 판매수익 		

2) 상생협력 추진계기 및 경과

■ 대구경북농협연합의 음료가공공장 설립

- 경북의 대표적인 과일은 단연 ‘사과’로 전국 재배면적의 약 60%를 차지하고 있음. 하지만 시장개방, 생산량 증가, 소비량 감소 등 사과산업의 환경변화로 사과의 공급과잉 해결이 가장 큰 문제로 대두됨.
- 1990년대 초 식부가 급증한 사과의 공급과잉에 대비하여 농금가공을 통해 부가가치 제고와 수급조절로 가격안정을 도모하고자 가공공장을 설립함.

■ 과잉생산된 사과 수매를 통해 가격안정

- 재배면적 증가와 계속되는 풍년으로 과잉생산에 따른 가격하락을 최소화하고자, 저품위 사과에 대한 수매를 통해 농가부담을 덜어줌.
- 최근 평년대비 사과생산량이 20%를 웃돌자 대구경북농협연합은 도, 시군과 협의해 가격보조를 통해 조합원과 비조합원의 구분 없이 가공용 사과(저가품)를 전량 수매해 이를 가공용으로 활용함.

■ 우리나라를 대표하는 음료가공 공장으로 성장

- 대구경북농협연합은 국내 식품대기업과 OEM/ODM 및 음료의 원재료인 사과농축액 판매를 통해 수익을 창출하고 있음.
- 대구경북농협연합과 거래하는 (주)빙그레는 프리미엄 냉장주스 제품을 중심으로 제품생산에 투입되는 사과농축액을 기존 국산과 칠레산 혼합에서 100% 국내산으로 대체하는 원료 국산화 프로젝트를 추진하였으며, 사과농축액 전량을 대구경북농협연합을 통해 공급받고 있음.
- 또한, 100% 국내산 원료로 만든 음료를 자회사인 (주)농협우리음료를 통해 전국 농협하나로마트, 휴게소, 군납 및 학교급식에 제품 공급을 하고 있음.
- 2014년 가공공장 설비 증설사업을 통해서 사과뿐만 아니라 배, 복숭아, 포도 등 다른 낙과와 함께 경북도 외에 다른 도의 물량도 처리가 가능해짐과 동시에 1일 가공처리량을 2배로 증설해 사과, 배는 1일 500톤(포도, 복숭아 100톤/1일)까지 처리물량을 확대함.

< 표 > 대구경북농금농협의 가공용 사과 구매현황

(단위 : 톤, 백만원)

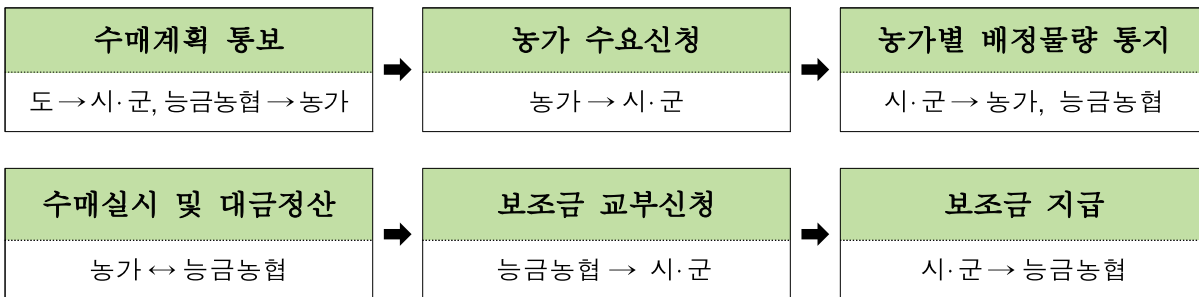
구분	1993~2011 누계	2014	2015	2016	누계
구매량	359,883	12,316	16,366	27,629	416,194
구매금액	106,783	6,750	6,314	10,417	130,264

3) 상생협력 추진체계

■ 저품위 사과 시장격리 구매지원

- 저품위 사과 시장격리를 위해 가공용 출하 시 시장가격과 가공용 가격 차액의 일부를 지원하는 사업을 공지
- 사과 농가의 수요량 조사를 통해 상품과 중·저급품(미색과, 중·소과 170g 이상)을 시군 지점 또는 경제사업장을 통해 구매

< 표 > 도·시군·농협의 구매지원 추진체계



■ 식품기업과의 OEM/ODM/농축액판매

- OEM : 음료공장을 보유하고 있지 않거나, 기업이 요구하는 음료생산을 위해 위탁 생산함. 과일음료이외에도 탄산음료에서부터 갈증해소음료까지 다양한 제품 생산 라인을 보유하고 있음.
- ODM : 자회사를 통한 국내산 과일음료 제품개발/생산/납품을 통해 국내산 과일 음료 소비를 장려함.
- 사과농축액판매 : 식품기업에서 자사 공장을 보유하고 있어 대구경북농금농협에서 제조한 사과농축액을 주로 구매하는 경우가 다수임.

4) 성공요인 및 성과

■ 다양한 식품기업과 OEM/ODM 사업 추진을 통한 이윤 추구

- 수입산과 차별화 된 국내 프리미엄 냉장주스에 대한 수요가 점점 높아져 음료제 조업체와의 OEM/ODM을 통해 안정적인 매출을 올리고 있음.
- 기업의 입장에서 2~3배 비싸지만 국내산 농산물을 활용한 이점을 최대한 활용 하고 기업의 상생협력 취지와 맞물려 미국 및 칠레산 수입원료에서 국내산 원료의 대체가 꾸준히 늘고 있음.
- 공장에서 생산되는 모든 제품(7유형 71품목)을 대상으로 식품위생법에 근거한 HACCP 인증을 획득해, 거래처와 매출이 꾸준히 증가하고 있음.

■ 농가소득 및 생과 가격지지를 통해 사과산업 안정

- 음료가공공장은 저가품 사과의 시장격리를 통해 상품가격을 지지하는 사과농가 의 소득증대와 직결되는 중요한 역할을 하고 있음.
- 농산물 작황의 예측이 어려워 1차 농산물 가공사업은 원료 확보 및 과잉생산에 따른 재고관리에 많은 부담을 가지고 있음.
- 태풍, 우박 등 자연재해 발생 시 가공을 통한 농가 손실액 보상
- 사과를 이용한 제품이외에도 국내외 유명 대기업의 음료제품을 OEM 및 임가공 방식을 통해 얻은 수익금으로 가공용농금 구매가에 반영, 납품가 상승효과와 더불어 원과 상품의 시장가격 지지효과

4 가공형 - (주)빙그레

1) 기업 개요 및 비즈니스 모델

■ (주)빙그레

- 기업유형 : 액상시유 및 기타 낙농제품 제조업
- 주요내역
 - 이달의 농식품부 상생협력 우수사례 선정
 - 2015년 대한민국 소셜미디어대상 식품 및 유제품 부문 대상
 - 2014년 경상남도 농수산물 수출탑 최고탑 수상
 - 2012년 대한민국 최고 안전식품기업 3년 연속 1위

■ 비즈니스 모델

- (주)빙그레는 국내산 농산물을 원료로 한 농축액 및 신선농산물을 구매, 가공하여 대형유통업체 및 소매점 등에 가공음료 및 유제품 등으로 판매함으로써 수입원료의 국산원료 대체에 기여함.
- 농업과 상생할 수 있는 요소는 ‘100% 국내산 원료를 사용한 신선한 냉장주스 공급’의 가치제안 요소임

〈 표 〉 (주)빙그레의 비즈니스 모델

⑧ 핵심 파트너십 (Key Partners)	⑦ 핵심활동 (Key Activities)	② 가치제안 (Value Proposition)	④ 고객관계 (Customer Relationships)	① 고객 세그먼트 (Customer Segments)
•생산자(조직) •시설을 갖춘 가공업체	•액상시유 및 낙농제품 •과일주스 및 음료 •아이스크림 등	•100% 국내산 원료를 사용한 신선한 냉장주스 공급	•안전한 식품 제공 •차별화된 국내산 원료로 만든 제품 제공	•어린이, 학부모 가정 •직장인, 대학생 •가정주부
	⑥ 핵심자원 (Key Resources) •100% 국내산 원료로 만든 사과주스 •콜드체인시스템		③ 채널 (Channels) •대형유통업체 •편의점, 백화점 •소매점	
⑨ 비용구조 (Cost Structure) •고정비용 : 인건비, 부대비용, 감가상각비, R&D •변동비용 : 원부재료, 유통비		⑤ 수익원 (Revenue Streams) •유제품, 음료, 가공품 판매수익		

2) 상생협력 추진계기 및 경과

■ 빙그레 냉장주스의 성공

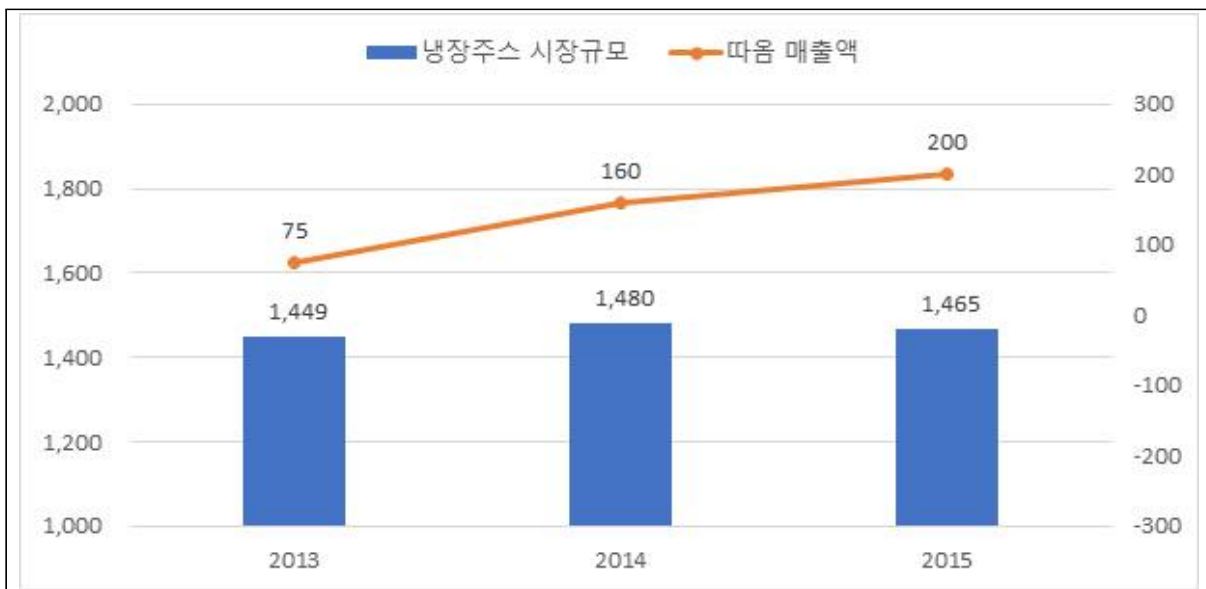
- (주)빙그레는 합성첨가물을 사용하지 않고 천연과일의 맛을 살린 100% 냉장주스 ‘따옴’을 2012년 출시하여 국내 프리미엄 냉장주스 시장의 변화를 가져옴.
- ‘자연에서 갓 따옴’이라는 컨셉에 맞게 설탕, 인공색소 등 대신에 과즙과 과육, 천연향만을 사용하였으며, 무엇보다 원료 선택에 심혈을 기울임.

■ 원료 국산화 프로젝트

- 사과주스 제품에 투입되는 사과농축액을 기존 국산과 칠레산 7:3 비율에서 100% 국내산 사과농축액으로 대체하는 원료 국산화 프로젝트를 추진하여 현재 대구경북농협을 통해 연간 국내산 사과농축액을 약 360톤 구매하고 있음.
- 가격경쟁력을 최우선으로 하는 기업의 입장에서 과감한 원료 국산화 결정을 통해 정체된 프리미엄 주스시장에서 타사대비 높은 성장세를 보임.
- 향후 단순 국산 전환이 아닌 사과농가와 지역농협 등과 협업 가능 모델로 확대 추진할 예정임.

< 그림 > 국내 냉장주스 규모 및 (주)빙그레 ‘따옴’ 매출 추이

(단위 : 억원)



자료: 빙그레, 닐슨코리아 기준

■ 가공용 딸기 품종개발을 위한 연구사업 수행

- 빙그레는 농촌진흥청 국립원예특작과학원, 경상대학교와 함께 자사의 가공제품에 적합한 품종개발을 위해 3년차 연구사업을 진행 중이며, 2017년 하반기 마무리 될 예정이다.
- 현재 설향과 매향 등 생과용으로 적합한 품종으로 당도, 경도 등이 가공용으로는 적합하지 않아 향후 새로운 품종개발을 통해 현재 수입산 딸기가 쓰이는 전제품군의 국산 딸기로의 대체가 이루어질 것으로 기대

3) 상생협력 추진체계

■ 고품질 사과농축액 구매

- 원재료인 사과농축액에 따른 관능 평가가 상당한 차이를 보임에 따라 고품질 사과농축액의 사용이 제품의 성공에 결정적 변수임.
- 대구경북농금농협과 지속적인 거래관계를 통해 경북지역에서 수매된 가공용 사과를 이용한 농축액만을 활용하여 ‘따옴’ 주스를 생산하고 있음.

■ 산학연 협력을 통한 상생협력 체계 구축

- 3년째 가공용 품종개발을 위한 사업을 추진하며, 산학연 협력을 통한 신제품종으로 농업과의 상생협력을 통한 신제품 출시를 계획하고 있음.
- 향후 국산 원료의 구매 확대에 있어서도 농가, 생산자조직, 지역과의 연계 등을 통해 전문재배단지 조성 및 계약재배 등을 통한 상생협력의 모델을 추진할 계획임.

4) 성공요인 및 성과

■ 국산 원료 사용으로 제품과 기업이미지 제고

- 국산 원료 사용으로 원가상승이 불가피하였지만, 이를 관능개선과 마케팅으로 활용하여 후발주자임에도 불구하고 시장에서 성공적인 매출추이를 보임.
- 칠레산, 중국산 등 원가경쟁력이 뛰어난 수입산 원료를 사용하는 타사제품과 달리 믿을 수 있는 국산원료를 사용하여 제품과 기업의 이미지를 제고시킴.

1) 기업 개요 및 비즈니스 모델

■ 롯데마트

- 기업유형 : 종합소매업
- 주요내역
 - NCSI(국가고객만족도) 대형마트 부문 6년 연속 1위
 - 상생협력 경연대회 우수기업 선정
 - 농식품부, 한국식품산업협회, 롯데마트 베트남 해외법인 간 식품산업 수출 증대를 위한 MOU 체결
 - 동반성장위원회와 지식경제부 인증, 유통업계 최초 성과공유제 도입기업 인증 획득 (국내 성과공유제 “우수10대 대기업 사례집” 수록)
 - 2017년 전문무역상사 지정

■ 비즈니스 모델

- 롯데마트는 해외 법인의 매장을 통해 현지 농식품과 차별화된 농식품 판매. 특히 동남아 등 신흥시장에서 소득수준에 비해 비싼 농식품이나 새로운 시장을 성장시켜 가는 방식으로 시장확대 추진
- 농식품업 분야와 상생할 수 있는 요소는 ‘공동상품 프로그램’을 통한 가치제안, ‘중소 농식품 협력사’와의 파트너십 형성, ‘한국 전용관 운영 및 판촉행사’를 통한 마케팅 등의 요소임.

〈 표 〉 롯데마트의 비즈니스 모델

⑧ 핵심 파트너십 (Key Partners)	⑦ 핵심활동 (Key Activities)	② 가치제안 (Value Proposition)	④ 고객관계 (Customer Relationships)	① 고객 세그먼트 (Customer Segments)
<ul style="list-style-type: none"> • 롯데마트 해외법인 • 해외바이어 • 중소 농식품 협력사 	<ul style="list-style-type: none"> • 자사 해외인프라를 통한 수출지원 및 판로개척 • 중소협력사와 공동 상품개발 프로그램 운영 	<ul style="list-style-type: none"> • 중소협력사와의 공동상품 프로그램 등을 통해 보다 저렴한 가격, 보다 다양한 상품에 공급 	<ul style="list-style-type: none"> • 한국 농식품 전용 판매관 • 한국농식품 판촉행사 	<ul style="list-style-type: none"> • 일반소비자 • 한류에 관심을 가지고 대중 (중국, 베트남, 인도네시아 등 동남아국가)
⑥ 핵심자원 (Key Resources) <ul style="list-style-type: none"> • 해외 296개 매장 • 국내외 일평균 100만여명 방문고객 			③ 채널 (Channels) <ul style="list-style-type: none"> • 중국, 인도네시아, 베트남 3개국 해외법인 170개 매장 	
⑨ 비용구조 (Cost Structure)		⑤ 수익원 (Revenue Streams)		
<ul style="list-style-type: none"> • 고정비용 : 인건비, 부대비용 • 변동비용 : 원부재료, 수출비용, 홍보마케팅비 		<ul style="list-style-type: none"> • 매장 내 입점 판매수수료 		

2) 상생협력 추진계기 및 경과

■ 동반성장의 열쇠 ‘고객’

- 좋은 품질과 가격의 제품을 고객에게 제공하는 것에서 동반성장이 시작됨.
- 중소기업 협력사들의 내실 있는 성장과 판로 개척을 지원함으로써 매출 증대에 기여하는 것이 결국 중소기업의 품질 재투자와 고객만족이라는 선순환 구조가 되어 상생협력의 방향을 정립
- 동반성장헌장을 공표하고 소통과 존중의 문화 정착, 자금 지원 확대, 공동상품 개발 확대, 해외 동반진출 지원 등 상생협력을 위한 활동을 다방면으로 전개

■ 청년 창업 육성 프로젝트 진행

- 특색 있고 창의적인 외식메뉴를 바탕으로 창업을 준비하는 39세 이하 청년 창업자들이 롯데마트에서 실제로 매장을 운영할 수 있는 기회와 메뉴 개발, 고객 응대 등의 컨설팅을 받을 수 있는 프로그램
- ‘ 16.10월 중계점 첫선 보인 이후 ’ 17년 내 5개점 확산 계획

■ 우수한 국내 식품 발굴을 통한 해외 수출

- 과거 롯데마트는 농림축산식품부와 한국농수산식품유통공사와 함께 ‘한국식품 판촉전’ 을 개최하여 국내 우수 제품을 해외에 선보였으며, 2015년부터는 해외 상품기획전문가(MD)를 국내로 초청해 입점상담회를 개최하고 있음.
- 2014년 롯데마트의 해외법인 MD와 롯데마트 해외 매장에 납품하는 해외 바이어 등을 초청해 국내 중소기업기업을 대상으로 상품 품평회, 1:1매칭 상담 등을 통해 상품성 · 시장성 · 독창성 · 안전성 등에서 좋은 평가를 받은 막걸리, 과일칩 등 103개 제품이 한국식품전을 통해 중국 34개 롯데마트 매장에 신규 입점함.
- 중소기업청과 중소기업진흥공단 연계 국내 중소기업 수출판로에 도움을 주는 한편, 해외 시장과 고객과 관련한 노하우 전수. 또한, 중소기업청과 함께 2014년 1월, 중국 베이징 롯데마트 풍이시차오점 1층에 42평 규모로 ‘k-Hit Plaza’ 를 오픈하는 등 현재 중국 1개, 베트남 1개 중소기업 판매 전용 매장 운영중

■ 대형수출에서 직접 수출로 전환

- 롯데마트는 자사의 상품 기획력과 마케팅을 바탕으로 2016년부터는 직접수출을 실시하고 있음. 영세업체 입장에서는 내수와 같이 납품에만 집중하면, 롯데마트

가 직접 수출업무를 대행해 협력업체의 수출을 지원하고 있음.

- 특히, 무역서류의 간소화, 원산지 증명, 물류비 등 까다로운 수출절차 및 비용을 대행해주고 길게는 수개월이 걸리는 검역과 통관에 이르기까지 롯데마트를 통해 수출함으로써 협력업체 입장에서는 부담을 덜고 있음.

3) 상생협력 추진체계

■ 공동 상품개발 프로그램

- 보통 대형유통업체들은 낮은 브랜드 인지도로 판로개척에 어려움을 겪고 있는 중소기업들을 대상으로 자사의 브랜드를 부착하여 판매하는 PB(Private Brand)를 개발하여 판매하고 있음.
- PB상품은 상품력이 우수한 중소기업이 보다 안정적인 판로 확보를 위해서 유통사와 함께 전략적으로 만든 상품의 형태로서 중소기업에게는 안정적인 자금 확보를, 유통사에서는 고품질 저가격의 상품 공급을, 소비자는 경제적인 소비를 할 수 있는 상생모델임. 다만, 중소기업의 자체브랜드 홍보에는 한계성이 있음.
- 롯데마트는 전략적 파트너십 구축을 위해 PB상품의 9개월 수요 예측 물량을 파트너사와 공유하고, 발주총량을 사전에 서면으로 정함으로써 과다 생산 또는 과소 생산으로 인한 상호간의 손실을 방지하는 등 파트너사와 롯데마트의 상호간의 공정한 거래관계와 동반성장을 추구함.

■ 민관협력을 통한 해외진출의 교두보 역할

- 롯데마트는 유통업체로서의 장점을 살려 중소기업들을 위한 자금지원, 해외판로 개척, 중소기업 브랜드 상품개발 지원 등 다양한 동반성장(상생협력) 프로그램을 운영 중임.
- 수출협력과 관련해서는 동반진출 희망업체 공모를 통해 수출업체의 수출을 지원하거나, 해외인프라를 통해 정부와 협력하여 중국 쌀 수출, 베트남 딸기 수출 등 농가와 함께 글로벌 시장 진출을 위한 가교역할을 하고 있음
- 롯데마트는 중국 (112점), 인도네시아 (45점), 베트남 (13점) 등 총 3개국 170점포를 해외에서 매장을 운영하고 있어서, 한국 상품의 글로벌 진출의 교두보 역할을 충실히 이행하고 있음

< 그림 > 롯데마트 수출협력 지원 체계



4) 성공요인 및 성과

■ 해외 인프라

- 롯데마트는 2006년부터 해외시장 진출을 본격화하여 현재 중국, 베트남, 인도네시아 해외 3개국에 170개의 매장에서 글로벌 유통망을 운영하고 있음
- 적극적인 해외시장 개척뿐만 아니라 국내 유망 중소기업을 동반하고자 차별화된 품질과 상품성을 갖춘 국내 브랜드와의 진출을 통해 상생협력
- 중소기업의 경우 해외시장 진출의 높은 진입장벽과 판매망 확보의 어려움 등으로 인해 해외수출 성공사례를 쉽게 접할 수 없음.

■ 해외 동반진출 전담 부서 운영

- 롯데마트는 해외동반진출 지원부서인 글로벌소싱팀 운영을 통해 우수 중소기업 동반진출 지원시스템을 구축함.
- 글로벌소싱팀은 희망업체를 대상으로 상담과 접수를 상시적으로 진행, 해외에서 성공 가능한 상품개발과 적극적인 관측을 지원함. 또한, 중소기업벤처부와 연계하여 국내 생산시설을 기반으로 한 중소기업의 해외 판로 개척과 국내 전체 중소기업을 대상으로 무반품 매입을 지원하고 수출입통관, 상품검사 등을 통해 중소기업의 해외판로 개척

〈 표 〉 롯데마트의 동반성장 5대 실천 전략

구 분	내 용
소통과 존중문화 정착	<ul style="list-style-type: none"> - 공정한 갑을 문화 정착을 위한 ‘공정거래혁명’ 선포 : 수평적 거래문화정착을 위한 CEO Hot Line 실시간 소통 채널 가동 - 유통업 최초 협력사 소통 동반성장 사이트 운영
공동상품 개발 확대	<ul style="list-style-type: none"> - 신상품 개발 지원 - 공동상품기획 및 브랜드 개발 확대
자금 지원 확대	<ul style="list-style-type: none"> - 금융권 연계 다양한 대출 자금 지원 : 동반성장 상생펀드 - 결제수단 개선, 100% 현금 지급 - 2,3차 협력사로의 동반성장자금 지원 확대 : 유통업계 단독, 산업 혁신 3.0 추진 및 재원 출연/유통업계 최초, 2,3차 중소기업 자금 지원 시스템 구축
경영효율 개선지원 강화	<ul style="list-style-type: none"> - 협력사 인력양성 동반성장 아카데미 운영 - 협력사 경영효율 컨설팅 인력 지원 : 안전환경/경영혁신/공동상품 개발 제휴사 등 - 협력사 전담 지원 부서 운영 : 동반성장 전략팀
해외판로 개척지원	<ul style="list-style-type: none"> - 국내 단일기업 최대 규모 - 해외 동반진출 사업 추진 : 해외 매장 한국상품특별전 상시 진행 - 해외 점포 내 한국상품 전용관 상시 운영

6

수출기본형 - 엘림무역

1) 기업 개요 및 비즈니스 모델

■ 엘림무역

- 기업유형 : 신선농산물 전문 수출업
- 주요내역
 - 2009년 농림축산식품부 딸기 수출선도조직 선정
 - 2010년 과채류공통 수출연구사업단 MOU 체결
 - 2015년 3년 연속 농식품부 수출선도조직 평가 우수 업체 선정

■ 비즈니스 모델

- 엘림무역은 안전성이 검증된 현지 농산물과 차별화된 국산 농산물 판매. 특히 신흥시장에서 경쟁국의 주요 상품과 차별화를 통해 시장점유율 확대
- 농업과 상생할 수 있는 요소는 ‘검증된 안전농산물, 차별화된 농산물 공급’의 가치제안, ‘출혈경쟁 방지를 위한 수출협의회 조직 및 수출 가이드라인 설정, 철저한 안전성 관리 및 생산이력추적 시스템 구축, 전량수매를 통한 농가실익 제고’의 활동을 통한 경쟁력 확보, ‘역량을 갖춘 생산자’를 통한 파트너십 형성 등임

< 표 > 엘림무역의 비즈니스 모델

⑧ 핵심 파트너십 (Key Partners)	⑦ 핵심활동 (Key Activities)	② 가치제안 (Value Proposition)	④ 고객관계 (Customer Relationships)	① 고객 세그먼트 (Customer Segments)
•역량을 갖춘 생산자 (조직) •해외바이어	•출혈경쟁 방지를 위한 수출협의회 조직 •안전성 관리 활동 •전량 수매	•검증된 안전농산물 •자국 농산물과 차별화된 농산물 (품종, 규격 등)	•경쟁국과의 차별화된 신상품 제안	•동남아 소비자 (홍콩, 싱가포르 등)
	⑥ 핵심자원 (Key Resources) •선도 조직간 수출 가이드라인 확립 •생산이력 추적시스템		③ 채널 (Channels) •홍콩, 싱가포르 유통 업체	
⑨ 비용구조 (Cost Structure) •고정비용 : 인건비, 부대비용 •변동비용 : 원부재료, 수출비용, 홍보마케팅비		⑤ 수익원 (Revenue Streams) •수출 농산물 판매		

2) 상생협력 추진계기 및 경과

■ 해외 판로 개척을 통한 주력수출품목으로 성장

- 딸기는 수출잠재력이 큰 상품 중 하나로 세계적으로 소비층이 두터운 고급품목이지만, 우리나라 딸기 수출은 일본에 한정되어 미국산 딸기와 가격경쟁력에 밀려 고전을 면치 못하고 있었음
- 또한, 일본의 종묘법상 품종보호에 관한 조항 발효에 따라 합법적으로 일본 품종의 딸기를 일본으로 수출하기가 어려워졌고, 국내 품종의 부재로 수출이 중단되었음.
- 엘림무역이 2004년 당도가 높고 과육도 단단한 국내 신품종인 ‘매향’을 들고 홍콩시장에 첫 선을 보임. 이를 계기로 일본과 미국산 딸기로 양분되었던 동남아시아 시장에서 한국산 딸기의 점유율이 급격히 높아짐.
- 엘림무역은 한정된 시장을 벗어나 대형 농산물 수출업체도 하기 힘든 각종 해외 홍보·관측서부터 동남아 홍콩과 싱가포르 시장을 개척하였음.

■ 안정적인 계약재배를 통해 수출물량 확보

- 엘림무역은 산지, 바이어와의 신뢰관계 구축이 무엇보다 중요하다고 판단 우수 산지를 찾아다니며 진주 내 수곡덕천영농조합법인, 덕오영농조합법인 2개소와 공급계약을 체결함.
- 산지와의 계약체결 이후 고품질 수출딸기 생산을 위해 수출딸기에 적합한 종자를 재배하고 동시에 수출딸기매뉴얼을 제작해 원하는 시기에 고품질의 딸기를 안정적으로 공급받을 수 있는 산지를 발굴함.

3) 상생협력 추진체계

■ 연중 시기별 산지와 현장밀착형 컨설팅

- 4~9월 육묘기 및 정식기 : 농산물안전관리팀 현장 방문을 통해 컨설팅 실시, 안전한 농약사용 및 병해충 예찰 지도
- 6~7월 : 고품질 토양개량제, 토양소독제 지원
- 10~12월 수확기 : 온습도 및 규격품 품질관리 지도, 안전성 및 품질관련 안내 공지, 실시간 교육(8회)

■ 생산자, 수출업체 간 과당방지를 위한 협의체 운영

- 선도조직 운영위원회 : 엘림무역 2명, 생산자대표 5명으로 구성
- 딸기 수출협의회 : 21개 업체 간 정보공유를 통해 과당경쟁 방지 및 시장질서 확립
- 선도조직간 협의회 : 경남무역 등과 물량 및 산지공유를 통해 신규시장 개척 및 기존 수출 가이드라인 확립

4) 성공요인 및 성과

■ 품질향상 및 안전성 강화 노력

- 수출농산물에서 농약검출, 부패 등으로 인한 클레임이 제기되면 농가와 기업 모두 치명적인 피해를 받게 됨. 따라서 수출농산물에 있어서 안전성 관리체계 구축은 무엇보다 중요함.
- 엘림무역은 자사의 직원을 산지에 상주시켜, 재배→수확→선별→포장에 이르는 전 단계에서 품질관리를 통해 타 수출업체와 차별화 된 고품질의 딸기를 수출하고 있음.
- 농약안전사용 교육, 해외전문가 초청 교육, 토양개량·소독제 지원 등을 통해 농가의 지속적인 생산성 향상과 신제품 시험 재배를 통해 각종 병해충 및 저장성 등 딸기의 안전성 강화를 위해 노력하고 있음.
- 품질관리 노하우로 딸기 수출업체 중에서 유일하게 저장성 한계를 극복하고 컨테이너 해상운송을 통해 물류비 절감효과를 통해 가격경쟁력을 갖추.

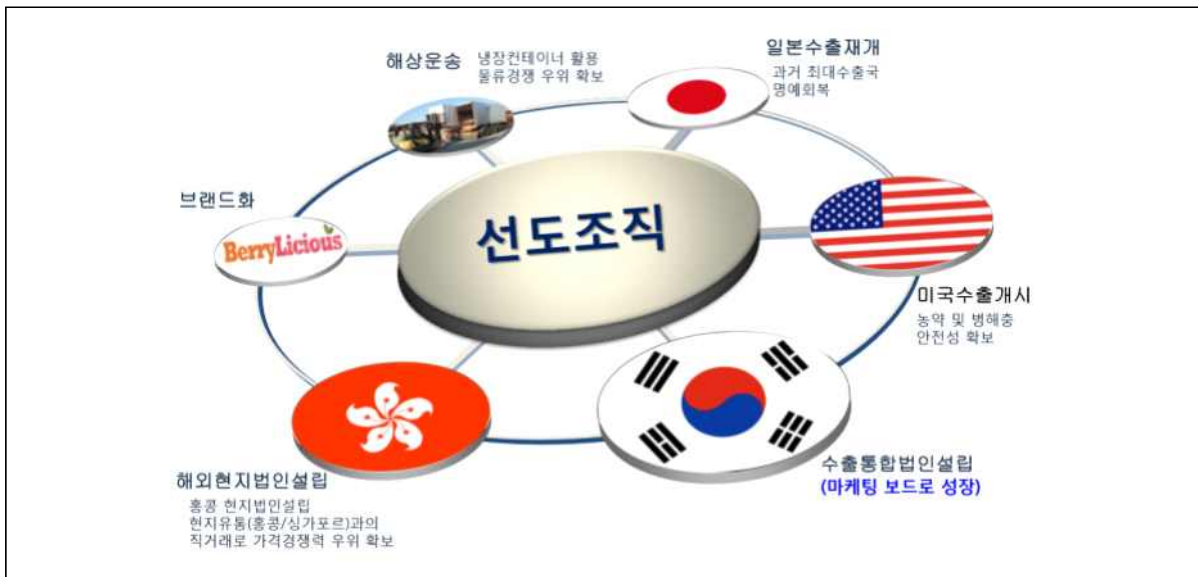
< 표 > 엘림무역의 농산물 품질관리

구분	내용
품질관리기법 도입	• 관리도를 비롯한 통계적 품질관리 7가지 기법을 도입
품질관리 매뉴얼 제작	• 대학, 지역농업기술센터와 공동으로 제작 • 지속적이고 정례화된 교육으로 목표품질의 조기정착
생산이력 추적시스템의 개선 및 운영	• 해외적용 가능한 바코드 체계 정착 • 불만 원인규명과 대책수립체계확립 전담팀 운영
기술위원회 운영	• 전문가 5인을 위촉한 기술위원회를 운영하여 불량품 대책의 전담 책임관리
QA 시스템의 정착	• 육묘로부터 출하까지의 과정과 고객만족을 통한 생산품 품질 보증시스템을 구축, 운영하여 QA시스템의 안정적 정착

■ 안정적인 생산조건 보장

- 신선농산물은 수확 후 선별에 따른 등급과 품위가 고루 나오며, 일반적인 거래 혹은 계약재배의 경우 특정 등급과 품위의 상품만을 매입하는 경우가 많음
- 엘림무역의 경우, 계약농가에서 생산되는 전량을 수매해 수출국가별 바이어의 가격조건에 맞는 등급별 상품을 거래, 일반적인 계약농가가 겪고 있는 등외품 처리문제를 해결함.
- 또한, 기업과 농업간의 계약에 있어서 일정금액 이상의 담보를 받던 관행을 과감히 없애고 무담보 계약을 통해 농가의 신뢰도 제고

〈 그림 〉 엘림무역의 수출선도조직으로서 미래 비전



7 수출기본형 - (주)삼진글로벌넷

1) 기업 개요 및 비즈니스 모델

■ 삼진글로벌넷

- 기업유형 : 무역/수출업
- 주요내역
 - 2015년 서산시와 농식품 수출 활성화 업무협약 체결
 - 2014년 브라질 세계식품 박람회 혁신상품 선정
 - 2008년 경기 농산물 수출탑 ‘1,000만불탑상’ 수상

■ 비즈니스 모델

- 삼진글로벌넷은 지속적인 신상품 개발과 ISO, GFSI, HACCP 등 품질관리를 통해 고품질의 한국 전통식품과 주산지의 특화농식품을 해외지사 네트워크망을 통해 수출하는 비즈니스 모델임.
- 농업과 상생할 수 있는 요소는 ‘고품질의 한국 전통식품, 대표 주산지의 특화농식품 공급’의 가치제안, ‘역량을 갖춘 생산자’를 통한 파트너십 형성 등임.

〈 표 〉 삼진글로벌넷의 비즈니스 모델

⑧ 핵심 파트너십 (Key Partners)	⑦ 핵심활동 (Key Activities)	② 가치제안 (Value Proposition)	④ 고객관계 (Customer Relationships)	① 고객 세그먼트 (Customer Segments)
•역량을 갖춘 생산자 (조직) •지자체 - 강진군, 서산시 등 •해외바이어	•지속적인 신상품 개발 •ISO, GFSI, HACCP 등 품질관리 활동	•고품질의 한국 전통 식품 공급 •한국의 대표 주산지의 특화농식품 공급	•한국 농식품 판촉행사	•미주, 프랑스, 대만 등 해외거주 한인 및 동아시아계
	⑥ 핵심자원 (Key Resources)		③ 채널 (Channels)	
	•왕, 수랏상 등의 자사 브랜드 (15개) •우수한 현지 네트워크 (수출경력 47년)		•한국계, 중국계, 현지 대형마트 •도매상	
⑨ 비용구조 (Cost Structure)		⑤ 수익원 (Revenue Streams)		
•고정비용 : 인건비, 부대비용 •변동비용 : 원부재료, 수출비용, 홍보마케팅비		•수출 농산물 판매		

2) 상생협력 추진계기 및 경과

■ 한국의 맛을 알리는 식품수출기업으로 성장

- (주)삼진글로벌넷은 1970년대 한국의 전통식품을 해외에 거주하고 있는 교민들에게 공급하는 식품 수출사업을 시작으로 현재 미국 내 지사 12개를 비롯하여 전 세계에 걸친 네트워크를 통해 지속적으로 성장하고 있음.
- 내셔널브랜드의 수출이 없던 과거서부터 현재까지 47년 동안 93개국 3,274개 상품, 15개 자사 브랜드를 통한 한국식품수출의 선구자 역할을 함.
- 별도 법인으로 전남 나주에 김치 생산공장 및 소스류, 통조림 가공공장을 보유하고 있어 김치 및 가공품 개발과 신선, 가공, 냉동 등 전품위 농수산물을 세계에 수출하고 있음.

■ 신선농산물 수출개척

- 국내산 신선농산물의 인지도 및 경쟁력은 해외시장에서 크게 떨어지는 것이 사실임. 현재 수출품목으로 손꼽히는 청과류의 수출은 과거 삼진글로벌넷이 개척함.
- 현재는 영농조합법인, 농협 등과 꾸준한 거래를 통해 미주, 대만지역에 배, 딸기, 감귤 등 경쟁력 있는 국산 농산물 수출을 견인하고 있음.
- 수출은 국내시세보다 웃도는 가격을 받는 경우도 많지만, 수급조절 및 판로개척 등 다양한 부수적인 효과를 감안할 때 농업과의 보이지 않는 상생협력의 결과가 있음.

■ 상생협력 제품 발굴

- 삼진글로벌넷은 전남 강진군의 (주)남도농산과 제휴하여 지역 특산물인 여주로 만든 액상차의 수출을 성공시킴. 강진군의 지원을 받은 소규모 영세업체의 가공제품 연구와 개발에 이어 사업화까지 성공하였지만, 수출에 있어서 대규모 수출업체의 상생협력이 무엇보다 도움이 됨.
- 서산시와는 서산 농특산물의 수출 활성화를 위한 업무협약 체결 이후 실제 미주 지역 내 한인마트에서 판촉행사와 판매를 주도적으로 진행함.
- 또한, 해외대형 유통업체에 주문자생산(OEM)을 통해 유자차, 참기름 등을 납품하고 있어 우리나라 특산품을 해외에 알리는 역할을 하고 있음.

< 표 > 삼진글로벌넷의 상생협력 사례



3) 상생협력 추진체계

■ 한국제품 홍보 및 거래처 확보

- 과거와 달리 내셔널브랜드는 기업들의 직접 수출이 늘고 대행하는 일이 많이 줄어들었음. 이에 따라 무역업체들 또한 자사의 역량을 더해 제품연구 및 개발, 브랜드 개발 등을 통해 변화하고 있음.
- 이로 인해, 우수한 중소기업 및 수출을 희망하는 업체들과의 상생협력이 보다 활성화 되었으며, 해외현지 소비지매장에서 관측행사를 통해 제품의 마케팅까지 이어지고 있음.

■ 제품개발 및 품질관리

- 수출에 있어서 가장 중요한 것은 품질관리이며, 특히 내수용 제품과 다르게 나라별로 상이한 품질조건에 적합한 상품을 만들어 내는 것이 중요함.
- 삼진글로벌넷은 ISO, GFSI, HACCP 등과 같은 엄격한 품질관리 시스템을 이용해 깨끗하고 신선한 제품을 빠르게 공급하는 것을 목표로 하며, 식품개발에 끊임없는 연구와 투자를 아끼지 않음. 또한, 한국인뿐만 아니라 세계적으로 성공할 수 있는 제품과 맛을 찾아내려고 노력함.
- 신선농산물의 경우, 자사의 직원들을 주기적으로 산지로 파견, 품질관리 및 안전성검사 등 우수한 고품질의 원료를 공급받기위해 상호 협력함.

4) 성공요인 및 성과

■ 대규모 해외 거래처 확보

- 수출업체의 노하우와 경험을 통해 일궈낸 거래처를 중소기업 혹은 생산자조직이 접근하고 계약을 체결하기는 쉽지 않음. 미국과 유럽 내 주요 마트와 도매상, 아세안지역에 이르기까지 전 세계적으로 퍼져있는 네트워크 망을 통해 국내 우수 업체들의 해외판로 개척을 돕고 있음.
- 미주지역 H-MART, 한양마트, 프랑스의 K-MART, ACE마트 등 한국 마트뿐만 아니라 중국계마트와 현지 대형마트 등과 지속적인 거래관계를 유지하고 있음.

■ 끊임없는 제품개발

- 삼진글로벌넷은 미국 내 12개 지사를 비롯한 해외 네트워크로 ‘왕’, ‘수랏상’ 등의 자사브랜드가 해외 소비자들에게 널리 알려져 있음.
- 브랜드 개발뿐만 아니라 자체적으로 우리 식품개발에 대한 끊임없는 연구와 투자를 진행 중이며 엄선한 재료를 통해 생산함.
- 또한, 해외교민뿐만 아니라 우리나라 음식을 어려워하는 외국인들에게 좀 더 편하게 다가갈 수 있도록 소스 안에 김치의 매운맛을 첨가한 ‘김치 핫소스’ 등을 개발해 한국의 맛과 제품을 널리 알리고 있음.

8

수출심화형 - K-MUSH

1) 기업개요 및 비즈니스 모델

■ 한국버섯수출사업단

- 기업유형 : 무역업
- 주요내역
 - 농식품 수출선도조직 우수업체 선정
 - 2017년 전문무역상사로 지정 등록

■ 비즈니스 모델

- 한국버섯수출사업단은 국내 버섯 생산자와 무역업체 간 협력체계를 구축하고 수출창구 단일화한 모델임. 배지, 포장재 등 공동구매로 원가절감, 공장식으로 생산되는 버섯을 동남아, 네덜란드 등으로 연중 수출함.
- 농업과 상생할 수 있는 요소는 ‘공동구매를 통한 원가절감, 공동브랜드 및 공동마케팅’의 가치제안, ‘수출창구 단일화, 정부지원, 생산시설 현대화를 통한 원가절감’의 핵심 활동과 자원, ‘생산자(조직)’를 통한 파트너십 형성 등임

< 표 > K-Mush의 비즈니스 모델

⑧ 핵심 파트너십 (Key Partners)	⑦ 핵심활동 (Key Activities)	② 가치제안 (Value Proposition)	④ 고객관계 (Customer Relationships)	① 고객 세그먼트 (Customer Segments)
•생산자(조직) •해외 바이어 •수출업체	•수출창구 단일화를 통한 해외시장 개척	•공동구매를 통한 원가 절감 •공동브랜드, 공동마케팅 •개별수출에 비해 수출보조를 통한 저렴한 가격으로 수출·수입	•목표달성 인센티브 •정부보조사업	•수출업체 •해외바이어
	⑥ 핵심자원 (Key Resources) •농식품부가 인정한 수출선도조직 •생산시설 현대화를 통한 원가절감		③ 채널 (Channels) •베트남, 미국, 홍콩, 네덜란드 등 해외 15개국	
⑨ 비용구조 (Cost Structure)			⑤ 수익원 (Revenue Streams)	
•고정비용 : 인건비, 부대비용 •변동비용 : 원부재료, 수출비용, 홍보마케팅비			•수익은 모두 회원(농가)에 배당되고 실비로만 운영	

2) 상생협력 추진계기 및 경과

■ 버섯 수출창구 단일화를 위한 법인 설립

- 한-아세안 FTA 등으로 팽이버섯 수출이 확대되는 가운데 국내 버섯산업 구조는 많은 문제점을 가지고 있어 경북 청도, 울산, 충남 예산 등지의 팽이버섯 생산농가 7개 대표자를 중심으로 정부와 함께 한국버섯수출사업단(K-MUSH) 설립

■ 규모화를 통한 시장경쟁력 강화

- 국내 팽이버섯 농가들은 버섯 종주국인 일본과의 로열티 문제, 대량 생산에 따른 중국과의 과일 경쟁 등으로 내수시장과 수출시장에서 어려움을 겪음.
- 해외 수출물량 증대, 해외시장 개척, 선진화된 수출 시스템 구조정착 등을 목표로 한국버섯수출사업단을 설립·운영

〈 표 〉 한국버섯수출사업단 계약재배 현황

(단위 : ha, 톤)

조직명	소재지	연간생산량	계약면적	비고
합 계	-	43,365	149,235	
그린합명	경북 청도군	12,681	79,483	
대흥농산	경북 청도군	17,000	48,988	
이노그린	전남 나주시	3,500	8,089	
장남농산	충남 예산군	1,000	346	
초성농산	전남 무안군	3,500	4,000	
함평천지	전남 함평군	3,500	577	
바름농산	경북 청도군	2,184	7,752	

■ 연합조직으로 공동마케팅 및 수출

- 한국버섯수출사업단은 2016년 팽이버섯 국가 전체 수출액 1,250만 달러 가운데 75%인 700만 달러의 실적을 달성
- 일본, 홍콩, 베트남 등 수출 국가에서 열리는 농산물 박람회에 적극 참가하고, 브랜드 홍보를 위해 포장 박스와 CI 개발을 통해 공동마케팅을 추진

■ 팽이버섯의 국산화

- 팽이버섯 국산화를 위해 우리나라 개발 품종을 2010년부터 재배하고 있으며, 중국, 홍콩, 일본, 미국, 베트남, 네덜란드 등 버섯산업 선진국에 수출하고 있음.

3) 상생협력 추진체계

■ 생산과 유통의 분리

- 팡이버섯 생산농가는 신선하고 믿을 수 있는 고품질의 팡이버섯을 생산해 납품하고, 한국버섯수출사업단은 공동마케팅 활동과 다양한 해외 판촉 행사를 통하여 베트남, 미국, 홍콩 등 해외 15개국 이상 국가에 국내 버섯을 수출

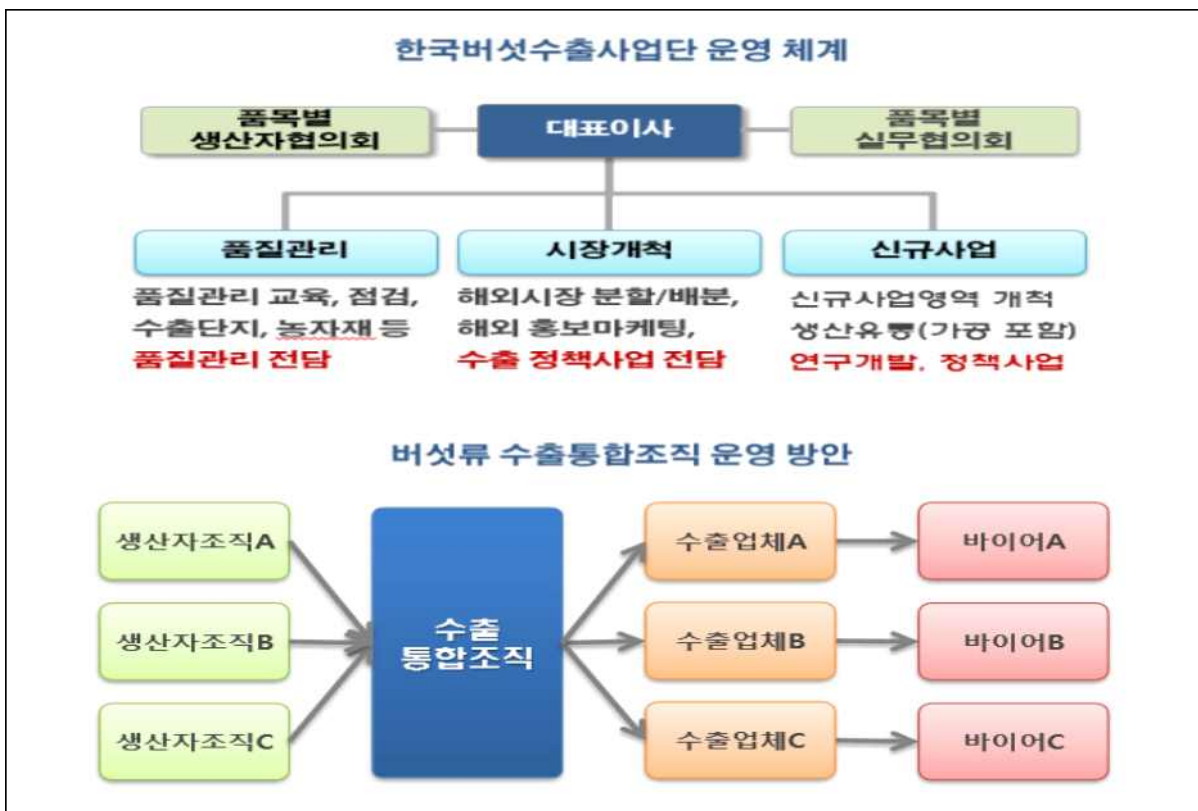
■ 회원농가의 경쟁력 강화

- 한국버섯수출사업단은 회원 농가의 경쟁력 강화를 최우선으로 하여 생산설비 고도화, 품질, 물류, 경영시스템 전반에 대한 자문과 지원을 실시함은 물론 자체 이윤을 추구하지 않고 실비로만 운영, 순이익은 회원 농가에 배당하는 구조임.

■ 버섯류 수출통합조직으로 발돋움

- 국내 최초로 수출통합조직을 결성해 수출창구를 단일화하고 규모화, 전문화를 통해 버섯수출에 경쟁력을 확보할 계획

< 그림 > 한국버섯수출사업단 운영 체계



3) 성공요인 및 성과

■ 과당 경쟁 방지

- 한국버섯수출사업단을 통해 수출가이드라인을 확립하고, 수출물량을 상호 지원하고 공동행동 추진

■ 전속출하 및 농가조직화

- 안정적인 공급물량 확보를 위해 배지원료, 포장재 공동구매
- 수출목표 달성 우수회원사에 대해서는 인센티브 지급
- 계약체결 농가의 품질관리 및 규격품 생산을 위한 품질관리 매뉴얼을 운영하고 있으며, 품질관리사를 통한 전과정 점검
- 수출 연합 사례로 공동마케팅 뿐만 아니라 바이어와의 연락, 검역행정, 선적, 원산지 증명서 발급 등을 일괄 처리

〈 표 〉 2016년 한국버섯수출사업단 신선 버섯류 전체 수출실적

(단위 : 톤, 천불, %)

구분	물량	수출액	국가전체 비중(물량)	비고
합계	9,274	19,506	60%	
팽이	7,072	12,494	75%	
새송이	1,835	5,783	40%	
만가닥	367	1,229	88%	
느타리	24	63	8%	

〈 표 〉 한국버섯수출사업단 수출실적 추이

(단위 : 천불, %)

조직명	2015년	2016년	신장률	비고
합계	10,528	11,214	10%	
그린합명	7,386	8,534	16%	
대흥농산	1,573	1,204	-23%	
호남버섯	348	-	-	
이노그린	525	706	34%	
장남농산	68	81	19%	
초성농산	291	365	25%	
함평천지	316	284	-10%	
바름농산	21	40	90%	

제3장 상생협력 성공전략

1 상생협력 사업 원칙 및 성공 전략

1) 농업-기업 상생협력 추진 원칙

- **농업과 기업의 상생협력사업은 상호 신뢰를 기반으로 한 비즈니스 모델**
 - 상호 호혜적 관계 기반 하에서 농업계와 기업이 같이 성장할 수 있는 관계적, 거래적 기반을 확보하는 것이 중요
 - 이를 위하여 아래의 3가지 사업 원칙 준수가 가장 필수적이며, 단순한 거래나 비즈니스 차원이 아니라 상생의 가치를 실현할 수 있는 사업화 전략 지향
- **지속가능 사업 모델(Sustainability) : 장기적 상호이익극대화 목표 중시**
 - 사업의 지속가능성을 담보하기 위한 장기적 관점의 상호이익극대화 모델 지향
- **공정거래 사업 모델(Fairness) : 비전과 정보 공유, 투명한 과정관리 중시**
 - (갑)(을) 관계의 수직적 관계보다는 보다 수평적 관계에서의 사업화 모델 지향
- **동반성장 사업 모델(Win-Win) : 상생사업 다각화 및 내실화**
 - 기업의 우수한 기술 및 역량 등을 공유하여 농업계의 사업체질 및 역량 개선

< 그림 > 농업-기업 상생협력 추진 원칙



2) 농업-기업 상생협력 성공 목표와 전략

■ 농업-기업 상생협력사업은 농업과 기업의 아름다운 동행 프로젝트

- 그동안 대기업과 중소기업 등에서 주로 사용되던 상생협력, 동반성장의 개념을 농업과 기업의 관계 속으로 정착시켜나가야 함
- 농식품기업과 농업계의 보다 발전된 상생 발전모델을 제시하는 한편 非식품기업들의 농업농촌에 대한 관심과 사업참여 확대를 유도

■ 이러한 상생협력사업의 성공을 위해서는 다양한 상생협력 사례 검토 결과 14가지의 핵심 성공요인이 필수적임

- 공통 성공요인 : 상생협의체 운영, 상생적립금 조성, 상생거래정산 정착, 원산지 및 지역표기 확산, 기업의 상생사업 범위 확대 등
- 기타 원료구매형, 가공형, 수출형 등 각 상생협력 사업유형별로 핵심적으로 지켜나가거나 권장할 수 있는 3X3 사업성공요인 및 가이드라인 제시

■ 14가지의 성공요인 중 일부는 기존에 해왔던 사례가 부족하거나 미흡한 측면이 있으나, 실제 현장의 요구사항이 있는 것들을 검토하여 요인으로 제시

- 상생형 계약재배모델, 성과 및 원가공유제 등의 새로운 사업성공요인을 제시

< 그림 > 농업-기업 상생협력 성공 목표와 전략



3) 상생협력 성공전략의 핵심 요인 도출

구분		핵심 요인	주요 사례
공통 전략	①상생협의체 운영	<ul style="list-style-type: none"> ▶상생협력 강화를 위한 협력주체 직접 참여와 관심 유도 ▶상생협력사업에 대한 공적인 의사결정체계 확립 	SPC-의령군 우리밀
	②상생 적립금 조성	<ul style="list-style-type: none"> ▶거래가격변동 리스크 최소화 ▶상생적립금을 통한 지역재투자 등 지역 환원정책 추진 	SK그룹 -마을
	③상생 대금거래 추진	<ul style="list-style-type: none"> ▶안정적인 상생정산 도입 ▶정산주기, 채권할인 최소화, 기타 세제지원 등 시스템 이용 확대 	KT&G -앞담배농가
	④지역명 표기 확산	<ul style="list-style-type: none"> ▶농산물의 특성상 산지를 지속적으로 노출시키는 전략으로 지역표기 활성화 도모 	롯데-의성군 마늘햄
	⑤상생사업 범위 확대	<ul style="list-style-type: none"> ▶상생사업범위를 지속적으로 확대하는 사업다각화 및 CSR 활동 확대 ▶지역사업주체의 참여범위 확대 	스타벅스 -미듬영농법인
원료 구매형 전략	⑥다년(多年) 계약제도	<ul style="list-style-type: none"> ▶다년 계약재배제도 도입을 통한 거래안정성 확대 ▶안정적 생산기반 조성 기여 	신세계-굿프래 영농법인 평창고랭지채소
	⑦공동품질경영 관리	<ul style="list-style-type: none"> ▶기업의 QC시스템의 산지적용 확대 ▶산지는 인증제도 도입 및 기업의 QC일체화 확대 	한살림 -생산농가
	⑧거래가격 주년/안정화	<ul style="list-style-type: none"> ▶연중 고정가 거래 확산 ▶가격변동성 최소화를 위하여 가격안정대제도 도입 	괴산군-아이쿱 절임배추
가공형 전략	⑨OEM/ODM 산지가공시설 이용 확대	<ul style="list-style-type: none"> ▶식품기업의 직접생산보다는 산지가공시설 활용 확대 ▶OEM생산시 기본물량 개런티 등 거래안정성 도모 	CJ제일제당 -식품중소기업
	⑩성과공유제 확산	<ul style="list-style-type: none"> ▶기업의 핵심기술이전을 통하여 원가절감, 품질개선 등의 성과 공유 도입 확대 ▶기업의 주요 노하우 역량 지원 	농심 -협력업체
	⑪원가 정보 공유	<ul style="list-style-type: none"> ▶가공상품의 제조원가 정보를 공유하여 적정 마진체계 구축 및 산지의 원가경쟁력 확보 지원 	대상 -일우식품
수출형 전략	⑫공정한 수출경쟁/가격준수	<ul style="list-style-type: none"> ▶수출보조금의 원가산입 방지 등 적정 수출단가 확보를 위한 상호 노력 확대 	제스프리 -도매시장
	⑬수출 역량 지원	<ul style="list-style-type: none"> ▶수출시장정보 및 수출전문성 등의 교육 및 상담 지원을 위한 지원센터 운영 ▶수출 생산/시장/가격 정보 등 지원 	엘림무역 -생산자
	⑭수탁거래방식 다변화	<ul style="list-style-type: none"> ▶신선/식품류에 대한 수수료 방식의 수출제도 도입 확대 ▶상호 적정 마진 공유를 통한 동반성장 강화 	오픈하이머 -안성과수농협

4) 성공 핵심요인별 14대 가치 실천 원칙

■ 공통 요인 : 신뢰, 나눔, 소통, 배려, 협력의 5대 가치 원칙

- 상생협약체 운영, 상생적립금 운용, 지역표기 확산, 상생정산 도입, CSR을 비롯한 상생사업 범위 확대 등 5가지 요인별로 상생의 가치 실현 도모

■ 원료구매형 상생 요인 : 지속, 준수, 안정의 3대 가치 원칙

- 원료구매형 상생 모델의 경우 안정적인 계약재배시스템 구축과 공동의 품질관리 이행, 거래가격안정화 등을 실천하는 것이 가장 중요함

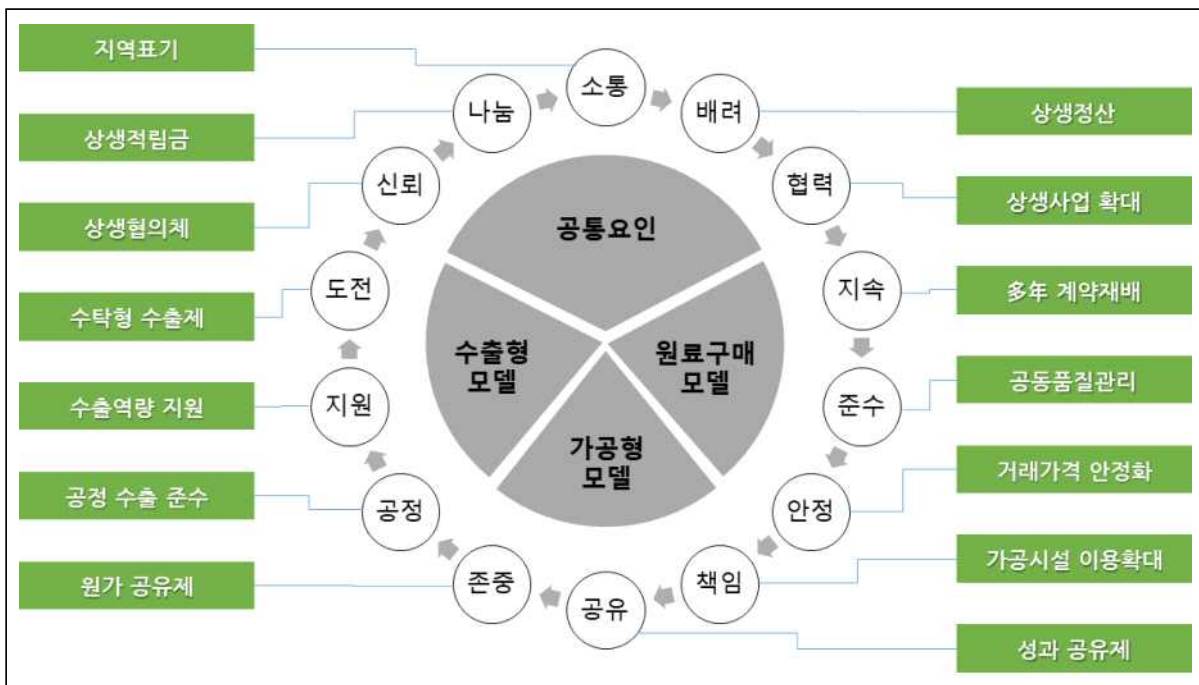
■ 가공형 상생 요인 : 책임, 공유, 존중의 3대 가치 원칙

- 가공형 모델의 경우 산지가공시설에 대한 이용률 확대와 상대적으로 낙후된 가공기술이전 등의 성과공유, 더 나아가 원가 정보에 대한 상호 공유가 필요

■ 수출형 상생 요인 : 공정, 지원, 도전의 3대 가치 원칙

- 수출형 모델의 경우 단계적 접근법을 통하여 공정한 수출가격 정책을 유지하고 산지수출역량강화와 수탁형 수출제도의 도입 등을 목표로 추진

< 그림 > 상생협력 성공 핵심요인별 14대 가치



2

상생협력 성공전략의 공통 핵심요인

1) 신뢰의 원칙 : 상생협약체 운영

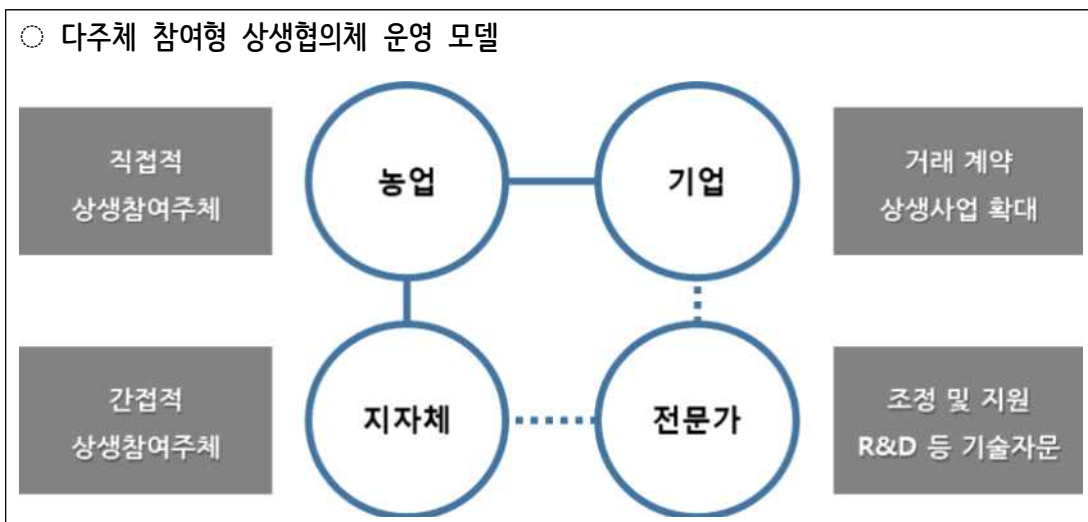
■ 상생협약체 운영의 필요성

- 농업과 기업의 상생협력에서 서로가 상하관계가 아닌 수평적 관계로서 상시적으로 발생하는 문제를 해결하고, 의미 있는 성과를 창출하기 위해서 상생협력 거버넌스 구축이 필요
- 특히 사업초기단계 및 주요 의사결정과정에서는 실무진 차원의 의사결정의 한계가 있기 때문에 주요 의사결정권한자들이 참여하는 협의체 운영 방식을 적극적으로 도입해야 함

■ 상생협약체 운영 추진 방향

- (참여주체) 농업과 기업의 협력 당사자 이외에 지자체 및 농촌진흥기관 등 정책과 R&D, 기술자문 등이 가능한 전문가 그룹의 참여를 유도
- (운영시기) 상생협약체의 정례화를 통하여 참여주체간 상생협력사업에 대한 공감대와 이해 확대와 상호 사업평가와 새로운 협력사업 발굴 및 의사결정 추진
- (운영원칙) ①상호 동반자로서의 파트너십 인정, ②시혜적 관계가 아닌 비즈니스 관계 설정, ③상생협력 사업 범위 확대, ④지속적인 실무단위의 추진기구 마련

■ 상생협약체 운영 표준 모델 (예시)



■ 상생협의체 운영 사례

• [기업간 사례] 포스코(POSCO) 동반성장협의회 운영 사례

- 기업의 경우 대기업 및 1, 2차 협력기업으로 구성된 동반성장 협의체 운영

〈 표 〉 POSCO의 동반성장 협의체

구분	내용
구성	<ul style="list-style-type: none"> 포스코그룹 : 포스코(CEO, 경영지원본부장, 마케팅, 원료, 설비·자재, 외주 담당 임원 및 포스코 그룹사 대표 협력기업 : 포스코 그룹 거래 1차 및 2차 협력기업 대표
역할 및 기능	<ul style="list-style-type: none"> 그룹차원의 동반성장 년도 사업계획 심의 및 조정 동반성장 촉진을 위한 제도 및 정책의결 동반성장사업 발굴 및 확산 협의 그룹차원의 동반성장 성과보고회 및 우수사례 발표대회/시상
개최주기	<ul style="list-style-type: none"> 상·하반기 각 1회(하반기 : 그룹 파트너스데이 행사)

• [농업-기업 사례] SPC-의령군-조경밀생산자단체 상생협의체 운영 사례

- 농업의 경우 SPC의 사례와 같이 기업-지자체-생산자단체-정책/진흥기관으로 구성된 협의체 운영방식 도입을 검토하는 것이 바람직함 (지역형 사업의 특성)

〈 표 〉 SPC-의령 우리밀 상생협력 협의체 관련 각 기관별 주요 역할

구분	내용
농림축산식품부	<ul style="list-style-type: none"> 특화단지 발전을 위한 저장·건조시설 등 필요시설 구축 노력 국산밀 소비촉진을 위한 정책 수립과 국산밀의 제과·제빵 가공적성 종자 개발 지원
농촌진흥청	<ul style="list-style-type: none"> 제빵적성에 맞는 고품질의 국산밀 품종 종자개발·공급 가공적성이 우수한 빵용밀 시범단지조성 지원 재배 및 수확 후 관리 매뉴얼의 제작·보급·교육
의령군	<ul style="list-style-type: none"> 매뉴얼 준수를 위한 농민 교육 확대 조경밀 재배농가의 규모 확대를 위한 노력 기업과의 공동마케팅 활동에 적극 협조
의령군우리밀 생산자위원회	<ul style="list-style-type: none"> 가공용에 적합한 고품질 우리밀 생산을 위한 교육 참여, 재배매뉴얼 준수 우리밀 특화재배단지 조성을 위한 노력 및 협약기관에 협조
SPC그룹	<ul style="list-style-type: none"> 의령군 제빵용 조경밀 특화재배단지의 생산물량 구매 의령 조경밀 공동브랜드화로 소비자 기호에 맞춘 신제품 개발 마케팅과 홍보활동으로 국내 판매 촉진 및 수출 노력

2) 나눔의 원칙 : 상생적립금 조성

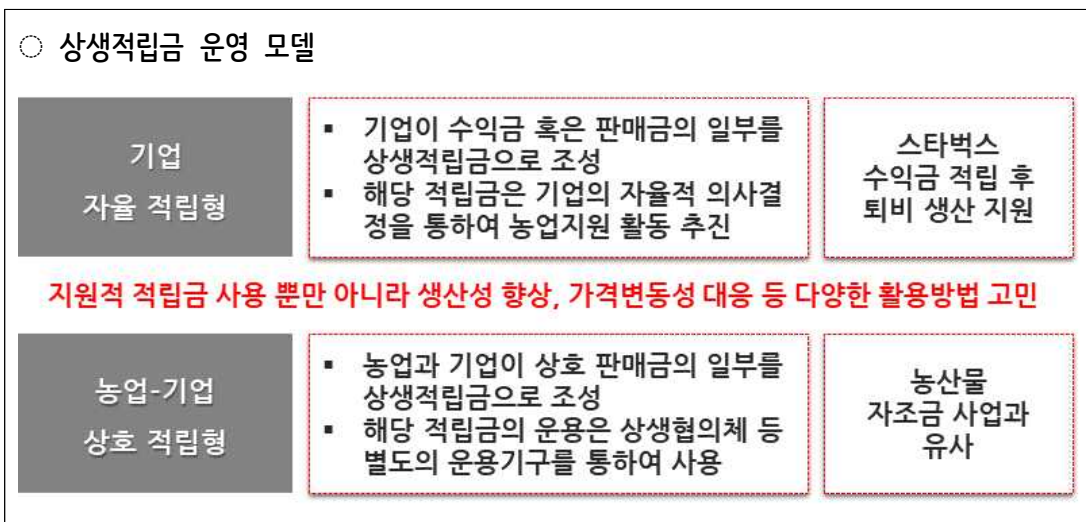
■ 상생적립금 조성의 필요성

- 농업과 기업의 상생협력사업을 통한 농업농촌경제 활성화 뿐만 아니라 기업의 보다 적극적인 사회공헌활동 참여를 통하여 농업농촌지역의 활력화까지 도모할 수 있도록 상생적립금 조성 필요
- 기업이 원하는 고품질의 원료, 가공품 등을 안정적으로 조달받기 위해서는 품질 향상, 생산성 제고 등을 필요로 하며, 상생적립금을 통해 농업에 대한 투자재원 조달이 바람직함.

■ 상생적립금 운영 추진 방향

- (추진원칙) 상생적립금은 기존의 단순 기부금 성격의 사회공헌사업을 지양하고 기업의 특성과 결합하여 상생협력에 대한 문화조성 및 국민적 관심도 제고에 초점을 맞춤. (해당 적립금은 농어촌상생기금과는 별개로 운영)
- (추진조직) 상생적립금의 경우 기업적립형, 상호적립형 등 적립방식체계에 따라 상생협의체를 통하거나 기업자율에 의한 의사결정 추진 가능
- (적립금 활용) 상생적립금의 활용으로는 품질 및 생산성 제고를 위한 종자보급, 비료제공 등과 교육 및 컨설팅 더 나아가서는 농업·농촌의 환경 개선, 복지여건 개선 등 다양한 방향으로 이루어질 수 있음

■ 상생적립금 운영 표준 모델(예시)



■ 상생적립금 운영 사례

- (기업간 사례) 대중소기업간 상생을 위한 기금 조성 혹은 이익공유 활동은 초과이익공유제 논의에서 협력이익공유제의 법제화 요구 등이 논의되고 있는 실정이며, 프랜차이즈 기업의 경우 다양한 이익공유형 상생모델을 추진 중에 있음

〈 표 〉 프랜차이즈기업 이익공유형 상생모델 추진 사례

기업명	품목	주요 내용
까레몽 협동조합	제과·제빵	<ul style="list-style-type: none"> ■ 물류매출 실적에 비례한 수익금 환급 ■ 지역사회 기부, 고용확대·근로조건 개선 등 사회공헌
와플대학 협동조합	와플 식음료	<ul style="list-style-type: none"> ■ (조합원) 조합원의 노동·출자액 비율에 따라 이익배당 ■ (非조합원) 가맹점 물류매출 실적에 따라 이익 공유
일호 협동조합	감자탕	<ul style="list-style-type: none"> ■ 가맹점 매출기여도·투자지분에 따라 이익금 배당 ■ 가맹비·로열티 적립금으로 부진점포 지원
(주)이건테크(셀세모)	자동차 세차	<ul style="list-style-type: none"> ■ 물류매출(세차설비·소모품) 실적에 따라 수익금 환급 ■ 광고비 경감(70~80%→50%) 및 로열티·상표권 무상제공
파랑새 협동조합	공예품	<ul style="list-style-type: none"> ■ 가맹점 물류매출 실적에 따라 이익금의 50% 배당 ■ 조합원의 출자액 비율에 따라 이익금의 10% 배당
한국로봇과학교육 협동조합	로봇교육	<ul style="list-style-type: none"> ■ 가맹점 물류매출 실적에 따라 이익금의 50% 배당 ■ 조합원의 출자액 비율에 따라 이익금의 10% 배당

* 자료 : 프랜차이즈 상생협력의 힘찬 첫 걸음! 「이익공유형 프랜차이즈」 확산 협약 및 간담회, 중소기업벤처부

- (농업-기업 사례) 기존 농업과 기업간 상생적립금 운영사례의 경우 사회공헌활동 뿐만 아니라 실질적인 농업의 경쟁력 강화를 위한 기술적 재투자 등으로 연계 운영

〈 표 〉 기업-농업 상생적립금 운영 사례

기업명	상생적립금 운영 내용
(주)스타벅스코리아	• 친환경 커피 퇴비로 제작 30만평 농지에 무상공급
CJ푸드빌	• 농촌 및 식품중소기업 역량 강화 지원, 한국벤처농업대학 기부
SK	• 태양관 전략 판매수익을 마을 발전기금으로 기부
홈플러스	• 농촌 환경개선, 일손돕기, 농촌지역 내 학교지원 사업

- 상생적립금과는 별개로 농식품부 차원에서 추진하고 있는 농어촌 상생협력기금 사업의 경우 범정부적 차원에서 1조원의 농어촌 상생협력기금 조성을 위한 기업들의 기금 출연 및 다양한 기금사업 추진을 준비 중에 있음.

3) 소통의 원칙 : 지역표기

■ 농산물 원료 지역표기의 필요성

- 농업과 기업의 상생협력사업은 “지역성”을 기반으로 한 가치공유 사업방식으로 단순한 원료, 가공제품 OEM생산과정을 벗어나 지역성을 살릴 수 있도록 제도적 테두리 안에서 지역표기를 확산시킬 필요가 있음
- 특히 최근 기업 간의 치열한 경쟁 속에서 소비자를 어떻게 설득하느냐가 가장 중요한 마케팅의 화두이며, 이러한 소비자 설득전략으로는 친환경 · 유기농 · 고품질 등 다양한 원물 차별화 방식 뿐만 아니라 지역을 앞세운 지역차별화 전략도 확산되고 있는 추세임


■ 지역명 표기 추진 방향

- (추진개념) 지역명 표기란 지역의 상품과 서비스 등을 소비자에게 특별한 브랜드로 인식시켜 지역의 이미지를 높이고, 지역의 경제를 활성화하는 모든 것을 통틀어 일컫는 것을 의미함
- (추진방향) 일반적으로 신선농산물의 경우 지역명을 표기한 포장재 활용이 일반적이거나, 가공식품 및 외식업체 음식 메뉴 등의 경우에도 원산지 표기 이외에도 제품 네이밍 등에 지역명을 표기하는 방식을 지속적으로 확대
- (지원방향) 지자체의 경우 지역의 특산물 판매와 함께 지역명 표기를 통하여 지자체의 지역성을 외부에 홍보하는 효과를 얻을 수 있기 때문에 별도의 인센티브 지원 정책을 추진하는 것도 필요

■ 지역명 표기 운영 표준 모델(예시)

○ 지역명 표기 운영 모델

포장재 지역명 표기	▪ 신선농산물 및 가공식품 등 제품포장재에 지역명 명기
판매장 POP 등 지역명 표기	▪ 판매장 내 POP 및 홍보안내자료 등을 배치하여 지역명 표기
외식업체 메뉴판 등 지역명 표기	▪ 외식업체 식당의 경우 매장 내 POP 및 메뉴판에 지역명 표기



■ 지역명 표기 운영 사례

- 2005년 햄과 국산 마늘을 접목한 ‘마늘햄’ 이라는 제품으로 먼저 출시하였음. 출시 후 소비자들의 반응이 좋아 지역 농가의 특산물 마늘을 사용하기로 결정, 2006년 의성군과의 협력으로 ‘의성마늘햄’ 으로 탄생함.
- 의성마늘햄은 국내 프레스햄 시장에서 10년 간 압도적인 1위로 점유율은 50% 이상을 차지하고 있으며, 지역 마늘을 매년 100톤가량 사용하고 있음. 의성마늘햄의 성공으로 의성군은 마늘소나 마늘계란 등 의성마늘의 브랜드 가치를 가진 다양한 제품을 생산하고 있음.
- 이러한 사례는 우리나라 토종 한지형 6쪽 마늘인 의성 마늘의 품질적 가치 뿐만 아니라 지역성을 강조한 성공 사례라고 할 수 있음.

〈 그림 〉 지역명 표기 제품 사례

동원-보성녹차	웅진-제주당근
	
롯데-의성마늘햄	대상-순창고추장
	

4) 배려의 원칙 : 상생 대금거래 확산

■ 상생 대금거래의 필요성

- 농업과 기업의 상생사업은 거래관계의 비즈니스이기 때문에 거래대금에 대한 안정적 정산시스템 구축이 필요
- 식품유통기업 중 규모가 큰 기업의 경우 거래대금 채권에 대한 리스크가 적겠지만 일반 중견기업이나 채권 확보에 어려움이 발생할 수 있는 기업의 경우 거래대금 정산의 안정성 문제가 발생할 수 있음.

■ 상생 대금거래의 추진 방향

- (추진개념) 상생정산시스템은 선급금 지급여부, 납품 후 대금결제기간 및 주기, 등외품 및 불량품에 따른 대금 회수 등 거래 결제와 관련된 부분을 농업 생산자 보호 측면에서 신규 도입하거나 기존 절차를 완화하자는 것임.
- (추진방향) 계약재배형 사업의 경우 ①선급금 지급 제도 도입, 일반적인 사업의 경우 ②빠른 대금 결제주기 전환, ③정부의 국산 농산물 구매이행 보증보험 사용 확대 등의 상생협력 제도개선 추진
- 상생정산시스템의 경우 제도로써 강제할 수 있는 부분이 아니기 때문에 농업과 기업간 상호 협의에 의하여 가장 최적화된 정산 모델을 상호 협의해나가는 과정이 매우 중요

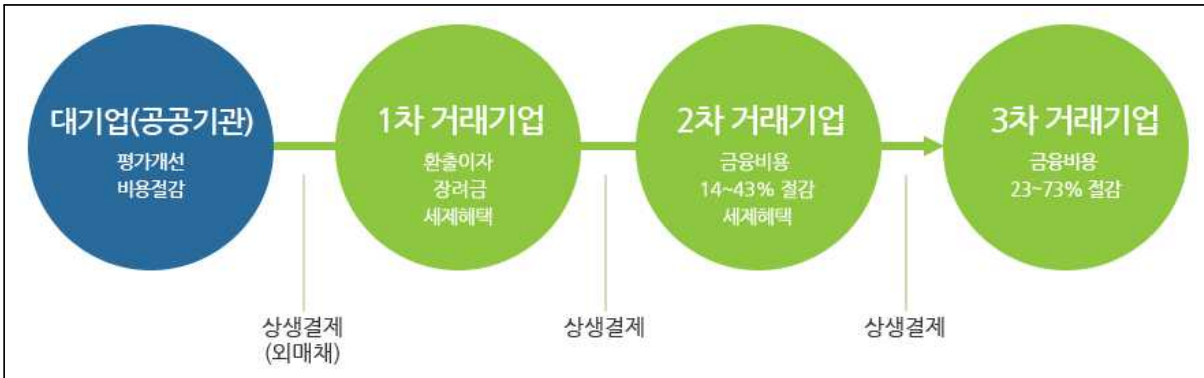
■ 상생 대금거래 운영 표준 모델(예시)



■ 상생 대금거래시스템 운영 사례

- (기업간 사례) 대중소기업간 상생협력 사례를 살펴보면 협력기업들의 안정적인 경영활동 지원을 위해 각종 자금지원을 하는 경우와 대중소기업농어업협력재단에서 운영 중인 상생결제시스템 활용을 확산시키려는 노력이 강화되고 있음.

〈 그림 〉 상생결제시스템 운영 개요



- (농업-기업 사례) 상생협력 우수사례의 기업들은 보통 정부의 권장일인 30일보다 빠른 15일 내외 빠른 현금결제, 주간단위의 대금결제 등을 통해 최대한 농업인의 경영 안전성을 보장함. 또한, 별다른 담보 없이 계약이행에 대한 리스크를 감수하고 있는 것으로 나타남.
- KT&G의 경우 앞담배 재배농가들과의 계약재배 시 선급금 지급, 구매계약 조정 제도 도입, 기타 생산자들에 대한 다양한 CSR 지원비 지급 등의 상생협력 활동 등을 지속적으로 추진하고 있는 사례임.

〈 표 〉 KT&G 상생협력 대금 거래 운영 사례

구분	내용
대금방법	<ul style="list-style-type: none"> • 100% 현금결제
대금주기	<ul style="list-style-type: none"> • 앞담배 재배 농가 : 대금 30~40% 현금 선지급 • 재료 납품 협력사 : 익월 5영업일 이내 • 명절에는 자금 순환의 어려움 해소를 위해 조기집행
대금결정	<ul style="list-style-type: none"> • 국산 앞담배는 무조건 전량 수매 • 90일 단위로 원재료 가격 상승 시 이를 반영해 구매계약 금액 조정
기타 지원사항	<ul style="list-style-type: none"> • 앞담배 경작인 종합검강검진비 • 저소득 농가자녀 장학금 • 임직원 수확운송 일손돕기

5) 협력의 원칙 : 상생협력 사업 범위 확대

■ 상생협력 사업범위 확대의 필요성

- 농업과 기업의 거래협력은 서로의 필요에 의해서 이루어진 사업이라고 하면, 향후에는 상호가 발굴한 사업 혹은 상대적 약자인 농업계가 안고 있는 문제점들을 해소하기 위한 기업의 사회적 공헌활동 등이 확대되어야 함
- 또한 기업의 CSR 활동 뿐만 아니라 사업취급품목, 사업범위 등의 확대 등도 같이 모색될 수 있기 때문에 지속적인 사업발굴과 사업다각화 모델을 위한 상호간의 노력이 필요

■ 상생협력 사업범위 확대 추진 방향

- (추진개념) 기업과 농업의 CSV(Creating Shared Value)는 경제적 가치와 사회적 가치가 서로 맞물려 경제적 가치를 추구하면서 사회적 가치도 같이 높아지거나, 반대로 사회적 문제를 해결하면서 경제적 가치를 창출하는 개념을 말함
- (추진방향) 상생협력 사업범위 확대는 ①사업다각화 모델, ②우수 성과공유 모델, ③CSR 협력 모델 등으로 구분하여 각 지역과 주체들의 특성에 맞는 방식으로 지속적인 상생협력사업 범위를 확대시켜 나가야 함
- (고려사항) 기업의 경우 새로운 시장, 사업 다각화 등 기업의 자체 전략수립보다는 상생협력을 기초로 농업이라는 사회적 문제 및 가치활동 등을 증진해 나가는 전략도 또 하나의 대안전략이 될 수 있다는 내부적 신뢰가 구축되어야 할 것임.

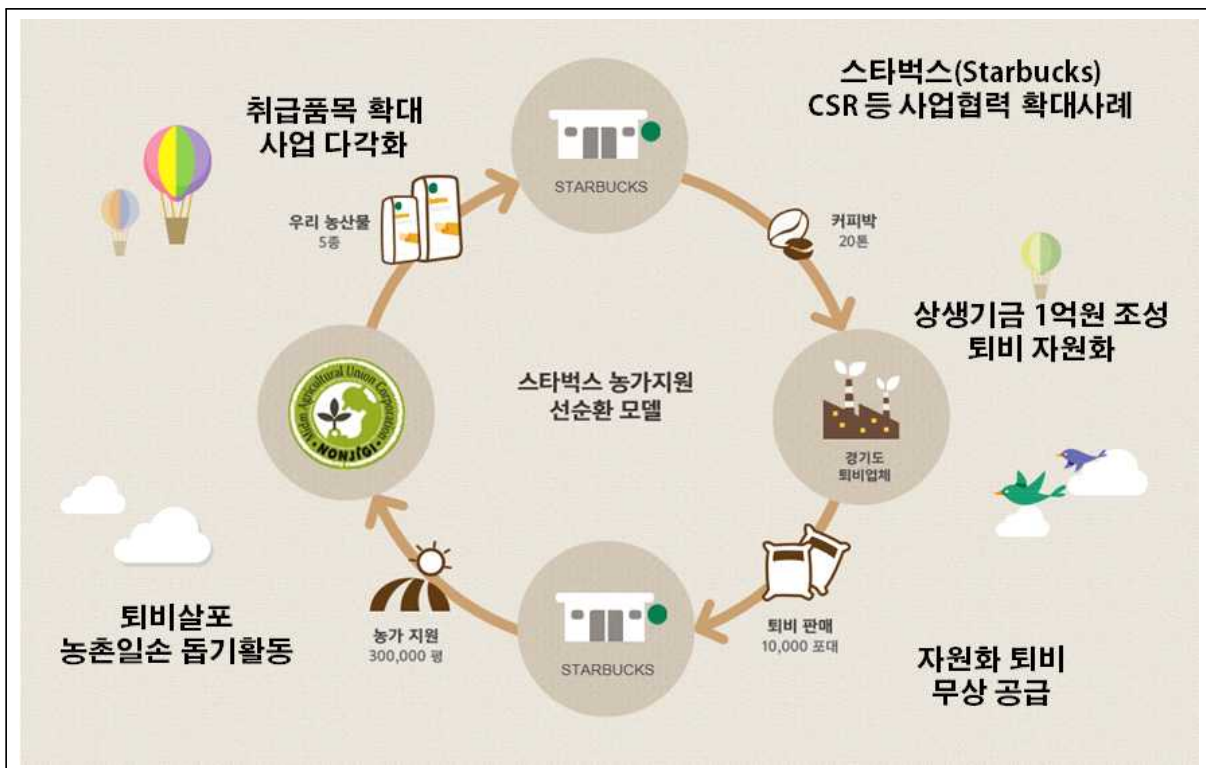
■ 상생협력 사업범위 확대 표준 모델(예시)

○ 상생협력 사업범위 확대 운영 모델		
①사업다각화	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1차 상생협력사업 성과를 토대로 상생협력 사업 범위 확대 ▪ 취급품목/주체 확대, 원재료 이외 제품구매 확대 등 사업다각화 추진 	SPC 국내 조달 품목취급 확대
②우수 성과공유	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 기업의 우수한 R&D 및 기술 등을 지역으로 이전 공유 ▪ 원료농산물 뿐만 아니라 지역의 가공형 모델로 사업 확대 지원 	CJ프레시웨이 생산기술 지도
③CSR 협력	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 원료농산물 및 제품 거래 모델 이외에 기업의 사회공헌활동 확대 ▪ 일손돕기, 임직원 명절선물 구매, 상생기금 지원 등의 활동 증진 	스타벅스 임직원 명절선물 지역제품 구매 지원

■ 상생협력 사업범위 확대 사례

- 스타벅스코리아와 미듬영농조합법인간의 상생협력사례는 위에서 제시한 모든 유형의 상생협력 사업범위 확대사례를 보여주는 대표적인 협력 모델이며, 이러한 사업범위 확대는 유형별, 단계별 확대보다는 중층적으로 확대될 수 있음.
- (사업다각화) 스타벅스와 미듬영농조합법인간의 초창기 라이스칩 판매대행모델에서 시작하여 ①취급품목을 지속적으로 확대하여 현재 9개 제품군까지 판매를 하고 있으며, ②미듬영농조합법인의 가공시설 확대 등으로 이어지는 사업다각화 모델을 실천하였음.
- (우수 성과공유) 스타벅스는 커피 찌꺼기를 활용하여 경기도 퇴비생산업체와의 협력으로 우수한 퇴비생산을 주도하고 이를 평택 관내 농업인들에게 제공함으로써 보다 나은 생산성 등을 향상시킬 수 있는 성과공유 프로그램을 운영
- (CSR 협력) 스타벅스와 미듬영농법인은 비즈니스 기반의 상생협력 사업 뿐만 아니라 ①상생기금 조성, ②일손돕기 지원, ③명절 임직원 평택 관내 농산물 구매 지원 등의 CSR 활동도 지속적으로 확대 운영하였음.

〈 표 〉 스타벅스 상생협력 사업범위 확대 사례



3

원료구매형 상생협력 성공전략

1) 지속의 원칙 : 다년(多年) 계약재배

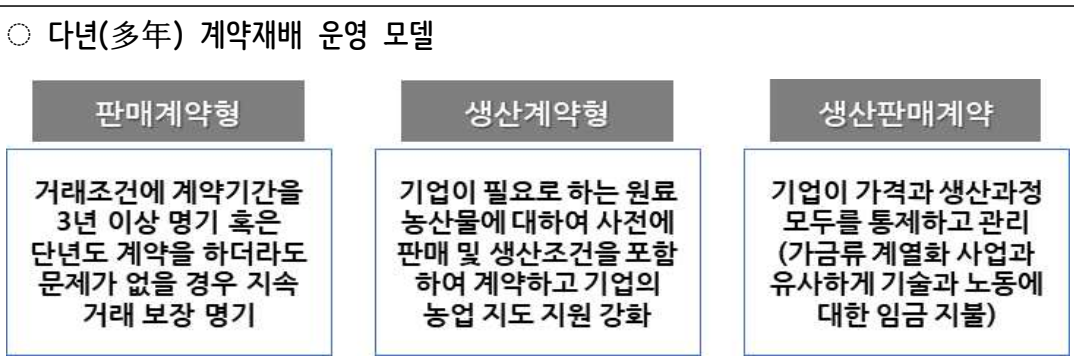
■ 다년(多年) 계약재배의 필요성

- 원료구매형 상생협력사업의 핵심요인은 안정적인 원료 농산물의 조달과 공급가능성 여부에 있으며 이를 해소하기 위한 사전적 거래조건과 조달시스템을 계약재배를 통하여 해결 가능
- 다만 계약재배시스템이 물량조달의 안정성을 가져올 수는 있지만 가격변동에 따른 계약이탈, 당초 제시된 품질관리 미이행 등의 상호 상충적인 문제점들이 발생하는 것도 사실임.
- 이에 따라 계약재배시스템의 단점을 보완하고 거래주체인 농업과 기업이 상호간의 약속이행을 담보할 수 있도록 단기간의 계약재배조건보다는 다년간의 계약재배 조건을 중심으로 운영될 필요가 있음.

■ 다년(多年) 계약재배 추진 방향

- (추진원칙) 농업과 기업이 상생협력사업에 대한 신뢰의 메시지를 상호 이해하고 장기간의 지속적인 거래관계를 만들어간다는 관점에서 다년(多年) 계약재배시스템 도입을 권장
- (추진방법) 계약기간은 3년 이상을 권장. 일반적으로 농산물 공동선별, 공동계산 조직화의 경우 결속력이 강화되고 사업이 안정화되기까지는 3년 정도의 시간이 필요하기 때문에 3년의 계약기간을 통하여 강력한 조직화 활동 지원

■ 다년 계약재배 표준 모델(예시)



■ 계약재배 사업의 주요 문제점 및 애로사항

- 계약재배의 문제점은 가격이 급등하는 경우 일부 농가들이 계약재배를 이탈하고 산지수집상과 거래하거나 도매시장에 출하하는 문제점을 보이며 반대로 가격이 급락하는 경우 기업의 계약이탈 및 실제조달물량 감소 등의 어려움 발생
- 이러한 문제점을 해소하기 위하여 다년간의 계약재배를 통해 ① 유통단계 비용 절감, ② 국산 원료농산물 구매로 홍보효과, ③ 기업은 사전 물량 확보를 통한 계획 수립 가능, ④ 농업인은 안정적인 납품처를 통해 판로개척, ⑤ 농업인으로 하여금 차별화된 상품을 만들도록 유도가능, ⑥ 종자의 국산화 등의 효과 창출이 가능함

〈 표 〉 계약재배 관련 주요 문제점 및 애로사항

구 분	내 용
식품기업이 느끼는 문제점 및 애로사항	<ul style="list-style-type: none"> • 가격 변동에 따른 빈번한 계약 파기 • 안정적이지 못 한 물량 공급 • 고품질 농산물 부족 • 신뢰가 부족한 상황에서 생산자 측의 장기계약 추구 경향 등
농업생산자(조직)가 느끼는 문제점 및 애로사항	<ul style="list-style-type: none"> • 낮은 가격 및 대금지급 지연 • 높아진 생산 불안전성으로 작황부진 시 계약 물량 납품 곤란 • 까다로운 품질 요구 수준 및 품질관리 비용의 일방적 부담 • 기업과의 단기계약 완료 후 향후 산지수집상의 보복성 출하 거부 가능성 등

자료: 식품기업의 국내산 원료농산물 안정적 조달시스템 구축방안, 서울대학교 산학협력단, 2011

■ 다년(多年) 계약재배 운영 사례

- 강원도 평창지역의 무, 배추 등 채소수급안정사업을 추진 중인 일부 농협에서는 다년(多年) 계약재배를 통한 안정적인 물량 조달시스템을 구축하는 노력을 기울이고 있음.
- 같은 지역 내에 있는 굿뜨래영농조합의 경우 신세계푸드에 양배추, 무, 양상추, 배추 등을 납품하는 산지조직으로 10년간의 계약재배 경험을 통하여 장기적인 계약재배 시스템을 구축한 사례라 할 수 있음.
- 해당 사례의 경우 특히 신세계푸드 뿐만 아니라 농우바이오 종자와 연계하여 생산계약형 단계로 발전하고 있으며, 생산자 표기시스템 등을 구축하는 자구적인 노력도 확대되고 있음.

2) 준수의 원칙 : 공동 품질경영 이행 확대

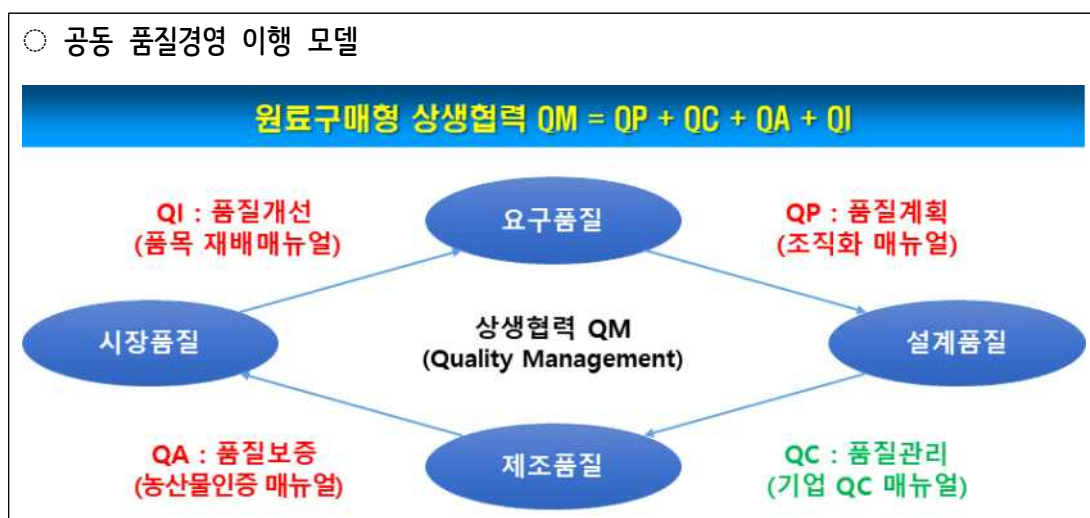
■ 공동 품질경영이행의 필요성

- 기업이 농업과의 상생협력을 추진하는 이유는 균일하고 안전한 품질의 농산물을 안정적으로 공급받기를 원하기 때문이기 때문에 이러한 품질을 관리할 수 있는 시스템 필요
- 기업은 일정 기간 동안 고정된 가격, 표준화된 서비스를 제공하므로 공급의 부족에 의한 대체, 특정 기준 이하의 품질을 가진 상품은 허용되지 않음. 이에 농업의 역량강화를 위해 종자, 재배기술 등에 대한 기업의 현장 밀착형 컨설팅 및 교육이 중요함.

■ 공동 품질경영이행 추진 방향

- (추진개념) 기업이 가지고 있는 QC 및 QM시스템과 농업이 가지고 있는 다양한 인증제도, 재배매뉴얼 등을 고려하여 별도의 상생 QC기준을 마련하고 이를 이행할 수 있도록 함
- (추진방향) 일반적인 품질경영에서 요구되는 4가지 요소를 감안한 공동품질관리 시스템을 구축 (QI-재배매뉴얼, QC-기업QC매뉴얼, QP-산지조직화 매뉴얼, QA-목별 인증매뉴얼)
- (고려사항) 이러한 상생협력의 QM시스템 완성을 위해서는 기업이 자체적으로 운영하는 QC 기준에 대한 공개와 현장적용방안 고려 필요

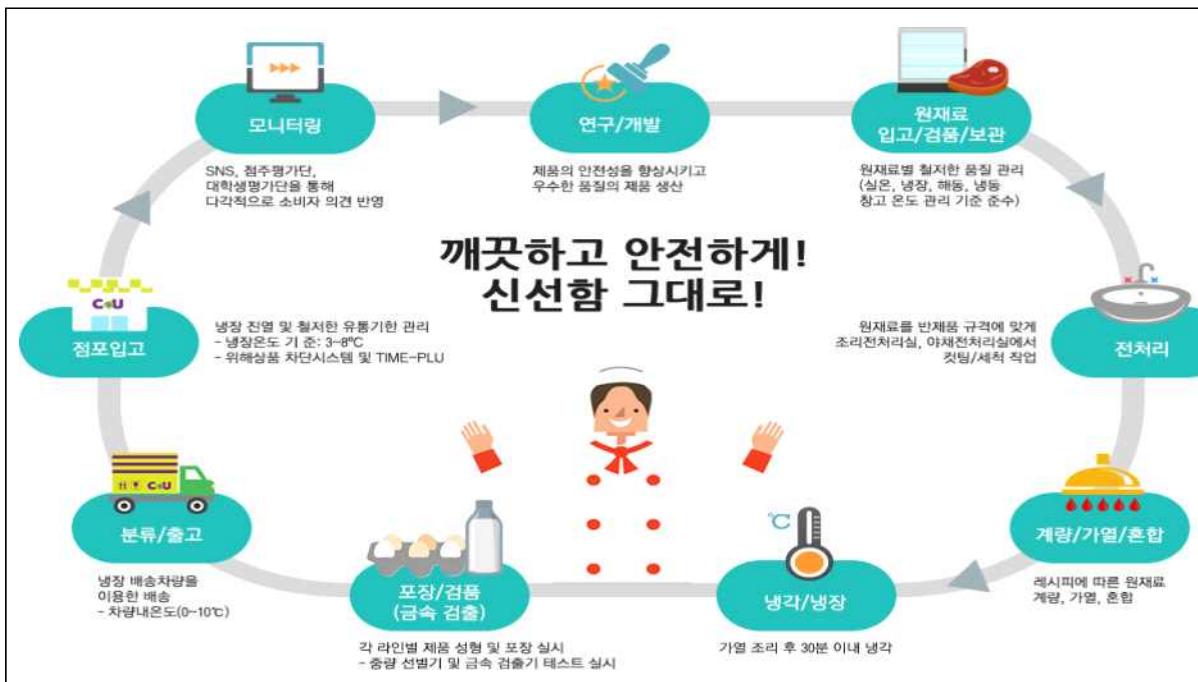
■ 공동 품질경영 이행 모델(예시)



■ 공동 품질경영 운영 사례

- (기업 QC 운영 사례) 편의점 대표적 사례인 CU의 경우 자체적인 품질관리시스템을 적용하여 깨끗하고 안전한 QC시스템을 적용하고 있음. 특히 QC의 경우 원료조달단계에서부터 소비자 판매까지 전 구간에 대한 엄격한 품질관리가 이루어져야 하기 때문에 원재료 입고/검품단계의 QC 구간을 농업과 일체화 필요
- 외식업체의 대표적 사례인 맥도날드의 경우 신세계푸드와의 양상추 등 핵심 농산물 원료 구매시 보다 엄격한 글로벌 스탠다드 기준의 농장 관리기준 등을 제시하는 등 안전성 관리체계를 갖추고 있음.

< 그림 > CU의 간편식품 관리시스템



- (농업 내부 사례) 농업계 내부의 경우 QC를 제외한 QI, QP, QA 등을 매뉴얼화하여 보유하고 있기 때문에 이를 체계적으로 결합하고, 기업과의 QC 일체화 전략을 채택하는 것이 가능함.
 - GAP매뉴얼 : GAP인증이해, 기본절차, 품목별 주요 위해요소 관리요령 등
 - 재배매뉴얼 : 공동생산공선출하회 조직화에 따른 품종통일, 재배방식 통일 등 기본적 적용기술을 토대로 균일한 품질의 농산물 생산 유도
 - 조직화매뉴얼 : 생산자조직화를 위한 기본 조직화 단계별 추진절차 등을 통하여 개별농가단위보다는 조직단위의 품질계획서 이행력을 담보

< 그림 > 품질관리 추진 관련 주요 생산/조직화 매뉴얼 운영 사례



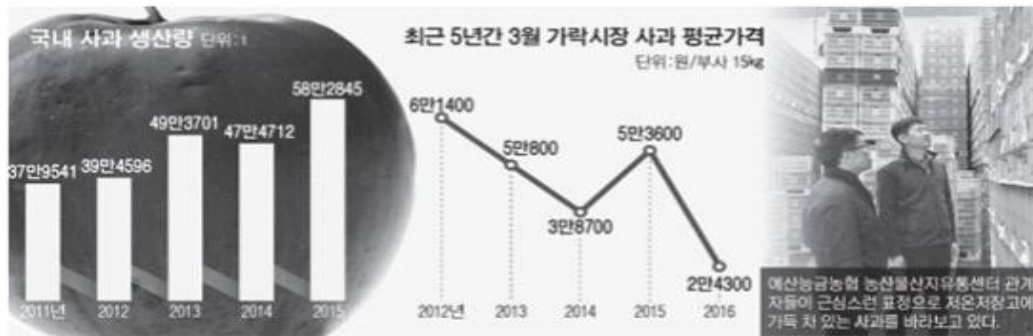
< 표 > 농식품 주요 국가인증제도

구 분	설 명
전통식품품질 인증제도	국산 농산물을 주원료로 하여 제조, 가공되는 우수 전통식품에 대하여 정부가 품질을 보증하는 제도
유기가공식품 인증제도	유기원료(유기농산물, 유기축산물 등)를 원료 또는 재료로 하여 제조·가공·유통되는 유기가공식품에 대하여 그 식품의 품질향상·생산장려 및 소비자보호를 위하여 공신력 있는 인증기관이 해당 사업자의 적합성을 평가하여 객관적인 보증을 하는 인증제도
친환경농산물 인증제도	환경을 보전하고 소비자에게 보다 안전한 농산물을 공급하기 위한 제도로써 친환경농산물 인증표시는 합성농약, 화학비료, 항생/항균제 등 화학자재를 사용하지 않거나 이의 사용을 최소화하여 생산한 농산물을 의미
지리적표시 제도	농수산물 및 가공품의 명성·품질 기타 특징이 본질적으로 특정지역의 지리적 특성에 기인하는 경우 그 특정지역에서 생산된 특산품임을 표시하는 것
농산물우수관리인증 (GAP)제도	농산물 생산에서부터 수확 후 포장단계까지 농약, 중금속, 미생물 등 위해요소를 관리하는 제도로써 국제적으로 안전농산물 공급필요성을 인식하여 CODEX, FAO 등 국제기구에서도 기준을 마련하여 추진하는 제도
가공식품KS 인증제도	가공식품분야에 적용되는 국가표준규격이며, 가공 식품이 일정한 품질요건을 충족하는 식품임을 인증하는 제도임. 식품에 대한 소비자의 안정성, 영양성, 건전성 및 편리성 그리고 기호성에 이르기까지 다양하고 높은 수준의 요구를 충족하기 위한 것
식품명인 제도	우수한 우리식품의 계승·발전을 위하여 식품제조·가공·조리 등 분야를 정하여 우수한 식품기능인을 명인으로 지정, 육성하는 제도

3) 안정의 원칙 : 거래가격 주년/안정화

■ 거래가격 주년/안정화의 필요성

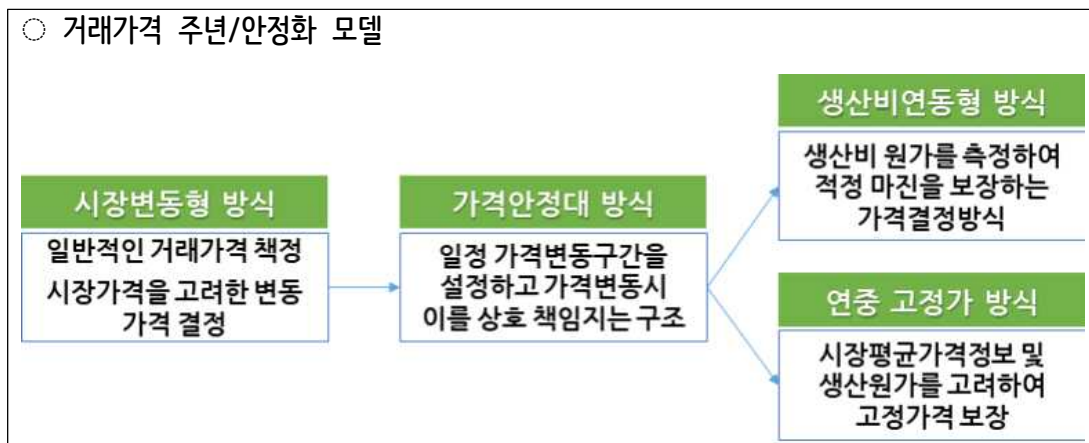
- 기업은 연중 저렴한 고정가격 혹은 생산비 대비 일정 마진을 더한 생산비 연동형 적정 가격을 요구하는 반면 생산자는 시장 시세를 기준으로 하는 합리적 가격 보장을 원하기 때문에 상호의 이해관계가 상반되는 지점이 발생. 이에 따라 이러한 거래가격의 주년화, 안정화 전략 실천이 매우 중요



■ 거래가격 주년/안정화 추진 방향

- (추진개념) 일반적으로 계약재배 및 거래가격 책정시 고정가 제도를 선호하는 기업과 변동가 제도를 선호하는 농업계가 상호 신뢰를 바탕으로 가격변동성을 최소화할 수 있는 가격안정대 거래가격 책정방식을 도입하자는 취지임
- (추진방향) 가격안정대 거래가격 책정방식을 통하여 상호 이익을 극대화하는 상호 신뢰를 쌓고, 그 이후 단계에서는 연중 고정가제도 및 생산비 연동형 가격책정 등 보다 안정적인 거래가격 책정방식을 단계적으로 발전 유도

■ 거래가격 주년/안정화 모델(예시)



■ 거래가격 주년/안정화 운영 사례

- 채소수급안정사업의 경우 계약재배를 기본으로 하며 거래가격 안정화를 위하여 추진되고 있는 정책으로, 정부는 2015년 채소수급안정사업 개편방안으로 생산안정제와 출하안정제 등 정책추진방식을 이원화하여 단계적으로 적용 중임
- 상생협력사업의 경우 출하안정제와 같이 사전 거래처 확보를 통해 안정적 생산 및 판매를 유도하되 거래가격안정화를 위한 다양한 거래가격 결정방식 도입이 필요함

〈 표 〉 노지채소 수급안정사업 개편 현황

기존 계약재배		생산안정제	출하안정제
농업인 소득제고 및 수급안정	목적	수급안정	판매강화
계약물량 출하조절로 소득 및 수급안정 도모	운영	주산지 지자체와 생산자(단체)중심 사전적 자율적 수급안정 추진	사전거래처 확보를 통해 안정적 생산 및 판매 유도
2016~18년까지 점진적 축소	추진계획	2015~2016년 시범사업, 2017년 도입	2016년 도입
농협·aT	사업관리	자자체·농협	농협·aT
8개(무, 배추, 고추, 마늘, 양파, 당근, 감자, 대파)	품목	5개(무, 배추, 고추, 마늘, 양파)	8개 품목 + α (품목확대 검토)
없음	가격보장	평년 수취가격의 80% 수준	없음
없음	기금	정부30%지자체 30% 농협 20% 농업인 20%	없음

- (운영사례) 괴산절임배추영농조합법인의 경우 2010년대 초반부터 지역의 500여 배추 생산농가로 구성된 조직으로 한살림 등 생협으로 납품하는 절임배추 가격을 생산비 원가 연동형 고정가격으로 결정하여 많은 소비자들로부터 인정을 받은 사례임
- 특히 괴산절임배추는 2010년 고추파동 당시 생산비 원가 연동형 고정가격으로 인하여 시중가의 1/5 가격으로 판매되어 각계로부터 벤치마킹 대상이 되기도 하였음.
- 단기적으로 보면 생산자 및 농업계가 손해를 볼 수 있다고 생각할 수 있지만 장기적인 관점에서는 기업 및 소비자의 신뢰를 확보할 수 있다는 점에서 주목할 만한 사례라 볼 수 있음. 농업과 기업의 상생협력 사업도 가격변동에 따른 리스크를 줄여가는 방식으로 거래가격 결정방식에 대한 고민이 필요

1) 책임의 원칙 : OEM/ODM 산지가공시설 이용 확대

■ OEM/ODM 산지가공시설 이용 확대의 필요성

- 지역에 산재해있는 농산물 중소가공시설의 경우 기술력, 자금력, 판매력 부족 등의 이유로 많은 시설들이 적극적으로 활용되지 못하고 있거나 가동율이 저하되는 문제점을 보유하고 있음.
- 식품기업들의 경우 자체적인 직영 가공시설을 확보하는 전략도 중요하겠지만 동종 업계의 농업가공시설을 적극적으로 활용한다는 차원에서 OEM 및 OEM 생산을 확대하는 상생 전략이 필요
- 다만 기존 OEM/ODM 사업의 경우 산지가공시설 활용을 제고 측면이 강조되어 국내산 원료 연계형 위탁생산보다는 기업이 지정한 외국산 원료를 통한 위탁생산 개념이 강했던 것이 사실이기 때문에 이 부분을 개선한 상생전략 접근

■ OEM/ODM 산지가공시설 이용 확대 추진 방향

- (추진개념) 지역산 원료와 연계한 산지가공시설 활용도 극대화 전략
- (추진방향) 농업계의 경우 지역산 원료를 통한 가공제품의 우수성을 확보하고, 가공식품 제조생산성 및 안전성 확보를 위한 시설투자 확대, 기업은 자체 생산 기술, 품질, 디자인 상품화 지원과 공동브랜딩 등의 기술력을 농업에 제공해 상호 성장할 수 있는 상생 기반 마련 조성

■ OEM/ODM 산지가공시설 이용 확대 모델(예시)



■ OEM/ODM 산지가공시설 이용 확대 사례

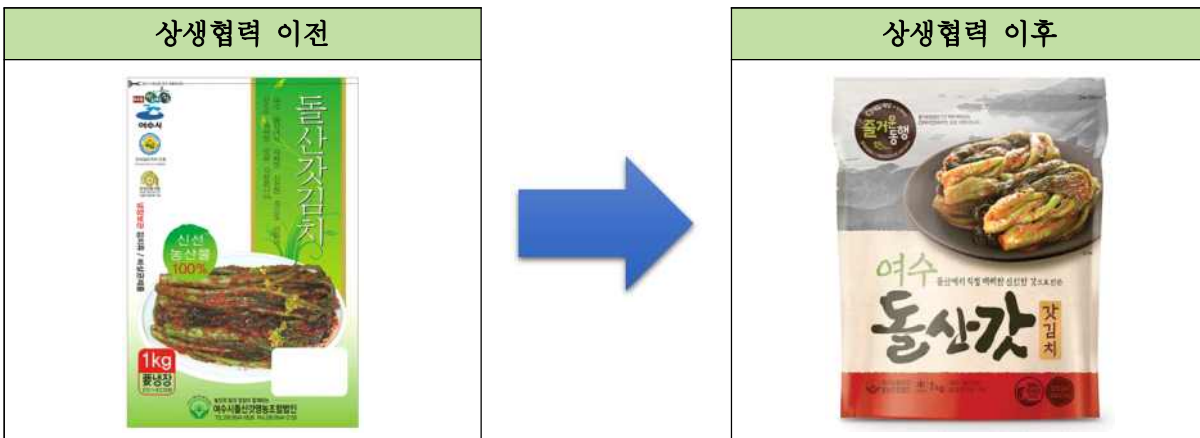
- CJ제일제당은 ‘즐거운 동행’이라는 상생협력 프로그램을 통해 식품중소기업을 지원하고 있음. CJ제일제당은 지역전통식품업체와에 연구개발(R&D), 영업, 마케팅 등 품질 및 판매향상을 위한 기술과 유통망을 지원함

< 그림 > CJ제일제당의 식품중소기업과 함께하는 즐거운 동행



- (브랜드 운영지원) 중소가공업체의 생산과 기업의 기술, 마케팅, 디자인, 유통 지원을 통해 단계별 부족한 역량을 기업의 역량으로 보완하여 최종 완제품에 대한 완성도를 높이고, 기업의 유통망을 활용하는 전략 확대

< 그림 > OEM 확대 및 브랜드 지원을 통한 상생협력 사례



2) 공유의 원칙 : 성과공유제 확산

■ 성과공유제 확산의 필요성

- 성과공유제는 대·중소기업 상생협력 촉진에 관한 법 제8조에 따른 수탁기업이 원가절감 등 수탁·위탁기업간의 합의한 공동목표를 달성할 수 있도록 위탁기업이 지원하고 그 성과를 수탁·위탁기업이 공유하는 계약모델임
- 농업과 기업의 상생협력 분야에서는 가공형 모델 유형이 이러한 성과공유제 모델이 필요한 유형으로 기업과 농업 간 기술격차 등의 문제점을 해소하고 상호 경쟁력 확보를 위한 기반을 마련해가는 과정이 필요

■ 성과공유제 확산 추진 방향

- 신제품·신기술 개발 : 위탁기업과 협력사가 공동으로 새로운 제품을 개발, 생산하거나 기존제품의 성능을 현격하게 향상시키는 활동을 통해 발생한 성과를 공유하는 모델
- 해외동반진출 : 위탁기업의 유통망, 해외플랫폼 등을 활용하거나 공동연구개발 후 양산화하여 해외동반진출 성과를 공유하는 모델
- 기술이전 : 위탁기업이 보유하고 있는 기술 혹은 지적재산권(특허권, 실용실안권, 디자인권 등) 등을 무상 혹은 저가로 사용할 수 있게 하는 모델
- 공정개선 : 위탁기업과 협력사가 보유하고 있는 기술을 바탕으로 기존 공정 전체 또는 일부를 개선하여 품질, 비용 및 납기 최적화 등 생산성을 극대화하여 성과를 공유하는 모델
- 성능개선 : 위탁기업과 협력사가 공동으로 생산제품서비스의 품질 개선, 수명 향상, 사양 개선, 공기 단축, 설계 개선, 국산화 등을 도모하고 성과를 공유하는 모델
- 원가절감 : 위탁기업의 제조원가, 외주비, 물류비 등의 절감을 협력사가 제시하거나 위탁기업이 과제를 공모하여 해당 원가 절감을 도모하고 성과를 공유하는 모델
- 관리시스템개선 : 위탁기업이 협력사의 개선을 목표로 협력사 개선 목표 달성 시 비용지원, 인센티브 제공 등 성과를 공유하는 모델
- 서비스용역개선 : 위탁기업과 협력사가 시설, 설비를 유지보수하거나 용역·서비스를 제공하여 공동의 개선 노력을 통해 성과를 공유하는 모델

■ 성과공유제 확산 운영 사례

- 농심은 성과공유제 참여를 위하여 다양한 분야에서의 협력사와의 성과공유 계획서를 제시하였으며, 이를 농업과 기업의 상생협력 사업분야로 확산하는 모델링화가 가능함

〈 표 〉 농심의 성과공유제 계획 수립 사례

구분	내용
<p>품질 향상 개발 과제</p>	<p>1. 미반용 쌀 미생물 안전성 확보</p> <ul style="list-style-type: none"> · 과제목표 : 즉석밥용 쌀류의 미생물 제어를 통해, 입고검사 부적합비율 중 미생물 부적합비율을 10% 이하로 달성 · 과제수행방법 <ul style="list-style-type: none"> - 농심 : 도정과정 중 미생물 오염 사전예방을 위한 CIP (살균/세척방법)기술 개발 및 기술 이전 - 협력사 : 개발된 신기술을 제조공정에 적용 · 성과공유방식 : 미생물 위해요소를 저감하여 입고검사 합격률 달성 시 거래(발주)금액 확대 및 거래기간 보장
<p>품질 향상 지원 과제</p>	<p>2. 해충흡인 클레임 사전 예방을 위한 IPM 시스템 구축</p> <ul style="list-style-type: none"> · 과제목표 : 협력업체 생산 원료의 제조과정 중 해충흡입 사전예방을 통한 입고검사 합격률 향상 · 과제수행방법 <ul style="list-style-type: none"> - 농심 : IPM(종합해충방제시스템) 시스템 구축 지원 및 교육 - 협력사 : IPM(종합해충방제시스템) 도입을 통한 해충 예방활동 추진 · 성과공유방식 : IPM 시스템을 구축하여 원료 안전성을 제고, 입고검사합격을 목표 달성 시 2년 이상 장기 거래 보증
<p>품질 향상 개발 과제</p>	<p>3. 분말스프 미생물 안전성 확보</p> <ul style="list-style-type: none"> · 과제목표 : 분말스프 원료 생산 중 미생물 안전성 확보 및 안전성 향상 기술 개발을 통한 대장균군 등 미생물 위해요소 100% 저감화 · 과제수행방법 <ul style="list-style-type: none"> - 농심 : 제조과정 중 미생물 오염 사전예방을 위한 CIP (살균/세척방법)기술 개발 및 기술 이전 - 협력사 : 개발된 신기술을 제조공정에 적용 · 성과공유방식 : 과제목표인 미생물 위해요소 100% 저감 달성 시 2년 이상 장기 거래 보증
<p>신기술 개발 과제</p>	<p>4. 종이용기 안전성 위해요소 100% 저감화</p> <ul style="list-style-type: none"> · 과제목표 : 종이용기 인쇄면(외부) 안전성 향상 기술 개발을 통한 중금속 등 위해요소 100% 저감화 · 과제수행방법 <ul style="list-style-type: none"> - 농심 : 종이용기 외부 제작 신기술 개발 - 협력사 : 개발된 신기술을 제조공정에 적용 · 성과공유방식 : 개발된 신기술을 제조공정에 적용, 위해요소를 100% 저감화 달성 시 거래물량 확대

3) 존중의 원칙 : 원가정보 공유 확대

■ 원가정보 공유의 필요성

- 일반적으로 원가정보 공유제의 경우 대중소기업간 발생하는 무분별한 원가절감 요구에 대응하기 위하여 공정한 거래질서 확립 차원에서 투명한 정보 공개 원칙 사례가 확산되고 있음.
- 농업과 기업의 가공형 상생사업에서는 위의 상황도 포함되지만 실질적으로는 농업계의 가공경쟁력 확보를 위하여 가공제품에 대한 시장정보, 가격정보, 원가정보 등 기업이 보유하고 있는 정보를 공유하여 경쟁력을 확보하자는 차원에서 접근하는 전략이 바람직함

■ 원가정보 공유 추진 방향

- (추진개념) 중소가공장 및 지역의 산지가공주체들의 가공경쟁력 확보를 위하여 기업이 보유하고 있는 시장, 가격, 원가 등에 대한 3대 정보를 공유하여 경쟁력 있는 거래질서 유도
- (추진방향) 원가정보 공유에 대한 규제주의적 접근방식은 지양하고 농업의 경쟁력 확보를 지원한다는 차원에서 상호주의적 접근방식을 지향, 정보 공개 뿐만 아니라 해당 원가경쟁력을 확보하기 위한 기술지원 컨설팅 및 지도 등의 상생협력 분야 강화
- (고려사항) 기업의 입장에서는 영업 비밀에 속할 수 있는 세부적인 원가를 제외하고 내부 상생협력 채널을 통해 공개가능한 범위의 정보를 지속적으로 공유

■ 원가정보 공유 모델(예시)



■ 원가정보 공유 사례

- 일반적으로 대중소기업간의 공정거래를 위한 납품단가 보장 방식의 경우 크게 3가지 유형으로 규제주의적 접근, 인센티브적 접근, 상생협력형 접근 방식 등으로 구분되며 농업 및 기업의 경우 상생협력형 유형이 가장 타당할 것으로 보임

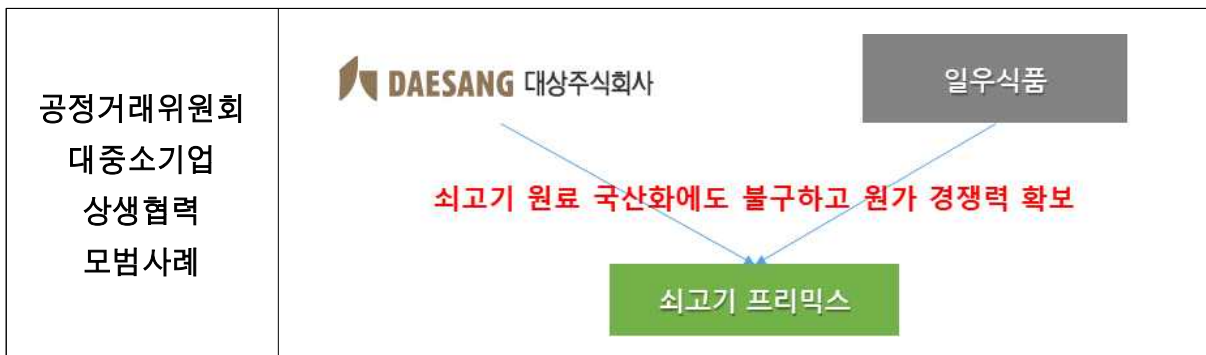
〈 표 〉 공정한 납품단가 보장 방식

방식	장점	단점
① 명령·규제	<ul style="list-style-type: none"> • 부당한 납품단가 결정으로 인해 실제 피해를 본 중소기업 구제 	<ul style="list-style-type: none"> • 규제(소송) 비용 발생 • 범위만 사전 예방 미흡 • 과도 규제 시비 가능 • 글로벌 경쟁에 노출된 대·중소기업 문제 다룰 수 없음
② 인센티브 제공	<ul style="list-style-type: none"> • 범위만 사전 예방 가능 • 규제(소송) 비용 절약 	<ul style="list-style-type: none"> • 범위만 편인이 더 큰 경우 실효성 없음 • 글로벌 경쟁에 노출된 대·중소기업 문제 다룰 수 없음
③ 상생협력	<ul style="list-style-type: none"> • 범위만 사전 예방 가능 • 규제(소송) 비용 절약 • 글로벌 경쟁에 노출된 기업 문제를 적절하게 다룰 수 있음 • 다양한 헌법적 가치 실현 	<ul style="list-style-type: none"> • 지속가능한 상생협력 구축에 상당한 시간·비용이 소요됨

자료 : 전경련중소기업협력센터

- 2016년 공정거래위원회 상생협력 모범사례로 제시된 대상과 일우식품의 협력모델은 원가를 비롯한 시장정보 공유를 통하여 중소가공기업의 원가경쟁력을 확보할 뿐만 아니라 원재료 국산화를 유도했다는 점에서 이러한 원가공유 확산 모델의 가능성을 보여줌

〈 그림 〉 대중소기업간 원가정보 공유 운영 사례



1) 공정의 원칙 : 공정한 수출경쟁과 가격 준수

■ 공정한 수출경쟁과 가격 준수의 필요성

- 농식품 수출사업의 경우 수출업체의 영세성 및 수출국의 제약한계로 인하여 공정한 수출경쟁보다는 원가 이하의 수출가격 덤핑 등 불공정한 수출시스템에 대한 문제제기가 지속적으로 일어나고 있음.
- 지속가능한 농식품 수출시스템 구축을 위하여 공정한 수출 룰을 준수하고 상호 협의를 통한 공정한 수출단가 결정 등의 의사결정시스템 확립 필요

■ 공정한 수출경쟁과 가격 준수 방향

- (공정한 수출 경쟁) 수출업체간 동일 수출시장간 불공정 거래 방지를 위하여 국가별 수출업체 지정제도 등을 실시하고, 품목단위의 수출생산자조직화 프로그램을 지속적으로 강화 (수출업체 지정제는 통합생산자단체가 반드시 필요)
- (공정한 수출 가격) 수출업체간 경쟁으로 인한 상호 가격경쟁을 지양하고, 특히 수출물류비 등 보조사업의 원가산입 등 기존의 관행적 수출사업의 적폐들을 청산하기 위한 노력을 지속적으로 강화 (이 또한 통합생산자단체가 반드시 필요)
- (수출의사결정조직) 다양한 수출 이해관계자간의 의사결정을 합리적으로 지원하기 위한 수출협의회 등의 의사결정체를 구성하여 운영

■ 공정한 수출경쟁과 가격 준수 모델(예시)



■ 공정한 수출경쟁과 가격 준수 사례

- (외국 사례 - Zespri) 뉴질랜드 키위농가는 1970년대 6개에 불과하던 키위 수출 업체가 기하급수적으로 증가, 1980년대에는 수출업체 난립과 가격파동으로 무한 가격 인하경쟁으로 내몰리면서 품질 악화와 뉴질랜드 전체 키위 농가의 소득 하락이라는 만성적 악순환에 직면
- 그 결과로 1990년대 중반에는 적자생존의 무한 가격 경쟁의 막다른 골목까지 내몰린 키위 농가들이 1997년 최후의 선택으로 협동조합 결성에 합의하고 뉴질랜드 키위의 수출 마케팅을 전담하는 제스프리인터내셔널을 설립, 단일 브랜드 방식을 통한 수출을 결정하였으며, 정부는 이에 화답하여 키위 농가들이 100% 소유한 제스프리 브랜드를 통해서만 키위 수출이 가능케 한 ‘수출창구단일화법’을 제정하여 제도적 지원 체계 완성

■ aT 공정거래 지원센터의 활용

- 수출농식품 신고는 한국농수산물유통공사(이하 aT)의 본사와 국내외 각 지사에 설치된 ‘공정거래지원센터’를 통해 이루어지며, ‘수출물류비 지원대상품목관리위원회’에서 불공정거래 여부를 판단함.
- 정부에서도 생산량 과잉을 이용해 수출물류비만 노리는 일부 수출업체에 대한 보조금 지원을 감시해야 하며, 신규 판로개척에 대한 없이 일회성으로 수출하는 일부업체로 인해 불공정한 수출 질서를 바로잡아야 할 것임.

< 표 > 신고대상 불공정행위

- 품질 등을 허위로 표시하거나 과장하여 표시한 물품 수출 행위
- 계약내용과 현저하게 다른 물품 등을 수출하여 분쟁을 고의적으로 야기함으로써 대외신용을 손상시키는 행위
- 원산지를 허위로 표시하여 수출하는 행위
- 정당한 이유 없이 일시적(일회 또는 일주일 이내)이 아닌 상당기간에 걸쳐 반복해서 공급 비용보다 현저히 낮은 수준으로 농식품을 수출하는 행위
- 자기가 공급하는 상품에 대하여 실제보다 또는 경쟁사업자의 것보다 현저히 우량 또는 유리한 것으로 고객을 오인시키거나 경쟁사업자의 것이 실제보다 또는 자기의 것보다 현저히 불량 또는 불리한 것으로 고객을 오인시켜 경쟁사업자의 고객을 자기와 거래하도록 유인하는 행위
- 농식품 수출과 관련, 부당하게 다른 무역거래자의 해외에서 사업활동을 방해하는 행위
- 설정된 품위기준 이하로 농산물을 수출하거나, 판매단가를 낮출 목적으로 정상적인 원료를 사용하지 않거나 정상적인 공정을 거치지 않아 경쟁 사업자의 제품과 비교하여 품질이 현저히 떨어진 제품을 수출하는 행위
- 기타 농림식품 수출과 관련하여 시장질서 교란행위로 신고되어 심의위원회에서 시장질서교란행위로 인정한 행위

2) 지원의 원칙 : 수출 전문역량 지원

■ 수출 전문역량 지원의 필요성

- 농식품 수출 분야의 경우 무역에 대한 전문성 뿐만 아니라 각 국가별 농식품 시장실태 등에 대한 정보를 정확히 알고 있어야 하나 산지 생산자 및 영세 식품가공기업들의 경우 이러한 정보에 취약한 상황
- 이에 따라 농식품 수출업체의 경우 신선 및 가공식품 등 각 수출업체별 전문분야에 따라 수출상담 및 시장정보 공유 등을 추진할 수 있는 상시적이고 편리하게 이용할 수 있는 상담센터 등을 운영할 필요가 있음.

■ 수출 전문역량 지원 추진 방향

- (추진개념) 수출업체 내에 각 수출품목 부류별로 쉽게 상담할 수 있는 콜센터 및 상담자 지정제도를 운영하여 농식품 수출을 희망하는 생산자 및 단체, 중소기업들에게 수출기회 보장
- (추진방향) 수출업체에 대한 수출지원, 수출정보지원, 기타 컨설팅 등의 사업이 추진되고 있으나, 1차 수출희망조직(직접 수출조직 제외)에 대한 정보지원 등을 강화
- (고려사항) 기존 aT 및 수출지원 기관에서 운영 중인 다양한 수출지원시스템 및 정보 등을 최대한 활용하되, 그동안 축적된 시장정보 이외에도 다양한 시장정보에 대한 지속적인 업데이트 추진

■ 수출 전문역량 지원 추진 모델(예시)



■ 수출 전문역량 지원 추진 사례

- [aT 사례] 수출확대지원 컨설팅 지원
 - 중소 농식품 제조가공업체를 대상으로 심층 컨설팅 및 현장코칭을 제공하여 신 시장 개척을 통해 수출확대 도모

〈 표 〉 aT 수출확대지원 컨설팅

구분	지원 분야	지원 내용
심층컨설팅	<ul style="list-style-type: none"> • 컨설턴트 그룹-개별기업간 장기간 컨설팅 수행 ①수출첫걸음(초보기업) : 무역실무 능력배양, 통관검역, 제품개발, 상품화, 인허가 취득 등 수출필요 조건 충족 등 국내 수출인프라 구축, 마켓 테스트 ②신시장개척(기수출업체) : 신규 해외 바이어발굴, 거래알선·체결, 유통망입점, 샘플수출, 해외통관·검역 등 시장개척 	<ul style="list-style-type: none"> • 장기 6개월 이내 ①수출첫걸음 분야 : 컨설팅 비용의 90% 정부지원(업체별 최대 20백만원 한도) ②신시장개척 분야 : 컨설팅 비용의 90% 정부지원(업체별 최대 30백만원 한도)
현장코칭	<ul style="list-style-type: none"> • 개별 전문위원 - 개별기업간 단기간 컨설팅 수행 ①수출실무 : 금융/보험, 라벨링/포장, 통관검역, 물류 효율화, 해외마케팅, 생산·품질관리, 신상품개발/상품화, 법률상담 등 ②수출 FTA 활용 : 원산지 판정/증명, 원산지 인증 수출자 등록, 원산지 사후검증 지원, 원산지관리 시스템 설치 보급 	<ul style="list-style-type: none"> • 단기 5일 방문 코칭 - 방문컨설팅 비용 정액 지원 :140만원 - 업체 자부담금 : 10만원 *사회적 기업, 장애인 기업 무료

- [엘림무역 사례] 해외 물류네트워크
 - 자사의 직원을 산지에 상주시켜, 재배→수확→선별→포장에 이르는 전 단계에서 품질관리를 통해 타 수출업체와 차별화 된 고품질 신선농산물 수출

〈 표 〉 엘림무역의 농산물 품질관리

구분	내용
품질관리기법 도입	<ul style="list-style-type: none"> • 관리도를 비롯한 통계적 품질관리 7가지 기법을 도입
품질관리 매뉴얼 제작	<ul style="list-style-type: none"> • 대학, 지역농업기술센터와 공동으로 제작 • 지속적이고 정례화된 교육으로 목표품질의 조기정착
생산이력 추적시스템의 개선 및 운영	<ul style="list-style-type: none"> • 해외적용 가능한 바코드 체계 정착 • 불만 원인규명과 대책수립체계확립 전담팀 운영
기술위원회 운영	<ul style="list-style-type: none"> • 전문가 5인을 위촉한 기술위원회를 운영하여 불량품 대책의 전담 책임관리
QA 시스템의 정착	<ul style="list-style-type: none"> • 육묘로부터 출하까지의 과정과 고객만족을 통한 생산품 품질보증시스템을 구축, 운영하여 QA시스템의 안정적 정착

3) 도전의 원칙 : 수출 거래방식 다변화

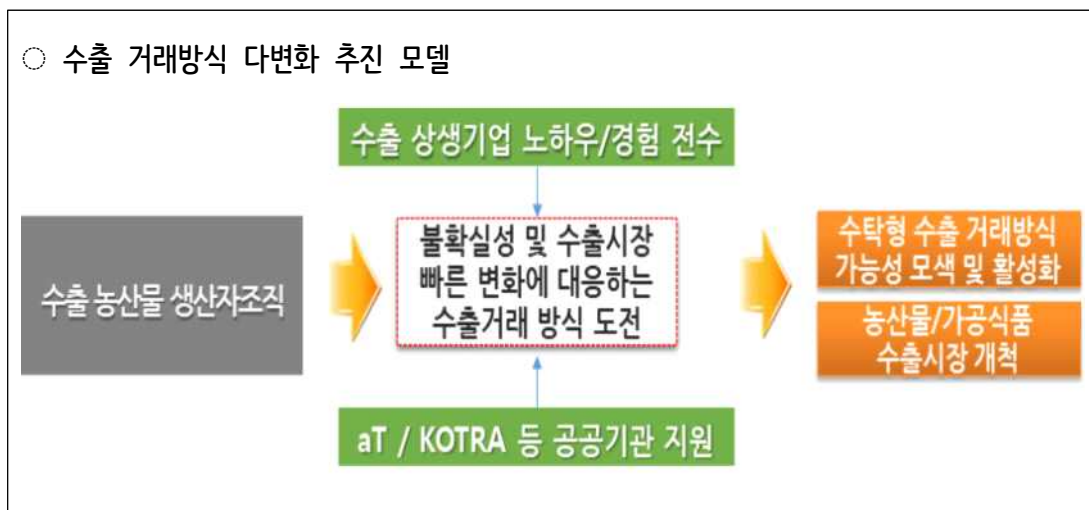
■ 수출 거래방식 다변화의 필요성

- 수출사업의 문제점으로 부각되고 있는 수출업체간 경쟁으로 인한 가격 덤핑 문제의 근본 원인은 현재 국내 신선농산물의 경우 소유권이 수출업체로 이전되는 매취형 수출방식이기 때문임. 매취형 수출방식의 경우 소유권이 수출업체로 이전되어 수출업체는 매취자금을 확보하고 있어야 하며, 최대한 빠른 시간 안에 판매를 완료해야 되는 어려운 요소가 있음.
- 기존 수출단가들이 노출되어 있는 수출시장의 한계성을 극복하고, 해외 주류시장 등에 공격적으로 런칭할 수 있는 기회요인 확대를 위하여 매취 방식 이외에도 다양한 수출 거래방식 다변화 도입 필요

■ 수출 거래방식 다변화 추진 방향

- 농산물 수출 전문 생산자조직과 협력하여 매취형 방식이 아닌 수탁형 수출 방식의 가능성 모색 및 도전
- 해외 수출경험 및 물류체계를 갖춘 수출기업과 수출농산물 생산자조직간 상생으로, 수출기업의 경험과 노하우를 접목하여 거래방식 및 신시장 개척 협력
- aT, 코트라 등 공공기관, 수출기업, 수출농산물 생산자조직간 협력체계 모색

■ 수출 거래방식 다변화 모델(예시)



■ 수출 거래방식 다변화 추진 사례

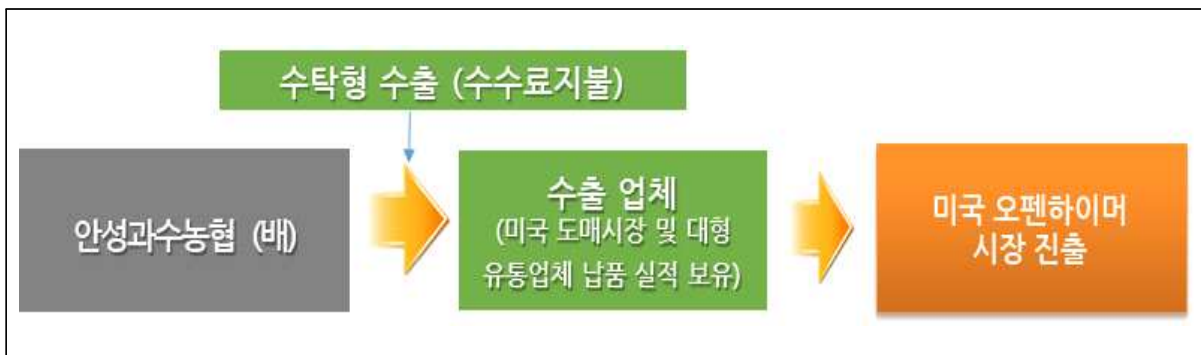
- (거래방식 유형) 수출 거래방식은 소유권 이전방식에 따라 수탁 및 매취형으로 구분할 수 있으며, 계약재배 유형에서 살펴본 바와 같이 통제권 관리 주체 여부에 따라 생산형, 판매형, 생산판매형 유형으로 분류가 가능함

〈 표 〉 수탁과 매취 사업의 차이점

방식	내용
수탁	<ul style="list-style-type: none"> • 농가의 농산물 출하시 유통조직으로 소유권을 이전시키지 않은 상태에서, 유통조직에 판매를 위임하고, 유통조직은 판매결과에 따라 농가에 정산해 주는 사업방식 • 수탁은 출하 농산물의 소유권이 농가에 있기 때문에 농산물 판매의 성과와 책임이 농가에 귀속되고, 유통조직은 수탁수수료로 운영
매취	<ul style="list-style-type: none"> • 농가가 유통조직과 협상을 통해 적정 가격에 소유권을 완전히 이전하는 방식 • 판매의 성과와 책임이 모두 유통조직에게 귀속되는 방식으로, 매취에서 가장 중요한 가격결정은 대부분 상품화되지 않은 원물을 농가와 유통조직이 상호 협상을 통해 품질, 수급, 시세 등을 고려하여 추진

- (수탁형 수출운영 사례) 배를 주로 취급하는 안성과수농협은 미국의 새로운 배 수출시장 확보를 위하여 미국 도매시장 및 대형유통업체 취급을 주로 하는 대규모 벤더업체를 섭외하고, 해당 벤더를 통하여 수수료 방식의 수탁형 배 수출 시범사업을 추진한 사례가 있음.
- 특히 해당 사례의 경우 미국 한인시장 및 기존에 거래가 진행 중인 소수의 유통업체 이외에 도매시장을 활용할 수는 없을까, 수출업체가 가지고 있는 수입자 이외에 또 다른 수입자를 다변화할 수 없을까? 라는 고민에서 출발했던 소중한 경험이라 할 수 있음.

〈 그림 〉 안성과수농협 및 미국 오픈하이머 수탁형 배 수출 추진 사례



제4장 상생협력 가이드북

상생협력 가이드북 개요

1 상생협력이란?

1) 상생협력이란?

■ 대중소기업 상생협력 촉진에 관한 법률(약칭:상생협력법)

- 제2조(정의) 3. “상생협력”이란 대기업과 중소기업 간, 중소기업 상호간 또는 위탁기업과 수탁기업(受託企業) 간에 기술, 인력, 자금, 구매, 판로 등의 부문에서 서로 이익을 증진하기 위하여 하는 공동의 활동을 말함.

■ 농업과 기업 간 상생협력의 정의

- 바람직한 농업과 기업의 상생협력은 농업생산과 기업활동의 관계가 일방적인 희생이나 비즈니스적 손실없이 양자의 자원 및 역량의 공유와 결합을 통해 새로운 부가가치를 창출하는 것
- 농업·농촌의 문제를 해결하기 위한 기업의 사회적 책임활동을 포함하여 기업과 농업이 지속가능한 성과체계를 구축함으로써 기업과 농업의 사업지속성 확보, 수익성 향상, 경쟁력 제고를 위한 유기적인 관계를 형성하는 것
- 농업과 기업간의 동반성장, 기업의 사회적 책임(CSR), 공유가치창출(CSV) 등 일련의 모든 활동은 상생협력의 범주에 포함

〈 그림 〉 농업과 기업 간 상생협력 모델



자료: 농식품 상생협력 추진본부, mafra-win.korcham.net

1) 농업-기업 상생협력 추진 원칙

- 농업과 기업의 상생협력사업은 상호 신뢰를 기반으로 한 비즈니스 모델
 - 상호 호혜적 관계 기반 하에서 농업계와 기업이 같이 성장할 수 있는 관계적, 거래적 기반을 확보하는 것이 중요
 - 이를 위하여 아래의 3가지 사업 원칙 준수가 가장 필수적이며, 단순한 거래나 비즈니스 차원이 아니라 상생의 가치를 실현할 수 있는 사업화 전략 지향
- 지속가능 사업 모델(Sustainability) : 장기적 상호이익극대화 목표 중시
 - 사업의 지속가능성을 담보하기 위한 장기적 관점의 상호이익극대화 모델 지향
- 공정거래 사업 모델(Fairness) : 비전과 정보 공유, 투명한 과정관리 중시
 - (갑)(을) 관계의 수직적 관계보다는 보다 수평적 관계에서의 사업화 모델 지향
- 동반성장 사업 모델(Win-Win) : 상생사업 다각화 및 내실화
 - 기업의 우수한 기술 및 역량 등을 공유하여 농업계의 사업체질 및 역량 개선

〈 그림 〉 농업-기업 상생협력 추진 원칙



2) 농업-기업 상생협력 성공 목표와 전략

■ 농업-기업 상생협력사업은 농업과 기업의 아름다운 동행 프로젝트

- 그동안 대기업과 중소기업 등에서 주로 사용되던 상생협력, 동반성장의 개념을 농업과 기업의 관계 속으로 정착시켜나아가야 함
- 농식품기업과 농업계의 보다 발전된 상생 발전모델을 제시하는 한편 非식품기업들의 농업농촌에 대한 관심과 사업참여 확대를 유도

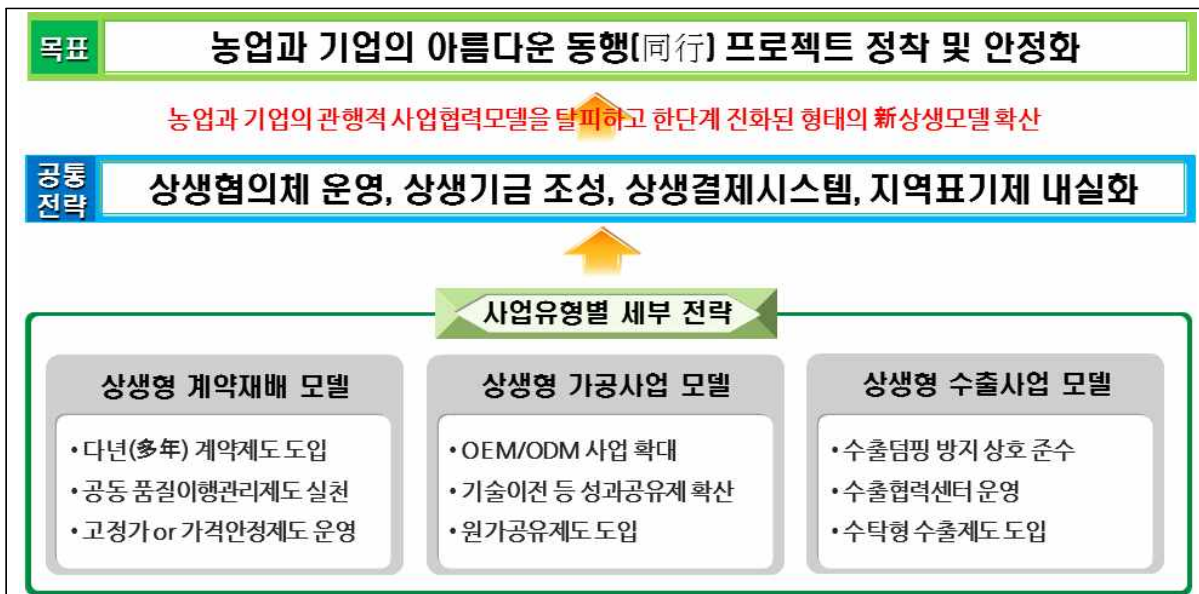
■ 이러한 상생협력사업의 성공을 위해서는 다양한 상생협력 사례 검토 결과 14가지의 핵심 성공요인이 필수적임

- 공통 성공요인 : 상생협의체 운영, 상생적립금 조성, 상생거래정산 정착, 원산지 및 지역표기 확산, 기업의 상생사업 범위 확대 등
- 기타 원료구매형, 가공형, 수출형 등 각 상생협력 사업유형별로 핵심적으로 지켜나가거나 권장할 수 있는 3X3 사업성공요인 및 가이드라인 제시

■ 14가지의 성공요인 중 일부는 기존에 해왔던 사례가 부족하거나 미흡한 측면이 있으나, 실제 현장의 요구사항이 있는 것들을 검토하여 요인으로 제시

- 상생형 계약재배모델, 성과 및 원가공유제 등의 새로운 사업성공요인을 제시

< 그림 > 농업-기업 상생협력 성공 목표와 전략



3) 상생협력 성공전략의 핵심 요인 도출

구 분		핵심 요인	주요 사례
공통 전략	①상생협의체 운영	<ul style="list-style-type: none"> ▶상생협력 강화를 위한 협력주체 직접 참여와 관심 유도 ▶상생협력사업에 대한 공적인 의사결정체계 확립 	SPC-의령군 우리밀
	②상생 적립금 조성	<ul style="list-style-type: none"> ▶거래가격변동 리스크 최소화 ▶상생적립금을 통한 지역재투자 등 지역 환원정책 추진 	SK그룹 -마을
	③상생 대금거래 추진	<ul style="list-style-type: none"> ▶안정적인 상생정산 도입 ▶정산주기, 채권할인 최소화, 기타 세제지원 등 시스템 이용 확대 	KT&G -잇담배농가
	④지역명 표기 확산	<ul style="list-style-type: none"> ▶농산물의 특성상 산지를 지속적으로 노출시키는 전략으로 지역표기 활성화 도모 	롯데-의성군 마늘햄
	⑤상생사업 범위 확대	<ul style="list-style-type: none"> ▶상생사업범위를 지속적으로 확대하는 사업다각화 및 CSR 활동 확대 ▶지역사업주체의 참여범위 확대 	스타벅스 -미듬영농법인
원료 구매형 전략	⑥다년(多年) 계약제도	<ul style="list-style-type: none"> ▶다년 계약채배제도 도입을 통한 거래안정성 확대 ▶안정적 생산기반 조성 기여 	신세계-굿뜨래 영농법인 평창고랭지채소
	⑦공동품질경영 관리	<ul style="list-style-type: none"> ▶기업의 QC시스템의 산지적용 확대 ▶산지는 인증제도 도입 및 기업의 QC일체화 확대 	한살림 -생산농가
	⑧거래가격 주년/안정화	<ul style="list-style-type: none"> ▶연중 고정가 거래 확산 ▶가격변동성 최소화를 위하여 가격안정대제도 도입 	괴산군-아이쿱 절임배추
가공형 전략	⑨OEM/ODM 산지가공시설 이용 확대	<ul style="list-style-type: none"> ▶식품기업의 직접생산보다는 산지가공시설 활용 확대 ▶OEM생산시 기본물량 개런티 등 거래안정성 도모 	CJ제일제당 -식품중소기업
	⑩성과공유제 확산	<ul style="list-style-type: none"> ▶기업의 핵심기술이전을 통하여 원가절감, 품질개선 등의 성과 공유 도입 확대 ▶기업의 주요 노하우 역량 지원 	농심 -협력업체
	⑪원가 정보 공유	<ul style="list-style-type: none"> ▶가공상품의 제조원가 정보를 공유하여 적정 마진체계 구축 및 산지의 원가경쟁력 확보 지원 	대상 -일우식품
수출형 전략	⑫공정한 수출경쟁/가격준수	<ul style="list-style-type: none"> ▶수출보조금의 원가산입 방지 등 적정 수출단가 확보를 위한 상호 노력 확대 	제스프리 -도매시장
	⑬수출 역량 지원	<ul style="list-style-type: none"> ▶수출시장정보 및 수출전문성 등의 교육 및 상담 지원을 위한 지원센터 운영 ▶수출 생산/시장/가격 정보 등 지원 	엘림무역 -생산자
	⑭수탁거래방식 다변화	<ul style="list-style-type: none"> ▶신선/식품류에 대한 수수료 방식의 수출제도 도입 확대 ▶상호 적정 마진 공유를 통한 동반성장 강화 	오픈하이머 -안성과수농협

4) 성공 핵심요인별 14대 가치 실천 원칙

■ 공통 요인 : 신뢰, 나눔, 소통, 배려, 협력의 5대 가치 원칙

- 상생협약체 운영, 상생적립금 운용, 지역표기 확산, 상생정산 도입, CSR을 비롯한 상생사업 범위 확대 등 5가지 요인별로 상생의 가치 실현 도모

■ 원료구매형 상생 요인 : 지속, 준수, 안정의 3대 가치 원칙

- 원료구매형 상생 모델의 경우 안정적인 계약재배시스템 구축과 공동의 품질관리 이행, 거래가격안정화 등을 실천하는 것이 가장 중요함

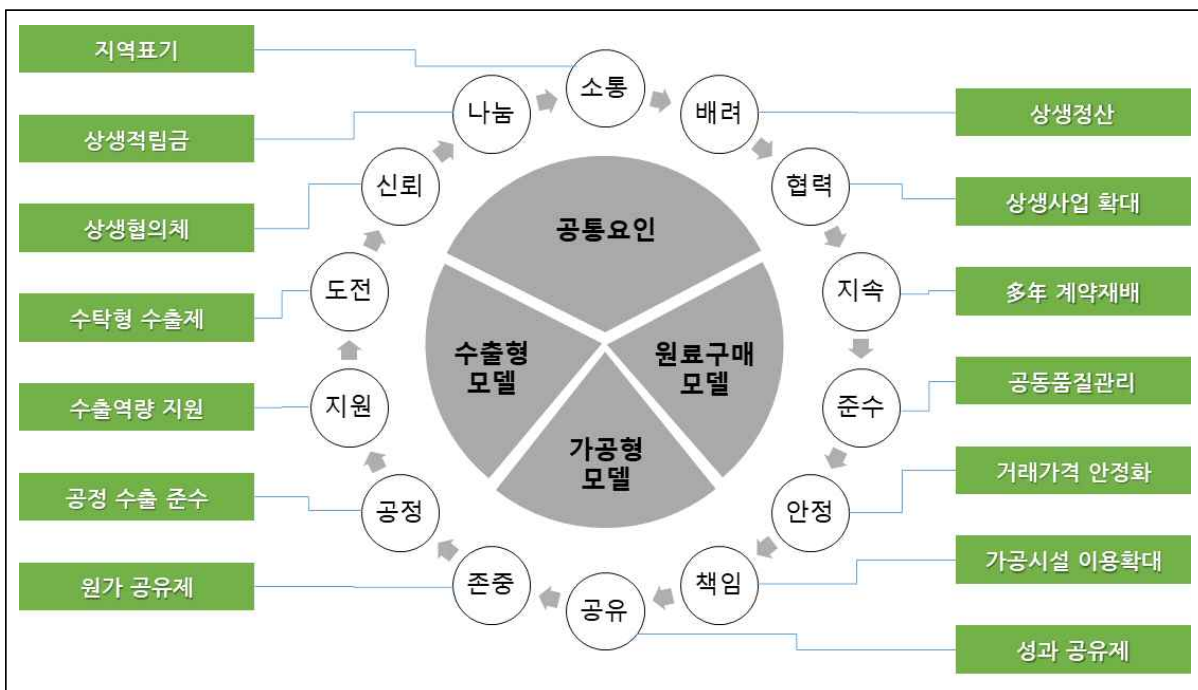
■ 가공형 상생 요인 : 책임, 공유, 존중의 3대 가치 원칙

- 가공형 모델의 경우 산지가공시설에 대한 이용률 확대와 상대적으로 낙후된 가공기술이전 등의 성과공유, 더 나아가 원가 정보에 대한 상호 공유가 필요

■ 수출형 상생 요인 : 공정, 지원, 도전의 3대 가치 원칙

- 수출형 모델의 경우 단계적 접근법을 통하여 공정한 수출가격 정책을 유지하고 산지수출역량강화와 수탁형 수출제도의 도입 등을 목표로 추진

〈 그림 〉 상생협력 성공 핵심요인별 14대 가치



	I. 사업 준비 단계		II. 사업 구상 단계		III. 계약/MOU	IV. 사업계획 수립 단계		V. 사업 실행 단계	
원료 구매형	조사	협의회	발굴	검토	계약	조직화	유통시설	마케팅	CSR확대
	[STEP 1] 상호 정보탐색	[STEP 2] 상생협의회 구성 및 운영	[STEP 3] 상생아이템 발굴 및 탐색	[STEP 4] 상생사업 사업성 검토	[STEP 5] 계약 및 업무협약 체결	[STEP 6] 생산자 조직화 운영 관리	[STEP 7] 산지유통시설 운영 관리	[STEP 8] 농산물 홍보 및 마케팅	[STEP 9] 지자체 협력 및 CSR 확대
가공형	조사	협의회	발굴	검토	계약	R&D	가공시설	마케팅	CSR확대
	[STEP 1] 상호 정보탐색	[STEP 2] 상생협의회 구성 및 운영	[STEP 3] 상생아이템 발굴 및 탐색	[STEP 4] 상생사업 사업성 검토	[STEP 5] 계약 및 업무협약 체결	[STEP 6] 상품개발 및 R&D 투자	[STEP 7] 가공상품화 시설 운영 관리	[STEP 8] 제품 홍보 및 마케팅	[STEP 9] 지자체 협력 및 CSR 확대
수출 기본형	조사	협의회	사업체제	사업성	계약	상품개발	상품생산	마케팅	대금정산
	[STEP 1] 상호 정보탐색	[STEP 2] 상생협의회 구성 및 운영	[STEP 3] 관련주체간 역할분담	[STEP 4] 상생사업 사업성 검토	[STEP 5] 수출 계약 체결	[STEP 6] 시장조사 및 상품개발	[STEP 7] 수출품 생산체계 구축	[STEP 8] 해외시장 맞춤형 마케팅	[STEP 9] 수출대금 정산
수출 심화형	조사	협의회	사업체제	조직구성	계약	무역업체	수출시설	마케팅	대금정산
	[STEP 1] 상호 정보탐색	[STEP 2] 수출협의회 (재)구성/운영	[STEP 3] 관련주체간 역할분담	[STEP 4] 통합마케팅 조직구성/지정	[STEP 5] 수출물량 공급계약 체결	[STEP 6] 수출국별 무역업체 지정 계획 수립	[STEP 7] 수출시설 ID 부여 계획 수립	[STEP 8] 브랜딩 통합 마케팅 시스템 구축	[STEP 9] 수출원물 대금정산

[제1편] 원료구매형 상생협력 가이드북

1 원료구매형 상생협력 개요

1) 원료구매형 상생협력 모델 개요

■ 사업주체 : 개별 생산농가형, 생산자단체형, 마을단위 협력형

- 원료구매형 모델의 경우 일반적으로 물량 규모화가 최우선 과제이기 때문에 대농 중심의 개별농가 및 다수 농가로 구성된 생산자단체의 참여로 이루어짐.
- 다만 일반기업의 경우 다품목 소량생산체계를 갖추고 있는 소규모 농가 중심의 마을단위 접근 모델도 가능함 (1사1촌 + 꾸러미사업 혹은 정기적 직거래 유도)

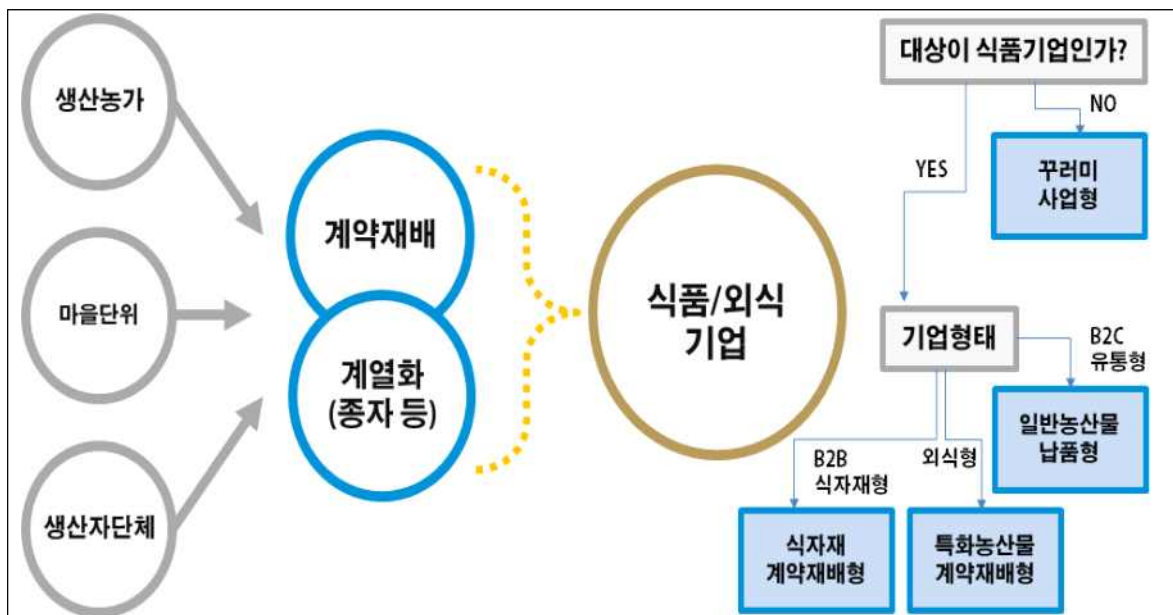
■ 사업방식 : 계약재배형 및 계열화 모델

- 원료구매형 사업방식은 계약재배를 통한 안정적 사전 물량확보가 일반적이거나 일부 품목 등의 경우 기업체에서 종자를 제공하고 별도의 생산관리지도를 수행하는 계열화 모델 방식도 이루어질 수 있음.

■ 협력기업 : 기업의 사업형태 등에 따라 4가지 유형으로 분류

- 꾸러미사업형, 일반농산물 납품형, 특화농산물 계약재배형, 식자재 계약재배형

< 그림 > 원료구매형 상생협력사업 총괄 모식도



2) 원료구매형 상생협력 추진 절차

■ 계약체결 이전 단계

- 품목, 조직, 시설 등 차별화된 산지조직과 기업의 형태에 맞는 매칭이 중요
- 기업형태에 따라 물량, 품질, 품종, 가격 등 우선시하는 요소가 다름

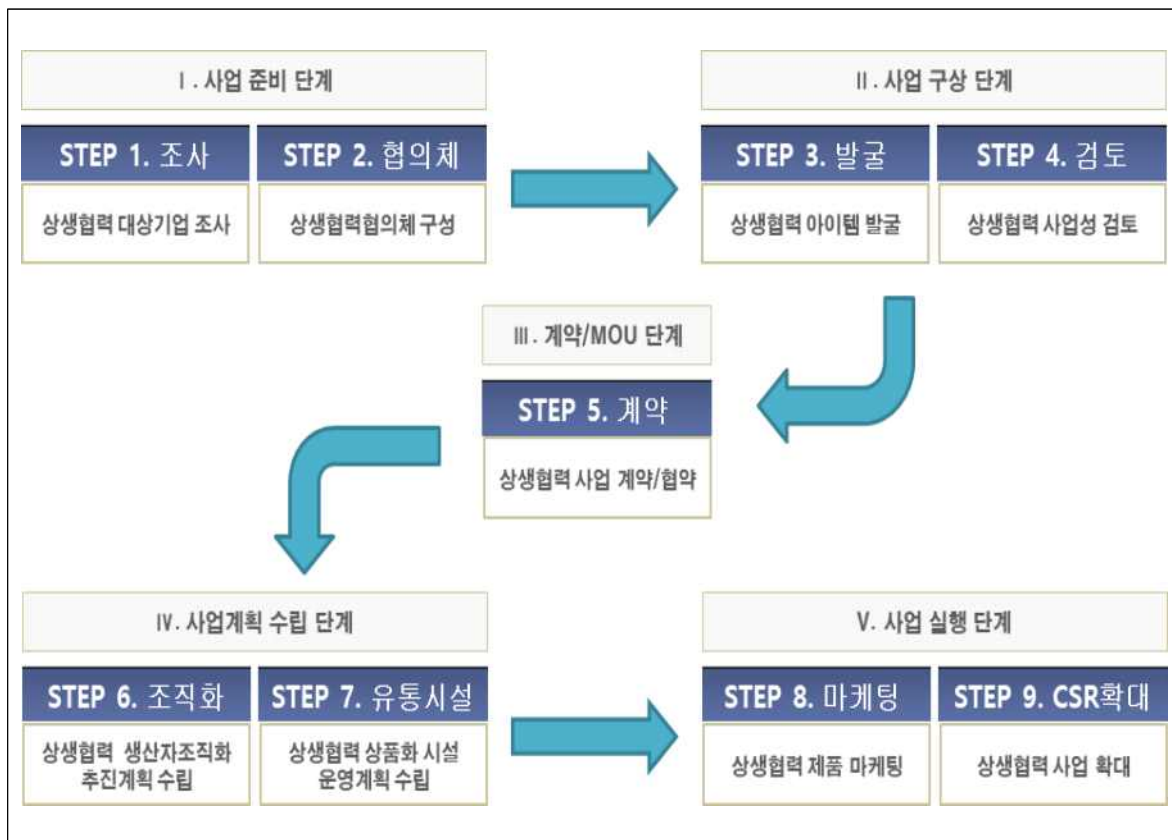
■ 계약체결 단계

- 일반적인 거래계약이 아니며, 상호이익을 증진할 수 있는 방안을 협의
- 사업계약 체결시, 거래조건, 계약재배조건, 상생협력 가치조건을 상호합의제시

■ 계약체결 이후 단계

- 계약이행에 따른 생산자조직화의 방식 또한 달라져야함.
- 지속가능한 상생협력을 유지하기 위한 품질관리가 최우선

< 그림 > 원료구매형 상생협력 업무 가이드



2

원료구매형 상생협력 가이드북

1) 1단계 : 상호 정보 탐색

상호 탐색단계는 주로 농업계에서 기업을 찾는 과정으로 식품유통기업 및 일반기업 등 기업형태에 따라 정보탐색과 기업접촉 방식이 다를 수 있다는 점을 명심해야 한다

① 1단계 핵심 상생 가이드

■ 상생협력을 희망하는 기업에 대한 기초정보를 탐색

- 원료구매형 식품기업은 일반적으로 거래가 빈번하게 일어나기 때문에 기존 자료 및 인터넷 검색 등으로 손쉽게 기업 정보파악이 가능
- 일반기업의 경우 ①기업연차보고서(Annual report) 및 ②사회공헌활동 보고서 등을 통하여 현재 실행되고 있는 상생협력사업 현황을 살펴볼 수 있음.

■ 상생협력은 경영자의 의지가 매우 중요

- 식품기업 상생협력사업은 자칫 잘못하면 산지간 경쟁을 촉발하고 바이어들의 구매산지 및 협력업체 검증이 되어 있어 신중한 접근이 필요
- 일반기업은 새로운 사업의 사회공헌활동을 준비해야 되기 때문에 경영자의 상생협력사업 참여의지가 매우 중요

■ 원료구매형 상생협력은 2가지 유형으로 구분되며, 접근포인트가 상이

- 식품기업 : B2C, B2B, 외식업체의 경우 원료구매 및 유통당사자이기 때문에 사업 부서와 직접 접촉하는 것이 가능
- 일반기업 : 농산물 유통사업을 하지 않기 때문에 사회공헌 및 윤리경영 부서 등으로 접촉하여 사업을 제안하는 것이 바람직

② 1단계 추진시 참고 사항

■ 대표적인 식품유통기업들은 크게 B2C, B2B, 외식기업으로 구분 가능

- 지역에서 생산되는 농산물의 특성에 따라 상생협력사업을 희망하는 기업형태군

을 탐색하여 접근 (예)감자 - 대량수요처 중심의 원료 사용이 빈번)

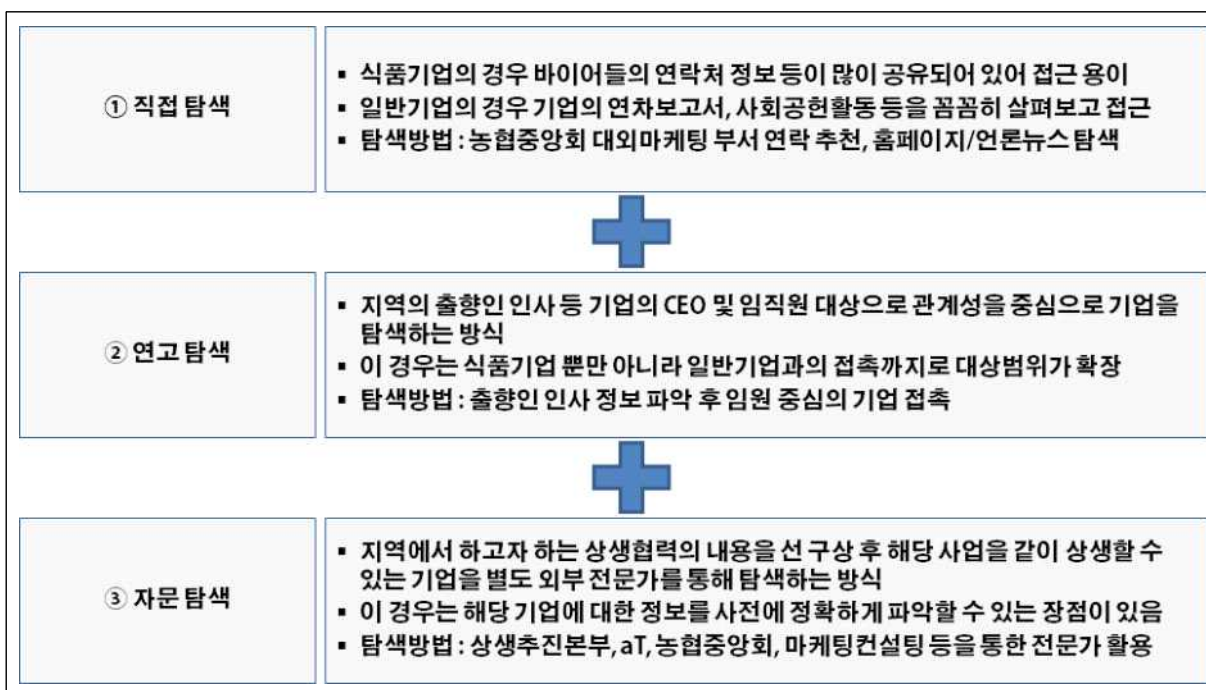
< 표 > 국내 주요 식품유통기업

구분	내용
대표적인 B2C 기업	- 이마트, 홈플러스, 롯데마트, GS슈퍼 등 유통기업 - 메가마트 등 지역형 유통기업 - CU, GS편의점 등 CVS스토어 - 카카오, 옥션 등 온라인 마켓 및 SNS 기업
대표적인 B2B 기업	- 푸드머스, CJ프레시웨이, 현대그린푸드, 신세계 푸드 등 - 대량 식자재 수요처 - 중가집 김치 등 가공식품 제조기업
대표적인 외식기업	- SPC그룹을 비롯한 제과제빵 기업 - 치킨, 김밥 등 각종 프랜차이즈 기업 - VIPS, 아웃백스테이크 등 외식업체

■ 상생협력 대상기업을 탐색하는 방법은 3가지 형태가 가장 일반적임

- 상생협력사업을 시작하는 단계에서는 연고탐색이나 자문탐색 등의 방법을 통하여 접근하는 것이 상호 거래관계를 보다 안정적으로 가져갈 수 있음

< 그림 > 상생 기업 탐색 방법



2) 2단계 : 상생협의체 구성 및 운영

① 2단계 핵심 상생 가이드

■ 상생협의체의 구성 : 기업계+농업계+지자체

- 상생협의체는 기업과 농업계의 참여 뿐만 아니라 지자체를 포함하여 구성하는 것이 바람직함 (특히 일반기업 및 외식업체 상생협력 추진시 협의체 구성 필수)

■ 상생협의체의 주요 역할과 임무

- 상생협의체는 상생협력사업의 활동에 대한 원활한 추진 지원
- 기업과 농업의 상호간 투명하고 공정한 계약관계 유지
- 기타 사업 추진시에 발생하는 애로사항 및 교류확대 등 협력사업 발굴

■ 상생협의체 운영 원칙 및 방법

- 상생협의체는 연례회의(연1회) 및 실무자회의(필요시)로 구성
- 연례회의에서는 해당 연도 상생협력사업 평가 및 연차보고서 공유
- 실무자회의에서는 사업추진에 필요한 사안에 대한 의사결정 추진

② 2단계 추진시 참고 사항

■ 상생협의체의 구성 예시

- 최고의사결정기구 : 상생협의체
 - 기업체 대표 혹은 책임자
 - 농업체 대표
 - 지자체 대표
 - 사업의 성격과 규모에 맞추어 구성
- 실무자 회의 기구
 - 기업, 농업, 지자체의 실질적 업무 담당자로 구성하여 운영
 - 원료 농산물에 대한 기술적 자문이 필요한 경우 외부 전문가 포함



■ 상생협약체 구성 및 운영 협약서 예시

000상생협약체 구성 및 운영 협약서(안)

본 협약은 00품목(조직)의 농산물원료구매활성화를 위하여 00, 00, 00가 함께 노력할 것을 다짐하면서 아래와 같이 업무협약 및 상생협약체 구성을 체결한다

제1조 (목적)

이협정은 000상생협력사업의 성공적 수행을 위하여 지자체,기업명,농업계명간의상생협약체(이하협약체)구성 및 향후 사업운영에관한 사항과 업무내용 및 기타 필요한 사항을 규정하는 것을 목적으로 한다.

제2조 (구성 및 운영)

- ①협약체는 지자체 ○○,기업체○○,농업계○○로 구성한다.
- ②위원은 각 주체간 대표자로 구성하며별도의 실무자회의체를 둘 수 있다.
- ③협약체 운영은 연 1회로하되,실무자회의는필요시 개최할 수 있다

제3조(협력분야)

- ①본 상생협력사업은 000의 농산물원료구매활성화를 위하여 각 주체간 신뢰와 존중을 바탕으로 협력을 강화해나간다
- ②상생협력 주체간 역할 명시
- ③이외에도 각 위원은 성공적인 상생협력 증진을 위하여 상생협력 추가과제의 발굴을 위해 적극 노력한다.

제4조 (효력)

본협약은 체결 즉시 효력이 발생하며, 체결일로부터 00년간유효하고 유효기간 만료일 전 당사자간 협의를 통하여 기간을 연장할 수 있다

제5조 (비밀유지의 의무)

지자체○○,기업체○○,농업계○○는 본 협약의 체결과 이행과정에서 획득한 상대방에 대한 정보와 자료를 비밀로 유지하며, 상대방의 사전 동의없이 이를 제3자에게공개하여서는 아니된다.

제6조(기타)

본협약에 명시되지 아니한 사항 또는 본 협약의 해석에 이의가 있을 경우에는 당사자간 상호 신의를 바탕으로 별도 협의를 통하여 결정한다

본 협약의 체결을 증명하고, 효율적인 이행을 위하여 협약서 3부를 작성, 협약기관 및 단체의 대표자가 서명한 후 각 1씩 보관한다.

2017년 00월 00일

지자체 000 (인)

기업체 000 (인)

농업계 000 (인)

3) 3단계 : 상생아이템 발굴 및 탐색

① 3단계 핵심 상생 가이드

■ 지역 주산품목 및 역량있는 산지조직을 발굴해야 한다.

- 품목 : 지역이 주산화되어 있거나, 특화된 품목 등을 고려
- 조직 : 농협, 영농법인 등에서 조직화 취급율이 높은 조직을 선정
- 시설 : RPC, APC 등 해당품목에 대한 산지유통시설 확보 여부 고려

■ 기업의 형태에 따라 원료구매 형태가 달라질 수 있다.

- 일반기업 : 다품목, 친환경 등 안전농산물 중심의 원료 구매
- B2C 식품유통기업 : 물량규모화, 품질균일화 등의 요소를 중요시 고려
- B2B 식품유통기업 : 종자통일, 가격경쟁력 등의 요소를 중요시 고려
- 외식업체 : 지역의 향토자원 혹은 특화된 품목 공급역량을 중요시 고려

■ 사업제안에 반드시 포함되어야 할 사항 3가지

- 품목 점유취급량 : 해당품목에 대한 취급율, 연중공급가능성 등
- 산지유통시설 현황 : 산지유통시설 CAPA, 취급가능품목, 인증 여부 등
- 차별화 요소 : 생산인증, 지리적표시, 향토/특화품목공급 등

〈 그림 〉 기업 유형별 원료구매 형태



② 3단계 추진시 참고 사항

■ 차별화 된 품목, 조직, 시설을 고루 갖춘 산지조직을 중심으로 사업 제안

- 차별화된 요인이 없다면, 상생협력이 아닌 일반적인 구매경로를 통해 기존의 거래방식을 고수하는 것과 별다른 차이점이 없음.
- 품목, 조직, 시설에 따른 특성을 파악하고 기업의 특징과 결합하여 상생협력의 아이템을 발굴해 내는 것이 중요

〈 표 〉 원료구매형 상생 유형별 검토사항

구분	일반기업형	B2C 유통기업형	B2B 식품유통기업형	외식업체형
개념 및 대표사례	비식품유통기업과 농업	농산물 유통기업과 농업	식자재 수요기업과 농업	외식기업과 농업
	SK-오창농협	이마트-장안농장 (국산의힘 프로젝트)	CJ프레시웨이-익산 쌀	SPC-의령 밀
원료조달 방식	일반 납품 (사전 기획생산)	일반 납품 (계약 재배 가능)	계약 재배 (직영형/단체위탁형)	계약 재배 (직영형/단체위탁형)
원료요구 특성	다품목 연중공급 친환경 인증 등 안전성	물량규모화 품질균일화 외 차별화 요소	안정적 물량조달 생산단계 지도(종자 등) 납품단가 경쟁력	향토 품목 토종 작목 지역특화품목
시장 주요 특성	기업대상 발굴 어려움(CSR 인지경향 큼)	온라인 시장 확대 편의점 시장 확대	산지직거래 조달 강화	프랜차이즈 시장 확대

4) 4단계 : 상생사업 타당성 검토

① 4단계 핵심 상생 가이드

■ 지역별 주산/특산품목 현황에 대한 조사 분석 추진

- 품목에 대한 특화계수, 전국대비 비중 등 포지셔닝 분석
- 해당 품목에 대한 지역 투자 현황 분석(신기술보급, 향토산업육성 등)
- 지역별 품목 D/B 구축 : 생산량, 재배면적, 연평균 증감율 등

■ 품목별 시장트렌드 및 유통 실태 파악은 기존 정보를 최대한 활용

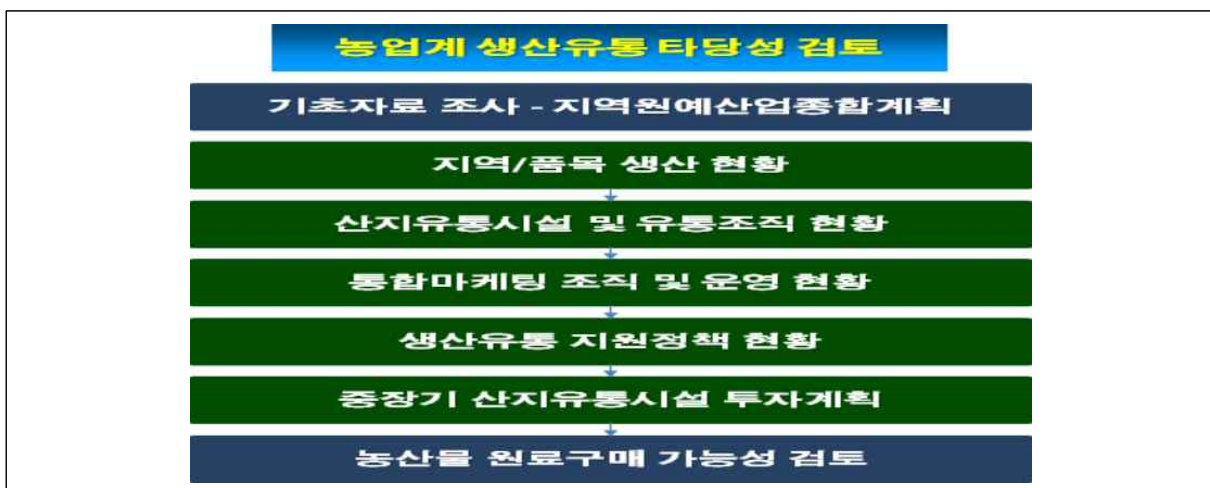
- 시장트렌드 : 농식품통합정보서비스(옥답) 유통, 소비, 가격 정보 활용
- 유통실태 : aT 품목별 유통실태조사 보고서 활용
- 유통동향 : 더바이어, 리테일매거진 등 식품전문잡지 및 매체 정보 활용

■ 신선 원예농산물 생산, 유통, 시설 현황 등은 지역원예산업종합계획을 참조

- 지역원예산업종합계획이 수립된 시군의 경우 시군 전체 원예농산물 현황 및 전략, 육성품목 현황 등을 자세하게 수록
- 또한 해당계획에는 산지유통시설, 산지유통조직들의 현황이 담겨져 있기 때문에 빠르게 지역 현황 및 사업성 검토 파악이 가능

② 4단계 추진시 참고 사항

< 그림 > 농업계 생산유통 타당성 검토



〈 표 〉 기업계 협력업체 QC 체크리스트

구분	분류	서류명	세부사항	비고
1	서류관련	영업허가(신고)증	계란업체 한함.	
2		PL(생산물책임보험)가입증서		
3		건강진단서(보건증)	1회/년, 임시직포함해서 전직원	
4	제품관련	자가품질검사	잔류농약, 항생제 등	
5		제품 표시사항	제품라벨, 박스등	
6		제품의 거래기록	제품거래기록서	
7	작업관련	자체 위생점검일지	작성 및 점검일지 기록	
8		생산작업기록서류	생산일보	
9		음용수 수질검사(수질검사성적서)	공인기관 성적서(단, 세척농산물에 한함/상수도 제외)	
10		운반차량관리 기록부	원료/제품 차량 자동 온도기록지, 운행일지	
11	원재료	원료수불대장	일별, 월별 기록 관리(3년간 보관)	
12		원료 검수 점검표	검수점검표, 부적합관리기록등	
13		원산지증명서		
14		포장재 시험성적서		
15	시설관련	시설관련(공장평면도, 시설배치도)	설비배치, 작업장, 공정흐름, 흡배기, 온냉스 배수 표기	
16		공정도(제품설명서-대표제품)	공정별 중요관리 사항표기(온도, 시간등)	
17		방충 및 방서	위탁시 계약서, 소독필증	
18		폐기물 · 폐수 관리 일지	위탁업체계약서	
19		저수조 소독필증	물탱크 사용시 청소/ 소독기록 서류	
20		온습도관리일지	온도관리 일지, 습도관리일지(관리필요시)	
21		조도 관리 일지		
22		검교정성적서	표준온도계, 표준저울(분동가능) 성적서	
23		MSDS	락스, 풍풍, 크린콜등	
24		금속검출기(사용시) 모니터링 일지		
25	교육	영업자 위생교육수료증(년간계획서)	1회/년 (계란업체에 한함)	
26		종업원위생교육	1회/월, 임시직포함해서 전직원	
27	매뉴얼	HACCP 플랜, 기준서(보유시)		
28		ISO 매뉴얼(보유시)		

5) 5단계 : 계약 및 업무협약 체결

① 5단계 핵심 상생 가이드

■ 상생협의체 구성 시 업무협약을 체결했다면 계약단계로 바로 이행

- 상생협의체 구성시 업무협약을 포함하여 체결한 경우에는 계약단계로 바로 이행
- 상생협력사업은 동반성장을 표방하는 사회적 공헌활동이기 때문에 상호 실리적 명분 확보를 위하여 별도 MOU 및 계약체결식 등의 이벤트를 적극 활용하는 방안 추천

■ 거래조건 등을 포함한 계약단계에서는 호혜성을 기준으로 조건 명시

- 상생협력사업의 호혜성 원칙 등을 계약서 특별이행조건에 명시
- 일방이 불리한 계약조건 등을 최대한 배제할 수 있도록 상호 존중

■ 상생협력사업 계약체결시 3가지 핵심 유의사항

- 거래조건 : 거래가격 및 물량, 거래기간, 대금정산방식 등
- 계약재배조건 ; 종자, 생산지도, 선도금 지급 등의 계약조건 명시 등
- 상생협력 가치조건 : 상생기금 조성 등 사회공헌활동의 내용과 범위 등

〈 표 〉 상생협력사업 계약체결시 유의할 점

구분	내용	비고
연중 고정가 거래	- B2C 식품유통기업형을 제외한 타 유형은 연중고정가 거래방식 도입 검토 - 연중 고정가 거래방식 도입을 위해서는 계약재배시스템 구축이 필수	
계약재배 약정서	- 기업의 안정적 원물조달 및 농가의 안정적 생산 활동을 보장하기 위한 계약재배 약정서를 별도로 체결 (산지유통조직이 대행 가능)	
상생협력 가치증진	- 원료구매 단계에서 끝나지 않고 농업과 기업의 상생협력, 기업과 협력기업의 상생협력 등 다양한 CSV 활동 강화	

② 5단계 추진시 참고 사항

< 그림 > 원료 농산물 계약재배 약정서(안)

서식 계약재배 공급 약정서 표준(안)

00 상생협력사업 계약재배 공급 약정서

아래 000 농산물 계약재배 공급 약정서를 체결함에 있어 000 생산자조직이자 "갑"이라 함과 이하 "을"이라 함과 000 출하농업인이자 "병"이라 함은 다음과 같이 합의하여 공급계약을 체결한다.

- 제1(의의충실) 본 계약은 "갑" "을" "병" 간의 농산물 출하에 적용하며 "갑" "을" "병" 은 본 계약에서 정하는 바에 따라 신뢰와 성실의 원칙에 입각하여 이를 이행하여야 한다.
- 제2(의계약재배) ① "을"은 000 연년도 계약재배 추진현황을 "갑"과 "병"에게 공개하고, 000 농산물을 공급 계획에 대한 정보를 고충하여야 한다.
- ② "갑"은 000 담당직원을 배치하고, 출하작형, 계절 농업인들에 대하여 생산관리를 지도하여야 한다.
- ③ "병"은 상기 목적을 생산시 농약사용 안전기준을 준수하여야 한다. "병"은 상기 목적을 달성할 때까지 목적물에 대한 농산적인 관리의무를 다하여야 한다.

종목명	생산연도	생산량	출하시기	인출여부
-----	------	-----	------	------

- ④ "병"은 "을"이 제시한 당숙제 피겨, 출하안정 시계회시를 "갑"에게 제출하여야 한다. "갑"은 "갑"의 입출하가 전체 약정서를 포함하여, "을"에게 제출하여야 한다.
- 제4(의출하방법) "병"은 "갑"에게 (계약재배 목적물의 표시)에 기재된 출하 예정일자를 준수하여 "갑"의 요청에 따라 출하 규정들을 준수하여야 한다.
- 제5(의출하시기) 농산물의 출하는 2017년 00월 00일부터 2017년 00월 00일 사이의 당사자가 합의한 내용이 되기 공급을 정한다.
- 제6(의계약물량 보장) "갑"은 "병"이 적으로 규정한 준수규격 이상으로 출하하는 물량에 한해계약재배 목적물의 표시에 기재된 계약물량의 공급을 보장한다. 다만, 가격의 급격한 하락 등 특별한 사정 발생으로 계약물량에 대한 출하능력이 없을 경우에는 "병"에게 출하를 중지시키고 상호 협의하여 경영의 이념에 사 보전할 수 있다.
- 제7(의가격결정) "갑" "을" "병"은 000 000자본센터 운영위원회에서 결정된 가격을 입안하여 상호 협의하여 종목별, 규격별 가격을 결정한다.
- 제8(의인출장산) "갑"은 "병"이 출하한 농산물을 대량에 대해서 1일부터 팔일까지 입고분을 다음달 15일까지 장산을 원칙으로 한다. 단 상호 협의하여 생산일자는 추후 보전할 수 있다.

- 제9(의인도방법) ① "병"은 농산물을 발송내역에 따라 1차 선별 후 "갑"이 운영하는 순회수집 차량에 인도한다.
- ② "병"은 "갑"에게 농산물을 인도함에 있어 관계법령 및 품질관리 합의사항을 준수하여야 한다.
- 제10(의상품의 반환) 농산물의 인도 후 유출한 "갑"은 물건의 하자에 대하여 이의를 제기하지 못한다. 다만, 아래 각호와 같은 일정한 상거래 관행 및 무역거래법 상의 기법을 위반하지 않는 범위 내에서 당사 별도의 협의를 통하여 처리한다.
- ① 용감 상품 중 "병"의 귀책사유에 의한 모순, 파손, 변질상품, 함양미달상품
- ② 상품의 품질에 대하여 "갑"의 판매처에서 문제성이 제기된 경우
- ③ 상품이 "갑"이 주문한 것과 상이한 경우
- ④ "병"의 사정에 인하여 "병"이 스스로 반품을 요청한 경우
- 제9(의회계 및 위약금) 당사자 어느 일방이 이 계약을 위반하였을 때에는 상대방은 하등의 관계없이 계약을 해제할 수 있고 손해배상금을 청구할 수 있다.
- 제10(의제재사항 및 면책사유) ① "갑"은 사업재실화를 위해 "을" "병"과 협의하여 "병"이 아래 내용을 위반하는 것은 다음과 같이 제재한다.

구분	제재사항
1회 미출하 또는 위반 시	경고조치
2회 미출하 또는 위반 시	계약 해지 및 추가 계약재배 불가 선별
3회 미출하 또는 위반 시	차년도 계약재배 참여 제한 조치

- ② 천재지변 및 기타 "갑"이 인정하는 불가피한 사유로 "병"이 계약출하를 미이행하였을 경우 "갑"은 제1항의 내용을 적용하지 않을 수 있다.
- 제11(의권할법원) 이 계약에 관한 소송의 관할법원은 갑의 주소지를 관할하는 법원으로 한다. 이 계약을 증명하기 위하여 계약서 3부를 작성하여 "갑" "을" "병"이 서명날인한 후 각각 1부를 보관한다.
- 제12(의기타) 본 계약서에 명시되지 않은 사항은 "갑" "을" "병"이 협의하여 결정한다.

이상과 각 요항에 의해 본 계약이 체결되었음을 증명하기 위하여 계약서 3부를 작성하고 "갑" "을" "병"이 서명 또는 날인 후 각각 1부를 보관한다.

2017년 00월 00일

갑 주소 성명 (인) 을 주소 성명 (인) 병 주소 성명 (인)

6) 6단계 : 생산자조직화 운영 관리

① 6단계 핵심 상생 가이드

■ 품목 특성에 따라 생산자조직화의 방식이 달라져야 한다

- B2C 식품유통기업에서 주로 요구되는 일반농산물의 경우 수탁형 공동계산 조직육성이 일반적
- 계약재배를 요구하는 채소류 품목 등 식자재, 외식업체 공급 품목의 경우에는 불균형 매취방식의 조직화 방식이 유리

■ B2B 식품유통기업 및 외식업체의 요구조건을 생산조직화에 반영

- 대량수요처 및 외식업체 원료구매형 사업의 경우 산지직거래시 단순한 농산물 출하 뿐만 아니라 생산단계에서의 중자공급 및 생산지도 등을 직간접적으로 요구하는 경우가 있음.
- 이에 따라 출하단계에서의 유통조직화 활동 뿐만 아니라 생산단계에서의 생산조직화 활동을 강화

■ 일반기업 꾸러미사업 원료구매형의 경우 다품목 기획생산 조직화

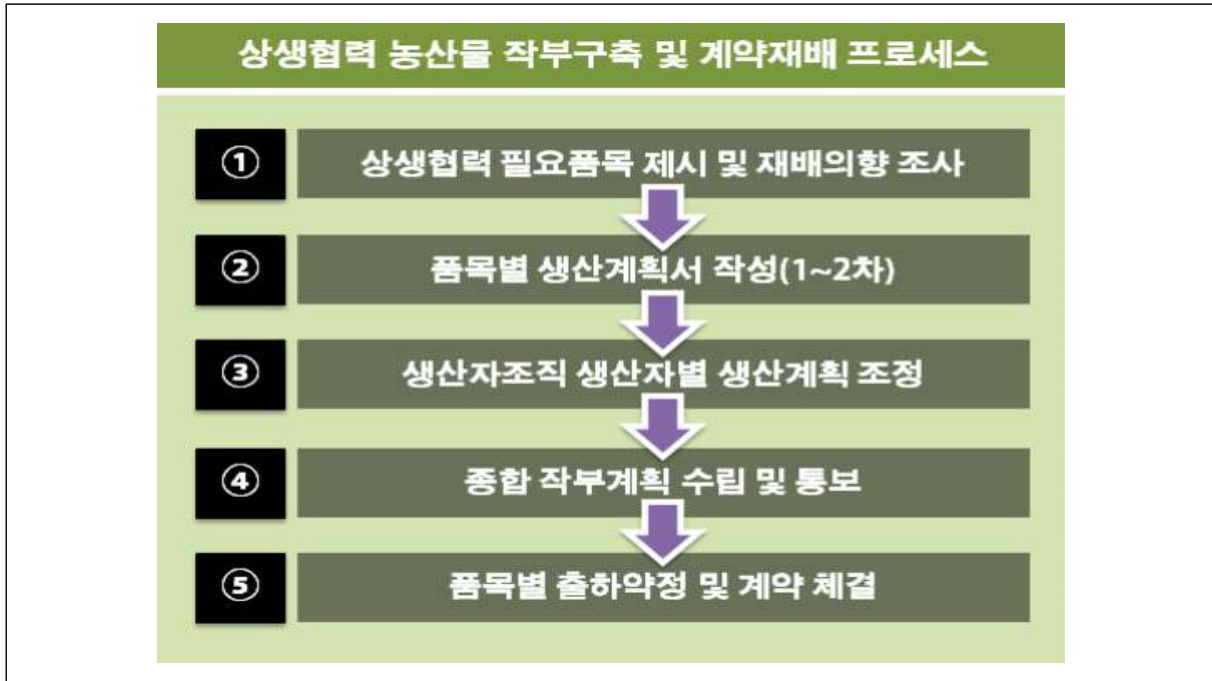
- 일반기업과의 지속적 산지직거래사업의 경우 주기적으로 납품하는 꾸러미사업이 바람직하며, 이는 다품목 조직화 활동 및 작부구축이 핵심

② 6단계 추진시 참고 사항

〈 표 〉 품목류별 조직화 방식의 구분

구분	노지채소류	과수/과채류
생산자조직화 방식	계약재배 : 불균형 매취방식 <ul style="list-style-type: none"> • 계약내용 : 물량, 가격 • 소유권 : 유통(사업)주체 • 유통비용 부담 : 유통(사업)주체 • 사업추진 혜택 : 생산자, 유통주체 • 지자체 : 비용 일부 지원 	공동계산 : 수탁판매 <ul style="list-style-type: none"> • 계약(위탁)내용 : 물량 • 소유권 : 참여농가 • 유통비용 부담 : 참여농가 • 사업추진 혜택 : 참여농가 • 사업자 : 수수료수익(원가주의반영)
생산자조직화 주체	개별 유통(사업) 주체 (농협, 농업법인, 산지유통인) *강원도 : 도단위 연합사업단	생산자단체(농협, 법인 등)
시장대응(수급조절) 주체		통합마케팅주체

< 그림 > 생산자조직화 및 계약재배 운영 프로그램



< 그림 > 상생협력사업 농산물 계약재배 생산 계획서

000 상생협력사업 농산물 계약재배 생산 계획서

◆ 상생협력 계약재배 생산 기본 정보 ◆

소속	성명			연차	지역		
주소				연차	비고		
품목명	재배경역(년)	재배면적(m)	생산량(kg)	종식시기	출하시기	친환경/GAP	

◆ 상생협력 계약재배 품목 및 물량(Kg) 정보 ◆

품목	1월				2월				3월				
	1주	2주	3주	4주	1주	2주	3주	4주	1주	2주	3주	4주	5주
품목	4월				5월				6월				
	1주	2주	3주	4주	1주	2주	3주	4주	1주	2주	3주	4주	5주
품목	7월				8월				9월				
	1주	2주	3주	4주	1주	2주	3주	4주	5주	1주	2주	3주	4주
품목	10월				11월				12월				
	1주	2주	3주	4주	1주	2주	3주	4주	5주	1주	2주	3주	4주

7) 7단계 : 산지유통시설 운영 관리

① 7단계 핵심 상생 가이드

■ 안정적 원료농산물 선별 및 상품화 등 품질관리 역량 확대

- 원료구매형 상생사업의 경우 안정적인 물량공급, 연중 균일한 품질관리가 핵심적인 기본 요건으로 이를 처리할 수 있는 산지유통시설은 필수
- 일부 품목 중심 상생모델에서 연중 공급할 수 있는 다품목 공급시스템 구축 (시설가동을 제고 효과 뿐만 아니라 농산물 공급범위 확대의 장점)

■ B2B, 외식업체 등의 경우 1차 신선편이센터 운영도 고려

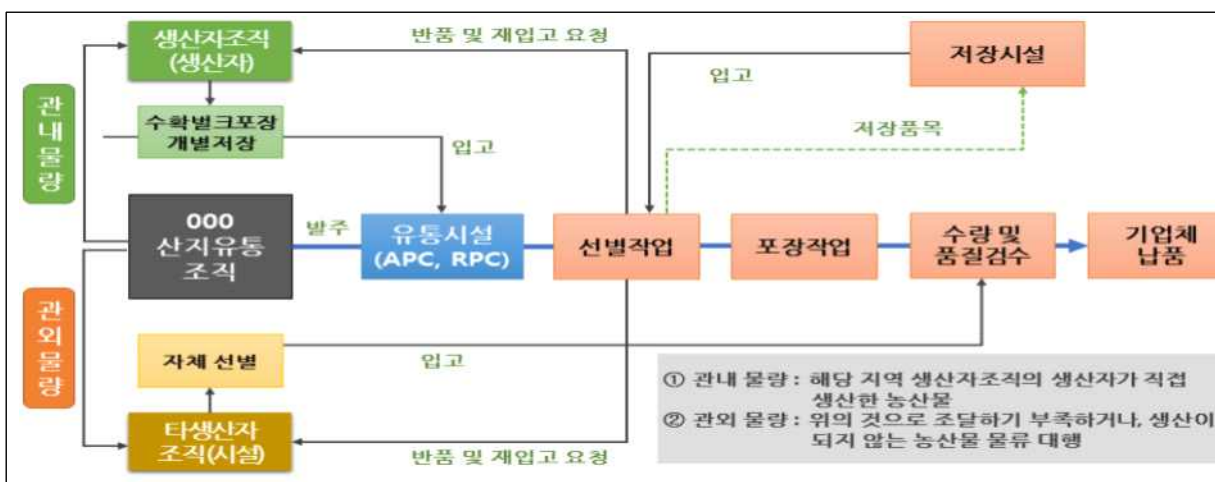
- 채소류, 구근류 등 1차 세척, 절단 등 전처리 농산물 공급이 가능할 경우 상호 이익이 될 수 있는 지점이 있기 때문에 시설운영여부 검토
- 신선편이센터 운영시 단일품목 중심보다는 다품목 공급시스템을 확보해야 일원화된 공급 및 거래가 가능

■ 산지유통시설의 안전위생관리 기준 강화 대비 철저

- 신선농산물에 대한 안전위생 요구가 강화됨에 따라 관련 준비를 강화
- GAP인증, HACCP인증 등 품목별 시설에 적용가능한 식품인증 획득
- 기업체에서 요구되는 시설운영관리 지침 확인(작업자, 위생관리 등)

② 7단계 추진시 참고 사항

〈 그림 〉 상품화 시설 운영 및 물류 관리



8) 8단계 : 농산물 홍보 및 마케팅

① 8단계 핵심 상생 가이드

■ 상생협력사업의 원료농산물 홍보는 “가치홍보”가 핵심

- 상생협력사업의 홍보 마케팅은 농산물의 원산지 소개 등 단순한 홍보뿐만 아니라 기업과 농업의 상생협력이라는 활동 가치를 활용
- 이를 위하여 기업의 자율적인 제품홍보 및 프로모션 활동 이외에 지역 및 농업과 함께 하는 사회공헌활동 이미지 홍보 및 프로그램 운영이 필요

■ 상생협력 마케팅을 위하여 “지역표기제”를 적극 활용

- 상생협력의 활동가치 확인이 가능하도록 ①네이밍 지역표기, ②포장재 지역표기, ③매장 내 POP 지역표기 등의 홍보 전략 검토
- 간접적 지역 인지 활동 뿐만 아니라 해당 제품을 생산하는 지역을 체험할 수 있는 직접 인지 활동 프로그램(체험 프로그램) 검토

■ 제품홍보 및 마케팅은 크게 사업유형별로 마케팅 방식이 달라진다.

- 일반기업형 : 사내 소식지 홍보, 입소문 마케팅 등 주변 구인 광고 등
- 외식업체형 : 매장 내 POP 홍보, 메뉴/레시피 홍보, 시식행사 등
- 식품유통기업형 : 지역표기제, 농업과 기업의 사회공헌활동 보도 등

② 8단계 추진시 참고 사항

< 그림 > 다양한 원료농산물 홍보 사례



9) 9단계 : 지자체협력 및 CSR 확대

① 9단계 핵심 상생 가이드

■ 상생협력활동의 범위와 내용을 지속적으로 확대해 나가야

- 원료농산물 공급 및 판매활동을 통한 상호 신뢰기반이 쌓였다면 다른 형태의 상생협력 활동범위를 확대하는 것을 추천
- 상생협력사업의 비즈니스 사업 모델화 및 사회공헌활동이라는 2가지 측면에서 접근

■ 상생협력의 협력사업 확대를 위한 지자체 지원 역할이 매우 중요

- 상생협력의 가치활동 확대를 위해서는 별도의 마케팅 예산 등이 필요하기 때문에 이를 지원할 수 있는 지자체 협력 필요
- 지자체 차원에서도 체험 등 소비자 방문빈도수가 늘어날 경우 간접적이고 연쇄적인 지역경제 활성화 기여

■ 상생협력사업의 협력 활동 범위 확대 유형

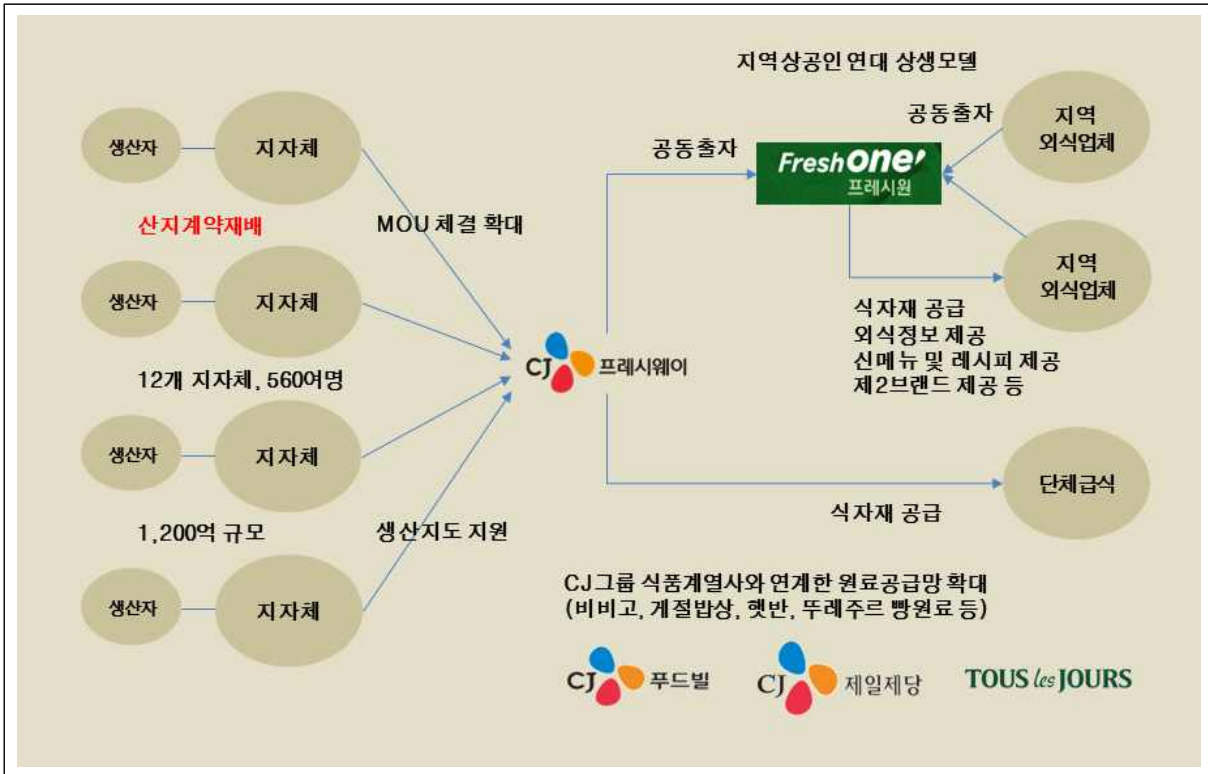
- CSR 유형 : 임직원 농촌체험, 임직원 농산물 구매지원, 상생기금 등
- 사업확대 유형 : 취급품목 및 계약재배 물량 확대, 신상품 개발 등
- 지자체협력 유형 : 지자체와 기업간의 협력사업 발굴 및 확대

< 표 > 지자체 협력 및 CSR 확대 사례

구분	내용	비고
CSR 확대	- 상생기금 조성 및 농업계 환원 - 임직원 대상의 명절 농산물 구매 지원 - 농촌 일손돕기 등 정기적 농촌체험 활동 지원	
사업 확대	- 취급품목을 지속적으로 확대 - 지역 농산물을 활용한 가공제품 개발 지원 - 원료농산물을 활용한 신상품 개발	
지자체 협력	- 기업 시설 유치 및 지원 - 기업 은퇴자 대상의 귀농귀촌 프로그램 - 기업에서 필요로 하는 협력사업 발굴	

② 9단계 추진시 참고 사항

< 그림 > 지자체 협력 및 CSV 확대 사례 : CJ프레시웨이



10) 유의사항 : 이것만은 지키자

■ 원료구매형 상생협력 사업, 핵심 체크 포인트

- 지역원예산업종합계획을 통하여 지역 농산물 생산유통 기본 정보를 빠르게 확인 가능
- 상생 대상기업 및 원료농산물 부류에 따라 다르지만, “계약재배시스템 구축”이 핵심
- 지자체가 상생협력사업에 반드시 참여하여 중간지원 및 조정 역할을 수행
- 안정적인 물량 공급 및 차별화된 품질관리 수행이 가능한 산지유통시설 운영이 필요
- 상생협력 활동의 범위를 지속적으로 확대해 나가는 가치증진활동이 병행

[제2편] 가공형 상생협력 가이드북

1 가공형 상생협력 개요

1) 가공형 상생협력 모델 개요

■ 사업주체 : 소규모 가공장 보유형, 가공시설 미보유 생산자단체

- 가공형 모델의 경우 일반적으로 시설보유가 필수적이기 때문에 농가 단위가 아닌 시설을 보유한 생산자조직 및 농식품중소기업의 참여로 이루어짐.
- 일반적으로 기존 농식품 생산을 하고 있거나 계획 중에 있지만, 제품의 생산이 후 단계에서 역량이 부족한 경우 주로 추진함.

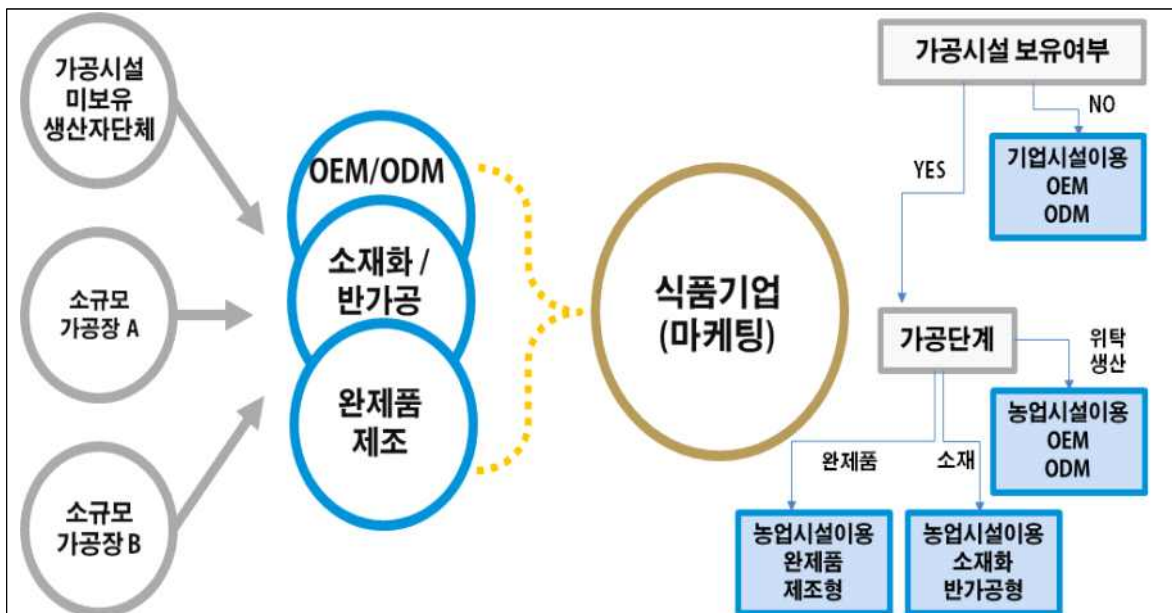
■ 사업방식 : OEM 및 ODM 모델

- 가공형 사업방식은 기업의 계약재배를 통한 안정적 사전 물량확보가 일반적이거나 일부 품목 등의 경우 기업체에서 종자를 제공하고 별도의 생산관리지도를 수행하는 계열화 모델 방식도 이루어질 수 있음.

■ 협력기업 : 기업의 사업형태 등에 따라 4가지 유형으로 분류

- 기업시설이용 OEM/ODM, 농업시설이용 OEM/ODM, 농업시설이용 완제품 제조형, 농업시설이용 소재화 반가공형

< 그림 > 가공형 상생협력사업 총괄 모식도



2) 가공형 상생협력 추진 절차

■ 계약체결 이전 단계

- 품목, 조직, 시설 등 차별화된 산지조직과 기업의 형태에 맞는 매칭이 중요
- OEM/ODM, 농업/기업시설 이용, 반제품/완제품 등 사업형태에 따른 유형이 다름

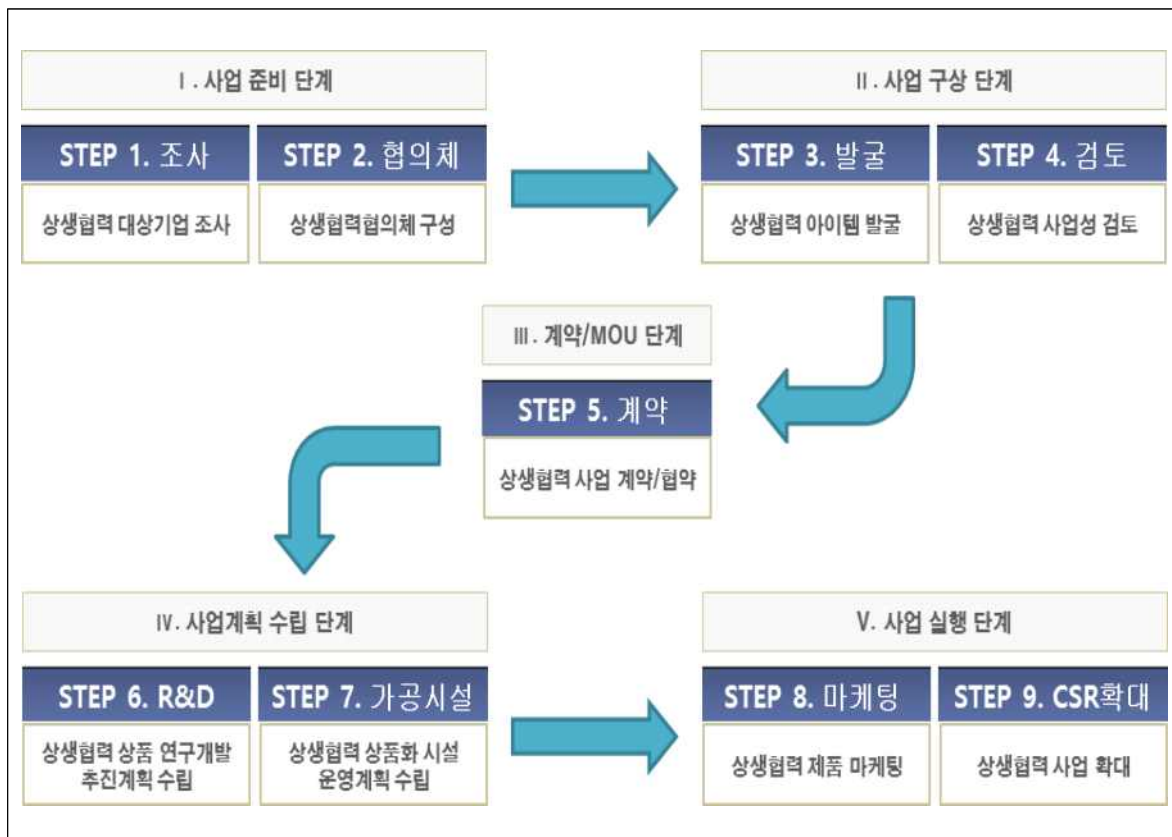
■ 계약체결 단계

- 일반적인 거래계약이 아니며, 상호이익을 증진할 수 있는 방안을 협의
- 사업계약 체결시, 거래조건, 계약재배조건, 상생협력 가치조건을 상호합의제시

■ 계약체결 이후 단계

- 지속가능한 상생협력을 유지하기 위한 상품개발 및 R&D 투자가 최우선
- 시장에 유통되는 가공품의 안정적 공급, 인증요건에 맞는 시설이 필수

< 그림 > 가공형 상생협력 업무 가이드



2 가공형 상생협력 가이드북

1) 1단계 : 상호 정보 탐색

상호 탐색단계는 주로 농업계에서 기업을 찾는 과정으로 식품유통기업 및 일반기업 등 기업형태에 따라 정보탐색과 기업접촉 방식이 다를 수 있다는 점을 명심해야 한다

① 1단계 핵심 상생 가이드

■ 상생협력을 희망하는 기업에 대한 기초정보를 탐색

- 기업계는 홈페이지 및 정보 공시가 잘 이루어진 경우가 많음. 이에 따라 ①기업 연차보고서(Annual report)를 통하여 기업이 하는 일과 재무상태를 확인할 수 있고, ②사회공헌활동 보고서 등을 통하여 현재 실행되고 있는 상생협력사업의 내용을 살펴볼 수 있음.

■ 상생협력은 경영자의 의지가 매우 중요

- 상생협력은 CSR에서 출발할 가능성이 높기 때문에 향후 비즈니스 단계까지 확대되기 전까지는 경영자의 초기 의지가 매우 중요함. 그렇기 때문에 경영자의 철학과 가치를 이해하는 과정이 필요

■ 상생협력 추진은 크게 2단계 부서를 거쳐서 이루어진다.

- 기업별로 부서명칭이 상이하지만, 사회공헌활동 등의 업무를 추진하는 부서가 따로 있음. (예)스타벅스 사회공헌팀, CJ CSV팀 등
- 향후 상생협력사업 실행단계에서 사업부서로 업무가 이관되어 운영되나, 상생협력 사업의 추진여부 결정 및 상호 MOU체결까지의 업무는 사회공헌 담당 부서에서 이루어지는 경우가 많음(단, 조직도를 공개하지 않는 경우가 많으니 유의)

② 1단계 추진시 참고 사항

■ 기업마다 상생협력의 단어를 다르게 씀

- 상생협력이라는 단어는 동반성장, 사회공헌, CSR, CSV 등 기업마다 상이하지만, 추구하는 방향과 직무의 내용은 기업의 사업특징 외에는 크게 차이가 없음.

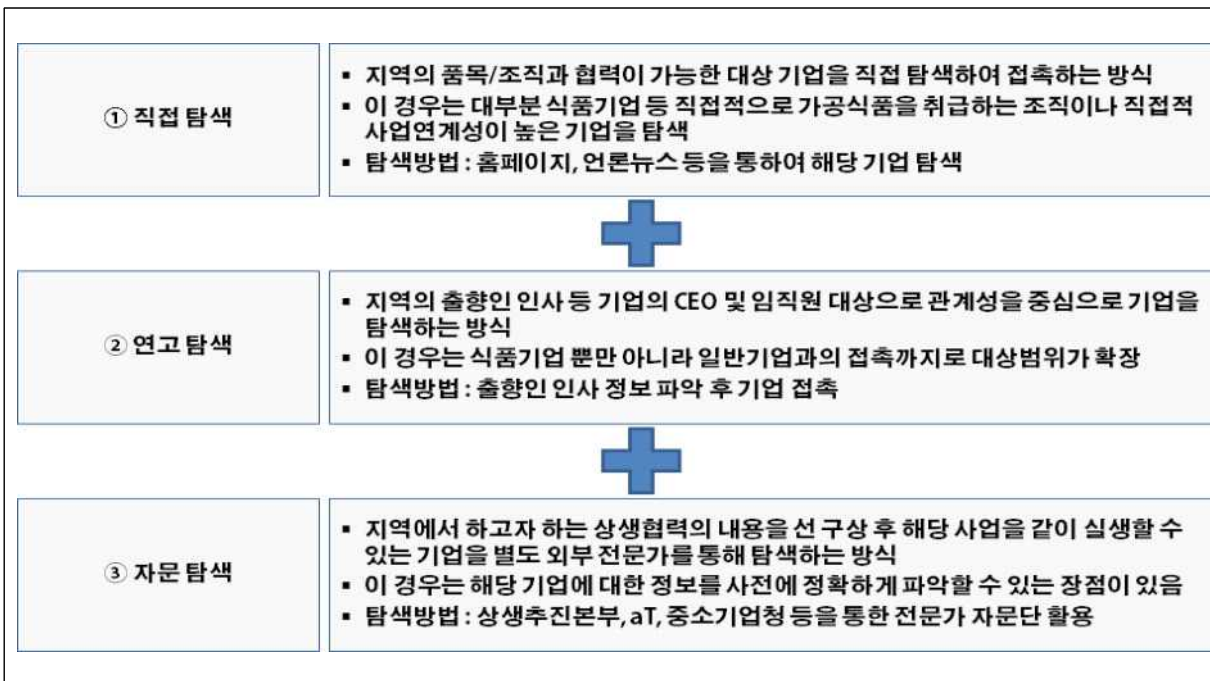
< 그림 > CJ의 동반성장조직도



■ 상생협력 대상기업을 탐색하는 방법은 3가지 형태가 가장 일반적임

- 상생협력사업을 시작하는 단계에서는 연고탐색이나 자문탐색 등의 방법을 통하여 접근하는 것이 상호 거래관계를 보다 안정적으로 가져갈 수 있음

< 그림 > 상생 기업 탐색 방법



2) 2단계 : 상생협의체 구성 및 운영

① 2단계 핵심 상생 가이드

■ 상생협의체의 구성 : 기업계+농업계+지자체

- 상생협의체는 기업과 농업계의 참여뿐만 아니라 지자체를 포함하여 구성하는 것이 바람직
- B2C 및 B2B의 경우, 기존 일반적 거래기업이기 때문에 상생협의체 운영보다는 차후 업무협약 수준에서 협의체를 운영하는 것도 가능

■ 상생협의체의 주요 역할과 임무

- 상생협의체는 상생협력사업의 활동에 대한 원활한 추진 지원
- 기업과 농업의 상호간 투명하고 공정한 계약관계 유지
- 기타 사업 추진시에 발생하는 애로사항 및 교류확대 등 협력사업 발굴

■ 상생협의체 운영 원칙 및 방법 - 일반 기업 및 외식업체 등에 바람직

- 상생협의체는 연례회의(연1회) 및 실무자회의(필요시)로 구성
- 연례회의에서는 해당 연도 상생협력사업 평가 및 연차보고서 공유
- 실무자회의에서는 사업추진에 필요한 사안에 대한 의사결정 추진

② 2단계 추진시 참고 사항

■ 상생협의체의 구성 예시

- 최고의사결정기구 : 상생협의체
 - 기업체 대표 혹은 책임자
 - 농업체 대표
 - 지자체 대표
 - 사업의 성격과 규모에 맞추어 구성
- 실무자 회의 기구
 - 기업, 농업, 지자체의 실질적 업무 담당자로 구성하여 운영
 - 원료 농산물에 대한 기술적 자문이 필요한 경우 외부 전문가 포함



■ 상생협약체 구성 및 운영 협약서 예시

000상생협약체 구성 및 운영 협약서(안)

본 협약은 00품목(조직)의 가공식품산업 활성화를 위하여 00, 00, 00가 함께 노력할 것을 다짐하면서 아래와 같이 업무협약 및 상생협약체 구성을 체결한다.

제1조 (목적)

이협정은 000상생협력사업의 성공적 수행을 위하여 지자체,기업명,농업계명간의상생협약체(이하협약체)구성 및 향후 사업운영에관한 사항과 업무내용 및 기타 필요한 사항을 규정하는 것을 목적으로 한다.

제2조 (구성 및 운영)

- ①협약체는 지자체 〇〇,기업체〇〇,농업계〇〇로 구성한다.
- ②위원은 각 주체간 대표자로 구성하며별도의 실무자회의체를 둘 수 있다.
- ③협약체 운영은 연 1회로하되,실무자회의는필요시 개최할 수 있다

제3조(협력분야)

①본 상생협력사업은 000의원활한 가공제품 육성 및 활성화를 위하여 각 주체간 신뢰와 존중을 바탕으로 협력을 강화해나간다

②상생협력 주체간 역할 명시

③이외에도 각 위원은 성공적인 상생협력 증진을 위하여 상생협력 추가과제의 발굴을 위해 적극 노력한다.

제4조 (효력)

본협약은 체결 즉시 효력이 발생하며, 체결일로부터 00년간유효하고 유효기간 만료일 전 당사자간 협의를 통하여 기간을 연장할 수 있다

제5조 (비밀유지의 의무)

지자체〇〇,기업체〇〇,농업계〇〇는 본 협약의 체결과 이행과정에서 획득한 상대방에 대한 정보와 자료를 비밀로 유지하며, 상대방의 사전 동의없이 이를 제3자에게공개하여서는 아니된다.

제6조(기타)

본협약에 명시되지 아니한 사항 또는 본 협약의 해석에 이의가 있을 경우에는 당사자간 상호 신의를 바탕으로 별도 협의를 통하여 결정한다

본 협약의 체결을 증명하고, 효율적인 이행을 위하여 협약서 3부를 작성, 협약기관 및 단체의 대표자가 서명한 후 각 1씩 보관한다.

2017년 00월 00일

지자체 000 (인)

기업체 000 (인)

농업체 000 (인)

3) 3단계 : 상생아이템 발굴 및 탐색

① 3단계 핵심 상생 가이드

■ 지역 향토자원 및 역량있는 산지조직을 발굴

- 품목 : 지역의 향토자원 혹은 주산화되어 있는 품목 등을 고려
- 조직 : 영농종사자수보다는 실제 물량조달이 가능한 조직화 강도가 중요
- 시설 ; 가공시설 확보 여부와 해당 가공시설 CAPA 및 경쟁력 척도

■ 지역역량에 맞는 기업과의 사업화 유형을 선택

- 가공시설 미확보조직 : OEM 및 ODM 협력(기업은 제품생산위탁)
- 가공시설 확보조직 : OEM 및 ODM 협력(농업계가 제품생산 위탁), 소재 및 반제품 협력, 완제품 공급형 등
- 가공시설은 기업시설 및 지역내 연계시설을 활용하는 전략도 가능

■ 사업제안에 반드시 포함되어야 할 사항 3가지

- 가공원료 품목 생산 정보 : 전체 생산량 대비 조직화 공급가능량
- 지역 내 가공시설 보유현황 : 시설규모, 인증사항, 제품범위, 공급가능량
- 차별화 요소 : 원료(인증, 물량점유 등), 가공역량, 품목(향토자원 등)

< 그림 > 가공형 상생 사업 유형



② 3단계 추진시 참고 사항

〈 표 〉 상호 아이템 발굴 단계에서의 기업-농업간 관심사항 및 준비사항

구분	기업계	농업계
관심사항	<ul style="list-style-type: none"> - 차별적 원료 품질관리 - 안전한 가공시설 확보 - 안정적 제품생산 및 공급역량 - 신제품개발 및 대응역량 - 합리적인 제품공급단가 	<ul style="list-style-type: none"> - 안정적인 수익 창출 - 지속적인 납품 관계 유지 - 마케팅 판로 확보 - 제품 R&D 공동 협력 및 이전 - 제품 지역 라벨 표기 - 추가적인 CSR 협력
준비사항	<ul style="list-style-type: none"> • 제안단계 - 시장조사 및 사업타당성 검토 	<ul style="list-style-type: none"> • 제안단계 - 지역 품목생산 현황 - 지역 품목가공주체 현황 - 기업 상생협력 제안 내용

〈 표 〉 가공형 상생 유형별 유의사항

구분	OEM/ODM 유형	소재/반제품 유형	완제품 유형
기업계	<ul style="list-style-type: none"> - R&D 제품개발 지원 - 홍보마케팅 대행 	<ul style="list-style-type: none"> - 기업주도형 사업 - R&D 제품개발 주도 	<ul style="list-style-type: none"> - 홍보마케팅 대행 - 시장정보 피드백
농업계	<ul style="list-style-type: none"> - 가공식품 생산위탁 - 차별적 원료품질관리 	<ul style="list-style-type: none"> - 소재 및 반제품 납품 - 제품안전성 확보 	<ul style="list-style-type: none"> - 안전한 가공제품 생산 - 신제품 R&D 투자

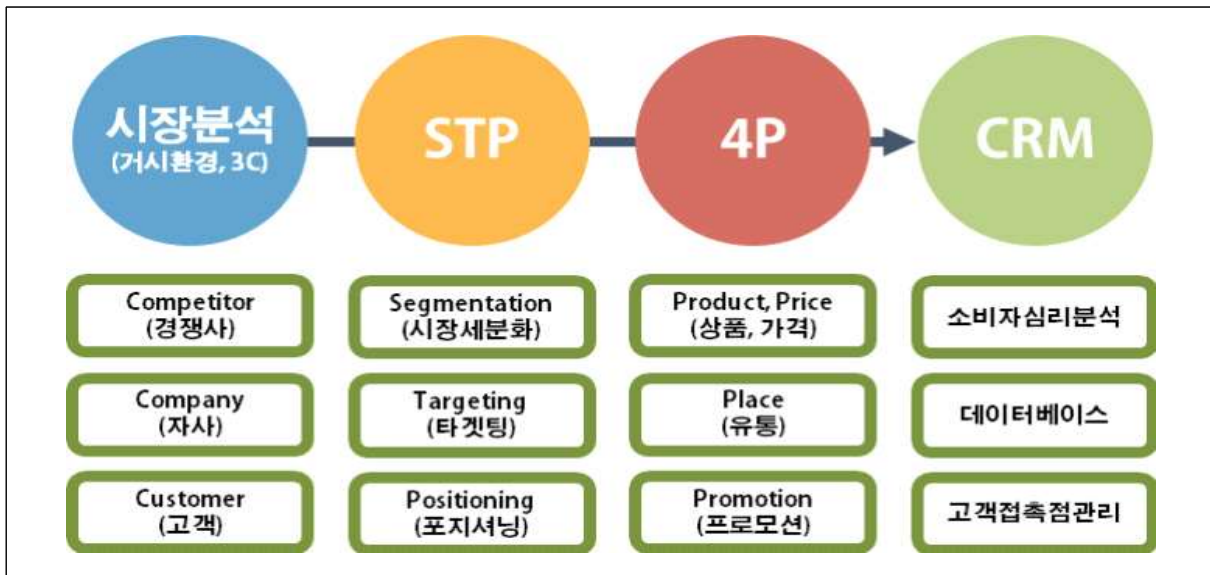
4) 4단계 : 상생사업 타당성 검토

① 4단계 핵심 상생 가이드

■ 비즈니스 사업화의 성공요인은 철저한 시장 분석에서부터 출발

- 다양한 시장분석 기법(STP 등)을 활용한 시장환경 이해
- 외부 전문 시장조사 기관 등을 활용한 자문도 가능 (예) aT 식품컨설팅을 사전에 받아보는 것도 좋은 대안
- 특히 시장성 분석에 대한 부분은 기업의 전문 영역이기 때문에 해당 기업 내부 전문인력을 활용하는 방안도 검토

< 그림 > 시장분석을 위한 마케팅 전략 분석



■ 상생협력 사업에 대한 타당성 검토 역할 분담

- 기업체의 경우 해당 제품의 시장성, 상품성, 기술성, 수익성 등에 대한 철저한 검토 결과를 공유
- 농업계의 경우 원료조달, 품질관리, 생산성 등에 대한 산지에서의 검토 결과를 공유

■ 타당성 검토 결과를 바탕으로 해결방안 모색 등 대안 검토까지 마무리

- 강점요인, 약점요인을 분석하고, 내외부 통제가능변수로 나누어 향후 극복가능성 및 해결방안 모색에 대한 대안 검토까지 추진

② 4단계 추진시 참고 사항

〈 그림 〉 사업타당성 검토 실무 예시

기초자료 조사	<ul style="list-style-type: none"> 상생협력사업 아이템에 대한 내외부 환경 변화 추이 등에 대한 공신력있는 기관의 연구 등 서지자료 수집 조사
사업수행능력 적합성 분석	<ul style="list-style-type: none"> 기업계의 경우 사업수행능력을 기보유하고 있으나, 농업계의 경우 그렇지 못한 경우가 많음 (사업역량에 대한 종합적 평가과정 선행 및 상호 공유)
시장성 분석	<ul style="list-style-type: none"> 시장규모, 경쟁자, 시장성장단계, 시장동향 등에 대한 종합적 분석 및 진단 후 타겟 시장 결정 및 가능성 검토
상품성 분석	<ul style="list-style-type: none"> 상생제품의 경쟁력, 소비자선호도조사, 마케팅가능성, 고객가치 제공여부 등에 대한 종합적 타당성 검토
기술성 분석	<ul style="list-style-type: none"> 제품개발을 위한 R&D 및 원천기술 확보 여부, 지적재산권 등 차별적 요소, 기타 중장기적인 기술력 확보 투자비용 등을 종합적으로 검토
수익성 분석	<ul style="list-style-type: none"> 제품조달원가, 손익분기점(BEP분석), 사업의 경제성검토(B/C) 등 단기, 중장기 수익성 변화 요인을 추적 진단
상황성 분석	<ul style="list-style-type: none"> 자금조달 가능성(지자체 협력등), 사업에 대한 위협요인 등 리스크 분석 차별화된 원료조달 및 품질관리 역량, 가공설비 생산capa 등 분석

〈 그림 〉 문경오미자밸리의 사업타당성 검토 예시



자료: (주)팜넷

5) 5단계 : 계약 및 업무협약 체결

① 5단계 핵심 상생 가이드

■ 상생협의체 구성 시 업무협약을 체결했다면 계약단계로 바로 이행

- 상생협의체 구성 시 업무협약을 포함하여 체결한 경우에는 계약단계로 바로 이행
- 상생협력사업은 동반성장을 표방하는 사회적 공헌활동이기 때문에 상호 실리적 명분 확보를 위하여 별도 MOU 및 계약체결식 등의 이벤트를 적극 활용하는 방안 추천

■ 거래조건 등을 포함한 계약단계에서는 호혜성을 기준으로 조건 명시

- 상생협력사업의 호혜성 원칙 등을 계약서 특별이행조건에 명시
- 일방이 불리한 계약조건 등을 최대한 배제할 수 있도록 상호 존중

■ 상생협력사업 계약체결시 3가지 핵심 유의사항

- 거래조건 : 거래가격 및 물량, 거래기간, 대금정산방식 등
- 계약이행 담보조건 : 계약불이행시 손실 보전을 위한 안전장치 등
- 상생협력 가치조건 : 상생기금 조성 등 사회공헌활동의 내용과 범위 등

< 표 > 상생협력사업 계약체결시 유의할 점

구 분	내 용
연중 고정가 거래	- 시세 변동의 리스크 회피 가능 - 생협 등에서 신뢰확보를 위하여 주로 사용 - 기업측면 : 가격등락 없는 안정적 제품 공급 - 농업측면 : 적정가격 중심의 안정적 소득 확보
상생협력 이행각서	- 상생협력사업에 대한 부당행위 금지 - 부당행위 발생시 조치조건 명시
상생협력 가치증진	- 가공제품의 생산·공급뿐만 아니라 다양한 지역사회공헌활동 등을 포함한 협력 예1) 상생기금 조성 - 지역사회 공헌 예2) 스타벅스 퇴비자원화 - 폐기물 자원화

② 5단계 추진시 참고 사항

■ 표준계약서 예시

농작물의 매도인 OOOOOO(이하 “공급처”)와 매수인 OOOOOO(이하 “수요처”) 다음과 같이 합의하여 계약을 체결한다.

제1조(목적·정의) ① 이 계약서는 일정한 기간 동안 “공급처”가 계약재배한 농산물을 “수요처”에게 매도하고, “수요처”는 이를 매수할 것을 약정하는 것을 말한다.

② “공급처”와 “수요처”는 상호이익을 존중하고 본 계약상 의무를 신의에 따라 성실히 이행함으로써 상호 공정한 거래관계와 상생협력을 추구한다.

제2조(계약기간) 본 계약서에 의한 계약은 20○○. ○○. ○○.부터 20○○. ○○. ○○.까지 유효하다. 계약의 갱신에 대해서는 추후 협의하여 다시 계약서를 작성하는 것으로 한다.

제3조(품목 및 단가, 공급기간) 계약대상 농작물의 품목, 단가 및 공급기간은 아래와 같다.

품 목	계약물량	계약금액	공급기간
	톤	원	
	톤	원	

제4조(안전성 준수 및 검사) ① 공급처는 납품하는 농작물이 재배될 때 안전성을 준수하였는지 여부를 확인하고 수요처에 공급한다.

② 공급처는 수요처가 요청시 공급처로부터 제출받은 농작물에 대해 증빙자료를 수요처에 제공하여 확인시킬 수 있다.

제5조(물품대금지급) ① 수요처는 공급처에 공급물량에 단가를 적용하여 대금을 지급하여 정산한다. 이때 지급하는 대금을 ‘물품대금’이라 한다.

② 공급처가 공급물량을 납품 완료하고 대금지급청구를 하면, 수요처는 계약단가에 상응하는 물품대금을 공급처에 납부하여야 한다.

③ 수요처가 최종 인수 확정일로부터 10일 이내에 물품대금을 공급처에 완납하지 못하는 경우, 완납기준일(인수 확정일로부터 10일이 되는 날)을 초과하는 날부터 완납하는 날까지 연체한 물품대금에 대하여 완납기준일 현재 농협중앙회 최고 연체이자율을 가산하여 공급처에게 납부하여야 한다. 다만, 완납기준일이 공휴일일 경우 공휴일 수 만큼 완납 기준일을 연장한다.

④ 수요처가 최종 인수 확정일로부터 30일 이내에 물품대금을 공급처에 완납하지 않으면 공급처는 계약을 해지할 수 있다.

제6조(계약의 해지) ① 공급처는 수요처에게 책임 있는 사유로서 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 경우 이를 수요처에 통보하고 계약을 해지할 수 있으며, 이 경우 계약보증금 등은 공급처에 귀속되며, 위약금이 발생한다.

1. 수요처가 최종 인수 확정일부터 30일 이내에 물품대금을 공급처에 완납하지 않는 경우
2. 특별한 사유 없이 정해진 납품기일에 인수를 기피하는 경우(10일 초과)
3. 수요처의 주요 재산에 대하여 제3자로부터 압류, 가압류, 가처분 및 경매 등이 실행되어 더 이상 계약의 이행이 곤란하게 된 경우
4. 거래 시 담합하거나 계약사항을 이행하지 않는 등 거래질서를 문란하게 하였을 경우
5. 정당한 사유 없이 계획된 사업을 추진하지 아니하거나 더 이상 사업을 추진할 수 없는 등의 사유가 생겨 목적 달성이 불가능하다고 판단될 때
6. 계약 시 허위자료를 제출하여 사업을 진행할 경우
7. 국가계약법 제27조에 의거 부정당업자로 등재되어 있는 업체
8. 신용정보 제공 및 이용에 관한 법률에 의한 연체정보자로 등재 되었을 경우
9. 수요처가 발행한 어음·수표가 지급거절되거나, 수요처 자신에 의한 회생·파산 절차의 신청이 있거나, 채권자의 신청에 의해 동 절차가 개시된 경우

② 공급처는 수요처에게 책임 있는 사유로서 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 경우 이를 공급처에 통보하고 계약을 해지할 수 있으며, 이 경우 위약금이 발생한다.

1. 긴급을 요하는 사유가 발생하여 공급처가 수요처에게 통지해야 할 의무가 발생하였으나 이를 게을리 하여 수요처에 막대한 손해를 야기한 경우
2. 특별한 사유 없이 정해진 납품일 지연 시(10일 초과)
3. 공급처가 품위위격품에 대하여 교체 등 적절한 조치를 취하지 않을 경우

③ 위 ①항 및 ②항의 사유를 제외하고 당사자 쌍방에게 책임 있는 사유로 계약을 해지하는 경우에는 상당한 기간을 정하여 그 이행을 최고(독촉)하고 그 기간 내에 이행하지 아니한 때에는 계약을 해지 할 수 있다.

제7조(손해배상의 예정으로서의 위약금) ① 계약 당사자 중 일방이 이 계약을 위반하여 상대방에게 손해를 가한 경우, 그 책임 있는 당사자는 이로 인해 상대방이 입은 손해를 배상한다.

② 제6조(계약의 해지)에서 규정한 계약해지로 인하여 발생한 손해에 대한 위약금은 손해배상의 예정으로서의 성질을 가지며 작기별 총 물품대금으로 한다. 다만, 이미 공급한 물량에 대한 금액은 위약금에서 제외하도록 한다.

③ 위약금의 책임이 있는 당사자는 위약을 확인한 날(문서통보)로부터 30일 이내에 상대방에게 위약금을 납부하여야 하며, 기일 경과 시 기일을 초과하는 날부터 납부하는 날까지 징수 대상금액(계약보증금+ 위약금)에 그 당시 농협 최고 연체대출이율을 곱한 금액인 지연배상금을 합산하여 납부해야 한다.

제8조(계약물량 공급 불가 시 조치사항 등) ① 기상이변, 생육저하 등에 의하여 공급처가 계약 물량에 대한 공급을 10일을 초과하여 지연할 경우 공급처는 아래 각 호 중 하나를 선택하여 조치하여야 한다.

1. 품위규격에 맞는 대체 물량 공급
2. 양당사자가 상호 합의를 통한 물량공급 일정 수정

제9조(품위위격품 처리) ① 계약재배 현물이 규격에 미달된다고 판단되어 수요처가 검사를 요청한 경우 공급처는 수요처 담당자 입회하에 품위점검을 시행하여야 하고, 합동점검 결과 위격품으로 판정되었을 때에는 공급처는 대체품이 공급될 수 있도록 조치하여야 한다.

② 위격품 판정의 원인이 운송 중 사고로 판단될 때에는 인수도증 또는 별도 확인서로 사고내용을 기록하고 운송자 및 수요처에게 확인을 받은 후 공급처는 대체물량 공급 등 필요한 조치를 취한다.

제10조(변제의 충당) 변제의 충당은 비용, 연체이자(지연배상금), 이자, 원금의 순으로 한다.

제11조(권리·의무의 양도 금지) 당사자 쌍방은 사전 동의 없이 이 계약 또는 개별 약정서상의 권리, 의무의 전부 또는 일부를 제3자에게 양도 또는 이전할 수 없다.

제12조(통지의무) 당사자 쌍방은 각 호의 어느 하나에 해당하는 사유가 발생한 경우에는 지체 없이 증빙서류를 첨부하여 상대방에게 서면으로 통지하여야 한다.

1. 주소, 상호, 대표자 등 사업자등록증에 명시된 사항이 변경된 경우
2. 그 밖에 양 당사자가 이 계약에 따른 각자의 의무를 이행함에 있어 중대한 변경을 초래할 수 있는 사유가 발생한 경우

제13조(기타사항) 이외 필요한 사항에 대하여 아래와 같이 추가 약정한다.

이 계약을 증명하기 위하여 계약서 2통을 작성하여 “공급처”와 “수요처”가 각각 서명 날인한 후 각각 1통씩 보관한다.

2017년 월 일

매도인(공급하는 자) : 대 표 자 (인)

매수인(공급받는 자) : 대 표 자 (인)

6) 6단계 : 상품개발 및 R&D 투자

① 6단계 핵심 상생 가이드

■ 상생협력 상품개발 크게 기존제품 및 신상품 출시로 구분

- 가공형 상생협력사업은 상품개발이 가장 핵심적인 분야
- 기존제품형 : 기업이 보유한 기존 제품군 생산을 위한 OEM/소재 공급형
- 신상품형 : 품목, 지역의 가치 등을 포함한 새로운 상품개발 및 출시형

■ 가공형 상품개발은 제품생애주기를 마련한 R&D 투자가 필수

- 신상품형의 경우 가공제품군의 특성에 따라 다르지만 적게는 1년에서 많게는 5년까지의 연구개발이 필요(화장품 등의 경우 임상실험 등)
- 또한 가공제품의 경우 제품생애주기가 영원하지 않고 경쟁제품 출시속도가 빠르기 때문에 지속적인 신상품 출시병행이 필수

■ 대표적인 상품개발 관련 R&D 투자 지원 정책

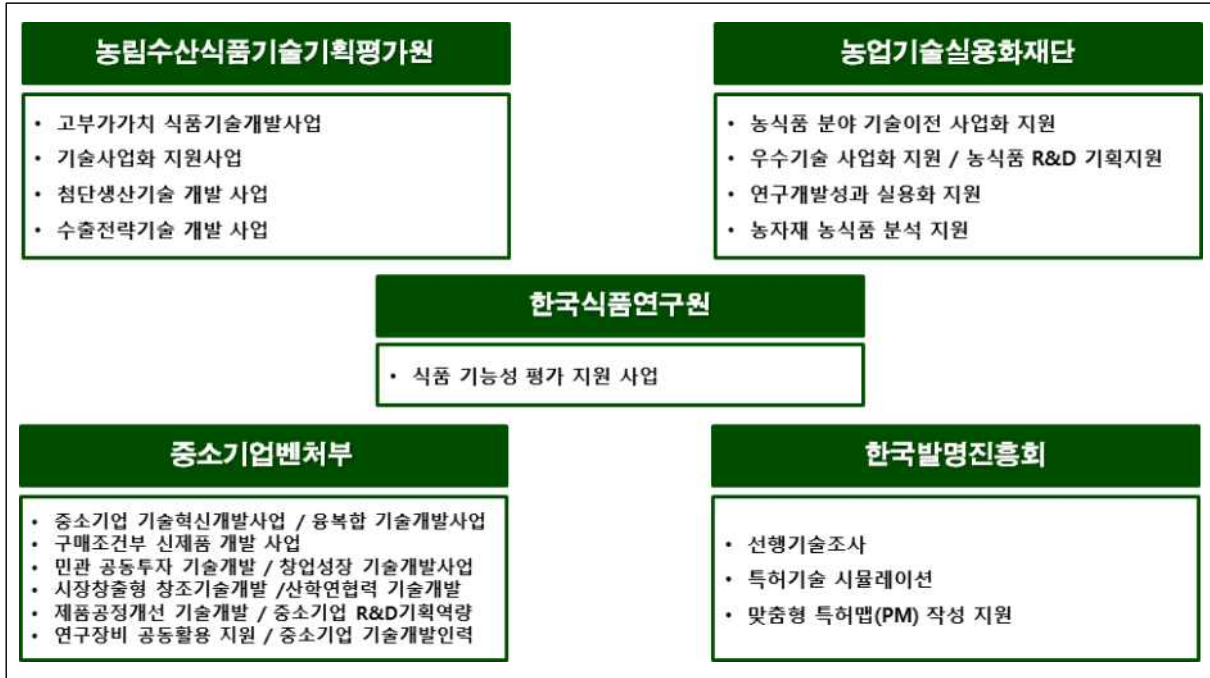
- 농업기술실용화재단 : 기술이전사업화, 우수기술사업화, R&D기획 등
- 농림수산식품기술기획평가원 : 기술사업화, 고부가가치식품기술개발 등
- 중소기업벤처부 : 중소기업기술혁신, 산학연협력 기술개발, 중소기업 R&D 등

< 그림 > ㈜스타벅스코리아의 우리 농산물 상품 개발 사례



② 6단계 추진시 참고 사항

< 그림 > 상품개발 및 R&D 지원 사업 예시



7) 7단계 : 가공 상품화 시설 운영 관리

① 7단계 핵심 상생 가이드

■ 기업의 가공제품 제조 요건을 충족한 시설 및 설비 확보

- 가공형 사업의 경우 안전, 위생관리가 핵심적인 사안으로 기업에서 요구되는 기본적인 제조 및 인증 요건 등을 갖추고 있는지 진단(기업에서 제공하는 체크리스트 활용)
- 요건 미충족시에는 해당 설비 및 시설 보완, 인증사업을 추진

■ 식품제조가공시설 신규 건립시 입지 선정 및 철저한 공정설계 추진

- 공장입지의 경우 개별입자와 계획입자로 구분하여 인허가 절차 수행
- 농업계 시설 건립시에는 보조사업 등을 통한 안정적 자원 조달 방안 마련
- 공정설계시에는 교차오염방지 등 식품안전위생관리 등을 철저히 준비

■ 가공제조시설의 기본적인 안전위생 시설 인증을 구비

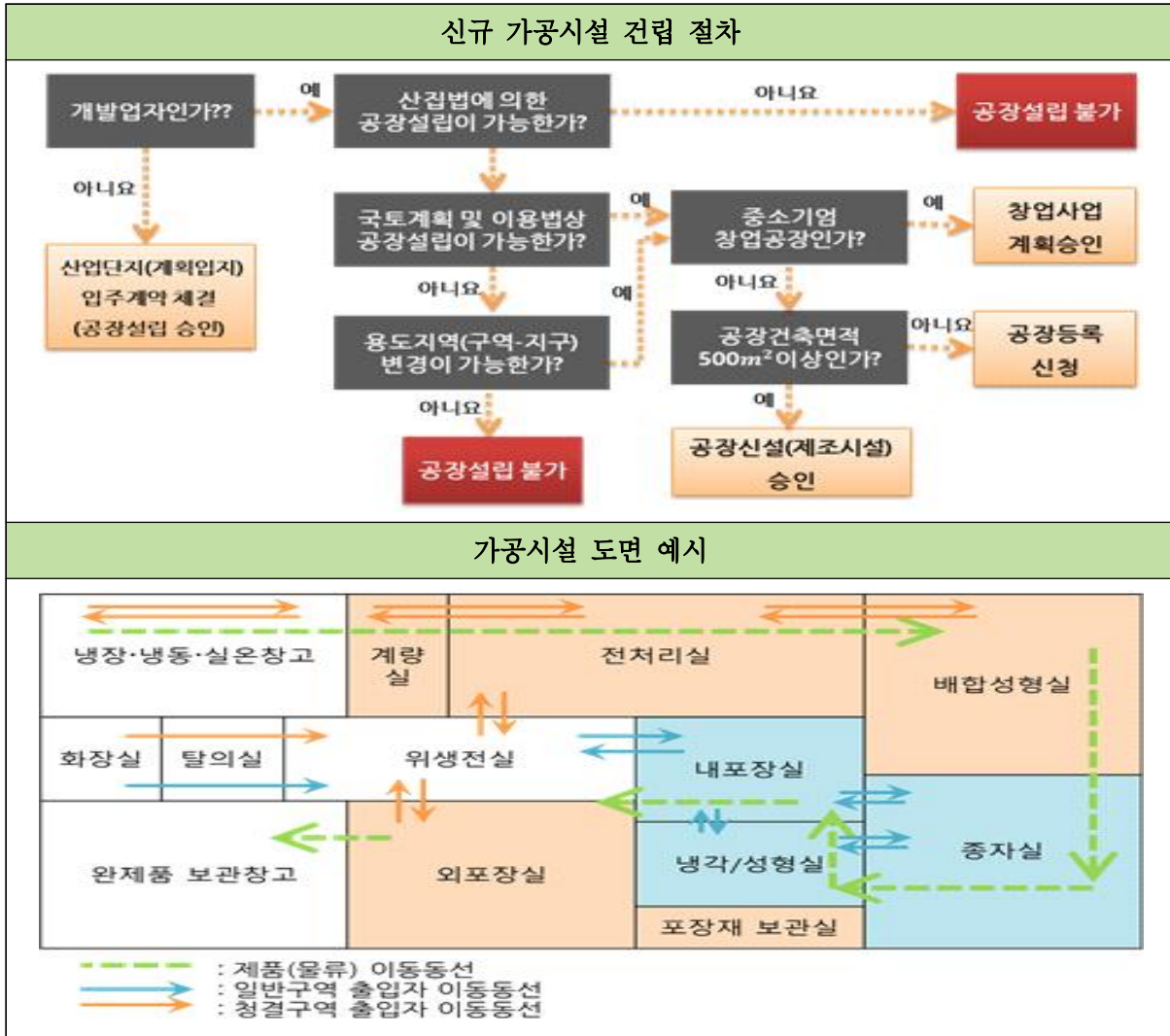
- 원료납품시설의 경우 GAP 수준의 시설 인증 등을 구비
- 식품제조시설의 경우 HACCP 시설 인증 요건 확보
- 기타 가공제품에 따라 별도로 요구되는 인증 요건을 확보

< 그림 > 미듬영농조합법인의 가공시설



② 7단계 추진시 참고 사항

〈 그림 〉 가공시설 안전위생 인증 사업 예시



〈 표 〉 식품제조가공시설 인증사업

구분	내용
HACCP (식품안전관리인증기준)	식품의 원료관리, 제조/가공/조리/소분/유통의 모든 과정에서 위해한 물질이 식품에 섞이거나 오염되는 것을 방지하기 위해 각 과정의 위해요소를 평가하여 중점적으로 관리하는 기준(7원칙 12절차)
GMP (우수건강기능식품제조기준)	식품·의약품의 안정성과 유효성을 품질면에서 보증하는 기본 조건으로서의 우수식품·의약품제조·관리의 기준
ISO 22000 (식품안전경영시스템)	사업장에서 발생할 수 있는 식품위해요소를 사전에 예방·관리하는 자율적인 식품안전관리시스템

8) 8단계 : 제품 홍보 및 마케팅

① 8단계 핵심 상생 가이드

■ 상생협력사업의 원료농산물 홍보는 “가치홍보” 가 핵심

- 상생협력사업의 제품홍보는 일반적인 성분, 제품차별성 등의 홍보뿐만 아니라 기업과 농업의 상생협력이라는 활동 가치를 활용
- 이를 위하여 기업의 자율적인 제품홍보 및 프로모션 활동 이외에 지역 및 농업과 함께 하는 사회공헌활동 이미지 홍보 및 프로그램 운영이 필요

■ 상생협력 마케팅을 위하여 “지역표기” 를 적극 활용

- 상생협력의 활동가치 확인이 가능하도록 ①네이밍 지역표기, ②포장재 지역표기, ③매장 내 POP 지역표기 등의 호오 전략 검토
- 간접적 지역 인지 활동뿐만 아니라 해당 제품을 생산하는 지역을 체험할 수 있는 직접 인지 활동 프로그램(체험 프로그램) 검토

■ 제품홍보 및 마케팅은 크게 3가지 활동으로 추진된다.

- 제품홍보 : 제품차별화요인, 국산원료이용 홍보, 포장재 홍보 등
- 매장홍보 : 매장 내 POP 홍보, 메뉴/레시피 홍보, 시식행사 등
- 가치홍보 : 지역표기제, 농업과 기업의 사회공헌활동 보도 등

< 그림 > 지역표기를 활용한 제품 홍보 사례



② 8단계 추진시 참고 사항

〈 표 〉 마케팅믹스(4P)

마케팅믹스 요소(4P)	차별화 내용	작성법
제품 (Product)	<ul style="list-style-type: none"> 품질, 기능, 디자인, 브랜딩, 제품의 혜택 	<ul style="list-style-type: none"> 차별화된 특징과 기능 위주
가격 (Price)	<ul style="list-style-type: none"> 프리미엄 가격, 가격에 대비한 가치제공, 저가격 	<ul style="list-style-type: none"> 제품에 따른 가격을 설정하고, 매진 가격에 대한 근거를 설명해 주거나 경쟁업체 제품과 비교해 설득력 제고
유통 (Place)	<ul style="list-style-type: none"> 직매장판매, 대리점판매, 백화점 등 고급매장 위주, 방문판매 등 	<ul style="list-style-type: none"> 제품과 서비스를 고려하여 온라인, 오프라인의 채널을 구체적으로 확인
판매촉진 (Promotion)	<ul style="list-style-type: none"> 매스광고, 전문지 위주광고, 할인, 판매촉진활동, SNS 	<ul style="list-style-type: none"> 기업이 보유한 한정된 자원을 최대한 활용할 수 있는 판촉방법

〈 표 〉 스타벅스의 오감마케팅

구 분	내 용
미각	<ul style="list-style-type: none"> 커피 맛 만족도 조사 1위를 할 정도로 최상의 원두를 사용하여 커피 맛이 좋기로 유명
청각	<ul style="list-style-type: none"> 전세계 스타벅스 매장에서는 비슷한 노래가 나오며, 이는 스타벅스라는 정체성을 심어주기 위해 직접 음반사를 인수
후각	<ul style="list-style-type: none"> 매장의 커피향의 풍부함을 느낄 수 있도록 커피를 끓여서 매장 안을 커피향으로 가득하게 만듦. 직원들의 향수사용 불허
촉각	<ul style="list-style-type: none"> 스타벅스 매장은 대부분 대리석, 카펫 등의 소재로 인테리어
시각	<ul style="list-style-type: none"> 매장의 안과 밖을 볼 수 있도록 대부분 통유리로 만들어져 있음

9) 9단계 : 지자체협력 및 CSR 확대

① 8단계 핵심 상생 가이드

■ 상생협력활동의 범위와 내용을 지속적으로 확대해 나가야

- 가공형 제품 생산 및 판매활동을 통한 상호 신뢰기반이 쌓였다면 다른 형태의 상생협력 활동범위를 확대하는 것을 추천
- 상생협력사업의 비즈니스 사업 모델화 및 사회공헌활동이라는 2가지 측면에서 접근

■ 상생협력의 협력사업 확대를 위한 지자체 지원 역할이 매우 중요

- 상생협력의 가치활동 확대를 위해서는 별도의 마케팅 예산 등이 필요하기 때문에 이를 지원할 수 있는 지자체 협력 필요
- 지자체 차원에서도 체험 등 소비자 방문빈도수가 늘어날 경우 간접적이고 연쇄적인 지역경제 활성화 기여

■ 상생협력사업의 협력 활동 범위 확대 유형

- CSR 유형 : 임직원 농촌체험, 임직원 농산물 구매지원, 상생기금 등
- 사업확대 유형 : 가공사업 공동투자, 타품목 원료조달 등 사업확대
- 지자체협력 유형 : 지자체와 기업간의 협력사업 발굴 및 확대

② 9단계 추진시 참고 사항

〈 표 〉 지자체 협력 및 CSR 확대 사례

구분	내용	비고
CSR 확대	<ul style="list-style-type: none"> - 상생기금 조성 및 농업계 환원 - 임직원 대상의 명절 농산물 구매 지원 - 농촌 일손돕기 등 정기적 농촌체험 활동 지원 	
사업 확대	<ul style="list-style-type: none"> - 취급제품 확대를 통한 사업확대 - 타 품목 확대를 통한 참여주체 확대 - 식품 폐기물을 활용한 퇴비자원화 사업화 	
지자체 협력	<ul style="list-style-type: none"> - 기업 시설 유치 및 지원 - 기업 은퇴자 대상의 귀농귀촌 프로그램 - 기업에서 필요로 하는 협력사업 발굴 	

〈 그림 〉 지자체 협력 및 CSV 확대 사례 : 대구경북농금농협

영농작업지원	타 품목 확대
	
지자체 발전기금 기탁	지역경제 활성화
	

10) 10단계 : 유의사항 : 이것만은 지키자

■ 가공형형 상생협력 사업, 핵심 체크 포인트

- 단순 원료 납품이 아니기 때문에 기본적인 식품제조가공시설 등 요건을 구비
- 지역이 가지고 있는 자원 및 역량을 고려하여 현실가능한 사업유형을 선택
- 지자체가 상생협의체에 반드시 참여하여 중간지원 및 조정 역할을 수행
- 지속적인 신상품 개발 등 상품 연구개발(R&D) 활동을 적극적으로 수행, 참여
- 상생협력 활동의 가치 홍보를 위하여 가공제품의 지역표기제를 도입하도록 협력

[제3편] 수출기본형 상생협력 가이드북

1 수출기본형 상생협력 개요

1) 수출기본형 상생협력 모델 개요

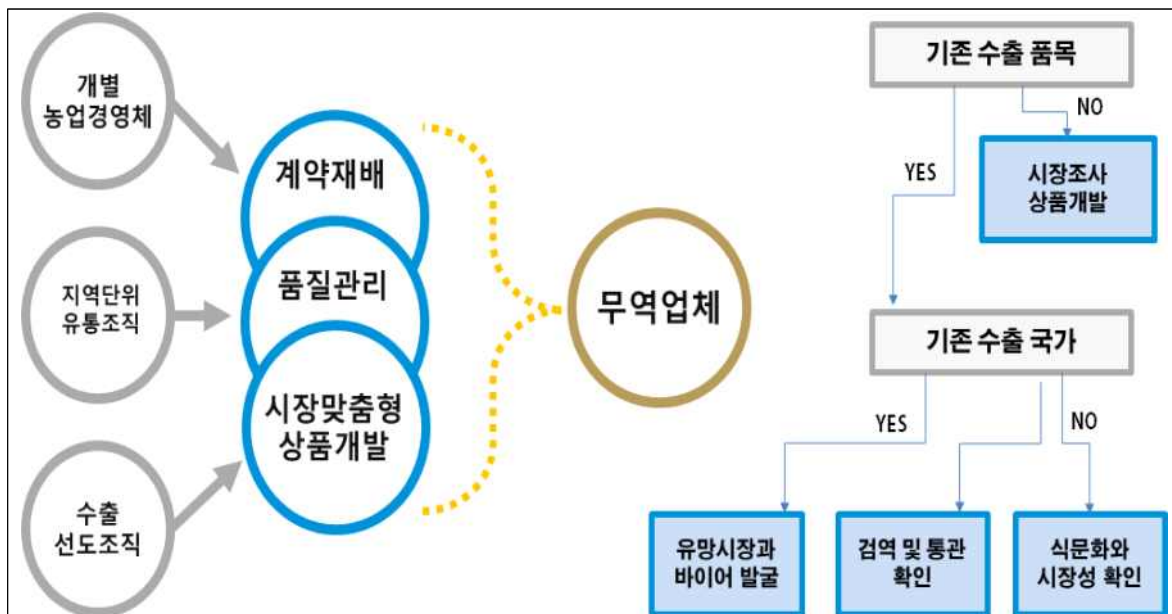
■ 사업주체 : 개별 농업경영체, 지역단위 유통조직, 수출선도조직

- 수출기본형 모델의 경우 일반적으로 공급역량 및 품질관리가 필수적이기 때문에 농가 단위가 아닌 규모있는 수출농가 및 수출선도조직의 참여로 이루어짐.
- 일반적으로 기존 농식품 생산을 하고 있거나 계획 중에 있지만, 제품의 생산이 후 단계에서 역량이 부족한 경우 주로 추진함.

■ 사업방식 : 신선농산물 수출, 가공식품 수출

- 수출기본형 사업방식은 기업의 계약재배나 생산자조직을 통해 매입한 신선 농산물을 직접 수출하거나 우수한 가공식품 등을 발굴하여 해외관로 개척을 통해 수출을 대행해 주는 방식 등이 있음.

< 그림 > 수출기본형 상생협력사업 총괄 모식도



2) 수출기본형 상생협력 추진 절차

■ 계약체결 이전 단계

- 농식품 수출은 농가의 공급역량, 품질관리와 기업의 수출대행 역량이 결합
- 해외시장 동향, 수출입제도, 수출국가의 검역/통관절차에 대한 사전검토 필수

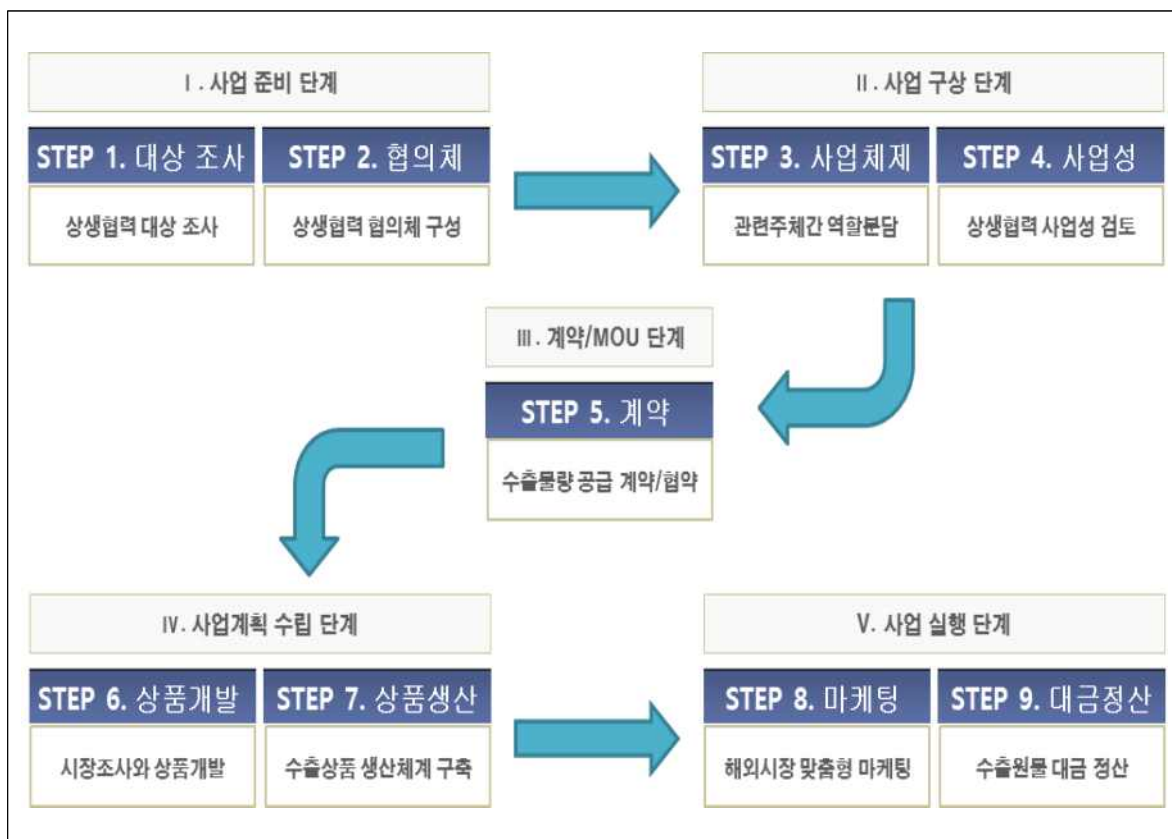
■ 계약체결 단계

- 생산과 상품화 과정에서의 이력관리와 품질관리를 위한 공동계산·선별 필요
- 계약시기와 계약재배방법에 따른 위험부담의 주체가 달라지는 것을 인지

■ 계약체결 이후 단계

- 해외시장에 대한 맞춤 마케팅과 모니터링을 통해 지속적인 개선과 대응
- 선급금 운영을 통해 생산자(조직)의 경영안정과 원물수급의 안정성 확보

< 그림 > 수출기본형 상생협력 업무 가이드



2

수출기본형 상생협력 가이드북

1) 1단계 : 상호 정보 탐색

상호 탐색단계는 주로 농업계에서 기업을 찾는 과정으로 식품유통기업 및 일반기업 등 기업형태에 따라 정보탐색과 기업접촉 방식이 다를 수 있다는 점을 명심해야 한다.

① 1단계 핵심 상생 가이드

■ 한국농수산물유통공사와 한국무역협회 등을 통해 수출경영체 조사

- 농수산물수출지원정보(<http://www.kati.net>)와 공사의 국내외 지사에 협조를 얻어 수출협의회, 수출선도조직, 주요 수출생산자단체 등 파악
- 수출협의회 구성품목 16개(김치, 인삼, 파프리카, 배, 버섯류, 딸기, 사과, 단감, 유자차, 막걸리, 장류, 전통주, 양란, 닭고기, 쌀, 채소종자)
- 수출선도조직 구성품목 12개(파프리카, 딸기, 토마토, 양배추, 배, 사과, 감귤, 키위, 절화류, 백합, 팽이버섯, 새송이버섯)
- 한국무역협회(<http://www.tradekorea.com>) 회원사 조사
- 주산지 시도청과 시군청, 농업기술센터 등 농산물 수출부서에 문의

■ 산지유통 관련 정부지정 통합마케팅조직 등 조사

- 한국농수산물유통공사(<http://www.at.or.kr>) 홈페이지 공지사항에서 매년 발표되는 농식품부 산지유통종합평가(산지유통활성화사업자 선정 결과) 조사, 정부지정 통합마케팅조직과 참여조직 파악
- GAP정보서비스를 통해 GAP인증 농업경영체 조사(<http://www.gap.go.kr>)

② 1단계 추진시 참고 사항

< 그림 > 수출경영체 관련 홈페이지

농수산물수출지원 홈페이지	TradeKorea 홈페이지

2) 2단계 : 상생협의체 구성 및 운영

① 2단계 핵심 상생 가이드

■ 상생협의체의 구성 : 지자체+생산자단체+무역기업

- 수출품목을 주로 생산하는 시도 또는 주산지 시군의 협조와 지원을 통해 수출농가, 농협 등 교육과 수출상품화시설 확충 등이 단계적으로 이루어질 수 있도록 해당지자체와 함께 협의체를 구성하는 것이 바람직
- 무역상대국에서 요구하는 대규모 물량을 연중 공급하기 위해서는 전국 단위 품목단체(자조금단체)장과 수출협의회장, 주요 통합마케팅조직을 포함하여 협의체를 구성하는 것이 바람직
- 농산물의 특성 상 지역에 따라 생산되는 시기가 다르므로 대규모 물량을 확보하고 지역 간 릴레이 마케팅사업을 추진하기 위해서는 지역이 다른 여러 주산지가 함께 협의체를 구성하는 것이 바람직

■ 상생협력 협의체 운영 원칙 및 방법

- 중기총회와 실무협의회 개최를 정례화하나 상황에 따라 임시회의 개최
- 실무협의회는 매달 개최하며, 참여농가, 품종, 재배면적, 재배방법, 품질 관리기준 등 세부사안과 사업추진실적 점검, 향후 사업추진방안 등 협의
- 국내와 수출국의 기상여건과 수급상황에 따라 수시로 상황이 달라질 수 있으므로 해당품목 생산유통 현황 등을 모니터링하고 수출품목 성수기나 수급조절이 긴급하게 필요한 시기에는 수시로 임시총회 또는 실무협의회 등을 개최하고, 당면 현안을 해결하기 위한 방안 협의

② 2단계 추진시 참고 사항

■ 상생협의체의 구성 예시

- 최고의사결정기구 : 상생협의체
 - 기업체 대표 혹은 책임자
 - 농업체 대표
 - 지자체 대표
 - 사업의 성격과 규모에 맞추어 구성

- 실무자 회의 기구
 - 기업, 농업, 지자체의 실질적 업무 담당자로 구성하여 운영
 - 원료 농산물에 대한 기술적 자문이 필요한 경우 외부 전문가 포함

< 그림 > 상생협력체 구성(안)



3) 3단계 : 관련주체 간 역할분담

① 3단계 핵심 상생 가이드

■ 농식품부, 시도 및 시군

- 농가교육 및 컨설팅, 수출단지 조성, 계약재배, 공동선별 및 공동계산, 시장조사
와 상품개발, 포장재 제작, 홍보마케팅, 시설장비 확충 등 지원
- 수출신고필증 상 수출대행자와 제조자에 대한 물류비 등 지원

■ 무역업체

- 수출신고필증 상 수출화주 또는 수출대행자로서 해외수출 담당
- 기존 해외 바이어와 유통망, 유통시설, 전문인력 등 수출기반을 활용하여 해외
현지 식문화에 적합한 수출유망 농식품을 발굴하고 국내 조달체계 구축
- 생산자단체에 선급금 지급, 수출대금 회수, 원물대금 지급 등 담당

■ 농업법인, 농협, 통합마케팅조직 등 생산자단체

- 수출신고필증상 제조자로서 농가교육 및 공동선별 · 공동계산 농가조직 육성, 집
하 · 선별 · 저장 · 포장시설 운영, 상품화, 공동판매 등 담당
- 정책자금 등 유치, 참여농가에 선급금, 포장비, 선별비, 물류비 등 지원

■ 계약재배농가

- 농협 등과 계약체결 및 생산량 전부 전속출하 등 계약조건 이행
- 고품질 안전농산물 생산, 공동선별 및 공동계산 참여, 교육 등 적극 참여

< 그림 > 사업추진체계



② 3단계 추진시 참고 사항

< 그림 > 국내 쌀 농가-중소기업-롯데마트 협력사업 모델



< 그림 > 수출협의회 운영



4) 4단계 : 상생사업 타당성 검토

① 4단계 핵심 상생 가이드

■ (국내) 가격, 품질, 물량 등 거래조건 점검

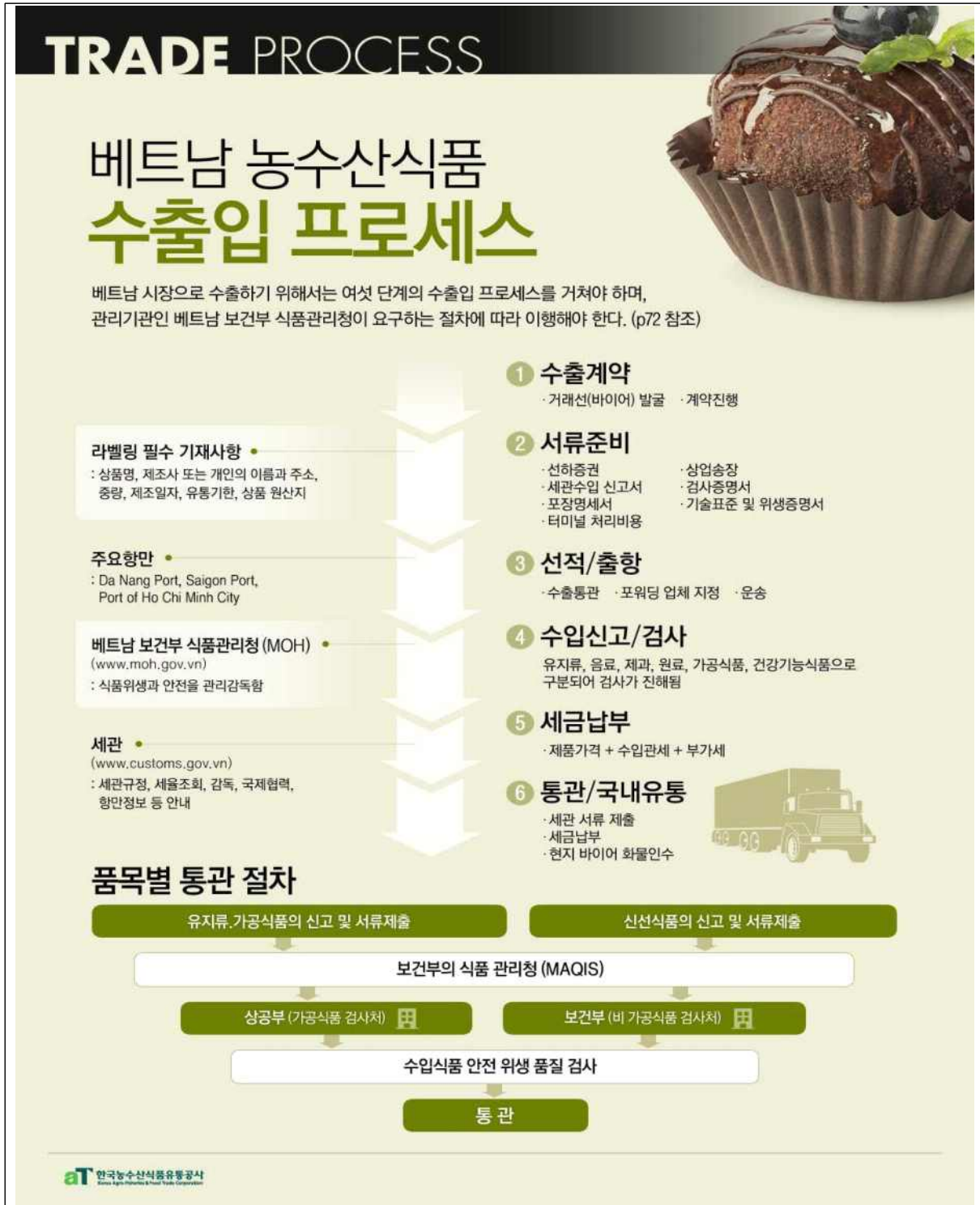
- 작황과 가격 변동성, 수익성, 월 또는 연단위 정가매매 여부 등 검토
- 품질관리 역량과 재배, 상품화, 유통 등 단계별 품질경영 실태 등 점검
- 기업에서 원하는 품종과 스펙 등에 대한 물량공급 능력 점검
- 목표고객, 시장규모, 식문화, 소비 트렌드 변화 등에 따른 시장성 점검

■ (해외) 안전성과 검역, 통관 점검

- 무역거래 전에 안전성 관리기준, 표준규격 및 포장재 표시사항 등 각국에서 수입 농식품에 요구하는 규제사항을 확인 또는 점검
- 무역업체의 인식과 이해 부족으로 통관역류 등의 사고가 발생하여 지역과 상품에 대한 신뢰도 저하, 각종 비용발생
- 각국은 안전성 관리기준을 위반하는 경우, 해당 품목에 대한 반품과 폐기는 물론이고, 검사횟수와 검사대상 확대 등의 제재를 가함.
- 국가 간 식물검역 협상으로 수출이 가능하게 된 품목이라도 등록농약 허용성분 차이로 인해 농산물 수출이 불가능한 경우도 있음.
- 또한 국가별로 수입물품에 부과되는 수입관세, 특별소비세, 부가가치세는 물론이고 물류비, 저온창고 임대료 등 유통비용도 검토

② 4단계 추진시 참고 사항

< 그림 > 베트남 농수산물 수출입 프로세스



5) 5단계 : 수출 계약 체결

① 5단계 핵심 상생 가이드

■ 수출 농산물 계약생산 및 공동선별 중요

- 수출국 검역조건 등이 반영된 이력관리를 통해 안전하게 생산된 농산물이 아닌 도매시장 등에 출하하기 위한 내수용 일반 농산물로는 지속적으로 해외에 수출할 수 없으며, 일회적인 수출로 끝날 수밖에 없음.
- 수출용 농산물은 생산 및 상품화 과정에서의 철저한 이력관리와 품질관리가 선행되어야 하는 만큼 계약생산과 공동선별, 공동계산은 불가피
- 보통 연단위로 어떤 농식품을 재배 또는 생산할지를 계획하므로 가급적 전년도나 파종 또는 생산 이전에 계약을 체결해야 차질 없이 조달 가능

■ 계약재배 유형

- 재배면적계약 : 해당 재배지의 모든 수확물 계약, 무역업체가 위험업체가 위험부담
- 재배수량계약 : 해당 재배지의 일정 수량만 거래, 생산자가 위험부담
- 판매계약 : 재배지 등과 관계없이 일정 수량만 거래, 상호 위험부담 경감

■ 계약재배를 통한 상생협력 효과

- 사전 계약에 의해 농산물을 재배하면, 농산물의 안정적 판매 및 조달을 통해 농가는 경영위험을 완화하고 소득을 안정시킬 수 있음.
- 농산물을 필요로 하는 기업의 부가가치를 창출하기 위한 기본 요건이며, 국제적으로는 비가격 경쟁력을 키우기 위한 수단

〈 표 〉 계약재배의 유형

구분	내용
재배면적계약	<ul style="list-style-type: none"> • 상품의 종류, 전달시점, 수량, 전달장소 등 판매조건을 명시하여 계약하고 상품인도시점에 결제가 이루어지는 계약거래 유형 • 생산에 대한 관리는 전적으로 생산자 책임
재배수량계약	<ul style="list-style-type: none"> • 사전에 특정한 판매 및 생산조건을 계약하고 생산과정에 관한 의사 결정에 관여, 재배, 서비스 제공에 대한 수수료로 품종 등 농자재, 재배방법, 수량, 등급, 규격에 대한 보상
판매계약	<ul style="list-style-type: none"> • 구매업체가 가격과 생산과정 등을 모두 결정하고 모든 것을 관리함에 따라 생산자의 기술과 노동에 대한 임금을 지불하는 형태의 계약거래 형태

② 5단계 추진시 참고 사항

〈 표 〉 농산물 계약시 유의사항

품 목	유의사항
과수/과채류 등 일반 농산물	<ul style="list-style-type: none"> • 농작물의 수확시기 및 수확 책임(방법) • 매수 농작물의 규격 및 단가 • 계약불이행에 대한 손해배상 • 규격 미달 농산물의 처리방법 • 천재지변에 의한 수확량 감소
특수작물	<ul style="list-style-type: none"> • 농작물의 수확량이 공급자의 처음 설명과는 판이하게 틀리는 경우 또는 농작물의 재배가 전혀 이루어지지 않는 경우 • 농작물의 불량사유가 어디에 있는지(종자, 기후, 토양, 관리)를 모르는 경우 • 공급자가 수확된 농작물의 매수조건을 임의로 변경하는 경우 • 종자 등의 공급자가 행방불명(공급회사의 폐업) 되는 경우 • 공급자가 기술지도 약정을 지키지 않는 경우

자료: 농업인계약서, 농협중앙회

6) 6단계 : 시장조사와 상품개발

① 6단계 핵심 상생 가이드

■ 시장조사 및 아이디어 도출

- 수출국가 및 품목별 특성에 맞는 상품을 개발하기 위하여 현지 상황을 잘 아는 해외 전문인력(Keyman)을 활용하여 상품화에 대한 아이디어 도출
- 수입국 도매시장, 대형마트, 편의점, 인터넷, 식자재시장 등 시장조사
- 현지 상품분석과 현지 유망상품 조사, 구체적인 가이드라인 제시

■ 상생협력 기반에서 제품개발계획 수립

- 상품에 대한 컨셉(Concept)과 목표고객 없이 불특정 고객을 대상으로 전시회나 현지매장 홍보행사에 참여하면 프로모션의 효과 미미
- 무역업체는 시장을 세분화하고 목표고객을 명확히 하며, 상생협력 생산자조직 등의 역량 등을 고려하여 해당 목표고객에 적합한 컨셉과 제품, 패키지 개발
- 특히, 수입국에서 요구하는 시기와 품위, 냉장 및 냉동보관 등 상품특성, 가격과 물량 등에 따라 거래조건이 달라지므로 생산자와 사전협의 필요

■ 제품개발계획에 포함되는 수출제품 출시계획 주요 내용

- 시기별 수출 물량을 확보하고 수출국과 목표고객에 적합한 상품 출시
- 수입국 바이어가 요구하는 품위와 규격, 물량 등을 원활하게 공급
- 수입국 소비자 소비단계까지 신선도와 당도 등이 유지되도록 품질관리

〈 표 〉 수출품 개발 과정

구분	내용
1단계) 아이디어 도출	- 시장조사, 고객조사, 내부 환경 분석
2단계) 컨셉 개발	- 시장 세분화, 타깃 선정, 포지셔닝 - 잠재공급자 및 원가정보 파악 - 품목별 포장, 규격 등 상품 기획
3단계) 제품 개발	- 레시피 개발, 패키지 디자인 - 시제품 생산, 설비투자 등 검토 - 수입국 규제와 법적 이슈 분석
4단계) 출시	- 수출물량 확보 및 초도물량 비축 - 출시계획 수립 및 설명회 등 개최

② 6단계 추진시 참고 사항

〈 표 〉 동남아시아 6개국 식품시장의 특징

국가	소비트렌드	주목받는 농식품
베트남	<ul style="list-style-type: none"> • 두터운 젊은층과 도시화 가속 • 유명 서양브랜드 선호도 높음 	팽이버섯, 유아용식품, 인삼류, 과자류, 음료류, 면류 등
태국	<ul style="list-style-type: none"> • 고가품과 저가품 시장 공존 • 여성의 사회참여 증가로 즉석식품 성장 • 건강스낵과 음료 인기 	딸기, 단감, 라면, 소주, 김, 커피믹스 등
인도네시아	<ul style="list-style-type: none"> • 젊은 인구구조 및 중산층 증가 • 외국브랜드 및 할랄제품 선호 	라면, 갈비 및 불고기 소스, 김치, 과자류, 김 등
필리핀	<ul style="list-style-type: none"> • 식료품 구매는 70%가 재래시장 • 산업화로 쉽고 빠른 음식 선호도 증가 	딸기, 유제품, 아이스크림, 라면 등
싱가포르	<ul style="list-style-type: none"> • 스낵류 성장, 1인 과자소비량 높음 • 온라인시장 식품판매가 35.5% 차지 	배, 사과, 소스류, 라면, 김, 과자류 등
말레이시아	<ul style="list-style-type: none"> • 디지털기기 활용으로 소비트렌드 민감 • 유명브랜드 제품 선호 	단감, 딸기, 팽이버섯, 소스류, 할랄인증 받은 라면 등

자료: 한국농수산식품유통공사

〈 표 〉 aT의 해외시장 맞춤조사 서비스

구분	내용
서비스 개요	<ul style="list-style-type: none"> • 해외시장 개척 및 확대를 준비하는 농식품 수출업체를 위해 현지정보를 맞춤형으로 제공 • 수출을 희망하는 국가에 대해 필요한 정보항목을 신청, 현지의 구체적인 정보를 빠른 시간 안에 제공
프로세스	<p> 고객문의 (고객센터) 해외시장 조사 요청 (고객센터 → 조사업체) 가능 여부 사전 검토 (조사업체 → 고객) 7일 소요 해외시장조사 착수 (조사업체 → 고객) 14일~30일 소요 해외시장 보고서 고객 전달 (조사업체 → 고객) 고객만족 설문조사 </p>
항목	<ul style="list-style-type: none"> • 시장통계, 시장트렌드, 경쟁제품 현지조사, 경쟁사 분석, 유통구조, 유통업체 현황, 통관절차, 인증정보, 라벨링 정보, 위생요건 등

7) 7단계 : 수출품 생산체계 구축

① 7단계 핵심 상생 가이드

■ 농산물전문생산단지 등과 연계하여 재배

- 농식품부는 품목별 농산물전문생산단지를 지정하고 생산시설 현대화는 물론이고 표준물류비의 7~10%를 생산 및 수출된 물량에 한하여 지원함. 단, 수출품의 가공용으로 공급한 경우 제품에 함유된 원료중량기준 지원
- 따라서 농산물전문생산단지의 생산기반과 무역업체의 해외 마케팅역량 등이 결합하여 시너지 효과가 창출될 수 있도록 하는 것이 바람직

■ 공선출하회 등과 연계하여 품종, 재배방법, 상품화방법 등 통일

- 회원농협단위로 공동선별 및 공동계산 전속출하회(약칭 공선출하회)를 육성하고 있으며, 품종과 재배방법, 상품화방법, 유통창구를 통일
- 의식 있는 농업법인은 공동선별 및 공동계산제도를 운영하기도 함.
- 이러한 공선출하조직으로 시군이나 시도, 전국단위의 공선출하연합회가 구성·운영되므로 이러한 조직과 함께 생산체계를 구축하는 것이 바람직

■ 산지유통시설과 연계 상품화

- 농식품부는 농산물의 집하·선별·저장·포장 등을 위해 5억원에서 150억원 규모의 산지유통시설의 설치 또는 보완을 지원
- 이러한 산지유통시설을 중심으로 생산단지와 공선출하회가 운영되고 있으므로 산지유통시설과의 사업연계가 무엇보다 중요

< 그림 > 케이멜론 조직구조 사례



자료: 케이멜론, www.kmelon.kr

② 7단계 추진시 참고 사항

< 표 > 농협의 수출단지와 수출생산조직 육성방향

구분	수출단지 육성	수출생산조직 육성	수직계열화
육성 방향 및 목표	<ul style="list-style-type: none"> • <4개 권역별 육성품목> • 충청권(배, 토마토, 멜론) • 호남권(배, 멜론, 파프리카) • 경북권(사과, 토마토) • 경남권(파프리카, 딸기, 화훼) 	<ul style="list-style-type: none"> • 수출전업농 : 3,000명(2015) • 수출공선회 : 200개소(2015) 	<ul style="list-style-type: none"> • 수출연합조직 육성 : 10개(2015) • 조직구성 단위 <ul style="list-style-type: none"> - 전국 : 장미, 파프리카, 배, 멜론, 토마토, 인삼 - 지역 : 단감(경남), 감귤(제주), 밤(경남, 충남)

자료: 농협중앙회 내부자료(2014. 3. 26.)

8) 8단계 : 해외시장 맞춤형 마케팅

① 8단계 핵심 상생 가이드

■ 수출 전략품목에 적합한 수출국 선정

- 상생협력 생산자조직이 생산하는 품목 중 품질과 가격 등에 대한 대외 경쟁력과 물량이 확보된 품목을 중심으로 해외시장조사를 실시하고 전략적으로 공략해야 할 수출국 선정
- 수출국 목표시장에 대한 시장조사결과를 토대로 신규바이어를 발굴하고 목표시장에 적합한 상품 공급, 가격이 아니라 가치경쟁력으로 승부

■ 해외 매장 관리 및 소비자 반응에 근거한 테마 마케팅 추진

- 수입국 유통업자에게 단순히 양도하는 경우, 판매되는 매장과 소비자의 특성을 제대로 파악할 수 없으며, 제 값을 받기도 어려움.
- 생산자단체의 제품이 어느 매장에서 어떻게 판매되고 최종적으로 어떤 소비자가 구매하는지를 모니터링하고 개선과제와 향후 대응방안 등 도출
- 한국 사찰음식판매전, 보양식판매전 등과 같이 현지에서 관심을 끄는 이슈로 테마를 정하고 관계가 있는 테마상품단위로 기획판매

■ 연단위로 해외 현지 유통업체 매장 내 프로모션 관리

- 일회적인 현지 프로모션 행사로는 투자 대비 성과를 기대하기 어려운 만큼, 전략적으로 공략해야 할 매장과 매대를 선정하고 연단위로 공략
- 지정매대에서 관련 상품이 연중 판매되도록 연중릴레이 홍보 · 마케팅 실시

② 8단계 추진시 참고 사항

〈 표 〉 전통식품 현지화 마케팅 전략

제품	수출 대상	맞춤형 마케팅 전략
유자차	미국	<ul style="list-style-type: none"> • 생소한 형태의 식품(잼 형태의 차 제품) • 따뜻하게 마실 경우 현지 인기제품인 L사보다 구매의향이 높음 • 냉음료로 마실 경우 흑인층과 18~29세 젊은층의 선호도가 높음
	일본	<ul style="list-style-type: none"> • 패키지는 전반적으로 일본산에 비해 부정적 평가 • 냉유자차의 경우 플라스틱 용기 선호 • 용량은 280ml를 선호
	중국	<ul style="list-style-type: none"> • 따뜻하게 마실 경우 인기 로컬제품인 H제품보다 맛에 대한 선호도가 높은 것으로 조사 • 18~30세의 젊은 층과 월소득 1.5만원 이상 가정에서 선호도가 높음
고추장	미국	<ul style="list-style-type: none"> • 영문라벨 선호 • 투명한 플라스틱, 유리병 포장을 선호 • 패키지가 구매의향에 높은 영향을 미침 • 다양한 핫소스와의 명확한 차별화 필요
	일본	<ul style="list-style-type: none"> • 일본인의 입맛에 맞춘 현지화 제품 선호 • 영문 및 일본 라벨을 한국어 라벨보다 선호 • 한국산은 일본산에 비해 용량이 큼 • 어울리는 음식으로 닭꼬치를 제시

자료: 전통식품 현지화 마케팅 전략 - 고추장편, 유자차편, aT

9) 9단계 : 수출대금 정산

① 9단계 핵심 상생 가이드

■ 계약재배와 상생협력을 확대하기 위한 선급금 운영

- 상생협력 생산자조직의 계약금, 중도금, 잔금 등 원물확보자금과 농가 최종판매대금 정산 전에 판매대금의 일부를 지급하는 선급금 운영
- 계약농가의 농자재 구입과 인력운용 부담 등을 경감하며, 중장기적인 생산기반 현대화 등에 대한 투자 유도, 원물 수급의 안정성 확보
- 상생협력의 차원에서 상호신뢰를 바탕으로 선급금을 지급하나 불필요한 분쟁이 발생할 수 있으므로 계약조건 등을 상세히 정하는 것이 바람직

■ 상생협력 수출대금 정산 시 유의사항(상생협력법 제22조, 제25조)

- 대금지급기일은 물품을 공급받은 날로부터 60일 이내 최단기간으로 지정
- 호혜적인 측면에서 수출품 선적일에 수출대금의 절반을 지급하고 해외 바이어 수출품 인수일에 나머지 수출대금을 지급하는 것이 바람직
- 특별한 사유가 있는 경우를 제외하고 수출원물 대금은 한화로 지급하는 것을 원칙으로 하는 것이 바람직
- 수출대금과 관련하여 각종 분쟁이 발생할 수 있으므로 사전에 검수와 검품기준을 강화하고 장소와 주체를 명확히 하는 것이 바람직
 - 예) 특별한 사유가 없음에도 납품대금을 깎거나 통상적으로 지급되는 대가보다 현저하게 낮은 가격으로 납품대금 인하, 부당반품, 판촉비용 등 부담과 납품대금 대신 무역기업의 상품을 받을 것 등을 강요하는 것

② 9단계 추진시 참고 사항

〈 표 〉 롯데마트 협력업체 자금지원 제도

구분	경영안정자금 (협력적 Partner)				경영회생자금 (우호적 Partner)
	패밀리론	전자 외담대	다모아론	상생펀드	
지원 제도	패밀리론	전자 외담대	다모아론	상생펀드	상생 선급금, 가치혁신 선급금
지원 성격	운영자금	운영자금	시설/운영자금	운영자금	생산, 산지, 비축상품
대출 한도	납품/매출 금액 (80%내) 납품 후 익일 사용가능	은행 데이터 선전송 11일~20일 사이 이용	직전년간 실적 (1/6 범위 내)	직전년간 실적 (1/6 범위 내)	롯데마트 내부 품위서 기준
담보	기업-법무채권양도 신한-은행심사	無	무담보/무보증	無	이행(선급금) 보증보험 가입
심사 기준	롯데마트/협력업체 신용도 반영	無	협력업체 신용도 반영	협력업체 신용도 반영	상품MD심사/보증 보험가입/미납률 3%미만

10) 10단계 : 유의사항 : 이것만은 지키자

■ 수출기본형 상생협력 사업, 이것만은 반드시 지키자

- 수출기반을 구축한 무역업체와 공급역량을 갖춘 생산자조직 간 상생협력, 기존 품목 중심 수출
- 수출국 식문화와 생산되는 농식품 등 고려, 수출 전략품목에 적합한 수출국과 목표시장 선정 필요
- 무역거래에 앞서 해당 농식품과 관련하여 수입국에서 요구하는 규제사항을 확인 또는 점검
- 정부지원 농산물전문생산단지과 공선출하회, 산지유통시설 등과 연계하여 생산 체계 구축
- 수출대금과 관련하여 각종 분쟁 발생 가능, 검수와 검품기준 강화, 장소와 주체를 명확히 해야 함.

제4편 수출심화형 상생협력 가이드북

1 수출심화형 상생협력 개요

1) 수출심화형 상생협력 모델

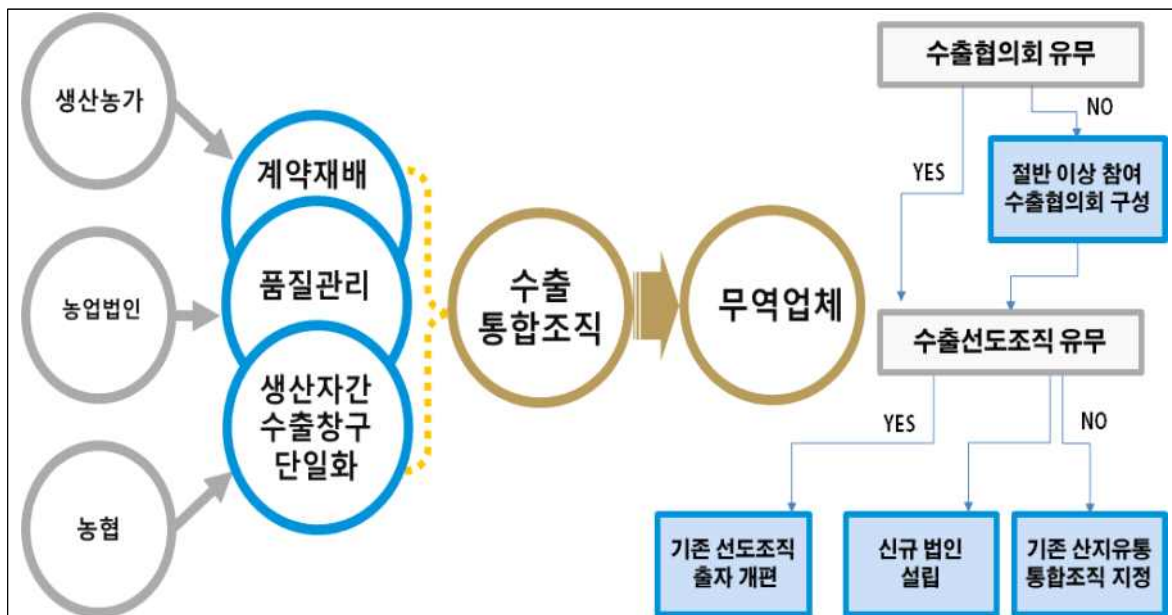
■ 사업주체 : 생산농가, 농업법인, 농협, 수출통합조직, 무역업체

- 수출심화형 모델의 경우 일반적으로 생산자와 수출 통합마케팅조직, 무역업체 간 역할분담을 통하여 이루어지기 때문에 상호이해자 간 합의가 중요
- 일반적으로 기존 수출되는 품목에서 무역업체의 수출과당경쟁 및 생산자 수취가 하락 등 문제해결을 위해 상호연합하여 추진

■ 사업방식 : 신선농산물 수출

- 수출심화형의 사업방식은 생산자조직화를 통한 수출통합조직 설립으로 품목별 전체의 수출창구 단일화

< 그림 > 수출심화형 상생협력사업 총괄 모식도



2) 수출심화형 상생협력 추진 절차

■ 계약체결 이전 단계

- 수출협의회, 수출농업경영체, 무역업체, 수출 통합마케팅조직 간 역할분담
- 수출 통합마케팅조직 구성(지정) 및 수출국별 무역업체 지정, 생산이력ID 운영

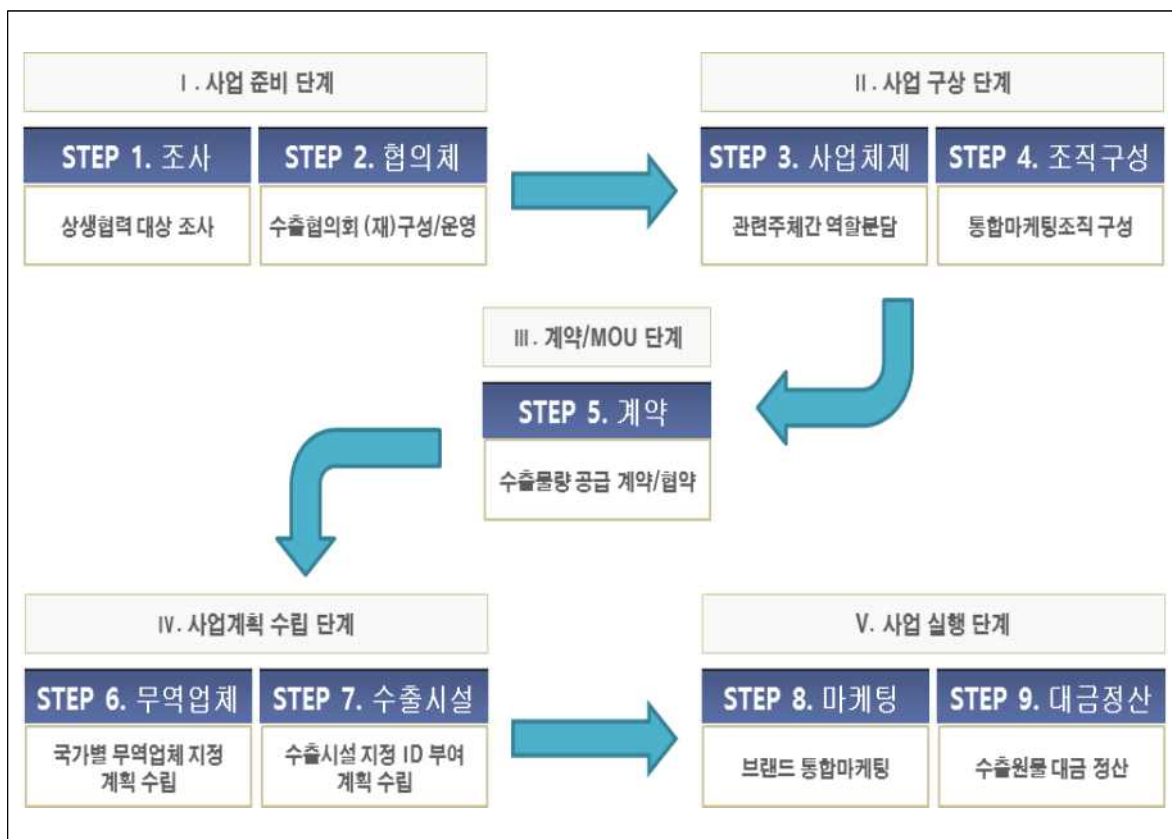
■ 계약체결 단계

- 수출 통합마케팅조직은 판매대행 사업을 추진하며 리스크는 무역업체가 부담
- 수출농업경영체는 수출 통합마케팅조직에 전량전속 출하 계약을 체결

■ 계약체결 이후 단계

- 해외시장에 대한 맞춤 마케팅과 모니터링을 통해 지속적인 개선과 대응
- 선급금 운영을 통해 생산자(조직)의 경영안정과 원물수급의 안정성 확보

< 그림 > 수출심화형 상생협력 업무 가이드



2

수출심화형 상생협력 가이드북

1) 1단계 : 상호 정보 탐색

상호 탐색단계는 주로 농업계에서 기업을 찾는 과정으로 식품유통기업 및 일반기업 등 기업형태에 따라 정보탐색과 기업접촉 방식이 다를 수 있다는 점을 명심해야 한다.

① 1단계 핵심 상생 가이드

■ 수출협의회 구성품목은 생산분과, 수출분과 회원사 파악

- 수출업체 간 수출가이드라인 설정과 위반자 제재 등을 위해 품목별 수출협의회를 구성한 경우, 최우선적으로 해당 수출협회에 가입한 수출 농업경영체와 무역업체 파악
- 수출협회 구성품목 16개(김치, 인삼, 파프리카, 배, 버섯류, 딸기, 사과, 단감, 유자차, 막걸리, 장류, 전통주, 양란, 닭고기, 쌀, 채소종사)

■ 수출선도조직 구성품목은 ID부여 농업경영체와 무역업체 파악

- 수출업체 또는 수출업체의 연합조직이 수출선도조직으로 지정된 경우, 해당 수출선도조직에 참여한 생산이력ID 부여 농업경영체와 수출선도조직을 통해 수출하는 무역업체 파악
- 수출선도조직 구성품목 12개(파프리카, 딸기, 토마토, 양배추, 배, 사과, 감귤, 키위, 절화류, 백합, 팽이버섯, 새송이버섯)

■ 농식품부 등을 통해 비참여 수출업체와 수출농업경영체도 파악

- aT Agrotrade.net 홈페이지를 통해 수출협회와 수출선도조직에 참여하지 않는 수출농업경영체를 파악할 수 있음.
- 이외에도 농식품부와 지자체, 수출지원시스템(atess.at.or.kr)을 운영하고 있는 aT, 농림사업정보시스템(www.agrix.go.kr)을 운영하고 있는 농림수산물교육문화정보원 등의 협조를 얻어 수출관련 보조금을 지원받는 경영체를 파악하고 사업참여 안내자료 등을 배포할 수 있음.

② 1단계 추진시 참고 사항

< 그림 > 수출 관련 홈페이지



2) 2단계 : 수출협의회 (재)구성 및 운영

① 2단계 핵심 상생 가이드

■ 수출협의회 구성 또는 재구성 : 수출농업경영체+무역업체

- 참여 농업경영체 수 또는 해당 품목 수출금액이 전국의 50% 이상을 차지하여 대표성을 확보할 수 있도록 주요 농업경영체와 무역업체 참여 확대
- 농업경영체는 생산분과로 무역업체는 수출분과로 구분하여 회원 가입

■ 수출협의회 주요 역할과 임무

- 수출 통합마케팅조직 구성 또는 지정방안 마련, 사업설명회 개최
- 수출 통합마케팅조직 내 생산자협의회 구성 및 운영, 전속출하 등 의결
- 기타 수출가이드라인 등 설정, 준수여부 등 모니터링, 위반자 제재

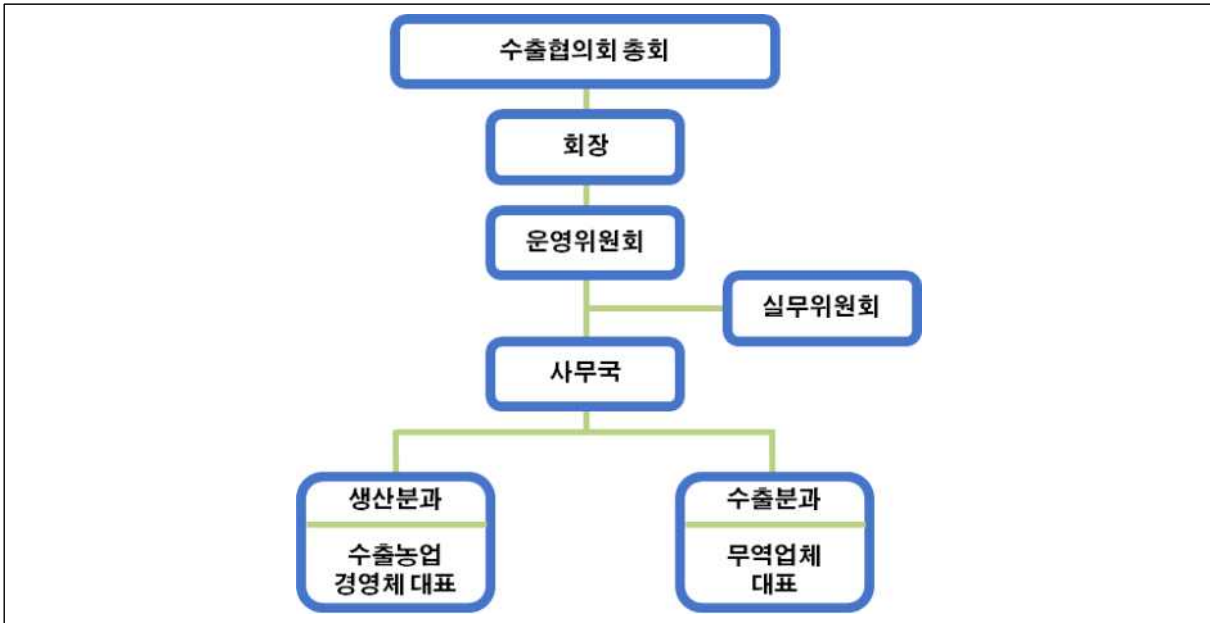
■ 수출협의회 운영 원칙 및 방법

- 총회는 정기총회와 임시총회로 구분하여 개최, 주요 안건 심의 및 의결
- 이해관계가 동일한 분과단위로 회의 개최, 이후 회장과 생산분과장, 수출분과장 등이 참여하는 운영위원회에서 조정, 총회에서 최종 의결
- 수출 통합마케팅조직 구성 또는 지정방안은 실무위원회가 마련하고 운영위원회가 조정하며, 생산분과와 수출분과단위로 협의하여 최종안 도출

② 2단계 추진시 참고 사항

- 최고의사결정기구 : 상생협의회
 - 기업체 대표 혹은 책임자
 - 농업체 대표
 - 지자체 대표
 - 사업의 성격과 규모에 맞추어 구성
- 실무자 회의 기구
 - 기업, 농업, 지자체의 실질적 업무 담당자로 구성하여 운영
 - 원료 농산물에 대한 기술적 자문이 필요한 경우 외부 전문가 포함

< 그림 > 수출협의회 구성(안)



< 그림 > 수출협의회 규약(안)

○○수출협의회 규약		FOB기준 000만불 이상, 수출회사 3회이상 출품자료를 사무국에 제출하여야 한다. (INVOICE, B/L, 수출신고사내역서) ① 신규 회원 가입 징회 및 승인은 운영위원회에서 한다. (단, 수출신고율 10%이상, 회원수 30명, 출품회차 3회이상, 신규 가입사실)
<p>제1장 총 칙</p> <p>제1조(목적) 본 협회회는 ○○○ 수출업자, 수출업자간의 정보교류, 공동의이익향상을 위하여 도모를 목적으로 한다.</p> <p>제2조(명칭) 본 협회회는 ○○○수출협회라 한다.</p> <p>제3조(기능) 협회회는 제1조의 목적을 달성하기 위하여 운영 및 운영기간 자문위원장과 수출진흥위원장을(이하 "자문위원") 둔다.</p> <p>제4조(사무국) 협회회는 원활한 운영을 위하여 사무국을 둔다.</p> <p>제5조(회장직) ① 회장은 자격은 ○○○출입, 협회 회원에 해당한다. ② 회장이 소수인 조차의 경우, 회장은 협회 회원의 추천을 거쳐 임명한다. ③ 운영위원회의 추천을 받은 임명하여야 한다.</p> <p>제6조(사무국장) ① 회장은 사무국을 운영한다. ② 회장이 부재할 경우 그 직무를 수행할 수 있는 자를 임명한다.</p> <p>제7조(사무국장) ① 사무국장은 사무국을 운영한다. ② 사무국장이 부재할 경우 그 직무를 수행할 수 있는 자를 임명한다.</p> <p>제8조(사무국장) ① 사무국장은 사무국을 운영한다. ② 사무국장이 부재할 경우 그 직무를 수행할 수 있는 자를 임명한다.</p>	<p>제9조(회원의 의무) 회원은 수출진흥을 위하여 협회회비 납부 및 운영기간 자문위원장과 수출진흥위원장을(이하 "자문위원") 둔다.</p> <p>제10조(입회) 협회회는 1명 이상의 회원으로 구성한다. ① 회장 1명, 감사 1명은 총회에서 선출하고, 부회장은 회장이 추천하여 총회에서 승인 받는다. ② 임원과 자원은 운영위원회의 추천을 받아 임명한다. ③ 운영위원회의 추천을 받은 임명하여야 한다. ④ 감사는 협회회의 임무 완수를 위하여 그 임무를 수행한다.</p> <p>제11조(입회자격) 임원은 임기가 만료되는 해 끝까지 재선출 가능하다.</p> <p>제12조(회장) ① 회장은 협회회를 대표하며, 정지승 회장의 직권이다. ② 회장이 부재할 경우 그 직무를 수행할 수 있는 자를 임명한다.</p> <p>제13조(입회자격) 임원은 임기가 만료되는 해 끝까지 재선출 가능하다.</p> <p>제14조(입회자격) 임원은 임기가 만료되는 해 끝까지 재선출 가능하다. ① 회장 1명, 감사 1명, 부회장은 회장이 추천하여 총회에서 승인 받는다. ② 임원과 자원은 운영위원회의 추천을 받아 임명한다. ③ 운영위원회의 추천을 받은 임명하여야 한다.</p> <p>제15조(입회자격) 임원은 임기가 만료되는 해 끝까지 재선출 가능하다.</p>	<p>제16조(회원의 의무) 회원은 수출진흥을 위하여 협회회비 납부 및 운영기간 자문위원장과 수출진흥위원장을(이하 "자문위원") 둔다.</p> <p>제17조(회원의 의무) 회원은 수출진흥을 위하여 협회회비 납부 및 운영기간 자문위원장과 수출진흥위원장을(이하 "자문위원") 둔다.</p> <p>제18조(회원의 의무) 회원은 수출진흥을 위하여 협회회비 납부 및 운영기간 자문위원장과 수출진흥위원장을(이하 "자문위원") 둔다.</p> <p>제19조(회원의 의무) 회원은 수출진흥을 위하여 협회회비 납부 및 운영기간 자문위원장과 수출진흥위원장을(이하 "자문위원") 둔다.</p> <p>제20조(회원의 의무) 회원은 수출진흥을 위하여 협회회비 납부 및 운영기간 자문위원장과 수출진흥위원장을(이하 "자문위원") 둔다.</p> <p>제21조(회원의 의무) 회원은 수출진흥을 위하여 협회회비 납부 및 운영기간 자문위원장과 수출진흥위원장을(이하 "자문위원") 둔다.</p> <p>제22조(회원의 의무) 회원은 수출진흥을 위하여 협회회비 납부 및 운영기간 자문위원장과 수출진흥위원장을(이하 "자문위원") 둔다.</p> <p>제23조(회원의 의무) 회원은 수출진흥을 위하여 협회회비 납부 및 운영기간 자문위원장과 수출진흥위원장을(이하 "자문위원") 둔다.</p> <p>제24조(회원의 의무) 회원은 수출진흥을 위하여 협회회비 납부 및 운영기간 자문위원장과 수출진흥위원장을(이하 "자문위원") 둔다.</p> <p>제25조(회원의 의무) 회원은 수출진흥을 위하여 협회회비 납부 및 운영기간 자문위원장과 수출진흥위원장을(이하 "자문위원") 둔다.</p> <p>제26조(회원의 의무) 회원은 수출진흥을 위하여 협회회비 납부 및 운영기간 자문위원장과 수출진흥위원장을(이하 "자문위원") 둔다.</p> <p>제27조(회원의 의무) 회원은 수출진흥을 위하여 협회회비 납부 및 운영기간 자문위원장과 수출진흥위원장을(이하 "자문위원") 둔다.</p> <p>제28조(회원의 의무) 회원은 수출진흥을 위하여 협회회비 납부 및 운영기간 자문위원장과 수출진흥위원장을(이하 "자문위원") 둔다.</p> <p>제29조(회원의 의무) 회원은 수출진흥을 위하여 협회회비 납부 및 운영기간 자문위원장과 수출진흥위원장을(이하 "자문위원") 둔다.</p> <p>제30조(회원의 의무) 회원은 수출진흥을 위하여 협회회비 납부 및 운영기간 자문위원장과 수출진흥위원장을(이하 "자문위원") 둔다.</p>

3) 3단계 : 관련주체 간 역할분담

① 3단계 핵심 상생 가이드

■ 수출협의회는 농업경영체, 무역업체 간 자율규제 설정 및 이행관리

- 수출 통합마케팅조직 구성 또는 지정방안 협의 주도, 합의결과 도출
- 회원의 수출 통합마케팅조직 사업참여 여부 의결, 일부 회원의 반대에도 가결되는 경우, 미참여자나 이탈자 제재, 전체 수출물량의 참여 유도

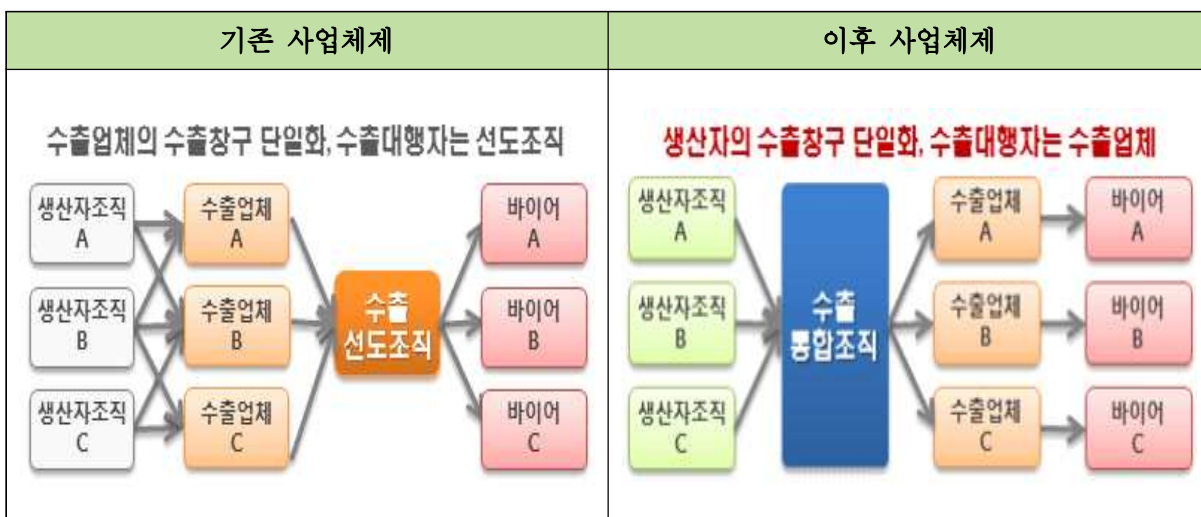
■ 수출농업경영체는 수출 통합마케팅조직을 통해 무역업체에 물량공급

- 개발 수출농업경영체의 수출창구를 수출 통합마케팅조직으로 단일화
- 수출신고필증 상 제조자로서 수출 통합마케팅조직을 통해 무역업체로 수출물량 공급, 수출대금도 수출 통합마케팅조직을 통해 수령

■ 수출 통합마케팅조직은 수출국별 무역업체 지정, 전문무역업체 육성

- 수출 통합마케팅조직은 수출국별 무역업체를 지정하고 지정 무역업체를 통해 수출, 단, 기존 무역업체들이 수출하지 않는 시장에 한해 직접 수출
- 대규모 물량을 확보하기 어려운 무역업체이 필요로 하는 물량공급, 직접 전국에 산재한 수출농업경영체 등의 품질관리 전담
- 수출에 적합한 농식품이 수출될 수 있도록 생산이력 ID제도 운영

〈 그림 〉 수출업체와 생산자 조직화를 통한 사업추진체계



② 3단계 추진시 참고 사항

〈 표 〉 수출조직 운영 주체별 역할

참여 주체		수출조직 운영 주체별 역할
생산자		<ul style="list-style-type: none"> • 생산자조직 출자에 참여, 수출잉여금 환원시스템에 참여 • 품질매뉴얼 기준(농약안전성관리 책임, 생산규격)에 따라 생산에 전념 • 수출조직 운영지침에 따른 계약물량 전량 공급 의지
조직 운영 주체	생산자 조직	<ul style="list-style-type: none"> • 수출조직 참여 생산농가와 수출업체 대상 출자금 조성 • 출하물량 산지유통센터, 공동선별-공동계산 시스템 운영 • 수출 계약물량 지속적 공급과 수출잉여금 농가환원 시스템 투명화 • 수출조직 자체적립금 조성·운영(가격안정 기금, 자조금 등) • 조합상호지원자금(무이자)의 지역농협 지원 및 적극적 활용
	수출 업체	<ul style="list-style-type: none"> • 운영자금, 생산자재 등 생산농가들에 대한 강력한 계열화수단 확보 • 생산농가와의 의사결정 협의기능을 강화하기 위한 운영위원회 운영 • 수입바이어 확보, 시장동향, 해외소비자 선호정보 파악 및 생산농가 전달
지자체		<ul style="list-style-type: none"> • 생산자조직(농협)의 지자체 간 협력사업에 지자체 단위 협력 및 지원 • 수출전문단지와 전문생산농가 육성에 지자체사업 연계 강화 • 수출조직의 광역화 및 전국 단위화를 위해 지자체 간 공조체계 필요 • 지자체 단위 수출자조금 조성 및 운영
정부지원		<ul style="list-style-type: none"> • 내수물량과 수출물량을 통합 관리하는 수출조직 육성 • 수출조직 자체적립금, 지자체별 및 품목별 자조금 운영사업 적극 지원 • 조직운영 성과 제고 부문에 수출지원사업 강화 • 교육 및 컨설팅, 마케팅기능 강화 등 • 수출보조금 폐지에 대응하는 간접지원사업 개발

자료: 김경필외, 농식품 수출조직 운영실태와 육성방안, KREI, 2015

4) 4단계 : 통합마케팅조직 구성 또는 지정

① 4단계 핵심 상생 가이드

■ 수출 통합마케팅조직 구성 또는 지정 방법

- 1안) 농업회사법인, 영농조합법인, 조합공동사업법인 등 신규 법인 설립
- 2안) 기존 법인 출자구조 개편, 기존 법인의 총회, 이사회 등 재구성
- 3안) 별도 출자 없이 조합공동사업법인 등 기존 통합마케팅조직 지정

■ 관련 주체별 역할과 의사결정 범위

- 농식품부와 aT : 수출 통합마케팅조직 구성 및 운영기준 등 지침 마련
- 수출협의회 : 통합마케팅조직으로의 참여 등 수출농업경영체 간 자율규제
- 수출 통합조직 출자자 : 법인 설립 여부, 출자기준, 한도, 이사회 구성 등
- 수출 통합조직 내 생산자협의회 : 세부 품질관리기준, 품위기준 등

■ 수출 통합마케팅조직의 출자기준 설정방안

- 수출농업경영체는 총 출자금의 80% 이상, 수출업체는 20% 이내로 제한
- 출자자의 출자한도는 총 출자금의 20% 이내로 제한, 최소 1백만원 이상. 단, 출자가 없어도 사업참여 가능

< 그림 > 관련 주체별 역할과 의사결정 범위



5) 5단계 : 수출물량 공급계약 체결

① 5단계 핵심 상생 가이드

■ 수출 통합마케팅조직은 판매대행(수탁) 사업추진 불가피

- 수출 통합마케팅조직이 수출신고필증상 수출화주로서 수출대금을 책임지고 수출했다가 수출대금을 회수하지 못하는 경우 법인 존립 위기 직면
- 따라서 수출국의 실정을 잘 알고 해외 바이어와의 신뢰관계에 따라 무역업체가 수출을 최종 결정하고 수출대금 회수책임을 갖는 것이 바람직

* 판매대행(수탁)과 판매(매취)의 차이

- 판매대행(수탁)은 상품의 소유권이 수탁의뢰자에게 있고 판매를 위탁한 것이며, 위험은 수탁의뢰자가 부담하는 것
- 판매(매취)는 상품의 소유권이 이전되어 구매자에게 있고 위험을 전적으로 구매자가 부담

■ 수출농업경영체와 수출 통합마케팅조직 간 위탁판매 계약

- 수출 통합마케팅조직은 농식품부 수출선도조직 운영지침에 따른 수출품 표준 재배 계약서에 준하여 수출농업경영체와 계약 체결
- 수출농업경영체가 무역업체에 공급하는 전량을 통합마케팅조직을 통해 공급하며, 수출물량에 한하여 수출 통합마케팅조직에 전속 출하

■ 사이버거래소 대납서비스 활용방안

- 무역업체에 공급한 수출물량에 대한 채권확보를 위해 사이버거래소의 대납서비스를 활용할 수 있음. 단, 무역업체 신용 또는 담보능력 필요
- 사이버거래소는 약정된 한도금액 이내에서 거래대금을 수출 통합마케팅 조직에 선지급, 무역업체는 30~50일까지 이용 후 정산

< 그림 > 사이버거래소 대납 체계



② 5단계 추진시 참고 사항

■ 수출 통합마케팅조직과 농가 간 수출품 표준계약서 예시

수출 통합마케팅조직과 농가간 수출품 표준 계약계약서(안)

□ 재배·공급자(공급자) 상호 :
대표자 :

□ 공급 받는자(사업자) 상호 :
(수출선도조직) 대표자 :

농식품 수출선도조직 육성사업의 수출확장 물량을 이행하기 위하여 상기 '공급자' 와 '사업자' 는 신의와 성실에 입각하여 아래와 같이 재배·공급 계약을 체결한다.

제 1조 계약 기간 중 "공급자" 는 고품질 수출품 물량을 "사업자" 에게 공급하여야 하며, 계약체결 후 만 3년내 GAP인증 취득하지 않거나, 계약 물량의 10% 미만을 공급할 경우 정부지침에 따라 차년도 선도조직 사업에서 제외될 수 있다.

항목	재배지	농(사)에의(직)인수 (최소거래량/일/주/연)	수출품 품질 기준(품질)	공급시기	비고
제 2조	"공급자" 는 "사업자" 에게 "공급자" 의 재배지에서 생산한 상품을 공급하고 "사업자" 는 "공급자" 가 공급계약한 물량의 판매를 총괄한다.				
제 3조	"사업자" 는 "공급자" 가 생산하는 상품의 품질과 관련된 병해충 방제와 농약안전 사용, GAP인증 등 재배 및 농산물안전성 관리를 위한 지도의무를 가지며, "공급자" 는 "사업자" 가 요청하는 수출품 생산관리 및 재배기록, 출하예상량 통지 등에 협조하여야 한다.				
제 4조	"공급자" 는 "사업자" 에게 상품을 납품함에 있어 "사업자" 의 품질 및 규격기준에 따라 공동 선별포장하여 출하하며, 공급단계는 공동 생산체를 원칙으로 시황을 고려 상호협의를 통해 조정할 수 있다. 이에 파생되는 물류비와 수수료 등 제반비용도 상호협의를 통해 정한다.				
제 5조	"공급자" 는 제3자의 생산물을 혼입 공급하지 않아야 하며, 고액으로부터 재배과정에 기인한 물체에 대하여 문제 발생시는 원칙적으로 원인 제공자 측에 일체의 책임이 있음을 확인한다. 단, 천재지변(이상기온, 태풍피해 등)과 같은 불가항력적인 사유에 의해 계약이행이 불가능한 경우는 제외한다.				
제 6조	"사업자" 는 계약과 동시에 계약물량에 대한 일점금약을 계약보증금으로 "공급자" 에게 현금으로 납부하며, "공급자" 는 계약보증금 품종대 및 비용정산 등의 "사업자" 의 의무이행 완료후 "사업자" 에게 반환한다.				
제 7조	"공급자" 는 재배과정에서 문제가 발생하거나, 발생할 우려가 있을 시에는 즉시 "사업자" 에게 통보하고, "사업자" 는 "공급자" 와 협의하여 신속하게 조치하여야 한다.				
제 8조	"공급자" 가 수출품 공급의무불량 미이행시는 계약보증금의 2배에 대하여 "사업자" 에게 변상하여야 하며, "사업자" 가 의무불량 미이행시는 계약보증금을 "공급자" 에게 귀속시키고 "공급자" 는 동 물량을 임의처분할 수 있다.				
제 9조	본 계약의 기간은 년 월 일부터 년 월 일까지로 하며 쌍방이 본 계약에 대한 이의 제기가 없을 시는 자동연장으로 간주한다.				
제 10조	"사업자" 는 "공급자" 로부터 인수한 물량에 대한 대금을 상호 약정한 기한내 "공급자" 가 지칭하는 은행계좌로 송금하며, 투명한 정산시스템을 운영해야 한다.				
제 11조	중사에서 지칭하는 인센티브는 "사업자" 가 수행하여 관리하며, "공급자" 와의 "운영협의회(가칭)" 를 통해 "농식품 수출선도조직 육성사업 운영지원" 에서 정한 용도에 따라 사용하기로 한다.				
제 12조	상기 계약사항 위반시 상호간 계약을 파기할 수 있으며, 사업에서 탈퇴한 생산자는 사업탈퇴일로부터 3년간 수출선도조직 육성사업 참여를 제한한다.				

상기 조항에서 명시되지 않은 사항은 상호협의하여 정하고, 상습관에 따르면 본계약의 성립을 증명하기 위하여 '공급자' 과 '사업자' 쌍방이 기명 날인 후 각각 1종의 보관한다.

년 월 일

공급자) _____ 사업자) _____

6) 6단계 : 수출국별 무역업체 지정계획 수립

① 6단계 핵심 상생 가이드

■ 무역업체 선정평가 방법

- 매년 수출 통합마케팅조직이 수출국별 무역업체 공모와 서면평가, 발표평가 등을 실시하여 가급적 수출국별 2개 이상의 무역업체 선정
- 특정 수출국에 무역업체가 많은 경우, 해당 국가의 지역과 도시로 구분하여 지역과 도시별 2개 이상의 무역업체를 선정할 수 있음.

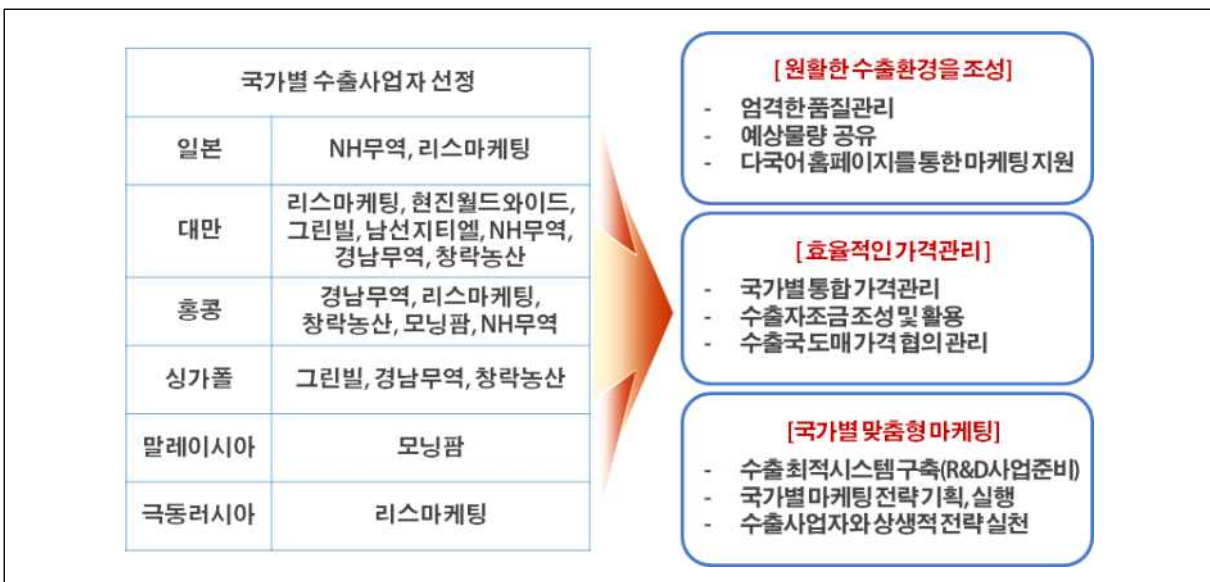
■ 무역업체 선정평가 기준

- 계량평가 60점과 비계량평가 40점 등 100점으로 구분
- 계량평가 : 전년도 수출실적(30점), 당해연도 예상 수출규모(30)
- 비계량평가 : 수출조건(15점), 프로모션역량(15), 수입국 거래처역량(10)

■ 지정 무역업체의 애로사항 해소

- 동일 품위에 동일 가격으로 공급, 무역업체 간 출혈과다경쟁 예방
- 수출농업경영체 생산이력 ID 부여, 안전성 및 품질관리기준 강화
- 무역업체에서 요구하는 품위와 규격, 물량 등을 원활하게 공급

< 그림 > 케이멜론 수출업체 공개 선정 사례



7) 7단계 : 수출시설 생산이력 ID 부여계획 수립

① 7단계 핵심 상생 가이드

■ 생산이력 ID 구성요소 및 부여 대상

- ID 구성요소 : 조직(2), 연도(2), 품목(2), 계약재배면적(3), 농가(3) 순
- 수출 통합마케팅조직과 수출품 공급계약을 체결한 수출농업경영체
- 수출협의회에서 정한 품질관리기준과 수입국의 수입조건 등에 적합하며, 수출품 상품화 등에 적합한 시설과 장비, 인력, 품질경영시스템 등을 갖춘 수출시설에 한하여 ID 부여, 요건 미충족 시 해당 시설 ID 삭제

■ 생산이력 ID 부여 절차

- aT가 수출 통합마케팅조직에 생산이력 ID를 부여하고 수출 통합마케팅조직은 자체적으로 지역 및 수출농업경영체별로 ID 부여
- 이후 수출 통합마케팅조직은 수출농업경영체와의 재배계약서와 생산 이력 ID 부여 현황표, 수출농업경영체별 생산이력 정보 등을 aT에 제출

■ 생산이력 ID 사후관리

- 수출품 현지 도착 수입업자가 품질체크 → 클레임 제기 시 → ID 역추적 → 수출 농업경영체 환경상태 등 점검 → 개선과제 도출 및 해결
- 미등록 농업경영체 물품 혼입 등 위반사례 발생 시 해당시설 등 지정취소

< 그림 > 생산이력 ID 구성 예시

Traceability ID						
Exporter	Year	Item	Area	Grower		
000	000	000	000	000		
농가명	주소	생산이력 ID				
		연도(업체)	품목(연도)	업체(품목)	지역	농가
000	경북 청도군	10	09	01	153	100
000	경북 청도군	10	09	01	153	200
000	경북 청도군	10	09	01	153	300
000	전남 나주시	10	09	01	224	100
000	충남 예산군	10	10	01	91	100
000	전남 무안군	10	10	01	116	100
000	전남 함평군	10	10	01	117	100

8) 8단계 : 브랜드 통합마케팅 시스템 구축

① 8단계 핵심 상생 가이드

■ 국가단위 브랜드 통합마케팅사업 추진

- 수출 통합마케팅조직은 대한민국을 대표하여 해당 품목의 생산과 상품화, 물류 및 통관검역, 수입국 유통, 소비자 구매단계까지 통합적으로 관리
- 체계적인 품질관리와 브랜드관리, 마케팅 등을 통해 새로운 가치 창출
- 농식품의 물리적 기능과 가격 위주의 수출에서 벗어나 제 값을 받는 수출로 전환, 새로운 부가가치 창출, 내실있게 제 값을 받으며 수출

■ 수출시장과 단가 등에 따라 브랜드 위계구조 설정

- 수출국과 목표고객의 소득수준과 수출단가, 품위, 크기, 용도 등에 따라 서브브랜드 설정(예: 일반, 플러스, 골드, 공동선별, 프리미엄, 명품 등)
- 해외 소비지 매장 내 홍보관측 집중 투자, 소비자 인지도와 신뢰도 제고

■ 해외 소비지 매장과 소비자 구매단계까지 관리

- 소비자보다는 최우선적으로 바이어를 대상으로 현지 프로모션 행사 진행
- 이후 해외 바이어와 연단위 매장 내 홍보마케팅 계획을 수립하고 연중 판촉행사 진행, 소비자 반응 모니터링 등을 통해 수출 확대전략 마련

< 그림 > 사업운영 체계화 방향



9) 9단계 : 수출원물 대금 정산

① 9단계 핵심 상생 가이드

■ 수출 통합마케팅조직을 통한 수출원물 대금 정산의 필요성

- 수출신고필증과 함께 실제로 입금된 수출대금을 확인해야 수출단가를 공정하고 정확하게 확인할 수 있고, 덤핑수출과 수출단가 인하경쟁 등의 문제를 근본적으로 해결가능(실효성 있는 체크프라이스 방법)
- 수출정보를 취합하고 분석하여 최고가 바이어 또는 대규모 물량을 요구하는 바이어 등에 수출가능물량을 최우선적으로 배정하며, 악성바이어는 단계적으로 퇴출하고 우량바이어는 단계적으로 육성

■ 수출대금 정산 절차

- 해외 바이어로부터 외화를 입금받는 무역업체는 계약된 대금지급 기일 이내에 수출 통합마케팅조직으로 수출원물 대금(원화) 입금
- 수출 통합마케팅조직은 입금받은 즉시 정산 수수료료를 제외하고 수출농업경영체에 수출원물 대금 입금, 수수료에 대한 세금계산서 발행

■ 대금정산 등에 따른 사고 예방조치 강구

- 1안) NH에스크로 이체서비스(<https://escrow.nonghyup.com>) 이용
- 2안) 농협경제지주, 조합공동사업법인 등 기존 통합마케팅조직 활용
- 수발주와 정산 등을 실시간으로 관리할 수 있는 전산시스템(SCM) 구축

< 그림 > 에스크로 서비스의 장점



자료: 한국사이버결제, www.kcp.co.kr

10) 유의사항 : 이것만은 지키자

■ 수출심화형 상생협력 사업, 이것만은 반드시 지키자

- 수출협의회와 수출농업경영체, 수출 통합마케팅조직, 무역업체 간 역할분담, 상호존중 상생협력
- 수출협의회는 대표성을 확보하고 수출 통합마케팅조직 지정과 사업참여 등 자율 규제제도 시행
- 수출농업경영체는 수출 통합마케팅조직을 통해 무역업체에 수출물량 공급, 전속 출하
- 수출 통합마케팅조직은 수출농업경영체의 단일 수출창구로서 생산자 조직화, 품질관리 전담
- 무역업체는 수출신고필증 상 수출대행자 및 수출화주로서 지정 수출국에 대한 수출 전담

참고 문헌

- 박성진, 최종우, 허성윤, 한정훈. 2015. 「농업 기업간 상생협력 실태조사 및 분석 용역」. 한국농촌경제연구원
- 정기수, 채선욱, 이준우. 2016. 「미래유망산업 농업에 진출하는 기업사례 분석」. 농촌진흥청 이계임 외. 2015. 「농업과 기업의 상생협력 제도화 방안」. 한국농촌경제연구원
- 김태곤, 최병욱 양찬영. 2013. 「기업의 농업참여 실태와 상생협력 방안」. 한국농촌경제연구원
- 중소기업청, 대·중소기업협력재단. 2016. “2015 협력증진사업 우수사례집”.
- 대·중소기업협력재단. 2015. “2015 성과공유 매뉴얼”.
- 대·중소기업협력재단. 2016. “2016 성과공유제 사례집 동행”.
- 대·중소기업협력재단. 2016. “성과공유제 해외동반진출 모델 가이드북”.
- kt. 2015. “2015 kt 동반성장 가이드북”.
- 농림축산식품부. 2014. “기업의 농업참여 사례집”.
- 농림축산식품부. 2017. ‘2017년도 농업과 기업의 상생협력 추진계획’.
- 농림축산식품부. 2017. ‘2017년도 농업과 기업의 상생협력 활성화 사업계획’.
- 농림축산식품부, 대한상공회의소 농식품상생협력추진본부. 2015. “농업과 기업의 상생협력 우수사례집”.
- 농림축산식품부, 대한상공회의소 농식품상생협력추진본부. 2016. “2016 농업과 기업이 함께하는 상생협력 우수사례집”.
- 농림축산식품부. 2015. ‘제빵용 조경밀 특화재배 단지 조성을 위한 SPC그룹과 의령군 간 행복한 동반성장 보도자료’.
- 농림축산식품부. 2015. ‘농업과 기업의 상생협력, 전국 확산을 위한 본격 시동 보도자료’.
- 농림축산식품부. 2015. ‘상생협력 그간 성과 및 향후계획 보도자료’.
- 농림축산식품부. 2016. ‘6월 이달의 농식품 상생협력 우수사례, 스타벅스 보도자료’.
- 동반성장위원회. 2017. ‘동반성장지수 중소기업 체감도조사 안내’.
- 오성진. 2017. “딸기 수출확대를 위한 안전성관리 및 신시장개척” 「수출농업포럼」 1회. pp.40-41.
- (주)스타벅스코리아. 각 연도. 「윤리경영 보고서」.
- KT&G. 2015. 「지속가능보고서」.
- David Watson. 2013. 비즈니스 모델. 부크온
- Alexander Osterwalder, Yves Pigneur. Business Model Generation. 타임비즈
- 농식품 상생협력 추진본부(mafra-win.korcham.net)
- CJ프레시웨이(www.cjfreshway.com)
- (주)신세계푸드(www.shinsegaefood.com)
- (주)스타벅스커피코리아(www.istarbucks.co.kr)
- (주)빙그레(www.bing.co.kr)
- 롯데마트(www.lottmart.co.kr)
- 엘림무역(www.elimkorea.com)
- (주)삼진글로벌푸드(www.wangfood.com)