C2008-19-5 | 2008. 6.

김치 계열화 수출전문조직 운영모델 및 매뉴얼

김 경 필 부연구위원
전 창 곤 연 구 위 원
김 연 중 연 구 위 원
한 혜 성 연 구 원
채 상 현 초청연구원

한국농촌경제연구원

연구 담당

김경필	부연구위원	연구 총괄, 배 · 감귤 · 버섯 운영모델 및 매뉴얼
전창곤	연 구 위 원	김치 운영모델 · 매뉴얼
김연중	연 구 위 원	파프리카 운영모델 · 매뉴얼
한혜성	연 구 원	백합 운영모델 · 매뉴얼, 사업추진 및 활성화방안
채상현	초청연구원	유자차 운영모델 · 매뉴얼, 사업추진 및 활성화방안

안 내 문

계열화 수출전문조직 사업 운영과 추진절차에 대한 매뉴얼은 배, 감귤, 파프리카, 백합, 김치, 유자차, 새송이버섯 등 7개 품목에 대해 작성하였습니다. 매뉴얼 내용이 품목별로 유사한 부분이 있지만 용역과제 발주처인 농수산물유통공사의 요청에 따라 품목별로 편리하게 이용할 수 있도록 각각 따로 작성하였습니다.

수출전문조직 운영방안은 수출계열화 달성 목표, 운영방안, 조직의 규모와 기준, 농가규약과 운영협의회 내용을 품목별 특성에 맞추어 작성하였고, 매뉴얼 내용은 수출 추진절차에 따르는 세부내용을 포함하고 있습니다.

모든 품목의 매뉴얼에 공통적으로 해당되는 항목들은 사업계획 수립, 농가교육, 수출농가 선정과 계약, 생산·수확관리, 물량수집 및 확보, 선별·포장·저장, 수출·정산, 수출·정산, 마케팅, 결산·평가 내용들입니다. 김치와 유자차는 가공식품의 특성상 원료조달 및 저장, 완제품 가공공정, 안전성 제고를 위한 시설관리 내용이 추가되었습니다.

본 매뉴얼이 농산물 생산에서부터 수출에 이르기까지 발생하는 크고 작은 어려움들을 해결하는데 도움이 되는 한편, 보다 세분화된 내용으로 발전시켜 나가길 기대합니다.

차 례

제1장 김치 수출 현황 및 여건

1. 수출 현황 ····· 1
2. 수출 확대 방안 ····· 11

제2장 수출전문조직 운영 방안

1. 수출전문조직 단계별 달성 목표 ····· 16
2. 수출전문조직 운영 방안 ····· 19

제3장 수출전문조직 사업 절차별 추진방안

1. 사업 추진절차 ····· 32
2. 절차별 추진방법 ····· 34

참 고 문 헌 ····· 72

표 차 례

제1장

표 1- 1. 김치 생산 및 수출 동향 ····· 2
표 1- 2. 김치 수출실적별 업체 수('07) ····· 2
표 1- 3. 김치 수출전문조직의 유형별 원료 수집체계(Ⅰ) ····· 3
표 1- 4. 김치 수출전문조직의 유형별 원료 수집체계(Ⅱ) ····· 3
표 1- 5. 김치 수출전문조직의 유형별 원료 수집체계(Ⅲ) ····· 3
표 1- 6. 일본의 김치시장 규모('06) ····· 4
표 1- 7. 주요 일본산 김치회사 및 제품명 ····· 5
표 1- 8. 일본 소매점의 김치 판매가격 비교 ····· 6
표 1- 9. 미국의 김치시장 규모 ····· 8
표 1-10. 대만의 김치시장 규모 ····· 10
표 1-11. 주요국의 김치 관세 현황 ····· 11

제2장

표 2-1. 김치 계열화 수출전문조직 체계의 유형 분류 ····· 20
표 2-2. 재배면적별 참여농가 수와 계약건수 ····· 27

그림 차례

제1장

그림 1-1. 김치수출 추세 및 전망 ····· 13

제3장

그림 3-1. 계열화조직 수출사업 추진 절차도 ····· 33
그림 3-2. 배추김치의 일반적인 제조공정 ····· 62

제 1 장

김치 수출 현황 및 여건[1]

1. 수출 현황

1.1. 수출 현황

○ 김치 전체 수출액은 2004년까지 지속적으로 증가하여 1억불을 달성하였음. 하지만, 2005년 말 김치 기생충 알 파동으로 감소하였고, 수출단가는 수출 전문조직 증가 및 현지산, 중국산과의 경쟁심화로 약보합세임.

○ 일본시장은 2005년 말 김치파동 이후 안전성이 강조되며 일본 현지산 김치가 한국산 김치수요를 대체하여 수출이 감소함.

- 2007년 하반기 이후에는 적극적 마케팅 활동에 힘입어 매월 6백만불 이상의 수출을 기록하며 회복되는 추세
- 8,056천불(2005.1) → 4,627(2006.1) → 5,330(2007.1) → 6,200(2008.1)

○ 미국 시장에서는 경기침체로 인한 값싼 현지산 소비선호로 수출 감소, 중화권(대만, 홍콩)은 이미지 제고로 인해 수출 증가세 지속되는 추세임.

---

1. 농수산물유통공사. 「주요 수출품목별 대책」. 2008.

- 미국: 66만7천불('07. 3) → 49만 7천불('08. 3)로 25.4% 감소
- 대만: 41만6천불('07. 3) → 51만불('08. 3)로 22.5% 증가
- 홍콩: 22만9천불('07. 3) → 30만 7천불('08. 3)로 33.9% 증가

표 1-1. 김치 생산 및 수출 동향

구 분		'95	'05	'06	'07
수 출	물 량(톤)	12,476	32,307	25,600	26,470
	금액(천불)	50,910	92,965	70,328	75,309
단가/kg	수출단가(불)	4.1	2.9	2.8	2.8
국가별 (천불)	일본	43,301	86,428	62,637	66,120
	미국	242	1,231	1,801	2,735
	홍콩・대만	171	2,268	2,404	3,034

1.2. 수출전문조직 및 계열화 현황

○ 수출실적별 업체 현황

- 김치 수출전문조직은 42개 업체로, 이중 100만불 이상 업체는 14개 업체

표 1-2. 김치 수출실적별 업체 수('07)

구분	계	50만불미만	50~100	100~500	500~1,000	1,000만불이상
업체수	42업체	20	8	11	2	1
비 중	100%	47.6	19.0	26.2	4.8	2.4

○ 수출전문조직 물품 수집체계

- H사의 경우 전체 사용량 중 계약재배 사용량이 99.8%임
- 계약재배 형태별 비중은 산지계약 58.8%, 수집상 28.3%, 농협 12.9%임
- W사의 계약재배 사용량 비중은 80.9%, 또 다른 H사는 100%임

표 1-3. 김치 수출전문조직의 유형별 원료 수집체계(Ⅰ)

단위: 호, 톤

업체명	계약재배(사용량)						기타		계	
	농협		수집상		산지계약		농가수	사용량	농가수	사용량
	농가수	사용량	상인수	사용량	농가수	사용량				
H사	63	945	98	2,066	98	4,291	1	11	260	7,313

* 총가공량: 5,285톤(수출 952톤)

표 1-4. 김치 수출전문조직의 유형별 원료 수집체계(Ⅱ)

단위: 톤

업체명	계약재배(사용량)		도매시장	기타	계
	회원농가	기타	사용량	사용량	
W사	3,300	500	700	200	4,700

* 총가공량: 2,500톤(수출 약 400톤)

표 1-5. 김치 수출전문조직의 유형별 원료 수집체계(Ⅲ)

단위: 톤

업체명	계약재배(사용량)			기타	계
	농협	수집상	기타	사용량	
H사	-	10,000	-	-	10,000

* 가공총량: 4,000톤(전량 수출)

○ 농가 계열화 현황

- 김치의 주원료(배추 등)를 조달하는 수출전문조직은 농가와 수직계열화가 미흡한 실정으로 원자재 가격 등락에 많은 영향을 받는 상황
- 거의 수평적 계열화 방식으로 자체 소정 규격에 적합한 배추 등을 산지농협, 수집상, 도매시장 등을 통해 구매하여 사용
- 농협은 회원농가와 계약재배 방식이 약 70% 수준

1.3. 수입시장 분석

1.3.1. 일본

가. 김치시장 규모 및 소비추이

○ 김치시장 규모

- 2006년 일본 김치시장 규모는 143,600톤, 약 700억 엔 정도로 추정되고 있음
- 국가별 물량 점유율은 일본산 79.4%, 한국산 15.9%, 중국산 4.7%로 추정
- 한국산은 중국 등과의 경쟁 심화로 점차 시장점유율 감소세

표 1-6. 일본의 김치시장 규모('06)

구 분		시장규모	경쟁국별 시장점유율(톤, %)			
			일본산	한국산	중국산	기타
금액	금액(억엔)	700	530	130	40	-
	점유율	100.0	75.7	18.6	5.7	-
물량	물량(만톤)	14.36	11.40	2.28	0.68	-
	점유율	100.0	79.4	15.9	4.7	-

주: 2006년 기준임.
자료: 일본 식품수급통계, 농수산물유통공사 자체조사에 의한 추정치임.

○ 생산동향

- 일본의 김치시장은 상승세를 지속하다가 2003년부터 절임류 시장의 위축 및 2005년 김치 기생충 알사건 이후 지속적인 감소세로 나타나 2006년 김치 시장 규모는 2002년 대비 33.8% 감소, 2005년 대비 13.6% 감소
- 동해식품 등 절임류 대형회사의 높은 지명도를 활용한 일본산 김치생산 증가
- 중국산 김치 취급업체 중 중국산에 대한 식품위생 및 안전 등의 좋지 않은 이미지로 인해 일본산으로 전환하는 업체 증가

표 1-7. 주요 일본산 김치회사 및 제품명

업체명	주요 제품명	비고
동해식품	코쿠우마김치, 푸치코쿠우마김치	판매량 1위
빙고츠케모노	화풍, 야키니쿠야김치	
나카가와식품	본격김치, 서울김치	타파웨어식 포장용기
마루코시	오이시이김치	
아키모토식품	왕도김치	
피클스	조조엔김치	

ㅇ 소비현황

- 2005년 기생충 알사건 이후 일본산은 이전 수준으로 회복하였으며, 한국산은 70～80% 수준으로 회복
- 400g 위주로 판매되고 있으며 최근에는 용기개선을 통해 가격 및 용량 변화가 이루어지고 있음
- 400g 평균 판매가격은 일본산과 한국산이 398엔이며 중국산은 298엔인데, 동해식품 코쿠우마김치의 경우 320g에 358엔이며, 나카가와식품의 본격김치는 380g에 498엔임
- 일본산 및 한국산은 대형유통마트와 수퍼마켓 등 소비자 접촉이 많은 곳에서 주로 판매되고, 중국산은 업무용을 주로 유통되고 있는데, 현재 대형유통매장인 다이에의 중국산 김치는 매출부진으로 판매 중단 위기에 처함
- 일본산 김치는 생산이력을 활용한 고품질·고안전에 대한 적극적인 마케팅 전략으로 소비자에 큰 호응
- 한국산 김치가 일본시장에서 병모양의 디자인을 고집하는 반면, 일본은 디자인 개선 등을 통해 이미지 제고에 노력

ㅇ 품목별 시장현황

- 주류시장: 맛김치가 95%를 차지하고 있으며, 80·180·200·250·300·400·500g 등 다양한 포장규격이 유통

- 교포시장: 주로 500g · 1kg 규격의 포기김치 형태(3%)이며, 그 외 보쌈(350g), 총각김치 · 깍두기(500g) 등이 유통
- 경쟁국별 생산은 일본산은 맛김치 · 깍두기, 한국산은 맛김치 · 깍두기 · 포기김치 · 총각김치 · 보쌈김치 등, 중국산은 맛김치 위주로 소비
- 포장형태는 주로 PT 병포장과 사각형 투명 PE용기 포장 등을 선호하고 있으며, 맛김치의 경우 소포장으로 PT컵(80g) · PT병(180～500g), 대포장으로 1kg 파우치 등 다양한 포장규격이 유통
- 그리고 포기김치는 파우치(500g, 1kg), 보쌈김치는 파우치(350g), 총각 · 깍두기는 파우치(500g)와 깍두기의 경우 PT병(250g)으로 유통됨

나. 가격 및 품질경쟁력

○ 경쟁국간 판매가격 비교

- 포장규격별로 차이는 있으나 동일규격을 환산하면 대체로 일본산이 가장 높으며, 다음으로 한국산, 중국산 순으로 나타나고 있음

표 1-8. 일본 소매점의 김치 판매가격 비교

주요 품목	한국산	일본산	중국산
맛김치(80g)	148	258	98/150g
맛김치(400g)	398	398(320g)	248
포기김치(500g)	525(840/1kg)	-	-
깍두기(500g)	525	298(250g)	-
총각김치(500g)	525	-	-
보쌈김치(350g)	525	-	-

자료: 2007년 3월 농수산물유통공사 자체조사

○ 경쟁상황

- 대형소매점 김치취급 조사결과 한국산 취급비율은 20% 수준으로 나타나고 있으며, 일본산과 중국산은 각각 76%와 4% 수준임
- 이온, 다이에 등이 중국산 김치를 취급한 적이 있으나 안전성 문제로 철수되는 등 대형유통매장에서는 한국산과 일본산이 경합하는 추세임
- 건강기능성에서는 한국김치가 유리하고, 식감·안전성에서는 일본김치가 우세하나, 한국김치의 인지도는 높은 수준으로 관련 요리 및 레시피 개발에 따른 점유율 상승 가능성이 높음
- 중국산은 저가의 대량소비처(식당 등)를 중심으로 유통되고 있음
- 일본산은 맛, 포장, 안전성, 제품개발, 마케팅 면에서 우위를 차지하고 있음
- 한국김치를 상징하는 '숙성발효김치' 및 '김치캐릭터'의 브랜드화로 인지도 향상에 따라 타국산 김치와 차별화가 이루어지고 있음

○ 향후전망

- 일본 김치시장은 안정화 단계에 있으며, 2005년도 기생충 알사건 이전 수준으로 회복될 것으로 예상
- 향후 한국산 김치를 위협하는 것은 중국산 김치라는 인식이 있으나, 일본산 김치의 경우 한국의 숙성김치 맛에 근접한 제품개발과 포장용기 개선 등으로 시장점유율 확대가 예상되기 때문에 중국산 김치보다 더 큰 위협요인으로 작용될 전망
- 저가의 중국산 김치는 식품위생에 대한 좋지 않은 이미지와 장기간 지속되고 있는 일본의 절임류 가격동결로 큰 메리트가 없어 당분간은 시장점유율 확대가 어려울 전망임
- 그러나 최근 중국이 일본시장을 겨냥하여 정책적으로 배추 등 모든 원재료에 생산이력을 추진하고 있어 향후 일본산 및 한국산 김치를 크게 위협할 것으로 예상되고 있음

1.3.2. 미국

가. 김치시장 규모 및 소비추이

○ **김치시장 규모**

- 미국의 김치시장 규모는 주로 교포시장으로 형성되어 있으며, 시장규모는 물량 면에서 약 16,000톤 규모로 추정되고 있음

표 1-9. 미국의 김치시장 규모

시장규모		경쟁국별 시장점유율		
		현지산	한국산	기타국
물량(톤)	15,907	15,366	541	-
금액(천불)	105,289	99,879	5,410	-
점유율(%)	100.0	96.6	3.4	-

자료: 농수산물유통공사 자체조사. 2007년 3월

○ **수급동향**

- 현지 수퍼마켓별 자사브랜드(PB) 제품과 각 지역 현지 제조업체의 브랜드로 판매되고 있음
- 동부지역은 H.A.R. Mathpeth Corp에서 빙그레김치, 순자김치를, 한국식당인 금강산에서는 자체 김치제조 회사인 독도김치를 생산 판매하고 있음. 서부지역은 교민 중심의 영세 사업자에 의해 생산·판매되고 있으며, LA지역의 경우 지역 김치 제조업체는 5~6개가 있어 가격 및 매대 확보경쟁이 치열한 실정임
- 한국산 수입제품은 대상FNF(종가집), 농협(남도김치, 풍산김치 등), 삼진글로벌넷, 태봉, 동원F&B, 풀무원 등 7개 업체가 있음

○ **소비동향**

- 주로 한인시장 내에서 소비되고 있으나, 순자김치의 경우 자연식품 전문점과

대학교 식당에 납품하고 있어 주류사회의 인지도가 높음
- 최근 한국음식 및 김치에 대한 주류사회의 인식이 급속히 높아지면서 기존의 민족식품, 특수식품 전문 사이트에서 한국식품과 김치를 취급하는 비중이 높아지고 있음

나. 가격 및 품질경쟁력

ㅇ 가격동향
- 대체로 수입김치의 가격이 현지산에 비해 30～40% 높게 형성되고 있음
- 현지산의 경우 6.5달러(1kg)로 한국산의 8～10달러에 비해 60～70% 수준을 나타냄

ㅇ 경쟁상황
- 수퍼마켓 등을 중심으로 자체 생산된 김치가 가장 저가임. 지역별 제조업체의 김치가 싼 가격으로 공급되고 있어 수입된 한국산 김치는 높은 원자재와 운송비 등으로 현지제품보다 약 30% 이상 높게 형성되고 있음
- 일반 배추김치 등은 현지산과의 경쟁이 치열하나 갓김치, 고들빼기김치 등은 현지산과 차별화가 가능하여 고가에 판매되고 있음

ㅇ 향후전망
- 한국음식점의 외국인 비중이 점차 높아지고 있고, 김치가 세계 5대 건강식품으로 선정된 것 등에 힘입어 한국산 김치의 주류시장 진출여건이 점차 개선되고 있음
- 매년 인구가 증가하여 미국 내 높은 소비시장을 형성하고 있는 히스패닉의 경우 매운맛에 대한 거부감이 거의 없어 시장확대 가능성이 높은 상태임

1.3.3. 대만

가. 김치시장 규모 및 소비추이

○ **김치시장 규모**

- 대만의 김치시장 규모는 물량 면에서 약 8,000톤 규모로 추정되고 있으며, 유통되는 김치는 대부분 현지산과 한국산임
- 김치와 동일한 세 번인 2006년도 중국산 염장채소 수입량이 4천 톤(1백만 불)이 있으나, 이는 한국식 김치와는 다름

표 1-10. 대만의 김치시장 규모

시장규모(추정치)		경쟁국별 시장점유율		비고
		현지산	한국산	
물량(톤)	8,000	7,300	724	현지산과 한국산 외는 없음
금액(천불)	7,470	5,840	1,630	
점유율(%)	100.0	91.3	8.7	

주: 한국산 통계 kati.net 수출통계, 농수산물유통공사 자체조사결과(2007.3)

○ **생산동향**

- 현지 생산량은 한국산 수입량의 10배 이상이며, 규모를 갖춘 현지 생산업체는 전국적으로 10여개소이며 시장 확대에 따라 생산량도 지속적으로 증가될 것으로 전망됨

○ **소비동향**

- 한류 영향으로 김치에 대한 인지도와 선호도가 상승하고 있으며, 점차 김치를 상식하는 인구가 지속적으로 증가하는 추세임

나. 가격 및 품질경쟁력

ㅇ **가격동향**

- 현지에서 판매되는 한국산의 가격은 500g 파우치에 250～280대만달러(약 7,500원) 수준이며, 현지산의 경우 동일 규격에 한국산의 약 ⅓ 수준으로 판매되고 있음

ㅇ **경쟁상황**

- 한국식당에서는 대부분 현지생산 김치를 사용하고 있으며, 현지산 김치는 일반 매장에서도 한국산 수입품의 ⅓ 이하가격으로 판매되고 있음
- 한국 수출전문조직은 다모(정안 브랜드), BOS(춘향골, 예과원), 대상FNF, 한국종합식품, 이화종합식품, 해주상회, 농협무역 등 7개 업체가 있음

ㅇ **향후전망**

- 현지산과 한국산 수입품간의 품질과 맛 차이를 지속적으로 홍보할 경우 한국산 김치시장은 지속적으로 확대될 것으로 예상됨

2. 수출 확대 방안

ㅇ **주요국의 김치 관세**

표 1-11. 주요국의 김치 관세 현황

국가	H.S 코드	기본	협정	비고
일본	2005.99.919	12.8%	12%	파우치 제품
	2005.99.999	9.6	9	파우치 이외
미국	2005.99.9700	11.2		갓김치 등 6.0%
대만	2005.99.9092	25.0		부가세 5%
홍콩	2005.99	무관세		자유무역항

ㅇ 대일수출 비관세 측면

- 최초 수출전문조직은 반드시 식품검사를 받아야 하며, 기간은 2～4주 소요됨(사전확인제도 실시로 불편 없이 통관 가능)
- JAS법(농림물자 규격화 및 품질표시 적정화에 관한 법률)에 의거 상미기간 기재 의무(통상 30～60일 사이에 선택 기재)가 있으며, 위생규범에 의해 김치의 경우 판매・유통 중에 10℃ 이하 온도 유지

2.1. 수출 확대대책

2.1.1. 기본방향

○ 주 수출시장인 일본에서 현지산 및 중국산 김치와의 차별화를 명확하게 할 필요가 있으며, 이를 위해 광고 등 소비자 대상의 홍보활동 강화가 필요함

○ 일본시장 외에 중화권, 미주, 유럽 등 신규시장 개척을 통한 수출선의 다변화를 지속적으로 추진할 필요가 있음

○ 김치품질 및 포장개선을 통한 상품경쟁력 제고사업의 지속적인 추진이 필요함

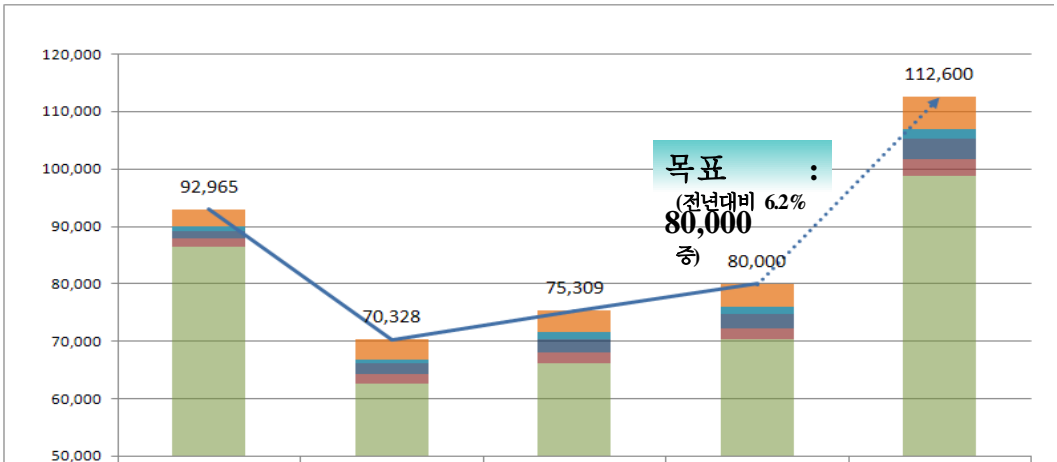
2.1.2. 수출목표

○ 수출목표는 2007년 7,531만불에서 2008년 8,000만불(전년대비 6.2% 증가), 2012년에는 1억 2,600만불로 2007년 대비 약 50% 증가하는 것으로 목표를 설정함.

- 수출 주력시장인 일본시장의 지속적인 증가세 유지('07년 5.6% 증가) 전망과 미국시장의 소비경기침체 영향 등을 감안하여 2008년도는 전년대비 6.2% 정도 증가될 것으로 전망
- 이 같은 추세가 지속된다면 2012년에는 2007년 대비 50% 증가가 가능할 것으로 전망

그림 1-1. 김치수출 추세 및 전망

단위: 천불



	2005	2006	2007	2008(P)	2012(P)
기타	3,055	3,486	3,780	4,015	5,652
홍콩	798	779	1,162	1,234	1,737
미국	1,213	1,801	2,375	2,523	3,551
대만	1,470	1,625	1,872	1,989	2,799
일본	86,428	62,637	66,120	70,239	98,861
합계	92,965	70,328	75,309	80,000	112,600

2.1.3. 수출확대 방안

가. 수출전문조직·수출농가 계열화 방안

○ 수출전문조직 주도하에 생산농가와의 계열화 추진으로 농가의 안정적인 생산체제 구축이 필요함.

- 농가는 수출전문조직의 원료생산 매뉴얼에 의한 생산·공급 전문화

○ 수직계열화(수출전문조직↔원료 생산농가) 지원

- 안정된 원료 조달체제 구축으로 원자재 가격등락으로부터 오는 위험해소
- 자연재해 등으로 인한 비규격품 발생 보전 지원

나. 식품안전 인프라 구축

○ 김치파동으로 실추된 한국 수출 농식품의 안전성 제고를 위한 가시적 노력이 필요함.
- 김치원료의 우수농산물 관리제 및 이력추적제 추진 필요
- 김치의 위생적 제조를 위한 HACCP(위해요소중점관리) 시설지원

○ 김치의 각종 위해물질 등 수출장애 요인에 대한 사전 대응노력 강화
- 잔류농약, 중금속, 세균 등 안전성에 대한 농가, 수출전문조직 의식 제고
- 수출전문조직 간담회 정례화로 정보공유 및 수출활성화 대책 강구

다. 시장별 특화 마케팅전략

○ 주력시장인 일본시장에서는 현지산과 중국산 김치와의 철저한 차별화 전략이 필요하며, 대형유통업체에 대한 판촉 강화뿐만 아니라 고객접점 현장홍보 전략을 통한 매출증대 노력이 필요함.
- 현지 TV 특집, 일간지 등 매스미디어를 통한 '한국산 김치캐릭터' 및 '숙성발효김치'로 일본산 기무치와의 차별적 우위성의 집중 홍보와 함께 한국김치의 우수성(숙성발효김치 등)에 부합하는 명품브랜드화 전략 추진
- 다양한 김치제품 개발 및 포장개선을 통한 상품력 제고 필요
- 한류 연예인 등을 활용한 스타 및 오피니언리더 마케팅전략 추진
- 수출전문조직과 협력하여 대형유통업체에 '김치판매촉진단'을 상시 운영하여 현지 매대의 한국산 진열물량 확대를 유도

○ 대만, 홍콩, 동남아 지역은 국제식품박람회, 로드쇼 등에 김치 홍보관을 운영으로 판촉행사나 식문화 홍보행사 실시로 김치 종주국의 위상과 한국김치의 차별화된 우수성을 인식시키는 것이 중요함.
- SARS(중증 급성호흡기증후군)·AI(조류인플루엔자) 예방효능, 세계 5대 건강

식품(’06.3 미국) 및 우주식품(’08.2 러시아) 선정 등을 적극 활용한 과학적 건강기능식품으로서의 한국김치에 대한 집중 홍보

○ 미주, EU, 러시아 등 미개척 시장에는 한국음식 요리교실 개설, 현지 유명 행사와 연계하여 김치의 우수성과 식문화 전파로 수출시장 다변화를 지속적으로 추진함.

- 한국김치를 이용한 현지요리 및 한국요리 홍보로 식문화 저변을 확대하고 한국김치를 이용한 요리교실 운영

○ 김치제품의 연구개발 및 수출시장의 세분화를 통한 적정 타켓 마켓을 선정한 후 집중적인 마케팅전략을 추진함.

- 기능성 고급제품 개발 및 특화품목 런칭, 판촉지원 강화 등

제 2 장

수출전문조직 운영방안

1. 수출전문조직 단계별 달성 목표

○ 김치 계열화 수준은 수출 선도업체 중심의 현장결과에 근거하여 평가
- 계열화 수준 평가 척도는 수-우-미-양-가 5단계로 구분

○ 계열화 수준 평가항목과 평가결과

계열화 단계별 항목	계열화 단계 평가				
	수	우	미	양	가
· 계약재배 내용 이행				○	
· 수출물량 공급과 내수 출하비율		○			
· 품질관리 시스템 (ERP, GAP, 이력추적시스템)				○	
· 수출가격 결정구조			○		
· 농가-수출전문조직 연계구조			○		
· 유통시설 가동률 등				○	
· 수출출하 창구 일원화				○	
· 수출브랜드 일원화 및 비중				○	
종합평가			○		

○ 종합 평가

- 김치는 최종 수출상품인 김치를 대상으로 계약이 성립되는 것이 아니고 김치의 주원료인 배추나 무, 부원료인 고추·마늘 등 원료 재배농가와의 계약이라는 특성이 있음
- 김치의 주원료인 배추나 무의 경우 상품자체 및 유통상의 특성이 동질적인 것이 아니고 계절적으로 매우 다르게 나타나기 때문에 최종상품인 김치 역시 이들 원료의 수급이나 가격특성에 크게 영향을 받고 있음
- 김치의 주원료인 배추의 경우 재료로 사용되는 상품에는 월동배추, 봄배추, 고랭지배추, 가을배추 등이 있으며, 각각의 상품은 수확, 수급동향, 조달방법, 가격형성 등에서 큰 차이가 있기 때문에 김치산업 역시 원료확보 시기별로 원료조달, 가격변동, 수급사정에 큰 영향을 받고 있음
- 또한 김치원료 생산은 시설재배보다 노지재배에 많이 의존하고 있어 기상변동 등에 따라 수급차질로 인한 심한 가격변동을 초래하는 현상이 빈번히 발생하는 특성이 있음
- 이에 따라 대부분의 김치수출전문조직이 원료의 안정적 확보와 안정경영을 위해 개별농가·작목반 등과 원료의 계약재배를 시도하고 있으나 수급 및 시장가격의 심한 변동으로 계약내용이 잘 이행되지 못하는 사례가 빈번히 나타나고 있는 실정임
- 원료확보의 어려움에도 불구하고 일부 수출전문기업의 경우 산지수집상, 중개인, 도매시장 등 다양한 원료조달 경로를 통하여 계약된 수출물량을 공급하고 있으나, 대체로 원료확보 비용이 경영계획 수립 시에 비해 과다 지출되어 경영성과에 악영향을 미치고 있는 실정임
- 그러나 수출전문조직별로는 원료산업의 특성에 영향을 받아 최종상품인 김치 총생산량 중 수출물량 비중이 안정적이지 못하고 연도별로 변화가 심한 것으로 나타나고 있으며, 수출주체는 김치 제조업체와 전문 식품수출 전문조직으로 다원화되어 수출창구 뿐만 아니라 브랜드와 수출가격대도 매우 다양하여 수출시장에서 한국김치의 상징성과 대표성이 미약한 실정임

○ 계열화 달성 목표

- 종합평가결과 현재 수출김치의 계열화 수준은 전반적으로 양호하지 못한 상태임
- 향후 안정적인 해외시장 개척과 상품 및 계약의 신뢰성 제고를 통한 시장 점유율 확대와 수출기업 및 원료생산자의 경영안정을 위해서는 김치제조업체와 원료생산자간 효율적인 계열화 추진이 필요함
- 특히 김치수출 구조의 안정성과 신뢰성 확보를 통한 지속적인 수출시장 유지와 신시장 개척을 위해서는 무엇보다도 먼저 김치 원료의 안정적인 확보를 위한 계열화 체제가 구축되어야 될 것임
- 이와 함께 김치를 수출하는 주체가 개별 제조업체 및 수출전문업체로 너무 많이 분산되어 있어 개별적인 마케팅 전략추진 등으로 인한 수출시장에서의 과당경쟁 요인이 되고 있음
- 특히 수많은 개별 수출주체들이 개별적으로 시장을 개척하고 수출파트너를 확보하여 각기 다른 계약조건이나 수출형태로 수출하고 있어 수출시장에서 한국김치의 대표성과 아이덴티티를 구축하지 못하고 있음. 사실상 한국김치를 대표하는 브랜드도 없을 뿐만 아니라 개별 수출전문조직의 개별 브랜드에 대한 인지도와 충성도도 낮은 실정임
- 따라서 전반적으로 낮은 단계의 계열화 수준에서 김치 수출의 수직계열화 체계구축을 통하여 주요 제조업체 중심의 대표적인 브랜드를 육성하고 장기적으로는 국가 대표브랜드를 육성하여 안정적인 김치 생산과 브랜드 중심의 수출로 지속적인 해외시장 개척과 수출물량 증대가 이루어져야 될 것임

○ 수출물량 달성 방법

- 수단: 김치 원료 생산↔김치제조↔김치수출전문조직간 체계적인 수직계열화를 통한 수출전문조직 및 수출김치의 대표브랜드 육성으로 안정적이고 지속적인 수출시장의 유지와 신시장 개척의 장애요인 제거
- 핵심 장애요인

・연중 김치원료의 불안정한 생산・공급기반으로 인한 적기에 적합한 수출

물량 확보의 어려움
- 불안정한 원료조달과 심한 가격변동에 따른 수출전문조직의 불안정한 경영결과
- 개별적인 수출김치의 품질관리로 표준화된 수출김치의 최소 품질관리 기준이 없어(사용원료, 제조공정, 레시피, 맛기준, 잔류농약 등) 한국김치에 대한 안전성 확보 미약과 상대적으로 낮은 신뢰성
- 한국 전통김치의 인지도 및 이미지 제고와 연관되는 아이덴티티 및 대표 브랜드 부재, 다양한 수출창구로 수출교섭력 미약
- 상품 포장재, 포장디자인, 규격 등 상품화 전략 미흡과 다양하고 효율적인 판촉 전략을 포함한 미약한 마케팅 믹스 전략

2. 수출전문조직 운영 방안

2.1. 조직 주체

○ 김치 수직계열화 수출전문조직의 가능한 운영주체로는 원료생산・공급자인 영농조합법인・농협・작목반, 가공업체(김치제조 및 수출기업), 수출전문조직 등이 있음

- 그러나 수출상품인 김치가 원형농산물이 아니고 가공제품이며, 기존의 김치 수출구조에서 수출전문조직이 주로 김치제조업체 중심이기 때문에 계열화 수출전문조직의 운영주체는 주요 김치제조업체가 되는 것이 바람직함
- 제조업체 중심의 계열화 수출전문조직의 경우 전방(원료조달) 및 후방(수출담당) 계열화가 모두 가능하기 때문에 조직의 성격이나 형태에 관계없이 적기에 적량의 안정적인 원료조달 체계를 확립하여 적기・적량의 고품질 김치를 안정적으로 수출할 수 있고, 규모화와 브랜드화를 통하여 교섭력과 신뢰도 제고를 기할 수 있는 조직이어야 됨

2.2. 조직 구성

가. 조직 체계

○ 김치 계열화조직의 구성 체계는 크게 다음과 같이 분류할 수 있음.

- 유형 Ⅰ: 원료생산자조직(주산지농협, 작목반, 영농조합법인)↔김치가공기업↔김치수출전문조직
  유형 Ⅱ: 원료생산자조직(주산지농협, 작목반, 영농조합법인)↔김치가공·수출전문조직
  유형 Ⅲ: 김치가공기업↔김치수출전문조직
- 수직계열화사업의 목적과 형태에 따라 계열화사업의 운영주체가 달라질 수 있지만, 김치 수직계열화의 주요 목적을 고려하면 계열화의 전방과 후방을 모두 효율적으로 연계할 수 있는 유형 Ⅰ의 형태가 바람직함
- 그러나 현재 김치 수출은 대부분 김치를 제조하는 기업이 직접 수출주체가 되고 있고, 김치 계열화 수출전문조직 육성사업의 목적을 고려하면 가장 현실적인 운영주체는 유형 Ⅱ 형태의 김치가공·수출전문조직이라고 할 수 있음

표 2-1. 김치 계열화 수출전문조직 체계의 유형 분류

유형 분류	조직체계	수출 주체	물량 수집-공급체계(계약)	사례업체
Ⅰ	산지원료생산자조직↔김치가공업체↔수출업체	수출전문조직	가공업체↔생산자조직	영세김치가공업체
Ⅱ	산지원료생산자조직↔김치가공·수출업체	김치가공업체	가공수출기업↔생산자조직	진미, 한성
Ⅲ	농업협동조합↔작목반(생산자)	농협 수출전문조직	김치생산농협↔생산농가	서안동농협 순천농협, 전곡농협
Ⅳ	김치가공업체↔수출전문조직	수출전문조직	농협↔생산농가	영세김치가공업체

나. 조직주체 자격요건

○ 계열화 수출전문조직의 원료조달과 상품화 관리 능력 보유

- 수출 김치의 원료조달 및 생산관리를 위해서는 계절별 특성이 다른 주원료와 부원료의 원활한 조달이 가능해야 됨. 특히 주산지가 뚜렷이 형성된 월동배추와 고랭지배추 등을 제외한 봄배추와 가을배추의 경우 원료의 적기·적량 조달과 수출김치의 적기·적량 생산을 위해서는 관내 및 인근지역에서 대부분의 원료를 조달할 수 있어야 됨
- 수출물량의 적기·적량 생산 및 효율적 수출물량 공급을 위해서는 원료와 완제품의 일정 기간 저장과 보관이 가능한 충분한 저온저장시설이 확보되어야 됨
- 적기·적량의 원료확보와 구매를 위해서는 필요 시 전후방 계열화 참여자에게 자금을 지불하고 관련 유통시설을 운영할 수 있는 충분한 자금조달능력이 있어야 됨
- 원료 및 완제품의 생산 및 품질관리를 위해서 원료의 재배 및 품질관리를 위한 통제 및 계약관리 능력, 원료 수확 후 관리능력, 완제품의 위생적 생산 및 안전성 관리능력, 상품화와 프로모션 전략 등을 포함한 수출시장의 마케팅 믹스 전략 수립 및 운용능력, 수출계약 및 수출교섭력 제고능력, 수출시장 홍보능력 등을 원활히 수행할 수 있는 체계적인 조직을 갖춘 조직체여야 됨
- 또한 기존수출시장의 안정적인 유지와 신시장 개척을 위해서는 수출전문조직 스스로 각종 시장개척 프로그램 개발과 실천할 수 있는 능력이 있어야 함
- 신뢰성있는 수출브랜드 육성과 수출시장에서 브랜드마케팅이 가능한 정도의 수출물량의 규모화가 가능해야 됨

○ 계열화 수출전문조직 운영의 상품화시설과 물류시설 보유

- 김치제조의 특성상 장기간 원료의 저장이 어렵고 생산 이전에 원료에 대한 다양한 상품화 과정이 이루어지지 않기 때문에 김치 생산계획에 맞추어 일정량을 일정기간 동안 저장할 수 있는 저장시설(저온저장고 등)과 원료를 담는 용기나 파렛트 등에 대한 소독 또는 멸균시설이 필요함
- 김치의 상품화시설은 가공공장 그 자체이며, 위생적이고 안전성을 확보할 수 있는 김치가공을 위해서는 일정 규모 이상의 경우 반드시 HACCP(식품위해요소중점관리기준) 실시를 지정받아야 되기 때문에 계열화 전문조직

역시 HACCP을 실시하여야 함
- 김치가공 후 포장, 저장 등을 체계적, 효율적으로 수행할 수 있는 저온저장고, 포장시설도 역시 HACCP 규정을 따라야 함
- 김치가공공장의 HACCP는 위해분석(HA)과 중요관리기준(CCP)로 구성되므로 위해 가능성이 있는 요소를 전 공정에 따라 분석·평가하고(HA), 확인된 위해 중에서 중점적으로 다루어야 할 위해요소(CCP)를 설정하여 그 기준에 따라 해당 위해를 사전에 예방하여 식품의 안전성을 확보하기 때문에 김치 수출전문조직은 반드시 실행하여야 함
- 그러나 원료농산물의 경우 그 자체가 수출상품이 아니기 때문에 김치공장에 입고될 때 부적격 원료를 선별할 수 있는 간이선별장과 잔류농약검사 절차가 필요하며, 원료농산물의 종합적 상품화 이루어지는 산지유통센터(APC) 등의 시설은 필요하지 않음

○ 계열화 수출전문조직의 최소 운영 인력
- 사업 총괄, 기획 인력
- 원료의 안전성·품질관리 등 재배·수확 및 수확 후 관리 인력
- 김치공장의 HACCP 실시 및 관리 인력
- 안전성 검사인력
- 해외시장 유지·개척, 수출 마케팅전략 수립 및 운용, 바이어 관리인력 등
- 정산프로그램 담당 인력

다. 농가 자격요건

○ 계열화 조직의 구성 및 결속력을 강화시키고 계열화사업 운영주체인 김치가공업체가 요구하는 품질의 원료를 공급하기 위해 원료생산-가공상품화의 일관 시스템을 제고시킬 수 있어야 함.
- 계열화 수출전문조직 구성 기구에 속하면서 수출전문조직 운영방침을 준수하는 생산농가를 중심으로 참여자격을 부여함
- 계열화사업의 효율적인 운영을 위해서 개별농가 위주의 참여보다는 계열화

사업의 목적을 원활히 달성할 수 있는 생산자조직이 바람직함
- 생산자조직의 경우 원료 주산지의 농협, 영농조합법인, 작목반 등이 가능함
- 수출단지 생산농가나 과거 수출용 김치공장과 원료공급계약이 있는 농가를 우선으로 함

○ 완제품인 수출김치의 안전성확보와 고품질 명품브랜드화 추진을 위하여 원료상품 재배과정에서 품질 및 포장선택, 농약·비료관리, 수확관리 등 품질 개선매뉴얼을 성실히 이행하는 농가이어야 함.

2.3. 조직의 규모와 기준

가. 최소 농가수

○ 계열화 수출전문조직 추진의 궁극적인 목표는 안정적인 수출시장을 확보하고 신시장 개척을 위해 수출국의 소비자들이 선호하는 고품질 명품브랜드 김치를 적기·적량으로 수출할 수 있도록 안정적인 원료조달 체계를 구축하는데 있음.
- 김치원료의 특성상 상대적으로 심한 수급 및 가격변동에서 오는 불안정한 원료확보 위험을 줄이고 적기·적량의 안정적인 원료조달 체계 구축이 가장 중요한 계열화 사업의 목적이라고 할 수 있음

○ 김치 수출물량 변동 및 수출전문조직 동향과 농가참여 현황
- 현재 시판김치인 공장김치 총생산량에서 수출물량이 차지하는 비중은 약 4%(수입김치 포함) 내외로 상대적으로 낮게 나타나고 있음
- 2007년 김치수출량은 26,470톤으로 수입김치를 포함한 시판용 공장김치 추정치인 728,000톤의 3.6%이며, 수입량을 제외한 국내 공장생산량 추정치인 550,000톤의 4.8% 수준임
- 김치 수출량은 2004년 34,827톤을 정점으로 2006년 25,600톤으로 급격히

감소되었으나, 2007년에는 전년대비 3.3% 증가하였음

- 김치를 가공하여 수출하는 업체는 현재 크게 민간 김치가공업체와 11개소의 지역농협 김치공장이 있으며, 수출주체는 가공업체와 수출전문조직 두 가지 형태로 전체 약 40개 업체 이상이 김치 수출에 참여하고 있음
- 농가가 김치공장에 원료를 공급하는 형태는 개별농가와 김치공장의 계약에 의한 납품과 수확기 수의거래 방식의 정전판매기 대표적이며, 산지수집상을 통한 포전매매 공급은 농가와 직접적인 관련이 없음
- 농가가 계약에 의해 원료를 조달하는 경우 일부 가공업체와 개별농가간의 형식적이고 관례적인 계약에 의한 개별납품 형태와 생산자조직인 작목반 등을 통한 납품방식이 있는데 김치가공업체에 따라 큰 차이가 나고 있음
- 일부 중소규모 이상의 김치전문 가공공장의 경우 가을배추나 봄배추는 대체로 그 지역의 작목반이나 임의 생산자조직 등과 서면계약을 통하여 원료를 조달하고 있으며, 영세 가공공장의 경우 개별 농가와 구두계약 또는 간이 계약 형태로 조달하고 있음
- 김치를 수출하는 농협 김치가공공장(11개소 중 수출공장은 6개 정도임)의 경우 일반적으로 관내 조합원농가와 서면계약을 통해서 주원료와 부원료를 조달하고 있으며, 관내에서 생산되지 않는 원료(예를 들면 고랭지배추나 월동배추, 고추·마늘 등 부원료)는 농협중앙회의 농협유통을 통해 공급받거나 주산지 농협과 직접 농협간 계약을 통해서 공급받는 비율이 일반 김치 가공업체보다도 높음
- 그러나 김치 원료농산물의 상품 및 유통 특성상 수급불균형에 따른 심한 가격 변동으로 시장가격이 농가에 유리한 방향으로 변동되면 많은 계약농가가 계약 내용을 위반하여 시장에 판매하고 계약자에게 납품하지 않는 경우가 빈번히 발생하고 있는 실정임
- 그 결과 바이어와 수출계약을 체결한 가공업체는 적기에 적량의 수출물량을 생산·공급하기 어려울 뿐만 아니라 수출물량과 기간을 맞추기 위하여 계약 가격보다 매우 높은 가격으로 원료를 확보하지 않을 수 없기 때문에 경영 성과에 큰 영향을 미치고 있음

- 즉 김치수출은 원료의 수급 및 가격변동에 따라 계약체결 여부에도 불구하고 수출물량이 변동되거나 불안정하여 수출시장에서의 신뢰성이 낮은 실정임
- 김치가공공장과 원료공급 계약을 맺은 농가의 수출원료용 공급과 내수판매용 공급비중은 농가별, 계약조건별, 수급 및 가격변동 정도에 따라 큰 차이가 있으나 대체로 내수용 비중이 높은 것을 나타나고 있음

○ 계열화 수출전문조직의 최소 농가 수

- 농협 김치공장을 제외한 기존 수출김치 가공공장의 경우 원료공급 계약은 주로 개별농가 단위나 작목반 단위 또는 생산자 임의조직과 이루어지고 있기 때문에 참여농가 수는 작목반 단위의 10~20 농가 정도에 불과한 것으로 나타나고 있음
- 계열화 조직의 최소 참여 농가수는 가공공장의 입지여건과 수출물량 규모 및 계약건수에 따라 달라질 수 있으나, 1회 수출물량이나 당해 지역의 농가당 재배규모를 고려하여 결정하는 것이 바람직함
- 김치원료(예를 들면 봄배추, 가을배추, 월동배추, 고랭지배추 등) 생산·유통특성을 고려하여 각 원료의 주산지별 계약을 분산할 수밖에 없으며, 원활한 계약 관리나 원료의 재배 및 품질관리를 위해서는 지역별 최소한 1건의 계약에 참여하는 농가 수는 10농가 이상 되는 것이 바람직한 것으로 판단됨
- 전체 계약 농가 수는 수출전문조직당 연간 배추김치 수출 계획량의 2배 정도가 필요하기 때문에 연중 시기별 수출물량 배정과 원료별 산지 특성 및 계약불이행으로부터 발생할 수 있는 위험을 고려하여 전체 필요한 계약물량을 결정한 후 원료산지별로 적정 참여농가수를 결정하는 것이 바람직함

나. 최소 재배면적, 생산량, 수출량

○ 김치 계열화 수출전문조직에 참여하는 농가의 재배규모는 가능하면 큰 규모가 계약이행이나 계약관리에 유리하기 때문에 바람직하지만 원료별(봄배추, 가을배추, 시설배추, 월동배추, 고랭지배추 등) 재배규모가 다르기 때문에 이에 맞는 적정한 규모가 되어야 될 것임.

- 그러나 너무 많은 농가로부터 영세한 물량규모로 계약을 추진하면 계약농가나 재배관리가 어렵고 비용이 많이 소요되기 때문에 가능하면 농가 재배면적의 전체 또는 많은 비중을 계약대상으로 하여 농가당 계약물량을 높이는 것이 바람직함
- 시기별 수출물량 배정 계획과 물류효율성 및 1일 생산량 등을 고려하여 최소한 일정 이상의 단위(롯트)를 공급할 수 있는 농가이어야 함
- 계약을 통한 원료조달이 이루어지고 있는 업체의 조사 결과 가장 바람직한 농가당 계약규모는 3,000평 이상인 것으로 나타나고 있는데, 모든 계약여건을 고려하여 최소한 계약규모는 2,000평 이상 되어야 함
- 노지배추(봄배추, 가을배추, 고랭지배추, 일반배추 포함)의 평균 단수를 고려하면 재배면적(계약면적)이 3,000평과 2,000평일 경우 생산량은 각각 64톤과 43톤임
- 만약 어떤 수출전문조직이 연간 2,000톤의 김치 수출을 계획하고 있다면 원료인 배추 소요량이 최소한 4,000톤이 확보되어야 함. 이 경우 농가당 평균 3,000평과 2,000평 농가와 생산전량을 계약물량으로 추진하는 경우 각각의 적정 계약 농가 수는 63농가와 93농가임.

・만약, 생산물량의 50%를 계약물량으로 추진하는 경우에는 계약농가 수는 각각 126농가와 186농가가 필요함

- 농가당 평균 재배면적이 3,000평일 경우 1건의 계약에 참여하는 농가수가 최소한 20농가이고 생산전량과 50%를 계약물량으로 추진한다면 김치가공업체의 계약건수는 각각 3.2건과 6.4건임.

・1건 계약의 참여농가가 10농가이고 생산전량과 50%를 계약물량을 추진한다면 계약건수는 각각 6.3건과 12.8건이 됨

- 농가당 평균 재배면적이 2,000평일 경우 1건의 계약에 참여하는 농가는 최소한 20농가이고 생산전량과 50%를 계약물량으로 추진한다면 김치가공업체의 계약건수는 각각 4.7건과 9.4건임

・1건 계약의 참여농가가 10농가이고 생산전량과 50%를 계약물량을 추진한다면 계약건수는 각각 9.4건과 18.8건이 됨

표 2-2. 재배면적별 참여농가 수와 계약건수

농가평균 재배면적 (평)	농가당 배추생산량 (톤)	계약물량 비중별 계약 농가수(호)		계약건당 참여농가수별, 계약물량 비중별 계약건수 (건)			
				20농가		10농가	
		100%	50%	100%	50%	100%	50%
3,000	64	63	126	3.2	6.4	6.4	12.8
2,000	43	93	186	4.7	9.4	9.4	18.8

주: 연간 2,000톤의 김치 수출계획일 경우 산정한 농가수 및 계약건수임.

2.4. 농가 규약과 운영협의회

가. 규약

○ 「규약」 기능

- 규약은 계열화사업의 운영주체인 수출전문조직과 원료를 납품하는 생산자조직 간의 원료납품과 정산에 관한 내용을 규정하는 것임
- 계약 주체는 가공업체와 생산자조직이며, 생산자조직의 농가는 계열화사업 내용에 적합하게 선정된 농가임
- 계열화 수출전문조직 사업 참여 농가의 원료납품에 대한 역할과 의무를 규정하고 있으며, 계열화 수출전문조직 경영의 내실화를 위한 지침서 역할을 함.

○ 계약 방법

- 표준계약서를 참고하여 서면계약 형태
- 계약내용은 「계열화 운영협의회」에서 계열화 운영주체와 생산농가가 상호 협의하여 결정함

○ 규약에 포함될 최소한의 내용

- 계열화사업 추진은 고품질·명품브랜드 수출김치를 가공하기 위하여 농가와 원료공급 계약을 추진함으로서 농가와 가공업체간 win-win 모델을 구축하기 위함임. 따라서 계열화사업을 효율적으로 추진하기 위해서는 계열화

사업의 목적, 계약내용을 명확히 하는 것이 필요함

- 기본사항: 계약자 인적사항, 재배면적, 계약기간, 계약물량 등
- 재배과정: 품종선택, 재배관리, 안전성 준수 등
- 납품 및 검수과정: 납품방법, 품위기준, 검수방법, 검수장소 등
- 정산과정: 정산시기, 정산방법, 클레임 처리, 인센티브와 페널티, 손해배상, 가격변동에 따른 정산가격 조정, 적립금 관련사항 등
- 기　타 : 농가교육, 계약위반 시 제재내용, 사업계획 수립, 회계관리, 평가, 운영협의회 등

○○ 계열화 수출사업 규약 (예시)

제정 년 월 일

제1조 (목적) ○○ 계열화 수출사업을 추진하는데 있어서 계열화 수출전문조직 참여농가(이하 “농가”라 한다)가 준수해야 할 사항을 규정함으로써 계열화 수출사업의 조기정착과 유통확대를 통해 참여농가들의 생산기반 구축 및 소득향상을 추구하는 것을 목적으로 한다.

제2조 (명칭) 본 사업은 「○○ 김치 계열화 수출사업」으로 육성한다.

제3조 (계열화사업 원료공급 조건) ○○김치 계열화 수출사업의 원료 배추는 아래와 같은 조건을 갖추어야 계열화사업 수출김치 원료로 사용할 수 있으며, 이를 만족시키지 못할 경우에는 원료로 사용하지 아니한다.

① ○○김치 계열화사업 사용원료는 ○○계열화 수출사업 공급원료의 생산·납품 관리기준에 의거 생산해야 한다.

② ○○계열화사업 사용원료의 공급조건은 생산자조직과 가공업체간 계약으로 정한다.

제4조 (사업) 본 계열화 사업의 목적을 달성하기 위해 다음과 같은 사업을 실시한다.

① ○○계열화 수출사업의 정착, 홍보, 수출확대에 관한 사업

② 원료 및 제품의 품질향상과 균일화, 상품성 제고 등을 위한 기술지도 및 조사연구에 관한 사업

③ 기타 목적달성에 필요한 모든 사업

제5조 (운영협의회) ○○김치 계열화 수출사업의 원활한 추진을 위해 최고 의사결정기구인 운영협의회를 둔다.

① 운영협의회는 위원장과 위원, 감사 등으로 구성되며, 위원의 수는 ○○명으로 한다.
② 운영협의회 위원장 및 감사는 위원들의 호선으로 선출하며, 임기는 ○년으로 한다.

제6조 (운영협의회 회의) 운영협의회의 회의는 위원장 및 위원의 1/3의 소집요청이 있을 때 위원장이 소집하고 위원장이 의장이 된다.
① 정기회의는 매월(분기별) 개최하고 임시회의는 필요시 수시로 개최한다.
② 회의안건에 대해서는 전원합의제에 의해 의결한다.

제7조 (운영협의회 역할) 운영협의회는 ○○김치 계열화 수출사업의 조기정착과 사업 활성화를 위해 아래와 같은 사항을 의결한다.
① ○○김치계열화 사업목적, 기본방향에 관한 사항
② ○○김치계열화 사업자금 집행에 관한 사항
③ ○○김치계열화 사업 관련 농정활동에 관한 사항
④ 회원의 가입·탈퇴에 관한 사항
⑤ 기타 위원장이 필요하다고 판단되는 사항

제8조 (조직의 설치 및 운영) ○○김치계열화 수출사업 활성화를 위해 필요한 경우 운영협의회 산하에 원료재배 컨설팅, 계약체결, 수출마케팅 등 실무추진반을 설치·운영할 수 있다.

제9조 (회원농가의 자격) ○○김치계열화 수출사업 참여를 희망하는 농가로서 아래의 조건에 해당하는 농가로 한다.
① 배추 재배경험이 ○년 이상인 농가
② 배추 재배면적이 ○ha 이상인 농가
③ ○○ 지역에서 생산하고 있는 농가
④ 재배관리 통일, 출하관리 등 운영협의회에서 결정된 사항을 성실히 이행

할 수 있는 농가
⑤ 기타 계열화 수출사업 참여 및 추진 의지가 높은 농가

제10조 (회원의 의무) 회원은 아래와 같은 사항을 이행할 의무가 있다.
① 회원농가는 운영협의회에서 제시하는 재배관리 프로그램, 출하방법, 교육 등을 이행하여야 한다.
② 회원농가는 ○○김치계열화 수출사업 조기정착 및 발전을 위해 운영협의회 지침을 적극 수용하여야 한다.

제11조 (탈퇴) ○○김치계열화 수출사업의 회원을 탈퇴하려고 할 때는 탈퇴 의사를 운영위원장에게 사전에 통보해야 한다.

제12조 (제명) 회원이 규약 및 제 규정을 위반하고 계열화 사업에 막대한 피해를 입히는 행위가 있다고 인정된 경우는 운영협의회 결의에 의해 제명할 수 있다.

제13조 (재원의 조달) 재원은 다음의 것으로 충당한다.
① 연회비, ② 기부금 ③ 기타 수입

제14조 (재정운영) 재정운영은 운영협의회의 결정에 따른다.

부 칙

이 규약은 년 월 일부터 시행한다.

제 3 장

수출전문조직 사업 절차별 추진방안

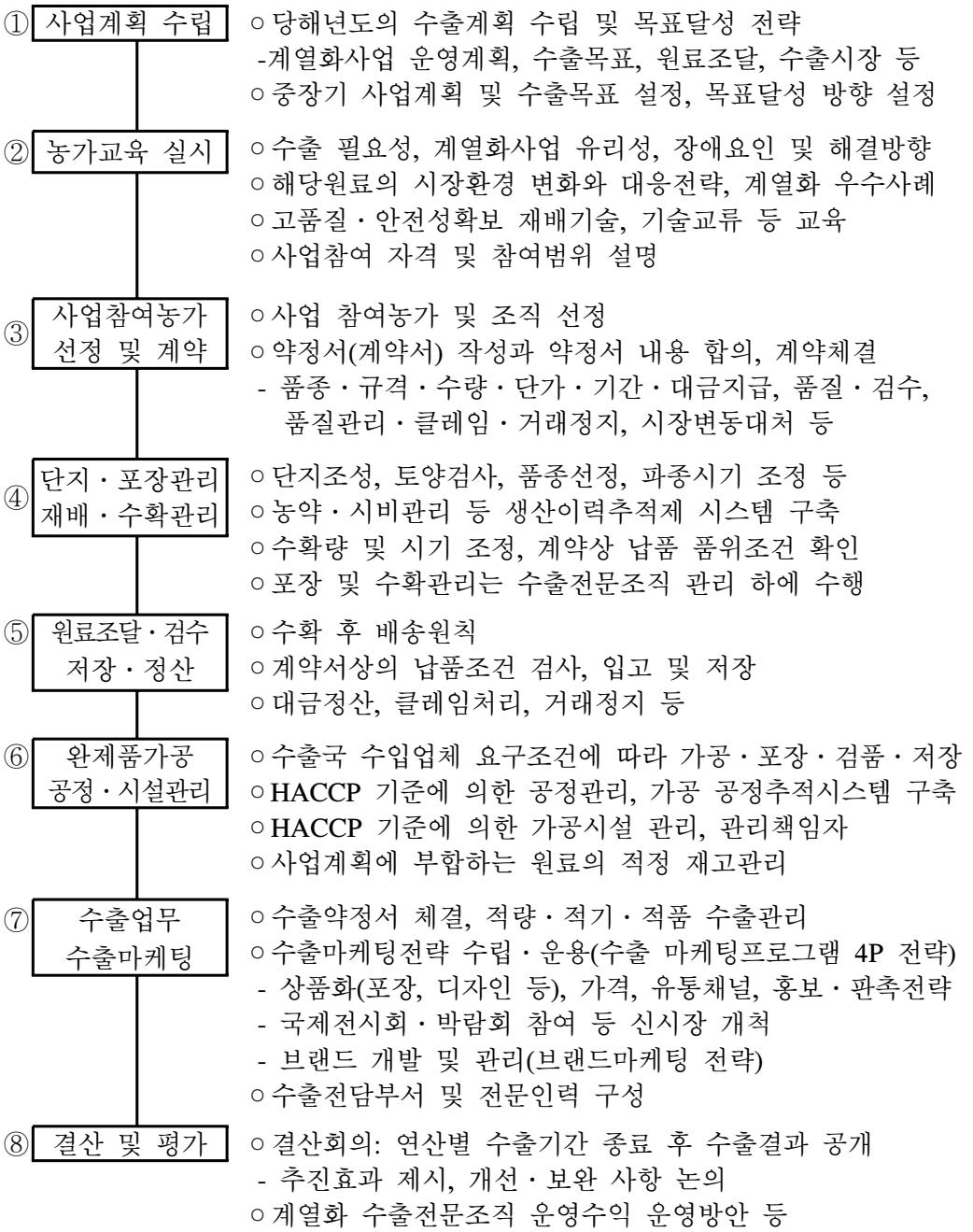
1. 사업 추진절차

○ 김치 계열화조직 수출전문조직 운영 사업의 추진절차는 사업추진 단계별 특성에 따라 크게 4단계로 구성되며, 세부추진은 8단계 정도로 구성될 수 있음.

○ 추진단계별 내용

- 제1단계: 계획수립 및 기반조성 단계(준비단계)
  · 계열화 사업계획 수립단계
  · 계열화사업에 대한 농가교육 단계
- 제2단계: 계열화사업 확정 및 재배관리 단계(제1 실행단계)
  · 사업참여농가 선정 및 계약 단계
  · 단지조성 및 포장관리 단계
- 제3단계: 원료확보 및 가공 단계(제2 실행단계)
  · 원료조달 확보단계
  · 완제품 가공관리 단계
- 제4단계: 수출 및 사업완료 단계(사업완료 단계)
  · 수출업무 수행 및 수출마케팅 관리 단계
  · 계열화사업 결산 및 평가 단계

그림 3-1. 계열화조직 수출사업 추진 절차도



2. 절차별 추진방법

2.1. 사업계획 수립

○ 계열화 수출전문조직 수출사업은 우선 사업계획을 수립하여 추진함으로써 방향성을 설정하고 효율성을 높일 수 있음.
- 해당연도의 수출계획 수립 및 목표달성 전략을 구체화하고 여기에는 계열화 사업 운영계획, 수출목표, 원료조달방법, 수출 목표시장 등을 구체적으로 설정함
- 또한 사업계획서에는 해당연도 계획뿐만 아니라 중장기적인 사업계획과 단계별 추진전략도 수립함

○ 사업계획서 내용은 가능한 구체적이고 실천적으로 작성해야 됨.
- 계열화 수출전문조직의 운영계획
- 수출여건 및 시장분석
- 사업성 분석
- 수출목표 설정과 수출목표 달성전략
- 수출목표 실현 가능성 등을 검토

○ 계열화 수출전문조직의 기반을 강화시키고 수출물량 확대를 위해서는 사업계획서에 다음 항목들의 현재 여건 및 실태, 단계별·연도별 개선 목표를 설정해야 함.
- 계약재배 이행비율, 수출물량과 내수출하 비율
- 원료생산 품질관리시스템: GAP, 이력추적시스템 등
- 가공공장 품질관리시스템: HACCP, 기타 공정관리 등
- 재고물량 관리: ERP 시스템
- 수출가격 결정구조: 가격교섭력 향상

- 원료 생산농가와 수출전문조직(김치가공공장)의 연계 및 결속력
- 가공공장 및 유통시설의 수출수행 가동률 등(연간 가동일수)

○ 수출전략 수립
- 수출시장별 시장세분화와 목표시장
- 수출상품의 수출시장 포지셔닝
- 수출목표시장별 가격경쟁력 제고 방안, 수출시장의 김치시장 동향 등
- 수출시장의 안전성 정책과 소비자의 구매의식
- 수출시장 소비자의 소비욕구 및 구체적 상품성 및 품질향상 방향
- 수출시장 김치유통경로 및 유통채널 선택
- 수출시장 홍보 및 판촉전략 강화
- 수출시장 시장유지 및 신시장 개척

2.2. 농가교육 실시

○ 계열화조직 수출사업의 정착 및 활성화를 위해서는 농가의 원료 재배농가의 적극적인 참여와 협조가 요구됨. 계열화 수출전문조직 주체인 김치 가공공장은 배추 재배농가가 수출사업 계열화조직에 적극적으로 참여할 수 동기를 부여할 수 있도록 교육이 필요함.
- 농가교육의 가장 중요한 목적은 계열화 수출전문조직과 원료 생산자간의 김치수출의 당위성과 필요성에 대해 공감하고, 가공공장과 원료 생산농가간 계약이행의 신뢰관계를 구축하고 유지할 수 있는 분위기를 조성할 수 있어야 함
- 교육내용은 사업시행 초기, 성장단계, 도약단계별과 같이 사업의 성장단계와 계열화 수출전문조직 육성사업에 대한 농가의 의식 수준 향상정도에 따라 단계별로 구성되는 것이 효과적임

○ 사업초기 교육내용

- 사업시행 초기에는 시장개방 확대, 김치수출의 당위성과 필요성, 김치수출의 유리성, 김치수출의 분야별 문제점, 김치 가공공장의 어려운 점 등을 교육내용으로 포함시키는 것이 효과적임
- 이와 동시에 농가들의 사업참여 비율을 높이고 계약물량을 안정적으로 확보하기 위하여 김치원료(배추 등)의 국내 유통실태와 문제점, 계약재배의 이점 등도 중요한 교육내용으로 포함시키는 것이 바람직함
- 그 외 수출사업 초기단계에서 교육내용에 포함되면 바람직한 내용으로는 국내 김치시장의 현황과 김치의 국제무역, 수입김치의 증가와 국내 원료산업에 미치는 영향, 계약생산의 기본 이론과 이점, 수출시장의 소비동향과 시장여건 등이 있음

○ 고품질 원료(배추) 재배기술 및 기술교류 교육

- 안전성을 확보하고 수출김치 원료로 적합한 배추(육질, 수분함량, 당도 등) 재배와 수확을 위하여 고품질 배추 재배기술 중심으로 교육하는 것이 필요
- 배추 재배지 선정, 파종시기별・재배작형별・수확시기별 품종선택, 재배환경 조성방법, 환경과 안전성을 고려한 시비와 토양관리, 물관리, 결구관리, 생리장해, 병해충관리, 수확 후 관리 등의 교육내용이 포함됨
- 특히 생산농가들이 현장에서 느끼는 애로를 원활히 문의하고 교육할 수 있도록 생산기술 지도전문가가 현장밀착형으로 교육 및 상담, 지도할 수 있어야 함. 고품질 원료 재배지도는 조직의 소속감과 결속력을 강화시키는 효과적인 수단이 될 것임

○ 현장견학, 우수사례 견학 교육

- 국내(사정이 허락하면 국외) 배추 계약재배 또는 계열화사업 우수사례를 견학함으로써 계열화 수출전문조직의 필요성과 유리성을 인식하고 공감할 수 있어야 함.
- 또한 국내산 배추김치 시장현황과 소비자의 김치 구매 및 소비의식 변화,

수입김치의 증가와 국내 김치시장의 여건변화, 배추의 소비지 유통현황 등을 파악하기 위해 대도시 주요 시장과 유통업체에 대한 견학을 수행할 필요가 있음.

○ 교육과정 이후에는 서로 토의하는 시간을 마련해야 함. 김치수출의 필요성 및 당위성과 유리성을 인식하고 원료공급에서의 생산농가의 조직화・규모화를 통한 계약재배에 대한 공감대를 형성하는 계기로 삼는 것이 필요함.

- 수확・납품 후에는 고품질 배추의 재배관리에 대한 농가별 우수기술 교류의 기회로 삼는 것이 필요함

○ 계열화 수출전문조직 성장단계별 교육내용 심화 및 다양화가 필요

- 수출전문조직이 안정적으로 구축된 이후 조직이 성장함에 따라서 수출 과정 및 성장 단계별로 발생할 수 있는 문제점들과 애로사항을 발견하여 해결 방향을 논의하고 교육, 토론, 해결해나가는 과정이 필요함
- 수출전문조직의 성장단계별 교육과 토론 과정, 장애요인 해결과정은 수출 전문조직의 조직화, 규모화 확대의 기틀을 마련함

2.3. 사업 참여농가 선정 및 계약

○ 계열화 수출전문조직에 참여하는 원료 재배농가의(계약재배농가)의 선정 방식은 크게 두 가지로 분류할 수 있음.

- 가공공장 인근의 기존에 결성된 원료생산(배추) 작목회(반), 영농조합법인 등이 계열화조직에 참여하는 방안과 신규 농가가 계열화 수출전문조직에 가입하는 방식임
- 현재 김치의 주원료인 배추의 경우 출하실태와 유통경로를 보면 대부분의 산지에서 산지유통인이나 중간상인에게 밭떼기 형태로 거래되고 있기 때문에 다른 작물과는 달리 생산자조직에 의한 공동유통 활동이나 생산자의

조직화가 매우 미흡한 실정임

- 일부 주산지에서의 특정 배추(월동배추, 고랭지배추, 봄 시설배추 등)의 경우 농협을 통한 계통출하나 생산자조직을 통한 공동출하가 일부 있으나, 전체 배추생산에서 가장 큰 비중을 차지하는 가을배추의 경우 대부분 파종 후 일정기간이 지나면 산지유통인이나 중간상인과 개별농가 간 밭떼기 형식의 거래가 이루어지고 있음
- 그러나 그 동안 배추 주산지 일부 생산농가의 경우 작목반을 중심으로 조직화되어 김치 가공공장이나 농협과의 계약주체로서의 역할을 해오고 있기 때문에 계열화 수출전문조직의 가입농가 선정은 기존에 형성되어 있는 조직(작목반 등)의 농가 중심으로 이루어지는 것이 효과적일 것으로 판단됨

○ 사업 참여농가는 농협, 영농조합법인, 작목반의 계약재배와 공동출하 계획에 적극적으로 찬동하고 참여하는 농가들로 구성되는 것이 바람직함.

- 참여농가는 지역적으로 일정 범위 내에 집중되어 기존 조직의 구성원으로 활동하고 있으며, 재배경력・재배면적・재배기술 등 생산여건이 비슷한 농가를 대상으로 해야 결속력과 운영을 강화시킬 수 있음.
- 원료배추 재배 과정의 기술적 문제 해결과 품질이 우수한 원료배추 생산을 위해서 계열화 전문조직 주체와 생산자조직은 재배과정에서 고품질 기술지도 능력이 뛰어난 전문 지도인력을 보유해야 함

○ 김치의 수출계약은 일반적으로 크게 김치 가공공장이 직접 해외 바이어나 실수요자와 수출계약을 통해 수출하는 형태와 국내 농식품 전문 수출회사와 해외 바이어가 수출계약을 통해 수출하는 두 가지 형태가 대표적임.

- 그러므로 원료배추 생산농가의 원료 공급계약은 생산자 조직과 김치 가공공장 간의 계약이 일반적인 형태임. 전문 수출회사가 계열화조직의 주체가 되든지 또는 수출회사와 김치공장 간에 김치수출 계약을 맺어도 원료공급에 대한 계약은 생산자조직과 김치 가공공장 간에 필요함
- 따라서 개별 생산농가의 경우 공급(납품)물량은 김치 수출계약량에 따라

생산자조직과의 단체계약에 의해 결정될 수 있음

○ 계약(공급)물량 약정

- 배추작목반 등 생산조직들은 대부분 「약관 또는 정관」이 있기 때문에 당해 연도 공급약정만 수출전문조직과 체결하면 됨. 김치 수출물량과 계약농가의 배추 재배면적에서 매년 큰 변동이 없고 비슷하다면 매년 공급물량 약정을 할 필요는 없으며, 농가당 총생산량의 ○○%를 공급(납품)하는 방식으로 약정하는 것도 하나의 효율적인 방법이 될 수 있을 것임

○ 사업 참여농가는 계열화 전문조직과의 계약사항을 충실히 이행해야 함.

- 생산계획량 중 계약물량은 계열화 주체(김치 가공공장)에 전량 출하
- 우량품종 및 재배기술 도입과 조직의 재배규정에 따라 품질 향상
- 수출김치 원료로 사용되는 규격이나 품질 내용에 대한 구체적인 해당사항을 합의하여야 하며, 분명하게 계약조건에 제시되어야 함

○ 작목반, 영농조합법인, 농협 등의 생산자조직과 계열화 주체인 김치 가공공장과 원료공급계약에는 다음사항을 포함하는 것이 필요함.

- 기본사항: 계약상대자 인적사항, 재배면적, 계약물량 등
- 재배과정: 품종, 재배관리, 안전성 준수, 납품방법 등
- 품질규격: 납품기준(무게 등), 선별방법, 납품규격, 패널티, 납품방법 등
- 정산과정: 납품대금 정산방법, 클레임 처리, 출자 및 적립금 관련사항 등
- 기　타: 농가교육, 계약위반 패널티용, 사업계획 수립, 정산, 회계관리, 평가, 운영협의회 등

계열화 수출사업 배추공급 계약서 (예시)

(주) ○○(이하 “갑”이라 함)과 ○○ 채소작목반(이하 “을”이라 함)은 배추 구매, 공급에 관한 약정을 다음과 같이 합의하여 체결한다.

【 다 음 】

제1조(목적)

이 계약의 목적은 “갑”의 필요 상품을 “을”이 공급함에 있어 상호간의 공동 이익을 도모하는데 있다.

제2조 (신의 성실)

“갑”과 “을”은 상호 거래에 있어서 대내외적인 신뢰를 실추시킬 수 있는 행위를 하지 않으며 건전하고 합리적인 위상적립에 노력한다.

제3조 (비밀유지)

당사자 일방은 이 계약에 의한 거래를 통해 알게 된 상대방의 제반 영업비밀(품질, 가격, 사업장 등에 관련한 사항)을 외부로 유출시키거나 타 목적에 전용하지 않기로 한다.

제4조 (품목, 품종, 규격, 수량, 단가)

품목	품종	납품기간	단위	수량	단가	비고
배추	춘광	5~7월	kg	500,000	○○○원	

1. 상기 단가는 갑“의 도착지 인도가격이며, 도착지까지의 제반비용은 “을”의 부담으로 한다.

2. 상품의 총 수량은 ±20%의 차이는 “갑”과 “을”이 상호 협의하여 조정한다.

제5조 (품질 및 검수)

(1) “을”이 “갑”에게 공급하는 상품의 품질은 상호 합의된 규격과 일치해야 하고 규격에 맞는 등급품만을 공급하여야 하며 그 사항은 아래와 같다.

1) 규격: 포기 당 2.3kg 이상이 90% 이상이어야 한다.

2) 품질: 병해충 피해와 꿀통, 깨짐이 없어야 한다.

3) 정선: 포기 당 배추의 청잎 부분이 배추무게 기준 30% 이상이거나 결구가 80% 이하인 경우(갑의 검품기준에 준함) 하자로 기준 한다.

(2) 제5조 1항의 규격 미달 및 품질상태 불량으로 인한 “갑”의 손실에 대하여 “을”은 아래와 같이 “갑”에게 보상하여야 한다.

1) 규격에 미달할 경우: 감량 및 쓰레기 처리비용

2) 병충해 및 상태가 불량할 경우: 감량 및 쓰레기 처리비용

3) 반품처리

제6조 (계약기간)

200○년 ○월 ○일부터 2008년 ○월 ○일까지로 하며, “을”이 납품을 종료하고 “갑”의 대금결재가 완료되는 시점에 계약은 만료된다.

제7조 (배송)

(1) “을”의 비용으로 “갑”이 지정하는 장소가지 약속된 시간 내에 배송하여야 한다.

(배송착지는 5톤 차량 기준 갑의 주소지로 한다.)

(2) 기상여건이 좋지 못해 작업이 불가할 경우 사전 협의를 통해 선입고 또는 “갑”의 창고 보관 후 일정에 따라 “갑”에게 공급해야 한다.

제8조 (납품대금지급방법)

대금지급: “갑”은 하자 없는 상품의 인수 후 매월 15, 30일에 상품대금을 “을”의 계좌에 입금한다.

제9조 (계약의 해지)

"갑"과 "을"은 다음의 각 호 중 어느 하나에 해당하는 때에는 서면 통보에 의하여 이 약정을 해지 또는 해제할 수 있다.

1. "을"의 납기 지연, 납기 불이행 또는 저급상품 납품으로 "갑"의 업무에 지장을 초래할 경우
2. "을" 또는 "갑"에 대하여 상호 명예를 훼손시키거나 금전적인 손실을 초래한 경우
3. 부도 발생시
4. 기타 "을"이 이 약정에 대하여 "을"의 의무를 불이행 또는 위반하고 "갑"이 그 시정을 요구한 후 그 시행이 이행되지 않을 시

제10조 (손해배상)

본 계약서에 의거 "갑" 또는 "을"의 귀책사유로 인하여 발생되는 "갑"과 "을"의 손해에 대하여 "갑" 또는 "을"은 손해금액을 청구할 수 있다.

1. "을"의 고의, 또는 귀책사유로 계약물량을 공급하지 못하여 계약이 불이행 되었거나 또는 계약 물량의 80%에 미달하여 공급하였을 경우
2. "갑"과 "을"의 상호 계약한 규격과 불일치해 "갑"의 금전적 손해가 생길 경우
3. 예외적용
   1) "갑"의 거래처에서 주문량이 현격히 감소하여 배추를 인수할 수 없는 경우
   2) "을"의 배추 생산지역 전체에 자연재해 및 천재지변으로 인한 사항

제11조 (약정의 합의 및 관할 법원)

(1) 이 계약에 기재된 것 이외에 필요한 사항은 "갑"과 "을"의 합의에 따른다.

(2) 이 계약서에 관련하여 소송의 필요가 생길 때에는 "갑" 또는 "을"의 소재지 관할법원으로 한다.

제12조 (계약금)

(1) 제4조에 의한 물량을 원할히 공급하도록 “갑”은 “을”에게 계약급을 지불하고 “을”은 계약 미이행 시에는 계약금을 배상하여야 한다.(계약금에 대하여는 물품대로 정산한다.)

(2) 계약금: ₩ 원

제13조 (기타)

이 계약이 정당히 작성되었음을 증명하기 위하여 계약서 2부를 작성하고 이에 서명 날인하여 “갑”과 “을”이 한부씩 보관한다.

2008년 월 일

“갑”(김치가공업체) 주소:
상호:
사업자등록번호:

“을”(작목반) 주소:
상호:
전화번호:
대표자:

원료공급 패널티(Penalty) 계약서 (예시)

(주) ○○(이하 “갑”이라 함)과 ○○ 채소작목반(이하 ‘을“이라 함)은 다음과 같이 물품공급 계약을 체결한다.

【 다 음 】

제1조 (계약의 정의)

(1) 본 계약은 “갑”이 요청한 물품을 “을”이 공급함에 있어 품질상의 필요한 제반사항을 정하여 이를 신의 성실의 원칙에 입각하여 이행할 것을 목적으로 한다.

(2) “을”의 제품은 “갑”의 “원부재료 규격서”에 준하여 입고 및 처리를 하여야 한다.

제2조 (물품공급)

(1) “을”은 “갑”의 검수(생산팀 또는 품질관리)를 거치지 않은 제품을 하차할 수 없으며, 검수를 받지 아니한 제품이 입고되었을 시에는 전량 반품을 원칙으로 한다.

(2) “을”이 공급하는 제품은 “갑”이 정한 “원부재료 규격서”에 준하여 입고 및 처리를 하여야 한다.

제3조 (품질관리 및 클레임)

(1) “을”은 “을”이 공급하는 물품의 품질을 수시 점검하여 품질관리에 만전을 기하여야 하며 “갑”의 품질관련 요청이 있을 시 이에 신속히 대응하여야 한다.

(2) “을”이 공급하는 제품은 “갑”이 정한 “원부재료 규격서”에 준하여 입고 하여야 하며, “원부재료 규격서”의 내용과 부적합 발생시 전량 반품을 원칙

으로 하며, 경우에 따라서 불량률에 해당량을 감량하여 입고하되 “을”의 제품 불량률에 해당하는 양을 “갑”이 선별, 세척 등 별도의 처리를 할 경우 그에 따른 인건비 등의 처리비용은 “을”이 부담한다.

(3) 만일 “을”이 공급하는 물품의 하자로 인해 발생되는 직접적 클레임에 대한 일체의 비용은 “을”이 부담하며, 간접적 클레임의 경우 아래의 패널티(penalty) 부과 금액에 따른다.(위 패널티 부과 금액은 월말 “갑”의 경리팀에 접수하여 “을”의 물건 대금액에서 상계처리 한다)

(4) “을”에 부과하는 월간 최대 패널티(penalty) 금액은 ₩○○○,○○○원으로 규정한다.

(5) “갑”은 “을”이 공급하는 물량에 대한 클레임을 수시로 점검하여 월말 현물과 함께 패널티(penalty) 금액을 부과하는 “원부재료 클레임 발생 통보서”를 “을”에게 송부하면 “을”은 접수 후 ○○일 이내로 원인 및 대책방안을 작성하여 “갑”에게 회신을 한다.

- 아 래 -

등급	패널티(penalty)	종류	비고
S	○○만원/건	칼, 유리, 돌, 뼈, 못, 경질플라스틱, 금속이물 전체	위해정도가 매우 높은 치명적인 이물
A	○○만원/건	연질플라스틱, 비닐, 고무류, 쥐똥, 벌레류, 나무 등	위해정도가 비교적 높거나 혐오도 높은 이물
B	○○만원/건	머리카락, 연골, 돈피, 돈모, 1㎜이하의 기타 이물질 등	위해정도가 경미하여 선별이 어려운 이물류
C	○○만원/건	실, 짚, 종이	위해정도 및 혐오가 미약한 이물

(6) 현장검진 3진 OUT

구 분	1회	2회	3회
① 점검항목 5개항목 이상 지적시	1주 OUT	2주 OUT	3주OUT

(7) 잠재 클레임 3진 OUT

구 분	1회	2회	3회
① 이물혼입(3건 이상/Lot별)	경고	2주 OUT	OUT
② 규격이탈(1항목 이상/Lot별)	경고	반품	OUT

(8) 입고검사 3진 OUT

구 분	1회	2회	3회
① 이물혼입(1건 이상/Lot별)	반품	2주 OUT	OUT
② 규격이탈(1항목 이상/Lot별)	경고	반품	OUT

(9) 중고실 3진 OUT

① 상기 6), 7), 8)은 연간 지속 누적 실시한다.

② 6)은 OUT후 개선완료 시점 재개함(단, OUT이 3회 반복시 업체 변경)

③ 7), 8)은 3진 OUT 적용후 개선완료시 1회부터 다시 시작함

④ 단, 7), 8)은 치명적 이물(금속, 유리, 돌 등) 1건만으로도 적용함

⑤ 7), 8)의 OUT이 3회 반복시 업체변경

제4조 (거래의 정지)

(1) “갑”은 “을”의 품질불량의 정도 및 위해요소가 매우 심각하여 거래가 불가능하다고 판단될 경우 이를 “을”에게 통보하여 시정을 요구할 수 있으며 “을”이 이의 시정조치를 취하지 않을 경우 “갑”은 즉시 거래중지 및 거래취소를 할 수 있다.

(2) “갑”은 월간 최대 패널티(penalty)를 연속 3회 이상 부과한 “을” 업체에 한하여 업체 한계성을 고려하여 거래정지를 할 수 있다.

제5조 (손해배상)

(1) 본 계약에 의거 “을”의 귀책사유로 인하여 발생되는 “갑”의 손해에 대하여 “을”은 손해상당액을 “갑”에게 배상해야 한다.

제6조 (기타)

(1) 본 계약에 정하지 아니한 사항이나 계약서상 해석에 이의가 있을 때에는 상거래 관행에 따라 상호 협의하여 해결하고 법적 소송은 대한 상사 중재원과 상사 중재에 따른다.

(2) 본 계약의 성립을 입증하여 계약서 2부를 작성하여 “갑”과 “을”이 서명 날인하여 각각 1부씩 보관한다.

2008년 월 일

“갑”(김치가공업체) 주소:
상호:
사업자등록번호:

“을”(작목반) 주소:
전화번호:
대표자:

○○ 채소작목반 정관 (예시)

제1장 총 칙

제1조 (목적) 본회는 ○○면의 발전과 농가소득 증대에 이바지하며 회원 상호간 농업기술 교환 및 친목도모를 목적으로 한다.

제2조 (명칭) 본회는 ○○ 채소작목반이라 칭한다.

제3조 (사업)

① 채소농사를 주사업으로 한다.

② 기타 작목도 회원 협의하에 공동생산 판매한다.

제4조 (위치) 본회의 주 사무소는 ○○군 ○○면 ○○리 ○○번지의 ○호에 둔다.

제5조 (기구) 본회의 제1조의 목적을 효과적으로 달성하기 위하여 다음과 같은 기구를 둔다.

① 작 목 반 장

② 부 작목반장

③ 총 무

제2장 회 원

제6조 (회원의 구분 및 자격) 회원의 자격은 다음과 같다.

① 본 회원은 모두 정회원으로 하며 채소농사를 짓는 자는 회원의 자격을 갖는다.

② 신규회원의 가입은 총회의 승인을 받아야 한다.

제7조 (자격의 상실) 회원의 탈퇴의사가 있거나 본회의 회원으로서 자격을 상실할 중대한 잘못이 있을 때에는 총회의 의결을 거쳐 자격을 상실한다.

제8조 (권리와 의무) 본회원은 다음 각 호의 권리와 의무를 수반한다.

① 본회원은 평등한 선거권과 피선거권 및 의결권이 있다.

② 본회원은 작목반의 제반시설과 기물을 이용할 수 있고 정보와 자료를 제공받을 수 있다.

③ 본회원은 회비의 납부와 정관에 의한 의결사항을 준수한다.

제3장 임 원

제9조 (임원의 종류와 정수) 임원의 구성과 인원은 다음과 같다.

① 작목반장 1명, 부작목반장 1인, 총무 1명으로 구성한다.

② 작목반장은 작목반에서 선임한다.

③ 총무는 작목반장이 지명한다.

제10조 (임원의 선출) 임원의 선출은 정기총회에서 선출한다.

제11조 (임원의 임기) 임원의 임기는 2년으로 하며 연임할 수 있다.

제12조 (임원의 직무) 임원의 직무는 다음과 같다.

① 작목반장은 본회를 대표하고 총회 및 임시회의 의장이 된다.

② 부반장은 반장을 보좌하고 반장유고시 그 직무를 수행한다.

제13조 (임원의 대우) 본회의 임원은 활동에 따라 필요한 실비를 지급 받을 수 있다.

제4장 총 회

제14조 (총회의 구분) 총회는 정기총회와 임시총회로 구분하며, 의장은 작목반장이 된다. 단, 작목반장 유고시 종무가 대행한다.

제15조 (총회의 구성) 본회 정회원으로 한다.

제16조 (총회의 의결사항) 총회의 의결사항은 다음과 같다.

① 사업계획 및 예산결산 승인
② 임원의 선출 및 해임에 관한 사항
③ 정관변경 및 행사에 관한 사항
④ 재산취득 및 처분에 관한 사항

제17조 (총회의 소집) 총회 소집은 다음과 같다.

① 정기총회는 매년 12월 31일 소집한다.
② 임시총회는 회장이 필요하다고 인정할 때와 회원의 과반수이상의 요구가 있을 때 작목반장이 소집한다.

제18조 (총회의 개의와 의결 정족수) 재적인원의 과반수이상 출석과 출석인원의 과반수이상이 찬성으로 의결한다. 단, 과부 동수일 때는 작목반장이 결정한다.

제19조 (총회 의사록)

① 총회 의사에 관하여는 의사록을 작성한다.
② 의사록에는 경과 요령 및 결과를 기재하고 회장이 기명날인 한다.
③ 회장은 의사록을 사무실에 비치한다.

제5장 재산의 관리

제20조 (재산의 구분 및 관리) ○○ 채소작목반의 재산구분은 다음과 같다.

① 기본 재산을 취득, 매도, 증여, 교환, 임대, 담보를 제공하거나 그 밖의 권리를 행하고자 할 때에는 총회의 의결을 거쳐야 한다.

② 동산, 부동산 및 기타 재산은 작목반의 공동재산으로 한다.

제21조 (경비와 유지방법) 본회의 운영경비는 다음 각 호의 수입으로 한다.

① 회비 및 기본재산 수익금

② 사업 수익금

③ 기부금 및 기타 수입금

제22조 (사업계획 및 예산) 본회의 예산은 회계연도 개시 1일 이전에 편성하여 정기총회에서 심의 의결한다.

제23조 (사업실적 및 결산보고) 본회의 사업보고서, 재산목록 및 수지결산서는 정기총회 1주일 전 회장이 작성, 총회에 보고하여 의결을 거쳐야한다.
단, 회계결산 잉여금이 있을 때는 다음회계년도로 이월한다.

제24조 회계연도는 1월 1일부터 12월 31일까지로 한다.

제25조 사업계획 및 운영은 자체에서 관장한다.

부 칙

제1조 본 회칙은 ○○○○년 ○월 ○일부터 시행한다.

제2조 본 회칙에 기록되지 않은 사항은 일반사회통념에 의하여 처리한다.

52

○○채소작목반 총회결의서

○○○○년 ○월 ○○일 ○○채소작목반원은 ○○군 ○○면 ○○리 ○○-○번지에서 작목반 총회를 개최하여 작목반 소유로 할 재산 및 작목반 등록 대표자 선임 등을 의결하고 제반사항의 신청에 대하여 회장에게 일임하기로 결의하고 서명 날인함.

【 결 의 사 항 】

1. 회의일시 : ○○○○년 ○월 ○○일

2. 회의장소 및 참석인원 : ○○면 ○○리 ○○-○번지 ○○명중 ○○명 참석

3. 결의사항 : 작목반등록 및 대표자선임, 작목반재산의 등기신청

- 등록명칭 : ○○채소작목반
- 사 무 실 : ○○군 ○○면 ○○리 ○○-○번지
- 대 표 자 : 성　　명 : ○ ○ ○
  주민등록번호 : ****** - *******
  주　　소 : ○○군 ○○면 ○○리 ○○-○번지

◈ 등기할 부동산의 표시

- 건물 : ○○군 ○○면 ○○리 ○○-○ 건물 - (저온저장고)

2.4. 재배단지・포장관리 및 재배・수확관리

가. 재배단계별 관리

○ 영농계획 수립

- 김치의 원료배추 재배는 작형의 특성상 크게 봄작형으로 월동배추, 봄 노지배추, 봄 시설배추의 3가지형태와 고랭지배추, 가을배추 등 다섯 가지 정도로 구분될 수 있음. 이들의 재배시기나 재배지역이 대체로 일부지역을 제외하면 동일하지 않기 때문에 한 농가가 두 번 이상의 공급계약은 거의 이루어질 수 없는 상태임
- 따라서 배추의 영농계획은 재배시기별 작업 일정, 방제 일정, 수확 일정 중심으로 작성하는 것이 바람직함
- 배추의 생산목표 설정은 안정된 수량 확보, 수출시장 및 국내시장의 소비자가 선호할 수 있는 결구 및 모양, 안전성이 갖추어진 고품질 배추 재배 및 친환경적인 재배환경 조성이 고려되어야 함

○ 재배작형 및 품종 선택

- 배추 재배는 지역의 기상조건(재배시기의 평균기온, 재배지의 표고, 시기별 강우량, 우박 또는 서리피해), 병충해 발생정도, 토양비옥도 등에 따라 적정 재배작형을 선택하여야 함
- 배추의 작형에는 크게 월동배추, 노지봄배추, 시설봄배추, 고랭지배추, 노지가을배추가 대표적인 형태임
- 동시에 적정 재배작형은 김치 가공공장의 김치 수출을 위한 연간 수급계획에 의해서 크게 영향을 받게 됨
- 배추의 재배품종은 완제품 김치에 대한 수출국 소비자들의 기호(육질의 경도, 씹는 맛, 물러지는 정도, 저장기간 등), 재배작형, 원료저장 가능기간, 수확시기, 경영조건 등을 고려하여 결정
- 일반적으로 좋은 수출김치의 원료에 영향을 미치는 품질 요인에는 배추

포기의 무게와 길이, 결구상태, 육질의 경도, 수분함유량, 잎의 두께, 육질의 당도, 병반의 유무 등이 있음
- 따라서 재배작형의 선택은 김치가공공장의 원료 수급계획, 지역의 기상상태, 완제품에 대한 품질 등을 종합적으로 고려하여 결정함

○ 재배지역 선정
- 배추 재배지역은 원칙적으로 가공공장에 가까운 배추 주산지로 선정하는 것이 가장 바람직하지만 대규모 주산지가 형성되지 않은 지역이라도 전통적으로 일정 규모 이상의 배추재배가 이루어지고 배추 재배농가의 조직화가 되어 있는 지역을 선정하는 것이 바람직함
- 또한 지역의 지형이나 표고 등의 영향으로 기상조건에 따른 피해에 대한 수확량의 위험이 적어서 원료 수급계획의 위험이 상대적으로 적은 지역을 선택하는 것이 중요한 요인임
- 그리고 고품질 배추생산을 위한 포장관리나 재배기술 컨설팅이나 품질관리가 상대적으로 용이한 일정 지역에 집합적으로 모여 있는 단지형태가 바람직함
- 그러나 기상피해나 병충해 피해에 의한 단지전체의 피해에 대한 위험을 감소시키기 위해서는 일부 농가별로 포장을 분산시키는 방법도 검토할 필요가 있음

○ 재배단지 선정시 고려사항
- 일반적으로 배추재배는 영세한 경영규모로 매년 동일한 포장에서 재배하는 형태가 대부분임
- 따라서 수출용 김치원료로 사용되는 배추를 재배하기 위해서는 수출국 소비자가 요구하는 품질의 완제품 김치제조에 적합한 지역에 대해 사전에 철저한 기상피해 조사, 토양조사 등을 수행한 후 선정하는 것이 바람직함
- 배추재배를 위한 포장면적은 일정한 재배규모 이상의 농가가 참여하기 때문에 재배 및 수확규모 등을 고려하여 최소한의 포장면적 기준을 설정하여 하나의 포장면적이 일정규모 이상으로 되는 것이 바람직함

○ 파종시 고려사항

- 김치의 수출 시기는 기본적으로 수출계획에 의해 결정되지만 김치가 원료 농산물이 아니고 완제품 식품이기 때문에 대체로 연중 이루어지고 있는 것이 일반적인 형태임
- 그러므로 김치수출사업에서 가장 애로요인이 되고 있는 것은 연중 효율적인 원료조달의 어려움, 원료의 저장기능 미흡, 원료재배의 특성상 수급 및 가격의 불안정과 변동성 등을 들 수 있음
- 가공공장의 원활한 원료조달을 위해서는 계절별로 생산되는 배추작형별 수급계획을 잘 수립해야 되며, 또한 동일 작형에서도 재배농가와 파종 및 수확시기별로 시차적으로 계약함으로써 일부 수급불균형을 완화시킬 수 있을 것임
- 따라서 생산자조직과의 공급계약시 합의에 의하여 농가별로 파종시기와 수확시기에 약간의 시차를 두고 계약하는 방법도 검토할 필요가 있음. 그러나 동일 지역과 동일 기후조건에서는 가장 적합한 파종 및 수확시기가 일치되기 때문에 너무 큰 시차를 두고 계약하는 것은 불가능하므로 파종 및 수확시기가 다른 지역별 배분을 검토할 필요가 있음

○ 토양관리

- 고품질 안전 원료배추 생산을 위해서 계열화 주체와 생산자조직은 재배지 선정이나 파종 전에 합동으로 포장의 토양검사를 통하여 미리 재배관리 시 주안점을 재배농가에게 통보하는 것이 바람직함
- 토양검사 결과는 비배관리 및 물관리의 중요한 기준이 될 수 있음

○ 단지관리의 필요성

- 김치원료인 배추는 기상피해에 가장 취약한 작물 중의 하나로 여름철 폭우나 장마피해, 서리피해, 우박피해 등으로 인한 수확량 감소로 원료수급에 차질을 초래할 수 있는 요인이 빈번히 발생할 수 있음.
- 따라서 재배지 선정 시 일정규모 이상으로 단지화하여 단지별 재배관리 상태를

용이하게 체크하여 대처할 수 있는 방법을 강구하는 것이 필요함. 예를 들면 단지가 여러 농가의 포장이 한 곳에 밀집되어 있는 경우 원격지 화상관리 시스템 등을 통하여 매일매일 재배상태나 포장관리가 가능하도록 하고, 만약의 경우 즉각 대처할 수 있도록 하는 것도 고려해 볼 필요가 있음

○ 병해충 및 시비관리

- 병해충 관리의 원칙을 이해하고 병해충 발생의 예찰, 허용 및 인체에 덜 해로운 농약 이용, 내성이 생기지 않도록 주의하여 방제 및 관리 필요
- 농약살포는 안전성 확보를 위해 농약종류와 살포기준, 살포시기 등을 철저히 이행토록 하며, 재배지가 여러 농가의 단지로 조성되어 있을 경우에는 농가별 방제보다는 전체 단지에 대한 공동 동시방제가 바람직함

○ 수확관리

- 수확은 원료자체의 품질이 가장 좋을 때 해야 하며, 되도록 수확시기를 놓치지 않도록 하는 것이 중요함. 수확기 때 일손부족으로 최적 수확시기를 놓치지 않게 하기 위해서는 개별농가별 수확보다는 단지별 공동수확이 이루어지는 것이 바람직함
- 단지별 공동수확은 계열화 수출전문조직 운영주체가 인근지역으로부터 전문적인 수확인력을 고용해서 하는 것이 바람직함
- 그리고 김치 가공공장의 원료 저장시설의 저장능력이나 파종 시 농가별 시차 파종 등을 고려하여 시차적으로 수확시기 및 수확량을 조절할 필요가 있음

나. 품질 및 안전성 관리

○ 계열화 업체 주도적으로 자체 품질관리기준을 마련해야 함.
- 자체 품질관리능력, 수출시장별 유통실태, 바이어가 요구하는 품질관리기준 등을 종합적으로 검토하여 원료조달의 기준을 마련해야 됨
- 품질관리의 중요성에 비추어 김치 가공공장에는 품질관리 전문인력의 확보가 필요함

○ 계열화 조직 주도로 생산농가를 대상으로 포장관리부터 수확 후 관리 단계까지 안전성관리를 지도함.
- 농약 안전사용 기준 준수, 농약 공동구입과 공동방제, 농약사용 기록대장 비치, 수확 전 잔류농약검사 실시 등
- 농약안전사용지도 전문인력 확보

○ GAP 인증을 위한 생산이력정보 기록에 포함되는 항목과 자세한 내용 및 양식은 생산이력 기록을 위한 영농일지 표준안을 활용할 수 있음.
- 포장 및 단지 기본현황(토지 및 재배품종 현황, 관수 및 배수 방법, 재해예방 및 시설현황, 토양관리방법 현황, 재배작형, 보유 시설 및 농기계 현황)
- 생산이력 실천 영농일지(주요 작업내역 및 소요인력, 재배단계 분석, 병해충 예찰 및 방제, 관수, 비료주기, 토양관리, 생육관찰, 재해, 수확, 선별, 농자재 구입, 일일영농일지 등)

2.5. 원료조달・검수・저장・정산

가. 원료조달 및 검수

○ 수확 및 원료조달
- 농가의 수확 시기는 수출전문조직 운영주체가 원료 수급상황이나 농가별

파종시기, 현재 작황 등을 종합적으로 고려하여 농가별・단지별로 통보하는 것이 바람직함

- 원료배추는 수확과 동시에 신선도를 확보하기 위해 수확 예냉고나 저온저장고에 입고하여 품질상태를 최고 상태로 유지해야 됨
- 그러나 일반적으로 농가단위에서 배추를 저장할 수 있는 예냉고나 저온저장시설은 없기 때문에 수확 즉시 가공공장으로 운송되어 저온저장고에 입고
- 가공공장의 저온저장고는 충분히 확보되어야 되지만, 만약 가공공장의 저온저장고 용량이 부족할 경우 생산자조직이 보유하고 있는 저온저장고에 저장할 수 있는데, 이 경우에는 생산자조직과의 계약 시 계약내용으로 포함시키는 것이 바람직함
- 배추는 수확시기별 원료별로 적정 저장기간이 다르기 때문에 수확시기, 가공계획, 저장능력, 저장기간 등을 고려하여 원료의 원활한 수급조절을 위하여 적정 재고관리가 반드시 필요함

○ 검수 및 품질관리

- 수출용 김치가공에 적합한 원료를 선택하기 위하여 가공업체는 계약농가로부터 납품되는 원료에 대해 엄격한 기준을 설정하여 철저하게 품질검수를 시행하는 것이 필요함
- 계약농가에서 공급하는 원료의 품질은 상호 합의된 규격과 품질조건에 반드시 일치해야 하고 규격에 맞는 등급품만을 원료로 사용해야 됨
- 검수에는 포기당 무게, 병해충 피해 여부나 정도, 결구나 청잎, 병반잎, 이물질 혼입 정도, 혼입 이물질의 종류 등이 포함될 수 있으며, 명확한 검수기준에 따라 이루어지고 일정한 검수장소(가공공장 선별장 등)에서 이루어지는 것이 바람직함
- 원료배추 납품 시 검수는 포장과 공장에서 2회에 걸쳐 이루어지는 것이 바람직한데, 포장 검수에서는 수확 시 이물질의 혼입여부, 결구상태, 무게, 수율 등에 대한 육안검사로 이루어지며, 공장에서 입고 시 검사는 샘플에 대한 엄격한 검수 작업이 필요함

- 특히 검수 시 규격미달이나 계약내용과 상이한 원료배추에 대해서는 명확한 패널티 규약을 규정하여 적용하는 것이 바람직하며, 연속적으로 계약을 위반하여 패널티를 받을 경우 계약에서 제외시키는 등 제재조치가 필요할 것으로 판단됨
- 반대로 계약 내용을 잘 준수하고 연속적으로 계약내용에 위배됨이 없이 우량한 원료를 납품할 경우에는 가격조건 등에서 인센티브를 부여하는 방안도 마련되어야 함
- 원료 납품 및 입고 시 포장방법 및 용기도 엄격하게 규정하여 항상 청결한 용기 상태를 유지할 수 있도록 해야 할 것임

○ 원료배추의 품질관리 및 물량확보를 위한 계약서에는 아래와 같은 내용들이 포함됨.

- 기본사항: 계약 주체별 주소, 상호, 사업자등록번호, 대표자 성명 등
- 크기규격, 결구정도, 병반 및 청잎 정도, 계약물량, 검수조건 등
- 품질관리 및 구체적인 클레임
- 거래정지 및 손해배상
- 계약이행과 검수 관련 패널티 부과 및 인센티브 지원
- 품위 관리, 안전성 확보
- 사업의무 미이행시 제재 조치와 제재의 예외
- 구체적 품위기준, 생산농가 농약안전성 준수각서

배추 입고 검사서 (예시)

결재	담당자	QC 팀장	HACCP 팀장

입고(검사)일자	2008 년 월 일	로트번호	
구 입 처		산지	
입 고 량	kg	품종	
		검사/판정자	

검사항목		검 사 기 준		측 정 치					판 정
				x1	x2	x3	x4	x5	
육안검사	병해/충해	품질에 영향을 미치는 정도가 경미한 정도인 10% 이하							합 격 불합격
	상해/추대	품질에 영향을 미치는 정도가 경미한 정도인 10% 이하							
	정선상태	겉잎과 오염된 잎을 제거하고 뿌리를 깨끗이 자른 것							
	신선도	잎이 시들지 않고 싱싱한 것							
생육상태검사	정선 전 중량	1~4월	2.5kg 이상일 것 (중량 미달 20%허용)						합 격 불합격
		5~6월 10~12월	2kg 이상일 것 (중량 미달 20%허용)						
		7~9월	1.5kg 이상일 것 (중량 미달 20%허용)						
	정선 후 중량	1~4월	2.1kg 이상일 것 (중량 미달 20%허용)						
		5~6월 10~12월	1.7kg 이상일 것 (중량 미달 20%허용)						
		7~9월	1.3kg 이상일 것 (중량 미달 20%허용)						
시식검사	정선 수율	85%이상							합 격 불합격
	결구율	70%이상							
	조직감	섬유질이 많되 연한 것							
	맛	배추 고유의 맛과 감미를 지닌 것							

평가내용		종합판정
		합 격 **불합격**

채점기준 3이상 이어야 함

[채점기준 : 아주양호(5) 양호(4) 보통(3) 나쁜것(2) 현저히 나쁜것(1)]

2.6. 완제품 가공공정 및 시설관리

가. 김치 가공공정

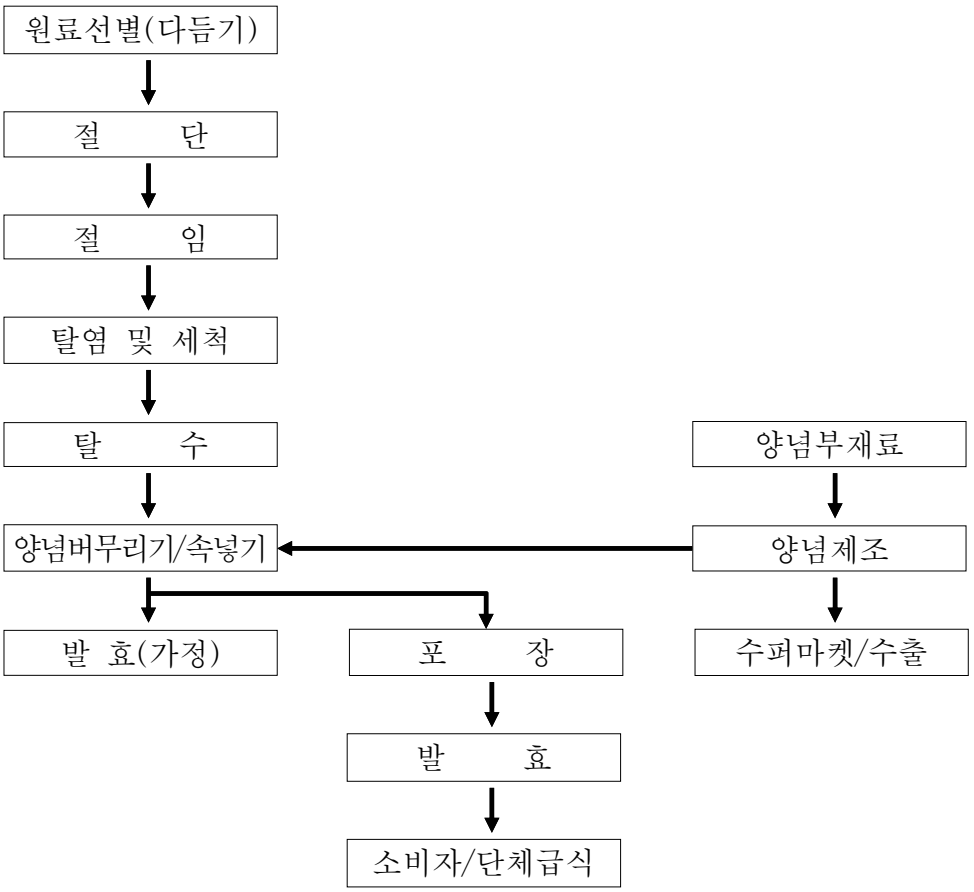
○ 가공공장에 입고된 원료배추가 몇 단계의 가공공정을 거쳐야 수출김치 완제품으로 생산될 수 있는데, 가공공정 단계의 철저한 관리 역시 고품질 완제품 김치생산의 결정적인 요인으로 작용하게 됨.

- 일반적인 김치 가공공정은 원료선별→절단→절임→탈염 및 세척→탈수→양념 버무리기(속넣기)→발효→포장→(발효)→수출 및 공급의 단계로 나타나고 있음
- 원료선별(다듬기)은 수확된 배추가 가공공장 저온저장고로 입고된 후 가공계획에 따라 수출김치가 만들어지는 가장 최초의 가공공정으로 원료선별과 다듬기 과정에서 김치 수율에 큰 영향을 미칠 뿐만 아니라 고품질 김치 생산을 위한 가장 중요한 단계임
- 다듬기 단계에서 1차적으로 먹을 수 없고 보기에 혐오스러운 이물질이나 먹으면 위험한 이물질의 혼입, 병반잎이나 병해로 인해 육질이 딱딱한 배추나 부패되어 물러진 배추 등 저품질의 원료가 섞이는 것을 철저히 검사하는 것이 가장 중요함
- 절임은 다듬어진 원료의 수분을 일정 수준까지 제거하기 위해 소금물에 절이는 과정이며, 배추의 수분함유량이 적정 수준으로 감소되면 탈염과 세척이 이루어지고 탈수 작업이 필요함
- 절임・세척・탈수과정에서도 육안에 의한 철저한 이물질 혼입검사가 이루어져야 됨
- 탈수된 절임배추는 철저한 위생조건 하에서 전문 인력에 의해 배추에 양념을 넣어 완제품으로 만드는 과정을 거치는데, 이 경우 이물질이 혼입되는 것을 방지하기 위해 작업인부는 엄격한 규정의 위생조건 하에서 작업을 진행해야 하며, 작업실 역시 철저한 위생조건에 부합되어야 됨
- 마지막으로 양념에 버무린 절임배추는 일정한 발효시간을 거쳐 규격포장을

통하여 고품질 수출김치로 만들어짐

- 기본적으로 고품질 수출김치를 만들기 위해서는 수입업체의 요구조건에 따라 가공·포장·검품·저장 등의 여러 공정을 거치지만, 이런 모든 공정 관리는 HACCP 기준에 의해 관리되는 것이 가장 바람직함
- 특히 수출김치 가공공장의 경우 최고의 안전 및 위생관리와 시설관리가 이루어져야 되기 때문에 일부 공정에 대한 관리보다는 전 공정에 대한 철저한 관리를 위하여 반드시 HACCP 적용 가공공장으로 지정받는 것이 무엇보다도 필수적임

그림 3-2. 배추김치의 일반적인 제조공정



나. 수출김치 가공공정의 HACCP 적용

○ 김치제조의 HACCP 의무적용

- 식약청은 2005년도에 발생한 김치의 기생충 알 검출 사건의 후속 조치 차원에서 2006년 6월 식품위생법 시행규칙 개정안 중 김치류를 HACCP(식품위해요소중점관리기준) 의무적용 품목으로 지정하는 것으로 계획함(2006.12.29)
- 2008년 5월 28일 식품위생법(제32조의2) 및 식품위생법 시행규칙(제43조의2 내지 제43조의7)의 규정에 의해 위해요소중점관리기준(HACCP) 개정안에 의하면 김치 중 배추김치를 HACCP 의무 적용 품목으로 규정하여 김치공장의 연간 매출액과 종업원 수를 기준으로 4단계의 의무적용 시기를 규정하였음
- 개정안에 의하면 배추김치를 생산하는 김치공장 중 연 매출액 20억 이상이면서 종업원수 51인 이상인 업소는 2008년 12월 1일부터 적용하며, 5억 원 이상과 21인 이상 업소는 2010년 12월 1일, 1억 원 이상 6인 이상 업소는 2012년 12월 1일, 1억 원 미만 5인 이하 업소는 2014년 12월 1일부터 각각 의무 적용하는 것으로 되어 있음

○ 김치업체 HACCP 지정 실태

- 2008년 5월 HACCP 관리기준 개정에 따라 김치업체의 HACCP 지정을 위한 선행요건 관리기준 및 평가기준을 간소화하고 위생관리 중심으로 기준을 개선함으로써 개정 전 보다 HACCP 지정 여건이 용이하게 되었음
- 선행요건 관리기준 및 HACCP 실시상황평가표 평가기준의 중복기준을 통합하여 위생관리 중심으로 개선하여 김치제조 업체의 HACCP 지정을 위한 선행기준이 개정 전 84개 항목에서 54개로 축소됨

다. 원료배추와 김치수율

○ 김치 수율 요인

- 배추는 재배・수확시기 및 재배방법에 따라 월동배추, 봄배추(하우스배추

포함), 고랭지배추(노지배추), 가을배추(김장용 노지배추) 등 다양하게 구분되며, 이들 계절별 배추는 품종, 결구상태 등 배추자체의 상품적 특성, 김치공장 원료 입고상태, 완제품 김치종류, 계절별 수확시기, 김치제조의 절임공정상 수분감소 등 다양한 요인으로 인해 김치제조 시 수율에서 차이가 나고 있음

- 김치 가공공정에서 전체 배추가 통째로 사용되는 것이 아니고 비용부분(겉잎, 병반잎, 부패부분, 배추심 등) 폐기와 김치제조의 절임과정에서 발생하는 수분감소 등으로 김치 수율은 매우 낮아지는데, 이러한 수율은 계절별로 수확되는 배추의 종류나 품종에 따라서도 조금씩 차이가 있음
- 김치공장 원료입고 상태의 차이에 따른 수율차이는 원료배추를 밭에서 수확한 상태에서 그대로 공장 원료창고로 입고하는 경우 상대적으로 수율이 낮아지며, 밭에서 겉잎이나 병반잎 등 비가식부분을 없애고 정돈된 상태로 입고시키면 상대적으로 수율이 매우 높아짐
- 완제품 김치 종류에 따른 수율 차이는 배추가 포기김치로 조제하느냐 또는 맛김치 형태로 조제하느냐에 따라 크게 차이가 있는데, 맛김치의 경우 배추심을 제거하지 않고 만드는 포기김치와는 달리 배추심을 제거하고 만들기 때문에 수율은 포기김치에 비해 상대적으로 낮아짐
- 원료배추의 김치수율은 원료 입고상태와 원료의 저장여부 등 다양한 요인에 의해 복합적으로 나타나는데, 20여개의 김치 가공공장 설문조사 결과 전체 배추의 평균 수율 범위는 포기김치 50～61%, 맛김치 44～54% 정도로 나타나고 있음

○ 김치수율의 해석

- 김치수율은 어느 시점에서 보느냐에 따라 달라지며, 뿐만 아니라 원료배추의 수급사정이나 사용하는 원료배추의 수확시기, 제조하는 김치의 종류(포기김치, 맛김치) 등에 따라 큰 차이가 나타나고 있음
- 따라서 김치수율 지표만을 가지고 김치의 품질이나 가공공장의 생산성이나 효율성 평가의 기준으로는 사용하는데 한계가 있음. 예를 들면 다른 조건이

동일하다면 고품질의 김치제조 시 상대적으로 많은 다듬기로 인해 폐기되는 부분이 많기 때문에 수율이 낮은 김치가 오히려 고품질 김치가 될 수 있는 가능성이 높음

- 그러나 수율은 가공공장의 수익성을 결정하는 가장 중요한 요인 중 하나의 지표이기 때문에 무조건 수율을 낮게 할 수 없는 실정이며, 원료수급상황 등 종합적 판단 하에 수율을 조정하고 있음

2.7. 수출업무 및 수출마케팅 관리

가. 수출업무 관리

○ 계열화 수출전문조직은 완제품 수출업무 관리에 최선의 노력을 다하여 수출시장 바이어와 소비자들에 대한 확고한 신뢰를 심어주는 것이 시장유지와 개척에 가장 중요한 사항임.

- 완제품의 상품성과 품질 및 수출조건 등에 대한 항목은 수출약정서(계약서) 상에 포함되어야 함
- 원형농산물과는 달리 수출 완제품의 규격, 형태, 포장, 가격조건 등은 내수용과는 완전히 달라서 수출용 조건에 부합하지 않을 경우 국내 시판용으로 전환하기 어렵기 때문에 반드시 수출 조건을 준수해야 됨
- 특히 약정서의 수출물량 공급과 적기 수출 및 품질조건에 맞는 적품수출이 이루어지는 것이 중요함

나. 수출 마케팅믹스 전략의 수립 및 운용

○ 완제품 수입국의 바이어와 소비자의 지속적인 관계마케팅 유지와 신뢰도 제고를 통한 기존 시장의 유지 및 신시장 개척을 위해서는 조직 내 전문가와 조직 외 전문가의 자문이나 컨설팅을 통하여 수출 마케팅믹스 전략이 수립

되어야 될 것임.

- 수출 마케팅 프로그램에는 수출제품의 상품화 전략, 가격전략, 유통채널 전략, 커뮤니케이션 전략 등이 포함될 수 있음
- 이 같은 수출 마케팅 프로그램을 수립하고 실행하기에 앞서 지속적인 수출을 위한 장기적인 관점에서 기존의 수출시장에 대한 진단과 함께 수출상품의 시장포지셔닝과 목표시장에 대한 정확한 검토가 있어야 할 것임

○ 수출 상품화 전략 방향

- 수출하는 제품(김치)은 목표시장 소비자들에게 어필할 수 있는 또는 목표시장 고객의 구매 욕구를 충족시켜 줄 수 있는 상품인가에 대한 진단과 검토가 항상 있어야 됨
- 목표시장 고객의 구매욕구를 충족시켜줄 수 있는 정도의 품질수준이 가장 중요하며, 여기에는 고객의 김치에 대한 선호도(예를 들면 숙성도, 신맛 정도, 고춧가루의 혼입정도, 다른 양념의 혼입비율, 김치의 색상 정도 등)가 모두 반영되어야 됨
- 목표시장 구매고객에게 적합한 포장디자인, 적정 규격, 적합한 포장방법, 적정 색택, 적정 이름, 적정 로고 등의 선택이 중요함

○ 수출김치 가격전략

- 수출김치의 가격은 제조원가 또는 생산비, 제조업체의 적정이윤, 수출시장 구매고객의 적정 지불수준 등을 모두 만족시켜야 됨
- 수출협약 시 적정 수출단가 수준이 결정되는 것이 바람직하며, 적정 가격수준은 제조원가, 적정이윤, 수출국 소비자의 지불의사, 경쟁국 또는 경쟁사의 유사제품 판매가격 등을 고려 및 협의하여 결정되는 것이 바람직함
- 시장개척 초기단계에는 특히 수출시장 소비자의 지불의사에 대한 철저한 시장조사가 필요하며, 가격수준 결정은 단기적인 안목에서 보다는 장기적인 시장유지와 신시장 개척 차원에서 결정되어야 될 것임
- 효율적인 브랜드마케팅에 의한 인지도 확보를 통해 소비자와의 신뢰관계가

구축되고 수출김치에 대한 소비자의 충성도가 확보될 때까지는 가격전략(수준)은 너무 변화시키지 않는 것이 바람직할 것임

○ 유통채널 전략

- 지속적인 수출이 이루어지고 기존시장의 유지 및 신시장 개척을 위한 가장 중요한 마케팅 프로그램 중의 하나가 바로 수출김치를 수출국의 어떠한 유통경로 또는 유통기구를 통해 판매할 것인가 하는 것에 대한 효과적인 유통채널의 선택 전략임
- 수출초기 또는 시장개척 단계, 수출상품의 인지도가 낮고 충성도가 형성되지 않은 단계에서는 수입국의 특정 바이어를 통해 상대국의 시장에 성공적으로 진입하는 것이 우선적인 임무임
- 수출이 일정기간 지속된 후 상품에 대한 수출시장 소비자의 인지도가 일정 수준 확보되고 시장이 점차 확대되어 판매규모가 증가할 경우에는 상대국의 농식품 취급 유통업체와 직접 수출계약을 체결하는 방안도 강구되어야 될 것임
- 유통업체 선정은 시장조사를 통하여 설정된 목표시장의 소비자들이 가장 많이 이용하는 전국적인 체인점 형태가 가장 바람직하며, 점포 내 유리한 전시를 위해서 유통업체와의 적극적인 교섭이 필요함

○ 판촉전략

- 수출시장 소비자의 인지도 확보 및 신시장 개척에 가장 유리한 전략으로 대소비자 직접 또는 간접 접촉전략을 구사하는 프로그램임
- 식품의 경우 대중 매체를 활용하는 것도 효과가 있지만 소비자들이 상품의 포장이나 디자인 또는 색상과 규격 등을 직접 눈으로 확인하고, 내용물의 맛을 보는 시식회나 전시회 등도 효과적인 방법이 될 것임
- 특히 계약을 통해 입점해 있는 유통업체의 점포 내에서 불특정 다수가 아닌 목표시장 고객들을 상대로 한 점포 내 시식회 및 판촉행사, 기념품 제공 등의 행사도 고려해 볼 수 있음

- 그 외 국제적인 식품박람회나 전시회에 참가하여 시식회나 홍보행사를 가지는 것도 중요하며, 목표시장 고객에 적합한 대중매체를 활용한 홍보전략도 중요한 커뮤니케이션 수단이 될 수 있을 것임
- 그 외 신규시장 개척을 위한 전문가와의 해외시장 조사 출장, 우수 바이어 발굴·초청, 마켓테스트, 박람회 참가와 함께 기존시장 유지를 위한 다양한 판촉전 개최가 필요함
- 또한 업체의 수출시장 언어로 된 홈페이지 구축 및 홍보 카다로그 제작·배포 등도 유효한 홍보수단이 될 것임

○ 수출 전담조직 및 전문인력 확보
- 효과적인 시장진입, 효율적인 마케팅 프로그램 작성 및 실행, 브랜드마케팅 전략 수립, 신규시장 개척 및 기존시장 유지, 수출시장조사 및 신상품 개발 등 전반적인 수출업무를 위해서는 반드시 전문인력으로 구성된 수출 전담조직이 구성되어야 될 것임
- 수출전문 인력은 분야별로 수출업무 전문가, 시장조사 및 마케팅 프로그램 전문가, 홍보 및 판촉 전문가, 신상품개발 전문가 등이 포함되는 것이 바람직함

다. 수출 브랜드마케팅

○ 브랜드의 중요성
- 브랜드는 고객의 마음속에 특정 상품에 대한 지식이나 정보를 떠오르게 하여 타 제품과의 차별화 지식을 갖게 함으로써 구매를 유도하게 하고 상품과 고객간의 관계를 구축하여 부가가치를 창출하는 원천임
- 오늘날 일반적인 마케팅 전략의 추세는 제품마케팅에서 브랜드마케팅으로 전환되고 있기 때문에 향후 수출시장의 확대와 신시장 개척의 성공여부는 수출상품의 브랜드화 성공여부에 달려있다고 할 수 있을 것임

○ 브랜드의 의미

- 브랜드는 18세기 후반 산업화와 유통구조가 분화되면서 소유개념으로 출발하였지만, 오늘날에는 상품에 대한 의미 및 가치부여, 고객과의 관계 형성, 구매창출의 개념, 자산개념, 시장형성과 지배개념을 포괄하는 신용 개념과 가치창출의 원천으로 변천하고 있음

○ 김치의 브랜드마케팅 전략

- 우리나라 수출김치의 브랜드는 국가 또는 제조업체 공동브랜드가 아닌 김치 제조업체의 개별브랜드가 대부분을 차지하며, 제조업체가 영세할 경우 바이어나 수출시장의 유통업체가 원하는 주문자 브랜드로 수출하고 있는 실정임
- 따라서 영세한 수출규모에 의한 브랜드마케팅 전략의 실행에는 한계가 있기 때문에 여전히 수출김치에 대한 전국적인 인지도와 충성도 확보가 어려운 실정임.
- 특히 우리나라 김치의 수출전문조직은 전국적으로 약 40개 업체에 달하고 있어 수출시장 구조는 완전경쟁시장이라고 할 수 있기 때문에 동일한 시장에서 수출전문조직간 치열한 경쟁이 불가피한 실정임
- 따라서 수출시장에서의 인지도 확보를 통한 지속적인 시장유지와 신규시장 개척을 위해서는 차별화가 필수적이며, 이러한 차별화 전략은 브랜드화를 통해서 실행될 수 있을 것임
- 수출규모가 일정수준 이상이면 독자적인 개별브랜드화 추진을 통해 상품성과 가격 차별화를 통해 수출시장 고객의 인지도를 확보하는 것이 바람직함. 하지만, 영세한 수출전문조직(제조업체)의 경우 업체간 제휴를 통해서 동일 레시피의 동일 제품을 공동으로 생산하여 하나의 브랜드마케팅 전략을 구사하는 방법을 고려할 필요가 있음
- 동시에 장기적으로 시장 확대와 수출교섭력을 키우기 위해서는 대표적인 김치의 국가 수출브랜드를 만들어서 브랜드마케팅 전략을 활용하는 것이 바람직할 것으로 판단됨
- 이를 위해서는 수출김치 협의회 등의 결속력이 강한 조직체를 구성한 후

동일한 레시피에 의해 생산된 수출김치 물량을 제조업체별로 분배하는 방안도 고려할 수 있을 것임

2.8. 사업평가 관리

○ 완제품 김치의 수출은 연중 이루어지기 때문에 작물연도나 회계 연도를 기준으로 정기적인 사업평가가 필요함.

- 사업평가 시에는 원료생산농가 대표가 참석하여 수출김치의 수출실적이나 효과에 대해 설명하는 것이 바람직함
- 완제품 및 원료에 대한 수출시장 바이어나 소비자의 평가뿐만 아니라 타 상품과의 경쟁력이나 품질우수성에 대해서 발표하고, 품질 및 가격의 차별화에 따른 경쟁력 효과 등도 원료 생산자에게 설명하여 우수한 원료생산에 대한 자부심을 갖도록 하는 것이 바람직함
- 또한 김치 수출사업의 개선방안과 조직 강화에 대한 논의뿐만 아니라 원료생산농가와의 지속적인 계약이 이루어지어 질 수 있는 인센티브도 부여되어야 할 것임

○ 수출사업 결과 공개와 인센티브 부여

- 수출사업의 목표달성이나 실적에 대해 일정 수준까지 원료생산농가에게 공개하고, 일정 수준 이상의 목표 달성 시에는 우수원료를 생산·공급하는 농가에 대해서 인센티브를 줌으로써 계열화조직에 대한 애착과 자부심을 가지도록 하는 것이 필요함
- 수출사업 결과에 대한 인센티브는 일정 기간 원료생산 농가의 계약의무 실행 실적, 공급물량, 원료품질 등을 고려하여 어느 정도 차별화되는 것이 바람직할 것임
- 계열화 수출전문조직 운영주체는 항상 원료생산 농가가 계열화조직에 참여하는 것이 개별적인 시장전략을 통해 판매활동을 하는 것보다 훨씬 소득이

안정적이고 유리하다는 사실을 인식시키기 위해 노력하여야 함

- 동시에 계열화조직의 주체는 원료생산 농가에 대한 기술적·재정적 지원 프로그램을 시스템화하여 원료생산 농가가 항상 계열화조직에 참여하고 싶어 하는 분위기를 조성하는 부단한 노력이 필요함
- 예를 들면 제조업체(수출전문조직)의 수익 중 일정 비율을 원료생산 농가의 경영안정자금으로 적립하거나 자조금 재원으로 지원하는 등 원료생산 농가에 대한 적극적이고 유익한 프로그램 개발과 실행이 이루어지는 것이 반드시 필요함

참고 문헌

강진구. 2007. 「참다래 경영여건과 대응방안」. 농촌진흥청 원예연구소.

고종태. 2005. “중국의 수출채소농업에 관한 고찰”. 한국식품유통학회.

권영철. 2002. 「글로벌 수출마케팅」. 무역경영사.

권오복. 2004. 「중국의 경제성장과 한국 농업·농촌의 새로운 기회: 대중국 농산물 수출확대 방안」. 한국농촌경제연구원.

김경남. 2001. 「한국 김치산업의 경쟁력 강화방안에 관한 연구」, 인천대 국제경영대학원.

김경필 외. 2003.9. 「농산물 공동계산 유형별 추진효과 분석」. 한국식품유통학회, 20권 2호. 한국식품유통학회.

김경필 외. 2004.7. 「개방화에 대응한 과수산업 발전방안」. 한국농촌경제연구원.

김경필 외. 2004.9. 「농산물 공동계산 출하의 중요성과 발전단계별 추진전략」. 한국식품유통학회, 21권 3호. 한국식품유통학회.

김경필 외. 2008.1. “과일 수급 동향과 전망”, 「농업전망 2008 (Ⅱ). 한국농촌경제연구원.

김경필. 2007.8. 「칠레의 과수산업 동향과 경쟁력」. 한국농촌경제연구원.

김광용. 「시설채소 생산과 수출현황·문제점 및 경쟁력 제고 방안」. 농촌진흥청 원예연구소.

김병률 외. 2005.12. 「농산물 수출조직의 진단과 지원제도에 관한 연구」. 한국농촌경제연구원.

김병률 외. 2006.4. 「농산물 수출유망품목 발굴 및 수출확대전략 수립 연구」. 한국농촌경제연구원.

김병률 외. 2008.1. “농식품 수출기업의 성공요인”, 「농업전망 2008(Ⅰ). 한국농촌경제연구원.

김병무. 2004. 「과실류의 대만 수출촉진을 위한 마케팅전략 개발」. 한국농촌경제연구원.

김인식 외. 2007. 「농협 산지가공공장의 경영실태 및 운영 활성화 방안」. 농협대학 농업경영연구소.

김재수. 2003. 미국의 농업여건 변화와 한국 농산물의 대미 수출증대 방안. 농촌경제 제26권 제4호. 한국농촌경제연구원.

김진석 외. 2000.9. 「경남지역 농산물 수출지원정책에 관한 연구」. 산업경제연구 제13권 5호. 한국산업경제학회.
김한호. 2001. 「인삼 수출가격에 대한 주요 수출시장별 환율효과 분석」. 한국농업경제학회.
농림수산식품부. 2006.6. 「감귤 브랜드 경영지침서」.
농림수산식품부. 2006.6. 「사과 브랜드 경영지침서」.
농림수산식품부. 2007.12. 「농식품 수출관련기관 혁신포럼」. 내부자료
농림수산식품부. 2007.12. 「농식품 수출 중장기 종합대책」. 내부자료
농림수산식품부. 2007.12. 「농식품 수출관련기관 혁신포럼」. 내부자료
농림수산식품부. 2008.2. 「'08년 농식품 수출 목표 및 중점 추진계획(안)」. 내부자료
농림수산식품부. 2008.4. 「계열화 수출전문업체 육성 기본계획(안)」. 내부자료
농림수산식품부・농수산물유통공사. 2005.4. 「우리농식품 수출확대 컨설팅」.
농림수산식품부・농수산물유통공사. 2007.12. 「주요농산물 수출시장 동향 및 현안분석」.
농수산무역신문. 2008.1. 「남상원의 수출농업」.
농수산물유통공사. 2006.「주요 과일류 소비 패턴」.
농수산물유통공사. 2002. 「일본의 4대권역별 농산물 수출마케팅 전략」
농수산물유통공사. 2002.12. 「대중국 농산물 수출여건 및 확대방안」.
농수산물유통공사. 2004. 「러시아 대형유통점 현황 및 진출여건」
농수산물유통공사. 2004. 「미국의 버섯산업의 현황과 수출확대 방안」
농수산물유통공사. 2004. 「한국산 농산물 해외유통 실태조사: 채소류」
농수산물유통공사. 2004. 「한국산 양란의 대중국 수출현황 및 전략」
농수산물유통공사. 2004.10. 「대만 수출시장 진출여건」.
농수산물유통공사. 2004.12. 「신규시장 한국식품 진출여건 조사, 러시아」.
농수산물유통공사. 2004.12. 「신규시장 한국식품 진출여건 조사, 인도」.
농수산물유통공사. 2005. 「주요 과채류 소비패턴」.
농수산물유통공사. 2005. 「주요 화훼류 소비패턴」.
농수산물유통공사. 2005.10. 「중국의 주요 권역 농산물 수출여건 및 확대방안」.
농수산물유통공사. 2006.11. 「농산물 브랜드의 모든 것」.
농수산물유통공사. 2007. 「감귤, 파프리카 미국시장 진출여건조사」
농수산물유통공사. 2007.12. 「한국 농식품 수출 가이드북」.
농수산물유통공사. 2008.2. 「'07년 농식품 수출실적 분석 및 시사점」. 내부자료.

농수산물유통공사. 2008.2. 「주요 수출 품목별 대책」. 내부자료.
농촌진흥청. 2005. 「대일 농산물 수출마케팅전략 개발」. 과학원예, 제11권 제5호.
농협조사연구소. 2004.12. 「미국의 청과시장 동향」.
농협중앙회. 2001. 「절화장미・백합・국화・대일 수출확대방안 모색」
농협중앙회 산지유통부. 2007. 「지역농협 농산물가공공장 일반현황 및 재무구조」.
박기환 외. 2006. 「일본시장에서 한국산 장미의 평가와 경쟁력 향상을 위한 과제」. 농업경영・정책연구 33(2). 한국축산경영학회・한국농업정책학회
박문호 외. 2005.8. 「녹차 수출시장 진출 전략과 수출상품 개발」. 한국농촌경제연구원.
박문호 외. 2006.11. 「FTA/DDA 협상 이후의 과수산업 발전전략」. 한국농촌경제연구원.
박성호. 2000.3. 「경남지역 농산물 수출경쟁력 제고 방안」. 산업경제연구 제13권 2호. 한국산업경제학회.
박준근 외. 2002.3. 「중국 산동성의 채소수출전략과 우리의 대응방안」. 식품유통연구 제19권 1호. 한국식품유통학회.
박현태 외. 2002.12. 「선인장 국제시장 조사 및 수출 확대 방안」. 한국농촌경제연구원.
서 현. 2000.「김치시장의 동향과 농협김치 판매확대 방향」. 농협중앙회.
성명환 외. 1998.12. 「주요 농산물의 대일 수출 증대방안」. 한국농촌경제연구원.
송경환 외. 2004. 「국내산 사과의 대만 수출경쟁력 제고방안에 관한 연구」. 한국국제농업개발학회지.
송성환 외. 2005. 「김치 안전성 파동과 김장 수요 전망」. 한국농촌경제연구원.
송춘호. 2003. 「일본에서의 한국산 파프리카 유통구조에 관한 연구」
심영섭 외. 1995. 「우리나라 수출시장의 권역별 경쟁력 분석」. 한국농촌경제연구원.
양승룡 외. 2001. 「한국 농산물 수입시장에서 주요 수출국의 시장지배력 분석」. 농업경제연구 42, 1. 한국농업경제학회.
어명근 외. 1999.12. 「외국의 농산물 수출지원 실태」. 한국농촌경제연구원.
오세환. 2003.12. 「미국시장에서의 주요국 수출경쟁력 분석」. 무역연구소.
윤장근. 「원예작물 수출시책 및 컨설팅」. 농수산물유통공사.
이계임 외. 2000. 「김치수요의 변화와 전망」. 한국농촌경제연구원.
이두순 외. 2000. 「분화류 생산 수출실태와 해외시장 동향연구」. 한국농촌경제연구원.
이 욱. 2003. 「중국산 김치 수출확대의 영향과 대응 방안」. CEO Focus 115호 농협중앙회. 2001

이재욱. 2001. 「착색단고추(파프리카) 재배현황 및 수출전망」. 시설원예연구.
임송수 외. 1999.4. 「감귤 자조금제도 도입을 위한 연구」. 한국농촌경제연구원.
전창곤 외. 2003.12. 「신선채소류의 수출경쟁력 우위확보를 위한 수출상품화 모델 개발」. 한국농촌경제연구원.
전창곤. 2003.12. 「농산물 공동브랜드화 실태와 발전 전망」. 한국농촌경제연구원.
전창곤 외. 2006. 「수입김치 국내유통 실태조사 연구」. 한국농촌경제연구원.
전창곤 외. 2007.8. 「농협 김치공장 정밀 경영진단」. 한국농촌경제연구원.
전창곤. 2008.1. “과일 브랜드 실태와 과제”, 「농업전망 2008 (Ⅱ). 한국농촌경제연구원.
정은미 외. 2008.1. “과채 수급 동향과 전망”, 「농업전망 2008 (Ⅱ). 한국농촌경제연구원.
제주감귤농업협동조합. 2007. 「2006년산 노지감귤 공동브랜드 분석집」. 한국농촌경제연구원.
조재환. 2001. 「전통 곶감의 수출시장 소비자선호 분석」. 한국농업정책학회.
주용제. 2006. 「농수산물의 성공적인 해외시장 진출을 위하여」, 한국농촌경제연구원.
최정섭 외. 1998.6. 「감귤 수출증대 방안 연구」. 한국농촌경제연구원.
최태동 외. 1994. 「김치산업의 육성전략에 관한 연구」.
한응수. 2005.9. 「한국의 식품 수출경쟁력 분석」. 식품유통연구 제22권 3호. 한국식품유통학회.
허길행 외. 2002.12. 「농산물 공동출하 유형별 효과분석과 개선방향」. 한국농촌경제연구원.
허길행 외. 2003.2. 「농산물 공동계산 표준모델 개발」. 한국농촌경제연구원.
허길행. 1998.3. 「과실 소비 및 수출 증대방안 연구」. 식품유통연구 제15권 1호. 한국식품유통학회.

<인터넷 자료>
관세청 홈페이지 http://www.customs.go.kr/
국립농산물품질관리원 홈페이지 http://www.naqs.go.kr/
국립식물검역원 홈페이지 http://www.npqs.go.kr/homepage/main/index.asp
농림수산식품부 홈페이지 http://www.mifaff.go.kr/
농산물유통정보 홈페이지 http://www.kamis.co.kr/jsp/index.jsp
농수산물유통공사 농수산물무역정보 www.kati.net

농촌진흥청 홈페이지 http://www.rda.go.kr/
세계식량기구(FAO) 홈페이지 http://faostat.fao.org/faostat/
통계청 홈페이지 http://www.nso.go.kr/
한국과수농협연합회 홈페이지 http://www.sunplus.or.kr/
한국무역협회 홈페이지 http://www.kita.net/

C2008-19-5

김치 계열화 수출전문조직 운영모델 및 매뉴얼

등 록 제6-0007호(1979. 5. 25)
인 쇄 2008. 6.
발 행 2008. 6.
발행인 최정섭
발행처 한국농촌경제연구원
130-710 서울특별시 동대문구 회기동 4-102
02-3299-4000 http://www.krei.re.kr
인 쇄 경희정보인쇄(주)
02-2263-7534 http://www.khip.co.kr

• 이 책에 실린 내용은 한국농촌경제연구원의 공식 견해와 반드시 일치하는 것은 아닙니다.
• 이 책에 실린 내용은 출처를 명시하면 자유롭게 인용할 수 있습니다.
무단 전재하거나 복사하면 법에 저촉됩니다.