

대한민국 일등 산지조직체 마케팅 전략을 배운다

Why 왜 최고 산지조직체인가

7호



RURAL
DEVELOPMENT
ADMINISTRATION

조사목적

농촌진흥청(청장 민승규)은 2011년부터 품목·판로·신소득모델 등 생산 현장에서 바로 벤치마킹할 수 있는 유형별 성공 사례를 제시하고, 현장 중심의 생산 조직이 자가 진단과 개선 방안을 성공적으로 추진할 수 있도록 산지조직체의 효율적인 조직 관리와 마케팅 전략을 지원하고자 합니다.

※ 매월 5개 사례를 대상으로 조사·분석할 예정입니다.

산지조직선정 및 조사·분석 절차

농촌진흥청

- ▶ 조사 시점 주요 출하 품목 선정
- ▶ 도매시장 내 해당 품목 취급량이 많은 법인 선정
- ▶ 도매시장 법인 중 품목 상위 1% 이내 산지조직체 선정
- ▶ 가치사슬 분석틀을 활용한 시장 현장조사
- ▶ 현장조사 및 분석자료 전문가 감수
- ▶ 자료집 발간 및 배포

지역농업네트워크

- ▶ 서지조사·선행연구·산지종합평가자료(정부) 등 다양한 자료 수집
- ▶ 조직화 단계별 정성·정량 분석을 통해 우수 조직체 선정
- ▶ 매월 3개소를 선정해 현장조사 및 인터뷰 진행
- ▶ 자료 작성 후 농촌진흥청 인계

“왜 최고 산지조직체인가” 발간현황

- 1호 상주원예영농조합법인 | 진주 동부농협 | 햇사레과일조합공동사업법인 | 경기친환경조합공동사업법인 | 다자연영농조합법인
- 2호 해남 옥천농협 | 부산 대저농협 | 논산 연무농협 | 농업회사법인 매봉합자회사 | 해남세발나물 영농조합법인
- 3호 산양감귤영농조합법인 | 성주 월향농협 | 죽장사과영농조합법인 | 경주시농협원예조합공동사업법인 | 동부여농협
- 4호 천안배원예농협 | 철원 김화농협 | 나주 세지멜론연합회 | 홍천 서석농협 | 속초 하도문영농조합법인
- 5호 합천 가야농협 | 늘참 영농조합법인 | 충북원예농협 | 고령군농협연합사업단 | 대구 경북능금농협
- 6호 후쿠오카 치쿠젠아사쿠라(筑前朝倉)농협 | 나가노현(長野縣) 야츠가타케(八ヶ岳)농협 | 군마현(群馬縣) 전농군마현본부 | 치바현(千葉縣) 토미사토(富里)농협 | 이바라키현(茨城縣) 전농이바라키현 본부 | 농업회사법인 (주)마루타 | 와카야마현(和歌山縣) 기노사토(記の里)농협
- 7호 제이앤드에이 농업회사법인 | 진양단감작목반 | 괴산 시골 절임배추 | 영농조합법인 애농 | 지리산친환경영농조합

차 례

- 01 차별화 된 전략으로 포도시장을 이끌어가는 제이앤드에이 농업회사법인 • 02
- 02 품질과 신뢰를 바탕으로 한 진양단감작목반 • 08
- 03 농한기를 기회의 시간으로 활용한 괴산 시골 절임배추 • 14
- 04 농업을 사랑하고 건강을 생각하는 마음으로 영농조합법인 애농 • 20
- 05 귀농인큐베이터 도입을 통한 하이브리드식 소득기반조성 유형 지리산친환경영농조합 • 26

차별화 된 전략으로 포도시장을 이끌어가는 제이앤드에이 농업회사법인



제이앤드에이 농업회사법인

생 산 품 목 포도

설 립 연 도 2005년

회 원 현 황 150호

연 매 출 액 80억

브 랜 드 자연품애



“산지조직의 성공요인을 말한다”

- » 농업인재개발원 관장 하에 체계적이고 지속적인 교육을 통해 품질개선, 유통개선, 지역사회 발전을 꾀함
- » 새로운 등급분류를 통해 제품차별화를 이루었고 특허 받은 포장지를 활용하여 브랜드 인지도가 높아짐
- » 농업실용화재단, 농촌진흥청 등과 꾸준한 교류를 통해 재배·유통상의 문제점을 해결하고 농가 발전에 기여함
- » 직접 농가에서 가서 선별을 함으로써 포도 특성에 맞는 선별법을 선택하였으며 이는 제품의 질을 높이는데 기여함
- » 포도생산의 계절적 한계를 극복하기 위해 농어촌공사 해외농업개발사업을 통해 뉴질랜드 해외농업을 계획 추진 중

농가교육을 통해 품질 상승과 지역발전에 이바지 함

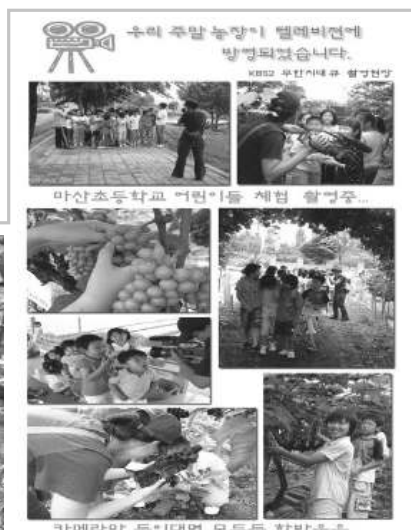
- 농림수산식품부 지정 현장실습 교육장을 보유하고 농업인재개발원 관장 하에 한해 총 800시간의 교육을 실시
 - 포도농가 최초로 매뉴얼에 따라 직접 교육하고 생산, 출하함으로써 품질을 높일 수 있었으며 그 결과 가락동 농수산물 시장에서 최고가 경매 기록(2011.08)
 - 한 농가당 15시간씩 연 5회에 걸친 교육을 진행하고 생산에만 치중하던 농가들에게 유통의 중요성과 문제점을 인식시킴
 - 지속적인 교육을 통한 지역결속 효과가 농가소득 외의 부가가치를 창출해 내는 기틀이 됨
- 생산에만 치중하던 농가들에게 유통의 중요성과 문제점을 교육함으로써 더 높은 소득창출을 이끌 수 있는 기회를 갖게 됨
 - 과거 생산량에 연연하던 농가들의 잘못된 유통개념을 바로잡고 시장을 바라보는 넓은 시야를 확보할 수 있게 함
 - 기본적인 생산교육부터 유통의 문제까지 전반적인 교육을 실시하고 부족한 부분이나 문제점 발생 시 심화교육을 통해 해결방안 제시
- 포도 생산 및 유통에만 머무르는 것이 아닌 주말농장을 운영함으로써 지역사회에 기여하고 농촌체험의 장을 열었음
 - 가족과 함께 할 수 있는 주말농장을 운영, 농촌을 직접 체험하고 건전한 여가 선용과 생활을 추구할 수 있도록 돕고 부가가치를 창출함
 - 포도밭을 분양하여 포도 순따기, 봉지싸기 등을 직접 체험하여 지역 사회 발전에 이바지 하는 역할을 함



현장실습장 교육현장



주말농장 포도생산자료



주말농장 언론홍보자료

등급 및 포장에 대한 사고의 전환이 브랜드차별화를 이끈다

- 기존의 등급분류와는 다른 방식으로 등급차별화를 꾀하여 브랜드 차별화까지 파급효과를 미침
 - 기존의 등급은 상·중·하로 나뉘지만 제이앤드에이는 금·은·동으로 나눔으로써 고유한 브랜드를 더욱 강조
 - 기존의 등급과 다른 등급으로 유통하는 것이 자칫 혼란을 야기 시킬 수 있지만 소비자들의 신뢰로 오히려 시장에서 호평을 받음
 - 동일한 크기와 중량에 따라 미리 분류하고 각각 금·은·동의 상자에 담아내어 포장 내 상품크기가 일정하고 상품훼손을 줄일 수 있음
 - 이러한 방식 초기에는 농가들 사이에 불만사항이었지만 차츰 상품 가치를 인정받고 현재는 자리를 잡은 상태이며 다른 농가들에서 벤치마킹하는 수준임
- 특허 받은 포장지 사용으로 포장 자체가 마케팅 전략
 - 재배 시 사용한 봉지를 그대로 사용하면 깔끔해 보이지 않는 반면에 자체 개발하여 특허 받은 포장봉지를 사용하면 상품성도 높이고 간결한 포장이 가능
 - 스토리텔링 소책자를 박스포장 안에 넣어 해당 상품의 우수성과 효능 등을 소비자들에게 알릴 수 있음
 - 이외에 금·은·동으로 나뉘어 포장하는 박스도 밀상자는 동일하고 윗 뚜껑만 색을 다르게 하여 특허를 받았으며 경제적이고 효율적인 방식으로 인식



연구단체와의 협력으로 위기를 기회로 바꾸다

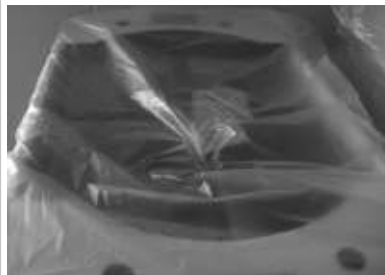
- 농가가 처한 위기를 극복하기 위해 다양한 연계를 통해 그 문제점을 해결해 나가고 있음
 - 과수농가에게 가장 피해가 되는 기후문제로 인해 매년 피해가 발생하고 향후 잠재적 위협으로 인식하기 시작하여 이에 대응하기 위한 시설확충 및 품종개발이 시급함
 - 따라서 이에 대해 전문가들이 직접 농가를 방문하여 토질조사, 품질조사 등을 실시하

였으며 시설을 넓히기 위한 방안도 마련 중에 있음

- 농촌진흥청, 실용화재단 등 다양한 연구단체와 교류함으로써 산지에서의 문제점과 이론적인 문제점을 이해하고 해결방안을 제시하여 농가발전에 기여
- 농업기술실용화 재단과 업무협약을 맺고 친환경 포도유통촉진사업을 진행 중이며 이러한 지원은 농가 발전에 기여함
 - 친환경 포도유통촉진사업이라는 이름으로 농업인들의 문제점을 찾고 이를 극복할 수 있는 대안을 제시
 - 토양관리, 병해 및 충해 대책, 재배관리, 저장 및 유통관리 등의 자문을 통해 농가들의 문제점을 해결해 나가고자 함
 - 올해(2011) 업무협약의 결과가 좋아 내년에는 유통부분에 초점을 맞춘 좀 더 활성화 된 협약이 이루어 질 것으로 기대



휴대용 심토파쇄기 작업



이산화염소 훈증 및 MAP 필름 사용



박스 내 소(小) 플라스틱 상자 배치 및 유행패드 사용

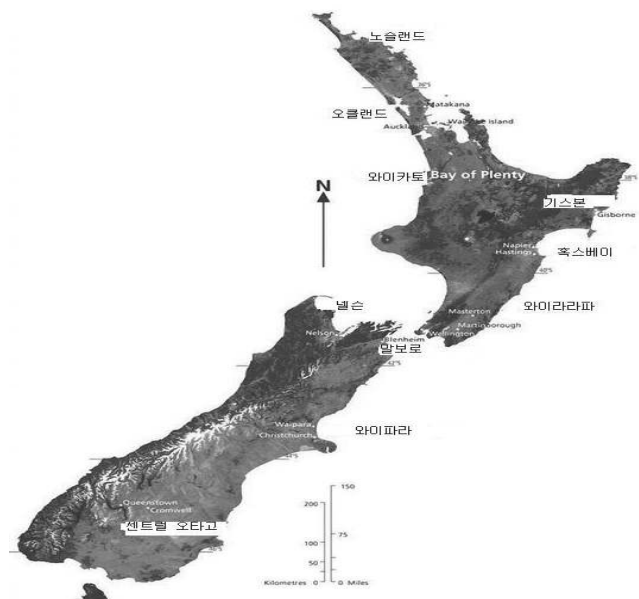
| 제이앤드에이 성공 포인트 |

발상의 전환! 뉴질랜드 해외농업을 꿈꾸다

필요성	● 포도는 계절과일이라 6개월밖에 할 수 없다는 점에 착안하여 해외농업으로 확대
장점	● 우리나라와 기후가 반대인 뉴질랜드 현지조사 결과 충분히 수익성이 있고 부가가치도 매우 높은 것으로 나타남 ● 뉴질랜드는 토지의 가격이 국내보다 훨씬 저렴하고 소유도 가능하며 개방화 정도가 좋아 사업하기 국내보다 수월한 편 ● 뉴질랜드 포도는 99%가 가공용으로 생산되지만 생식용 포도 수요도 매우 높은 편이고 한국포도의 호응도 매우 높음 ● 수작업이 필요한 생식용 포도의 경우 그 기술력을 보유한 국가가 한·중·일 정도여서 기술력만으로도 상당한 진입장벽을 가질 수 있음
위험요인	● 잠재적 경쟁자로는 중국이며 기술력에서는 우위를 보이니 중국-뉴질랜드 FTA가 이미 발효 중이기 때문에 위험요인으로 평가
진행상황	● 농어촌 공사 해외농업개발사업 1차 사업에 선정되어 환경조사는 마친 상태이며 본 사업 추진 중



뉴질랜드 포도농장



뉴질랜드 포도 주산지

- ▶ 농가로부터 기획되는 정책이 필요, APC건설의 경우도 포도는 물류장만 있을 때 가장 효율적이라고 생각함
- ▶ 농업을 다른 공산품처럼 생각하고 접근하면 수익성을 내기 어려움
- ▶ 수출 매뉴얼은 구체적으로 작성하더라도 현재의 높은 진입장벽을 낮추어 새로운 업체들의 수출 가능성을 높여야 함



- ▶ 다양한 농업관련 사업을 하다가 2005년 법인을 설립함
- ▶ 설립 초기 농가들은 생산에 치중하였고 유통 부분에서는 기존의 방식 혹은 주위에서 하는 방식을 이용하였음
- ▶ 포도는 다른 과일과 달리 그 형태와 모양이 제각각 이기 때문에 유통에 대한 접근 방식을 달리해야 할 필요성 발견
- ▶ 포장재의 차별화, 선별사를 이용한 파견선별, 포장 방식 및 등급 차별화 등을 통해 유통 구조에 변화를 줌
- ▶ 초기의 문제점들을 꾸준한 농가계몽활동을 통해 해결함으로써 법인 안정화에 기여하였음

한눈에 알아보는 제이앤드에이 경영특성

일반현황	회원 현황	• 150 농가(화성시 송산면 일대)
	생산 규모	• 87ha
	연매출액	• 80억원(2011년 기준)
	주력품목 및 품종	• 포도(캠벨)
	주출하처	• 가락동 도매시장
차별화된 경영 특성	생산	• 해안지역의 해풍을 활용한 고품질 포도 생산
		• 변화하는 기후에 맞는 품종개발과 업무협약을 진행
	유통	• 특허 받은 포장재를 활용한 마케팅
		• 등급차별화를 통해 상품의 가치를 높임
		• 선별사가 직접 농가를 방문하여 선별하여 품질훼손을 방지
	기타	• 정부지원을 받는 교육을 통해 농가발전에 기여함
		• 뉴질랜드 해외농업을 추진하여 연중 소득이 가능하도록 추진

조직화에 따른 경제적 효과

생산		• 농가교육을 통해 균일한 품질의 포도를 생산해 냄 • 기후변화 및 농가의 어려움을 업무협약 및 교육을 통해 해결해 나감
유통		• 포장 기술의 개발로 농가소득에 기여함 • 선별사 파견방식이 일자리 창출(농가규모화로 따른 선별사 수요증가)
기타		• 주말농장을 활용하여 지역활성화에 이바지 함 • 친취적인 마인드의 농가들과 합심하여 해외농업을 추진

품질과 신뢰를 바탕으로 한 진양단감작목반



진양단감작목반

생 산 품 목	단감
설 립 연 도	1996년
회 원 현 황	25~35농가
연 매 출 액	30억
브 랜 드	논개 진양단감

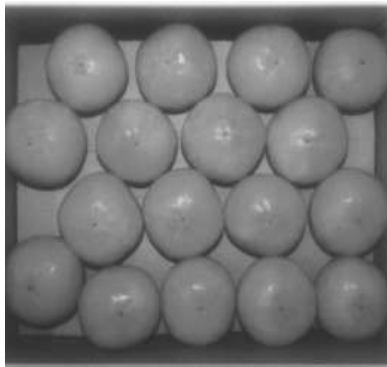


“산지조직의 성공요인을 말한다”

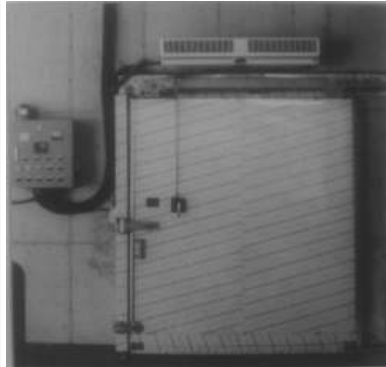
- » 타 지역 단감에 비해 유리한 조건과 기술력으로 육질 및 당도에 있어서 높은 수준의 고품질 단감을 생산
- » 가락동 도매시장 뿐만 아니라 대형마트, 백화점, 할인점 등에서도 소비자들의 높은 구매만족도를 보임
- » 작목반 수준의 작은 조직이지만 작은 조직을 활용하여 쉽게 외부 프로그램을 수용하여 교육할 수 있음
- » 작목반 내 문제점을 상시적으로 해결할 수 있으며 다년간 축적된 기술력과 경험을 바탕으로 내실 있는 조직으로 성장
- » 출하처의 큰 변화 없이 15년 이상 품질 좋은 상품을 공급함으로 유통업체, 소비자와의 신뢰관계가 견고함

우수한 품질보다 좋은 경쟁력은 없다.

- 재배에 유리한 조건과 높은 기술력으로 좋은 품질의 단감을 생산
 - 진주지역은 고도가 낮고 일조량이 많아 단감재배에 유리하고 급경사지에 위치한 과원의 특성상 물이 고이지 않고 배수가 잘됨
 - 15년간 꾸준히 단감을 연구하고 다른 단감농가의 우수사례를 습득하여 높은 기술력을 보유한 작목반으로 성장
 - 해당 농가들을 견학하는 조직들이 매년 늘고 있으며 자연스럽게 진양단감작목반의 우수성과 품질을 홍보할 수 있는 계기가 됨
- 우수한 품질로 인해 시장과 소비자에게 높은 평가를 받음
 - 7~8년간 꾸준히 좋은 품질로 평가받아 다른 상품보다 1.5배 이상 더 높은 가격을 받으며 한번 높게 형성된 가격이 지속적으로 유지
 - 기존 단감보다 50~100g 정도 더 크기가 크고 당도가 좋으며 등황색을 띠
 - 육질은 과즙이 많고 부드러움이 느껴지며 아삭한 느낌이 드는 이상적인 품질기준의 상품으로 평가받음
 - 생산과정 중에서 품질이 떨어지는 상품에 대해서는 과감히 제거함으로써 우수한 품질을 유지해 나가고 있음
- 등급별 품질 기준은 10kg 상자 기준 35개이하는 특등급, 45개이하는 상등급 55개이하는 보통으로 나뉘며 생산되는 비율은 특등급(50%이상), 상등급(40%) 순으로 생산하고 있음



선별기준에 맞춘 35개/10kg



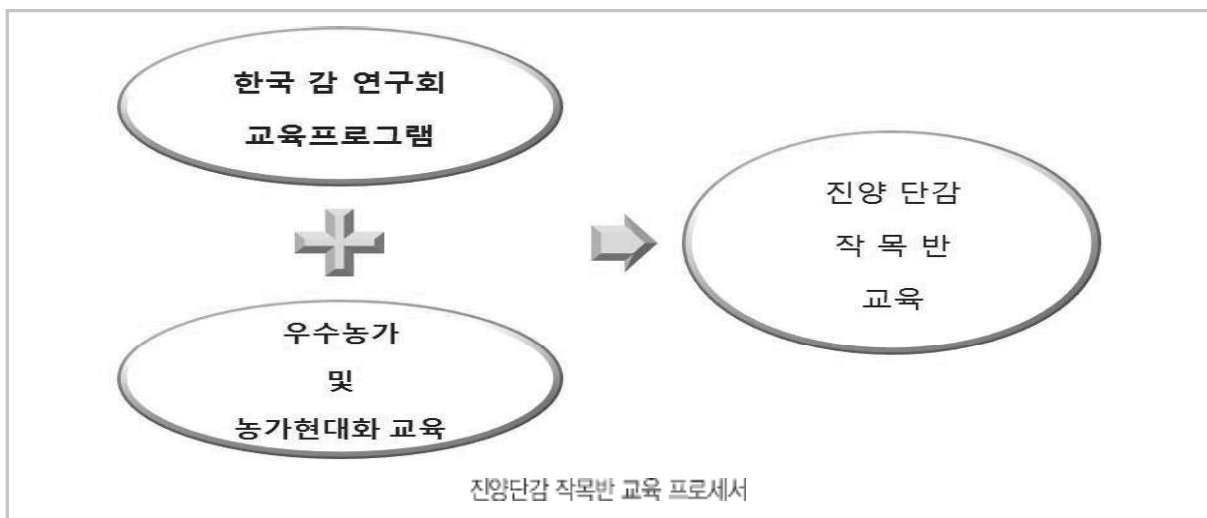
저온냉장시스템



재배중인 단감

맞춤형 교육으로 작목반의 능력을 극대화 시키다.

- 작은 조직을 활용하여 더 다양한 교육을 시도하고 바로 농가에 적용할 수 있는 강점을 지님
 - 우수농가 방문 및 농가 현대화교육 등을 참가하거나 한국 감 연구회에서 매뉴얼화 된 교육 프로그램을 활용하여 정기적인 작목반 교육을 실시
 - 소비자가 원하는 것을 교육을 통해 파악한 후 바로 적용함으로써 소비자가 원하는 상품을 공급할 수 있게 되었음
 - 비록 자체적인 교육 매뉴얼은 없지만 다양한 프로그램을 활용하여 교육을 할 수 있으며 월1회 작목반이 모여서 문제점 및 개선방안을 고민하고 도출함
 - 교육과 정보획득을 통해 확인된 소비자 니즈에 따라 5kg 소포장 단감으로 유통하는 부분을 계획 중
- 계몽 사업을 통해 문제점을 해결하고 발전적인 현상들이 나타남
 - 조직화 초기에는 속박이를 출하하는 등 여러 가지 문제점들로 인해 신뢰도를 잃기도 하였지만 지속적인 교육으로 이러한 문제 발생을 사전에 차단
 - 공동선별을 하지는 않지만 작은 조직을 이용한 밀착형 교육으로 인해 통일된 선별과정을 거치고 이에 따라 품질균일화를 달성
 - 높은 가격을 받을 수 있는 저장감을 저온냉동고를 이용해 출하함으로써 농가소득에 기여
 - 작목반 내 특품생산 농가들이 있어 경쟁효과를 가져오고 이를 통해 품질의 상향평준화를 달성, 그 결과 가락동 도매시장 내 최고가격 단감으로 인정받음



신뢰성을 기본으로 생각하는 진양단감작목반!!

- 오랜 기간 사용한 포장상자 자체가 마케팅 수단으로 활용됨
 - 15년간 좋은 품질을 유지하면서 사용한 포장상자가 시장에서는 진양단감을 대표하는 브랜드로 자리 잡음
 - 장기적으로 형성된 신뢰성이 진양단감을 최고수준의 단감으로 유지시키는데 매우 중요한 역할



- 도매시장 및 백화점, 대형유통업체 같은 거래처에서 먼저 진양단감의 품질을 인정하고 구매함
 - 도매시장에서는 최고가 단감으로 인정받고 백화점이나 마트로 납품되는 물건도 클레임이 전혀 없을 정도로 매우 높은 신뢰도를 얻음
 - 신뢰도를 바탕으로 상위 8~9개 정도의 작목회원농가는 대형유통업체 및 백화점에 고가로 납품하고 있음
 - 대부분의 상품을 특정 도매시장 법인으로 출하함으로써 시장교섭력을 높일 수 있으며 법인 측에서도 만족도가 매우 높음
 - 친환경 인증 획득으로 우수한 품질경쟁력 뿐만 아니라 안전성 면에서도 소비자들에게 높은 평가를 받음
 - 서울청과와 계통출하처인 대곡농협, 진양단감 작목반이 조직적이고 지속적으로 연계함으로 발생가능한 문제점을 해결하여 소비자들에게 좋은 상품을 공급함



- ▶ 심각한 노동력 문제 발생. 특히 수확 철 노동력 공급에 문제가 많아 비용발생이 크고 상품관리에 어려움
- ▶ 최근 기후변화로 인해 비가 오지 않는 날수가 늘어남. 관수를 하여 물을 끌어오지만 이것조차도 주위 저수지의 가뭄으로 힘든 상황



- ▶ 각각 생산하는 진주 지역의 단감 농가들이 공동으로 생산, 출하하기 위해 15년전 작목반을 결성함
- ▶ 초기에는 숙박이 등 불량 상품이 출하되는 등 신뢰도를 잃는 상황들이 종종 발생함
- ▶ 하지만 꾸준한 교육으로 문제점을 해결하고 그러한 신뢰도가 이어지면서 최고의 단감 생산을 하는 작목반으로 인정하기 시작
- ▶ 최소한의 기준을 지키는 것만으로도 장기적으로 볼 때 농가 소득증가를 유발할 수 있다는 것을 농가 스스로 깨달음
- ▶ 현재는 다른 지역의 단감보다 품질이 우수하고 높은 가격에 출하되는 고품질 단감으로 자리매김 함

> 한눈에 알아보는 진양단감 작목반의 경영특성

일반현황	회원 현황	• 25~35 농가
	생산 규모	• 80ha(농가당 3~5ha)
	연매출액	• 30억 (2010년 기준)
	주력품목 및 품종	• 단감
	주출하처	• 가락동 도매시장
차별화된 경영 특성	생산	• 장기간 재배기술 축적으로 최고급 품질 생산
		• 우수한 재배기술의 공유와 최적의 환경에서 재배
		• 지속적이고 다양한 교육으로 품질 균일화 달성
	유통	• 15년간 지속적으로 고품질의 상품을 출하
		• 오랜 기간 동안 거래한 출하처의 신뢰도 높음
	인력운영	• 영농후계자를 통한 단감재배로 인해 장기적 계획 수립이 가능
		• 생산과정의 대부분은 가족 농 위주로 이뤄지기 때문에 신뢰도 상승

> 조직화에 따른 경제적 효과

생산	• 조직화 후 품질 균일화를 달성함에 따라 시장에서 높은 가격을 형성 - 10kg 한 상자 가격이 다른 단감농가보다 20%정도 높음 • 다년간 축적된 재배기술과 최적의 환경에서 최고 품질의 단감을 생산 - 단감재배의 핵심기술을 비배관리→광관리→물관리 순으로 생산 - 고도가 낮고 일조량이 많은 유리한 조건을 갖춘 농가
유통	• 15년간 거래한 출하처와의 신뢰로 확실한 판로 확보 - 다른 업체들이 납품을 요구하는 경우가 있으나 장기적으로 신뢰가 쌓인 출하처의 중요성을 인식하고 지속적으로 출하 • 계몽사업을 통해 이전의 문제점들을 해결하고 시장의 신뢰를 확보 - 품질이 떨어지는 상품을 끼어 넣기도 하던 관행이 모두 사라짐

농한기를 기회의 시간으로 활용한 괴산 시골 절임배추



괴산 시골 절임배추

생 산 품 목 배추 가공품
(절임배추)

설 립 연 도 1996년

회 원 현 황 140개 작목반

연 매 출 액 220억

브 랜 드 괴산 시골 절임배추

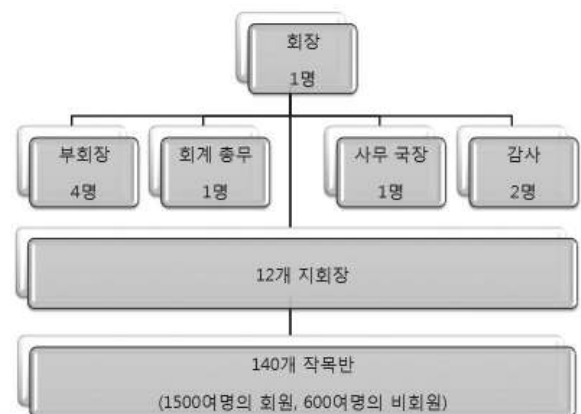


“산지조직의 성공요인을 말한다”

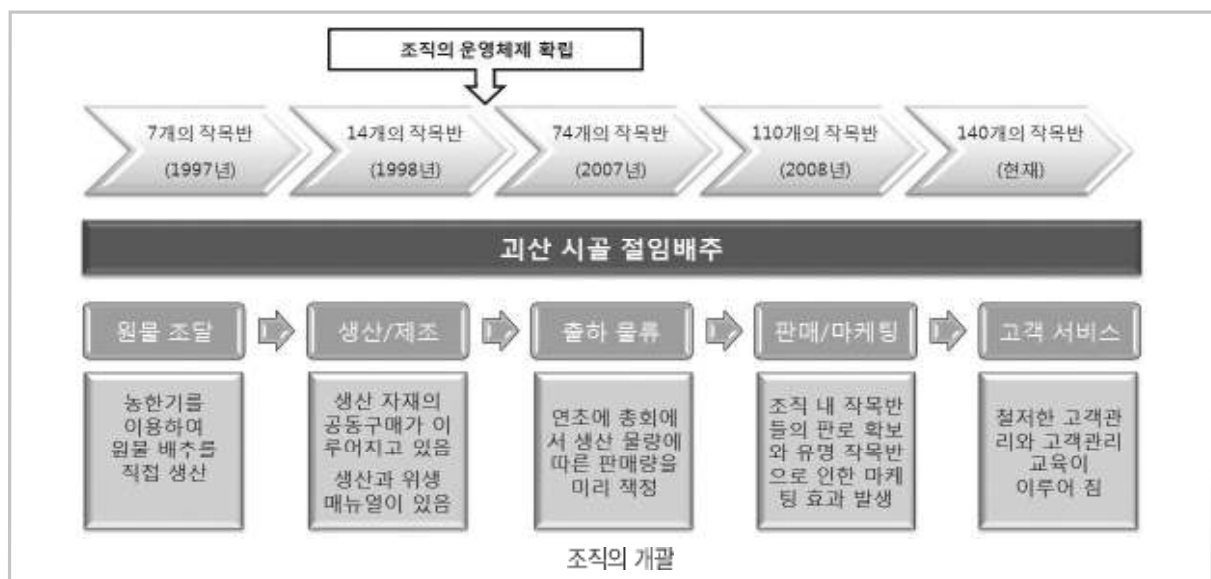
- » 김장철에 절임배추의 수요가 많다는 시장 정보를 파악하여 농가조직화를 실시하였고, 현재는 절임배추 생산자 협회를 중심으로 140개 작목반을 운영하는 조직으로 성장함
- » 자재 공동구매를 통한 생산비용 절감과 계획생산과 선주문 후생산 방식으로 재고비용을 절감함
- » 품질의 일관성을 위해 획일화된 재배 관리 매뉴얼과 교육을 실시하여 140개의 작목반에서 동일한 품질의 절임배추를 생산함
- » 김장철에 맞추어 절임배추를 출하할 수 있어 저장, 유통 비용이 대폭 절감되는 효과를 가져옴
- » 판매 실적이 좋은 작목반과 적은 작목반을 연계하여 주문량 분배는 물론 작목반 상향평준화를 가져옴

고객의 니즈(needs)에서 시작된 조직의 설립

- 주부들과 직장인 여성들이 김장에 대한 고충과 부담감을 가지고는 있다는 점에 착안하여 '시골 절임배추'라는 브랜드로 판매를 시작함
- 고객들의 절임배추 수요증가를 계기로 '절임배추 생산자 협회'를 조직함
 - 초창기에는 7개의 작목반들과 함께 조직을 운영해 나가고 있었지만, 현재는 140개의 작목반이 '괴산 시골 절임배추'를 구성
- 조직의 운영 체계와 규칙을 확립하여 140개의 작목반을 관리함
 - 일부 작목반들이 총회의 가격 규율을 위반하고 판매, 고객들의 지속적인 불만과 구성원 간의 신뢰약화 사태가 발생
 - 이에 경고, 퇴출 등의 관리규칙을 정하고 새로운 작목반이 가입시, 총회에서 심사를 거치는 방식 도입
 - 현재는 상품의 가격 기준, 조직 관리, 생산에 관한 매뉴얼, 위생 관리, 고객 관리, 여러 가지 교육들에 대한 체계 등이 마련되어 있음



조직 구성도



분야	조직의 운영체제와 규칙
조직관리	• 140개의 작목반을 대표하는 12명의 지회장과 임원들이 모여 연초에 총회를 개최하여, 생산, 판매 등 모든 조직의 활동을 관장하고, 결정함(각 작목반 별 생산예정 물량도 책정) • 자조금과 회비는 여러 가지 직원 교육과 홍보 활동비 등의 조직 운영비로 사용 됨 • 조직의 총회에서 결정된 상품의 판매 가격기준을 지키지 않고 판매하는 농가에게는 경고, 퇴출조치 순차적으로 취함
상품	• 연초에 총회에서 상품 제조에 들어가는 원재료 비용, 포장재 구입비용, 그 외 생산비용, 인건비를 합산, 물가를 고려하여 상품의 가격을 결정하고, 작목반 별예정 생산량도 결정함 • 연초에 상품의 가격이 책정되면, 그 이후에 바로 주문을 받기 시작함 (2010년 기준 판매상품 가격은 1박스에 25,000원) • 선주문은 예정한 생산량의 70%정도만이 연초에 이루어지고, 나머지 30%는 작황 손실에 따른 예비 물량임으로, 실제 제품이 생산된 후에 상황에 따라 추가 주문을 받는 형식임
생산, 포장 기준	• 배추를 절임 때, 물과 소금, 배추의 배합 기준이 있고, 각 재료를 구입하는 데에도 선별기준이 있음 • 상품은 1상자에 23kg로, 절임 배추 포기수로는 배추의 크기에 따라 7~10포기 정도를 2겹으로 된 비닐과 상자 박스에 포장 함
위생관리	• 전 직원들은 위생복, 위생모, 위생화 착용을 필수로 하고 있음
고객관리	• 엑셀을 이용한 DB구축과 전화 주문 시 고객을 응대하는 화술 교육, 클레임에 대처하는 방법 교육 등 다양한 교육이 이루어지고 있음

| '시골 절임배추'의 성공 포인트 |

계획생산을 통한 안정된 원물확보로 유통비용 및 손실감소

- 연초에 총회를 개최하여 그해 작목반들이 생산 가능한 원물 배추량과 주문량을 배분하여 모든 작목반들이 상생할 수 있는 구조를 취함
 - 연회비로 조직이 운영되고 있고, 자재를 공동구매하면 그 비용의 10%는 자조금으로 적립하여 조직의 홍보와 교육비로 사용함
 - 공동구매를 통해 합리적인 가격으로 최상급 품질의 상품을 구입할 수 있음
- 작목반들은 작황 손실 등의 상황을 고려하여, 예상 생산 물량의 70%만을 소비자들에게 선주문 받아 제품을 계획적으로 생산함
 - 농가들의 입장에서는 작황을 고려한 생산량이 미리 분배되어 있어 안정된 판로확보가 가능하고 연초에 세워진 계획 아래 미리 주문을 받고 생산하기 때문에 재고량이 낮음
 - 소비자들의 입장 또한 시장 물가 상승에 상관없이 연초에 정해진 가격에 상품을 구매할 수 있기 때문에 안정적인 거래가 가능함
- 조직 차원에서는 많은 양의 가을배추를 확보하고, 적기에 상품을 바로 제조, 판매가 이뤄져 유통비용이 크게 감소함
 - 농한기를 이용하기 때문에 유희인력을 활용할 수 있어 인력수급이 원활하게 이루어짐
 - 대부분의 상품은 소비자와 직거래로 이루어져 중간 유통비용이 감소하고 적정가격으로 판매가 가능함



배추의 위생적인 관리



작업장 내부 전경

| '시골 절임배추'의 성공 포인트 |

표준화 된 품질관리와 선가격 책정을 통한 합리적인 가격 유지

- 조직의 절임 매뉴얼을 바탕으로 제조하여, 상품의 일정한 맛과 품질을 유지함
 - 절임배추 생산 시 천연 지하수와 간수를 뺀 최상급 소금을 사용하고, 일정한 품질로 고객
의 신뢰를 얻고, 판매율을 높임
- 연초에 상품의 가격을 미리 책정하고 소비자들에게 선주문으로 이루어져 시장의 가격변동
과 상관없이 안정된 가격으로 상품을 제공함
 - 시장가격이 폭등하여도 연초에 재료 원가, 인건비 등의 생산단가를 고려하여 책정했던 가
격으로 판매가 이루어 짐
 - 작목반과 고객 사이의 선주문이 이루어지기 때문에 생산자에게도 고정된 수익을 보장함
 - 저렴한 가격에 대한 입소문과 지속적인 언론 노출의 홍보 효과로 매년 고객의 수가 증가
추세에 있고, 절임배추 상품의 재구매율도 70~80%로 높음
- 절임배추 상품은 시중에 파는 배추로 절임을 했을 때 보다 약 25% 저렴한 가격으로 공급됨(2010)
 - 상품 한 상자(20kg, 큰 배추로 7~8포기)가격이 25,000원으로 이는 시중에 파는 배추로
직접 절임을 했을 때 투입되는 비용(35,000원)보다 더 저렴한 가격임



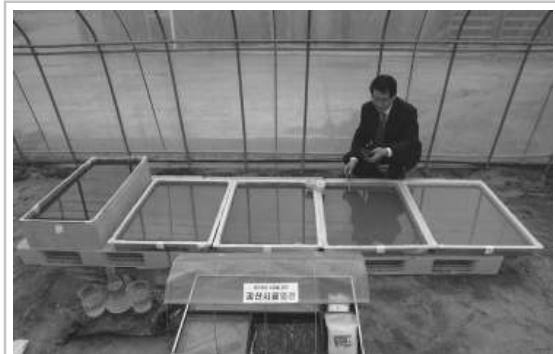
절임배추 포장 작업



과산 시골 절임 배추 포장

김장체험과 테마파크 등 관련사업 발굴을 통한 홍보효과 극대화

- 김장 체험을 제공하여, 상품을 홍보할 수 있도록 계획 중임
 - '절임배추'의 판매뿐만 아니라 김치 체험장을 조성하여 김장의 전통을 유지하고 김장에 대한 바로알기 체험을 제공함
- 가공 후 생산되는 폐기물 처리법을 개선하여 조직의 이미지를 제고함
 - 배추 찌꺼기는 퇴비로 사용하고, 폐염수는 여과 후, 건조하여 다시 소금으로 가공하여 제설제, 운동장용 소금 등으로 사용하고 있어 친환경 폐기물 처리로 사회적인 이슈가 되었고, 이로 인해 고객들에게 이미지 상승의 효과를 가져왔음
- '빛과 소금 테마파크' 조성으로 홍보 효과를 기대함
 - 괴산군의 '빛과 소금 테마파크'는 김갑수 대표의 발상으로 내륙에서는 체험 학습하기 힘든 염전의 원리를 소재로 한 테마파크가 2014년 완공될 예정임



폐염수 활용 방안 연구

- ▶ 1996년 괴산군에서 그 지역만의 농·특산물 필요성을 깨달음
- ▶ 그래서 탄생한 특산물이 '청결 고추'였지만, 세척 고추의 위생에 대한 소비자들의 불신이 존재함
- ▶ 1996년 말 농산물 직거래 행사장에 세척 고추를 직접 시연, 홍보하러 다니다가, 한 마을의 부녀회장이 대량의 세척 고추를 구매함
- ▶ 그 이유를 알아보니 불우이웃 돕기를 위한 김치에 사용될 재료였고, 그 부녀회장의 부탁을 받아 김장을 위한 배추도 절여주겠다고 한 것이 '절임 배추' 사업의 발단이 됨
- ▶ 이후 소비자들의 입소문을 타면서 방송에도 수차례 방영되었고 꾸준한 신뢰를 바탕으로 지금까지 고객을 확보하고 있음

▶ 한눈에 알아보는 괴산 시골 절임 배추의 경영특성

일반현황	회원 현황	• 140개 작목반 (회원: 1500명, 비회원: 600명)
	재배 면적	• 116ha
	생 산 량	• 연간 약 3,500,000 포기 정도의 배추 생산
	연매출액	• 절임 배추만 220억, 그 외 농작물 80억
	주력품목 및 품종	• 절임 배추
	주출하처	• 소비자 직거래
차별화된 경영 특성	생산	• 농한기를 이용한 배추 생산으로 농번기 외 추가 소득 발생
		• 연초에 예정 생산량과 가격을 정하고, 이 생산량의 70%는 미리 주문을 받기 때문에 생산자와 구매자 모두 안정적인 거래가 가능함
		• 최고 품질의 배추와 소금, 물에 대한 배합 비율이 표준화되어 있음
	유통	• 배추 생산 직후 ‘절임’ 가공하므로 배추의 저장 과정이 필요 없음
		• 농한기에 배추를 생산하고, 가공과정을 거치기 때문에, 저장과 유통 중 발생하는 상품 파손율이 감소하여 유통비를 절감할 수 있음
		• 각 작목반은 직거래로 주문을 받고, 택배를 이용한 배송이 이루어짐
	기타	• 기존의 비싼 유통비용을 절감할 수 있는 체제와 저렴한 가격추구
		• 소비자의 신뢰를 얻는 거래 (입소문 홍보 효과)

▶ 조직화에 따른 경제적 효과

생산		• 괴산군 내의 140개의 작목반과 함께 조직을 구성 – 절임배추 1400만 포기 정도의 대량 물량 확보 가능 (1작목반의 구성원 10명 기준) • 농한기를 이용한 배추 생산으로 추가 소득 발생 – 2010년 기준, 후작으로 생산한 절임배추 연매출액 220억원 – 총 연매출액 중 73% 비율을 차지하고, 전작으로 개인이 생산한 작물을 판매하는 것 보다 약 2.8배의 매출
유통		• 소비시기(김장철)에 적절한 상품 생산과 출하 – 가을배추를 이용하기 때문에 배추 생산 후 바로 가공, 판매가 이루어지므로, 원물의 저장 비용 절약 – 절임배추 상품은 유통비를 절감하여 일반 배추로 절인 비용보다 약 25%가 저렴함 (2010년 배추 파동 기준으로 산출) • 조직의 표준화된 고객관리 메뉴얼을 통한 직거래 – 재구매율 70~80% • 수도권 집중 판매 – 생산량의 60~70%가 서울과 그 위성도시로 출하되기 때문에 시장 가격 형성에 영향을 미침
기타		• 가공 과정에서 생산되는 배추 쓰레기 처리 – 배추 찌꺼기를 퇴비로 활용하여 찌꺼기 처리비용 절감(톤당 15,000원)

농업을 사랑하고 건강을 생각하는 마음으로 영농조합법인 애농



영농조합법인 애농

생 산 품 목 새싹, 어린잎, 깻잎

설 립 연 도 2004년

회 원 현 황 5농가

연 매 출 액 15억

브 랜 드 애농



영농조합법인

“산지조직의 성공요인을 말한다”

- » 어린잎 채소라는 새로운 작물을 재배함으로써 기존 농가들과의 차별화를 꾀함
- » 생산과 마케팅을 분리함으로써 다양한 판로를 확보할 뿐만 아니라 회원 농가가 생산에만 집중할 수 있도록 함
- » 직접 유통을 통한 비용감소와 대리점 및 지사 설립으로 전국적 유통망 구축
- » 회원 농가의 매출(1억 이상)을 보장함으로써 농촌에서의 생활이 윤택해 질 수 있도록 함
- » 생산 농가 간의 협의체를 구성하여 서로의 기술 노하우를 공유하고, 생산성 향상을 위한 방법에 대한 토론을 할 수 있도록 함
- » 다른 농가와와의 조직체 형성을 통해 거래교섭력을 키움
- » 조직체 형성이 가져오는 생산 농가 간의 선의의 경쟁문화는 농가의 생산성을 향상시킴

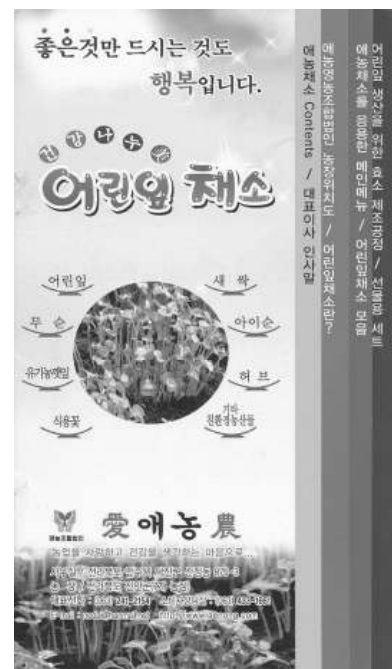
농가는 생산만, 마케터는 마케팅만!

- 국내에서는 거의 보급되지 않았던 어린 잎 채소를 생산하기 때문에 초기에는 판로확보를 위해 직접 홍보책자와 농산품 샘플을 들고 전주 시내 음식점을 중심으로 마케팅을 실시하였고, 생산만 하는 것이 아니라 판매도 함께 진행하는 방식으로 사업이 진행되었음

※ 어린잎 채소란?

식용으로 이용할 수 있는 채소의 어린순을 말하며 영어로는 베이비리프(baby leaf)라고 합니다. 이 어린 순에는 성장한 채소에 비해 무기질과 비타민 A, B, C 등이 수배에서 수십 배가 포함되어 있어 매우 영양이 풍부합니다.

애농의 어린잎채소에는 향암초, 브로콜리, 케일, 경수채, 다채, 유채, 겨자채, 비트, 근대, 보리, 소송채, 시금치, 양배추, 들깨, 더덕 등의 기능성 채소를 흠에 직파하여 7가지 이상(종류는 계절에 따라 다릅니다)의 어린잎을 수확하여 혼합하고 있습니다. 화학비료를 전혀 사용하지 않는 대신 쑥, 아카시아, 포도, 으름 등으로 제조한 효소를 사용하고, 농약 대신 마늘, 고추 등으로 만든 즙으로 벌레의 증식을 예방 또는 억제하여 재배하고 있습니다.

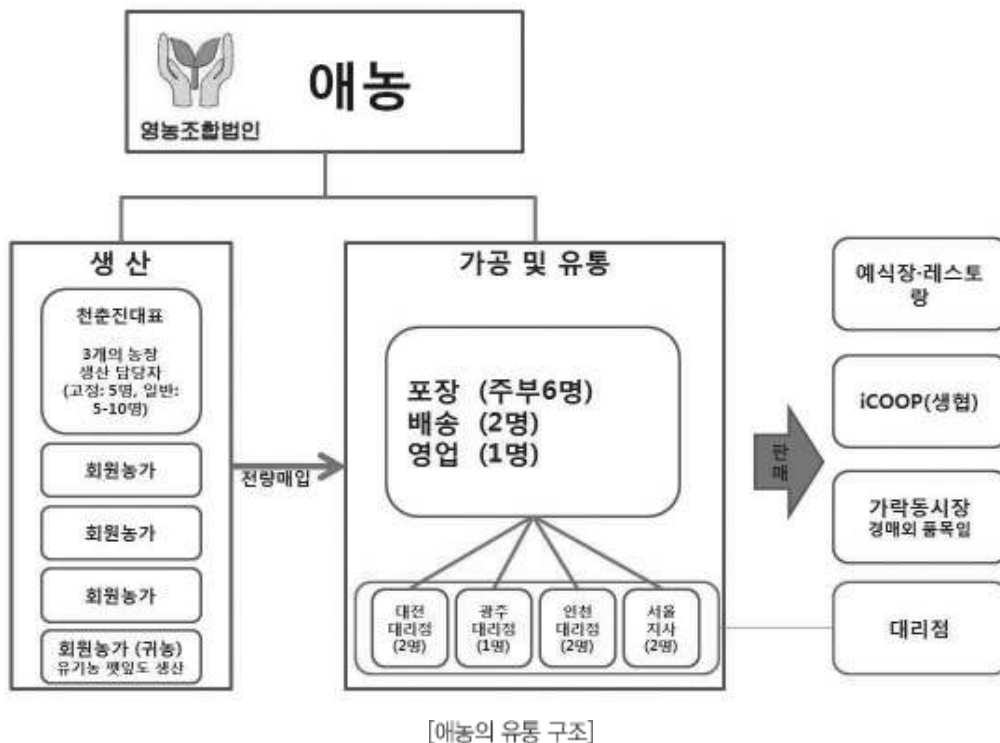


애농의 홍보 책자

- 생산량이 늘어나고, 판매처가 확대되면서 생산과 마케팅 업무를 분리
 - 마케팅 부서를 신설로 농민들은 생산에만 주력할 수 있게 되어 농업 생산성이 향상되었고, 전문적인 마케터를 채용하여 다양하고 지속적인 판로 개척
 - 이는 전업농가의 육성을 통해 농업생산의 효율성을 높이고 전문화된 마케팅으로 지속적인 판로확보가 가능해짐으로써 점차적으로 안정적인 조직으로 성장하는 기틀 마련
 - 지역에서는 대리점이 배송업무와 영업업무를 같이 담당하여 전국적인 영업조직을 구축
- 현재 예식장과 레스토랑 (20%), iCOOP 생협 (30%), 대리점 (20%), 가락동 시장 (25%) 등 다양한 판로 확보하였고 효율적인 판로확보를 위해 최근 서울 지사를 개설하였음

- 판로의 안정성을 위해 거래가 끊길 시 상품 판매에 큰 타격을 줄 수 있는 대기업과의 거래를 지양하고, 신규 품목 거래가능성이 높은 레스토랑이나 예식장 거래를 선호함

“레스토랑이나 예식장의 경우, 현재는 어린잎과 새싹만을 납품하지만, 미래에 새로운 품목을 시작할 경우 확장의 여지가 있어 미래의 새로운 판로로써의 역할도 겸한다.”



| '영농조합법인 애농'의 성공 포인트 |

개별농가의 매출 보장! - 농가 중심의 조직화

- 애농은 조직의 거대화를 통한 거래 교섭력 강화보다는 개별농가(회원)의 실질소득 보장을 통한 자체 생산력 강화에 주력

- 대화를 통해 거래 교섭력만을 높이려는 시도를 했기 때문에 조직은 살아남지만 개별 농가는 계속 경제적 어려움을 겪는 현상이 발생한다고 판단.
- 이는 많은 농업 조직들이 의존하고 있는 정부의 지원이 외적 규모의 확장에 초점이 맞추어져 있어, 규모적 측면에서의 조직화에는 용이하나 농가의 실질 소득이 보장되지 않는 단점이 있음.
- 애농은 유통 단계에서 회원 농가의 생산품을 전량 구매하는 방식으로 생산품 판매에 대한 걱정 없이 생산에만 집중할 수 있는 구조를 만들. 이와 더불어, 회원 농가의 매출 목표 달성 후 신규 회원을 모집함으로써 회원농가들과의 신뢰도가 매우 높음
- 애농의 경우, 한 농가당 최소 매출액 1억원을 목표 (실질 소득 5천만원 정도로 추산)로 삼고 모든 농가가 목표액을 달성할 때 비로소 또 다른 농가와의 협력관계를 확장함
- 자금 조달과 같은 회원 농가의 재정적 문제에 대한 해결책을 강구함으로써 회원 농가의 조직 이탈을 막으려는 노력을 하고 있음

“처음 가입한 회원 농가는 자금 조달의 문제가 생기게 되므로 무리한 투자를 지양하고 있다. 이러한 문제를 해결하기 위해 애농은 진안의 비경작 하우스를 빌려서 재배하고 있다. 그래서 진안에서는 우리를 ‘하우스 청소부’ 라고 부르고 있다.”



어린잎(baby leaf)의 재배 전경 - 진안의 비경작 하우스를 빌려서 사용하고 있음



따로 또 같이! - 경쟁과 공존의 문화 형성

- 애농은 생산농가 간의 회의를 통하여 서로의 기술을 공유하고, 생산성 향상을 위한 토론을 수시로 진행
 - 신품종을 특성상 재배기술 문제를 해결해야하지만 국내에는 전문가가 거의 없어 교육을 받기 어려운 상황이었음
 - 애농은 생산자들이 문제점을 직접해결하기 위해 수시로 회의를 진행하여 서로가 겪었던 시행착오를 공유하고, 문제해결을 위한 토론을 실시함
 - 이와 더불어, 2010년에는 SSM 컨설팅 업체로부터 컨설팅을 받으며 같이 교육을 받음과 동시에, 앞으로의 성장에 대한 전망과 비전을 공유하는 기회를 마련하였음
- 매년 다른 생산농가들의 수익을 보면서 선의의 경쟁구도를 형성
 - 애농은 회원농가가 생산한 전량을 구매하기 때문에 회원 농가는 생산에만 집중할 수 있는 환경을 만들었음.
 - 회원농가들간의 경쟁문화 형성을 통해 회원농가의 생산성 향상이라는 경쟁효과 극대화를 이끌어 냄



- ▶ 동경 농대에서 박사학위 취득 후, 연구원 생활을 하면서 농업의 본질을 추구하자는 마음으로 12년간의 일본 생활을 접고 고향인 진안으로 귀향함
- ▶ 어린잎 채소는 국내에선 거의 보급되지 않았던 품목으로 친환경농법으로 재배하면 웰빙 농산물로 충분한 경쟁력을 갖출 수 있을 것으로 판단하였음
- ▶ 농업을 알려면 생산부터 시작해야한다는 생각으로 생산에 전념하였으나 생산품을 판매할 판로를 찾는 데에 문제점이 발생함
- ▶ 농가조직화를 통하여 물량 규모화를 달성하여 거래 교섭력을 높이고 마케팅 부서 운영을 통하여 마케팅을 전담하게 함
- ▶ 회원농가는 생산에만 집중할 수 있는 구조를 만들고자 노력함

▶ 한눈에 알아보는 애농의 경영특성

일반현황	회원 현황	• 5농가 (천준진 대표는 3개의 농장 운영, 귀농 1농가)
	재배 면적	• 1만평 (비닐하우스)
	생 산 량	• 120톤 (어린잎), 나머지는 아직 부수적 규모
	연매출액	• 15억원
	주력품목 및 품종	• 어린 잎 (함암초, 브로콜리, 케일, 경수채, 다채, 유채 등 기능성채소의 어린 잎)
	주출하처	• 예식장과 레스토랑, iCOOP 생협, 대리점 및 가락동 시장
차별화된 경영 특성	생산	• 농가 간 선의의 경쟁을 통한 생산력 향상
		• 생산과 유통의 분리 - 농가는 생산에만 집중
		• 씨앗 및 시설 유지를 위한 자재의 공동 구매를 통한 비용 감소
	유통	• 직접 유통으로 유통 비용 감소
		• 회원 농가의 생산품 전량 구매 (매취 방식)
		• 대리점과 지사를 둬으로써 전국적 유통망 형성
	조직특화 단계	• 영업직을 따로 둬으로써 다양한 판로 확보 가능
		• 긴급시 (고온다습한 여름의 경우) 회원 농가들과의 회의 - 작목반과 같은 역할
		• 회원농가의 실질적 매출보장 (목표: 모든 회원농가 소득 1억원 이상)

▶ 조직화에 따른 경제적 효과

생산		• 고용직원보다 개별 회원농가의 생산량이 더 뛰어남 - 농가의 경우, 단위 면적당 생산량이 고용 직원에 비해 20-30% 더 높음 - 2010년 영농조합법인 애농의 총 매출액은 15억원
유통		• 직접 유통을 통한 생산과 유통의 분리 - 회원 농가의 생산품 전량 구매(매취방식)를 통해 농가는 생산성 향상에만 주력 • 전국적 유통망 형성 - iCOOP 생협으로 총 생산량의 30% 출하하여 전국적인 유통망 확보 - 대전, 광주, 인천, 서울 지사 등으로 총생산량의 약 20%를 출하함으로써 점차 적으로 자립적인 전국 유통망 형성해 나감
기타		• 마케팅 부서를 따로 둬으로써 다양한 판로확보 가능 - 본사의 유통센터에 영업(마케팅) 담당직 1명과 각 대리점 (대전(2명), 광주(1명), 인천(2명), 서울지사(2명))에서 배송 뿐만 아니라 마케팅을 함께함으로써 전국적인 판로 확보를 위해 노력 • 회원농가의 실질적 매출 보장 - 2010년 기준 1억 8천만원의 매출액을 올린 농가가 있고 2009년에 귀농한 농가의 경우, 수익 확보를 위한 유기농 깻잎도 같이 재배함으로써 2011년 매출 1억원 달성이 가능할 것으로 예측. • 무리한 투자 지양 - 자금 조달의 문제 해결을 위해 진안의 사용하지 않는 하우스를 빌려서 재배

귀농인큐베이터 도입을 통한 하이브리드식 소득기반조성 유형 지리산친환경영농조합



지리산친환경영농조합

생 산 품 목 BMW 유기질비료, 건나물, 두부, 유정란, 엽채류, 기타 제철채소 및 반찬, 가공품(절임배추, 고춧가루, 미숫가루)등

설 립 연 도 1996년

회 원 현 황 조합원 44명, 단체 3개소

연 매 출 액 3억 6천

브 랜 드 지리산친환경영농조합법인, 지리산 산내꾸러미

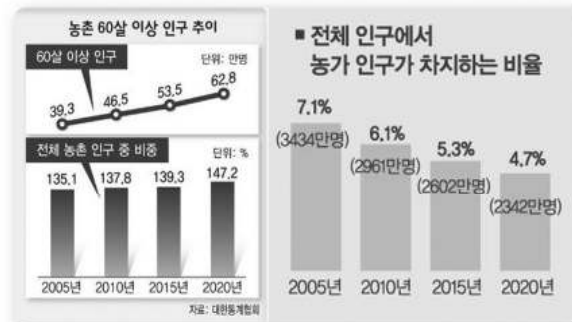


“산지조직의 성공요인을 말한다”

- » 자활형 귀농인큐베이터 모델을 구축하여 지역 전체 인구 중 10%의 젊은 노동력을 확보
- » 학교급식 및 판로개척으로 약 50%의 참여농가(전체 혹은 부분)가 전환기 유기농법을 시행하고 있어 고부가가치를 창출
- » 유기농으로 전환과정상 발생하는 손실을 보전하기 위하여 소비자생협 매장내 귀농자코너를 신설하여 현재 수도권 인드라마생협 매장(4곳)에서 판매중
- » 한국형 CSA사업(지리산 산내 꾸러미)구축을 통해 경제적 소외계층인 여성층, 노년층의 사업 참여 기회를 제공함
- » 지리산 산내꾸러미 고정고객을 확보하여 지역상품의 시식 및 체험방식으로 홍보함으로써 재구매율이 25% 증대
- » 기존 농민들의 생산적기 재배작목 선정 노하우와 귀농인의 소비자 구매욕구의 이해도 및 네트워크를 접목한 하이브리드식 농업시스템으로 상생적 비즈니스 모델을 구축

귀농인큐베이터를 통한 신규 인력의 안정화 프로그램 도입

- 한국사회 산업구조변화로 인한 탈농현상과 농촌 고령화로 최근 15년간 농촌 노동력구조가 청장년층에서 여성층, 노년층으로 변화¹⁾
- 특히, 농촌인력 중 65세 이상이 29.1%로 초고령화 사회기준인 20%를 상회하고 있음
- IMF이후 경제침체로 삶의 터전을 이관하는 귀농이 사회적 이슈였으나 여러 가지 난관에 봉착하여 정착하지 못함²⁾
- 지리산친환경영농조합은 체계적인 단계별 정착 준비시스템 도입을 통해 귀농자의 안정된 정착을 돕고, 고령화된 농촌 노동력의 연령대를 낮추고자 3단계 '귀농인큐베이터' 시스템을 개발
 - 1단계 : 초보귀농자에게 6개월가량 귀농전문교육(농사기술, 농업이론)을 실시, 조합에서 운영하는 공동농장 생산활동에 참여하도록 하여 현장실습형 귀농교육을 지원함
 - 2단계 : 교육 이수 후 조합내 농장공동체에 입소하고 주거 공간 확보 전까지 노동력을 제공하는 대가로 숙식을 제공, 생산물 판매로 인한 소득 중 일부가 급여로 지급
 - 3단계 : CSA형 꾸러미사업을 통해 지역민의 생산노하우와 귀농자의 도시네트워크 및 마케팅능력을 활용하고 귀농자멘토시스템³⁾으로 지역민과 귀농자간에 깊은 연대달성
- 산내지역의 경우 귀농인큐베이터사업을 통해 청장년층 귀농자가 증가하여 평균연령이 낮아지는 추세, 2011년 현재 산내면 전체농가 10% 이상이 귀농자이고 전년대비 44농가 증가



1) 통계청, 2005 농림어업 총조사 : 2005년 12월1일 현재 전국의 농가인구는 343만4,000명으로 15년 전인 1990년과 비교했을 때 666만1,000명의 절반, 이로 인해 전체 인구 가운데 농가가 차지하는 비율도 같은 기간 15.3%에서 7.3%로 급락
65세 이상 농가인구 비중이 29.1%로 초 고령사회 기준인 20%를 훨씬 넘어선 것, 이는 전체 인구 중 65세 이상 인구 비중인 9.3%의 3배를 넘는 수준이다. 더욱이 농가 인구의 연령대별 비중을 보면 40대 이하는 줄고 50대 이상은 늘고 있어 고령화는 갈수록 심화될 것으로 예상

2) 실제로 서울대 농업생명과학대 사회교육 연구팀(1997, 동아일보 2001.2.20, 거제) 조사에 따르면 1990-2000년 귀농인구는 1만 8867명, 이 가운데 1만 5000여명이 IMF구제금융 사태가 벌어졌던 98-99년에 집중, 이 중 성공한 귀농자는 11.8%

3) 유통 작목에 대한 연중 재배일지를 귀농자와 토착민이 1:1로 관리함으로써 귀농자 농사경작일지를 토착민이 지도하고, 그 후나 토지상황에 따라 꾸러미 구성을 위한 생산량 부족 시 상호보완을 통해 극복

하이브리드식 지역경제시스템 도입을 지역자립도 증대

- 대규모 기업농이 어려운 지리산 지역 농업특성상의 한계를 극복하기 위해 2010년, 귀농자와 지역민 공동사업의 일환으로 다품종 소량시스템이 가능한 제철꾸러미 사업⁴⁾을 신설
 - 기후변화시대에 푸드마일리지⁵⁾의 의미가 대중적 식생활로 전파, 이를 기초로 로컬푸드⁶⁾의 가치상승, 중산층 소비자의 농산물 구매 패턴 분석을 통한 소비량 측정과 한국 사회만이 지닌 친정어머니 향수를 접목하여 친정꾸러미라는 생산지 계획형 꾸러미를 개발
 - 본 상품은 최근 활성화되고 있는 CSA사업⁶⁾의 일환으로 볼 수도 있으나, 본 조합에서는 지역경제를 살리는 상품 이전에 로컬시스템과 친환경경매를 통해 지구환경에 이바지하는 환경상품(CSAE:Community Supported Agriculture for Earth)임을 생산자와 소비자에게 교육시킴
 - 개별농산물에서 필요한 인증시스템에 “친정”이라는 마케팅적 이미지를 부여, 검수 후 경기도지사 인증마크를 받고 전환기 작물부터 유기농까지 친환경농업의 가치를 소비자에게 교육시킴. 매주 제철상품을 꾸러미(패키지 형태)로 발송



4) 산내꾸러미는 제철농산물 3~5종, 반찬류 1~2종, 유정란 10알, 두부 1모, 콩나물 300g, 도시 4인가족 기준 일주일치 부식 수준으로 구성, 소량포장으로 월 4회 또는 격주 상품으로 판매중

5) 푸드마일리지란 영국의 환경운동가가 처음 주장한 것으로 식재료가 생산지에서 운송수단을 거쳐 가정까지 오는데 걸리는 거리를 이야기함. 수입품보다는 국산, 비닐하우스 재배보다는 노지의 제철농산물이 에너지 효율면에서 좋기 때문에 그만큼 지구를 살릴 수 있다는 원리.

6) 허남혁,정은정,윤정원(2010)이 발표한 “한국의 CSA와 전어농 꾸러미 사업 : 지역공동체 지원농업(Community Supported Agriculture)”에 따르면 원래 일본에서 1960년대 말부터 시작된 산소제휴(産消提携: teikei)와 독일의 생명역동농장(bio-dynamic farms)이 1985년 미국과 스위스에 도입되어 발전된 형태임. 1990년대부터는 영국, 프랑스, 이탈리아, 포르투갈, 덴마크, 노르웨이 등 유럽 국가와 호주, 뉴질랜드, 그리고 아시아와 아프리카 등의 개도국들에서도 로컬푸드의 열풍 속에 빠른 속도로 성장하고 있는 생산자-소비자 간 직거래 모델, 소비자 공유 농업(Consumer Shared Agriculture)라고 부르기도 한다.

- 상품은 시장가격이 아닌 생협가격으로 설정하여, 농산물 파동과 관계없이 소비자에게 공급, 생산농가에게는 87%의 생산원가를 보장함으로써 생협보다 높은 수익을 보장
- 귀농자 지원시스템 : 꾸러미 구성을 위해 연중 재배일지를 귀농자와 토착민이 1:1로 관리, 생산량 부족 시 기후나 토지 상황에 따라 상호보완을 통해 극복
- 토착민 지원시스템(토착민에게 부족한 상품화 전략과 마케팅 능력, 농외소득 창출 아이디어를 귀농자가 지원하는 시스템)을 운영하여, 조합에서 구성되는 꾸러미사업을 단순히 농산물만을 제공하는 형태(일반상품)를 뛰어넘어, 천연염색 재료, 봉숭아물 들이기, 밤묵 등의 아이템과 지리산 체험패키지 등 이야기가 있는 상품(Story telling agriculture)을 개발하여 고객의 감성적 만족을 확보
- 이를 통하여 상품으로 가치가 없던 지역자원에 가치를 부여함으로써 농외소득을 증진시키는 성과를 창출
- 현재 꾸러미 제철작물의 구성비는 귀농자 3%, 토착민 70%로 토착민 농사기술 의존도와 생산품이 높지만 귀농자의 경우 기술의존도가 낮은 감성마케팅 아이디어 상품(감물염색, 꽃감 만들기, 반찬 만들기, 친환경생산지 체험 등)을 개발하고 생산에 참여하여 생산기술 부족을 극복하고 있음.
- 하이브리드식 농업경제시스템은 지역경제활성화를 위해 각각의 구성원의 특징별 기술과 기능을 결합시켜 성공적 운영시스템 구축을 의미함

| '지리산친환경영농조합'의 성공 포인트 |

제휴하고 있는 소비자생협과 Win-Win하는 비즈니스 모델 개발

- 일반적으로 귀농교육자의 경우, 귀농 후 관행농이 아닌 친환경농산물 경작을 목표로하고 있어 귀농인큐베이터에서 친환경 방식의 농사기술과 관리기술을 지도하고 있으나 초보귀농자가 완벽한 친환경농산물을 1~2년내에 만드는 것은 거의 불가능
- 이러한 현실을 감안하여, 조합이 단체회원으로 가입되어 있는 소비자 생협에서는 “귀농자 코너 혹은 전환기작물코너”를 신설함. 친환경작물보다 인지도는 낮지만 일반 시장

에 납품하는 관행농산물 보다는 높은 가격으로 판매하고 귀농자들이 유기농 인증에 필요한 3~4년간의 전환기 농업으로 인한 손실을 보전함으로써 안정적 농촌정착을 지원하고 있음

- 일반농(45%)에 비해 생협(70%)은 높은 원가유지 비율을 보이고 전환농법이라는 의미가 부여된 브랜드 신설로 작물과 농업인의 의지를 나타냄

● 본 변화를 주변에서 경험한 토착민의 경우 경제성 증진을 간접적으로 경험하며, 점진적으로 유기농으로 변환하는 전환농을 시행함

- 이를 통해 현재 지역내 50% 이상이 전체 혹은 일부를 관행농에서 저농약, 무농약, 유기농 형태로 전환하고 있으며 귀농자와 교류가 활발해지고 있음



- ▶ 지리산친환경영농조합은 지역농산물의 친환경전환을 통한 가치상승 가능성과 귀농 인구유입을 통한 지속가능한 농촌 살리기 모델의 일환으로 조직됨
- ▶ 조합 1차년도 전라북도과 남원시에서 체결한 친환경 급식으로 인한 쌀 무농약 재배단지를 기초로 조합이 설립됨. 이를 유지하기 위한 유기질 비료 생산 등 대표 사업으로 조합이 구성되었으나, 주곡 농사의 경우 상시 구매가 아닌 비정기적 구매로 구매와 판매 사이의 비정기적 시간을 연결하는 교두보의 필요성을 인식함
- ▶ 2000년대 초반 부적응으로 인한 귀농자의 탈농을 방지하고자 안정적 귀농정책모델로 귀농인큐베이터 사업을 시작
- ▶ 처음에는 귀농자 정착으로 인한 인구유입과 친환경 재배단지 확충에 집중하였지만, 현재는 생산과 소비의 균형적 조화를 목적으로 소규모농업을 지원하는 꾸러미 사업과 귀농자들이 추구하는 친환경 농업의 과정을 지원하는 귀농자코너 등을 신설하여 유통시스템의 안정성을 추구
- ▶ 농촌에서 부족한 마케팅 인력을 귀농자의 전문지식으로 대체함으로써 귀농자에게는 농촌사회에 적응하는 기회와 농촌에는 지역차별성의 기회를 제공함
- ▶ 조합의 소망은 산내지역과 같은 귀농인큐베이터 모델이 확산되어 소농의 경제적 안정과 더불어 미래지향적 귀농인의 유입으로 지역기반 안정화가 이뤄지는 것

> 한눈에 알아보는 지리산친환경영농조합의 경영특성

일반현황	회원 현황	• 조합원 44인, 단체 3기관
	주력상품	• 유정란,두부,제철채소,친환경 쌀, 건고추, 건나물류, 절임배추
	주출하처	• 인드라마 생협매장, 소비자 직거래
차별화된 경영 특성	생산	• 귀농인큐베이터 사업을 통한 귀농학교,농장공동체내 상시인력
		• 친환경농업을 유지하기 위한 작물관리기법 보유(유기질 퇴비생산)
		• 멘토링 경작계획을 통해 지역 제출에 맞는 다품종 생산 구조 확보
	유통	• 소비자생협과 연중 계획에 의한 생산
		• 꾸러미 사업을 통해 대구지역 60, 지역내 20, 자체 택배 30회원 • 쌀, 감자, 포도, 사과 등 생산량이 많은 품목은 이벤트 특판
	마케팅	• 귀농자의 정착과정내 형성되는 전환농을 스토리텔링하여 소비자에게 어필함으 로써 가치인식이 적은 전환농작물의 가치를 향상 • 어메니티자원을 활용한 체험상품 및 감성상품을 개발하여 소비자의 감성을 자 극하는 스토리상품 개발
	기타	• 2011년 꾸러미사업을 독자화하여 사회적 기업 인증 준비중

> 조직화에 따른 경제적 효과

생산		• 귀농학교,농장공동체,꾸러미집목(멘토링시스템) 시스템으로 이뤄지는 귀농인 큐베이터 시스템 구축, 00년(1,973명)대비 07년(2,095명) 약10%증가 2010년 44가구 증가 (반면 남원시 전체로는 03년-07년 매년 평균 1620명 이농) - 고정화로된 농촌사회에서 이탈이 적은 안정적 정착민 유입 - 생산기술과 지역기반이 약한 귀농자에 대해 일정정도의 안정적 경제기반과 지역 융화력 보장
유통		• 절임배추, 건고추, 고사리, 유정란, 두부등 공동경작 하고 조합자체관리품목의 경우 인드라마생협과 계약재배 체결 - 생협을 통한 계약재배 및 판매로 매출소득 30% 상승 • 두부, 유정란을 기본으로 조합원 중심 제철생산물 및 가공품은 공동포장, 통합 배송시스템을 활용하여 소비자 직접배송 - 2010년 3-9월 매달 1,000만원 정도 꾸러미사업을 통한 신규수입 발생 참여농가 일인당 매달 평균 30-60만원의 고정수입 발생 • 쌀, 감자, 포도, 사과등 지역 집중 재배품목은 꾸러미 소량포장을 통해 소비자 홍보 후 특판을 통해 유통 - 상품의 가치를 경험하는 체험 중심적 상품 홍보 전략으로 기존 매출의 50% 증대(2011년 시작 6개월 성과)
마케팅		• 귀농자의 정착과정내 형성되는 전환농을 스토리텔링하여 소비자에게 어필함으로써 가치인식이 적은 전환농작물의 가치를 높임 - 일반 출하 대비 약 30%의 소득증대 • 어메니티자원을 활용한 체험상품 및 감성상품을 개발하여 소비자의 감성을 자극하는 스토리상품 개발 - 경작이 어려운 노년층, 농사기술이 부족한 귀농초보자를 위해 꾸러미 상품 중 20%를 감성상품으로 배치, 재배작물이 아닌 호박잎,감,호두,건나물등 채취 농작물을 활용한 감성상품 판매로 매달 10-20만정도의 소득증대

집필자

박정운, 박성호, 신재민, 김창환(농촌진흥청)

김기현, 안수진(지역농업네트워크)

박훈동, 장익훈, 김한얼(서울대학교)

도움주신 분들

(주)서울청과	이정민 대리
(주)한국청과	박병훈 부장, 강윤규 과장
(주)중앙청과	신상호 팀장
(주)동화청과	이재흥 차장
(주)대아청과	김명배 과장
괴산시골절임배추	김갑수 운영위원
영농조합법인 애농	전춘진 대표
제이앤드에이 농업회사법인	백용 대표
진양단감작목반	하영봉 대표
지리산친환경영농조합	임양혁 사무국장

WI 21 **제21 회고 산지조직체인가**
7호

발행일 2011년 12월

발행인 농촌진흥청 기술협력국장 김남수

감수인 기술협력국 기술경영과장 강진구

편집인 기술협력국 기술경영과 우수곤

발행처 441-707 경기도 수원시 권선구 수인로 150

농촌진흥청 기술경영과

(Tel 031-299-2335 Fax 031-299-2317)

인쇄처 과학원예사(Tel 02-577-1096)