

C2003-1/2003.2

농산물 공동계산 표준모델 개발



한국농촌경제연구원

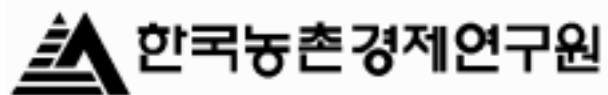
C2003-1/2003.2

농산물 공동계산 표준모델 개발

허 길 행 선임연구위원

김 경 필 부연구위원

윤 호 섭 선임연구위원



머 리 말

이 보고서는 「농산물 유형별 공동계산 표준모델」을 개발·제시하는데 목적이 있다. 그러나 연구를 수행하는 과정에서 ‘농산물 유통현장에서 공동계산 사업을 수행하는 사람들에게 도움을 줄 수 있는 매뉴얼’이 절실히 필요하다는 제안이 있었다. 따라서 보고서의 구성은 연구보고서의 형식을 벗어나, 농산물 유통현장 종사자들에 도움이 될 수 있도록 가능한 한 쉽게 작성하고자 노력하였다

농산물 공동계산은 영세 농업생산자들이 규모의 경제를 통해 시장교섭력을 높이고 유통효율성을 높여 유통비용을 줄이는 중요한 수단이다. 그래서 정부에서는 그간 공동계산의 확대·정착을 위해 많은 노력을 하여 왔다. 그러나 그 성과는 기대에 미치지 못하고 있다. 다행히 최근 농협에서 「산지유통 전문조직 유통활성화사업」을 통해 다각적인 노력을 한 결과 공동계산의 필요성에 대한 인식이 빠르게 확산되고 있어 매우 고무적이다.

아무쪼록 이 연구결과가 공동계산을 수행하는 농협 임직원 및 생산자들에게 유용하게 활용되어 농산물 공동계산 정착에 기여할 수 있기를 기대한다.

이 연구의 수행과정에서 자료 제공과 조사에 많은 도움을 준 농협의 여러 담당자들에게 깊은 감사를 드린다.

2003. 2.

한국농촌경제연구원장 이 정 환

목 차

제 1 장 공동계산의 필요성

- 1. 공동계산이란? 1
- 2. 유통환경의 변화 2
- 3. 공동계산, 왜 필요한가? 6

제 2 장 공동계산, 어떤 이익이 있나?

- 1. 경제적 효과 13
- 2. 경제외적 효과 23

제 3 장 외국의 협동조합, 어떻게 하고 있나?

- 1. 브레타뉴 청과물 경제위원회(CERAFEL) 29
- 2. 네덜란드 The Greenery International 그룹과 디젤꾼 그룹(Disselkoen Group) 32
- 3. 덴마크 DanEgg amba 36
- 4. 덴마크 Dansk Kemefrugt 과일협동조합 39
- 5. 미국 선키스트 협동조합(Sunkist Growers, Inc.) 40
- 6. 일본 단노(端野)농협 양파 공동계산 42

제 4 장 공동계산, 어떻게 추진하나?(발전단계별 추진전략)

- 1. 제1단계(미시행 단계) 48
- 2. 제2단계(작목반단위 단계) 58
- 3. 제3단계(농협단위 단계) 64
- 4. 제4단계(광역단위 단계) 65

제 5 장 공동계산, 어떻게 추진하나?(품목유형별 추진전략)	
1. 품목유형의 분류	68
2. 공동계산 추진절차	72
3. 추진절차별 추진방법	73
 부 록	 89
 참고문헌	 130

표 차 례

표 2-1 공동계산 출하 농산물의 경제적 효과	17
표 2-2 외서농협 배 출하형태별 유통비용 비교	20
표 2-3 연도별 상품등급별 출하비율 변동 현황(상주시 외서농협)	25
표 3-2 일본 단노농협의 양과 품질 평가표	45
표 5-1 품목 특성별 유형 분류	71

그 립 차 례

그림 1-1 상품 개념도	8
그림 3-1 DanEgg 협동조합의 출자관계도	37
그림 5-1 공동계산 추진 절차도	72

제 1 장

공동계산의 필요성

1. 공동계산이란?

공동계산은 공동출하의 한 유형이다. 공동출하란 농산물을 판매하고자 하는 소규모 생산자들이 「규모의 경제」를 목적으로 판매시기와 판매장소를 조정하여 함께 판매하는 행위를 말한다. 따라서 공동출하는 우리나라와 같이 영농규모가 영세한 국가에서 농산물 유통의 효율을 높이고, 생산농가의 시장 경쟁력을 증진하는 가장 중요한 수단으로 인식되고 있다.

공동출하는 공동으로 수행하는 기능과 발전단계에 따라 (1) 단순히 수송만 공동으로 하는 경우, (2) 선별작업을 공동으로 하는 경우, (3) 공동계산을 하는 경우, (4) 출하 시기 및 판매처의 조정, 가격전략의 구사, 홍보 등 마케팅 기능을 공동으로 수행하는 전략적 공동판매 등으로 구분할 수 있다. 전략적 공동판매도 공동계산의 발전된 형태이다.

공동출하의 궁극적 목표는 공동계산(pooling)이다. 서구의 농협들은 공동계산을 기본으로 한다. 따라서 공동계산의 확대는 우리나라 농산물 산지유통

개선의 핵심적인 과제가 되고 있다.

공동계산이란 다수의 농가가 공동출하를 함에 있어서 생산한 농산물을 출하자별로 구분하는 것이 아니라 각 농가들의 상품을 혼합하여 등급별로 구분하고, 관리·판매하여 그 등급에 따라 비용과 대금을 평균하여 농가에 정산하는 방법을 말한다. 농산물은 가격변동이 심하여 판매 장소와 시기에 따라 많은 가격차이가 있다. 그러나 공동계산을 하면 판매 장소와 시기에 관계없이 일정한 기간에 같은 농산물을 판매한 생산자는 판매가격을 평균하여 같은 가격을 받게 된다. 판매처에 따라 판매비용에 차이가 있지만 판매비용도 평균하여 공제한다. 다만 판매가격은 등급에 따라 차이가 있으므로 등급별로 다른 가격을 받게 된다. 따라서 같은 물량을 판매하더라도 높은 등급의 농산물을 많이 판매한 생산자는 높은 가격을 받고, 낮은 등급의 농산물을 많이 생산한 생산자는 낮은 가격을 받게 된다.

2. 유통환경의 변화

정보화시대를 맞아 유통환경이 급격히 변하고 있다. 유통혁명이란 말이 나타나기 시작한 지 오래다. 농산물 유통과 관련하여 현재 직면하고 있는 유통환경의 변화를 간략히 살펴보자.

가. 농산물을 팔 곳이 없다.

소비에 비해 농산물 생산이 넘치고 있다. 과거는 식량이 부족한 시기였다. 그러나 현재는 생산기술의 발전으로 농산물 생산량이 급격히 증가했고, 돈만 있으면 언제든지 누구나 필요한 농산물을 구입할 수 있게 되었다. 한 겨울에도 신선한 채소가 시장에 흔히 공급되고 있으며, 참외, 수박, 딸기 등 여름 과일도 풍성하다.

그래서 생산자는 생산한 농산물판매를 위해 다각도로 노력하지 않으면 안 되게 되었다. 생산량이 부족하던 시대에는 많이만 생산하면 되었으나 생산이 넘쳐나는 시대에는 적절한 가격에 구매해 줄 판매처를 찾는 것이 생산량을 증대시키는 것보다 중요하게 되었다. 소위 생산보다 판매가 중요한 시대가 된 것이다.

더욱이 세계무역기구(WTO)의 출범으로 농산물시장이 개방되고, 수송 및 보관기술이 급속히 발전하여 외국 농산물의 수입이 크게 증가하고 있다. 따라서 가격조건만 맞으면 외국산 농산물이 얼마든지 수입된다. 실제로도 중국에서 배추가 수입되고 있다. 불과 30년 전만 해도 배추는 부패가 잘되고, 부피가 커서 가격에 비해 수송비가 지나치게 많이 소요되어 시장에서 멀리 떨어진 곳에서는 재배를 할 수 없었다. 당시 배추가 외국에서 수입되는 것을 상상이나 했겠는가? 쌀과 같은 경우에는 국내 생산이 남아돌아도 WTO협정에 따라 소위 최소시장접근(MMA)에 의해 일정량을 의무적으로 수입하도록 되어 있다. 또한 중국의 WTO가입은 중국산 농산물의 수입량을 증대시킬 것으로 전망된다.

농산물의 수입 증가는 국내산 농산물의 시장을 위축시킨다. 즉 농민들이 시장에 판매할 수 있는 양이 더욱 적어지는 것이다. 생산은 늘어나는데 판매할 수 있는 양은 줄어들다 보니, 불가피하게 시장에서 판로 확보를 위한 경쟁은 더욱 치열해질 수밖에 없다.

나. 소비자가 왕이다.

과거 생산물이 부족할 때에는 생산만 하면 파는 것은 큰 문제가 아니었다. 많이만 생산하면 돈을 벌 수 있었다. 그러나 시장에 농산물이 넘치다 보니 파는 것이 문제이다. 많이 생산하는 것보다 파는 것이 더 중요하게 되었다. 그러다 보니 소비자가 왕(王)이 되었다. 소비자는 신(神)이란 말도 있다. 즉 소비자가 원하는 농산물을 생산해야 시장에서 팔 수가 있으므로 생산자는 불가피하게 소비자가 원하는 농산물을 생산해야만 하게 되었다. 그러다 보니 생산자는 싫던 좋던 소비자의 비위를 맞추어야 한다.

그런데 농산물은 넘치고 소득이 증가하다 보니 소비자가 점점 까다로워지고, 개성도 강해지고 있다. 소비자는 점점 신선하고 맛있는 농산물을 원하고 있다. 더욱이 농산물을 구입할 때, 모양은 물론 선택(色澤)이나 향기(香氣), 신선도도 고려한다. 좋아하는 품목이나 농산물의 특성도 소비자마다 다르다. 값싼 농산물을 선호하는 소비자가 있는가 하면, 상품만 좋으면 가격은 얼마든지 지불하겠다는 소비자도 많이 있다. 예쁘게 포장한 농산물을 원하는 소비자가 있는가 하면, 포장을 하지 않은 것을 원하는 소비자도 있다. 소비자의 소득, 지역, 연령에 따라 소비성향이 크게 달라지고 있다.

생산자가 땀흘려 생산한 귀중한 농산물을 제값에 팔려면, 까다로운 소비자의 특성을 제대로 이해하고 이에 맞추어 농산물을 생산하지 않으면 안된다. 소비자가 원하지 않는, 그래서 시장에서 사주지 않는 농산물을 아무리 많이 생산하면 무엇하겠는가? 우리는 가끔 신문이나 방송을 통해서 과잉생산으로 인해 농산물 가격이 폭락하여 산지에서 폐기하는 안타까운 현실을 보게된다. 소비자가 원하는 양보다 너무 많은 양의 농산물을 생산했기 때문이다. 생산자는 소비자가 필요로 하는 농산물은 원하는 양만큼 생산해야 한다.

시장에는 농산물을 팔고자 하는 생산자가 무수히 많다. 이들은 시장에서 각자 생산한 농산물을 높은 가격에 팔고자 경쟁한다. 농산물이 남아돌수록 시장에서의 경쟁은 치열해지며, 살아남기 위해서는 경쟁에서 이겨야 한다.

물론 시장에서 농산물을 사는 것은 대개 소비자가 아니라 중간상인이다. 도매시장의 경우에는 중도매인이 구매자이고, 대형유통업체의 경우 구매담당자가 있다. 그러나 이들은 소비자를 대신하여 구매하는 소비자의 구매 대행자(代行者)이다. 왜냐 하면 이들도 소비자가 원하는 농산물을 구매해야 하며, 소비자가 원하지 않는 농산물을 구매하면 팔 수가 없기 때문이다. 그래서 이들은 무수한 소비자의 농산물 구매성향을 파악하여 소비자가 원하는 상품을 구입하기 위해 부단히 노력한다. 소비자들이 좋아하는 농산물은 어떤 것인가? 정확한 소비자 정보를 입수하여 이에 맞는 농산물을 구매할 수 있는 능력은 중간상인들이 사업에 성공하느냐 실패하느냐를 결정하는 중요한 요인이 된다.

그래서 소비자는 시장에서 왕인 것이다. 생산자도 중산상인도 소비자의 구매성향을 정확하게 알고, 이에 맞추어 농산물을 생산·공급해야만 살아남을 수 있다.

다. 대형유통업체가 시장을 지배하고 있다.

최근 소매시장의 변화 중 가장 두드러진 현상은 할인점과 슈퍼마켓을 비롯한 대형유통업체의 진출이 크게 확대되고, 식품점을 비롯한 재래시장의 비중이 크게 감소하고 있는 것이다. 특히 할인점은 1999년 115개에서 2002년 240개로 증가했으며, 2003년에는 290개에 이를 전망이다. 이에 따라 식품소매 총액 중 할인점이 차지하는 비중이 1998년 11.0%에서 2010년에는 37.5%로 증가하는 반면, 재래시장의 비중은 같은 기간 70.6%에서 44.2%로 감소할 전망이다.

대형유통업체의 시장진출이 확대됨에 따라 이들의 시장지배력은 점차 강화되며, 생산자는 이들이 요구하는 거래조건에 맞추지 못하면 농산물을 판매할 수 없게 된다. 즉 대형유통업체들은 일정한 품질의 농산물을 그들이 필요로 하는 물량만큼 매일 꾸준히 공급해 줄 것을 요구한다. 만약 이러한 조건을 맞추지 못하면 그들은 구매선을 바꾸게 된다. 이들의 점포 수가 적어 구매량이 적을 때에는 구매선을 국내에서 찾지만, 점포 수가 증가하여 구매량이 커지고 대규모 체인망을 구성하면 구매선을 해외에서도 물색하게 된다. 즉 거래조건과 가격조건이 맞으면 해외 수입량을 증대할 것이며, 국내 농산물 시장이 위축될 수 있는 가능성은 더욱 커진다.

한편, 시간이 지남에 따라 대형유통업체들의 요구조건은 더욱 까다로워지는 경향이 있다. 산지에서 소매 포장까지 수행해 줄 것을 요구하고, 소비자의 구매성향에 맞추어 여러 가지 품목을 함께 포장해 줄 것을 요구하기도 한다. 예를 들어 하나의 포장단위에 배추 500g, 무 100g, 고추 5g, 마늘 등등을 함께 포장하여 소비자가 냄비에 넣고 끓이기만 하면 되도록 하는 완전한 상품을 요구할 수도 있다.

3. 공동계산, 왜 필요한가?

가. 시장은 싸움터이다.

시장에는 무수히 많은 종류의 농산물이 있고, 이를 판매하는 많은 생산자와 상인들이 있다. 소비자는 이들 수많은 농산물 중에서 선택을 한다. 소비자에게 선택되지 않으면 시장에서 살아 남을 수 없다. 농산물 생산자나 판매자는 자기 농산물이 소비자로부터 선택받기 위해 치열하게 경쟁해야 한다. 선택받지 못하여 팔리지 못하면 시장에서 물러나야 한다.

새로운 생산기술이 등장하고 생산기술이 급속히 발전하면서 생산량은 늘어나는데 소비자의 소비량은 한정되어 있다. 그러다 보니 생산자간에 소비자의 선택을 받기 위한 경쟁은 날로 치열해지고 있다. 더욱이 WTO의 출범으로 농산물시장이 개방되고, 교통 통신과 저장기술이 발전하여 농산물 거래에 있어 국경의 개념이 약해지고 있다. 따라서 좋은 농산물을 낮은 가격으로 생산만 할 수 있다면 그 농산물을 어느 곳에서나 판매할 수 있고, 그렇지 못하면 국내시장마저 외국 농민에게 내 주어야 할 입장이다. 이렇게 되면 국내 농산물과 농업은 생존의 발판을 잃게 된다.

농산물 수입이 점점 늘어나고 있다. 지역간, 생산자간 경쟁도 치열해지고 있다. 내가 생산한 농산물을 소비자가 선택할 수 있도록 소비자의 마음을 사로잡을 수 있어야 한다. 시장은 소비자의 마음을 붙잡기 위한 생산자간 싸움터이다. 싸움은 날로 치열해지고 있다. 싸움에서 이겨 살아남기 위해서는 소비자가 원하는 농산물을 경쟁자보다 낮은 가격으로 생산하여 판매하지 않으면 안 된다.

나. 소비자가 원하는 상품을 만들어라.

생산자가 시장에서 판매하는 것은 단순히 농산물만이 아니다. 상품을 판매하는 것이다.

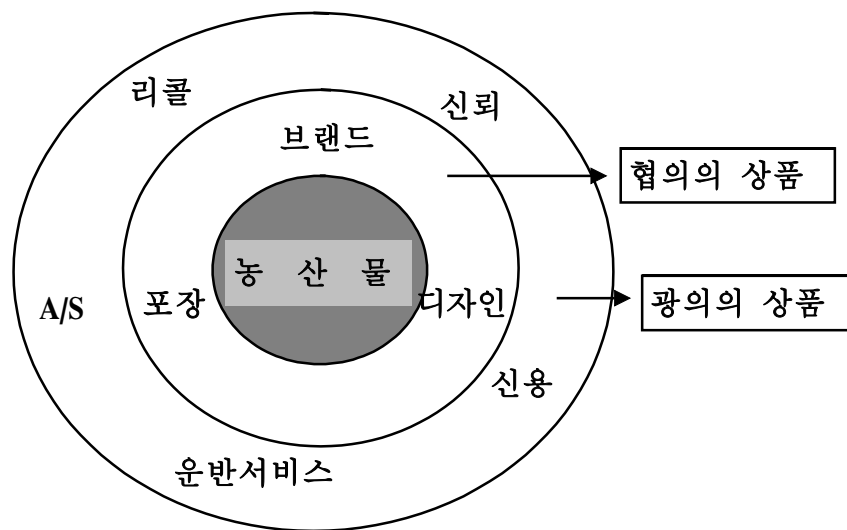
상품이란 무엇인가? 시장에서 농산물을 판매할 때에는 농산물만 판매하지 않는다. 포장을 하고, 브랜드(商標)를 붙이며, 생산자 이름이나 상품의 품종이나 등급 등 소비자가 알아야 할 필요가 있는 각종 정보를 부착하여 판매한다. 따라서 농산물이 아무리 우수해도 포장이 좋지 않거나 상표를 신뢰하지 않으면 소비자는 그 농산물을 구입하지 않거나 제값을 지불하지 않으려 한다. 따라서 소비자가 시장에서 가격을 지불할 때에는 농산물과 함께 포장이나 상표에 대해서도 가격을 지불하는 것이다. 포장의 아름다운 디자인과 소비자가 신뢰하는 상표가 무형(無形)의 자산이다. 따라서 농산물을 팔 때에는 이러한 것을 묶어서 하나의 상품으로 판매하는 것이다. 현대적 유통에서 포장을 잘해야 하고, 소비자가 신뢰할 수 있는 상표가 중요시되는 이유가 여기에 있다.

또한 소비자가 상품을 구입할 때에는 그밖에도 많은 조건을 고려한다. 구입 후 사후봉사(아프터 서비스 ; after service)는 잘 되는가? 상품이 마음에 들지 않을 경우 반품(리콜)은 가능한가? 외상으로 구입할 수 있는가? 외상으로 구입할 수 있다면 외상기간은 얼마간 가능한가? 원하는 장소까지 배달은 가능한가? 소비자나 중간상인은 농산물을 구입할 때 이러한 조건들을 모두 고려하여 유리한 쪽의 상품을 구입한다. 농산물과 함께 서비스도 판매하는 것이다. 그래서 이러한 각종 서비스도 넓은 의미에서 상품개념에 포함된다<그림 1-1>. 따라서 농산물을 판다는 것은 단순히 농산물만을 파는 것이 아니다. 포장을 비롯한 농산물 판매와 관련된 각종 서비스를 함께 파는 것이다.

문제는 영세한 생산자들이 개별적으로 농산물을 판매할 때에는 판매와 관련된 각종 서비스를 제대로 제공할 수 없다는 것이다. 대형유통업체들이 전국적인 체인망을 구성하는 것도 택배(宅配)나 아프터 서비스와 같은 서비스를 강화하는데 목적이 있다. 더욱이 현대 유통에서는 포장의 디자인이나

상표의 신뢰성, 그리고 이러한 서비스의 중요성이 점점 커지고 있다는 점이다.

그림 1-1 상품 개념도



다. 산지유통센터(APC)가 필요하다.

시장에서 농산물을 제값에 판매하기 위해서는 다른 판매자보다 좋은 상품을 제공해야 한다. 좋은 상품이란 농산물 자체의 품질이 우수해야하지만, 선별을 잘하고, 포장도 잘해야 한다.

선별의 중요성은 점점 커지고 있다. 등급에 따라 선별이 잘 된 농산물은 제값을 받지만 선별이 제대로 이루어지지 못한 상품은 가격격차가 크게 벌어진다. 앞으로 도매시장이나 대형유통업체에서는 선별이 제대로 이루어지지 못한 농산물은 받아주지도 않게 될 것이다. 농산물도 공산품과 같이 등급에 따라 품질과 규격이 일정해야 제값을 받을 수 있다.

포장의 중요성도 더욱 커지고 있다. 우리는 슈퍼마켓이나 시장에서 다양하

게 포장된 농산물을 볼 수 있다. 상품을 한 눈에 확인할 수 있도록 투명하게 포장한 것도 있고, 포장의 크기도 3kg부터 20kg까지 다양하다. 겉에는 품목이며 상표가 화려하게 부착되어 있다. 다양한 농산물들이 소비자에게 선택되어지기 위해서 아름답게 치장하고 선을 보이는 것이다.

포장은 상품의 얼굴이고, 상표는 이름이다. 소비자들은 농산물을 맛보기 전에 우선 포장을 보고 마음에 드는 것을 선택하게 된다. 따라서 포장의 중요성은 더욱 중요해지는 것이다. 상자에 담았다고 포장을 한 것이 아니다. 소비자의 마음을 끌 수 있는 아름다운 포장이 필요한 것이다.

농산물 산지유통센터는 농산물 “상품화 기지”이다. 선별과 포장을 잘하기 위해서는 농산물 산지유통센터(APC)가 필요하다. 물론 선별과 포장작업을 개별적으로 농장이나 집에서 할 수 있다. 그러나 한 번에 열 상자 스무 상자를 출하하는 생산자가 농산물을 몇 가지 등급으로 정확하게 분류할 수 있겠는가? 개별 농가에서는 산지유통센터에서와 같이 품질이 일정하게 선별을 할 수 없고, 같은 등급의 상품이라 하더라도 농가마다 품질이 달라진다. 즉 개별 농가단위에서는 좋은 상품을 만들기가 매우 어렵다. 농산물 산지유통센터는 농산물을 선별·포장하여 공산품과 같이 등급에 따라 품질과 규격이 일정한 상품을 생산하는 공장이다. 농산물을 좋은 상품으로 만들기 위해서는 산지유통센터가 필요하다.

그러나 농산물 산지유통센터를 설립하는 데에는 많은 자본이 필요하며, 운영하는 데에도 많은 양의 선별·포장할 농산물이 필요하다. 그래서 농산물 산지유통센터의 운영은 개별 생산자가 하기 어려우며, 여러 명의 생산자가 힘을 합쳐야 가능하게 된다. 또한 공동계산의 필요성이 강조되는 주요한 이유의 하나가 여기에 있다.

라. 대형유통업체의 납품조건은 까다롭다.

대형유통업체의 시장지배력이 강화되고, 그들의 거래조건은 더욱 까다로워지고 있다. 즉 대형유통업체들은 일정한 품질의 농산물을 그들이 필요로 하는 양을 매일 꾸준히 공급해 줄 것을 요구한다.

문제는 영세한 개별 생산자는 대형유통업체들이 요구하는 조건에 맞추어 일정한 물질의 상품을 요구하는 수량만큼 꾸준히 공급할 수 없다는 점이다. 이렇게 될 때에 영세한 생산자들이 농산물을 판매할 수 있는 시장은 점점 위축되게 마련이다. 이에 대응한 불가피한 전략이 여러 명이 생산자가 협동하여 판매량을 늘림으로써 공동선별을 통해 일정한 품질을 유지할 수 있도록 하여야 하며, 그 구체적인 방법이 공동계산이다.

현재 이들 대형유통업체에 농산물을 직접 공급하는 것은 비교적 조직화가 잘되고 공동계산을 하는 생산자 조직들이다. 그러나 대형유통업체에 공급을 하면 일반적으로 도매시장에 판매하는 것에 비해 높은 가격을 받을 수 있음에도 불구하고 현재 공급능력을 갖춘 생산자조직이 부족하기 때문에 이들 대형유통업체의 수요를 충분히 맞추지 못하고 있는 형편이다. 농산물을 판매할 시장이 없는 것이 아니라 시장의 요구에 대응할 능력이 부족한 것이다.

한편 대형유통업체들은 소매단위 소포장 단위까지 요구하는 경우가 많아 납품조건은 더욱 까다로워지는 경향이 있다. 소비자의 구매성향에 맞추어 여러 가지 품목을 함께 포장해 줄 것을 요구하기도 한다. 이러한 까다로운 조건을 개별 생산자가 맞출 수 있는가? 이에 대응하기 위한 노력이 절실히 필요한 시점이다. 이러한 점이 생산자의 조직화를 요구하게 되고, 시간이 지날수록 공동계산의 필요성은 더욱 커지게 된다.

마. 신용이 생명이다.

시장에서 신용의 중요성은 날로 커지고 있다. 농산물 판매에 있어 신용이 생명이다. 같은 상품이라 하더라도 구매자는 신용이 있는 우수한 출하자의 농산물에 대해 높은 가격을 지불한다.

생산자가 시장에서 구매자인 상인이나 소비자로부터 신용을 얻기 위해서는 품질이 일정하고 우수한 농산물을 지속적으로 공급해 주어야 한다. 농산물을 가끔씩 시장에 출하하는 “뜨내기” 출하농산물에 대해서 도매시장의 위탁상이나 중도매인은 품질이 다소 좋더라도 높은 가격을 지불하지 않는다. 그리고 상인들이 “뜨내기” 출하자의 이름을 기억하기가 어려우며, 신뢰할 수

도 없다. 반면 판매량이 많고, 판매 빈도가 많을수록 구매자는 출하자의 이름을 쉽게 기억하게 된다. 따라서 **개별 출하자가 시장에서 상인들에게 이름을 인식시키기란 거의 불가능하다.** 우리나라와 같이 영농규모가 적은 경우 구매자의 신뢰를 얻기 위해서는 공동출하·공동계산이 반드시 필요한 것이다.

또한 구매자의 신용과 신뢰를 받기 위한 주요한 수단 중 하나가 브랜드(brand)를 사용하는 것이다. 브랜드란 다른 상품과 구분하기 위해 사용되는 이름(브랜드 명), 상표, 디자인 등이다. 즉 모든 사람에게 각기 이름이 있듯, 자기 농산물에 이름을 붙이거나 상표를 붙여 판매할 때에 구매자가 쉽게 인식할 수 있다. 따라서 브랜드명은 가능한 한 부르기 쉽고, 기억하기 쉬우며, 좋은 이미지(image)를 줄 수 있는 것이 좋다. 상표 역시 기억하기 쉽고, 좋은 이미지를 주며, 아름다운 것이 좋다. 지난해 『비즈니스 위크』가 발표한 “세계 100대 글로벌 브랜드”에 따르면, 코카콜라의 브랜드 가치는 696억 달러, 삼성전자는 83억 달러로 추정하고 있다.

브랜드를 만든 후에는 브랜드의 철저한 관리가 중요하다. 브랜드를 관리하여 구매자에게 좋은 인상을 심어 주어 『브랜드 파워(brand power)』를 형성하도록 해야 한다. 『브랜드 파워』란 특정 브랜드를 소비자가 선호하여 지속적으로 구입하도록 하는 힘이다.

브랜드가 돈이다. 많은 소비자들이 이들 브랜드의 명성을 믿고, 그 브랜드가 붙은 상품을 높은 가격으로 구입하기 때문에 단순히 브랜드에 그만한 가치가 있는 것이다. 이는 오랜 기간 브랜드를 관리하고 광고했기 때문에 소비자의 좋은 인식이 쌓여 생긴 것이다.

브랜드를 만들고 관리를 하지 않으면 브랜드의 가치가 없어진다. 브랜드를 만드는 목적은 구매자에게 좋은 이미지를 심어주어 다른 판매자보다 높은 가격을 받기 위해서이다. 그러기 위해서는 품질이 좋은(또는 일정한) 농산물을 꾸준히 공급하여 “이 브랜드를 붙인 농산물은 무조건 믿을 수 있다”는 신뢰감을 심어주고 단골 구매자를 많이 만들어야 한다. 그런데 브랜드만 만들고 관리를 하지 않아 구매자에게 나쁜 인식을 심어 준다면, 오히려 브랜드를 만들지 않은 것만도 못할 수 있다. 악명(惡名)만 높이는 결과가 된다.

한편 많은 구매자가 어떤 브랜드를 쉽게 인식하기 위해서는 시장에 판매하는 상품의 양이 많아야 한다. 코카콜라나 삼성, LG가 세계시장에서 높은 브랜드 가치를 갖게 된 것은 상품의 품질이 좋기 때문이기도 하지만, 많은 양의 상품을 생산하여 많은 소비자가 사용하고 있기 때문이기도 하다. 아무리 품질이 좋아도 중소기업 제품이 높은 값을 받기가 어려운 이유는 물량이 적어 『브랜드 파워』를 형성하지 못했기 때문이다. 『브랜드 파워』는 시장에 공급하는 상품의 양(量)과도 비례한다.

개별적 농업생산자가 시장에서 『브랜드 파워』를 얻는 것은 거의 불가능하다. 왜냐 하면 물량이 적기 때문이다. 자주 만나는 사람의 이름은 기억하기가 쉽지만, 한두 번 만난 사람의 이름은 기억하기 어려운 것과 같다. 시장에서 『브랜드 파워』를 형성하여 높은 가격을 받기 위해서는 생산자들이 협동하여 브랜드를 만들고, 브랜드를 철저히 관리해야 한다. 그리고 구매자가 인식하기에 충분한 양을 취급해야 한다. 그러하기 위해서는 공동계산으로 출하하는 것이 필요하다.

바. 독불장군은 없다.

시장은 “브랜드의 전쟁터(battle of the brands)”이다. 판매자간의 경쟁은 날로 격화되고 있다. 국내 생산자간의 경쟁만이 아니라 해외 생산자와도 경쟁을 해야 한다. 영세한 농업생산자가 경쟁을 극복하기란 여간 힘든 것이 아니다.

시장에서의 힘은 취급하는 상품의 양과 상관관계가 크다. 많은 양을 취급하는 판매자가 유리한 경우가 많다. 그래서 일찍이 서구에서 협동조합이 발전했고, 영세한 생산자는 협동조합을 만들어 공동으로 판매하여 판매량을 대량화함으로써 시장에 대처하고 있다. 경쟁이 격화됨에 따라 협동조합의 중요성은 더욱 커지고 있다. 독불장군은 경쟁에서 살아남기 어렵다. 공동계산은 영세한 농업생산자가 시장경쟁에서 살아남기 위한 핵심적인 수단이다.

또한 생산자는 생산자 조직인 작목반이나 협동조합을 통해 상호 협력하면서 공동계산을 확대하고, 공동의 목표인 “농산물을 보다 높은 가격에 판매”하기 위해 노력할 필요가 있다.

제 2 장

공동계산, 어떤 이익이 있나?

자본주의 사회에서 모든 경제행위가 자발적으로 이루어지기 위해서는 반드시 이익이 있어야 한다. 따라서 농산물 공동계산이 지속적으로 시행되기 위해서는 참여하는 사람들에게 이익이 발생해야 한다. 공동계산에 참여하는 주체는 생산자인 농민이며, 이를 지원하고 시행하는 것은 농협이다. 따라서 공동계산이 이행되기 위해서는 생산자는 물론 농협에도 이익이 되어야 한다. 또한 국가 경제적으로도 이익이 있어야 정부가 지원을 하게 된다. 공동계산을 수행하면 생산자, 농협, 그리고 국가 경제에 각각 어떠한 이익이 있는가를 설명하고자 한다.

1. 경제적 효과

1.1. 생산자의 경제적 효과

가. 판매가격 제고 효과

공동계산을 수행하면 생산자는 개별출하를 할 때에 비해 높은 가격을 받을

수 있다. 높은 가격을 받을 수 있는 근원은 다음과 같다.

1) 시장교섭력 증진

공동계산으로 출하하면 시장교섭력을 높일 수 있다. 시장교섭력이란 시장 거래에서 유리한 조건으로 거래를 성사시킬 수 있도록 상대방에게 영향력을 행사할 수 있는 능력이다. 따라서 시장교섭력은 상대적이기 때문에 상대방에 비해 유리한 조건을 갖추어야 시장교섭력이 높아진다.

시장교섭력을 결정하는 요인은 무엇인가? 여러 가지 요인이 있지만, 거래에 참여하는 사람의 수와 거래량이 중요하다. 즉 상대방에 비해 참여자의 수가 적으면 시장교섭력이 강해질 수 있다. 만약 시장에서 파는 사람은 한 명인데 그 상품을 사겠다는 사람이 많으면, 당연히 파는 사람이 가격을 결정하거나 구매하고자 하는 사람을 선택할 수 있게 되므로 판매가격을 높일 수 있고 유리한 조건으로 팔 수 있다.

또한 사거나 팔고자 하는 상품의 양이 많으면 시장교섭력이 강해진다. 상품을 대량으로 구입할 때에는 소량으로 사는 경우에 비해 수월하게 가격을 깎을 수 있다. 농산물 도매시장에서도 많은 물건을 자주 출하하는 생산자는 우대를 받지만 소위 “뜨내기” 출하자는 홀대를 받는다. 이것이 시장의 원리이다. 왜냐하면, 많은 양을 출하하는 사람이나 단골이 출하를 하지 않으면 물량 확보 등 장사에 지장이 많지만 적은 양을 취급하는 사람은 떨어져 나가도 장사에 별 지장이 없기 때문이다.

시장에서 대우를 받으면서 제값에 팔기 위해서는 가능한 한 파는 사람의 수를 적게 하고 파는 양은 많게 해야 한다. 그 방법이 공동출하·공동계산이다. 10명이 공동계산 방법으로 출하하면 판매하는 주체는 10분의 1로 줄어들고, 판매량은 10배가 된다. 그 만큼 시장에서 힘이 커지며 시장교섭력은 증진된다.

만약 같은 품목을 생산하는 전국의 생산자들이 뜻을 같이 하여 공동계산을 한다면 어떻게 될까? 그 상품이 외국에서 수입할 수 없고 꼭 필요한 필수품이라면, 사는 사람은 파는 사람이 요구하는 가격을 주어야만 구입할 수 있게

된다. 판매자 독점이 되는 것이다.

시장은 무수한 매매자가 상품을 보다 좋은 조건으로 구입하기 위해 치열한 경쟁을 하는 싸움터이다. 싸움에 이기기 위해서는 상대방보다 강한 힘을 가져야 한다. 농산물 시장에서 영세한 생산자들이 시장교섭력을 키우는 유일한 수단이 공동계산이다. 또한 시장교섭력이 높아지면 농산물을 보다 높은 가격으로 판매할 수 있게 된다.

2) 상품화와 브랜드화를 통한 구매자의 신뢰획득 용이

공동계산으로 출하하면 소비자의 신뢰를 쉽게 얻을 수 있다. 시장에서 높은 가격을 받으려면 파는 상품에 대해 소비자의 신뢰를 높일 수 있어야 한다. 신뢰를 받기 위한 주요한 수단의 하나가 브랜드화이다. 즉 자기 농산물에 이름과 상표를 붙여 구매자가 다른 생산자의 농산물과 쉽게 구분할 수 있도록 차별화하는 것이다. 앞서서도 언급했듯 영세한 개별농가는 판매물량이 적어 브랜드화가 불가능하다. 또한 개별농가가 브랜드화를 하여 출하하더라도 적은 물량으로는 구매자의 관심을 끌어들 수가 없다. 따라서 공동출하·공동계산은 판매할 농산물을 브랜드화 하여 구매자의 신뢰를 획득함으로써 보다 높은 가격을 받을 수 있는 주요한 수단이 된다.

또한 공동출하·공동계산은 선별·등급화, 포장 등을 통해 농산물의 상품성을 높일 수 있다. 표준규격에 의해 선별·등급화 되지 않은 농산물은 시장에서 제값을 받을 수 없다. 등급화가 실효성 있게 이루어지기 위해서는 작업에 필요한 상당량의 농산물이 확보되어야 한다. 따라서 개별 영세 생산자의 적은 물량으로는 균일한 규격으로 선별·등급화하기가 어렵다. 또한 개별 농가가 규격화된 상자로 포장을 하고 브랜드를 부착할 수 없다. 이러한 점에서 공동출하·공동계산은 생산자가 상품성을 높여 제값에 농산물을 판매하기 위한 주요한 수단이 된다.

더욱이 유통이 현대화되고, 판매시점관리(POS) 등 매장관리가 전산화됨에 따라 유통에 있어 표준규격화의 중요성이 더욱 중요해지고 있다. 이에 따라 표준규격에 의해 선별·등급화 및 포장되지 않은 농산물의 판로는 더욱 축소

될 전망이며, 농산물 판매에 있어 상품화와 판매전략의 중요성은 날로 커지고 있다. 공동계산의 필요성이 증대되고 있는 것이다.

3) 새로운 판로의 확보와 전문가의 활용

농산물의 과잉공급시대를 맞아 적절한 판로를 확보하는 것은 매우 중요하다. 그러나 경쟁이 치열해짐에 따라 영세한 생산자의 판로는 더욱 위축되고 있다. 특히 대형유통업체의 소매시장 진출 확대는 영세한 농업생산자의 판로 위축을 더욱 가속시키고 있다.

더욱이 이들 대형유통업체는 도매시장에 비해 가격 면에서 유리한 시장으로 인식되고 있다. 따라서 현재 대형유통업체에 농산물을 판매하는 것은 농산물 판매가격을 높이는 주요한 수단이 되고 있다. 그러나 영세한 개별 생산자는 이들의 까다로운 납품조건을 맞추기가 어렵기 때문에 거래가 어렵고 거래가 된다 해도 지속적으로 거래하는 것은 거의 불가능하다. 이들 대형유통업체의 까다로운 납품조건에 맞추어 일정한 품질의 농산물을 안정적으로 공급하기 위해서는 영세한 생산자에게 있어 공동계산은 반드시 필요하다. 또한 농산물 수출에 있어서도 마찬가지이다.

혹자는 생산자가 시장을 알고, 직접 판매를 해야 한다고 말한다. 그러나 판매에도 전문가가 필요하다. 생산자가 농사를 지으면서 언제 시장을 분석하고, 판매전략을 짜면서 적절한 판매처에 판매를 할 수 있겠는가? 일반적으로 생산자는 생산에 전념하고, 판매는 농협과 같은 유통 전문기관의 전문가(판매 담당자)에게 맡기는 것이 효율적이며 높은 가격을 받을 수 있는 방법이 된다. 유통전문가는 많은 정보와 전문지식을 갖고 지속적으로 시황(市況)을 분석함으로써 판매에 유리한 시장을 생산자보다 용이하게 찾을 수 있다. 또한 대형유통업체와의 계약이나 계약사항의 이행과 수출을 위해서도 유통전문가가 필요하다. 그러나 적은 물량을 개별적으로 출하할 때에는 비용 측면에서 전문가를 활용할 수 없다. 따라서 공동계산을 통해 판매물량을 대량화하고, 전문가를 활용하는 것은 새로운 판로를 개척하면서 농산물을 유리한 조건에 판매하는 주요한 수단이 되고 있다. 이러한 복합적인 요인에 의해

표 2-1 공동계산 출하 농산물의 경제적 효과

부류	추진 범위	품목	사례조합	판매가격 제고율 ¹⁾	유통비용 절감율	수취가격 제고율 ²⁾
과일류	작목반	복숭아	충북음성 감곡	16.8~17.8%(일반) 15.0~30.0%(전체)	1.8%p 증가	18.8%
	조합	배	경북상주 외서	15.7~33.3%(일반) 22.4~49.2%(공판장)	1.9%p 감소	30.0%
	"	포도	충남아산 원협	6.6~20.0%(일반)	5.4%p 감소	25.6%
	연합	배	경기안성 과수	24.9%(일반) 25.2~55.5%(가락)	7.7%p 증가	13.5%
과채류	작목반	오이	강원홍천 내촌	24.5%(일반) 89.2%(가락)	2.1%p 증가	34.9%
	조합	참외	경북성주 대가	16.2%(일반) 2.5%(가락)	3.1%p 증가	18.9%
채소류	작목반	상추	경북성주 수륜	100.0%(일반)	15.0%p 증가	35.0%
	조합	대파	강원대관령	33.1%(일반)	8.0%p 감소	70.1%
		당근	원협	4.4%(일반)	1.3%p 감소	7.0%
	"	감자	경북김천 조마	103.6%(일반) 31.2%(가락)	5.6%p 감소	118.0%
	연합	풋고추	강원연합	1.1%(일반)	3.6%p 증가	△2.8%

주: 1) 판매가격 제고 효과는 가격비교 대상에 따라 일반은 개별출하 상품가격, 전체는 조합 전체물량가격, 공판장은 가락공판장 가격 대비로 구분됨.

2) 수취가격 제고: (공동계산 수취가격 - 개별출하 수취가격)*100

공동계산을 하면 생산자는 보다 높은 가격을 받을 수 있다.

그러면 공동계산으로 출하하는 것은 개별계산으로 출하할 때에 비해 얼마나 많은 가격을 받을 수 있을까? 이를 일률적으로 말하기는 어렵다.

공동계산으로 판매할 때의 판매가격 및 수취가격을 높이는 효과는 공동계산 추진 품목, 공동계산 출하 방법이나 운영 효율성, 그리고 시장환경에 따라 크게 달라진다. 그러나 공동계산을 수행하고 있는 사례 농협을 대상으로 분

석한 결과, 강원도의 풋고추 연합판매의 1.1%에서 경북 김천시 조마농협의 103.6%까지 많은 차이가 있는 것으로 분석되었다. 그러나 여러 가지 여건에 따라 많은 차이가 있겠지만, 대체로 20~30%의 판매가격 제고 효과가 발생하는 것으로 분석되고 있다<표 2-1>.

나. 유통비용 절감 효과

공동계산으로 출하할 경우에는 3가지 측면에서 유통비용을 절감할 수 있다.

첫째, 공동계산으로 출하함으로써 ‘규모의 경제’를 통해 유통비용을 절감할 수 있다. 즉 농산물을 대량으로 취급함으로써 출하비용을 절감할 수 있게 된다.

농산물을 출하·판매하는 데에는 각종 비용이 소요된다. 이들 유통비용은 고정비용과 가변비용으로 구분된다. 고정비용은 판매물량에 관계없이 일정하게 소요되는 비용이며, 가변비용은 판매물량 변동에 따라 변동하는 비용이다. 따라서 가변비용은 판매량이 증가함에 따라 증가하지만, 고정비용은 일정하다. 그래서 판매량이 증가하면 단위 수량(kg 또는 상자)당 평균 고정비용이 감소하며, 결국 단위 수량당 평균 판매비용은 감소한다.

하나의 예로서 수송비는 일반적으로 수송량에 관계없이 수송차량의 크기와 수송거리에 따라 시기적으로 정해져 있다. 2002년 11월 경기도 여주에서 서울 가락시장까지 고구마를 운송하는 데에 필요한 수송비는 1회당 1톤 트럭 8만원, 2.5톤 트럭 10만원, 5톤 트럭 13만원이었다. 이때 적재정량을 수송하였다고 하면, kg당 수송비는 1톤 트럭의 경우 80원이며, 2.5톤 트럭은 40원, 5톤 트럭은 26원이 소요된다. 5톤 트럭을 이용하면 1톤 트럭에 비해 수송비가 32.5% 밖에 되지 않는다. 또한 적정 수송량을 채우지 못하여 1톤 트럭에 0.5톤만 적재하였다고 하면 이때 1kg당 수송비는 160원이 된다.

일반적으로 수송비는 시장과 거리가 멀수록 고정비가 높아 ‘규모의 경제’

효과가 크기 때문에 대형트럭을 이용하는 경향이 있다. 즉 차량의 적재능력의 크기에 따른 단위당 수송비 차이는 수송거리가 멀수록 크다. 이러한 경제성 때문에 가락시장의 경우 경기도 등 인근지역에서는 소형 트럭을 많이 이용하는데 반해, 전남이나 경남과 같은 원거리에서는 5톤 이상 대형트럭을 주로 이용하고 있으며 25톤 트레일러를 이용하는 경우도 종종 있다.

농산물 유통에 있어서 ‘규모의 경제’ 효과가 가장 잘 나타나는 부문이 수송부문이기 때문에 유통의 초기 단계에서도 산물상태에서 생산자간의 공동수송은 이루어지고 있다. 그러나 생산이 전문화될수록 보다 조직적인 공동수송이 필요하게 되며, 협동조합을 비롯한 생산자단체의 역할이 중요하게 된다. 생산자가 유통분야에서 ‘규모의 경제’를 실현할 수 있는 분야는 수송뿐만 아니라 저장, 가공, 하역 등 다양한 분야가 있다. 따라서 공동계산을 하면 자연스럽게 취급물량이 많아지기 때문에 이들 비용을 줄일 수 있게 된다.

한편, 유통물량을 규모화함으로써 물류의 기계화가 가능하게 되어 비용을 절감할 수 있다. 예를 들어 영세한 생산자들이 농산물을 산지유통센터에서 규격화 및 파렛트화하여 출하할 경우 물류기계화를 통해 물류 효율성이 크게 증대되며 거래효율성도 높아진다. 그러나 개별출하자가 소량으로 출하할 때에는 파렛트화나 물류기계화를 기대하기 어렵다. 현재 파렛트로 출하한 농산물에 대해서는 공영도매시장의 경우 하역비를 도매시장법인이 부담하고 있다.

둘째, 유통시설을 공동으로 활용함으로써 유통비용을 절감할 수 있다. 특히 현대적인 농산물 유통시설은 시설규모에 따른 ‘규모의 경제성’이 크게 작용하고, 투자규모가 방대하기 때문에 개별 생산자가 유통시설에 투자를 하여 운영한다는 것은 기대하기 어렵다. 더욱이 시설을 건설한다고 하더라도 원료조달의 한계 때문에 가동률이 낮아지고 운영이 부실해지기 쉽다. 따라서 생산자들은 공동출하·판매를 통해 유통시설을 공동으로 이용함으로써 시설이용에 따른 비용을 절감할 수 있다.

셋째, 분업화의 효과이다. 생산자가 생산에서부터 판매까지 모든 일을 담

표 2-2 외서농협 배 출하형태별 유통비용 비교

단위: 상자/15kg, 원, %

출하 구분	판매 가격 ¹⁾	유통 비용						수취 가격
		수수료 ²⁾	포장 자재비 ³⁾	선별 작업비 ⁴⁾	하역비 ⁵⁾	수송비 ⁶⁾	소계	
공동 출하	23,637	1,253	1,300	1,100	-	550	4,203 (17.8)	19,434 (82.2)
개별 출하	18,640	1,491	1,300	-	190	700	3,681 (19.7)	14,959 (80.3)
비교	4,997 (26.8)						522 (1.9%P)	4,475 (30.0)

주: 1) 평균판매가격은 2001년도 출하상품 기준임.

2) 개별출하 시 수수료는 8%(지방공판장 7%+조합수수료 1%), 공동출하 시 5.3%(2001년도 평균)를 적용함.

- 외서농협의 개별출하물량 중 가락시장으로 출하하는 물량은 거의 없으며, 공동출하상품의 출하처는 물류센터, 수출, 가락시장 일부임.

3) 포장자재비는 출하형태 구분 없이 같음.

4) 선별작업비는 개별출하 시 실질적으로 투입되는 농가작업 인력비, 음식비 등을 고려하지 않음. 주요 농산물 유통실태(농수산물유통공사)에 의한 배의 선별포장비는 1,300원임. 공동출하 시에는 작업인력이 직접 음식물을 지참함.

5) 하역비는 공동출하 시 팔레트출하를 전제조건으로 가정함.

6) 수송비는 개별출하 시 용역차량을 사용하므로 수송비 단가가 다소 높음.

자료: 외서농협 내부자료 및 담당자 면접조사결과임.

당한다면 전문성도 떨어지고 효율성도 떨어진다. 생산은 생산자가, 판매는 협동조합의 판매자가 각기 역할을 분담할 때 생산자는 보다 생산에 전념할 수 있으며, 생산한 농산물을 보다 유리한 조건에 판매할 수 있게 된다. 또한 분업에 따른 생산자의 노동력 절감은 재배면적의 증대와 품질개선으로 이어져 생산성 증대를 가져올 수 있다. 기회비용을 고려할 때 결국 분업에 따른 경제적 효과를 가져와 생산자의 유통비용의 절감과 소득증대를 가져온다.

그러나 공동계산을 하고 있는 사례 농협의 경우, 상당 수 농협에서 유통비용이 오히려 증가한 것으로 분석되었다. 그러나 공동출하시 개별출하에 비해 비용이 많이 드는 것으로 분석된 것은 자가노력비를 고려하지 않거나 서비스의 질이 개선된 것을 고려하지 않았기 때문이다. 일반적으로 공동출하 시에는 개별출하 시에 비해 좋은 포장자재를 사용한다던가 대형유통업체의 요청

에 의해 소량(小量)포장을 하기 때문에 포장비가 많이 소요된다. 또한 개별출하 시에는 자가인력을 이용한 포장이나 판매활동에 따른 그 비용을 고려하지 않는 경향이 있다. 이러한 요인을 고려한다면, 공동출하 시에는 경북 상주시 외서농협의 예에서 보듯 수수료 하역비, 수송비 등 많은 비용이 절감된다<표 2-2>.

개방화와 교통 통신·보관기술의 발전으로 국가간·지역간 시장경쟁이 치열해지고 있으므로 생산은 물론 유통을 효율화하지 못하면 국내농업은 위기를 타파하기가 어려울 것이다. 따라서 소농경영체계에서 공동계산은 생산자의 유통효율성을 높이는 가장 중요한 수단이 되고 있으므로 공동계산에 적극 참여해야 할 것이다.

다. 생산자 수취가격 제고

생산자 수취가격은 판매가격에서 각종 판매비용을 제외한 금액으로 실제로 생산자에게 입금되는 금액이다. 생산자에게 있어서 농산물 판매의 궁극적인 목적은 가능한 한 수취가격을 높게 취득하는 것이다.

공동출하를 수행하면 일반적으로 개별출하에 비해 높은 가격에 판매할 수 있고, 유통비용을 줄일 수 있기 때문에 생산자 수취가격이 높아진다. 공동계산에 따른 생산자 수취가격 제고 효과는 추진 품목, 공동출하 방법이나 운영 효율성, 그리고 시장환경에 크게 달라지나, 공동계산을 하고 있는 사례 농협을 대상으로 분석한 결과 대략 생산자는 개별출하 시에 비해 20~30%의 가격을 더 받았다<표 2-1>. 그러나 자가노력비 등을 고려하면 경제적 효과는 더욱 클 것으로 생각된다.

1.2. 구매자의 경제적 효과

공동계산이 안정적으로 이루어지기 위해서는 생산자뿐만 아니라 구매자도 경제성이 있어야 한다. 공동계산이 확대되면 농산물 구매자는 필요한 상품을 낮은 비용에 안정적으로 구입할 수 있게 된다. 특히 예약거래를 중심으로 하

는 대형 유통업체의 경우 산지에서 농산물을 직접 구매하는 것이 유리한 것으로 인식되어 있으나 현재 산지에서 농산물을 직접 구매하는 것은 한계가 있다. 왜냐하면 소규모로 분산되어 있는 다수의 생산자로부터 필요한 상품과 물량을 구매하려고 하면 지나치게 수집비용이 많이 소요되어 비용 면에서 도매시장에서 구입하는 것보다 불리하며, 균질의 농산물을 필요한 만큼 적기에 구입하기가 어렵기 때문이다.

그러나 생산자 단체가 조직화되어 공동출하를 할 경우에는 대량구매를 통해 수집비용을 절감할 수 있을 뿐만 아니라 생산관리와 계약을 통해 농산물의 품질, 규격, 구매시기를 미리 조정할 수 있어 필요한 품질과 양의 농산물을 안정적으로 구매할 수 있는 이점이 있다. 따라서 산지의 공동출하 기반이 확충되면 구매자 특히 대형 유통업체는 농산물 구매비용을 절감할 수 있게 되고, 품질과 물량확보 측면에서 구매에 따른 위험을 줄일 수 있다.

1.3. 농협의 경제적 효과

농협은 공동계산을 추진하는 운영주체이다. 공동계산의 초기단계에는 작목반 중심으로 운영되지만, 보다 규모가 확대되고 조직적으로 공동계산을 추진하기 위해서는 농협을 통해 공동출하·공동계산을 수행하는 것이 필요하다. 농협이 공동계산에 적극적으로 참여하기 위해서는 농협에도 경제적 이익이 있어야 한다.

공동계산이 활발하게 이루어질 경우, 공동계산 사업은 농협 경영에 기여하게 된다. 즉 농협은 생산자에게 공동계산에 따른 각종 서비스를 제공하며, 이에 상응한 수수료를 받게 된다. 따라서 수수료는 조합의 수익이 된다.

일부 조합원 중에는 농협의 판매사업은 환원사업이기 때문에 조합원을 위해 수수료 없이 서비스를 제공해야 하는 사업으로 인식하고 있는 경우도 있다. 그러나 경영체인 농협의 입장에서 무료로 서비스를 제공할 경우 다른 사업에서 그 비용을 부담해야 하며, 지속적으로 좋은 서비스를 제공하기가 어렵기 때문에 ‘수익자 부담원칙’에 따라 생산자는 서비스에 상응하는 수수료

를 지불해야 한다.

공동계산 사업이 농협경영에 기여할 수 있기 위해서는 생산자의 적극적인 참여로 사업이 활성화되어 사업규모가 “손익분기점”을 초과하고, 생산자에게 충분한 서비스를 제공하여 생산자가 기꺼이 수수료를 부담하고자 해야 한다. 그렇지 못하면 적자사업이 된다.

많은 사람들은 농협의 판매사업이 적자사업이란 인식을 갖고 있다. 그러나 현재 공동계산 사업이 활발히 이루어져 생산자에게 이익을 제공하고 있는 농협에서는 포장자재비, 선별작업비, 운송비, 수수료 등을 제외하고 순수한 농협 판매수수료로 판매액의 5%를 받고 있으며, 충분히 수지를 맞추고 있다. 또한 생산자들도 이익이 있기 때문에 5%의 판매수수료를 기꺼이 부담하고 있다.

더욱이 공동출하사업이 활성화되면, 직접적인 수익 이외에도 생산자 조합원이 농협을 통해 영농에 필요한 각종 농업자재를 구입하게 되고, 신용사업 이용이 증대되며, 유통시설이나 운송장비 등의 이용이 활성화됨으로써 판매사업 이외의 다른 사업이 활성화되는 간접적 효과가 있다. 특히 공동출하를 비롯한 판매사업은 다른 사업에 미치는 상승(synergy)효과가 매우 큰 것으로 지적되고 있다. 그래서 판매사업이 잘되는 농협은 대부분 우량조합으로 발전하고 있다.

2. 경제외적 효과

2.1. 생산자의 경제외적 효과

가. 소득 안정 효과

농산물은 가격 변동이 심하다. 농산물 판매가격은 연도별, 시기별 및 시장에 따라 크게 변동할 뿐만 아니라 같은 시장에서도 시황변동에 따라 시간대

별, 판매자별로 크게 변동한다. 일례로, 강원지역본부 풋고추 공동계산의 경우 특품 판매가격은 10kg 상자당 1만9천원 내지 3만6천원 사이에서 변동되었으나 농가입장에서는 일률적으로 2만4천4백원 정도를 받게 되어 공동계산 출하 시 수취가격이 안정적이게 되었다. 같은 농산물을 가락시장에 판매하더라도 갑(甲)은 상자당 2만원을 받는데, 을(乙)은 1만5천원도 못 받는 경우가 빈번하다. 우연히 높은 가격을 받으면 수입이 늘어나지만, 지나치게 낮은 가격을 받으면 소득이 감소하여 경영에 위협이 되기도 한다. 이러한 급격한 가격 변동은 농가소득과 가계를 불안정하게 하기 때문에 농산물 가격안정은 항상 농업정책의 중요한 과제가 되어 왔다.

공동계산을 하면 공동계산에 참여한 생산자가 일정기간 판매한 상품에 대해 등급에 따라 같은 값을 받게 된다. 따라서 높은 가격을 받아 소득이 기대 이상 증가할 가능성도 없지만, 지나치게 낮은 가격을 받아 손실을 볼 위험도 없게 된다. 따라서 공동계산으로 출하하면 이러한 가격 변동에 따른 위험을 회피함으로써 농가소득 불안을 완화하여 경영에 따른 위험을 회피하는 주요한 수단이 된다. 즉 공동출하·공동계산의 경우, 참여한 생산자는 일정한 기간에 판매한 농산물에 따라 등급별로 평균가격을 받기 때문에 판매시기나 시장 선택에 따른 가격 변동의 위험을 회피할 수 있으며, 농가소득도 상당 정도 안정적이게 된다.

나. 생산기술 향상 및 생산품의 고품질화

공동계산을 하게 되면 생산자간의 지속적인 기술교류 및 선진기술에 대한 교육기회 확대로 공동계산에 참여하는 기술수준이 전체적으로 향상된다. 즉 공동계산을 하게 되면 참여 생산자간의 결속이 강화되어 선도농가의 기술지도로 참여농가의 기술수준이 전반적으로 상향 평준화된다. 또한 농협의 주도로 선진지 견학 및 전문가 초청 교육 등 선진기술을 접할 기회가 많아진다. 참여 생산자의 전반적인 기술수준 향상은 고품질 농산물 생산을 가능하게 하여 시장에서 보다 높은 가격을 받을 수 있도록 한다.

표 2-3 연도별 상품등급별 출하비율 변동 현황(상주시 외서농협)

단위: 상자/15kg, %

등급	2001		2002		비율증감 (%p)
	출하물량	비율	출하물량	비율	
고특	2,789	9.8	3,821	21.3	11.5
특	8,644	30.5	9,162	51.0	20.6
상	16,939	59.7	4,969	27.7	- 32.0
계	28,372	100.0	17,952	100.0	

주: 1) 출하기간 : 2001년도 생산품은 10.03- 11.30, 2002년산은 09.03-09.30까지임.

2) 고특 등급물량에는 당도측정을 추가한 참특 상품 물량도 포함됨.

또한 농산물 자체의 품질뿐만 아니라 공동선별을 통한 철저한 품질관리, 예냉(豫冷)처리, 포장개선 등과 같은 수확 후 품질관리 개선을 통해 생산품의 고품질화를 가능하게 한다.

일례로 경북 상주시의 「외서 배」의 연도별 등급별 출하비율 증감 변동 현황을 살펴보면, ‘고특’과 ‘특’품의 출하비율이 2001년도 각각 9.8%와 30.5%에서 2002년도는 각각 21.3%, 51.0%로 현저히 증가하고, ‘상’품의 출하비율은 32% 감소하였다<표 2-3>. 물론 기후 등 재배여건이 달라져 상품성의 차이가 발생할 수 있는 면도 고려해야 되겠지만, 공동계산 참여 농가들의 출하상품 품질이 높아지고 있음을 볼 수 있다.

다. 노동력 절감 및 재배면적 확대

공동계산에 참여하게 되면, 농산물의 선별·포장 및 판매업무를 농협이나 작목반에서 대행해 준다. 따라서 생산농가들은 농산물 수확기에 개별 농가별로 선별하여 출하하는데 소요되는 시간이 절감됨으로써 여가 노동력을 타 작목 재배에 활용하거나 동일 품목의 재배면적을 확대할 수 있게 된다. 특히 수확기는 노동력이 집중적으로 필요한 시기로서 수확기 노동력 부족이 재배면적 확대의 제약요인이 되고 있기 때문에 농가의 수확기 노동력 절감은 재배면적 확대를 가능하게 한다.

일례로 강원도 홍천군 내촌농협 오이 시설재배 농가의 경우, 공동선별·공

동계산에 참여함으로써 기존 재배면적보다 50% 정도를 추가적으로 재배할 수 있는 것으로 조사되었다. 경북 상주시 외서농협 배 재배농가의 경우에는 선별노동력을 절감함으로써 수도작 재배나 축산에 여가시간을 활용하거나 고용인건비를 절약할 수 있는 효과가 발생한 것으로 조사되었다. 특히 농촌의 고령화된 생산자가 상대적으로 수행하기 힘든 농산물의 선별, 상차(上車) 및 수송 작업을 농협에서 대행해 줌으로써 생산자에게 많은 편의를 제공한 것으로 지적되고 있다.

2.2. 농협의 비경제적 효과

가. 농협에 대한 조합원 인식 개선

신용사업의 경우, 채무자와 채권자의 관계가 성립되어 상호 갈등을 유발하는 경우가 빈번하다. 그래서 농협이 신용사업위주로 운영되면 조합원 농민들은 협동조합을 불신하게 된다. 그러나 공동계산사업이 활발히 수행되면 농협은 생산자에게 판매에 따른 각종 서비스를 제공하게 되고 생산자는 농산물을 보다 높은 가격으로 판매할 수 있게 되어 상호 협력관계가 형성된다. 농협이 생산자를 위한 협동조직으로서의 기능을 수행함으로써 ‘협동조합의 정체성(identity)’를 확보하게 되는 것이다. 그래서 생산자 조합원은 농협에 우호적인 인식을 가지게 된다.

생산자 조합원들이 농협에 우호적인 인식을 갖게 되면, 조합원들은 조합의 운영과 사업에 적극적으로 참여하게 된다. 협동조합사업의 특성이 조합원이 출자자인 동시에 ‘사업이용자’인 점에서 조합원의 적극적인 사업 참여는 농협 사업활성화의 기반이 된다. 이러한 점에서 농민들의 농협에 대한 불신을 우호적으로 전환하는 것은 농협사업 활성화의 기본이 되며, 공동계산의 활성화가 인식전환을 유발한다는 점에서 공동계산의 확대는 농협사업 활성화의 촉진제가 된다.

나. 조합의 전반적인 사업능력 향상

공동계산을 적극적으로 추진하고 있는 농협은 대부분 사업능력이 뛰어나다. 브랜드 개발, 포장개선, 예냉과 같은 선진 유통기술의 도입 등으로 상품성을 향상시키고, 대형유통업체와의 계약거래, 수출 등을 통해 판매시장을 확대하면서 이들 시장수용에 대응하여 수급을 조정하는 능력을 배양함으로써 전반적으로 농협의 사업 능력이 향상되고 있다. 또한 농가의 소득원 확보를 위해 새로운 작목을 도입하고, 상품을 차별화 하여 보다 높은 가격을 받을 수 있도록 다양한 재배농법을 도입·보급하기도 한다.

2.3. 농산물 유통개선 효과

농산물 유통에 있어서 정부의 핵심적 역할은 (1) 유통 효율을 높여 유통비용을 절감토록 지원하며, (2) 시장에서 공정거래가 이루어져 자원이 효율적으로 분배되도록 하고, (3) 양질의 식품을 안정적으로 공급하여 농산물 가격을 안정시킴으로써 농가소득은 물론 소비자 가계를 안정시키는 것이다.

공동계산이 확대되면, 개별계산에 비해 자연히 “규모의 경제”를 통해 유통 효율성이 증진되므로 수송비, 하역비 등 각종 유통비용을 절감할 수 있게 된다. 또한 거래단위가 커짐으로써 거래에 따른 비용을 줄일 수 있다. 예를 들어 도매시장에서 경매를 함에 있어 1상자를 경매하거나 100상자를 경매하거나 1회 경매에 소요되는 비용과 시간은 거의 같다. 이때 거래단위가 100상자이면 1상자일 때에 비해 1/100밖에 거래비용이 소요되지 않으며, 거래 시간도 마찬가지로 적게 소요된다.

더욱이 공동계산을 수행하면서 엄격한 등급화로 표준규격품을 출하하면, 상품을 직접 눈으로 확인하지 않고 견본거래 또는 통명거래(transaction by description)가 가능해짐으로써 거래 시간의 단축은 물론 거래비용을 크게 줄일 수 있다. 통명거래란 상품을 보지 않고 전화 등으로 가격과 거래조건을 흥정·결정하는 것이다. 거래 시간이 단축되면 유통 중에 발생하는 농산물의 품질 저하와 감모량을 줄일 수 있다.

이러한 유통효율화에 따른 유통비용 절감 효과는 소비자의 식품구입가격을 낮추고 생산자의 농산물 판매가격을 높이는 효과를 가져오며, 국내산 농

산물의 상대적 경쟁력을 높이는 역할을 하게 된다.

한편 공동계산은 표준규격출하를 촉진함으로써 농산물 거래에 있어 공정성을 높인다. 농산물 유통에 있어서 중요한 과제의 하나는 표준규격화가 되어 있지 않아 시장정보가 부정확하다는 것이며, 부정확한 시장정보와 표준규격화의 미비는 불공정거래의 원인이 되고 있다. 즉, 거래 과정에서 등급이나 수량을 속여 품질마진이나 수량마진을 취득하고자 하는 동기를 부여하게 된다. 그러나 공동계산을 수행함으로써 농산물 출하가 표준규격화 되면 시장정보의 정확성과 투명성이 높아져 거래에 따른 불공정성이 감소하게 된다.

또한 공동계산은 생산자의 농산물 수취가격을 높여 농가소득을 증대시키며, 공동계산을 통해 농산물 판매가격 변동에 의한 소득불안정을 완화하는 역할을 한다.

이러한 경제적 효과는 정부로 하여금 공동계산을 적극 추진하게 하는 동기를 부여하고 있으며, 그간 공동출하·공동계산의 확대는 산지 농산물 유통개선의 핵심적 정책과제가 되어 왔다. 결국 공동계산의 확대는 농산물 유통효율화를 가져와 국민경제에 기여하게 된다.

제 3 장

외국의 협동조합, 어떻게 하고 있나?

본 장에서는 외국 협동조합의 공동출하 및 공동계산 우수사례들의 지역여건, 조직구성 및 역할, 상품화 과정, 출하 내용들을 살펴보고 이들 사례들로부터 우리가 배울 수 있는 시사점들을 제시하였다. 외국 협동조합의 우수사례는 ① 브레타뉴 청과물경제위원회(CERAFEL: Comite Economique Agricole Regional "Fruits et Legumes" de Bretagne), ② 네덜란드 The Greenery International and the Disselkoe Group, ③ 덴마크 DanEgg amba, ④ 덴마크 Dansk Kemeffrugt 과일협동조합, ⑤ 미국 선키스트 협동조합(Sunkist Growers, Inc.), ⑥ 일본 단노(端野)농협 양과 공동계산 사례를 중심으로 살펴보았다.

1. 브레타뉴 청과물 경제위원회(CERAFEL)

가. 지역 현황

브레타뉴 지역은 프랑스의 서북부 해안지역으로 프랑스에서 가장 큰 채소주산지인 브레타뉴 지역은 꽃배추, 토마토, 브로콜리 등의 품목에서 프랑스 제1의 주산지이다. 꽃배추의 경우 프랑스 전체 생산량의 약 70%를 생산하고 있다.

나. 조직 구성 및 역할

1965년 채소주산지의 생산자조직을 체계화하고 국내수요 확대 및 수출시장의 개척을 위해 5개 조합을 중심으로 브레타뉴 청과물 경제위원회(Comite Economique Agricole Regional "Fruits et Legumes" de Bretagne)를 조직하였다.

이 같은 지역별 경제위원회는 프랑스 지역에 5개가 구성되어 있으며, 현재 브레타뉴 청과물 경제위원회(CERAFEL)에는 프랑스 서북부 채소주산지인 브레타뉴 지역의 11개 조합이 참여하고 있다. 경제위원회의 중심적인 역할은 초기 설립멤버인 썬폴레옹 지방의 4개 조합이 주도하고 있다.

현재 청과물 경제위원회의 지역범위는 프랑스 서북부 해안지역 채소주산지를 따라 약 350km에 걸쳐 있고, 참여 농가수는 약 4,300여 농가에 달하고 있으며, 관할 재배면적은 약 70,000ha에 이르고 있다.

브레타뉴 청과물 경제위원회(CERAFEL)의 임직원은 전체 약 50여명으로 구성되어 있다. 이 중 약 30여명은 산하 연구소에 근무하고 있으며, 나머지 20여명은 본부에 근무하고 있다. 본부 근무 20명 중 절반 정도가 국내 및 수출시장에 대한 마케팅전략을 수립하고 홍보하는 임무를 담당하고 있다.

브레타뉴 청과물 경제위원회(CERAFEL)의 조직은 회장, 이사회, 사무국으로 구성되어 있다. 회장은 조합 대위원회에서 선출되며, 이사회는 조합원 대표로 구성된다. 그리고 사무국은 브레타뉴 청과물 경제위원회(CERAFEL)의 이사회에서 결정된 사항들을 집행한다.

브레타뉴 청과물 경제위원회(CERAFEL)의 주요 기능은 시장관리, 마케팅전략수립, 시장분석, 기술분야, 연구분야, 교육활동 등으로 구분된다.

마케팅전략 수립 및 관리를 위하여 브레타뉴 청과물 경제위원회(CERAFEL) 본부 내 총 20여명의 직원 중 9명이 마케팅팀을 구성하고 있다. 이 중 3명은 국가별 전문가와 지역별 홍보담당자이다. 그리고 4명은 생산 및 소비분석 담당자 1명, 경쟁업자조사 1명, 모니터링 1명, 전람회참석 및 새로운 포장개발 담당 1명이다. 2명은 판매마케팅전략 전문가 1명과 소비확대 마케팅전략 전

문가 1명으로 구성되어 있다.

포장 및 규격에 대한 전문가는 4명이 있으며, 이들은 프랑스 포장디자인 연구센터와 공동 연구하여 새로운 포장박스나 규격을 제작하여 보급한다.

수출시장 관리를 위하여 주요 수출시장의 바이어와 유통업체 등을 정기적으로 초청하여 상품설명회 및 시식회 등을 개최함으로써 수출시장을 지속적으로 유지하고 있으며, 수입업자의 요구사항을 신속히 파악함으로써 생산자에 상품생산 방향을 지도하고 있다.

다. 상품 출하

브레타뉴 청과물경제위원회(CERAFEL)에는 11개의 조합 외에도 개인출하업자나 중개상 등도 공동브랜드를 사용하고, 공동선과장을 이용하면서 참여하고 있기 때문에 브레타뉴에서 생산되는 대부분의 청과물은 거의 100% 공동브랜드를 사용하고 있는 실정이다.

브레타뉴 청과물 경제위원회(CERAFEL) 소속 조합들이 생산하여 45개 공동선과장에서 상품화하고 공동브랜드를 사용한 상품은 전체 약 55%가 국내시장에 판매되고, 45%가 영국과 EU 각 시장으로 수출되고 있다. 브레타뉴 청과물 경제위원회(CERAFEL)에서 생산된 대부분의 상품은 3개의 경매장을 통하여 국내시장이나 수출시장에 판매되고 있다.

라. 선과기준

선과장의 선과기준은 브레타뉴 청과물 경제위원회(CERAFEL)가 하나의 공동브랜드를 사용하고 있기 때문에 45개 선과장 모두 품목별로 동일한 기준을 철저히 적용하고 있다. 품질규격은 EU규격을 중심으로 더욱 강화된 브레타뉴 청과물 경제위원회(CERAFEL) 자체규격을 적용하고 있다.

마. 시사점

브레타뉴 청과물 경제위원회(CERAFEL) 사례가 우리에게 주는 주요 시사점

은 공동계산 및 연합판매사업을 수행함에 있어서 관리 운영조직으로서 「위원회」를 설치하여 운영하는 방안을 검토할 필요가 있다는 점이다. 위원회를 조직하여 위원회에 판매사업 전권을 부여하며, 사업추진 범위를 시·군·도 단위로 확대하여 규모의 경제를 실현함과 동시에 전문인력에 의한 효율적 판매전략을 수립함으로써 농협의 공동계산을 정책적 판매단계까지 발전시켰다는 점이다. 또한 다수의 생산자가 공동의 브랜드를 사용함으로써 브랜드 인지도를 크게 높이고 있다는 점이다.

2. 네덜란드 The Greenery International 그룹과 디젤꾼 그룹(Disselkoen Group)

가. The Greenery Group

The Greenery Group은 산지경매장(The Greenery International B.V.), 수출회사 그룹(The Disselkoen), 수입회사(Hage International), 소분포장가공회사(CopTop Quality Packers), 배송회사(Hollander Barendrecht), 소매회사(Greenery Retail), 영국 현지회사(Geenery UK) 등 다양한 형태의 회사로 구성되어 있다.

The Greenery Group은 네덜란드 최대의 종합 농산물 유통회사그룹이다. 그룹의 종업원 수는 약 2,700여명이며, 연간 거래물량은 약 210만톤 정도에 달하고, 연간 거래금액은 2000년 약 3,500백만길더에 이르고 있다.

1996년 9개의 청과조합이 통합하여 회사(The Greenery International)를 설립하였다. 기능 자체가 과거 단순한 판매기능(경매장 운영)에서 마케팅 기능으로 전환되었으며, 수출전담 자회사를 두어 적극적인 해외수출 활동을 하고 있다. 자회사는 수출뿐만 아니라 청과물을 수입하여 재가공 수출하기도 한다.

1) 산지경매장

산지경매장(The Greenery International B.V.)은 그룹의 모기업으로 네덜란드의

과채류 생산자단체(VTN)가 1985년에 설립하여 경매장을 운영하는 농산물 전문판매회사이다. 주요 취급품목은 과실류, 채소류, 버섯류 등이다.

VTN(The Fruit and Vegetable Cooperative of the Netherlands)은 네덜란드 15개 지역의 농산물 생산농가 약 12,000명이 투자하여 설립·운영하던 9개의 청과물 경매장을 합병하여 구성한 협동조합 형태의 조직체이다.

각 지역 대표 7명씩으로 구성된 이사회가 정기총회를 개최하여 주요한 정책방향을 결정하고, 유통자문위원회와 생산관련 회의를 개최하여 품목별 유통정책과 마케팅전략을 수립·운영하고 있다.

산지경매장(The Greenery International B.V.)의 경우 9개의 산지경매장에서 현재 5개로 통합되었다. 산지경매장의 영업방침은 규모확장, 판매지향, 고객에 대한 고부가가치 제공, 지점망 철저 관리, 지점운영의 효율성 증대에 두고 있다.

Greenery International은 3종류의 체인망을 가지고 있으며, 이들은 생산자와 소비자를 최소 비용으로 최단 기간에 연결시킬 수 있도록 체계적으로 정보교환을 하고 있다.

2) 농산물 물류센터

농산물 물류센터(ALC : Agricultural Logistics Centers)는 산지경매장이나 집하장에서 농산물을 공급받아 소비자에게 분산시키는 대규모 물류기지로서 현재 자회사인 소분포장 회사와 수출물류회사가 그러한 기능을 수행하고 있다.

산지집하장(Collection Points)은 생산농가가 수확한 농산물을 경매장이나 기타 물류회사로 운송하기 위해서 집결시키는 장소이다.

산지저장고(Storage Sites)는 산지에서 수확한 농산물을 일시 저장하는 창고이다.

한편, 세계적인 농산물 개방화의 확대에 따라 수입농산물을 전문적으로 취급하기 위한 농산물 수입회사를 자회사로 설립하고, 수출전문 물류회사 그룹과 통합하여 사업을 규모화, 전문화시키고 있는 추세이다.

3) 소분포장 회사

농산물 유통환경의 급속한 변화와 소비지 구매자의 구매패턴을 충족시키기 위하여 예약상대거래에 의해 유통업체나 구매자의 요구나 주문에 의해 1998년 소분·포장하여 배송하는 전문 소분포장회사를 자회사로 설립하여 운영하고 있다.

회사시설은 하나의 시설 내에 반입장과 소분·포장장, 저온창고, 배송장 등으로 구분되어 있다. 시설규모는 8,000m²(약 2,400평) 수준이며, 취급물량은 주당 약 400톤을 처리하고 있다.

상품은 슈퍼마켓이나 슈퍼체인 구매본부 또는 자회사인 소매점포로부터 주문에 의해 원하는 품질 및 포장규격으로 소분·포장되어 원하는 시간대에 원하는 물량만큼 배송되고 있다.

나. 디젤콘 그룹(Disselkoen Holding B.V.)

디젤콘 그룹(Disselkoen Holding B.V.)은 1920년 가족회사로 창설되어 80여년 동안 네덜란드의 농산물유통 및 물류 관련 종합그룹으로 성장한 회사이다.

1998년 그룹은 농산물 유통환경의 급속한 국제화, 개방화에 적극적으로 대응하고 그룹의 구조조정을 위하여 The Greenery 그룹과 운송 및 물류부문을 통합하여 현재 The Greenery의 수출물류회사로서 기능을 담당하고 있다.

그룹의 주요 사업부문은 크게 청과물(과일, 채소), 화훼, 운송 및 물류부문이며, 이들 사업부문에서 총 23개(청과물사업 12개, 화훼사업 8개, 운송물류사업 3개)의 자회사를 가지고 있다.

수출물류센터의 규모는 부지면적 33,000m²(약 10,000평), 시설면적 20,000m²(약 6,000평)으로 대규모 수출전문 물류센터이다.

물류센터의 물량확보는 크게 생산자조직과 계약생산으로 확보하는 방법과 합작회사인 The Greenery 경매장으로부터 반입하는 방법이 있다.

물류센터는 안정적인 물량확보를 위하여 The Greenery의 산지조직과 1~3년의 중장기 계약을 통해 우수한 품질의 물량을 확보하고 있으며, 산지경매

장으로부터 직접 물량을 반입하고 있다.

그러나 수출물류센터가 직접 물량구매를 하는 것이 아니고, 물량구매에 대한 상적기능은 The Greenery가 하기 때문에 물류센터는 순수한 물류기능만 수행하고 있다.

물류센터에서의 상품화는 크게 수출지역과 수출상품의 운송형태에 따라 크게 2가지 형태가 있다. 수출지역별 상품화 형태는 크게 EU지역과 EU 이외 지역으로 구분하여 수행된다. EU지역의 상품형태는 박스형태보다는 소분포장하여 박스에 담는 형태이며, EU 이외 지역인 미국, 캐나다, 일본, 대만 등의 경우 산지에서 규격화된 박스형태가 대부분을 차지한다. 수출지역별로 운송형태가 달라지기 때문에 상품포장 형태도 차이가 있다.

물류센터에서 상품화되어 수출되는 모든 상품에는 The Greenery의 동일 브랜드가 부착되기 때문에 수출시장에서 브랜드인지도가 매우 높을 뿐만 아니라 브랜드에 대한 신뢰성이 매우 높은 상태이다.

수출상품화가 완료된 상품 중 상품성 향상이나 수급조절을 위해 필요할 경우 자체 저온저장고에 품목별 최적 저장온도로 저장되고 있다.

물류센터 내 종업원은 기능직을 포함하여 총 250여명이 있으며, 이 중 수출시장 개척과 수출업무 수행, 수출마케팅담당, 수출물류담당 등 순수한 수출 관련 종사자 및 지역전문가가 약 50여명이다.

현지 자회사인 The Greenery UK가 영국 현지에서 직접 수출교섭과 수출물량을 확보하고 시장을 개척하고 있다.

다. 시사점

그리너리 그룹(Greenery Group)은 1996년 9개의 청과조합이 통합하여 협동조합회사를 설립하였으며, 기능 자체가 과거 단순한 판매기능(경매장 운영)에서 마케팅 기능으로 전환하였으며, 수출전담 자회사를 두어 적극적인 해외수출 활동을 하고 있다. 자회사는 수출뿐만 아니라 청과물을 수입하여 재가공 수출하기도 한다.

우리나라 농협도 협동조합의 통합을 통해 규모화하고, 자회사형태의 운영을 통해 협동조합운영의 능률을 높이는 동시에 기능을 강화함으로써 국내 종합물류기능은 물론 수출기능까지 강화하는 방안을 모색할 필요가 있다.

또한 모든 상품에 동일 브랜드가 부착되고 많은 물량이 거래되기 때문에 수출시장에서 브랜드인지도가 매우 높을 뿐만 아니라 브랜드에 대한 신뢰성이 매우 높은 상태이다. 농협의 광역통합을 시사하며, 광역 통합시에는 단순한 구역의 확장이 아니라 기능을 강화함으로써 농산물의 국제경쟁력을 높일 수 있음을 시사하고 있다.

3. 덴마크 DanEgg amba

가. 조직 구성

덴마크 DanEgg 협동조합은 1895년에 설립되었으며, 1985년에 현재와 같이 지주(持株)회사인 DanEgg amba로 운영체제로 전환하였다.

1895년 설립 당시 2,218명의 조합원이 2년 후에는 19,500명, 1960년에는 8만 명 이상으로 증가되었으나 생산이 계속 대규모화됨에 따라 1960년 이후 조합원은 계속 감소하여 현재는 130명으로 감소하였다.

DanEgg amba는 덴마크에서 유일한 계란협동조합 지주회사이며 여러 개의 양계관련 자회사 및 손자회사를 가지고 있다.

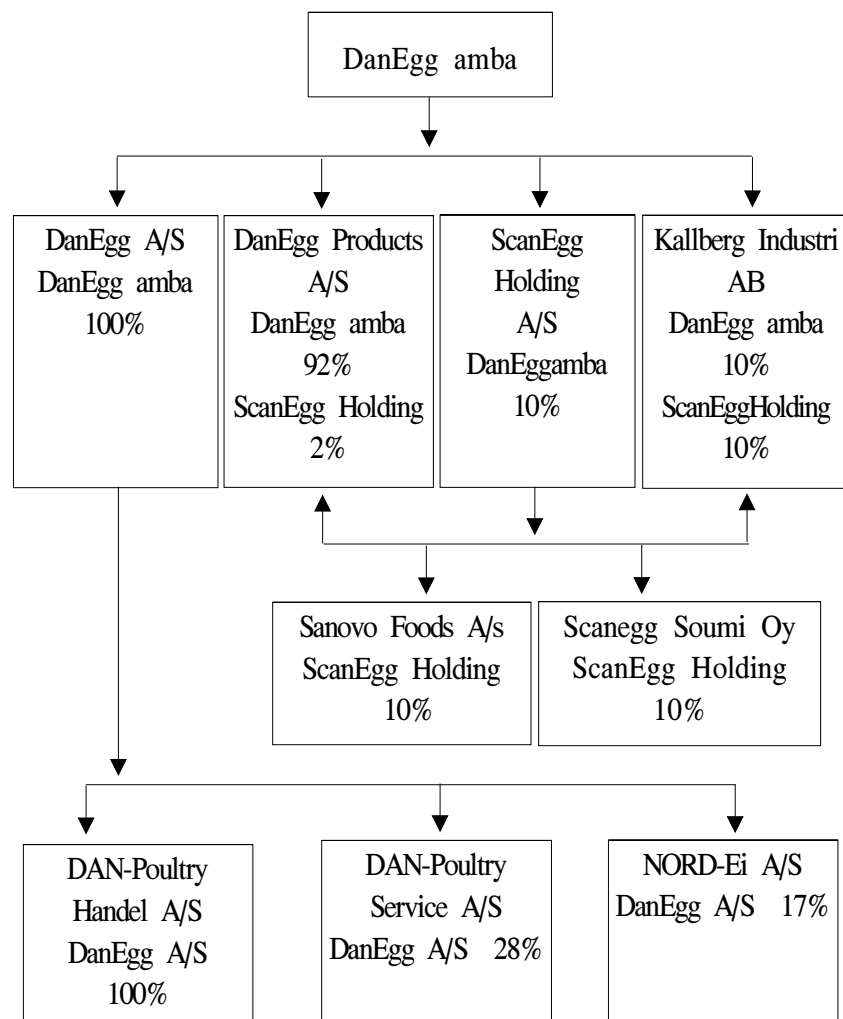
DanEgg A/S는 계란을 수집, 선별, 포장, 판매, 수송하는 계란 유통전문회사이며, DanEgg Products A/S는 계란가공품 생산회사이며, ScanEgg Holding A/S와 Kallberg Industri AB는 수출전문회사이다. 그리고 Dan-Poultry Handel A/S는 부화전문회사이다.

이러한 자회사화 추세는 치열해지는 시장경쟁에 대응하여 자금조달을 용이하게 하고, 다른 협동조합이나 민간기업과의 합작을 용이하게 하기 위한

것으로 전략적으로 필요한 경우에는 외국 기업과의 합작도 하고 있다.

DanEgg 협동조합은 130명의 조합원으로 구성되어 있고, 계란 집하장을 중심으로 3개 지역으로 구분되어 있다. 지역마다 생산량에 비례하여 총 21명의 지역위원회가 있고, 지역을 대표하는 11명의 이사가 DanEgg amba의 이사회를 구성한다(이사 수도 지역별 출하량에 따라 다름).

그림 3-1 DanEgg 협동조합의 출자관계도



나. 이사회 역할

이사회에서는 투자회사의 경영진을 선출하며, 매월 1회 이사회를 개최한다. 이사회 결정사항 중 중요한 것은 계란의 가격을 결정하는 것이다. 매년 초 가격을 결정하면 연중 그 가격을 유지하며, 출하비용을 제외하고 생산자에게 정산한다. 국내외의 시장여건 변화로 계란가격에 큰 변동이 발생하면 이사회에서 가격을 조정하며, 동일한 종류와 등급의 가격은 공동계산을 통해 동일한 가격을 지불한다.

이사회에서 가격을 결정하고, 경영진이 이를 유지토록 하는 것은 매우 중요한 의의가 있다. 또한 가격이 민간업자 판매보다 낮을 경우에는 조합원이 이탈하는 문제를 야기하게 된다.

다. 공동계산 방법

공동계산은 “같은 등급의 계란은 같은 가격을 생산자가 받을 수 있도록 조합의 수수료를 조정하는 방법”을 사용한다. 예를 들어 이사회에서 생산자 지불가격을 kg당 6.50kr로 결정했다면 판매가격이 10.00kr일 경우에는 수수료 3.50kr을 공제하고, 판매가격이 11.00kr일 경우에는 수수료를 4.50kr를 공제하여 모든 생산자에게 6.50kr을 지급한다. 판매대금은 주(週)단위로 다음주 화요일에 지급하며, 생산자 지급가격은 매월 이사회에서 결정한다.

라. 시사점

덴마크를 비롯한 유럽의 농업협동조합은 매우 잘 운영되고 있다. 그 근본 원동력은 농민들의 필요에 의해 설립되었고, 농민이 대부분 전업농 형태를 취하고 있으며, 농민의 교육 및 의식 수준이 높다는 점을 들 수 있다.

협동조합의 운영에 있어 총회, 대의원회, 이사회 등은 철저히 협동조합 운영원칙에 의해 농민 조합원 중심으로 운영되고 있다. 또한, 업무 집행의 개인 기업과 같은 방법으로 능률 위주로 운영되고 있었으며, 운영 결과 이익금이 발생할 경우에는 이사회의 의결에 따라 이용고 배당을 하고 있다. 결국 중요

한 의사결정과 사업 결과의 배분은 협동조합 방식을 택하면서 운영은 완전히 기업적으로 능률위주로 운영하고 있다는 점에서 많은 시사점을 주고 있다.

이사회는 매월 1회 개최되며, 협동조합 운영의 기본 방향을 설정한다. 특히 중요한 것은 이사회에서 농산물의 판매가격을 결정하고, 집행부는 이 가격으로 판매를 하는 경우가 많다는 것이다. 이러한 점에서 능률성을 높이기 위해 협동조합은 지주회사가 되면서, 많은 자회사를 거느리는 경향이 있다.

최근의 여건 변화에 대응하여 협동조합간의 합병과 구조조정이 급격히 일어나고 있었으며, 합병은 경쟁력을 강화하기 위해서라면 같은 종류의 협동조합간뿐만 아니라 다른 종류의 협동조합, 민간기업 또는 외국의 협동조합과도 이루어지고 있다.

우리나라 농협도 판매사업의 경영효율성 제고를 위해 장기적으로 협동조합은 지주회사의 역할을 하면서 사업은 출자회사가 담당토록 하는 방안을 모색할 필요가 있다. 이때 조합원대표로 구성된 이사회에서 중요한 경영지침을 결정하면 이용고 배당 등을 통해 협동조합의 원칙을 최대한 살리는 방향이 되어야 할 것이다.

4. 덴마크 Dansk Kemefrugt 과일협동조합

가. 조직 구성 및 특징

조합원이 20명이며, 연간 250톤을 취급하는 소규모 과일협동조합이다. 조합원 소유의 재배면적은 사과 118ha, 배 18ha이며, 조합원에 따라 면적의 차이가 심하다.

협동조합은 1930년 설립되었으며, 현재 부지 약 19천m², 건물(과일 선과장, 저장고, 사무실) 5,750m²의 시설을 보유하고 있다.

이사회는 5명으로 구성되어 있고, 매년 정기총회에서 선출한다. 조합의 운

영은 이사회에서 선임한 업무이사(director)가 담당한다. 직원은 5명이며, 계절적으로 성수기에는 13~14명을 고용한다.

조합원 신규가입에는 제한이 없고, 약 10년 전에는 가입비로 10천kr을 받았으나 현재에는 받지 않고 있다. 신규가입을 위해서는 판매약정을 하고 이사회 승인을 받아야 한다.

판매약정에는 전량 조합에 판매토록 되어 있으나 약 80%만 출하되고 있으며 이를 통제하기에는 한계가 있는 것으로 나타났다.

조합에서는 공동출하를 통해 동일 품종 및 등급의 상품에 대해서는 연중 동일 가격을 지불한다.

판매를 효율적으로 하기 위해 다른 과일협동조합과 공동으로 판매회사를 설립·운영하고 있으며, 코펜하겐 청과물도매시장(KGT) 사무실을 두고 있다.

나. 시사점

공동계산 참여 조합원과는 전량 판매약정을 체결하며, 판매기능을 강화하기 위해 같은 품목을 취급하는 단위농협들이 공동으로 판매회사를 설립 운영하는 방안을 검토할 필요가 있다. 가령, 배를 수출하는 조합들이 공동으로 수출전담회사를 설립하는 것이다.

5. 미국 선키스트 협동조합(Sunkist Growers, Inc.)

가. 조직 구성

1893년에 설립, 캘리포니아와 애리조나주에서 오렌지·레몬·자몽 등 감귤류를 재배하는 6,500여명의 생산자, 30여 개의 지방출하조합 및 18개소의 지구거래소(선키스트 상표의 사용 면허를 받아야 함)로 구성된 유통협동조직이다.

선키스트는 생산자 - 지방출하조합(Local Association) - 지구거래소(District

Exchange) - 선키스트 연합회 등 3단계조직으로 구성된다. “가입탈퇴의 자유”가 보장되므로 조합원 수는 해마다 달라지는 데, 생산 농가의 약 65%에 해당하는 6천여 농가가 조합원이다.

나. 조직 특징

오렌지 유통의 약 절반을 점유하며, 산하에 100개 정도의 포장·출하 센터를 운영하고 있고, 미 전역에 30여 개의 판매 사무소를 두고 있다. 제도적 지원은 유통명령제(Marketing Order) 등에 의해서도 뒷받침되고 있으며, 높은 가격을 유지하기 위해 계획적으로 출하량을 조절하고 시장 개척 및 판촉을 위한 비용을 지불하고 있다.

선과회사는 이윤추구를 하는 주식회사 등의 기업으로 선키스트로부터 면허를 받고 있으나 조합원은 아니고 어떠한 의결권, 투표권도 갖지 않는다.

조합원 계약방식은 판매면적을 1년 단위로 계약하며, 단가는 공동계산에 의해 판매 후 정산하며, 계약상대는 지역에 관계없이 바꿀 수 있다.

제명요건은 (1) 계약분을 인도하지 않을 때, (2) 재배관리의 태만으로 품질이 현저히 떨어질 때이며, 이는 계약종결 요건이 된다.

연합회 역할을 살펴보면, 연합회는 조합원이 생산한 감귤류를 선별·포장하여 판매하며, 자회사로 가공공장을 운영하면서 주스를 가공하여 판매하는 것이다. 정보, 브랜드 설정, 광고, 시장선택(출하명령), 판로 개척, 생산지도 등의 기능도 수행한다.

이사회의 관리기능과 경영진의 집행기능이 완전 분리되어 있고, 투표권은 1인 1표제가 아니라 과거 출하량과 연계되어 있으며, 잉여금은 이용고에 따라 환원한다.

다. 시사점

하나의 협동조합이 매우 광범위한 지역을 관할하면서 기업형태로 능률적으로 운영함으로써 국내는 물론 수출시장에서 매우 막강한 판매능력을 발휘하고 있다. 이러한 점에서 장기적으로는 우리나라 과수농협 등도 전국적 품

목별 또는 부류별 전문조직으로 육성하고, 운영효율화를 위해 운영에 보다 기업적인 요인을 도입할 필요가 있을 것으로 보인다. 특히 선키스트라는 브랜드가 세계적인 오렌지 브랜드로 소비자에게 인지되고 있음을 볼 때, 소비자 인지도와 취급물량은 상당한 상관관계가 있음을 시사한다.

또한 이사회와 관리기능과 경영진의 집행기능이 완전 분리되어 있고, 소비자 시점의 마케팅 기능을 중시하며, 독자적인 정보기능을 발휘하고 있다는 점이다.

조합원과의 출하계약, 관리기능과 집행기능의 완전분리에 의한 경영효율성 증진, 시·도간 행정구역을 초월한 광범위한 종합유통조직의 형성을 장기적으로 고려할 필요가 있다.

6. 일본 단노(端野)농협 양파 공동계산

일본 단노농협의 양파의 품질관리제도를 중심으로 한 공동계산 추진사례이다.

가. 공동계산 절차

1) 수확

수확기계에 4명이 탑승하여 개략적인 선별작업을 하며, 수확한 양파를 1.4톤 컨테이너에 넣어 2주간 풍건(風乾)한다.

2) 입고·저장

농협창고까지의 운송은 작부단계부터 미리 농협과 계약한 운송회사가 담당하며, 컨테이너에 식별번호를 표시하여 출하자와 산지(포장) 및 전년도 출하분과 구분하여 저장한다.

3) 선별 · 포장

입고가 빠를수록 신선도 유지에 유리하므로 입고 역순으로 선별한다. 컨테이너별로 선별 및 품질을 점검한다. 크기별로 2L, L, M, S 4등급으로 선별하며, 품질관리제도를 적용하기 위해 품질조사표를 작성하여 검사항목별로 우수(0점), 보통(-5점), 불량(-10점) 등 별점을 부과하며, 점수 집계에 따라 품질을 상·중·하 3등급으로 구분한다. 규격외품과 쓰레기 발생분을 기록한 후 농가에 통보하여, 농가가 품질관리에 활용토록 한다.

4) 출하

농협은 전 농가의 작부계획을 제출받아 종자 전량을 예약구매하며, 저장·출하계획에 맞추어 작부계획을 수립한다. 이때 작부면적은 조기 출하용(15%), 중기 출하용(10%), 만기 출하용(75%)으로 조정한다. 주문판매를 기본으로 하며, 농협이 거래처의 요구에 따라 출하한다.

표 3-1 농가별 판매대금 배분방법

구 분	계 산 방 법
판매대금 (A)	○ 농가별 판매대금을 등급별로 계산 ○ 등급별 판매대금을 합계
출하비용 (B)	○ 농가별 출하비용을 물량비중에 따라 계산
품질격차금 (C)	○ 농가별 품질격차금 계산 - 상품 : 20kg당 100엔 가산 - 중품 : 없음 - 하품 : 20kg당 100엔 징수
할증선별료 (D)	○ 농가별 할증선별료 계산 - 규격외품 : 20kg 1박스당 200엔 - 쓰레기 : 20kg 1박스당 300엔
2L격차금 (E)	○ 농가별 2L격차금 계산 - 출하물량 중 2L등급 물량이 10%를 초과하면, 초과분에 대해 20kg당 50엔
정산금액 (F)	○ 농가별 판매대금(A) - 출하비용(B) + 품질격차금(C) - 할증선별료(D) - 2L격차금(E)

5) 대금정산

농협이 농가별로 판매대금과 판매비용을 산출한다. 품위별 판매대금과 판매비용 계산에 품질관리제도(품질격차금, 할증 선별료, 2L격차금)와 규격외품 몰수제도를 적용한다. 규격외품은 정품에 비례하여 농가별로 배분함으로써 정품비율이 높은 농가에 프리미엄을 제공하는 효과를 가진다.

나. 품질관리 제도

1) 품질격차금(品質格差金)

품질격차금 제도는 공동선별·공동계산에서 발생하는 불만을 방지하고, 품질향상과 선별비용 절감을 위한 농가의 노력을 유도하기 위한 제도이다. 선별비용 절감을 위해 현실적으로 품질구분은 생략하고 크기에 따른 등급 구분만 하고 있다. 이 때문에 품질관리를 등한시하는 농가가 생기고, 품질이 우수한 농가의 불만을 야기한다. 따라서 품질이 우수한 농가에게는 인센티브, 불량한 농가에게는 패널티를 부과하기 위한 제도이다.

평가는 시장평가 항목과 비용절감 항목으로 구성된 채점표에 의한다. 각 평가항목의 배점방법은 우량품을 0으로 한 감점법을 채택하고 있는데, 100점 만점에서 감점점수를 공제한다. 모두 불량인 경우는 -40점을 한다.

품질평가표의 채점에 의해 인센티브와 패널티를 적용('95년 기준)하는데, 상(90점 이상)은 20kg당 품질격차금 100엔을 가산하고, 중(90점~40점)은 품질격차금이 없으며, 하(40점 이하)는 20kg당 품질격차금 100엔을 징수한다. 이 기준은 매년의 작황 및 시장가격에 따라 결정한다.

표 3-2 일본 단노농협의 양파 품질 평가표

평 가 항 목		양호	보통	불량
시 장 평 가	건 조 정 도	0	-5	-10
	착 색 정 도	0	-10	-20
	토 사 부 착	0	-5	-10
	단단한 정도	0	-5	-10
	줄 기 길 이	0	-5	-10
	뿌 리 길 이	0 (2cm 이하)	-5 (2cm 정도)	-10 (2cm 이상)
비 용 절 감	부 패 혼 입	0 (1% 미만)	-10 (1~5%)	-20 (5% 이상)
	심지박힌양파혼입	0 (1% 미만)	-5 (1~5%)	-10 (5% 이상)
	껍 질 혼 입	0 (1% 미만)	-5 (1~5%)	-10 (5% 이상)
	잎 혼 잎	0	-5	-10
	돌 혼 입	0	-10	-20

2) 할증선별료(割増選別料)

할증선별료는 규격외품이나 쓰레기의 비율을 줄여 선별비용을 절감하기 위한 제도로써 1995년 기준으로 규격외품은 20kg 1박스당 200엔을 징수하며, 쓰레기는 20kg 1박스당 300엔을 징수한다.

3) 2L격차금(格差金)

2L격차금은 적기에 수확하도록 유도하기 위한 제도로써 2L규격은 부피가 커서 가격이 높기 때문에 농가가 수확기를 늦추려는 경향이 있다. 따라서 수확시기를 늦춤으로써 발생하는 품질하락을 방지하기 위해, 위탁량 중 2L규격이 10%이상인 경우 10% 초과분에 대해 20kg 1박스당 50엔을 징수하는 제도이다. 2L격차금은 2L규격이 농협의 비용, 시장가격에 악영향을 미치기 때문에 마련한 제도는 아니다. 1995년 단노농협 전 취급량의 8.5%가 2L규격이었

으며, 2L규격은 L규격보다 20kg 1박스당 500엔 이상 높은 가격을 받았다.

4) 규격외품 몰수(規格外品 沒收)

선별 결과 발생하는 규격외품 전량을 품질관리 불량에 대한 패널티로 몰수함으로써 품질향상을 유도하는 제도이다. 규격외품은 가공용으로 판매되고 그 판매대금은 농가별 정품 비중에 비례하여 정품대금에 추가하여 지급한다. 이 제도는 그 판매대금을 농가별 정품 출하비중에 비례하여 배분하므로 간접적인 프리미엄·패널티 효과를 지니며, 평균 이상의 우량농가에는 프리미엄의 역할을 한다.

다. 품질관리제도 시행 효과

1) 품질 향상 및 비용절감

1995년 수확기의 악천후로 기후에 영향을 받는 시장평가 항목의 감점은 평균값이 1990년에 비해 증가했으나 전체적으로 건조정도·착색정도·단단함 등에서 불량비율이 감소하였다. 기후에 영향을 덜 받는 항목은 감점이 크게 개선되고, 비용절감 항목의 감점이 감소하였음은 곧 비용이 절감되었음을 의미한다.

2) 가격상승

유사한 조건의 선진 산지인 A농협 공동계산 가격과 비교한 결과 상대가격이 월등히 상승하였다. A농협은 단노농협과 판매시기가 같고, 품질격차금 제도를 운영하기는 하나 극히 약한 인센티브를 주고 있다. 1980년 품질격차금 제도를 도입한 이래 상대가격이 지속적으로 상승하여 A농협 대비 상대가격이 1979년 0.6에서 1989년 1.2로 상승하였다. 가격상승에는 저장성이 뛰어난 신품종 도입('82년)도 한 몫을 하였다.

라. 시사점

단노농협은 품질등급 이외에 품질격차금, 선별할증료, 규격외품 몰수 및 그 판매대금에 대한 정품비중에 따른 분배 등 품질관리제도에 의한 점수제를 도입함으로써 품질개선 및 비용절감, 가격상승 등의 효과를 얻고 있으며, 우수한 농가들의 공동계산 참여를 유도하고 있다.

우리나라에서도 이와 같이 지역 실정에 맞는 품질관리제를 도입하여, 상품의 품질 향상과 비용 절감을 도모하는 동시에 우수 농가의 적극적인 참여를 유도해야 할 것이다. 또한 단노농협이 전 농가의 작부계획을 제출받아 종자 전량을 예약구매하며, 저장·출하계획에 맞추어 작부계획을 수립하듯 우리 농협도 생산자와 긴밀한 유대를 갖고 생산계획 수립단계에서부터 생산자와 협력하는 지도사업 체계를 수립하도록 해야 할 것이다.

제 4 장

공동계산, 어떻게 추진하나?(발전단계별 추진전략)

공동계산을 추진하고자 하는 농협에서는 우선 자기 조합의 상황을 파악하여, 여기에 맞는 적절한 대응을 모색해야 한다. 이를 위해서는 우선 공동계산의 발전단계를 검토하고, 해당 조합 또는 지역의 공동계산 발전수준에 따른 공동모델과 도입 품목의 특성을 고려하여 적합한 추진전략을 수립·추진해야 한다. 이러한 점을 고려하여 우선 공동계산의 발전단계와 발전단계별 추진방안을 설명하고자 한다.

1. 제1단계(미시행 단계)

제 1단계는 공동계산을 시행하지 않고 있는 단계로서 현재 우리나라 농협의 90% 이상이 이에 해당된다.

가. 조합장의 의지가 중요하다.

공동계산을 시행하지 않고 있는 조합에서 가장 중요한 것은 ‘공동계산을 하고자 하는 조합장의 의지’이다. 바꾸어 말하면 농협경영의 책임자인 조합

장이 공동계산을 하려고 하지 않는다면 공동계산 추진 자체가 불가능하다는 것이다. 따라서 조합원은 조합장을 선출함에 있어 공동계산을 추진할 의지가 있는 사람을 선출토록 해야 한다.

한편, 농협중앙회의 입장에서는 교육과 재정적 지원을 통해 조합장들이 공동계산을 적극 추진할 의지를 갖도록 지속적으로 노력할 필요가 있다. 또한 **조합장 입장에서 공동출하를 할 의지가 없는 사람이라면, 스스로 조합장이 되기를 포기해야 할 것이다.** 농협이 생산자 농민의 경제적·사회적 이익을 위한 단체이고, 판매사업은 농민의 생산물을 보다 높은 값에 판매해 주는데 목적이 있는 농협의 존립 목적에 가장 부합하는 사업이다. 그래서 판매사업은 농민이 가장 필요로 하는 농협의 가장 핵심적 사업으로 그 중요성이 강조된다.

한편, 농업적 측면에서 공동계산은 농산물의 상품성을 높이고, 유통 효율성을 높이며, 생산자의 시장교섭력을 높이기 위한 주요 수단이다. 따라서 공동계산의 정착은 농산물 산지유통정책의 핵심과제이며, 국내농업의 국제경쟁력을 높이기 위한 주요 수단이다. 개방화시대에 아무리 좋은 농산물을 생산한다고 하더라도 농산물 출하시 표준규격화를 시행하지 못하고, 유통효율성이 낮아 지나치게 많은 유통마진이 발생한다면, 국내 농산물 경쟁력을 유지하기는 어렵다. **이러한 점에서 공동계산의 정착은 개방화시대를 맞아 국내 농산물의 경쟁력을 확보하기 위한 주요 수단이다.**

이러한 판매사업의 현실적 중요성 때문에 농업에 있어 농협의 역할이 강조되고 있으며, 그 핵심적 역할이 공동계산을 정착시키는 것이다. 이러한 점에서 공동계산은 장차 농협이 반드시 중점을 두고 추진해야할 사업이며, 이는 농협의 정체성(identity)과 관련된 주요사업이라 하겠다. 즉 장차 판매사업, 특히 공동계산사업을 하지 않는 농협은 존립의 가치마저 상실하게 될 수 있다. 이러한 점에서 **농산물 공동계산을 적극적으로 추진할 의지가 없는 사람은 극단적으로 말해 우리나라 농업과 농협을 위해 조합장 되기를 포기하는 것이 바람직하다고 하겠다.**

결론적으로 공동계산은 출발점은 농협 조합장의 시행 의지에 있으며, 이는

조합장의 의무이기도 하다.

나. 우선 품목을 선정·개발하라.

현재 공동계산을 시행하지 않는 농협이 공동계산을 추진하려면, 우선 공동계산을 추진하고자 하는 품목을 선정해야 한다. 아무리 의욕이 있어도 공동계산을 할 수 있는 품목이 없다면, 공동계산의 추진은 불가능하다.

공동계산을 추진하기 위해서는 지역 내에 상당수준의 물량(예를 들면 공동선별을 위해 산지유통센터를 운영할 만한 수준의 물량)이 여러 명의 생산자에 의해 생산되고 있어야 한다. 그 물량이 단일 품목이면 좋고, 5개 품목 이상이면 관리상 어려움이 있을 수 있다. 현재 지역 내에 적합한 품목이 생산되고 있지 않다면, 지역의 토지나 기후 등 재배여건이나 지역 이미지(image)상 유리한 품목을 발굴하여 주산지로 육성하여야 한다. 현재 해당지역에서 생산되고 있는 대표 품목을 선택하여 육성하는 것도 적절한 방법이며, 농협의 지원으로 새로운 품목을 도입할 수도 있다. 공동계산을 시행하고 있는 많은 농협이 농협에 의해 새로운 품목이 권장·육성되어 공동계산 품목으로 정착되고 있다.

예를 들어 충북 음성군 감곡 지역은 토질이나 배수여건이 양호하여 복숭아 「미백」 품종을 재배하기에 적합한 지역이다. 이 지역에서는 복숭아 「미백」 품종을 중심으로 지역적으로 재배여건에 적합하거나 유리한 복숭아 품종들을 생산하여 공동계산을 추진하고 있다.

낙동강을 끼고 있는 경북 김천시 조마농협은 풍부한 지하수를 이용하여 감자 「수막(水幕) 하우스 재배법」을 보급함으로써 감자를 주산품화하여 공동계산을 확대해 가고 있다. 특히 「수막하우스재배」를 통해 감자 출하시기를 노지재배와 차별화 함으로써 지역 소득작목으로 정착되었다. 이와 같이 새로운 작목을 농협이 주도하여 도입함으로써 공동계산을 활성화하고 지역 농업발전에 기여한 예는 무수히 많다.

대관령원협의 공동계산 품목인 대파와 당근은 고랭지 지대에서 재배된 채

소가 타 지역에 비해 품질이 우수하다는 점에 착안하여 품목을 개발한 사례이다. 강원 홍천 내촌농협은 청정지역의 이미지를 활용해 무공해 환경농산물을 개발하기에 용이한 여건을 갖추고 있는 점을 고려해 생식이 가능한 오이와 풋고추를 공동계산 품목으로 선정하여 성공하였다.

또한 해당지역의 대표품목을 공동계산 품목으로 선정하여 추진할 수 있다. 품목별 주산지 여건이 갖추어진 곳에서는 타 지역에 비해 비교적 품질이 우수하여 상인이나 소비자의 인지도가 높고 물량을 확보하기가 쉬워 공동계산의 도입과 정착이 상대적으로 쉽다. 품목별 주산지 여건을 활용하여 공동계산을 추진하고 있는 사례는 경기 안성 과수조합의 배, 제주 남원농협의 감귤 등 많이 있다.

그러나 공동계산 품목이 반드시 유명한 주산지일 필요는 없다. 경북 상주시 외서농협은 기존의 배 생산농가를 공동계산 품목으로 선정하여 공동계산을 하면서 품질관리를 철저히 함으로써 무명(無名)의 산지를 전국 최고수준의 산지로 만든 대표적 사례이다. 그 결과 「외서 배」는 도매시장에서 전국 최고수준의 가격을 받게 됨으로써 농가 수취가격이 증가했으며, 공동계산 참여 농가가 계속 증가하고 있을 뿐만 아니라 인근 농협의 생산자들도 참여를 희망하고 있는 것으로 알려져 있다.

다. 적극적인 지도자가 필요하다.

공동계산 추진품목을 결정한 후에는 공동계산을 도입하기 위한 지도자 그룹을 발굴해야 한다. 공동계산 추진 우수사례 대부분의 주요 공통점 중의 하나가 농협의 조합장, 경제사업 담당자, 작목반장 및 작목반 간부들이 의견을 일치시키고 의기투합하여 작목반원들을 설득해나가는 과정을 거치고 있다는 것이다. 특히 농협 판매담당 직원의 열성적인 노력과 의지가 있어야 하며 작목반 간부들의 협력을 이끌어낼 수 있어야 한다.

공동계산을 추진할 의지가 있다면, 조합장은 우선 직원 중에서 공동계산을 적극적으로 추진할 담당자를 선정해야 한다. 담당자는 가능한 한 젊고 일에 적극적이며 활달한 성격의 소유자가 바람직할 것이다.

그리고 이미 주산지가 형성된 품목이면 주산지에서 새로운 작목을 도입하여 주산품목으로 육성하는 경우에는 전체 조합원 중에서 지도자를 발굴하여 조합장과 담당자가 공동계산을 추진하도록 설득·유도해야 한다. 이를 위해서는 담당자와 함께 공동계산을 잘 하고 있는 선진지 견학과 농협중앙회가 실시하는 교육과 연찬회에 참여하는 방법이 있다. 지도자는 지역에서 신망이 있고, 봉사정신이 강하며, 적극적인 활동력이 있는 사람이라야 한다.

라. 교육이 필요하다.

공동계산에서는 여러 사람의 농산물을 합치고, 판매에 필요한 비용을 공동으로 부담하게 된다. 따라서 공동계산이 참여자 전체적으로 이익이 된다고 하더라도, 참여하는 생산자간에 상대적으로 유리한 사람이 있고 불리한 사람이 발생하게 된다. 그래서 공동계산의 도입 초기에는 추진 및 수행방식에 의견이 분분하여 참여 생산자들간의 합의를 도출하기 어렵다.

그러나 공동계산은 참여 생산자의 재산상의 문제이므로 생산자의 자발적 참여가 전제되며, 강제성은 있을 수 없다. 따라서 공동계산을 시행하기 위해서는 다수의 생산자가 ‘공동계산의 필요성’을 인식해야 하며, 참여하는 생산자간의 상호 이해와 협력을 통한 자발적 참여가 필요하다.

이를 위해서는 공동계산 품목으로 선정된 작물을 생산하는 생산자들을 대상으로 교육을 해야 한다. 교육의 방법은 우선 선진지 견학을 통해 공동계산의 필요성을 인식하도록 해야 할 것이다. 어느 정도 필요성을 인식시킨 이후에는 농협중앙회나 외부의 전문가를 초청하여, 공동계산의 필요성은 물론 보다 구체적인 추진방법을 교육하고, 참여대상자가 상호 토론을 통해 지역에 적합한 추진방법을 모색토록 해야한다. 물론 추진방법에 대한 구체적인 대안은 농협의 담당자나 생산자들 중에서 선발한 지도자가 작성하여, 참여 생산자들의 합의를 도출해야 한다.

참여대상자를 중심으로 한 토론은 가장 효과적인 교육이 될 수 있다. 선진지 견학과 외부 초청교육을 통해 공동계산의 필요성이 어느 정도 인식된 이후에는 참여대상자들이 자주 회합을 갖고, 상호 신뢰감을 갖도록 하며, 구체

적인 추진방안을 자발적으로 도출토록 유도할 필요가 있다.

교육에는 가능한 한 많은 사람들이 참가할 수 있도록 비용을 농협에서 부담할 필요가 있다. 교육비는 사업활성화를 위한 초기 투자이다.

마. 시작은 작게, 시작이 중요하다.

생산자들간에 공동계산을 추진하고자 하는 의견이 모아지고 추진방안이 마련되면, 이를 시행에 옮겨야 한다.

공동계산을 위해서는 참여하는 생산자들간의 상호 이해와 협동이 가장 핵심이다. 공동계산 과정에서는 빈번히 생산자들간에 이해가 상충될 수 있고, 갈등과 극단적으로는 조직 해산의 원인까지 될 수 있다. 따라서 대의(大義)를 위해서는 서로 양보할 수 있는 조직원간의 이해와 아량이 필요하다. 또한 강력한 조직력이 필요하다.

조직력은 공동계산에 참여하는 생산자들이 동질적(同質的)이고, 수(數)가 적을수록 강하다. 따라서 공동계산 도입초기에는 적정물량을 생산할 수 있는 정예 농가들을 중심으로 소규모로 출발하는 것이 성공가능성을 높일 수 있는 한 방법이 된다.

동질성을 높이기 위해서는 가능한 한 참가자들간에 재배 품목은 물론 동일 품종이어야 하며, 재배방법도 유사해야 한다. 참여자들간에 재배기술이나 농지의 토질이 비슷하여 생산한 농산물의 품질수준의 차이가 크지 않고, 재배면적의 규모도 비슷하면 더욱 좋다.

바. 수취가격을 높여야 한다.

공동계산을 도입한 후 성공적으로 정착하려면 공동계산 출하상품의 농가 수취가격이 개별적으로 출하되어 개별계산되는 생산자의 출하품에 비해 높아야 한다. 공동계산이 기본적으로 보다 높은 가격을 받기 위한 생산자의 자발적 경제행위이며, 경제적 인센티브(incentive)가 없으면 생산자가 자발적으로 참여하지 않기 때문이다. 농가 수취가격을 높이기 위해서는 가능한 한 농가 판매가격을 높이고, 판매비용은 줄여야 한다.

공동계산 출하상품의 농가 수취가격을 높이기 위해서는 우선 공동선별과 포장개선 등 상품화 과정을 통해 상품성을 높이고, 농협이 주체가 되어 대형유통업체 등 새로운 판로를 개척해야 한다. 물론 상품성을 향상시키고 대량출하를 통해 시장교섭력을 높이고 유통비용을 줄임으로써 도매시장 출하를 통해서도 농가수취가격을 높일 수 있다. 그러나 최근에는 할인점을 비롯한 대형유통업체 판매가 가격 측면에서 도매시장보다 유리하기 때문에 농가수취가격을 높이는 주요 수단이 되고 있다.

대량유통업체의 판로개척을 위해서는 농협중앙회 「유통활성화 사업단」이나 농협유통의 도움을 받을 수 있다. 그러나 무엇보다도 중요한 것은 판매자가 우수하고 균일한 품질의 농산물을 대량유통업체가 요구하는 양(量) 만큼 꾸준히 공급할 수 있느냐 하는 것이다.

최근 대형유통업체는 급격히 성장하고 있으며, 이들은 산지 생산자조직으로부터 우수한 농산물을 직접 구입하기를 원하고 있다. 따라서 우수한 농산물을 구매처가 요구에 맞추어 꾸준히 공급해 줄 수 있다면 대형유통업체를 고정거래처로 확보하고 농가 수취가격을 높이는 것은 전혀 문제가 되지 않고 있다. 오히려 대형유통업체는 농산물을 안정적으로 공급할 산지 생산자조직이 없기 때문에 고민하고 있는 실정이다.

현재는 농산물의 공급과잉시대이며, 생산자는 판매에 어려움을 호소하고 있다. 그러나 생산자의 안정적 공급능력만 있다면 판로는 얼마든지 열려있다. 그리고 그 수단은 공동계산이다.

사. 공동계산을 위한 준비

공동계산을 시행하기 위해서는 사전에 많은 준비가 필요하다. 그 중요 사항을 요약·정리한다.

1) 운영규칙의 제정 및 계약체결

선진지 견학, 교육 등을 통해 생산자간에 공동계산의 필요성에 대한 공감대(共感帶)를 형성하고, 함께 공동계산을 시행하기로 합의하면, 우선 농협

은 운영과 관련한 기본 규칙을 참여농가의 동의를 받아 정하고, 참여농가와 농협간에 출하약정 계약을 체결해야 한다.

운영규칙은 공동출하와 관련한 기본 원칙을 정하는 것으로 공동계산 참여농가의 자격과 범위, 공동계산 조직의 형태와 운영방법, 생산자 작목반 및 농협의 역할 분담, 농협의 판매수수료, 판매비용의 분담 및 판매대금의 정산 방법(정산기간 포함), 농산물 선별 및 등급 구분 방법, 불량 농산물을 출하하는 생산자에 대한 제재 등 운영에 필요한 기본적 사항을 포함해야 한다.

한편 농협간은 매 작부(作付)기간마다 참여농가와 출하약정계약을 체결해야 안정적이고 계획적인 판매를 할 수 있다. 생산자와 출하약정계약이 없다면, 농협은 대량유통업체 등과 판매계약을 할 수가 없다. 물론 출하약정은 구두약속만으로도 충분하다고 이야기 할 수 있겠지만, 서면상의 계약이 반드시 필요하다.

현대는 계약사회이며, 사회가 선진화될수록 서면계약이 일반화된다. 농협과 조합원인 생산자간에도 서비스의 공급자와 이용자로서 계약은 반드시 필요하다. 공동계산은 생산자들이 경제적 이익을 위해 공동으로 판매하기로 약속을 하고 이를 시행하는 것이다. 공동으로 판매하는 과정에서는 상호 이해가 상충될 수 있고, 이때 누군가가 사소한 이해로 약속을 지키지 않으면 조직은 와해된다. 따라서 조직이 견고해지기 위해서는 서면에 의한 확실한 약속과 약속을 지키지 않았을 때에 벌칙이 명확하게 규정되지 않으면 안 된다. 또한 계약은 공동계산 착수단계에서 이루어져야 하며, 시행단계에 문제가 발생했을 때에는 이미 늦다.

계약서의 내용 중에는 계약자의 인적사항은 물론 약정 출하물량, 출하약정 물량을 이행하지 못했을 경우의 위약금 등과 같이 생산자의 의무조항을 포함해야 한다. 농산물 생산의 특성을 고려하여 출하약정물량은 상하 10~20%의 여유를 둘 필요가 있으며, 일정 범위를 초과하여 위반했을 때만 범칙금을 부과하도록 해야 한다. 물론 공동계산을 처음 시작하면서 참가농민들로부터 벌칙을 포함한 계약서를 받아내기는 쉽지 않을 것이다. 그러나 시행을 위한 준비 모임을 자주 가짐으로써 설득시켜야 할 사항이다.

2) 브랜드의 제정

브랜드는 상품의 식별력을 높여 주며, 다른 사람 또는 조직이 생산하는 상품과 차별화하기 위한 수단이다. 또한 브랜드는 공동계산에 참여하는 생산자들을 결속시키는 힘을 가지고 있다. 즉 같은 브랜드의 농산물을 생산하는 생산자들은 동지애(同志愛)를 가질 수 있으며, 브랜드가 구매자나 소비자에게 인지되어 브랜드 가치를 가지게 되면 해당 브랜드의 생산자로서 긍지(pride)를 가지게 된다.

브랜드에는 상표명(商標名)과 도안으로 된 표상(symbol)이 있다. 브랜드는 공동계산 참여 생산자의 의견을 모아 제정한다. 상표명은 ① 부르기 쉽고, ② 좋은 이미지를 줄 수 있으며, ③ 기억하기 쉬운 것이 좋다. 따라서 글자 수는 2~5개 정도가 좋으며, 건강이나 신선한 이미지를 줄 수 있는 것이 좋다. 또한 지역적 이미지나 품목의 특성을 나타내는 브랜드이면 더욱 좋다.

3) 등급 및 품질관리 기준의 설정

철저한 품질관리는 구매자의 신뢰를 얻는 기본이다. 해당 농산물이 다른 생산자의 농산물에 비해 품질이 우수하고, 품질이 일정해야 구매자가 그 농산물을 믿고 보다 높은 가격으로 구매할 수 있게 된다.

만약 품질이 우수하더라도 품질이 일정하지 않아 어느 때에는 품질이 좋고 어느 때에는 나쁘다면 구매자는 그 농산물을 신뢰할 수 없게 된다. 따라서 일정한 품질의 농산물을 꾸준히 시장에 공급하여 구매자의 신뢰를 얻기 위해서는 철저한 품질관리가 필요하며, 철저한 품질관리를 위해서는 품질에 따른 명확한 등급기준이 필요하다.

등급기준은 가능한 한 정부(농림부 품질관리원)가 권장하는 기준에 따르는 것이 좋다. 그러나 정부의 등급기준은 구체적이지 못하며 지역실정에 맞지 않을 수 있으므로 지역실정에 맞도록 보완할 수 있다. 또한 등급기준은 시장 수요에 맞추어 소비자의 선호(選好)를 최대한 반영하도록 해야 한다.

등급기준을 설정하는 데에는 농협의 역할이 중요하다. 즉 농협 담당직원

또는 조합장은 각종 정보를 수집하여 해당 품목의 등급기준을 만들어야 한다. 다른 선진지역의 사례는 주요한 참고가 될 것이다.

농협주도로 만든 등급기준은 공동계산 참여 생산자의 동의를 얻어야 한다. 아무리 좋은 등급기준을 만들어도 생산자가 이를 이행할 수 없으면, 이는 무용지물(無用之物)이다. 또한 등급기준에 따라 생산자의 이해(利害)가 달라질 수 있으므로 생산자의 동의는 반드시 필요하다. 생산자의 동의는 공동계산제 시행을 위한 창립 총회나 발기인 총회를 통해 획득할 수 있다. 불만이 있는 경우에는 설득하거나 조정을 해야 한다.

등급이 설정되고 참여 농가간에 합의가 이루어지면, 이를 이행하기 위한 「등급관리 규정」을 만들 필요가 있다. 등급관리 규정에는 선별 방법 및 기준, 등급을 위반한 출하자에 대한 벌칙, 등급 수정을 위한 절차 등이 필요하다.

벌칙에는 일정한 기준이상을 위반할 경우에는 위반 정도에 따라 ① 제명, ② 일정기간 참여 정지, ③ 공동 브랜드 및 상자 사용 제한, ④ 범칙금 등이 있다.

이러한 규정은 별도의 규정을 만들 수도 있고, 회칙에 포함할 수도 있다. 그러나 공동계산제가 정착되어 조직이 확대되면 반드시 별도의 규정이 필요할 것이다. 또한 공동계산조직이 확대되었을 때에는 효율적이 등급관리를 위해 「등급관리위원회(가칭)」를 두어 시장여건 변화에 부응하여 신속히 등급기준을 수정하고, 효율적으로 등급에 따른 품질관리가 이루어질 수 있도록 할 필요가 있다.

4) 유통시설의 건설

효율적으로 공동계산을 시행하기 위해서는 유통시설이 필요하다. 중요한 유통시설로는 산지유통센터(APC), 저온저장시설, 예냉시설 등이 있다. 이들 유통시설은 농산물의 상품성을 높이고 수급조절을 통해 높은 가격을 받기 위해 반드시 필요한 시설이다.

이들 유통시설은 건설비가 많이 소요될 뿐만 아니라 운영비도 많이 소요된다. 따라서 일단 건설을 했더라도 운영에 필요한 물량을 확보하지 못하면, 적

자운영으로 애물단지가 된다. 실제 많은 농협이 취급물량 부족에 따른 가동을 저하로 산지유통센터의 운영에 많은 어려움을 겪고 있다. 여기에서 필요한 물량이란 유통시설을 이용하는 생산자로부터 받는 사용수수료로 운영비와 시설 감가상각비를 충당할 수 있는 수준의 물량을 말한다. 유통시설의 운영을 위해서는 감가상각비는 제외하더라도 최소한 운영비는 자체 수익으로 충당할 수 있어야 한다. 이러한 점을 고려하여 새로운 산지유통시설을 건설할 때에는 충분히 경제적 타당성을 검토해야 한다.

공동선별·공동계산을 위해서는 산지유통센터가 필요하다. 특히 엄격한 품질관리로 균질의 농산물을 꾸준히 공급하기 위해서는 공동선별장의 역할을 하는 산지유통센터가 반드시 필요하다. 그러나 공동계산이 정착되지 않고, 공동계산 참여농가가 소수인 초기단계에는 무리한 시설투자보다는 기존의 간이시설을 활용하여 초기 투자비용을 최소화할 필요가 있다. 예를 들어 공동계산 초기단계에는 공동선별장으로 기존의 양곡보관창고나 활용도가 낮은 간이집하장 등을 활용할 수 있다. 물론 공동계산이 정착되어 충분한 물량확보가 가능하다고 판단될 때에는 타당성 검토를 거쳐 산지유통시설에 대한 투자가 필요하다.

2. 제2단계(작목반단위 단계)

가. 취급량 및 조직확대 노력

제 2단계는 자생조직인 작목반 단위로 공동계산을 추진하는 단계이다. 이때에는 공동계산에 참여하는 생산자의 수가 극히 제한되어 있고, 참여자는 주로 같은 마을이나 이웃 마을에 거주하는 친분이 있는 사람들로 구성된다. 따라서 이 단계에서는 공동계산에 따른 경제적 이익보다도 구성원인 생산자 간의 유대관계(紐帶關係)나 친분이 중요시 될 수 있다. 따라서 구성원간의 사소한 이해관계나 알력이 조직의 해체를 초래할 수도 있다. 또한 공동계산을

추진하는 지도자(Leader)의 역할이 매우 중요하고, 지도자의 개인적 희생을 요구하기도 한다. 농협은 공동계산을 지원하는 수준이며, 공동계산의 실질적이 기능은 자생조직인 작목반을 통해 참여생산자들이 스스로 결정·시행한다.

작목반 단위의 공동계산단계에 있어 문제점은 개별계산에 비해서는 효과가 있지만, 취급물량이 적기 때문에 시장변화에 부응하여 충분한 물량을 공급과 시장교섭력을 발휘하는데 한계가 있다는 점이다. 특히 한 지역에서 여러 작목반이 거래선 확보를 위해 서로 경쟁을 하기 때문에 시장교섭력을 약화시키고 있다. 이러한 점을 고려하여 공동계산에 참여하는 생산자의 범위와 인원을 확대하여 취급하는 물량을 증대시킬 필요가 있다.

따라서 이 단계에서는 공동계산 참여생산자를 작목회 또는 농협 단위로 확대함으로써 취급물량을 증대시키는 것이 가장 중요한 과제이다. 이를 위해서는 판매가격을 높이고 판매비용을 줄임으로써 공동계산 참여생산자에게 충분한 이익을 제공하고 인근 생산자가 자발적으로 공동계산에 참여할 수 있도록 유도해야 한다. 수취가격 제고를 통해 참여생산자에게 충분한 이익을 제공하는 것은 공동계산이 지속적으로 이루어지기 위한 필수조건이다. 작목반 단위의 소규모단위 공동계산이 정착되고 추진 효과가 주변 농가 및 지역으로 알려지면, 작목회 또는 농협 단위로 추진범위를 확산시키기에 용이하다.

이 단계에 접어들면 구성원간의 개인적 친분이 중요한 것이 아니라 공동계산을 통해 얼마나 이익을 제공할 수 있는가가 중요해진다. 즉 조직의 결속력은 구성원에게 돌아가는 이익에 비례한다. 공동체사회(gemeinschaft)에서 이익사회(gesellschaft)로 전환되는 것이며, 이는 현대사회의 특성이다.

이때에는 농협이 주도적으로 지역내 작목반들을 흡수하여, 공동계산이 작목회 및 단위농협 단위로 이루어지도록 하여야 한다. 이를 위해서는 작목반간의 이해를 조정·설득하고, 교육, 선진지 견학 및 행사를 통해 같은 품목을 생산하는 생산자들이 빈번히 교류하고 토론할 기회를 마련해야 한다.

또한 작목반간에 등급기준이 통일되어야 하므로 농협은 공동선별을 위한 산지유통센터를 설립·운영할 필요가 있다. 농협에는 보다 체계적으로 수급을

조정하고 판로를 개척하기 위하여 전문 직원을 두어야 한다.

나. 다양한 판로의 개척 노력

작목반 단위의 공동계산 단계에서는 농산물을 주로 대형유통업체에 판매하며, 도매시장에 출하하지 않고 대형유통업체에 출하하는 것이 농가 수취가격을 높이는 주요 수단이 되고 있다. 그러나 공동계산이 농협단위로 이루어져 참여농가와 취급물량이 크게 증가하면, 대형유통업체와의 거래만으로 많은 물량을 판매하는데 한계가 있다. 이때에는 농산물을 대량으로 취급하는 도매시장 또는 해외시장에도 판매하면서 상품의 차별화를 통해 보다 높은 가격을 받도록 노력해야 한다.

도매시장에서 상품차별화를 통해 다른 출하자보다 높은 가격을 받기 위해서는 농산물의 엄격한 선별을 통해 구매자들의 신뢰를 획득하도록 해야한다. 또한 구매자의 신뢰를 빨리 획득하기 위해서는 브랜드를 도입할 필요가 있다. 브랜드는 단일 브랜드를 사용할 수도 있지만, 품질등급에 따라 다른 브랜드를 사용하는 것이 구매자의 신뢰를 획득하는데 유리하다. 중요한 것은 철저한 품질관리를 통해 균일한 품질의 농산물을 꾸준히 공급하는 것이다.

이와 같이 철저한 품질관리를 통해 도매시장에서 성공한 예가 경북 상주시 외서농협 배의 경우이다. 과거 외서에서 생산된 배는 나주나 안성과 같은 유명산지의 명성에 눌려 제값을 받지 못했으나 현재는 가락시장에서 최고의 시세를 받고 있는 것으로 알려져 있다.

한편 해외시장의 수출은 수출에 따른 직접적인 농가소득 증대효과 이외에도 까다로운 해외시장에 적응하는 과정에서 농산물의 상품화 기술을 향상시키는 간접적 효과를 얻을 수 있다. 이는 또한 국내시장에서 구매자의 신뢰를 보다 쉽게 획득할 수 있도록 해 준다. 농산물 수출을 위해서는 수출시장이나 수출절차에 대한 많은 정보가 필요한데, 이러한 정보는 지방자치단체나 농수산물유통공사를 통해 쉽게 얻을 수 있으리라 생각된다.

다. 공동계산 체계의 확립

작목반단위 공동계산에서 농협단위 공동계산으로 확대·발전하기 위해서는 보다 체계적인 관리시스템이 필요하다. 참여생산자들이 수용할 수 있는 객관적인 등급기준이 설정되어야 하며, 보다 균일한 등급선별을 위해 산지유통센터를 운영해야 한다. 정산절차나 기준을 보다 명확하게 하여야 하며, 규칙 위반자에 대한 엄격한 규제도 필요하다. 많은 사람이 공동계산에 참여하게 되므로 보다 많은 불만이 있을 수 있다. 그럼에도 이러한 불만들은 설득에 의해 해결하기보다는 규정과 시스템에 의해 운영되고 해결되어야 하기 때문에 보다 구체적인 문서화된 규정과 운영시스템을 마련해야 할 것이다. 이러한 운영시스템의 마련은 생산자들과 협력하여 농협이 주도하여 마련해야 한다. 이를 위해서는 이미 공동계산을 잘하고 있는 농협들이 좋은 모범사례가 될 것이며, 다수의 시범 농협을 방문·조사함으로써 지역실정에 맞는 시스템을 개발토록 해야 한다.

라. 공동계산은 수탁판매가 원칙

협동조합의 공동계산사업은 수탁판매를 원칙으로 한다¹⁾. 그러나 농협이 대형유통업체와 일정한 물량을 공급하기로 계약을 체결했을 때, 농협은 불가피하게 매취판매를 하게 된다. 현재 대부분의 농협은 수탁판매를 하고 있으나 일부 매취판매를 위주로 하는 농협도 있다.

일반적으로 대형유통업체들은 안정적인 농산물 공급을 위해 농협과 구매계약을 체결한다. 이때 대형유통업체들의 공급 요청물량은 매장 판매여건의 변화에 따라 매일 변동된다. 특히 공급 요청량이 주초(週初)에는 적고, 주말에는 많은 경향이 있다. 또한 기상여건이나 시황에 따라 해당 농산물의 소비자 구매량은 수시로 변하고, 이에 따라 대형유통업체의 공급 요청량도 변한다. 만약 농협 내 공동계산사업 참여생산자들이 안정적이고 충분한 공급여건

1) 다만 농산물을 원료로 하는 가공사업은 일반적으로 원료를 매취하여 사용한다.

을 갖추었다면 큰 문제가 없다. 그러나 현재 대부분의 농협은 공동계산에 참여하는 농가의 수가 제한되어 있고, 생산자와 공동계산을 위한 판매계약을 체결했다고 하더라도 생산자의 협동의식이 낮아 공동계산이 불리하면 공동계산에 참여하지 않고 상인에게 개별적으로 판매하는 경우가 빈번하여 안정적이고 충분한 공급여건을 갖추지 못하고 있다. 이때 농협은 수탁판매만으로 대형유통업체의 공급요청에 응할 수 없으므로 불가피하게 매취판매를 하게 된다.

농협이 매취판매를 하는 경우, 수탁판매를 기본으로 하면서 공급물량 부족분에 한해 수시로 매취판매하는 경우와 안정적인 공급을 위해 전량을 매취판매하는 경우가 있다. 특히 생산자의 공동판매의식이 부족하거나 품목의 특성상 생산자에 따라 품질의 차이가 심하고 엄격한 등급화가 어려우며 가격변동이 극심한 경우, 수탁판매방식의 공동계산에 의해 농산물을 안정적으로 공급하는데 한계가 있기 때문에 매취판매방식을 취하게 된다.

그러나 매취판매는 가격하락에 따른 위험(risk)을 농협이 부담해야 한다. 공급물량 부족분을 충당하기 위해 농가로부터 시가로 구입하여 즉시 파는 경우에는 가격변동에 따른 위험은 거의 없다. 그러나 일반적으로 농산물의 안정적인 공급을 위해 농협은 생산자와 파종기에 「계약재배 약정」을 하며, 계약기간과 수확기간 사이에 심한 가격 변동이 있을 수 있다. 이때 가격이 상승하면 농협에 유리할 수 있으나 폭락하면 커다란 경영손실을 초래할 수 있다. 특히 채소류는 가격변동이 심하므로 매취사업은 농협의 안정적 경영을 저해할 수 있다.

또한 농협이 매취판매를 할 경우, 농협이 생산자와 구입가격을 결정하는 과정에서 불가피하게 대립관계가 성립되어 협동의식을 약화시킬 수 있다. 또한 농협이 생산자로부터 농산물을 구매한 후 가격이 급등하여 농협이 많은 이익을 얻게되면, 생산자들은 ‘농협이 부당이득을 취했다’고 불만을 표시한다. 상인에게 판매한 경우에는 당연시하면서도 말이다. 물론 이러한 문제는 가격 급등이나 폭락시 계약에 의해 일정부분을 농협과 생산자가 분담하거나 이용고 배당을 통해 일부 해결할 수 있다. 예를 들어 충남 아산의 도고농협

의 경우 계약금은 예상 출하액정금액의 20%로 하고, 수취가격이 계약가격의 20% 이하 하락할 때에는 농협이 손실을 전액 부담하며, 그 이상 가격변동이 발생하면 초과부분에 대해 농가 80%, 농협 20% 비율로 손실을 분담하고 있다. 가격이 상승할 경우에도 동일한 방법으로 초과수익을 분배한다. 농협은 가격폭락에 따른 손실에 대비하여 초과수익이 발생할 경우 이를 유통손실 보전금으로 예치한다.

또한 매취판매의 경우 구매담당 직원의 「도덕적 해이(moral hazard)」가 농협의 손실을 가져올 수 있다. 농협직원은 산지 수집상인들과 경쟁하면서 현장에서 시가(時價)로 농산물을 생산자로부터 직접 구입한다. 시가는 매우 유동적이며 구입가격의 결정이 농협 구매담당직원의 소득과 직접적 연관이 적기 때문에 농산물 구입시 구매담당직원이 부당하게 높은 가격을 지불하는 경우이다. 농협직원의 전문성 부족으로 품질에 비해 높은 가격을 지불하는 경우도 있다. 이때 농협은 손실을 입게 되지만, 농산물 가격은 매우 유동적이기 때문에 이를 감시할 방법이 부족하다. 엄격한 경영평가에 의한 인센티브제도가 유일한 방법이라고 하겠다.

물론 매취판매방식으로 공동계산의 효과를 충분히 발휘하고 있는 농협들도 있다. 대표적인 예로 충남 아산시 도고농협은 매취판매 방식으로 알타리무와 대파를 상품화하여 농가수취가격을 제고하고 있을 뿐만 아니라 농협경영에도 이바지하고 있다.

한편 매취판매는 농산물을 필요한 물량을 쉽게 확보할 수 있는 장점이 있다. 필요한 즉시 시가에 의해 구입하므로 상품만 있다면 언제나 필요한 물량을 확보할 수 있다. 특히 생산자 농민들의 공동판매에 대한 인식이 낮은 상황에서 대형유통업체와 계약거래를 위해서는 매취판매가 불가피할 수 있다.

이러한 점에서 농협의 매취판매 방식은 공동계산의 초기단계에 적합할 수 있다. 그러나 매취판매에 의한 공동계산이 성공적으로 지속되어 생산자간에 공동판매·공동계산이 개별판매에 비해 유리하다는 인식이 확산되면, 이를 점진적으로 수탁방식이 공동계산으로 전환하는 것이 바람직할 것이다.

3. 제3단계(농협단위 단계)

공동계산이 농협단위로 확대되면 생산자들의 농산물은 더욱 고품질화되고 작목반과 조합간의 역할분담도 보다 명확해지게 된다. 조합의 판매사업 능력이 전반적으로 향상되어 농협단위의 브랜드를 개발하고 새로운 상품을 기획, 개발하게 된다. 공동계산 상품의 출하처는 물류센터나 대형유통업체에서 도매시장 출하단계까지 확대된다. 조합의 공동선과장, 저온저장 등 유통시설의 활용도가 증가하게 되고, 지역 내 자원 및 시설활용이 극대화되는 단계이다.

농협단위의 공동계산이 정착되면 이를 보다 확장하여 규모를 확대함으로써 경제적 효과를 보다 높여야 한다. 규모가 클수록 공동계산의 효과는 커진다.

현재 농협은 대부분 읍·면 단위로 구성되어 있어 충분한 ‘규모의 경제’와 시장교섭력을 발휘하는데 한계가 있다. 따라서 농협단위의 공동계산이 정착되면, 공동계산 추진범위를 보다 확대하여 시·군 또는 품목에 따라 도 및 전국으로 확대할 수 있도록 노력할 필요가 있다.

공동계산의 추진범위를 현재의 농협단위에서 확대하는 방법은 ① 농협간의 협동을 통한 연합사업 추진, ② 프랑스 「브레파뉴 청과물 경제위원회」의 예와 같이 다수의 농협이 공동으로 조직한 판매기구(경제위원회)의 설립, ③ 다수 농협의 공동출자로 판매전담 주식회사의 설립, ④ 농협간의 광역합병을 통한 사업구역의 확대, ⑤ 품목조합 또는 그 연합회를 중심으로 공동계산을 확대하는 방법 등 다양한 방법이 있다. 이들 중 품목과 지역 여건에 맞는 사업형태를 취해야 할 것이다.

가능하다면 공동계산에 참여하는 모든 생산자가 합병을 통해 하나의 농협에 속할 때, 공동계산의 추진력은 가장 클 수 있다. 특히 품목별로 전국단위의 농협을 구성한다면, 가장 막강한 힘을 발휘할 수 있을 것이다. 그러나 모든 품목이 그렇게 될 수는 없다. 특히 채소류는 품목별 생산자가 고정되어 있지 않고 매년 유동적이기 때문에 품목별 농협을 구성하는데 한계가 있을

수 있다.

농협간 협동을 통한 연합사업은 조직력이 취약한 단점이 있으나, 기존의 농협조직형태를 유지하면서 규모를 확대할 수 있는 점에서 비교적 사업추진이 쉬운 장점이 있다. 이러한 점에서 장기적으로는 합병을 통한 규모화를 추구하면서, 단기적으로는 연합사업을 통해 규모를 확대하는 것이 전략적으로 유리할 것으로 생각된다.

또한 다수 농협이 공동으로 경제위원회나 주식회사를 설립하는 방법은 농협의 기존 조직을 유지하면서 규모를 확대하는 좋은 방법이다. 그러나 이러한 연합조직들이 충분히 능력을 발휘할 수 있기 위해서는 해당 농산물의 생산 조정 및 판매와 관련된 모든 협동조합의 권한을 이들 공동조직에 위임하여야 한다.

4. 제4단계(광역단위 단계)

공동계산의 참여범위가 현재의 단위농협 범위에서 벗어나 ① 농협간의 협동을 통한 연합사업 추진, ② 다수의 농협이 공동으로 조직한 「경제위원회」 또는 판매 주식회사의 설립, ③ 농협의 광역합병, ④ 품목조합 또는 그 연합회 등을 통해 시·군 또는 도 및 전국 규모로 확장되면, 이를 보다 확고하게 정착시키도록 지속적으로 노력해야 한다.

이를 위해서는 끊임없는 경영개선 노력을 통해 운영효율성과 생산성을 높임으로써 참여생산자들에게 지속적으로 경제적 편익(수익)을 제공해야 한다. 참여 생산자에 대한 경제적 편익 제공만이 농협 또는 공동계산조직이 존속할 수 있는 기반이 된다.

또한 보다 체계적인 마케팅 전략을 구상하여, 농산물을 보다 유리한 조건에 판매할 수 있도록 노력해야 한다. 이를 위해서는 생산단계부터 수급을 고려해 생산시기와 생산량을 조정하고, 철저한 마케팅 전략을 수립하여 국내시장은 물론 해외시장까지 판로를 확대토록 노력해야 할 것이다.

마케팅 전략수단으로는 흔히 ‘4P 전략’이 있다. 즉 주요 마케팅 전략수단으로는 ① 상품(Product), ② 장소(Place), ③ 판매 촉진(Promotion), ④ 가격(Price) 등의 전략이 있으며 일반적으로 “4P”라고 칭한다. 최근에는 여기에 ⑤ 인력(Person)전략이 추가되기도 한다.

상품(Product)전략은 소비자나 고객이 시장에서 자기 상품을 선택하도록 하는 전략이다. 상품에는 내용물인 농산물의 품질이나 특성뿐만 아니라 상품의 포장, 브랜드, 포장의 디자인을 포함하며, 광의로는 사후 봉사(After Service, A/S), 광고와 기업에 대한 신뢰, 외상 기간이나 조건과 같은 신용, 상품배달과 같은 운반 서비스, 반품(Recall) 서비스와 같은 판매와 관련한 각종 서비스와 신용조건 등도 포함된다. 따라서 상품전략을 수립하는데 있어서는 소비자의 선호를 정확히 파악하여 내용물뿐만 아니라 광의의 상품과 관련한 각종 서비스를 포함한 종합적 전략 수립이 필요하다.

농산물 판매와 관련해서는 상품의 생산방법이나 포장 방법, 브랜드, 포장의 크기나 디자인, 판매와 관련한 각종 서비스 등을 선택하는 것이다. 이를 위해서는 소비자의 상품 구매와 관련한 정보를 정확히 알아야 하며, 판매시점(Point of Sales, POS) 정보를 활용하면 좋을 것으로 판단된다.

장소(Place)전략은 최근 **물류(Logistics)전략**이라는 단어로 대체되어 개념도 변하고 있다. 물류전략은 “원료의 공급에서부터 생산·소비까지 상품, 서비스, 정보의 흐름과 그것을 관리”하는 것이다. 물류전략은 물류와 정보의 흐름을 효율적으로 관리함으로써 생산성을 높이고, 고객에 대한 서비스를 개선하는 데 목적이 있다. 특히 정보화시대를 맞아 통신기술이 발전함에 따라 원료공급자와 생산조직 및 판매조직을 효율적으로 연결함으로써 고객에게 적시(just in time), 적량의 상품 및 서비스의 제공이 가능하게 되고, 새로운 부를 창출할 수 있게 되었다.

농산물 판매에서 물류전략은 가능한 한 높은 가격을 받을 수 있도록 적절한 시장을 선택하는 전략이 된다. 국내외 수많은 시장 중에 어느 시장에 출하하는 것이 유리하며, 각 시장에는 얼마의 물량을 출하할 것인가? 도매시장, 농협유통이나 할인점과 같은 대형유통업체, 수출시장 등 어디에 중점을 둘

것인가? 무수히 많은 도매시장이나 대형유통업체중에서는 어느 곳에 얼마를 판매할 것인가? 또한 출하를 하는데 있어서 수송은 어떠한 방법을 사용할 것인가? 이러한 결정을 하기 위해서는 각 시장에 대한 면밀한 가격 및 시장 정보를 면밀히 분석하고, 시황(市況)변화에 신속히 대응해야 한다.

판매촉진(Promotion)전략은 소비자나 고객, 그리고 기타 이해관계자에게 상품이나 기업에 관한 정보를 전달함으로써 기업의 이미지를 개선하고, 상품의 판매를 촉진하는 각종 기능을 포함한다. 정보의 홍수시대를 맞아 홍보의 중요성은 날로 커지고 있다. 적은 비용으로 유효한 고객에게 어떻게 상품정보를 제공하여 구매와 연결하느냐가 주요한 전략적 과제이다.

농산물도 브랜드시대를 맞아 판매촉진 기능이 더욱 중요해지고 있다. 판매를 촉진하기 위해 홍보는 어떠한 방법을 사용할 것인가? 중점 홍보대상은 누구로 할 것인가? 홍보 대상자를 직접 방문할 것인가? 아니면 홈페이지를 이용할 것인가? 신문이나 TV광고를 이용할 것인가? 물량이 제한적인 농산물의 경우 판매의 중점지역과 목표집단(target group)을 명확히 분석하여 지역 및 집단 특성에 맞는 홍보전략을 별도로 수립할 필요가 있다.

가격(Price)전략은 상품에 합당한 가격을 책정하여 기업의 수익이 최대화 되도록 하는 것이다. 가격전략에는 제품가격의 결정뿐만 아니라 가격 할인전략, 지역 및 고객에 따른 가격 차별화 전략, 경품제공 전략, 손절판매 품목(loss item)의 설정, 서비스 전략 등 다양한 전략이 포함된다.

농산물의 판매가격은 일반적으로 생산자에 의해 결정되지 않고 시장에서 거래를 통해 결정되지만, 품질의 차별화나 엄정한 품질관리를 통해 고가전략을 추구할 수 있다. 또한 품목 특성에 따라서는 지역적 차별화 전략을 구현할 수도 있다.

한편, **인력(Person)전략**은 회사 운영에 필요한 사람을 어떻게 채용·훈련시키느냐 하는 것이다. 위의 마케팅 전략들을 전개하는 것은 사람이며, 사람은 기본적 요소이므로 전략의 개념이 될 수 없다는 견해도 있다. 어떤 사람을 어떠한 곳에 배치하고, 필요한 사람을 어떻게 훈련시키느냐 하는 것은 분명히 마케팅 전략이 될 수 있으며, 사업성공의 중요요인이다.

제 5 장

공동계산, 어떻게 추진하나?(품목유형별 추진전략)

1. 품목유형의 분류

농산물은 품목에 따라 각기 상이한 특성을 갖고 있으며, 이에 따라 유통형태가 달라진다. 또한 공동선별 및 공동계산을 추진함에 있어서도 품목에 따라 효율적인 추진방법이 달라질 수 있다.

공동선별 및 공동계산에 영향을 미치는 요인은 무수히 많다. 그 중 중요한 요인으로 ① 등급화의 난이도, ② 저장성 정도, ③ 가격변동의 크기, ④ 수확 횟수 등이 있다.

공동계산 추진 품목의 이러한 주요 특성에 따라 공동계산 추진 유형을 모두 10개 유형으로 구분하였다. 10개 유형에 대한 각 유형별 품목특성과 해당 품목은 아래와 같이 정리될 수 있다. 유형별 순서는 기본적으로 유형별 주요 품목에 따라 과일류, 과채류, 채소류, 특작류 순서에 의해 구분하였다.

공동계산 추진품목에 따라 등급화의 난이도, 저장성 정도, 가격변동의 크기, 수확 횟수 등에 따라 10개로 구분된 유형을 표로 나타내면 <표 5-1>과 같다.

이러한 유형분류는 상당히 주관적일 수 있다. 그러나 앞으로 공동계산을 추진하는 방법을 설명하는데 유용하게 이용될 수 있다. 즉 농산물은 무수히 많은 품목이 있으며, 이들 품목의 특성을 개별적으로 설명하기는 어렵다. 따라서 공동계산 추진품목을 유형별로 구분하여 설명을 하면 공동계산 도입 시 각 유사한 품목부류에 대해서는 유사한 품목의 추진유형을 선택하여 추진 방법을 도입하면 효율적으로 공동계산을 추진할 수 있을 것으로 판단된다.

1) 유형 I

- 품목특성 : 등급화 쉬움-저장성 강함-가격변동크기 적음-수확횟수 많음(1회)
- 해당품목 : 사과, 배, 단감, 감귤, (참다래), (매실) 등

2) 유형 II

- 품목특성 : 등급화 어려움-저장성 약함-가격변동크기 적음-수확횟수 많음.
- 해당품목 : 복숭아 등

3) 유형 III

- 품목특성 : 등급화 어려움-저장성 약함-가격변동크기 보통-수확횟수 많음.
- 해당품목 : 포도, 딸기 등

4) 유형 IV

- 품목특성 : 등급화 쉬움-저장성 중-가격변동크기 보통-수확횟수 많음.
- 해당품목 : 참외, 토마토, 자두 등

5) 유형 V

- 품목특성 : 등급화 어려움-저장성 중-가격변동크기 큼-수확횟수 1회
- 해당품목 : 수박 등

6) 유형 VI

- 품목특성 : 등급화 어려움 보통-저장성 약-가격변동크기 보통-수확횟수 많음.
- 해당품목 : 오이, 호박, 가지, 풋고추, 메론, 피만 등

7) 유형 VII

- 품목특성 : 등급화 보통-저장성 중-가격변동크기 심함-수확횟수 1회
- 해당품목 : 마늘, 양파 등

8) 유형 VIII

- 품목특성 : 등급화 어려움-저장성 약함-가격변동 심함-수확횟수 1회
- 해당품목 : 무, 배추, 당근, 대파 등

9) 유형 IX

- 품목특성 : 등급화 어려움-저장성 약함-가격변동 심함-수확횟수 많음.
- 해당품목 : 엽채류, 취나물, 느타리버섯 등

10) 유형 X

- 품목특성 : 등급화 쉬움-저장성 강-가격변동크기 보통-수확횟수 일시
- 해당품목 : 감자 등

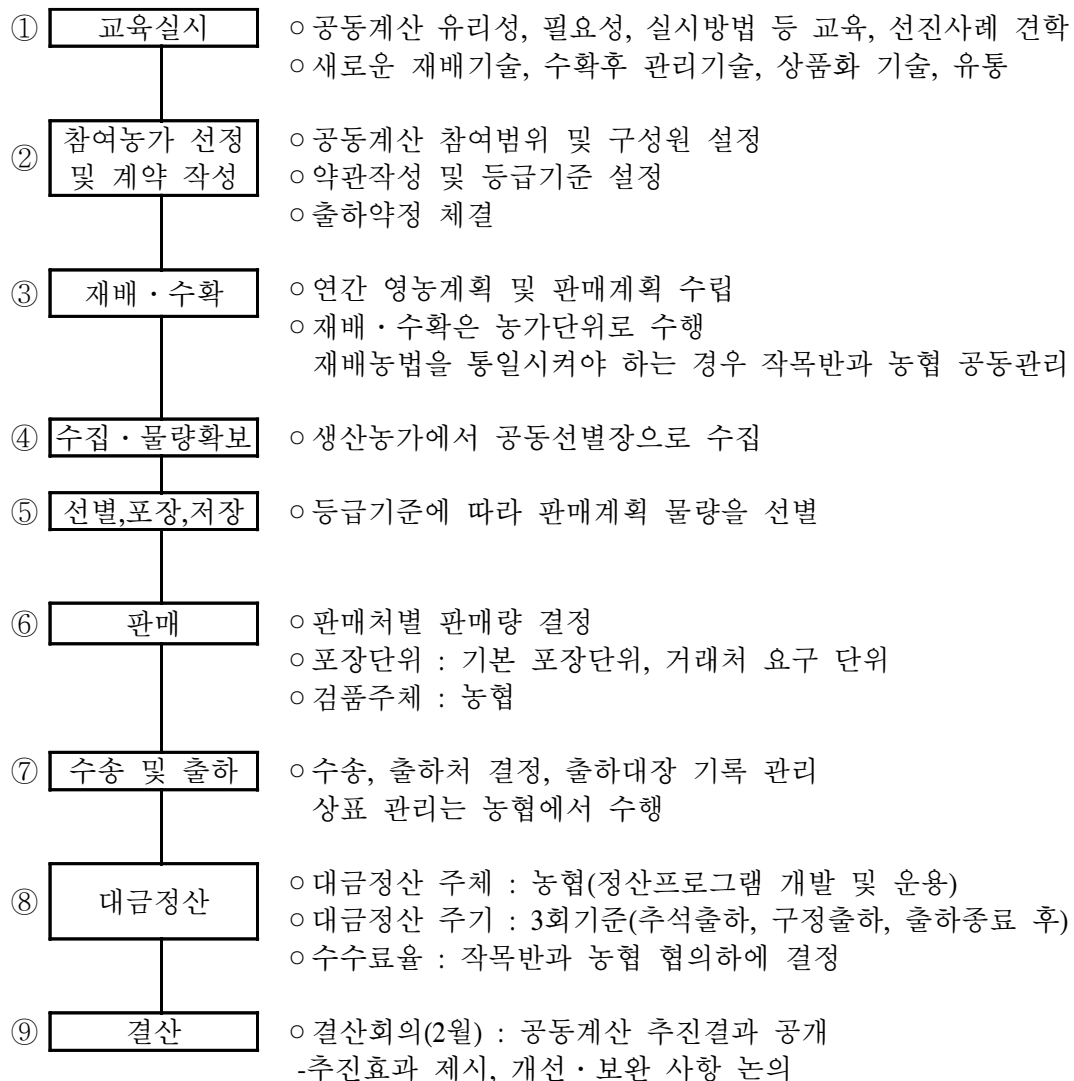
표 5-1 품목 특성별 유형 분류

품목특성				가격변동의 크기					
				심함		보통		적음	
				수확횟수		수확횟수		수확횟수	
				일시	다회	일시	다회	일시	다회
등 급 화	쉬움	저장성	강		-	(유형 X) 감자	-	(유형 I) 참다래, 매실	
			중	-	-	-	(유형 IV) 참외, 토마토, 자두	-	-
			약	-	-	-	-	-	-
	보통	저장성	강	-	-	-	-	-	-
			중	(유형 VII) 마늘, 양파	-	-	-	-	-
			약	-	-	-	(유형 VI) 오이, 호박, 가지, 풋고추, 메론, 피만	-	-
	어려움	저장성	강	-	-	-	-	-	-
			중	(유형 V) 수박	-	-	-	-	-
			약	(유형 VIII) 무, 배추, 당근, 대파	(유형 IX) 엽채류, 취나물, 느타리버섯	-	(유형 III) 포도, 딸기	-	(유형 II) 복숭아

2. 공동계산 추진절차

공동계산을 추진하는 순서를 간략히 정리하면 <그림 5-1>과 같다. 그림에서 ① 교육 실시와 ② 참여농가 선정 및 계약 작성은 공동계산 준비단계라고 할 수 있으며, 실제 공동계산 시행절차는 ③ 재배 및 수확 단계부터이다. 다음 절에서는 추진 절차에 따라 구체적인 추진방법을 설명하고자 한다.

그림 5-1 공동계산 추진 절차도



3. 추진절차별 추진방법

3.1. 생산자 교육

공동계산을 추진하기 위해서는 생산자의 적극적인 참여가 중요하다. 특히 초기단계에서는 생산자들에게 공동계산의 유리성과 필요성을 인식시키는 것이 필요하다. 또한 공동계산의 실시 방법 등을 교육시켜야 한다. 교육방법은 농협중앙회 등의 전문가 초청교육과 선진지 견학 방법이 있다.

우선은 전문가교육을 한 후, 어느 정도 공동계산의 필요성에 대한 인식을 갖고 선진지를 단체로 방문·견학하는 것이 좋다. ‘백문이불여일견(百聞而不如一見)’이라고, 백번 듣는 것보다 실제 공동계산을 잘하고 생산자에게 이익을 주는 현장을 한번이라도 방문하여 보는 것이 필요하다.

또한 공동계산을 시행함에 있어 보다 우수한 농산물을 생산하고, 보다 유리하게 판매하기 위해서는 새로운 재배기술, 수확후 관리기술, 상품화 기술, 유통 등에 관한 교육을 실시해야 한다. 재배기술도 중요하지만, 최근에는 소비자의 소득수준 향상에 의해 고품질 농산물에 대한 선호가 높아짐에 따라 수확후 관리기술, 상품화기술에 대한 중요성이 더욱 높아지고 있다. 이들 교육은 공동계산이 정착된 후에도 새로운 기술이 계속 등장하므로 지속적으로 시행되어야 한다.

새로운 재배기술이나 수확후 관리기술은 농촌진흥청이나 대학 또는 식품개발연구원의 전문가를 초청하여 교육받을 수 있으며, 농협중앙회나 농촌진흥청에서 수시로 시행하는 품목별 전문교육에 참여하는 방법이 있다. 상품화 기술은 농촌진흥청, 농협중앙회 또는 유통업체, 그리고 유통과 관련해서는 농협중앙회, 유통업체, 대학 또는 농촌경제연구원의 전문가를 초청할 수 있다. 해당분야의 전문가를 찾기 위해서는 『농협중앙회 유통활성화사업단』과 협의하는 것이 도움이 될 것으로 판단된다.

특히 시장은 점차 소비자위주로 변하고 있으며, 좋은 가격을 받기 위해서는 소비자가 원하는 상품을 생산하는 것이 중요하다. 따라서 생산자는 소비자에 대한 정보를 필요로 하며, 이는 도매시장의 경매사나 대형유통업체의 구매담당자를 초청하여 지도받는 것이 좋다.

새로운 재배기술, 수확후 관리기술, 상품화 기술, 유통전략 등과 관련된 교육은 공동계산이 정착된 후에도 꾸준히 시행해야 한다. 이러한 교육은 품목에 관계없이 모든 품목에 필요하다. 이때 중요한 것은 해당분야의 전문가를 발굴하는 것이다.

교육을 받은 후에는 공동계산 참여자들 간의 토론회를 가질 필요가 있다. 상호 토론을 통해 복습교육의 효과를 가질 수 있고, 자기 조직에 적합한 적용방법을 모색할 수 있다. 또한 새로운 기술을 도입한 후에는 토론과 상호지도 및 정보교환을 통해 참여 생산자간 기술격차를 줄일 수 있다. 생산자간 기술격차를 가급적 줄이는 것은 공동계산 농산물의 품질 균질성 유지를 위해 매우 중요하다.

개별판매시에는 각자 개성있는 고(高)품질의 농산물을 생산하는 것이 중요하지만, 공동출하·공동계산시에는 생산자의 전체적인 품질수준을 높이되 생산자간 품질의 균질성을 유지하는 것이 중요하다. 이러한 점에서 토론과 교류를 통해 생산자간 선진기술의 공유가 필요하다.

3.2. 참여농가 선정

공동계산은 생산농가의 자발적인 참여에 의한다. 협동조합의 원칙에 의하면, “가입·탈퇴의 자유” 원칙에 의해 일정한 자격을 갖춘 생산자는 누구나 공동계산에 참여할 수 있다. 그러나 공동계산은 생산자간 이해가 첨예하게 대립될 수 있기 때문에 인적구성이 매우 중요하다. 따라서 운영주체는 참여농가를 엄정히 선정하여 조직의 결속력이 약화되는 것을 방지해야 한다. 특히 공동계산이 소규모 작목반단위로 이루어지는 초기단계에서는 참여농가의 엄선이 매우 중요하다.

그러나 공동계산이 농협단위 이상의 규모로 정착된 후에는 규약에 따라 자발적으로 참여하는 생산자는 누구나 받아들일 수 있다. 즉 공동계산제가 정착되어 농협단위 이상에서 공동계산을 할 때에는 정관에 따라 회원을 모집하여, 일정한 자격요건을 갖추고 약관(혹은 정관)에 찬동하는 생산자들이 자발적으로 참여하도록 하여도 큰 문제는 없다.

참여농가는 기본적으로 같은 품목을 일정 면적 이상 재배하는 농가를 대상으로 한다. 가능한 한 재배 품종이 같아야 하며, 재배방법도 같을 필요가 있다. 또한 참여농가간 재배면적이나 재배기술 및 재배여건의 차이가 매우 크면 결속력이 약화된다. 참여농가간 어느 정도 재배면적을 조정할 필요가 있으며, 재배기술의 차이는 교육을 통해 해소하도록 해야 한다. 재배여건의 개선을 위해 재배여건이 열악한 농지에 대해서는 객토, 석회질 비료의 시용 및 유기질비료의 투입과 같은 토질개선을 위한 특별한 노력이 필요하다.

품목 유형에 따라서는 지역별 재배여건과 품질의 차이가 큰 유형 II, IV, VI과 같은 품목은 가능한 한 동일 품종을 재배하는 농가나 지역 범위에서 소규모로 참여 농가를 구성하는 것이 바람직하다.

유형 I 과 같은 과실 품목은 광역단위로 구성하는 것이 효과적이다. 그러나 공동계산 조직의 소규모 구성이 유리한 품목이더라도 공동계산이 정착되고 참여하는 생산자간에 신뢰가 구축되면 대규모로 확대하는 것이 바람직하다.

유형 IX의 엽채류는 구매처가 대체로 다품목 위주로 물량을 발주하므로 다품목 대규모 생산능력이 있는 농가중심으로 조직을 구성하는 것이 바람직하다.

3.3. 규정 및 계약서의 작성

생산자의 참여가 결정되면, 공동계산 운영주체(작목반 또는 농협)는 공동계산에 참여하는 생산자로부터 공동계산에 필요한 동의를 받아야 한다. 공동계산을 처음 시행할 때에는 ‘약관(또는 정관)’과 ‘선별과 등급판정에 관한 규

정’, 그리고 출하약정이 필요하다. 이미 공동계산을 이행하고 있는 경우에는 출하약정 계약만을 체결하면 된다. 과수와 같은 영년생 작물은 보통 생산자가 고정적이지만, 채소류나 과채류는 해당품목의 생산자가 매년 유동적일 수 있다. 그러나 공동계산이 완전히 정착되지 않은 상태에서는 과수의 경우도 참여자가 매우 유동적일 수 있다. 생산자와 재배면적이 고정적이면, 매년 출하약정을 할 필요가 없을 수도 있다.

약관과 ‘선별과 등급판정에 관한 규정’은 작목반의 경우 발기인 대표가 작성하며, 농협이 운영주체일 경우에는 농협이 작성하여 결성 총회에서 동의를 받는다. 약관은 공동계산 운영의 기본원칙을 정한 규약이다.

약관에는 기본적으로 ① 조직의 명칭과 목적, ② 소재지, ③ 회원의 자격조건, ④ 회원의 가입 및 탈퇴 절차, ⑤ 임원의 종류와 임기, 선임 방법, 보수, ⑥ 회의의 종류와 의결사항, ⑦ 사업의 종류, ⑧ 재무와 관련하여 기금의 조성, 운영, 관리에 관한 사항, ⑨ 계약 위반에 따른 벌칙 등 조직 운영과 관련된 모든 기본적 사항을 포함한다<부록 2, 3 : 표준약관 참조>.

‘선별과 등급판정에 관한 규정’은 공동계산하는 농산물의 ① 선별방법, ② 등급기준, ③ 포장단위, ④ 검품주체, ⑤ 공동계산 기간, ⑥ 대금정산, ⑦ 수수료 수준 등이 포함되어야 한다<부록 4 : 선별과 등급판정에 관한 규정(예) 참조>.

출하약정은 매년 파종 전에 생산자에 운영조직간에 체결하며, 내용 중에는 ① 약정체결자의 인적사항, ② 품종, ③ 약정면적 및 예상 출하량, ④ 계약위반시의 벌칙 등을 포함한다(부록 : 출하약정(예) 참조). 출하약정은 반드시 서면으로 하며, 약정 위반에 따른 벌칙이 반드시 포함되어야 한다.

농협의 정서상 서면계약을 기피하는 경향이 있다. 그러나 농민이 농협에서 주관하는 공동계산에 참여하게 되면, 농민과 생산자간에는 상거래 관계가 성립되는 것이며, 서면계약을 통해 미래의 불확실성에 대비하는 것이 반드시 필요하다. 서면계약은 상호 신뢰구축을 위해 생산자나 농협 모두에게 반드시 필요한 것이다.

출하약정서의 작성은 연간 출하물량을 미리 예측할 수 있도록 함으로써 농

협이 판매계획을 수립하는데 반드시 필요할 뿐만 아니라 출하자의 의무를 확
인함으로써 조직의 결속력을 높이는 데에도 중요한 역할을 한다.

정관과 등급기준은 상황변동에 따라 총회의 의결로 수정한다. 그러나 등급
기준은 생산자의 이해(利害)와 직결되고 생산자간 알력을 가져올 수 있으므
로 자주 수정하지 않는 것이 좋다. 또한 수정시에는 참여생산자의 의견이 최
대한 반영되어야 한다.

3.4. 생산

공동계산이 이루어지기 위해서는 농협이 생산단계에서부터 관심을 가져야
한다. 생산단계에서는 관심이 없다가 판매만을 농협이 담당하겠다고 하면 생
산자의 호응을 얻기 어렵다.

공동계산은 영농계획 수립단계에서부터 시작된다. 농협 또는 공동계산
운영주체는 생산자가 영농계획을 수립하는 단계에 재배 면적과 품종 선택을
협의·지도해야 한다. 이에 따라 연간 판매계획이 수립되며, 품종 통일이 이
루어질 수 있다.

생산자들의 영농계획이 수립되면, 재배방법, 수확, 출하, 선별, 판매, 선과장
운영계획 등 연간 사업추진계획을 수립한다. 사업계획 수립은 생산자들의 영
농계획을 바탕으로 협의회를 개최하여, 참여 직원들의 의견을 조정한다.

사업계획을 수립할 때에는 홍수출하를 피할 수 있도록 시장수요와 1일 선
별능력 등을 고려하여 생산자간 파종 및 정식면적을 조정토록 한다. 이때에
는 과거의 출하물량, 가격자료, 소비자의 구매성향 변화 추이 등을 참조한다.

품질균일화를 취해 재배품종을 통일시키는 것이 바람직하다. 특히 매실같
이 품종이 다양한 품목은 동일 품종을 재배하는 농가들끼리 작목반을 조직하
는 것이 요구된다.

사업계획이 수립되면, 이를 구성원들에게 전파하고 농협을 통해 종자와 필
요한 생산자재를 공동으로 구입한다.

채소류의 경우 종자구입 후 육묘(育苗)는 공동으로 하는 것이 좋다. 공동육
묘를 하면 노동력을 크게 절약할 수 있을 뿐만 아니라 묘의 균질화로 생산자

간의 품질격차를 줄일 수 있다. 채소류의 경우 공동육묘를 하기 위해서는 공동육묘장이 필요하다. 그리고 현대적 공동시설을 활용하여 공동육묘를 할 경우 보다 건강한 묘(苗)를 생산함으로써 농산물의 생산성과 품질 향상을 기대할 수 있다.

과실의 경우에도 참여농가가 많으면 공동육묘장을 운영할 필요가 있다. 특히 II유형(복숭아)과 같이 품종이 다양하고, 품종에 따라 수확기와 용도의 차이가 있는 경우에는 생산자간 재배면적을 조정하여 홍수출하를 방지할 필요가 있다.

또한 농협은 재배기간에도 지속적으로 영농지도를 하며, 작목반원간 정기모임을 통해 재배기술 정도를 교환함으로써 농업생산력을 높이고 품질을 향상시키도록 한다. 저농약 또는 유기농 재배와 같이 재배방식을 통일시켜야 하는 경우에는 작목반원들이 공동으로 재배지역을 관리하는 것이 요구된다. 재배관리를 정부나 외부인력이 수행하는 것은 한계가 있으며, 생산자 스스로의 자발적인 관리가 요구된다.

농산물 재배와 관련해서는 공동계산을 위한 실천사항이 과실과 채소간에 차이가 있을 뿐, 품목 유형에 따른 차이는 크게 없다.

3.5. 수확

농산물의 수확은 운영주체의 출하계획에 맞추어 한다. 저장성이 있는 품목(유형 I, VII, X)은 수확 후 농가 또는 농협의 창고에 보관하고 농협의 출하계획에 따라 출하한다. 저장성이 약한 농산물도 예냉처리를 할 경우에는 수일간 저장하여 출하량을 조정할 수 있다.

일시에 수확을 하며, 많은 노동력이 소요되는 품목(유형 I, V, VI, VII, VIII, X 등)은 수확작업을 공동으로 하거나 농협에서 전담 작업단을 운영하여 노동력 문제를 해결하는 것이 바람직하다. 공동작업을 할 경우에는 노동 참여일수와 재배면적을 고려하여 수확이 끝난 후 인건비 정산을 한다. 전담 작업단을 운영하는 경우 농협은 일정한 작업 수수료를 면적 또는 소요인력에 비례하여 생산자로부터 징수한다. 전담작업반을 운영하는 것은 농가의 수확기

에 노동력 부담을 덜어 주면서 전문인력을 활용함으로써 작업 효율성과 농산물 상품성을 높이는 주요한 수단이 된다.

일정기간 다회 수확해야 하는 품목들은 작업량을 정확히 파악하기 어렵기 때문에 개별농가의 책임하에 수확하는 것이 능률적이다.

3.6. 수집 및 물량확보

수확한 농산물은 생산농가가 직접 공동선별장(산지유통센터)으로 수송하는 것을 원칙으로 한다. 농가별로 특수한 사정이 있거나 수송능력이 없는 농가의 물량 또는 농가당 1회 출하량이 적어 공동선별장까지의 개별수송이 비효율적인 경우에는 작목반 또는 농협에서 일정한 시간을 정하여 순회 수집하는 것이 바람직하다.

농가에서 생산한 물량은 출하약정에 따라 전량 농협에 수탁하는 것을 원칙으로 한다. 단, 품질관리 차원에서 생산농가에서 자율적으로 처리할 수 있는 수준의 물량은 10~20% 수준에서 조정할 수 있다.

유형 V(수박)는 품목 특성상 깨지기 쉬우므로 농가단위로 수확·선별하며, 농가 수확량이 차량단위가 안될 경우 공동선별장으로 집결시켜 선별한다.

등급화가 어려운 품목(유형 II, III, VIII, IX)은 일반적으로 농가 또는 포장에서 1차 선별한 후 공동선별장에서 검품하여 출하한다. 그러나 무, 배추, 알타리무와 같이 부피가 크고 산물출하가 일반화되어 있는 품목은 포장에서 직접 수확과 동시에 검품하여 출하한다. 이때 등급평가는 등급평가위원을 선정하여 등급평가위원이 포장상태를 보고, 일정한 면적(1평)의 표본에서 수확량이나 품질을 검토하여 등급을 결정하는 방법이 있다. 또한 품목특성상 가격변동이 심하므로 물량 확보는 농협이 주체가 되어 계약재배 또는 매취사업이 병행될 필요가 있다.

3.7. 선별, 포장 및 저장

가. 등급기준 설정

출하시 등급기준은 품목이나 지역에 따라 차이가 있다. 그러나 농산물의 등급기준은 「국립농산물품질관리원」(홈페이지 ; www.naqs.go.kr)의 「농산물 표준규격」을 기초로 설정하며, 지역실정을 고려하여 약간의 조정을 한다.

과실류(유형 I, II, III) 및 과채류(유형 IV, VI)는 일반적으로 당도와 과실의 크기, 모양에 따라 등급을 구분한다. 우선 당도가 일정수준 이상인 것(예 사과 후지 14°Bx, 배 신고 12°Bx)과 이하인 것을 구분하며, 각각 크기에 따라 3개 등급으로 구분한다. 그리고 모양, 선택, 흠집, 병충해 및 상해 등을 별도로 고려하여, 비정상적인 모양을 했거나 선택이 일정수준에 미달하거나 흠집이 있거나 부패한 것은 등외품으로 처리한다. 수박(유형 V)의 경우 선별기준은 모양이나 크기, 꼭지모양, 선택, 당도 등에 의하며, 전문가가 선별기준을 정해주는 것이 바람직하다.

등급의 종류는 반드시 3등급으로 구분할 필요는 없으며, 시장여건이나 지역실정을 고려하여 생산자간 합의를 통해 조정할 수 있다. 또한 거래처의 요구 등 시장환경에 따라 필요한 등급을 조정하여 출하해야 하는 경우도 있다.

한편 현재 당도측정기의 보급이 일반화되지 않아 등급분류에서 당도를 고려하지 못하는 경우가 많다. 그러나 당도가 소비자 선호에 미치는 영향이 큰 점을 고려할 때 당도측정기의 보급은 점차 증대될 것이며, 등급판정에 중요한 기준이 될 곳이다. 또한 등급판정 시 당도를 고려하지 않으면, 유기농산물 생산 농가나 우수한 품질을 생산하는 농가가 이탈할 가능성이 높다. 따라서 향후 과실류나 과채류를 선별할 때에는 반드시 당도를 고려하도록 할 필요가 있다.

선택은 색채 선별기를 이용하여 과실면적 중 고유 색채를 지닌 면적의 비율에 의해 등급을 판정한다(예, 후지 사과 60%이상은 특, 40%이상은 상, 그

이하는 보통).

마늘(유형 Ⅷ)은 등급기준은 마늘의 굵기와 벌어진, 마늘쭀은 길이와 굵기 등에 따라 1~5등급으로 분류하고 있다.

오이, 호박 등(유형 Ⅵ), 무, 배추(유형Ⅷ), 엽채류 및 느타리 버섯(유형 Ⅸ) 등은 표면의 매끈함, 품종 고유의 색택, 포기 또는 개의 무게 등을 기준으로 보통 3등급으로 구분한다. 병충해 피해나 상해를 입은 것, 모양에 이상이 있는 것, 신선도가 떨어지는 것은 등외품으로 분류한다.

특히 오이는 표피의 가시, 복숭아는 털의 상태, 수박과 참외는 꼭지 등이 신선도를 나타내는 주요 기준이 된다.

감자(유형 X)는 주로 개체의 크기에 의해 보통 6등급으로 구분하며, 병충해, 상해, 형상불량, 녹변(綠變), 발아 등을 고려한다.

나. 선별 및 등급판정

농산물의 출하를 위한 선별은 공동선별을 원칙으로 하며, 선별방법과 등급판정은 투명하고 공정해야 한다. 선별 및 등급판정은 이미 설정된 등급기준에 따른다. 선별과 등급판정의 객관성을 유지하기 위해 선별은 별도의 고용인력을 이용하고, 등급판정은 농협의 「품질관리사」가 한다. 작목반이 운영주체일 때에는 작목반원들의 신뢰를 받는 작목반장이나 별도로 선임한 평가위원이 등급판정을 한다. 객관적인 판정을 위해 출하농가는 등급판정 과정에 개입되지 않는다. 농협 직원과 생산자대표로 구성된 (가칭) 「분쟁조정위원회」를 두어 등급판정 및 공동계산 운영에 대한 생산자의 불만이 발생할 경우 이를 객관적 입장에서 조정토록 할 필요가 있다.

이러한 일반적인 원칙에도 불구하고, 농산물의 선별과 등급판정은 품목에 따라 상당한 차이가 있다.

과실류(유형 I)의 경우 수확한 산물은 1차적으로 농가단위에서 크기, 과형, 색택 등에 대하여 육안 선별을 실시한 후, 농협의 공동선별장이나 산지유통센터에서 선별기를 이용하여 선별한다. 이때 선별 및 포장작업 주체는 농

협이 되며, 작업은 고용인력을 활용한다. 농가는 선별작업에서 제외되며, 선별작업 후 출하주에게 등급별 물량 확인서(등급통보서)를 발급한다.

기계선별은 주로 과실의 무게를 기준으로 최근에는 당도선별기 및 색채 및 선택선별기가 도입되어 선택, 육질, 당도까지 선별하여 품질을 고급화·차별화시키고 있다.

유형 II(복숭아)는 농가에서 개별 농가단위로 수확하여, 운반시 과피(果皮)가 쉽게 손상되기 때문에 일반적으로 농가에서 자율적으로 선별·포장을 한 후, 작목반의 자율검사원(음성군 감곡의 경우 작목반장, 총무, 감사 등 3명으로 구성됨)이 출하 전에 검품을 하여 등급을 판정하고 있다. 선별기준은 모양, 중량, 과실크기 등에 의하며, 선택에 가장 중점을 둔다.

이와 같이 상품의 특성상 개별 농가에서 선별을 하는 경우에는 농가간 품질의 차이가 발생할 수 있으므로 작목반 범위에서 확대되어 대규모로 선별, 공동계산 출하를 수행하는 데에는 한계가 있다. 그러나 최근에는 음성식 중량선별기가 개발되어, 과피의 털을 손상시키지 않으면서 중량을 측정할 수 있으므로 공동선별장을 이용한 선별이 가능할 것으로 판단된다. 이 때에는 유형 I 과 동일한 방법으로 선별 및 등급판정이 가능해질 것이다.

유형 III(포도, 딸기)은 수확 즉시 농가에서 1차 선별을 실시한 후, 농협 공동선별장이나 산지유통센터에서 고용인력을 이용하여 선별한다. 인력에 의한 육안선별이기 때문에 경험이 많은 숙련노동력이 필요하다. 특히 이들 품목을 저장성이 약하기 때문에 상품성 유지를 위해 가능하면 선별장에 도착하는 즉시 예냉처리를 하고, 저온시설이 설치된 작업장에서 작업을 하도록 할 필요가 있다.

유형 IV(참외, 토마토, 자두)은 선별인력을 고용하여 공동선별장에서 선별하거나 참여농가가 작업조를 편성하여 순차별로 농가에서 선별하고 있다. 선별결과는 자율검사원을 구성하여 확인한다. 선별시 무게 측정은 기계선별기를 사용하고 있으나 선택은 육안으로 하며, 당도측정은 거의 하지 않고 있다.

앞으로 공동계산제를 농협단위이상으로 확대·정착시키고, 당도측정기와 색채선별기를 설치한 공동선별장을 이용하여 선별토록 해야할 것이다. 또한 선

도유지를 위해 공동선별장에는 예냉시설과 저온시설을 설치하여 선별작업을 예냉 후 저온시설에서 하도록 개선해야 할 것이다.

유형 V(수박)은 품목 특성상 완숙도 등 객관적인 선별 및 등급판정이 어려우므로 등급판정위원회나 농협담당자가 등급을 판정하고 있다. 공동선별장에서의 선별할 경우에는 선별인력을 활용한다.

유형 VI(오이, 호박, 가지, 풋고추, 메론, 피만)은 저장성이 약하기 때문에 보통 유형Ⅳ와 같은 방법으로 선별인력을 고용하여 공동선별장에서 선별하거나 참여농가가 작업조를 편성하여 순차별로 농가에서 선별하고 있다. 선별결과를 자율검사원을 구성하여 확인한다. 선별시에는 크기, 굵기, 곡과(曲果), 표피의 색택과 윤기, 무늬 등을 고려해야 하고, 상품에 따라 품질차이가 크기 때문에 육안선별에 의전하고 있다.

유형 VII(마늘, 양파)은 농가 개별적으로 건조한 후, 농가에서 등급기준에 맞추어 인력 선별하여 망(網)포장을 한다. 포장된 상품은 작목반 대표와 농협 직원으로 구성된 평가팀의 검품 및 등급 판정을 받는다. 저장용은 저장 후 출하시에 저장창고에서 선별하고, 검품 후 출하한다.

유형 VIII(무, 배추, 당근, 대파, 알타리무)은 가격변동이 심하고, 상품의 표준규격화가 어려워 일반적으로 농협은 계약에 의한 매취형식의 판매를 하고 있다. 따라서 이들 품목의 등급판정은 개별 상품에 대해 등급을 설정하지 않고, 파종기에 체결한 계약가격을 기준으로 수확기에 포전의 전반적 생육작황을 고려하여 등급을 결정하고 있다. 등급판정은 농협의 등급평가사가 수행한다.

농협의 출하 일정에 맞추어 포전에서 수확과 동시에 선별·상품화 작업·포장작업이 이루어지며, 일반적으로 전문인력으로 구성된 「수확전문 인력단」을 운영하고 있다. 이들 품목은 일반적으로 포전에서 다듬기, 단뭉기, 포장 등의 상품화 작업이 이루어지는 경우가 많기 때문에 품목별 전문인력을 활용하고 있으며, 품목별로 작업유형을 전문화시켜 작업효율성을 높이고 있다.

한편, 당근, 무, 대파 등 세척을 필요로 하는 품목은 산지유통센터에서 숙련 인력을 활용하여 선별·세척·상품화 작업·포장 등의 작업을 하고 있다. 이들 품목은 과거 가공을 하지 않은 상태에서 판매를 하였으나 점차 상품화를

위한 가공수요가 확대되고 있다. 기계화 작업이 필요한 품목은 무, 당근 등이다.

유형 IX(엽채류, 취나물, 느타리 버섯)는 저장성이 약하며, 상품화 작업에 많은 인력이 필요하다. 따라서 일반적으로 농가에서 공동선별장으로 집하한 후, 고용한 전문인력에 의해 상품화 작업을 하며, 자율검사원을 구성하여 등급을 결정하고 있다. 선도유지를 위해서는 저온 작업장 및 예냉시설이 필요하다.

다. 포장

포장규격은 원칙적으로 정부가 제정한 「농산물 표준규격」을 적용한다. 그러나 거래선 특히 대형유통업체의 다양한 요구에 맞추어 포장단위나 규격을 조정하는 경우도 많다.

상표는 일반적으로 농협의 상표를 사용하고 있으나 농협 상표와 함께 작목반의 상표를 사용하는 곳도 있다. 또한 품질 등급에 따라 다른 상표를 사용하기도 한다. 그러나 상표 사용의 목적은 구매자의 신뢰와 인지도를 높이는 데 있으므로 가능한 한 농협단위의 상표를 사용하는 것이 바람직하며, 상표 및 품질관리를 철저히 하여야 할 것이다. 따라서 농협고유 상표를 개발하여 사용하고 포장재는 조합단위로 관리해야 할 것이다.

라. 저장

저장은 유형 I 과 유형 VII 품목을 제외하면 주로 단기적인 수급조정을 위해 필요하다. 특히 대형유통업체와의 거래를 위해서는 예상하지 못한 수요증가에 대비해 일정한 양을 보유하고 있을 필요가 있으며, 출하 후의 잔여물량을 보관할 필요가 있다.

저장성이 있는 유형 I 과 유형 VII 품목은 농협단위에서 수급상황을 고려하여 면밀한 판매계획을 수립하여 보다 계획적인 판매를 할 필요가 있다.

3.8. 판매

공동계산을 수행함에 있어서 생산자는 공동계산 운영주체(농협 또는 작목반)를 신뢰하여 판매를 무조건 위탁해야 하며, 운영주체는 책임을 지고 최고의 가격을 받을 수 있는 곳에 판매하도록 노력해야 한다. 무조건 위탁이란 생산자는 판매처, 판매가격, 판매시기에 상관하지 않고 판매자에게 모든 것을 일임하는 것이다. 이러한 ‘무조건 위탁의 조건’이 지켜지지 않고 생산자가 판매에 간섭을 하면 공동계산은 이루어질 수 없다.

또한 판매를 위탁받은 판매담당자는 시장을 지속적으로 관찰하고 분석하여 보다 유리한 조건에 위탁받은 농산물을 판매하기 위해 노력할 의무가 있으며, 대형유통업체나 해외시장을 비롯하여 새로운 판로 개척을 위해 노력해야 한다.

현재 거래처와의 협상은 일반적으로 농협이 담당하고 있다. 그러나 대형유통업체와의 거래시 가격조정은 작목반장 중심으로 이루어지는 경우가 많다. 시장교섭력을 고려하여, 앞으로는 농협 또는 농협중앙회 차원에서 전문가를 활용한 거래교섭이 이루어지도록 해야 할 필요가 있다. 이를 위해서는 보다 체계적인 시장분석이 이루어져야 할 것이다.

3.9. 수송 및 출하

현재는 거래가 성립되면 일반적으로 구매처까지의 수송은 농협이 담당하고 있고, 일부 대형유통업체는 자체의 저온차량을 사용하고 있다.

농협이 수송을 할 경우, 농협의 자체차량을 이용하며, 성출하기에는 지역 운송업체와 단가계약에 의해 수송하고 있다. 일부 농협(예; 충북 증평농협)에서는 전문 수송업체의 수송망을 활용함으로써 유통비용을 절감하고 있다. 고정적인 거래처가 확보된 경우에는 수송효율성과 비용을 고려하여 전문수송업체를 활용하는 방안도 적극 모색할 필요가 있다.

3.10. 대금정산

판매가 끝나면, 생산자는 판매금액에서 판매에 소요된 각종 비용을 제외한 나머지 금액을 받게 되며, 이러한 작업이 대금정산이다. 공동계산의 가장 중요한 특징은 일정기간 공동계산에 참여한 생산자는 품목과 등급에 따라 같은 가격을 받는다는 점이다. 따라서 모든 생산자가 같은 값을 받는 것이 아니라 같은 양의 농산물을 판매하더라도 좋은 등급의 농산물을 많이 생산한 생산자는 높은 돈을 받고, 낮은 등급의 농산물을 많이 생산한 생산자는 적은 돈을 받는다.

<대금 정산 방법>

- A농가의 수취가액 = (1등급 평균판매가격 × 1등급 출하량 + 2등급 평균 판매가격 × 2등급 출하량 + 3등급 평균판매가격 × 3등급 출하량) - (상자당 평균 판매비용 × A농가 전체 출하량)
- 1등급 평균판매가격 = 공동계산 기간 중 1등급 농산물 전체 판매액 누계 ÷ 기간중 1등급 전체 출하량(상자)
 - ※ 2등급 및 3등급도 같은 방법으로 계산함.
- 상자당 평균 판매비용 = 공동계산 기간 중 전체 판매비용, 저장비용 및 판매 수수료 총액 ÷ 기간중 전체 출하량(상자)
 - ※ 이때 판매비용과 판매 수수료의 항목은 지역이나 여건에 따라 달라질 수 있음. 예를 들어 운반비와 선별비와 포장비는 별도로 생산자로부터 징수 할 수 있음.
 - ※ 판매조건에 관계없이 등급이 같으면 모든 생산자가 동일한 가격을 수취함. 예를 들어 같은 1등급의 농산물을 출하했으면, 국내시장에 판매하는 경우, 해외에 수출하는 경우, 대형유통업체에 판매하는 경우, 도매시장에 판매하는 경우에 관계없이, 그리고 5Kg 상자로 판매하는 경우나, 15Kg의 상자로 판매하는 경우에 관계없이 동일한 공식에 산정된 동일한 가격을 받음.

현재 대금정산은 농협이 주관하고 있으며, 대금정산 프로그램을 개발하여 운용하고 있어 정산의 신속성에는 문제가 없다. 대금정산에서 가장 문제가 되는 것은 정산기간이다.

공동계산을 하는 중요한 목적의 하나는 가격변동에 따른 위험을 줄이는데 있다. 따라서 생산자는 평균가격을 수취하기 때문에 정산기간이 길수록 가격변동에 따른 위험은 적어진다. 따라서 가능하다면 정산기간은 길수록 좋다. 즉 한 해 또는 한 작부기간 전체를 정산기간으로 하는 것이 바람직하다.

그러나 일정 기간에도 노지재배와 축성재배와 같이 작형(作型)이 다른 생산비의 큰 차이가 발생하며, 출하시기에 따라 생산비나 생산량이 달라질 수 있어 정산기간을 무조건 길게만 할 수는 없다. 따라서 정산기간은 가능한 한 길게 하도록 노력하되, 생산비용과 생산여건을 고려하고 참여농가의 의견을 충분히 수렴하여 결정해야 한다.

현재 정산기간은 지역여건에 따라 많은 차이가 있다. 일반적으로 공동계산이 정착되어 생산자간 신뢰가 구축된 지역에서는 정산기간이 비교적 길며, 초기단계인 지역에서는 짧다. 또한 가격변동이 심한 품목일수록 정산기간이 짧고, 가격변동이 적은 품목일수록 정산기간에 길다.

과실류(유형 I)의 경우 경북 상주시 외서농협은 정산기간을 ① 추석출하 종료 시, ② 구정출하 종료 시, ③ 출하종료 시 등 3개 기간으로 나누어 정산하며, 특수한 사정이 발생하는 경우에는 1~2회 정도 늘리고 있다. 채소류(유형 VIII 및 IX)의 경우는 상품특성상 생산자간 품질 격차가 심하고 가격변동이 심하기 때문에 실질적인 공동계산에 어렵고, 보통 농협이 매취판매를 하고 있다.

따라서 정산기간은 정산조직을 처음 설립할 초창기에는 1주일 정도(유형 I의 경우는 1개월)로 짧게 하며, 참여농가의 이해가 높아지는 기간을 고려하여 점차 기간을 늘려나가는 것이 바람직 할 것으로 판단된다. 다만 이때에도 작형이나 생산 및 출하 여건의 차이에 따른 비용의 차이는 고려되어야 할 것이다.

또한 생산자의 자금수요를 고려하여 정산기간이 도래하지 않았더라도 출

하자의 긴급한 자금 수요가 요구될 때에는 일정 부분 가(假)정산을 해 주는 제도를 도입해야 한다.

3.11. 결산

출하가 종료되고 정산이 끝난 후에는 결산회의를 개최하여 공동계산의 결과를 보고한다. 결산 시 보고 사항은 전반적인 수익과 지출에 대한 회계보고와 함께 농가 수취가격 제고효과 및 경제외적 효과 등 공동계산 추진효과를 분석·제시한다. 이러한 보고는 조직운영의 투명성을 높여 조직의 결속력을 강화시켜주며, 공동계산에 대한 이해를 높여 준다.

또한, 공동계산 추진과정의 개선사항과 보완사항을 논의하여 당해연도 공동계산 추진과정에 반영한다.

부 록

1. 공동계산 우수사례 조합별 추진품목	90
2. 공동계산제 표준약관(안)	95
3. 공동계산제 정관(예)	102
4. 선별 및 등급판정에 대한 규정(예)	110
5. 재배약정서(예)	114
6. 대형유통업체 거래계약서(예)	119

부록 1. 공동계산 우수사례 조합별 추진 품목

가. 우수사례 조합별 공동계산 추진 품목

조합명	전화번호	과실류	과채류	채소류 등
경남합천율곡	055-933-3836		딸기, 수박	
경북상주외서	054-532-7005	배		야콘
경북성주수륜	054-932-3191~2	사과	참외	엽채류
경북김천남면	054-431-3009	자두	참외	
경남하동횡천	055-882-6025		가지, 피만	
전남순천순천	061-743-3581	참다래, 매실		
강원대관령원예	033-335-5884		풋고추	대파, 당근
충남아산도고	041-541-4368			쪽파, 열무
경기안성과수	031-676-7811~3	배		
경북포항기계	054-243-2010	사과, 단감		
충북음성감곡	043-881-2480	복숭아		
강원홍천내촌	033-433-3011		풋고추, 오이	
충남부여구룡	041-832-7977		딸기, 수박	밤
전남나주남평	061-331-2007		풋고추	
강원춘천신북	033-243-9700		토마토, 오이	
충북괴산증평	043-836-4166			느타리버섯
경남남해설천	055-862-6642			마늘, 마늘종
전남나주세지	061-331-5080~82	메론, 배		
경북김천조마	054-437-7430			감자
제주남제주성산	064-780-3101			당근, 무
경남함양함양	055-963-3011			양파, 밤
부산부산명지	051-271-0111			대파, 당근
전남고흥도덕	061-842-7111	참다래	토마토	
전남무안몽탄	061-452-3601			마늘, 양파
경북성주대가	054-932-6191		참외	
전남해남화원	061-532-0091			겨울배추
전북장수장계	063-351-0056	사과	오이, 토마토	
제주남제주남원	064-766-1536	감귤		
전남고흥홍양	061-835-0532		오이, 토마토	취나물
전남서남부채소	061-453-1982			양파
강원평창대화	033-333-2722			피만, 감자
전남해남산이	061-532-4291			겨울배추

나. 품목별 공동계산 추진조합

부류	품목	조합명
과실류 (8개 품목)	사과	경북포항기계, 전북장수장계, 경북성주수륜
	배	경북상주외서, 전남순천순천, 경기안성과수, 전남나주세지
	복숭아	충북음성감곡
	감귤	제주남제주남원
	단감	경북포항기계
	자두	경북김천남면
	참다래	전남순천순천, 전남고흥도덕
	매실	전남순천순천
과채류 (10개 품목)	풋고추	강원홍천내촌, 전남나주남평, 강원대관령원예
	피망	경남하동횡천, 강원평창대화
	오이	전북장수장계, 강원홍천내촌, 강원춘천신북, 전남고흥홍양
	호박	강원춘천신북
	가지	경남하동횡천
	참외	경북김천남면, 경북성주대가, 경북성주수륜
	딸기	경남합천율곡, 충남부여구룡
	토마토	전북장수장계, 강원춘천신북, 전남고흥도덕, 전남고흥홍양
	수박	경남합천율곡, 충남부여구룡
	메론	전남나주세지
엽채류 등 (8개 품목)	양파	경남함양함양, 전남무안몽탄, 전남서남부채소
	마늘, 마늘종	경남남해설천, 전남무안몽탄
	세척무	제주남제주성산
	열무	충남아산도고
	월동배추	전남해남산이, 전남해남화원
	당근	강원대관령원예, 제주남제주성산(세척,흙), 부산부산명지
	대파	강원대관령원예, 부산부산명지
기타품목 (3개 품목) (총 29개)	엽채류	경북성주수륜
	감자	경북김천조마, 강원대관령원예, 강원평창대화, 제주남제주성산
	느타리버섯	충북괴산증평
	취나물	전남고흥홍양

다. 공동계산 우수사례 주요 내용

농협중앙회에서 1999년부터 2001년까지 지원한 161개 조합의 「산지유통전문조직 유통활성화사업」에 대한 평가결과 우수사례로 평가된 32개 조합의 주요 사업내용임.

품목부류 ¹⁾	조합명	품 목	우수사례 주요 내용
과실류	경북포항기계	사과, 단감	◦ 사과, 단감의 공동선별을 통한 상품화 성공 ◦ 소비자 니즈에 맞는 상품개발 및 유통업체 직거래 확대
	전북장수장계	사과, 오이	◦ 사과, 오이 작목반 육성을 통하여 조합원의 참여확대 ◦ 대형 유통업체와 직거래 확대
	경북상주외서	배, 야콘	◦ 비파괴 당도측정기 도입을 통해 상품 차별화 ◦ 인근조합 조직원 흡수를 통해 대량거래시 교섭력 제고
	경기안성과수	배	◦ 수출용 APC를 내수검용으로 전환 가동을 제고 ◦ 안성연합사업의 배 중심 모조합으로서 역할을 훌륭하게 수행
	남제주남원	감귤	◦ 2개작목반을 하나로 묶어 공동계산 추진 성공 ◦ 조합 직영선과장에서 브랜드(곶들락) 차별화 성공
	충북음성감곡	복숭아	◦ 공동계산조직의 지속적 확대 및 예냉신상품 개발 ◦ 수출연합 등 조합간 연합사업의 중심역할
	경북김천남면	자두, 참외	◦ 자두 공동선별·공동계산 조직 성공 및 직거래 ◦ 난좌포장 및 예냉처리로 상품차별화
과채류	경남합천율곡	딸기, 수박	◦ 예냉, 공동선별, 공동계산, 신기술포장 등 신유통시스템 구축 ◦ 인근농협 조합원을 조직내 흡수하여 사업규모화 실현
	충남부여구룡	딸기, 수박	◦ 딸기 예냉에서 양송이버섯의 상품화 실현 ◦ 딸기 공동계산조직의 획기적 확대
	경남하동횡천	가지, 피만	◦ 공동선별, 공동계산 조직 육성을 통한 농가수취가격 제고
	경북성주대가	참외	◦ 참여 선별방식의 선도적 전환(개별→공동선별) ◦ 물류센터, 유통업체 등과 직거래 확대
	전남나주세지	메론, 배	◦ 메론 공동계산제 지속적 발전(수출확대 포함) ◦ 배 품목까지 확대 적용

자료 : 산지유통전문조직지원위원회보고 및 심사자료(2002.6.18), 농림부·농협중앙회.

< 공동계산 우수사례 주요 내용(계속) >

부류	조합명	품 목	우수사례 주요 내용
과채류	강원춘천신북	토마토, 오이 등	◦ 비생산철 인근고랭지조합과 연계하여 APC 가동율 제고 ◦ 수출확대 및 신상품 개발(방울토마토)
	전남고흥도덕	참다래, 토마토	◦ 토마토 공동선별 조직 육성을 통한 상품화 성공 ◦ 참다래 작목반 육성을 통한 사업실적 확대 도모
채소류	경북성주수륜	채소류 전품목	◦ 한방채소 등 건강지향형 농산물 개발로 품질 및 가격차별화 ◦ 예냉, 비파괴당도측정기 등 신기술도입 및 차별화 성공
	강원평창대화	피만, 감자	◦ 고랭지채소, 양파, 감자 작목반 육성 ◦ 물류센터, 유통업체 등과 직거래 확대
	강원홍천내촌	오이, 풋고추	◦ 강원도 연합사업의 중심 조합으로서 애로 극복 ◦ 공동계산제 도입 및 지속적 확산
	전남나주남평	풋고추	◦ 풋고추(공선애로품목) 공동계산제 성공적 정착 ◦ 파마스마켓을 기반으로 각종 채소류 APC 기능 수행
	강원대관령원협	풋고추, 대파,당근, 무,배추	◦ 고랭지채소연합사업의 중추적 역할 수행 ◦ 신상품개발(옥수수,레인지용 감자 등) 및 마케팅능력 탁월
	부산부산명지	대파, 당근	◦ 대파 유통체계 획기적 개선(세척후 진공포장 등) ◦ 대형유통업체와 직거래 및 사전예약으로 거래 안정화
	제주남제주성산	당근, 감자, 무	◦ 세척당근 상품화성공으로 농가수취가격 제고 ◦ 홀뿌림에서 줄뿌림 재배로 전환 규격상품 생산 유도
	전남해남화원	겨울배추	◦ 겨울배추 연합사업 주관으로 사업활성화 도모 ◦ 마케팅 능력제고로 매출 확대

자료 : 산지유통전문조직지원위원회보고 및 심사자료(2002.6.18), 농림부·농협중앙회.

< 공동계산 우수사례 주요 내용(계속) >

부류	조합명	품 목	우수사례 주요 내용
채소류	전남해남산이	배추	배추작목반 육성, 공동계산제 시범조직 육성을 통한 조합원의 참여의지 고취(사업활성화 기반 확대)
	충남아산도고	열무, 쪽파	- 종가집 김치공장과 연계하여 APC 안정적 운영기반 구축 4계절 알타리무 생산체계 구축으로 농가수취 가격 제고
	전남무안몽탄	마늘, 양파	- 마늘, 양파의 소포장 및 상품화로 매출실적 확대 - 공동선별, 공동계산 조직육성을 통한 조합원 참여확대
	경남남해설천	마늘, 마늘종	- 마늘 공동계산제 정착 - 공판장 경매시 경매건수 최소화로 비용 절감
	전남서남부채소	마늘, 양파	- 마늘, 양파 상품화로 물류센터, 유통업체와의 직거래 확대 - 작목반 육성을 통한 조합원의 참여의지 고취
	전남고흥홍양	취나물, 오이	- 취나물 예냉을 통한 상품화 성공 - 오이, 방울토마토, 애호박 공동선별 조직 육성
	충북괴산증평	느타리 버섯	- 느타리버섯 상품화성공(예냉 및 소포장) - 조직원 규합성공 및 점진적 확대
기타 품목	경북김천조마	감자	- 감자 오픈상자 사용 후 농가수취가격 획기적 증대 - 공동계산 및 직거래 획기적 확대
	경남함양함양	양파, 밤	- 매실, 밤의 공동선별 조직 육성 - 소비자 니즈에 맞는 소포장개발, 수출확대를 통한 사업활성화 도모
	전남순천순천	참다래, 매실	- 통합의 시너지 효과로 경제사업 붐 조성 - 경제담당 부서의 사업의지가 지대한 공헌

자료 : 산지유통전문조직지원위원회보고 및 심사자료(2002.6.18), 농림부·농협중앙회.

부록 2. 공동계산제 표준약관(안)

○○○ 작목반 정관(안)

제1장 총 칙

제1조(목적) 본 작목반은 협동을 바탕으로 하는 자조조직으로서 ○○(품목, 부류, 특작, 농업)을 재배하는 반원 상호간의 상부상조 영농의 과학화를 위한 영농기술의 도입 및 영농개선으로 농업생산성을 높여 지역사회를 개발하고 공동선별-공동계산 등의 유통개선을 통하여 반원의 소득증대와 복리향상에 기여함을 목적으로 한다

제2조(명칭) 본 작목반은 ○○ 농업협동조합 (○○○리) 「○○○ 작목반」이라 칭한다.

제3조(사무소) 본 작목반의 사무소는 ○○농협(리소재지내 및 농협명)에 둔다.

제2장 조 직

제4조(반원의 자격) 본 작목반의 반원은 ○○조합 관할 구역 내에서(○○○리에서) ○○(품목, 부류, 농업)을 재배하는 영농주 또는 그 가족으로서 협동심이 강하고 본 작목반의 사업취지에 적극 찬동하는 자로 한다.

제5조(가입)

1. 본 작목반에 가입하고자 하는 자는 임원회에서 그 자격을 심사한 후

총회의 승인을 얻어야 한다.

2. 가입신청자는 제○조의 규정에 의한 입회비 및 가입금을 납입함으로써 회원이 된다.

제6조(입회비 및 가입금)

1. 본 작목반에 가입하고자 하는 자는 총회의 가입승낙과 동시에 입회비 ○○만원정(₩000,000) 및 평균지분을 납부한다.

2. 본 작목반에 가입하고자 하는 자는 제1항의 규정에 의한 입회비 이외에 반원당 평균지분에 해당하는 금액을 가입금으로 납입한다.

제7조(수수료) 본 작목반원의 출하농산물에 대한 작목반 기금 수수료는 ○%(1%)로 한다.

제8조(탈퇴 및 지분환급)

1. 반원이 본 작목반을 탈퇴하고자 할 경우에는 반장에게 이를 통고하여야 하며 통고일 이후 최초의 총회결의에 의거 탈퇴한다.

2. 반원은 다음 각 호의 해당사유가 발생하였을 때는 자연 탈퇴된다.

- ① 반원으로서의 자격을 잃었을 때 (지분환급 불가)
- ② 이사 (지분의 100% 환급)
- ③ 사망 (지분의 100% 환급)
- ④ 제명 (지분환급 불가)
- ⑤ (○평 이하를 재배했을 때, ○박스 이하 출하시)

3. 제2항 각 호의 자격상실은 임원회의 의결에 의한다.

제9조(제명) 반원이 반원으로서 의무를 다하지 아니하거나 반의 운영에 비협조적이며 반의 사업을 방해하였을 때에는 총회의 의결로 제명할 수 있다.

제10조(총회)

1. 총회는 반장과 반원으로 구성하며 정기총회와 임시총회로 이를 구분한다.

2. 정기총회는 매년 1회, 회계년도 마감 후 2개월 이내에 반장이 이를 소집한다.

3. 임시총회는 다음 각호에 해당하는 경우에 반장이 이를 소집한다.

- ① 반장이 필요하다고 인정할 때
- ② 임원회가 필요하다고 인정하여 소집을 요구할 때
- ③ 반원의 $\frac{1}{3}$ 이상의 소집요청이 있을 때

4. 총회는 이 규약에 따른 규정이 있는 경우를 제외하고는 구성원 과반수의 출석으로 개의하며 출석인원 과반수로서 의결하고 가부동수일 때에는 의장이 결정하는 바에 의한다.

제11조(총회의 의결사항)

1. 다음 각 호의 사항은 총회의 의결을 얻어야 한다.

- ① 규약의 변경
- ② 반원의 제명
- ③ 임원의 선임 및 해임(조장 제외)
- ④ 사업계획 및 수지예산의 책정
- ⑤ 기금의 조성 및 운영에 관한 사항
- ⑥ 사업이용에 대한 이용료 및 수수료율의 결정
- ⑦ 공동이용시설의 구입 혹은 설치에 관한 사항
- ⑧ 기타 반장 및 임원회가 필요하다고 인정한 사항

2. 제1항 제1호 및 제3호의 사항은 구성원 $\frac{2}{3}$ 이상의 출석으로 개의하고 출석인원의 $\frac{2}{3}$ 이상의 찬성으로 의결한다.

제12조(임원의 정수 및 임기)

1. 본 작목반의 임원으로서 반장 1인, 부반장 1인, 총무1인, 감사1인, (서기1인, 조장 ○인, 운영위원 ○인) 이내를 둔다.

2. 임원의 임기는 ○년(1-2년)으로 하되 연임할 수 있다.

3. 보궐선거에 의하여 취임한 임원의 임기는 전임자의 잔임기간으로 한다.

제13조(임원의 직무)

1. 반장은 작목반을 대표하여 작목반의 업무를 총괄 관리한다.
2. 부반장은 반장을 보좌하며 반장 유고시에 반장의 직무를 대행한다.
3. 총무는 반장의 명에 따라 본 작목반의 운영에 따른 회의록의 기록, 보존에 관한 사항 및 작목반의 수입, 지출 등 회계에 관한 사항을 담당한다.
4. 감사는 작목반의 회계 및 업무 집행사항을 감사하여 그 결과를 총회 및 임원회에 보고하여야 한다.
5. (조장은 작목반장이 부여한 업무를 분담한다)

제14조(임원회)

1. 임원회는 반장, 부반장, 감사, 총무로 구성한다.
2. 다음 각 호의 사항은 임원회의 의결을 얻어야 한다.
 - ① 반원의 자격심사에 관한 사항
 - ② 영농기술의 보급에 관한 사항(선진지 견학, 영농기술 강습회, 영농기술책자의 구입, 독농가나 학자의 초빙 등)
 - ③ 공동구매-공동판매에 관한 세부 사항
 - ④ 공동이용 사업에 관한 사항
 - ⑤ 총회로부터 위임된 사항 및 총회로 부의할 사항
 - ⑥ 기타 반장 및 임원회의가 필요하다고 인정한 사항
3. 임원회는 구성원 과반수의 출석으로 개의하고 출석인원 과반수의 찬성으로 의결하며 가부동수일 때에는 의장이 결정하는 바에 따른다.

제15조(임원의 성실의무) 임원은 재임기간 중 성실히 그 직무를 수행하여야 하며 업무 수행중 고의 또는 중대한 과실로 인하여 본 작목반에 손해를 끼쳤을 때에는 손해배상의 책임을 진다.

제16조(임원의 선임)

1. 반장, 부반장, 감사 및 총무는 반원중에서 총회결의로 선임한다. (다만, 반장은 영농회의 인증을 얻어야 한다)

2. (조장은 임원회에서 선임한다)

제17조(임원의 보수)

1. 본 작목반의 임원은 명예직으로 한다. 다만, 관계기관의 지원이 있거나 본 작목반의 사업운영을 통하여 수익이 발생하였을 경우에는 총회의 의결에 따라 수익의 범위 내에서 수당을 지급할 수 있다.
2. 업무추진에 소요된 경비에 대하여는 총회 또는 임원회에서 인정하는 실비를 지급할 수 있다.

제18조(사업)

1. 본 작목반은 제1조의 목적을 달성하기 위하여 다음의 사업을 행한다.
 - ① 영농기술의 도입과 보급
 - ② 생산자재의 공동구매
 - ③ 공동이용 시설의 설치 및 공동작업 실시
(파종일정 조정, 품종 통일 및 조정 등)
 - ④ 자금조달
 - ⑤ 기금의 조성 및 운용
 - ⑥ 생산물의 상품성 제고활동 및 공동판매
(자율검사원 제도 운영, 공동포장, 등급, 출하처 선택, 무조건 수탁 등)
 - ⑦ 기타 목적달성에 필요한 사업
 - ⑧ (일일 적정 작업물량을 위한 분산파종)
2. 본 작목반은 제1항의 사업을 수행함에 있어 ○○농협과 긴밀한 유대 관계를 가지며 농협의 사용을 전 이용한다.
3. 본 작목반은 마을 개발계획에 적극 참여하며 영농회의 생산사업을 주도한다.

제3장 재 무

제19조(기금의 조성) 본 작목반은 제17조의 사업을 추진하고 반원의 연대감을 높이기 위해 다음의 자금에 의거 작목반 기금을 조성한다.

- ① 입회비
- ② 가입비
- ③ 사업수수료
- ④ 관계기관(행정기관, 농협 등)과 개인으로부터의 기부금 또는 환원금
- ⑤ 기금운용수익

제20조(기금의 운용)

1. 작목반의 기금은 본 작목반의 설립목적과 사업수행을 위하여 총회의 결의에 따라 다음의 용도로 사용할 수 있다.

- ① 영농기술 도입을 위한 비용(선진지 견학, 기술강습회 개최, 영농책자 구입 등)
- ② 공동구매, 공동판매 활동을 위한 비용
- ③ 공동작업 또는 공동이용 사업을 위한 비용
- ④ 임원의 수당
- ⑤ 기타 작목반의 사업수행에 필요한 비용

2. 긴급을 요하는 사항에 대하여는 총회가 결정한 기금 운용의 범위 내에서 임원회의 결의에 따라 이를 집행하고 총회에 보고한다.

제21조(기금의 관리) 기금은 반장이 이를 관리하되 농협의 정기에탁금, 정기적금 또는 보통예탁금에 예입하여 그 관리에 철저를 기한다.

제22조(지분)

1. 본 작목반 기금에 대한 반원의 지분은 총회에서 정하는 바에 따라 이를 계산한다.

2. 탈퇴반원에 대한 지분은 탈퇴 당시 일로 계산하여 탈퇴일에 지분액을 계산하여 지급한다. 다만, 제명자에 대하여는 지분액을 줄 수 없다.

3. 탈퇴시의 지분은 총 자산의 ○%(35%)를 공제한 나머지의 금액을 총 작목반원 수로 나눈 금액으로 한다.

제23조(계약위반) 계약 위반시 계약금의 10%를 작목반 기금에 귀속시킨다.

1. 익년도 판매사업 관련 농협 융자금 지원대상에서 제외
2. 당년도 농협을 통한 출하(판매 제외)

제24조(정산) 본 작목반의 출하정산은 월 ○회(○일, ○일) 실시한다.

제25조(사업기간) 본 작목반의 사업기간은 ○월 ○일부터 ○월 ○일까지로 한다.

제26조(회계연도) 본 작목반의 회계연도는 당해연도 1월 1일부터 12월 31일까지로 한다.

제4장 부 칙

제1조(시행일) 이 규약은 ○○○년 ○월 ○일부터 시행한다.

제2조(공동선별, 공동계산)

1. 수취가격 제고를 위해 공동선별, 공동계산을 실시한다.
2. 반원의 희망과 가입비 납부에 의해 신규가입이 가능하며, 기존 조직의 통제에 의무적으로 따라야 하며 통제 거부시 탈퇴하여야 한다.
3. ○○ 품목에 대하여 실시하며, 공동선별단 ○명을 운영하며 반장이 위촉한다.
4. 공동선별, 공동계산의 업무처리 및 품목추가는 ○○농협과 협의하여 작목반 회의에서 결정한다.

부록 3. 공동계산제 정관(예)

정관
(定款)

남원농협
신성감굴작목반

제1장 총 칙

제 1조(명칭) 본 반의 명칭은 남원농협 신성감귤 작목반이라 칭한다.

제 2조(사무소) 본 반의 사무소는 작목반 선과장에 둔다.

제 3조(목적) 본 반의 목적은 교육 및 견학 또는 반원 상호간의 기술교환 등에 의하여 보다 나은 영농기술을 터득함으로써 품질 좋고 맛 좋은 감귤 생산과 우리만의 자체상표를 제작하고 브랜드화 하는 한편 전량 계통출하를 통한 출하조절 및 규격출하와 철저한 상품 선과를 병행하여 보다 나은 판매가격을 형성하고 공동계산제를 실시하여 모든 이익이 반원 전원에게 공평하게 분배되게 하며 앞으로 세계 경쟁력에 대비함을 목적으로 한다.

제2장 구 성

제 4조(반원의 자격) 본 반의 반원은 실제 2,000평 이상 노지감귤 과수원을 직접 재배하거나 임대하여 재배하는 자로써 남원농협 조합원으로 한다. 단 합병당시 기존 반원은 당연히 가입되는 것으로 한다.

제 5조(반원의 수) 본 반원의 반원은 50명으로 하되 총회 의결에 의하여 가감할 수 있다.

제 6조(신규반원) 기존 반원(합병시) 외의 신규 반원은 가입 신청 후 1개월 이내에 심사하여 통보하며 가입 당시 총회에서 결정한 출자금 및 납입금을 불입하고 가입한다.

제 7조(신규반원의 심사) 신규 반원이 가입신청이 접수되면 임원회에서 심사 후 임원 3분의 2 이상 찬성으로 가입 결정한다.

제8조(반원의 자격 상실) 다음 각 항에 해당하는 반원은 그 자격을 상실한다.

1. 부득이한 사유 없이 본 반의 총회 소집에 연 3회 이상 불참한 자
2. 본 반의 의결 사항에 타당한 사유없이 불복하는 자

3. 총회 및 회칙에서 정해진 방법 외로 감귤을 판매하는 자

제 9조(제명사유가 있는 반원의 처우) 제명사유가 있는 반원이 발생하였을 시 총회 7일전에 반장은 해당 반원에게 제명의 사유를 통보하고 총회에서 변명할 기회를 주어야 한다. 단 총회에 참석하지 않을 시는 인정하는 것으로 간주한다.

제 10조(임원) 본회의 임원은 다음과 같다.

1. 반장 1인
2. 총무 1인
3. 감사 2인
4. 소청 심사위원 5인
5. 기타

제 11조(임원의 선출) 모든 임원은 총회에서 선출하며 소청심사 위원장은 소청심사 위원회에서 소청심사 위원 중에 1인을 선출한다. 단 보선인 경우는 예외로 한다.

제 12조(임원의 자격) 반원이면 누구나 임원이 될 수 있다.

제 13조(임원의 임기) 임원의 임기는 2년으로 하되 보선인 경우는 전임자의 남은 임기만을 대행한다.

제 14조(임원의 보선) 임원의 보선인 경우 반장은 총회에서 선출하고 나머지 임원은 임원회에서 선출한다.

제 15조(임원의 의무) 임원은 자기가 맡은 바 소임을 다하여야 할 의무가 있다.

제 16조(임원의 면직) 임원이 맡은바 소임에 태만하거나 본 반 의결사항 및 규정에 불복할 시는 임원직을 면직하며 반장은 총회의 결정에 의하여 면직하고 나머지 임원은 임원회에서 면직한다.

제3장 회 의

제 17조(정기 총회) 정기 총회는 1년에 1회 소집하며 회기 초에 소집한다.

제 18조(임시 총회) 임시 총회는 반장이 필요하다고 인정될 때 또는 감사가 필요할 때 혹은 임원회에서 소집 요구가 있을 시 이를 소집한다.

제 19조(임원회) 임원회는 사업 집행상 또는 운영상 필요하다고 인정될 때는 반장이 수시로 소집할 수 있다.

제 20조(소청심사 위원회) 소청심사 위원회는 반원이 등급 판정 또는 집행 및 운영상 불복하는 사례가 발생하거나 소청요구가 있을 시 위원장이 수시로 소집할 수 있다.

제 21조(총회의 의결 사항) 총회의 의결 사항은 다음 각 항과 같다.

1. 정관 제정 및 개정
2. 임원의 선출
3. 사업계획 수립 및 시행에 관한 사항
4. 예산 및 결산
5. 제명 동의안
6. 고정 자산의 취득과 처분
7. 기타 필요한 사항

제 22조(임원회의 의결 사항) 임원회의 의결 사항은 다음 각 항과 같다.

1. 유급 직원 및 인부의 임면
2. 반장을 제외한 임원은 보선 및 면직
3. 신규 반원의 심사 및 승인
4. 사업계획 및 수지예산안의 변경 및 전용 승인
5. 총회에서 위임된 사항 및 기타 필요한 사항

제 23조(조정심사 위원회의 의결 사항) 소청심사 위원회의 의결 사항은 다음 각 항과 같다.

1. 등급 판정에 불만이 있을 시
2. 선별에 대하여 불만이 있을 시

3. 사업 집행 및 운영 사항에 대하여 불만이 있을 시

제 24조(회의의 성원) 모든 회의 성원은 등록 반원 및 등록 임원 또는 위원의 3분의 2이상 참석으로 성립한다.

제 25조(의사결정) 모든 의안의 의결은 참석 인원의 3분의 2 이상 찬성으로 의결되며 2개 이상 동의안의 의결은 다수가결의 원칙에 의하여 의결한다. 단, 가부 동수일 때는 의장이 결정한다.

제4장 사업과 운영

제 26조 본 반의 목적 달성을 위하여 다음 각 항과 같은 사업과 행사를 한다.

1. 선과 사업
2. 공동 계산제
3. 견학 및 교육

제 27조(선과 사업) 선과 사업은 인부를 고용하거나 위탁하여 선과하기로 하며 선별 및 등급 판정은 반원 외의 유급 인부를 고용하여 행하기로 하되 총회의 의결에 따라 반원 중에서 선정하여 행할 수도 있다.

제28조(선과 계획) 출하물량을 조절하기 위하여 9월중 예상 생산량을 조사하여 출하계획을 수립하되 전체 월별 출하계획, 전체 일일 출하 계획, 개인별 월별 출하계획, 개인별 일일 출하 계획을 수립하고 그 계획에 의하여 출하계획서를 작성하여야 하며 12월 25일 ~ 1월 5일까지 정확한 생산량을 파악하여 수정 출하계획서를 작성하여 선과토록 한다.

제29조(밀감의 개인별 처리 제재) 개인이 생산한 밀감은 가공용 외는 개인별로 처리하지 못하며 본 반의 출하계획에 의해서만 처리할 수 있고 위반하였을 시는 동 정관 제 8조 3항에 의거 제명 처분할 수 있다.

제 30조(출하처의 선정) 출하처의 선정은 남원농협의 협조를 받아 임원진에서 필요한 인원을 선정한 후 출하처를 물색하여 홍보하고 좋은 조건이면 임원회의 동의를 얻어 선정하도록 한다.

제 31조(상표) 본 반의 상표는 공동상표로 하고 등급별 상표를 제작하여 사

용하도록 한다.

제 32조(공동 계산제) 출하한 밀감의 정산은 공동 계산제로 하며 당해 농협의 협조를 받아 공동계산제 대금 정산 프로그램의 개발 및 가정산을 통해 반원의 편익을 도모한다.

제 33조(선과 작업 인부 고용 및 위탁) 선과 작업의 능률 제고와 등급 판정 및 선별의 형평성을 기하기 위하여 상당수의 인부를 고용하거나 위탁하여 선과한다. 단 총회의 의결에 의하여 반원이 행할 수도 있다.

제 34조(인부 고용 및 위탁 비용의 결정) 인부 고용 및 위탁 비용의 결정은 임원회에서 결정한다.

제 35조(선별 및 등급 판정) 선별 및 등급 판정은 유급 인부 고용으로 하여 선별 판정토록 하되 필요에 따라서 반원 중에서 선정 할 수도 있다. 단 선별 및 등급 판정 방법은 별도 규정을 둔다.

제 36조(유급직원의 채용) 본반의 필요에 따라서 유급 직원을 채용할 수 있으며 제반사무 및 운영 전반을 보좌할 수 있게 한다.

제 37조(실비 변상비) 본반 운영상 반장 및 총무에게 실비 변상비 및 업무 추진비를 지급할 수 있으며 세부적인 사항은 총회에서 결정하고 예산계획서에 의해서 지급한다.

제 38조(사업과 운영의 협조와 이용) 본 작목반은 사업과 운영을 수행함에 있어 남원농협과 긴밀한 유대 관계를 가지며 남원농협 사업을 전 이용한다.

제5장 권리와 의무

제 39조(권리) 반원은 다음 각 항의 권리를 갖는다.

1. 발언권 및 의결권
2. 선거권 및 피선거권
3. 본 반의 회의 및 행사에 참여할 수 있는 권리
4. 수익을 공유할 수 있는 권리

제 40조(의무) 반원의 의무는 다음과 같다.

1. 각 총회의 의견에 따를 의무
2. 재정 분담의 의무
3. 정관의 규정에 따를 의무
4. 출역 부담의 의무

제6장 재 정

제 41조(재정) 본 반의 재정은 다음 각 항에 의하여 충당한다.

1. 출자금
2. 가입금
3. 공동사업 이익금
4. 각종 지원금
5. 차입금
6. 기타 잡수익

제 42조(재정 분담의 의무) 1. 반원은 재정의 관리 및 처분에 다 같은 책임이 있으며 결손이 되거나 도산이 되어도 다 같은 책임을 진다. 2. 반원은 결손이 누적되어 부채가 있을 때 임의 탈퇴 또는 제명되었을 시는 그 시점에서 자기 분담금을 내고 탈퇴하여야 하며 책임자는 이를 청구할 수 있다.

제 43조(출자금) 반원은 총회의 의결에 의하여 출자금을 내어야 하며 탈퇴 시 이를 청구 할 수 있으며 지급 시에는 당 회기말 정기 총회가 끝난 뒤 지급한다.

제 44조(탈퇴자 및 제명자의 지분 지급) 탈퇴자 및 제명자는 당시 총자산 평가액 보다 부채가 많을 시 동 정관 제 42조 1항, 2항의 규정에 의하여 총자산 평가액보다 초과된 부채를 반원 총 수로 나눈 몫을 출자금에서 공제하고 지급하거나 출자금이 모자란 경우는 해당액의 분담금을 내어야 하며 책임자는 이를 청구하여야 한다.

제 45조(차입금) 본 반의 운영 및 사업 확장으로 인해 자금이 필요한 경우 총회의 승인을 얻어 차입할 수 있다.

제 46조(제무제표) 본 반의 운영실태와 경영성과를 파악하고 결산의 능률을 높이기 위하여 다음 각 항의 제무제표를 작성한다.

1. 대차대조표
2. 손익계산서
3. 수지총괄표
4. 수지 세부 명세서

제 47조(재정의 관리) 본반 재정의 관리는 반장이 책임하에 총무가 관리하되 남원농협의 정기에탁금, 정기적금 또는 보통 예탁금에 예입하여 관리에 철저를 기한다.

제 48조(회계의 준용) 본 반의 회계는 회계 준칙에 의한다.

제 49조(회계년도) 본 반의 회계연도는 6월 1일부터 익년 5월 30일까지로 한다.

제7장 부 칙

제 50조(시행) 본관의 시행은 서기 2000년 월 일부터 시행한다.

제 51조(관례의 준용) 본 정관에 규정되지 않은 사항은 통상관례에 준한다.

부록 4. 선별 및 등급판정에 대한 규정(예)

선별 및 등급판정에 대한 규정

남 원 농 협
신 성 감 굴 작 목 반

제1장 총칙

제 1조(명칭) 본 규정의 명칭은 신성작목반 감귤선별 및 등급판정에 대한 규정이라 칭한다.

제 2조(목적) 본 규정의 제정 목적은 감귤의 철저한 선별과 공평한 등급판정으로 반원들의 불신감을 해소하고 상품의 규격 출하로 질을 높여 확실한 브랜드 상품을 출하함으로써 보다 나은 가격을 받는 한편 타 상품과의 경쟁력에 대비함을 목적으로 한다.

제2장 선별

제 3조(기준) 감귤 선별 및 등급 판정은 감귤 규격출하 선별기준에 따른다.

제 4조(선별) 감귤의 선별은 다음 각 항에 해당하는 경우는 선별대상이 된다.

1. 부패과
2. 일소 피해과
3. 자상(긁힌 것 또는 벌레에 의한 것)
4. 병과(창가병, 흑점병, 궤양병, 탄저병 등)
5. 감귤 껍질이 마르거나 꼭지가 심하게 마른 것
6. 감귤이 규정상 선택이 미흡한 것.

제 5조(출하전 선별) 반원은 출하 전에 규정 제4조 각 항에 규정된 선별 대상 과일을 철저히 선과 하여 출하함으로써 선과에 지장이 없도록 하여야한다.

제3장 등급

제 6조(등급 구분) 본 규정의 등급 구분은 다음 각 항과 같다.

1. 특품
2. 상품

3. 보통품

제 7조(등급별 내용) 감귤의 등급별 내용은 다음 각 항과 같다.

1. 특품은 크기 구분상 대, 중, 소에 해당하는 것으로 11월 이후 선택이 90% 이상이며 당도가 10°BX 이상이어야 하며 제 4조의 선별규정에 들지 않는 것.
2. 상품은 크기 구분상 대, 중, 소에 해당하는 것으로 11월 이후 선택이 85% 이상이며 당도가 10°BX 이상이고 제 4조 중 3, 4, 5항의 경우가 미미한 것은 포함한다.
3. 보통품은 크기 구분상 전부 해당되며 선택은 11월 이후 80% 이상이며 당도는 적용치 않는다. 단 제 4조 중 3, 4, 5항 중 극히 심하지 않은 것은 포함한다.

제 8조(크기 구분) 본 규정의 크기 구분은 다음 각 항과 같다.

1. 특대
2. 대
3. 중
4. 소
5. 특소

제 9조(크기별 내용)

1. 특대는 1개의 무게가 150~125g이며 15kg 상자의 개수가 100~120인 것.
2. 대는 1개의 무게가 125~100g이며 15kg 상자의 개수가 120~150인 것.
3. 중은 1개의 무게가 100~75g이며 15kg 상자의 개수가 150~200인 것.
4. 소는 1개의 무게가 75~60g이며 15kg 상자의 개수가 200~250인 것.
5. 특소는 1개의 무게가 60~50g이며 15kg 상자의 개수가 250~300인 것.

제4장 선별과 등급판정의 실행

제 10조(선별 및 등급판정권 자) 감귤의 선별 및 등급판정은 신성작목반 총회 또는 임원회에서 선출한 자로 하며 이에 따른 제반 규정은 본 규

정 및 정관 규정 또는 총회의결에 따른다.

제 11조(선별 및 등급판정의 소청) 감귤의 선별 및 등급판정에 불만이 있는 자는 신성작목반 소청심사 위원회에 소청을 신청할 수 있다.

제 12조(소청이 신청된 감귤이 선과 보류) 감귤 선별 및 등급 판정에 불만이 있어 소청 심사 신청이 접수된 경우는 일단 선과를 보류하고 다음 선과 물량이 선과에 지장이 없도록 감귤을 치워 주어야 하며 소청심사가 끝난 후 선과할 수 있다. 단, 감귤을 치워주지 않아 선과에 지장이 있을 경우는 모든 책임을 소청심사 신청을 한 반원이 진다.

제 13조(소청이 신청된 감귤의 심사) 감귤선별 및 등급판정에 이의가 있어 심사신청이 접수되면 소청 심사 위원장은 즉시 소청 심사 위원회를 소집하여 심사에 임해야 한다.

제 14조(심사판결에 따른 의무) 소청심사를 신청한 반원은 소청심사 위원회에서 판정한 내용에 무조건 따를 의무가 있으며 이에도 불복하면 정관 규정 및 총회 의결에 따라 제명 처분한다.

제 15조(소청심사 위원회의 예우) 소청심사 위원회가 소집될 때마다 회의비를 소집하여 예우한다.

제 16조(규정에 따른 의무) 반원은 본 규정에 따른 의무가 있으며 규정을 위반하거나 불복할 때는 신성작목반 정관 규정 및 본 규정 또는 총회 의결에 따라 제명 처분한다.

제5장 부칙

제 17조(시행) 본 규정의 시행은 서기 2000년 월 일부터 시행한다.

제 18조(관례의 준용) 본 규정에 규정되지 않은 사항은 통상 관례에 준한다.

부록 5. 재배약정서(예)

오이 재배계약서

○ ○ 농 협

수출오이 재배계약서

갑 : 주소

기관명

조합장명

을 : 주소

생산자 ○○○외 ○○명

상기 당사자간에 20○○ 연도 수출용 오이를 계약재배하여 수출하기 위한 계약을 다음과 같이 체결하며 편의상 계약당사자를 “갑”, “을”로 칭한다.

1. 계약당사간의 임무

“을”은 우수한 품질의 오이를 생산하며 공동선별장으로 운반하여 검근에 임하며 비규격품의 출하는 절대 금한다.

“갑”은 수출용 오이의 생산지도 및 품질 선별, 포장, 운송에 관한 사항을 충실히 이행토록 하며 주 1회 이상 현지 방문하여 하자 발생의 원인을 사전에 방지토록 한다.

2. 재배품종

- 1) 품종은 ○○○, ○○○를 사용토록 한다.
- 2) 종자 및 육묘에 소요된 비용의 대금정산은 수출용 오이 출하시 일정비율로 출하대금 정산시 실시한다.

3. 재배면적 : ○○○○평(농가별 내역 별도 작성)

4. 출하시기 : 지역명 : 년 월 일부터 년 월 일
 지역명 : 년 월 일부터 년 월 일까지로 한다.

5. 수매단가

- 1) 선별장 상차도 가격을 기준으로 다음과 같이 월별, 등급별로 구분하여 적용한다.

월별 등급	11월	12월~2월	3월	비고
A품	원	원	원	10kg 기준
B품은 A 품 가격의 %임.				

6. 수매물량

- 1) 선별기준에 의하여 선별한 물량을 “갑”의 책임하에 상차 출하한다.
 2) “갑”과 “을”은 상호 협의를 거치지 않고 “갑”이외의 제3자에게 판매할 수 없다.

7. 품질규격 및 기준

- 1) ○○규격에 따른다.

8. 선별 및 포장, 운송관계

- 1) “갑”의 책임하에 공동선별을 철저히 시행하여 하자품이 발생하지 않도록 최선을 다한다.
 2) 포장단위는 10kg/박스로 하며 포장재는 “을”의 부담으로 한다.
 3) 공동선별에 따른 제비용은 “을”의 부담으로 한다.
 4) “갑”은 “을”과 합의하여 상차, 출하시킨다.

9. 구매대금 정산

- 1) “갑”은 “을”의 출하대금에 대하여 매주 1회 “을”의 계좌로 정산하여 종자대, 육묘대, 박스대 및 조합 수수료 등을 공제한다.
- 2) 조합 수수료는 〇%로 한다.

10.クレ임 관계

- 1) 잔류농약 검출시 “을”이 책임진다.
- 2) 부패로 인한クレ임, 규격미달, 냉해 등은 “을”이 책임진다.
- 3) 메칠프로마이드계통의 훈증 사유 발생시 이에 따른 비용은 “을”이 부담한다.
- 4)クレ임 발생시에는 반드시 사유를 규명한 후 육하원칙에 의거 즉시 서면으로 통보하여야 한다. 서면으로 통보되지 않은 사항에 대하여는 “을”이 책임지지 않는다.

11. 계약해지

다음에 기재한 사유가 발생하였을 때에는 전부 또는 일부를 해지할 수 있다.

- 1) “을”이 출하할 물량을 고의로 인수 거부할 때
- 2) “갑”이 고의 또는 과실로 “을”에게 손해를 입힐 우려가 있다고 인정될 때
- 3) “을”에게 부득이한 사유가 발생하였을 때
(천재지변 등 이상기온의 변화로 출하하기에 어려움이 발생했을 경우)
- 4) 기타 “갑”이 본 계약서 조항의 전부 또는 일부를 위반하였을 때

12. 계약의 해석

본 계약의 해석상 이의가 있을 때에는 “갑”과 “을”이 협의하여 결정한다.
위의 계약사항을 증명하기 위하여 본 증서를 작성하여 농가별로 추인하여 “갑”과 “을”이 각각 1부씩 보관한다.

년 월 일

갑 : 주소

기관명

조합장명

을 : 주소

생산자 ○○○외 ○○명

부록 6. 대형유통업체 거래계약서(예)

거 래 계 약 서

계 약 기 간		년 월 일부터 년 월 일까지
계약자	주 소	
	사업자등록번호	
	법인등록번호 (주민등록번호)	
	상 호 (성 명)	
소 관 부 서		

(주) ○ ○ ○ ○

직매입 거래계약서

제1장 총칙

(주)○○○○(이하 “구매자”라 한다)과 ○○○○농협(이하 “공급자”라 한다)은 상호간의 직매입거래에 대하여 다음과 같이 계약(이하 본계약)을 체결한다.

제 1 조 (목적)

1. 본 계약의 목적은 구매자의 영업에 필요한 양질의 상품을 공급자가 공급하여 구매자와 공급자 상호간의 공동이익을 도모하는 데 있다.
2. 본 계약은 구매자와 공급자 사이의 상품공급에 관한 기본적인 사항을 정하는 기본 계약이며, 구체적인 상품공급계약은 구매자가 아래 제 2조에 따라 발주서를 발송할 때에 확정되는 것으로 한다.

제 2 조 (상품의 공급)

1. 구매자가 공급자의 상품에 대하여 구매자의 각 점포에 대한 공급물량 및 납품일을 정하여 공급자에게 상품 발주서를 발송하면, 공급자는 상품발주서의 내용에 따라 지정된 구매자의 점포로 납품하여야 한다.
2. 공급자가 구매자의 물류센터 이용을 희망하는 경우 공급자는 소정의 수수료를 별도로 지불하고 구매자의 물류센터를 이용하여 상품을 납품할 수 있다.
3. 상품발주서의 발송은 팩스 또는 EDI에 의한다.
4. 구매자는 정기발주일 및 그 이외에 구매자가 정한 임시발주일에 발주를 할 수 있다. 공급자는 정기 발주일에 발주서를 구매자로부터 수령하지 못

한 경우 구매자에게 발주서의 송부 여부를 확인하여야 한다.

5. 공급자가 원자재 부족 등의 부득이한 사유로 구매자의 발주에 대하여 정상적인 납품이 곤란한 경우, 공급자는 사전에 구체적 사유를 명시한 발주 조정요청서를 구매자에게 제출하여 구매자의 동의를 받아야 한다.
6. 공급자는 납품에 대한 구매자의 제반규정을 준수하여야 하며, 특히 발주 후 납품시한을 엄격히 준수하여야 한다.
7. 납품 확정시점은 공급자가 구매자의 물류센터 혹은 구매자의 점포로 상품을 납품하여 인수확인된 시점으로 한다.
8. 공급자는 납품하는 상품에 대하여 식품위생법, 상표법 등 적용받는 법규사항을 모두 준수한 합법적 상품만 공급하여야 한다.

제 3 조 (상품의 가격)

1. 공급자가 구매자에게 공급하는 상품의 가격은 상품별 납품원가가 표기된 견적서에 의한다.
2. 구매자는 공급자에게 계약이전 또는 계약기간중 상품별 구체적인 원가분 석표의 제출을 요구할 수 있으며, 공급자는 이에 신의성실의 원칙에 입각 하여 응하여야 한다.
3. 구매자와 공급자는 다음 각호의 1의 경우 사전 합의에 의하여 상품별 납 품원가를 변경할 수 있다.
 - (1) 원자재 가격 또는 환율 등의 급격한 변동으로 인하여 납품원가의 조정 이 불가피한 사유가 발생한 경우
 - (2) 제조방법의 변경 등 원가변경사유가 발생한 경우
 - (3) 공급자가 일정기간 동안 자사제품의 판매촉진을 위한 특별행사를 기획 하는 경우

제 4 조 (반품)

1. 구매자는 공급자가 납품한 상품에 대하여 이를 반품할 수 없다. 단, 다음 각호의 경우에는 납품받는 날로부터 거래관행상 정당한 기간내에 반품할 수 있다.
 - (1) 납품받은 상품이 공급자의 귀책사유로 인한 오손, 훼손, 하자 등이 있는 경우
 - (2) 구매자가 상품을 인수할 당시 인지할 수 없는 중대한 내재적 하자(식품 위생법위반, 상표법위반 등)가 발견되어 판매가 곤란한 경우
 - (3) 납품상품의 품질에 대하여 공공기관, 언론 및 소비자단체 등에서 사회적 문제를 제기하여 판매가 곤란한 경우
 - (4) 공급자가 직접 당해 상품을 처분하는 것이 유리하기 때문에 공급자가 스스로 반품을 요청하는 경우
2. 구매자와 공급자는 상호 합의에 의하여 무반품 시행에 따른 장려금을 정할 수 있다.
 - (1) 무반품 장려금율은 별도로 약정한다.
 - (2) 무반품 장려금을 지불하는 공급자에게 구매자는 본조 1항의 (1)에 해당하는 반품을 하지 않는다.

제 5 조 (계약기간)

1. 계약기간 : 년 월 일 ~ 년 월 일
2. 계약기간 만료 ○개월전까지 당사자 어느 일방으로부터든지 별도의사 표시가 없는 경우에는 본 계약은 동일한 조건으로 1년간 연장하는 것으로 한다.

제 6 조 (대금지급)

1. 상품 대금의 지급 조건 및 지급일은 다음과 같다.
 - (1) 현 금 : 월 1회, 월 2회, 월 3회 중 택일
 - (2) 30일/45일 어음 : 매입 마감 익월 15일
2. 외상매출채권 양수도에 의한 대금 지불시 구매자, 공급자, 금융기관 3자간 별도의 계약서(외상 매출채권 양수도)를 체결하여 시행토록 한다.
 - (1) 외상매출채권 양수도 시행시, 공급자는 금융기관에게 선지불 수수료를 지불하여야 하며, 그 요율은 별도로 약정한다.
 - (2) 공급자는 구매자가 지정하는 은행의 계좌를 별도로 개설하여 신고한다.
3. 본 계약 제4조 1항에 의한 반품이 있을 경우 구매자는 공급자의 납품금액에서 반품금액을 차감하여 지급할 대금을 확정한다.
4. 구매자는 지급할 대금 중에서 사전합의(계약)된 다음 각호의 1의 금액을 공제할 수 있다.
 - (1) 본계약 제9조의 판매장려금
 - (2) 본계약 제4조의 무반품장려금
 - (3) 본계약 제10조의 배송수수료
 - (4) 본계약 제15조의 손해배상금액
5. 다음 각호에 해당되어 대금지급이 지연되는 경우, 구매자는 공급자에게 지연책임을 지지 아니한다.
 - (1) 천재지변
 - (2) 지정은행의 귀책사유
 - (3) 공급자가 지급받아야 할 대금에 대하여 압류, 가압류, 체납처분, 정부 및 공공기관의 지급금지 요청, 기타강제 집행을 받는 경우

제 7 조 (성분 검사)

1. 상품에 대한 성분검사가 필요할 경우, 구매자는 공급자에게 납품전 또는 납품중에 성분검사를 요구할 수 있으며, 공급자는 성분검사 결과를 구매자에게 제출하여야 한다. 또한 구매자는 공급자에게 적정한 추가성분검사를 의뢰할 수 있으며, 공급자는 이를 즉시 수용하여야 한다.
2. 성분검사는 구매자의 자체 시험분석실 및 국내외의 공인검사기관을 이용토록 하며, 검사비용은 공급자가 부담한다.
3. 공급자의 상품이 성분검사 결과 법적기준을 초과하여 불합격을 받은 경우, 구매자는 해당 상품의 즉각적인 판매중지, 반품 및 계약해지를 할 수 있다.

제 8 조 (위생 점검)

1. 구매자는 위생적인 상품을 공급받기 위하여 공급자의 상품 제조현장 등을 대상으로 월 1회 이상 위생점검을 실시할 수 있으며, 이에 공급자는 협력하여야 한다.
2. 위생점검 결과에 따라 구매자는 공급자에게 그 시정을 요구할 수 있으며, 공급자는 즉시 적절한 시정조치를 하여야 한다.
3. 구매자의 시정요구를 받고 공급자가 이를 즉시 시정하지 않을 경우 구매자는 해당상품의 즉각적인 판매중지, 반품 및 계약해지를 할 수 있다.

제 9 조 (판매장려금)

1. 공급자는 구매자의 판매활동을 촉진시키기 위해 필요한 경우 구매자에게 판매장려금을 지급한다.
2. 판매장려금의 구체적인 내용은 별도로 약정한다.

제 10 조 (물류센터이용)

1. 본계약 제2조에 의해 공급자가 구매자의 물류센터 이용을 희망하는 경우 공급자는 배송수수료를 구매자에게 지불하여야 하며, 그 요율은 별도로 약정한다.
2. 공급자가 구매자의 정상적 발주에 응하지 못하여 월 10% 이상의 지연납품이 발생함으로써 구매자에게 손해를 끼쳤을 경우, 구매자는 일정기간 동안 공급자의 전 상품 또는 일부상품에 대하여 구매자의 물류센터 이용납품을 요구할 수 있다.

제 11 조 (행사)

1. 구매자는 공급자의 특정한 상품의 판매촉진을 위하여 상호 합의에 따라 다음 각호의 1의 내용을 시행할 수 있다.
 - (1) 특정장소 또는 특별매대에 일정기간 추가로 진열하는 행사
 - (2) 샘플 및 증정상품의 제공 또는 경품류 행사 이벤트
 - (3) 실연, 시음, 시식이벤트
 - (4) 기타 공급자의 요청에 의한 공급자의 특정한 상품의 판매촉진을 위한 제반 활동
2. 행사의 효과증대를 위하여 공급자가 구매자에게 행사비용을 지원하고자 하는 경우 행사지원의 구체적 내용 및 제공방법은 관련법규에 따라 상호 합의에 의하여 별도의 약정으로 한다.

제 12 조 (통지의무)

1. 공급자는 법인등기부등본 또는 사업자등록증에 명시된 사항이 변경된 경우, 즉시 필요서류를 첨부하여 서면으로 구매자에게 변경요청을 하여야 하고 구매자의 승인을 받아야 한다.

제 13 조 (계약해지)

1. 다음 각호의 1의 경우 구매자는 본계약을 즉시 해지할 수 있다.
 - (1) 공급자의 어음 또는 당좌거래의 정지, 회사정리 절차개시 신청, 화의절차 개시신청, 파산신청이 있거나 해산이 되는 경우
 - (2) 구매자가 공급자에게 지급해야 할 납품대금(상품포함)에 대한 강제집행(가압류,가처분,압류 등) 및 채납처분 등이 통지된 경우
 - (3) 공급자가 제3자에게 사업을 양도 또는 매각하는 경우
 - (4) 성분검사 결과 공급자의 상품이 법적기준을 초과하여 불합격을 받는 경우 또는 구매자가 실시한 위생점검 결과에 대하여 공급자가 즉시 시정조치를 이행하지 않는 경우
 - (5) 공급자가 납품한 상품이 상표권 침해 등을 이유로 민형사상 분쟁 및 사건을 초래한 경우
 - (6) 공급자가 납품한 상품이 불량하거나 또는 함량이 법적기준에 미달하는 등으로 인하여 검찰, 경찰 등 관계기관에 적발되어 구매자의 이미지를 훼손한 경우
2. 다음 각호의 1의 경우 구매자는 2주일의 최고기간으로 본 계약을 해지할 수 있다.
 - (1) 공급자가 본 계약을 위반하는 경우
 - (2) 공급자가 구매자의 점포단위로 월 납품지연을 10% 이상을 발생시키고 구매자가 공급자에게 그 시정을 2회 이상 요구하였으나 공급자가 시정하지 않을 경우

제 14 조 (중도해지)

본계약을 중도해지하고자 할 경우에는 3개월전 상대방에게 그 사유를 충분히 설명한 서면으로 통지하여야 한다. 이 경우 상대방이 해지통보를 받은 날

로부터 3개월이 되는 날 다음 날에 해지의 효과가 있다.

제 15 조 (손해배상)

1. 공급자는 사전에 발주조정요청 및 그 승인없이 구매자의 상품발주에 응하지 못하는 경우 구매자에게 다음과 같이 지연손해를 배상하여야 한다.

(1) 손해배상금액

가. 총 발주금액 대비 총 지연금액의 비율 10% 미만 : 총 지연금액의 3%

나. 총 발주금액 대비 총 지연금액의 비율 10% 이상 : 총 지연금액의 5%

(2) 구매자가 사전에 약정된 발주물량 또는 통상적 발주물량을 현격히 초과하여 사전 예고없이 발주함으로써 공급자가 지연 납품하였을 경우 공급자는 사후에 그 구체적 사유서를 구매자에게 제출하고 동의받은 부분에 대하여는 손해배상 대상에서 제외한다.

(3) 손해배상액의 산정은 구매자의 각 점포 단위로 계산하며, 월단위를 기준으로 합계한다.

2. 공급자가 구매자로부터 우수납품업체로 지정되어 「지연납품인정율」을 부여받았을 경우, 매월의 총발주금액대비 총 지연금액의 비율이 「지연납품인정율」을 초과하는 경우에는 본 조 1항의 손해배상규정을 적용한다 (지연납품 인정율 : %)

3. 구매자가 공급자로부터 구입한 상품을 소비자에게 판매한 후, 그 상품의 하자로 인하여 소비자가 신체적 또는 재산적 피해를 입어 구매자가 소비자에게 그 손해를 배상한 경우, 공급자는 구매자가 소비자에게 배상한 손해를 전액 구매자에게 배상하여야 한다.

4. 공급자가 납품한 상품에서 인도 당시 발견할 수 없는 내재적 하자(식품위생법위반, 특허법위반 등)가 발견되어 구매자에게 손해가 발생한 경우, 공급자는 그 손해를 전액 구매자에게 배상하여야 한다.

제 16 조 (윤리규범의 준수)

1. 구매자의 임직원은 공급자의 임직원 또는 관계자와 거래시 다음 각호의 1의 내용을 준수한다.
 - (1) 우월적 지위를 이용해 금품, 선물, 향응, 접대 등 일체의 부당한 이익을 취하지 않는다.
 - (2) 어떠한 경우에도 거래계약에 준하지 않는 매장상품, 샘플 등을 부당하게 요구하지 않는다.
 - (3) 공급자의 영업비밀이나 정보를 부당하게 이용하거나 누설하지 않는다.
2. 공급자의 임직원 또는 관계자는 구매자와 거래시 다음 각호의 1의 내용을 준수한다.
 - (1) 어떠한 경우에도 금품, 선물, 향응, 접대를 제공하지 않는다.
 - (2) 어떠한 경우에도 거래계약에 준하지 않는 매장상품, 샘플 등을 제공하지 않는다.
 - (3) 구매자의 영업비밀이나 정보를 부당하게 이용하거나 누설하지 않는다.
3. 양자간의 별도약정이 없는 한, 상기 1항 및 2항의 내용에 대한 구체적인 사항은 구매자의 (주)○○○○의 윤리지침에 따른다.

제 17 조 (분쟁)

본 계약과 관련하여 발생하는 분쟁의 관할법원은 구매자의 본사소재지 관할 법원으로 한다.

제 18 조 (계약의 합의분쟁)

본 계약서에 기재된 것 이외의 사항은 일반 상거래에 준하여 구매자와 공급자의 합의하에 결정한다.

본 계약의 유효함을 확약하기 위하여 구매자와 공급자는 본 계약서 2
부를 작성하여 서명 날인 후 각 1부씩 보관한다.

년 월 일

구매자 주 소 :

상 호 :

성 명 :

공급자 주 소 :

상 호 :

성 명 :

참고문헌

- 강태훈(2001.12), “고랭지 배추 발매기거래의 실태와 제도화방안”. 농업경영·정책연구 28-3. 642-664.
- 농림부·농협중앙회(2002.6), 「산지유통전문조직위원회 보고 및 심사자료」.
- 농수산물유통공사(2000). 「농산물 산지유통센터 운영실태 및 평가결과」.
- 농식품신유통연구회(2002.7). 「산지유통전문조직의 수확후 관리 평가와 발전과제」.
- 농협중앙회(2000). 「공동계산제, 이렇게 하면 성공한다」.
- 농협중앙회(2002). 「2002년도 농협 유통활성화사업 컨설팅」.
- 고성보·강경선(2000.12). “제주당근의 산지유통실태와 개선방향”. 「식품유통연구」 17(4) 133-159. 한국식품유통학회.
- 권원달(1988). 「농산물유통론」. 선진문화사.
- 김명환 외(1996). 「농협경제사업의 발전방향」. 한국농촌경제연구원.
- 외(2001). 농산물 포장센터 설치 및 운영방안」. 한국농촌경제연구원.
- 김병률 외(2000). 「제주 서귀포농협 유통사업 컨설팅 결과보고서」. 한국농촌경제연구원.
- 「경남 단감농협 유통사업 컨설팅 결과보고서」. 한국농촌경제연구원.
- 「경남 합천율곡농협 유통사업 컨설팅 결과보고서」. 한국농촌경제연구원.
- 김호 외(1999.9). “농산물산지유통센터의 운영 활성화 방안”. 「식품유통연구」 16(2). 한국식품유통학회.
- (2000. 11). “지역농협 판매사업 활성화 방향”. 「식품유통연구」 17(3). 한국식품유통학회.
- (2001. 6). “지역농협 농산물 산지유통사업의 활성화 방안”. 「식품유통연구」 18(2) 1-18. 한국식품유통학회.

- (2001. 12). “농산물산지유통센터의 운영실태와 발전과제”. 『식품유통연구』 18(3). 한국식품유통학회.
- 김홍배(1998). 「공동계산제 활성화 방안에 관한 연구」, 농협중앙회 조사부.
- (1998). 「공동계산제 활성화를 위한 과제」. 농협중앙회 조사부.
- 지역농업네트워크(2001). 「강원 고랭지채소 농협연합 판매사업」.
- (2001.6). 「산지농협 유통활성화 표준모델」.
- 이용선(1999.9). “농협 산지유통사업의 문제점과 개선방향”. 『식품유통연구』 16권2호. 241-260.
- 이한성 · 조재환 · 최세현(2002.6). “밀양 청양고추 공동계산제 실태 조사 연구”. 『농업경영 · 정책연구』 29-2. 349-364.
- 유영봉 · 현공남(2001). 「감귤의 공동출하 · 공동계산제 시행을 위한 기초연구」. 제주대학교.
- 전경수 · 조덕래(2000.12). “진주지역 배의 판매실태 및 유통조성기능 조사 분석”. 『농업경영 · 정책연구』 27-3. 74-90.
- 최양부 · 김동환(2000. 11). “농산물 산지유통센터의 성격과 기능 정립에 관한 연구”. 『식품유통연구』 17(3). 한국식품유통학회.
- 허길행(1986. 6). “농산물 공동출하 확대방안 연구”. 『식품유통연구』 3(1). 한국식품유통학회.
- 외(1998). 「농협 유통사업의 경쟁력 강화방안」. 한국농촌경제연구원.
- (1997 가을). “청과물 산지유통개선 연구”. 『농촌경제』 20(3). 한국농촌경제연구원.
- 외(1987). 「채소류 농가출하체계에 관한 연구」. 한국농촌경제연구원.
- USDA(1999), Cooperative Pooling Operations
- Kohls, Richard L., Joshep N. Uhl(1998). Marketing of Agricultural Products(8th ed.). Prentice Hall. NJ. USA.
- 농협중앙회 홈페이지. <http://www.nonghyup.com/information>.

C2003-1

농산물 공동계산 표준모델 개발

등록 제5-10호(1979. 5. 25)

인쇄 2003년 2월 일 발행 2003년 2월 일

발행인 이정환

발행처 한국농촌경제연구원

130-710 서울특별시 동대문구 회기동 4-102

전화 02-3299-4000 팩시밀리 02-965-6950, 965-8401

인쇄 크리기획 02-2273-1775

- 이 책에 실린 내용은 출처를 명시하면 자유롭게 인용할 수 있습니다.
무단 전재하거나 복사하면 법에 저촉됩니다.
- 이 연구는 본연구원의 공식견해와 반드시 일치하는 것은 아닙니다.