일본 JA전농의 경제사업 활성화 전략*

江島理惠
(한국농촌경제연구원 연구원)

1. JA[1]그룹의 개요

1.1. JA그룹의 사업내용과 조직

JA는 조합원의 참가와 집결을 기본으로 사업·활동을 실시하는 조직이다. 농업협동조합법에 근거하여 농업자재구입, 농산물판매 등을 실시한다. 주요사업은 경제사업, 신용사업, 공제사업 등 세 가지를 들 수 있다. 경제 사업에서는 조합원의 생산물(농산물)을 판매하는 판매 사업과 농업 생산에 필요한 비료·농약·농업기계나 생활에 필요한 식료품 등을 공급하는 구매사업이 있다. 신용사업은 저축·대출 등 금융기능을 가진다. 공제사업은 보험사업 등을 실시하고 있다.

이러한 단위 JA(종합JA) 사업을 효율적으로 실시하기 위하여 도도부현 단계에서는 연합회·중앙회를 두고 있으며, 전국 단계에서는 전국련을 두고 있다. JA그룹은 단위 JA, JA도도부현 연합회·JA중앙회, JA전국련의 3단계 조직 전체로 구성되어 있다. 경제사업에 대해서는 연합회 조직 정비에 의해 도도부현 단계인 JA연합회와 전국 단계인 JA전농의 통합이 진행되어 현재는 전국에 350개의 도도부현 본부가 있다.

---

* (eshima-rie@krei.re.kr 02-3299-4376).

1) 일본 전국농업협동조합연합(Japanese Agriculture Cooperatives).

전농그룹은 JA그룹의 경제활동을 담당하는 조직으로 일본의 식량생산·공급에 관해 가장 큰 비율을 차지하는 조직이다. 이 그룹은 경제활동에 관한 정보·기술·물자를 효율적으로 활용할 수 있는 구조를 구축하고, 그 사업 활동을 통해 국민 전체에 「식료품」을 공급하는 책임을 지고 있다. 최근에서는 시장주의적인 사업 환경이 변화하는 가운데 음식을 통해 소비자에게 「안심」 및 「안전」으로 대표되는 양질의 농산물을 제공하는 역할이 강화되고 있다.

그림 1 JA그룹 조직도

자료: 일본 농림수산성 홈페이지 및 농림수산성 종합농협통계표를 참고하여 작성.

1.2. 경제사업 개요

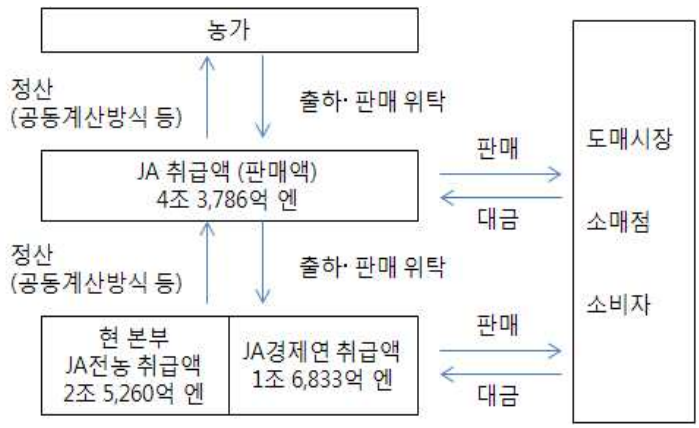
1.2.1. 판매 사업

판매 사업은 생산자가 생산한 농축산물을 JA가 집하·판매하는 사업이며 JA그룹의 가장 중요한 사업이다. 수급 조정이나 부가가치 향상을 위한 저장·보관, 가공사업도 판매 사업에 포함된다. JA그룹의 판매 사업은 「공동판매」를 실시하기 위해 「공판」이라고도 불린다. 공판 방식을 채용하여 농축산물을 일정량 확보할 수 있으며, 품질을 균일하게 할 수 있기 때문에 시장 거래 시 유리하게 판매할 수 있다.

판매 사업을 효과적으로 수행하기 위해서 시읍면 단계의 각 JA, 도도부현 단계의 JA 경제연·현본부, 전국 단계의 JA전농의 3단 체계로 기능·역할이 분담되어 있다. 또한 소비자가 안심할 수 있는 농축산물을 공급하기 위한 대처도 적극적으로 하고 있다. 대표적으로 JA그룹은 생산 이력제를 실시하여 안전성 확보 대책 및 소비자와 농업자

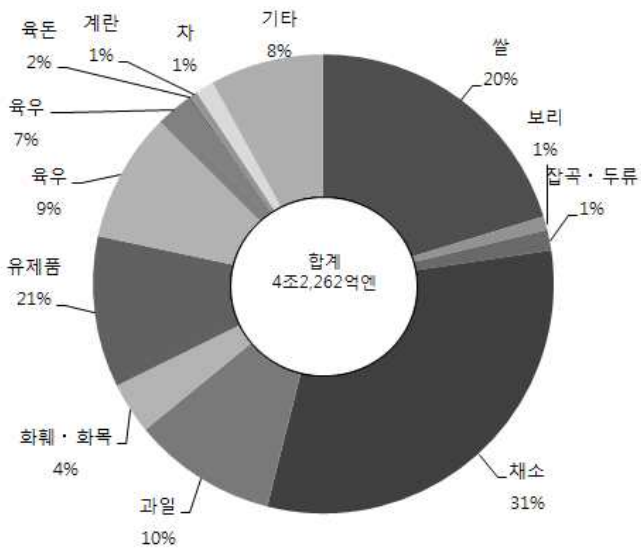
의 커뮤니케이션 촉진을 통해 소비자에게 신뢰 받는 안전한 국산농축산물의 생산·유통 체제를 갖추고 있다. 특히 JA그룹 농업인 지원을 포함해 생산자 조합원 소득 증대를 위하여 유통 비용 삭감이나 유통 수수료 재검토 등을 실시하고 있다.

그림 2 JA그룹의 판매사업(2008년)



자료: JA전농 홈페이지.

그림 3 JA그룹 판매사업 주요 품목별 취급액 비율(2010년)



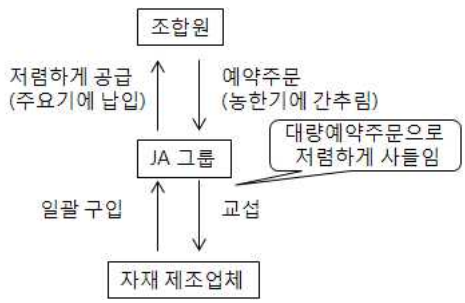
자료: 일본 농림수산성, 종합농협통계표.

1.2.2. 구매사업

구매사업은 저렴한 가격과 품질이 좋은 농업생산자재나 생활자재의 안정적인 공급을 목적으로 하고 있다. 구매사업은 크게 2개로 구분되어 생산자 재구매(비료, 농약, 사료, 농기구 등 영농활동에 필요한 품목 공급) 및 생활물자 재구매(식품, 일용잡화용품, 내구소비재 등 생활에 필요한 품목 공급)이다. 조합원의 주문방법은 예약주문방법이며, 그 시스템은 조합원이 사전에 주문을 하고, 주문을 접수받은 JA가 JA연합회에 발주, 이후 JA연합회가 조합원에게 상품을 공급하는 것이다<그림 4 참조>. 이는 규모의 경제화 및 제조업체와의 교섭으로 낮은 비용으로 안전하고 양질의 자재를 제공할 수 있다.

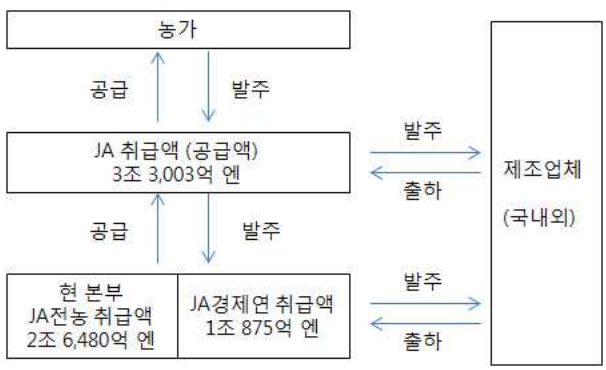
구매 사업을 효율적으로 이행하기 위하여 JA그룹은 각 단위 JA와 도도부현의 JA경제연합회·전농현 본부, 전국 단계의 JA전농에서 기능 및 역할 분담을 실시하고 있다.

그림 4 예약주문방법의 공동구매 시스템



자료: JA 팩트북, 2008.

그림 5 JA그룹의 구매사업(2008년)



자료: JA전농 홈페이지.

2. 경제사업 개혁

2.1. 경제사업 개혁 개요

경제사업은 농가 조합원의 영농생활을 유지·발전하는데 밀접하게 관계하고 있어 중요한 역할을 담당하고 있다. 특히 농산물 경쟁력 강화와 JA 경영 기반 확립이 중요한 과제로 남아 있으며 경제사업 시스템의 발근본적인 재검토를 포함한 개혁 실시가 필요하다. 그러나 농산물 판매 시장이나 생산자재의 생산·유통 변화, 생활 관련 사업 환경 변화 등으로 종래의 경제사업 시스템에서는 경쟁력이 부족한 것이 현실이다. 게다가 신용사업·공제사업 분야의 여건이 악화됨에 따라 경제사업의 수지 확립이 더욱 중요해지고 있다. 제23회 JA전국대회(2003년)에서는 주요 과제로 「경제사업 개혁의 단행」을 선정하여 경제사업 개혁 지침(전국판)을 제시하였다. 2006년과 2007년에는 개혁 지침에 재검토를 실시한 「기본방침」을 제정해 사업 개혁 가속화를 도모하였다.

「기본방침」에서는 사업 개혁의 구체적인 여섯 개의 「사업 목표」와 경제사업 수지의 확립을 도모하기 위한 「재무목표」를 정하였다. 「재무목표」에서는 JA가 달성해야 할 목표 및 기준을 정하고 있으며, 개혁을 확실히 실천하기 위해 JA단계, 도도부현 단계, 전국 단계에서 담당하는 사항을 명확히 제시하고 있다. 이러한 JA 개혁을 지원하고 촉진하기 위하여 JA전농은 「신생 전농을 만드는 개혁 플랜」을 실천하고, 종합 효과를 발휘하는 사업 시스템 개혁을 수행하는 것을 목표로 하였다.

2.1.1. 경제사업 내용

(1) 경제사업 개혁 기본방향

① 협동 경제 사업으로 영농·법인경영 등 농업인 대응 강화

② 안전·안심 농산물 제공을 통해 소비자 만족도 제고

③ 경쟁적 환경 하에서 계속 사업을 전개하기 위한 각 사업의 수익구조 확립

(2) 사업목표

① 취락영농조직이나 대규모·법인경영 등 농업인의 대응 강화

현(縣) 단위 마스터플랜에 근거해 개별대응이 필요한 농업인을 정해 JA·전농·경제연에 농업인 대응 전임체제를 정비하여 사업 대응방안을 강화한다. 또한 이에 근거하여 농업인 영농·판매·경영·경영관리 등 지원을 실시한다.

② 영농지도기능 강화

현역 개혁 본부는 현역 영농지도기능 강화 대책을 마련한다. 또한 JA로 영농지도의 역할을 명확히 하고 영농지도기능을 강화한다.

③ 소비자 접근과 농가 소득 증대를 위한 판매 사업 재검토

안심 및 안전한 「JA브랜드」를 확립한다.[2] 또한 농가 소득 증대를 위해 아래와 같은 사항을 실시한다.

1. 직접 판매 기능 강화를 통한 국내산 농산물 매장 확보
2. 집하 및 출하비용 절감과 쌀의 공동 계산 운영 개선 등 중간 유통비용 절감
3. 기능별 수수료 설정 등 판매 사업 시스템의 재검토

④ 생산자 특히 농업인이 주사용하는 생산자재의 가격 인하

JA는 물류 합리화 실시, 가격 조사를 통한 탄력적인 가격 설정, 농업인이나 집단의 일괄구입 조건 등을 합의하에 실시한다. JA전농은 경합품의 지역별 가격 설정과 대규모 수요자를 위한 규격의 개발 및 보급을 실시한다.

⑤ 거점형 사업(물류·농기구·주유소·생활 용품 판매점포)의 수지 개선과 경쟁력 강화

현역 마스터플랜에 근거하여 개혁 본부는 JA에 제안 및 실천 등 해당 사업을 지원 한다. 이는 중앙 본부가 정하는 연차까지 수지 균형을 실현하는 것을 기본으로 한다.

⑥ CE(컨트리 엘리베이터, grain elevator) 등 공동 이용 시설 운영 개선

JA는 공동 이용 시설의 현황을 파악하고 운영 개선(이용률 향상, 적절한 이용료 설정, 시설 재편, 수익 조직에의 이관 등)을 실시한다.

(3) 재무목표

① 중앙 본부는 JA등이 달성해야 할 다음의 목표 및 기준을 「재무목표」로서 정한다.

·경제사업(농업관련사업, 생활 기타 사업) 부문의 수지 균형

·경제사업 자회사의 수지 개선

·경제사업의 재무 개선(자기자본기준(고정비율), 기타 부문 기준 초과 JA의 적정화)

② 현역개혁 본부는 중앙 본부가 정한 목표에 근거해 진척관리를 실시한다.

(4) 각 단계별 대응하는 사항

① JA단계

조합원의 이해참가와 JA의 자주적 대처가 기본이므로 JA개혁 프로젝트를 설치

2) 생산 이력제도의 철저한 감사체계 확립, 직접 판매 확대.

하고, 검토 상황을 이사회·총회 등에 정기적으로 보고 및 협의한다.

② 도도부현 단계

현역 개혁 본부는 합병 JA를 중심으로 개별 지원 항목과 실시 시기를 파악하고 JA에 개별 지원을 실시한다. 또한 필요에 따라서 중앙 본부와 일체적으로 대응한다.

③ 전국 단계

중앙 본부는 현역 개혁의 진척 상황을 감안하여 현역개혁 본부와 일치하는 대응방안을 실시한다. 경제사업 개혁의 주요 항목에 대한 진척 관리를 실시하며, 전국 공통으로 진척관리를 실시하는 항목은 중앙 본부에서 설정한다.

2.2. 판매 사업의 개혁

판매 사업 전략 재검토로서 종래의 도매시장 출하 중심의 판매 사업뿐만이 아니라 직접 판매의 강화·확대를 도모하고 있다. 구체적으로는 JA에 의한 「직매소나 지산지소(로컬 푸드)·지역 농산물을 이용하는 학교급식 등을 통한 소비자에게의 직접 판매」,「지역의 대량 판매점·외식산업 등으로의 직접 판매」,「대소비지의 대량 판매점 등의 계약 판매」를 강화하고 있다. 또한 소비자에게 신뢰 받는 「JA브랜드」를 확립하기 위해 생산·가공·유통단계에서 품질관리를 철저히 하고 있다. 소비자 신뢰도를 높이기 위해 JA·전농이 품질이나 표시에 대해 책임지고 있으며, 제3자에 의한 검사·인증제도 도입이나 원칙적으로 국산 농산물을 취급할 것을 밝히고 있다.[3)]

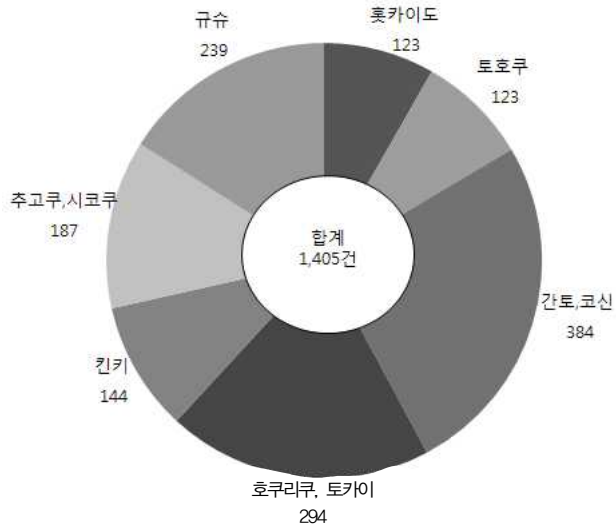
2.2.1. 직접 판매 방식의 증가

농산물의 시장 외 유통 증가 등 농산물 유통형태 변화에 따라서 JA그룹에서도 유통 변화에 맞춘 대응을 실시하고 있다. 구체적으로는 각 JA의 판매처가 변화하고 있어, 그 대상이 생활협동조합 등 소비자 조직 또는 슈퍼마켓 등의 대량 판매점, 소매점, 외식산업 등으로 바뀌는 경향이 두드러지고 있다. 또한 소비자에게 직접 판매하는 유통경로도 현저하게 증가하고 있으며, 각 JA가 독자적으로 설치하는 농산물 직매 시설이나 택배 등을 이용한 직접 배송도 증가하고 있다. 2009년도 JA가 개설 운영하고 있는 농산물 직매소(Farmer's Market)는 1,405개소가 있다.

판매 전략 또한 종래 JA그룹이 실시해 왔던 집하 중심 판매방식의 재검토를 통해 영업 판매를 담당하는 직원을 배치하는 것으로 변경하였다. 이를 통해 소비지에의 판로 개척, 대소비지 안테나 숍 개설 등 적극적으로 판로를 구축하고 있다.

3) 「전농 안심 시스템」.

그림 6 JA가 개설 및 운영하고 있는 농산물 직매소 수(지역별, 2009년)



자료: JA전농 홈페이지.

표 1 설립 및 운영방식별 농산물 직매소 수

단위: 개소 수

설립 및 운영방식	개소 수
JA가 개설해 JA가 운영	1,405
JA가 개설해 여성부 등 조합원이 주체적으로 운영	548
행정 등이 개설해 JA가 운영	91
행정 등이 개설해 여성부 등 조합원이 주체적으로 운영	22

자료: JA전농 홈페이지.

2.2.2. 이력추적제(traceability)와 「전농안심 시스템」 구축

소비자가 「안심·안전」 농산물을 요구하는 것에 대응하기 위해 「전농안심 시스템」을 창설했다. 「전농안심 시스템」은 생산·가공 시에 공정관리 기록을 남겨 농산물의 생산에서 판매까지의 정보를 관리·공개하는 시스템이다.

「전농안심 시스템」은 국산농축산물의 생산·유통·보관·가공·판매 등 각 유통단계로의 정보를 유통단계 전체로 서로 교환 제휴시키는 것, 제3자가 객관적으로 확인하는 시스템이 있어 소비자가 안심할 수 있는 농축산물을 제공하는 것 등을 목적으로 하고 있다.

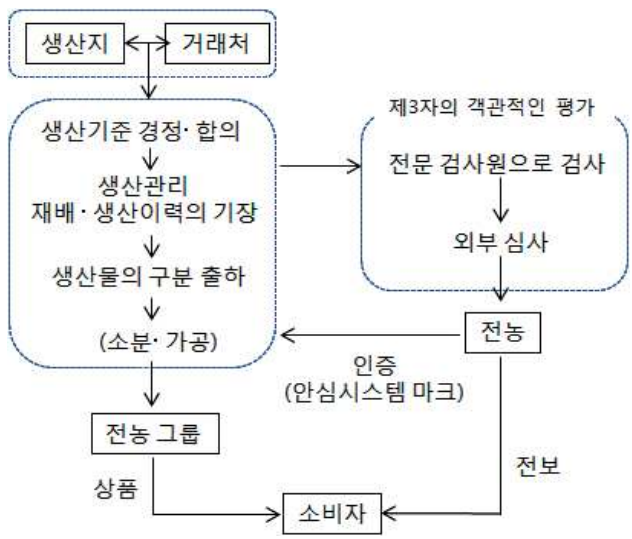
구체적으로 네 가지 항목으로 진행하고 있는데, 첫 번째는 농약이나 의약품 등의 적절한 사용·기장과 내부 확인(안심·안전한 농축산물 공급 체제 정비), 두 번째는 소비자

를 대상으로 한 상품 관련 정보 발신(정보개시), 세 번째는 소비자 불만이나 문의에 대한 신속한 대응(이력추적제, traceability), 네 번째는 정보 적정화와 객관적인 평가(제3자에 의한 검사·심사, JA전농 인증)의 순으로 진행한다.

전농안심 시스템은 생산에서 판매까지 소비자가 안심할 수 있는 농산물을 제공하는 시스템이다. 지역 실태를 배려하면서 전국조직인 JA전농과 각 산지가 판매처와 제휴해 생산 방법을 확인·결정하는 것으로 전국에서 대응 가능한 구조가 구축되어 있다.

생산 정보는 생산이력기장을 집약하여 생산성의 향상, 소비자에게의 정보 전달, 소비자 요구 대응 등에 활용하고 있다. 또한 정보를 홈페이지 등에 공시하여 소비자가 간단하게 정보 검색을 실시할 수 있는 시스템을 도입하고 있어, 소비자의 농산물에 대한 이해도를 높일 수 있도록 도모한다. 2007년 현재 이 시스템을 도입하고 있는 산지는 201곳, 가공장은 79개소이다.

그림 7 「전농 안전 시스템」의 기본 개념



자료: 전농 홈페이지.

2.2.3. JA타운을 이용한 인터넷 판매

2001년에 개설된 JA타운은 JA전농이 운영하는 인터넷 쇼핑몰이며, 각 JA가 산지직송으로 소비자까지 직접 배송하는 시스템이다. 그 목적은 국산 농산물의 소비확대 및 JA브랜드의 강화, 생산자와 소비자의 정보교환, 소비자의 기호를 반영한 JA그룹 사업

촉진, 인터넷 비즈니스 분야에서의 JA그룹 경쟁력 강화이다.

「더 가까이에 맛있는 일본」을 테마로 JA 등이 농산물이나 특산품을 JA타운에 출하하고 있다. 취급하는 농산물은 「제철」「고품질」「안심」「고향」을 기본으로 국산 농축산물인 것이 조건이다. 회원 및 출점 점포는 해마다 증가해 2010년 3월말 현재 회원 수는 약 18만 명, 매상금액은 약 5억4,000만 엔, 2010년 6월말에 출점 수는 약 95개 점포[4)]가 되고 있다 .

JA타운에서는 상품 판매뿐만 아니라 상품·생산자에 관한 정보, 가정 채소밭 등 생활에 도움이 되는 정보 등도 제공하고 있다. 또한 소비 촉진을 위해 농업 체험 투어나 전국 각지의 농산물 직매소, 현지 농축산물을 사용하고 있는 레스토랑이나 관광농원 할인 쿠폰도 같이 소개하고 있다.

상품 구입 시에는 회원 가입을 할 필요가 있지만, 등록비나 연회비는 무료이다. 구입할 때마다 포인트가 적립되는 포인트제를 도입하고 있어 포인트를 이용해 특전을 받을 수 있다. 회원끼리의 커뮤니케이션의 장소로 구입 상품에 대한 감상·의견교환을 할 수 있는 「게시판」, 음식에 관한 테마로 의견을 교환 하는 「수다 포럼」이 설치되어 있다.

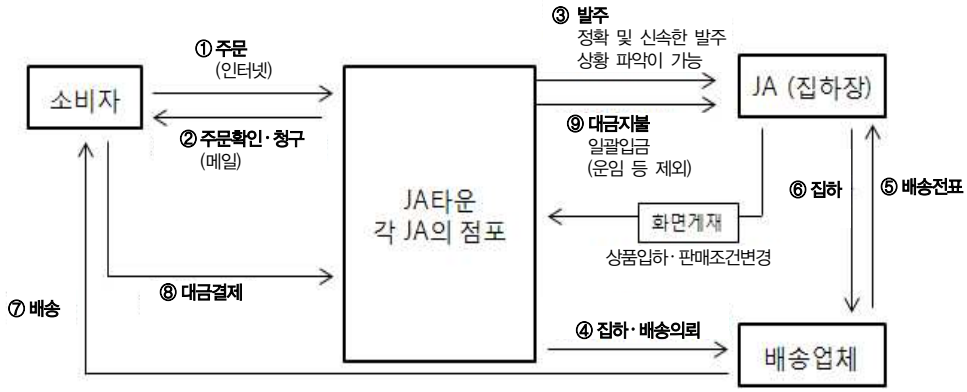
상품은 전국 각지의 집하장, 선별장, 가공공장에서 직접 배송된다. 판매 품목은 채소, 과일, 특산품, 곡물, 축산물, 수산물, 가공품, 면류, 조미료, 음료, 주류, 화훼 등으로 다양한 품목을 취급한다. JA타운의 온라인 판매 특징으로 신품종이나 수량 한정품, 가정용상품, 농원을 한정한 상품이 인기가 있다.

JA전농은 모든 JA그룹에 대해 JA타운 출하를 요청하고 있다. 온라인 쇼핑몰로 출하하는 경우는 입회금 30만 엔, 출하 수수료는 월액 1만 8,000엔에 매상고의 5%를 가산한 금액으로 최대 5만 엔의 한도가 있다. JA타운의 목적 및 장점은 이하와 같다.

첫 번째, 인터넷을 이용해「제철」「고품질」「안심」「고향」등을 개념으로 한 JA그룹의 농축산물을 전국의 소비자에게 직접 제공하고, 두 번째, 소비자와 출하 점포와의 교류 활성화 및 정보교환으로 소비자 기호를 반영한 상품개발이 촉진되어 판로 확대가 가능하다는 것, 세 번째는 물리적 제약 없이 소비자와 생산자가 직결될 수 있기 때문에 전국 생산자의 다양한 농산물을 제공할 수 있어, 소비자의 다양한 요구에 대한 대응이 가능하다는 것, 네 번째는 소량 및 한정수량 판매가 가능해서 시장에 출하하기 어려운 농축산물의 판매가 가능하다는 것, 다섯 번째는 소비자 의견을 반영한 상품개발 중 도매시장 판매나 상대매매 등 판매 채널의 강화, 활성화 등 파급효과가 있다는 것이다.

4) JA 45개, 경제연 8개, 전농 40개, 기타 2개.

그림 8 JA타운의 구조

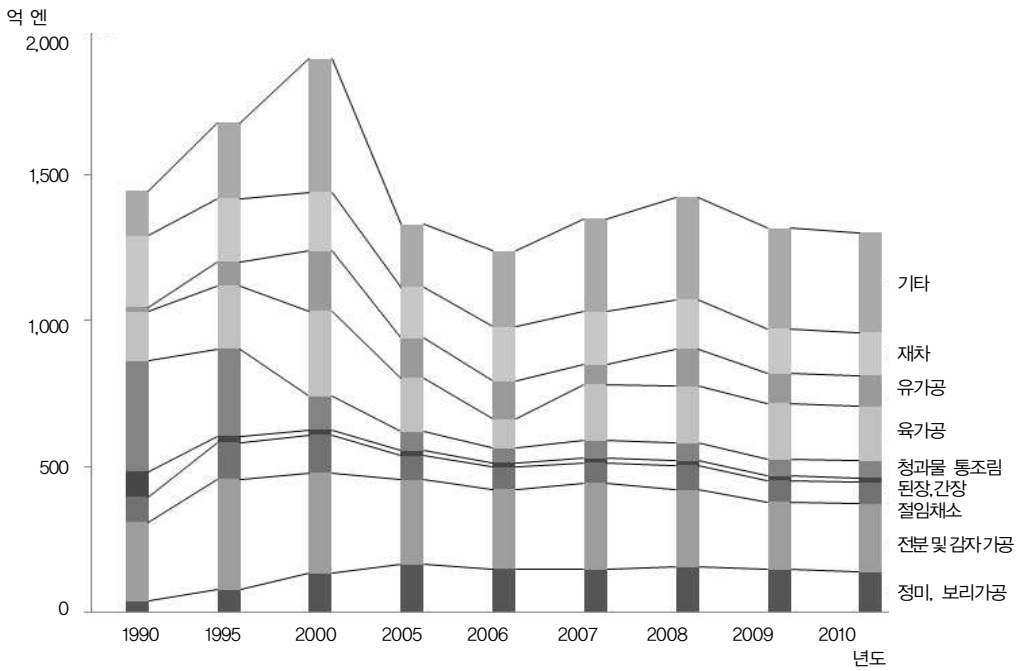


자료: JA 팩트북 2008.

2.2.4. 가공 사업에 대한 대응 강화

많은 JA가 생산자 수입 증대를 도모하기 위한 농축산물 가공사업 실시로 고부가가치 농산물 생산에 주력하고 있다. 가공 사업을 실시하고 있는 JA수는 2010년 현재 403개이다.

그림 9 JA의 가공사업 매출액 추이



자료: 일본 농림수산성, 종합농협통계표.

가공사업 매상은 1990년도 이후 급속히 성장했지만, 1998년도의 1,971억 엔을 정점으로 2005년도 1,331억 엔, 2010년도 1,302억 엔으로 감소추세를 보이고 있다. 가공사업 중에서 큰 매상고를 올리고 있는 품목으로는 전분 및 감자 가공 233억 엔, 축육가공 187억 엔, 된장·간장의 151억 엔 등이 있다.

2.2.5. 가공 · 업무용 야채 수요에의 대응

최근 일본의 채소 소비 특징은 채소 소비량이 감소함과 동시에 음식의 외부화가 진행되어 가공·업무용 채소 수요가 증가하고 있는 것을 들 수 있다. 주요 채소 소비에서 차지하는 가공·업무용 수요 비율은 1990년 51%, 2000년 54%, 2005년 55%, 2010년 56% 등 서서히 증가하고 있다. 이러한 가공·업무용 채소에서는 원료 조달 안정성이 중시되고 있기 때문에 안정된 양과 품질을 확보하기 쉬운 수입 채소 비율이 약 30%를 차지하고 있다. 그러나 식품제조업이나 외식산업의 국산 채소에 대한 수요는 매우 높은 실정이다.

이러한 가공·업무용 수요에 대응하기 위해 JA그룹은 도매시장 출하 중심으로 가공업체로의 판매를 확대하고 있다. JA전농에서는 2012년 2월에 전문 부서를 설치해 가공·업무용 수요의 국산 농산물 비율 확대를 위하여 산지 육성과 판매 강화에 앞장섰다. 대책의 세부적인 내용은 산지 육성, 생산 지원, 안정공급 등이다.

산지 육성 대책으로 JA전농에서는 실수요자로부터의 주문을 받아 품목·산지마다 면적당 수익 모델을 정립하여 경제연합회, 현 JA, 전농 현(縣)본부에 제안 및 가공·업무용 전용산지를 개발하도록 하고 있다. 수익 모델의 기본적인 방향은 가공·업무용에서는 단가는 낮추고, 근본적으로 면적당 수확량을 늘리는 것으로 수익을 확보하는 것이다. 또한 컨테이너 출하로 선별 작업과 포장 작업을 제외하여 생산 비용을 절감한다.

생산 지원 체제에서는 판매 부문(원예농산부)과 영농 부문(영농판매기획부, 영농기술지원센터, 생산자재부)이 제휴하여 생산 지원을 실시하고 있다. 구체적으로 용도별 요구에 대응할 수 있도록 작부 품종을 선정할 경우 영농·기술센터의 품종 특성 조사와 시험 재배의 데이터를 기본으로 하여 작부를 실시하도록 지도하고 있다. 또한 농산물의 양과 품질을 확보해 생산비용을 삭감하기 위하여 생산 규모 확대를 지원하고 있다. 생산자재부에서는 규모 확대를 위한 농업 효율화와 생산비용 억제를 위해 농기구 광역 대여 사업을 시험적으로 시행하고 있다.

안정공급을 위해서 산지 계약 거래에 의한 매입 판매와 산지 릴레이에 의한 주년 공급체제의 확립을 진행하고 있다. 구체적으로 파종전의 계약 단계에서 산지마다 재배관리부를 작성해 계획적 생산을 추진하고 있다. 이 재배관리부를 기본으로 각 JA가 지도를 실

시하여 한 시기에 출하 집중을 피하고 있다. 또한 중점 품목[5]을 중심으로 각 현과 제휴해 가공·업무용 채소의 산지 릴레이에 의한 주년안정공급 체제의 정비를 진행하고 있다.

이러한 기능을 현실화하고 있는 원천으로 JA전농 사업 범위의 지리적 광역성과 직원의 높은 전문성을 들 수 있다. 업무 범위가 광역이기 때문에 복수 산지를 조합시키는 것으로 공급 안정성을 높여 생산 시기나 농산물을 분산시켜 농기구나 시설 가동률을 향상시킬 수 있다. 게다가 1개의 거래 창구에서 다양한 농산물을 제공할 수 있기 때문에 식품 제조업체 및 가공업체에서도 거래 업무를 줄일 수 있는 장점이 있다.

이러한 대처를 통해 JA전농에서는 현재의 가공·업무용 채소의 높은 수입채소 비율을 국산 채소로 바꾸려 노력하고 있다.

2.3. 구매 사업의 개혁

생산 자재 가격의 인하 대책으로서는 경합점 대책, 대규모 농가·법인 대책, 공동구입 사업 전개, 물류 합리화를 들고 있다. 경합점[6]의 가격 조사에 근거하여 이에 대항할 수 있는 탄력적인 가격을 설정하기 위해서 장려금의 지급, 일정비율의 수수료 방식의 재검토 등을 통해 경쟁 조건에 유리한 탄력적인 수수료 설정을 실시한다. 대규모 농가·법인에 대해서는 대규모 가격 설정 외 판매처나 생산 공정이 통일된 부회·취락 영농을 통한 일괄구입을 진행시켜 이에 따른 이익을 생산자에게 환원하는 체제를 정비하고 있다. 공동구입 사업에서는 판매·영농사업에 필요한 생산 자재 공동구입을 전개하고 있다. JA그룹 전체의 공동구입을 통해 효율성을 도모하고 유리한 조건에서의 매입 및 지역 실태를 반영한 탄력적 매입을 실시한다. 물류 합리화는 각 JA관내에서의 거점 정비 외 JA관리 지역을 넘은 광역 거점 정비를 진행하고 있다. 생활관련 사업의 재검토에서는 운영 외부 위탁을 진행시키는 등 사업의 효율화를 도모하고 있다.

2.3.1. 영농 · 생산 자재 사업으로의 대책

2010년도의 생산 자재의 취급액은 약 2조 273억 엔으로 취급하는 금액이 큰 품목은 연(年) 금액이 4,100억 엔, 사료 3,493억 엔, 비료 3,142억 엔, 농약 2,400억 엔, 농업기계 2,246억 엔이다. 농업 생산과 직결되는 자재 취급이 계속적으로 감소하고 있으며 그 배경에는 농산물 가격 침체나 그에 따른 농업 투자 감소가 있다. JA그룹에서는 농가 생산비 절감을 위해서 저비용 자재 활용이나 에너지 저감 기술 도입을 진행시켜 새로

5) 양파, 양배추, 감자, 당근, 대파.
6) 홈 센터 등, 대형 농자재 및 잡화점.

운 비료·농약 등의 개발 및 보급 확대에 도모하고 있다.

또한 JA그룹은 농가의 예약 주문을 기축으로 한 영농용 자재 구매·안정공급 사업을 실시하고 있으나 농가의 경우 해마다 농가 구매 방법은 변화하고 있다. 최근 농가의 자재구매방식은 「필요한 상품을 필요한 때 구입한다.」라고 하는 경향이 증가하고 있다. 자재 점포 정비가 진행된 JA에서는 총 공급액에 차지하는 점포에서의 판매 비율이 20~30%, 농약은 40%까지 증가한 곳도 있어 JA자재 점포의 대응 중요성이 대두되고 있다.

대형 농자재 및 잡화점인 대기업의 홈 센터에서는 JA를 의식하여 「예약 신청서」, 「카드에 의한 수확기 지불」, 「산지 직송 농산물의 인터넷 판매」 등의 전략에 가세하고 있다. 또한 농업 경험이 있는 전문가인 「농업 어드바이저」를 배치해 재배나 판로 확대·자금 조달 등의 영농 상담 기능을 강화하고 있다. 게다가 일부 홈 센터에서는 「자재+산지 직송 농산물 병설형 점포 확장」을 진행하고 있다. 이러한 상황 하에서는 대기업 홈 센터의 전략에 대항하기 위하여 조합원 요청에 따른 JA자재 점포 정비가 더욱 요구되고 있다.

2.3.2. 생산 자재 점포 운영

JA 운영 자재 점포에서는 JA의 노하우를 살려 재배달력에 근거하는 비료·농약을 시작으로 하는 영농용 자재를 중심으로 취급한다. 홈 센터와 비교하여 다양한 상품의 취급을 홍보하고 있다. 영농용 자재 설명 판매를 중심 전략으로 JA의 영농 상담 기능에 의한 상담 판매, 정중한 접객, POP를 활용한 이해하기 쉬운 상품 설명, 강습회 개최 등을 통해 고객 만족도를 높이고 있다. 또한 행정이나 전농으로부터 얻은 최신 영농 정보·병해충 발생 정보를 발송하여 영농에 유리한 정보 제공을 실시하고 있다.

또한 영농-신용-공제 부문이 서로 제휴하여 JA의 종합적인 능력을 발휘하고 있다. 구체적으로는 JA자재 점포를 JA가 운영하는 영농 센터, 집하장, 직매소, A코프 점포(식료품 판매점포), 금융 점포, 주유소 등 각종 기관에 병설형으로 설치하여 조합원 및 지역 주민이 이용하기 쉬운 환경을 조성하고 있다. JA 운영 자재 점포는 최소한의 투자를 위해 기존시설을 활용한 점포 형태로 운영되고 있다.

기존의 JA가 운영하는 자재 점포에서 벗어난 새로운 형태의 점포로는 「JA그린」이 있다. 「JA그린」의 운영은 JA전농 제안으로 1993년 개설된 이후 공급 실적은 해마다 증가하고 있다. 「JA그린」에서는 영농용·가정 원예용 자재의 판매 이외 화훼 관계 상품·산지 직송 농산물·정미 판매 등 농산물 판매 사업도 실시하고 있다. 2010년 현재 전국 27개현에서 110개 점포가 개설되어 있으며 매출액은 260억 엔을 넘었다. 건실하

게 운영되고 있는 「JA그린」 점포의 특징은 영농용 자재를 건실하게 판매하고, 산지직송 농산물 코너 설치를 통하여 지역주민고객을 확보하고, 「가정 채소밭 붐」에 의한 신규 고객 개척 실시 등이 있다.

전농에서는 JA의 지역 요구나 마켓에 대응한 점포 콘셉트에 대해 JA그린이나 생산 자재 점포 등 점포 형태마다의 목적, 점포 경영 방침, 선진 사례를 제시하고 있다. JA임원을 포함한 「점포 검토 프로젝트」에 참가하면서 JA와 함께 점포 정비를 지원하고 있다.

표 2 JA그린과 생산 자재 점포의 특징 비교

항목	ＪＡ그린	생산자재 점포
목적	· 생산자재전문점포도 가입시켜 판매유도, 산지직송 농산물, 화훼, 원예등의 다양한 상품으로 지역요구에 대응	· 영농용 자재의 점포 판매 대응 · 영농 상담 동을 통하여 조합원과의 교류 강화, 영업 정보 발신 · 토요일, 일요일 시간 외 영업 대응
상품 내용	· 영농용 자재, 가정 원예용 자재, 화훼 원예, 산지직송 · 정미 · 7,000~10,000 아이템	· 영농용 자재 중심(JA재배 달력에 의한 다양한 제철 상품) · 2,000~3,000 아이템
매장규모	· 200평(점포 내 135평~, 야외 매장 65평~)	· 50평~120평(옥외 매장 포함한다)
점포경영 방침	· 점포 단독으로의 수지관리 · 경영흑자화(매상 기준 3억 엔, 노동 분배율 50%)	· JA출장소 통폐합에 의한 경제 사업 전체로의 수지 개선 · 점포 경영 상황을 파악해 운영 개선
도입 시스템	· JA그린 정보 시스템 도입 (POS 등록기, 핸디 터미널 단말기)	· 간이 등록기 혹은 JA구매 단말기 · 발주용 간이 핸디 터미널 단말기

자료: 그린 리포트, 전국 농업 협동 조합 중앙회, 2010.

2.3.3. 생활 자재 사업

생활 관련 사업의 재검토에서는 선택과 집중을 철저히 하여 사업 범위의 재검토를 도모하고 있다. 특히 적자 시설·점포는 지역의 실정을 배려하여 통폐합을 진행하고 있다. 생활 구매 점포(A코프), 주유소, LP가스 사업은 경쟁 타사와 경쟁할 수 있는 사업 방식을 확립할 필요가 있다. 이 때문에 JA내부에서 사업 전개하기 위해서는 한도가 있으며 따라서 운영 외부 위탁 등 「전략적 제휴」와 함께, 현역 혹은 광역화에 의한 협동회사화 등을 포함한 「외부화」를 촉진하고 있다.

2.4. 전농의 사업 시스템 개혁

전농은 JA의 경제 사업 개혁 지원을 촉진하기 위하여 현역·전국역 구조를 재점검하여 통합 연합 조직으로서 효율적인 사업 시스템을 JA에 제공하기 위해 사업 시스템을

총체적으로 재검토하고 있다.

2.4.1. JA의 직접 판매 사업 지원과 농업관계사업의 효율화

판매 사업에 대해서는, 대소비지에 대량 판매점 등의 종합 판매 강화, JA타운 등 다양한 판매 채널 구축을 통해서 JA의 판매를 지원한다. 청과물의 시장 유통 대금 결제 기능에 대해서는 효율화의 관점으로 집중화를 검토하고 있다. 쌀의 협동 계산은 표준화·통계화를 진행시키는 것으로, 운임·보관료 등 유통비용 절감을 도모하는 것과 동시에 시장 정보가 산지에 전해지도록 시장 평가나 품질·계약 구분에 의한 협동 계산 세분화를 도모한다. 비료·농약은 현장 요구에 적합하게 대응 및 유통·추진비용의 절감을 위하여 전국 집약 구매품의 엄선을 도모한다. 또한 이와 동시에 지역 시황의 발생이 많은 품목은 블록역 등 광역으로 대응하며, 효율적이고 가격 면에서 유리한 매입 기능의 발휘를 목표로 한다.

경제 사업 개혁을 지원하는 효율적인 사업 시스템의 제공도 시행하고 있다. JA가 외부 위탁을 권하는 사업에 대하여 다음과 같은 사업을 지원하고 있다. 물류와 관련하여서는 JA를 넘은 광역에서의 배송 거점 정비에 의한 사업 위탁 등을 실시하고, 농기구 관련은 JA·현역 일체의 사업 운영[7] 시행, 석유, 가스 사업과 관련하여서는 광역 사업 전개를 진행하는 것과 동시에 JA로부터의 사업 위탁을 실시하고, 생활 용품 판매점포(A코프)에 대해서는 경영 일체화의 감성과 광역 회사화를 추진하며, 생활 구매 사업 광역 전개와 관련하여서는 사업마다 협동회사에 의한 운영을 기본으로 검토하고 있다.

3. 지역 농업의 담당자 육성 · 지원

JA그룹은 제25회 JA전국 대회 결의(2009년)에 대해 TAC(Team for Agricultural Coordination)를 지역 농업의 농업인 육성·지원의 중심으로서 평가했다. TAC는 JA전농이 제안한 「지역 농업의 농업인을 만나러 가는 JA담당자」의 애칭이며, 지금까지의 영농지도원, 영농경제 섭외원과는 구별해 경제 사업 분야의 종합 창구로의 역할을 담당하고 있다. 그 주된 역할은 크게 네 가지로 나누고 있는데, 첫 번째는 지역 농업의 농업인을 방문해 의견 수렴 등 요구를 파악해 대응하는 것, 두 번째는 경영에 도움이 되는 정보 제공, 세 번째는 JA그룹의 업무에 요구를 반영하는 것, 네 번째는 그 활동으

7) 현역거점에 일정 기능을 집약한 JA로부터의 유지 위탁 등.

로 JA경제사업의 활성화[8]를 가속시키는 것 등이다.

TAC는 「JA교토 기노쿠니」가 2007년부터 임하고 있던 체제를 기존으로 정비되었다. 전국 TAC 설치·활동 상황은 2011년 3월말에는 전국 470개 JA(전년대비 24개 JA 증가)이고, 담당자 2,256명이 농업생산법인 및 취락영농조직을 포함한 지역 농업의 농업인 약 87,000명에게 방문면담을 실시하고 있다.

표 3 TAC 설치 · 활동 상황

구분	ＪＡ수치	ＴＡＣ담당자수	방문건수
전국 (2011년)	470	2,256	87,257
전국 (2010년)	446	2,041	64,477
증감	24	215	22,780

자료: JA그룹 교토 홈페이지.

「방문면담을 통한 영농 체제 정비」 방침 아래 중앙회와 각 JA의 TAC 추진과는 전 JA로 농업인 대응 전임 부서 설치와 TAC 배치를 진행하고 있다.

TAC 활동은 전농 「TAC 시스템」을 통해 농업인 정보나 요구사항 및 의견이 축적·공유되고 있다. 이러한 데이터나 정보를 기본으로 농업인에게의 개별 사업 제안을 실시함과 동시에 영농·경제 사업을 중심으로 한 신용·공제 등 각 사업을 통한 종합적인 농업인 지원 대책 및 요구에 대응한 JA사업 개혁 등을 진행하고 있다.

TAC 시스템은 TAC가 실시해야 할 기본적인 활동 패턴을 정착시키는 OJT(on-the-job training) 기능과 농업인 정보나 활동 내용을 축적·공유·활용하기 위한 마케팅 기능을 갖춘 전농이 관리하는 WEB 시스템이다. 기본 기능은 (1) 농업인 명확화(농업인 리스트), (2) 농업인 기본 정보 관리(농업인 수첩), (3) 방문 스케줄 관리, (4) 농업인와의 면담 기록 축적·공유화, (5) 면담 기록 집계·검증(TAC 활동 분석), (6) 데이터베이스 검색(마케팅 사업 활용)이다. 시스템 도입의 장점은 (1) TAC가 수집한 정보 축적과 그 공유·활용으로 농업인의 요구사항 및 의견에 대한 시책이나 수법에 대해 JA 관계 임직원 등의 의사 통일, (2) 관리자 농업인 정보나 방문 활동 내용을 파악해 적절·신속한 지시 및 정보제공 가능, (3) 농업인 정보를 정성·정량적으로 파악 분석하는 것으로 TAC 활동 효과 계측 가능 (4) 담당자 이동에 유연하게 대응 가능 등을 들 수 있다.

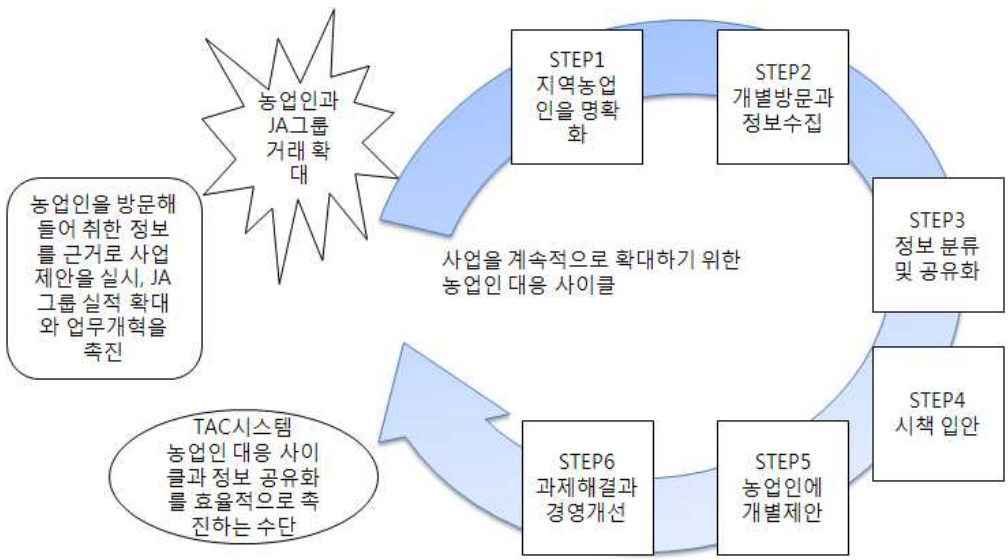
또한 부가 기능으로서 TAC가 농업인을 면담할 때 이용할 수 있는 제안 재료, 각종

8) 판매 기능 강화 및 저비용 생산 체계로의 전환.

자료를 게재·참조하는 기능(지혜상자)이나 TAC끼리 자유롭게 메시지를 교환하여 활동·기술 등 정보를 구할 수 있는 기능(게시판)을 가진다.

TAC 시스템에 등록해 활용하고 있는 「JA교토 기노쿠니」를 통해 보는 TAC의 활동은 영농경제센터장과 협의 하에 필요성이 인정된 경영체를 대상으로 활동하고 있다. 구체적인 TAC의 활동은 농가 요구 파악과 관계 부서를 연계하는 대응, 제안형 특산물 지도, 주요 품목 산지강화 외 식육(食育)요구에 대한 대응 등이 있다. 「JA교토 기노쿠니」의 TAC은 3명으로 2010년 농업인 방문 건수는 3,731건이었다. 특히 개별 제안형 영농 상담·지도에서는 대규모 수도 농가의 JA출하 계속과 쌀 출하 조정 작업에 있어 에너지 저감화를 제안하여 플레콘 벌크(Flecon Bulk) 설비의 설치나 신규 상품 개척에 의한 사업량 확대에 연결하고 있다.

그림 10 TAC에 의한 활동 시스템



자료: JA그룹 교토 홈페이지.

참고문헌

황의식 외. 2009.「농협중앙회 사업구조개선 및 일선조합과 연계방안 연구」. C2009-62. 한국농촌경제연구원.

황의식 외. 2008.「농협중앙회 자회사 활성화 방안연구」. C2008-49. 한국농촌경제연구원.

尾高惠美. 2012.「JAグループにおける農産物販賣力强化の取り組み—野菜の加工・業務用需要對応における連合組織の役割を中心に—」. 農林金融.

グリーンレポ—ト. 2010.「JA資材店舗で「出迎える体制」を整備」. 全國農業協同組合連合會.

グリーンレポ—ト. 2010.「解說10年目を向かえたインターネットショッピングモール「JAタウン」」. 全國農業協同組合連合會.

全國農業協同組合中央會. 2005.「経濟事業改革の詳細資料」.

全國農業協同組合連合會. 2009.「JAグループ経濟事業のめざす方向」.

全國農業協同組合中央會. 2008.「JAファクトブック2008」.

全國農業協同組合中央會. 2012.「JA年鑑2012」.

農林水産省. 總合農協統計表. 2010.

참고사이트

農林水産省. http://www.maff.go.jp

全國農業協同組合連合會. http://www.zennoh.or.jp

全國農業協同組合中央會. http;//www.zemchu-ja.or.jp

JAグループ京都. http;//www.ja-kyoto.jp