

정책연구 2015-02

# 감귤출하연합회 운영실태 분석 및 개선방안 연구

강 승 진



# 발 간 사

감귤출하연합회는 1989년 감귤 대풍작을 계기로 시작하여 UR 협상으로 국내외 농업정책 변화의 대응 필요성에 대한 다양한 논의가 표출되는 시기에 맞추어 1997년에 설립되었습니다.

특히, 1995년 WTO 체제 출범 등 국내·외 및 농업 환경이 변화되고, FTA가 확대됨에 따라 감귤경영에 많은 영향을 미치고 있는 실정이었습니다.

이러한 환경변화에도 불구하고 감귤출하연합회가 설립된 지 약 20년이 경과했는데도 국내·외 변화에 대응하기 위한 미래 지향적인 조직대책이 미흡한 실정이라고 봅니다.

감귤출하연합회 설립목적은 출하주체 다원화로 출하 및 판매전략 협의, 감귤 출하 정보제공으로 자율적인 출하조절 유도, 감귤의 품질관리로 제주 감귤의 신뢰도 확보 등 감귤출하의 안정에 관한 사항을 협의하고 수요 동향에 맞는 안정적인 출하를 도모하는 것으로 되어 있습니다.

따라서 감귤출하연합회가 감귤의 개방화, 품종, 조수입, 소비형태, 재배면적, 인식, 조직 및 유통구조 등 많은 변화에 대응하고, 감귤이 제주의 생명산업으로 자리매김할 수 있도록 하는 미래 지향적인 조직으로 거듭날 필요가 있습니다.

미래 감귤발전을 위해 감귤출하연합회의 실태를 파악하고, 유사사례와 전문가 의견수렴 등을 토대로 국내·외 환경변화에 적합한 조직으로 나아가기 위한 개선방안을 제시하는 것은 매우 의미가 있다고 봅니다.

이번 연구가 씨앗이 되어 앞으로 감귤산업 발전에 도움이 되고 이를 통해 제주지역 경제 활성화에 기여되기를 기대하며, 연구에 참여해 주신 자문위원 여러분의 노고와 연구 및 자료협조에 많은 도움을 주신 감귤출하연합회 관계자 에게도 특별히 감사드립니다.

2015년 6월

제주발전연구원  
원장 강 기 춘



## 연구요약

### I. 연구 배경 및 목적

- 감귤출하연합회는 1989년 감귤 대풍작을 계기로 1990년대에 들어와 서부터 설립 필요성이 제기됨. 이 시기는 UR 협상으로 국내·외 농업정책 변화 필요성에 대한 논의가 다양하게 표출되는 시기임.
- 특히, 1995년 WTO 체제 출범 등 국내·외 및 농업 환경이 변화 되고, FTA가 확대됨에 따라 감귤경영에 많은 영향을 미치고 있는 실정임.
- 이러한 환경변화에도 불구하고 감귤출하연합회가 1997년 설립된 지 약 20년이 경과했는데도 국내·외 변화에 대응하기 위한 미래 지향적인 조직대책이 미흡한 실정임.
- 감귤출하연합회 설립목적은 ① 출하주체 다원화로 출하 및 판매전략 협의, ② 감귤출하 정보제공으로 자율적인 출하조절 유도, ③ 감귤의 품질관리로 제주 감귤의 신뢰도 확보 등 감귤출하의 안정에 관한 사항을 협의하고 수요 동향에 맞는 안정적인 출하를 도모하는 것으로 되어 있음.
- 따라서 감귤출하연합회가 감귤의 개방화, 품종, 조수입, 소비, 재배 면적, 인식, 조직 및 유통구조 등 많은 변화에 대응하고, 감귤이 제주의 생명산업으로 자리매김할 수 있도록 하는 미래 지향적인 조직으로 거듭날 필요가 있음.
- 이러한 맥락에서 감귤출하연합회의 실태를 파악하고, 유사사례와 전문가 의견수렴 등을 토대로 국내·외 환경변화에 적합한 조직으로 나아가기 위한 개선방안을 제시하고자 하는 데 본 연구의 목적이 있음.

## II. 감귤출하연합회 개요

### 1. 설립배경

- 감귤생산구조 및 유통구조에 대한 논의가 구체적으로 시작되기 시작한 것은 1989년 감귤 대풍작을 계기로 1990년대에 들어와서부터임. 이 시기는 UR 협상으로 국내외 농업정책 변화의 필요성에 대한 다양한 논의가 표출되는 시기임.
- 이후, 제주도의 감귤생산 및 유통구조에 대한 구체적인 대안이 처음 제시된 것이 “감귤수입개방대책(안)”(1994)임. 여기에는 기반조성을 비롯한 생산구조 개편, 유통구조 개편, 관련산업 육성, 수출시장 확대, 연구개발 활성화 등 포괄적인 내용이 포함되어 있으며, 이후 “감귤경쟁력 강화대책”으로 정리되었음.
- 그 중 생산구조개편은 감귤생산조정제로 정리되었지만, 유통구조개편안은 별 진척이 없었음. 특히 “감귤수입개방대책(안)”의 유통정책 부분은 유통체계의 구조적인 개편안을 담고 있었음. 상인조직과 농협으로 이원화된 유통체계의 문제점에 대한 인식을 바탕으로 개편방안을 제시하였고, 농협과 감협의 기능조정, 유통체계를 일원화하여 계획생산 및 계획출하를 강화하는 것을 목표로 하고 있었음. 이 계획은 감귤수급조정협의회에서 확정되지 않아 보류되었음.
- 1996년 유통구조개편에 관한 논의가 다시 시작되었고, 그 결과 감귤유통개혁기획단에 의해 새로운 감귤생산·유통개혁(안)이 만들어져 논의가 이어졌음.

### 2. 설립근거

- 제주특별자치도 감귤출하연합회는 ‘제주특별자치도 감귤생산 및 유통에 관한 조례’ 제23~25조 규정에 의거 1997년 5월 7일에 설치됨.

### 3. 설립 목적

- 출하주체 다원화로 출하 및 판매전략 협의
- 감귤 출하정보 제공으로 자율적인 출하조절 유도
- 감귤의 품질관리로 제주 감귤의 신뢰도 확보

### 4. 주요사업

- 출하 및 판매전략 협의
- 출하정보 수집관리
- 유통정보시스템 운영
- 공동수송을 위한 정보관리
- 출하신고 확인 및 미신고 출하행위 지도단속
- 수급조절용 감귤수매에 관한 사항
- 유통 및 출하조절과 관련하여 출하연합회가 필요하다고 인정하는 사항

### 5. 회원 구성

- 회원 구성 : 감귤출하연합회 임원은 운영규정 제13조에 의해 무보수 명예직을 원칙으로 하며, 제주특별자치도 행정기관, 지도기관, 생산자단체, 상인단체, 농업인단체, 독농가, 학계 등 감귤출하연합회 역할 및 방향 설정을 위한 전문가 집단으로 구성
- 30개 기관, 단체 및 독농가 등 총 36인

### Ⅲ. 감귤출하연합회 운영 개선방안 및 시사점

- WTO 체제가 출범하면서 감귤발전을 위한 중장기적 방안으로 감귤출하연합회가 1997년 설치되어 약 20년이 경과했음에도 불구하고 국내외 환경변화에 적절한 대응이 미흡한 실정임.
- 따라서 감귤출하연합회가 국내외 환경변화와 FTA 확산, 감귤생산 및 유통의 다변화 등에 대응하고 제주감귤이 제주의 생명산업으로 자리매김하여 지역경제 활성화에 기여할 수 있도록 하는 변화가 필요함.
- 이를 위해서는 우선적으로 감귤출하연합회의 위상강화가 이루어져야 할 것임. 현재 감귤출하연합회는 지도기관인 행정기관과 생산자 단체인 농협과 감협, 농업인단체와 상인단체가 회원으로 구성되어 있으며, 성격과 기능이 독립된 기관이 회원으로 구성되어 있음.
- 이에 대표성을 가진 조직을 구성하여 전체적인 사업구상과 실천 조직을 운영하는 방식으로 전환할 필요가 있음. 즉, 감귤출하연합회의 당초 목적과 역할을 살리기 위해 생산 및 출하조절 관련 결정에 필요한 정보의 조사·수집·분석·제공 기능을 체계적이고 일관되게 수행할 수 있도록 하는 의사결정 기구인 (가칭)감귤수급조절위원회 설치 등 제도적 뒷받침이 필요함.
- 이와 관련하여 감귤출하연합회의 기능 확대가 수반되어야 할 것임. 현재 생산자 중심에서 소비자 중심으로의 기능전환이 필요함. 즉, 관측 및 예측시스템 구축, 감귤산업통합전산시스템 및 감귤산업 아카이브 구축, 마케팅사업 기능 확대 등이 요구됨.
- 이 같은 기능을 수행하기 위해서는 명칭과 조직 변경을 통한 이미지 개선과 신뢰도 향상도 필요할 것임. 이에 1단계로 '감귤생산·유통 정보센터'로 변경, 현재 제주도 주도의 사무국장 체제에서 탈피하여 전문적인 경영능력이 있는 CEO 영입을 통해 출하 및 가격 데이터



수집·분석, 예측시스템 구축, 유통명령 시행, 홍보 및 마케팅 사업 조직 확대 등을 추진해야 함.

- 2단계로 제주도의 법적·제도적 장치에 따른 감귤 마케팅보드형 기업책임조직 구성을 위해 '감귤생산·유통공사'로 전환, 위상에 맞는 조직과 기능을 확대하고 생산조정, 유통명령 강화, 시장교섭력 증대, 대표브랜드 육성, 시장정보 활동, 시장연구스폰서 사업 등을 추진하는 기업형 책임조직으로 확대 개편할 필요가 있음.
- 기능 확대는 예산 지원의 현실화를 전제로 한다고 볼 수 있음. 현재 감귤출하연합회의 운영예산은 연간 10억원으로 사업소 15개소를 운영하는 열악한 환경 속에서 감귤출하연합회 위상과 서비스 품질 향상을 위하여 예산확보가 필수적임. 또한, 직원들은 통계조사 등의 공적인 업무와 비상품감귤 단속 등의 업무를 수행하기 위해서는 공적 신분으로 전환도 고려할 필요가 있음.
- 따라서 기능 확대의 하나로 우선 농협출하분으로 한정되어 있는 자조금 부과 범위를 의무자조금으로 전환, 재원확보와 더불어 물량과 품질 통제를 동시에 이루어낼 수 있도록 조례 등을 통해 법적인 자조금 지원 등으로 명시할 필요가 있음.
- 급변하는 세계환경 속에서 제주 생명산업인 감귤산업이 더욱 더 발전할 수 있도록 하기 위해서는 중장기적으로 감귤관련 기관들을 통합하여 (가칭)감귤산업진흥원 설립을 공론화할 필요가 있음.



# 목 차

I. 서 론 .....	1
1. 연구 배경 및 목적 .....	1
2. 선행연구 검토 .....	2
3. 연구 내용 및 방법 .....	2
II. 감귤출하연합회 개요 및 운영 실태 분석 .....	3
1. 감귤출하연합회 개요 .....	3
2. 감귤출하연합회 사업 및 운영 실태 분석 .....	14
III. 유사기관 사례 분석 .....	38
1. 국내 사례 .....	38
2. 국외 사례 .....	50
IV. 전문가 의견조사 분석 .....	71
1. 조사 개요 .....	71
2. 전문가 설문조사 분석 .....	72
V. 감귤출하연합회 운영 개선 방안 .....	86
1. 기능 확대 .....	86
2. 위상 강화 .....	90
3. 명칭 및 조직 변경 .....	92
4. 사업 조정 및 확대 .....	94
5. 예산 지원 현실화 .....	97

6. 감귤마케팅보드 기능을 위한 감귤의무자조금제도 도입 · 운영 .....	98
7. 외국의 생산자단체 혁신방안 도입 .....	100
 VI. 요약 및 시사점 .....	 101
 참고문헌 .....	 103
 부록 : 설문지 .....	 104
 ABSTRACT .....	 111

## <표 차례>

<표 II- 1> 제주특별자치도 감귤생산 및 유통에 관한 조례 제23조~제25조 .....	5
<표 II- 2> 제주특별자치도감귤출하연합회 운영규정 제1조 목적 .....	6
<표 II- 3> 연도별 감귤출하실적 .....	14
<표 II- 4> 신고소별 출하상황 .....	15
<표 II- 5> 시장별 출하상황 .....	15
<표 II- 6> 주체별 출하상황 .....	16
<표 II- 7> 지역별 출하상황 .....	17
<표 II- 8> 월별 출하 및 가격동향 .....	18
<표 II- 9> 도매시장별 평균경락가격 .....	19
<표 II-10> 크기별 평균경락가격 .....	19
<표 II-11> 출하 및 가격동향 .....	20
<표 II-12> 감귤출하접수 및 입력건수 .....	34
<표 II-13> 정보제공 건수 .....	35
<표 II-14> 문자 및 모바일 웹 서비스 확대 제공 실적 .....	37
 <표 III-1> 썬키스트의 주요 연혁 .....	57
 <표 IV-1> 전문가 인터뷰 대상자 .....	71
 <표 V-1> 감귤출하연합회 연도별 예산현황 .....	97

## [그림 차례]

[그림 II- 1] 제주특별자치도감귤출하연합회 조직도 .....	8
[그림 II- 2] 신고소별 출하상황 .....	15
[그림 II- 3] 주체별 출하상황 .....	16
[그림 II- 4] 지역별 출하상황 .....	17
[그림 II- 5] 월별 출하 및 가격동향 .....	18
[그림 II- 6] 크기별 평균경락가격 .....	19
[그림 II- 7] 감귤출하 정보관리 업무흐름도 .....	21
[그림 II- 8] 감귤운송경로 .....	22
[그림 II- 9] 감귤출하 가격관리 업무흐름도 .....	24
[그림 II-10] 감귤출하연합회 홈페이지( <a href="http://www.citrus.or.kr">www.citrus.or.kr</a> ) .....	25
[그림 III- 1] 농업관측사업 추진체계 .....	44
[그림 III- 2] 농업관측센터 조직도 .....	45
[그림 III- 3] 농업관측정보의 생산 및 분산체계 .....	46
[그림 III- 4] 농업관측센터 카카오토티스토리 .....	49
[그림 III- 5] 농업관측 Process .....	49
[그림 III- 6] 농업관측 정보시스템 .....	50
[그림 III- 7] 포터의 다이아몬드 모델에 적용한 제스프리 성공요인 .....	56
[그림 III- 8] 썬키스트 조직도 .....	58
[그림 V- 1] 빅데이터를 이용한 소비이슈 및 시장동향 분석 서비스 개념도 .....	87
[그림 V- 2] 감귤출하연합회 기능 강화(안) .....	88
[그림 V- 3] 감귤출하연합회 위상 강화(안) .....	91
[그림 V- 4] 감귤출하연합회 명칭, 조직변경(안) .....	92
[그림 V- 5] 한국농촌경제연구원 농업관측센터 2015년 감귤수급 전망 .....	95
[그림 V- 6] 농산물 수급 예측을 위한 빅데이터 시스템 개요 .....	96

# I. 서 론

## 1. 연구 배경 및 목적

- 감귤출하연합회는 1989년 감귤 대풍작을 계기로 1990년대에 들어와서부터 설립 필요성이 제기됨. 이 시기는 UR 협상으로 국내·외 농업정책 변화 필요성에 대한 논의가 다양하게 표출되는 시기임.
- 특히, 1995년 WTO 체제 출범 등 국내·외 및 농업 환경이 변화되고, FTA가 확대됨에 따라 감귤경영에 많은 영향을 미치고 있는 실정임.
- 이러한 환경변화에도 불구하고 감귤출하연합회가 1997년 설립된 지 약 20년이 경과했는데도 국내·외 변화에 대응하기 위한 미래 지향적인 조직대책이 미흡한 실정임.
- 감귤출하연합회 설립목적은 출하주체 다원화로 출하 및 판매전략 협의, 감귤출하 정보제공으로 자율적인 출하조절 유도, 감귤의 품질관리로 제주 감귤의 신뢰도 확보 등 감귤출하의 안정에 관한 사항을 협의하고 수요 동향에 맞는 안정적인 출하를 도모하는 것으로 되어 있음.
- 따라서 감귤출하연합회가 감귤의 품종, 조수입, 소비, 재배면적, 인식, 조직 및 유통구조 등 많은 변화에 대응하고, 감귤이 제주의 생명산업으로 자리매김할 수 있도록 하는 미래 지향적인 조직으로 거듭날 필요가 있음.
- 이러한 맥락에서 감귤출하연합회의 실태를 파악하고, 유사사례와 전문가 의견수렴 등을 토대로 국내·외 환경변화에 적합한 조직으로 나아가기 위한 개선방안을 제시하고자 하는 데 본 연구의 목적이 있음.

## 2. 선행연구 검토

- 감귤출하연합회 조직과 관련 유사한 연구는 거의 없는 실정임.
- 최병옥 외(2010)는 품목별 대표조직 기능 활성화 방안 연구에서 품목별 대표조직의 기능 활성화 방안을 모색하는 것으로 품목별 대표조직의 설립 필요성 및 기본적 추진체계, 운영현황 및 문제점, 효율적 운영 방안, 해외 사례 등을 중심으로 다양하게 연구하였음.

## 3. 연구 내용 및 방법

- 감귤출하연합회의 필요성은 1989년 감귤 대풍작을 계기로 감귤발전을 위해 1990년대에 들어와서부터 제기됨. 이 시기는 UR 협상으로 국내외 농업정책 변화의 필요성에 대한 논의가 다양하게 표출되는 시기임.
- 1995년 WTO 체제가 출범하면서 감귤발전을 위한 중장기적 목표달성을 위해 감귤출하연합회가 1997년 설치되어 현재 약 20년이 지났음에도 불구하고 환경변화에 적절한 대응은 미흡한 것으로 나타남.
- 따라서 본 연구는 감귤출하연합회가 세계적 환경 변화와 FTA 확산, 감귤재배의 다변화 등에 대응하고 제주감귤이 제주의 생명산업으로 자리매김하여 지역경제 활성화에 기여할 수 있도록 하기 위해 기초연구를 제시하고자 함.
- 이를 위해 2장에서는 감귤출하연합회의 개요 및 운영실태 분석을 중심으로 살펴봄.
- 3장과 4장에서 감귤출하연합회 개선방안을 제시하기 위해 유사기관 사례분석 및 전문가 의견조사를 중심으로 분석하여 시사점을 제시함.
- 5장에서는 유사기관 사례분석과 설문조사를 토대로 감귤출하연합회 운영 개선을 위한 방안으로 기능, 역할, 명칭, 사업 등 항목별 대안을 제시함.



## II. 감귤출하연합회 개요 및 운영실태 분석

### 1. 감귤출하연합회 개요

#### 1) 설립배경<sup>1)</sup>

- 감귤생산구조 및 유통구조에 대한 논의가 구체적으로 시작되기 시작한 것은 1989년 감귤 대풍작을 계기로 1990년대에 들어와서부터임. 이 시기는 UR 협상으로 국내외 농업정책 변화의 필요성에 대한 다양한 논의가 표출되는 시기임.
- 이후, 제주도의 감귤생산 및 유통구조에 대한 구체적인 대안이 처음 제시된 것이 “감귤수입개방대책(안)”(1994)임. 여기에는 기반조성을 비롯한 생산구조 개편, 유통구조 개편, 관련산업 육성, 수출시장 확대, 연구개발 활성화 등 포괄적인 내용이 포함되어 있으며, 이후 “감귤경쟁력 강화대책”으로 정리되었음.
- 그 중 생산구조개편은 감귤생산조정제로 정리되었지만, 유통구조 개편안은 별 진척이 없었음. 특히 “감귤수입개방대책(안)”의 유통정책 부분은 유통체계의 구조적인 개편안을 담고 있었음. 상인조직과 농협으로 이원화된 유통체계의 문제점에 대한 인식을 바탕으로 개편방안을 제시하였고, 농협과 감협의 기능조정, 유통체계를 일원화하여 계획생산 및 계획출하를 강화하는 것을 목표로 하고 있었음. 이 계획은 감귤수급조정협의회에서 확정되지 않아 보류되었음.
- 1996년 유통구조개편에 관한 논의가 다시 시작되었고, 그 결과 감귤유통개혁기획단에 의해 새로운 감귤생산·유통개혁(안)이 만들어져 논의가 이어졌음. 그 내용은 다음과 같음.

---

1) 감귤농업 종합정보처리시스템 구축, 1997, 제주대학교, 농림부, 요약 재정리.

## (1) 생산구조개혁 : 시장수요에 맞는 적정생산 방안(생산조정제 정착)

- 신규조원금지(조례)
  - 신규조원농가의 과태료 부과
  - 감귤관련 행정·재정적 지원 완전배제
  - 신규조원 농가의 명단 공개
  - 감귤묘목 공급체계 확립
- 단위당 적정생산을 통한 생산량 조정
  - 생산목표량 60만 톤
- 간벌 의무화(조례)
  - 간벌대상 이행명령서 발부
  - 간벌실행(조례에 의한 강제, 미이행 농가 과태료 부과)
- 합리적인 전정·적과로 해거리 해소
- 부적지 과원 정비

## (2) 유통구조개혁

- 출하주체의 단일화 추진, 계획출하, 출하조절 실현
  - 1단계 : 감귤연합회 설립(출하 정보를 통한 출하 유도)
  - 2단계 : 계획출하·출하조절 관리체계 구축, 농·감협 일원화, 계통출하 81% 실현
- 고품질 생산유도
  - 품질검사 제도화(조례)
  - 출하실명제 의무화(조례)
  - 출하전표제 도입
  - 미숙감귤 착색행위 금지
- 선과장 규모 확대
  - 소형선과장 정비
  - 선과장, 간이집하장, 시설 등 선과장 정비계획과 연계지원
- 물류비용 절감
  - 감귤출하연합회 공동수송 정보관리
  - 연안 하역요금 컨테이너 분류 요금인하 추진

- 컨테이너 전용부두 검토 추진
- 포장상자 공동구매계약 추진
- 소비시장 개방에 대응 전략 수립
  - 생산자 조직 직거래 확대
  - 전속거래처와 Network 구축
  - 대도시 직판장 개설
  - 수입에 대응하는 공격형 수출 실현
- 불량감귤 생산·유통 억제

## 2) 설립근거 및 목적

### (1) 설립근거<sup>2)</sup>

- 제주특별자치도 감귤출하연합회는 ‘제주특별자치도 감귤생산 및 유통에 관한 조례’ 제23~25조 규정에 의거 1997년 5월 7일에 설치됨.

<표 II-1> 제주특별자치도 감귤생산 및 유통에 관한 조례 제23~25조

#### 제23조(출하연합회 구성)

- ① 도지사는 감귤의 출하정보를 통한 출하조절을 유도하고 출하신고 등을 관리하기 위하여 출하연합회를 설치할 수 있다.
- ② 출하연합회의 구성은 행정기관, 도의회의원, 생산자단체, 농업인단체, 상인단체, 독농가 등 40인 이내로 구성한다.
- ③ 출하연합회의 회장은 위원 중에서 호선하고 유통·품질지원담당 부회장 각 1인과 감사 2인을 총회에서 선출한다.
- ④ 출하연합회의 업무를 효율적으로 수행하기 위하여 출하연합회 내에 출하연합회 사무국(이하 “사무국”이라 한다)을 설치할 수 있으며, 사무국장은 출하연합회의 간사가 된다.
- ⑤ 출하연합회 및 사무국 운영 등에 관한 사항은 출하연합회 규정으로 정한다.
- ⑥ 출하연합회는 업무를 수행하기 위하여 행정기관, 생산자단체, 상인단체 등에 소속공무원 또는 임직원의 파견을 요청할 수 있다. 이 경우 당해 기관단체에서는 부득이한 사유가 없는 한 이에 응하여야 한다.

제24조(출하연합회의 기능) 출하연합회의 기능은 다음 각 호와 같다.

2) 경영실적보고서, 2014, 제주특별자치도 감귤출하연합회, 요약 재정리.

1. 출하 및 판매전략 협의      2. 출하정보 수집관리
  3. 유통정보시스템 운영      4. 공동수송을 위한 정보관리
  5. 출하신고 확인 및 미신고 출하행위 지도단속
  6. 수급조절용 감귤수매에 관한 사항
  7. 유통 및 출하조절과 관련하여 출하연합회가 필요하다고 인정하는 사항
- 제25조(출하연합회의 운영경비) 출하연합회의 운영경비는 제주특별자치도 및 농·감협, 상인조합의 출연금과 감귤 관련기금 등으로 운영한다.

## (2) 설립목적<sup>3)</sup>

- 출하주체 다원화로 출하 및 판매전략 협의
- 감귤 출하정보 제공으로 자율적인 출하조절 유도
- 감귤의 품질관리로 제주 감귤의 신뢰도 확보

### <표 II-2> 제주특별자치도 감귤출하연합회 운영규정 제1조 목적

#### 제1조(설립목적)

본회는 감귤출하의 안정에 관한 사항을 협의하고 수요의 동향에 맞는 안정적인 출하를 도모하는 것을 목적으로 한다.

## 3) 연혁 및 주요사업<sup>4)</sup>

### (1) 연혁(역대회장)

- '97. 5. 7      제주도감귤출하연합회 창립
- (초 대) '97. 5. 16      제주도지사      신구범
- (제 2대) '98. 7. 1      제주도지사      우근민
- (제 3대) '00. 2. 15      행정부지사      김호성
- (제 4대) '02. 1. 22      행정부지사      서유창
- (제 5대) '03. 3. 3      정무부지사(1차산업)      김경택
- (제 6대) '04. 5. 4      행정부지사(1차산업)      권영철

3) 경영실적보고서, 2014, 제주특별자치도 감귤출하연합회, 요약 재정리.

4) 제주특별자치도감귤출하연합회 홈페이지

- (제 7대) '04. 10. 1 행정부지사(1차산업) 김한욱
- (제 8대) '06. 8. 17 환경부지사(1차산업) 유덕상
- (제 9대) '09. 7. 22 환경부지사(1차산업) 양조훈
- (제10대) '09. 10. 7 행정부지사(1차산업) 이상복
- (제11대) '10. 2. 10 행정부지사(1차산업) 황인평
- (제12대) '10. 10. 26 행정부지사(1차산업) 김상인
- (제13대) '11. 01. 19 환경·경제부지사(1차산업) 김부일
- (제14대) '12. 07. 27 환경·경제부지사(1차산업) 김선우
- (제15대) '14. 08. 27 행정부지사(1차산업) 방기성
- (제16대) '15. 01. 29 행정부지사(1차산업) 권영수

## (2) 주요사업

- 출하 및 판매전략 협의
- 출하정보 수집관리
- 유통정보시스템 운영
- 공동수송을 위한 정보관리
- 출하신고 확인 및 미신고 출하행위 지도단속
- 수급조절용 감귤수매에 관한 사항
- 유통 및 출하조절과 관련하여 출하연합회가 필요하다고 인정하는 사항

## 4) 회원 구성 및 조직<sup>5)</sup>

### (1) 회원 구성

- 회원 구성 : 감귤출하연합회 임원은 운영규정 제13조에 의해 무보수 명예직을 원칙으로 하며 제주특별자치도 행정기관, 지도기관, 생산자단체, 상인단체, 농업인단체, 독농가, 학계 등 감귤출하연합회 역할 및 방향 설정을 위한 전문가 집단으로 구성

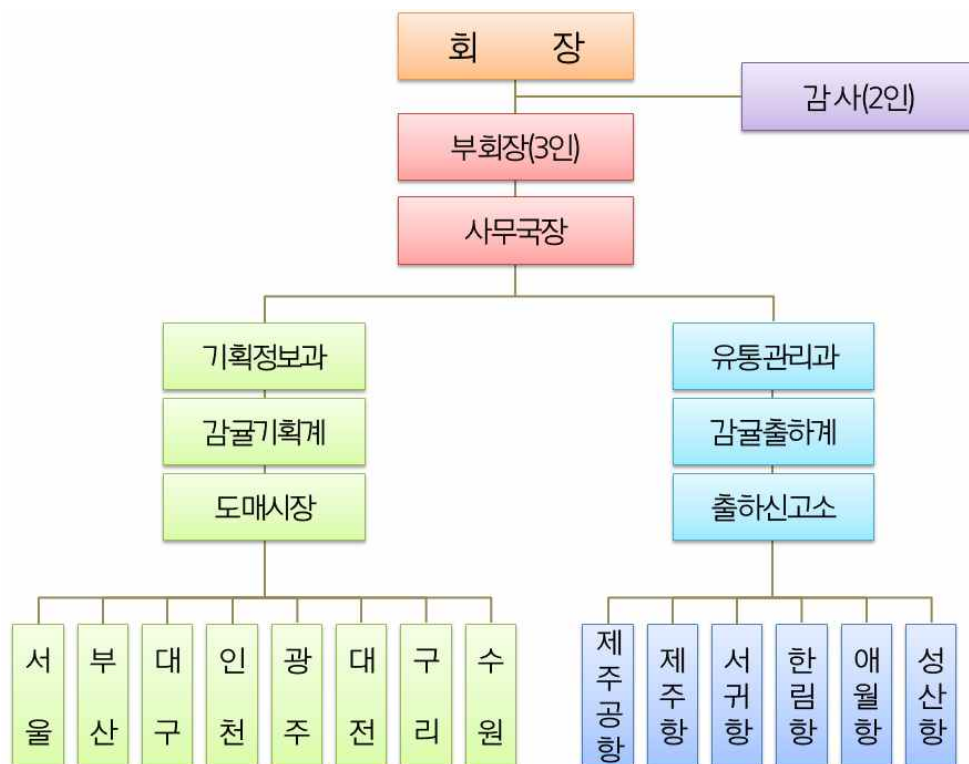
---

5) 경영실적보고서, 2014, 제주특별자치도 감귤출하연합회, 요약 재정리.

○ 30개 기관, 단체 및 독농가 등 총 36인<sup>6)</sup>

- 행정 : 5개 기관(도, 시, 농업기술원)
- 생산자단체 : 21개 단체(농협지역본부, 지역농협, 감협)
- 상인단체 : 3개 단체(북·남부청과물조합, 제주감귤청과야채납세조합)
- 농업인단체 : 1개 단체
- 학계 : 1개 기관
- 독농가 : 5명

## (2) 조직구성



[그림 II-1] 제주특별자치도 감귤출하연합회 조직도

6) 제주특별자치도 감귤출하연합회 홈페이지(2015.4)

## 5) 사무국 및 예산현황)

### (1) 사무국 및 주요 사업현황

(2014. 3. 31 현재)

구 분	정 원	현 원	결 원
계	41	17	△24
직 원	15	14	△1
파견직	1	1	-
일용직	25	2	△23

※ 성수기인 10월~3월까지 부족인력은 일용직원으로 대체하여 운영

※ 사무국장은 제주특별자치도 공무원 파견

주요사업 및 추진부서	세 부 사 업 내 용
감귤출하정보 수집관리 - 유통관리과	감귤출하신고소 운영을 통한 실시간 출하정보 제공 - 5개소(25명)
전국주요도매시장 가격조사 - 기획정보과	감귤 품종별 일일 가격조사 및 수입오렌지 등 정보 제공 - 9개소(10명)
판매전략 협의	정기회의 및 비상대책회의에 대한 회의 운영 강화
감귤출하 및 가격동향 정보 제공 - 기획정보과, 유통관리과	문자메시지 및 언론사, 방송사 등을 통한 감귤 홍보 강화 - 1개소(6명)

7) 경영실적보고서, 2014, 제주특별자치도 감귤출하연합회, 요약 재정리.

## (2) 예산현황(2013년도 기준)

(단위 : 백만 원)

총 계	출 연 금				이월금
	소계	제주특별자치도	농·감협	상인단체	
975	909	775	120	14	66

구 분	인 력	예 산	비 고
계		975백만 원	
감귤출하정보 수집관리	5개소 25명 - 기능직 9 - 일용직 16	513백만 원	
전국주요도매시장 가격조사	9개소 10명 - 일용직 10	84백만 원	노지감귤 출하기 (10월~익년 3월)
시기적절한 판매전략 협의	1개소 6명 - 사무국장 1 - 과장 1	378백만 원	
감귤출하 및 가격동향 정보제공	- 계장 1 - 직원 3		

※ 공공요금 등 운영비 및 주요 사업비 포함한 전체예산임.

## (3) 중기 재무계획

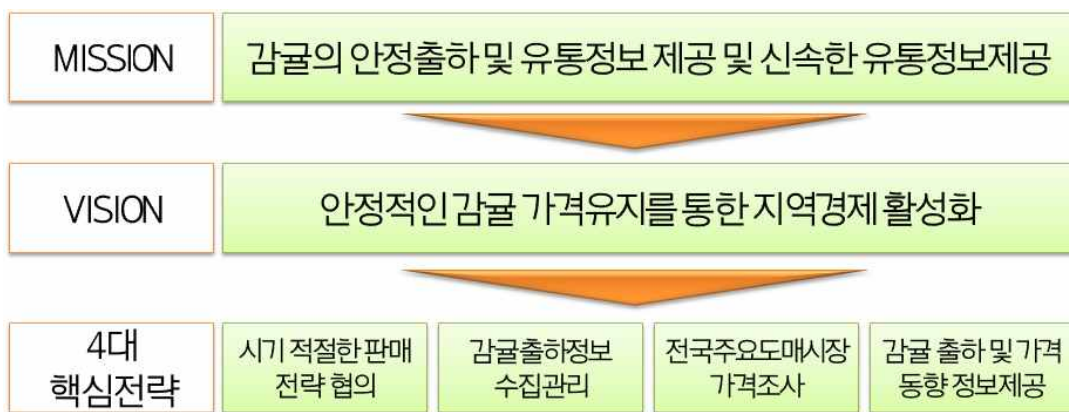
재 무 전 략	2013년도	2014년도	2015년도	2016년도	2017년도
계	943백만원	1,002백만원	1,069백만원	1,140백만원	1,217백만원
감귤출하정보 수집관리	537백만원 5개소 25명 (기능 9, 일용 16)	572백만원 5개소 25명 (기능 9, 일용 16)	610백만원 5개소 25명 (기능 9, 일용 16)	650백만원 5개소 25명 (기능 9, 일용 16)	693백만원 5개소 25명 (기능 9, 일용 16)
전국주요도매 시장 가격조사	77백만원 9개소 10명 (일용직 10명)	82백만원 9개소 10명 (일용직 10명)	87백만원 9개소 10명 (일용직 10명)	93백만원 9개소 10명 (일용직 10명)	99백만원 9개소 10명 (일용직 10명)
시기적절한 판매전략 협의	329백만원 본소 6명	348백만원 본소 6명	372백만원 본소 6명	396백만원 1개소 6명	424백만원 1개소 6명
감귤출하 및 가격동향 정보 제공	(국장 1, 과장 1, 계장 1, 기능 3)	(국장 1, 과장 1, 계장 1, 기능 3)	(국장 1, 과장 1, 계장 1, 기능 3)	(국장 1, 과장 1, 계장 1, 기능 3)	(국장 1, 과장 1, 계장 1, 기능 3)



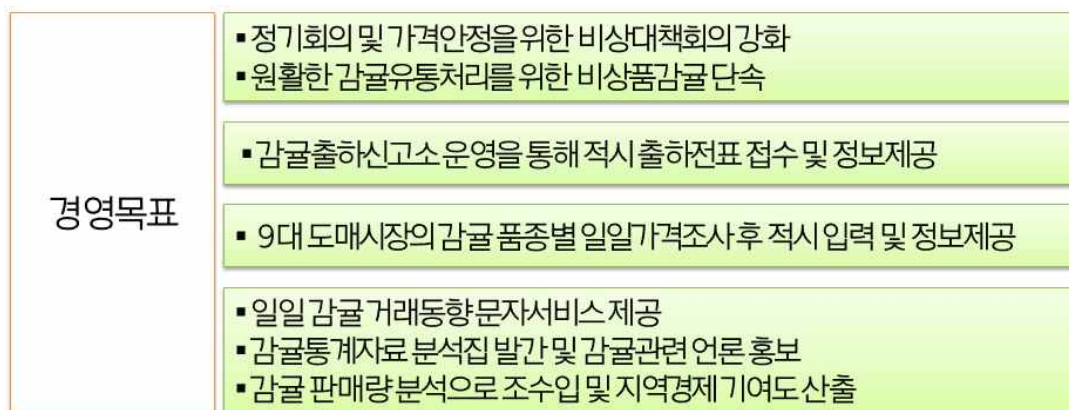
## 6) 경영목표 및 전략<sup>8)</sup>

### (1) 비전 및 핵심전략

- 설립목적과 연계한 비전 및 전략, 목표 설정
  - 설립목적 : 감귤 출하안정에 관한 사항을 협의하고 수요 동향에 맞는 안정적인 출하를 도모(운영규정 제3조, 조례 제23조)
- 소규모 조직에 적합한 미래지향적이며 달성 가능한 전략 및 목표설정



### (2) 경영목표



8) 경영실적보고서, 2014, 제주특별자치도감귤출하연합회 및 감귤출하연합회 홈페이지, 요약정리.

### (3) 조직역량분석

강점 · Strength	약점 · Weakness
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 감귤출하관련 모든 조직으로 협의기구</li> <li>▪ 감귤출하 접수로 통계자료의 신뢰성 유지</li> <li>▪ 직원이 장기 근무로 업무의 전문성 확보</li> <li>▪ FTA시대 변화함에 따른 정보의 중요성 강조</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 재정예산 확보 등 사업구조의 한계</li> <li>▪ 출하 및 가격동향 조사 업무 중심</li> <li>▪ 관리자의 잦은 이동 등으로 조직역량 부족</li> <li>▪ 감귤출하조직의 다원화로 관리 미흡</li> </ul>
기회 · Opportunity	위협 · Threat
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 정부의 명품감귤산업 육성 계획 발표</li> <li>▪ 제주감귤의 통계조사 전담기구 역할 수행</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 회원기관단체의 출연금 출연의 불투명</li> <li>▪ 감귤 대표조직과의 통합필요성 지속적 제기</li> </ul>
공격전략(SO) ▶	품종별 다종의 시장가격 조사 확대로 통계자료의 신뢰성 제고 단계별 출하조절 체계 수립으로 자율적인 출하조절 제고
우회전략(ST) ▶	고객지향 실시간 정보제공 및 통계자료 생성 전담기구로서의 경쟁우위 확보
만회전략(WO) ▶	도민대상 홍보 강화 및 조직 및 직원의 전문성 강화
생존전략(WT) ▶	재무 안정성 강화 노력과 양질의 정보 제공 노력

#### (4) 내·외부 환경 분석

외부환경	<b>기회 · Opportunity</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 감귤관련 모든 조직에서 감귤출하연합회 자료 활용</li> <li>- 한국농촌경제연구원, 한국은행 등</li> <li>▶ 농업관련 분야 유일한 일자별 통계자료 생성 조직</li> <li>- 사과, 배, 단감 등 조사불가능</li> </ul>	<b>위협 · Threat</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 출하조직의 다원화(작목반 553개소)로 출하 조절 실행의 어려움</li> <li>▶ 생산자단체 및 상인단체 등 이기주의로 정책 실행의 어려움</li> <li>▶ 직거래 물량의 증가로 택배물량 증가</li> <li>- 새로운 조사시스템 필요</li> </ul>
	<b>강점 · Strength</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 직원이 장기근무로 출하 및 가격정보 업무 전문성 유지</li> <li>▶ 지속적인 직원간 의사소통을 통한 목표 달성 의지</li> <li>▶ 제주도 감귤산업의 출하조절 전담기구로서의 위상정립</li> </ul>	<b>약점 · Weakness</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 출연금으로 운영되어 재원확보에 어려움</li> <li>▶ 야간근무 등으로 인한 감귤 출하신고소 환경 열악</li> <li>▶ 통계의 중요성에 대한 낮은 인지도 및 출하 전표 접수업무의 인력집중</li> </ul>
공격전략(SO)▶	신속한 정보제공으로 감귤출하연합회 경쟁력 강화	
우회전략(ST)▶	출하조절 및 통계자료 전담기구로서의 역할 강화	
만회전략(WO)▶	비상품감귤 단속강화로 소비자에게 고품질감귤 제공 조직의 신뢰성 확보를 통한 조직 위상 제고	
생존전략(WT)▶	현장중심 경영으로 조직 역량 강화 직원 개인별 전문인력 양성	

#### (5) 단계별 추진전략

~ 2012년	2013년 ~ 2014년	2015년 이후
조직설립 및 조직의 안정화	조직의 전문적 역량 강화	지속가능 경영토대 구축
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 조직의 구성 및 체계 확립</li> <li>▶ 업무활동 범위 및 기능 정립</li> <li>▶ 대내외 활동 강화</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 부서별 전문적 기능 정립</li> <li>▶ 구성원 업무 수행 능력 전문화</li> <li>▶ 고객만족에 중심의 체제 확립</li> <li>▶ 유사조직 벤치 마킹</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 감귤출하연합회의 경쟁력 제고를 위한 방향 제시</li> <li>▶ 행정과 생산자단체, 상인단체와 커뮤니케이션 강화</li> </ul>

## 2. 감귤출하연합회 사업 및 운영실태 분석(2013년산 기준)

### 1) 사업추진 현황<sup>9)</sup>

#### (1) 2013년산 노지감귤 유통처리

- 도외상품은 374,654톤('12년산 378,715톤 대비 1% 감소)
- 수출은 3,687톤('12년산 3,681톤 대비 0.2% 증가)
- 군납은 451톤('12년산 1,305톤 대비 65% 감소)
- 가공용 수매 92,507톤('12년산 55,598톤 대비 66% 증가)
- 택배, 관광객 소비, 도민 소비 등 82,502톤('12년산 119,643톤 대비 31% 감소)

<표 II-3> 연도별 감귤출하실적

(단위 : 톤, %)

구 분		2013년산		2012년산		2011년산		2010년산	
		처리량	구성비	처리량	구성비	처리량	구성비	처리량	구성비
계		553,801	100	558,942	100	548,785	100	480,565	100
도 외 상 품	소 계	374,654	67	378,715	67	319,646	58	335,693	69
	농· 감협	168,537	30	188,634	33	159,057	29	174,956	36
	상인 (영농)	206,117 (109,191)	37	190,081 (103,180)	34	160,589 (83,197)	29	160,737 (79,169)	33
수 출		3,687	1	3,681	0.7	2,905	1	1,544	0.3
군 납		451	0.1	1,305	0.2	1,510	0.3	1,029	0.2
가 공 용		92,507	17	55,598	10	102,899	19	80,888	17
기 타		82,502	15	119,643	22	121,825	22	61,411	13

#### (2) 출하상황

##### ① 신고소별 출하상황

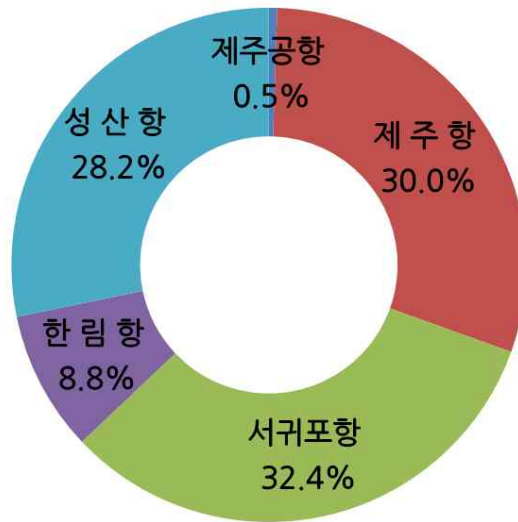
- 출하신고소별 서귀포항 32%(121,554톤)로 가장 많고, 제주항 30%, 성산항 28%, 한림항 9%, 제주공항 1% 순으로 출하되었음.
- 노지감귤운송 해양운송 99%와 항공운송 1%로 집계됨

9) 경영실적보고서, 2014, 제주특별자치도 감귤출하연합회, 요약정리.

<표 II-4> 신고소별 출하상황

(단위 : 톤, %)

구 분	계	제주공항	제 주 항	서귀포항	한 립 항	성 산 항
출하량	374,654	1,945	112,288	121,554	33,061	105,806
구성비	100	1	30	32	9	28



[그림 II-2] 신고소별 출하상황

② 시장별 출하상황

- 시장별 출하상황은 공영도매시장에 59%인 221,817톤 출하
  - 직거래 19%, 유사시장 18%, 공영도매시장외 농협공판장 4%, 일반법정도매 시장에 0.3% 출하

<표 II-5> 시장별 출하상황

(단위 : 톤, %)

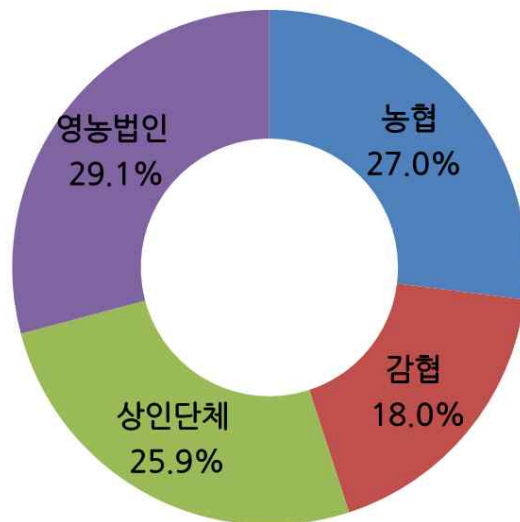
구 분	계	공 영 도매시장	공영외 농협(공)	일반법정 도매시장	유 사 도매시장	직 거 래
출하량	374,654	221,817	14,285	1,004	67,282	70,266
구성비	100	59	4	0.3	18	19

### ③ 주체별 출하상황

<표 II-6> 주체별 출하상황

(단위 : 톤)

년도별	합계	생산자단체			상인 단체	영농법인	비고
		소계	농협	감협			
2013(A)	374,654	168,537	101,116	67,421	96,926	109,191	
%	100	45	27	18	26	29	
2012(B)	378,715	188,634	111,805	76,829	86,901	103,180	
%	100	50	30	20	23	27	
대비% (A/B)	99	89	90	88	112	106	



[그림 II-3] 주체별 출하상황

- 출하주체별 출하상황은 농협 27%, 감협 18%, 상인단체 26%, 영농법인 29%를 차지하고 있음.
- 2013년산 감귤은 상인단체 및 영농법인 55%로 '12년산 50%보다 많이 이루어져 포전거래 등 상인거래가 활발하게 이루어졌음.

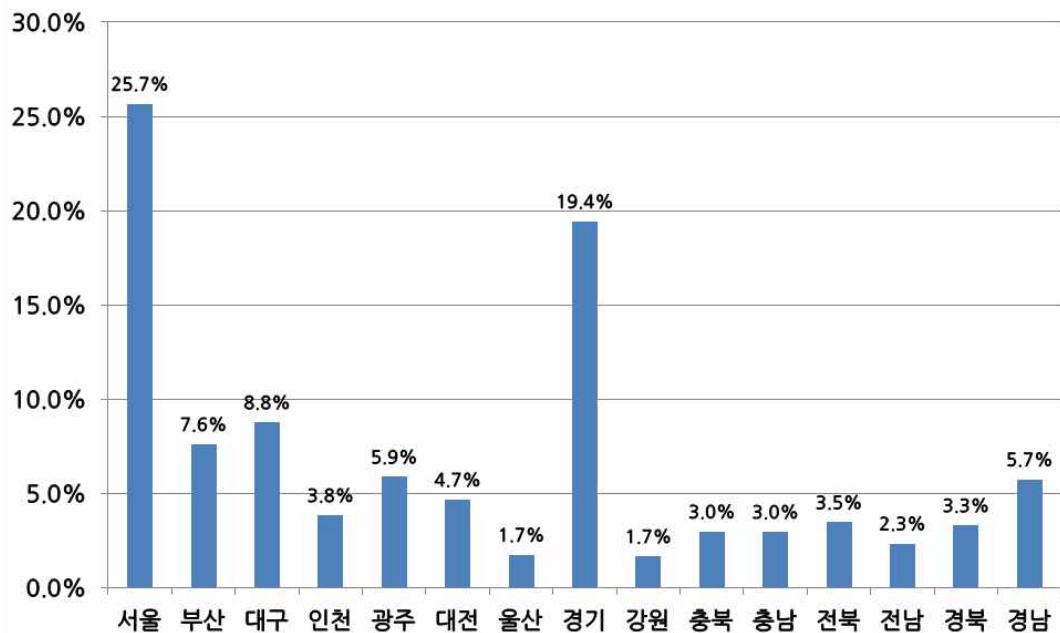
④ 지역별 출하상황

- 지역별 출하상황은 서울지역이 26%로 가장 많이 출하되었고, 경기 19%, 대구 9%, 부산 8%, 광주 6%, 경남·대전 5% 순임.
- 수도권지역(서울, 경기, 인천)이 183,305톤으로 전체물량의 49%, 영남권 27%, 호남권 11%, 충청권 11%를 차지하고 있음.

<표 II-7> 지역별 출하상황

(단위 : 톤, %)

합계	서울	부산	대구	인천	광주	대전	울산
374,654	96,149	28,490	32,832	14,373	22,006	17,479	6,522
100	26	8	9	4	6	5	2
경기	강원	충북	충남	전북	전남	경북	경남
72,783	6,209	11,128	11,080	12,967	8,764	12,368	21,504
19	2	3	3	3	2	3	5



[그림 II-4] 지역별 출하상황

### (3) 거래동향

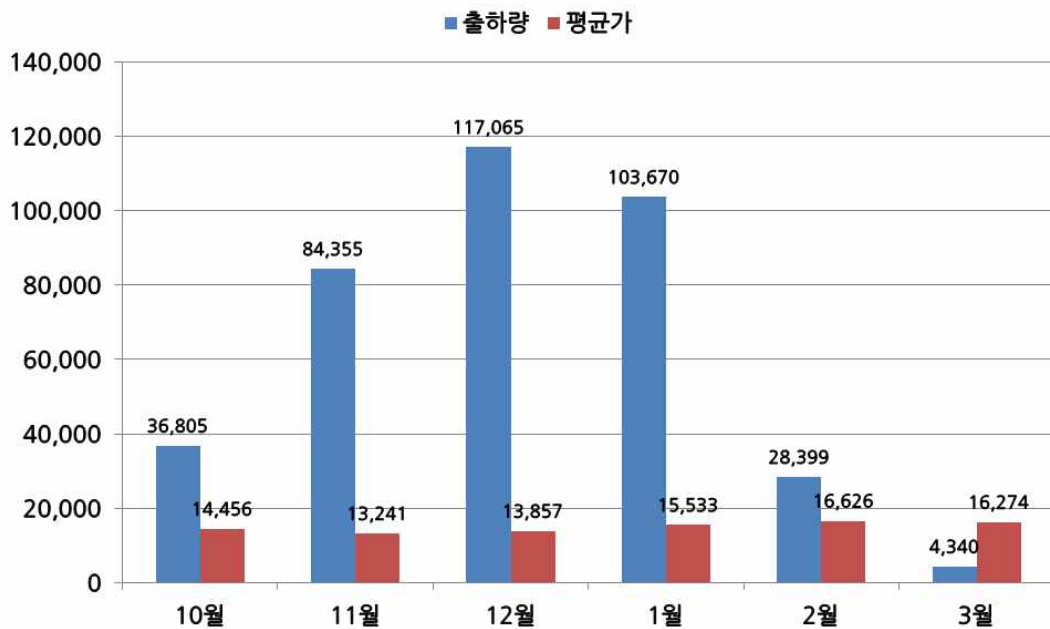
#### ① 월별 출하 및 가격동향

- 12월중 출하량이 117,065톤으로 전체 출하량의 31%를 차지하고 있음.

<표 II-8> 월별 출하 및 가격동향

(단위 : 출하량-톤, 가격-원/10kg)

구 분	계(평균)	10월	11월	12월	1월	2월	3월
출하량	374,654	36,805	84,355	117,065	103,670	28,399	4,340
최고가	88,300	88,300	88,300	66,700	60,000	60,000	38,800
최저가	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
평균가	14,479	14,456	13,241	13,857	15,533	16,626	16,274



[그림 II-5] 월별 출하 및 가격동향

#### ② 도매시장별 평균경락가격

- 전체 도매시장 평균경락가는 14,479원이었으며, 그 중 대전 오정동 도매시장이 15,889원으로 가격이 가장 높았음.



<표 II-9> 도매시장별 평균경락가격

(단위 : 거래량-톤, 가격-원/10kg)

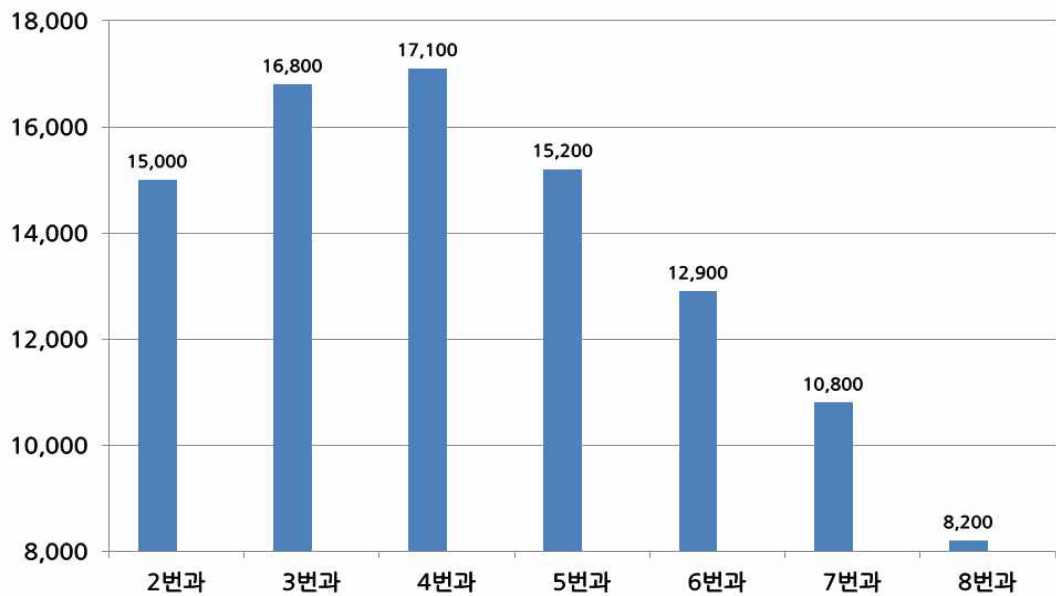
구 분	서울시 가락동	서울시 강 서	부산시 엄궁동	대구시 북 부	인천시 구월동	광주시 각화동	대전시 오정동	경기도 구리시	경기도 수원시
거래량	52,123	10,648	9,272	21,723	8,679	9,309	9,541	16,665	6,388
평 가 격	14,821	13,387	14,110	14,796	12,706	14,521	15,889	13,839	13,894

③ 크기별 평균경락가격

<표 II-10> 크기별 평균경락가격

(단위 : 원/10kg)

구 분	2번과	3번과	4번과	5번과	6번과	7번과	8번과
	173~154	153~134	133~121	120~107	106~94	93~81	80~74
평균경락 가 격	15,000	16,800	17,100	15,200	12,900	10,800	8,200



[그림 II-6] 크기별 평균경락가격

- 크기별 경락가격은 4번과가 17,100원으로 가장 높은 가격이었고, 특이사항으로 2번과(소과)가 6번과(중과)보다 가격이 2,100원 높게 나타났다.

#### (4) 만감류 출하 및 가격동향

- 한라봉 전년대비 출하량 26% 증가, 가격 2% 하락, 천혜향 전년대비 출하량 51% 증가, 가격 8% 상승, 황금향 전년대비 출하량 32% 증가, 가격 1% 하락, 레드향 전년대비 출하량 116% 증가, 가격 1% 하락, 청견 전년대비 출하량 6% 감소, 가격 7% 상승, 금감은 전년대비 출하량 34% 증가, 가격 6% 상승, 월동온주는 전년대비 출하량 8% 증가, 가격 33% 상승함

<표 II-11> 출하 및 가격동향

(단위 : 톤, 원, %)

구 분	2013년산		2012년산		대비	
	출하량(A)	가격(B)	출하량(C)	가격(D)	A/C	B/D
한 라 봉(3kg)	11,537	14,051	9,163	14,403	126	98
천 혜 향(3kg)	3,708	17,138	2,452	15,929	151	108
황 금 향(3kg)	899	12,850	681	12,943	132	99
레 드 향(3kg)	1,899	16,670	879	16,860	216	99
청 견 (5kg)	186	16,726	198	15,702	94	107
금 감(10kg)	936	26,766	697	25,196	134	106
월동온주(5kg)	11,845	13,005	10,985	9,811	108	133

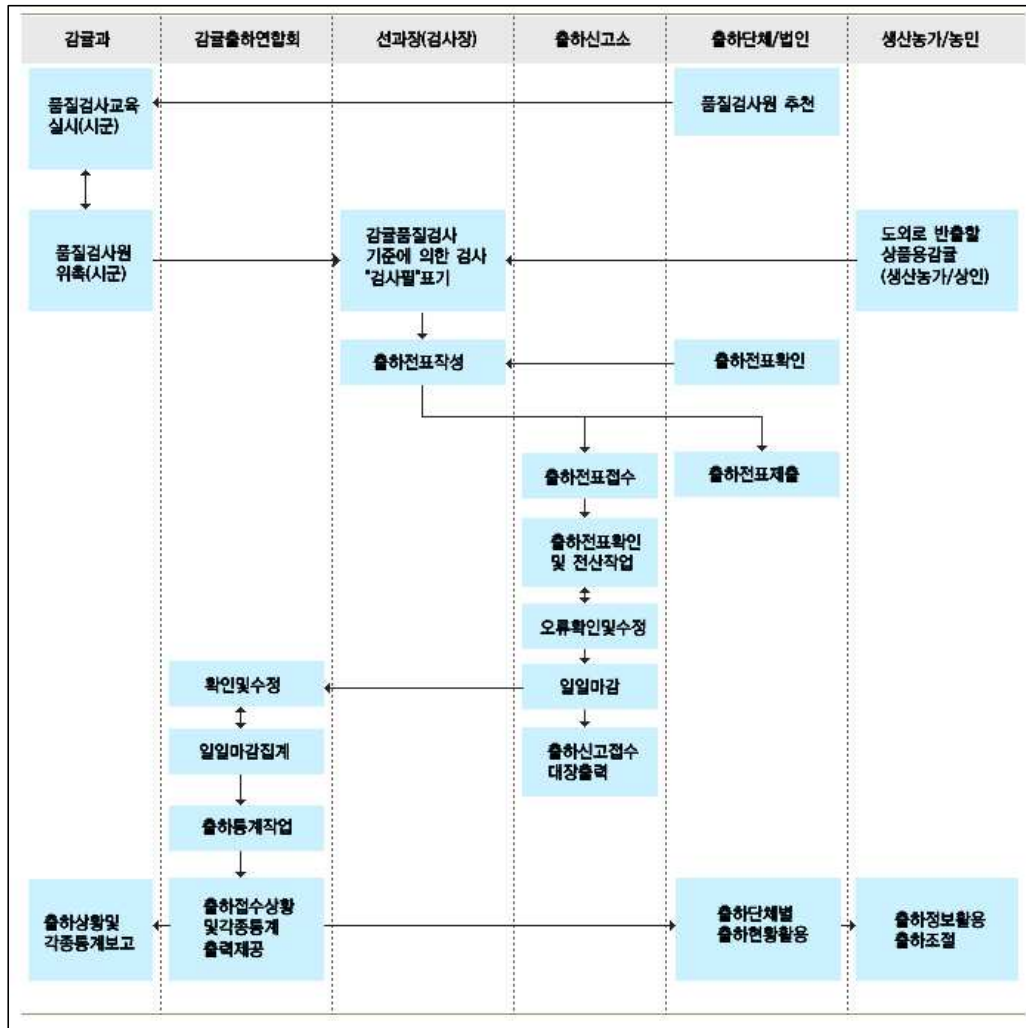
#### (5) 감귤출하신고소 설치 운영

##### ① 개요

##### ○ 설치시기 및 장소

- 하우스감귤 출하시기(4월~9월) : 제주공항, 제주항
- 노지감귤 출하시기(10월~익년 3월) : 공항, 제주항, 서귀포항, 한림항, 성산항

## II. 감귤출하연합회 개요 및 운영실태 분석



[그림 II-7] 감귤출하 정보관리 업무흐름도

### ○ 근무인원

(단위 : 명)

설치지역	계	상용 직원	일시사역	비 고
계	25	9	16	
제주공항	5	1	2	
제주항	9	2	7	
서귀포항	5	2	3	
한림항	4	2	2	
성산항	4	2	2	

## 감귤 해상 및 항공 운송(제주 → 전국) 경로 현황



[그림 II-8] 감귤운송경로

○ 주요임무

- 감귤출하전표 접수 및 전산 입력
- 출하 감귤의 품질관리사항 이행 여부 확인 등

② 추진상황(2014. 3. 20 현재)

○ 감귤 출하상황

- 도외상품용 : 422,369톤(하우스 16,433톤, 노지온주 374,654톤, 월동온주 11,845톤, 만감 19,437톤)
- 수출 1,346톤(하우스 5톤, 노지 1,340톤, 한라봉 1톤)
- 가공 92,507톤, 군납 451톤

○ 출하전표 접수현황 : 96,784건(하우스 14,500건, 노지온주 59,102건, 월동온주 5,927건, 만감 17,255건)

※ 1일 최고 출하량(2014. 1. 25) : 5,455톤

○ 출하신고 일원화를 통한 감귤출하의 일관성 확보 및 품질관리 도모

(6) 도매시장 유통 관리사무소 운영

① 개요

○ 설치지역 : 9개소

- 서울가락동, 서울강서, 부산엄궁동, 대구북부, 광주각화동, 대전오정동, 인천구월동, 경기구리, 경기수원 농수산물 도매시장

○ 운영기간 : 매년 10. 1 ~ 익년 3월말(6개월)

○ 근무인원 : 10명(현지 일용직원)

계 (명)	서 울 (가락동)	서 울 (강 서)	부 산 (엄궁동)	대 구 (북 부)	광 주 (각화동)	대 전 (오정동)	인 천 (구월동)	경 기 (구 리)	경 기 (수 원)
10	2	1	1	1	1	1	1	1	1

○ 주요임무

- 감귤의 일일가격 동향 조사
- 감귤의 출하동향 조사 및 거래상황 분석

- 수입오렌지 가격 및 출하동향 조사
- 감귤가격에 영향을 주는 주요 과일의 가격 및 출하동향 조사
- 파전 도매시장 이외의 시장에 대한 감귤소비자가격 등 조사
- 출하된 감귤의 품질관리 이행 여부 확인 지도
- 감귤 판매촉진을 위한 홍보 활동 등



〔그림 II-9〕 감귤출하 가격관리 업무흐름도

## ② 추진상황

### ○ 감귤 일일 가격동향 및 시황조사 분석 후 전산입력

- 하우스, 노지온주, 만감류 거래동향
- 사과, 배, 단감 등 주요 타 과일 동향조사(출하량, 가격 등)

- 소비지 가격조사 및 감귤 관련 거래동향 등
- 출하 감귤의 품질관리사항 이행 여부 확인지도
- 도매시장 법인(경매사) 및 중도매인과의 적정관계 유지로 가격안정화 도모

## (7) 감귤종합정보시스템 운영

### ① 개요

- 감귤의 신속한 출하량과 도매시장의 가격정보 제공으로
- 자율적 출하조절 유도 및 감귤의 적정가격 안정화 도모

**Jeju**  
제주특별자치도감귤출하연합회  
JEJU SPECIAL SELF-GOVERNING PROVINCE  
CITRUS MARKETING & SHIPPING ASSOCIATION

· 홈 · 로그인 · 회원가입 · 문의메일 · 고객센터

연합회소개 | 알림마당 | 출하정보 | 가격정보 | 자료실

**제주감귤**  
알고 먹으면 맛과 건강이 두 배!!  
제주감귤은 온전히 달리 단물이 많고 칼이나 기타 도구를 사용하지 않고 벗겨드릴 수 있습니다.

**감귤의 10가지 효과**  
5. 고혈압 예방에 다시 없는 좋은 식품입니다.  
6. 발육기 어린이에게 필요한 칼슘을 보충하여 줍니다.  
7. 술마시고 숙이 쓰릴 때 도움이 됩니다.

**9대도매시장 현황**

알림마당	알림정보	출하정보	가격정보	자료실
국내서 밀린 감귤 수출도 고전	[02-25]			
"강제 학석 비상품 감귤 반입 안된다"	[02-24]			
비상품 감귤 도매시장 유통 원천봉쇄 나..	[02-23]			
대형마트 감귤매장 철수...감귤처리 비상	[02-12]			
2015년 "구정" 연후...	[02-12]			
설 앞두고 학석 경쟁 '비상'	[02-10]			
과잉생산 소비부진 '시장개방' 내무외환..	[02-09]			

**서울가락등 크기구분별 가격**

과수	가격	거래비율
8번	5,400	6.8 %
7번	6,400	9.8 %
6번	7,300	12.9 %
5번	8,400	12.2 %
4번	8,900	22.5 %
3번	7,900	13.9 %

**서울가락시장속보**  
2013년산 감귤유통처리분석집  
FTA 관련사이트

**제주특별자치도**  
제주특별자치도 병해충방제정보시스템  
간곡관련거래동향  
간곡생산및유통에관한 조제  
간곡생산및유통에관한 조제시행규칙

**지방제**  
착한가격  
FTA 활용

**회원기관단체**  
제주농업협동조합  
조합장 양 용 창  
064)750-6114

**by 서비스**  
도로명주소안내  
AFFIS  
감귤박람회

**전국도매시장바로가기**  
농산물 관련기관 바로가기  
회원기관단체 바로가기

[그림 II-10] 감귤출하연합회 홈페이지(www.citrus.or.kr)

### ② 구성

- 알림마당 : 알림마당, 자유게시판, 감귤관련 자료실로 구성, 출하 및 가격 동향과 일간지 및 전문지에 실린 감귤관련 자료

- 출하정보 : 출하단체별, 출하지역별, 도매시장별 등 출하관련 자료
- 가격정보 : 도매시장별, 크기 구분별, 타 과일 가격 등 관련자료
- 유통정보 및 출하연합회 소개 등 다양한 메뉴로 구성

### ③ 추진상황

- 인터넷 : 출하 및 가격동향 일일 매일 게재(www.citrus.or.kr)
- 도내 전 언론매체를 통한 출하량 및 가격정보 전파
  - 품종별 출하시기에 맞추어 매일 게재 (도내 일간지 및 전 방송 매체)
- 감귤관련 기관 및 농·감협 등 생산자단체, 상인단체 등에 대한 감귤관련 각종 정보의 제공 및 상호 교환
- 출하상황 및 가격동향 전파를 통한 자율적 출하조절 유도
  - 인터넷 활용의 대중화에 호응한 감귤출하 홈페이지 활용방안 홍보
- 인터넷 홈페이지의 각종 자료의 보완 변경으로 감귤관련 정보의 신속·정확한 전파

## (8) 감귤판촉 및 홍보활동 강화

### ① 개요

- 제주감귤의 효용성 홍보를 통한 전략적 수요확대
- 소비지 판촉홍보 확대 및 출하조절 등을 통한 가격 안정 도모

### ② 추진방향

- 감귤의 기능성 및 우수성의 홍보로 국민과일 유도
- 공격적이고 적극적인 감귤 홍보로 감귤소비의 극대화

### ③ 추진상황

- 감귤수급안정 설명회 개최
  - 감귤유통을 위한 역할 당부 및 감귤 가격지지 분위기 조성
- 주요 도매시장 법인체별 감귤 홍보 현수막 게첨 - 80개소



- 가격 하락 시 원인 규명 차원의 소비시장 실태점검 및 대응책 강구
  - 필요시 전체회의, 실무협의회 개최 등
- 현장 점검을 통한 소비지 동향 파악 보고 및 통보
  - 감귤가격에 영향을 미치는 타 과일 동향 및 현지 사정 등 점검
  - 생산자단체, 행정기관 등 종합의견 통보 및 보고
- 소비지 유통실태 수시 현지 점검 및 판촉홍보 활동 전개

## (9) 감귤가격 안정유지 대책 협의회 운영

### ① 개요

- 출하연합회 회의를 통한 감귤산업 발전방향 협의
- 감귤출하에 따른 현안사항 및 개선안 등 가격안정 대책 협의

### ② 추진개요

- 전체회의 및 실무협의회를 주기적으로 개최
  - 현안사항 및 당면사항 등 협의
- 감귤가격 하락에 따른 출하조절 회의 개최
- 감귤 시책에 대한 회의 개최

### ③ 추진상황

- 출하연합회 회의 실적 : 4회
  - 감귤출하연합회 임원개선 전체회의 개최
  - 가공용 감귤 규격 결정 전체회의
  - 감귤출하연합회 결산 승인 및 운영예산 심의 등
- 감귤출하연합회 전체회의 결의사항 공표 : 일간지 및 인터넷 신문
  - 극조생 감귤 출하시기 결정 → 완숙과 위주 자율적으로 출하
  - 가공용 감귤 규격 결정 → 1, 9번과를 가공용 수매대상으로 결정

## (10) 감귤유통처리 분석자료 정보화

### ① 개요

- 시기별, 전국지역별 출하상황과 31개 법인체에서 조사한 가격을 일자별, 월별로 면밀히 집계 분석하여 자료집 발간
- 독농가, 출하단체 및 행정기관에 배부하여 기본 통계자료로 활용
- 종 류 : 4종
  - 유통 처리 분석, 하우스감귤, 노지온주, 만감류
- 시 기
  - 2~4월 : 하우스감귤 자료집
  - 7~8월 : 유통 처리 분석, 노지온주 및 월동, 만감류 자료집

### ② 분석내용

- 감귤 출하 및 가격동향 자료집
  - 신고소별, 단체별, 지역별, 시장구분별 출하상황 등
  - 연도별 출하 및 가격동향, 월별도매시장 가격동향
  - 도매시장별 거래량 및 경락가격 등

### ③ 연도별 발간실적

년도별	계(권)	처리 분석	출하 및 가격동향		하우스	비고
			노 지	월동만감		
2012	1,300	500	300	300	200	
2011	1,300	500	300	300	200	

### ④ 주요 배부처

- 도, 도의회, 행정시, 읍·면·동, 농협, 감협, 상인단체, 영농법인, 독농가, 도매시장 법인체 등

## (11) 감귤유통정보 문자서비스 제공

### ① 목적

- 감귤 독농가 등 현장업무로 인하여 필요할 때 감귤정보를 적절하게 활용할 수가 없었음.
- 문자메시지를 통해 어디서든지 출하된 물량 및 가격을 파악하여 자율적인 출하조절을 할 수 있도록 정보제공을 확대함.

### ② 추진실적

- 기 간 : 노지감귤 출하시기(10월~익년 3월) 매일 2회
- 대 상 : 회원기관단체(농·감협, 상인단체), 희망 감귤농가, 기타 감귤 관련단체 희망자 등
- 인 원 : 5,607명
- 제공내용
  - 감귤 출하상황 : 당일 출하량 및 누계 출하량
  - 감귤 가격동향 : 당일 최고가격, 평균가격
- ※ 이외 기타 시책(감귤판촉 등) 홍보

### ③ 기대효과

- 감귤 출하정보를 경매 하루 전 물량을 제공하고 감귤가격을 매일 신속하게 기관·단체 및 감귤농가에게 제공함으로써 자율적인 출하조절 유도

## (12) 감귤유통 실태조사 연구

### ① 조사 목적

- 제주감귤 구매기준과 1번과 유통관련 전국 주요 소비지 도매시장의 경매사 및 중도매인들을 대상으로 선호도 파악
- 제주감귤과 수입오렌지의 품질 비교
- 과일 구매 선호도 및 만족도, 품질개선사항 파악
- 한-중 FTA 관련 농업인 대응사항 소비지 도매시장 경매사 및 중도매인들로부터 청취

## ② 조사 설계

- 모집단 : 전국 32개 도매시장 80개 법인체 중 감귤출하연합회에서 가격 조사를 담당하고 있는 대도시 9대 도매시장 31개 법인체에서 과일을 판매하거나 종사하는 경매사 및 중도매인
- 표본 수 : 409명
- 표본 추출방법 : 지역별 법인수를 고려한 할당 표본추출방법
- 1:1면접조사
- 조사기간 : 2014. 3. 15 ~2014. 3. 31
- 조사기관 : 제주특별자치도 감귤출하연합회 사무국

## ③ 설문 구성

영역	문항
Part I - 제주감귤	1. 감귤 구입 시 선택기준 2. 감귤 맛을 판단하는 기준 3. 1번과 유통에 대한 찬성과 반대 4. 현재 1번과가 유통되고 있는 물량 5. 최근 감귤의 상품성 향상
Part II - 제주감귤과 수입 오렌지 비교	1. 제주감귤과 수입오렌지 품질 비교 2. 수입오렌지 가격이 내릴 때 선택 비교 3. 수입오렌지 가격과 동일할 때 선택 비교 4. 농약이나 방부제로부터 안전한 과일 비교 5. 감귤과 수입오렌지 사이의 브랜드 파워 비교
Part III - 과일가격 등	1. 과일 구매시 선호과일 순위 및 품질 만족도 2. 과일별 품질 개선사항 3. 우리 농업인들의 향후 개선과제
Part IV - 일반적 특성	1. 소속, 2. 연령, 3. 경력, 4. 직업, 5. 학력

## 2) 운영 실태<sup>10)</sup>

### (1) 감귤출하전략 공유 및 비상품 감귤 단속 실적

#### ① 감귤출하전략 공유 목표

- 주요업무 추진계획, 가공용 감귤 규격 결정 등 금년도 감귤정책 방향을 결정하는 정기회의 개최 및 비상대책회의
  - 정기회의 : 2회
  - 비상대책회의 : 감귤가격 안정을 위한 비상대책회의 수시 개최
    - 비상 발생시 3일 이내 회의 개최(10kg당 1만 원 이하)
    - 노지감귤 출하기인 10월~3월까지 제주특별자치도 감귤특작과와 감귤출하연합회 회의 개최

#### ② 감귤출하연합회 총회 : 4회

- 회원현황 : 행정기관, 연구기관, 생산자단체, 상인단체, 농업인단체, 학계, 독농가 등 35명으로 구성  
⇒ 년 2회 이상 총회 개최를 통한 의견수렴
- 의결사항
  - 가공용 감귤 규격 결정
  - 극조생 감귤 첫 출하일자 협의
  - 세입세출 결산 승인
  - 회원기관단체 출연금 부담(안)
  - 유통처리 분석보고
  - 주요업무 추진계획 보고
  - 감귤출하연합회사무국 운영규정 개정 등

#### ③ 비상대책회의(비상 발생시 3일 이내 회의 개최) : 4회

- 참석대상 : 제주특별자치도 감귤특작과장, 농협중앙회제주지역본부 감귤팀장, 지역 농·감협 경제상무 또는 전무, 상인단체 상무 등

---

10) 경영실적보고서, 2014, 제주특별자치도 감귤출하연합회, 요약정리

○ 협의사항

- 감귤가격 안정유지 대책
- 가격 상황에 대한 진단과 공유
- 품질관리 문제 공유
- 단계별 출하조절 기능 구축 및 철저한 실행
- 비상품감귤 단속에 대한 상황 공유 등

개최일자	장 소	내 용	참석대상
2012. 10.18	제주특별 자치도 본관1청사 2회의실	12년산 감귤유통 처리대책 긴급 대책회의	14명 도, 제주시 농정과, 서귀포시 감귤농정과, 제주지역본부, 감협, 출하연합회 등
2012. 11.9	제주특별 자치도 별관2층	12년산 비상품 감귤 유통 단속 강화 등 당면사항 관련	14명 도, 자치경찰관, 제주시 농정과, 서귀포시 감귤농정과, 제주지역 본부, 감협, 출하 연합회 등
2013. 1.17	제주특별 자치도 본관 지하 2회의실	감 귤 출 하 안 정 및 가격 지지를 위한 긴급대책 회의	14명 도, 제주시 농정과, 서귀포시 감귤농정과, 제주지역본부, 납세, 남부, 북부, 감협, 출하연합회 등
2013. 9.26	제주특별 자치도 별관2층	감 귤 명 품 사 업 육성을 위한 관련 유관기관 대책 회의	8명 도, 제주지역본부, 제주지역조합공동사업 법인대표, 감협유통사업소장, 서귀포농협, 중문농협APC 센터장, 출하연합회 등

④ 비상품감귤 단속 실적 목표

○ 지도단속반 편성 및 운영

- 운영기간 : 10월 ~익년 3월
- 단속반 편성 : 총 35개반 · 165명
  - 도 단속반 편성 : 5개반 25명(총괄 : 도 감귤특작과장)
- 감귤특작과, 소방본부, 자치경찰단, 농협지역본부, 출하연합회 등
  - 행정시 단속반 편성 : 30개반 · 140명(총괄 : 감귤담당과장)
- 대 상 : 행정시, 소방관서, 농 · 감협, 민간인 등
- 인 원 : 1개반 5명(공무원 2명, 농 · 감협 2명, 민간인 1명)

○ 감귤출하연합회 비상품감귤 지도단속 목표 : 90건(전년 79건 대비 14% 증가)

⑤ 비상품감귤 단속건수 : 101건(목표건수 90건)

비상품감귤 단속현황(I)

일자	장 소	내 용	출하단체(출하자수)
2012. 10.2	제주항출하신고소	비상품감귤출하	남세조합(1)
2012. 10.22	서울강서도매시장 농협강서공판장	비상품감귤출하 통질점사미이행	남세조합(1), 감협남원(1), 남원농협(1)
2012. 10.24	서울가락도매시장 한국정과(주),가락(공), 동부관청과(주)	비상품감귤출하, 통질점사미이행	영농법인(3)
2012. 10.29	대구북부도매시장 중앙정과(주)	비상품감귤출하	남세조합(1)
2012. 10.30	인천각화동도매시장 덕동정과(주)	통질점사미이행	감협안덕(1)
2012. 10.31	대구북부도매시장 대양정과(주)	비상품감귤출하	영농법인(1)
2012. 11.7	대구북부도매시장 농협북대구(공)	비상품감귤출하	영농법인(1)
2012. 11.13	경기수원도매시장 수원(공),경기정과(주)	비상품감귤출하 통질점사미이행	영농법인(1),남세조합(1), 남부정과(1)
2012. 11.14	서울가락도매시장 서울정과(주),한국정과(주), 동부관청과(주)	비상품감귤출하 통질점사미이행	남세조합(3),감협서귀(1), 영농법인(1)
2012. 11.24	경기고령도매시장 구리정과(주)	비상품감귤출하	남부정과(1),남세조합(1)
2012. 12.2	인천삼산도매시장 부평농산(주)	통질점사미이행	남부정과(1),영농법인(1)
2012. 12.5	인천삼산도매시장 부평농산(주)	통질점사미이행	남부정과(1),영농법인(1)
2012. 12.6	인천구월도매시장 원협구월(공)	통질점사미이행	감협성산(1)

비상품감귤 단속현황(II)

일자	장 소	내 용	출하단체(출하자수)
2012. 12.21	대구북부도매시장 농협북대구(공)	비상품감귤출하	북부정과(1)
2012. 12.25	대구북부도매시장 효성정과(주)	비상품감귤출하	영농법인(1)
2013. 1.7	대구북부도매시장 농협북대구(공)	비상품감귤출하	영농법인(1)
2013. 1.8	대구북부도매시장 농협북대구(공)	비상품감귤출하	남세조합(1)
2013. 1.9	대구북부도매시장 경북원협(공)	비상품감귤출하	남세조합(1)
2013. 1.10	대구북부도매시장 중앙정과(주)	비상품감귤출하	영농법인(1)
2013. 1.11	제주항출하신고소	통질점사미이행	개인(1)
2013. 1.25	서울강서도매시장 농협강서(공)	통질점사미이행 비상품감귤출하	남부정과(2),영농법인(1), 남세조합(2)
2013. 1.28	경기구리도매시장 농협구리(공),구리정과(주), 인터넷정과(주)	비상품감귤출하	남세조합(1),영농법인(4)
2013. 1.29	광주각화동도매시장 광주원협(공),광주정과(주)	비상품감귤출하	남세조합(1),영농법인(1)
2013. 1.30	대전오경동도매시장 농협대전(공)	비상품감귤출하	영농법인(1)
2013. 2.3	제주항출하신고소	통질점사미이행	개인(1)

(2) 감귤출하정보 수집관리

① 감귤출하 적시성 목표

- 감귤출하연합회 홈페이지에 안정된 출하를 위한 정보제공 일수 : 363일
    - 감귤 선과와 운송이 원활하지 않는 명절(추석, 설날)의 일수는 정보제공 제외
  - 감귤출하전표 접수 출하신고소 운영
    - 노지감귤출하 시 : 5개소 25명(제주공항 3, 제주항 9, 한림항 4, 서귀포항 5, 성산항 4)
    - 하우스감귤출하 시 : 2개소 9명(제주공항 5, 제주항 4)
- ⇒ 새벽 2~3시 마감으로 마감 즉시 정보제공

② 감귤출하 적시성 실적 : 363일(목표일수 363일)

○ 품종(16종) : 하우스온주, 노지온주, 월동온주, 만감류(한라봉 외 12종)

<표 II-12> 감귤출하접수 및 입력건수

구 분	계	하우스	노지	월동	만감
계(건수)	98,806	14,500	59,154	6,864	18,288
제주공항	12,742	7,118	1,228	941	3,455
제주항	31,827	6,951	18,327	2,039	4,510
서귀포항	22,584	145	16,157	1,649	4,633
한림항	7,527	103	5,744	439	1,241
성산항	24,126	183	17,698	1,796	4,449

출하정보 메뉴명	제 공 형 태
알림마당(일일정보)	▪ 품종별, 일자별로 생산량/처리량 정보제공
주간별/단체별	▪ 주간별/생산자단체, 상인, 영농 출하정보
행정시별	▪ 제주시(구, 북군 포함)/서귀포시(구, 남군 포함)
신고소별	▪ 공항, 제주항, 서귀포항, 한림항, 성산항별 출하 - 항공/해운 이용 물동량
출하지역별	▪ 서울, 부산 등 15개 소비지역별 출하
도매시장별	▪ 전국 도매시장(32개소), 농협공판장 등 출하
출하단체별	▪ 농협별(19개), 감협별(14개), 상인별(3개), 영농 - 도내 554개 선과장 출하상황
9대 도매시장법인별	▪ 전국 주요 9대 농산물 도매시장(31개 법인체별)
연도별/월별/일자별 그래프	▪ 품종별 연도별/월별/일자별로 출하와 가격 비교

### (3) 전국 주요 도매시장 가격조사

① 감귤출하 적시성 목표

○ 정보제공 목표 일수 : 307일

- 9대 공영 도매시장 내 정기휴무(매주 일요일) 및 임시휴무(명절, 자체



휴무)일은 정보제공에서 제외

- 4월~9월 : 하우스 감귤 가격정보 제공
- 10월~익년 3월 : 노지감귤, 월동온주, 한라봉, 천혜향, 금감, 청견 등 가격 정보 제공
- 품종별 가격정보 제공을 위한 가격조사
  - 노지감귤 출하시기 : 9개소 10명(서울가락 2, 강서 1, 부산엄궁 1, 대구 북부 1, 광주각화 1, 대전오정 1, 경기구리 1, 수원 1, 인천구월 1)
  - 하우스감귤출하 시 : 사무국 직원 전화조사

② 정보제공 목표 일수 : 307일(목표일수 307일)

- 도매시장 정기휴무(일요일) 및 임시휴무일 제외(경매 없음)

<표 II-13> 정보제공 건수

도매시장	조사자	연간 제공건수	노지온주 (10월~익년 4월)	하우스 (5월~12월)	월동 및 만감 (10월~익년 6월)
계		5,777	1,430	1,890	2,457
서울가락	박** 강**	669	186	210	273
서울강서	강**	639	156	210	273
부산엄궁	김**	639	156	210	273
대구북부	이**	639	156	210	273
인천구월	강**	639	156	210	273
광주각화	오**	639	156	210	273
대전오정	이**	639	156	210	273
경기구리	남**	639	156	210	273
경기수원	홍**	635	152	210	273

③ 주요 내용

- 품종별 가격정보 제공
  - 노지온주, 월동온주, 하우스온주, 만감류(한라봉 외 12종)

- 연중 일일 법인별 가격, 일자별 가격, 연도별 가격대비 등 정보 제공
- 출하량과 가격을 연계한 그래프이미지를 통한 게시판형 정보 제공

메뉴명	제 공 형 태
알림마당(일일정보)	품종별, 일자별로 일일보고 총괄 출하 및 가격정보를 통합하여 이미지 정보
서울가락속보	노지출하시기에 빠르고 신속한 가락속보 DB 제공
도매시장별 가격	법인별, 일자별, 월별, 연도별, 특정기간별로 DB 제공
감귤거래동향	노지온주 출하시기 9대 도매시장 생생한 가격동향을 전달
연도별 월별 평균가격 비교	품종별, 연도별, 월별로 그래프로 구현 출하 및 가격동향을 한눈에 알아볼 수 있도록 함.
타 과일 동향	타 과일 및 수입오렌지의 가격정보를 일자별, 월별, 연도별로 DB제공 서비스

#### (4) 감귤 거래정보 제공 및 감귤 조수입 실적

##### ① 감귤 거래정보 제공 및 감귤 조수입 목표

##### ○ 문자서비스 확대 제공 목표 : 5,000명

- 5월~9월 : 하우스감귤 제공 목표 1,400명
- 10월~1월 : 노지감귤 제공 목표 3,100명
- 2월~4월 : 한라봉 등 만감류 제공 목표 500명

⇒ 신청인원 접수(하우스 4월중, 노지감귤 9월중, 만감류 1월중)

##### ○ 감귤유통처리 분석 자료집 발간 및 언론홍보 : 4종 1,300부

- 감귤 유통처리 분석 자료집(500부)
- 감귤 출하 및 가격동향(노지온주<300>, 하우스<200>, 월동온주 및 만감류<300>)
  - 신고소별, 단체별, 지역별, 시장구분별 출하상황 등
  - 연도별 출하 및 가격동향, 월별도매시장 가격동향
  - 도매시장별 거래량 및 경락가격 등
  - 도내 일간지 4개사의 감귤 유통처리 분석 자료집 발간 홍보

② 문자 및 모바일 웹 서비스 확대 제공 실적 : 5,607명

<표 II-14> 문자 및 모바일 웹 서비스 확대 제공 실적

기 간	품 종	제공건수	목표인원
10월 ~ 익년 1월	노지온주	3,765명	3,100명
2월 ~ 4월	월동온주 및 만감류	742명	500명
5월 ~ 9월	하우스온주	1,100명	1,400명
계		5,607명	5,000명

※ 전년도 4,500명, 모바일웹은 신규제공



### Ⅲ. 유사기관 사례 분석

#### 1. 국내 사례

##### 1) 품목별 대표조직<sup>11)</sup>

###### (1) (사)한국쌀산업협회

- ☐ 쌀 대표조직은 (사)한국쌀산업협회를 중심으로 추진되고 있으며, 전문성과 수급조절 마케팅 능력을 가진 조직으로 육성하고자 함.
  - ☐ 정회원으로는 생산자단체인 전업농중앙연합회, 쌀 연구회, 들녘별경영체와 가공 및 유통 분야의 농협, 곡물협회, RPC(미곡종합처리장) 협의회, 양곡가공협회가 참여하고 있음.
  - ☐ 준회원에는 정부양곡도정공장, 쌀 가공협회, 임도정공장, DSC(건조저장시설), 쌀 영농조합 등 쌀 관련단체가 있음.
  - ☐ 농협 RPC 소유 조합장 등으로 구성된 농협 RPC 전국협의회 운영
    - 농협 RPC 158개소 운영, RPC와 비RPC 농협의 벼취급물량을 합할 경우 유통량의 44% 수준 처리
  - ☐ 민간 RPC 단체로는 곡물협회, RPC 협의회, 양곡가공협회 운영
    - 현재 3개 단체 109개 RPC에서 벼 유통량의 16% 수준 처리
  - ☐ 쌀 전업농으로 구성된 전국쌀전업농 중앙연합회 운영
    - 고품질 쌀 생산 및 쌀산업 보호를 위한 전국적인 단체로 현재 72천호이며, 벼 재배면적의 40% 수준 담당
  - ☐ 쌀 대표조직은 사무국을 별도로 운영하고 각 생산, 가공, 유통 등 각 분야별 부서를 설치하여 효율적인 조직 운영을 도모하고자 함.
- 
- ☐ 대표조직 추진현황
    - ☐ 회원단체 간의 유대강화를 통한 조직 내실화 기반을 마련함.

11) 품목별 대표조직 기능 활성화방안, 2010. 9, 한국농촌경제연구원 재편집.

- 그러나 운영 및 추진예산 부족으로 조직화 기반이 미약함.
- 쌀 생산·유통 정보의 수집·분산 및 연구 활동을 수행하기 위해 다양한 교육 및 학술활동을 계획함.
- 쌀 소비촉진 홍보 및 수출시장 개척을 위하여 다양한 행사를 개최하고 해외시장 관련 정보를 수집함.
- 품목 관련 육성정책 수립 시 대표조직과 정부 간 협의가 정례화 되어 있음.
- 회원 조직화를 위한 네트워크(홈페이지, 메일링시스템) 기반 구축을 준비하고 있음.

## (2) 채소·특작협의회

- 채소류 대표조직은 2000년대 초반에 설립된 기존의 협의회가 대표조직으로 전환되어 운영되고 있음.
- 무·배추는 무·배추 협의회가 대표조직으로 승계되었고, 토마토는 기존 (사)한국토마토생산자협의회와 영농조합법인이 통합하여 대표조직을 구성하였음. 딸기는 기존의 (사)한국딸기생산자협의회가 대표조직으로 운영되고 있으며, 파프리카는 (사)한국파프리카생산자자조회가 대표조직으로 운영되고 있음. 양파는 (사)한국양파생산자협의회가 대표조직으로 승계되어 운영되고 있음.
- 인삼은 기존의 (사)한국인삼생산자협의회가 대표조직으로 승계되었으며, 버섯은 (사)전국버섯생산자협회가 승계하였음.
- 채소류는 과거 생산자협의회에서 조성한 자조금과 정부 지원금을 바탕으로 소비촉진 사업, 수급 조절, 농가 교육 사업을 중심으로 이루어져 왔으나 활동 범위가 제한적이었음.
- 2000년 이후 설립된 채소류 생산자협의회는 파프리카를 제외하고 정부 정책 사업을 실행하기 위해 설립된 조직의 성격이 강했음.
- 당시 채소류 생산자협의회 자조금은 생산자가 출하한 물량의 일정 비율을 적립하여 사용한 경우도 있었지만 대부분의 농협은 생산자가 자조금

을 조성하는 것을 납득하지 못해 농협이 대신 자조금을 납부하여 운영하였음.

- 동일 품목의 채소류를 취급하는 농협 중 생산자협의회에 가입하는 것이 의무사항이 아니었고 생산자협의회에 가입한 농협을 중심으로 자조금을 납부하였기 때문에 자조금 조성 규모가 크지 않았음.
- 그러나 파프리카 같은 경우는 생산자 간 합의를 통하여 채배면적당 자조금을 조성하였기 때문에 자조금 사업규모가 컸고 활동도 적극적이었음.

□ 파프리카를 제외하고 과거 채소류 생산자협의회 자조금 사업규모가 10억 원 미만임.

- 과거 채소류 생산자협의회는 무·배추를 제외하고 모두 농협 중심의 조직이었으며, 생산자협의회에 소속된 조합 수는 많지만 자조금 규모가 모두 10억 원 미만임.
- 품목에서 자조금을 조성하면 정부에서 매칭 펀드를 조성하여 1:1 비율로 지원한다는 것을 고려하면 과거 채소류 생산자협의회에서 조성한 자조금은 모두 5억 원 미만이었음.
- 과거 채소류 생산자협의회는 조성된 자조금으로 소비촉진 및 홍보활동, 시장개척, 교육, 사무국 운영 및 관리 등에 사용하였고, 사무국은 채소류 생산자협의회장이 소속된 농협에서 운영하거나 농협중앙회 원예특작부가 맡아 운영하였음.

□ 채소·특작 분야는 품목별 대표조직이 2009년 12월에 모두 설립 완료되었으나 과거 생산자협의회 성격을 벗어나지 못하고 있음.

- 과거부터 채소·특작, 과수·화훼 분야의 생산자협의회는 농협중앙회에서 운영하였으나 지역농협의 참여가 저조하여 자조금 사업 규모도 제한적이었음.
- 농협에서 운영하는 품목 자조회는 수급안정 사업에 포함된 품목에 대한 산지폐기, 소비촉진 및 홍보 등을 실시하였지만, 자체적으로 조성한 예산규모가 적어 정부 정책자금에 상당부분을 의존할 수밖에 없었음.

- 현재 채소·특작 대표조직은 농협중앙회 인근에 8개 품목대표조직 사무국이 독립되어 운영되고 있지만 과거 생산자협의회 업무를 탈피하지 못하고 있음.
- 품목별 대표조직은 약 1년의 준비기간을 통하여 설립되었지만 설립 후 과거 생산자협의회 성격을 벗어나지 못하고 있으며 사무국 직원의 전문성도 담보되지 못하고 있음.
- 채소·특작 대표조직이 설립된 이후 각 품목별로 로드맵이 작성되지 않은 품목이 대부분임.
- 또한, 채소·특작 사무국 직원들의 전문성이 확보되지 않아 단순 행정업무를 실행하는 것에 그치고 있음.

### (3) 과수협의회

- 과일류 대표조직은 감귤을 포함하여 모두 기존의 생산자협의회가 대표조직으로 승계되어 운영되고 있음.
  - 사과와 배는 기존 농협 중심의 한국과수농업협동조합이 영농조합법인, 농업회사법인 등이 참여하여 대표조직으로 추진되었음. 포도는 기존의 한국포도생산자협의회가 대표조직으로 전환되었고, 감귤은 기존의 제주감귤협의회(20개 단위농·감협 중심)와 제주감귤연합회로 상호명을 변경하여 대표조직으로 설립되었음.
  - 단감은 기존 사)한국단감생산자협의회가 대표조직으로 전환되었음.
- 
- 과일류는 과거 생산자협회에서 조성한 자조금과 정부 지원금을 바탕으로 소비촉진 사업, 기술지도 및 농가 교육 사업 등을 중심으로 이루어져 왔으나 자조금이 적어 생산자협회 활동 범위가 제한적이었음.
  - 과일류도 채소류와 마찬가지로 생산자가 출하한 물량의 일정 비율을 적립하여 사용한 경우도 있었지만 대부분의 농협은 생산자가 자조금을 조성하는 것을 납득하지 못해 농협이 대신 자조금을 납부하여 운영하였음.
  - 동일 품목 과일류를 취급하는 농협 중 생산자협회에 가입하는 것이 의무사항이 없어 자조금 조성 규모가 크지 않았음.

- 과일류 생산자협의회 자조금 사업규모는 감귤을 제외하고 약 5억 원 미만으로 채소류보다 사업 규모가 적음.
- 과거 과일류 생산자협의회는 대부분 농협 중심의 조직이었으며, 생산자 협의회에 소속된 조합 수는 많지만 자조금 사업 규모가 감귤을 제외하고 대부분 5억 원 미만임.
- 품목에서 자조금을 조성하면 정부에서 매칭펀드를 조성하여 1:1 비율로 지원한다는 것을 고려하면 과거 과일류 생산자협의회에서 조성한 자조금은 3억 원 미만임.
- 과거 과일류 생산자협의회는 조성된 자조금으로 소비촉진 및 홍보활동이 주된 활동이었고, 국내 및 해외시장 개척, 교육, 사무국 운영 및 관리 등에 사용되었음. 과일류 생산자 사무국은 각 품목별 협의회장이 소속된 농협에서 운영하거나 농협중앙회 원예특작부 직원이 맡아 운영함.

#### (4) 품목별 대표조직의 성장단계별 현황

- 식량작물은 기존 농협 RPC협의회, (사)대한곡물협회, (사)RPC협의회, (사)양곡가공협회, (사)쌀 전업농 중앙 연합회, (사)쌀연구회, 들녘별 경영체가 존재하고 있지만 대표조직이 추진되기 이전에는 자조금 모금 및 자조금 관련 사업이 효율적으로 이루어지지 못하였음.
- 과수와 채소·특작 분야는 각각 감귤과 파프리카를 제외한 나머지 품목의 대표조직을 설립 초기단계라고 할 수 있음. 과수 및 채소·특작 분야는 대표조직의 전신이 되는 품목별 협의회가 2000년 중반에 설립되었지만 자조금 조성 규모도 작았고 자조금 사업도 제한적으로 이루어져 왔음.
  - 감귤은 2003년 3월부터 제주감귤협의회를 중심으로 자조금 제도를 시행하였고, 자조금 규모도 약 20억 원 규모에 달하고 있으며, 다양한 소비촉진 활동, 수급조절 등을 효율적으로 실행해 왔음.
  - 파프리카의 경우 파프리카 자조회를 2002년 스스로 조직하여 자조금 규모도 약 10억 원에 이르고 있으며, 전국 500여 농가, 301ha가 자발적으로 자조회에 가입되어 있어 소비촉진, 해외시장 개척, 사무국 운영 등의 활동을 효율적으로 실시하고 있음.



## 2) 한국농촌경제연구원 농업관측센터<sup>12)</sup>

### (1) 농업관측사업 현황

#### ① 사업개요

- 농업관측사업은 1999년 1월 한국농촌경제연구원에 ‘농업관측센터’를 설치하면서 본격적으로 추진됨.
- 농업관측센터에서는 농축산물의 수급안정을 위해 주요 농축산물을 대상으로 재배(의향), 작황, 생산, 출하, 재고, 수출입 등 국내외 정보를 종합적으로 관측·분석하여, 시장 수급과 가격 동향 및 예측정보를 제공하고 있음.
- 미래정보를 예측 제공함으로써 농축산물의 수급과 농가소득 안정을 도모하는데 목적이 있음.

#### ② 필요성 및 목적

- 농업관측사업은 농정 및 영농계획 수립의 기초가 될 수 있도록 농축산물 수급, 유통, 가격 관련 정보를 수집하고 이들 정보를 과학적으로 분석·예측하여 결과를 확산하는 과정임.
- 단기, 장기 수급 및 가격 예측 정보를 제공하여 농축산물 수급 안정에 기여
- 농업인의 합리적인 영농의사결정을 지원하여 농가소득 증대에 기여
- 주요 농축산물의 재배, 작황, 생산, 출하, 재고, 소비 동향 및 해외시장 정보 등을 종합적으로 조사·분석

#### ③ 기대효과 및 활용

- 농축산물의 생산, 출하, 소비 동향 및 해외시장 정보를 종합 분석하여 단기·장기 수급 및 가격 예측 정보를 제공함으로써 농축산물 수급 및 물가안정에 기여
- 농업인과 생산자단체의 생산 및 출하조절 유도
- 산지농협, 산지유통인, 도매상, 소매유통업체의 저장, 출하, 거래교섭에

---

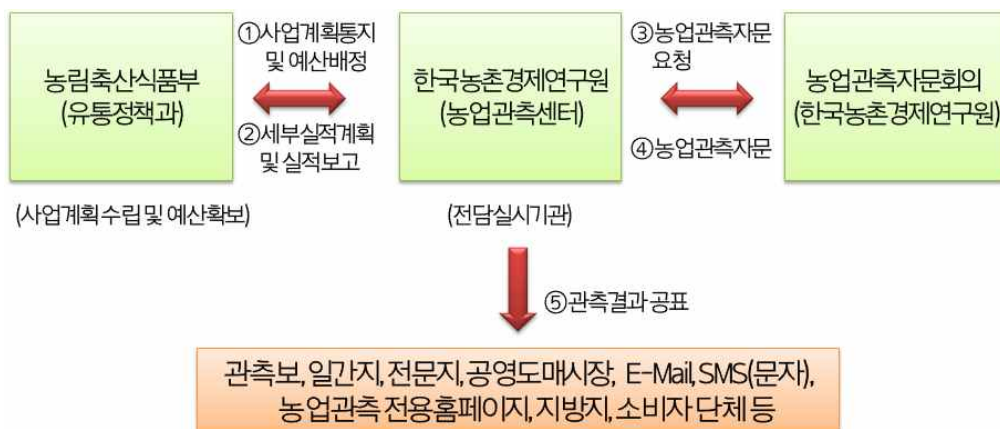
12) '14년 농업관측 주요사업, 2014. 3, 한국농촌경제연구원 농업관측센터 내부자료 재정리.

직접적인 참고자료로 활용

- 정부의 수급 및 가격안정대책 추진에 근거자료로 활용

#### ④ 주요기능 및 임무

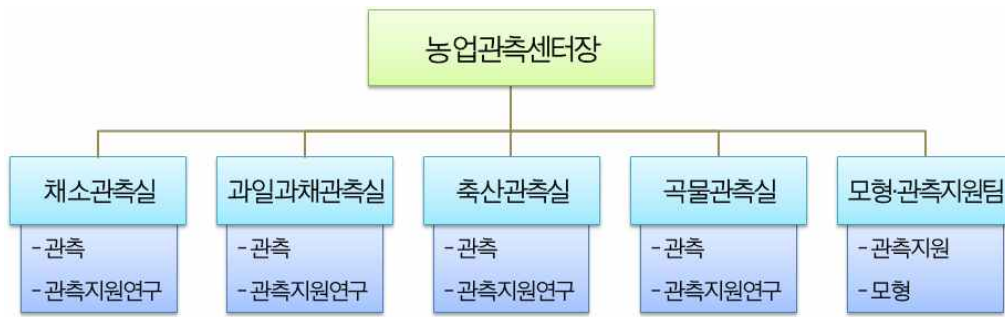
- 월간 동향 및 관측: 품목별 수급 및 가격 동향 및 관측(월보, 분기보, 반기보), 정책분석
- 분기 동향 및 전망: 거시경제, 농업·농촌경제 동향분석 및 중기 수급전망
- 연차 동향 및 전망: 거시경제, 농업경제, 주요 품목의 국내외 수급 및 가격동향 분석과 중장기 수급전망(농업전망)
- 관측 전망기법 개발: 단기·중장기 예측모형 개발, 관측정보시스템 개발
- 농정과제 도출
- 농업관측 정보시스템 및 홈페이지 운영



[그림 III-1] 농업관측사업 추진체계

#### ⑤ 관측대상 품목: 총 35개('14년 현재)

- 채소류: 10개(배추, 무, 마늘, 양파, 건고추, 당근, 양배추, 파, 감자, 버섯)
- 과일류: 6개(사과, 배, 포도, 복숭아, 감귤, 단감)
- 과채류: 7개(수박, 참외, 오이, 딸기, 토마토, 호박, 풋고추)
- 축산물: 6개(한육우, 젓소, 돼지, 산란계, 육계, 오리)
- 곡물류: 2개(쌀, 콩)
  - 국제곡물: 4개(밀, 옥수수, 대두, 국제쌀)



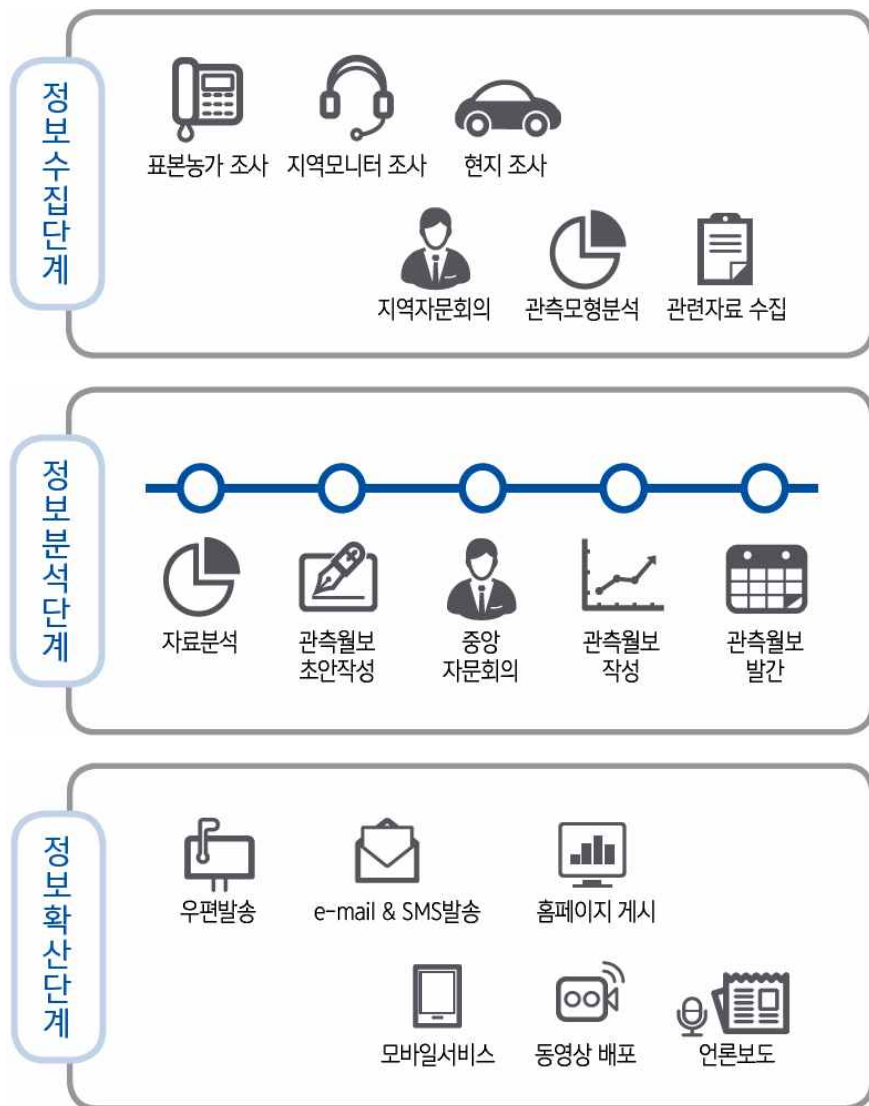
[그림 Ⅲ-2] 농업관측센터 조직도

#### ⑥ 농업관측 주요 사업

- 단기관측(35개 품목)
  - 1~2개월 후의 수급과 가격 전망
  - 월별로 재배의향·작황·가격동향 등을 분석한 전망정보 제공
- 중기관측 : 분기별 동향 및 전망(동향 위주)
  - 곡물, 청과물, 축산물의 품목별 수급동향과 전망 정보
- 장기관측 : 당해 연도를 중심으로 하는 향후 10년의 장기 전망
  - 국내·외 경제전망, 품목별 동향분석 등 장기 수급 전망
- 소비관측
- 농업관측사업 평가
  - 농업관측 수요자 평가 조사 실시
  - 「농업관측사업 평가」 위탁연구 실시 ('13.11.15.~'14.3.14.)
- 「통계로 본 세계 속의 한국농업」 보고서 발간(매년)
- 해외모니터 운영 등 해외 농업정보 수집 제공
- 농업관측정보시스템 운영
  - 농업관측센터 홈페이지(<http://aglook.krei.re.kr>) 운영
  - 농업관측통계정보시스템(OASIS; <http://oasis.krei.re.kr/>) 서비스
  - 농업관측웹조사시스템(<http://outlook.krei.re.kr/>) 운영
  - 농업관측센터 해외곡물시장정보(<http://grains.krei.re.kr>) 서비스
- 관측정보 분산 및 홍보 활동
  - 찾아가는 관측정보 서비스

- 방송, 신문매체 등을 통한 분산
  - 32개 농산물공영도매시장 객장에 관측월보 요약 포스터 게시(채소, 과일, 과채 각 100부)
  - 한국농업경영인중앙연합회 월간지 '한농연'을 통해 매월(1일) 품목관측 정보 제공
- 농업관측상황실 운영 (대전)

### ⑦ 관측정보 수집 및 생산



[그림 III-3] 농업관측정보의 생산 및 분산체계

- 산지정보 수집
- 해외 모니터 요원 조사(전화, 이메일, 팩스 조사 등)
  - 농진청, 유통공사, 관세청 등 관련기관과 중국인 현지모니터(정부기관, 유한회사, 연구소), 유통업체, 수출회사 직원 등을 통해 주요 농업국가의 자료수집·산지동향, 저장량, 계약재배 현황, 수출입 통계 등 농산물 생산동향 자료수집

## (2) 농업관측 고도화 사업 추진 현황 및 계획

### ① 농업관측 시스템 개선

- 농업관측사업 고도화의 일환으로 농업관측 시스템을 개선하여 관측의 정확도 향상, 관측사업의 확대 등을 통해 관측사업의 효율적인 수행 및 관측사업의 효과를 높이기 위함
- 작황예측모형 개선
- 농업관측지도(맵핑) 사업 운영
- 농업관측상황실 운영

### ② 농업관측 정확도 제고

- 농업관측사업 고도화의 일환으로 관측정보 생성을 위한 기초자료 수집 방안 개선, 실시간 산지 모니터링 시스템 강화 등을 통해 정보의 신뢰 수준을 향상시켜 농업관측정보의 객관성과 정확도 제고에 기여
- 산지기동반 운영
- USN 활용, 산지정보 수집 시스템 시범운영
- 표본농가의 설문조사를 대체할 수 있는 모바일 조사시스템 개발
- 품목단체를 통한 기초자료 수집(품목 협회, 종자 및 육묘협회 등)
- 유관기관들과 실질적인 자료 공유 추진 중

### ③ 농업관측정보 확산

- 스마트폰을 활용하여 월보, 속보 등 관측정보의 신속한 제공과 관측정보 생성과정·활용·사업 효과 등 홍보활동 강화

- 관측정보 분산 확대를 위해 관측정보 전달 대상 확대, 확산 방안 검토 등 정보의 효율적인 분산 및 활용 방안 추진
- 신규정보 채널 개설(모바일앱, SNS 서비스 등)
- 관측정보 가독성 향상
- 관측정보 분산 확대를 통한 활용도 제고

#### ④ 관측정보 확산을 위한 사업현황

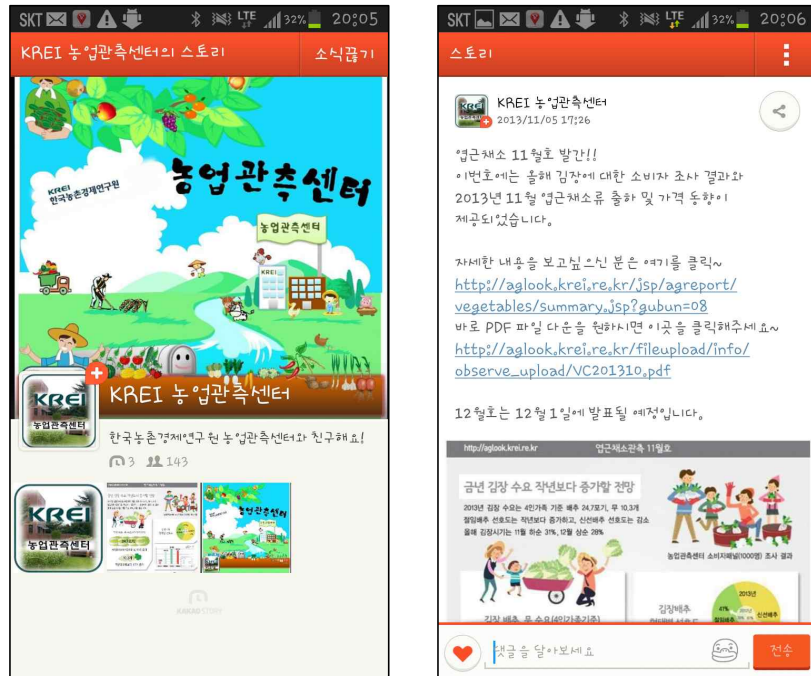
- 매월 또는 분기별로 35개 품목에 대한 관측보 유인 배포
  - 문자(SMS), e-mail 등 온라인을 통해서도 관측정보 제공
- 모바일앱, 카카오톡 등을 통해 수요자들이 쉽게 정보를 접할 수 있도록 홍보
- 관측정보 이용자들이 내용을 쉽게 이해할 수 있도록 e-농업관측(이메일 배포 양식)을 인포그래픽스 형태로 제작 배포

#### ⑤ 관측정보 가독성 향상을 위한 사업 추진실적

- 가독성 향상을 위해 본문 및 요약자료를 간결하게 작성
  - 수요자들이 쉽게 이해할 수 있도록 편집 검토회의를 통해 관측보 서술 방식 개선
  - 관측보 표지를 인포그래픽스를 활용하여 구성함으로써 보기 쉽게 정보 제공(2014년 8월부터 추진)

#### ⑥ 향후 사업 추진방향

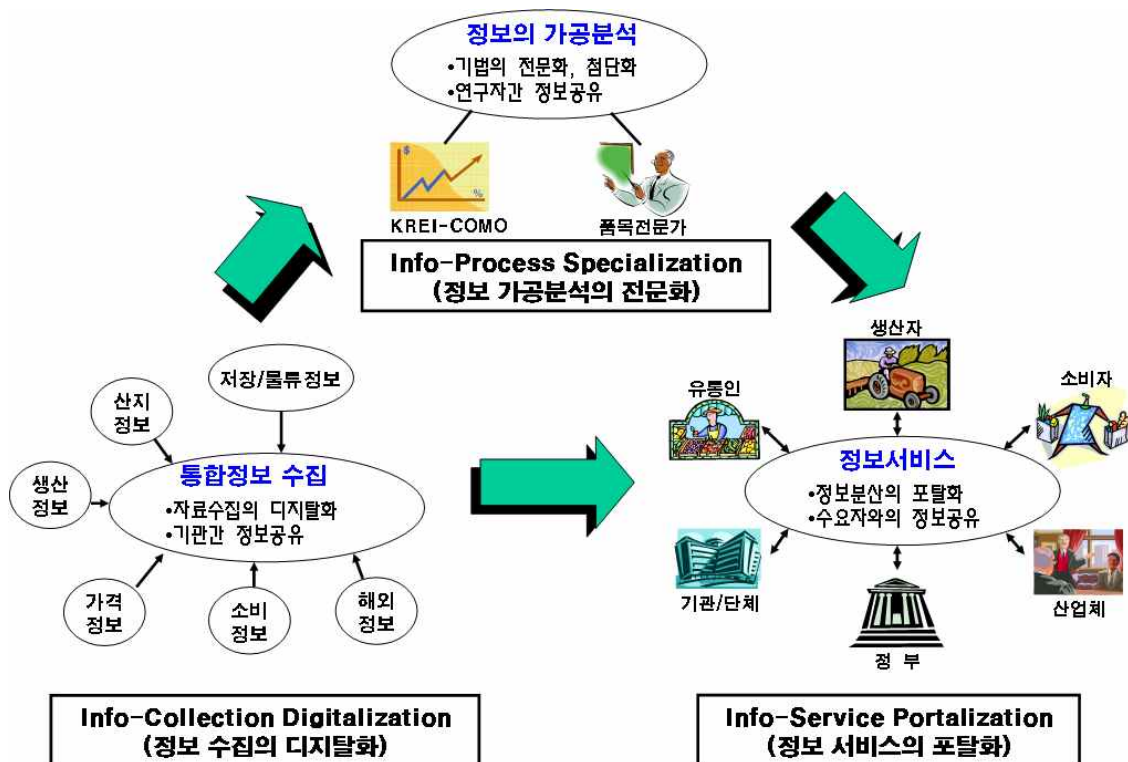
- 관측보 내용을 관측정보 수요자들이 쉽게 이해할 수 있도록 기술 방식 개선
- 관측정보 전용 모바일앱, SNS(카카오톡) 등을 통해 관측정보 홍보 지속
- 정책홍보 컨설팅 추진



[그림 Ⅲ-4] 농업관측센터 카카오톡스토리



[그림 Ⅲ-5] 농업관측 Process



[그림 III-6] 농업관측 정보시스템

## 2. 국외 사례

### 1) 마케팅보드(Marketing Board)의 개념<sup>13)</sup>

- 마케팅 보드(Marketing Board)란 협동조합, 매매 주문, 시장교섭협회 등과 관련된 유통기관으로 특정상품의 생산과 유통에 대해 광범위한 지배력을 부여받은 유통관련 기관임.
- 또한, 어떤 품목의 판매를 단일 조직으로 통합시켜 산지의 교섭력을 높이고 대표 브랜드 육성 등을 통해 생산농가의 이익을 극대화시키기 위해 설립되는 조직이라 할 수 있음.
- 마케팅 보드는 전국 단위의 의사결정 시스템을 갖추고 해당 품목의 이슈를 해결하는 기능을 담당하며, 이외에 수출창구 단일화, 홍보·판매

13) 품목별 대표조직 기능 활성화 방안, 2010. 9, 한국농촌경제연구원 재정리.



대행의 사업기능을 가진 품목 대표조직임.

- 국내에서는 아직 제도적·실체적으로 사업 모델을 찾을 수 없는 추상적 수준에 머무르고 있음.
- 마케팅 보드는 생산자조직, 유통명령제 구성원들이 결합된 힘을 발휘하는 강력한 마케팅 주체로 캐나다의 경우 일반화되어 있고, 미국, 영국, 호주 등에서는 현재 운영 중에 있음.
- 외국의 마케팅 보드는 생산과 유통활동에 대한 통제력을 행사하는 조직으로 인정받아 생산자들의 거래 및 가격교섭의 단일 주체로 활동하고 있으며, 품목별 유일한 마케팅 주체로서 유통과정에서 통제력을 행사함. 또한 시장 정보활동과 시장 연구에 대한 스폰서 역할도 맡고 있음.
- 마케팅 보드는 법률을 근거로 정부로부터 법적 권한을 위임받아 농산물 생산조정과 출하조절, 마케팅 등과 같은 기능을 수행함.
- 과거에는 생산조정기능이 중심이었으나 점차 출하조절과 시장정보수집 및 마케팅 기능을 중심으로 변화하고 있는 추세임.
- 법률이나 지역의 조례에 대한 근거를 확보할 수 있지만, 마케팅 기능 측면에서는 결속력이 약해 조직의 규모를 넓히는 데는 유용하지만 참여 조직의 충성도는 낮을 수 있다는 단점이 있음.
- 마케팅 보드와 유사한 제도로 유통명령(Marketing Order)과 유통협약(Marketing Agreement), 공급관리제도(Supply Management System)가 있음.
- 마케팅 보드는 농산물의 생산 및 유통채널 내에서의 마케팅 효율성을 높일 수 있으며, 생산, 유통, 가공 등 조직에 참여한 주체들 간의 협의를 통해 사전적인 수급조절로 농산물 가격을 안정시킬 수 있다는 장점이 있음.

## 2) 뉴질랜드 제스프리<sup>14)</sup>

### □ 뉴질랜드 키위 역사 및 제스프리 설립 배경

- 키위 종자는 1904년 중국을 방문했던 선교사에 의해 뉴질랜드에 처음 도입
- 1930년에는 과일 크기가 크고, 저장성이 강한 Hayward라는 품종으로 개발되어 상업적으로 재배되기 시작
- 1952년 영국에 처음으로 수출된 뉴질랜드 키위는 이후 키위의 재배방법 및 기술개발이 진전되어 재배면적, 단수, 생산량이 증가하였으며 1980년대 후반까지 수출이 크게 증가함.
- 주산지는 플렌티 만(Bay of Plenty) 지역을 중심으로 생산량 증가로 생산과 유통을 담당할 협회 필요성이 증가함에 따라 1970년에 키위수출 촉진위원회(Kiwifruit Export Promotion Committee)가 발족되었으며, 수출업자와 생산자에 대한 부담금을 각출하여 기금을 모아 운영
- 키위수출촉진위원회는 1977년에 키위유통면허협회(KMLA: Kiwifruit Marketing Licensing Authority)라는 조직으로 재설립
  - 이때부터 KMLA로부터 수출자격을 가진 업체만이 키위를 수출할 수 있었음.
  - KMLA는 품질 개선, 등급화, 포장 규격화 등도 추진
  - 이와 같은 노력 결과 수출량이 1979년에 4백만 박스(트레이)에서 1987년 46백만 박스로 크게 증가
- 그러나 전 세계 키위 시장에서의 경쟁 심화와 ‘키위프루트(kiwifruit)’라는 고유의 명칭 보호 실패, 뉴질랜드 내에서의 과잉생산에 따른 수출 과당 경쟁 발생
- 1988년 7개 수출업체가 경쟁하던 수출창구를 단일 마케팅 조직인 뉴질랜드 키위 마케팅보드(New Zealand Kiwifruit Marketing Board)가 설립
  - 이는 해외 구매자들을 대상으로 가격 교섭력을 확보하기 위한 조치로, 뉴질랜드 정부는 생산자단체에 ‘판매창구 단일화(single desk selling)’ 조항을 달아서 유일한 판매자이자 수출업체로 기능할 수 있도록 함.

14) 품목별 대표조직 기능 활성화 방안, 2010. 9, 한국농촌경제연구원 재정리.

- 이와 같은 노력에도 불구하고 1980년대 후반부터 공급량 증가로 인해 수출 가격이 매우 낮아졌으며, 이로 인해 많은 농가가 파산하여 키위 산업은 어려움에 직면
- 키위산업 재건을 위해 1994년부터 시작된 마케팅과 수출전략에 대한 연구의 결과로 ZESPRITM 프로그램이 도입
- 1997년 뉴질랜드 키위후르츠 마케팅보드(New Zealand Kiwifruit Marketing Board)를 키위후르츠 뉴질랜드(Kiwifruit New Zealand)로 전환하고 마케팅 자회사인 제스프리 인터내셔널(ZESPRI International Ltd, 이하 제스프리)을 설립
  - 키위후르츠 뉴질랜드는 관리 역할을, 제스프리는 마케팅과 연구개발을 주목적으로 하고 단일 수출창구 역할을 수행
- 키위가 뉴질랜드에 도입된 지 100주년이던 2004년에는 10억 NZ달러의 판매액을 기록하는 등 지속적으로 성장

□ 제스프리의 10대 성공 요인

가) 사람, 조직, 시스템의 효과적 구축과 운영

- 제스프리는 전문경영인에 의한 사업운영을 하고 있음
- 키위 산업의 주체인 생산자와 유통 및 수출업체인 제스프리가 유기적으로 연계
- 민주적 의사결정과 투명한 회계처리 시스템 마련

나) 제스프리 시스템 구축을 통한 엄격한 품질 관리

- 생산시기에 농약의 사용을 최소화하고 수확기에도 농약 잔류 테스트를 통과한 과일만 수확하는 등 안전성 확보를 위한 시스템을 구축
- 품질 상호비교 시스템을 도입하여 보다 우수한 품질의 키위를 공급하는 생산자에게 보상 실시

다) 미래 지향적 마케팅 계획 수립

- 2007년 제스프리는 종합 진단 연구(health research)를 실시하여, 이를

바탕으로 판매 계획을 수립하고 마케팅 프로그램을 정비함과 동시에 향후 10년간의 계획 수립의 기반을 마련

라) 브랜드 전략 수립

- 브랜드 전략의 주요 목표는 뉴질랜드 키위를 ‘신선 농산물’ 범주에서 탈피하여 ‘고품격 가격 소비재’로 인지시키는 것
- 브랜드 관련 과제로 ①제스프리 키위와 다른 키위의 차별성 제시, ②제스프리 브랜드 가치의 전 세계적 확산, ③제스프리 브랜드 가치를 함축할 수 있는 포지셔닝 전략, ④기존의 브랜드 개념을 뛰어넘는 혁신적 브랜드 개념 개발, ⑤새로운 품종 개발 등을 선정하여 추진

마) 연중 공급체계 강화

- 해외시장의 변화에 따른 공급 부족 및 초과 문제를 해외 재배를 통해서 일정 부분 해결
- 키위의 계절성을 해결하기 위해서 수입국에서 키위가 생산되지 않는 기간에만 수출을 하는 등 ‘협력적’ 관계를 구축함으로써 이런 문제를 일정 부분 완화

바) 가치창출 및 비용 절감 노력

- 가치사슬(value chain)의 각 단계를 대표하는 파트너(마케팅, 공급사슬, 수확 후 관리, 농가 등)들과 함께 키위 산업 전반에 걸친 점검을 통해 가치창출 증진과 비용 절감 노력을 기울임.
  - 예를 들어 선착장 검사 방식을 개선해서 불필요한 재포장을 하지 않고도 품질 관리가 이루어질 수 있도록 함.
  - 또한 기존의 단층 트레이(single layer tray)를 국제 규격 트레이로 대체하여 물류 효율화를 추진

사) 지속가능성과 혁신을 위한 연구개발 강화

- 제스프리 마케팅 비용의 20%(약 50억 원)를 민간연구소 호트 연구소(Hort Institute)에 지원하여 키위 산업 관련 연구개발 및 품종개량(예:

‘Gold’ 키위)을 강화

- 제스프리는 키위 산업의 지속가능성을 위한 연구개발도 수행
- 뉴질랜드 정부도 기금 조성을 통해 연구개발 지원

아) 지속적인 품종 개발

- 뉴질랜드는 세계 최대의 키위 육묘 프로그램을 운영
- 민간연구소인 호트 연구소와 연계하여 5만여 종의 묘목을 시험포에서 재배·평가, 현재 20종류의 종자에 대해 상업성 등을 분석하고 있고, 6종류의 품종이 상품으로 유망하다고 평가하고 있음.

자) 소비자의 수요에 맞는 키위 생산

- 소비자들이 원하는 시기에 소비자가 원하는 크기, 품질, 맛을 갖춘 키위를 제공하고, 이와 함께 좋은 서비스를 제공함으로써 소비자와 좋은 관계를 유지
  - 2007년 종합평가를 통해 소비자의 성향을 이해하고, 맞춤형 매장 내 판촉이나 소비자 인센티브 프로그램 등 최적의 공급 및 홍보 프로그램을 시행

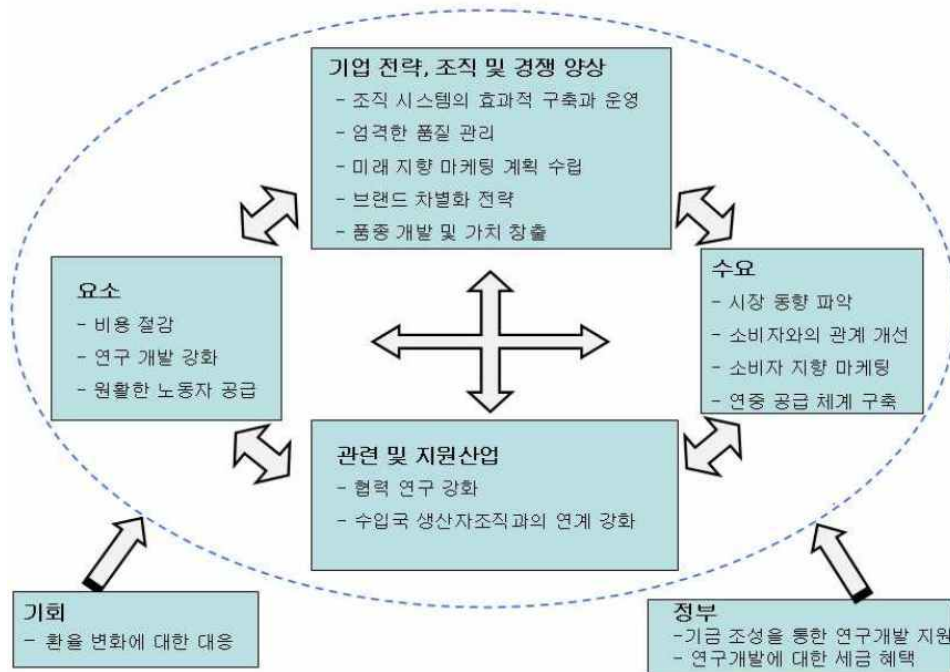
차) 환율 변화에 대한 대응

- 제스프리는 환율 변동에 따른 리스크를 관리하기 위해 정해진 기간 동안 유효한 헤징(hedging<sup>15)</sup>) 정책을 시행

- ☐ 제스프리의 성공요인을 Porter의 다이아몬드 모델을 적용하여 시사점을 정리하면 다음 그림과 같음.

---

15) 연계매매 : 현물의 가격등락에서 발생될지도 모를 손해를 최소화하기 위해 선물 시장에서 현물과 반대되는 선물-포지션을 설정하는 것을 말함. 이 경우 가격이 어느 방향으로 변동되어도 거래 결과 현물과 선물 양쪽거래에서 정반대의 거래 결과인 손익으로 나타나, 어느 한 쪽의 손실이 다른 쪽의 이익으로 서로 상쇄되어 가격변동에 대한 위험을 최소화하게 됨.



자료 : 한국농촌경제연구원, 품목별 대표조직 기능 활성화 방안, 2010. 9

[그림 III-7] 포터의 다이아몬드 모델에 적용한 제스프리 성공 요인

### 3) 미국 썬키스트 생산자연합회(Sunkist Growers, Inc)<sup>16)</sup>

#### □ 일반현황

- 썬키스트 조합은 세계적인 다국적 청과 메이저 업체로서 1893년 농가들이 오렌지 가격하락에 공동대처하고 판로확대를 모색하기 위해 미국 캘리포니아 남부 지역 농가들을 주축으로 설립됨. 이후 1908년 오렌지 판매촉진을 위해 본격적인 마케팅에 나서면서 지금의 글로벌 브랜드인 썬키스트(Sunkist)를 등록상표로 확정함.
- 썬키스트 생산자연합회의 위상
  - 세계 최대의 청과 부문 마케팅 연합조직이며, 미국 내 10대 마케팅 조직
  - 미국 내 브랜드 인지도 43위, 전 세계 브랜드 인지도 47위
  - 미국 오렌지 수출의 주도적 역할 담당

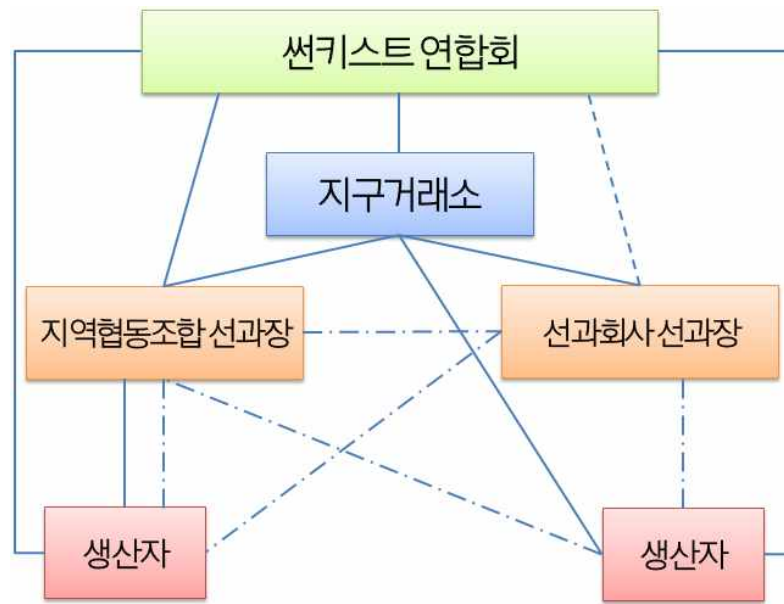
16) 품목별 대표조직 기능 활성화 방안, 2010. 9, 한국농촌경제연구원 재편집

<표 III-1> 썬키스트의 주요 연혁

연도	주요연혁
1981년	생산자협회 설립
1983년	남캘리포니아 과일교역연합회 설립
1905년	캘리포니아 과일생산자 교역으로 개칭
1907년	Sun Kissesed(태양의 입맞춤)광고 개시
1908년	‘Sunkist’ 통합상표 등록
1952년	썬키스트 연합회로 개명
1968년	협동조합 연합회 체계 완성

□ 연합회의 구성과 운영방식

- 2003년 현재 썬키스트 조합은 지방출하조합 조합원 3,000여 명과 선과 회사의 선과장을 이용하는 지구거래소 조합원 3,000여 명 등 총 6,000여 명의 조합원을 확보하고 있음.
- 조직 구성
  - 조직 구성은 크게 연합회, 지구거래소(district exchange), 지방출하조합(local association) 및 선과회사 선과장, 감귤류 재배농가로 이루어져 있으며, 현재 선과장 60개, 지방출하조합 28개, 선과회사 24개, 지구거래소 17개소를 갖추고 있음.
  - 조직 단계는 일률적이지 않아 산지출하조합이나 지구거래소 중 한 단계는 생략되기도 함.
  - 오렌지의 경우 캘리포니아주와 아리조나주 재배농가의 65%가 조합원으로 가입하고 있으며, 레몬은 70~80%가 조합원임.
  - 이들의 오렌지 재배면적은 전체 재배면적 30만 에이커의 3분의 2를 점유하고 있으며, 오렌지와 레몬으로 9억 4,200만 달러의 매출을 기록함.



조합원 협약—선과계약—선과장 면허

[그림 III-8] 썬키스트 조직도

- 썬키스트 연합회
  - 판매교섭 총괄
  - 연구개발, 품질기준 제정, 포장재 관리, 수송방법 결정, 브랜드 관리 및 상표 허가, 수출시장 개척 업무 총괄
  - 공동계산제
  - 대금정산은 출하 후 3개월(레몬은 6개월) 내에 50% 가량 지급하고, 전량판매 후 잔금 정산
- 지구거래소
  - 비영리 협동조직체
  - 지역농협 및 민간 선과장을 이용하는 조합원들이 직접 선출한 이사회에 의해 운영
  - 농산물 물리적 처리 없음.
  - 연합회와 선과장 정보를 수집, 분산하고 판매주문과 출하, 조정 기능 수행
  - 출하량 비율에 따라 최소 1명 이상의 임원을 연합회에 파견하여 연합회 운영 참여



- 선과장
  - 지역농협 23개, 민간 25개
  - Sunkist의 기본 조직단위
  - 수확, 운반, 선별, 포장 등의 기능을 수행
  - 생산자는 전속출하 의무
  - 모든 선과장은 연합회가 정한 품질기준과 규정에 따라 업무를 수행
  - 지구거래소의 결정에 따라 출하

□ 성공요인 1: 브랜드 파워

○ 브랜드 마케팅의 효과적인 사례

- 1907년 썬키스트 광고 시작 : 농산물 최초의 광고
  - 태양이 입 맞춘(sun-kissed) 캘리포니아 농장이라는 컨셉
- 1908년 'Sunkist' 통합브랜드 등록
- 1916년 오렌지를 먹지 않고 '마신다'는 광고 : 주스 소비량 급증
- 1922년 비타민 용어를 사용한 광고 : 오렌지 = 비타민 C
- 1926년 최상품 과일 표면에 'Sunkist' 로고 인쇄 시작
- 1920년대 말 라디오 방송 스폰서 계약 및 영화배우 활용한 광고
- 1952년 협동조합 연합회 이름 썬키스트로 개명

○ 브랜드 관리

- 썬키스트 조합은 철저한 품질관리를 위하여 현재 품질에 따라 1등급은 Sunkist, 2등급은 SK란 브랜드로 구분해 출하하고 있음.
- 연합회 소속 검사관이 선과장과 도 소매업체를 방문하여 검사

○ 성장의 원동력이자 새로운 수익원

- 소비자 인지도를 바탕으로 가격 프리미엄 형성
- 50여개 국가 600여개 제품을 대상으로 브랜드 로열티 수취
- 전산시스템, 가공공장 등 고정투자를 로열티 수익으로 충당
- 상표사용 허가사업은 사용업체에서 자체 광고를 하므로 별도 비용 없이 브랜드 구축에 시너지 효과 발휘

## □ 성공요인 2: 품질관리

- 조합 고유의 공동계산제 시행과 판매 창구 단일화
  - 전속출하 계약 체결하고 출하의무 위반 시 제명 조치
  - 판매 창구 연합회 단일화로 교섭력 발휘
- 생산에서 판매까지 전 과정 품질관리 시스템 구축
  - 재배관리 태만 등에 품질 저하로 다 조합원에게 손실 주는 경우 제명
  - 수확작업은 선과장에서 전문 수확담당자를 파견하여 진행
  - 선별, 포장은 연합회에서 정한 품질기준에 의해 엄격히 시행
  - 연합회 품질검사원이 선과장(packing house)을 순회하며 품질관리를 지도
  - 도매시장에도 검사원을 배치해 집하장에서 출하한 농산물의 샘플을 수집 검사, 품질에 문제가 있는 집하장은 해결 시점까지 폐쇄
- 유통정보 기능의 혁신을 통한 효율적인 의사결정
  - 본부와 회원 및 판매망 등 전 조직간 네트워크화
  - 출하 가능량, 주문 등록 및 확인 등 정보 공유 및 빠른 대응이 가능
- 품질 경쟁을 유도하기 위해 '썬키스트' 브랜드와 별도로 집하장마다 각기 자신의 브랜드를 부착토록 함.

## □ 성공요인 3: 마케팅 전략

- 건강과 맛에 호소하는 감성마케팅
  - 저품위 상품 처리와 오렌지 수급 조절을 위해 1915년 주스공장 설립하고 오렌지 주스 수요 창출
  - '오렌지 = 비타민C'라는 이미지 구축하여 오렌지 수요 저변 확대
  - 레몬 소비의 일상화 운동을 통해 폭발적 수요 창출
  - 비타민 등 건강기능식품으로 제약시장 진출
- 여심마케팅을 통한 여성고객 확보
  - 오렌지, 레몬 등 감귤류 요리법 소개 등 서비스 제공
  - 독창적 요리법 공모 등을 통해 여성고객 확보
  - 오렌지팩 방법, 감귤류를 이용한 피로회복 향기요법 등 아름다움과 건강에 관심이 높은 여성고객 확보

□ 성공요인 4: 철저한 판매계약과 공동계산 방식

- 쉐키스트 조합은 철저한 판매계약과 공동계산 방식을 따르고 있음.
  - 소비지 시장에서 신뢰를 확보하기 위해서는 연중 균일한 품질의 상품을 제공해야 하기 때문임.
- 우선 생산자와 협동조합의 판매계약은 면적단위와 연단위로 시행되며, 가격은 판매 후 모든 비용을 제한 후 등급에 따라 공동계산 되는 방식을 취함.
  - 이때 조합원은 재배면적 전부를 협동조합을 통해 판매할 수도 있으며, 일부만 판매할 수도 있음.
  - 따라서 협동조합은 미리 1년간의 사업량을 추정할 수 있어 사업계획의 수립이나 가격변동에 따른 경영상의 위험에 대비할 수 있음.

□ 쉐키스트 연합회의 혁신

- 유통환경 변화에 적극적으로 대응
  - 유통환경 변화를 혁명적인 상황으로 인식
    - 글로벌화에 따른 무역장벽 완화로 감귤류 수입 급증, 국내 과잉공급 기조가공품 원료가 저가의 수입산으로 대체되고 수출시장이 잠식되어 사업이 지속적으로 위축
    - 소매업체의 집중화로 대형유통업체가 시장 주도권 장악
  - 생산자 협동조합에서 감귤류 종합 유통기업으로 변신
    - 수입산 취급 여부를 두고 의견 대립했지만 조합원 생산물 판매 극대화보다 수익 극대화를 선택
  - 기업가형 전문가 영입하여 사업 및 조직에 혁신 시도
    - 2001년 6월 브랜드마케팅 전문 기업가를 CEO로 영입, 재무관리, 상품관리 전문가, 글로벌 라이선싱 전문가 영입
- 사업전략의 전환
  - 글로벌 아웃소싱을 통한 연중 공급체계 구축
    - 조합원이 생산하지 않는 품종은 비수확기에 남반구에서 수입

- 패키지 상품 등 고객 맞춤형 제품과 서비스 제공
  - 2004년부터 할인점, 도매상 등에 딸기를 계약 생산하여 공급
  - DB에 근거한 고객 구매행동 분석하는 맞춤 생산 제공
- 감귤류시장의 시장 선도자 지위 강화
  - 기존의 상표사용허가사업을 더욱 확대하여 수익 확대
  - 세계 주요 감귤류 생산, 판매 기업과 제휴하여 생산부터 수확
  - 포장에 관여하고 썬키스트 브랜드 부착하여 판매
  - 감귤생산자협회(CCGA)를 결성하여 대형 소매업체의 시장지배력과 감귤류 수입에 공동 대응
- 사업조직의 개편
  - 효율성을 강화한 기업모형으로 전환
    - 사외이사 확대, 전문가 영입 등을 통해 이사회 효율화와 간부진의 책임경영 추구
    - 지구거래소 단위의 독자적인 마케팅 등 기회주의적인 행동 방지와 출하거절 권리 반납 요구
  - 사업조직 개편
    - 2001년 7개의 T/F팀 조직 구성
    - 2002년 전국 총판사업소를 신설하고 카테고리 매니저를 두어 감귤류 전반 및 타 상품과의 통합 공급체계 구축
    - 2002년 기존 판매조직망을 소매업체 물류센터 인근으로 이동
    - 2004년 수출입, 비조합원 생산품 조달 공급하는 자회사 설립
    - 직원 수 10년간 45% 감축, 본부 3층 중 1, 2층 임대사업

#### 4) 영국 마케팅보드<sup>17)</sup>

- ☐ 영국의 마케팅 보드는 1931년 제정된 농산물판매법(Agriculture Marketing Act)을 근거로 정부로부터 법적 권한을 위임받아 농산물 생산조정과 유통물량 조정을 전담하는 기구로 설립됨.

17) 품목별 대표조직 기능 활성화방안, 2010. 9, 한국농촌경제연구원 재편집

- 마케팅 보드는 법정조직이면서 행정부와 분리 운영되는 단체교섭 조직으로 관련자의 강제적인 참여가 따른다는 특징이 있음.
- 마케팅 보드는 정부의 간접적 개입을 통해 농산물의 생산 및 유통량을 통제하고 의회와 생산자 일정 수 이상의 승인을 받아 법제화된 판매 계획을 정해 생산자의 농산물 유통을 통제하는 실무를 관장
- 판매량 통제와 생산량 통제의 권한을 위임받아 해당 품목의 생산 및 판매에 대한 독점권을 행사하고 이를 위반하는 자에 대해서는 법원이 정한 벌금을 부과할 수 있음.
- 1980년대까지 활동하던 주요 마케팅 보드에는 우유, 감자, 양모, 호프 등 4가지 품목이 있었으며, 농산물 가격 안정에 큰 영향을 미침.
- 이들은 생산자 보호 측면에서 협동조합과 공동보조를 취하며 생산 및 유통을 조정하는 역할을 수행함.
- 우유 및 양모 마케팅 보드는 표준물량에 대한 보증가격제를 실시하였으며, 감자 마케팅 보드는 식부면적 할당 및 선별기를 활용한 유통물량 통제를 실시하였음. 또한 호프 마케팅 보드는 판매할당제를 실시하였음.
- 그러나 마케팅 보드 운영 중 생산, 판매 등에 있어서의 권한에 대한 규범적 논란과 마케팅 보드에 참여한 생산자 간 갈등이 발생하여 1962년 실시된 유럽의 공동농업정책(CAP: Common Agriculture Policy)을 계기로 급격히 쇠퇴함.
- 개별 국가 단위의 생산조정은 가격지지에 큰 효과가 없어 다수의 마케팅 보드가 해체되어 자조금 단체로 전환되거나, 사기업 형태로 민영화되었음.
- 현재 영국의 대표적인 자조금 단체로는 영국감자협의회(BPC, 1997), 원예발전협의회(HDC, 1986), 낙농발전협의회(MDC, 1995), 육류 및 축산물 협의회(MLC, 1967), 자경곡물협의회(HGCA, 1965) 등이 있음.

- 이들 단체는 주로 시장조사, 연구개발, 광고 및 소비촉진 등의 자조금 사업을 수행하고 있으며, 특히 연구개발에 치중하고 있는 경향을 나타내고 있음.

## 5) 네덜란드 그리너리 농협<sup>18)</sup>

### □ 기본 현황

- 그리너리 농협은 네덜란드 경매농협의 합병으로 탄생한 협동조합임
  - 농협(UA)에 의해 100% 출자된 유한회사 그리너리 BV를 자회사로 소유함. 매출액은 약 20억 유로에 이름.
  - 식품원에 네덜란드라 불리는 생산자 연합(VTN: Voedings Tuinbouw Nederland)과 그리너리 BV로 분리되어 불리어졌으나, 명칭 분리에 따른 혼란을 줄이고자 '06년 VTN에서 The Cooperative The Greenery UA로 명칭을 변경함.
- 그리너리 BV는 생산자 조합원(농장 기준)이 공급한 과일, 채소, 버섯 등 신선농산물의 유통과 물류를 담당하는 상업적 회사
  - '07년 기준 1,350명의 생산자 조합원(농장 기준)들이 신선농산물을 공급
  - '07년 기준 연간매출액은 약 1,414백만 유로, 이 중 조합원들의 출하에 의한 매출액은 806백만 유로 수준(57%)
  - 60여개 이상의 국가와 수출/수입 거래 관계를 유지하고 200여 가지의 신선 전처리 제품을 판매
  - 사업별 매출액에서 과일 및 채소가 88.8%의 비중을 차지함.
  - 지역별 매출액은 네덜란드가 25.7%의 가장 큰 비중을 차지하며, 독일(21.1%)과 영국(18.7%)이 그 다음임.
  - 네덜란드에 본사를 둔 17개 자회사를 포함 총 31개의 자회사를 보유하고 있으며, 자회사를 포함한 총 고용직원은 2,500여 명임.

18) 품목별 대표조직 기능 활성화 방안, 2010. 9, 한국농촌경제연구원 재편집

□ 경영성과

- 유럽 최대의 청과 도매회사로 성장
  - 그리너리 BV의 총매출액  
: ('98) 1,138백만 유로 ⇒ ('07) 1,414백만 유로, 24.3% 성장
  - 손익 : ('98) 4.4백만 유로 ⇒ ('07) 10백만 유로, 127.3% 성장
  - 총자산 : ('07) 500백만 유로, 매출채권 재고 등의 유동자산이 202백만 유로, 건물 기계 장비 등의 고정자산 298백만 유로(59.6%)
- 다품목 연중 안정적 공급체계 확립과 시장주도권 확보
  - 다품목 연중 안정적 국제적 유통망 확보를 위해 해외 거래망을 60개 국가로 확장
  - 1,350여 생산자 조합원(농가)이 신선농산물을 공급
  - 핵심시장인 네덜란드, 독일, 영국의 5대 소매업체가 선호하는 공급업체로 5개 대륙에 걸쳐 광범위한 유통망을 형성

□ 조직체계와 자본조달의 특징

- 자회사 운영을 통한 소유와 경영의 분리
- 그리너리 조직체계는 협동조합(UA)을 통해 자회사(The Greenery BV)를 소유하는 체계(전액 출자)로서 조합원에 의한 협동조합 지배와 협동조합에 의한 자회사 통제로 구분됨.
- 자회사는 전문경영인이 책임 경영하는 방식으로 소유와 경영 분리

□ 그리너리 UA(협동조합)의 조직체계

- 조합원 : 생산한 농산물 전량을 BV에 출하할 의무와 권리를 지님
- 지구위원회(District) : 모든 조합원은 7개 지구(District)에 소속, 지구위원회 위원은 조합원 중에서 선출, 지구위원들은 UA의 최고 의사결정 기구인 대의원회를 구성함.
- 대의원회(Member Council) : 최고 의사결정기구로 매년 정기적으로 소집되며 조합의 사업계획과 결산 보고서의 심의 승인, 이사의 선임, 규정의 개정 등의 권한을 가짐.

- 이사회(Management board) : 대의원회에서 조합원의 지역별 품목별 균형을 고려하여 선출한 7명의 조합원으로 구성, 경영진 임명과 회사인수 등의 주요 결정권을 행사, 조합(UA)이사회는 BV의 주주총회와 BV의 최고 의사결정 기구인 감독이사회(Greenery Supervisory Board)의 이사진을 겸직

#### □ 그리너리 BV의 조직체계

- 감독이사회(Supervisory board of The Greenery BV) : 경영진을 임명하고, 감독 감사 자문하며 경영진의 정책을 승인하는 최고의사 결정기구
  - 조합(UA)의 이사 7명과 외부전문가 3명으로 구성되며, 의장은 외부 전문가 중에서 선임
- 경영진(general management) : 감독이사회에 의해 선임, 회사의 목표 전략 정책을 결정하고 실행, 감독이사회와 주주총회에 성과 보고
- 품목자문위원회(Product Market Advisory Committee: PMAC) : '99년 UA 및 BV 직원과 조합원으로 품목별로 조직, 품질 관리와 개발, 출하기간 조정, 판매가격, 수수료, 판매처 등에 대해 농가의 의견을 수렴
  - 광역합병과 자회사에 의한 판매사업 결과, 조합원과의 밀착도가 저하되고 조합원 의견수렴 채널의 부재로 조합원 이탈이 증가하기 시작하였으므로 갈등 해소와 합의 형성을 위해 설치

#### □ 경매조합의 합병을 통한 자본 조달 과정

- 과거 경매농협의 모든 자산을 그리너리 BV로 집중시켜 규모의 경제 실현과 시장지배력 확대를 도모
- 경매와 관련된 시설과 관련된 기존 경매농협의 자산은 합병 후 유동화 과정을 거쳐 새로운 투자를 위한 재원으로 활용
- 합병 시 자기자본의 70%를 개별 지분으로 증권 B의 형태로 전환하고 과거 출하실적에 비례하여 조합원에게 배분
- 나머지 집합 출하지분은 증권 A의 형태로 전환하여 협동조합의 이사회가 보유



○ 합병 이후 추가 자본 조달 과정

- 출하액에 비례(1%)한 의무예치금제도를 도입하여 그리너리 BV에 8년간 의무적으로 예치하도록 하고 매년 이자(시중금리+1.5%)를 원금에 가산

□ 판매사업 체계

○ 자회사 그리너리 BV가 판매사업을 전담

- 그리너리 BV는 대형 소매유통업체를 주요 판매처로 하며, 계약중계 경매위탁 매취방식으로 판매사업 수행

○ 인터넷 네트워크(Greendirect)를 통해 조합원의 출하예정량을 파악

- 조합원은 연간/월간/주간 생산 예정량을 그리너리 BV에 통보하고, 그리너리 BV는 고객의 주문정보, 물류계획, 시장동향 등의 정보를 조합원에게 제공

○ 농산물의 선별은 규정에 따라 생산자가 직접 수행

- 등급, 품질, 크기, 안전성, 병충해, 신선도 등을 생산자가 책임지고 관리
- 출하자 규격화로 모든 농산물은 'Block' 형태로 판매

□ 규모화 사업전략

○ 합병과 인수를 통한 시장지배력 확대

- 전국 단위 광역 합병을 통해 경매농협의 모든 자산을 그리너리 BV로 집중시켜 유통시설과 청과 공급망을 확보
- 기존 민간도매회사를 인수하여 유통기반시설과 운영 노하우를 습득하여 국내외 판매 인프라를 강화

○ 수입·수출을 통한 국제적 농업마케팅 강화

- 시장지배력 유지를 위해 이집트 등에서 농산물을 수입하여 판매하기도 하며, 중국에 농업 신기술을 전수해 홍콩이나 일본시장을 겨냥하는 등 국제농업 마케팅 추진
- 네덜란드, 독일, 영국, 스칸디나비아 등 유럽지역뿐만 아니라 북미 지역, 동아시아까지 시장 영역을 확대

○ 취급품목의 다양화와 연중공급체계 확립

- 대형유통업체의 요구에 부응하기 위해 다품목 연중공급체계 구축
- 취급품목은 다양화하되 하나의 브랜드로 통합

#### □ 차별화 사업전략

- 전사적 품질관리체계 구축 : 소비자가 원하는 상품생산
  - IT 분야를 강화하여 시장과 소비자 행동, 생산자의 생산계획에 관한 정보를 데이터베이스 구축하고 네트워크 운영을 효율화하고 수급안정과 소비자의 만족도 제고
  - 안전도 검사 결과를 품질관리시스템에 등록하여 원산지 추적과 신선도 관리에 활용
  - 원산지 추적을 위해 모든 농산물의 생산지와 목표 소비지를 포장지에 표시하도록 함.
  - '생산자위원회'를 조직 운영하여 상품개발과 판매전략 등에 관한 정보 교류와 조합원 의견 수렴
- 엄격한 품질규정 이행과 품질 인증 획득
  - 모든 조합원은 유럽의 청과물 품질인증제도(GAP) 인증을 획득하도록 함.
  - 모든 유통시설에 대해서도 HACCP 등 품질인증과 이력관리 시스템을 구축
  - 품질 등급에 따른 가격차별 확대와 품질규정 미 준수 시 경고 및 제명 조치를 통해 고품질화를 위한 유인 제공
- 공동브랜드인 "The Greenery" 도입
  - 주요 고객을 대형 소매점으로 설정하고 '가장 선호하는 고품질 청과물 공급자'로서의 브랜드 이미지 강화에 주력
- 기술혁신과 마케팅의 전문화
  - 기술혁신팀을 운영하여 종자회사와 접촉, 상품을 공동개발, 개선
  - 시장조사팀을 운영하여 소비자 선호 및 수출입 통계 등에 관한 정보를 전산화하고 고객관리와 판매를 촉진

□ 기업형 경영방식

- 자회사에 의한 경제사업 전문화와 책임경영체제 정립
  - 시장의 변화에 효율적으로 대응, 의사결정의 효율화, 전문성을 갖춘 CEO 책임경영, 유능한 마케터의 영입을 용이하게 하는 자회사 방식 도입
- 조합원의 사업 이용량에 비례한 비용 부과와 이익 배당
  - 대농 비중이 증가하자 비용배분 방식을 비용발생액에 비례하는 방식으로 전환하여 이용고가 높은 조합원은 낮은 수수료율 비용 부담
  - 출하규모 기준 상위 10.5%에 해당하는 대규모 농가가 전체 조합 사업량 50.4%를 차지('00년 기준)
  - 사업이익은 매년 조합원의 이용액에 비례하여 배당
- 대농 중심의 효율화
  - 기업형 조직구조 채택 결과 조합원이 대농 중심으로 개편
  - 설립 당시 조합원은 9,000명이었으나 '07년 1,250명으로 감소
  - 조합원 1인당 출하량은 '96년 10여만 유로에서 '07년 60만 유로 수준으로 증가

□ 시사점

- 유통 환경 변화에 대응한 과감한 조직구조 및 기업전략 개편
  - 그리너리는 차별화된 판매사업 수행을 위해 조직구조를 기업모형으로 혁신하고, 자회사의 설립 운영을 통한 소유와 경영을 분리하여 협동조합의 기업적 기능을 제고
  - 자회사를 통해 경영의 전문성 확보, 신규 사업 진출 확대 및 전략적 제휴확대 등 기업적 운영 방식의 효율성을 극대화
- 생산조합원의 적극적 참여를 위한 조직체계 개편
  - 생산조합원의 의견 수렴 및 이탈 방지를 위해 '99년에 UA 이사회가 자회사 감독이사회 이사직을 겸직할 수 있도록 하고, 품목자문위원회를 설치하여 합의형성 도모
- 기업의 성과와 생산조합원의 이익을 연계하는 적극적인 자본조달 시스템 마련

- B형 증권 발행을 통한 개별 지분화와 의무예치금 제도 시행
- 시장지배력 및 시장점유율 확대를 위한 다품목 연중공급체계 구축
  - 비계절 농산물과 자국에서 재배되지 않는 품목의 수입 허용
  - 외국 농산물을 수입하여 판매하는 것에 대한 생산조합원의 반발이 있을 수 있으나, 시장지배력 및 시장점유율 확대는 생산 조합원에게 시장 확대를 통한 생산물 판매 증가라는 직접적 이익과 회사의 가치 상승(주가 상승)을 통한 배당금 증가라는 간접적 이익을 유발함.
- 생산조합원의 안정적 지속적 공급을 유도하기 위해서는 생산자들에게 엄격한 출하의무를 부여하고 인센티브를 제공
  - 이용액이 높은 조합원은 낮은 수수료율의 비용 부담, 사업이익은 매년 조합원의 이용에 비례하여 배당
- 소비자의 요구를 생산자의 생산 계획에 연결시킬 수 있는 시스템 마련
  - 시장과 소비자 선호도와 행동에 관한 정보를 데이터베이스화
  - 협동조합 지구위원회와 품목 자문위원을 통해 출하계약과 품질조건의 불이행에 따른 처벌과 보상체계를 명확히 함으로써 '무임승차'를 배제하고 브랜드 가치를 제고

## IV. 전문가 의견조사 분석

### 1. 조사 개요

- 1997년 이후 FTA 확대 및 국내외 환경 변화 등 대내외적으로 제주의 감귤산업에 영향을 줄 수 있는 많은 현상이 발생하고 있지만, 1997년에 설립된 제주특별자치도 감귤출하연합회는 이러한 환경변화에 적극적으로 대처할 수 있는 조직 개편 및 기능 확대, 사업 확장 등이 미흡한 실정임.
- 이에 따라 감귤출하연합회 운영 개선을 위해서 전문가들에게 심층면접을 통한 인터뷰를 실시하였음.
- 전문가 인터뷰를 실시한 배경은 감귤출하연합회의 기능과 역할, 사업 등에 대한 선행연구가 부족하고, 구체적인 통계치를 통한 분석보다 실제적인 제언을 얻는 것이 적절하다고 판단하였기 때문이며, 인터뷰 유효 대상자는 전체 35명으로, 2015년 5월에 진행되었음.
- 전문가 인터뷰에서는 감귤출하연합회 조직 구성, 기능, 사업, 명칭 등 총 4개 항목에 대한 대안을 물어봄으로써 개선방안 및 시사점 도출의 기초적인 자료로 활용코자 하였음.

<표 IV-1> 전문가 인터뷰 대상자

구 분		빈도	%	구 분		빈도	%
소 속	출하연합회	10	28.6%	경 력	10년 미만	4	11.4%
	학계	5	14.3%		11~20년 미만	6	17.1%
	상인단체	5	14.3%		21~30년 미만	10	28.6%
	농업인단체	5	14.3%		31년 이상	15	42.9%
	생산자단체	5	14.3%	계		35	100.0%
	독농가	5	14.3%				

## 2. 전문가 설문조사 분석

### 1) 감귤출하연합회 조직상의 문제점 해소방안

- 감귤 출하주체의 다원화로 출하 및 판매전략을 협의하여 감귤 출하를 조절하고, 출하정보 제공으로 자율적인 출하조절과 품질관리를 통해 안정적인 출하를 도모하는 목적으로 설립된 감귤출하연합회 조직상의 문제점과 해소방안에 대한 설문에 대해 다음과 같은 의견을 제시하였음.

#### (1) 감귤출하연합회 조직상의 문제점

- 감귤출하연합회가 수익구조가 없는 출연기관으로 인해 운영비 부족이 근무환경에도 영향을 줌에 따라 직원 사기 저하 문제가 지적되고 있음 (기능직→일반직(14년도), 계장→과장(2010년), 호봉 1년에 한번, 직원 2년 전 채용 등)

- 수익구조가 전혀 없는 비영리 조직이고 도와 농·감협 회원단체에서 주는 회비만으로 운영되다 보니 새로운 사업 발굴, 업무추진, 직원 복지 등이 거의 이루어지고 있지 않아 직원 사기 저하
- 잦은 감귤출하연합회 해체 건은 감귤산업 발전에 전혀 도움이 되지 않으며, 자칫 회사가 없어질지도 모른다는 상실감에 따른 직원간의 사기저하는 업무능률 저하로 이어짐.
- 출연기관으로 매해 운영비 부족 및 업무 확장 우려

- 잦은 사무국장의 교체와 짧은 임기, 전문성 부재로 인해 업무와 정책, 기획 등 사업추진에 문제가 있음을 지적

- 조례상 파견근무하고 있는 사무국장직이 짧게는 몇 개월, 길게는 1년 미만 근무함에 따라 일관성 있는 업무, 정책, 기획이 불가능 등 활성화에 미흡
- 관리자들의 단기 파견근무로 인해 활동의 지속력과 책임감이 떨어짐
- 관 주도적 조직으로 인한 정기적이고 단기적인 실무 경영자의 잦은

인사로 인해 감귤출하연합회의 역할에 따른 추진력 부재로 인한 조직의 약화

- 출연기관으로 관 주도하에 업무를 추진함에 따라 독자적인 감귤출하 사업을 추진하지 못하고 있음.

- 감귤출하연합회장이 도지사에서 행정부지사로 바뀌면서 감귤정책 업무의 입지가 줄어들음
- 감귤출하연합회 전체회의에서 결정된 사항이 제주도에 제출하였으나 반영이 제대로 되지 않음
- 감귤정책과 관련하여 권한과 책임에 대해 제도적으로 너무 미약
- 감귤유통 사업은 농·감협, 상인단체 고유의 권한이므로 간섭 배제
- 출연기관으로 도의 정책을 무시할 수 없으며, 감귤농가에서는 제주도 산하기관으로 인식

- 감귤출하연합회 회원이 감귤관련단체 회원으로 대부분 구성되어 정책 결정에 영향을 받고 있음.

- 현 감귤출하연합회 회원 수가 너무 많아 정책결정에 어려움이 있음.
- 지금의 출하연합회 회원 대부분을 생산자단체 조합장들이 차지하고 있고, 조합장들은 (사)감귤연합회 회원들이어서 감귤출하연합회와 회원이 중복되어 전체회의 의사결정에 많은 영향을 끼침.
- 현재의 조직체계는 단순한 감귤관련 단체에 따른 회원 구성으로 되어 있어 당초 설립목적에 따른 출하조절 기능, 판매 전략 등에 대하여 구체적인 방안이 없음.

## (2) 감귤출하연합회 조직 개선방안

- 관 주도 경영에서 수익구조 발굴 등 자립형 책임경영으로의 전환과 전문 경영인 영입 필요

- 자체 수익구조 발굴과 투자유치를 위한 전문 경영인 초빙 등을 통해 스스로 자립할 수 있는 조직으로 구성

- 기업형 책임조직으로 전문 CEO체제 구축 시 각종 협의 및 안정적 출하에 한발 더 앞서 나갈 수 있다고 보임.
- 출연기관으로 매해 운영비 부족 및 업무확장 우려로 자체 수익사업 필요
- 책임경영을 위한 전문 CEO 영입 등은 좋은 취지이나, 자칫하면 CEO의 방만한 운영 및 실적 위주, 불합리한 인사 등의 부작용을 해소할 수 있는 제도적 장치도 함께 마련
- 전문CEO 및 감귤관련 전문인을 초빙하여 장기적 발전방안 모색이 필요하며, 출하연합회 직원들의 전문지식을 향상시킨 후 기능 확대
- 전면적인 조직개편 : 감귤유통공사 설립, 통합 브랜드 제정 관리(생산자 단체), 생산자 단체 브랜드 관리, 지도, 단속 강화, 이에 맞는 권한 부여
- 공사를 설립하여 책임경영을 위한 전문 CEO 영입하여 운영하고 가격 경쟁력을 높이기 위해 출하창구 단일화 방안 강구
- 관 주도 조직에서 기업형 책임조직으로 확대 개편하여 감귤관측, 출하센터로의 조직으로 구성(기능상의 업무 시스템 강화)
- 출하연합회는 출하물량의 통계기능 뿐만 아니라 현장과 실무에 능통한 전문적인 CEO가 구축되어야 함

○ 제주도청으로 이관하여 업무 확대 및 강화를 통한 감귤유통 핵심조직으로 양성 필요

- 감귤출하연합회를 도에서 흡수하여 현재 업무에 대한 보장 및 확대 (신규개발까지 포함)
- 책임경영을 위한 제주도의 국장급 직위로 현 사무국장직을 격상하여 제주도 본청과의 업무처리를 원활히 추진토록 기능 확대와 조직 개편 필요
- 도에서 추진하는 명품사업단을 이관하여 통폐합
- 농협과의 업무(명품감귤사업단) 협조체제를 강구하여 감귤유통의 핵심주체로 탈바꿈
- 농축산국 소속 감귤특작과를 감귤명품사업국으로 승격하여 도지사 산하로 흡수하여 감귤관련 모든 조직을 하나로 통합함. 또한 농·감협,



상인단체, 영농법인 등 모든 출하단체를 컨트롤 할 수 있도록 감귤출하연합회를 감귤명품사업국의 감귤출하연합회에서 관리하도록 하여 생명산업으로서의 위상과 기존업무 연속성 유지

- 조직의 정체와 조직원의 사기저하 해소방안으로 감귤출하연합회 사무국 직원을 제주특별자치도 정원에 포함
- 조직의 구성은 정규직 직원을 우선 구성 운영하되 제주도의 감귤 분야 전담직원과 상호 교류하여 감귤 전문성 체제를 구축하여 담당 직원들의 사기 저하 해소
- 운영비 확보를 위해 자금을 확대하고 중앙정부의 지원과 도비를 지원 하여 안정적 조직 운영체계 마련

○ 법적 제도 강화를 통한 역할 및 위상 정립함

- 행정 감귤정책 산업과 관련하여 “컨트롤 타워” 역할 등 기능 확대를 위해 감귤 생산 및 유통에 관한 모든 전반적인 업무를 담당할 총괄 팀을 구성함. 법적인 제도장치 및 확실한 재원 마련 등과 협의하고 결정된 사항 등에 대해서는 정책 마련 등 적극적인 제도 뒷받침 강화로 컨트롤타워의 역할 및 위상 정립
- 감귤정책의 공동대응팀 역할 및 협의체로서의 기능에 충실할 수 있도록 법적인 제도 마련

○ 관련단체의 다양한 의견수렴을 위한 감귤출하연합회 회원 수 조정 및 축소함

- 감귤출하연합회 회원 수를 15명 이내로 축소(행정 5, 생산자대표 6명, 상인단체 및 영농대표 4명)
- 감귤출하연합회 회원을 행정기관(도, 농업기술원, 제주시, 서귀포시), (사)감귤연합회 회장 및 대표자 4인(동서남북에서 한 분씩), 북부청과, 영농조합(산남, 산북 각 1군데 대표), 납세조합, 농업인단체 그리고 자문위원으로 학계에서 교수 한 분으로 구성하여 생산자단체와 상인단체 및 농업인단체 비율을 비등하게 해서 회의 시 의사결정에 함에 있어서도 한 쪽으로 치우치지 않도록 구성

### (3) 감귤출하연합회 조직 개선에 대한 시사점

- 감귤출하연합회 조직의 문제점에 대해서는 출자기관으로서 운영비 부족으로 인해 근무환경에 문제가 발생하고 사무국장의 잦은 교체, 독자적인 출하사업 부재, 회원 구성의 문제가 발생하고 있음.
- 이에 따른 개선방안은 크게 공사 설립과 전문 CEO 체제의 책임경영, 그리고 업무중복 해소와 전문성 강화를 위한 제주도로의 이양을 제시하고 있음.
  - 출자기관으로서 운영비 부족에 따른 문제 해소를 위한 소득사업, 독자적인 출하정책 수립을 위한 자립형 책임경영을 위해 공사를 설립해야 한다는 의견
  - 감귤명품사업단 등과 같은 업무중복 해소, 출하단체 컨트롤 기능, 조직 정제 해소, 운영비 지원 등을 위해 제주도로 이관하여 행정에서 출하 기능을 컨트롤해야 한다는 의견
- 그 외 법적 제도 강화를 통한 역할 및 위상 정립과 관련단체의 다양한 의견수렴을 위한 감귤출하연합회 회원 수 조정 및 축소 의견을 제시하고 있음.

## 2) 감귤출하연합회 기능의 필요성과 추진방안

- 제주감귤의 안정적 출하를 도모하기 위한 출하조절 및 계획출하 시스템 구축, 외부시장 정보수집, 마케팅 기능 강화, 농업관측센터와의 협조체계 구축을 통한 관측정보 공유 및 분석, 활용정책 추진, 품질검사 제도화, 출하실명제 의무화 등과 같은 다양한 기능에 대한 필요성과 추진방안에 대해 다음과 같은 의견을 제시하였음.

### (1) 감귤출하연합회 기능의 필요성

- 선과장별, 개인별, 개별출하로 출하조절 기능 약화

- '97년도에는 감귤 선과장이 967개소였으나 2014. 12월말 현재 493개
---

소로 절반으로 줄어들었으며, 출하형태를 보면 493개소 내에서도 그 날 출하된 물량이 소속 농·감협에 보고가 되지 않는 곳이 많아 농·감협에서도 그 날 물량집계가 어려움이 많음.

- 하지만 출하연합회에서는 출하신고소를 운영하면서 당일 출하된 물량을 홈페이지를 통해 바로 볼 수 있어 자율적인 출하조절이 가능하나 출하자 개개인이 출하하고 있어 출하조절에 어려움이 있음.
- 현재 택배회사를 통한 도외 반출물량 통제가 제대로 이루어지지 않아 유통처리에 많은 혼선 야기
- 현재 출하조절 기능 중 출하량 시세동향이 정보화 되어 있으며, 실제 일선 출하량(도외출하량+도내출하량)과 연합회 출하물량 집계(도외출하량)의 불일치로 인한 통계자료 불신

○ 전체 거래가격 파악 부족에 따른 가격 혼선과 불신 초래

- 지금까지 출하 가격정보는 전국 공판장 32개 지역 중 9개 지역(물량 60%)에서 나온 판매가격으로 결정되었고, 일일 판매가격도 홈페이지에는 10kg, 5kg 등으로 제공하고 있으나 일간지와 문자메시지로는 5kg 가격 등을 10kg 가격으로 환산하여 통보함으로써 가격도 혼선이 있음.
- 감귤출하연합회에서는 대도시 9대 도매시장 32개 법인에 출하연합회 일용직원을 상주시켜 도매시장의 분위기, 감귤의 거래동향, 타 과일의 거래동향, 수입오렌지 동향 등을 파악하여 감귤출하연합회 홈페이지에 제공하고 있으나 우리나라 총 31개 도매시장 80개 법인의 60% 물량만 파악

○ 농가정보 파악 기능 부족

- 이제까지 출하연합회는 정보 수집 분야에서는 많은 농가에 유용한 정보를 적재적소에 제공하는 기능적인 면에서는 높게 평가되지만 지금 시행되고 있는 조레사항(드럼 교체, 감귤실명제 등)이 실제 생산 농가에 적절하게 적용되는지는 파악이 안 됨.
- 생산도 유통의 한 과정으로 봐야 하며 현재 재배농가의 생산실태를

살펴보면 아직도 1970년대 수준에서 크게 벗어나지 못한 상태로서 시설재배 및 만감류 쪽으로 관심이 쏠리면서 일반 노지재배는 낙후되어 있다고 봐야 할 것임. 현 상태로 봤을 때 아무리 좋은 유통 시스템을 도입해도 유통상의 어려움을 낳게 될 것임.

### (3) 감귤출하연합회 기능 추진방안

#### ○ 품목의 다양화를 통한 기능 확대

- 조직 구성원들이 보다 광범위한 범위의 전문적 인력으로 양성되어 기능 확대에 따른 조직체제 개편이 이루어질 때 업무에 대한 책임 의식이 높아질 것임.
- 감귤뿐만 아니라 다양한 농산물 품목 확대에 따른 조직체제 개편
- 품목의 다양화에 따라 생산, 출하, 판매, 정보제공 등 파트별 전문직 구축
- 감귤을 포함한 주요 농산물에 대한 출하정보 및 가격동향 파악과 정보를 제공하는 조직 확대 및 관련 전문 인력 양성
- 재배, 수확, 유통 등 부분별 필요 정보를 교육 후 모든 정보를 확인할 수 있는 시스템 구축
- 수입오렌지만이 아닌 주요 타과일 동향을 관측부터 시기별 출하량을 수시 확인하여 감귤과 비교 분석이 필요

#### ○ 기능 전문성 강화를 위한 업무 재조정 및 집중

- 조직을 확대 개편할 경우 이에 수반되는 운영 예산, 인원 등 어려운 문제가 많기 때문에 현재의 업무를 재정리 하여 현재의 업무에 집중할 수 있도록 기업형 책임조직(책임경영)으로 개편
- 지금 현행체제를 유지 하면서 필요시 기능 확대가 바람직함.
- 기능 확대보다는 연합회와 중복되는 사업은 업무에서 배제하고 정보를 수집 제공하는 형태로 기능 확대
- 출하정보 수집 및 유통정보 전달의 업무를 좀 더 확대 보장
- 제주도의 감귤정책을 추진 할 수 있는 업무를 출하연합회에 배정

하여 그 역할 및 감귤정책을 실현할 수 있게 해야 함.

- 출하연합회가 하고 있는 감귤동향파악, 적정가격 유지를 위한 판매, 출하전략 수립 등을 보다 더 체계적으로 활용해서 감귤농가들과 직접 소통하고 필요한 정보들을 제공
- 감귤출하연합회는 출하 유통 정보를 수집 제공하는 기능을 확대하고 출하전략, 유통전략은 별도 조직에서 전담
- 출하조절 및 출하계획 시스템 구축과 이외 시행이 핵심이기 때문에 효율적인 시스템 구축을 위해 나머지 기능과 활동을 재조정

#### (4) 감귤출하연합회 기능 시사점

- 현재 감귤출하연합회 기능 필요성에 대해 출하기능 악화 해소, 가격혼선과 불신 해소, 농가정보 파악 기능 추가 등과 같은 필요성이 제기되고 있음.
  - 개별출하 개선, 택배 등 물량파악으로 출하조절기능 개선
  - 감귤실명제, 생산시스템, 홍보 등 농가 생산정보 파악 필요
- 이에 따른 추진 방안은 크게 품목의 다양화를 통한 기능 확대, 기능의 전문성 강화를 제시하고 있음.
  - 감귤 이외의 품목 확대를 통한 가격동향 파악 및 출하정보 전문기관으로 양성
  - 기능의 전문성 강화를 위한 업무 재조정 및 집중

### 3) 감귤출하연합회 사업과 운영비 개선

- 중복된 사업 정리와 사업 조정, 사업 운영비 확보방안 등에 대해 다음과 같은 의견을 제시하였음

#### (1) 감귤출하연합회 사업개선

- 자동화 출하시스템 및 브랜드화를 통한 자동출하체계 구축 필요

- 선과장 등록제 확립으로 상인 및 영농조합 출하시스템 구축(apc만으로는 부족) 즉, 선과장등록제로 선과장별 1면 목표 출하량을 계획하고 관측 조사된 물량과 비교 분석하여 시기별 1일 적정 출하량을 계획, 계획된 물량만 출하될 수 있는 시스템 운영
- 출하조절 및 계획출하를 위해 공항, 항만, 도매시장 등에서 출하전표를 받고 있는 시스템을 선과장에서 선과와 동시에 감귤출하연합회 서버에 저장될 수 있도록 자동화(APC 센터 출하물량을 카운터 할 수 있는 프로그램 통합 필요)
- 감귤종합 시스템 체제 마련 : 생산농가 관리 시스템 구축 및 품종별 맞춤형 서비스 제공 확대, 출하단체와의 전산 연계 시스템 구축, 직거래 신고제 및 전산 출하신고제 마련, 도매시장 연계 시스템 구축 등을 통한 생산에서 유통까지의 “종합시스템” 개발
- 제주감귤의 통합 브랜드 출하체계 구축 : 행정(제주도) 통합 브랜드 기준 제정 추진, 생산자 단체(농협, 영농법인 등)는 통합 브랜드 기준에 맞는 감귤의 생산과 출하 전담, 행정은 생산자 단체가 기준에 맞는 감귤 출하 여부를 확인, 지도, 감독 기능 수행(홍보, 기준 준수 여부 현지 확인 감시), 위반 시 제반 제재 기능을 동원하여 처벌 강화
- 택배를 통한 도외 반출물량 정보 수집, 수급조절을 위한 통제를 할 수 있는 제도적 장치 마련
- 주요도매시장 가격조사 및 비상품감귤 단속 등 업무를 강화하기 위하여 주요 도매시장 조사를 1년 상시 유지하게 하여 감귤출하 홍보 및 가격조사 사업 집중
- 기존의 출하정보시스템을 보완해 좀 더 접근가능하고 다양한 형태의 자료 정형화되어 있는 모습의 자료가 아닌 그때그때 사용자가 원하는 형태의 자료를 생성하고 제공될 수 있도록 시스템 보완
- 출하정보시스템 개선방안 마련 : 출하정보시스템은 전산화한 시스템으로 상인단체로부터 감귤출하전표를 제공받아 출하단체, 수신자, 품종, 규격, 운송회사, 검사원 등 필요한 모든 정보가 들어 있음.
- 자체 관측시스템 구축을 통한 계획출하 : 감귤출하연합회에서는 5개년 통계치를 기준으로 1일 출하계획량을 세워 출하계획을 세우고 있

으나 소속 농·감협에서 조차 통제를 못하는 개별 출하자들이 많은 관계로 계획대로 출하가 안되는 경우가 있음. 현재 생산량 관측시스템은 농업기술원 업무로 생산량 예측을 5월, 8월, 11월 등 3번에 걸쳐 실시하고 있음.

○ 출하실명제 의무화를 통한 신뢰 확보 및 관리 시스템 구축 필요

- 지금 추진하고 있는 출하실명제를 완전 의무화 해서 생산자에게는 책임과 의무를, 소비자에게는 상품에 대한 신뢰 조성
- 실명제를 의무화하여 1박스 구입 시에도 믿을 수 있는 신뢰할 수 있는 감귤이미지 제공함으로써 고가 감귤의 가치 홍보
- 감귤농가의 개별적인 형태의 출하를 해야 하는 현 상황에서는 농가들을 관리할 수 있는 데이터를 갖추고 맞춤 형식의 자료를 제공할 수 있는 정보를 수집하고 관리할 수 있는 기능으로 실명제 도입
- 감귤농가 3만여 명에 대한 관리 시스템 구축 및 운영 필요(생산 및 유통 등 전반적인 현황의 전산등록 필요)

○ 전문성 강화

- 자체 R&D 센터(연구기능)를 수립하여 유통과 출하에 대하여 급변하는 시장에 맞춰 꾸준한 업무개발 필요
- 농업관측센터와의 협조체계 구축을 통한 관측정보 공유 및 분석의 기능 강화
- 자체적으로 사무관리가 가능하게끔 출하정보관리시스템 업그레이드 및 홈페이지 개선 등의 업무를 할 수 있는 직원 추가 채용
- 소매 시장, 대형유통 업체 등과의 대 협상을 위한 외부 전문인력을 채용 운용(별정직)
- 생산조정 사업, 시기별 출하, 가격 상관분석 연구 등 다양한 사업 : 17년간 감귤출하연합회의 감귤 1일 출하량의 자료 활용

○ 마케팅 기능 확대와 협력체계 구축 요구

- 농가의식개혁에 관한 마케팅 기능 우선(제주도와 한국농수산물도매시장 법인협회 등과 15년산 감귤부터 강제착색한 감귤이나 비상품감귤은 도매시장에 반입할 수 없도록 하는 업무협약 체결)
- 감귤 판매 및 홍보, 가공제품 홍보 및 판매 등 각종 연계사업, 시기별 농가 의식 교육 및 소비지 홍보 강화 등, TV, 인터넷, 모바일 앱 홍보 강화 등
- 선과장이 대형화되고 있는 시점에서, 출하시스템을 통합함으로써 출하조절을 함과 동시에 감귤물량이 적은 출하신고소에 인원을 축소하여 마케팅 분야에 인원을 배치
- 마케팅 기능 거의 없으므로 적극적인 계획수립에 의한 행정, 농협 등 연계할 필요가 있으며, 생산은 고품질생산을 기본으로 도매시장 외 백화점 등 대형마트 등 유통관련업체 마케팅 필요하고 내수와 수출 마케팅 조화로 제주감귤 판매촉진, 홍보
- 출하연합회를 제주도로 이관하여 도매시장 시장조사와 판매촉진을 위해 농·감협 임직원이 소비지에 파견해서 시장조사와 판매촉진을 하고 출하계획과 홍보 등은 기획정보계에서, 출하량 파악 등은 행정시와 연결하여 유통관리계에서 역할을 분담
- IT 기술을 활용한 마케팅 및 정보소통 강화, SNS를 이용한 마케팅 : 현재 대통령 공약사항으로 추진하고 있는 명품화 사업비를 활용해서 인터넷 쇼핑몰 구축하고 도지사가 인정하는 브랜드 감귤 개발과 다음과 네이버 등에 제주감귤 광고로 청소년층을 겨냥한 소비촉진 강화

## (2) 감귤출하연합회 중복사업 조정 및 사업비 확보방안

### ○ 중복사업 조정

- 감귤연합회, 명품화사업단, 감귤출하연합회 등 유사기관 통합 필요
- 감귤명품화사업단 업무 홍보에 집중하여 도와 도민, 국가기관 등에 명품화 사업단의 필요성 적극 홍보
- 감귤출하연합회, 명품감귤사업단, 감귤연합회 기능 모두 합한 신규



기관 설립(명품감귤사업단의 흡수가 아닌 통합)

- 감귤출하연합회의 사업과 유사한 사업을 하고 있는 농협감귤팀(감귤연합회와 명품감귤사업단)과의 중복된 사업을 감귤명품사업국을 신설하여 통합 : 감귤출하연합회 유통관리과는 5개의 감귤출하신고소를 운영하면서 실시간 출하정보를 제공하고 있으며, 기획정보과는 감귤 품종별 일일 가격조사 및 수입오렌지 등 정보를 제공하기 위해 전국 주요도매시장 9개소의 가격 조사를 수행하며 이 업무는 농협감귤팀(감귤연합회와 명품감귤사업단)과의 유사업무가 아니고 감귤출하연합회의 고유업무이며 모든 원시자료는 감귤출하연합회에서 나가고 있음.
- 현재 농협의 감귤연합회의 명품감귤 사업단은 농협위주의 사업으로 유통에서 55% 차지하고 있는 상인단체를 배제하고는 성공하기 어려운 사업방식이므로 현재 감귤출하연합회의 기능을 강화한 통합 브랜드 출하 체계로 개편
- 감귤출하연합회 사업과 명품감귤사업단 사업이 중복된다고는 보여 지지 않으며 오히려 감귤의 명품화, 브랜드화를 이루기 위해서는 명품 감귤사업단 역할에 힘을 실어줄 필요성이 있음.
- 감귤출하연합회, 감귤연합회 추진 중인 명품감귤 사업단과 관련된 업무를 분류하여 각각의 조직의 업무를 담당하거나, 대형 공사를 신규로 설립 3개 조직을 단일화(합병) 하여 대형마트와 협상 시 우위를 차지하는 방안 필요
- 감귤출하연합회의 현재 기본적인 업무를 수행하면서 명품감귤사업단과의 조직, 기능 사업 중복성을 면밀히 검토하여 중복 기능 일원화가 필요하며 연합회와 명품감귤사업단과의 기능, 조직, 사업주체 명확화로 인한 일선 업무혼란 사전 방지
- 도가 새로 추진하는 제주유통공사와의 업무 연관성을 확인하고 감귤출하연합회에서 담당할 수 있는 업무를 명확히 구축할 필요
- 농업관측센터는 감귤관측을 모니터 요원의 전화상담으로 관측을 하고 있고, 제주도농업기술원은 400여개의 포장을 관측하고 5월, 8월, 11월에 생산량을 발표하고 있으며, 농업관측센터와 감귤출하연합회는 정보를 공유하고 있고 농업관측센터의 감귤에 관한 자료는 감귤출하연합회 자료를 활용하고 있음.

○ 운영비 확보

- 상인단체 및 영농조합 등 유통과정 참여를 통한 재원마련
- 조례에 감귤출하연합회 재원비 명시 강화 규정 삽입, 감귤자조금에서 일부 지원금 지정을 제도화
- 사업비 확보는 현실적으로 어렵기 때문에 조직 개편의 방향을 확대 개편보다 현재의 예산과 인원의 범위에서 감당할 수 있도록 계획 수립
- 사업비는 자금을 조성 기금을 확대하고 중앙정부의 지원과 지방비 지원을 받아 사업비 마련
- 출하연합회 자체 총회에 의한 체계적인 사업계획 수립에 의거 사업비 확보

### (3) 감귤출하연합회 사업개선 시사점

- 현재 감귤출하연합회 사업 개선을 위해서는 자동출하체계 구축, 출하실 명제 의무화, 전문성 강화, 마케팅 협력체계 구축을 제시하고 있음.
  - 자동화 출하시스템 및 브랜드화, 전산출하신고 제도 추진 등을 통한 자동출하체계 구축
  - 출하실명제 의무화를 통한 신뢰확보 및 관리시스템 구축
  - 연구기능, 관측기능, 전산기능, 협상기능 등 전문성 강화
  - 마케팅 기능 확대 및 협력체계 구축
- 중복사업 조정에 대해서는 통합, 관측조사 협력 등의 의견을 제시하였음.
  - 감귤연합회, 명품화사업단, 감귤출하연합회 등 유사기관 통합
  - 관측조사 업무 협력체계 구축
- 운영비(사업비) 확보에 대해서는 자체사업, 자조금 지원, 제도(조례)를 통한 지원 등의 의견을 제시하였음.

### 4) 감귤출하연합회 명칭 변경

- 감귤출하연합회의 조직, 기능, 사업 등을 종합할 경우 새로운 명칭으로 감귤출하연합회가 다시 시작할 필요가 있음.

- 새로운 명칭에 대해 45.7%(16명)가 '감귤생산·유통정보센터'라고 응답하였으며, 34.3%(12명)은 '감귤생산·유통공사'라고 응답하였음.
- 그 외 감귤출하·유통정보센터(3명), 감귤유통관리연합회(1명), 농산물 감귤생산·유통정보센터(1명), 농산물생산유통정보센터(1명), 농산물 창조유통공사(1명), 무응답(2명)으로 나타남.

## V. 감귤출하연합회 운영 개선 방안

### 1. 기능 확대

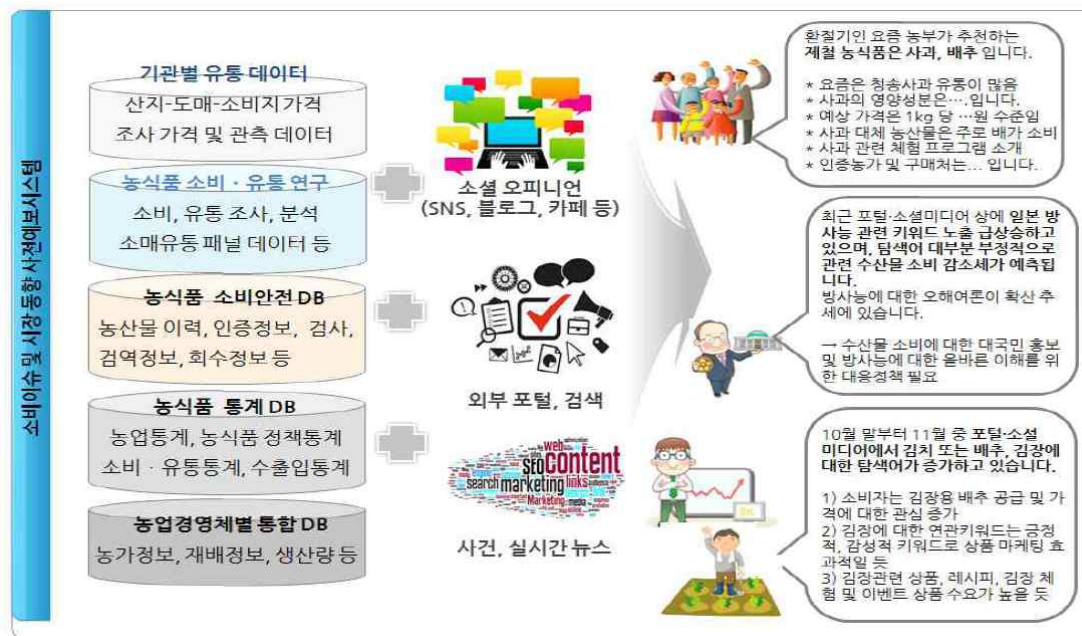
#### 1) (가칭)감귤수급조절위원회 설치

- 감귤출하연합회의 설립목적은 ①출하 및 판매전략 협의, ②감귤출하 정보 제공(자율적 출하조절 유도), ③감귤의 품질관리 등으로 감귤의 신뢰도 확보 및 감귤 출하안정 도모에 두고 있고, 지금까지 연합회는 실제 ①출하정보 수집관리, ②전국 주요 도매시장 가격조사, ③판매전략 협의, ④출하 및 가격동향 정보 제공 등의 업무를 추진하여 왔음.
- 감귤출하연합회는 적은 예산과 인력으로 유용한 정보 조사·제공 등 업무를 추진하여 온 것으로 평가되나, 그 설립목적과 추진업무를 비교할 때 설립 목적의 기능을 수행하는데 미흡한 점이 있었던 것으로 사료됨.
- 실제 감귤출하연합회 구성의 복잡성은 사무국 업무 추진의 일관성 및 전문성 부족으로 나타나고, 사무국 및 그 직원에 대한 행정적 지원 및 열악한 근무 환경에 노출되고 있는 것으로 파악되어, 이는 감귤출하연합회 설립 목적을 달성하지 못한 요인으로도 지적됨.
- 감귤출하연합회의 당초 목적과 역할을 살리는 개선 방향은 이 연구에서 제안한 바와 같이 출하조절 결정 이전까지 관련 결정에 필요한 정보의 조사·수집·분석·제공 기능을 체계적이고 일관되게 수행할 수 있도록 사무국의 기능을 강화하고, 이와 같이 종합된 정보 하에서 출하협의 및 조절이 필요할 때 (가칭)감귤수급조절위원회를 설치하여 체계적이고, 실행가능한 의사결정이 될 수 있도록 할 필요가 있음.
- 감귤출하연합회 사무국 기능강화: 감귤 생산·유통·가공·소비·수출입 및 가격 정보 조사·수집·분석·제공 및 홍보 기능 강화
- (가칭)감귤수급조절위원회: 생산 및 출하 관련 의사결정 기구

- (가칭)감귤수급조절위원회는 감귤 수급조절(산지물량 폐기, 계약재배, 유통명령 등)을 실질적으로 실행할 수 있는 도청, 제주시청, 서귀포시청, 생산자단체장, 농업인단체장 등으로 구성하는 것이 고려될 수 있음.

## 2) 관측 및 예측시스템 기능 확대

- 1997년 이후 감귤출하연합회에서 조사된 출하량, 시장별·법인별·일자별·지역별·크기구분별 가격과 타과일 가격정보가 전산화되어 있음. 이러한 빅데이터를 과학적 예측분석 방법을 통해 시장수급, 가격예측 등의 분석기능을 수행하여 자율적 유통의사와 유통가공, 소비자 수급정보에 부합하는 유통 및 구매소비 유도가 필요함. 즉, 현재 생산자 중심의 기능을 소비자 중심으로의 기능전환이 필요함.



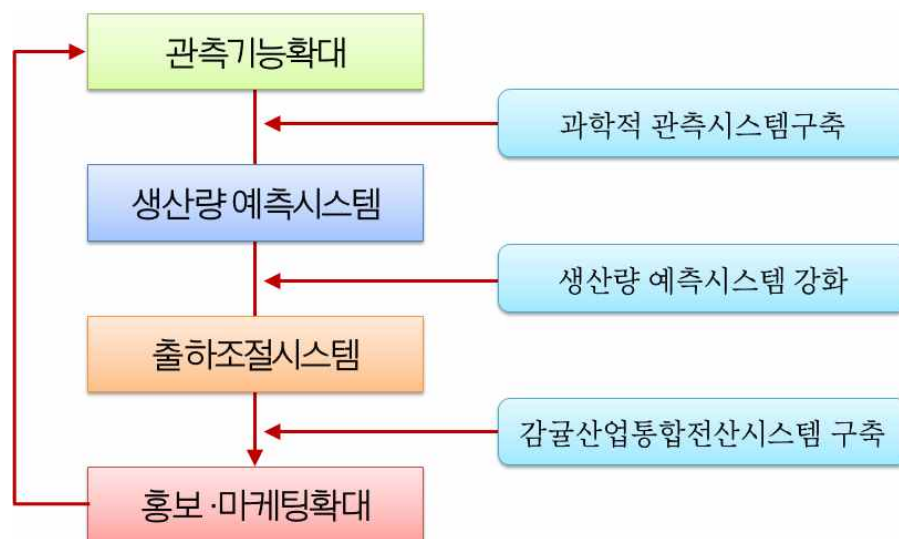
자료 : 농림축산식품부, 2014년도 농업정보이용활성화 사업

[그림 V-1] 빅데이터를 이용한 소비이슈 및 시장동향 분석서비스 개념도

- 현재 농업관측센터는 감귤관측 모니터 요원의 전화상담으로 관측을 하고 있고, 제주도농업기술원은 400여 개의 포장을 관측하고 5월, 8월, 11월에

생산량을 발표하고 있으나, 생산량 예측에서 벗어나 추후 지금까지의 출하와 가격데이터를 과학적인 분석·예측시스템으로 전환한다면 수급·유통·가격 등 장단기 수급 가격예측 정보 제공이 가능함.

- 이러한 방법은 현재 농촌경제연구원의 관측센터 운영방식과 유사한 점이 있으나, 지역의 농가 모니터링 과정에서 포전거래 동향분석을 통해 생산량과 유통량 예측을 위한 데이터로 사용 가능하며, 현재의 단순 통계량 제공에서 벗어나 과학적 분석방법의 도입으로 신뢰도를 향상할 수 있을 것임.
- 또한, 감귤 관련 각종 국내외 정보의 수집·확산·분석기능을 통하여 감귤산업을 지원하는 업무와 출하통계업무, 유통명령 또는 감귤조례에 따른 단속업무 등을 수행하는 기능적 통합 안으로 확대함.



[그림 V-2] 감귤출하연합회 기능 강화(안)

### 3) 감귤산업통합전산시스템 및 감귤산업아카이브 구축

- 감귤농업은 자연을 대상으로 하기 때문에 자연환경의 영향에 크게 좌우되면서 인간생활에 필수적인 재화를 생산하는 산업임. 따라서 감귤농업에서 발생하는 문제는 성격적으로 아주 다양한 것이 특징임.

- 그러나 현재와 같은 정보제공방식으로는 정보의 최종적 이용자인 감귤 농업경영자가 농업생산현장에서 문제해결이나 의사결정에 이들 정보를 이용하려고 할 경우, 이용자가 여러 개의 정보시스템이나 제공자로부터 각각 별도로 정보를 수집하고, 이를 생산현장의 조건에 합치되도록 재편성이 필요함.
- 특히 1995년 WTO 체제의 출범 등 세계 환경변화로 그동안 독점화되었던 제주감귤이 개방화로 인해 새로운 국면을 맞고 있음. 이런 국면에 적극 대응하여 제주의 감귤산업을 발전시켜 나가기 위해 정부의 정책적인 노력, 지도·연구기관의 새로운 기술개발과 보급뿐만 아니라 감귤 생산을 직접 담당하고 있는 생산농민의 경영능력 향상과 사고전환이 필요함.
- 이러한 감귤산업의 시급한 과제를 해결하기 위해 1997년 감귤종합정보 처리시스템이 개발·구축되었으나 활용·보급하는 데 미흡함. 이에 출하관련 통계자료를 이용한 과학적 분석을 통해 지역별, 시장별 가격 및 소비예측이 요구됨.
- 이를 위해 기존 구축된 출하량과 가격정보가 있는 감귤종합정보처리 시스템을 보완하고, 향후 추진 예정인 초분광 영상을 활용한 감귤관측시스템을 조기에 구축하여 감귤출하연합회의 기존자료를 연계·운영함으로써 감귤출하연합회 기능과 역할을 확대할 필요가 있음.
- 그리고 경영능력 향상의 전제조건인 각종 관련 농업정보의 유효적절한 이용능력 향상이 필요함. 현재 다양한 정보(기상정보, 병충해정보, 신기술 및 신품종에 대한 정보, 재배관리정보, 시황·유통정보, 판매정보, 농업경영정보, 농업자재정보, 통계정보, 행정정보, 생산정보, 농가개별정보, 농지이용정보, 선진농가 및 선진지역정보, 해외정보 등)가 다양한 매체를 통하여 제공되고 있으나, 이런 모든 정보를 한 개별경영자가 모두 수집·분석하여 자신의 경영에 이용하기는 어려운 실정임.
- 이렇게 다양하게 제공되고 있는 각종 감귤관련 정보를 통합하여 생산자들이 쉽게 접근하고 이용하여 합리적인 의사결정을 할 수 있도록 하는 체계의 구축은 무엇보다 시급한 과제이며, 제주의 감귤산업의 발전을 위한 전제조건이라고 할 수 있음.

- 또한, 감귤출하연합회에서 감귤관측시스템을 확대와 더불어 제주 및 세계감귤의 자료를 디지털로 총망라한 거대한 문서저장고인 디지털아카이브(digital archive) 구축이 필요함.

#### 4) 마케팅사업 기능 확대

- 1997년 감귤경쟁력 강화대책에서 생산구조개혁과 유통구조개혁 방안이 구상되었고, 유통구조개혁으로 출하주체의 단일화 추진, 계획출하, 출하조절 등 1단계 사업으로 출하정보를 통한 출하유도 시스템을 위해 감귤출하연합회가 설립되었음.
- 지금까지 감귤 출하정보에 따른 일부 목적은 달성하였으나, 품질관리 계획출하, 출하조절 관리체계 구축 등은 미흡한 실정임. 또한 품질검사 제도화, 출하실명제 의무화 또한 시행되고 있지 않음.
- 이에 추가되는 사업으로 관측정보를 위한 출하조절 및 계획출하시스템과 외부시장 정보수집, 마케팅 기능을 갖춘 감귤출하·마케팅 조직으로 기능 확장이 필요함.

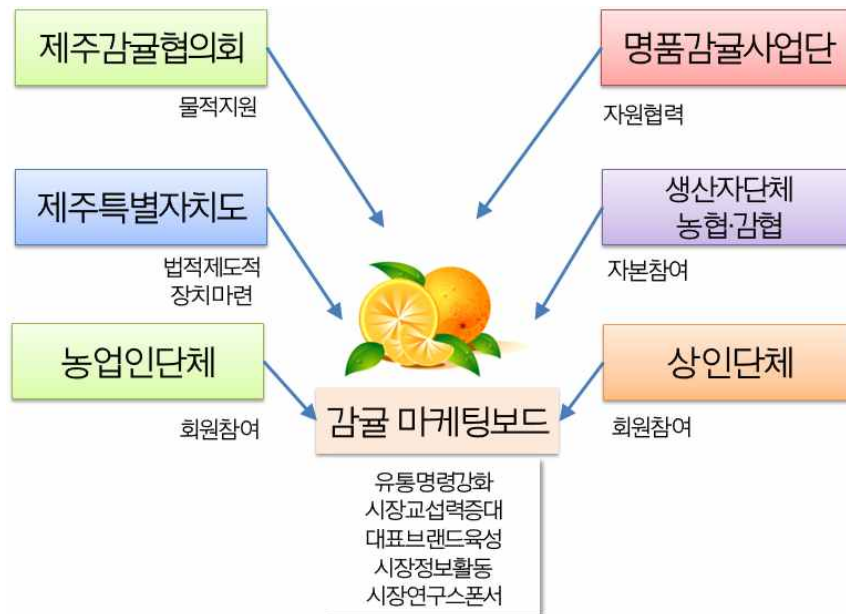
## 2. 위상 강화

- 현재 감귤출하연합회는 지도기관인 행정기관과 생산자단체인 농협과 감협, 농업인단체와 상인단체가 회원으로 구성되어 있으며, 성격과 기능이 독립된 기관이 회원으로 구성되어 있음. 감귤출하연합회 본연의 협의기관 체제를 더욱 강화하여 협의회에서 협의된 사항에 대한 제도적 뒷받침이 필요함.
- 또한, 농협과 감협으로 이루어진 제주감귤협의회와 농협 감귤명품사업단 등이 감귤에 대한 생산과 유통에 관련된 사업을 진행하고 있음. 이는 미국 썬키스트 생산자연합회와 뉴질랜드 제스프리의 대표적인 생산자조직이 생산·유통·마케팅 조직을 구성하여 성공한 사례에서 알 수 있듯이,



대표성을 가진 조직을 구성하여 전체적인 사업구상과 실천조직을 운영하는 방식과 동떨어져 있음.

- 이와 같은 현실에서 1997년 설립된 감귤출하연합회의 위상변화가 없이는 현재의 감귤출하연합회의 조직과 위상은 앞으로 FTA 세계 무역환경 속에서 감귤의 위상과 함께 낮아질 것으로 예상됨.
- 이러한 상황에 비추어 감귤출하연합회는 제주도청 산하 사업소 및 센터로 운영하되, 제주감귤협회의 지원과 명품감귤사업단의 인적·물적 지원을 통하여 감귤산업의 증흥을 위한 조직적 위상강화가 필요함. 아울러 현재까지의 조사 및 회의 조직이 아닌 사업구상과 실행력을 갖춘 조직으로 탈바꿈해야 할 것임.



[그림 V-3] 감귤출하연합회 위상 강화(안)

- 이를 위해 협동조합, 매매주문, 시장교섭협회 등과 관련된 유통기관으로 감귤의 생산과 유통에 광범위한 지배력을 부여받을 수 있도록 감귤마케팅보드 개념을 적극 도입해야 함. 즉, 감귤 판매를 단일조직으로 통합시켜 교섭력 증대와 대표브랜드 육성 등 생산농가 이익의 극대화와 유일한 마케팅 주체로서 유통과정에서 통제력을 행사해야 함. 또한 시장 정보활동과 시장 연구에 대한 스폰서 역할을 지원할 수 있는 조직으로 성

장해야 함.

- 이를 위해 제주특별자치도의 조례에 근거한 법적권한 위임이 필요하며, 생산조정, 출하조정, 마케팅 기능을 수행해야 함.

### 3. 명칭 및 조직 변경

- 감귤출하연합회 명칭은 1997년 설립된 이래 세계 환경변화, FTA 확대 등 개방화, 감귤 품종 및 소비형태 등의 변화에도 불구하고 적절한 대응이 이루어지지 않았음. 따라서 현재의 협의체와 유사한 성격보다는 환경변화에 경쟁력을 높일 수 있는, 공격적이면서 능동적인 명칭으로 재편할 필요가 있음.



[그림 V-4] 감귤출하연합회 명칭, 조직 변경(안)

- 이에 1단계로 출하데이터 수집과 분석과 정보유통 조직으로 사업과 기능 변경을 통해 '감귤생산·유통정보센터'로 변경할 필요가 있음. 이를 통해 현재 제주도 주도의 사무국장 체제에서 벗어나 외부에서 전문적인 경영능력이 있는 CEO 영입을 통해 출하 및 가격 데이터수집, 데이터 분석, 예측시스템(시기, 가격, 소비) 구축, 유통명령시행, 홍보 및 마케팅 사업

조직 확대 등을 도모해야 함.

- 2단계로 제주도의 법적 제도적 장치에 따른 감귤 마케팅보드형 기업책임조직 구축을 위해 ‘감귤생산·유통공사’로 전환함. 즉, 위상에 맞는 조직과 기능을 확대하고 생산조정, 유통명령강화, 시장교섭력 증대, 대표 브랜드 육성, 시장정보활동, 시장연구스폰서 사업 등과 기능개편을 통해 관주도의 조직에서 기업형 책임조직으로 확대개편 해야 함.
- 감귤 마케팅보드형 ‘감귤생산·유통공사’의 참여농협의 결속을 위해 가장 핵심적인 사항은 공사의 마케팅 능력을 발휘하여 농가 수취가 인상 등을 통한 실익을 제공하여 스스로 참여하게 만드는 것임. 마케팅보드형 조직이 갖는 이점은 다음과 같음.<sup>19)</sup>
  - 보상적 힘(reward power) : 공사의 지역조합을 얼마만큼 보상해 줄 수 있는가를 나타내며, 이는 금전적 인센티브와 지원서비스 형태로 나타남.
  - 강제적 힘(coercive power) : 공사의 지역조합을 차별을 할 수 있는 조항을 의미하며 구체적으로 중요 지원을 유보하거나 거래관계의 중지를 위협하는 형태를 가지게 됨.
  - 합법적 힘(legitimacy power) : 계약이나 협정, 관습 등으로 공사의 지역조합을 강제할 수 있는 능력을 말함.
  - 전문적 힘(expertise power) : 공사가 지닌 전문지식과 신뢰에 의해 지역조합이 공사의 제안에 동의하게 되는 상황을 의미
  - 준거적 힘(referent power) : 공사의 이미지나 평판을 지역조합이 공유하고자 하여 공사의 지시에 따르게 됨.
- 또한, 공사는 시장 지향적으로 운영되어야 하며, 미국의 신세대협동조합 혹은 기업적 운영 방식을 취하는 것이 바람직함.
  - 신세대협동조합은 출자와 출하의 연계, 엄격한 출하 약정 이행, 외부투자 허용, 조합원 자격의 제한, 민간기업적 조직 구조 등의 특성을 가지고 있음.
  - 공사는 조합의 참여도를 확대하기 위해 출자액, 사업량 등에 비례한 차등 의결권을 부여하고 출자와 출하를 연계하여 출하를 촉진하는 것이 필요함.

19) 정창길, 외국의 농산물 유통제도와 경영실태, 건국대, 재정리

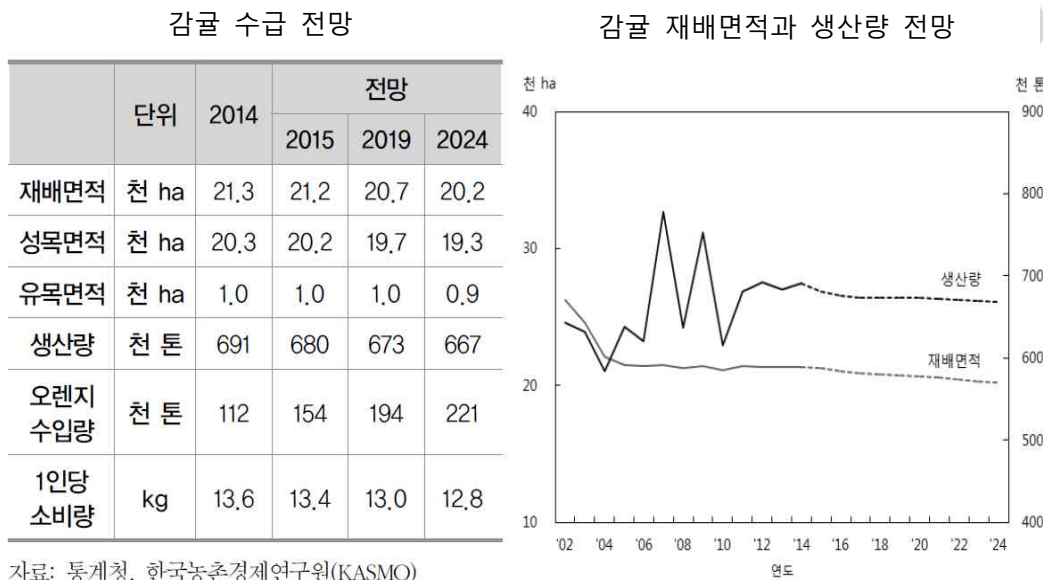
- 현재 감귤출하연합회의 모든 업무를 책임지고 있는 사무국장 재임기간은 평균 약 10개월, 농업직 전문분야 근무는 재임 22명 중에 4명에 불과하며, 사무국장의 최장 재임기간은 17개월, 최단 재임기간은 3개월로 나타남으로써 업무의 연속성에 많은 문제점 노출되고 있음. 이에 사무국장을 전문경영인으로 대체가 필요하며, 책임경영을 위한 전문 CEO 체제 구축을 통해 대형유통업체 등의 협상우위 조직을 구성하며, 산재되어 있는 여러 감귤유통조직과의 협력체계 구축도 도모함.
- 감귤출하연합회가 설립된 이후 조직 정체로 인한 조직원의 사기 진작을 위해 기능확대와 사업조정을 통해 조직개편에 따른 인사관리 방안도 마련해야 함.
- 누가 직접적인 경영권을 행사하고 중요한 경영 의사 결정권을 갖느냐에 따라 기업 지배의 주체가 결정됨. 기업 경영력의 핵심은 최고 경영자의 역량과 지도력에 있음. 성공적인 기업 경영을 위해서는 소유주의 역할을 대신할 수 있는, 능력 있는 경영자를 선발하는 시스템과 노력, 그리고 전문경영체제를 뒷받침할 일련의 장치가 필요함.
- 전문 경영인이 주인 의식이 있는 경영을 하도록 하려면 몇 가지 제도적 장치가 필요함. 우선 주주협의회와 이사회가 제 기능을 해야 하고, 주주들로 하여금 주요 의사 결정 사항을 협의하도록 만드는 것도 필요함. 이사회는 실질적인 경영 감시 기능을 담당하도록 해야 하며, 감사의 기능 역시 대폭 강화해야 함. 전문 경영자에 대한 성과 보수 체계를 강화하는 것도 중요함. 단기 성과보다는 기업의 장기적 성과를 지표로 삼는 성과 보수를 중시해 이들이 이 역할에 봉사하도록 유도해야 함.
- 결론적으로 감귤출하연합회 개선을 위해 전문 경영자가 주인 의식을 갖고 경영할 수 있도록 권한·책임·성과의 소유권에 대한 신뢰를 갖게 하는 구조 창출이 필요함.

#### 4. 사업 조정 및 확대

- 현재 자조금 관리 조직인 ‘감귤연합회’의 사업과 유사성은 없으나, 정부

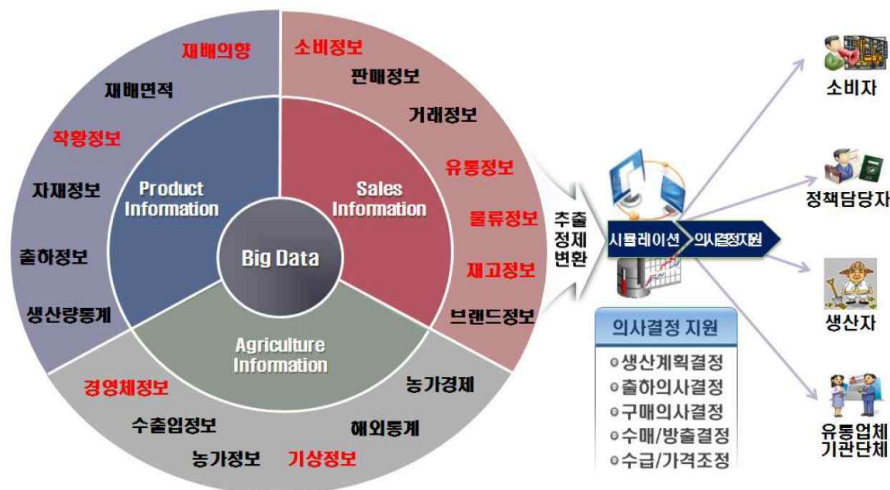
의 유통일원화 사업조직인 '명품감귤사업단'의 유사사업으로 현재 감귤출하연합회 기능을 강화하려는 유통·소비홍보 분야가 있으나, 협의를 통해 원만한 조정이 필요함.

- 현재의 출하정보시스템 유지 및 개선방안으로는 외부 IT 조직과 농업분석 전문가, 제주대학교, 농업관측센터 등과의 데이터 수집, 데이터 입력, 데이터 분석, 정보 공유 업무공조와 추후 생산량, 선과량, 도외 반출량 및 경매량 등 포괄적 데이터 수집 및 각 단계별 집계를 통해 차이 분석과 이에 대한 원인 분석 사업이 필요함.
- 한국농촌경제연구원 농업관측센터와 협조로 감귤관측모형 협조체제 구축으로 현재의 시스템보다 정확한 생산량 관측모형과 출하 및 가격데이터를 통한 지역별, 시기별, 시장별, 크기별 가격예측모형과 소비예측모형 제작 사업 진행도 필요함.
- 가격예측모형과 소비예측모형을 중심으로 출하예측 시스템을 구축하여 스마트폰을 활용하여 월보, 속보 등 관측정보의 신속한 제공과 관측정보 생성과정·활용·사업 효과 등 홍보활동 강화와 모바일앱, SNS 서비스 등을 통해 계획출하, 공동대응 체계 구축사업도 구상해야 함.



[그림 V-5] 한국농촌경제연구원 농업관측센터 2015년 감귤수급 전망

- 기상상황, 병충해 발생 상황, 수출입량, 해외수급상황, 소비트렌드 등 수급관련 정보를 종합한 지능형 빅데이터 수급예측 시스템을 구축하여 실시간 수급예측사업도 필요함.



자료 : 농식품신유통연구원, 농산물유통 및 수급정책 혁신방안, 2014.

[그림 V-6] 농산물 수급예측을 위한 빅데이터 시스템 개요

- 빅데이터는 기존 데이터베이스 소프트웨어로는 수집, 저장, 관리, 분석하기 어려운 방대한 규모의 데이터로, 최근 민간은 물론 정부 및 공공부문에서도 관심이 확대되고 있음. 빅데이터는 기존 판매, 수급, 관측정보뿐 아니라 기상정보, 생산자재, 병충해 발생, 수출입동향, 해외수급상황, 소비 정보 등 농산물 유통관련 모든 정보가 집적된 데이터를 포함함.
- 농협과 감협 회원조직과 행정조직을 이용한 감귤 농가실태조사(전수조사)와 감귤 거래실태에 대한 조사사업 진행도 필요한 시점임. 이는 제주특별자치도의 감귤정책과 생산량 예측, 출하계획 수립 등에 유용하며, 각 기관과 단체 감귤과 관련된 사업 홍보, 요구사항 청취로 추후 사업추진에 많은 도움이 될 것임.
- Online 쇼핑몰의 유통명령 위반사례 조사를 위해 가격비교사이트를 이용한 감귤가격 분석이 필요하며, 자치경찰의 협조를 통해 사이트 운영자와 실제 유통업자 대상 조사가 필요한 사업임.

## 5. 예산 지원 현실화

- 현재의 감귤출하연합회의 기관별 예산은 제주도가 운영예산의 약 50~83%를 차지하고 있음.
- 감귤출하연합회 예산이 약 20년 동안 560백만 원에서 1,069백만 원으로 509백만 원 증가함.
  - 같은 기간 감귤조수입은 1997년 약 4,000억 원에서 2013년 약 9,000억 원으로 5,000억 원이 증가하였음.
- 감귤출하연합회는 사업비에 비해 인건비 비용이 높으며, 이는 감귤출하연합회의 위상하락과 서비스 품질의 저하로 이어질 수 있음. 또한, 유통명령제의 원활한 관리를 위한 인적·물적 자원의 한계로 이어져 감귤의 안정적 수급과 가격 수취에 악영향을 줄 수 있음.
- 이에 따라 감귤출하연합회의 기능과 조직개편에 따라 예산확보가 필요하며, 정부의 유통활성화 자금 지원 제도를 활용한 예산확보 노력도 필요함.
- 또한, 감귤출하연합회 조직이 활성화될 수 있도록 연구개발비, 자조금 확대, 운영자금 지원 등 간접적인 지원과 관련한 중앙정부 예산확보도 자체적으로 시도해야 할 것임.

<표 V-1> 감귤출하연합회 연도별 예산현황

(단위: 백만 원)

년 도	총계	출 연 금				감귤 기금	이월금
		소계	제주도	농.감협	상인 단체		
1997	560.0	360.0	230	115	15	200	-
1998	500.0	-	-	-	-	500	-
1999	453.0	-	-	-	-	453	-
2000	455.0	230.0	230	-	-	225	-
2001	525.0	300.0	300	-	-	225	-
2002	540.0	330.0	330	-	-	210	-
2003	573.0	340.0	340	-	-	207	26
2004	630.4	578.0	501	69	8	-	52

년 도	총계	출 연 금				감귤 기금	이월금
		소계	제주도	농.감협	상인 단체		
2005	773.0	679.0	581	88	10	-	94
2006	833.7	725.0	614	100	11	-	109
2007	860.8	780.0	664	104	12	-	81
2008	906.0	803.0	682	107	14	-	103
2009	920.0	803.0	682	107	14	-	117
2010	983.5	814.8	694	107	14	-	169
2011	980.1	821.0	700	107	14	-	159
2012	928.0	850.0	723	113	14	-	78
2013	975.0	909.0	775	120	14	-	66
2014	1,013.9	971.0	829	128.0	14	-	43
2015	1,069.4	1,039.4	888	137.4	14	-	30

자료 : 감귤출하연합회 내부자료

## 6. 감귤마케팅보드 기능을 위한 감귤의무자조금제도 도입 · 운영

- 감귤출하연합회 개선의 궁극적인 방향은 감귤마케팅보드 역할을 수행할 수 있도록 재편하는 것임. 즉, 감귤마케팅보드의 승인이 없이는 감귤의 출하(수출 포함)도 불가능하며, 승인을 얻어야만 출하가 가능토록 법적 · 제도적 장치를 마련해야 함.
- 이를 위해 우선 농협출하분으로 한정되어 있는 자조금 부과범위를 의무 자조금으로 전환하여 재원확보와 더불어 물량과 품질통제를 동시에 이루어내는 방식이 현실적으로 도입이 가능한 방안임.
- 제주감귤인 경우, 수입개방에 능동적으로 대응하고 감귤산업의 경쟁력을 높이기 위해 지난 2003년부터 임의자조금으로 운영되고 있는 감귤자조금의 경우 2017년부터 의무자조금으로 전환되어 감귤자조금 제도가 확대될 전망이다.
- 따라서 도입되는 감귤의무자조금 제도를 감귤출하연합회에서 운영함으



로써 현재 계통출하 농가 중심에서 상인까지도 포함하여 무임승차 최소화 등을 도모함은 물론, 감귤출하연합회 주요재원으로 활용함으로써 안정적인 운영기반을 조성해야 함.

- 감귤마케팅보드는 감귤의 이해관계그룹 전체가 참여하는 위원회 방식이 적절하다고 판단되며, 그 의사결정구조는 각 그룹의 출하비율 또는 출하물량에 따른 의사결정권한을 배분하는 것도 검토해볼만 할 것임.
- 아울러 감귤마케팅보드 산하에 조사, 연구, 정보의 수집분배, 통계업무, 물량 및 품질 통제, 홍보를 포함한 마케팅 업무 등을 추진하는 종합적 상설집행기구를 신설하며, 그 집행기구에 현 출하연합회 인원을 흡수 통합할 필요가 있음.
- 올해 농림축산식품부는 인삼, 버섯, 참다래, 파프리카, 백합 등 5개 품목을 대상으로 의무자조금으로 전환할 것이라고 밝혔음. 현재 의무자조금을 운용 중인 한우, 양돈, 낙농 등 축산분야와는 달리, 원예농산물은 23개 품목에 임의자조금만 결성되어 있으나, 지난해 발표한 '원예농산물 자조금정책 개편방안('14.7.1)'에 따라 올해부터 원예농산물에서도 의무자조금을 도입할 예정임.<sup>20)</sup>

- 원예농산물 자조금 : 농산물의 원활한 소비와 품질향상 등을 통해 생산자가 스스로 소비촉진 및 판로확대, 수급조절 및 가격안정 등 품목 산업을 전략적으로 육성하기 위해 생산자가 납부하는 금액(거출금)을 주요재원으로 하여 조성 운용되는 자금
- 임의자조금 단체 : 전국 생산량 대비 구성원의 취급비중이 30%이상을 점유하고, 해당 품목의 농업인이 10분의 1 이상 참여하는 단체
- 의무자조금 단체 : 전국 생산량 대비 구성원의 취급비중이 50% 이상을 점유하고, 해당 품목의 농업인 또는 대의원의 3분의 2 이상 찬성하는 품목 대표 조직

20) 농림축산식품부 홈페이지

## 7. 외국의 생산자단체 혁신방안 도입

### - 생산자연합회 사례인 제스프리 성공요인과 썸키스트 혁신방안

- 외국의 생산자연합회 사례인 제스프리 성공요인과 썸키스트 혁신방안에  
서 보듯이 사람, 조직, 시스템의 효과적 구축·운영이 선결과제임.
- 제스프리는 전문경영인에 의한 사업을 운영하고 있음.
  - 키위 산업의 주체인 생산자와 유통 및 수출업체인 제스프리가 유기적으로 연계, 미래 지향적 마케팅 계획을 수립하고 가치창출 및 비용 절감 노력, 지속가능성과 혁신을 위한 연구개발 강화를 도모하고 있음.
  - 제스프리는 키위 산업의 지속가능성을 위한 연구개발도 수행, 뉴질랜드 정부도 기금 조성을 통해 연구개발을 돕는 등 소비자 수요에 맞는 키위 생산에 주력하고 있음.
- 썸키스트는 위기 극복을 위해 조직과 사업을 혁신하고 최대의 자산인 브랜드 파워를 기반으로 세계 감귤류 유통기업으로 탈바꿈함<sup>21)</sup>
  - 소매유통기업과 외식업체의 요구를 충족시키기 위해 수입을 통한 감귤류 연중공급체계 구축, 비조합원과의 계약재배에 의한 딸기 공급, 타사 보완상품과의 공동마케팅을 추진함
  - 세계 주요 감귤류 생산업체와 제휴하여 썸키스트 브랜드로 수출하는 등 세계 감귤류 시장을 주도하고 브랜드 로열티를 수취함
  - 대형 소매업체 물류센터 가까이에 판매사무소를 배치하고, 인력감축을 통한 자구 노력 등 사업, 조직, 인력을 재편함

---

21) 김홍배, 썸키스트 농협의 도전과 혁신, 농협조사연구소, 2006. 재정리

## VI. 요약 및 시사점

- WTO 체제가 출범하면서 감귤발전을 위한 중장기적 방안으로 감귤출하연합회가 1997년 설치되어 약 20년이 경과했음에도 불구하고 국내·외 환경변화에 적절한 대응이 미흡한 실정임.
- 따라서 감귤출하연합회가 국내외 환경변화와 FTA 확산, 감귤생산 및 유통의 다변화 등에 대응하고 제주감귤이 제주의 생명산업으로 자리매김 하여 지역경제 활성화에 기여할 수 있도록 하는 변화가 필요함.
- 이를 위해서는 우선적으로 감귤출하연합회의 위상 강화가 이루어져야 할 것임. 현재 감귤출하연합회는 지도기관인 행정기관과 생산자단체인 농협과 감협, 농업인단체와 상인단체가 회원으로 구성되어 있으며, 성격과 기능이 상이한 기관이 회원으로 구성되어 있음.
- 이에 대표성을 가진 조직을 구성하여 전체적인 사업구상과 실천조직을 운영하는 방식으로 전환할 필요가 있음. 즉, 감귤출하연합회의 당초 목적과 역할을 살리기 위해 생산 및 출하조절 관련 결정에 필요한 정보의 조사·수집·분석·제공 기능을 체계적이고 일관되게 수행할 수 있도록 하는 의사결정 기구인 (가칭)감귤수급조절위원회 설치 등 제도적 뒷받침이 필요함. 또한 제주감귤협회의 지원과 명품감귤사업단의 인적·물적 지원을 통한 조직적 위상 강화가 필요하며, 단순히 조사 및 회의 조직이 아닌 사업구상과 실행력을 갖춘 조직으로 탈바꿈해야 할 것임.
- 이와 관련하여 감귤출하연합회의 기능 확대가 수반되어야 할 것임. 현재 생산자 중심의 기능을 소비자 중심으로의 기능전환이 필요함. 즉, 관측 및 예측시스템 구축, 감귤산업통합전산시스템 및 감귤산업아카이브 구축, 홍보·마케팅사업 기능 확대 등이 요구됨.
- 이 같은 기능을 수행하기 위해서는 명칭과 조직 변경을 통한 이미지 개선과 신뢰도 향상도 필요할 것임. 이에 1단계로 ‘감귤생산·유통정보센터’로 변경, 현재 제주도 주도의 사무국장 체제에서 탈피하여 전문적인 경

영능력이 있는 CEO 영입을 통해 출하 및 가격 데이터수집·분석, 예측 시스템 구축, 유통명령 시행, 홍보 및 마케팅 사업 조직 확대 등을 추진해야 함.

- 2단계로 제주도의 법적·제도적 장치에 따른 감귤 마케팅보드형 기업 책임조직 구성을 위해 ‘감귤생산·유통공사’로 전환, 위상에 맞는 조직과 기능을 확대하고 생산조정, 유통명령 강화, 시장교섭력 증대, 대표브랜드 육성, 시장정보 활동, 시장연구스폰서 사업 등을 추진하는 기업형 책임 조직으로 확대 개편할 필요가 있음.
- 아울러 현재 자조금 관리 조직인 ‘감귤연합회’의 사업과 유사성은 없으나, 정부의 유통일원화 사업조직인 ‘명품감귤사업단’의 유사사업으로 현재 감귤출하연합회 유통·소비홍보 분야의 기능 강화를 도모하고 있어, 협의를 통해 사업분야 조정과 확대가 필요함.
- 기능 확대는 예산 지원의 현실화를 전제로 한다고 볼 수 있음. 현재 감귤출하연합회의 운영예산은 연간 10억원으로 사업소 15개소를 운영하는 열악한 환경 속에서 감귤출하연합회 위상과 서비스 품질 향상을 위하여 예산확보가 필수적임. 또한, 직원들은 통계조사 등의 공적인 업무와 비상품감귤 단속 등의 업무를 수행하기 위해서는 공적 신분으로 전환도 고려할 필요가 있음.
- 이 같은 논의는 감귤마케팅보드로서의 전환을 위해서 기능 확대의 하나로 감귤의무자조금 제도의 도입·운영의 필요성을 제기하는 측면도 있음. 감귤출하연합회 개선의 궁극적인 방향은 감귤마케팅보드 역할을 수행할 수 있도록 재편하는 것임. 따라서 우선 농협출하분으로 한정되어 있는 자조금 부과 범위를 의무자조금으로 전환, 재원 확보와 더불어 물량과 품질 통제를 동시에 이루어낼 수 있도록 조례 등 법적인 자조금 지원 등으로 명시할 필요가 있음.
- 변하는 세계환경 속에서 제주 생명산업인 감귤산업이 더욱 더 발전할 수 있도록 하기 위해서는 중장기적으로 감귤관련 기관들을 통합하여 (가칭)감귤산업진흥원 설립을 공론화할 필요가 있음.

## 참 고 문 헌

- 김홍배, 썬키스트 농협의 도전과 혁신, 농협조사연구소, 2006.
- 농림축산식품부 홈페이지([www.mafra.go.kr](http://www.mafra.go.kr))
- 농식품신유통연구원(2014), 농산물 유통 및 수급정책 혁신방안.
- 제주대학교 · 농림부(1997), 감귤농업 종합정보처리시스템 구축.
- 제주특별자치도감귤출하연합회(2014), 경영실적보고서.
- 제주특별자치도감귤출하연합회 홈페이지([www.citrus.or.kr](http://www.citrus.or.kr))
- 제주특별자치도, 주요 농축산 현황 각 년도.
- 최병옥 외, 품목별 대표조직 기능 활성화 방안(2010), 한국농촌경제연구원.
- 프레시안(2014).
- 한국농수산물유통공사(2013), 2013년 감귤유통실태.
- 한국농촌경제연구원 농업관측센터(2014), '14년 농업관측 주요사업 내부자료.
- 한국농촌경제연구원 홈페이지([www.krei.re.kr](http://www.krei.re.kr))

## ■ 부 록

### 감귤출하연합회 개선을 위한 전문가 의견조사

안녕하십니까?

제주발전연구원에서는 1997년에 설립된 제주특별자치도 감귤출하연합회의 운영실태를 분석하여 개선방안을 연구하고 있습니다.

이를 위해 제주특별자치도 감귤출하연합회의 조직, 기능, 사업, 명칭 등에 대해 전문가 여러분의 다양한 의견을 수렴하고자 합니다.

17년 동안 대내외적으로 제주의 감귤산업에 영향을 줄 수 있는 많은 현상이 발생하고 있었지만, 제주특별자치도 감귤출하연합회는 이러한 환경 변화에 적극적으로 대처할 수 있는 조직 개편 및 기능 확대, 사업 확장 등이 이루어지지 못한 실정입니다. 이에 따라 안정적인 감귤 수급을 도모하는 목표를 달성하는 데에도 많은 어려움을 겪고 있습니다.

안정적인 제주감귤 수급과 제주감귤의 발전을 위해서 전문가 여러분의 지혜를 모을 때라고 생각합니다. 잠시 시간을 내주시어 많은 의견을 주시길 부탁드립니다.

바쁘시지만 다시 한 번 전문가 여러분의 지혜를 부탁드립니다.

2015. 5.

제주발전연구원장

문의사항 : 제주발전연구원 강승진 064-726-6147

발신 이메일 : ksj106@jdi.re.kr

■ 소속 :

■ 경력 :           년

■ 전문분야 :

## ■ 구 분

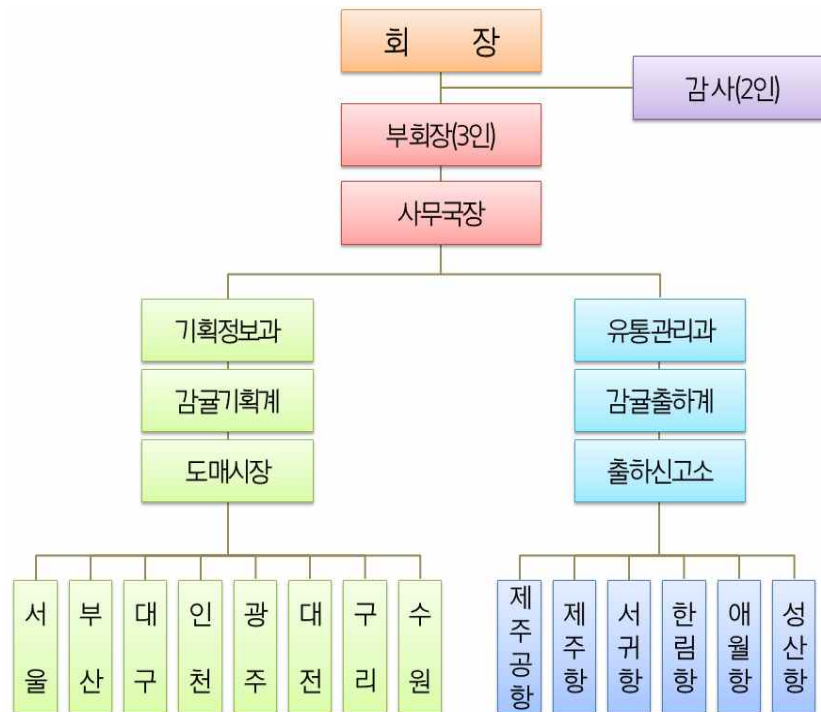
- ① 학계                      ② 연구기관    ③ 행정기관    ④ 생산자 단체  
 ⑤ 농업인단체    ⑥ 상인단체    ⑦ 독농가        ⑧ 역대 회장단  
 ⑨ 출하연합회    ⑩ 기타(                      )

### I. 다음은 감귤출하연합회의 설립근거와 조직에 대한 내용입니다

- 제주특별자치도 감귤출하연합회 설립근거는 제주특별자치도 감귤생산 및 유통에 관한 조례 제23조~25조 규정에 의거 1997년 5월 7일에 설치되었음.
- 제주특별자치도 감귤생산 및 유통에 관한 조례 제23조 규정에는 출하연합회 구성에 관하여 다음과 같이 규정하고 있음.
  - ① 도지사는 감귤의 출하정보를 통한 출하조절을 유도하고 출하신고 등을 관리 하기 위하여 출하연합회를 설치할 수 있다.
  - ② 출하연합회의 구성은 행정기관, 도의회의원, 생산자단체, 농업인단체, 상인 단체, 독농가 등 40인 이내로 구성한다.
  - ③ 출하연합회의 회장은 위원 중에서 호선하고 유통·품질·지원담당 부회장 각 1인과 감사 2인을 총회에서 선출한다.
  - ④ 출하연합회의 업무를 효율적으로 수행하기 위하여 출하연합회 내에 출하연합 회사무국(이하 "사무국"이라 한다)을 설치할 수 있으며, 사무국장은 출하연합 회의 간사가 된다.
  - ⑤ 출하연합회 및 사무국 운영 등에 관한 사항은 출하연합회 규정으로 정한다.
  - ⑥ 출하연합회는 업무를 수행하기 위하여 행정기관, 생산자단체, 상인단체 등에 소속공무원 또는 임직원의 파견을 요청할 수 있다. 이 경우 당해 기관·단체에 서는 부득이한 사유가 없는 한 이에 응하여야 한다.
- 제주특별자치도 감귤출하연합회의 설립목적은 출하주체 다원화로 출하 및 판매 전략을 협의하여 출하를 조절하고, 감귤출하정보제공으로 자율적인 출하조절을 유도하며, 감귤의 품질관리로 제주 감귤의 신뢰도를 확보하는 것임.
- 또한, 제주특별자치도 감귤출하연합회 운영규정 제1조(설립목적)에는 감귤출하 의 안정에 관한 사항을 협의하고 수요의 동향에 맞는 안정적인 출하를 도모하는 것을 목적으로 하고 있음.
- 현재 제주특별자치도 감귤출하연합회 회원은 30개 기관, 단체, 독농가 등 35인 이며, 특별자치도, 시, 농업기술원 등 4개의 행정기관과 농협지역본부, 지역농협,

감협 등 21개 생산자 단체, 북·남부청과물조합과 제주감귤청과야채납세조합 등 3개 상인단체, 농업인단체협의회 등 1개 농업인 단체, 학계로는 제주대학교, 독농가 4인으로 구성되어 있음.

- 감귤출하연합회 사무국은 회장 1인, 부회장 3인, 감사 2인, 사무국장, 기획정보과와 유통관리과로 구분되어 있음.
- 기획정보과에는 감귤기획계와 도매시장, 유통관리과는 감귤출하계와 출하신고소로 구성되어 있음
- 유통관리과는 5개(정원 25명)의 감귤출하신고소를 운영하고 있으며, 기획정보과는 전국 주요도매시장 9개소(정원 10명)의 가격 조사를 수행하고 있음
- 회의운영강화와 감귤 홍보 강화를 위해 사무국(정원 6명)을 운영하고 있음



- 그러나 사무국장은 제주특별자치도 파견공무원이며, 총 41명의 정원에 현재 17명이 근무하고 부족인력은 일용직으로 대체하여 운영하고 있는 실정임
- 조례 제25조에는 출하연합회의 운영경비를 규정하고 있는데, 제주특별자치도 및 농·감협, 상인조합의 출연금과 감귤 관련기금 등으로 운영한다고 규정되어 있음.



1. (조직구성의 문제점) 출하주체의 다원화로 출하 및 판매전략을 협의하여 출하를 조절하고 출하정보제공으로 자율적인 출하조절과 품질관리를 통해 안정적인 출하를 도모하는 목적으로 설립된 감귤출하연합회의 조직상의 문제점을 해소할 수 있는 방안은 무엇이라고 생각하십니까? 다음 주요 주제를 참조하여 문제점과 해소방안을 적어주십시오.

주제 예)

- 관 주도의 조직에서 기업형 책임조직으로 확대개편(감귤관측·출하센터, 감귤생산·유통센터, 감귤생산·유통공사 등)
- 책임경영을 위한 전문 CEO 체제 구축
- 외부전문기관 운영 위탁이나 자회사 설립하여 전문가 위탁 등
- 기능 확대에 따른 조직체제 개편
- 대형유통업체 등과의 협상 우위를 위한 조직구성
- 조직정체로 인한 조직원의 사기 저하 해소방안
- 회원 구성, 사무국 조직, 운영비 등

① \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

② \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## II. 다음은 감귤출하연합회의 기능과 관련된 사항입니다

- 1997년 감귤경쟁력 강화대책에서 생산구조개혁과 유통구조개혁 방안이 구상되었고, 유통구조개혁으로 출하주체의 단일화추진, 계획출하, 출하조절 등을 위해 1단계 사업으로 출하정보를 통한 출하유도 시스템을 위해 감귤출하연합회가 설립되었음
- 조례 제24조에는 다음과 같은 기능을 규정하고 있음
  1. 출하 및 판매전략 협의      2. 출하정보 수집관리
  3. 유통정보시스템 운영      4. 공동수송을 위한 정보관리
  5. 출하신고 확인 및 미신고 출하행위 지도단속
  6. 수급조절용 감귤수매에 관한 사항
  7. 유통 및 출하조절과 관련하여 출하연합회가 필요하다고 인정하는 사항
- 위 기능을 종합하면, 관측사업과 출하, 마케팅 사업으로 종합할 수 있으며, 지금까지 감귤 출하정보 제공에 대한 일부 목적은 달성하였으나, 품질관리 계획출하, 출하조절 관리체계 구축, 마케팅 사업 등은 미흡한 실정이고, 또한 품질검사 제도화, 출하실명제 의무화 또한 시행되고 있지 않음.

2. (기능상의 문제점) 앞의 조직과 연계하여 제주감귤의 안정적 출하를 도모하기 위해서는 출하조절 및 계획출하 시스템 구축, 외부시장 정보수집, 마케팅 기능 강화, 농업관측센터와의 협조체계 구축을 통한 관측정보 공유 및 분석, 활용정책 추진, 품질검사 제도화, 출하실명제 의무화 등 더 많은 기능이 필요할 것으로 예상됩니다. 이에 대한 의견을 주제별로 필요성과 추진방안을 작성해주십시오.

① \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

② \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

### Ⅲ. 다음은 감귤출하연합회의 사업과 관련된 사항입니다

- 감귤출하 연합회 유통관리과는 5개의 감귤출하신고소를 운영하면서 실시간 출하정보를 제공하고 있으며, 기획정보과는 감귤 품종별 일일 가격조사 및 수입오렌지 등 정보를 제공하기 위해 전국 주요도매시장 9개소의 가격 조사를 수행하고 있음
- 그 외 감귤출하 및 가격동향 정보제공을 위해 정기회의 및 비상대책회의를 통한 회의운영강화와 방송사, 언론사 등을 통한 감귤 홍보를 강화하기 위해 사무국을 운영하고 있음
- 이러한 감귤출하연합회의 사업과 유사한 사업을 하고 있는 감귤연합회와 명품감귤사업단과의 중복된 사업을 정리할 필요가 있음
- 또한 기존 출하정보시스템을 유지하고 개선할 수 있는 방안을 마련할 필요가 있으며, 자체 관측시스템 구축을 통한 계획출하, 공동대응 체계 마련 사업, IT 기술을 활용한 마케팅 및 정보소통 강화, SNS를 이용한 마케팅, 생산조정 사업, 시기별 출하, 가격 상관분석 연구 등 다양한 사업을 구상할 필요가 있음

3. (사업상의 문제점) 중복된 사업 정리와 사업 확대, 사업 운영비 확보방안 등을 위한 다양한 의견이 있으면 사업별로 해결방안과 사업비 확보방안을 적어주십시오.

① \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

② \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

IV. 다음은 감귤출하연합회의 새로운 명칭에 대한 의견입니다.

4. (명칭) 이상의 조직, 기능, 사업 등을 종합할 경우 새로운 명칭으로 감귤출하연합회가 다시 시작할 필요가 있습니다. 다음 중 가장 적절한 명칭을 선택해주시요.

- |                    |               |
|--------------------|---------------|
| ① 감귤관측·출하정보센터      | ② 감귤생산·유통정보센터 |
| ③ 감귤생산·유통공사        | ④ 농산물생산·유통공사  |
| ⑤ 농산물감귤생산·유통정보센터   |               |
| ⑥ 기타 의견(명칭: _____) | )             |

- 응답해주셔서 대단히 감사합니다. -

## <ABSTRACT>

# CITRUS MARKETING & SHIPMENTS ASSOCIATION (CM&SA) Operations Analysis and Improvement Plan

Kang, Seung Jin

Keyword : CITRUS MARKETING & SHIPMENTS ASSOCIATION, Domestic and international situation changes in the environment, Citrus Duty Checkoff, Citrus Marketing Board

While the WTO has launched to the long-term development plan for the citrus the CITRUS MARKETING & SHIPMENTS ASSOCIATION (CM&SA) was established in 1997.

However, despite being about 20 years have passed and the appropriate response is lacking in domestic and international situation changes in the environment.

Therefore, CM&SA requires a change to cope with environmental change and the diversification of domestic and international spread FTA, citrus production and distribution.

For this first phase it should be made to the strengthening phase of the CM&SA

In this regard it will have to be accompanied by a functional expansion of CM&SA

- Observation and Prediction System, citrus industry and citrus industry build integrated computerized system archives, public relations and marketing business function expansion is required.

In order to perform this function through the lift and reliability improvement it is also required to change the name

Functional expansion that can be seen as a prerequisite for the realization of budget support.

- The government funding enabled the distribution system utilizing the expanded funding and Checkoff with various efforts must follow.

Such discussions are side raised the need for the introduction and operation of the system for Citrus Duty Checkoff Citrus Marketing Board functional expansion

- The ultimate direction of the reorganization is to improve CM&SA to perform the role Citrus Marketing Board

## 연구진

---

연구책임	강승진	제주발전연구원 연구위원
자문위원	김정훈	제주대학교 교수
	이용선	한국농촌경제연구원 선임연구위원
	정원태	제주국제감귤박람회 사무국장

---

정책연구 2015-02

### 감귤출하연합회 운영실태 분석 및 개선방안 연구

---

발행인 || 강기춘  
발행일 || 2015년 6월  
발행처 || 제주발전연구원  
690-162 제주시 아연로 253  
전화: (064) 726-0500 팩스: (064) 751-2168  
홈페이지: [www.jdi.re.kr](http://www.jdi.re.kr)  
인쇄처 || 일신옵셋인쇄사

---

ISBN : 978-89-6010-414-3 93320

- ☐ 이 보고서의 내용은 연구진의 견해로서, 제주특별자치도의 정책적  
입장과는 다를 수 있습니다. 또한 이 보고서는 출처를 밝히는 한  
자유로이 인용할 수 있으나 무단전재나 복제는 금합니다.