

CEO Focus 제 181호 (2007. 12. 24)

작성 : 임영선 수석연구원 (6399-5982)

nacfyys@nonghyup.com

감수 : 최영조 연구위원 (6399-5981)

yjchoi@nonghyup.com

브랜드 마케팅의 선두주자 해남 옥천농협의 “한 눈에 반한 쌀”

< 목차 >

I. 옥천농협의 개황	/ 1
II. 쌀사업의 브랜드화 배경	/ 4
III. 옥천농협 쌀사업의 성과	/ 6
IV. 옥천농협의 성공요인	/ 9
V. 시사점과 과제	/28

농협경제연구소

- 최근 쌀의 수요감소, 수입확대 등으로 쌀값이 하락하고 있으며, 많은 RPC가 저가미 유통으로 경영애로를 겪고 있음
 - 쌀값 지지를 요구하는 조합원과 적자가 누적되고 있는 RPC간 구매가격을 둘러싼 갈등 심화
- 이러한 어려운 쌀산업 환경에서도 해남옥천농협은 쌀 사업의 차별화·규모화 전략을 통해 조합원의 소득지지와 RPC 경영 안정에 앞장 선 성공적인 협동조합 모델임
 - ‘전국 최고의 브랜드 쌀을 최고가에 판매한다’는 경제적 목표를 조합원과 함께 설정하고 적극 추진
 - 철저한 시장조사를 통해 시장의 요구에 부합하는 고품질 브랜드 쌀의 생산·판매 전략을 수립
 - 생산시스템의 일원화, 품종별·등급별 구분 구매·가공, 완전미 생산라인 도입 등으로 엄격한 품질관리를 실시
 - 조합원의 참여 확대, 합병 등을 통한 사업의 규모화 추진
- 차별화·규모화 전략 추진을 위해 조합원을 통제하고, 사업효율성을 높이기 위한 기업형 경영방식을 도입하고 있음
 - 출하물량, 품질기준 등에 대해 조합원과 계약을 체결하고 이를 철저히 이행하여 사업의 안정성을 추구
 - 신속한 의사결정과 시장대응을 위해 책임경영체제를 강화

I. 옥천농협의 개황

1. 일반 현황

- 옥천면은 해남반도에 위치한 미맥 위주의 답작지대로 쌀 재배에 적합한 오염되지 않은 풍부한 수자원, 높은 일교차, 비옥한 토질 등의 조건을 갖추고 있음
- 전체 농가 2,684호 중 90%가 쌀 농업에 종사
 - 농가인구는 5,702명이며, 이중 조합원은 3,068명임
- 총 경지면적 3,813ha의 68%인 2,603ha의 논에서 12,230톤의 쌀을 생산
 - 쌀 이외에는 맥류 3,250톤, 마늘 1,216톤, 과수 1,019톤을 생산

< 영농형태별 농가 수 ('07년) >

(단위 : 호, %)

구분	벼	과수	특작	화훼	전작	축산	복합영농	합계
농가수	2,413	18	24	32	12	22	163	2,684
점유비	89.9	0.7	0.9	1.2	0.4	0.8	6.1	100

자료 : 옥천농협 제공

2. 농협 및 RPC 현황

가. 농협 현황

- 2개면이 합병한 조합으로 조합원과 직원 수는 소규모이지만, 영농회와 작목반 활동이 활발한 조합임
- 조합원 3,068명, 직원 51명, 영농회 78개, 작목반 51개

< 옥천농협의 조직 현황 ('07년) >

조합원수	준조합원수	영농회	작목반	대의원수	임원수	직원수
3,068	2,171	78	51	99	17	51 (12)

주 : 직원 수의 ()는 RPC 직원 수임

- 면단위 조합이지만 신용, 경제 등이 각 사업부문의 실적이 양호하며, 특히 RPC 운영에 따른 경제사업의 규모가 큼
- 경제사업 405억원, 예수금 482억원, 대출금 532억원

< 옥천농협의 사업규모 ('06년) >

(단위 : 억원)

경제사업 (매출액)						신용사업 (평균)		
구매	판매	가공	마트	기타	소계	예수금	대출	공제료
74	77	237	10	7	405	482	532	173

주 : 가공실적은 RPC 가공사업 실적임

- 벼 고가 매입, 출자 및 이용고 배당에도 불구하고 1억 7천만원의 순이익을 시현

< 옥천농협의 경영현황 ('06년) >

(단위 : 억원)

자산	자기 자본	매출총이익				순이익	출자 배당	이용고 배당
		경제	신용	공제	소계			
1,090	51 (18)	20	21	13	54	1.7	0.9	1.3

주 : 자기자본의 ()는 납입출자금이고, 출자배당률은 5%임

나. RPC 현황

- 쌀 가공 및 저장 건조시설에 총 68억원(RPC 57억원, DSC 11억원)을 투자
 - 가공 50톤/일, 저장 6,700톤, 건조 11,290톤의 시설 보유

< 옥천농협 RPC의 처리능력 >

시설	저장시설	건조시설	가공시설	포장시설	기타
처리 능력	6,700톤	11,290톤	50톤/일 (10시간/일)	12톤/시간	화물차 12대 창고 14동

- 생산, 마케팅, 관리 분야별로 전담직원을 배치
 - 생산직 6명, 마케팅직 3명, 관리직 3명
- 2006년 17,087톤을 가공하여 256억원의 매출을 기록
 - 조합관내 유통 가능량 12,390톤 중 90.4%인 11,214톤을 계약재배를 통해 조달하고, 인근 조합에서 5,873톤을 조달
 - 2006년 RPC 운영수익은 2억원이며, 매출이익률은 3.6%임

II. 쌀 사업의 브랜드화 배경

1. 브랜드화 이전의 쌀 사업

□ 조합원을 상인에게 연결시켜주는 단순 중개 기능

- 매입한 벼를 일정 기간 보관 후 상인이나 민간 RPC에 가마당 1,000~2,000원의 수수료만 받고 판매
- 조합은 수수료 수입으로 적자를 면할 수 있었으나, 산지 주도권을 상인 또는 민간 RPC에게 넘겨 산지 쌀값을 떨어뜨리는 요인으로 작용

□ RPC 사업은 적자사업이라는 인식 팽배

- 조합원 실익 증대를 위해서는 가공을 통해 산지 주도권을 확보해야 하지만, 판로 확보가 어려워 RPC의 경영적자 누적
 - 저가미의 판로 애로와 경영적자의 누적으로 벼 가공사업의 확대가 한계에 직면하자 다른 RPC에 원료곡으로 판매
- 조합원의 벼 매입 요구를 수용하지 않을 수 없고, 가공하면 할수록 적자를 실현해 조합과 조합원의 수매가 갈등 심화
 - 조합은 조합원의 고가매입 요구와 RPC간 과당경쟁으로 진퇴양난의 어려움에 직면
 - 조합은 경영적자에도 불구하고 조합원의 민주적 요구를 거절할 수 없는 상황

2. 브랜드화 추진 배경

□ UR 위기위식

- 1988년 UR협상 타결이후 저가의 외국농산물 수입이 급증하면서 향후 쌀 시장 개방에 대한 위기감 확산
 - 이러한 위기감은 조합을 중심으로 조합원이 결속하는 계기가 되었으며 쌀 브랜드화를 추진하는 원동력으로 작용
- 호남 쌀에 대한 시장의 저평가, 지리적 요인에 의한 높은 유통비용으로 인해 조합과 조합원의 위기감은 더욱 컸음
 - 관내 농가 중 90%가 쌀농사를 짓고 뚜렷한 대체 작목이 없던 상황이어서 불안감은 더욱 컸음

□ 품질개선 만이 살 길이라는 인식 확산

- 당시 정부가 수매량을 축소하고 있는 상황에서, 호남 쌀에 대한 소비자의 부정적인 인식¹⁾을 극복하지 않고는 시장에서 생존할 수 없다는 인식 공유
- 미질개선을 통해 고가의 쌀을 판매해야 경쟁력이 있다는 점에 뜻을 같이 하고, 조합의 쌀사업 재편에 착수
 - ‘옥천쌀판매추진위원회’를 구성하여 쌀사업을 지역경제 활성화 사업으로 선정하고, 브랜드화를 위한 품종도입, 재배 기술교육, 계약재배 추진 등 고품질 쌀의 상품화 추진

1) 1970년대 식량증산정책에 따라 호남지방에 통일벼 재배를 확대한 결과, 일반 소비자들 사이에는 호남 쌀의 미질이 떨어진다는 인식이 널리 확산되어 있었음

Ⅲ. 옥천농협 쌀사업의 성과

1. 급속한 사업성장

□ 조합원 생산물의 전량 판매 기반 확충

○ 쌀 브랜드 사업의 착수 5년 만에 매출액이 5배 증가

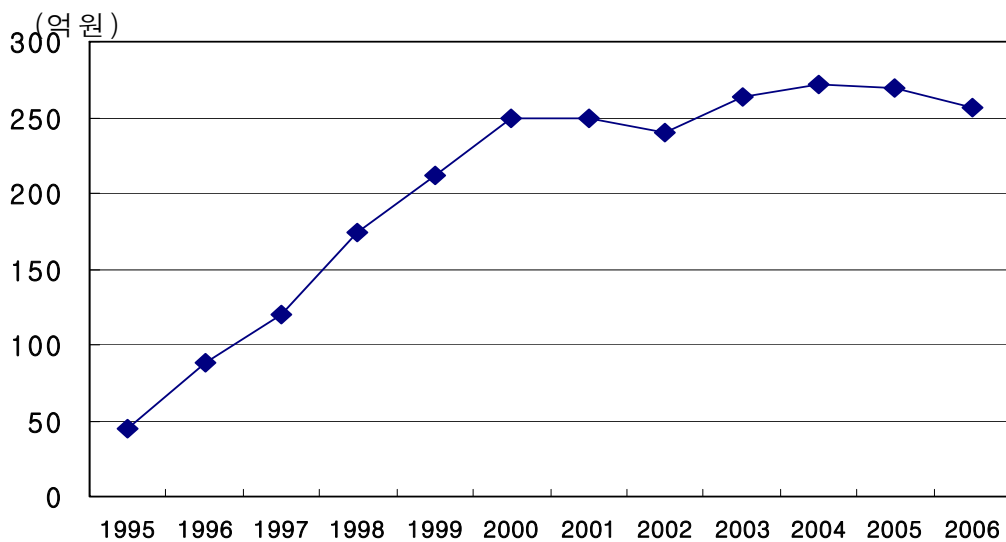
- 매출액 : ('95년) 45억원 → ('00년) 250억원 → ('06년) 256억원

- 2000년 이후부터는 가공시설의 한계로 매출 정체

○ RPC의 가공물량은 2006년도 기준 21천톤으로 관내 생산량 (12천톤)의 약 2배 수준임

- 원료곡이 부족하여 인근 조합으로부터 조달

< 옥천농협 RPC의 매출액 변화추이 >



2. 조합원의 경제적 이익

□ 조합원 쌀농업 소득 증대 효과 : 연간 약 20억원

(고가 매입, 영농자재 지원, 이용장려금 포함)

○ 벼 매입가격 지지

- 일반벼 : 시중가격 + 3,000원

- 계약재배 : 일반벼 가격 + 2,000원(농협장려금) + 2,000원
(지자체 장려금)

○ ‘한눈에 반한 쌀’의 농가소득 지지 효과(2006년 기준)

- 약 9.7억원

* 매입가격과 시장가격의 차이(8,000원/40kg)×물량(4,842톤)

< ‘한눈에 반한 쌀’의 농가소득 지지 효과 >

연도	계획면적 (ha)	생산량 (톤)	농협가격 (원/조곡40kg)	시장가격 (원/조곡40kg)	차액 (원)	농가소득 지지(억원)
'95	115	759	56,364	47,655	8,709	1.6
'00	385	2,541	72,727	58,120	14,607	7.3
'06	960	4,842	56,000	48,000	8,000	9.7

주 : 2000년까지의 시장가격은 정부수매 가격이며 1등급 기준임.

자료 : 옥천농협 제공

3. '한눈에 반한 쌀'의 브랜드 성과

□ 브랜드 인지도

- 전국 최초 LOVE 米 마크 획득
- 2006년 대통령에게 선물, 청와대 구내식당 납품
- 한국소비자단체 협의회 선정, 5년 연속 최우수 브랜드
- 2002년부터 전라남도 지정, 5년 연속 10대 우수브랜드

□ 브랜드 평가

- 2007년 고품질쌀 우수브랜드 경영체 선정 (농림부)
- 2005년 RPC경영 대상, 2006년 RPC경영 최우수상
- 2001년 조합장이 동탑산업훈장 수상

IV. 옥천농협의 성공요인

1. 차별화 사업전략

1

조합과 조합원이 함께 경제적 목표를 설정하라

□ 쌀 사업의 위기와 패배 의식

- 향후 쌀시장 개방이 우려되는 가운데 소비감소, 수입증가 등에 따른 지속적인 쌀값 하락으로 농가 불안이 심화
 - 대부분의 쌀이 저가미로 유통되어 농가는 제값 받기 판로 확보가 절실
- 사업 초기 옥천농협에서 쌀농사는 전체농가의 90%가 종사할 만큼 중요하였지만, 쌀 사업에 관한 사업전략은 부재
 - 농협의 역할이 수집·중개에 머물고, 호남 쌀에 대한 소비자의 저평가, 유통비용 과다 등으로 판로 확대에 애로

☞ 옥천농협은 저가미 유통에 대한 혁신의 필요성을 인식

□ 비전 수립 : 최고가의 명품브랜드 목표

- ‘전국 최고의 브랜드 쌀을 최고가에 판매한다’는 중장기 비전을 제시하고, 조합원의 변화와 참여를 유도
 - 최고의 쌀만 생산하면, 최고가격으로 판매할 수 있다는 확신을 조합원에게 심어주며 참여를 설득

- 비전 달성의 전제 조건인 농가의 사업 참여 촉진을 위해 매 분기 1회 정신교육을 실시
 - 대한민국 1등 브랜드 쌀의 생산·판매를 위한 조합원의 역할과 책임을 강조

□ 지역경제 활성화 사업으로 승화

- 조합원의 합의도출과 지역역량 결집을 위해 ‘옥천쌀판매추진위원회²⁾’를 결성하여 조합사업을 지역사업으로 확대 추진
 - 쌀 시업에 지역경제의 사활이 달려 있다는 절박함을 환기시킴과 동시에 사업추진을 위한 원동력을 확보³⁾
- 조합사업을 지자체 협력사업으로 확대하여, 지자체가 계약재배 농가에 대해 영농자재 및 출하장려금을 지원

2 시 장 의 요 구 에 적 극 대 응 하 라

□ 조합과 조합원의 시장에 대한 이해 부족

- 소비자의 선호에 부합하고 시장에서 팔리는 쌀을 생산해야 한다는 데 대한 조합원의 인식 부족
 - 일단 생산해 놓고 조합에 대해 제값에 전량 판매 요구

2) 조합장을 위원장, 면장을 부위원장, 군위원, 향우회 등 지역여론을 주도하는 30여명으로 구성

3) 협동조합이 사업을 원활히 추진하기 위해서는 관련 이해관계자들의 관심과 협조를 이끌어 내는 것이 중요하며, 나아가 이를 사업추진의 동력으로 활용하는 것이 협동조합의 장점이기도 함

- 조합 RPC는 대형유통업체의 산지 지배력이 확대되는 가운데, 사업전략의 부재로 경영 적자에 직면
 - 대형유통업체는 할인행사, PB상품 등을 내세우며 원가 이하의 납품을 요구하여 대부분의 쌀이 저가미로 전락
- 유통업체(소비자)가 요구하는 쌀 생산·판매 전략을 수립하지 못한 조합과 조합원은 쌀 사업의 악순환이 반복
 - 고가 매입 → RPC 적자 → 사업 위축 → 판로 애로
- ☞ 옥천농협은 시장의 요구에 부합하는 고품질 쌀의 생산·판매 전략을 수립하여 쌀 사업의 위기를 극복

□ 철저한 시장조사 : 시장의 변화 파악

- 사업 착수 전 8개월간 시장조사를 통해 유통경로별 특성, 소비자 계층별 구매패턴 등을 심층적으로 분석하여 마케팅 전략을 수립
- 1998년부터는 쇼핑의 트렌드가 대형할인점을 중심으로 변하고 있음을 감지하여 상품의 출하를 할인점으로 집중
- 최근에는 인터넷 시대에 대응하여 온라인 판매, 택배사업 등을 확대

□ 고객차별화 : 최고가를 목표로 최고의 고객을 선점

- 수도권에서 원거리에 위치해 수송비가 많이 드는 불리함을 극복하기 위해 고가의 프리미엄 브랜드가 필요

- 호남미에 대한 소비자의 부정적 인식을 불식시키고, 경기미보다 더 비싸게 팔리는 상품을 출시할 목표로 브랜드⁴⁾ 개발
- 명품족, 전문직 종사자, 신세대 맞벌이부부 등이 몰려있는 서울 강남의 백화점을 1차 목표시장으로 선정
 - 강남의 백화점에서 일반 상품의 2배 가격으로 판매된다면 자연스레 명품으로 인정받는 효과를 거두게 됨⁵⁾
- 최고의 고객을 확보하기 위해서는 최고의 상품이 필요
 - 국내 최초로 밥맛과 미질이 우수한 품종으로 통일하고, 피해립, 유색립, 싸라기, 이물질을 제거한 완전미를 공급
 - 쌀의 신선도 유지 및 휴대 간편화를 위해 소포장(3kg)을 개발⁶⁾하고, 포장재의 재질과 디자인을 고급화

□ 시장세분화, 틈새시장 전략

- 계약재배를 통한 품질관리, 완전미 생산체계 등을 갖추고 고급 쌀 시장을 집중 공략하여 최고 가격을 실현
 - 대한민국 1%의 고소득층을 목표시장으로 정하고 ‘1% 마케팅 전략’을 추진⁷⁾

4) 브랜드는 상표나 포장의 차별화만을 의미하는 것이 아니고, 반드시 상품의 차별화가 선결되어야 함
 5) 시장전망이 매우 불확실한 상황에도 불구하고 2배의 가격을 책정하자 주위로부터 우려의 목소리가 많았으나, 오랜 시장조사 끝에 내린 결론인 만큼 제품개발을 책임지고 있었던 임창석 소장은 성공에 대해 확신하고 있었음
 6) 당시에는 소포장이 유행하지 않았지만 백화점에 10kg이나 20kg 포장이 적절하지 않다고 판단하였으며, 4인 가족이 1주일 먹을 수 있는 양이 3kg으로 쌀의 신선도 유지를 위해서도 소포장이 적합하다고 판단
 7) 대한민국 국민 1%인 48만명이 연간 80kg을 소비한다면 약 3만 8,400톤이 필요하고 이를 금액으로

- 쌀 소비행태가 소득, 교육수준, 지역, 연령대 별로 세분화되는 추세에 대응하여 상품과 유통경로를 차별화
 - 소득 수준별 시장 공략을 위해 상품 구성을 고가미(20%), 증가미(30%), 저가미(50%)로 세분화⁸⁾
 - 시장과 고객을 세분화하여 다양한 브랜드를 사용(10여종)

브랜드	품종	규격	특징
한눈에 반한 쌀	히토메보레	3, 5, 10kg	최고급 완전미
무농약 쌀	히토메보레	3kg	무농약 완전미
꿈의 쌀	유메쓰꾸시	5, 10kg	중산층 공략형
춘하추동	동안벼	10, 20kg	자사 고가미
신세대	동안벼	20kg	n세대 공략형
행복을 주는 쌀	동안벼	15kg	할인점 고가미
꽃보다 아름다운 쌀	일반벼	4kg	헵쌀
첫사랑	일반벼	10, 20kg	할인점 증가미
바다남쪽 구슬샘	일반벼	20kg	할인점 저가미
이맛쌀	일반벼	10, 15, 20kg	유통업체(PB상품)

□ 유통업체와의 전략적 제휴 : 판로 안정

- 안정적인 판로 확보와 RPC 가동률을 높이기 위해 연중 안정적인 물량공급이 가능한 대형유통업체를 집중 공략
- 안정적인 품질과 물량을 공급할 수 있는 능력을 인정받아 유통업체와의 상생(win-win)을 모색

환산하면 1500억원에 달함. 결국 ‘한눈에 반한 쌀’은 국민 1%를 공략하기 위한 브랜드임.

8) 고가미는 서울 강남의 부유층, 명품족, 신세대 맛별이 부부를, 증가미는 ‘이천쌀’ 등의 지역브랜드에 친숙해 있는 중산층을, 저가미는 브랜드보다는 가격에 민감한 일반 서민을 목표 고객으로 함

- 국내 최고 브랜드인 ‘한눈에 반한 쌀’의 인지도를 바탕으로 증가미, 저가미의 교섭력 제고
- 대형유통업체의 잦은 할인행사에도 불구하고 옥천농협은 연중 동일한 가격으로 납품

3

엄격한 품질관리를 실시하라

□ 농가의 품질관리 인식 부족 : 브랜드화 장애

- 농가별 선호품종이 다양하고 관행농법을 유지하려는 경향이 강하여 품종 및 재배방법의 통일에 애로
 - 시장에서는 개별농가보다 조합 전체의 평균적인 품질 통일을 중시하는 반면, 농가는 자신의 쌀에 대한 자부심이 강함
- 조합의 엄격한 품질관리 기준에 대한 농가 반발
 - 관행농법에 비해 환경농업이나 고품질 쌀의 경우 재배법이 어렵고, 단기적으로 수량 감소를 초래
- 옥천농협도 초기에 ‘한눈에 반한 쌀’의 품종인 ‘히토메보레’의 재배기술이 정착되지 못해 도복과 수량 감소로 참여농가의 이탈 발생⁹⁾
- ☞ 옥천농협은 조합의 선도적인 시범재배와 지속적인 영농기술교육 등을 통해 극복

9) 초기 계약재배 농가의 경우 수량감소로 정보(900평)당 50만원의 소득 감소

□ 생산단계의 품질관리 : 생산시스템의 일원화

- 지속적인 영농기술교육과 영농지원상황실 운영으로 농가의 변화를 유도
 - 기술교육(농업기술센터 주관, 분기 1회), 집합교육(이앙기와 출하기, 2회), 순회교육(생육기와 수확기, 2회)
- 작부체계 및 품질관리의 표준화를 위해 ‘고품질 쌀 생산 매뉴얼’을 농가에 보급하고, 종자보급·생산지도·수매·저장·가공·유통에 이르기까지 조합에서 치밀하게 관리
- ‘한눈에 반한 쌀’ 계약재배를 위해 벼 품종을 일본에서 도입된 ‘히토메보레’¹⁰⁾로 통일
 - 브랜드별 품종 : 신세대(방울샘), 꿈의 쌀(환상), 땅끝햇살(동안벼) 등
- 계약재배의 경우 다른 품종의 혼입을 방지하기 위해 농협이 종자 증식포를 직접 운영하여 종자를 보급
- 지력증진을 위해 토양개량제 공급, 객토사업, 벼짚 깔아주기 등을 실시하고, 완효성 비료와 유기질 퇴비 투입을 늘려 화학비료 사용을 최소화
 - 키토산, 목초액, 쌀겨 등의 친환경 영농자재의 사용을 늘리고, 농약사용을 최소화

10) 해남과 위도가 같은 일본 미야기현에서 주로 재배되는 품종으로 해남 옥천의 토질에 잘 맞고 미질이 우수한 품종임

□ 수확 후 품질관리 : 합격품만 브랜드화

- 브랜드 쌀의 원료곡은 전량 계약재배를 통해 확보하며, 이 중에서 도복, 병충해 및 등숙률¹¹⁾이 낮은 벼는 일반벼로 출하토록 유도
- 농민들은 수매가격이 시장가격보다 높기 때문에 물량 확대와 등급 완화를 많이 요구하지만, 품질기준을 엄격하게 적용하여 품종별·등급별 수매
- 계약재배 물량은 품질관리를 위해 일괄 산물수매 후 품종별로 구분 저장하여, 등급별·품종별로 구분 도정
 - 완전미 생산라인을 구축하여 가공단계에서 최고의 품질을 구현하고 있으며, 매일 식미검정과 샘플테스트를 통해 품질을 점검

4

성공을 위한 투자를 두려워 말라

□ 조합원과 조합의 영세성 : 투자 확보

- 조합원은 영농규모가 영세하여 출자여력이 작으며, 소득보전을 위한 매입가격 인상에 민감
 - 최소출자주의로 인해 조합이용에 어려움이 없는 한 출자를 회피하는 무임승차문제 발생
- 조합도 쌀 사업 위축과 RPC 적자 누적으로 적극적인 투자를

11) 포장에서 등숙기와 수확 이전에 2번 검사

기피하여 장기적인 전략보다는 단기적인 경영개선에 초점

☞ 옥천농협은 차별화를 위한 과감한 투자로 쌀 사업을 혁신하고 시장의 기회를 포착

□ 품질관리에 대한 과감한 투자 : 비전 혁신

- 소규모 조합이지만, 국내 최초로 완전미 생산라인을 도입, 색체선별기, 등급선별기, 진동선별기, 연미기 등에 대한 과감한 투자 단행
- 품질유지를 위해 도정수율을 완전미는 50%, 일반미는 71% 이하로 대폭 낮춤¹²⁾
- 포장비 상승에도 불구하고 국내 최초로 최첨단 소재인 알루미늄 부직포를 활용한 ‘숨쉬는 포장재’를 도입
- 가공일로부터 15일이 경과된 쌀은 100% 리콜제를 실시하여 쌀의 신선도를 유지하고 최고 쌀의 명성을 지킴
 - 신곡이 나올 때까지 브랜드 쌀을 전량 판매하지 못하면, 원가 손실에도 불구하고 일반미로 전환하여 저가에 판매
- 물량의 규모화와 브랜드 마케팅의 성공을 기반으로 현재 연간매출 1,000억원 규모의 ‘꿈의 정미공장(dream rice center)’을 설립하여 세계 최고 수준의 쌀 생산을 준비 중

12) 도정수율을 낮추면 찌레기 비율이 낮아져 쌀의 품위가 좋아지지만, 생산량이 줄어들어 원가가 증가하여 브랜드 고가미 전략을 갖지 못한 RPC는 시도하기 어려운 방안임

2. 규모화 사업전략

5

조합에 출하권을 위임하라

□ 조합원의 무임승차문제

- 고품질 쌀은 상인에게 판매하고 저품질 쌀은 조합에 대해 고가매입을 요구하는 권리만 있고 의무가 없는 조합원이 존재
 - 쌀값의 계절진폭을 이용해 기회를 엿보는 투기성 조합원
- 무임승차문제로 조합은 품질과 사업물량이 불안정하여 마케팅 전략 수립에 애로가 있으며, 유통업체에 대한 교섭력 약화
- ☞ 옥천농협은 출하 조합원에 대해서는 전이용 의무를 부과

□ 출하약정서 작성 : 조합 전이용

- 계약재배 농가는 물론 일반벼 출하 농가에 대해서도 출하약정서를 징구
 - 조합이 지정한 품종 재배, 가격결정과 출하물량 배정을 조합에 위임하는 내용
- 기회주의적 행동을 하는 투기성 조합원은 무임승차 문제를 해소하기 위해 사업에서 배제

□ 연중 안정적인 물량관리 : 브랜드가치 유지

- 연중 판매계획을 수립하여 단경기까지 납품에 차질이 없도록 계약재배를 통해 브랜드 쌀의 원료곡을 충분히 확보
- 대형유통업체의 PB상품, 저가미 수요에 대응하기 위해 계약재배에 참여하지 못한 농가의 벼를 전량 구매
 - 관내 생산량이 부족하여 타 지역으로부터 원료곡을 조달

6 합병이나 연합을 통해 사업량을 확대하라

□ 조합원의 지역주의 : 규모확대에 장애

- 면단위 조합은 규모화에 한계가 있으나, 조합원들의 지역주의로 인해 합병이나 RPC 통합이 지난
 - 조합의 규모화 장애는 시장교섭력 약화와 사업효율성 저하를 가져와 결국 조합원의 경제적 손해로 이어짐
 - 고품질 원료곡의 안정적인 확보가 곤란하고 RPC가 시장대응 전략을 수립하는데도 어려움 발생
- ☞ 옥천농협은 시장성과를 높이기 위해 지속적으로 인근 조합과의 합병이나 RPC 통합을 추진 중에 있음

□ RPC 통합 추진

- 삼산농협과 합병을 통해 원료권역을 확대하였고, 이를 통해 합병의 필요성에 대한 조합원의 이해를 증진
- 매출 1000억 규모의 ‘꿈의 정미공장’ 준공과 함께 해남군 RPC 통합을 추진 중에 있음

7

밀착된 영농지원체제로 조합원참여를 확대하라

□ 지역조합의 조합원 밀착도 약화

- 조합원이 주인의식과 신뢰를 가지고 조합사업을 전속 이용하여 장기적인 이익을 추구하기 보다는 단기적인 이익에 집착하는 경향이 큼
 - 장기간에 걸쳐 평균적으로 이익이 되더라도 단기적으로 손해가 되면 조합사업에서 이탈하여 상인과 거래함
- 대규모 이용에도 불구하고 가격과 비용 측면에서 우대를 받지 못한 대농의 사업이탈 확대
 - 조합원의 이질화로 조합원의 이해관계가 다양해지고 있으나, 다수를 차지하는 소농위주의 의사결정이 이루어짐
- ☞ 옥천농협은 조합원의 농장에 밀착된 영농지원시스템 구축으로 조합원 지속적인 사업 참여를 유도

□ 조합원과 밀착된 영농지원시스템 구축

- 영농기에는 ‘영농지원 상황실’을 설치하여 조합원의 영농상황 파악 및 각종 영농지원, 자재공급 등의 업무를 수행¹³⁾
- 신품종 보급시 품질개선을 위해 지역적응력 시험을 매년 실시하고, 기존 종자의 퇴화를 방지하기 위하여 다양한 루트를 통해 품종별 원종을 확보
- 농가의 여론을 수렴하여 유기질비료와 규산질 비료, 종자소독제, 목초액 등을 조합원의 영농방식에 맞춰 공급
- 조합원 고령화, 농촌인력부족 등에 대응하여 조합이 보유한 4대의 대형 콤바인을 이용하여 수확대행 서비스를 제공
- 수매현장에 ‘조합원 만남의 장소’를 마련하여 조합원의 노고를 위로하고, 농협운영 전반에 대한 조합원 의견을 청취
- 표준화된 영농기술 보급을 위해 연 5회의 조합원 교육 실시
 - 기술교육(농업기술센터 주관, 분기 1회), 집합교육(이양기와 출하기, 2회), 순회교육(생육기와 수확기, 2회)

13) 주말에도 근무명령에 의거 직원들이 상황실에 상주하여 조합원 영농을 지원

3. 기업형 경영방식

8

조합과의 계약을 철저히 이행하라

□ 조합원의 계약문화 정착 미흡

- 출하협약이 없을 경우 물량, 품질에 대한 통제를 할 수 없어 조합의 사업경쟁력이 약화
 - 조합원이 임의로 출하하게 되면, 조합은 출하물량을 조절하는데 애로가 있음
 - 품질의 안정성이 유지되지 못할 경우 대형유통업체와의 지속적인 거래가 곤란
- 조합은 조합원이 유통업체와 경쟁할 수 있는 적정품질과 가격의 농산물을 출하토록 강제하기 곤란
 - 조합은 조합원을 저품질의 농산물까지 처리해 주고, 가격도 높게 책정해야 하는 애로가 있음
 - 조합원이 조합과의 약속을 위반해도 조합이 벌칙을 부과하지 못하는 관행이 만연

☞ 옥천농협은 엄격한 출하협약의 체결과 이행으로 통제

□ 계약재배 확대와 계약 불이행시 벌칙 부과

- 고품질 원료를 안정적으로 확보하여 사업경쟁력을 강화하기 위해 선도농가와의 계약재배를 확대

- 재배품종, 재배방법, 전량 출하 등의 조합원 의무사항을 계약
- 선도농가, 대농의 참여를 유도하기 위해 계약재배 조합원에 대해서는 높은 가격의 매입을 보장¹⁴⁾
- 사업성장에 따라 계약재배 면적을 1996년 100ha에서 2007년 1,000ha로 확대
- 연간 판매계획에 의거 종자를 공급하여 계약재배 물량을 통제하고, 고품질을 유지
- 계약불이행시 차기 계약재배 대상에서 제외하고 이용장려금, 수매가 인센티브를 지급하지 않는 등 벌칙을 부과
- 계약을 고의로 위반한 농가의 벼는 매입하지 않으며, 불가피한 경우 일반벼로 매입

9	우량조합원을 중심으로 정예화하라
----------	--------------------------

□ 조합원 평등주의에 의한 하향 평준화

- 품질관리, 참여의식, 출자의 하향 평준화
 - 최소 출자만 하면 조합이용에 제약이 없어 출자확대가 어렵고, 사업 참여 의식이 약화
 - 저품질 농산물까지 처리함에 따른 품질관리에 애로

14) 시장가격 + 3,000원 + 조합장려금 2,000원 + 지자체 장려금 2,000원 (조곡 40kg기준)

- 대농과 선도농의 경우 이용량과 출자규모, 품질수준에 비해 의결권, 수익 및 비용 분담에 대한 인센티브가 약하여 조합 사업 이탈 현상 발생
- 가격 인센티브 때문에 많은 조합원이 계약재배 참여를 희망하고 있으나, 품질관리상의 문제로 가입을 제한
 - 계약위반 또는 저품질 벼 출하 농가에 대한 벌칙 부과시 반발
- ☞ 옥천농협은 계약재배시 우량조합원을 중심으로 정예화하여 이를 극복

□ 계약재배 참여 조합원의 자격 제한

- 이사회에서 계약재배 참여 조합원의 자격을 심사하여 기회 주의적인 조합원의 참여를 배제
- 조합사업에 공감하고 참여의식과 기술수준이 높은 선도농가를 중심으로 조직한 후 점차 참여 조합원의 범위를 확대
 - 사업초기에는 계약재배 벼의 매입가격을 높게 책정했기 때문에 계약물량을 늘려 달라는 조합원들의 요구가 많았으나¹⁵⁾, 안정적인 가격과 품질유지를 위해 엄격한 기준을 적용
 - 지속적인 대화와 교육을 통해 조합원의 참여와 계약이행의 필요성을 이해시키고, 재배기술 향상을 위한 영농지도와 시장성과 제고를 통해 물량을 확대해 나감

15) 조합장의 입장에서 볼 때, 조합원의 이러한 요구를 결코 무시할 수 없는 일이지만 시장가격과 품질관리를 위해 조합원의 계약이행과 조합원의 개별적인 주장에 대해 양보를 강조하였는데, 직선제 조합장 체제에서 이처럼 과감히 No라고 말할 수 있는 농협은 흔치 않음

□ 조합의 의사결정구조 문제

- 다양한 사업을 수행하고 있으나 사업부문별로 책임자의 의사결정 권한이 작고, 의사결정 단계가 복잡하여 신속한 사업대응력 저하
- 직원의 인사, 인센티브 등에 대한 의사결정이 상부로 집중되어 있고, 사업부문별 성과평가가 명확히 구분되지 않아 전문성과 팀웍이 약화
- 품목별, 영농규모별로 조합원간 이해 대립이 심화되어 사업성보다는 정치적 의사결정에 의한 합의 도출
 - 사업경쟁력 제고 차원에서 엄격한 기준을 정하기보다는 조합원들의 이해관계를 조정하는 의사결정에 초점
- ☞ 옥천농협은 의사결정 권한의 하부 이양과 직원의 전문성 강화를 통해 비즈니스 관점에서 의사를 결정

□ 의사결정 권한의 하부 이양

- 조합장에 대한 개별 조합원의 청탁을 차단하고 사업 중심의 탄력적인 의사결정을 추진하기 위해 전결권을 하부 이양
 - 유통사업은 신속한 의사결정이 생명이므로 의사결정단계가 복잡하고 전문성이 부족한 지역농협의 단점을 극복하기 위해서는 실무라인에게 권한 이양이 필요¹⁶⁾

- 이사회 의결사항 범위 내에서 RPC 경영에 대한 의사결정권을 RPC 소장에 이양
 - 시장성과를 극대화하기 위해 신속한 마케팅 의사결정권과 품질관리를 위한 조합원 통제권을 부여

□ 직원의 열정과 프로의식 배양

- 조합원을 움직이기 위해서는 열정과 프로의식으로 무장된 직원의 확보가 중요하기 때문에 지원자를 중심으로 보직공모제 실시
 - 가공, 유통, 전산 등 분야별 전문가를 양성하고, 전문성 유지를 위해 가능한 한 순환근무 대상에서 제외
- 생산-가공-마케팅 부문의 유기적인 팀웍 유지를 위해 신규 직원은 ‘직원합의제’ 방식으로 채용
- 어떤 직원이 와도 신속히 업무에 적응할 수 있도록 업무처리과정(process)을 매뉴얼화 추진 중
- 조합원에 대한 환원하는 경제적 이익이 직원의 인건비보다 많아야 된다는 각오로 시장성과 극대화에 노력
 - 직원의 역량 발휘를 극대화하기 위해 인센티브제 도입

16) 경영평가는 연말에 대차대조표와 손익계산서, 농가실익 등을 고려하여 실시하며, 중간단계에서는 사업에 대한 간섭을 최소화하여 자율성과 신속성을 보장

□ 지역농협 배당체계의 문제

- 지역농협은 신용, 공제, 판매, 구매사업 등의 이용실적을 통합하여 배당을 실시하고 있어 배당의 투명성이 미흡
 - 사업부문별 기여도에 차이가 있는 조합원간 이해대립이 발생하고, 사업부문간 교차보조로 형평성을 상실
- 대부분의 농협 RPC는 매취방식으로 사업을 수행하면서 배당을 실시하지 않아 매입가격을 둘러싼 갈등이 발생
- ☞ 옥천농협은 RPC 사업부문에 대한 독립적인 배당을 실시하여 투명성을 제고하고 조합원의 신뢰를 확보

□ RPC 사업수익의 이용고배당

- 조합원의 요구에 따라 매취사업을 수행하고 있어 사업리스크가 조합에 귀속되지만, 협동조합적인 이용고배당을 실시
 - 시장가격보다 고가로 벼를 매입하지만 수익발생시 이용고배당을 실시하고 있어 조합원의 신뢰 확대
- 사업부문별 이용고배당 실시는 쌀 사업 참여농가의 자발적인 사업 참여와 조합의 미래 비전에 대한 공감대를 형성

V. 시사점과 과제

1. 시사점

□ 쌀 사업의 차별화·규모화 전략을 통해 조합원의 소득지지에 앞장선 성공적인 협동조합 모델임

○ ‘전국 최고의 브랜드 쌀을 최고가에 판매한다’는 경제적 목표를 조합원과 공유하고 적극 추진

- 지속적인 교육을 통해 조합원의 역할과 책임을 강조하고, 자발적인 변화와 참여를 유도

○ 철저한 시장조사를 통해 시장의 요구에 부합하는 고품질 브랜드 쌀의 생산·판매 전략을 수립

- 제품차별화, 시장세분화, 유통업체 제휴 등을 통해 제값 받고 팔 수 있는 안정적인 판로를 확보

○ 생산시스템의 일원화, 품종별·등급별 구분 수매·가공, 완전미 생산라인 도입 등으로 엄격한 품질관리를 실시

- ‘고품질 쌀 생산 매뉴얼’에 의한 표준화된 생산, 지속적인 영농기술교육, 종자보급에 의한 품종 통일 및 순도 유지 등

○ 조합원의 참여 확대, 합병 등을 통한 사업의 규모화 추진

- 조합원의 무임승차문제 해소를 위해 출하약정서 작성 및 계약재배 활성화, 조합원과 밀착된 영농지원시스템 구축 등

□ 차별화규모화 전략 추진을 위해 조합원을 통제하고, 사업효율성을 제고하기 위해 기업형 경영방식을 도입

○ 조합원과 출하물량, 품질기준 등에 관한 계약을 체결하고 이를 철저히 이행하여 사업의 안정성을 추구

- 계약 불이행 조합원에게 이용장려금 및 수매가 인센티브를 지급하지 않는 등 벌칙을 부과

- 품질의 하향평준화를 방지하기 위해 계약재배를 우량조합원을 중심으로 실시한 후 점차 참여 조합원의 범위를 확대

○ 신속한 의사결정과 시장대응력 강화를 위해 책임경영체제를 강화

- RPC경영에 관한 전결권을 하부에 대폭 이양하고, 직원의 전문성을 강화하기 위해 보직공모제, 직원합의제, 인센티브제 등을 도입

2. 과제

□ 차별화 사업전략

○ 지속적인 신상품 개발

- ‘한눈에 반한 쌀’에 한정되어 있는 명품브랜드를 건강성, 안전성을 강조한 제품 (기능성 쌀, 유기농쌀 등) 쪽으로

다양화하여 새로운 브랜드 개발 필요

○ 부가가치 가공사업 진출

- 군 단위 RPC통합이 ‘꿈의 가공공장’을 중심으로 이루어질 경우 햇반, 주류, 음료, 식초, 부산물 가공 등으로 부가가치 사업을 확대할 필요가 있음

○ 벼 품질등급 기준의 세분화

- 현재 품종, 외관에 한정된 벼 품질등급 판정기준을 미질, 수분함량, 수율 등을 고려하여 세분화
- 조합원 합의를 기초로 엄격한 품질기준을 마련하여 조합원 간 형평성을 보완하고, RPC의 시장대응력을 강화

□ 규모화 사업전략

○ 군 단위 RPC 통합

- 대규모 생산과 마케팅을 위한 ‘꿈의 정미공장’의 운영효율성을 위해 지자체와 인근 조합의 협력을 유도하여 군단위 RPC 통합을 추진
- 계약재배 물량을 확대하여 고품질 쌀의 안정적인 원료조달과 RPC 가동률 제고
- RPC 통합을 통해 군단위 쌀산업 발전대책을 수립하여 적자 RPC를 정리하고 지역 내 쌀 사업의 효율성을 제고

○ 도단위 연합마케팅 조직 구축

- 저가미를 둘러싼 지역간 쌀사업 경쟁이 치열한 바, 광역단위 연합마케팅을 추진하여 저가미 시장경쟁을 완화
- RPC간 연합으로 마케팅을 규모화하여 대형유통업체에 대한 교섭력을 제고하고 마케팅 비용을 절감

□ 기업형 경영방식

○ 통합 RPC의 조합공동사업법인 추진 : 한국형 협동조합 쌀 판매전문회사로 발전

- 의사결정의 신속성·전문성 강화, 책임경영체제를 통한 시장 대응력 제고를 위해서는 사업체의 독립성 확보가 중요
- 의사결정에서 정치적 이해관계를 배제하고, 시장의 요구와 엄격한 기준에 입각한 물량 및 품질관리, 가격설정 등들에 대한 조합원 합의 및 통제 강화

○ 비례원칙에 입각한 조직구조 재편 : 정관(예) 개정

- 조합원 및 비조합원의 투자 확대 및 출자 지분화 방안을 마련하고, 투자와 이용에 비례하여 의결권 부여
- 물량과 품질을 기준으로 가격과 비용(수수료)을 차등화하고, 투자조합원에 대한 배당을 강화하여 출자 촉진

< 참고 문헌 >

1. 김상국. 2001. “쌀 브랜드화의 n세대 : 해남옥천농협”, 「농협조사월보(2월호)」, 농협중앙회 조사부.
2. 농림부. 2007. “대한민국 대표 브랜드로 간다, 해남옥천농협 RPC 한눈에 반한 쌀”, 「쌀의 유혹, 브랜드를 팔아라」.
3. 농림부. 2006. “미곡종합처리장 경영개선 종합대책”.
4. 농림부. 2006. “2007년 고품질쌀 브랜드 육성사업 시행지침”.
5. 농협중앙회 2007. “통합RPC(조합공동사업법인) 지원 방안”, 농협중앙회 양곡부.
6. 농협중앙회 2007. “2006년 RPC 결산 결과”, 농협중앙회 양곡부.
7. 농협중앙회. 2006. 「조합경영계수요람」, 농협중앙회 회원지원부.
9. 박계찬. 2005. ‘쌀 사업 혁신의 모범사례 해남옥천농협’, 「농협조사월보(11월호)」, 농협중앙회 조사부.
9. 신기엽. 2004. ‘해남 옥천농협의 쌀 품질관리 및 마케팅 사례’, 「농정연구」, 농정연구센터.
10. 위남량외 4인. 2005. 「농협RPC 경영혁신 방안 연구」, 연구보고서, 농협조사연구소.
11. 한국농업경영포럼. 2005. 「전환기 RPC 정책개선 방향」.
12. 한국RPC연구회. 2003. 「쌀산업 경쟁력 제고를 위한 RPC 종합 발전방안」.
13. 해남옥천농협. 2007. “옥천농협 현황”.