연구보고서 C2007-24 | 2007. 8.

농협 김치공장 정밀 경영 진단

전 창 곤 연 구 위 원
국 승 용 전문연구원
최 지 현 선임연구위원

한국농촌경제연구원

머 리 말

김치는 1988년 서울올림픽을 계기로 국제적인 식품으로 자리매김 되어 국내 김치산업은 1990년대 이후 생산 및 수출 측면에서 지속적인 성장추세를 유지하여 왔다. 또한 2001년 7월 한국의 배추김치를 근거로 Codex 규격이 채택됨으로써 본격적인 김치의 국제 식품화 기반이 마련되었다. 국내 김치산업이 급성장하면서 1990년대 이후 농협의 김치 사업도 활성화되어 전국에 13개의 농협 김치공장이 설립되어 현재 11개 공장이 운영 중에 있으며, 2006년 말 생산량은 약 4만 톤 규모로 국내 시판 김치시장에서 차지하는 비중은 생산량과 매출액 면에서 각각 5.4%와 11.4%를 차지하고 있다.

그 동안 김치에 대한 지속적인 홍보와 다양한 제품개발로 김치수출이 급증하여 2005년에 32천 톤에 1억 달러 규모를 상회하면서 신선농림축산물 수출에서 단일품목으로는 가장 큰 규모의 품목으로 성장하였다. 그러나 2002년 이후 중국산 김치 수입량이 급증하기 시작하여 2006년 말에는 약 18만 톤의 중국산 김치가 수입되었다. 중국산 수입김치의 급증과 김치산업을 둘러싼 환경변화는 국내 김치산업의 구조 재편을 촉진시키고 있으며, 동시에 농협 김치사업에도 크게 영향을 미쳐 농협 김치사업의 새로운 방향전환과 활로모색의 필요성이 증가하고 있는 실정이다.

이 연구는 당 연구원과 농협중앙회간에 체결된 “농협 김치공장 정밀 경영진단” 용역사업으로 중국산 김치의 수입급증으로 국내 김치시장의 구조재편이 이루어지고, 국내 김치산업 경쟁력의 상대적인 저하현상이 나타나고 있는 시점에서 농협 김치사업의 새로운 방향전환과 활로 모색을 위한 방향을 제시하고 있다.

여러 가지 어려움 속에서 이 연구를 차질 없이 수행·완료한 연구팀의 노고에 감사하며, 이 연구사업 수행에 필요한 현지조사와 제반 자료수집에 적극 협조해 주신 전국 11개 지역농협 김치공장 및 농협중앙회 산지유통부 관계자 여러분께 감사를 드린다. 이 연구가 농협 김치사업의 새로운 방향전환과 활로 모색에 많은 기여를 할 수 있기를 기대한다.

2007. 8.

한국농촌경제연구원장 **최 정 섭**

목 차

연구결과 요약 ····· 1

제1장 연구개요 ····· 29

1. 연구 필요성과 목적 ····· 29
   가. 연구의 필요성 ····· 29
   나. 연구목적 ····· 31
2. 주요 연구내용 ····· 31
3. 연구범위 및 방법 ····· 32
   가. 연구범위 ····· 32
   나. 연구방법 ····· 32
4. 기대효과 및 활용 ····· 33

제2장 김치시장 현황 ····· 34

1. 국내 김치시장 현황 ····· 34
   가. 시장규모 및 수급 현황 ····· 34
   나. 김치 유통실태 ····· 39
2. 김치 수출입 현황 ····· 40
   가. 김치수출 ····· 40
   나. 김치수입 ····· 43
   다. 중국산 김치의 수입정가 요인 ····· 45
   라. 중국의 김치수출 실태 ····· 48
3. 김치산업 국제화와 과제 ····· 49
   가. 김치의 국제식품화 ····· 49
   나. 김치제조의 HACCP 의무적용 ····· 50

제3장 농협김치 생산과 운영현황 ····· 53

1. 농협김치 생산 및 유통 ····· 53

가. 농협김치 생산 ····· 53
나. 농협 공동브랜드 '아름찬' 김치 현황 ····· 61
2. 농협김치 생산시설 및 인력 현황 ····· 66
가. 김치생산 시설실태 및 가동율 ····· 66
나. 김치생산 인력 현황 ····· 71
3. 농협 김치공장 HACCP 추진 실태 ····· 74
가. HACCP 개념과 김치제조 ····· 74
나. HACCP 제도도입 추진실태 ····· 75
4. 농협김치 원료조달과 기술 실태 ····· 82
가. 김치원료 조달실태와 문제점 ····· 82
나. 농협김치 기술실태와 문제점 ····· 84
5. 농협김치 브랜드화 실태 및 문제점 ····· 92
가. 농협김치 브랜드화 실태 ····· 92
나. 농협김치 개별브랜드의 문제점 ····· 93

제4장 농협 김치사업의 경영분석과 진단 ····· 94

1. 농협 김치 사업의 특징 ····· 94
가. 매출액의 지속적 성장 ····· 94
나. 상대적으로 높은 매출원가 비중 ····· 95
다. 영업이익의 불안정 ····· 99
라. 영업외수익에 대한 높은 의존성 ····· 101
2. 농협 김치공장 경영평가 지표 ····· 104
가. 경영평가 지표 ····· 104
나. 각종 경영지표 산출법 ····· 106
3. 가공공장별 경영분석 ····· 107
가. 전곡농협 청산김치 ····· 107
나. 북파주농협 적성김치 ····· 111
다. 남양농협 수라청김치 ····· 115
라. 웅천농협 진해식품 ····· 119
마. 서안동농협 풍산김치 ····· 123
바. 순천농협 남도김치 ····· 127

사. 여수농협 돌산갓김치 ····· 131
아. 화원농협 e-맑은김치 ····· 135
자. 부귀농협 마이산김치 ····· 139
차. 선도농협 선장김치 ····· 143
카. 살미농협 남한강김치 ····· 147
4. 농협 김치공장 경영 지표 상호 비교 ····· 151
가. 사업규모 ····· 151
나. 수익성 ····· 152
다. 마케팅 여력 ····· 152
라. 유통경로 다각화 ····· 153
마. 인적자원의 생산성 ····· 154
바. 조합원 참여도 ····· 155
사. 비교 종합 ····· 155

제5장 농협김치 유통실태 분석 ····· 157

1. 농협김치 유통실태 ····· 157
가. 농협김치 유통실태 ····· 157
나. 조합별 유통 및 판매실태 ····· 165
다. 농협김치 물류실태 ····· 175
라. 농협김치 가격전략 ····· 177
2. 농협김치 수출실태 및 여건변화 ····· 181
가. 농협김치 수출실태 ····· 181
나. 농협김치 수출여건 변화 ····· 184

제6장 농협 김치사업의 효율화 방향 ····· 187

1. 농협 김치사업의 SWOT 분석과 발전전략 ····· 187
가. 농협 김치사업 SWOT 분석 ····· 187
나. 농협 김치사업 발전전략 ····· 189
2. 농협 김치사업의 합리적 방향 설정 ····· 191
가. 농협김치 시장구조 변화와 반응 ····· 191

나. 농협 김치사업의 부문별 사업방향 설정 ····· 196
3. 경영진단을 통한 김치사업 방향 ····· 200
가. 가격구조 개선 ····· 200
나. 재무구조 개선 ····· 203
다. 마케팅 구조 개선 ····· 204
4. 농협 김치사업 발전을 위한 역할분담 및 지원방향 ····· 206
가. 농협 김치사업에 대한 역할분담 방향 설정 ····· 206
나. 부문별 역할분담 형태 ····· 208
다. 지역조합 김치공장 지원방향 ····· 214

참고문헌 ····· 219

표 목 차

제2장

표 2-1. 김치의 생산 및 소비구조, 2006 ····· 36
표 2-2. 김치 수요량 ····· 37
표 2-3. 김치의 분류 ····· 38
표 2-4. 국가별 김치수출량 및 비중, 2006 ····· 41
표 2-5. 일본 김치시장에서의 한국산과 중국산의 점유율 ····· 42
표 2-6. 김치 수출실적 추이 ····· 42
표 2-7. 국내 김치의 공급부문별 수입김치 비중, 2006 ····· 43
표 2-8. 김치 수입실적 추이 ····· 44
표 2-9. 수입김치와 국내산 김치의 가격수준 비교 ····· 46
표 2-10. 김치 Codex 규격의 식품첨가물 ····· 49
표 2-11. 김치 Codex 규격의 품질기준 ····· 49

제3장

표 3-1. 농협 김치공장의 시장진출 주요 연혁 ····· 55
표 3-2. 농협 김치공장별 생산규모 및 김치시장 비중, 2006 ····· 57
표 3-3. 농협 김치공장별·김치종류별 생산 비중, 2006 ····· 58
표 3-4. 농협 김치공장별 김치 생산량 추이 ····· 59
표 3-5. 조합별 판매시장별 김치 생산현황, 2006 ····· 60
표 3-6. 아름찬 농협김치의 판매실적 ····· 63
표 3-7. 아름찬 농협김치 유통경로별 판매 현황 ····· 64
표 3-8. 조합별 김치공장 규모 현황 ····· 66
표 3-9. 조합별 김치공장 세부 시설 현황 ····· 67
표 3-10. 조합별 김치공장 시설투자 현황 ····· 67
표 3-11. 조합별 김치공장의 생산 부담율, 2006 ····· 69
표 3-12. 농협 김치공장별 생산능력 및 가동율 추정, 2006 ····· 70
표 3-13. 농협 김치공장별 인력 현황, 2007 ····· 71
표 3-14. 농협 김치공장별 인력 구성비, 2007 ····· 72
표 3-15. 농협 김치공장별 종사자 생산성 현황, 2006 ····· 73
표 3-16. 농협 김치공장별 HACCP 추진 현황, 2007 ····· 76
표 3-17. 지역농협 김치공장 HACCP 관련 중앙회 지원규모 ····· 76

표 3-18. 전곡농협 HACCP 관련 투자재원 및 조달계획 ····· 77
표 3-19. 북파주농협 김치공장 HACCP 관련 투자계획, 2008 ····· 77
표 3-20. 남양농협 김치공장 HACCP 관련 투자계획, 2008 ····· 78
표 3-21. 살미농협 HACCP 관련 투자재원 및 조달계획 ····· 78
표 3-22. 선도농협 HACCP 관련 투자재원 및 조달계획 ····· 79
표 3-23. 순천농협 HACCP 관련 투자재원 및 조달계획 ····· 80
표 3-24. 여수농협 HACCP 관련 투자계획 ····· 80
표 3-25. 웅천농협 HACCP 추진계획 ····· 82
표 3-26. 농협 김치공장별 주원료 확보 실태, 2006 ····· 84
표 3-27. 농협김치의 품질인증 현황 ····· 91
표 3-28. 농협김치의 브랜드화 현황, 2007 ····· 92

제4장

표 4-1. 농협 김치공장 매출 추이 ····· 94
표 4-2. 농협 김치공장 매출성장률 추이 ····· 95
표 4-3. 농협 김치공장 매출총이익 추이 ····· 96
표 4-4. 농협 김치공장 매출액대비 매출원가 비중 추이 ····· 97
표 4-5. 농협 김치공장 제조원가 구성비 ····· 97
표 4-6. 매출액대비 제조원가 구성비 비교 ····· 98
표 4-7. 농협 김치공장 매출총이익 성장률 추이 ····· 99
표 4-8. 농협 김치공장 영업이익 추이 ····· 100
표 4-9. 농협 김치공장 매출액대비 판매관리비 비중 추이 ····· 100
표 4-10. 농협 김치공장 판매경로별 판매 비중 ····· 101
표 4-11. 농협 김치공장 당기순이익 추이 ····· 102
표 4-12. 농협 김치공장 매출순이익률 추이 ····· 102
표 4-13. 농협 김치공장 자산순이익률 추이 ····· 103
표 4-14. 농협 김치공장 매출액대비 영업외이익률 추이 ····· 103
표 4-15. 농협 김치공장 경영분석 종합 비교 ····· 156

제5장

표 5-1. 농협김치의 판매루트별 주요 판매처 ····· 160
표 5-2. 농협김치의 인터넷쇼핑몰 운영 현황 ····· 160
표 5-3. 농협김치의 유통경로별 매출 현황 ····· 161
표 5-4. 농협김치의 판매루트 비중 ····· 162

표 5-5. 농협김치의 지역별 판매 비중 ····· 163
표 5-6. 농협김치의 일반적 포장규격 ····· 165
표 5-7. 전곡농협 김치의 유통경로 및 판매비중 ····· 166
표 5-8. 북파주농협 김치의 유통경로 및 판매비중 ····· 166
표 5-9. 남양농협 김치의 유통경로 및 판매비중 ····· 167
표 5-10. 살미농협 김치의 유통경로 및 판매비중(매출액기준) ····· 168
표 5-11. 선도농협 김치의 유통경로 및 판매비중 ····· 169
표 5-12. 부귀농협 김치의 유통경로 및 판매비중 ····· 170
표 5-13. 순천농협 김치의 유통경로 및 판매비중 ····· 171
표 5-14. 화원농협 김치의 유통경로 및 판매비중(매출액기준) ····· 172
표 5-15. 여수농협 김치의 유통경로 및 판매비중 ····· 173
표 5-16. 여수농협 김치의 판매형태별 비중, 2006 ····· 173
표 5-17. 서안동농협 김치의 유통경로 및 판매비중 ····· 174
표 5-18. 웅천농협 김치의 유통경로 및 판매비중(매출액기준) ····· 175
표 5-19. 농협김치의 물류현황 ····· 176
표 5-20. 농협김치의 판매루트별 가격결정 기준 및 방법 ····· 179
표 5-21. 농협김치의 수출추이 ····· 182
표 5-22. 조합별 총매출액 중 수출비중, 2006 ····· 182
표 5-23. 전체 김치수출에서 농협김치 비중 추이 ····· 183
표 5-24. 농협김치 수출에서 조합별 비중 추이 ····· 184
표 5-25. 조합별 농협김치의 수출단가 추이 ····· 185
표 5-26. 전곡농협의 김치 수출손실 발생 현황 ····· 186

제6장

표 6-1. 농협김치 사업의 SWOT 분석 ····· 189
표 6-2. 농협 김치사업의 발전전략 ····· 191

그 림 목 차

제2장

그림 2-1. 배추김치의 일반적인 제조공정 ····· 38
그림 2-2. 김치의 일반적 유통경로 ····· 40

제3장

그림 3-1. 서안동농협의 HACCP 중심 조직도 ····· 81

제4장

그림 4-1. 매출액과 매출총이익(전곡농협) ····· 107
그림 4-2. 자산순이익률과 자산경상이익률(전곡농협) ····· 108
그림 4-3. 매출액과 매출총이익(북파주농협) ····· 111
그림 4-4. 자산순이익률과 자산경상이익률(북파주농협) ····· 112
그림 4-5. 매출액과 매출총이익(남양농협) ····· 115
그림 4-6. 자산순이익률과 자산경상이익률(남양농협) ····· 116
그림 4-7. 매출액과 매출총이익(웅천농협) ····· 119
그림 4-8. 자산순이익률과 자산경상이익률(웅천농협) ····· 120
그림 4-9. 매출액과 매출총이익(서안동농협) ····· 123
그림 4-10. 자산순이익률과 자산경상이익률(서안동농협) ····· 124
그림 4-11. 매출액과 매출총이익(순천농협) ····· 127
그림 4-12. 자산순이익률과 자산경상이익률(순천농협) ····· 128
그림 4-13. 매출액과 매출총이익(여수농협) ····· 131
그림 4-14. 자산순이익률과 자산경상이익률(여수농협) ····· 132
그림 4-15. 매출액과 매출총이익(화원농협) ····· 135
그림 4-16. 자산순이익률과 자산경상이익률(화원농협) ····· 136
그림 4-17. 매출액과 매출총이익(부귀농협) ····· 139
그림 4-18. 자산순이익률과 자산경상이익률(부귀농협) ····· 140
그림 4-19. 매출액과 매출총이익(선도농협) ····· 143
그림 4-20. 자산순이익률과 자산경상이익률(선도농협) ····· 144
그림 4-21. 매출액과 매출총이익(살미농협) ····· 147
그림 4-22. 자산순이익률과 자산경상이익률(살미농협) ····· 148
그림 4-23. 농협 김치공장의 사업규모 비교 ····· 151

그림 4-24. 농협 김치공장의 수익성 비교 ····· 152
그림 4-25. 농협 김치공장의 마케팅여력 비교 ····· 152
그림 4-26. 농협 김치공장의 유통경로 다각화 비교 ····· 153
그림 4-27. 농협 김치공장의 인적자원 생산성 비교 ····· 154
그림 4-28. 농협 김치공장의 조합원 참여도 비교 ····· 155

제5장

그림 5-1. 농협김치의 일반적 유통경로 ····· 158

제6장

그림 6-1. 농협김치 시장구조 변화의 예상효과 ····· 194
그림 6-2. 농협김치 부문별 사업방향과 예상 성과 ····· 200
그림 6-3. 향후 농협김치 사업의 비전 및 역할분담 모형 ····· 211

요 약

1. 연구 필요성과 목적

○ 1988년 서울올림픽을 계기로 국내 김치산업이 급성장하면서 1990년대 이후 농협의 김치사업도 활성화되어 전국에 13개의 농협 김치공장이 설립되어 현재 11개 공장이 운영 중에 있으며, 생산량은 37천톤 규모로 국내 시판김치 시장점유율은 물량과 금액기준으로 각각 5.4%와 11.4%로 상대적으로 낮은 수준임.

○ 그러나 현재 중국산 수입김치의 급증과 국내산 김치수출 물량의 감소로 국내 김치산업의 구조재편이 이루어지고 있으며, 동시에 농협 김치사업에도 크게 영향을 미쳐 농협 김치사업의 새로운 방향전환과 활로모색의 필요성이 증가하고 있는 실정임.

○ 이 연구는 중국산 김치의 수입급증으로 국내 김치시장의 구조재편이 이루어지고, 국내 김치산업 경쟁력의 상대적인 저하현상이 나타나고 있는 시점에서 농협 김치사업의 새로운 방향전환과 활로모색을 위한 농협 김치사업의 경영실태와 수익성, 상품화 기술과 경쟁력, 유통 및 판매전략 등에 대한 전반적인 진단과 컨설팅을 통하여 향후 농협김치사업의 발전을 위한 기초자료를 제공하는데 있음.

2. 국내 김치시장 현황

가. 시장규모 및 수급 현황

○ 국내 김치산업은 1988년 서울올림픽을 계기로 본격적인 산업 활성화가 이루어졌으며, 2001년 7월 Codex 국제식품규격위원회에서 한국의 배추김치에 대한 Codex 규격이 채택됨으로서 김치의 국제식품화와 세계화의 계기가 마련되었음.

○ 국내 김치시장 규모는 연간 약 7,000억 원 정도로 추정되고 있는데, 가정에서 김치 냉장고 보급 확대, 여성의 사회참여 확대, 외식 및 급식산업의 급속한 성장, 주거환경의 변화 등 경제적·사회적 여건 변화로 시판김치의 수요와 김치의 상품화율은 지속적인 증가추세로 나타나고 있음.

○ 국내 김치 제조업체는 가내수공업 형태의 매우 영세한 업체가 대부분을 차지하고 있는 특성상 현재 등록된 사업체 및 미등록 사업체를 포함하여 김치류를 생산하고 있는 업체는 전국적으로 약 900여 개소 정도로 추정되고 있음.

○ 김치 생산 및 소비구조
- 연간 전체 김치 소비량은 배추김치를 포함하여 약 150만톤 내외 수준으로 나타나고 있음
- 전체 김치소비량에서 공급처별 비중을 보면 일반 가정김치 49.0%, 요식업소 자가생산 김치 4%, 수입김치를 포함한 시판용 김치 약 46% 수준 정도로 추정되고 있음
- 2006년 말 현재 수입김치는 전체 공급량의 11.6%를 차지하고 있으며, 시판용 김치의 24.5%를 차지하는 것으로 추정됨

나. 김치 수출입 현황

○ 김치수출
- 김치수출은 2004년까지 지속적인 증가추세를 나타내었으나 2005년부터는 감소추세로 전환되었으며, 주요 수출시장은 전체 김치 수출의 90% 이상을 차지하고 있는 일본으로 나타나고 있음
- 일본의 연간 김치소비량에서 차지하는 한국산 수출김치의 점유율은 2004년 약 8% 수준에서 2006년에는 약 5% 수준으로 하락하였으며, 2004년부터는 중국이 한국을 제치고 1위를 차지하여 한국산의 비중이 급격히 하락하고 있는 것으로 나타나고 있음
- 2006년도 일본의 김치 수입량 140,754톤 중 한국과 중국의 수출량비중은 각각 16.2%와 79.3%로 큰 차이가 나고 있음

○ 김치수입
- 김치수입은 2002년까지 소량으로 지속적인 증가추세를 유지하다가 2003년부터 급격히 증가하였으며, 2005년에는 111,459톤, 2006년에는 177,959톤으로 급증하는 추세를 나타내고 있음

- 2006년도 수입김치는 가정김치 및 수입량을 포함한 전체 국내 김치공급량의 11.6%를 차지하고 있으며, 시판용 김치의 24.5%를 차지하는 것으로 추정됨

○ 중국산 김치의 수입증가 요인
- 국내산과 수입김치에 대한 소비자 선호도의 비차별화
- 가격경쟁력 상대적 우위성 유지
- 구매조건 및 취급 편의성
- 최종소비단계 원산지표시제 미도입 등의 제도적 측면

3. 농협김치 생산과 운영현황

가. 농협김치 생산 및 유통

○ 생산제품 현황
- 지역조합 김치공장에서 공통적으로 생산되는 15개 내외의 주류 품목과 각 지역조합별 비주류 품목을 합하여 약 50개 정도로 파악됨

○ 조합별 생산규모 및 김치시장 비중
- 농협김치 생산량과 매출액은 각각 39,644톤과 80,193백만원으로 국내 총 시판김치 시장의 비중은 가각 5.4%와 11.4%를 차지함
- 김치공장 당 평균 국내 시판김치시장에서 차지하는 비중은 생산량과 매출액이 각각 0.49%와 1.03%로 매우 영세한 규모임

<농협 김치공장별 생산규모 및 김치시장 비중, 2006>

조합명	자체브랜드명	판매량 (톤)	매출액 (백만원)	전체조합김치 대비 비중 (%)		국내시판김치 대비 비중 (%)	
				판매량	매출액	판매량	매출액
연천 전곡	청산김치	7,303	12,077	18.4	14.8	1.01	1.72
파주 북파주	적성김치	4,302	6,121	10.9	7.7	0.59	0.87
화성 남양	수라청김치	2,971	5,589	7.5	7.0	0.41	0.80
충주 살미	남한강김치	1,537	3,536	3.9	4.4	0.21	0.51
아산 선도	선장김치	2,705	6,138	6.8	7.7	0.37	0.88
진안 부귀	마이산김치	1,719	4,029	4.3	5.0	0.24	0.58
순천 순천	남도김치	3,897	11,521	9.8	14.4	0.54	1.65
해남 화원	이맑은김치	5,320	8,700	13.4	10.9	0.66	1.15
여수 여수	돌산갓김치	425	2,045	1.1	2.6	0.06	0.29
안동 서안동	풍산김치	7,116	14,511	17.9	18.2	0.98	2.07
진해 웅천	진해식품	2,349	5,926	5.9	7.4	0.32	0.85
계		39,644	80,193	100.0	100.0	5.38	11.36

자료 : 각 조합별 김치공장 조사자료

○ 김치공장별・김치종류별 생산 현황

- 약 50여 종류의 농협김치 중 포기김치, 맛김치, 열무김치, 깍두기, 총각김치, 절임배추 등 6가지의 비중이 84.6%에 이르고 있음
- 전체 농협김치의 제품별 비중은 포기김치 45.2%, 절임배추 18.5%, 맛김치 10.3%, 깍두기 5.7%, 총각김치 3.5%, 열무김치 1.4% 순임

○ 조합별 김치생산 추이

- 농협김치의 생산량은 2000년대 이후 지속적인 증가추세로 나타나고 있으며, 2002년 이후 연평균 약 4.5%의 증가율로 나타남
- 전체 농협김치 생산량의 증가추세를 주도하고 있는 조합은 서안동농협(연평균 증가율 12.0%)・순천농협(13.0%)・화원농협(19.0%)・전곡농협(7.6%)・선도농협(19.0%) 등으로 나타나고 있음
- 웅천농협(△9.5%)・부귀농협(△4.1%)・북파주농협(△3.3%)・남양농협(△1.8%)은 전체적으로 감소추세인 것으로 나타나고 있음

○ 판매시장별 김치생산 현황

- 농협김치의 판매 용도별 비중은 시판김치가 79.1%로 가장 많으며, 다음으로 군납김치 17.1%, 수출김치 2.9%로 나타나고 있음
- 11개 조합 중 군납김치를 생산하는 조합은 전곡・북파주・남양・순천・서안동 등

5개 조합이며, 김치를 수출하는 조합은 전곡·살미·선도·순천·서안동·웅천 등 6개 조합임

- 국내시판김치와 함께 군납김치와 수출김치를 모두 생산하는 조합은 전곡농협·순천농협·서안동농협 등 3개 조합임

나. 농협김치 생산시설 및 인력 현황

1) 김치생산 시설실태 및 가동율

○ 조합별 김치공장 규모 및 시설 현황

- 조합별 김치공장 규모 및 시설 현황

○ 김치생산 부지면적 부담률

- 생산량에 대한 부지면적 부담률은 일정량의 김치를 생산하는데 활용되는 부지 활용도의 상대적 비교 척도임
- 부지면적 부담률은 서안동(0.87), 화원(0.54), 전곡(0.51), 부귀(0.40), 북파주(0.36) 등이 상대적으로 높은 편이며, 순천(0.20), 살미(0.16), 남양(0.15), 여수(0.12) 등이 상대적으로 낮은 편임
- 이 결과는 각 공장별로 현재의 물량을 생산하는데 있어서 순천·살미·남양·여수조합 김치공장은 생산량에 비해 부지가 상대적으로 넓지만, 서안동·화원·전곡·부귀·북파주조합 김치공장은 생산량에 비해 부지가 상대적으로 협소하다는 것을 나타내고 있음

<조합별 김치공장의 생산 부담율, 2006>

단위 : 톤/㎡

조합명	부지면적	시설면적	저온저장고
전곡	0.51	1.46	7.36
북파주	0.36	0.82	2.33
남양	0.15	0.71	2.25
살미	0.16	1.25	1.10
선도	0.34	0.91	2.80
부귀	0.40	1.36	2.58
순천	0.20	0.69	4.21
화원	0.54	1.97	32.24
여수	0.12	0.50	1.90
서안동	0.87	2.06	7.19
웅천	0.25	0.78	2.16
계(평균)	0.34	1.11	3.88

자료 : 각 조합별 김치공장 조사자료

○ 시설면적 부담율

- 시설면적 부담률이 상대적으로 높은 조합은 서안동(2.06), 화원(1.97), 전곡(1.46), 부귀(1,36)조합이며, 낮은 조합은 북파주(0.82), 남양(0.71), 순천(0.69), 여수(0.50), 웅천(0.78)조합 등임
- 이 결과는 서안동・화원・전곡농협 김치공장은 생산물량에 비해 상대적으로 시설면적이 부족하거나 시설활용율이 상대적으로 높다는 것을 의미하며, 반대로 북파주・남양・순천・여수・웅천조합 등은 생산물량에 비해 사설의 활용율(공장가동율)이 낮거나 또는 생산량에 비해 시설면적이 너무 넓다는 것을 의미함

○ 김치공장 생산능력 및 가동율

- 김치공장별 생산라인과 김치 종류별 1일 생산능력을 가중평균하여 산출한 1일 생산능력은 서안동(25톤), 전곡(23톤), 화원(20톤), 북파주(16톤), 순천(14톤), 남양・웅천(12톤), 선도(11톤), 살미(8톤) 순임

○ 김치공장별 가동율

- 11개 김치공장의 평균 가동율은 87.2%로 나타나고 있음
- 조합별로는 전곡(105.8), 서안동(94.9), 순천(92.8), 북파주(89.6), 화원(88.7), 남양(82.5), 선도(82.0), 부귀(81.9), 웅천(65.3), 살미(64.0) 순으로 나타나고 있음

2) 김치생산 인력과 생산성 현황

○ 김치생산 인력 현황

- 11개 김치공장의 평균 인력은 88.3명이며, 조합별로는 순천(167명), 전곡(153명), 서안동(119명), 웅천(101명), 남양(85명), 북파주(84명), 선도(78명), 화원(74명) 순임
- 김치공장의 노동형태별 평균 인력 구성비를 보면 관리직 10.6%, 생산직 69.0%, 판매직 20.3%로 나타나고 있으며, 고용형태별로는 정규직 37.5%, 비정규직 45.2%, 일용직 17.2%로 나타남

○ 생산성 현황

- 관리직 1인당 생산성이 높은 조합은 화원농협, 서안동농협, 북파주농협, 순천농협 등이며, 낮은 조합은 살미농협, 부귀농협, 선도농협, 남양농협, 웅천농협 등임
- 생산직 인력의 생산성이 높은 조합은 화원농협, 서안동농협, 살미농협, 남양농협 등이며, 상대적으로 낮은 조합은 순천농협, 전곡농협, 북파주농협 등으로 나타나고 있음

- 관리직과 생산직(일용직 포함)을 모두 합친 종사자 1인당 생산성의 경우 상대적으로 생산성이 높은 조합은 화원농협(절임배추 생산), 서안동농협, 북파주농협, 선도농협 등이며, 낮은 조합은 웅천농협, 순천농협, 부귀농협 등으로 나타남

<농협 김치공장별 종사자 생산성 현황, 2006>

단위: 톤/명, 백만원/명

조합명	관리직		생산직		계	
	생산량	매출액	생산량	매출액	생산량	매출액
전곡	429.59	710.4	58.42	96.6	51.43	85.0
북파주	860.40	1,224.2	58.93	83.8	55.87	79.5
남양	228.54	429.9	66.02	124.2	51.22	96.4
살미	170.78	392.9	69.86	160.7	49.58	114.1
선도	270.50	613.8	73.11	165.9	57.55	130.6
부귀	214.88	503.6	52.09	122.1	41.93	98.3
순천	433.00	640.1	41.46	122.6	34.79	102.9
화원	1,330.00	2,175.0	93.33	152.6	87.21	142.6
여수	106.25	511.3	38.64	185.9	28.33	136.3
서안동	1,016.57	2,073.0	68.42	139.5	64.11	130.7
웅천	234.90	592.6	34.04	85.9	29.73	75.0
계(평균)	383.40	775.6	59.18	119.7	51.19	102.0

자료 : 각 조합별 김치공장 조사자료

다. 농협 김치공장 HACCP 추진 실태

○ 농협 김치공장 HACCP 추진 현황

- 현재 11개 김치공장 중 이미 HACCP 지정이 완료된 서안동농협을 제외한 10개 조합은 모두 HACCP 지정 사업을 추진하고 있음
- 지역농협 김치공장 모두 HACCP 지정을 적극적으로 추진하고 있는 것은 고품질·안전 김치상품을 생산함으로써 김치시장 유통환경 변화에 적극적으로 대응하겠다는 의지를 의미하고 있음
- 2008년 이내에는 11개 지역조합 김치공장이 모두 HACCP 인증을 받아 새로운 농협 김치 사업 추진이 가능할 것으로 전망됨

<농협 김치공장별 HACCP 추진 현황, 2007>

단위: 백만원

조합명	추진 여부	도입 연도	투입 예산(계획)				비고
			국비	지방비	자부담	계	
전곡	추진	2007	800	800	1,400	3,000	개보수완료
북파주	추진	2007	-	-	2,895	2,895	개선확장추진
남양	추진	2008	870	870	1,160	2,900	개선확장추진
살미	추진	2008	-	-	750	750	개보수추진
선도	추진	2008	-	1,491	495	1,986	개보수추진
부귀	추진	2009	6,000	2,400	3,600	12,000	이전과 동시추진
순천	추진	2007	-	-	2,182	2,182	개보수추진
화원	추진	2008	5,168	-	6,582	11,750	이전과 동시추진
여수	추진	2008	500	-	500	1,000	개선확장추진
서안동	완료	2007	-	-	2,000	2,000	'07.4. 지정
웅천	추진	2008	-	-	1,000	1,000	개보수추진

자료 : 각 조합별 김치공장 조사자료

라. 농협김치 원료조달과 기술 실태

1) 김치원료 조달실태와 문제점

○ 김치원료 조달실태

- 관내 구매형태는 크게 일반구매와 계약구매로 구분되는데, 주원료인 배추와 무의 관내구매는 대부분 계약구매 형태를 나타내고 있으며, 부원료의 구매는 일반구매 형태를 나타내고 있음
- 주원료 중 봄배추나 가을배추의 경우 계약을 통한 관내 구매비율이 대체로 높게 나타나고 있음
- 고랭지배추나 월동배추의 경우 대부분의 농협 김치공장에서 중앙회 농협유통의 고랭지사업단과 연계하거나 직접 산지의 해당농협과 연계하여 구매하는 경우와 산지수집상이나 도매시장 등을 통한 일반구매형태가 있음
- 고추, 마늘 생강 등 양념류의 경우 관내에서 생산량이 많거나 주산지가 형성되어 있는 경우를 제외하면 주산지 농협과의 계약을 통해 구매하거나 대체로 시장구매가 일반적임

<농협 김치공장별 주원료 확보 실태, 2006>

단위: %

조합명	배추			무			고춧가루			마늘		
	관내	타농협	기타	관내	타농협	기타	관내	타농협	기타	관내	타농협	기타
전곡	8.0	82.0	10.0	3.0	80.0	17.0	6.0	70.0	24.0	-	-	100.0
북파주	30.0	70.0	-	30.0	70.0	-	-	100.0	-	-	100.0	-
남양	31.0	47.0	22.0	53.0	24.0	23.0	-	100.0	-	-	100.0	-
살미	52.0	48.0	-	34.0	-	66.0	95.0	-	5.0	-	-	100.0
선도	30.0	22.4	47.6	46.0	9.0	45.0	-	96.8	3.2	-	100.0	-
부귀	53.0	14.0	33.0	65.0	-	35.0	100.0	-	-	4.0	37.0	59.0
순천	50.0	30.0	20.0	10.0	10.0	80.0	-	20.0	80.0	80.0	10.0	10.0
화원	85.0	10.0	5.0	-	80.0	20.0	25.0	-	75.0	25.0	-	75.0
여수	100.0	-	-	100.0	-	-	-	100.0	-	80.0	-	20.0
서안동	30.0	30.0	40.0	30.0	20.0	50.0	100.0	-	-	-	-	100.0
웅천	2.4	61.5	36.1	1.5	1.0	97.5	-	-	100.0	-	57.7	42.3
계	42.9	37.7	19.4	33.9	26.7	39.4	29.6	44.3	26.1	17.2	36.8	46.0

자료 : 각 조합별 김치공장 조사자료

○ 조합별 원료 구매실태

- 김치원료 구매는 조합마다 차이는 있으나 대체로 관내 구매비율이 상대적으로 낮아 조합원의 농가소득과 크게 연계되지 못하고 있음
- 주요 원료인 배추, 무, 고춧가루, 마늘을 보면 각각의 관내 구매비율이 42.9%, 33.9%, 29.6%, 17.2%로 관외 비율보다 매우 낮음
- 배추 관내 구매비율은 화원농협(85.0%), 부귀(53.0%), 살미(52.0%), 순천(50.0%)인 반면, 전곡과 웅천농협의 경우 각각 8.0%와 2.4%로 조합별로 큰 차이가 나고 있음
- 무의 관내 구매비율은 부귀(65.0%), 남양(53.0%), 선도(46.0%), 살미 (34.0%) 순이며, 전곡과 웅천은 각각 3.0%와 1.5%에 불과함

2) 농협김치 기술실태와 문제점

○ 농협김치 상품화 기술 실태

- 대부분의 조합에서 10가지 정도의 대량수요제품(대중김치)을 공통적으로 생산하고 있어 조합별 제조기술은 큰 차이가 없음
- 조합별로 입지특성으로 인한 제품 수는 약간의 차이가 있으나 대체로 대중김치를 중심으로 25개 제품 내외가 생산되고 있음
- 조합별 일부 기능성 지향의 신상품 김치를 개발하였으나, 대부분 판로 등 시장 요인을 고려한 실질적인 개발이 되지 않고 있음
- 김치공장의 영세성으로 신상품 개발을 위한 별도의 연구 인력이 없으며, 시설과

장비 및 예산부족으로 지역조합 차원에서는 차별화된 신상품 개발여건이 매우 미흡한 실정임

○ 농협김치 품질인증 현황
- 농협김치의 품질 관련 인증은 농림부의 전통식품 인증, 한국표준협회의 국제표준 품질인증(ISO9001 등), 식양청의 HACCP 등이 있음
- 농림부의 전통식품 품질인증은 대부분의 김치공장에서 인증 받고 있어 조합별 차이가 없으며, ISO 품질인증 역시 대부분의 농협에서 인증 받고 있기 때문에 조합별 차별화가 어려운 실정임

마. 농협김치 브랜드화 실태 및 문제점

○ 농협김치 브랜드는 크게 11개 농협의 공동브랜드인 '아름찬' 브랜드와 지역조합 자체의 개별브랜드가 있음.
- 공동브랜드는 농협중앙회의 김치사업단에서 각 조합별로 품목과 생산량 등을 합의·배정하여 동일한 레시피에 의해 제조됨
- 조합별 개별브랜드는 개별조합이 독자적인 자체브랜드를 만들어 독자적 브랜드 마케팅 전략으로 판매되는 브랜드임
- 현재 살미의 남한강김치와 여수의 돌산갓김치를 제외한 9개 농협의 개별브랜드가 특허청에 등록되어 사용되고 있음
- 개별브랜드보다 '농협김치'라는 상위 브랜드에 대한 인지도가 높은 것은 중앙회의 '아름찬' 브랜드에 대한 전략적이고 집중적인 판촉 및 홍보전략 결과인 것으로 나타나고 있음

○ 농협김치 브랜드의 문제점
- 상대적으로 낮은 인지도
- 개별브랜드 제품의 비차별화
- 브랜드조직 및 규모의 영세성

4. 농협 김치사업의 경영분석과 진단

가. 농협 김치 사업의 특징

1) 매출액의 지속적 성장

○ 최근 5년간 농협 김치 공장의 매출액은 전반적으로 성장함.
- 2002년 기준 2006년 매출은 46.5% 성장하였으며, 김치에서 기생충알이 검출된 2005년에도 전년대비 9.0%의 성장을 하였으며, 2006년에는 전년대비 17.5% 성장하였음

○ 김치의 기생충알 파동이 있었던 2005년에는 남양, 웅천, 여수, 부귀, 살미 등 5개 가공공장이 전년 대비 매출이 감소하였음.
- 반면, 같은 해 전곡, 북파주, 순천, 화원, 선도 등은 전년도 성장률에 비해 높은 성장률을 기록하였음

2) 상대적으로 높은 매출원가 비중

○ 매출총이익은 매출액에서 매출원가를 차감한 금액으로 판매관리비, 영업외수익이나 비용이 포함된 금액임.
- 매출총이익이 0보다 작다는 것은 제조원가보다 낮은 가격에 제품을 판매했음을 나타냄
- 매출액대비 매출원가의 비중이 100%에 가까울수록 매출액의 대부분을 제조원가가 차지하고 있음을 의미함. 즉 매출원가의 비중이 높을수록 마케팅 등에 투입할 재무 여력이 부족하다고 볼 수 있음

○ 웅천과 살미는 최근 매출총이익이 0보다 낮아 정상적인 경영이 어려운 것으로 나타남.

○ 농협 김치공장의 매출원가 비중은 평균 90%를 넘고 있음.
- 2006년 기준 매출원가 비중이 76.9%인 여수를 제외한 모든 공장의 매출원가 비중이 85%를 넘고 있음.
- 김치제조 중소기업의 매출원가 비중이 78% 수준임을 감안하면, 농협 김치 공장의 매출원가 비중이 대단히 높은 수준인 것으로 볼 수 있음
- 즉 농협 김치공장 매출액의 대부분을 제조원가가 차지하여, 마케팅 등 판로 개척에 투입할 수 있는 재정 여력이 상대적으로 취약하다고 볼 수 있음

○ 매출액 기준 농협김치공장은 김치생산중소기업에 비해 재료비 비중은 5.1%, 노무비 비중은 9.9% 높은 것으로 나타남.
- 이처럼 재료비와 노무비의 비중이 상대적으로 높은 것이 농협김치공장의 매출원가 비중을 높이는 주요한 원인 중의 하나로 판단됨

<매출액대비 제조원가 구성비 비교>

단위: %

가공공장	재료비	노무비	기타경비
농협김치공장	56.4	20.7	15.7
김치생산중소기업	51.3	10.8	21.3

* 매출원가 비중과 제조원가 구성비를 곱하여 매출액 대비 제조원가 구성비로 환산

3) 영업이익의 불안정

○ 영업이익은 매출액에서 매출원가와 판매관리비를 차감한 손익으로, 매출총액과 생산 및 판매활동에 투입된 비용을 비교하는 지표로 활용됨.
- 매출총이익에서 판매관리비를 차감하므로 영업이익은 매출총이익보다 작은 값을 갖게 됨

○ 전곡과 웅천은 5년 연속, 살미는 2003년 이후 4년 연속 영업이익이 마이너스인 것으로 나타남.
- 살미의 경우 같은 기간 매출총이익이 마이너스였음
- 전곡과 웅천은 매출총이익보다 많은 금액을 판매관리비로 지출하여 영업이익이 마이너스로 전환한 경우에 속함

○ 판매관리비 역시 비용이므로 그 크기가 줄이려는 경영 노력이 필요하지만, 안정적인 마케팅 활동을 위해서는 적정 수준의 판매관리비 지출이 불가피함.
- 김치생산 중소기업의 경우 매출액대비 판매관리비의 비중은 20% 내외인 것으로 나타남
- 농협김치공장의 판매관리비 비중은 공장에 따라, 해마다 그 편차가 크게 나타나고 있으며, 평균 판매관리비 비중은 3~6% 구간에서 형성되고 있음

4) 영업외수익에 대한 높은 의존성

○ 살미농협 김치공장이 2003년부터 4년 연속 적자를 기록하고 있는 것을 제외하고는 대부분의 김치공장들이 흑자 경영을 하고 있는 것으로 나타남.

○ 다만 농협 김치공장의 평균 매출순이익률은 2002년을 제외하고는 3%를 넘지 못하고 있음.
- 이는 김치 1만원 매출에 따른 순이익이 300원에도 미치지 못한다고 볼 수 있음

○ 농협 김치공장의 평균 자산순이익률은 2005~2006년 기간에는 3% 내외인 것으로 나타남.
- 이는 자본과 부채를 합한 자산 1만원을 투입하여 300원 내외의 이익을 얻은 것으로 볼 수 있음

○ 농협 김치공장의 평균 매출액대비 영업외이익률은 2005년 3.3%를 제외하고는 4개년 동안 5%를 넘어서고 있음.
- 매출순이익률이나 자산순이익률이 3% 내외인 것에 비하면, 통상적인 생산 및 판매 활동에 비해, 영업외로 발생하는 손익이 상대적으로 큰 것으로 볼 수 있음
- 이는 적지 않은 농협 김치공장들이 자립적인 경영 기반을 수립하지 못하고 있으며 외부의 직간접적인 지원이 경영구조를 유지하는데 적지 않은 기여를 하고 있음을 반증함

나. 농협 김치공장 경영 지표 비교

1) 사업규모

○ 사업규모가 클수록 거래교섭력 강화, 생산성 증대, 인적자원 활용, 수익성 제고 등에 효과적임. 이 연구에서는 사업규모를 나타내는 지표로 매출액과 판매량을 고려하였음.
- 서안동농협의 김치가공사업이 전체 농협 김치공장의 사업 규모 중 판매액 기준 17.0%, 판매량 기준 16.7%를 차지하여 사업규모가 가장 큰 것으로 나타남. 전곡농협의 김치가공사업은 판매액과 판매량 기준 14% 수준의 비중을 차지하여 두 번째로 사업규모가 큰 것으로 나타남
- 남양과 북파주, 화원 등은 판매량 비중에 비해 판매액 비중이 상대적으로 낮은 것으로 나타났으며, 이는 군납, 절임배추 등 상대적으로 단가가 낮은 상품의 비중이 높기 때문임
- 상대적으로 중량 당 단가가 높은 반찬류를 취급하는 순천과 웅천은 판매량에 비해 판매액이 다소 높은 비중을 차지하였음

2) 수익성

○ 이 연구에서는 총자산대비 경상이익률을 수익성 지표로 활용함. 총자산대비 경상이익률은 경제사업에 투입된 자산이 얼마만큼의 이익 창출에 기여했는가를 나타내는 지표임.

○ 일반적으로 총자산대비 순이익인 자산순이익률(Return on Assets)을 수익성 지표로 많이 활용하지만, 농협 김치공장의 경우 당기순이익을 활용하면 내부손익에 의해 경상이익이 잘 드러나지 않기 때문에 통상적인 자산수익률보다는 총자산대비 경상이익률이 경제사업의 수익성을 잘 나타냄.

- 투입자산 대비 경상이익을 나타내는 수익성 지표에서는 여수, 부귀, 화원, 순천, 선도, 서안동의 순으로 높은 수익성을 거두고 있는 것으로 나타남
- 웅천, 살미, 전곡, 남양, 북파주 등 5 개의 김치공장은 통상적인 기업 활동 측면에서는 적자 경영을 하고 있는 것으로 나타남

3) 마케팅 여력

○ 경제사업을 효과적으로 수행하기 위해서는 마케팅 활동을 적극적으로 추진할 수 있는 재무적 능력이 매우 중요함. 이 연구에서는 매출원가비율(매출액대비 매출원가)을 마케팅 여력을 나타내는 지표로 사용함. 매출원가비율이 높아질수록 마케팅에 투입할 수 있는 재무여력은 낮아진다고 볼 수 있음.

- 살미농협의 경우 매출액보다 매출원가가 높게 나타나 정상적인 경영이 어려운 것으로 나타남
- 여수, 부귀, 화원 등 3개 농협의 김치공장을 제외한 나머지 김치공장들은 매출원가의 비중이 90%를 넘어서고 있어 적극적인 마케팅을 전개하기 힘든 재무구조를 가지고 있음

4) 유통경로 다각화

○ 특정한 유통경로에 대한 의존성이 높아지면 당해 경로에서 예상하지 못한 문제가 발생하여 정상적인 유통이 어려워질 경우 경제사업은 심각한 타격을 받을 우려가 큼.

- 이 연구에서는 유통경로 다각화지표로 1에서 유통경로 허핀달 지수(Herfindahl index)를 차감한 값을 사용함
- 전곡농협의 김치공장이 비교적 다양한 유통경로를 활용하고 있는 것으로 나타났으며, 화원, 부귀, 남양, 선도 등의 김치공장은 특정 유통경로에 의존하는 경향이 높은 것으로 나타남

5) 인적자원의 생산성

○ 생산직 1인당 연간 생산량과 관리직 1인당 매출을 인적자원의 생산성을 나타내는 지표로 사용함.

- 생산직 1인당 연간 생산량은 생산인력을 효과적으로 활용하는 정도를 나타내는 지표로 활용할 수 있음. 관리직 1인당 매출액은 생산에 직접 참여하지 않는 관리직의 생산성을 계측하는 지표로 활용할 수 있음
- 관리직의 생산성은 개별 김치공장마다 상당한 격차가 있는 것으로 나타나며, 화원, 서안동, 북파주 등의 관리직 인력이 효과적으로 활용되고 있는 것으로 나타남
- 생산직의 생산성은 화원, 선도, 살미, 서안동 등이 비교적 높았으며, 웅천, 여수, 순천, 전곡, 남양 등은 상대적으로 낮았음

6) 조합원 참여도

○ 김치공장이 당해 조합원이 생산한 농산물을 사용하는 비중이 높을수록 경제사업으로서 높은 가치를 실현하고 있다고 볼 수 있음. 이 연구에서는 무, 배추, 고춧가루를 대상으로 김치공장에서 사용하는 원재료 중 조합원이 생산한 비중을 지표로 활용하였음. 다만, 여수농협의 경우에는 특성을 고려하여 갓, 고들빼기, 고춧가루를 대상으로 하였음.

- 부귀, 여수 등 2개 농협의 김치공장은 핵심 원료의 70% 수준을 당해 농협 조합원들로부터 조달하고 있는 것으로 나타남
- 웅천, 전곡, 북파주, 순천 등의 농협 김치공장들은 핵심 원료의 조합원 조달 비중이 20%에도 미치지 못하며, 대부분의 원료를 타 농협이나 일반 유통을 통해 구입하고 있음

7) 비교 종합

○ 아래 표는 앞에서 수행한 지표별 비교를 종합한 것이며, 지표별로 그 수준이 높은 김치공장부터 순서대로 나열한 것임.

- 지표에 따라서는 인접한 순위 사이에도 그 차이가 거의 없거나 또는 비교적 큰 경우가 있어 순위 자체는 커다란 의미를 갖지 않는다고 볼 수 있음

<농협 김치공장 경영분석 종합 비교>

항목		상 ←								→ 하		
사업규모	판매액	서안동	전곡	순천	웅천	화원	북파주	남양	선도	부귀	살미	여수
	판매량	서안동	전곡	북파주	화원	순천	남양	웅천	선도	부귀	살미	여수
수익성		여수	부귀	화원	순천	선도	서안동	북파주	남양	전곡	살미	웅천
마케팅 여력		여수	부귀	화원	남양	순천	북파주	선도	전곡	서안동	웅천	살미
유통경로 다각화		전곡	순천	살미	북파주	웅천	서안동	여수	선도	남양	부귀	화원
인적자원 생산성	생산직	화원	선도	살미	서안동	북파주	부귀	남양	전곡	순천	여수	웅천
	관리직	화원	서안동	북파주	선도	전곡	순천	웅천	부귀	남양	여수	살미
조합원 참여		부귀	여수	살미	서안동	화원	남양	선도	순천	북파주	전곡	웅천

5. 농협김치 유통실태 분석

가. 농협김치 유통실태

○ 유통경로

- 개별브랜드 유통경로는 조합마다 주류 경로와 경로참여자가 서로 달라 상대적으로 복잡하게 나타나고 있으나, 가장 일반적인 경로는 농협김치공장→대리점(영업소)→대량수요처 경로로 나타남

○ 농협김치의 유통경로별 매출 현황

- 군납, 학교급식 등 대량수요처 판매비중이 전체 판매량의 68.4%로 가장 높으며, 다음으로 군납 7.9%, 수출 4.2% 순임

○ 조합별 농협김치의 판매처별 비중

- 농협김치의 판매처는 조합별로 대리점 판매, 농협계통 판매, 직접판매 등 시판김치의 판매처별로 큰 차이가 나타나고 있음

<조합별 농협김치의 판매루트별 비중>

단위: %

조합명	농협계통	대리점 (영업소)	직접판매	군납	수출	계
전곡	18.8	32.0	20.5	24.3	4.5	100.0
북파주	3.5	39.4	4.0	53.2	-	100.0
남양	21.0	5.3	17.5	56.2	-	100.0
살미	21.5	46.0	24.2	-	8.3	100.0
선도	28.4	63.0	6.0	-	0.6	100.0
부귀	33.7	57.4	8.8	-	-	100.0
순천	25.7	15.4	38.8	15.6	4.5	100.0
화원	59.5	10.3	30.2	-	-	100.0
여수	21.0	14.9	64.1	-	-	100.0
서안동	23.3	54.0	14.3	6.2	2.2	100.0
웅천	2.8	54.4	24.5	-	18.4	100.0

자료 : 각 조합별 김치공장 조사자료

○ 농협김치의 지역별 판매 실태

- 농협김치의 지역별 판매비중은 조합별 마케팅 및 목표시장 전략, 생산김치의 지역성, 생산·공급규모 등에 따라 큰 차이가 남
- 순천과 서안동농협을 제외한 대부분 조합의 판매지역이 특정지역에 집중되고 있는데, 이것은 생산김치의 지역성과 생산·공급규모의 제한에 기인하는 것으로 볼 수 있음

○ 농협김치 물류실태

- 11개 지역농협이 상대적으로 생산규모가 영세하기 때문에 물류시설과 물류장비 측면에서 미흡한 수준으로 나타나고 있음
- 배송은 직접배송형태가 약 70%를 차지하고 있어 전문 운송업체 위탁배송 비율이 낮게 나타나고 있음

나. 농협김치 수출실태

○ 1990년대 후반 약 1천톤 수준에서 2004년 2,600톤 수준으로 지속적인 증가하였으나, 2005년 이후 급감하여 2006년도 수출량은 1,130톤으로 2004년 대비 56.6% 감소하였음.

○ 조합별 농협김치 수출비중

- 농협김치를 수출하는 조합은 2006년 말 현재 전곡농협, 살미농협, 선도농협, 순천

농협, 서안동농협, 웅천농협 등 6개 농협임
- 매출액 기준 수출비중은 웅천농협(18.8%), 살미농협(8.4%), 전곡농협(7.6%), 순천농협(5.3%), 서안동농협(2.6%), 선도농협(1.3%) 순임
- 농협김치를 수출하는 6개조합의 총매출액에서 차지하는 수출액의 비중은 6.3%로 나타나고 있음

○ 우리나라 총 김치수출에서 농협김치 수출 비중
- 우리나라 김치 총수출량에서 차지하는 농협김치 수출물량 비중은 연도별로 5~10%로 수준으로 농협김치 생산량의 비중과 비슷함
- 농협김치 수출물량의 비중은 2001년 10.1%까지 증가하였으나 그 후 점차 감소추세로 2006년에는 4.4%로 나타나고 있음

○ 농협김치 수출에서의 조합별 비중 추이
- 전체 농협김치 수출에서 차지하는 각 조합별 비중은 2006년 웅천(32.8%), 전곡(28.8%), 순천(15.6%), 서안동(13.8%), 살미(9.0%) 순으로 나타남

6. 농협 김치사업의 효율화 방향

가. 농협 김치사업의 SWOT 분석과 발전전략

1) 농협 김치사업 SWOT 분석

<농협 김치사업의 SWOT 분석>

강점(Strengths)	약점(Weakness)
○ '농협'브랜드의 높은 인지도와 신뢰도 ○ '아름찬' 농협김치의 높은 인지도 ○ 국내산 원료의 '농협김치' 안전성에 대한 높은 신뢰도 ○ 김치맛의 지역적 전통성을 살린 제품의 다양성 확보 ○ 김치 맛의 지역성으로 고정수요 존재 ○ 전국적인 유통·판매망 구축 ○ 김치사업 관련 유능한 인재확보와 우수한 영업능력 ○ 국내산 원료 조달체계의 확립과 공급의 안정성 확보 ○ 국내 농업생산과의 완전 연계로 농업생산자·소비자의 높은 호감도	○ 김치공장의 영세성과 상대적 경쟁력 저위 ○ 지역농협 개별브랜드 상대적 인지도 저하 ○ 김치공장의 영세성과 불안정한 경영구조 ○ 사업물량 영세성으로 규모경제화의 어려움 ○ 제품의 지역성과 전국시장 대응능력 미흡 ○ 낮은 시장 점유율로 시장지배력 미흡 ○ 낮은 자본장비율과 노동집약적 구조로 상대적으로 높은 경영압박 요인 발생 ○ 급변하는 국내외 김치 및 유통환경 변화에 대한 상대적 인식 미흡 ○ 공동브랜드와 개별브랜드의 이원화 ○ 소비자의 다양한 욕구충족에 대한 대응 인식 미흡
기회(Opportunities)	**위협(Threats)**
○ 김치의 Codex 식품규격 채택과 한국김치의 세계적 식품화 ○ 김치의 영양학적·약리학적 효능 인식증대 ○ 김치파동(2005)으로 수입김치와의 차별화 요구 증대 ○ 농협 김치공장의 HACCP 인증 획득예상 ○ 주거 및 구매패턴 변화로 다양한 제품의 공장김치 선호 추세 ○ 급속한 산업화로 단체급식 물량 증가 추세 ○ 웰빙지향으로 고품질, 안전식품 수요 증가 ○ '주5일근무제', 외식비중의 증대로 공장김치 및 포장김치 수요 증대 ○ HACCP 의무적용과 김치산업 구조조정 ○ 수입김치의 급증과 민간 김치공장의 적자경영 증가	○ 수입김치 공급물량 급증과 수입김치 선호도 증가추세 ○ 김치소비의 완만한 감소추세 ○ 수출시장의 위축과 수출 물량 급감 추세 ○ 수출시장의 불안정과 수출손실액 증가 ○ 김치원료 수급의 불안정 심화 ○ 대규모 민간업체의 구조조정과 우세한 시장점유율 ○ 민간기업의 원료조달체계의 유리성과 농협의 상대적 경쟁력 저하 ○ 유통환경 변화와 대규모 수요처의 김치 조달체계 변화

2) 농협 김치사업 발전전략

<농협 김치사업의 발전전략>

S-O전략(강점과 기회 활용)	W-O전략(약점보완, 기회활용)
○ '농협'과 '농협김치' 브랜드를 활용한 적극적인 브랜드마케팅 전략의 수립·운용 ○ 식품소비의 웰빙지향 추세를 활용한 국산김치 '농협김치'의 판촉전략 강화 ○ 완전한 HACCP 적용으로 대규모 민간기업과의 시장경쟁력 강화 ○ 김치 맛의 지역성과 전국적 유통망을 통한 시장개척 및 제품의 다양성 추구 ○ 국산 원료사용과 HACCP 완전 적용으로 웰빙 추구의 소비지 니즈 충족	○ 중앙회와 지역조합의 연계를 통한 제품의 다양성 확보로 소비자 니즈 충족 ○ HACCP 의무적용에 따른 김치산업 구조조정을 통한 시장점유율 제고 ○ 농협김치의 HACCP 일체 적용에 대한 홍보강화와 경쟁김치와 차별화 전략 ○ 김치의 약리적·영양학적 효능증대에 따른 다양한 제품 및 이용방법 개발 필요
S-T전략(강점활용, 위기극복)	**W-T전략(약점보완, 위기극복)**
○ 중앙회와 지역조합 김치사업의 연계 및 계열화를 통한 사업의 규모화 추구 ○ 중앙회와 지역조합의 공동사업 영역확대를 통한 지역조합의 불안정한 경영구조 개선 ○ 중앙회와 지역조합의 판촉부문의 연계로 중앙회 및 지역조합 브랜드 인지도와 충성도 제고 ○ 지역조합에 대한 시설(자금)지원으로 자본장비율 제고와 경영압박요인 완화	○ '농협김치' 생산 및 유통부문의 규모화로 국내 및 수출시장 점유율 확대 ○ '농협김치' 브랜드와 우수성과 안전성 홍보 강화로 경쟁김치와의 차별화 추진 ○ 경영압박요인 해소와 불안정한 경영구조 개선으로 수출경쟁력 제고 ○ 국내산 원료조달체계의 구축으로 민간기업 원료조달에 대한 우위성 점유와 홍보

나. 농협 김치사업의 합리적 방향 설정

1) 농협김치 시장구조 변화와 반응

○ 농협김치 시장구조 변화의 의미

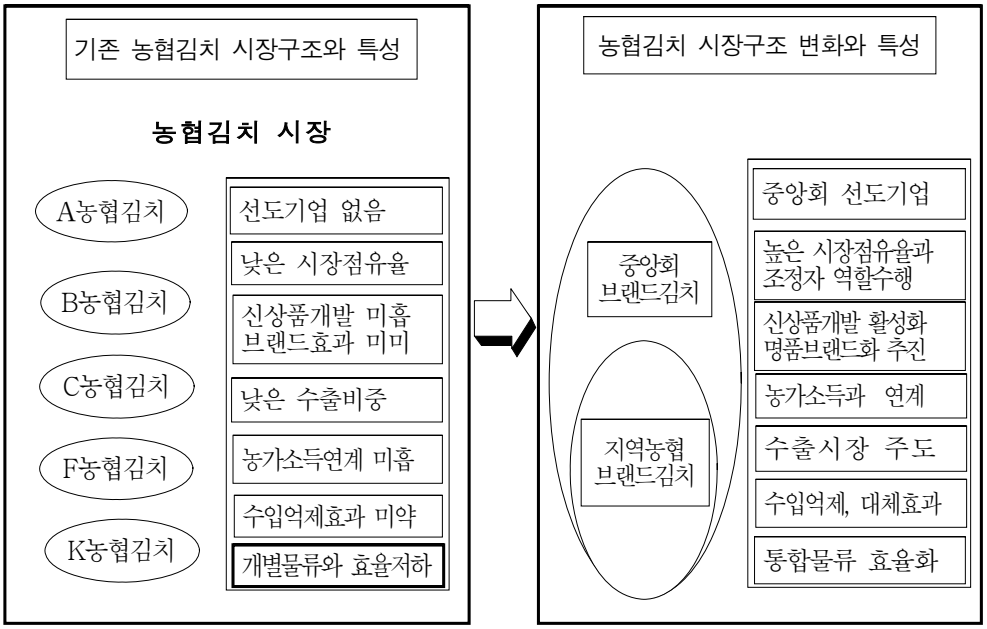
- 농협김치 시장구조 변화는 기존 지역농협의 농협김치가 시장개척, 시장점유율 확대, 수출증대, 신상품 개발 등에서 나타나는 한계를 극복할 수 있는 농협김치의 시장구조 틀의 변화를 의미함
- 이것은 지역농협 중심의 한계성을 극복하기 위해서 기존 지역농협 김치사업에 농협중앙회가 직접 김치시장에 진입하는 것을 의미함

○ 시장구조 변화의 예상 효과

- 국내 시장점유율의 제고를 통한 김치시장 조정자 역할 강화
- 김치 수출시장 주도
- 신상품 및 명품브랜드 개발과 시장주도

- 김치사업과 농가소득과의 연계성 강화
- 수입억제와 농협김치 수요 증대
- 통합물류 실현과 물류효율화를 통한 경쟁력 강화

<농협김치 시장구조 변화의 예상효과>



○ 농협김치 시장구조 변화와 기존 사업주체의 반응
- 완제품의 판매시장에서 지역농협 판매시장과의 시장충돌 가능성
- 원재료 구매·조달에서 경쟁 심화 가능성
- 시장지배력(교섭력)의 차이에 의한 유통전략의 불리성 우려
- 수출시장에서의 경쟁심화 우려

2) 농협 김치사업의 부문별 사업방향 설정

○ 생산부문
- 선도기업을 통한 생산의 규모화 및 조직화
- 시장점유율 확대와 시장지배력(교섭력) 강화
- 신상품 및 명품브랜드 상품 개발
- 제품의 다양화 추구와 소비자 니즈 충족

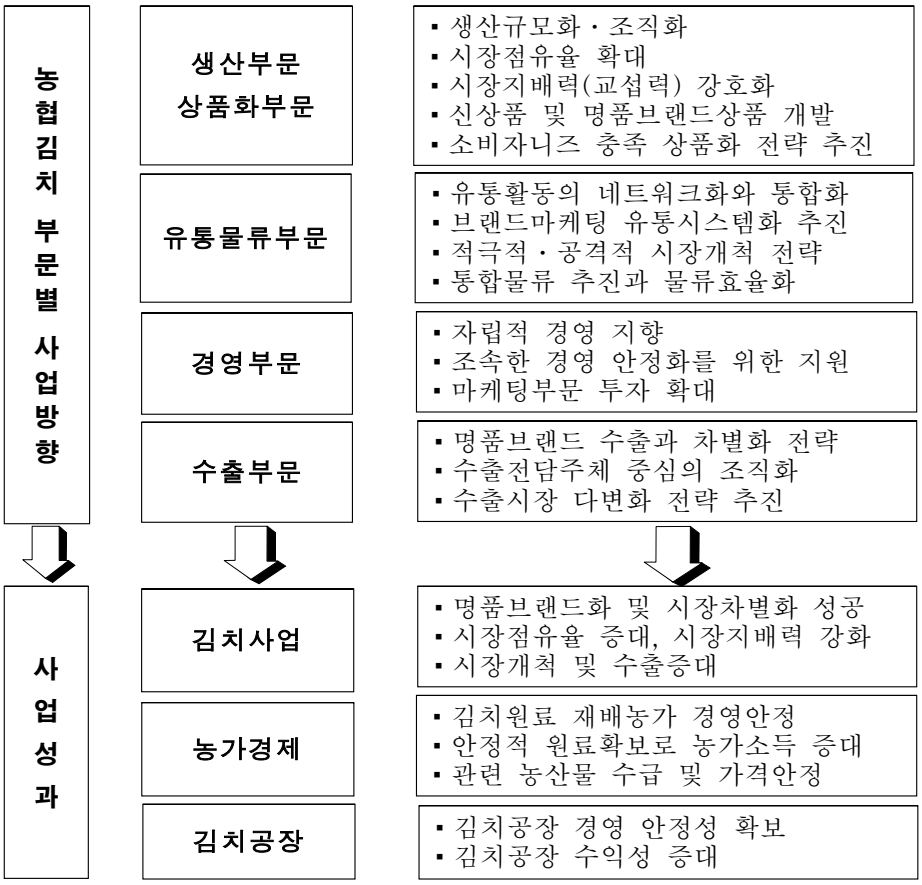
○ 유통부문
- 유통활동의 네트워크화와 통합화

- 브랜드마케팅전략 중심의 유통시스템 전환
- 적극적 시장개척 전략
- 통합물류 추진과 물류효율화

○ 경영부문
- 자립적 경영 지향
- 조속한 경영 안정화를 위한 지원
- 마케팅 부문에 대한 투자 확대

○ 수출부문
- 명품브랜드 중심의 수출전략
- 수출 전담주체 육성과 조직화
- 수출시장 다변화

<농협김치 부문별 사업방향과 예상 성과>



다. 경영진단을 통한 김치사업 방향

1) 가격구조 개선

○ 원재료 구입 효율화

- 민간 중소업체에 대한 시장 경쟁력을 높이기 위해서는 재료비를 시장가격(중소업체) 수준으로 유지하는 것이 필요함
- 조합원에 대한 경제사업 보상 차원에서 시장가격보다 높은 수준으로 원재료를 구매하는 것은 조합의 합리적인 경영을 어렵게 하는 요인이 될 수 있음
- 시장가격 수준에서 재료비 구입단가가 책정되고, 향후 이용고 배당 등의 형태로 환원하는 것이 합리적인 방안임

○ 저장을 통한 원재료비 절감

- 농협 김치공장들의 판매단가는 계절적으로 커다란 차이없이 일정한 범위를 유지하는 반면, 원재료비 구매단가는 계절에 따라 큰 폭으로 변동하고 있어 경영안정화에 부담이 되고 있음
- 각 김치공장 별로 가을배추를 저장하여 겨울에 사용하거나, 6월에 수확한 배추를 저장하여 고랭지 배추 출하시기까지 사용하는 등의 노력을 하고 있으나 이에 대한 적극적인 접근이 필요함
- 저온저장을 위해서 추가적인 시설이 필요한 경우에는 신규 투자를 통해서 김치공장의 경영을 효율화를 도모하는 것이 바람직함

○ 판매가격의 유지

- 농협김치는 100% 국산원료로 제조되는 김치이며, 농협이 제조했다는 점에서 소비자 역시 국산원료를 사용했을 것으로 인식하고 있음. 따라서 농협 김치는 그 자체로 프리미엄 브랜드로 위상을 정립할 수 있는 조건을 갖추고 있음
- 농협김치의 경우 최저가 전략(every day low price) 보다는 백화점 등에서 활용하는 high-low price 전략을 활용하는 것이 타당함
- high-low price 전략은 평소에는 상대적으로 고가로 판매가격을 유지하되, 특정 시기에는 짧은 기간동안 최저가 전략을 구사하는 소매점보다 낮게 가격을 구사하는 방식임

2) 재무구조 개선

○ 경상이익 안정화

- 농협 김치공장은 내부손익을 통해 당기순이익은 흑자로 전환되고는 있으나 김치공장이 안정적인 경영 구조를 확보하기 위해서는 경상이익이 흑자로 전환되는 것이 바람직함
- 향후 김치 품질 기준의 강화, 생산성 향상을 위한 공장자동화 등의 신규 시설 투자를 위해서는 경상이익을 충분히 확보하여 투자여력을 마련하는 것이 필요함

○ 신규 시설 투자 재원 확보

- 김치공장들이 자립적으로 신규 투자 재원을 확보할 수 있는 구조는 아직 갖추고 있지 못하지만, 농협 김치사업의 지속을 위해서는 단기적으로 재원확보가 필요함
- 단기적으로는 농협 김치공장들이 처한 신규 투자 부담을 완화시켜 김치공장들이 신속하게 안정적인 재무구조를 갖출 수 있도록 지원 방안을 마련하는 것이 필요함

○ 시장개척을 위한 초기 투자 재원 확보

- 시장개척을 위해서는 초기 마케팅 비용의 투자가 불가피하며, 이는 장기적으로 농협 김치산업의 시장점유 확대와 김치공장의 경영개선에 기여할 것임. 김치공장들이 시장 개척을 위한 투자에 적극적으로 나설 수 있도록 신규 재원을 확보 방안이 다각적으로 마련되어야 함

라. 농협 김치사업 발전을 위한 역할분담 및 지원방향

1) 농협 김치사업에 대한 역할분담 방향 설정

○ 농협 김치사업에 대한 조합의 견해

- 중앙회의 김치시장 진입을 포함한 모든 사정을 고려할 경우 11개의 지역농협 입장은 운영 중인 김치사업을 폐업하거나 청산할 의도는 없는 것으로 파악되었음
- 대부분의 견해는 중앙회가 김치시장에 진입할 경우 농협김치의 시장점유율을 확대하는 동시에 수출비중을 증가시킨다는 시장진입 목적에 충실하고, 기존 지역농협의 김치사업과 연계하여 협력과 동시에 지원이 이루어진다면 지역농협의 김치사업도 독자적인 생존이 가능한 것으로 전망하고 있음
- 이에 따라 중앙회와 지역농협의 역할분담을 명확히 하는 것과 동시에 지역농협의 독자적인 생존을 위한 지원이 중요한 것으로 견해가 모아지고 있음

- 지역농협이 고려하는 국내 김치시장에서 중앙회 김치사업과 지역농협 김치사업의 역할분담은 생산부문, 유통부문, 무역(수출)부문 등전 부문에서 이루어지는 것을 의미하고 있음
- 동시에 김치공장을 운영하는 지역농협이 주장하는 중앙회의 지원형태는 대체로 시설(자금)지원, 판매지원, 운영자금지원, 홍보지원 등이 필요한 것으로 나타나고 있음

2) 부문별 역할분담 형태

○ 생산부문 역할분담

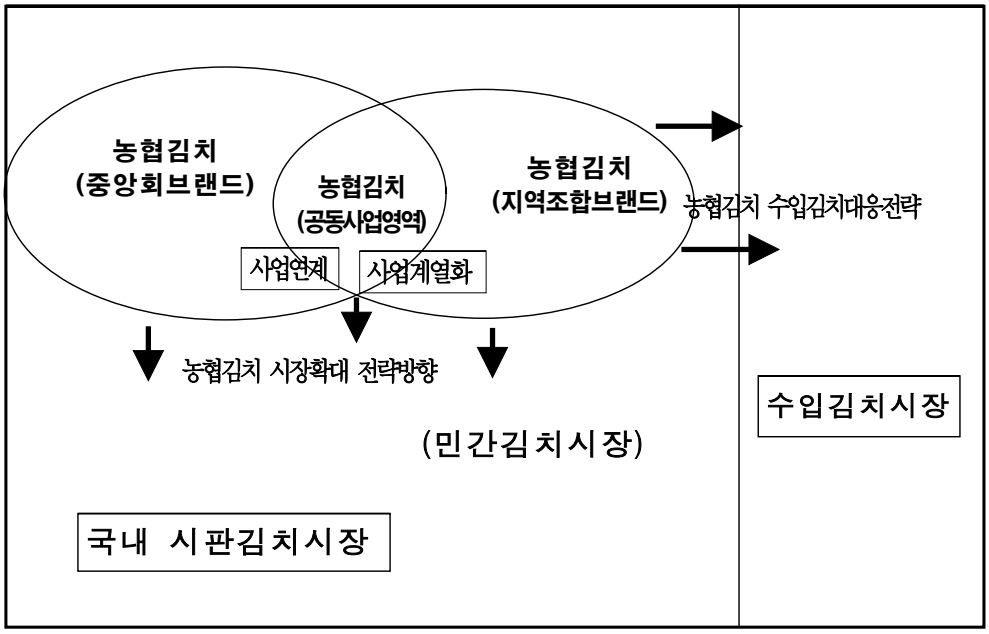
- 기존 지역농협 중심의 농협김치 생산구조의 특성을 고려하면 중앙회가 김치시장에 '농협김치' 브랜드로 진입할 경우 지역농협의 개별브랜드 생산 및 사업영역은 전체 '농협김치' 사업 차원에서 유지·보호되어야 될 것임
- 이와 함께 기존의 '아름찬' 공동브랜드를 포함한 일정 사업영역은 중앙회와 지역농협의 연합 또는 공동사업 형태로 추진되는 것이 바람직한 사업방향으로 판단됨
- 지금까지 '아름찬' 공동브랜드 농협김치 생산·유통 부문과 일부 중앙회 판매조직을 활용한 사업부분은 중앙회 브랜드나 또는 공동브랜드로 중앙회의 김치사업 영역으로 포함하되 생산은 지금처럼 지역농협이 담당하는 것이 바람직할 것임
- 중앙회 영역으로 포함되는 사업부분의 형태는 크게 ① 지역농협이 중앙회 브랜드나 공동브랜드 제품의 표준 레시피를 적용하여 완제품을 만들어 납품하는 형태와 ② 중앙회 김치공장에서 중앙회 브랜드의 완제품을 만들 수 있도록 일정단계까지의 공정을 지역농협이 만들어 납품하는 부분적 임가공 형태가 가능할 것임
- 또한 중앙회가 김치시장에 진출할 경우 지역농협과의 조건부 합의에 의해 기존의 '아름찬' 브랜드를 그대로 사용하는 것이 바람직할 것으로 판단됨
- 결국 중앙회가 국내 김치시장에 진입할 경우 농협김치의 시장구조는 국내 김치시장에서의 목표 점유율 설정 하에 ① 중앙회 브랜드의 '농협김치' 사업영역, ② 지역조합 브랜드의 '농협김치' 사업영역, ③ 중앙회와 지역조합이 계열화 또는 연합하는 공동 사업영역으로 분화될 전망임

○ 유통부문 역할분담

- 지금까지 중앙회와 지역농협의 유통부문 연계는 크게 ① 중앙회의 '아름찬' 공동브랜드 물량의 판매 대행과 ② 지역농협 개별브랜드의 중앙회 판매조직 활용 및 지원으로 구분할 수 있음
- 지금까지의 '아름찬' 공동브랜드를 중심으로 한 중앙회와 지역농협의 연계 형태를 고려할 때 향후 중앙회가 김치시장에 진입할 경우 중앙회와 지역조합의 연계형태는

크게 ① 중앙회와 지역농협의 계열화 또는 공동사업 영역에서 생산되는 물량 즉 중앙회의 지역조합 OEM 물량이나 위탁물량 처리, ② 지역농협 개별브랜드 물량에 대한 공동판매 또는 개통판매조직 활용 등으로 구분할 수 있음

<향후 농협김치 사업의 비전 및 역할분담 모형>



○ 수출부문 역할분담

- 현재 농협김치를 수출하는 6개 지역농협이 수출손실이 발생함에도 불구하고 수출을 일정량 지속적으로 유지하고 있는 것은 수출여건이 악화된다는 이유로 수출을 중단하면 이미 확보된 수출시장을 한꺼번에 잃고 싶지 않기 때문임
- 이 같은 수출여건 하에서 영세한 지역농협이 자체적으로 수출시장을 확대·개척하고 독자적인 수출을 지속적으로 유지하는 것은 매우 어려운 상황임
- 따라서 중앙회가 국내 김치시장에 진입할 경우 향후 농협김치의 수출주체는 영세한 지역조합에서 중앙회가 전담하는 것이 바람직한 것으로 판단됨
- 이 경우 중앙회는 기 확보된 '아름찬' 공동브랜드의 수출시장 뿐만 아니라 개별조합의 수출시장에 대해 중앙회 김치의 단일브랜드(또는 아름찬 브랜드)로 수출을 전담하고, 개별 조합은 국내시장 참여 및 중앙회와의 공동사업만 전담하는 형태가 합리적일 것임
- 중앙회가 수출을 전담할 경우 원칙적으로는 중앙회 단일브랜드로 수출하지만, 지역조합의 개별브랜드에 대한 수출수요가 발생할 경우 해당 지역조합에 수출상품을 위탁생산할 수도 있을 것임

3) 지역조합 김치공장 지원방향

○ 설비(자금)지원

- 설비지원의 목적은 농협김치의 생산공정에서 품질뿐만 아니라 생산성에 영향을 미치는 각종 장비(기계 등)나 설비가 최소한 경쟁상대인 민간업체와 경쟁할 수 있는 정도로 현대화하는데 있음
- 이것은 중앙회가 김치시장에 진입할 경우 지역농협의 독자적인 사업영역에 대해 지속적인 지원이 곤란하다는 전제 하에서 고려하면 중앙회의 김치사업 출발과 동시에 지역조합의 개별브랜드 김치사업이 국내 김치시장에서 민간기업이나 중앙회의 김치사업과 적어도 동등한 경쟁력 기반을 구축해야 된다는 논리임
- 지역조합 김치공장의 낮은 기계화율이나 낮은 자본장비율(또는 높은 인력처리비율)은 김치공장의 생산성과 생산비구조 뿐만 아니라 안전성 등 소비자의 인지도와 신뢰도에도 영향을 미치고 있으며, 결국 생산비 중 인건비의 증가요인이 되어 경영결과에 큰 영향을 미치는 것으로 나타나고 있으며, 특히 인력관리에서 많은 압박요인으로 나타나고 있음
- 중앙회의 지역농협 김치공장에 대한 설비(자금)지원은 각 조합의 김치 생산규모나 공장 설비현황 등을 면밀히 조사하여 지원하되, 지원 시기는 중앙회의 김치공장 건설기간에 맞추어 실시하는 것이 바람직할 것으로 판단됨

○ 유통(판매)부문 지원

- 중앙회의 지역조합에 대한 판매부문 지원의 핵심은 공동사업 영역이 아닌 지역조합의 독자적 사업영역 부문에 대한 것임
- 지금까지의 일반적인 '농협김치' 사업이나 '아름찬' 공동브랜드 농협김치 사업에서 중앙회의 유통·판매조직의 역할이 지역조합 판매사업에 큰 비중을 차지하고 매우 큰 영향력을 가지고 있었음
- 따라서 중앙회는 지역조합의 개별브랜드 김치에 대해서도 판매시설의 지원이나 공동 활용 등의 형태로 판매상의 지원이 어느 정도 필요한 것으로 나타나고 있음
- 지역조합에 대한 중앙회 판매시설의 지원은 기본적으로 중앙회와 각 지역농협이 협의나 계약을 통해 이루어질 수 있으나, 판매시설의 지원은 가능한 중앙회의 생산제품을 구색차원에서 보완함으로써 전체 '농협김치' 제품의 다양성을 확보하는 차원에서 이루어지는 것이 큰 효과를 가져올 것으로 판단됨

○ 운영자금 지원

- 현재 김치공장들의 경영실적 평가만을 근거로 농협 김치공장의 사업 확대에 소극적으로 대응한다면, 전체 시판김치 시장에서 6%에도 미치지 못하는 농협 김치의

시장점유율을 확대를 기대하기 어려움. 또한 농협 김치공장들이 조합원이 재배한 원료 농산물을 구매했기 때문에 가능했던 경제사업 영역의 축소가 불가피함

- 개별 김치공장들이 변화되는 김치산업 여건에 적극적으로 대응할 수 있도록 단기적으로 운영자금을 지원하는 것이 필요함
- 새롭게 확보된 운영자금을 활용하여 개별 김치공장들은 보다 적극적으로 신규 시장 개척에 나설 수 있을 것임
- 이는 궁극적으로 개별 김치공장의 경영 안정화와 농협의 김치사업부문 확대에 기여할 것임

○ 판촉(홍보)지원

- 중앙회가 김치사업에 진출하여 중앙회 브랜드(또는 '아름찬'브랜드)에 대한 '농협김치' 판촉전략을 독자적으로 수립하여 홍보할 경우 중앙회가 홍보대상인 김치를 직접 생산하기 때문에 지역조합의 개별브랜드 '농협김치'의 홍보효과는 지금까지와는 다르게 나타날 가능성이 있음
- 따라서 중앙회 김치사업에 대한 홍보전략 수립 시 중앙회가 생산하는 브랜드김치에 대한 홍보가 우선적으로 이루어질 수 있으나, 기본적으로 홍보의 초점과 컨셉은 '농협김치'로 맞추는 것이 타당함
- 동시에 '농협김치'의 다양성 차원에서 국내 지역적 특성을 살린 지역조합의 개별브랜드 김치도 홍보대상으로 지원하는 것이 필요한 것으로 나타나고 있음

제 1 장
연구개요

1. 연구 필요성과 목적

가. 연구의 필요성

○ 수입개방 확대와 외식산업의 발달로 김치를 포함한 식자재의 수입량이 급증하고 있으며, 특히 김치의 경우 2006년 수입량이 17만 톤을 넘어서 국내 시판김치의 24%를 상회함으로써 국내 김치산업과 김치의 원료 및 부재료 농산물의 생산·공급 및 가격에도 큰 영향을 미치고 있음.

○ 1988년 서울올림픽을 계기로 김치는 국제적인 식품으로 자리매김 되어 국내 김치산업은 1990년대 이후 생산 및 수출 측면에서 지속적인 성장추세를 유지하여 왔음.
- 국내 김치생산은 1990년대부터 본격적인 산업화 시대로 접어들면서 김치 생산기업이 급격히 증가하였으며, 그 결과 현재 국내에서 김치를 생산하는 기업은 약 500여 개소에 달하는 것으로 나타나고 있음

○ 국내 김치산업이 급성장하면서 1990년대 이후 농협의 김치사업도 활성화되어 전국에 13개의 농협김치공장이 설립되어 현재 11개 공장이 운영 중에 있으며, 2006년도 생산량은 약4만톤 규모로 국내 시판 김치시장의 약 5.4%를 차지하고 있음.
- 농협김치의 공장김치 시장점유율은 금액기준 11.4% 수준이며, 학교급식 등 대량수요처의 시장점유율은 56.3%로 매우 높은 수준임
- 또한 농협김치는 군납·단체급식소 등 대량수요처에 대한 판매비중이 전체 판매량의 68.4%로서 판매전략이 대량수요처에 크게 의존하고 있으며, 수출은 농협김치 전체 매출액의 4.2%를 차지하고 있음

○ 1992년 이후 김치에 대한 지속적인 홍보와 다양한 제품개발로 김치수출이 급증하여 2005년 32천톤에 1억달러 규모를 상회하면서 신선농림축산물 수출에서 단일품목으로는 가장 큰 규모의 품목으로 성장하였음.

- 1992년부터 2005년까지 김치 수출규모의 년 평균 증가율은 물량과 금액 면에서 각각 12.0%와 11.3%로 급성장하였음
- 그러나 2005년 시판중인 중국산 김치의 납성분 검출, 10월 식약청의 중국산과 일부 국내산 김치의 기생충 알 함유 발표의 영향으로 김치 수출량이 일시 크게 감소하였으며, 2006년 수출량은 '05년 대비 20.8% 크게 감소하였음
- 이와 함께 식약청의 김치공장에 HACCP제도의 의무 이행, 일본에서의 포지티브 리스트제도 시행 등은 취약한 국내 김치산업에 큰 영향을 미치고 있는 것으로 나타나고 있음

○ 한편 김치의 수입은 1996년부터 중국산 김치를 중심으로 2002년까지 소량으로 지속적인 증가추세를 유지하다가 2003년부터 급격히 증가하였으며, 2006년에는 177,959톤이 수입되어 2003년의 6.2배, '05년 대비 59.7% 급증하였음.

- 김치수입은 전부 중국산으로 나타나고 있으며, 수입개방과 외식 및 식자재의 수요가 급증하면서 중국산 김치의 수입이 매년 기하급수적으로 증가하여 중국산 식품수입 중 가장 큰 비중을 차지하고 있음
- 중국산 김치수입의 급증 현상은 2005년과 같은 중국산 수입김치의 안전성과 위해성 문제가 노출되어 일시적인 수입 감소 현상은 나타나고 있지만 중국산 김치의 맛과 품질이 국내 수요를 충족시킬 정도로 향상되고 있으며, 가격도 국내 생산 김치보다 훨씬 낮아 대량수요처를 중심으로 고정수요가 확대되고 있기 때문임

○ 중국산 수입김치의 급증과 국내 김치시장의 점유율 증가 및 김치수출물량의 감소로 국내 김치산업의 구조재편이 이루어지고 있으며, 동시에 농협 김치사업에도 크게 영향을 미쳐 농협 김치사업의 새로운 방향전환과 활로모색의 필요성이 증가하고 있는 실정임.

- 농협 김치의 판매현황을 보면 단체급식소 등 대량수요처의 판매비중이 전체 판매량의 약 70%에 육박하고 있어 대량수요처를 판매비중이 높은 중국산 김치의 수입 급증은 농협 김치사업에 큰 영향을 미칠 것으로 판단되고 있음
- 이와 동시에 일본시장에서 국내산과 중국산의 판매경쟁이 심화되면서 국내산 김치의 일본 수출량이 '04년 이후 감소추세를 나타내고 있어 농협 김치사업은 경쟁력 면에서 국내외적으로 어려운 상황에 직면하고 있음
- 2003년 이후 중국산 김치수입의 급증으로 농협 김치사업은 점차 수익성과 경쟁력

면에서 상대적인 저하현상이 나타나고 있으며, 유통측면에서도 새로운 전략수립의 필요성이 증대하고 있음

나. 연구목적

○ 이 연구는 중국산 김치의 수입급증으로 국내 김치시장의 구조재편이 이루어지고, 국내 김치산업 경쟁력의 상대적인 저하현상이 나타나고 있는 시점에서 농협 김치사업의 새로운 방향전환과 활로모색을 위한 농협 김치사업의 경영실태와 수익성, 상품화 기술과 경쟁력, 유통 및 판매전략 등에 대한 전반적인 진단과 컨설팅을 통하여 향후 농협김치사업의 발전을 위한 기초자료를 제공하는데 있음.

2. 주요 연구내용

▣ 김치시장 현황

○ 국내 김치시장의 현황
○ 김치 수출입 현황
○ 김치산업의 국제화와 과제 현황

▣ 농협김치 생산실태 분석

○ 농협김치 생산 및 유통
○ 농협김치 생산시설 및 인력 현황
○ 농협 김치공장 HACCP 추진실 태
○ 농협김치 원료조달과 기술 실태
○ 농협김치 브랜드화 실태

▣ 농협 김치사업의 경영분석과 진단

○ 농협 김치사업의 경영 특성
○ 농협 김치사업의 경영분석
○ 농협 경영분석에 따른 종합 평가

▣ 농협김치 유통실태 분석

○ 농협김치 유통실태
○ 농협김치 수출실태 및 여건변화

▣ 농협 김치사업의 개선방향

○ 농협 김치사업의 SWOT 분석

○ 농협 김치사업의 합리적 방향설정

○ 경영진단을 통한 농협 김치사업 방향

○ 농협 김치사업 발전을 위한 역할분담과 지원방향

3. 연구범위 및 방법

가. 연구범위

○ 연구대상

- 현재 운영중인 11개 농협 김치사업을 대상으로 함
- 부분적으로 국내 김치산업 분석을 위해 국내 전체 김치산업과 수입김치를 대상으로 함

○ 시간적 범위

- 농협 김치사업의 진단을 위한 분석자료는 대부분의 농협 김치사업이 본격적으로 시작된 1990년 이후의 모든 자료를 대상으로 함

○ 내용적 범위

- 농협별 김치사업의 진단을 위해 경영분석, 상품화 및 기술분석, 유통전략 분석을 주요 연구 내용으로 함

나. 연구방법

○ 국내 김치산업 및 농협 김치사업 현황 분석

- 국내 김치산업 관련 통계자료를 이용한 추세분석과 요인분석 등을 통하여 김치산업의 실태와 문제점을 파악
- 김치수입 관련 통계자료를 이용한 김치 수출입 추세 및 시장점유율 등을 분석함
- 농협 김치공장별 시설 및 인력에 대한 생산성 분석

○ 농협 김치사업의 경영분석

- 김치사업을 운영하고 있는 11개 농협의 김치사업 손익계산서, 대차대조표 등을 이용한 재무제표 분석을 통한 경영진단
- 손익분기점 분석을 활용한 농협별 김치사업의 적정규모 분석

○ 상품화 및 기술수준 분석
- 상품화 형태와 제품 분석을 통한 농협별 제품 속성 및 특성 진단
- 김치제품 상품화, 시설, 인증제도 등의 분석을 통한 기술수준 진단
○ 유통전략 분석
- 농협별 상품화 전략, 브랜드화 전략, 가격전략 분석
- 물류기능과 물류시스템 실태분석을 통한 물류효율성 분석
○ 농협 김치사업 실태 파악을 위한 현지조사
- 11개 농협별 김치사업 실태 파악을 위한 현지조사 실시
○ 선행연구 및 관련 정책 검토
- 기존의 김치산업 관련 선행연구 검토를 통한 국내 김치산업의 발전방향과 농협 김치사업의 방향을 정리함

4. 기대효과 및 활용

○ 국내 김치시장에서 중국산 김치수입이 급증하여 국내산과 중국산 김치의 경쟁이 심화되고, 수출시장에서 국내산 김치의 상대적 경쟁력 저하현상이 나타나는 시점에서 농협 김치사업의 종합적인 현상분석과 진단을 통하여 향후 새로운 활로모색과 경쟁력 제고의 사업방향 설정을 위한 기초 자료를 제공함

제 2 장
김치시장 현황

1. 국내 김치시장 현황

가. 시장규모 및 수급 현황

○ 국내 김치산업의 발전 추이
- 국내 김치의 산업화는 6.25 전쟁 중 군용납품김치를 시효로 주장하는 견해도 있으며, 그 후 1960년대 후반 베트남전쟁의 파월장병용 및 본격적인 국내 군납용 생산이 국내 김치산업의 발전 원동력이 된 것으로 보고 있음
- 그 후 1970년대 경제성장과 함께 각종 산업체의 급속한 증가로 단체급식 물량이 많아지고, 1980년대 초반 중동파견 근로자용 납품김치가 증가하면서 단체급식용 김치제조가 빠르게 성장하기 시작하였음
- 국내 김치산업은 1988년 서울올림픽을 계기로 세계인에게 인식되기 시작하고, 수출도 이루어지기 시작하였으며, 1990년대 이후에는 위생적인 현대적 기계설비 등을 보유한 기업형태의 공장들이 건설되면서 본격적인 김치산업 시대로 접어들었음
- 2001년 7월 Codex 국제식품규격위원회에서 8단계의 논의를 거쳐 한국의 배추김치에 대한 Codex 규격이 채택됨으로서 김치의 국제식품화와 세계화의 계기가 마련되었으며, 수출도 크게 신장하였음

○ 국내 김치시장 규모는 연간 약 7,000억 원 정도로 추정되고 있으며, 이 중 포장김치의 점유율은 약 20% 정도로 추정되고 있음.
- 가정에서 김치냉장고 보급 확대, 여성의 사회참여 확대, 외식 및 급식산업의 급속한 성장, 주거환경의 변화 등 경제적·사회적 여건 변화로 시판김치의 수요와 김치의

상품화율은 지속적인 증가추세로 나타나고 있음

- 김치산업은 2001년 김치(KIMCHI)의 Codex 국제규격이 채택되고, 2006년 세계 5대 건강식품으로 선정되면서 세계적 식품으로 발전하는 계기가 마련되었음
- 그러나 2003년 이후 중국산 수입김치의 공급량이 급증하면서 일반식당, 급식업소 등에서의 수요가 급증하면서 이들 업소 등에서 담그는 김치를 빠르게 대체하고 있는 것으로 나타나고 있음

○ 김치 제조업체

- 국내 김치 제조업체 수는 1990년대 중반 이후 상품김치의 수요증가와 함께 2000년대 초반까지 지속적인 증가추세를 유지한 것으로 나타났으나, 최근 저렴한 중국김치 수입이 급증하면서 감소추세로 전환되는 것으로 나타나고 있음
- 한국식품연구원의 연구결과에 의하면 김치 제조업체 수는 1995년 200여개, 1997년 459개, 2000년 555개, 2003년 650개 업체로 증가했으나, 2004년에는 600개 업체로 감소한 것으로 나타나고 있으나, 그 이후에는 김치 제조업체 수에 대한 정확한 조사보고는 없는 실정임
- 국내 김치 제조업체의 경우 종업원 10인 이하의 가내수공업 형태의 매우 영세한 업체가 대부분을 차지하고 있는 특성상 현재 등록된 사업체 및 미등록 사업체를 포함하여 김치류를 생산하고 있는 업체는 전국적으로 약 900여 개소 정도로 추정되고 있으며, 이 중 약 500여개 이상의 중소업체들이 지속적인 김치 생산과 경영활동을 영위하고 있는 것으로 추정됨
- 이 중 100명 이상의 종업원이 종사하는 제조업체는 25개 업체로서 전체의 약 3% 내외이며, 이들 업체의 생산량은 전체시장의 70~80%를 차지하고 있는 것을 나타남
- 2005년 11월 국내 김치류 생산업체의 배추김치 기생충알 검사결과에 의하면 김치류 생산 신고업체는 855개 업체이며, 이 중 휴폐업 및 생산중단업체를 제외한 검사 가능한 업체가 502개 업체라고 발표하였음
- 현재 김치제조업은 식품위생법시행령 및 동법 시행규칙이 일부 개정되어(2006.12, 2007.3) 업종별 제조업 허가사항이 식품제조 가공업종으로 통합되었기 때문에 식품제조 가공업자는 누구든지 소규모의 김치류의 생산이 가능함
- 한편 보건복지부 통계자료에 의하면 2005년 식품위생 관련업소는 총 988,868개소이며, 이 중 김치·절임식품 업체는 2,209개 업체로 나타나고 있음

○ 김치 생산 및 소비구조

- 김치산업에 대한 통계치 미흡으로 현재 국내 전체의 정확한 김치소비량을 파악하는 데는 어려움이 있으나, 김치수입이 한국농촌경제연구원의 자료에 추정된 연간 전체

김치 소비량은 배추김치를 포함하여 약 150만톤 내외 수준으로 나타나고 있음

- 이 중 배추김치의 수요량은 전체 김치의 약 70% 수준인 105만 톤 내외 수준으로 추정되고 있음
- 국내 김치시장에 공급되는 김치는 크게 일반 소비자가 직접 만들어 먹는 가정김치, 식당 등 대량수요처에서 담그는 자가 생산김치, 김치공장에서 제조하는 공장김치, 그리고 수입김치 등 4 가지 정도로 구별되고 있음
- 여성의 사회참여 확대, 외식산업의 급성장, 주거환경의 변화, 단체급식 증가 등 경제·사회적 여건변화로 시판김치의 수요가 급증하고 있으며, 이에 따라 일반가정 및 요식업소 생산 김치의 비중은 점차 감소추세를 나타내고 있으며, 수입김치의 공급비중은 빠르게 증가하고 있는 추세임
- 전체 김치소비량에서 공급처별 비중을 보면 일반가정에서 직접 담그는 비율이 전체의 50%, 요식업소 자가 생산 김치 4%, 수입김치와 국내 공장 생산 김치를 포함한 시판용 김치 약 46% 수준 정도로 추정되고 있음
- 2006년 말 현재 수입김치는 전체 공급량의 11.6%를 차지하고 있으며, 시판용 김치의 24.5%를 차지하는 것으로 추정됨

표 2-1. 김치의 생산 및 소비구조, 2006

단위 : 천톤, %

합계 (공급량)	일반가정 생산김치	요식업소 자가생산	시판용 김치			
			공장김치	즉석김치	수입김치	계
1,530	750	54	473	77	178	728
100.0	49.0	3.5	30.9	5.0	11.6	47.6

자료: 한국농촌경제연구원 자료(김치수요의 변화와 전망, 2000.12)에 근거하여 추정함

○ 국내 김치수요량은 배추, 무 등 김치의 주재료와 양념류 등 부재료의 작황과 가격에 따라 연도별로 차이가 나타날 수 있으나, 근소한 감소하고 있는 것으로 나타나고 있음.

- 전체 김치 및 배추김치 소비량이 1995년 각각 160만 톤과 112만 톤에서 2005년 121만 톤과 89만 톤으로 감소추세를 나타내고 있음
- 1인당 전체 김치 및 배추김치 소비량은 1995년 각각 35kg과 25kg 수준에서 2005년 각각 25kg과 19kg으로 나타나고 있으나, 평년치의 경우 각각 31.1㎏과 22.8㎏으로 완만한 감소추세를 나타냄
- 전체 김치와 배추김치의 소비량과 1인당 소비량은 당해 연도 김치 주·부재료 수급상황 및 가격 변동에 따라 영향을 받는 것으로 나타나 일정한 추세를 유지하기보다는 연도별로 어느 정도의 변동이 나타나고 있음

- 이와 같은 김치소비량의 완만한 감소추세 하에서 중국산 수입김치의 급증 현상은 국내 김치산업과 배추 등 김치의 주·부재료 농산물의 수급 및 가격에 심각한 영향을 미치고 있는 것으로 나타나고 있음

표 2-2. 김치 수요량

단위: 천톤, kg/연간

구 분	1995	2001	2002	2003	2004	2005	평년
전체김치수요량	1,598	1,649	1,256	1,445	1,525	1,212	1,489
배추김치수요량	1,118	1,154	880	1,018	1,016	893	1,042
전체김치 1인당 소비량	35.2	34.3	25.8	30.3	32.4	25.0	31.1
배추김치 1인당 소비량	24.8	24.4	18.5	21.3	22.7	18.5	22.8

자료: 한국농촌경제연구원, 「식품수급표」, 각년도

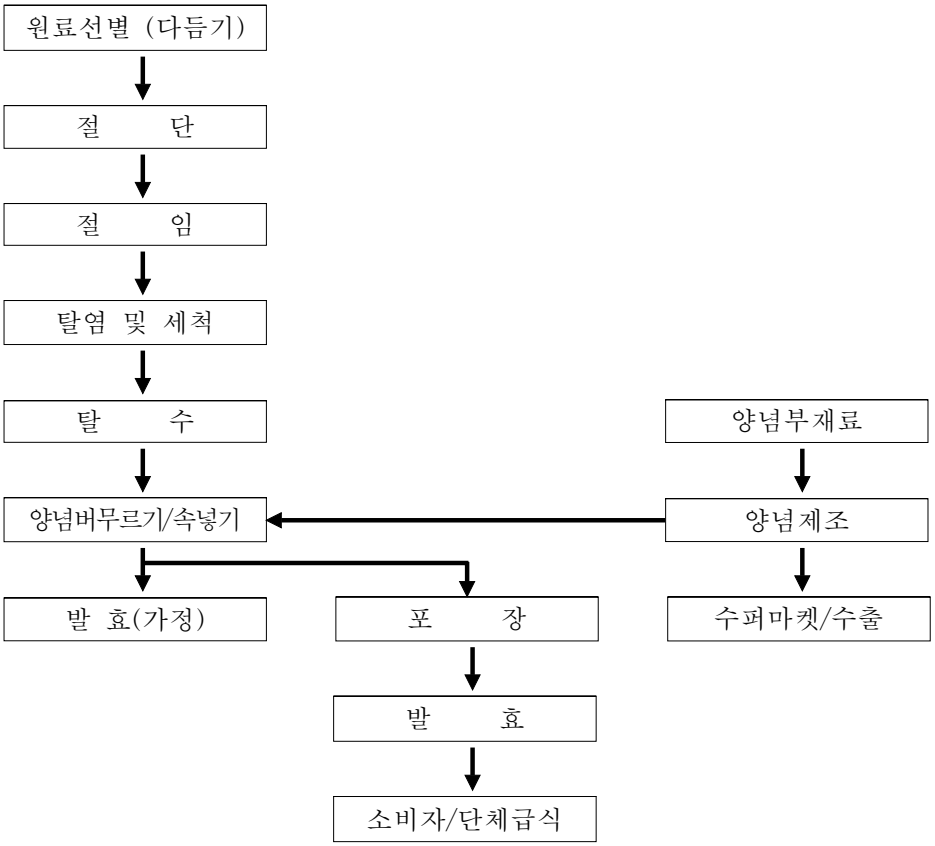
○ 김치의 종류

- 김치는 지역 및 계절별로 생산되는 채소원료, 재료의 종류와 배합비율 및 숙성방법, 또한 각 가정이나 집단마다 전래의 독특한 김치 담그는 방법이 있기 때문에 매우 다양하며, 지금까지 조사된 국내 김치 종류는 336종으로 나타나고 있음
- 김치를 형태에 따라 분류하면 크게 김치류, 깍두기류, 동치미류, 겉절이류, 생채류, 장아찌류, 잔지류, 절임류 등으로 구분할 수 있으며, 김치류의 경우 배추김치류 34종, 무김치류 35종, 오이김치류 12종, 기타 채소김치류 49종, 석박지 7종, 어패류 김치 6종, 육류김치 2종, 해조류김치 3종, 물김치 25종 등 173종에 이르고 있음. 그 외 깍두기류 20종, 동치미류 7종, 겉절이류 19종, 생채류 26종, 자아찌류 75종, 짠지류 13종, 절임류 2종이 있음
- 김치를 주재료별로 구분하면 배추 40종, 무 65종, 오이 16종, 기타채소 57종, 과실류 4종, 해조류 3종, 동물성 재료 16종이 있음
- 김치를 제조방법별로 분류하면 일반김치와 물김치로 구분할 수 있는데, 대표적인 일반김치류에는 배추김치, 통배추김치, 깍두기, 총각김치 등이 있으며, 물김치류에는 백김치, 동치미, 나박김치 등이 있음

표 2-3. 김치의 분류

구 분	김치의 분류(종류)	세분류 및 특성
형태별	김치류(173), 깍두기류(20), 동치미류(7), 겉절이류(19), 생채류(26), 장아찌류(75), 짠지류(13), 절임류(2)	배추김치(34), 무김치(35), 오이김치(12), 기타채소(49), 석박지(7), 어패류(6), 육류(2)해조류(3), 물김치류(25)
주재료별	배추(40), 무(65), 오이(16), 기타채소(57), 과실류(4), 해조류(3), 동물성재료(16)	
제조방법별	일반김치류, 물김치류	▪ 일반김치는 절임・탈수된 주재료에 부재료를 혼합, 숙성 ▪ 물김치는 물첨가, 고춧가루 사용안함

그림 2-1. 배추김치의 일반적인 제조공정



나. 김치 유통실태

○ 김치업체의 경영실태

- 1997년 한국식품연구원에 의한 국내 김치산업 경영분석 조사결과 외는 김치산업 전체를 대상으로 하는 최근의 경영분석 결과가 없어 정확한 경영상태는 알 수 없는 상태임
- 1997년 한국식품연구원에 조사된 전국 김치제조업체의 일반현황을 살펴보면, 업체별 1일 생산능력은 평균 3.9t, 생산인원은 평균 12명이며, 업체별 1일 생산실적은 평균 1.8톤으로 가동율은 47.2%에 머무르고 있음
- 최근 대부분 업체가 기계화된 시설을 보유하고 있어 생산 효율을 높이고 있으며, 일부 김치공장에서는 자동화설비가 구비되어 하루에 100톤 이상의 김치를 생산하고 있는 대형업체가 많이 있음

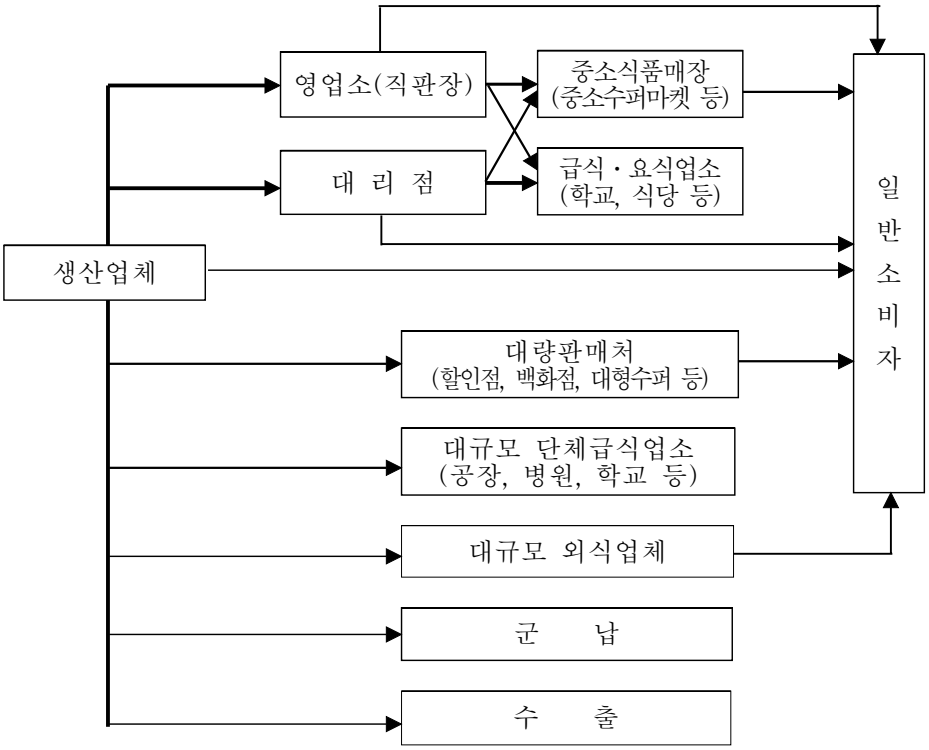
○ 김치 유통실태

- 현재 국내의 단체급식용 포장은 20~30kg 단위로 비닐에 포장한 후 운반상자에 담아서 출하하고 있으며, 일반 소비자용은 500g~3kg 단위로 비닐에 포장하여 백화점이나 대형 할인마트, 슈퍼마켓 등에 출하하고 있음
- 김치의 포장용기는 플라스틱 병이나 비닐봉지 등 여러 가지 포장용기를 사용하고 있으며, 알루미늄 파우치의 경우와 같이 밀봉하여 김치의 숙성 시 발생되는 탄산가스를 흡수하여 부풀어 오르는 것을 방지할 수 있는 특수포장을 하기도 함
- 국내 소비용이나 수출용으로 일부 콜드체인시스템에 의해 유통되고 있기는 하지만 적정 온도인 2~4℃ 부근에서 일정하게 유지시켜 신선도를 보존하는 어려움이 있으며, 김치는 저온에서도 숙성이 진행되고 있기 때문에 생산업체에서는 출하시기를 조절, 유통기간을 고려하여 미숙성 상태로도 출하를 하고 있는 실정임
- 그러나 무포장 상태의 김치가 백화점, 재래시장 등에서 유통되고 있으며, 또는 김치제조업체가 백화점이나 대형유통업체에 점포를 임대하여 즉석김치로 판매하기도 하며, 일부는 절임배추를 김치 양념과 별도로 분리하여 판매함
- 일반소비자에 대한 김치판매는 대리점, 백화점, 슈퍼 등을 통해서 이루어지고 있으며, 특히 TV 홈쇼핑 및 인터넷 쇼핑 등을 통한 김치판매가 급격히 증가추세에 있으며, 그밖에 단체급식 및 군납도 포기김치가 주로 납품되고 있고, 나머지는 직영매장에서 판매되거나 수출되고 있음
- 공장김치에 대한 소비량은 매년 증가추세로 나타나고 있으며, 공장김치의 소비처별

수요량은 일반시판용 김치의 수요가 급격히 증가되고 상대적으로 수출김치의 비중이 5% 이내로 감소되었음

- 수출용 김치제품은 200~400g 정도의 병포장 제품이 주류를 이루며, 그 외 1.5kg, 3kg 단위의 유리병 및 투명한 플라스틱 병을 이용한 것 등이 있고, 최근 60~80g의 미니컵 제품이 있음

그림 2-2. 김치의 일반적 유통경로



2. 김치 수출입 현황

가. 김치수출

○ 우리나라의 김치수출은 1990년대 초반부터 본격적으로 시작되어 2004년까지 지속적인 증가추세를 나타내고 있으며, 주요 수출시장은 일본으로 전체 김치 수출의 90% 이상을 차지하고 있음.

- 2004년 김치수출량은 34,827톤(102,726천 달러)으로 최고조에 달했으나, '05년도에는 '04년 대비 7.2% 감소된 32,307톤(92,965천 달러), 그리고 2006년도에는 '04년

대비 20.8%나 감소된 25,600톤(70,328천 달러)으로 나타나고 있음

- 2005년도 수출량 중 국가별 비중은 물량기준으로 일본 91.8%, 대만 2.1%로 일본 시장에 집중되어 있음. 그리고 2006년도의 국가별 수출비중은 일본 89.0%, 대만 2.8%, 미국 2.1%, 홍콩 1.1% 순으로 나타나고 있음

표 2-4. 국가별 김치수출량 및 비중, 2006

단위: 톤, %

국가	일본	대만	미국	홍콩	뉴질랜드	터키	캐나다	캄
수출량	22,792.5	724.1	541.3	278.8	195.6	180.4	134.1	116.7
비중	89.0	2.8	2.1	1.1	0.8	0.7	0.5	0.4

자료 : 관세청, 「무역통계연보」, 각년도

○ 2005년도에 이어 2006년도 김치수출량이 2004년 대비 대폭 감소된 것은 2005년 9월 중국산 수입김치의 납 성분 검출, 10월 말 식품의약품안전청의 중국산과 일부 국내산 김치의 기생충 알 함유 발표의 영향으로 일본에 대한 김치 수출량이 급감했기 때문임.

- 동시에 2004년 이후 일본의 절임소비 둔화 및 2005년 한국과 중국산 김치의 안전성 파동 이후 수입김치의 안전성에 대한 관심이 고조되어 전체 김치소비량이 근소하게 감소하는 것으로 나타나고 있음
- 한편 김치의 주수입국인 일본에서 2006년 5월 29일부터 시행되고 있는 포지티브 리스트 제도로 인하여 대부분의 김치수출업체들이 곤란을 겪고 있으며, 일부업체에서는 김치수출을 포기하고 내수시장으로 전환하려는 움직임까지 나타나고 있음

○ 한국김치의 일본수출량은 약 90% 이고, 일본의 연간 김치소비량 약 40만톤 내외 수준에서 차지하는 한국산 수출김치의 점유율은 2004년 약 8% 내외 수준이었으나, 2006년에는 약 6% 수준으로 크게 하락하였음

- 일본에 대한 김치수출은 금액기준으로 '03년까지는 한국이 1위를 차지하고 있었으나, '04년부터는 중국이 한국을 제치고 1위를 차지하여 한국산의 비중이 급격히 하락하고 있는 것으로 나타나고 있음
- 2003년 한국과 중국의 일본시장 김치 수출액 비중은 각각 50.8%(10,142백만엔), 40.3%(8,051백만엔)로 한국이 1위를 차지하였으나, '04년에는 한국과 중국의 비중이 각각 44.7%(10,193백만엔)과 47.0%(10,716백만엔), '05년에는 각각 39.1%(9,557백만엔)과 54.4%(13,294백만엔)으로 중국산 김치의 일본시장 점유율이 한국산 김치보다 물량이나 금액 면에서 크게 높아지고 있음
- 특히 2006년도의 경우 일본의 전체 김치 수입량 140,754톤 중 한국과 중국의

수출량은 각각 22,793톤과 111,612톤으로 일본의 전체 김치수입량에서 차지하는 비중은 각각 16.2%와 79.3%로 갈수록 큰 차이가 나타나고 있음

- 반면 2006년 중국산 김치의 일본시장 점유율은 한국의 약 5% 수준보다 훨씬 높은 약 28% 수준으로 나타나고 있음

표 2-5. 일본 김치시장에서의 한국산과 중국산의 점유율

구분	2003		2004		2005		2006	
	물량	비중	물량	비중	물량	비중	물량	비중
일본산	379,606	87.3	313,410	82.6	299,373	80.0	252,123	65.2
한국산	30,854	7.1	32,202	8.5	31,153	8.3	22,793	5.9
중국산	24,477	5.6	33,859	8.9	43,343	11.6	111,612	28.9
계	434,937	100.0	379,471	100.0	373,869	100.0	386,528	100.0

자료 : 일본 (사)식품수급연구센터,「식품수급데이터」및 일본 재무성,「무역통계」

표 2-6. 김치 수출실적 추이

년도	물량(톤)	금액 (천달러)	수출단가 (달러/kg)	주요 국별 비중 (물량기준 %)
1992	7,192.7	23,089.4	3.21	일본 71.1, 콤 1.3
1993	9,313.9	34,204.6	3.67	일본 75.1, 스페인1.3
1994	11,090.3	44,191.7	3.98	일본 78.7, 스페인 0.9
1995	12,476.1	50,909.9	4.08	일본 75.9, 리비아 2.3
1996	10,699.7	39,138.0	3.66	일본 91.2, 리비아 2.2
1997	12,080.2	39,692.0	3.29	일본 93.0
1998	15,938.9	43,743.2	2.74	일본 95.5
1999	24,560.5	78,840.0	3.21	일본 97.0, 미국 0.7
2000	23,433.3	78,847.3	3.36	일본 95.0, 미국 1.0
2001	23,784.7	68,730.8	2.89	일본 93.3, 미국 2.7
2002	29,212.6	79,318.4	2.72	일본 92.8, 미국 2.6
2003	33,064.4	93,195.3	2.82	일본 92.5, 미국 2.3
2004	34,827.4	102,726.1	2.95	일본 93.1, 미국 1.5
2005	32,307.3	92,964.6	2.88	일본 91.8, 대만 2.1
2006	25,599.8	70,327.9	2.75	일본 89.0, 대만 2.8

자료 : 관세청,「무역통계연보」

나. 김치수입

○ 김치의 수입은 1996년부터 중국산 김치를 중심으로 2002년까지 소량으로 지속적인 증가추세를 유지하다가 2003년부터 급격히 증가하였으며, 2005년에는 111,459톤, 2006년에는 177,959톤으로 급증하는 추세를 나타내고 있음.

- 2006년도 수입김치 물량은 2005년 대비 59.7%나 증가하였으며, 2006년 수출김치 물량의 약 7배 정도를 기록하고 있음
- 2006년도 수입김치는 가정김치 및 수입량을 포함한 전체 국내 김치공급량의 11.6%를 차지하고 있으며, 시판용 김치의 24.5%를 차지하는 것으로 추정됨
- 또한 국내 김치 수요량의 약 70%와 수입김치의 약 90% 정도가 배추김치임을 감안한다면 전체 배추김치 소비량에서 차지하는 수입김치의 비중은 14.9% 수준으로 나타나고 있으며, 국내 생산(가정김치, 공장김치, 요식업소 자가생산 김치, 즉석김치 등) 배추김치의 약 17.0% 수준으로 추정됨. 그리고 국내 생산 시판용(공장김치, 즉석김치) 배추김치의 약 36.4%를 차지하는 것으로 추정됨
- 특히 수입김치 소비량은 식당이나 급·외식업소의 전체 수요량의 약 40%에 달하는 것으로 추정되며, 요식업소에서 자가생산하는 량을 제외한 구매량을 기준할 경우 약 50% 이상이 될 것으로 추정됨
- 수입개방과 외식 및 급식 등의 수요가 급증하면서 중국산 김치의 수입이 매년 빠르게 증가하여 중국산 식품수입 중 가장 큰 비중을 차지하고 있으며, 중국산 5대 식품수입액 중 가장 큰 비중을 차지하고 있는 것으로 나타남
- 김치수입량은 전부 중국산으로 나타나고 있으며, 2006년의 경우 수입금액은 87,955천 달러로 수출금액 70,328천 달러보다 25.1%가 많아 사상 처음으로 김치 무역의 역조현상이 나타났음
- 수출김치와 수입김치의 단위당 가격은 수출김치 2.75달러/kg, 수입김치 0.49달러/kg로 수출가격이 수입가격보다 매우 높은 수준으로 나타나고 있음

표 2-7. 국내 김치의 공급부문별 수입김치 비중, 2006

단위: 천톤, %

구분	수입김치량/ 총김치소비량	수입배추김치량/ 배추김치소비량	수입배추김치량/ 배추김치생산량	수입배추김치량/ 시판배추김치량
김치생산량 (김치소비량)	1,530.0	1,071.0	946.4	440.0
수입김치량	178.0	160.2	160.2	160.2
비중	11.6	15.0	16.9	36.4

○ 2007년도 상반기(1~6월)의 경우 김치수입액이 수출액을 초과하는 금액기준에서 사상 첫 역조현상이 발생하였음.

- 2007년 상반기(1~6월) 김치 수입량과 수입액은 각각 92,431톤과 43,530천 달러로 2006년 동기 대비 각각 14.4%와 8.0% 증가한 것으로 나타나고 있음
- 2007년 상반기 김치 수출량과 수출액은 2,044톤과 5,615천 달러로 2006년 동기의 12,303톤과 33,952천 달러 대비 각각 83.4%, 83.5% 대폭 감소한 것으로 나타남
- 일반적으로 김치의 월별 수입패턴에서 하반기의 수입량 비중이 상반기보다 높다는 것으로 고려하면 2007년도의 김치수입량은 약 20만 톤에 육박할 것으로 전망되고 있음

표 2-8. 김치 수입실적 추이

년도	물량 (톤)	금액 (천달러)	수입단가 (달러/kg)	주요 국별 비중 (물량기준 %)
1992	-	-	-	-
1993	-	-	-	-
1994	-	-	-	-
1995	-	-	-	-
1996	19.2	41.2	2.15	중국 70.3, 일본 29.7
1997	24.2	45.0	1.86	중국 64.0, 일본 36.0
1998	10.0	4.9	0.49	중국 100.0
1999	92.2	39.8	0.43	중국 97.7, 일본 2.3
2000	473.3	201.6	0.43	중국 98.8, 일본 1.2
2001	393.3	198.5	0.50	중국 99.9
2002	1,051.1	474.2	0.45	중국 99.1
2003	28,706.7	10,315.1	0.36	중국 99.9
2004	72,605.2	29,472.6	0.41	중국 100.0
2005	111,459.1	51,340.5	0.46	중국 99.9
2006	177,958.8	87,955.4	0.49	중국 99.9

자료 : 관세청, 「무역통계연보」

다. 중국산 김치의 수입정가 요인

1) 국내산과 수입김치에 대한 소비자 선호도의 비차별화

○ 2005년 중국산 수입김치의 안전성과 위해성 문제가 노출되어 일시적인 수입 감소 현상은 나타났지만 중국산 김치의 맛이나 색깔 등에서 일반 소비자들이 명확하게 구분할 정도로 차이가 거의 없는 것으로 나타나고 있음.

- 중국산 김치의 한국시장 수출 초기에는 품질과 위생 및 안전성 등에서 저급품으로 인식이 되었으나, 한국인이 현지에 공장을 설립하고 한국의 제조기술로 만든 김치가 본격적으로 수입되면서 맛과 색택, 품질 등에서 일반 소비자들이 국내산과의 차이를 거의 느끼지 못하는 것으로 나타나고 있음
- 특히 김치의 특성상 제조 후 10일 이상 숙성되면 중국산과 국내산의 구별이 거의 어려운 것으로 요식업체 관계자나 전문가들이 주장하고 있음

○ 2005년 한·중 간 김치마찰 이후 중국 내 한국인이 경영하는 김치공장이 많이 폐쇄된 대신 중국인이 경영하는 공장이 증가하고 있으나, 이미 한국의 김치제조 기술이 이전된 상태이기 때문에 국내 소비자들의 입맛에 맞는 상품을 생산하는 것으로 나타나고 있음.

- 중국산 수입김치의 경우 재료와 생산라인만 중국 것이며, 제조기술은 한국의 기술일 뿐만 아니라 양념류 등 일부 부재료도 한국인의 입맛에 맞는 한국품종을 재배하여 사용하는 것으로 나타나고 있음
- 실제로 2004년 중국산 수입김치에 대한 식약청의 4,336건의 검사와 382건의 정밀검사에서 부적합으로 판정된 것은 7건(식용색소 사용 5건, 방부제 사용 1건, 유통기한 경과 1건)으로 나타났으나, 대부분 위생과 안전에 치명적인 요소가 아니어서 중국산 김치의 품질이 향상되었다는 사실을 나타내고 있음

2) 가격경쟁력 측면

○ 김치산업은 재료비가 제품가격의 40% 정도를 차지하는 노동집약적 산업으로 현재 중국산 수입김치와의 가격경쟁력 면에서 한계가 노출되고 있는 실정임.

- 일반식당, 납품업체, 기타 대량수요처 등과 같이 김치의 구매가격 수준이 납품원가나 수익률에 민감하게 영향을 미치는 업소의 경우 대부분이 중국산 수입김치를 선호하는 것으로 나타나고 있으며, 이들 업소를 중심으로 중국산 수입김치의 고정수요가 확대되고 있는 것으로 나타남
- 그러나 전통한정식 음식점, 대규모 고급음식점 등 고객이나 업소의 특성에 따라

한국의 전통김치가 식단에서 차지하는 비중이 높을 뿐만 아니라 김치가 업소의 명예나 명성에 크게 영향을 미치는 업소의 경우 직접 김치를 담그는 것으로 나타나고 있음

○ 수입산과 국내산 김치의 가격비교
- 2006년 현재 수입비용을 포함한 수입업체의 수입가격은 10kg 상자 당 6,400~6,900원 정도이며, 수입업체가 제1단계 분산처인 대리점 등에 판매하는 가격은 10kg 상자 당 6,900원~7,500원으로 조사되고 있다. 그리고 중간상들이 최종 구매업소에 판매하는 가격은 9,000~13,000원 수준인 것으로 나타나고 있음
- 이에 비해 국내산 김치의 최종 구매자 판매가격은 10kg 상자 당 평균 약 35,000원 수준으로 나타나고 있으며, 판매가격의 범위는 20,000~85,000원으로 역시 편차가 매우 크게 나타나고 있는 것으로 분석됨
- 특히 현재 중국 내 김치공장에서 김치 제조원가는 kg당 약 500원 수준인데 비하여 국내산 원가는 약 2,500원 수준으로 큰 차이가 나고 있는 것으로 알려지고 있음

○ 김치의 사용 재료별 가격
- 국내산 김치 중에서 주·부재료를 모두 국내산으로 사용하는 경우 10kg 박스의 생산원가는 25,000원 수준이며, 주재료인 배추만 국내산으로 사용하고 양념은 중국산으로 사용할 경우 약 15,000~16,000원 정도로 나타나고 있음

표 2-9. 수입김치와 국내산 김치의 가격수준 비교

단위: 원/10kg상자

가격범위 (원/상자)		상자 당 평균가격 (원/상자)		단위당 가격 (원/kg)		A/B (%)
중국산	국내산	중국산 (A)	국내산 (B)	중국산 (A)	국내산 (B)	
4,600~15,000	17,500~85,000	9,284	34,861	928	3,486	26.6

자료: 현재 시판중인 국내김치 10kg 상자 144개 상품, 중국김치 76개 상품의 분석치임

3) 구매조건 및 취급 편의성

○ 수입김치의 가격할인 및 서비스 강화
- 중국산 수입김치의 수요가 크게 증가하고 유통과정에서 중간상의 수가 증가함에 따라 단골고객과 납품업소를 확보하려는 수입업체간·분산업체간 경쟁이 심화되면서 수입김치의 주요 고객인 급식업소나 식당 등에 대한 서비스 강화와 함께 납품

가격의 인하경쟁이 심각하게 나타나고 있어 수입김치의 판매가격이 지속적으로 하락하였음

- 특히 분산업체가 고객을 확보하기 위해 비정기적으로 할인가격을 제시하고, 분산업체는 할인가격 조건을 맞추기 위해 수입업체에 대해 다시 할인가격을 요구하고 있으며, 그 결과 수입업체 역시 수출업체에 대해 낮은 수출단가를 요구하고 있는 실정임
- 한편 수입김치 전문 쇼핑몰이 급증하고 있어 경쟁이 심화되고 있을 뿐만 아니라 대부분의 판매방법이 옥션(경매)이기 때문에 수입단가 보다도 낮은 가격에 판매되는 경우가 많이 발생하고 있음
- 또한 급식업소나 식당 등에서 김치 값을 별도로 받는 것도 아니고 중국산 수입김치와 국내산 김치 맛이 서로 비슷하여 손님들이 수입김치와 국내산 김치 맛의 정확한 구별이 어려울 뿐만 아니라 김치 맛이 매출액에 그다지 영향을 미치지 않기 때문에 식당 입장의 경우 특별히 국내산 김치를 제공해야 될 이유도 없는 실정임
- 이에 따라 낮은 구매가격을 선호하는 일반 식당 등이 맛, 색깔 등에서 소비자가 거의 구별할 수 없는 중국산 수입김치에 대한 고정수요처로서 자리 잡고 있는 실정임

○ 수입김치의 취급 편의성

- 일반식당 등에 대한 중간상의 수입김치 배송은 여름철에는 거의 매일 저온수송으로 이루어지고 있으며, 겨울에는 일주일 단위로 이루어져 보관 중 맛의 변질에 대한 우려가 없을 뿐만 아니라 점포 내 특별한 보관 장소가 없어도 되기 때문에 중국산 수입김치를 선호하고 있음
- 수입김치의 주요 수요처인 일반식당 등은 공간이 협소할 뿐만 아니라 김치 저장 장소도 마땅치 않기 때문에 여름철에는 원하는 물량과 상품을 거의 매일 배송해 주는 수입김치의 취급 편의성 등으로 수요가 증가하는 것으로 나타나고 있음
- 특히 일손이 부족한 수요처의 경우 식당 내에서 특별히 김치를 썰어서 낼 필요가 없는 맛김치 등을 매일 공급받을 수 있는 것으로 나타나고 있음

4) 제도적 측면

○ 최종 소비단계에서의 원산지 표시제도 미 도입

- 식당 등 김치의 최종 소비단계에서 원산지표시제도가 도입되지 않아 소비자들의 김치 선택폭이 제한되기 때문에 식단에 나오는 김치를 그대로 먹고 있으며, 뿐만 아니라 맛과 색깔 등에서 국내산과 비슷하기 때문에 소비자가 원산지를 알 필요성을 거의 느끼지 못하는 것으로 나타나고 있음

- 중국산 수입김치의 경우 통관에서 제1단계 분산처인 대리점, 영업소 등의 중간상 단계까지는 대부분 수입된 상태 그대로 분산되어 포장박스에 중국산이라는 표기가 되어 있으나, 식당 등 최종소비처에서 구매하여 소비자나 고객에게 제공할 때에는 원산지 표시를 하지 않고 있어 소비자가 정보를 알 수 없기 때문에 사실상 국내산 김치로 둔갑하는 효과가 있음

○ 수입김치 소비증가의 제도적 요인

- 1962년 중소기업을 보호·육성하는 취지와 목적으로 중소기업제품구매촉진법인 단체수이계약제도가 제정·시행되어 왔으나, 2007년 단체수의계약제도가 폐지되고 경쟁입찰제로 전환됨에 따라 HACCP 의무적용과 함께 중소업체의 경영난과 판매에 어려움을 가중시키는 요인으로 작용할 것으로 전망됨

라. 중국의 김치수출 실태

○ 중국의 김치류 수출은 매년 증가추세를 나타내고 있으며, 2005년의 경우 수출액은 4억 7,158만 달러로 2004년 대비 약 10% 증가하였음.

- 중국 김치류의 주요 수출시장은 2005년 일본이 전체의 약 67%를 차지하여 가장 크게 나타나고 있으며, 다음으로 한국 11%, 미국 8%, 홍콩 3% 등으로 나타나고 있음
- 특히 2006년 중국의 한국에 대한 김치 수출액은 2005년 대비 59.7% 급증하여 수출시장 중 가장 큰 증가추세를 나타내고 있는데, 이러한 현상은 중국산 김치의 안전성 문제가 제기되고 있음에도 불구하고 한국 내 대량수요처를 중심으로 중국산 김치의 수요가 지속적으로 증가되기 때문인 것으로 판단됨
- 2006년 일본의 전체 김치 수입량 140,754톤 중 중국으로부터 수입한 량이 111,612톤으로 전체 수입량의 79.3%를 차지하여 일본시장에서 중국김치의 점유율은 지속적으로 증가하고 있는 반면, 한국김치의 점유율은 16.2%로 지속적인 감소추세를 나타내고 있음

○ 중국에서의 김치생산·수출은 2000년 이후 산동성, 베이징, 길림성을 중심으로 한·중 또는 중·일 합자형태로 설립된 김치공장에서 생산된 김치들의 대부분은 일본과 한국으로 수출되고 있음.

- 중국 내 김치공장은 대체로 영세업체가 많은 것으로 나타나고 있지만, 1일 5톤 이상의 생산업체를 기준으로 할 경우 김치의 주·부재료 조달과 한국 수출이 용이한 산동성이 90개소 정도로 가장 많은 것으로 추정되고 있으며, 그 외 베이징, 요령성 등을 포함하여 전체 약 160개소 이상이 있는 것으로 알려지고 있음

3. 김치산업 국제화와 과제

가. 김치의 국제식품화

○ 김치(배추김치)의 Codex 규격

- 한국을 비롯하여 일본, 중국 등 세계 40여개국에서 김치가 소비되면서 국가간 원활한 교역과 소비자의 건강 보호를 위하여 1996년 3월 제10차 Codex 아시아지역 조정위원회에 한국의 김치 Codex 규격이 제출되고, Codex 국제식품규격위원회에서 8단계의 논의를 거쳐 한국의 배추김치에 근거하여 2001년 7월 Codex 규격이 채택되었음
- Codex 기준에는 김치 영문표기법(KIMCHI), 김치의 정의, 품질기준, 식품첨가물 등을 규정하고 있는데, 김치의 정의는 “주원료인 절임배추에 여러 가지 양념류(고춧가루, 마늘, 생강, 파, 무 등)를 혼합하여 제품의 보존성과 숙성도를 확보하기 위하여 저온에서 젖산 생성을 통해 발효된 식품”으로 규정하고 있음

표 2-10. 김치 Codex 규격의 식품첨가물

구 분	내 용
향 료	• Codex에서 허용하는 천연향료 또는 이에 준하는 향료
풍미개선제	• 5'-구아닐산 2나트륨, 5'-이노신산 2나트륨, L-글루타민산나트륨
산도조절제	• 김치의 발효과정에서 생성되는 유기산(구연산, 초산, 젖산)만 허용
호료	• 밀가루풀이나 찹쌀풀의 대체재로서 카라기난(퍼셀레란), 진탄검사용 허용
조직증진제	• 김치의 조직감 개선 효과를 위해 솔비톨 사용 허용

자료 : 김치 Codex 국제규격

표 2-11. 김치 Codex 규격의 품질기준

구 분	내 용
총산도	• 김치의 총산도는 주발효가 젖산발효이므로 젖산으로 표시하도록 하였고, 김치는 담근 직후부터 먹을 수 있으므로 가장 맛이 좋은 상태인 0.6~0.8%를 포함하면서, 과숙김치도 다양한 식품으로 응용될 수 있도록 1.0% 이하로 설정
염 도 (염화나트륨함량)	• 젖산균의 적정발효 농도인 1~4%로 설정
색	• 고추에서 유래한 붉은 색이어야 함
맛	• 맵고 짠맛을 지녀야 하며 신맛을 가져야 함
조직감	• 적당히 단단하고 아삭아삭하고 씹는 맛이 있어야 함

자료 : 김치 Codex 국제규격

- Codex 김치 국제식품규격에서 김치의 필수원료는 배추, 고춧가루, 마늘, 생강, 파, 소금 등이며, 선택원료는 과실류, 채소류, 참깨류, 견과류, 당류(탄수화물계 감미료), 젓갈류, 찹쌀풀, 밀가루풀 등임
- 김치에 허용된 식품첨가물은 개별국가의 우량제조기준(GMP)의 범위 내에서 사용할 수 있음
- 김치제조 위생은 Codex에서 권고하는 식품위생 일반원칙에 관한 권장실행기준 및 기타 실행기준에 다라 제조하도록 권장함
- 제조김치의 표시는 Codex 포장제품의 표시에 관한 일반규격에 따라 표시하면서 제품의 이름은 "KIMCHI"로 표시하여야 함
- 제품의 고형물량은 중량비로서 표시량의 80% 이상이어야 함
- Codex(국제식품규격위원회)가 한국 배추김치를 주축으로 2001년 Codex김치 국제식품규격을 제정하여 한국이 김치의 종주국임을 공식적으로 인정함으로써 김치는 국제적인 식품이 되었음
- 김치의 Codex 규격이 제정됨으로써 수입국에게 합리적인 김치기준을 제공하여 교역상의 비관세무역장벽 해소가 가능하고 김치의 무역분쟁 발생 시 WTO에 제소하여 방지할 수 있는 수단을 마련함으로써 김치의 수출증대 및 국제적 상품가치 향상에 기여할 수 있음

나. 김치제조의 HACCP 의무적용

○ 김치제조의 HACCP 의무적용
- 식약청은 2005년도에 발생한 김치의 기생충 알 검출 사건의 후속 조치 차원에서 2006년 6월 식품위생법 시행규칙 개정안 중 김치(배추김치)류를 HACCP(식품위해요소 중저관리기준) 의무적용 품목으로 지정(2006.12.29)
- 식약청 계획안에 의하면 김치제조업체들은 연매출액(20억원과 5억원)과 종업원수(51명과 21명)를 기준으로 2008년 12월부터 2014년 12월까지 순차적으로 HACCP을 의무적용하는 것으로 함. 매출액 20억원과 종업원 수 51인 이상 업체에서는 2006년 12월부터 실시하는 것으로 함
- 이 경우 제조업체는 김치재료를 구매할 때 배추나 무 등 채소별로 중금속 오염, 잔류농약, 기생충알 유무 등을 검손 서류를 농가로부터 받아냐 하며, 업체는 검사에서 합격한 재료만으로 김치를 만들어야 하고 HACCP에서 요구하는 시설을 갖추어야 됨
- 현재 국내 김치 제종업체는 800개 정도로 추산되고 있는데, 이 중 약 50% 이상이 10인 이내의 종업원 수를 가진 영세업체로 추정되며, 100명 이상의 종업원을 가진

업체는 전체 업체의 약 3% 수준인 25개 업체에 불과한 것으로 나타나고 있음
- 100명 이상의 종업원이 종사하는 중·대기업 중 2007년 5월 말 현재 HACCP 지정을 받은 곳은 18개 업체에 불과하며, 일부 중·대기업의 민간업체의 경우 HACCP 지정을 준비 주에 있는 것으로 나타나고 있음
- 농협김치의 경우 11개 공장 중 경북 서안동농협 김치공장이 2007년 4월 최초로 HACCP 지정을 받았으며, 나머지 10개 공장의 경우 현재 HACCP 지정을 준비 중에 있으며, 늦어도 2008년 11월까지는 11개 공장 대부분이 지정받을 것으로 전망됨

○ 김치의 전통식품 품질인증제도
- 정부는 국산 농산물을 주원료로 하는 김치를 생산하는 업체들을 보호한다는 차원에서 1993년부터 전통식품 품질인증제도를 실시하고 있음
- 김치는 전통식품에서 절임식품으로 분류 돼 관리되고 있기 때문에 업체가 전통식품 인증을 받기를 원할 시에는 국산 원료를 사용한다는 등의 12개 항목 심사기준에 따른 공장 심사와 표준규격에 대한 품질시험을 거치면 농림부가 교부하는 인증서를 받을 수 있음
- 2006년 12월 말 기준 전통식품인증을 받은 업체는 모두 106개로 국내김치업체의 약 13% 정도로 나타나고 있음

○ HACCP 의무적용의 예상문제
- 현재 우리나라의 김치산업의 가장 큰 특성은 지역중심의 영세한 업체가 대부분을 차지하고 있는 것임
- 따라서 김치공장의 의무적 HACCP 적용은 대다수의 영세업체가 경영난으로 문을 닫게 될 것으로 예상되고 있으며, 또한 각 지역별 고유의 김치제품이 획일화 될 가능성으로 인해 전반적인 김치산업이 위축될 우려가 지적되고 있음
- 특히 10인 이하의 김치업체들은 매출규모도 영세할 뿐만 아니라 제조형태가 가내수공업적인 형태이기 때문에 HACCP 지정받기 위해서는 최소 2억원 이상의 비용이 소요되는 점을 고려하면 대부분의 영세업체들이 자체적으로 HACCP 도입이 불가능한 것으로 나타나고 있음
- 현재 10인 이하의 가내수공업 형태의 영세업체들은 HACCP에 대한 개념이나 도입절차도 잘 이해하지 못하고 있을 뿐만 아니라 2014년까지 모든 김치제조업체가 의무적으로 적용받는 것 자체도 모르는 업체도 상당 수 있는 것으로 나타나고 있음
- 그리고 김치 HACCP 선행요건 관리에 따르면 원·부재료 구입 및 입고 시 검사에 합격한 재료만 구입해야하는데, 업체의 경우 정부가 위해요소로 지적하는 중금속

오염, 농약잔류량, 기생충 유무를 검사할 수 있는 시스템이 구축되지 않고 있으며, 재배과정의 위해요소 관리 대책이 없는 실정임

- 또한 김치 맛이나 제품의 제조방법 등에 있어서 지방성의 차이가 뚜렷하게 나타나고 있는 점을 고려하면 HACCP 의무적용은 그 지방 고유의 김치 제조방법이나 맛이 사라짐으로서 전통식품으로서의 김치의 다양화가 없어지고 맛이나 제조방법이 획일화될 것이라는 우려가 제기되고 있음
- 한편 전문가나 업계에서는 유가공식품처럼 HACCP 규정을 발효식품에 일괄적으로 적용하는 것은 무리가 있기 때문에 전통발효식품에 맞는 기준이 필요하며, 전통발효식품의 특성에 맞는 별도의 관리규정이 필요하다는 주장임

3) 김치제품의 표준지표 개발

○ 농림부가 김치 글로벌을 위해서 제품의 매운맛과 숙성도를 나타내는 표준지표를 개발해 김치의 맛을 세분화하기로 하였음.

- 농림부가 추진해 온 전통식품 표준화작업의 일환으로 추진되는 김치제품의 매운맛은 모두 5단계로, 순한맛(mild), 약간매운맛(slightly hot), 보통 매운맛(moderate), 매운맛(very hot), 대단히 매운 맛(ex-tremely very hot)등으로 분류함
- 숙성의 정도는 미숙성(non-fermented), 적당히 숙성(moderate fermented), 과숙(over- fermented)등 3단계로 분류

○ 그러나 김치가 발효식품이라는 제품 특성 때문에 김치의 주원료인 고춧가루와 마늘등 재료의 특성상 분류된 정도의 매운 맛의 정확한 유지와 숙성 정도에 따른 매운맛의 유지에 의문이 제기되고 있음.

- 또한 발효식품인 김치를 표준지표처럼 미숙성, 적당히 숙성, 과숙제품으로 분류·판매 시 유통과정이나 보관 등에서 문제가 발생할 수 있는 우려가 제기되고 있음

제 3 장
농협김치 생산과 운영현황

1. 농협김치 생산 및 유통

가. 농협김치 생산

1) 농협의 김치시장 진입

○ 농협중앙회를 포함한 지역농협(회원농협)은 1990년대 시판 김치시장에 진출하였음.
- 1988년 서울올림픽을 계기로 김치가 본격적으로 세계인에게 인식되기 시작하고, 김치수요가 전통적인 가정수요에서 시판수요로 크게 전환되기 시작함에 따라 김치의 주원료 및 부원료의 생산주체인 농협이 본격적으로 시판김치 시장에 참여하게 되었음
- 김치는 서울올림픽 이후 1990년대부터 점차 세계인의 인지도와 선호도가 높아지면서 수출도 이루어지기 시작하였으며, 일반소비자와 급식업체 등을 대상으로 하는 시판김치 상품이 본격적으로 출하되기 시작함
- 이에 따라 1990년대 이후에는 위생적인 현대적 기계설비 등을 보유한 기업형태의 공장(두산식품BG, 한성식품, 동원F&B, 풀무원한울농산, 하선정종합식품 등)들이 건설되면서 본격적인 김치산업 시대로 접어들었으며, 농협의 시판김치시장의 진출도 이루어지게 됨

○ 연도별 농협김치의 공장설립 현황
- 1991년 아산 선도농협(선장김치), 진해 웅천농협, 연천 전곡농협(천산김치)이 농협중앙회의 가공사업 일환으로 또는 독자적인 김치공장을 설립
- 1992년에는 진안 부귀농협(마이산김치), 충주 살미농협(남한강김치), 안동 서안동

농협(풍산김치), 여수농협(돌산갓김치)이 김치공장장을 설립
- 1993년에는 화성 남양농협(수라청김치), 파주 북파주농협(적성김치), 순천 순천농협(남도김치)이 김치공장을 설립
- 1995년 해남 화원농협(이맑은김치)가 공장을 설립
- 현재 농협김치공장은 11개의 농협에서 생산되고 있으며, 이들 농협에서 생산된 김치는 일부 농협중앙회 공동브랜드인 '아름찬김치'로 유통·판매되고 있으며, 나머지는 각각의 농협별 브랜드로 판매되고 있음

○ 농협별 김치시장 진출 내역
- 연천 전곡농협(청산김치)는 1991년 공장을 설립하였으며, 1999년 전곡농협과 청산농협이 합병됨으로써 농협중앙회의 포천식품(청산김치 제2공장)을 인수하였으며, 2001년에는 포천식품공장을 폐쇄함
- 북파주농협(적성김치)은 1992년 적성 농산물가공사업소(김치공장)를 설립하였으며, 1993년 군납업체 등록, 1994년 시판용 김치 생산 시작, 1993년 문산농협, 파주농협, 적성농협을 북파주농협으로 합병
- 남양농협(수라청김치)은 1993년 10월 김치가공공장(저온저장고) 준공, 1995년 4월 수라청 상표 등록, 1999년 ISO9002 품질인증 획득
- 충주 살미농협(남한강김치)은 1992년 공장을 건립하였으며, 1997년 농협중앙회가 운영해오던 '초정식품'을 인수하였으나 2005년 기생충알 파동으로 폐쇄하였으며, 2007년 7월 수안보농협과의 합병을 계기로 '초정식품'을 청산함
- 아산 선도농협(선장김치)는 1991년 공장설립을 승인받아 1992년 준공과 동시에 농림부지정 전통식품 개발업체 지정, 1994년 군 급식업체 지정, 2006년 선장과 도고농협 합병으로 선도농협으로 변경
- 부귀농협(마이산김치)은 1992년 공장을 준공하였으며, 1996년 전통식품 품질인증 획득, 1997년 ISO9002, 2003년 ISO9001인증 획득
- 순천농협(남도김치)은 1993년 공장을 설립하여 1994년 군납을 시작하였으며, 1998년부터 본격적인 수출이 이루어졌음
- 화원농협(이맑은김치)은 1995년 5개농협 공동사업으로 연합김치가공공장을 설립하였으며, 1998년에는 농협이 단독으로 김치가공공장을 인수함. 1999년 김치 완제품을 생산함
- 여수농협(돌산갓김치)은 1992년 5월 돌산농협 돌산갓김치공장 준공하였으며, 1998년 6월 여수농협에 합병됨
- 서안동농협(풍산김치)은 1992년 김치사업을 개시하였으며, 1999년부터 미군부대 납품과 수출을 시작하였으며, 2006년 12월 서안동농협 풍산김치공장으로 명칭을 변경, 2002년 6월 24일 HACCP 시범사업실시, 2007년 4월 20일 배추김치, 기타

김치, 절임류(식염절임) 품목에 대한 HACCP 지정받음

- 웅천농협 김치는 1991년 농협중앙회 가공사업으로 공장을 설립하여 수출과 군납을 개시하였으며, 1995년 웅천농협이 공장을 인수함

표 3-1. 농협 김치공장의 시장진출 주요 연혁

조합명	주요 연혁
연천 전곡	• 1991. 3. 청산김치 가공공장 준공 • 1999 청산농협이 전곡농협으로 합병, 농협중앙회 포천식품 인수(청산김치 제2공장), 2001. 5. 포천식품공장 폐쇄
파주 북파주	• 1992. 7. 적성농산물가공사업소(김치공장) 준공 • 1993. 3개농협(문산,파주,적성)합병, 군납업체 등록 • 1994. 시판용 김치 생산, 1999. ISO9002 인증 획득
화성 남양	• 1993.10. 남양농협(수라청김치) 김치가공공장 준공 • 1995. 4. 수라청 상표등록, 1999. ISO9002 품질인증
충주 살미	• 1992 김치공장 건립, 1997. 농협중앙회 초정식품 인수 • 2005. 초정식품 폐쇄, 2007. 7. 수안보농협 합병, 초정식품 청산
아산 선도	• 1992. 김치공장 준공 및 영업개시 • 1994. 군납업체지정, 2006.7. 선장과 도고농협 합병(선도농협)
진안 부귀	• 1992. 김치공장 준공, 1996. 전통식품 품질인증, • 1997. ISO9002, 1999. KS, 2003. ISO9001 인증 획득
순천 순천	• 1993.9. 김치공장 준공 및 생산, 1994.12. 군납시작 • 1997.12. ISO9002 인증, 2001.1.KS마크 획득, 1998. 수출시작
해남 화원	• 1995. 5개농협 공동사업으로 절임배추가공공장 준공 • 1998. 3. 화원농협 단독 인수, 1999. 김치 완제품 생산
여수 여수	• 1992. 5. 돌산농협 돌산갓김치공장 준공 및 사업개시 • 1998. 6. 여수농협에 합병
안동 서안동	• 1992.12. 풍산김치공장 준공, 1999. 미군부대 납품과 수출업 신고 • 2006.12. 풍천농협 흡수합병, 서안동농협 풍산김치로 변경 • 2007. 4. 20. 농협김치공장 최초 HACCP 적용업소 지정
진해 웅천	• 1991. 농협중앙회 김치공장 설립, 수출과 군납 개시 • 1995. 웅천농협이 공장 인수

자료 : 각 조합별 김치공장 조사자료

2) 김치생산 현황

○ 생산제품 현황

- 농협김치의 생산제품은 각 지역조합 김치공장에서 공통적으로 생산되는 15개 품목 내외의 주류 품목과 각 지역조합별 다양한 특성을 반영한 비주류 품목이 있음
- 조합별로 생산제품의 차이는 각 조합의 입지적인 특성, 지역별 고유의 김치제조 방법, 지역별 김치맛 선호도, 지역별 김치원료 생산 및 조달사정, 각 조합별 전략 품목 선정 등의 요인에 따라 각 조합별 김치 생산 품목수와 주류제품은 차이가

나고 있음

- 11개 조합의 김치공장에서 생산되는 농협김치의 종류는 특허청에 브랜드로 등록된 상품과 비등록 상품 및 레시피가 현저히 다른 동일품목의 상품 수를 합하여 모두 약 50개 내외 정도로 파악되고 있음
- 주류 농협김치 : 조합마다 약간의 차이는 있으나 대체로 대부분의 조합에서 공통적으로 생산하는 주류제품에는 포기김치, 맛김치, 열무김치, 깍두기, 총각김치, 절임배추, 갓김치, 파김치 등 약 15~20개 품목이 있음
- 기타 김치 : 동치미, 다진김치, 석박지, 순무김치, 고들빼기, 오이김치, 오이소박이, 열무물김치, 나박물김치, 깻잎김치, 묵은지, 양파김치, 묵힌김치, 절임알타리, 무말랭이김치, 고추김치, 순무김치, 우엉김치, 보쌈김치, 봄달래김치, 통얼갈이김치, 새봄물김치, 부추김치, 무곤짠지, 양념보쌈김치, 볶음깍두기, 김치양념 등 20~30개 제품

○ 조합별 생산규모 및 김치시장 비중

- 11개 지역조합 김치공장에서 생산되는 2006년 김치생산량과 매출액은 각각 39,644톤과 80,193백만원이며, 이것은 국내 총 시판김치 판매량의 5.4%에 불과하며, 매출액 기준으로는 11.4%로 나타나고 있음
- 국내 시판김치시장에서 농협김치의 비중이 생산량과 매출액에서 각각 5.4%와 11.4%를 나타내고 있는 것은 농협김치의 경우 김치원료 전량을 국내산 농산물로 사용하여 고품질화 전략에서 오는 생산원가와 판매가격의 상승요인에 기인하고 있는 것으로 판단됨
- 11개 지역조합의 김치공장 당 평균 국내 시판김치시장에서 차지하는 비중을 보면 생산량과 매출액이 각각 0.49%와 1.03%로 나타나 공장별로 보면 매우 영세한 규모이며, 조합 중 판매량이나 매출액에서 김치시장 점유율이 1%를 넘어서는 조합은 전곡농협, 순천농협, 화원농협, 서안동농협 정도에 불과함
- 전체 농협김치 중 11개 조합별 생산량 비중을 보면 전곡 청산김치가 18.4%로 가장 높으며, 다음으로 서안동 풍산김치 17.9%, 화원 이맑은김치 13.4%, 북파주 적성김치 10.9%, 순천 남도김치 9.8%, 남양 수라철김치 7.5%, 선도 선장김치 6.8%, 웅천 진해식품 5.9%, 부귀마이산김치 4.3%, 살미 남한강김치 3,9%, 여수 돌산갓김치 1.1% 순으로 나타나 조합별로 큰 차이가 나고 있음
- 그러나 매출액 기준으로 보면 풍산김치, 청산김치, 남도김치, 이맑은김치, 적성김치, 선장김치, 진해식품김치, 수라청김치, 마이산김치, 남한강김치, 돌산갓김치 순으로 나타나 조합 김치공장간 김치의 단가에 큰 차이가 나타나고 있다는 것을 알 수 있음

표 3-2. 농협 김치공장별 생산규모 및 김치시장 비중, 2006

조합명	자체브랜드명	판매량 (톤)	매출액 (백만원)	전체조합김치 대비 비중 (%)		국내시판김치 대비 비중 (%)	
				판매량	매출액	판매량	매출액
연천 전곡	청산김치	7,303	12,077	18.4	14.8	1.01	1.72
파주 북파주	적성김치	4,302	6,121	10.9	7.7	0.59	0.87
화성 남양	수라청김치	2,971	5,589	7.5	7.0	0.41	0.80
충주 살미	남한강김치	1,537	3,536	3.9	4.4	0.21	0.51
아산 선도	선장김치	2,705	6,138	6.8	7.7	0.37	0.88
진안 부귀	마이산김치	1,719	4,029	4.3	5.0	0.24	0.58
순천 순천	남도김치	3,897	11,521	9.8	14.4	0.54	1.65
해남 화원	이맑은김치	5,320	8,700	13.4	10.9	0.66	1.15
여수 여수	돌산갓김치	425	2,045	1.1	2.6	0.06	0.29
안동 서안동	풍산김치	7,116	14,511	17.9	18.2	0.98	2.07
진해 웅천	진해식품	2,349	5,926	5.9	7.4	0.32	0.85
계		39,644	80,193	100.0	100.0	5.38	11.36

주1) 판매량과 생산량에는 근소한 차이(재고)가 있으며, 판매량에는 농협 공동브랜드인 '아름찬'브랜드의 합계이며, 군납김치 중 임가공김치도 포함됨..

주2) 국내시판김치에는 공장김치, 즉석김치, 수입김치를 모두 포함하고 있으며, 이 중 2006년도 수입김치의 비중은 24.5%를 차지하고 있음.

자료 : 각 조합별 김치공장 조사자료

○ 김치공장별・김치종류별 생산 현황

- 11개 지역조합 김치공장에서 생산되는 농협김치의 제품종류는 재료종류와 제조방법 등에 따라 구분하면 대량소비제품(대중김치)와 계절제품 등을 포함하여 약 50여 종류가 되는 것으로 파악됨
- 그러나 11개 김치공장에서 생산되는 제품 수는 대체로 공장별 15~30종류 정도로 나타나 생산 제품 수에서 공장별로 차이가 있지만 일반적으로 대량수요제품(대중김치)인 포기김치, 맛김치, 열무김치, 깍두기, 총각김치, 절임배추, 파김치 등은 모든 공장에서 공통적으로 생산되는 품목으로 나타나 대량소비김치의 공장별 특화나 차별화는 이루어지지 않고 있음
- 약 50여 종류의 농협김치 중 포기김치, 맛김치, 열무김치, 깍두기, 총각김치, 절임배추 등 6가지 종류가 차지하는 비중이 84.6%에 이르고 있음
- 전체 농협김치 중 가장 비중이 높은 김치는 포기김치가 45.2%이며, 다음으로 절임배추 18.5%, 맛김치 10.3%, 깍두기 5.7%, 총각김치 3.5%, 열무김치 1.4% 순으로 나타나고 있지만, 포기김치의 중간제품인 절임배추와 맛김치를 포함하는 배추김치가 전체 농협김치에서 차지하는 비중은 74.0%로 나타나고 있음
- 화원농협과 여수농협을 제외한 모든 농협에서 포기김치의 비중이 압도적으로 높게

나타나고 있으며, 특히 남양농(74.6%)·부귀농협(70.0%)·웅천농협(64.0%)·순천농협(60.1%) 등의 포기김치 비중이 높으며, 선도농협(37.3%)·살미농협(32.7%) 등이 상대적으로 낮게 나타나고 있음

- 그 외 맛김치는 웅천농협(23.2%), 열무김치는 선도농협(4.5%), 깍두기는 북파주농협(12.4%), 총각김치는 순천농협과 남양농협(5.5%), 절임배추는 화원농협(68.3%), 갓김치는 여수농협(82.1%)이 가장 높은 것으로 나타나고 있음
- 특히 전체 농협김치 생산량 중 포기김치의 45.2% 다음으로 절임배추의 비중이 18.5%로 나타나고 있는데, 이것은 김장철에 가정이나 대량소비처(식당 등)에서 원료배추 구매에서 절임까지의 복잡하고 힘든 과정을 꺼리는 대신 중간제품인 절임배추를 구매하여 가족 또는 고객이 선호하는 맛이나 양념배합으로 만들기 위한 수요가 증가하고 있기 때문인 것으로 나타남

표 3-3. 농협 김치공장별·김치종류별 생산 비중, 2006

단위 : 톤, %

조합명	포기김치	맛김치	열무김치	깍두기	총각김치	절임배추	갓김치	기타김치	계
전곡	3,413 (46.7)	785 (10.7)	153 (2.1)	404 (5.5)	104 (1.4)	1,119 (15.3)		1,325 (18.1)	7,303 (10.0)
북파주	2,041 (47.4)	734 (17.1)	60 (1.4)	535 (12.4)	375 (8.7)	315 (7.3)		242 (5.6)	4,302 (100.0)
남양	2,187 (73.6)	129 (4.3)	103 (3.5)	199 (6.7)	164 (5.5)			189 (6.4)	2,971 (100.0)
살미	503 (32.7)	442 (28.8)		61 (4.0)	51 (3.3)	221 (14.4)		259 (16.9)	1,537 (100.0)
선도	1,008 (37.3)	218 (8.1)	123 (4.5)	173 (6.4)	138 (5.1)	701 (25.9)		344 (12.7)	2,705 (100.0)
부귀	1,205 (70.0)	79 (4.6)	38 (2.2)	21 (1.2)	46 (2.7)	224 (13.0)		106 (6.2)	1,719 (100.0)
순천	2,341 (60.1)	222 (5.7)	18 (0.5)	352 (9.0)	214 (5.5)		118 (3.0)	632 (16.2)	3,897 (100.0)
화원	457 (8.6)	280 (5.3)	22 (0.4)			3,632 (68.3)		929 (17.5)	5,320 (100.0)
여수							349 (82.1)	76 (17.9)	425 (100.0)
서안동	3,275 (46.0)	647 (9.1)		378 (5.3)	251 (3.5)	1,121 (15.7)		1,444 (20.3)	7,116 (100.0)
웅천	1,504 (64.0)	545 (23.2)	35 (1.5)	121 (5.2)	43 (1.8)			101 (4.3)	2,349 (100.0)
계	17,934 (45.2)	4,081 (10.3)	552 (1.4)	2,244 (5.7)	1,386 (3.5)	7,333 (18.5)	467 (1.2)	5,647 (14.2)	39,644 (100.0)

주1) 김치종류에는 조합별 군납김치(임가공포함)와 수출김치도 종류별로 분류되어 포함되었음
주2) 기타김치에는 일부 조합의 김치양념, 반찬·젓갈류가 포함됨.
자료 : 각 조합별 김치공장 조사자료

○ 조합별 김치생산 추이

- 농협김치의 생산량은 2000년대 이후 지속적인 증가추세로 나타나고 있으며, 2002년 이후 연평균 약 4.5%의 증가율로 나타남
- 생산량의 증가추세가 뚜렷하게 나타나고 있으면서 전체 농협김치 생산량의 증가추세를 주도하고 있는 조합은 서안동농협(연평균증가율 12.0%)·순천농협(13.0%)·화원농협(19.0%)·전곡농협(7.6%)·선도농협(19.0%) 등으로 나타나고 있음
- 한편 웅천농협(△9.5%)·부귀농협(△4.1%)·북파주농협(△3.3%)·남양농협(△1.8%)은 연도별로 증감을 나타내고 있으나 전체적으로 감소추세인 것으로 나타나고 있음

표 3-4. 농협 김치공장별 김치 생산량 추이

단위 : 톤, %

조합명	브랜드명	2002	2003	2004	2005	2006	2007 (계획)
전곡	청산김치	5,595	6,276	5,830	6,182	7,303	7,680
북파주	적성김치	4,980	5,128	4,472	4,102	4,302	3,500
남양	수라청김치	3,212	3,216	3,401	3,056	2,971	3,494
살미	남한강김치	1,422	1,375	1,398	1,462	1,537	1,690
선도	선장김치	1,519	1,768	1,931	2,543	2,705	2,954
부귀	마이산김치	2,062	2,140	2,065	1,778	1,719	2,200
순천	남도김치	2,559	2,754	3,150	3,500	3,897	4,698
화원	이맑은김치	3,002	3,683	4,040	4,835	5,320	5,743
여수	돌산갓김치	456	538	395	389	425	487
서안동	풍산김치	4,814	5,001	5,593	6,105	7,116	8,000
웅천	진해식품	3,796	2,945	2,569	2,301	2,349	2,589
계		33,414	34,824	34,844	36,254	39,644	43,035

* 생산량에는 임가공(군납)생산량과 OEM 생산량 등이 모두 포함됨.
자료 : 각 조합별 김치공장 조사자료

3) 조합별·판매시장별 김치시장 현황

○ 판매시장별 김치생산 현황

- 생산된 농협김치의 판매 용도는 크게 국내 시판김치, 군납김치, 수출김치로 구분될 수 있으며, 그 외 김치공장에 따라 일부 비김치류가 소량 생산되고 있음
- 농협김치의 판매 용도별 비중은 전체 농협김치 생산량 중 시판김치가 79.1%로 가장 많으며, 다음으로 군납김치 17.1%, 수출김치 2.9%로 나타나고 있음
- 11개 조합 중 군납김치를 생산하는 조합은 전곡·북파주·남양·순천·서안동 등 5개 조합이며, 김치를 수출하는 조합은 전곡·살미·선도·순천·서안동·웅천 등 6개 조합으로 나타나고 있음
- 그리고 국내시판김치와 함께 군납김치와 수출김치를 모두 생산하는 조합은 전곡농협·순천농협·서안동농협 등 3개 조합인 것으로 나타나고 있음

○ 조합별・판매시장별 김치생산 현황

- 조합별 전체 김치생산량 중 시판김치의 생산비중이 가장 높은 조합(여수조합 제외)은 화원(100.0%)이며, 다음으로 선도(99.4%), 부귀(96.0%), 살미(93.5%), 서안동(91.6%), 웅천(82.1%), 순천(73.2%), 전곡(71.2%), 북파주(46.8%), 남양(43.8%) 순으로 나타남
- 조합별 전체 생산량 중 군납비중은 남양농협(56.2%)과 북파주농협 (53.2%)은 전체 생산량의 50% 이상을 군납에 이존하고 있으며, 다음으로 전곡농협(24.3%), 순천농협(15.6%), 서안동농협(6,2%) 순으로 나타남
- 조합별 전체 생산량 중 수출비중은 웅천농협(15.8%), 살미농협(6.5%), 전곡농협(4.5%), 순천농협(4.5%), 서안동농협(2,2%), 선도농협(0.6%) 순으로 나타나고 있음

표 3-5. 조합별 판매시장별 김치 생산현황, 2006

단위 : 톤, %

조합명	김치류						비김치류	합계	출하 상품수
	시판 김치	군납김치			수출 김치	계			
		완제품	임가공	소계					
전곡	5,202 (71.2)	567 (7.8)	1,209 (1.6)	1,776 (24.3)	325 (4.5)	7,303 (100.0)	-	7,303 (100.0)	25 (60)
북파주	2,015 (46.8)	1,207 (28.1)	1,080 (25.1)	2,287 (53.2)	-	4,302 (100.0)	-	4,302 (100.0)	15 (50)
남양	1,302 (43.8)	949 (31.9)	720 (24.2)	1,669 (56.2)	-	2,971 (100.0)	-	2,971 (100.0)	20 (50)
살미	1,437 (93.5)	-	-	-	102 (6.5)	1,537 (100.0)	-	1,537 (100.0)	15 (30)
선도	2,690 (99.4)	-	-	-	15 (0.6)	2,705 (100.0)	-	2,705 (100.0)	16 (35)
부귀	1,651 (96.0)	-	-	-	-	1,651 (96.0)	68 (4.0)	1,719 (100.0)	15
순천	2,852 (73.2)	330 (8.5)	277 (7.1)	607 (15.6)	176 (4.5)	3,635 (93.3)	262 (6.7)	3,897 (100.0)	20 (40)
화원	5,320 (100.0)	-	-	-	-		-	5,320 (100.0)	17 (25)
여수	425 (100.0)	-	-	-	-	425 (100.0)	-	425 (00.0)	2 (5)
서안동	6,518 (91.6)	263 (3.7)	180 (2.5)	443 (6.2)	155 (2.2)	7,116 (100.0)	-	7,116 (100.0)	25 (50)
웅천	1,929 (82.1)	-	-	-	371 (15.8)	2,300 (97.9)	49 (2.1)	2,349 (100.0)	17 (25)
계	31,341 (79.1)	3,316 (8.4)	3,466 (8.7)	6,782 (17.1)	1,144 (2.9)	39,265 (99.0)	379 (1.0)	39,644 (100.0)	-

주1) 군납김치의 임가공은 김치 주재료를 군부대에서 공급하고, 김치공장에서 완제품으로 만들어 납품하는 형태임.

주2) 비김치류에는 일반 반찬류, 젓갈류, 김치양념, 고춧가루 등이 포함됨.

자료 : 각 조합별 김치공장 조사자료

○ 군납에는 크게 완제품 납품과 임가공 납품 형태가 있음.
- 임가공 납품은 군부대에서 주재료인 배추, 무, 고춧가루, 마늘, 젓갈 등을 구매하여 김치공장에 공급하거나 또는 공급처를 알선하며, 기타 부재료 등은 김치공장에서 구매하여 완제품을 만든 후 납품하는 형태로 김치공장의 수입은 완제품 가공에 대한 수수료를 수입으로 하고 있음
- 완제품 납품 형태는 군부대와의 계약에 의해 모든 김치 재료를 공장에서 구매하여 완제 김치를 제조한 후 납품하는 형태임
- 군납에서 계약은 크게 농협중앙회(김치사업단)와 군부대가 납품물량과 단가 등에 대해 계약을 한 후 김치공장에 배정하는 형태와 농협과 군부대가 직접 계약하는 형태가 있음

나. 농협 공동브랜드 '아름찬' 김치 현황

1) 공동브랜드 개발 및 제품 특성

(가) 공동브랜드 개발

○ 전국의 11개 지역농협에서 서로 다른 레시피로 만든 지역적인 개별브랜드 김치의 생산·판매로 과다한 유통비용의 증가와 판매 및 소비의 지역성으로 시장개척과 경쟁력 제고에 한계를 노출함.
- 전국적인 유통망을 보유한 식품 대기업의 김치시장 참여로 시판김치 시장의 경쟁이 심화되고 있으며, 국내 김치시장이 대규모 식품기업 중심으로 재편되어 시장점유율 확대 추세
- 김치의 세계화와 김치수요 증가로 영세한 중소업체 및 가내수공업적 김치업체 난립과 중국산 저가김치의 수입증가로 개별조합 중심농협김치의 가격경쟁력 열세

○ 김치시장의 환경변화에 신속하게 대응하기 위해 지금 각 조합별 개별브랜드 중심의 유통체계를 공동브랜드를 통한 공동마케팅의 필요성을 인식하고 공동브랜드 제품을 만들어 출시함.
- 기존의 조합별 지역적인 특성의 김치와 함께 공동브랜드는 표준레시피에 의한 표준맛 김치를 출시함

○ 공동브랜드 개발 및 판매
- '아름찬'의 의미는 한아름 가득찬, 정갈한 찬거리의 합성어로 아름답고 풍성한 식탁을 연상시키는 의미임

- 2001년 6월 26일 공동브랜드가 출시되었으며, 본격적인 마케팅 및 판매는 2002년 하반기부터 시작됨

(나) 제품의 특성 및 차별성

○ '아름찬' 김치의 생산에 참여하는 조합은 11개 조합이지만 농협식품연구소에서 개발한 김치원료의 표준배합비율(레시피)에 의해 동일한 맛과 품질의 김치임.
- 전통김치 제조방법으로 만들고 있으며, 철저하고 엄격한 위생관리 및 품질관리 실시

○ 원료사용의 차별화
- 100% 국내산 원료를 사용하여 생산하며, 특히 농협 생산의 청결고춧가루 사용과 장기간 숙성된 젓갈과 천연조미료(표고버섯 등) 사용
- 원료의 구입단계에서 생산공정을 거쳐 출하단계까지 연구소의 철저한 품질검사

2) 공동브랜드 김치의 생산·판매

○ 생산실태
- 아름찬 김치의 생산은 농협식품연구소(농협식품안전연구원)에서 개발한 표준 레시피에 의해 11개 지역농협 김치공장에서 동일한 맛과 품질로 생산되고 있음
- 생산품목과 생산량은 11개 지역농협 김치공장 대표자, 농협식품연구소, 농협유통 김치사업단 등이 참여하는 농협 김치협의회에서 각 지역농협 김치공장별 생산 품목과 생산량을 배정하고 있음

○ 생산 참여조합 및 주요 제품
- 참여조합은 지역조합 중 김치공장을 운영하고 있는 11개 조합(연전전곡, 파주북파주, 화성남양, 충주살미(수안보), 안산선도, 진안부귀, 순천순천, 여수여수, 해남화원, 안동서안동, 짐해웅천)임
- 주요 공동브랜드 취급제품은 포기김치, 맛김치, 총각김치, 파김치, 갓김치, 고들빼기김치, 깍두기, 깻잎김치, 볶음김치 등이 대표적임
- '아름찬' 공동브랜드 농협김치 제품은 배추김치를 포함하여 총 25개 제품을 개발 완료한 상태이며, 약 10여종의 김치 신규 품목을 개발함
- 2006년 개발 신제품으로는 저온숙성김치, 여름동치미, 우엉김치, 양파장김치, 저온 궁중무김치, 남도포기김치, 상황버섯포기김치, 상황버섯 총각김치, 상황버섯 맛김치 등이 있음

○ 생산・판매 실적

- '아름찬' 공동브랜드 농협김치의 생산은 2002년부터 본격적으로 출시되기 시작하였으며, 전체 농협김치 생산량의 증가추세와 비슷한 패턴으로 증가추세를 나타내고 있음
- '아름찬' 김치의 매출액은 2004년 72억원에서 2006년 103억원으로 2년간 43.1% 증가하였으며, 동기간 전체 농협김치 매출액은 17.3% 증가하여 '아름찬' 공동브랜드의 매출액 증가율이 훨씬 높게 나타나고 있음
- 2006년 말 전체 농협김치 매출액에서 차지하는 '아름찬' 공동브랜드의 비중은 12.9%이며, 2007년 계획치는 13.2%임

표 3-6. 아름찬 농협김치의 판매실적

단위: 억원

구 분	2004	2005	2006	2007 (계획치)	2006/2004 (증감율)
농협김치 (A)	682	730	800	950	17.3
아름찬김치 (B)	72	90	103	125	43.1
B/A (%)	10.6	12.3	12.9	13.9	-

자료 : 농협중앙회 산지유통부

3) 마케팅전략

○ '아름찬' 공동브랜드 농협김치의 목표시장

- 공동브랜드 농협김치인 '아름찬' 김치의 목표시장은 항상 고품질의 일정한 맛과 철저한 품질관리를 중요시하며, 가격에 크게 민감하지 않은 20~40대의 도시거주 여성을 대상으로 함
- 김치 맛과 품질에 민감하게 반응하고 김치를 담글 줄 모르거나 김치담기를 번거롭게 여기는 여성 소비자층

○ 마케팅전략의 특징

- 생산은 각 지역농협에서 담당하고, 유통과 판매는 중앙회의 농협유통의 김치사업단(판매전담조직)에서 전담하는 공동생산・연합판매 방식을 활용하고 있음
- 아름찬 김치의 컨셉을 '100% 대한민국 김치', '100% 국산농산물 김치'로 국산 원료를 사용한 한국인의 입맛에 맞는 고품질의 김치로 중점 홍보함으로써 차별화를 시도하고 있음

- 제품전략은 소포장 김치개발, 포장재·포장용기의 개선과 소비자 니즈 부응, 고품질 프리미엄급 상품개발(농협식품안전연구원)
- 유통경로 전략은 농협유통의 김치사업단에서 유통과 판매를 전담하며, 농협 계통조직, 대형유통업체, 사이버쇼핑몰, 군납, 수출 등 판매처를 다양화함
- 가격전략은 공동브랜드인 '아름찬' 김치와 기존 지역농협 개별브랜드 김치의 2원화 전략으로 고품질 제품에 대한 소비자의 브랜드 전환(Brand Switching) 의사를 적극 반영
- 촉진전략은 100% 국산원료를 사용한 고품격 김치라는 이미지로 대중매체(TV, 신문 등)에 광고를 통한 소비자 인지도 제고 전략, 언론기관 보도자료제공, 농협발간 홍보물·간행물·자체 인터넷사이트에 브랜드 표기, 전시회와 판매행사시 대소비자 접촉 등 각종 홍보활동을 병행하고 있음
- 일본시장 외에 유럽 및 동남아지역 등 수출시장의 다변화 전략으로 일본, 뉴질랜드, 영국 등으로 수출시장을 확대하고 있음
- 주요한 수출확대 전략으로는 한국산 원료 100% 사용 고품질 차별화 전략(일본시장)과 현지인 입맛에 맞는 김치개발(특색김치 개발)과 김치용도 및 수요처의 다양화 전략, 스포츠마케팅과 연계한 시장 개척 등 수출시장 다변화 전략을 추진

○ 주요 판매처
- '아름찬' 농협김치의 주요 판매처는 농협계통판매장(중앙회 농협유통 및 지역별 농협유통, 농협유통센터 매장 등), 대규모 점포(홈에버, 롯데마트, 홈플러스, LG마트 등), 인터넷쇼핑몰(shopping.nonghyup.com), TV홈쇼핑, 군납, 수출 등 다양한 판로를 확보하고 있음

표 3-7. 아름찬 농협김치 유통경로별 판매 현황

단위: 백만원, %

연도		포장김치			즉석김치			홈쇼핑등	계
		계통	일반	소계	계통	일반	소계		
2005	매출액	1,040	923	1,964	1,110	4,778	5,888	1,123	8,975
	비중	11.6	10.3	21.9	12.4	53.2	65.6	12.5	100.0
2006	매출액	1,208	972	2,180	1,298	5,484	6,782	1,366	10,328
	비중	11.7	9.4	21.1	12.6	53.1	65.7	13.2	100.0

자료 : 농협중앙회

4) '아름찬' 김치의 마케팅전략의 문제점

○ 시장개척 기능의 한계성
- 생산주체의 영세성에 따른 경영성과 미흡으로 새로운 시장개척과 시장확장을 위한 기능 취약
- 중앙회의 판매조직인 '농협유통' 매장 수 제한과 영세한 지역조합의 마케팅 교섭력 제한으로 대도시 소재 대형 유통업체 매장 진출이 극히 미흡

○ 소비자 욕구에 부응하는 상품화 대응능력 미흡
- 대량수요처(학교, 기업체, 식자재업체 등) 중심의 벌크·대포장 형태의 기존 상품화 전략이 소포장 중심의 가정용 김치시장에 대한 탄력적 대응능력 미흡
- 대량수요처 및 비가정용 김치수요의 수입김치 구매비율 증가추세와 시판김치 중 가정용 기치시장 비율의 점감추세

○ 이원적 조직체계와 적극적·공격적 마케팅 전략의 어려움
- 생산주체와 유통주체의 이원화 구조에 따른 체계적이고 적극적 공격마케팅 영업전략 구사의 한계성 노출
- 유통주체인 '농협유통 김치사업단'의 구조적 특성상 직접적이고 극적 마케팅 활동의 어려움과 도매기능 등 다양한 유통기능 수행의 한계성

○ 통합물류시스템의 미구축과 물류효율성 저하
- 판매·유통주체인 농협유통의 김치사업단의 경우 김치라는 단일품목 물류기능 수행에 따른 유통비용 증가와 물류효율성 저하문제 발생
- 생산주체인 지역농협별 개별물류와 중앙회 농협유통 김치사업단 물류의 이원화 구조와 판매점별 개별물류 구조로 물류효율성 저하

○ 판매조직의 분산과 전문인력 부족
- 개별조합과 중앙회의 판매조직 이원화와 공장별 판매조직 운영에 따른 유통효율성 저하
- 공장별 판매조직으로 통합판매시스템의 어려움과 유통·판매·판촉 관련 전문인력 확보 미흡

2. 농협김치 생산시설 및 인력 현황

가. 김치생산 시설실태 및 가동율

1) 조합별 김치공장 규모 및 시설 현황

○ 조합별 김치공장 규모

- 11개 지역농협 김치공장의 평균 부지면적은 10,719㎡이며, 이 중 공장건물과 사무실 등을 포함한 시설면적은 3,236㎡으로 용적율은 30.2%로 나타나고 있음
- 김치공장별 평균 생산라인은 1.6조이며, 저온저장고 면적은 929㎡로 나타나고 있음
- 김치공장의 부지면적이 가장 큰 조합은 남양조합이며, 다음으로 순천, 전곡, 북파주, 화원, 살미, 웅천, 서안동, 선도, 부귀, 여수농협 순으로 나타남
- 김치공장 시설면적이 상대적으로 큰 김치공장은 순천, 북파주, 전곡, 남양, 서안동농협 등이며, 상대적으로 작은 공자은 살미, 부귀, 선도, 웅천농협 등을 나타나고 있음
- 생산라인이 가장 많은 김치공장은 서안동이 4조이며, 전곡·북파주·순천·웅천농협이 각각 2조, 그 외는 1조를 보유하고 있음
- 저온저장고를 제외하고 김치 제조공정에 필요한 시설과 장비가 설치된 순수 공장면적은 평균 483평이며, 김치공장의 필수시설인 저온저장고의 평균 면적은 318평임
- 그 외 농협 김치공장의 평균 폐수처리장 면적은 71평, 사무실은 38평이며, 휴게실·화장실 등을 포함한 기타 면적이 220평이며, 폐수처리장을 포함한 전체 건물면적이 평균 1,130평으로 나타남

표 3-8. 조합별 김치공장 규모 현황

조합명	부지면적 (㎡)	시설면적 (㎡)	생산라인 (조)	비고
전곡	14,242	4,989	2	'07년까지 HACCP지정
북파주	12,012	5,230	2	시설개선완료(HACCP)
남양	19,543	4,198	1	시설확장계획(HACCP)
살미	9,728	1,233	1	시설개선중(HACCP)
선도	8,072	2,965	1	시설확장계획(HACCP)
부귀	4.340	1,260	1	공장이전계획(HACCP)
순천	19,167	5,686	2	시설확장중(HACCP)
화원	9,811	2,700	1	시설이전계획(HACCP)
여수	3,418	858	1	시설확장계획(HACCP)
서안동	8,217	3,449	4	'07. 4. HACCP 시행
웅천	9,356	3,029	2	시설개선계획(HACCP)
계(평균)	10,719	3,236	1.6	

* 그 외 주요 시설에는 폐수처리장, 자재창고(일반창고), 폐기물보관소 등이 있음..
자료 : 각 조합별 김치공장 조사자료

표 3-9. 조합별 김치공장 세부 시설 현황

단위 : 평

구분	부지	시설별 면적					
		공장	저온 창고	폐수 처리장	사무실	기타	계
전곡	4,316	845	300	150	20	194	1,509
북파주	3,640	667	450	100	30	338	1,585
남양	5,922	498	306	120	40	378	1,342
살미	2,948	374	422	40	30	163	989
부귀	1,315	100	202	50	10	20	382
선도	2,446	398	292	50	30	75	845
순천	5,808	600	310	30	25	755	1,720
화원	2,973	565	520	60	80	160	1,385
여수	1,036	92	68	10	30	60	250
서안동	2,490	832	300	120	76	137	1,345
웅천	2,835	347	330	51	50	139	917
계(평균)	3,248	483	318	71	38	220	1,130

* 기타에는 식당, 휴게실, 화장실 등이 포함됨.
자료 : 각 조합별 김치공장 조사자료

표 3-10. 조합별 김치공장 시설투자 현황

단위 : 백만원

조합명	건립연도	최초투자비	2004	2005	2006	2007 (계획)
전곡	1991	3,036	115	2,209	263	800
북파주	1992	3,200	238	141	117	2,985
남양	1993	3,948	203	257	120	1,251
살미	1992	964	45	213	313	920
선도	1992	812	169	121	118	1,657
부귀	1992	815	1,863	2,047	2,066	2,084
순천	1993	1,925	662	575	323	2,366
화원	1995	1,443	142	299	△394	9,181
여수	1992	66	791	805	710	925
서안동	1992	-	360	165	860	1,260
웅천	1991	-	150	56	662	1,148

자료 : 각 조합별 김치공장 조사자료

2) 조합별 시설 부담률

○ 김치생산 부지면적 부담률

- 현재의 생산량에 대한 부지면적 부담률은 일정량의 김치를 생산하는데 활용되는 부지 활용도의 상대적 비교 척도가 될 수 있는데, 부담률이 높으면 현재의 김치 물량을 생산하는데 부지의 활용도가 높다거나 또는 현재의 생산량을 생산하기에는 부지가 상대적으로 협소하다는 의미를 가지고 있음. 반대로 부지부담율이 낮다는 것은 현재의 김치물량을 생산하는데 있어서 부지의 활용도가 낮다거나 생산물량에 비해 부지면적이 넓다는 것을 의미함
- 부지면적 부담률을 조합별로 보면 서안동이 0.87로 가장 높으며, 다음으로 화원(0.54), 전곡(0.51), 부귀(0.40), 북파주(0.36) 등이 상대적으로 높은 편이며, 순천(0.20), 살미(0.16), 남양(0.15), 여수(0.12) 등이 상대적으로 낮게 나타나고 있음
- 이 같은 부지부담율의 결과는 각 공장별로 현재의 물량을 생산하는데 있어서 서안동・화원・전곡・부귀・북파주의 경우 순천・살미・남양・여수보다 상대적으로 부지면적이 부족하다는 것을 나타냄. 반대로 순천・살미・남양・여수조합 김치공장의 경우 생산량에 비해 부지가 상대적으로 넓지만, 서안동・화원・전곡・부귀・북파주조합 김치공장은 생산량에 비해 부지가 상대적으로 협소하다는 것을 나타내고 있음

○ 시설면적 부담율

- 김치제조 시설면적, 원료 및 완제품 보관창고, 사무실, 기타시설 등을 포함한 전체 시설면적 부담률이 상대적으로 높은 조합은 서안동(2.06), 화원(1.97), 전곡(1.46), 부귀(1,36)조합 등으로 나타나고 있음. 반대로 시설부담율이 상대적으로 낮은 조합은 북파주(0.82), 남양(0.71), 순천(0.69), 여수(0.50), 웅천(0.78)조합으로 나타남.
- 시설면적 부담률 결과를 보면 서안동・화원・전곡・부귀농협 김치공장은 현재의 물량을 생산하는데 상대적으로 시설면적이 부족하거나 시설활용율(또는 공장가동율)이 상대적으로 높다는 것을 의미함. 반대로 북파주・남양・순천・여수・웅천조합 김치공장은 현재의 물량을 생산하는데 있어서 사설의 활용율(공장가동율)이 낮다거나 또는 생산량에 비해 시설면적이 너무 넓다는 것을 의미함

표 3-11. 조합별 김치공장의 생산 부담율, 2006

단위 : 톤/㎡

조합명	부지면적	시설면적	저온저장고
전곡	0.51	1.46	7.36
북파주	0.36	0.82	2.33
남양	0.15	0.71	2.25
살미	0.16	1.25	1.10
선도	0.34	0.91	2.80
부귀	0.40	1.36	2.58
순천	0.20	0.69	4.21
화원	0.54	1.97	32.24
여수	0.12	0.50	1.90
서안동	0.87	2.06	7.19
웅천	0.25	0.78	2.16
계(평균)	0.34	1.11	3.88

자료 : 각 조합별 김치공장 조사자료

○ 저온저장고 부담률

- 김치공장에서 저온저장고는 원료나 완제품의 보관을 위하여 가장 필요한 필수시설이기 때문에 저온저장고가 김치 생산규모에 대응하여 충분히 확보되어야 됨
- 현재 김치생산량에 대한 저온저장고 부담률이 상대적으로 높은 조합은 화원(32.24), 전곡(7.36), 서안동(7.19), 순천(4.21) 조합으로 나타나고 있음. 그리고 저온저장고 부담률이 상대적으로 낮은 조합은 살미(1.10), 여수(1.90), 웅천(2.16), 남양(2.25), 북파주(2.33), 부귀(2.58), 선도(2.80) 조합으로 나타남
- 저온저장고 부담률 결과를 보면 화원・전곡・서안동・순천조합 김치공장은 현재의 김치물량을 생산하는데 저온저장고의 면적이 상대적으로 협소하거나 또는 저온저장고를 매우 집약적으로 활용한다는 것을 의미함. 반대로 살미・여수・웅천・남양・북파주・부귀・선도조합 김치공장은 현재의 김치생산량에 비해 저온저장고 면적이 충부니 넓거나 또는 저온저장고를 조방적으로 활용하고 있다는 사실을 의미함

3) 김치공장 생산능력 및 가동율

○ 김치공장별 생산능력

- 김치공장 생산능력은 현재의 시설과 설비를 김치생산을 위해 최대한 가동하였을 때 일정기간(1일 또는 1년)에 생산할 수 있는 생산가능량을 의미함

- 김치공장별 1일 생산능력은 각 공장이 한 가지 종류의 김치만 생산하는 것이 아니기 때문에 공장별 생산라인과 김치 종류별 1일 생산능력을 가중평균하여 산출한 생산능력임
- 김치공장별 1일 생산능력은 서안동이 25톤으로 가장 높으며, 다음으로 전곡 23톤, 화원 20톤, 북파주 16톤, 순천 14톤, 남양·웅천 12톤, 선도 11톤, 살미 8톤 순으로 나타남. 화원농협 김치공장의 1일 생산능력이 높은 것은 전체 생산량의 60% 이상이 완제품이 아닌 절임배추이기 때문인 것으로 나타나고 있으며, 여수조합의 경우 생산제품이 갓김치에 전문화되어 있기 때문에 직접 비교하기는 어려운 실정임

표 3-12. 농협 김치공장별 생산능력 및 가동율 추정, 2006

단위 : 톤, %

조합명	1일 생산능력	연간 생산능력(A)	2006년 생산량(B)	가동율 (B/A)
전곡	23	6,900	7,303	105.8
북파주	16	4,800	4,302	89.6
남양	12	3,600	2,971	82.5
살미	8	2,400	1,537	64.0
선도	11	3,300	2,705	82.0
부귀	7	2,100	1,719	81.9
순천	14	4,200	3,897	92.8
화원	20	6,000	5,320	88.7
여수	2.5	750	425	56.7
서안동	25	7,500	7,116	94.9
웅천	12	3,600	2,349	65.3
계	149	45,450	39,644	87.2

* 1일 생산능력(1일 8시간 기준)은 공장별 주요 생산품목의 생산능력과 품목별 생산량 비중 자료를 이용하여 가중 평균한 1일 평균 생산능력이며, 연간 생산능력은 연간 가동일 수를 300일로 가정하였음.
자료 : 각 조합별 김치공장 조사자료

○ 김치공장별 가동율

- 김치공장 가동율은 현재의 시설과 설비 상태에서 생산할 수 있는 최대 생산량과 현재 실제로 생산되는 물량을 비교하는 개념으로 공장의 경영결과에 큰 영향을 미친다고 할 수 있음
- 11개 김치공장의 평균 가동율은 87.2%로 나타나고 있어 대체로 가동율이 높은 편이나, 조합별로는 큰 차이가 나 편차가 크다는 것을 알 수 있음
- 조합별 공장 가동율은 전곡조합이 105.8로 가장 높게 나타나고 있으며, 다음으로 서안동 94.9, 순천 92.8, 북파주 89.6, 화원 88.7, 남양 82.5, 선도 82.0, 부귀 81.9, 웅천 65.3, 살미 64.0 순으로 나타나고 있음

나. 김치생산 인력 현황

1) 김치생산 인력 현황

○ 김치공장에 종사하는 인력은 노동형태에 따라 크게 관리직, 생산직, 판매직 등으로 구분될 수 있으며, 고용형태에 따라서는 정규직과 비정규직으로 구분됨.

- 11개 김치공장의 인력 구성 내용은 조합별로 큰 차이가 나고 있으며, 대부분의 조합에서 관리지과 생산직은 정규지과 비정규직이 혼재해 있으나, 판매직의 경우 전곡조합을 제외한 10개 조합은 전부 비정규직인 것으로 나타나고 있음

○ 조합별 노동형태별 특성

- 11개 김치공장의 평균 인력은 88.3명이며, 노동형태별 평균 인력은 관리직이 전체의 10.6%인 9.4명, 생산직이 69.0%인 60.9명, 판매직이 19.0%인 16.8명으로 나타나고 있음
- 전체 인력을 보면 순천이 167명으로 가장 많으며, 다음으로 전곡153명, 서안동 119명, 웅천 101명, 남양 85명, 북파주 84명, 선도 78명, 화원 74명 순으로 나타나고 있음
- 생산직의 경우 전곡이 125명으로 가장 많으며, 이어서 서안동 104명, 순천 94명, 북파주 73명, 웅천 69명, 화원 57명 순으로 나타남

표 3-13. 농협 김치공장별 인력 현황, 2007

단위 : 명

조합명	관리직		생산직				판매직		계
	정규	비정규	정규	비정규	일용	소계	정규	비정규	
전곡	7	10	92	15	18	125	11	-	153
북파주	3	1	5	38	30	73	-	7	84
남양	3	10	26	-	19	45	-	27	85
살미	9	-	-	22	-	22	-	6	37
선도	5	5	1	28	8	37	1	30	78
부귀	8	-	-	33	-	33	-	16	57
순천	9	9	-	52	42	94	-	55	167
화원	4	-	4	5	48	57	-	13	74
여수	3	1	1	10	-	11	-	1	16
서안동	7	-	104	-	-	104	-	8	119
웅천	7	3	54	13	2	69	-	22	101
계(평균)	5.9	3.5	26.1	19.6	15.2	60.9	1.1	16.8	88.2

자료 : 각 조합별 김치공장 조사자료

○ 김치공장별 인력 구성

- 11개 김치공장의 노동형태별 평균 인력 구성비를 보면 관리직 10.6%, 생산직 69,0%, 판매직 20.3%로 나타나고 있음. 그리고 고용형태별로는 정규직 37.5%, 비정규직 45.2%, 일용직 17.2%로 나타남
- 11개 김치공장의 노동형태별 인력 구성비에 매우 큰 차이가 나고 있으나, 평균 인력구성비를 기준할 경우 관리직의 비율이 상대적으로 높은 조합은 살미(24.3%), 여수(25.0%), 남양(15.3%), 부귀(14.0%), 선도(12.8%) 등이며, 상대적으로 낮은 조합은 북파주(4.8%), 화원(5.4%), 서안동(5.9%) 등으로 나타남

표 3-14. 농협 김치공장별 인력 구성비, 2007

단위 : %

조합명	노동형태				고용형태			
	관리	생산	판매	계	정규	비정규	일용	계
전곡	11.1	81.7	7.2	100.0	71.9	16.3	11.8	100.0
북파주	4.8	86.9	8.3	100.0	9.5	54.8	35.7	100.0
남양	15.3	52.9	31.8	100.0	34.1	43.5	22.4	100.0
살미	24.3	59.5	16.2	100.0	24.3	75.7	-	100.0
선도	12.8	47.4	39.7	100.0	9.0	80.8	10.3	100.0
부귀	14.0	57.9	28.1	100.0	14.0	86.0	-	100.0
순천	10.8	56.3	32.9	100.0	5.4	69.5	25.1	100.0
화원	5.4	77.0	17.6	100.0	10.8	24.3	64.9	100.0
여수	25.0	68.8	6.3	100.0	25.0	75.0	-	100.0
서안동	5.9	87.4	6.7	100.0	93.3	6.7	-	100.0
웅천	9.9	68.3	21.8	100.0	60.4	37.6	2.4	100.0
계(평균)	10.6	69.0	20.3	100.0	37.5	45.2	17.2	100.0

자료 : 각 조합별 김치공장 조사자료

- 11개 김치공장의 고용형태별 인력 구성비 역시 조합별로 매우 큰 차이가 나고 있지만, 평균 인력 구성비를 기준으로 할 경우 정규직의 비중이 높은 조합은 서안동(93.3%), 전곡(71.9%), 웅천(60.4%) 등이 있음. 그리고 반대로 비정규직의 비중이 높은 조합은 부귀(86.0), 선도(80.8%), 살미(75.7%), 순천(69.5%), 북파주(54.8%) 등으로 나타나고 있음

2) 생산성 현황

○ 김치공장의 적정 인력규모나 노동형태별 구성비 등은 경영성과에 큰 영향을 미치기 때문에 종사인력의 생산성을 비교함으로써 김치공장의 상대적 인력배치의 적정성 여부를 판가름하는 하나의 기준이 될 수 있을 것임.

- 김치공장 종사인력의 생산성은 관리직 인력과 생산직 인력을 구분하여 볼 수 있으며, 이와 함께 관리직과 생산직을 합하여 판매직을 제외한 전체 종사인력의 생산성도 나타낼 수 있음

○ 노동형태별 생산성

- 관리직 1인당 생산량과 매출액을 기준을 할 상대적으로 생산성이 높은 조합은 화원농협, 서안동농협, 북파주농협, 순천농협 등이며, 생산성이 낮은 조합은 살미농협, 부귀농협, 선도농협, 남양농협, 웅천농협 등으로 나타나고 있음
- 생산직 인력의 생산성을 보면 상대적으로 생산성이 높은 조합은 화원농협, 서안동농협, 살미농협, 남양농협 등이며, 상대적으로 낮은 조합은 순천농협, 전곡농협, 북파주농협 등으로 나타나고 있음
- 김치공장에 근무하는 관리직과 생산직(일용직 포함)을 모두 합친 종사자 1인당 생산성의 경우 생산량 기준 상대적으로 생산성이 높은 조합은 화원농협, 서안동농협, 북파주농협, 선도농협 등으로 나타나고 있음. 그리고 상대적으로 생산성이 낮은 조합은 웅천농협, 순천농협, 부귀농협 등으로 나타남
- 화원농협의 경우 관리지 생산성과 생산직 생산성 모두 가장 높게 나타나고 있는 것은 김치 완제품이 아닌 절임배추의 생산비중이 매우 높기 때문인 것으로 판단됨

표 3-15. 농협 김치공장별 종사자 생산성 현황, 2006

단위: 톤/명, 백만원/명

조합명	관리직		생산직		계	
	생산량	매출액	생산량	매출액	생산량	매출액
전곡	429.59	710.4	58.42	96.6	51.43	85.0
북파주	860.40	1,224.2	58.93	83.8	55.87	79.5
남양	228.54	429.9	66.02	124.2	51.22	96.4
살미	170.78	392.9	69.86	160.7	49.58	114.1
선도	270.50	613.8	73.11	165.9	57.55	130.6
부귀	214.88	503.6	52.09	122.1	41.93	98.3
순천	433.00	640.1	41.46	122.6	34.79	102.9
화원	1,330.00	2,175.0	93.33	152.6	87.21	142.6
여수	106.25	511.3	38.64	185.9	28.33	136.3
서안동	1,016.57	2,073.0	68.42	139.5	64.11	130.7
웅천	234.90	592.6	34.04	85.9	29.73	75.0
계(평균)	383.40	775.6	59.18	119.7	51.19	102.0

* 관리직은 정규직과 비정규직, 생산직은 정규직과 비정규직 및 일용직을 합한 인력임
자료 : 각 조합별 김치공장 조사자료

3. 농협 김치공장 HACCP 추진 실태

가. HACCP 개념과 김치제조

○ 식품의 원료생산에서부터 운반, 제조, 가공, 보존, 유통, 판매단계를 거쳐 최종소비자에 이르기까지 각 단계에서 발생할 수 있는 생물학적, 화학적, 물리적 위해요소를 규명하고, 이들 위해요소 중에서 최종 제품에 결정적으로 위해를 줄 수 있는 공정 또는 지점에서 해당 위해요소를 중점적으로 관리하는 위생관리시스템임.

- 이는 최종 제품의 검사를 통한 안전성 확보개념이 아니라 식품의 생산, 유통, 소비의 전 과정을 지속적으로 관리함으로써 식품의 안전성을 확보하고 보증하는 사전 예방차원의 개념
- 우리나라의 HACCP(Hazard Analysis Critical Control Point) 관련 고시를 보면 HACCP 시스템에 의한 식품위생관리는 물론 전제가 되는 시설설비 등의 일반적 위생관리를 실천함으로써 종합적으로 위생관리 할 수 있는 시스템을 의미함
- 식품의 안전성 확보, 식품업체의 자율적이고 과학적 위생관리방식의 정착과 국제기준 및 규격과의 조화를 도모하고자 1995년 12월 29일 식품위생법 제32조에 HACCP 제도를 도입함

○ 위해요소

- 생물학적 위해요소 : 식중독균(O157, 살모넬라, 리스테리아 등 병원성 미생물), 바이러스, 기생충 등
- 화확적 위해요소 : 중금속류, 잔류농약, 동물약품, 다이옥신, 분해산물 등
- 물리적 위해요소 : 인체(입, 혀, 기도 등)를 손상시킬 우려가 있는 이물질(털, 금속류 등) 등

○ HACCP은 위해분석(HA : Hazard Analysis)와 중점관리점(CCP : Critical Control Point)로 구성됨.

- HA는 위해가능성이 있는 요소를 전공정에 따라 분석·평가하는 것이며, CCP는 확인된 위해 중 중점적으로 다루어야 할 기준임
- HACCP는 전 공정에서 위해요소중점관리기준을 설정하여 ㅊ체의 지점에서 설정된 기준에 따라 이를 관리하여 해당 위해를 사전에 예방하여 식품의 안전성을 확보하는 제도임

나. HACCP 제도도입 추진실태

1) 농협 김치공장 HACCP 추진 현황

○ 현재 11개 지역조합 김치공장 중 이미 HACCP 지정이 완료된 서안동농협을 제외한 10개 조합은 모두 HACCP 지정 관련 사업을 추진하고 있으며, 대부분의 조합이 사업계획과 재원조달 방안을 강구하고 있는 상태임.

- 지역농협 김치공장 모두 HACCP 관련 사업을 적극적으로 추진하고 있는 것은 HACCP 지정을 계기로 고품질·안전 김치상품을 생산함으로써 점점 악화되는 국내외 김치시장 유통환경에 적극적으로 대응하겠다는 의지를 의미한다고 할 수 있음
- 10개 조합의 HACCP 관련 추진사업이 계획대로 추진될 경우 2008년 이내에는 11개 지역조합 김치공장이 모두 HACCP 인증을 받아 새로운 농협김치 사업 추진이 가능할 것으로 전망됨

○ 대부분의 조합에서 HACCP 관련 투자재원 조달에 어려움을 나타내고 있으며, 대페로 국비, 지방비, 자부담 등으로 조달하려고 노력하고 있음.

- 조합의 HACCP 관련 투자예산은 조합마다 그 규모가 차이가 나고 있으나 김치공장의 이전을 추진하고 있는 부귀농협과 화원농협을 제외한 8개 조합의 경우 생산규모와 사업내용에 따라 대체로 1,000~3,000백만원 규모로 나타나고 있음
- 현재 투자재원에서 국비·지방비·자부담 조달을 계획하고 있는 조합은 전곡농협·남양농협·부귀농협이며, 지방비와 자부담 조달계획은 선도농협, 국비와 자부담 조달계획은 화원과 여수농협, 완전 자부담 조달계획은 북파주농협·살미농협·순천농협·웅천농협으로 나타나고 있음

○ HACCP 관련 사업내용은 대부분 HACCP 요구조건에 맞는 현재 시설의 화장·개보수 및 장비보완 형태이지만 화원농협과 부귀농협은 기존 공장의 확장 이전과 함께 HACCP 지정을 받는 것으로 추진하고 있음.

표 3-16. 농협 김치공장별 HACCP 추진 현황, 2007

단위: 백만원

조합명	추진 여부	도입 연도	투입 예산(계획)				비고
			국비	지방비	자부담	계	
전곡	추진	2007	800	800	1,400	3,000	개보수완료
북파주	추진	2007	-	-	2,895	2,895	개선확장추진
남양	추진	2008	870	870	1,160	2,900	개선확장추진
살미	추진	2008	-	-	750	750	개보수추진
선도	추진	2008	-	1,491	495	1,986	개보수추진
부귀	추진	2009	6,000	2,400	3,600	12,000	이전과 동시추진
순천	추진	2007	-	-	2,182	2,182	개보수추진
화원	추진	2008	5,168	-	6,582	11,750	이전과 동시추진
여수	추진	2008	500	-	500	1,000	개선확장추진
서안동	완료	2007	-	-	2,000	2,000	'07.4. 지정
웅천	추진	2008	-	-	1,000	1,000	개보수추진

자료 : 각 조합별 김치공장 조사자료

○ 농협중앙회 HACCP 관련 지원계획

- 11개 지역조합 김치공장의 HACCP 관련 사업추진과 관련하여 농협중앙회 지원방법은 무이자 유통자금 지원형태로 결정되고 있으며, 지원기간은 3년으로 하고 있음
- 무이자 유통자금의 지원규모는 생산규모와 HACCP 관련 추진사업의 내용에 따라 900~3,000백만원으로 확정되어 있음

표 3-17. 지역농협 김치공장 HACCP 관련 중앙회 지원규모

단위: 천원

조합명	예상 비용(A)	중앙회보조 (B=A×50%)	무이자자금 (3년지원)	조정지원액
전곡	790,646	395,323	2,635,487	2,600,000
북파주	2,058,510	1,029,255	6,861,701	3,000,000
남양	850,546	425,273	2,835,154	2,800,000
살미	691,770	345,885	2,305,899	2,400,000
선도	647,431	323,716	2,158,104	2,100,000
서안동	1,000,000	500,000	3,333,333	3,000,000
웅천	752,084	376,042	2,506,946	2,500,000
화원	905,031	452,516	3,016,770	3,000,000
여수	282,048	141,024	940,158	900,000
부귀				3,000,000
순천				3,000,000
계	7,978,066	3,989,033	26,593,553	28,300,000

주1) 진안 부귀, 순천 순천농협 공장은 추후 확정하였음.
주2) 지원방법은 무이자 유통자금으로 지원기간은 3년임.
자료 : 농협중앙회 산지유통부

2) 조합별 HACCP 관련 사업 추진실태

○ 전곡농협

- HACCP지정을 위한 시설의 증개축과 생산설비 보안·교체를 완료하고 신청 중에 있음
- 2007년 내로 HACCP 지정이 가능할 것으로 예상됨

표 3-18. 전곡농협 HACCP 관련 투자재원 및 조달계획

구분	보조금			계
	국비	지방비	자부담	
투자액	800	800	1,400	3,000
비중	26.7	26.7	46.7	100.0

자료 : 전곡농협 조사자료

○ 북파주농협

- HACCP 시설증개축을 위한 설계완료, 농협중앙회 기술검토 완료하고 2007년 9월 공사시작
- 2008. 3 HACCP 인증 획득 예정

표 3-19. 북파주농협 김치공장 HACCP 관련 투자계획, 2008

단위: 백만원

구분	사업비					비고
	국비	도비	시비	자부담	계	
개보수설계 및 건축	-	-	-	2,050	2,050	HACCP 인증 획득 관련 개보수 공사 및 증축공사
생산설비	-	-	-	845	845	
계	-	-	-	2,895	2,895	

자료 : 북파주농협 조사자료

○ 남양농협

- 남양농협은 2008년도 선택형맞춤지역 특화농정 사업으로 신청하여 2007년 11월 중 선정여부가 확정될 예정임
- 사업비 부담은 도비보조 870백만원(30.0%), 시비보조 870백만원(30.0%), 자부담 1,181백만원(40.0%)로 예정되어 있음

표 3-20. 남양농협 김치공장 HACCP 관련 투자계획, 2008

구분	시설 및 장비명	규모 (㎡)	투자액(백만원)	용도
건물	자재창고(개보수)	828	1,496	HACCP 관련 시설리모델링
	현재공장(개보수)	1,643		
	건물연결(신축)	315		
	김치박물관(신축)	496	375	김치박물관, 홍보
	저온저장고(문교체)	7식	32	김치저장
장비	박물관 소품	1식	200	전시자료
	박물관 영상장비	1식	3	김치 영상홍보
	김치제조 설비	10식	815	김치제조 기계
계			2,921	

자료 : 남양농협 조사자료

○ 살미농협

- HACCP 관련 교육 이수 완료하고 현재 시설 증개축 및 보수 중
- 2007년내 HACCP 인증 획득 목표

표 3-21. 살미농협 HACCP 관련 투자재원 및 조달계획

구분	보조금			계
	국비	지방비	자부담	
투자액	-	-	750	750
비중	-	-	100.0	100.0

자료 : 살미농협 조사자료

○ 선도농협

- 기존 공장의 일부 저온저장고 및 폐수처리장 시설을 활용하고 생산동 건물은 신축, 최신형 생산시설 및 위생시설 완비
- 2006년 3월 HACCP 발대식(보건산업진흥원), 2006년 11월 HACCP 컨설팅 완료(보건산업진흥원)
- 2008년 5월까지 인증 예정으로 추진 중

표 3-22. 선도농협 HACCP 관련 투자재원 및 조달계획

구분	보조금			중앙회 지원	자부담	계
	도비	시비	소계			
투자액	497	497	994	497	495	1,986
비중	25.0	25.0	50.0	25.0	25.0	100.0

자료 : 선도농협 조사자료

○ 부귀농협

- 현재 약 130억원 규모의 자금을 투입하여 부지면적 1만평 규모에 시설면적 1,200평 규모(폐수방출량기준 기존공장의 약 4배 규모)의 김치공장 이전신축을 추진하고 있으며, 연간 생산능력은 기존의 생산능력(7~8톤/1일)의 약 3배 규모인 1일 20~25톤 정도임
- 이전신축 투자자금 약 130억원 중 70억원은 균특사업 예산(도, 및 군비), 나머지 60억원은 30억원의 중앙회 차입과 HACCP 시설설치 중앙회 무이자자금 지원금 약 30억원의 이자액으로 충당하고 15억원은 자부담으로 투자하는 것으로 계획하고 있음
- 따라서 추진 중인 김치공장의 이전신축과 동시에 HACCP 수행체로 지정받을 계획이며, 저온저장고 등은 추가 예산확보를 통해 신축부지 내에 연차적으로 건축할 계획임
- 추진 중인 김치공장 이전사업은 현재 부지매입이 완료된 상태이며, 공사가 착공되면 2008년 3~5월경 준공이 예정

○ 순천농협

- 김치 완제품 생산이 이루어지는 제1공장의 경우 현재 HACCP 적용기준을 대체로 충족시키고 있으나, 절임과 반찬가공이 주로 이루어지고 있는 제2공장은 제1공장과 분리되어 있어 HACCP 적용기준에 미흡한 실정임
- 제1공장과 인접한 부지를 인수하여 현재 제1공장과 함께 HACCP 지정을 위한 시설 증개축 진행 중에 있으며, 제1공장과 제2공장으로 분리된 생산라인을 통합하여 공장간 인력이동 시 발생하는 시간절감과 생산성 향상을 추구
- 당초 2007년 내 심사완료 예정이었으나, 기상조건으로 인한 공사지연상 지연되고 있으며, 진행 중인 공사가 완료되고 2007년 내 심사시청, 2008년 초 HACPP 지정이 예상됨

표 3-23. 순천농협 HACCP 관련 투자재원 및 조달계획

단위 : 백만원

구분	보조금			계
	국비	지방비	자부담	
투자액	-	-	2,182	2,182
비중	-	-	100.0	100.0

자료 : 순천농협 조사자료

○ 화원농협

- 현재 총사업비 약 103억원(건축공사비 약 67억원)으로 약 3만평의 부지에 시설면적 2,527평 규모의 공장을 신축 중에 있음
- 추진 중인 김치공장 이전사업은 현재 공사가 진행 중인 상태이며, 공사가 착공되면 2008년 3~5월경 HACCP 지정과 준공 예정
- 투자규모 103억원 중 50%는 균특회계 예산(도비, 군비 등)으로 지원받고, 50%는 자체적으로 부담하는 것으로 계획하고 있음

○ 여수농협

- 2006년 보건산업진흥원 용역결과 HACCP 지정 공사비(2억8천만원) 확정, 농협중앙회 HACCP 관련 무이자 지원 확정
- 2006. 12 생산설비 포함 HACCP 관련 자체 사업계획서(5억원) 변경 확정하였으나, 2007. 4 HACCP 컨설팅계약 후 용역업체 견적으로 총 10억 소요 판정
- 2007. 8 여수시에 보조금교부 신청(278,845백만원), 여수시의 미확정 상태에서 공사착수 준비상태, 당초 계획된 HACCP 지정기한(2007.12)보다 약 3개월 지연된 2008년 3월경 지정 예정

표 3-24. 여수농협 HACCP 관련 투자계획

단위: 백만원

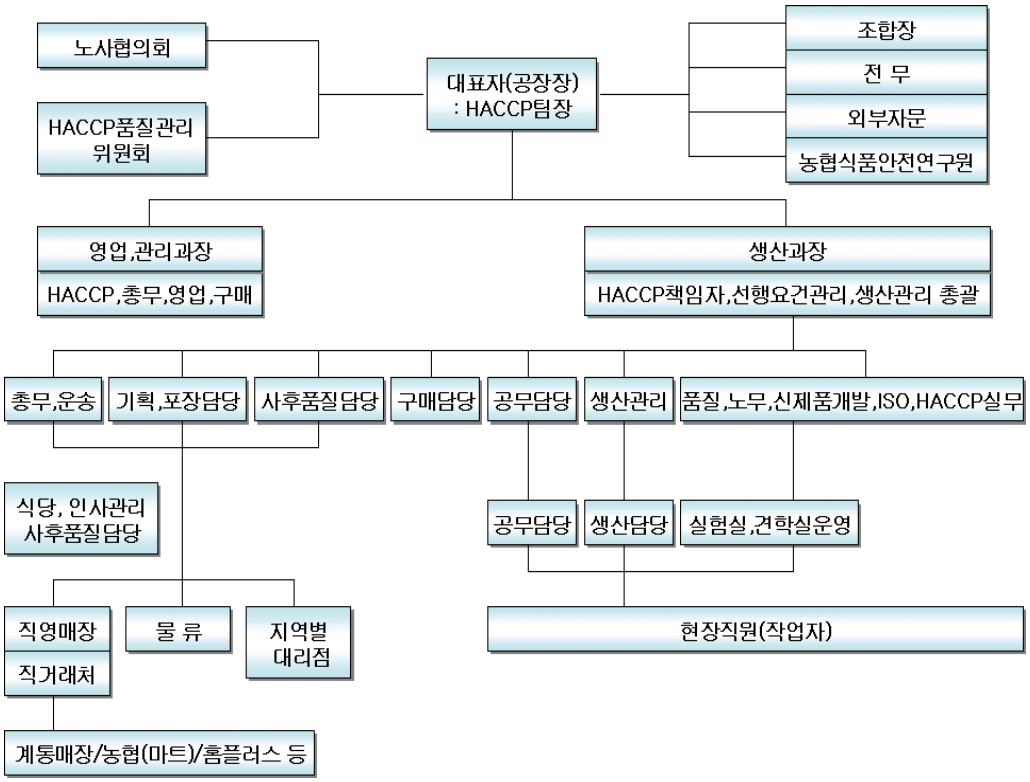
구분	사업비					비고
	국비	도비	시비	자부담	계	
개보수건축	57.4	11.6	46.3	297.7	413	HACCP 인증 획득 관련 개보수 공사 및 증축공사
내부건축	57.1	11.5	46.3	296.4	411	
용수설비	5.8	1.2	4.7	30.3	42	
설계비	3.2	0.6	2.6	16.6	23	
생산설비	15.4	3.1	12.4	80.1	111	정선작업대 등 제조 장비
계	139	28	112	721	1,000	

자료 : 여수농협 조사자료

○ 서안동농협

- 2002년 6월 24일 HACCP 시범사업실시 후 5년여의 시설보완 및 임직원의 철저한 교육을 통하여 2007년 4월 20일 배추김치, 기타김치, 절임류(식염절임) 품목이 HACCP 지정받음

그림 3-1. 서안동농협의 HACCP 중심 조직도



자료 : 서안동농협 조사자료

○ 웅천농협

- 진해식품 HACCP 협의체(HACCP팀장과 현장반장으로 구성)를 구성하여 월 1회 협의회를 통하여 HACCP 현안토의, 팀간 역할, 업계동향, 신제품 개발 등에 대한 토론 진행

표 3-25. 웅천농협 HACCP 추진계획

단계	기간	추진내용
예비단계	'06. 9 ~ '07. 5	HACCP 팀장 및 팀원 과정 수료 HACCP 추진팀 구성
컨설팅(교육)단계	'07. 4 ~ '08. 1	한국산업보건진흥원 컨설팅 참가 관리기준서 작성, 시설점검 및 보완
적용단계	'07. 10 ~ '08. 5	관리기준서 최종검토 및 보완 시설 최종 점검보완 HACCP 관리기준 공장내부 적용
지정단계	'08. 5 ~ '08. 12	HACCP 지정 신청 및 인증 획득

4. 농협김치 원료조달과 기술 실태

가. 김치원료 조달실태와 문제점

1) 김치원료 조달실태

○ 원료 구매형태

- 농협 김치공장의 김치원료에는 배추, 무 등과 같은 주재료와 양념류로 구분되면, 양념류는 김치종류에 따라 차이가 있으나 대체로 고춧가루, 마늘, 생강, 젓갈 등 다양한 부재료가 있음
- 김치원료 구매는 대체로 관내구매와 관외구매로 구분되며, 관내구매의 경우 조합원의 판로 및 농가소득과 직결되기 때문에 개방화시대에서 농협이 김치시장에 진출하는 당위성을 나타낸다고 볼 수 있음
- 원료 구매방법은 지역적으로 관내구매와 관외구매, 구매형태별로는 계약구매와 일반구매 등으로 구분됨

○ 원료 구매실태

- 관내 구매형태는 크게 일반구매와 계약구매로 구분되는데, 주원료인 배추와 무의 관내구매는 대부분 계약구매 형태를 나타내고 있으며, 부원료의 구매는 일반구매 형태를 나타내고 있음
- 관내 구매비율이 높은 지역의 경우 관내 생산농가들의 소득과 직결되기 때문에 농협 김치공장의 지역경제에 미치는 영향은 매우 크게 나타나고 있는 실정임

- 주원료 중 봄배추나 가을배추의 경우 계약을 통한 관내 구매비율이 대체로 높게 나타나고 있으며, 회원농가와의 계약을 통한 구매 외에는 다른 지역 농협이나 일반구매를 통해 원료를 확보하고 있음
- 고랭지배추나 월동배추의 경우 대부분의 농협 김치공장에서 중앙회 농협유통의 고랭지사업단과 연계하거나 직접 산지의 해당농협과 연계하여 구매하는 경우와 산지수집상이나 도매시장 등을 통한 일반구매형태가 있음
- 월동배추나 고랭지배추의 일반구매는 중간상으로부터의 구매와 도매시장 구매 형태 등이 있으나, 대체로 수급여건에 따라 가격변동이 크고 특히 공급물량 부족 시 가격이 급등하기 때문에 김치공장의 경영수지 악화요인으로 작용할 뿐만 아니라 민간기업과의 원료확보 구매경쟁이 심화되면서 불리한 입장에 처해지는 경우가 발생하고 있음
- 배추와 무를 제외한 고추, 마늘 생강 등의 경우 관내에서 생산량이 많거나 주산지가 형성되어 있는 경우 관내 회원농가들과의 계약구매 또는 일반구매가 이루어지고 있으나, 관내 생산량이 적은 경우 주산지 농협과의 연계나 계약을 통해 구매하거나 일부 산지수집상이나 도매시장 등을 통한 일반구매 형태로 확보하고 있음

○ 조합별 원료 구매실태
- 김치의 주요 원료인 배추, 무, 고춧가루, 마늘을 보면 각각의 관내 구매비율이 42.9%, 33.9%, 29.6%, 17.2%로 관외 비율보다 매우 낮게 나타나고 있음
- 배추의 관내 구매비율은 배추 주산지인 화원농협이 85.0%로 가장 높으며, 다음으로 부귀 53.0%, 살미 52.0%, 순천 50.0%로 나타나고 있는 반면 전곡과 웅천농협의 경우 각각 8.0%와 2.4%로 나타나고 있어 조합원의 소득과 직결되지 못하고 있음
- 무의 경우 전체 평균 관내 구매비율은 33.9%로 배추보다 낮으며, 조합별로는 부귀 65.0%, 남양 53.0%, 선도 46.0%, 살미 34.0% 순이며, 전곡과 웅천은 각각 3.0%와 1.5%로 대부분 관외 구입임
- 고춧가루와 마늘의 경우 주산지 지역에 위치한 조합 외는 대부분 관외 구입에 의존하고 있는 것으로 나타남
- 11개 지연농협 김치공장의 김치원료 구매는 조합마다 차이는 있으나 대체로 관내의 조합원으로부터 구매비율이 상대적으로 낮아 관내 조합원 생산자의 농가소득과 밀접하게 연계되지 못하는 것으로 나타남

표 3-26. 농협 김치공장별 주원료 확보 실태, 2006

단위: %

조합명	배추			무			고춧가루			마늘		
	관내	타농협	기타	관내	타농협	기타	관내	타농협	기타	관내	타농협	기타
전곡	8.0	82.0	10.0	3.0	80.0	17.0	6.0	70.0	24.0	-	-	100.0
북파주	30.0	70.0	-	30.0	70.0	-	-	100.0	-	-	100.0	-
남양	31.0	47.0	22.0	53.0	24.0	23.0	-	100.0	-	-	100.0	-
살미	52.0	48.0	-	34.0	-	66.0	95.0	-	5.0	-	-	100.0
선도	30.0	22.4	47.6	46.0	9.0	45.0	-	96.8	3.2	-	100.0	-
부귀	53.0	14.0	33.0	65.0	-	35.0	100.0	-	-	4.0	37.0	59.0
순천	50.0	30.0	20.0	10.0	10.0	80.0	-	20.0	80.0	80.0	10.0	10.0
화원	85.0	10.0	5.0	-	80.0	20.0	25.0	-	75.0	25.0	-	75.0
여수	100.0	-	-	100.0	-	-	-	100.0	-	80.0	-	20.0
서안동	30.0	30.0	40.0	30.0	20.0	50.0	100.0	-	-	-	-	100.0
웅천	2.4	61.5	36.1	1.5	1.0	97.5	-	-	100.0	-	57.7	42.3
계	42.9	37.7	19.4	33.9	26.7	39.4	29.6	44.3	26.1	17.2	36.8	46.0

* 생산량에는 군납 임가공생산량과 OEM 생산량 등이 모두 포함됨.
자료 : 각 조합별 김치공장 조사자료

나. 농협김치 기술실태와 문제점

1) 조합별 생산제품 및 상품화

○ 전곡농협

- 주요 생산제품 : 포기김치, 총각김치, 백김치, 깍두기, 나박김치, 오이김치, 열무김치, 동치미, 맛김치 등 약 25종으로 일반적으로 유통되는 대량 소비 김치종류는 전부 생산하고 있음
- 전곡농협 청산김치의 특성은 사용하는 양념의 종류와 배합비율에서 서울과 경기도 등 중부지방의 제조방법과 맛을 살려 수도권을 목표시장으로 하고 있음
- 최근 인삼김치와 표고버섯김치을 신제품으로 개발하였으나, 판매가능성이나 신수요 개척 가능성은 아직까지는 크게 나타나지 않고 있는 실정임
- 김치 제조과정의 냉장화로 신선하고 깨끗한 제조환경을 유지시켜 동일한 고품질의 김치를 생산하고 있으며, 특히 숙련된 제조인력을 고용하고 있음
- 원료의 품질기준을 엄격하게 따지는 철저한 품질관리로 위생적인 처리 과정을 거치며, 18℃ 이하의 온도에서 염수를 사용하여 1차 절임 후, 배추의 크기·조직·품종에 따라 건염 처리하여 저온저염의 균일한 절임배추를 생산하고 있음.
- 1996년 애틀란타올림픽과 1998년 프랑스월드컵 공식공급업체로 선정됨

○ 북파주농협

- 주요 생산제품 : 포기김치, 맛김치, 열무김치, 깍두기, 총각김치, 절임배추, 백김치, 동치미, 오이김치, 나박김치 등 대량소비제품 약 15가지의 제품을 생산·출하하고 있음
- 북파주농협 적성김치는 전곡농협의 청산김치와 함께 사용하는 양념과 배합비율 등에서 서울과 경기북부지역을 목표시장으로 하는 전형적인 중부지역 전통의 제조방법과 맛을 내는 김치라고 할 수 있음
- 그러나 전체 김치의 50% 이상을 군납용으로 생산하고 있어 생산되는 모든 김치가 제조방법과 맛 등에서 지역적인 특성이 강한 김치라고는 할 수 없음
- 북파주농협 적성김치의 판매시장이 크게 수도권과 군납이기 때문에 제품과 맛의 다양화를 위한 신제품 개발이나 생산·출하는 거의 이루어지지 못하고 있음
- 1996년 애틀란타올림픽, 1998년 프랑스 월드컵 공식공급업체로 선정됨

○ 남양농협

- 주요 생산제품 : 포기김치, 맛김치, 깍두기, 총각김치, 백김치, 열무김치, 갓김치, 오이소박이, 고추김치, 순무김치, 절임배추, 석박지, 동치미, 나박김치, 겉절이, 파김치, 고들빼기김치, 보쌈김치, 봄달래김치, 통얼갈이, 새봄물김치, 깻잎김치, 부추김치, 무곤짠지, 묵은지등 전체적으로 게절상품까지 포함하여 약 25개 정도의 제품이 생산·출하되고 있음
- 제조방법에서 양념배합이나 사용하는 양념종류 등이 전통적인 중부지방 김치 제조방법과 유사하며, 판매시장도 수도권이기 때문에 전체적으로 다른 수도권 2개 농협의 김치와 맛과 제조방법에서 유사한 것으로 볼 수 있음
- 김치 제조 기술이나 신상품개발을 위한 별도의 연구 인력은 없으며, 신상품의 경우 2000년 순무김치를 개발한 경험이 있는 정도임
- 김치 관련 수상 경력은 1997년 12월 전국 가공제품 판매왕(농협중앙회), 1998년 12월 경기도 중소기업 생산향상부문 대상(경기도지사) 정도로 나타나고 있음

○ 살미농협

- 주요 생산제품 : 포기김치, 맛김치, 백김치, 고들빼기, 갓김치, 파김치, 나박김치, 깍두기, 복음깍두기, 총각김치, 열무김치, 동치미, 깻잎김치, 절임배추, 오이소박이, 통얼갈이, 봄동달래, 무곤짠지 등 20개 이내의 제품이 생산·출하되고 있음
- 다른 농협 김치공장에서 공통적으로 생산되는 가장 대중적인 제품에 주력하고 있으며, 일부 계절적 제품이 출하되고 있으나 생산량은 적은 편임

○ 선도농협

- 주요 생산제품 : 포기김치, 맛김치, 총각김치, 열무김치, 파김치, 백김치, 오이소박이,

부추김치, 깍두기, 석박지, 묵은김치, 열무물김치, 모듬김치, 동치미, 봄동김치, 통얼갈이김치, 깻잎김치, 고들빼기김치, 절임배추 등 35품목 정도가 있으나, 가장 일반적인 생산제품 수는 대중적 품목 약 15개 내외 품목임

- 다른 농협과 마찬가지로 신상품개발 등을 위한 별도의 연구팀이 없기 때문에 생산제품이 대중적이고 다른 농협공장에서 공통적으로 생산되는 제품에 머물고 있으며, 특별한 신제품개발이 거의 이루어지지 못하고 있음
- 김치 관련 주요 수상경력은 농어촌발전대상 수상(2000, 충남도지사), 농협중앙회 가공산업 경영부문 금상 수상(2002), 전국 농산물가공공장 경영대상 수상(2007) 등이 있음

○ 부귀농협

- 주요 생산제품 : 포기김치, 맛김치, 동치미, 열무김치, 깍두기, 백김치, 고들빼기, 총각김치, 갓김치, 나박물김치, 파김치, 오이소박이, 깻잎김치 등 주요 대중품목 15품목 정도임
- 신상품 개발을 위한 별도의 연구개발 인력이 없는 상태에서 지금까지 홍삼김치, 인삼김치, 더덕김치, 도라지김치 등 지역 자원을 활용한 신상품을 개발하였으나, 실제로 판매되지 못하고 있음
- 김치 관련 수상은 1999년, 2000년, 2001년, 2005년 농협중앙회 가공사업 경영부문 수상(각각 대상, 금상, 동상, 은상) 경험이 있으나, 김치 생산기술 개발이나 신상품 개발 등의 척도가 되지 못함

○ 순천농협

- 주요 생산제품 : 포기김치, 맛김치, 총각김치, 열무김치, 파김치, 백김치, 오이소박이, 부추김치, 깍두기, 묵은김치, 열무물김치, 동치미, 깻잎김치, 고들빼기김치, 절임배추 등 약 20여개 품목이 대표적이며, 그 외 계절적 소량제품과 반찬류 등이 있음
- 순천농협 김치는 다른 제품과의 차별화를 위한 노력이 상대적으로 돋보이게 나타나고 있는데, 대표적인 것이 김치맛에 큰 영향을 미치는 절임과정에서 절임실명제 도입으로 절임의 균일화를 위해 노력(절임자, 염수농도, 소금투입량, 절임시간, 절임배추 최종염도 등 절임상태를 매일 체크)하고 있음
- 부재료의 경우 젓갈 맛의 차별화를 위해 남해에서 구입한 멸치로 직접 담은 젓갈을 사용하고, 고춧가루 등 15가지 이상의 다양한 부재료 사용하여 맛의 차별화 시도하고 있음
- 동시에 지역적인 판매전략의 일환으로 지역적인 맛을 내기 위해 젓갈의 종류와 투입량에 따라 서울·경기식 김치(1형), 전라도식 김치(2형), 경상도식 김치로 지역 김치의 맛을 살린 생산 시스템을 도입하고 있음

- 신상품 개발은 지금까지 쑥김치 제조방법 특허출원(2003), 유자김치 제조방법 특허출원(2004), 사골육수 배추김치 제조방법 특허출원(2006) 등 상대적으로 활발하게 이루어지고 있으나, 실질적인상품화와 판매는 거의 이루어지지 못하고 있는 실정임. 그 외 2007년에는 유기농묵힌김치 품질인증 획득과 실험실 직원을 충원하고, 친환경 농산물 거점지역으로 지정받은 지역의 특성을 활용하여 친환경농산물을 이용한 김치개발로 차별화하는 등 상품 및 기술개발에 상대적 관심도가 높은 편임
- 김치 관련 수상은 '남도김치'라는 명성도에 의해 다양한 수상경력이 있는데 대표적인 것은 김치대축제 대통령상 수상(1995), 농협중앙회 가공사업 업적 및 경영부문 수상(1997, 2000, 2001, 2004, 2005, 2006), 농산물 가공산업발전 대통령표창 수상(2004) 다양한 수상경력이 있음

○ 화원농협
- 주요 생산제품 : 포기김치, 맛김치, 각두기, 총각김치, 갓김치, 열무김치, 백김치, 동치미, 고들빼기김치, 양파김치, 묵은김치, 석박지, 나박김치, 파김치, 오이소박이 등 17품목 정도이지만, 다른 농협김치와는 달리 전체 생산량 중 약 68.3%가 완제품이 아닌 중간제품인 절임배추로 생산되고 있음
- 절임배추, 절임알타리, 보쌈용 절임배추 등 절임류 가공 중심에서 1999년 3월부터 김치류 완제품 생산을 시작하였으나, 완제품은 포기김치, 맛김치가 주류를 이루고 있으며, 기타 계절김치 등이 보완제품으로 생산되고 있음
- 2003년 8월 소비자들에게 깨끗하고 싱싱한 이미지를 부여하기 위한 전략에서 브랜드도 '이맑은 김치'로 전환하였으며, 특히 소비자들의 안전식품 선호추세를 감안해 유기농 무·배추를 이용한 '웰빙김치'를 선보여 차별화하고 있음
- 고품질 김치생산을 위하여 우수농산물관리제도(GAP) 인증을 받은 배추로 제품을 차별화하고, 이를 위해 자체적으로 계약농가에 대해 토양분석·잔류농약·기생충 검사를 시행하고 있음
- 양파주산지의 지역적인 특성을 살려 양파를 이용한 양파김치(양파김치, 양파장김치 등 6개 상품)를 개발하여 판매하고 있으며, 그 외 무농약 포기김치와 무농약 절임배추 개발 등 신상품 개발이 이루어졌음
- 김치 관련 수상은 농협중앙회 가공사업 경영부문 수상(2005, 2006), 대한민국 고객만족도 경영대상(2005, 헤럴드.경제신문), 블루오션 히트상품 및 탑브랜드 대상(2006, 스포츠서울), 대한민국 우수 특산품 대상(2006) 등 다양한 수상경력이 있음

○ 여수농협
- 주요 생산제품 : 여수농협 김치공장은 갓김치 전문공장으로 특화되어 있어 전체 생산량 중 82.1%가 갓김치이며, 그 외 고들빼기 김치가 생산되고 있음

- 갓김치의 원료인 갓의 생산은 여수 돌산지역 외에 경기도 일산지역과 전북 일부 지역에서 생산되지만, 여수 돌산 갓의 경우 생산이 연중 이루어지고 있을 뿐만 아니라 색택이나 향미가 독특하여 소비자의 선호도가 상대적으로 높은 편임
- 현재 여수시에서는 3억원의 예산을 편성하여 돌산갓의 지리적 표시제 등록을 추진 중이며, 지리적 표시제가 등록되면 농협과 영농조합법인에서 지리적 표시 사용이 가능해 질 전망임
- 그동안 공동브랜드인 아름찬 맛김치는 2006년까지 여수농협에서 공급하였으나, 2007년부터는 여수농협으로 이관되었으나, 자체브랜드와의 차별화를 위해 공동브랜드와는 다른 레시피로도 생산하고 있음
- 돌산갓김치의 품질차별화를 위해 현재 저온숙성갓김치를 생산하고무농약 갓김치, 묵은갓김치 등 신상품의 2008년 출시계획이 있으나, 별도의 제품개발 및 연구부문 전담인력은 없음

○ 서안동농협
- 주요 생산제품 : 포기김치, 맛김치, 깍두기, 총각김치, 보삼김치, 동치미, 무말랭이김치, 고들빼기김치, 깻잎김치, 부추김치, 백김치, 오이소박이, 갓김치, 파김치, 나박김치, 나박물김치, 열무김치, 열무물김치, 석박지, 숙성김치, 묵힌김치, 절임배추 등 대중품목 약 25개 제품이 생산·출하되고 있음
- 2007년 4월 농협김치 최초로 HACCP 인증을 지정받아 고품질·안전성이 확보되는 김치를 생산하고 있어 소비자 신뢰도와 충성도를 확보하고 있을 뿐만 아니라 이를 기반으로 적극적인 시장개척을 추진하고 있음
- 지역특성과 특산품을 활용한 신상품은 뽕잎김치와 목질진흙상황버섯이 첨가된 상황버섯(2007)이 있으나, 아직까지 본격적인 생산·시판이 이루어지지 못하고 있음
- 김치 관련 수상은 농협중앙회 가공사업 업적 및 경영평가 수상(1999, 2000, 2001, 2002, 2005, 2006), 농산물 100만불 수출탑 수상(2005) 등 다양한 수상경력이 있음

○ 웅천농협
- 주요 생산제품 : 배추김치, 깍두기, 총각김치, 동치미, 백김치, 갓김치, 고들빼기김치, 석박지, 나박김치, 열무김치, 깻잎김치 등 약 15종류의 김치류와 깐마늘지, 깻잎장아찌, 민들레김치, 산마늘지, 고추지 등 절임류가 있으며, 그 외 반찬류, 단무지, 고춧가루 등이 있음
- 생산되는 김치류는 모든 농협에서 생산되는 대중품목에 집중되어 있으며, 신상품이나 관련 기술개발을 위한 별도의 연구 인력은 없음
- 김치 관련 수상은 수출 300만불탑 수상(2000, 농협중앙회), QC상품 선정(2002, 경남도) 등이 있음

○ 농협김치 상품화 기술 실태

- 주요 생산제품 : 현재 생산·출시되고 있는 농협김치의 제품은 대부분의 조합에서 대량수요제품(포기김치, 맛김치, 열무김치, 총각김치, 깍두기 등)을 공통적으로 생산하고 있어 조합별 제품 내용상의 제조기술은 큰 차이가 없는 것으로 나타나고 있음
- 조합별로 제품 수는 약간의 차이가 있으나 조합의 입지적 특성 등에 따라 계절적 제품을 포함하면 대체로 대중김치를 중심으로 25개 제품 내외가 생산·출시되고 있는 것으로 나타남
- 지금까지 개발된 신상품 농협김치는 인삼김치·표고버섯김치(전곡), 순무김치(남양), 홍삼김치·인산김치·더덕김치·도라지김치(부귀), 쑥김치·유자김치(순천), 양파김치(화원), 뽕잎김치·상황버섯김치(서안동) 등의 기능성을 지향하는 김치가 있으나, 대부분 대량생산·판매되지 못하여 소비자의 선호도와 판로 등 경제적인 요인을 고려한 실질적인 신상품 개발은 이루어지지 못하고 있음
- 지역조합 김치공장의 영세성으로 인하여 제조기술 및 신상품 개발을 위한 별도의 연구 인력이 없을 뿐만 아니라 시설과 장비 및 연구개발 예산부족으로 민간 기업에 비하여 경제적이고 차별화된 신상품 개발이 이루어지지 못하고 있음
- 따라서 현재의 11개 농협김치 공장은 김치제조에서 지역별 레시피와 그로인한 맛의 차이를 제외하면 실질적인 제조기술 측면에서는 대량수요품목을 중심으로 큰 차이가 없는 것으로 나타나고 있음

2) 조합별 품질인증 현황

○ 전곡농협

- 1996. 6. 전통식품 품질인증 획득(농림부)
- 1997. 12. ISO 9001(품질인증시스템) 인증
- 1999. 3. 주한 미8군 위생검사 합격
- 2001. 2. 경기도 공동브랜드 G마크 획득(경기도지사)

○ 북파주농협

- 1992. 5. ISO 9002 김치류 인증획득
- 2005. 11. 전통식품 인증(농림부)

○ 남양농협

- 1999. 5. ISO 9001 품질인증 획득

○ 살미농협
- 1997. 12. ISO 9002 품질인증 획득
- 2003. 12. ISO 9001 품질인증 전환

○ 선도농협
- 1996. 11. 전통식품 품질인증(농림부)
- 1997. 7. 우수상품디자인(GD마크) 획득(산업통상부)
- 1997. 12. ISO 9002(품질인증시스템) 인증 획득

○ 부귀농협
- 1996. 7. 전통식품 품질인증(농림부)
- 1997. 12. ISO 9002 인증획득(한국품질인증원)
- 1999. 12. 김치류 KS 마크 획득(식품개발연구원)
- 2003. 10. ISO 9001 인증획득(한국표준협회)

○ 순천농협
- 1996. 6. 전통식품 품질인증(농림부)
- 1997. 12. ISO 9002(국제표준 품질시스템) 인증 획득
- 2001. 1. 김치류 KS마크 획득

○ 화원
- 2001년 ISO9001 인증 획득
- 2003년 전통식품 품질인증 획득(농림부)
- 2006년 우수농산물 관리시설 지정업체(국립농산물 품질관리원)

○ 여수농협
- 2000년 전통식품(물레방아 마크) 획득(농림부)

○ 서안동농협
- 1997. 6. 전통식품 품질인증 획득(농림부)
- 1997.12. ISO9002 품질시스템인증서 획득(한국품질인증센터)
- 2000. 12. ISO9001 인증 획득
- ISO9001 재인증(2003, 2006)
- 2007. 04. 20 식약청 HACCP 인증 획득(식약청 제324호)

○ 웅천농협

- 1997. 6. 전통식품 품질인증 취득(농림부)
- 1997. 12. ISO 9002 인증 취득(한국품질인정원)
- 2005. 12. GOST(러시아국가표준위원회) 인증

○ 농협김치 품질인증 현황

- 농협김치의 품질 간련 인증은 크게 농림부의 전통식품 인증, 한국표준협회의 국제표준품질인증(ISO9001 등), 식양청의 HACCP 등이 대표적임

표 3-27. 농협김치의 품질인증 현황

조합명	전통식품	국제표준품질	HACCP	기타
전곡	인증	ISO9001	-	주한미8군 위생검사 경기도공동브랜드(G마크)
북파주	인증	ISO9002	-	-
남양	-	ISO9001	-	-
살미	인증	ISO9001 ISO9002	-	-
선도	인증	ISO9002	-	우수상품디자인(GD마크)
부귀	인증	ISO9001 ISO9002	-	KS마크
순천	인증	ISO9002	-	KS마크
화원	인증	ISO9001	-	우수농산물관리시설지정
여수	인증	-	-	-
서안동	인증	ISO9001 ISO9002	인증	-
웅천	인증	ISO9002	-	GOST(러시아국가표준)

자료 : 각 지역조합 현지조사 자료

- 농림부가 인증하는 전통식품 품질인증은 대부분의 농협 김치공장에서 인증 받고 있어 조합별로 큰 차이가 없으며, 이것은 상품 자체의 품질수준 등과는 큰 연관성이 없는 것으로 나타나고 있음
- ISO 품질인증 역시 대부분의 농협에서인증 받고 있기 때문에 품질과 기술 등에서 차별화의 기준이 돕지 못하고 있음
- 향후 우리나라 김치시장의 구조변화 및 시장경쟁력에 크게 영향을 미칠 것으로 예상되는 HACCP 인증의 경우 현재 서안동농협 1개소이나, 나머지 10개 공장에서 추진 중에 있어 2008년까지는 전부 지정받을 것으로 예상됨

5. 농협김치 브랜드화 실태 및 문제점

가. 농협김치 브랜드화 실태

○ 농협김치 브랜드는 크게 11개 농협의 공동브랜드인 '아름찬' 브랜드와 지역조합 자체의 개별브랜드가 있음.

- 공동브랜드는 농협중앙회의 김치사업단에서 각 조합별로 품목과 생산량 등을 합의·배정하여 동일한 레시피에 의해 제조되어 농협유통이나 계통판매조직을 통하여 유통되는 김치로서 전체 농협김치의 약 12%(판매액 기준) 수준임
- 조합별 개별브랜드는 11개 조합이 각자의 독자적인 개별브랜드를 만들어 개별브랜드명과 브랜드마케팅 전략을 판매되는 김치로서 현재 살미의 남한강김치와 여수의 돌산갓김치를 제외한 9개 농협의 개별브랜드가 특허청에 등록되어 사용되고 있음

표 3-28. 농협김치의 브랜드화 현황, 2007

조합명	상표명	사용 시기	등록 일자	상품 분류	등록 번호	비고
전곡	청산김치	1991	2004. 2.20 2004. 4. 2	제002류 제29류	40-0271390-0000	2회 등록
북파주	적성김치	1992	1993. 9.23	제002류	40-0275006-0000	김치,깍두기,동치미 장아찌,
남양	수라청김치	1993	1995. 1.26 2006. 5.15	제002류 제29류	40-031967-0000 40-0669711-0000	김치류 25개품목
살미	남한강김치	1992	-	-	-	특허청 등록거절 (2006. 3. 16)
선도	선장김치	1992	1995. 2.26 2005. 6.16 2005. 9.30	제002류 제002류 제29류	40-0308156-0000	김치류 1군
부귀	마이산김치	1992	-	-	-	등록거절('99.4.30) (김치류미등록)
순천	남도김치	1993	2005. 7. 6	제29류	40-0623897-0000	김치,깍두기,동치미 파김치,갓김치
화원	이맑은김치	2003	2004.10. 5	제29류	40-0594866-0000	김치,깍두기,단무지 동치미,장아찌,피클
여수	돌산갓김치	1996	-	-	-	등록거절 (갓김치,갓물김치, 갓숙성김치)
서안동	풍산김치	1992	2007.3.14	제29류	40-0702045-0000	김치류 20개 품목
웅천	진해식품 농협김치	1993	1993.11.25	제002류	40-0280093-0000	'03.11.19, '04.1.15 갱신등록

자료 : 각 조합별 김치공장 조사자료 및 특허청 상표등록 자료

- 농협김치의 전체 매출액에서 개별브랜드의 매출액 비중이 약 88%에 이르고 있어 사실상 개별브랜드 중심의 농협김치 시장구조를 나타내고 있음
- 그러나 11개의 조합별 개별브랜드가 사용되고 있으나 사실상 소비자의 브랜드 인지는 개별브랜드 개개의 브랜드이름을 인지하는 것보다 일반적으로 '농협김치' 그 자체를 브랜드명으로 인지하는 것으로 나타나 개별브랜드의 인지도와 충성도는 상대적으로 낮은 것으로 나타나고 있음
- 개별브랜드에 대한 인지 대신 '농협김치'라는 일종의 상위 브랜드에 대한 인지도와 충성도가 높은 것은 중앙회의 공동브랜드인 '아름찬' 브랜드에 대한 전략적이고 집중적인 판촉 및 홍보전략 결과인 것으로 나타나고 있음

나. 농협김치 개별브랜드의 문제점

○ 상대적으로 낮은 인지도
- 11개 조합이 각각의 개별브랜드를 가지고 있으나 개별브랜드 자체에 대한 인지도는 공동브랜드에 비해 상대적으로 낮기 때문에 일반적으로 상위개념인 '농협김치'로 홍보하거나 판촉수단으로 하는 경우가 많으며, 소비자도 '농협김치'를 농협에서 생산되는 김치의 브랜드로 인식하고 있음
- 이에 따라 개별조합 차원에서 개별브랜드로 브랜드마케팅 전략을 수립·운영할 수 있는 여건이 되지 못하고 있으며, 그 결과 개별브랜드 그 자체의 가치형성이 되지 못하고 있음

○ 개별브랜드 제품의 비차별화
- 브랜드마케팅 전략의 기본은 차별화이지만 농협김치의 경우 11개 개별조합에서 생산되는 대량수요제품(대중품목)의 경우 맛의 지역적 전통성을 고려한 약간의 레시피 차이가 있을 뿐 제품의 품질이나 제조방법, 사용원료 등에서 차별화가 이루어지지 못하고 있음
- 제품품질의 비차별화는 개별브랜드에 대한 인지보다는 일반적인 '농협김치'라는 인지도를 높이는 요인이 되고 있음

○ 브랜드조직 및 규모의 영세성
- 11개 조합별 연간 평균 김치 생산량은 공동브랜드를 포함하여 약 4,000톤 정도의 영세규모 수준이기 때문에 판매시장 확보, 마케팅전략 측면에서 대규모 민간기업에 비하여 상대적으로 열세에 있음
- 그 결과 지역조합 개별브랜드 김치의 판매지역은 2개 정도의 조합을 제외하면 특정지역에 집중되어 있는 지역성을 나타내고 있으며, 개별적인 판촉전략 추진이 어려운 실정임

제 4 장
농협 김치사업의 경영분석과 진단

1. 농협 김치 사업의 특징

가. 매출액의 지속적 성장

○ 최근 5년간 농협 김치 공장의 매출액은 전반적으로 성장함.

- 2002년 기준 2006년 매출은 46.5% 성장하였으며, 김치에서 기생충알이 검출된 2005년에도 전년대비 9.0%의 성장을 하였으며, 2006년에는 전년대비 17.5% 성장하였음

표 4-1. 농협 김치공장 매출 추이

단위: 백만원

가공공장	2002	2003	2004	2005	2006
전곡	7,324	8,305	8,857	10,131	11,893
북파주	4,197	4,541	4,523	5,000	6,121
남양	3,761	4,396	5,154	4,809	5,318
웅천	8,211	7,838	6,638	5,815	6,159
서안동	9,244	9,632	10,478	11,255	14,511
순천	4,819	5,561	6,322	9,081	11,560
여수	1,702	1,862	1,471	1,404	1,620
화원	4,001	5,907	6,021	7,449	8,679
부귀	4,225	4,753	4,859	4,286	4,037
선도	3,303	3,701	4,205	5,215	6,139
살미	3,531	3,612	3,631	3,303	3,536
합계	54,319	60,108	62,160	67,747	79,574
평균*	4,819	5,402	5,579	6,121	7,049

* 최고치와 최저치를 제외한 나머지 수치의 평균

○ 전곡, 서안동, 순천, 화원, 선도 등 5개 가공 공장은 지난 4년간 매출이 지속적으로 성장

○ 웅천은 2003~2005 기간 동안 매출이 지속적으로 감소하였고, 2006년 매출액이 전년에 비해 증가하였으나, 2004년 수준에 미치지 못함.

○ 여수는 2004~2005년, 부귀는 2005~2006년 2개년 연속 매출 감소를 경험하였음.

○ 김치의 기생충알 파동이 있었던 2005년에는 남양, 웅천, 여수, 부귀, 살미 등 5개 가공공장이 전년 대비 매출이 감소하였음.

- 반면, 같은 해 전곡, 북파주, 순천, 화원, 선도 등은 전년도 성장률에 비해 높은 성장률을 기록하였음

표 4-2. 농협 김치공장 매출성장률 추이

단위: %

가공공장	2003	2004	2005	2006
전곡	13.40	6.64	14.39	17.40
북파주	8.20	-0.41	10.56	22.42
남양	16.88	17.24	-6.69	10.58
웅천	-4.54	-15.31	-12.40	5.92
서안동	4.20	8.78	7.41	28.93
순천	15.40	13.67	43.65	27.30
여수	9.39	-20.99	-4.56	15.38
화원	47.63	1.94	23.71	16.52
부귀	12.49	2.24	-11.79	-5.83
선도	12.04	13.63	24.00	17.73
살미	2.28	0.55	-9.06	7.07
평균*	10.48	3.53	5.33	15.59

* 최고치와 최저치를 제외한 나머지 수치의 평균

나. 상대적으로 높은 매출원가 비중

○ 매출총이익은 매출액에서 매출원가를 차감한 금액으로 판매관리비, 영업외수익이나 비용이 포함된 금액임.

- 매출총이익이 0보다 작다는 것은 제조원가보다 낮은 가격에 제품을 판매했음을 나타냄

○ 웅천과 살미는 최근 매출총이익이 0보다 낮아 정상적인 경영이 어려운 것으로 나타남.

- 웅천은 2005~2006년, 2년 연속 매출총이익이 0보다 작음
- 살미는 2003~2006년, 4년 연속 매출총이익이 0보다 작음

표 4-3. 농협 김치공장 매출총이익 추이

단위: 백만원

가공공장	2002	2003	2004	2005	2006
전곡	17	-166	150	550	704
북파주	501	73	79	604	614
남양	219	359	287	782	694
웅천	443	141	136	-68	-217
서안동	301	235	197	205	214
순천	397	432	398	806	834
여수	387	243	76	268	374
화원	563	420	597	1,038	713
부귀	840	442	219	739	404
선도	150	52	37	345	460
살미	179	-266	-184	-21	-381
평균*	349	199	176	475	440

* 최고치와 최저치를 제외한 나머지 수치의 평균

○ 매출액대비 매출원가의 비중이 100%에 가까울수록 매출액의 대부분을 제조원가가 차지하고 있음을 의미함.
- 즉 매출원가의 비중이 높을수록 마케팅 등에 투입할 재무 여력이 부족하다고 볼 수 있음

○ 농협 김치공장의 매출원가 비중은 평균 90%를 넘고 있음.
- 2006년 기준 매출원가 비중이 76.9%인 여수를 제외한 모든 공장의 매출원가 비중이 85%를 넘고 있음
- 김치제조 중소기업의 매출원가 비중이 78% 수준임을 감안하면, 농협 김치 공장의 매출원가 비중이 대단히 높은 수준인 것으로 볼 수 있음
- 즉 농협 김치공장 매출액의 대부분을 제조원가가 차지하여, 마케팅 등 판로 개척에 투입할 수 있는 재정 여력이 상대적으로 취약하다고 볼 수 있음

표 4-4. 농협 김치공장 매출액대비 매출원가 비중 추이

단위: %

가공공장	2002	2003	2004	2005	2006
전곡	99.54	101.37	97.33	94.37	94.01
북파주	88.07	98.40	98.24	87.92	89.97
남양	94.17	91.83	94.43	83.74	86.95
웅천	94.60	98.22	97.96	101.19	103.55
서안동	96.74	97.56	98.12	98.18	98.52
순천	91.75	92.23	93.70	91.12	92.78
여수	77.24	86.95	94.85	80.95	76.90
화원	85.93	92.88	90.09	86.06	91.79
부귀	80.11	90.70	95.50	82.77	89.98
선도	95.46	98.60	99.12	93.37	92.51
살미	94.92	107.38	105.09	100.63	110.80
평균*	91.31	95.75	96.58	90.91	93.34

* 최고치와 최저치를 제외한 나머지 수치의 평균

○ 2006년 기준 농협 김치공장 제조원가 중 재료비는 평균 60.5%, 노무비는 평균 22.2% 비중을 차지하고 있음.

- 김치제조 중소기업의 재료비 비중은 62% 수준, 노무비 비중이 13% 수준임
- 농협 김치공장들의 제조원가 구성비는 동종 중소기업에 비해 평균적으로 재료비 비중은 2% 낮으나, 노무비 비중은 9% 정도 높은 것으로 나타남

표 4-5. 농협 김치공장 제조원가 구성비

단위: %

가공공장	재료비	노무비	기타경비
전곡	69.5	18.5	12.0
북파주	66.0	21.0	13.0
남양	59.0	25.0	16.0
웅천	61.1	26.5	12.4
서안동	65.0	17.0	18.0
순천	52.8	31.6	15.6
여수	55.0	27.0	18.0
화원	59.0	17.0	19.0
부귀	63.0	17.0	19.0
선도	58.0	21.4	20.6
살미	58.0	26.0	23.0
평균*	60.5	22.2	16.8

* 최고치와 최저치를 제외한 나머지 수치의 평균

○ 농협 김치공장의 매출원가 비중이 상대적으로 높기 때문에 매출액을 기준으로 환산할 경우 농협 김치공장의 재료비, 노무비 비중은 김치생산 중소기업보다 큰 폭으로 증가

- <표 4-6>은 매출액에서 매출원가가 차지하는 비중과 매출원가에서 재료비, 노무비, 경비가 차지하는 비중을 곱하여, 매출액에서 재료비, 노무비, 경비가 차지하는 비중으로 환산한 것임

○ 매출액 기준시 농협김치공장은 김치생산중소기업에 비해 재료비 비중은 5.1%, 노무비 비중은 9.9% 높은 것으로 나타남.

- 이처럼 재료비와 노무비의 비중이 상대적으로 높은 것이 농협김치공장의 매출원가 비중을 높이는 주요한 원인 중의 하나로 판단됨

표 4-6. 매출액대비 제조원가 구성비 비교

단위: %

가공공장	재료비	노무비	기타경비
농협김치공장	56.4	20.7	15.7
김치생산중소기업	51.3	10.8	21.3

* 매출원가 비중과 제조원가 구성비를 곱하여 매출액 대비 제조원가 구성비로 환산

○ 전곡농협과 북파주농협의 김치공장이 2004년부터 3년간 매출총이익이 성장하였을 뿐 대부분의 김치공장들의 매출총이익 성장률이 마이너스 성장에 머물거나 급등과 급락하는 추세를 보이고 있음.

- 2005년을 제외한 3개 년도의 농협 김치공장 평균 매출총이익이 마이너스 성장을 한 것으로 나타남

- 매출액에서 제조원가가 차지하는 비중이 높은 상태에서 매출총이익이 감소한다면, 재무관리에 적지 않은 어려움이 있을 것임

표 4-7. 농협 김치공장 매출총이익 성장률 추이

단위: %

가공공장	2003	2004	2005	2006
전곡	-1,064.83	흑자전환	265.31	28.16
북파주	-85.46	9.06	660.72	1.60
남양	63.90	-20.06	172.25	-11.23
웅천	-68.30	-3.21	-150.36	-217.12
서안동	-22.01	-16.12	4.15	4.54
순천	8.68	-7.78	102.39	3.48
여수	-37.28	-68.80	252.86	39.92
화원	-25.32	41.89	74.02	-31.37
부귀	-47.41	-50.52	237.89	-45.25
선도	-65.43	-28.68	834.63	33.10
살미	-248.35	30.83	88.83	-1,754.13
평균*	-65.65	-10.81	206.49	-26.01

* 최고치와 최저치를 제외한 나머지 수치의 평균

다. 영업이익의 불안정

○ 영업이익은 매출액에서 매출원가와 판매관리비를 차감한 손익으로, 매출총액과 생산 및 판매활동에 투입된 비용을 비교하는 지표로 활용됨.
- 매출총이익에서 판매관리비를 차감하므로 영업이익은 매출총이익보다 작은 값을 갖게 됨

○ 전곡과 웅천은 5년 연속, 살미는 2003년 이후 4년 연속 영업이익이 마이너스인 것으로 나타남.
- 살미의 경우 같은 기간 매출총이익이 마이너스였음
- 전곡과 웅천은 매출총이익보다 많은 금액을 판매관리비로 지출하여 영업이익이 마이너스로 전환한 경우에 속함

표 4-8. 농협 김치공장 영업이익 추이

단위: 백만원

가공공장	2002	2003	2004	2005	2006
전곡	-233	-352	-332	-366	-229
북파주	299	-84	-50	37	5
남양	33	101	60	49	2
웅천	-91	-308	-302	-373	-482
서안동	-8	43	87	91	122
순천	136	180	166	517	173
여수	318	212	38	134	126
화원	333	71	195	587	187
부귀	757	379	164	654	285
선도	48	-7	-17	254	395
살미	1	-296	-221	-60	-430
평균*	119	-10	-8	138	27

* 최고치와 최저치를 제외한 나머지 수치의 평균

○ 판매관리비 역시 비용이므로 그 크기가 줄이려는 경영 노력이 필요하지만, 안정적인 마케팅 활동을 위해서는 적정 수준의 판매관리비 지출이 불가피함.

- 김치생산 중소기업의 경우 매출액대비 판매관리비의 비중은 20% 내외인 것으로 나타남
- 농협김치공장의 판매관리비 비중은 공장에 따라, 해마다 그 편차가 크게 나타나고 있으며, 평균 판매관리비 비중은 3~6% 구간에서 형성되고 있음

표 4-9. 농협 김치공장 매출액대비 판매관리비 비중 추이

단위: %

가공공장	2002	2003	2004	2005	2006
전곡	3.41	2.25	5.44	9.04	7.85
북파주	4.80	3.45	2.87	11.35	9.95
남양	4.94	5.88	4.41	15.24	13.01
웅천	6.51	5.72	6.59	5.23	4.30
서안동	3.34	1.99	1.05	1.01	0.64
순천	5.43	4.53	3.68	3.19	5.72
여수	4.07	1.65	2.58	9.54	15.30
화원	5.75	5.91	6.67	6.05	6.06
부귀	1.97	1.32	1.12	1.98	2.96
선도	3.08	1.60	1.27	1.76	1.05
살미	5.07	0.82	1.03	1.18	1.38
평균*	4.43	3.15	3.22	5.48	5.81

* 최고치와 최저치를 제외한 나머지 수치의 평균

○ 농협 김치공장 매출액의 70%는 계통판매나 군납, 또는 영업소(대리점)를 통해 이루어짐.

- 계통 판매나 군납은 직접 마케팅에 비해 판매관리비가 상대적으로 적게 소요되는 특성이 있음
- 영업소나 대리점 판매 시 공장에서 지출하는 판매관리비는 미미하며, 영업소 등에서 별도의 마케팅 활동을 전개하는 특성이 있음
- 이같은 유통경로의 특성 때문에 농협김치 공장의 판매관리비가 일반 기업보다 적게 지출되는 것으로 나타나고 있으나, 향후 마케팅 활동을 강화할수록 판매관리비의 비중은 증가하게 될 것임

표 4-10. 농협 김치공장 판매경로별 판매 비중

단위: %

가공공장	계통/군납	영업소	직판	수출
전곡	26.7	36.9	36.4	0.0
북파주	45.9	45.4	8.7	0.0
남양	65.5	7.9	26.6	0.0
웅천	2.8	54.4	24.5	18.4
서안동	23.2	54.4	19.8	2.6
순천	25.7	15.4	58.9	0.0
여수	6.2	49.7	44.1	0.0
화원	59.5	10.3	30.2	0.0
부귀	34.0	57.0	9.0	0.0
선도	37.6	56.7	5.7	0.0
살미	21.5	46.0	24.2	8.3
평균	32.4	37.2	28.1	2.2

라. 영업외수익에 대한 높은 의존성

○ 살미농협 김치공장이 2003년부터 4년 연속 적자를 기록하고 있는 것을 제외하고는 대부분의 김치공장들이 흑자 경영을 하고 있는 것으로 나타남.

표 4-11. 농협 김치공장 당기순이익 추이

단위: 백만원

가공공장	2002	2003	2004	2005	2006
전곡	8	-98	11	22	62
북파주	304	-93	37	92	85
남양	23	97	80	44	29
웅천	102	73	7	-96	28
서안동	112	122	170	197	219
순천	108	152	250	606	380
여수	285	185	27	112	191
화원	253	25	55	384	182
부귀	707	288	67	282	197
선도	68	14	4	83	300
살미	11	-243	-76	-122	-417
평균*	141	53	51	124	144

* 최고치와 최저치를 제외한 나머지 수치의 평균

○ 다만 농협 김치공장의 평균 매출순이익률은 2002년을 제외하고는 3%를 넘지 못하고 있음.
- 이는 김치 1만원 매출에 따른 순이익이 300원에도 미치지 못한다고 볼 수 있음

표 4-12. 농협 김치공장 매출순이익률 추이

단위: %

가공공장	2002	2003	2004	2005	2006
전곡	0.11	-1.18	0.13	0.21	0.52
북파주	7.24	-2.04	0.81	1.85	1.39
남양	0.62	2.20	1.55	0.91	0.55
웅천	1.25	0.94	0.10	-1.64	0.45
서안동	1.21	1.26	1.62	1.75	1.51
순천	2.24	2.74	3.95	6.68	3.29
여수	16.76	9.94	1.81	7.95	11.81
화원	6.33	0.41	0.92	5.15	2.10
부귀	16.73	6.06	1.38	6.58	4.87
선도	2.05	0.38	0.11	1.58	4.89
살미	0.32	-6.72	-2.08	-3.69	-11.78
평균*	4.22	1.20	0.94	2.56	2.17

* 최고치와 최저치를 제외한 나머지 수치의 평균

○ 농협 김치공장의 평균 자산순이익률은 2005~2006년 기간에는 3% 내외인 것으로 나타남.
- 이는 자본과 부채를 합한 자산 1만원을 투입하여 300원 내외의 이익을 얻은 것으로 볼 수 있음

표 4-13. 농협 김치공장 자산순이익률 추이

단위: %

가공공장	2002	2003	2004	2005	2006
전곡	0.07	-0.74	0.09	0.16	0.48
북파주	6.18	-1.85	0.68	1.92	1.59
남양	0.46	1.99	1.44	0.69	0.44
웅천	0.96	0.46	0.04	-0.51	0.19
서안동	1.01	1.22	1.62	2.17	2.64
순천	2.26	3.06	4.17	8.08	4.98
여수	24.36	11.90	1.99	9.61	17.98
화원	9.08	0.69	1.48	9.92	2.75
부귀	13.49	6.20	2.46	8.77	5.96
선도	1.04	0.27	0.10	1.89	6.32
살미	0.18	-4.91	-1.38	-2.72	-8.78
평균*	3.85	1.26	1.10	3.64	2.82

* 최고치와 최저치를 제외한 나머지 수치의 평균

○ 농협 김치공장의 평균 매출액대비 영업외이익률은 2005년 3.3%를 제외하고는 4개년 동안 5%를 넘어서고 있음.

- 매출순이익률이나 자산순이익률이 3% 내외인 것에 비하면, 통상적인 생산 및 판매 활동에 비해, 영업외로 발생하는 손익이 상대적으로 큰 것으로 볼 수 있음
- 이는 적지 않은 농협 김치공장들이 자립적인 경영 기반을 수립하지 못하고 있으며 외부의 직간접적인 지원이 경영구조를 유지하는데 적지 않은 기여를 하고 있음을 반증함

표 4-14. 농협 김치공장 매출액대비 영업외이익률 추이

단위: %

가공공장	2002	2003	2004	2005	2006
전곡	9.78	9.74	9.69	6.96	5.68
북파주	3.98	3.26	4.99	4.13	2.60
남양	6.84	7.24	7.90	7.19	6.78
웅천	8.53	11.04	14.39	17.62	17.64
서안동	6.06	3.24	3.15	3.15	1.96
순천	5.44	3.38	7.65	1.67	2.32
여수	0.76	1.90	3.24	1.85	6.02
화원	2.50	1.79	1.52	1.09	2.07
부귀	3.61	2.67	1.06	1.11	1.51
선도	9.16	5.16	4.90	1.39	1.83
살미	6.99	8.87	7.62	2.50	16.28
평균*	5.90	5.05	5.63	3.33	5.06

* 최고치와 최저치를 제외한 나머지 수치의 평균

2. 농협 김치공장 경영평가 지표

가. 경영평가 지표

1) 사업규모

○ 사업규모가 클수록 거래교섭력 강화, 생산성 증대, 인적자원 활용, 수익성 제고 등에 효과적임.

○ 이 연구에서는 사업규모를 나타내는 지표로 매출액과 판매량을 고려하였음. 매출액과 판매량의 단위가 서로 다르기 때문에 이를 동등한 기준에서 비교하기 위해서 농협 김치공장의 총 사업규모 중 개별 김치공장이 차지하는 비중을 지표로 삼았음.

○ 또한 개별 김치공장이 처한 특수한 사정 때문에 단기적으로 사업규모의 변동이 있을 수 있으므로 최근 5년간의 사업규모 평균을 지표 산정 시 활용하였음.

2) 수익성

○ 경제사업은 자체적으로 이익을 창출하여야 사업을 지속할 수 있음. 경제사업에서 적정한 이익이 창출되지 않는다면 사업을 중단하거나 본 조합 등 외부의 지원이 불가피함.

○ 수익성을 나타내는 지표로는 당기순이익, 매출액 대비 순이익률, 경상이익률 등 다양한 이익지표를 사용할 수 있으며, 이 연구에서는 총자산대비 경상이익률을 수익성 지표로 활용함.

○ 총자산대비 경상이익률은 경제사업에 투입된 자산이 얼마만큼의 이익 창출에 기여했는가를 나타내는 지표임. 일반적으로 총자산대비 순이익인 자산순이익률(Return on Assets)을 수익성 지표로 많이 활용하지만, 농협 김치공장의 경우 당기순이익을 활용하면 내부손익에 의해 경상이익이 잘 드러나지 않기 때문에 통상적인 자산수익률보다는 총자산대비 경상이익률이 경제사업의 수익성을 잘 나타냄.

○ 예를 들어 경상이익이 적자이더라도 내부수익을 통해 당기순이익을 흑자로 전환시킬 수 있다면, 개별 김치 공장의 경제 사업 실적이 내부수익에 의해 과대평가될 수 있음. 반대로, 경상이익이 흑자이더라도 내부비용이 과중하다면 당기순이익을 적자로 전환될 수 있음. 따라서 농협 김치공장의 경제사업 수익성을 측정하는 지표로는 당기순이익보다는 경상이익을 적용하는 것이 타당함.

3) 마케팅 여력

○ 시장의 소비자 지향성이 강화되면서 농식품 산업에서도 생산활동 뿐만 아니라 마케팅활동의 중요성이 강조되고 있음. 경제사업을 효과적으로 수행하기 위해서는 마케팅 활동을 적극적으로 추진할 수 있는 재무적 능력이 매우 중요함.

○ 이 연구에서는 매출원가비율(매출액대비 매출원가)을 마케팅 여력을 나타내는 지표로 사용함. 매출원가비율이 높아질수록 마케팅에 투입할 수 있는 재무여력은 낮아진다고 볼 수 있음.

4) 유통경로 다각화

○ 특정한 유통경로에 대한 의존성이 높아지면 당해 경로에서 예상하지 못한 문제가 발생하여 정상적인 유통이 어려워질 경우 경제사업은 심각한 타격을 받을 우려가 큼.

○ 또한 유통경로를 다각화할수록 경제사업 주체의 마케팅 경험과 역량을 풍부하게 축적할 수 있다는 장점이 있음.

○ 이 연구에서는 유통경로 다각화지표로 1에서 유통경로 허핀달 지수(Herfindahl index)를 차감한 값을 사용함. 허핀달 지수(H)는 아래와 같은 방식으로 산출함.

$$H = \sum_{i=1}^{n} S_i^2$$

Si = 각 유통경로의 거래비중

○ 허핀달 지수는 0에서 1사이의 값을 지니며, 특정 경로에 대한 의존성이 클수록 1에 가까운 값을 가짐. 따라서 허핀달 지수가 작은 값을 가질수록, 즉 유통경로다각화 지수가 클수록 유통경로가 다각화되어 있다고 볼 수 있음.

5) 인적자원의 생산성

○ 생산직 1인당 연간 생산량과 관리직 1인당 매출을 인적자원의 생산성을 나타내는 지표로 사용함.

○ 생산직 1인당 연간 생산량은 생산인력을 효과적으로 활용하는 정도를 나타내는 지표로 활용할 수 있음. 생산직의 생산성은 총 고용인력을 대상으로 1인당 생산량을 산출한 것이므로, 상시 고용되지 않는 일용직 등의 비중이 높게 되면 생산직의 생산성이 저평가될 수 있음. 하지만 최근 사회적으로 중요시되고 있는 고용의 안정성을 고려한다면 생산직 인력을 안정적으로 운용하는 것이 중요하다고 생각하여 정규직과 비정규직을 구분하지 않았음.

○ 관리직 1인당 매출액은 생산에 직접 참여하지 않는 관리직의 생산성을 계측하는 지표로 활용할 수 있음.

6) 조합원의 사업참여

○ 경제사업을 통해 조합원들이 생산한 농산물의 구매를 촉진하는 것은 협동조합의 특성상 바람직한 사업 방향임.
○ 김치공장이 당해 조합원이 생산한 농산물을 사용하는 비중이 높을수록 경제사업으로서 높은 가치를 실현하고 있다고 볼 수 있음.
○ 이 연구에서는 김치공장에서 일반적으로 많이 사용하는 농산물인 무, 배추, 고춧가루를 대상으로 김치공장에서 사용하는 원재료 중 조합원이 생산한 비중을 지표로 활용하였음. 다만, 여수농협의 경우에는 생산 품목의 특성을 고려하여 갓, 고들빼기, 고춧가루를 대상으로 하였음.

나. 각종 경영지표 산출법

○ 이 연구에서는 앞서 언급한 평가지표를 산출하는 과정에서 다양한 중간 지표를 활용하였으며, 앞서 언급한 평가지표 외에도 통상적으로 사용되는 주요 평가지표를 산출하여 농협 김치공장의 경영 진단에 참고할 수 있도록 하였음. 이들 평가지표의 산출법은 다음과 같음.

▷ 매출 = 매출액 - 매출액차감
▷ 매출총이익 = 매출 - 매출원가 + 매출원가차감
▷ 영업이익 = 매출총이익 - 판매비와관리비
▷ 경상이익 = 영업이익 - 영업외비용 + 영업외수익
▷ 당기순이익 = 경상이익 - 내부비용 - 특별손실 + 내부수익 + 특별이익
▷ 자산순이익률 = 당기순이익 / 자산합계
▷ 자산경상이익률 = 경상이익 / 자산합계
▷ 매출총이익률 = 매출총이익 / 매출
▷ 매출순이익률 = 당기순이익 / 매출
▷ 매출액대비 매출원가 = 매출원가 / 매출
▷ 매출액대비 판매관리비 = 판매비와관리비 / 매출
▷ 매출액대비 영업외손익
= (내부수익 + 특별이익 - 내부비용 - 특별손실) / 매출

▷ 매출액대비 영업외이익 = (영업외이익 + 내부수익 + 특별이익) /매출
▷ 총자산증가율 = (당기 자산합계 - 전기 자산합계) / 전기 자산합계
▷ 매출증가율 = (당기 매출 - 전기 매출) / 전기 매출
▷ 매출총이익증가율
= (당기 매출총이익 - 전기 매출총이익) / 전기 매출총이익
▷ 영업이익증가율 = (당기 영업이익 - 전기 영업이익) / 전기 영업이익
▷ 경상이익증가율 = (당기 경상이익 - 전기 경상이익) / 전기 경상이익
▷ 순이익증가율 = (당기 순이익 - 전기 순이익) / 전기 순이익

3. 가공공장별 경영분석

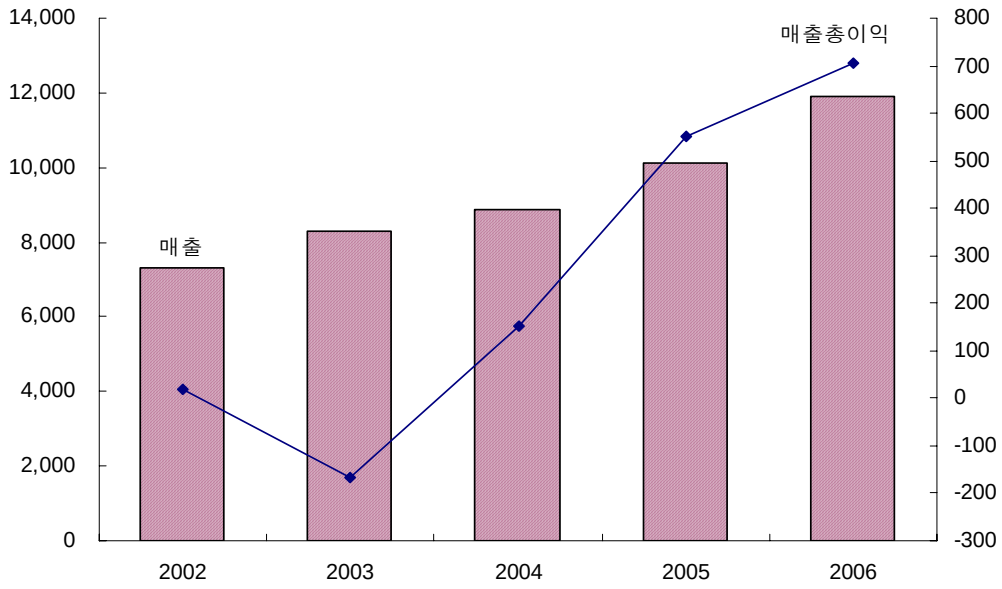
가. 전곡농협 청산김치

1) 경영분석

○ 전곡농협 청산김치는 11개 농협 김치 공장 중 최근 5년간 매출규모 및 생산량 2위의 실적을 거두고 있는 비교적 규모가 큰 곳으로 분류할 수 있음.

그림 4-1. 매출액과 매출총이익(전곡농협)

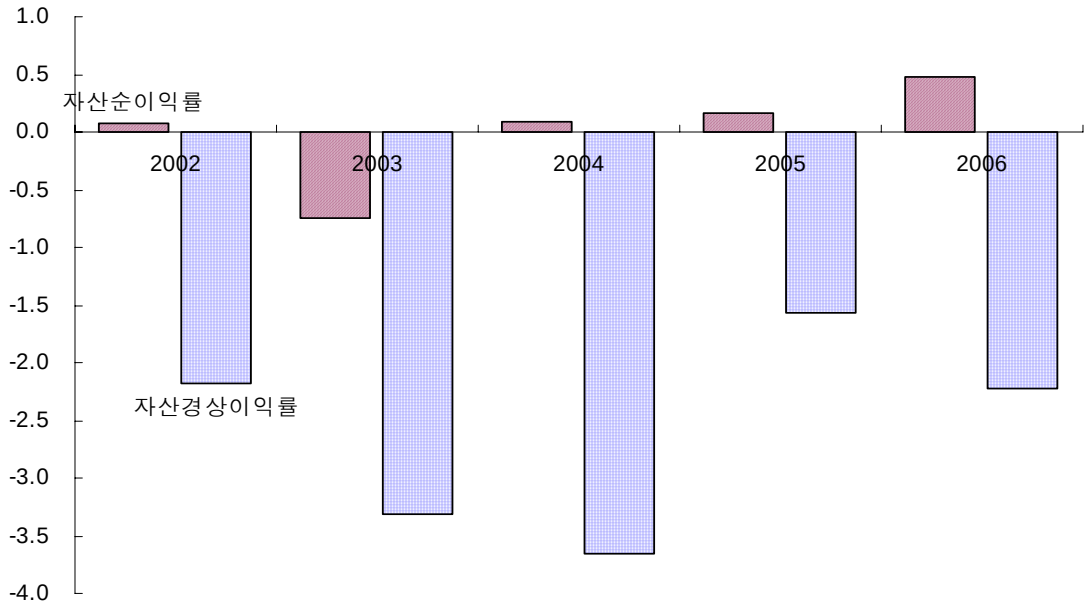
단위: 백만원



○ 지난 5년간 매출액은 지속적으로 성장하였으며, 매출총이익은 2003년을 제외한 4개년간 흑자를 기록하였음. 최근 4년간 매출총이익이 성장하고 있는 추세임. 다만 매출총이익률이 가장 높았던 2006년의 경우에도 5.9 수준으로 1천원 매출시 총이익이 59원, 순이익은 5원 수준에 불과했던 것으로 나타남.

○ 자산순이익률은 2003년을 제외하고는 0보다 큰 값을 기록했으나, 그 크기가 매우 작아 투입자산규모 1천원당 10에도 미치지 못하는 것으로 나타남. 또한 내부비용이나 내부수익을 제외한 자산경상이익률은 5개년 모두 0보다 작은 것으로 나타나 경제활동만으로는 흑자경영을 하고 있지 못한 것으로 볼 수 있음.

그림 4-2. 자산순이익률과 자산경상이익률(전곡농협)



○ 본 조합의 경제사업규모 중 약 1/3의 비중을 김치공장에서 담당하고 있으며, 대부분의 주원료를 타 농협이나 일반 유통경로를 통해 구매하고 있어 조합원 생산 원부자재 구매 실적은 상대적으로 저조함. 제조원가에서 재료비가 차지하는 비중은 11개 농협김치공장 중 가장 높은 69.5%임.

○ 계통, 영업점, 군납, 수출, 직판 등 유통경로는 비교적 다각화되어 있으며, 영업점 판매와 직판을 합한 비중이 60%가 넘어 상대적으로 강한 자립적 마케팅 기반을 구축하고 있는 것으로 판단됨. 유통경로 허핀달 지수는 0.26으로 11개 농협 김치공장 중에서 유통경로의 다각화가 가장 잘 이루어져 있음.

○ 2006년 기준 생산직 1인당 연간 생산량은 48.8톤이며, 관리직 1인당 연간 매출은 7억원으로 집계되었음.

2) 현황 및 경영 분석 자료

□ 본 조합 일반 현황

단위: 명, 개소, 억원

조합원수	자산규모	신용사업장수	연간경제사업액	경제사업장	
				사업장명	사업장수
2,156	2,222	5	323	청산김치 하나로마트 육묘장	3

□ 최근 5년간 생산량 추이

단위: 톤, 백만원

2002	2003	2004	2005	2006	2007(계획)
4,069	4,851	4,612	5,004	6,094	6,480

□ 유통경로별 매출 비중(2006년말 기준)

단위: %

계통	영업(대리)점	군납	수출	기타
16	37	16	5	26

□ 매출액 대비 원가구조

단위 : %

재료비	노무비	기타
69.5	18.5	12

□ 주원료 구매 실태(2006)

단위: %

원료명	관내	타 농협	기타
배추	8	82	10
무	3	80	17
고춧가루	6	70	24
열무	-	-	100
마늘	-	-	100
생강	-	-	100

□ 주요 경영 지표 추이

단위: 백만원, %

구분	항 목	2002	2003	2004	2005	2006
매출 및 손익	매출	7,324	8,305	8,857	10,131	11,893
	매출총이익	17	-166	150	550	704
	영업이익	-233	-352	-332	-366	-229
	경상이익	-233	-438	-475	-212	-292
	당기순이익	8	-98	11	22	62
	내부손익	241	340	486	233	355
손익 및 비용 비율	자산순이익률	0.07	-0.74	0.09	0.16	0.48
	자산경상이익률	-2.18	-3.31	-3.65	-1.56	-2.23
	매출총이익률	0.23	-1.99	1.70	5.43	5.92
	매출순이익률	0.11	-1.18	0.13	0.21	0.52
	매출액대비 매출원가	99.54	101.37	97.33	94.37	94.01
	매출액대비 판매관리비	3.41	2.25	5.44	9.04	7.85
	매출액대비 영업외손익	3.29	4.09	5.49	2.30	2.98
	매출액대비 영업외이익	9.78	9.74	9.69	6.96	5.68
성장률	총자산증가율	-	23.78	-1.76	4.23	-3.26
	매출증가율	-	13.40	6.64	14.39	17.40
	매출총이익증가율	-	-1,064.83	흑자전환	265.31	28.16
	영업이익증가율	-	-51.46	5.93	-10.33	37.48
	경상이익증가율	-	-88.13	-8.41	55.46	-38.19
	순이익증가율	-	-1,342.88	흑자전환	90.66	189.82

3) 종합 의견

○ 전곡농협 김치공장은 사업규모 측면에서는 농협 김치 공장 중 상위 2번째의 위치를 점하고 있으나 경상이익이 마이너스를 기록하고 있어 안정적인 경영을 하고 있다고 보기 어려운 실정임.

○ 농협김치 공장 중에서 유통경로는 비교적 다각화되어 있으나 매출원가 비중이 97% 수준으로 자립적인 마케팅 활동을 펼칠 여력이 부족한 것으로 판단됨.

○ 인적자원의 생산성도 비교적 낮은 편에 속하고, 조합원으로부터 원료를 구매하는 비중도 상대적으로 낮으나 타 농협으로부터 원료를 구입하는 비중이 높아 농협 전반의 경제사업에는 일정부분 기여를 하고 있다고 판단됨.

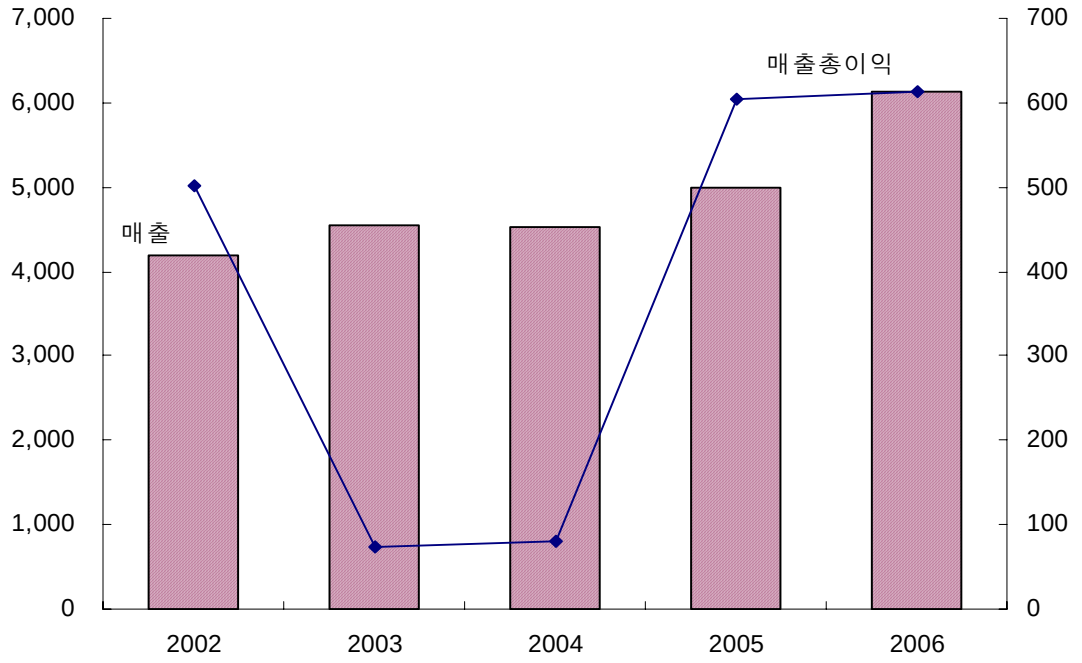
나. 북파주농협 적성김치

1) 경영진단

○ 북파주농협 적성김치는 11개 농협 김치 공장 중 최근 5년간 매출규모 6위, 생산량 3위의 실적을 거두고 있음.

그림 4-3. 매출액과 매출총이익(북파주농협)

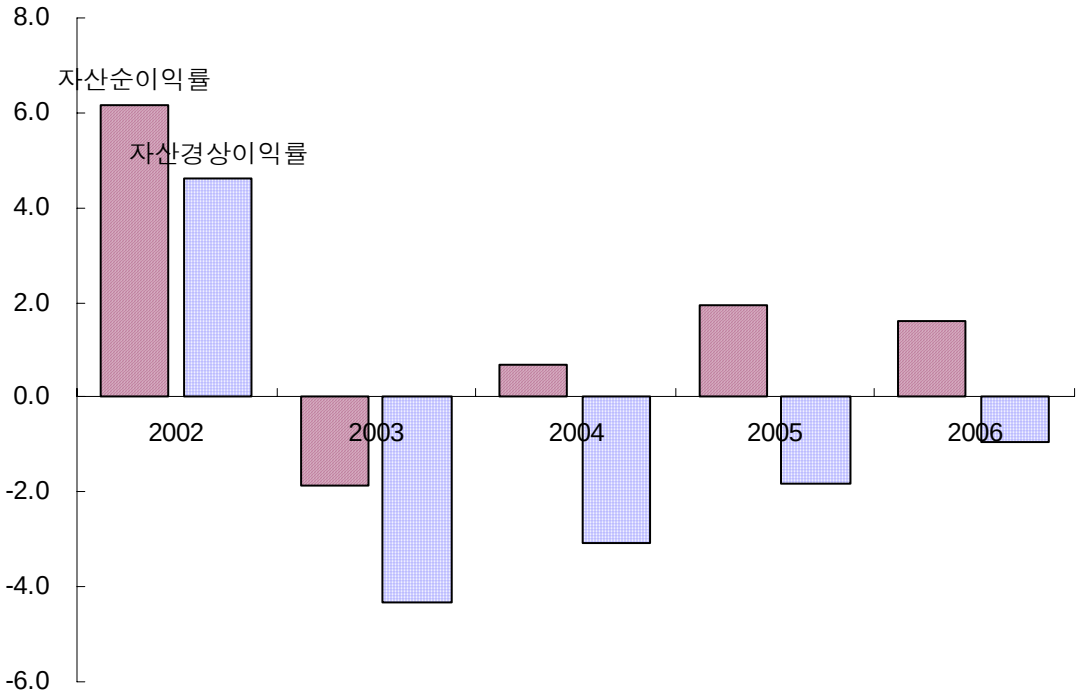
단위: 백만원



○ 지난 5년간 매출액은 완만하게 성장하였고 매출총이익은 매년 흑자를 기록하였으나 매출총이익의 등락이 급격하게 이루어지는 경향이 있음. 최근 2년간 매출총이익률이 10을 넘어 1천원 매출시 총이익은 100원 이상 , 순이익은 14~19원이었던 것으로 나타남.

○ 2002년 자산순이익률과 자산경상이익률이 모두 0보다 컸으나, 2003년에는 앞의 두가지 이익률이 모두 0보다 작았음. 2004년 이후 자산순이익률은 플러스로 전환하였으나 2를 넘지 못하여 1천원 자산 투입 시 이익은 20원 미만인 것으로 나타남. 자산경상이익률은 2003년 이후 지속적으로 마이너스 값을 기록하고 있는 실정이나 점차 지표가 개선되고 있는 것으로 나타남.

그림 4-4. 자산순이익률과 자산경상이익률(북파주농협)



○ 본 조합의 경제사업규모 중 약 1/4의 비중을 김치공장에서 담당하고 있으며, 배추 및 무의 30%, 열무 100%는 조합원들로부터 조달하고 있으며 나머지는 타 농협이나 일반 유통경로를 통해 구매하고 있음. 제조원가에서 재료비가 차지하는 비중은 11개 농협김치공장 중 2번째로 높은 66%임.

○ 계통, 영업점, 군납, 직판 등 유통경로는 비교적 다각화되어 있으며, 군납과 영업점 판매를 합한 비중이 80%에 육박하고 있음. 유통경로 허핀달 지수는 0.35로 11개 농협 김치공장 중에서 4번째로 유통경로의 다각화가 잘 이루어져 있음.

○ 2006년 기준 생산직 1인당 연간 생산량은 58.9톤이며, 관리직 1인당 연간 매출은 15.3억원으로 집계되었음.

2) 현황 및 경영 분석 자료

□ 본 조합 일반 현황

단위: 명, 개소, 억원

조합원수	자산규모	신용사업장수	연간경제사업액	경제사업장	
				사업장명	사업장수
4,088	3,492	4	259	적성김치 미곡처리장 농기구센타	3

□ 최근 5년간 생산량 추이

단위: 톤, 백만원

2002	2003	2004	2005	2006	2007(계획)
4,980	5,128	4,472	4,102	4,302	3,500

□ 유통경로별 매출 비중(2006년말 기준)

단위: %

계통	영업(대리)점	군납	수출	기타
18	45	34	-	3

□ 매출액 대비 원가구조

단위 : %

재료비	노무비	기타
66	21	13

□ 주원료 구매 실태(2006)

단위: %

원료명	관내	타 농협	기타
배추	30	70	-
무	30	70	-
고춧가루	-	100	-
열무	100	-	-
마늘	-	100	-
생강	-	-	100
젓갈	-	100	-

□ 주요 경영 지표 추이

단위: 백만원, %

구분	항 목	2002	2003	2004	2005	2006
매출 및 손익	매출	4,197	4,541	4,523	5,000	6,121
	매출총이익	501	73	79	604	614
	영업이익	299	-84	-50	37	5
	경상이익	226	-217	-165	-87	-50
	당기순이익	304	-93	37	92	85
	내부손익	78	125	202	179	135
손익 및 비용 비율	자산순이익률	6.18	-1.85	0.68	1.92	1.59
	자산경상이익률	4.60	-4.34	-3.07	-1.82	-0.94
	매출총이익률	11.93	1.60	1.76	12.08	10.03
	매출순이익률	7.24	-2.04	0.81	1.85	1.39
	매출액대비 매출원가	88.07	98.40	98.24	87.92	89.97
	매출액대비 판매관리비	4.80	3.45	2.87	11.35	9.95
	매출액대비 영업외손익	1.85	2.75	4.46	3.59	2.21
	매출액대비 영업외이익	3.98	3.26	4.99	4.13	2.60
성장률	총자산증가율	-	1.80	7.34	-10.66	11.70
	매출증가율	-	8.20	-0.41	10.56	22.42
	매출총이익증가율	-	-85.46	9.06	660.72	1.60
	영업이익증가율	-	-128.01	40.01	흑자전환	-87.21
	경상이익증가율	-	-196.15	24.05	47.24	42.32
	순이익증가율	-	-130.52	흑자전환	151.98	-7.91

3) 종합 의견

○ 북파주농협 김치공장은 판매량에 비해 판매가격이 낮아 군납 등 상대적으로 저가 김치의 비중이 높은 것으로 보이며, 경상이익은 2003년 이후 적자를 기록하고 있음.

○ 영업점 판매와 군납의 비중이 비교적 높고 매출원가 비중이 92% 수준으로 농협 김치 공장 중에서는 중간 정도의 위치를 점하고 있음.

○ 관리직의 생산성에 비해 생산직의 생산성이 다소 낮은 것으로 나타나고 있으며, 관내 조합원으로부터 원료를 구입하는 비중은 높지 않으나, 타 조합을 포함하여 대부분의 원료를 농협에서 구입하고 있음.

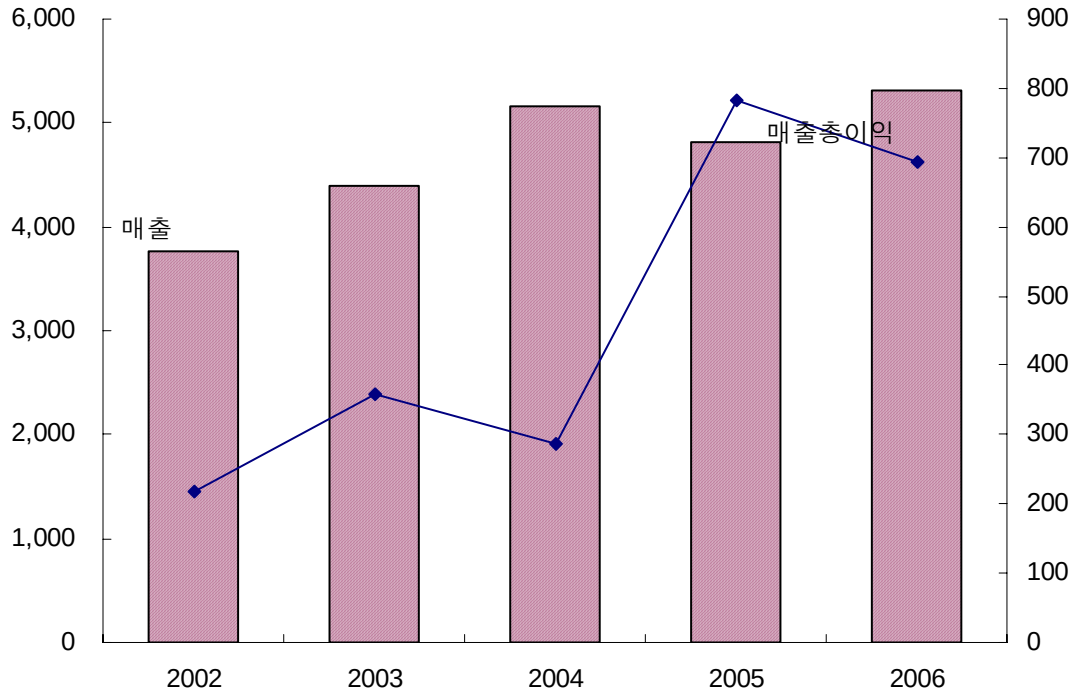
다. 남양농협 수라청김치

1) 경영진단

○ 남양농협 수라청김치는 11개 농협 김치 공장 중 최근 5년간 매출규모 7위, 생산량 6위의 실적을 거두고 있음.

그림 4-5. 매출액과 매출총이익(남양농협)

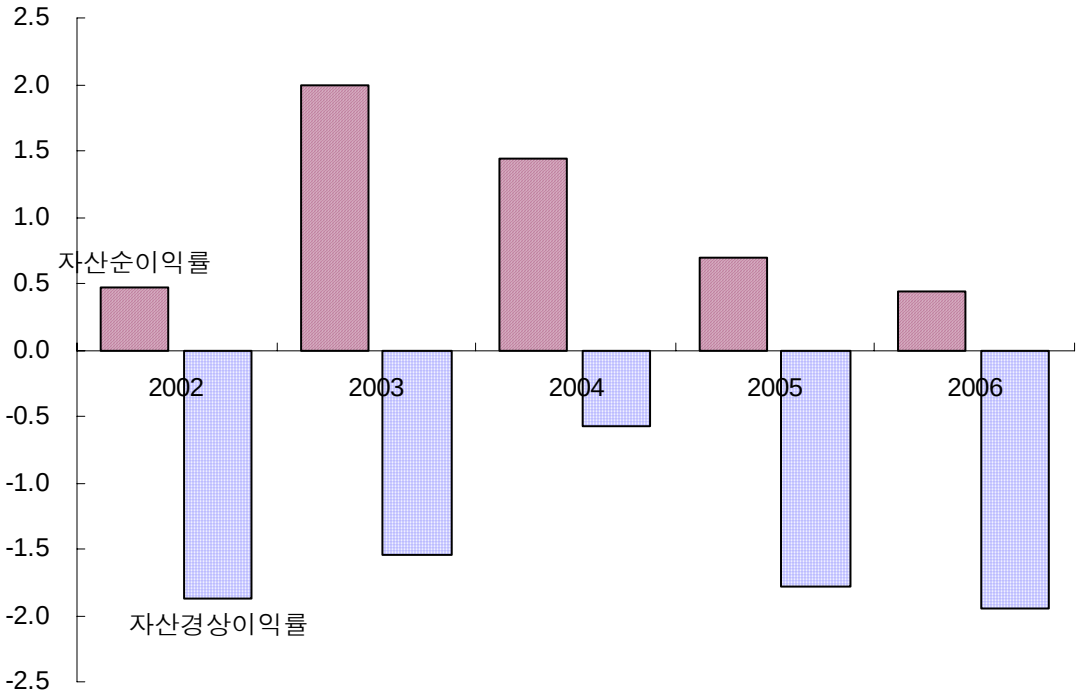
단위: 백만원



○ 2002~2004 년 기간에는 완만하게 매출이 상승하였으나, 2005년 기생충알 파동의 여파로 매출이 감소하였음. 2006년 기준 매출총이익률과 매출순이익률은 각각 13과 0.6으로 1천원 매출시 총이익은 130원 수준, 순이익은 6원이었던 것으로 나타남.

○ 지난 5년간 자산순이익률은 매해 플러스였으나 자산경상이익률은 매해 마이너스를 기록함. 2006년 기준 투입된 1천원의 자산에 대해 경상이익은 195원의 적자를 기록했으며, 순이익은 4원 수준인 것으로 나타남.

그림 4-6. 자산순이익률과 자산경상이익률(남양농협)



○ 본 조합의 경제사업규모 중 약 1/5의 비중을 김치공장에서 담당하고 있으며, 배추의 31%, 무의 53%를 조합원들로부터 조달하고 있음. 제조원가에서 재료비가 차지하는 비중은 59%로 11개 농협김치공장 중 6번째로 높은 수준임.

○ 계통 및 군납이 전체 매출에서 차지하는 비중이 90%에 이르며 유통경로 허핀달 지수는 0.45로 11개 농협 김치공장 중에서 유통경로 다각화 수준은 9위인 것으로 나타남.

○ 2006년 기준 생산직 1인당 연간 생산량은 50톤이며, 관리직 1인당 연간 매출은 4.1억원으로 집계되었음.

2) 현황 및 경영 분석 자료

□ 본 조합 일반 현황

단위: 명, 개소, 억원

조합원수	자산규모	신용사업장수	연간경제사업액	경제사업장	
				사업장명	사업장수
2,160	2,760	4	266	수라청김치 영농지원센터	1 1

□ 최근 5년간 생산량 추이

단위: 톤, 백만원

2002	2003	2004	2005	2006	2007(계획)
1,887	2,007	2,220	1,983	2,251	2,400

□ 유통경로별 매출 비중(2006년말 기준)

단위: %

계통	영업(대리)점	군납	수출	기타
58	8	32	-	2

□ 매출액 대비 원가구조

단위 : %

재료비	노무비	기타
59	25	16

□ 주원료 구매 실태(2006)

단위: %

원료명	관내	타 농협	기타
배추	31	47	22
무	53	24	23
고춧가루	-	100	-
열무	2	1	97
마늘	-	100	-
생강	-	100	-

□ 주요 경영 지표 추이

단위: 백만원, %

구분	항 목	2002	2003	2004	2005	2006
매출 및 손익	매출	3,761	4,396	5,154	4,809	5,318
	매출총이익	219	359	287	782	694
	영업이익	33	101	60	49	2
	경상이익	-94	-75	-32	-113	-129
	당기순이익	23	97	80	44	29
	내부손익	117	172	112	157	158
손익 및 비용 비율	자산순이익률	0.46	1.99	1.44	0.69	0.44
	자산경상이익률	-1.88	-1.54	-0.58	-1.78	-1.95
	매출총이익률	5.83	8.17	5.57	16.26	13.05
	매출순이익률	0.62	2.20	1.55	0.91	0.55
	매출액대비 매출원가	94.17	91.83	94.43	83.74	86.95
	매출액대비 판매관리비	4.94	5.88	4.41	15.24	13.01
	매출액대비 영업외손익	3.12	3.91	2.18	3.27	2.97
	매출액대비 영업외이익	6.84	7.24	7.90	7.19	6.78
성장률	총자산증가율	-	-2.95	14.34	14.58	3.68
	매출증가율	-	16.88	17.24	-6.69	10.58
	매출총이익증가율	-	63.90	-20.06	172.25	-11.23
	영업이익증가율	-	201.22	-40.74	-18.30	-95.87
	경상이익증가율	-	20.25	56.87	-250.69	-13.45
	순이익증가율	-	317.17	-17.29	-45.10	-33.21

3) 종합 의견

○ 남양농협 김치공장은 사업규모 측면에서는 농협 김치 공장 중간 위치를 점하고 있으며, 최근 경상이익의 적자 폭이 증가하고 있는 상황임.

○ 계통판매 의존도가 58%이며, 군납을 제외하면 자립적인 판매 경로는 미미한 수준임. 매출원가 비중은 농협 김치공장 중 비교적 낮은 편에 속하지면 87% 수준으로 민간 김치공장에 비해 높은 수준임.

○ 인적자원의 생산성은 중간 수준에 있으며 무, 배추, 열무 등의 주원료를 농협 외 경로에서 구매하는 비중이 상대적으로 높음.

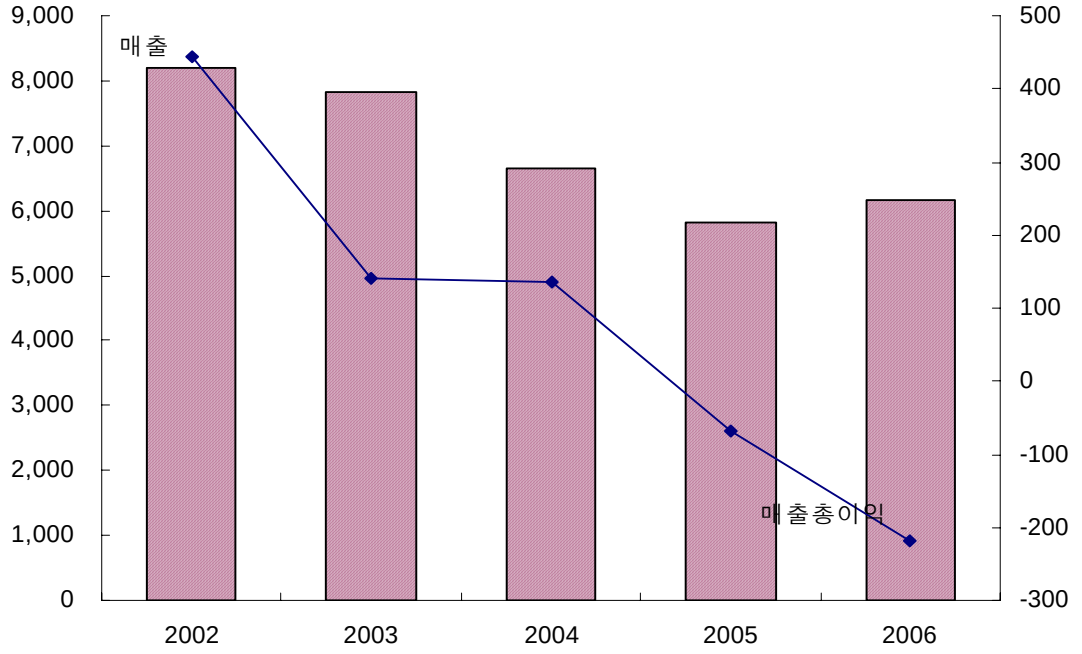
라. 웅천농협 진해식품

1) 경영진단

○ 웅천농협 김치는 11개 농협 김치 공장 중 최근 5년간 매출규모 4위, 생산량 7위의 실적을 거두고 있음.

그림 4-7. 매출액과 매출총이익(웅천농협)

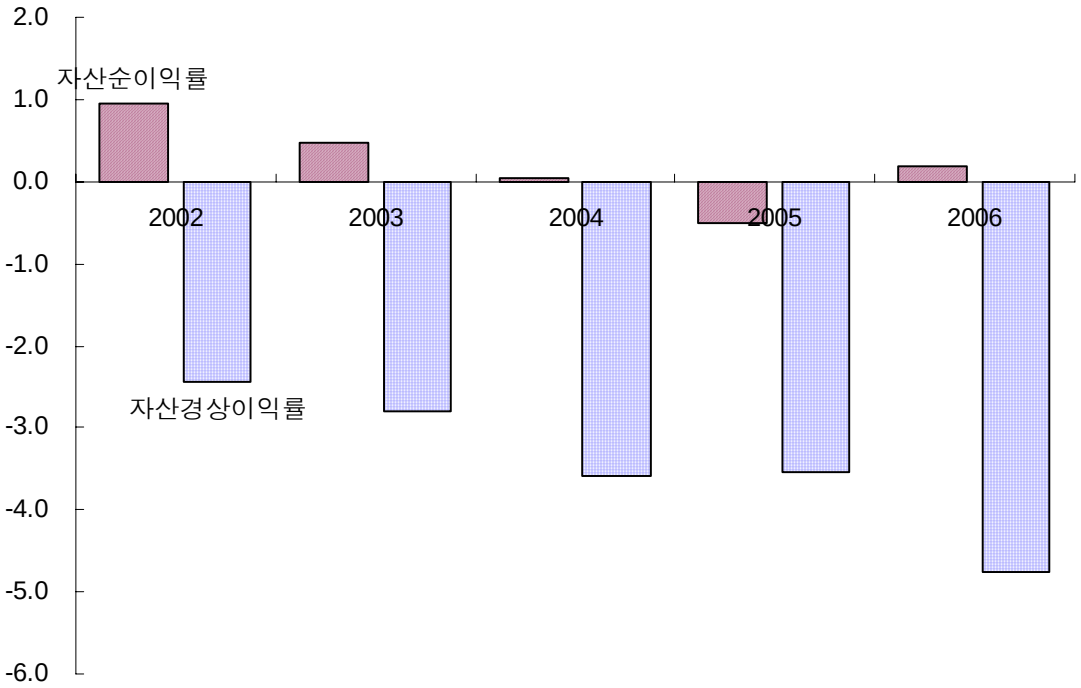
단위: 백만원



○ 2006년 매출은 2005년에 비해 다소 증가하였으나 2002~2005 년 기간동안에는 매출이 지속적으로 감소함. 매출총이익 역시 지속적으로 감소하여 2005~2006년 기간에는 마이너스로 전환됨. 2006년 기준 매출총이익률과 매출순이익률은 각각 -3.5와 0.5로 1천원 매출시 총이익은 차원에서 35원의 적자를 보았으며, 순이익은 5원이었던 것으로 나타남.

○ 지난 5년간 자산경상이익률은 매해 마이너스였으며 자산순이익률은 2005년을 제외하고 플러스를 기록하였음. 2006년 기준 투입된 1천원의 자산에 대해 경상이익은 48원의 적자를 기록했으며, 순이익은 2원 수준인 것으로 나타남.

그림 4-8. 자산순이익률과 자산경상이익률(웅천농협)



○ 본 조합의 경제사업규모 중 약 75%의 비중을 김치공장에서 담당하고 있으며, 열무의 10%, 파의15%를 조합원들로부터 조달하고 있을 뿐 대부분의 원료를 외부에서 조달하고 있음. 제조원가에서 재료비가 차지하는 비중은 61%로 11개 농협김치공장 중 5번째로 높은 수준임.

○ 계통, 영업점, 수출, 직판 등 비교적 유통경로가 다각화되어 있으며 유통경로 허핀달 지수는 0.37로 11개 농협 김치공장 중에서 유통경로 다각화 수준은 5위인 것으로 나타남.

○ 2006년 기준 생산직 1인당 연간 생산량은 35.6톤이며, 관리직 1인당 연간 매출은 6.2억원으로 집계되었음.

2) 현황 및 경영 분석 자료

□ 본 조합 일반 현황

단위: 명, 개소, 억원

조합원수	자산규모	신용사업장수	연간경제사업액	경제사업장	
				사업장명	사업장수
1,036	700	1	83	진해식품	1

□ 최근 5년간 생산량 추이

단위: 톤, 백만원

2002	2003	2004	2005	2006	2007(계획)
3,796	2,945	2,569	2,301	2,455	2,589

□ 유통경로별 매출 비중(2006년말 기준)

단위: %

계통	영업(대리)점	군납	수출	기타
18	54	-	18	10

□ 매출액 대비 원가구조

단위 : %

재료비	노무비	기타
61.1	26.5	12.4

□ 주원료 구매 실태(2006)

단위: %

원료명	관내	타 농협	기타
배추	2.4	61.5	36.1
무	1.5	1.0	97.5
고춧가루	-	-	100
열무	9.7	-	90.3
마늘	-	57.7	42.3
생강	-	-	100
파	15.1	0.1	84.8

□ 주요 경영 지표 추이

단위: 백만원, %

구분	항 목	2002	2003	2004	2005	2006
매출 및 손익	매출	8,211	7,838	6,638	5,815	6,159
	매출총이익	443	141	136	-68	-217
	영업이익	-91	-308	-302	-373	-482
	경상이익	-263	-447	-677	-655	-679
	당기순이익	102	73	7	-96	28
	내부손익	365	521	683	560	706
손익 및 비용 비율	자산순이익률	0.96	0.46	0.04	-0.51	0.19
	자산경상이익률	-2.45	-2.81	-3.58	-3.53	-4.77
	매출총이익률	5.40	1.79	2.05	-1.18	-3.53
	매출순이익률	1.25	0.94	0.10	-1.64	0.45
	매출액대비 매출원가	94.60	98.22	97.96	101.19	103.55
	매출액대비 판매관리비	6.51	5.72	6.59	5.23	4.30
	매출액대비 영업외손익	4.45	6.65	10.29	9.63	11.47
	매출액대비 영업외이익	8.53	11.04	14.39	17.62	17.64
성장률	총자산증가율	-	48.56	18.43	-1.68	-23.31
	매출증가율	-	-4.54	-15.31	-12.40	5.92
	매출총이익증가율	-	-68.30	-3.21	-150.36	-217.12
	영업이익증가율	-	-237.44	1.94	-23.58	-29.24
	경상이익증가율	-	-70.13	-51.25	3.14	-3.57
	순이익증가율	-	-28.34	-90.96	-1,540.14	흑자전환

3) 종합 의견

○ 웅천농협 김치공장은 사업규모 측면에서는 농협 김치 공장 중간 위치를 점하고 있으며, 지난 5년간 경상이익은 적자를 기록하였음.

○ 영업점을 통한 판매비중이 54%로 비교적 높은 편이며 계통판매와 수출 등의 유통경로를 활용하고 있음. 매출원가와 매출액이 거의 동일한 수준이어서 정상적인 재무관리가 어려운 수준으로 판단됨.

○ 인적자원의 생산성은 비교적 낮으며 무, 고춧가루, 마늘 등의 주원료를 농협 외 경로에서 구매하는 비중이 상대적으로 높음.

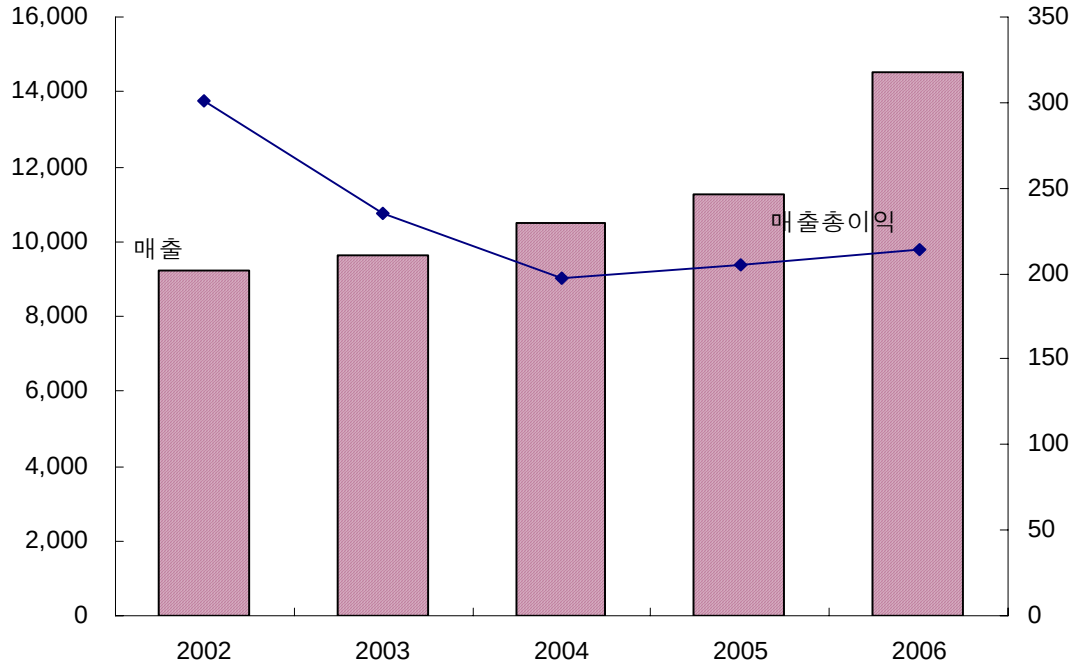
마. 서안동농협 풍산김치

1) 경영진단

○ 서안동농협 풍산김치는 11개 농협 김치 공장 중 최근 5년간 매출규모와 생산량 모두 1위의 실적을 거두고 있음.

그림 4-9. 매출액과 매출총이익(서안동농협)

단위: 백만원



○ 최근 5년간 매출액은 완만하게 증가하고 있으며 매출총이익은 2002~2004 년 동안에는 감소하였으나 2004년 이후 완만하게 증가하고 있음. 2006년 기준 매출총이익률과 매출순이익률은 모두 1.5로 1천원 매출 시 15원의 이익을 창출한 것으로 나타남.

○ 최근 5년간 자산순이익률은 매해 플러스를 기록하였으며, 그 크기도 매해 완만하게 성장하여 2006년에는 2.6을 기록함. 즉 투입자산 1천원 당 26원의 당기순이익을 창출함. 자산경상이익은 5년간 지속적으로 지표가 개선되었으며 2005~2006 년은 자산경상이익이 플러스로 전환됨. 즉 경제사업만으로 수익을 창출하는 경영구조를 갖추었다고 볼 수 있음.

그림 4-10. 자산순이익률과 자산경상이익률(서안동농협)



○ 본 조합의 경제사업규모 중 약 1/4의 비중을 김치공장에서 담당하고 있으며, 배추와 무의 30%, 고춧가루와 생강 100%를 조합원들로부터 조달하고 있음. 제조원가에서 재료비가 차지하는 비중은 65%로 11개 농협김치공장 중 3번째로 높은 수준임.

○ 계통, 영업점, 수출, 군납, 직판 등 비교적 유통경로가 다각화되어 있으며 유통경로 허핀달 지수는 0.37로 11개 농협 김치공장 중에서 유통경로 다각화 수준은 6위인 것으로 나타남. 풍산김치는 다양한 유통경로로 판매되고 있으나 영업점 판매 비중이 54%로 상대적으로 높아 다각화 수준은 다소 낮은 것으로 산출됨.

○ 2006년 기준 생산직 1인당 연간 생산량은 68.5톤이며, 관리직 1인당 연간 매출은 20.7억원으로 집계되었음.

2) 현황 및 경영 분석 자료

□ 본 조합 일반 현황

단위: 명, 개소, 억원

조합원수	자산규모	신용사업장수	연간경제사업액	경제사업장	
				사업장명	사업장수
4,358	1,861	6	581	풍산김치 기타	1 4

□ 최근 5년간 생산량 추이

단위: 톤, 백만원

2002	2003	2004	2005	2006	2007(계획)
4,814	5,001	5,593	6,105	7,120	8,000

□ 유통경로별 매출 비중(2006년말 기준)

단위: %

계통	영업(대리)점	군납	수출	기타
23	54	4	3	16

□ 매출액 대비 원가구조

단위 : %

재료비	노무비	기타
65	17	18

□ 주원료 구매 실태(2006)

단위: %

원료명	관내	타 농협	기타
배추	30	30	40
무	30	20	50
고춧가루	100	-	-
열무	20	-	80
마늘	-	-	100
생강	100	-	-

□ 주요 경영 지표 추이

단위: 백만원, %

구분	항 목	2002	2003	2004	2005	2006
매출 및 손익	매출	9,244	9,632	10,478	11,255	14,511
	매출총이익	301	235	197	205	214
	영업이익	-8	43	87	91	122
	경상이익	-139	-82	-7	49	145
	당기순이익	112	122	170	197	219
	내부손익	251	204	177	148	74
손익 및 비용 비율	자산순이익률	1.01	1.22	1.62	2.17	2.64
	자산경상이익률	-1.25	-0.82	-0.06	0.54	1.74
	매출총이익률	3.26	2.44	1.88	1.82	1.48
	매출순이익률	1.21	1.26	1.62	1.75	1.51
	매출액대비 매출원가	96.74	97.56	98.12	98.18	98.52
	매출액대비 판매관리비	3.34	1.99	1.05	1.01	0.64
	매출액대비 영업외손익	2.72	2.11	1.69	1.32	0.51
	매출액대비 영업외이익	6.06	3.24	3.15	3.15	1.96
성장률	총자산증가율	-	-10.50	5.31	-13.28	-9.00
	매출증가율	-	4.20	8.78	7.41	28.93
	매출총이익증가율	-	-22.01	-16.12	4.15	4.54
	영업이익증가율	-	흑자전환	103.79	5.17	33.08
	경상이익증가율	-	41.13	91.86	흑자전환	193.59
	순이익증가율	-	8.46	39.89	15.97	10.76

3) 종합 의견

○ 서안동농협 김치공장은 사업규모 측면에서는 농협 김치 공장 중 최고 수준이며, 2005년 이후부터는 경상이익이 흑자를 기록하고 있으나 그 규모는 크지 않음.

○ 영업점을 통한 판매가 54%, 계통판매가 23%의 비중을 차지하고 있음. 매출원가 비중이 98%로 마케팅 활동의 강화를 위해서는 매출원가의 비중을 낮추기 위한 노력이 필요한 것으로 판단됨.

○ 인적자원의 생산성은 중상 수준에 있으며 무, 배추, 열무, 마늘 등의 주원료를 농협 외 경로에서 구매하는 비중이 비교적 높음.

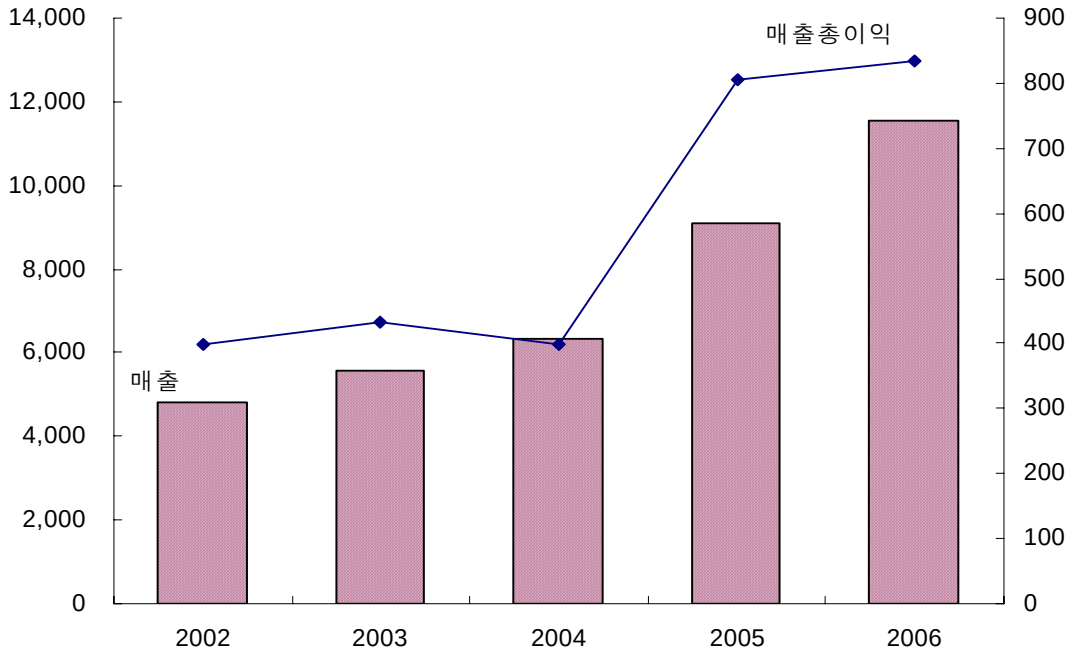
바. 순천농협 남도김치

1) 경영진단

○ 순천농협 남도김치는 11개 농협 김치 공장 중 최근 5년간 매출규모 3위, 생산량 모두 5위의 실적을 거두고 있음. 단가가 높은 반찬류를 취급하고 있어 생산량에 비해 매출규모가 높은 것으로 나타남.

그림 4-11. 매출액과 매출총이익(순천농협)

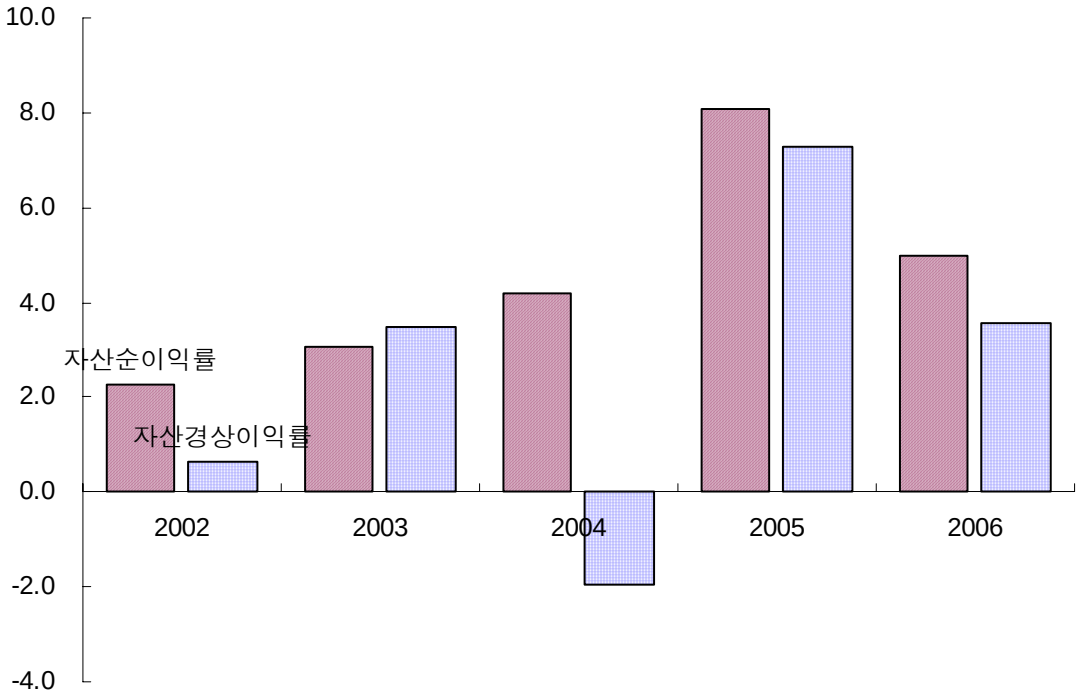
단위: 백만원



○ 최근 5년간 매출액은 완만하게 증가하고 있으며 매출총이익은 2004년 다소 감소하였으나 전반적으로 증가 추세에 있음. 2006년 기준 매출총이익률과 매출순이익률은 각각 7.2, 3.3으로 1천원 매출 시 72원의 총이익, 33원의 순이익을 창출한 것으로 나타남.

○ 최근 5년간 자산순이익률은 매해 플러스를 기록하였으며, 그 크기는 2005년까지 꾸준히 증가하였으나 2006년도에 다소 감소하여 5.0을 기록함. 즉 투입자산 1천원 당 50원의 당기순이익을 창출함. 자산경상이익은 2004년을 제외하고는 플러스를 기록하여 경제사업만으로 수익을 창출할 수 있는 기반은 일정하게 갖춘 것으로 판단됨.

그림 4-12. 자산순이익률과 자산경상이익률(순천농협)



○ 본 조합의 경제사업규모 중 약 13%의 비중을 김치공장에서 담당하고 있으며, 배추의 50%, 열무와 생강의 70%, 마늘의 80%를 조합원들로부터 조달하고 있음. 제조원가에서 재료비가 차지하는 비중은 53%로 11개 농협김치공장 중 가장 낮은 수준임.

○ 계통, 영업점, 수출, 군납, 직판 등 비교적 유통경로가 다각화되어 있으며 유통경로 허핀달 지수는 0.31로 11개 농협 김치공장 중에서 유통경로 다각화 수준은 2위인 것으로 나타남.

○ 2006년 기준 생산직 1인당 연간 생산량은 62.8톤이며, 관리직 1인당 연간 매출은 6.4억원으로 집계되었음.

2) 현황 및 경영 분석 자료

□ 본 조합 일반 현황

단위: 명, 개소, 억원

조합원수	자산규모	신용사업장수	연간경제사업액	경제사업장	
				사업장명	사업장수
17,307	9,772	23	882	남도김치 RPC APC 파머스마켓	4

□ 최근 5년간 생산량 추이

단위: 톤, 백만원

2002	2003	2004	2005	2006	2007(계획)
2,559	2,754	3,150	3,500	4,023	4,698

□ 유통경로별 매출 비중(2006년말 기준)

단위: %

계통	영업(대리)점	군납	수출	기타
30	15	5	6	44

□ 매출액 대비 원가구조

단위 : %

재료비	노무비	기타
52.8	31.6	15.6

□ 주원료 구매 실태(2006)

단위: %

원료명	관내	타 농협	기타
배추	50	30	20
무	10	10	80
고춧가루	-	20	80
열무	70	10	20
마늘	80	10	10
생강	70	10	20

□ 주요 경영 지표 추이

단위: 백만원, %

구분	항 목	2002	2003	2004	2005	2006
매출 및 손익	매출	4,819	5,561	6,322	9,081	11,560
	매출총이익	397	432	398	806	834
	영업이익	136	180	166	517	173
	경상이익	31	172	-117	546	272
	당기순이익	108	152	250	606	380
	내부손익	78	-20	367	60	108
손익 및 비용 비율	자산순이익률	2.26	3.06	4.17	8.08	4.98
	자산경상이익률	0.64	3.47	-1.96	7.28	3.57
	매출총이익률	8.25	7.77	6.30	8.88	7.22
	매출순이익률	2.24	2.74	3.95	6.68	3.29
	매출액대비 매출원가	91.75	92.23	93.70	91.12	92.78
	매출액대비 판매관리비	5.43	4.53	3.68	3.19	5.72
	매출액대비 영업외손익	1.61	-0.36	5.81	0.66	0.93
	매출액대비 영업외이익	5.44	3.38	7.65	1.67	2.32
성장률	총자산증가율	-	4.08	20.39	25.40	1.70
	매출증가율	-	15.40	13.67	43.65	27.30
	매출총이익증가율	-	8.68	-7.78	102.39	3.48
	영업이익증가율	-	32.86	-7.94	211.59	-66.54
	경상이익증가율	-	463.62	-168.02	흑자전환	-50.16
	순이익증가율	-	40.76	64.24	142.60	-37.30

3) 종합 의견

○ 순천농협 김치공장은 사업규모 측면에서는 농협 김치 공장 중 중상 수준이며, 2004년을 제외하고는 경상이익이 흑자를 기록하고 있음.

○ 계통, 영업점, 직판 등 유통경로가 다각화되어 있으며 군납이나 수출도 일부 수행하고 있음. 매출원가 비중이 92%로 농협 김치 공장 중에서는 중간 수준에 있으나 민간 업체에 비해서는 높은 편으로 마케팅 활동의 강화를 위해서는 매출원가의 비중을 낮추기 위한 노력이 필요한 것으로 판단됨.

○ 인적자원의 생산성은 중하 수준에 있으며 무, 고춧가루 등의 주원료를 농협 외 경로에서 구매하는 비중이 비교적 높음.

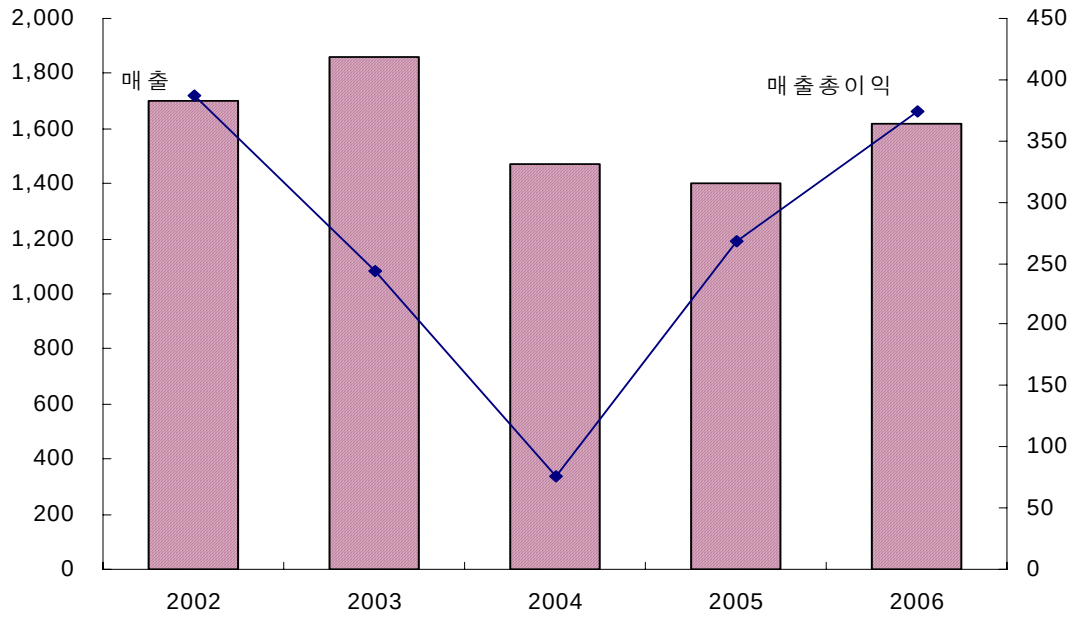
사. 여수농협 돌산갓김치

1) 경영진단

○ 여수농협 돌산갓김치는 11개 농협 김치 공장 중 최근 5년간 매출규모와 생산량 측면에서는 최하위에 머물러 있음. 이는 대부분의 농협 김치공장들이 포기김치를 주력으로 다양한 종류의 김치를 생산하고 있지만 여수농협은 돌산갓김치와 고들빼기김치 등 특화된 품목만을 생산하고 있기 때문에 발생하는 현상임.

그림 4-13. 매출액과 매출총이익(여수농협)

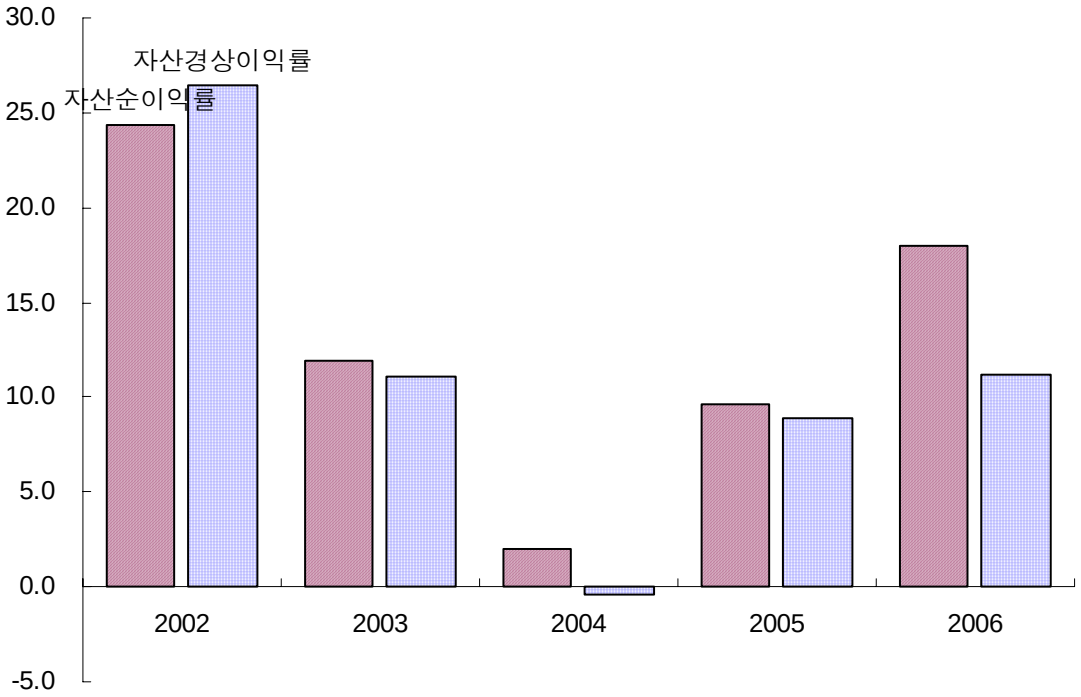
단위: 백만원



○ 매출액은 2005년 이후, 매출총이익은 2004년 이후 증가 추세에 있으나 2002년의 매출액이나 매출총이익 규모에는 미치지 못하는 실정임. 2006년 기준 매출총이익률과 매출순이익률은 각각 23.1, 11.8로 1천원 매출 시 231원의 총이익, 118원의 순이익을 창출한 것으로 나타남.

○ 최근 5년간 자산순이익률은 매해 플러스를 기록하였으며, 자산경상이익률은 2004년을 제외하고는 플러스를 기록하였음. 2006년 기준 자산순이익률과 자산경상이익률은 각각 18.0, 11.2로 자산투입 1천원 당 180원의 순이익, 112원의 경상이익을 창출하였음.

그림 4-14. 자산순이익률과 자산경상이익률(여수농협)



○ 본 조합의 경제사업의 대부분을 김치공장에서 담당하고 있으며, 갓과 고들빼기의 100%, 마늘의 80%를 조합원들로부터 조달하고 있음. 제조원가에서 재료비가 차지하는 비중은 55%로 11개 농협김치공장 중 2번째로 낮은 수준임.

○ 계통, 영업점, 직판 등의 유통경로를 구축하고 있으며 유통경로 허핀달 지수는 0.38로 11개 농협 김치공장 중에서 유통경로 다각화 수준은 7위인 것으로 나타남.

○ 2006년 기준 생산직 1인당 연간 생산량은 38.8톤이며, 관리직 1인당 연간 매출은 4.1억원으로 집계되었음.

2) 현황 및 경영 분석 자료

□ 본 조합 일반 현황

단위: 명, 개소, 억원

조합원수	자산규모	신용사업장수	연간경제사업액	경제사업장	
				사업장명	사업장수
5714	155	18	16	김치공장	1

□ 최근 5년간 생산량 추이

단위: 톤, 백만원

2002	2003	2004	2005	2006	2007(계획)
456	538	395	389	427	487

□ 유통경로별 매출 비중(2006년말 기준)

단위: %

계통	영업(대리)점	군납	수출	기타
21	50	-	-	29

□ 매출액 대비 원가구조

단위 : %

재료비	노무비	기타
55	27	18

□ 주원료 구매 실태(2006)

단위: %

원료명	관내	타 농협	기타
돌산갓	100	-	-
고들빼기	100	-	-
고춧가루	-	100	-
마늘	80	-	20
멸치액젓	100	-	-

□ 주요 경영 지표 추이

단위: 백만원, %

구분	항 목	2002	2003	2004	2005	2006
매출 및 손익	매출	1,702	1,862	1,471	1,404	1,620
	매출총이익	387	243	76	268	374
	영업이익	318	212	38	134	126
	경상이익	310	173	-6	104	119
	당기순이익	285	185	27	112	191
	내부손익	-25	12	32	8	72
손익 및 비용 비율	자산순이익률	24.36	11.90	1.99	9.61	17.98
	자산경상이익률	26.46	11.13	-0.44	8.93	11.20
	매출총이익률	22.76	13.05	5.15	19.05	23.10
	매출순이익률	16.76	9.94	1.81	7.95	11.81
	매출액대비 매출원가	77.24	86.95	94.85	80.95	76.90
	매출액대비 판매관리비	4.07	1.65	2.58	9.54	15.30
	매출액대비 영업외손익	-1.45	0.64	2.20	0.56	4.45
	매출액대비 영업외이익	0.76	1.90	3.24	1.85	6.02
성장률	총자산증가율	-	32.78	-14.22	-12.94	-8.41
	매출증가율	-	9.39	-20.99	-4.56	15.38
	매출총이익증가율	-	-37.28	-68.80	252.86	39.92
	영업이익증가율	-	-33.31	-82.19	253.49	-5.43
	경상이익증가율	-	-44.15	-103.37	흑자전환	14.87
	순이익증가율	-	-35.14	-85.64	320.08	71.35

3) 종합 의견

○ 여수농협 김치공장은 갓김치 등 특수 김치 생산에 주력하고 있어 사업규모 측면에서는 농협 김치 공장 중 최하위 수준이지만, 2004년을 제외하고는 경상이익이 흑자를 기록하고 있는 등 수익성은 높은 편임.

○ 영업점 판매 비중이 50% 수준이며, 직판 등의 판매 경로 비중이 29%로 비교적 높은 편임. 매출원가 비중이 83%로 농협 김치공장 중에서는 가장 낮은 편에 속하여 마케팅 활동을 전개할 수 있는 재무적 여력이 비교적 풍부한 편임.

○ 사업규모가 작아 인적자원의 생산성은 낮은 편이며 대부분의 원료를 관내에서 조달하고 있음.

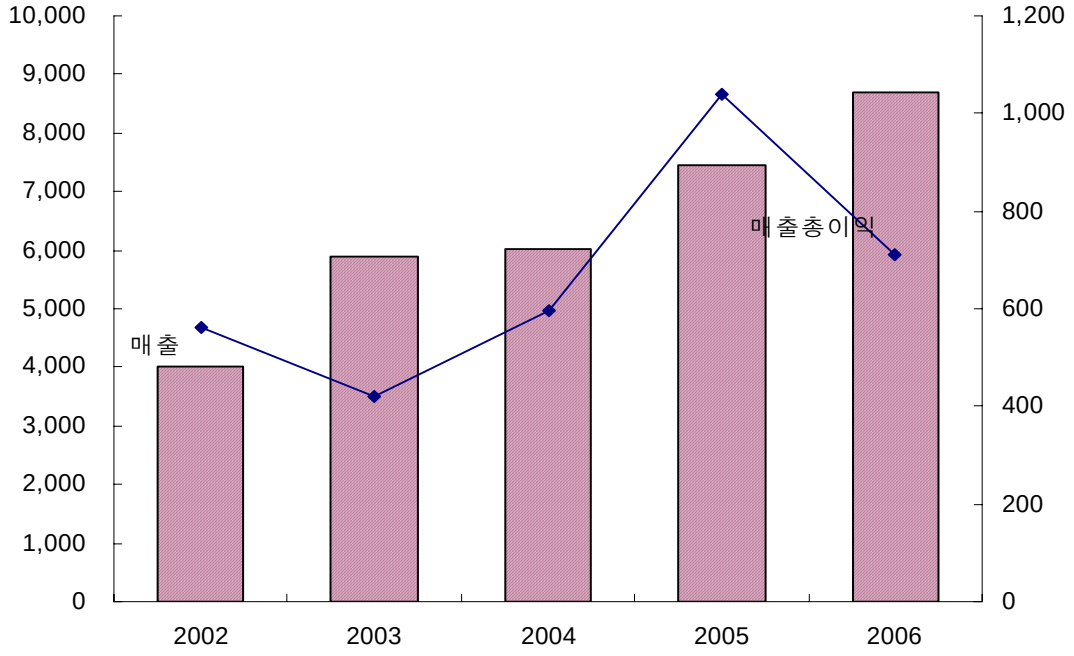
아. 화원농협 e-맑은김치

1) 경영진단

○ 화원농협 e-맑은김치는 11개 농협 김치 공장 중 최근 5년간 매출규모 5위, 생산량 4위의 실적을 기록하고 있음.

그림 4-15. 매출액과 매출총이익(화원농협)

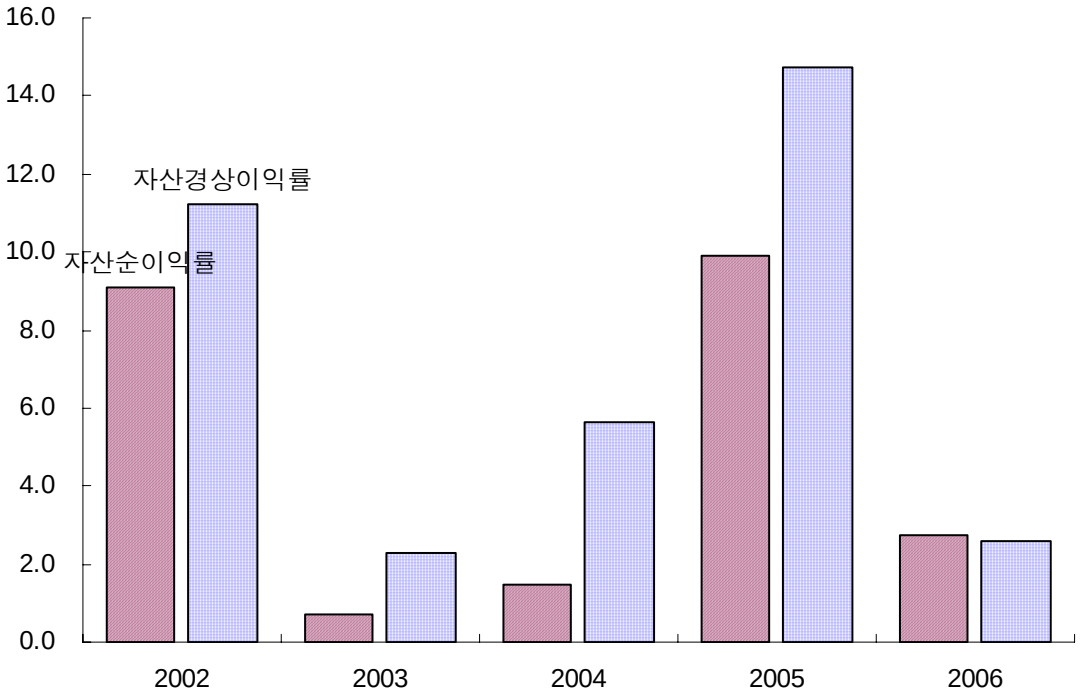
단위: 백만원



○ 매출액은 최근 5년간 꾸준하게 성장하였으며 매출총이익은 2003~2005년 기간 동안은 성장하였으나 2006년 감소함. 2006년 기준 매출총이익률과 매출순이익률은 각각 8.2, 2.1로 1천원 매출 시 82원의 총이익, 21원의 순이익을 창출한 것으로 나타남.

○ 최근 5년간 자산순이익률과 자산경상이익률 모두 매해 플러스를 기록하였음. 2006년 기준 자산순이익률과 자산경상이익률은 각각 2.8, 2.6으로 자산투입 1천원 당 28원의 순이익, 26원의 경상이익을 창출하였음.

그림 4-16. 자산순이익률과 자산경상이익률(화원농협)



○ 본 조합 경제사업의 40%를 김치공장에서 담당하고 있으며, 배추의 80%, 고춧가루의 25%, 열무의 30%를 조합원들로부터 조달하고 있음. 제조원가에서 재료비가 차지하는 비중은 59%로 11개 농협김치공장 중 5번째로 낮은 수준임.

○ 계통, 영업점, 직판 등의 유통경로를 구축하고 있으며 유통경로 허핀달 지수는 0.48로 11개 농협 김치공장 중에서 유통경로 다각화 수준이 가장 낮은 것으로 나타남. 이는 계통판매 의존도가 63%에 이르고 있기 때문임.

○ 2006년 기준 생산직 1인당 연간 생산량은 93.4톤이며, 관리직 1인당 연간 매출은 21.7억원으로 집계되었음. 화원농협 김치공장은 상대적으로 공정이 단순한 절임배추의 생산비중이 높아 생산직 1인당 생산량이 다른 농협 김치공장에 비해 현저히 높게 나타남.

2) 현황 및 경영 분석 자료

□ 본 조합 일반 현황

단위: 명, 개소, 억원

조합원수	자산규모	신용사업장수	연간경제사업액	경제사업장	
				사업장명	사업장수
1,978	811	1	216		5

□ 최근 5년간 생산량 추이

단위: 톤, 백만원

2002	2003	2004	2005	2006	2007(계획)
3,002	3,683	4,040	4,835	5,324	5,743

□ 유통경로별 매출 비중(2006년말 기준)

단위: %

계통	영업(대리)점	군납	수출	기타
63	10	-	-	27

□ 매출액 대비 원가구조

단위 : %

재료비	노무비	기타
59	17	19

□ 주원료 구매 실태(2006)

단위: %

원료명	관내	타 농협	기타
배추	85	10	5
무	-	80	20
고춧가루	25	-	75
열무	30	-	70

□ 주요 경영 지표 추이

단위: 백만원, %

구분	항 목	2002	2003	2004	2005	2006
매출 및 손익	매출	4,001	5,907	6,021	7,449	8,679
	매출총이익	563	420	597	1,038	713
	영업이익	333	71	195	587	187
	경상이익	314	81	212	571	171
	당기순이익	253	25	55	384	182
	내부손익	-60	-56	-156	-187	12
손익 및 비용 비율	자산순이익률	9.08	0.69	1.48	9.92	2.75
	자산경상이익률	11.23	2.29	5.65	14.75	2.57
	매출총이익률	14.07	7.12	9.91	13.94	8.21
	매출순이익률	6.33	0.41	0.92	5.15	2.10
	매출액대비 매출원가	85.93	92.88	90.09	86.06	91.79
	매출액대비 판매관리비	5.75	5.91	6.67	6.05	6.06
	매출액대비 영업외손익	-1.50	-0.95	-2.60	-2.51	0.13
	매출액대비 영업외이익	2.50	1.79	1.52	1.09	2.07
성장률	총자산증가율	-	26.53	6.14	3.19	71.37
	매출증가율	-	47.63	1.94	23.71	16.52
	매출총이익증가율	-	-25.32	41.89	74.02	-31.37
	영업이익증가율	-	-78.58	173.68	201.06	-68.17
	경상이익증가율	-	-74.23	162.05	169.60	-70.14
	순이익증가율	-	-90.33	126.15	592.78	-52.54

3) 종합 의견

○ 화원농협 김치공장은 사업규모 측면에서는 농협 김치 공장 중 중상 수준이며, 경상이익이 흑자를 기록하고 있으며 농협 김치공장 중 비교적 높은 경상이익률을 유지하고 있음.

○ 계통판매 비중이 63%로 이에 대한 의존도가 높은 반면 직판 등의 비중도 27%로 비교적 높음. 매출원가 비중이 89%로 농협 김치공장 중에서는 낮은 편이지만 민간기업에 비해서는 높은 수준으로 마케팅 활동의 강화를 위해서는 매출원가의 비중을 낮추기 위한 노력이 필요한 것으로 판단됨.

○ 인적자원의 생산성은 농협 김치 공장 중 최고 수준에 있으며 고춧가루, 열무 등의 주원료를 농협 외 경로에서 구매하는 비중이 비교적 높음.

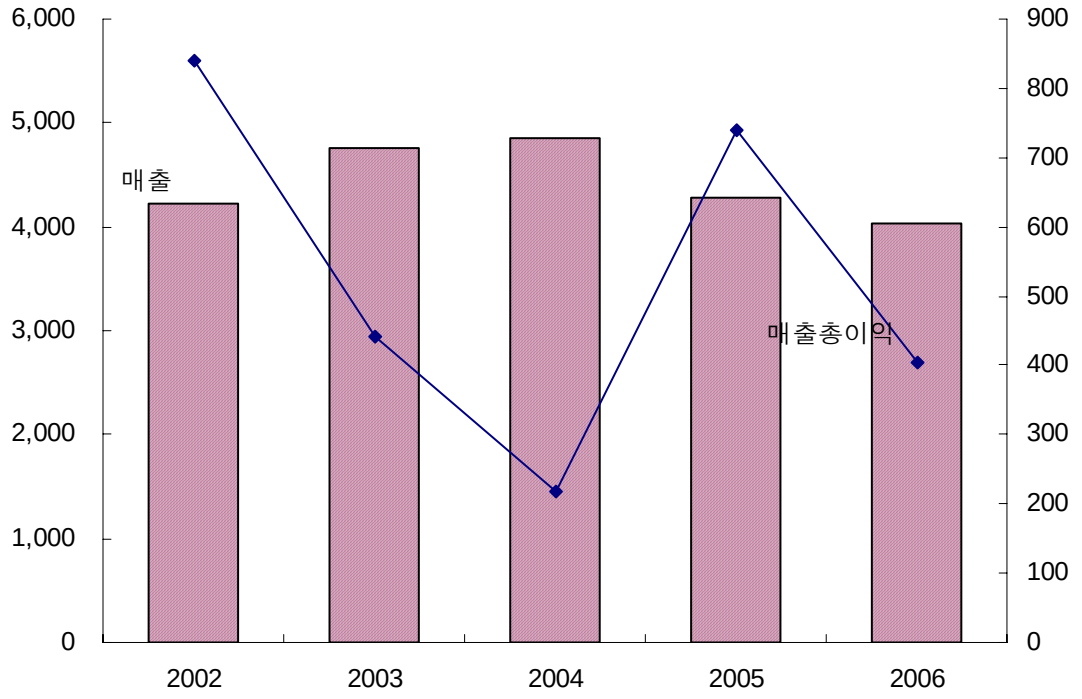
자. 부귀농협 마이산김치

1) 경영진단

○ 부귀농협 마이산김치는 11개 농협 김치 공장 중 최근 5년간 매출규모와 생산량 모두 9위의 실적을 기록하고 있음.

그림 4-17. 매출액과 매출총이익(부귀농협)

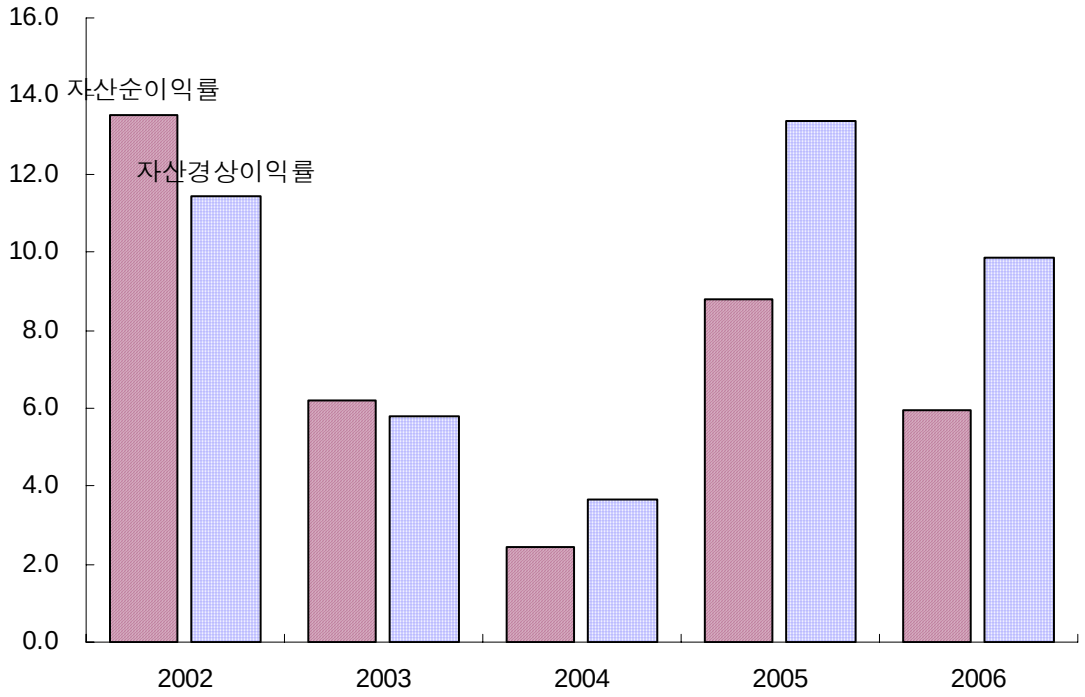
단위: 백만원



○ 매출액은 2004년 이후 해마다 완만하게 감소하였으며 매출총이익은 매출액에 비해 등락이 비교적 심한 편임. 2006년 기준 매출총이익률과 매출순이익률은 각각 10.2, 4.9로 1천원 매출 시 102원의 총이익, 49원의 순이익을 창출한 것으로 나타남.

○ 최근 5년간 자산순이익률과 자산경상이익률 모두 매해 플러스를 기록하였음. 2006년 기준 자산순이익률과 자산경상이익률은 각각 6.0, 9.8로 자산투입 1천원 당 60원의 순이익, 98원의 경상이익을 창출하였음.

그림 4-18. 자산순이익률과 자산경상이익률(부귀농협)



○ 본 조합 경제사업의 40%를 김치공장에서 담당하고 있으며, 배추의 53%, 무의 65%, 고춧가루 100%, 열무의 46%를 조합원들로부터 조달하고 있음. 제조원가에서 재료비가 차지하는 비중은 63%로 11개 농협김치공장 중 4번째로 높은 수준임.

○ 계통, 영업점, 직판 등의 유통경로를 구축하고 있으며 유통경로 허핀달 지수는 0.45로 11개 농협 김치공장 중에서 유통경로 다각화 수준이 10위인 것으로 나타남.

○ 2006년 기준 생산직 1인당 연간 생산량은 51.9톤이며, 관리직 1인당 연간 매출은 억원으로 집계되었음.

2) 현황 및 경영 분석 자료

□ 본 조합 일반 현황

단위: 명, 개소, 억원

조합원수	자산규모	신용사업장수	연간경제사업액	경제사업장	
				사업장명	사업장수
1,430	499	2	80	김치공장	1

□ 최근 5년간 생산량 추이

단위: 톤, 백만원

2002	2003	2004	2005	2006	2007(계획)
2,062	2,140	2,065	1,778	1,713	2,200

□ 유통경로별 매출 비중(2006년말 기준)

단위: %

계통	영업(대리)점	군납	수출	기타
34	57	-	-	9

□ 매출액 대비 원가구조

단위 : %

재료비	노무비	기타
63	17	20

□ 주원료 구매 실태(2006)

단위: %

원료명	관내	타 농협	기타
배추	53	14	33
무	65	-	35
고춧가루	100	-	-
열무	46	-	54
마늘	4	33	59
생강	21	-	79

□ 주요 경영 지표 추이

단위: 백만원, %

구분	항 목	2002	2003	2004	2005	2006
매출 및 손익	매출	4,225	4,753	4,859	4,286	4,037
	매출총이익	840	442	219	739	404
	영업이익	757	379	164	654	285
	경상이익	600	268	101	429	325
	당기순이익	707	288	67	282	197
	내부손익	107	20	-33	-147	-128
손익 및 비용 비율	자산순이익률	13.49	6.20	2.46	8.77	5.96
	자산경상이익률	11.44	5.78	3.67	13.34	9.84
	매출총이익률	19.89	9.30	4.50	17.23	10.02
	매출순이익률	16.73	6.06	1.38	6.58	4.87
	매출액대비 매출원가	80.11	90.70	95.50	82.77	89.98
	매출액대비 판매관리비	1.97	1.32	1.12	1.98	2.96
	매출액대비 영업외손익	2.53	0.42	-0.68	-3.43	-3.17
	매출액대비 영업외이익	3.61	2.67	1.06	1.11	1.51
성장률	총자산증가율	-	-11.45	-40.99	17.35	2.56
	매출증가율	-	12.49	2.24	-11.79	-5.83
	매출총이익증가율	-	-47.41	-50.52	237.89	-45.25
	영업이익증가율	-	-49.94	-56.63	297.70	-56.44
	경상이익증가율	-	-55.29	-62.52	326.55	-24.33
	순이익증가율	-	-59.26	-76.64	319.13	-30.29

3) 종합 의견

○ 부귀농협 김치공장은 사업규모 측면에서는 농협 김치 공장 중 작은 편에 속하지만, 경상이익률은 비교적 높은 편에 속함.

○ 계통판매와 영업점 판매가 전체 매출의 90%를 넘고 있음. 매출원가 비중이 88%로 농협 김치공장 중에서는 낮은 편이지만 민간 기업에 비해서는 높은 수준으로 마케팅 활동의 강화를 위해서는 매출원가의 비중을 낮추기 위한 노력이 필요한 것으로 판단됨.

○ 인적자원의 생산성은 중하 수준에 있으며 무, 배추, 열무 등의 주원료 일부를 농협 외 경로에서 구매하고 있으나 전반적으로 조합원을 통한 원료 구매 비중이 높은 편임.

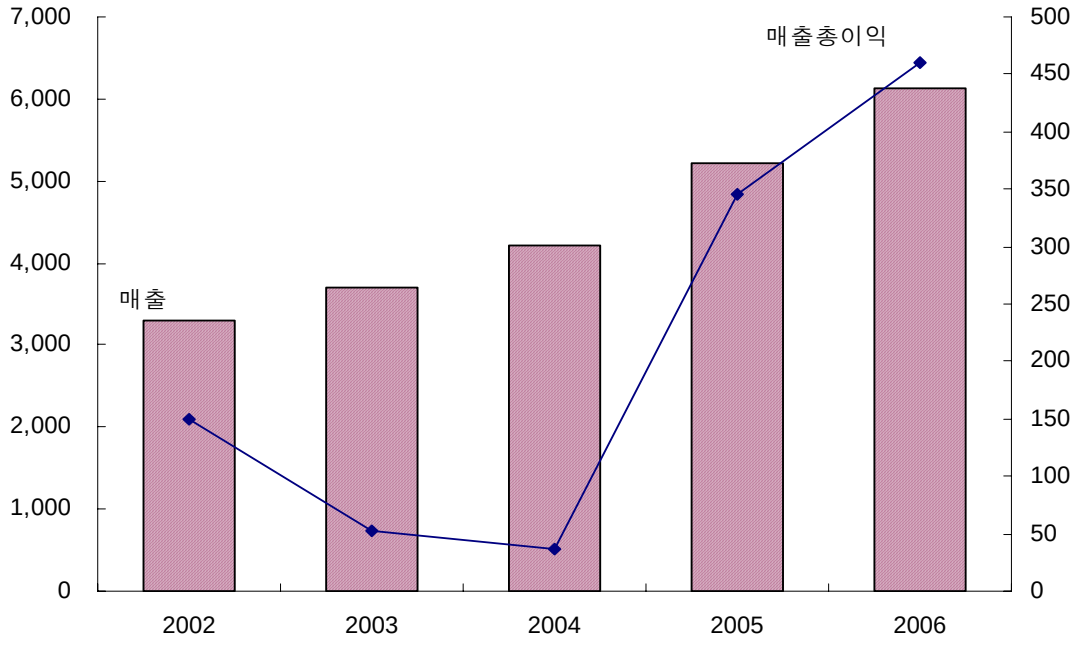
차. 선도농협 선장김치

1) 경영진단

○ 선도농협 선장김치는 11개 농협 김치 공장 중 최근 5년간 매출규모와 생산량 모두 8위의 실적을 기록하고 있음.

그림 4-19. 매출액과 매출총이익(선도농협)

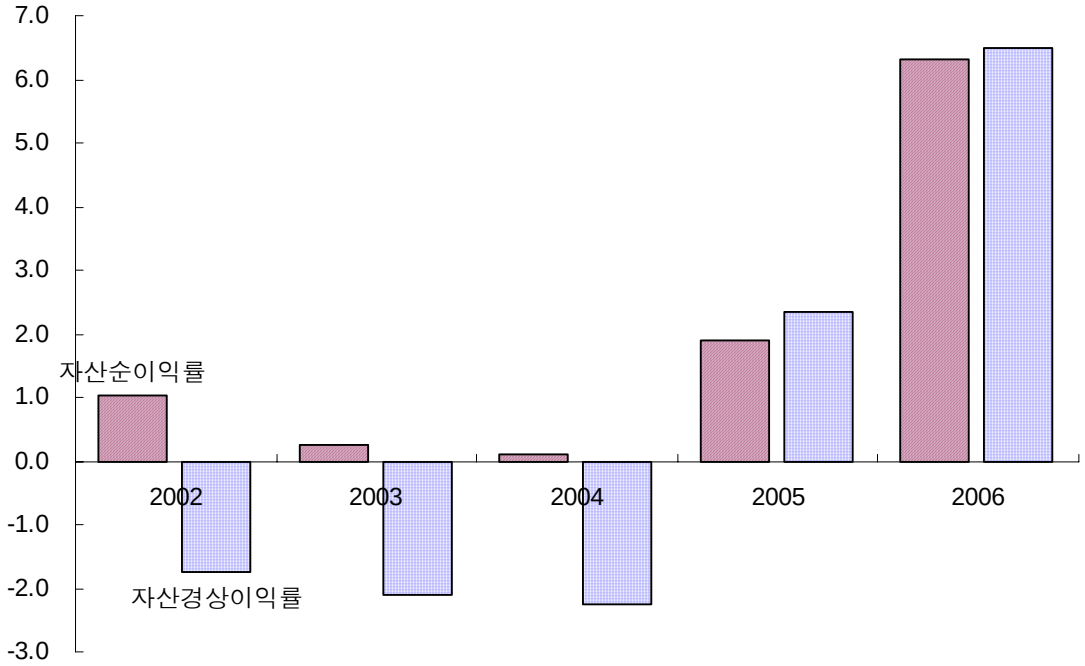
단위: 백만원



○ 매출액은 최근 5년간 완만하게 성장하였으며, 매출총이익은 2002~2004년 기간에는 감소하였으나 2004년 이후 매출액 증가에 비해 빠르게 매출총이익이 증가하고 있음. 2006년 기준 매출총이익률과 매출순이익률은 각각 7.5, 4.9로 1천원 매출 시 75원의 총이익, 49원의 순이익을 창출한 것으로 나타남.

○ 최근 5년간 자산순이익률은 모두 플러스를 기록하였으며 자산경상이익률은 2002~2004년 기간 동안은 마이너스였으나 최근 2년간 플러스를 기록하였음. 2006년 기준 자산순이익률과 자산경상이익률은 각각 6.3, 6.5로 자산투입 1천원 당 63원의 순이익, 65원의 경상이익을 창출하였음.

그림 4-20. 자산순이익률과 자산경상이익률(선도농협)



○ 본 조합 경제사업의 43%를 김치공장에서 담당하고 있으며, 배추와 열무의 30%, 무의 46%, 쪽파의 100%를 조합원들로부터 조달하고 있음. 제조원가에서 재료비가 차지하는 비중은 58%로 11개 농협김치공장 중 3번째로 낮은 수준임.

○ 계통, 영업점, 직판 등의 유통경로를 구축하고 있으며 유통경로 허핀달 지수는 0.42로 11개 농협 김치공장 중에서 유통경로 다각화 수준이 8위인 것으로 나타남.

○ 2006년 기준 생산직 1인당 연간 생산량은 73.1톤이며, 관리직 1인당 연간 매출은 10.2억원으로 집계되었음.

2) 현황 및 경영 분석 자료

□ 본 조합 일반 현황

단위: 명, 개소, 억원

조합원수	자산규모	신용사업장수	연간경제사업액	경제사업장	
				사업장명	사업장수
2,938	1,012	5	143	김치공장	1

□ 최근 5년간 생산량 추이

단위: 톤, 백만원

2002	2003	2004	2005	2006	2007(계획)
1,519	1,768	1,931	2,543	2,705	2,954

□ 유통경로별 매출 비중(2006년말 기준)

단위: %

계통	영업(대리)점	군납	수출	기타
45	46	-	1	8

□ 매출액 대비 원가구조

단위 : %

재료비	노무비	기타
58	21	21

□ 주원료 구매 실태(2006)

단위: %

원료명	관내	타 농협	기타
배추	30	22	48
무	46	9	45
고춧가루	-	97	3
열무	30	-	70
마늘	-	100	-
생강	-	100	-
쪽파	100	-	-

□ 주요 경영 지표 추이

단위: 백만원, %

구분	항 목	2002	2003	2004	2005	2006
매출 및 손익	매출	3,303	3,701	4,205	5,215	6,139
	매출총이익	150	52	37	345	460
	영업이익	48	-7	-17	254	395
	경상이익	-113	-111	-99	103	309
	당기순이익	68	14	4	83	300
	내부손익	181	126	103	-20	-9
손익 및 비용 비율	자산순이익률	1.04	0.27	0.10	1.89	6.32
	자산경상이익률	-1.73	-2.09	-2.26	2.35	6.50
	매출총이익률	4.54	1.40	0.88	6.63	7.49
	매출순이익률	2.05	0.38	0.11	1.58	4.89
	매출액대비 매출원가	95.46	98.60	99.12	93.37	92.51
	매출액대비 판매관리비	3.08	1.60	1.27	1.76	1.05
	매출액대비 영업외손익	5.48	3.39	2.46	-0.39	-0.14
	매출액대비 영업외이익	9.16	5.16	4.90	1.39	1.83
성장률	총자산증가율	-	-18.55	-17.84	0.14	8.43
	매출증가율	-	12.04	13.63	24.00	17.73
	매출총이익증가율	-	-65.43	-28.68	834.63	33.10
	영업이익증가율	-	-115.48	-122.72	흑자전환	55.81
	경상이익증가율	-	1.80	11.19	흑자전환	200.71
	순이익증가율	-	-79.00	-68.88	1,764.66	263.46

3) 종합 의견

○ 선도농협 김치공장은 사업규모 측면에서는 농협 김치 공장 중 작은 편에 속하며, 2005년 이후 경상이익이 흑자를 기록하고 있음.

○ 계통판매와 영업점 판매가 전체 매출의 90%를 넘고 있음. 매출원가 비중이 최근 개선되긴 하였으나 90%를 넘고 있어 마케팅 활동의 강화를 위해서는 매출원가의 비중을 낮추기 위한 노력이 필요한 것으로 판단됨.

○ 인적자원의 생산성은 중상 수준에 있으며 무, 배추, 열무 등의 원료를 농협 외 경로에서 구매하는 비중이 높음.

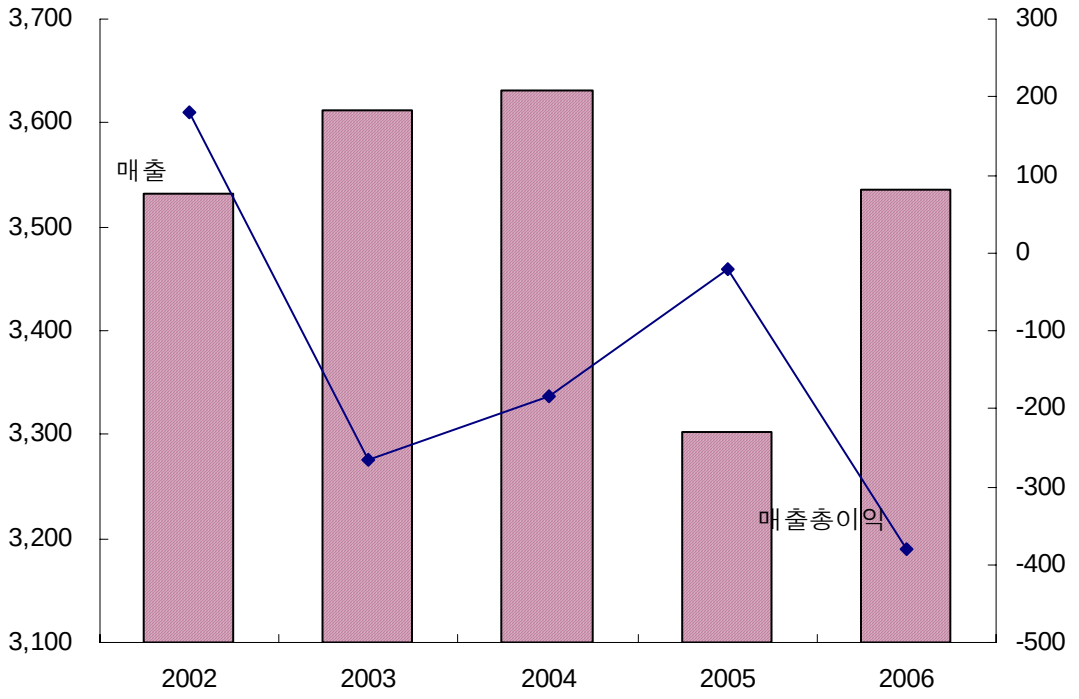
카. 살미농협 남한강김치

1) 경영진단

○ 살미농협 남한강김치는 11개 농협 김치 공장 중 최근 5년간 매출규모와 생산량 모두 10위의 실적을 기록하고 있음.

그림 4-21. 매출액과 매출총이익(살미농협)

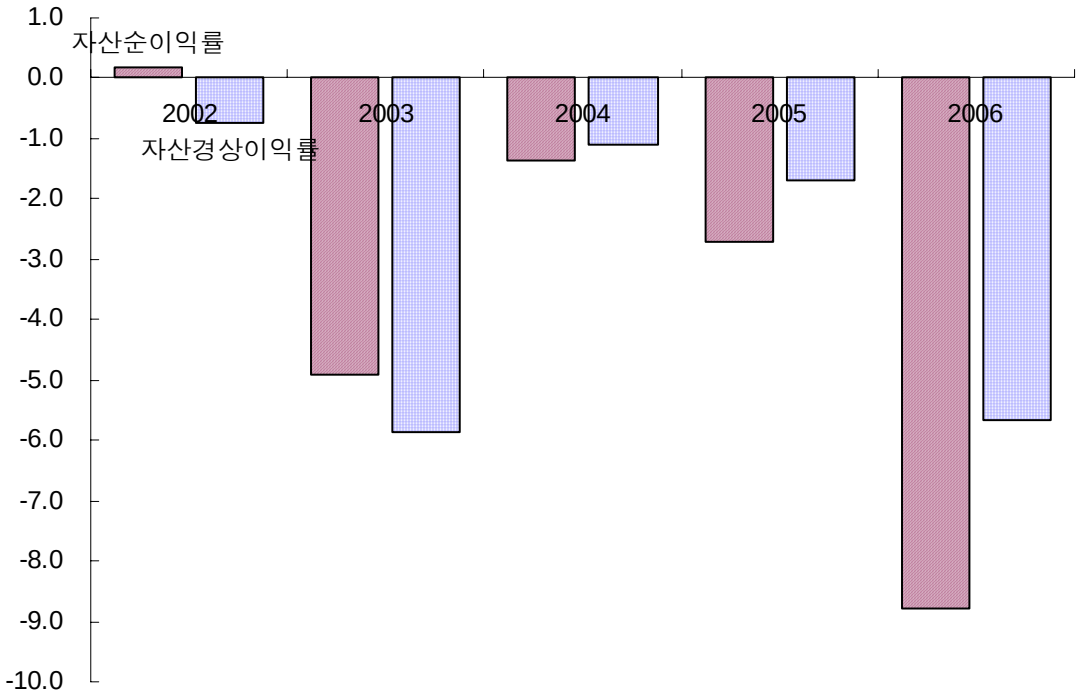
단위: 백만원



○ 매출액은 2002~2004년 기간 완만하게 성장하였으나, 기생충알 파동으로 2005년 매출이 급감하였음. 2006년에는 2005년에 비해 급격한 매출 성장이 있었으나 2004년의 수준을 회복하지 못한 상태임. 매출총이익은 2002년을 제외한 4년간 마이너스 상태가 지속되고 있음. 2006년 기준 매출총이익률과 매출순이익률은 각각 -10.8, -11.8로 적자가 발생하였음.

○ 2002년을 제외하고는 최근 4년간 자산순이익률이 마이너스를 기록하였으며 자산경상이익률은 최근 5년 동안 매해 마이너스였음. 2006년 기준 자산순이익률과 자산경상이익률은 각각 -8.8, -5.7로 적자 경영을 하였음.

그림 4-22. 자산순이익률과 자산경상이익률(살미농협)



○ 본 조합 경제사업의 약 2/3를 김치공장에서 담당하고 있으며, 배추의 52%, 무의 34%, 고춧가루의 95%를 조합원들로부터 조달하고 있음. 제조원가에서 재료비가 차지하는 비중은 58%로 11개 농협김치공장 중 3번째로 낮은 수준임.

○ 계통, 영업점, 직판 등의 유통경로를 구축하고 있으며 유통경로 허핀달 지수는 0.32로 11개 농협 김치공장 중에서 유통경로 다각화 수준이 3위인 것으로 나타남.

○ 2006년 기준 생산직 1인당 연간 생산량은 69.9톤이며, 관리직 1인당 연간 매출은 3.9억원으로 집계되었음.

2) 현황 및 경영 분석 자료

□ 본 조합 일반 현황

단위: 명, 개소, 억원

조합원수	자산규모	신용사업장수	연간경제사업액	경제사업장	
				사업장명	사업장수
976	275	1	51	남한강김치	1

□ 최근 5년간 생산량 추이

단위: 톤, 백만원

2002	2003	2004	2005	2006	2007(계획)
1422	1375	1398	1462	1537	1690

□ 유통경로별 매출 비중(2006년말 기준)

단위: %

계통	영업(대리)점	군납	수출	기타
17	37	-	8	38

□ 매출액 대비 원가구조

단위 : %

재료비	노무비	기타
58	26	23

□ 주원료 구매 실태(2006)

단위: %

원료명	관내	타 농협	기타
배추	52	48	-
무	34	-	66
고춧가루	95	-	5
열무	5	-	95
마늘	-	-	100
생강	-	-	100

□ 주요 경영 지표 추이

단위: 백만원, %

구분	항 목	2002	2003	2004	2005	2006
매출 및 손익	매출	3,531	3,612	3,631	3,303	3,536
	매출총이익	179	-266	-184	-21	-381
	영업이익	1	-296	-221	-60	-430
	경상이익	-45	-290	-60	-76	-269
	당기순이익	11	-243	-76	-122	-417
	내부손익	57	47	-15	-46	-148
손익 및 비용 비율	자산순이익률	0.18	-4.91	-1.38	-2.72	-8.78
	자산경상이익률	-0.73	-5.88	-1.10	-1.69	-5.67
	매출총이익률	5.08	-7.37	-5.07	-0.62	-10.78
	매출순이익률	0.32	-6.72	-2.08	-3.69	-11.78
	매출액대비 매출원가	94.92	107.38	105.09	100.63	110.80
	매출액대비 판매관리비	5.07	0.82	1.03	1.18	1.38
	매출액대비 영업외손익	1.60	1.31	-0.42	-1.39	-4.18
	매출액대비 영업외이익	6.99	8.87	7.62	2.50	16.28
성장률	총자산증가율	-	-20.28	11.36	-18.50	5.92
	매출증가율	-	2.28	0.55	-9.06	7.07
	매출총이익증가율	-	-248.35	30.83	88.83	-1,754.13
	영업이익증가율	-	-51,664.04	25.10	73.05	-620.36
	경상이익증가율	-	-542.37	79.19	-25.44	-255.18
	순이익증가율	-	-2,222.50	68.84	-61.05	-242.19

3) 종합 의견

○ 살미농협 김치공장은 사업규모 측면에서는 농협 김치 공장 중 작은 편에 속하며, 경상이익은 지속적으로 적자를 기록하고 있음.

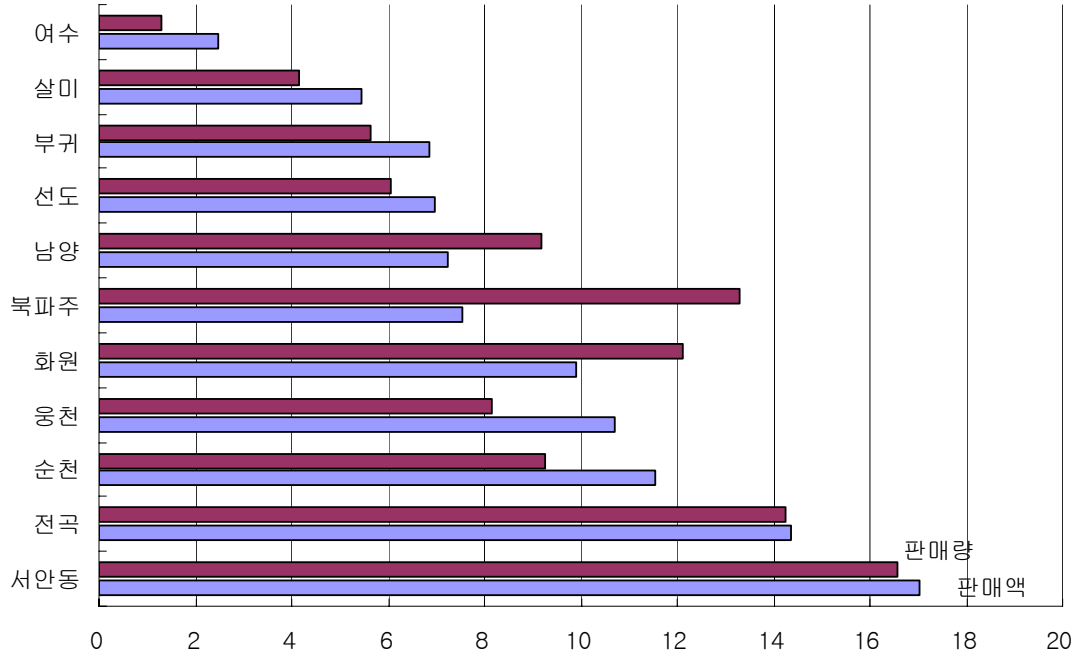
○ 영업점, 계통, 직판, 수출 등 비교적 다양한 유통경로를 활용하고 있음. 매출액보다 매출원가가 높게 형성되고 있어 매출이 증가할수록 적자폭도 증가하는 구조를 가지고 있으므로 이에 대한 개선이 시급하게 요구됨.

○ 생산직의 생산성은 비교적 높은 반면 관리직의 생산성은 낮은 것으로 나타남. 무, 열무, 마늘 등의 주원료 일부를 농협 외 경로에서 구매하고 있으나 전반적으로 조합원을 통한 원료 구매 비중이 높은 편임.

4. 농협 김치공장 경영 지표 상호 비교

가. 사업규모

그림 4-23. 농협 김치공장의 사업규모 비교



○ 서안동농협의 김치가공사업이 전체 농협 김치공장의 사업 규모 중 판매액 기준 17.0%, 판매량 기준 16.7%를 차지하여 사업규모가 가장 큰 것으로 나타남. 전곡농협의 김치가공사업은 판매액과 판매량 기준 14% 수준의 비중을 차지하여 두 번째로 사업규모가 큰 것으로 나타남.

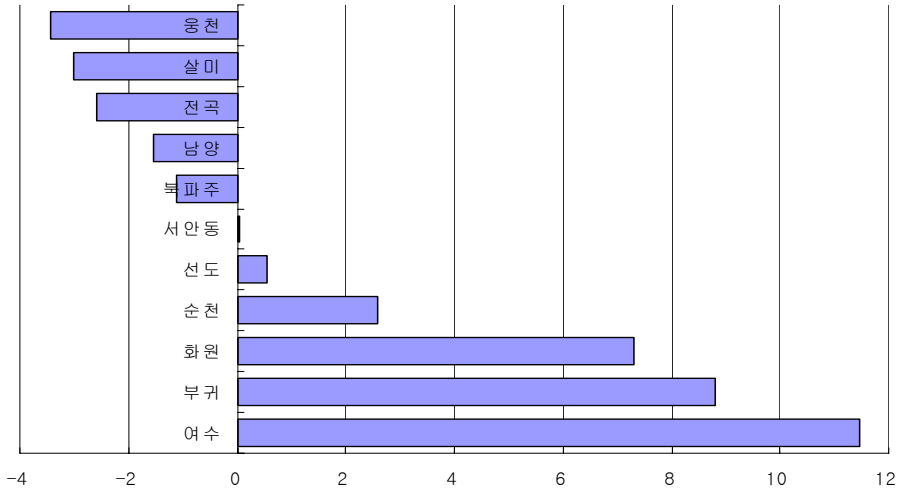
○ 남양과 북파주, 화원 등은 판매량 비중에 비해 판매액 비중이 상대적으로 낮은 것으로 나타났으며, 이는 군납, 절임배추 등 상대적으로 단가가 낮은 상품의 비중이 높기 때문임.

○ 상대적으로 중량 당 단가가 높은 반찬류를 취급하는 순천과 웅천은 판매량에 비해 판매액이 다소 높은 비중을 차지하였음.

○ 비교적 높은 단가의 김치인 갓김치와 고들빼기김치를 주품목으로 하는 여수의 경우도 판매량에 비해 판매액의 비중이 다소 높은 것으로 나타남.

나. 수익성

그림 4-24. 농협 김치공장의 수익성 비교

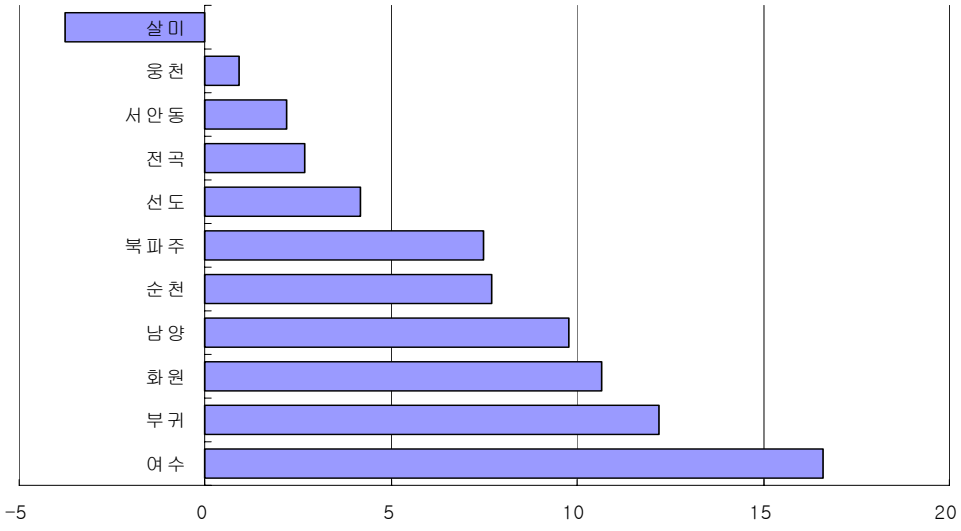


○ 투입자산 대비 경상이익을 나타내는 수익성 지표에서는 여수, 부귀, 화원, 순천, 선도, 서안동의 순으로 높은 수익성을 거두고 있는 것으로 나타남.

○ 웅천, 살미, 전곡, 남양, 북파주 등 5 개의 김치공장은 통상적인 기업 활동 측면에서는 적자 경영을 하고 있는 것으로 나타남.

다. 마케팅 여력

그림 4-25. 농협 김치공장의 마케팅여력 비교



○ 마케팅 여력은 매출액에서 매출원가가 차지하는 비중을 나타내는 것으로 그 비중이 지나치게 크다면, 매출원가를 낮추거나 판매단가를 높이는 조정이 필요함. 농협 김치공장들의 매출원가비중이 전반적으로 높아 마케팅 활동을 적극적으로 전개하기 어려운 재무구조를 가지고 있음.

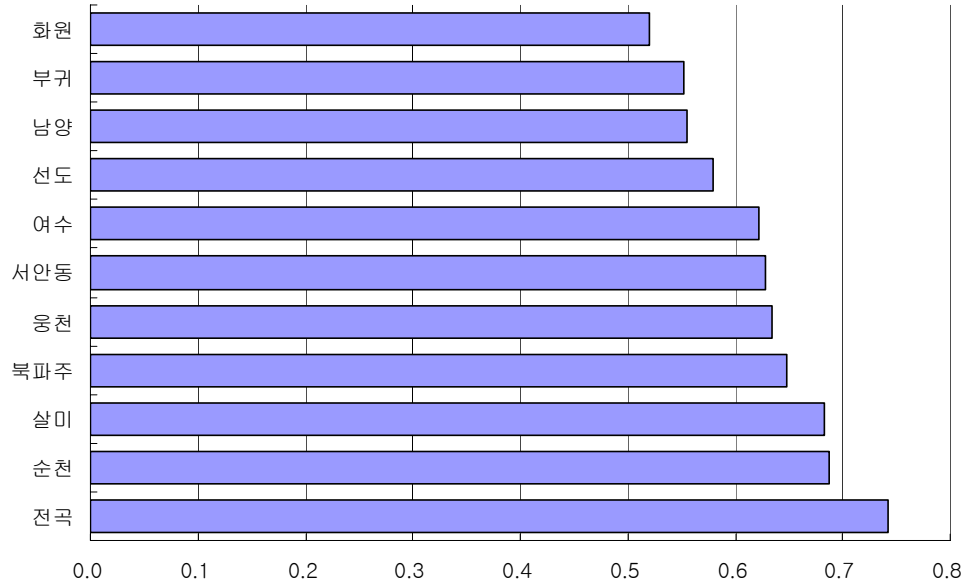
○ 경쟁이 치열해질수록 마케팅 활동의 중요성이 증대되므로, 농협 김치사업 역시 마케팅 활동을 적극적으로 전개할 수 있도록 충분한 마케팅 여력을 확보하는 것이 필요함.

○ 살미농협의 경우 매출액보다 매출원가가 높게 나타나 정상적인 경영이 어려운 것으로 나타남.

○ 여수, 부귀, 화원 등 3개 농협의 김치공장을 제외한 나머지 김치공장들은 매출원가의 비중이 90%를 넘어서고 있어 적극적인 마케팅을 전개하기 힘든 재무구조를 가지고 있음.

라. 유통경로 다각화

그림 4-26. 농협 김치공장의 유통경로 다각화 비교



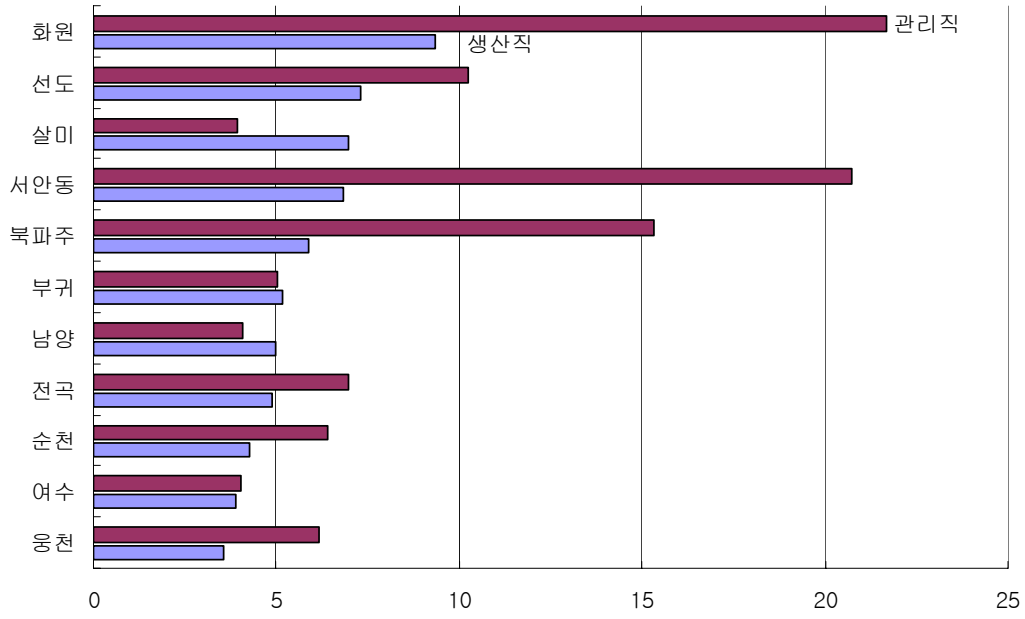
○ 계통, 영업점, 군납, 수출, 직판 등 5개 유통경로가 있는 경우, 유통경로 허핀달지수는 5개 유통경로가 고르게 20%의 비중을 분담한다면 0.16이 됨. 어느 한 경로에 100% 의존하고 있다면 허핀달지수는 1이 되며, 1에서 허핀달지수를 차감한 유통다각화지수는 0이 됨.

○ 특정 유통경로에 의존성이 높은 것보다는 다양한 유통경로를 고르게 활용하는 것이 경영 안정성이 높다고 볼 수 있으며, 마케팅 역량도 상대적으로 강하다고 볼 수 있음.

○ 전곡농협의 김치공장이 비교적 다양한 유통경로를 활용하고 있는 것으로 나타났으며, 화원, 부귀, 남양, 선도 등의 김치공장은 특정 유통경로에 의존하는 경향이 높은 것으로 나타남.

마. 인적자원의 생산성

그림 4-27. 농협 김치공장의 인적자원 생산성 비교

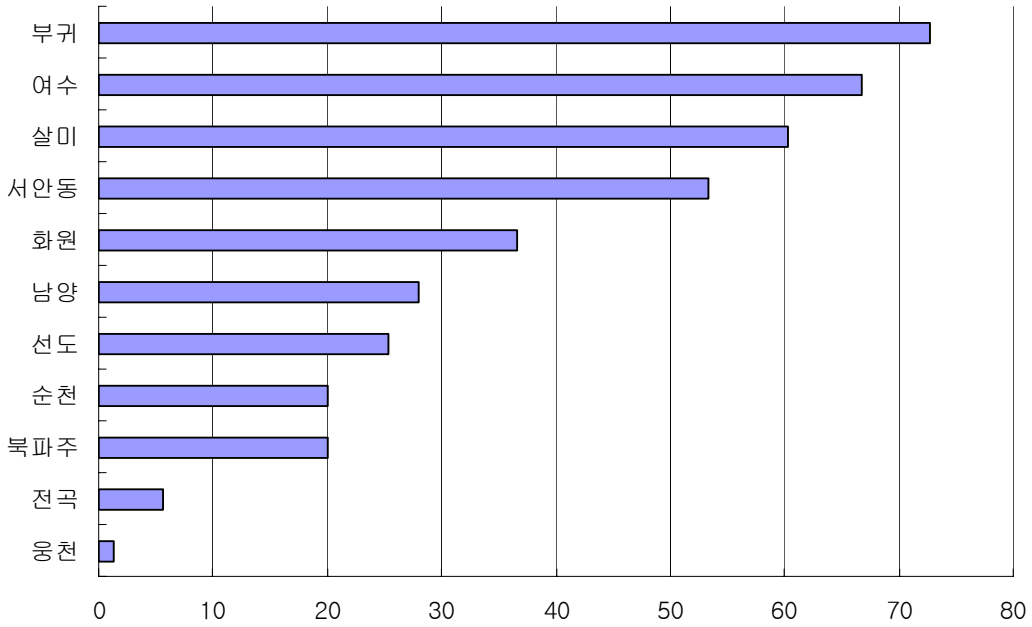


○ 관리직의 생산성은 개별 김치공장마다 상당한 격차가 있는 것으로 나타나며, 화원, 서안동, 북파주 등의 관리직 인력이 효과적으로 활용되고 있는 것으로 나타남.

○ 생산직의 생산성은 화원, 선도, 살미, 서안동 등이 비교적 높았으며, 웅천, 여수, 순천, 전곡, 남양 등은 상대적으로 낮았음.

바. 조합원 참여도

그림 4-28. 농협 김치공장의 조합원 참여도 비교



○ 부귀, 여수 등 2개 농협의 김치공장은 핵심 원료의 70% 수준을 당해 농협 조합원들로부터 조달하고 있는 것으로 나타남.

○ 웅천, 전곡, 북파주, 순천 등의 농협 김치공장들은 핵심 원료의 조합원 조달 비중이 20%에도 미치지 못하며, 대부분의 원료를 타 농협이나 일반 유통을 통해 구입하고 있음.

사. 비교 종합

○ 아래 표는 앞에서 수행한 지표별 비교를 종합한 것이며, 지표별로 그 수준이 높은 김치공장부터 순서대로 나열한 것임.

- 지표에 따라서는 인접한 순위 사이에도 그 차이가 거의 없거나 또는 비교적 큰 경우가 있어 순위 자체는 커다란 의미를 갖지 않는다고 볼 수 있음

○ 사업 규모는 서안동 농협과 전곡 농협의 김치공장이 판매량과 판매액 면에서 상대적으로 높은 것으로 나타남.

○ 수익성과 마케팅 여력 측면에서는 여수, 부귀, 화원 농협 김치공장이 비교적 우수한 것으로 나타남.

○ 전곡농협과 순천 농협의 김치공장이 비교적 다각적인 유통경로를 활용하고 있는 것으로 나타남.
○ 화원농협 김치공장이 생산직과 관리직의 생산성이 비교적 높은 것으로 나타남.
○ 부귀농협와 여수농협 김치공장이 관내 조합원으로부터 원료를 조달하는 비중이 비교적 높은 것으로 나타남.

표 4-15. 농협 김치공장 경영분석 종합 비교

항목		상 ←								→ 하		
사업규모	판매액	서안동	전곡	순천	웅천	화원	북파주	남양	선도	부귀	살미	여수
	판매량	서안동	전곡	북파주	화원	순천	남양	웅천	선도	부귀	살미	여수
수익성		여수	부귀	화원	순천	선도	서안동	북파주	남양	전곡	살미	웅천
마케팅 여력		여수	부귀	화원	남양	순천	북파주	선도	전곡	서안동	웅천	살미
유통경로 다각화		전곡	순천	살미	북파주	웅천	서안동	여수	선도	남양	부귀	화원
인적자원 생산성	생산직	화원	선도	살미	서안동	북파주	부귀	남양	전곡	순천	여수	웅천
	관리직	화원	서안동	북파주	선도	전곡	순천	웅천	부귀	남양	여수	살미
조합원 참여		부귀	여수	살미	서안동	화원	남양	선도	순천	북파주	전곡	웅천

제 5 장
농협김치 유통실태 분석

1. 농협김치 유통실태

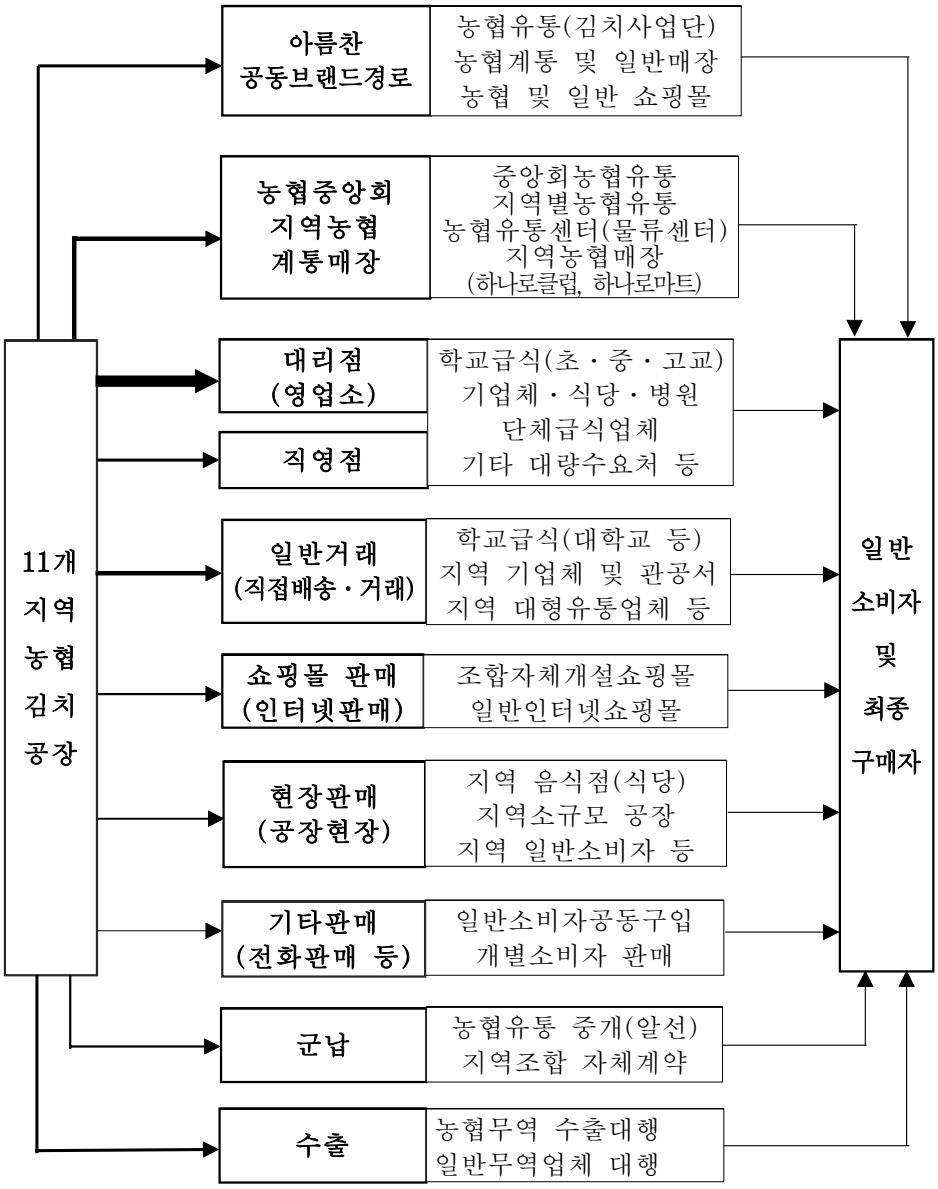
가. 농협김치 유통실태

1) 유통경로

○ 농협김치의 유통경로는 크게 공동브랜드 경로와 개별브랜드 경로가 있으며, 각각의 유통경로는 매우 다르게 나타나고 있음.

- 공동브랜드인 '아름찬' 김치는 지역농협에서 생산되어 농협의 물류센터가지 배송된 후 농협유통 매장, 농협 계통판매장, 대규모 점포, 농협 및 일반쇼핑몰 등을 통하여 판매되는 것이 일반적임
- 개별브랜드 김치의 유통경로는 조합마다 주류 경로와 경로참여자가 서로 달라 상대적으로 복잡하게 나타나고 있으나, 전체적으로는 가장 일반적인 경로가 농협김치공장→대리점(영업소)→대량수요처 경로로 나타남

그림 5-1. 농협김치의 일반적 유통경로



○ 조합별 개별브랜드 김치의 특성과 판매루트

- 각 조합의 김치공장은 '아름찬'으로 납품하는 것 외 개별브랜드로 김치를 판매하는데, 각 조합의 개별브랜드 김치의 레시피는 각 공장마다 다르기 때문에 동일한 김치라도 각 공장별 김치맛이 다르게 나타남
- 11개의 농협 김치공장은 경기도(3개), 충북(1개), 충남(1개), 전북(1개), 전남(3개), 경북(1개), 경남(1개) 등 대체로 지역적으로 고르게 분포되어 있으며, 각 조합의 김치 레시피는 해당 지역의 전통적인 김치제조 방법과 지역 전통의 김치 맛을 고려하기 때문에 각 공장별 김치 맛은 서로 차이가 있음

- 김치공장별 김치 맛의 차이는 사용하는 원료의 품종이나 신선도, 계절별 제조시기 등에 따라서도 차이가 날 수 있으나, 기본적으로는 부재료인 각종 양념(고춧가루, 마늘, 생강, 젓갈 등)의 배합비율에 따라 결정되고 있으며, 특히 지역적으로 사용하는 젓갈의 종류와 배합비율에 따라 크게 좌우되는 것으로 나타나고 있음

○ 개별브랜드 김치의 분산처별 판매실태
- 11개 지역조합 개별브랜드의 유통경로 상 참여주체 및 1차 분산처(판매처)는 매우 다양하게 나타나고 있으나, 대체로 농협계통점포, 대리점(영업소), 직영점, 직접판매, 현장판매, 군납, 수출 등이 대표적인 판매처임
- 농협 계통점에는 농협유통 산하 각 점포, 중앙회 농산물조합유통센터(농협지역유통), 지역조합매장 등이 대표적임
- 대리점(영업소)는 개별브랜드의 가장 비중이 높은 1차 분산처(판매처)이며, 여기에는 김치공장 전속대리점, 제품취급점, 조합별 민간유통업체매장, 일부 조합 직영점 등이 있음
- 직접판매 형태는 김치공장에서 대량수요처(단체급식업체 등) 등에 지접 배송, 조합 자체의 인터넷 쇼핑몰이나 홈페이지 판매, 타 홍쇼핑업체 판매, 우체국판매, 전화주문판매, 공장현장판매 등 다양한 형태가 나타나고 있음
- 군납의 경우 크게 중앙회가 알선하여 납품가격과 물량을 결정하여 배정하는 경우와 조합 자체적으로 군부대와 계약으로 납품하는 경우가 있으며, 군납형태에는 완제품 납품형태와 임가공 형태가 있음
- 수출은 중앙회 농협무역의 알선과 조합 자체적인 시장개척과 민간무역업체의 알선 등의 형태가 있음

표 5-1. 농협김치의 판매루트별 주요 판매처

판매루트	주요 판매처	비고
농협계통	• 농협유통 하나로클럽(양재, 창동, 전주, 용산, 목동) • 농협유통하나로마트(공항, 대치, 동인천 등 16개소) • 중앙회 농협유통(대구경북, 부산경남, 충북, 대전, 고양, 수원, 성남 등) • 지역조합 하나로마트 및 기타매장	• 아름찬공동브랜드 • 조합개별브랜드 • 민간유통업체판매 • 포장 및 즉석판매 • 주문 및 배송판매
대리점 (영업소)	• 조합김치공장 전속 대리점 • 조합 김치 취급점 • 조합별 민간유통업체 매장 • 조합 김치공장 직영점 등	• 매장입점 판매 • 계약판매
직접판매	• 대량수요처(단체급식, 학교급식, 지역공단, 지역공공기관, 기업체, 병원 등) 직접배송 • 조합 자체 인터넷쇼핑몰 및 홈페이지 판매 • 타홈쇼핑 통신판매, 우체국 및 전화주문판매 • 김치공장 현장 판매 등	• 조합 영업조직이 직접 배송판매 • 현장판매
군납	• 중앙회 알선(완제품 납품, 임가공) • 조합 자체계약 납품	
수출	• 농협무역 알선 • 민간무역회사 알선	

표 5-2. 농협김치의 인터넷쇼핑몰 운영 현황

조합명	브랜드명	인터넷(쇼핑몰) 주소	비고
전곡	청산김치	chungsankimchi.co.kr	쇼핑몰, 회원제
북파주	적성김치	jskimchi.co.kr	회원제,마일리지
남양	수라청김치	-	-
살미	남한강김치	namhankang.com/ttmall/board	회원제, 포인트제
선도	선장김치	sjkimchi.co.kr	쇼핑몰, 회원제
부귀	마이산김치	yescall.com/maisankimchi	회원제, 쇼핑몰
순천	남도김치	farmerbank.com/kimchi/ scnhshopping.com	남도김치사이트 쇼핑몰사이트
화원	이맑은김치	hwawon-nh.com/dhopping/	쇼핑몰, 회원제
여수	돌산갓김치	-	-
서안동	풍산김치	pskimchi.co.kr	회원제, 쇼핑몰
웅천	진해식품농협김치	uckimchi.com	

자료 : 각 조합별 김치공장 조사자료

○ 농협김치의 유통경로별 매출 현황

- 군납, 학교급식 등 단체급식소 등 대량수요처 판매비중이 전체 판매량의 68.4%로 매우 높은 비중을 차지하고 있음
- 군납 등 국가기관에 대한 판매비율이 7.9%로 상대적으로 낮은 비중을 차지하고 있음
- 수출은 전체 매출액의 4.2%로 상대적으로 낮은 비중이며, 수출시장별 비중은 전체 수출액의 약 90% 이상이 일본시장에 집중되어 있으며, 약 10% 정도가 미국·유럽·대만 등으로 나타나고 있음

표 5-3. 농협김치의 유통경로별 매출 현황

단위: 백만원, %

연도		계통판매	일반판매	군납	수출	계
2005	매출액	22,096	40,137	4,635	6,027	72,895
	비중	30.3	55.0	6.4	8.3	100.0
2006	매출액	25,256	44,942	6,321	3,378	79,897
	비중	31.6	56.3	7.9	4.2	100.0

자료 : 농협중앙회, 김치수출조합 조사자료

○ 조합별 농협김치의 판매처별 비중

- 농협김치의 판매처는 조합별로 대리점 판매, 농협계통 판매, 직접판매 등 시판김치의 판매처별로 큰 차이가 나타나고 있음
- 국내 시판김치의 경우 대리점 판매비중이 높은 가장 조합은 전곡조합·북파주조합·살미조합·선도조합·부귀조합·서안동조합·웅천조합으로 나타나고 있으며, 농협계통판매 비중이 가장 높은 조합은 화원조합·남양조합, 직판비중이 높은 조합은 순천조합·여수조합으로 나타남
- 전체 생산량 중 군납비중이 가장 높은 조합은 북파주조합과 남양조합으로 전체 생산량 중 군납비중은 각각 53.2%와 56.2%로 나타나고 있음
- 대리점 판매의 경우 선도농협이 63.0%로 가장 높으며, 다음으로 부귀 57.4%, 웅천 54.4%, 서안동 54.0%, 살미 46.0%, 북파주 39.4%, 전곡 32.0% 순으로 나타남
- 농협계통 판매의 경우 화원농협이 59.5%로 가장 높으며, 다음으로 부귀 33.7%, 선도 28.4%, 순천 25.7% 순이며, 북파주와 웅천의 경우 각각 3.5%와 2.8%로 매우 낮은 수준임
- 김치공장 직접판매의 경우 여수농협이 64.1%로 가장 높으며, 다음으로 순천 38.8%화원 30.2%, 웅천 24.5%, 살미 24.2% 순으로 나타나고 있음
- 조합별 마케팅전략의 특성과 목표시장 전략 등의 차이가 있기 때문에 판매처별

비중 기준으로 조합별 판로안정성, 시장안정성 등을 단언할 수는 없으나, 대체로 판매처별 비중이 고루 분산되는 것이 이상적인 것으로 판단됨

표 5-4. 농협김치의 판매루트 비중

단위: %

조합명	농협계통	대리점 (영업소)	직접판매	군납	수출	계
전곡	18.8	32.0	20.5	24.3	4.5	100.0
북파주	3.5	39.4	4.0	53.2	-	100.0
남양	21.0	5.3	17.5	56.2	-	100.0
살미	21.5	46.0	24.2	-	8.3	100.0
선도	28.4	63.0	6.0	-	0.6	100.0
부귀	33.7	57.4	8.8	-	-	100.0
순천	25.7	15.4	38.8	15.6	4.5	100.0
화원	59.5	10.3	30.2	-	-	100.0
여수	21.0	14.9	64.1	-	-	100.0
서안동	23.3	54.0	14.3	6.2	2.2	100.0
웅천	2.8	54.4	24.5	-	18.4	100.0

자료 : 각 조합별 김치공장 조사자료

○ 농협김치의 지역별 판매 실태

- 농협김치의 지역별 판매비중은 조합별 마케팅 및 목표시장 전략, 생산김치의 지역성, 생산·공급규모 등에 따라 큰 차이가 남
- 순천과 서안동농협을 제외한 대부분 조합의 판매지역이 특정지역에 집중되고 있는 특성을 나타내고 있는데, 이것은 조합의 유통전략이 전국적이거나 공격적이지 못하다기보다는 생산김치의 지역성과 생산·공급규모의 제한으로 특정지역에 집중되는 것으로 볼 수 있음
- 이와는 달리 서안동이나 순천조합 같은 일부 조합의 경우 판매지역이 상대적으로 전국적인 고른 분포를 나타내고 있는데, 이것은 전국적인 공급물량 규모의 생산이 가능함과 동시에 생산제품이 전국적인 소비자의 선호도를 충족시킬 수 있는 것으로 의미하는 것으로 적극적인 마케팅 전략을 구사하는 것으로 볼 수 있을 것임

표 5-5. 농협김치의 지역별 판매 비중

단위: %

조합명	서울 경기	대전 충청	광주 전라	부산 경남	대구 경북	기타	계
전곡	100.0	-	-	-	-	-	100.0
북파주	100.0	-	-	-	-	-	100.0
남양	100.0 (서울 70.0)	-	-	-	-	-	100.0
살미	67.0 (서울 35.9)	30.4 (충주,충북)	-	1.8	-	0.8	100.0
선도	38.9 (서울)	58.6 (대전,충남)	-	-	-	2.5	100.0
부귀	26.1 (서울 16.6)	-	47.2 (전북)	26.8	-	-	100.0
순천	32.6	5.8	38.6 (광주,전남)	21.1	6.8	1.9	100.0
화원	77.6 (서울 54.3)	-	10.2	-	-	12.3	100.0
여수	50.8 (서울 33.4)	-	-	-	-	49.2 (전남,전국)	100.0
서안동	27.7 (서울 24.0)	-	-	31.0	26.4	14.9	100.0
웅천	7.2	-	-	86.6	6.0	0.2	100.0

* 군납과 수출을 제외한 시판용 김치의 지역별 판매비중임.
자료 : 각 조합별 김치공장 조사자료

2) 농협김치 포장실태

○ 농협별로 약간의 차이가 있으나, 포장재의 종류와 형태는 서로 유사하게 나타나고 있음.

- 일반적인 포장재는 펫트, 나일론, 폴리에칠렌, 은박 등의 재질로 된 지퍼나 스텐더 등의 기능을 부여한 봉투를 사용하고 있으며, 이러한 형태의 봉투를 기치파우치라고도 하고 있음
- 김치파우치에는 각 조합김치의 개별브랜드와 김치명 등이 부착되어 있으며, 포장디자인은 대체로 김치종류의 내용물을 사진으로 부착한 것이 가장 일반적인 형태임
- 그리고 파우치형태의 소포장을 몇 개로 나누어 담을 수 있는 선물상자 형태의 5kg 이상의 중·대규모 종이상자 포장이 있음
- 5kg 이상의 종이상자 포장에 들어가는 낱개 포장의 경우 아무런 포장표기나 디자인이

없는 투명한 형태의 비닐포장으로만 되어 있는 경우도 있음
- 군납김치와 같이 대규모로 납품하는 김치는 20kg 정도의 대규모 비닐봉투에 담아 박스에 담아 납품하고 있으며, 별도의 포장표기나 디자인 등은 없는 상태임
- 수출김치의 포장은 주로 맛김치나 막김치 형태로 소형 병포장이 많으며, 그 외 소형 파우치, 소형파우치를 담은 5kg 정도의 종이상자포장 등이 대부분을 차지하고 있음
- 쇼핑몰을 통한 판매 시 진공포장팩을 종이박스에 담아 배송하며, 하절기의 경우 스치로폼 상자에 아이스팩을 넣어서 배송하고 있음

○ 포장표기 및 디자인
- 시판김치의 포장표기나 디자인은 조합별로 약간의 차이는 있으나 대체로 자체 브랜드의 시판김치의 경우 “○○농협”, “○○○(브랜드명) ○○김치(김치종류)” 등으로 표기하고 있으며, 포장디자인은 브랜드마크, 내용물 김치의 사진 등으로 이루어져 있음

○ 각 농협의 시판김치 포장규격은 김치종류와 용도에 따라 다소 차이가 있으나, 대체로 유사한 규격을 나타내고 있음.
- 농협김치의 포장규격은 제품종류나 용도에 관계없이 사용되는 일반적인 규격은 100g, 120g, 200g, 300g, 400g, 500g, 800g, 1kg, 2.5kg, 3kg, 4.5kg, 5kg, 10kg, 20kg 등 매우 다양하게 나타나고 있음

○ 제품별 포장규격
- 제품별 포장규격 제품용도(일반 시판용, 대규모 급식업소 납품용, 수출용, 군납용 등)와 조합별로 약간의 차이가 있지만, 대체로 제품종류별 포장규격이 유사하게 나타나고 있음
- 가장 일반적인 제품별 포장규격은 포기김치(1kg, 3kg, 5kg, 10kg), 맛김치(500g, 1kg, 5kg, 10kg), 총각김치(500g, 1kg, 3kg, 5kg, 10kg), 깍두기(500g, 1kg, 3kg, 5kg, 10kg) , 열무김치(500g, 1kg, 3kg, 5kg, 10kg) 등이 있음
- 기타 갓김치, 고들빼기김치, 파김치, 깻잎김치 등 대량소비 김치가 아닌 종류의 경우 100g, 200g, 300g, 400g, 1kg 등 소포장이 일반적이며, 쇼핑몰 판매를 통한 배송의 경우 종이상자에 담아 배송하고 있음
- 대량소비처나 영업소(대리점) 등에 납품하거나 배송할 경우 10kg, 20kg 등 대포장 비닐팩을 플라스틱 상자 등에 담아 배송하고 있음

표 5-6. 농협김치의 일반적 포장규격

제품종류	일반적 포장규격	비 고
포기김치	1kg, 3kg, 5kg, 10kg	▪ 다양한 형태 파우치 ▪ 종이상자 이용
맛김치, 총각김치,깍두기, 열무김치 등	500g, 1kg, 3kg, 5kg, 10kg	▪ 다양한 형태 파우치 ▪ 종이상자 이용
파김치, 갓김치, 고들빼기 김치, 깻잎김치 등	100g, 200g, 300g, 400g, 1kg	▪ 다양한 소재의 파우치
대규모 납품·배송용 김치	10kg, 20kg	▪ 플라스티상자 이용 ▪ 대형 비닐팩 이용 ▪ 하절기 아이스팩 활용

나. 조합별 유통 및 판매실태

○ 전곡농협

- 판매루트 : 농협계통판매, 대리점(영업소)판매(학교급식, 기업체, 대규모유통업체 등), 인터넷판매(홈페이지), 현장판매, 군납, 수출 등
- 농협계통판매 : 아름찬 공동브랜드(김치사업단 : 농협유통 하나로클럽, 급식사업소 등), 자체 브랜드 즉석판매(농협유통 고양, 수원, 성남, 창동) 등
- 영업소(대리점) : 항아리(진접), 상호유통, 성남, 서울북부총판, 구리, 이천, 급식총판(하남), 서울중부, 연포(연천과 포천), 서울강남, 서울강서, 초당(동대문), 의정부, 동두천, 양주, 포천강서, 안산, 수원, 청산푸드(부천), 고양유통, 오성식품, 청산식품(인천), 이삭유통(도봉구) (22)
- 인터넷판매 : 자체 인터넷쇼핑몰 개설과 회원제 운영
- 군납 : 중앙회와 군부대가 물량, 가격 등에 대해 계약을 한 후 물량을 배정받고, 공장에서 군부대에 직접 납품(5사, 8사)
- 판매경로(판매처)별 판매비중은 대리점 비중이 32.0%로 가장 높으나, 그 외 직판, 농협계통판매, 군납 등으로 안정된 판매경로를 나타내고 있음
- 판매지역은 대부분 경기도와 서울 등 수도권에 집중되어 있어 판매지역의 지역성이 뚜렷하게 나타나고 있음

표 5-7. 전곡농협 김치의 유통경로 및 판매비중

판매처(경로)	개소수	판매비중 (%)	비고
농협계통		18.8	아름찬 브랜드(농협유통 김치사업단) 자체브랜드(유통센터: 고양, 수원, 성남, 창동)
대리점(영업소)	22	32.0	수도권(서울, 포천, 동두천, 양주, 고양, 인천, 안산, 수원, 의정부, 영천, 이천, 구리 등)
직접판매		20.5	인터넷(자체쇼핑몰), 홈페이지, 현장직판
군납		24.3	완제품 납품, 임가공 납품
수출		4.5	일본, 뉴질랜드
계		100.0	

자료 : 전곡농협 김치공장 조사자료

○ 북파주농협

- 판매루트 : 계통판매, 영업소판매, 직접거래, 통신판매, 인터넷판매, 군납 등
- 계통판매 : 성남유통센터, 고양유통센터 (즉석매장)
- 직접판매 : 일부 기업 등
- 영업소판매 : 파주, 양주, 고양, 구리, 부천, 수원, 서부, 파주하나로, 은평(9개소)
- 군납 : 완제품 및 임가공 납품
- 판매경로별 비중은 크게 대리점 판매와 군납으로 주류 경로가 나누어지고 있으며, 그 외 일부 직판과 농협계통판매가 있음
- 지역적인 특성상 군납비중이 전체의 53.2%로 가장 높게 나타나고 있으며, 대리점 판매가 39.4%로 두 가지 유통경로 비중이 92.6%로 나타나 판매경로가 특화되어 있음
- 판매지역은 일부 서울지역과 대부분 경기도 북부지역으로 나타나 판매지역과 유통영역이 극히 매우 지역적인 구조임

표 5-8. 북파주농협 김치의 유통경로 및 판매비중

판매처(경로)	개소수	판매비중 (%)	비고
농협계통	2	3.5	농협유통센터(성남, 고양 등 즉석김치 매장)
대리점(영업소)	9	39.4	수도권(파주, 양주, 고양, 구리, 부천, 수원, 서울서부, 은평, 파주하나로)
직접판매		4.0	인터넷(자체쇼핑몰), 홈페이지, 현장직판
군납		53.2	완제품 납품, 임가공 납품
계		100.0	

자료 : 북파주농협 김치공장 조사자료

○ 남양농협

- 판매루트 : 계통판매(농협유통, 분사, 농협쇼핑몰), 대리점(영업소), 직판, 군납 등이 있으며, 특히 농협유통을 통한 대형유통업체 매장과 인천국제공항 등 다양한 판로를 확보하고 있음
- 판매경로 중 군납이 56.2%로 특화되어 있으며, 그 외 농협계통 21.0%, 직판 17.5%로 나타나고 있으며, 대리점 판매비중은 5.3%로 상대적으로 매우 낮은 수준임
- 판매지역은 서울 및 경기도(남부)지역에 집중되어 있어 유통권역이 지역적으로 집중되어 있음
- 농협유통 : 창동유통센터, 고양유통센터, 농협유통 목동점, 관악농협 하나로클럽, 용인 구성농협 하나로마트, 중앙회 분사(수원유통센터)
- 대리점 : 서울, 수원, 광명
- 대규모 매장 : 코스트코(양평점, 양재점, 상봉점), 롯데마크(중계점, 노원점, 대구점, 대전점), GS마트(관악점, 수원 권선점), 홈에버(가양점, 시흥점)
- 급식업소 : 오산농협 경기남부 식문화센터, 학교급식서울, 과천, 안양, 수원, 화성 관내 초중고교), 삼성의료원, 서울백병원
- 인천국제공항 : 애경백화점 내 농협하나로마트, 출국장 AK면세점(애경백화점), 출국장 한국관광공사 면세점
- 인터넷판매 : 자체적으로 운영하는 쇼핑몰사이트는 없으나 유명 쇼핑몰(농수산 쇼핑몰, 현대쇼핑몰 등) 1개소를 통하여 판매하고 있음

표 5-9. 남양농협 김치의 유통경로 및 판매비중

판매처(경로)	개소수	판매비중 (%)	비고
농협계통	10	21.0	농협유통(지점, 민간업체 대형매장, 인천국제공항, 농협중앙회 분사 등) 자체브랜드(유통센터: 고양, 수원, 성남, 창동)
대리점(영업소)	3	5.3	수도권(서울, 수원, 광명)
직접판매 (자체영업부)		17.5	홈페이지, 대형유통업체매장 등 자체조직
군납		56.2	완제품 납품, 임가공 납품
계		100.0	

자료 : 남양농협 김치공장 조사자료

○ 살미농협

- 판매경로별 비중은 대리점(여업소) 비중이 46.0%로 가장 높으며, 그 외 농협계통 판매와 직판비율이 각각 21.5%와 24.2%로 나타나 고 있음
- 지역별 판매비중은 크게 서울·경기 등 수도권 61.5%와 충청권 27.9%로 대별되어 지역상권보다 수도권 의존비중이 높으며, 그 외 수출비중이 8.3%로 나타나고 있음
- 계통판매 : 즉석김치(양재유통센터, 창동유통센터, 수원유통센터, 이마트) 등(아름찬 공동브랜드 김치의 경우 포기김치는 없으며, 깍두기, 깻잎김치, 맛김치, 볶음김치가 대상임)
- 대리점(영업소) : 수도권 10개소(농협하나로, 원당두부, 서울초정, 경인, 농가식품, 두리유통, 오양상사, 진농유통, 창대유통, 하나로유통), 강원도 1개소(신재유통), 충청도 11개소(충주영업소 외), 경상도 2개소(부산, 마산)
- 직접판매 : 자체조직을 이용하여 직배송하고 있으며, 주요 공급처는 롯데후레쉬(용인, 부산, 광주), 에이스(음성, 여주), 시몬스, 음성중앙병원, 건국대, 충주대 등
- 쇼핑몰 : 자체적으로 쇼핑몰을 개설하여 판매

표 5-10. 살미농협 김치의 유통경로 및 판매비중(매출액기준)

판매처(경로)	개소수	판매비중 (%)	비고
농협계통	4	21.5	농협유통 김치사업단(양재, 창동, 이마트) 농협유통센터(수원)
대리점(영업소)	22	46.0	수도권(10), 강원도(1), 충청도(11), 경상도(2)
직접판매		24.2	직접배송(지여소재 기업체 및 대학 등), 자체 쇼핑몰 및 홈페이지, 현장직판
수출		8.3	일본
계		100.0	

자료 : 살미(수안보)농협 김치공장 조사자료

○ 선도농협

- 판매루트별 비중은 대리점 63.0%와 농협계통 28.4%로 EON분을 차지하고 있으며, 그 외 소량의 직판과 수출이 있음
- 판매지역은 대전·충청남도 등 지역 유통권역이 58.6%, 서울권역 38.9%로 대별되고 있음
- 판매루트 : 농협유통(양재, 대전, 고양), 대리점(영업소), 자체조직, 수출 등
- 계통판매 : 농협유통(양재유통센터), 대전유통센터, 고양유통센터

- 대리점(영업소) : 10개소(강남총판, 수원, 오산, 중부, 대전송강, 대전관저, 영업부 대리점, 아산, 신화, 천안)
- 자체조직(직판) : 기업체(삼성전자 등), 현장직판, 유통업체 직배송
- 일반유통매장(농협유통판매대행) : 신촌현대백화점, 부천GS백화점, 송파GS마트, 고양GS마트, 천안 성정 롯데마트, 둔산 홈에버
- 수출(농협무역) : 81백만원(미국, 인도네시아)

표 5-11. 선도농협 김치의 유통경로 및 판매비중

판매처(경로)	개소수	판매비중 (%)	비고
농협계통	15	28.4	아름찬 브랜드(농협유통 김치사업단) 농협유통센터(고양, 대전)
대리점(영업소)	10	63.0	대리점 10개소(수도권 및 지역권)
직접판매 (자체조직)		8.0	자체쇼핑몰 및 홈페이지, 직접배송
수출		0.6	미국, 인도네시아
계		100.0	

자료 : 선도농협 김치공장 조사자료

○ 부귀농협
- 판매루트는 계통판매, 대리점판매, 인터넷판매, 직접판매 등의 형태가 있으며, 판매루트별 비중은 대리점과 농협계통 판매비중이 각각 57.4%와 33.7%로 전체의 91.1%를 차지하고 있으며, 나머지 8.8%는 직판으로 나타남
- 지역별 판매비중은 서울과 경기지역의 수도권이 26.1%, 경상권(경남, 울산, 부산)이 26.8%, 전북권이 47.2%로 나타나고 있음
- 계통판매 : 농협유통 5개소(양재, 창동, 목동, 성남, 전주)에 입점하여 판매하고 있으며, 판매형태는 전주를 제외한 4개소는 모두 자체브랜드(마이산김치) 즉석김치 코너를 운영하고 있으며, 전주의 경우 완제품을 벌크형태로 배송하여 매장에서 소포장하여 판매하고 있음
- 대리점(영업소) : 수도권 5개소(킴스클럽 반포점, 강동대리점, 송파대리점, 광진대리점, 분당대리점), 경상권 5개소(창원, 울산, 부산동래, 부산해운대, 통영), 전라권 4개소(군산, 전주중앙, 전주, 익산)

표 5-12. 부귀농협 김치의 유통경로 및 판매비중

판매처(경로)	개소수	판매비중 (%)	비고
농협계통	5	33.7	농협유통(양재, 창동, 목동, 성남, 전주)에 입점하여 자체브랜드 판매, 전주는 현장 소포장
대리점(영업소)	14	57.4	수도권 5개소, 경상권 5개소, 전라권 4개소
직접판매	영업부	8.8	자체쇼핑몰 및 홈페이지, 현장직판
계		100.0	

자료 : 부귀농협 김치공장 조사자료

○ 순천농협

- 판매루트는 크게 농협계통, 대리점(영업소), 직접판매(대형민간업체매장 및 기업체 등), 군납, 수출 등이 있음
- 판매루트별 비중은 직접판매(대형유통매장, 단체급식소, 지역공단이나 공공기관 배송) 비중이 38.8%로 가장 높으며, 다음으로 농협계통 25.7%, 대리점 15.4%로 나타나고 있으며, 그 외 군납 15.6%, 수출 4.5%로 상대적으로 판매루트가 다원화 되어 있음
- 판매지역별 비중(수출과 군납 제외)은 전남지역이 38.6%로 가장 높으며, 다음으로 수도권(서울과 경기지역) 32.6%, 경남·부산권 21.1%, 경북권 6.8%, 충청권 5.8%, 기타(강원도, 제주도) 1.9% 로 나타나고 있음
- 농협계통(12개소) : 농협유통 4개소(창동, 목동, 성내, 신촌점), 충북유통 3개소(청주, 봉평, 분평점), 지역농협매장(광양, 동광양, 순천농협파머스마켓, 순천원협 등) 등에 아름찬 공동브랜드김치, 김장김치 예약(주문판매), 즉성김치 형태로 판매함
- 대리점 : 11개소(동서울, 의정부, 수원선민, 부산, 북부산, 창원/마산, 김해, 울산, 광주, 광양, 통영)
- 직접판매(대형매장 16개소) : GS마트(상계, 원주, 애경, 태영), 삼성홈플러스(영등포, 작전, 금천, 상동, 안산, 동수원, 간석, 소사, 구미, 광양), 이마트(순천), 현대백화점(울산)
- 대형소매점의 시장구조 변화(까르푸의 철수와 홈에버의 인수 등) 등 소매유통 환경의 변화로 기존매장(까르푸매장내 입점)에서 철수함으로써 '06년 56개 즉석김치 매장이 '07년 16개소로 감소함
- 기타 : 군납(진주 공군교육사령부 등), 수출(일본, 미국, 뉴질랜드), 해외항공사기내식 등이 있음

표 5-13. 순천농협 김치의 유통경로 및 판매비중

판매처(경로)	개소수	판매비중 (%)	비고
농협계통	12	25.7	농협유통(충북유통포함) 7개소 지역농협매장 5개소(주문판매 등)
대리점(영업소)	11	15.4	수도권, 경남・부산・울산권, 전남권 등 11개소
직접판매		38.8	대형유통업체 매장, 지역공단・공공기관배송, 단체급식처 배송, 자체쇼핑몰, 현장직판 등
군납		15.6	완제품 납품, 임가공 납품
수출		4.5	일본, 미국, 뉴질랜드
계		100.0	

자료 : 순천농협 김치공장 조사자료

○ 화원농협

- 화원농협은 1995년 가공사업을 시작한 이후 1999년 '초가집 김치'란 브랜드로 절임류와 13종의 김치를 생산 판매했으나, 절임배추가 주력품이며, 절임배추 비중이 높아 김장철에 주문이 집중되는 현상이 나타나고 있음
- 판매루트 : 농협계통(농협유통 및 농협유통센터에 절임배추, 공동 및 자체브랜드 판매), 대리점/영업소(목포, 광주, 울산, 김해), 직접판매(전남지역 단체급식 및 학교 급식시설 직배송, 대형유통매장(롯데마트 목포 및 익산점), 교도소 납품, 지역농협 주문배송 등)
- 판매지역별 비중은 완제품이 아닌 절임배추가 가장 높은 생산비중을 차지하고 있는 김치사업의 특성상 수도권 지역이 77.6%로 압도적으로 많으며(서울 54.3%, 경기 23.3%), 다음으로 전남지역(주로 완제품) 10.2%, 기타 지역(주로 절임배추) 12.3%로 다른 농협과는큰 차이가 나고 있음
- 2008년 김치공장의 확장・이전과 함께 수도권 등 전국에 15개 영업소를 설치하여 판매망을 확대할 계획이며, HACCP 수행업체로 지정받는 2008년에는 학교급식 시장확대에 주력할 예정임

표 5-14. 화원농협 김치의 유통경로 및 판매비중(매출액기준)

판매처(경로)	개소수	판매비중 (%)	비고
농협계통	6	59.5	농협유통 (양재, 창동, 목동) 농협유통센터(고양, 수원, 성남)
대리점(영업소)	4	10.3	전남권(목포, 광주) 경남권(울산, 김해)
직접판매		30.2	단체(학교)급식직배송, 대형매장, 농협주문배송
계		100.0	

자료 : 화원농협 김치공장 조사자료

○ 여수농협

- 판매루트는 크게 농협계통판매, 영업소(대리점), 직접판매(일반 홈쇼핑 통신판매, 직접 우편 및 전화주문판매) 등이 있음
- 판매루트별 비중은 홈쇼핑 및 우체국 주문판매가 포함된 직판 비중이 64.1%로 가장 높으며, 다음으로 농협계통판매 21.0%, 대리점판매 14.9%로 나타나고 있으며, 판매형태버로 구체적으로 보면 홈쇼핑판매 34.2%, 우편주문판매 29.9%, 계통판매 21.0%, 기타(대리점, 전화) 14.9%로 나타나고 있음
- 판매지역별 비중은 수도권(서울, 인천, 경기) 50.8%, 기타 전국지역 49.2%이며, 전국에 분포된 농협김치공장에 공급되고 있기 때문에 전국적인 유통망을 형성하고 있음
- 계통판매는 농협유통(아름찬 김치) 판매와 8개 농협 김치공장에 대한 OEM 생산·공급 및 지역농협 주문판매 등이 있음
- 대리점 판매는 수도권(서울, 경기), 부산, 대구 등 대도시 지역에 10개소의 전속 대리점과 30개소의 소량 판매점(취급점) 등을 통한 판매임
- 직접판매는 홈쇼핑(10개 홈쇼핑사 통신판매, 우체국 주문판매, 전화주문 판매(홈페이지), 현장판매 등이 있음
- 홈쇼핑 판매는 여수농협 자체의 쇼핑몰을 개설하여 판매하는 것이 아니고 기존 유명 홈쇼핑 회사(농수산쇼핑 외 10개 홈쇼핑사)에 수수료를 지급하고 판매하는 형태이며, 홈쇼핑사는 카다로그를 제작하여 소비자들이 보고 쇼핑몰에서 주문하는 형태로서 일종의 카다로그 판매 형태임
- 우편주문 판매는 체신청이 운영하는 우체국쇼핑몰을 통하여 판매하는 형태로 일반적인 홈쇼핑 판매보다는 수익성이 좋음
- 전화주문은 전국의 일반 소비자들로부터 직접 전화주문을 받아 배송하는 형태이며, 1일 평균 200상자 이상이 판매됨

- 현재 여수농협 갓김치의 판매루트 중 전국의 대리점 판매의 경우 소규모 물량 취급에 다른 유통비용의 증가로 경영에 직접적인 부담을 미치고 있기 때문에 향후 대리점을 축소하고 대규모 총판을 통해 판매망을 확대할 계획임
- 한편 여수농협은 농협김치공장 중 순천농협과 웅천농협을 제외한 8개의 농협 김치공장으로부터 갓김치를 주문받아 생산·공급하고 있는 일종의 OEM(Original Equipment Manufacturing : 주문자 상표에 의한 제품생산 또는 주문자 생산방식) 생산·공급방식을 채택하고 있음
- 전국 8개 농협김치공장에 공급하는 OEM 생산 물량의 공급형태는 각각의 김치공장까지 여수농협에서 벌크포장으로 배송하면, 각 농협 개별 김치공장에서는 판매여건에 적합하게 소포장하여 판매하는 형태로 엄격히 말하면 OEM 공급보다 ODM(Original Development(Design) Manufacturing) 공급에 가까운 형태임
- 여수지역은 원료수급 여건 등에서 여중 갓김치를 생산할 수 있는 여건을 갖추고 있기 때문에 각각의 개별 농협김치공장에서 갓김치를 생산하는 것보다 여수공장에서 생산된 김치를 구매하는 것이 경제적으로 효율적임

표 5-15. 여수농협 김치의 유통경로 및 판매비중

판매처(경로)	개소수	판매비중 (%)	비고
농협계통		21.0	농협유통(아름찬 및 자체브랜드) 8개 농협김치공장 OEM 생산공급
대리점(영업소)	40	14.9	대리점 10개소(서울, 부산, 대구 등 대도시) 소량 취급점(전국 주요도시 30개소)
직접판매		64.1	홈쇼핑(10개 홈쇼핑 통신판매 34.2%) 우체국 주문판매(29.9%)
계		100.0	

자료 : 여수농협 김치공장 조사자료

표 5-16. 여수농협 김치의 판매형태별 비중, 2006

순위	판매형태	금액(백만원)	판매비중	비고
1	홈쇼핑판매	553.9	34.2	10개 홈쇼핑사
2	우편주문판매	483.8	29.9	우체국 홈쇼핑
3	계통판매	341.0	21.0	아름찬김치, 농협김치 공장 OEM,하나로마트
4	기타(전화, 대리점)	241.7	14.9	대리점 10개소, 취급점 30개소
계		1,620.4	100.0	

자료 : 여수농협 김치공장 조사자료

○ 서안동농협

- 판매루트 : 농협계통판매, 대리점(영업소) 판매, 직접판매(자체조직)이 있으며, 그 외 군납과 수출경로가 있음
- 판매루트별 비중은 대리점 비중이 54.0%로 가장 높으며, 다음으로 농협계통 23.3%, 직판 14.3%이며, 군납과 수출은 각각 6.2%와 2.2%로 나타나고 있음
- 판매지역별 비중은 수도권 26.7%(서울 24.0%, 경기 2.7%), 대구·경북 26.4%, 부산·경남 31.0%, 기자 전국지역 14.9%로 대체로 특정지역 보다는 전국적으로 고루 분포되어 있는 것으로 나타남
- 농협계통판매 : 농협유통(양재점, 창동점), 농협성남유통센터, 농협대구경북유통, 농협달성유통, 농협부산경남유통, 농협성서하나로클럽, 안동농협파머스마켓 등
- 대리점(영업소)는 전국적으로 20개의 대리점이 있으며, 지역적으로는 수도권 5개소(서울강남, 강북, 경기서부, 경기북부, 인천), 대구지역 2개소(서부, 동부), 경북지역 7개소(안동, 상주, 경주, 구미, 영주, 경산, 청송), 부산·경남지역 6개소(동부산, 서부산, 울산, 마산, 김해, 거제)가 있음
- 직접판매는 주로 대형유통업체인 이마트(안동점), 삼성테스코(칠곡점, 성서점, 김해점, 창원점)와 대량수요처(삼조셀틱, (주)우일수산, (주)SK, 안동대학교, 안동과학대, 목우촌 등) 등이 포함됨
- 그 외 군납 및 교도소(육군××부대, 공군××부대, 청송경비교도대, 울산구치소, 감호소(청송1, 청송2), 교도소(안동, 청송1, 청송2, 김천), 수출(농협무역, 경북통상) 등이 있음

표 5-17. 서안동농협 김치의 유통경로 및 판매비중

판매처(경로)	개소수	판매비중 (%)	비고
농협계통		23.3	농협유통(양재점, 창동점), 농협유통센터 (성남, 달성), 대구경북유통, 농협부산경남 유통, 성서하나로클럽, 안동농협 등
대리점(영업소)	20	54.0	수도권 5개소, 대구지역 2개소, 경북지역 7개소 부산·경남지역 6개소
직접판매		14.3	대형유통업체, 기업체, 단체급식 직배송, 인터넷쇼핑몰, 홈페이지 등
군납		6.2	완제품 납품, 임가공 납품
수출		2.2	일본, 미국 등
계		100.0	

자료 : 서안동농협 김치공장 조사자료

○ 웅천농협

- 판매루트 : 농협계통판매, 대리점(영업소) 판매, 직접판매(자체조직)이 있으며, 그 외 군납과 수출경로가 있음
- 판매루트별 비중(수출제외)은 대리점 비중이 54.4%로 가장 높으며, 다음으로 직판 24.5%, 농협계통 2.8%이며, 수출이 18.4%로 나타나고 있음
- 판매지역별 비중은 경남·부산지역이 86.6%로 압도적으로 높으며, 그 외 수도권 7.2%, 기타(경북 및 제주) 6.2%로 나타나고 있음
- 계통판매 : 부산경남유통(금곡점, 부전점), 농협김해장유유통센터, 농협수원유통센터, 지역농협하나로마트(창원, 진해석동, 웅동 신항만), 부산농협 농산물백화점
- 대리점(영업소) : 부산·경남지역 10개소(창원, 마산, 김해, 밀양, 부산동래, 부산사하, 부산진, 통영서부, 진주, 울산), 서울(12개소), 대구 등
- 직접판매 : 대규모점포 직영매장(롯데마트 사하점, 통영점, 울산달동점, 용인수지점) 등
- 수출 : 일본(무라타식품, 다카야마식품,), 싱가폴(미드미)

표 5-18. 웅천농협 김치의 유통경로 및 판매비중(매출액기준)

판매처(경로)	개소수	판매비중 (%)	비고
농협계통		2.8	부산경남유통(금곡점, 부전점), 농협유통센터(김해장유, 수원), 지역농협하나로마트(창원, 진해석동, 웅동 신항만), 부산농협 농산물백화점 등
대리점(영업소)	23	54.4	수도권 12개소, 부산·경남 10개소 등
직접판매 (자체조직)	9	24.5	대형점포매장(롯데마트), 대량수요처 직배송, 인터넷쇼핑몰 등
수출		18.4	일본, 싱가폴
계		100.0	

자료 : 웅천농협 김치공장 조사자료

다. 농협김치 물류실태

○ 물류장비

- 11개 지역농협이 대규모 민간기업에 비하여 생산규모가 상대적으로 영세하기 때문에 물류시설과 물류장비 측면에서 미흡한 수준으로 나타나고 있음
- 11개 지역조합의 조합별 운송차량 대수는 3.9대이며, 종류별로는 5톤 1.7대, 3.5톤

0.6대, 2.5톤 0.6대, 1~1.5톤 1.0대로 나타남

○ 배송형태

- 전체적으로 직접배송형태가 약 70%를 차지하고 있어 전문 운송업체 위탁배송 비율이 낮게 나타나고 있음
- 조합별로는 전곡, 남양, 부귀, 여수, 서안동, 웅천농협은 직접배송 형태, 순천, 화원농협은 위탁배송 형태이며, 북파주와 선도농협은 직접배송과 위탁배송을 고루 활용하는 형태임

표 5-19. 농협김치의 물류현황

조합명	운송차량(대수)					배송형태(%)		물류특성
	5톤	3.5톤	2.5톤	1-1.5톤	계	직배	위탁	
전곡	2	3	-	1	6	90	10	• 직배송 중심 물류체계 • 근거리 집중적 물류권역
북파주	1	2	-	-	3	50	50	• 근거리 권역 물류체계 • 배송차량 부족
남양	2	-	1	1	4	100	-	• 근거리 물류권역 집중 • 서울 중심 물류체계
살미	-	1	-	2	3	80	20	• 물류권역 2원화 • 직배송 중심 물류체계
선도	-	-	3 (용 1)	1	4	50	50	• 물류권역 2원화 • 서울권 및 충남권
부귀	3	-	-	1	4	100	-	• 물류권역 다원화(3개) • 직배송 중심체계
순천	3	-	-	-	3	20	80	• 물류권역 다원화 • 원거리 위탁배송체계
화원	2 (용 2)	-	1	1	4	20	80	• 수도권 원거리 물류체계 • 원거리 위탁배송체계
여수	-	-	1	2	3	98	2	• 전국권 물류권역 • 소량 직배송 중심체계
서안동	4 (용 2)	1	-	1	6	70	30	• 물류권역 다원화 • 대량 직배송 중심체계
웅천	2	-	1	1	4	90	10	• 근거리 집중적 물류권역 • 직배송 중심 물류체계
평균	1.7	0.6	0.6	1.0	3.9	69.8	30.2	• 자차 중심 직배송체계 • 적재톤당 비효율적 물류

자료 : 각 조합별 김치공장 조사자료

라. 농협김치 가격전략

1) 농협김치 가격결정 구조

○ 개별브랜드 조합김치
- 우리나라의 김치시장구조는 완전경쟁시장구조로서 가격형성 역시 완전경쟁 시장가격이라고 할 수 있음
- 그러나 농협김치의 판매가격은 시장의 수급상황에 따라 변동되기 보다는 김치 재료비, 인건비 등 생산비뿐만 아니라 민간업체 또는 경쟁사나 타 농협김치의 판매가격을 고려하여 적정선에서 결정되고 있음
- 농협김치는 생산 또는 유통규모가 대규모 민간 김치생산업체보다 상대적으로 영세하기 때문에 대규모 민간업체의 가격수준과 가격전략에 큰 영향을 받는다고 할 수 있음
- 예를 들면 농협김치와 일반 민간업체 김치가 동일한 점포에서 서로 경쟁적으로 판매될 경우 대규모 민간업체가 시장개척이나 고객확보를 위해 할인판매나 또는 이벤트판매를 할 경우 농협김치 가격도 영향을 받을 수밖에 없는 구조임
- 11개 농협김치의 판매가격은 각 농협별로 제품종류, 판매루트 등에 따라 차이가 나고 있으며, 각각의 판매처별 가격형성 구조도 다르게 나타나고 있음

○ 아름찬 공동브랜드 김치
- 각 농협 김치공장이 공동브랜드인 '아름찬'으로 공급하는 김치는 레시피(recipe)가 동일하게 표준화되어 있을 뿐만 아니라 판매도 중앙회의 계열사(아름찬쇼핑몰, 농협유통, 유통센터 등)에서 판매되고 있어 아름찬 김치의 가격결정은 11개 김치공장 대표, 농협중앙회 산지유통부, 중앙회김치사업단, 농협식품연구소 등이 참여하는 협의회에서 결정됨
- 아름찬김치의 가격은 김치종류별 생산원가와 적정마진 등을 고려하고 대규모 민간 경쟁업체의 시판가격 등을 고려하여 판매가격을 결정하는데, 동일한 상품은 제조농협이 달라도 동일한 가격으로 결정됨
- 협의회에서는 조합별로 아름찬 공동브랜드로 납품하는 김치종류와 물량을 배정하며, 제품종류와 물량을 배정받은 조합 김치공장은 해당 제품과 물량만큼 아름찬의 표준레시피를 적용하여 김치를 만든 후 납부하고 있음

2) 농협김치 가격결정

○ 계통판매는 농협유통 등 중앙회 계열사의 판매점포(하나로클럽, 하나로마트 등)나

지역농협의 점포(하나로마트 등)에서 완제품을 배송하여 판매하거나, 입점하여 즉석 김치 형태로 판매하는데, 판매가격 결정은 타 농협김치 및 일반 민간업체 김치의 판매가격을 고려하여 개별농협이 자체적으로 결정하고 있음

○ 대리점(영업소) 판매가격은 대부분 연초 공장과 대리점의 계약에 의해 가격이 결정되는데, 가격은 대리점의 판매가격 및 적정마진 수준과 공장의 생산원가 등을 고려하여 결정됨. 가격수준 결정 시 대리점의 판매실적 등을 고려하여 공장의 대리점 판매가격에서 약간의 차이가 나기도 하며, 그 결과 대리점의 판매가격에도 차이가 날 뿐만 아니라 대리점별 유통마진도 약간의 차이가 나고 있음. 대리점과 계약을 하면 특별한 변동사정이 발생하지 않는 한 일정기간 지속되고 있음

○ 직영점의 경우 일부 공장에서 운영하고 있는 형태이며, 가격결정은 직영점(공장)과 수요자(대량 수요자)간 계약에 의해 결정되는데, 가격수준은 대리점 판매가격보다 약간 낮은 수준인 것으로 나타나고 있음

○ 개별농협 자체인터넷 쇼핑몰 판매가격은 다른 농협의 판매가격, 김치를 취급하는 다른 인터넷 판매가격 등을 고려하여 개별조합이 자체적으로 가격을 결정함
- 타 전문 인터넷 쇼핑몰에 위탁 판매하는 경우 판매수수료가 매우 높은 편이며, 판매이벤트가 많은 관계로 가격변동이 상대적으로 심한 편이며, 가격결정은 대체로 판매를 위탁한 조합과 쇼핑몰업체의 합의에 의해 결정되고 있음

○ 대리점(영업소)나 직영점을 통하지 않고 김치공장에서 직접판매하는 경우에는 배송판매와 현장판매 형태가 있음. 배송판매의 경우 대체로 대량수요업체에 배송하는 것으로 가격결정은 합의가격 형태로 도매가격 수준으로 결정되고 있음. 그리고 현장판매의 경우 일반소비자나 지역주민 및 소규모업자(지역식당 등)인데 일반 소매점 가격보다 낮은 수준에서 판매되고 있음

○ 군납은 가격결정은 크게 중앙회 사업단과 군부대가 계약을 통해 가격과 물량을 결정하는 경우와 개별조합과 군부대와의 직접 계약에 의한 물량 및 가격결정 방법이 있음. 군납에서 임가공의 경우 주재료와 주요 부재료(고춧가루, 마늘, 젓갈 등)는 군에서 직접 알선·공급하기 때문에 김치공장은 수수료만 취득하고 있음

표 5-20. 농협김치의 판매루트별 가격결정 기준 및 방법

브랜드	판매루트		가격결정기준	가격결정방법	비고
공동브랜드 (아름찬)	**중앙회계열사매장** ▪ 아름찬쇼핑몰 ▪ 농협유통매장 ▪ 농협유통센터 ▪ 농협쇼핑몰		▪ 제조원가 ▪ 공장적정마진 ▪ 판매점적정마진 ▪ 경쟁업체가격	▪ 합의가격 (농협김치협의회)	▪ 10개 공장 표준 레시피 적용 ▪ 동일상품 동일 판매가격 ▪ 조합별물량배정
조합공장 개별브랜드 (11개브랜드)	**계통판매** ▪ 하나로클럽 ▪ 하나로마트 ▪ 지역농협점포		▪ 타농협김치가격 ▪ 김치업체가격 ▪ 제조원가	▪ 개별농협결정 (입점판매가격) ▪ 합의(제시)가격 (완제품배송)	▪ 중앙회계통매장 (즉석김치판매) ▪ 지역농협매장 (완제품배송)
	대리점(영업소) ▪ 대리점 ▪ 영업소		▪ 대리점적정마진 ▪ 공장생산원가 ▪ 대리점판매실적	▪ 계약가격 (공장↔대리점)	▪ 대리점별 가격과 마진에 차이 발생
	직영점 (조합직영)		▪ 생산원가 ▪ 판매규모	▪ 합의가격 ▪ 공장 가격제시	▪ 대리점가격보다 약간 낮은수준
	인터넷 판매	▪ 자체 쇼핑몰	▪ 타농협판매가격 ▪ 타업체판매가격	▪ 개별농협결정	▪ 회원제 ▪ 마일리지제
		▪ 전문 쇼핑몰	▪ 타업체가격 ▪ 쇼핑몰마진	▪ 합의가격 (쇼핑몰↔공장)	▪ 민간업체 ▪ 판매위탁수수료
	직접 판매	▪ 배송판매	▪ 타업체가격 ▪ 생산원가	▪ 합의가격 (도매가격)	▪ 대량수요처 등 직접배송
		▪ 현장판매	▪ 생산원가 ▪ 소매가격	▪ 합의가격 (소매가격)	▪ 인근수요자 ▪ 일반소비자
	군납	▪ 완제품 납품	▪ 생산원가	▪ 합의가격 (계약가격)	▪ 중앙회↔군계약 ▪ 조합↔군 계약
		▪ 임가공	▪ 계약수수료	-	▪ 가공수수료수취
	수출	▪ 농협무역	▪ 생산원가 ▪ 환율변동 ▪ 전년가격	▪ 계약가격	▪ 농협무역 수출알선
		▪ 자체수출			▪ 일반무역회사 수출대행

○ 수출은 중앙회 농협무역을 통해 수출하는 경우와 조합이 직접 수출하는 경우로 구분할 수 있음. 농협무역을 통해 수출하는 경우농협무역과 수입국 바이어의 계약으로 수출물량과 수출가격이 결정되며, 자체 수출은 일반 수출대행업체와 바이어와의 계약에 의해 가격과 물량이 결정됨

3) 김치가격의 특성

○ 김치공장의 가장 일반적인 판매루트는 대리점을 통한 판매와 계통판매루트임.

- 대리점 판매의 경우 대체로 연초 대리점과 공장 간의 계약으로 납품물량과 가격이 결정되는데, 결정된 가격은 가격변동 요인이 발생하여도 대체로 다음 계약 때까지 연중 일정수준에 고정적인 특성이 있음

○ 그러나 김치공장의 입장에서 보면 상대적으로 생산량의 변동이 심하고, 그에 따라 시장가격의 변동폭이 클 뿐만 아니라 원가부담이 큰 월동배추나 고랭지배추는 김치 판매가격의 변동요인에 가장 큰 영향을 주는 요인임
- 특히 원료가격이 상대적으로 높은 고랭지배추의 경우 작황이 좋지 않아 생산량과 출하량이 감소할 경우 시장가격은 큰 폭으로 상승하기 때문에 원가부담이 매우 높은데도 불구하고 대리점 판매가격을 변동시키는 데는 한계가 있음. 일부 농협의 경우 원재료 가격이 급등할 경우 김치가격을 kg당 200원 내에서 미세 조정하고 있는 것으로 나타나고 있음
- 반대로 원재료 가격이 하락할 경우에는 대리점이나 대량수요처에서 가격인하 요구가 들어오고 있는 실정으로 김치가격이 상향 조정되는 것보다 하향 조정되는 현상이 더 많이 나타나고 있어 시판김치가격의 상방경직성이 강하게 나타나고 있음

○ 대리점이나 단체급식업체와의 계약은 조합에 따라 차이는 있으나, 대체로 연간 2회 정도 이루어지는 것으로 나타나고 있으며, 경우에 따라서는 2개월에 1회 정도 이루어지는 경우도 있음

4) 농협김치 가격의 문제점

○ 김치가격의 경직성과 경영수지 악화 요인
- 김치판매가격과 판매량은 일정한 상태로 유지되고 있으나, 김치 판매가격 특히, 원료수급 변동 등 김치 완제품 가격 상승요인에도 불구하고 상방 경직적인 특성으로 경영수지 악화 요인으로 작용하고 있음

○ 원료가격에 대한 부담
- 7월과 8월 고랭지 배추 등 원료가격의 부담이 판매가격에 비해 매우 높은 수준이어서 경영악화에 영향을 미치고 있음
- 배추의 경우 장기 저온자장이 현실적으로 문제가 있기 때문에 여름철에는 상대적으로 가격수준이 높고 가격변동이 심한 고랭지배추의 원료확보가 반드시 필요하지만 전반적인 경영수지 악화의 요인이 되고 있는 실정임

2. 농협김치 수출실태 및 여건변화

가. 농협김치 수출실태

○ 농협김치의 본격적인 수출은 190년대 후반부터 이루어지고 있으며, 2004년까지 지속적 증가추세였으나 2005년 이후 감소추세임.

- 농협김치 수출은 1990년대 후반 약 1천톤 내외 수준에서 2004년 2,600톤 수준으로 지속적인 증가추세를 나타내었으나 2005년도와 2006년도에 급감하여 2006년도의 경우 1,130톤으로 2004년 대비 56.6% 감소하였음
- 농협김치의 주 수출시장이 일본이며, 2004년의 경우 일본의 김치시장에서 우리나라 김치가 중국김치의 비중이 반전되면서 우리나라 김치의 일본시장 수출이 감소되는 맥락과 같이 나타나고 있음
- 특히 2006년의 경우 2004년과 2005년 대비 각각 56.6%와 49.8% 급감하였는데, 이것은 2005년 10월 중국산 수입김치와 국내산 김치의 기생충알 파동으로 일본 수출량이 급감한 것에 기인하고 있음
- 그러나 중국산 저가김치의 일본시장 수출 급증으로 인하여 우리나라 전체 김치 수출물량도 감소추세로 나타나고 있기 때문에 향후 농협김치의 수출여건은 중국산 김치와의 명확한 차별화가 없는 한 가격이나 품질경쟁력 측면에서 점점 어려워질 것으로 전망됨

○ 조합별 농협김치 수출비중

- 농협김치를 수출하는 조합은 2006년 말 현재 전곡농협, 살미농협, 선도농협, 순천농협, 서안동농협, 웅천농협 등 6개 농협이며, 이 중 선도농협의 경우 2001년 수출이 시작되었으나 아주 소량으로 2006년까지 누적물량이 약 40톤 미만으로 나타나고 있음
- 조합별 전체 김치 생산량 중 매출액 기준 수출비중은 웅천농협이 18.8%로 가장 높으며, 다음으로 살미농협 8.4%, 전곡농협 7.6%, 순천농협 5.3%, 서안동농협 2.6%, 선도농협 1.3% 순임
- 농협김치를 수출하는 6개조합의 총매출액에서 차지하는 수출액의 비중은 6.3%로 나타나고 있음

표 5-21. 농협김치의 수출추이

단위: 톤, 백만원, 원/kg

구분		1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
전곡	물량	-	-	-	1,097	816	613	534	537	325
	금액	-	-	-	3,683	2,584	2,233	1,927	1,725	916
	단가	-	-	-	3,357	3,167	3,643	3,609	3,212	2,818
살미	물량	-	-	114	178	298	235	230	194	102
	금액	-	-	350	590	854	660	643	544	297
	단가	-	-	3,070	3,315	2,866	2,809	2,796	2,804	2,912
순천	물량	94	348	344	359	354	166	321	175	176
	금액	436	911	1,063	1,170	1,184	746	732	691	613
	단가	4,638	2,618	3,090	3,259	3,345	4,494	2,280	3,949	3,483
서안동	물량	70	155	211	173	172	260	750	814	156
	금액	162	546	922	591	571	970	1,302	1,115	374
	단가	2,314	3,523	4,370	3,416	3,320	3,731	1,736	1,370	2,397
웅천	물량	683	895	704	635	801	860	770	549	371
	금액	3,214	4,089	3,179	2,726	3,130	3,236	2,913	1,906	1,116
	단가	4,706	4,569	4,516	4,293	3,908	3,763	3,783	3,472	3,008
계	물량	847	1,390	1,373	2,442	2,441	2,134	2,605	2,269	1,130
	금액	3,812	5,546	5,514	8,760	8,323	7,845	7,517	5,981	3,316
	단가	4,501	3,990	4,016	3,587	3,410	3,676	2,886	2,636	2,935

* 2006년까지 극히 소량을 수출한 선도농협은 제외하였음
자료 : 각 조합별 조사자료

표 5-22. 조합별 총매출액 중 수출비중, 2006

단위: 백만원, %

조합명	자체 브랜드명	총매출액(A)	수출액(B)	비중(B/A)
전곡	청산김치	12,077	916	7.6
살미	남한강김치	3,536	297	8.4
선도	선장김치	6,138	80	1.3
순천	남도김치	11,521	613	5.3
서안동	풍산김치	14,511	374	2.6
웅천	웅천김치	5,926	1,116	18.8
계		53,709	3,396	6.3

자료 : 각 조합별 조사자료

○ 우리나라 총 김치수출에서 농협김치 수출 비중

- 우리나라의 김치 총 수출량에서 차지하는 농협김치 수출물량 비중은 대체로 연도별로 5~10%로 나타나 우리나라의 전체 김치생산량에서 차지하는 농협김치 생산량의 비중과 비슷한 수준으로 나타나고 있음
- 우리나라 김치 총 수출량 중 농협김치 수출물량의 비중은 1990년대 후반 지속적 증가추세로 2001년 10.1%까지 증가하였으나 그 후 점차 감소추세로 2006년에는 4.4%로 나타나고 있음
- 우리나라 전체 김치수출량에서 차지하는 농협김치의 수출 비중이 2001년 이후 지속적인 감소추세를 나타내고 있는 것은 전체적으로는 주요 수출시장인 일본시장에서 중국산 김치와의 경쟁심화와 열세화, 수출단가의 지속적 하락에 의한 출혈수출 감소 등이 요인에 기인하는 것으로 추정됨
- 그러나 우리나라 총 김치생산량에서 차지하는 농협김치의 비중이 일정 수준을 유지하고 있음에도 불구하고 총 수출량에서 차지하는 농협김치 수출비중이 지속적으로 감소하는 것은 한마디로 민간기업 수출여건보다 농협김치의 수출여건이 더욱 악화되고 있다는 사실을 입증하는 것임

표 5-23. 전체 김치수출에서 농협김치 비중 추이

단위: 톤

년도	총수출물량 (A)	농협김치물량 (B)	B/A (%)
1998	15,939	847	5.3
1999	24,561	1,390	5.7
2000	23,433	1,373	5.9
2001	23,785	2,442	10.3
2002	29,213	2,441	8.4
2003	33,064	2,134	6.5
2004	34,827	2,605	7.5
2005	32,307	2,269	7.0
2006	25,600	1,130	4.4

자료 : 관세청, 「무역통계연보」 및 농협 김치공장 조사자료

○ 농협김치 수출에서의 조합별 비중 추이

- 전체 농협김치 수출에서 차지하는 각 조합별 비중 추이를 보면 물량기준으로 할 경우 2001년의 경우 전곡농협이 44.9%로 가장 많은 비중을 차지하였으며, 다음으로

웅천농협 26.0%, 순천농협 14.7%, 살미농협 7.3%, 서안동농협 7.1%로 나타났음. 그러나 2006년의 경우 웅천농협이 32.8%로 가장 높으며, 다음으로 전곡농협 28.8%, 순천농협 15.6%, 서안동농협 13.8%, 살미농협 9.0% 순으로 나타남

- 농협김치의 전체 수출량 중 61.6%가 전곡농협과 웅천농협에 의해 이루어지고 있음

표 5-24. 농협김치 수출에서 조합별 비중 추이

단위: %

구분		1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
전곡	물량	-	-	-	44.9	33.4	28.7	20.5	23.7	28.8
	금액	-	-	-	42.0	31.0	28.5	25.6	28.8	27.6
살미	물량	-	-	8.3	7.3	12.2	11.0	8.8	8.6	9.0
	금액	-	-	6.3	6.7	10.3	8.4	8.6	9.1	9.0
순천	물량	11.1	25.0	25.1	14.7	14.5	7.8	12.3	7.7	15.6
	금액	11.4	16.4	19.3	13.4	14.2	9.5	9.7	11.6	18.5
서안동	물량	8.3	11.2	15.4	7.1	7.0	12.2	28.8	35.9	13.8
	금액	4.2	9.8	16.7	6.7	6.9	12.4	17.3	18.6	11.3
웅천	물량	80.6	64.4	51.3	26.0	32.8	40.3	29.6	24.2	32.8
	금액	84.3	73.7	57.7	31.1	37.6	41.1	38.8	31.0	33.7
계	물량	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	금액	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

자료 : 각 조합별 조사자료

나. 농협김치 수출여건 변화

○ 농협김치 수출단가 추이

- 농협김치의 수출여건 변화는 수출물량 변동추세로 수출여건을 어느 정도 파악할 수 있으나, 수출물량 변동은 수익성을 고려하지 않고 수출시장 유지 측면에서 출혈수출 같은 문제가 발생할 수 있기 때문에 수익성을 고려한 실질적인 여건변화는 수출단가 변동추세가 더 정확한 여건변화를 반영할 수 있음
- 농협김치의 수출여건은 우리나라 전체 김치수출의 여건에 의해 영향을 받겠지만 앞의 분석에서 보듯이 민간기업 김치의 수출여건보다 더욱 악화되는 것으로 나타나고 있음
- 김치수출의 수익성에 영향을 미치는 요인은 여러 가지가 있으나, 가장 중요한 요인인 수출단가의 추세를 보면 1990년대 말 kg당 농협김치 수출단가가 4,000원 내외 수준에서 형성되었으나 현재 2,500~3,000원 수준으로 급락하였음

표 5-25. 조합별 농협김치의 수출단가 추이

단위: 원/kg, %

구분		1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
전곡	단가	-	-	-	3,357	3,167	3,643	3,609	3,212	2,818
	지수				93.6	92.9	99.1	125.1	121.9	96.0
살미	단가	-	-	3,070	3,315	2,866	2,809	2,796	2,804	2,912
	지수			76.4	92.4	84.0	76.4	96.9	106.4	99.2
순천	단가	4,638	2,618	3,090	3,259	3,345	4,494	2,280	3,949	3,483
	지수	103.0	65.6	76.9	90.9	98.1	122.3	79.0	149.8	118.7
서안동	단가	2,314	3,523	4,370	3,416	3,320	3,731	1,736	1,370	2,397
	지수	51.4	88.3	108.8	95.2	97.4	101.5	60.2	52.0	81.7
웅천	단가	4,706	4,569	4,516	4,293	3,908	3,763	3,783	3,472	3,008
	지수	104.6	114.5	112.5	119.7	114.6	102.4	131.1	131.7	102.5
평균	단가	4,501	3,990	4,016	3,587	3,410	3,676	2,886	2,636	2,935
	지수	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

자료 : 각 조합별 조사자료

○ 농협김치 수출부문 역조 현상

- 수출단가의 지속적인 하락으로 수출부문 역조현상이 발생하고 있으며, 일본수출의 경우 전체 수출조합에서 환차손('04년 대비 '06년 22.2% 환차손 발생)에 의한 손실증가('04년 적용환율 100엔=1,50원, '05년 933원, '06년 817원)로 나타나고 있음
- 전곡농협의 경우 일본에 수출하는 맛김치의 수출손실이 갈수록 증가하고 있으며, 2006년의 겨우 수출손실은 479백만원에 달하고 있으며, 이 중 손실보전이 150백만원으로 나타나고 있음
- 웅천농협의 경우 400g 페트병의 제조원가는 1,610원으로 분석되었으나, 수출단가는 '05년 1,522월, '06년 1,189원으로 나타남
- 2005년 한국과 중국산 김치파동에 의한 영향으로 김치소비량 감소 및 구매기피현상 발생(안전·안심추구의 일본 소비자 욕구에 부응하지 못함)
- 지속적인 수출과 수출시장의 유지를 위해서는 수출부문 손실보전이 필요하기 때문에 이를 위한 무이자 저리자금 지원이 필요함

표 5-26. 전곡농협의 김치 수출손실 발생 현황

단위: 톤, 백만원

연도	수출 품목	수출 물량	수출 금액	수출 손실	수출손실 보전금액	수출국
2001	맛김치	1,097	3,683	-	-	일본
2002	맛김치	816	2,584	177	63	일본
2003	맛김치	613	2,233	297	105	일본
2004	맛김치	534	1,927	118	68	일본
2005	맛김치	537	1,725	401	150	일본
2006	맛김치	325	916	479	150	일본

자료 : 전곡농협 조사자료

제 6 장
농협 김치사업의 효율화 방향

1. 농협 김치사업의 SWOT 분석과 발전전략

가. 농협 김치사업 SWOT 분석

1) 강점요인

○ ‘농협’이라는 브랜드의 높은 소비자의 인지도와 신뢰도
○ ‘아름찬’ 브랜드로 대표되는 ‘농협김치’의 높은 인지도 및 신뢰도
○ 완전 국내산 원료로 만드는 ‘농협김치’의 안전성에 대한 높은 신뢰
○ 김치 맛의 지역적인 전통성을 살릴 수 있는 제품의 다양성 확보
○ 김치 맛의 전통적 지역성으로 인한 일정한 고정수요 존재
○ 중앙회 및 지역농협을 포함한 전국적인 유통·판매망 구축
○ 김치제조 및 유통부문의 유능한 인재확보와 우수한 영업능력
○ 국내산 김치원료 조달체계의 확립과 공급의 안정성 확보
○ 국내 농업생산과의 완전 연계로 생산자·소비자의 높은 호감도

2) 약점요인

○ 지역농협 개별 김치공장의 영세성과 상대적 경쟁력 저위
○ ‘아름찬’ 공동브랜드를 제외한 개별브랜드의 상대적 인지도 저하
○ 영세한 개별공장 중심의 경영체제로 불안정한 경영구조
○ 개별공장 중심의 사업물량 영세성으로 규모경제의 어려움
○ 생산김치의 지역성으로 전국시장 대응능력 미흡

○ 상대적으로 낮은 국내 및 수출시장 점유율로 시장지배력 미흡
○ 대규모 민간기업보다 낮은 자본장비율과 노동집약적 구조로 인건비 등 상대적으로 높은 경영압박 요인 발생
○ 급변하는 국내외 김치 및 유통환경 변화에 대한 상대적 인식 미흡
○ 공동브랜드와 개별브랜드의 이원화에 따른 소비자의 인지도 문제
○ 소비자의 다양한 욕구충족에 대한 대응인식 미흡

3) 기회요인

○ 김치의 Codex 식품규격 채택과 한국김치의 세계적 식품화 추세
○ 식품소비의 웰빙추구와 김치의 영양학적·약리학적 효능 인식증대
○ 수입김치 안전성 파동(2005)으로 중국산 김치와의 차별화 요구 증대
○ 농협 김치공장의 HACCP 인증 획득으로 안전성 요구에 대응가능
○ 소비자의 주거 및 구매패턴 변화에 따라 가정의 자가제조에서 다양한 제품의 공장김치 선호 추세
○ 급속한 산업화의 영향으로 대규모 단체급식 물량 증가 추세
○ 소득수준 증가와 웰빙지향 식품소비로 고품질, 안전식품 수요 증가
○ '주5일근무제', 외식비중의 증대로 공장김치 및 포장김치 수요 증대
○ 김치공장 HACCP 의무적용으로 인한 김치산업 구조조정 예상
○ 중국산 수입김치의 급증으로 대규모 김치공장의 적자경영 증가

4) 위협요인

○ 수입김치 공급물량 급증과 수입김치 선호도 증가추세
○ 김치소비의 완만한 감소추세와 수입량 증가
○ 김치 수출시장의 급격한 위축과 수출물량 급감 추세
○ 수출시장구조의 불안정과 수출손실액 증가 추세
○ 농산물시장 개방화의 가속화와 김치원료 수급의 불안정 심화
○ 대규모 민간업체의 구조조정과 우세한 시장점유율
○ 민간기업의 원료조달체계의 유리성과 농협의 상대적 경쟁력 저하
○ 유통환경 변화와 대규모 수요처의 김치조달체계 변화

표 6-1. 농협김치 사업의 SWOT 분석

강점(Strengths)	약점(Weakness)
○ '농협'브랜드의 높은 인지도와 신뢰도 ○ '아름찬' 농협김치의 높은 인지도 ○ 국내산 원료의 '농협김치' 안전성에 대한 높은 신뢰도 ○ 김치맛의 지역적 전통성을 살린 제품의 다양성 확보 ○ 김치 맛의 지역성으로 고정수요 존재 ○ 전국적인 유통·판매망 구축 ○ 김치사업 관련 유능한 인재확보와 우수한 영업능력 ○ 국내산 원료 조달체계의 확립과 공급의 안정성 확보 ○ 국내 농업생산과의 완전 연계로 농업 생산자·소비자의 높은 호감도	○ 김치공장의 영세성과 상대적 경쟁력 저위 ○ 지역농협 개별브랜드 상대적 인지도 저하 ○ 김치공장의 영세성과 불안정한 경영구조 ○ 사업물량 영세성으로 규모경제화의 어려움 ○ 제품의 지역성과 전국시장 대응능력 미흡 ○ 낮은 시장 점유율로 시장지배력 미흡 ○ 낮은 자본장비율과 노동집약적 구조로 상대적으로 높은 경영압박 요인 발생 ○ 급변하는 국내외 김치 및 유통환경 변화에 대한 상대적 인식 미흡 ○ 공동브랜드와 개별브랜드의 이원화 ○ 소비자의 다양한 욕구충족에 대한 대응인식 미흡
기회(Opportunities)	**위협(Threats)**
○ 김치의 Codex 식품규격 채택과 한국김치의 세계적 식품화 ○ 김치의 영양학적·약리학적 효능 인식증대 ○ 김치파동(2005)으로 수입김치와의 차별화 요구 증대 ○ 농협 김치공장의 HACCP 인증 획득예상 ○ 주거 및 구매패턴 변화로 다양한 제품의 공장김치 선호 추세 ○ 급속한 산업화로 단체급식 물량 증가 추세 ○ 웰빙지향으로 고품질, 안전식품 수요 증가 ○ '주5일근무제', 외식비중의 증대로 공장김치 및 포장김치 수요 증대 ○ HACCP 의무적용과 김치산업 구조조정 ○ 수입김치의 급증과 민간 김치공장의 적자 경영 증가	○ 수입김치 공급물량 급증과 수입김치 선호도 증가추세 ○ 김치소비의 완만한 감소추세 ○ 수출시장의 위축과 수출 물량 급감 추세 ○ 수출시장의 불안정과 수출손실액 증가 ○ 김치원료 수급의 불안정 심화 ○ 대규모 민간업체의 구조조정과 우세한 시장점유율 ○ 민간기업의 원료조달체계의 유리성과 농협의 상대적 경쟁력 저하 ○ 유통환경 변화와 대규모 수요처의 김치 조달체계 변화

나. 농협 김치사업 발전전략

○ S-O 전략(강점과 기회 활용)

- '농협'과 '농협김치' 브랜드의 상대적 높은 인지도 및 신뢰도를 활용한 브랜드마케팅 전략의 수립·운용
- 식품소비의 웰빙지향 추세와 완전국내산 원료 사용의 '농협김치'에 대한 판촉전략 강화
- 전체 농협 김치공장의 HACCP 적용으로 제품의 안전성·고품질화 추구를 통한 대규모 민간기업과의 경쟁력 강화

- 김치 맛의 지역적 전통성 확보와 전국적인 유통망 확보를 통한 시장개척 및 제품의 다양성 추구
- 국내산 원료사용과 HACCP 완전 적용으로 고품질·안전성 및 웰빙 추구의 소비지니즈 충족

○ S-T 전략(강점활용, 위기극복)
- '농협김치' 브랜드 인지도 및 신뢰도 제고와 중앙회와 지역조합 김치사업의 연계 및 계열화를 통한 사업의 규모화 추구
- 중앙회와 지역조합의 김치사업에서 생산·유통부문의 공동영역 확대를 통한 지역조합의 불안정한 경영구조 개선
- 중앙회와 지역조합의 판촉부문의 연계로 '농협김치'로서의 주앙회 및 지역조합 독자적인 브랜드 인지도 및 충성도 제고전략 구축
- 지역조합에 대한 시설(자금)지원 등으로 김치사업의 자본장비율 제고로 경영압박요인 완화

○ W-O 전략(약점보완, 기회활용)
- 중앙회와 지역조합의 연계를 통한 규모화 추구와 제품의 다양성 확보로 김치 맛에 대한 다양한 소비자 니즈 충족
- HACCP 의무적용에 따른 김치산업 구조조정을 통한 김치 생산·유통의 규모화와 시장점유율 제고
- 전체 농협김치의 HACCP 적용에 대한 홍보강화와 제품의 지역성을 활용한 수입김치 및 민간김치와의 차별화 전략과 새로운 시장개척 필요
- 김치의 약리적·영양학적 효능증대에 따른 다양한 제품 및 이용방법 개발 필요

○ W-T 전략(약점보완, 위기극복)
- '농협김치' 생산 및 유통부문의 규모화로 국내 및 수출시장 점유율 확대
- '농협김치' 브랜드와 국내산 원료 사용의 농협김치 우수성과 안전성에 대한 홍보전략 강화로 경쟁김치와의 차별화 추진
- 경영압박요인 해소와 불안정한 경영구조 개선으로 수출시장 재정비 및 수출경쟁력 제고
- 국내산 원료조달체계의 구축으로 원료수급 불안정 완화와 민간기업 원료조달에 대한 우위성 점유와 홍보

표 6-2. 농협 김치사업의 발전전략

S-O전략(강점과 기회 활용)	W-O전략(약점보완, 기회활용)
○ '농협'과 '농협김치' 브랜드를 활용한 적극적인 브랜드마케팅 전략의 수립·운용 ○ 식품소비의 웰빙지향 추세를 활용한 국산김치 '농협김치'의 판촉전략 강화 ○ 완전한 HACCP 적용으로 대규모 민간기업과의 시장경쟁력 강화 ○ 김치 맛의 지역성과 전국적 유통망을 통한 시장개척 및 제품의 다양성 추구 ○ 국산 원료사용과 HACCP 완전 적용으로 웰빙 추구의 소비지 니즈 충족	○ 중앙회와 지역조합의 연계를 통한 제품의 다양성 확보로 소비자 니즈 충족 ○ HACCP 의무적용에 따른 김치산업 구조조정을 통한 시장점유율 제고 ○ 농협김치의 HACCP 일체 적용에 대한 홍보강화와 경쟁김치와 차별화 전략 ○ 김치의 약리적·영양학적 효능증대에 따른 다양한 제품 및 이용방법 개발 필요
S-T전략(강점활용, 위기극복)	**W-T전략(약점보완, 위기극복)**
○ 중앙회와 지역조합 김치사업의 연계 및 계열화를 통한 사업의 규모화 추구 ○ 중앙회와 지역조합의 공동사업 영역확대를 통한 지역조합의 불안정한 경영구조 개선 ○ 중앙회와 지역조합의 판촉부문의 연계로 중앙회 및 지역조합 브랜드 인지도와 충성도 제고 ○ 지역조합에 대한 시설(자금)지원으로 자본장비율 제고와 경영압박요인 완화	○ '농협김치' 생산 및 유통부문의 규모화로 국내 및 수출시장 점유율 확대 ○ '농협김치' 브랜드와 우수성과 안전성 홍보 강화로 경쟁김치와의 차별화 추진 ○ 경영압박요인 해소와 불안정한 경영구조 개선으로 수출경쟁력 제고 ○ 국내산 원료조달체계의 구축으로 민간기업 원료조달에 대한 우위성 점유와 홍보

2. 농협 김치사업의 합리적 방향 설정

가. 농협김치 시장구조 변화와 반응

1) 농협김치 시장구조 변화와 예상효과

○ 농협김치 시장구조변화의 의미

- 국내외 김치시장에서 지금까지의 11개 지역농협 김치공장 중심의 농협김치가 시장개척, 시장점유율 확대, 수출증대, 신상품 개발 등에서 나타나는 한계를 극복할 수 있는 농협김치의 기본적인 시장구조 틀의 변화를 의미함
- 11개 지역농협 개별김치공장이 가지는 국내외 김치시장에서의 위상제고 및 시장확대의 한계성을 극복하기 위해서 기존 지역농협 김치사업에 농협중앙회가 직접 김치시장에 진입하는 것을 의미함
- 농협중앙회가 국내 김치시장에 진입하여 기존의 지역농협 중심 농협 김치시장과

통합함으로써 농협김치의 생산·유통·무역 등 전분야에서 규모화를 통한 시너지 효과를 극대화할 수 있는 방향임

○ 국내 시장점유율의 제고를 통한 김치시장 조정자 역할 강화
- 2006년 말 현재 11개 지역농협 김치공장의 총생산량이 국내 시판김치시장에서 차지하는 점유율은 판매량과 매출액에서 각각 5.4%와 11.4%를 차지하고 있음
- 그러나 11개 농협김치 공장이 레시피가 표준화되고 브랜드가 통일된 단일의 농협김치 상품을 생산·출하하는 것이 아니고 11개의 개별조합 자체브랜드로 생산하고 경영체제가 독립적이기 때문에 사실상 지역농협 김치공장 각각의 평균 시장점유율은 판매량과 매출액에서 각각 0.5%와 1.0%에 불과하여 국내 김치시장에서 조정자나 선도기업 역할이 사실상 불가능한 실정임
- 따라서 중앙회가 김치시장에 일정 규모로 참여하여 농협 김치사업의 선도기업으로서 기존 지역농협 농협김치와 통합한다면 시장점유율의 제고를 통해 국내 김치시장에서 메이저로서 김치시장을 선도할 수 있을 것을 예상됨
- 이러한 농협김치 시장구조 변화를 통한 국내 김치시장에서의 메이저로의 부상은 김치사업의 원료농산물이 산지에서 농협의 1차적인 경제사업 대상이 되는 농산물이기 때문에 상대적으로 민간기업에 비해 유리할 것으로 판단됨
- 국내 김치시장에서의 조정자와 메이저로서의 역할로서의 가능한 농협김치의 시장점유율은 기존 시장구조 하에서 민간기업의 시장점유율 등을 고려할 때 판매량과 매출액에서 각각 10%와 15% 이상이 되어야 가능할 것으로 판단됨

○ 김치 수출시장 주도
- 세계 김치시장에서 중국산 김치와의 치열한 경쟁, 심한 환율변동 등으로 한국김치의 수출여건이 악화되면서 그 동안 국내 농산물 수출을 주도하던 김치수출이 2004년 이후 급감하고 있으며, 농협김치의 수출도 역시 같은 추세를 나타내고 있음
- 그 동안 농협김치의 수출은 6개 농협 김치공장이 개별적으로 시장을 개척하거나 중앙회에 위탁하여 매우 영세한 수준으로 이루어져 왔으며, 전체 한국김치 총 수출량에서 차지하는 비중이 4.4%(2006년)에 불과하여 실질적인 수익성이 없는 상태에서 명맥만 유지하고 있는 실정임. 또한 조합별 총 매출액 중에서 차지하는 평균 수출비중은 6.3%에 불과함
- 향후 농협김치의 수출시장을 유지·확대하고 수출증대를 통해 김치사업 경영성과와 농가소득 제고를 위해서는 고품질 명품브랜드 농협김치를 생산하여 중국김치와 차별화하는 것이 가장 중요함
- 현재 6개의 개별 조합별 브랜드로 수출되는 김치는 브랜드 인지도와 충성도도 낮으며, 중국김치와 차별화가 미흡하여 신규시장 개척과 수출확대에 한계를 나타내고

있음.
- 이 같은 기존 수출의 한계성을 극복하고 고품질 명품브랜드로 농협김치의 차별화를 통한 시장개척과 확대는 중앙회가 수출시장에 적극 참여하여 기존 수출상품과 통합하여 하나의 명품브랜드화 함으로서 가능할 것으로 판단됨

○ 신상품 및 명품브랜드 개발과 시장주도
- 기존 11개 지역농협 김치공장은 일부 '아름찬' 공동브랜드로 생산·출하하고 있지만 매우 영세한 수준이어서 국내 김치시장에서 차지하는 비중은 매출액 기준으로 약 1.7% 정도에 불과하여 실질적인 공동브랜드의 실적이 매우 저조한 상태임
- 또한 11개 개별농협의 김치공장은 자체적인 기술개발이나 신상품개발을 위한 전문 인력이 없어 실질적으로 판매 가능한 신상품 개발도 거의 이루어지지 못한 상태에서 일부 양념종류와 배합비율 차이에 의한 김치 맛의 지역성을 제외하면 김치 종류나 상품성에서 차별화가 이루어지지 못하고 비슷한 수준임
- 따라서 점차 악화될 것으로 전망되는 국내외 김치시장에서 농협김치의 발전방향의 핵심은 지속적인 신상품개발, 명품브랜드를 통한 시장·가격차별화라고 할 수 있음
- 이 같은 시장주도의 신상품 개발, 명품브랜드화와 브랜드마케팅 전략을 통한 시장주도는 기존의 개별농협 김치공장 차원에서는 불가능한 구조이기 때문에 중앙회가 참여하여 농협김치의 규모화·조직화를 통해 선도기업으로 기능을 수행할 경우 가능할 것으로 판단됨

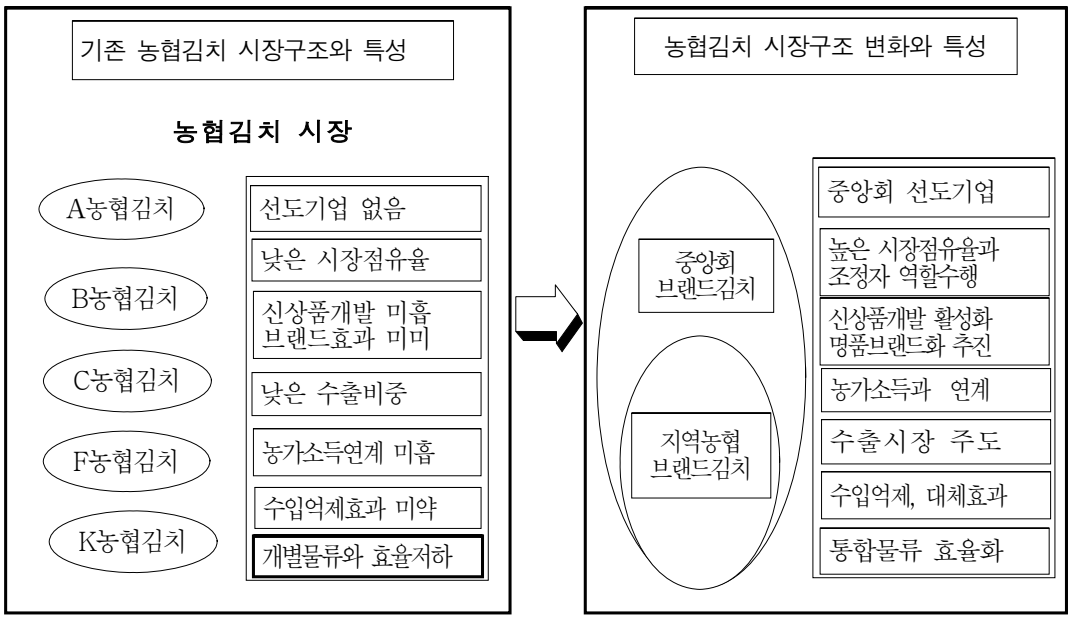
○ 김치사업과 농가소득과의 연계성 강화
- 김치산업은 산지농협 경제사업(특히 판매사업 등)의 주요 대상이 될 뿐만 아니라 농가소득에서 차지하는 비중이 상대적으로 높은 배추, 무, 마늘, 고추 등이 주요 원료임
- 그럼에도 불구하고 현재 농협김치의 평균 관내 원료 조달비율은 배추, 무, 고춧가루, 마늘이 각각 42.9%, 33.9%, 29.6%, 26.1%의 상대적으로 낮은 수준으로 나타날 뿐만 아니라 국내 김치시장에서 농협김치의 물량비중이 5% 내외여서 농협 김치사업과 농가소득 보장과 연계관계가 약한 것으로 나타나고 있음
- 따라서 기존 지역농협 외에 중앙회가 일정규모로 김치시장에 진입하여 지역농협과 통합하여 원료조달 체계를 조직화하고 통합물류를 수행할 경우 농협이 직접 농가소득을 보장하고 원료가격을 지지하는 효과가 높을 것으로 예상됨

○ 수입억제와 농협김치 수요 증대
- 2000년 이후 중국산 김치의 수입량이 급증하여 국내 시판김치시장의 약 30% 내외를 점하는 것으로 나타나고 있으며, 향후 국내산 김치의 경쟁력 제고를 위한

획기적인 변화가 없으면 수입김치의 비중이 점차 증가할 것을 전망되고 있음

- 특히 중국산 수입김치가 가격경쟁력 뿐만 아니라 품질경쟁력에서도 크게 향상되고 있는 것으로 나타나 국내산 김치의 고품질 명품브랜드화를 통한 시장차별화전략이 시급한 과제로 등장하고 있음
- 그러나 기존의 영세 업체 중심의 국내 김치시장 구조에서는 일부 민간 대기업을 제외하면 명품브랜드화와 시장차별화를 통해 수입김치 수요를 국내산 김치수요로 전환하는 데는 한계가 있을 것으로 판단됨.
- 따라서 김치원료 전량을 국내산 최우수 원료로 조달하는 농협김치의 고품질 명품브랜드화 여건이 가장 양호하기 때문에 농협중앙회가 김치시장에 진입하여 농협김치의 명품브랜드화 사업을 추진함으로써 시장차별화를 통한 수입억제와 수요전환이 가능할 것으로 판단됨

그림 6-1. 농협김치 시장구조 변화의 예상효과



○ 통합물류 실현과 물류효율화를 통한 경쟁력 강화

- 현재 11개 지역농협 김치공장은 생산 및 유통규모 면에서 민간 대기업에 비해 상대적으로 영세함에도 불구하고 대부분 자가물류 시스템에 의존함으로써 유통 및 물류비용 증가요인으로 작용함
- 특히 11개 지역농협 김치공장은 '농협김치'라는 유사한 상품을 생산하고 있지만 각각의 조합이 독립적 경영체이기 때문에 제3자물류 등을 통한 물류효율화가 불가능한 실정임

- 향후 농협김치의 물류가 각각의 개별조합 김치공장의 물류를 통합하고 규모경제를 통한 물류의 시너지효과를 통해 경쟁력을 확보하기 위해서는 중앙회가 김치시장에 진입하여 기존 농협김치와의 물류통합으로 제3자물류 또는 제4자물류 체제를 확보함으로써 가능할 것으로 판단됨

2) 농협김치 시장구조 변화와 기존 사업주체의 반응

○ 농협김치의 시장구조 변화는 기존의 개별·분리된 영세한 11개 농협김치 시장에 중앙회가 진입하여 통합함으로써 규모화와 조직화를 기반으로 명품브랜드화를 통한 시장점유율 제고, 수출증대 등의 효과를 의미하며, 기존 사업주체의 반응은 중앙회가 김치시장에 진입하는데 대한 기존 11개 지역조합의 우려를 의미함.

○ 완제품의 판매시장에서 지역농협 판매시장과의 시장충돌 가능성

- 중앙회가 김치시장에 진입하여 기존 지역농협 김치시장과 통합하여 시장을 선도하지 못하고 중앙회 브랜드와 지역농협 브랜드가 동시에 '농협김치'라는 브랜드로 시장에 출하될 경우 구매자(소비자)의 농협김치 브랜드에 대한 혼동 초래되고, 그 결과 지역농협 영세공장의 브랜드가 경쟁에서 미려날 가능성을 우려함
- 이 경우 중앙회와 지역농협 간 특정한 협약 또는 사업간 연계가 이루어지지 못하면 동일한 판매시장과 상권에서 중앙회와 지역농협의 판매경쟁이 심화되면서 판매교섭력이 월등히 높은 중앙회가 기존 지역농협 시장을 점차 지배할 것이라는 지역농협의 우려가 공통적으로 깔려있음
- 또한 중앙회가 독립적으로 김치시장에 참여할 경우 기존 11개 지역농협 김치의 판로 중 중앙회 계통매장을 지금처럼 활용할 수 없거나 기존 중앙회 매장의 철수나 매장 위축 가능성을 제기하고 있음

○ 원재료 구매·조달에서 경쟁 심화 가능성

- 기존 11개 지역농협 김치공장의 입지는 김치원료인 배추, 무, 고추, 마늘 주산지와 동일하게 입지하지 않아 원료의 관내 조달비율이 상대적으로 낮아 타 지역의 주산지 농협이나 도매시장 등 일반구매가 상대적으로 높게 나타나고 있음
- 이 같은 농협김치의 원료조달 체제 하에서 지역농협에 비해 시장교섭력이 상대적으로 매우 높은 중앙회가 김치시장에 진입할 경우 기존의 관외로부터의 원료조달에서 중앙회와의 경쟁이 심화될 것으로 예상하고 있으며, 시장교섭력과 자본력 및 조직력의 차이에 의해 지역농협의 원료확보는 점차 어려워질 것이라는 사실을 우려하고 있음
- 특히 연중 수급 및 가격변동이 상대적으로 심하여 지역농협 입장에서 원료확보에 어려움이 있는 고랭지배추나 월동배추 확보에서 기존 민간 대기업 외에 중앙회와의

경쟁이 심화되면서 상대적으로 불리한 입장에 있는 지역농협의 원료확보가 어려울 것이라는 우려가 있음. 이 같은 원료확보의 상대적 불리성과 경쟁심화는 주원료 외에 기타 양념류 확보에도 마찬가지일 것으로 예상하고 있음

○ 시장지배력(교섭력)의 차이에 의한 유통전략의 불리성 우려
- 기존 11개 지역조합 김치공장의 경우 각각 별도의 개별브랜드로 생산·출하하고 있어 판매시장에서 시장지배력 또는 시장교섭력은 농협별로 다르게 나타나고 있으며, 개별조합의 생산규모가 영세하기 때문에 개별농협의 시장지배력도 매우 미미한 실정임
- 이 같은 상태에서 조직력과 생산규모에서 대규모인 중앙회가 '농협김치' 브랜드로 시장에 진입할 경우 지역농협에 비해 시장지배력과 자본동원력이 월등이 높기 때문에 농협김치의 유통전략에서 지역조합의 농협김치 유통전략보다 항상 유리한 전략을 구사할 수 있기 때문에 지역농협 김치의 판매시장 위축으로 연결될 가능성을 우려하고 있음
- 특히 동이란 농협김치의 판매전략에서 홍보, 광고 등 판촉전략 면에서 지역농협이 매우 불리할 뿐만 아니라 유통채널 확보 전략에서도 불리할 것으로 우려하고 있음

○ 수출시장에서의 경쟁심화 우려
- 현재 6개 지역농협이 총 매출액의 평균 약 6% 내외를 수출하고 있으나, 수출시장에서의 여건악화로 대부분 적자수출을 면하지 못하고 있으며, 단지 수출시장 확보·유지 차원에서 개별브랜드로 명맥을 유지하고 있는 실정임
- 이러한 상태에서 중아회가 진입하여 중앙회 브랜드로 수출시장을 개척하고 판촉할 경우 기존 지역농협 수출시장이 중앙회에 의해 급속히 축소될 가능성이 있을 것으로 우려하고 있음
- 이와 함께 수출시장 여건악화로 중앙회 브랜드 김치의 수출이 부진할 경우 국내시장 판매 물량증대로 연결되어 중앙회와 지역농협 간 판매경쟁 심화와 판매가격 하락을 우려하고 있음

나. 농협 김치사업의 부문별 사업방향 설정

1) 생산부문

○ 선도기업을 통한 생산의 규모화 및 조직화
- 기존 농협김치 생산은 일부 동일한 표준레시피에 의한 공동브랜드(아름찬)가 생산·

출시되고 있지만 한마디로 영세·분산·개별조합 중심의 개별브랜드 생산체제라고 할 수 있음
- 그 결과 농협 김치사업 운영주체의 조직화가 이루어지지 않아 표준레시피에 의한 상품화와 생산·출하 제품의 규모화가 전혀 이루어지지 못하여 개별브랜드의 시장점유율이 극히 낮은 상태임
- 향후 농협김치의 생산체제는 대규모 선도기업을 중심으로 기존 지역농협 운영주체들이 조직화하여 생산의 규모화를 달성하는 것이 시급한 과제임

○ 시장점유율 확대와 시장지배력(교섭력) 강화
- 선도기업 육성을 통하여 '농협김치' 생산·출하의 규모화로 시장점유율을 확대하여 국내 김치시장에 대한 시장지배력을 높이는 주도자 역할과 김치시장의 조정자 역할이 필요함
- 시장지배력 제고와 조정자 역할의 강화는 생산의 규모화로 일정 이상의 시장점유율을 확보하는 것이 반드시 필요함

○ 신상품 및 명품브랜드 상품 개발
- 기존 농협김치의 상품화는 지연농협별로 사용하는 양념종류와 근소한 양념의 배합비율에 따라 지역별로 야간의 맛의 차이는 있으나 제품종류와 다양성 측면에서는 조합별로 차이가 거의 없음
- 따라서 표준화된 농협김치의 제품의 다양성 확보를 위해서는 규모화·조직화된 선도기업 중심으로 국내외 소비자의 니즈를 충족시키는 다양한 신상품개발로 시장차별화를 주도하는 것이 필요함
- 농협김치의 시장차별화 전략은 기존의 일반제품을 지양하고 고품질 명품브랜드화를 추진함으로써 가능함

○ 제품의 다양화 추구와 소비자 니즈 충족
- 제품종류의 다양화, 제품품질의 다양화, 규격 및 포장의 다양화, 제품의 기능성화 등을 통하여 소비자의 니즈를 충족시켜 브랜드인지도와 충성도를 높이는 것이 필요함

2) 유통부문

○ 유통활동의 네트워크화와 통합화
- 선도기업을 중심으로 농협김치 유통활동의 판매시장 네트워크화 통합화를 통하여 적극적인 통합시장 개척과 유통비용의 절감이 필요함

- 유통활동의 통합화는 지역농협과 선도기업의 공동브랜드 농협김치에 대한 공동유통 전략 뿐만 아니라 개별브랜드 김치에 대한 유통활동에 대해서도 공동판매전략을 추진 할 수 있을 것임

○ 브랜드마케팅전략 중심의 유통시스템 전환
- 선도기업이든지 지역조합 개별 김치공장이든지 모든 조직화 형태는 전사적인 브랜드마케팅 전략 수립과 운용 중심으로 전환하는 것이 필요함
- 브랜드마케팅 전략에서 상품화 전략, 가격전략, 유통전략, 판촉전략, 목표시장전략 등 모든 부분의 전략이 선도기업을 중심으로 공동으로 수립하여 역할분담을 하는 것이 필요함

○ 적극적 시장개척 전략
- 선도기업 및 지역농협은 판매전략에서 목표시장을 명확하게 하여 지역조합간, 지역조합과 선도기업간 시장충돌을 최소화함으로써 적극적이고 공격적인 시장개척 전략으로 전체적인 김치시장의 지역적·공간적 시장범위를 확대할 필요가 있음
- 이 경우 선도기업의 경우 1차적인 시장개척의 목표를 기존 민간기업 시장에 진입하는 것이며, 지역조합의 경우 조합 특성에 따라 지역시장의 확보에 두는 것이 바람직할 것임

○ 통합물류 추진과 물류효율화
- 기존 지역농협 김치사업의 물류는 영세·분산·개별적인 자가물류 형태로 이루어져 물류비용의 비중이 높은데도 불구하고 개별조합 차원에서 제3자물류 시스템으로 전환하는데도 한계가 있음
- 농협김치 시장구조가 선도기업을 중심으로 통합될 경우 기존의 개별 조합별 자가물류 형태에서 벗어나 제3자물류 또는 제4자물류 형태 등 적극적인 통합물류 형태로 전환하여 물류효율화를 추진하는 것이 중요함

3) 경영부문

○ 자립적 경영 지향
- 개별 농협 김치공장들이 자립적인 경영이 가능하도록 능력을 제고하고 이윤 창출 구조를 형성해야 함
- 이를 위해서 김치공장 경영에 전문성을 가진 인력 양성 필요
- 재료비, 노무비 등 제품 원가 합리화 추구

○ 조속한 경영 안정화를 위한 지원
- 중국 저가 김치의 급격한 수입 증가, 대기업 김치의 공격적 마케팅, 기생충알 파동, HACCP 도입 등 예기치 못한 시장 여건 변화 때문에 김치 공장의 수익성이 악화됨
- 수익성 악화가 지속될 경우 시장의 변화에 능동적으로 대처하지 못하여 농협 김치 사업이 커다란 어려움에 봉착할 수 있음
- 예기치 못한 충격 때문에 불가피하게 발생한 수익성 악화를 완화하기 위해 김치 공장 설립 농협과 농협중앙회의 지원이 필요하며 이를 통해 조속한 경영 안정화 가능

○ 마케팅 부문에 대한 투자 확대
- 농협 김치 사업은 현재 생산부문에 대부분의 재무 역량을 투입하고 있어 향후 시장 점유 확대를 위해 반드시 필요한 마케팅 부문의 투자는 상대적으로 미미
- 향후 농협 김치의 시장점유율 확대를 위해서는 장기적인 관점을 가지고 마케팅 부문에 적극적인 투자 필요

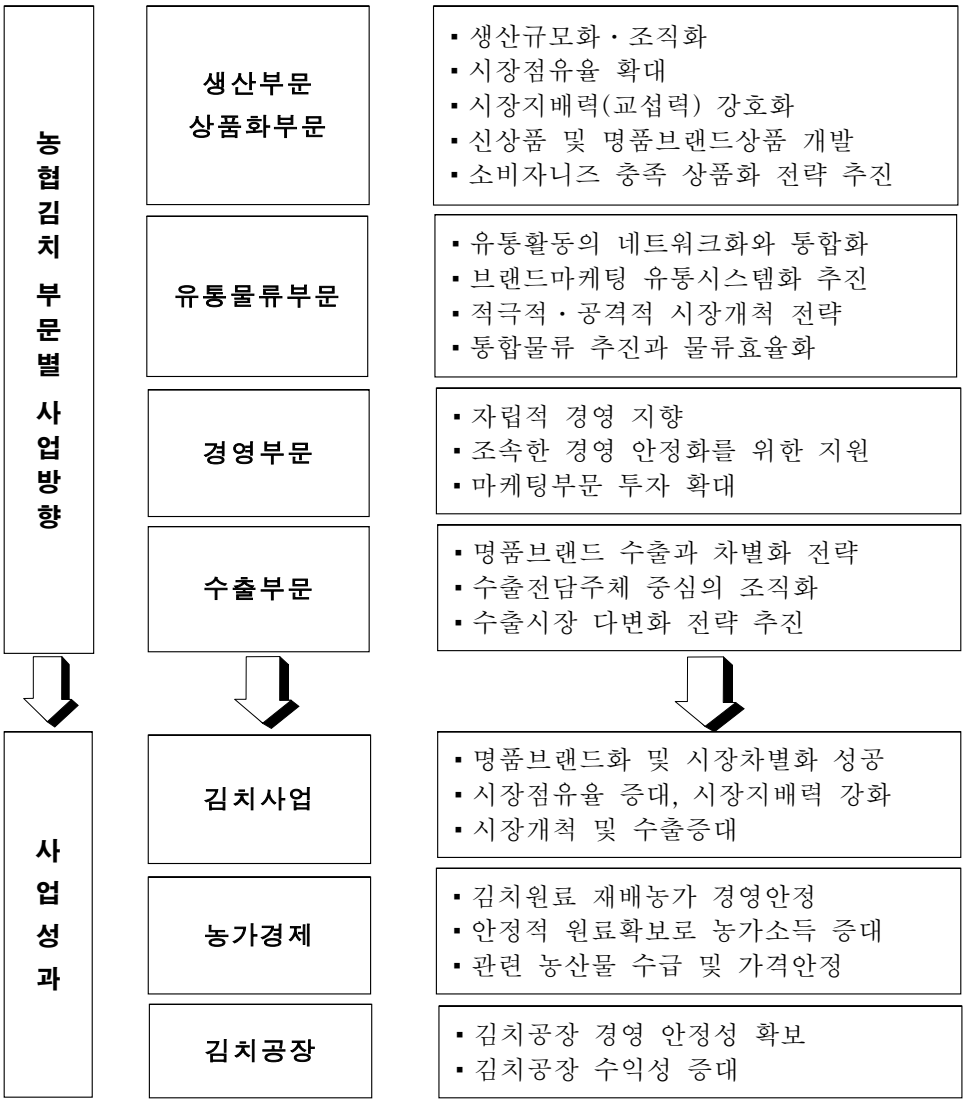
4) 수출부문

○ 명품브랜드 중심의 수출전략
- 기존의 개별브랜드 중심 영세·분산적인 수출전략은 수출시장의 개척·유지뿐만 아니라 수출시장 점유율 증대에도 한계가 있음
- 농협김치의 수출은 개별브랜드 수출에서 농협김치 수출 공동브랜드로 통합하여 규모화·표준화·차별화된 다양한 제품을 수출함으로써 수출시장에서의 경쟁제품과의 차별화와 시장교섭력 제고, 새로운 수출시장의 개척이 가능할 것임

○ 수출 전담주체 육성과 조직화
- 농협김치의 시장구조가 대규모 선도기업과 기존 지역농협이 통합하는 구조로 변화된다면 기존 개별조합 위주의 분산적인 수출주체보다는 대규모 선도기업 중심으로 수출주체의 역할분담이 이루어지는 것이 바람직함

○ 수출시장 다변화
- 기존 일본시장 중심의 수출시장을 동남아시아, 미주지역, 유럽지역 등으로 다변화함으로써 안정적인 수출시장의 확보가 필요함
- 2001년 김치(KIMCHI)의 Codex 국제규격 채택, 2006년 세계 5대 건강식품으로 선정 등 김치의 국제적 식품화에 따라 수출시장의 다변화를 위한 적극적인 전략과 선점화가 필요함

그림 6-2. 농협김치 부문별 사업방향과 예상 성과



3. 경영진단을 통한 김치사업 방향

가. 가격구조 개선

1) 원재료 구입 효율화

○ 경영진단 결과 민간 중소업체에 비하여 농협 김치의 재료비 비중이 높은 것으로 나타남.

- 민간 중소업체에 대한 시장 경쟁력을 높이기 위해서는 재료비를 시장가격(중소업체) 수준으로 유지하는 것이 필요함
- 일부 조합 김치공장의 경우 제조원가가 판매가보다 높게 나타나는 현상이 나타나고 있으며, 이같은 김치공장의 적자경영은 조합전체의 경영에 부담을 주게 되어 궁극적으로 조합원의 이익 침해하는 결과를 초래할 수 있음

○ 조합원에 대한 경제사업 보상 차원에서 시장가격보다 높은 수준으로 원재료를 구매하는 것은 조합의 합리적인 경영을 어렵게 하는 요인이 될 수 있음.
- 일부 조합 김치공장의 경우 시장가격보다 일정액 높게 조합원들로부터 원재료를 구매하는 사례가 존재함
- 이는 협동조합의 성격에 비추어 조합원의 편익을 도모하고자 이루어지는 관행으로 이해할 수 있으나, 자원의 분배 차원에서 공정하지 못한 측면이 있음
- 즉 재료비를 상대적으로 높게 구매할 경우 김치공장에 출하하는 조합원들은 이익을 볼 수도 있으나, 김치공장의 부실이 발생할 경우 그 부담은 전체 조합원들에게 전가될 수 있다는 점이 고려되어야 함
- 따라서 시장가격 수준에서 재료비 구입단가가 책정되고, 향후 이용고 배당 등의 형태로 환원하는 것이 합리적인 방안임

2) 저장을 통한 원재료비 절감

○ 농협 김치공장들의 판매단가는 계절적으로 커다란 차이없이 일정한 범위를 유지하는 반면, 원재료비 구매단가는 계절에 따라 큰 폭으로 변동하고 있어 경영안정화에 부담이 되고 있음.
- 김치의 주원료인 배추는 계절에 따라 주산지가 변하기 때문에 서로 다른 산지를 대상으로 시세와 무관하게 연중 동일한 가격에 구매하기는 현실적으로 어려운 측면이 존재함
- 경우에 따라서는 관내에서 구매하는 원재료도 시세의 변화에 따라 비교적 큰 폭으로 구매단가가 변화하는 경우도 있음

○ 일반적으로 7~9월 기간동안 원재료 구입단가가 급등하는 경향이 해마다 주기적으로 반복되고 있으므로 이에 대한 구조적 대응책을 마련하는 것이 필요함.

○ 각 김치공장 별로 가을배추를 저장하여 겨울에 사용하거나, 6월에 수확한 배추를 저장하여 고랭지 배추 출하시기까지 사용하는 등의 노력을 하고 있으나 이에 대한 적극적인 접근이 필요함.

- 김치 원료(배추, 무, 갓 등)의 저장 기술 개발이 필요한 경우에는 김치 공장에서 자조금을 조성하여 공동개발 하는 등의 접근이 필요함
- 저온저장을 위해서 추가적인 시설이 필요한 경우에는 신규 투자를 통해서 김치 공장의 경영을 효율화를 도모하는 것이 바람직함
- 공장시설을 신축하는 경우에는 저장을 통한 안정적인 원재료 조달체계 마련을 충분히 고려해야 함

3) 판매가격의 유지

○ 농협김치는 100% 국산원료로 제조되는 김치이며, 농협이 제조했다는 점에서 소비자 역시 국산원료를 사용했을 것으로 인식하고 있음. 따라서 농협 김치는 그 자체로 프리미엄 브랜드로 위상을 정립할 수 있는 조건을 갖추고 있음.

○ 농협 김치공장의 매출원가 비율이 높게 형성되는 것은 원재료비의 비중이 높은 측면과 판매단가가 낮은 측면이 동시에 작용하여 나타나는 현상으로 판매가격을 일정 수준에서 유지하는 것이 김치 공장의 경영 개선을 위해 중요한 요인 중의 하나임.

○ 프리미엄 브랜드의 경우 일반적으로 가격 인하를 통한 판촉 전략을 활용하지 않는 경향이 있음.
- 따라서 농협김치의 경우 최저가 전략(every day low price) 보다는 백화점 등에서 활용하는 high-low price 전략을 활용하는 것이 타당함
- high-low price 전략은 평소에는 상대적으로 고가로 판매가격을 유지하되, 특정 시기에는 짧은 기간동안 최저가 전략을 구사하는 소매점보다 낮게 가격을 구사하는 방식임
- 명품 브랜드들은 high-low price 전략을 활용하여 평소에는 고가의 브랜드 포지션은 유지하면서도, 특정 시기에 가격은 낮추어 비교적 폭넓은 소비자가 소비할 수 있는 여건을 제공하고 있음

○ 김치는 가격을 낮추어도 소비가 쉽게 증가하지 않는 비탄력적인 소비재이기 때문에 “1+1 행사” 등은 장기적으로는 농협김치의 성장에 도움을 주지 못함.
- 즉 “1+1 행사” 등을 통해 정상보다 많은 양의 김치를 소비자가 구매한다면 김치가 모두 소비될 때까지 추가적인 구매를 하지 않을 것이므로 장기적으로는 농협김치의 성장에 도움을 주지 못할 것임
- 따라서 불가피하게 타 기업과의 경쟁을 위해 가격인하 행사가 필요하다면 김치와 다른 농산물(고춧가루 등)을 활용하여 번들 상품으로 판매하는 것이 바람직함

나. 재무구조 개선

1) 경상이익 안정화

○ 농협 김치공장 중 5개 공장은 최근 5년간 평균 경상이익이 적자 상태에 있으며, 흑자 공장 중에서도 경상이익 수준이 미미한 경우가 존재함.
- 내부손익을 통해 당기순이익은 흑자로 전환되고는 있으나 김치공장이 안정적인 경영 구조를 확보하기 위해서는 경상이익이 흑자로 전환되는 것이 바람직함

○ 경쟁이 격화될수록 마케팅 영역의 중요성이 강조되는 것이 일반적인 현상으로 향후 마케팅이 상승할 수 있음을 감안하면 경상이익을 안정화하기 위한 다각적인 수단이 시급하게 마련되어야 함.
- 앞서 언급한 바와 같이 농협 김치공장은 일반 기업에 비해 재료비와 인건비의 비중이 상대적으로 높으며, 이것이 경상이익에 직접적인 악영향을 주는 요인이므로 이에 대한 개선이 시급하게 이루어져야 함

○ 또한 향후 김치 품질 기준의 강화, 생산성 향상을 위한 공장자동화 등의 신규 시설 투자를 위해서는 경상이익을 충분히 확보하여 투자여력을 마련하는 것이 필요함.

2) 신규 시설 투자 재원 확보

○ 앞서 언급한 바와 같이 김치공장들이 자립적으로 신규 투자 재원을 확보할 수 있는 구조는 아직 갖추고 있지 못하지만, 농협 김치사업의 지속을 위해서는 단기적으로 재원확보가 필요함.
- 11개 김치공장이 모두 HACCP 시설을 갖추었거나 추진 중에 있으며 이를 위해서는 공장에 따라 수십억원의 추가 재원이 필요함
- 또한 일부 공장들은 현존 시설이 협소하고 열악하여 소비자에게 신뢰를 주는 시설을 확보하기 위해서는 신축이 불가피한 경우도 있으며, 이 경우 100억원이 넘는 규모의 신규 투자를 추진하고 있음

○ 공장에 따라 지방자치단체 등의 자금 지원을 받는 경우도 있고 투자 재원 전액을 독자적으로 확보하는 경우도 있으나 어떤 경우이든 일정 규모 이상을 스스로 부담해야 함.
- 신규 시설 투자를 김치 공장이 전적으로 부담할 경우 현 상태에서도 열악한 경상이익의 규모가 더욱 축소될 수밖에 없으며 이는 농협 김치공장의 경영에 커다란 부담으로 작용할 수 있음

○ 앞서 언급한 바와 같이 장기적으로는 농협 김치공장이 경상이익을 창출하여 신규 투자 재원을 자립적으로 확보할 수 있는 구조를 갖추어야 함. 하지만 단기적으로는 농협 김치공장들이 처한 신규 투자 부담을 완화시켜 김치공장들이 신속하게 안정적인 재무구조를 갖출 수 있도록 지원 방안을 마련하는 것이 필요함.

3) 시장개척을 위한 초기 투자 재원 확보

○ 11개 농협김치공장들이 HACCP 등의 신규 투자를 결정한 이유는 김치의 안전성이 강조되는 변화된 여건에 적극적으로 대응하여 농협 김치사업을 성장시킬 수 있다고 판단했기 때문임.
- HACCP 시설은 농협 김치공장에게도 적지 않은 부담을 주고 있지만, HACCP 시설을 갖출 수 없는 영세 김치 생산업체가 김치 산업에서 철수할 수밖에 없는 여건이 될 것임
- 따라서 농협 김치공장이 HACCP 시설을 갖추게 되면 영세 김치 생산업체가 철수한 시장을 확보할 수 있는 기회를 갖게 되며, 이같은 판단에 따라 11개 농협 김치공장들이 모두 HACCP 시설을 갖추고자 하는 것으로 사료됨

○ 시장을 확대할 수 있는 여건이 조성된다고 하여 저절로 시장을 확대할 수 있는 것은 아니며 시장개척을 위해서는 초기 마케팅 비용의 투자가 불가피함.
- 하지만 앞서 언급한 바와 같이 농협 김치공장들의 재무구조가 취약하여 마케팅을 위한 투자 여력이 부족한 현실임
- 만일 투자 여력 부족을 이유로 신규 시장개척에 적극적으로 대응하지 못한다면 HACCP 시설 투자를 통해 확보한 시장 확대의 기회를 살리지 못하게 될 수도 있음

○ 단기적으로 시장 개척에 효과적으로 대응한다면, 이는 장기적으로 농협 김치산업의 시장점유 확대와 김치공장의 경영개선에 기여할 것임. 김치공장들이 시장 개척을 위한 투자에 적극적으로 나설 수 있도록 신규 재원을 확보 방안이 다각적으로 마련되어야 함.

다. 마케팅 구조 개선

1) 공동마케팅 체계 구축

○ 농협 김치공장들의 유통경로는 계통판매와 영업점 등을 통한 급식 납품 등이 큰

비중을 차지하고 있음.
- 계통판매는 김치공장들이 공동대응하고 있는 영역으로 볼 수 있음
- 급식 납품 등은 김치공장이 위치한 지역에 대한 마케팅과 소비가 집중되어 있는 수도권에 대한 마케팅으로 구분할 수 있음

○ 농협김치공장에서 판매하는 김치의 60% 이상이 수도권 지역에서 판매되고 있으며, 규모가 큰 김치공장들은 개별적으로 수도권에 영업점을 설치하고 있음.
- 김치공장들은 수도권에서 농협끼리의 출혈 경쟁을 원하고 있지 않으나 영업점들은 농협 김치공장과 계약을 체결한 민간 업체들이기 때문에 경우에 따라서는 농협 김치 간의 경쟁이 벌어지기도 함

○ 수도권 지역에서 공동마케팅을 통해 김치공장의 마케팅을 효율화할 수 있을 것으로 판단됨.
- 공동마케팅 조직은 현행과 같이 민간 업체와 계약을 하되 이를 통합 관리하는 방안도 있을 수 있겠으나, 중앙 차원의 마케팅 조직을 활용하거나 공동법인을 수립하는 방안이 바람직함

2) 마케팅 다각화

○ 마케팅은 고객의 요구(needs)를 파악하고, 그에 대응하기 위해 재화와 서비스를 제공하는 활동으로 기업 활동의 핵심적인 영역을 담당하고 있음.
- 김치공장 역시 기업적 경쟁력을 갖추기 위해서는 마케팅 영역을 효과적으로 관리하는 것이 필요함
- 신상품을 개발하기 위해서는 고객과 다양한 접점을 형성하여 고객의 요구를 파악하는 것이 필요하며 이같은 활동을 통해 김치공장이 지속적인 경쟁력을 창출할 수 있음

○ 공동마케팅 체계를 구축하는 경우에도 독립적인 마케팅활동을 전개하는 것이 필요함.
- 김치공장 인근지역의 마케팅은 독립적으로 추진하는 것이 효율적임
- 김치공장이 신규 상품이나 틈새 상품의 마케팅을 추진하는 경우에는 공동마케팅보다 독립적인 마케팅이 효율적임
- 공동마케팅은 마케팅 효율화를 통한 이익을 창출하지만, 차별화된 마케팅을 통해 차별화된 경영구조를 수립하기 위해서는 일정하게 독립적인 마케팅 활동이 필요함

4. 농협 김치사업 발전을 위한 역할분담 및 지원방향

가. 농협 김치사업에 대한 역할분담 방향 설정

1) 농협 김치사업에 대한 조합의 견해

○ 지역농협의 경우 김치사업이 농협의 경제사업에서 차지하는 비중은 각각 다르지만, 중앙회의 김치시장 진입을 포함한 모든 사정을 고려할 경우 현재 김치공장을 운영하는 11개의 지역농협 입장은 운영 중인 김치사업을 폐업하거나 청산할 의도는 없는 것으로 파악되었음.

- 대부분의 견해는 중앙회가 특정한 목적 달성을 위해 국내 김치시장에 진입할 경우 국내 김치시장에서 민간기업이 차지하는 비중을 줄이고 농협김치의 비중을 확대하는 동시에 수출비중을 증가시킨다는 김치시장 진입 목적에 충실하고, 기존 지역농협의 김치사업과 연계하여 협력과 동시에 지원이 이루어진다면 지역농협의 김치사업도 독자적인 생존이 가능한 것으로 전망하고 있음

○ 이에 따라 중앙회의 김치공장 건설과 국내시장 진입 시 기존 지역농협 김치사업의 활성화와 경쟁력 제고를 위해서는 중앙회와의 역할분담을 명확히 하는 것과 동시에 지역농협의 독자적인 생존을 위한 지원이 중요한 것으로 견해가 모아지고 있음.

- 지역농협이 고려하는 국내 김치시장에서 중앙회 김치사업과 지역농협 김치사업의 역할분담은 생산부문, 유통부문, 무역(수출)부문 등전 부문에서 이루어지는 것을 의미하고 있음
- 이와 동시에 김치공장을 운영하는 지역농협이 주장하는 중앙회의 지원형태는 대체로 시설(자금)지원, 판매지원, 홍보지원 등이 필요한 것으로 나타나고 있음

2) 농협 김치사업의 목적과 비전 공유

○ 중앙회가 국내 김치시장에 진입하기 위해 김치공장을 건설하는데 있어서 현재 김치사업을 운영하고 있는 지역농협이 우려하고 있는 예상되는 갈등과 마찰을 없애고 지역농협이 중앙회와 함께 '농협김치'라는 연대감으로 연합할 뿐만 아니라 국내 김치시장에서 중앙회와 지역농협이 윈-윈전략을 구사하기 위해서 무엇보다도 가장 중요한 것은 중앙회가 김치시장에 진출하는 목적이 명확하고 그 목적에 대해 지역농협과 공감대를 형성하는 것임.

- 그것은 농협김치가 지금까지 11개의 지역농협 김치공장을 중심으로 생산·유통되고

‘농협김치’ 브랜드에 대한 인지도와 충성도가 확대되고 있는 상태에서 중앙회의 새로운 시장진입은 지역농협과의 마찰과 갈등을 발생시킬 여지가 있기 때문임

- 중앙회가 국내 김치시장에 진입하는 근본적인 목적은 고유의 전통식품인 김치가 세계적인 식품으로 인정되고 국제적인 인지도가 확대되는 시점에서 영세·분산·개별적인 기존의 농협김치 사업방식의 한계를 극복하고 국내 김치시장에서 ‘농협김치’의 비중과 경쟁력 및 위상을 제고하기 위한 것임
- 특히 김치사업은 농협의 일차적인 산지 사업대상인 배추, 무, 고추, 마늘 등 원료농산물을 기본 재료로 하는 사업으로서 국내 김치시장에 농협의 역할과 비중을 높임으로써 원료농산물의 경쟁력 제고 및 농가소득과 직결되기 때문에 농협의 김치시장 참여와 비중 확대의 당위성이 있음

○ 중앙회 김치사업 목적과 역할

- 중앙회 김치사업의 역할은 기존 지역농협 김치사업과 시장마찰이나 충돌이 없이 상호 보완적이어야 되기 때문에 현재의 민간기업 중심의 시장구조 하에서 농협의 생산 및 유통비중과 수출비중을 높이는 것에 초점이 맞추어지는 것이 타당할 것임
- 현재 개별 지역농협 김치사업이 전체 김치시장에서 차지하는 비중은 매우 영세할 뿐만 아니라 11개 지역농협 김치사업을 합쳐도 전체 김치시장에서의 비중은 생산량과 매출액에서 각각 6%와 12%를 넘지 못하여 김치시장에서 농협의 위상과 점유율이 상대적으로 매우 낮은 수준임
- 따라서 기존의 영세한 개별 지역농협 차원에서 한계가 있는 민간기업과의 국내시장 경쟁과 수출시장 구조를 중앙회 중심으로 전환시키는 것을 중앙회의 김치시장 참여 목적으로 분명히 하는 것이 중요함
- 국내시장에서 중앙회 농협김치의 생산 및 유통부문의 점유율을 높이는 방향은 기본적으로 기존 지역농협의 생산 및 유통부문에 부정적인 영향을 미치지 않는 입장에서 민간기업의 점유율을 대체하는 새로운 시장개척 차원에서 이루어져야 지역농협과의 마찰이나 갈등이 없을 것임

○ 농협김치 사업의 비전과 목표설정

- 중앙회가 국내 김치시장에 진입하기 위해서는 기존 지역농협의 김치사업을 포함하여 전체 농협 김치사업의 비전과 목표를 설정하는 것이 무엇보다도 중요함
- 농협 김치사업의 비전과 목표설정은 김치수급과 무역을 포한한 국내 및 국제 김치시장의 환경변화와 변화전망을 충분히 분석·검토한 후 농협김치의 시장점유율 목표와 목표달성을 위한 전략을 수립하는 것임
- 국내시장 목표 점유율 설정은 중앙회의 사업규모와 기존 11개 농협의 사업규모 등을 모두 고려하여 향후 일정 기간 내 달성 가능한 잠재적인 점유율을 설정해야

될 것임

- 이 경우 중앙회 김치의 목표 시장점유율은 전체 농협김치의 목표 점유율에서 기존 지역조합 농협김치의 시장점유율(2006년 현재 생산량 5.4%, 매출액 11.4%)을 뺀 점유율이 되어야 될 것임. 예를 들어 2015년 목표 연도 농협김치의 국내시장 목표 점유율이 20%이고, 11개 지역농협 김치사업 비중이 생산량 측면에서 현재의 8.0%로 가정한다면 중앙회 김치사업의 국내시장 점유율 목표치는 12.0%로 설정할 수 있을 것임

○ 수출시장 농협김치의 목표 설정

- 국내 김치시장에서 농협김치의 목표점유율 외에 수출시장에서 농협김치의 목표 점유율도 설정하는 것이 중요한데, 이 경우 기존의 지역농협 수출경쟁력과 여건을 심층 검토하여 김치수출에서 기존의 지역농협과 중앙회가 일정부분 분담을 할 것인가 또는 점차 어려워지고 있는 수출여건을 감안하여 중앙회가 수출을 전담할 것인가를 결정해야 될 것임
- 현재와 같이 지역농협이 개별브랜드로 수출하지 않고 중앙회가 하나의 공동브랜드로 수출할 경우 수출목표는 기존 11개 지역농협이 확보하고 있는 수출시장을 포함하여 설정되어야 될 것임

나. 부문별 역할분담 형태

1) 생산부문 역할분담

○ 농협김치의 목표 시장점유율이 설정되고 마케팅전략이 수립되면 기존 지역농협과의 생산부문 역할분담이 공감대를 가지고 합의되어야 되는데, 이 경우 기존 11개 농협의 김치시장과 생산특성에 대한 심층적인 분석이 선행되어야 될 것임.

- 기존 11개 농협의 김치공장 입지는 지역적으로 분산되어 있어 김치 선호도가 서로 다른 지역별 김치 소비자의 욕구를 충족시키기 위해 각 농협 공장별 레시피가 다른 김치가 생산되고 있으며, 이들 김치는 엄격한 의에서 서로 다른 상품이라고 할 수 있음

○ 또한 조합별로 조합이 입지한 권역 외에 국내시장 점유율 확보를 위해서 수도권, 호남권, 영남권 등 나름대로의 목표시장을 설정하고 해당지역에 적합한 레시피를 적용하여 제품을 생산하는 생산의 이중구조를 가지고 나타내고 있는 실정임. 동시에 각 지역조합 김치공장은 중앙회의 공동브랜드인 '아름찬' 김치를 동일한 표준 레시피로 생산하여 중앙회의 판매조직을 이용하여 판매하고 있음.

○ 이 같은 지역농협 중심의 농협김치 생산구조의 특성을 고려하면 중앙회가 김치시장에 '농협김치' 브랜드로 진입할 경우 지역농협의 기존 개별브랜드 생산 및 사업영역은 전체 '농협김치' 사업 차원에서 유지·보호되어야 될 것임. 이와 함께 기존의 '아름찬' 공동브랜드를 포함한 일정 사업영역은 중앙회와 지역농협의 연합 또는 공동사업 형태로 추진되는 것이 바람직한 사업방향으로 판단됨.

○ 지금까지 '아름찬' 공동브랜드 농협김치 생산·유통 부문과 일부 중앙회 판매조직을 활용한 사업부분은 중앙회 브랜드나 또는 공동브랜드로 중앙회의 김치사업 영역으로 포함하되 생산은 지금처럼 지역농협이 담당하는 것이 바람직할 것임.

- 중앙회 사업영역으로 포함되는 부분은 중앙회와 지역농협의 연합사업 또는 계열화사업 형태로 추진하여 생산주체는 지금과 같이 지역농협이지만 제품의 레시피 결정, 제품종류 및 생산량, 생산형태, 유통 및 판매전략, 홍보전략 등 모든 과정은 중앙회가 계열화주체가 되는 일종의 수직적 계열화 형태가 되는 것이 바람직함

○ 중앙회 영역으로 포함되는 사업부분의 형태는 크게 ① 지역농협이 중앙회 브랜드나 공동브랜드 제품의 표준 레시피를 적용하여 완제품을 만들어 납품하는 형태와 ② 중앙회 김치공장에서 중앙회 브랜드의 완제품을 만들 수 있도록 일정단계까지의 공정을 지역농협이 만들어 납품하는 부분적 임가공 형태가 가능할 것임.

- 중앙회와 지역조합이 어떠한 형태로 연합 또는 계열화를 추진할 것인가 하는 것은 중앙회와 지역조합 김치사업의 협의체를 구성하여 기존의 공동브랜드(아름찬) 참여실태와 실적, 지역조합의 생산능력 및 설비, 지역조합의 인지도와 명성도 등을 고려하여 중앙회와 지역조합 간 협의를 통하여 사업영역 및 사업량, 지역조합 간 사업량 배정 등을 결정하는 것이 바람직함

○ 공동브랜드 '아름찬' 김치의 활용 방안

- 현재 사용하는 공동브랜드인 '아름찬'은 '농협김치'에 대한 소비자의 브랜드 인지도가 제고되고, 브랜드 신뢰도 및 충성도가 일정수준 확보되어 브랜드의 자산가치가 상승하는 추세에 있어 브랜드파워가 빠르게 제고되고 있는 상태라고 볼 수 있음
- '아름찬' 브랜드 상품인 농협김치는 현재 중앙회 김치사업의 공동브랜드로 사용되고 있지만, 해당 브랜드 상품은 중앙회가 직접 생산하는 김치가 아니고 지역농협이 참여하는 중앙회 김치협의회의 결정에 따라 각 조합별로 배정된 '아름찬' 공동브랜드 품목 및 물량임
- 현재 '아름찬' 공동브랜드인 농협김치 생산은 중앙회의 제품 및 물량배정에 따라 11개의 각 지역농협이 생산하고 있지만, 생산되는 제품은 농협중앙회 식품연구소의

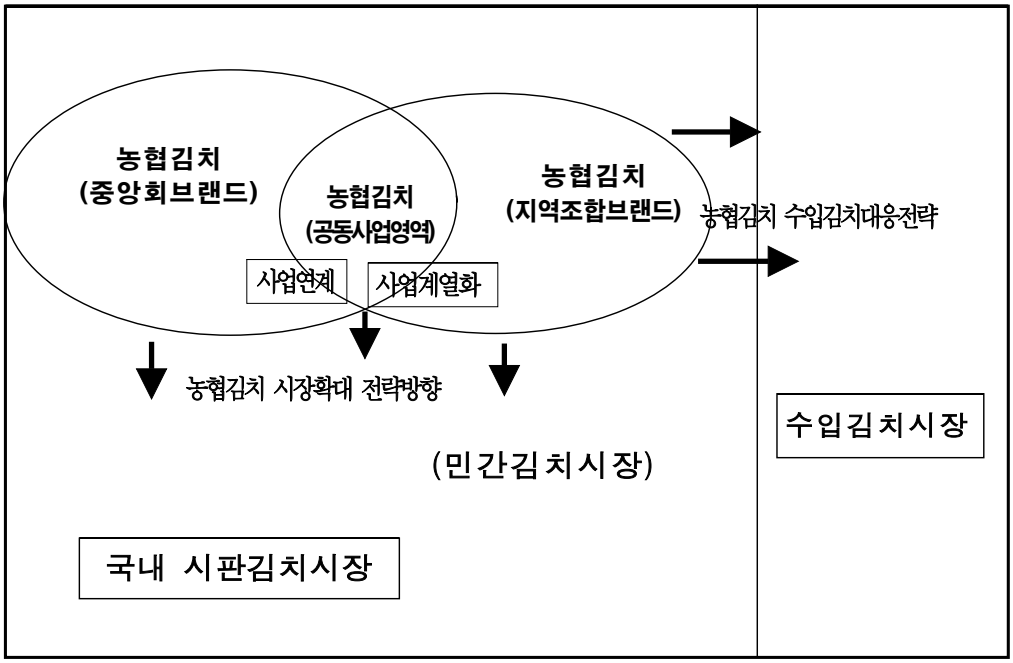
제품별 표준 레시피에 의해 생산되기 때문에 동일 상품이라고 할 수 있음

- 그러나 중앙회의 김치시장 진입 시 중앙회 김치공장에서 생산되는 김치 브랜드명을 지금까지 11개 지역농협의 합의에 의해 사용되어 오던 '아름찬' 공동브랜드를 사용한다면 지역농협과 중앙회의 간의 법적 분쟁이나 마찰이 발생할 여지가 있음
- 그동안 11개 지역농협에서 생산된 '아름찬' 공동브랜드 농협김치는 사실상 상품은 지역농협에서 만들어졌지만, 단일 페시피에 의해 각 조합별 개별브랜드와는 상품의 차이가 있을 뿐만 아니라 그 유통·판매도 중앙회 조직을 이용하였기 때문에 엄격한 의미에서 지역농협의 브랜드라고는 할 수 없으며, 일종의 중앙회 위탁에 위한 OEM 생산이라고 할 수 있을 것임
- 따라서 그 생산이 소비자들에게 동일하게 인식되고 있는 '농협김치'를 생산하는 11개 지역농협에서 이루어졌고, 이미 지역농협은 별도의 개별브랜드를 가지고 있기 때문에 중앙회가 김치시장에 진출할 경우 지역농협과의 조건부 합의에 의해 기존의 '아름찬' 브랜드를 그대로 사용하는 것이 바람직할 것으로 판단됨
- 중앙회와 지역농협간의 조건부 합의의 주요 내용은 최소한 지금까지 생산한 각 조합별 '아름찬' 공동브랜드 물량을 기준으로 일정량의 지역농협 생산 김치를 완제품 또는 중간제품으로 중앙회 김치사업에 납품 또는 위탁생산하는 형태가 될 수 있을 것임
- 사실상 11개 지역농협은 지금까지 전체 생산량의 일정부분을 '아름찬' 공동브랜드로 생산하여 납품하였으며, 그 결과 공동브랜드 생산은 지역조합 김치사업의 경영성과에 큰 비중을 차지하고 있었으며, 또한 일부 개별브랜드 또한 중앙회 판매조직을 활용하여 왔기 때문에 사실상 중앙회와 지역농협은 '농협김치' 사업에서 분리될 수 없는 입장에 있음

○ 결국 중앙회가 국내 김치시장에 진입할 경우 농협김치의 시장구조는 국내 김치시장에서의 목표 점유율 설정 하에 ① 중앙회 브랜드의 '농협김치' 사업영역, ② 지역조합 브랜드의 '농협김치' 사업영역, ③ 중앙회와 지역조합이 계열화 또는 연합하는 공동 사업영역으로 분화될 전망임.

- 이 같이 농협김치의 시장구조가 3 가지 형태로 분화되어도 중앙회와 지역농협이 동일한 김치시장에서 병존하면서 상호간 윈-윈 전략을 구사할 수 있기 위해서는 중앙회와 지역조합 간 생산과 시장분담에서 철저하게 합의가 이루어지는 것을 전제로 함
- 즉, 지역조합 김치사업 중 중앙회와의 계열화(연합)사업이 아닌 독자적인 김치사업이 중앙회가 김치시장에 진입함으로써 현재보다도 위축되거나 부정적인 영향을 받지 않아야 되며, 중앙회는 기존 지역조합이 확보하고 있는 사업영역을 침범하지 않는다는 조건이 합의되어야 될 것임

그림 6-3. 향후 농협김치 사업의 비전 및 역할분담 모형



2) 유통부문 역할분담

○ 지금까지 중앙회와 지역농협의 유통부문 연계는 크게 ① 중앙회의 '아름찬' 공동브랜드 물량의 판매 대행과 ② 지역농협 개별브랜드의 중앙회 판매조직 활용 및 지원으로 구분할 수 있음.

- 이 같이 중앙회와 지역조합이 유통부문에서 긴밀한 연계관계를 유지할 수 있는 것은 중앙회가 직접 김치를 생산하지 않는 상태에서 지역조합에 일종의 OEM 형태로 위탁한 아름찬 공동브랜드 김치나 조합이 자체적으로 생산한 개별브랜드 김치나 모두 '농협김치'라는 동일한 인식하에 중앙회의 판매·유통조직과 지역조합의 생산기반이 상호 보완적으로 결합할 수 있었던 여건이 조성되었기 때문임

○ 유통부문 상호보완적 전략 효과

- 지금까지 유통부문에서의 중앙회와 지역농협간 상호 보완적 전략 효과는 지역농협 입장의 경우 공동브랜드인 '아름찬' 김치나 각 조합별 개별브랜드 김치가 모두 지역조합에서 생산되어 지역조합의 김치사업 경영결과로 귀속되었을 뿐만 아니라 일반 소비자에게 '농협김치'의 상징으로 인식되어 온 '아름찬' 공동브랜드의 신뢰도와 인지도가 각 조합의 개별브랜드 '농협김치'에 대한 인지도와 신뢰도를 높이는데 결정적인 역할을 수행한 것임. 즉 지역조합의 개별브랜드는 중앙회 '아름찬'

공동브랜드의 명성과 신뢰도 영향을 그대로 활용할 수 있었다는 것임
- 이것을 중앙회의 입장에서 보면 중앙회가 직접 김치를 생산하지 않아도 공동브랜드인 '아름찬' 농협김치의 인지도 및 충성도 확보로 '농협김치'와 '농협중앙회'의 신뢰도와 명성으로 연결되어 중앙회 김치로서의 브랜드파워를 제고시켜 명실상부한 농협중앙회의 명품김치로 성공적인 브랜드화가 이루어질 수 있었다는 것임
- '아름찬' 공동브랜드 농협김치에 대한 중앙회의 판매사업은 각 지역농협이 '아름찬' 공동브랜드의 표준 레시피에 의해 배정받은 물량을 생산하여 중앙회 납품하면 중앙회 농협유통의 하나로클럽이나 하나로마트 등 계통 판매조직을 활용하여 판매되는 사업임
- 이와 함께 각 지역농협이 자체적으로 생산한 개별브랜드 김치에 대한 중앙회 판매조직의 활용은 지역조합의 개별브랜드 김치 중 일부를 중앙회의 판매조직을 활용하거나 중앙회 운영 점포 내에 입점하여 즉석김치나 완제품을 판매하는 것임

○ 유통부문 역할분담 형태
- 지금까지의 '아름찬' 공동브랜드를 중심으로 한 중앙회와 지역농협의 연계 형태를 고려할 때 향후 중앙회 김치사업이 국내시장에 진입할 경우 중앙회와 지역조합의 연계형태는 크게 ① 중앙회와 지역농협의 계열화 또는 공동사업 영역에서 생산되는 물량 즉 중앙회의 지역조합 OEM 물량이나 위탁물량 처리, ② 지역농협 개별브랜드 물량에 대한 공동판매 또는 개통판매조직 활용 등으로 구분할 수 있음

○ 역할분담 사업형태
- ①의 경우 중앙회가 김치시장에 진출할 경우 중앙회 브랜드(아름찬 또는 다른 브랜드)로 중앙회로부터 OEM 생산이나 위탁생산을 받은 완제품이나 중간제품을 지역농협이 납품하면 중앙회가 판매하는 것임
- 지역조합이 생산하는 제품이 완제품이든 중간제품이든지 지역조합은 중앙회로부터 레시피와 물량을 배정받아 생산하면 소유와 판매주체는 중앙회가 되며, 지역조합은 중앙회로부터 생산원가에 일정부분 수수료를 수취하는 것임
- 이러한 연계형태는 중앙회가 모든 김치원료를 모두 구입하여 지역조합에 생산만 위탁하는 경우와 중앙회의 레시피와 물량에 맞게 지역조합이 모든 김치원료를 조달하여 생산하는 두 가지 형태가 있을 수 있는데 전자는 임가공 납품형태이며, 후자는 위탁생산형태가 될 수 있음
- ②의 경우 지역농협이 개별브랜드로 생산한 김치에 대해 중앙회의 계통 판매조직을 통해 각 지역농협이 판매할 수 있는 일정 공간을 제공하거나 중앙회가 각 지역농협의 개별브랜드 제품을 공동으로 수집하여 판매대행을 하는 형태가 될 수 있음
- 중앙회가 지역농협의 개별브랜드 제품에 대해 판매대행을 하는 것은 중앙회가 생산

하는 김치를 포함하여 식품류의 유통·물류를 전담하는 자회사 또는 계열사(가칭 NH식품 등)를 설립하여 중앙회 브랜드 김치와 함께 지역농협이 판매를 위탁하는 일정량의 개별브랜드 김치를 '농협김치'의 다양성 확보차원으로 판매하는 형태임

3) 수출부문 역할분담

○ 농협김치의 수출은 1990년대 중반부터 시작되어 물량 면에서 현재까지 지속적으로 일정량의 수출이 이루어지고 있지만, 김치 수출시장의 경쟁심화와 가격경쟁력의 열세로 6개 김치 수출농협의 경우 대부분 수출손실이 발생하고 있는 실정임.

- 농협김치의 수출물량은 1990년대 후반이후 2005년까지 연도별로 약간이 기복이 있으나 꾸준한 증가추세를 유지하였으나, 2005년부터 급격한 감소로 나타나고 있음
- 농협김치의 수출형태는 시장개척과 수출계약 등에서 크게 중앙회의 농협무역이 주도하는 형태와 개별 지역농협이 주도하는 형태가 있음
- 중앙회의 농협무역이 주도하는 경우 농협무역이 직접 수출시장을 개척하거나 발굴하여 수입국 바이어와의 계약을 통해 수출물량과 가격 등에 대한 계약을 체결한 후 각 지역농협과의 협의를 통하여 수출물량을 확보하는 형태임
- 이에 비해 지역농협이 주도하는 형태는 지역농협이 자체적으로 바이어를 발굴하고 계약체결을 통해 일반 무역회사를 통해 수출하는 경우와 일반 무역회사의 의뢰에 의해 수출물량을 납품하는 형태가 있음

○ 현재 6개의 농협김치를 수출하는 지연농협이 수출손실이 발생함에도 불구하고 수출을 일정량 지속적으로 유지하고 있는 것은 수출여건이 악화된다는 이유로 수출을 중단하면 이미 확보된 수출시장을 한꺼번에 잃고 싶지 않기 때문임.

- 이 같은 수출여건 하에서 영세한 지역농협이 자체적으로 수출시장을 확대·개척하고 독자적인 수출을 지속적으로 유지하는 것은 매우 어려운 상황임

○ 수출부문 역할분담 형태

- 중앙회가 '농협김치'의 국내 시장점유율 확대와 동시에 수출시장 확대 및 수출물량 증대라는 비전과 목적으로 참여할 경우 향후 농협김치의 수출주체는 영세한 지역조합에서 중앙회가 전담하는 것이 바람직한 것으로 판단됨
- 이 경우 중앙회는 기 확보된 '아름찬' 공동브랜드의 수출시장 뿐만 아니라 개별조합의 수출시장에 대해 중앙회 김치의 단일브랜드(또는 아름찬 브랜드)로 수출을 전담하고, 개별 조합은 국내시장 참여 및 중앙회와의 공동사업만 전담하는 형태가 합리적일 것임
- 중앙회가 수출을 전담할 경우 원칙적으로는 중앙회 단일브랜드로 수출하지만, 지역

조합의 개별브랜드에 대한 수출수요가 발생할 경우 해당 지역조합에 수출상품을 위탁생산할 수도 있을 것임

다. 지역조합 김치공장 지원방향

1) 지원 형태

○ 중앙회의 김치시장 진입에 대해 지역농협과의 마찰을 없애고 하나의 '농협김치' 사업의 운영주체로 공존하면서 윈-윈 전략으로 상생하기 위해서는 기존 지역농협 김치사업이 중앙회의 개입 없이도 독자적인 생존이 가능할 수 있는 기반을 조성하는 것이 무엇보다도 중요함.

- 이것은 중앙회가 김치시장에 진입함으로서 향후 '농협김치'의 사업형태와 사업영역이 중앙회 자체 사업영역, 중앙회와 지역농협의 공동 또는 연계영역, 지역농협 자체 사업영역 등 세 가지 형태와 영역으로 나누어 질 경우 지역농협 자체 브랜드의 사업영역에서 지역농협의 독자적인 생존과 경쟁력 제고를 위한 기반정비가 완비되는 것을 의미하는 것임

○ 지역조합 지원형태

- 지금까지 '농협김치'의 생산기반은 지역농협이었으며, 중앙회는 '아름찬' 공동브랜드 개발을 통해 '농협김치'의 인지도와 신뢰도를 제고시켰으며, 농협김치의 유통부문에서 지역농협과 연계 또는 결합하고 있었음
- 향후 '농협김치'의 사업형태와 사업영역이 세 가지 형태로 나누어지질 경우 지역농협은 독자적인 사업영역에서 생존하기 위한 중앙회의 지원사업은 크게 ① 설비지원(자금지원), ② 판매지원, ③ 홍보 및 판촉지원 등 세 가지 형태로 이루어질 수 있을 것임

2) 설비(자금)지원

○ 설비지원의 목적은 김치의 주원료인 배추와 무가 입고되고 완제품으로 만들어져 숙성되고 출고될 때까지는 일정한 공정을 거치는데, 이러한 생산공정에서 김치의 품질뿐만 아니라 생산성에 영향을 미치는 각종 장비(기계 등)나 설비가 최소한 경쟁상대인 민간업체와 경쟁할 수 있는 정도로 현대화하는데 있음.

- 이것은 중앙회가 김치시장에 진입할 경우 지역농협의 독자적인 사업영역에 대해 지속적인 지원이 곤란하다는 전제 하에서 고려하면 중앙회의 김치사업 출발과 동시에 지역조합의 개별브랜드 김치사업이 국내 김치시장에서 민간기업이나 중앙

회의 김치사업과 적어도 동등한 경쟁력 기반을 구축해야 된다는 논리임

- 일반적인 김치 생산 공정에는 원료입고와 선별(다듬기)→원료정선 및 세척→절임→탈염・세척 및 탈수→양념버무르기(양념속넣기)→발효(숙성)→보관(저장)→출고 등의 과정을 거치는데, 이들 과정 중 김치의 품질향상과 생산성 증대를 위해 장비나 기계의 현대화가 가능한 공정이나 과정에 대한 설비(자금)지원이 필요한 것으로 나타나고 있음

○ 현재 11개 지역조합의 경우 김치 생산공정에서 기계화장비율과 직정 인부들이 손으로 작업하는 인력처리비율이 조합별로 약간의 차이는 있으나 대체로 유명 대기업 민간업체의 자본장비율에 비하면 매우 낮은 수준인 것으로 나타나고 있음.

- 이와 같은 낮은 기계화율이나 낮은 자본장비율(또는 높은 인력처리비율)은 김치 공장의 생산성과 생산비구조 뿐만 아니라 안전성 등 소비자의 인지도와 신뢰도에도 영향을 미치고 있으며, 결국 생산비 중 인건비의 증가요인이 되어 경영결과에 큰 영향을 미치는 것으로 나타나고 있으며, 특히 인력관리에서 많은 압박요인으로 나타나고 있음

○ 중앙회가 김치사업을 시작함과 동시에 지역조합에 대한 설비(자금)지원의 효과는 크게 두 가지 형태의 윈-윈 효과가 나나날 것으로 예상됨.

- 첫째, 중앙회가 독자적으로 김치사업을 시작할 경우 예상되는 중앙회와 지역조합 간의 마찰이나 시장충돌 등을 최소화 내지 없앨 수 있을 뿐만 아니라 지역조합 김치사업의 경쟁력을 높일 수 있음
- 둘째, 중앙회와 지역조합의 연계 또는 계열화사업 영역 부분에서 더 이상의 지원이 필요하지 않는 다는 것임

○ 중앙회의 지역농협 김치공장에 대한 설비(자금)지원은 각 조합의 김치 생산규모나 공장 설비현황 등을 면밀히 조사하여 지원하되, 지원 시기는 중앙회의 김치공장 건설기간에 맞추어 실시하는 것이 바람직할 것으로 판단됨.

3) 유통(판매)부문 지원

○ 중앙회와 지역농협이 동일한 '농협김치' 사업에서 각자의 독자적인 브랜드 사업 영역에 대한 마케팅전략의 수립과 운용, 경영결과에 대한 책임 등은 독자적으로 수행하거니 책임질 수밖에 없지만 '농협김치'라는 동일한 사업품목과 공동목표를 고려하면 후발주자인 중앙회가 유통・판매부문에서 일정한 지원이 필요한 것으로 나타나고 있음.

○ 지원 형태
- 중앙회의 지역조합에 대한 판매부문 지원의 핵심은 공동사업 영역이 아닌 지역조합의 독자적 사업영역 부문에 대한 것임
- 지금까지의 일반적인 '농협김치' 사업이나 '아름찬' 공동브랜드 농협김치 사업에서 중앙회의 유통·판매조직의 역할이 지역조합 판매사업에 큰 비중을 차지하고 매우 큰 영향력을 가지고 있었음
- 이러한 상황에서 중앙회의 김치사업 출범과 동시에 지역조합의 독자적인 사업영역인 개별브랜드 김치에 대해 중앙회의 유통·판매조직의 지원이 중단되면 상대적으로 영세한 지역조합의 마케팅전략과 경영결과에 심각한 타격이 될 수 있을 것임
- 따라서 중앙회는 지역조합의 개별브랜드 김치에 대해서도 판매시설의 지원이나 공동 활용 등의 형태로 판매상의 지원이 어느 정도 필요한 것으로 나타나고 있음

○ 지원 효과
- 중앙회의 지역조합에 대한 유통·판매시설의 지원은 지역조합의 입장에서 볼 때 판매경로의 확장을 통한 판매처 확대의 기회를 제공받는 것임
- 중앙회의 입장에서 볼 때는 '농협김치'라는 공동사업 목표를 달성하는데 다양한 '농협김치'의 브랜드 제품을 확보함으로써 소비자에 대한 선택의 기회를 확대시키고 전체 '농협김치'에 대한 인지도·명성도·신뢰도를 제고시키는 기회가 될 것으로 판단됨

○ 지역조합에 대한 중앙회 판매시설의 지원은 기본적으로 중앙회와 각 지역농협이 협의나 계약을 통해 이루어질 수 있으나, 판매시설의 지원은 가능한 중앙회의 생산 제품을 보완함으로써 전체 '농협김치' 제품의 다양성을 확보하는 차원에서 이루어지는 것이 큰 효과를 가져올 것으로 판단됨.
- 단지 지역조합의 개별브랜드 김치 총 판매량의 일정비율을 넘지 않는 범위 내에서 시설지원이 이루어지는 것이 바람직할 것임
- 각 지역조합의 중앙회 판매시설 공동활용은 입점, 판매대행, 판촉사원 파견 등 다양한 형태가 있을 수 있으나 판매시설 활용형태나 사용시설의 규모나 시설사용료 등은 각 조합과의 협의나 계약에 의해 결정 될 수 있음

4) 판촉(홍보)지원

○ 현재까지 지역농협이 생산한 '농협김치'의 홍보나 광고는 중앙회 공동브랜드인 '아름찬' 김치 중심으로 이루어져 '아름찬' 김치가 농협김치의 대명사처럼 인식되어

왔으며, 지역농협 개별브랜드 김치의 경우 중앙회 차원에서 개별브랜드 각각에 대한 홍보나 광고는 거의 이루어지지 못하였음.

○ 그러나 중앙회 차원의 '아름찬' 공동브랜드에 대한 홍보는 '농협김치'에 초점을 맞추었기 때문에 그 효과는 '아름찬' 김치뿐만 아니라 지역농협 개별브랜드 김치도 '농협김치'로서 소비자들의 인지도와 신뢰도를 제고시킬 수 있었음.
- 이에 따라 각 조합의 개별브랜드 상품화 전략에서 포장전략을 보면 사실상 개별브랜드명을 이용한 전략이라기보다 모든 지역농협이 '농협김치'라는 것에 홍보 및 포장전략의 초점을 맞추었다고 할 수 있음
- 그리고 지금까지의 농협김치 홍보전략은 비록 중앙회 차원에서 '아름찬' 공동브랜드 중심의 전략이었지만, 해당 제품의 당사자가 지역농협이라는 측면에서 보면 결국 지연농협 김치사업의 경영결과에 직결되는 효과를 나타내고 있었음

○ 그러나 중앙회가 김치사업에 진출하여 중앙회 브랜드(또는 '아름찬'브랜드)에 대한 '농협김치' 판촉전략을 독자적으로 수립하여 홍보할 경우 중앙회가 홍보대상인 김치를 직접 생산하기 때문에 지역조합의 개별브랜드 '농협김치'의 홍보효과는 지금까지와는 다르게 나타날 가능성이 있음.

○ 따라서 중앙회 김치사업에 대한 홍보전략 수립 시 중앙회가 생산하는 브랜드김치에 대한 홍보가 우선적으로 이루어질 수 있으나, 기본적으로 홍보의 초점과 컨셉은 '농협김치'로 맞추는 것이 타당함.
- 이와 동시에 '농협김치'의 다양성 차원에서 국내 지역적 특성을 살린 지역조합의 개별브랜드 김치도 홍보대상으로 지원하는 것이 필요한 것으로 나타나고 있음

5) 운영자금 지원

○ 농협 김치공장들은 장기적으로 경상이익을 안정적으로 창출할 수 있는 자립적인 재무구조를 갖추고 창출된 이익을 신규시설이나 신규 시장개척에 투자하는 것이 바람직함.

○ 하지만 현재 대부분의 농협 김치공장들이 안정적인 경상이익을 창출하지 못하고 있어 신규 투자를 위한 재원을 자립적으로 확보하기 어려운 처지에 있음.

○ 만일 현재 김치공장들의 경영실적 평가만을 근거로 농협 김치공장의 사업 확대에 소극적으로 대응한다면, 전체 시판김치 시장에서 6%에도 미치지 못하는 농협 김치의

시장점유율을 확대를 기대하기 어려움. 또한 농협 김치공장들이 조합원이 재배한 원료 농산물을 구매했기 때문에 가능했던 경제사업 영역의 축소가 불가피함.

○ 반면 11개 농협 김치공장에서 이미 완료했거나 추진하고 있는 HACCP 시설 설치가 완료되면, 중대형 업체를 중심으로 재편되는 김치산업 여건에 능동적으로 대응할 수 있는 능력을 갖출 수 있음.

- 이같은 조건을 효과적으로 활용하면 비교적 빠르게 농협 김치공장의 사업규모를 확대할 수 있음

○ 개별 김치공장들이 변화되는 김치산업 여건에 적극적으로 대응할 수 있도록 단기적으로 운영자금을 지원하는 것이 필요함.

- 새롭게 확보된 운영자금을 활용하여 개별 김치공장들은 보다 적극적으로 신규 시장 개척에 나설 수 있을 것임
- 이는 궁극적으로 개별 김치공장의 경영 안정화와 농협의 김치사업부문 확대에 기여할 것임

참 고 문 헌

김경남, 「한국 김치산업의 경쟁력 강화방안에 관한 연구」, 인천대 국제경영대학원, 2001

김인식 외, 「농협 산지가공공장의 경영실태 및 운영 활성화 방안」, 농협대학 농업경영연구소, 2007

농협중앙회 산지유통부, 「지역농협 농산물가공공장 일반현황 및 재무구조」, 2007

농협중앙회 조사부, 「농협 김치사업의 운영실태」, 1993

농협중앙회 조사부, 「김치시장의 동향과 농협김치 판매확대 방향」, 2000

서현, 「김치시장의 동향과 농협김치 판매확대 방향」, 농협중앙회, 2000

송성환, 김연중, 「김치 안전성 파동과 김장 수요 전망」, 한국농촌경제연구원, 2005

식품저널, 「2006 식품유통연감」, 2006

이계임, 최지현, 안병일, 「김치수요의 변화와 전망」, 한국농촌경제연구원, 2000

이계임, 최지현, 강민경, 「김치의 대일 수출 증대방안」, 한국농촌경제연구원.

이 욱. 2003. 「중국산 김치 수출 확대의 영향과 대응 방안」, CEO Focus 115호 농협중앙회, 2001

전창곤, 김민정, 「수입김치 국내유통 실태조사 연구」, 한국농촌경제연구원, 2006

최지현, 이계임, 「주요 식품의 소비구조변화와 전망」, 한국농촌경제연구원, 1995

최태동, 「김치산업의 시장구조 분석」, 서울대학교 박사학위 논문, 1994

최태동, 장종근, 오승용, 「김치산업의 육성전략에 관한 연구」, 1994

한국식품개발연구원, 「일본·중국·미국의 김치산업 및 생산기술 교연구」, 2002

홍상필, 「중국의 김치산업 및 원료생산 현황」, 한국식품개발연구원, 2003

황의식, 박성재, 정호근, 조용원, 「생산자조직 경제사업 활성화 지원 방안에 관한 연구」, 한국농촌경제연구원, 2006

C 2007-24
농협 김치공장 정밀 경영 진단

등 록 제6-0007호(1979. 5. 25)
인 쇄 2007. 8.
발 행 2007. 8.
발행인 최정섭
발행처 한국농촌경제연구원
130-710 서울특별시 동대문구 회기동 4-102
전 화 02-3299-4000 팩시밀리 02-965-6110 http://www.krei.re.kr
인쇄처 크리디자인 02-2273-1775 cree1775@hanmail.net

• 이 책에 실린 내용은 출처를 명시하면 자유롭게 인용할 수 있습니다.
무단 전재하거나 복사하면 법에 저촉됩니다.