

수협 단위조합 소매사업 발전 방안에 관한 연구[†]

박 준 모*
수협 수산경제연구원

A Study on the Promotion of Retail Business on Primary Fisheries Cooperatives in Korea

Joon-Mo Park*
Fisheries Economic Institute / Research Fellow, National Federation of Fisheries Cooperatives, Seoul, 138-827, Korea

Abstract

This study aims to examine problems of retail business operated by primary fisheries cooperatives and provide some suggestions for enhancing their retail business function. It reveals that although sales business function of fisheries cooperatives is very important for the members of Korean fisheries cooperatives, their performance and efficiency outcomes have been disappointing.

The research offers six suggestions in two categories to resolve the issues. In the first category as a marketing plan for retail business of primary fisheries cooperatives, first, enhance of marine products business using local specialty goods. second, expanded of on-line shopping mall and third, joint marketings among primary cooperatives are necessary.

In second category as an assistance plan of National Federation of Fisheries Cooperatives(NFFC) for primary fisheries cooperatives, First, we needed to making logistics system for fisheries. Second, conducting retail business consulting for primary fisheries cooperatives. Finally, human resource development programs are needed.

Primary fisheries cooperatives have to discipline faithfully as a cooperatives for NFFC roles as a cooperatives. So making marine products sales business as a core of a economy business of primary fisheries cooperatives in Korea is very important.

Key words : Retail business, Primary fisheries cooperative

접수 : 2013년 4월 22일 최종심사 : 2013년 6월 12일 게재확정 : 2013년 6월 17일

[†]본 논문은 2012년 춘계학술대회에서 발표한 내용을 수정·보완한 것임.

*Corresponding author : 02-2240-0421, jmp1970@suhyup.co.kr

I. 서론

수산업협동조합의 판매사업은 조합원이 생산한 수산물을 협동조합을 통하여 공동으로 출하 또는 가공하여 판매하는 모든 활동을 의미한다. 수협에서 수행하고 있는 판매사업은 위판사업과 직판사업 그리고 소매사업으로 구분되고 있다. 이 중에서 위판사업은 이미 사업이 성숙기에 접어들었으며, 어획량에 절대적으로 의존하는 사업이기 때문에 위판사업을 지속적으로 확대시키기는 어려운 상황이다. 직판사업은 주로 백화점이나 대형마트와 같은 대형 수요처와 계약을 통하여 수산물을 공급하는 사업이기 때문에 단일어종 대량어획이 가능한 단위조합에서 가능한 사업이다. 따라서 일반적인 단위조합에서 생산된 수산물을 판매하기 위하여 시도할 수 있는 것은 소매사업이다.

그러나 대형업체 및 체인점 등의 지방도시 진출 가속화로 인한 경쟁력 약화 및 수익성 악화 우려로 많은 수협 단위조합에서 소매사업 운영을 기피하고 있다. 또한, 해당 단위조합에서 생산되는 수산물 원물 및 가공품을 중심으로 판매하는 영업행태로 인한 상품과 고객의 한정성, 그리고 각 지역에서 해당지역 수산물의 내수소비를 주도할 만한 소매사업 부재 등으로 인하여 회원조합의 소매사업이 활발히 진행되지 못하고 있다. 이와 같은 상황에서도 단위조합이 소매사업을 실시하여야 하는 이유는 소매사업은 조합원들이 생산한 수산물을 판매할 수 있는 새로운 채널을 확보하는 것이며, 소비자와 직접적인 접촉을 통하여 지역의 수산물을 홍보할 수 있는 기회가 되기 때문이다.

협동조합의 소매판매와 관련된 대부분의 연구는 농협의 소매판매를 중심으로 이루어지고 있다. 이는 우리나라에서 농협이 다른 형태의 협동조합보다 규모가 크고 농산물의 생산량과 생산금액이 수산물과 비교할 때 월등하게 많기 때문인 것으로 판단된다. Kim(2005)은 판매사업

우수농협의 특성 및 조합원 만족도의 결정요인 분석을 바탕으로 지역농협 판매사업의 발전방안을 제시하였다. Joo(2006)는 매취사업, 수탁사업, 공동계산, 판매협약 등 농협이 농민들이 생산한 농산물을 판매하는 방식에 대하여 설명하고, 협동조합의 판매활동을 촉진시키기 위한 마케팅 전략으로 시장 구매 및 판매, 부가가치 창출, 소비자 중심의 품목, 무임승차자의 진입 차단 등을 제시하였다. Kim(2007)은 서울에 소재하고 있는 관악농협의 사례를 통하여 도시농협의 농산물 판매사업을 활성화 할 수 있는 방안을 제시하였다. Seo(2008)는 미국의 썬키스트 연합회, 프랑스의 발로아 농협연맹체, 일본의 전농 등 해외 협동조합과 진주농협의 연합사업단의 사례를 중심으로 농협의 농산물 연합판매사업의 수익극대화 방안에 대한 연구를 하였다. Woo(2009)는 환경과 전략, 조직구조의 정합성에 의하여 판매사업을 성공시킨 상주외서농협의 사례를 바탕으로 차별화전략, 규모화 전략, 기업적 경영방식의 도입을 판매사업의 성공요인으로 제시하였다. Kim & Chae(2010)는 산지유통조직 판매사업의 성과에 미치는 구조적인 요인을 분석하고자 산지 농협의 데이터를 이용하여 조합원 1인당 공동계산액, 이익률, 산지유통 종합평가 등 농협의 성과지표를 종속변수로 하고 이것에 영향을 미치는 요인을 독립변수로 하여 회귀분석을 실시하였다.

수협의 판매사업에 대한 연구로 Park(2012)은 수협의 판매사업 주체를 중앙회와 회원조합으로 구분한 다음 수협의 내부자료와 설문조사를 바탕으로 각 주체별로 수산물판매사업의 현황과 문제점을 파악한 다음, 수협 판매사업의 활성화 방안으로 소비지물류센터 건립, 위판장의 다기능화를 통한 수산물 가공사업의 확대, 회원조합간 연합마케팅 사업 추진, 중앙회를 중심으로 한 수산물 유통 전문인력 양성 등을 제시하였다.

수협 단위조합의 주 수입원은 수산물의 위판수입이다. 그러나 위판수입의 대부분을 차지하

고 있는 연근해 수산물 생산량 증가가 한계에 부딪히고 있다. 더구나 1997년 자유판매제의 전면적인 시행 이후 전체 수산물 생산량 대비 위판율은 점차 하락하여 2012년 6월 말 현재 물량기준 46.7%, 금액 기준 60.1%로 하락하였다¹⁾. 이와 같은 위판율의 하락은 단위조합들의 안정적인 수입구조에 위협적인 요소로 작용하고 있다. 이와 같은 단위수협들의 경제사업의 위기를 해결하기 위하여 수협 단위조합들이 위판사업 이외의 수익원을 창출하기 위한 방안으로 소매 판매사업에 관심이 커지고 있다.

본 연구에서는 수협중앙회의 내부자료와 단위조합 소매판매사업에 대한 설문조사를 기초로 수협 단위조합 소매판매사업의 현황과 문제점을 파악하고, 설문조사의 결과와 단위조합의 담당자들의 의견과 우리나라 농협과 일본 협동조합의 사례를 바탕으로 수협 단위조합의 소매판매사업을 촉진하기 위한 정책적 방안을 도출하고자 하였다.

II. 수협 단위조합 소매사업의 현황

수협중앙회의 내부자료에 의하면 2011년 말 현재 92개 단위조합 중 경제사업에 참여하고 있는 조합은 90개이다²⁾. 이 중 85.6%를 차지하는 77개 조합에서 수행하는 것이 위판을 포함하는

공판사업이며, 이용사업은 62.2%인 56개 조합, 가공사업은 45.6%인 41개 조합, 군납사업은 28.9%인 26개 조합이 사업을 수행하고 있다³⁾. 이 중에서 소매판매와 관련이 있는 부문인 인터넷쇼핑몰은 31.1%인 28개 조합, TV홈쇼핑은 5.6%인 5개 조합, 판매장 운영은 34.4%인 30개 조합에서만 수행하고 있다. 인터넷쇼핑몰의 경우 대부분 조합 홈페이지를 활용하고 있으며, TV홈쇼핑은 활용도가 낮은 편이다. 즉, 일부 조합을 제외하면 회원조합의 소매판매는 판매장을 중심으로 이루어지고 있다고 볼 수 있다 (Table 1)⁴⁾.

지역별 회원조합의 판매장 운영 현황을 살펴보면 다음과 같다. 전체 판매장 31곳 중 경남과 전남이 각각 6개 조합, 강원과 제주가 각각 5개 조합, 경인과 경북이 각각 2개 조합, 전북이 1개 조합 그리고 업종별 수협에서 5개 조합이 판매장을 운영하고 있다. 부산과 충남지역은 판매장을 운영하는 조합이 한 곳도 없는 것으로 나타났다. 반면 인터넷쇼핑몰은 업종별 수협과 전남이 각각 7개 조합, 강원과 경남이 각각 3개 조합, 경인·전북·제주가 각각 2개 조합, 경북과 부산이 1개 조합이 운영하고 있다. 충남지역은 한 곳도 인터넷쇼핑몰을 운영하는 조합이 없는 것으로 나타났다. TV홈쇼핑을 이용하고 있는 조합은 경남에 2개 조합, 부산·전북·전남에 각각 1

Table 1. Outline of Economic Business on Primary Fisheries Cooperatives

(unit : places, %)

Division	Total	Joint Sales	Utilize	Processing	Military Supply	Food Service	Special Sale	Trade	Internet Shopping	TV Home Shopping	Shop
Member	90	77	56	41	26	5	2	5	28	5	31
Ratio	100.0	85.6	62.2	45.6	28.9	5.6	2.2	5.6	31.1	5.6	34.4

Source : Internal Data of NFFC(National Federation of Fisheries Cooperatives)

- 1) Suhyup Fisheries Statistics(2012)에 의하면 2000년에는 물량기준 72.6%, 금액기준 70.3%.
- 2) 경제사업을 수행하지 않는 조합은 통조림가공수협과 냉동냉장수협 등 2개 조합이다.
- 3) 77개 조합에는 부산공동어시장을 통하여 위판을 실시하는 경남정치망수협, 대형선망수협, 대형기선저인망수협, 서남구기선저인망수협 등 4개 조합은 제외되어 있다.
- 4) 부산수협은 인터넷쇼핑몰을 중심으로 소매판매가 이루어지고 있으며, 장흥군수협과 고흥군수협 등은 전화 주문판매를 통하여 소매판매가 이루어지고 있다.

박준모

Table 2. Status of Retail Business Type on PFC(Primary Fisheries Cooperatives)

(unit : places, %)

Division	Shop		Internet Shopping		TV Home Shopping	
	Member	Ratio	Member	Ratio	Member	Ratio
Gyeongin	2	6.3	2	7.1	0	0.0
Chungnam	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Gangwon	5	15.6	3	10.7	0	0.0
Gyeongbuk	2	6.3	1	3.6	0	0.0
Gyeongnam	6	18.8	3	10.7	2	0.4
Busan	0	0.0	1	3.6	1	0.2
Jeonbuk	1	3.13	2	7.1	1	0.2
Jeonnam	6	18.8	7	25.0	1	0.2
Jeju	5	15.6	2	7.1	0	0.0
Industry	5	15.6	7	25.0	0	0.0
Total	32	100.0	28	100.0	5	100.0

Source : Internal Data of NFFC

Table 3. Status of PFC Retail Store Operations in 2011

(unit : Million KRW, %)

Region	Cooperatives	Items	Total Sales	Sale of Fisheries	Ratio of Fisheries
Gyeongin	Gyeonggi nambu	Agricultural and Marine Products	6	4	66.7
	Incheon	Frozen Blue Crab, Yellow Croaker, Dried Fish, Salted Shrimp	730	730	100.0
Gangwon	Donghae	Squid, Blowfish, Salted Fish, Seaweed	737	737	100.0
	Yangyang	Dried Fish, Seaweed etc	595	498	83.7
	Gangneung	Squid, Dried Pollack, Sea Mustard, Salted Fish etc	892	892	100.0
	Sokcho	Squid, Dried Pollack, Sea Mustard etc	1,330	1,330	100.0
	Daepo		258	258	100.0
	Jeonbuk	Buan	Dried Fish, Salt Mackerel	261	122
Jeonnam	Mokpo	Dried Yellow Corvina etc	3,213	3,213	100.0
	Wando Geumil	Dried Anchovy, Dried Laver, Kelp etc	1,775	1,775	100.0
	Narodo	Dried Laver, Sea Mustard	10	10	100.0
	Jindo		480	480	100.0
	Shinan	Pomfret, Dried Laver, Salted Shrimp	297	297	100.0
	Younggwang	Dried Yellow Corvina	944	944	100.0
Gyeongbuk	Jukbyeon	Squid, Shrimp, Octopus etc	322	315	97.8
	Ganggu	Frozen fish	917	917	100.0
Gyeongnam	Goseong	Fish, Shellfish etc	1,694	287	16.9
	Sacheon		5,214	687	13.2
	Geoje	Agricultural and Marine Products	29,496	2,238	7.6
	Sacheon		140	140	100.0
	Yokji	Dried Fish	1,961	0	0.0
	Tongyoung	Sea Mustard, Kelp etc	120	120	100.0
Jeju	Moseulpo		2,241	223	10.0
	Sungsanpo	Hairtail, Mackerel, Tile Fish etc	3,789	2,651	70.0
	Jeju		3,681	3,677	99.7
	Seoguiipo		21,382	21,355	99.9
	Choojado	Marine Products	1,098	400	36.4
Industry	Geunhae Angangmang	Dried Yellow Corvina, Dried Fish	1,428	1,428	100.0
	Giseon Gweonhyenmang	Dried Anchovy	200	200	100.0
	Geunhae Tongbal	Eel, Blue Crab	460	460	100.0
	Meongge Suhasik	Sea Squirt	857	857	100.0
	Geunhae Yumang	Yellow Croaker	268	268	100.0

Source : Internal Data of PFC

개 조합이 있다. 이상의 내용을 정리할 때 많은 회원조합에서 수산물 소매사업을 활발히 진행하고 있지는 못하고 있음을 알 수 있다. 특히 충남지역의 경우 판매장, 인터넷쇼핑몰, TV홈쇼핑 등을 통하여 수산물 소매사업을 수행하고 있는 조합이 한 곳도 없는 것으로 나타났다.

2011년 회원조합의 직매장 운영상황을 조합별로 살펴보면 수산부문 매출액이 10억원을 넘는 조합은 모두 8개 조합으로 나타나고 있다. 서귀포수협이 213.5억원, 제주시수협이 36.7억원, 목포수협이 32.1억원, 성산포수협이 26.5억원, 거제수협이 22.4억원, 완도금일수협이 17.8억원, 근해안강망수협이 14.3억원, 속초시수협이 13.3억원 등이다.

Ⅲ. 수협 단위조합 소매사업의 문제점

수협 단위조합들의 소매사업의 현황과 문제점을 파악하기 위하여 설문조사를 실시하였다. 92개 단위조합 중 경제사업을 실시하지 않는 냉

동냉장수협과 통조림가공수협 등 2개 조합을 제외한 90개 조합을 대상으로 이메일을 통하여 설문지를 발송하였으며, 55개 회원조합에서 응답을 하여 응답율은 61.1%이다. 울산·경남에서 14곳(25.5%)으로 가장 많은 조합이 응답을 하였고, 전남에서 12곳(21.8%), 제주 6곳(10.9%), 서울과 강원 각각 5곳(9.1%), 충남과 경북이 각각 4곳(7.3%), 전북이 3곳(5.5%) 그리고 부산이 2곳(3.6%)으로 나타났다.

단위조합의 소매사업 실행 여부에 대한 질문에는 55개 단위조합 중 34개 조합(60.7%)이 소매사업을 실시하고 있다고 응답하였고, 21개 조합(39.3%)은 소매사업을 실시하지 않고 있다고 응답하였다. 소매사업을 실시하고 있다고 응답한 조합의 비율이 높게 나타난 것은 90개 대상 조합 중 소매사업을 실시하고 있는 단위조합들이 적극적으로 설문에 응답한 결과이다. 2011년 현재 소매사업을 실시하고 있는 단위조합은 35개 조합으로 파악되고 있어 단위조합에서 소매사업의 실시 여부에 대한 설문 결과는 실제와 차이가

Table 4. Retail Business Survey Survey of PFC

(unit : places)

Item		Number	Ratio	Item		Number	Ratio
Region	Gyeongin	5	9.1%	Sales Items (Plural Response)	Fresh Fish	10	11.8%
	Gangwon	5	9.1%		Live Fish	8	9.4%
	Chungnam	4	7.3%		Dried Fish	19	22.4%
	Gyeongbuk	4	7.3%		Frozen Fish	22	25.9%
	Gyeongnam	14	25.5%		Processing Fish	20	23.5%
	Jeonbuk	3	5.5%		Others	6	7.1%
	Jeonnam	12	21.8%		Ratio of retail Sales on Marine Products	0~20%	14
	Busan	2	3.6%	21~40%		7	20.6%
	Jeju	6	10.9%	41~60%		2	5.9%
Going	34	60.7%	61~80%	2		5.9%	
Not Going	21	39.3%	Above 81%	9		26.5%	
Retail Sales	Store	22	23.9%	Store	Operating	22	64.7%
	Phone Order	26	28.3%		Not Operating	12	35.3%
Channel of Sales (Plural Response)	Inner Internet Mall	15	16.3%	Customer (Plural Response)	Tourist	13	25.5%
	Suhyup Internet Mall	10	10.9%		Resident	19	37.3%
	Other Internet Mall	8	8.7%		Non-Resident	19	37.3%
	TV Home Shopping	1	1.1%	Own Brand	Possession	13	38.2%
	Call Sales	4	4.3%		Not Possession	21	61.8%
	Others	6	6.5%				

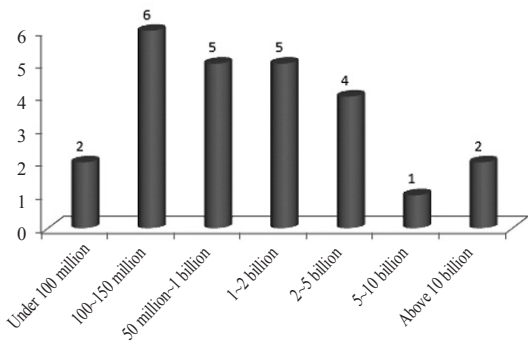
Source : Survey Results

있다. 설문조사를 통한 단위조합 소매판매에 대한 기존 현황은 Table 4와 같다.

1. 단위조합 소매사업의 문제점

1) 사업규모의 영세성

Fig. 1에 의하면, 2011년 말 현재 직매장을 운영하고 있는 단위조합은 25개 조합이다. 이 중에서 52%인 13개 단위조합의 연간 매출액이 10억원 미만으로 나타나고 있다. 이를 구체적으로 살펴보면 1억원 미만이 2개 조합(8%), 1억원 이상 5억원 미만이 6개 조합(24%), 5억원 이상 10억원 미만이 5개 조합(20%)으로 나타나고 있다. 이밖에 10억 이상 20억 미만이 5개 조합(20%), 20억 이상 50억 미만이 4개 조합(16%), 50억 이상 100억 미만은 사천수협(52.1억) 1개 조합(4%), 100억원 이상은 거제수협(295억원)과 서귀포수협(213.8억원) 등 2개 조합(8%)으로 나타났다. 25개 조합의 매출액 중 사천수협, 거제수협, 서귀포수협 등 상위 3개 조합의 실적을 제외할 경우에는 1개 조합 당 평균 매출액은 12.7억원에 불



Source : Department of Distribution Planning, National Federation of Fisheries Cooperatives(NFFC)

Fig. 1. Status of Sales Amount on PFC Retail Store.

과한 상황이다.

소매사업 매출액 중에서 농산물과 공산품 등을 제외한 수산물의 매출액을 기준으로 살펴보면 회원조합들의 매출액 규모는 더욱 작아짐을 볼 수 있다. 25개 회원조합 중 64%인 16개 조합의 연간 매출액이 10억원 미만이며, 100억원 이상인 조합은 서귀포수협(213.5억원) 1곳에 불과하다.

소매사업을 실시하고 있다고 응답한 34개 회원조합들의 소매사업 담당 임직원수를 살펴본다. 1명이라고 응답한 조합이 5곳(14.7%), 2명이 12곳(35.3%), 3~5명이 13곳(38.2%), 6~10명이 3곳(8.8%), 11명 이상이 1곳(2.9%)으로 나타나 2명 이하의 직원으로 소매사업을 수행하고 있는 조합이 17곳으로 소매사업을 수행하고 있는 3조합의 50.0%를 차지하고 있다. 또한 판매 사업을 담당하고 있는 직원 중 비정규직 또는 판매 아르바이트로 근무하는 경우가 많아 업무의 연속성과 전문성이 떨어지는 경우가 많이 발견되었다. 이는 많은 회원조합의 소매사업이 전문화되지 못하고 주먹구구식으로 운영되고 있음을 보여주는 것으로 해석할 수 있다.

Table 4에 의하면 소매사업을 실시하고 있는 단위조합 중 판매장을 운영하는 조합은 64.7%인 22곳이며, 소매판매에 있어 소비자와의 접촉점을 늘리고, 간접적인 홍보효과를 감안하여 판매장을 운영하는 것이 기본임에도 불구하고 판매장이 없이 전화주문 또는 인터넷 판매에만 의지하는 곳이 35.3%인 12곳으로 나타났다.

직매장을 운영하는 회원조합의 매장 면적 현황을 살펴보면 다음과 같다. 10평 미만의 면적을 보유한 회원조합이 4곳(19.0%), 11~30평이 9곳

Table 5. Number of Employees for Retail Business in PFC

						(unit : places, %)
Division	1 Person	2 Person	3~5 Person	6~10 Person	Above 11 Person	Total
Response	5	12	13	3	1	34
Ratio	14.7	35.3	38.2	8.8	2.9	100.0

Source : Survey Results

Table 6. Area of PFC Fisheries Store

(unit : places, %)

Division	Under 33m ²	33~99m ²	100~165m ²	166~330m ²	Above 330m ²	Total
Response	4	9	1	5	3	22
Ratio	18.2	40.9	4.5	22.7	13.6	100.0

Source : Survey Results

(40.9%), 31~50평이 1곳(4.8%), 51~100평이 5곳(14.3%), 101평 이상이 3곳(14.3%)으로 나타났다. 이에 따르면 30평 미만의 소형 점포가 전체의 57.1%를 차지하고 있어 많은 회원조합의 직매장이 영세한 규모로 나타났다. 반면 50평 이상의 판매장을 확보하고 있는 조합이 36.3%인 8곳으로 나타나 단위조합 간 판매장 면적이 양극화 되어 있음을 알 수 있다.

판매장의 면적이 무조건 넓은 것이 소매판매에 유리한 조건은 아니지만, 기본적인 면적을 확보하고 있어야 상품의 다양성과 고객의 쾌적한 쇼핑 공간의 확보가 가능하기 때문에 일정정도 면적 이상의 판매장 확보는 매우 중요하다.

2) 전문인력의 부족

수협에서 종사하는 직원들은 기본적으로 순환근무를 하고 있다. 중앙회의 경우 신용사업과 지도·경제업무는 분리하여 인력을 운용하고 있어 수산물 판매업무를 담당하는 직원이 신용업무를 맡는 일은 거의 없으나 일반지도업무와 경제사업 업무를 2~3년 간격으로 순환근무를 실시하고 있다. 그러나 대부분 회원조합의 경우에는 부족한 인원으로 인하여 신용업무, 지도업무, 경제업무 등을 모든 업무를 일정기간 순환하

는 근무시스템을 운영하고 있다. 순환근무의 특성상 2~3년마다 업무를 바꾸기 때문에 수산물 판매업무에 종사하는 직원이 업무에 능숙해 지는 시점에 다른 업무를 맡게 되는 악순환이 반복되고 있어 수산물 판매 및 마케팅 전문인력의 양성이 어려운 상황이다.

단위조합의 경우, 수산물 판매사업을 포함한 경제사업이 제대로 수익을 내지 못하고, 대부분의 수익이 상호금융사업에서 발생하고 있다. 이러한 사업부분간 수익성 편중의 결과로 상호금융사업 담당 직원이 상대적으로 승진에 유리하게 됨으로써 경제사업을 담당하는 직원들의 사기도 매우 저해되어 있으며, 경제사업 분야는 단기적으로 거쳐가는 업무로 인식되고 있는 상황이다. 이와 같은 상황에서는 경제사업에 대한 직원들의 애착과 전문성 개발을 기대하기 어렵다. 이와 함께 수협 내부에서도 수산물 판매 및 유통 관련 전문교육프로그램이 운영되지 않는 것도 수산물 판매 및 마케팅 전문인력 부재의 원인으로 지목되고 있다.

설문조사 결과에서도 회원조합이 수산물 소매판매를 수행하는데 있어서 애로사항 중 판매처 확보가 21곳(26.3%), 전문인력 부족이 18곳(22.5%)으로 가장 큰 비중을 차지하고 있었다.

Table 7. Difficulties when working Retail Business of Fisheries

(unit : places, %)

Division	Lack of Manpower	Lack of Funds	Lack of Ability in Making Product	Lack of Processing Facilities	Lack of Store	Lack of Advertisement Means	Others	Total
Response	18	4	10	11	21	13	3	80
Ratio	22.5	5.0	12.5	13.8	26.3	16.3	3.8	100.0

Note : Result of multiple responses

Source : Survey Results

이 밖에 홍보수단의 부족이 13곳(16.3%), 상품 개발능력 부족과 가공시설 미보유가 각각 11곳(13.8%)으로 나타났다. 반면 자금부족을 답한 곳은 4곳(5.0%)에 불과하여 자금부족에 대한 부담은 크지 않은 것으로 나타났다.

3) 상품구성의 문제

회원조합들의 소매사업의 장애물로 작용하고 있는 것 중 하나가 회원조합들이 취급할 수 있는 상품의 다양성과 구색 부분이 충분하지 않다는 점이다. 제주도지역의 회원조합과 일부 대형조합의 경우 상대적으로 다양한 품목과 형태의 수

산물을 판매하고 있으나⁵⁾, 대부분의 회원조합들은 소수의 품목을 제한된 형태로 취급하고 있어 상품의 다양성 측면에서 경쟁력이 취약한 것으로 나타났다. 특히 강원도 지역의 경우 속초수협, 대표수협, 양양군수협 강릉시수협 등 인접한 4개 회원조합들이 오징어, 쥐치포, 황태 등 몇몇 품목만을 취급하고 있어 판매상품이 서로 중복되고 있는 것으로 나타났다. 다른 지역의 경우에도 지역특산 수산물을 중심으로 한 소수의 품목만을 취급하는 경우가 많이 발견되었다.

관광객을 대상으로 영업을 하는 경우에는 지역특산품의 수요가 어느 정도 뒷받침이 될 수 있

Table 8. The Main Items of PFC Fisheries Stores

Region	Cooperatives	Main Items
Gangwon	Donghae	squid, blowfish, salted fish , seaweed
	Yangyang	dried fish, seaweed etc
	Gangneung	squid, dried pollack,
	Sokcho	dried fish
	Daepo	dried fish
Jeonnam	Jindo	dried laver, sea mustard etc
	Wando Geumil	dried anchovy, dried laver, kelp, sea mustard etc
	Narodo	dried laver, sea mustard etc
	Younggwang	dried yellow corvina
Gyeong nam	Geoje	agricultural and marine products
	Yokji	dried fish
Jeju	Moseulpo	hairtail, mackerel, tile fish etc
	Sungsanpo	
	Jeju	
	Seoguipo	
Industry	Geunhae Angangmang	dried yellow corvina, dried laver
	Geunhae Yumang	yellow croaker

Source : Internal Data of NFFC

Table 9. Types of aquatic products processing business of PFC

(unit : places, %)

Division	Pre Processing	Small Packaging	Dried	Salted	Fillet	High Level Processing	Others	Total
Response	9	10	7	4	6	2	2	40
Ratio	22.5	25.0	17.5	10.0	15.0	5.0	5.0	100.0

Note : Result of multiple responses

Source : Survey Results

5) 제주지역의 회원조합들은 고등어, 갈치, 옥돔 등 지역특산품의 종류가 다양하고 가공형태에 따른 다양한 형태의 상품을 판매하고 있어 소비자의 입장에서는 선택의 폭이 상대적으로 넓게 느껴짐.

어 판매사업에 큰 어려움을 느끼지 못할 수 있다. 그러나 최근 소비자들의 소비행태가 쇼핑의 편리성을 추구하는 추세가 강하게 나타나고 있는 점을 감안할 때, 이러한 판매 형태는 한계를 지니고 있으며, 판매사업의 추가적인 성장을 이끌어 내는 것은 쉽지 않은 상황이다. 더구나 관광지 외 인접하지 않은 지역의 회원조합에서 수산물 소매사업을 진행하기 위해서는 소비자들이 원하는 다양한 품목과 형태의 수산물을 보유하는 것은 반드시 필요한 상황이다. 이와 함께 수산물의 상품 구성상 가공형태도 매우 단순한 형태에 머물고 있어 소비자들이 원하고 있는 다양한 상품을 제공하지 못하고 있다.

4) 취약한 소비자 접근성

Park(2012. 4)에 의하면 접근성(Accessibility)은 산업 디자인, 사용자 인터페이스 디자인, 건축, 시스템 공학, 인간공학 등의 분야에서 쓰이는 용어로, 사용자의 신체적 특성이나, 지역, 성별, 나이, 지식 수준, 기술, 체험과 같은 제한 사항을 고려하여 가능한 많은 사용자가 불편 없이 이용할 수 있도록 제품, 서비스를 만들어 제공하고 이를 평가할 때 쓰이는 말이다. 유통경로에서 소비자 접근성은 소비자가 해당 상품의 정보습득 및 구매를 위한 행동이 얼마나 편리하게 이루어지는지를 의미한다고 할 수 있다. 소매유통에서의 소비자 접근성은 매장의 입지와 인터넷 쇼핑물의 활용성 등에 의하여 결정된다.

수협 단위조합들이 운영하는 직매장의 입지를 살펴보면 대부분 관광객들이 많이 모이는 장소에 설치되어 있거나 조합 인근에 위치하고 있는데⁶⁾, 조합 인근에 위치한 직매장은 유동인구

가 적거나, 접근성이 용이하지 않은 곳에 위치하고 있는 경우가 많이 발견되었다. 이러한 직매장은 대부분 단골고객을 대상으로 영업활동이 이루어지거나, 전화판매 등을 위한 사무실 기능에 국한 되고 있었다. 이러한 입지는 소비자의 접근이 용이하지 않기 때문에 직매장을 통한 수산물 소매판매의 성장을 기대하기 어려운 상황이다⁷⁾.

이와 함께 최근 신유통채널 중 가장 폭발적인 성장세를 보이는 분야가 e마켓이다. e마켓의 대표적인 것이 인터넷 쇼핑몰인데⁸⁾ Table 10에 의하면 인터넷 쇼핑몰을 활용하는 곳은 전체 소매 판매를 하는 회원조합의 61.8%인 21곳에 불과한 것으로 나타나고 있다. 인터넷 쇼핑몰을 활용하는 회원조합을 보다 면밀하게 살펴보면 자체 인터넷 쇼핑몰을 운영하는 곳이 7곳(20.6%), 수협중앙회에서 운영하는 인터넷 쇼핑몰인 수협쇼핑몰을 이용하는 곳이 3곳(8.8%), 우체국 쇼핑몰과 지자체 쇼핑몰 등 외부 쇼핑몰을 이용하는 곳이 2곳(5.9%), 자체쇼핑몰과 수협쇼핑몰을 함께 이용하는 곳이 3곳(8.8%), 자체쇼핑몰과 외부 쇼핑몰을 함께 이용하는 곳이 2곳(5.9%), 수협쇼핑몰과 외부쇼핑몰을 함께 이용하는 곳이 1곳(2.9%), 3가지 형태의 인터넷 쇼핑몰을 모두 이용하는 곳이 3곳(8.8%)으로 나타났다. 반면에 소매사업을 수행하는 전체 회원조합의 38.2%인 13곳의 회원조합이 인터넷 쇼핑몰을 전혀 이용하지 않고 있다.

인터넷 쇼핑몰은 판매 비즈니스의 가장 기본적인 형태로 인식되고 있으며, 소비자들의 구매행태가 편리성, 신속성, 즉시성이 강화되고 있는 최근의 흐름에서 볼 때 이와 같은 회원조합들의

- 6) 거제수협과 사천수협 직매장은 유동인구가 많은 장소 또는 주택가에 위치하고 있으며, 성산포수협은 여객선 터미널 앞, 강릉수협, 육지수협, 양양군수협 등은 관광객 밀집지역에 위치하고 있다.
- 7) 농협 하나로마트의 경우, 회원조합들의 매장들도 해당 지역의 중심지역에 위치하고 있는 경우가 많고, 우체국이나 면사무소 등 유동인구가 많은 지역에 매장을 설치하고 영업활동을 하고 있다.
- 8) 인터넷 쇼핑몰의 장점에 대하여 Jiang Dong-Mei(2010)는 첫째, 시간에 구애받지 않고 언제든지 접속하여 물건을 구입할 수 있으며, 둘째, 원하는 물건을 집에서 편리하게 받아 볼 수 있다는 것, 셋째, 원하는 상품을 정보검색을 통하여 쉽게 찾을 수 있으며, 넷째, 즉석에서 원하는 물건을 주문할 수 있는 원스탑(onestop) 쇼핑이 가능하고, 다섯째, 다른 쇼핑몰과의 제품 비교가 쉬우므로 충분한 비교 후 구매할 수 있다는 점을 제시하고 있다.

Table 10. Use of Internet Shopping Mall

(unit : places, %)

Division	Use							No Use	Total
	Inner Mall	Suhyup Mall	Others Mall	Inner & Suhyup	Inner & Others	Suhyup & Others	Inner & Suhyup & Others		
Response	7	3	2	3	2	1	3	13	34
Ratio	20.6	8.8	5.9	8.8	5.9	2.9	8.8	38.2	100.0

Source : Survey Results

인터넷 쇼핑몰 활용 비중은 매우 낮은 것으로 평가될 수 있다.

Ⅳ. 협동조합 소매사업의 사례

1. 농협의 사례

1) 안동농협의 사례

안동농협 파머스마켓은 농산물직거래 활성화를 통한 농가수취가격제고 및 지역주민에게 신선하고 안전한 농산물을 저렴한 가격에 공급하고 지역경제 활성화를 위하여 기존의 하나로마트를 신축, 개·보수하여 2001년 7월 6일 개장하였다. 2001년 개장 당시에는 365평 규모로 영업을 시작하였으나, 2004년에 2,300평 규모의 이마트가 개장함에 따라 대형유통업체와의 경쟁력 강화를 위하여 2007년 4월에 520평 규모로 확대하였다. 안동농협에서 운영하는 4개의 하나로마트도 파머스마켓에서 업무를 주관하고 있어 파머스마켓과 하나로마트와의 원활한 연계업무가 가능하다. 2011년 현재 21명의 직원이 파머스마켓에서 근무하고 있다.

동 매장은 조합원 및 지역민의 적극적인 사업 이용에 따라 사업이 급성장하여 2004년도 농림부선정 농산물직거래사업 전국최우수 사무소로 선정되었고, 2010년에는 399억원의 매출액을 달성하였다. 이는 2011년 전국의 농협 하나로마트 사업 평균 매출액 31억원에 비하여 13배 가량 큰

규모이다. 파머스마켓의 전체 판매액 중 농수산물 비중이 차지하는 비율이 44% 수준을 유지하고 있다. 일반 농산물의 경우 작목반과 직거래를 통하여 공급받고 있으며, 과일류는 공판장에서 30% 가량을 그리고 조합원과의 직거래를 통하여 6% 가량을 공급받고 있다. 반면 육류의 경우에는 조합원 직거래가 80%이며, 지역 내 계통출하가 20% 가량을 차지하고 있다.

안동농협의 소매사업을 위한 노력 중에는 ‘안동농협 사랑카드’가 있다. 안동농협은 조합원 및 지역주민과의 밀착형 사업추진과 카드사업을 통한 조합사업이용의 확대를 위하여 2006년 8월 지역농협 최초로 BC카드와 회원카드를 통합한 「안동농협 사랑카드」를 발급하였다. 안동농협 사랑카드는 조합원 및 준조합원 뿐 아니라 안동시민을 대상으로 사업을 추진하고 있다. 안동농협 사랑카드는 파머스마켓 및 하나로마트 이용시 구입금액의 4% 할인 및 적립혜택을 주고 있으며, 2006년부터 2012년까지 4억 5,5641만원의 기금을 적립하여 안동지역의 문화관광사업 활성화를 위한 사용에 활용하고 있다.

2) 완주 용진농협의 사례

용진농협이 운영하는 로컬푸드 직매장은 기존의 유통구조와는 다른 조합원 운영방식의 로컬푸드 직매장이다⁹⁾. 용진농협이 운영하는 로컬푸드 직매장은 260㎡(약 80평) 규모로서, 중소농 120여명이 ‘1일 유통’을 원칙으로 채소·육류

9) Hur Nam-Hyuk(2011)의 견해에 의하면 로컬푸드는 “지역에서 지역 주체에 의하여 지속가능한 방식으로 소비자와의 직거래적 신뢰관계 속에서 생산, 가공, 유통, 조리된 출처가 명확한 농식품”으로 정의할 수 있다.

· 가공식품 등 농산물을 공급한다. 모두 얼굴 있는 상품들로서 절감된 유통비용이 그대로 가격에 반영되며, 진열대의 상자부터 원목으로 만드는 등 쇼핑 환경도 쾌적하게 조성했다. 농가가 그날 아침에 수확한 신선 농산물을 판매하며, 포장에 생산자를 인식케 하는 바코드와 가격표는 농가가 붙인다.

완주군과 용진농협이 5억원을 출자해 직매장을 마련했고, 소포장용 장비도 우선은 농협이 제공하고 있다. 농협은 판매금액의 10%를 수수료로 받는다. 유통과정을 줄여 신선도는 지키고 가격저렴은 뺐다. 당일 판매를 원칙으로 하기 때문에 안 팔린 상품은 농민들이 다시 가져간다. 채소 재고품이라도 신선도와 품질이 보장되기 때문에 매장 영업이 끝나는 오후 7시쯤이면 인근 전주 시내 대형음식점에서 70~80% 가격에 구매하고 있다.

용진농협은 로컬푸드에 앞장서는 완주군의 제안으로 2010년 11월부터 손을 잡은 것이다. 임정엽 완주군수와 정완철 용진농협 조합장 등 10여 명이 그해 12월 일본으로 견학을 다녀왔다. 2011년 6월부터는 농민들을 5단계로 교육시켰는데, 무농약 도입과정, 친환경 인증절차, 로컬푸드 선진지 일본 미치노에키(道の駅) 연수, 순천 파머스마켓 등 선진지 견학, 포장을 비롯한 로컬푸드 관련 교육 등 단계를 밟았다. 현재 130여 농가가 참여하고, 채소류·육류·가공식품 등 150개 품목을 판매한다. 농협중앙회 전북본부도 용진농협의 사례를 평가한 뒤 권역별로 로컬푸드 직매장을 설립하는 방안을 검토하고 있다.

2. 일본 협동조합의 사례

1) 오카야마현(岡山縣) 히나세초어협(日生町漁協)의 고미노이치(五味の市)¹⁰⁾

오카야마현 히나세초어협이 개설한 ‘고미노이치(五味の市)’는 원래 동 어협이 잔품처리의

목적으로 만든 소규모 직거래센터였다. 그러나 관광객들이 증가하면서 현재의 시설을 갖추게 되었으며, 피셔리나 워프와 연계하여 연간 30만 명의 관광객이 찾는 성과를 거두고 있다. 1950년대 중반부터 시작된 소규모 직거래센터는 원래 위판장의 한쪽 구석에 설치하였으나, 관광객이 증가하면서 장소가 협소한 것은 물론 상품구색 및 위생면에서도 한계가 나타났다. 이를 극복하기 위해 새로운 대형직매장을 설치하고, 수산가공품을 판매하면서 상품구색을 다양화하였다. 또한 활어수조를 두어 활어를 즉석에서 판매하고, 어린이들을 위한 체험수조를 만들어 직접 생선을 만져볼 수 있게 하는 등의 노력을 하였다. 그 결과 오카야마현 상공회의소 조사에서 다시 방문하고 싶은 관광지 2위에 랭크되는 성과를 거두었다.

고미노이치는 여전히 지역내 수산물에 한정하면서 상품구색이 제한되고 있다는 점과 농축산물을 취급하지 않는다는 점, 어업인들의 직접 대면판매에 의존하는 부분이 크다는 점에서 대형마트형 직거래센터라고 하기에는 다소 부족점이 없지 않았다. 그러나 오사카시(大阪市)와 오카야마현(岡山縣) 지역민들의 수산 먹거리를 공급하는 대형소매점으로서의 기능은 높이 평가할만하다.

2) 와카야마현(和歌山縣) 기노사토(紀の里)농협¹¹⁾

와카야마현(和歌山縣) 중심부에 위치한 기노사토 농협의 파머스마켓인 ‘메케몬 히로바’(ぬけもん広場)는 와카야마현 농민들의 적극적인 참여로 탄생한 일본 농산물 직매장 판매 1위 업체이다. 메케몬 히로바는 오사카에서 1시간 30분, 나라에서 50분 거리에 위치해 있다. 매장 총면적(주차장과 사무실 포함)은 6,696㎡(약 2,030평), 농산물이 진열돼 있는 순수 매장은 967㎡(약 293평)로 그리 넓지 않다. 그러나 2000년 문을 메케

10) Kang Jong-Ho(2010.7)의 내용을 인용함.

11) Hyun Eui-Song(2006)의 내용을 인용함.

몬 히로바의 2008년 매출액은 25억6000만 엔을 기록하였다.

메케몬 히로바는 공산품을 취급하지 않는 일본 유일의 식품 전문 마트다. 오전 9시부터 오후 5시까지 문을 여는 이곳에서는 와카야마현 주민들이 직접 재배하거나 가공한 농산물 1,200~1,500여 종류가 1년 내내 판매된다. 주요고객은 오사카에서 오는 고객이 전체의 50%를 차지하지만 고베나 교토 등 승용차로 두 시간이 넘는 곳에서 오는 고객들도 있다. 메케몬 히로바는 기노사토 농협(인근 5개 마을의 단위조합)이 마련한 매장에 생산자들이 각자의 농산물을 포장하고 상표를 붙여 진열해 놓으면 매장 직원들이 관리 판매하는 방식으로 운영되는 일종의 오픈마켓이다. 기노사토 농협은 판매 수익금의 15%를 수수료로 제하고 나머지 85%를 농가에 배분하고 있다. 농가 소득이 다른 지역에 비해 높아 벤치마킹하러 오는 지자체가 많다. 메케몬 히로바는 출범 3년여 만에 와카야마현의 명소로 자리잡았다. 황폐화되어 가던 지역 경제에 활기를 불어넣었다는 점에서 일본 농업과 유통이 가야 할 모범 사례로 평가 받고 있다.

3. 농협과 일본 협동조합 사례의 시사점

1) 조합원 및 지역주민의 조합사업 참여확대로 수익성 제고

안동농협과 완주용진농협, 그리고 일본의 히나세초어협(日生町漁協)과 기노사토(紀の里)농협의 판매사업 성공비결의 핵심은 조합원 및 지역주민을 조합의 판매사업의 주체로 끌어 들여 지역적 기반을 견고히 하였다는 점이다. 안동농협은 지역농협 사랑카드 등 마일리지 제도를 통한 비조합원의 마트 이용을 확대하였으며, 완주용진농협은 조합원 운영방식의 로컬푸드 직매장 사업을 진행하고 있다. 히나세초어협(日生町漁協)의 고미노이치(五味の市)는 지역의 어민들이 직접 판매에 참여하고 있으며, 기노사토(紀の里)농협은 생산자들이 각자의 농산물을 포장하고

상표를 붙여 진열하는 방식을 도입하고 있다.

2) 로컬푸드를 활용한 상품의 다양화

지역 협동조합의 판매사업은 해당지역의 특산물 또는 생산물 등 로컬푸드를 기반으로 한 상품의 다양화가 중요하다. 안동농협과 완주용진농협은 해당 조합의 조합원이 생산한 농산물을 판매하는 것을 원칙으로 하고 있으며, 기노사토(紀の里)농협은 와카야마현 주민들이 직접 재배하거나 가공한 농산물을 중심으로 1,200~1,500여 종류나 되는 다양한 상품을 판매하고 있다. 이는 지역조합의 판매사업은 지역성과 상품의 다양성을 동시에 추구하여야 함을 보여주고 있다.

3) 지속적인 교육활동

지역 조합의 판매사업은 하나의 비즈니스이기 때문에 판매사업에 대한 지속적인 교육과 전문인력의 양성이 중요한 과제이다. 완주용진농협은 로컬푸드사업을 즐기하면서 농민들을 대상으로 5단계에 걸친 로컬푸드 관련 교육을 실시하였다. 또한 완주용진농협과 기노사토(紀の里)농협은 해당 조합의 판매장에 농산물을 공급하는 농민들에 대한 지속적인 교육을 통하여 판매사업에 대한 이해와 판매장 운영을 위한 노하우를 전수하고 있다.

V. 수협 단위조합의 소매사업 발전 방안

1. 단위조합 소매사업의 마케팅 방안

1) 지역특산품을 활용한 수산물 가공사업 확대에 따른 상품의 다양화

대한상공회의소(2012.3)의 조사에 의하면 수도권 소비자 절반 이상은 가격이 비싸더라도 지역특산품을 구매하는 것으로 나타났다. 특히 결혼했거나(Married), 연령대가 높고(Old), 소득수준이 높음(Money) 엄마(M.O.M)들의 선호도가 높은 것으로 나타났다. 대한상공회의소가 수도권 거주 여성 500명을 대상으로 '지역특산물 구매실태와 정책과제'를 조사한 결과, 응답자의

52.8%가 ‘수입농산물보다 비싸더라도 지역특산품을 구매한다’고 답했다. 미혼여성(50.0%)보다는 기혼여성(53.1%)에서, 자녀가 없는 경우(48.0%)보다 있는 경우(53.3%)에 선호한다는 응답이 더 높게 나왔다. 연령별로 보면 20대에서는 응답자의 43.6%만이 선호의향을 밝힌 반면, 50대 이상에서는 56.4%가 선호한다고 답했다. 소득수준에 따라서도 월수입이 ‘100만원 미만’인 응답자는 가격이 비싸도 산다는 비율이 21.4%에 그쳤지만 ‘400만원대’와 ‘500만원 이상’에서는 그 비율이 각각 69.0%와 57.9%에 달했다.

단위수협에서 판매하는 수산물은 해당 지역의 특산품이 대부분을 차지하고 있으며, 지역의 이미지와 브랜드에 많이 의존하고 있다. 그러나 대부분 단위조합에서 판매되고 있는 지역수산물물은 건어물, 냉동품, 젓갈류 등 소수의 품목에 치우쳐져 있어 선택의 다양성 측면에서 소비자들의 욕구를 충족시키지 못하고 있는 상황이다. 따라서 단위수협이 해당 지역의 수산물 가공사업의 확대를 통하여 보다 다양하고 위생적이며, 취급이 용이한 제품들을 생산한다면 지역수산물을 선호하는 소비자들에게 다양한 선택권 보장을 통한 소매판매사업의 확대를 기대할 수 있을 것이다.

전라북도 부안군에 위치하고 있는 부안수협은 새만금사업으로 인하여 해안선이 대부분 소멸되어 어획을 통한 수산업이 위축되었던 회원조합이었다. 그러나 지역특산물인 뽕을 활용하여 기존의 간고등어와는 차별된 ‘뽕잎 간고등어’를 생산·판매한 이후 수산물가공이 주력사업으로 정착하여 회원조합이 회생하는 결과를 가져왔다. 부안수협의 사례에서 볼 수 있듯이 소비자의 니즈를 파악하고, 이를 바탕으로 생산된 지역의 특성을 반영할 수 있는 가공수산물물은 회원조합의 수산물 판매사업을 한 단계 발전시킬

Table 11. Sales Trend of Processed Fishery in Buan Fisheries Cooperatives¹²⁾

(unit : Ton, Million KRW)

Division	2008	2009	2010	2011	2012
Quantity	215	260	300	350	375
Sales	1,735	2,109	2,428	2,800	3,000

Source : Buan Fisheries Cooperatives

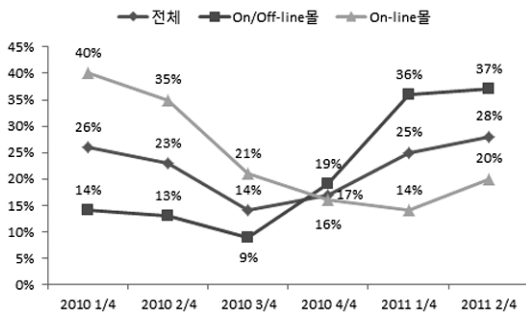
수 있는 요인이 될 것이다.

2) 온라인 쇼핑몰의 확대

현재 유통시장에서 온라인 쇼핑몰의 시장규모는 무시할 수 없는 수준으로 성장하였다. 신세계유통연구소(2012. 11)에 따르면 2007년 15.8조의 시장규모를 가졌던 온라인 쇼핑몰 시장은 2011년에는 32.5조로 성장하였고, 2012년에는 35.7조원 이상의 규모를 보일 것으로 전망되고 있다. 특히 모바일을 통한 쇼핑이 본격화 되는 등 온라인 소비 패턴의 변화로 시장이 지속적으로 확대되고 있다. 스마트폰 사용자가 2009년 75만명에서 2012년 3,480만명으로 증가함에 따라 모바일 쇼핑 거래액도 2009년 30억원에서 2012년에는 6,000억원으로 200배 가량 성장하였다.

최근 온라인 쇼핑몰 시장의 특징으로는 오프라인(Off-Line) 기반 업체의 온라인 몰(On-line Mall)의 확대와 제조업체의 온라인시장 진출이라고 할 수 있다. 이는 하나의 상품을 구매할 때 온라인과 오프라인을 동시에 이용하는 ‘크로스 오버 쇼핑(Cross-over shopping)’이 점차 확대되고 있기 때문이다. 대한상공회의소(2012.8)가 수도권 및 6대 광역시 소비자 310명을 대상으로 실시한 ‘온·오프라인 쇼핑 융합에 따른 소비행태조사’에 따르면, ‘상품 구매시 온라인과 오프라인을 동시에 활용한 경험이 있는지’를 묻는 질문에 응답자의 43.2%가 ‘있다’고 응답했다. 특히 오프라인매장에서 상품 비교 후 온라인으로 구매한다’는 응답이 53.7%로 나타나 실제적인 구매활동이 나타나는 공간은 오프라인 보다

12) 부안수협의 가공수산물물은 ‘뽕잎 간고등어’를 비롯하여 ‘뽕잎 맛김’ 등이며, 올해부터는 새우젓이 추가되었다.



Source : Shinsegae Distribution Industry Research Institute(2011.11)

Fig. 2. Sales growth according to the operating mode in e-Food.

온라인공간인 것으로 나타나고 있다. 이러한 현상은 Fig. 2에서와 같이 e-식품시장에서 온라인 물의 매출액증가율보다 온·오프라인물의 매출액 증가율이 높게 나타나는 것의 주요 원인중의 하나라고 할 수 있다.

온라인 쇼핑물은 대형마트에 입점하기가 쉽지 않은 회원조합들이 소비자와 직접적으로 접촉할 수 있는 가장 용이한 채널이면서, 가장 효과적인 홍보수단이기도 하다. 특히 견어물, 굴비, 간고등어 등 가공수산물의 경우에는 온라인쇼핑물을 통한 판매방식은 이미 상당부분 대중화 되어 있어 소비자들의 거부감도 약한 편이다. 더욱이 각 지방자치단체에서 지역 영세상인의 보호 차원에서 대형마트의 영업시간과 취급품목을 제한하고 있어, 상대적으로 대형마트를 이용하기 어려워진 맞벌이 부부들의 온라인 쇼핑물을 통한 수산물 구입이 증가할 것으로 예상된다.

3) 단위조합 간 연합마케팅 추진

농협중앙회의 업무취급준칙에 의하면 연합마케팅사업이란 2개 이상의 회원농협 및 농협중앙회 사무소가 상호간의 협약을 바탕으로 농산물을 공동으로 판매하는 사업을 지칭한다. 회원조합간의 연합마케팅 사업의 원활한 추진을 위해서는 지리적으로 인접하고 공통적인 품목을 취급하는 조합을 중심으로 시작하는 것이 필요하

다. 협력대상별 구분으로는 지역별 조합간의 연합마케팅 사업과 지역조합-업종별 조합간의 연합마케팅사업을 추진하는 것으로 구분할 수 있다. 지역적으로 인접한 지역별 조합간 연합사업 추진의 경우 가장 손쉽게 접근할 수 있는 사업 방식이다. 현재 동일 시군지역에 2개 이상의 조합이 위치하고 있는 경우는 전국적으로 13개 지역 27개 조합이 있다.

물론 이들 조합이 모두 연합마케팅 사업을 추진하여야 하는 것은 아니며, 연합마케팅 사업이 모든 것을 해결해 주는 대안이 아니다. 그러나 지역별로 동일한 품목의 생산량이 일정 규모 이상 충족되고, 지역적인 브랜드가 형성된 지역일 경우에는 추진해 볼 가치가 있다고 판단된다. 예를 들어 목포수협과 신안수협의 새우젓, 속초수협과 대포수협의 홍게, 강구수협과 영덕북부수협의 대게 등은 상품의 생산량도 시장의 수요에 대응할 수 있는 수준이 되며, 해당 상품의 지역적 인지도도 높은 편이기 때문에 연합마케팅 사업가능성에 대하여 검토해 볼 만한 지역들이라고 판단된다.

두 번째 연합마케팅 사업방식은 지역수협과 업종별 수협 간의 연합사업을 추진하는 것이다. 이는 지역별 수협의 경우처럼 많은 사례를 찾기는 쉽지 않으나 업종별 수협의 특성상 품목의 경쟁력이 확보되어 있을 경우에는 시도해 볼 만한 것이다. 예를 들어 통영지역은 선어를 생산하는 통영수협, 굴수하식수협, 명계수하식수협, 기선권현망수협, 근해통발수협 등이 각자의 영역을 가지고 활동하고 있다. 따라서 이들 수협이 “통영”이라는 지역브랜드를 가지고 공동판매사업을 추진하는 것을 검토해 볼 필요가 있을 것이다. 단위조합 간 연합마케팅을 추진할 때에는 사전에 사업범위, 사업의 지분, 운영방안, 책임의 소재 등 연합사업에 따른 제반 내용에 대한 명확한 이해와 영역 구분이 선행되어야 연합사업의 추진과정에서 나타날 수 있는 오해를 미연에 방지할 수 있다.

2. 수협중앙회의 단위조합 지원방안

1) 수산물 물류지원시스템 구축

최근 들어 물류는 단순히 상품의 효율적인 이동만을 의미하는 것이 아니라 새로운 수익원을 창출할 수 있는 기회로 인식되고 있다. 즉, 물류시스템의 효율화를 통한 물류비 절감으로 숨겨져 있는 수익원을 발굴하는 것이다¹³⁾. 현재 수협중앙회는 천안과 부산에 물류센터를 운영하고 있지만 대부분 군납과 관련된 보관 및 배송기능에 치우쳐져 있으며, 회원조합들의 소매판매 지원 기능은 수행하지 않고 있다. 따라서 수협중앙회에서 회원조합들의 소매사업을 지원할 수 있는 물류시스템의 구축이 필요하다.

수협중앙회의 물류지원시스템의 구축은 두 가지 측면에서 회원조합의 수산물 소매사업에 필수적인 요소가 된다. 첫째 수협중앙회가 물류지원시스템을 구축함으로써 회원조합들의 생산품의 국내 유통을 원활하게 하고, 회원조합들이 필요로 하는 상품들을 일괄구매함으로써 물류비를 절감할 수 있게 된다. 또한 회원조합간 생산품을 보다 효과적으로 배송할 수 있어 회원조합 수산물 직매장의 상품 다양성에도 기여할 수 있을 것이다. 이로 인하여 절감된 물류비는 회원조합 생산품의 가격경쟁력 제고 또는 회원조합의 경제사업 수익성 향상으로 이어지게 될 것이다.

둘째, 물류지원시스템의 구축을 통하여 회원조합들의 생산품의 판로를 개척할 수 있는 효과를 기대할 수 있다. 단순히 상품의 집적과 보관, 배송을 담당하는 물류센터가 아니라 소매기능까지 수행할 수 있는 소비자물류센터의 기능을 추가하여 회원조합의 생산품을 소비자들에게 직접 판매가 가능하다면 회원조합들의 판로와

시장을 개척하는 역할을 담당할 수 있을 것이다. 농협중앙회는 자회사인 농협유통(주)의 평택물류센터 및 12개 지역유통센터¹⁴⁾를 통하여 전국 2,000여개 하나로마트에 상품을 공급하고 있으며, 26개 하나로클럽을 통하여 회원조합들이 생산한 농·축산물을 소비자들에게 직접 판매하고 있다.

2) 전문인력 양성 프로그램 운영

수협중앙회에서 인력양성을 담당하고 있는 부서는 천안에 위치한 수협연수원이다. 수협연수원에서 실시하고 있는 직원 대상 교육은 직급별 교육과 직무별 교육으로 구성되어 있다. 이 중에서 회원조합의 경제사업 담당자의 직무와 관련된 교육과정은 많지 않은 상황이다. 초급직원 교육(5일 과정) 중 경제사업 관련 과목은 “경제사업의 이해” 뿐이며, 중견직원 교육(12일 과정) 중 경제사업 관련 과목은 “경제사업(유통)”과 “경제사업(구매)” 2과목 뿐이다. 이외에 직무과정에서는 “수산물유통정보화”와 “수산물유통(이용·가공)정보화”가 개설되어 있을 뿐 마케팅 관련 전문 교육과정은 아직 운영하고 있지 않다.

반면 농협중앙회에서 운영하는 농협대학교는 “마케팅리더과정”을 운영하여 농산물 마케팅 전문교육을 실시하고 있다. 이 교육은 총 6회차의 교육을 통하여 이론교육 18일, 현장실습 7일 그리고 해외연수 등으로 구성되어 있는데, 농산물유통론, 마케팅전략 수립 및 실천, 소매경영전략, 마케팅사례 연구, 지역 명품개발전략 등 실제 실무 현장에서 적용 가능한 교과목을 중심으로 운영되고 있다. 또한 산지 선진지 견학, 산지유통시설 벤치마킹, 해외 선진지 연수 및 워크숍

13) 무역협회가 발표한 ‘2010년도 기업물류비 실태조사 보고서’에 따르면 2009년 국내 기업들의 매출액 대비 물류비는 평균 8.37%인 것으로 나타났다. 이는 1997년 12.5%를 기록한 이후 1999년 12.5%, 2001년 11.1%, 2003년 9.9%, 2005년 9.7%로 지속적으로 감소하고 있으나 일본의 물류비 비중 4.7%(2010)과 비교할 때 여전히 2배 가량 높은 수치이다.

14) 충북유통센터, 대전유통센터, 부산유통센터, 성남유통센터, 고양유통센터, 수원유통센터, 달성유통센터, 목포유통센터, 김해유통센터, 군위유통센터, 울산유통센터, 광주유통센터.

등을 통하여 현장감 있는 교육을 실시하고 있다.

경제사업은 협동조합의 핵심사업이며 조합원들의 이익증대를 위해서는 반드시 필요한 사업이다. 특히 판매사업은 조합들의 소득과 직결되는 매우 중요한 분야이다. 이렇듯 중요한 분야의 전문인력 양성의 필요성은 새삼 강조할 필요가 없을 것이다. 현재의 판매사업은 과거와 달리 고객을 기다리는 수동적인 판매사업이 아니라 시장을 분석하고, 고객을 특성에 따라 세분화한 뒤 표적고객에 따라 판매전략과 판매경로를 다양하게 적용할 수 있는 마케팅 능력을 지니고 있어야 성공할 수 있는 분야이다.

회원조합이 마케팅 분야의 전문교육을 스스로 하는 것은 매우 어려운 일이다. 이는 회원조합들의 지원조직으로서 수협중앙회가 수행하는 것이 타당하다. 수협중앙회가 수협연수원에 마

케팅 전문교육과정을 개설하여 회원조합의 경제사업 담당자들의 마케팅 지식을 제고시키고, 판매사업의 전문성을 높일 수 있어야 한다. 이러한 교육과정을 통하여 배출된 마케팅 전문인력들이 회원조합 소매사업의 중추인력으로 성장할 때 회원조합들의 판매사업이 제 역할을 담당할 수 있게 될 것이다.

3) 단위조합 소매사업 컨설팅 지원

일반기업들은 사업이 부진하거나 신규사업에 진출하고자 할 때, 해당 기업과 사업에 대한 컨설팅을 컨설팅 전문업체에게 의뢰를 하고 그 결과를 사업추진에 반영하고 있다. 농업분야에서도 농협중앙회 또는 전문 농업컨설팅 업체가 회원조합 및 농업경영체의 진단, 분석 및 경영계획에 대한 컨설팅을 통하여 농업경영의 효율성과 합리성을 제고를 통하여 사어의 성공가능성을

Table 12. Marketing Leader Course of Agricultural Cooperative College

Lesson	education	Main Subject
1st	Theoretical education (3day)	Principal of Marketing, Foods Consumption Change and Marketing, Change Management and Leadership, Innovation of a Marketing Leader etc
	Field training(2day)	Production Center Study by Observation and a Workshop.
2nd	Theoretical education (3day)	Agricultural Distribution, Understanding of Consumer Behavior, Marketing Strategy and Practice, Retail Management Strategies, Agricultural Packaging Techniques, Guide of Project
3rd	Theoretical education (3day)	Agricultural Products Wholesale and Retail Distribution strategy, Food Security and Sustainable Agricultural Distribution Strategy, Brand Development Strategy and Practice, Marketing Case Studies, Development Strategies of Regional Luxury Product etc
4th	Theoretical education (3day)	Publicity and Sales Promotion Strategy, Agricultural Export Strategy, Non-Store Sales Strategy, Strategic Planning and Strategic Management Practice, Marketing Market Research Methodology, Marketing Case Studies etc
	Field training(2day)	Benchmark of Distribution Facilities in Producing Area , Workshops
5th	Theoretical education (3day)	Convergence Strategy of Agricultural Marketing, Post-Harvest Quality Management, Sales Strategies, Agricultural Distributors, E-biz Strategies and Practices, Post-Harvest Quality Control, Completion Evaluation, Benchmarking, Consumer distribution Facility
	Field training(2day)	Overseas Training Guide etc
Overseas Training		Western Area in United States
6th	Theoretical education (3day)	Human Resource Management, Topics, Completion of the Survey and Completion Meetings, Preparation and Completion of Graduation
	Field training(1day)	Benchmark of Distribution Facilities in Producing Area, Workshops

Source : Agricultural Cooperative College Website(<http://www.nonghyup.ac.kr>)

높고 있다. 반면 수산업 분야에서는 수산업컨설팅 시장의 규모가 작아 전문적인 컨설팅 업체도 찾아보기 어려우며, 회원조합의 경제사업에 대한 컨설팅 사례도 거의 찾아보기 어려운 상황이다. 이는 회원조합의 경제사업이 새로운 사업적 시도를 통한 혁신이 활발히 이루어지지 않고 있음을 반증하고 있는 것이다. 농협중앙회는 자신이 출자하여 설립된 농협경제연구소를 통하여 지역농협들에 대한 컨설팅 사업을 2009년부터 실시하고 있다¹⁵⁾. 이와 함께 25개 지역농협과 지역사업단에 대한 우수조합 사례연구 보고서를 발간하여 지역농협 경제사업의 성공사례를 다른 지역농협의 경제사업에 적용하고 있다.

소매사업에 대한 컨설팅 사업은 해당 회원조합 소매사업의 성공가능성을 높일 뿐 아니라 이와 유사한 여건에 처해 있는 다른 회원조합들의 소매사업에 벤치마킹할 수 있는 소중한 자료로서도 활용할 수 있다. 그러나 이러한 컨설팅은 비용이 수반되어 회원조합들이 쉽게 이용하지 못하고 있는 실정이다. 이러한 애로사항을 해결하고 회원조합 소매사업의 활성화를 위해서는 수협중앙회가 회원조합들의 소매사업 컨설팅을 지원하는 역할을 수행하여야 한다. 이의 방안으로 수협중앙회가 회원조합의 소매사업 컨설팅 비용의 일부를 부담하는 방안과 수협중앙회가 별도의 조직을 구성하여 회원조합의 소매사업 컨설팅 업무를 수행하는 방안을 제시할 수 있다. 전자는 비용 측면에서 부담이 적으나 수산업에 대한 이해가 깊은 컨설팅 업체를 찾기가 쉽지 않다는 것과 회원조합이 해당 조합 내부의 사업을 외부에 공개하기를 꺼릴 경우에는 적용하기 어렵다는 단점이 있다. 후자의 경우에는 별도의 조직을 구성하여 운영하여야 한다는 부담이 있으며, 회원조합이 컨설팅 과정에서 나타나는 문제점이 중앙회의 다른 부서에 전달될 수 있다는 불안감을 가질 수 있다는 것이 걸림돌로 작용할 수

있다. 그러나 회원조합 소매사업의 효율화와 활성화를 위해서는 수협중앙회가 회원조합의 신뢰를 얻을 수 있는 방안을 강구하여 회원조합에 대한 컨설팅 지원사업을 적극적으로 추진하여야 할 것이다.

VI. 결 론

수협은 경제적 약자인 어민들의 권익보호를 위한 자조적 경제조직이다. 따라서 수협은 어민들의 경제적, 사회적 이익을 확대하기 위하여 지도사업과 경제사업을 실시하고 있다. 이와 함께 최근에는 수협이 협동조합으로서 지역사회에 기여하는 사회적 책임의 중요성도 제기되고 있다. 수협의 수산물 판매사업은 조합원인 어민들의 소득증대와 함께 보다 안전하고 우수한 수산물을 소비자에게 공급함으로써 지역사회 및 국내 소비자의 후생을 증진하는 역할을 동시에 수행할 수 있는 특징을 가지고 있다. 이러한 이유로 인하여 수협의 수산물 판매사업을 보다 효율적으로 운영하고 수산물 소비시장에서 수협의 역할을 확장하는 것은 매우 중요한 일이다.

단위조합은 수협 조직의 근간이며, 조합원과 호흡을 같이할 수 있는 기초 조직이다. 따라서 단위조합의 판매사업은 수협 판매사업의 근간이며, 조합원들이 생산한 수산물을 판매하여 조합원들의 수익이 확보해 주는 수협의 핵심사업이다. 그러나 수협의 단위조합들의 위판사업에 대한 지나친 의존도, 위험을 감수하려고 하지 않는 사업방식, 그리고 경제사업에 대한 임직원의 인식부족 등으로 인하여 소매판매사업이 활성화되지 못하고 있는 상황이다. 단위조합은 경제사업에서의 수익 부진을 상호금융사업에서 만회하고 있으나 지속적인 저금리, 소매금융시장의 경쟁 격화 등 상호금융사업의 영업환경도 날로 악화되고 있어 단위조합이 협동조합으로서

15) 2013년 3월 현재 남포농협, 공주 정안농협, 춘천농협, 안동농협 등 21개 지역농협이 경영자문서비스에 가입되어 있다.

정체성을 회복하고, 지속가능한 조합 운영을 위해서는 경제사업, 특히 수산물 소매판매 사업에 많은 관심을 가지고 적극적으로 추진하여야 하는 시점에 와 있다.

본 연구는 수협 단위조합의 수산물 판매사업의 현황과 문제점을 살펴보고, 농협과 일본의 협동조합에서의 단위조합 판매사업과의 비교를 통하여 수협 단위조합의 수산물 소매판매사업을 촉진하기 위한 방안을 찾고자 하였다. 연구결과 수협 단위조합 소매판매사업의 문제점으로 사업규모의 영세성, 전문인력의 부족, 상품구성 문제, 취약한 소비자 접근성 등으로 파악하였다. 이를 해결하고 수협 단위조합 소매판매사업을 발전시키기 위한 방안으로는 단위조합 소매사업의 마케팅 방안과 수협중앙회의 단위조합 지원방안으로 구분하였으며, 단위조합 소매사업의 마케팅 방안으로는 i) 지역특산품을 활용한 수산물 가공사업 확대에 따른 상품의 다양화, ii) 온라인 쇼핑몰의 확대, iii) 단위조합 간 연합마케팅 강화를, 수협중앙회의 단위조합 지원 방안으로는 i) 수산물 물류지원시스템 구축, ii) 전문인력 양성 프로그램 운영, iii) 단위조합 소매사업 컨설팅 지원을 제안하였다.

지난 2012년 12월 1일부터 협동조합기본법이 시행되면서 다양한 형태의 협동조합이 설립되고 있으며, 협동조합에 많은 사람들이 관심을 기울이고 있다. 이는 사회적 양극화로 인한 사회적 문제를 해결하고 지속가능한 고용을 유지하는 방안으로 협동조합이 대안으로 떠오르고 있기 때문이다. 이러한 상황에서 수협 단위조합이 소비자에게는 안정적인 수산물을 공급하고, 조합원에게는 안정적인 소득을 보장하고, 지역사회에는 양질의 고용을 제공하는 것이 협동조합 본연의 역할이라고 할 수 있다. 협동조합의 시대에 수협이 협동조합으로서의 역할을 제대로 감당하기 위해서는 단위조합이 협동조합으로서의 역할을 충실히 수행하여야 하며, 이것의 출발점은 수산물 판매사업이 수협 단위조합의 경제사

업의 한 축으로 자리잡는 것이 될 것이다.

REFERENCES

- Jiang, D. M. (2010, December), "A Study on the Internet Shopping User's Purchase Decision Factors," Graduate School of Industry and Information, Kyungwoon University.
- Kang, J. H. (2010, July), "Direct trading Fisheries in Japan: Evolution of Hypermarkets Type," *Monthly KMI Fisheries trends*, 6-14.
- Kim, D. H. and Chae S. H. (2010), "An Analysis of Factors Affecting Performance of Agricultural Cooperatives' Marketing Activities," *The Korean Journal of Cooperative Studies*, 28 (2), 211-230.
- Kim, S. K. (2005), "An Analysis on the Character and Members' Satisfaction Determinant of Leading Regional Agricultural Cooperatives in Marketing Business," *National Agricultural Cooperative Management and Research*, 34, 1-19.
- Kim, D. H. (2007, August), "A Study on the Activation of Cooperative Marketing of Agricultural Products in Metropolitan Area-With Special Reference on the Selling Activities by Local Agricultural Cooperative in the 7 Big Cities," Graduate School of Life & Environmental Science, Korea University.
- The Korea Chamber of Commerce and Industry (2012, March), *Status and Policy Survey of Purchase of Local Specialties in Metropolitan Area*.
- Park, J. M. (2012, April), "A Study on Marketing Business of Fisheries Cooperatives in Korea," *The Korean Journal of Cooperative Studies*, 30 (1), 79-113.
- Seo D. S. (2008, August), "Study on Plans to Expand Profits of Joint Sale Project for Agricultural Produces by Agricultural Cooperatives-Centering on the Case of Joint Sale Project by Agricultural Cooperatives," Graduate School of Business Administration, Chonbuk National University.
- National Federation of Fisheries Cooperatives (2012, September), *2012 Suhyup Fisheries statistics*.

- Shinsegae Distribution Industry Research Institute(2011, November), *Retail Business outlook in 2012*.
_____ (2012), *Retail Business outlook in 2013*.
- Woo, J. Y. (2009, August), “A Study on the Effects of Strategy, Organizational Structure and their Interactions on the Performance of Agricultural Cooperative,” *The Korean Journal of Cooperative Studies*, 27 (1), 107 – 133.
- Joo, W. S. (2006, December), “Marketing Strategies for Supply Cooperatives,” *Monthly Agricultural Cooperative Research*, 591, 37 – 61.
- Korea International Trade Association (2010, December), *A Survey on Corporation Logistics Costs in 2010*.
- Hur, N. H. (2011, July), “Local Circulated Agri-food Systems and Local Food,” *Journal of Agricultural & Rural Polycy*, 38, 113 – 140.
- Hyun, E. S. (2006), *Folks Economics of The 21st Century Gentleman Cruise*, Igaseo, 142 – 151.
- Agricultural Cooperative College Website(<http://www.nonghyup.ac.kr>)
- Andong Agricultural Cooperatives Website(<http://www.eandong.com>)
- Buan Fisheries Cooperatives website(<http://www.buansuhyup.co.kr>)
- Hinasecho Fisheries Cooperatives(日生町漁協) Website (<http://www.hinase.net>)
- Kinosato Agricultural Cooperatives(紀の里農協) Website(<http://www.ja-kinosato.or.jp>)
- Nonghyup Economic Research Institute Website (<http://www.nheri.re.kr>)
- Wanjoo Yongjin Agricultural Cooperatives Website (<http://www.yjnonghyup.com>)