

농업·농촌의 길 2017
2017.11.2

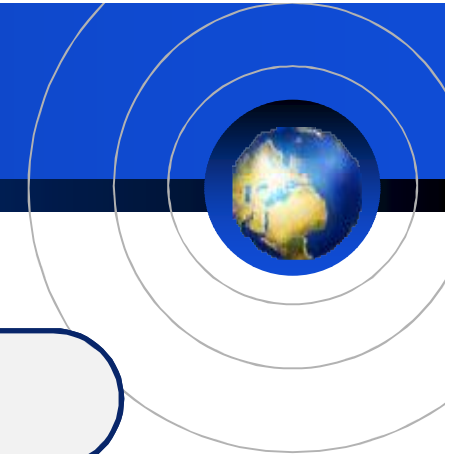
농식품 가치사슬 혁신 전략



박성재
(시니어 이코노미스트)

GS&J 인스티튜트

목차



1 농식품 가치사슬 접근

2 가치사슬 관점에서 본 우리 농업의 문제

3 농식품 가치사슬 혁신 전략

4 정책 과제

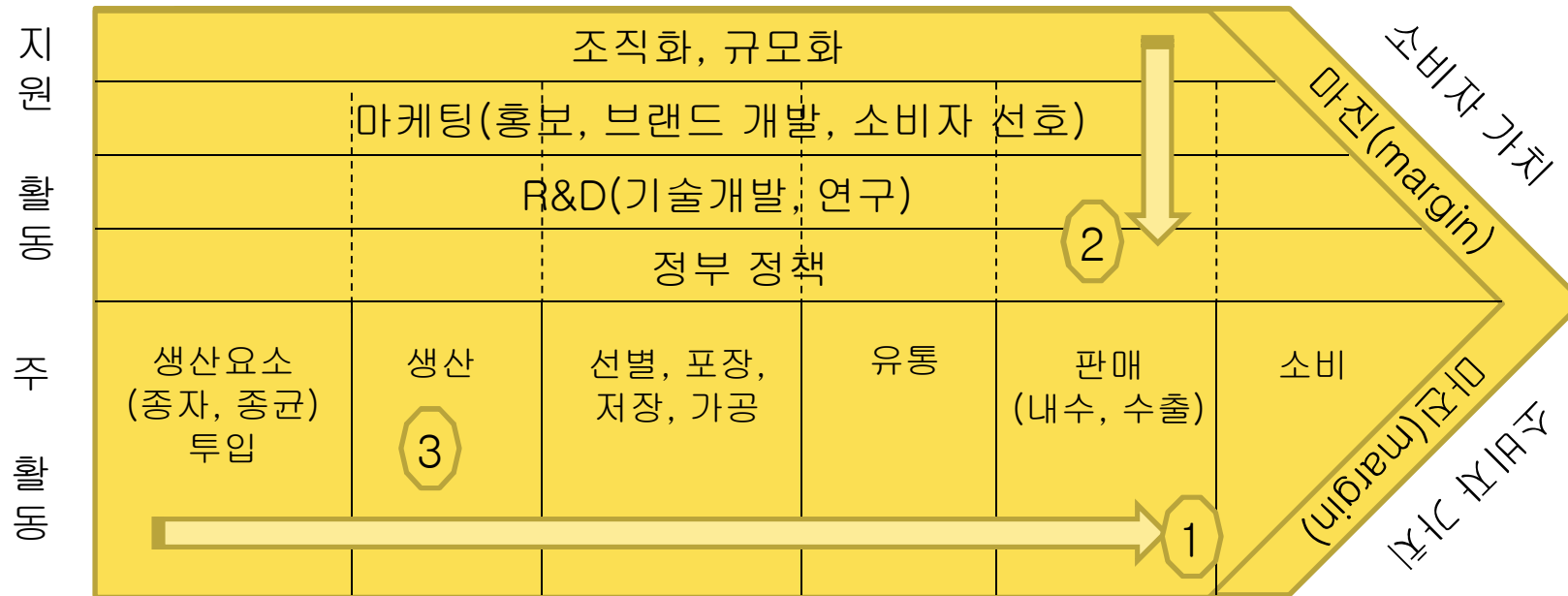
1. 농식품 가치사슬 접근



1) 가치사슬의 개념

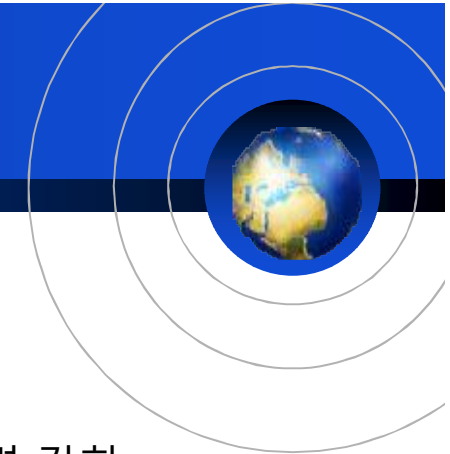
- ◆ 가치사슬(value chain)은 부가가치를 생산하는 모든 주 활동과 지원활동의 연쇄적 연계성

그림 1. 농식품 가치사슬 구조



자료: 김연중 외, 2010, 「주요 농산물의 가치사슬 분석과 성과제고 방안」, 한국농촌경제연구원, 보완

1. 농식품 가치사슬 접근



2) 왜 가치사슬인가?

- ◆ **우리의 전략과 정책은 무엇을 빠뜨리고 있지는 않은가?**
 - 전략: 선택과 집중, 첨단기술과 시설현대화, 구조개선으로 경쟁력 강화
 - 정책: 생산성 혁신, 유통개혁, 수급조절, 소득안정, 농업관측, 농촌정보화
- ◆ **정책이 너무 생산 중심적인 것은 아닌가?**
 - 가치는 소비자의 지불의사에 의해 결정됨. → 소비자의 의사가 전달된 상품인가, 아니면 생산자가 소비자의 의사를 추측하여 제공한 상품인가?
- ◆ **정책이 너무 개별 사업 중심적인 것은 아닌지?**
 - '농장에서 식탁까지' 를 지향한데 가치사슬 관점에서도 그런가?
 - 가치사슬의 주활동 간의 관계를 대립이 아니라 협력관계로 만들 수는 없는가?
 - 지원활동(R&D, 정보 등)은 과연 주 활동을 얼마나 지원하고 있을까?

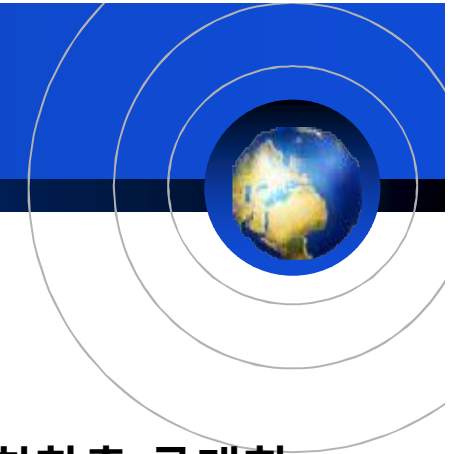
1. 농식품 가치사슬 접근



3) 농업과 가치사슬의 변화

- ◆ **농업의 제조업화 경향: 농업 기술은 자연의 영향력을 줄이려는 방향으로 발전하고 이에 따라 가치사슬도 변화**
- ◆ **대농과 기업의 농업 지배력이 커지자 이에 대응하여 소생산자 조직화, 기업 또는 협동조합에 의한 수직적·수평적 통합, 유통·가공업자와의 계약재배 등이 활발해지고 가치사슬 구조도 고도화**
- ◆ **선진국은 협동조합이 농업 가치사슬을 지배**
 - 협동조합이 연구조사, 기술개발, 마케팅, 홍보 등을 총괄 지원하고 가치사슬 참여자들의 협력과 조정을 유도
- ◆ **세기의 전환과 더불어 진행된 소비자 주권 강화, 웰빙문화, 정보와 지식경제, ICT, 환경과 생태에 대한 관심 고조, 글로벌 네트워킹의 확산과 함께 농업 가치사슬은 소비자 중심으로 변화**
 - 농업이 단순 먹거리 생산 만이 아닌 생활, 문화, 경관, 치유 가치를 갖는 산업이라는 인식이 새롭게 나타나고, 로컬푸드, 커뮤니티 비즈니스, 사회적 농업 등 지역사회 문화운동이 확산되면서 가치사슬도 다양하게 변모

1. 농식품 가치사슬 접근



4) 가치사슬 경영

- ◆ 가치사슬 영역 확장을 통한 가치창출 또는 영역 내에서의 가치창출 극대화 추구
- ◆ 소비자 니즈 충족에 초점을 맞춘 가치경영을 위한 정보, R&D, 협동과 조정을 핵심 전략으로 구사
- ◆ 가치경영을 위해서는 강한 통제력을 갖는 기업 또는 시스템(전략적 제휴)으로 결합된 조직이 필요

1. 농식품 가치사슬 접근



사례: 덴마크 양돈산업 경쟁력과 DS(덴마크 육류·베이컨 위원회)

- ◆ 돈육수출 세계 1위(25~30% 점유) 덴마크가 캐나다를 제치고 일본시장에서도 1위(점유율 29%)가 된 이유는?
 - 어떻게 사료 수입국 덴마크가 수출국 캐나다보다 강할 수 있을까?
- ◆ 덴마크 양돈산업은 협동조합이 지배, 협동조합은 규모화로 경쟁력 강화
 - 양돈도축조합 50개(1970년대) →→ 3개(1999)
- ◆ 협동조합 연합조직인 DS가 양돈산업 발전에 결정적인 역할
 - 1897년 덴마크 협동조합 베이컨공장 연합회로 출발
 - 자문 및 정보서비스, 마케팅, R&D, 동물위생, 질병예방 등 가치사슬의 지원활동을 담당

1. 농식품 가치사슬 접근

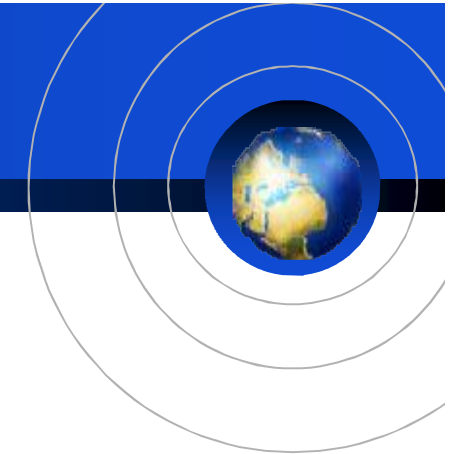


그림 2. 덴마크 양돈산업 구조(1999)

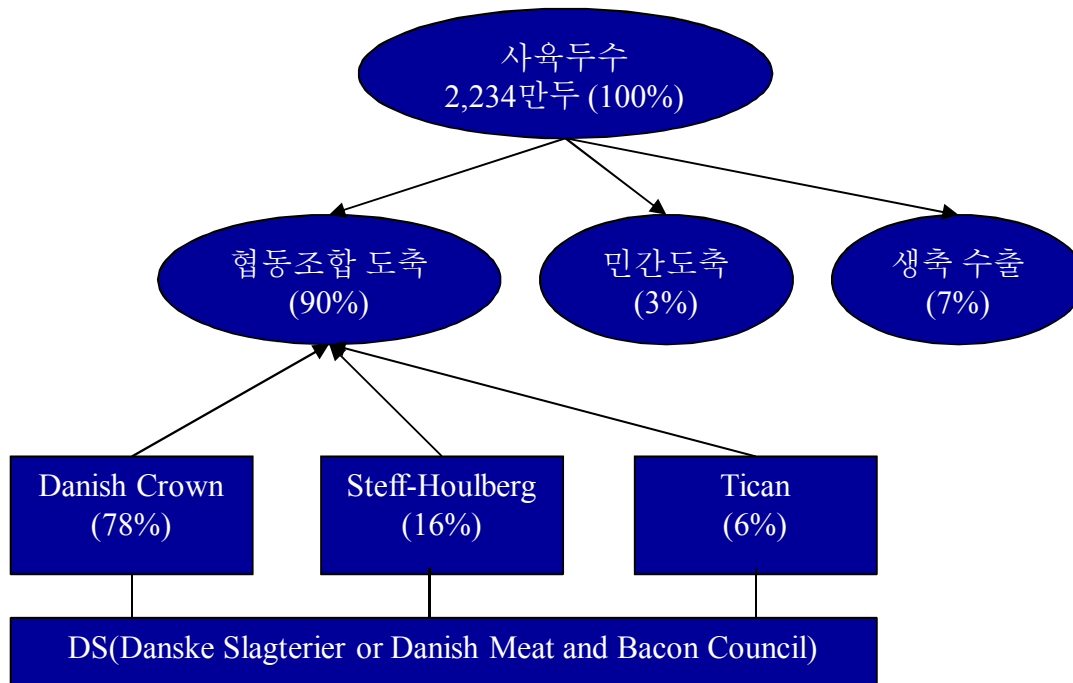
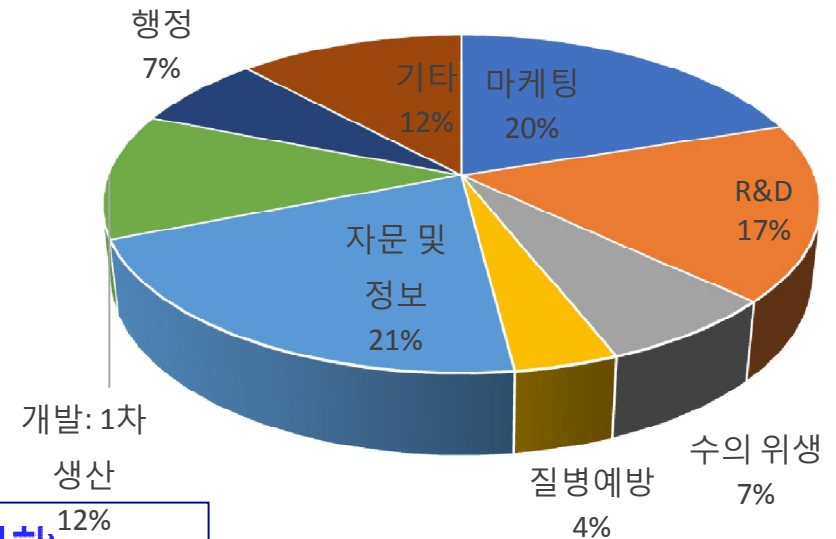


그림 3. DS의 지출 구성(1999)



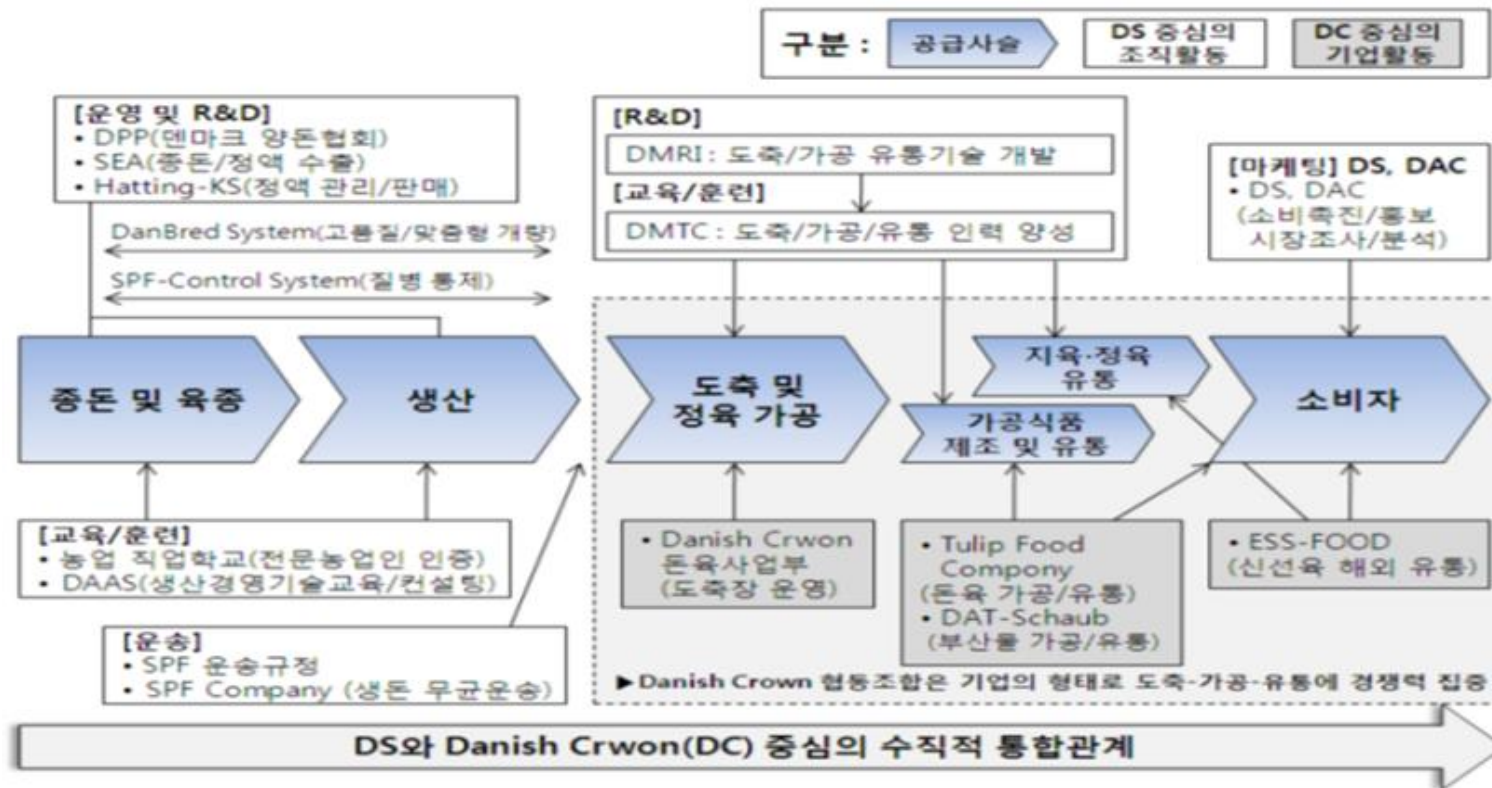
사례: 덴마크 양돈산업 경쟁력과 DS(덴마크 육류·베이컨 위원회)

1. 농식품 가치사슬 접근



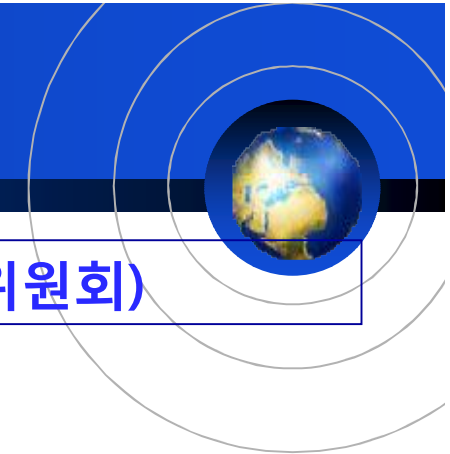
사례: 덴마크 양돈산업 경쟁력과 DS(덴마크 육류·베이컨 위원회)

그림 4. 덴마크 양돈산업의 가치사슬



자료: 박훈동 외(2010), 덴마크 돈육산업의 가치사슬경영 사례 연구 -Danish Crown을 중심으로-, 식품유통연구, 제27권 4호; 이정환 외(2015), 농협 경제지주 체제 추진과 축협사업 발전전략, GS&J에서 재인용

1. 농식품 가치사슬 접근



사례: 덴마크 양돈산업 경쟁력과 DS(덴마크 육류·베이컨 위원회)

◆ 성공 요인

- 전략: 수평·수직적 조직화로 시장맞춤형 상품생산
- 핵심 역할: DS
- DS의 수평·수직적 조직화 조치: 번식연구, 품질보증, 이력추적제, 동물위생, 시장 맞춤형 계약, 품질등급 및 라벨

◆ 농가에 대한 이익 환원: 이용고 배당

- 농가수취가격 = 출하가격 + 이용고배당
- 이용고배당은 협동조합과 그 자회사가 창출한 가치가 커질수록 많아짐.

◆ 결과: 거래비용 절감, 효율 증대, 품질제고, 시장맞춤형 상품생산, 시장별로 진화하는 수요에 대응

- 협동조합시스템이 수직적인 가치사슬 형성하여 목표 달성에 기여

1. 농식품 가치사슬 접근



그림 5. 세계 시장별 덴마크 돈육가격 (2000)

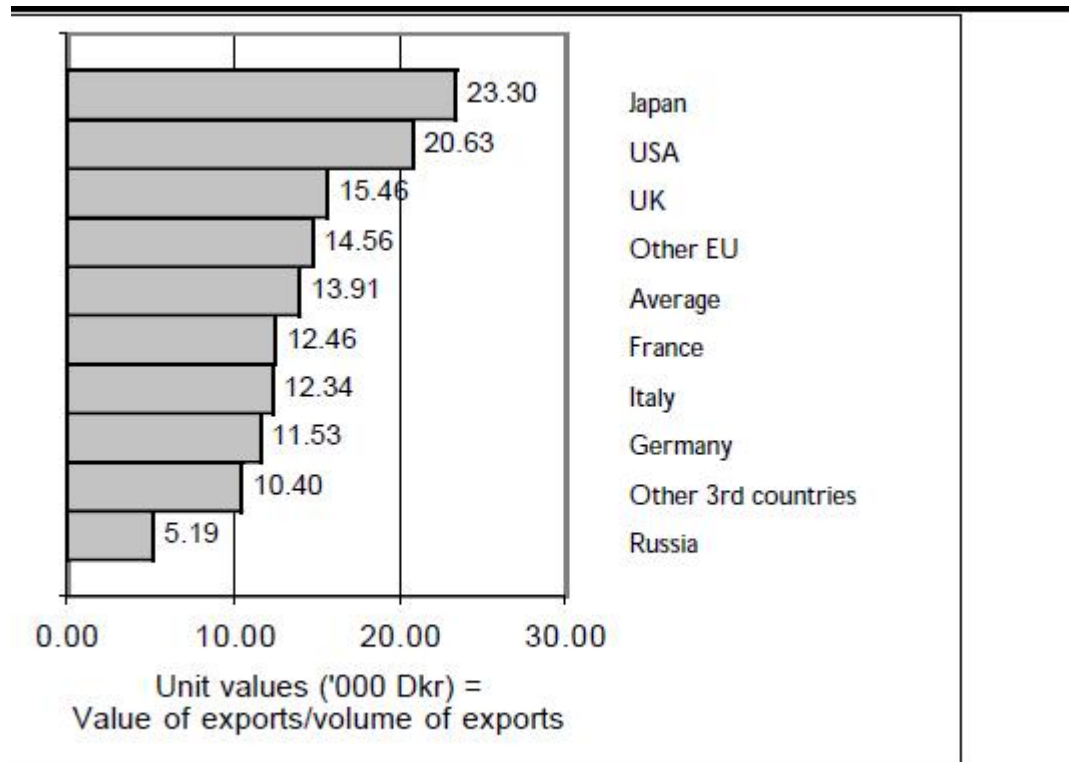


Figure 6: Danish Pork Exports by Market: Unit Values, 1999. Source: Danske Slagterier (2000)

2. 가치사슬 관점에서 본 우리 농업의 문제



- ◆ 우리 농업의 가치사슬은 단순하고 짧다.
- ◆ 가치사슬의 주활동과 지원활동의 밀착도가 낮아 생산성이 떨어진다.
 - 국가 주도적 R&D로 시장참여자의 인센티브와 수요와 거리(농업 민간 R&D는 24%, 국가 전체 민간 R&D 76%)가 멀고, 민간 R&D를 구축할 우려
- ◆ 생산자에게는 소비자의 정보가, 소비자에게는 믿을 만한 생산정보가 부족하여 가치사슬의 효율적인 작동을 저해하고 있다.
 - 아직 생산 후 판매라는 인식이 강함("조합원은 생산에만 전념, 판매는 농협이 책임?")
 - 인증 농산물 사고로 시장 신뢰 극히 저하
- ◆ 가치사슬 각 단계 간의 연계에서 협력과 조정 활동 극히 미약
 - 선진국에서 볼 수 있는 전략적 제휴 관계가 드물고 여전히 도매시장 중심적인 물류체계가 지배적(Warburton 사례)
- ◆ 가치사슬 참여자 중 농가가 가장 약함에도 불구하고 조직화 정도가 낮아 시장에 효과적으로 대응하지 못하고 있다.

1. 농식품 가치사슬 접근



사례: Warburton의 이야기

- ◆ 1876년 설립된 영국 최대 제빵회사로 보통 빵보다 배 이상의 비싼 가격을 받는 고품질 경영으로 유명(시장점유율 24%, 식품음료부문 매출액 2위)
- ◆ 원료는 캐나다 밀위원회(CWB)을 통해 캐나다산 밀 수입 사용
- ◆ 1980년대 후반 빵 품질 저하 문제를 계기로 **Warburton - CWB - 엘리베이터 - 농가**의 가치사슬 형성하여 프리미엄 제빵회사 가치 공고화
- ◆ 농가는 계약에 따라 품종, 농법, 저장, 수확 후 처리 등의 조건을 이행하고 재배시의 기상조건, 투입재, 단수를 기록한 보고서를, 밀 샘플과 함께 엘리베이터에 제출하고 엘리베이터가 이를 검사하여 구매
 - 실제로는 엄밀한 검사보다 신뢰와 명성이 중요
 - Warburton은 톤당 20달러의 웃돈(premium)을 지불
- ◆ Warburton 캐나다 기술센터: 품질검사, 제빵기술 개선, 신제품과 혼합비율 기술 개발, 농가와 엘리베이터 회사 접촉

3. 농식품 가치사슬 혁신 전략



- ◆ 우리 농업 가치사슬 고도화를 위해서는 우선적으로 **소비자** 정보 기반 소통, R&D 기반 기술, 협력과 조정을 위한 연합과 네트워킹 활용 전략에 집중

- ◆ **소통의 혁신: 소비자**와 공감하는 공급사슬 구축

- 예: 덴마크 DS의 소비자 관심사항에 대한 선제적 조치
- 품질만으로는 안 된다 (제스프리, 애플사례)

※ 기업이 추구하는 신념을 파는 애플(Apple)은 성공, 완벽한 성능을 파는 티보(TiVo)는 실패(Simon Sinek)

- ◆ **기술혁신: 과감한 R&D**로 소비자의 니즈 충족 능력 확보

- 예: Alra Food의 1일 1상품 개발운동

- ◆ **연합(협동과 조정)과 네트워킹: 이해충돌 지양, 협동과 조정, 소통으로 가치창출**

- 가치사슬의 단계 간, 지원활동과 주활동의 연계를 수평적·수직적으로 조직화

1. 농식품 가치사슬 접근



사례: 제스프리(ZESPRI)

- ◆ **1990년대 상품차별화와 품질관리 전략이 성과를 못 내자 소비자가 원하는 특별한 키워라는 이미지를 부각시키는 브랜드 전략 구사**
 - 뉴질랜드 키위는 단순한 신선농산물이 아닌 고품격 소비재, 매일 먹는 주류 과일로 이미지화
 - 생산에서부터 매대까지 가치사슬 전반에 걸친 엄정한 품질관리와 인센티브 활용
- ◆ **협력과 소통의 시스템**
 - 생산자 조합(NZKGI), 수확 후 처리(Post Harvest), 마케팅(ZESPRI) 대표로 구성되는 산업자문위원회(IAC) 구성
 - 제스프리가 파악한 소비자 및 시장 정보를 IAC를 통해 생산자와 물류부문에 전달, 효과적인 협력 유도
 - 수입국과 협력하여 서로 생산되지 않는 시기에 수출하고, 수입국에서 직접 생산하여 연중 공급체계를 구축
- ◆ **혁신과 지속가능성을 보장하는 R&D**
 - 민간연구소(Hort Institute), 대학 등과 함께 품종개발, 소비자 대응 상품 개발, 마케팅 비용절감 등 전반적인 연구조사 시행

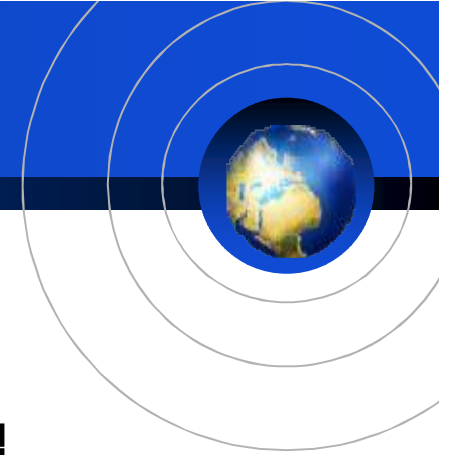
4. 정책 과제



1) 산업측면의 정책과제

- ◆ **생산자 조직화·규모화를 통한 공동 대응능력 제고**
 - 블루베리와 참다래 사례
- ◆ **인센티브가 작동하도록 R&D체계를 시장지향적으로 개선**
 - 기술사업화율(2010): 농림식품부 23.8%, 농진청 20.0%, 중기청 39.3%, 지경부 30.7%
 - 와게닝겐대학의 교육·R&D·기술지도 및 보급·컨설팅의 동시 운영체제 벤치마킹
 - 클러스터 육성: 문경오미자, 고창복분자, 영동와인 사례 연구
 - 협동조합, 자조금 등 활용 실수요자 중심의 R&D 확대
- ◆ **정보 수집·분석 능력이 약한 가치사슬 참여자를 위한 정보지원 기능 강화**
 - 품목별 자조조직(협동조합, 자조금, 협회) 육성으로 정보지원 기능 강화, 공공기관의 정보지원 서비스 강화

4. 정책 과제



1) 산업측면의 정책과제

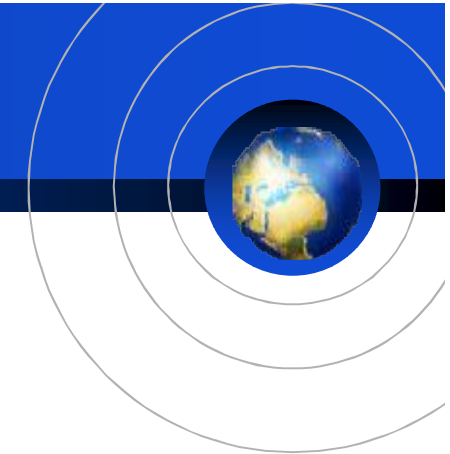
◆ 수출농업과 내수 농업의 분리 육성으로 농지배분 딜레마 해결

- 농지감소 지속되는 가운데 쌀과잉으로 논의 타작목 전환 필요, 하지만 불가!
- 영세경영 완화를 위한 구조개선 방향과 배치되는 현실의 딜레마
- 수출농업과 내수농업의 분리 전략으로 모순 해결

◆ 진입장벽 해소하고 시장 및 사회갈등 조정 기능 강화

- 농업의 진입장벽은 제도적인 것보다는 정서적인 것이 문제
- 화옹지구 동부한농 문제는 포식자(predator) 이미지 해소 실패에 기인

4. 정책 과제



2) 농협정책 과제

- ◆ **농협 장기비전과 경제지주체제의 정합성 실천**
 - 전 농협 차원의 가치사슬 혁신과 생산성 기준 비전 및 전략 필요
 - 구조화된 사업 간 교차보조 틀을 벗고 자조 자립의 협동조합 경영

- ◆ **조합과 경제지주의 공동사업화로 조합원 이익 환원 경로 단축**
 - ‘경제지주 자회사 - 경제지주 - 중앙회 - 조합 - 조합원’에서
‘경제지주 자회사 - 조합 - 조합원’으로

- ◆ **농협 R&D를 가치사슬 혁신의 활로로**
 - 상품 전달자가 아닌 가치창출자인 협동조합으로 거듭나야

- ◆ **농협의 가치사슬 경영을 위한 제도적 여건 조성**
 - 경제지주체제의 안착을 위한 투자, 세제, 지배구조, 감독 등 제반 분야에 대한 정밀 평가와 제도 개선 필요



감사합니다