

선진 농업 운영사례 조사를 위한 해외 출장 보고서

1. 출장목적

- 선진 협동조합 탐방 등으로 협동조합 및 자회사 운영에 대한 이해와 농업 경제사업의 바람직한 발전 방향 등 모색
- 선진화된 농업, 농촌 환경과 고소득 해외 농업인 등의 현장 체험을 통해 우리 농업·농촌 발전에 대한 이해와 관심 제고
- 우수 협동조합 사례에서 농업경제지주회사의 역할 모색

2. 주요 조사내용

□ 뉴질랜드, 호주 농업의 기반을 이루는 협동조합 섹터 실태 조사

- 협동조합시스템에 대한 총괄적인 이해
- 협동조합 연합조직의 시스템과 역할분담의 역사적 변화과정 연구
- 뉴질랜드, 호주의 협동조합의 사업시스템과 현장 견학
- 농가조직화, 상품화, 도매, 식품 영역별 협동조합의 역할과 계열화

□ 뉴질랜드, 호주 자조금 운영 사례조사

- 자조금 운영 사례조사 및 시사점 도출
- 우수 협동조합 사례에서 자조금의 역할과 실태 조사

□ 농식품 소매유통과 생협-농협의 역할 조사

- 특히, 제스프리(Zespri), 폰테라(Fonterra) 등 세계적인 농산물 수출회사에 대한 현지견학을 통해 협동조합 연구에 참고

3. 출장개요

출 장 자			출 장 지 역	출 장 기 간
소 속	직 위	성 명		
정책홍보팀	연구위원	연구영	뉴질랜드, 호주	2012. 2. 20 ~ 2. 27 (8일간)

※출장 동행자 : 농식품부 김인중과장, 강동현 사무관, 농업 박성규 차장, KREI 김미복 박사

4. 출장일정

날짜	방문기관 및 일정	비고
제1일 02/20일(월)	○ 인천국제공항 3층 집결 ○ 인천공항출발(17:15)	KE 129
제2일 02/21일(화)	○ 오클랜드 공항 도착 및 조식 ○ 낙농 수출회사 폰테라 견학 ○ 뉴질랜드 농민연합 방문 ○ 캠브리지로 이동(2시간 30분 소요) ○ 호텔투숙 및 휴식(팜스테이체험)	전용버스
제3일 02/22일(수)	○ 조식 후 해밀턴 이동(1시간 소요) ○ 낙농 가공시설 및 낙농가 견학 ○ 유통매장 견학 ○ 로토루아로 이동(약 2시간 소요)	전용버스
제4일 02/23일(목)	○ 조식 후, 타우랑가로 이동(약 1시간 소요) ○ 제스프리 본사 견학 ○ 제스프리 키위 농장 견학 ○ 오클랜드로 이동(약 3시간 소요)	전용버스
제5일 02/24일(금)	○ 오클랜드 출발 - 시드니 공항 도착 ○ 뉴사우스웨일즈 농업인 연합회 방문 ○ 뉴질랜드 방문에 대한 종합토론	전용버스 NZ 703
제6일 02/25일 (토)	○ 시드니 플래밍턴 도매시장 견학 ○ 유통업체 Coles 방문	전용버스
제7일 02/26일(일)	○ 헌터밸리 와이너리 견학 ○ 견학결과 종합토론	전용버스 NZ 703
제8일 02/27(월)	○ 시드니 출발 - 인천국제공항 도착	전용버스 KE 122

5. 면담자

Sarah Paterson

Group Manager Trade Strategy
Fonterra Co-operative Group Limited
Private Bag 92032, Auckland 1142, NEW ZEALAND
Fonterra Centre, 9 Princes Street, Auckland 1010
Tel: +64 9 374 9192
Fax: +64 9 379 8323
mobile: +64 27 503 5145
E-mail: sarah.paterson@fonterra.com

Tony Marshall

Trade Strategist
Fonterra Co-operative Group Limited
Private Bag 92032, Auckland 1142, NEW ZEALAND
Fonterra Centre, 9 Princes Street, Auckland 1010
Tel: +64 9 374 9537
mobile: +64 27 837 5930
E-mail: tony.marshall@fonterra.com

Phil Journeaux

Manager North Island Regions Sector Performance Policy
Ministry of Agriculture and Forestry
Ruakura Research Centre, Campbell Block, East Street
PO Box 966, Waikato Mail Centre
Hamilton 3240, NEW ZEALAND
Tel: 64-7-957-8313
mobile: 64-29-957-8313
E-mail: phil.journeaux@maf.govt.nz

James Houghton

Waikato Provincial President
Federated Farmers of NEW ZEALAND
169 London street, PO Box 447, Hamilton 3240
Tel: 07 872 4560
Fax: 07 872 4563
mobile: 027 437 7632
E-mail: jchoughton@xtra.co.nz

Anna Yarnley

Training Adviser
AGITO Knowledge to Grow
PO Box 9466 Waikato Mail Centre, Hamilton 3240 Ground Floor, Tetra Park
Building, Innovation Park, Ruakura Road, Hamilton 3216
Tel: 0800 691 111
mobile: 027 490 2103
E-mail: annay@agito.ac.nz

Matt Crawford

Government Relations Manager
ZESPRI International Limited
400 Maunganui Road, PO Box 4043 Mt Maunganui 3149, NEW ZEALAND
Tel: +64 7 572 7600
DDI: +64 7 572 7614
Fax: +64 7 572 7646
mobile: +64 27 305 4500
E-mail: matt.crawford@zespri.com

Mike Chapman

Chief Executive
NEW ZEALAND Kiwifruit Growers Incorporated
25 Miro St, PO Box 4246, Mt Maunganui Sth 3149
Tel: 07 574 7139
Toll free: 0800 232 505
Fax: 07 574 7149
mobile: 027 487 4264
E-mail: mike.chapman@nzkgi.org.nz

Graeme Crossman

Director
Kiwifruit Country Tours Ltd, T/A Kiwi360
35 Young Road, PO Box 541 Te Puke 3189, NEW ZEALAND
Tel: 07 573 6340
Fax: 07 573 6345
mobile: 021 522 960
E-mail: graeme@kiwi360.com

Angus Gidley-Baird

Senior Policy Manager
Growing the Business of Farming
NSW Farmers Association
Level 25, 66 Goulburn Street, Sydney NSW 2000
Tel: 02 8251 1876
Fax: 02 8251 1750
E-mail: gidleybairda@nswfarmers.org.au

6. 주요 조사내용

6.1. Fonterra

□ 뉴질랜드 농축산업

- 농지규모는 14,872천 ha이고 농업이 국가 GDP(2007년 기준 US\$ 1,287억=NZ\$ 1,314억)에서 18% 비중이며 14만여명(전체 고용인구의 12%)이 농업에 종사
- 주요 생산품목으로는 유제품, 소고기, 양고기, 양모등이 있으며 분야별 수익은 낙농 33%, 원예 14%, 농업서비스 17%, 소와 양이 각각 11%, 그밖에 농작물, 종자가 3%, 가금, 돼지, 사슴, 양모가 각각 2% 비중
- 전체 평균 농장 사이즈는 남섬이 좀 규모가 크고 북섬이 좀 작는데, 396cows 북섬은 120cows.
- 국토의 52%가 목초지, 목초지에 가축을 연중방목하고 대부분 배합사료를 쓰지 않아 시설비와 인건비도 적게 소요, 낮은 우유생산비로 강한 경쟁력 보유
- 농축산물 수출위주 개방정책을 추구하여 목축이 농업의 주류를 이루고 있는데 내수시장 협소로 농산물의 80~90%를 수출함.

□ 폰테라 설립내역 및 사업규모

- 2001년 7월 2개의 메이저 협동조합이 합병을 의결하여 같은해 10월 유한회사인 폰테라그룹으로 출범
- 조합원 1만 500여명¹⁾이 생산에 참여하여 매년 140억리터(1,440만톤)의 원유를 집유함. 생산품의 95%를 140여 개국에 수출, 2006년 매출액 세계 6위 달성

□ 사업비전과 전략

- 사업비전 : 전세계에 낙농원재료 공급
- 전략 : 지속가능한 협동조합의 성과거양/ 소비자와의 파트너십 지속 증진/ 선택된 시장에서 브랜드 신뢰구축
 - 폰테라는 낙농농가가 소유한 회사로 뉴질랜드 농가의 96% 이상이 참여하고 있음.

1) 10,500농가가 폰테라의 주주

- 2002년에는 미국 네슬레와 동등한 조건으로 합작투자 → 폰테라는 우유생산과 공급을 담당하고 네슬레는 브랜드와 전문적 생산기술과 인프라 제공, 미국의 최대 낙농협동조합 DFA(Dairy Farmers America)와도 파트너십을 체결 → 합작투자를 통해 기술과 자본 및 이익을 공유, 미국에 유제품백질 농축 제조회사를 설립하여 운영
- 2005년부터 남아프리카 최대 낙농회사인 Clover와 합작투자로 사하라 사막 이남지역에 유제품 원료 수출시장 개척

□ 지배구조 및 운영조직

- 'Fair value share'라는 정책을 바탕으로 조합원과의 의사소통을 원활히 하기 위한 기관을 설치 운영함.
- Shareholder's Council : 낙농가(주주) 협의회는 뉴질랜드 35개 구를 대표, 35명의 낙농가로 구성되어 있으며 회사와 독립적으로 농가의 요구를 파악하여 이사회에 전달
- Fonterra Board of Directors : 13명으로 구성되어 있는데 9명은 농가이고 나머지는 이사회에서 임명
- Milk Commissioner : 주주협회에서 임명하고 폰테라와 낙농가간 분쟁을 중재

□ 요약

- 낙농수출액은 글로벌 스케일로 보면 2-3%에 불과하지만, 400만 인구임을 감안한다면 매우 많은 양임. 실제로 전체 생산액의 95~96%는 수출함.
 - 140여국에 수출하고 있음. 주요 수출국은 Asia, Middle Asia. EU로 바뀌면서 영국을 포함한 유럽 수출액이 매우 감소하였음.
- 폰테라의 매출액은 NZD 19.9billion(2010 16.7 bil), USD 14.3bil(2010 11 bil)으로 2010년에 비해 매우 증가하였음.
 - 이는 뉴질랜드 전체 집유량의 89%를 차지함. 물론 3~4개의 다른 협동조합 형태(Westland, Tatua etc.) 회사가 있고, 1~2 commercial company도 존재함.
- 폰테라의 shareholder입장에서 유리한 점은 milk price가 어느 정도 적정하게 유지된다는 것임. 즉 quality만 유지되면 fonterra가 모두 집유해서 마케팅을 전담해줌.
- 폰테라는 2개의 협동조합이 2001년 합쳐진 것인데 그 시기는 전 농장이 모두 규모화 되고 있는 과정이었음.
- 최근 폰테라에서 가장 중요하게 생각하는 것은 tech-research와 양질의 교육임. 단적으로 sophisticated skillful farmers를 키우는게 가장 중요하다고 봄.

- 지난 해 2백1십3억리터 가공했는데, 이중 뉴질랜드에서는 1백십억리터(뉴질랜드 전체의85%), 국외 가공 6십6억리터 (호주, 칠레,브라질)
 - 현재 15.4 billion liters milk. 매년 5% 이상씩 성장하고 있음.
 - AU 1.8 bil, US 1.2 bil, SA(chile)3.1bil, AISA 45 mil
- 유가공 공장은 남반구에서 가장 큰 규모임.
- 새로운 기술에 대한 투자는 Dairy NZ 자조금 보유한 것으로 주로 이루어짐.
- 구입 가격결정에서 우선 benchmark할 수 있는 가격을 찾기 위해 global dairy trading, hedging volatility 프로시저등을 이용함. 매우 투명한 과정을 거침.
- 폰테라는 지역사회에 밀접하게 연관이 되어 있는데, 즉 earn 1\$-> 50cents는 지역 사회로 돌아감.
 - 상대적으로 불우한 환경에 속하는 학교 학생들에게 백만끼 이상의 건강한 아침 식사 제공
 - 매년 700여개 학교, 5,000여명의 학생지원
 - 습지 및 강물 등 수로보호와 강화를 위해 자연보호 지원자들과 파트너쉽 관계
 - 매우 다양한 커뮤니티 프로그램들이 있는데 이중 시험적인 것으로 북섬에서 찬우유 하루에 한잔(to kids) 프로그램이 있음.



<폰테라 관계자와 폰테라 운영 및 사업추진방향 면담>

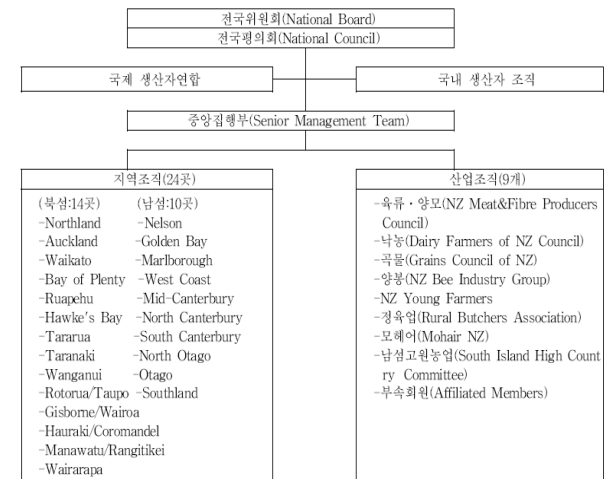
6.2. FFNZ

□ 뉴질랜드 농민연합 개요

- 공식명칭 : 뉴질랜드 농민연합(FFNZ)(Federated Farmers of New Zealand)
- 설립년도 : 1945년
 - 1902년에 결성되었던 NZ Farmers Union이 전신 조직임
 - 1944년 양 생산자조합(Sheepowners' Federation)과 합병
- 설립목적 및 성격 :회원 농업인들의 권익보호와 정책대안 제시
 - 민주적이고 독립적 기구로써 뉴질랜드 전체농민을 대표하는 조직
- 회원수 및 회원 구성
 - 회원수 : 25,000여명(농장주와 농장노동자 포함)
 - 회원구성 : 농업인과 지역의 주민 등이며, 뉴질랜드의 대규모 농가 90% 정도가 가입하고 있음

□ 뉴질랜드 농민연합의 조직 및 운영체계

그림. FFNZ의 조직 체계



- 조직 구성 : 9개 산업조직과 24개 지회로 구성됨
 - 본부는 수도인 웰링톤에 있으며, 본부에서 주로 정책개발, 변호사업, 로비활동 및 법률서비스 등을 담당
 - 주요 행정업무는 해밀톤에 위치한 와이카토 사무국에서 이루어짐
 - 24개 지회는 각 지역 내의 농가와 소통의 역할을 담당하고 있으며, 9개 각 산업그룹은 자기 산업분야의 이익을 대변
- 의사결정구조 : 전국위원회와 전국평의회
 - 전국위원회 : 회장, 부회장 및 전국 대표회원, 품목별 의장을 포함하여 7명으로 구성되며 격월로 회의 개최
 - 전국평의회 : 24개 지역 대표와 전국 위원회 회원으로 구성되며, 1년에 2회 회의 개최
- ※ FFNZ의 연차회의는 지역회원의 편의를 위해 전국을 순회하며 이뤄지는데, 이때 정치가나 정부의 정책담당자들을 참석케 하여 농가의 현안을 인식하도록 함

□ 뉴질랜드 농민연합의 주요 활동

- 정책제안이나 농업인의 권익 반영을 위한 농정활동
 - 농정에 대한 'FFNZ' 의 의견·정책·행동계획 등은 회원의 여론에 의해 수립되고, 입원 및 선출된 대표자들이 정치가·정부 관료를 상대로 정책을 건의함으로써 지방 및 중앙정부의 의사결정에 영향을 미치고 있음
- 회원 농업인에 대한 법률·세무 등 다양한 상담 서비스 제공
 - 법률·세무·영농 등에 대한 서비스를 제공하고 있으며, 전화 상담의 경우는 콜센터 운영을 통하여 대응

□ 인터뷰 요약

- 와이카토에서는 dairy 뿐 아니라 sheep and beef 사육도 많이 하고 있기 때문에 품목 모두를 아우르는 농민연합의 역할이 중요함.
 - FFNZ는 lobby group. 특히 federated farmers national board에는 70명이 있는데 이는 정부를 제외하고는 최대 정책입안 그룹임.
 - 24개 지역의 대표자들로 구성되어 있고, open organization임.
 - 연회비 NZD500 annual subscription(회원수 15,000/ 전체 농장수 62,000)
- 뉴질랜드 전체 면적 26.8mil ha
 - 뉴질랜드 전체 경지규모는 이중 14.7 mil ha. 11mil은 일반초지, 알팔파, 터속 등; 1.7mil은 인공조림, 0.1mil 은 원예, 1.9mil은 기타

- 뉴질랜드의 품목별 농장분포는 dairy가 18%인데, 이중 마케팅업체는 폰테라가 1등, tanui가 2등(north of matamata), balance라는 농자재회사에서 바뀐 open country dairy, westland(남섬중심)가 그 외.
- 46% sheep and beef
- 17% kiwi, avocado, fruit horticulture
- other farm type 15%에는 양고라 등이 포함. 양고라는 남아프리카 공화국에서 주로 가공하는 등 매우 글로벌한 품목
- 양봉은 그 비중에 비해 매우 중요한 작목인데, 키위를 수정하는데 매우 중요. 클로버를 이용해 초지를 유지하기 때문에 품목간 자연적(유기적) 결합이 효율성을 높여줌.
- ffnz는 local 정부들과 법령 제정시 기여를 함. 즉, 지방세 제정을 할 때 ffnz가 참여. 왜냐하면 farmers are taxpayers in rural area이기 때문에 매우 로컬라이즈 되어 있음. 분노 문제도 농장자체 내에서 문제를 해결해야 함.
- 최근 FFNZ가 주목하는 주요 이슈들은,
 - resource management including carbon emission
 - standard, food safety
 - policy, policy in primary sector, policy suggestion in administrator
 - 예를 들면 첫째, fonterra에 대해서도 이제 제한법을 추진하고 있음. 너무 독점적인 시장이므로 resolute, 둘째, 수질관리 제언, 셋째, climate change carbon emission
- 80년대 중반 보조금 폐지(SMP;supplementary minimum price)와 관련하여 물론 농민들이 힘든점들이 있었지만, 정부가 올바른 정책방향을 가지고 driven하였기 때문에 결국 농민들이 이를 따랐고 결과적으로는 매우 효율적인 시스템을 가지게 되었음.
- 직종으로서 농업은 뉴질랜드에서는 중산층 이상으로 여겨지고 있음.
 - 최근 성공한 부분은 young farmers group(15~30: 농업에 관심이 있는 young people)과 관련한 것임. 과거에는 농업부문 자영업 진출에 대한 지원이 있었지만, 요즘에는 일반 금융대출에 의존해야 하기 때문에 젊은 농업인들 입장에서 어려운 점이 있음. 최근 TV프로그램을 통해 젊은 영농인들의 능력에 대한 쇼케이스를 방영함. 이후 5년 전에는 700명이었던 young farmers들이 3,000명으로 급속하게 증가함. 현재 이들에게 영농활동의 장애물은 땅을 사는 것. 높아진 지가 때문에 지역 농업인이 되기에는 매우 힘든 것이 사실.
- 뉴질랜드 특성상 질병에 대한 보호가 확실한데, 최근에 구제역 같은 동물질병 발

병과 관련하여,

- 뉴질랜드의 유일한 health issue는 4~5년 동안 가뭄이 극심했던 경우임. 이 때 초지관리 지원이 있었음.
- no FMD. 실제로 매우 중요하게 생각하는 부분이 첫째, biosecuritys 두번째는 food safety임. 현재 canada에는 processed pork를 수입하고 있음.
- Zespri를 통해야만 kiwi fruit 수출할 수 있지만 낙농에서는 폰테라 이외에도 어떤 회사라도 우유를 수출할 수 있음.
- 세금 문제에 있어서 폰테라는 택스 크레딧이 높기 때문에, 결과적으로 세금을 내지 않아도 되었지만, dairy farmers는 많은 세금을 내고 있음.
- 지방세 income tax에서는 hamilton시에서 걷는 세금의 53%가 와이카도 지역의 농업부문에서 징수되고 있음.



6.3. AgITO

□ AgITO 개요

- Agriculture ITO는 뉴질랜드의 가장 큰 산업 훈련 기관
 - 매년 8천명 이상의 교육생들이 이 기관을 통해 농업 전문 지식과 기술을 교육을 받고 또한 이들이 생산현장에 취업되는 것을 적극적으로 지원 해주고 있음.
- 이러한 인재/인력 개발을 통해 뉴질랜드 농업 현장의 생산성 기대됨.
 - 특히, Agriculture ITO는 주로 낙농, 양 산업, 육우분야(축산) 그리고 농촌개발 사업, 양모생산, 관개수로작업에 이르는 다양 분야에 걸쳐 뉴질랜드 교육 인증 기관(NZQA) 자격증을 제공
- 기관 교육생들이 현장에서 직접 일을 하면서 돈도 벌고 필요한 공부를 할 수 있는 기회를 제공
 - 교육생들은 또한 각 지역에 속해있는 Agriculture ITO 전문 교육인과 기존 산업 종사자들로부터 수시로 개인 및 산업 발전을 위한 조언을 들을 수 있음.

□ AgITO의 교육 내용 및 시사점

- AgITO는 농업부문 가장 큰 규모의 training center로 1970년에 설립
 - 연 8,000명의 피교육자를 배출.
 - non profit organization funded from govt(70%), 30% fonterra 등 other industry funding. 따라서 농업인들에게 양질의 유용한 교육을 실행하기 위해 일반적으로 스태프들의 연봉은 적은 수준
 - 이들의 역할은 적합한 강의를 organize하고 학생들과 매치하는 역할
 - 최근 horticulture ITO가 agITO에 합쳐짐.
- 교육은 농업부문 전반에 걸쳐 이루어짐.
 - dairy, sheep and beef, rural service(rd1, farmland, store), pork, chicken, water
- NZQA(qualification authority)
 - 평균 기간은 6months~2 1/2yrs
 - 학위과정이 아닌 L2를 수료하는데는 비교적 짧은 기간이지만, 학위과정인 L5는 5년 정도 걸림

- ※ project manager인 Anna가 관리하는 학생들은 150명 정도 되는데 이들의 역할은 학생들이 클래스에 참석하는지, 과정을 제대로 마치는지, 학생들 뿐 아니라 고용주들이 서포트 할 수 있도록 지원하고 요청하는 역할
- training center는 milking time사이에 와서 교육받을 수 있도록 local area에서 구하기도 함. 농장노동자들이 많기 때문에 일하는 시간에 방해받지 않도록 고려함. beef and sheep에 종사하는 농업인들을 위해서는 방통교육을 하기도 함.
- 교육기간은 최소 1년이고, 클래스 사이즈는 10~18명 정도
 - 교재는 강사에게 지불을 해야하고, 퀄리티를 유지할 수 있도록 AgITO에서 센터에서 관리를 하고 있음.
- 강사들은 dairy provider, dairy farmers이 많고 이들은 농업쪽 학위 뿐 아니라 경험도 매우 중요함.
- 현재 class는 400여개 이상 이루어지고 있고 1년 동안 16일 정도 교육을 받게 됨. 클래스 시간은 4.5시간
 - 교실에서 배우는 것 뿐 아니라 networking, discussion을 통해 인더스트리에 들어가는 것을 권장함.
- 학생들은 250~1,490달러정도 지불함.(1불을 내면 5불은 보조되는 형식), 3200불 정도가 디플로마를 따는데 드는 비용
 - 자금을 보충하기 위해 여러 파트너십을 유지하고 있음: beef and lamb(축산공사 자조금), dairy NZ, poultry and pork
- 학생들의 구성
 - 현재 1,200명 정도. 5명의 스태프가 관리하고 있음.
 - 20%는 self employed, 80%는 employed
 - 남성의 학생들은 25%이하가 해외이주 노동자, Anna가 관리하는 지역에서는 5%정도임. 영주권을 갖지 않은 이들도 NZ에서는 같은 교육보조금을 받고 있음.
 - 하지만, 만약 full time student라면 보조는 없음. 일을 하고 있어야지만 보조를 해줌.
- 과정에서
 - L2: tractor, moto bike safety
 - L3: animal health
 - L4: pre-management course, self directing
 - L5: diploma, business, taxation, financial, staff management etc. risk management

- L2~L3: production courses로 이 코스들은 일반 학교에서도 배울 수 있으나 센터에서는 더욱 실제적인 것을 배울 수 있음. 예를 들어 학교에서는 어떠한 설정을 제시하고 가상적으로 적는 것을 하지만, 센터에서는 자기 사업, 자기 농장을 기초로 모든 과제를 수행함.
- 이러한 NZQA가 유용한 이유는 현재 뉴질랜드 농업에서 50/50형태의 농장경영이 대세인데(땅주인과 소주인이 다른 경우) H-program(Herd owning sharemilking: 소위 50/50 sharemilking이라고 함)에 지원할 경우 매우 경쟁이 심하지만 L4, L5일 경우에 유리할 수 있음.
 - 최근 H-program 같은 경우에는 2 spot 만이 available했지만, 50명이 지원하였음.
- ※ 아내와 그녀의 남편도 50/50 형식인데, land owner와 cow owner가 존재함. 소 소유자들이 폰테라의 멤버임. 이들은 땅주인에게 milk 생산량 당 지불함.
- 농장근로자들과 도시근로자들을 직접 비교하기는 어렵지만 농장근로자들은 거주비용이 들지 않고(농장집 제공), 근로 기간이 길다는 장점이 있음.
 - 절약되는 비용은 1년에 약 9,000NZD
 - 농장근로자 임금은 35,000불 정도/50,000불 정도가 도시근로자
- 기업과의 프로그램 제휴 및 커뮤니케이션
 - 폰테라에서 유용하게 생각하는 혹은 폰테라가 요구해서 진행하는 프로그램은 milk quality course(L2, L3)가 있음. 이런 교육을 받은 낙농가들은 폰테라가 요구하는 고품질의 우유를 만들어 낼 수 있음.
 - Tatura같은 다른 조합들은 아직 코스 제휴는 없는데 이러한 교육의 중요성을 인식할 필요가 있음.
- AgITO는 기본적으로 정부조직은 아님.
 - 위원회(board of directors) 구조는 3명의 지역대표, 3명의 품목대표, 1명의 고용자대표, 3명 선임직
 - 16개의 지역 위원회, 5개의 품목위원회
- 교육받은 지식인 농부들이 존재는 뉴질랜드 농업의 강점인 폰테라 같은 뉴질랜드 협동조합 마케팅회사가 존립된 근간이자 그 배경이 되었기에 가능하였음.



<AgITO 관계자와 뉴질랜드 농업인교육현황 등 면담>

6.4. Fonterra to Rapa Farm

- 폰테라는 약 20개의 직영 농장을 가지고 있는데 이들의 역할은 첫째, 물모델같은 기준 역할, 둘째는 폰테라 우유 공장 근처에 위치함으로써 공장의 폐수를 이용해서 초지를 길러 농장을 운영할 수 있기 때문. 마지막으로는 다른 여타 농장과 같음.
- Rapa farm은 약 200두 정도 보유하고 있는데 이는 평균보다 작은 규모임.
- 여기에 있는 젊은 매니저의 역할은 초지를 관리하는 것이 가장 중요하고 일종의 자기 팜을 소유하기 위한 농장 경영을 배우고 있음.
- 하루에 한 번 milking을 하고 있고(rapa farm은 헤링본 스타일. 최신식은 원형의 rotary 스타일임), 하루에 한번 fonterra의 집유트럭이 와서 가져감.
- 우유의 품질을 유지하기 위해 각 농장마다 고유의 칩이 있음. 저온탱크에서 우유를 뺄 때 파이프에 칩을 갖다 대면 집유 트럭에 있는 샘플관과 연결되어 저절로 이 우유의 품질에 대해 알 수 있음.
 - 만일 우유의 품질이 좋지 않아 집유 트럭 전체의 우유를 망칠 경우에는 해당 농장에 벌금을 부여하고 있음.
 - 고형분, 지방성분, 단백질 성분 등 기본적인 정보는 집유 시 바로 프린팅되어

농장매니저가 확인할 수 있음.

- 샘플 시험관 역시 칩을 통해 농장 정보가 자동 저장되고, 이 시험관은 폰테라의 laboratory로 옮겨짐.



<폰테라 직영농장 직원과 기념사진>

6.5. Zespri

□ 제스프리 유한회사 개요

- 공식명칭 : 제스프리 유한회사(Zespri International Limited)
 - 설립년도 : 1997년
 - 1988년에 설립된 키위후르츠 뉴질랜드(Kiwifruit New Zealand)의 마케팅 담당 자회사
 - 설립목적 및 성격 : 조합원의 수출 마케팅 지원
 - 주식회사 형태의 협동조합
 - 회원수 및 회원 구성
 - 회원수 : 2,700여명의 키위생산자
 - 회원구성 : 뉴질랜드의 키위생산자 및 해외경작자
- ※ 이태리 150, 일본 800, 한국 130여명의 해외경작자

□ 제스프리 유한회사의 조직 및 운영체계

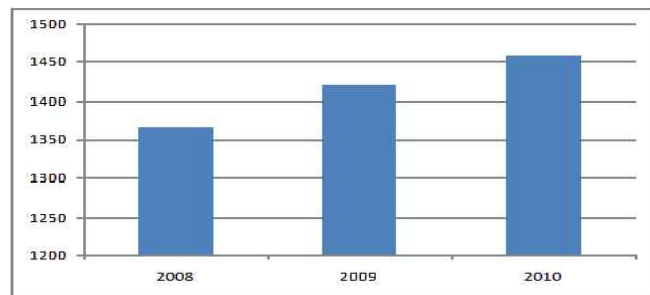
- 이사회 : 8명(생산자대표 4인, 비농업인 4인)
- 본사위치: 뉴질랜드, Bay of Plenty의 Mount maunganui
- 직원: 250명(본사 및 해외지사)
- 소유주: 2700여명의 키위생산농민
 - 키위생산자들은 NZKGI에 소속되어 있는 분들이고 여러 패널, 포럼을 통해 가격을 서치하고 결정함.
 - 100TE당 1표 방식으로 생산량에 따라 권리가 주어짐.
 - 주식은 internal share trading system을 통해 거래가 가능함. 따라서 생산을 하지 않더라도 제스프리 주식은 보유할 수 있음.

□ 제스프리 유한회사의 주요 활동

- 실적
 - 세계 1위 키위수출업체로 세계시장 점유율은 30%이상이며 2위 수출업체에 비해 13배 이상의 수출실적
 - 2011년 매출액 15.1억뉴질랜드 달러, 원에 산업에서 3번째 규모
- 현재 13,250ha의 면적에서 2,700여 농가가 제스프리를 통해 키위수출
 - 제스프리가 있는 Bay of plenty는 키위과일 생산에 유리한 입지(따뜻한 기후, 적절한 강우, 화산재 토양)
 - 전체 뉴질랜드 키위과일 생산량의 79% 담당

그림. 제스프리의 최근 3년간 매출액

(단위: 백만 뉴질랜드 달러)



□ 성공요인

- 좋은 상품만을 시장에 내놓는 엄격한 품질관리와 R&D
 - ‘제스프리 시스템’이라고 부르는 품질관리체계를 통해 키위 성장과정에서 농약잔류량 등을 체크하는 등 1등급의 상품만을 시장에 출하
- 브랜드 인지도를 높이고 소비자와의 관계를 개선하려는 끊임없는 노력
 - ‘세계에서 가장 유명한 키위’를 모토로 하여 소비자에게 ‘제스프리’라는 브랜드를 알리는 데 초점을 맞춤
 - 소비자와 미디어를 비롯한 관계자들을 매년 투어프로그램에 초대하는 등 이해관계자들과 친밀도를 높이기 위해 노력
- 단일수출창구로서 가격협상력을 높이며 공급망을 발전시켜 수출역량을 강화하는 데 주력
- 마케팅, 홍보 지출을 아끼지 않음.
 - 전체 1.51billion NZD 매출에서 100million이 마케팅, 홍보 비용
 - 20million NZD는 한국에서의 마케팅, 홍보 비용
 - 이러한 비용은 기술 개발과도 연계되어서 골드키위(향후 출시될 바나나 같은 키위 포함)같은 신제품의 로열티로 연결됨.

□ 시사점

- 제스프리는 연중공급체계를 구축하기 위해 해외 생산자들과 파트너십을 구축하고 있음.
 - 그린 키위는 8개월 정도 저장 가능하므로 4~5월에서 수확하면 다음해를 넘기기 어려움. 북반구에 공급하기 위해서는 북반구의 농장이 중요함.
 - 현재 우리나라와 일본, 타이완, 미국, 유럽 등에서 제스프리 키위를 생산
 - 우리나라는 제스프리 키위의 주요 수입국이자 동시에 2007년 1월부터 제주산 ‘골드키위’를 생산 판매하는 생산지임, 뉴질랜드를 제외한 키위과일 공급의 29%를 담당.
 - 현재 남제주군에서 재배하고 있음.
- 엄격한 품질관리와 연중공급체계구축 등을 통한 체계적인 브랜드이미지 구축 과정 등 우리에게 시사하는 바가 큼.
 - 특히 다른 나라를 생산기지로 사용하는 전략이 인상적



<제스프리 담당자와 제스프리 운영 등 면담>



<제스프리 직원, 제스프리 생산자조합회장과 기념사진>

6.6. NZKGI (키위과일 생산자 조합)

- 키위과일 생산자 조합 (NZKGI)은 1993년에 키위과일 산업 전반에 걸친 구조 개혁의 일환으로 뉴질랜드 키위과일 생산자들을 대표하기 위한 조직으로서 탄생
 - 주요 기능은 산업 전반과 정부조직에 대하여 생산자들의 이익을 대변하는 역할
 - 2700명의 생산자들 중 제스프리 주주는 2,200명
 - 키위산업의 각 포스트는 결국 키위생산자조합, 제스프리, post-harvest
- 1990년 초반의 키위과일 산업 전반의 부진 이후에 보다 안전하고 지속적인 키위과일 산업의 발전을 위하여 키위과일 생산자들 스스로가 이룩한 조직으로서, 본 조합 설립의 궁극적인 목적은 키위과일의 단일 영업망을 (SPE: single point of market entry) 조성하여 모든 생산자들에게 이익을 극대화하기 위함.
- NZKGI는 26개의 지역 대표들과 13개의 산업 대표단으로 구성되며 이사회 임원들은 매 3년마다 투표로 선출
 - 이사회는 회장, 부회장 및 기타 임원을 임명
 - 현재는 마이크 채프만 회장(Mike Chapman; Chief Executive)
 - 산업자문위원회(industry advisor council): 5명의 생산자대표, 5명의 제스프리 대표, 5명의 post-harvest 대표
- 매 3년마다 제스프리에 수수료를 얼마나 줄 것인가를 협의
 - 2000년에는 11.5%, 2010년에는 7%

6.7. kiwi360

- 실무적으로 Te Puke에 위치한 kiwi360(키위과일 Agro park) 키위 농장 방문
- 뉴질랜드에서 키위분야는 법에 의해 제스프리라는 마케팅 회사가 독점적 지위를 가지고 있음. 이 곳에는 8개의 선과장이 있는데 Seka, Sitarta, DMA 등
- 현재 키위과일은 그린보다 골드키위가 매우 마진이 높음.
 - 헥타르 당 약 8500tray(골드키위는 12,500)가 생산이 되고 그린키위는 헥타 당 23,000의 마진이 골드키위는 헥타 당 26,000의 마진이 있음.
 - 400,000톤이 생산이 되는데, 80,000톤은 수출하기에 적합하지 않다고 거절됨, 다시 등급을 매겨서 로컬마켓이 공급. 약 20% 정도임.
 - 제스프리의 정책은 1등급만 수출. 2등급은 수확을 할 필요도 없음. 노동력이 많이 들 수 밖에 없는 구조.
- 선과장(pack house)에서는 packing, cool storage, transport담당
- 보조금개혁과 키위생산
 - 1980년대 중반 이전까지 키위 생산은 가파른 상승세를 보임. 세금에 대한 보조도 있었음. 이때에는 6명의 수출업자들이 수출을 담당함.
 - 낙농에서 키위생산으로 전환한 농업인들이 많아짐에 따라 공급 증가,

1983~1984년에 키위 가격이 급락

- 80년대 중반 마케팅 보드를 설립. 마케팅 보드 시절 90년대에 100billion의 부채와 미국 시장에서의 실패로 어려움 겪음.

- 90년대 중반 개혁을 겪으면서 제스프리로 독점체제 확립

○ 현재까지 생산자들은 16million tray 규모 정도로 유지하고 있는데, 최근 그린키위의 생산 효율성이 높지 않고, PSI 질병을 겪으면서 어려움이 있음.



<키위360 대표와 선별장 및 생산에 대하여 면담>

6.8. NSW Farmers(뉴사우스웨일즈 농민연합)

□ 호주 농업현황

농경지 (천ha, '10년)	농림수산업인구 (천명, '10년)	농림수산업 GDP (억달러, '08년)
9,692/1,553	21,512/839	9,972/

□ 농업생산현황

- 여름곡물(쌀, 수수, 옥수수 등), 겨울곡물(밀, 보리, 카놀라 등)
- 밀(2010/11년 25백만톤 예상) : 세계8대 밀 생산국(80% 이상 수출)

○ 보리 : 호주의 연간 곡물생산량(밀 제외) 1천만톤중 약 66% 규모

□ 축산업 현황

- 세계 쇠고기 수출 2위, 생산량 8위
- 소, 양, 염소 등의 red meat 중심의 육가공업
- '09년 쇠고기시장은 내수 64억 호주달러, 수출 56억호주달러 ('09년 사육소 230만 마리)
- 호주 면적 4억 4200ha중 3억 3200만ha가 육우 생산지역 (퀸즐랜드 비중이 가장 큼)
- 쇠고기 산업종사자 : 12만명

표. 쇠고기 시장 현황

수 량	도축물량	생산물량	가격	수출액
2,600만	840만마리 (09/10년)	210만kg	288Ac/kg	40억호주달러(09/10년)

□ 양고기 시장 현황

- '09년 42만톤의 새끼 양고기와 21만톤의 양고기 생산
- '08/09년 시장규모 44억 호주달러
- '09년 호주 국민들 1인당 10.8kg의 새끼양고기와 2kg의 양고기 소비

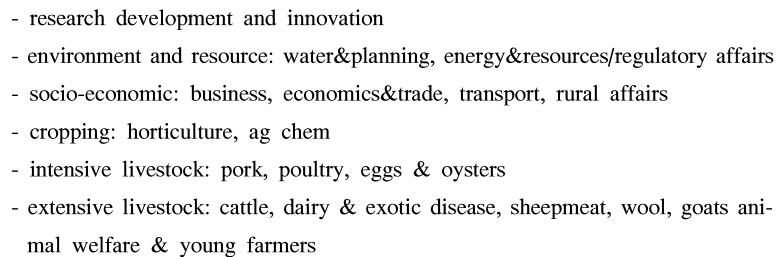
□ NSW farmers 개요

- 기본적으로 비정부기관으로 정책 이슈들에 대해 농민을 대변함.
 - 정부로부터 펀딩은 전혀 받고 있지 않음
 - membership fee는 350\$ per year이고 규모에 따라 높아지지만, 협상이 가능함.
 - 로비그룹으로서 로비를 하는 곳은 주로 state, federal base로 수행함.
- 전국적인 이슈에 대해서도 national farmers federation과 협력해서 이슈를 의논함.
 - NSW farmers는 national farmers federation의 멤버임.

□ NSW farmers 조직구조

- 지역 서비스 area를 가지고 있고(모두 13 regions), district council에서 우리지역에 할당된 대의원으로 누구를 보낼지 결정함.
- 지금 현재 NSW 멤버는 약 8000명 가량 되는데 이는 10000에서 줄어든 숫자임. 이중 대의원 숫자는 약 350명. 이들이 일년에 한번 conference를 열고, 컨퍼런스에

- specific한 부분에 있어서도 15명 정도 되는 advisory committee가 있고, 8명 정도되는 아주 스몰 그룹에서도 beef의 특정한 문제에 대해서 의논함.



○ 현재 135,796 농가 중에서 nsw 지역의 농가는 38,051임. 이 숫자는 농업수입이 \$5000이상이면 통계에 잡히기 때문에 상당히 큰 숫자가 됨. 그러나 nsw farmers의

- 산업간(품목간) 충돌이 있을 때는 말하자면 바이오연료 같은 문제는 곡물 가격이 오르기 때문에 곡물을 하는 사람들은 좋아하지만, 축산을 하는 사람들은 별로 좋아하지 않음.

- 때때로 산업내에서 충돌이 생기기도 하는데, 예를 들면 irrigation문제는 up-stream농가와 downstream농가들 사이에 항상 문제가 생김.
- 항상 발란스를 유지하려고 노력하지만, 이런 경우 annual conference를 통해서 토론을 통해 vote를 하는 경우가 많지만, 어떤 경우 nsw farmers가 직접 정부에게 중재를 요청하기도 함.
- Animal health를 위해 levy를 걷자고 하는 경우 debate를 컨퍼런스에서 하고 보팅을 하기도 함.
- Always contentious issue는 GMO, water



<뉴사우스웨일즈 농민연합 관계자와 기념사진>

6.9. Coles, 시드니 플래밍턴 도매시장

□ 코울스 슈퍼마켓 개요

- 코울스 슈퍼마켓(이하 Coles이라 칭함)은 호주 서부 농업협동조합들이 설립한 웨스파머스(Wesfarmers)의 소매부문 자회사로 식품 전문 슈퍼마켓과 편의점, 그리고 주류체인점을 운영하고 있음.
- Coles는 1914년 조지 제임스 코울스(George James Coles)에 의해 설립되었으며 10만명 이상(106,000명)의 직원을 두고 전국적으로 2,240개의 매장을 운영하고 있으며, 본사는 빅토리아주 멜버른에 위치함.

- Coles는 2011년 현재 호주 식품 소매시장에서 두 번째로 큰 시장규모를 점유(약 35%)하고 있음.

□ Coles의 주요 연혁

- 1914년 설립자 조지 제임스 코울스는 멜버른 교외에 “Coles Variety Store” 개장
- 1958년 54개의 잔 커넬 디킨스(John Connell Dickens) 식료품점을 인수하면서 본격적으로 식품 소매사업 시작
- 1959년 남호주지역 베일바이스(Beilby's) 체인 소속 54개 매장과 1960년 뉴 사우스 웨일즈의 매튜즈 탐슨(Matthews Thompson) 식료품점 265개 매장 인수
- 1973년 호주 모든 대도시 및 주요 지방도시에 매장을 개설함으로써 전국적인 소매 네트워크를 구축
- 2008년 호주 서부지역 농업협동조합 비즈니스 그룹 웨스파머스(Wesfarmers)가 AU\$220억 달러²⁾에 Coles Group 인수

□ Coles의 주요 사업 현황

- 2011 회계연도 총 매장 수는 2,240개이며 전년대비 18개소가 증가함.

표. Coles 판매장 네트워크 현황

(단위 : 개)

회 계 연 도	2010년*	2011년	증감 개소수
슈 퍼 마 켓	741	742	1
편 의 점	619	620	1
주 류 매 장	862	878	16
총 계	2,222	2,240	18

자료 : 2011년 Wesfarmers 그룹 회계보고자료, 2011년 7월 28일

- Coles는 소매 업체별로 다른 브랜드 명칭을 사용하고 있음.
 - 슈퍼마켓 : Coles, Bi-Lo
 - 주류매장 : 1st Choice, Vintage Cellars, Liquorland
 - 편 의 점 : Coles Express
- 2011 회계연도 기준 Coles의 매출액은 AU\$ 318억 달러로 전년동기 대비 6.7% 성장함.

2) 2011년 8월 16일 현재 호주달러(AU\$)에 대한 원화 환율은 AU\$ 1달러당 1,119.3원임

□ 시사점

- Coles는 100년 가까운 긴 역사를 가진 식품 소매 유통 전문 기업임. 치열한 경쟁 환경에서 사업이 꾸준히 발전할 수 있게 한 Coles의 핵심경쟁 요소 및 전략이 무엇인지를 파악함으로써 한국 농협 농산물 소매 유통 전략 수립에 활용할 필요가 있음.
- 농업협동조합이 설립한 웨스퍼머스 비즈니스 그룹 소속 자회사로서 모회사와의 관계, 이사회 구성 및 운영 등 지배구조는 사업구조개편을 한국 농협에 시사점을 제공할 수 있을 것으로 판단됨.

□ 시드니 플래밍턴 도매시장

- 시드니 마켓 회사가 운영하고 있는 이 도매시장은 호주에서 가장 큰 시장으로서 신선산물유통과 지역별 시장운영 리더로 인정받고 있음.
- 매년 약 250만톤의 과일과 채소가 시드니 (신선) 마켓을 통해 거래가 되고 있으며 금액으로 환산하면 약 30억 호주달러 (한화; 3조 7백20억원)에 이릅니다.
 - 5천여명 이상의 마켓 관계자들, 상인들이 42헥타 면적의 시장에 종사하고 있으며 120개의 도매상, 394개 신선 산물 (과일 및 채소) 생산자 그룹, 172개 화훼관련 업체 (재배자 그룹 포함), 그리고 160개 이상의 다양한 업종 관계자들이 본 시장에 상주
 - 인사이드에서는 120여개의 도매상(wholesalers)이 월~금 매장을 열고 있고, 일반인들을 대상으로 하는 소매 마켓은 연중무휴. 새벽에는 주로 catering 업종이 주 고객이고 오전, 오후에는 일반 소매
- 본 도매시장의 가장 큰 강점은 원스톱 마켓으로 (One-Stop Shop (Market)) 한 장소에서 생산, 포장, 수출, 식품가공 및 저장, 출하, 농자재 제품까지를 포함한 종합 쇼핑물의 기능을 함으로써 농산물 분배와 거래를 하는데 있어 비용을 최소화하고 최고의 효율을 목적으로 함.



<시드니 플래밍턴 도매시장 전경>



<와이너리의 운영 등에 대한 설명>

7. 수집자료

Zespri towards 2025

Representing Growers, NZKGI

Federated Farmers of New Zealand, Waikato

Introducing Fonterra, Trade Strategy

NSW Farmers Overview and Key Issues