

농산물 우수브랜드 육성방안 일본 출장보고서

□ 출 장 내 용

가. 농산물 우수브랜드 육성방안 전문가 간담회

- 농산물 우수브랜드 육성방안에 관한 전문가 간담회 개최(참석예정자 : 북해도 대학 농업경제학과 교수(오사나미), 낙농대학교 교수 및 북해도 대학 PH.D연구원(사지키), 북해도 미래총합 연구소 주식 연구원(요시모토 외 1명)
- 간담회 내용
 - 북해도 유바리 메론 관련 정부 및 지방자치단체의 브랜드 정책과 육성방안, 산지의 재배기술 및 생산관리, 품질통제, 마케팅 활동, 유관기관 협조체제 등에 관하여 전문가 의견 청취 및 토론

나. 북해도 경제 산업국(일본 경제 산업성 북해도 지부)과 북해도청 농업수산물과 방문

- 유바리 메론 브랜드 육성을 위한 정부 정책 및 행정적 지원, 법률적 근거에 관한 면담조사
- 유바리 메론 판매 및 브랜드 가치 관리를 위한 중앙정부 및 지방정부 간 협조 체계

다. 유바리 농협 방문

- 유바리 메론 개발 배경, 수확 후 선별, 가공, 품질관리 시스템 파악을 위한 산지 유통 센터 방문
- 유바리 농협 조직현황과 유바리 메론 생산, 유통에 관련된 조직 별 역할
- 유바리 메론 판매경로 관리, 브랜드 상표 및 홍보 관리, 출하처 별 브랜드 마케팅 전략 등에 관한 면담 조사

라. 유바리 메론 생산 농가 방문

- 생산자 조직 현황 및 재배기술, 자체적 품질관리를 위한 노력 등에 관

한 면담 조사

□ 출장일정 및 면담자

일자	일정	방문기관	면담자
9월 23일 (화)	인천공항→ 신치토세공항	-	-
	신치토세공항→ 삿포로 중앙도매시장	북海道 중앙 도매시장 법인 방문	하야시(북海道대학 박사 과정)의 안내로 도매시 장 법인 방문
	숙소도착	-	-
9월 24일 (수)	숙소→북海道 경제 산업국	북海道 경제 산업국	과장
	북海道 경제 산업국→북海道청 농림수산과	북海道청 농림수산국	과장
	숙소도착	-	-
9월 25일 (목)	숙소→북海道 대학	북海道 대학 농업경제학과	전문가 간담회(오사나미 교수 외 5명 참가 예정)
	북海道 대학→유바리시 이동 및 숙소 도착	-	-
9월 26일 (금)	숙소→유바리시 농협 중앙회	유바리시 농협 중앙회	조합장
	유바리시 농협 중앙회→메론 생산 농가 방문	메론 생산 농가	작목반장
	유바리시→삿포로 이동	-	-
9월 27일 (토)	삿포로 시내 이동	백화점 및 대형마트 방문	농산물 브랜드 현황파악
	신치토세공항→인 천공항	-	-

I. 「유바리시」와 「유바리 메론」 개요

- ◎ 1888년 석탄이 발견된 후 개발을 위하여 일본의 석탄공급 기지 역할을 하였음. 석탄채굴작업이 한창인 1960년에는 12만명 가까운 인구가 있었음. 그 후 에너지원이 석유, 천연가스, 원자력 등으로 변화하면서 유바리시의 인구는 지속적으로 감소하여 지금은 1만 3,000명 정도 임.
- ◎ 이 과정에서 유바리시의 산업구조도 크게 변화하여 1980년부터 2000년에 걸쳐서 광업부분의 취업자수는 6,766명에서 7명으로 급감했음. 한편, 이 시기의 농업인구의 절대수는 광업에 비해 감소율이 작았기 때문에 유바리시에 대한 농업의 중요성은 상대적으로 증가하고 있음.
- ◎ 유바리시는 대부분의 면적이 화산재로 이루어진 산간지방이기 때문에 생산력이 높은 농업은 적고 많은 농가가 농외조수입으로 생계를 유지하고 있었음. 그 후 수익성이 높은 농작물의 생산을 목표로 하여 1960년부터 메론을 진흥시키고자 기존 품종인 스파이스 칸타로프와 시즈오카산의 아르스 페보릿을 교합시켜 적색과육의 신품종인 「유바리 킹」을 생산하기 시작했음. 메론 생산이 시작된 1960년대 초반에는 메론 이외에 딸기와 아스파라거스 등이 농협의 진흥작목으로 지정되었고 당시의 농협 판매액의 10~20%정도를 차지하였음.
- ◎ 당시는 청색과육의 메론이 주류였기 때문에 판로를 찾는다는 것은 쉽지 않았지만, 이 신품종이 시장개척에 성공하고 유바리시의 메론 재배면적과 판매량은 급증하였음. 그 결과 유바리시의 농업이 점하는 메론의 비중은 지속적으로 확대되어, 1992년도 이후는 농협의 전 취급품목 중 메론 판매 비율이 96%를 넘어서게 되었음.
- ◎ 유바리시는 30년 이상 긴 세월이 걸쳐 북해도에서 메론 생산 제 1의 지위를 차지해 왔지만, 1990년대 후반 이후 생산자의 고령화에 의해 은퇴농가의 증가하고 있음. 또한 연작피해가 발생하여 휴경면적이 증가하는 등의 이유로 작부면적이 감소하고 있음. 샷포로 도매시장에서도 1990년대 이후 일반적으로 적색 과육계 메론의 비중이 높아지고 적색과육의 대표격인 유바리 메론 취급량이 감소하고 있음. 이것은 유바리시에 대한 메론 생산량의 감소와 북해도내 다른 산지에 적색 과육계 메론이 생산되고 있

음을 의미함.

- ◎ 그러나 「유바리메론」이 시장에 첫 출하되었을 때 낙찰가격이 200만엔에 이르고 자가소비용이 아닌 선물용으로 최고의 인기를 얻고 있음. 타산지의 고급 메론 가격이 최근 400엔/kg 정도하는 것에 비교하여 유바리메론은 800엔/kg 전후로 약 2배 가까운 차이가 나고 있음. 이처럼 유바리메론의 프리미엄 가격을 형성하게 된 계기에는 유바리시 농협에 의한 브랜드 마케팅이 중요한 역할을 담당하고 있다고 여겨짐. 그러므로 유바리 농협이 지금까지 어떠한 과정을 거쳐 메론의 부가가치를 창출하고 소비자들에게 높은 평가를 받게 되었는지를 분석함.

II. 「유바리 메론」의 브랜드 마케팅

- ◎ 브랜드 마케팅은 브랜드의 개발->육성->관리->강화 및 확장으로 된 일련의 프로세스를 필요로 하고 각 단계별 과정에서 브랜드와 관련된 상품(군)의 생산·라이프 싸이클에 대응하고 있음. 브랜드 생산·라이프 싸이클은 인간의 탄생 및 성장과 비슷한 패턴이라고 여겨 짐. 실제 유바리시에 대한 재배면적의 추이를 보면 시장의 도입기를 지나면서 1970년대부터 성장기를 지나 1990년대에 성숙기에 접어들고 그 이후에는 서서히 감소하고 있어 현재는 쇠퇴기에 접어들었다고 판단됨.
- ◎ 이처럼 상품의 브랜드 싸이클에서 각각의 라이프영역별로 필요한 브랜드 마케팅도 달라지게 됨. 즉, 상품의 개발·도입기에는 브랜드의 개발과 시장도입도 동시에 이루어지고 성장기에는 브랜드 육성, 성숙기에는 관리를 중점적으로 행하며 쇠퇴기에는 다음 브랜드 전략의 선택과 실행이 과제가 되기 마련임. 여기서 이러한 상품과 브랜드의 라이프 싸이클의 흐름에 따라 유바리시 농협의 브랜드 마케팅의 특징을 살펴보는 것으로 출장 보고서를 구성 함.

그림 1. 유بار리 메론 생산실적과 추이

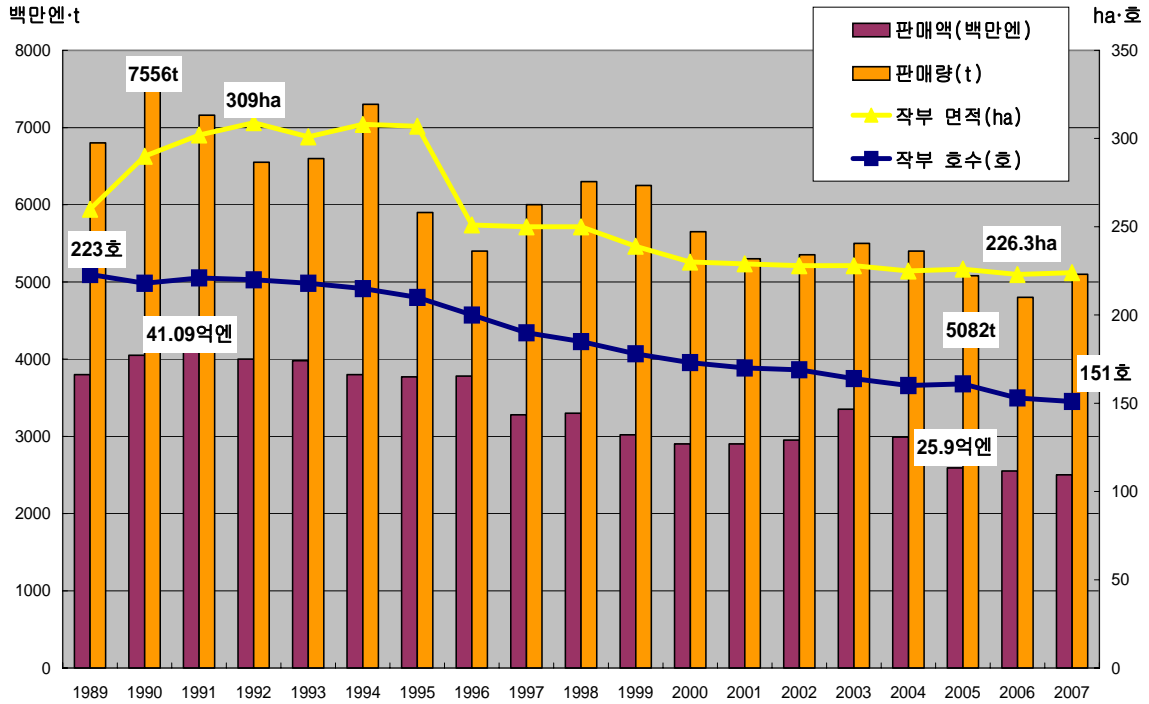
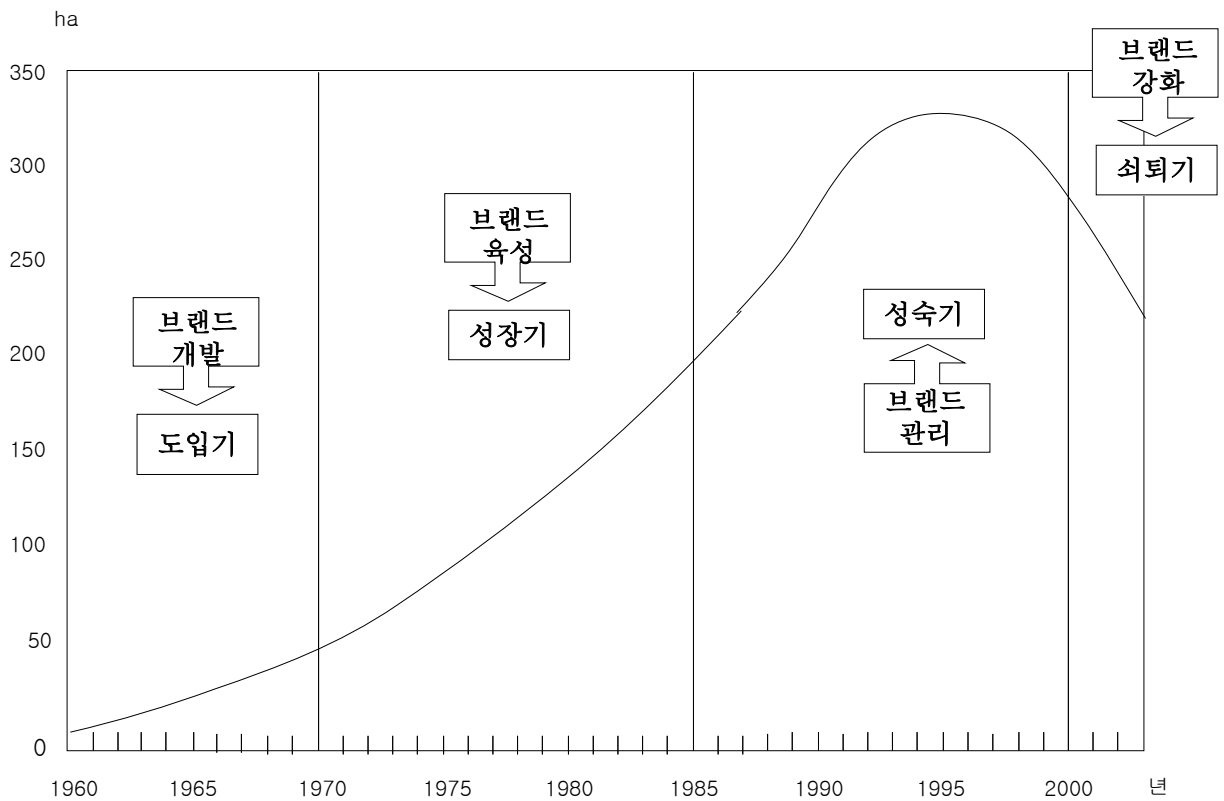


그림 2. 유بار리 메론 재배면적에 따른 브랜드 수명



1) 브랜드 개발

- ◎ 브랜드 마케팅의 최초 단계로 새로운 상품과 브랜드 시장의 진입단계에 서는 시장조사와 함께 현재 소유하는 자사 브랜드의 체계를 점검 하고, 금 후 브랜드 개발의 방향성에 관하여 전략을 세우는 것이 중요하다고 판단 됨. 그러므로 이 단계에서는 브랜드의 특징을 상징할 수 있는 아이 디어를 이용하여 브랜드 컨셉을 형성하는 것이 필요함. 만일 새로운 브랜 드가 타 제품과 차별화 될 수 있는 어떤 특징이 존재하지 않는다면 기존 브랜드와 구별되지 않고 소비자에게 인지되지 않은 상태에서 보통의 상 품으로 취급될 수밖에 없음.
- ◎ 유바리 메론은 당시 주류를 이루었던 파란과육 메론과는 달리 품종개발 을 통하여 적색과육인 신품종 「유바리 킹」을 탄생시켰고 이것의 장점은 파란과육 메론과 비교하여 특유의 부드러움과 향이 강하다는 특징이 있 음. 이점을 적극적으로 활용하여 광고문구도 「향이 다른 것으로부터 느끼는 맛과 부드러움의 차이를 강조」하는 전략을 활용하여 브랜드 컨셉 을 설정하였음. 적색과육 메론은 부드러움과 향이 강한 대신 저장성이 약 한 것이 단점 이였지만, 유바리 메론의 경우 저장 및 유통, 소비상의 약 점을 브랜드 컨셉을 통하여 극복하였다고 판단 됨.

2) 브랜드 육성

- ◎ 특정 전략에 근거하여 개발된 농산물 브랜드는 시장 지배력 확대를 목표 로 육성전략을 시도함. 농산물 브랜드 육성 전략은 상품에 대한 구체적인 정보를 소비자에게 제공 및 보급시키는 것이 목표가 됨. 상품에 대한 정 보를 제공하는 수단으로 가장 많이 이용되는 것은 메일 등에 의해 개별 적으로 제품을 설명하는 DM(Direct Promotion), 판촉활동(Sale Promotion), 광고(Publicity), PR(Public Reations)등이 있음.
- ◎ 유바리시 농협은 「유바리 메론」 브랜드를 홍보하는데 있어 DM(Direct Promotion)을 통한 홍보 및 개별 소비자 판매는 실시하지 않았고 유바리 시 농협에서 「전량 공동선별·공동 판매」를 통한 판매 사업을 하여왔 음. 광고 방법도 포스터, 텔레비전 광고, 지하철 광고 등으로 연간 약 1,800만엔 정도를 사용하고 있지만 이러한 금액은 식품관련 기업 등에서

광고비로 사용하는 금액치고는 적은 액수임.

- ◎ 적은 액수의 광고비로 홍보를 극대화 시킬 수 있었던 비결은 유بار리시 농협이 무상으로 PR을 이용한 것에 있음. 예를 들어 메론이 첫 출하되는 때에는 방송국을 필두로 각종 신문사, 인터넷, 전국규모의 뉴스를 이용하여 경매광경을 전국으로 보도함. 판촉활동 부분에서도 기존의 농산물 판촉활동과 차별화 되게 「유بار리 컵」이라는 전국 소년 축구대회 스폰서를 약 10여 년 동안 행하여 왔고 시식회와 같은 캠페인 활동도 전국을 대상으로 실시하고 있음. 또한 유بار리시 농협의 자체적인 소비자 조사를 통해 「유بار리 메론」을 「들어본 적이 없다」라고 응답한 소비자 보다 「먹어본 적이 없다」라고 응답한 소비자가 많음을 파악하고 차후 전국 규모의 시식회를 확장하려는 판촉전략을 세우고 있음.

3) 브랜드 관리

- ◎ 유بار리시 농협은 「유بار리 메론」의 자산가치를 평가한 결과 약 17억엔의 자산가치를 보유하고 있다고 판단하고 자산을 적절히 관리하기 위하여 노력하고 있음. 일반적으로 브랜드 자산관리를 위하여 브랜드 가치가 저하되지 않도록 하는 것과 새로운 이익을 창출하기 위하여 적극적인 활동도 중요함. 이것은 손실을 발생시키는 가능성을 가진 여러 가지 요인들에 대한 대처방법을 사전에 파악하고 관리하는 것으로 사고의 발생방지 와 발생한 사고에 대해서는 로스(loss)를 최소화하는 한편, 리스크를 위험이 아닌 이익을 발생시키는 원천으로 만드는 「리스크 메니지먼트」의 시점과 일치 함.
- ◎ 본 출장보고서는 유بار리시 농협의 「유بار리 메론」 리스크 관리를 평가하기 위하여 기업의 리스크 관리에 자주 활용되는 ERM(Enterprise Risk Management)를 이용하여 분석을 행함. ERM은 일반적으로 주요 리스크로 취급하는 것은 위험(hazard), 운영(operational), 재무(financial), 전략(strategic)의 4가지 형태가 있음.

주요 리스크 형태

1. 위험리스크 : 자연재해 등에 의해 우발적으로 발생하는 리스크
2. 운영리스크 : 상품의 결품이나 내부의 도덕적 해이로부터 발생하는 리스크
3. 재무리스크 : 자금조달 및 자산운영 등 금융적 측면에서 발생하는 리스크
4. 전략리스크 : 장래의 수요동향 및 경쟁관계의 변화 등 사회적 불확실성에 기반을 둔 리스크

그림 3. 리스크 형태와 대책



주) IRM, AIRMIC, ALARM(2002)의 표를 일부 수정하였음.

◎ 위 표를 바탕으로 농산물 브랜드 매니지먼트 상에서 리스크가 발생할 수 있는 사항은 1. 자연재해로 인해 수확량 감소 및 계약불이행 2. 저품질상품 출하로 신용상실 3. 할인판매로 인한 브랜드 이미지 하락 4. 동종 제품을 생산하는 타 브랜드의 권리침해 등이 있음. 그러므로 유بار리시 농협은 리스크 대응을 어떻게 운영하고 있는지 1. 생산관리 2. 품질관리와 고객관리 3. 판매 채널관리 4. 상표관리 등에 의한 브랜드 자산관리 방안을 고찰 함.

3-1) 유بار리시 농협의 생산관리

◎ 유بار리시 농협은 기상리스크를 분산시키기 위해 3월부터 6월까지 정식을 월 4회에 걸쳐 실시하고 4~5월 냉해에 대비하여 하우스 내부의 온수 온

풍기 등을 도입하고 있음. 유바리메론의 하우스 재배 비율은 80%를 초과하고 있음. 또한 하우스 내부의 온도관리를 지침서에 의하여 성실하게 수행하고 하우스 주변의 잡초를 모두 제거하여 병충해 발생원을 차단하고 있음.

- ◎ 유바리시는 지형적 영향으로 경지면적 확대가 제한적이기 때문에 메론을 연작재배할 수밖에 없는 상황임. 메론은 연작재배를 하는 경우 지력이 쉽게 손실되는 경향이 있으나 유바리시 농협은 비료장을 만들어 인근의 축산농가로부터 축분을 수집하고 이를 비료로 만들어 연작피해를 최소화할 수 있도록 노력하고 있음.

3-2) 유바리시 농협의 품질관리 및 고객관리

- ◎ 유바리시 농협은 메론을 재배하는 농가에게 독자적으로 개발한 품종인 「메론킹」으로 통일시키면서 종자보관소를 직접운영하고 있음. 종자보관소에 출입할 경우에는 ID카드가 없으면 출입할 수 없는 등 엄격한 품종관리를 행하고 있음. 또한 공동선별시 발생하는 품질차이를 농가가 생산한 메론의 품질을 차이를 줄이기 위하여 공동선별 작업에서 수작업으로 품질 검사를 행함. 공동선별 작업장에서 검사를 행하는 사람은 메론 생산 농가로 구성되고 이들이 검사책임자 및 검사원으로 고용되어 당도나 외관 등의 검사를 엄격히 행함.
- ◎ 유바리시 농협의 철저한 품질관리 시스템에도 불구하고 품질이 좋지 않은 메론이 소비지에 유통될 경우에는 그 원인을 제공한 곳을 산지, 유통업자, 소비자로 구분하여 원인을 파악하고 크레임에 적극적으로 대응하고 있음. 유바리시 농협의 연간 소비자 크레임 처리 비용이 약 700만엔에 달하지만 소비자가 제기하는 크레임을 적극적으로 해결하여 신뢰를 쌓고 있음.

3-3) 판매관리

- ◎ 유바리시 농협은 공동집하 및 공동출하를 담당하면서 자체 품질검사를 통과한 메론만을 「유바리메론」이라는 브랜드를 허용하고 그 이외의 상품에 대해서는 브랜드 이미지 하락을 염려하여 저가로 판매하지 않는 전

락을 사용하고 있음.

- ◎ 유بار리시 농협은 출하량의 60%를 도매시장에 출하하고 그 이외의 물량은 백화점, 대형할인 매장에 출하하고 있음. 도매시장가격을 하나의 기준으로 본다면, 예약상대거래(한국의 시장도매인제도) 물량은 전년도 12월에서 2월 사이에 계약됨. 일일 출하량 변동은 기본적으로 시장이 아닌 상대거래로 통제하지만 그 이외의 부분은 6개의 농협 직판장에서 수급조절을 하여 가격변동을 회피하고 있음.

3-4) 상표관리

- ◎ 산지에서 농산물 브랜드를 힘들게 육성하여도 타인이 그 브랜드를 사용하게 된다면 소비지도 혼란을 겪고 경우에 따라서는 브랜드 이미지가 악화될 수도 있음. 유بار리시 농협은 브랜드처럼 무형의 자산이 침해당하는 것을 방지하기 위해서 상표등록을 통해 자산가치를 지키고 있음.
- ◎ 유بار리시 농협은 1973년부터 브랜드 가치를 인식하여 「지역명+상품명」을 사용한 「유بار리 메론」을 등록하였고 이 상표를 인정받기까지 20년의 세월이 걸렸음. 상표를 등록하기 전까지 타 산지나 메론 판매업자들이 악의적인 방법으로 유بار리 메론 상표를 도용한 경우가 많아 한 때 경영의 어려움을 겪었지만 자체적인 인증마크를 부착하여 위기를 극복하였음.
- ◎ 유بار리시 농협은 과자, 선물, 차, 과실주, 과실음료 등의 상품을 개발하여 「유بار리 메론」이외에도 「유بار리 킹 메론」, 「유بار리 킹」 등 222개의 마크를 출원하여 208개의 상표등록을 마쳤음. 또한 자체 품질검사 과정에서 규격외로 판정받은 메론들은 모두 과즙음료나 과육을 가공품의 원료로 공급하고 있음. 이러한 과정을 통해 만들어진 상품에 대해서는 「유بار리 메론」 브랜드를 유상으로 허가하고 있음.

사진 1. 유بار리 농협



Ⅲ. 육성주체간 협력과정

◎ 「유بار리 메론」의 도입기는 1960년부터 1978년까지 약 18년간이므로 전기를 1960년에서 1969년으로 나누고 후기를 1970년에서 1978년으로 나누어 육성주체간 협력과정에 관하여 살펴봄.

1) 전기 도입기(1960년~1969년)

◎ 유بار리시에 메론이 도입되기까지는 유بار리메론 조합의 역할이 컸음. 특히 전기도입기의 중요한 마케팅 목적은 농산물 생산 및 차별화를 꾀하는

것임. 그 다음 단계에서는 생산자를 중심으로 생산기술 수준을 높이기 위한 재배기술 습득과 농가 별 기술수준의 보편화가 필요하기 때문에 이를 효율적으로 습득하고 보급할 수 있는 방안이 요구됨. 전기 도입기에는 이러한 사항을 중심으로 조사된 자료를 구성하였음.

표 1. 전기도입기의 육성주체간 협력과정

실시년도	실시명	육성주체	목적	내용
1960	연구회활동	·조합	· 조합총회에서 실행 · 조합단결을 시도 · 고품질메론생산을 장려	· 재배기술 검토 · 품질관리 방안수립 · 생산조직 육성방안수립
1961	유바리킹과 품종명을 결정	·조합	· 브랜드화를 위하여 신품종을 결정	·임시총회에서 스파이스계 품종과 아르스 품종을 접목시킨 F1품종을 유바리 킹으로 결정
1961	연구회 활성화	·조합	·개별 생산을 방지 ·일정수준의 품질유지 노력	·농협 기술지도원이 지도활동 실시 ·외부 메론 전문가 초빙하여 생산 기술 교육
1962	유바리시농업진흥회의에서 주 작물로 선정	·유바리시	·메론생산량 증가에 의한 농가 주요소득원으로 인정	·유바리시의 백화점에 메론 전시회 개최 ·메론 생산 및 판매에 관한 사업을 지원
1963	공동선별체제의 확립	·조합 ·유바리시농협	·품질의 균일화 ·브랜드화 ·차별화 및 신뢰성 향상체제 구축	·전문검사원이 유바리 메론의 무작위검사 실시 ·검사에 합격한 것만 유바리 메론 상표 부착
1963	공동회계체제 확립	·유바리시농협	·같은 규격품을 생산하고 판매된 금액을 평등하게 나누기 위하여 재배방법의 통일	·그 날 판매된 대금에 대하여 규격별 평균가격을 계산하여 나누는 방식 ·각 생산농가는 해당규격의 판매가격과 출하량을 산정하여 판매대금을 정산
1965	생산비조사 실시	·유바리시농협	·예약판매의 가격결정 방식 확립	·과거 3년간 생산비용과 생산자의 이익을 더하여 예약판매가 결정 ·시장판매는 수요과 공급에 의하여 결정
1966	꿀벌도입	·조합	·착과율 개선	·상품성 개선으로 첫과육출하 가능
1967	검사체제의 정비	·조합	·메론생산량 증가에 의한 검사원 육성 필요성 대두 ·농가단위에서 정확한 선과 가능	·순환검사체도를 실시(농가가 4-5일에 하루를 검사원으로 근무)
1968~1969	메론재배지도서 발간	·조합 ·유바리시농협	·조합원의 증가로 재배 지도서 필요성 증대 ·노지재배에는 확실한 지도방법이 없음	·과거 8년간의 실험결과에 근거하여 <노지메론 재배방법> 발간

자료: 유바리시 메론 조합 창립30주년 기념지, 유바리시 농협 및 현지조사

사진 2. 유바리 메론을 이용한 상품

	
<p>유바리시 산지직판장</p>	<p>컷탕한 유바리 메론</p>
	
<p>유바리 메론 샤베트</p>	<p>유바리 메론을 이용한 가공식품</p>

1-1) 유바리 메론조합

◎ 유바리 메론조합은 전기도입기에 중요한 마케팅 역할을 담당하였음. 특히 메론 생산의 차별화를 위하여 품종개발, 연구회 개최, 외부전문가 초청 등을 통하여 새로운 재배기술을 생산자에게 보급하려고 노력하였음. 또한 브랜드화를 위하여 품종명을 「유바리킹」으로 정하고 연구회를 지속적으로 개최하여 새로운 기술의 보급서를 만드는 등 많은 노력을 기울였음.

1-2) 유바리시 농협

- ◎ 유بار리 농협은 전기도입기에 공동선과 시스템을 실시하면서 메론검사원(농가로 구성)에 의해 수작업으로 품질검사를 행하고 합격한 것만 유بار리 메론의 상표를 부착하였음. 이러한 시스템 확립은 기존 유통업자나 소비자의 인지도 향상에 커다란 역할을 하면서 제품 차별화나 시장의 신뢰성을 확립하는데 결정적 역할을 하였음.
- ◎ 유بار리 농협 메론의 결제대금은 공동회계라는 새로운 시스템에 의해 정산하였음. 이 시스템은 그 날 판매한 대금에 관한 각 규격별 평균판매가격을 계산하고 각 농가에 분배하는 방식으로 각 생산농가는 해당규격의 판매가격과 출하량을 계산하여 판매대금을 받는 형태임. 이 공동회계 시스템은 같은 규격의 상품은 각 시장가격의 변화에도 불구하고 규격별로 평균가격을 계산하여 평등하게 분배하는 것임. 이러한 방식에 의하여 각 농가는 규격에 맞는 메론을 생산한다면 그 가격이 보증되는 것이기 때문에 농가에게 신뢰를 얻게 되었음. 또한 이 시스템은 품질관리, 안정적 공급, 집중출하를 방지하는 역할을 달성하였음.

1-3) 유بار리시(행정)

- ◎ 유بار리시는 산업구조의 다각화를 목적으로 농업 진흥정책을 추진하면서 농가소득 향상을 위해 메론을 유بار리시 농업진흥 주작목으로 선정하였음. 유بار리시는 메론 생산 및 판매에 관한 보조금을 지급, 메론 출하장 건립 등의 적극적 노력을 수행하였음.

표 2. 후기도입기의 육성주체간 협력과정

실시년도	실시명	육성주체	목적	내용
1970	동경진출	·유바리시 농협 ·행정	·수요확대 ·경쟁방지 ·시장선점 전략	·도, 농업시험장, 북해도농협연합회, 국철, 유바리시농협 프로젝트 팀 결성 ·2월에 4인이 상경하여 시장조사 실시 ·8월에 7인이 상경하여 백화점, 시장을 추적조사하여 수송시간과 판매과정에서 시일이 필요한 것이 문제점이라고 분석
1971	항공운송개시	·유바리시 농협	·품질저하 방지 ·동경시장 개척	·국제항공과 제휴 ·당일 생산된 메론은 당일 전국 시장에 운송
1975	공동선별, 공동출하량 의 무제 실시	·조합	·개별판매에 의한 품질 이미지 저하의 방지	·생산자에게 10a당 80개 이상 출하의무를 부과
1975	타품종재배규제	·조합	·소비자의 혼란방지 및 병충해 발생 방지	·유바리시 농협이 관리하는 품종만을 사용
1976	생산자 그룹 제도 실시	·조합	·생산 및 판매과정의 협력강화 ·조직의 통제 및 교육 ·책임출처의 소재를 밝히기 위하여	·유바리메론 조합원의 증가에 의한 내부통제가 필요 ·10명 정도의 소규모 생산자그룹을 편성하여 생산 ·그룹별 연간 메론 품질 평가를 실시하여 1위부터 10위까지 결과 발표를 통한 경쟁유도
1978	재배면적계획 실시	·조합 ·유바리시 농협	·집중출하 방지 ·예약판매 대응	·익년재배계획을 전년 12월에 유바리 농협에 제출 ·1개월을 4기로 나누어 생산계획서를 제출 ·생산면적을 종합적으로 분석하고 예약판매를 조정하여 생산계획을 조정
1978	상표등록	·유바리시 농협	·브랜드 피해 방지 ·위조품 방지	·박스 디자인 결정
1979~ 1984	메론 브랜드 사업개시(가공 연구의 개시)	·유바리시	·저품질인 메론의 부가가치를 확보하기 위하여 ·세계에서 처음으로 메론 브랜드를 생산하고 시장선점 및 광고확대	·유바리시농협에서 북해도농협연합회연구소에 연구를 의뢰 ·유바리시 경제부가 담당 ·유바리시메론브랜드주조연구소 설치(메론와인, 메론샤베트, 메론제리가 개발됨)
1979	명산지센터 설립	·유바리시 농협	·농협에 의한 직판사업 실시 ·선도가 높은 메론 및 가공식품을 공급하여 이미지 향상 시도	·직원 10명

자료: 유바리시 메론 조합 창립30주년 기념지, 유바리시 농협 및 현지조사

2) 후기 도입기(1970년~1978년)

2-1) 유바리 메론 조합

- ◎ 1975년부터 시작된 공동출하량 의무제는 개별판매에 의한 유바리 메론 품질 저하를 방지하는데 큰 기여를 하였음. 또한 각 품종재배제도를 실시하여 유바리 메론에 대한 소비자의 혼란을 방지하고 병충해를 방지하는 역할도 하였음.
- ◎ 또한 조합원 증가에 따라 보다 효과적인 제도 및 조합원 교육 필요성을 인식하고 1976년부터 생산자 그룹제도를 실시하여 재배기술, 조직 강화, 생산자 간 경쟁을 유도하여 고품질의 메론을 생산하는 것에 주력하였음. 특히 생산자 그룹제도는 소속감을 고취시키고 생산자 상호간 커뮤니케이션을 강화시켰다는 점에서 효과적이라고 판단 됨.

2-2) 유바리시 농협

- ◎ 1970년 동경시장에 진출하기 위하여 시장조사 및 소비자 시장을 조사하여 유통 및 판매과정에서 시일이 소요된다는 단점을 극복하기 위하여 1971년부터 항공운송을 시작하였음. 이 사업은 유바리 메론이 본격적으로 성장하는 계기가 되었음.
- ◎ 유바리시 농협은 메론의 집중출하를 방지하기 위하여 1978년부터 적정 재배면적을 유지하기 위한 사업을 실시하였음. 이 시스템은 생산농가가 내년 재배면적을 금년 12월 까지 농협에 제출하면 농협은 이 계획서에 근거하여 1개월에 정식시기를 4회로 나누어 출하를 조절하는 시스템임.
- ◎ 또한 「유바리 메론」 브랜드의 모방 및 권리침해를 방지하기 위하여 지적재산권에 대한 메니지먼트를 실시하였음. 1978년에는 상표를 등록하여 1993년에는 상표를 취득하였고 메론 브랜드, 가공식품, 음료 등 관련 상표권은 현재까지 약 144개가 등록되었음.

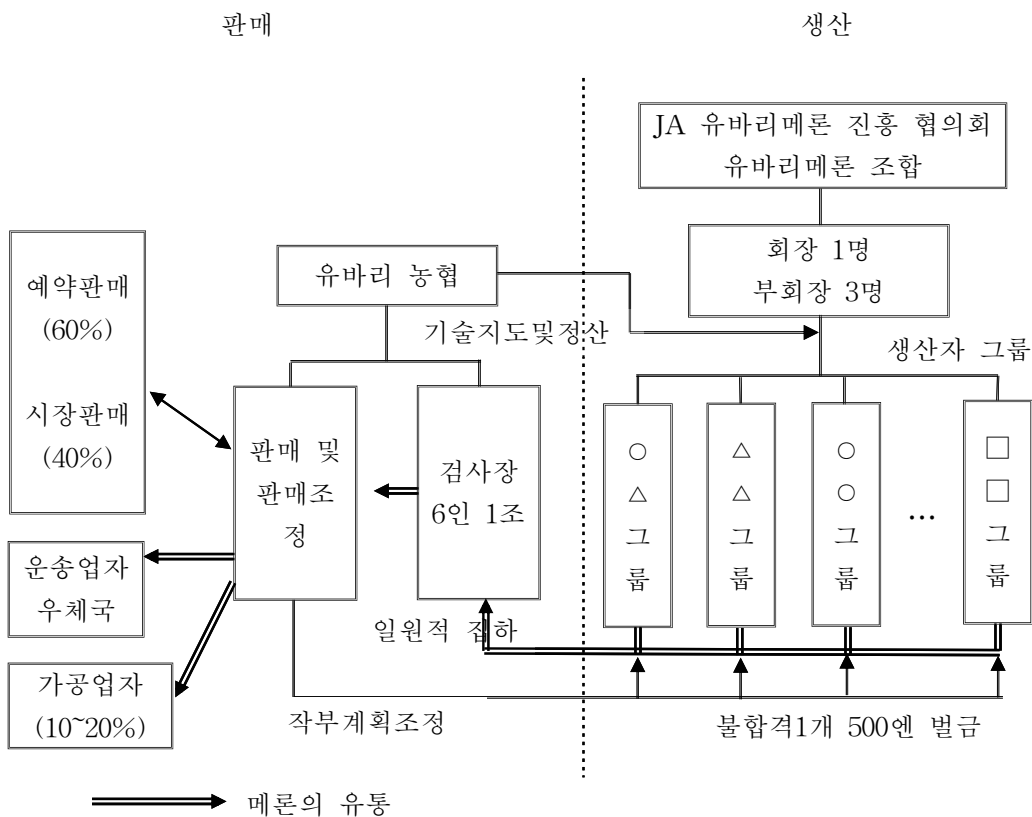
2-3) 유바리시(행정)

◎ 후기도입기에 유바리시의 역할은 메론 브랜드를 비롯한 가공품 개발, 테마파크의 기획입안, 지역활성화 전략에 대한 종합적인 코디네이터 기능을 하였다는 점임. 특히 메론 브랜드 사업은 유바리시, 북해도 농협, 농업연구소 등이 공동으로 연구하여 세계 최초로 개발하였고 이를 계기로 메론 와인, 메론 샤베트, 메론 제리 등도 탄생되었음. 현재 메론 브랜드 사업에 메론이 약 200톤이 사용되고 타 가공품에도 연간 약 500톤이 이용됨.

3) 유바리 메론의 생산 및 판매시스템

◎ 이상으로 수집 및 조사된 자료를 이용하여 유바리 메론 도입기를 전기와 후기에 걸쳐 살펴보았음. 전술한 것처럼 유바리 메론은 생산 및 판매시스템에 그 특징이 있고 구체적인 흐름을 살펴보면 다음 그림과 같음.

그림 4. 유바리 메론의 생산 및 판매시스템



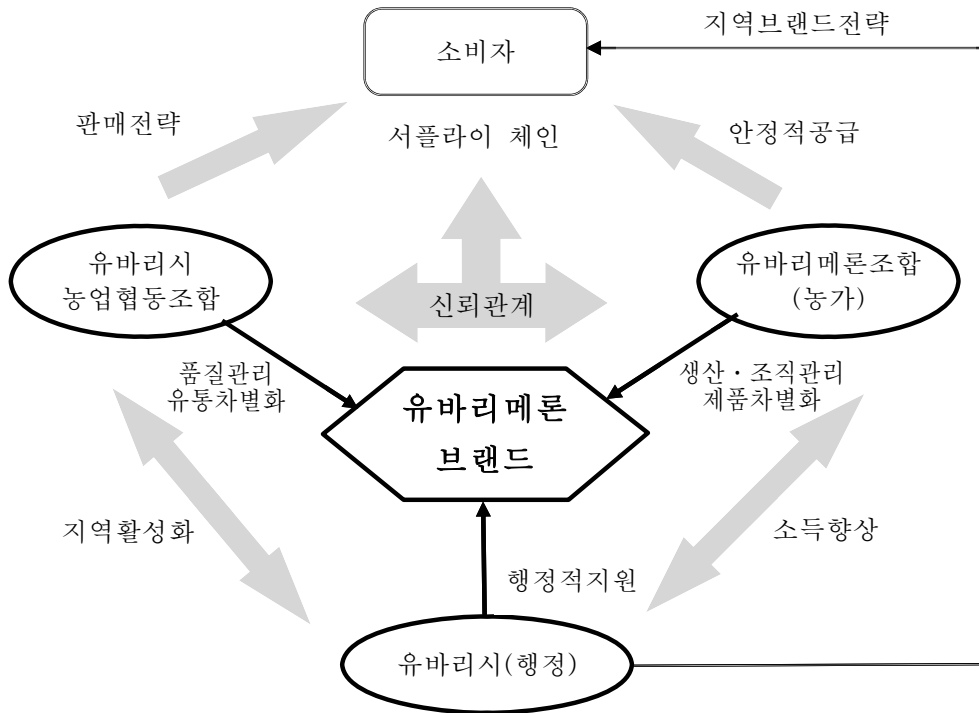
자료 : 유바리시 농협 자료 및 현지조사에 의해 작성

◎ 이 시스템의 특징은 생산과 판매가 구별되어 있다는 것임. 유بار리 메론 조합은 고품질 메론으로 소비자 니즈에 대응한 부가가치를 창출하고 유바리시 농협은 상품의 차별화 및 안정적 공급, 로얄티 형성 등 브랜드 메니지먼트를 담당하고 있음. 각 육성 주체간 역할분담을 살펴보면 아래 표와 같음.

표 3. 도입기에 대한 각 육성주체간 역할분담 및 기능

육성주체	전기도입기	동경진출	후기도입기
유بار리 메론 조합	-생산 조직형성 및 정비 -품종개량으로 인한 차별화 -품질향상(재배기술 향상 및 공유)	- 품질개선	-출하의무량 부과 -생산자 그룹형성
유바리시 농협	- 시장개척을 통한 판매확대 - 공동선별을 통한 품질관리 - 유بار리 메론 조합과 공동계산을 통한 신뢰관계 형성 - 안정적 공급을 통한 시장과 신뢰관계 형성 - 광고 및 PR	- 동경시장 진출의 발판 제공 - 광고 및 PR	- 항공운송을 통한 시장 및 판로개척 -작부체계 및 재배면적 조정을 통한 안정적 공급 - 상표등록을 통한 지적재산권 관리
유바리시	-유바리시의 육성작물로 선정	코디네이터	-메론 브랜드 사업 및 가공품 사업을 통한 브랜드 확장 -메론 테마파크 육성

그림 5. 「유바리 메론」 육성 주체간 역할분담



IV. 일본의 농산물 상표권 등록제도(일본 경제산업성 및 북해도청 조사를 중심으로)

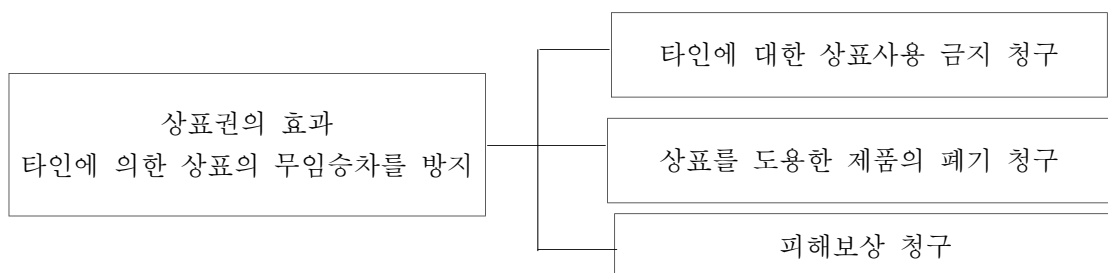
◎ 일본 중앙정부 및 지방정부에서는 특정 농산물 브랜드 육성을 위하여 마케팅 조직을 육성하거나 보조금을 지급하는 형태의 정책은 행하고 있지 않음. 그러나 신선 농산물 및 가공식품의 지적재산권 보호와 지역경제를 활성화시키기 위한 정책의 일환으로 특허권과 상표권 등록을 통하여 지역 브랜드가 가지는 경제적·문화적 가치를 법적으로 보호하는 역할을 하고 있음.

◎ 2008년 8월 5일 현재 일본 전국에 등록된 상표는 398건이고 북해도에서 등록한 상표권은 11건이고 2008년 7월 말 까지 심사중인 상표권은 823건 이고 북해도에서 심사중인 상표는 37건에 달하고 있음.

1. 일본 중앙정부 및 지방정부의 농산물 브랜드 인식

- ◎ 농산물 지역브랜드는 「지역에서 생산된 상품의 브랜드화」와 「지역 이미지 브랜드화」를 연결시켜 새로운 상품의 순환을 창출하고 타지역 자본 및 인재를 유치하여 지속적인 지역경제의 활성화를 목표로 함
- ◎ 지역브랜드는 단기간으로 부가가치를 창출할 수 있는 브랜드가 되는 것은 아니고 지역의 다양한 경제주체들의 노력의 성과로 이루어 짐. 이렇게 창출된 브랜드의 부가가치는 소비자에게 신뢰를 얻게 되며 동종의 타 상품보다 고가로 판매되어지기 때문에 이에 편승하려는 동종의 상품이 나타나게 됨
- ◎ 특정 지역브랜드의 유사품·위조품이 시중에 유통되면 원조브랜드가 판매되지 않을 뿐 아니라 품질이 저하된 위조브랜드 상품이 원조 브랜드와 같이 취급되면서 원조 브랜드 이미지에 악영향을 줌. 또한 브랜드를 생산하는 지역에 대한 소비자 인식이 좋지 않아 해당 지역에서 생산되는 타 제품에 까지 영향을 끼치게 됨. 한때 북해도를 대표하는 지역브랜드인 「유바리 메론」도 일시적으로 유사품·위조품이 유통되어 유바리시 농협에 커다란 손실을 입힌 사례가 있음.
- ◎ 이처럼 농산물 지역브랜드의 유사품·위조품으로부터 지역브랜드를 보호하기 위한 하나의 수단으로 상표등록제도를 활용하는 것이 중요한 정책의 포인트 임. 「유바리 메론」도 상표등록을 이용하여 시중에 유통되는 유사품·위조품에 대한 법률적 소송으로 피해보상을 청구하고 있음. 지역브랜드의 상표등록은 유사품·위조품으로부터 피해를 구제받을 수 있을 뿐 아니라 광고 및 선전효과의 부가적인 기능도 얻을 수 있어 브랜드 전략의 중요한 무기가 됨.

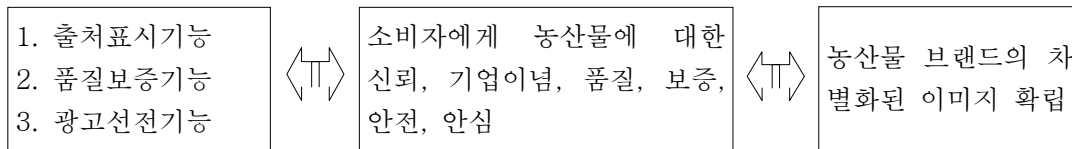
표 4. 농산물 지역브랜드 상표권 등록이 가지는 효과



2. 농산물 지역브랜드에 대한 상표권의 역할

- ◎ 상표등록은 지역브랜드를 지키는 효과뿐만이 아니고 제대로 사용한다면 브랜드를 육성하는 효과도 있음. 상표에는 원래 상품을 1. 타인의 상품과 구별하는 기능(출처표시기능)이 있고 또한 상표를 사용하는 상품이 라면 2. 같은 품질이라고 인식되는 기능(품질보증기능), 3. 상표를 사용하는 상품의 선전 및 광고를 높이는 기능(광고 선전 기능)도 있음.

표 5. 농산물 지역브랜드 상표 기능



- ◎ 상표를 등록하는 것은 법률적 행위이고 상품과 상표에 관한 객관적 사실, 권리주체 등을 명확히 하지 않으면 등록되지 않음. 농산물 지역브랜드에 관하여서는 한 개의 기업이 상품을 판매하는 경우와 달리 지역의 사업자, 지자체를 포함한 복수의 사업자 또는 주민이 관련된 것이 많음. 그러므로 지역 브랜드 상표출원의 검토를 통하여 「육성주체가 사용하는 브랜드의 가치」와 「상표등록 후 시장전략 구사」 등을 체계적으로 검토할 수 있음.

사진 3. 경제산업성 및 북해도청 면담조사와 도매시장 전경



경제산업성 면담 조사

북해도 도청 면담 조사



경매대기 중인 농산물



삿포로 도매시장 전경

3. 2006년에 개정된 농산물 「지역단체 상표권」 내용

- ◎ 농산물 지역브랜드화를 추진하는 상품은 「유바리 메론」처럼 「지역명+상품명」의 상표를 사용하는 경우가 종종 있었음. 그러나 지금까지의 상표법에는 이러한 상표는 원칙적으로 등록하는 것이 인정되지 않았음.
- ◎ 지금까지 「지역명+상품명」을 상표로 등록하는 방법은 1. 도형을 조합하여 상표로 하는 방법 2. 등록되지 않은 상표를 계속 사용하여 전국적인 지명도를 얻어서 등록하는 방법임. 유바리 메론은 후자의 이유로 상표로 등록되었지만 「유바리 메론은 유바리시 농협 상품」이라는 것이 전국적으로 알려지는 것이 시간이 걸리고 그 사이 상표등록이 불가능 함. 전자의 방법은 상표등록이 빠르지만 문자부분은 동일해도 도형부분이 다른 상표에 대해서는 원칙적으로 인정되지 않았음.

지금까지 농산물 지역 브랜드 인증기준

「지역명+상품명」을 사용하는 상표는 원칙적으로 등록 불가능

예외 1. 도형을 넣어 상표로 등록 함

=> 상표권의 효력이 한정적

예외 2. 지금까지 계속적으로 사용된 결과 전국적인 지명도를 취득

=>요건을 충족하기 까지 장시간이 걸림

- ◎ 그러나 농산물 지역브랜드화가 전국적으로 활발하게 진행되는 것을 배경으로 상표법이 개정되어 2006년 4월 1일부터 「지역단체상표제도」가 신설되어 「지역명+상품명」을 사용할 수 있는 상표등록이 가능해 짐. 이 제도를 통하여 생산자는 농산물의 차별화 · 부가가치화 등의 브랜드 마케팅 전략을 보다 용이하게 전개할 수 있게 되었음.

개정된 농산물 브랜드 상표등록 제도의 개요(2006년 4월 1일 시행)

지역명과 상품명을 사용하는 것에 대하여 일정한 범위에서 요건을 충족하는 경우에는 협동조합 등이 지역단체상표로 등록하는 것을 인정함.

<구체적 개정 내용>

1. 상표등록 주체는 사업체의 협동조합, 농업 협동조합 등의 특별한 법률에 의해 설립된 법인으로 법률상 구성원자격자의 가입자유가 보장되어 있는 것으로 함.
2. 전국의 都道府縣에 알려질 정도로 인지도가 있는 경우에는 지역단체상표권으로 등록을 인정함.
3. 지역단체상표권이 등록된 후 인지도나 지역과의 연관성을 잃어버린 경우에는 등록요건을 만족하지 못한 것으로 여겨 무효판정을 함.
4. 지역단체상표를 출원하는 주체가 상표로 등록되기 전까지 동일상표를 사용하는 제 3자(부정경쟁의 목적이 아닌 경우)는 해당 상표를 유지하는 것이 가능함.

V. 금번 출장에서 느낀 「유바리 메론」에 대한 시사점

- ◎ 이상으로 「유바리 메론」에 대한 브랜드 마케팅, 육성주체간 협력과정, 중앙정부 및 지방정부의 상표권 등록제도 등을 조사하여 출장보고서를 작성하였음. 최근 유바리시는 부채를 감당하지 못해 자방자치단체로는 처음으로 부도 처리되었음. 유바리시는 농업과 관계없는 테마파크 조성사업(공룡 전시관, 놀이공원, 로봇 전시관 등), 대형 스키장 조성, 경영난에 허덕이는 기업 인수 등이 파산의 직접적인 원인이 되었음.
- ◎ 그러나 약 30년간 「유바리 메론」을 육성하기 위한 유바리 메론 조합, 유바리시 농협, 시 당국의 노력은 높이 평가할 만함. 특히 「유바리 메

론」의 브랜드 마케팅 전략과 육성주체간 협력과정은 한국 농산물 브랜드 육성과정에 시사하는 바가 크다고 여겨짐.

◎ 이상을 정리해 보면 「유바리 메론」 브랜드의 성공요인은 다음과 같음.

1. 품종개발을 통한 브랜드 컨셉 확립
2. 목표시장 설정(자가소비용이 아닌 선물용)
3. 생산조직 및 품질관리 체계구축
4. 차별화된 마케팅 전략
5. 연구개발을 통한 가공품 생산으로 브랜드 확장

◎ 그러나 그림1, 2를 보면 최근 판매액 및 재배면적 등이 감소하는 추세에 있어 「유바리 메론」 브랜드가 쇠퇴기에 있다고 여겨짐. 유바리시 농협에서 조사 도중 판매과장과 전무에게 농산물 브랜드 주기를 설명하면서 지금 쇠퇴기에 있는 「유바리 메론」의 재활성화 전략에 대하여 간단하게 토론함.

◎ 필자는 「유바리 메론」의 목표시장 검토를 통하여 브랜드 재활성화 전략을 추진하여야 한다고 조언하였음. 즉, 지금 「유바리 메론」은 고급화된 이미지와 비싼 가격 때문에 자가소비용이 아닌 선물용 소비가 대부분이기 때문임. 또한 적색과육의 메론은 유바리 뿐만 아니고 일본 각지에서 생산되고 있는 추세이기 때문에 품질의 고급화 이미지를 유지하면서 대중적 이미지의 브랜드로 탈바꿈하여 「유바리 메론」의 재도약 할 수 있는 계기를 만들어야 한다고 조언하였음.

◎ 유바리시 농협 관계자도 필자의 의견에 적극적으로 공감하면서 지금의 브랜드 명성을 유지하면서 대중적인 브랜드로 탈바꿈하기 위하여 유바리시 농협, 조합, 유바리시, 북해도 대학, 북해도 농협중앙회, 농업연구소 등이 함께 상품개발 및 브랜드 마케팅의 구체적인 전략을 연구하고 있다고 함. 또한 생산자의 고령화로 은퇴농가가 증가하는 부분에 대하여 유바리킹을 재배하는 농가를 인근지역으로 확대하는 방안이나 타 지역과 연계하여 생산하는 방안을 고려중이라고 하였음.