

해외 마케팅보드 사례를 통한 수출경쟁력 확대 방안

2023.10.



2023년 10월 31일자 매매기준율(하나은행) 적용
1 USD(달러) = 1,351.00원, 1 NZD(뉴질랜드달러) = 786.48원, 1 GBP(파운드) = 1,686.81원

[목 차]

I. 마케팅보드 개념	4
1. 개념 및 역할	4
II. 미국 사례 분석	5
1. 관련 제도	5
2. 아몬드 마케팅보드 사례	7
3. 사과 마케팅보드 사례	13
III. 뉴질랜드 사례 분석	16
1. 관련 제도	16
2. 키위 마케팅보드 사례	17
IV. 시사점	24

해외 마케팅보드 사례를 통한 수출경쟁력 확대 방안

1. 마케팅보드 개념

- 마케팅보드는 농산물 생산조정·출하조절·마케팅 등의 기능 및 권한을 정부로부터 위임받은 조직을 일컫음
- 해외시장 개척에 있어, 교섭력을 강화하고 수출전략을 조직화·조직화하는 역할을 담당

2. 미국 사례 분석

- 캘리포니아 아몬드 위원회(ABC)에서 품질관리 및 연구개발, 해외시장 개척 및 시장 조사 등 전반을 담당
 - * 캘리포니아 아몬드 산업의 수익 창출 환경 조성을 목표로 설립되어, 비영리 단체((Almond Alliance) 및 생산자조합(BDG)과 연계
 - * 생산성 증대 및 작물 보호를 위한 연구 자금을 지원하며, 다양한 아몬드 제품을 개발하여 해외 소비자를 적극 공략
 - * 다양한 매체를 통한 대규모 글로벌 홍보·마케팅 집행
- 워싱턴 사과 위원회(WAC)는 워싱턴산 사과의 엄격한 품질 관리 및 공동 마케팅을 담당
 - * 전 세계 30개국 이상에서 워싱턴 사과 홍보·프로모션을 실시하며, 워싱턴 사과 공동 브랜드 및 로고를 통한 공동 브랜딩 전략을 수행
 - * 품질관리 및 판로개척, 브랜드 전략 수립 등 수출전략 체계화 및 조직화

3. 뉴질랜드 사례 분석

- 제스프리(Zespri)를 통해 수출창구 단일화 및 글로벌 시장 개척
 - * 뉴질랜드산 키위의 해외 마케팅 및 수출은 권한을 가진 제스프리를 통해 단일화되었으며, 재배·포장·보관·유통에 이르는 전 과정을 자체 품질관리 및 보증 시스템을 통해 관리함으로써 안전성 및 신뢰도 확보
 - * 글로벌 공급망 구축 및 제스프리 브랜딩 전략으로 글로벌 단위 마케팅 전개

I. 마케팅보드 개념

1. 개념 및 역할

□ 주요국에서는 단일 및 통합조직으로서 마케팅보드를 육성

- 마케팅보드란 정부로부터 법적 권한을 위임받아 농산물 생산조정, 출하조절, 마케팅 등의 기능을 수행하는 조직을 일컫음¹⁾
 - 생산조정 중심의 과거 형태에서 최근에는 출하조절, 마케팅, 시장정보수집 등 기능을 중심으로 변화하고 있음
- 해외시장 개척 및 수입개방에 대응하기 위해 출범한 마케팅 보드는 크게 선진국형과 개도국형으로 구분²⁾
 - 선진국형 마케팅보드는 농산물 가격 및 농가 소득 유지 또는 안정화를 위해 설립된 이후 다양한 수준의 권한 및 책임을 갖는 품목 또는 지역 중심의 조직으로 발전하였으며, 특히 단일 상품 판매자를 통해 독점적 권한을 가짐
 - 선진국형 마케팅보드는 운영 규모 및 범위가 전문적이며 공급 및 판매 독점권을 가지거나 감독 또는 시장 통제와 같이 다양한 기능으로 분화
 - 반면, 개도국형은 정부가 가격을 설정하는 중앙집중식 형태로, 마케팅보드는 구매 권한만을 가지며 구매자 측의 시장 지배력을 한 곳으로 집중시키는 수요 독점적(monopsonistic) 조직 형태를 보임
- 수출 측면에서, 주요국에서는 마케팅보드를 통해 수출역량을 집중하고 시장변화에 대응
 - 과당 경쟁을 방지하고 바이어와의 교섭력을 강화할 뿐만 아니라, 공동 마케팅을 통해 경쟁력을 제고하고 비용을 절감하는 효과를 거둔 것으로 분석
 - 이를 위해 마케팅보드는 통합조직으로서 품질 관리에서부터 판로 개척 및 홍보·프로모션, 연구개발 등 다양한 부문에서 활동

1) 황의식, 조용원, 농업부문 조직화 실태와 활성화 방안, 농업전망 2009 : 한국 농업·농촌 도전과 새로운 희망(2009), 103.

2) Christopher B. Barrett and Emelly Mutambatsere, Marketing Boards(2005), 2.

II. 미국 사례 분석

1. 관련 제도

□ 미국 농무부(USDA) 산하 해외농업서비스국(FAS)에서 농산물 수출지원을 총괄

- 미국 농업계와 협력하여 글로벌 시장 개발과 신용 보증을 지원하며, 시장분석 및 정보 제공, 연방기관·외국 정부·국제 조직 등과의 교섭 및 무역 정책 수립 등이 업무를 담당
- 대표적으로, ▲시장접근프로그램(MAP) ▲해외시장개척프로그램(FMD) ▲신흥시장프로그램(EMP) 등 시장 개발을 위한 수출지원 프로그램을 운영

〈표 II-1〉 미국 해외농업서비스(FAS)의 수출지원 프로그램

명칭	지원 내용
시장접근프로그램 (MAP)	- 미국 농업무역협회, 협동조합, 주 지역무역단체, 중소기업 등과 협력하여 미국산 농산물 및 식품의 마케팅 및 판촉에 필요한 비용을 분담 - 시장조사, 마케팅 및 홍보·판촉 활동, 박람회 및 전시회 참가, 소비자 광고, 시장조사 및 기술 지원 등 부문에 보조금을 교부
해외시장개척프로그램 (FMD)	- 미국산 농산물의 장기적인 수출시장을 창출·확장·유지하기 위해 산업을 대표하거나 전국적인 규모의 회원 및 범위를 확보한 단체를 우선 지원 - 시장 장애물 제거, 수출역량 증대, 신시장 또는 새로운 용도 확인 등 장기적으로 미국산 농산물의 수출 기회를 확대할 수 있는 활동에 자금 지원
신흥시장프로그램 (EMP)	- 시장경제를 지향하거나 상업적 시장으로 발전할 가능성이 있는 국가로 미국산 농산물 수출을 촉진하기 위해 지원 - 타당성 조사, 시장조사 및 평가, 오리엔테이션 방문, 전문 교육 및 비즈니스 워크숍 등 기술 지원 활동에 필요한 비용 분담
품질샘플프로그램 (QSP)	- 잠재적 고객을 대상으로 미국산 농산물의 시험 수출을 지원하기 위한 프로그램으로, 샘플 조달 및 운송 비용을 지원
특화작물기술지원프로그램 (TASC)	- 미국산 특수작물의 수출을 금지하거나 위협하는 위생·식물위생 및 기술장벽에 대응하기 위한 세미나 및 워크숍, 견학, 현장조사, 연구 등 프로젝트에 자금 지원
농산물무역촉진프로그램 (ATP)	- 수출업체가 신시장을 개척하고 외국의 관세 및 비관세장벽에 의한 부작용을 완화하기 위한 프로그램으로, 소비자 광고, 홍보, 시연, 박람회 및 전시회 참가, 시장조사 등 비용을 분담

*출처: 미국 농무부 해외농업서비스국(www.fas.usda.gov)

□ 지역 수출협회를 통해 주 정부 차원에서 수출지원 프로그램을 운영

- 해외농업서비스국은 4개의 주(州) 지역무역그룹(SRTG)을 지원함으로써 수출시장 창출 및 확장을 지원
 - 주 지역무역그룹은 비영리단체로서, 수출업체 훈련 및 교육, 수출시장 및 기회 분석, 무역 박람회 참가 및 구매, 글로벌 마케팅 캠페인 및 제품 판촉 지원 활동을 주로 담당
 - 해외농업서비스국 워싱턴지사 또는 해외지사와 협력하여 위 활동이 이뤄지며, 대부분 활동은 해외농업서비스국의 시장접근프로그램(MAP)을 통해 자금을 지원받음
- 수출을 희망하는 지역 내 민간기업 또는 협동조합, 단체 등이 회원으로 가입할 수 있음

<표 II-2> 미국 주 지역무역그룹 현황

명칭	지역
북동부 식품수출협회 (Food Export USA Northeast)	코네티컷, 델라웨어, 메인, 매사추세츠, 뉴햄프셔, 뉴저지, 뉴욕, 펜실베이니아, 로드아일랜드, 버몬트
중서부 식품수출협회 (Food Export Association of the Midwest USA)	인디애나, 일리노이, 아이오와, 캔자스, 미시간, 미네소타, 미주리, 네브라스카, 노스다코타, 오키오, 사우스다코타, 위스콘신
남부 무역협회 (Southern U.S. Trade Association)	앨라배마, 아칸소, 플로리다, 조지아, 켄터키, 루이지애나, 메릴랜드, 미시시피, 노스캐롤라이나, 오클라호마, 푸에르토리코, 사우스캐롤라이나, 테네시, 텍사스, 버지니아, 웨스트버지니아
서부 농산물무역협회 (Western U.S. Agricultural Trade Association)	알래스카, 애리조나, 캘리포니아, 콜로라도, 하와이, 아이다호, 몬태나, 네바다, 뉴멕시코, 오리건, 유타, 워싱턴, 와이오밍, 괌, 아메리카 사모아

*출처: 미국 농무부 해외농업서비스국 주 지역무역그룹(www.fas.usda.gov/state-regional-trade-groups)

□ 관련 법령에 따라 주요 품목별 수출협회가 설립되어 각 산업의 공동 이익을 위해 활동

- 미국 「1937년 농산물 마케팅 협정법³⁾」 과 「마케팅 명령⁴⁾」 및 「마케팅 협정⁵⁾」 등 관련 법령 및 규정에 따라 출범
- 품목별 단체는 자조금과 해외농업서비스국 지원을 바탕으로 대규모 해외 마케팅 활동을 집행함
 - 품목별 주요 생산지를 중심으로 한 단체(예. 캘리포니아 아몬드 위원회, 워싱턴 사과 위원회 등), 품목 전체를 관할하는 단체(예. 미국 쌀 생산자 협회), 유기농업 단체 등 약 70개 단체에서 수출 마케팅 활동을 전개함
 - 각 단체는 생산 및 가공업체, 수출업체 등의 이익을 대변함

2. 아몬드 마케팅보드 사례

가. 배경

□ 미국 및 캘리포니아 주의 대표 생산물인 아몬드는 마케팅 명령 관리 하에 있음

- 미국산 아몬드는 캘리포니아 주에서 전량 생산되며, 2022년 26억 파운드(약 118만 톤) 가까이 생산
 - 미국에서 유일하게 상업적으로 아몬드를 생산하는 지역이며, 캘리포니아에서 생산되는 아몬드는 전 세계 아몬드 시장의 80% 이상을 점유

3) Agriculture Marketing Agreement Act of 1937

4) Marketing Order: 특정 지역의 전체 산업에 관한 생산자와 농무부 장관의 승인을 받은 구속력 있는 규정으로, 특정 상품의 시장 상황을 안정화하기 위해 주(州)간 또는 해외 상거래를 규제함. 대표적으로 생산자단체 등의 요청에 의해 일정 기간 동안 생산 조정과 출하 조절을 실시함

5) Marketing Agreement: 마케팅 오더와 유사한 구속력이 있는 규정으로, 계약에 서명한 당사자에게만 구속력을 가짐

〈표 II-3〉 미국 캘리포니아주 아몬드 생산량 및 결과 면적(2020~2022)

(단위: 천 파운드, 에이커)

2020		2021		2022	
생산량	결과 면적	생산량	결과 면적	생산량	결과 면적
3,115,000	1,250,000	2,930,000	1,320,000	2,565,000	1,350,000

*주: 탈각 아몬드 기준

*출처: Noncitrus Fruits and Nuts 2022 Summary(2023.05.), 미국 농무부(www.usda.gov)

○ 캘리포니아산 아몬드의 품질 규정 및 연구·판촉 프로그램 등을 승인하는 마케팅 명령 시행 중⁶⁾

- 캘리포니아 아몬드 마케팅 명령(981 CALIFORNIA ALMONDS)은 품질 유지를 위한 아몬드 등급·크기·품질·성숙도 규정과 생산 연구·마케팅 연구·유료 광고 등을 포함한 판촉 활동 승인에 관한 내용을 포함

□ 캘리포니아 아몬드위원회가 마케팅보드로서 기능하며, 아몬드 산업 이익 증대를 위해 생산자조합 및 비영리단체와 연계

○ 1950년 설립된 캘리포니아 아몬드위원회(Almond Board of California)는 아몬드 생산 및 품질 관리와 모니터링, 국내외 판촉, 시장조사 및 통계분석 등 전담

- 당초 미 의회 연방 마케팅 명령(Federal Marketing Order)에 따라 규정 집행에 목적으로 둔 아몬드 통제 위원회(Almond Control Board)로 설립 되었으나 1970년대 시장 개척을 목표로 현재의 명칭으로 변경
- 생산관리와 홍보 및 프로모션 활동, 시장 분석 등을 통해 수익 창출 환경을 조성하는 데 목표를 두고 있으며, 연례 선거를 통해 아몬드 생산업체 및 취급 업체가 선정한 이사회는 정책 수립과 농무부 지원 예산 및 프로그램 제안, 결과 검토 등을 담당함
- 연방 마케팅 명령에 따라 직접 생산을 비롯해 법률 및 정책 수립에 영향을 미치는 로비 활동을 수행할 수 없으나, 교육할 수 있는 지위를 이용하여 비영리 단체인 캘리포니아 아몬드 연합과 협력하여 아몬드 산업의 이해 증진을 측면에서 지원하는 형태
- 위원회 운영 자금은 부담금(kernel weight) 부과를 통해 조달함

6) 미국 농무부 농업마케팅서비스국(www.ams.usda.gov/rules-regulations/moa/981-california-almonds)(검색일: 2023.10.16.)

명칭	캘리포니아 아몬드위원회 (Almond Board of California)	
설립연도	1950년	
홈페이지	www.almonds.com	
역할	<ul style="list-style-type: none"> · 아몬드 생산 및 품질 관리와 모니터링, 국내외 판촉, 시장조사 및 통계분석 등 · 법률 및 정책 입법 활동에 직접 참여 불가, 캘리포니아 아몬드 연합을 통해 측면에서 지원 	

- 아몬드 가공업체와 탈각업체, 재배자 및 관련 기업으로 구성된 비영리 무역 단체인 캘리포니아 아몬드 연합 (Almond Alliance of California)은 정책 입안 및 입법에 참여
 - 2013년 캘리포니아 아몬드위원회와 합의각서(MOA)를 체결하여 아몬드 산업과 관련한 법률 및 정책 입안을 적극적으로 지원하는 민간산업협회로 활동하며 캘리포니아 아몬드위원회와 보완적 관계에 있음

명칭	캘리포니아 아몬드 연합 (Almond Alliance of California)	
설립연도	1980년	
홈페이지	https://almondalliance.org	
역할	<ul style="list-style-type: none"> · 아몬드 산업 관련 법률 및 정책 입안에 참여 	

- 이 밖에도 3,000개 이상의 아몬드 생산자가 참여하는 생산자 단체는 자금 지원 및 생산성 증대 프로그램, 제품 개발을 적극적으로 추진
 - 블루 다이아몬드 생산자조합(Blue Diamond Growers)은 1910년 캘리포니아 아몬드 재배자 거래소(California Almond Growers Exchange) 설립을 시작으로 창설되어 자금 지원 및 생산성 증대 등 프로그램을 추진
 - 조합원과 장기 경작대행 계약(Long Term Crop Agency Agreement) 또는 5년 비회원 계약(Five-Year, Non-Member Agreement)을 체결

장기 경작대행 계약	조합원 권리 및 의결권을 갖춘 정회원 자격 부여
5년 비회원 계약	경작지 전체 또는 일부를 조합으로 판매할 수 있으며, 중량 계약을 통해 품종 및 물량을 지정하여 조합을 통해 판매 가능

- 새크라멘토(Sacramento), 살리다(Salida), 털록(Turlock) 250만 평방피트 이상의 생산 공장을 보유하여 블루 다이아몬드 상표를 사용한 아몬드 가공품 생산

명칭	블루 다이아몬드 생산자조합 (Blue Diamond Growers)	
설립연도	1910년	
홈페이지	https://bluediamondgrowers.com	
역할	· 아몬드 생산 농가에 세무 및 금융 지원, 제품 개발 등	

다. 주요 활동

□ 캘리포니아 아몬드위원회는 캘리포니아산 아몬드 품질 향상을 위한 연구 및 관리 업무를 담당

- 아몬드 재배 및 생산 방식과 환경 개선, 병충해, 오염, 영양학 등 아몬드와 관련한 종합적인 연구활동을 지원
 - 1973년 이후 아몬드 관련 연구 활동에 약 8,900만 달러(한화 약 1,202억 원)를 투자하여 자체 데이터베이스를 구축
 - 안전한 살충제 사용 지침 개발 및 병충해 상시 모니터링 등 작물 보호 및 식품 안전을 위한 각종 연구활동 실시하고 있으며, 미 정부와의 협력으로 외국의 잔류 농약 허용기준(MRLs) 모니터링을 추진 중
- 미 농무부에서 설정한 등급(USDA Grade)을 기준 이상으로 수요에 맞게 가공하여 제품을 공급⁷⁾
 - 농무부는 최소 직경, 형태 불량 정도, 흠집 및 파손 정도, 이물질 등에 따라 크게 ▲US Fancy ▲US Extra No.1 ▲US No.1 (Supreme) ▲US Select Sheller Run ▲US Standard Sheller Run ▲US No.1 Whole&Broken ▲US No.1 Pieces로 구분
- 자체 품질 보증 및 식품안전 프로그램을 운영
 - 우수농업관행(GAPs)·위생표준운영절차(SSOPs)·위해요소중점관리기준(HACCP) 등 생산 및 식품안전 관리 프로그램에 기반한 자체 품질보증 프로그램을 수립 및 운영함으로써 품질 및 위생안전 관리를 강화하고 제품 신뢰도 제고
 - 대학, 주 정부 및 연방정부 감독 당국과 지속적으로 협력하여 아몬드 재배 방식 및 가공 관행을 평가 및 개선하기 위해 지원

7) 미국 캘리포니아 아몬드 위원회(www.almonds.com/sites/default/files/2020-05/korean_technical_kit.pdf)

□ 아몬드를 활용한 다양한 제품을 개발 및 출시하여 시장을 주도

- 블루 다이아몬드 제품은 원물 견과류에서부터 아몬드 스낵과 크래커, 아몬드 음료, 베이킹 재료 등까지 다양
 - 아몬드 스낵은 초콜릿, 캐러멜, 블루베리, 고추냉이, 간장소스 등 다양한 맛의 제품이 출시된 상태이며, 국가별 소비자 입맛과 선호를 고려하여 현지화 전략을 추진⁸⁾
 - 2022년 한국식 BBQ 맛과 멕시코 옥수수 요리(Elote) 맛 아몬드 스낵을 출시한 바 있음
- 건강 및 다이어트에 대한 소비자 관심 증대로 아몬드 제품에 대한 수요가 확대되며 글로벌 프로모션 확대
 - 코로나19 이후 2021년 블루 다이아몬드 제품의 배송량은 53% 증가하여 전 세계 100개 이상의 항구로 배송되었으며, 특히 식물성 음료가 인기를 끌면서 아시아 지역에서 52%, 남미 지역에서 47%의 매출 신장을 기록⁹⁾
 - 아몬드 음료 브랜드 아몬드 브리즈(Almond Breeze)는 한국을 포함해 일본, 태국, 호주, 영국 등 9개 국가에 프로모션을 집중하고 있음
- 출시 이후 지속적인 모니터링을 통해 각 제품의 마진 기여도 및 수익성을 평가
 - 블루 다이아몬드 생산자조합 이사회에 따르면, 수익성이 낮은 제품 라인은 제거하는 등 적극적인 관리 정책을 통해 이익 증대에 집중¹⁰⁾

<그림 II-1> 블루 다이아몬드 제품 종류



*출처: Partnering for a Sustainable Future(2022), 블루 다이아몬드 생산자조합(<https://bluediamondgrowers.com>)

8) “아몬드는 술안주가 아닌 건강 스낵이죠“, 매경 Economy(2018.10.30.)

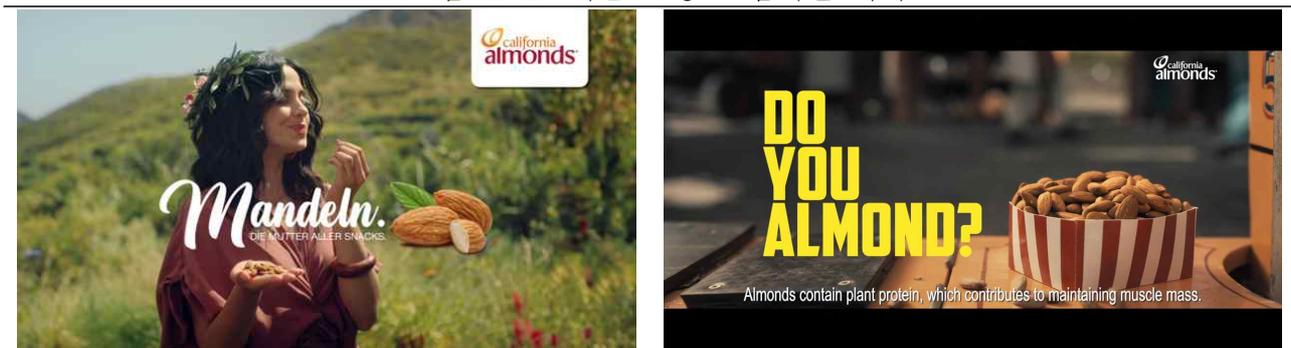
9) Blue Diamond Almonds CEO Mark Jansen On Building a Brand, CEO-North America(2022.05.)

10) Blue Diamond says aggressive product development needed, Farm Progress(2006.01.21.)

□ 적극적인 해외시장 개척 및 홍보·판촉 활동 전개

- 2023년 8월부터 유럽 최대 시장인 독일에서 캘리포니아산 아몬드 수요 증대를 위해 마케팅 캠페인 시작
 - 에너지 바, 단백질 제품 및 보충제 수요가 증가하고 있는 독일 시장에 대한 분석을 바탕으로 천연 스낵으로 아몬드 스낵을 내세우고, 베이킹 재료로만 간주되었던 인식을 전환하고자 ‘The Mother of All Snacks’ 캠페인을 개발함
 - TV와 소셜미디어 등을 통한 광고 송출과 모바일 쇼핑 앱 연계를 통한 구매자 연결 등을 중점적으로 추진
- 영국에서는 아몬드의 건강 효능에 초점을 맞춘 캠페인을 전개¹¹⁾
 - 캘리포니아 아몬드위원회가 약 130만 파운드(한화 약 21억 원)를 투자한 ‘Do You Almond’ 캠페인은 디지털 TV와 팟캐스트 광고, 디지털 옥외광고 등 다양한 채널을 통해 노출되며 캘리포니아산 아몬드를 홍보
 - 식물성 식단의 수요 증가에 힘입어 건강한 식품으로 이미지를 형성하기 위해 아몬드 섭취에 따른 건강 상 이점을 중점적으로 홍보

〈그림 II-2〉 아몬드 홍보 캠페인 예시



*출처: 캘리포니아 아몬드위원회 홈페이지(www.almonds.com/almond-industry/industry-news/snacking-matriarch-promotes-almonds-germany), 유튜브 채널(www.youtube.com/watch?v=DLTxdZNej7I&ab_channel=CaliforniaAlmonds)(검색일: 2023.10.23.)

- 이 밖에도 스포츠 경기와 연계하여 전 세계 관중을 대상으로 인지도 구축에 나서는 등 대규모 홍보 활동에 투자
 - 2023년 10~11월 ICC 크리켓 월드컵이 개최되는 주요 도시에서 광고판을 게재하고 유료 광고를 송출할 예정

11) VIDEO: Almond Board of California launches £1.3m UK ad campaign, Media Shotz(2020.01.16.)

3. 사과 마케팅보드 사례

가. 배경

□ 워싱턴 사과 위원회를 통해 워싱턴산 사과의 해외 홍보 및 마케팅, 판촉 활동을 전개

- 워싱턴 주는 미국 사과 생산의 62.8% 이상을 차지하며, 2022년 약 17만 에이커에서 61억 파운드(약 277만 톤) 이상을 생산
 - Red Delicious, Golden Delicious, Granny Smith, Gala, Fuji 품종이 대부분

〈표 II-4〉 미국 주별 사과 생산량 및 결과 면적(2020~2022)

(단위: 백만 파운드, 에이커)

구분	2020		2021		2022	
	생산량	결과 면적	생산량	결과 면적	생산량	결과 면적
미국 전체	10,285.0	295,800	9,932.5	288,800	9,765.0	288,500
워싱턴주	6,915.0	175,000	6,845.0	172,000	6,140.0	173,000
미시간주	1,000.0	31,500	728.0	31,500	1,360.0	32,000
뉴욕주	1,385.0	44,000	1,290.0	43,000	1,355.0	43,000
펜실베이니아주	417.0	19,500	557.0	19,000	413.0	17,500
버지니아주	163.0	8,800	160.0	7,800	184.5	8,200
캘리포니아주	230.0	12,000	199.5	10,500	176.5	9,800
오레곤주	175.0	5,000	153.0	5,000	136.0	5,000

*출처: Noncitrus Fruits and Nuts 2022 Summary(2023.05.), 미국 농무부(www.usda.gov)

- 워싱턴 사과 위원회(Washington Apple Commission)는 전 세계 30개 이상 국가에서 워싱턴 사과를 홍보 및 판촉하고 시장을 개척
 - 1937년 사과 업계 요청에 의해 워싱턴 주 의회가 위원회를 설립하였으며, 미국에서 가장 오래된 품목별 단체 중 한 곳임
 - 워싱턴 사과가 주로 수출되는 국가로는 멕시코 및 캐나다와 같은 인근 국가 외에도 대만, 베트남, 태국, 인도 등으로 다양함
 - 2003년 “경쟁업체에 이익이 되는 판촉 활동에 재배자의 수수료 지불을 강제하는 것은 표현의 자유를 침해하는 것”이라는 대법원 판결이 내려지면서 워싱턴 사과 위원회는 미국 내 홍보·마케팅 프로그램을 전면 폐지하고 대외 무역 프로그램 및 산업 보호에만 집중하고 있음

명칭	워싱턴 사과 위원회 (Washington Apple Commission)	
설립연도	1937년	
홈페이지	https://waapple.org	
역할	· 품질 규격 및 균등화 관리, 30개국 대상 홍보 및 프로모션 등	

나. 주요 활동

□ 공통 규격 마련 및 수확후 관리를 통해 철저한 품질 관리

- 미국 농무부보다 앞서 사과 규격을 설정하여 품질 균등화 및 향상 추진
 - 1923년 미국 농무부가 사과 등급을 제정하기 전인 1915년에 색상·모양·당도·식감·상태 등에 근거하여 등급과 기준을 마련
 - 워싱턴 사과 위원회의 등급 기준은 농무부 기준 이상의 엄격한 품질 수준을 요구하며, 수확 전후 무작위로 테스트하여 품질을 관리
 - 대부분의 수출업체가 위원회 등급 및 규격을 도입하고 있으며, 통일된 규격에 근거하여 수입업체와 가격 협상을 실시
- 수확 이후 세척, 등급 구분 및 선별 등 전 과정을 자동화 하고 적극적인 기술 도입으로 엄격한 품질 관리 실시
 - 농가에서 사과를 수확한 즉시 인근 포장소로 옮겨져 세척된 후 컴퓨터를 통해 무게를 측정하고 색상·모양·크기 등 기준에 따라 구별됨
 - 동시에 손상 상태와 과육 상태를 측정하여 불량품을 분리하고, 당도 및 전분 검사를 실시하여 보관 및 저장처리 후 출하함
- 유기 생산방식을 채택하고 지속적인 검사 및 모니터링 실시
 - 워싱턴산 사과 85% 이상이 유기농 인증을 취득하였으며, 매년 공인 인증 기관을 통해 제품 및 시설의 유기농 표준 준수 여부를 확인

□ 개별 마케팅이 아닌 지역 및 산업 공동의 번영에 초점을 맞춘 마케팅 및 브랜딩 전략 추진

- 주요 시장별 마케팅 담당자를 지정, 현지 시장에서의 광고,

무역 박람회 참가, 샘플링 등 마케팅 활동을 전담

- 구체적으로, ▲캐나다 ▲멕시코 ▲중미(코스타리카, 온드라스 등) ▲남미(칠레, 페루 등) ▲중국 및 홍콩 ▲대만 ▲태국 ▲말레이시아 및 싱가포르 ▲베트남·라오스·캄보디아 ▲영국 및 서유럽 등 주요 국가별로 전담 마케팅 담당자가 활동하고 있음
- 브랜드 관리 및 브랜드가치 향상을 목표로 산업 공동의 마케팅 활동을 전개
 - 개별 브랜드의 프로모션 활동을 허용하지 않으며, 워싱턴 위원회에서 개발한 로고와 패키지 등을 사용하도록 함
 - 특히 워싱턴 내 상당수의 농가에서 재배할 수 있는 품종을 중심으로 해외 판촉 활동을 전개하여 산업 전반에 이익이 돌아갈 수 있도록 함
- 신제품 코스믹 크리스프(Cosmic Crisp)를 홍보하기 위한 미디어 캠페인 및 홍보 활동 전개
 - 미국 워싱턴주립대에서 육종한 코스믹 크리스프 수출을 촉진하기 위해 워싱턴 사과 위원회는 25개국 시장에서 프로모션을 전개하였으며, 특히 2023년 이탈리아, 스페인, 독일 등 유럽 국가에서는 TV 및 멀티 플랫폼 디지털 캠페인을 시작함
 - 진한 빨간색과 아삭한 식감, 육즙이 풍부한 과육을 유럽 소비자에게 어필하고 ‘차세대 사과’로 포지셔닝하기 위해 ‘한 입 먹을 때마다 천국의 맛을 약속하는 사과(an apple that promises a heavenly taste with every bite)’와 같은 슬로건을 개발함
 - 또한, 최대 시장인 캐나다에서는 현지 브랜드와의 파트너십 체결, 구매자에게 포인트를 지급하는 보상 프로그램을 진행하였으며 인접한 멕시코로는 컨테이너 운송을 지원하여 품질 및 가격 경쟁력을 확보

<그림 II-3> 워싱턴 사과 위원회의 신제품 해외 판촉활동 예시



*출처: www.freshfruitportal.com, www.goodfruit.com

Ⅲ. 뉴질랜드 사례 분석

1. 관련 제도

□ 정부가 주도하는 형태에서 민간 마케팅 보드 형태로 전환

- 1990년대부터 품목별 마케팅보드의 민간화를 추진하였으며, 현재 각 보드에서 개별적으로 수출마케팅을 수행하는 체제가 유지되고 있음
 - 1900년대 초 뉴질랜드 정부 주도 하에 육류 및 낙농 등 산업에 있어 집단적 형태의 마케팅보드가 조직되었으나, 1980년대 농업 개혁을 통해 정부가 개입한 조직의 역할을 축소시킴
 - 이와 함께 「1990년 자조금법¹²⁾」을 제정하여 품목별 일정 수준의 자조금 확보가 가능하도록 법적 근거를 마련하게 되었고, 그 결과 현재와 같이 개별 품목 단위의 민간 주도형 산업 구조가 자리잡게 됨
- 현재 22개 품목별 민간 단체와 이를 아우르는 통합 조직이 운영되고 있음
 - 키위, 사과 및 배, 아스파라거스 등 주요 생산품목별 단체가 운영되고 있으며, 뉴질랜드 정부의 개입 없이 자조금을 통해 자립적으로 운영함

〈표 Ⅲ-1〉 뉴질랜드 품목별 단체 현황

		
<p>뉴질랜드 사과 및 배 협회</p>	<p>뉴질랜드 아스파라거스 협회</p>	<p>뉴질랜드 아보카도 협회</p>
		
<p>뉴질랜드 감 협회</p>	<p>뉴질랜드 딸기 생산자 협회</p>	<p>뉴질랜드 양파 협회</p>

*출처: 뉴질랜드 원예협회(www.hortnz.co.nz/about-us/product-groups-and-district-associations)(검색일: 2023.10.26.)

12) Commodity Levies Act 1990

- 뉴질랜드 원예협회(Horticulture New Zealand)는 약 5,000여 개 채소류 및 과일류 생산자를 대표하는 조직으로, 원예산업 전략 수립 시 생산자의 목소리를 대변하고 22개 품목별 단체 지원, 기술 교육 등 전반적인 업무를 수행함
- 뉴질랜드 원예협회 역시 운영자금은 품목별 생산자조직의 자조금을 통해 조달

2. 키위 마케팅보드 사례

가. 배경

- 키위는 뉴질랜드의 대표적인 수출품으로, 1990년대 이후 현재의 마케팅보드 조직 형태로 확립
 - 2021년 기준, 뉴질랜드 전역 13,334ha에 약 3,000여 명의 키위 재배자가 있으며 수출용으로 약 1억 8,400만 개의 트레이를 생산¹³⁾
 - 제스프리에 따르면, 2021/22 시즌 동안 전 세계 판매 수익은 40억 뉴질랜드 달러(한화 약 3조 1,462억 원) 이상으로 전년 동기 대비 12% 증가하였으며 약 2억 150만 개 트레이가 판매됨
 - 수출업체의 교섭력 확보를 위해 1988년 뉴질랜드 키위 마케팅 위원회(New Zealand Kiwifruit Marketing Board) 조직
 - 1980년대 과당경쟁에 의한 가격 하락으로 인해 키위 업계가 타격을 입게 되면서, 1988년 수출업체 7개사가 뉴질랜드 키위 마케팅 위원회(NZKMB)를 설립하여 단일화를 추진
 - 1990년대 이후 조직 개편을 단행하여, 제스프리는 마케팅 및 수출 전문 조직의 역할을 담당
 - 비효율적인 운영 및 관리 어려움에 부딪히게 되면서 뉴질랜드 키위 마케팅 위원회는 조직을 개편, 현행 ▲생산자 중심 단체(‘뉴질랜드 키위 재배자 협회’) ▲마케팅 및 수출 전문 조직(‘제스프리’) ▲관리기구(‘뉴질

13) 뉴질랜드 원예수출청(www.hea.co.nz)

랜드 키위 위원회’)로 구분된 형태에 이름

□ 마케팅보드 역할의 제스프리를 중심으로 생산자 중심 단체와 관리기구가 유기적으로 활동

- 제스프리 인터내셔널(Zespri International Limited)은 유통 및 마케팅을 전담하며 상품 개발과 품질관리, 수출마케팅, 브랜드 전략 수립 등을 수행함

명칭	제스프리 인터내셔널 (Zespri International Limited)	
설립연도	1997년	
홈페이지	www.zespri.com	
역할	· 수출 및 마케팅 전담, 신시장 개척, 수출 관련 연구개발 활동 등	

- 생산자 중심의 뉴질랜드 키위 재배자 협회(NZKGI)는 1994년 출범하여 생산자 이익을 대변하고 생산자 교육 및 정보 제공, 연구개발 등을 담당함

명칭	뉴질랜드 키위 재배자 협회 (New Zealand Kiwifruit Grower Incorporated)	
설립연도	1994년	
홈페이지	www.nzkgi.org.nz	
역할	· 생산자의 이익 대변 · 제품 개발 및 품질보증, 생산자 교육, 정보제공 등	

- 뉴질랜드 키위 위원회(KNZ)는 「1999년 키위 산업 구조 개편법」 및 「1999년 키위 수출 규정」에 따라 2000년 4월 독립 기관으로 설립됨
 - 위원회는 제스프리가 보유한 키위 수출 면허 자체를 관리하며, 제스프리가 법적 의무사항을 준수하지 않을 경우 위원회는 제스프리에 조치를 취할 권한을 갖고 있음

명칭	뉴질랜드 키위 위원회 (Kiwifruit New Zealand)	
설립연도	2000년	
홈페이지	www.knz.co.nz	
역할	· 수출 및 마케팅 전담, 신시장 개척, 수출 관련 연구개발 활동 등	

□ 뉴질랜드산 키위 수출은 마케팅보드인 제스프리로 일원화

- 관련 법령에 따라 단일 수출창구를 통해서만 해외로 수출 가능
 - 뉴질랜드 「1990년 자조금법」, 「2007년 과채류 자조금 명령¹⁴⁾」, 「1987년 원예 수출국법¹⁵⁾」 따라 특정 품목의 수출은 인가된 창구를 통해서만 수출할 수 있음
 - 위 법령에 따라 제정된 「1999년 키위 산업 구조 개편법¹⁶⁾」, 「1999년 키위 수출 규정 1999¹⁷⁾」에 의해 제스프리 또는 뉴질랜드 키위프루트 (KNZ)가 인가한 협력 마케팅 기관을 통해서만 뉴질랜드산 키위를 수출할 수 있으며, 현재 사실상 제스프리를 통해서만 수출되고 있음

<표 III-2> 뉴질랜드의 키위 배타적 수출권한에 관한 규정

제3조 수출금지

- (1) 본 규정에 따라 위원회가 승인 또는 인가한 경우를 제외하고는 누구도 호주 소비용 목적 외 키위를 수출할 수 없음
- (2) 의도적 및 적법한 사유가 없이 (1)호를 위반하는 경우, 5만 뉴질랜드 달러 이하의 벌금에 처해짐

*출처: Kiwifruit Export Regulations 1999, 뉴질랜드 법률 포털(www.legislation.govt.nz)(검색일: 2023.10.26.)

- 2015년 실시된 전체 투표에서 생산자의 98%가 단일 창구 (Single Point of Entry)를 통한 수출에 동의

14) Commodity Levies Vegetables and Fruits Order 2007

15) Horticulture Export Authority Act 1987

16) Kiwifruit Industry Restructuring Act 1999

17) Kiwifruit Export Regulations 1999

나. 주요 활동

- 자체 품질관리 및 보증 시스템을 수립하여 재배에서부터 포장, 보관, 유통에 이르기까지 전 과정을 관리
 - 국제적 수준의 자체 관리 프로그램을 확립하여 제품의 안전성 및 신뢰도 확보
 - 키위를 수출하려는 모든 재배자는 Global GAP 인증을 획득해야 하며, Global GAP 인증에 기반한 자체 우수농업관리기준 ZESPRI GAP은 윤리적 거래 기준과 지속가능성, 안전한 생산 등 보다 넓은 범위를 포괄하여 인증을 부여
 - 뿐만 아니라 해충과 농약 잔류물 등 일정한 안전성 기준을 통과한 키위만 출하될 수 있도록 품질 안전성을 관리
 - 수확 시설과 수확 후 처리에 관해서도 엄격한 관리 실시
 - 수확 시설 역시 식품안전프로그램 요건을 준수해야 하며, 포장상자를 통해 재배 및 포장 장소를 추적할 수 있도록 추적성 정보를 투명하게 공개

〈표 III-3〉 제스프리 품질보증프로그램

재배 품질보증	① 제스프리 우수농업관리기준 ‘ZESPRI GAP’ - 수출 키위를 재배하는 모든 재배자는 Global GAP 표준 충족 필요 - ZESPRI GAP은 Global GAP 표준에 기반하며, 윤리적 거래 방식, 지속가능성 확보, 안전한 식품 생산 등 광범위한 내용을 포괄하는 내용 ② 제스프리 작물 보호 표준 - 사용 가능한 농약 종류 및 사용 시기, 방법 등에 관한 지침 제공 - 일반 생산 및 유기농 생산에 각각 적합한 표준 및 지침 제시 ③ 통합해충관리프로그램 ‘ZESPRI GREEN’ - 1997년부터 뉴질랜드에서 수출하는 모든 키위는 자체 통합해충관리프로그램을 거쳐 출하 - 재배지에서 발견될 수 있는 모든 해충에 관한 정보 제공 및 모니터링 방법 교육, 안전하고 친환경적인 해충 관리 지침 제공 ④ 잔류물 보증 프로그램 - 광범위한 잔류물 테스트를 실시하여 안전한 농약 사용 관리 및 소비자에게 안전성에 관한 확신 전달 ⑤ 유기물 관리 프로그램 - 모든 제스프리 재배지는 국제 공인 유기농 인증기관인 BioGro New ZealandLtd의 인증 획득 필요 ⑥ 성숙도 테스트 - 수확 전 모든 재배지에서는 독립적인 실험실을 통해 테스트를 거쳐 엄격한 성숙도 요건 충족 여부 확인
---------	---

수확후 품질보증	<p>① 추적성</p> <ul style="list-style-type: none"> - 전 세계에서 판매되는 모든 제스프리 키위 상자에는 재배 및 포장 장소를 식별하고 추적할 수 있는 정보 제공 <p>② 식품 안전</p> <ul style="list-style-type: none"> - 모든 수확후 시설은 GFSI가 승인한 식품안전프로그램을 포함해 HACCP 원칙에 기반한 엄격한 식품 안전 표준 준수 필수 <p>③ 등급 보증</p> <ul style="list-style-type: none"> - 제스프리 감사관은 정기적으로 수확후 시설을 방문하여 키위 등급 및 품질 기준 준수 여부 확인 - 수출 전 및 시장 도착 후 추가 점검 실시 <p>④ 세관 보장</p> <ul style="list-style-type: none"> - 제스프리는 뉴질랜드 세관 보안 수출제도(SES) 공인 파트너로서, 뉴질랜드 세관을 통해 변조·오염·위협을 방지하는 방식으로 포장·저장·유통되었음을 보장 <p>⑤ 식물 위생</p> <ul style="list-style-type: none"> - 뉴질랜드 1차산업부(MPI)의 인증 기준을 충족하는 통합 식물위생 준수 프로그램을 통해 수입국 식물위생 요건 충족 여부 확인
----------	--

*출처: 제스프리 홈페이지(www.zespri.com)(검색일: 2023.10.24.)

- 이 밖에도 일정 사양을 충족하는 제품만 수출 가능하도록 균등 품질을 엄격하게 관리

□ 글로벌 공급망을 확보하여 전 세계 키위 시장을 장악

- 2001년부터 추진하는 글로벌 공급 전략(Zespri's Global Supply Strategy)을 통해 연중 소매유통이 가능하도록 공급망을 확보
 - 뉴질랜드산 키위가 출하되지 않는 시기(단경기)에는 한국을 비롯해 일본, 프랑스, 이탈리아, 그리스 등 북반구 주요국에 설립한 생산지사를 통해 물량을 확보, 연중 전 세계 공급이 가능하도록 공급망을 구축함
 - 제스프리에 따르면, 북반구에 5,000ha(5,000만 m²) 이상의 썬골드(SunGold) 키위 재배지를 보유하고 있음
 - 국내 제스프리 농가는 약 300곳, 재배면적은 232만 m² 수준¹⁸⁾이며, 생산 물량 전량 국내에서 유통됨
 - 제스프리는 해당 생산농가에서 제스프리 골드 및 썬골드 키위를 재배할 수 있도록 생산 라이선스를 부여

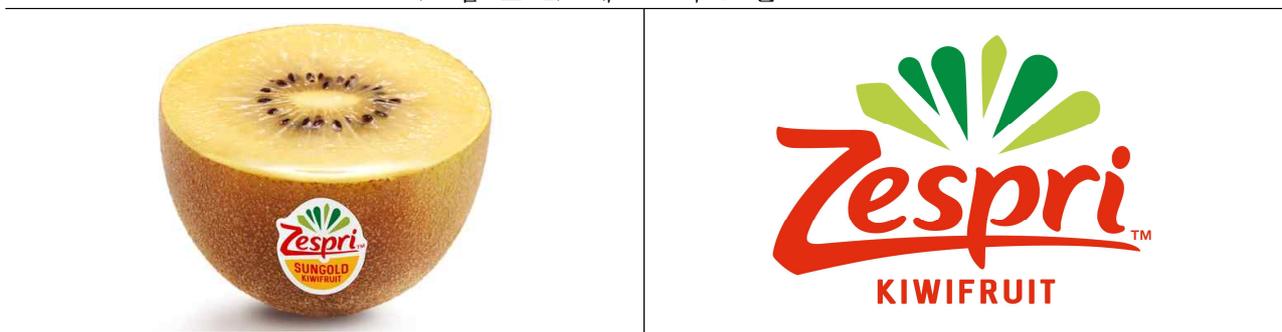
18) 농가 300곳이 갈아탔다...제주도 변화시킨 제스프리의 비결 [하수정의 티타임], 한국경제(2023.03.21.)

- 연중 공급을 통해 안정적인 브랜드 인지도 구축 및 건전성¹⁹⁾ 향상 효과를 거둔 것으로 분석
 - 통일된 브랜드의 상품이 연중 내내 공급되면서 글로벌 인지도를 수축하고 최초상기(Top Of Mind) 브랜드로 자리매김
 - 제스프리는 뉴질랜드산 키위로만 생산하여 브랜드 인식 수준을 높이기 위해서는 연간 프로모션 예산의 약 15%에 달하는 투자가 필요할 것으로 분석하였으며, 글로벌 공급망을 통해 브랜드 홍보에 소요되는 마케팅 비용을 절감하고 계절적 요인에 따른 리스크를 해소
- 2020/21 회계기간 동안 글로벌 공급 전략을 통해 생산한 키위 판촉 활동에 1,170만 뉴질랜드달러(한화 약 9억 원) 투자
 - 시장 테스트를 위한 매장 내 샘플링, 시장 조사, 미디어 판촉 등 실시

□ 제스프리 브랜드를 내세워 활발한 해외 마케팅 전개

- 수출 및 마케팅을 전담하는 제스프리를 통해 해외 마케팅 및 브랜딩 전략을 수립하고 역량을 집중
 - 2020년 리브랜딩을 통해 22년만에 새로운 브랜드 및 로고를 개발하였으며, 새로운 브랜드에 대한 글로벌 소비자 인식을 강화하기 위해 대규모 홍보 및 프로모션을 실시

<그림 III-1> 제스프리 브랜드 로고



*출처: 제스프리 홈페이지(www.zespri.com)(검색일: 2023.10.26.)

- 2015년 싱가포르에 글로벌 허브를 처음 설립한 이후 2023년 10월 글로벌 세일즈 및 마케팅 센터를 공식 개소하였으며, 전 세계 17개국에 위치한 사무소의 마케팅 활동을 지원

19) 브랜드 건전성(Brand Health): 기업이 소비자에 대한 약속을 얼마나 잘 지키는지, 시장 입지가 얼마나 탄탄한지 등을 나타내는 지표

- 미국에서는 옴니채널 마케팅 전략을 통해 홍보 효과 극대화
 - 미국 시장을 공략하기 위해 ‘Taste the Obsession’ 캠페인을 전개하여 소셜미디어 및 온라인 영상, 디스플레이 광고 등 디지털 매체를 이용한 마케팅 외에도 샘플 제공을 통한 고객 접점 확대, 상품 디스플레이 개선, 뉴질랜드 방문 경험 제공 등 적극적인 프로모션을 실시함²⁰⁾
- 중국에서는 수요를 창출하기 위해 모바일 게임과 협업하여 인지도를 높이고 소비자 관심을 이끔²¹⁾
 - 과일을 절단하는 것보다 주스 형태로 섭취하는 중국 소비자, 특히 아동을 주 타겟으로 하여 중국 최대 소셜 네트워크 WeChatt에서 출시한 모바일 게임과 콜라보레이션을 진행하였으며, 지하철 전역의 광고 게재 및 대학교 이벤트 등 오프라인 홍보 활동을 동시에 전개함
 - 그 결과 캠페인 기간 동안 68만 명이 넘는 모바일 게임 유저가 캠페인에 참여하였으며 게임 내 180억 개의 제스프리 키위 아이템이 사용됨
- 글로벌 마케팅 전략을 토대로 2021/22년 회계기간 동안 전 세계 영업이익은 전년 동기 대비 15% 증가한 44억 뉴질랜드달러(한화 약 3조 4,605억 원) 이상으로 집계

□ 최근 지속가능성을 화두로 내세워 시장을 선도

- 지속가능한 목표를 달성하기 위한 포장재 개발
 - 2025년까지 유럽 내 100% 재활용·재사용·퇴비화 가능한 포장재 사용을 위해 연구개발 중이며, 2022년 재활용·재사용·퇴비화 90% 수준 달성
 - 또한, 2022년 스페인에서 100% 판지 트레이를 첫 출시한 이후 도입 국가를 점차 확장할 예정
- 2025년까지 수자원 관리 및 기후변화 적응 계획을 개발하고 2035년까지 생산에서 유통·소비에 이르기까지 탄소 배출량을 저감하는 탄소 포지티브 목표를 달성할 계획

20) Zespri Kiwifruit takes consumer campaign to ‘new level,’ offers chance to win trip to New Zealand, The Packer(2023.07.28.)

21) Zespri: How Zespri Got Kids Across China to Slice 18 Billion Kiwis, MMA Global(2015.09.27.)

IV. 시사점

- 해외 마케팅보드 사례 분석 결과, ①품질관리 ②수출전략 일원화 및 체계화 ③통합 홍보·마케팅 활동이 공통된 특징
 - 수출에 앞서, 마케팅보드를 통해 엄격한 품질 규격을 개발하고 수출용 제품의 품질을 균등화
 - 미국과 뉴질랜드 사례에서 보듯이, 각 조직은 정부기관에서 개발한 등급 또는 자체 등급 규격을 도입하여 품질 수준 향상에 힘쓰고 있음
 - 또한, 식품 안전 및 품질 보증 프로그램, 인증 등을 개발하고 농가를 교육하여 제도 확산과 인식 제고를 위해 투자
 - 품질 균등화는 제품 품질 경쟁력을 제고할 뿐만 아니라, 수입업체와의 가격 협상을 위해서도 필수적인 것으로 인식하고 있음
 - 품질 관리 및 감독 역할을 마케팅보드로 일원화함으로써 관리 비용을 절감하고 객관적인 품질 수준 관리가 가능해진 것으로 분석
 - 일반적으로 마케팅보드는 해외 시장을 개척하는 수출전문조직으로 기능하며, 수출전략을 일원화 및 체계화하여 역량 집중
 - 품질관리 및 연구개발·시장조사·시장 개척·가격협상·물류운송 등 수출에 필요한 전 과정을 통합함으로써 수출 역량을 집중하고 시장 변화에 대응할 수 있음
 - 수출 품목의 해외 홍보·프로모션 활동을 통합함으로써 마케팅 효과를 증대하고 공동 브랜드로서 가치 제고
 - 앞서 언급한 미국과 뉴질랜드의 마케팅보드는 ‘캘리포니아 아몬드’, ‘워싱턴 사과’, ‘제스프리 키위’ 등 브랜드를 전 세계적으로 구축 및 인식시킨 성공 사례로 꼽힘
 - 이들 마케팅보드는 개별 농가 또는 수출업체 브랜드 대신 공동의 로고 및 브랜드 아이덴티티를 이용하여 통일된 이미지를 전달하고 대규모 글로벌 홍보·프로모션 활동을 실시
 - 그 결과, 마케팅 비용을 절감하는 대신 홍보 효과를 극대화하는 성과를 거둠

※ 참고문헌 및 참고사이트

1	미국 농무부 해외농업서비스국(www.fas.usda.gov)
2	미국 농무부 농업마케팅서비스국(www.ams.usda.gov)
3	뉴질랜드 원예수출청(www.hea.co.nz)
4	캘리포니아 아몬드위원회(www.almonds.com)
5	캘리포니아 아몬드위원회 유튜브 채널(www.youtube.com/watch?v=DLTxdZNej7I&ab_channel=CaliforniaAlmonds)
6	캘리포니아 아몬드 연합(https://almondalliance.org)
7	블루 다이아몬드 생산자조합(https://bluediamondgrowers.com)
8	워싱턴 사과 위원회(https://waapple.org)
9	뉴질랜드 원예협회(www.hortnz.co.nz/about-us/product-groups-and-district-associations)
10	제스프리 인터내셔널(www.zespri.com)
11	뉴질랜드 키위 재배자 협회(www.nzkgi.org.nz)
12	뉴질랜드 키위 위원회(www.knz.co.nz)
13	www.freshfruitportal.com
14	www.goodfruit.com
15	Kiwifruit Export Regulations 1999, 뉴질랜드 법률 포털(www.legislation.govt.nz)
16	황의식, 조용원, 농업부문 조직화 실태와 활성화 방안, 농업전망 2009 : 한국 농업·농촌 도전과 새로운 희망(2009)
17	Christopher B. Barrett and Emelly Mutambatsere, Marketing Boards(2005)
18	Noncitrus Fruits and Nuts 2022 Summary(2023.05.), 미국 농무부(www.usda.gov)
19	Partnering for a Sustainable Future(2022), 블루 다이아몬드 생산자조합(https://bluediamondgrowers.com)
20	아몬드는 술안주가 아닌 건강 스낵이죠, 매경 Economy(2018.10.30.)
21	농가 300곳이 갈아탔다...제주도 변화시킨 제스프리의 비결 [하수정의 티타임], 한국경제(2023.03.21.)
22	Blue Diamond Almonds CEO Mark Jansen On Building a Brand, CEO-North America(2022.05.)
23	Blue Diamond says aggressive product development needed, Farm Progress(2006.01.21.)
24	VIDEO: Almond Board of California launches £1.3m UK ad campaign, Media Shotz(2020.01.16.)
25	Zespri Kiwifruit takes consumer campaign to 'new level,' offers chance to win trip to New Zealand, The Packer(2023.07.28.)
26	Zespri: How Zespri Got Kids Across China to Slice 18 Billion Kiwis, MMA Global(2015.09.27.)