

# 지역농협 경제사업의 자립화 방안

황연수

(동아대학교 사회과학대학 경제학부)

## Directions for Self-reliance of Economic Business in Regional Agricultural Cooperatives

Hwang, Yeon-Su

Division of Economics, College of Social Sciences, Dong-a Univ.,  
Busan 602-714, Korea

### 적 요

현재 한국의 지역농협은 종합농협의 한계, 규모의 영세성과 비전문성, 조직 및 사업기반의 취약화, 경영주의적 사업확대 노선, 고비용·저효율 구조 등으로 인해 협동조합 본연의 목적 달성은커녕 그 자체의 존립마저 위태로운 '정체성의 위기'와 '경영의 위기'에 직면해 있다.

금융시장에서의 자금공급 과잉, 농산물 및 유통시장 개방의 진전에 따른 농산물공급의 상대적 과잉과 같은 환경변화는 신용·경제사업의 분리, 규모화 및 전문화와 같은 지역농협 조직·사업체계의 혁신을 통한 경제사업의 자립화를 요구하고 있다.

지역농협의 경제사업은 취급물량의 과소와 낮은 조수익률, 취약한 자기자본으로 인한 높은 금융비용 부담 등으로 인해 자립화에 일정한 한계를 보이고 있으나 일부 선진 지역농협이나 품목조합에서는 흑자를 나타내는 경제사업도 있었다. 경제사업의 자립화를 위해서는 신용사업과 경제사업의 실질적인 분리, 지역농협 사업·조직의 규모화와 전문화, 경제사업의 확충과 수익구조의 개선, 지역농협의 진흥이 필요하다.

### I. 서론

농협의 존재의의는 '조합원의 농업생산성을 제고하고 조합원이 생산한 농산물의 판로확대 및 유통원활화를 도모하며, 조합원이 필요로 하는 기술, 자금 및 정보 등을 제공함으로써 조합원의 경제적·사회적·문화적 지위 향상을 증대'시키는 데에 있다.

그런데 지금 우리 농업과 농가는 식량자급률의 저위로 대표되는 농업생산력의 정체와 농가부채의 증

가로 대표되는 농가경제의 악화라는 위기에 처해 있다. 그리고 농업위기 극복의 일익을 담당해야 할 농협 또한 종합농협의 한계, 규모의 영세성과 비전문성, 조직 및 사업기반의 취약화, 경영주의적 사업확대 노선, 고비용·저효율 구조 등으로 인해 협동조합 본연의 목적 달성은커녕 그 자체의 존립마저 위태로운 '정체성의 위기'와 '경영의 위기'에 직면해 있다.

지역농협의 존립근거는 어디까지나 농업 관련 경제사업이다. 경제사업에서 경쟁기업보다 유리한 서비스를 제공하지 못하면 장기적으로 농협은 살아 남을

수 없고, 경제사업의 수익에 기초한 사업구조만이 조합의 장기적 생존을 보장해준다. 만약 어떤 조합이 경제사업에서 조합원을 만족시키는 서비스와 이익을 창출하지 못한 채 신용사업에만 의존하여 조합을 영위한다면 그 조합은 임직원의 일터로서의 의미 이상은 지니지 못할 것이다.

최근 지역농협의 사업구조를 보면 경제사업 20%, 신용·공제사업 80%로 경제사업의 비중이 현저히 낮을 뿐만 아니라, 신용사업 부문의 흑자로 경제사업의 적자를 보전하는 취약한 재생산구조를 영위하고 있다. 지금까지는 지역농협이 농촌 금융시장에서의 독점적 지위, 세제혜택과 같은 제도적 지원 등에 힘입어 상대적으로 높은 예금이자를 지급함으로써 예수금 동원이 용이하였고, 자금의 만성적인 공급부족과 수요초과로 인한 높은 수준의 고정금리 덕분에 높은 예대비율과 높은 예대마진을 동시에 향유할 수 있었다.

그러나 앞으로는 농촌 금융시장에서의 독점적 지위의 상실과 경쟁의 격화, 세제혜택 등 제도적 지원 폭의 축소 등으로 인해 지역농협 신용사업의 예대비율과 예대마진이 현저히 저하하게 되고, 그 결과 신용사업의 수익으로 경제사업의 적자를 보전하는 것은 물론이고 신용사업 자체의 순조로운 재생산조차 쉽지 않을 전망이다. 그 뿐만 아니라 종래와 같은 사업관행은 신용사업의 경쟁력 약화는 물론 경제사업의 체질개선을 방해하는 측면도 없지 않으므로 이제 신용사업과 경제사업의 실질적 분리와 함께 경제사업의 자립화 방안을 모색할 단계가 되었다.

금융시장에서의 자금공급 과잉, 농산물 및 유통시장 개방의 진전에 따른 농산물공급의 상대적 과잉과 같은 환경변화는 신용·경제사업의 분리, 규모화 및 전문화와 같은 지역농협 조직·사업체계의 혁신을 통한 경제사업의 자립화를 요구하고 있으나, 현실은 농민층분해의 전개에 따른 이·탈농의 증가, 도시화·겸업화의 진전, 조합원의 농협에 대한 의존도와 귀속의식의 약화, 작목반·영농회 등 조합의 기간조직 약화 등으로 인해 지역농협의 조직기반과 사업기반이 현저히 약화되고 있고, 국내·외 자본과의 경쟁격화로 인해 사업량의 감소와 함께 채산성이 악화되고 있어 경제사업의 자립화는 쉽지 않은 전망이다.

본 연구의 목적은 지역농협 및 품목조합의 존재양상과 사업체계, 경제사업의 수익구조와 자립화 정도, 경제사업의 수익성 저위 및 자립화 저해요인을 분석한 다음, 신용·경제사업의 실질적 분리, 지역농협의 규모화와 전문화, 경제사업의 확충과 수익구조 개선, 지역농협의 진흥 등을 통한 지역농협 경제사업의 자립화 방안을 모색하는데 있다.

## II. 지역농협의 사업체계 및 수익구조

### 1. 지역농협의 존재양상과 사업체계

한국 자본주의의 지역간 불균등발전과 농민층분해의 지역성 등으로 인해 지역의 회원조합은 표 1에서 보는 바와 같이 조직체계나 사업능력에 있어 양적인 차이는 물론 현격한 질적 차이를 보이고 있다. 조합원 수가 16,622명이나 되고 직원수가 256명이나 되는 대형조합(순천)이 있는가 하면 조합원이 344명에 불과한 서울 소재 도시조합이나 직원수가 5명에 불과한 소형조합도 있다. 순이익이 39억원이나 되고, 이용고 배당액이 3억원이 넘을 정도로 경영실적이 양호한 조합이 있는가 하면, 순손실이 60억원이나 되고 심지어 고객이 맡긴 예수금으로 직원 월급을 줄 정도로 경영이 부실한 조합도 있다.

품목조합과 지역농협을 조직, 재무, 사업, 수익 측면에서 비교한 결과 조직(조합원과 직원수) 면에서는 대동소이하였으나 재무구조와 사업구조 면에서는 품목조합 쪽이 협동조합의 원칙에 상대적으로 근접해 있는 것으로 나타났다. 즉, 품목조합은 지역농협에 비해 출자금과 자기자본 비율이 높을 뿐만 아니라 판매, 구매 등 경제사업의 비율이 월등히 높았다.

신용사업과 경제사업을 겸영하고 있는 지역농협의 사업체계는 표 2에서 보듯이 경제사업은 조수익의 20%에 불과한데 비해 신용·공제사업은 조수익의 80%를 차지하고 있고, 최근 경제사업의 비중이 상대적으로 저하할 뿐만 아니라 2000년의 경우 경제사업의 조수익 금액 자체가 감소한 것으로 나타났다.

품목조합의 경우 경제사업 대 신용·공제사업의

표 1. 지역농협과 품목조합의 존재양상, 2000

단위 : 인, 백만원

		지역농협(1,132 개소)			농업계 품목조합(48 개소)		
		평균	최고	최저	평균	최고	최저
조직	조합원	1,770	16,622(전남순천)	344(서울경서)	1,657	16,357(경북능금)	244(중부화훼)
	준조합원	6,393	78,244(부산동래)	15(전북상서)	4,387	17,399(대전원예)	0(예산능금 등)
	직원수	33	256(전남순천)	5(전북용포)	36	247(경북능금)	3(중부화훼)
재무	출자금	847	6,905(전남순천)	60(경북예안)	1,215	7,785(경북능금)	310(부천원예)
	자기자본	3,170	24,071(전남순천)	△15,324(인천부평)	3,867	28,534(인천원예)	281(홍성능금)
	총자산	78,972	653,896(전남순천)	7,661(경북예안)	53,706	257,707(경북능금)	3,031(경남중부)
	고정자산	4,907	38,965(제주시)	80(경북예안)	8,642	73,941(경북능금)	311(경충남)
사업	판매	8,342	55,887(제주시)	827(경남마천)	25,175	133,972(제주감귤)	913(공주원예)
	구매	2,555	18,045(전남순천)	17(서울영등포)	3,762	46,946(경북능금)	77(영남화훼)
	예수금	56,410	503,600(남인천)	5,705(경북예안)	30,595	115,332(대전원예)	2,813(영남화훼)
	공제료	3,838	47,068(남광주)	223(전북상관)	1,437	8,847(광주원예)	13(영남화훼)
손익	조수익	2,327	17,969(전남순천)	△2,262(경남양산)	1,944	8,574(제주감귤)	85(경남중부)
	순손익	129	3,865(대전서부)	△5,971(인천부평)	22	966(대전원예)	△3,696(경북능금)

자료 : 농협중앙회, [지역농협 경영계수요람] 및 [품목조합 경영계수요람], 2001

표 2. 지역농협과 품목조합(농업계)의 사업부문별 조수익 구성비, 2000

단위 : 백만원, %

		신용사업	공제사업	경제사업					계
판매	구매	가공	기타	소계					
지역농협	금액	1,724	201	117	170	44	70	401	2,327
	구성비	74.1	8.6	5.0	7.3	1.9	3.0	17.2	100.0
품목조합	금액	696	73	717	423	0	35	1,175	1,944
	구성비	35.8	3.8	36.9	21.8	0	1.8	60.4	100.0

자료 : 농협중앙회, [지역농협 경영계수요람] 및 [품목조합 경영계수요람], 2001

비가 60 대 40으로 지역농협의 20 대 80과는 현저한 차이가 있었고, 경제사업의 내용도 판매사업과 구매사업의 비중이 월등히 높았다.

최근 지역농협의 경제사업량 감소는 [조합의 사업규모=① 조합원수×② 조합원의 평균 구·판매량×③ 사업이용률]과 같은 세 가지 요인에 기인한다.

① 정조합원(농가다운 농가) 수가 감소하고, ② 농업생산의 감소와 판매가격의 정체로 인해 구·판매량이 감소하고 있으며, ③ 농의 자본과 기업의 농업·농촌부문 진출이 활발해짐에 따라 조합원의 선택지

가 확대되고, 그로 인해 조합원(특히 대규모 이용자)의 농협 이탈이 늘어나고 있기 때문이다.

지역농협의 사업구성에서 경제사업의 구성비가 상대적으로 축소되고 있는 것은 농협이 한편으로는 지역농업·조합원의 경제사업에 대한 요구에 적절히 대응하지 못함으로써 경제사업의 장을 국내의 자본에게 빼앗겼기 때문이고, 다른 한편으로는 보다 손쉽고 수익성 높은 신용사업에 치중해 왔기 때문이다.

이상과 같은 지역농협의 조직·사업·경영상의 특성은 '종합주의', '속지주의', '망리주의', '행정의존'

으로 말미암아 초래되고, 방만한 조직의 현상유지, 시장점유율 확대를 위한 '몸집 불리기'(농업경영 → 농가생활 → 준조합원 → 비조합원으로 사업내용과 이용자 확대), 획일적이고 경직적인 사업체계에 의해 가속화되었으며, 현단계 지역농협의 '정체성 위기'와 '경영 위기'의 저류를 형성하고 있다.

협동조합도 자본주의 사회의 한 부문이기 때문에 자본주의가 발전함에 따라 조합의 경영은 일반 영리기업의 경영과 차별성이 점차 줄어들게 되는데 그 이유의 하나는 일반기업과의 경쟁이 치열해지면서 경영관리의 고도화와 경영유지를 위한 업무확대가 불가피하게 되어 운동체보다는 경영체로서의 의사결정이 우선하게 되기 때문이고, 다른 하나는 사회환경의 변화로 인해 조합원의 전통적인 유대의식이 이완되고 협동조합 경영에 대한 집단적 통제력이 약화되기 때문이다.

농협은 본래 농가경제의 향상을 목적으로 설립된 것이기 때문에 농가경제를 지원하기 위한 거래가 중심이 되어야 하고, 비농민과의 거래는 제한적으로 허용되고 있을 뿐이다. 그 동안 지역농협의 사업량 확대는 농업 측면의 활동을 상대적으로 축소시키는 대신 비농업 측면의 활동을 적극적으로 확대시키는 방향으로 이루어져 왔다. 이와 같이 농가경제보다도 농협 자신의 경영을 우선 시하는 농협의 운영 태도를 농협의 [경영주의](농협의 '상사화', '은행화', '보험회사화')라 하는데, 농협의 정체성 위기와 경영위기는 고도성장기 이래 계속되어온 경영주의적 사업확대노선의 결과라 할 수 있다(農業開發研修センター編, 1974 : 343).

## 2. 지역농협 경제사업의 수익구조와 자립도

지역농협의 경우 표 3에서 보는 바와 같이 시설·인원의 사업부문별 분리가 용이하지 않아 신용사업과 경제사업의 회계구분은 물론 경제사업 부문별 원가계산에 한계가 있다. 지역농협의 사업부문별 종사 인원은 신용·공제 39%, 지도·관리 32%, 경제 29%로 구성되어 있는데, 전체의 약 1/3을 차지하는 지도·관리부문의 (공통)인건비의 분담 방식에 따라

경제사업의 손익과 자립도가 영향을 받게 된다. 공통관리비는 인사, 관리, 조사, 지도업무 등 수익사업과 직접 관련 없는 분야의 비용으로 일반기업에서는 판매관리비의 일부이나 협동조합의 특수성을 감안하여 별도의 항목으로 구분하고 있다.

지역농협의 사업부문별 조수익, 비용, 손익은 표 4에서 보듯이 수정후 조수익에서 전속관리비와 공통관리비를 모두 공제한 순손익은 물론 전속관리비만을 공제한 전속손익도 모든 경제사업 부문이 적자를 나타내고 있다.

그러나 자세히 보면 경제사업의 경우 조수익은 과소평가 되고 비용은 과대평가 되어 적자폭이 실제보다 크게 나타나고 있는 반면, 신용사업은 조수익은 과대평가 되고 비용은 과소평가 되어 흑자폭이 실제보다 크게 나타나고 있음을 알 수 있다.

이와 같은 현상은 사업부문별로 회계상 구분은 되어 있으나 수지관리가 통합되어 있고, 실질적인 사업별·부서별 분리회계와 독립채산제가 실시되고 있지 않기 때문에 사업부문별 원가계산시 공통비용을 조수익과 종사자수에 기초하여 배분하기 때문에 발생한다.

경제사업의 조수익이 수정과정에서 과소평가 되는 이유는 신용사업에서 경제사업에 빌려준 자금에 대한 '내부이자율'이 지나치게 높게 반영되어 있기 때문이다. 지역농협은 자기자본이 취약하여 경제사업 자금을 신용부문의 예수금에서 비싼 이자를 주고 빌려쓰고 있다. 이로 인해 그 동안 경제사업은 신용사업의 안전하고 수익성 높은 고객노릇을 톡톡히 해왔다. 즉 신·경 겸업으로 신용사업은 경제사업으로부터 상대적으로 높은 수익을 안정적으로 확보해 온 반면, 경제사업은 시중이자율보다도 높은 내부이자율 신용사업 측에 제공해 왔던 것이다.

원가계산시 내부자금 이자율로 상호금융 일반대출 평균금리를 적용하고 있는데(1999년 13.16%, 2000년 12.24%, 2001년 9.25%), 이것은 농업경영자금 5.0%, 농수산물가격안정기금 5.0~8.0% 등 농업정책자금에 비해 높을 뿐만 아니라 일반은행의 프라임레이트 연동대출금리(일반업체에 대한 1년 이내 일반대출금리) 8.52%에 비해서도 높은 편이다. 그 결과 1999년

표 3. 지역농협과 품목조합(농업계)의 사업부문별 종사인원, 2000

단위 : 인, %

		지역농협			품목조합		
		총인원	조합당 인원	구성비	총인원	조합당 인원	구성비
신 용		14,309	12.6	35.0	531	11.1	26.0
공 제		1,607	1.4	3.9	55	1.1	2.7
지도 관리	지 도	2,150	1.9	5.3	137	2.9	6.7
	관 리	11,032	9.7	27.0	439	9.1	21.5
경제 부문	판 매	2,333	2.1	5.7	425	8.9	20.8
	구 매	4,254	3.8	10.4	229	4.8	11.2
	생활물자	2,114	1.9	5.2	33	0.7	1.6
	가 공	1,210	1.1	3.0	114	2.4	5.6
	창 고	622	0.5	1.5	10	0.2	0.5
	이 용	377	0.3	0.9	15	0.3	0.7
	운 송	872	0.8	2.1	58	1.2	2.8
소 계		11,782	10.5	28.8	883	18.4	43.1
합 계		40,880	36.1	100.0	2,045	42.6	100.0

주 : 1. 인원과 구성비는 직급별 인건비를 3급 인건비로 나누어 산출한 환산인원 기준임

2. 품목조합의 판매에는 생활물이 포함되었음

자료 : 농협중앙회, [지역농협 경영계수요람] 및 [품목조합 경영계수 요람], 2001

의 경우 내부자금 이자액이 2,591억원이나 되어 손익 계정(P/L)상의 경제사업 조수익 4,973억원의 52.1%를 차지하고 있고, 2000년의 경우 내부자금 이자액(1,533억원)이 조수익(4,973억원)의 1/3을 차지하고 있다. 만약 내부자금이자율이 4.0% 포인트 낮아질 경우 수정후 조수익은 구매사업 269억원, 가공사업 205억원, 생활물자 39억원, 창고사업 71억원, 운송기타 49억원씩 늘어남으로써 최종 순손익의 적자폭이 줄어들거나 흑자로 전환될 수도 있을 것이다.

조수익 뿐만 아니라 비용도 신용사업에 비해 경제사업 쪽에 더 불리하게 배분되고 있는데, 그 이유는 전속관리비의 경우 조수익과는 상관없이 사업부문별 직원수 비율을 적용하고 있고, 공통관리비의 경우 사업별 조수익의 비율과 직원수 비율의 평균을 적용하고 있기 때문이다.

농업계 품목조합의 경우 표 5에서 보는 바와 같이 구매사업과 판매사업은 전속손익, 순손익 모두 흑자를 나타내고 있고, 나머지 경제사업 부문들은 전속손익, 순손익 모두 소폭의 적자를 나타내고 있다. 내부

자금 이자액은 102억원으로 경제사업 조수익 564억원의 18%를 차지하고 있는데, 만약 내부자금 이자율이 4% 포인트 하락할 경우 구매사업 10.6억원, 생활물자사업 2.2억원, 판매사업 20.8억원, 창고사업 2.2억원씩 수정후 조수익이 늘어나게 되어 구매사업과 판매사업은 흑자폭이 늘어나게 되고 생활물자사업과 창고사업은 적자폭이 줄어들게 될 것이다.

그러면 현재 지역농협의 경제사업 자립도는 어느 정도인가? 내부자금 이자율의 조정 없이 사업부문별 1인당 손익분기 취급액을 계산하여 1999년도 지역농협의 1인당 평균 취급액을 비교한 결과 전속관리비 기준의 경우 판매사업 74.3%, 구매사업 71.7%, 생활물자사업 102.9%, 창고사업 16.4%, 이용사업 37.5%의 자립도를 나타내었다(표 6).

1999년도 1,132개 지역농협의 경영실적 자료를 이용하여 판매사업 종사자 1인당 판매사업 취급액[=조합별 판매사업 실적÷조합별 판매사업 종사자수(=조합별 직원수×전국 평균 판매사업 종사자비율 0.0593)]을 계산하여 1인당 손익분기 취급액을 비교

표 4. 지역농협의 사업부문별 원가계산서, 2000

단위: 억원

		P/L상 조수익 ①	사업채 권이자 ②	내부자 금이자 ③	수정후 조수익 ④	조수익①의 구성비 ⑤	전속비율			
							평균 직원수⑥	3급환산 직원수⑦	전속비율 ⑧	
조 수 익	신용 · 공제	신용	19,520		△342	19,178	79.5	14,003	14,309	35.0
		공제	2,287		54	2,341	9.7	1,497	1,607	3.9
		소계	21,807		△288	21,519	89.2	15,500	15,916	38.9
	경제 사업	구매	1,633	486	△823	1,296	5.4	4,493	4,254	10.4
		생활물자	1,048	△8.1	△120	920	3.8	2,048	2,114	5.2
		판매	958	△325	243	876	3.6	2,209	2,333	5.7
		가공	440	△391	△628	△579	△2.4	1,275	1,210	3.0
		창고	248	△9.1	△216	23	0.1	679	622	1.5
		이용	65	△145	162	82	0.3	425	377	0.9
		운송기타	151	0.3	△150	134	0.01	1,135	872	2.1
		소계	4,544	△392	△1,533	2,619	10.8	12,263	11,782	28.9
	계	26,351	△392	△1,821	24,138	100.0	27,763	27,698	67.8	
	지도사업비		1,979			④1,979		1,752	2,150	5.2
사업관리비		22,688	94	△1,821	⑤20,960		8,490	11,032	27.0	
		사업별 배분 비율 ⑨	공통관리 비율 ⑩	지도·관리비			손익			
				전속 관리비⑪	공통 관리비⑫	계 ⑬	전속 손익⑭	순손익 ⑮	조합당 순손익	
조 수 익	신용 · 공제	신용	51.7	65.6	7,336	5,728	13,065	11,842	6,114	5.4
		공제	5.8	7.8	824	677	1,501	1,518	840	0.7
		소계	57.5	73.4	8,160	6,405	14,566	13,360	6,954	6.1
	경제 사업	구매	15.4	10.4	2,182	906	3,088	△886	△1,793	△1.6
		생활물자	7.6	5.7	1,084	500	1,584	△164	△664	△0.6
		판매	8.4	6.0	1,197	527	1,724	△321	△848	△0.8
		가공	4.4	1.0	620	86	706	△1,200	△1,285	△1.1
		창고	2.2	1.2	319	102	421	△296	△398	△0.4
		이용	1.4	0.9	193	74	267	△111	△185	△0.2
		운송기타	3.1	1.6	446	138	585	△445	△583	△0.5
		소계	42.5	26.6	6,041	2,334	8,374	△3,423	△5,756	△5.0
	계	100.0	100.0	14,201	8,739	22,940	9,937	1,198	1.1	
	지도사업비				④1,103					1.0
사업관리비				⑤5,657					5.0	

주: 1) 내부자금이자는 상호금융 대출금 평균이자율(12.24% 적용)

2) 사업별 배분비율은 지도·관리비를 제외한 사업부문의 종사인원 전속비율(67.8%)을 100%로 환산한 것임

3) ④=①+②+③, ⑩=(⑤+⑨)/2, ⑪=⑤×⑧, ⑫=(③+④+①)×⑩, ⑬=④-⑪, ⑮=④-⑬

자료: 농협중앙회, [지역농협 경영계수 요약], 2001

표 5. 농업계 품목조합의 사업부문별 원가계산서, 2000

단위: 억원

		P/L상 조수익 ①	사업채 권이자 ②	내부자 금이자 ③	수정후 조수익 ④	조수익①의 구성비 ⑤	전속비율			
							평균 직원수⑥	3급환산 직원수⑦	전속비율 ⑧	
조 수 익	신용 · 공제	신용	334.0		125.3	459.3	47.6	506	532	26.0
		공제	35.4		0.8	36.2	3.7	56	55	2.7
		소계	369.4		126.1	495.5	51.3	562	587	28.7
	경제 사업	구매	202.8	32.0	△32.4	202.4	20.9	200	229	11.2
		생활물자	16.0	0.1	△6.6	9.5	1.0	31	33	1.6
		판매	343.7	△22.6	△63.6	257.5	26.7	370	418	20.5
		가공	0.5	△8.9	9.0	0.6	0.1	112	114	5.6
		창고	2.9	△0.6	△6.7	△4.4		12	10	0.5
		기타	△2.2	△1.8	△1.7	△5.7		89	81	3.9
		소계	563.6	△1.9	△102.0	459.8	48.7	814	883	43.3
계	933.0	△1.9	24.2	955.3	100.0	1,376	1,470	72.0		
지도사업비		61.9			㉞ 61.9		116	137	6.7	
사업관리비		873.7	△34	△59.2	㉟780.2		273	435	21.3	

  

		사업별 배분 비율 ⑨	공통관리 비율 ⑩	지도·관리비			손익			
				전속 관리비⑪	공통 관리비⑫	계 ⑬	전속 손익⑭	순손익 ⑮	조합당 순손익	
조 수 익	신용 · 공제	신용	36.1	41.9	203.1	117.4	320.5	256.2	138.9	2.9
		공제	3.7	3.7	21.0	10.4	31.4	15.2	4.8	0.1
		소계	39.8	45.6	224.1	127.8	351.9	271.4	143.7	3.0
	경제 사업	구매	15.6	18.2	87.6	51.1	138.7	114.7	63.6	1.3
		생활물자	2.2	1.6	12.5	4.5	17.0	△3.0	△7.5	△0.2
		판매	28.4	27.6	159.6	77.2	236.8	97.9	20.7	0.4
		가공	7.7	3.9	43.4	11.0	54.4	△42.8	△53.8	△1.1
		창고	0.7	0.4	3.9	1.0	4.9	△8.4	△9.4	△0.2
		기타	5.5	2.7	30.8	7.7	38.5	△36.4	△44.1	△0.9
		소계	60.2	54.4	337.8	152.5	490.3	122.1	△30.5	△0.6
계	100.0	100.0	561.9	280.3	842.2	393.5	113.2	2.4		
지도사업비				㉞ 52.3					1.1	
사업관리비				㉟166.1					3.5	

주: 1) 내부자금이자지는 상호금융 대출금 평균이자율(12.24% 적용)

2) 사업별 배분비율은 지도·관리비를 제외한 사업부문의 종사인원 전속비율(67.8%)을 100%로 환산한 것임

3) ④=①+②+③, ⑩=(⑤+⑨)/2, ⑪=⑤×⑧, ⑫=(②+③+④)×⑩, ⑬=④-⑪, ⑮=④-⑭

자료: 농협중앙회, [품목조합 경영계수 요약], 2001

한 결과 1인당 지도관리비 기준(101.6억원)을 충족시키는 조합은 52개(4.6%), 1인당 목표이익(108.9억원)을 충족시키는 조합은 35개(3.1%)로 나타났다.

사업부문간 내부자금이거나 공통관리비 정산제도를 보다 합리적인 방향으로 개선할 경우 회계제도의 개선만으로도 경제사업의 수지가 개선될 여지가 있고, 또 회원조합 중에는 경제사업의 종류에 따라 상당한 규모의 흑자를 내는 조합도 있으므로 '경제사업≒적자사업'이라는 항등식은 성립하지 않음을 알 수 있다.

### 3. 경제사업의 수익성 저위 및 자립화 저해 요인

경제사업의 수익성이 낮은 이유는 우선 경제사업 종류의 부적절과 사업량의 과소에서 찾을 수 있다. 60~70년대 지역간에 비교적 동질성이 강했던 시절의

백화점식 사업메뉴의 골격이 그대로 유지됨으로써 지역의 특성과 요구의 반영도가 낮고, 인적·물적 자원의 효율적 이용이 제약을 받고 있다. 이와 같은 지역농협의 사업 및 조직체계의 획일성·경직성은 한편으로는 각 사업의 조수익 증대를 제약하고, 다른 한편으로는 조수익에서 차지하는 인건비 및 관리비의 비중을 높여 노동생산성(1인당 조수익)을 떨어뜨리는 요인으로 작용하고 있다.

지역농협 경제사업의 저수익성과 낮은 자립도는 품목조합과의 비교를 통해서도 고찰할 수 있다. 표 4와 표 5에서 보았듯이 품목조합이 지역농협에 비해 훨씬 양호한 경제사업을 영위할 수 있었던 것은 표 7에 나타나 있는 바와 같이 지역농협에 비해 자기자본비율은 높고, 부채비율은 낮으며, 직원 1인당 사업량과 조수익이 많은 뿐만 아니라 사업실적 대비 조수익률이 높고, 직원 1인당 인건비가 낮기 때문이다.

표 6. 지역농협의 사업부문별 손익분기 취급액

단위: 억원

	취급액 ①	사업 수익 ②	사업 비용 ③	P/L상 조수익 ④	수정후 조수익 ⑤	조수 익율 ⑥	1인당 손익분기 취급액				'99년도 1인당 취급액
							인건비 기준⑦	전속관리비 기준⑧	지도관리비 기준⑨	목표이익 기준⑩	
신용	540,815	114,674	96,625	18,049	18,472	3.42	17.4	13.7	27.6	29.6	66.2
구매	28,218	2,432	504	1,928	1,426	5.05	11.8	9.2	18.7	20.0	6.6
생활물자	17,400	1,566	466	1,100	1,166	6.70	8.9	7.0	14.1	15.1	7.2
판매	89,767	1,955	693	1,262	834	0.9	64.1	50.2	101.6	108.9	37.3
창고	689	689	357	332	48	6.92	8.6	6.7	13.6	14.6	1.1
이용	296	268	201	67	59	19.75	3.0	2.4	4.8	5.1	0.9
공제	29,412	4,126	2,094	2,033	2,033	6.91	8.6	6.8	13.7	14.6	19.2

주: ① 신용사업의 취급액은 신용조달자금(예수금) 평잔임

④ = ② - ③

⑤ P/L상 조수익 + 사업채권이자 + 내부자금이자

⑥ = ⑤ / ①. 신용사업의 경우 [운용수익율(12.04%) - 직접원가율(8.62%)]임

⑦ 1인당 인건비 59,526천원 ÷ ⑥. 1인당 인건비는 P/L상 인건비(12,991억원)를 3급환산 수익부문 종사인원수(21,823.2명)로 나누어 산출한 것임

⑧ 1인당 전속관리비 46,662천원 ÷ ⑥. 1인당 전속관리비는 원가계산서상의 전속관리비(10,183억원)를 3급환산 수익부문 종사인원수(21,823.2명)로 나누어 산출한 것임

⑨ 1인당 지도관리비 94,373천원 ÷ ⑥. 1인당 지도관리비는 원가계산서상의 지도관리비(20,595억원)를 3급환산 수익부문 종사인원수(21,823.2명)로 나누어 산출한 것임

⑩ 1인당 목표이익 101,166천원 ÷ ⑥. 1인당 목표이익은 [지도관리비(20,595억원) + 10% 배당자원(1,482억원 = 납입출자금 6,531억원의 22.7%)]을 3급환산 수익부문 종사인원수(21,823.2명)로 나누어 산출한 것임

⑪ 사업별 취급액 ①을 부문별 3급환산 인원수로 나누어 산출한 것임

자료: 농협중앙회, [지역농협 경영계수 요약(1999. 1. 1~1999. 12. 31), 2000.



표 7. 지역농협과 품목조합의 주요 경영비율 비교, 2000

	산 식	단위	지역농협	품목조합
자기자본구성비율	(자기자본/총자본)×100	%	4.0	7.3
부채비율	(타인자본/자기자본)×100	%	2,391.0	1,268.9
총자본순이익률	(당기순이익/총자본평균)×100	%	0.2	0.1
자기자본이익률	(당기순이익/자기자본)×100	%	5.1	0.1
납입자본이익률	(당기순이익/출자금평균)×100	%	19.0	4.2
직원1인당 사업량	총사업량 / 연평균 직원수	백만원	817	1,096
직원1인당 경제사업량	경제사업량 / 연평균 직원수	백만원	1,382	1,686
직원1인당 조수익	조수익 / 연평균 직원수	백만원	64	55
직원1인당 경제조수익	경제조수익 / 연평균 직원수	백만원	38.6	63.8
경제사업 조수익률	(경제조수익/경제사업실적)×100	%	1.6	3.1
직원1인당 인건비	(인건비+퇴직금+경비) / 직원수	천원	41,000	39,327
조수익대 지도관리비율	(지도관리비/조수익)×100	%	93.6	100.3
노동소득분배율	(인건비+퇴직금+경비)/조수익×100	%	63.6	72.1

자료 : 농협중앙회, [지역농협 경영계수요람] 및 [품목조합 경영계수 요람], 2001

다음으로, 경제사업의 낮은 비용 보상율도 문제이다. 농산물 판매사업의 주된 적자 요인은 조합원 1인당 판매액과 종사원 1인당 취급액이 적을 뿐만 아니라 취급액 대비 조수익의 비율이 낮기 때문이다. 표 8에서 보는 바와 같이 판매사업의 취급액 대비 조수익 비율이 0.93%에 불과한 것은 판매수수료가 지나치게 낮기 때문이다(수탁판매 수수료율 0.68%, 위촉판매 수수료율 0.44%). 판매사업에서 적자를 보이고 있는 지역농협은 사업관리비율이 높는데, 거의 모든 품목에서 사업총이익으로 인건비·물건비조차 보상하지 못하는 상황에 있다. 구매사업과 생활물자사업의 경우 조합원 1인당 구매액, 종사원 1인당 취급액 및 조수익, 1일 매출액 등이 과소한데, 그 이유는 농협과 타 업체와의 경쟁의 격화와 대규모 점포의 농촌지역으로의 진출, 대규모 농가의 농협 이외로부터의 구매비율 증가, 농촌인구의 도시접근 빈번화, 상품의 저가격화 때문이다.

경제사업의 적자 여부를 고찰 경우 낮은 경제사업의 수수료율, 원가 이하 판매, 외상 판매, 무상 제공 등 이용자(조합원)들에게 제공한 실익을 감안할 필요가 있다. 경제사업의 취급량이 늘어나고 수수료가

현실화 될 경우, 즉 조합원이 지역농협의 경제사업에 적극적으로 참여함과 동시에 정당한 비용을 부담할 경우 경제사업도 흑자로 돌아설 수 있을 것이다.

### III. 경제사업의 자립화 방안

#### 1. 신용사업과 경제사업의 분리

최근 협동조합 개혁과정에서 농협중앙회의 신·경분리 문제가 새롭게 대두되고 있는데 그 배경에는 '농협이 신용사업에 치중한 나머지 생산·유통·가공·판매 등 경제사업은 소홀히 한다'는 전통적인 비판, 최근 품목조합의 부상에 따른 종합농협체제에 대한 회의론, 농가부채 문제와 지역농협의 부실화에 대응한 경제사업의 확충 및 금융산업 구조조정에 대응한 신용사업의 경쟁력 강화 필요성 등이 자리하고 있다(한국금융연구원, 2001 : 1).

현재의 종합농협체제, 신용·경제 겸영체제의 문제점으로는 농협의 성격 및 조직문화의 혼돈으로 인한 정체성의 불명확성, 이질적인 여러 사업을 하나의 조직이 경영하는데서 오는 '범위의 비경제(diseconomy

표 8. 사업별 손익분석

단위 : 백만원, %

	판매사업		구매사업		생활물자사업		
	금액	비율	금액	비율	금액	비율	
취급액 ①	9,443,383		2,891,878		1,754,034		
수익 ②	212,023	2.25	244,883	8.47	156,979	8.95	
비용 ③	116,177	1.23	81,584	2.82	52,153	2.97	
조수익 (④=②-③)	95,846	1.01	163,299	5.65	104,826	5.98	
수정후조수익 ⑤	87,589	0.93	129,563	4.48	91,978	5.24	
사업별 인건비 ⑥	95,657	1.01	174,401	6.03	86,678	4.94	
지도 관리비	전속관리비⑦	119,683	1.27	218,196	7.55	108,364	6.18
	공통관리비	52,697	0.56	90,625	3.13	49,988	2.85
	계 ⑧	172,380	1.83	308,821	10.68	158,352	9.03
전속 수익 (⑤-⑦)	△32,094	△0.34	△88,623	△3.06	△16,386	△0.93	
순손익 (⑤-⑧)	△84,791	△0.90	△179,258	△6.20	△66,374	△3.78	
인건비공제수익(⑤-⑥)	△8,068	△0.09	△44,838	△1.55	5300	0.30	

주 : 1. 비율은 취급액에 대한 비율임  
 2. 수정후 조수익 = 조수익 + 사업채권이자 + 내부자금이자  
 3. 사업별 인건비 = 사업부문별 환산종사인원 × 1인당(3급) 인건비(41백만원)  
 자료 : 농협중앙회, [지역농협 경영계수 요약], 제37집, 2001

of scope)', 수익사업과 비수익사업을 경영함으로써 수익사업(신용)부문의 경쟁력 약화 및 비수익사업(경제)부문의 비효율(지출의 크기와 사업성과를 동일시함으로써 지출극대화 유인 제공) 초래, 경영통제상의 고위험구조(조합장의 전문능력 여하에 따라 종합농협의 경영성과가 크게 좌우됨) 등을 들 수 있다(김동원, 1997 : 135~136).<sup>2)</sup>

신용사업과 경제사업을 분리해야 하는 이유는 무엇인가? 첫째, 경제사업 및 신용사업의 장기비전을 볼 때 신·경분리가 불가피하고, 둘째, 경제사업이 전문조합 및 품목조합 중심으로 분화되어 나아가기 위해서는 중앙회의 신·경분리가 전제되어야 하며, 셋째, 신용사업의 지속가능한 발전을 위해서는 중앙회 뿐만 아니라 지역농협의 신·경분리도 불가피하며, 넷째, 현재의 환경변화 속도로 볼 때 신·경분리를 추진해야 할 여건이 무르익었다고 판단되기 때문이다.<sup>3)</sup>

종합경영체제의 문제점과 신·경분리의 필요성에 비추어 볼 때 중앙회는 물론 지역농협의 신·경분리 또한 더 이상 미루기만 할 과제가 아니다. 지역농협

의 합병과 규모화, 시·군지부, 시·도지역본부 등 계통조직의 통합, 종합농협체제로부터 전문농협체제로의 전환 및 연합회의 설립 추이, 경제사업의 자립화 정도에 따라 지역농협의 신용·경제사업 분리도 단계적으로 추진할 필요가 있다.<sup>4)</sup> 앞으로 지역의 회원조합은 지역의 특성에 따라 전문농협(신용사업을 하지 않는 회원조합), 종합농협(신·경 미분리 회원조합), 지역신용조합(경제사업을 하지 않는 회원조합)으로 분화될 것이다.

지역농협의 신·경분리는 신용사업과 경제사업 간의 순환보직 차단으로 전문성 제고, 필요한 사업자금이 외부로부터 차입됨으로써 방만한 경제사업운용 방지, 독립법인의 설립에 따른 자체자본의 확보로 금융비용의 감소, 경제사업 부문 임금수준의 유사업종 수준으로의 인하, 정책사업과 자체사업을 구분 계리하고 각 사업에 대한 원가분석이 가능해짐으로써 사업구조의 투명성 증대와 합리적인 자원배분 가능 등을 통해 경제사업의 자립도 제고에 기여할 것이다.

## 2. 지역농협 사업·조직의 규모화와 전문화

신용·경제사업이 분리되었다 해서 저절로 경제사업이 활성화되는 것은 아니다. 경제사업의 자립화를 위해서는 지역농협의 규모화와 전문화, 지속적인 경영혁신과 관리가 필요하다.

지역농협의 합병은 농협이 변화된 환경에 적응하려면 그렇게 할 수밖에 없는 상황적 요구이며 대세이다. 한국농협의 유지발전에 있어서 농협이 감당해 주어야 하고 농협만이 감당할 수 있는 역할을 제대로 소화하자면, 그리고 지역농협 자체가 하나의 경영조직으로 존립하자면, 시·군단위 대단위 합병이 일반적인 해법으로 전망된다<sup>5)</sup>. 대규모 합병 그 자체가 곧 지역농협이 감당해야 할 역할을 잘 해내는 충분조건은 아니지만 일반적 필요조건임은 분명하다.(고현석·장중익, 1996 : 2)

농협중앙회는 1989년 [선진농협발전 5개년 계획(1989~93)]을 통해 대규모 합병을 추진하였고, 1996년에는 [농업협동조합합병촉진에 관한 법률]이 한시법(1997~2001)으로 제정되었는데 최근 합병목표 달성이 부진하자 그 시한을 2003년까지 연장하였다. 1990년대 중반에는 지역조합 조합장의 의견수렴을 거쳐 2001년까지 1,433개의 조합을 500개로 통합한다는 목표를 설정한 바 있고, 협동조합개혁위원회는 [협동조합 개혁방안(1998. 7. 31)]에서 일선조합을 시·군 및 경제권중심의 적정 경제사업 단위로 통폐합하여 지역농협의 규모화·광역화를 도모할 것을 건의한 바 있다<sup>6)</sup>.

합병추진의 목표가 여건변화에 대응한 새로운 협동조합체제의 건설을 위한 광역합병임에도 불구하고 현실은 부실조합 정리차원에서의 인근조합간 합병에 머무르는 경향이 강하고, 특별법에 의한 합병권고와 합병촉진자금 지원에도 불구하고 합병실적이 극히 저조하며, 합병후의 조직·사업에 대한 마스터플랜 부재 등의 문제가 나타나고 있다(박성재 외, 2000 : 66~67).

그 동안 우리 나라에서는 농협의 복합적인 성격, 즉 농협은 단순히 경제적인 협동조합이 아니라 행정보조기관, 농민의 압력단체로서의 성격을 동시에 지

닌다는 점 때문에 농협의 '적정규모론'이 충분히 전개되지 못하였다.

협동조합의 지역주의(1지역 1조합주의)에 따른 지역농협의 행정단위별 세분화<sup>7)</sup>와 조직의 전국적인 확일성·경직성은 조합 규모의 영세화, 고비용·저효율 구조, 위험관리능력의 약화를 초래하였고, 합병·통합과 같은 계통조직의 정비가 지연됨으로써 '조직비용'의 발생을 유발하고 있다.

현재 관할 범위가 1읍·면 이하인 지역농협은 769개소(68.0%)인데, 규모의 영세성으로 인해 자기자본의 확충, 경제사업의 전개 등 여러 가지 면에서 커다란 제약을 받고 있다. 과거 양곡과 비료가 중시되던 주곡농정 시절엔 '1읍·면 1농협'(행정단위와 농협단위의 일치)이 행정보조기관으로서의 농협의 역할을 수행하는데 유리하였고, 그런 의미에서 1읍·면 1농협은 '미맥농협' 시절의 적정규모였다고도 할 수 있다(東井正美 외, 1992).

지역농협 합병시 예상되는 효과로는 ①규모의 경제효과(취급물량을 확대하여 비용절감, 교섭력 강화, 교역조건 개선), ②조정의 경제효과(시설 중복투자 방지효과, 출하시기 및 출하물량 조정효과, 생산·판매 일관체계 형성을 통한 품질관리 효과, 지역농정과 조합사업의 조화효과), ③범위의 경제효과(합병된 조합의 시설 이용, 출하품목의 다양화로 대형소매점의 요구 충족), ④경영효율성 제고효과(직원의 업무영역 전문화를 통한 비용 절감) 등을 들 수 있다(박성재 외, 2000 : 46~52).

지역농협의 합병방식에는 자율합병과 강제합병이 있다. 강제성을 띠 경우 60년대 초와 같이 또 다시 협동조합을 하향식으로 결성하는 오류를 범하게 되므로 자율합병을 추진하되 속도를 가속화시킬 수 있는 방안을 강구할 필요가 있다. 부실조합, 설립기준 미달 조합을 합병 할 경우에는 법에 정한 기준을 엄격히 적용하여 인수조합의 동반부실이나 불이익이 없도록 하여야 할 것이다<sup>8)</sup>.

합병규모(범위)는 어느 정도가 적절한가? 생산력의 발달, 산지간 경쟁, 선택적 확대 등 전문화·특화에 상응하는 지역농협의 진흥을 도모하고자 할 경우 [1읍·면 1농협]은 질곡이 되고 있다. 적정규모는 농

촌지역과 도시근교지역에 따라 다를 것이고, 평야 답작지대와 중간간 전작지대에 따라 다를 것이다. 따라서 지역농협의 합병범위는 일단 행정구역으로부터 해방될 필요가 있다. 앞으로 지역농협의 광역합병시에는 '읍·면단위 농협에서 시·군단위 농협으로'와 같이 확일적으로 행정구역에 따라 추진할 것이 아니라 지역의 특성에 따라 지역농협의 진흥과 조합경영의 자립이 가능한 수준의 적정규모로 추진되어야 할 것이다.

지역농협 규모화의 또 다른 방법인 조합간 '사업연합'은 대규모 합병조합의 '규모의 경제'라는 장점과 소규모 지역조합의 '조합간 밀착'이라는 장점을 동시에 달성하기 위해 조합사업을 단계적으로 연합해 가는 방법이다.

사업연합과 합병을 비교해 보면 양자 모두 영세한 개별 지역농협 단위에서는 이룩할 수 없는 규모의 경제 달성을 목표로 한다는 점에서 공통점을 갖고 있다. 사업연합은 사업별 적정규모를 탄력적으로 설정할 수 있고, 지방자치단체 등과의 유기적 협력을 이끌어내는데 합병보다 상대적으로 유리한 측면이 있으나 합병에 비해 의사결정이 느릴 뿐만 아니라 의사결정 자체가 명확하지 않은 경우가 많으며, 이로 인해 외부의 환경변화에 대한 대응력이 떨어져 연합사업이 부실화될 가능성이 있다<sup>9)</sup>. 한편 사업연합은 지역의 대표성을 그대로 유지하고 있어 이해조정이 용이하고 합병에 비해 실현가능성도 높은 편이며, 합병의 중간단계로서의 유용성도 지니고 있다<sup>10)</sup>.

합병을 통해 지역농협이 어느 정도의 규모를 갖추었다 하더라도 자기완결적 사업추진으로는 규모화된 유통시설의 확충을 위한 자본조달은 물론 막대한 자본을 투입하여 만든 유통시설의 가동율을 제고하는데 한계가 있다. 이와 같은 한계를 극복하기 위해서는 조합별 사업 전문화와 조합간 사업연대를 통해 규모의 경제를 추구할 필요가 있다.

원료 농산물의 조달 및 시설·인력의 활용 측면에서는 주산지 농협간 사업연합, 자본조달과 판매력 증대 측면에서는 산지와 소비지 농협간 또는 회원농협과 중앙회간의 사업연합, 지역농업 개발과 지역경제 활성화 차원에서는 지방자치단체와 제3섹터 방식의

사업연합을 고려할 수 있으며, 특히 농협의 취약한 부분으로 지적되고 있는 경영효율성과 기업마인드 제고를 위해서는 민간기업과의 합작투자 방식의 사업연합도 시도해볼 만하다(김상국, 2000).

사업연합을 지역농협에서 구체적으로 실시하고자 할 경우 새로 제정된 농협법의 관련 조항들을 적극적으로 검토하여 활용할 필요가 있는데, 예를 들면 회원조합의 지원과 육성을 중앙회의 책무로 규정한 제6조, 중앙회와 회원조합의 공동출자 및 배당에 관한 제137조, 경제사업 범위의 확대와 재원 확보 수단의 강화에 관한 제57조, 제106조, 제111조 등이다.

지역농협의 규모화가 일정 수준에 도달하면 농협계통조직의 수직적 통합조정이 필요하다. 신·경분리를 전제로 할 경우 부담능력에 한계가 있는 공통관리비의 절감을 위해 우선적으로 생각할 수 있는 것이 그 기능이 약화되어 유지 필요성이 의문시되는 시·군지부를 폐지하는 것이다. 장기적으로는 광역시와 도에 배치된 지역본부도 여건변화에 대응하여 권역별로 통합하는 방안을 검토할 필요가 있다. 시·군지부와 지역본부의 경량화는 회원조합의 규모확대, 경쟁력 향상 등이 이루어질 때 실질적인 의미를 갖게 될 것이다.

조직개편의 목표는 단순한 합병·통합이 아니라 노동생산성의 향상, 시설효율의 개선 등 합병의 이점이 충분히 발현되는 것이 중요하고, 계통조직의 수직적 통합은 어디까지나 계통사업 전체의 기능강화·효율화가 목적이다. 구체적으로는 농협 계통조직 전체의 '저비용' 체제 구축과 인적·물적 경영자원의 유효 활용, 조합원과의 원활한 의사소통과 의사반영으로 거리감 해소, 시·군 지부 및 시·도 본부와와의 인사교류와 연수의 실시에 의해 지역농협 직원의 능력 향상, 지역농협의 기간사업인 경제·지도사업의 확충 등이 중요한 목표이다.

지역농협의 광역합병과 계통농협의 슬림화를 추진할 경우 자주·자유의 원칙이 손상되지 않도록 배려할 필요가 있다. 과거 농협 설립 당시 경제적 고려보다는 자주·자유의 원칙을 강조한 나머지 규모가 영세한 회원조합이 난립하는 문제가 발생하였다는 교훈을 거울삼아 규모의 경제를 추구한답시고 자주와

표 9. 광역시 소재 지역농협의 존재양상

단위 : ha, 호, 명, 백만원, %

	전국 평균	서울	부산	대구	인천	광주	대전	울산	
조합수(개)	1,132	12	12	10	7	14	12	5	
경지면적(ha)	1,899	191	562	571	1,063	1,109	730	612	
농가호수(호)	1,692	555	1,062	1,261	1,511	1,550	1,052	1,374	
조합원(명)	1,770	765	1,114	1,253	1,612	1,584	1,265	1,398	
농민후계자(명)	68.2	5.6	11.8	8.9	38.6	42.1	18.7	22.2	
직원수(명)	33	117	77	87	131	72	82	103	
총자산(백만원)	78,972	261978	178202	188214	275517	150685	159733	223612	
사업 실적 (백 만원)	경제사업(A)	14,380	17,537	16,257	10,422	14,219	15,852	10,778	14,082
	합 계(B)	26,701	73,882	153566	39,306	53,743	53,345	39,866	45,103
	A/B (%)	53.9	23.7	10.6	26.5	26.5	29.7	27.0	31.2
조수 익 (백 만원)	판매사업	117	452	161	122	151	151	169	77
	경제사업(C)	401	629	337	231	396	339	304	224
	조수익계(D)	2,327	7,099	4,913	3,531	3,997	3,594	4,750	3,229
	C/D (%)	17.2	8.8	6.9	6.5	9.9	9.4	6.4	6.9
순손익(백만원)	129	1,633	934	336	134	52	831	429	

주 : 광역시의 군 지역(부산의 기장, 대구의 달성, 인천의 강화·, 옹진, 울산의 울주)을 제외한 조합당 평균임(다만, 조수익의 경우 군지역을 포함한 평균임)

자료 : 농협중앙회, [지역농협 경영계수 요약], 제37집, 2001.

자유의 원칙을 손상하는 우를 범해서는 안될 것이다.

다음은 지역특성에 따른 지역농협의 분화와 전문화이다. 지역농협 중에는 직능조합적 성격이 강한 조합이 있는가 하면 지역조합적 성격이 강한 조합도 있고, 전문농협적 성격이 강한 조합이 있는가 하면 종합농협적 성격이 강한 조합도 있다. 따라서 지역농협의 성격은 위로부터 획일적으로 규정할 것이 아니라 지역의 특성에 따라 규정되도록 해야 할 것이다.

지역농협의 조직적 성격과 관련하여 직능조합적 성격을 강화해야 한다는 주장과 지역조합으로 재편해야 한다는 주장이 맞서고 있다. 지역농협의 성격이 '직능조합'에서 '지역조합'으로 바뀌게 되는 한 요인은 조합의 조직기반인 조합원의 경제적 성격이 변함에 따라 조합의 조직적 성격이 변질되는 것이다. 즉, 조합원의 분화·이질화에 따라 조합의 성격이 농업인을 구성원으로 하는 직능조합으로서의 농업협동조합으로부터 동일 지역 거주자를 그 구성원으로 하는

지역협동조합 내지 농촌협동조합으로 변질되는 것이다. 또 다른 요인은 농협과 타 기업간의 경쟁이 격화됨에 따라 농협의 경영적 성격이 기업화되는 것이다(永田惠十郎·武内哲夫, 1987)<sup>11)</sup>.

농협법 제1조(목적)는 농협이 농업인이라는 동일 직업종사자를 구성원으로 하는 '직능조합'임을 명시하고 있으나 조합원 자격의 완화(제19조, 제20조), 농협의 목적과 사업의 다양화(제13조, 제57조) 등에서 보듯이 이와는 모순되는 '지역조합'적 요소가 조직·사업 양면에 혼합되어 있다.

이와 같은 종합농협의 조직적 성격의 변질(= 농협의 지역조합화)과 경영적 성격의 변질(= 농협의 주식회사화) 추세는 농협의 합병·통합 등 규모확대를 계기로 더욱 심화될 전망이다<sup>12)</sup>.

지역농협의 성격과 관련하여 직능·지역 문제 못지 않게 중요한 논점이 종합농협과 전문농협의 문제이다. 새로운 농협법에서 전문조합 설립기준의 완화,

1구역 1조합 원칙의 폐지와 함께 이중 조합간의 합병 근거가 마련됨으로써 합병과정에서의 지역농협의 성격 변화가 주목된다.

일본의 경우 '종합농협'과 '전문농협'의 합병을 통해 [신종합농협]이 생겨나고 있는데, 이것은 종합농협의 이점인 사업적·작목적 종합성을 토대로 하면서 전문농협이 길러온 마케팅과 경영의 우수성을 계승함으로써 종래의 농협체질을 변화시킨 것으로 [미맥농협으로부터 탈피한 종합농협]이라고도 할 수 있다. 규모 면에서도 전문농협의 장점이었던 행정구역에 구애받지 않는다는 광역성을 실현하고 있어 '유통과 경영의 전문성'과 '작목·사업구성의 종합성'이 잘 발휘되는 새로운 형태의 종합농협이다(東井正美, 1992).

농촌 과소조합과 도시조합의 기능을 어떻게 재정립할 것인가? 현재와 같이 지역이나 규모에 따라 별 차이가 없는 지역농협의 조직·사업체계는 '조직비용'과 비효율의 원인이 되고 있다. 표 9에서 보듯이 농업적 기반이 약화된 가운데 대규모 신용점포화한 도시조합이나 조합원이 소수인 관계로 사업기반을 상실한 농촌지역의 과소조합(조합원 1,000명 미만의 과소조합은 102개소, 9.0%)의 경우 역할 재정립과 함께 사업·조직의 개편이 필요하다.

도시농협은 '직능조합'의 성격보다 '지역조합'의 성격이 더 강하다. 그러나 도시농협의 '지역협동조합'으로의 재편은 조직·운영·사업 전반에 걸친 근본적인 개혁을 전제로 하기 때문에 그 현실적인 가능성은 희박하다<sup>13)</sup>. 따라서 현행 법 테두리 내에서 조직·운영·사업방식의 개발을 통해 도시농협의 활로를 찾아야 할 것이다.

도시농협의 사업구성은 신용사업이 큰 비중을 차지하고 있고, 그나마 상호금융과는 거리가 있어 조합원을 고객시하는 등 신용조합화 내지 은행화한 조합이 많다. 그러나 농업관련 활동뿐만 아니라 다채로운 생활·문화활동(공제사업, 생활물자 구매사업, 건강관리 활동, 복지활동 등)을 통해 신협·생협 등과의 차별화는 물론 '도시농협'으로서의 위상을 정립해 나갈 필요가 있다(永田惠十郎·武内哲夫, 1987).

지역주민을 단순한 거래대상으로만 보고 경영주

의·사업확대주의에 따라 준조합원을 무원칙하게 받아들이는 것은 문제이다. 신용사업에 의존하고 있는 소규모 도시농협에 활력을 불어넣기 위해서는 산지 생산 농산물의 판매지원 및 농산물 직거래의 거점역할을 수행할 수 있도록 농산물 유통시설의 확충과 규모화를 추진하는 방안도 생각해 볼 수 있다.

끝으로 지역농협의 전문화이다. 현단계 지역농협의 위기는 조직기반의 약화에 조합이 적응하지 못하고 아직도 다양한 계층과 업종을 그대로 끌어안은 채로 현상유지에만 급급하고 있는데 큰 원인이 있다. 조직기반의 취약성을 극복하는 대안으로는 광역합병을 통한 규모화 전략과 조합원의 동질성을 강화하는 전문조합으로의 분화를 생각할 수 있다.

품목별 전문농협은 앞에서 고찰하였듯이 경제사업의 기반이 지역농협에 비해 탄탄하다. 지역농협이 그 경제적 기능을 회복하기 위해서는 경제적 이해의 동질성에 근거한 기초조직(작목별 출하조직, 영농조직)을 활성화하여 협동조합의 전문성을 높여나가야 할 것이다. 종합농협에서 전문조합으로 분화하는 경우 행정구역 범위에 제한을 받지 않고 사업역량에 따라 전국단위 조합화하는 길을 택할 수도 있고, 소규모 조합원만을 대상으로 하는 소형조합화의 길을 택할 수도 있다.

품목조합과 그 연합회는 농산물의 생산 및 출하조절을 위해서도 필요하다. 농산물유통 및 가격안정에 관한 법률 제10조(유통협약 및 유통조절명령)는 농산물의 생산조정과 출하조절을 통하여 과잉공급과 가격폭락을 막을 수 있는 유력한 수단인데, 이 제도가 실효성 있게 시행되기 위해서는 생산자조직의 체계적 육성, 즉 품목별 협동조합연합회가 관건이다. 품목별 협동조합 연합회<sup>14)</sup>를 통하여 경제사업을 활성화하기 위한 핵심적인 제도개혁이 바로 신용사업과 경제사업의 분리인 것이다(장상환, 2001 : 77~79).

내부조직 없이 조합원과 개별적으로만 접촉하여서는 생산측면(공동구입, 공동이용, 영농지도)이나 유통측면(공동출하, 공동계산)에서 소기의 목적을 달성하기 어렵다. 경제사업과 영농지도 기능의 강화라는 지역농협의 기본목표는 작목조직의 육성을 통해서 달성 가능하다<sup>15)</sup>. 먼저 작목반 조직의 확충이 중요하다.

현재의 작목반은 과거 이동조합을 단위조합으로 합병하면서 지역대책의 일환으로 조직된 것이다. 따라서 광역합병의 경우 조합원의 생산조직인 작목조직도 규모화된 조합에 맞게 재조직되어야 할 것이다<sup>16)</sup>. 그래야만 조합사업에 조합원의 참여를 유도할 수 있고 또 조합원의 요구가 제대로 조합경영에 반영될 수 있기 때문이다(박성재 외, 2000 : 113~114).

다음은 영농조합법인과외의 관계설정이 중요하다. 지역농협에 활력을 불어넣기 위해서는 품목별 영농조합법인을 적극 활용할 필요가 있다. 영농조합법인은 때로 사업측면에서 지역농협과 대립되는 측면도 없지 않으나 지역내에서 비교적 결속력이 강한 영농조합법인을 배제하고서는 농협사업의 확충을 기대하기는 어렵다.

종합농협의 경우 품목별로 적절히 대응하기가 구조적으로 어려운 측면이 있다. 또한 그 동안 농업부문의 전문화에 대응하려는 노력이 부족했으며 조합원의 영농과는 괴리된 채 조합의 이익에 부합되는 사업에만 치중한 면도 없지 않다. 지역에 따라서는 농협이 영농조합법인과 비교적 원만한 관계를 유지하거나 영농조합법인을 적극적으로 지원하는 곳도 있다. 그러나 많은 지역에서는 영농조합법인이 조직되고 활동을 하게되면 농협의 임직원은 자신의 사업기반이 침식당하는 것으로 인식하는 경향이 있다. 정부가 영농조합법인을 육성하기 이전에도 농협이 육성한 작목반이 규모가 커지고 부락단위를 넘어 독자적인 활동을 하게되면 지역농협과 갈등을 빚는 사례가 종종 있어 왔다. 또한 지역에 따라서는 지역농협과 전문농협의 갈등이 외부로 표출되기도 하였다. 요컨대, 그 동안 지역농협은 점차 전문화·규모화하는 농업에 효율적으로 대응하지 못했다고 평가할 수 있다(박민선, 1997 : 89~92).

종합농협의 체계 내에서 전문화되어 가는 농업·농민의 요구에 부응하기 위해서는 품목별로 조직된 경영체(작목반, 영농조합법인)들을 중심으로 이들의 영농활동과 농협사업을 유기적으로 연결시켜 나갈 필요가 있다. 영농조합법인과 농협의 갈등은 중복투자과 과잉투자로 인한 자원의 낭비를 초래하며 농민들에게도 결코 바람직하지 못한 영향을 미친다.

### 3. 경제사업의 확충과 수익구조 개선

현재 지역농협 경제사업의 자립화를 가로막고 있는 중요한 요인의 하나가 비효율적 경영과 사업물량의 과소 → 낮은 능률 → 높은 유통비용과 높은 수수료 → 참여자에 대한 낮은 수익 → 조합원의 참여도 저하 → 사업물량 감소의 악순환이다(허길행 외, 1998 : 95). 이 악순환을 선순환으로 전환하기 위해서는 조합원의 주인의식 제고와 사업참여 확대를 통한 '내적 규모확대'가 중요하다. 이를 위해서는 조합원의 사업참여도에 따른 효과적인 이용고 배당을 통한 이익환원 메커니즘을 구축함과 동시에, 조합과 조합원간의 권리와 책임을 명확히 하고 사업부문별 원가관리를 명확히 하여 무임승차차 문제를 해결할 필요가 있다(한국금융연구원, 2001 : 13)<sup>17)</sup>.

지역농협 경제사업의 확충을 위해서는 계통조직의 네트워크를 활용한 요소비용 및 정보비용의 절감, 형식적인 경제사업의 과감한 정리, 농협의 종합적인 창구를 활용한 지역밀착형 사업의 강화, 물류개혁·업무개혁을 통한 간접코스트의 삭감, 시설·인력의 재배치로 공통관리비 절감,<sup>18)</sup> 자기자본 확충으로 금융비용 절감, 점포의 재배치에 의한 기능의 집중화·집약화, 불요불급한 고정자산의 매각에 의한 회원조합의 경영자금 확충 등이 중요하다.

경제사업의 수익구조 개선을 위해서는 기본적으로 조수익의 증대와 비용의 절감이 필요하다. 조수익의 증대는 ① 조수익=사업량×조수익률, ② 사업량=1이용자당 사업량×이용자수, ③ 1이용자당 사업량=1이용자당 경제량×농협사업화율×농협이용율과 같은 변수들의 값을 증대시킴으로써 가능하다. 지역농협 경영악화의 비용측 요인은 직원 1인당 조수익에 비해 인건비 및 관리비가 높다는 점이다. 적자조합은 흑자조합에 비해 직원 1인당 조수익은 훨씬 낮는데 비해 인건비 및 관리비는 훨씬 높았다<sup>19)</sup>. 비용 절감을 위해서는 ① 노동분배율의 상승 억제<sup>20)</sup>, ② 인건비 이외의 사업관리비를 억제하여 경영수지율의 상승 억제, ③ 노동생산성의 향상이 필요하다. 임금이 인상되는 경우 직원수의 삭감을 통해 노동분배율 상승을 억제할 필요가 있다(農業開發研修センター,

1974 : 339)<sup>21)</sup>.

손익관리의 개선방안으로는 손익상황이 명확하게 계산될 수 있도록 독립적인 회계방식의 구축이 필요하고, 독립채산제를 전제로 한 사업부제를 도입하며, 이용자들도 유통협약에 의한 회원제로 하여 책임의식을 갖도록 해야 할 것이다(최양부 외, 2000 : 91).

지역농협은 기본적으로 농가의 소득향상에 기여해야 하고, 그 주축은 판매사업이며, 따라서 지역농협은 농산물의 판매전략과 실적으로 평가받아야 한다. 공동판매를 통해 규모의 경제를 실현함과 동시에 시장교섭력을 높여 수취가격을 제고하는 판매사업은 농협의 설립목적으로 보나 농가 조합원의 요구로 보아 지역농협의 가장 핵심적인 사업이다<sup>22)</sup>.

그러나 현재 지역농협의 판매사업은 주로 도매시장에 출하하는 수탁사업 위주의 유통기능, 즉 대금정산이나 운송편의 제공과 같은 소극적 기능만 수행하고 있어 판로개척이나 수취가격 제고와 같은 적극적인 유통기능의 수행에는 미치지 못하고 있다.

지역농협은 우선 농가의 직접판매를 위해 판매루트의 확립, 점포의 설치, 마케팅, 작물별 시장이나 대형소매점을 상대로 한 선전, 통신판매 지원, 고객관리나 판매대금 회수 등을 지원해야 한다. 농가의 직접판매는 판매의 모든 책임을 농가가 지기 때문에 자금조달, 판매선의 신용조사 등 많은 위험이 따른다. 따라서 지역농협은 판매대금 회수시까지 일시적인 운전자금 제공, 계통조직의 신용조사 기능을 이용한 판매선의 신용조사 대행, 농가에게 가장 어려운 문제인 결산·세무신고 등 회계와 관련된 업무도 지원할 필요가 있다.

다음은 지역농협 자신의 판매력을 강화하기 위해 판매전략의 수립, 재배기술·품질의 고도화·균질화, 지역 브랜드의 확립, 집·출하시설 등의 재편 정비, 안정적 출하체제의 정비, 정보시스템화, 다양한 판매루트의 개척, 회원조합간 협동에 의한 판로의 확대, 리스크 관리의 강화, 수송비의 절감, 산지간 경쟁이 아니라 산지간 조정, 소비자에 대한 계획적·안정적 출하 등을 도모해야 한다.

농협계통 전체로서 판매사업의 코스트를 줄이기 위해서는 집·출하시설의 통합에 의한 규모의 경제

와 집·출하 업무의 통일화, 수송의 일원화, 통합에 의한 슬림화와 업무의 외부 위탁, 과도한 산지간 경쟁의 억제 등이 요구된다. 계통농협 전체가 종합상사 기능을 발휘하여 히트상품을 만드는 노력이나 농협의 농산물은 안전하다는 인식을 정착시켜 브랜드화하여 매출하려는 노력도 필요하다.

판매사업, 구매사업 등 사업별로 적자 요인을 찾아내어 해소하는 것도 경제사업의 자립화를 위해 중요하다<sup>23)</sup>. 장기적으로 적자가 나고 있는 사업분야에 대해서는 연한을 정하여 사업의 폐지를 포함한 적극적인 수지개선책을 강구함으로써 전속관리비의 절감을 도모해야 할 것이다. 그리고 신규사업분야 침입시 면밀한 채산성 검토, 다액의 고정자본 투자 회피, 외부위탁의 활용 등에도 유의할 필요가 있다.

#### 4. 지역농업의 진흥 : 유통에서 생산으로

지역농협의 조직기반과 사업기반은 지역의 농업·농민이다. 지역농업의 진흥은 지역농협의 경제사업 자립화(=조합의 경영위기 극복)를 위해 필요할 뿐만 아니라 지역농협의 존립목적(=조합의 정체성 확립) 달성을 위해서도 대단히 중요하다.

지역농업의 진흥은 지역내의 대다수 농업인이 주체가 되어 생산 및 유통과정의 조직화·공동화를 통해 지역내의 인적·물적 자원을 최대한 효율적으로 활용하여 지역농업의 생산력과 소득력을 높이는 것을 의미한다.

현재 우리 나라 농업이 처한 엄중한 현실을 감안할 때 지역농업의 진흥을 위한 지역농협의 역할과 사명은 크고 무겁다. 지역농협은 농가 조합원을 대상으로 지역농업의 진흥과 농업생산에 관한 지도, 농산물의 생산에서 판매에 이르는 시장·유통 지도, 생산자 조직에 대한 지도 등 영농지도사업을 실시함과 동시에, 직접 나서서 지역농업의 생산구조(작목구성, 산지형성)의 재편, 국산 농축산물의 판매력·상품개발력 강화, 생산자재 코스트의 절감, 농산물시장 개방에 따른 산지간의 경쟁 격화에 대응한 시장·유통대책을 수립하고 실천하는 것이 중요하다.

생산(농업구조)과 유통(시장)을 종합적으로 재편



하지 않으면 안되는 이유는 농가가 생산하여 팔아달라는 농산물만 소극적으로 팔아주는 것만으로는 지역농업진흥이라는 목표를 달성할 수 없기 때문이다. 수입자유화, 산지간 경쟁의 격화 가운데서 '무엇을 심을 것인가' 하는 문제와 '누가 농사를 지을 것인가' 하는 문제를 동시에 해결하지 않고서는 지역농업의 위기는 극복되기 어렵다.

최근 [제2단계 협동조합개혁 추진계획]에서 보듯이 계통농협의 농산물 유통대책, 중앙회 경제사업의 회원조합 이관 등이 강조되고 있으나 '지역농업진흥'이라는 관점과 대책은 소홀한 편이다. 점(點) 혹은 점의 연속으로서의 농업구조재편이 아니라 지역내의 다수의 중·소농가를 포함한 면(面)으로서의 농업재편과 진흥을 위해서는 시장·유통 대책만으로는 미흡하고, 생산과정(농업구조)과 유통과정(시장대응)을 종합적으로 일체화한 시스템으로서의 지역농업의 재편·재건이 필요하다(御園喜博, 1989 : 3~7).

우리 농업이 안고 있는 최대의 난제는 영세하고 분산착포적인 농지소유와 이용을 집단적·효율적 이용방향으로 전환하는 것과 농지의 이용 주체(= 농업담당자)를 확보하는 것이다. 농가의 고령화 등으로 인해 농업담당자 확보가 어려운 현실을 감안할 때 지역농협의 역할이 종래의 유통과정을 중심으로 한 조직화로부터 한 단계 나아가 생산과정에 기초한 조직화로 전환될 필요가 있다. 지역에 따라서는 지역농협 스스로 직접·간접으로 농업경영(농작업 수위탁의 알선·직영)을 담당하는 등 지역농업진흥에 있어서 새로운 역할과 기능을 담당할 태세를 갖추어 나아가야 할 것이다.

지역농협이 지역농업진흥의 핵심 주체로 역할하기 위해서는 지도사업의 위치를 명확히 함과 동시에<sup>24)</sup> 그 재원의 확보와 체제의 정비, 영농지도·판매사업·구매사업을 일체화한 작물별 영농센터와 지역별 영농센터의 구축, 영농지도원의 자질향상과 전임화, 관계기관과의 연대 강화, 그리고 개개 농가차원이 아닌 지역차원의 문제접근이 필요하다.

끝으로 지역농업진흥 계획이 지역농업의 '생산'과 '유통'을 종합적으로 재편하는 것인 한 지역농협뿐만 아니라 지역농업과 관련이 있는 지역내의 산·

학·관·연 단체나 기관과의 협력을 통한 '지도방침의 일체화'가 중요하다.

#### IV. 결론

현재 한국의 지역농협은 종합농협의 한계, 규모의 영세성과 비전문성, 조직 및 사업기반의 취약화, 경영주의적 사업확대 노선, 고비용·저효율구조 등으로 인해 협동조합 본연의 목적 달성은 커녕 그 자체의 존립마저 위태로운 '정체성의 위기'와 '경영의 위기'에 직면해 있다.

지역농협이 당면한 자신의 위기를 극복하고 지역농업 재건의 주체로 서기 위해서는 신용·경제사업의 실질적인 분리와 경제사업의 자립화, 광역 합병을 통한 규모화, 시·군지부 및 지역본부의 경량화와 계통농협 전체의 저비용 체제화, 지역의 특성에 따른 지역농협의 분화와 전문화를 내용으로 하는 조직, 사업 양면의 개혁이 시급하다.

지역농협의 조직·사업체계 개편과 규모화·전문화가 이루어지고, 법과 제도가 정비되었다 하여 소기의 성과가 저절로 달성되는 것은 아니다. 현단계 지역농협 위기의 중요한 요인 하나가 조합원의 주인의식 희박이라는 점을 감안할 때 협동조합 개혁을 위해서는 조합원의 주체적이고 적극적인 참여가 무엇보다 중요하다.

협동조합의 성패는 궁극적으로는 조합원 자신에게 달려 있다. 그 이유는 조합원의 단결, 조합원의 협동조합 정신, 단체생활과 사업경영에의 활발한 참여, 권리의 현명한 행사, 의무의 착실한 이행, 책임을 맡길 사람을 제대로 선출할 수 있고 또 감독권을 행사할 수 있는 상식·판단·성실을 겸비한 조합원의 자질에 따라 협동조합이 되고 안되고가 결정되기 때문이다(김병태, 2001, 367).

"과거로부터의 교훈, 그리고 성공한 협동조합의 경험이 말해주는 것은 협동조합이 조합원의 욕구를 충족시켜주지 못하면 장기적으로 성공할 수 없다는 것이다. 협동조합의 사업은 사업이 조합원과 유리될 때 문을 닫고 흔히 볼 수 있는 사기업과 같은 형태로 바뀌게 되는 것이다"<sup>25)</sup>. 공기업 민영화를 둘러싼 '주

인·대리인 문제'를 타산지석으로 삼아야 할 것이다.

형식적·제도적 개혁이 아니라 실질적 개혁을 통해 지역농협이 자신의 재생산기반을 확고히 함과 동시에 농업의 발전과 농업인의 지위 향상에 기여하기 위해서는 협동조합 개혁의 주체인 조합원과 임직원의 의식개혁과 주체적 참여, 그리고 계통농협 전체의 기능강화와 인적자원(200만 조합원, 7만여 임직원) 및 물적 자원(200조원의 자산, 2만여 개소의 시설)의 유효활용이 대단히 중요하다.

### 주

- 1) 현행 독립사업부제는 종전에 비공식적이었던 사업별 손익계산(관리비와 지도사업비 분담)을 공식적으로 계리하는데 그치고 있다. 독립사업부제의 실시 목적은 사업별로 독립적인 경영을 통해 사업별 경영의 효율성을 제고하는데 있으므로 이를 위해서는 사업별 독립채산제와 인사권의 독립이 이루어져야 한다. 따라서 현재 독립회계에 그치는 독립사업부제로는 사업별 경영개선에 크게 이바지하기 어렵다(김동원, 1997).
- 2) 종합농협의 문제점에 대해서는 다음과 같은 견해도 있다. '한국농협의 종합경영체제는 초기에는 긍정적으로 평가될 수 있는 측면이 있었으나 시간이 경과함에 따라 긍정적 측면보다는 부정적인 측면이 부각되었다. 수익성이 높은 신용사업에 치중하여 종합농협은 말뿐 그 체질이 크게 약화되었으며, 농민조합원은 주인이기보다는 단순히 고객으로 전락하고 말았다. 현재 농협이 안고 있는 부정적인 측면들은 한국농협이 종합사업체제를 취함으로써 초래된 측면도 있으나 그 종합농협의 기본기능을 올바르게 수행하지 못함으로써 초래된 측면도 있다'(서기원, 1998).
- 3) 신·경분리에 대한 반대 논리로는 ① 신용사업과 경제사업의 시너지 효과 소멸, ② 정부, 회원조합, 농업인의 부담 증가, ③ 농업자금 공급차질, ④ 지도사업의 위축, ⑤ 사업기반 붕괴로 신용사업의 경쟁력 약화, ⑥ 협동조합시스템의 붕괴 초래 ⑦ 별도 은행 설립에 따른 자본금과 경

영관리비 추가 등을 들 수 있다(한국금융연구원, 2001 : 6~7).

- 4) 유럽과 아시아 각국은 그 역사성에 따라 서로 상이한 협동조합 사업체제를 유지하고 있다. 아시아에서 신용사업과 경제사업이 결합되고 있는 것은 농협의 경제사업 기반이 취약하기 때문이다.
  - 네덜란드·프랑스형: 단위조합 및 중앙조직에서 모두 경제사업과 신용사업 분리
  - 독일형: 중간 및 중앙단위에서는 분리, 단위조합에서는 경영과 분리가 혼재하고 있으나 경제사업이 분리되는 경향
  - 일본형: 중간 및 중앙단위에서는 분리, 단위조합에서는 경영, 단위농협에서 경제사업의 적자를 신용사업이 보전
  - 대만형: 단위조합 및 중간조합은 경영, 단위농협에서 경제사업의 적자를 신용사업이 보전
- 5) 그 때문에 1999년 협동조합개혁 논의 과정에서는 지역농협의 광역합병을 중앙회 통합과 함께 협동조합개혁의 2대 핵심과제로 인식하기도 하였다.
- 6) 읍·면단위 농협 1,203개소를 1군 1조합 원칙으로 300개소 내외로 합병, 단 도·농복합시는 2~3개 조합으로 합병하고, 축협의 경우 202개소를 100개소 내외로 합병할 것을 당초 합병목표 설정하였으나 조합장 등 임직원과 조합원의 반발에 부딪쳐 1군 1조합 원칙을 고수하기보다는 신축성을 부여, 자율합병 방식으로 전환되는 바람에 300개소 합병이 최종목표로 제시되지는 못하였다
- 7) 조합 지구의 중복을 허용함으로써 조합간의 경쟁 유도, 서비스 개선 노력 촉진, 조합간의 역할 분담과 연대를 유도하기 위해 회원조합의 관할 구역(zoning) 규제를 완화할 필요가 있다는 견해도 있다. 조합원의 소속 범위를 조합의 지역 범위 내에 한정하는 것은 농협의 활성화를 저해하는 요인이 될 수도 있는데, 지역범위를 고수하면 조합간 경합이 일어나지 않으므로 조직이 활성화되지 않을 수도 있기 때문이다.

- 8) 전농은 2001년 9월 1일 통과된 [농협구조개선을 위한 특별법]은 조합의 주인인 농민의 의사와는 관계없이 협동조합을 강제로 구조조정하겠다는 것으로 협동조합의 원칙을 위배하고 있다고 주장하고 있다.
- 9) 시·군단위 1개 조합으로 합병한 경우(순천)와 시·군 단위 하나로 사업을 연합한 경우(안성)에 어떤 장단점이 있는지 계속 비교연구할 필요가 있다(안준섭·임영선, 2001: 60).
- 10) 우리나라 농협중앙회는 2단계 협동조합개혁방안에서 일차로 사업연합방식을 택하고 합병은 부실조합을 정리하는 차원에서 접근하고 있고, 종합농협체제를 유지하고 있는 일본의 경우에도 광역합병과 함께 사업연합의 일환인 협동회사의 설립을 추진하고 있다.
- 11) 미국에서는 협동조합의 취약점인 자본확대의 곤란, 재산권의 문제 등을 극복하는 대안으로 출자와 출하권의 연계, 출자금의 이전을 허용하는 신세대 협동조합(New Generation Cooperatives)이 1970년대초부터 출현, 현재 북중미에서 200여개가 운영되고 있다.
- 12) 종합농협은 [농민적 농협]보다는 [농촌(지역)적 농협]의 방향으로 나가야 하고, 조합원 자격을 완화시켜야 한다는 주장이 있는가 하면 조합원 자격을 강화하여 종합농협을 진정한 의미의 농업인의 직능조합으로 만들어야 한다는 견해도 있다.
- 13) 농협의 지역협동조합화(=조직 및 사업에 있어 비농업적 성격의 확대·강화)는 ① 지역내의 이질적인 구성원의 결합 자체가 용이하지 않을 뿐만 아니라 이질적인 성원간의 이해조정 곤란, ② 지역조합의 경우 종합사업 경영이 불가피한데 그와 같은 경영형태로는 기업과의 경쟁 곤란, ③ 지역협동조합화로는 농협의 목적(=농업생산성 제고 및 농업인의 지위향상) 달성 불가능 등의 한계를 안고 있다.
- 14) 2001년 12월 17일 설립인가를 받은 과수조합연합회는 농협법 제138조(품목조합연합회)에 의거 설립되는 최초의 품목중심의 협동조합 연합조직이다. 앞으로 경제사업 중심의 협동조합을 육성함에 있어서 모범적인 사례가 될 것이다.
- 15) 농민의 입장에서 동시에 조직원이 될 수 있는 조직은 작목반, 영농조합법인, 위탁영농회사, 전문농협, 지역농협 등이다. 농협의 기초조직이자 조합원과의 완충역할을 하는 작목반은 농협의 육성지지에 따라 매우 중요한 역할을 할 수 있다. 따라서 조합원 기반을 강화한다는 차원에서 작목반의 혁신적인 개선이 필요하다. 또한 판매사업에서 갈등관계로 존재하는 영농조합법인과 관계에서는 농협이 판구매, 자금지원, 생산기술 지원 등의 역할을 하고 영농조합법인은 생산전문화와 상품화전문(표준규격화) 및 특수품목에 대한 가공사업 등에 특화하도록 유도할 필요가 있다(김명환 외, 1996: 168).
- 16) 전국의 작목반이 2만5천여개 이상이 됨에도 불구하고 공동생산, 공동출하, 공동계산 활동을 수행하는 작목반은 100여개도 되지 않는 실정이며 축협의 축산계도 유명무실하기는 마찬가지다.
- 17) 예컨대, 판매사업의 경우 이용자의 원가부담을 통해 조수익율을 높여야 하는데, 분석 결과 [수탁판매 수수료율 = 수탁판매수수료/수탁판매취급액 × 100 = 34,786백만원/4,550,066백만원 × 100 = 0.76%]로서 지나치게 낮았다. 앞으로 대형판매점과의 수직적 대응, 판로개척 등 적극적인 유통기능 발휘를 통해 농가수취가격의 인상과 함께 적정수준의 수수료 수취를 통해 경제사업의 자립화를 도모할 필요가 있다.
- 18) IT의 도입과 인원·시설 재배치로 인건비, 경비 등 공통관리비 부문의 절감이 가능하다. 3급환산 인원수 40,612명 중 53.7%는 수익사업 부문에 종사하고 5.2%는 지도사업에, 나머지 41.0%가 일반(공통)관리직인데 이 부분의 절감가능성이 상당히 높다.
- 19) 1999년도 지역농협의 경영분석자료에 의하면 직원 1인당 조수익(=조수/연평균 직원수 = 2,505,389백만원/42,510인)은 5천9백만원인데 비해 직원 1인당 인건비[=(인건비+퇴직급여금

+인건비성 경비)/연평균 직원수=1,619,079백만원/42,510인]는 3천8백만원으로 노동소득분배율 [= (인건비 + 퇴직급여금 + 인건비성 경비)/조수익×100]이 64.6%에 달했다.

- 20) 노동소득분배율=[인건비+퇴직급여금+인건비성 경비]÷조수익×100인데 최근에는 노동소득분배율이 저하하고 있음:( '98) 74.5%→('99) 64.6%→(2000) 63.6%
- 21) [노동생산성=조합원 1호당 사업총이익(이용수준)×상근직원 1인당 조합원 호수(대행도)]이므로 조합원의 이용수준과 직원의 대행도가 높을수록 노동생산성은 향상될 것이다. 1999년의 경우 조합당 조합원수 1,756명(복수 조합원 33명), 직원수 33명이므로 직원 1인당 조합원 호수(대행도)는 52호이고, 조합원 1호당 조수익(이용수준)은 1,283천원(신용조수익 포함한 총조수익)이었다(農業開發研修センター, 1974 : 343).
- 22) 2000년 현재 우리나라 전체 농산물 생산액 중 35.2%가 회원조합 및 중앙회 유통시설을 통해 판매되고 있으며, 회원조합의 농축산물 공동판매사업 실적은 곡물 39.5%, 채소류 25.7%, 과실류 15.3%, 축산물 9.8%, 특작기타 9.8%이다. 작목반 중에서 공동선별, 공동계산을 실시하는 시범조직은 1997년 123개소에서 2000년 407개로 확대되었다.
- 23) 1999년 지역농협의 결산 결과 조합당 경제사업의 적자는 모두 72억원이었는데, 사업별 조수익과 비용을 감안할 때 운송·기타, 가공사업 부분의 적자기여도가 높았다.
- 24) 지도·교육사업은 농협법 제57조(사업)에 나타나 있듯이 협동조합의 가장 기본적인고도 중요한 사업이다. 농협지도사업의 성립근거는 농협사업의 본질이 조합원의 협동활동이고, 협동활동은 필연적으로 지도·교육을 수반하기 때문이다. 그러나 실제에 있어서는 '경영주의' 등의 요인에 의해 지도사업은 형식적으로 이루어지고 있는 실정이다.
- 25) 협동조합 원칙 등에 관한 세계적인 권위를 갖

고 있는 Hans-H Munkner의 "협동조합의 과거와 현재, 그리고 장래의 방향"( '유럽연합의 확대와 농협의 전망'에 관한 국제회의에서 발표된 논문을 번역)참조

### 인용문헌

- 1. 강창용 외(2000), 「농협 영농자재사업의 혁신방안 연구」, C2000-41, 한국농촌경제연구원
- 2. 고현석(1998), "21세기 농업관련 협동조합의 역할과 개혁 방향", 『농민과 사회』, 제15·16호, 한국농어촌사회연구소.
- 3. 고현석·장종익(1997), 『농협합병의 길잡이』, 한국협동조합연구소 출판부.
- 4. 고현석·장종익(1996), 「지역농협의 합병촉진방안에 관한 조사연구」, 한국협동조합연구소.
- 5. 권광식(1998), "협동조합의 조직개혁 방향과 과제", 「한국협동조합연구」, 제16집, 한국협동조합학회.
- 6. 김동원(1997), "농업협동조합 사업체제 발전방향", 「한국협동조합연구」, 제15집, 한국협동조합학회.
- 7. 김명환 외, 1996, 「농협 경제사업의 발전방향」, C96-09, 한국농촌경제연구원.
- 8. 김병태, 2001, "협동조합운동론", 「지역공동체의 발전전략과 NGO운동」, 부산대학교 21세기지도자 전문과정.
- 9. 김상국(2000), "외국 선진협동조합의 판매사업 신조류와 한국농협의 사업연합 발전방안", 「협동조합 판매사업 활성화를 위한 개혁과제」, 제12차 신유통토론회, 농식품신유통연구회.
- 10. 김영철, 1993, "우리나라 협동조합의 현황과 기본발전방향", 농정연구포럼.
- 11. 농림부, 2000, 「농업협동조합법령집」.
- 12. 농림부 협동조합개혁추진위원회(1999), 「협동조합 개혁방안」(공청회 자료).
- 13. 농어촌발전위원회(1994a), 「생산자단체 발전방향」(발표자료 12).
- 14. 농어촌발전위원회(1994b), 「농정개혁의 과제와

- 방향」(농어촌발전위원회 최종보고서).
15. 농업금융개혁위원회, 2000, 「농업금융의 현황과 개혁과제」.
  16. 농협중앙회(1991), 「농민단체의 바람직한 활동 방향」.
  17. 농협중앙회(1999), 「회원농협 운영활성화 계획」.
  18. 농협중앙회, 「지역농협 경영계수 요람」, 각년도
  19. 농협중앙회 조사부(1994), 「종합농협 합병에 관한 조사연구」, 조사연구보고 93-11.
  20. 농협중앙회 유통개혁추진본부(1999), 「농산물 유통개혁 현장을 찾아서」.
  21. 박민선(1997), “영농조합법인의 육성을 위한 농협의 역할”, 『농민과 사회』 봄호(통권 제13호), 한국농어촌사회연구소.
  22. 박성재 · 황의식 · 허길행(2000), “지역협동조합의 효율적 합병방안 연구”, 연구보고 R420, 한국농촌경제연구원.
  23. 박진환(1991), “소농경제와 종합농협의 경영”, 연구보고서 제75호, 농협대학 농협발전연구소.
  24. 서기원(1998), “협동조합의 경영개혁 방향과 과제”, 「한국협동조합연구」, 제16집, 한국협동조합학회.
  25. 서광문(1999), “협동조합의 경제적 본질에 관한 신제도주의 경제학적 접근”, 「한국협동조합연구」, 제17집, 한국협동조합학회.
  26. 서종일(2000), “협동조합의 정체성과 효율성”, 「한국협동조합연구」, 제17집 제2호, 한국협동조합학회.
  27. 안준섭 · 임영선(2001), “조합간 사업연합의 현황과 과제”, 「한국협동조합연구」, 제18집, 한국협동조합학회.
  28. 장상환(2001), “농업협동조합 개혁과 노동자의 대응”, 「구조조정과 노동의 대응」, 2001년 한국산업노동학회 학술대회, 한국산업노동학회.
  29. 전국농민회총연맹(2002), 「2001년 농정백서」.
  30. 전태갑(1996), “농협법 개정 이후의 농협의 문제점과 발전방향”, 「동계학술발표대회 주제발표논문」, 한국협동조합학회.
  31. 전형수(1993), “협동조합의 사회-경제적 이론”, 「한국협동조합연구」, 제11집, 한국협동조합학회.
  32. 최상호(1998), “협동조합의 조직개혁 방향과 과제”, 「한국협동조합연구」, 제16집, 한국협동조합학회.
  33. 최양부 외(2000), 「신유통시스템 구축을 위한 산지유통센터 발전방향」, 농식품신유통연구회.
  34. 한국금융연구원(1996), 「농업협동조합 사업체제의 장기발전방향」.
  35. 한국금융연구원(1997), 「농협 상호금융의 경쟁력 강화방안」.
  36. 한국금융연구원(2001), 「농협중앙회 신용·경제사업분리 타당성에 관한 연구」.
  37. 한국농촌경제연구원(2001), 「농협중앙회 신용·경제사업 분리 타당성 연구」.
  38. 허길행(2000), “통합농협 경제사업의 과제와 방향”, 농정연구포럼.
  39. 허길행 외(1998), 「농협 농산물 유통사업의 경쟁력 강화 방안」, C98-8, 한국농촌경제연구원.
  40. 허길행 · 고현석 · 고영곤 · 정기식(1998), 「농민협동운동: 새로운 방향과 전략」, 농민신문사.
  41. 협동조합개혁위원회(1998), 「협동조합 개혁방안」.
  42. 협동조합발전기획단(1997), 「협동조합 발전방안」.
  43. 황연수(2000a), “회원조합 신용사업 개선방안”, 「농업금융의 현황과 개혁과제」, 농업금융개혁위원회.
  44. 황연수(2000b), “지역농협 재건의 방향과 과제”, 「농민과사회」, 가을호(통권 제24호), 한국농어촌사회연구소.
  45. 農林水産省(2000a), 農協系統の事業・組織について(2000. 4. 21).
  46. 農林水産省(2000b), 農協系統の經濟事業の現状と課題(2000. 5. 9)
  47. 農林水産省(2000c), 農協系統組織の現状と課題(2000. 5. 19)
  48. 農業開發研修センター編(1974), 『農協運動の現状分析』, 家の光協會.
  49. 農政審議會(1996), 信用事業を中心とする農協系

- 統の事業・組織の改革の方向(1996, 8. 1).
50. 東井正美 外 3 編著(1992), 『日本經濟と農業問題』, ミネルヴァ書房.
  51. 御園喜博 編著(1989), 『地域農業の總合的再編』, 農林統計協會.
  52. 永田惠十郎・武内哲夫 編集(1987), 『明日の農協』, 食糧・農業問題全集 7, 農山漁村文化協會.