

C 2007-29/2007.11

조합공동사업법인 활성화 방안

정 호 근 전문연구원
조 용 원 연 구 원

한국농촌경제연구원

연구 담당

정호근	전문연구원	연구 총괄, 제1장~7장
조용원	연구원	제4~5장, 제7장

머 리 말

대형소매 유통업체가 출현하고 소비자의 식생활 패턴이 변화되어 농산물 유통 환경이 빠르게 변화하고 있다. 소비지 시장은 산지에 대해 상품의 규모화, 규격화, 차별화 등의 공급조건을 요구하고 있어 이에 대해 효과적으로 대응하기 위하여 산지유통 강화가 중요한 정책과제로 등장하고 있다.

산지유통을 담당하는 주체의 역량강화를 위해서는 산지조직의 규모화와 전문화가 이루어져야 한다. 그동안 연합마케팅, 연합사업 등의 정부사업과 개별조합의 한계를 극복하기 위한 광역합병도 진행되어 왔으나 조합원과의 관계, 상품화의 다양성, 거래처와의 관계 등에서 한계점을 보이고 있다.

이를 극복하기 위해 정부는 2005년 조합공동사업법인제도를 출범시켰고 책임 있는 사업주체 육성과 농산물의 판매·유통사업의 활성화를 통한 조합발전을 도모하고 있다. 한편 조합공동사업법인을 통한 효율적인 산지 유통강화를 위해서는 정부, 농협중앙회, 회원농협, 조합원 모두의 노력과 헌신이 필요하다.

이 연구를 통해 이제 막 기지개를 켜고 있는 조합공동사업법인들이 역동적으로 산지유통을 담당하기 위한 발전방안을 모색하였다. 연구결과가 조합공동사업법인의 관계자, 정부와 농협의 담당자에게 활용되어 궁극적으로는 산지유통활성화에 기여하기를 기대한다.

끝으로 이 연구를 위하여 자료를 제공하여 준 농협의 산지유통담당자 및 농수산물유통공사 그리고 인터뷰에 친절하게 응하여 주신 조합공동사업법인 담당자들에게 감사드린다.

2007년 11월

한국농촌경제연구원장 최 정 섭

요 약

이 연구는 국내외적 경제여건과 유통환경의 변화에 대응코자 2005년부터 정부가 추진하고 있는 조합공동사업법인의 발전 방안을 모색하고자 한 것이다. 정부는 조합공동사업법인을 통해 업무구역이 읍면단위로 한정되어 있는 지역 농협의 한계를 극복하고 시장이 요구하는 조건을 충족하는 산지유통조직의 육성을 도모하고 있다. 조합이 개별적으로 추진하기가 어려운 브랜드화, 광고, 신제품개발, 시장정보 수집의 정교화, 신규사업 진출 등을 수행하기 위한 것이다.

조합들의 공동 자회사의 성격을 가진 조합공동사업법인은 영세하고 지도, 지원중심의 조합 산지유통사업을 기업형 협동조합 사업으로 발전시키는 것을 비전으로 설정하고 있다. 출하농가에 대한 품질 및 출하통제를 강화하고 사업범위도 확대하여 시장변화에 유연하게 대응함으로써 수익을 창출하고자 한다. 법인은 산지유통이 발전해 나가는 일련의 연장선상에 있으며 장기적으로는 광역 합병조합의 자회사 내지는 품목조합의 자회사와 같은 보다 통합된 형태의 광역조합이 산지유통조직의 역할을 대신하게 될 것이다.

기대효과로는 우선 독립된 법인으로서 전문성 제고가 가능하다는 것이다. 출자자가 조합이고 사업이용자는 조합과 조합원이라는 면에서는 농협의 장점을 계속 유지할 수 있다. 여러 조합 및 지역의 사업량을 한데 모음으로써 규모화가 가능해지고 법인과 조합간의 업무분담에 따라 조합의 역량이 보다 산지조직화에 집중될 수 있다. 궁극적으로는 농가 및 조합원의 안정적 소득증대와 지역농업, 경제발전을 도모한다.

이 연구는 조합공동사업법인이 발전하는데 저해요인 내지는 이슈가 되는 것을 파악하고 해결방안을 모색하는 과정에서 발전방안을 찾고자 하였다. 우선 관련주체간의 입장차이가 문제점으로 지적된다. 농림부의 입장은 유통환경 변화에 따라 규모화·전문화된 산지유통 주체 육성이 시급해진 상황에서 광역합병이 부진하여 조합공동사업법인 제도를 도입하였고, 이의 활성화를 위하여 각종 정책사업과 연계하여 자금 및 예산을 집중지원 하고 있으니 농협중앙회도

조합공동사업법인의 지도·지원에 적극성을 보여야 한다는 것이다. 반면 농협의 입장은 법인이 부실화될 경우 농협부담으로 귀결될 것이고 이것이 기존조직(회원농협)의 와해로 이어질까 우려하고 있다. 또한 회원농협 사업과의 경합 및 갈등을 우려하고 있어 회원농협들과 중앙회 부서들에 법인설립에 대한 부정적인 견해가 많이 있는 상황이다.

현지의 필요성에 의해 자발적으로 법인설립이 추진되는가가 이슈이다. 현재의 법인설립과 신청은 경제사업의 규모화 필요성과 같은 해당 지역의 경제적 이유뿐만 아니라 정부의 지원정책이나 지자체의 요구에도 크게 좌우되고 있는 상황이다. 관련정책사업의 혜택을 수혜받기 위해 법인을 설립하여 시설투자, 경제사업 적자 완화를 하는 경우가 나타나고 있다. 심지어는 지자체가 정부의 지원사업으로 지역경제를 보다 활성화시키기 위해 지역농협들로 하여금 법인화를 추진하도록 요구하는 경우도 있다.

본래의 취지대로 법인다운 경영을 해나갈 수 있는가도 이슈의 하나이다. 법인의 전문경영인이 본인의 경험과 전문성을 살려 법인 경영을 효율적으로 하기 위해서는 조정자의 역할뿐만 아니라 조합의 의사결정에 참여할 수 있어야 하나 실체는 참여조합장들의 의사에 의해 좌우되는 경우가 많고 과정의 신속성조차도 의문시되는 경우가 있다. 규모화를 통한 교섭력확보를 위해서는 원료농산물의 안정적인 확보가 필수적이고 이는 출하약정이나 계약재배 등의 제도가 산지에서 활발히 이용되는 것을 전제로 한다. 아직까지는 설사 계약이 있어도 위약하는 경우에 페널티 부여가 어렵고 따라서 효과성도 떨어진다는 지적이 현장에서 많이 들리고 있다.

수익모델의 부재와 농협중앙회와의 불확실한 관계도 문제점으로 지적된다. 현재까지 조합들의 산지유통사업을 보면 뚜렷한 수익모델 없이 단순히 수탁수수료에 의존하면서 정부와 중앙회의 자금지원에 의존하는 경우가 많다. 이것이 조합공동사업법인으로 계속 이어져서는 곤란하다. 중앙회의 준조합원이기 때문에 기존에 연합사업이 받고 있던 중앙회 지원을 계속 받을 수 있는 지가 불확실한 상태이다.

발전방안을 크게 수익제고, 자본운영 및 확충, 법인경영, 타 그룹과의 관계개

선으로 구분하고 세부적으로는 7가지를 제시하였다. 가능하면 달성의 난이도, 실행 가능성 등을 기준으로 단기, 중장기로 구분하여 노력의 우선순위나 로드맵을 결정하는데 도움을 주고자 하였다.

사업물량의 안정적인 확보가 무엇보다 우선시 된다. 참여농협과의 역할분담과 전업농 중심의 회원제공동계산조직 육성을 통해 안정적인 원물확보체제를 구축하고 조합을 통한 농가와의 계약거래, 출하약정 등을 통해 이를 확고히 한다. 총수입과 수익률을 높여 신용사업이나 농협의 지원에 의존하지 않는 자립적인 경제사업의 기틀을 마련하여야 한다. 수수료율을 현실화해야 하고 매취사업의 비율을 점차 높여가야 한다. 수탁사업과 비교하여 큰 위험을 수반하는 매취사업의 활성화를 위해 헤징방안의 하나로 소득안정보험을 제안하였다.

판매경로를 다양화 하고 사업범위를 확대하며 공동브랜드 개발로 상품 이미지를 제고한다. 직거래, 급식, 군납 등으로 안정적인 판매처를 다양하게 확보한다. 상품화, 규격화에 의한 공동출하만을 목적으로 하지 않고 전처리 신선편이 식품, 2차 가공식품 등 차별화된 상품, 제품의 개발 및 직판 등 다양한 판로개척 등에 대응할 수 있는 사업체제를 강화해나간다. 물론 브랜드 인지도를 높이기 위한 시간적, 물질적 투자를 지속적으로 시행해 나가는 것도 필요하다.

자기자본 조달방안으로는 회전출자제도를 제시하였고 외부자본 유치방안의 대안으로 우선주 이외에 무의결보통주와 투자자참여증권의 예를 들었다. 손익이체방안으로 평상시의 이익금 적립 그리고 적자발생시 사업 참여조합별로 사업이용 규모에 비례하여 분담이체하는 방안을 마련하는 것이 필요하다. 효율적 경영을 위해서는 능력있는 CEO, 능력있는 직원의 확보가 선결과제이다. 이를 위한 방안으로 CEO임기에 대한 조정과 성과급제도의 도입 그리고 조합의 유통전문인 파견과 장기적인 자체직원 육성을 제시하였다.

참여조합들과의 관계 그리고 농협중앙회와의 관계를 잘 설정해나가는 것이 필요하다. 선진국의 협동조합 발전방향을 보면 지배구조는 협동조합체제를 유지하면서, 사업은 효율을 높이기 위하여 경제사업을 자회사로 분리하여 운영하는 것이 일반적 추세이다. 법인, 회원조합 그리고 조합원이 함께 사업을 수행한다는 인식을 공유하고 법인과 조합의 관계는 대체, 경합이 아니라 협조, 상생의

관계임을 명확히 해야 한다. 참여조합은 지도사업을 포함하여 농가와 작목반의 생산과정에 도움을 주는 사업을 실시하고 조합공동사업법인은 생산이후의 과정 예를 들면 가공, 유통, 판매, 홍보, 시장개척 등의 수확 후 전 과정에서 상품 가치 제고를 통해 보다 높은 수익을 창출하기 위해 노력한다.

조합공동사업법인은 중앙회의 정회원이 아닌 준회원이어서 이에 적합한 관련 지원규정이 마련되어야 효율적인 사업 추진을 위한 기반이 조성된다. 농협 외부에 존재하는 조직으로 인식되어 중앙회 지원 및 감독규정을 마련하지 못하고 있는 것이 현실인데 최근 들어 법인관련 지원개선방안을 중앙회가 발표한 것은 중요한 출발이라고 생각한다.

비단 법인의 발전뿐만 아니라 산지유통 강화를 위한 전제조건은 산지농가의 조직화이다. 소비자 요구에 적합한 특성의 농산물 생산 결정 및 출하물량의 조절, GAP 등 품질관리체계의 강화 등을 위해서는 조합공동사업법인이 출하농가와 직접적으로 아니면 참여조합을 통하여 간접적으로 수직통합을 이루는 관계를 형성해야 한다. 농가와의 사업방식은 기존의 단순 수탁방식에서 공동계산 및 계약재배방식으로 전환되는 것이 바람직한데 농가조직화는 이 과정을 보다 수월하게 이행할 수 있도록 하는 역할도 수행한다.

산지유통 강화는 조합공동사업법인을 설립한다고 해서 보장되는 것도 아니고 법인 CEO의 노력만으로 이루어질 수 있는 것도 아니다. 시장개방 등 어려움에 처해있는 산지유통시스템을 조합공동사업법인이 주도적으로 경쟁력 있게 이끌고 나가려면 농민, 조합, 중앙회 모두가 공동체 의식을 가지고 법인을 중심으로 힘을 합쳐나가야 한다.

차 례

제1장 서 론

1. 연구배경 및 필요성	1
2. 연구목적	4
3. 연구방법	5
4. 선행연구 검토	8

제2장 조합공동사업법인의 필요성

1. 조합공동사업법인의 필요성	10
2. 조합공동사업법인의 기대효과	13

제3장 조합공동사업법인 관련법안

1. 설립목적	18
2. 소유와 지배	19
3. 자본조달과 잉여금 처분	20
4. 세금감면 사항	23
5. 준회원 관리규정	25

제4장 조합공동사업법인 현황

1. 조합공동사업법인 관련 정부시책	27
2. 조합공동사업법인 관련 농협중앙회 시책	29
3. 조합공동사업법인 추진 현황	31
4. 조합공동사업법인의 차별성	34

제5장 조합공동사업법인과 관련한 이슈

- 1. 관련주체간의 입장차이 51
- 2. 관련 이슈 53
- 3. 관련시책과 대안적인 시책 61
- 4. 걱정규모의 산출 67

제6장 조합공동사업법인 인가시스템

- 1. 현행 인가 시스템 70
- 2. 검토 항목 71
- 3. 주요 개선방향 74

제7장 조합공동사업법인 발전방안

- 1. 조합공동사업법인 발전의 전제조건 80
- 2. 그리너리의 시사점을 통한 조합공동사업법인 발전방안 모색 82
- 3. 조합공동사업법인 활성화 방안 85
- 4. 조합공동사업법인 발전을 위한 정책과제 115

Abstract	119
참고문헌	120

표 차 례

제1장

표 1-1. 출장개요	6
-------------------	---

제2장

표 2-1. 경지규모별 농가분포와 면적비중(2000)	12
표 2-2. 햇사레조합공동사업법인의 법인화 기대효과	16

제4장

표 4-1. 조합공동사업법인과 관련사업	28
표 4-2. 조합공동사업법인 설립 현황	32
표 4-3. 연합사업단 법인화 추진상황(2007년)	33
표 4-4. 평균매출액 추이	34
표 4-5. 농협그룹과 법인그룹의 평균 매출액 비교	35
표 4-6. 평균 영업이익(율) 추이	35
표 4-7. 농협그룹과 법인그룹의 평균 영업이익률 비교	36
표 4-8. 평균 공동계산(율) 추이	37
표 4-9. 농협그룹과 법인그룹의 평균 공동계산율 비교	37
표 4-10. 조합공동사업법인과 광역합병조합의 장단점 비교	39
표 4-11. 조합공동사업법인과 연합사업단의 장단점 비교	41
표 4-12. 농업부문 법인 유형별 관련 규정 비교	43
표 4-13. 경산지역 조직별 과수유통사업 실적(2005년 기준)	47
표 4-14. 고창지역 농산물 유통실태(2005년)	48
표 4-15. 고창군 농협유통연합사업단 추진실적(2005년)	49

제5장

표 5-1. 지역의 충실한 법인인가 신청을 위한 제도 고안	64
표 5-2. 시나리오별 변수값	68
표 5-3. 시나리오별 적정규모 산출	69

제6장

표 6-1. 산지유통 종합평가 지표	72
표 6-2. 조합공동사업법인 사업계획서 평가지표(안)	76

제7장

표 7-1. 품목별 총생산대비 계약(약정) 비율	85
표 7-2. 수량위험을 줄이기 위한 분담방식	93
표 7-3. JA토미사토초(富里町)의 판매처별 판매액과 그 비율	94
표 7-4. JA토미사토초(富里町)의 비용절감 사례	95
표 7-5. 외부투자자를 통한 자본조달 방안 비교	101

그림 차례

제2장

그림 2-1. 조합공동사업법인 기대효과	14
-----------------------------	----

제4장

그림 4-1. 사업주체에 따른 규모화, 전문화 정도의 차이	45
--	----

제5장

그림 5-1. 조합공동사업법인과 생산자간 가격결정 메커니즘	57
그림 5-2. 진실한 자기정보노출을 유도하기위한 전략의 예	65

제6장

그림 6-1. 조합공동사업법인 인가절차	71
-----------------------------	----

제7장

그림 7-1. 그리너리 조직도	83
그림 7-2. 보험료 분담체계 (예)	92
그림 7-3. 회전출자제도 개념도	99
그림 7-4. 잉여금 처분과정	103
그림 7-5. 경비부담 및 결손처리 과정	104

제 1 장

서 론

1. 연구배경 및 필요성

- 최근 농산물 시장은 도매시장 중심의 거래에서 대형유통업체와의 직거래 중심으로 빠르게 변화하고 있으며, 소비 패턴의 변화, 유통업체의 대형화 등에 따라 농산물 거래 관행이 변화하고 있다.
- 특히 대형유통업체는 산지에 대해 우월한 거래교섭력을 행사하고 있으며 농산물을 해외시장에서 직접 조달하는 것이 가능해지고 있다.
- 산지유통조직이 대형 유통업체와 거래 교섭력을 확보할 수 있을 정도로 규모화·상품화하지 않으면 소비지 시장을 상실하게 될 시대가 다가오고 있다.
- 농산물 시장개방이 확대되고, 정부의 가격지지정책이 후퇴하면서 농협의 역할, 특히 산지유통사업의 강화를 통한 농업의 경쟁력 확보에 대한 요구가 증대하고 있다.
 - 농산물 시장개방으로 인하여 농가소득이 정체되어 도농 간 소득격차가

점차 확대되고 있어 농협의 역할에 대한 요구가 증대하고 있다.

- 그런데 소비자 기호의 변화와 대형소매점이 소비지 시장의 지배력을 확대하여가고 있는 소비지 유통환경의 변화는 농산물 생산에서 판매에 이르는 농식품공급체계(food supply chain)의 변화를 초래해 왔다.
 - 적기에 일관된 품질의 농산물을 공급할 수 있도록 생산과 판매가 서로 일치된 의사결정을 하는 수직적 통합거래관계로 전환되고 있다.
 - 농업의 경쟁력이 생산단계의 가격 및 품질경쟁력에서 점차 안정적 공급 능력이라는 마케팅 경쟁력에 의해 결정되는 추세로 전환하고 있다.
- 광역화, 전문화, 조직화가 산지유통의 화두가 되었고, 이에 따라 영세한 조합간의 합병내지는 우수농협을 중심으로 한 합병을 통한 광역조합화가 중요함에도 불구하고 진행이 원활히 이루어지지 않고 있는 상황이다.
 - 정부의 농산물 가격지지정책, 협동조합에 대한 지원정책 축소로 협동조합의 시장경쟁력 약화가 우려된다.
 - 농업의 구조분화와 대규모 전업농의 등장으로 조합원의 이질화가 확대되고 있다. 이에 따라 전업농과 영세소농, 후계농과 고령농, 성장품목과 전통품목 재배농가 간 갈등과 이해의 대립이 발생하고 있다.
- 시장변화에 대응하여 농협중앙회에서는 시군단위 연합판매사업을 활성화하고 있고, 산지유통정책에서는 공동마케팅조직 및 FTA사업에 의한 거점 APC사업이 추진되고 있다.
- 이러한 사업들에서 가장 논쟁이 되고 있는 이슈가 산지유통조직의 법인화이다. 이를 두고 사업담당 주체인 농협과 정책추진 주체인 농림부가 서로 다른 견해를 가지고 있어 일치하지 않은 문제가 있다.
 - 농협중앙회는 중앙회의 설립목적상 경우에 따라 영세한 개별조합에 중

지 않은 영향을 미칠 수 있는 사업에는 동조할 수 없다는 입장이고 농림부는 산지유통의 활성화와 경쟁력강화를 위해 필요하다면 영세조합의 경제통합은 진행되어야 한다는 것이다.

- 농업 여건변화에 대응하여 농협의 역할을 강화하기 위하여 2005년 7월 농협법 개정에서는 이전과는 다르게 새롭게 「조합공동사업법인」이라는 개념을 도입하였다.
 - 「조합공동사업법인」은 읍면단위로 업무구역이 한정되어 있는 지역농협의 한계점을 극복하고 시장이 요구하고 있는 조건을 충족하는 유통조직을 육성하기 위한 것이다.
 - 조합이 개별적으로 추진하기가 어려운 브랜드화, 신제품개발, 시장정보수집의 정교화, 신규사업 진출 등을 용이하도록 하는 제도적 기반을 마련하기 위한 것이다.
- 정부가 발표한 경제사업활성화 방안에 따르면 2015년까지 조합공동사업법인을 통합RPC법인 65개소, 과수, 원예법인 35개소 이렇게 100개로 늘려 산지유통을 이끌고 나가는 주체의 역할을 수행하게 할 예정이다.
 - 2007년 6월말 현재 과수, 원예법인 10개소 통합RPC법인 13개소가 조합공동사업법인으로 인가를 받았다.
- 그중 일부는 활발하게 운영되고 있으나 법인은 작동하지 않고 기존의 연합사업이 계속 산지유통업무를 담당하고 있는 경우도 발생하고 있다.
- 「조합공동사업법인」은 그 개념만 설정되어 있고, 이의 발전을 위한 제도적 기반과 비전이 부족한 상태이다.
 - 조합공동사업법인은 현재 지역농협체제의 한계점을 극복하기 위해 도입된 개념이지만 지역농협 관련규정을 원용하고 있어 지배구조 형성 등

에서 갈등이 발생하고 있다.

- 조합공동사업법인과 회원조합 그리고 중앙회 관련사업과의 관계가 어떻게 설정되는 것인지에 대한 구체적인 내용이 정해져 있지 않다.
 - 특히 중앙회와의 관계에 있어 관리감독의 사항 및 부실에 대한 처리방안 등에 대해 명확한 원칙이 제시되지 않아 중앙회의 관심과 지원이 상대적으로 소홀하다.
 - 또한 FTA기금사업 및 공동마케팅조직 육성사업 등과 조합공동사업법인의 관계정립이 미흡하다.
- 그 결과 농협법 개정이 된지 2년이 넘었고, 계속적으로 조합공동사업법인 설립이 추진되고 있으나 활성화되고 있지 못하고 있다.
- 이는 비전에 대한 이해가 부족한 것도 있지만 제도적 기반이 미비한 측면도 있다.
 - 2005년 농협법에 조합공동사업법인이 들어온 이후 정부에서는 의욕적으로 조합공동사업법인을 추진하였으나 예상치 못한 문제점들이 들어남에 따라 제도적 보완이 필요하게 되었다.

2. 연구목적

- 조합공동사업법인의 성장에 걸림돌이 되는 요인들은 무엇이 있는가를 파악하고, 이를 개선하는 제도적, 정책적 지원 방안을 마련한다.
 - 이를 통하여 조합공동사업법인을 활성화하는 방안을 제시한다.
 - 변화하는 유통환경에 대응하여 산지유통 기능강화와 시장이 요구하는 공급능력을 확보하는 방안을 마련한다.
- 구체적으로 조합공동사업법인 활성화 방안을 모색하기 위하여 다음과 같은 사실을 규명한다.

- ① 조합공동사업법인 제도를 도입하게 된 배경 및 필요성, 개념 등을 정리하고 합병, 자회사로 분리 등이 아니라 조합공동사업법을 도입하게 된 필요성을 검토한다.
- ② 기존의 산지유통방식의 문제점을 파악한다.
 - 조합공동사업법인으로 전환을 계획하고 있는 산지유통조직에 대한 사례조사를 통해 장애요인을 파악한다.
- ③ 조합공동사업법인의 출현과 발전을 촉진할 수 있는 제도적, 법적 기반을 제시한다.
 - 현행 인가제도의 기준을 검토하고 개선방안을 제시한다.
 - 농림부 담당자, 농협중앙회 조합공동사업법인 담당자 면담 그리고 이미 출범한 조합공동사업법인의 사례조사를 통해 향후 발전 방안을 도출한다.
- ④ 조합공동사업법인이 활성화되었을 때 회원조합과의 관계, 농가와 관계, 중앙회와 관계 등 관계설정방향을 제시한다.

3. 연구방법

- 조합공동사업법인 필요성 및 기대효과
 - 현재 산지유통의 문제점을 분석하였다.
 - 현장에서 말하는 조합공동사업법인의 효과를 토대로 기대효과를 분석하였다.

표 1-1. 출장개요

출장지	특징
전북 고창군지부 고창군 연합사업단	APC와 RPC 분리운영
충남 부여군지부	초고령화, 개발제한 지역적 한계
안성마춤연합사업단	주체별 역할분담 원활
경북 경산 연합사업단	중규모 APC 운영
경남 합천군지부	연합사업 원활(전국 최대 매출액), 다품목 연중출하
경남 진주 연합사업단	조합공동사업법인과 연합사업의 연합문제
전북 전주 시군지부	지역본부단위에서 경제사업 지도 방향

□ 사례조사

○ 사례조사 항목

- 지배구조, 자본조달 관계, 이익분배체계, 네트워크 관계, 법적, 세제관계
- 규모에 따른 생산성, 범위의 경제, 규모의 경제의 차이 등을 고려하였다.
- 현장조사를 <표 1-1>과 같이 실시하였고 이외에도 현장 전문가들을 면담하였다.

□ 조합공동사업법인 활성화방안 도출

- 원내·외 전문가를 면담하여 아이디어를 도출하였다.
- 산지유통을 담당하고 있는 현장의 전문가들을 면담하여 아이디어를 도출하였다.
 - 현 회원농협의 산지유통 문제점과 한계점 파악
- 조합공동사업법인의 개념정립
 - 합병전략, 자회사, 중앙회 사업소, 영농조합법인 등과 조합공동사업법인의 차별성을 검토

- 공동마케팅조직, 산지유통전문조직 육성 등 유통정책과 관계

□ 산지유통 사례연구

- 조합공동사업법인으로 전환하고자 하는 산지유통조직에 대한 면담조사
 - 유형별로 구분하여 조사 : 공동마케팅 조직 및 거점 APC, 통합 RPC
- 인가 받은 조합공동사업법인에 대한 면담조사
 - 예: 공동마케팅 조직 및 거점 APC (백두대간, 안성사업연합)
 - 통합 RPC (부여 통합 RPC, 정읍 통합 RPC)
- 사례조사 관점
 - 지배구조 측면: 조합원 자격과 소유, 이사회 및 최고경영진 구성, 감사
 - 자본조달 관계: 출자, 금융거래관계, 정부정책자금 지원효과
 - 네트워크 측면: 조합원 농가-조합공동사업법인, 회원조합-조합공동사업법인, 중앙회- 조합공동사업법인
 - 수익창출방안: 수익모델
 - 이익분배와 상거래 관계: 이익 및 비용 그리고 손실분담 관계
 - 세제상의 문제: 법인세, 배당세, 연결납세 특례제도
 - 현 인가제도의 문제점: 인가기준, 사업계획서 준비과정

□ 조합공동사업법인 관련 법규정 분석

- 농협법, 조합공동사업법인 관련 규정. 조합공동사업법인 정관 검토
 - 규제(제한)의 근거는 합리적인가?
 - 예) 우선출자, 출자금거래 관련조항, 농협중앙회의 참여 관련 조항
 - 제한의 수정에 따라 예상되는 문제점은 무엇인가?
- 지역 농협(조합) 관련 규정과 법안이 사업단위인 조합공동사업법인에 적용되는데 따른 예상 문제점의 검토

- 조합공동사업법인 관련규정이 농협법에 나와 있으나 대부분 조합에 관한 내용이 원용되어 있음.

○ 세제 문제

- 잉여금의 배당 및 처분, 손실분담 관계, 부가가치세 등과 관련된 세법의 검토
- 공동사업법인을 통한 예상 이득, 실현 추가이익과 다단계 구조에서(조합원-조합-사업법인) 중복세금 징수로 인한 손실의 비교

□ 조합공동사업법인 활성화방안

○ 조합공동사업법인의 설립 및 발전방향

- 시군 단위에서 주체별 역할

○ 조합공동사업법인의 운영방안

- 지배구조 결정방안, 자본금 조달방안, 이익금 분배방안 등

○ 조합공동사업법인 발전을 위한 제도적 기반 조성방안

- 정부의 세법규정, 농협법 상의 제반규정의 개정 등

○ 조합공동사업법인 발전을 위한 산지유통 지원정책의 조화

- 산지유통활성화자금, 수급조절자금, 계약재배자금, 자조금제 등 지원

4. 선행연구 검토

□ 황의식, 정호근 「조합공동사업법인 발전 방향 연구」(2006)

- 이 연구는 막 태동하기 시작한 조합공동사업법인이 앞으로 발전되어 나가야 할 방향과 이를 위한 제도적 개선을 제시하였다. 다만 조합공동사업법인의 활성화를 위한 구체적인 방안에 대한 제시는 미흡하다.

□ 황의식 외, 『산지유통혁신전략과 농협의 역할』(2004)

- 이 연구에서는 농산물 유통시장 변화실태를 분석하고 이에 대응한 산지유통 혁신전략과 농협의 산지유통사업의 발전방향을 제시하였다. 농협 산지유통조직의 법인화 필요성을 제시하였지만 이의 발전전략을 도출하지는 못하였다.

□ 농식품신유통연구원 『농협의 농산물 도매기능 강화방안』(2004)

- 이 연구에서는 중앙회의 경제사업 활성화를 위한 도매기능의 강화방안을 제시하였다. 중앙회 도매전담조직의 기능과 적합한 회원농협의 산지유통사업의 방향을 제시하지 못한 한계점이 있다.

□ 박영범, “산지유통사업의 발전전략과 과제”, (2003)

- 이 연구에서는 농협의 산지유통 활성화를 위해서 지역농협으로부터 자유로운 새로운 유통주체가 형성되어 산지유통시설의 운영과 마케팅을 담당하여야 하는 방안을 제시하였다. 그 구체적인 방안으로 사업연합형태를 제시하고 관련주체들의 역할분담 방향을 제시하고 있다. 새로운 주체를 설립하는 방안과 역할분담 관계를 제시하고 있지만 이의 발전을 위한 정책적 과제의 제시는 부족하다.

제 2 장

조합공동사업법인의 필요성

1. 조합공동사업법인의 필요성

- 농산물 유통이 점차 대형 유통업체와의 직거래 위주로 전환되어 안정적 공급능력 확보가 산지유통의 과제가 되고 있다. 산지에서의 선별 포장, 상품화, 저온저장, 전처리 등 유통 기능이 강조되면서 현대화된 산지유통시설의 투자가 요구되고 있다.
- 산지유통시설에 대한 투자 확대는 영세한 읍면단위 지역 농협으로는 자금 운영상 감당하기 어려운 실정이며, 안정적 공급능력 확보 및 다양한 상품 구색을 갖추기 위해서도 원료농산물 조달범위가 지역농협의 영역을 넘어 확대되어야 한다.
- 중복투자의 방지와 규모의 경제 실현을 위하여 조합 간 광역합병이 하나의 대안으로 제시되었으나 조합 간의 합의도출이 어려워 추진 실적이 미미한 상태이다.
 - 조합 간 이해관계의 차이, 산지유통사업 추진 방식에 대한 비전 부족, 산지유통의 수익성 저하 등으로 광역합병이 추진되지 못한 채, 합병은 부실조합 정리차원에서 주로 추진되고 있다.

- 회원농협의 규모화된 합병추진이 지지부진한 상황에서 새로운 사업 방식의 도입, 규모화 추진, 투자능력의 확보 등을 용이하게 하기 위하여 연합사업의 모델이 시군단위에서 출현하였다.
- 그렇지만 연합사업은 소비자가 요구하는 원료농산물조달비용을 절감하기 위한 다양한 전문화된 유통 기능의 수행에 한계를 나타내고 있다. (황의식, 정호근, 2006)
 - 다양한 상품구색, 신속한 보충시스템으로 선도유지 및 낭비요소의 제거, 철저한 품질관리를 통한 안전성 확보 등을 요구하고 있다.
 - 또한 규모화뿐만 아니라 전문화도 요구된다.
- 농식품에 대한 소비 패턴의 변화도 산지유통의 변화를 촉진하고 있다. 공동선별에 의한 수평적 상품화, 규격화로 물류비용의 절감 및 거래교섭력 제고가 핵심과제로 떠오르고 있다. 또한 차별화, 편리한 농식품을 요구하는 소비자들의 수요를 충족하는 것도 중요한 과제이다.
- 생산한 농산물을 상품화하여 마케팅능력을 제고하여 수취가격을 높임과 동시에 소비자 만족도를 극대화할 수 있는 상품을 개발, 공급함으로써 부가가치를 제고할 수 있도록 하는 수직적 연계의 강화도 필요하다.
- 앞으로 부가가치가 높은 신선편이식품의 수요가 증가할 것이고, 안전한 식품에 대한 요구가 증가할 것이다. 신선편이식품은 규모화와 함께 차별화가 요구되는 생산품이다. 생산한 농산물의 상품화, 규격화 이상의 수직적 기능의 강화가 요구된다.
- 수평적 규모화 이외에 수직적 기능의 강화에서 연합판매사업의 조직은 한계가 나타나고 있다. 이에 다양한 형태의 연합사업의 추진에서 나타난

문제점을 해결하고 보다 전문성을 강화하기 위하여 거래주체로서 법인화 전략이 제기되고 있다. 즉 연합판매사업의 고도화를 위한 해결방안의 하나로 법인화가 등장하였다.

- 특히 조합원 구성이 이질화되는 상태에서 경제사업 중심의 독립적인 의사결정을 위하여 조합사업에서 별도로 분리된 법인화가 필요한 상태이다. 사업전략은 전업농 중심의 전문화인데 지역농협의 의사결정구조는 다수의 영세소농이 지배하고 있어 사업전략과 조직구조의 불일치 문제를 해결하여야 할 과제를 안고 있다.
- 2000년의 경우 총 138만호에서 경지면적 0.5ha 미만의 영세농이 42.2%나 차지하지만 총 면적비율은 13.8%에 불과하다. 반면에 8.4%를 차지하는 2ha 이상 중·대농의 경지면적은 32.3%이다.¹
 - 규모나 성격 면에서 농가 간의 이질화는 시간이 지남에 따라 심화되고 있고, 전업농과 영세소농 간의 의견 불일치는 조합에서의 사업관련 의사결정을 지연시키는 문제가 발생한다.
 - 조합과 거래하는 사업규모에 상관없이 1인1표제로 운영되는 의사결정 구조 속에서 이와 같은 문제는 대규모 전업농이 적극적인 조합사업 참여를 주저하는 하나의 이유가 된다.

표 2-1. 경지규모별 농가분포와 면적비중(2000)

단위: %

구 분	0.5ha 미만	0.5~1.0ha	1.0~2.0ha	2.0ha 이상
호수분포	42.2	30.6	18.8	8.4
면적분포	13.8	24.6	29.3	32.3

자료: 황의식 외(2006)에서 재작성

¹ 2005년의 경우 총농가호수는 127만호이고 경지면적은 1,510 천ha이다. 경지면적별 농가호수가 조사되지 않아 전체의 파악은 어려우나 간접적으로 2.0ha 이상 농가의 (농가비율: 14.6%) 경지면적은 총 경지면적의 50% 정도이다.

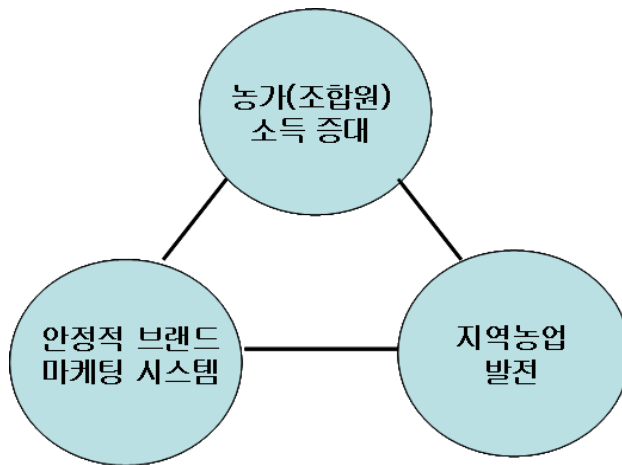
- 단일조직인 광역합병조합의 경우에도 경제사업의 효율화, 인력의 전문성 제고, 그리고 의사결정의 합리화 등을 위해서는 경제사업의 분리가 효과적인 수단이라고 지적하고 있다.² 반면에 법인화를 하여 경제사업부분이 독립하면 기존에 계약직으로 고용한 경제사업 종사자를 정식직원으로 채용하는 것이 가능해지고 직원의 전문화도 가능해진다.
- 조합공동사업법인은 지역조합의 경제사업 활성화를 위해 시·군 단위 이상 거래단위를 규모화·전문화하면서 법인설립을 통해 책임 있는 사업주체를 육성하고자 하는 것이다. 조합간 공동사업 수행을 통해 농산물의 판매·유통 등과 관련된 사업을 활성화함으로써 조합발전을 도모한다.
- 현재 연합사업 형태로 운영되고 있는 것을 모두 법인화할 필요는 없다. 수평적 규모화만이 문제라면 연합사업방식 및 사업소로 조직을 강화한 것만으로도 충분히 대응할 수 있을 것이다.
 - 지역과 취급 품목의 특성에 따라 요구되는 집하 및 가공의 정도가 다르다. 모든 지역에서 조합공동사업법인과 같은 상설 유통전문조직을 필요로 하는 것은 아니다.
- 법인으로의 전환은 연합사업보다 더 많은 기능, 가공사업, 전처리사업, 매취사업, 외부지역과의 제휴에 의한 비조합원 대상사업 수행 등 산지유통사업의 다양화, 수직적 통합기능 수행을 추구하기 위해 필요하다.

2. 조합공동사업법인의 기대효과

- 조합공동사업법인의 조직적 특성에서 기대효과가 있다. 독립된 법인으로써 전문성의 제고가 가능하다. 출자자가 조합이고 출하자가 조합원이라는 면에서 농협의 장점은 계속 유지된다. 여러 조합 및 지역의 사업량을 모으는 규모화와 산지조직화의 효과가 아울러 기대된다.

² 본 연구를 위해 수행한 전문가들과의 토론에서 나온 내용이다.

그림 2-1. 조합공동사업법인 기대효과



- 이러한 효과를 토대로 궁극적으로는 농가 및 조합원의 안정적 소득증대와 지역농업, 경제발전을 도모할 수 있다.
- 지역별 (고창, 정읍, 햇사레) 법인 설립계획서에 제시된 법인화의 기대효과를 검토한 결과, 우선 마케팅부문에서의 능력제고(교섭력, 브랜드이미지, 상품성, 고수익 출하처 확보)와 이를 통한 농가소득의 안정적 증대를 가장 많이 꼽고 있다.³
 - 유통구조의 개선을 통해 브랜드가치 향상, 시장교섭력 향상과 유통비용 절감, 상품 이미지 제고를 통한 대도시의 소비자 확보가 가능하다.
- 생산기반 체질개선으로 시설현대화와 생력화를 통한 농업생산성 향상, 고품질 생산여건 조성 및 친환경 기반조성, 기계화 기반확충을 통한 농업노동력 감소도 가능해 진다.
- 이외에도 유통구조, 역할분담, 상품경쟁력의 개선을 제시하고 있다.
 - 신유통체계에 적합한 산지유통구조 개선

³ 이외에 경산, 사천, 제천의 설립계획서도 검토하였다.

- 지역농산물의 산지종합상품화
 - 지역농산물 상품성제고 및 차별화 달성
 - 변화에 적응하는 전문농업인 육성 및 주산지 정체성 확보
 - 농업인은 전문기술에 의한 생산만 전념하고 농산물 유통은 전문법인에서 전적으로 수행
 - 소량 다품종의 지역적 한계 극복하여 농업전문성 제고
 - 시단위 농산물 유통시설 통합에 따른 지역농산물 성장
 - 산지거래 교섭력 강화
 - 물류 표준화 조기정착
 - 차별화된 지역농산물의 판매 창구 단일화
- 지역에 따라서는 기대효과로 관련 주체 간 역할분담 체계 확립과 회원농협 지도사업 강화 및 관내 생산과실의 계통출하 확대를 제시하고 있다.
- 법인은 마케팅 및 출하/상품화 지도를 담당하고 회원농협은 원물/상품 관리 및 농가생산지도, 농가조직화를 담당한다. 농업인은 고품질/과실 생산을 각각 책임 있게 담당한다.
 - 회원농협은 농가생산지도 및 농가조직화에 보다 더 전념할 수 있어 조합을 통한 계통출하의 확대를 기대한다.
- 조합공동사업법인들이 생각하는 마케팅능력 향상, 농가소득 증대이외의 기대효과
- 고창조합공동사업법인은 마케팅, 농가소득 이외에 기대효과로
- 물량확대를 통한 RPC, APC시설 이용율 제고
 - 쌀 통합브랜드 사용에 통해 브랜드 인지도를 제고하고 원예마케팅에서는 품목별로 주관농협을 지정하여 전문화를 높인다.
 - RPC의 건전한 경영기반 확립과 양곡사업부와 원예사업부의 통합으로 경영합리화 촉진을 제시하고 있다.

- 정읍조합공동사업법인은 추가로 다음 두 가지를 제시하고 있다.
 - 기존 조합경제사업과의 차별성
 - 전문가 중심의 책임경영체제 구축으로 경영개선
 - 판매인력의 집중화와 전문화로 판매확대 및 수익성 증대
 - 규모화와 현대화를 통한 수율개선 및 고품질 쌀 생산 가능
 - 참여조합의 변화
 - 기존의 RPC의 만성적인 적자로부터 해소되어 농협경영 안정
 - 쌀에 소요되던 비용과 인력의 타용도 활용으로 농가편의 제고
 - 경영안정에 따른 여력으로 환원사업 등 확대로 농가경제 향상

- 햇사레조합공동사업법인은 기대효과를 정량적으로 추산하였다.

표 2-2. 햇사레조합공동사업법인의 법인화 기대효과⁴

단위: 백 만원

효과	세부항목	2006년	2011년
판매액 증대 ⁵	직거래율	0.25	0.35
	격차	0.17	0.20
	판매액	39,400	61,503
	증대액	1,673	4,305
부가가치 증대 ⁶	경상이익	150	651
	인건비	140	478
	순금융비용		75
	조세공과		78
	부가가치	290	1,282
합계	증대액+부가가치	1,963	1,282
격차			3,624

자료: 농협 경제사업기획부 (햇사레조합공동사업법인 사업계획서)

4 여기서 사용한 기대효과 추산방식을 소개하기 위함이고 실제 수치들은 많은 불확실함을 내포하고 있다.
 5 격차는 직거래와 도매시장출하의 농가수취가격 차이를 의미한다.
 판매액증대액=판매액×직거래율×격차
 6 부가가치증대=경상이익+인건비+순금융비용+조세공과

- 브랜드 마케팅을 통하여 대형유통업체 등 고부가가치 출하경로 확대, 대규모 수급물량을 통한 시장협상력 제고, 신상품 및 브랜드 이미지 강화로 가치 향상을 기대한다.
- 판매액 증대와 부가가치 증대효과를 분석한 결과 2011년에는 2006년에 비해 36억 원의 가치창출효과가 있을 것으로 기대되었다.

제 3 장

조합공동사업법인 관련법안

1. 설립목적

- 농산물시장 개방 확대와 소비지 시장 변화에 대응하여 산지유통의 규모화를 통해 우리 농산물의 마케팅능력을 강화하기 위해 2005년 개정 농협법에 조합공동사업법인(농협법 제112조)의 개념을 도입하였다. 즉 지역 농협의 사업전략과 조직구조를 새롭게 혁신하고 거래단위를 시군 단위 이상으로 규모화, 전문화하기 위하여 도입되었다.
- 조합공동사업법인 설립 목적(농협법 112조)은 회원조합간 사업의 공동수행을 통하여 농산물 또는 축산물의 판매·유통 등과 관련된 사업을 활성화함으로써 조합의 발전에 기여하고자 하는 것이다. 다시 말하면 규모화, 전문화, 차별화를 통해 산지의 조직화와 산지유통 혁신을 주도하는 조직으로 육성하는 것이다.
- 조합공동사업법인이 수행할 수 있는 사업의 범위는 다음과 같이 규정되어 있다(농협법 제112조 8항).
 - 회원을 위한 물자의 공동구매 및 상품의 공동판매와 이에 수반되는 운

반·보관 및 가공사업

- 회원을 위한 상품의 생산·유통 조절 및 기술의 개발·보급
 - 회원을 위한 자금대출의 알선과 공동사업을 위한 국가·공공단체 및 중앙회로부터의 자금 차입
 - 국가·공공단체·조합·중앙회 또는 다른 조합공동사업법인이 위탁하는 사업
 - 그 밖에 회원의 공동 이익증진을 위하여 정관이 정하는 사업
- 이런 의미에서 볼 때 조합공동사업법인은 회원조합간 경제사업 연합체로서 연합 자회사의 성격을 가진다. 회원조합은 사업 수행을 위하여 공동으로 출자하여 법인을 설립한다.
- 회원조합은 조합공동사업법인의 출자회원으로 사업을 이용하며 손익발생 시 공동으로 분담하도록 되어 있다. 또한 조합공동사업법인은 농협의 조직이면서도 신용사업 관련 업무는 수행하지 않고 경제사업만을 담당하는 조직체로서의 성격을 갖는다.

2. 소유와 지배

- 조합공동사업법인은 회원자격을 가진 농협중앙회 회원농협 2개 조합 이상이 발기인이 되어 정관을 작성하고 창립총회의 의결을 얻은 후 농림부장관의 인가를 받아 결성할 수 있도록 되어 있다.⁷
- 농가가 직접 회원으로 참여할 수는 없다. 다른 생산자조직인 영농조합법인과 농업회사법인은 회원이 아닌 준회원으로 참여하여 사업을 이용할 수

⁷ 조합공동사업법인은 그 명칭 중에 지역명 또는 사업명을 붙인 조합공동사업법인의 명칭을 사용하여야 한다.

있다.

- 회원농협은 정관에 따라 조합공동사업법인에 최소 1천만 원 이상을 출자 하지만, 준회원은 가입금 및 경비를 부담하고 출자는 하지 못한다.

- 출자한 회원조합은 의결권과 선거권을 가진다. 법인의 자기자본의 1/2한도 내에서 출자한 우선출자자는 잉여금 배당에서 우선적 지위를 가지나 의결권과 선거권은 없다.
- 2인 이상의 이사로 이사회를 구성하면서 대표이사가 선임되어서 법인의 경영을 책임지며 1인 이상의 감사를 가지는 것을 의무화하고 있다.
 - 대표이사는 일정한 자격요건을 가진다. 농가의 정치적 요구를 차단하기 위하여 직선에 의해 선출된 회원농협의 조합장은 제한하고 있다.⁸

3. 자본조달과 잉여금 처분

- 조합공동사업법인이 자본을 조달하는 방법에는 회원인 회원조합으로부터의 출자, 이익잉여금의 내부유보를 통한 회전출자, 그리고 준조합원으로부터의 우선출자 등이 있다.
- 사업 참여 회원조합은 최소 일천만원 이상 현물 또는 현금을 출자해야 자

⁸ 대표이사의 자격요건은 다음과 같다. (정관례 제50조)

1. 농축산업, 유통업과 관련된 회사로서 자기자본 50억원 이상인 회사에서 농·축산업 또는 유통업에 10년 이상 종사한 경력이 있는 자
2. 증권거래법상의 상장법인에서 임원으로 3년 이상 종사한 경력이 있는 자
3. 농·축산업, 유통업과 관련된 연구기관 또는 교육기관에서 농·축산업 또는 유통업에 관한 업무에 10년 이상 종사한 경력이 있는 자
4. 농·축산업, 유통업과 관련된 국가기관·지방자치단체·정부투자기관에서 상근직으로 10년 이상 종사한 경력이 있는 자
5. 조합, 중앙회, 품목조합연합회 또는 조합공동사업법인에서 상근직으로 10년 이상 종사한 경력이 있는 자

격을 확보할 수 있다. 또한 회원조합은 매 회계년도의 잉여금 범위 안에서 회전출자금으로 법인에 출자할 수 있고, 출자 후 5년이 경과하면 환원하는 것이 아니라 출자금으로 전환할 수 있도록 규정하고 있다.

- 준회원은 의결권이 없고, 우선출자만 할 수 있어 준회원으로 참여코자 하는 경우가 많지 않다.
- 이와 같이 주로 회원조합에 의존한 자본조달방법으로 인하여 조합공동사업법인은 자기자본조달에서 어려움이 많다.⁹
 - 회원조합은 자체 신용사업을 하고 있어 금융감독 기준에 의한 순자본비율을 충족하기 위하여 자기자본을 많이 확보해야 하기 때문에¹⁰
 - 그만큼 조합공동사업법인에 출자할 여력이 많지 않아 회원으로서의 자격 확보를 위한 최소한의 출자를 선호하고 있다.
- 그러나 조합공동사업법인이 부가가치 창출사업 등으로 사업영역을 넓혀가기 위해서는 안정적인 자본조달이 무엇보다도 중요한 과제이다. 조합공동사업법인은 회원농협과 달리 신용사업을 하지 않는 조직이기 때문에 자본 조달 방법이 중요하다.
- 신용사업을 하지 않는 선진국의 협동조합에서도 자기자본 조달능력을 증대하기 위하여 조직운영방식을 개선하고 있다. 따라서 조합공동사업법인이 안정적으로 발전하기 위해서는 자기자본조달을 위한 다양한 방법을 강구해야 한다.

9 조합공동사업법인 1호인 백두대간(조합)의 경우 14개 조합이 현물과 현금을 출자하였으나 조합당 최소출자 1천만 원에 머물고 있어 자본금은 1.7억 원으로 영세한 수준이다. 농협중앙회 시군지부 연합판매조직이 조합공동사업법인으로 전환한 봉화군(조합)의 경우에도 5개 조합이 출자하였으나 자본금은 8천만 원에 불과하다.

10 순자본비율은 위험자산 대비 자기자본 비율로 2006년부터 4% 이상을 충족하여야 한다.

- 조합공동사업법인은 사업에 필요한 경비를 충당하기 위해 이사회 결정을 통해 회원 및 준회원에게 해당 금액을 부과할 수 있도록 규정하고 있다. 조합공동사업법인은 회원조합이 수행하고 있는 사업을 연합한 것이므로 이와 관련한 비용을 참여조합에 이전시킬 수 있다. 즉, 조합공동사업법인이 적자를 내지 않도록 결산이전에 비용을 참여조합에게 부과할 수 있도록 한 것이다.
- 조합공동사업법인이 결산 후 발생한 잉여금은 우선출자자에 대한 우선배당, 회원 및 준회원의 사업이용실적에 대한 이용고 배당, 회원의 납입출자액에 대한 출자배당 순으로 배당하도록 하고 있다.
- 결산 결과 당기손실금이 발생한 경우에는 미처분이월금, 임의적립금, 법정적립금, 자본적립금, 회전출자금의 순으로 보전하도록 하고 있다. 보전 후에도 손실금이 남아 있는 경우에는 다음 회계연도로 이월한다.
- 일반적으로 산지유통사업의 낮은 수익률 구조로 볼 때 조합공동사업법인이 당장 흑자구조로 전환하기는 어렵다.
 - 그동안 농협의 유통사업은 조합원 농가를 위한다는 근거에서 관행적으로 낮은 수수료를 부과하거나 시장가격보다 높은 가격으로 농산물을 매입한 결과 손실이 크게 발생하고 있다. 또한 사업규모도 지역적으로 한정되어 있어 적정규모를 달성하지 못하여 손실이 발생하고 있다.
- 이러한 적자를 주로 신용사업의 수익으로 보완하여 주고 있다. 이 문제는 조합공동사업법인으로 전환한다고 하여 당장 개선되기는 어렵다.
- 조합공동사업법인의 안정적인 성장과 정착을 위해서는 발생한 적자를 회원조합이나 중앙회에 이체할 수 있는 제도적 기준이 마련되어야 한다.

4. 세금감면 사항

- 협동조합은 경제적 약자들이 서로 단합하여 거래교섭력을 높임으로써 경제적 이익을 얻고자 하는 경영체로서, 이의 결성을 촉진하기 위하여 세제상의 특혜, 공정거래법상의 예외조항을 두고 있다.
 - 미국의 경우에도 1922년 제정된 카퍼-볼스테드법(the Capper-Volstead Act)에 의해 농협의 경우 공정거래법상의 담합행위에 대해 예외를 인정하고 있고, 세법에서도 유리한 조건을 규정하고 있다.
- 조합공동사업법인은 사업구역이 한정되어 있는 영세한 회원농협의 경제사업을 규모화, 전문화하여 효율성을 제고하고자 하는 목적을 가지고 도입된 것이다. 그런데 만약 세제규정이 회원농협의 경우보다 더 불리하다면 조합공동사업법인으로 전환하고자 하는 유인이 적어진다.
- 따라서 조합공동사업법인의 세제조건은 회원농협과 동일한 조건을 적용해야 한다. 조합공동사업법인을 농협법에 규정함으로써 다음과 같은 세제상의 감면조치를 받을 수 있다.
 - ① 법인세 당기순이익 저율 과세(조세특례제한법 72①)
 - 각 사업년도 소득에 대한 법인세는 법인세법상의 일반적 규정에도 불구하고 회원조합과 동일하게 12%의 낮은 세율을 적용하도록 하고 있다.¹¹
 - 또한 회원조합 및 조합공동사업법인의 종업원 우선 출자금에 대해서도 배당소득에 대해 비과세를 적용하고 있다. 단 1,800만원 한도에 대해서는 면세하고, 초과분에 대해서는 저율 분리과세 한다.
 - ② 협동조합의 고유목적사업으로 공급하는 재화·용역에 대한 부가가치세 면

¹¹ 일반적인 법인세는 세무조정 후의 과세표준에 대해 세율이 1억원까지는 15%, 1억원 초과분에 대해서는 27%를 적용하고 있다.

제(조세특례제한법 106①, 시행령 107⑦⑧, 시행규칙 48)

- 협동조합은 조합원과 거래 관계가 수직적 통합관계를 형성한 특수한 형태의 경영체이다. 농가가 독자적으로 사업을 수행할 수 있지만 보다 효율을 높이기 위하여 협동조합으로 결성한 것이다. 즉, 조합과 조합원간의 거래 관계는 내부거래의 성격을 가지고 있다. 따라서 조합과 조합원간 거래에 대해 부가가치세를 적용하는 것은 이론적으로 적절하지 않다.
- 그러나 농가의 농산물 판매와 연관성이 적은 거래는 내부거래가 아니기 때문에 부가가치세가 적용된다. 즉, 소매업, 음식점업, 부동산임대업, 제조업, 도매업(농산물 수탁판매업 및 그 부수업무는 면제) 등은 과세하도록 규정하고 있다.
 - 그 경우에도 조합공동사업법인은 그 목적을 달성하기 위하여 국가가 위탁하는 사업을 수행하므로 현재 회원농협의 사업 중 과세사업으로 정하고 있는 사항을 제외하고는 부가가치세를 면제하고 있다.
- ③ 업무용부동산에 대한 취득·등록·재산·종합토지세 면제(지방세법 266⑤)
 - 조합공동사업법인의 설립을 촉진하기 위하여 다른 형태의 조세감면 조항을 두고 있다. 즉, 고유 업무(법령에서 개별적으로 규정하는 업무와 법인 등기부에 목적사업으로 정하여진 업무)에 직접사용하기 위하여 취득하는 부동산에 대하여 취득·등록·재산·종합토지세를 면제하고 있다.
 - 이는 회원농협이 소유하고 있는 경제사업 관련 자산을 현물로 조합공동사업법인에 출자할 경우 발생하는 문제를 해결하기 위한 것도 있다. 기존에 수행하고 있는 사업과 관련된 자산에 대해 조합공동사업법인에 양도할 경우 세제상의 비용이 발생하게 되면 공동사업을 추진하지 않기 때문이다.
 - “농수산물 유통 및 가격 안정에 관한 법률”(농안법)에 의한 유통자회사는

농산물 유통시설·교육훈련시설에 대하여 취득·등록·재산·종토세를 50% 경감하고 있다.(지방세법 266①) 반면 조합공동사업법인은 유통자회사보다 더 유리한 조건의 세제규정을 두고 있다.

- 농협중앙회 유통자회사 및 광역합병조합의 유통자회사보다 더 유리한 조건을 적용하고 있어 조합공동사업법인으로 연합하는 것을 촉진한다.

④ 사업소세의 50% 경감(지방세법 266⑥)

- 재산할·종업원할 사업소세를 50% 경감하고 있다.
 - 재산할 사업소세는 현재의 사업소 연면적이 330m²를 초과하는 경우 1m²당 250원을 신고납부하고 있다.
 - 종업원할 사업소세는 종업원 수가 50인을 초과하는 경우 월급여 총액의 0.5%를 납부하도록 규정하고 있다.(지방세법 247, 248)

5. 준회원 관리규정

- 농협법에 조합공동사업법인이 농협중앙회의 준회원으로 가입할 수 있게 규정되어 있어 향후 RPC, 연합사업단 등의 조합공동사업법인 설립 및 가입신청에 대응한 규정이 필요하다.

□ 주요 내용

- 준회원의 자격, 권리, 의무 (준회원관리규정 3조, 4조)
 - 조합공동사업법인 인가 (또는 설립) 후 1년 이상 경과한 곳에 신청자격이 주어진다. 다만 회원의 경제사업장이 조합공동사업법인으로 전환하는 경우에는 경과시간을 적용하지 않는다.
 - 준조합원이 되면 사업이용권, 이용고배당청구권, 가입금 환급청구권을 가진다.
 - 준회원으로서는 가입금 납부, 경비 및 과태료 납입의 의무를 진다.

- 가입금 (준회원관리규정 5조)
 - 정회원의 중앙회 출자규정(출자좌수 100좌 이상)과 동일하게 100만 원 이상으로 하고 일시에 납입하도록 한다.

- 가입신청 및 자격심사 (준회원관리규정 6조, 8조)
 - 가입신청 서류로 법인 등기부등본, 정관, 본회에 준회원 가입을 의결한 총회의사록, 재무제표, 사업계획서 등을 준비한다.
 - 사업타당성, 사업수행능력, 회원 및 본회와의 사업경합 여부 등 준회원으로서의 자격 적격여부를 심의하기 위해 준회원자격심의위원회를 구성, 운영한다.
 - 위원회는 회원지원담당 상무를 위원장으로 하고 위원장이 지정하는 7인 내외의 관련부실장을 위원으로 한다.

- 가입여부 결정 및 가입 (준회원관리규정 9조, 10조)
 - 승낙 통지를 받으면 1개월 이내에 가입금을 납입하여야 하고 이 순간부터 준회원으로서의 자격을 가진다.
 - 단, 다음과 같은 경우에는 가입신청을 승인하지 않을 수 있다.
 - 위원회의 심사결과 준회원의 가입이 부적합하다고 결정된 경우
 - 가입신청일 현재 부채가 자산을 초과하는 경우
 - 중앙회의 신용을 잃게 하였거나 잃게 할 우려가 있는 경우
 - 중앙회 및 회원의 운영목적에 저해된다고 판단되는 경우

- 제명사유 (준회원관리규정 13조)
 - 1년 이상 중앙회의 사업을 이용하지 않거나 가입금 및 경비의 납입 등 중앙회에 대한 의무를 이행하지 않은 준회원은 제명될 수 있다.
 - 법령, 정관과 제규정을 위반하거나 고의 또는 중대한 과실로 중앙회에 손실을 끼친 준회원을 제명될 수 있다.

제 4 장

조합공동사업법인 현황

1. 조합공동사업법인 관련 정부시책

- 현재 FTA기금사업, 공동마케팅조직 사업, 원예브랜드 사업, RPC 통합사업 등 4개의 정부사업이 조합공동사업법인의 설립을 전제조건으로 하거나 관련되어 있다.
 - FTA기금사업은 2010년을 만기로 끝나지만 원예채소브랜드 육성사업은 2015년까지 50개소에 대해 지구당 200억씩 총 1조의 사업을 추진하고 있어 지자체를 포함한 지역조합들의 주 관심대상이다.
- 공동마케팅 사업의 지원대상은 품목농협, 광역합병농협, 조합공동사업법인 등을 포함한다. 이때 농협 연합사업조직은 법인설립을 조건으로 하고 있다.
 - 지원규모는 무이자자금 20억 원, 사업자금은 연리 1% 수준에서 무제한적으로 지원한다. 또한 설립시기에 따라 무이자 운전자금을 지원한다. 실제로 2007년 이전에 법인이 설립되면 참여조합당 7억 원을 지원받는 조건에 따라 안성마춤법인의 경우 49억 원을 지원받은 바 있다.
- FTA기금 사업은 FTA기금 지원사업과 거점APC 건립지원 사업으로 구분

된다. FTA기금 지원 사업은 산지 시설투자, 산지유통시설의 투자 등을 포함하는데 2008년부터 법인화를 이행하지 않는 지역에 대해서는 지원을 중단하도록 조치되었다.

- 거점APC 건립 지원 및 운영사업의 주체는 품목농협, 조합공동사업법인 등 법인체로만 제한한 것이 특징이다. 또한 1개 지역당 100~200억 원까지 지원하고 있다.

○ 원예브랜드 사업의 지원대상은 조합공동사업법인과 같은 법인체로 제한하고 지원규모는 지구당 200억 원까지이다.

- 2013년까지 전국적으로 50개 지구에 총 1조 원을 지원할 예정이다.

○ RPC 통합사업은 RPC의 법인화 조건으로 우대자금을 지원하고 있다. 운영자금은 법인 설립 시 RPC 개소당 10억 원으로 무이자 혜택을 주고 있다. 이때 비 RPC 참여조합은 2억 원까지 지원받게 된다.

- 시설투자를 위해 건조저장 시설 등에 9억 원까지 지원하고 있다.

표 4-1. 조합공동사업법인과 관련사업

사업명	사업기간	사업 내용
공동마케팅조직 육성사업	2005~2013	<ul style="list-style-type: none"> ○ 지원대상: 농협연합사업조직은 조합공동사업법인의 설립을 조건으로 함. ○ 지원규모: 무이자인센티브자금 30억 원, 사업자금(연리 1%) 무제한 지원
FTA기금 APC 건립 지원사업	2004~2010	<ul style="list-style-type: none"> ○ 지원대상: 조합공동사업법인을 비롯한 상법상 법인 ○ 지원규모: 1개 지역당 100~200억 원
원예브랜드 사업	2007~2013	<ul style="list-style-type: none"> ○ 지원대상: 조합공동사업법인을 포함한 법인으로 제한 ○ 지원규모: 지구당 200억 원
RPC통합 사업		<ul style="list-style-type: none"> ○ 법인화 조건으로 우대자금 지원

자료: 농림부, <농림사업시행지침서>, 2007.

2. 조합공동사업법인 관련 농협중앙회 시책

- 조합공동사업법인을 육성하기 위한 농협중앙회의 기본 원칙은 사업성, 자율성으로 요약할 수 있다.
 - 조합공동사업법인의 설립 및 운영은 사업성을 충분히 검토하여 참여조합을 중심으로 자율적으로 결정하고 운영하도록 하고 있다.
 - 농협중앙회는 조합공동사업법인의 결정과 운영에 직접 관여하지 않고 지도 중심의 기능만 수행하는 역할을 한다.
- 2006년 3월에 발표한 농협중앙회의 조합공동사업법인 육성책은 농협중앙회가 법인을 육성해야 할 필요성에 대한 공감대 확보에 미흡하고 법인에 대한 지도·지원 규정이 불명확하다는 문제점을 지적받았다.
 - 농협중앙회에서 조합공동사업법인을 농협과 별개의 조직으로 인식하고 조합과의 사업경합을 우려하는 견해가 대두되었다.
 - 조합공동사업법인에 대한 농협중앙회의 지도·지원 근거가 불명확하고 감독권의 근거가 없다는 문제점도 제기되었다.
- 2007년 농협중앙회는 이러한 문제점을 개선하여 조합공동사업법인의 지원사항에 법인운영의 효율성과 수익성을 높이기 위한 조치들을 포함하는 방안을 마련하였다.
 - 이를 보완하기 위한 향후 계획도 아울러 준비하고 있다.

2.1. 지원사항

- 농협중앙회의 준회원에 가입된 조합공동사업법인에 대해 경제종합시스템을 사용할 수 있도록 허용한다. 앞으로 법인에서도 조합원의 신용상태, 사업규모와 같은 정보에 쉽게 접근할 수 있어 운영의 효율성이 높아질 것으로 기대된다.

- 법인의 계좌이체 업무 지원을 위해 환증계점의 개발을 허용한다. 조합공동사업법인은 각 조합원에게 경제사업 수익의 배당을 비롯한 금융업무를 신속하게 처리할 수 있다.
- 법인의 신용등급에 관계없이 보증신용여신을 가능하게 한다.
 - 회원조합이 출자한 RPC 공동사업법인은 출자조합의 연대입보로 대출을 받을 수 있으며 연대입보 한도는 여신금액을 출자조합의 출자비율에 따라 안분하여 안분금액의 120%이상 보증토록 한다.
 - 회원조합은 경영상태 종합평가 등급이 3등급 이상이면서 순자본 비율이 4%를 초과하여야 한다.

2.2. 중앙회의 향후 육성계획

- 조합공동사업법인 지도·지원규정을 신설하여 중앙회의 육성·지원시스템 구축해 나간다.
- APC 적정설치 및 효율적 운영을 위한 자문을 실시한다.
 - 중앙회 수확 후 관리기술 자문단 파견을 통한 현장 컨설팅을 제공한다.
- 농협 CI의 사용을 허용하여 농협의 브랜드 파워를 이용할 수 있도록 한다.
 - 경제사업부서에서는 합의하였고 현재 농협중앙회 문화홍보부에 합의를 요청한 상태이다.
 - 농협 CI 준칙 개정은 이사회 의결사항이다.
- 조합공동사업법인 지도·지원을 위한 중앙회 전담직원 운용하여 법인 운영의 조기정상화를 유도하고 연합사업의 연속성을 확보한다.

- 중앙회는 지자체와의 협력관계 구축 및 내부갈등 조정의 역할을 아울러 담당한다.
- 법인의 사업실적을 참여조합의 사업실적으로 인정하여 업적평가에 반영함으로써 둘 간의 유기적인 결합을 보다 공고히 한다.
 - 지역 조합 및 농협중앙회의 조합공동사업법인의 경제사업에 더욱 적극적으로 참여할 수 있을 것으로 예상된다.
- 법인 참여농가(조직)를 회원제 공동계산조직으로 육성하되, 참여조합과 법인의 역할을 분담시킨다.
 - 법인은 상품화, 마케팅을 담당하고 참여농협은 농가조직관리, 조합원교육, 원물수집을 담당한다.
- 법인의 설립초기에는 연합사업단은 계속해서 사업을 수행하고 법인이 정상화된 이후에는 연합사업단을 해체하고 연합사업이 담당하던 기능을 흡수한다.
- 농가조직화 및 원물확보, 상품화, 마케팅 방법, 자금조달 및 운용, 경영관리 방법 등을 아우르는 운영상의 표준모델을 개발한다.
- 사업능력을 갖추지 못한 조직에 대해서는 엄격한 사업성 검토를 통한 진입장벽 마련으로 부실화를 사전에 차단한다.

3. 조합공동사업법인 추진 현황

3.1. 추진 경과

- 2004년 12월: 개정농협법에 조합공동사업법인 관련조항 신설 (농협법 제 112조의 2)

- 2005년 1월: 농림부 부문별 정책사업 정책사업 지침에 조합공동사업법인의 설립을 반영
- 2005년 7월: 시행
- 2005년 12월: 최초 인가 (백두대간조합공동사업법인)
- 2006년 3월: 조합공동사업법인 지도방안 경영위원회, 소이사회 보고 (농업경제기획실)
- 2006년 4월: 준회원관리규정 제정(회원지원부)
- 2006년 9월: 조합공동사업법인 육성방안 마련(농업경제기획실)
- 2007년 9월: 원예부문 산지유통활성화를 위한 조합공동사업법인 육성 및 지원방안 마련(산지유통부)

3.2. 설립 현황

- 2007년 6월말 현재 조합공동사업법인은 23개소가 설립되어 있다. 그 중에서 과수, 원예품목을 취급하는 법인은 백두대간조합공동사업법인을 비롯한 10개소이고 통합 RPC를 중심으로 하는 법인은 진천조합공동사업법인을 포함하는 13개소이다. 안성마춤과 고창조합공동사업법인은 RPC와 APC 사업이 함께 있는 형태이다.

표 4-2. 조합공동사업법인 설립 현황

사업 유형	설립 인가	계
원예(APC)	백두대간, 봉화, 성주, 제주, 진주, 햇사레, 상주, 안성마춤, 의성, 나주	10
통합RPC	진천, 부여, 연기, 함평, 정읍, 보성, 예산, 정남진, 서김제, 김해, 고창, 용인, 김제	13

* 안성, 고창은 RPC, APC 혼합형임.

표 4-3. 연합사업단 법인화 추진상황(2007년)

인가순서	사업계획명	당초	최종	추진일정
1	안성 APC	안성마춤연합	조합공동사업법인	인가
2	고창과수	고창연합		
3	전북동부원(장수)	전북동부원	S-APC(농업회사)	등록
4	봉화과수	봉화연합	조합공동사업법인	인가
5	성주과수	성주연합		
6	제주감귤	제주조합		
7	햇사레과수	햇사레연합		
8	상주과수	상주연합		
9	진주과수	진주조합		
10	김해단감	김해조합		
11	연기과수	연기연합		
12	경남서북부(거창)	경남과수연합	NH유통(농업회사법인)	설립
13	전남배(나주)	나주배연합	조합공동사업법인	인가
14	의성과수	의성연합		
15	울주과수	울주연합	울산원협	주관농협
16	영동과수	영동연합	영동농협	
17	옥천포도	옥천연합	옥천농협	
18	천안거봉포도	거봉연합	입장농협	
19	경산과수	경산연합	자인농협	
20	영천과수	영천연합	영천농협	
21	청도과수	청도연합	청도농협	
22	사천과수	사천조합	청도농협	
23	창녕단감	창녕조합	창녕농협	
24	함안과수	함안조합	삼칠농협	
25	제천과수	제천연합	제천농협	
26	김천과수	김천과수	남면농협	
27	전남남부(순천)	동부연합	조합공동사업법인	
28	일맛춤과수	일맛춤연합		

- 농협중앙회에서 발표한 경제사업활성화 방안에 따르면 2015년까지 조합 공동사업법인의 개수를 100개로 늘릴 예정이다. 이 중 RPC법인은 65개소

이고 과수, 원예법인은 35개소이다.

- 이를 위해 2015년까지 농협중앙회에서는 과수, 원예법인 35개소에 각 3억 원씩 모두 105억 원을 출자할 계획이다.
- 기존의 농협연합사업단에서 조합공동사업법인이나 주관농협 형태로 전환하고 있다.
 - 2007년 기준으로 전국에 27개의 연합사업단이 조합공동사업법인이나 주관농협형태로 전환하였다.¹² 그 중에서 조합공동사업법인으로 전환한 경우는 15건이고 법인으로의 인가는 12개가 받았다.

4. 조합공동사업법인의 차별성

4.1. 다른 산지유통조직의 현황

- 현재 산지유통을 담당하고 있는 조직은 산지유통전문조직, 공동마케팅조직, 조합공동사업법인 등 다양한 형태를 가지고 있다. 다른 산지유통조직의 현황과 문제점 등을 살펴봄으로써 이번 연구의 초점인 조합공동사업법인에 주는 시사점을 도출하는 과정이 필요하다.

표 4-4. 평균매출액 추이

단위: 백만 원(개소 수), %

구분	2004년		2005년		2006년		연평균 성장률
전문조직	11,015	(259)	11,470	(262)	12,839	(257)	8.0
공동마케팅조직	-	-	19,200	(9)	19,587	(15)	2.0
합계	11,015	(259)	11,726	(271)	13,211	(272)	12.7

자료: T-Plus, <산지유통종합평가 결과보고>, 2007.

¹² 농업회사법인인 S-APC와 NH유통은 제외함.

- 이를 위해 2007년에 발표된 <산지유통종합평가>를 자료로 사용하였다. 이 보고서는 2006년까지 산지유통조직의 성과를 종합적으로 평가하고 모든 조직에 대해 조사한 결과이므로 조합공동사업법인의 성과와 비교하는데 좋은 자료이다.¹³

- 종합평가 대상인 전문조직은 260여개로 매년 8%의 높은 매출 성장세를 보이고 있다. 반면 공동마케팅조직의 매출규모는 정체상태이다.
 - 전문조직의 매출규모는 2004년 110억에서 2006년 128억으로 성장한 반면 공동마케팅조직의 매출규모는 190억 원에서 정체하고 있다.

표 4-5. 농협그룹과 법인그룹의 평균 매출액 비교

단위: 백만 원(개소 수), %

구분	계		농협		영농법인	
	개소 수	매출액	개소 수	매출액	개소 수	매출액
전문조직	12,839	(257)	13,115	(234)	10,034	(23)
공동마케팅조직	19,587	(15)	20,981	(10)	16,798	(5)
합계	13,211	(272)	13,437	(244)	11,242	(28)

주 : 2006년 기준임.

자료: T-Plus, <산지유통종합평가 결과보고>, 2007.

표 4-6. 평균 영업이익(율) 추이

단위: 백만 원, %

구분	2004년		2005년		2006년		증감율
	개소 수	이익률	개소 수	이익률	개소 수	이익률	
전문조직	144	(1.3)	131	(1.1)	181	(1.4)	0.1
공동마케팅조직			62	(0.3)	-28	-0.1	-1.3
합계	144	(1.3)	128	(1.1)	169	(1.3)	

주 : 2006년 기준임.

자료: T-Plus, <산지유통종합평가 결과보고>, 2007.

13 2007년 기준으로 평가 대상 조직은 383개(공동마케팅조직 15개, 산지유통조직 368개)임. 이 중에서 이번 연구에서는 산지유통전문조직(257개)과 공동마케팅조직(15개)을 포함한 272개 조직을 대상으로 함.

- 전문조직 257개 조직 중에서 농협의 비중이 234개로 91%이상 차지하고 있어 산지유통조직 주체가 농협으로 편중되는 경향이 있다.
 - 전문조직과 공동마케팅조직 유형에서 농협이 영농법인보다 평균 30억 이상 매출규모가 높은 것으로 나타났다.
 - 장기적으로 균형적인 산지조직체계를 구축하기 위해서는 영농법인이나 조합공동사업법인과 같은 농협과 다른 별도의 조직을 육성해야 한다. 또한 법인 스스로의 매출확대 노력을 강구해야 한다.

- 산지유통조직들 중 전문조직의 평균 영업이익율은 1.1~1.3%에서 크게 바뀌지 않고 있는 것이 특징이다. 반면 공동마케팅조직의 평균 영업이익률은 매년 진폭이 큰 것으로 나타났다.
 - 전문조직은 수탁매출 비중이 높고(80%) 평균 수탁수수료율이 1.3%로 일정하기 때문이다.
 - 공동마케팅 조직은 2005년 사업에서 파견인력의 인건비를 계상하지 않다가 2006년에 계상되면서 이익률이 급감하였다.
 - 따라서 조합공동사업법인은 향후 인건비 계상에 따라 영업이익률 제고를 위해 수탁수수료율을 현실화하는 등 영업이익 확보에 주력해야 할 것으로 판단된다.

표 4-7. 농협그룹과 법인그룹의 평균 영업이익률 비교

단위: 백만 원, %

	전체		전문조직		공동마케팅 조직	
	농협	법인	농협	법인	농협	법인
조직수	244	28	234	23	10	5
평균 영업이익	137	450	158	415	-347	610
평균 영업이익율	1.0	4.0	1.2	4.1	-1.7	3.6

주 : 2006년 기준임.

자료: T-Plus, <산지유통종합평가 결과보고>, 2007.

- 법인이 농협보다 영업이익을 측면에서 압도적으로 우세를 보이고 있고 이는 조직유형과 상관없이 일관적이다. 조합공동사업법인은 농협에 근거하고 법인의 특성을 갖고 있으므로 농협 조직보다는 높고 법인과는 유사한 영업이익율을 나타낼 것으로 기대한다.
 - 농협 공동마케팅조직의 영업적자 원인은 전문조직에 비해 상대적으로 판매관리비가 높기 때문이다. 특히 거점형 조직의 매취비중이 48%이지만 원가율이 97%로 큰 차이를 보여 영업적자 폭이 큰 것으로 나타났다.
- 공동계산율은 조직유형에 관계없이 연평균 25% 수준으로 빠르게 성장하고 있다. 이는 산지에서 농가조직화가 강화되고 있는 것으로 해석할 수 있다.
 - 특히 공동마케팅조직은 전체 매출의 절반 이상을 공동계산하고 있다. 조합공동사업법인이 일정 품질 이상의 물량을 충분히 확보하기 위해서는 농가조직화가 필수적이기 때문에 공동마케팅조직에서 사용하는 조직화 방안을 벤치마킹할 필요가 있다.

표 4-8. 평균 공동계산(율) 추이

단위: 백만 원, %

구분	2004년		2005년		2006년		연평균 성장률
전문조직	1,466	(13.3)	1,920	(16.7)	2,287	(17.8)	24.9
공동마케팅조직	-	-	8,635	(45.0)	10,040	(51.3)	27.6
합계	1,466	(13.3)	2,143	(18.3)	2,715	(20.5)	12.7

자료: T-Plus, <산지유통종합평가 결과보고>, 2007.

표 4-9. 농협그룹과 법인그룹의 평균 공동계산율 비교

단위: 백만원, %

	전체		전문조직		공동마케팅 조직	
	농협	법인	농협	법인	농협	법인
조직수	244	28	234	23	10	5
평균 공동계산액	2,390	5,546	2,123	3,955	8,627	12,865
평균 공동계산율	17.8	49.3	16.2	39.4	41.1	76.6

주 : 2006년 기준임.

자료: T-Plus, <산지유통종합평가 결과보고>, 2007.

- 공동계산율은 농협조직보다는 법인 조직이 높은 것으로 나타났다. 조합공동사업법인은 농협계열의 유통조직에 비해 공동계산율이 높을 것으로 기대한다.
 - 공동마케팅 조직 중 법인형태의 공동계산율이 높은 것은 법인은 일정한 품질 기준을 적용해서 연합형 공동마케팅조직에서 일정한 품질 기준을 적용해서 구매하기 때문에 공동계산된 상품만을 취급하기 때문이다.
 - 조합공동사업법인에서도 고품질 농산물만을 골라내는 것보다는 균일한 품질을 만들어내는 쪽으로 전략을 취하는 것이 바람직할 것으로 판단된다.

4.2. 광역합병조합과의 비교

- 양자 모두 독립법인체로서의 위상을 가지고 있으나 조합공동사업법인은 참여조합이 다수인 연합체적 성격을 가지고 있는 반면 광역합병조합은 조합원 농가가 직접 결성한 단일조직체인 차이가 있다.
- 광역합병조합은 신용사업과 겸영하고 있어 자본조달이 용이하고, 종합농협체제를 유지하고 있어 사업의 다각화가 가능하다. 반면 조합공동사업법인은 산지유통사업만 통합한 것이어서 광역합병조합보다 상대적으로 규모화가 용이하고, 신용사업을 겸영하고 있지 않아 독립된 사업의 전문성을 제고하는 것이 상대적으로 용이하다.
- 그러나 광역합병은 합병에 대한 인식 부족과 지역 간 의견의 불일치로 진행이 더디게 이루어지고 있다. 또한 신용사업과 겸영으로 인하여 사업부문간 갈등이 발생하고 수익성이 낮은 산지유통사업에 대한 투자가 위축될 수 있다.
- 순환보직에 따른 인력이동으로 산지유통사업의 전문성이 약화되는 단점이 있다. 신용사업 수익으로 보조하는 환원사업적 유통사업 추진으로 효율성이 약화될 수도 있다.

표 4-10. 조합공동사업법인과 광역합병조합의 장단점 비교

	조합공동사업법인	광역합병조합
장점	<ul style="list-style-type: none"> ○ 규모화가 상대적으로 용이 ○ 사업의 전문화가 가능 ○ 조합원의 정치적 요구에 대한 대응이 용이 ○ 인건비 절감이 용이 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 신용사업과 경영에 따른 자본조달의 용이 ○ 사업영역의 다각화가 가능 ○ 의사결정의 단순화 ○ 조합원 요구의 반영이 용이
단점	<ul style="list-style-type: none"> ○ 자기자본 조달이 어려움 ○ 품목확대의 다각화가 곤란으로 사업수익성 제고에 한계 ○ 참여조합간의 갈등 발생 ○ 모든 농가를 포함하기 곤란 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 합병이 어려워 규모화 애로 ○ 순환보직으로 전문인력 확보 어려움 ○ 사업부문간 갈등의 문제 발생 ○ 높은 인건비로 비용증가

자료: 황의식, 정호근 (2006)

- 이러한 단점을 보완하는 방안으로 경제사업을 유통자회사로 분리하는 방안이 제기되기도 하였으나 실제로 유통자회사로 분리한 사례는 없다. 세금 상으로 불이익을 받을까 하는 우려가 분리되지 않는 이유 중의 하나이다.
- 조합공동사업법인은 연합체적 조직인 관계로 사업이용만 하고 비용은 부담하지 않은 무임승차가 발생하여 자본조달이 어렵다는 단점이 있다. 특히 신용사업을 하지 않아 이용고 배당 위주의 운영원칙인 협동조합 사업 방식에서는 자본조달 한계에 직면하게 되는 단점이 있다.
- 특정사업을 두고 조합공동사업법인과 참여조합 간 사업 추진에 있어 갈등이 발생할 수 있다. 참여조합이 해당사업을 완전히 이관하지 않을 경우 갈등이 더욱 심각하게 발생하게 된다. 또한 이익분배와 의사결정 과정에서 참여조직 간 갈등이 발생할 수 있는 단점도 있다.

4.3. 연합판매사업과의 비교

- 조합공동사업법인은 농협법에 근거하여 설립된 농협조직체로서 세제상으로는 연합사업조직과 동일한 조건을 적용받는다. 그러나 법인으로서의 위상에서는 차이가 있다.
- 연합사업조직은 농협조직의 임의 내부조직(부서)이지만 조합공동사업법인은 독립된 법인체이다. 조합공동사업법인은 거래주체로서의 위상이 확보되지만 연합사업조직은 책임이 낮아 거래주체로서의 위상이 약하다.
- 연합사업은 농협중앙회 및 지역조합의 파견인력으로 운영하고 있으며 최근 들어 농협중앙회는 연합사업조직에 대해 보다 많은 책임과 권한을 부여하기 위하여 임의조직이 아닌 독립사업소를 부여하는 방안을 추진하고 있다.
- 연합사업조직은 임의조직이기 때문에 조합공동사업법인에 비해 조직결성이 용이하여 규모화를 쉽게 추진할 수 있다는 장점을 가지고 있다. 지역적으로 한정되어 있는 회원농협에서 중앙회 지도에 의한 규모화가 용이하다.
 - 무엇보다도 손실이 발생할 경우 참여조합 및 중앙회의 신용사업에 이체하기가 용이하여 사업성 평가에 따른 보다 적극적인 사업추진이 가능하다. 손실에 대한 부담이 적기 때문에 사업 확대가 용이하다.
- 그러나 임의의 연합조직이기 때문에 의사결정이 느리고, 품질관리 등 참여조합 및 출하농가에 대한 통제가 느슨한 단점이 있다. 통제가 느슨하다는 것은 단순한 교섭 기능을 수행하는 데는 문제가 적으나 시장이 요구하는 이력관리 및 출하시기 조절, 다른 지역과의 제휴 등 추가적인 기능을 확대하기에 한계가 있다는 것을 시사한다.

표 4-11. 조합공동사업법인과 연합사업단의 장단점 비교

	조합공동사업법인	연합판매사업조직
장점	<ul style="list-style-type: none"> ○ 책임경영체제 구축 ○ 의사결정의 신속성 ○ 전문 인력 확보 운영 ○ 판매전문성 강화 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 시군지부 기능 및 위상 강화 ○ 자금, 교육, 인력 등 중앙회 보유자원의 활용이 용이 ○ 중앙회의 비용분담으로 조합 경영부담 완화
단점	<ul style="list-style-type: none"> ○ 적자누적 시 사업의 계속성 유지 곤란 ○ 품목조합 등과의 경제사업 결합 가능 ○ 조합 직원의 근무 기피 <ul style="list-style-type: none"> - 인사, 급여제도, 신분보장 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 의사결정체계 복잡 ○ 전문인력 확보의 어려움 ○ 조합의 중앙회에 대한 의존적 관행 지속

자료: 황의식, 정호근 (2006)

- 연합조직은 출하농산물에 대한 소유권을 완전히 위임받지 못하고 주로 수탁사업방식으로 수행해 오고 있다. 다른 지역의 비조합원 농산물 취급이나 판매처를 먼저 개발하고 농가생산을 유도하는 등의 사업위험을 수반하는 수익성이 높은 사업은 도입하기가 어렵다.
- 조합공동사업법인은 먼저 전문성을 가진 대표이사의 책임경영체제로 의사결정과 사업 시행에 있어서 연합사업보다 신속성을 확보할 수 있다.¹⁴ 또한 손실이 발생하였을 경우 처리하는 방안이 어렵기 때문에 시장가격보다 더 높은 가격으로 농산물을 구매하여 달라는 농가의 과도한 요구를 차단할 수 있다.¹⁵

14 현장에서는 주로 조합장들로 구성된 이사회에서의 의견조율이 쉽지 않아 오히려 신속한 결정과 사업시행에 역행하는 사례가 있다.

15 시장가격보다 높게 구매하면 적자가 발생하기 때문에 조합공동사업법인은 이러한 요구를 거부할 분명한 이유가 있다. 만약 참여조합의 조합장들이 시장가격에 준한 가격설정을 거부할 경우 조합이 시장가격보다 높게 매입하고 이를 조합공동사업법인에 정상가격으로 위탁하도록 하여 사업논리와 정치적 논리를 엄격히 구분할 수 있다.

- 조합공동사업법인은 경제사업만을 수행하는 법인이므로 필요한 경우 외부자본 유치 등이 보다 손쉽게 이루어진다. 적립된 유동손실 적립자금을 필요시 신속하게 사용함으로써 사업위험에 효과적으로 대응할 수 있다. 즉, 전문성과 함께 사업위험에 보다 효과적으로 대응할 수 있는 것이 장점이다.
- 그러나 제도적 기반이 약하여 중앙회 자금지원을 받기가 어렵고, 손실이 발생하였을 경우 이를 처리하는 방법이 어려운 단점이 있다. 중앙회의 산지유통정책에서 배제되면 중앙회 무이자자금지원을 받지 못하기 때문에 회원조합이 조합공동사업법인을 결성할 유인이 사라지게 된다.
- 또한 참여조합과 역할 분담관계가 명확하지 않으면 동일한 사업을 두 조직이 수행하게 되어 옥상옥의 조직이 될 수 있고, 참여조합의 위상이 약화될 수 있다. 조합공동사업법인에 대한 인식 및 전략선택이 무엇보다 중요한 이유도 여기에 있다.

4.4. 영농조합법인과 비교

- 회원농협이 규모화를 위하여 연합하는 방안으로 선택할 수 있는 또다른 법인형태로 영농조합법인이 있다. 생산자단체인 농협도 농업인으로서 자격을 갖고 있어 영농조합법인의 회원이 될 수 있기 때문에 자격요건에 대한 규제가 상대적으로 적은 회사법인도 가능한 선택의 하나이다.
- 영농조합법인은 조합공동사업법인에 비해 농가가 조합원으로 참여할 수 있다는 점과 법인세 거래비용 등을 축소할 수 있는 장점이 있다. 반면 의사결정구조가 이사회 전원찬성으로서 농협의 다수결보다도 더 엄격하다.
- 금융거래에 있어 영농조합법인에 대해서는 의사결정의 책임을 위하여 이사 전원의 연대보증을 요구하고 있다. 한 이사라도 신용불량의 상태에 처

표 4-12. 농업부문 법인 유형별 관련 규정 비교

구 분	영농조합법인	농업회사법인	조합공동사업법인
설립 자격	농업인, 생산자단체	농업인, 생산자단체	회원조합 (2개 조합 이상)
자본 조달	조합원의 출자한도 없음	비농업인 출자액은 총출자액의 3/4를 초과 할 수 없음	각 회원은 일천만원 이상 현물 또는 현금 출자
의결권	1인 1표주의 원칙. 정관에 정할 시 출자금 비 례 의결권 행사가능	출자 지분 비례원칙	1인 1표주의 원칙 준회원은 의결권 없음
법인세	농외소득과 농업소득 구분, 농업소득은 면세, 농외소득 면제 한도 설정(조 합원 1인 당 연간 1200만 원) (조세특례제한법 66조)	농외소득과 농업소득 구분 농업소득 면세 농외소득은 창업 후 4년 간 50% 경감(조세특례제한 법 68조)	당기순이익에 법인세 세율 (12/100) 적용 (조세특례제한법 제72조)
배당 소득세	농업소득은 전액면제 농외소득 조합원당 12백만원 면제, 12백만원 초과 금액 5%저율 분리과세	배당소득에 대한 감면규정이 없음 농업소득전액 면제 농업외 소득 14% 분리과세 (조세특례제한법 68조)	지역 농협 배당세율 적용

자료: 황의식, 정호근 (2007)

해있으면 보증이 안 되는 문제가 있다. 이런 이유로 영농조합은 금융자금 이용에 많은 제약이 따르고 있는 것이 발전에 큰 걸림돌로 작용하고 있다.

- 또한 최소 5인 이상의 조합원이 있어야만 법인구성이 가능하기 때문에 2인 이상만의 회원을 요구하고 있는 조합공동사업법인보다 조직결성에서 불리한 점이 있다. 한 지역에 5개 이상의 회원농협이 존재하지 않으면 영농조합 형태를 선택하기 어렵다.
- 영농조합법인은 농협법 내부에 있는 조직이 아니므로 중앙회 자금지원 및 농협마크 사용을 하지 못하는 등의 불리한 측면이 있다. 기존의 브랜드가치를 활용하지 못하는 데 따른 자체 개발의 부담을 가진다.

- 영농조합법인에서는 전업농가가 회원으로 참여할 수 있는 장점이 있다. 전업농가 혹은 농가가 결성한 다른 영농조합법인이 의사결정에 참여할 수 있으면 농협이 안고 있는 전업농가가 산지유통사업에서 이탈하는 문제점을 극복하는 계기가 된다.
- 따라서 조합공동사업법인 발전 방향을 마련할 때는 연합사업조직 및 영농조합법인이 가지는 장점을 활용할 수 있도록 하는 제도적 기반을 마련하는 것이 필요하다.

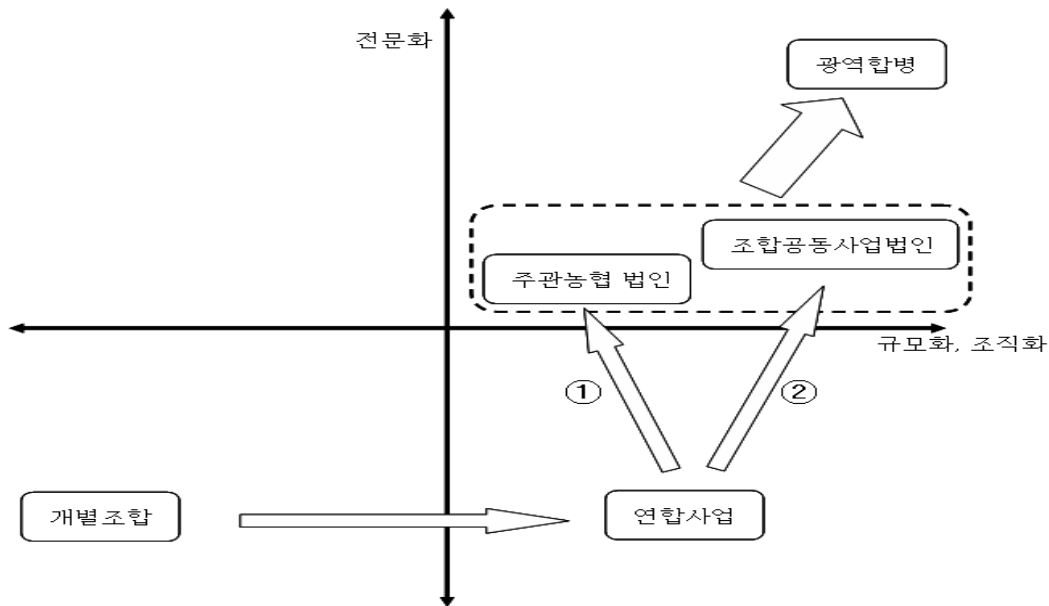
4.5. 주관농협 형태(경북 경산)와 조합공동사업법인(전북 고창)의 비교

- 기존의 연합사업단이 정부의 산지유통지원사업의 대상이 되고 계속해서 산지유통의 주체로 역할을 수행하는 방법에는 거점 APC의 신규도입을 통해 규모화와 전문화를 추구하는 조합공동사업법인(②)과 기존의 APC를 가지고 규모화를 시도하는 주관농협 형태(①)가 있다.¹⁶
- 2007년 현재 26개의 연합사업단 중 12개가 조합공동사업법인으로 인가를 받았고 12개는 주관농협 형태로 전환하였다.¹⁷
- 사례조사 결과 연합사업단 중에서 취급하는 품목이 단순하고 일부 조합에 집중되어 있는 지역은 주관농협 형태로 바뀐 반면 품목이 다양하고 분산되어 있는 지역은 조합공동사업법인 형태로 전환하고 있다.

16 주관농협은 자회사를 설립하여 산지마케팅조직의 역할을 수행하도록 되어있으나 현실적으로는 자회사를 설립하지 않고 기존의 조합들 내에서 정부의 산지유통관련한 지원만을 목적으로 하는 경우가 발생하고 있다.

17 나머지 두 곳(장수, 경남과수연합)은 회사법인으로 등록하였다.

그림 4-1. 사업주체에 따른 규모화, 전문화 정도의 차이



- 취급하는 품목이 단순하거나 계절성으로 인해 주년적 유통이 어려운 경우에는 주로 취급하는 농협을 중심으로 자금을 집중하고 출자한 조합에 대해서는 배당금을 배분하고 있다.
 - 지역농협별로 취급하는 품목이 다양하고 분산되어 있는 지역은 산지규모화를 위해 주도적인 역할을 할 수 있는 조합이 없다. 그 결과 조합공동사업법인을 통해 규모를 키우고 품목별로 담당조합을 설정하여 산지시설을 관리토록 하고 있다.
- 또한 취급하는 물량이 작은 경우 거점 APC와 같은 대형 산지유통시설을 도입해서 운영할 여력이 없거나 가동율이 낮은 지역은 조합공동사업법인 보다는 주관농협 형태로 전환하고 있다.
- 취급하고 있는 물량이 작고 산지유통시설 가동율이 낮은 지역은 농림부의 인가를 받지 못해 차선택으로 주관조합 형태로 바뀌는 경우도 있는 것으로 조사되었다.

- 1인 1표제에 따른 경영권 상실이나 해당 조합의 이익에 위반되는 결정에 대한 우려도 주관농협 체제로 가는 하나의 요인이 된다.
 - 주관농협의 자회사 체제라면 이러한 우려는 없다.
 - 예를 들어 A조합이 다른 지역조합들과 조합공동사업법인을 출범하면 가장 많은 출자를 하고 경제사업의 이용도 가장 많을 것이라고 가정하자. 조합공동사업법인 체제에서는 A를 포함한 모든 조합의 의결권이 1표여서 다수결로 의사결정이 이루어지기 때문에 경우에 따라서는 A의 이익에 반하는 결정이 이루어질 수 있다.

① 연합사업단에서 주관농협 형태로 전환

- 경산지역은 경지면적의 51%를 과수가 차지하고 있다. 특히 전국적으로도 경산은 복숭아, 포도, 대추의 주산지이다. 재배면적으로 복숭아는 40%, 포도는 31%, 대추 22%로 품목이 집중되어있다.
- 재배품목이 집중되어 있는 반면에 마케팅 조직이 분산되어 있고 전문화가 부족해서 산지유통 주체를 규모화할 필요성이 대두되었다.
 - 또한 경산지역에서 취급하는 복숭아와 포도는 저장성이 약하고 5월부터 9월까지 집중적으로 출하되는 계절성을 극복하기 위해서는 산지유통시설이 필요하다.
- 2005년에 경산지역의 과수 생산량은 47,326톤이고 총 출하된 금액은 807억 원이다. 참여조직 중에서 자인농협의 비중이 가장 높은 것이 특징이다.
 - 자인농협의 과수 농가 수는 경산농협보다 작지만 재배면적은 경산지역 전체의 약 30%이고 생산량은 24.5%로 가장 큰 비중을 차지하고 있다.
 - 경산지역에서 자인농협을 제외하고 압량농협과 경산농협의 비중이 크지만 전체적으로 자인농협이 생산 및 유통을 주도하고 있는 것을 확인할 수 있다.
- 자인, 경산, 압량농협을 중심으로 2006년에 조합공동사업법인 인가신청을 하였다가 사업기능이 없다는 농림부의 판단으로 인가가 반려되었다.

표 4-13. 경산지역 조직별 과수유통사업 실적(2005년 기준)

단위: 호, ha, 톤, 백만 원

조직명	농가 수	재배면적	생산량	출하금액	
				계통출하	개별출하
합계	14,389	4,039	47,326	63,414	17,311
자인농협	2,604	1,207	11,578	18,943	5,167
용성농협	1,446	465	4,206	4,274	2,850
진량농협	1,694	251	3,214	3,816	800
하양농협	2,062	110	1,900	923	-
압량농협	1,240	230	3,900	10,940	3,850
경산농협	3,348	750	6,980	10,179	2,544
와촌농협	1,400	497	6,300	7,900	2,100
복숭아영농조합	360	384	8,048	6,439	-
시설포도영농조합	235	145	1,200	-	-

자료 : 농림부, <조합공동사업법인 사업계획서>, 2007.

- 2007년에 FTA기금사업자로 선정되어 법인화 조건으로 지원자금을 수혜받기 위해 인가신청을 하였으나 협동조합과에서 법인이 취급하는 물량이 작고 정상적인 사업운영이 어렵다는 판단으로 반려되었다.
- 이후 경산지역의 농산물만을 취급할 수 있을 중규모 APC를 건립하여 자인농협을 주관농협으로 하는 법인화를 추진하고 있다.
 - 자인농협은 그동안 사업능력은 있었지만 자금지원이 부족했던 문제가 있었다. 이 문제를 해결하기 위해 각 조합들이 자인농협으로 경제사업자금을 집중하고 자인농협은 출자한 조합에게 배당금을 배분하는 방식을 택하고 있다.
- ② 연합사업단에서 조합공동사업법인으로 전환
 - 전북 고창은 쌀을 제외하고 복분자, 고추 등 다양한 과수, 원예작물을 재

표 4-14. 고창지역 농산물 유통실태(2005년)

단위: 톤, 백만 원

품목	생산현황		출하금액			유통경로별 출하금액				
	물량	금액	수탁	매취	합계	농협 정부 수매	민간	수출	포전 매매	합계
쌀	73,260	106,837	1,754	29,436	31,190	31,190	27,156	-	48,491	106,837
배	3,921	6,712	106	-	106	106	2,250	750	3,606	6,712
복분자	2,400	18,000	-	5,057	5,057	5,057	5,850	-	7,093	18,000
고추	4,737	39,475	972	-	972	972	-	-	38,503	39,475
무	81,328	13,009	2,297	583	2,880	2,880	-	-	10,129	13,009
배추	29,403	5,613	1,177	565	1,742	1,742	-	-	3,871	5,613
수박	46,106	46,016	6,603	-	6,603	6,603	-	-	39,413	46,016
토마토	999	2,268	2,268	-	2,268	2,268	-	2,268	-	2,268
고구마	3,091	3,437	400	-	400	400	-	-	3,037	3,437
합계	245,245	241,367	15,577	35,641	51,218	51,218	35,256	3,018	154,143	241,367

자료 : 농림부, <조합공동사업법인 사업계획서>, 2007.

배하고 있는 지역이다. 원예작물 중에서도 일부 품목을 제외하고 전국 생산량 비중에 큰 차이가 없는 것이 특징이다.

- 이 중에서 전국적으로 생산량 점유율이 높은 품목은 복분자와 무로 각각 36.8%, 14%를 차지하고 있다.

○ 고창지역에서 생산되는 농산물은 주로 농협·정부의 수매나 포전매매 형태로 유통되고 있다. 특히 쌀을 제외한 원예작물의 포전매매 비율이 높은 것으로 나타났다.

- 쌀과 복분자의 경우 매취비중이 높는데 비해 나머지 원예작물들은 수탁 판매 비중이 높았다. 그러나 수수료율이 낮은 것이 문제로 지적된다.

표 4-15. 고창군 농협유통연합사업단 추진실적(2005년)

단위: 톤, 백만 원, %

구분	물량	금액	수수료	수수료율
수박	4,390	2,877	39.2	1.4
방울토마토	90	153	4.2	2.9
멜론	45	72	0.3	0.4
합계	4,525	3,102	43.7	1.4 ¹⁾

주 1) 평균 수수료율임.

자료 : 농림부, <조합공동사업법인 사업계획서>, 2007.

- 고창군에서는 2004년부터 농협유통연합사업단을 구성하여 FTA 기금사업 운영주체로서 수박, 방울토마토, 멜론을 중심으로 연합판매사업을 추진해왔다. 그러나 판매사업의 실적이 미약한 것으로 평가된다.
 - 고창군에서 유통되는 수박은 총 46,016백만 원이고, 농협이 취급하는 금액은 6,603백만 원이다. 이에 비해 연합사업단에서 취급하는 금액은 2,877백만 원으로 농협에서 취급하는 금액의 43.6%이다.
 - 고창군 농협유통 연합사업단의 품목별 수수료율은 2005년에 수박이 1.4%, 멜론이 0.4%로 수수료 수입이 각각 39백만 원, 3백만 원에 불과한 것으로 나타났다.
- 고창군에서 취급하는 농산물은 품목이 다양하고 분산되어 있기 때문에 품목이 집중되어 있는 경산에 비해 산지 규모화를 주도할 수 있는 조합이 없는 특징이 있다.
- 고창군에서는 2006년에 조합공동사업법인 인가를 신청하여 농협연합사업단 위주로 취급품목별로 담당 조합을 선정하여 역할을 분담하고 품목별로 공동브랜드를 도입하여 전략품목을 개발하고 있다.
 - 조합공동사업이 출범하면 지역 농협이 산지를 관리하여 일정 수준 이상의 품질과 물량을 유지하고 품목별로 담당조합을 설정하여 산지유통 시설을 전담관리할 계획을 갖고 있다.

제 5 장

조합공동사업법인과 관련한 이슈

- 지역별, 취급품목별로 여건이 다르기 때문에 모든 산지유통조직이 조합공동사업법인이 될 수도 없고 그럴 필요도 없다. 산지유통사업 발전의 한 수단으로써 수평적 규모화뿐만 아니라 가공, 전처리, 외부와의 제휴 등과 연계한 수직적 업무확대가 필요한 경우에 조합공동사업법인으로 가는 것이 바람직하다.
- 조합공동사업법인제도가 일정부분 원활하게 운영되지 못하고 있는 주요 원인 중 하나는 법인임에도 조합이기 때문에 하지 못하는 부분, 조합임에도 중앙회의 준조합원이기 때문에 받지 못하는 부분이 생기기 때문이다.
 - 외부의 자본을 영입하는 것이 법인임에도 제한적이다. 출자한 산지 회원조합들의 소유권과 의사결정권이 흔들리지 않는 한도에서 다각적인 자본 확충 방안의 마련이 필요하다.¹⁸
 - 준조합원이기 때문에 기존에 연합사업이나 지역조합이 누리던 중앙회의 경제사업에 대한 지원(예: 지원교육지원사업비)을 수혜 받는 것이 어렵다.

¹⁸ 농협조직외부에서의 출자가 제도적으로 어려운 경우 도시에 소재한 조합들의 출자도 고려할 수 있다.

1. 관련주체간의 입장차이

□ 농림부와 농협

- 영세조합이 다른 조합과 흡수·합병되는 것에 대한 견해가 다르다. 농협과 농림부가 가지는 입장 차이는 조합공동사업법인이 실패하는 경우 이것이 회원조합에 미칠 파급효과에 대한 부분이다.
- 예를 들어 조합공동사업법인이 실패한다면 출자자금 회수 불능, 경제사업의 혼란 등으로 출자한 참여조합들(평균적으로 한 법인이 4~5개의 출자조합을 가짐)에 영향이 미칠 것인데 특히 경제사업 중심의 영세조합에는 그 영향이 매우 크게 작용할 것이다. 이에 따라 영세조합의 흡수·합병이 요구될 수도 있다.

□ 농림부의 입장

- 유통환경 변화에 따라 규모화·전문화된 산지유통 주체 육성이 시급해진 상황에서 지역농협간 대단위 합병이 부진하여 2005년 개정농협법에 조합공동사업법인 제도를 도입하였다.
- 정부가 제도의 활발한 진행을 위해 각종 정책사업과 연계하여 자금 및 예산을 집중지원 하고 있으니 농협중앙회도 조합공동사업법인의 지도·지원에 적극성을 보여야 한다는 입장이다.
- 고령화, 농민의 감소, 농업이 농촌에서 차지하는 비중의 감소 등으로 중·장기적으로는 조합의 광역화가 진행되어 갈 것이다. 이에 조합공동사업법인이 부실 되는 경우 일어날 수 있는 제반의 현상도 이런 차원에서 봐야 한다는 것이다.

□ 농협의 입장

- 법인이 부실화될 경우 농협부담으로 귀결될 것이고 이에 따른 기존조직 (회원농협)의 와해를 우려하고 있다. 또한 회원농협 사업과의 경합 및 갈등을 우려하고 있어 회원농협들과 중앙회 부서들이 법인설립에 대해 부정적인 견해를 많이 보이고 있다. 농협중앙회는 설립목적상 이러한 현상이 예상되는 결정은 지양해야 한다는 입장이다.

□ 지자체, 조합, 중앙회, 정부

- 경우에 따라서는 지자체가 사업을 따기 위해서 일선조합들을 독려하여 현실성이 떨어짐에도 불구하고 정치적인 논리로 조합공동사업법인을 추진하려 하고 있는 실정이다.
- 모든 산지유통관련조직이 조합공동사업법인이 될 필요는 없다. 당근만 보고 들어갔다가 채찍에 의해 잘못되는 조직이 많아진다면 이는 정부와 농협 모두에게 큰 짐이 될 것이고 결국은 농민에게도 피해가 갈 것이다.

□ 종합적 의견

- 농협중앙회는 중앙회의 설립목적상 경우에 따라 영세한 개별조합에 악영향을 미칠 수 있는 사업에는 동조할 수 없다는 입장이고, 농림부는 산지유통의 활성화와 경쟁력강화를 위해 필요하다면 영세조합의 경제통합은 진행되어야 한다는 입장이다.
- 조합공동사업법인이 없는 상황에서도 경제사업의 부실은 조합경영의 부담이 될 것이고 최악의 경우 조합의 와해로 이어질 수 있다. 현재에도 중앙회의 역할 중 회원조합에 대한 지도·감독기능이 있어 부실조합에 대해 적기시정조치나 구조조정을 요구하고 있는 현실이다. (신용사업의 경우 CAMELS라는 기준을 통해 항상 지도·지원을 하고 있다)

- 전체 농협경제사업의 부실을 막고 경쟁력을 강화해 나가기 위해서는 농협중앙회가 조합공동사업법인을 통한 경제사업의 통합을 인정하고 성공한 경우는 더욱 발전하도록 도와주는 노력과 실패한 경우는 피해를 최소화 하는 노력을 기울여야 할 필요가 있다.

2. 관련 이슈

- 조합공동사업법인 유형별로 현지 출장을 통해 법인 담당자 및 농협중앙회 관계자를 면담하고 조사한 결과를 바탕으로 7가지 이슈를 발굴하였다.
- 조합공동사업법인과 관련된 현재의 이슈는 설립의 비전 및 자발성, 의사결정체계, 수익모델, 농협중앙회 및 지역조합과의 관계, 자본 운영문제, 각종 제반 문제 등으로 정리할 수 있다.

2.1. 조합공동사업법인 설립의 자발성 부족

- 현재의 법인설립과 신청은 경제사업의 규모화 필요성과 같은 해당 지역의 경제적 이유뿐만 아니라 정부의 지원정책이나 지자체의 요구에 의해서도 크게 좌우되고 있는 상황이다.
 - 공동마케팅조직 육성사업, FTA기금 지원사업, 원예작물브랜드 육성사업, RPC 통합사업은 기존의 지원사업에 비해 규모가 큰 것이 특징인데 법인으로 전환을 조건으로 하고 있다.
 - 이러한 정책사업을 수혜받기 위해 법인을 설립하여 시설투자, 경제사업적자 완화를 하는 경우도 있다. 지자체에서는 정부의 지원사업으로 지역 농업을 활성화시키기 위해 지역농협들로 하여금 법인화를 추진하도록 유도하는 곳도 있다.

- 조합공동사업법인은 허가제가 아니라 인가제이므로 일정기준을 충족하는 경우에 법인설립 인가를 받을 수 있다. 이로 인해 실질적인 여건이 미비한 법인이 농림부로부터 설립인가를 받았으나 실제 사업조직으로서의 역량이 부족한 경우가 발생하고 있다.
 - 기존의 연합사업단 형태로는 운영이 가능하지만 법인으로 독립 운영할 경우 중앙회나 정부의 지원이 없이 독자적인 경영이 불가능한 지역도 조사되었다.

- 보다 근본적인 문제는 조합공동사업법인이 지역 농협의 경제사업을 효율적으로 추진할 수 있는 비전을 명확히 제시하지 못한다는데 있다.
 - 조합공동사업법인이 단일 품목의 사업조직체인지, 마케팅만 담당하는 조직인지, 구매사업은 포함하는지에 대한 명확한 방향이 제시되고 있지 않는 문제가 지적되고 있다(황의식, 2006).
 - 따라서 개별적인 경제사업을 추진하고 있거나 기존의 연합사업단이 존재하는 지역에서 지역 농협들이 조합공동사업법인에 적극적으로 참여하지 못하고 있다.

- ※ 실제로 충남의 경우, 그동안 연합사업단이 경제사업을 수행하면서 발생한 적자를 보전하기 위한 자금지원을 받기 위해 법인의 운영과 비전에 관한 준비가 부족한 상태에서 조합공동사업법인으로 전환한 사례도 있다.

2.2. 조합공동사업법인의 의사결정 체계

- 조합공동사업법인이 생산자로부터 원료를 매입하려면 대규모 자금을 차입해야 하는데 법인 내 의사결정과정의 복잡하여 어려움을 겪고 있다.
 - 자금차입을 위해서는 법인의 이사회에서 자금차입에 대한 승인을 받아

야 하고 출자조합별로 동일한 안건에 대해 별도의 이사회에서 승인을 받아야 하기 때문에 사업연합 형태에 비해 적기에 자금공급이 이루어지지 못하고 있다.

- 현재 조합공동사업법인의 대표이사는 계약직으로 실제로 조합공동사업법인의 의사결정과정에 참여할 수 있는 여지가 적다. 따라서 의욕적이고 소신 있는 경영이 어려운 문제가 있다.
 - 조합공동사업법인은 조합들의 합자형태이므로 이사회와 총회에서 주요 의사결정이 이루어지는데 통상적으로 출자조합들의 조합장들이 의사결정에서 중요한 역할을 담당하고 있다. 이에 따라 대표이사가 출자조합간의 입장 차이를 조절하는 역할을 충실히 수행하지 못하고 있는 것으로 나타났다.
- 법인의 대표이사가 소신 있는 경영을 하여 성과가 높아지는 사례도 있다.
- ※ 경기 A조합공동사업법인은 2006년 이전까지 10개 팀으로 구성되어 있었는데 신임 대표이사가 상무급 인원을 감원하고 영업과 마케팅 업무를 전담하는 팀장급 본부로 조직을 개편하여 법인의 물량처리 능력이 개선되고 인건비를 절감하였다.
- 조합공동사업법인이 자생력을 갖추기 위해서는 전문경영인과 인재를 확보해야 한다. 그러나 현재 연합사업단에서 조합공동사업법인으로 바뀌면서 기존에 지역 농협에서 파견된 직원들이 근무를 기피하고 있는 것으로 조사되었다.
 - 파견된 직원들은 기존에 농협조직이었던 연합사업단에서 별도의 조직인 법인체로 바뀌게 되면 고용의 불안정성이 커지게 될 것으로 예상하고 있다.

- 법인에서 전문인력을 확보하기 위해서는 참여조합과의 인력수급에 관련한 명확한 규정이 마련되어야 할 것으로 판단된다.

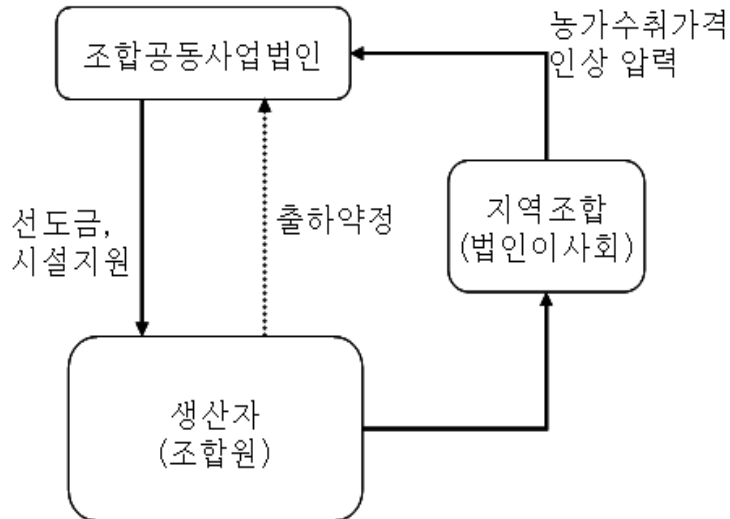
2.3. 협동조합으로서의 한계

- 조합공동사업법인은 지역조합의 합자형태이므로 협동조합적인 특성을 벗어날 수 없는 한계가 있다. 이 때문에 대표이사가 합리적인 의사결정을 하더라도 농민과의 갈등으로 인해 시장상황을 정확히 반영할 수 없는 문제가 나타나고 있다.
 - 정부의 지원(one-shot)을 받은 후에 출하약정을 지키지 않는 조합원에 대해 실질적인 책임을 추궁할 수 없는 문제가 지적되고 있다.¹⁹
 - 정상적으로 조합공동사업법인을 운영하기 위해서는 수수료가 현실화되어야 하지만 농민의 압력으로 인해 적정수수료를 받지 못해 적자운영을 하는 경우도 있다.²⁰
- 소비자의 요구(Needs)에 맞추기 위해 조합공동사업법인에서 현재 수행하고 있는 마케팅업무 뿐만 아니라 품질관리, 생산관리, 수확까지 하고 있어 추가적인 비용이 발생하는 경우도 있다.
- 자금차입 보증의 문제(예: 보성RPC) : 농협중앙회에서는 출자조합들이 보증만 서면 신용평가를 하지 않고 지원하는 것까지 허용하고 있으나 조합들이 보증을 서는 것을 주저하여 자금마련에 어려움이 있다.

19 FTA기금지원사업을 통해 포도농가들이 비가림시설 등에 시설투자를 한 후, 출하시기에는 농협으로 판매한다는 약정을 지키지 않는 사례가 있음.

20 물론 사업량이 손익분기점 도달을 위한 최소한의 규모가 되지 못해서 적자가 발생하기도 한다. 경남 A 지역의 경우, 2006년 연간 매출액이 200억 원이었음. 현재 수수료율이 0.5%인데 정상적으로 법인을 운영하기 위해서는 5억 원이 소요됨. 따라서 최소한 수수료가 2.5% 이상이어야 하지만 농민의 반발로 인해 적정 수수료를 받지 못하고 있는 것으로 조사됨.

그림 5-1. 조합공동사업법인과 생산자간 가격결정 메커니즘



2.4. 수익모델 부재

- 과수·원예품목을 주로 취급하는 조합공동사업법인은 법인에 출자한 지역조합별로 취급품목이 다르고 법인화를 위한 출자분담비율의 차이가 크기 때문에 통합되기 어려운 문제가 지적되고 있다.
 - 계절성이 뚜렷한 품목의 경우, 저온저장시설이나 거점 산지유통시설(APC)이 있더라도 주년(週年)가동이 어렵다.
 - 경남 A법인에서 취급하는 단감은 9월부터 이듬해 2월까지 유통되기 때문에 산지유통시설이 6개월가량 운영되지 못하고 있는 것으로 조사되었다.
- 통합 RPC 중심의 일부 조합공동사업법인은 양곡 매입·판매를 제외하고는 뚜렷한 수익사업 없이 정부와 중앙회에서 지원받은 자금을 은행에 이체하여 단순히 이자수익에만 의존하고 있는 경우가 발생하고 있다.

- 다양한 품목을 재배하는 지역은 법인화가 될 경우, 수지맞는 일부 품목에만 집중할 가능성이 있어 미취급 품목의 생산자들이 소외되는 경우도 발생한다.
 - 법인이 자력으로 경영하기 위해서는 수지맞는 일부 품목의 생산과 유통에만 집중할 가능성이 높다. 이렇게 되면 나머지 품목은 단순한 구색 갖추기에 불과하여 법인의 운영과정에서 소외될 가능성이 높다.
 - 실제로 충남의 A법인의 경우, 수박과 멜론에 마케팅 역량을 집중하다보니 고사리를 비롯한 다른 품목의 생산자들이 소외되고 있는 것으로 조사되었다.

- 농산물 관련 가공산업은 가공품 판매위험이 크기 때문에 조합공동사업법인에 참여한 조합들이 투자를 기피하고 있다.
 - 양곡은 가격의 계절적 진폭이 크기 때문에 판매시기에 대한 대표이사의 판단이 법인의 수익에 중요하게 영향을 미친다.
 - 조합공동사업법인이 매취사업을 추진할 때 발생할 수 있는 손실에 대한 면책권이 없기 때문에 담당자들이 사업을 소극적으로 수행하고 있다.

- 조합공동사업법인이 매취사업을 추진할 때 발생할 수 있는 위험은 가격과 수량측면으로 나누어 볼 수 있는데, 이를 줄이는(hedging) 방안이 필요한 것으로 지적되고 있다.
 - 가격 위험을 줄이기 위해 경남 A조합공동사업법인에서는 일주일에 두 차례씩 매입가격을 공시함으로써 같은 지역의 산지유통조직들에 비해 경쟁력을 확보할 수 있었다.
 - 물량 위험을 줄이기 위해 경기 B조합공동사업법인에서는 수확된 모든 물량을 법인이 매입해서 판로를 다양화하는 전략을 선택하고 있다.

- 조합공동사업법인의 수익성을 높이기 위해서는 취급물량의 규모화가 이

루어지는 것이 바람직하다. 이를 위해서는 일정 품질 이상의 원물이 확보 될 필요가 있다.

- 원물확보 수단으로 약정출하제도를 도입하였으나 계약거래 비중이 줄어들고 있다.
- 조합공동사업법인이 개인회사 형태의 산지유통조직보다 경영의 유연성이 떨어지기 때문에 원물확보에 어려움을 겪는 경우도 있는 것으로 조사되었다.²¹

○ 기존의 도매시장, 농협공판장 위주의 판매채널에서 탈피하여 사업범위를 다변화시킴으로써 수익을 증대시키려는 노력이 요구된다.

- 전남 A조합공동사업법인의 경우 기존의 유통채널 이외에 급식사업에 참여해서 지역뿐만 아니라 서울까지 식자재를 공급하고 있다.

2.5. 농협중앙회와의 관계

○ 기존의 사업연합이 조합공동사업법인으로 전환되면서 농협중앙회의 지원이 없어졌다. 왜냐하면 법인화 초기에 농협중앙회는 제외되고 지역조합만을 회원으로 하여 법인을 구성했기 때문이다.

- 이로 인해 외상거래, 환거래, 조합의 출자시 담보 등에 문제가 발생할 것으로 예상된다.
- 법인화되면 직원의 급여부담, 근태관리를 비롯한 조합공동사업법인 자체의 업무 부담이 증가할 것으로 예상된다.
- 연합사업단에 비해 조합공동사업법인은 각 출자농협의 이사회에서 승인을 받아야 자금차입이 가능하기 때문에 사업추진이 2~3개월 이상 늦어지는 문제가 발생한다.

²¹ 조합공동사업법인은 대표이사뿐만 아니라 이사회의 결정과정도 거쳐야 하기 때문에 개인회사 형태의 산지유통조직에 비해 의사결정이 더딜 수 있다는 부담이 있음.

- 중앙회의 조정자 역할을 상실할 우려가 있다. 개별조합간의 의견 차이를 중앙회 시군지부나 연합사업에서 조정하여 왔으나 법인이 되면 CEO가 담당하게 되고 중앙회의 역할은 상대적으로 줄어든다.
- 인건비 보조 어려움에 따른 고비용 문제 : 중앙회가 연합사업에 대해 지원하고 있는 교육지원사업비(인력지원, 급여지원)는 법인에 대해서는 법적으로 시행하기가 어려운 문제이다 (공정거래법 위반).

2.6. 제도적 미비

- 정책이나 법률이 현장 상황을 명확히 반영하지 못함에 따라 산지유통에서 앞서갔던 조직들이 오히려 손해를 보는 경우가 생기고 있는 것으로 조사되었다.
- 지자체와 조합의 재정이 열악한 지역에서는 정책사업의 총 필요자금 중 일정부분 요구되는 대응보조금(Matching fund)을 조성할 여력이 없어 지원을 받지 못하는 경우도 있다.
- 농협법 상 중앙회의 조합공동사업법인에 대한 지도·감독 권한이 없는 문제가 있다.
 - 법인의 부실화를 사전에 예방할 수 있는 감독기능이 없는 상태이다.
 - 이의 수정을 위해서는 준조합원 규정에 지도·감독에 대한 예외를 인정하거나 아니면 조합공동사업법인을 정회원으로 인정하는 방법이 있다.

해외 협동조합 관련 이슈

- 1999년 미국 일리노이 농촌개발연구소(Illinois Institute for Rural Affairs)에서는 미국 신세대협동조합 관계자 60명을 대상으로 신세대협동조합의 성공요인과 효율적인 운영을 가로막는 걸림돌에 대해 조사하였다.
- 조사결과를 바탕으로 조합공동사업법인에게 주는 시사점은 다음과 같이 정리할 수 있다.
 - 첫째, 성공적인 상품 마케팅 전략이 필요하다.
 - 둘째, 상품에 대한 소비자들의 요구를 정확히 파악해야 한다.
 - 셋째, 조합공동사업법인은 조합원들의 적극적인 재정적인 참여(commitment)를 유도하기 위한 체계를 갖추어야 한다.²²
 - 셋째, 경험 있고 유능한 경영자를 중심으로 효과적인 경영수단을 사용해서 시장상황을 조합에 유리하게 조성해야 한다.

3. 관련시책과 대안적인 시책

3.1. 공동마케팅조직육성사업과 산지유통전문조직

- 조합공동사업법인 관련사업은 FTA기금사업인 거점APC사업, 공동마케팅조직육성사업, 통합RPC사업, 원예과실브랜드사업이다. 이 중 공동마케팅조직은 산지유통전문조직이라는 대안이 조합에게 있으나 다른사업의 경우 대안이 없는 것이 현실이다.

²² 참여(commitment)는 조직원들이 조직에 얼마만큼 자신과 동일시하며 조직에 헌신하고자 하는 의사와 동일한 의미로 해석됨.

- 즉 조합공동사업법인으로 전환하지 않는 한 거점APC, 통합RPC, 브랜드사업에 준하는 정부의 지원을 전혀 받지 못하는 것이 현실이고 이 때문에 지역에 따라서는 사업정보보다 정부지원을 받는 것에 보다 더 치중하는 경우도 발생하고 있다.
 - 인가를 받기도 어려울 뿐만 아니라 설사 인가를 받아도 휴면회사화 되어 사업기능을 유지하기 어려울 확률이 높다.
 - 경우에 따라서는 조합공동사업법인 대신 하나의 조합이 주관조합이 되어 법인을 설립하고 여기에 다른 조합들이 출자하는 형태가 발생하고 있다 (경산의 경우).
- 현재 공동마케팅조직으로 선정되어 해당 정부지원을 받기 위해서는 조합공동사업법인의 인가를 받아야 한다. 공동마케팅조직사업의 지원과는 유사하지만 조합공동사업법인의 의무조항이 없는 사업은 산지유통전문조직이다. 단 지원조건은 공동마케팅조직이 더 우월하다.
 - 만약 산지유통전문조직사업이 없다면 지역에서는 조합공동사업법인을 위한 여건의 마련 여부에 상관없이 지원을 받기 위해 법인인가를 신청할 것이다.
 - 유사 지원사업이 있는 경우 사업간의 관계를 잘 디자인 하면 지역(신청자)은 자신의 여건을 감안하여 법인화를 위한 여건이 불충분하다고 판단하면 차선인 산지유통전문조직을 선택하게 된다.
 - 이 경우 부실한 법인화계획(lemon car) 구축 효과, 역선택 방지를 기대할 수 있으며 특히 건설하고 전망있는 법인의 확보가 가능하여 산지유통, 산지조직화를 이끌고 갈 조합공동사업법인 육성이 불필요한 사회적, 경제적 비용을 줄이면서 보다 원활하게 이루어질 수 있다.

3.2. 대안적인 지원사업과의 관계설정

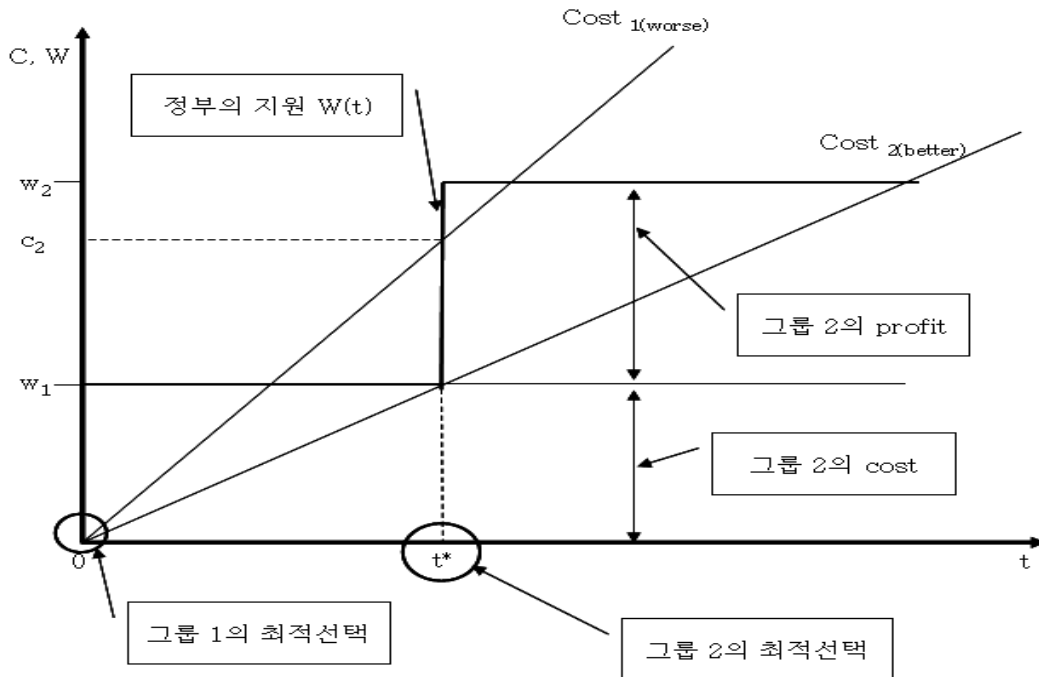
- <표 5-1>에서 본래 취지의 정부사업(공동마케팅조직)과 유사한 정부사업(산지유통전문조직) 관계를 효과적으로 디자인하면 위에서 말한 효과를 거둘 수 있다는 것을 간단한 모델을 통해 설명한다.
 - 비교할 대상은 조합공동사업법인으로 선정된 경우에 받게 될 순 정부지원(지원1 = $P_{\text{공}}P_{\text{조}}Q_{\text{공}} - T_{\text{조}}$)과 산지유통전문조직으로 선정된 경우의 지원(지원2 = $P_{\text{산}}Q_{\text{산}}$)이다.
 - 조합공동사업법인으로 선정될 확률이 높은 경우(건설하고 사업성이 있는 법인 신청)에는 지원1이 지원2보다 크게 하고 상대적으로 조합공동사업법인으로 선정될 확률이 적은 경우(부실한 법인화 계획)에는 지원2가 지원1보다 크게 한다.
 - 그러면 사업성이 떨어지고 조합공동사업법인을 잘 운영할 여력과 준비가 되지 않은 지역에서는 본인의 정보를 냉정하게 판단하여 지원2를 기대하고 산지유통전문조직으로 신청을 한다.
- 지금부터는 그래프를 통하여 둘 간의 관계를 디자인 해보도록 한다. 조합공동사업법인 제도의 원활한 진행을 위해서는 공동마케팅조직과 비교되는 산지유통전문조직이라는 사업이 있는 것처럼 다른 지원사업들에 대해서도 지원조건은 상대적으로 다소 불리하지만 유사한 지원사업들이 있을 필요가 있다.
 - 이를 통하여 진실한 자기정보노출(self-reveal), 역선택(adverse selection)의 방지를 기대한다.
 - 산지유통활성화를 위한 노력은 계속 하되 법인화의 필요성이나 법인화의 성공여부가 불확실한 경우 해당지역의 조합들은 조합공동사업법인에 무리하게 지원하는 것을 포기하고 차선적인 유사 지원사업을 선택하도록 유도하여 법인의 정예화를 도모하고 유사지원사업의 대상들은 추후 준비과정을 거쳐 광역합병하는 방안을 도모 할 필요가 있다.

표 5-1. 지역의 충실한 법인인가 신청을 위한 제도 고안

- 변수
 - $P_{\text{공}}, Q_{\text{공}}$: 공동마케팅 조직으로 선정될 확률, 지원액(지원조건)
 - $P_{\text{산}}, Q_{\text{산}}$: 산지유통전문조직으로 선정될 확률, 지원액(지원조건)
 - $P_{\text{조}}$: 조합공동사업법인 인가 받을 확률
 - $T_{\text{조}}$: 조합공동사업법인 인가를 받기 위한 거래비용(소요시간, 서류준비, 사업지연, 지역조합과의 조정비용 등)
 - 조건: $Q_{\text{공}} > Q_{\text{산}}, P_{\text{산}} > P_{\text{공}}$
- 제도 고안 시 고려사항
 - $Q_{\text{공}}$ 과 $Q_{\text{산}}$ 의 근접정도
 - $T_{\text{조}}$ 의 규모
 - $P_{\text{조}}$ 에 대한 신호 (평가기준, 심사과정)
- 제도를 다음과 같이 디자인 하면 신청자는 스스로의 선택(self-selection)에 의해 법인자격이 없는 곳은 차선택인 산지유통전문조직에 신청을 하게 된다.
 - $P_{\text{조}}$ 가 충분히 큰 경우 $P_{\text{공}}P_{\text{조}}Q_{\text{공}} - T_{\text{조}} > P_{\text{산}}Q_{\text{산}}$
 - 다른 경우 $P_{\text{공}}P_{\text{조}}Q_{\text{공}} - T_{\text{조}} < P_{\text{산}}Q_{\text{산}}$

- <그림 5-2>에서 보면 현재 조합공동사업법인으로 충분히 전환할 수 있는 역량을 가진 조직(better 그룹)과 그렇지 못한 조직(worse 그룹)이 누구인지에 대해 정보가 제한적이다.
 - 이때 정부가 조합공동사업법인으로의 전환을 조건으로 자금지원을 하게 되면 두 그룹 모두 지원할 가능성이 크기 때문에 자원배분의 효율성이 떨어지게 된다.
- 자원배분의 효율성을 높이기 위해서는 정부가 지원한 조직들을 두 그룹으로 명확히 구분해야 하는데 이것이 가능한 수단으로는 모든 조직을 조사하는 방법(screening)과 조직 스스로 드러내게 하는 방법(signaling)이 있다.
 - 일반적으로 후자가 전자보다 비용이 적기 때문에 선호되는 방법이지만 정책디자인이 까다로운 단점이 있다.

그림 5-2. 진실한 자기정보노출을 유도하기 위한 전략의 예



- 두 그룹이 정부의 지원을 받기 위해 t 만큼의 노력을 들인 경우 이를 금전 가치로 환산하면 비용 C 가 발생한다. 단 그룹1과 그룹2의 비용은 모든 t 에 대해 다음 식 (1)과 같은 관계를 가진다.

$$C_1(t) > C_2(t) \quad (1)$$

- 이 모형에서의 노력(effort) t 는 기존의 연합사업단이나 신규조직이 조합 공동사업법인 되기 위해 소요되는 여러 가지 거래비용(transaction cost)을 포함하는 개념이다. 여기에는 기존의 지역조합과의 갈등조정비용, 인가과정에서 소요되는 비용 등을 포괄한다.
- w 는 정부의 지원규모를 나타낸다. w_2 는 조합공동사업법인으로 전환되었을 때의 지원규모이고 w_1 는 조합공동사업법인이 아닌 차선택을 선택했을 때의 지원규모로 정의한다.
- 만일, 정부에서 요구하는 수준인 t^* 보다 많이 노력하는 조직은 w_2 만큼

지원하고 그렇지 않은 조직에게는 w_1 만큼 지원하는 것을 원칙으로 한다.
또한 두 그룹의 비용은 노력수준에 대해 선형(linear)인 것으로 가정한다.

- 조합공동사업법인으로 전환할 필요성과 기반이 충분한 그룹2(better 그룹)의 경우 t^* 이상 노력하면 w_2 만큼 지원받을 수 있기 때문에 이윤극대화를 위한 지출비용은 t^* 이 된다.
 - 그룹2가 t^* 만큼 노력하면 $\overline{0w_2}$ 만큼 지원받게 된다. 이때 그룹2의 비용은 $\overline{0w_1}$ 가 된다. 따라서 그룹2의 이윤은 $\overline{w_1w_2}$ 가 된다.
 - 또한 $\overline{w_1w_2}$ 는 $\overline{0w_1}$ 보다 크기 때문에 그룹2는 t^* 만큼 노력하여 법인으로 전환한다.
 - 반면 그룹1은 t^* 만큼 노력하면 w_2 를 지원받게 되어 $\overline{w_2c_2}$ 만큼의 이윤을 얻게 되지만 조합공동사업법인이 아닌 차선택을 선택하게 된다면 $\overline{0w_1}$ 의 이윤을 얻어($\overline{w_2c_2} < \overline{0w_1}$) 법인신청을 하지 않는 결정을 한다.
 - 차선의 지원조건 w_1 이 없는 경우 법인전환을 선호하지 않는 그룹1은 t^* 의 노력으로 법인인가신청을 하여 c_2 만큼 비용을 발생시키고 $\overline{w_2c_2}$ 만큼 이윤을 얻게 되지만 차선택인 w_1 가 있으면 $t=0$ 를 선택하여 $\overline{0w_1}$ 을 받는다. 결과적으로 법인신청에 적합하지 않는 대상인 그룹1은 자신의 역량에 맞춘 최선의 결정을 하게 되고 사회적으로도 c_2 만큼 비용을 절감하는 효과가 있다. 또한 정부는 인가신청 심사를 하지 않기 때문에 행정 비용을 감소시키는 효과가 있다.
- 따라서 정부에서 조합공동사업법인으로의 전환을 위한 노력수준 따라 다르게 지원하는 원칙을 명확히 만들 경우, 현장의 산지유통조직들이 스스로 자신의 역량을 드러내기(Self revealing) 때문에 정부가 직접 골라내는 방식보다 비교적 적은 비용으로 조합공동사업법인을 정예화할 수 있다.

4. 적정규모의 산출

- 규모화를 통한 수익증대가 조합공동사업법인의 발전에 기여하는 부분이 있기는 하지만 목적은 아니다. 목적은 경제적 자립과 미래투자를 목적으로 적정 수익을 내면서 참여조합과 조합원의 수익을 극대화하는 것이다.
- 조합공동사업법인이 향후 스스로 운영될 수 있기 위해서는 적정 수준의 매출액 규모를 유지하는 것이 중요하다. 이를 위해 각종 비용과 수익률 등에 대한 합리적인 전망에 바탕을 둔 매출액 규모의 산출이 필요하다.
- APC를 운영하는 조합공동사업법인을 상정하고 사업형태를 단순화하는 가정을 통해 시나리오별 적정규모를 도출해보도록 한다.
- 조합공동사업법인이 스스로 운영되기 위한 수익을 NP 라고 정의하면 수익은 다음 식 (1)과 같이 나타낼 수 있다.
 - α : 수탁 비율, r_1 : 수탁판매 수수료율, r_2 : 매취수익율
 - X : 적정 매출액, e_i : 각종 비용, TE : 총 비용

$$r_1\alpha X + r_2(1-\alpha)X - TE = NP \quad (1)$$

, 여기서 $TE = \sum e_i$

- 구체적인 매출액 규모를 산출하기 위해 나주조합공동사업법인에서 제시한 2009년 손익전망 데이터를 사용하였다.
 - 나주조합공동사업법인은 거점 APC를 보유하고 매취사업과 수탁판매사업을 병행한다.
 - 자립기반을 확립하기 위한 매출규모를 산출한다는 의미에서 인센티브 자금을 비롯한 지원자금은 없는 경우로 한정한다.

- 나주조합공동사업법인의 2009년 손익전망에서 영업비용은 180백만 원, 시설유지비 120백만 원, 인건비 440백만 원(대표 1명, 직원 12명)으로 가정하였다.

- 적정 매출규모는 총수입에서 비용을 제하고 각종 적립금 및 미래를 위한 투자자금 확보차원에서 연간 2억의 순 수익을 낼 수 있는 상황을 기준으로 한다. 이는 다음 식 (2)와 같이 나타낼 수 있다.

$$X = \frac{NP + TE}{r_2 + (r_1 - r_2)\alpha} \quad (2)$$

- 다양한 상황을 고려하기 위해서 시나리오에 따른 적정 매출규모를 산출하였다. 각 시나리오는 다음 <표 5-2>와 같다.
- 가정된 시나리오에 따른 적정 매출규모와 수탁판매 매출규모, 매취규모는 <표 5-3>과 같이 정리할 수 있다.

표 5-2. 시나리오별 변수값

변수	시나리오 I	시나리오 II	시나리오 III
α	0.8	0.67	0.8
r_1	0.02	0.02	0.03
r_2	0.1	0.1	0.1

표 5-3. 시나리오별 적정규모 산출²³

단위: 백만 원, %

구분		시나리오 I	시나리오 II	시나리오 III
수탁비용		0.80	0.67	0.80
수익	수탁매출액	20,889	13,428	17,090
	수수료율	0.02	0.02	0.03
	수수료수익	417.78	268.56	512.7
	매취매출액	5222	6714	4272
	매취수수익율	0.1	0.1	0.1
	매취수익	522.2	671.4	427.2
	수익합계	939.98	939.96	939.9
비용	영업비용	180	180	180
	시설유지비	120	120	120
	인건비 등	440	440	440
	비용합계	740	740	740
목표 수익(NP)		200	200	200
적정 수탁판매 매출규모		20,889	13,429	17,091
적정 매취규모		5,222	6,714	4,273
적정 총 매출규모		26,111	20,143	21,364

- 예를 들어 시나리오 I의 경우 순수익 200 백만 원을 내기 위해서는 총 매출액 26,111 백만 원 (수탁매출 20,889 백만 원, 매취사업 5,222 백만 원)의 규모를 유지해야 한다.²⁴

23 현재 대부분의 조합공동사업법인이 포함되어 있는 공동마케팅조직에 선정되면 매년 30억 정도의 무이자 자금과 150억 정도의 1% 운영자금을 지원받고 있어 이 부문을 영업외 수익으로 계상하는 것이 어떠한 의견도 있다. 여기서는 지원 없이 순수한 사업기능만을 가지고 자립할 수 있는 규모의 정도를 측정하기 위해 이를 고려하지 않았다.

24 농업의 특수성으로 인해 산지유통강화를 위한 최소한의 지원은 상당기간 존속할 것을 믿어진다. 시나리오 I에서 정부가 마케팅, 홍보를 위해 200 백만원을 지원한다고 가정하면 필요한 매출규모는 20,555 백만 원 (수탁 16,444 백만 원, 매취 4,111 백만 원)으로 줄어든다.

제 6 장

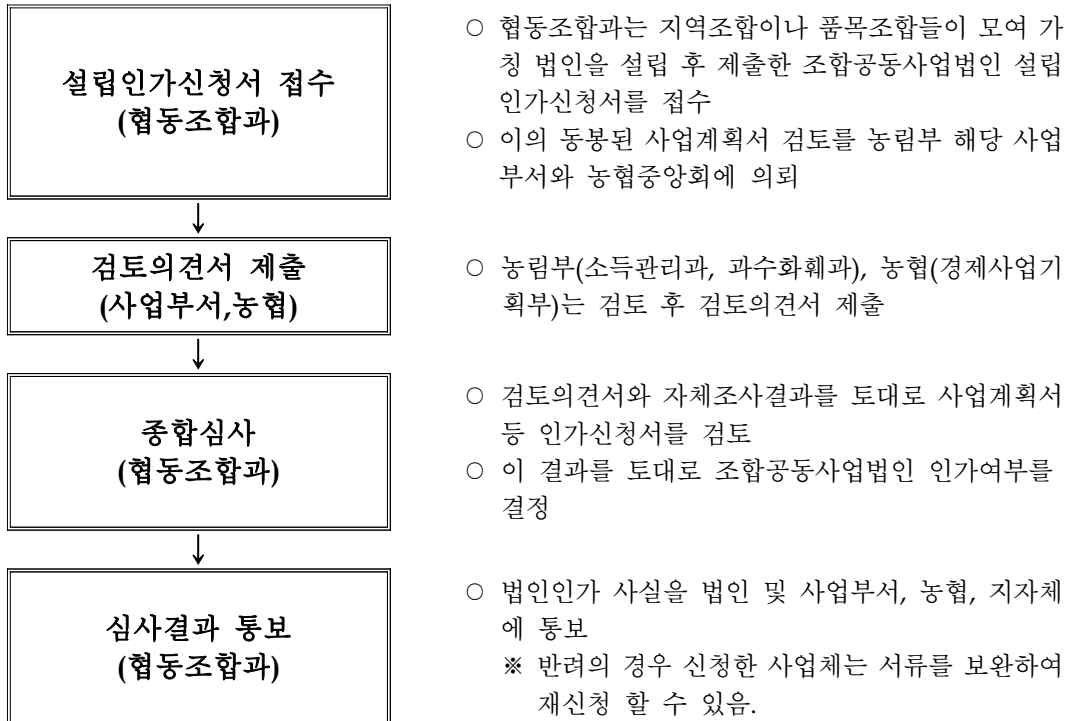
조합공동사업법인 인가시스템

1. 현행 인가 시스템

- 현행 인가 시스템을 순서에 따라 알아보면 <그림 6-1>과 같다. 설립인가 신청서가 협동조합과에 접수되면 협동조합과는 검토의견을 관련기관과 농림부부서에 요청하고 이를 제출받는다. 협동조합과에서는 자체 검토와 제출된 의견서를 토대로 인가신청을 종합 심사하여 인가여부를 결정, 해당지역에 통보한다.
- 심사결과에 따라 인가신청을 했던 조합들은 소정의 정해진 순서를 밟게 된다. 인가를 받은 법인후보는 서류작업을 마치고 법인등록을 하게 된다. 수정보완의 요구를 받은 지역에서는 사업계획서의 내용을 보완하여 재인가 신청을 하거나 아니면 조합공동사업법인이 아닌 주관조합형태 등의 산지유통을 위한 다른 대안을 모색하게 된다.²⁵

²⁵ 현지의 법인설립 필요성 못지않게 다른 대안에 어떤 정부지원사업이 연계되어 있는가도 의사결정의 중요한 요소가 된다.

그림 6-1. 조합공동사업법인 인가절차



2. 검토 항목

2.1. 산지유통 종합평가 지표

- 2007년 산지유통 종합평가 지표(API: APC Performance Index)에서는 2005년부터 산지유통조직과 산지유통센터에 대해 각각 실시해오던 평가를 조직과 시설에 대한 종합평가체제로 전환하였다.
 - 산지유통조직과 시설이 공통적으로 추구해야 할 목표로 규모화, 부가가치 제고, 공공성 세 가지를 핵심으로 정의하고 있다.

- 규모화 지수는 조직화, 규모화 및 계열화를 유도하기 위해 매출실적 및 전문설비 투자정도를 평가한다.
 - 부가가치 지수는 보유시설 및 차입자금을 기준으로 부가가치를 측정하여 경영성과를 평가한다.
 - 공공성 지수는 농가조직화, 물류효율화, 무형자산투자 정도를 평가한다.
- 이에 더하여 다음과 같은 사항들이 조합공동사업법인 인가에서는 추가로 고려될 필요가 있다.
- 산지유통 활성화는 시장분석 능력, 신상품 개발력, 가격교섭력과 같은 마케팅 활동을 포함하는 개념으로서, 마케팅 능력 및 무형자산에 대한 고려가 있어야 한다.
 - API 지수는 전반적으로 상품생산 및 출하에 초점을 두고 있어 출하 이후 유통과정에 대한 평가가 부족하다.

표 6-1. 산지유통 종합평가 지표

지표	규모화지수		부가가치지수			공공성지수		
	매출실적 -매출액 -매출액 성장률	설비 투자율	총자산 이익율 -총자산 회전율 -영업 이익율	시설 가동률	부채 비율	공동계산실적 -공동계산율 -공동계산 성장율 -규약체결여부	물류 효율 화	인적자원 -전문인력 육성 -유통교육 실적
배 점 농 협 법 인	20	5	20	5	5	25	5	10
	20	5	25	5	10	15	5	10

- 취급 품목의 특성에 대한 반영이 필요하다. 이에 따라 유통시설 경유율과 가동율이 달라지고, 설비투자에 대한 필요성도 다르다.

- 또한 수탁, 매취 등의 사업방식도 달라지므로 취급품목에 따른 차등이 고려되어야 한다.

2.2. 관련주체별 인가심사와 관련 검토내용²⁶

- 협동조합과
 - 법인의 장기비전 설정, 구체적인 사업계획 및 실현가능성, 시설운영 계획, 규모화·전문화 등 규모의 경제에 따른 수익성 및 새로운 수익모델 창출, 손익처리방법, 지역경제여건을 검토한다.
- 관련사업부서
 - 법인화의 필요성, 사업추진 여건, 사업계획의 타당성, 사업계획의 적절성, 지역농협과의 사업관계, 사업수지 전망, 종합의견으로 나누어 사업계획서를 검토하여 검토의견서를 제출한다.
- 농협중앙회
 - 사업의 규모, 시설운영(사용)계획, 경영수지개선 노력, 손실처리방식, (참고자료: 정관의 적절성), 지자체 자금 지원계획, 물량확보 및 세부사업계획, 농가조직화, 상품화, 출하경로, APC 연간 가동률을 검토하여 검토의견서를 제출한다.

26 검토 의견서로 제출된 서류의 검토 결과 내용이 너무 간단하다는 판단이다. 어떻게 결과를 유도했는지에 대한 과정의 설명은 없이 어떤 항목이 적절하다 아니면 보완이 필요하다는 등의 종합판단만 있어서 종합적으로 협동조합과에서 심사하는 과정에서 유효성은 떨어져 보인다. 객관적인 인가기준의 마련이 필요하다. 예를 들면 RPC의 경우 얼마정도의 규모와 수익률이 있어야 된다는 것 등이다. 이의 실현을 위한 구체적인 계획수립의 여부도 중요한 기준이 된다. 서류심사와 인가의 전문성을 높이기 위해서는 전문평가단을 마련하는 것도 하나의 대안이 된다.

3 주요 개선 방향

- 사업계획서의 검토사항은 조합공동사업법인의 설립목적 달성을 위해 해당 기관이 항목별로 얼마나 준비를 하고 있는가이다.
 - 규모화, 전문화 및 차별화, 조직화, 수익성 제고 및 경제적 자립이라는 틀 속에서 세부항목들을 가지고 접근한다.
- 지표의 항목은 규모화, 전문화 및 차별화, 조직화, 수익성 제고 및 경제성 자립도 이다.
 - 규모화: 취급품목, 자본금, 취급물량
 - 전문화 및 차별화: 전문인력, 원료농산물 처리, 출하처
 - 조직화: 산지조직화, 소비지 계약, 시설가동률
 - 수익성 제고 및 경제적 자립도: 사업계획, 경영수지, 손익처리
- 규모화의 세부지표는 취급품목, 자본금, 취급물량이다.
 - 취급품목에 따라 법인화의 여건 및 필요성이 다르다.²⁷
 - 자본금: 공동사업법인의 현재 문제점으로 지적되고 있는 것 중 하나가 출자자본금이 영세하여 추가투자가 어렵고 일시적 위기에 대한 대처능력이 떨어진다는 것이다. 현금출자 대비 현물출자에 대한 적절한 차별적 고려와 RPC, APC에 대한 구분이 필요하다.
 - 취급물량: 물량과 금액을 모두 고려한다.
- 전문화 및 차별화의 세부지표는 전문인력의 유무, 원료 농산물 처리능력, 출하처의 특성이다.
 - 전문인력: 전문경영인과 마케팅전문가의 유/무 여부에 따라 배점을 부여한다.

²⁷ 과일 중에는 사과처럼 비교적 저장성이 뛰어난 것이 있는 반면 복숭아처럼 빨리 소비해야 하는 것도 있다. 저장성 이외에도 품목에 따라 차별화의 용이성, 수확시기의 길이에 따라 차이가 난다.

- 원료 농산물 처리: 여기에는 가공·전처리·포장 등의 상품가치 제고를 위한 노력이 해당한다.
 - 출하처: 소비지 출하처의 다양성 및 대형할인점 등의 대형 출하처와 거래할 능력을 평가한다.
- 조직화 지표의 세부지표는 산지조직화, 소비자 계약, 시설가동율을 포함한다.
- 산지와 소비지 모두를 아울러 조직화를 평가한다.
 - 산지조직화: 공동계산실적, 계약재배 및 출하약정에 의한 취급실적, 계약재배 및 출하약정 협약위약을 실적이 해당한다.
 - 소비지 계약: 산지조직화의 거울의 반대편에 해당한다. 도매시장 대비 직거래 비율, 계약의 구체성, 계약의 안전성 등을 고려한다.
 - 시설가동율: 법인이 RPC, APC 시설을 보유한 경우 시설가동율은 법인의 승패를 좌우하는 중요한 지표이다. 시설가동율이 높다는 것은 참여조합 및 조합원들이 법인에 출하를 많이 한다는 것이고 이것은 작목반 활동 등을 통한 산지조직화와 밀접한 관련을 가진다.
- 수익성 제고 및 경제적 자립도의 세부지표는 사업계획, 경영수지, 손익처리를 포함한다.
- 평가항목 중에서 가장 많은 배점을 부여한다. 비록 조합공동사업법인이 회원농협이 공동으로 출자한 공동자회사의 성격을 가진다고는 하나 적정수익창출을 통한 자립기반 확보를 최우선 과제로 삼는다.
 - 사업계획: 법인 설립 후 경제사업을 실행하기 위한 사업계획의 구체성, 적합성 등을 평가한다.
 - 경영수지: 자산이익율, 영업이익율, 영업이익, 경상이익 등의 다양한 지수에 대한 미래 계획을 평가하되 이의 적절성, 실현가능성에 대한 다각적인 평가기준을 정하고 이에 준한다.

- 손익처리: 특히 손실이 발생한 경우에 대비한 구체적인 방안이 있는지 여부와 이의 적절성에 따라 평가한다.
- 이 외에 해당사항을 정하여 부가점수를 부여하도록 한다.
 - 공동브랜드 출하, 품종통일 또는 생산지킴, 유통손실적립금 등의 실적 이 이에 포함될 수 있다.
- 세부지표들을 생산에서 판매의 단계별로 구분하여 사업계획서 평가표(안)를 구성해 보면 <표6-2>와 같다.

표 6-2. 조합공동사업법인 사업계획서 평가지표(안)²⁸

평가요소	세부지표	비고
사업여건 (20점)	○ 산지조직화 ○ 취급품목 ○ 자본금(출자금) ○ 전문인력 확보	-영농조직, 공동계산의 정도 -취급품목의 특성 -자본금 규모, 조합별 출자규모 -전문경영인, 품질관리·마케팅 전문인
물량 (20점)	○ 취급물량 ○ 시설가동율	-품목별 취급물량 -새로운 설비, 시설투자의 결정여부와 취급물량을 토대로 가동율 추산
상품화 (15점)	○ 원료생산물 처리	-원료농산물의 가치를 제고하기 위한 노력 정도
출하경로 (15점)	○ 출하처 ○ 소비지 계약	-출하처의 다양성 -계약의 안전성
수익 (30점)	○ 사업계획 ○ 경영수지 ○ 손익처리	-사업계획의 구체성, 실현가능성 -매출액, 매출총이익 -손익처리 구체방안여부

28 본 연구에서 평가요소별 배점을 제시해 보았으나 보다 객관성을 얻기 위해서는 전문가들의 의견수렴이나 시뮬레이션을 통한 적정 비율 산정이 이루어져야 한다.

- 이러한 모든 과정에서 우선하여 고려할 것은 목표의 실현가능성이다. 아무리 좋은 계획을 잡았을지라도 이의 실현이 불가능하다면 아무 소용이 없다. 또한 비현실적인 계획이 의도적으로 이루어 것이라면 어떤 형태이든지 제재의 대상이 되어야 한다.

제 7 장

조합공동사업법인 발전방안

- 조합공동사업법인은 산지유통사업의 규모화, 전문화를 위하여 참여조합들이 조합원이 되어 만든 협동조합 기업이다. 광역합병조합에서 사업의 전문화를 위하여 자회사를 설립하는 경우 단독 주주가 되는 것과 대비된다.
- 그런 의미에서 조합공동사업법인은 참여조합들의 공동 자회사 성격을 가진다. 영세하고 지도, 지원중심의 저개발시대에 적합한 지금까지의 지역농협 산지유통사업을 기업형 협동조합 사업으로 발전시키는 것을 비전으로 설정해야 한다.
- 출하농가에 대한 품질 및 출하통제도 강화하고, 사업범위도 확대하여 시장변화에 유연하게 대응함으로써 수익을 창출하고자 한다. 부가가치 창출의 선진국형 협동조합 산지유통조직으로 발전하는 것을 목표로 삼아야 한다.
- 조합공동사업법인은 산지유통이 발전해 나가는 일련의 연장선상에 있다. 장기적으로는 광역합병조합의 자회사 내지는 품목조합의 자회사와 같은 보다 통합된 형태의 광역조합이 산지유통조직으로 발전하도록 하여야 한다.

- 아직도 1,000개가 넘는 지역조합들이 개별적으로 경제사업을 하고 있고 조합장과 중앙회 회장의 직선제가 있는 현실 속에서 광역합병의 원활한 진행을 단시일 내에 기대하기는 어렵다. 품목조합의 경우 몇몇 품목은 전국단위의 조합이 생기고 전문화 제고를 위한 자회사 설립 등이 이루어지고 있으나, 이 또한 단시일 내 전방위적으로 이루어지는 것을 기대하기는 어렵다.
- 현실적인 한계에 대한 대안으로 제시된 조합공동사업법인이 성공하기 위해서는 농민, 참여조합, 법인 간의 원활한 역할분담과 협력이 선행되어야 한다.
- 또한 일정 기간 동안은 정부와 농협중앙회가 지원을 하면서 기다리는 인내심이 필요하다. 법인은 우선 안을 정비한 다음에 밖으로의 도약이 가능하다. 조직화와 시스템 정비를 마친 후에 시장에서 경쟁력 있게 싸울 수 있다. (박영범, 2005)
- 본 7장에서는 먼저 조합공동사업법인의 발전을 위한 전제조건에 대해 설명한다.
- 여러 경매조합들을 합병하여 설립한 네덜란드 판매협동조합 “그리너리”의 사례연구를 통해 조합공동사업법인 발전방안 발굴을 위한 시사점을 도출한다.
- 지금까지의 연구결과를 토대로 조합공동사업법인의 활성화를 위한 방안을 8가지로 나누어 살펴보도록 한다. 가능하면 달성의 난이도, 실행 가능성 등을 기준으로 단기, 중장기로 구분하여 노력의 우선순위나 로드맵을 결정하는데 도움을 주고자 한다.

- 활성화방안의 이슈는 크게 수익제고, 자본운영 및 확충, 법인경영, 타 그룹과의 관계개선 등 4가지로 분류될 수 있다.
- 여기서 제시하고 있는 방안들은 조합공동사업법인이 발전하는데 도움을 줄 수는 있으나 근본적인 해답은 아니라고 생각한다. 의식의 전환이 필요하다.
 - 농민은 조합공동사업법인과 상생의 관계임을 인식하고 조합원으로서의 권리만 주장할 것이 아니라 사업이용자로서의 의무이행을 충실히 해야 한다.
 - 일선조합은 기존에 개별조합이 수행하던 힘겨운 경제사업을 조합공동사업법인이 대신하여 수행한다는 것을 인식하고 법인의 발전을 위한 노력과 헌신을 기울여야 한다.

1. 조합공동사업법인 발전의 전제조건

- 조합공동사업법인의 활동이 활발하지 못한 근본적인 이유는 이를 위한 산지의 인프라가 부족하다는 것이다. 법인 설립의 필요성이 적음에도 정부지원을 목적으로 한 법인인가 신청을 하는 것도 주요 문제점으로 지적된다.
 - 공동마케팅조직 육성사업을 포함한 대부분의 산지유통지원사업들이 지원 대상의 법인설립을 조건으로 내세우고 있어 현지의 필요성 여부에 상관없이 지원수혜를 목적으로 설립이 추진되는 경우가 발생하고 있다.
- 법인의 사업수익률과 운영시설의 가동률을 높이기 위해서는 조합원의 계통출하를 통한 안정적인 원료농산물의 확보가 최우선 과제이다.
 - 하지만 2006년의 경우 계약(약정) 출하의 생산량 대비 비율이 노지채소는 8.4%, 시설채소는 13.6%, 과실은 8.8%에 불과했다.

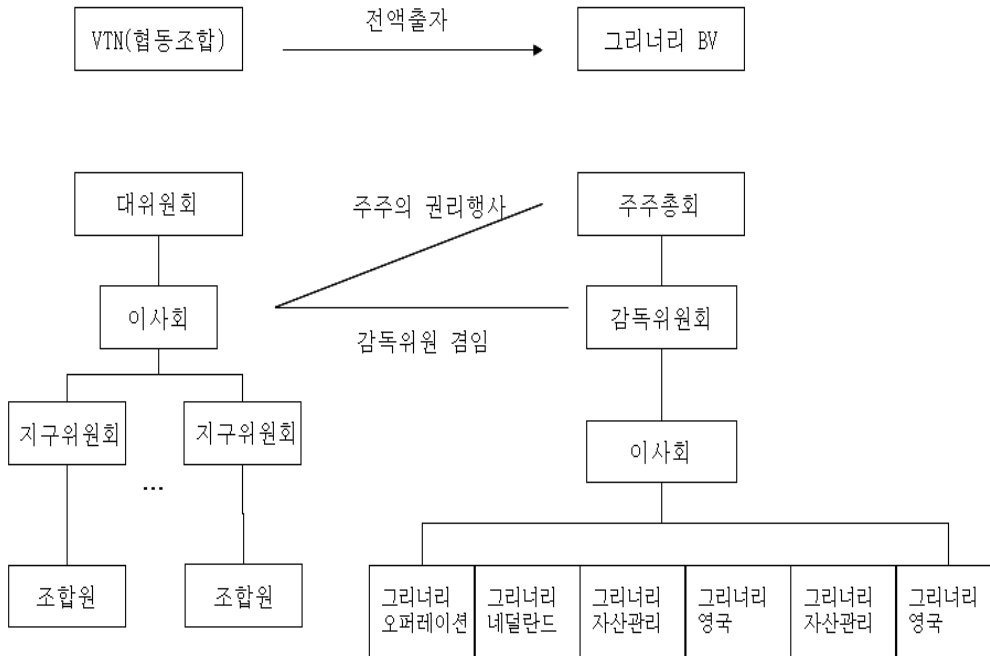
- 약정 미이행에 대한 페널티는 실효성이 적고 실제로 적용되는 사례도 거의 없어 조합원에 대한 규제 역할을 제대로 하지 못하고 있는 실정이다.
- 소비자 요구에 부합하는 농산물 생산, 출하물량의 조절, 품질관리체계 강화 등을 위해서는 조합공동사업법인이 출하농가와 직접적이거나 참여조합을 통해 간접적으로 수직통합을 이루어 가는 것이 바람직하다. 제도적 안배도 중요하지만 농가조직화와 교육을 통한 농민의 조합사업 참여에 대한 인식전환이 더욱 필요하다.
- 산지유통을 강화하려면 참여조합들과 농협중앙회와의 관계를 잘 형성해 나갈 필요가 있다. 선진국의 협동조합 발전방향을 보면 지배구조는 협동조합체제를 유지하면서, 효율적으로 사업을 수행하기 위해 경제사업을 자회사로 분리하여 운영하는 것이 일반적이다.
 - 조합공동사업법인, 회원조합 그리고 조합원이 함께 사업을 수행한다는 인식을 공유하고 법인과 조합의 관계는 경합이 아니라 협조, 상생의 관계임을 명확히 해야 한다.
- 참여조합은 지도사업을 포함한 농가와 작목반의 생산과정을 지원하고 조합공동사업법인은 가공, 유통, 판매, 홍보, 시장개척 등 수확 후 전 과정에서 상품가치 제고를 통한 수익 창출을 위해 노력한다.
- 조합공동사업법인은 중앙회의 준회원이어서 적합한 관련 지원규정이 마련되어야 효율적인 사업 추진을 위한 기반을 조성할 수 있다. 농협외부의 조직으로 인식되어서는 중앙회의 지원·감독을 받지 못하고 있는데 최근 들어 부분적으로나마 중앙회가 법인관련 지원개선방안을 마련한 것은 중요한 변화라고 생각한다.

- 산지유통 강화는 조합공동사업법인을 설립한다고 해서 보장되는 것도 아니고 법인 CEO의 노력만으로 이루어질 수 있는 것도 아니다. 시장개방 등 어려움에 처해있는 산지유통시스템을 조합공동사업법인이 경쟁력 있게 이끌어 나가려면 농민, 조합, 중앙회 모두가 공동체 의식을 가지고 법인을 중심으로 힘을 합쳐 함께 노력해야 한다.

2. 그리너리의 시사점을 통한 조합공동사업법인 발전방안 모색

- 그리너리(Greenery)는 환경의 변화에 적극 대응하여 협동조합 체제를 유지하면서 회사가 가지는 장점을 도입하는 혁신을 통해 경매조합에서 판매와 유통을 담당하는 청과물유통회사를 소유한 생산자조합으로 탈바꿈한 것이다.
 - 소비자의 요구 특히 직거래처의 규격화, 안정적 공급 요구에 대응하기 위해 1996년 과실과 채소 경매조합 9곳을 합병하여 설립한 판매협동조합으로서 경매가 가지는 한계를 극복하고 규모화, 차별화를 통해 시장 교섭력을 증대하였다.
- 자회사를 통한 경제사업 운영
 - 협동조합이 판매사업조직을 분리하는 이유는 시장의 요구사항에 대응할 수 있는 구조를 갖추기 위함이다.
 - 예를 들면 조합원과의 출하계약은 전통적인 협동조합에서는 엄격히 지켜지지 않는 경우가 많으나 판매사업조직이 조합원과 계약을 체결하게 되면 기준을 보다 엄격히 적용하는 것이 가능해진다.

그림 7-1. 그리너리 조직도



○ 그리너리와 대형 유통업체의 가치사슬 고정

- 그리너리와 거래업체 간에는 서로의 거래를 최적화하기 위해 시간과 노력을 투자하여 양자간 거래에 특화된 시스템을 구축하고 있다.
- 만일 그리너리나 대형유통업체가 거래처를 변경하려 한다면 이 모든 것이 교체비용이 되기 때문에 양자의 관계는 일정부분 고정화되고 이로 인해 안정적인 판로의 확보가 가능하다.

○ 그리너리와 조합원의 가치사슬 고정

- 출하계약뿐만 아니라 의무예치금제도를 통하여 조합원과의 관계를 굳건히 하고 있다. 그리너리 입장에서는 매출확대가 달성과제이고 이를 위해서는 조합원의 역할이 중요하다.
- 의무예치금제도는 우대이자율과 8년이라는 약정기간을 통해 조합원이

조합에 더 머물고자 하는 유인이 된다. 또한 조합원은 일반 금융기관에 대출 신청 시 의무예치금과 그리너리의 조합원이라는 이유로 보다 유리한 용자조건을 제시받는다.

- 생산자단체의 유통개선을 위한 끊임없는 자구노력
 - 빠르게 성장하는 슈퍼마켓과 대형 유통매장 출현 등 변화하는 유통여건에 효과적으로 대응하기 위한 방안(예: 합병, 효율화 등)을 끊임없이 모색하고 있다.
 - 경매농협의 경영위기를 합병을 통해 규모화하여 협상력을 제고하였다.
 - 생산자단체가 소유한 청과물유통회사로 네덜란드의 과채류 경매가 소수의 대규모 경매장에 의해 훼손된다는 위기의식에서 출발하여 네덜란드 원예 농민들을 하나로 묶는 마케팅조직을 형성하고 있다.
 - 생산자들에게는 일정한 가격에 안정적인 판로를 제공하고, 소비자들에게는 적절한 가격에 신뢰할 수 있는 상품을 안정적으로 확보할 수 있는 대규모 유통채널을 제공하고 있다.

- 규모화와 전문화 등 경영합리화를 통한 경쟁력 제고
 - 광대한 공급 기반을 통해 연중으로 완전한 상품구색을 갖추고 전유럽의 소매 체인들에게 과일과 야채, 버섯 등을 공급할 수 있어 적정 가격을 받기 위한 협상력을 가지고 있다.
 - 시장 세분화와 제품 차별화가 이질화된 시장에 대한 대응이었다면 조합원의 세분화와 차별적인 대우도 조합원의 이질화, 양극화에 대한 방안이 된다.

- 생산자 스스로 엄격한 품질관리를 함으로써 거래처의 신용확보
 - 그리너리에 입하되는 농산물은 특별한 경우를 제외하고는 일반적으로 검수 및 확인 과정을 거치지 않고 생산자 스스로의 등급 구분에 따라 거래되고 있다.
 - 생산자는 품질규정(등급·품질·크기·신선도·병충해 여부 등)에 따라 입하해야 하고, 그에 대한 책임을 본인이 지고 있다.

3. 조합공동사업법인 활성화 방안

3.1. 규모화

3.1.1. 사업물량의 확보·확대

- 참여농협과의 역할분담과 전업농 중심의 회원제공동계산조직 육성을 통해 안정적인 원물확보체제를 구축해야 한다.
- 조합을 통한 농가와의 계약거래, 출하약정 등을 통해 사업물량을 확보한다.
 - 전국 생산량 대비 계약(약정)비율을 살펴보면 우선 시설채소와 과실의 비율이 노지채소에 비해 높지만 이것도 10~20% 수준에 불과하다. 계약(약정)의 증가율을 보면 2000년대 들어 과거 수준을 유지하거나 오히려 감소하고 있는 실정이다.²⁹
 - 농가조직화를 통하여 계약당사자의 수를 줄이고 계약을 보다 정형화한다.³⁰

표 7-1. 품목별 총생산대비 계약(약정) 비율

단위: %

품목	2002	2003	2004	2005	2006	연평균증가율
노지채소	9.5	8.9	8.8	8.0	8.4	-3.2
시설채소	19.2	19.0	16.6	13.3	13.6	-9.5
과실	4.6	10.7	10.1	8.9	8.8	9.1

자료: 농협중앙회 원예부, 경제사업기획부

²⁹ 노지채소계약재배, 시설채소약정출하, 과실계약출하사업의 사업량에 의거하여 수치를 산출하였다. 노지채소에는 무, 배추, 마늘, 양파, 고추, 파, 당근이 포함되고 시설채소에는 오이, 호박, 가지, 풋고추, 토마토가 해당된다. 과실에는 사과, 배, 단감, 감귤 4 품목이 포함되어 있다.

³⁰ 이에 대한 자세한 내용은 뒤의 조직화방안에서 다루도록 한다.

- 정부의 지원사업 수혜와 출하약정 준수를 연계함으로써 계획된 물량의 안정적 출하를 도모한다. 가능하면 매년 농가가 필요로 하는 지원사업을 선정하거나 아니면 계약 미이행 시 페널티 부여를 복수 년으로 한다.³¹
- 우수농가에 대해서는 인센티브를 부여하고 위약농가에 대해서는 페널티를 부과한다. 계약재배나 출하약정을 성실히 준수하는 농가에 대한 인센티브 지급을 위한 정부사업의 시행이 필요하다. 단 이의 시행은 단기적이어야 하고 중장기적으로는 교육과 반복되는 조합공동사업법인과의 거래를 통해 농가 스스로 계약준수를 노력하도록 유도한다.
- ※ 의성조합공동사업법인의 경우 거점 APC의 원물확보를 위한 방안의 하나로 공동선별, 공동계산제에 대한 인식 재고를 위한 농민교육을 2007년 4회 실시하였다. 교육의 성과를 높이기 위해서는 일시적인 행사형태가 아닌 지속적인 지역 개별단위의 토론, 학습의 장이 더 필요하다.
- ※ 나주공동사업법인의 경우 의무출하협약 미 이행시 공동브랜드 사용 3년간 배제, 각종 정책사업 지원대상에서 제외 등의 페널티를 부여하고 있으며 출하계약서에 출하의무 위반 시 위약금 이외의 불이익을 명시하고 있다.
- 위약농가에 대한 효과적인 페널티의 하나는 조합원 자격을 박탈하는 것이다. 이것은 조합원자격을 농가가 중시하는 경우에 효율적으로 작동할 수 있다. 중장기적으로 법인이 활성화되고 농가가 조합의 회원으로 경제사업에서 누리는 혜택이 커지면 조합원의 위치를 중시하게 될 것이다.

31 규칙을 정하는 것도 중요하지만 이보다 더 중요한 것은 규칙의 실행이다. 과수원 비가림시설지원의 경우 한해만 선정되어 지원을 받으면 향후 몇 년간은 지원을 필요로 하지 않는다. 매년 필요로 하는 지원사업이 아니라면 출하약정을 준수하지 않은 경우 지원자금을 회수하는 규칙의 시행도 하나의 방안이 된다.

- 농가에서 전량을 수거한다는 원칙하에 선별 이전에 생산물 전체를 수탁 또는 위탁 받는 것도 방안의 하나이다.
- ※ 안성조합공동사업법인의 경우 사과출하율을 높이고 이를 통해 시설가동율을 높이기 위해 포장지를 벗기지 않은 상태에서 농가생산량 전부를 출하하는 조건으로 모든 물량을 받고 있다.
- 고품질농산물을 많이 출하하는 농가에 대해서는 보다 유리한 특별계약을 체결하여 고품질농산물의 조합출하와 농가의 고품질농산물 생산을 위한 노력을 독려한다.
- ※ 안성의 경우 고품질쌀을 생산하는 농가와는 특별계약을 따로 체결하고 있다. 비단 이것은 출하율을 높일 뿐만 아니라 단위당 마진(margin) 확대로 법인의 수익성을 높여주는 효과도 가진다.
- 조합과 같은 사업영역제한이 조합공동사업법인에는 없으므로 사업물량 확대 노력을 보다 광역적으로 실시한다.
 - 단기적으로는 물류비 부담, 타 지역조합 또는 법인과의 갈등 등이 제약요인이 될 것이나 장기적으로 보면 인근지역을 포함한 광역지역에서 해당 품목에 대한 거점산지유통센터로서의 위치를 선점하는 효과를 가진다.

3.1.2. 장기적으로는 광역합병

- 장기적으로는 광역합병에 의한 규모화가 바람직하다.
- 의사결정권이 분명하게 설정되어 있고, 자기자본 확대에 의한 산지유통시설에 대한 투자능력도 확보되는 장점이 있다.

- 광역조합의 산지유통사업은 과도한 공동관리비 부담 등으로 초기 수익성 확보가 곤란하고, 의사결정에서 다른 사업부문의 제약을 많이 받는 문제가 생길 수 있다. 변화에 적응하는 동안은 정부의 지원이 필요하다.
- 산지유통사업 이외의 신용사업, 지도사업 등 이해관계의 복잡성으로 쉽게 추진되지 못하는 문제가 생길 수 있다. 아울러 정치적 의사결정이 사업적 의사결정에 영향을 주는 단점을 배제하기 위해서 산지유통사업은 자회사로 독립할 필요가 있다.
- 개별조합이 있는 경우와 비교하여 접근성, 친밀성이 떨어져 조합원의 밀착도가 저하되면서 올바른 유통사업의 추진이 어려울 우려가 있다.
 - 농가관리 및 농가지원은 계속 조합의 지소가 담당하고 중·소농의 조직화를 유도해 나간다.
 - 판매 및 마케팅을 자회사가 전담하는 체제를 구축하여 효율적인 규모화를 도모한다.

3.2. 수익성 제고 및 수익안정

- 조합공동사업법인이 농협에 뿌리를 둔 비영리법인이라는 하지만 여전히 매출총이익을 극대화하기 위한 노력을 다해야 하고 수익을 창출하여 자립기반을 다져야 한다는 것은 변함이 없다.
- 만약 사업을 잘 하여 수익을 많이 낸다면 출자주인 조합과 조합원에게 환원하면 되는 것이다.
- 개별조합의 영세한 규모의 경제사업을 단순히 수평적으로 합침으로써 기대할 수 있는 것은 약간의 비용절감이고 이것조차도 품목에 따라서는 기대하기 어려운 현실이다.

- 따라서 총수입과 수익률을 높여 기존처럼 신용사업이나 농협의 지원에 의존하지 않는 자립적인 경제사업을 이루어야 하고 이를 위해서는 다양한 수익제고방안을 마련하여 현지에 가장 잘 맞는 것을 선택해서 진행하도록 하는 것이 바람직하다.

3.2.1. 수수료의 현실화

- 참여조합별로 공동계산을 하고, 참여조합은 조합공동사업법인에 충분한 수수료를 부담함으로써 적자구조를 축소하는 노력을 기울여야 한다. 사업 기능에 적합한 수준의 수수료를 부과하는 것이다.
- 회원조합은 교육지원사업비, 지자체보조 등의 수수료 보조를 통해 농가가 느끼는 수수료 수준을 현재와 동일한 것으로 유지하여야 한다. 이후 사업 방식의 개선을 통하여 이용자 농가가 비용을 부담할 수 있는 체제로 전환되어야 한다.
- ※ 진주의 경우 1%의 수수료율을 3%로 높일 수 있는 계기를 농가분배에서 찾는 것이 아니라 사업 효율화를 통한 비용 절감분에서 찾았다. 그 경우 농가가 느끼는 수취가격 수준은 변동이 없다. 물론 이익이 발생할 경우에는 이용고 배당을 통해 참여조합에 분배함으로써 거래관계를 보완할 수 있다.
- 참여조합과 농가와의 관계에서 보면 우선 수수료율을 동태적으로 부과해 나가는 것이 효율적인 방안이다. 단기적으로는 낮은 수수료율을 부과하여 농가의 사업참여와 출하확대를 도모하고, 이를 통해 규모확대를 달성한다. 농가의 사업참여 정도와 규모의 경제 실현에 따라 단계적으로 수수료를 인상함으로써 장기 손익균형점을 찾아가는 것이 바람직하다.
- 초기에 발생하는 적자를 해결하는 데에는 외부의 도움이 필요하다. 현재의

영세한 자본구조와 수익률 낮은 경제사업 하에서 이를 조합공동사업법인이 감당하기는 어렵다. 단기적으로는 지자체 등이 다른 지원형태를 빌어 수수료의 일부를 지원하되 점차 지원방식을 출하농가의 규모에 따라 차별화, 세분화해 나가고 교육과 반복거래를 통하여 농가가 적정한 수수료율을 받아들이도록 해나간다.

- 규모화, 상품차별화 등을 통한 부가가치 제고로 적정수수료를 징수한다.
 - 농가가 관심이 있는 것은 수수료율보다는 본인이 받게 되는 최종가격이다. 다시 말해 법인이 효율적인 마케팅, 상품화를 통해 판매수익율을 높인다면 수수료의 현실화는 가능해진다.
 - 수수료가 현실화된 사례로는 경주연합(4%), 풍기농협(5%), 외서농협(5%) 등이 있다. 물론 일부지역에서는 지자체가 일부 수수료를 보조하고 있다.
 - 현장조사와 선행연구 검토에 따르면 손익분기점이 되는 수수료율은 물론 품목에 따라 차이는 있지만 3~3.5% 정도이다.

※ 예를 들어 1000원에 1% 수수료를 내는 것(농가수취가격 990원)보다는 1200원에 2% 수수료를 내는 것(농가수취가격 1,029원)을 더 선호한다.

※ 순천미인조합공동사업법인의 경우 2010년까지 수탁수수료를 3%로 현실화하고 과수 중·하품 가공을 통한 부가가치 증대로 매출이익율 7~10% 달성을 목표로 하고 있다.

3.2.2. 매취사업

- 수탁사업의 수수료에만 의존한다면 기대할 수 있는 수익은 제한적일 수밖에 없기 때문에 여건이 갖추어지는 대로 매취사업을 해 나가는 것이 필요하다. 하지만 매취를 하게 되면 감수해야 하는 위험도 커진다.
 - 도매시장 중심의 거래에서 대형유통업체 중심의 직거래가 확대되면서 가격위험의 진폭이 줄어들어 매취사업의 여건은 개선되고 있다.

매취사업의 가격위험을 헤징하기 위한 방안

- 캐나다의 CAIS(Canadian Agricultural Income Stabilization)방식에 준함.³²
- 시장의 가격변화에 따른 수입변동의 위험에 법인이 주체적으로 대처하기 위해 보호수준을 정하고 정부는 이에 따라 보조비율을 차등화 하는 보험에 해당 하는 제도임.
- 법인의 기준수입 산출을 위해 지난 몇 년(예: 5년)의 수입 평균을 구함.³³
- 기준수입과 해당년도의 수입 차이에 따라 프로그램이 작동하는 기준, 프로그램이 보전하는 차액수준을 법인이 정함. 헤징하고자 하는 수입차액의 규모에 따라 이의 일정부분을 보험료로 납부³⁴
- 보험료에 해당하는 분담금을 적립하는 방식은 수입의 하락을 정도에 따라 법인부담과 정부부담을 다르게 함.
- 만약 당년도에 프로그램이 작동하는 기준 이상의 수입 차이가 나지 않아 프로그램이 작동하지 않은 경우 보험금은 이월됨.
- 이 제도의 장점은 보험성격이 강하므로 상대적으로 납세자의 저항이 적고 법인 스스로 보호수준을 선택함으로써 도덕적 해이의 문제를 줄임.
또한 신규법인일지라도 대규모 수입 감소에 대해 효과적으로 대응할 수 있음.

- 위험으로부터 법인 또는 실제로 매취사업을 담당하고 있는 직원에 대한 적절한 보호가 있지 않는 한 실질적인 매취사업의 성장은 기대하기 어렵다.
 - 현장조사 결과 선도금 지급과 관련한 자금공급과 위험에 대한 대비를 할 수만 있다면 매취사업을 하겠다는 의견이 지배적이다.
- 매취사업의 가격위험을 헤징하기 위한 방안의 하나로 정부가 현재 농가단위로 고려하고 있는 소득안정제정과 같은 제도를 제안한다. 법인은 보험이 작동하기 시작하는 기준과 보험이 보전해 주는 범위를 선택하고 보험료는 정부, 법인, 출자조합이 공동으로 부담한다.

32 캐나다의 CAIS에 해당하는 방식을 농가단위 소득안정제도에 전용하는 것에서 가장 큰 걸림돌의 하나가 농가소득의 파악이다. 법인의 경우는 이것이 훨씬 수월하다 할 것이다.

33 올림픽평균의 경우 5년에서 최저치, 최고치 둘을 제외한 3년으로 평균을 구한다.

34 보험료는 해당 위험정도에 대한 통계분석을 통해 정해진다. 예를 들면 헤징을 원하는 금액의 10%이다.

- <그림 7-2>에 의하면 보험료에 대한 농가분담대비 정부의 지원은 헤징하고자 하는 수입의 비율이 높아질수록 줄어든다.

그림 7-2. 보험료 분담체계 (예)

소득 보호수준		농가 분담		정부 지원
100%		50%		50%
	85%	30%		70%
		70%	20%	80%

- 법인이 수입의 70%까지만 헤징을 하고자 하는 경우 정부가 보험료의 80%까지 대납하고, 85%까지 헤징을 원한다면 70%에서 87%부분에 대해서는 보험료의 70%를 대납해 준다.
- 가격위험 이외에도 수량과 관련된 위험을 줄이는 것도 조합공동사업법인의 유통채널을 지속적으로 유지하고 수익을 증대시키는데 중요하다.
- ※ JA토미사토쵸는 식품가공업체와 외식기업으로 구분하여 농산물을 납품하고 있다. 각 업체에 따라 출하하는 품목이 다르며 위험을 부담하는 방식도 구분된다.
 - 식품가공업체는 감자와 당근을 면적 계약을 통해 납품하는데 위험이 크고 식품가공업체가 부담하고 있다.

표 7-2. 수량위험을 줄이기 위한 분담방식

산업	식품가공업체	외식기업
품목	가공용 감자, 당근	시금치, 코마츠나(小松菜)
계약방식	면적계약	수량계약
위험부담	높다	낮다
주요 위험부담 주체	식품가공업체	계약생산자, JA
위험분담 특징	<ul style="list-style-type: none"> ○ 생산량이 평년시의 80~120%라면 전량매수 ○ 수량변동에 대해서는 계약서에 명시되어 있지 않고 암묵적인 양해사항임 ○ 작황이 나쁠 때는 시장조달 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 계약생산자가 계약수량의 120~130%를 재배함으로써 수량변동을 헤지(hedge) ○ 과잉수량분은 기본적으로 폐기 ○ 기업측은 120~130%의 재배분을 계약가격에 포함한다고 인식함 ○ 헤징하기 어려운 작황이 나쁠 때를 위해 납품수량확보기금으로 매출액의 5%를 적립 ○ 극단적으로 작황이 나쁠 때는 중간업자에 의한 산지조정과 시장조달

자료: 황의식 외, <선진국 협동조합의 혁신사례>, 2004.

- 반면 외식기업으로는 시금치 등을 수량계약에 의해 출하하는데 가공에 비해 상대적으로 위험이 낮고 주로 JA나 계약생산자가 위험을 부담하고 있다.
- 식품가공업체에 납품하는 경우 평년시 $\pm 20\%$ 의 수량변동은 전량 매수하고 있다. 또한 수량변동에 대해서는 계약서에 명시되어 있지 않지만 계약 당사자 간에 암묵적으로 양해하고 있는 사항이다.
- 외식업체로 출하되는 경우는 계약생산자가 계약수량보다 20~30%만 큼 더 재배하고 과잉수량분은 폐기하여 수량변동을 헤징한다. 기업측은 20~30%만큼 추가생산분에 대해 계약가격에 포함시킨다. 또한 헤징을 위한 추가생산물량으로도 충당되지 않을 정도로 작황이 나쁠 때를 대비하여 납품수량확보기금으로 매출액의 5%를 적립하고 있다.

3.3. 사업범위 확대와 부가가치 제고

3.3.1. 판매경로의 다양화

- 직거래, 급식, 군납 등으로 안정적인 판매처를 다양하게 확보한다.
 - 참여농협이 가지고 있는 마케팅 노하우의 전수는 물론이고 필요한 경우 소비처관련 지식과 경험이 충분한 CEO 또는 부서장을 선발하여 그들이 가지고 있는 노하우와 네트워크를 충분히 활용한다.
 - 급식사업의 경우는 지자체의 지원을 필요로 하며 지역 내 농산물의 식재료 사용을 위한 조례를 만들거나 필요한 경우 이와 관련한 자금지원을 하도록 한다.

※ 나주공동사업법인의 경우 지자체와 연계하여 학교급식을 실시하고 과일 전처리 제품 개발을 통한 부가가치 창출을 도모하고 있다.

표 7-3. JA토미사토초(富里町)의 판매처별 판매액과 비율

시장출하 위탁판매		양관점직판	외식직판	가공원료용	그 외 (산지직거래 센터 등)	합계
경매거래	상대거래					
약 10억엔	약 41억엔	약 7억엔	약 3억엔	약 2억엔	약 3억엔	약 56억엔
15.4%	61.6%	11%	5%	3%	5%	100%

자료: 치바현(千葉縣)푸드시스템추진지침, 2006.

※ JA토미사토초에서는 기업과의 계약생산거래가 약초에서 감자, 당근으로 까지 확대되어 외식, 중식수요에 맞춘 품목까지 재배하게 되었다. 이러한 원인은 도매시장에서의 가격 불안정성으로 인해 경영의 안정화를 위해 선택한 것이다.

- JA토미사토초에서는 시장출하를 위한 위탁판매 중에서 경매거래는 15.4%, 상대거래는 61.5%로 전체의 77%로 가장 큰 비중을 차지하고 있다. 여기에 양관점 직거래 판매비중이 11%, 외식직판 및 가공원료용이 8% 등을 기록하고 있다.
 - 특히 기업과의 거래액은 약 12억엔인데 식품제조업으로 가공용 감자, 주스용 당근을 납품하고 있다. 외식기업 파트로는 허브, 샐러드용 무, 배추, 양배추 등을 거래하고 있다.
- 판매경로를 다양화해서 농식품기업과의 계약거래가 지속적으로 유지되면 유통채널 확보 이외에도 유통경비가 절감되는 효과가 있다(황의식, 2004).
- 식품기업과 계약거래가 지속되면 전용 컨테이너를 이용하여 경비가 절약되고 관련된 비용을 기업 측이 부담할 수도 있다.
 - 규격의 간소화나 수확작업의 합리화가 이루어질 경우 품목에 따라 노동시간이 크게 절감되기도 한다.

표 7-4. JA토미사토초(富里町)의 비용절감 사례

품목	노동시간 절감비율	삭감의 원인
감자(5ha 이상)	50% 이상	수확의 기계화
감자(1ha 이하)	약 50%	규격의 간소화 비규격품의 포장폐기
시금치	50%	결속의 불필요 2인 1조 작업 탈피
배추	약 30%	결속의 불필요 컨테이너화
고구마	약 30%	규격의 간소화 컨테이너화
허브	30%	컨테이너화

주: 노동시간 삭감비율에 대해서는 계약생산자의 경험적인 계측에 의존함.

자료: 황의식 외, <선진국 협동조합의 혁신사례>, 2004.

3.3.2. 사업범위의 확대

- 조합공동사업법인이 품목별로 분리되기보다는 지역의 산지유통사업이 함께 추진될 수 있도록 단일화를 통해 취급품목을 다양화 하는 것이 바람직하다. 직거래처의 상품구색을 맞추기 위해서는 다양한 품목을 취급하는 것이 유리하고 이는 시설 가동률 유지에도 도움이 된다. 물론 법인의 노력은 수익창출을 위해 물량과 상품가치면에서 가장 주요한 품목에 집중하도록 한다.
- ※ 안성은 과거에 RPC(쌀), APC(과수, 원예, 전처리), 축산 등을 관할하는 생산팀장과 행정, 서무를 담당하는 지원팀장, 마케팅을 담당하는 마케팅팀장이 본부장의 책임 하에 있는 구조였다. 생산팀과 지원부서간의 업무협력이 원활하게 이루어지지 않아 생산부서의 신속한 업무처리가 어려운 문제가 발생하였다. 물량면에서 가장 중요한 생산팀인 RPC의 팀장이 본부장이 되어 마케팅팀장을 겸임하도록 하여 이러한 문제를 해결하였다.
- 상품화, 규격화에 의한 공동출하만을 목적으로 하지 않고 전처리 신선편이식품, 2차 가공식품 등 차별화된 상품, 제품의 개발 및 직판 등 다양한 판로개척 등에 대응할 수 있도록 사업체제를 강화하여야 한다.
- 장기적으로는 지역 내 하나로마트 사업을 통합하고 경우에 따라 운영주체를 조합공동사업법인으로 하는 것도 고려할 필요가 있다.
 - 소매점의 대형화 추세와 함께 주거지를 중심으로는 300 ~ 500평 규모의 대형 슈퍼마켓(SSM)의 출점이 확대되고 있으므로 하나로마트도 대형화하는 것이 필요하다.
 - 하나의 회원조합으로는 이러한 변화에 효과적으로 대응하기 어렵고, 소비지역의 조합에서는 원물조달 비용이 많이 드는 문제가 있다.

3.3.3. 공동브랜드 개발과 이미지 제고

- 개별조합은 대부분 규모가 영세하여 브랜드 광고, 홍보에 힘을 쏟을 여력이 없다. 이런 의미에서 개별조합의 브랜드가 시장에서 힘을 발휘하는 것은 어려운 일이다. 아무리 좋은 품질을 지닌 농산물이라도 소비자들이 기억하지 못한다면 구매선택 범위에서 제외될 수밖에 없는 현실이다.
- 조합공동사업법인으로 모여 공동브랜드를 만들게 되면 자치단체나 개별조합간 이해의 일치로 적은 비용으로도 고부가가치의 단일 브랜드 제품을 얻을 수 있다. 만약 지자체의 지역브랜드가 별도로 있다면 이것과 어떻게 상생효과를 거두어갈 것인가도 중요한 문제이다.
- 물론 브랜드가 경쟁력을 가지기 위해서는 시간적, 물질적 투자가 지속적으로 필요하고 공동브랜드를 주도적으로 이끌어 갈 집단이 필요한 것이다.
- 브랜드의 성공을 위해서는 다음과 같은 사항들을 주목할 필요가 있다.³⁵
 - 철저한 재배, 상품화 단계에서의 품질관리를 통한 품질 차별화와 품질 보증 시스템 확립을 통한 차별화된 상품의 지속적인 균일성 유지
 - 브랜드의 광역화를 기반으로 하는 브랜드화 상품의 규모화
 - 체계적인 브랜드 관리 (법적 보호 장치, 브랜드 관리조직 구축, 브랜드 관련 기존제도의 적절한 활용)
 - 인지도와 신뢰성 제고를 위한 다양한 홍보전략(거래처의 유형에 따른 홍보의 차별화, 소비자 리콜제 실시)

³⁵ 전창곤(2004)에서 많은 부분을 인용함.

브랜드 관련 사례

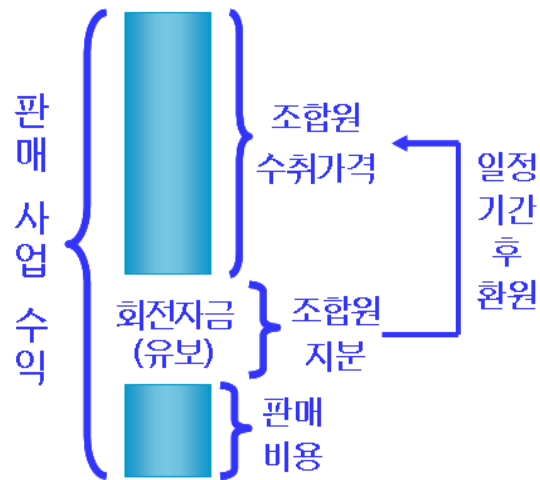
- 안성은 지난 10년간 5대 품목 (쌀, 인삼, 한우, 배, 포도)을 대상으로 “안성마춤” 브랜드를 개발 적용하여 소비자와 바이어에 대한 상품 인지도를 높이고 있다. 앞으로의 계획은 브랜드 가치제고 노력을 계속하고 이것이 농가소득 증대로 이어지는 방안을 찾아가는 것이다.
- 순천의 경우 “순천미인”이라는 이름으로 공동브랜드를 등록하고 브랜드 홍보 등을 위하여 과일브랜드 육성지원 사업을 신청한 상태이다.
- 나주의 경우 연합사업에서부터의 공동브랜드 “청미래”와 지역 공동브랜드 “비단고을”이 같이 있는 상황이다.
- 햇사레는 독특한 경우로서 복숭아, 사과, 배에 “햇사레“ 브랜드를 수박에는 ”다올찬“ 또는 ”햇사레 다올찬“을 사용할 예정에 있다. 햇사레과일조합공동사업법인이 기존의 음성군 수박 연합사업단의 사업을 승계하면서 수박에 사용하던 브랜드 ”다올찬“도 가지고 온 경우이다. “다올찬”의 지명도 정도에 따라 존속여부와 존속기간을 결정하는 것이 필요하다. 조직변화에 따른 홍보를 해나가면서 “햇사레 다올찬“을 사용하는 것이 브랜드 가치 상승효과를 가져올 것이다.

3.4. 자기자본 조달 및 운영

3.4.1. 자기자본조달 방안

- 자기자본 확충을 통해 투자여력을 확보하고 미래를 위한 준비를 해야 한다.
- 현재 기본출자금의 최저금액이 1천만 원으로 되어 있어 조합의 출자부담을 줄여주는 반면 법인의 필요자본금 확보에는 제한요인으로 작용하고 있다. 하한기준을 올림으로써 초기자본금의 규모를 일정부분 늘일 수 있다.

그림 7-3. 회전출자제도 개념도



- 출자조합 이외에 영농조합법인이나 농협중앙회의 출자를 통해 자기자본을 확충해 나가는 것도 중요하지만 장기적으로는 사업에 참여하는 회원농협 및 농가조합원을 중심으로 한 회전출자제도를 강화하여 회원농협의 소유비중을 확대하는 전략을 마련할 필요가 있다.
- 회전출자제도는 출자배당보다는 사업이용에 따라 이익을 환원하는 협동조합이 자기자본을 조달하는 특수한 제도이다. <그림 7-3> 에서 보는 바와 같이 판매사업을 수행한 이후 얻은 가격에서 유통비용을 제하고 일정 비율에 해당하는 이익을 내부 유보하고 나머지를 사업참여조합에 환원한다. 이 내부유보분이 회전출자 분으로 일정기간이 경과한 후 조합을 통해 농가에 환원하는 제도이다.
 - 필요한 회전출자 규모를 먼저 설정하고, 일정기간동안 (예를 들면 5년) 동안) 매년 1/5씩 회전출자를 받고, 5년 후 해당조합 및 농가에 출자금을 환원하는 방식으로 전환할 필요가 있다. 연매출액이 100억 원일 때 2%의 회전출자금을 받으면 5년이 누적되어 최종적으로는 언제나 10억 원의 자본금을 보유할 수 있게 되는 효과가 있다.

3.4.2. 외부자본 유치방안

- 현재에도 영농조합법인, 농협중앙회, 지자체 등이 준조합원의 자격으로 우선주 형태로 출자할 수 있다. 우선주 소유자는 배당에 우선권을 가지나 의결권은 없다.
- 조합원(참여조합)의 법인에 대한 통제권 상실우려 없이 외부자본을 조달하는 방법으로서 상대적으로 외부투자자들의 선호가 적을 수밖에 없고 이에 외부자본의 유치가 거의 이루어지지 않고 있다.
- 우선주(Preferred Stock)제도의 개정을 통한 의결권 부여 아니면 의결권이 허용되는 투자자참여증권(Investor Participation Certificate)의 거래허용을 고려할 필요가 있다.³⁶
- 투자자참여증권에서는 외부투자자들이 협동조합 지분에 투자함으로써 투자조합원이 된다. 투자조합원은 이용고배당을 선호하는 조합원과 투자배당을 선호하는 조합원으로 구분된다.
 - 참여조합의 통제권 상실이 우려되는 반면 제도 운영의 묘를 살리면 가장 효율적으로 외부자본을 유치할 수 있는 방안이다.
 - 외부투자자의 출자금이 전체 출자금 대비 차지할 수 있는 최대 비율을 정하여 경영권을 상실하지 않도록 한다.
- 도시조합의 출자를 적극적으로 유도하는 것도 방법의 하나이다. 도시조합은 농협으로서의 정체성을 회복할 수 있는 기회가 된다. 도시조합과 조합 공동사업법인이 사업파트너가 되어 산지와 소비지를 하나로 연결하고 보다 적극적인 소비지마케팅의 창구로 삼는다.

³⁶ 이의 시행을 위해서는 영농조합법인, 중앙회 이외의 외부투자자의 출자를 먼저 허용해야 한다.

표 7-5. 외부투자자를 통한 자본조달 방안 비교

구분	우선주	무의결보통주	투자자참여증권
투자자	외부투자자	조합원, 직원, 외부투자자	외부투자자
의결권	×	×	○
양도/지분거래	○	○	○
배당	○	○	○
지분재평가	○	○	-
상환	×, 장기상환	×	○

자료: 임영선(2007)

- 도시조합에 강제적인 투자 의무를 부여하는 것도 방안의 하나가 된다. 예수금규모나 대출규모 등에 준하여 일정금액의 자본을 한 개 이상의 조합공동사업법인에 출자하게 한다.

- 이외에 무의결보통주(Non-voting Common Stock)의 허용도 원활한 외부 자본조달을 위해서는 중장기적으로 고려할 필요가 있다.
- 무의결보통주는 의결권은 없지만 주식거래소에 상장되어 조합원, 경영자, 직원, 외부투자자 등이 자유롭게 거래할 수 있다. 지분거래가 자유롭고 지분재평가도 수시로 이루어진다는 장점이 있으나 주식거래소의 상장을 선결조건으로 가진다.³⁷

3.4.3. 손익이체 방안

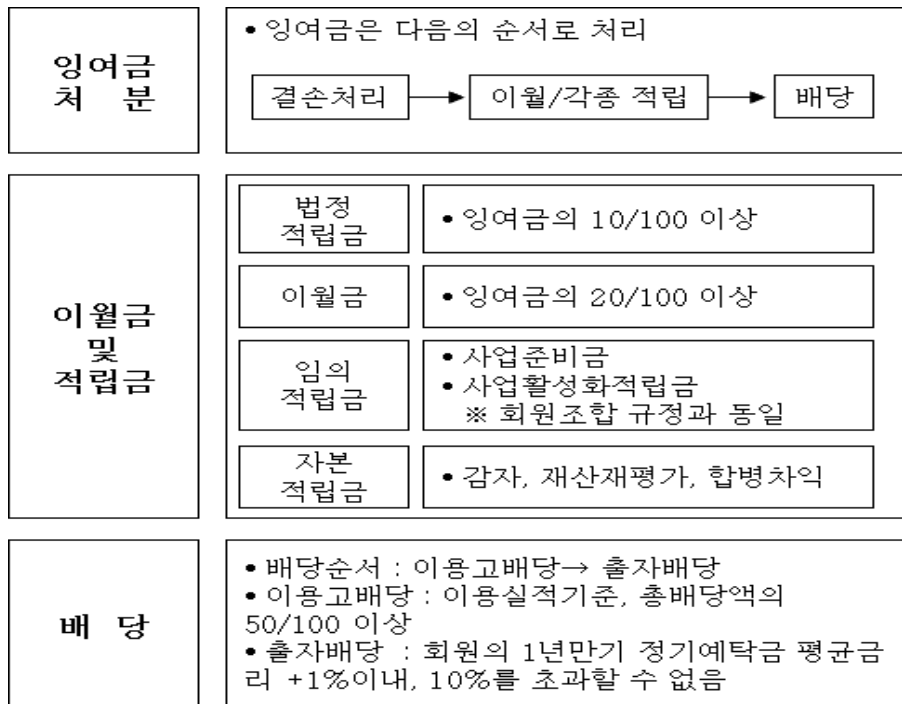
- 조합공동사업법인으로 전환하여도 사업구조의 변화가 없다면 적자를 극복하기 어려워 독립법인으로서 존립이 어렵게 된다. 현재 지역농협은 신

³⁷ 이를 위해서는 상장거래법의 개정이 필요하다.

용사업을 함께 수행하고 있어 경제사업의 손실을 신용사업의 이익으로 충당할 수 있어 문제가 되지 않지만 독립법인으로 전환되는 경우는 그렇지 못하다.

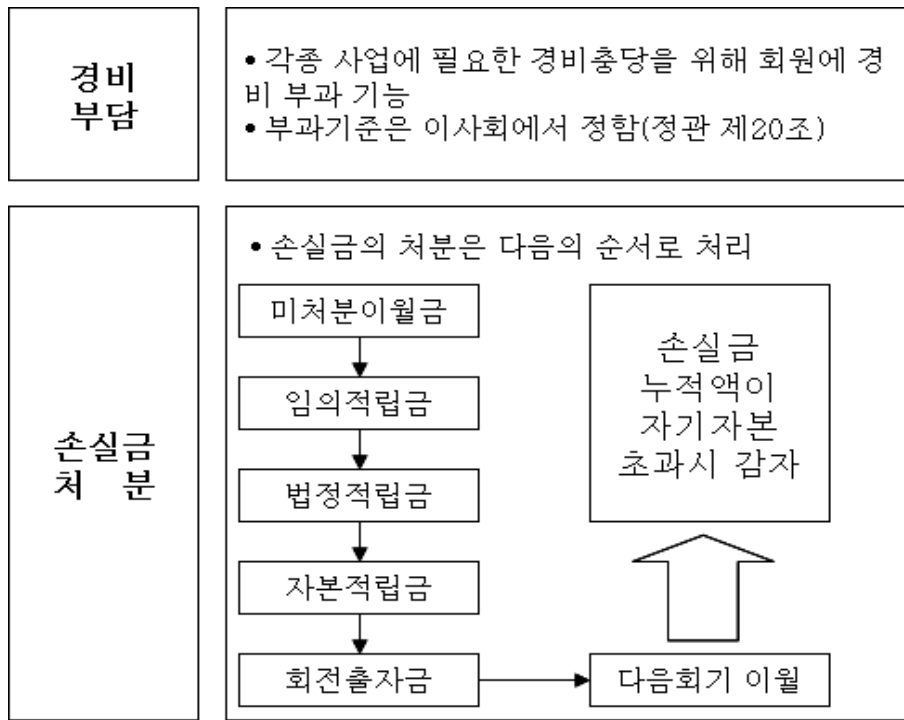
- 현재의 적자구조인 산지유통사업을 규모화하여 적자수준을 축소하고, 이후 다양한 새로운 수익모델을 개발하여 흑자구조로 전환하는 장기비전을 수립하는 것이 필요하다.
 - 규모화는 거래교섭력 제고와 비용절감으로 적자수준을 축소하게 되는 효과를 얻을 수 있다. 하지만 사업구조가 변하지 않는 한 적자의 완전해소 또는 흑자로의 전환은 어렵다.
 - 사업이익이 발생한 경우 모두를 참여조합에게 돌려주는 것이 아니라 일정 부분 적립하여 손실에 대비하도록 한다.
 - 적자가 발생할 경우에는 사업 참여 회원조합별로 사업이용 규모에 비례하여 부담이체하도록 하여야 한다. 회계연도 말에는 조합공동사업법인은 손익균형을 유지하는 수준에서 결산이 이루어지도록 하는 것이다.
 - 손실이 발생을 하면 <그림 7-5>에 나와 있는 순서에 입각하여 손실금을 처리한다.
 - 이런 과정을 통한 손실금 처리가 여의치 않은 경우 현재의 작은 자본금 규모를 고려할 때 자본금 감자보다는 손실을 경제사업 이용도와 초기 출자정도를 고려하여 회원조합별로 이체하는 것이 바람직하다.
- ※ 햇사레공동사업법인의 경우 농산물 유통과정에서 발생하는 비용은 수익자 부담의 원칙에 의해 농가, 조합이 부담하고 법인의 손실에 대해서는 정관에서 정하는 절차에 의해 처리하도록 되어있다.

그림 7-4. 잉여금 처분과정



※ 농산무역은 생산자 단체가 공동 출자해 주주로 참여하고 있는 주식회사로서 전국에 위치한 19개 영농조합법인 및 시설온실에서 재배된 파프리카를 가공, 선별하여 국내 및 해외에 판매하고 있다. 농산무역은 수탁사업으로 각 생산자단체의 생산량에 따라 판매대금을 정산하고, 제반비용도 출하량에 따라 분담한다. 농산무역은 이 모든 과정을 대행하고 수수료 1%와 물류비 지원금만 받아 운영자금으로 쓰고 있다. 운영이익금이 발생하면 주주인 생산자 단체에 환원하고 적자가 발생할 시에는 이익배당라인을 통하여 손익이체가 가능해진다.

그림 7-5. 경비부담 및 결손처리 과정



3.5. 효율적 경영

- 사업조직으로서 조합공동사업법인은 소유와 경영이 분리되어 있다. 이는 경영의 전문화와 책임경영 측면에서 볼 때 바람직한 방향이다.
- 효율적인 경영을 위해서는 무엇보다 운영주체의 책임의식을 고취하고 경영능력을 향상시켜야 한다. 능력 있는 전문경영인과 직원의 확보는 법인 성공의 최우선 과제라고 할 수 있다.
- 현재의 대표이사 자격요건을 살펴보면 대표이사의 전문성과 경험을 중시

한다는 취지에서 채용 기준이 엄격하다. 특히 회사나 관련기관에서의 근무기간을 10년 이상으로 규정하여 일정직급 이상의 매니저 경험을 가진 자로 제한하고 있다. 조합공동사업법인의 성장을 촉진하기 위해서는 젊지만 유능한 적임자의 진입을 제한하는 것은 바람직하지 않고 이에 근무 경력부문의 완화가 필요하다.³⁸

○ 단기적으로는 중앙회 시군지부에서 연합사업을 담당하던 인재를 활용할 수 있도록 하고 중장기적으로는 충원이나 교육을 통해 자체 전문가를 확보하도록 한다.

- 하지만 인력운영에 있어서도 참여조합과의 관계에 대한 규정이 마련되어 있지 않은 것이 현실이다.

- 참여조합이 해당인력을 파견하는 것이 규정상으로는 가능하나 공정거래법에 의하면 해당직원의 급여를 법인이 내도록 되어 있다. 또한 인력 확보 및 보수규정에서 어떤 차이를 두어야 하는지도 불분명하다.

- 중장기적으로도 매니저급의 중앙회 직원이 참여하는 것은 조정기능을 수행하기 위해 필요하다고 생각한다.³⁹

○ 규정의 개정을 통하여 연합사업에 해당하는 지원을 받을 수 있도록 한다. 그것이 단기적으로 이행하기 어렵다면 중앙회 직원의 인건비는 중앙회가 회원농협에 지원하는 각종 자금 중 일부를 조합공동사업법인에 지원하여 인건비 부담을 줄이도록 한다.

※ 봉화조합공동사업법인의 경우 인력을 대표이사, 참여조합 정규직 파견직원, 법인 자체직원으로 운영할 계획이며 파견직원과 자체직원의 보수에

38 최근 전 산업부문에서 발생하고 있는 추세 중 하나는 젊은 경영주의 창업과 성장이다. 대기업의 경영자 연령층도 낮아지고 있는 추세이다.

39 조합간의 이해관계가 달라 조직의 의사 결정과정에 충돌이 있는 상황에서 중앙회 직원이 사업에 함께 참여하여 이해충돌의 조정자 역할을 하는 것이 필요하다.

상당한 차이를 둔 것으로 보아 파견직원은 주로 관리업무를 수행하는 중견직원의 역할을 수행하는 것으로 보인다.

- 법인이 효율적으로 운영되기 위해서는 전문경영인(CEO)의 역할이 중요하다. 전문경영인의 능력은 조직관리(organization management)와 사업관리(business management)로 구분된다.
 - 조직관리는 내부의 다양한 의견을 잘 조율하는 조정자의 역할, 직원을 잘 통솔하는 지도자의 역할을 의미한다.
 - 사업관리는 투자, 구매 등과 같은 사업관련 의사결정 이외에 외부와의 네트워크 능력이 포함되며 이는 CEO의 이력과 무관하지 않다.

- 결국 조합공동사업법인의 전문경영인은 경영전략의 전문성도 중요하지만 협동조합 내부적 문화를 이해하는 것도 필요하다. 이런 의미에서 농협 내부에서 전문가를 양성하여 활용하도록 하는 것도 하나의 방안이 된다.

- ※ 안성사업연합, 도드람축협 등에서는 일반유통기업에서 경영능력을 확보한 전문가를 대표이사로 영입하였다. 그런데 협동조합의 운영원칙에 대한 이해 부족 등으로 참여 조합장 및 조합원과 갈등관계가 나타났었다. 외부 전문가는 원가절감 및 수익성 제고에 중점을 둔 반면 참여조합은 협동조합의 가치, 조합원 이익에 중점을 두는 불일치문제가 발생하였고 결국 대표이사가 사임하는 사례가 발생하였다.

- 전문경영인의 역량을 극대화하기 위해서는 성과급시스템을 도입하는 것이 바람직하다. 급여를 매출총이익 내지는 총매출과 연계되도록 하여 매출증대를 통한 규모화 노력을 유도한다. 적정규모에 도달하기까지는 단기적으로 바람직한 계약형태이다.

- 사업결정이 신속하게 효율적으로 이루어지기 위해서는 전문경영인이 단독으로 결정할 수 있는 일상적인 것과 이사회 의결이 필요한 사업결정이 명확히 구분되어야 한다. 만약 이사회 의결이 필요한 사항이라면 역시 신속한 의사결정이 이루어져야 한다.
 - 이사회 위원인 조합장이 해당조합으로 돌아가 각 조합별로 조합원의 의견을 묻는 과정을 거쳐야 하는 의결사항을 최소화하는 것이 바람직하다.
- 장기적인 비전을 가지고 투자를 할 수 있는 여건의 조성이 필요하다. 현재는 전문경영인의 임기가 2년이어서 임기 내에 실적이 나타날 수 있는 사업에 대한 투자 집중이 이루어질 유인이 있다.

3.6. 참여조합과의 관계

□ 회원농협과 법인의 역할분담

- 선진국의 협동조합 발전방향을 보면 지배구조는 협동조합체제를 유지하면서, 사업은 효율을 높이기 위하여 경제사업을 자회사로 분리하여 운영하는 것이 일반적 추세이다. 농협중앙회도 유통, 가공, 자산운영과 같은 전문성이 필요한 사업에 대해서는 자회사로 분리하여 운영하고 있다.
- 조합공동사업법인의 경제사업 대행이 지역조합의 사업영역을 위축시킨다는 관점에서 지역조합은 쉽게 조합공동사업법인을 설립하는 것을 선호하지 않거나 설사 설립되어도 적극적인 사업참여를 주저하고 있는 것이 현실이다.
- 사업이 분리되어 있다고 정체성에 위배되는 것은 아니다. 조합공동사업법인은 외부의 주체가 소유하고 통제하는 조직이 아니라 여러 지역농협이 소유하고 통제하는 기업이다.

- 소수의 전업농과 다수의 영세소농으로 이질화되어가고 있는 지역농협 조합원 특성을 고려할 때 종합농협체제를 고집하는 것이 바람직한 것인가는 고려되어야 한다. 판매사업은 전업농 중심으로 조직화, 전문화 전략을 강화하고 있는데 의사결정구조는 판매사업과 이해관계가 낮은 영세소농 중심으로 이루지기 때문이다. 이러한 사업전략과 조직구조가 불일치하는 체제의 종합농협체제는 바뀔 필요가 있다.
 - 조합공동사업법인 설립에서 무엇보다도 중요한 과제는 회원조합 그리고 조합원과 함께 사업을 수행한다는 인식이다. 법인과 조합의 관계는 대체, 경합이 아니라 협조, 상생의 관계임을 명확히 해야 한다.
 - 법인을 통해 기존의 연합회 성격의 조직이 가지는 느슨한 거래관계를 보완하고, 전문성을 확보하여 차별화를 추진하여야 한다. 이를 위한 주체간의 역할 분담체계를 잘 확립하는 것이 중요한 과제이다.
 - 참여조합은 지도사업을 포함하여 농가와 작목반의 생산과정에 도움을 주는 사업을 실시하고 조합공동사업법인은 생산 이후의 과정, 예를 들면 가공, 유통, 판매, 홍보, 시장개척 등 수확 후 전 과정에서 상품가치를 높여 보다 많은 수익을 창출하기 위해 노력해야 한다.
 - 조합장 선거나 중앙회의 조합평가에서도 조합원 지도, 육성, 복리증진에 대한 업무의 비중을 높여 이를 촉진한다.
- 지배구조 개선
- 조합공동사업법인이 규정하고 있는 지배구조는 현재 1인 1표 중심의 원칙이다. 1인 1표 주의를 협동조합의 가장 중요한 기본 원칙이지만 사업발전과 이해관계가 적은 조합원에게 상대적으로 큰 의사결정권을 주게 된다. 무임승차를 유인하여 조합원간에 갈등이 생길 소지가 있다.

- 참여조합이 적극적으로 조합공동사업법인 경제사업에 참여하는 것을 주저하게 하는 이유가 된다.
 - 타 조합에 비해 많은 출자와 경제사업 참여를 하고 있는 조합은 조합공동사업법인의 사업성과에 보다 민감하다. 이럴 경우 법인의 의사결정이 다른 조합들에 의해 주도되고 경우에 따라 해당조합에 불리한 의사결정이 내려질 우려가 있다면 당연히 적극적인 참여를 주저하게 된다.⁴⁰
 - 이에 영농조합법인에서는 필요한 경우 정관에 의해 출자금 비례 의결권을 부여할 수 있도록 규정하고 있다.

- 법인을 통해 사업의 규모화 및 차별화로 역할을 강화하고 기업적 효율성을 추구하고자 한다면 1인 1표 주의보다는 사업 이용 정도에 비례한 지배구조를 형성하도록 하는 것이 바람직하다. 전통적 협동조합 운영모델과는 다른 기업형 협동조합모델로 전환을 추구하여야 한다.
 - 이를 위해서는 조합공동사업법인 관련 시행령 및 정관 등에서 가능한 다양한 투표권을 부여할 수 있도록 규정을 완화할 필요가 있다.

- 그런 의미에서 북미의 신세대협동조합(NGC)과 같이 출하권 개념을 도입하는 것도 바람직한 방향이다. 출하권이란 사업이용 규모에 따라 출자의무가 차등적으로 부여되는 것이다. 1단위 출하를 위해서는 1좌의 출자를 하여야 하는 것이다. 사업이용량과 출자규모를 비례하도록 한 것이다. 그리고 출하권에 비례한 의결권을 줌으로써 사업을 많이 이용하는 참여조합이 의사결정에 주도권을 행사하도록 유도하는 부가의결권을 도입하는 것이 바람직하다.

□ 교육

- 지속적인 교육을 통하여 참여조합과 조합원들로 하여금 공동사업법인은 여

⁴⁰ 앞에서 언급된 바 있듯이 1인 1표주의에 따른 불합리함이 주관농협체제의 한 가지 이유가 될 수 있음.

러 조합의 경제사업을 통합하여 보다 잘 이루어 질 수 있도록 대행하는 기관으로서 조합과 공동운명체의 성격을 가진다는 의식을 공유할 수 있도록 해야 한다.

3.7. 농협중앙회와의 관계

- 중앙회는 조합공동사업법인이 농협의 기존 경제사업 조직을 와해시킬 수 있다는 우려와 적자가 발생하여 농협의 경영부담으로 작용할 것이라는 우려 등으로 법인에 대하여 소극적이고 수동적인 입장을 견지하고 있는 상태이다.⁴¹
- 2001년 연합사업 실시 이후 중앙회(시군지부)는 지역농협의 연합체로서 입지를 일정부분 확보하게 되었다. 회원농협에 대한 단순 지도·지원조직에서 지역의 실질적인 마케팅 주체로 기능을 수행하고 지자체와의 파트너쉽 구축을 통한 지역농업의 활로를 공동으로 모색하게 되었다.
- 또한 중앙회 수익을 기반으로 연합사업 부문에 대하여 점진적으로 투자를 확대함으로써 지역농업 활성화에 기여하였다.
- 따라서 공동사업법인이 생기면 연합사업단이 폐쇄되고 이에 따라 중앙회의 역할이 축소될 것을 우려하고 있다.
 - 경제사업에서 마케팅 참여를 더 이상 하지 못하게 되고, 연합사업을 통해 기존에 나가던 중앙회 지원의 조정이 불가피해진다.
 - 법인과 참여농협간 또는 참여농협간에 이해대립으로 갈등이 생기는 경우 조정자의 역할을 수행하기 어렵다.

41 아울러 현행 농협법상에서는 농협이 조합공동사업법인 지원을 지원하는데 여러 가지 제한 요인이 있다. 이에 조합공동사업법인과 관련한 규정, 농협법의 개정에 대한 논의가 이루어지고 있다.

- 조합공동사업법인은 중앙회의 정회원이 아닌 준회원이어서 이에 적합한 관련 지원규정이 마련되어야 효율적인 사업 추진을 위한 기반이 조성된다. 현재까지는 법인이 농협 외부에 존재하는 조직으로 인식되어 중앙회 지원 및 감독규정을 마련하지 못하고 있다.⁴²
- 조합공동사업법인의 설립근거는 농협법에 나와 있지만 영농조합법인과 마찬가지로 농협 외부조직으로 인식하고 있어 법인 육성을 위한 중앙회의 지도 기능이 부족한 것이 현실이다.
- 조합공동사업법인의 발전 정도는 당분간 법인에 대한 중앙회의 인식과 지원수준에 크게 좌우될 것이다. 중앙회가 조합공동사업법인을 농협 외부조직으로 인식하고 시군지부 사업소로 육성하는 연합사업과 경쟁 관계로 설정하면 상대적인 불평등으로 인해 실패 가능성이 높아진다.
- 특히 연합판매사업과 경합관계에 서게 되어 중앙회는 연합사업을 지원 육성하는 반면 조합공동사업법인에 대해서는 역할을 제대로 하지 못해, 추진력을 상실할 수도 있다. 현재까지는 농협 전체의 사업체제에서 조합공동사업법인의 위치가 설정되지 있지 않은 상황이다.
- 그러다 보니 정부의 정책자금을 지원받기 위한 방안으로 조합공동사업법인을 설립하는 경우가 많다. 사업전략의 개선, 사업방식의 개선 등에 대한 필요성이 낮아도 법인설립을 추진하는 것이다.
 - 예전처럼 주요 유통기능을 참여조합별로 분산 수행하고 설립취지인 규모화, 범위의 경제 등을 실현하지 못하는 경우도 생기고 있다.
- 중앙회가 최근 마련한 법인관련 지원개선방안에서 몇 가지를 지적하면,

⁴² 중앙회의 지원방안이나 관련규정 개정에 관한 것은 4장의 2절을 참조하기 바람.

우선 법인설립 후 1년 이후 심사를 거쳐 준회원으로 자격을 부여하는 것은 개선되어야 한다. 준조합원이 되기 이전에는 농협으로부터의 지원 또는 서비스의 많은 부분을 제공받지 못한다.

- 둘째, 조합공동사업법인에 대한 중앙회 관련 규정에는 출자 및 저리자금 지원 기준 설정, 중앙회 지도기능, 전산체계 확립, 인력과건 규정에 대한 정확한 규정이 있어야 한다.⁴³ 중앙회의 관리감독 규정을 마련하여 경제사업에 적합한 규정으로 위험관리를 할 수 있는 체제도 구축하여야 한다. 부실이 발생할 경우 이를 해결하는 방안이 어렵기 때문에 관리감독을 강화하여야 한다.
- 셋째, 중앙회가 산지유통에 대한 지원에서도 조합공동사업법인을 동등하게 대응하여 주는 것이 필요하다. 다른 산지유통 유형에 보다 유리한 자금을 지원하면 조합들은 법인으로 전환하는 것을 덜 선호하게 된다.
 - 단기적으로 법적인 문제로 인해 중앙회의 자금지원이 어렵다면 정부의 자금지원에서 보완하여 주는 방안도 마련할 수 있다. 정부의 저리자금 지원에서 유인책을 주는 것이다.

3.8. 농가 조직화

- 출하농가와 밀착도를 높이는 농가조직화는 산지유통주체가 경쟁력을 확보하고 거래 교섭력을 제고하기 위한 가장 중요한 요소 중 하나이다.
 - 소비자 요구에 적합한 특성의 농산물 생산 결정 및 출하물량의 조절, GAP 등 품질관리체계의 강화를 위해서는 조합공동사업법인이 출하농가와 직접적으로 아니면 참여조합을 통하여 간접적으로 수직통합을 이루는 관계를 형성하여야 한다.⁴⁴

⁴³ 이를 위해서는 관련 농협법의 개정이 선행되어야 한다.

- 조직화된 농가와의 물류거래는 두 가지 방식을 병행하도록 한다.
 - 상대적으로 지도사업의 필요성이 적은 규모화 된 전업농가나 작목반과는 그들이 원한다면 직접 법인과 거래를 할 수 있도록 한다. 단 요구되는 품질이나 규격에 대한 내용을 협약에 상세히 명시하고 경우에 따라서는 매뉴얼을 제공하도록 한다.
 - 중·소농 또는 소단위의 작목반은 참여조합을 통하여 법인과 거래를 한다. 이들에 대한 생산과정에서의 지도는 물론 조합이 담당하도록 한다.

- 농가조직화를 위해서는 동질성이 높은 농가들을 중심으로 소그룹을 형성하도록 유도하는 것이 중요한데, 품목별 전체 농가보다는 소그룹별로 농가를 조직화하고 이들 농가가 출하협약 등 거래관계에 공동책임을 지는 체재를 구축하는 것이 바람직하다.
 - 동일그룹의 농가들이 서로 조직관리를 하면 보다 관리비용을 절감할 수 있기 때문이다.

- 품목별 통합에 따른 농가별 조직의 동질성 유지를 위하여 농가 조직화를 추진해야 한다. 농가조직은 기본적으로 동질성을 바탕으로 공동계산조직을 통하여 그룹화 하지만, 소포장 패키지 출하, 직관출하 등 계약재배를 통한 농가 재조직화도 강화해야 한다.

- ※ 안성의 경우 미참여 농가 실태파악 분석 및 농가조직화 프로세스에 의거하여 조직화를 진행하고 있다.

44 앞서 규모화를 위해서는 광역합병으로 가는 것이 바람직하다고 말한바 있다. 광역합병과 농가조직화가 서로 상충되는 것이 아니냐는 지적이 있는데 이는 농가조직화를 어떤 시각으로 보는가에 달려있다. 저자는 과거의 농가조직화가 지역적인 면식과 친분에 의한 것이라면 앞으로의 농가조직화는 경제논리에 의한 최선의 선택을 모색하는 과정에서의 결과라고 생각한다. 이런 경우 지역이 넓혀져 가고 산지유통조직의 접근성이 떨어진다는 것이 농가조직화의 저해요인이 되지 않는다.

- 농가와의 사업방식은 기존의 단순 수탁방식에서 공동계산 및 계약재배방식으로 전환되어야 한다. 농가조직화는 이 과정을 보다 수월하게 이행할 수 있도록 하는 역할을 한다.
- 판매금액에서 취급비용을 제한 조수입을 등급별 출하량에 비례하여 분배하는 방식인 공동계산은 여러 가지 측면에서 법인의 판매능력을 제고하는 장점이 있다.⁴⁵
 - 시장 또는 판매시기에 따른 가격변동 위험을 분산시킨다.
 - 공동선별에 의해 품질관리와 차별화가 용이해 진다.
 - 규모화를 통해 비용절감과 시장교섭력 확대를 기대한다.
 - 마케팅 전문가의 활용이 가능해진다.
- 하지만 공동출하, 공동계산에서 품질관리와 품질에 따른 차별화가 적절하게 이루어지지 않는다면 조합원간 교차보조의 문제가 발생할 수 있다.
- 이러한 공동계산의 단점을 보완하고 판매채널 관리능력을 강화하기 위해서는 계약재배에 의한 매취사업을 확대해 나가는 것이 필요하다. 계약재배에 의한 원료농산물 조달은 지역적 한계를 극복하여 안정적 공급능력 확보, 적절한 제품구색의 확보, 새로운 제품개발 등에 효과적이다.
- ※ 의성의 조직화 전략은 크게 두 가지이다. 참여회원에 다양한 인센티브를 제공하고 우선 출하권을 부여하되 출하약속 위약시 페널티를 부과하는 회원제 출하를 강화한다. 대금지불방법, 납품, 검품 및 등급판정, 공제, 담보권, 위약시 페널티, 계약이행 등을 구체적으로 명시한 엄격한 협약을 참여조합 및 농가와 체결하여 협약의 준수를 의무화한다. 아울러 공동계산제를 점차 정착시켜 나간다.

45 보다 자세한 내용은 황의식 외(2004) P133 참조하기 바람.

※ 나주는 기존 APC와 거점APC 둘로 구분하여 농가조직화를 추진하고 있다. 조합이 운영하던 기존 APC에 대해서는 참여농협 작목반 중심으로 출하조직을 관리하고 있으며 법인이 운영하는 거점APC에 대해서는 우수농가 중심으로 나주배연합회를 확대 육성하려 하고 있다. 조직화를 촉진하기 위해 지원방식의 개선이나 농가수취가격 제고와 같은 메리트를 제공하는 반면 협약 미이행시 페널티를 강화하여 채찍과 당근을 균형 있게 사용하려 노력하고 있다.

4. 조합공동사업법인 발전을 위한 정책과제

□ 좋은 후보의 선발

- 조합공동사업법인이 능력 있는 산지유통을 이끌고 갈 주체가 되기 위해서는 법인설립 후의 지원정책 못지않게 애초에 좋은 후보를 선발하는 것이 중요하다.
 - 법인인가 신청서와 관련 사업계획서를 다각적으로 검토하여 법인화가 필요하고 능력 있는 법인으로 성장할 가능성이 있는 후보만을 가려내기 위한 방안의 하나로 객관적인 평가지표의 사용이나 평가위원회의 구성, 운영을 제안한다.
 - 계획서에 나와 있는 목표의 실현가능성이 중요하다. 아무리 좋은 계획을 잡았을지라도 이의 실현이 불가능하다면 아무 소용이 없다. 또한 비현실적인 계획이 의도적으로 이루어 것이라면 제재가 가해져야 한다.
- 법인 설립의 필요성이 적거나 운영능력이 되지 않는 후보가 무리하여 지원하는 것을 막기 위해서는 법인설립을 조건으로 하는 지원사업과 비교하여 지원조건은 조금 못 미치지만 법인설립을 조건으로 하지 않는 제도의 마련이 필요하다.
 - 예를 들면 공동마케팅조직 사업에는 이와 비교되는 산지유통전문조직

이라는 정부사업이 있어 사업 지원자는 지역의 여건과 자신의 역량을 고려하여 법인 인가신청에 대한 적절한 결정을 한다.

□ 인센티브 제공을 위한 지원 사업

- 산지 규모화와 법인의 안정적인 물량확보를 위해 계약재배나 출하약정을 성실히 준수하는 우수농가에게는 인센티브를 부여하고 위약농가에 대해서는 페널티를 부과할 필요가 있다.
- 계약(약정) 농가들에게 인센티브를 제공하기 위한 정부의 농가지원사업 시행이 필요하다. 단 이의 시행은 단기적이어야 하고 중장기적으로는 교육 그리고 반복되는 조합공동사업법인과의 거래를 통해 농가 스스로 계약 준수를 노력하도록 유도한다.

□ 법인 매취사업의 성장을 위한 제도

- 수탁사업의 수수료에만 의존해서는 기대할 수 있는 수익이 한정적일 수밖에 없다. 여건이 갖추어지면 매취사업을 해 나가는 것이 필요한데 감수해야 하는 수익 변동의 위험도 동반해서 커진다.
- 위험으로부터 법인 또는 실제로 매취사업을 담당하고 있는 직원에 대한 적절한 보호가 있지 않는 한 실질적인 매취사업의 성장은 기대하기 어렵다.
- 매취사업의 가격위험을 헤징하기 위한 방안의 하나로 정부가 현재 농가단위로 고려하고 있는 소득안정계정과 같은 제도를 제안한다. 법인은 보험이 작동하기 시작하는 기준과 보험이 보전해주는 범위를 선택하고 보험료는 정부, 법인, 출자조합이 공동으로 부담하는 방식이다.

□ 출자제도의 완화

- 현재 영농조합법인이나 농협중앙회는 배당에 우선권을 가지나 의결권은 없는 우선주 형태로 조합공동사업법인에 대한 출자가 허용된다. 그러나 외부투자자의 선호도는 의결권이 없어 상대적으로 떨어진다.
- 우선주제도의 개정을 통한 의결권 부여 아니면 의결권이 허용되는 투자자 참여증권의 거래허용을 고려할 필요가 있다.
- 도시조합들이 조합공동사업법인에 출자하도록 유도하는 것도 하나의 방법이 된다.
 - 도시조합들이 농협으로서의 정체성 상실을 우려하고 있는 현실에서 출자금액과 일정한 비율로 조합원수를 계산해 주는 것도 하나의 방법이 된다.
 - 이를 통해 조합공동사업법인과 도시조합들이 생산지와 소비지를 연결하는 사업파트너로서의 역할을 수행하기를 기대한다.

□ 선거권(1인1표제)의 규정 완화

- 법인을 통해 사업의 규모화 및 차별화로 역할을 강화하고 기업적 효율성을 추구하고자 한다면 1인 1표 주의보다는 사업 이용 정도에 비례한 지배구조를 형성하도록 하는 것이 바람직하다.
 - 이를 위해서는 조합공동사업법인 관련 시행령 및 정관 등에서 가능한 다양한 투표권을 부여할 수 있도록 규정을 완화할 필요가 있다.
- 전통적 협동조합 운영모델과는 다른 기업형 협동조합모델로 전환을 추구하는 것이다.

□ 중앙회와 관련한 제도의 정비

- 조합공동사업법인에 대한 중앙회 관련 규정에는 출자 및 저리자금 지원

기준 설정, 중앙회 지도기능, 전산체계 확립, 인력과건 규정에 대한 정확한 규정이 있어야 한다. 중앙회의 관리감독 규정을 마련하여 경제사업에 적합한 규정으로 위험관리를 할 수 있는 체제도 구축하여야 한다.

- 중앙회가 산지유통에 대한 지원에서도 조합공동사업법인을 동등하게 대응하여 주는 것이 필요하다. 다른 산지유통유형에 보다 유리한 자금을 지원하면 이런 유인책으로 인해 상대적으로 비효율적이라도 법인으로 전환하지 않게 된다.
 - 단기적으로 법적인 문제로 인해 중앙회의 자금지원이 어렵다면 정부의 자금지원에서 보완하여 주는 방안도 마련할 수 있다. 정부의 저리자금 지원에서 유인책을 주는 것이다.

ABSTRACT

Developing Strategies of the Marketing Firms in Common of the Primary Cooperatives

The objective of the study is to find ways to foster marketing firms in common so that farmers can adequately respond to various requests from the consumer market. Marketing firms in common is a company jointly invested by primary cooperatives and takes a role as running processing, marketing and sales of agricultural products instead of cooperatives.

New organizations in charge of produce shipping have shown to actively correspond to the request of consumer market. However, joint alliance or integrated cooperatives at regional level have shown their limitations in terms of specialization, enterprising, and the speed of business adjustment. Hence, marketing firms in common was introduced to overcome the limitations and take charge of business activities that are difficult for a individual regional cooperative to fulfill.

By conducting interviews with various agricultural produce shippers including marketing firms in common, we figured out what have prevented the development of agricultural produce shippers. The interviews focused on governing structure, capital raising, profit distribution, and related laws including tax.

In the study, we suggested the followings as a way to develop marketing firms in common: First, it needs to expand and acquire necessary business volume so that it can satisfy requirements from consumers. Second, it is necessary to have growth as well as stability of profit so that it can be independent from government and the NACF financially. Third, needs to expand business scope and create value. Fourth, efficient acquirement and management of capital. Fifth, efficient management with able CEO. Sixth, good relation and role sharing with the NACF and participated cooperatives. Seventh and last, fostering farmers systematization in order to have good quality of raw products and faithful forwarding to marketing firms in common.

Researchers: Hogun Chong, Yongwon Cho
E-mail address: hogunc@krei.re.kr

참고 문헌

- 권승구 외(2005), 『산지유통 혁신전략』, 대신농촌문화재단 연구총서(7).
- 김동환 외(2006), “산지유통 활성화를 위한 자금지원 정책의 효율화 방안”, e신유통 연구노트, 농식품신유통연구원.
- 김병연 외(2002), 『농협중앙회 신용,경제사업 분리 타당성 연구』, 한국금융연구원.
- 박성재 외(2006), 『농가단위 농업소득 안정에 관한 연구』, 한국농촌경제연구원.
- 박영범 (2005), “역사적 실체로서의 농협”, 지역농업네트워크.
- 박진도 (2004), “농협중앙회의 신용사업과 경제사업의 분리와 농협법 개정”, 『한국협동조합연구 제22집,제2호』, 한국협동조합학회.
- 농림부 (2007), “과실브랜드 육성지원사업 평가지표” , 농림부.
- 농림부(2007), 『FTA기금 거점APC 보완대책』, 농림부.
- 농산물유통공사, (2006), 『산지유통종합평가 지표개발, 평가 및 분석』
- 농식품신유통연구원 (2007), “조합공동사업법인의 발전방향”, 제59차 신유통토론회.
- 농협중앙회 농업경제기획실 (2006), “조합공동사업법인 육성방안”, 토론회 자료.
- 농협중앙회 산지유통부 (2007), “원예부문 산지유통 활성화를 위한 조합공동사업법인 육성 및 지원방안”, 토론회 자료.
- 오현석(2004), 『농업협동조합의 구조 및 발전에 관한 선진국 사례연구』, 지역아카데미
- 임영선(2007), “협동조합 원칙과 새로운 소유권 제도”, 농협경제연구소, CEO Focus (179)
- 전창곤(2003), 『농산물 공동브랜드화 실태와 발전 전망』, 한국농촌경제연구원.
- 지역농업네트워크(2004), 『지역연합 조직화 및 사업추진 전략에 관한 연구』
- 황의식 외(2004), 『산지유통 혁신전략과 농협의 역할』, 한국농촌경제연구원.
- 황의식 외(2004), 『선진국 협동조합의 혁신사례』, 한국농촌경제연구원.
- 황의식 외(2004), 『산지유통 혁신을 위한 공동마케팅조직 발전전략』, 한국농촌경제연구원.
- 황의식, 정호근 (2006), 『조합공동사업법인 발전 방향 연구』, 한국농촌경제연구원.
- Besanko, D. et al. (2004), *Economics of Strategy*, 3rd edition, Wiley, NJ.
- Hitt, M., Ireland, R. and Hoskisson R. (2003), *Strategic Management*, 5th edition, Thomson South-Western.
- Jennifer Waner. (2007), “New Generation Cooperatives: Case Study”, Illinois Institute for Rural Affairs.

- Reynolds, B. (1997), "Decision-Making in Cooperatives with Diverse Member Interests",
USDA, RBS Research Report 155.
- Spence, M. (1973), "Job Market Signaling", *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 87, No. 3.
- Shavell, S. (2005), "Contract, Holdup, and Legal intervention", NBER working paper.

수탁연구보고 C 2007-29
조합공동사업법인 활성화 방안

등 록 제6-0007호(1979. 5. 25)
인 쇄 2007. 11.
발 행 2007. 11.
발행인 최정섭
발행처 한국농촌경제연구원
130-710 서울특별시 동대문구 회기동 4-102
02-3299-4000 <http://www.krei.re.kr>
인 쇄 경희정보인쇄(주)
02-2263-7534 <http://www.khip.co.kr>

- 이 책에 실린 내용은 한국농촌경제연구원의 공식 견해와 반드시 일치하는 것은 아닙니다.
 - 이 책에 실린 내용은 출처를 명시하면 자유롭게 인용할 수 있습니다. 무단 전재하거나 복사하면 법에 저촉됩니다.
-