

정책연구보고 P114 | 2009. 6.

# 농업협동조합 선진화 방안 연구

황 의 식 연구 위원  
채 광 석 전문 연구원  
조 용 원 초청 연구원

한국농촌경제연구원

## 연구 담당

|     |       |                 |
|-----|-------|-----------------|
| 황의식 | 연구위원  | 연구총괄, 1장, 4장 집필 |
| 채광석 | 전문연구원 | 2장, 3장 집필       |
| 조용원 | 초청연구원 | 자료수집            |

## 머 리 말

---

농산물 시장개방에 대응하여 농협의 역할강화가 지속적으로 요구되어 왔다. 현재 농정에서는 농협개혁이 가장 핵심적인 정책과제로 농협의 지배구조 개선, 신·경분리 그리고 일선조합 합병 등 다양한 논의가 제기되고 있다. 최근에는 경제위기 및 금융위기 상황에 직면하게 되면서 조합원 농가에 필요한 경제사업 중심의 농협에 대한 요구가 더욱 확대되고 있다.

이에 농림수산식품부에서는 농협개혁위원회를 설치하여 농협개혁의 구체적인 방안을 마련하여 바람직한 농협으로 탈바꿈할 수 있는 개혁방안을 마련하였다.

이 연구에서는 농협 경영의 효율성을 높이고 조합원이 요구하는 경제사업 체제를 구축할 수 있도록 농협의 지배구조 개선 방안, 농협중앙회 신경분리 방안, 경제사업 활성화 방향 등의 기본방향을 마련하고자 하였다. 이런 농협개혁은 경제사업과 신용사업이 각각 글로벌 경쟁력을 확보할 수 있는 토대를 제공하고, 또한 조합원 공동의 사업을 활성화하여 농가의 이익을 최대한 제공할 것이다.

이 연구를 위해 많은 조언을 하여주신 관계자 여러분에게 감사드린다. 이 연구 결과가 농협이 우리 농업의 발전을 적극적으로 선도하는 역할을 담당하고 본연의 역할을 강화하는 계기가 되기를 바라며, 농림수산식품부와 농협개혁위원회 등의 정책적 논의에서 참고자료로 활용될 수 있기를 기대한다.

2009. 6.

한국농촌경제연구원장 오 세 익



## 요 약

---

- 이 연구에서는 농업협동조합(이하 농협)의 지배구조와 사업구조의 문제점을 조사·분석하여 농협 경영의 효율성을 높이고 조합원이 요구하는 경제사업 활성화 방안을 도출하였다.
- 농업 경쟁력 강화를 위하여 농협 경제사업 활성화에 대한 요구가 증대되고 있지만 아직까지 농산물의 유통효율화, 농가수취가격 제고 등 산지유통 활성화에 대한 조합원의 요구를 충족시키기 보다는 신용사업에만 치중한다는 비판이 계속되어 왔다. 향후 농협중앙회 수익이 악화될 경우, 신용사업 수익을 바탕으로 조합에 대한 경영보조, 경제사업 손실을 보전하는 현행 농협운영 시스템은 지속되기 어려울 전망이다.
- 이와같이 농협이 조합원 요구를 충실히 반영하지 못하는 원인으로 먼저 농협의 지배구조 문제와 신용사업에 편중된 사업구조가 지적된다. 중앙회장, 조합장 중심의 지배구조로 인해 경영의 전문성이 떨어지고 선심성 사업의 추진으로 인한 비효율적인 경영구조가 지속되고 있고, 경제사업에서 발생하는 적자를 신용사업의 수익으로 보전하는 종합농협 체제는 조합원이 요구하는 경제사업의 경쟁력을 약화시키는 요인으로 작용하고 있다.
- 지배구조상의 문제로는 직선제로 선출된 조합장 및 중앙회 회장의 권한이 큰 1인 지배체제로 정치적 요구의 의사결정이 크게 작용하고, 1인의 결정권에 따른 리스크가 크다. 즉, 경영의 비전문가인 농가 조합원 출신인 조합장, 중앙회장이 거대한 경영체의 경영 의사결정을 하여 전문적 경영이 어렵고, 또한 선거에 의해 선출되기 때문에 경영전략의 지속성도 유지되지 않는다. 또한 이사회의 업무집행에 대한 감독기능이 효과적으로 이루어지지 못하고 있다.

- 사업구조상의 문제로는 신용사업의 영업수지 비중이 절대적이기 때문에 농협중앙회 경영전략이 신용사업 중심으로 될 수밖에 없으며, 신용사업의 수익으로 경제사업 손실보전 및 회원조합 경영보조가 이루어져 회원조합에 대한 농협중앙회의 통제 등 농협중앙회 존립 의의에 대한 근본적 논란을 야기하고 있다. 또한 농협중앙회 신용사업, 공제사업 및 상호금융사업을 포함하는 금융관련사업과 농업 및 축산경제사업 간에 신용사업 수익금을 이용한 자금지원 이외에 시너지가 사실상 부재하다. 금융관련사업 중 신용사업과 상호금융사업 간에 시너지는 미약한 반면, 영업점 차원에서 신용사업(농협중앙회)과 상호금융사업(일선조합)은 경쟁관계에 있다.
- 외국(일본, 유럽) 협동조합의 지배구조를 살펴보면 감독위원회와 이사회가 분리되어 있어 집행기능과 감독기능이 분리된 구조가 보편적이고, 많은 경우가 농협은 지배구조만 형성하고 사업기능은 자회사로 분리하여 운영하고 있다.
- 우리나라 농협중앙회를 선진화하기 위해서는 먼저 1인 중심의 지배구조에서 협의체인 이사회 중심의 지배구조로 전환되어야 한다. 또한 이사회가 농협중앙회의 최고 의결기구로서 실질적 위치를 확보하도록 강화하여 이사회가 본연의 기능을 발휘할 수 있도록 한다. 회장은 이사회 및 대의원 총회의 의장으로서 농협의 조합원 의사를 결집하여 조정하는 역할을 담당한다. 그리고 농협중앙회 회장을 직접선거보다는 대의원회에서 선출하는 간선제 방식으로 전환하여 정치적 의사결정을 최소화하여야 한다. 유럽의 경우에는 이사회 호선이 일반적이고, 일본의 경우에는 대의원회에서 선출하는 방식을 선택하고 있다.
- 현재의 신용사업, 교육지원사업 중심의 농협중앙회를 경제사업 중심의 농협경제연합회로 전환이 필요하다. 농협경제연합회는 시장대응력을 강화하도록 농협경제지주회사를 도입하여 협동조합의 정체성과 기업적 효율성을 조화

하고, 농협중앙회 신용사업의 건전성 및 전문성 제고를 위하여 농협금융지주회사로 전환하여 독자적 발전전략을 마련한다. 또한 일선조합의 상호금융 경쟁력 제고를 위하여 상호금융특별회계를 상호금융연합회(금고)로 독립 법인화한다.

- 경제사업을 활성화하기 위해서는 일선조합 경제사업에 대한 보조지원방식의 간접적인 경제사업에서 투자확대로 부가가치를 제고하는 직접사업을 확대하는 방식으로 전환하여야 한다. 이로 인해 농협의 경제사업이 신용사업에 의존하는 사업이 아니라 독자 생존이 가능한 자립기반을 구축한다. 경제사업 활성화를 통해 산지유통의 시장점유율과 농가수취가격을 제고하고 농가에 이익을 제공하도록 한다. 이 목표를 달성하기 위해서는 소극적 협동조합이 아닌 경제사업 투자를 확대하는 적극적 농협이 되어야 한다.

## ABSTRACT

## A Study to Increase the Competitiveness of Agricultural Cooperative

The objective of this study is to present strategies for improving the competitiveness of National Agricultural Cooperative Federation (Nonghyup). We expect our study will help the agricultural cooperative adapt more quickly to the changing environment of agricultural and financial markets, hence acquiring a strong competitiveness in the long run.

There have been increasing calls for the agricultural cooperative to boost its non-credit operations. However, the cooperative has been focusing more on credit business than on non-credit business. For this reason, the cooperative has continuously been criticized. The agricultural cooperative couldn't meet the needs of its members due to its credit market-oriented business structure and corporate governance.

In the case of foreign agricultural cooperatives, the governance structure is divided between executive and inspection functions. In many cases, a foreign agricultural cooperative maintains a governance where business operations are relegated to its branches.

In this study, we investigated ways of increasing the competitiveness of Nonghyup in line with the changes of agricultural and financial conditions. In order to accomplish the purpose of this study, we did the following:

First, we reviewed credit and non-credit business systems of Nonghyup and examined the problems faced by the changing environment with respect to factors such as financial crisis, changes in agriculture, etc.

Second, we examined foreign agricultural cooperative systems in terms of governance structure and management. The foreign cases studied include those of Japan, France, and the Netherlands.

Lastly, we proposed ways of improving the competitiveness of Nonghyup.



The goals of proposed development strategies include improving the corporate governance, separating credit business from non-credit operations, and finding business innovations.

Researchers: Hwang Eui-Sik Chae Gwang-Seok, Jo Young-won

Research period: 2009. 3. - 2009. 6.

E-mail address: [eshwang@krei.re.kr](mailto:eshwang@krei.re.kr)



## 차 례

---

### 제1장 서론

- 1. 연구 필요성 및 목적 ..... 1
- 2. 선행 연구 검토 ..... 3

### 제2장 농협 사업체제 현황과 문제

- 1. 농협 지배구조 현황 ..... 5
- 2. 농협중앙회 경제부문 사업체제 및 현황 ..... 8
- 3. 신용부문 사업체제 및 현황 ..... 12
- 4. 농협 운영체제의 문제점 ..... 15

### 제3장 외국 협동조합의 지배구조 사례

- 1. 일본 농협의 지배구조 ..... 20
- 2. 프랑스 농협의 지배구조 ..... 27
- 3. 네덜란드 그리너리의 지배구조 ..... 30

### 제4장 농협 선진화 방향

- 1. 농업협동조합 체제개편의 기본방향 ..... 32
- 2. 지배구조 개선 방향 ..... 34
- 3. 신경분리 추진방향 ..... 43
- 4. 경제사업 활성화 방향 ..... 53

- 참고 문헌 ..... 59

## 표 차 례

---

### 제2장

|                                    |    |
|------------------------------------|----|
| 표 2-1. 사업부문별 자회사 현황 .....          | 10 |
| 표 2-2. 최근 3개년 당기순이익 현황 .....       | 11 |
| 표 2-3. 최근 3개년 사업량 및 매출총이익 현황 ..... | 11 |
| 표 2-4. 유사기업 영업이익률 비교 .....         | 12 |
| 표 2-5. 농협중앙회 손익계산서(2008) .....     | 13 |
| 표 2-6. 500m 이내 점포 중복 현황 .....      | 18 |

### 제3장

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| 표 3-1. 경영관리위원회와 이사회 의 선출 방법과 자격 ..... | 26 |
|---------------------------------------|----|

### 제4장

|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| 표 4-1. 농협중앙회 체제개편 후 조직별 역할과 기능 ..... | 44 |
|--------------------------------------|----|

## 그림 차례

---

### 제2장

- 그림 2-1. 농협구조 조직도 ..... 6
- 그림 2-2. 농협중앙회 조직도(2009년 6월 30일 기준) ..... 9
- 그림 2-3. 연도별 BIS기준자기자본비율 비교 ..... 19

### 제3장

- 그림 3-1. JA 전중 조직도(2003.8) ..... 22
- 그림 3-2. JA 전농 조직도 ..... 24
- 그림 3-3. 농림중금 조직도(2003.8) ..... 26
- 그림 3-4. 경영관리위원회 도입 이후 변화 ..... 27
- 그림 3-5. 프랑스 농협의 지배구조 조직도 ..... 30
- 그림 3-6. 그리너리 VTN과 그리너리 기업통제 구조 ..... 31

### 제4장

- 그림 4-1. 신·경분리 후 조직체계도 ..... 44
- 그림 4-2. 경제사업 활성화 전략 ..... 54
- 그림 4-3. 농협경제지주 소비지 및 식품사업 조직체계(예시) ..... 57
- 그림 4-4. 농협경제지주 조직체계와 역할분담 ..... 58



# 제 1 장

## 서 론

### 1. 연구 필요성 및 목적

- 농산물 시장개방에 대응한 농업 경쟁력 강화를 위하여 농업협동조합(이하 농협) 경제사업 활성화에 대한 요구가 증대되고 있다.
  - 농협은 산지유통분야뿐만 아니라 우리나라 농업, 농촌에서 중요한 역할을 담당하고 있지만, 아직까지 농산물 유통 활성화, 농가수취가격 제고 등 산지유통 활성화에 대한 조합원의 요구를 충족시키기는 데 미흡하고 오히려 신용사업에 치중하고 있다는 비판이 계속되어 왔다.
  
- 신용사업 수익으로 경제사업 손실을 보전하는 사업구조로는 적극적인 경제사업 추진이 어렵다. 향후 농협중앙회 수익이 악화될 경우, 신용사업 수익을 바탕으로 일선조합에 대한 경영보조, 경제사업 손실을 보전하는 현행 농협 운영시스템은 지속되기 어려울 전망이다.
  - 높은 인건비 구조로 인해 경제사업은 만성적인 적자상태를 보이게 되고, 신용사업 수익 범위 내에서 소극적이고 적은 규모로 경제사업을 추진하는 구조적 한계가 있다.

- 신용사업 건전화를 위해서도 신용사업 수익을 교육지원사업, 경제사업에 대한 손실보전으로 소진하는 것보다 지속적으로 자본금으로 적립하여 자기자본을 확충하여야 한다.
- 또한 농협중앙회 신용사업 수익의 일선조합 경영 보조는 일선조합의 건전한 발전을 저해한다.
  - 농협중앙회가 보조금을 조합별로 배분하는 체제는 자원배분의 왜곡을 초래하고, 농협중앙회가 일선조합을 통제하는 등 부작용을 초래한다.
  - 일선조합에게 경제사업 투자를 유도하기 보다는 단기적 인기를 얻기 쉬운 지원사업에 집중하게 된다.
- 농협이 조합원 요구를 충실히 반영하지 못하는 요인으로 먼저 농협의 지배구조 문제와 신용사업에 편중된 사업구조가 지적되고 있다.
  - 중앙회장, 조합장 중심의 지배구조로 인해 경영의 전문성이 떨어지고 선심성 사업의 추진으로 인한 비효율적인 경영구조가 지속되고 있다.
  - 경제사업에서 발생하는 적자를 신용사업의 수익으로 보전하는 체제에서는 조합원이 요구하는 경제사업의 경쟁력을 제고하는 데 한계가 있기 때문에 신용사업 중심의 운영이 문제이다.
- 그에 따라 농협개혁은 현재 농정에서 핵심적인 정책과제로 제기되었고, 개혁방안과 관련하여 다양한 논의가 제기되고 있다.
- 이 연구는 농정의 핵심과제인 농협개혁의 방향을 제시하는 것을 주요 목적으로 한다.
  - 농협 경영의 효율성을 높이고 조합원이 요구하는 경제사업을 강화할 수 있는 지배구조체제의 구축 방안을 마련하는 데 목적이 있다.
  - 또한 농협의 지배구조 개선, 경제사업 활성화 방안, 농협중앙회 신경분리 방안 등을 제시하고자 한다.



## 2. 선행 연구 검토

- WTO 체제의 출범 이후 확대된 시장개방화와 경제 및 금융위기로 농협중앙회의 경제사업 및 신용사업 모두 경쟁력을 강화해야 한다는 필요성이 부각되고 있다.
  - 농협중앙회 경제사업 및 신용사업의 선진화, 즉 경쟁력 강화 논의가 과거부터 있어 왔으며 그 논의의 중심에는 항상 신용사업과 경제사업의 분리 문제가 포함되어 있었다.
- 한국금융연구원(2002)은 농협중앙회 사업체제를 2단계로 재편하는 방안을 제시하였다. 1단계에서는 사업부제를 강화하여 실질적인 신·경분리체제를 갖춘 후 신용·경제사업의 흑자 실현 및 자본을 확충하고, 1단계의 전제조건이 충족되면서 신용·경제사업연합회를 설립하여 농협중앙회 차원의 신·경분리 추진을 제시하였다.
- 안진회계법인(2004)은 신·경분리를 통해 발생하는 일련의 변화가 어떤 결과를 가져올 것인지 실·익 변동의 경로분석을 통해 결과를 제시하였다.
  - 신·경분리보다는 경제사업과 신용사업의 전략적 의사결정을 바탕으로 한 사업의 체질 개선과 중앙회 신용사업의 재원을 효율적으로 활용하여 회원조합의 경제사업을 활성화하는 것이 우선적인 과제라고 제시하였다.
- 박성재 외(2006)는 신·경분리의 원활한 추진을 위해 필요한 경제사업 활성화 및 자립기반 구축 방안을 제시하였다. 또한 농협중앙회 경제사업 활성화 방안이 유통시장의 변화, 조합원 농가의 요구와 일치하고 있는지를 검토하고 농협 경제사업의 부족한 부분에 대한 개선방안을 제시하였다.

- 박성재 외(2007)는 조합이 처한 시장여건과 경쟁구조 등 환경에 적합한 상호금융 발전방향 및 전략을 제시하였다.
  - 여기서는 지역별, 유형별 조합 간 차이를 고려하여 그 특성에 적합한 차별적인 농협중앙회의 지원 및 지도방안을 제시하였다.
  
- 금융연구원(2008)은 금융시장 환경변화에 대응한 농협 상호금융의 단기 및 중장기 발전방안을 제시하였다. 상호금융의 발전방안을 금융서비스 기반 확대, 회원조합 운영체제 개선, 상호금융의 소유 및 지배구조 개선 등의 3가지 측면에서 단기 및 중장기로 구분하여 명시하였다.
  
- 농협경제연구소(2008)는 농협중앙회의 경제 사업을 활성화하고 신용사업의 지속적 수익 창출 가능성을 확보하기 위해 신용·경제·상호금융·교육지원 부문의 현황과 문제점을 분석하였고, 이를 바탕으로 농협중앙회의 지속가능한 경영전략을 제시하였다.
  - 이 연구에서는 농협중앙회 사업 중 신용사업부문을 농협중앙회가 지배하는 금융지주회사로 분리하고 신용사업 부문을 제외한 경제·상호금융·교육지원 등을 현재와 같이 운영하는 방식을 제시하였다.
  
- 지금까지 선행연구에서는 농협중앙회의 경제사업 및 신용사업의 경쟁력 강화를 위한 여러 방안을 제시하였지만, 농협중앙회 신·경분리 시 지배구조 개선 방향 등을 직접 제시하지는 않았다. 따라서 이 연구는 농협중앙회 신·경분리 추진 방향뿐만 아니라 지배구조 개선 및 경제사업 활성화 방향 등을 제시하고 있는 점에서 이전의 선행연구와 차별성이 있다.

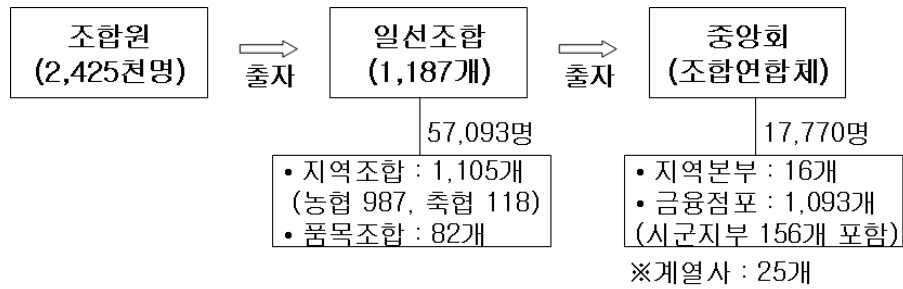
## 제 2 장

### 농협 사업체제 현황과 문제

#### 1. 농협 지배구조 현황

- 농협은 농가가 조합원인 다수의 일선조합과 일선조합이 조합원으로 참여하는 농협중앙회의 2단계 구조로 구성되어 있다.
- 농협중앙회의 조직은 종적으로는 중앙본부-지역본부-시군지부의 계통체계를 통해 회원조합까지 연계되어 사업을 수행하며, 횡적으로는 수익사업부문과 비수익사업부문으로 구분되어 있다.
  - 농협중앙회는 지역본부(16개), 시·군지부(156개), 금융점포(900개)에서 17,770명이 근무하고 있다(2008년 말 기준). 구체적으로 신용사업 13,537명(76%), 경제사업 2,541(14%), 교육지원 1,692(10%)명이다.
  - 전체 일선조합은 1,187개소(지역조합 1,105, 품목조합 82), 직원은 57,093명이다(2008년 말 기준).

그림 2-1. 농협구조 조직도



### 1.1. 일선조합의 지배구조

- 조합원은 농업협동조합법 제19조의 조건을 만족한 농가로서 조합관할구역 내에 거주하거나 사업장을 가진 농가이다.
  - 지역조합의 경우 다른 지역조합으로 가입할 수 없으나 지역축협, 품목조합 등에는 조합원으로 중복가입할 수 있다.
- 조합장은 조합원 직접선거(직선이 97.1%) 혹은 간선제에 의해 선출되고, 상임 조합장(95.6%)은 직접 업무집행을 하고, 비상임 조합장은 조합의 대표성을 가진다.
  - 비상임 조합장의 경우에는 상임이사를 추천하여 대의원회에서 선출하고, 상임 조합장인 경우 상임이사를 둘 경우 이사회가 추천한다.
  - 조합장은 이사회의 의장으로서 조합감독의 책임과 함께 조합을 대표 하면서 집행권한을 갖는다.
- 상임조합장은 대외적인 조합 대표권, 대내적인 업무 집행권, 회의체 기관 의장(대의원회·이사회 의장), 간부직원 등 임명 권한 등을 가진다.
  - 비상임인 경우에는 상임이사가 업무집행권을 행사한다.

- 이사회는 지역별, 성별, 품목별 조합원을 고려하여 총회에서 선출된 이사와 조합장 및 상임이사로 구성된다.
  - 이사회는 평균 7~8명의 이사로 구성(법상 7~25명)된다.
  - 사외이사를 두고 있는 조합은 25.5%(2007년: 305개)이다.
  - 이사회는 조합의 잉여금 처분, 사업계획의 승인, 간부직원의 임면, 업무용 부동산의 취득과 처분 등의 의결권을 가진다.

## 1.2. 농협중앙회 지배구조

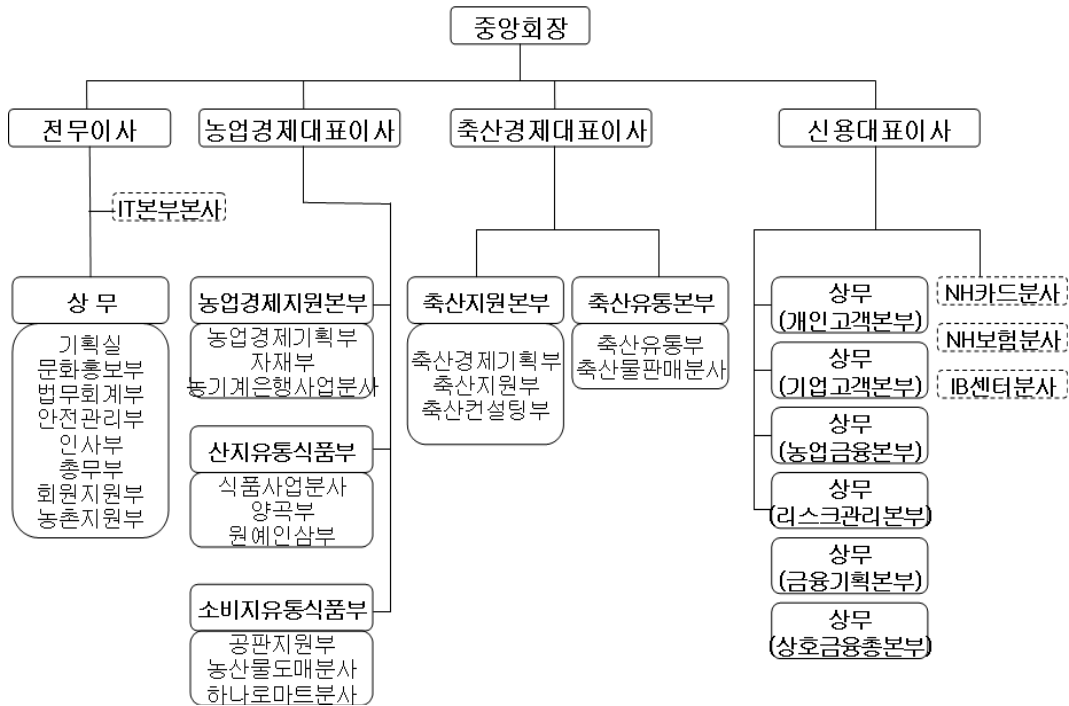
- 농협중앙회는 크게 회장과 대표이사 등으로 구성된 집행부와 이를 감독하는 이사회로 구성된다.
  - 경영은 대표이사, 전무이사, 집행간부 별로 소관업무를 수행하고, 경영 위원회를 통해 업무를 조정한다.
- 농협중앙회 회장은 회원조합 조합장과 회원조합의 조합원 중에서 전체 조합장의 직접선거에 의해 선출된다.
  - 농협중앙회 회장은 비상임이지만 대표권을 가지고, 전무이사, 대표이사, 감사위원 추천권을 가진다. 단 축산경제대표는 축산조합이 선출하도록 특례를 두고 있다.
  - 농협중앙회 회장은 이사회 의장이면서 비조합장 사외이사의 추천권을 가져 이사회 지배력이 높다. 이전의 농협법에서 농협중앙회장은 상임으로 업무집행권을 가지고 각 사업부문을 조정하였던 것을 개선하였다.
- 직원의 인사권은 사업부문별 대표이사에게 있으며, 전문이사가 의장인 인사 교류심의회를 두어 사업부문별 인사교류를 실시한다.
  - 대표이사 업무를 보좌하기 위하여 대표이사가 임명하는 집행간부를 둔다.

- 농협중앙회 이사는 1/2 이상이 조합장 출신이고, 회장 및 집행임원 이외에 전문가인 사외이사 등 35명으로 구성된다.
  - 이사회는 경영목표의 설정, 사업계획 및 자금계획의 종합조정, 대표이사 및 전문이사 해임건의 사항 등을 의결한다. 전문성을 제고하기 위하여 대표이사가 의장인 소이사회를 운영한다.
  - 조합장 이사는 지역조합 10명, 지역축협조합 3명, 품목조합 7명 등 총 20명으로 구성되어 있다.
  - 이사회는 기능을 보좌하기 위하여 이사회 사무국을 두어 운영한다.

## 2. 농협중앙회 경제부문 사업체제 및 현황

- 농협중앙회는 농협법에 따라 크게 교육지원, 농업경제, 축산경제, 신용사업으로 나뉘어 독립사업부제로 운영된다.
  - 그중에서 경제사업부문을 기능적으로 살펴보면 일선조합 경제사업 활성화를 위한 지원기능, 정책사업 대행기능, 소비지도·소매유통기능, 그리고 가공사업 등을 담당하고 있다.
- 농업경제부문은 본부 부서, 경제사업장, 사업분사 등으로 구성되어 있는데 경제사업장은 종합유통센터 14개소, 하나로클럽 16개소, 공판장 82개소, 식품안전연구원, NH종묘센터, 신토불이창구 등이 있다.

그림 2-2. 농협중앙회 조직도(2009년 6월 30일 기준)



- 책임경영 강화, 조직경량화를 위한 자회사화 요구에 대응하기 위해서 농기계은행사업부, 하나로마트부, 농산물도매부, NH식품부를 설립하였다.
- 축산경제부문은 축산물 공판장 4개소, 가공공장 3개소, 배합사료 가공공장 8개, 단체급식센터 3개소 등이 있고, 목우촌 지점 및 대리점이 판매를 담당한다.
  - 브랜드축산물 판매를 포함하여 축산물 도매유통사업을 강화하기 위하여 2005년에 축산물판매부를 신설하였다. 또한 축산부문 육가공업의 전문성을 제고하기 위하여 2006년에 목우촌사업을 자회사로 분리하였다.

표 2-1. 사업부문별 자회사 현황

| 구분       | 사업유형   | 회사명  |
|----------|--------|--|
| 농업경제(14) | 유통(5)  | 농협유통, 대구경북유통, 대전유통센터, 부산경남유통, 충북유통           |
|          | 제조(6)  | 남해화학, 영일케미컬, 농협아그로, 농협고려인삼, 삼협농산, (제주비료)     |
|          | 서비스(3) | NH무역, 농협물류, (엔에이-그로벌)                        |
| 축산경제(2)  | 제조(2)  | 농협사료, 농협목우촌                                  |
| 신용(3)    | 금융(3)  | NH-CA자산운용, NH투자선물, NH투자증권                    |
| 교육지원(6)  | 서비스(6) | NH개발, 농협자산관리, 농협정보시스템, 농협경제연구소, (협동기획, NH여행) |
| 합계       |        | 자회사 21개사, 손자회사 4개사                           |

- 농협중앙회의 주요 경제사업기능은 많은 경우 자회사로 분리하여 추진하고 있다. 여기에는 농협유통, 목우촌, 농협물류, NH무역, 농협사료, 남해화학, 농협아그로 등이 있다.
  - 농협중앙회 경제사업 실적 및 결산에서는 자회사 사업실적이 포함되지 않고, 지분법에 의해 손익만 이체되고 있다.
- 농협중앙회는 2006년 10,546억 원, 2007년 12,351억 원<sup>1</sup>, 2008년 2,402억 원의 당기순이익을 기록하고 있다.
  - 2008년 사업부문별 당기손익은 신용사업이 3,716억 원 흑자, 경제사업(농업경제, 축산경제) 부분은 1,313억 원의 적자를 기록하였다. 따라서 농협중앙회는 신용사업의 당기순이익으로 경제사업 부분의 손실을 보전하는 수지구조를 갖고 있다.
  - 2008년도 당기순이익은 경기침체 등의 요인으로 전년대비 약 1조 원 감소한 수준이다.

<sup>1</sup> 일시적 이익인 LG카드 매각이익 6,900억 원 포함된다.



표 2-2. 최근 3개년 당기순이익 현황

단위: 억 원

|          | 최근 3개년 |         |         | 대비      |      |
|----------|--------|---------|---------|---------|------|
|          | 2006   | 2007(A) | 2008(B) | B-A     | B/A  |
| 전체 당기순이익 | 10,546 | 12,576  | 2,403   | -10,173 | -81% |
| - 신용사업   | 11,741 | 14,363  | 3,716   | -10,647 | -74% |
| - 농업경제   | -707   | -1,189  | -258    | 931     | 78%  |
| - 축산경제   | -488   | -598    | -1,055  | -457    | -76% |

주) 신용에는 공제, 농작물보험 포함

표 2-3. 최근 3개년 사업량 및 매출총이익 현황

단위: 억 원

| 구분          |      | '06(A) | '07     | '08(B)  | B-A    |
|-------------|------|--------|---------|---------|--------|
| 경제<br>(사업량) | 농업경제 | 76,491 | 83,228  | 98,126  | 21,635 |
|             | 축산경제 | 19,846 | 22,067  | 26,635  | 6,789  |
|             | 계    | 96,337 | 105,295 | 124,761 | 28,424 |

- 경제사업량은 꾸준히 성장하고 있으나 매출총이익이 판매관리비를 충당하지 못해 손실이 발생하는 것으로 보인다.
  - 이러한 현상은 일시적 현상이 아닌 구조적인 문제로 판단된다.
- 최근 3년간(2006-2008년) 경제사업 평균 영업이익률은 -2.4%, 매출이익률은 12.0%로, 일반 유사기업의 평균 수익률에 크게 하회하는 수준이다.
  - 2007 영업이익률 : 도매(3.10%), 고기, 과일, 채소 등(1.86%)
- 영업이익률이 적자인 사유는 비수익사업 혼재, 과도한 판매관리비, 높은 매출 원가 등이 주요 원인이다.

표 2-4. 유사기업 영업이익률 비교

단위: %

|      | 도매 및 상품중개업 | 고기,과일,채소,유지가공업 | 농협 경제 |
|------|------------|----------------|-------|
| 2006 | 2.89       | 1.57           | △3.44 |
| 2007 | 3.10       | 1.86           | △2.69 |

주) 2008 시가총액 상위 100대기업의 영업이익률: 7.23%

자료: 한국은행 경제통계조사(ECO)

### 3. 신용부문 사업체제 및 현황

- 신용사업은 경제사업 등과 회계적으로 분리되지 않고 자본을 공유하고 있다. 상호금융 및 공제사업은 실질적으로 은행계정을 총괄하는 신용대표이사의 지배하에 있으나, 특별회계로 구분계리되어 회계상으로 독립되어 있다.
  - 2008년 말 현재 총자산(특별회계 포함) 260조 4천억 원 중 신용사업자산 179조 3천억 원(68.9%), 공제사업자산 27조 8천억 원(10.7%), 상호금융사업자산 42조 1천억 원(16.2%)으로 금융관련사업의 비중이 95.7%에 달한다.
  - 2008년 말 현재 총부채(특별회계 포함) 250조 3천원 중 신용사업부채 176조 3천원(70.5%), 공제사업부채 27조 4천원(10.9%), 상호금융사업부채 43조 3천원(17.3%)으로 금융관련사업의 비중이 98.7%에 달한다.
  - 특별회계를 제외할 경우 신용사업의 자산 및 부채는 일반회계 자산 및 부채의 95.8% 및 98.2%를 각각 차지한다.

표 2-5. 농협중앙회 손익계산서(2008)

단위: 억원

|             | 2008    |        | 2007    |       |
|-------------|---------|--------|---------|-------|
|             | 금액      | 구성비    | 금액      | 구성비   |
| 영업수지        | 33,744  | 100.0% | 47,229  | 100%  |
| 영업수익        | 409,747 |        | 273,518 |       |
| 영업비용        | 376,003 |        | 226,289 |       |
| 신용사업영업이익    | 26,071  | 77.3%  | 40,102  | 84.9% |
| 신용사업영업수익    | 242,913 |        | 118,574 |       |
| 신용사업영업비용    | 216,842 |        | 78,472  |       |
| 농업경제사업영업이익  | 3,882   | 11.5%  | 3,503   | 7.4%  |
| 농업경제사업영업수익  | 35,260  |        | 30,939  |       |
| 농업경제사업영업비용  | 31,378  |        | 27,436  |       |
| 축산경제사업영업이익  | 928     | 2.8%   | 792     | 1.7%  |
| 축산경제사업영업수익  | 3,546   |        | 3,218   |       |
| 축산경제사업영업비용  | 2,618   |        | 2,426   |       |
| 공제사업영업이익    | 1,755   | 5.2%   | 1,730   | 3.7%  |
| 공제사업영업수익    | 101,548 |        | 92,897  |       |
| 공제사업영업비용    | 99,793  |        | 91,167  |       |
| 상호금융사업영업이익  | 1,005   | 3.0%   | 1,055   | 2.2%  |
| 상호금융사업영업수익  | 25,545  |        | 26,632  |       |
| 상호금융사업영업비용  | 24,540  |        | 25,577  |       |
| 농작물보험사업영업이익 | 103     | 0.3%   | 47      | 0.1%  |
| 농작물보험사업영업수익 | 935     |        | 1,258   |       |
| 농작물보험사업영업비용 | 832     |        | 1,211   |       |
| 판매비와관리비     | 30,864  |        | 29,718  |       |
| 영업이익        | 2,880   |        | 17,511  |       |
| 교육지원사업비     | 3,109   |        | 3,066   |       |
| 영업외수지       | 5,032   |        | 312     |       |
| 영업외수익       | 9,239   |        | 5,018   |       |
| 영업외비용       | 4,207   |        | 4,706   |       |
| 법인세차감전순이익   | 4,803   |        | 14,757  |       |
| 법인세비용       | 2,400   |        | 2,406   |       |
| 당기순이익       | 2,403   |        | 12,351  |       |

- 2008년 전체사업의 영업수익 41조 원 중 신용사업영업수익 24조 3천 원 (59.3%), 공제사업영업수익 10조 2천 원(24.8%), 상호금융사업영업수익 2조 5천 원(6.2%)으로 금융관련사업의 비중이 90.3%이며, 전체 영업비용 37.6조 원 중 신용사업영업비용 21.7조 원(57.7%), 공제사업영업비용 10.0조 원 (26.5%), 상호금융사업영업비용 2.5조 원(6.5%)으로 금융관련사업의 비중이 90.7%이다.
  - 이에 따라 판매비와 관리비를 제외한 2008년 전체영업수지 3.4조 원 중 금융관련사업의 수지가 2.9조 원으로 85.4%(신용 77.3%, 공제 5.2%, 상호 금융 2.9%)를 차지한다.
  
- 농협의 상호금융은 일선조합과 농협중앙회 상호금융특별회계로 구분되며, 상호금융특별회계는 일선조합 상호금융의 연합회 기능을 수행하는 회계단위로 농협중앙회에 설치되어 상호금융총본부에서 관리·운용한다.
  - ‘상호금융’은 신용협동조합, 농업협동조합, 수산업협동조합 및 산림조합이 신용사업과 공제사업을 영위하는 것을 의미(상호금융업감독규정 제2조) 하며 농협중앙회의 신용사업은 제외된다. ‘조합 상호금융’은 지역농협, 지역축협, 신용사업을 실시하는 품목조합의 상호금융을 지칭하며 조합 상호금융의 운영주체는 회원조합이다.
  - 상호금융특별회계는 회원조합의 법정 의무예치금인 상환준비예수금과 회원조합의 잉여자금을 임의예치한 정기예수금으로 자금을 조달하여 회원 조합대출 및 유가증권 투자 등에 운용된다.
  - 상호금융총본부는 상호금융특별회계를 관리·운용하고 회원조합 상호 금융에 대하여 지도하는 조직으로서 조합의 중앙은행, 협동조합의 협동 조합(또는 연합회) 역할을 담당한다.

## 4. 농협 운영체제의 문제점

### 4.1. 지배구조상의 문제

- 조합장 및 농협중앙회 회장의 권한이 큰 상태에서 직선제로 선출함으로써 경영에서 정치적 요구의 의사결정이 크게 작용하고, 1인의 결정권에 따른 리스크가 크다는 문제점이 제기되었다.
  - 비상임인 경우에도 대표이사 추천권, 사외이사 추천권 등을 통하여 실질적으로는 농협경영 의사결정의 정점에 있다.
  - 직접선거의 투표에 의해 선출되기 때문에 선거권자의 정치적 요구를 반영할 수밖에 없어 그 결과 비효율적 경영이 유지되는 부작용이 있다.
- 이와 같은 소유와 경영의 미분리로 전문경영체제가 아니어서 효율성이 낮다는 지적이 있다.
  - 경영의 비전문가인 농가 조합원 출신인 조합장, 농협중앙회장이 거대한 경영체의 경영 의사결정을 함으로써 전문적 경영이 어렵다. 또한 선거에 의해 선출되기 때문에 경영전략의 지속성도 유지되지 않는다.
- 이사회의 업무집행에 대한 감독기능이 효과적으로 이루어지지 못한다.
  - 집행임원을 감독하는 사외이사의 경우에도 암묵적으로 집행업무권을 가지고 있는 회장 및 조합장이 추천권을 가지고 있어 이사회의 중립적인 감독이 어렵다.
  - 농협중앙회 이사회도 조합장 출신이 다수임에도 불구하고 전문성이 부족하여 충분한 감독역할 수행이 어렵고, 이사회가 결정한 것에 대한 책임도 부재한 상태여서 책임소재가 불분명하다.

- 영세한 일선조합이 다수를 차지하고 있는 체제의 유지로 규모화를 위한 구조조정이 부진하다.
  - 지역농협체제를 유지하고 있는 일본의 경우 1990년 이후 광역합병을 추진하여 지역농협 수가 1991년 3,394개소에서 2007년 9월 811개로 대폭 감소하였으나, 우리나라 지역농협 수는 1993년 1,390개에서 2009년 988개(축협, 품목조합 제외)로 여전히 영세성을 면치 못하고 있다.
  - 직선에 의한 조합장 선출로 인하여 규모화 필요성을 인정하면서도 합병 등의 구조조정이 이루어지지 않아 읍면별로 한정된 영세한 조합이 다수인 고비용구조가 지속되고 있다.

## 4.2. 사업구조상의 문제

### 4.2.1. 신용사업 중심의 농협중앙회 운영으로 경제사업 활성화 미흡

- 신용사업의 영업수지 비중이 절대적이기 때문에 농협중앙회 경영전략이 신용사업 중심으로 될 수밖에 없으며, 신용사업의 수익으로 경제사업 손실보전 및 일선조합 경영보조가 이루어져 일선조합에 대한 농협중앙회의 통제 등 농협중앙회 존립 의의에 대한 근본적 논란을 야기하고 있다.
  - 신용사업 수익에 대한 높은 의존도가 경제사업의 독자적, 적극적 추진에 제약요인으로 작용하고 있다.
  - 조합의 판매능력 부족으로 조합원 농가가 사업 참여를 기피함으로써 산지유통의 조직화 및 규모화가 미흡하다.
  - 금융시장의 경쟁 심화로 신용사업의 수익 변동성이 커졌기 때문에 경제사업에 대한 수익배분 또한 안정적으로 이루어지기 어렵다.

#### 4.2.2. 농협중앙회 사업부문간 시너지 부재

- 농협중앙회 신용사업, 공제사업 및 상호금융사업을 포함하는 금융관련사업과 농업 및 축산경제사업 간에 신용사업 수익금을 이용한 자금지원 이외에 시너지가 부족한 상태이다.
- 은행업 중심의 신용사업부문이 여신 등의 형태로 농·축산 관련 혹은 경제자회사 등에 제공하는 자금지원 또한 매우 제한적이다.
  - 2008년 말 농협중앙회 신용사업의 업종별 대출금 구성에서 ‘농업·임업 및 어업’은 5,738억 원으로 무수익여신 산정대상 여신합계 120.1조 원의 0.4%에 불과하며, 자회사 신용공여액 1조 823억 원 중 신용자회사를 제외한 금액은 8,315억 원에 불과하다.

#### 4.2.3. 농협중앙회-회원조합간 신용사업의 이해상충

- 금융관련사업 중 신용사업(은행업)과 상호금융사업(상호금융업) 간에 시너지는 미약한 반면, 영업점 차원에서 신용사업(농협중앙회)과 상호금융사업(일선조합)은 경쟁관계에 있다.
  - 농협중앙회 신용사업과 상호금융의 업무영역 중복이 크기 때문에 회원조합의 신용사업 영업 입장에서 일부 수수료 업무의 수탁 이외에 농협중앙회의 신용사업과 시너지를 얻기 어렵다.
  - 도시소재 조합의 경우 신용사업이 최대 사업이며 면지역의 경우 경제사업 비중이 가장 높은 상황으로, 조합 숫자 면에서 도시 및 읍 조합이 30%에 미치지 못하지만 신용사업의 영업 면에서 도시 및 읍 조합의 비중이 70%를 상회한다.

표 2-6. 500m 이내 점포 중복 현황

|              | 개소  | 구성비(%) |
|--------------|-----|--------|
| 농협중앙회↔조합     | 76  | 1.5    |
| 조합↔조합        | 461 | 11.2   |
| 전체(조합+농협중앙회) | 537 | 10.5   |

주 : 1) 대상점포 5,118개소(조합+농협중앙회)

2) 중복현황은 농협중앙회(2006년 8월), 조합(2004년 8월) 기준

자료 : 농협상호금융본부

#### 4.2.4. 농협중앙회 신용사업부문의 적정자기자본 확보 어려움

- 농협중앙회는 법적으로 주식회사가 아니기 때문에 신용사업부문의 리스크 부담에 상응하는 자본확충을 위해 유상증자 등 원활하게 외부자본을 조달하는데 제약이 있다.
  - 또한 국제회계기준(IFRS) 적용 시(2011년) 농협중앙회의 조합출자금은 가변자본으로 분류되어 BIS기본자기자본비율이<sup>2</sup> 크게 하락함으로써 자본건전성이 크게 훼손될 우려가 있다.
- 농협중앙회 신용사업부문의 BIS자기자본비율은 2006년 말 12.34%를 정점으로 2년 연속 하락하였다.
  - 2008년 말 현재 11.12%의 BIS비율이 절대적으로 낮다고 하기는 어렵지만, 수협을 제외한 국내은행 중 최저수준일 뿐 아니라 동 비율의 하락추세가

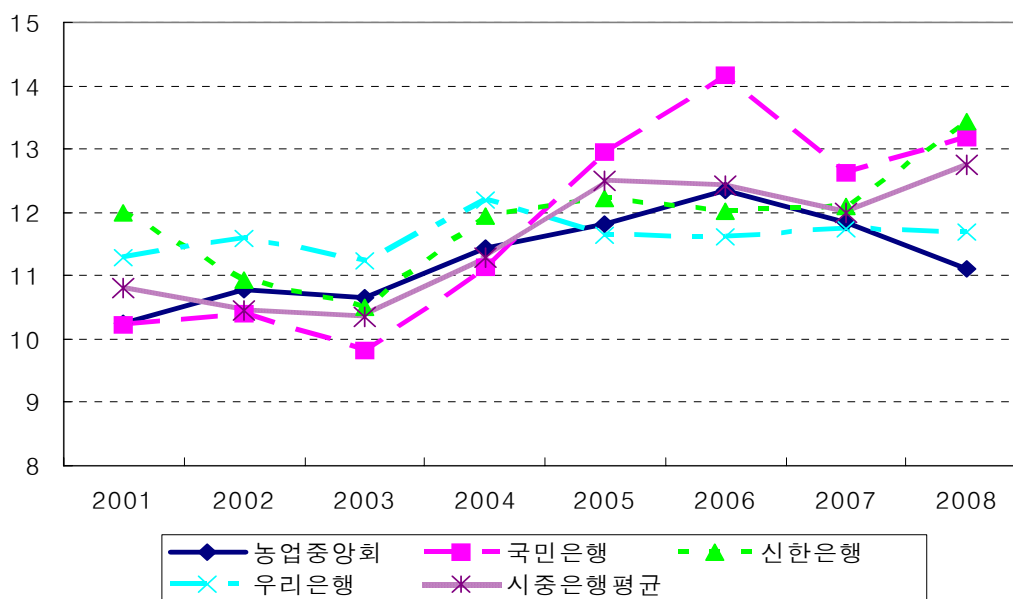
<sup>2</sup> 국제결제은행(BIS) 기준 자기자본비율은 '기본자본'과 '보완자본'으로 구성되는데, 이중 부채성격을 띠는 보완자본을 제외한 순수 자기자본비율을 말한다. 기본자본은 자본금이나 자본준비금, 이익잉여금 등 영구적인 자기자본으로 기능하며 항목만으로 구성돼 은행의 실질적인 자본건전성을 판단하는 지표로 활용된다. 통상 자기자본비율 10% 이상, 기본자기자본비율이 8% 이상이면 우량은행으로 평가받지만 최근 금융당국은 기본자기자본비율을 9%까지 높이도록 요구했다. 기본자본을 확충하기 위한 방안으로 유상증자나 배당 억제 등이 대표적이다. 부채와 자본의 성격이 혼합된 하이브리드채권을 발행하는 것도 한 방법이다.



2년간 지속되고 있다는 점에 주목할 필요가 있다.

- 경쟁은행의 경우 대부분 2008년 후반 대규모 자본확충을 통해 BIS비율 하락을 억제할 수 있었다.
- 경쟁은행들이 지속적인 기본자본 확충을 통해 BIS비율의 급속한 하락을 회피할 수 있는데 비해 농협중앙회의 경우 신용사업부문만을 위해 기본자본을 확대하는 데 한계가 있기 때문에 위험가중자산의 증가세가 유지되는 한 BIS비율의 적절한 관리가 어려워질 수밖에 없다.
  - 농협중앙회 신용사업부문의 기본자본 증가세는 경쟁은행 대비 지속적으로 낮은 수준에 머물러 있을 뿐 아니라 2008년에 기본자본 확충은 답보상태에 있다.
  - 2008년 중 위험가중자산의 증가가 상대적으로 빨랐기 때문에 기본자본 비율이 7% 이하로 하락하였다.

그림 2-3. 연도별 BIS기준 자기자본비율 비교



## 제 3 장

### 외국 협동조합의 지배구조 사례

#### 1. 일본 농협의 지배구조<sup>3</sup>

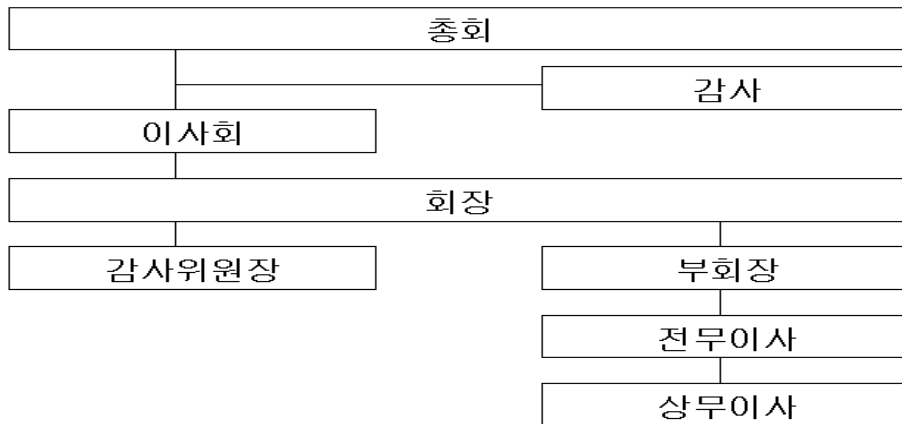
##### 1.1. JA 전중(전국농업협동조합중앙회)

- 임원 수(2003.8): 27명
  - 회장, 부회장(2), 전무이사(1), 상무이사(4), 감사위원장(1), 이사(15), 감사(3)
- 임원 선임 및 임기(일본 농협법 제73조의 34)
  - 농협중앙회에 임원으로서 회장 1인, 부회장 1인(전중은 3인 이내), 이사 5인 이상 및 감사 2인 이상을 둔다.
  - 임원은 정관이 정하는 바에 따라 총회에서 선임한다.
  - 임원의 임기는 3년 이내에서 정관으로 정한다.
- 회장 선출방법(2002.3.6 전중 이사회에서 개정): 간선
  - 도도부현별로 1인 후보자 추천

<sup>3</sup> 농협중앙회, 농협개혁총람 자료집(2003)에서 재정리한 것이다.

- 전국 6개 지구별로 1인 추천후보자 결정
  - 추천후보자(6인) 공고(경력, 소신, 출신조합 등)
  - 전주 대의원(244명)에게 투표용지 송부
  - 임원추천회의에서 발표하여 회장후보자를 이사회에 추천
  - 이사회에서 선임
- 추천위원회 구성
    - 6개 지구별로 2명(도도부현 중앙회장)씩 추천(12명)
    - 전국련에서 7명 추천(원예련, 공제련, 농림중금, 전농, 후생련, 신문련, 이에노히까리협회)
- 임원의 성격
    - 회장: 상임
      - 1주일 1~2일 근무, 농림중금 경영관리위원회 회장 겸임
    - 부회장, 감사위원장: 비상근(감사위원장은 외부전문가)
      - 감사결과의 객관성 확보위해 감사위원장은 외부 영입
    - 전무이사, 상무이사: 상근
      - 상무이사 중에는 전농, 농림중금, 공제련 출신직원 각 1인
      - 이는 전국단위 연합회간 인적교류 및 원활한 의사소통을 위한 임원진의 상호연계

그림 3-1. JA 전중 조직도(2003.8)



- 임원의 직무(일본 농협법 제73조의 35)
  - 회장: 중앙회를 대표, 업무 총괄한다.
  - 부회장: 정관이 정하는 바에 따라 중앙회를 대표하고 회장을 보좌, 중앙회 업무관리, 회장 유고시 회장직무 대리, 회장 결원시 회장직무를 수행한다.
  - 이사: 정관이 정하는 바에 따라 중앙회를 대표하고 회장 및 부회장을 보좌, 중앙회 업무관리, 회장·부회장 유고시 그 직무를 대리, 회장·부회장 결원시 그 직무를 수행한다.

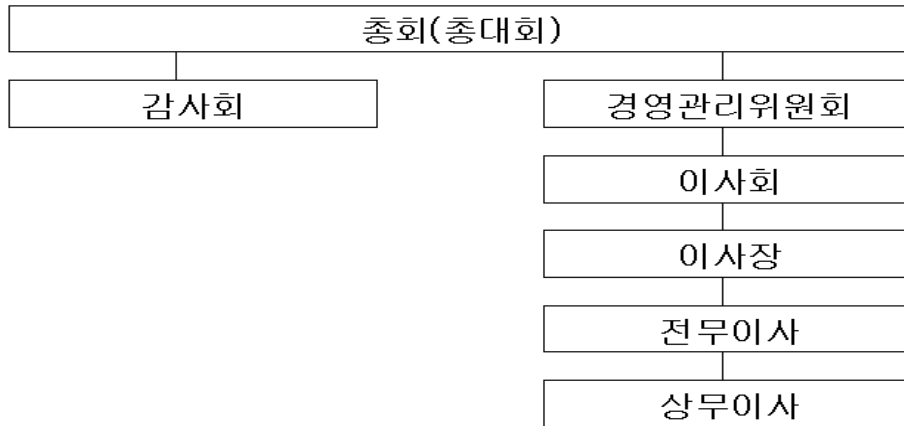
## 1.2. JA 전농(전국농업협동조합연합회)

- 총대회(2003.3): 298명의 조합장으로 구성
  - JA(조합)과 연합회가 도도부현별로 선출: 296명
  - 전국연합회 선출: 2명
- 임원 수(2003. 10): 44명
  - 경영관리위원회: 28명(회장, 부회장 2, 경영관리위원 25), 조합장으로 구성
  - 이사회: 10명(상근) (이사장, 전무이사 2, 상무이사 7)

- 직원 출신으로 구성, 이사장, 전무이사(2)는 대표권 보유
- 감사회: 6명(상근 5, 비상근 1)
- 위원회
  - 종합운영위원회: 사업 이외 경영방침 결정을 위한 자문기관
    - 사업별 위원회의 위원장, 부위원장 등으로 구성
    - 여기서 논의된 방침은 계통경제사업심의회를 거쳐 경영관리 위원회에 상정
  - 사업별 위원회: 미곡·농산위원회, 원예위원회, 축산위원회, 생산자재위원회, 생활위원회
    - 경영관리위원회의 사업별 자문기관으로 6개 지구의 조합장으로 구성 (경영관리위원인 조합장과는 별도)
  - 현본부운영위원회
    - 현본부내 조합장으로 구성되어 현내 사업의 자문기관
- 임원선출방법
  - 경영관리위원(28): 6개 지구별로 4명씩 추천, 총대회에서 선출
    - 24명: 47개 도도부현 중 24개 도도부현의 중앙회장 또는 경제련 회장 추천
    - 4명: 전문련, 전국연합회 회장 등이 추천
      - : 47개 도도부현 중 나머지 23개 도도부현 중앙회장 등 연합회장은 전주, 농림중금, 공제련 등 전국단체의 임원이 된다.
      - : 도도부현 중앙회 및 연합회장 중에는 전국단체 2곳 이상의 임원이 되기도 한다.
  - 회장, 부회장(2): 경영관리위원회에서 호선
    - 상임으로 명예직이 아님, 1주일에 1~2일 정도 근무
    - 회장은 중앙회(전중)의 이사이다.
  - 이사장: 경영관리위원회 의결을 통해 선출(대표권 보유)

- 전무이사(2): 이사회에서 선출
  - 원래 전무이사는 1명으로 이사회를 보좌했으나 내부통제체제 강화를 위해 2003년부터 2명이 되었다
  - 새로운 전무이사는 홍보 및 내부감사 담당한다.
- 감사(6): 총대회에서 선출(1명은 외부인사, 5명은 직원출신)

그림 3-2. JA 전농 조직도



### 1.3. 농림중금(농림중앙금고)

- 임원 수(2003.7): 37명
  - 경영관리위원회: 18명(회장, 위원17)
  - 이사회: 14명(이사장, 부이사장, 전무이사3, 상무이사9)
  - 감사: 5명
- 경영관리위원회: JA뱅크 관련 조합 지도사항 결정, 농림중금에 계통조직의 의사반영
  - 조직대표(15)와 전문가(3, 금융전문가)로 구성

- 조직대표는 지구별 대표(지구별로 선출)와 당연직 대표(농협, 수협, 산림 조합 등의 연합회장)로 선출
  - 전문가 중 2명은 농림중금 이사장, 부이사장이다.
  - 경영관리위원회 회장은 전중회장이다.
- 이사회: 주요업무 결정
- 금융전문가, 업무집행전문가로 구성
  - 대표이사(이사장, 부이사장)는 경영관리위원으로 참여
  - 이사회 구성원은 추천위원회의 추천을 받아 경영관리위원회에서 선임하여 총대회의 승인을 받는다.
- 감사회: 추천위원회의 추천을 통해 총회에서 선출
- 추천위원회는 전국련회장, 지구별 신련회장 등 15~16명으로 구성
- 외부감사
- 농림중금은 다른 연합회와는 달리 전중의 감사를 받지 않는다.
  - 외부감사로는 정부감사를 받는다.
  - 정부감사는 금융감독당국이 담당하며, 농림수산성에서 1~2명이 참여

그림 3-3. 농림중금 조직도(2003.8)



#### 1.4. 일본농협의 경영관리위원회 도입 이후 변화

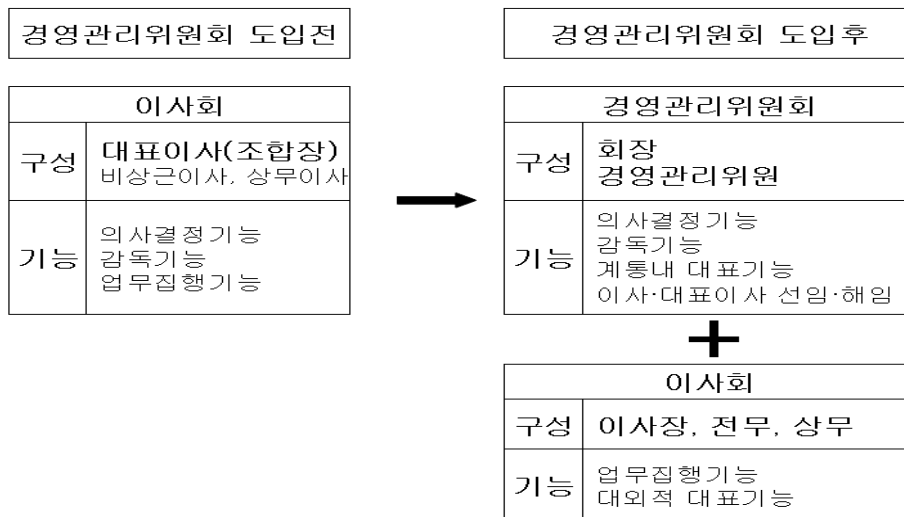
- 일본 농협도 과거에는 단일 이사회 체제이었으나, 경영관리위원회라는 제도의 도입으로 경영집행기능과 관리감독기능을 분리되어 복수 이사회체제로 전환되었다.
  - 경영관리위원회는 감독이사회 성격으로 대표이사 등의 이사 선임과 중요 사항을 결정할 수 있는 권한을 소유하고 있다.
  - 이사회는 경영집행기능으로 경영관리위원회의 결정에 따라 일상적인 업무를 집행한다.

표 3-1. 경영관리위원회와 이사회의 선출방법과 자격

|       | 경영관리위원회   | 이사회                      |
|-------|---|--------------------------|
| 선출방법  | 선거 또는 선임  | 경영관리위원회가 임명              |
| 자격    | 3/4 이상이 조직대표  | 제한 없음                    |
| 겸직·겸업 | 제한 없음   | 금지                       |
| 권한    | <ul style="list-style-type: none"> <li>· 중요사항 결정</li> <li>· 대표이사 등 이사 선임</li> </ul> | 경영관리위원회의 결정에 따라 일상적 업무집행 |



그림 3-4. 경영관리위원회 도입 이후 변화



## 2. 프랑스 농협의 지배구조<sup>4</sup>

- 유럽의 협동조합 지배구조에서는 감독위원회와 이사회가 분리되어 있어 집행기능과 감독기능이 분리된 구조가 보편적이다.

### 2.1. 이사회

- 총회의 권한으로 명시된 권한을 제외하고는 조합경영의 모든 사안에 대해 가장 광범위한 의미의 권한을 행사한다.
  - 이사회는 조합원 가운데 총회에서 직접보통선거방식에 의해 선출되며, 최소 3인 이상으로 구성된다.

<sup>4</sup> 오현석, “농업협동조합의 구조와 발전에 관한 선진국 사례연구”(2004)에서 재정리한 것이다.

- 단순출자조합원을 가진 조합의 이사회는 반드시 단순출자조합원을 이사회 (또는 감독위원회)에 포함시켜야 하며, 전체 의석수의 1/3 이내로 한다.
  - 이사는 조합출자금의 일정 부분 이상을 보유해야 하며, 무보수를 원칙으로 한다.
  - 이사는 조합과 경합관계에 있는 다른 활동을 수행할 수 없으며, 필요할 경우 지위유형에서 이사자격에 연령제한을 둘 수 있다.

## 2.2. 감독위원회

- 협동조합 지위유형에 따라 협동조합과 연맹체는 이사회 대신 감독위원회와 감독위원회의 감독 하에 사무국을 두고 조합을 관리 할 수 있다.
  - 경영권자 회의의 경영을 감독하며, 경영권자 회의는 감독위원회에 최소 분기마다 1회 보고서 제출한다.
  - 조합가입 및 탈퇴, 제명 그리고 조합자본금의 이전 및 상환에 관한 사항을 결정한다.
- 지역 농업협동조합의 경우 최소 3인 이상, 연맹체의 경우 최소 2인 이상으로 구성되며, 감독위원회 멤버는 일정지분이상 소유자로 무보수원칙이다.
  - 총회에서 선출된 위원의 임기는 6년, 지명인 경우에는 3년을 초과할 수 없으며, 갱신을 통해 매년 위원회를 재구성하고, 한명의 회장과 부회장을 위원 가운데서 선임한다.
- 회장(조합장)과 이사회 사무국
  - 이사회는 정기총회 이후 처음 개최하는 이사회에서 이사들 가운데 한명을 회장으로 지명한다. 필요할 경우 부회장을 둘 수 있다.
  - 이사회는 회장과 부회장, 비서, 재무담당관으로 구성되는 이사회 사무국을 설치 할 수 있다. 또한 이사가 3인 이하일 경우 비서 또는 재무담당관을 부조합장으로 지명할 수 있다.

### 2.3. 조합 전무(CEO)

- 이사회는 조합의 실무를 전담할 전무를 지명할 수 있으며, 전무가 조합원인 경우 이사회 구성원 일 수 없다.
  - 전무는 조합사업과 관련하여 제 3자를 상대로 이사회를 대표한다.
  - 전무는 이사회가 부여한 권한의 한도 이내에서, 그리고 이사회 의 감시 감독, 지도 하에서 임무를 수행한다.
  - 보수는 이사회가 결정하며, 추가적인 인센티브도 책정할 수 있다.
  - 전무는 직원들에 대한 채용 및 해고에 관한 인사권을 가진다.

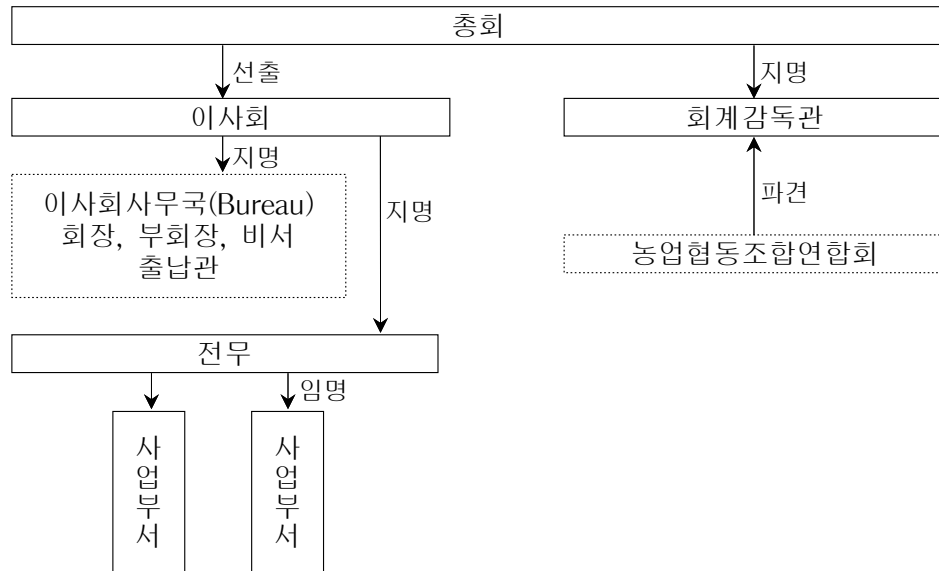
### 2.4. 총회

- 총회의 구성은 모든 조합원을 대상으로 한다.
  - 조합의 규모와 지리적 활동 영역이 광범위한 경우 분과총회를 둘 수 있으며, 분과총회 소속 조합원들은 대리인을 선임하여 총회를 구성할 수 있다.
- 분과총회
  - 총회가 분과총회의 수와 지리적 영역을 정한 후 협동조합 승인당국의 허가를 얻어야 한다.
  - 분과총회는 어떠한 경우에도 총회의 역할을 대행할 수 없으며, 분과총회에는 이사회에서 지명한 이사가 반드시 참석해야 한다.
  - 분과총회는 총회에 참석할 파견단을 선출하며, 파견단은 총회에서 분과총회의 조합원들을 대표한다. 파견단 1인은 총회에서 1표를 행사한다.
  - 분과총회는 조합원 중 1명 또는 복수를 지명해 이사회에서 분과에 속한 조합원들의 이해를 대표한다.

○ 기능

- 정기총회: 회계감사의 감독, 결산보고서, 잉여의 처분 및 손실의 충당 등에 관한 사항을 의결하고, 또한 이사를 선출하고 회계감독관을 지명한다.
- 특별정기총회: 협동조합 지위(증자, 합병, 해산 등)의 변경 등에 관한 사항을 의결한다.

그림 3-5. 프랑스 농협의 지배구조 조직도

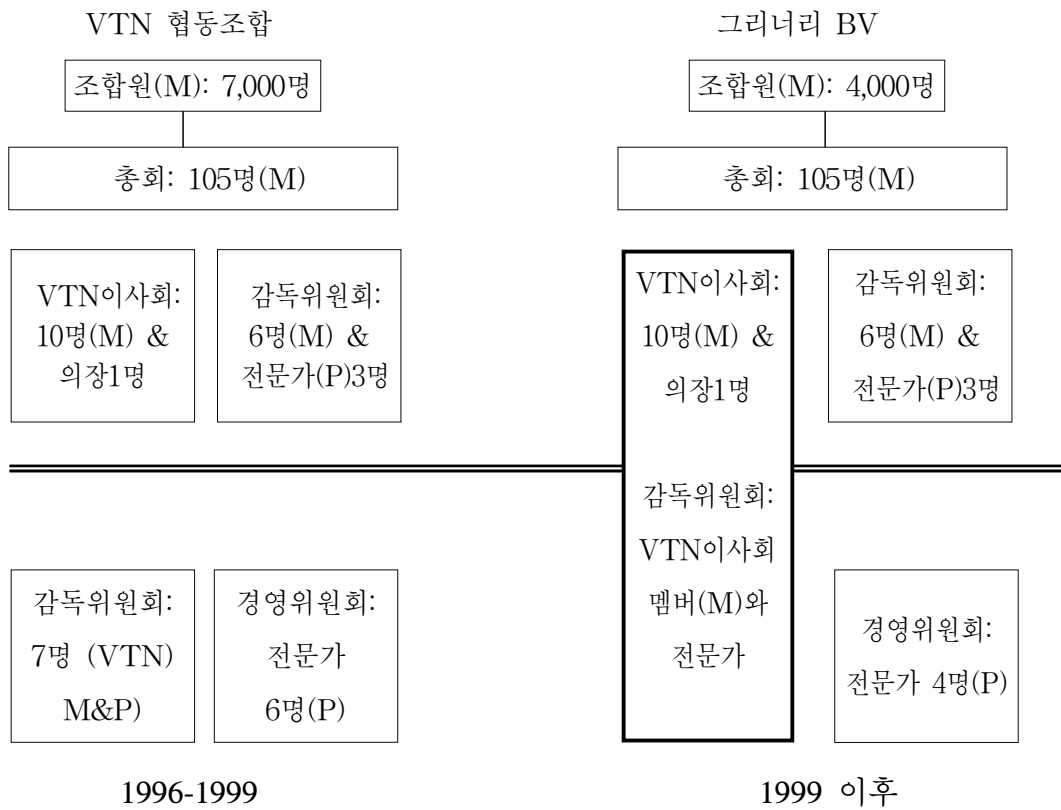


### 3. 네덜란드 그리너리의 지배구조

- 네덜란드 그리너리 농업협동조합의 경우, 협동조합은 지배구조만 형성하고, 사업 기능은 자회사로 분리하여 운영하고 있다.
  - 이사회는 관리감독이사회와 경영 이사회로 구분되어 소유와 경영이 분리된 구조를 형성하고 있다.

- 자회사인 그리너리 BV가 조합원 이익 중심으로 운영이 잘되지 않아 협동조합 VTN의 이사회 일부가 자회사의 감독위원회에 참여하도록 하여 통제감독 기능을 강화함으로써 개선되었다.
  - 조합원 이익중심으로 경영되도록 하는 것은 감독위원회의 기능을 강화함으로써 추진한다.

그림 3-6. 그리너리 VTN과 그리너리 기업통제 구조



## 제 4 장

### 농업협동조합 선진화 방향

#### 1. 농업협동조합 체제개편의 기본방향

##### 1.1. 소유와 경영의 분리를 위한 이사회 중심의 지배구조로 전환

- 신용사업을 수행하고 있는 농협에서 금융부문의 비전문가인 조합원 농가가 조합장, 농협중앙회장이 되어 경영의 최고의사결정을 하는 것은 경영성과를 저하시키게 된다.
  - 이사회에서 사외이사 수를 확대하여 경영기능을 강화하고자 하지만 내부 정보가 부족한 사외이사는 경영전략의 결정과 집행에 따른 리스크를 일관성 있게 통제하기 어렵고, 사외이사 수의 확대는 조합원의 통제권을 약화시켜 조합원을 위한 조합이 되지 못한다.
  - 기업에서 사외이사제를 도입하는 것은 경영기능의 강화보다는 사내이사에 대한 감독기능을 강화하여 경영의 투명성을 제고하자는 것이다.
- 이사회 중심의 지배구조를 강화하여 공동의 의사결정구조로 전환하고, 조합장, 농협중앙회장 1인의 단독적 의사결정구조는 개선되어야 한다.

- 경영자에게 다양한 조합원 요구사항을 부여하고, 이를 효과적으로 실천할 수 있도록 하는 임무를 부여하여야 한다.
- 농협 이사회의 경영기능과 감독기능을 분리하여 전문화하고, 경영은 전문적 지식을 갖춘 집행임원이 담당하고, 이사회는 집행임원에 대한 관리감독을 강화한다.
  - 외국의 농업협동조합에서 감독위원회와 경영이사회로 이원화한 것과 회사법에서 집행임원제도를 도입하고자 하는 방향을 적용한다.

## 1.2. 농협중앙회를 경제사업 중심의 조직으로 전환

- 농협중앙회를 농협경제연합회로 전환하여 신용사업·교육지원사업 중심에서 경제사업 중심의 농협으로 전환한다.
  - 농협의 설립목적이 조합원의 이익을 제고하기 위한 경제사업 활성화에 있으므로 경제사업연합회 체제로 개편한다.
- 경제사업연합회의 시장대응력을 강화하기 위하여 농협경제지주회사를 도입하는 등 협동조합과 기업경영의 장점을 조화시킨다.
  - 협동조합의 단점을 보완하기 위해 농협경제지주회사를 경제사업의 전문화, 효율화를 추구한다.
  - 농협경제지주회사가 다양한 형태의 경제사업 자회사를 두어 농협경제사업의 시장지배력을 높이고, 부가가치를 창출하여 농가 수취가격을 제고한다.
  - 조합 경제사업과 일체화되도록 경제지주회사와 일선조합이 공동 투자한 조합공동사업법인 등 산지유통의 규모화를 추진한다.

## 2. 지배구조 개선 방향

### 2.1. 농협중앙회 지배구조 개선방안

#### 2.1.1. 이사회 중심 지배구조 전환

- 다양한 조합원의 요구를 반영하여 공동의 의사결정을 하기 위해서는 다수결 원칙이 강조되는 농협중앙회 회장 1인 중심의 지배구조에서 협의체인 이사회 중심의 지배구조로 전환되어야 한다.
  - 이사회가 농협중앙회의 최고 의결기구로서 실질적 위치를 확보하도록 강화하여 이사회가 본연의 기능을 발휘할 수 있도록 한다.
  - 회장은 이사회 및 대의원 총회의 의장으로서 대표하면서 농협의 조합원 의사를 결집하여 조정하는 역할을 담당한다.
- 전무이사, 대표이사 등 최고 경영진(CEO)의 인사추천권을 회장에서 이사회로 이관하는 것이 필요하다. 이사회에서 인사추천위원회를 설치하여 추천하고, 대의원 총회에서 승인을 받도록 하여야 한다.
  - 경영방향을 설정하는 것은 최고 경영자를 선택하는 것에서부터 출발하므로 인사추천권 행사가 의사결정의 중요한 사항이다.
  - 회장이 추천하여 임명한 최고경영자가 문제가 있을 경우 추천권자인 회장이 해임을 하게 될 경우 스스로 문제를 인정하는 것이 되어 적합하게 해임을 하지 못하게 된다.
  - 투표에 의해 선출된 회장이 인사추천권을 가지면 대표이사는 1인의 정치적 요구를 반영할 수밖에 없고, 실질적으로 경영권을 행사하게 되어 소유와 경영을 분리하여 전문화하자는 방향과는 부합되지 않는다.
- 사외이사의 추천권도 회장에서 이사회로 이관하여 사외이사 추천위원회에서



추천하도록 하여야 한다.

- 사외이사도 의사결정에 중요한 역할을 담당하기 때문에 적합한 자가 추천되어야 하므로 별도의 추천위원회를 두어야 할 것이다. 회장이 사외이사를 통한 이사회 지배를 확대하는 것은 부적합하다.
  - 대부분 기업에서도 사외이사는 별도의 추천위원회에서 추천하고 있다.
- 회장이 추천하고 있는 감사위원장도 총회에서 추천하도록 하여 조합원을 위한 감독기능을 강화하는 것이 필요하다.

## 2.1.2. 경영자 관리·감독 기능으로 이사회 역할 전환

- 현재 이사회는 관리감독권과 함께 경영집행권도 가지고 있으므로 의사결정을 위한 전문성이 절대적으로 중요하다.
- 사외이사의 수를 확대하여 온 것도 업무집행의 전문성을 확대하기 위해서이다<sup>5</sup>. 그러나 실제 운영에서 의사결정에는 더 많은 전문적 지식과 리스크를 수반하기 때문에 사외이사가 경영·집행에 많은 도움을 주지 못하고 있는 실정이다.
  - 현재 사외이사가 조합장 이사를 견제하는 역할이 강화되어 조합원 통제를 왜곡하는 문제가 있다.
- 이사회의 역할을 경영자를 관리·감독하는 관리이사회 성격을 가지도록 하여야 사외이사 수를 축소할 수 있다.
- 조합원 대표들이 공통의 의사결집(consensus)을 효과적으로 이루기 위해서는 사외이사 수가 적어야 하고, 그렇게 하려면 이사회가 집행기능보다

<sup>5</sup> 사외이사의 본래 의미는 상근하지 않고 업무집행을 하지 않은 이사이다. 그런 의미에서 현재 조합장 이사로도 사외이사이다. 농협중앙회 이사 중에서는 대표이사만이 사내이사이다. 그런데 농협에서는 비조합장 이사를 사외이사로 규정하고 있어 이해에 혼란이 발생한다. 선임이사 등으로 표현하는 것이 필요하다. 일본은 학경이사로 표현하고 있다.

는 관리이사회 성격을 가져야 한다.

- 이사회가 경영·집행기능까지 소유하게 되면 경영의 투명성 확보와 전문성 제고를 위하여 비조합원 출신의 사외이사 수가 확대되어야 하기 때문이다.
- 이사회가 경영기능을 축소하고 감독기능을 강화한 것이므로 현재 경영기능을 보완하기 위해 운영되고 있는 소이사회제도는 폐지하여야 한다.
  - 이사회와 소이사회 간의 역할의 중복문제도 발생하고 있어 효과가 낮은 상태이기도 하다.

### 2.1.3. 집행임원제 도입

- 이사회가 경영집행까지 결정하게 되면 집행의 혼선만 초래하므로 일사불란한 집행체계의 강화를 위해서 집행임원제를 도입하는 것이 필요하다.
  - 현재 대표이사는 집행임원이지만 상무는 집행임원이 아닌 집행직원이기 때문에 법적인 책임에서 한계가 있다.
  - 상법에서 도입하고자 하는(입법예고 상태) 집행임원제를 도입하여 경영·집행에 대해 전문성을 강화하고, 경영책임도 강화하는 것이 필요하다.
  - 현재 상무에 대해 집행임원의 자격을 부여하여 소유와 경영을 분리하는 방안이다.
- 집행임원은 이사회 사업계획에 대한 집행을 책임지고, 일정 범위 내에서 의사결정권도 가지도록 하여 집행에 효율성을 제고한다.
  - 이사회가 집행임원을 선임 또는 면직할 수 있고, 집행임원은 이사회에 업무집행상황을 보고하도록 하여 이사회의 감독기능을 강화한다.
  - 집행임원은 이사와 동일하게 고의 또는 중대한 과실로 그 임무를 게을리한 경우 손해를 배상하도록 하는 책임도 강화하는 것이 필요하다.

#### 2.1.4. 대표성(지역, 품목) 있는 조합장 이사 선출

- 지역별 대표성을 가진 이사는 도별 일선조합연합회라는 개념을 공식화하여 도별 조합장 대표를 선출하고, 그 대표가 당연직으로 이사가 되도록 한다.
- 농업에는 지역의 대표성만이 아니라 품목, 직능의 대표성도 중요하므로 각각을 대표하도록 이사를 공식적으로 배정하는 것이 바람직하다.
  - 품목조합에서 품목별 대표를 선출하면 그 대표가 이사가 되도록 한다.
  - 농민단체를 대표한 이사의 경우에는 농단협, 농민연합 등 농민단체의 추천을 받아 총회의 승인을 받아 이사로 임명하도록 한다.

#### 2.1.5. 이사회 기능강화를 위한 사무국 강화

- 경영의 전문성이 부족한 이사회가 집행임을 올바르게 효과적으로 통제하기 위해서는 경영정보를 분석하여 정보를 제공하는 이사회 사무국을 강화하는 것이 필요하다.
  - 경영기능과 감독기능의 분리에 따라 조합원 중심의 경영이 되지 않은 것을 통제하기 위하여 이사회를 보좌하는 사무국이 필요하다.
  - 농협중앙회가 임직원을 위한 조직이 아니라 조합원 농가를 위한 조직이 될 수 있도록 통제하기 위해서는 충분한 정보가 필요하다.
- 이사회 사무국은 외부의 전문가 자문기구를 활용하여 경영전략에 자문만이 아니라 인사추천위원회 등에 대해서도 자문하도록 한다.
  - 일본 전농과 같이 사업별 자문기구를 활용하여 이사회가 보다 올바른 전략을 바탕으로 집행임을 통제할 수 있도록 하는 것이다.
- 이사회 사무국은 이사회 산하 기구로 이사회 의장인 회장이 직접 통제할 수 있도록 한다.

### 2.1.6. 감사기구를 이사회에서 독립

- 감사기능을 이사회에서 독립시켜 이사회 의결사항과 업무집행상황 및 자산 관리 상황 등을 감독하도록 한다.
  - 현재 감사위원회는 이사회 내에 위원회로 설치되어 감사하는데, 회장의 추천에 의해 감사위원을 선출하고, 위원 중에서 위원장이 선출되는 것을 이사회 추천으로 전환한다.
- 조합감사위원장의 경우에도 이사회에서 인사추천위원회를 통하여 추천하고, 대의원 총회에서 선출하도록 한다.
  - 조합감사위원회가 일선조합에 대한 감사기능을 강화하고, 일선조합에 대한 공인회계사 의무는 최소화하면서 경영의 투명성을 확보한다.

### 2.1.7. 농협중앙회장 선거는 대의원회 간선제하고 단임화

- 조합장 이사에 대해 지역별, 품목별, 직능별 대표성을 갖도록 공식화하고, 이사회 중심의 지배구조로 강화되면 회장의 지위도 변한다.
  - 회장은 이사회 의장, 대의원회 및 총회의 의장으로서 역할을 담당하게 되어 현재보다 권한이 축소되므로 직선제에 의해 선출하는 것은 많은 비용만 초래하게 된다.
  - 또 직선제에 의한 선거를 의식한 정치적 의사결정을 최소화하기 위하여 직선제는 개선되어야 한다.
- 농협중앙회 회장을 직접선거보다는 대의원회에서 선출하는 간선제 방식으로 전환하여 정치적 의사결정을 최소화하여야 한다.
  - 유럽의 경우에는 이사회 호선이 일반적이고, 일본의 경우에는 대의원회에서 선출하는 방식을 선택하고 있다.

- 중앙회 회장은 경영집행 역할을 담당하는 것이 아니라 효과적인 통제역할을 담당하는 것이므로 경영의 일관성, 지속성이 중요하지 않게 되고, 단임제로 전환 하여도 경영의 일관성에 문제가 적다.

### 2.1.8. 규모화된 조합에게 부가의결권 부여

- 협동조합 연합회는 조합원 대표성을 갖도록 하는 것이 중요하므로 조합의 규모에 따라 차등을 두는 부가의결권을 부여하여야 한다.
  - 협동조합은 1인 1표주의에 의해 인적결합체로서 민주적 통제를 강화하지만 이는 일선조합인 1차 협동조합에 보편적으로 적용되는 것이다.
  - 선진국에서는 일선조합의 경우에도 협동조합의 단점을 보완하기 위하여 1인 1표주의를 완화하고 비례투표제를 확대하기도 한다.
- 농협중앙회 도별 연합회장인 지역대표 이사를 선출하는 것까지 조합원 수 비례 부가의결권을 부여하도록 한다.
  - 부가의결권을 부여하는 것이 협동조합의 원칙에 위배된다는 지적이 있지만 이는 일선조합에 해당되고 연합회인 농협중앙회에서는 비례의결권을 부여 하는 것이 더 조합원 대표성을 반영하는 것이다. 외국에서도 협동조합 연합회에서는 대부분 비례의결권을 부여하고 있다.
- 부가의결권을 부여하는 것은 농협중앙회 지배구조 형성에서 유리한 입장을 차지하기 위해 필요한 합병 등 규모화를 선택하지 않고 있는 문제를 해결하는 데도 효과가 있다.
  - 규모화 된 조합에 부가의결권을 부여함으로써 합병에 의해 의결권이 축소 되는 것을 보완한다.
  - 과도하게 의결권의 차등을 두는 것은 부작용을 초래할 수 있으므로 단계적으로 성과를 보면서 확대하도록 최대 3표로 제한하여 실시하는 것이 필요하다.

## 2.2. 일선조합 지배구조 개선방안

### 2.2.1. 조합원 조합선택권을 광역단위로 확대

- 조합이 유리한 사업기회를 제공하지 못하고 충분한 역할을 수행하지 않으면 조합원이 조합을 떠날 수 있다는 권리를 부여하는 데 있다.
  - 조합원의 조합 선택권의 확대를 통해 조합원도 스스로 조합 경영자에 대한 통제권을 행사하도록 하여 조합경영이 사업이용자에게 최선의 서비스를 제공하여야 한다.
- 조합원 농가가 가장 유리한 조합을 선택할 수 있도록 광역단위 광역지역 범위에서 조합을 선택하도록 허용한다.
  - 시군단위로 확대하는 것이 바람직하지만 경우에 따라서는 행정구역과 달리 경제권이 형성되는 경우에 조합선택권을 부여하기 위한 것이다.
- 조합원의 조합선택권 확대로 조합원이 무임승차를 위해 자주 조합을 옮기는 부작용을 최소화하기 위해 보완장치를 마련한다.
  - 2회 이상 재가입에 대한 제한, 타 조합 조합원 가입의 경우 이사회 승인을 획득하여야 하는 등의 보완장치를 마련한다.

### 2.2.2. 이사회 중심의 지배구조 전환

- 직선제 조합장 중심 지배체제에서 이사회 중심의 지배체제로 전환하도록 이사회 기능을 강화하여 농협이 정치적 의사결정에서 탈피하도록 한다.
  - 직선제 조합장 중심의 지배체제에서는 지도사업비 지출 등 선거표를 의식한 의사결정을 많이 하게 되고, 조합경영의 비효율성을 초래하게 된다.
  - 조합장 중심의 지배구조는 여건변화에 대응한 효율적인 일선조합체제 구축을 위한 합병 등에 대해서도 장애요인으로도 작용한다. 조합원에 대한 이미지

확보를 위하여 영세조합 단독사업을 선호하게 되는 비효율성이 초래하게 된다.

- 이사회 중심의 지배체제를 강화하기 위하여 운영평가자문회 소관사항을 조합장에서 이사회로 이관하여 이사회 업무집행 통제권을 강화한다.
  - 운영평가위원회가 이사회를 보좌하도록 하여 조합 업무집행 평가 결과를 정책에 반영되도록 한다.
- 이사회가 상임이사 업무집행성과를 평가하고, 그 결과에 따라 해임할 수 있는 권한을 소유하도록 한다.
  - 이사회가 업무집행성과 평가를 보다 강화하기 위하여 운영평가자문회의 등 도움이 필요하다.
- 현 상태에서 이사회 중심의 지배체제를 강화할 경우 많은 문제점이 노출될 수 있으므로 이사의 자질향상을 위한 교육기능을 강화한다.
  - 이사들이 협동조합 경영원칙에 대한 이해를 증진하고, 협동조합적 조합원 통제가 강화되도록 하기 위해서는 교육기능을 강화하는 것이 절대적으로 중요하다.
  - 이사, 감사의 경우에는 매년 지속적으로 교육 수강을 의무화하여 협동조합 경영원칙과 통제방식에 대한 지식을 충분히 갖추도록 하여야 한다.

### 2.2.3. 조합장 비상임화

- 이사회 중심의 운영을 위하여 조합장 비상임화를 추진하고, 경영전문성을 강화하도록 일정규모 이상의 조합에서는 상임이사제를 의무화한다.
  - 일본농협의 경우에도 일정규모 이상인 조합에서는 경영관리위원회로 전환하여 이사회와 분리를 추진하고 있다.

- 경영규모가 증대하고, 금융환경이 악화되는 시장여건에 대응하여 리스크 관리를 강화하기 위해서는 선출직인 조합장의 비상임화가 필요하다.
  - 조합장은 집행기능을 가지기 보다는 이사회 의장으로서 조합 집행임원을 효과적으로 통제하여 조합원 이익을 제고하는 경영이 되도록 통제하는 역할을 담당하여야 한다.
- 일선조합의 경영여건이 성숙되지 못하는 현실적 제약을 고려하여 조합의 자산 규모가 일정규모 이상인 조합에서부터 조합장 비상임화를 추진하고, 상임이사가 업무집행기능을 담당하도록 한다.
  - 경영관리의 강화를 위해서는 모든 조합이 조합장 비상임화를 추진하여야 함에도 불구하고, 조합이 영세한 상태에서는 비용증가 등 도입에는 한계가 있기 때문이다.
  - 상임인 영세한 조합은 조합장 책임을 더 강화하고, 영세한 상태에서 조합이 지속되는 것을 방지하기 위하여 다양한 방안을 도입하여 조합의 규모화를 지속적으로 추진하는 것으로 보완한다.
- 조합장의 비상임화에 따라 조합장 선출방식도 비용이 적게 소요되는 대의원 간선제 방식으로 전환하는 것도 필요하다.

#### 2.2.4. 인사추천위원회에 인사추천권 부여

- 조합장의 정치적 이해에 따라 의사결정을 하는 것을 방지하기 위하여 상임이사 추천권을 이사회가 행사하도록 한다.
  - 상임이사는 이사회에 포괄적 책임을 지도록 하기 위해서는 이사회가 추천하고 해임하는 것이 효과적이다.



### 2.2.5. 비조합원 출신 전문가 사외이사 의무도입

- 일선조합에서는 규모가 적어 이사회 사무국을 두기도 어렵고, 집행업무에 대한 전문성도 부족하기 때문에 집행임원, 간부에 대한 통제권을 강화하기 위하여 비조합원 출신의 사외이사 도입을 의무화하여야 한다.
  - 기업의 지배구조 개선에서 이사회 투명성을 제고하기 위하여 사외이사를 도입한 것과 같은 의미이다.

## 3. 신경분리 추진방향

- 신용사업, 교육지원사업 중심의 농협중앙회를 경제사업 중심의 농협경제연합회로 전환한다.
- 농협경제연합회를 시장대응력을 강화하도록 농협경제지주회사를 도입하여 협동조합의 정체성과 기업적 효율성을 조화한다.
- 농협중앙회 신용사업의 건전성 및 전문성 제고를 위하여 농협금융지주회사로 전환하여 독자적 발전전략을 마련한다.
- 일선조합의 상호금융 경쟁력 제고를 위하여 상호금융특별회계를 상호금융연합회(금고)로 독립 법인화한다.

그림 4-1. 신·경분리 후 조직체계도

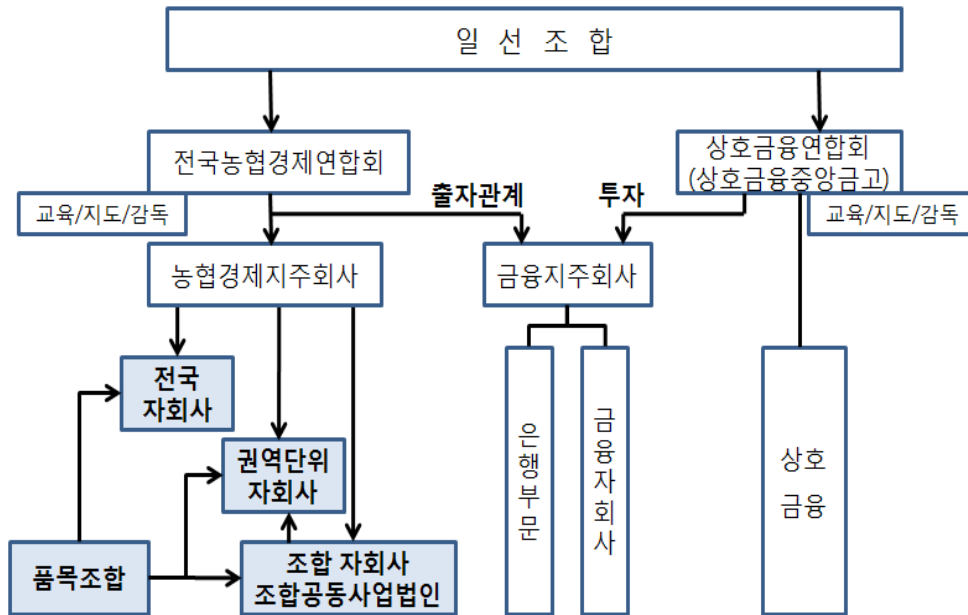


표 4-1. 농협중앙회 체제개편 후 조직별 역할과 기능

| 조직       | 역할과 기능   |
|----------|--|
| 농협경제연합회  | 농협경제지주 감독, 농협이사회 사무국, 인력개발원, 조합감사위원회, 일선조합 발전 등 비사업적 교육지원사업 담당 |
| 농협경제지주회사 | 경제사업 전략기획, 자회사관리, 경제사업 지도/지원사업, 경제사업(자회사)                      |
| 농업금융지주회사 | 금융전략기획, 리스크관리, 자회사관리, 정보시스템 등                                  |
| 상호금융연합회  | 상호금융중앙금고 감독, 상호금융대변기능, 상호금융 관련 교육지원사업                          |
| 상호금융중앙금고 | 상호금융 중앙은행, 상호금융예금자보호, 상품개발, 유동성 관리, 리스크관리, 업무혁신                |

### 3.1. 농협중앙회를 농협경제연합회로 전환

- 농협중앙회는 사업적 기능보다는 신용사업 수익을 바탕으로 하여 일선조합을 지도 지원하는 역할을 담당하는 조직체이고, 현재 교육지원사업비의 배분과정에서 많은 부작용이 초래되고 있다.
  - 농협중앙회가 일선조합에 자금을 배분하는 역할을 담당하고 있어 일선조합 위에 군림하고, 정치적 의사결정으로 자원배분의 왜곡을 초래한 구조이다.
  - 농협중앙회는 신용사업 수익이 확보되지 않으면 역할을 수행할 수 없는 구조이어서 신용사업에 의존하게 된다.
- 금융지주회사로 분리되어도 농협농협중앙회가 금융지주 배당금을 가지고 교육지원사업을 유지하게 되면 농협의 비효율성은 개선되지 못한다.
  - 금융지주회사로부터 배당금을 최대한 많이 확보하기 위하여 금융지주회사 발전 위주의 경영전략으로 일선조합의 건전한 발전이 저해된다.
- 지도사업 중심의 농협중앙회를 조합원을 위한 경제사업 중심의 조직으로 전환하기 위하여 전국농협경제연합회로 개편한다.
  - 신용사업 수익에 의존하는 기형적 체제로는 조합원 농가가 요구하고 있는 경제사업, 유통사업의 활성화가 어렵다. 신용사업 배당도 조합원에게 이익을 제공하지만, 경제사업을 통해 농산물 수취가격을 제고하는 것이 더 많은 이익을 제공한다.
  - ‘농민은 농업생산에 전념, 농협은 농산물 판매를 책임지는 체제’를 구축하기 위해 농협경제연합회체제로 전환한다.
- 현재의 모든 자본금은 농협경제연합회가 승계한다.
  - 조합원 농가의 이익을 극대화하도록 총자본금의 많은 부분을 경제사업 활성화의 자본금으로 활용한다.

### 3.2. 농협경제지주회사 도입

- 협동조합의 단점을 보완하기 위해 농협경제지주회사를 설립하여 경제사업의 전문화, 효율화를 추구한다.
  - 농협경제지주회사는 다양한 형태의 자회사를 설립하고, 일선조합과 공동 투자사업으로 경제사업 연계성을 강화한다.
- 농협경제지주회사가 다양한 형태의 경제사업 자회사를 두어 농협경제사업의 시장지배력을 높이고, 부가가치를 창출하여 농가 수취가격을 제고한다.
  - 전국단위 자회사로는 생산자재(종묘, 사료 등)자회사, 품목별(쌀, 한우, 양돈, 감귤)자회사, 소비자유통자회사, 식품산업 자회사로 확대하여 부가가치 창출능력을 제고한다.
  - 도단위 권역별 경제자회사도 두어 지역차별화를 추진하면서 지역별 쌀, 원예, 축산 품목별 사업본부를 설치·운영한다.
- 조합 경제사업과 일체화되도록 경제지주회사와 일선조합이 공동 투자한 조합 공동사업법인 등 산자유통의 규모화도 추진한다.

### 3.3. 농협중앙회 신용사업을 농협금융지주회사로 분리

- 농협중앙회 신용사업은 그동안 수익센터로서 경제사업 손실보전, 교육지원 사업비 조달 등의 역할을 수행하여 왔다.
  - 그 결과 신용사업 건전화를 위한 자본금 확보가 어려웠다.
- 신용사업의 지속적 발전을 위하여 외부 자본조달이 용이한 금융지주회사로 분리하여 기업가치(주식가치)를 극대화한다.
  - 농협중앙회 신용사업은 비조합원인 도시민, 기업을 대상으로 한 사업이

어서 협동조합으로서의 정체성이 없으므로 분리운영이 필요하다.

- 신용사업이 지속적으로 성장하면, 그만큼 위험가중자산이 증가하고, BIS비율을 충족하기 위해 자본금 확충이 필요하다.
  - 금융지주회사는 수익이 발생하여도 외부로 유출하기 보다는 내부적립으로 자기자본비율을 충족하는 재원이 되어야 한다.
  - 농협이 신용사업 발전을 추구하면 신용사업의 수익을 농업적으로 활용하는 것보다는 자본적립비중이 크게 증가한다.
  - 금융지주회사를 100% 농협내부에서 소유하게 되면, 경제사업을 위한 재원이 축소하고 신용사업 자본금이 확충된다. 외국의 협동조합은행의 경우 이익금의 내부 적립만으로는 자기자본 비율을 충족시키기 못하여 외부 자본조달을 위한 기업공개를 실시한 경험이 있다.
- 농협이 금융지주회사를 지배하기 위하여 절대적 지분구조를 유지하고자 하는 것은 장기적으로 효과적이지 못하다.
  - 금융지주회사를 지배하고자 하는 것은 경제사업 및 회원조합 경영지원을 위한 수익센터로서의 역할을 유지하고자 하는 것이다.
  - 이러한 목적으로 금융지주회사를 지배하게 되면, 외부투자자 입장에서는 투자가치가 없으므로 투자를 기피하게 되고, 결과적으로 금융지주회사로서의 자기자본 확보가 어렵게 된다.
  - 금융지주회사법에 의하면 지배주주라 할지라도 잉여금 처분을 독점적으로 결정할 수 없다. 즉, 농협이 금융지주회사를 지배하고자 하는 목적을 실현할 수 없다.
- 금융지주회사는 ‘수익센터’로서의 역할보다는 출자자산의 투자가치를 제고하는 ‘투자센터’로서의 위상을 설정하는 것이 효과적이다.
  - 이익금의 배당 확대보다는 투자가치의 제고로 이익을 실현한다.
  - 이를 위해 경제사업도 신용사업의 이익금으로 손실을 보전하는 경영

방식에서 벗어나 독자자립의 경영전략이어야 한다.

- 그러나 농협중앙회 신용사업은 그동안 축적한 무형자산, 소유권이 분배되지 않은 공동자산 등이 많아, 상장할 경우 상장차익이 크다.
  - 금융지주회사로 분리하더라도 상장하기 전까지는 부족한 자본금을 외부에서 조달하기 보다는 농협 내부에서 조달하는 방안을 마련하는 것이 필요하다. 프랑스의 협동조합은행인 크레디아그리꼴이 상장할 때 상장차익이 크게 발생하였다.
  - 농협중앙회의 신용사업이 가지고 있는 평가되지 않은 내재가치를 농업 내부로 귀속시키기 위한 것이다.
- 금융지주회사의 부족한 자본금의 조달은 농협 내부에서 우선적으로 실시할 수 있도록 한다.
  - 상호금융이 금융지주회사 우선주를 매입하거나 신종자본증권을 매입하도록 하여 자본금을 확대하는 방안을 마련한다.
  - 조합원 농가를 대상으로 한 우선출자로 농협의 신용사업 가치를 조합원에게 돌려주는 방안도 고려한다.

### 3.4. 상호금융연합회 설립

- 농협중앙회 신용사업이 금융지주회사로 분리하게 되면 중앙은행 역할을 하는 기관이 없다는 이미지를 주게 되고, 신협과 같이 신뢰성이 낮아져 경쟁력을 확보하기 어렵게 된다.
  - 특히 금융지주회사로 분리될 경우 상호금융과의 경쟁관계는 더욱 심화되어 상호금융 위축이 우려된다.
- 상호금융 경쟁력 강화를 위한 상품개발능력 제고, 통합조정, 유동성 관리, 리스크

관리, 인력개발, 업무효율화, 자금운용능력 제고 등을 위해 제도적 기반을 구축하여야 한다.

- 상호금융특별회계를 독립 법인화하여 독자적인 발전전략을 위한 제도적 틀을 구축할 수 있도록 농협법 내에 법적 조건을 마련한다.
- 상호금융연합회와 장기적으로 사업조직인 상호금융중앙금고를 설립하여 상호금융 중앙은행 역할을 담당하도록 하여야 한다.
- 상호금융중앙금고가 시중은행의 중앙본부와 같은 역할을 수행하도록 다양한 기능을 강화하여야 상호금융이 경쟁력을 확보할 수 있다.
  - 일선조합의 상호금융과 업무협약을 맺어 통일된 업무, 동일한 금리운용, 상호보증체계 구축 등 일체화 전략으로 분리된 법인이지만 하나의 금융기관처럼 행동한다.
  - 중기적으로는 일본의 농림중금 형태이고, 장기적으로는 프랑스 크레디아 그리폴이 벤치마킹 대상이다.
- 상호금융중앙금고를 신설하면서 필요자본금 규모를 축소하고, 운영의 효율성을 제고하기 위하여 현재 상호금융특별회계가 고정금리로 운영되는 것을 실적배당체제로 혼용한다.
- 고정금리로 예치하는 방식으로는 자본시장 통합에 대응하기 어려우므로 운영실적 배당 체제를 혼용한다.
- 도단위 상호금융금고를 두어 지역협동조합은행으로서의 역할을 수행하도록 한다.
- 상호금융의 지역밀착화 전략을 강화하여 지역사회발전을 위한 역할을 담당하도록 한다.
- 상호금융 업무통일을 위해서는 금리 통일 등이 수반되어야 하는데 중앙금고가 없으면 공정거래법상 규제대상이다.

- 상호금융중앙금고를 통해 단일 금융업 면허를 얻는 제도적 장치가 보완되어야 한다.
- 상호금융이 발전하기 위해서는 예금자보호제도, 상호금융 감독/감사 기능, 자금운용 기능 등이 하나로 통합되어 있어야 하므로 상호금융연합회의 설립이 필요하다.
  - 금융지주회사의 부족한 자본을 확충하기 위한 우선주 출자 등을 위해서도 상호금융특별회계의 법인화가 필요하다.
  - 현재 고정금리로 제공되는 것을 자본시장통합법 시행에 대응한 실적배당체제로 전환하기 위해서도 독립법인화가 필요하다. 특히 농협공제사업을 상호금융연합회가 담당하는 것이 필요하므로 법인화가 되어야 한다.
- 농협중앙회 내에 상호금융 총본부로 둘 경우, 인건비 하락으로 우수한 인력 유치가 어려워 여유자금 운용인력의 전문성이 약화된다.
  - 금융산업 인건비를 지불할 경우, 농협중앙회 전체의 인건비가 상향평준화되므로 교육지원사업의 비용구조가 악화된다.
  - 현재 상호금융특별회계 자금운용실적을 보면, 40조 원의 자금운용에 대해 130명의 인건비 비중은 0.15%인 반면, 외부 자금운용위탁의 경우 운용수수료 0.4%를 지불하여야 한다. 그만큼 외부운용위탁이 효율적이지 못하므로 자체 운용인력을 확보하기 위해 독립적인 경영이 필요하다.
- 상호금융중앙금고를 통한 상호금융 전국 일체화 전략은 농촌지역의 고금리 대출을 도시지역과 동일한 수준으로 유인하는 금융시장 통합 효과를 가져오게 된다.
  - 시장통합에 의한 농촌지역의 대출금리 인하로 상호금융 수익성이 저하된 것은 후선업무 통합 등 업무 효율화에 의한 비용절감으로 충당이 가능할 것이다.



### 3.5. 교육지원사업 효율화

- 농협중앙회가 폐지되면 조합원 농가와 농촌발전을 위한 교육지원사업이 폐지되는 것은 아닌가 하는 우려가 제기될 수 있다.
  - 농협경제연합회로 개편되면 경제사업 활성화에 중점을 두어 전업농에게는 유리하지만 영세소농에게는 불리하다는 비판이 제기될 수 있다.
- 일선조합의 손실을 보전하는 무이자 경영지원자금의 교육지원사업 중심으로 실익이 적은 사업만 폐지한다.
  - 연합회기능의 고유한 교육지원사업(회원사업의 지도기능, 감사, 교육, 권익대변 기능 등)은 두 연합회가 각각 관련 사업을 투명하고 효율적으로 추진한다.
  - 자원배분의 왜곡을 초래하고, 비효율적 사업구조를 고착화시키는 교육지원사업비만 폐지한다.
  - 조합합병인센티브자금, 조합감사위원회, 인력개발 등 고유목적 교육지원사업은 금융지주 출자배당을 재원으로 지속한다. 단, 예를들어 유조차/주유기지원 등 조합원에게 실효성이 없는 사업은 폐지한다.
- 농협경제연합회의 경제지주회사가 일선조합의 적자 경제사업에 대한 투자를 대신 담당하여 주고, 조합원 농가를 대상으로 하는 직접사업을 확대하므로 조합원에게 귀속되는 효과는 충분히 유지된다고 할 수 있다.
  - 현재까지는 경영보조를 통해 지원한 것이었는데 투자지원으로 전환하여 조합원 농가의 부담을 축소하고, 일선조합의 경제사업 적자구조를 개선하여주는 것으로 전환한 것이다.
- 교육지원사업비의 지원방식을 전환한 것이므로 사업규모가 축소되지 않고, 지원형태만 전환된 것에 불과하다.
  - 예를들어 조합유통자금 이차보전(728억 원), 농업인실익증진을 위한 지원

자금 이차보전(476억 원), 농기계임대사업 이차보전 등 일선조합의 경제사업 손실을 보전하기 위해 무이자/저리자금을 지원하고 있다.

- 이러한 자금을 축소하고, 산지유통시설 인수통합, 조합공동사업법에 대한 공동투자 확대, 판매능력 제고를 통한 안정적 판로기회 제공 등 직접사업에 의한 지원으로 전환한 것이다.
- 일선조합의 경제사업 적자구조를 개선하게 되면 경제사업지원을 위한 무이자자금지원의 교육지원사업비는 축소하여도 일선조합 경영에는 영향을 미치지 않는다.

### 3.6. 일선조합과의 관계설정

- 지역조합은 경제사업을 도단위 경제사업 조직의 계열조직으로 편입하여 규모화, 효율화함으로써 경제사업 부문의 적자구조를 해소한다.
  - 조합공동사업법인, 경제자회사 등으로 전환하면서 경제지주회사의 투자 지원으로 계열관계를 형성한다.
  - 농협경제연합회와 일선조합의 경제사업이 서로 계열관계를 형성하도록 함으로써 일체화하고, 경합관계를 해소한다.
- 품목조합은 경제사업을 강화하여 자체적으로 경제지주 자회사와의 공동투자에 의한 계열관계를 구축한다.
  - 도단위 경제사업조직, 품목별 전국단위 판매조직과 계열관계를 형성한다.
- 일선조합의 상호금융은 상호금융중앙금고와 업무협약에 의해 표준화 된 공통의 금리, 업무체계를 구축한다.
  - 일선조합 상호금융은 도단위 상호금융금고의 지점 같은 역할을 수행하고, 상호금융중앙금고가 중앙은행으로서 주요 후선업무 등을 통합적으로 관리 경영하여 효율성을 제고한다.

- 협약에 의해 상호금융의 지점업무도 위탁운영이 가능하다.
- 일선조합은 상호금융금고로부터 운영이익금을 배당받아 이를 재원으로 하여 지역사회 발전을 위한 다양한 사업을 수행하고, 산지유통사업 등에 대한 투자를 확대한다.
  - 전업농가를 위한 경제사업은 농협경제지주회사와 계열관계를 형성하여 기능을 강화하고, 영세소농에 대해서는 다양한 지역사회개발사업으로 요구 조건을 충족시킨다.

#### 4. 경제사업 활성화 방향

- 현재의 농협중앙회 경제사업은 조합원 농가를 대상으로 직접 경제사업을 추진한 것이 적고, 일선조합이 경제사업을 수행하도록 하고 그에 필요한 자금을 지원하는 방식인 교육지원사업 방식의 경제사업 비중이 크다.
  - 일선조합에 무이자자금 등을 지원하여야 하므로 신용사업 수익금의 재원을 많이 활용하는 구조이다. 또한 경제사업의 높은 인건비 구조도 손실요인으로 작용한다.
  - 그 결과 경제사업의 영세한 규모가 유지되고 있고, 자립기반 구축에 대한 인식이 낮고, 만성적인 적자구조를 형성하여 소극적으로 경제사업을 추진하게 된다.

그림 4-2. 경제사업 활성화 전략

| 수 단                                   | 목 표                                     |
|---------------------------------------|---|
| 농가들이 믿고 생산에 전념할 수 있는 시장지향형 판매농협 체제 구축 | 신용사업 의존체제, 교육지원 의존체제에서 탈피               |
| 소비자 시장교섭능력 극대화                        | 규모화, 효율화, 가격, 품위 등급별 유통 전문성 제고          |
| 부가가치 창출 확대, 유통비용 절감                   | 자체 자본금을 확충하여 투자능력 확보, 상품화유통비용 절감        |
| 협동조합 기업으로서 위치 이용고배당 원칙 적용             | 일선조합 경제사업 지원 보다 투자에 의한 직접사업 확대, 적정 수수료  |
|                                       | 농가 판로확보 제공 : 산지 농산물취급 60% 소비지 시장점유율 15% |
|                                       | 농가수취가격 제고                               |
|                                       | 자립기반 구축                                 |

- 부가가치를 창출할 수 있는 경제사업 활성화를 적극적으로 확대하여야 한다.
  - 일선조합 경제사업에 대한 보조지원방식의 간접적인 경제사업에서 투자 확대로 부가가치를 제고하는 직접사업을 확대하는 방식으로 전환하여야 한다.
  - 농협의 경제사업이 신용사업에 의존하는 사업이 아니라 독자 생존이 가능한 자립기반을 구축하여야 한다.
- 농협 경제사업은 산지유통의 시장점유율을 60% 이상으로, 농가수취가격도 현재보다 10% 이상 제고하는 것을 목표로 설정하여 경제사업 활성화로 농가에 이익을 제공하도록 한다.
  - 이 목표를 달성하기 위해서는 소극적 협동조합이 아닌 경제사업 투자를 확대하는 적극적 농협이 되어야 한다.

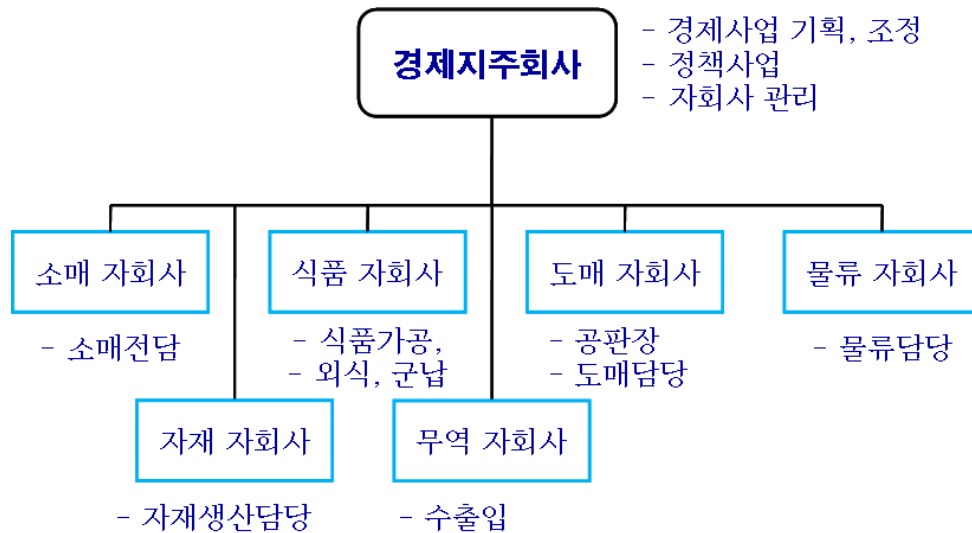
#### 4.1. 산지유통사업

- 일선조합의 산지 경제사업 시설들을 인수 및 현물투자에 의한 공동투자 등으로 도단위로 계열화 관계를 형성한 규모화된 경제사업조직을 결성한다.
  - 도단위 경제사업조직이 관내 일선조합과 함께 미곡종합처리장(RPC), 산지유통센터(APC), 축산물종합처리장(LPC) 등을 통합하여 규모화하고, 산지간 경쟁을 완화한다.
  - 일체화 협약에 의해 농협경제지주와 산지의 조합공동사업법인 등이 계열화 관계를 형성하도록 시설에 대한 공동투자를 추진한다.
  - 규모화된 현대적인 산지유통시설에 대한 투자확대로 우리 농산물의 상품성을 제고하여 농가수취가격을 제고한다.
  
- 규모화·전문화된 품목조합, 광역합병조합과 조합공동사업법인 및 연합사업체를 체계적으로 육성하여 판매능력을 제고한다.
  - 농협중앙회가 일선조합의 산지경제사업을 어떤 방향으로 육성할 것인가 전략을 마련하고, 일관되게 지원하는 체제가 구축되어야 한다.
  - 일선조합 경제사업이 자체 자립기반을 구축하고, 자기완결구조를 형성할 때 농협중앙회 경제사업 효율성이 더욱 증대된다.
  
- 「조합공동사업법인」을 산지 농산물유통 규모화의 핵심주체로 적극 육성하도록 한다.
  - 읍면단위로 분산되어 있는 일선조합을 빠른 시간 내에 합병하는 것이 어렵고, 연합판매사업의 사업구조 한계점을 극복하기 위해서는 조합공동사업법인제도를 활성화하는 것이 필요하다.
  - 농협중앙회가 추진하고 있는 연합판매사업이 조합공동사업법인으로 발전하도록 전략을 수립한다. 이를 위하여 조합공동사업법으로 안정적 전환 및 경제사업기능을 강화하도록 일선조합-농협중앙회 공동투자형태의 공동사업법인의 설립·운영을 추진하도록 한다.

## 4.2. 소비지 및 식품사업

- 전국 규모의 판매회사를(쌀, 한우, 감귤, 양돈 등) 설립하여 농협의 시장지배력을 강화하고 수출능력을 제고한다.
  - 도단위 지역본부 자회사와 계열관계로 전국단위 대표품목 판매회사의 시장지배력을 강화한다.
- 농협 경제사업의 부가가치 창출능력을 제고하도록 종묘 및 종축사업, 소비지 판매장사업, 식품가공사업 등 영농자재에서 소매유통까지의 가치사슬에 있는 다양한 사업을 수행한다.
  - 농협경제사업이 농가 수취가격을 제고하고, 자립기반을 확보하기 위해서는 자체 수익모델사업이 발전하여야 한다. 특히 식품가공사업 확대로 부가가치를 제고하여야 한다.
  - 농협 경제사업의 경쟁력을 제고할 수 있도록 물류 효율화사업, 수출사업 등도 확대한다.
  - 일선조합의 하나로마트사업을 현대화하고, 계열화하여 체인화 된 SSM 사업으로 소비지 판매망을 확대한다.
- 이를 위한 투자확대가 필요하고, 안정적인 경영을 위하여 장기 차입경영이 되지 않도록 충분한 자본금을 확보하다.
  - 초기에 많은 자본금을 확보하여 경제사업 활성화를 위한 투자재원으로 경제사업 규모를 확대한다.

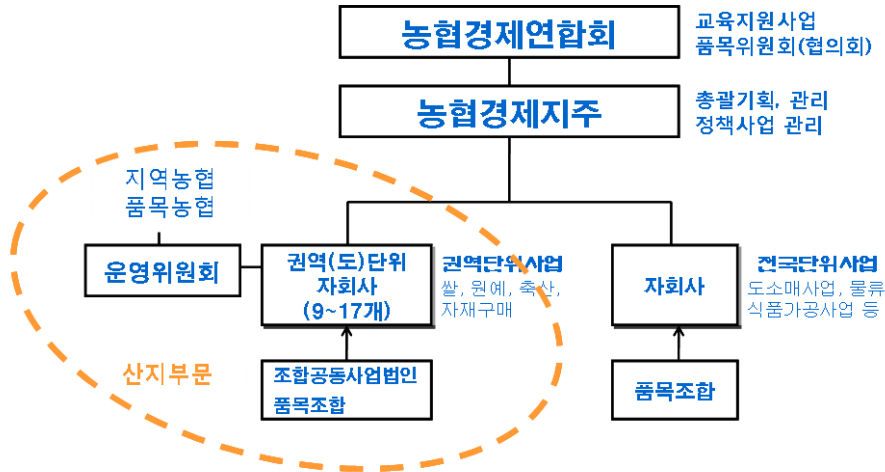
그림 4-3. 농협경제지주 소비지 및 식품사업 조직체계(예시)



#### 4.3. 조직체계와 역할분담

- 농협경제연합회는 회원조합의 공통관심사항 및 합의 도출 기능을 담당하도록 한다. 농협경제지주회사는 사업기능을 하지 않고, 총괄조정기능, 경제사업 지원기능, 정책사업 기능 중심으로 역할을 수행한다(순수지주회사형).
  - 농협경제연합회: 순수한 교육지원사업, 품목별 위원회(연합회) 기능
  - 농협경제지주회사: 총괄기획기능 및 정책사업 기능

그림 4-4. 농협경제지주 조직체계와 역할분담



- 농협경제지주회사가 모든 사업을 추진함으로써 지역적 특성을 반영하지 못하는 단점이 있기 때문에, 지역단위에서 자기완결 구조를 가지는 유통회사를 도입한다. 즉, 도단위 권역별 유통회사(본부) 역할을 강화한다.
  - 지역적 차별화 전략을 강화하고 조합원 조직화를 강화할 수 있다.
  - 일선조합의 직접출자(경제연합회 출자)보다 사업이용관계 형성이 용이하다.
  
- 도단위 유통회사(본부)가 경제지주 전략보다 지역 특성을 잘 반영하도록 운영위원회를 활용한다. 사업이용에 따른 이용고 배당원칙을 강화한다.
  - 운영위원회는 사업계획 승인 등의 역할을 수행한다.
  - 쌀, 원예, 축산 등 품목별 사업부서를 두어 조합공동사업법인, 품목조합, 지역농협의 참여를 유도한다.



## 참고 문헌

- 김병연 외. 2002. 「농협중앙회 신용·경제사업 분리 타당성 연구」. 한국금융연구원.
- 농림부. 2006. 「신·경분리위원회 회의 자료집」.
- 농협경제연구소. 2009. 「농협의 지속 성장을 위한 경영전략」.
- 농업협동조합중앙회. 2006. 「농협법 부칙 제12조에 의한 세부추진계획서」.
- \_\_\_\_\_. 2009. 「2008년도 결산보고서」.
- 박성재·황의식. 2009. 「농업협동조합의 지배구조 개선방안」. 농업협동조합 개혁토론회 자료집.
- 박성재 외. 2007. 「조합유형별 상호금융 발전방안 연구」. 한국농촌경제연구원.
- 안진회계법인. 2006. 「농협중앙회 발전방안-신용·경제사업 분리의 실익분석」. 농협중앙회.
- 윤기태 외. 2004. 「유럽 협동조합은행의 최근동향」. 농협경제연구소.
- 이현성 외. 2008. 「해외 협동조합은행의 조직과 지배구조」. 농협경제연구소.
- 장기하. 2005. 「일본 농협의 신용사업 혁신」. 농협경제연구소.
- 최재학. 2007. 「프랑스 농협의 연합사업 시스템」. 농협경제연구소.
- 한국금융연구원. 2008. 「농협 상호금융 중장기 발전방안」.
- 황의식 외. 2006. 「생산자조직 경제사업 활성화 지원 방안에 관한 연구」. 한국농촌경제연구원.
- 황의식 외. 2008. 「농협중앙회 자회사 활성화 방안 연구」. 한국농촌경제연구원.



---

정책연구보고 P114

농업협동조합 선진화 방안 연구

---

등 록 제6-0007호(1979. 5. 25)  
인 쇄 2009. 6.  
발 행 2009. 6.  
발행인 오세익  
발행처 한국농촌경제연구원  
130-710 서울특별시 동대문구 회기동 4-102  
02-3299-4000 <http://www.krei.re.kr>  
인 쇄 크리커뮤니케이션  
02-2273-1775 [cree1775@hanmail.net](mailto:cree1775@hanmail.net)

- 
- 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.
-

