

## 農產物流通改善을 위한 農協의 役割

薛 仁 埃

(慶尙大學 助教授)

- I. 農協共販事業의 役割
- II. 現行農協共販事業의 實態와 問題
- III. 農協共販事業의 改善方向
- IV. 農協共販事業의 展望

### I. 農協共販事業의 役割

우리 나라의 農產物流通은 農산물이 지니고 있는 商品的 脆弱性과 農業生產의 零細性·分散性·季節性 및 自給性이 강하게支配하고 있다는 特殊性으로 인해서 그 經路가 複雜·多岐하고 流通機關의 事業規模가 零細하여 결과적으로 農산물의 生產과 消費가 效率적으로 링크되지 못하고 있는 것으로 特徵지울 수 있다.

農協은 이와 같이 不利한 生產者의 販賣條件을 是正하고 非効率的인 農產物流通을 改善하기 위해서 生產者의 協同組織體를 통한 農산물 共同販賣事業을 실시하고 있다. 農協共販事業은 農民組合員이 共同으로 出荷한 農산물을 販賣하는 과정에서 諸般流通機能을 共同으로 수행함으로써 일차적으로는 農民組合員의 經濟的 利益增進을 꾀하고 나아가서는 一般消費大衆의 食生活安定과 向上을 도모하여 國民經濟의 健全한 發展에 寄與함을 그 目標로 하고 있다. 農協이 農산물 流通過程에 참여하여 이러한 共販目標를 효과적으로 달성할 수 있기 위해서는 적어도 共

販事業을 通해서 流通마아진을 縮小하고 適正價格의 形成과 價格安定을 도모하며 流通秩序를 確立하는데 있어 그 役割을 다할 수 있어야 한다.

#### 1. 流通마아진의 縮少

農協이 流通마아진을 節減시키고자 하는 努力은 우선 流通過程에서 一般商人들이 取得하고 있는 商業利潤을 排除하는데 주어져야 한다. 일부 協同組合運動家들은 이러한 農協의 經濟的動機를 過小評價할지 모르나 歷史的으로 볼 때 많은 協同組合運動이 이러한 商業利潤을 排除하는 것을 그 目標로 하여 推進되어 왔음을 볼 수 있다. 農協이 商業利潤을 排除한다는 것은 商人을 流通過程에서 당장 排除한다는 뜻이 아니고 原價主義에 입각한 組合經營을 통해서 스스로의 利潤을 排除함으로써 有利한 競爭關係를 形成하여 점진적으로 流通過程에서의 利潤을 排除해 나간다는 뜻으로 해석될 수 있다.

한편 農산물의 流通過程が 複雜하고 商人們의 事業規模가 零細하기 때문에 제공된 流通서비스에 비하여 상대적으로 過多한 流通費用이 발생되고 있다. 이러한 현상은 특히 多數의 零細한 生產者와 消費者를 직접 대상으로 하는 產地蒐集段階와 消費地小賣段階에서 더욱 크게 나타나

고 있다.

農協은 농산물取扱量의 擴大로 規模의 經濟를 실현하고 보다改善된商品取扱方法을 채택하여 農產物市場의 競爭條件을改善하는데 적극介入함으로써 商人이取得하고 있는 利潤을排除하고 불필요한流通費用을節減시키는데 있어 효과적으로 기여할 수 있다. 農協의 이러한流通마아진을節減시키고자 하는努力은 반드시流通의効率化(marketing efficiency)를前提로해서 달성될 수 있어야 한다. 즉流通마아진의縮小가流通서비스의質的量的低下를隨件해서는 안된다. 農協共販事業은最少의流通費用으로最大의流通서비스를提供하는측면에서講究되고 實施되어야 한다.

農協이 다른流通機關보다 낮은流通費用으로서비스를제공할수있다면그것은流通efficiency를直接增進시키는결과가된다. 그러나비록農協이 다른流通機關보다 더 낮은費用으로農產物을流通시킬수없다 할지라도同一費用또는약간높은費用으로同一한서비스를제공할수있다면그것은다른流通機關이더많은費用을賦課하지못하도록하는데필요한競爭을제공하는것이되기때문에流通efficiency의增進에역시기여하게되는것이다.

## 2. 適正價格의形成과價格安定

농산물의生產과販賣가多數의零細한個別生產者들에의해서無計劃적으로 이루어진다면個別生產者は生產費의多寡에도 불구하고 주어진市場價格으로販賣할수밖에없게되고경우에따라서는生產費이하의낮은受取價格을甘受하지않으면안된다. 그러므로農協의共販事業은단순히농산물을流通過程에서商業利潤의排除만을목적으로委託된농산물을販賣하여

그代金을組合員에게 전달해주는式의 소극적인立場에서벗어나보다적극적인集團宏正價格과需給調節을통해서適正價格이실현될수있도록展開될필요가있다. 여기서말하는適正價格이란특정농산물의생산에소요된生產費에다農協의共販手數料를加算한金額을基準으로하여市場價格이이러한適正價格以下에서결정되거나獨占價格이形成되는경우는모두農協의運營原則에비추어바람직한것이못된다.

農協이共販事業을통해서適正價格을실현시킬수있기위해서는특정농산물의市場供給에영향을미칠수있기에충분한정도의物量을 확보하거나該當농산물의市場需要를擴大또는非彈力化할수있는적절한措處가취해져야한다. 農協이生產과販賣의統合化를推進하고組合員과의販賣契約을체결하여농산물의規格화와包裝改善그리고일부농산물에대한廣告宣傳活動을展開하는일련의措處는농산물의需給을조절함으로써適正價格을실현시키고자하는努力의表現이다.

특히農業生產의季節性과零細性그리고農產物市場의脆弱性등으로인해서대부분의농산물은秋收期에供給過剩으로價格이크게下落하고端境期에는供給過少로價格이크게上昇하는現象을나타내고있다. 농산물이農協의系統出荷組織을통해서大量화되고또그것이季節적으로調節販賣되는이른바計劃出荷가실시될수있다면이는격심한季節價格變動現象을크게완화시킬수있는가장바람직한방법이될수있을것이다.

## 3. 流通秩序의確立

우리나라의農產物流通은앞서指摘한바와

같이 농산물이 商品으로서 지니고 있는 脆弱性과 農業生產의 零細性·分散性·季節性이 강하게支配하고 있다는 生產構造의 特性으로 인해서 그 經路가 길고 複雜하며 商人們의 事業規模가 극히 零細한 실정이다. 이러한 상황하에서는 농산물은 자연히 非効率의 流通過程을 경유하게 되고 市場構造는 不完全競爭要素를 다분히 內包하게 되며 따라서 商人們은 流通서비스의 改善보다는 中間利潤의 取得이 더 강렬한 動機가 되어 각종 不公正去來를 慢行하여 流通秩序를 紊亂케 할 가능성을 内包하게 된다. 과거의 많은 調查結果에 의하면 우리나라의 農產物流通過程에는 多數의 中間商人이 介在하여 談合行為, 計量속임, 不良品混合, 稅金逋脫, 買占賣惜 등 각종 不公正去來를 慢行함으로써 不當한 價格마아진을 取得하고 있을 뿐만 아니라 그 외에도 數量마아진 (quantity margin)과 品質마아진 (quality margin)을 取得하는 事例가 許多한 것으로 指摘되고 있다.

이러한 不公正去來를 除去시키기 위해서는 물론 政府가 介入하여 不公正去來를 禁止하는 法을 制定·實施하는 한편 標準化의 實施, 度量衡單位 및 器具의 統一, 市場情報機能의 強化 등諸機能을 적극 추진하여 公正去來를 실현시키기 위한 基盤을 造成할 필요가 있다. 이와 並行해서 農協에서도 政府의 이러한 流通改善을 위한 諸般施策이 효과적으로 달성될 수 있도록 流通過程에 적극 介入하여 農產物市場의 競爭條件을 改善·強化하고 정확한 計量과 우량한 品質의 商品을 取扱함으로써 去來의 公正性을 기하는데 있어 主役을 담당해야 할 것이다.

## II. 現行 農協共販事業의 實態와 問題

農協은 1961年 綜合農協으로 발족한 이래 농

산물 共同販賣事業에 착수함으로써 組合員들의 經濟的 利益增進과 消費大衆의 食生活安定을 위해 不斷한 努力を 傾注하여 왔다.

初創期의 共販事業은 共販與件이 미처 造成되지 못한 관계로 共販實績은 보잘것이 없었고 政策事業이 農協販賣事業의 大宗을 이루었다. 그러나 1965年을 기점으로 共販機能이 整備되고 強化되면서부터 共販事業規模가 每年 꾸준히 伸張되어 현재는 農產物流通改善을 先導하는 役割을 담당하기에 이르렀다.

農協共販場 事業實績을 보면 1965~76年間に 實質價格으로 年平均 약 30%의 率로 成長하였고 農協의 市場占有rate도 1965年 以前의 10%未満 水準에서 1976年에는 21% 水準으로 向上되었다(表 1)。

表 1 農協共販場 事業實績  
單位: 百萬원

年 度	農 協 自 體 事 業				政府糧穀事業**	計
	糧	穀	糧穀外 *	小計		
1965	3,508	1,223	4,731	4,037	8,768	
66	4,292	1,401	5,693	9,083	14,776	
67	3,628	1,758	5,386	12,650	18,036	
68	4,098	2,245	6,343	20,598	26,941	
69	16,857	3,375	20,232	41,582	61,841	
70	10,454	5,075	15,529	46,854	62,383	
71	14,410	5,356	19,766	79,587	99,353	
72	10,292	7,225	17,517	62,507	80,024	
73	13,697	9,513	23,210	51,790	75,000	
74	23,326	18,229	41,555	113,948	155,503	
75	44,193	27,955	72,148	90,679	162,827	
76	69,083	42,330	111,413	163,377	274,790	

\* 果類, 菜蔬類, 畜產物, 其他

\*\* 정부의 穀價調節用 穀穀貿易

이와 같이 農協共販事業이 크게 伸張된 것은 機構·制度·運營 등 모든 面에서 많은 改善과 擴充이 있었기 때문이다. 즉 農協은 產地流通施設을 위해 販賣場과 集荷場을 擴大開設하였고 消費地流通施設을 위해서는 共販場이나 直賣場, 그리고 수퍼마켓 등을 擴充함으로써 系統出荷組織을 整備·強化하였다. 특히 최근에는 「농산물

의 生產・販賣一貫體系」의 確立이라는 基本方針 아래 作目班과 營農團地를 의욕적으로 造成하는 한편 농산물의 選別・包裝・檢査・加工施設 등을 改善擴充함으로써 농산물의 商品性을 높이는 데 注力하였다. 그러나 농산물의 共販過程에서 共販事業自體가 지니고 있는 內的 脆弱性과 商人們에 의해 态行되고 있는 不公正去來, 그리고 米穀을 비롯한 일부 농산물에 대한 政府의 強硬한 市場統制施策 등 外的要因으로 인해서 共販過程에는 많은 어려움이 뒤따랐고, 따라서 共販事業 本然의 機能을 충분히 수행할 수 없었던 것도 사실이다. 최근 農協이 農產物共販事業을 推進해 가는 過程에서 搾頭되고 있는 몇가지 주요 問題點을 指摘해 보면 다음과 같다.

첫째, 共販事業規模가 零細하고 심한 季節性에 直面하고 있다. 한 調査結果에 의하면 1974米穀年度中 서울共販場에 系統出荷된 一般米는 委託商이 取扱한 物量의 10%未滿에 不過한 것으로 나타났고, 더우기 이를 米穀의 대부분이 最盛出廻期에 集中되어 共販場販賣能力을 超過하는 過剩出荷現象이 발생하였고, 端境期에는 系統出荷量이 激減되어 共販能力에 훨씬 未達하는 過少出荷現象이 발생한 것으로 指摘되었다. 이러한 現象은 農協이 農產物市場에 介入하여 適正價格을 實現하고 季節價格을 安定시키는 것을 어렵게 만들 뿐만 아니라 去來의 迅速化를 기하지 못함으로써 出荷者에 대한 代金精算이 遲延되고 共販施設利用率의 低下로 共販費用을 上昇시키는 주요 要因이 된다.

둘째, 共販品目이 米穀을 主軸으로 한 穀穀에 偏重되어 있다. 현재 農協共販場에서는 穀穀을 비롯하여 果類, 菜蔬類, 畜產物 등 다양한 品目을 取扱하고 있다. 그러나 이 중에서 米穀을 主軸으로 하는 穀穀이 全體共販實績의 무려 80%

이상을 차지하고 있으며 政府糧穀을 제외한 農協自體共販事業 중에서도 60% 이상을 차지하고 있다(表 1). 農協이 共販事業을 通過 마아진을 縮小할 수 있기 위해서는 商人們이 取得하고 있는 利潤이 不當하게 높거나 그들이 提供하는 通過서비스에 비해 通過費用이 過多하게 높아서 農協이 이를 代替할 경우 經濟的 技術的인 面에서 通過마아진을 대폭 減少시킬 수 있는 가능성이 큰 品目을 對象으로 하는 것이 바람직하다. 이러한 관점에서 볼 때 米穀을 비롯한 穀物類는 다른 農產物에 비해 商人流通이 비교적 원활하고 通過마아진率이 낮기 때문에 農協이 介入함으로써 通過마아진을 대폭 切減시킬 수 있는 餘地가 크게 制限되어 있다. 더우기 米穀은 政府의 價格統制를 강하게 받고 있는 品目이기 때문에 農協의 米穀共販事業은 政府施策에 의해 決定的인 영향을 받게 되어 獨自의 事業推進이 매우 어려운 實情에 놓이게 된다.

세째, 政策事業에 대한 依存度가 지나치게 높다. 최근 農協의 農산물 共販事業은 量의 面에서 크게伸張되었으나 여전히 政策事業 또는 政府代行事業에 크게 依存하고 있는 실정이다. 1970~76年間에 農協共販場 事業實績 중에서 農協이 販賣를 代行하고 있는 정부의 穀價調節用糧穀事業과 備蓄事業이 차지하는 比重은 무려 70%에 달하였고 純粹한 農協自體事業이 차지하는 比重은 30%에 不過한 실정이었다(表 1). 이러한 政策事業에 대한 比重이 높을수록 農協自體共販事業의 成長이 阻害됨은 물론 組合員의 經濟的 利益增進을 圖謀하기 위한 獨自의 事業遂行이 어렵게 된다.

네째, 買取販賣事業의 比重이 높다. 農協은 그 性格上 農民 스스로의 協同組織體

印만큼 농산물販賣方式에 있어서도 受託販賣方式을 채택하는 것이 理想의이며 또한 그것은 組合經營의 安定性을 維持한다는 관점에서도 바람직한 方式이다. 그럼에도 불구하고 販賣事業 중에서 買取販賣事業의 比重이 높아 1976年現在 單位組合 水準에서도 自體共販事業實績 중 買取販賣比重이 무려 45%에 달하였다. 이러한 買取販賣事業의 比重이 높을수록 農產物集荷過程에서 商人們과의 不可避한 價格競爭으로 인해서 農協 本然의 共販機能이 弱化될 우려가 있고 나아가서 組合員의 系統出荷意慾을 減退시키는結果를 超來할 가능성이 크다.

### III. 農協共販事業의 改善方向

우리나라 農產物流通의近代化를 推進시켜 나가는데 있어 農協의 先導的役割이 무엇보다 중요하다는 것은 認定되고 있다. 農協이 이러한役割을 더욱 착실히 수행해 나가기 위해서는 現行農協共販事業體制가 여러가지 측면에서 再檢討되어야 하고 「共販能率의 極大化」를 追究해 나갈 수 있는 方向에서 적절한 改善策이 摸索되어야 한다.

여기서는 農協이 共販事業規模의擴大를 통해서 流通마아진의 縮小와 適正價格의 形成 및 季節價格의 安定에 보다 효과적으로 寄與할 수 있기 위해서는 現行共販事業體制가 어떠한 方向으로 推進되어 나가야 할 것인지에 대한 基本方向을 提示하고자 한다.

#### 1. 生產과 販賣의 統合

과거 數年동안 農協은 小農들이 直面하고 있는 生產構造의 脆弱性을 그대로 放置한채 일방적인 共同出荷만을 强要해 왔기 때문에 農산

물共販過程에도 많은 어려움이 隨伴되어 所期의 成果를 거두지 못했다. 그러나 1972年부터는 「生産 販賣의 一貫體系 確立」이란 基本方針아래 作目班과 營農團地를 造成함으로써 組合의 營農活動과 密着된 共販事業을 적극적으로 推進하기에 이르렀다.

이와 같이 生產과 販賣의 統合에 의한 共販事業이 效果적으로 推進되기 위해서는 우선 共販指向의in 協同生產體制가 確立될 필요가 있다. 農業生產의 個別生產體制에서 協同生產體制으로 전환될 경우 보다 進步된 營農技術의 採擇으로 農業生產性提高와 品質向上에 기여할 수 있을 뿐만 아니라 品種 및 栽培技術의 統一로 商品의 均一性을 높일 수 있고 나아가서는 農산물의 等級, 包裝, 加工, 輸送 등 諸機能을 共同으로 수행할 수 있게 되어 商品性提高와 더불어流通費用을 크게 節減시킬 수 있는 利點을 가지게 된다.

한편 生產과 販賣의 統合化로 필요한 共販物量을 安定的으로 確保하기 위해서는 組合員과의 販賣契約을 締結하는 것이 바람직하다. 契約內容은 契約形態에 따라 다를 것이나 일반적으로 農協은 組合員에게 技術, 資金, 資材 등을 支援하고 組合員은 農協에 생산된 農산물의 一部 또는 全部를 일정한 條件下에서 出荷하겠다는 구체적인 事項이 明示된다. 물론 이러한 契約行為는 組合員의 協同意識을 높이거나 共同出荷에 대한 認識을 새롭게 할 수 있는 적절한 方法은 못되지만 현재 많은 나라의 協同組合販賣活動에서 찾아 볼 수 있는 보편적인 方法이다.

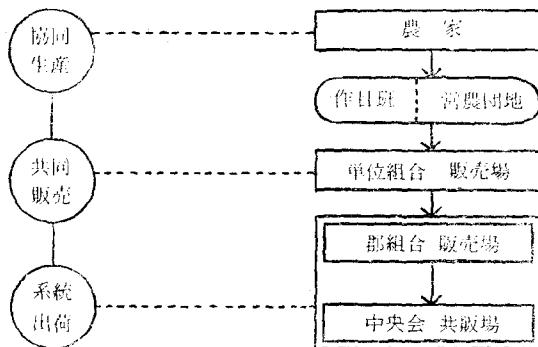
#### 2. 系統出荷體制의 整備・強化

系統出荷란 農民이 出荷한 農산물이 單位組合에서 蔊集되고 이것이 다시 郡組合을 거쳐 消費

地 農協共販場으로 順次的으로 出荷되는 일련의 過程을 말한다(圖 1)。農산물 系統出荷는 農協共販事業의 規模擴大를 위한 必須的인 要件인 것이다。農산물이 系統出荷되지 않고 單位組合 水準에서 處分되어 버린다면 그것은 部分的인 共同販賣는 可能할지 모르나 나머지 주요流通過程을 商人資本에 放任하는 결과가 되어 所期의 成果를 期待하기가 어렵게 된다。

현재 우리나라의 農產物流通은 大消費地 中繼

圖 1 農協의 農產物 系統出荷體系圖



市場의 委託商을 項點으로 하는 系列化된 商人組織에 의해 支配되고 있다。農協의 共販事業을 통해 農產物流通改善을 위한 先導的 役割을 수행해 나갈 수 있기 위해서는 무엇보다도 이러한 商人組織과 맞설 수 있는 힘, 즉 對抗力(counter-vailing power)를 構築해 나가야 하는데 이러한 對抗力은 系統出荷組織의 全利用으로 消費地共販機能을 強化함으로써만 達成될 수 있다。

그런데 農協이 農산물의 大量化를 통해 市場變動에 伸縮的으로 對應해 나갈 수 있기 위해서는 個個農家가 農산물의 販賣를 農協에 委託함에 있어 販賣價格, 販賣時期, 販賣處, 販賣代金의 精算方法 등에 대하여 條件을 일절 불이지 않고 農協에 전적으로 一任하는 無條件委託方式이前提가 되어야 한다。왜냐하면 個個農家가 委託한 個個農產物에 대한 個別性을 認定한다면 그것

은 個別商品의 단순한 集合에 불과한 것이 되기 때문이다。農協의 이러한 無條件委託方式이 효과적으로 採擇될 수 있기 위해서는 出荷와 同시에 組合員이 필요로 하고 긴박한 現金需要를 充當해 줄 수 있는 財源이 確保되어 있어야 한다。

### 3. 計劃出荷의 實施

비록 農산물이 農協에 無條件委託되고 系統組織을 통하여 大量化된다 할지라도 그것이 全國的인 規模로 計劃出荷되지 않으면 共販의 效果를 期待할 수 없게 된다。計劃出荷는 農產物價格의 難解한 季節變動과 地域間의 隔差를 緩和내기 解消시킬 目的으로 農산물의 時期的 場所的 流動을 計劃的으로 調節해 나가는 機能을 말한다。

앞서 指摘한 바와 같이 우리나라 農協共販事業은 심한 季節性에 直面하고 있는 實情인데 비추어 計劃出荷機能의 強化는 農協의 推進해 나가야 할 시급한 課題라 아니할 수 없다.

이러한 計劃出荷가 효과적으로 實施되기 위해서는 共同計算制(pooling)가 뒷받침 되어야 한다。共同計算制란 일정 期間에 組合員이 出荷한 農산물을 일정한 基準에 따라 等級을 查定하고同一等級에 속하는 商品은 서로 混合한 후 共同販賣하여 組合員에게는 出荷量과 等級에 따라 그 期間 중의 平均價格으로 精算해 주는 것을 말한다。農協은 組合員이 無條件委託한 農산물을 販賣함에 있어 裁量權을 가지고 가장 有利한 時期에 그리고 有利한 市場에 販賣하게 되는데 이경우同一한 等級의 農산물이라 할지라도 販賣時期와 販賣場所 등이 다름에 따라 販賣價格과 費用에 差異가 생기게 된다。그러므로 販賣代金의 精算을 共同計算制에 의하지 않고 個別計算制를 採擇한다면 組合員間의 不公平으로 計

劃出荷量을 實施할 수 없게 된다. 共同計算制의 實施는 對象農產物의 標準化와 等級化를 前提條件으로 하기 때문에 標準化와 等級化가 철저히 履行되지 않고 있는 農產物의 경우에는 이의 적용이 어렵게 된다.

#### 4. 農協 小賣機能의 強化

農產物 小賣段階에서는 全流通過程 중에서 가장 많은 流通마아진이 발생되고 있는데 이는 小賣商이 提供하는 流通서비스의 種類가 多樣한데 비해 取扱規模가 극히 零細하기 때문에, 더 우기 이들 小賣商의 大多數가 生計維持를 위한 手段으로 小賣業에 從事하고 있기 때문에 經營方式이 幼稚한데다 價格 및 物量操作 등 不公正去來를 慎行하여 不當한 利潤을 取得하고 있기 때문이다. 따라서 農協이 共販事業을 보다 能率的으로 수행하기 위해서는 系統組織을 小賣段階에까지 擴大延長하는 것이 바람직하다.

農協은 全國 주요都市에 直賣場을 開設하고 있으나 아직 그 數가 充分하지 못한데다 既存直賣場의 系統農產物의 取扱不振과 販賣能力不足으로 所期의 成果를 거두지 못하고 있는 實情이다. 따라서 農協直賣場은 앞으로 系統農產物全量을 取扱할 수 있을 정도로 事業規模가 質的量的인 면에서 伸張되어야 한다. 특히 直賣場店舗의 位置는 既存一般小賣店과의 競合關係를 고려하여 신중히 選定될 필요가 있고 또한 農산물의 小賣行爲는 多數의 消費者와 直接 接觸하게 되므로 人間關係에서 발생하는 微妙하고도 복잡한 販賣活動을 展開하지 않으면 안되기 때문에 直賣場經營者는 小賣業에 대한 經驗과 知識을 가진 사람이 選定되어야 하고 顧客에 대한 적극적인 サービス의 提供과 아울러 農協共販의 趣旨를 理解할 수 있는 사람이 選定되는 것이 바람

직하다.

### IV. 農協共販事業의 展望

將來의 農協共販事業의 成敗는 社會經濟的 諸與件의 급속한 變化에 對應해 나갈 수 있는 共販能力에 달려 있다.

協同組合은 組合員이 自發적으로 事業體를 組織하고 그 事業體가 組合員에 의해 所有·管理되며 組合員을 위해서 運營되는 非營利團體이다. 이와 같이 一般企業體와는 근본적으로 다른 特殊한 性格을 지니고 있는 協同組合이 앞으로 共販事業規模의 擴大를 通過해서 組合員의 經濟的利益을 增進시킬 수 있기 위해서는 적어도 다음 몇 가지 점에서 分析評價되어야 한다.

첫째, 적절한 事業規模가 確保·維持될 수 있는가? 農協이 農산物 共販事業을 通過해서 適正價格을 形成하고 流通마아진을 節減시킬 수 있기 위해서는 적절한 事業量이 確保되고 그것이 계속維持될 수 있어야 한다. 현재 農協이 推進하고 있는 生產·販賣 一貫體系의 確立과 系統出荷機能의 強化등 일련의 措處는 바로 共販規模를 擴大시키기 위한 努力의 일환이다. 그러나 이러한 農協의 努力은 共販事業의 原則의 으로 組合員이 販賣하고자 하는 農產物만을 取扱하는데 限정되어야 하는데다가 多數의 零細한 小農을 대상으로 하기 때문에 共販事業規模을一定水準 이상으로 擴大해 나가는데는 많은 어려움이 隨伴될 것으로豫想된다.

둘째, 적절하고도 合理的인 事業資金이 調達될 수 있는가? 共販事業規模를 擴大해 나가기 위해서는 방대한 事業資金이 필요하다. 간혹 農協에서는 필요한 事業資金을 外部로부터의 借入으로 充當하여 왔지만 原則의 으로는 필요한 資

金을 組合員에 依存하여야 하며 組合員의 出資金은 農協自體資金造成을 위한 주요 財源이 된다. 그러나 農協은 雖小農을 대상으로 하기 때문에 앞으로 막대한 事業資金을 어여한 方法으로 確保할 것인가 하는 問題가 共販事業의 成敗를 左右하는 주요 要因으로 擊頭될 것이다.

세째, 事業規模가 擴大될 경우에도 組合의 能力적인 運營管理가 가능한가? 오늘날의 協同組合은 과거의 協同組合에 비해서 事業規模와 經濟力이 크게伸張되었으나 반면에 組合運營面에 있어 여러가지 어려운 問題를 提起시키고 있다. 이는 協同組合의 諸原則이 大規模 協同組合보다 小規模 協同組合에 더욱 용이하게 적용될 수 있기 때문이다. 이런 점으로 미루어 보아 農協이 中央單位로 聯合되어 事業規模가 擴大되고 複雜해지게 되면 組合員에 의한 農協의 효과적인 運營管理가 점점 어렵게 될 것이다.

네째, 有能한 組合經營者가 確保될 수 있는가? 組合經營에는 組合員, 任員 그리고 雇傭된 職員 등 세 가지 相異한 集團이 參與하게 된다. 協同組合이 有能한 職員을 確保하는 問題는 一般企業體의 경우와 근본적으로 다를 것이 없다. 그러나 任員을 確保하는 問題는 전혀 다르다. 企業體에서는 才能있는 任員을 널리 事業界에서 發見할 수 있으나 協同組合의 任員은 그들의 組合員중에서 選出되어야 한다. 농민을 일반적으로 방대하고 복잡한 組合의 共販業務를 理解하

고 管理해 나갈 수 있는 託월한 能力を 갖추지 못하고 있다. 따라서 農協이 앞으로 어떻게 才能있고 能力있는 任員을 確保할 것인가 하는 점이 解決되어야 할 주요 課題로 남게 된다.

다섯째, 組合과 組合員과의 關係가 改善될 수 있는가? 農協은 그 性格으로 보아 組合員과의 人間的面에서 좋은 紐帶관계를 유지하는 것이 절대 필요하다. 組合間에 發生하고 있는 많은 問題點은 근본적으로 協同組合의 事業規模가 擴大되고 복잡해짐에 따라 蒙起되는 副產物이다. 大規模 協同組合에서는 「나의 組合」 대신에 「그組合」의 일개 組合員이라는 관념이 지배적이다. 더우기 앞으로는 組合員의 農家所得 중에서 農外所得이 차지하는 比重이 增大됨에 따라 農산물共販事業 自體의 상대적 중요성이 필연적으로 低下하게 될 것이고 그로 인해서 組合에 대한 組合員의 關心度가 크게 低下될 것이다. 이와 같이 組合은 組合員과의 摩擦을 여하히 改善해 나갈 것인가 하는 것이 農協이 當面하게 될 또 하나의 주요 課題가 될 것이다.

앞으로 農協이 農산물의 適正價格를 形成하고 流通마아진을 節減하여 流通秩序를 確立하는 등 農產物流通改善을 위한 役割을 차실히遂行해 나가기 위해서는 農產物流通過程에 보다 적극적으로 參與해서 共販機能을 최대한도로 발휘해야 할 것이고 그렇게 하기 위해서는 農協의 運營方針도 社會經濟的 變動趨勢에 적응해 나갈 수 있도록 再檢討 되어야 할 것이다.