

# 소비지 유통환경 변화와 농협의 역할

## 황 의 식\*

Key words: 협동조합(cooperatives), 기회주의적 행동(hold-up problem), 가격차별(price discrimination), 시장참여(market options), 재산권(property right)

### Abstract

Since the mid of 1990s, farmers have gotten more dependent on the retail markets to sale their agricultural products, while the retail markets have substantially been concentrated on a few large marketing firms. This means that farmers' marketing risks such as receiving lower prices are getting bigger. The marketing risks can be explained with the theory of the hold-up problem and the price discrimination. To countervail these risks and increase the farmers' market options it is a more effective strategy that farmers form cooperative and partially participate in the agricultural retail market.

- 1. 서론
- 2. 농협의 소비지유통 참여 배경
- 3. 소비지 유통 진입방향
- 4. 요약 및 결론

### 1. 서론

농산물 시장의 세계화에 따른 공급과잉으로 인하여 농가판매가격이 정체되고, 농가소득도 정체되고 있다. 이러한 배경에서 1990년대 이후 전 세계적으로 농업협동조합의 역할이 강조되고 있다. 협동조합은 단순한 공동교섭 및 공동판매의 역할에서 벗어나 부가가치를 창출하는 조직으로 전환

하고자 하고 있다. 이 과정에서 조직체계의 개혁을 위한 새로운 협동조합 모델들이 모색되고 있다. 우리도 농업소득 증대를 위하여 산지유통기능을 강화하고자 하고 있으며, 이의 지원이 확대되고 있다. 농협개혁의 방향은 산지유통기능 강화에 중점을 두어야 한다는 요구가 증대하고 있다.

여기에서 농협이 소비지 유통에까지 참여하여야 하는가가 중요한 논쟁부분이다. 서로 상반되는 견해가 존재하고 있기 때문

\* 부연구위원

이다.<sup>1</sup> 산지유통혁신을 위한 노력에도 불구하고 판로부족으로 산지 간 경쟁이 심화되고, 수익성이 악화되는 것을 해결하기 위해서는 중앙회가 소비지 유통에 직접 참여하여야 한다는 찬성론이 있다. 반면 생산자조합인 농협은 거래교섭력을 높이는 도매기능을 활성화하는 역할을 담당하여야지 소매기능을 확대하는 것은 바람직하지 않다는 반대론도 제기되고 있다. 특히 정부지원에 의한 종합유통센터 형식의 소비지 유통 참여 확대는 비효율적이라는 인식이다. 개방화 시대에 농협의 소비지유통 참여가 필요한가는 향후 농협의 유통방향을 설정하는 데 있어 중요한 주제이다.

그런데 1990년대 중반 이후 소비지 유통에서는 급격한 변화가 일어나고 있다. 대형할인점 및 대형화된 슈퍼마켓인 슈퍼슈퍼마켓(SSM)이 시장점유 비중을 크게 증대해 나아가고 있다. 대형할인점인 슈퍼센터는 연간 30%의 성장세를 보이고 있어 2002년 17%인 소매시장의 점유 비중이 2005년에는 32%로 증가할 전망이다. 슈퍼센터의 상위 4개 기업의 시장점유 비중(CR<sub>4</sub>)도 2002년에 72.7%로 증가하고 있다.<sup>2</sup> 대형소매점이 소비지 시장을 지배할 전망이고, 기업의 집중도도 매우 높은 시장구조가 형성되고 있다.<sup>3</sup> 점차 시장점유 비중을 확대하고 있는 대형소매점은 구매비용의

절감을 위해 상품개발(MD)을 통해 산지와 직거래를 확대하고 있다.<sup>4</sup> 또한 상품브랜드에서도 자체브랜드 상품(PB상품)의 비중을 확대하고 있다. 소비자의 선택을 단순화하기 위해 규격화된 농산물을 안정적으로 공급하여 주는 산지를 찾고 있다. 한 농산물에 대해 상품을 단순화하기 위해 2~3개의 품질등급만을 취급하고, 원료농산물 구입처도 1~2개로 단순화하고 있다. 대형소매점과 거래관계를 형성하고 있는 지역이 단순화되면서 산지유통 주체간의 경쟁도 심화되고 있다.

한편 대형소매점의 집중도 증가에 따라 그 동안 농산물 유통을 주도하던 도매시장의 거래비중도 점차 감소하는 추세에 있다.<sup>5</sup> 이는 농산물의 숨어 있는 품질에 대한 정보전달과 소비자의 요구에 적합한 농산물 공급에 있어서 도매시장이 상대적으로 비효율적이기 때문이다. 그에 따라 앞으로 농가는 대형소매점과 거래관계를 형성하지 못하면 높은 수취가격을 획득하기도 어렵고, 나아가 판매 자체도 어려운 위협에 직면하게 될 것이다.

농협의 소비지 유통 참여 문제는 소비지 시장이 점차 독과점적 구조로 전환되어 가고 있는 이러한 유통환경의 변화를 고려하여야 한다. 소비지 시장이 독과점적 시장구조로 전환되면 농가판매가격이 하락할 수

<sup>1</sup> 현재 농협은 종합유통센터의 하나로클럽으로 일부 소비지시장에 참여하고 있으나, 이를 확대하는 것에 대해 이견이 존재하고 있다.

<sup>2</sup> 반지명(2003)

<sup>3</sup> 반지명(2003), 슈퍼센터의 신선식품의 취급 비중은 24.3%이다.

<sup>4</sup> 대형유통업체의 농산물 산지에서 직접 조달하는 비중은 과채류의 경우 1999년에 29.1%에서 2002년에는 41.4%로 확대되었고, 채소류도 17.1%에서 32.0%로 확대된 바와 같이 산지개발을 확대하고 있다.

<sup>5</sup> 김동환(2003)

있기 때문이다. 이때 독점기업에 대응하여 시장교섭력을 증대시키기 위한 것이 협동조합 결성의 배경이다. 이를 협동조합의 길항력(countervailing power) 역할이라 한다. 이는 협동조합이 독점시장에 직접 진입하는 것을 의미하는 것이 아니라 공동교섭·판매로 독점력을 상쇄시키는 것을 의미한다. 즉, 농협은 공동판매로 시장교섭력을 제고하는 기능을 수행하면 되는 것이지 소비지 시장에까지 직접 진입할 필요는 없다. 그러면 소비지 시장이 수요 독과점적 시장구조일 때 농협이 소비지 유통에 참여하여야 한다는 근거는 무엇인가? 이 논문에서는 현재 산지농협들이 산지유통혁신을 위해서 투자를 확대하고 있는 것에 대응하여 농협이 소비지 유통에 참여하는 것이 필요한 것인지를 살펴보고, 효과적인 진입 방안을 모색하고자 한다.

이 논문은 다음과 같이 구성되어 있다. 다음 2절에서는 소비지 시장이 독과점적 구조일 때 농협이 소비지 시장에 진입하는 것의 타당성은 무엇인지에 대해 세 측면에서 이론적으로 검토하여 본다. 첫째는 불완전계약이론에 따른 독점기업의 기회주의적 행동이 발생한다는 것을 살펴보고, 둘째는 독점기업의 가격차별화 전략으로 일부 농가가 보다 낮은 가격을 제공받게 된다는 것을 살펴보고, 셋째는 부가가치 창출을 위한 시장참여 기회의 확대 기능을 살펴본다. 3절에서는 농협이 소비지 시장에 효과적으로 진입하는 방안은 무엇인가를 살펴본 이후 마지막으로 요약, 정리한다.

## 2. 농협의 소비지유통 참여 배경

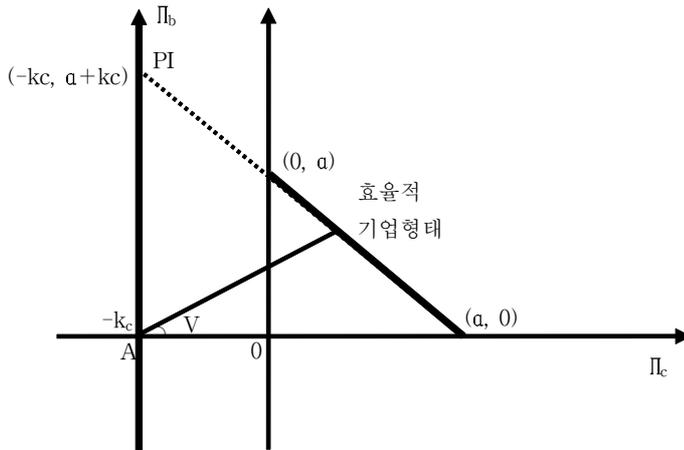
### 2.1. 불완전계약에 따른 기회주의적 행동

산지유통기능 강화를 위해서는 유·무형 자산에 대한 투자를 확대하여야 하는데 이러한 투자는 다른 목적으로 사용하면 그 가치가 크게 하락하는 자산의 고정성(asset fixity)<sup>6</sup>이 큰 특징을 가지고 있다. 특히 거래관계 유지를 위한 가격할인이나 수급조절 등의 투자는 미래에도 거래관계를 유지하고 있어야만 이익을 보장받을 수 있어 자산 고정성이 매우 강하다. 자산 고정성이 높으면 그런 투자비용은 함몰비용(sunk cost)이 되므로 거래상대방이 투자이익의 일부를 취득하려는 기회주의적 행동(opportunistic behavior)을 유인하게 된다. 이는 사전에 거래가격을 계약한 상태에서도 나타난다. 거래관계가 중단되면 투자의 함몰비용만큼 손해를 보기 때문에 거래상대방이 계약가격 재협상을 요구하여도 이를 수용할 수밖에 없기 때문이다.<sup>7</sup> 자산 고

<sup>6</sup> 자산 고정성은 취득가치와 이의 처분가치 간의 차이에 의해 측정된다. 자산 고정성(asset fixity) 보다는 특정투자(specific investment)라는 용어로 보다 많이 사용되고 있다. 특정투자는 거래관계 속에서만 가치가 있는 투자를 의미한다. 농업부문에서의 자산 고정성은 유통 및 생산시설, 생산된 농산물의 부패에 의한 가치 하락 등의 물적인 것뿐만 아니라 특정 재배기술, 계약한 차별화된 농산물 생산을 위한 교육 그리고 거래관계 유지를 위한 위험공유 등 무형 자산도 포함된다.

<sup>7</sup> 이는 불완전계약(incomplete contract) 때문이다

그림 1 자산 고정성에 따른 거래관계



자료: Hendrikse and Veerman(2001)

정성의 크기만큼 상대방은 거래관계에서 보다 우월한 교섭위치(bargaining position)를 확보하게 된다. 이러한 거래관계에서는 거래에서 얻은 이익과 자산의 함몰비용(sunk cost)까지 포함한 준지대(quasi-rent)를 분배하는 게임을 하게 된다. 따라서 자산 고정성이 높으면 투자를 기피하거나 수직적 통합으로 상대방의 기회주의적 행동을 방지하고자 한다.

예를 들어 산지농협이 산지유통혁신을 위해 투자한 것의 자산 고정성이  $k_c$ 이고, 거래에서 사전적으로 잉여가  $a$ (=소비자가격-계약가격 $>0$ )만큼 발생한다고 보자. 그러면 실제 거래하는 시점에서 소매기업이  $(a+k_c)$ 보다는 적은 수준의 계약가격 인하를 요구하면 산지농협은 이를 수용할 수밖에 없다. 산지농협이 계약조건 변경요구를 거부하면 거래가 이루어지지 않아  $k_c$ 만큼

손실을 보고, 이를 수용하면  $k_c$ 보다 적은 손실을 보기 때문이다. 이 거래관계에서는  $(a+k_c)$ 만큼이 준지대이다. 산지농협과 소매기업의 거래교섭 위치(bargaining position)는 초기의  $(0, 0)$ 에서 자산 고정성만큼 변경된  $(-k_c, 0)$ 로 전환된다. 거래관계에서 산지농협은  $(-k_c)$ 만큼 불리한 위치에 처하게 된다. 준지대 분배는 산지농협과 소매기업 간 교섭력(bargaining power)에 의해 결정된다. 산지농협의 교섭력을  $\delta$ 라고 하면, $\delta \cdot (a+k_c)$ 만큼을 분배받는다. 따라서 산지농협의 이익( $\Pi_c$ )은  $[(a+k_c)\delta - k_c]$ 이고, 소매기업 이익( $\Pi_b$ )은  $[(a+k_c) \cdot (1-\delta)]$ 이다. 소매기업이 산지농협과 수직적으로 통합된 협동조합이면 이용고 배당에 의해 이익이 모두 참여농협에 분배되므로  $\delta=1$ 가 되고,<sup>8</sup>

<sup>8</sup> 그러면 소매기업의 교섭력은  $(1-\delta)$ 이다.

<sup>9</sup> 협동조합에 대한 정의는 우리나라에서는 법률에 의해 규정되고 있지만, 경제적 의미에서는 조직체가 제공하는 서비스의 이용자인 조합원에 의해 소유되고(user-owned or finance), 조합원에 의해 통제되며(user-control), 조합원이

다. 계약위반을 확증하기도 어렵고, 계약이행을 강제하기 위해서는 많은 비용이 수반되는 등의 요인으로 계약 자체가 완전하게 이행된다는 보장이 없는 것이다.

소매기업의 독점정도가 증가함에 따라  $\delta \rightarrow 0$ 으로 이동한다. 이때 산지농협이 협동조합을 결성하여 시장에 참여하지 않고, 산지유통투자의 자산 고정성이 아주 크면 산지농협은  $[\delta \cdot (a+k_c) - k_c] < 0$ 가 되어 이러한 투자를 기피하게 된다.

이러한 관계를 그림으로 설명한 것이 <그림 1>이다. 여기에서 산지농협과 소매점간의 분배비율( $\delta$ )을 표시한 것이 각  $V(\cos V)$ 이다. 시장교섭 위치는 (0, 0)에서 자산 고정성에 따라  $(-k_c, 0)$ 로 이동하였다. 그러면 1상한에 있는 기업형태가 효율적인 것이 되고, 산지유통시설에 대한 투자도 가능해진다.

산지농협이 자산 고정성이 높은 투자를 확대하면 시장교섭위치가 악화되어 대형소매점과 거래관계를 형성하기 위해 가격할인 경쟁이 심화된다. 농가의 소득증대를 위해서 산지유통시설에 대한 투자를 확대하였지만 이것이 시장교섭 위치의 악화를 초래하고 있다. 그만큼 가격경쟁을 확대하여야 하고, 산지농협의 경영위험이 높아진다. 이런 현상을 방지하기 위해서는 산지농협과 수직적으로 통합된 농협이 어느 정도 소비자 시장에 참여하여야 한다.

현재는 대형소매점 출현이 초기단계이어서 특정투자를 확대하고 있고, 공급할 산지

도 제한되어 있어 그러한 기회주의적 행동이 적게 나타나고 있다. 대형소매점은 오히려 필요한 농산물을 안정적으로 공급하여 줄 수 있는 산지를 개발하고 있는 단계이다. 이 때 농협의 소비자 시장진입이 효과적이다.

**2.2. 독점기업의 전략적 구매전략<sup>10</sup>**

소비자 시장이 수요자 독점시장 구조를 형성하고 있을 때는 대형소매점의 전략적 농산물 구매전략으로 가격착취 현상이 발생할 수 있다. 이윤을 극대화하는 독점기업의 농산물 판매 한계비용이  $m$ 로 일정하고, 판매가격이  $P$ 라 하자. 그러면 기업의 한계수입은  $p=(P-m)$ 가 된다. 농가는 동일하게  $q(r)$ 를 공급하고 있고, 농가 수를  $S$ 라 하자. 여기서  $r$ 은 농가판매가격이고,  $q'(r) > 0, q''(r) < 0$ 이다. 그러면 독점기업은 다음 식을 만족하는 수준에서 농산물 구입가격을 설정하게 된다.

$$p = r^m + q(r^m)/q'(r^m)$$

그런데 농가가 협동조합을 결성하여 소비자 시장에 진입하게 되면 설립비용(set up cost)  $E$ 를 부담하여야 한다. 협동조합의 경우에도 한계판매비용이  $m$ 으로 동일하다고 가정하면 다음 (1)식이 만족되면 일부 농가( $s$ )는 독점기업의 제시가격을 수용하지 않고, 협동조합을 결성하여 소매시장에 진입하게 된다. 단  $s \leq S$ 이다.

이윤을 배당 받는(user-benefit) 기업체이다. 이 조건을 보다 완화하여 이용에 따라 배당되는(patronage refund) 이용고 배당의 원칙과 1인 1표 주의(one member, one vote rule)에 의해 의사결정이 이루어지는 민주주의 원칙 두 가지 조건만 만족하면 협동조합으로 파악하기도 한다. 따라서 협동조합이 창출한 이익은 모두 조합원에게 분배된다.

<sup>10</sup> 이는 Innes와 Sexton(1993)의 소비자 협동조합 모델을 생산자 협동조합의 경우로 간략히 수정한 것이다.

$$(1) s \cdot \int_{r^m}^p q(r)dr - E > 0$$

독점기업이 독점가격을 설정하면 농가는 협동조합을 결성하여 소매시장에 진입하므로 독점기업은 구매가격을 보다 높게 설정하게 된다. 만약 s의 농가가 소매시장에 진입하였다면 독점기업은 다음 (2)식을 만족하는 수준에서 가격설정을 조정하게 된다. 즉, 협동조합이 제시하는 가격보다는 낮지 않게 가격을 설정하게 된다.

$$(2) r_L(s) = \max(r^m, r_0; s \cdot \int_{r_0}^p q(r)dr - E = 0)$$

E 값이 크므로 다음 (3)식을 만족하는 농가 수인 s\*가 존재하게 된다. s\*보다 적은 수의 농가가 협동조합에 참여하게 되면 농가는 높은 고정비용을 부담하여야 하므로 오히려 손실을 보게 된다.

$$(3) s^* \cdot \int_{r^m}^p q(r)dr - E = 0$$

만약 s의 농가가 협동조합을 결성하였다면 독점기업은 다음 (4)식을 만족하는 가격을 설정하게 된다.

$$(4) B(s, r^*(s)) = \int_{r^*(s)}^p q(r)dr - \frac{E}{s} = 0$$

따라서 독점기업은 다음 (5)식과 같이 전략적으로 구매가격을 설정하여 농가를 차별하는 것이 더 많은 이익을 얻게 된다. 즉, 일부 농가에 대해서는 협동조합을 결성하지 못하도록 유리한 가격을 제시하고, 나머지 농가에 대해서는 독점가격을 제시하

는 농가별로 가격차별화 전략을 선택하게 된다.

$$(5) r(s) = r^m \quad \text{단 } \forall s \in [0, s^*]$$

$$r^*(s): B(s, r^*(s)) = 0, \quad \text{단 } \forall s \in [s^*, S]$$

따라서 소비자 시장에서 수요 독과점을 형성하고 있는 대형소매점이 전략적 구매를 하는 경우 일부 농가에게는 유리한 조건의 가격을 제시하지만 나머지 농가에 대해서는 독점가격 수준을 제시하는 차별현상이 발생하게 된다. 이 조건이 성립하기 위해서는 모든 농가를 대상으로 동시에 구매하지 않고 순차적으로 구매하여야 한다.<sup>11</sup> 실제 소매점은 필요에 따라서 순차적으로 구매하고 있어 처음 구매지에 대해서는 유리한 가격을 제시한다.

특히 소비자 시장의 진입비용인 E가 크면 클수록 협동조합 결성비용이 증대하기 때문에 대형소매점은 보다 많은 농가에 대해 독점가격을 제시할 수 있다. 물론 농가들이 모두 협동조합에 참여하여 공동교섭을 하면 소비자 시장진입의 위협으로 (2)식과 같은 제한가격을 제공받게 되는 이익을 얻을 수 있다. 협동조합이 소비자 시장에 진입하지 않고도 공동판매에 의한 교섭력

<sup>11</sup> 이는 대형소매점에 농산물을 공급하는 농가가 동시에 공급하는 것이 아니라 순차적으로 공급하였을 때 가격차별이 이루어지는 것이다. 실제 대형소매점은 필요한 농산물을 순차적으로 구매하고 있으므로 이 조건은 만족된다. 즉, 먼저 거래관계를 형성하고 있는 산지에 대해서는 높은 가격을 제공하고 후발 산지에 대해서는 가격차별을 하는 행위를 한다. 도매시장의 경매거래에서도 농가간 가격차별현상이 발생하고 있다.

증대로 독점가격을 보다 낮은 유리한 가격으로 전환할 수 있다.

그러나 산지농협은 유통시설에 대한 투자비용의 회수 때문에 이와 같이 서로 이익이 되는 공동판매조직의 결성이 어렵다. 서로 높은 가격을 획득하기 위해 먼저 납품하는 경쟁을 하기 때문이다.<sup>12</sup> 나아가 대형소매점이 일부에 대해 보다 유리한 조건을 제시하는 전략적 가격설정을 하면 공동판매조직의 결성은 더욱 어렵게 된다. 따라서 협동조합이 소비자 시장에 진입하여 농가 간 가격차별현상을 해소하는 것이 보다 안정적인 대응책이 된다. 이때 E의 값이 매우 커서 공동으로 소매시장의 진입이 어려운 경우에는 정부가 지원하는 것이 시장의 효율성을 제고한다.

또한 정부가 가격차별을 법적으로 금지할 경우에도 농가가 독점가격을 제공받지 않을 수 있다. 그러나 소비자에 대해서는 가격차별 현상이 분명하게 드러나 법적 제재가 가능하지만 농산물 구매에서는 순차적이고, 지역별로 분산된 공급조건으로 인하여 가격차별 현상을 파악하기가 어렵다. 소비자 협동조합과는 달리 생산자 협동조합 모형에서는 가격차별의 법적 금지조치가 실효성을 갖기 어렵다.

### 2.3. 시장참여 기회 확대

농가수취가격 제고를 위하여 산지농협은 고품질 농산물 생산을 촉진하고, 품질 차별화 전략을 추구하고 있으며, 이를 실현하기

위하여 유통시설 투자를 확대하고 있다. 그러나 차별화된 상품이 대형소매점의 요구 품목이 아닐 수도 있다. 대형소매점이 자본 회전율을 높이기 위하여 소비자의 선택을 단순화하고, 이를 실현하는 방법으로 제품구색을 소수로 제한하기 때문이다. 소비자의 선호와는 무관하게 평균적 제품구색을 선택하는 것이 오히려 이윤을 극대화한다. 이 때 선택한 제품구색은 소비자의 선호를 반영하여 설정한다. 따라서 산지농협의 농산물 고품질 전략이 대형소매점의 구매조건과 일치하지 않으면 판매 자체가 어렵게 되고, 품질 제고를 위한 투자비용은 손실로 이어진다. 산지유통 혁신을 위한 많은 산지시설 투자가 손실로 연계될 우려가 있다. 이러한 경우 산지농협의 시장참여 기회를 확대하기 위해서도 협동조합의 소비자 시장 참여가 필요하다.

특히 대형할인점이 자체 브랜드상품(PB)을 개발하여 소비자에게 판매하고자 하는 경우에는 더욱 더 산지농협이 개발한 고품질 농산물의 판매처를 확보하기가 어렵게 된다. 고품질 농산물을 생산하기 위해서는 지역성과 이미지를 가진 생산자 브랜드를 구축하여야 하는데 소매점은 이를 인정하지 않으려 하기 때문에 이를 실천하기가 어렵게 된다.<sup>13</sup> 대형할인점은 대부분 PB농산물을 공급하는 전략을 선택하고 있어 생산자 브랜드의 형성을 제약하고 있다. 소비

<sup>12</sup> 죄수의 딜레마 현상이 발생한다.

<sup>13</sup> 소비자가 식품안정성을 중시하면서 농산물도 외형 등의 식별 가능한 요소보다는 안전성, 맛 등의 식별이 불가능한 숨은 정보의 요소가 더 중요하게 된다. 숨은 정보가 중요해지면서 브랜드의 가치는 더욱 증대한다.

지 시장에서 지배력을 확대하고 있는 대형 할인점이 PB농산물 위주로 판매하여 소비자에게 산지의 특성보다는 매장의 이미지를 제공하고자 한다. 이를 통해 소비자의 평판을 충분히 구축하였을 때에는 소비자는 매장의 PB브랜드를 기준으로 구매결정을 하게 된다. 그러면 최악의 경우 수입농산물을 매장의 자체 브랜드로 공급하였을 경우에도 소비자는 수입농산물에 대한 거부감을 상실하게 된다. PB브랜드는 국내산과 수입농산물의 차별화 자체도 어렵게 만들 위험이 있다.

산지농협이 높은 수취가격을 획득하기 위해서는 소비자의 기호를 파악하여 이에 적합한 농산물을 개발하여 공급하여야 한다. 개방화 시대에는 균일한 농산물은 가격이 점차 낮아질 수밖에 없기 때문이다. 소비지역, 인구 특성 등에 따라 높은 가격을 지불할 의사가 있는 소비자를 파악하여 그들이 요구하는 차별화된 농산물을 공급하여야 높은 수취가격을 획득할 수 있다. 산지에서 선도적으로 제품을 개발하기 위해서는 소비자의 기호 파악이 중요한 요소이다. 그런데 대형할인점은 수요를 규격화하기 때문에 다양한 차별화를 추구하지 않는다. 그에 따라 산지에 제공하는 소비자 기호의 정보가 단순화된다. 산지에서 차별화 전략을 선택하기가 어렵다. 따라서 다양한 소비자의 기호를 파악하여 산지에 정보를 제공하여 주는 것이 필요하다. 소비자의 기호에 대한 정보를 얻기 위해서는 생산자 단체인 협동조합이 소비지 유통에 일정 부분 참여하여야 한다.

시장참여의 기회를 확대하기 위한 것이 생산자 협동조합이 소비지 유통에 참여하여야 하는 중요한 근거가 된다. 이는 소비지 시장이 경쟁상태에 있어도 소비지와 산지의 정보전달이 원활하지 못하면 필요하다. 소비자의 기호를 파악하여 이에 적합한 농산물을 개발하고, 이를 생산자가 브랜드화하여 공급할 수 있는 체제를 구축하고자 하는 것이다. 개방화 시대에는 협동조합의 역할에 있어 독점기업에 대응한 시장교섭력을 제고하기 위한 역할보다도 농가에 보다 많은 시장참여 기회를 제공하는 역할이 더 강조되고 있다. 시장개방으로 농가수취가격이 하락할수록 시장참여 확대에 의한 부가가치 창출을 요구하게 된다. 협동조합이 이 목표를 달성하기 위해서는 적극적으로 소비지 시장에 참여하는 것이 필요하다. 이런 측면에서 소비지 유통참여는 산지유통혁신과 연계성을 가지고 있다.

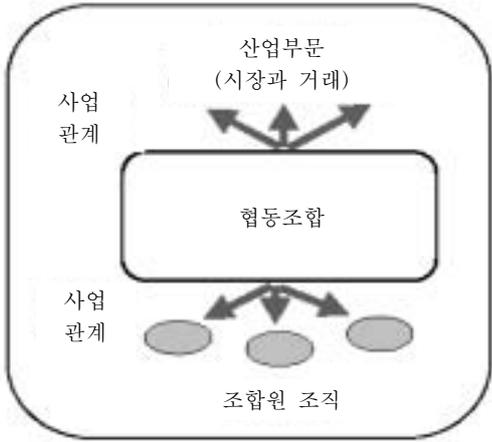
### 3. 소비지 유통 진입방향

#### 3.1. 협동조합의 재산권 문제

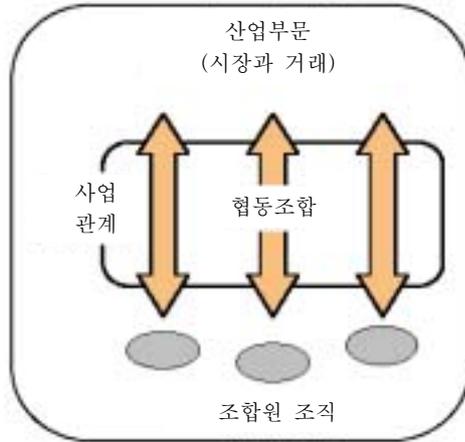
협동조합이 독점시장의 시장성과를 개선하고, 시장참여 기회를 확대할 수 있는 것은 이용고 배당을 통하여 조합원과 협동조합이 수직적으로 결합한 조직형태를 갖추고 있기 때문이다. 특히 협동조합의 부가가치 창출능력을 제고하기 위해서는 수직적 통합관계가 효율적으로 형성되어야 한다.

그림 2 협동조합 사업방식의 구분

(a) 분리형 협동조합



(b) 투명한 협동조합



<그림 2>의 (b)에서 보는 바와 같이 시장의 정보와 조합원의 생산정보가 협동조합을 통하여 원활히 교류될 수 있어야 한다. 이제까지 협동조합은 <그림 2>의 (a)와 같이 양 방향의 정보교류가 단절된 형태이었다. 협동조합이 조합원과 수직적으로 결합되지 않고 별개의 기업인 모델이었다. 협동조합의 사업은 조합원과 관계에서 이루어지는 것과 소비시장과 관계에서 이루어지는 것이 분리된 모습이다. 협동조합이 소비자 시장에 진입하여도 그 효과가 조합원에게 귀속되지 않는다. 개방화 시대에 대응하여 부가가치를 창출하도록 시장참여를 확대하기 위해서는 <그림 2>의 (b)와 같이 정보교류 및 이익과 비용부담관계가 원활히 이루어지는 수직적 통합관계를 강화한 형태이어야 한다.

협동조합은 조합원과 수직적 통합관계를 형성하면서 시장거래의 기회주의적 행동을 방지하는 효과는 얻었지만 조합원간 기회

주의적 행동이 확대되는 다른 성격의 문제에 직면하게 된다. 협동조합이 부가가치 창출능력을 제고하기 위해 많은 자본투자를 필요로 하는 사업으로 전환하면서 조합원의 기회주의적 행동이 심화되고 있다. 즉, 투자자금을 조달하는 조합원과 이의 이익을 얻는 조합원이 일치하지 않음으로써 발생하는 문제이다. 이를 협동조합의 재산권 문제라 한다.<sup>14</sup> 재산권 문제는 협동조합이

<sup>14</sup> 협동조합의 재산권 문제는 몇 가지로 구분할 수 있다. 첫째는 기간불일치의 문제(horizon problem)이다. 이는 투자자금이 이익을 창출하는 기간과 투자비용을 부담하는 조합원이 사업을 이용할 수 있는 기간이 서로 일치하지 않음으로써 나타나는 문제이다.

둘째는 조합원의 포트폴리오 문제(portfolio problem)이다. 조합원은 농업생산을 위한 투자를 확대하여야 하는데 출자금 부담까지 안고 있다.

셋째는 상호보조의 문제(cross-subsidy problem)이다. 협동조합 사업은 여러 품목을 취급하고 있고, 시기별로도 사업량에 차이가 있다. 한 조합원의 사업이용이 다른 조합원의 이익에 영향을 미치는 문제이다. 특히 시장개발을 위한 관측활동이나 브랜드 가치창출을 위한 노력이 다른 품목의 판매활성화를 촉진

표 1 협동조합의 유형별 차이점

	생산지향 협동조합 (Production-oriented Cooperatives)	시장지향 협동조합 (Market-oriented Cooperatives)
시장전략 (market strategy)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 비용절감형 시장전략</li> <li>· 벌크한 생산물</li> <li>· 연합조직이나 다른 조합과 합병을 통한 수평적 확장 추구</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 상품차별 시장전략</li> <li>· 브랜드 상품들</li> <li>· 전략적 제휴, R&amp;D컨소시움, 판매와 배송의 합작투자 등 수직적 확장 추구</li> </ul>
지배관계 (Control)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 순수 협동조합조직형태</li> <li>· 오직 조합원만</li> <li>· 민주적 통제</li> <li>· 이사회는 조합원만으로 제한</li> <li>· 조합원에 의한 의사결정</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 혁신적 조직구조 : 주식회사 등</li> <li>· 조합원, 자본조합원과 제3자 등의 제한된 수 참여</li> <li>· 이용고 혹은 출자 수에 비례한 투표권</li> <li>· 외부전문가 혹은 외부 소유자 참여</li> <li>· 의사결정 업무의 분할</li> </ul>
자본조달 관계 (Ownership)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 오직 조합원</li> <li>· 개방형 조합원주의, 이념적/정치적 중립, 사회</li> <li>· 출자금의 유한책임</li> <li>· 집단적 공유 자본 중시</li> <li>· 출자금에 대한 최소이자</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 조합원과 제한된 비조합원</li> <li>· 폐쇄형 혹은 최소한 자격요건에 의한 조합원 주의</li> <li>· 이용고에 비례한 실질적 가입금 혹은 출하권 구입</li> <li>· 자본이익을 반영하도록 출자금 거래허용</li> <li>· 배당 혹은 성과기준 배당에 의한 출자금의 경쟁적 이자</li> </ul>
거래관계 (Benefit)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 비조합원 거래참여 금지</li> <li>· 동등가격설정(equal pricing)</li> <li>· 단일 동일성격의 생산물 확보</li> <li>· 출하의무와 의무의 인정</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 사업이익에 일치하는 비조합원 거래참여</li> <li>· 공정한 가격설정 (equitable-differential-pricing)</li> <li>· 소매시장의 요구에 따른 다양한 생산물 확보</li> <li>· 계약이나 출하권에 의한 특정 품질과 양을 요구</li> </ul>

자료: Kyriakopoulos and Bekkum(1999)

이용고 배당을 통해 이익을 분배하기 때문에 발생한다. 투자비용은 부담하지 않고 사업이용만 하면 이익을 얻을 수 있기 때문이다. 이 문제가 심화되면 투자자본이 원활

히 조달되지 않아 시장참여가 어렵게 된다.

협동조합이 많은 자본을 필요로 하는 사업으로 전환하면서 전통적 협동조합이 안고 있는 재산권의 문제를 해결하도록 하는 조직개혁이 추진되고 있다. 농협이 소비자유통에 참여하는 데는 많은 자본을 필요로 하기 때문에 이와 같은 재산권 문제는 최소화되어야 한다. 시장지향형 협동조합으로 전환하면서 자본조달, 지배구조, 이익분배 등에서 새로운 운영방식을 도입하고 있다. 이러한 요소를 정리한 것이 <표 1>이

시키게 된다. 이러한 무임승차가 확대되면 시장확대를 위한 활동이 위축된다.

넷째는 통제의 문제(control problem)이다. 협동조합은 자본시장을 활용하지 않고 있어 내부정보인 경영성과를 평가하기가 매우 어렵고, 1인 1표주의 때문에 사업을 많이 이용하고 있는 협동조합의 성과에 큰 영향을 받고 있는 조합원의 이익을 극대화하는 방향으로 통제가 안되는 문제이다.

다. 이는 선진국에서 1990년대 농업부문의 개방화 시대에 대응하여 농가수취가격 제고를 위한 협동조합 역할이 강조되면서 이에 적합한 협동조합 모델을 모색하는 과정에서 도출된 사항들을 정리한 것이다.

### 3.2. 소비지 시장 진입방향

농협이 소매시장에 진입하기 위해서는 많은 자본이 필요하고, 그에 따라 조합원간의 재산권 문제가 발생한다. 따라서 현재의 종합유통센터와 같은 방식보다 새로운 형태의 모델을 개발하여야 한다. 종합유통센터가 산지농협에 충분한 이익을 제공하지 못하는 문제점을 개선하기 위해 보다 산지농협과 농협 소매점이 수직적 통합관계를 강화하여야 한다.<sup>15</sup> 소매활동의 이익이 산지농협에 전달되기 위한 것이다. 이를 위해서는 전통적 협동조합모델에서 나타나고 있는 재산권 문제를 해결하는 것이어야 한다. 여기에는 북미에서 출현하고 있는 신세대협동조합(NGC)의 모델을 참조할 필요가 있다.

소매유통을 담당할 자회사를 설립하고, 중앙회 및 소매자회사에 농산물을 공급하는 산지농협 그리고 비조합원 등이 출자한 지주회사 형태로 결성한다. 중앙회 및 비조합원 출자는 우선출자 형식으로 투자자금

의 수익성을 보호하여 주어야 한다. 특히 지역농산물의 판매권을 확보하도록 지역농협 및 지자체의 출자를 유도하여 자본조달을 확대하는 것도 한 방안이다. 지주회사 산하에 지역별로 대형슈퍼점(SSM)을 두어 판매능력을 제고하여야 한다.

산지농협에 대해서는 출자금에 비례한 출하권의 개념을 도입하여 출자규모에 따라 규정된 품질의 농산물을 출하할 수 있는 권리를 부여하는 동시에 반드시 출하하여야 하는 출하의무를 부여하여야 한다. 출하권을 소유하였다 하더라도 생산한 농산물을 모두 출하할 수 있는 것이 아니라 소비자가 원하는 농산물만을 출하할 수 있도록 품질규정을 설정한다. 이를 위해서는 소매자회사와 산지농협이 유통협약을 체결하여야 한다. 소매자회사의 특정 소매점을 특정 산지와 연결시키는 전속거래관계를 형성하는 것도 효과적이다. 이를 통해 소비자가 원하는 상품을 생산하도록 하고, 산지에는 안정적인 판로를 제공한다. 소비시장과 산지가 서로서로 보호하는 체계를 구축한 것이다. 이를 위해 소매자회사의 제품개발과 산지개발 기능을 강화하여야 한다. 산지가 농산물을 출하하는 것은 도매기능을 활용하도록 하고 수수료를 부담하는 체계이어야 한다. 소매자회사에 출하한 농산물의 가격설정은 도매가격이 아닌 소매점과 직접 교섭하는 체계가 되어야 수직적 통합이 이루어진다.

산지농협의 출하권을 농협내부에서 양도할 수 있는 출자금 거래를 허용하는 제도를 도입하는 것도 필요하다. 협동조합이 투

<sup>15</sup> 산지농협이 종합유통센터에 공급하는 농산물에 대해 도매시장 가격에 연동한 가격을 설정하고 출하장려금을 지급하고 있다. 따라서 소매부문에서 창출한 부가가치가 산지농협에게 전달되지 않고 대부분 내부 유보되고 있다. 종합유통센터의 소매점은 산지농협에게 판매처를 제공하는 역할 정도만 수행하고 있고, 부가가치 창출이라는 역할은 미흡한 실정이다.

자자기업에 비해 상대적으로 낮은 경영효율성을 보이게 하는 결정적인 요소는 출자금을 거래할 수 있는 자본유통시장(secondary market)이 없다는 것이다. 그 결과 내부거래에 대한 가격설정과 경영성과 평가에서 협동조합이 상대적으로 비효율적이다. 산지농협 간의 기회주의적 행동을 방지하기 위해서도 제한된 범위에서 출자금 거래를 허용하여야 한다. 어떤 산지농협이 불매소매자회사가 자신의 이익을 극대화하는 방향으로 경영되지 않으면 쉽게 이용을 거부할 수 있는 기회를 주어야 한다.

농협이 소매시장에 진입하는 것은 사업영역을 확대하는 것보다 시장구조를 개선하는 것이어야 한다. 이를 위해서는 새로운 협동조합의 모델을 적용하여야 한다. 산지농협과 소매자회사가 수직적으로 밀접한 관계를 형성한 형태이어야 한다. 특히 소매자회사가 창출한 이익이 정당하게 출하농협에 되돌아 갈 수 있도록 하는 것이 중요하다. 소매농협이 창출한 부가가치가 조합원에게 귀속되지 않으면 농가수취가격의 제고도 어렵고, 또 다른 독점기업으로 인식되는 갈등관계가 형성된다.

#### 4. 요약 및 결론

개방화 시대로 진입하면서 농산물 소비시장에서는 대형할인점 등 대형소매점이 출현하여 점차 시장지배력을 확대하여가고 있다. 나아가 자체 브랜드를 개발하면서 산지와 직거래를 확대하고 있다. 이를

통해 산지유통 혁신을 유도하는 긍정적인 역할을 수행하고 있다. 그러나 소비시장의 독점력이 강화될수록 생산농가의 판매위험은 증가한다. 농가판매가격이 하락하기도 하지만 최악의 경우에는 수입농산물의 취급확대로 판매 자체도 위협받을 수 있다. 특히 산지유통혁신을 위한 투자가 확대될수록 거래교섭에서 불리한 위치에 처하게 된다. 거래관계에서 기회주의적 행동을 방지하기 위한 협동조합의 역할이 중요하다.

소비시장의 변화에 대응하여 농협은 두 측면에서 접근하여야 한다. 첫째는 시장교섭력을 증대시키기 위한 공동판매, 즉 도매기능을 강화하는 것이다. 공동판매가 확대되면 농협의 시장진입 위협 때문에 대형소매점은 가격착취나 자체 브랜드 개발 등의 행위를 하기가 어렵게 된다. 그러나 산지가 소규모로 분산되어 있고, 산지 간 경쟁이 촉진되고 있어 이를 이행하기가 어렵다. 산지농협의 이해를 조정하는 기능이 중요하다. 둘째는 농협이 직접 소매유통에 참여하는 것이다. 여기에는 많은 자본이 필요한 문제가 있으므로 새로운 진입모형을 개발하여야 한다.

따라서 소매시장에 부분적으로 진입하는 한편 공동판매를 확대하여 도매물류를 효율화하여야 한다. 도매기능은 산지를 개발하고, 산지농협의 품질관리를 선도하는 것이다. 이를 효율적으로 수행하기 위해서는 산지조합과 수직적 통합관계를 강화하여야 한다. 도매기능은 농협의 소매점뿐만 아니라 대형소매점도 이용할 수 있는 유인을 주어야 한다. 이를 위해서는 농협의 소매기

능과 도매기능의 분리가 필요하다. 도매기능은 공동판매 기능을 담당하면서 농산물 공급체계 전반에 대한 물류효율화를 촉진하는 역할을 수행하여야 한다.

소비지 시장에 진입하는 것이 효율성을 발휘하기 위해서는 보다 산지농협과 수직적 통합관계를 강화하고, 이를 통해 소비자와 생산자의 정보가 원활히 교류될 수 있어야 한다. 새로운 협동조합 운영모델을 도입하여야만 가능하다. 소비지 시장에 진입하는 데는 많은 자본을 필요로 하므로 이를 촉진하기 위한 정부의 지원도 필요하다.

**참 고 문 헌**

김동환. 2003. 「농수산물 종합유통센터의 운영 성과와 발전방안」. 농식품신유통연구원.  
 반지명. 2003. “슈퍼센터(대형할인점)의 발전 전망과 농식품업계의 대응.” 「신유통 아침포럼」 제2호. 농식품신유통연구원. pp 83-117.  
 안기욱. 2003. “농산물 품질경쟁력 제고를 위한 소비지시장 대응전략”(미발표). 농정신문주최 토론회 자료.  
 황의식. 2002. 「조합원 유통사업 참여 활성화를 위한 가격설정체계 연구」. 서울대학교 박사학위 논문.

Harris, A. and Fulton, M. 1996. “New Generation Co-operatives and Co-operative Theory.” *Journal of Co-operatives* 11: 15-28.  
 Hendrikse. G. W. J. and Veerman, C. P. 2001. “Marketing Co-operatives : An Incomplete Contracting Perspective.” *Journal of Agricultural Economics*.  
 Innes. R. and Sexton, R. J. 1993. “Customer Coalitions, Monopoly Price Discrimination, and Generic Entry Deterrence.” *European Economic Review* 37, 1569-1597.  
 Innes. R. and Sexton, R. J. 1996. “Divided and Conquer Price Discrimination in Entry Games with Strategic Buyers.” D. Martimort(ed), *Agricultural Markets: Mechanims, Failures and Regulations*, Elsevier.  
 Kyriakopoulos, K. and Bekkum, O. F. v. 1999. “Market Orientation of European Agricultural Cooperatives : Strategic and Structural Issues.” European Association of Agricultural Economists.

■ 원고접수일 : 2003년 8월 22일  
 원고심사일 : 2003년 8월 29일  
 심사완료일 : 2003년 12월 3일