

미국 농업협동조합의 현황과 사례 *

김 동 환
(안양대학교 무역유통학과 교수)

1. 머리말

1.1. 농업 여건

미국에서 농협은 1800년대 후반부터 결성되기 시작하였으며, 대공황 이후 농가조직화와 민간기업의 독과점력 등을 대응하기 위해 발전되었다. 초기 농업협동조합들은 1890년에 입법된 셔먼법(Sherman Antitrust Act) 위반으로 기소되기도 했다. 미국 정부는 이러한 상황에 직면하여 캐퍼볼스테드법(Capper-Volstead Act, 1922), 협동유통법(Cooperative Marketing Act, 1926), 농업유통법(Agricultural Marketing Act, 1929) 등과 같은 법적 장치를 통해 농협을 육성하게 되었다. 특히 캐퍼볼스테드법은 협동조합이 독점금지법(Antitrust Act)에 저촉되지 않으면서 농산물 판매를 위한 공동 활동을 수행할 수 있도록 보장하고 있다.

미국의 협동조합은 두 개의 이론적 토대 하에 발전하였다. 먼저 사피로(Sapiro)류의 협동조합은 품목별 대규모의 중앙 집중적 협동조합을 결성하여(일종의 시장의 독점화 추구), 생산자들의 교섭력을 확대하고 그 결과로서 높은 가격의 수취를 도모하는 것을 목적으로 하고 있다. 그러나 경쟁이 치열한 20세기 시장 환경에서 협동조합이 지배적인 시장점유율을 유지하기 어렵기 때문에 사피로류의 협동조합은 대부분 실패로 끝났

* (dhkim@anyang.ac.kr).

다고 평가되고 있다.

이에 반해 노스(Nourse)류의 협동조합은 사피로류의 시장 독점화에 반대하고, 민간 기업의 독과점을 견제하여 경쟁적으로 행동할 수 있도록 지역 수준에서의 협동조합 활동을 선호하고 있다(경쟁척도 가설, competitive yardstick hypothesis). 노스류에서는 개별 조합은 독자성을 유지한 채 연합회를 통해 판매 및 구매에 있어서 규모의 경제성을 도모하고, 협동조합 성공에 있어서 교육의 중요성을 강조하고 있다.

미국 농협의 수는 1930년대 12,000개 정도로 최고조에 달했으며, 1940~50년대에서는 합병에 따라 농협 수는 감소하지만 조합원 수는 720만 명으로 최고조에 달하였다. 1950년대에는 농협의 사업이 다각화되고 수직적 통합이 이루어졌으며, 대규모 지역 농협이 결성되기 시작하였다. 1960년대 이후 합병과 농민수 감소에 의해 농협의 수가 급격히 감소하였으며, 1980년대에는 농협이 과도한 부채 등으로 어려운 시기였으며 그동안 증가세를 보여 왔던 협동조합의 시장점유율이 점차 감소하기 시작하였다. 판매와 구매사업에 있어서 협동조합의 점유율은 1988년 25%를 기점으로 감소하기 시작하였다. 1990~2000년대에는 협동조합 간 합병 추세가 가속화되어 조합 수 및 조합원수가 지속적으로 감소하고 있으며, 합병을 통해 탄생된 대규모 농협은 수출입 및 해외 사업을 적극적으로 추진하면서 성장하고 있다. 2011년 현재 미국 농협 수는 2,247개이며 조합원수는 2,248천 명이다.

최근에는 농민들의 소득이 정체되면서 가공과 같은 고부가가치 사업 부문에 대한 관심이 증가하고 있다. 아울러 주식 시장에 투자해본 젊은 농민들은 협동조합 출자에 대해 보다 높고 신속한 이익 확보를 요구하고 있으며, 이에 따라 새로운 자본 조달 방식 대두되고 있다. 이 때문에 노스다코타주(州)와 미네소타에서 100여개가 넘는 신세대 협동조합이 결성되었고, 와이오밍에서는 보다 진전된 형태의 협동조합이 탄생되었다. 최근 와이오밍에서는 기존 출자배당 제한을 철폐하여 투자자들에게도 협동조합 문호를 개방하여 비조합원 투자자에게 무한대의 출자배당을 허용하고 투표권을 공여하는 방향에서 협동조합법을 개정하였다. 이 와이오밍 모델은 전통적인 협동조합 모델에서 벗어나 비조합원의 투자를 적극적으로 유치하는 것이며, 이는 대규모 자본을 요구하는 협동조합의 현실에서 피할 수 없는 선택이 되고 있다.

21세기에도 미국 농협은 사업다각화, 수직적 통합, 국제화 등이 진전되면서 합병이 지속적으로 이루어질 것으로 전망되며, 고부가가치 농산물에 대한 관심 증대와 신세대 농협의 성공 등으로 인해 새로운 형태의 농협이 지속적으로 출현할 것으로 전망된

다. 더욱이 최근에는 드물기는 하지만 대형 협동조합들이 일반 회사로 전환되는 경우도 발생하고 있다. 협동조합이 일반 회사로 전환되는 이유는 자본 조달을 쉽게 하기 때문이며, 기존 조합원들은 그들의 출자금에 적절한 보상이 있을시 일반회사로의 전환에 찬성하고 있다.

미국 농협의 이러한 변화는 농협중앙회 사업 분리 등 급격한 변화를 겪고 있는 우리 농협에게 중요한 시사점을 제시하고 있다. 따라서 이 글에서는 서론에 이어 제2절에서는 미국 농협의 구조를 간략히 설명하고, 제3절에서는 미국 농협의 변화 동향, 제4절에서는 주요 농협의 사례, 제5절에서는 미국 농협의 특성을 요약하고 시사점을 정리해 보고자 한다.

2. 미국 농협의 구조

미국의 농협은 생산 농협, 마케팅 농협, 구매농협, 신용농협 등 기능별 및 품목별로 전문화되어 있다. 전국단위에서는 우리의 농협중앙회와 같은 강력하고 비대한 조직이 없고 품목별로 일부 전국 연합조직이 있으나 실제 사업은 하지 않고 정보교환, 교육, 농정활동 등 지원활동 수행하고 있다.¹⁾

2.1. 기능에 따른 구분

2.1.1. 마케팅농협(marketing cooperatives)

마케팅농협은 사업기능에 따라 크게 마케팅농협과 교섭농협으로 구분된다. 마케팅 농협(marketing cooperatives)은 선별, 포장, 가공, 저장 등 물리적인 처리과정을 수행한 후 농산물을 판매하는 조합이다. 교섭농협(bargaining cooperatives)은 농산물의 물리적 처리과정은 수행하지 않고 중간상인과 가공업자 등과의 교섭력을 바탕으로 가격협상 기능을 수행하며, 품질관리·등급표준화 등에 대한 시장정보를 제공하는 형태이다. 대부분의 마케팅농협은 조합원과의 판매협약을 체결하고, 출하물량, 품질관리, 출자, 생산조절 등에 대해 조합원의 의무 이행을 강제하고 있다. 마케팅 농협들은 최근 합병 등을 통해 그 규모가 커지고 있으며, 수직적 통합을 통해 산지 유통은 물론 도소매, 가

1) 대표적인 전국 조직으로는 Farm Credit Union, National Council of Farmer Cooperatives, National Milk Producers Federation, National Rural Electric Cooperative Association, National Rural Telecommunications Cooperative, National Telephone Cooperative Association 등이 있음.

공에까지 폭넓게 참여하고 있다. 일부 대규모 마케팅 농협은 썬키스트(Sunkist), 랜드 오 레이크스(Land O'Lakes), 블루다이아몬드(Blue Diamond), 오션스프레이(Ocean Spray), 썬메이드(Sun-Maid), 썬스위트(Sunsweet), 트리탑(Tree Top), 웰츠(Welch) 등과 같은 유명 브랜드를 육성하고 있다.

미국의 마케팅 농협은 2011말 현재 총 1,222개소에 835천 명의 조합원을 확보하고 있다. 마케팅농협의 수를 품목별로 보면 곡물 및 유지작물, 낙농, 과일 및 채소에서의 비중이 크다.

2.1.2. 구매농협(Supply Cooperatives)

구매농협(supply cooperatives)은 조합원에게 생산자재를 경쟁적 가격에 제공하는 것을 목적으로 하고 있으며, 2011년 현재 구매농협은 935개소에 1,407천 명의 조합원이 등록되어 있다. 전통적으로 농업생산자재(사료, 종묘, 비료, 석유제품, 농기계류 및 설비 등)를 주로 공급했으나 최근에는 농촌에 거주하는 비 농업인에게 난방유, 잔디 및 정원 관련 기계, 가전제품 등도 공급하고 있으며, 인구가 극히 작은 소규모 농촌지역에서는 식품점 및 편의점, 식당 등도 운영하고 있다. 생산자재 중에서는 석유 제품이 가장 큰 시장이고 구매조합은 석유 시추에서부터 정제, 도소매, 연구개발에 이르기까지 수직 계열화체제를 가지고 있다.

2.1.3. 서비스농협(Service Cooperatives)

서비스 농협은 농업 관련 서비스, 예를 들어 인공수정, 원유 검사, 수송, 저장, 건조, 도정 등의 서비스를 협동조합을 통해 제공받는 형태로 2011년 현재 128개 서비스 농협에 39천 명의 조합원이 참여하고 있다.

표 1 미국 농협 통계(2011)

품목류	조합수	조합원수(천인)
건조 콩, 완두콩	5	1.8
면화	12	25.4
Cotten ginning	154	26.7
낙농업	132	48.3
수산업	38	5.4
과수 및 채소	145	22.1
곡물 및 유지종자(oildseed)	521	573.6
축산	64	73.7
견과류	18	9.7

표 1 미국 농협 통계(2011) (계속)

품목류	조합수	조합원수(천인)
가금류	10	0.5
쌀	12	10.9
설탕	26	8.7
담배	6	11.9
모직 및 양털리(mohair)	53	9.6
기타유통(marketing)	26	6.5
전체 유통(total marketing)	1,222	834.9
공급	935	1,406.6
인공수정(artificial insemination)	13	51.1
기타서비스업	105	38.3
쌀 건조기계	4	0.3
저장시설	6	0.1
운송	13	0.4
전반서비스(total service)	128	39.1
총계	2,285	2,280.5

자료: USDA, Rural Development website.

2.2. 시장 범위에 따른 구분

2.2.1. 지역농협(local cooperatives)

지역농협은 일반적으로 반경 10~30마일 내 혹은 군(county)내에 거주하는 조합원으로 구성되며, 대부분 하나의 시설을 보유하나 최근 합병에 의해 몇 개의 군을 포함하고 복수의 시설을 보유하는 조합으로 발전되고 있다.

2.2.2. 지구(regional) 및 전국(national) 농협

지구 농협(regional cooperatives)은 몇 개의 주에서 영업하는 조합이고 광역 및 전국 농협(interregional and national cooperatives)은 미국 전역에서 활동하는 조합이다. 지구 농협은 경쟁을 회피하기 위해 전국 연합회를 결성하기도 하며, 대표적인 광역 및 전국 농협은 CF 인더스트리(CF Industries)로 8개의 지구 농협에 의해 소유되고 있다.

2.2.3. 국제 농협(international cooperatives)

국제 농협은 2개 이상의 국가에서 활동하는 조합이다. 예를 들어 그로우마크(Growmark)는 미국과 캐나다에서 영업하고 있으며, 랜드 오 레이크스(Land O'Lakes)는

동유럽 낙농 및 자재 농협에 지분을 보유하고 있다.

2.3. 소유 구조에 따른 구분

2.3.1. 집중영(Centralized Cooperatives)

조합원이 조합을 직접 소유하는 형태로 지역농협 (local cooperatives)에서 일반적인 유형이다. 집중형 농협은 일반적으로 단일 사무소, 단일 이사회, 단일 경영자로 구성된다. 집중형 조합에서는 관내를 몇 개의 지구(district)로 나누고 각 지구에서 대의원을 선출하고 대의원이 이사를 선출하며, 이사회에서 최고경영자(CEO)를 고용하는 형태의 지배구조를 보이고 있다. 대표적인 조합으로는 크랜베리 주스를 가공하는 오션스프레이(Ocean Spray)로 미국과 캐나다의 800개 크랜베리 농가로 구성되어 있다. 본부는 매사추세츠(Massachusetts)에 있지만 전 미국과 캐나다에 가공 시설을 운영하고 있다.

2.3.2. 연업영(Federated Cooperatives)

조합원은 지역농협에 가입하고, 지역농협은 다시 광역농협(연합회)을 구성하는 형태이다. 지역 농협은 그들의 이사를 통해 연합회의 이사를 선출하며, 연합회 이사회 지구별 지역 농협 수에 비례하여 이사 수를 배당한다. 지역 농협의 투표권은 1조합 1표 원칙에 의하거나 조합원수, 연합회와의 사업규모, 연합회에 출자한 규모 등에 비례하여 배당하기도 한다. 회원 농협은 연합회에 출자를 하고 이용고배당²⁾ 등을 수취하게 된다.

연합회는 대규모 광역 조합(regional cooperatives)이 소규모 지역 농협(local cooperatives)을 대상으로 구매활동과 판매활동을 대행해주는 형태로 운영되고 있다. 연합회적인 광역조합은 농자재를 공급하거나 육류, 곡물, 낙농제품 등을 판매하며, 대표적인 조합들은 팜랜드(Farmland), 그로우마크(Growmark), 씨에이치에스(CHS, 전 Cenex Harvest States), 랜드 오 레이크스(Land O'Lakes), 엠에프에이(MFA Inc.), 남부주(州)협동조합(Southern States Cooperative) 등이다.

농식품 유통에 있어서 광역조합들은 특정 등급의 농식품을 브랜드화하여 판매하며, 농가로부터 소비자에게까지 일관된 통합판매체계를 구축하고 있다. 새로운 시장을 개발하며, 식품가공시설에 투자하고, 지역조합의 농식품을 판매하기 위해 민간기업과 합작투자 및 전략적 제휴 등으로 협력하고 있다. 더욱이 개별 지역조합이 하기 힘든 시장조사 및 인력 훈련 수행, 수출시장 개척 등의 기능을 수행하고 있다.

지역조합(local cooperatives)들이 광역조합(연합회)의 서비스를 활용할 것인지 아닌지

2) 이용고배당(patronage refunds): 조합 사업으로부터 발생된 잉여금을 조합원이 조합사업을 이용한 분량 또는 실적에 따라 배당하는 것임.

는 전적으로 지역조합의 자유로운 의사에 의해 결정되기 때문에 광역조합의 서비스 경쟁력과 리더십이 중요하다. 연합회(광역조합)와 지역조합의 관계는 유통경로 구성원 간 힘(power)의 관계로 파악하기도 하며, 연합회의 힘이 강할수록 지역조합을 결속시키는 정도가 강하게 된다. 연합회가 가지는 힘의 원천은 다섯 가지로 다음과 같다. 첫째, 보상적 힘(reward power)으로 이는 연합회가 지역조합을 얼마만큼 보상해 줄 수 있는가를 나타내며, 재정적 인센티브와 지원서비스 형태로 나타난다. 둘째, 강제적 힘(coercive power)으로 연합회가 지역조합을 처벌할 수 있는 능력을 의미하며, 구체적으로 중요 지원을 유보하거나 거래관계의 중지를 위협하는 형태를 가지게 된다. 셋째, 합법적 힘(legitimacy power)으로 계약이나 협정, 관습 등으로 연합회가 지역조합을 강제할 수 있는 능력을 말한다. 넷째, 전문적 힘(expertise power)으로 연합회가 지닌 독특한 전문지식과 신뢰에 의해 지역조합이 연합회의 제안에 동의하게 되는 상황을 의미한다. 다섯째, 준거적 힘(referent power)으로 연합회의 이미지나 평판을 지역조합이 공유하고자 하여 연합회의 지시에 순응하게 된다.

미국에서는 연합회와 지역조합간의 관계를 유통경로 상 경로구성원간의 수직적 관계로 파악하고 있으며, 결국은 연합회와 지역조합간의 경제적, 비경제적 요인에 의해 관계 구조가 결정되는 것으로 파악하고 있다. 결국 연합회가 활성화 되느냐 아니냐의 여부는 연합회가 회원조합에 얼마만큼의 경제적 유인을 제공하고 통제할 수 있는가에 의해 달려있다.

2.3.3. 혼합형(Hybrid Cooperatives)

광역농협(연합회)이 지역농협과 조합원 모두를 회원으로 하여 사업을 운영하는 형태의 조직으로 썬키스트 생산자(Sunkist Growers)와 랜드 오 레이크스(Land O'Lakes)가 대표적인 조합이다.

2.3.4. 공동마케팅교섭기구(Marketing Agency-in-common)

공동마케팅교섭기구(marketing agency-in-common, MAC)는 조합이 회원이 되는 일종의 연합체로 회원조합간의 농산물 판매를 조정(coordination)하고 다양한 마케팅 프로그램을 수행하는 조직이다. 구체적인 기능은 수취가격 상승을 위한 교섭력 확대, 규모의 경제성 도모, 정보 공유(특히 가격 정보), 시장 개발 등이다.

연합회와 마케팅교섭기구의 차이점은 마케팅교섭기구의 경우 연합회에 비해 투자와 자산 확보가 상대적으로 적다는 것이다. 실제로 연합회와 마케팅교섭기구를

구분하는 기준은 자산 대비 매출의 비율이 0.1 정도이다. 다시 말해 마케팅교섭기구는 조합 자체의 자산은 그대로 두고 연합에 의해 조정과 규모의 경제에 따른 이득을 취하는 조직 형태로 조합들이 독자적인 경영체로 유지하면서 조합 간 조정 기능을 원하는 경우 조직되는 경우가 일반적이다.

연합회(federated cooperatives)는 많은 자본이 소요되는 가공이나 마케팅 활동을 수행하는 경우가 많은 반면 마케팅교섭기구는 자본이 크게 필요하지 않은 마케팅 활동을 수행하고 있으며, 연합회에 비해 공동마케팅교섭기구(MAC)에 참여하는 조합의 수는 적은 편이다. 공동마케팅교섭기구(marketing agencies-in-common)는 일반 기업의 경우 독점금지법에 의해 불법으로 인정되고 있으나 농업 협동조합의 경우는 캐퍼 볼스테드법(Capper-Volstead Act)에 의해 제한적으로 설립을 인정받고 있다.

대표적인 공동마케팅교섭기구(MAC)로는 중서부농산물사(Midwest Agri-Commodities, Inc., 사탕수수 부산물 판매), 소이콧(Soy-Cot, 대두 가공조합과 면화가공조합으로 식물성 기름 판매), 에이콧(Amcot, Inc., 면화판매), 협동브랜드(Cooperating Brands, Inc., 단체급식용 주스 판매), 웨네카세일즈(Weneka Sales, 6개 사과 조합을 대신하여 소매업체에 판매) 등이다.

2.3.5. 농업 조직 유형별 장단점

Reynolds(1994)는 농협의 조직 유형별 장단점을 지배구조, 성과관리, 규모의 경제성, 설비 및 자산 활용, 무형자산의 개발, 조합원 몰입도 및 충성도 등 6가지 차원에서 분석하였다. 4가지 조직 유형은 개별 조합별 활동(No Intercooperative Coordination), 마케팅교섭기구(Marketing Agency-in-Common), 공동마케팅교섭기구 이외의 연합조직(Non-MAC Federated Cooperative), 합병(Consolidation or Merger)이다.

지배구조는 이사회가 조합의 경영 활동을 얼마만큼 감독할 수 있는가의 정도를 나타내는 지표로 개별조합 경영이 가장 높으며, 합병조합이 가장 낮은 것으로 분석된다. 이는 조합규모가 커질수록 지배구조가 복잡한 양상을 보이기 때문이다. 공동마케팅교섭기구(MAC)는 비교적 적은 자산이 투입되기 때문에 지배구조에 큰 문제가 없는 것으로 분석된다. 성과관리는 조합 직원이 최대의 성과를 낼 수 있도록 동기를 부여하고 감독하는 것을 의미하며, 개별조합 경영이 가장 우수하고 공동마케팅교섭기구(MAC)가 가장 불량한 것으로 나타났다. 이는 공동마케팅교섭기구(MAC)에서는 개별 조합이 그들의 경영구조를 그대로 유지하고 있기 때문에 성과관리에 그다지 큰 관심을 보이지 않기 때문이다.

규모의 경제는 규모 확대에 따른 이점으로 합병조합, 연합회의 순으로 높고 개별조

합 경영이 가장 낮았다. 설비 및 자산 활용에서는 합병 경영이 가장 효과가 높고, 공동 마케팅교섭기구(MAC)가 연합회보다 개별조합의 설비 및 자산을 보다 효율적으로 활용케 하는 것으로 분석된다. 브랜드, 전문 인력 등 무형의 자산을 개발하고 축적하는 능력은 합병 경영이 가장 좋고 공동마케팅교섭기구(MAC)가 가장 취약하다. 조합원 몰입 및 충성도는 일반적으로 조합원수가 적고 지역적으로 집중되어 있을 때 높기 때문에 개별 조합 경영이 높고 합병경영이 낮은 것으로 분석된다.

결국 연합조직은 규모의 경제, 브랜드, 설비 활용 등에서 이점이 크나 조합원의 몰입도, 주인 의식, 경영자 통제 등에서는 이점이 적은 것으로 분석된다.

표 2 조직유형별 장단점

항목	1순위	2순위	3순위	4순위
지배 구조	NIC	MAC	NMFC	COM
성과 관리	NIC	COM	NMFC	MAC
규모의 경제성	COM	NMFC	MAC	NIC
설비 및 자산 활용	COM	MAC	NMFC	NIC
무형 자산의 개발	COM	NIC	NMFC	MAC
조합원 몰입도 및 충성도	NIC	MAC	NMFC	COM

주) NIC : No Intercooperative Coordination(개별 조합별 활동).
 MAC : Marketing Agency-in-Common(마케팅교섭기구).
 NMFC : Non-MAC Federated Cooperative(마케팅교섭기구 이외의 연합조직).
 COM : Consolidation or Merger(합병).
 자료 : Reynolds, 1994로부터 재구성.

3. 미국 농업의 변화 동향 및 전망

3.1. 합병

조합 간 합병은 소비자 유통업체의 규모화, 과점화에 대응하고 효율성 향상을 기하기 위해 추진되고 있으며, 판매농협은 1950년 10,035개소에서 2000년에는 3,346개, 2011년 1,222개로 대폭 감소하였다.

3.2. 다양한 조직 유형 개발

미국의 농협들은 급변하는 환경 하에서 경쟁력을 확보하기 위해 다양한 조직유형을

채택하고 있다. 먼저 자회사(Subsidiary)는 탄력적인 근무시간 및 임금체계 적용, 특수한 기술 개발 추진 등을 도입하고 있으며, 민간기업의 앞서가는 정보력과 자본력 활용을 위해 민간기업과의 합작투자(joint venture)를 적극적으로 추진하고 있다.

아울러 조합이 다양한 자회사를 거느리는 지주회사(holding company) 형태로 운영되기도 한다. 지주회사형태 조합의 대표적인 사례로는 국제자원협동조합(Cooperative Resources International)을 들 수 있으며, 산하에 지넥스(Genex, 인공수정), 애그소스(Agsourse, 원유검사), 센트럴라이브스톡(Central Livestock, 가축판매조합) 등 3개의 자회사를 두고 있다.

마지막으로 정보 공유 조직(information sharing organization)은 2개 이상의 복수 조합이 판매와 가격설정은 독자적으로 하고 단지 생산 및 판매 정보를 교환하는 형태의 조직이다. 참여조합들은 개선된 정보로 인해 판매 효율화 및 가격 교섭력 확대를 도모할 수 있으며, 실례로 미국의 낙농조합들은 건조 유장(dry whey) 및 탈지분유에 대한 생산, 재고, 시장 정보를 교환하는 조직을 결성하기도 한다.

3.3. 신세대협동조합(New Generation Cooperatives)

전통적인 판매농협은 조합원이 생산한 농산물이면 무엇이든 출하 받아 판매하고, 규모의 경제와 시장의 지배력을 확보하기 위하여 취급물량을 규모화 하였다. 또한 조합원 저변을 확대하기 위하여 최소한의 출자금만을 가입요건으로 정하여 자본금을 확보하는 형태로 운영되었다. 그 결과 전통적인 판매농협에서는 조합에 대한 투자와 지지도가 미흡했고, 사업이용에 대한 의무도 소홀히 하였으며, 사업이용에 따르는 비용도 추가로 받지 않아 조합운영이 구조적으로 취약해졌다.

이에 비해 신세대 농협은 판매 가능한 물량을 예상한 후 조합과 조합원이 그 물량만큼만 판매에 관한 계약을 맺고, 농산물을 출하 받아 판매하였으며, 약정물량에 비례하여 출자금을 책정함으로써 조합원의 투자와 사업이용 수준을 사업이 운영될 수 있는 수준까지 끌어올리게 되었다.

특정 농산물을 중심으로 운용되는 신세대 농협의 조직모델은 해당 농산물의 시장가격이 크게 하락할 경우 많은 피해를 입을 수 있는 우려도 있지만, 성공적으로 운영될 경우에는 전통적인 농협모델의 취약점을 보완할 수 있는 것으로 평가되고 있다.

신세대협동조합은 비(非)가공품 출하를 주로 하는 기존의 지역 판매농협과는 달리 포장·가공 등의 새로운 부가가치 창출을 통해 조합원의 실익을 증대하고자 하는 새로

은 형태의 협동조합 운동으로 1990년대 초 노스다코타(North Dakota)와 미네소타(Minnesota) 지역에 가공 사업을 중심으로 하는 50여 개 농협이 새롭게 등장하면서 용어가 사용되기 시작하였다. 기존 협동조합의 애로사항인 자본조달 및 조합원의 적극적인 사업 참여 문제를 해결하기 위해 새로운 운영 및 사업방식을 가지고 조직화 하였다.

신세대협동조합의 특징으로는 첫째, 자본조달 측면에서 조합원의 출자로 자본을 조달하는 기존 협동조합과 달리, 조합원 이외의 투자자들에게 무의결 우선주를 발행하여 자본을 조달하고 있다. 둘째, 출하권(Delivery Right) 측면에서 출자가 조합에 농산물을 출하할 수 있는 권리(출하권)와 연계되어 있으므로 출자를 하지 않은 조합원은 조합에 농산물을 출하할 수 없다. 즉 출자를 하게 되면 농산물 출하에 대한 권리와 의무를 지게 되며, 조합원이 의무 출하량을 충족시키지 못하는 경우 조합이 부족분을 외부에서 구입하게 되어 이에 대한 비용을 조합원이 부담하게 된다. 셋째, 조합은 출하권의 판매를 통해 조합원수와 출하수량을 제한(Closed or Restricted Membership)할 수 있다. 조합과 조합원간에는 권리·의무를 규정한 마케팅협약(Cooperative Marketing Agreements)을 바탕으로 사업 추진하고 있으며, 조합원이 조합을 탈퇴하거나 출자금을 감축하는 경우 조합원들은 주식을 다른 생산자에게 양도할 수 있다.

이는 결국 신세대협동조합의 주식 가격이 협동조합의 성과에 따라 변동될 수 있다는 의미한다. 이와 같은 새로운 자본 조달 방식을 도입함에도 불구하고 신세대협동조합은 1인의 주식보유 한도 제한, 1인 1표주의, 이용고 비례 배당 등 전통적 협동조합의 원칙을 승계하고 있다.

3.4. 와이오밍모델(The Wyoming Cooperative Model)

최근 와이오밍 주에서는 기존 출자배당 제한을 철폐하여 일반 투자자들에게도 협동조합 문호를 개방하여 비조합원 투자자에게 무한대의 출자배당을 허용하고 투표권을 부여하는 방향에서 협동조합법을 개정하였다. 이 와이오밍 모델은 전통적인 협동조합에서 벗어나 비조합원의 투자를 적극적으로 유치하는 것이며, 이는 대규모 자본을 요구하는 협동조합의 현실에서 피할 수 없는 선택이 되고 있다. 2001년 7월 1일 와이오밍 주의 협동조합법이 개정되면서 협동조합과 유한회사의 혼합형 모델(와이오밍 모델)이 합법화되었으며, 이러한 방식의 입법은 와이오밍뿐만 아니라 미네소타, 아이오와, 위스콘신 등 다른 주에서도 채택되었다.

와이오밍 모델에서는 조합원이 이용조합원(협동조합을 이용하는 조합원)과 투자 조

합원(협동조합을 이용하지는 않고 출자만하는 조합원)으로 양분된다. 양 조합원 모두에게 동등한 투표권을 부여하는 것이 일반적이나 조합에 따라서는 보다 복잡한 투표 방식을 채용하기도 하며, 법에서는 투자 조합원에게 반드시 투표권을 부여하는 것으로 되어 있지 않아 경우에 따라서는 투자 조합원에게 투표권을 부여하지 않을 수도 있다.

이용조합원에게는 집단투표제(collective voting) 등 보호 장치가 마련되고 있다. 예를 들어 이용조합원이 60%의 투표권을 가지고 있을 경우 어떤 안에 대해 이용조합원의 과반이상이 찬성하면 조합 전체에 있어 이용조합원의 투표는 60%로 계상하게 된다. 이용조합원 및 투자조합원 모두 이사로 선출될 수 있으며, 이사회에는 최소한 1명 이상의 이용 조합원이 있어야 하며 이용 조합원은 적어도 이사회 투표권의 과반 이상을 대표해야 한다.

조합의 잉여(이익)는 두 가지 유형의 조합원별로 다른 방식에 의해 배분된다. 이용 조합원은 이용고에 의해 배당을 받고 투자조합원은 투자액에 비례하여 배당을 받게 되며, 투자 배당에는 기존의 출자배당금 8% 제한이 없다. 이용조합원은 최소한 총 잉여의 15% 이상을 배당받아야 함을 명시하고 있으며, 세금 관계는 협동조합이나 유한 회사에 준하게 되며 조합 이사회가 결정하게 된다.

와이오밍 모델의 기본적인 이점은 외부투자자에게도 조합원으로서의 권리를 부여함으로써 벤처캐피탈과 같은 외부 투자자의 자본을 유치하는데 유리하다는데 있다. 미국에서 대부분의 은행들은 100% 이하의 부채비율을 요구하기 때문에 자기자본의 확충에 따라 더 많은 투자자금을 확보할 수 있게 되는 이점이 있다. 그러나 단점은 와이오밍 모델이 캐퍼볼스테드법(Capper-Volstead Act)로부터 보호를 받지 못하고 CoBank(협동조합은행)로부터 자금 지원을 받지 못하는 점이다.

3.5. 미국 농업의 미래 전망과 과제

미국 농협은 환경변화에 대응하여 순수 협동조합으로부터 비(非)협동조합적인 요소를 가미하여 변화하고 있다. 미국 농업협동조합이 처한 환경 변화를 열거하면 농협 외부적인 것과 내부적인 것으로 구분할 수 있다.

먼저 농협 외부적 환경변화로는 농업인구의 고령화, 상업농 증가, 농기계 발전, 생물학적 혁신, 정보기술(IT)의 확산 등 생산 측면과 소비자 역할 증대, 식품 가공업체와 소매업체의 수직 계열화 심화, 세계화 등 식품 시장의 변화를 들 수 있다. 아울러 보조금 위주의 농정, 환경규제 강화, 식품안전성 관심 증대 등도 주요한 환경변화이다.

농협 내부적 환경 변화로는 자본금 확충 제약, 조합원 요구의 다양화와 경영진의 경영능력 부족, 부가가치 사업 확충과 조직체계 변화 등을 들 수 있다.

이러한 환경 변화에 대응하여 미국 농무부는 농협개혁과 관련하여 조합 임원 관련 제도 정비, 성장 전략 모색, 자본금 확충, 새로운 조직 모델 구축, 교육과 농정 활동 강화 등 5대 과제를 제시하고 있다.³⁾

먼저 변화하는 경영환경에 능동적으로 대응하기 위해서 조합 임원의 능력 강화와 이사회 및 경영진 관련 제도의 정비를 강조하고 있다. 이사회를 강화하기 위해서는 사외이사 제도의 도입, 이사 대상의 교육·훈련 프로그램 정비, 이사에 대한 보수체계의 정비, 경영진의 자질과 사업능력을 개선하기 위해서는 경영진 인선(人選) 제도 개선, 보수체계 정비 등을 제안하고 있다.

두 번째 과제는 합병과 기업인수 등을 통한 적극적 성장 전략과 경영의 세계화 추진이다. 농협도 세계화된 시장 메커니즘을 이해하여 국경과 전통적인 생산·유통 시스템을 초월하여 비용을 절감해야 한다. 특히 조합들은 국내농산물만 고집할 것이 아니라 조합원의 생산물에 수입 농산물을 보충함으로써 원가비용을 절감하고 가동률을 높여 단위당 가공비용을 절감할 필요가 있다.

세 번째 과제는 자본금 확충이며, 그 이유는 외부의 여건변화에 대응하고, 조합원과 고객이 필요로 하는 서비스를 계속해서 확대하기 위해서는 자본금의 확충이 필요하기 때문이다. 자본금의 확충을 위해서는 출자제도의 개선, 비조합원 투자의 유치, 자산의 매각 등 자본 관리 전략과 기존 출자 제도 이외에 사업이용에 비례한 단위당 자본금 적립제도(per-unit capital retained)와 기본금액 출자 제도(base capital plan) 등 새로운 출자 방식의 개발이 필요하다. 아울러 비조합원 투자를 유치하기 위한 무의결권 우선주 발행 방식도 적극적으로 검토해야 한다.

네 번째 과제는 21세기의 도전과제를 극복하기 위해 농협은 전통적인 협동조합 조직모델에서 벗어나 새로운 조직모델을 모색하는 것이다. 농협의 새로운 조직모형으로는 신세대 협동조합, 제휴 또는 합작업체, 교섭조합, 시장대응을 위한 제한된 분야에서 조합 결성 등이 있다.

마지막으로 교육과 농정활동의 중요성을 강조하고 있다. 조합원과 임직원 대상의 협동조합 이념 및 사업운영 관련 교육이 중요하며, 특히 이사들에게는 시장과 경쟁업체 동향, 경영기법 등 협동조합 운영 전반에 관한 교육이 강화되어야 한다.

3) 미국 농협의 21세기 과제는 USDA, "Agricultural Cooperatives in the 21st Century," Cooperative Information Report Vol. 60에서 발췌하였다.

4. 주요 농업 사례

4.1. 썬키스트

4.1.1. 발전과정

오렌지 가격하락에 공동대처하고 판로확대 애로를 타개하기 위해 생산자들이 1893년 지방출하농협들의 연합회인 캘리포니아 남부 과일거래소(Southern California Fruit Exchange, 현 썬키스트 연합회의 전신)를 설립하였다. 캘리포니아 남부를 8개의 지역으로 나누어 각 지역에 지역거래소(District Exchange)를 설립하였으며, 거래소는 높은 등급기준을 세워 조합원이나 선과장에 요구하면서 품질관리에 주력하였다. 연합회는 각 거래소에 영업(판매)사업소를 설치하여 거래소의 판매활동을 지원하였다.

지역에는 거래소를 중심으로 지방출하조합(Local Association)이 설립되었다. 지방출하조합은 선과장을 운영하고, 지방브랜드나 개별상표를 사용하였다. 지역거래소는 지방출하조합의 선과장에, 선과장은 농가에 물량에 비례한 동등한 출하 기회를 부여하였다. 초기에는 약 60개의 지방출하조합이 참여하여 남부 캘리포니아 오렌지 생산량의 약 85%를 취급하였으며, 농가수취가격도 박스 당 75센트에서 1달러로 높아지면서 성공적인 모습이었다.

1905년부터 북부 캘리포니아 지역의 생산농가가 합류하여 조합원이 5천여 명으로 확대되면서 캘리포니아과일생산자거래소(California Fruit Growers Exchange)로 개칭하였다. 1907년부터 오렌지 판매촉진을 위한 본격적인 광고활동에 돌입하였다. 광고대행사(Lord & Thomas)가 제의한 광고카피 ‘썬키스티드(Sunkissed)’에 착안하여, 1908년 ‘썬키스트(Sunkist)’를 조합이 출하하는 고품질 오렌지의 등록상표로 확정하였다. 1915년 ‘거래소부산물가공회사’를 설립하여 저 품질의 레몬을 가공하기 시작하였으며, 1920년 ‘거래소오렌지가공회사’를 설립하여 본격적으로 가공사업에 진출하였다. 1920년대 후반부터 1930년대에는 본격적으로 수출시장 개척에 주력하였다.

이후 발굴의 리더인 찰스 텡유(Charles Teague; president 1920~1950년)의 지도력 발휘로 현재 썬키스트의 토대가 구축되었다. 1952년 ‘썬키스트(Sunkist)’의 유명세에 영향을 받아 협동조합의 이름을 공식적으로 “캘리포니아과일생산자거래소(California Fruit Growers Exchange)”에서 “썬키스트연합회(Sunkist Growers, Inc.)”로 개명하였다. 초기에는 지역거래소가 연합회의 회원이었으나, 1958년에는 지방출하조합이 회원으로 가입하였고, 1968년에는 농업인도 회원으로 가입하게 되어 혼합형의 조직형태를 띠게 되었다.

2011년 현재 썬키스트는 6,000여명의 조합원을 확보하고 있으며, 오렌지의 경우 캘리포니아 및 애리조나 생산자의 65%, 레몬의 경우 70~80%를 점유하고 있다.

썬키스트는 2000년대 초반 대규모 적자로 강력한 구조조정을 실시하였다. 실적 부진의 원인은 생산과잉과 오렌지 수입(남미의 Valencia종) 증가 때문이었고 구조 조정의 결과, 한 때 800여명이던 직원 수가 200명 정도로 감소하였다. 최근에는 오렌지의 글로벌 소싱을 강화하고 타 품목을 취급하는 등 썬키스트 브랜드를 활용한 글로벌 유통조직으로 탈바꿈하고 있다. 2004년에 자회사인 썬키스트 글로벌(Sunkist Global, LLC)를 통해 레몬과 오렌지를 칠레와 남아프리카로부터 일본과 홍콩 시장에 유통시켰으며, 네벌 오렌지를 호주로부터 캐나다로 유통시켰다. 글로벌 소싱을 통해 썬키스트는 소비자들의 요구를 충족시키고 연중공급체계를 강화시키게 되었다. 글로벌 소싱과 더불어 썬키스트는 코스타 베리(Coastal Berry)와 협약을 체결하여 딸기도 유통시키고 있다.

썬키스트는 오렌지 시장 전체의 안정화를 기하기 위해 캘리포니아 감귤류 생산자 협회(California Citrus Growers Association, CCGA)도 조직하였다. 캘리포니아 전체의 오렌지류 출하 동향을 실시간 데이터로 파악함으로써 출하조절을 유도하고, 썬키스트 주도로 캘리포니아 감귤류에 대한 무상표 광고(generic advertising) 수행하기도 했다.

4.1.2. 조직 구조

썬키스트의 조직은 연합회, 지구거래소(district exchange), 지방출하조합(local cooperative)의 3단계로 구성된다. 2011년 현재 생산자 조합원은 약 6,000명이며, 평균 경영규모는 약 15.9ha이다. 썬키스트 산하에는 선과장(packing house)이 23개 운영 중이며, 선과장은 지방출하조합 혹은 선과 회사에 의해 운영된다. 또한 지구거래소(exchange) 14개소와 지방출하조합이 출자한 생산자재 구매협동조합도 있다.⁴⁾

과거에는 지방출하조합은 지구거래소의 조합원이 되고 지구거래소는 썬키스트연합회의 조합원이 되면서 이사 선출권을 행사하였으나 최근에는 생산자조합원과 지방출하조합 모두 썬키스트연합회의 조합원이 될 수 있다. 2011년 현재 지방출하조합에 속하는 조합원이 54%, 선과회사에 속하는 조합원이 46% 정도이다.

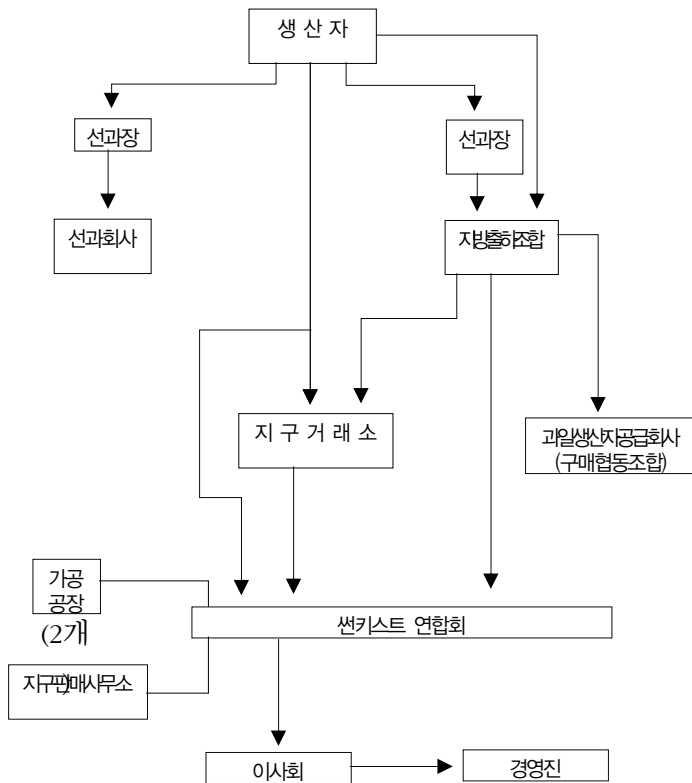
총회는 매년 3월 개최되며, 총회에서는 이사선출, 영업보고 등이 이루어진다. 총회에서 출하 물량에 따라 지구거래소별로 이사를 선출하게 되며, 이사의 정수는 31인 이내로 정해져 있다. 해당 지구거래소 출하물량이 전체 거래소 물량에서 차지하는 비중

4) 썬키스트 산하의 선과장과 지구거래소 수는 지속적으로 감소하고 있다. 1970년대 후반에는 선과장 92개소, 지구거래소 17개소가 있었다.

이 2%마다 1명의 이사 선출권이 부여된다.

이사회는 매월 1회 개최되며 썬키스트의 기본방침을 결정하고 경영진의 임면권을 가진다. 이사회는 임무에는 경영진 선임, 경영기본 방침의 결정, 오렌지 등급 규격의 제정, 회전출자금 할당, 출하경비의 결정, 상표, 판권 등의 사용 규칙 제정 등이 있다. 조합대표권은 이사회 회장(chairman)이 가지지만 사실상의 경영 집행권은 사장(president)이 갖고 있어 소유와 경영이 철저히 분리되어 있다. 최고경영자는 이사회 승인 및 감독 아래 단기 및 중장기 경영 계획을 집행하게 된다.

그림 1 썬키스트 연합회의 조직도



연합회 본부의 조직은 경영지원부(급여, 인사, 총무, 빌딩관리, 사원식당 등), 품질관리부(지역별 검사관 운영), 물류관리부(수송, 수발주처리 등), 연구 개발(제조, 디자인, 판매, 기술 개발 등), 가공사업부(품질관리, 톱턴(Tipton)공장, 온타리오(Ontario)공장, 고객만족 등), 재무 및 정보관리부(회계, 재무, 세금, 보험, 전산정보(데이터웨어하우징,

IT 인프라, 기술지원) 등), 해외 판매부, 국내 판매부(중부지구, 동부지구, 푸드서비스, 소매 및 도매, 서부지구 등), 법률 담당(변호사, 특허 및 상표 담당 등), 라이선싱부(상표라이선싱), 마케팅 및 판촉부, 기타(연방정부 담당, 조합원 관리담당, 소비자 불만처리, 홍보, 주정부 담당 등)로 구성되어 있다.

4.1.3. 사업 방식

썬키스트연합회의 주요 기능은 협동 마케팅 및 유통, 가공, 포장, 연구개발이며, 기본적으로 생산자들이 협력함으로써 교섭력을 높여 가격을 상승시키는 것이다.

생산자(grower)는 패킹하우스와 1년 단위로 계약함으로써 조합원 자격을 획득한다. 매년 10월 1일부터 1일 사이에 조합원 계약을 하며 재계약률은 95% 정도이다. 조합원과의 계약은 유통협약(marketing agreement)이라 하고, 주요 내용은 생산자의 주소, 이름, 품종별 면적, 썬키스트 정관 및 내규를 준수한다는 약속, 출자금 부담 등을 명시하고 있다. 수확은 외부 전문수확단을 활용하여 패킹하우스가 책임지며, 계약된 물량은 전량 수탁해야 하는 의무를 진다. 조합원은 재배면적 전부를 협동조합을 통해 판매할 수도 있고 일부만을 판매할 수도 있다. 면적계약을 통해 협동조합은 1년간의 사업량을 추정하여 사업계획을 수립할 수 있으며, 가격변동에 따른 경영상의 위험에 대비할 수 있다.

생산자에 대한 대금지불은 대부분 공동계산제(pooling system)를 활용한다. pooling의 구체적인 내용은 패킹하우스별로 상이하며, 본부는 패킹하우스의 농가에 대한 지급을 보증한다. 생산자에 대한 선도금 지급여부는 패킹하우스에 따라 상이하니 출하 후 3개월 이내에 총 출하대금의 30~60%를 선 지급한다. 최종 출하대금은 출하가 종료된 이후에 정산하게 된다. 패킹하우스는 등급화, 포장, 출하 등 기본적인 출하기능을 수행하며 운영주체는 협동조합 혹은 민간 기업이다. 재배면적, 품종 등은 생산자 결정하지만 수확시기, 수확후 처리방법 등은 조합원과의 협약에 의해 패킹하우스가 결정한다. 생산자는 조합원으로서 지방출하조합의 선과장을 이용하거나 계약에 의해 민간업체 선과장을 이용하기도 한다. 민간업체 선과장도 썬키스트와 협약을 맺고 연합회의 회원으로 활동이 가능하다. 패킹하우스는 썬키스트 연합회의 출하지시에 따라 출하하게 된다.

지구거래소(district exchange)는 지역 대표조직이며 과거에는 판매 기능을 수행했으나 현재는 하지 않고, 단지 패킹하우스 간 조정기능을 수행한다. 연합회에는 생산자, 지방출하조합, 지구거래소가 회원으로 가입하며, 1년 단위로 계약을 갱신한다. 판매는 전적으로 썬키스트 본부 판매담당자의 소관이며, 패킹하우스와 지구거래소는 소매업체 바이어와 가격을 상담할 수 없다. 이는 패킹하우스 간 경쟁에 따른 가격 하락을 회피하

기 위한 제도적 장치로 이해된다. 패킹하우스와 지구거래소는 단지 자기 상품의 우수성을 바이어들에게 홍보할 수 있으며, 본부는 패킹하우스별 출하 물량을 감독함으로써 가격 안정화에 힘쓰고 있다. 연합회의 주요 기능은 수출시장관리, 브랜드관리 및 라이선싱, 광고, 구매자와 거래교섭, 시장개발, 지역거래소와의 정산, 등급화 기준 설정, 수송방법 결정, 포장재관리, 가공공장 운영 등이다.

썬키스트 연합회는 2011년 10억2천만 달러의 매출을 올렸으며, 이 중 생과 매출 76.2%(미국 내 판매 51.0%, 수출 25.1%), 가공품 매출 8.6%, 기타 15.2% 등이다. 생과의 출하 경로는 브로커 경유 20%, 직접출하 80%이다. 브로커 경유 시에는 도매업자와 대형 슈퍼마켓 체인에 절반씩 판매되고, 직접 출하되는 경우는 소매상(예약 상대거래 포함, 44~48%), 도매업자(20%), 푸드서비스업자(12~16%)에게 판매된다. 최근 출하경로가 다양화되면서 체인스토어의 비중이 감소하고 있으며, 그 이유는 마케팅과외가 큰 체인스토어와의 거래가 썬키스트에 꼭 유리하지만은 않다는 판단 때문이다.

1993년 1,400만 달러라는 거액을 투자하여 썬키 시스템(Kirkey System)이라는 유통정보 시스템을 도입하였다. 연합회본부에 주컴퓨터를 두고 각 지구판매사무소, 지구거래소, 지방출하조합 및 선과회사의 선과장에 컴퓨터를 설치하여, 각종 유통정보(품목별 재고량, 선과 스케줄 및 예측)를 사전에 입력시켜 놓고 주문이 오면 바로 어느 선과장에서 출하 할 것인지 대응이 가능하도록 했다.

가공품의 소비가 둔화되자 1980년대 말부터 썬키스트는 직접생산방식(가공품전체의 약 60%)외에 위탁가공방식(20%)과 수탁가공방식(20%)을 도입하였다. 직접생산방식은 100% 주스가 98%를 차지하고 과즙함유율(과즙 25~50%)은 2%에 불과하다. 위탁가공방식이란 썬키스트가 과즙원료를 썬키스트 소프트 드링크사에 공급하여 “썬키스트 오렌지 소다”의 생산을 위탁하고 “썬키스트” 브랜드의 사용을 인정하는 케이스로 이 경우 썬키스트는 원료대와 브랜드 사용료를 징수한다.

수탁가공방식은 체인스토어로부터 수탁을 받아 체인스토의 자체브랜드(PB)로 주스를 생산하는 방식이다. 이 경우는 “썬키스트”브랜드를 사용하지 않기 때문에 원료는 썬키스트 생산자들의 생산물에 한정하지 않고 브라질 등으로부터 수입한 과즙도 사용하고 있으며, 이 때 썬키스트는 체인스토어로부터 수탁 가공료를 받게 된다. 그밖에 썬키스트가 주스의 과즙원료를 다른 주스회사에 판매하는 경우도 있으며, 이는 연도에 따라 그 비중이 다르지만 전체 가공사업 물량의 25%에 달하는 경우도 있다.

썬키스트 연합회와 패킹하우스는 정액의 수수료를 생산자에게 징수하고 있다. 최근 오

렌지 가격은 정체되었으나 유통비용이 지속적으로 상승하여 농가 수취율이 대폭 감소하였다. 썬키스트의 유통마진은 1987년 40.6%였으나 2003년에는 62.5%로 급상승하였다.

표 3 썬키스트의 유통마진

단위: 달러/박스, %

구분	판매단가	유통마진				생산자 수취가격
		연합회	지역거래소	출하조합	소계	
1987	7.04 (100.0)	0.63 (8.9)	0.03 (0.4)	2.20 (31.3)	2.86 (40.6)	4.18 (59.4)
2003	8.00 (100.0)	0.60 (7.5)	0.03 (0.4)	4.5 (56.3)	5.13 (64.1)	2.87 (35.9)
비고		판매운영비 40센트, 광고비 20센트		포장비 3 달러, 수확비 1.5 달러		

주: ()내는 판매단가 대비 백분비임.

4.1.4. 품질 및 브랜드 관리

연합회는 품질에 따라 오렌지 브랜드를 썬키스트(특)(Sunkist(특))과 SK(상)로 구분하여 관리하고 있다. 등급은 캘리포니아 주의 등급보다 높아 팬시(Fancy)(50~60%), 초이스(Choice)(30%), 스탠다드(Standard)(나머지)로 구분하며, 크기는 9등급으로 구분한다. 극소, 극대 크기의 오렌지는 가공용으로 활용된다. 브랜드파워의 핵심은 품질과 소비자 지향적 프로모션(건강)이며, 라이선싱에 의한 브랜드 사용료 수입은 가공품 매출의 약 8%에 달하고 있다.

1907년부터 본격적인 광고 활동을 시작하였으며, 광고 전략은 우수 품질에 대한 정보 및 시각적 이미지 전달이며, 오렌지 소비 확대를 위한 조리, 이용법과 소비정보 등을 제공한다. 품질관리실의 기능이 활성화되어 12명의 품질검사원(quality assurance inspector)이 근무하고 있다. 이들 연합회 품질관리실 직원은 패킹하우스를 순회하면서 품질관리를 지도하며, 특정 패킹하우스에서 품질에 문제 발생하면 문제가 해결될 때까지 패킹하우스를 폐쇄한다. 도매시장에도 검사원을 배치하여 선과장에서 출하한 농산물의 샘플을 수집하여 검사하고 있다.

과거에는 모든 오렌지에 썬키스트 혹은 SK의 단일 브랜드를 부착하여 출하하였으나 패킹하우스 간 무임승차문제로 품질관리가 미흡하고 그에 따른 구매자(buyer) 불만 고조로 썬키스트라는 전체 브랜드와 함께 개별 패킹하우스의 브랜드를 병기하고 있

다. 이는 품질관리에 따른 책임소재를 밝히고, 패킹하우스 간 경쟁을 유도하는 효과를 보이고 있다. 패킹하우스에는 등급화와 포장을 책임지는 직원(foreman)이 상주하고 있으며, 선과장 브랜드 간에는 품질차이로 인해 20~30%의 가격차이가 발생하고 있다.

4.2. CHS

CHS는 농민조합원 및 단위 농협(local cooperatives)에 의해 소유된 연합회형(型) 협동조합으로 미국 최대의 농협이다. 1929년 60개의 단위농협 연합체로서 처음 구성되었으며, 현재 1,100개 협동조합, 5만 생산자 조합원이 이용하고 있다. 농민조합원 이외에 무의결 우선주를 일반투자자에게 8% 정도 발행하고 있으며, 주주는 1만 명이다. 이는 한국에서는 볼 수 없는 신세대 협동조합으로서 조합원 이외에 일반 투자자들이 출자에 참여한 형태이다. 연합회는 참여 조합에 경제적 혜택을 주기 위해 철저히 효율성 위주의 경영을 하고 있다.

4.2.1. 연역

CHS는 처음 미국 중서부의 지역 연합회로 출발하여 일련의 합병과 사업 확장을 통해 현재는 중서부는 물론 서부에 이르는 방대한 농협으로 발전하였다. 이러한 발전 과정을 요약하면 다음과 같다.

1929년 60개의 지역조합(local cooperatives)이 연합하여 북태평양곡물생산자법인(North Pacific Grain Growers, Inc., NPGG)을 결성하고, 후에 1931년 미네소타주(州) 세인트폴시(市)에서 세넥스(Cenex)를 결성하였다. 1932년 다른 지역의 조합과 결합하여 내셔널 협동조합(National Cooperatives (나중에 Universal Cooperatives로 개칭)) 결성하고 1938년 121개 지역조합이 연합하여 파머스 유니온 그레인 터미널 협회(The Farmers Union Grain Terminal Association, GTA)을 결성하여 미네소타 지역 및 노스다코타 지역에서 곡물 엘리베이터를 운영하였다.

세넥스(Cenex)는 1943년에는 몬타나주(州)에 있는 정유 공장 인수하였고 2년 후인 1945년 사료, 종자, 곡물 사업에 참여하였다. 1965년에는 유지작물 착유공장을 인수하였으며 1967년에는 사료공장을 완공하였고 1972년부터 수송사업에 참여하였다. 1976년 13개 지역조합의 연합체인 유타 협동조합 협회(Utah Cooperative Association)가 세넥스(Cenex)에 합류하였으며, 1977년 67개 지역조합의 연합체인 퍼시픽 서플라이 협동조합(Pacific Supply Cooperatives)과 사업을 수행하였다. 1981년에는 아이다호주(州)의 지역 사료 조합인 아이다 베스트(Idah-Best)를 인수하였고 1982년, 태평양 북동연안 지역의

최대 자재농협인 웨스턴 파머스 협회(Western Farmers Association)을 인수하였다.

GTA는 1982년 미네소타 세비지(Savage)에 트럭 레일 바지 터미널(Truck-Rail-Barge Terminal)을 오픈하였으며 1983년 북태평양곡물생산자법인과 GTA가 합병하여 하베스트 스테이트 협동조합(Harvest States Cooperatives)을 결성하였다. 1987년에는 세넥스(Cenex)와 랜드 오 레이크스(Land O'Lakes)가 합작 투자하여 세넥스/랜드 오 레이크스 애그 서비스(Cenex/Land O'Lakes Ag Services)회사를 설립하고 1988년 최초의 세넥스(CENEX®)의 편의점을 개점하였다. 1992년 하베스트 스테이트(Harvest States)와 컨티넨탈 그레인(Continental Grain)이 합작 투자하여 워싱턴주(州)에 사료 수출 회사를 결성하였고 1996년 하베스트 스테이트(Harvest States)는 미국, 캐나다, 프랑스의 협동 연구 조직인 농협 리서치 팜(Cooperative Research Farms)에 참여하였다. 1997년 하베스트 스테이트(Harvest States)는 밀 도정과 유지작물 착유 및 가공 사업에 집중하였다.

1998년에는 세넥스(Cenex)와 하베스트 스테이트(Harvest States)가 합병하여 세넥스 하베스트 스테이트 협동조합(Cenex Harvest States Cooperatives)를 결성하였다. 그 결과 세넥스 하베스트 스테이트(Cenex Harvest States)는 석유의 정제, 가공, 판매에 이르는 협동조합 소유의 수직적 통합체를 형성하였다. 1999년에는 랜드 오 레이크스(Land O'Lakes)와 50대 50으로 합작 투자하여 세넥스/랜드 오 레이크스 애그로노미 컴퍼니(The Cenex/Land O'Lakes Agronomy Company)를 설립하여 소매업에 참여하여 사업부문을 넓혔다. 2000년에는 조합 이름을 CHS Cooperatives로 변경하였고 2001년 5천만 달러에 달하는 우선주를 공모하기로 결정하였다. 2003년 CHS의 우선주가 나스닥(NASDAQ)에 "CHSCP"로 등록되었다. 2004년 CHS는 우선주를 매각하여 조합원에게 13백만 달러를 지급하였고 2009년부터 CHS는 호주, 우크라이나, 러시아, 아르헨티나 등에서 곡물 수출 사업에 참여하고 있으며, 2012년 CHS와 일본 전농이 합작 투자하여 곡물유통회사를 설립하였다.

4.2.2. 사업 부문

CHS는 석유, 사료와 같은 농업 생산 자재뿐 아니라 곡물 유통 및 가공에 이르는 방대한 사업 부문을 운영하고 있다. CHS의 사업부문은 농자재사업, 서비스사업, 유통사업, 가공 사업으로 구분되며 각 부문의 구체적 사업은 다음과 같다. 먼저 농자재사업은 석유제품, 프로판, 농기구, 가축 사료, 농약 및 비료를 포함하며 석유정유공장 및 파이프라인 등을 소유하여 정유 제품을 세넥스(Cenex)라는 브랜드로 단위조합과 일반 판매점에게 유통한다. 최근에는 바이오연료공장도 운영하고 있다. 서비스사업에는 헤징, 금융, 보험이 있다. 유통 사업은 곡물 및 유지작물을 미 중서부 및 서부 농가로부터

터 국내시장 및 해외시장에 유통하는 것으로 연간 20억 부셀(5,200만 톤)의 곡물 및 유지작물을 60여국에 수출하고 있다. 가공 사업은 곡물을 다양한 형태로 가공하는 것으로 유지작물의 착유 공장을 운영하고 있다. 또한 버추얼 푸드(Ventural Foods)를 통해 쇼트닝, 오일, 드레싱, 마가린 등 최종제품도 판매하고 있다.

2012년 회계연도의 매출액은 406억 달러였으며 순이익은 13.4억 달러(순이익률 3.3%)였다. 부문별 매출액은 에너지 분야 128억 달러(31.5%), 농업분야 282억 달러(69.5%)였다.

4.3. 랜드 오 레이크스(Land O'Lakes)

4.3.1. 개황

랜드 오 레이크스(Land O'Lakes)는 1921년에 결성된 농업협동조합으로서 미국의 농협 중 CHS 다음으로 큰 규모이다. 2010년 현재 3,200명의 농가와 1,000개의 단위 농협(30만 명의 조합원)이 조합원이며, 9,000명의 직원을 고용하고 있다. 사업부문은 농자재공급, 생산서비스 제공, 낙농제품 판매 등이며, 연간 120억 파운드의 우유를 취급하고 있다. 낙농제품은 미국 전역에서 판매될 뿐만 아니라 50여 개국에도 수출된다. 특히 버터와 치즈에서는 미국 최대의 생산업체이다. 이사회는 낙농 분야 12명, 농업 분야 12명으로 총 24명으로 구성되어 있다. 이사들은 지역을 대표하며 지역의 사업량에 비례하여 이사수를 할당하게 된다.

표 4 랜드 오 레이크스(Land O'Lakes)의 사업 부문(2010)

사업부문	매출액	비중
낙농제품(치즈, 버터, 시유 등)	37.1억 달러	33.3
사료	33.1억 달러	29.7
비료 및 농약	37.7억 달러	33.8
양계	5.1억 달러	4.6
합계	111.5억 달러	100.0

4.3.2. 연역

1921년 320개의 낙농조합이 모여 미네소타주(州) 세인트폴시(市)에서 미네소타 협동조합 유제품 제조 공장 협회(Minnesota Cooperative Creameries Association)를 결성하였다. 결성 시 조합의 목적은 버터의 마케팅을 개선하여 낙농산업의 수익성을 높이는데 있

었다. 1924년 이 연합회는 버터의 검사, 등급화, 인증 등의 기능을 수행하여 버터의 품질 및 균질성을 높였고 균질화 된 버터에 "랜드 오 레이크스(Land O'Lakes)"라는 브랜드명 부착하기 시작하였다. 1926년 브랜드명이 너무 유명해지자 연합회 상호를 "랜드 오 레이크스 유제품 제조 공장(Land O' Lakes Creameries, Inc.)"로 변경하고 업계 최초로 엄격한 품질 검사 시스템을 도입하여 성공하자 다른 업체들도 랜드 오 레이크스(Land O'Lakes)의 전략을 모방하게 되었다.

랜드 오 레이크스(Land O'Lakes) 연합회는 일련의 인수 합병에 의해 성장하였으며, 현재는 낙농뿐 아니라 농업 자재 공급에서도 중요한 위치를 차지하고 있다. 2001년에는 랠스톤 퓨린(Ralston Purin)의 사료 공장을 인수하였으며 2006년에는 계란생산자인 모아크(MoArk)를 인수하여 운영하고 있다.

5. 미국 농업 사례의 시사점

미국의 농협은 우리의 종합농협체제와 달리 규모화 되고 전문화된 생산구조를 반영하여 생산 농협, 마케팅 농협, 구매농협, 신용농협 등 기능별 및 품목별로 전문화되어 있다. 전국단위에서는 우리의 농협중앙회와 같은 강력하고 비대한 조직이 없고 품목별로 일부 전국 연합조직이 있으나 실제 사업은 하지 않고 정보교환, 교육, 농정활동 등 지원활동 수행하고 있다.

1990년대 이후 농협들은 변화하는 시장 환경에 대응하여 협동조합 간 합병 추세가 가속화되고 조합수가 급속히 감소하고 있으며, 새로운 사업 분야를 지속적으로 발굴하고 있다. 마케팅 농협들은 수직적 통합을 통해 산지 유통은 물론 도소매, 가공에 까지 폭넓게 참여하고 있으며, 구매농협은 전통적으로 농업생산자재(사료, 종묘, 비료, 석유제품, 농기계류 및 설비 등)를 주로 공급했으나 최근에는 농촌에 거주하는 비(非)농업인에게 난방유, 잔디 및 정원 관련 기계, 가전제품 등도 공급하고 있다.

농협 조직 구조의 변화로는 조합 간 합병 뿐 아니라 다양한 조합 간 연합체가 발달하고 있으며, 회원조합간의 농산물 판매를 조정(coordination)하고 다양한 마케팅 프로그램을 수행하는 공동마케팅교섭기구(Marketing Agency-in-Common)도 발달되어 있다. 최근 미국 농협들은 변화하는 환경에 대응하여 자회사(Subsidiary), 민간기업과 합작투자(joint venture), 지주회사(holding company), 정보 공유 조직(information sharing organization) 등 다양한 조직 유형을 개발하고 있다.

최근에는 가공사업과 같이 부가가치 높은 사업 부문에 대한 관심이 증가함에 따라 신

세대 농협, 와이오밍 모델과 같은 새로운 자본 조달 방식이 개발되고 있으며, 일부 대형 조합들은 일반회사로 전환되는 경우도 있다. 신세대 협동조합과 와이오밍 모델은 기존 조합원 위주의 자본 조달에서 벗어나 외부에서의 자본 조달을 유도하는 새로운 형태의 협동조합 모델이다. 와이오밍주(州)를 비롯한 몇 개의 중서부 주에서는 기존 출자배당 제한을 철폐하여 투자자들에게도 협동조합 문호를 개방하여 비조합원 투자자에게 무한대의 출자배당을 허용하고 투표권을 공여하는 방향에서 협동조합법을 개정하였다.

최근 대형 농협인 팜랜드인더스트리(Farmland Industries)와 애그웨이(Agway)가 파산하면서 협동조합 경영에 대한 위기의식이 높아지고 있으며, 이사회 제도 개선, 새로운 성장전략의 모색, 자본금 확충 방안, 새로운 조직 모델 개발, 교육과 농정활동 강화 등이 개혁과제로 요구되고 있다. 이상의 미국 사례를 볼 때 협동조합이 전통적인 원칙만을 고수해서는 변화하는 시장 환경에서 생존할 수 없으며, 생존을 위해서는 효율성과 부가가치를 높이는 방향에서 다양한 개혁이 필요하다는 점을 알 수 있다. 미국사례가 우리의 농협에 주는 시사점을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 농협이 생존하기 위해서는 무엇보다도 시장지향적인 경영시스템을 도입해야 하고, 시장 환경 변화에 대응한 다양한 조직유형의 개발이 필요하다. 전통적인 협동조합 방식만을 고집할 것이 아니라 경쟁력확보를 위해 민간 기업적인 경영 요소를 대폭 도입할 필요가 있다.

둘째, 조합의 경영효율화를 위해 임직원 관련제도의 정비와 교육 프로그램의 개발이 필요하다. 미국 대형 농협의 파산사례를 볼 때 우수한 경영진과 이사진의 확보가 협동조합의 생존과 발전을 위해 매우 중요한 과제로 임직원 자질 향상을 위한 다양한 방안을 모색해야 한다.

셋째, 조합원들의 다양한 투자요구에 대응하여 효율적인 자금조달 방안을 지금부터라도 연구, 검토해야 할 것이다. 현재의 취약한 자기자본 구조로는 상당한 투자가 요구되는 부가가치 제고 시설 등에 대한 투자가 제한될 수밖에 없으므로 이에 대한 대책을 수립해야 할 것이다.

넷째, 미국 농협이 합병 및 연합회 결성을 통해 경쟁력을 강화시킨 것을 볼 때 우리도 조합의 성장 전략으로서 조합 간 합병 및 연합회 결성을 적극적으로 추진할 필요가 있다. 이는 규모 확대로 비용 절감과 경쟁력을 강화하고 대형유통업체 등 민간업체의 대형화에 대응하는 수단이 되기 때문이다. 다만 합병 및 연합회 결성의 단점으로 지적되는 조합원 참여 의식 제약을 여하히 극복할 것인가는 과제로 남는다.

마지막으로 협동조합 경제 사업에 있어 단순히 조합원이 생산한 농산물을 대신하여 판매해준다는 개념이 아니라 조합원 이익의 극대화라는 전략적 접근이 필요하다. 구체적으로 시장 상황에 입각하여 판매 계획을 수립하고 이에 기초하여 조합원의 출하를 통제하는 등 전략적 원료조달 계획이 필요하고, 조합원이 생산한 국산 농산물만을 취급한다는 원론적인 전략을 탈피하여 시설의 가동률 재고와 상품 구색 강화를 위해 필요한 경우 수입농산물을 취급하는 전략도 필요하다. 이러한 전략적 경영을 통해 농협의 경쟁력을 강화시키고 결과적으로 조합원의 소득을 높여야 할 것이다.

참고 문헌

- 김현철 외, 2009, 「썬키스트」, 한국농어민신문.
- 신기엽, 2003, "서구농협의 최근 동향과 시사점", (사)농식품신유통연구원 2003 신유통심포지엄 자료집.
- 임영선, 2001, "미국의 오렌지산업과 판매농협의 역할", 농협중앙회 「CEO Focus」 제94호.
- Giacolini, Earl, 1994. "A Board of Chairman's View of Requirement for Successful Common Marketing Agencies," in *Competitive Strategy Analysis for Agricultural Marketing Cooperatives*, Westview Press.
- Hogeland, Jullie A. 2002, "The Changing Federated Relationship Between Local and Regional Cooperatives," *USDA Rural Business-Cooperative Service RBS Research Report 190*.
- Jacobs, James A. 1994, "Cooperatives in the U.S. Citrus Industry", *RBCDS Research Report 137*, USDA.
- Reynolds, Bruce J. 1994, "Cooperative Marketing Agencies-in-common," *USDA Agricultural Cooperative Service ACS Research Report 127*.
- _____, 1994, "Cooperatives and Marketing Agencies in Common," in *Competitive Strategy Analysis for Agricultural Marketing Cooperatives*, Westview Press.
- Sunkist Annual Report.
- USDA, 2005, "Agricultural Cooperatives in the 21st Century," *Cooperative Information Report Vol. 60*.
- 若林秀泰, 1994, 「黄金の世界戦略-サンキスト100年-」.

참고사이트

USDA(www.usda.gov)