

농업협동조합의 경제사업 활성화
우수사례연구

2006. 11.

동국대학교

2006. 11.

농업협동조합의 경제사업 활성화 우수사례연구

연구책임자 : 권 승 구(동국대학교)

동 국 대 학 교

제 출 문

농림부 장관 귀하

본 보고서를 「농업협동조합의 경제사업 활성화 우수사례연구」의 최종
보고서로 제출합니다.

2006년 11월

연구책임자 : 권 승 구(동국대학교)

동 국 대 학 교

차 례

I. 서 론	1
II. 산지유통단계의 문제점과 조직적 규모의화 필요성	3
1. 산지유통단계의 문제점과 개선과제	3
2. 조직적 규모의화의 목적 및 필요성	5
3. 조직화사업의 유형	6
4. 농협의 조직적 규모의화 사업의 개요	7
III. 농협 연합마케팅사업의 사례와 개선과제	12
1. 농협 연합마케팅사업 사례	12
가. 도별 조직화 사례 : 강원도 사업연합	12
나. 지역간 조직화 사례 : 경기·충북 북송아연합 사례	15
다. 시·군별 조직화 사례 : 전남 나주시 연합마케팅사업	19
라. 지역농협 중심의 자율적인 조직적 판매사업의 사례 : 경북 성주군 수륜 농협	22
2. 농협 연합마케팅사업의 성과 및 의의	24
3. 농협 연합마케팅사업의 개선과제	25

IV. 선진국 농협의 경제활성화 사업 우수 사례	29
1. 농업협동조합의 현황	29
2. 농업협동조합의 조직체계	30
가. 협동조합의 분류	30
나. 농업협동조합의 조직 체계	31
다. 농업협동조합연맹(CFCA)	32
3. 농업협동조합의 자회사와 협동조합 그룹체	35
4. 농업협동조합의 Regrouping과 연합마케팅	38
가. 생산-출하자의 조직화	38
나. Regrouping작업과 연합마케팅	40
5. 선진 사례의 시사점	48
V. 농협 경제사업의 활성화를 위한 대응 방향	51
1. 농협 연합마케팅사업의 의의 및 기대효과	51
2. 연합마케팅사업 추진과정상의 문제점	53
3. 농협 경제사업의 활성화를 위한 발전 방향	55
가. 농협 경제사업의 활성화를 위한 개선과제	55
나. 농협 경제사업 활성화를 위한 농협의 역할 및 전문성 강화	57
다. 농협 경제사업의 성공 및 활성화를 위한 전제조건	59
라. 농협 경제사업의 활성화 추진전략	60
<참고문헌>	46

<부 록>	66
1. 미국 선키스트 사례	66
가. 협동조합의 형성 배경	66
나. 선키스트 연합조직의 설립	67
다. 선키스트의 3단계 조직 구조	67
라. 성 격	69
마. 선키스트 연합조직의 특징	70
2. 네델란드 그리너리도매시장	73
가. 네델란드 협동조합의 특징	73
나. 2·3차 농협의 주요 역할과 특징	75
다. 과일·채소판매농협의 특징	76
라. 그리너리 도매시장(The Greenery International)	77
3. 일본 농협의 사례	80
가. 계통농협조직의 현황과 판매사업체제	80
나. 경제사업부분의 계통농협 조직	82
다. 주체간 역할분담 현황	84

표 차례

<표 1> 연합마케팅 사업 실적	9
<표 2> 사업규모별 연합마케팅 조직수(2006. 9)	10
<표 3> 연합사업 추진사무소 현황	11
<표 4> 강원연합마케팅사업 추진실적	14
<표 5> 경기·충북 복숭아연합 사업실적	16
<표 6> 연합사업단 추진기구의 기능과 역할	18
<표 7> 프랑스 농업협동조합의 조직체계	32
<표 8> 협동조합의 자회사와 그룹체	36

그림 차례

<그림 1> 강원연합판매사업의 사업체계도	13
<그림 2> 연합판매팀 구성 및 담당업무	13
<그림 3> 나주시 연합판매사업단의 조직도	22
<그림 4> Cooperative, SICA, Union de Cooperative의 사업 범위	39
<그림 5> GIE DORLEANE의 일반적인 조직 유형	41
<그림 6> 프랑스 브레타뉴지역의 야채 및 원예업자 조직도	47
<그림 7> 산지공동마케팅사업 주체의 연계 방안	58
<그림 8> 산지공동마케팅사업 추진전략(단기)	62
<그림 9> 산지공동마케팅사업 추진전략(장기)	63

<부록 그림 1> 네델란드 협동조합 조직도	76
<부록 그림 2> 그리너리 도매시장의 조직	79
<부록 그림 3> 일본의 계통농협의 조직도	81
<부록 그림 4> 일본의 계통농협의 경제사업관련 조직 및 체계	83

I. 서론

- 농업을 둘러싼 환경 변화
 - WTO/DDA/FTA 농업협상과 수입개방 압력의 심화
 - 소비자들의 농업에 대한 인식 변화
 - 소비자 니즈의 다양화
 - 식품안전성의 중요성 부각
 - 대형유통업체의 확산과 시장 지배

- 환경변화에 대응한 협동조합 차원의 대응 절실
 - 다양화·전문화·규모화로 대표되는 농업 환경 변화에 대응한 생존의 문제 대두
 - 개별 생산자들의 노력만으로는 이러한 변화에 대응하는 것은 거의 불가능함.
 - 협동조합을 중심으로 한 조직적 대응의 필요성 절실하게 대두

- 협동조합 구조 개선의 필요성
 - 협동조합의 필요성이 매우 절실함에도 불구하고 협동조합의 역할 및 기능은 매우 미흡한 실정임.
 - 현재의 연합마케팅 시스템과 같은 느슨한 조직화로는 조합의 경제사업 활성화라는 측면에서는 한계를 노출할 수밖에 없음

- 그런 의미에서 조합과 조합원의 결속력 강화를 통한 조직적 규모화라는 협동조합 경제사업 시스템 개선의 필요성이 절실함.

- 이러한 관점에서 본 연구에서는 주요 선진국 협동조합의 조직적 대응사례의 현황 및 실태를 바탕으로 우리나라 농업협동조합의 경제사업 활성화를 위한 구체적인 실시방안 및 효율적인 운용방안을 연구하는데 있어서 기초 자료를 제시하고자 함.

II. 산지유통단계의 문제점과 조직적 규모화의 필요성

1. 산지유통단계의 문제점과 개선과제

○ 산지 유통단계의 문제점

- 출하단계에서 생산자출하조직의 정비 미흡으로 불필요한 비용이 발생하여 농가수취가격 제고에 부정적인 영향을 미치고 있음.
- 생산자조직에 의한 공동출하(공동선별·공동출하·공동정산)가 부진하여 제대로 된 상품을 생산한다고 하더라도 시장교섭력 저하로 제 값을 받지 못하거나, 불리한 거래조건하에서 거래가 이루어질 가능성이 높음.
- 규격포장·파렛트적재출하 미흡으로 물류체계 개선에 한계가 있으며, 불필요한 비용 발생의 요인이 되고 있음.
- 출하정보의 습득 및 활용체계가 미흡하여 시장 변화에 능동적으로 대처하지 못하는 경우가 많음.
- 소비자의 니즈는 생산물의 안전성, 고급화, 안정성 등의 요구를 중심으로 급격한 변화가 일어나고 있으나 이에 대한 산지의 대응은 여전히 매우 미흡한 상태에 불과함.
- 소비자 니즈의 급격한 변화와 이에 대응한 농업의 대응방식 변화 요구에도 불구하고, 농촌 노동력의 고령화 추세로 인한 실질적 영농주체의 감소 등으로 산지가 주도적으로 수행해야 될 과제에 있어서 산지의 대응력이 점차 떨어져 가는 문제가 발생하고 있음.

- 이상과 같은 산지유통단계에서의 문제점 및 농업을 둘러싼 유통환경 변화 아래에서 조직적 규모화를 통한 자생력·경쟁력 확보는 산지유통의 당면한 가장 중요한 개선과제가 되고 있음.
- 현재 우리나라의 농업 및 농촌은 여전히 영세분산성을 극복하지 못하고 있는 실정으로, 현재의 경영규모로는 대형유통업체는 물론이고, 공영도매시장과의 시장교섭력에 있어서도 여전히 열세를 면하지 못할 것이 자명하다고 보임.
 - 더구나 향후 대형유통업체와의 거래관계가 확대되어 감에 따라 시장교섭력의 저하로 인해 현재의 대형유통업체를 중심에 두고 있는 직거래시스템은 농업 및 농촌에 불리한 측면으로 작용할 가능성이 크다고 볼 수 있음.
 - 또한 고품질 상품의 생산이라는 생산자 고유의 기능조차도 현실적으로 어려움이 많을 수밖에 없는 상황에서 생산이후의 유통 및 마케팅을 생산자 농민들이 직접 담당하는 것은 거의 불가능 할 수밖에 없다고 할 수 있음.
 - 그런 의미에서 산지 농민의 조직화와 조직화를 통한 규모화의 실현은 향후 농업 및 농촌문제를 해결하고, 새로운 모습으로 변화해 나가는 데 있어서 중요한 원동력이 될 것으로 보임.
- 그러나 이러한 필요성에도 불구하고 현실적으로 산지의 조직화와 규모화는 쉽게 이루어지지 않고 있는 것이 우리나라 산지 유통의 현실이라고 할 수 있으며, 그 이유로는,
 - 지역 주민들이 벤치마킹할 수 있는 일반적인 조직화, 규모화의 모델이 미비하다는 점

- 조직화, 규모화를 앞장서 추진해 나갈 수 있는 추진세력 및 지역 리더가 미비하다는 점
 - 지역 내 생산자들간의 이해 갈등관계의 해소 및 갈등 극복 과정에 대한 실천적 노력과 연구 부족 등을 들 수 있음.
- 그러나 선진 외국의 경우에도 현재와 같은 조직화와 규모화를 달성하는 데에는 많은 시간과 노력 및 시행착오를 겪어 왔다는 사실을 주지한다면, 우리의 경우 선진국 사례에 대한 벤치마킹을 통하여 이러한 시행착오를 가능한 한 줄여 나가면서 산지의 조직화와 규모화를 추구해 나가려는 자세가 필요하며 그런 측면에서 지역의 우수사례의 일반화 노력이 필요하다고 보임.

2. 조직적 규모화의 목적 및 필요성

- 조직화, 규모화의 궁극적인 목적은 생산과 생산 이후의 단계를 분리하여 생산자는 고품질 안전 농산물 생산에 특화, 주력하고, 생산 이후의 단계는 생산자를 대신한 생산자조직을 통해 시장 내에서의 마케팅 파워의 증진과 더불어 부가가치 제고를 통한 생산자들의 소득증가에 기여하도록 하는 것임.
 - 특히 소비자들의 급변하는 요구와 소비지의 정보를 신속하게 전달하고 생산에 반영하도록 하여 생산자들이 소비지의 여건변화에 적극적·주체적으로 대응해 나갈 수 있도록 자생력과 경쟁력을 제고시켜 나가자는 데 있음.
 - 또한 생산된 농산물의 공동선별을 통하여, 제품의 등급화 및 소비자 신뢰성을 확보해 나갈 수 있고, 공동출하·공동정산을 통해 물류 및 상류 코스트의 절감을 도모할 수 있을 것임.

- 최근 증가하고 있는 생산자들에 대한 대형유통업체의 구매조건을 살펴보면, 등급화 된 상품을 연중 안정적으로 대량공급 할 수 있는 시스템을 요구하고 있음. 따라서 현재의 영세한 농가경제규모하에서는 조직적 규모의 실현 없이는 이러한 다양한 조건들을 충족시켜 나갈 수 없는 실정임.
 - 특히 시장교섭력이라는 측면에서 향후 대형유통업체에 대한 생산자들의 거래과정상의 불이익이 초래될 가능성이 크다는 점을 고려한다면 산지유통개선의 핵심은 그 대상이 도매시장이 되었든, 대형소매점이 되었든 간에 조직화와 조직화를 통한 규모화에 초점이 맞추어져야 한다고 볼 수 있음.

3. 조직화사업의 유형

- 조직화의 유형을 크게 보면 ;
 - 지역 내 농산물의 판매활성화를 위한 지역협동체로서의 조직화와 지역 내 특정 품목을 중심으로 한 품목별 협동조합 등으로 분류할 수 있음.
 - 우리나라의 경우에는 양자 모두 지역이라는 범주가 매우 협소하여 생산자들의 마케팅과위를 제고시키기에는 현실적인 한계가 많은 것이 사실임.
 - 따라서 선진국과 같은 광역단위의 지역경제 공동체를 통해 조직화와 규모화를 추구하고, 이러한 조직을 바탕으로 산지유통을 재조직해나갈 필요성이 있다고 보임.
- 현재 우리나라에서 선진적으로 조직화를 시도하고 있는 우수사례를 유형별로 살펴보면 ;

- 도별 유통 및 마케팅조직 사례로서 강원도 연합마케팅사업, 제주도 연합마케팅사업 등,
- 지역 간 결합을 통한 유통 및 마케팅 사례로서 경기·충북 복숭아연합마케팅사업
- 시·군 연합 유통 및 마케팅 사례로서 안성시 사업연합, 나주시 연합마케팅사업 등
- 지역 조합 중심의 유통 및 마케팅 우수사례로서 경북 성주군 수륜농협, 충남 부여 구룡농협, 경북 상주 외서농협 등.
- 그 외에 기타 영농조합법인이나 주식회사 등에 의한 우수사례가 있음.

4. 농협의 조직적 규모화 사업의 개요

- 현재 농협을 중심으로 진행되고 있는 산지에서의 조직적 규모화 추진 유형의 사례를 살펴보면 지역의 선도농협중심 사업과 연합마케팅사업을 통한 유통 및 마케팅 사업의 두 가지를 들 수 있음.
- 우선 지역의 선도농협 중심의 자율적인 조직적 규모화를 통한 공동선별, 공동출하, 공동정산의 활성화 사례를 2003년을 중심으로 구체적으로 살펴보면, 평택 안중농협(수박), 대관령 원예농협(고랭지 당근), 영동 영동농협(과실류), 부여 석성농협(양송이버섯), 아산 도고농협(알타리 무), 청양 정산농협(메론), 담양 담양농협(딸기), 담양 월산농협(메론), 나주 산포농협(풋고추), 화순 도곡농협(파프리카), 상주 외서농협(배), 성주 수륜농협(친환경농산물), 포항 기계농협(사과), 하동 횡천농협(파프리카), 합천 울곡농협(딸기), 제주 감귤농협(감귤) 등이 지역단위농협에서의 공동계산제를 통한 조직적

규모화의 모습을 보이고 있는 선도농협의 사례라고 할 수 있음.¹⁾

- 이들 농협이 우수사례로서 성공적인 모습을 보여 나가고 있는 요인을 살펴보면 ;

- 가장 중요한 요인은 지역에서 유통 및 마케팅사업에 열과 성의를 다하고 있는 지역리더가 존재한다는 점
- 브랜드화에 성공
- 뛰어난 선별과 예냉시설을 갖추고 있다는 점
- 고품질화에 의한 시장차별화를 이루고 있다는 점
- 시장과 소비자의 요구에 충실하게 대응해 왔다는 점
- 우수한 저장기술을 보유하고 있다는 점
- 소비자들에 대한 인지도 제고를 위해 노력하고 있다는 점
- 연중출하를 통해 시장의 요구에 지속적으로 대응하고 있다는 점
- 친환경 유기농산물의 생산·공급을 통해 소비자들의 안전성 니즈를 충족시키고 있다는 점
- 철저한 공동선별에 의한 소비자 신뢰도를 제고시키고 있다는 점 등을 들 수 있음.

- 조직적 규모화사업의 활성화를 위한 농협 연합마케팅사업을 들 수 있음. 연합마케팅을 통한 유통 및 마케팅 활성화사업은 도 지역본부 자체 추진 사업, 도(지역)지역본부 간 연합에 의한 사업, 시·군간 연합에 의한 사업으로 나누어 볼 수 있음.

1) 농협중앙회, 『공동계산제 우수사례집』, 2004.

- 국내의 경우 지난 4년간 농협에서 사업연합 또는 연합판매사업 형태로 유통활성화사업을 추진해오고 있음.
- 비록 새로운 유통환경변화에 따른 현장 적합성 및 활성화라는 측면에서 다양한 문제점이 제기되고 있지만, 생산자들의 자발적 규모화를 통한 시장교섭력의 증대를 목적으로 한 조직적 규모화사업을 위해 첫발을 내딛었다는 의미에서 향후 농협의 자발성과 적극성 그리고 경쟁력 강화 노력 등이 수반된다면 산지유통환경변화에 긍정적으로 기여하는 바가 클 것이라고 생각됨.

○ 농협 연합마케팅사업의 추진 실적 및 현황을 보면 다음과 같음.

- 2006년 현재 64개소의 연합사업단이 연합마케팅사업에 참여하고 있으며, 참여조합수는 384개조합에 이르고 있음. 사업량 역시 매년 급속히 성장하여 2002년의 786억원에서 2006년 9월 현재에는 2,564억원의 사업실적을 기록하고 있다.

<표 1> 연합마케팅 사업 실적

(단위 : 억원)

구 분	2002	2003	2004	2005	2006. 9
지역연합	436	688	1,738	-	-
품목연합	350	402	451	-	-
계	786	1,089	2,189	2,483	2,564

자료 : 농협중앙회.

- 사업규모별로는 10~30억이 45.3%로 가장 높게 나타내고 있고, 다음으로 30~50억과 10억 이하가 각각 18.7%로서 50억 이하가 전체의 거의 대부분인 82.7%를 차지하고 있음. 이에 비해 50억 이상은 전체의 17.2%

수준에 불과해 아직은 사업규모의 영세성을 면하지 못하고 있는 실정임.

<표 2> 사업규모별 연합마케팅 조직수(2006. 9)

(단위 : %)

100억 초과	50~100억	30~50억	10~30억	10억 이하	계
5	6	12	29	12	64
7.8	9.4	18.7	45.3	18.7	100.0

자료 : 농협중앙회.

- 도 지역본부 자체 추진 판매사업의 경우에는 강원도 고랭지채소 연합 판매사업(28개 농협 참여, 무, 배추, 풋고추, 피망, 토마토, 호박, 옥수수, 복숭아, 복숭아 등), 제주도 연합판매사업(9개 농협 참여, 감귤, 키위, 당근, 양파, 양채류) 등 9개 연합사업단이 있음. 이 중 지역본부 간 연합을 통한 지역 주산단지를 중심으로 연합사업을 하고 있는 경우로서 경기·충북 연합판매사업(4개 농협 참여, 복숭아)이 있음.
- 시·군별 판매사업의 경우에는 시지역본부 자체 추진 사업단(달성시)를 포함하여, 경기도 안성시 지역농협연합사업(14개 농협 참여, 포도, 배), 충북 음성군 연합판매사업(8개 농협 참여, 수박), 충남 서산시 연합판매사업(8개 농협 참여, 달래), 충남 부여시 연합판매사업(4개 조합 참여, 수박), 전북 장수군 연합판매사업(2개 농협 참여, 사과), 전남 나주시 연합판매사업(15개 농협 참여, 배, 메론, 채소류), 경북 봉화군 연합판매사업(5개 농협 참여, 수박, 감자, 사과), 경남 진주시 연합판매사업(4개 농협 참여, 풋고추, 피망), 경남 합천군 연합판매사업(6개 농협 참여, 수박, 밤) 등 55개 연합사업 추진사무소가 있음.

<표 3> 연합사업 추진사무소 현황

지역본부	사무소수(개소)		사무소명
경 기	8	1	지역본부 자체 추진 연합사업단
		7	고양, 남양주, 안성, 오산화성, 의정부, 양주, 여주, 이천
강 원	6	1	지역본부 자체 추진 연합사업단
		5	원주, 양구, 평창, 화천, 춘천
충 북	7	1	지역본부 자체 추진 연합사업단
		6	제천, 충주, 영동, 옥천, 음성, 청주청원
충 남	7	1	지역본부 자체 추진 연합사업단
		6	공주, 논산, 서산, 아산, 천안, 부여
전 북	6	1	지역본부 자체 추진 연합사업단
		5	남원, 익산, 정읍, 고창, 장수
전 남	5	1	지역본부 자체 추진 연합사업단
		4	나주, 담양, 영광, 장성
경 북	14	1	지역본부 자체 추진 연합사업단
		1	시지역본부(달성시)
		12	경산, 경주, 상주, 안동, 영주, 영천, 고령, 봉화, 영덕, 의성, 김천, 성주
경 남	10	1	지역본부 자체 추진 연합사업단
		9	김해, 마산, 밀양, 사천, 진주, 창원, 남해, 함안, 함천
제 주	1	1	지역본부 자체 추진 연합사업단
합 계	64개소	9	도 지역본부 자체 추진 연합사업단
		1	시지역본부 자체 추진 사업단
		54	시·군지역 사무소

자료 : 농협중앙회.

Ⅲ. 농협 연합마케팅사업의 사례와 개선과제

1. 농협 연합마케팅사업 사례

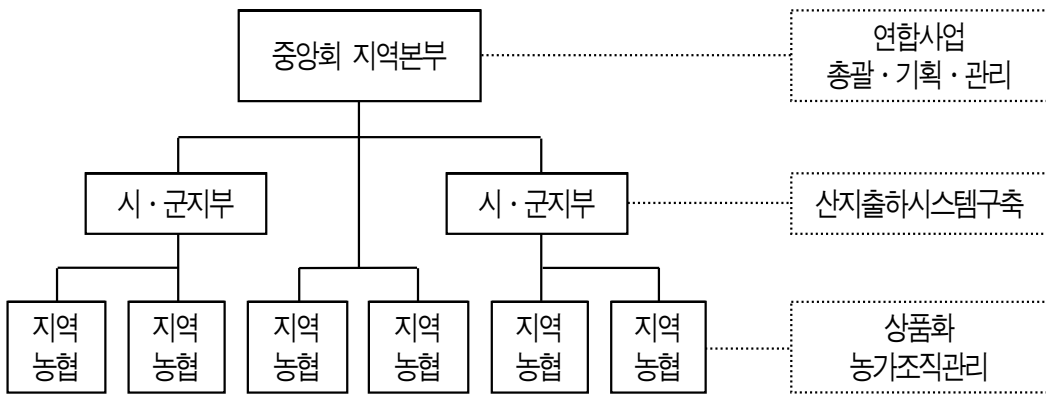
가. 도별 조직화 사례 : 강원도 사업연합

- 강원 연합마케팅사업은 하절기 물량 수급 및 가격이 불안정한 고랭지채소의 문제점을 해소하기 위해 2001년을 원년으로 풋고추·피망, 무·배추 품목에 대한 연합마케팅사업을 추진하였고, 2003년에는 과채류, 토마토, 복숭아 등의 품목에 대해 인접한 지역농협간 연합체제 구축으로 대량수요처(유통업체)에 대한 안정적인 출하물량 확보 및 품질 규격화·표준화 등 상품력 강화를 위한 농가수취가격 증대를 목적으로 연합마케팅사업을 확대, 추진하여 왔음.

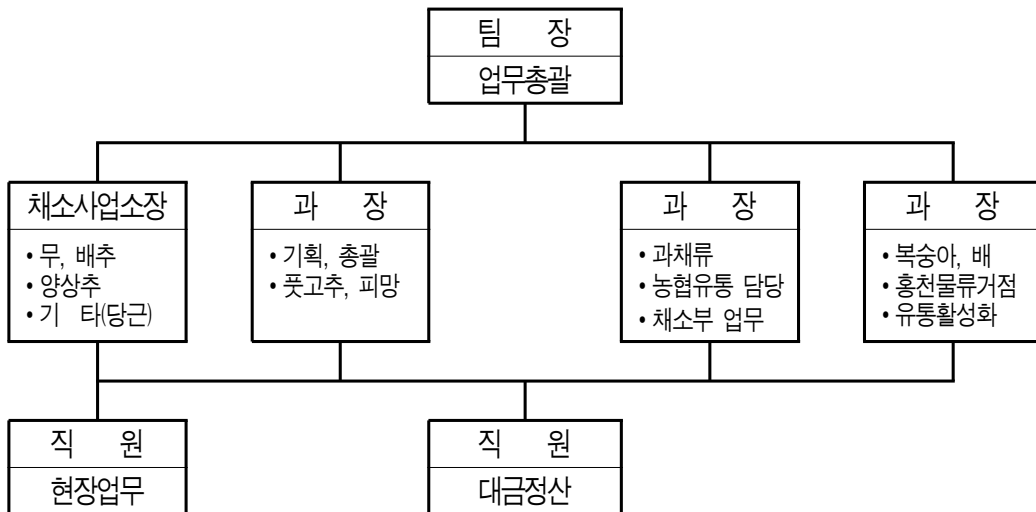
- 강원연합판매사업의 사업체계
 - 원주시와 같이 시·군단위로 품목이 특성화되어 있는 경우에는 시·군단위 자체 연합판매사업으로 추진
 - 지역본부가 주도하는 연합판매사업의 경우에는 해당품목에 대한 중간관리기능을 시·군지부가 수행하는 방식으로 시·군지부가 연합사업에 참여하고 있음(<그림 1>).

- 사업체계에 따른 역할 분담
 - 농협중앙회 지역본부의 연합판매팀이 사업을 기획·총괄하고 있으며 연합마케팅팀의 역할은 도단위 연합판매사업의 기획·총괄·관리와 마케팅 총괄, 시·군지부간 조정 등임.

- 시·군지부는 관내연합사업의 총괄과 연합사업품목에 대한 마케팅활동에 관여하고 있으며 지역본부와는 달리 선별·포장과 같은 상품화기능도 수행하고 있다.
- 지역농협은 농가조직관리와 생산관리, 상품화기능, 농가 유통교육 등을 담당하고 있다.



<그림 1> 강원연합판매사업의 사업체계도



자료 : 강원농협, 『강원연합 마케팅사업 결과보고서』, 2004, p.4.

<그림 2> 연합판매팀 구성 및 담당업무

○ 강원도 사업연합 판매사업의 일반 현황

- 사업구역은 강원도 고랭지 전역이며 2005년 10월 현재 춘천, 평창, 양구, 화천 등 11개 사무소가 참여하고 있고, 판매인력은 지역본부 연합판매팀 7명, 채소사업소 4명 등 11명의 직원이 근무하고 있음.
- 판매사업 취급액은 2001년 114억원에서 2005년 10월 현재 총 4만 595톤에 402억 9,200만원으로 증가하였으며, 2004년과 비교해서는 23%가 증가하였음.
- 주 품목은 고랭지배추, 무, 배추, 풋고추, 피망, 과채류, 양상추 등임.

<표 4> 강원연합마케팅사업 추진실적

(단위 : 톤, 백만원)

품 목	2005년 10월(A)		2004년(B)		전년대비		비 고
	물 량	금 액	물 량	금 액	금 액 (A-B)	성장률 (A/B)	
풋고추·피망	6,705	11,956	4,936	10,021	1,935	19.3%	
무·배추	21,366	10,648	18,383	10,045	603	6.0%	
과채류·기타	6,091	6,922	6,073	6,659	263	3.9%	
양상추	1,956	1,860	2,082	2,108	△248	△13%	
일선판매	466	2,221	722	3,456	△1,235	△35.74%	삼성 테스코
시·군연합	4,011	6,685	159	444	6,241	1,405%	10개 사무소
합 계	40,595	40,292	32,355	32,733	7,559	23%	

주 : 2005. 10. 31 기준.

자료 : 강원농협, 『2005년도 연합마케팅사업 결과보고서』, 2005.

나. 지역간 조직화 사례 : 경기·충북 복숭아연합 사례

- 농협중앙회 경기·충북지역본부가 공동으로 경기 장호원/동부과수농협과 충북 감곡/음성농협을 대상으로 2개 도, 2개 시·군, 4개 농협이 참가하는 조합판매사업의 연합을 통해 산지의 규모화와 출하조절로 산지교섭력을 확보하고자 복숭아연합사업을 추진하고 있음.
- 당초 이 지역을 중심으로 생산되는 복숭아는 도매시장에서 70~80% 정도를 차지하고 있었고, 농협 취급금액도 관내 생산액의 80~90%를 취급할 정도로 농협이 독점적 지위를 점하고 있음에도 불구하고 시장교섭력을 행사할 수 없었다는 문제점을 극복하기 위해 2002년 2월 4개 농협이 모여 시장교섭력 제고와 개별출하의 문제점을 지양하기 위한 노력을 시작하였음.
- 이후 4개 농협은 경기와 충북 농협지역본부가 공동으로 주관하여 연합판매사업단을 구성하고 2002년 6월부터 정식 발족하여 현재에 이르고 있음.
 - 연합사업의 전체적인 주도는 감곡농협이 하고 있고, 조합원 관리와 물량 관리와 같은 마케팅 업무는 각각의 산지조합이 주도하고 있는 형태로 진행되고 있음.
 - 구성 및 운영현황(2002년 6월부터 현재까지 운영 중)을 살펴보면, 참여농가가 2,000여 농가에, 주품목은 복숭아(미백, 황도)이고 생산량은 12,000톤 정도임. 2004년 현재 햇사레연합사업단의 판매실적은 321억 3,600만원으로서 2003년의 283억 6,000 만원보다 약 13.5% 성장하였음.
 - 유통 및 마케팅 전략의 일환으로서 햇사레라는 공동브랜드 개발로 브랜드 가치를 높이고 있으며, 포장단위를 5kg에서 4.5kg으로 변경하여 파렛트 적재시의 문제점도 개선하고 있음.

- 또한 연합 사업단으로의 수발주 일원화로 모든 판매권을 연합사업단에 일임하고, 성출하기에는 직거래처에 대한 적극적인 직거래행사를 통하여 농가수취가격을 높이기 위한 노력을 하고 있음.
- 복숭아의 주수출지역은 대만과 일본으로, 2004년도 연합수출 실적은 38.4톤에 1억 6,900만원 정도의 수출실적을 가지고 있음.
- 공동선별의 경우에는 각 조합별 선별장에서 공동선별하여 집하장으로 이동 후 공동출하하는 방식을 사용하고 있는데, 짧은 시간내에 출하가 이루어질 수밖에 없고, 저장이 어렵기 때문에 10% 이상 공동선별을 하기가 어려운 실정이나 2004년 현재 장호원 농협의 복숭아 출하농가 195명 전원이 공동계산조직을 결성하는 등 공동선별·공동계산 조직이 확산되고 있는 추세임.

<표 5> 경기·충북 복숭아연합 사업실적

(단위 : 백만원, %)

구 분	2004년			2003년			총사업 성장율	개인상회 출하비율
	연합사업	개인상회	계	연합사업	개인상회	계		
장 호 원	14,144	1,956	16,100	13,480	2,109	15,589	3.3	12.1
동부과수	4,872	2,872	7,744	4,784	1,790	6,574	17.7	37.0
음 성	2,479	207	2,686	1,538	70	1,608	59.9	7.7
감 곡	5,606	-	5,606	4,577	12	4,589	23.1	0.0
합 계	27,101	5,035	32,136	24,379	3,981	28,360	13.5	15.6

자료 : 농협중앙회.

- 경기·충북 복숭아 사업연합이 현재까지 순항하고 있는 배경에는 4개 농협 관내에서 생산되는 복숭아의 품질이 비슷하고 복숭아 생산 및 유통액 대비 농협취급비율이 73%로 높게 나타나고 있으며, 유통업체 등에 대한 직거래

경험이 풍부한 공동계산실시 작목반이 이미 다수 존재하고 있었다는 점 등을 들 수 있음.

○ 연합사업 추진 기구

- 조합장협의회

- 조합장협의회는 조합장들로 구성된 최고의결기구로서, 협회장은 조합장간 협의회에서 호선에 의해 선출하고 있음.
- 사업기간 동안 비상설로 운영하며 사업계획을 승인하는 등 사업체계에 있어서 최고의 의사결정기구로 활동하고 있음.

- 실무운영위원회

- 비상설로 운영되며, 사업추진과정상 중간자적인 역할로서 위로는 협의회에서 위임한 사항과 아래로는 연합사업단에서 원활히 사업추진을 할 수 있도록 구체적인 실천사항을 결정하는 실무집행사항 의결기구임.
- 위원회는 참여조합별 작목반장 각 2명, 조합책임자 각 1명, 지역본부과장 각 1명으로 총 14명으로 구성되어 있음.
- 위원장은 작목반 연합회 회장이 담당하며, 실무위원 14명 중 7명을 참여농협 작목반장이 참가하여 연합사업의 운영에 생산자가 직접 참가함으로써 운영의 공개와 의사결정에 참여하고 있음.

- 연합사업단

- 매년 6월에서 10월까지 약 5개월 동안의 출하기에 상설로 운영되는 사업집행기구로서 산지와 소비지를 넘나들면서 사업의 가장 중추적인 역할을 담당하고 있음.

- 사업단 설치 장소는 관내 감곡농협에 두어 운영하고 있으며, 협의회와 실무운영위원회에서 위임된 사항과 물품을 수발주하는 등 사업의 최일선에서 전반적인 사항을 주관하고 있음.
- 사업단은 조합책임자 4명, 지역본부과장 2명으로 총 6명으로 구성되어 있음. 사업단장은 관내 농협 파견 책임자 중 호선에 의해 담당하고 경기와 충북지역본부 담당과장은 사업단 내에서 주로 마케팅 활동을 전담하고 있음.

<표 6> 연합사업단 추진기구의 기능과 역할

추진기구	구 성 원	기능 및 역할
협 의 회 (비상설)	<ul style="list-style-type: none"> • 참여조합장(4) 	<ul style="list-style-type: none"> • 사업계획 승인 • 참여조합 실무운영위원 선출 • 연합판매 수수료율 결정 • 참여조합 규약 위약시 제재 • 기타 중요한 사항
실무운영위원회 (비상설)	<ul style="list-style-type: none"> • 참여농협 작목반장 각 2인 • 참여농협 책임자 각 1인 • 지역본부 책임자 2인 	<ul style="list-style-type: none"> • 품질검사원 선정 • 등급별 검품 기준 선정 • 시기별 출하등급 및 물량조정
연합사업단 (상 설)	<ul style="list-style-type: none"> • 참여농협 책임자 각 1인 • 지역본부 책임자 2인 	<ul style="list-style-type: none"> • 물품 수발주 • 출하처 관리 및 마케팅 • 직거래처 개발 • 수출 • 시장정보 수집전파

다. 시·군별 조직화 사례 : 전남 나주시 연합마케팅사업

○ 사업추진배경

- 나주시연합판매사업은 최근 소비자의 체인화 대형화를 통해 시장교섭력을 강화하게 됨에 따라 지역농산물의 판매창구를 단일화하여 출하물량을 규모화하고 품질차별화를 도모하는 등 상품화를 통해 시장교섭력을 강화하여 농가수취가격을 제고시키고자 2003년부터 농협중앙회 나주시지부의 주도로 사업을 추진하고 있음.
- 나주시 연합판매사업의 사업추진방식은 생산은 농가가, 선별·포장작업은 지역농협이, 마케팅은 시지부가 담당하는 생산에서 판매에 이르는 과정에서 농가·지역농협·중앙회의 명확한 역할분담이 이루어지고 있음.
- 나주시 연합판매사업은 2003년 멜론을 중심으로 한 연합판매사업을 시작으로 2004년에는 배, 2005년에는 참외, 토마토, 마늘에 대한 연합판매사업을 실시하고 있으며, 2006년에는 한라봉에 대한 연합사업을 추진할 예정에 있음.
- 나주시 연합판매사업은 주로 선도 작목반 통합을 통해 추진되고 있으며 멜론에 215명의 생산자가 참여하고 있음.
 - 멜론의 경우 이전부터 브랜드파워가 강했던 「세지농협」이 전체의 약 50%를 차지하고 있으며 2004년까지는 시지부와 서류상으로만 연합하면서 세지농협이 생산에서 판매까지 독자적으로 사업을 추진하여 왔으나, 2005년부터는 실질적으로 생산에서 판매에 이르는 전 과정에 대하여 농협중앙회 나주시지부를 중심으로 한 연합마케팅에 참여하기로 방침을 정하고 있는 상태임.
 - 한편 배의 경우 2004년 현재 525명의 생산자가 참여하고 있으며, 선별·포장작업은 연합판매사업에 참여하고 있는 지역농협에서 실시하고

있으며, 나주시지부는 마케팅활동에만 주력하고 있음.

○ 농산물 생산유통현황

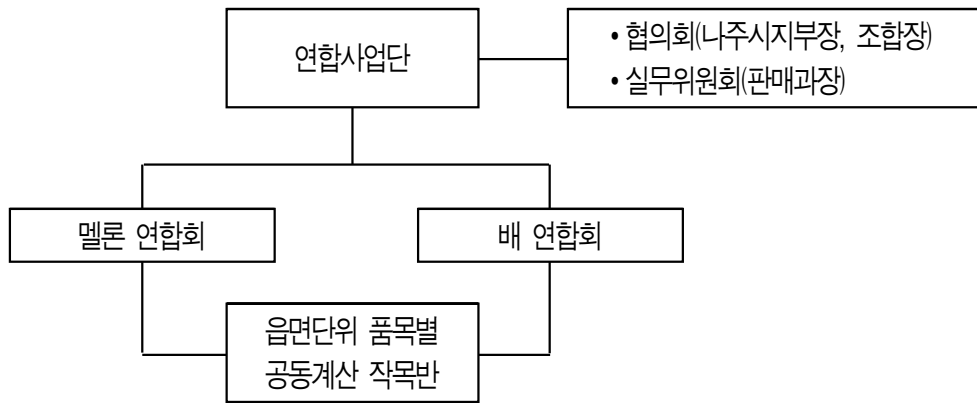
- 현재 나주시연합판매사업에 참여하고 있는 농협은 총 15개 농협으로 연합판매사업 참여농협의 2003년도 총 판매실적은 배(22,534백만원), 토마토(1,844백만원), 멜론(15,066백만원)임.
- 특히 나주연합판매사업에 대한 참여는 선도적인 품목별 작목반을 중심으로 이루어지고 있음. 멜론의 경우 10개 읍면의 215농가가 참여하고 있으며 나주연합사업단의 멜론연합회를 구성하여 멜론연합회는 연합판매사업에 참여하고 있는 각 작목반을 지역을 초월하여 관리하고 있음.
 - 각 농협은 관할구역내의 멜론 작목반의 조직관리와 자금지원 및 생산지도와 생산된 물량을 위탁받아 연합판매사업단에 판매를 위임하고 있음. 특히 멜론의 경우에는 중앙회(시지부연합사업단)에서 상품화와 판매기능을 수행하고 있음.
 - 배의 경우에는 지역농협단위의 선도농가 20~30명 이내로 선도 작목반을 구성하여, 이것을 나주 시단위의 광역품목조직인 나주배 연합회로 구축하고 있으며, 13개 작목반 525농가가 참여하고 있음. 생산자와 농협과 중앙회의 역할 분담은 각 농협은 관할구역내의 멜론 작목반의 조직관리와 자금지원 및 생산지도와 생산된 물량을 위탁받아 상품화단계를 거쳐 연합판매사업단에 판매를 위임하고 있음.
- 관련시설은 APC 1개소, 농산물공판장 1개소, 배선과장 6개소, 멜론선과장 2개소, 고추·피망선과장 1개소가 설치되어 있으며, 선별장별의 규모는 대부분 영세하며 노후화가 진행되고 있음. 또한 저온저장시설도 남부농협을 제외하면 대부분 영세하며 노후화가 진행되고 있음.

○ 조직 및 운영현황

- 나주시 연합판매사업단은 2003년 4월 1일 농협중앙회 나주시지부주도로 나주시 관내 15개 지역농협을 참여시켜 발족하였으며, 발족시 참여농협이 연합마케팅협약서를 작성하였음.
- 나주시 연합판매사업단은 직원 6명으로 상설 운영되고 있으며 연합판매사업단의 독립적인 업무를 수행하고 있음.
- 현재 사무소는 남부농협 농산물공판장에 설치되어 있으며, 직원인건비와 사무실 운영경비는 다음과 같음.
 - 우선 연합판매사업단의 직원 중 2명은 중앙회에서 파견되어 있으며 이들 2명에 대한 인건비는 중앙회가 부담하고 있음.
 - 지역농협으로부터도 4명이 파견근무를 하고 있으나 이중 3명에 대한 임금은 15개 참여농협에서 분담하고 있음. 그 외 사업단운영에 필요한 경비는 중앙회 지도사업비에서 지원되는 자금과 연합사업단의 판매취급수수료 중에서 70%를 경비로 집행하고 있음.
- 나주시 연합판매사업단은 연합사업단 협의회와 연합사업단 실무위원회, 그리고 품목별 운영위원회로 구성되어 있음.
 - 연합사업단 협의회는 연합마케팅관련 최고의사결정기구로서 연합사업단 직원파견 및 운영경비조달과 집행에 관한 의사결정을 진행하며, 농협중앙회 나주시지부장과 15개 참여농가조합장으로 구성되어 있음.
 - 연합사업단 실무위원회는 사업계획을 작성하고 선별 및 포장방법, 등급기준의 설정 및 검품방법의 결정, 출하조절 및 대금정산방법과 가격결정에 관한 의사결정을 진행하며, 15개 참여농협의 판매과장으로 구성되어 있음.
 - 품목별운영위원회는 지방자치단체 및 농정기관에 대한 농정활동전개와

정기적 월례회의 개최를 통하여 현안과제에 대한 논의를 진행하고 있음.

- 나주시 연합사업단의 경우 품목별 운영위원회는 현재 멜론과 배에 대해 설치되어 있는데, 배연합회의 경우에는 회장단 5명과 읍면의 작목반장 13명으로 구성되어 있으며, 멜론연합회의 경우에는 회장단 5명과 읍면의 작목반장 10명으로 구성되어 운영되고 있음(<그림 3>).



<그림 3> 나주시 연합판매사업단의 조직도

라. 지역농협 중심의 자율적인 조직적 판매사업의 사례 : 경북 성주군 수륜 농협

- 106명의 농가가 직거래유통에 참여하고 있으며, 1997년 신선채소류 20개 품목으로 출발하여 현재 신선채소류 40여 종류로 확대되었음.
- 생산농가는 채소 18명, 참외 43명, 사과 33명, 버섯 12명이며, 주요 납품 업체로는 삼성테스코, 대구 성서 하나로클럽, 마산 대우, 현대, 롯데, 신세계, 동아, 부산 농협유통, 달성 농협유통 등이 주를 이루고 있음.
- 주요 시설으로는 APC의 차압예냉시설 1동과 저온저장고 3동, 선과장 1동 그리고 이를 저온냉장상태에서 보관·운반할 수 있는 냉장탑차가 2대

있고, 과일 선별을 위한 비파괴선별기가 도입되어 크기, 무게, 빛깔 뿐만 아니라 당도에까지 체계적인 선별작업이 이루어질 수 있도록 시설이 구비되어 있음.

- 상품 공동출하 기준으로는, 한방상품의 사용기준을 제시하여 이 기준을 통과한 상품만을 공동출하하고 있으며, 친환경 기준을 통과한 상품의 경우에는 거의 대부분 계통출하에 의해 공동출하되고 있음. 채소의 경우에는 100% 모두 무농약 이상의 인증상품을 요구하고 있고, 사과와 배의 경우에는 80%가, 참외의 경우에는 100%가, 참외의 경우에는 50% 정도가 저농약 이상의 사용기준을 통과한 상품으로 출하되고 있음.
- 수륜농협의 선별방식은 두 단계로 구성되어 있음.
 - 우선 자체적으로 가야산 한방 품질기준에 적합한 생산물인가를 품질관리 위원회에서 1차 심사하여, 그 기준에 따른 심사에서 농가가 통과하면 비로소 산지유통센터에서 공동선별되어 출하되는 2단계의 방식을 사용하고 있음.
 - 대상품목은 사과, 참외, 배이고, 운영위원회구성은 작목반이 60%이고 농협직원이 40%로 구성되어 있음.
 - 품질관리위원회의 목적 및 심사 기준은 우수농산물 재배지도, 납품기준 설정, 브랜드 사용기준, 기타 유통 관련사항 등을 주요 내용으로 하고 있음.
- 사과와 배, 참외는 수확시 출하기준을 통과하면 전자식 선별기와 비파괴 당도기로 공동선별되어 상품의 경우에는 대형유통업체에 직거래로 출하하고 있고, 하품의 경우에는 공판장, 도매시장 등에 출하하고 있음. 사과와 배는 한시적으로 저온저장을 하여 출하하고 있고, 참외는 상품의 특성상 선도 유

지를 위해 저장 없이 즉시 출하하고 있음.

- 채소류의 경우에는 출하기준심사를 통과한 상품의 경우에 한해 3kg 벌크(무게)로 받아 벌크로 출하하며, 벌크로 출하하고 남은 상품은 패키징작업을 하여 출하하고 있음.

2. 농협 연합마케팅사업의 성과 및 의의

- 유통환경변화 특히 소비지 시장에서의 소비자들의 욕구 변화와 대형소매점포의 급격한 시장지배력 강화는 아직은 초보단계에 불과하지만 향후 산지유통에 있어서 급격한 변화를 예고하고 있음.
- 산지유통의 변화를 주도하고 있는 주체세력으로는 생산자, 영농조합법인, 농협 등 다수가 있지만, 현실적으로 성과와 진척도 측면에서 가장 활발한 모습을 보이고 있는 것은 생산자와 농협간의 결합에 의한 조직화의 진전이라고 할 수 있음.
 - 우선 농협을 중심으로 한 생산자들의 조직적 규모화 사업의 진행 결과로써 농협 연합마케팅 사업의 시행과 이에 따른 성과가 지역적으로 확산되고 있으며, 농협의 품목별 전국연합회가 주요 과일 품목을 중심으로 출범하였고, 또한 생산자들과 농협의 결합에 의한 공동선별·공동출하·공동정산 조직이 전국적으로 확대되어 가고 있음.
 - 공동선별·공동출하·공동정산조직에 의한 출하비율은 여전히 약 10% 이하의 낮은 비율로 나타나고 있지만, 농협을 중심으로 한 판매사업 물량이 꾸준한 증가추세를 보이고 있음.

- 산지유통센터(APC) 135개를 포함한 1,393개의 산지유통시설이 건립·운영되고 있어,²⁾ 산지유통시설의 확충을 통한 생산자들의 조직화라는 측면에서의 산지유통환경의 급격한 변화가 예고되고 있음.
- 포장의 규격화, 물류개선, 예냉 등 수확 후 관리기술의 개발·보급 및 종합유통센터의 개설·운영 등으로 농산품의 상품성 제고 및 유통개선 및 효율화에 크게 기여하게 될 것으로 보임.
- 고품질 브랜드화 농산품의 생산이 확대되어 국내 농산물 생산 및 유통의 활성화를 주도해 나갈 것으로 보임.
- 기존 도매시장 중심의 출하체계에서 고품질 상품을 중심으로 한 대형소매점과의 직거래 출하체계가 점차 확대되어 나가고 있는 등 유통경로의 다원화에 중요한 역할을 하고 있음. 다만, 이러한 현상이 대형소매점에서의 의존도 심화로 나타나 도매시장에 고품질 상품보다는 중저가 상품 중심의 유입이 지속될 경우, 이는 경락가 하락에 따른 도매시장 출하자의 소득 감소는 물론이고 도매시장을 기준가격으로 하는 시장 외 유통 거래 가격의 하락 등으로 농가소득의 전반적인 감소 및 하락으로 이어질 우려가 있다는 점에서 성과라는 측면과 더불어 문제점도 동시에 나타나고 있다고 할 수 있음.

3. 농협 연합마케팅사업의 개선과제

- 조직화 및 규모화의 필요성에는 대부분의 생산자들이 공감을 하고 있는 실정임. 그러나 구체적으로 조직화, 규모화 사업의 추진주체가 미비하고, 대부분의 생산자들이 지자체나 농협에 대한 의존도가 크며, 지역 내 생산자 간 또는 지역 간 이해관계 및 갈등의 문제가 쉽게 해소되지 못하여, 실질적으

2) 농수산물유통공사 자료(2006).

로 조직화, 규모화 사업을 이끌어 내는 데에는 한계가 많은 것 또한 현실임.

- 구체적·유형별로 살펴보면 지역을 거점으로 한 광역화된 사업연합이 성공 및 활성화되기 위해서는 광범위한 생산자들의 참여가 필수적인 전제조건임에도 불구하고, 우리나라의 경우 가장 취약한 부분이 농협과 지역 생산자간의 조직화를 위한 결합 및 연계가 매우 부족하다는 점임.
 - 도별 연합사업의 경우에는 지리적으로 매우 광범위한 지역을 대상으로 하고 있는데, 도내 시·군간 또는 주산단지간 연계 및 결합이라는 기초적인 조건을 제대로 충족하지 못한 상태에서는 사업이 활성화되어 나가기 매우 어려운 실정이라고 할 수 있음.
 - 시·군간 또는 주산단지간의 강한 결합관계를 기초로 하면서 대형 APC를 거점 지역에 설치하여 공동선별·공동출하·공동정산사업을 지역별로 수행해 나감과 동시에, 유통 및 마케팅사업의 경우에는 도 전체를 총괄하는 단일 사업조직 중심으로 끌고 나가는 것이 보다 효율적인 사업운영의 비결이 될 수 있을 것으로 보임.
 - 지역간 연합형태로서의 경기·충북 복숭아연합은 행정구역상의 도나 군의 경계를 초월하여 주산단지를 중심으로 사업이 수행되고 있다는 점에서는 주목할 만한 모범적 사례라고 할 수 있음.
 - 햇사례연합사업단이 복숭아를 주 사업대상 품목으로 하고 있는 관계로 사업단의 활동기간이 복숭아 주출하기에 한정되어 있다는 한계가 있음. 이는 장기적이고 안정적인 사업활성화라는 측면에서는 바람직하지 못한 형태라고 할 수 있음.
 - 오히려 행정권역을 뛰어넘어 경제권역 중심의 단일 경제사업 조직으로 재편성하고, 이를 바탕으로 APC 등 주요 유통시설을 재배치하고, 유통 및 마케팅사업의 경우에도 연중 상시적으로 활동하는 사업체계의

도입이 필요하다고 생각됨.

- 시·군간 느슨한 결합형태로서의 연합사업형태는 장기적으로 산지유통사업의 활성화 및 진일보를 위해 생산자들이 자발적으로 참여하고 주도하는 산지공동마케팅시스템³⁾으로의 발전과정을 통하여 생산자간 그리고 생산자와 농협간 강한 결합관계로 전환해 나가야 할 것임.

- 지역적으로 대체로 면지역을 중심으로 모범적인 사례를 보이고 있는 선도농협의 경우에도 현재까지의 우수한 성과에도 불구하고 장기적으로는 한계를 노출할 우려가 있다고 생각됨.

- 우선 그동안 지역의 유통리더를 중심으로 발전되어온 사업이 시간이 흐르면서 지도자의 의욕 저하로 약화될 수도 있음.

- 현재의 면 중심의 소규모 조직체로서는 브랜드에 대한 신뢰도, 시장교섭력 등에서 약세를 보일 수밖에 없기 때문에 향후에는 현재의 모범적인 지역을 중심으로 적어도 주산단지 내지는 군정도의 크기로 광역화해 나가는 것이 바람직한 발전방향이라고 할 수 있음.

○ 결국 조직화나 규모화를 통한 산지유통개선에서 가장 필요한 것은 지역 내에 산재한 문제점들을 어떻게 해소하고, 생산자들을 사업의 중심세력으로 어떻게 유도해 내느냐 하는 문제로서 현재의 산지유통 현실 하에서는 가장 시급한 현실적 과제라고 할 수 있음.

3) 산지공동마케팅시스템이란 생산자 및 생산자단체가 통합 또는 확대 재통합 등의 과정을 통하여 자발적·적극적으로 규모의 경제성 추구, 품질향상, 물류비용 개선 등과 더불어 마케팅활동의 적극적인 주체로서 역할 및 활동을 해나가는 전반적인 시스템활동을 포괄하는 의미라고 할 수 있음. 즉, 산지공동마케팅시스템은 생산자의 조직화와 판매의 조직화(시장개척, 판매의 다양화, 소비자 니즈를 생산에 반영, 생산 상품 지도 등), 홍보의 조직화 등이 통합된 협동형태를 말하는 것이라고 할 수 있음.

- 그러한 측면에서 산지 생산자들의 이해관계를 대표하는 생산자단체로서 농협의 기능과 역할이 산지 유통 과정에서 나타나는 현실적인 문제점을 해결하고, 지역 내 조직화, 규모화의 주체로서 자리매김을 할 것인가 하는 문제가 산지 유통 성공 및 활성화의 관건임과 동시에 산지 유통활성화의 배경이 될 수 있을 것임.
 - 특히 현재까지 조직화, 규모화를 통한 산지 유통 개선의 모범적 사례를 보이고 있는 대부분의 지역에서 농협이 지역의 유통 리더로서 지역의 특성을 고려하여 활발하게 생산자들과 교감을 이루고 주도적으로 사업을 시행해 나가고 있다는 공통점을 보이고 있다는 점에서, 성공사례에 이르기까지의 배경과 갈등극복과정에 관한 모범적인 사례의 발굴 및 현장에서 실천적 노력이 매우 절실한 실정임.
 - 또한 1990년대 후반부터 공동계산제가 농협의 적극적 지원으로 활성화되고 있지만, 아직은 도입 초기단계에 있으며, 성공적 정착사례가 그리 많지 않은 실정임. 따라서 공동계산제의 성공적 정착을 위해서는 단계적 접근 방법이 필요하다고 생각되며, 이를 위해서는 현재의 느슨한 연계형태의 연합마케팅사업을 장기적으로 생산자와 농협이 완전히 결합되는 산지공동마케팅시스템으로 발전시켜 나가야 할 것으로 보임.
 - 또한 공동계산제의 경우, 개별조합원의 이해관계 대립이 발생하기 쉬우므로 생산된 상품의 품질격차가 반드시 반영될 수 있도록 하는 것이 성공의 관건이라고 생각됨. 아울러 공동정산기간을 품목별 특성에 맞게 효율적으로 설정하는 것도 중요한 과제이며, 공동계산제의 선택이나 비용 부담에 대해서는 사업 참여 조합원들이 합의를 통해 스스로 결정하도록 하는 것이 필요함.

IV. 선진국 농협의 경제활성화 사업 우수 사례

- 프랑스의 사례를 중심으로 -

1. 농업협동조합의 현황

- 전국적으로 3,700개의 농업생산 및 유통관련 협동조합이 활동 중이며, 13,300개의 농기계 공동이용조합(CUMA)과 같은 농업서비스협동조합이 활동하고 있음.
- 생산 및 유통관련 농업협동조합은 단일협동조합, 복수의 협동조합이 기능적으로 통합돼 법률적으로 단일협동조합과 동일한 지위를 갖는 협동조합연맹체(Unions), 협동조합의 배타주의(비조합원과의 거래제한) 원리를 회피하고자 만들어진 SICA(집단적 농업적 이해를 갖는 회사) 등으로 유형화되어 있음.
- 약 40만개의 프랑스 전체 농업경영체 가운데 약 90%가 협동조합에 참여하고 있으며, 이들 협동조합이 상시적으로 고용하고 있는 직원 수만 약 12만 명에 이르고 있음.

2. 농업협동조합의 조직체계⁴⁾

가. 협동조합의 분류

- 프랑스농업협동조합은 법률적 지위에 따라 일반농업협동조합, 협동조합연맹체(Union), SICA, CUMA 등으로 분류되며, 이들 농업협동조합들은 사업의 성격과 활동영역에 따라 전문협동조합과 지역협동조합으로 구분되나 대부분 전문협동조합적 기능을 수행하고 있음.
 - 농업협동조합, 협동조합연맹체(Union), SICA 등의 협동조합 수는 전국적으로 3,700개 정도이며, 주로 가공과 유통부문에서 활동하고 있음. 농기계 공동이용조합인 CUMA의 수는 13,300여개에 달함.
 - 사업성격에 따른 협동조합분류는 ‘협동조합이 개별 농업경영체의 연장선’이라는 측면에서 위로는 구매협동조합, 농기계공동이용조합(CUMA), 축산 및 인공수정 협동조합 등으로 분류되며, 아래로는 저장, 가공, 유통협동조합 등으로 분류됨.
 - 사업성격의 전문성에 따라 협동조합은 분야별 전문조합과 복합기능을 갖는 지역협동조합으로 구분됨. 전문협동조합은 하나의 생산물 혹은 관련 생산품을 중심으로 계열화에 지대한 공헌을 하고 있으며, 지역거점, 전국거점, 유럽거점의 출현에 따라 전문협동조합의 기능이 프랑스협동조합에서 중요한 비중을 점하고 있음. 지역협동조합은 하나 혹은 두 개의 도에 걸친 활동영역을 갖고 있음.

4) 프랑스 CFCA(지역아카데미), 「프랑스 협동조합의 현황과 제도」, 2001. 8. 참조.

나. 농업협동조합의 조직 체계

- 프랑스 농업협동조합은 프랑스의 지방행정단위에 따라 각 단위에서 연합체를 구성하고 있음. 프랑스는 기초지방단위인 코뮌(Commune)에 기반해(전국 : 36,000개), 도(Departement : 96개), 지역(Region : 22개)으로 지방행정체계가 구성되어 있으며, 일반적으로 농업협동조합은 도를 기초 단위로 구성하고 있음.
 - 프랑스 농업협동조합은 법률적 지위에 따라 지역과 중앙에 연합체를 구성하고 있으며, 이와는 별도로 전체 농업협동조합의 연합체인 CFCA(프랑스 농업협동조합연맹)에 지역별 협동조합연합체(22개)와 분야별 전문협동조합 중앙연합체(20개)가 가입하고 있음.
 - 지역별 협동조합연합체는 전국 22개지역(Region)에 구성되어 있으며, 각 지역의 도에서 활동중인 3,700개의 농업협동조합들(일반농업협동조합, Union, SICA)이 가입해 있음.
 - 분야별 협동조합 중앙연합체는 생산분야별 전문협동조합들의 전국연합체로서 20개 중앙연합체가 가입해 있음. 생산분야별 전문협동조합의 종류는 곡물 및 유채식물조합, 사탕무조합, 탈수화조합, 포도주조합, 포도주증류조합, 과일 및 야채조합, 육류조합, 축산 및 인공수정조합, 농기계공동이용(CUMA)조합, 산림조합, 담배조합, 약초 및 향료원료조합, 기타 등임.
 - 프랑스농업협동조합(CFCA)은 농업경영체전국연합(FNSEA), 청년농민전국연합(CNJA), 농업은행 및 협동조합공제전국연합(CNMCCA), 농업은행전국연맹(FNCA), 농업사회보장공제전국연맹(FNMA), 농업회의소 전국상임의회(APCA)와 함께 프랑스 농업위원회(CAF)의 멤버를 구성함.
 - CFCA는 농업공제전국연맹(FNMA), 농업은행전국연맹(FNCA)과 함께 농업은행 및 협동조합공제전국연합(CNMCCA)을 구성함.

- CFCA는 프랑스의 모든 형태의 협동조합 관련 중앙단체들을 망라하고 있는 GNC의 회원단체임.

다. 농업협동조합연맹(CFCA)

○ CFCA의 설립목적(1966년 창설)

- 농업협동조합의 직업적, 물질적, 정신적 이해를 방어하고 대표하는 기능
- 농업협동조합활동을 강화하고 촉진하기 위한 활동
- 농업협동조합기업 직원들에게 적용되는 사회보장제도 및 각종의 노동협약의 조율과 연구
- 협동조합과 관련된 각종 자료의 발간과 정보의 배포

<표 7> 프랑스 농업협동조합의 조직체계

행정구역 범 위	단위수	성 격	CFCA(프랑스 농업협동조합 연맹)		
중 앙	1	중앙연합체	전문협동조합별 중앙연합체(19개)		
지 역	22	지역연합체	지역별연합체(22개)	지역별협동조합연합체(22개)	
도	96	단위조합	농기계공동이용조합 CUMA(13,300개)	전문협동조합	지역협동조합
코 문	36,000			협동조합, Union, SICA 등 3,700개	
			38만개의 농업경영체 중 90%가 협동조합에 가입(상시고용직원 약 12만명)		

자료 : 프랑스 CFCA(지역아카데미), 『프랑스 협동조합의 현황과 제도』, 2001. 8.

○ 기능과 역할

- 품목별 협동조합, 구매협동조합, 농기계협동조합 등의 총연합체임.

- Cooperative(조합) 또는 Federation(분야별 협동조합 중앙연합체)의 분쟁 발생시 중재역할을 하는 작은 규모의 연합체임.
- 산하에 몇 개의 교육기관이 있으며, 산하 교육훈련원(CDFAC)에서 농민 또는 조합에 대해 선과 및 저장에 대한 정보, 홍보 등에 대한 교육을 실시하고 있으며, 직원은 약 50여명임.

○ CFCA의 구성

- 분야별 전문농업협동조합 전국연합체
 - 전국연합체는 전문분야별로 19개 단체가 있으며 농업생산분야별, 전문 기능별 협동조합들을 회원으로 하고 있음.
 - 19개 회원단체는 곡물 및 유채식물조합 중앙회, 사탕무조합 중앙회, 탈수화조합 중앙회, 포도주조합 중앙회, 포도주증류조합 중앙회, 과일 및 야채조합 중앙회, 과일 및 야채가공식품조합 중앙회, 물새조합 중앙회, 꿀조합 중앙회, 아마조합 중앙회, 우유 및 유제품조합 중앙회, 축산사료조합 중앙회, 육류조합 중앙회, 축산 및 인공수정조합 중앙회, 농기계공동이용조합 중앙회, 산림조합 중앙회, 담배조합 중앙회, 약초 및 향료원료조합 중앙회, 기타(농촌주택 및 개발 등) 등임.
- 지역별 협동조합연합체
 - 지역별 협동조합연합체는 프랑스 전국 22개 지역단위에서 각종 직능기구, 행정기구, 정치기구를 상대로 농업협동조합을 대표하고 있으며, 농업협동조합을 위한 인재양성, 회계감사, 기타 개발과 관련된 활동을 지원하고 있음.
 - 지역의 전문협동조합들과 복합기능을 갖는 지역조합 3,700여 조합이 22개 지역별로 연합체를 구성하고 있음.

- 청과물협동조합 전국연합회(FELCOOP) 사례

- 과수, 채소 등 신선청과물을 전문적으로 취급하는 전국의 협동조합 약 300여개를 회원으로 하는 청과물협동조합 연합회로 1962년에 설립되었음. 전국적으로 CFCA 산하에 20여개의 품목별 Federation이 있음.
- 각 판매조합 뿐만 아니라 Union도 조합으로 회원 가입이 가능함.
- 운영자금은 회원의 자발적 회비로 충당하며, 회비납부의 의무사항은 없으나 대부분 자발적으로 납부를 하고 있음.
- 역할
 - ▶ 프랑스 농림부, EU연합을 상대로 회원 조합들의 정치, 경제적인 이익을 대변 또는 반영
 - ▶ 선과장 등의 임금노동자와의 임금교섭에서 농민을 대신해 단체 협상
 - ▶ 농림부 등 정부에 대해 협동조합의 법적 문제 등의 토의, 설명 및 개선
 - ▶ EU연합에 대한 로비 : 보조금, 제도의 불이익, 이익 문제 등을 대변
 - ▶ 조합 또는 조합 소속 농민에 대한 서비스 : 보조금 수혜 방법, 절차, 법적 적용 컨설팅
- 직원은 본부 상근직원이 5명이고, 지방의 파트 타임 직원이 7명임.

- 지역의 전문협동조합

- 원칙
 - ▶ 하나의 협동조합은 최소 7농가 이상이 가입되어야 하며, 7농가 중 1명이라도 가족이 중복되어 가입되어 있으면 안 됨.

- 프랑스에서 협동조합은 민간회사(Cooperative Enterprise)로서의 의미를 가지고 있으며, 농민이 주도가 되어 창설한 조직을 정부가 특수법인으로 인정한 조직이라고 이해할 수 있음.
- 협동조합의 역할은 생산보다는 수집 → 분류 → 선과 → 저장 → 시장 출하 등의 역할을 수행하는 기관임.
 - ▶ 선과, 출하 후 상업화가 어려운 상품을 처리한다는 측면에서 협동조합과 가공공장의 연계는 매우 중요함.
 - ▶ 매출액의 10% 정도는 협동조합 경영구조 개선을 위해 조합 내에 유보시키고 있음.
 - ▶ 대표적인 청과물 협동조합으로서는 브레타뉴지역의 채소생산지역과 르와르 강변의 과일생산지역 등을 들 수 있음.

3. 농업협동조합의 자회사와 협동조합 그룹체⁵⁾

- 프랑스 농업협동조합은 시장여건의 변화에 대응하고, 협동조합의 경제적 효율성을 높이기 위해 지리적 활동영역이 겹치거나 기능적으로 중복될 경우, 몇 개의 협동조합들이 공동으로 협동조합연맹체(Union de cooperatives)를 창설하거나 지분참여를 통한 자회사설립을 활발히 추진해오고 있음. 이 경우 각 협동조합연합체(Federations)조직들은 협동조합들이 연맹체와 자회사설립을 추진하는데 따른 협동조합 전체의 이해 추구하고 함께 이들 활동에 대한 경제적·회계적 감독을 강화하고 있음.

5) 프랑스 CFCA(지역아카데미), 『프랑스 협동조합의 현황과 제도』, 2001. 8. 참조.

<표 8> 협동조합의 자회사와 그룹체

구 분	1996년	1997년	1998년
Cooperatives	120	121	132
Union de cooperatives	7	11	14
Sica	31	40	40
Syndicates	78	44	39
Associations	15	22	19
Gie	1	6	8
SA	0	3	4
SARL	0	10	16
계	252	257	272

주 : SA, SARL은 상업회사의 형태를 띠고 있는 민간회사를 의미하는 것임.
 자료 : CTIFL, 『la Distribution des fruits et legumes frais』, 1998. 10. p.86.

- 농업협동조합연맹체(Union)

- 농업협동조합 연맹체는 연맹체에 가입한 협동조합과 동일한 법률적 지위를 갖는 일종의 협동조합 그룹체임. 연맹체의 지리적 활동구역은 연맹체에 가입한 조합의 지리적 활동구역과 동일하며, 공동활동, 공동사업화 등의 활동을 통해 규모의 경제를 추구하고 있음.

- 자회사

- 농업협동조합 또는 농업협동조합연맹체는 경제적 이해를 추구하는데 있어서 다른 회사를 지배하거나 지분참여를 할 수 있음. 규모가 큰 협동조합연맹체의 경우 일반기업과 동일한 기업집단을 설립할 수 있으나, 협동조합원칙을 준수하여야 함. 이 때문에 타 회사에 대한 지분참여와 함께 이에 대한 제한규정이 상호적으로 작용하고 있음.

- 농업협동조합연합체

- 농업협동조합 연합체는 농업협동조합의 일반적 이해를 방어하기 위한 협회 또는 단체임. 연합체는 전국조직과 지역조직으로 결성되어 있으며, 농림부의 승인을 거쳐 설립됨. 품목별 전문조합 전국연합체, 지역별 농업협동조합연합체 등이 있음.
- 협동조합연합체는 가입 협동조합에 대한 회계 및 경영감사의 역할을 수행하며, 일종의 회계전문회사와 유사한 역할을 수행하고 있음. 회계감사연합체는 회계감사전국협회와 계약관계를 통해 연계되어 있음.

- SICA(집단적 농업적 이해를 갖는 회사)

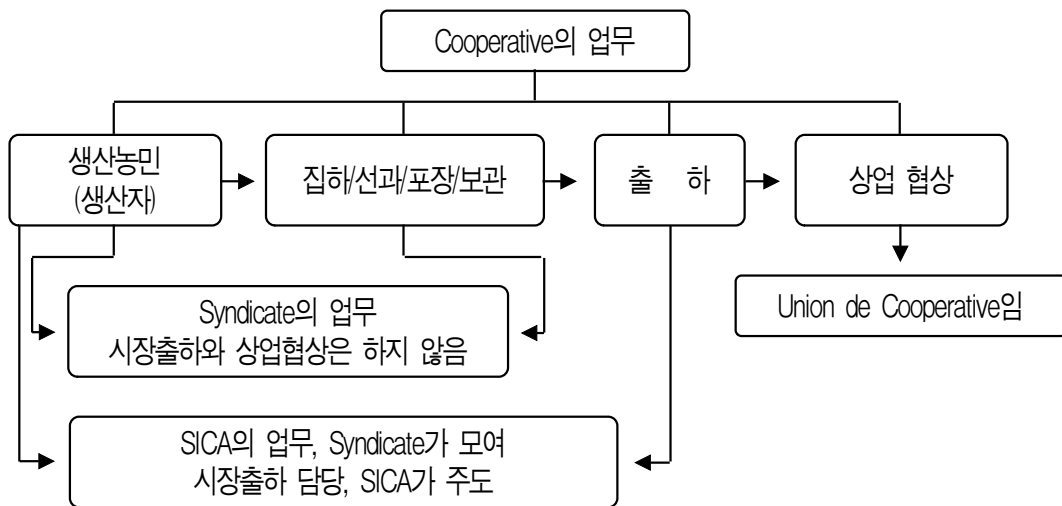
- SICA는 농민들과 기타 농업과 연관된 활동을 하는 사업체들을 결합한 것으로서 1920년에 창설되었음. SICA는 영농정착을 지원하고 농민들과 농촌지역 주민들에게 필요한 서비스를 제공하기 위한 목적에서 창립되었음.
- SICA는 고정자본 또는 가변자본형태의 협동조합이며, 활동의 성격과 형태에 따라 개인 또는 상업회사형태를 띠고 있는 협동조합임. 설립목적에 상업적이거나 상업회사형태(SA, SARL)를 취하고 있는 SICA는 상업회사라고 할 수 있음.
- SICA는 조합원들에 대한 조합사업 참여의무가 SICA에 대한 지위규정에 특별히 명시하고 있지 않는 한 의무적인 사항이 아님. 그러나 전체 매출액의 과반 이상을 농민조합원과의 거래를 통해 실현해야 하며 비조합원과의 거래가 과반을 초과할 수 없음(협동조합의 경우에는 20%).
- SICA의 경영구조는 SICA가 채택하고 있는 회사형태(개인회사, 유한회사, 주식회사 등)에 따라 다를 수 있음. 회사경영구조는 일반 협동조합과 유사함.

4. 농업협동조합의 Regrouping과 연합마케팅

가. 생산-출하자의 조직화

- 프랑스의 청과물 생산자 조직은 생산부문의 협동차원을 넘어서 시장출하를 위한 시설운영과 판매영역까지 확대된 경제조직의 성격을 가지고 있으며, 이는 유럽연합 차원에서 제도화된 것임. 이런 조직형태는 공급능력 증대, 시장출하의 집중화, 그리고 경쟁력향상을 통해 시장에서 생산자들의 영향력을 강화시키는데 기여하고 있음.
- 이들 프랑스 청과물 부문의 생산-시장출하 조직들은 그 형태와 운영방식에 따라, 협동조합(132), 협동조합연맹(14), SICA 즉 농업협동이익회사(40), 협회(19), 일반법인(20), 일반조합 등 모두 270여 개가 활동중임(괄호 안은 1998년에 활동중인 숫자임). 이들은 생산품을 집하하여, 기본품질선별, 세척, 등급분류, 포장, 운송 등의 품질통제절차를 시행하며, 동시에 도매상, 구매센터 등에 대한 상업판매활동까지 담당하고 있음.
 - 협동조합은 조합원들의 회비로 운영하면서, 조합원들이 생산한 청과물의 선별·세척·포장 그리고 도매단계로의 판매를 담당하며, 조합원은 반드시 협동조합을 통해서만 상품을 출하해야하고, 협동조합은 조합원들의 생산품만을 취급해야 함.
 - 그러나 SICA는 생산자들 또는 생산협동조합들이 자본금을 출자하여 설립하며, 주주들이 생산한 청과물의 선별·세척·포장 그리고 도매단계로의 판매를 담당함. 운영재정은 취급상품에 품목별로 약간의 마진을 적용하여 마련함. 주주들은 반드시 SICA를 통해서만 상품을 출하해야하나, SICA는 주주들 이외의 다른 생산자들 또는 생산자조직들의 상품도 취급할 수 있음.

- 이들은 고유한 상표를 사용하여 마케팅에 나서며 직접 수출판매에 나설 수 있을 만큼 우수한 영업능력과 기술인력을 확보하고 있음. 또 최근에는 대형유통업체의 시장 지배력이 강화됨에 따라 이에 대응하기 위해 같은 지역내의 여러 개의 협동조합들과 SICA들이 공동출자 하여 세운 영업전문회사들의 활동이 확대되고 있음.
- 시장출하 단계에서는 위와 같은 생산-시장출하 조직이외에 전문시장출하회사들의 활동도 시장출하단계에서 중요한 비중을 차지하고 있음. 이들은 대규모 자본과 시설을 갖춘 농산품과 식품 전문회사들로 주로 국가공영도매시장의 도매상들, 레스토랑 배급망, 가공업체, 수출 등을 대상으로 활동하고 있음. 수출과 수입은 시장출하단계에 속하며 이 단계에서 실시되는 주요 기능들을 거쳐서 수출입이 이루어지고 있음. 그러나 도매상들도 수출입 활동에 참여하고 있기 때문에, 수출입이 수집상들만의 전문영역은 아님.



주 : Cooperative의 업무 중에서 상업협상 부분만 따로 내어낸 조직이 Union de Cooperative임.

<그림 4> Cooperative, SICA, Union de Cooperative의 사업 범위

나. Regrouping작업과 연합마케팅

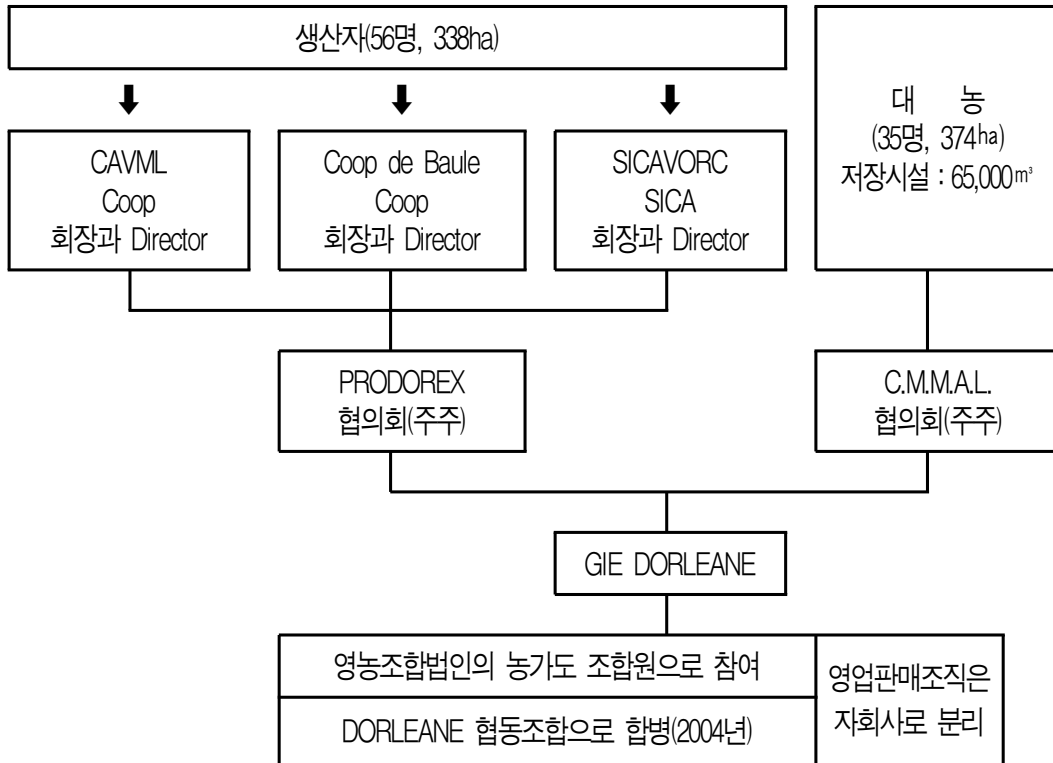
1) GIE DORLEANE Union

가) 현황

- 종업원수는 상무 1명, 행정사무원 1명, 경리사원 1명, 판매사원 8명 등 총 11명임.
- 조합원 수는 91명이고, 조합원들의 총경작면적은 712ha임.
- 총 취급량은 연간 35,000톤이며, 이 중 조합원들의 생산량은 연간 30,000톤 (사과 20,000톤, 체리 1,000톤, 배 9,000톤)임.
- 이용시설은 저온창고, 선과장 5동, 포장시설 1동 등임.
- 3개의 소규모 협동조합(56농가)으로 출범, 뒤에 35개의 대농가들이 결합해 조합형태로 운영하는 Union의 한 형태임(판매 및 영업 전문).

나) 특징

- 단독법인임.
- 판매의무(판매협동조합은 조합원이 출하한 생산물을 판매해 줄 의무가 있음.)
- 출하의무(조합원은 생산한 농산물을 판매협동조합에 100% 출하할 의무를 가지고 있음.)



주 : 1) 91명의 생산자(712ha), Station의 저장시설은 17,000㎡임.

- 2) 상업화는 PRODOREX와 C.M.M.A.L이 담당(PRODOREX의 회장은 Coop de Baule 의 회장이 담당).
- 3) GIE DORLEANE의 회장은 C.M.M.A.L의 회장이, 부회장은 PRODOREX의 회장이 담당하며, 모두 명예직임.
- 4) GIE DORLEANE의 Director는 가르푸출신의 마케팅전문가임.

<그림 5> GIE DORLEANE의 일반적인 조직 유형

- 출하권은 판매협동조합이 가지고 있으며, 판매협동조합 직원들의 마케팅활동 결과에 의해 출하 계약된 총물량에서 조합원 각자에게 출하량을 할당하는 권한도 판매협동조합이 가지고 있음.
- 자체 보유 재산 및 시설은 없음. 따라서 각종 시설은 각 조합 및 농가의 선과장, 창고 등을 이용하고 그 대가로 수수료를 지불하고 있음.

- 선과장, 창고 등을 신설할 필요가 있을 때에는 판매협동조합 자체가 재산 및 시설이 없는 형태로 이루어져 있기 때문에 각 소속 농민단체들의 회의에 따라 누가 담당할 것인지를 결정하는 방식을 취하고 있음.

다) 운영현황

- 1970년대 초반 출범, 1994년의 위기상황(당시의 명칭은 PORLEANE로서 소농들만을 중심으로 형성된 조직이었음)을 극복하고 1997년 대농과의 연합을 바탕으로 DORLEANE라는 명칭으로 재출범 했으며, 출하관리, 시장교섭, 판매업무 등의 마케팅 업무를 수행하고 있음.
- 조합원은 재배작물을 수확하여 벌크상태로 Union으로 이송하고, 이곳에서는 저장, 세척, 선별, 포장, 판매를 대행하고 수수료(판매가격의 35% 내외)를 징수하고 있음.
 - Union의 운영효율화를 위하여 비조합원의 생산품도 취급하고 있음.
- Union의 판매담당 상무가 판매에 관한 권한 일체를 위임받아 형지스도매시장의 도매상이나 까르프 등의 대형유통업체와 거래 협상을 하고 있음.
 - 판매물량 중 약 20%의 상품을 형지스도매시장의 도매상에게 판매하고, 나머지 80%의 중·하품은 대형유통업체 등에 판매하고 있음.
 - 배의 경우 약 90% 정도, 사과의 경우 약 60% 정도, 체리의 경우는 100% 전량이 대형유통업체와 거래되고 있음.
 - 하품의 경우에는 판매시 가격보장을 해주지 않고 있음.
 - 조합원이 위탁한 전체 수확량은 저온저장고에 입고해 두고 시기를 조정하여 판매하며, 판매시기에 따른 가격차이를 적절하게 해소하고 있음.

- 사과와 경우에는 가을에 수확하여 이듬해 봄까지 저장하고 있음.
- 정산시기는 판매 후 보통 30일 만에 거래처와 정산이 이루어지고 있음.
- Union의 소유주는 Cooperative이며, 저장, 세척, 선별, 포장, 판매 등 업무를 대행하고 징수하는 대행 수수료는 조합원이 납부하는 운영비(운영경비는 kg당 200원으로 고정되어 있음)를 포함하여 조합운영에 필요한 경비로 충당하지만 Union이 이윤을 추구하는 것은 아님.

2) 브레타뉴지방 과일·채소 협동조직

가) 조직화의 배경

- 소비지시장 특히 파리로부터 멀리 떨어진 지역으로 마케팅 측면에서 매우 불리한 지역적 여건을 가지고 있었음.
- 10ha미만의 상대적으로 작은 경작지와 가족농 중심의 소규모 영농이 대부분이었음. 따라서 1960년대 중반 무렵 프랑스 동남부 지역을 중심으로 발전하기 시작한 대규모 기업농화 추세에 밀려 존폐위기를 맞았고, 이때 농민들은 브레타뉴지방 특유의 단결력을 발휘하여 현재와 같은 탄탄한 경쟁력을 갖추게 되었음.
- 1960년대 이후 프랑스 협동조합운동의 활성화에 영향을 받았음. 특히 1970년대 이후 프랑스에서는 농업협동조합운동이 매우 강하게 나타났으며, 이러한 사회적 현상들이 프랑스 농민조직의 활성화와 재조직화에 큰 영향을 미쳤음.
 - 상인(산지수집상)들의 횡포에 대항한 SICA운동의 결과로서 시장의 진실성·투명성 보장 운동 등이 일어났고, 산지출하경매장 등을 건설하기 시작했음.

○ 1963년 프랑스 농업기본법의 영향

- 프랑스 농업기본법의 주요 내용 중의 하나는 프랑스 전체의 생산자 및 생산자단체를 다양한 형태로 Grouping 및 Regrouping화 하는 것이었음. 이 때 조합내에서 다수의 조합원이 Grouping화를 주도하면 소수의 조합원은 반대의견에도 불구하고 참여의무와 회비 지불의무를 가짐.

나) 브레타뉴 과일·채소 경제위원회(도 청과물 농업위원회 마케팅부)의 운영현황

- 모든 가입 생산자는 Prince de Bretagne 상표를 붙이고 출하하고 있으며, 이 브랜드는 세계 5대 농산물 브랜드의 하나임. 브랜드명으로 출하 또는 수출되고 있는 양은 연간 약 100만톤으로 유럽에서 가장 최대임.
- 전 세계 25개국을 대상으로 판매가 이루어지고 있으나, 대부분이 EU시장(국내시장 포함)이 차지하고 있음.
 - EU시장은 전체 판매의 약 80%를 차지하고 있으며, 이 중 50%는 프랑스 국내시장에 판매되고 있는 물량임.
 - 동유럽시장으로의 수출 물량 비중은 약 18%이며, 아시아 및 미주시장은 약 2%로서 주로 일본, 중국, 싱가포르, 미국 등으로 수출되고 있음.
- 마케팅부 직원은 10명으로 구성되어 있으며, 그 내용은 다음과 같은 업무에 전문화되어 있음.
 - 품목별 책임자는 4명으로서 품목별 판매 증진, 시장확대를 위한 상품개발, 경쟁력 분석 및 상업전략 수립, 생산자들과의 교류 등의 업무를 담당하고 있음.

- 국별시장담당자는 3명으로서 유럽 외부지역 담당, 독일과 영국 지역담당, 국내시장담당 등으로 구성되어 있음.
- 기타 3명은 회계, 총무 등의 업무를 담당하고 있음.

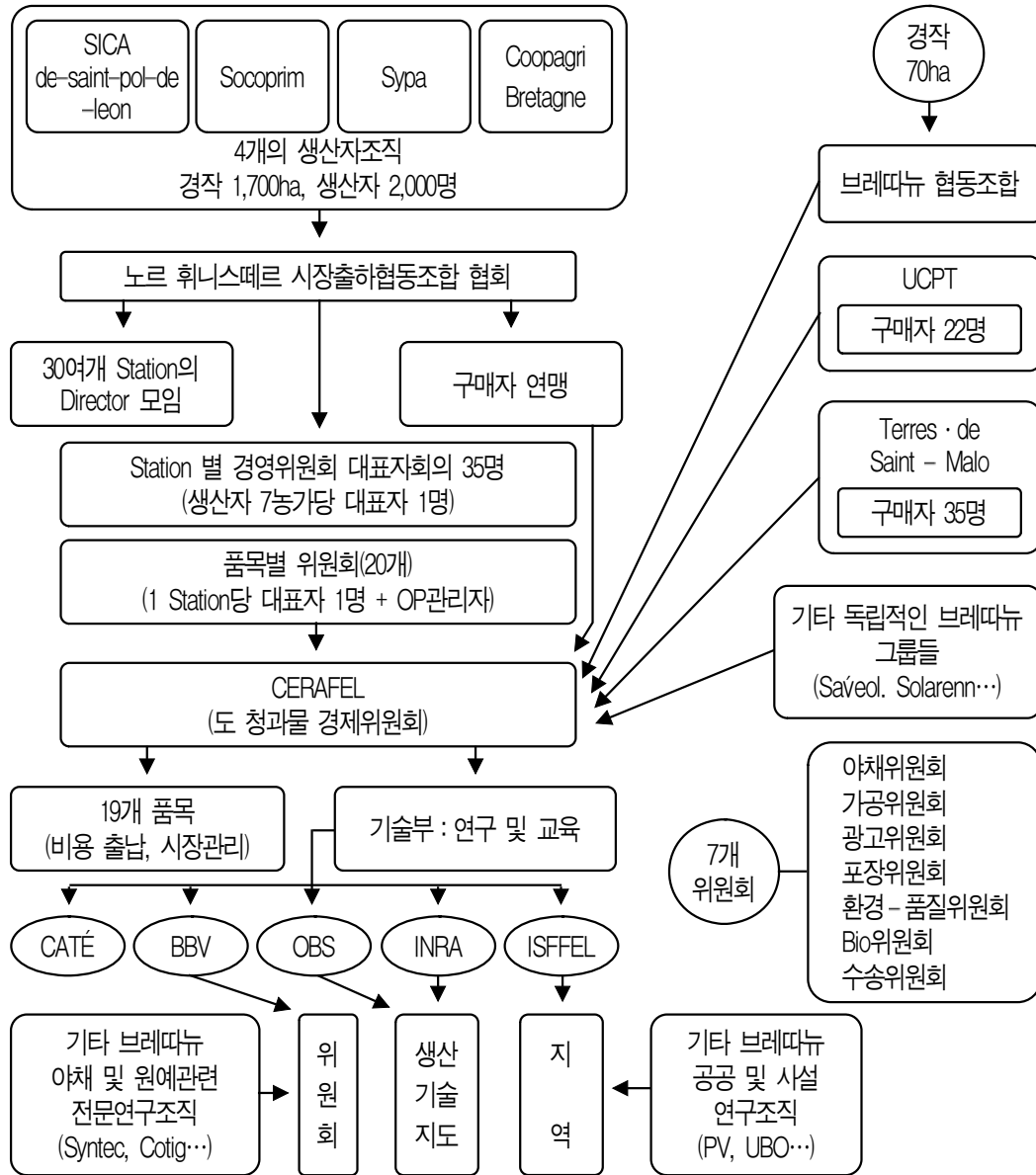
- 현재는 어린이를 상대로 하는 광고의 중요성을 부각시키고 있음. 어린이들을 상대로 한 광고 및 홍보는 소비촉진 및 확대를 위한 미래의 새로운 시장 개척으로서의 의미를 가지고 있어 중요성이 부각되고 있음.

다) 브레타뉴 과일·채소 경제위원회의 활동

- 연간 100만톤에 달하는 생산량을 관리, 시장수요에 적절하게 대응하며, 특히 판매가격이 안정되도록 조절하고 있음. 이를 위해서 시장정보와 경제동향 정보를 수집하여 분석하고 있음.
- 품질의 우수성을 보장하기 위하여 유럽연합 품질규범에 추가적인 규범을 부과하고, 재배, 수확, 선별, 포장, 출하에 이르는 모든 단계에서 품질관리를 실시하고 있음.
- 마케팅과 홍보의 실시에 중점을 두고 있음. 마케팅은 예산을 미리 책정하지 않고 필요할 때마다 위원회의 결정에 의해 실시되는데, 기동력과 새로운 아이디어가 핵심전략임.
- 연구개발활동에 대한 지원 활동을 강화하고 있음. 새로운 품종의 개발과 기존 품종들의 약점을 보완함으로써 부가가치를 증진시키고 경쟁력 향상을 꾀하고 있음. 또한 경영전략과 마케팅에 관한 기술도 연구하고 있으며, 과일채소를 취급하는 슈퍼마켓의 과일·채소 담당직원들을 교육하는 교육기관도 운영하고 있음.

라) 브레타뉴 협동조직의 성과

- 브레타뉴 지방의 전체 과일, 채소, 화훼농가들이 모두 참여하는 광역조직이 결성되었음. 광역조직은 소규모 영농으로 구성된 브레타뉴 지방이 국내 과일·채소시장에서 일정 부분 영향력을 행사할 수 있는 힘의 기반을 제공해주면서, 동시에 연구개발과 마케팅에서 규모의 투자를 실현할 수 있도록 하고 있음.
 - 현재 이 지역의 11,000여 농가들은 10여개의 단위협동조합을 결성하고, 이 협동조직들은 브레타뉴 (과일, 채소)농업경제위원회를 중심으로 다시 통합하는 조직 형태를 가지고 있음.
- 브레타뉴 지역농업경제위원회의 활동은 생산, 품질, 마케팅, 연구개발에 이르는 영역에서 이루어지고 있으며, 협동조직을 종합적으로 활용하고 있음. 대개 협동조직들은 활동을 생산과 판매과정에만 국한시키는 것이 일반적이지만, 브레타뉴는 연구개발, 품질관리, 마케팅 홍보사업, 영농기술정보, 그리고 시장정보에 이르기까지 종합적인 활동을 하고 있음.
- 브레타뉴 지역경제위원회는 농민들이 자발적으로 결성한 조직으로, 운영비용은 중앙정부나 지방정부의 지원 없이 농가들이 매출액의 일정 비율을 납부한 회비로만 운영되고 있다는 특징을 보여주고 있음.
- 브레타뉴는 세 군데 산지경매시장을 설치·운영하면서, 이곳을 중심으로 거래의 기동성과 투명성을 보장하고 나아가서는 지역생산물의 가격안정을 도모하고 있음. 프랑스에서는 브레타뉴지역만이 유일하게 산지경매장을 운영하는데 유럽대륙의 서쪽 끝에 위치한 고립지역이라는 약점을 보완하기 위한 전략으로 생각됨.



주 : 1) 노르 휘니스테르 시장 출하 협동 조합 협회, 30여개 Station의 Director 모임, 구매자 연맹의 3주체로 구성되어 있음.

2) 노르 휘니스테르 시장출하 협동조합은 전국 청과물 협동조합 연합회(Felcoop)의 회원임.

3) SICA(농업집단 경제회사)는 각각 회사, 이익, 집단, 농가의 의미를 가지고 있음. 생산자 모임을 중심으로 출발하여 협동조합의 스타일과 비슷한 구조를 가지고 있음.

4) 4개의 Syndicate 중 SICA가 협동조합의 최대주주임. 따라서 SICA가 거의 대부분 협동조합의 주인이라고 볼 수 있음.

5) 법인이 아닌 조합이며, 출하는 각 Cooperative의 영업담당자가 협의에 의해 결정함.

<그림 6> 프랑스 브레타뉴지역의 야채 및 원예업자 조직도

- 판매과정에서 전략적인 협력제도를 운영하고 있음.
 - 판매가격이 위원회에서 산정한 생산비 이하로 내려갈 경우 판매를 중단하는 최저가격제한 제도를 시행하고 있음. 판매가격이 계속 하락할 경우를 사전에 방지하는 것이 근본목적인 일종의 경보장치라고 할 수 있음.
 - 판매시장을 가공공장, 수출, 그리고 국내시장으로 나누어서 접근하는 방법을 사용하고 있음. 수출은 가격과 공급량이 고정된 중·장기계약 형태를 취해서 안정적인 시장으로 확보하고, 국내공급은 시장의 상황변화에 적응하는 이중적인 판매전략을 취하고 있음.

5. 선진 사례의 시사점

- 농협 설립의 계기가 하향식이 아닌 상향식이라는 점임. 이는 생산자들의 필요와 요구에 의해 농협이 설립되었기 때문에 농협의 판매사업에 생산자들의 자발적이고 적극적인 노력이 필수적으로 수반될 수밖에 없으며, 농협의 사업 또한 생산자들에 대한 서비스를 최대화해 나갈 수밖에 없음.
 - 기본적으로 농산물 출하 및 판매는 조합을 중심으로 하여 이루어지고 있으며, 판매권은 조합에게 완전히 위임되어 있음.
 - 조합장의 경우에는 명예직으로서 실제 지출 경비를 제외하고는 보수를 지급하지 않음.
- 농협의 설립 지역도 생산자들의 필요에 따라 어느 지역에서든 설립이 가능함. 즉, 행정구역 중심으로 설립되어 있는 우리와는 달리 경제구역 중심으로 이루어져 있어, 조합 설립의 지역적 제한이 없음.

- 처음부터 품목별 조합으로 출발하였음. 품목별 이해관계를 추구하기 위해 설립된 품목전문협동조합임.
 - 지역 중심의 품목조합과 광역화된 품목조합 등으로 나누어져 있음.
 - 지역 조합의 경우는 일본의 품목조합과 프랑스의 품목조합 등이고, 전국 단위 규모로 광역화된 경우는 미국의 선키스트, 뉴질랜드의 체스프리, 스페인의 아네협동조합, 네델란드의 그리너리 등을 들 수 있음.
 - 그러나 전국적 규모로 조직화 되어 있는 조직이라고 하더라도 기본적인 출발점은 지역 협동조합의 탄탄한 조직화, 전문화가 기본이 되어 있기 때문에 가능한 것이라고 할 수 있음. 그 이유는 출하농가 전체에 대한 표준화, 등급화 등에 대한 관리가 이루어지지 않는다면 아무리 광역화된 조직이라고 하더라도 정상적인 발전을 이루어 나갈 수 없기 때문임.

- 철저하게 독립채산제로 운영되고 있음
 - 주 수입원은 수탁사업으로 인한 수수료가 거의 대부분이며, 지출은 수수료 수입에서 기본급과 인센티브성 급여 및 운영경비를 지출하는 것으로 되어 있음.
 - 조합의 구성원들로 조직된 총회(이사회) 또는 운영위원회의 감독과 지시를 받고 있지만 독립채산제로 운영되고 있기 때문에 조합원의 사적인 이해관계에서 독립되어 있고, 많이 비싸게 잘 팔수록 급여가 인상되는 효과가 있기 때문에 판매활동에 전력을 다할 수밖에 없음.

- 합병, 통합의 과정을 통해 규모화, 전문화되어 있는 조직임.
 - 환경변화에 대응한 규모화, 전문화, 효율화를 추구하기 위해 자발적으로 조합간 합병, 통합이 이루어져 왔음.

- 조합간 합병, 통합과 더불어 조합간 지역별 또는 품목별 연합을 통해 조직적 규모화를 추구하고 시장에서의 경쟁력 제고와 시장지배력을 강화시켜 왔음.
- 지역농협과 APC, 지역농협과 중앙회, 지역농협과 생산자 간의 기능과 역할이 명확하게 분담되어 있음.
 - 생산자는 안전하고 우수한 고품질 농산물 생산에 전념
 - (광역화, 전문화된)지역농협의 경우에는 농민들에 대한 지도, 판매사업등을 중심 사업으로 하고 있음.
 - 중앙회의 경우에는 사업의 집중보다는 단순한 지역 또는 품목 조합의 연합체로서, 연구·교육·지도·지원(주로 비금전적)사업이 중심이 되어 있음.
- 농산물가격의 하향안정화 추세에 대응한 품질 경쟁력 제고와 이를 통한 해외소비시장의 개척 및 국내소비촉진책 수립

V. 농협 경제사업의 활성화를 위한 대응 방향

1. 농협 연합마케팅사업의 의의 및 기대효과

- 국내·외 유통환경의 변화는 생산자 및 생산자단체의 자발적이고 적극적인 마케팅전략을 요구하고 있음.
 - 농협을 통한 조직적 규모화사업의 목적은 이러한 시대적 사명을 초기단계부터 시스템화하여 궁극적으로 생산자 및 생산자단체가 농산물유통 및 마케팅에 있어서 핵심적인 역할을 수행하도록 유도하는데 있음.
- 특히 선진국의 경험을 바탕으로 가능한 한 시행착오를 최소화하면서, 선진국의 장점만을 우리의 현실에 적용 가능하도록 도입·활용한다면, 시행착오로 인한 커다란 사회적 비용의 지불 없이 다음과 같은 기대효과를 가져올 수 있을 것임.
 - 생산자의 경우
 - 생산과 판매의 분리로 생산에만 전념할 수 있으며, 이로 인하여 농산물 품질향상에 기여할 수 있음.
 - 협동조합에 대한 신뢰도 제고 및 주인의식 고취를 통하여 우수농산물 생산 전념 및 안정적 농업소득확보를 기할 수 있으며, 협동조합원간 상호경쟁이 아닌 협동·상생을 통한 시너지 효과를 배가시킬 수 있음.
 - 규모의 경제성 추구로 인한 코스트의 절감, 물류비용의 절약, 마케팅 파워(거래교섭력)의 증진, 대 소비자 또는 대 상인 신뢰성 제고 등의 잇점이 있음.

- 대량거래에 대응할 수 있는 능력 배양으로 대량수요자의 욕구를 충족시켜 안정된 판매망 구축의 가능성이 높아짐.
- 가격폭락에 대한 위험을 공동으로 부담하게 됨으로서 위험의 공동분산 기능으로 피해를 최소화 할 수 있고, 시장에 대한 정보의 수집 및 판매처의 확보 등에 있어서도 공동으로 대처할 수 있다는 등의 이점이 있음.

- 지역단위 생산자단체의 경우

- 산지유통센터중심의 상품화 집중추진을 통해 조합원의 니즈에 부응한 판매사업의 추진이 가능해짐.
- 마케팅활동 및 채권관리 등의 업무부담 경감으로 판매사업의 질적 수준을 향상시킬 수 있음.
- 조합간 상호경쟁이 아닌 상생을 통해 협동조합의 이념을 구현할 수 있다는 장점이 있음.

- 전국단위 생산자단체의 경우

- 단순 지도 지원 위주의 판매사업에서 탈피하고 판매사업기능에 대한 내·외부의 요구를 충족시킬 수 있음.
- 교육, 연구, 홍보, 지도사업 등 마케팅 부문의 새로운 사업모델을 창출할 수 있음.

2. 연합마케팅사업 추진과정상의 문제점

- 농민들의 자발적이고 적극적인 의지의 미비를 들 수 있음.
 - 농민들의 자발적이고 적극적인 조직화·규모화 노력 → 공동선별·공동출하·공동정산 시스템 도입 및 정착 → 생산자 주도의 산지공동마케팅시스템이라는 단계별 접근 방식 속에서 핵심주체가 되어야 할 생산자들이 대정부 또는 대 농협 의존성의 심화로 산지마케팅사업에 있어서 생산자들이 핵심주체가 되어 사업을 이끌어 나가지 못하고 있음.
 - 특히 농협 연합마케팅사업의 경우 사업에 대한 이해 및 인식의 부족으로 과거와 같이 정부 또는 농협에서 모든 사업을 지원해 주기를 바라는 소극적인 자세를 버리지 못하고 있는 실정임.
 - 또한 산지공동마케팅시스템에 대하여 장기적이고 지속적인 안목으로 바라보는 것이 아니라 단기적이고 근시안적인 이해관계로 접근하는 경우가 대부분임.
 - 따라서 산지공동마케팅시스템의 원칙과 의의에는 적극적으로 동의하는 모습을 보이거나, 출하시기가 되면 개별적으로 출하해 버리는 일이 되풀이 되고 있을 뿐만 아니라 농협 마케팅 담당 직원에 대한 판매권한의 위탁이 없기 때문에 자유롭게 사업을 수행할 수 없는 경우가 대부분임.
- 산지유통 현장에 있어서 농협의 역할 미비를 들 수 있음.
 - 일부 선진 농협을 제외한 대부분의 지역농협은 산지 유통의 주체로서의 역할은 물론이고, 농민들의 자발적이고 적극적인 의지를 도출해 내는 데에도 미흡한 점이 많은 것이 현재의 실정이며, 전문적인 마케팅 수행 담당자의 미비로 마케팅사업이 지역농협에 있어서 부차적인 사업으로 방치되는가 하면, 업무의 중복으로 마케팅사업에 전력할 수 없는 경우가 거의 대부분임.

- 특히 지역의 농산물마케팅사업을 리드해 나갈 수 있는 전문 인력 및 지도자가 부족한 실정으로, 농협 담당자의 경우에도 정기적인 보직 이동에 의한 업무의 단절성으로 인해 사업의 지속적인 연계성과 전문성이 크게 부족한 현실임.
- 더구나 우수하고 전문성 있는 마케팅 담당자가 있다고 하더라도, 승진 및 연봉에 있어서의 인센티브가 전혀 없고, 노력에 대한 대가가 없기 때문에 의욕 상실 및 저하가 나타날 수밖에 없는 실정임.
- 또한 지역 마케팅 전문가에 대한 교육과 전문성 부족으로 성출하기마다 출하처 확보라는 문제가 매년 되풀이되고 있는 현실이며, 농민들에 대한 조직화사업 미비로 공동선별·공동정산에 의한 산지 농민의 조직화가 크게 진전되지 못하고 있는 실정임.
- 그러나 무엇보다도 지속적으로 지역의 유통과 마케팅사업을 끌고 나갈 핵심 주체들의 지속적인 양성이 제대로 이루어지지 않고 있어, 급변하는 농산물유통현실에 적절하게 대응할 수 있는 산지차원의 자구 노력이 제대로 대두되지 못하고 있는 실정임.

○ 산지유통에 있어서 농협 계통조직간의 유기적인 연관관계가 취약한 실정임.

- 지역농협간, 또는 지역농협과 품목조합간, 지역농협과 시·군지부간에 협조관계가 제대로 이루어지지 못하고 있는 경우가 많으며, 지역농협의 경우 농협을 통한 조직적 규모화사업의 의의와 내용 및 시행주체 등에 대해서 제대로 인식하지 못하는 경우도 많아, 산지공동마케팅시스템의 가장 핵심적인 주체의 하나가 되어야 할 지역농협이 방관자의 입장에 서 있는 경우가 많이 있음.

○ 산지유통 사업별 중앙회 및 계통조직간의 기능과 역할분담의 어려움으로 인해 현장 적용시 많은 문제점이 발생하고 있음. 시·군지역본부 및 지역농협간 역할 분담 미비 또는 미숙지로 인하여, 상호 상생, 협동이 아닌 사업부담

을 떠넘기거나 두 주체 중 어느 한 주체 또는 두 주체가 모두 방관자의 입장에 서 있는 경우가 많이 나타나고 있음.

3. 농협 경제사업의 활성화를 위한 발전 방향

가. 농협 경제사업의 활성화를 위한 개선과제

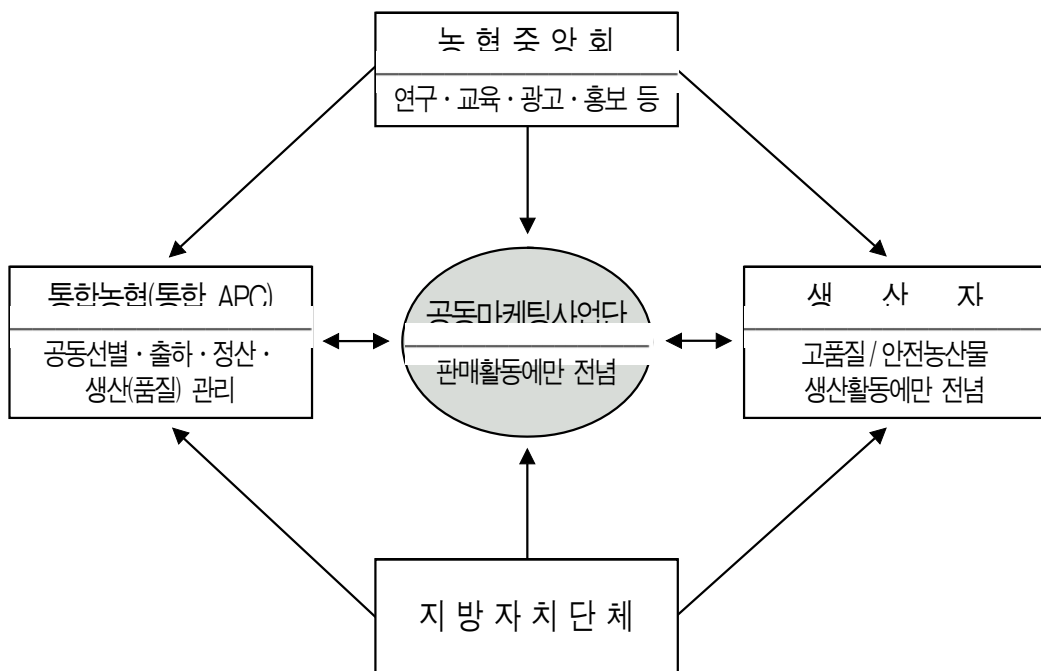
- 농협 경제사업의 주체는 생산자 자신이므로 생산자들의 자발적인 노력과 협조가 가장 중요한 필수적 요소임. 외부의 지원과는 별개로 생산자 자신들에 의한 의지와 열정 없이 출발한다면 쉽게 와해될 수밖에 없는 현실적인 한계를 가지고 있기 때문에 농협이나 정부와 같은 외부의 힘에 초기부터 의존하고자 하는 것은 실패를 자초하는 것이나 마찬가지라고 생각됨.
- 생산자들의 조직화, 규모화, 공동선별·공동출하·공동정산 그리고 농협 경제사업의 활성화 등을 효율적으로 이끌어 내기 위해서는 향후 농가 및 농민들에 대한 지원에 있어서 조직화를 실질적으로 이루어 나가고 있는 조직을 중심으로 집중적으로 지원해 나갈 수 있도록 정부 및 생산자단체의 지원 체계 시스템을 대폭 수정할 필요가 있음.
- 농협관련 법령 및 제도의 정비가 반드시 뒤따라야 할 것임. 그러기 위해서는 행정권역 중심의 조합에서 경제권역 중심 조합주의로의 변화, 중앙회본부-지역본부-시·군지부로 이어지는 조직체계의 변화 도모 필요, 품목조합의 육성, 새로운 판매마케팅조합 설립의 문호 개방, 지역 조합에 있어서 마케팅 전문 직원 배치 및 업무의 안정성 확보 등이 선행되어야 할 것으로 보임.

- 장기적인 안목을 가지고 단계적으로 접근할 필요성이 있음. 단기간 내에 사업의 성과를 내려고 하다가는 오히려 과거의 각종 정책의 실패경험을 되풀이할 위험성이 매우 크다고 할 수 있음. 따라서 우선 농민들의 조직화를 바탕으로 공동선별·공동출하·공동정산, 농협 경제사업의 활성화 순으로 점진적으로 사업을 진행시켜 나가는 것이 농협 경제사업 활성화라는 이상과 생산자의 수준이라는 현실을 모두 충족시킬 수 있는 현실적인 대안이 될 수 있을 것으로 보임.
- 농협 경제사업의 활성화를 위해 간과해서는 안 될 중요한 점은 주산단지를 중심으로 하여 사업이 진행되어야 한다는 점임. 만일 그렇지 못한 경우에는 오히려 물류비용과 인건비의 과다 소요로 인해 실패로 이어질 가능성이 크다는 우려가 있기 때문에 반드시 주산단지를 기반으로 한 경제권역 중심으로 시행되는 것이 바람직할 것으로 보임.
- 선진국의 사례에서도 잘 나타나고 있듯이 꼭 필요한 경우가 발생하지 않는다면 시설에 대한 과잉 투자는 오히려 사업의 효과에 부정적인 결과로 나타날 가능성이 매우 높기 때문에, 기존의 생산자단체 또는 농가의 시설을 100% 활용하는 방향으로 사업이 추진되어야 할 것임.
- 생산자, 지역단위 생산자단체, 전국단위 생산자 단체간 역할분담과 상호협조체계의 정비가 선행되어야 할 것임. 이 경우 생산자는 안전한 고품질 농산물 생산에 전념하고, 지역단위 생산자단체의 경우에는 생산지도, 공동선별·공동출하·공동생산, 시장에 대한 판매 및 상업 협상, 소비자의 요구를 산지의 생산현장에 반영하는 일 등을 담당하며, 전국 단위의 생산자단체의 경우에는 교육, 연구, 홍보, 광고, 소비촉진 등을 담당하는 것이 바람직한 역할분담이 될 것으로 보임.

나. 농협 경제사업 활성화를 위한 농협의 역할 및 전문성 강화

- 산지에서의 생산 및 유통환경변화와 더불어 급격하게 변화해 나가고 있는 소비지시장의 유통 및 마케팅환경변화에 생산자들이 주체적, 적극적으로 대처해 나가기 위해서는 생산자 및 생산자단체가 유통 및 마케팅의 주체가 되는 산지공동마케팅 전략을 도입, 시행해 나가는 것이 보다 현실적이고 바람직한 개선방향이 될 것으로 보임.
 - 즉, 조합 간 느슨하고 단순한 연합 형태로서의 초기의 연합마케팅적 사업 구조에서 장기적으로는 산지가 조직적으로 유통 및 마케팅을 일체화시키는 산지공동마케팅시스템으로 농협의 역할과 전문성을 강화해 나가야 할 것으로 생각됨.
 - 그러한 의미에서 현재의 연합마케팅사업을 보다 발전시켜 나가기 위해서는 생산 및 공동선별·공동출하·공동정산과 판매활동을 분리하고, 각각의 단계에서의 전문화와 더불어 공세적이고 적극적인 공동마케팅사업을 추구해 나가야 할 것이며, 이를 위해서는 농협사업의 시스템화가 필수적이라고 생각됨.
- 산지공동마케팅사업에 있어서 가장 중요한 점은 적극적인 생산자들의 참여 자세와 더불어 중앙회와 지역농협 및 APC 그리고 생산자간의 역할 분담이 원활하게 이루어져야 한다는 점임.
 - 현실적으로 중앙회에서 전체 농산물을 전국적으로, 또는 도 단위로 총괄하는 것은 매우 어렵다는 점은 잘 알려진 사실임. 오히려 최근 시장개방화 압력으로 국산 농산물의 차별화 및 경쟁력 확보가 절대적으로 필요한 현실 하에서 국내 농산물에 대한 마케팅, 홍보, 광고, 교육, 연구사업의 중요성이 크게 증가하고 있음. 따라서 중앙회 본부의 경우 우리나라 농산물에 대한 마케팅, 홍보, 광고, 연구, 교육사업 및 지원사업 등에 전문성을 강화하는 것이 바람직 할 것으로 생각됨.

- 중앙회 지역 본부 특히 시·군지부의 경우 일선 농산물 판매의 영업 창구로서의 기능을 강화해 나가야 할 것으로 생각됨. 즉, 지역의 연합마케팅사업의 중심 창구로서의 역할을 제대로 할 수 있도록 판매기능을 강화해 나가야 할 것으로 보임.
- 일선 지역농협 및 지역 APC의 경우에는 생산자들에 대한 생산관리, 품질관리의 강화를 통하여 생산제품의 차별화와 이를 통한 지역 생산제품의 경쟁력 강화를 위한 노력이 필요함.



<그림 7> 산지공동마케팅사업 주체의 연계 방안

- 결론적으로 이상에서 나타난 농협과 APC 그리고 생산자들이 산지에서 공동으로 추구해 나가야 할 주요 개선과제를 요약해 보면 다음과 같음.
 - 고품질 농산물의 생산을 통한 제품차별화 및 경쟁력 제고
 - 소비자 신뢰성 확보를 위한 생산 및 품질관리의 강화와 이를 통한 공동 브랜드 가치의 실질적인 제고 노력의 필요성
 - 생산농가의 조직적 규모화를 통한 시장교섭력 강화 노력
 - 소규모 APC의 통합 작업 노력, 특히 공동마케팅사업이라는 측면에서는 적어도 시·군 단위 정도 이상의 규모로 통합해야 할 필요성이 있음.
 - 지역 내 생산농가 설득 및 이해 도모를 위한 대 농민 커뮤니케이션 활성화 노력 등이 필요하다는 점 등임.

- 이러한 노력들을 개별조합이나 APC 또는 농가단독으로 또는 농협과 생산자가 유리된 구조에서 개별적으로 행동하지 않고 농협과 APC, 생산자가 조직적으로 결합하여 생산과 연계된 유통 및 마케팅 구조의 일원화되고 체계화된 모습을 가지고 시장변화에 대응하는 것이 바로 농협을 통한 조직적 규모화사업의 목적이라고 할 수 있으며, 생산자들이 편익을 얻을 수 있는 방법이라고 생각됨.

다. 농협 경제사업의 성공 및 활성화를 위한 전제조건

- 농협 경제사업의 성공정착 및 활성화를 추구해 나가기 위해서는 산지 농협 및 APC의 조직적 규모화를 위한 조건 없는 적극적, 자발적 합병 및 통합 노력과 추진이 이루어져야 할 것으로 보임. 특히 생산자들을 조직화 해 나가는 것이 공동마케팅사업의 성공 및 활성화의 관건인 만큼 이 부분에 대한 노력이 그 무엇보다도 중요하다고 할 수 있음.

- 산지유통사업의 활성화를 촉구하기 위해서는 새로운 농협설립의 자유, 농협설립시 지역제한 조항의 철폐 등 지역농협간 선의의 경쟁시스템을 도입함으로써 지역농협의 자발적이고 적극적인 참여 및 노력을 유도해 나가야 할 것으로 생각됨.
- 생산자들의 경우에도 무조건적인 판매권 위임, 수탁거래의 활성화 등 마케팅활동의 활성화를 위한 적극적인 노력이 뒷받침되어야 할 것임. 그러나 무엇보다도 산지공동마케팅시스템의 원활한 추진 전략 목표의 달성을 위한 관련 유통주체들의 자발적이고 적극적인 노력과 역할 및 기능 분담이 이루어져야 할 것임.
- 그러기 위해서는 산지공동마케팅시스템의 원활한 목표 달성을 위한 장·단기 목표를 설정하고, 단계별 목표 달성을 위한 자발적이고 적극적인 노력과 역할 및 기능 분담이 이루어져야 할 것으로 보임. 즉, 단계별 연합마케팅사업단 활동의 활성화 및 추진전략을 통해 지역의 생산물을 판매하는 전문 마케팅 기구로서 역할을 강화해 나가야 할 것임.
- 운영형태는 생산자들의 판매권을 전적으로 산지공동마케팅사업단에 위임하는 형식으로 나가야 할 것이다.

라. 농협 경제사업의 활성화 추진전략

1) 품목별 조합의 육성·활성화

- 우리나라의 경우 주산단지가 충분히 발달되어 있지 않은 경우가 대부분이므로 선진국 사례와 같은 대규모 품목 중심의 연합회가 일반화되기는 어려운 실정임.

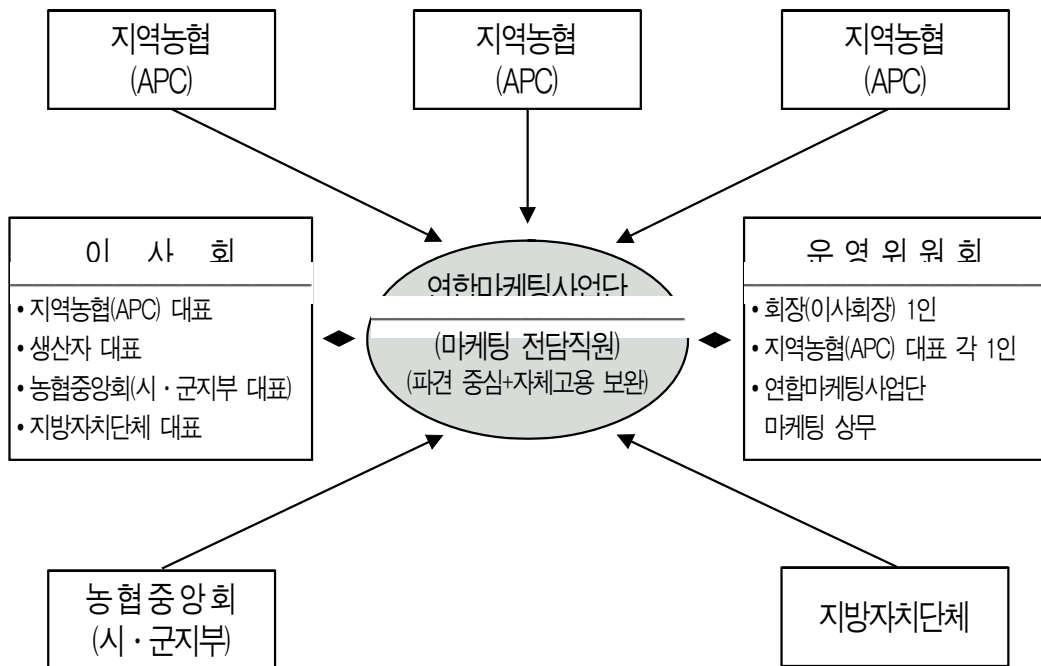
- 특히 선진국의 사례가 지역농협의 역할이 충분히 성숙한 상태에서 경쟁력, 시장교섭력을 제고하기 위한 연합회 추진이었다면 우리의 경우에는 여전히 시·군단위 규모에서조차 농협의 역할이 미비한 현실하에서 품목별 연합회를 통한 경제사업의 집중은 이상론에 그칠 가능성이 있음.
 - 따라서 적어도 단기적으로는 시·군단위 규모의 광역화된 경제사업 활성화 사업에 집중하는 것이 바람직할 것으로 생각됨.
 - 다만 장기적으로는 지역의 경제사업 활성화를 바탕으로 장기적으로 전국적인 품목조합의 육성 및 활성화를 추구해 나가는 것은 바람직할 것으로 생각됨.
- 장기적으로 전국적인 품목조합을 육성해 나가는 경우에도 우리의 농산물 생산의 현실을 고려한다면 축산물과 유통량이 많고 어느 정도 표준화, 등급화가 진척되고 있는 일부 과실류(예 : 사과, 배, 포도, 감귤류 등) 등을 중심으로 전국적인 조직을 육성해 나가는 것이 바람직할 것으로 생각됨.

2) 농협 경제사업 활성화를 위한 조합의 조직 구조

가) 단기전략

- 농협 경제사업의 활성화 추진을 위한 단기 추진 전략 단계는 지역의 개별 단위농협(APC)이 연합마케팅사업단을 중심으로 느슨하게 결합된 형태임.
 - 연합마케팅사업단은 독립법인(자회사 등)으로 분리하며, 인적 구성은 농산물 판매량 및 수준을 감안해 우선은 지역의 개별 단위 농협에서 파견한 인원 또는 시·군지부의 마케팅 담당 직원을 중심으로 구성하도록 하고, 보조적으로 연합마케팅사업단에서 자체 고용하는 방식을 취하는 것이 바람직할 것임.

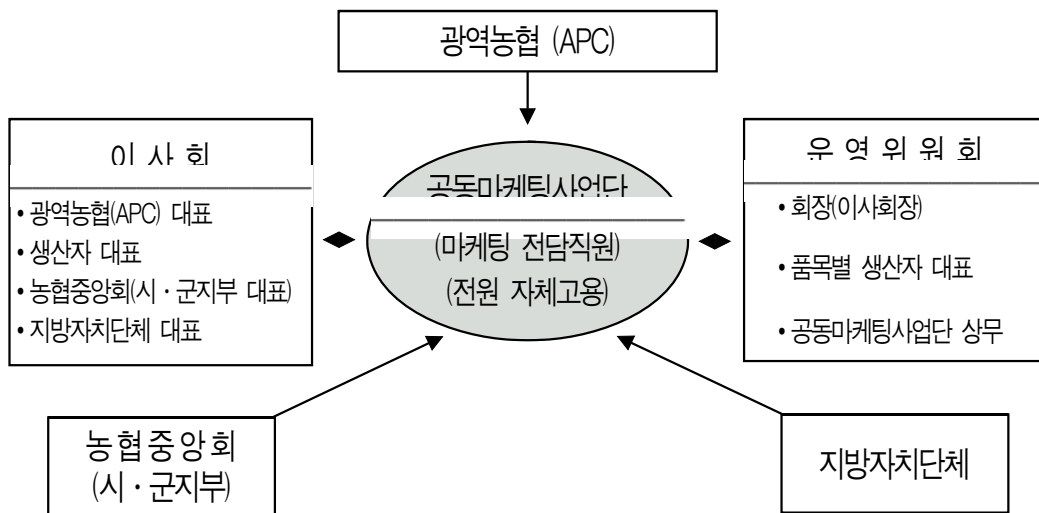
- 이사회의 구성은 지역의 개별농협(APC), 생산자, 농협중앙회 시·군지부, 지자체 등에서 각각 약간의 대표인원을 선발하여 이사회를 구성하며, 이사회는 연합마케팅사업단의 사업내역, 목표 등 전반적인 마케팅사업의 목표와 계획 및 내용에 대한 의견을 제시함.
- 운영위원회의 구성은 이사회 구성 인원 중 이사회장, 지역의 개별농협 (APC) 대표에 연합마케팅사업단의 상무 등으로 운영위원회를 구성하며, 운영위원회는 이사회 결의에 따라 연합마케팅사업단의 구체적인 마케팅활동에 대한 내용을 추진, 감독하기 위한 실행기구임.



<그림 8> 산지공동마케팅사업 추진전략(단기)

나) 장기전략

- 농협 경제사업 활성화 추진을 위한 장기 추진전략 단계는 광역농협(APC)과 산지공동마케팅사업단과의 결합에 의한 산지공동마케팅시스템의 실현형태라고 할 수 있음.
 - 공동마케팅사업단은 독립법인(자회사 등)으로 분리하며, 인적 구성은 파견인원중심, 자체고용보완 → 자체고용중심, 파견인원 보완 단계를 거쳐 전원 사업단에서 자체 고용한 인원으로 구성하도록 함.
 - 이사회는 광역농협(APC), 생산자, 농협중앙회 시·군지부, 지자체 등에서 각각 약간의 대표인원을 선발하여 이사회를 구성하며, 운영위원회의 구성은 이사회 구성 인원 중 이사회장, 품목별 생산자 대표에 공동마케팅사업단의 상무 등으로 운영위원회를 구성함.
 - 장기적인 발전 단계의 경우에는 농협중앙회와 정부 및 지자체 등의 일부 지원 사업을 제외하고는 거의 대부분 공동마케팅사업단을 중심으로 단일 브랜드에 의한, 단일 마케팅 즉, 산지공동마케팅시스템이 원활하게 실현되는 단계라고 할 수 있으며, 모든 활동은 광역농협(APC)과 공동마케팅사업단에 의해 자발적으로 수행되어 나가는 모습을 띠게 될 것임.



<그림 9> 산지공동마케팅사업 추진전략(장기)

< 참고 문헌 >

- 권승구, “농협 연합마케팅사업의 성과와 개선과제”, 『식품유통연구』 제21권 제4호, 한국식품유통학회, 2004. 12.
- _____, “산지공동마케팅시스템의 과제와 발전방향”, 『식품유통연구』 제21권 제1호, 한국식품유통학회, 2004. 3.
- 권승구 외, 『연합마케팅사업의 이론체계 정립 및 해외 선진사례 조사연구』, 동국대학교, 2002. 12.
- _____, 『산지유통혁신전략』, 명진 C&P, 2005.
- 김경필, “농산물 공동계산 출하의 중요성과 발전단계별 추진전략”, 『식품유통학회 하계학술대회 논문집』, 한국식품유통학회, 2004.
- 김동환·황수철, 『대형소매업체의 농산물 조달실태와 대응과제』, 농정연구포럼, 2000.
- 김창수, “한국농협의 연합마케팅사업 추진성과와 과제”, 『제 36차 신유통토론회』, 농식품신유통연구원, 2003.
- 김홍배, 『공동계산제 활성화 방안에 관한 연구』, 농협중앙회 조사부, 1998.
- 농협중앙회, 『2005년도 연합사업추진 전략회의』, 2005. 3.
- _____, 『연합마케팅사업 활성화 워크숍 자료』, 2004. 3.
- _____, 『공동계산제, 이렇게 하면 성공한다』, 2004.

박영범, “산지유통사업의 발전 전략과 과제”, 『2003 신유통심포지움』, 농식품신유통연구원, 2003.

송택호. “공동계산 시행현황과 개선방안”, 『식품유통학회 하계학술대회 논문집』, 한국식품유통학회, 2004.

이병서·위태석, 『대형유통업체의 농산물 구매특성과 산지의 대응방안』, 식품유통연구, 제 20호 제2호, 2003.

황수철 외, 『지역농협의 조합원 참여 활성화방안』, 농정연구센터, 2001. 12.

황의식 외, 『산지유통 혁신전략과 농협의 역할』, 한국농촌경제연구원, 2004. 12.

허길행 외, 『농산물 공동계산 표준모델개발』, 한국농촌경제연구원, 2003.

< 부 록 >

1. 미국 선키스트 사례⁶⁾

가. 협동조합의 형성 배경

- 초기의 감귤 판매는 거의 출하업자에게 위탁하여 이루어졌는데, 그들은 감귤의 수확, 선별, 포장, 판매를 처리하였으며, 출하업자는 과수원을 방문, 나무에 달린 과실을 평가하여, 생산자와 판매계약을 맺었음.
 - 이 같은 출하 시스템 속에서 감귤 공급량의 증가에 따라, 판매수익은 감소하고, 불확실성은 증가하게 되었음.
 - 산지의 출하업자들은 동부의 여러 시장으로 감귤을 배분하는 조정기구를 갖지 않았기 때문에, 시장에 따라 공급과잉과 과부족이 발생하여, 그 결과, 출하업자는 생산자에게 만족스런 가격보장을 할 수 없게 되었음.
 - 이렇게 되자, 출하업자들은 수송비용과 수송도중의 손상이나 지연 등의 리스크를 부담하는 Free On Board 형의 판매방식을 중지하고, 판매과정의 리스크 부담이 생산자에게로 돌아가는 위탁판매 방식을 취하게 되었음.

- 생산자 중에는 그들의 감귤을 직접 동부시장의 유통업자(도매업자 또는 중도매업자)에게 위탁판매를 시도하여 산지 출하업자를 배제하려는 사람들이 나타났으나, 이 같은 판매활동은 공급과잉이나 공급지체 감귤의 부패 등의 문제를 초래하여 결과적으로 생산자에게 손실을 초래하였음.

6) 권승구 외, 『전북 장수군 사과산업육성 및 유통활성화 방안』, 한국농어촌사회연구소, 2003.

- 이러한 상황 하에서 생산자들은 보다 뛰어난 판매 방법을 모색하기 위해 조직화를 시도하게 되었음.

나. 선키스트 연합조직의 설립

- 1893년 4월 4일, 100여 명의 오렌지 생산자가 로스앤젤레스 상공회의소에 모여, 클레어몬트 과실 생산자조합과 파차파 오렌지 생산자조합이 채택했던 협동조합 원리에 기초하여 판매협동조합의 결성에 합의하였음. 그들은 5명의 검토 연구위원을 선정하여 생산자 중심의 조직계획을 제출토록 하였음.
- 이들은 9개의 지구거래소의 설립을 권고하고, 각 지구거래소 속에는 감귤선과를 위한 지방출하조합이 조직되고, 이들은 개인이나 소속회사(선과업자) 이름이 아니라 순수하게 로컬 브랜드(혹은 하우스 브랜드)를 확립하도록 하였음.
 - 각 선과장은 전적으로 지방출하조합의 감귤 선과만을 하도록 한정했음.
 - 각 지구거래소에는 중앙 영업사무소를 설치하고 지구거래소에 관한 모든 문제를 처리하기 위해 각 지구거래소에서 1명씩 파견하여 남캘리포니아 실행위원회를 설치하도록 하였음.
- 1893년 5월 최초로 리버사이드 지구거래소가 조직되기 시작하여, 8월 29일 선키스트 연합회의 전신인 남캘리포니아 과실 거래소(The Southern California Fruit Exchange)가 정식으로 발족하게 되었음.

다. 선키스트의 3단계 조직 구조

- 선키스트 연합회(Sunkist Growers Incorporation)의 조합원은 지구거래소, 지방출하조합, 생산자 조합원 등 3단계의 조직구조를 가지고 있음.

- 지방 출하조합(Local Association)은 생산자들을 조합원으로 하고 있는 비영리 생산자 협동조합으로서, 28개의 생산자들의 선과장 조합임.
 - 지구 거래소(District Exchange)의 조합원은 2가지 종류인데, ① 지방출하조합, ② 지방출하조합의 선과장을 이용하지 않고 선과업자의 선과장을 이용하고 있는 생산자들로 구성된 비영리 협동조합 19개소로 나뉘어짐.
- 관련조직으로서 생산 자재 및 유통 자재를 취급하는 회사인 과실 생산자 공급회사(Fruit Growers Supply Co.)가 있고, 선과업자도 있는데, 이들은 비조합원인 영리추구 기업으로 연합회로부터 인정받은 업자는 24개소이며, 선과장 수는 62개소임.
- 연합회는 2개의 가공공장을 갖고 있으며, 생과일의 판매를 위해 미국 전체와 캐나다에 31개의 지구판매 사무소(The District Sales Office)를 갖고 있음.
- 조직구성은 차상급의 조직과 조합원 계약에 의해 결성되며, 차상급 단계 조직의 이사회에서 이사를 선출하고 있음.
- 1958년 연방 최고 재판소의 판결에 의해 조직 정비를 하여 지방출하조합도 선키스트 연합 조직의 직접 조합원으로 되었지만, 이사 선출은 종래와 같음.
 - 1968년 연방 최고재판소는 The Capper-Volsted Act(농업협동조합법에 해당) 제1조의 규정위반을 판결하여 다시 정관변경을 통한 조직정비를 단행하였음. 이에 따라 생산자도 새롭게 선키스트 연합회의 직접 조합원으로 되며, 동시에 지방출하조합이나 지구거래소의 조합원 중 어느 한쪽의 조합원으로 되었음.

- 따라서 선키스트 연합회의 조합원은 생산자와 생산자를 조합원으로 하는 협동조합(지구거래소나 지방출하조합)으로 구성되어 있으며, 이들 3단계 조직은 전국 연합회가 우위에 있는 상하조직은 아니고, 각각의 기능과 영역을 다르게 하는 대등한 조직으로서 인식되고 있음.

라. 성격

- 주법, 캘리포니아 농업법(The Agricultural Code of California)의 규정에 토대를 둔 3개 조직 모두 비출자·비영리 판매협동조합임. 연방법, The Capper-Volsted Act(농업협동조합법에 해당)에서 인정하고 있는 내용은 아래와 같음.
 - 조합원은 생산자 및 생산자의 협동조합에 한정함.
 - 투표권은 생산자인 조합원에 의해 직접 내지 간접으로 행사되며, 비생산자는 정책결정을 컨트롤, 또는 그것에 참가하기 위한 어떠한 의결권도 가질 수 없음.
 - 각 생산자는 직접이든 지방출하조합을 통해서든 과실의 출하량에 따라 선키스트연합회의 자기자본 형성에 참여함.
 - 생산자인 조합원은 과실의 출하량에 비례하여 선키스트 연합회의 모든 재산권을 분할 소유함.
 - 생산자협동조합 또는 투표단위는 시장선택 및 가격설정에 관하여 유보된 권리를 보유함.
 - 면허를 받고 있는 선과업자는 생산자에 대하여 선과, 포장 서비스를 공급하고, 경우에 따라서는 선키스트 연합회에 대한 생산자의 출자의무를 수행하기 위해 계약이나 협정에 따라 필요한 자금을 제공함.
 - 최고재판소의 이전 판결 시의 조직적 성격과는 전혀 다르게, 현재의 선

키스트연합회는 The Capper-Volsted Act 제 1조에 의해 보호되어야 할 농업협동조합으로서의 성격을 구비하고 있음.

마. 선키스트 연합조직의 특징

- 캘리포니아와 애리조나 양 주에 가장 많은 조합원을 보유하고 있으며, 양 주의 감귤 생산에서 차지하는 선키스트의 비중은 약 60~65% 정도임.
 - 조합원의 평균 경영규모는 약 39에이커(15.6ha)이지만, 최대 규모는 4천 에이커 정도이며, 1,000에이커 이상도 약 300농장 정도됨.
 - 40에이커 미만의 조합원이 전체의 약 80%를 약간 상회하며, 300에이커 이상은 0.1% 정도임.
- 연합회의 조합이 되는 경로는, ① 지방출하조합과 조합원 계약을 맺고, 조합 소유 선과장(공동선과장)을 이용하며, 동시에 연합회의 조합원이 되는 것인데, 이러한 경우는 약 54% 정도임. ② 선과업자 소유 선과장을 이용하고 지구거래소와 조합원 계약을 맺어 동시에 연합회의 조합원이 되는 것으로, 이러한 경우는 약 46% 정도임.
- 생산자와 지방출하조합과의 조합원 계약방식(지구거래소도 동일)은, 매년 10월 1일부터 10일 사이에 조합원 계약을 문서로 실시하는데, 5% 정도는 교체가 일어나지만 대부분 재계약이 이루어지고 있음. 이 때, 자기 농장과 거리가 가까운 지방출하조합을 선택하는 것은 아니기 때문에 지역조합적 유대가 인정되는 것은 아니며, 품종별 감귤농장 면적, 지방출하조합 및 연합회의 정관 및 내규를 따른다는 것, 일종의 회전출자금을 인수하는 서약 등이 이루어지게 됨.
- 가입·탈퇴의 자유가 완벽하게 보장되고 있음.

- 선키스트 연합회의 내규에 따르면, 생산자는 스스로의 자유의지에 의하여 지방출하조합과 조합원계약을 체결하게 되고, 매년 조합원 계약을 갱신하지 않으면, 탈퇴한 것으로 됨.⁷⁾
- 생산자는 판매성적의 여하에 따라 계약선을 다른 지방출하 조합으로 변경할 수 있고, 연합회를 탈퇴하여 개인출하로 전환할 수도 있음. 이 같은 탈퇴의 경우는 중부 캘리포니아 지대에서 비교적 많이 나타나고 있다고 하지만, 그러나 일단 가입하면, 계약조항에 엄격하게 구속되게 됨.
- 조합원 계약은 동시에 전속 이용계약을 의미하기 때문에 조합원은 모든 생산량을 지방출하조합에 인도해야 할 의무를 가지고 있음.
 - 만약, 지방출하조합에 모든 생산량의 인도를 태만히 하거나 부정으로 유출시키면, 제명을 당하게 됨.
 - 또한, 모든 생산량의 인도를 실행하더라도, 재배관리가 불충분하여 감귤의 품질이 현저히 나쁘거나, 해당 지방 출하조합에 집하되는 감귤품질이 균일하지 않아 다른 조합원에게 폐를 끼치는 경우도 제명되게 됨.
 - 요컨대, 양적으로도 질적으로도 100% 공판이 요구되는 조합원 계약의 엄격성을 엿볼 수 있지만, 조합원 계약에 의한 결합관계는 상당히 탄력적으로 운용되고 있음.

○ 선키스트 연합조직의 성격은 한 마디로, 감귤 판매 전문 농협의 연합조직임.

- 생산자 조합원은 지방출하조합의 선과장을 이용할 수도 있고, 선과업자의 선과장을 이용할 수도 있지만, 감귤의 수확·채취는 지방 출하조합이나 선과업자가 담당하며 생산자는 수확·채취에 절대 접근이 금지되고 있음. 즉, 생산자의 책임은 나무 위의 감귤을 성숙시키는 것까지이기 때

7) 조합원 계약의 종결조건은 ① 조합원이 생산자가 아니게 된 경우, ② 조합원이 사망한 경우, ③ 조합원이 탈퇴한 경우, ④ 내규에 의해 제명된 경우 등 4가지임.

문에 감귤 생산비는 나무위의 생산비(樹上生産費)이므로, 채취비는 생산자의 생산비에는 포함되지 않음.

- 감귤은 생산자로부터 선과장을 거쳐 시장으로 출하되거나, 또는 선키스트의 2개의 가공공장으로 보내지게 됨. 선과장은 지방출하조합의 소유이든, 선과업자의 소유이든 과실생산에 관한 대부분의 활동에 대해 생산자와의 접촉지점이며, 선과장에 따라서는 통상적인 활동 이외에 전정(剪定), 상해방지(霜害防止), 증기소득, 농약살포 등의 과수원 서비스를 생산자에게 하는 경우도 있음.
- 대부분의 지방출하조합은 조합이 파견한 전문가들이 감귤을 채취하게끔 수확작업을 선과장에게 의뢰하도록 생산자들에게 요구하고 있다는 점이 선키스트의 커다란 특징 중 하나임. 그 이유는 감귤의 최대의 적은 껍질에 난 상처에 따라 발생하는 부패인데, 숙련도가 높은 선과장의 채취전문가들은 수확비용을 최저로 억제하면서 감귤이 상처가 나지 않도록 채취하기 때문임. 이외에 선과장 조직은 감귤을 과수원에서 수송하는 준비를 하기도 함.

○ 3단계 조직은, ① 연합회는 생식용 감귤 수출, 지구거래소가 담당하는 국내 판매용 출하에 대한 협력, 가공·가공품 판매를 담당하고, ② 지구거래소는 생식용 감귤의 국내판매용 출하를 담당하며, ③ 지방출하조합과 선과업자는 감귤의 수확, 선과, 포장, 수송을 담당하고 있음.

- 지방출하조합은 생산자의 비영리 협동조합이며, 생산자의 시장 판매용 감귤을 수확, 집하, 세정, 선별, 조정 시설을 구비하고 있음.
 - 각 생산자가 출하한 과실은 물적으로 풀(pool)되고, 매상고의 정산 때 최종적으로 풀 계산에 의해 분배되게 됨.
 - 선과업자를 이용하고 있는 생산자는 지구거래소의 조합원이어야 하고, 연합회에서 면허를 받은 선과업자는 연합회에 의해 인가된 과실의 수

확, 선과, 포장, 출하의 기능만을 행하며, 판매기능은 지구거래소와 연합회의 협의에 맡겨지게 됨.

- 판매액은 지구거래소로부터 선과업자에게 송부되며, 생산자에게 풀 계산방식으로 배분되고 있음.
- 선키스트 연합회에 가입하고 있는 지구거래소는 19개소로 모두 비영리 협동조합임.

2. 네델란드 그리너리도매시장⁸⁾

가. 네델란드 협동조합의 특징

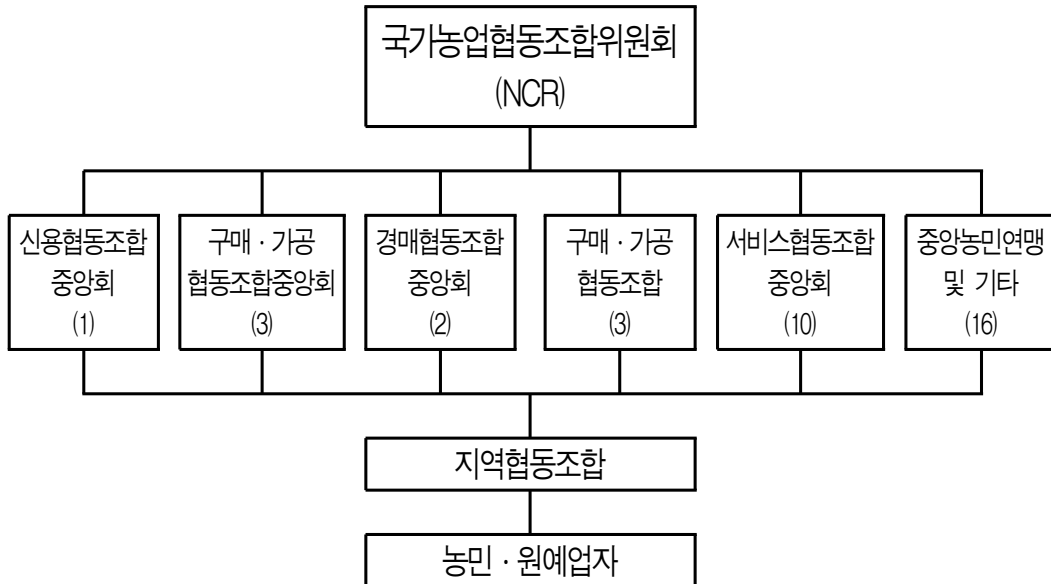
- 네델란드 농업취업자수는 1995년 현재 27만 6천명이며, 대부분의 농장은 농업노동자를 고용하는 기업방식의 경영(farming firm)형태를 띠고 있음. 또한 규모의 경제를 위해 2~3개의 농장이 합병을 통해 기업농으로의 전환이 급속히 진전되고 있음.
- 네델란드의 협동조합은 단일목적에 따라 신용, 구매, 가공, 유통 협동조합으로 매우 전문화된 형태를 띠고 있으며, 그 외에 경매협동조합과 서비스협동조합이라는 독특한 형태의 협동조합이 존재. 그리고 농민들은 평균 3~4개의 협동조합에 가입해 있음.
- 네델란드의 농협은 설립 초부터 1차 농협 또는 2차 농협 모두 단일목적(single-purpose)을 위한 매우 전문화된 형태로 출발하였음.

8) 네델란드농협에 대해서는 농협중앙회 자료 참조.

- 신용농협, 공제농협, 품목별 판매 및 가공, 경매농협, 구매농협, 각종 서비스농협 등 단일목적에 위한 농협으로 출발하였음.
 - 그러므로 농민들은 필요에 따라 3~4개 이상의 농협에 가입하고 있음.
- 네델란드의 농협은 1877년 최초의 구매농협을 시작으로 모두 농민들에 의해 자율적으로 설립되었고, 농협에 대한 정부의 입장은 중립적이며, 시장에서의 경쟁을 통하여 성장해왔음.
- 대부분의 농산물에 대한 판매농협의 시장점유율은 60~80%로 매우 높은 수치를 기록하고 있고, 농협의 시장지배력 및 농산물의 가공능력도 높은 수준에 도달해 있음.
- 또한 국제 농산물 시장에 많은 관심을 가지고 수출을 확대해 1990년대 후반에는 전체 농산물의 40%이상을 수출하고 있음. 더욱이 자국내에서 생산되는 농산물 뿐만 아니라, 해외농산물을 수입해 재수출하는 등 농산물 수출 비중을 넓혀가고 있음.
- 네델란드의 농협은 유럽 및 유럽 이외의 지역으로 농산물 및 가공품의 수출이 매우 많아 유럽 내에서 가장 시장지향적인 국가의 하나라고 할 수 있음.
- 네델란드의 농협은 2000년 현재 구매농협이 22개, 가공 및 판매농협이 36개, 서비스농협(공제농협, 농기계공동이용농협, 농민구제서비스농협, 축산부산물처리농협 등)이 31개로 신용농협을 제외하면 모두 89개의 1차 농협이 존재하고 있음.
 - 농협의 수는 1949년에 1,828개에서 50년만에 약 20분의 1수준으로 감소했으며, 앞으로 농협의 수가 더 감소할 것으로 전망하고 있음.

나. 2·3차 농협의 주요 역할과 특징

- 네델란드 농협의 연합조직은 각 부문별 농협(1차 농협)이 회원으로 가입하여 연합조직(2차 농협)을 설립하고, 2차 농협이 다시 회원으로 가입하여 3차 농협을 설립하는 형태로 이루어짐.
- 2차 농협으로는 신용농협연합회, 구매농협연합회, 낙농농협연합회 등이 있음.
- 3차 농협
 - 네델란드 농협의 대표조직은 “전국농업·원예협동조합위원회(National Cooperative Council for agriculture and horticulture, NCR)이며, 1934년 설립 당시에는 각 부문 농협연합회와 네델란드농민연맹을 회원으로 조직되었음.
 - 전국농업·원예협동조합위원회는 비사업적 기능(Association on the non-business)의 조직체로서 모든 농협과 농민의 경제협력을 촉진하고, 국내외에서 회원 및 네델란드 농민의 이익을 대변하며, 연구, 교육, 컨설팅 등의 업무를 취급하는 조직임.
 - 상근직원은 10명 내외이며 대부분 관련업무에 대한 전문가들로 구성되어 있음.



<부록 그림 1> 네델란드 협동조합 조직도

다. 과일·채소판매농협의 특징

- 시장환경의 변화로 1995년 13개 과일·채소경매농협들과 과일·채소경매농협의 중앙사무국(CBT)은 모든 독립적인 경매농협을 하나로 합병하고, 경매장을 통합하여 시장지향적인 전략을 실천하기 위한 목적으로 농협과는 별도의 회사를 설립하고 경영전문가를 영입할 것을 결의하였음.
 - 이것이 바로 네델란드 과일·채소경매농협의 시장판매농협으로의 전환을 이룩한 네델란드 과일·채소협동조합(VTN: The Fruit and Vegetable Cooperative of The Netherlands)임.
- 네델란드 과일·채소협동조합은 합병 당시 1만3천명의 조합원으로 시작하였으나, 조합원 농장간의 합병과 일부 소규모 농가들의 탈퇴로 2000년 현재 4천명의 과일, 채소, 버섯재배 농가가 참여하고 있음.

- 또한 네델란드 과일·채소협동조합은 판매사업기능을 전담할 주식회사를 100%자회사로 설립하였는데, 이것이 바로 The Greenery International임.
- The Greenery International은 무엇보다도 슈퍼체인과 대형할인매장의 요구를 충족시키기 위해 기존의 경매중심 조직을 유통중심 조직으로 전환한 것임. 또한 식품의 안전성, 물류의 효율성을 최대 표어로 설정하고, 유럽 및 북미, 일본까지 진출하고 있으며, 각국의 슈퍼체인과 직접 거래를 하고 있는 대규모 유통전문 회사임.

라. 그리너리 도매시장(The Greenery International)

- 현 황
 - Greenery International은 VTN(Fruits and Vegetables Cooperative of the Netherlands)의 판매회사임.
 - 전국 9,000여 농가가 Greenery International의 주식을 소유하고 있는 소유주임.
 - 전국 15개 지역별(1개 지역 7인) 대표(105명)로 구성된 총회(General Meeting)에서 주요한 의사결정을 하고 있으며, 생산자들로 구성된 유통자문위원회를 통해 유통정책에도 참여하고 있음.
 - Greenery International은 전국의 9개 경매장을 통합('95.12) 관리하고 있으며, 직원은 1,000명 내외임.
 - 1995. 12. 13일 웨스트랜드 3대 채소경매장을 중심으로 전국 9개 채소·과일·버섯 경매장이 The Greenery International로 통합 운영되고 있음.
 - 현재 경매는 본부인 Barendrect에서만 실시되고 있음.

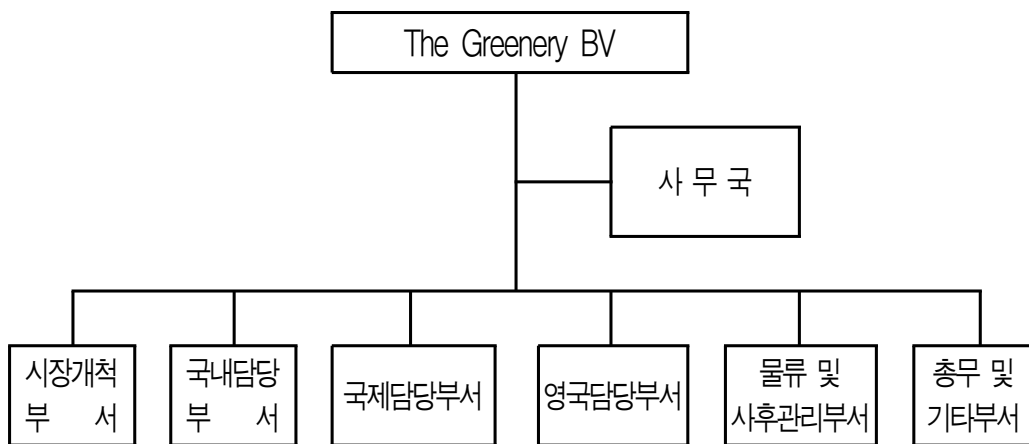
- Westland 채소경매장은 Poeldijok, De Lier, Nieuw-Amsterdam의 3 곳에 위치해 있었는데 Poeldijok과 De Lier 경매장이 네델란드 원예중심지인 웨스트랜드에 위치하여 웨스트랜드 채소경매장으로 통용되고 있음.
- Nieuw-Amsterdam는 Westland에서 250km 떨어진 남동 Drenthe의 중심도시인 Emmen 주위의 신흥 원예지역에 위치하고 있음.
- 전산경매시스템을 통해 타지역 경매장의 경매에 참여할 수 있도록 하여 유통의 효율화와 함께 더 많은 중개인 참여를 유도하여 농수산물 가격의 안정을 도모하고 있음.
- 농산물 거래량은 연간 200만톤 수준으로 약 80%가 경매장을 통해 거래가 이루어지고 있으며, 6년간 적자 후 지난해 410만의 흑자를 기록하고 있음.

○ 조직 및 운영

- 거의 모든 농산물의 거래는 블록의 형태로 판매되며, 이와 같은 거래방법으로 거래량이 현저히 증가되고 있음.
 - 출하자의 규격화로 “Block” 형태로 판매되고 있으며, 바이어는 개인적 출하물품을 따로 판단할 필요 없이 동일 블록의 표준화된 기준에 의해 거래가 가능함.
 - 어떤 블록은 부분적으로 판매되기도 하고 그 블록의 서로 다른 공급자들은 블록에 있어서의 지분에 따라 평균가격을 지급하고 있음.
- 과거에는 전자경매만으로 거래하였으나, '90년대 중반부터는 수의매매가 확대되고 있음.
 - 수의매매방법이 전체 거래량의 30% 이상을 차지하고 있으며, 수의매매증가의 주요 요인으로는 제품인도의 확실성, 안정적인 시장가격 및

품질보장 등을 들 수 있음.

- 경매장을 통해 거래된 농산물의 약 70%가 유럽의 약 40여개 체인스토아를 통해 독일, 영국, 벨기에, 룩셈부르크, 동유럽, 스칸디나비아, 프랑스 등으로 수출되고 있음.
- 채소는 70%이상이 Grossory로, 과일은 60% 이상이 Grossory로 그리고 나머지 10% 정도는 기타 소매점에 공급하고 있음.
- The Greenery 채소 경매장의 주요 취급물품은 토마토, 오이, 상치, 가지, 무 등이고 그 이외에도 광범위한 소량 다품종을 취급하고 있음.
 - 반입되는 농산물이 오후에 경매장에 도착하면 검사를 받고 최적의 온도에서 신선도가 유지되는 상태에서 판매가 이루어지고 있음.
- 네델란드의 재배농가들은 점차 재활용 포장지를 사용하는 비율이 증가하고 있는데, 생산농가 자체포장시설의 이용은 약 80%, 나머지 20%는 경매장에 설치된 포장시설을 이용하여 선별·포장작업이 이루어지고 있음.



<부록 그림 2> 그리너리 도매시장의 조직

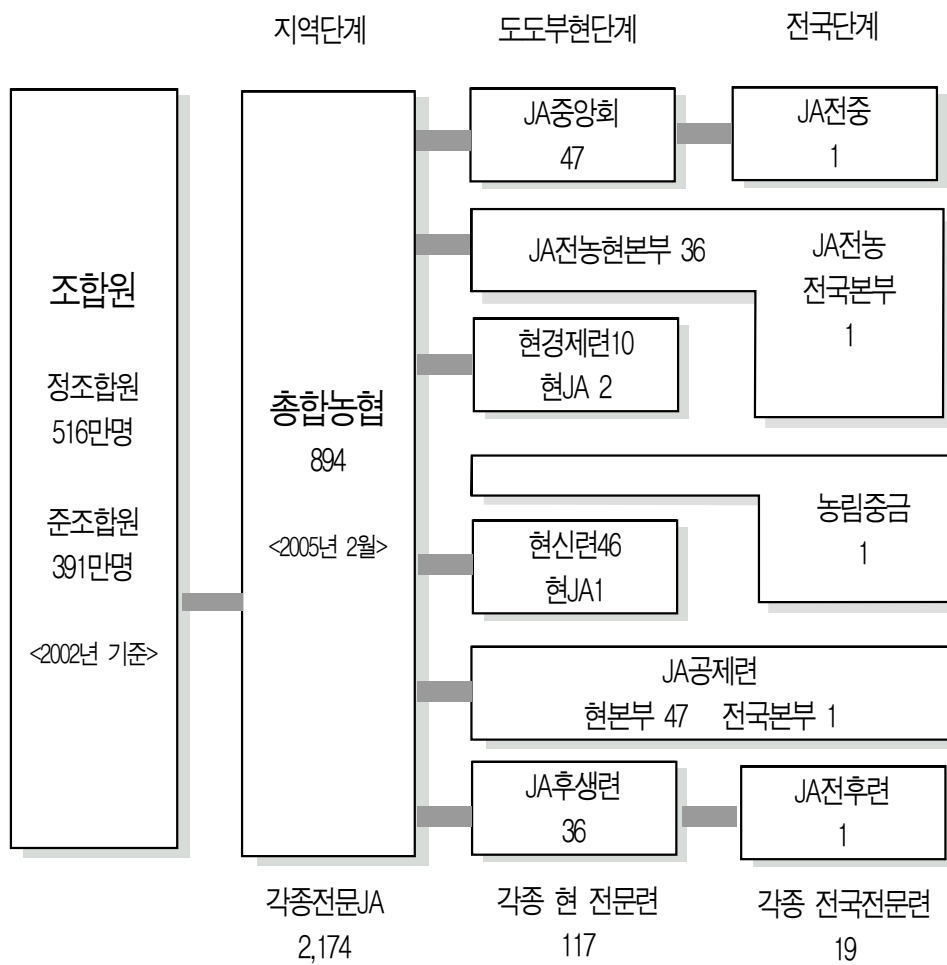
3. 일본 농협의 사례⁹⁾

가. 계통농협조직의 현황과 판매사업체제

- 일본의 단위농협의 사업은 크게, 경제사업, 신용사업, 공제사업, 후생사업으로 구분됨.
 - 단위농협에서는 이들 사업을 종합적으로 수행하고 있으며, 이러한 농협을 종합(총합)농협이라고 함.
 - 종합농협은 사업별로 연합회가 구성되어 있으며 현단위의 연합회와 전국단위의 연합회를 통한 조직·사업 3단계제를 취하고 있었음.
 - 경제사업의 경우에는 주로 산지간 경쟁이 현단위로 이루어져 왔기 때문에, 대부분 경제련을 판매창구로 단일화하여 단위농협은 생산지도, 농가조직관리를 담당하고, 경제련이 마케팅활동을 담당하여 왔음. 또한 전농은 전국적인 수급조절(특히 쌀)에 관한 기능을 수행하는 역할분담이 이루어져 왔음.
- 그러나 이후 단위농협의 합병과 더불어 사업에 대한 단위농협의 자기완결기능을 높여, 경제련을 전농에 흡수 합병하는 방식이 채택되어 조직2단계·사업2단계로 개편되고 있으며, 신용사업, 공제사업, 후생사업의 경우도 2단계제로 개편중임.
 - 단지 경제사업 중 판매사업의 경우에는 구경제련을 전농으로 흡수하고 구경제련을 전농현본부로 재편하는 과정에서 종래 산지간경쟁이 현단위로 이루어져 왔으며, 산지간경쟁이 가지는 긍정적인 부분을 감안하여 판매기능을 전농현본부에서 자기 완결하는, 말하자면 조직2단계·사업3단계제도로 재편하였다고 할 수 있음.

9) 권승구 외, 『산지유통혁신전략』, 명진 C&P, 2005.

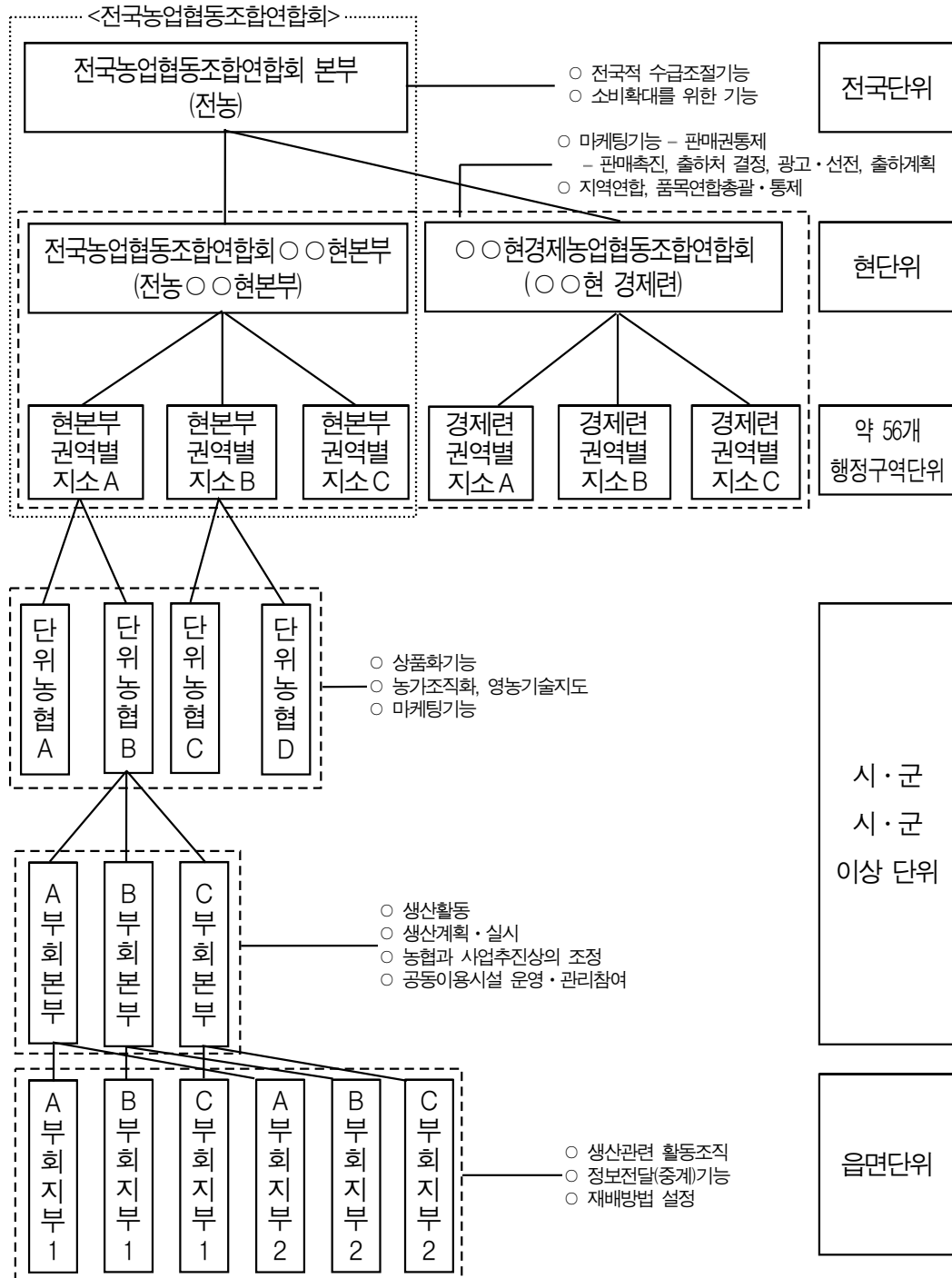
- 2005년 현재 전국의 종합농협수는 894개로 47개 경제련중 35개가 전농으로 흡수합병되었으며, 현 단일농협이 2개, 미합병 경제련이 10개임(<부록 그림 3>).



<부록 그림 3> 일본의 계통농협의 조직도

나. 경제사업부분의 계통농협 조직

- 우선 농협의 하부조직으로 품목별 부회(작목반)가 조직되어 있음.
 - 이들 품목별 부회들은 단위농협을 중심으로 조직되어 있으며, 이들 단위농협의 품목별부회의 대표는, 다시 현을 몇 개 블록별로 설치된 전농○○현본부의 지소를 중심으로 조직되어 있으며, 이들 지소의 품목별 부회의 대표는 다시 전농현본부를 중심으로 조직되어 있음.
 - 이들 부회조직의 조직화방법은 연합회방식이나 협의회방식 등 다양함.
 - 그러나 실제 농협내부의 품목별부회의 조직은 「농협본소단계의 품목부회 - 농협지소단계의 품목부회 - 마을 단위의 품목부회」와 같은 체계로 조직되어 있는 것이 일반적임.
 - 특히 품목별 생산자조직의 실천적 활동의 장은 주로 마을단위의 품목부회에서 이루어지며, 지소·본소의 품목부회는 부회의 생산, 집·출하에 관한 활동과 관련된 조정에 관한 역할을 수행하고 있으며, 단위농협에서는 품목부회의 사무국담당부서를 설치하여 농협사업과 부회활동사이의 조정과 일체화를 꾀하고 있음.
 - 품목별 부회의 활동은 마을단위의 품목부회를 중심으로 생산활동과 관련된 공동활동을 전개하고 있으며, 지소는 각 마을과의 연락조정을 담당하고, 본소의 부회조직은 농협과의 생산량, 출하량, 출하처 등의 조정기능에 관여하고 있음.
 - 또한 본소의 부회조직을 중심으로 한 시장에서의 판촉활동이 이루어지고 있으나, 판매권을 전적으로 가지고 있는 것은 아니며, 일상적으로 판매권에 대해서는 농협과 상담을 통해 이루어지며, 긴급한 상황 발생시에는 부회보다는 농협이, 농협보다는 전농현본부가 강한 권한을 가지는 구조를 이루고 있음.



<부록 그림 4> 일본의 계통농협의 경제사업관련 조직 및 체계

다. 주체간 역할분담 현황

- 농협은 농가조직화, 영농지도, 상품화기능을 담당하고 있으며, 일부 출하처 선택권(마케팅기능)을 가짐.
 - 특히 일본의 경우 농협이 중점적으로 출하하거나 거래하는 소매점이 있으며, 이들을 포괄하는 형태로 전농협본부가 지정하는 도매시장과 소매점 등이 있음.
 - 따라서 전체적인 출하처분배권한은 일차적으로 전농협본부가 가지고 있으며, 출하처를 분배하는 과정에서 농협의 의견을 가급적 수용하여, 농협에서는 중점시장에 대한 마케팅활동을 담당하며, 전농협본부는 본부의 지정시장(농협의 중점시장이 포함됨)에 대한 마케팅활동을 담당하고 있음.
- 이와 같이 일본의 경우 전농협본부를 중심으로 마케팅활동이 이루어지고 있으며, 일본계통조직은 <부록 그림 4>에서 나타나고 있는 바와 같이 품목연합과 지역연합을 동시에 실시하는 형태로 운영되고 있음.
 - 특히 일본의 경우 품목의 선택적 확대정책을 통해 특정품목을 중심으로 산지가 형성된 측면이 강하기 때문에 품목별 조직이 비교적 잘 구축되어 있는 것이 특징적임.
- 전농은 전국적인 수급조절이 필요할 경우에 한하여 기능조정을 실시하고 있기 때문에 주로 쌀과 관련된 사업이 대부분으로, 청과물에 대한 사업은 대부분 전농 협본부가 담당하고 있음.