

생산자조직 경제사업 활성화 지원방안에 관한 연구

황 의 식 연구 위원
박 성 재 선임연구위원
정 호 근 전문연구위원
조 용 원 연구 위원

연구 담당

황의식	연구 위원	총괄, 농협 경제사업 적자요인분석, 경제사업 활성화 방안
박성재	선임연구위원	경제사업 활성화 방안
정호근	전문 연구원	농협 경제사업 활성화 계획 평가
조용원	연구 원	농협 경제사업 현황분석

머 리 말

농산물 시장개방이 확대되면서 농협이 경제사업을 활성화하여 우리 농산물의 안정적 판로를 확보하여 주어야 한다는 요구가 강하게 나타나고 있다. 그에 따라 농협개혁이 농정개혁에서 핵심적인 과제로 추진되고 있다. 농협개혁에서 가장 핵심적인 과제로는 농협중앙회 신경분리 추진이라는 지적이 지배적이다.

농협중앙회 신경분리 방안은 1994년 농발대책에서 제기된 이후 아직도 해결되지 않고 있는 과제이다. 2004년 개정 농협법에서는 신경분리가 원활히 추진되기 위해서는 농협 경제사업이 자립기반을 구축하고, 교육지원사업비가 원활히 조달되어 농업인의 실익이 제고되어야 한다는 전제조건을 제시하고 있다. 정부는 전문가로 구성된 신경분추진위원회를 구성하여 이를 실천할 방안을 마련하고자 하였다. 이에 먼저 농협중앙회가 자체적으로 신경분리 추진방안과 경제사업 활성화 방안을 마련하여 이 위원회에 제출하였다.

위원회는 농협중앙회 신경분리 추진의 목적이 경제사업 활성화에 있다는 점을 고려하여 농협 계획안을 평가하고, 보다 효과적인 경제사업 활성화방안을 마련하고자 하였다. 이 연구는 위원회가 효과적인 경제사업 활성화 방안을 확정하도록 지원하기 위해 추진되었다. 효과적인 농협 경제사업 활성화방안을 마련하기 위해, 정부 관계자 및 농협 담당자, 연구책임자로 실무위원회를 구성하여 지속적으로 논의하였다.

연구결과가 여건변화에 적합한 농협 경제사업 활성화 방안을 마련하는데 초석이 되기를 바란다. 이를 통하여 우리 농업의 경쟁력을 제고하고, 농가의 소득증대로 이어지기를 기대한다.

2006. 12.

한국농촌경제연구원장 최 정 섭

차 례

제1장 서론

- 1. 연구배경 1
- 2. 연구목적 4
- 3. 선행연구 검토 5

제2장 농협 경제사업 현황

- 1. 중앙회 경제사업 손익 8
- 2. 경제사업 일반 현황 18
- 3. 농업경제 부문 24
- 4. 축산경제 부문 53

제3장 경제사업 적자요인 분석

- 1. 경제사업 적자요인 분석 69
- 2. 경제사업 적자구조 극복 가능성 86

제4장 농협의 경제사업 활성화 계획과 평가

- 1. 농협중앙회 경제사업 활성화 계획 92
- 2. 신경분리를 위한 경제사업 필요자본금 118
- 3. 농협의 경제사업 활성화 계획에 대한 평가 122

제5장 농협 경제사업 활성화 방안

- 1. 농협 경제사업의 과제 130
- 2. 비전과 기본전략 설정방향 136

3. 산지유통사업 활성화 주요 방안	140
4. 중앙회 도·소매 유통사업 강화 방안	147
5. 경제사업 안정화를 위한 기금 설치	155
6. 경제사업 평가 및 리스크관리 체계	157
7. 경제사업 자립방안	158
8. 경제사업 필요자본금 산출	160
제6장 요약 및 결론	163
부록	176
Abstract	193
표·그림 차례	195
참고 문헌	199

제 1 장

서 론

1. 연구 배경

- WTO체제 출범 후 그 동안에 우리 농업은 농산물시장 개방화의 영향으로 농산물가격이 정체되고 실질농가소득이 감소하여 많은 농가가 파산상태에 직면하는 등 커다란 시련에 직면해 왔음.
 - 개방화의 영향으로 농업생산은 증가하였으나 농가소득이 정체되는 성장과 소득의 괴리현상이 심화되고 있음. 농가의 농업소득은 명목으로도 1995년에 1,047만원이던 것이 2005년에는 1,182만원으로 거의 정체되어 있음. 도농간 소득격차도 확대되어 2005년에는 78%에 이르고 있음.
- 1994년 농어촌발전대책에서는 WTO체제의 개방화시대에 대응하여 농업의 경쟁력을 제고하기 위하여 농협개혁이 중요한 정책과제로 대두되었음.
 - 특히 농협의 경제사업 활성화를 위해서는 농협중앙회 신용사업과 경제사업의 분리가 핵심과제라는 제기되었음. 농민단체, 학계가 신·경분리를 요구하는 것은 농협중앙회가 신용사업에 치중하면서 경제사업을 소홀히 하고, 회원조합의 경제사업을 육성하지 않는 요인이라는 인식에 기초하고 있음.
 - 반면 농협중앙회는 경제사업은 적자사업이고, 신용사업과 함께 함으로써

오히려 시너지효과가 나타난다는 반대의 주장을 하였음. 사업부문별 전문성을 제고하기 위하여 독립사업부제를 강화하고, 내부 자본금을 분배하는 방안을 추진하였음.

- 농협법에서는 이러한 성과를 평가하여 다시 신경분리방안을 추진하도록 제시하고 있음.
- 그에 따라 금융연구원의 신경분리타당성 연구에서는 장기적으로 신경분리를 위해서는 자본금 확충 및 경제사업 자립기반을 확보, 그리고 교육지원사업비 조달방안이 충족될 때 추진하도록 제시하고 있음.
- 그에 따라 2004년 개정 농협법에서는 농협 스스로 신·경분리 세부추진계획을 수립하고, 정부가 의견수렴을 거쳐 확정토록 하고 있음.
 - 농협계획에는 자본금 확충 및 운영개선방안, 별도 법인의 설립방안 및 기한, 교육·지원사업비 조달방안을 반드시 포함토록 명시하고 있음.
 - 신경분리 추진에서는 경제사업 독자생존 및 교육지원사업비 조달이 선행되어야 전제가 제기되어 있음. 즉, 신경분리도 농가 및 회원농협에 도움이 되는 측면에서 검토되어야 한다는 전제조건임.
 - 정부는 신경분리추진위원회를 통해 농업인대표 및 전문가의 의견을 수렴하여 신·경분리 방안을 최종 확정하도록 되어 있음.
- 이러한 바탕 하에서 농협중앙회가 연구용역을 통하여 농협중앙회 신경분리 방안과 세부 실천계획을 신경분리추진위원회에 보고하였음.(2006년 6월말)
 - 농협의 세부추진계획서에는 농협중앙회 신경분리를 위한 사업부문별 필요자본금 규모를 추정하여 제시하고, 신경분리가 농가 및 회원농협에 어떤 실익을 가져다주는가를 제시하고 있음.
 - 농협의 계획서에는 신경분리가 농업인에게 실익이 없다는 근거를 제시하면서 신경분리가 안되더라도 농업인이 요구하고 있는 경제사업 활성화를 위한 다양한 방안을 독자적으로 추진하겠다고 제시하고 있음.

- 신경분리가 경제사업 활성화를 위해 제기되었고, 경제사업 자립기반 구축이 신경분리의 전제조건이라는 점에서 경제사업 활성화 방안을 마련하는 것이 신경분리 추진의 중요한 과제임.
 - 신경분리추진위원회가 보다 합리적인 결론에 도달하도록 농협이 제시한 연구결과에 대한 검토를 위하여 신용사업부문과 경제사업부문으로 나누어 두 개의 연구용역을 실시함.
 - 신용사업부문 및 신경분리 추진방안에 대해서는 금융연구원이 담당하고, 경제사업 활성화 방안에 대해서 한국농촌경제연구원이 담당하여 추진함.

- 이러한 배경에서 이 연구는 농협중앙회가 제시하고 있는 경제사업 활성화 방안이 자립기반이 구축하는 것인지, 농업인이 요구하는 경제사업 활성화가 가능한 것인지를 평가하는 것을 일차적인 목표임.
 - 농협의 경제사업 활성화 방안의 미흡한 부분에 대해서 보완대책방안을 제시하여 궁극적으로 시장이 요구하는 경제사업 활성화 방안을 마련하고자 하는 것임.
 - 농협중앙회의 경제사업 활성화 방안이 유통환경변화에 적합한 것인지에 대한 평가하고 미진한 부분에 대한 개선방안을 제시하여야 함.

- 현재 농협중앙회 경제사업은 2005년에 1,707억원의 적자를 보고 있어 신용사업의 수익으로 충당하지 않으면 사업추진자체가 어려운 실정임.
 - 경제사업이 자립기반을 구축하지 못하면 신경분리 추진이 어려울 뿐만 아니라 신경분리가 이루어져도 신용사업의 부담으로 작용하기 때문에 자립기반 구축을 위한 경제사업 활성화가 먼저 이루어져야 함.

- 그런데 농산물 유통환경은 크게 변하여 소비지 시장구조가 대형소매점 중심으로 매우 크게 변하고 있음.(상황의 변화)
 - 소비시장에서는 93년 E마트가 설립된 이후 대형할인점이 시장지배력을 확대해가고, 단체급식 등 식자재산업이 크게 성장하고 있음.
 - 변화하는 소비시장은 농산물유통방식에서도 변화를 초래하여 도매시장

외 유통이 확대되고, 수직적 거래관계가 중시되고 있음. 농안법 개정에 의해 시장도매인제 도입, 정가수의매매 등 거래제도 규제완화가 더 이루어지면 수직적 거래관계는 더욱 심화될 것임.

- 이와 같이 농산물 유통환경 변화는 근본적으로 농업의 생산-판매방식의 변화를 초래하고, 이는 농협의 경제사업 추진방식에 대한 변화를 요구하고 있음.
 - 농업인이 요구하고 경제사업 활성화를 위해서는 보다 많은 자본을 투자하여야 하고, 이것이 다시 경제사업 적자요인으로 작용할 수 있음.
 - 단기적으로 경제사업 활성화를 위한 투자가 확대되어야 하지만 장기적으로 수익성을 제고하여 자립기반을 구축함으로써 신경분리 추진의 바탕을 마련하여야 함.
- 농협중앙회 경제사업의 적자를 심화시키는 요인이 회원조합의 경제사업 적자를 보전하기 위한 교육지원사업비의 과다한 지출이 요인으로 작용함.
 - 따라서 중앙회 유통사업 활성화 방안이 별도로 마련되어야 하는 것이 아니라 산지유통사업과 조화를 이루어야 하므로 회원조합사업과 중앙회사업이 서로 밀접하게 연계된 방안이 마련되어야 함.
 - 농산물시장 환경변화에 적합한 농협의 경제사업 활성화를 위한 전략과 과제를 도출하고, 이를 실현하기 위한 개혁방향을 도출하는 것이 필요
- 결과적으로 농협중앙회 신경분리의 원활한 추진을 위해서는 경제사업 활성화 및 자립기반 구축이 바탕이 되어야 함.

2. 연구목적

- 이 연구의 목적은 농협중앙회의 연구용역 결과에서 제시하고 있는 농협중

양회 경제사업 활성화 방안이 유통시장의 변화, 조합원 농가의 요구와 일치하고 있는지를 검토하고 부족한 부분에 대한 개선방안을 제시함으로써 농협의 경제사업 활성화를 유도하고자 하는 것임.

- 경제사업이 활성화되어 자립기반을 구축하도록 하여 장기적으로 원활한 신경분리추진이 이루어지도록 하기 위한 것임. 농협중앙회 신경분리 시나리오에 따른 경제사업 활성화 방안을 마련하고, 경제사업의 독자생존 전략을 마련하고자 하는 것임.
 - 농협개혁의 목적인 조합원 농가의 실익을 극대화하는 경제사업 활성화를 통해 우리 농업의 경쟁력을 제고하는 방안을 마련하고자 함.
- 이를 위하여 이 연구에서 다음과 같은 세부적인 연구과제를 수행하도록 함.
- 농협중앙회 경제사업 구조를 분석하고, 현황과 문제점을 정리함.
 - 농협중앙회가 신경분리추진위원회에 제출한 경제사업 활성화방안에 대한 타당성을 평가함.
 - 농협중앙회 경제사업의 적자요인은 무엇인가를 분석하여 자립기반을 구축하기 위한 경제사업 활성화 방안을 도출함.
 - 농협중앙회 경제사업 활성화를 위한 기본원칙, 시스템 및 제도개선 방안을 도출함으로써 농산물시장개방, 유통환경 변화 등에 대응한 농협의 경제사업 활성화 방안을 마련하고자 함.

3. 선행연구 검토

- 문민정부의 「농어촌발전위원회」에서는 협동조합개혁이 농정개혁의 최대 과제로 등장하였고, 특히 중앙회 신용사업과 경제사업의 분리를 포함한 농협중앙회 구조개혁방안이 제시됨.
- 국민의 정부에서도 협동조합개혁을 유통개혁과 함께 농정개혁의 핵심과제

로 설정하고 ‘협동조합개혁위원회(1998)’를 구성하여 개혁방안을 도출
 - 핵심쟁점인 중앙회 구조개혁에 대해서는 단일안 도출에 실패하고 3개 대안을 제시하였으나 경제사업 활성화 방안은 제시하지 않았음.

- 허길행 외(1998)는 농협의 유통사업 경쟁력을 강화하기 위한 방안을 제시하면서 자회사화로 경영능률을 높여야 하는 방안을 제시함.
 - 이 연구는 농협의 유통사업 활성화를 전반적인 개선방안을 제시하고, 지역조합 중심의 산지유통 활성화 방안, 중앙회의 지원기능 강화 및 자회사화 한 공판장, 물류센터 및 소매점 운영의 경영능률 제고방안을 제시함.
 - 농협 유통사업 전반에 대해 개선방안을 제시하였으나 유통환경이 도매시장 중심으로 이루어지고, 소규모의 공동계산조직이 출현하던 시기의 방안으로 시장 환경변화가 변함으로써 한계점이 있음.

- 김병연 외(2002)는 농협중앙회 전체사업에 대해 재무제표 및 현황분석을 실시하고, 농협중앙회의 3단계 장기 발전방안(신경분리)을 제시하면서 경제사업 활성화 방안을 제시함.
 - 이 연구에서는 농협중앙회의 각종 사업을 재무적으로도 분석하고, 운영 실태를 분석한 최초의 보고서임. 또한 단계별 신경분리 추진방안을 제시하고 있고, 신경분리를 위한 전제조건을 제시하고 있음. 경제사업 활성화를 위한 필요자본금의 수준일 제시하고도 있음.
 - 이를 바탕으로 하여 2004년 농협법이 개정되었으나 여전히 신경분리 방안에 대해 합의점을 찾지 못하고 다시 농협중앙회가 대안을 제시하도록 부칙조항으로 남았음.

- 박진도(2004)는 농협중앙회 신경분리 논의의 주의 쟁점사항과 논의과정에 대해 정리하고 신경분리 전제조건에 대한 검토도 실시하여 개혁방안과 문제점을 제기함.

- 이 논문은 신경분리의 논리적 근거, 주요 쟁점사항 그리고 논의전개 과정을 잘 설명하고 있음. 그러나 경제사업 활성화를 위한 방안은 제시하지 못하고 있음.
- 김동환 외(2004)는 농협중앙회가 농민의 요구에 부응한 경제사업을 강화하기 위해서는 도매사업기능을 강화하여야 한다는 측면에서 도매사업 활성화방안을 제시하였음.
 - 유통환경변화에 대응하여 우리 농산물의 유통망관리기능을 강화하기 위해 종합유통센터, 공판장 등으로 분산된 도매기능을 통합한 도매전담조직의 결성방안을 제시함.
 - 이를 바탕으로 농협중앙회는 도매전담부서를 신설하여 도매기능을 강화하고 소매부문을 자회사체제로 유지하는 방안을 추진하고 있음.
 - 중앙회 도매기능에 대한 개선방안을 제시하였으나 회원농협 유통사업에 대한 개혁방안이 검토되지 않은 한계점이 있음.
- 황의식 외(2004) 및 지역농업네트워크(2004) 보고서에서는 유통환경변화를 분석하고, 그에 적합한 산지유통사업 활성화 방안을 제시하고 있음.
 - 이들 보고서는 산지유통부문에 대한 개선방안을 잘 제시하였지만 중앙회 경제사업에 대한 개선방안으로 연계되지는 못하였음.
- 농협의 경제사업, 유통사업은 회원조합의 산지유통사업과 구매사업 그리고 중앙회의 경제사업 및 도매사업 등으로 이원화된 복잡한 구조를 이루고 있음.
 - 더 나아가서는 기능적인 분석과 농협모델의 개발 등 조직체계 개편방안 등도 함께 혼재되어 있음.
 - 선행연구들은 한 관점에서 설명하고 있어 농협중앙회 경제사업 활성화의 전체 측면을 보여주는 것이 한계 있음.
 - 농협의 사업구조, 조직구조가 매우 복잡한 상황이므로 향후 연구에서도 필요한 관점을 설정하고, 이를 기준으로 분석하는 접근방식이 요구됨.

제2장

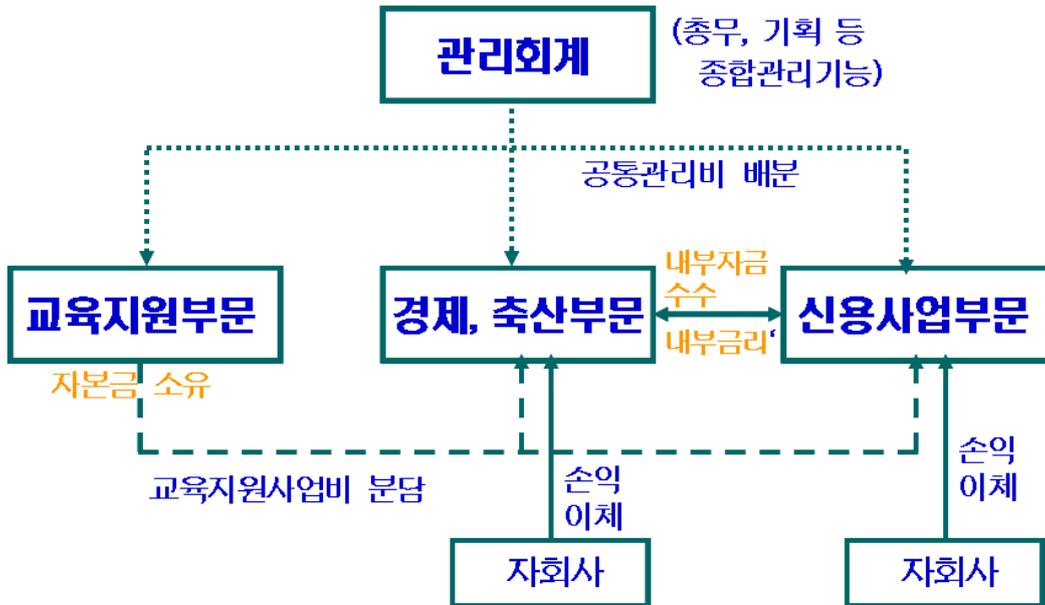
농협 경제사업 현황

1. 중앙회 경제사업 손익

1.1. 농협중앙회 회계체계

- 농협중앙회는 신용사업, 경제사업, 공제사업 등 다양한 사업을 함께 수행하고 있어 독특한 회계체계를 가지고 있음. 농협중앙회 회계체계는 크게 관리회계, 교육지원사업회계, 경제사업회계, 신용사업회계 등으로 구분되어 있음.
- 사업을 수행하고 있는 경제사업부문 및 신용사업부문에서는 관할하는 사업의 수입지출을 각각 계리하고 있음.
 - 사업을 수행하는 이외의 회계로는 상호금융특별회계, 공제사업특별회계, 농작물재해보험특별회계 등이 있음.
- 관리회계는 총무, 기획 등 공통적인 기능을 수행하면서 사업부문별로 구분 계리할 수 없는 비용을 계리(計利)하기 위한 회계임.

그림 2-1. 농협중앙회 회계체계



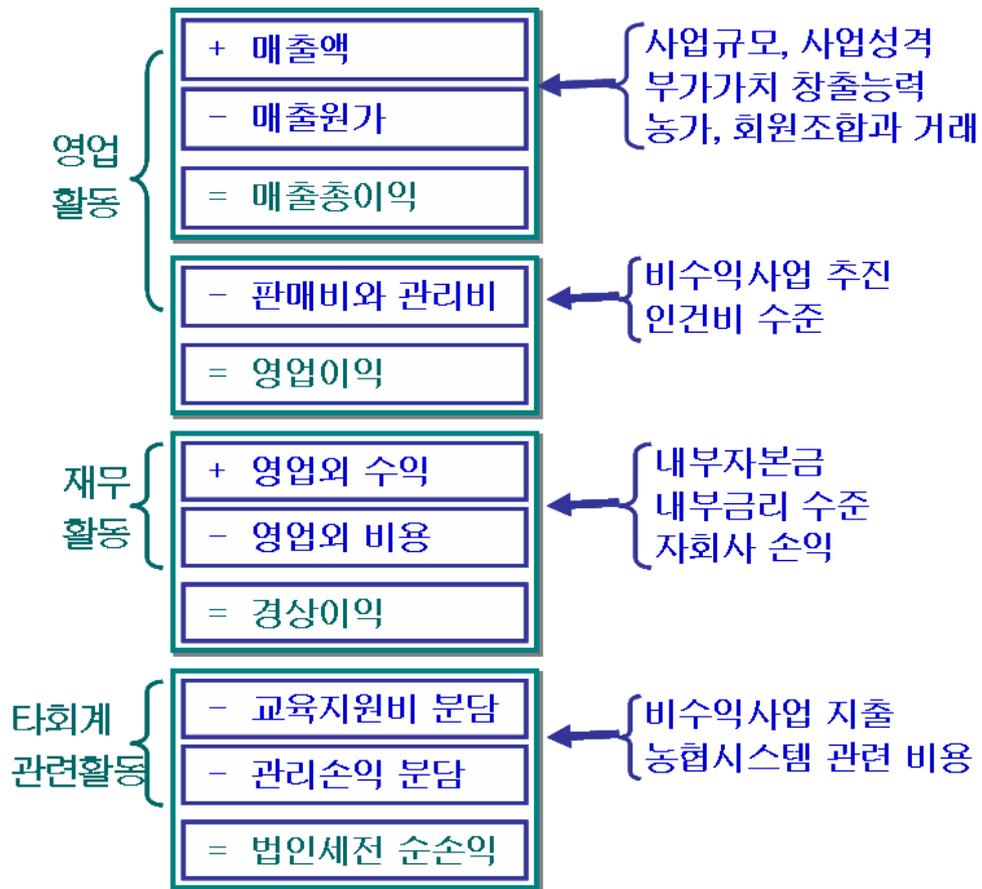
- 교육지원사업회계는 농협의 고유 업무인 지도교육사업을 수행하기 위하여 중앙회가 농가, 회원조합을 대상으로 하는 교육 및 비수익지원사업을 관리하는 회계임.
 - 신용사업부문 및 경제사업부문에서도 각각 관련된 교육지원사업을 수행하고 있지만, 인건비를 제외한 관련 직접비용은 교육지원사업 회계에서 처리하도록 하고 있음.
- 관리회계와 교육지원사업 특별회계는 수익사업을 수행하고 있지 않기 때문에 여기에서 발생한 손실은 일정한 기준에 의해 각 회계별로 분배되는데 이를 공동관리비 및 교육지원사업비 부담금 계정으로 이전됨.
 - 교육지원사업비는 각 회계별 매출총이익비율에 따라 회계별로 분배됨. 영업이익을 적용하지 않는 것은 적자상태인 회계가 있기 때문임.
 - 공동관리비는 각 회계별 인력비율 등을 기준으로 하여 분배됨.

- 따라서 농협의 사업별 회계는 자체 손익결산 이외에도 공통관리비, 교육지원사업 분담금 등이 사업부문별 결산에 포함된다는 특징이 있음.
 - 이는 자체사업의 효율성도 중요하지만 농협중앙회 전체의 효율성도 손익에 직접적인 영향을 미친다는 것을 의미함. 당기순이익으로는 해당 사업의 사업성과를 평가하기가 어렵고, 그 이전에 경상이익 등으로 평가하여야 할 것임.
 - 실제로 2005년 관리회계 경상손실은 2,215억원이고, 교육지원사업의 손실은 4,588억원임.
 - 이들이 농업경제 및 축산경제사업 부문에 미치는 부담규모는 공통관리비가 426억원(19.2%) 교육지원사업비는 575억원(12.5%)으로 총 1,001억 원에 이르고 있음.

- 이런 관점에서 볼 때 농협중앙회 경제사업부문은 크게 영업활동, 재무활동, 시스템 관련 비용 등으로 구분할 수 있음.
 - 경제사업부문은 자체적인 영업활동, 내부자금 수수 등과 관련되는 재무활동, 농협체제 내의 공통관리비 및 교육지원사업비 분담 등에 의해 손익 수준이 결정됨.
 - 이러한 관계를 도식화 한 것이 <그림 2-2>임.
 - 농협에서는 재무활동에 대한 비용이 중요하게 작용하고 있음. 이는 농협중앙회의 자기자본은 전적으로 교육지원사업부문에 배정되어 있어 경제사업 추진에 필요한 자금은 신용사업에서 차입하기 때문임.

- 영업활동에 따른 영업이익은 매출액에서 매출원가를 제한 매출총이익에서 판매비와 관리비를 제외하여 결정되고 있음.
 - 매출총이익은 사업규모, 사업성격, 부가가치 창출능력, 농가 및 회원조합과의 거래에서 창출되며, 판매비와 관리비는 비수익사업 추진비용, 인건비 수준으로 결정됨.

그림 2-2. 농협중앙회 경제사업부문 회계 흐름



- 경상이익은 영업이익에 영업외 수익과 비용을 포함하는 재무활동에 의해 결정되고 재무활동은 내부자본금, 내부금리수준, 자회사 투자손익을 포함하고 있음.
- 경제사업부문에서 자금과부족이 발생하면 신용사업에 예치 혹은 차입을 하는데 이때 내부금리를 부담하고 있음. 내부금리는 금융시장 동향에 따라 변동되는 데 2005년의 경우 약 연리 5.3%를 적용하고 있음.
- 법인세전 순손익은 경상이익에 교육지원비 분담액과 공통관리손익 분담액을 포함하는 타회계 관련활동비용을 제함으로 결정됨.

- 타회계활동에는 비수익사업 지출 및 농협 시스템 관련 공통관리비용 등이 속해 있음
- 농협의 법인세는 전체 손익을 합산한 것에서 부과하기 때문에 경제사업 부문은 적자는 그만큼 법인세 절감효과를 가져옴. 그 정도의 손익을 다시 경제사업부문 회계에 이체함으로써 최종적인 사업부문별 당기순이익이 산출됨.

1.2. 농협 경제사업부문 결산(2005년)

- 농협중앙회는 2005년에 7,968억원의 당기순이익을 기록하여 2004년의 6,894억원에 비해 15.6%가 증가된 실적을 기록하였음.
 - 사업부문별 당기순이익은 신용 부분이 8,641억원이고 공제부분은 1,034억원의 흑자를 거두었음.¹
 - 농업경제부분은 1,206억원, 축산경제부분에서 501억원의 적자를 기록함. 따라서 농협중앙회는 신용사업의 당기순이익으로 농업 및 축산경제부분의 손실을 보전하는 수지구조를 갖고 있다고 판단됨.
- 농협중앙회의 2005년도 경제사업 적자규모는 △1,707억원(농업경제 부문 1,206억원, 축산경제 부문 501억원)임.
 - 2003년부터 2005년까지 적자규모는 1,837억원에서 1,707억원으로 130억원이 감소함.

¹ 공제사업의 2004년 이익금은 전액 계약자이익배당준비금, 공제복지사업준비금으로 적립하였으나 2005년에 제정된 '공제사업감독기준'을 근거로 삼아 계약자지급분을 제외한 나머지를 당기순이익으로 처리함.

표 2-1. 농협중앙회 부문별 수지구조

단위: 억원

구 분	2004	2005	증 감
신 용	8,518	8,641	123
농업경제	△1,180	△1,206	△26
축산경제	△452	△501	△49
공 제	-	1,034	1,034
농작물재해보험	8	-	△8
계	9,894	7,968	1,074

자료: 농협중앙회

표 2-2. 농협중앙회 경제사업 손익 현황(2005년)

단위: 억원

구 분	계	농업경제	축산경제
매 출 액	43,953	39,243	4,710
매 출 원 가	39,487	36,004	3,483
매 출 총 이 익	4,466	3,239	1,227
판매비와관리비	5,295	3,882	1,413
인 건 비	1,922	1,363	559
퇴직급여금	182	129	53
감가·무형상각	238	174	64
제세·전산	116	92	24
대손상각비	1	-	1
기타 판매비 및 관리비	2,836	2,124	712
영 업 이 익	△829	△643	△186
영 업 외 손 익	123	143	△20
영업외수익	1,887	1,737	150
영업외비용	1,764	1,594	170
경 상 이 익	△706	△500	△206
공 통 관 리 비	1,001	706	295
관리손익비용	426	258	168
교육지원전출	575	448	127
당 기 순 손 익	△1,707	△1,206	△501

자료: 농협중앙회

- 전체적으로 경제사업의 매출액은 증가 추세이나 매출총이익으로 판매관리비를 충당하지 못해 영업손익이 829억원 적자를 보이고 있음.
 - 이 중에서 농업경제 부문은 △634억원이고, 축산경제 부문은 △186억원을 차지하고 있음.

- 실제로 매출액은 2003년의 37,484억원에서 2005년에는 43,953억원으로 17.2% 증가한 반면 매출총이익에서 판매관리비를 제외한 영업손익의 적자 규모는 2003년의 △453억원에서 2005년에는 △829억원으로 83%로 더 크게 증가하였음.
 - 특히 영업손익의 적자규모가 매년 증가하는 것이 보다 큰 문제로 지적할 수 있음(2003년에 △453억원 → 2004년에 △792억원 → 2005년에 △829억원).

- 경제사업 부문은 자기자본 배정액 부족으로 인하여 타 회계(신용)로부터의 자금차입에 대한 이자비용도 큰 부담이 되고 있음. 그러나 이자비용 부담액은 정부의 유통정책자금 지원 확대 등으로 인해 점차 감소하고 있음
 - 경제사업 부문에 배정된 사내 내부자본(2005년)은 농업경제부문 1,375억원, 축산경제부문이 1,333억원인 총 2,708억원으로 농협전체 총자기자본의 3.5%에 불과함.
 - 경제사업부문이 부담하고 있는 내부 이자비용은 2003년에 472억원에서 2005년에는 364억원으로 108억원 감소하고 있음.

- 반면에 각 사업 부문이 영업을 위해 공통으로 사용 및 부담하고 있는 공통관리비 부담이 점차 증가하고 있음.
 - 2003년에 642억원이던 경제사업부문의 부담비용이 2005년에는 1,001억원으로 56% 이상 증가하였는데 농업경제 부문의 비중이 크게 증가하고 있음.
 - 특히 2005년의 교육지원사업비의 경우에는 2003년의 1,782억원에서 세

배 이상 증가한 5,554억원에 이르고 있어 각 사업부문별 분담비용이 증가하고 있음.

- 농협중앙회 농업경제 부문의 2005년 사업실적은 7조 9,061억원으로 2004년의 7조 879억원에 비해 8,182억원 증가하여 11.5%가 성장하였음<표 2-3 참조>.
 - 특히 양곡사업은 2004년에 비해 23.8%가 증가하여 가장 두드러진 성장세를 나타내고 있음. 그 중에서도 양곡유통사업과 미곡사업이 각각 61.9%와 22.3%로 큰 폭으로 증가함.
 - 양곡사업은 2003년과 비교하면 감소한 이후 수매제 폐지 및 공공비축제 도입으로 인한 산지 양곡시장의 불안으로 인하여 2005년에 다시 증가하고 있는 바와 같이 외부적 요인에 큰 영향을 받음.
 - 개별사업 중에서는 연합마케팅 사업이 2003년부터 2005년까지 가장 빠르게 증가하고 있는 것을 알 수 있음.
 - 연합마케팅사업은 2002년에 처음 도입된 것이어서 최근 높은 성장세를 보이고 있으나 지도사업 성격을 가지고 있어 손익면에서는 큰 부담으로 작용하고 있음.
 - 유통센터사업, 비료사업, 일반자재사업이 계속적으로 증가하고 있는 반면에 하나로클럽, 신토불이사업 등은 감소하고 있음.
 - 최근에는 공판장사업이 완만한 상승추세를 보이고 있음.
- 2005년 농협중앙회의 축산경제 부문 사업실적은 1조 6,734억원으로 2004년의 1조 5,792억원에 비해 942억원이 증가한 6.0%만큼 성장하였음.
 - 축산부문 사업실적에서 가장 큰 비중을 차지하는 것은 공판장과 군납을 포함하는 축산유통으로 전체의 70.2%를 차지하고 있음.
 - 각 사업별로 보면 계육가공사업, 단체급식사업, 판매장사업, 회원지원사업,

가축개량 및 축산연구사업 등이 큰 폭으로 증가한 반면 군납, 배합사료사업은 감소한 것으로 나타남.

- 목우촌의 돈육가공사업은 2003년 1,423억원에서 2005년 1,641억원으로 성장하였고, 축산불판매분사의 사업도 동기간에 943억원에서 1,303억원으로 성장하였음.
- 축산지원사업에서 배합사료사업이 크게 감소한 것으로 나타나고 있는데 이는 자회사로 분리된 농협사료의 사업실적이 포함되지 않은 것도 주요인으로 작용하고 있음.

표 2-3. 농협중앙회 농업경제부문 사업량 추이

단위: 억원, %

구 분		2005년	2004년		2003년		
			실적	성장률	실적	성장률	
중	유 통	유통센터	8,207	7,808	5.1	5,738	36.1
		하나로클럽	1,387	1,417	△2.1	1,616	△12.3
		공 판 장	10,381	10,212	1.7	9,211	10.9
		신도블이	1,888	2,053	△8.0	2,150	△4.5
		연합마케팅	2,496	826	202.2	351	135.3
		기 타	303	11	-	18	△38.9
	소 계	24,662	22,327	10.5	19,084	17.0	
양	양 곡	미 곡	12,257	10,021	22.3	10,689	△6.3
		전 작	1,614	1,583	2.0	2,479	△36.1
		양곡유통	2,080	1,285	61.9	1,589	△19.1
		소 계	15,951	12,889	23.8	14,757	△12.7
회	구 매	비 료	9,949	8,913	11.6	7,781	14.6
		일반자재	10,817	9,181	17.8	7,117	29.0
		종 묘	60	62	△3.2	54	14.8
		소 계	20,766	18,094	14.7	14,952	21.4
	하나로마트	17,622	17,507	0.7	16,418	6.6	
소 계	79,061	70,879	11.5	65,211	8.7		
계 열 사		27,320	28,327	△3.6	25,092	12.9	
총 계		106,381	99,206	7.2	90,303	9.9	

자료: 농협중앙회

표 2-4. 농협중앙회 축산경제부문 사업량 추이

단위: 억원, %

구 분		2005년	2004년		2003년	
			실 적	성장률	실 적	성장률
육가공분사	돈육가공	1,641	1,606	2.2	1,423	12.9
계유가공분사	계육가공	929	686	35.4	487	40.1
축산물 판매분사	단체급식	627	522	20.1	412	26.7
	군납가공	537	493	8.9	531	△7.1
	판매장	139	33	321.2	-	-
	계	1,303	1,048	24.3	943	11.1
축산유통	공 판 장	9,563	8,977	6.5	7,876	14.0
	군 납	2,179	2,187	△0.4	2,143	2.1
	계	11,742	11,164	5.2	10,019	11.5
축산지원	배합사료	565	892	△36.7	1,054	15.4
	회원지원	141	47	200.0	52	△9.6
	가축개량	116	92	26.1	71	29.6
	중돈사업	209	192	8.9	146	31.5
	계	1,031	1,223	△192.0	1,323	△7.5
축산컨설팅	회원지원	5	-	-	-	-
	축산연구	83	65	27.7	63	3.2
	계	88	65	35.4	63	3.2
합	계	16,734	15,792	6.0	14,258	10.8

자료: 농협중앙회

- 축산경제 사업부문은 목우촌 육가공사업(2006년 자회사로 분리) 등 가공사업 수행으로 인하여 매출총이익률은 매우 높은 것으로 나타나고 있음.

2. 경제사업 일반 현황

2.1. 조직

2.1.1. 조직 현황

- 농협중앙회의 경제사업은 크게 농업경제와 축산경제사업으로 구분되어 추진되고 있고, 기능적으로는 일선조합 경제사업 활성화를 위한 지원기능, 정책사업 대행기능, 소비지 도소매유통기능, 그리고 가공사업 등을 담당하고 있음.
- 농업경제부문 중앙본부는 본부 부서, 경제사업장 등으로 구성되는데 경제사업장은 종합유통센터 6개소, 하나로클럽 6개소, 공판장 13개소, 식품안전연구원, 종묘개발센터, 신토불이창구 등이 있음.
 - 산지유통을 지원하기 위한 도매유통사업의 강화를 위하여 2005년에 도매유통본부를 설립하여 중앙회 사업기능을 강화하였음.
- 축산경제부문은 축산물 공판장 및 도축장 5개소, 사업장 4개소, 가공공장 3개소, 단체급식센터 3개소 등이 있고, 목우촌 지점 및 대리점이 판매를 담당하고 있음.
 - 축산부문 육가공사업의 전문성을 제고하기 위하여 2006년에 목우촌사업을 자회사로 분리하였음.
- 중앙회의 주요 사업기능은 많은 경우 자회사로 분리하여 추진하고 있음. 여기에는 농협유통, 목우촌, 농협물류, 농협무역, 농협사료, 남해화학, 농협아그로 등이 있음.
 - 중앙회 경제사업 실적 및 결산에서는 자회사 사업실적이 포함되지 않고 있고, 지분법에 의해 손익만 이체되고 있음.

- 중앙회 경제사업 실적을 평가할 때 자회사의 사업실적을 고려하여야 하지만 비조합원과의 거래관계 등으로 인하여 평가가 어려운 점이 있음.
- 지역본부와 시군지부에서는 사업기능을 담당하기 보다는 주로 회원조합 경제사업 지도, 지원업무를 중계하고 있음.
 - 2002년부터는 산지유통사업의 규모화를 추구하기 위하여 유통전문역을 배치한 연합마케팅 사업이 중요한 역할을 담당하고 있음.
- 농가와 관련되어 있는 경제사업은 주로 일선조합이 담당하여 추진하고 있음.
 - 일선조합의 경제사업장으로는 RPC, APC, 가공공장, 하나로마트와 같은 유통시설을 보유하고 운영하는 등 실질적인 사업을 수행하고 있음.
 - 중앙회는 회원농협의 경제사업을 지원하기 위하여 은 자금지원 및 계통사업(농자재, 생활물자)을 중앙회 본부에서 수행하고 있음. 또한 자회사 등 도 소매사업을 확대하는 방안을 마련하고 있음.

2.1.2. 인력 현황

- 농협중앙회의 경제사업 관련인력 현황은 다음과 같음. 우선 중앙본부, 사업장, 지역본부 등을 합한 중앙회 전체 인원수는 24,704명인데 그 중 농업경제 담당자 수는 14.2%인 3,513명이고, 축산 경제 담당자수는 1,577명으로 6.4%에 불과함.
- 중앙본부의 전체인원은 2,763명인데 농업경제 부문 담당자는 전체의 12.3%인 340명이고 축산경제 부문 담당자는 5.1%임.
- 지역본부·시군지부·지점을 모두 합할 경우 중앙회 지부인력은 전체 인원의 약 74%인 18,267명으로 큰 비중을 차지하고 있음. 이중에 농업경제 담당자 수는 3,513명으로 14.2%이고, 이들은 경제사업 지도지원 업무에 많은 인력이 분포하고 있음.

표 2-5. 농협중앙회 및 조합 인력 현황

단위: 명, %

구분		전체인원	농업경제	축산경제
중 앙 회	중앙본부	2,763(100)	340(12.3)	142(5.1)
	사업장	3,674(100)	2,308(62.8)	1,187(37.2)
	지역본부·시군지부·지점	18,267(100)	865(4.7)	248(1.4)
	계	24,704(100)	3,516(14.2)	1,577(6.4)
조합		69,091(100)	경제인력 20,768명(30.6)	

주 1) 중앙회 인력은 2006년 2월 말 기준, 조합인력은 2004년 말 기준

2) 비정규직 포함(전체 9,002명, 농업경제 2,172명, 축산경제 663명)

자료: 농협중앙회 경제사업 추진 현황, 농협중앙회

- 회원조합 인원은 중앙회 인원의 2.8배가 넘는 약 7만여 명인데 그 중 경제사업 관련 인력은 30.6%인 약 2만여명임.
 - 따라서 현재의 농협중앙회 및 회원조합의 인력구조에서는 경제부문에 종사하는 인력의 대부분이 회원조합에 속해있음.

- 산지유통사업 활성화를 위한 경제사업 전문인력 육성을 위하여 농림부 인종과 다른 자체적으로 품질 관리사를 증원하였음.
 - 농협의 품질관리사는 2002년에는 297명에 불과했으나 2005년에는 503명으로 69% 이상 추가적으로 고용하였음.
 - 산지유통의 규모화를 위한 연합마케팅사업을 활성화하면서 2004년부터 시군지부에 담당 유통전문역을 배치하였고, 안성 제2교육원을 유통교육센터로 전환하였음.

2.2. 사업실적

- 농협중앙회의 경제사업은 경제사업장을 신설하고 신규사업을 도입하는 등의 노력으로 지속적으로 성장하고 있음.

- 중앙회 농업경제 부문은 도소매사업인 종합유통센터를 신설하고, 시군단위의 연합마케팅사업을 도입하고, 계통 유통사업 등을 확대하여 사업량을 확대하고 있음.
- 중앙회 축산경제 부문은 2002년에 사료사업을 계열사로 전환함으로써 중앙회 축산사업 규모가 축소되었으나 자회사체제로 전문화되어 사업량은 증가하고 있음.
- 일선조합의 경제사업은 산지유통 활성화, 하나로마트의 대형화, 중앙회의 통합에 따른 시너지 효과 등으로 사업량이 크게 확대되고 있음.
 - 회원조합의 경제사업 규모는 2001년 24.5조원에서 2005년에 27.2조원으로 성장하였음. 이중 일선농협이 18.6조원에서 20.5조원으로 성장하였고, 축협도 5.9조원에서 6.7조원으로 성장하였음.
- 2005년 농협의 경제사업량을 2001년과 비교하면, 농협사료를 자회사로 분리한 것에 따른 영향이 나타난 중앙회의 축산경제 부문을 제외하고는 모두 증가하는 추세에 있음.
 - 2005년의 중앙회와 조합을 합한 농협 전체 경제사업량은 2001년의 약 33조 4천억 원에서 10.2% 증가한 약 36조 8천억 원임.
 - 특히 중앙회의 농업경제 부문은 2001년에 비해 26.5%가 상승한 약 7조 9천억 원 규모를 기록하고 있음.
 - 일선조합의 경우에는 농협과 축협 모두 증가하고 있는 추세에 있는데 그 증감률은 중앙회보다 작은 편임.
 - 경제사업 규모 자체로는 회원조합이 중앙회보다 월등히 크게 추진하고 있는 것으로 나타나고 있음.

- 2005년 일선조합의 경제사업 활성화를 위한 자금지원은 유통시설 설치, 벼 매입자금 지원, 유통사업 활성화 등에 무이자 자금으로 2조 5,568억원(이차보전 4.85%)², 저리자금으로 4,832억원(평균 이차보전 2.85%)을 지원하고 있음.
- 지원된 자금은 크게 정책사업과 자체사업으로 구분할 수 있는데 정책사업에서는 수급안정사업이 1,043억원으로 가장 큰 비중을 차지하고 있음.
 - 이러한 일선조합 경제사업 활성화를 위한 무이자, 저리자금 지원의 이차비용은 교육지원사업비에 포함되어 분배됨.
 - 자체사업에는 양곡사업(1조원), 농산물 유통활성화(3,797억원), 축산물 유통활성화(2,100억원) 등 약 1조 7천억원이 지원되었음.

표 2-6. 농협 경제사업량 추이

단위: 억원, %

구 분		2001	2003	2005	증감율
중앙회	농업경제	62,515	65,211	79,061	26.5
	축산경제	26,267	14,403	16,734	△36.3
	소 계	88,782	79,614	95,795	7.9
조 합	농 협	186,456	194,155	205,333	10.1
	축 협	58,669	54,739	66,830	13.9
	소 계	245,125	248,894	272,163	11.0
합 계		333,907	328,508	367,958	10.2

자료: 농협중앙회 경제사업 추진 현황, 농협중앙회

² 조합지원사업준비중 중 경제사업용 적립금으로 지원하는 무이자자금을 포함한 실적

2.3. 주요 사업시설

- 농협의 경제사업 시설은 크게 산지유통시설과 소비자 유통시설로 구분할 수 있음.
 - 산지 시설에는 주로 산지유통센터, 미곡종합처리장, 가공공장(사료공장 포함), 목장, 가축시장, 농기계서비스센터, 유류취급소 등으로 주로 일선조합이 투자하여 보유한 경우가 대부분임.
 - 소비자 시설에는 농산물종합유통센터, 공판장, 소매판매장, 목우촌 가공시설, 신토불이 창구 등이 있음.
 - 이러한 소비자 유통시설들의 운영은 중앙회가 담당하는 경우와 조합이 담당하는 경우로 나눌 수 있음. 일선농협이 운영하는 것으로는 하나로마트가 있음.
- 산지 경제사업 시설의 경우 중앙회보다는 조합에서 관리하는 경우가 대부분을 차지하고 있음.
 - 산지유통센터(APC), 미곡종합처리장(LPC), 가축시장, 농기계서비스센터, 하나로마트 등은 모두 조합에서 관리하고 있음.
 - 사료공장을 포함하는 가공공장의 경우 전체의 7.5%만이 중앙회에서 담당함.
 - 소비자의 경제사업 관련시설에서는 투자규모가 확대되면서 중앙회의 관리 비중이 크게 높아지고 있음.
 - 중앙회가 투자한 것으로는 도소매를 담당하고 있는 농산물종합유통센터, 목우촌 육가공시설, 신토불이 창구는 중앙회에서 모두 담당하고 있음.
 - 하나로클럽, 마트 및 전문판매장을 포함하는 소매판매장의 경우에는 일선조합이 시설 개수 면에서 전체의 98%를 담당하고 있지만 규모면에서는 영세한 수준임.

표 2-7. 농협의 주요 사업시설 현황

단위: 개소

구분	시설명	조합	중앙회 ¹⁾	합계
산지	산지유통센터	160	-	160
	미곡종합처리장	181	-	181
	가공공장(사료공장 포함)	172	14	186
	목장(한우, 낙농)	70	4	74
	가축시장	75	-	75
	농기계서비스센터	653	-	653
	유류취급소 ²⁾	883	4	887
소비지	농산물종합유통센터	-	12	12
	공판장	78	16	94
	소매판매장 ³⁾	2,280	35	2,315
	목우촌	-	15	15
	신도불이창구	-	518	518

주 1) 중앙회 시설에 계열사 포함

2) 유류취급소: 주유소, 유류판매소, 대리점(남해화학) 포함

3) 소매판매장은 하나로클럽, 마트 및 전문판매장

- 대도시 일선농협의 경우 일부 대형소매점인 하나로마트 및 파머스마켓을 소유하고 있으나 매장규모가 1,000평 미만이 대부분임. 반면 중앙회가 소유하고 있는 하나로클럽은 매장규모가 1,000평 이상의 대형소매점 수준임.
- 따라서 조합의 경우에는 산지 사업시설의 대부분과 소비지 사업시설 중 소매판매장을 관리하고 있고 중앙회의 경우에는 대부분의 소비지 사업시설을 담당하고 있는 것으로 정리할 수 있음.

3. 농업경제 부문

- 2005년의 농업경제 사업부문별 매출총이익은 3,239억원으로 나타남. 매출총이익에서 가장 큰 비중을 차지하는 사업은 유통센터 및 하나로클럽이고

표 2-8. 농업경제 사업부문별 매출총이익(2005년)

단위: 억원

구분	사업량	매출액	매출원가	매출총이익
유통센터·클럽	9,594	7,856	6,543	1,313
공판장	10,381	620	-	620
양곡	15,951	14,441	14,081	360
비료	9,949	6,891	6,615	276
자재	10,817	2,998	2,858	140
생활물자	17,622	4,877	4,519	358
기타	4,747	1,560	1,388	172
계	79,061	39,243	36,004	3,239

주: 내부거래를 차감한 공시자료 기준

공판장, 양곡, 생활물자 사업 순으로 기록함.

- 매출액 자체만을 기준으로 할 경우 양곡사업이 1조 4,441억원으로 가장 큰 규모를 차지하고 있으나 매출원가도 매출액과 비슷한 1조 4,081억원이므로 총이익은 360억원에 불과함.
- 공판장사업의 매출액은 620억원으로 매출액 기준으로 가장 낮은 수준이지만 매출원가가 없기 때문에 매출총이익 기준으로 전체 사업부문 중 2위를 차지하고 있는 것이 특징임.

3.1. 양곡사업

- 농협의 양곡사업은 사업주체(중앙회와 회원조합)에 따라 수행하는 사업의 특징이 다름.
 - 중앙회는 회원조합에 대한 자금지원 및 지도, 정책사업 대행 중심으로 사업을 진행하고 있음.

- 회원조합에 대한 지도사업은 주로 RPC 운영에 대한 지도, 벼 매입자금 지원사업 등이 있음.
 - 정책사업은 공공비축제에 의한 양곡매입 및 판매를 대행하고 쌀소득보 전직불금 기금을 관리, 지급하며 전작물 수매업무를 대행하여 약정체결 및 수매대금 지급 등을 하고 있음.
- 회원조합은 농가로부터 벼 매입, RPC 운영, 쌀 판매 등 주로 유통과 관련된 사업들을 담당하고 있음.
 - 2005년에 일선조합은 RPC를 181개소, 건조저장시설(DSC)은 461개소를 설치, 운영하고 있음.
- 농협의 양곡사업은 정부의 쌀 수매 등 양정 기능이 축소하는 데에 대응하여 점차 그 역할이 증대되고 있음.
- 1995년의 경우 정부수매량은 955만석인 데 비해 농협자체 수매량은 58만석으로 6.1%에 불과하였음. 그러나 1995년 WTO 출범 이후 정부수매 감소분을 자체매입으로 흡수하여 2005년의 경우에 정부수매량인 500만석보다 50% 가량 더 많은 743만석을 수매하였음.
 - 1995년부터 2005년까지 정부수매는 매년 6.3%씩 감소한 반면 농협자체의 추곡수매량은 매년 28.9% 증가하고 있음.
 - 농협중앙회가 불안정한 양곡시장에 개입하여 산지 쌀값을 안정하는 역할을 강화하고자 함.

표 2-9. 연도별 추곡수매 현황(1995~2005년)

단위: 천석, %

구분	1995	2000	2005	연평균 증가율
정부수매(A)	9,550	6,291	4,999	△6.3
농협자체(B)	586	5,396	7,434	28.9
B/A	6.1	85.8	148.7	-

주: 정부수매에 농협차액수매 포함, 2005년은 공공비축물량임.

- 중앙회는 2001년에 341만석, 2005년에는 63만석을 시가로 구매하여 시장격리 효과를 거둔 바 있음.
- 농협의 양곡사업은 RPC를 운영함으로써 농업인의 실익을 제고하고 쌀 유통구조를 개선하고 있음.
 - RPC 안에서 쌀의 건조, 저장, 가공을 일괄처리하여 수확 후 처리비용의 35%를 절감하였고 관행적으로 7~8단계를 거치던 유통단계를 RPC를 통해 4단계로 축소하였음.
 - 고품질 쌀을 생산하고 포장단위를 다양화(1kg, 5kg, 10kg)하여 소비자 구매 패턴 변화에 적극 대응하고 있음.
 - 2005년에 한국소비자단체협의회가 주관한 「고품질 우수 브랜드 쌀」 평가 결과 12개 쌀 가운데 10개가 농협쌀로 선정되었음.
- 단순한 시장경쟁 원리에 의해 농협 RPC가 운영됨에 따라 경영에 어려움을 겪는 경우도 발생하고 있음.
 - 농협 RPC는 2005년에 40kg당 2,338원으로 민간 RPC에 비해 높게 매입하고 있고 농업인의 요구로 연간 판매물량 이상을 매입하거나 저위품도 매입하고 있는 실정임.
 - 이로 인하여 쌀가격의 계절진폭이 크지 않을 경우 RPC가 대규모 적자를 기록하게 됨.
 - 대형 유통업체가 저가로 공급할 것을 요구하거나 RPC간 납품 과정에서 과도한 경쟁이 일어나 RPC당 손실이 크게 증가하고 있음.
 - 이러한 농협 RPC의 적자 운영에도 불구하고 회원조합은 신용사업 수익금으로 RPC 손실을 보전하고 중앙회의 무이자 자금지원(2005년 기준 1조원)에 의한 운용수익의 균형을 유지하고 있음.
 - 이러한 사업방식으로 쌀 생산, 유통 기반을 유지하고자 하는 것임.

- 이와 달리 민간 RPC의 경우에는 2002년 말 기준으로 26개소가 부도 처리되었고 이 중 11개소는 다른 업체에 경영권을 매도하였음.
- 이런 과정을 거치면서 농협은 RPC사업을 시군 단위로 통합하여 경쟁력을 강화하고자 하는 전략을 추진하고 있음.
 - 2005년 RPC 사업 실적은 사업물량 기준으로는 17,981억원이고 손익은 △191억원으로 나타났음.
 - 통합 RPC는 2004년에 3개소에서 2005년에 7개소로 증가했고, 2010년에는 100개소를 목표로 하고 있음.
 - 2006년부터는 통합RPC의 전문성을 제고하기 위해 조합공동사업법인으로 전환하여 책임경영체제를 확립할 예정임.
 - 이때 조합공동사업법인의 대표이사는 공모제를 통해 전문경영인을 영입할 계획임.

3.2. 농산물 유통사업

- 농협에서 추진하고 있는 농산물 유통사업은 농산물 수급안정사업, 산지유통사업, 소비지유통사업으로 구분할 수 있음.
 - 유통사업은 사업주체(중앙회와 조합)에 따라 각각 다르게 진행되고 있음. 중앙회는 조합지도 및 소비지 유통시설 위주의 사업을 추진함.
 - 지도사업은 연합마케팅, 수출 및 군납지도, 유통운전자금 등을 지원하고 자체사업으로는 종합유통센터, 공판장, 하나로클럽 등을 운영함.

- 정책사업은 농산물수급안정사업 등이 있음. 한편 조합은 작목반 및 유통시설을 운영하고 판매사업을 추진하는 등 농협 유통사업의 실질적인 사업 주체임. 현재 산지유통센터(APC, 160개소), 공판장(75개소), 하나로마트(2,162개소) 등을 운영하고 있음.
- 농산물 수급안정 사업은 1995년부터 채소류의 수급조절, 산지농협의 판매능력 강화, 농가소득 안정을 목적으로 계약재배를 도입한 것임.
 - 품목 수는 1995년의 2품목에서 2005년에는 16개 품목(무, 배추, 마늘, 양파, 사과, 단감 등)으로 증가하였음. 그리고 정부와 농협이 수급안정사업자금을 공동으로 조성하여 산지조합에 무이자로 지원하고 있음.
 - 수급안정사업자금은 정부가 80%, 중앙회와 조합이 각각 10%씩 담당하고 있고 자금의 규모도 1995년의 625억원에서 2005년에는 11,032억원으로 두 배 가까이 증가했음.
 - 수급안정사업은 수급불안시 계약물량의 출하 조절로 가격 및 수급안정을 도모할 수 있음.
 - 예를 들어 가격이 하락하면 농협자체로 산지폐기, 수매격리 등을 통해 시장출하를 억제하고 가격 폭등시에는 계약물량의 출하를 확대하고 예비 묘를 공급하기도 함.

표 2-10. 주요 품목 가격진폭률 변화(1995년, 2005년)

단위: %

품목명	1995년(사업 전)	2005년	감소 폭
고랭지배추	103.9	61.2	42.7
가을배추	53.1	48.5	46.0
마늘	55.3	41.8	13.5
양파	183.3	92.7	90.6
채소전체	75.7	50.0	25.7

주: 가격진폭률=(최고가격-최저가격)÷평균가격×100

- 농협의 수급안정사업을 통해 주요 품목의 가격진폭률이 현저히 감소하였음(<표 2-10> 참조).
- 농협의 산지유통사업은 대부분 회원조합이 담당하고 중앙회는 회원조합을 지도하거나 지원하는 기능을 수행함.
 - 2002년에 도입한 연합마케팅사업은 중앙회(시군지부) 주도로 추진되고 있음. 최근 들어 회원조합의 역할 강화로 산지유통 점유율이 증가하고 있음.
 - 청과물을 기준으로 한 2004년의 산지유통 점유율은 43%이고, 시설채소 및 과수의 경우에는 농협의 점유율이 50%가 넘는 반면 노지채소는 30% 미만임.
 - 노지채소의 경우 수급 및 가격 변동이 커 위험회피 수단이 부족한 산지조합의 경우에는 역량이 부족하다는 지적이 있음.
- 농협의 품목별 점유율의 변화를 보면 참외(시설채소)의 증감률이 75%로 가장 크고 감귤의 증감률이 8%로 가장 낮은 것으로 나타났음.
- 고랭지 배추(노지채소)의 점유율은 12~38%로 네 품목 중에서 가장 낮은 시장 점유율을 보이고 있고 시설채소인 참외의 시장점유율이 65~100%로 가장 높게 나타났음.

표 2-11. 농협의 품목별 점유율

구분	단위: %		
	1997	2005	최대 증감율
감귤(과수)	55~57	60~65	8
배(과수)	25~40	52~55	15
참외(시설채소)	25	65~100	75
고랭지 배추(노지채소)	15	12~38	23

자료: 농수산물유통공사

- 조합의 농산물 판매능력의 제고를 위해 농협은 2000년에 산지유통전문조직 사업과 2002년에 연합마케팅 사업을 도입하였음.
 - 산지유통전문조직사업은 정부의 자금지원을 통해 참여조합의 판매사업을 크게 신장시킨 것으로 평가할 수 있음. 산지유통전문조직사업의 결과 평균 사업량은 143억원으로 일반 조합의 두 배가 넘고 공동계산실적은 15%로 일반조합의 10.2%보다 4.8% 높았음.
 - 연합마케팅사업은 소비자 유통변화에 맞는 산지출하체계 구축을 위해 2002년부터 도입하였음. 2002년에 조직 개수는 9개소에서 2005년에 120개소로 크게 증가하였고 사업량도 2002년 786억원에서 2005년 2,483억원으로 3년간 3배 이상으로 크게 증가하였음.
 - 연합마케팅사업의 성과는 브랜드화, 물류 효율화, 공동계산 촉진 등으로 산지유통개선을 촉진하였음. 우선 브랜드화에 의한 소비자의 인지도를 제고하였고 공동운송에 의한 물류비용을 절감하였으며 공동선별·공동계산 실시로 상품가치 및 수취가격을 제고하였음.
 - 시군지부 및 조합의 실질적인 판매사업 기능을 확보하는 성과를 거두었음. 그동안 지도 중심의 시군지부 판매사업이 마케팅 중심으로 전환하여 시군지부가 농가조직화, 상품화, 판로 확보 등을 직접 수행했음.
 - 공동수송 수준의 조합 판매사업이 선별·포장, 품질관리 등 선진 유통사업으로 전환한 성과가 있음.
- 농협에서는 상품화·브랜드화 거점시설로 산지유통센터(APC)를 운영하고 있음. 2001년에 102개소에서 2005년에 160개소로 증가했고 기존의 선별·포장 위주에서 세척, 반가공 등 상품화 기능을 강화하였음.
 - 대관령원예농협 APC는 2003년에 75억원을 투자하여 신선·편이 전처리

사업장을 설치하여 감자, 양파 등 세척, 절단 농산물을 생산했고 2004년부터 (주)롯데삼강에 셀러드용 양상추를 공급하고 있음.

- 조합 개별 브랜드를 시군 단위 공동 브랜드 또는 농협 대표 브랜드로 통합하여 인지도 및 수취가격을 제고했음. 현재 브랜드는 총 1,975개로 양곡 838개, 과일 378개, 채소 126개 등이 있고 향후 2010년까지 500개로 통합할 예정임.
 - 주요 농산물 및 가공식품에 대해 농협 대표 브랜드를 운영할 계획임.
- 농협에서는 친환경 농산물 생산 및 판매 기반을 확충하고 있음. 이를 위해 기술보급 확대 등 친환경 농산물 작목반을 집중 육성하였음.
 - 농협 환경농업교육원을 통한 기술교육을 실시하고 친환경 작목반을 2005년에 약 2,600여개로 증대시켰음. 그리고 「친환경농업전국연합회」(113개 조합)주도로 생산 및 출하 조절을 시행하였음.
 - 판매장에 판매코너를 설치함으로써 친환경농산물 유통망을 확충하였음. 2003년에 125개소였던 판매코너가 2005년에는 200개소로 증가하였고 가락 등 공판장 7개소에 친환경농산물 경매코너를 운영하고 있음.
- 농업인의 영농비 부담 경감을 위한 종자·육묘사업을 확대하였음. 이를 위해 권역별로 육묘 생산·공급체계를 구축하고 안성 종묘개발센터에 고품질, 원가절감형 우량품종을 개발 및 보급하고 있음.
- 농협중앙회의 소비지 유통사업은 도매시장 기능을 수행하는 농산물공판장, 도소매를 병행하는 종합유통센터와 농산물과 생필품을 소매하는 하나로클럽 운영, 금융점포내의 신도불이창구, 산지와 소비지를 직접 연결하는 직거래사업 및 전자상거래 등 도·소매 부분에 걸쳐 다양한 업태로 진출하고 있음.
 - 소비지 유통은 생산자들에게는 판매의 장을 열어줌으로써 농산물 판매처

리능력을 확대시켜 주고 공정거래에 의한 합리적인 가격결정과 상품성 제고 등을 통해 농산물 유통개선에 많은 도움을 주고 있음.

- 농산물공판장은 농민의 출하 농산물을 대량으로 판매·처리하는 도매 단계의 유통조직으로 농안법에 따라 공영도매시장과 동일한 법적 지위를 가지고 있음.
 - 중앙회는 전국의 공영도매시장에 민간도매법인과 함께 13개소의 공판장을 보유하고 있음.
 - 13개 공판장 중 청과부류 공판장이 10개소로 가장 많고 나머지 3개소는 각각 양곡, 화훼, 종합 공판장임.
 - 회원조합의 공판장은 지방중소도시에 75개소가 운영되고 있는데 지역 농협이 운영하는 공판장은 36개소이고 나머지 39개 공판장은 품목농협이 운영하고 있음.
 - 2000년부터 농협공판장의 사업실적을 보면 중앙회와 회원농협이 서로 다른 양상을 보이고 있음.
 - 중앙회는 물량과 금액 모두 증가한데(연평균 10.9%, 8.7% 증가) 비해 회원농협은 물량과 공판장수는 줄어들지만(연평균 1.7%, 2.7% 감소) 판매 가격 증가로 금액은 늘어난 것(연평균 5.4%)으로 나타났음.
 - 2005년 실적은 사업량 기준으로 10,381억원으로 계획대비 99.5%를 달성하였고 2004년 대비 1.7% 성장한 결과임. 경상손익은 18억원을 나타냈음.

표 2-12. 농협공판장 연도별 사업실적

구 분	1990	1995	2000	2005
조 합	2,606	7,058	8,816	12,925
중앙회	4,092	7,640	10,497	10,367
합 계	6,698	14,698	19,313	23,292

자료: 농산물유통공사

- 청과공판장은 소비부진으로 인한 채소류 전 품목의 가격하락과 과류성·출하 품목의 과잉생산에 따른 가격하락 등의 영향으로 계획대비 68 억원이 미달함.
- 화훼공판장은 절화류 실적 개선과 관엽품목 중심의 사업 확대로 계획대비 105.7%를 달성함.
- 종합적으로는 농협공판장의 취급물량과 판매금액은 증가하지만 부실화된 공판장을 정리하는 구조조정이 일어나고 있음. 또한 대형할인점 중심의 소비지 시장변화에도 불구하고 지속적으로 사업이 신장세에 있음. 공영도매시장의 점유비율은 2000년에 28%에서 2005년에 29%로 성장함.
- 하나로 클럽과 종합유통센터는 저율의 수수료를 적용한 판매가격을 설정하여 동종업체에 비해 이익률이 낮은 것으로 나타남.
 - 2005년의 하나로클럽과 종합유통센터의 매출총이익률은 11.2%로 백화점 및 대형 할인점 업체에 비해 각각 25%, 8.6%만큼 낮은 것으로 조사됨.
- 하나로클럽은 회원제 창고형 농산물 판매장으로 2003년 말 현재 22개의 매장을 운영하고 있음.
 - 운영 주체별로 종합유통센터에 병설한 11개소를 비롯하여 유통자회사는 사내분사에서 운영하는 15개소, 중앙회에서 직영하는 7개소의 매장이 있음.

표 2-13. 타 유통업체와의 매출총이익률 비교

단위: %

구분	유통센터·클럽(A)	백화점(B)	할인점(C)	증감	
				(A-B)	(A-C)
매출총이익률	11.2	36.2	19.8	△25.0	△8.6

주 1: 백화점 및 할인점 매출총이익률 : <2005 유통업체 연감>, 한수협출판부
 주 2: 유통센터·클럽 매출총이익률=매출총이익/사업량

표 2-14. 하나로클럽 손익현황(2005년)

단위: 백만원

구분	2005년 계획 (A)	2005년		2004년 대비	
		실적(B)	과부족(B-A)	실적(C)	과부족(B-C)
파주	289	△53	△342	57	△110
김포	387	147	△240	329	△182
신촌	352	136	△216	600	△464
성서	234	239	5	58	181
대구	78	11	△67	10	1
창원	235	△612	△847	86	△698
안산	-		-	△393	393
계	1,575	△132	△1,707	747	△879

- 2005년 말 현재 하나로클럽의 사업실적은 1,387억원으로 계획대비에 93.7%에 그치고 있음. 또한 1,417억원을 기록한 2004년에 비해 2.1% 마이너스 성장을 기록함.
 - 이는 경기침체와 경쟁심화에 따른 파주·김포·신촌·창원점의 일평균 고객수 감소 등으로 계획에 미달된 것이 주 원인임.
- 종합유통센터에 자회사나 분사 형태로 개설한 하나로클럽의 개수는 점차 증가하는 추세임.
 - 또한 도매와 소매를 합한 매출액도 꾸준히 상승하여 2003년에는 1998년의 약 2.9배까지 증가하였음. 특히 도매보다도 소매가 더 빠르게 증가하고 있는 것으로 나타났음.
- 반면에 중앙회가 직영하는 하나로클럽은 자회사보다 부족한 사업실적을 보이고 있음. 자회사나 분사 형태의 하나로클럽의 매장수와 매출액은 꾸준히 증가하는 반면에 중앙회 직영의 매장수는 정체되어 있고 매출액도 1999년을 기점으로 감소하고 있음.
 - 이로 인해 농협을 제외한 대형할인점의 매출액 신장률과 비교하여 하나

로클럽의 매출액 신장률이 떨어지는 중요한 요인이 되고 있음.

- 대형할인점과 비교한 하나로클럽의 점유율은 1999년(12.8%)을 기점으로 점차 하락하여 2003년에는 7.7%에 머무르고 있음.
 - 2005년 사업량은 중앙회의 경우에 물량 기준으로 1,388억원이고 경상손익은 △1.3억원임. 자회사의 경우에는 물량 기준으로 15,462억원이고 손익은 26억원으로 나타났음.
- 하나로마트 분사는 전국 회원조합 하나로마트의 체인본부로서 생활물자를 공동구매하여 물품을 공급하고 하나로마트의 종사직원에게 대한 교육 및 지원 등 경영지도 업무와 매장대형화 지원 사업 등을 수행하고 있음.
 - 2005년 하나로마트 사업실적은 1조 7,622억원으로 당초 계획인 1조 7,900억원에 비해 △298억원 미달한 98.4%의 달성율을 기록하였고 2004년 대비 0.7% 성장하였음.

표 2-15. 하나로클럽 연도별 매장수 및 매출액

단위: 개소, 십억원, %

구분			1998	1999	2000	2001	2002	2003
종합유통 센터 (자회사 분사)	개소	유통센터	3	4	5	7	8	11
		하나로클럽(a)	6	7	8	10	12	15
	매출액	도매(b)	568.9	748.3	812.7	1,115.5	1,328.1	1,542.4
		소매(c)	430.2	741.0	843.0	1,062.0	1,253.1	1,346.6
소계(b+c)		999.1	1,489.3	1,655.7	2,177.5	2,581.2	2,889.0	
중앙회 직영	하나로 클럽	개소(d)	6	7	7	7	7	7
		매출액(e)	191.1	229.2	264.3	228.0	200.6	161.6
하나로클럽 총개소(a+d)			12	14	15	17	19	22
총매출액(b+c+e)			1,190.2	1,718.5	1,920.0	2,405.5	2,781.8	3,050.6
하나로클럽 매출액(c+e)			621.3	970.2	1,107.3	1,290.0	1,453.7	1,508.2
대형할인점 매출액(f)			4,973.9	7,571.1	10,505.0	13,791.8	17,405.8	19,508.6
하나로클럽 점유율((c+e)/f)			12.5	12.8	10.5	9.4	8.4	7.7

자료: 농협중앙회 공판사업부, 통계청 도소매업실태조사

표 2-16. 하나로마트 사업실적(2005년)

단위: 억원, %

구분	2005년 계획 (A)	2005년		2004년 대비	
		실적(B)	달성율(B/A)	실적(C)	성장률(C/A)
계통배송	5,150	4,727	91.8	4,160	13.6
수탁사업	12,750	12,895	101.1	13,347	△3.4
합계	17,900	17,622	98.4	17,507	0.7

자료: 농협중앙회 공판사업부, 통계청 도소매업실태조사

- 하나로마트사업 실적의 증가요인은 2004년부터 2005년까지 대형화를 추진한 점포의 실적이 증가했기 때문임. 300평이상의 매장으로 대형화한 점포가 42개소에 이룸. 그 결과 379억원의 흑자를 기록함.
 - 하나로마트사업 실적의 감소요인은 조합구조조정에 따라 60개의 부진점포를 폐쇄함에 따라 265억원의 실적이 감소하였고 유통자회사 점포의 리모델링, (주)농협유통의 실적부진에 따라 계통실적이 142억원의 적자를 기록하였음. 마지막으로 맥주, 라면 등 경기민감 상품의 공급이 감소하여 250억원의 적자를 기록함. 따라서 전체 적자규모는 657억원임.
- 농산물종합유통센터는 농산물의 출하경로를 다원화하고 물류비용을 절감하기 위해 농산물의 수집, 포장, 가공, 보관, 수송, 판매 및 정보처리 등 농산물의 물류활동에 필요한 시설과 관련된 업무시설을 갖춘 사업장임.
- 2004년 기준으로 종합유통센터의 사업실적은 계속 성장하고 있으나 경영손익은 오히려 악화되고 있음.
 - 중앙회가 운영하는 종합유통센터는 2004년 실적이 7,833억원으로 2003에 비해 36.6%가 증가했음. 이 중에서도 소매의 성장 폭이 더 큰 것으로 나타났다. 또한 2005년의 사업량은 8,207억원이고 경상손익은 △100억원임.
 - 농협유통 등 자회사가 운영하는 종합유통센터의 성장은 중앙회에 비해 성장성이 낮음. 2005년 실적은 사업량을 기준으로 14,155억원이고 손익기준으로는 25억원의 흑자를 나타냈음.

- 전주, 청주, 군위 종합유통센터의 마이너스 성장과 대전, 달성, 수원, 군위, 부산경남유통의 적자가 주 요인임
 - 도매기능의 위축으로 인해 수도권 종합유통센터가 아닌 산지형, 중소도시에 있는 종합유통센터는 사업이 정체를 보이고 있음.
- 종합유통센터의 운영성과는 농업인 수취가격 제고와 소비자 구매비용 절감, 물류효율화 촉진, 농산물 상품화로 정리할 수 있음.
- 종합유통센터의 운영으로 직거래 유통경로가 구축되었고 물류가 개선 소비자 농산물 구매비용은 줄어든 반면, 농업인 수취가격은 14~26% 제고되었음.
 - 포장출하와 하역기계화를 정착시켜 규격 및 포장화율이 과일의 경우 75~95%까지, 채소는 65~90%까지 증대되었고 파렛트 출하율도 크게 개선된 것으로 나타남.
 - 소비자의 니즈를 반영한 농산물 상품화를 촉진하여 세척, 전처리 농산물, 1단 포장 등을 도입하였음.

표 2-17. 종합유통센터 사업실적 현황

단위: 십억 원

구분	집명	2003			2004		
		계	도매	소매	계	도매	소매
중앙회	성남	265.1	111.0	154.1	284.8	115.2	169.6
	고양	230.4	73.8	156.6	243.0	84.1	158.9
	달성	28.8	10.6	18.2	65.7	33.1	32.6
	수원	35.0	14.9	20.1	152.8	56.9	95.9
	목포	14.3	3.7	10.6	37.0	16.7	20.3
	소계	573.6	214.0	359.6	783.3	306.0	477.3
자회사	양재	667.5	329.7	337.8	692.1	340.9	351.2
	창동	306.9	9.9	297.0	318.5	28.7	289.8
	전주	102.6	41.4	61.2	96.8	32.5	64.3
	청주	104.9	40.1	64.8	103.1	28.7	74.4
	군위	80.2	47.2	33.0	72.6	43.8	28.8
	대전	58.4	22.5	35.9	77.3	32.4	44.9
	소계	1,320.5	490.8	829.7	1,360.4	507.0	853.4
합계	1,894.1	704.8	1,189.3	2,143.7	813.0	1,330.7	

자료: 농협중앙회, 경제사업 주요통계(2005)

- 농협 계열사들의 2005년 말 매출액은 2조 7,320억원으로 계획대비 △4,471억원이 미달하여 88.5%를 달성하였고 2004년에 비해 △3.6% 성장하였음.
- 12개의 계열사 중에서 당초 계획된 매출을 달성한 계열사는 고려인삼과 삼협농산이고 나머지 10개의 계열사는 계획보다 미달되었음.
 - 농협유통은 농림축수산물의 수집, 저장, 가공, 소포장, 배송, 판매를 주요 사업을 하고 있음. 2005년 실적은 매출액 기준으로 11,309억원이고 손익은 57억원을 기록하였음.
 - 농협 계열사 중에서 농협유통에 이어 두 번째로 큰 규모인 남해화학의 2005년 매출액 실적은 7,174억원임. 이는 당초 계획에 비해 △1,230억원이 부족하여 85.4%의 달성율을 기록하였음. 그러나 2004년에 비해서는 7.9% 성장한 결과임.

표 2-18. 농협 계열사별 매출액 달성 현황(2005년)

단위: 억원, %

구분		2005년		계획대비		2004년 대비		
		계획 (A)	실적 (B)	증감 (B-A)	달성율 (B/A)	실적 (C)	성장률 (B/C)	
지 분 법	유통	농협유통	12,765	11,309	△2,391	88.6	13,221	85.5
		대구경북	800	758	△42	94.8	727	4.3
		대전유통	910	826	△84	90.8	773	6.9
		부산유통	1,452	1,307	△145	90.0	1,056	23.8
		충북유통	1,282	1,262	△20	98.4	1,213	4.0
		소계	17,209	15,462	△2,682	89.8	16,990	△9.0
	제 조	남해화학	8,404	7,174	△1,230	85.4	6,648	7.9
		휴캠스	3,111	2,759	△352	88.7	3,062	△9.9
		농협아그로	106	99	△7	93.4	99	-
		고려인삼	250	274	24	109.6	205	33.7
		소계	11,871	10,306	△1,565	86.8	10,014	2.9
		농협무역	1,300	1,101	△199	84.7	1,239	△11.1
	계	30,380	26,869	△4,446	88.4	28,243	△4.9	
원 가 법	삼협농산	40	44	4	110.0	43	2.3	
	농협물류	436	407	△29	93.6	41	892.7	
	계	476	45	△25	94.8	84	436.9	
	합계	30,856	27,320	4,471	88.5	28,327	△3.6	

자료: 농업중앙회 내부자료

표 2-19. 2005년 상품권 및 e쇼핑 실적

단위: 억원, %

구분	2005년 계획 (A)	2005년		2004년 대비	
		실적(B)	달성율(B/A)	실적(C)	성장률(C/A)
농산물상품권	2,800	3,174	113.4	3,070	3.4
농협 e쇼핑	800	955	119.4	950	0.5

자료: 농업중앙회 내부자료

- 농산물 판매 확대를 위해 농협중앙회에서는 일반 소비자를 대상으로 1999년부터 농축산물을 판매하는 농협 e쇼핑을 중심으로 전자상거래 및 농산물 상품권 사업을 추진하고 있음.
 - 농협 e쇼핑 사업은 초기단계에는 10억원 규모였으나 2005년 현재 955억원으로 약 100배 가까이 성장함. 2005년 말을 기준으로 사업에 참여하고 있는 농협은 728개소이고 판매품목은 6만3천여 개이며 회원수는 41만 명에 이르고 있음.
 - 2005년의 농협 e쇼핑 사업량은 e쇼핑 내 농업인 직거래장터 개설과 생활용품 부문 사업 확대 및 홍보강화로 계획 대비 119.4%를 달성한 955억원으로 나타남.
 - 농산물상품권사업은 1사1촌 농촌사랑운동 연계기업에 대한 적극적인 판매 추진 등으로 계획대비 113.4%를 달성한 3,174억원을 기록함.
- 농협의 농산물 직거래사업은 생산자와 소비자 간에 직접 농산물을 거래하는 유통방식임. 직거래사업은 크게 직판직거래와 준직거래로 구분되며 직판직거래 중 장터형 판매장은 정기장터와 광역장터로 구분할 수 있음.
 - 2004년 말 현재 정기장터는 557개소, 광역장터는 37개소가 운영 중임. 운영 주체는 중앙회(지역본수, 시군지부)와 회원농협임.
 - 농산물 직거래 거래실적은 2004년 말을 기준으로 6조 5,495억원으로 2003년 대비 15.2%만큼 상승하였고 매년 증가하는 추세임.

표 2-20. 연도별 직거래매장 사업실적

단위: 십억 원

구 분		2002	2003	2004
직판직거래	장터형판매	288.4	262.8	341.3
	자매결연	145.8	166.1	132.0
	통신판매	57.3	73.9	82.6
	대량수요처	2,175.8	2,553.5	3,231.6
준직거래	파머스마켓 ¹⁾	78.3	94.7	11.8
	신도불이창구 ²⁾	497.9	463.0	546.1
	상설판매장	2,134.4	2,070.0	2,104.1
합 계		5,377.9	5,684.0	6,549.5

주 1) 농축수산물 합계 실적임.

2) 중앙회와 회원조합의 합산실적임.

자료: 농협중앙회 공판사업부

- 농협의 직거래 사업 중에 신도불이 사업 실적은 2005년에 1,888억원으로 계획대비 100.9%를 달성하였으나 2004년 대비 △165억원 미달로 △8.0%의 성장을 기록하였다. 이는 경영합리화를 위한 한계사업장 정리와 대형마트의 중소도시 진출에 따른 경쟁력 약화 등에서 기인함.
- 농협중앙회는 산지유통의 규모화, 조직화가 핵심적인 과제라는 인식에서 시군지부를 중심으로 연합마케팅 사업을 2000년에 시작되고 2002년부터 본격적으로 조직화된 형태로 시행하고 있음.
 - 연합조직은 2002년에 9개로 시작하여 2004년 말에는 86개로 급격히 증가하였고, 참여 회원조합은 2002년의 76개에서 2004년에는 444개로 크게 늘어났음.
 - 연합마케팅의 특징은 중앙회가 산지유통사업에 직접 참여하여 대형 유통업체, 식자재업체, 가공업체 등에 대해 공동으로 마케팅을 추진하고, 회원조합이 상품화의 기능을 담당하는 역할분담을 하고 있음.
 - 현재 직거래대상은 삼성홈플러스, 이마트, 롯데마트 등 대형 유통업체와 CJ푸드 시스템, 롯데삼강 등 대기업 식자재업체가 있음(표 2-21 참조).

표 2-21. 한계사업장 폐쇄 점포수 현황

단위: 개소

구분	2004년(A)	2005년(B)	계(A+B)
점포수	△71	△11	△82

주: 한계사업장 정리 기준: 연매출액 1억원 및 매출총이익 3백만원 이하의 사업장
 자료: 농업중앙회 내부자료

표 2-22. 대형업체와의 직거래 현황

단위: 십억원

구분	거래업체	납품실적
유통업체	삼성홈플러스, 롯데마트, 롯데슈퍼, 이마트, 2001아울렛, GS유통, 서원유통	48.1
식자재업체	CJ푸드 시스템, 푸드머스, 삼성에버랜드	3.8
가공업체	두산식품(종가집), 롯데삼강	4.5
합계	12개 업체	56.4

자료: 농협중앙회 경제사업 주요통계

표 2-23. 연합마케팅 사업실적 현황

구분	2002	2003	2004	2005
사업물량(십억 원)	78.6	108.9	218.9	2,496
사업수수료(백만 원)	324	559	1,224	2,300

자료: 농협중앙회 산지유통부

- 연합마케팅 사업물량은 2002년 786억원에서 2004년에 2,189억원으로 급격하게 성장하였음. 중앙회의 사업수수료인 매출액도 동시에 증가하여 2002년 3.2억원에서 2004년에는 12.2억원으로 증가하였음.
 - 2005년 실적은 사업량 기준으로 3,000억원이고 경상손익은 △110억원으로 나타났음.
- 2005년에 경상손익이 △110억원을 기록한 것은 인건비성 비용이 104억원이나 소요되었기 때문임. 현행 0.9%인 수탁사업수수료율은 2005년 기준 손익분기점 수수료인 5.3%에서 크게 미달된 수준임.

표 2-24. 연합마케팅사업 손익현황(2005년)

단위: 억원, %

사업량 (A)	수수료 (B)	수수료율 (B/A)	비용			경상손익 (B-C)
			인건비	기타비용	계(C)	
2,496	23	0.9	104	29	133	△110

자료: 농업중앙회 내부자료

- 농협중앙회 자회사인 (주)농협무역은 1990년에 농협중앙회 전액 출자로 농산물 수출을 전문으로 하는 자회사로 설립되었고 농축산물 수출, 수출 관련 현지지도업무 등을 수행하고 있음.
 - 2005년 실적은 사업량 기준으로 1,098억원이고 손익은 15억원으로 조사되었음.
- 다른 자회사인 (주)농협물류는 2004년에 농협중앙회, 농협유통, 농협사료, 남해화학 등이 150억원을 출자하여 농축산물 물류 전문회사로 설립하였음.
 - 주요 업무는 계통사업장의 농축산물 배송 및 조합 생활물자 공급, 산지출하 농산물 수송, 자회사 농자재 및 일반제품 배송, 택배업무 등을 수행함.
 - 2005년 실적은 사업량 기준으로 407억원 규모이고 손익은 △6.8억원임.

3.3. 농산물 가공 사업

- 농협의 농산물 가공사업은 각 주체(중앙회, 조합)에 따라 다르게 진행되고 있음.
 - 중앙회는 조합 가공공장의 운영에 대해 지도하고 가공제품의 홍보를 담당함. 중앙회 농협식품안전연구원에서 신제품 개발을 담당하고 있고 회원조합 중심의 가공사업 추진을 위해 1995년 중앙회 김치 공장을 조합에 이관하였음.
 - 이후 대기업 중심으로 김치시장이 재편되고 브랜드화가 중요한 과제이어서 '07년부터는 중앙회가 현대화된 김치공장을 설립하여 추진하고자 함.

- 조합은 가공공장을 운영하고 판매 등 실질적인 농산물 가공사업의 주체가 되고 있음. 2005년 말 현재 조합은 110개소의 가공공장을 운영하고 있음.
- 농협의 농산물 가공사업은 농산물 부가가치를 제고하고 농가소득을 증대하기 위해 추진되고 있음.
 - 1995년의 사업량은 1천억 원 규모에서 2005년에 3천억 원으로 3배 이상 증가하였음.
 - 실제로 경북농협에서는 시판이 어려운 사과를 주스공장에서 처리함으로써 사과농가의 소득 증대에 기여한 바 있음.
 - 김치, 음료 등 국제 식품화를 위한 수출을 확대하는 사업을 추진하였음. 농협의 수출규모는 1995년에 42억원에서 2005년에는 108억원으로 2.5배 이상 증가하였음. 그리고 2004년부터 일본 및 중국의 제약회사와 연계하여 인삼을 수출하고 있음.
 - 공동 브랜드 사업을 통해서 마케팅 경쟁력을 강화하도록 사업을 추진하고 있음. 일반가공식품은 「아름찬」, 인삼은 「한삼인」 등으로 통합하였고 대형 유통업체의 마케팅을 전담하는 사업도 진행하고 있음.
- 농협중앙회는 2000년부터는 인삼중앙회를 통합하여 인삼가공공장을 운영하고 있음.
 - 중앙회 인삼사업 조직은 중앙본부에 인삼사업부와 직할사무소인 인삼검사소가 있으며 관련 자회사로 (주)농협고려인삼과 (주)삼협농산물 두고 있음.
 - 중앙회의 매출액은 2002년까지 급격히 증가하다가 이후 완만한 성장세를 나타내고 있음. 2004년 판매실적은 816억원으로 전년 대비 7.1% 상승하였음. 2005년 실적은 사업량 기준으로 274억원이고 손익은 △27억원을 기록하였음.

표 2-25. 인삼계 판매사업실적

단위: 십억 원

구 분	2000	2001	2002	2003	2004
인삼조합	23.2	30.3	53.8	56.2	61.1
중 앙 회	5.7	13.1	18.7	20.1	20.5
합 계	28.9	43.5	72.5	76.2	81.6

자료: 농협중앙회 경제사업 주요통계

- 농협의 농산물 가공사업은 규모의 영세성, 가격경쟁력이 열위에 있는 제품, 그리고 공장별로 마케팅이 이루어짐에 따라 경쟁력이 취약한 단점이 있음.
 - 가공사업에 투자되는 투자비가 평균 19억원에 불과하고 동일 제품을 생산함에 따라 경쟁이 심화되고 있음. 또한 고가인 국산원료 사용으로 인해 민간제품과의 가격 경쟁에서 열위에 놓여 있음.
 - 판로부진에 따른 적자운영으로 가공공장을 오히려 감소 추세에 있음. 실제로 1995년에 172개소였던 가공공장은 2005년에는 110개로 줄어들고 있음.

3.4. 영농자재사업

- 농협의 영농자재사업은 사업 주체(중앙회, 조합)에 따라 다르게 진행되고 있음. 중앙회는 회원조합에 대한 영농자재 공급 및 정책사업을 대행함.
 - 자체사업은 조합에 대한 자재를 구매하여 공급하고 계열사(남해화학, 영일케미칼)를 운영함. 정책사업으로는 면세유 공급, 토양개량제 등 공급 관련 사업을 추진하고 부가가치세 환급 업무를 담당함.
 - 그리고 지도사업으로는 영농자재시설과 관련한 운영을 지도하고 흙살리

기 운동을 전개하고 있음.

- 조합은 중앙회가 공급한 자재를 취급하고 자체 구매 등 조합원에 필요한 영농자재를 공급함. 현재 농기계서비스센터(653개소), 유류취급소(883개소), 토양진단센터(301개소)를 운영하고 있음.
- 농협의 영농자재 사업은 중앙회·조합간 구매량을 결집하고 정책적 지원에 힘입어 주요 자재에 대한 책임공급 능력을 보유하고 있음.
 - 2005년의 농협중앙회의 영농자재시장 점유율은 비료 91%, 농약 32%, 농기계 20%를 차지하고 있음. 1995년의 조합의 사업량은 1조 5천억 원인데 2005년에는 2.1배 증가한 3조 3천억 규모로 증가하였고 중앙회는 8천억 원에서 2조 규모로 2.8배 이상 증가하였음.
 - 2005년 사업량 기준으로 20,766억원이고 경상손익은 61억원을 기록하였음. 이는 2005년 계획에 비해 2,147억원을 초과하여 124.8%를 달성한 것이고 2004년에 비해 1,036억원이나 증가한 결과임.
 - 영일케미컬은 한국니코틴(주)을 2000년에 농협의 남해화학이 자본금 222억원으로 경영권을 인수하여 설립된 자회사로써 농약, 화공약품 등을 제조·판매하고 농자재 판매 및 관련 용역 서비스 업무를 수행함.
 - 2005년에 사업량 기준으로 1,010억원의 실적을 기록하였고 45억원의 실익을 기록했음.

표 2-26. 농협의 영농자재사업 현황(1990~2005년)

구 분	단위: 억원			
	1990	1995	2000	2005
조 합	8,604	15,320	25,740	33,275
중앙회	5,230	8,630	14,444	20,766
계	13,834	23,950	40,184	54,041

주: 조합실적은 중앙회 공급분 포함
자료: 농업중앙회 내부자료

표 2-27. 중앙회 계통공급 실적

단위: 십억 원, %

구 분	공급실적1)			증감율	구성비
	2002	2003	2004	2004/2003	
비료	760.8	778.1	891.3	14.5	46.9
농약	277.5	284.1	299.9	5.6	15.8
농기계	123.5	102.4	137.3	34.1	7.2
유류	84.1	141.9	259.0	82.5	13.6
배합사료	164.1	105.4	89.2	△15.4	4.7
일반자재	168.2	160.4	213.4	33	11.2
자동차	147.4	22.9	8.5	△62.9	0.4
소계	7,725.6	1,595.2	1,898.6	19.0	100(52.0)
생활물자	1,639.9	1,641.9	1,750.7	6.6	48.0
합계	3,365.5	3,237.1	3,649.3	12.7	100.0

주 1) 중앙회의 회원조합 공급가격 기준으로 산출함.

자료: 농협중앙회 자재부, 축산지원부, 하나로마트 본사

- 농협에서는 협동조합 사업방식인 계통구매(현재 60%)를 권장하고 있으나 시판상인에 대한 신속한 대응을 위해 구매사업방식을 개선하고 있음.
 - 계통공급가격을 상한가격 개념으로 전환하고, 회원조합간의 자체 연합구매를 실시함으로써 계통구매의 문제점을 해소하고자 하고 있음.
 - 2004년 중앙회를 통한 계통공급 실적은 3조 6,493억원으로 전년 대비 12.7%만큼 성장하였음. 영농자재 공급실적은 1조 8,986억원으로 비료(14.5%), 농기계(34.1%), 유류(82.5%) 등의 실적증가로 전년 대비 19.0%만큼 성장하였으며 생활물자 공급실적은 1조 7,507억원으로 전년보다 6.6%만큼 성장한 것으로 나타났음.
- 비료사업은 토양검정에 의한 비료공급, 흙살리기운동, 대북비료지원 등으로

사업을 성장시키고 있음.

- 2005년의 비료사업량은 약 1조원 규모로써 1990년보다 약 3배가량 성장하였고 특히 토양분석실적은 2000년에 3만점에서 5년 사이에 10배 이상 증가한 32만점을 기록했다.
 - 비료사업의 성장요인은 화학비료의 가격이 현실화되고, 대북비료 지원 및 친환경농업 확산에 따른 유기질비료의 수요가 증가했기 때문임.
- 화학비료에 대한 정부보조가 중단됨에 따라 친환경비료 사업으로 전환되었음. 최근 친환경농업이 확산되면서 화학비료의 수요가 감소하고 있음. 화학비료 소비량은 1990년에 ha당 458kg에서 2003년에 350kg으로 23.6% 감소한 반면 유기질비료 공급량은 1998년의 20만 톤에서 2005년에는 70만 톤으로 세 배 이상 증가하였음.
- 국내의 비료판매는 자율화가 원칙이지만 계절상품이고 중량이 무거운 특성이 있기 때문에 대규모 보관창고를 갖춘 농협이 전체 거래금액의 90% 이상을 취급하고 있음. 농협의 비료시장점유율은 점점 증가하다가 1998년을 정점으로 감소하다가 2002년 이후에는 90% 수준을 유지하고 있음.

표 2-28. 비료 계통공급 실적

단위: 천 톤, %

구 분	공급실적 ¹⁾			증감율 2004/2003	구성비
	2002	2003	2004		
화학비료	1,452	1,534	1,680	9.5	69.7
석회질비료	355	324	292	△9.9	12.1
규산질비료	455	414	327	△21.0	13.6
원예용비료	96	91	91	0.0	3.8
연초산림용	26	18	20	△16.7	0.8
합계	2,384	2,381	2,410	1.2	100.0

주 1) 중앙회의 회원조합 공급실적

자료: 농협중앙회 자체부

- 농약사업은 「농약사업혁신5개년계획」이 성공적으로 마무리되면서 조합의 농약가격에 대한 민원이 해소되었음.
- 계통공급품목수도 2001년의 298개에서 2006년에 509개로 대폭 확대되었고 2000년 대비 17.2%만큼 농약가격의 거품을 제거함으로써 시판상과 대등한 조건으로 계약을 체결할 수 있게 되었음.
 - 이로 인한 농업인의 부담 경감액은 연평균 1,720억원이고 이를 통해 농약가격이 비싸다는 민원을 일소한 계기가 되었음.
 - 중앙회의 농약시장 점유율은 2001년의 23.7%에서 2005년에는 31.9%로 증가하였음. 농약공급과 기술지도를 병행하는 지도·구매 역량을 강화하는 사업을 추진했음.
 - 병해충 방제처방사의 운영을 확대하여 2006년에는 2004년보다 140% 증원된 60명으로 운영하였음.
 - 농약보직공모제를 도입하여 전문가를 육성하고 있는데 2001년의 450명에서 2006년에 850명으로 크게 증원하였음.
 - 26개 품목에 대해 농약원제사업을 시행하여 농약가격을 18.2% 만큼 인하했음. 이는 장려금을 완전히 폐지한 것과 비슷한 효과를 가져왔음. 취급액도

표 2-29. 농약공급 실적

단위: 톤, 십억 원, %

구 분	공급실적 ¹⁾						증감률(2004/2003)	
	2002		2003		2004		수량	금액
	수량	금액	수량	금액	수량	금액		
수도용	2,611	96.0	2,234	79.4	2,319	83.2	3.8	4.8
제조제	2,244	74.3	2,256	80.1	2,813	116.7	24.7	45.7
원예용, 기타	3,529	107.2	3,345	124.6	2,919	100.0	△12.7	△19.7
합계	8,384	277.5	7,835	284.1	8,051	299.9	2.8	5.6

주 1) 중앙회의 회원조합 공급실적(수량은 성분량 환산 톤임)

자료: 농협중앙회 자재부

2005년의 114억원에서 2006년 계획으로는 74% 성장한 250억원 규모가 되었고 대체품목 포함 시 농업인 영농비 부담을 255억원 가량 경감시켜 농협농약의 높은 가격 문제가 원천적으로 해소된 것으로 평가할 수 있음.

- 농기계사업은 생산회사의 대리점 중심으로 공급하고 있는데 정부의 반값공급 제도 폐지 이후 농협 시장점유율은 계속 하락하고 있음.
 - 농협의 농기계시장 점유율은 1997년에 23.2%에서 지속적으로 감소하여 2004년에는 17.5%에 불과하였음. 여기에 생산업체의 가격담합, 대리점의 편법거래로 농협이 공급하는 농기계 가격이 비싸다는 민원이 발생하고 있음.
 - 이에 대한 대책으로 판매가격의 자율화를 시행하고 (주)국제농기계와 전략적으로 제휴하는 등 민원을 해소하고 있음.
 - 정부의 농기계 신고가격 제도가 업체의 가격담합을 가능케 하여 농협은 2000년부터 농기계 가격자율화를 건의했고 2002년부터 시행되었음. 또한 (주)국제농기계와 제휴사업을 2000년에 체결하여 대리점보다 불리했던 판매 장려금을 개선하였음.

표 2-30. 주요 농기계 공급 실적

구 분	공급실적 ¹⁾			증감율
	2002	2003	2004	2004/2003
경운기	2,316	2,151	1,558	△27.6
트랙터	1,401	1,356	1,637	20.6
이양기	3,951	3,284	2,751	△16.2
콤바인	478	506	543	7.3
바인더	58	25	8	△68
건조기	1,649	1,280	1,457	13.8
관리기	3,664	3,990	5,441	36.4
소 계	13,337	12,592	13,395	6.4
기 타	23,077	25,719	24,875	△3.3
합 계	36,414	38,311	38,270	△0.1

주 1) 중앙회의 회원조합 공급실적
 자료: 농협중앙회 자재부

단위: 대, %

- 2004년을 기준으로 농협의 주요 농기계 계통공급 실적은 13,395대로 전년보다 6.4% 증가하였음. 품목별로 보면 경운기($\Delta 27.6\%$), 바인더($\Delta 68.0\%$), 이앙기($\Delta 16.2\%$) 등은 2년 연속으로 감소했으며 트랙터(20.6%), 콤바인(7.3%), 건조기(13.8%), 관리기(36.4%) 등은 2003년보다 성장하였음.
- 유류사업은 정유회사가 지배하기 때문에 시장에서의 농협의 구매교섭력이 약한 단점이 있음.
 - 농협의 유류시장 점유율은 물량 기준으로 4%를 넘지 못함. 특히 조합이 개별적으로 유류사업을 추진하기 때문에 가격교섭력을 발휘하지 못하고 있음.
 - 이런 문제를 해결하고자 2001년부터 중앙회 주도로 계통유류사업을 도입한 결과 유류 가격을 리터당 평균 30원씩 인하하였고 2003년에는 4개 정유사로 제휴사를 확대하였음.
 - 2005년 계통유류 사업량은 4,091억원임. 2004년 기준으로 회원조합의 면세유 공급량은 269만kl로 2003년 대비 8.8% 감소하였음. 품목별로는 윤활유(1.5%)를 제외한 휘발유($\Delta 12.7\%$), 실내등유($\Delta 16.3\%$), 경유($\Delta 6.7\%$) 등 거의 모든 품목의 실적이 2003년보다 감소하였음.

표 2-31. 회원조합 면세유 공급 실적

단위: kl, %

구 분	공급실적 ¹⁾			증감율
	2002	2003	2004	2004/2003
휘발유	152,386	163,875	142,998	12.7
실내등유	458,392	486,293	406,843	16.3
보일러등유	3,644	2,453	1,308	46.7
경 유	1,918,260	2,188,686	2,043,122	6.7
중 유	109,665	99,187	86,486	12.8
윤활유	6,958	6,997	7,099	1.5
합 계	2,649,305	2,947,491	2,687,856	8.8
LPG가스(톤)	2,430	2,800	2,216	20.9

주 1) 중앙회의 회원조합 공급실적

자료: 농협연감(2005)

- 농협중앙회의 생활물자 구매사업은 2004년 말 현재 하나로마트 2,183개소, 중앙물류센터 1개소, 지방물류사업소 3개소를 운영하고 있음.
- 점포당 평균규모는 대형화를 꾸준히 추진한 결과 2000년에 63.3평, 2003년에 72.3평에서 2004년에는 76.7평으로 증가하였음. 그러나 점포당 규모는 일반 슈퍼마켓의 평균규모인 136평(2000년 기준)에는 미치지 못하고 있음.
 - 중앙회의 생활물자 공급사업은 식품류가 1조 2,437억원으로 전체의 71%를 차지하여 그 비중은 점점 증가하고 있음. 2002년 회원조합, 유통센터 등 농협 소매판매장에 대한 중앙회의 생활물자 공급실적은 1조 7,507억원으로 전년 대비 6.6%가 증가하였음.
 - 종류별로는 내구소비재는 2.2% 감소, 기타 11.2% 감소한 반면 식품은 9.9% 증가하고 위생재는 0.7% 증가, 문화는 16.8%가 증가하였음.
 - 회원조합의 생활물자사업은 가공식품이 1조 3,984억원으로 전체매출의 69%를 차지하고 있음. 내구재는 2000년 이후 매출이 계속적으로 하락하는 추세를 보이고 있음. 2004년의 회원조합 생활물자 매출액은 2조 212억원으로 전년보다 2.8% 증가하였으며 종류별로 보면 내구재는 전년보다 11.8% 감소한 반면 가공식품이 0.1%, 일용잡화는 12.8%가 성장하였음.

표 2-32. 중앙회 및 회원조합 생활물자 공급 실적

단위: 십억 원

연 도	중앙회						회원조합			
	식품	위생	문화	내구소 비재	기타	소계	가공식품	내구재	일용 잡화	소계
2001	1,137.3	306.8	25	102.7	90.2	1662	1,475.8	107.7	497.9	2,081.4
2002	1,112.3	373	10.3	85.5	58.9	1,639.9	1,365.8	85.7	497.8	1,949.3
2003	1,131.9	369.7	11.3	76.7	52.3	1,641.9	1,396.9	75.8	493.1	1,965.8
2004	1,243.7	372.4	13.2	75	46.4	1,750.7	1,398.4	67.1	555.7	2,021.2
2004/2003	9.9	0.7	16.8	△2.2	△11.2	6.6	0.1	△11.8	12.8	2.8

자료: 농협중앙회 하나로마트분사

3.5. 채소수급안정사업

- 채소수급안정사업은 산지농협과의 계약재배를 통해 수급안정을 도모하기 위해 수행한 사업으로 정부와 중앙회, 회원조합이 8:1:1의 비율로 자금을 출자하여 수행되고 있음.
- 조성된 자금은 대상 농가로 무이자대출로 지원되며 잉여자금에서 파생되는 수익은 수급안정화사업의 운영비로 사용되고 있음.
 - 2005년의 사업실적은 795천 톤에 총 10,120억원 규모임.

4. 축산경제 부문

- 농협의 축산관련 주요 사업장은 주로 가축개량시설, 사료시설, 유통시설로 구분할 수 있는데 2005년 말을 기준으로 하는 현황은 다음 <표 2-33>과 같음.
- 가축개량시설은 목장과 종돈장이 있는데 주로 회원조합이 소유하고 있음. 2005년 현재 한우는 21천두, 젖소는 1천두를 보유하고 있음.
- 사료시설은 주로 배합사료공장과 TMR사료(완전혼합사료)공장이 많음. 배합사료공장은 20개소로 자회사가 7개소, 회원조합이 13개소를 소유하고 일일 생산능력은 약 3,500톤 수준임. 또한 TMR사료공장의 일일 생산능력은 720톤으로 조사됨.
- 유통시설은 크게 가축시장, 도축시설(도계장 및 집유장 포함), 가공공장, 축산물 판매장으로 구분할 수 있음.
 - 가축시장은 회원조합 소유로 74개소가 있는데 일일 거래두수는 293천두임.
 - 도축시설은 중앙회 소유 5개소와 회원조합 소유 6개소가 있는데 일일 도

축량은 소의 경우 1,408두이고 돼지는 17,190두임. 아울러 도계장은 64천수, 계란 집하장은 155만개, 집유장은 4,921톤으로 조사됨.

- 축산물판매장은 전국에 119개소가 있고 포장육가공공장은 27개소, 별꿀소분시설도 10개소가 있는 것으로 나타남. 축산물판매장 중에 목우촌은 육가공과 계육을 취급하는 지점이 15개소, 육가공, 계육 및 급식을 취급하는 대리점이 467개소, 가맹점과 체인점을 합한 점포가 661개소로 조사됨.

표 2-33. 축산관련 주요 사업장 현황(2005년)

단위: 개소

구분		현황				비고
		계	중앙회	자회사	회원조합	
가축 개량 시설	목장(한우, 낙농)	74	3		71	○ 한우 21천두, 젃소 1천두
	종돈장	8	1		7	
사료 시설	배합사료공장	20		7	13	○ 생산능력(일) - 자회사: 3,540톤 - 조합: 3,550톤 ○ 생산능력(일): 720톤
	특수사료공장	1		1	-	
	축산사료연구소	1	1		-	
	TMR사료공장	12			12	
유통 시설	가축시장	74	-		74	○ 거래두수: 293천두 ○ 소: 1,408두/일 ○ 돼지: 17,190두/일 ○ 64천수/일 ○ 155만개/일 ○ 4,921톤/일 부분육(100톤/일), 가공(42톤/일) 부분육(22천수/일), 가공(8톤/일) ○ 2,341톤/일 ○ 35만개/일 ○ 400만개/일 ○ 육가공, 계육 ○ 육가공, 계육, 급식 ○ 육가공, 계육
	도축시설 (축산물공판장)	11 (7)	5 (4)		6 (3)	
	(도축장)	(2)	(1)		(1)	
	(식육유통센터)	(2)	-		(2)	
	도계장	1	1		-	
	계란집하장	6	-		6	
	집유장	25			25	
	축산물판매장	119	1	-	118	
	포장육가공공장	27	1	-	26	
	돈육가공공장	1	1	-	-	
	계육가공공장	1	1	-	-	
	육가공공장	9	-	-	9	
	계란가공공장	1	-	-	1	
	계란저온창고	1	-	-	1	
	별꿀소분시설	10	-	-	10	
	단체급식가공센터	3	3	-	-	
	목우촌	지점	15	15	-	
	대리점	467	467	-	-	
	가맹점 및 체인점	661	661	-	-	

4.1. 축산 생산기반 조성 사업

- 농협의 축산 생산기반 조성사업은 사업 주체(중앙회, 조합)에 따라 추진하는 사업이 각각 다름.
 - 중앙회는 안정적인 생산기반 구축을 위한 종합적인 지원 역할을 하는데 주로 가축개량, 축산 컨설팅, 가축방역, 조합 지도 등이 있음.
 - 반면에 조합은 조합원 지도·지원 및 현장에서 사업을 직접 수행함.

- 축산 생산기반 조성사업은 크게 다섯 개 사업(생산기반 확충 및 품질고급화 지원사업, 가축개량 사업, 축산 컨설팅 사업, 자연순환형 축산기반 조성 사업, 가축방역 활동)으로 분류할 수 있음.
 - 생산기반 확충 및 품질고급화 지원사업은 각 축종별로 추진되고 있음.
 - 한우는 사육 기반을 안정화하고 고급육을 생산하도록 지원됨. 사육기반 안정화를 위해 600억원이 지원되었고 수입쇠고기와의 차별화를 위해 고급육 생산을 지원하였음. 특히 초음파 육질진단 시스템 및 고급육 생산 기술을 보급하고 장려금을 지급하였음.
 - 그 결과 한우 1등급 출현율이 2003년에 31.3%에서 2005년에 62.1%로 크게 증가한 바 있음.
 - 낙농은 경영 여건을 개선하고 수급안정을 지원하였음. 조합의 낙농사업 안정화를 위한 자금으로 2003년에 1,300억원을 지원했고 낙농 헬퍼(helper)사업을 추진하여 2005년에 126명의 헬퍼가 1만 3천 농가에 도움을 준 바 있음. 그리고 분유재고 체화시 소비촉진운동 및 대복지원을 추진했음.
 - 양돈은 고품질육의 생산 기반을 확충하고 부위별 균형소비를 유도하기 위해 우수 종돈 구입비 지원 및 양돈 품질관리 선도농가를 육성하였음.
 - 양계 및 기타 가축에 대해서도 품질관리의 지도·지원을 강화하였음.
 - 가축개량사업은 한우·젓소개량은 정책사업으로, 종돈개량은 자체사업으

로 추진하고 있음.

- 농협의 가축개량시설 현황은 한우개량사업소는 207두의 종모를 보유하고 있고 총 사육두수는 2,227두임.
 - 경기 고양에 위치한 젓소개량부는 80두 중에서 종모는 74두를 보유하고 있음.
 - 종돈사업소는 전남 영광에 있는데 5만2천두 중에서 종돈은 5,793두를 보유하고 있음. 가축개량사업으로 인해 우량정액을 생산·공급할 수 있어 축산농가 소득증대에 기여하고 있음.
 - 실제로 2005년도에 한우는 100%, 젓소는 60%를 담당하고 있음. 이로 인해 한우는 연간 1,423억 원 만큼 농가의 소득증대 효과가 있었고 젓소는 연간 1,768억원으로 농가소득 증대에 기여했음.
- 축산 컨설팅 사업은 현장 중심의 맞춤형 축산종합컨설팅으로 전개하고 있음.
- 사양, 기술관리, 환경, 유통, 경영 등 농장운영 전반에 대해 축산농가별 상황에 적합한 문제에 대해 해결책을 제시하였음.
 - 컨설팅 사업에 참여하는 조합의 수는 줄고 있으나 오히려 농가수는 증가함. 사업비 측면에서는 축발기금 규모가 감소하고 농가와 조합의 비중이 높아지고 있음.
- 축산 컨설팅 전문인력의 양성 및 정보 인프라를 확대 구축하고 있음.
- 215명에게 축산 컨설턴트 자격을 인증하였고 전문 인력풀을 1,520명으로 운영하고 있음. 그리고 축산사이버 컨설팅 홈페이지를 구축하고 연간 50만 명이 이용하고 있음

표 2-34. 가축개량시설 현황

단위: 두, 만평

구분	소재지	종모우/종돈	총사육두수	면적	건물
한우개량	충남서산	189	2,142	337	1.7
젓소개량	경기고양	78	84	23	0.3
종돈개량	전남영광	5,956	55,000	11	1.1

자료: 농업중앙회 내부자료

표 2-35. 축산농가 맞춤형 축산종합 컨설팅 사업 실적

단위: 백만원, 개소, 농가

구분	사업량		사업비				
	참여조합	농가	축발기금	중앙회	조합	농가	계
2002년	145	1,930	720	420	556	0	1,696
2003년	111	2,299	580	580	1,651	765	3,576
2004년	101	2,000	485	485	1,114	1,113	3,197
합계	357	6,229	1,785	1,485	3,321	1,878	8,469

자료: 농업중앙회 내부자료

- 자연순환형 축산기반 조성 사업은 조합간 협력으로 협동조합 주도의 자연순환형농업을 추진하고 있음. 또한 가축 분뇨 자원화(퇴비화·액비화) 촉진을 위한 지원을 실시하고 있음.
 - 실제로 축분퇴비 생산조합(7개소)에 연간 2억원 가량의 유통손실 보전금을 지원하고 액비저장조(1,400개)에 대한 성분분석 및 농가에 자료를 제공하고 있음.
 - 유기축산 시범목장을 운영하고 국내 최초로 유기 축산물 인증을 받았음. 2005년 사업실적은 매출 7억원에 손익은 △46억원임. 이 중에서 축산컨설팅부의 매출은 5억원이고 손익은 △34억원이고 축산연구소는 중앙분석센터와 안성목장을 제외하고 매출액은 2억원이고 손익은 △12억원을 기록했음.
- 가축방역활동은 농협 계통조직을 활용하여 상시 가축방역체계를 구축하고 있음. 1,500여 개의 긴급방역반과 3천명의 방역요원을 동원하여 추진하고 있고 9개의 지역본부를 중심으로 전국 가축에 대해 무료로 순회 진료를 실시하고 있음.
 - 지역축협을 현장 가축방역 중심체로 육성하고 있음. 이를 위해 조합 동물병원 개설 및 운영을 확대 지원하여 2005년에 64개소를 운영하고 있고 조합 가축방역활동 강화를 위한 소독약품 및 방제장비를 지원하고 있음.
- 축산지원사업은 축종별 전문화된 생산지원활동을 전개하기 위해 만들어졌음. 2005년 실적은 매출액 규모로 122억원이고 50억원의 손실을 기록하였음.

표 2-36. 연도별 헬퍼사업 현황

구분	2001년	2002년	2003년	2004년
참여조합수(개소)	14	12	13	14
헬퍼요원(명)	76	85	86	117
파출농가수(호)	7,810	8,124	10,174	10,332
파출일수(연간누계)	13,289	13,289	16,926	18,277

자료: 농업중앙회 내부자료

- 한우는 사육기반 안정화를 위해 한우 브랜드 사업 및 송아지생산안정사업을 효율적으로 추진하고 고급육 생산지도·지원을 위해 초음파육질진단 시스템 보급과 활용기술교육을 실시함.
 - 낙농은 낙농가의 경영 안정과 경영여건 개선을 위해 젖소 검정사업, 낙농헬퍼사업, 집유체계 개선, 낙농조합 정보 프로그램 개발로 수급안정도모, 국내 부존 사료 개발 및 조사료 생산을 증대를 도모함.
 - 양돈 수급안정 및 부위별 균형소비를 위해 다양한 활동을 적극 전개하고 양돈분뇨처리와 질병 문제 해결을 위해 신공법(SCB)을 도입하는데 지원하는 사업을 추진함.
 - 양계 및 기타 축산물은 유통 투명성 및 품질관리 강화를 통해 농가 수취가격을 제고하고 소비자의 신뢰확보를 위한 사업을 추진함.
- 낙농헬퍼사업에 참여한 조합 수는 2002년부터 꾸준히 증가하고 있고 헬퍼요원도 2005년에 117명까지 증가하여 조합당 헬퍼요원 수가 크게 증가함.
- 파출농가수와 파출일수도 2001년부터 꾸준히 증가하는 추세에 있음.

4.2. 사료사업

□ 농협의 사료사업은 각 사업주체(중앙회, 조합)에 따라 서로 다르게 추진되고

있음. 중앙회는 규모화, 전문화가 필요한 사업을 자체적으로 수행하여 사료 원료 수입 및 구매, 배합사료 공동구매, 연구 개발 등을 추진함. 반면 조합은 배합사료 생산·판매사업이나 구매사업을 수행함.

- 사료 사업은 고품질의 안전한 배합사료를 안정적으로 생산 및 공급하고 있음. 2005년의 농협 배합사료공장 현황은 위의 <표 2-25>와 같음.
- 농협의 사료공장은 전국에 21개를 보유하고 있고 일일 생산능력은 7,090톤임. 2005년 총 생산량은 440만 톤이고 같은 해 시장점유율은 29.2%임. 또한 일반사료는 전국에 69개 공장을 보유하고 일일 생산량은 22,151톤임. 2005년 생산량은 1.067만 톤이며 시장점유율은 70.8%임.
- 농협의 사료사업을 통해 배합사료가격을 안정시켜 축산농가의 생산비를 절감하는데 기여하고 있음.
 - 농협 계통사료는 일반사료에 비해 약 21%가 저렴함. 그리고 2005년부터 사료업계 최초로 사료가격 연동제를 실시함으로써 사료가격의 신뢰성을 높이고 가격안정을 도모하고 있음.
 - 2005년 실적은 5,492억원의 매출액을 기록했고 손익은 49억원의 흑자를 기록한 것으로 나타났음.
 - 사료 R&D 기능을 통합하고 계통사료공장에 대한 지도를 강화하고 있음. 축산 사료연구소 개편 및 사료 R&D 센터 신설로 품질 균일화를 유도하고 있음.

표 2-37. 농협 배합사료공장 현황(2005년)

구분	공장수	생산능력(톤)	2005년 생산량(천 톤)	2005년 시장점유율(%)	
농협	농협사료	8	3,540	2,328	15.4
	조합사료	13	3,550	2,078	13.8
	소계	21	7,090	4,406	29.2
일반사료	69	22,151	10,673	70.8	
합계	90	29,241	15,079	100	

자료: 농업중앙회 내부자료

표 2-38. 벧짚암모니아 처리사업 실적

단위: 톤, 백만원

구분	2001년	2002년	2003년	2004년
벧짚처리량	68,397	61,494	63,945	62,988
사업금액	2,729	2,438	2,553	2,662

자료: 농업중앙회 내부자료

그리고 계통사료공장의 생산, 품질관리 시스템을 통일하고 공장운영 실태를 분석하여 생산원가의 획기적인 절감을 도모하고 있음.

- 총체보리·생벧짚 생산 및 유통연합사업을 추진하고 있음. 이 사업은 중앙회와 조합이 연합하여 조사료를 계획 생산 및 판매하고 있고 경종농가 소득 증진 및 축산농가에게 원활히 조사료를 공급하고 있음.
 - 실제로 2005년에 보리 생산농가와 조합이 연계하여 총체보리를 재배한 뒤 특수비닐을 이용한 곤포 사일리지를 제조하여 축산농가에게 공급하였음.
 - 총체보리사일리지는 14개 조합이 참여하여 3,178톤을 생산하였고 생벧짚 곤포사일리지는 14개 조합이 참여하여 3,210톤을 생산하였음.
 - 국내 부존 사료자원의 이용확대를 위한 소요자재를 구매하여 공급하고 있음. 생벧짚 곤포사일리지 제조용 비닐 및 벧짚암모니아 처리용 가스 등 자급 조사료 증산을 위한 목초, 사료작물 종자를 연 2회에 공급하고 있음.
 - 벧짚처리량과 사업금액은 2001년에 비해 감소하고 있는 추세에 있음.

4.3. 축산물 유통사업

- 농협의 축산물 유통사업은 각 사업주체(중앙회 및 조합)별로 다르게 추진되고 있음.

- 중앙회는 축산물의 도축·가공·판매 위주의 사업을 수행한음. 2005년에 도축시설 6개소, 가공시설 6개소, 소비지 판매망 2,591개 등을 운영하고 있음.
- 조합은 농가조직화, 생산요소 공급, 계통출하 등을 담당하고 있음. 2005년에 가축시장 106개소, 도축시설 6개소, 저장시설 31개소, 가공시설 47개소, 전문판매장 118개소를 보유하고 있음.
- 산지가축시장은 지역축협 주관으로 생축유통의 거점 역할을 수행하고 있어 가축매매를 알선하고 공정한 매매가격을 형성하며 사양기술 및 정보를 교환하고 있음.
 - 현재 106개소가 개설되어 있으나 실제 운영되는 곳은 73개소에 불과함. 거래두수는 2005년 기준으로 29만두임.
- 축산물공판사업은 계통출하를 통한 중간상인을 배제함으로써 축산농가의 소득 증진에 기여하고 있음.
 - 전자식 경매를 통한 투명한 가격을 형성함으로써 공정한 거래를 선도하고 있음.
 - 축산물공판사업으로는 계통출하 활성화, 축산물 사업장 HACCP 인증, 쇠고기이력추적 시스템 적용, 축산물 가격 및 유통조사, 식육처리 전문인력 양성 사업 등이 있음.
 - 2005년 9월 말 현재 HACCP 인증 대상 사무소는 61개이고 그 중 인증을 획득한 사무소는 43개로써 67.2%를 차지하고 있음. 중앙회와 지역조합을 비교할 경우, 중앙회의 획득 비율이 조합에 비해 높은 것을 알 수 있음.
 - 도축장은 13개 사업장 모두가 인증을 획득한 반면 유가공장은 조합에서만 사무소를 운영하고 있는데 획득률은 50%로 낮은 편임.

표 2-39. HACCP 인증 대상 및 획득사무소 현황(2005년)

단위: 개소, 천만원, %

구분	중앙회			조합			계		
	대상(A)	실적(B)	%(B/A)	대상	실적	%	대상	실적	%
도축장	6	6	100	7	7	100	13	13	100
육가공장	10	9	90.0	30	17	50.0	40	26	60.0
유가공장	-	-	-	8	4	50.0	8	4	50.0
계	16	15	93.4	45	28	57.7	61	43	67.2

자료: 농업중앙회 내부자료

- 2005년에 농협 축산물공판장은 전국에 7개소가 있고 일일 처리능력은 소는 1,208두, 돼지는 11,860두이며 2005년에 소는 19만두, 돼지는 242만두를 처리하고 있음.
 - 중앙회의 축산물공판장은 서울, 부천, 나주, 고령에 있고 하루에 소는 608두, 돼지는 6,110두를 처리하고 있음.
 - 회원조합의 축산물공판장으로는 도드람축협, 부경양돈, 제주축협 등이 있음.
 - 2005년에 소는 3만5천두, 돼지는 130만두를 처리한 실적을 보이고 있음. 2005년 실적은 매출액 기준으로 942억원이고 손익은 △24억원을 기록함.
- 축산물 브랜드 육성사업은 브랜드 선도조합을 선정하여 자금·예산·컨설팅 등을 종합지원하고 있음.
 - 2005년에 선도브랜드를 20개 선정(한우 14개, 돼지 4개, 기타 2개)하였고 총 1,417억원을 지원하였음. 이는 2001년에 600억원에 비해 두 배 이상 증가한 규모임.
 - ‘소비자 문제를 생각하는 시민의 모임’에서 인증한 축산물 브랜드 중 농협브랜드의 점유율은 2006년 1월 현재 15개임.
 - 대형 유통업체 대량구매에 대응하기 위하여 광역단위 공동브랜드 육성사업을 활성화하고 있음.

표 2-40. 농협 축산물공판장 현황(2005년)

구분	축산물 공판장	처리능력(두/일)		2005년 실적(천두)	
		소	돼지	소	돼지
중앙회	4개소(서울, 부천, 나주, 고령)	608	6,110	159	1,122
조합	3개소(김해, 부경, 제주)	600	5,750	35	1,301
계	7개소	1,208	11,860	194	2,423

주: 도축점유비= 소 32%, 돼지 18%

자료: 농업중앙회 내부자료

- 한우는 <순한한우> 등 7개 브랜드가 있고 돼지는 <돈모닝> 등 1개 브랜드가 있음. <순한한우>의 경우에는 중앙회와 함께 롯데마트 전국매장에 전량출하공급계약을 한 성과를 얻고 있음.
- 최근에는 조합 브랜드축산물의 판매 확대에 역량을 집중하고 있음. 조합 브랜드축산물의 대형 유통업체 입점을 지원하고 조합 브랜드축산물 전문매장을 설치 운영하고 있음.
- 축산물판매사업은 축산농가가 생산한 축산물을 제값 받고 팔아주기 위해 농협계통매장 및 대형 유통업체를 대상으로 판매확대를 위한 활동을 전개하고 있음.
- 2005년 실적은 매출액 기준으로 1,303억원이고 손익은 30억원의 흑자를 기록했음.
- 2004년에 매출이 1,048억원이고 손실은 3.5억원을 기록하였음. 이는 2003년에 비해 각각 7.7% 증가하고 106.4% 감소한 것임.
 - 그 중 단체급식사업은 축산물 522억원(7,449톤)의 매출 실적을 기록하여 전년 대비 물량 기준으로 62.1%, 매출실적으로 26.8%의 성장률을 나타냈음.
 - 단체급식 거래처 수는 2000년에 834개소에서 2005년 6월 현재 1,095개소로 32%만큼 증가함.

표 2-41. 축산물판매분사 경영 실적(2004년)

단위: 십억 원, %

구 분		2003	2004	성장율
매출	단체급식	41.2	52.2	26.8
	군납가공	53.1	49.3	△7.1
	판매장	-	3.2	-
	계	94.3	104.8	7.7
손익	단체급식	1.3	1.5	11.9
	군납가공	1.9	△1.7	△189.2
	판매장	-	△0.2	-
	계	3.2	△0.4	△106.4

자료: 농협중앙회 축산경제 부문 주요업무 추진 현황(2005)

표 2-42. 단체급식 실적

단위: 톤, 천만원

구분	2003년		2004년		2005년 6월	
	중량	금액	중량	금액	중량	금액
한우	970	1,999	908	1,786	456	984
돈육	1,967	991	2,990	1,749	1,456	1,024
수입육	218	246	31	31	22	25
계육	1,105	534	1,163	682	598	391
육가공품	134	87	213	124	103	68
계란 등	560	261	921	651	539	432
합계	4,954	4,119	6,226	5,223	3,174	2,924

자료: 농업중앙회 내부자료

- 축산물 단체급식 가공센터를 부친, 영남, 호남에 설치함으로써 권역별 축산물단체급식 공급체계를 구축하고 일일 생산능력을 종전의 16톤에서 37톤으로 크게 신장시킨 것으로 평가할 수 있음.

□ 2004년 농협의 군납사업 실적은 물량 기준으로 2003년에 비해 1.3% 감소한 22만 7천 톤이고 금액기준으로는 2.4% 증가한 3,418억원을 기록하였는데 이는 납품단가가 상승했기 때문임.

- 원료농산물의 군납실적은 금액을 기준으로 하면 2003년에 비해 큰 차이는 없고 납품물량은 12만 4천 톤, 납품금액은 916억원을 기록했음.
- 또한 가공농산물의 군납실적은 1만 1천 톤, 324억원으로 2003년에 비해 11.2% 감소하였으나 금액은 김치류, 고춧가루의 납품단가의 인상으로 16.8% 만큼 증가했음.
- 축산물의 납품실적은 9만 2천 톤, 2,178억원으로 2003년에 비해 물량은 1.8% 감소하였으나 금액은 오히려 1.6%만큼 증가하였음. 한편 군납사업은 시중유통상과 함께 상이군경회 등 이익단체가 군납사업에 진입을 시도하여 경쟁이 심화되고 사업채산성이 악화되어 가고 있음.

표 2-43. 군납추진 실적

단위: 톤, 십억 원

구 분		2002		2003		2004	
		물량	금액	물량	금액	물량	금액
원료농산물	채소류	127,084	69.3	110,458	71.9	112,364	73.1
	조미류	2,303	6.7	2,421	5.9	2,159	6.6
	과일류	9,431	11.1	11,285	13.7	9,756	11.9
	소계	138,818	87.1	124,164	91.6	124,279	91.6
가공농산물	김치류	10,829	7.3	10,006	6.5	8,600	6.6
	고춧가루	2,528	23	2,389	21.3	2,410	25.8
	소계	13,357	30.3	12,395	27.8	11,010	32.4
축산물	육류	34,758	141.3	35,452	147.7	34,474	149.8
	계란	11,057	17.8	10,820	17.4	9,725	17.2
	우유	38,426	39.8	47,164	49.3	49,593	50.7
	소계	84,241	198.8	93,436	214.4	91,792	217.8
합 계		236,416	316.2	229,994	333.7	227,081	341.8

자료: 농협연감(2004, 2005)

4.4. 목우촌(육가공·계육가공)사업

- 목우촌 사업은 양돈·양계의 수직계열화 사업을 추진하는 것으로 축산농가는 고품질의 안전축산물을 생산하는 데에만 전념하면 조합과 중앙회가 가축, 사료, 기술, 자금 지원 및 판로를 보장하는 사업임.
 - 목우촌사업으로 인해 소비자는 위생적이고 안전하며 고품질의 축산물을 안심하고 구입할 수 있음.

- 2005년의 목우촌 사업의 시설은 김제의 육가공 공장은 일일 도축량은 2천두, 부분육은 100톤, 육가공은 42톤을 생산할 수 있고 연간 도축은 300천두, 부분육은 8,744톤, 육가공은 11,048톤을 생산하고 있음.
 - 육가공사업은 1995년에 처음 사업을 개시하였으며, 이후 육계가공사업을 확대하기 위하여 음성에 육계목우촌사업을 확대하였음. 이후 2005년 육가공업체 3대 기업으로 진입하게 되었음.
 - 국내 전체 부분육 시장규모는 2004년을 기준으로 1조 5백억 원으로 이 중에서 목우촌의 매출규모는 전체시장의 약 6.0%에 해당하는 634억원임.
 - 국내 육가공시장 규모는 2004년을 기준으로 5천8백억 원이고 이 중에서 목우촌은 9.6%인 559억원을 기록하고 있음. 부분육과 육가공시장에서 목우촌의 시장점유율은 계속 늘어나고 있는 추세에 있음.

표 2-44. 목우촌 사업 시설 현황(2005년)

구분	부지(평)	건물(평)	일일 생산능력	2005년 실적
육가공공장 (김제)	19,823	8,871	○도축: 2천두 ○부분육: 100톤 ○육가공: 42톤	300천두 8,744톤 11,048톤
계육가공공장 (음성)	13,031	6,754	○도계; 64천수 ○1차(부분육): 22천수 ○2차(냉동식품): 8톤	21백만수 2,667천수 2,106톤

자료: 농업중앙회 내부자료

- 1996년부터 2004년까지의 육가공사업의 경영수지는 돈육시장에 영향을 미치는 외부요소 및 투자에 따라 크게 좌우되는 경향을 보이고 있음.
 - 1996년부터 1999년까지는 시장개척시기로 초기고정투자의 원가부담이 크고 영업력을 확대해 나가는 기간으로 1998년을 제외하고는 매해 손실을 기록하고 있음.
 - 2000년과 2001년에는 구제역발생으로 대일 돈육 출이 중단되어 평균 63억원의 손실을 기록했고 2002년에야 4억원의 흑자를 기록하였음.
 - 그러나 2004년에 들어 돼지가격이 상승하면서 47억원의 손실을 거두었음. 2005년에는 사업량 기준으로 274억원을 기록했고 손익은 △27억원으로 나타났음.
- 목우촌의 도축두수는 2003년까지 지속적으로 감소하였으나 2004년에는 전년 대비 3.3% 증가한 하루평균 33만 9천두를 기록하고 있음.
 - 전체 매출액은 도축두수의 변동과 같이 2003년까지 감소하였으나 2004년에는 12.9% 증가하였음.
 - 수출은 2000년부터 대일수출 중단으로 2002년 이후로는 이루어지지 못하고 있음.
 - 식육 부문은 물량 기준으로 1998년에 12.6천 톤에서 2004년에 8.1천 톤으로 35.2%가 감소한 반면 가공품은 1998년에 2.9천 톤에서 2004년에 252.7% 증가한 10.2천 톤을 기록하였음.

표 2-45. 육가공 경영손익

단위: 십억 원

구 분	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
매 출	62.1	119.0	177.3	173.9	158.9	155.1	144.4	142.3	160.6
당기손익	10.3	6.6	2.0	2.3	7.2	5.4	0.4	1.3	4.7

자료: 축산경제 부문 주요 업무 추진 현황(2005)

- 계육가공공장은 음성에 있고 6천여 평의 공장에서 매일 64천수를 도계하여 1차 부분육은 22천수, 2차 냉동식품은 8톤을 생산하고 있음.
 - 2005년에는 21백만 수를 도계하여 부분육은 2,667천수, 냉동식품은 2,106톤을 생산하고 있음.
 - 계육가공분사는 지속적으로 영업손실을 보이고 있음. 2001년에는 69억원의 손실을 기록하였고 2003년에는 120억원으로 최대 손실규모를 보였으나 최근에 들면서 점차 회복되고 있어 2004년에는 47억원의 손실을 기록하였음.
 - 2004년의 식육 부문의 시장점유율은 4.8%로 전년도보다 1.1% 상승하였으며 냉식 부문은 2.1%로 2003년에 비해 0.35% 성장하였음.
- 2004년의 계육가공분사의 매출액은 686억원인데 식육은 통닭, 부분육, 분할육, 부산물이 포함되어 생계 시세 상승, 판매가격 인상 등 영업력 강화로 2003년에 비해 31.9%가 성장했음.
 - 냉동식품부분은 유통점 판촉행사 적극 유치, 신제품 개발 및 실수요처 위주의 신규거래처 추가 개척 등으로 2003년에 비해 30.1%가 성장했음.
 - 외식부분은 신규가맹점 추가 개척 및 지속적인 판촉행사와 신제품 출시에 따른 기존 가맹점 매출 증대로 인해 2003년에 비해 370.4%가 성장했음. 실제로 2003년에 100개 점포였던 가맹점이 2005년 8월 현재 500개점으로 크게 증가하였음.

제 3 장

경제사업 적자요인 분석

1. 경제사업 적자요인 분석

1.1. 매출이익률

- 농협중앙회의 경제사업 적자는 일차적으로 매출액에서 매출원가를 차감한 매출총이익율도 인건비, 감가상각비 등 판매관리 비용을 충당하지 못하는 수익률이 낮은 사업구조에서 발생하고 있음.
- 매출액은 2003년에 37,484억원에서 2005년에 43,953억원으로 6,469억원이 나 증가했으나 매출총이익률은 2003년의 12.5%에서 2005년에는 10.2%로 오히려 하락하고 있음.
 - 이는 농협중앙회 경제사업구조가 비효율성을 나타낸 것으로 보이며 향후 경제사업 자립기반 구축을 위해서는 효율적인 사업운영이 필요함을 반영하고 있음.
 - 농협중앙회 경제사업의 매출이익률이 낮은 것은 농산물이라는 특수성도 있지만 조합원인 일선농협과의 거래관계에서 정당한 가격을 적용하지 못한 것도 요인으로 작용함.

표 3-1. 유통업체별 매출총이익률 비교

단위: 억원

구 분	농업경제	축산경제	한화유통	한국까르푸	삼성테스코
매출액(A)	35,028	4,221	10,285	14,797	25,861
매출원가(B)	31,446	3,158	7,637	11,308	20,200
매출총이익(C)	3,582	1,063	2,848	3,489	5,661
매출총이익률 (D=C/A)	10.2	25.2	27.7	23.6	21.9

자료 : 농협중앙회 내부자료

- 2005년 농업경제 부문의 매출이익률은 10.2%로 동종 유통업체의 평균 매출 이익률인 24.4%에 비해 낮은 수준임.
- 반면 축산경제부문의 매출이익률은 25.2%로 높지만 이는 목우촌사업 등 가공사업을 수행하고 있어 사업구조상 높은 것으로 나타나고 있음. 소매사업장인 유통업체와 매출이익률을 비교하는 것이 적절하지는 않음.
 - 농업경제부문의 매출이익률이 10.2%인 반면에 소매업체 매출이익률이 20% 이상인 바와 비교하여 매우 낮은 것은 사업추진 방식에서의 문제점이 나타난것도 요인임.
 - 일선농협과의 거래관계가 매취거래보다 수탁사업에 의한 수수료 거래를 하고 있고, 또 낮은 수수료사업과 정책대행사업을 수행하고 있기 때문임.
 - 소매업에서도 매출이익률이 낮은 것은 판매에서 농산물판매비중이 50% 이상을 차지하고 있는 것이 주요 요인으로 작용하고 있음. 다른 유통업체의 경우 농산물 매출액 비중이 낮고 매출이익률이 높은 공산품 비중이 높기 때문임. 또한 대형마트의 경우 수입농산물 취급 확대로 매출이익률이 제고됨(2002년 18.9% 수준)
 - 영업외비용 등을 감안한 손익분기점 매출액으로 환산할 경우 현재의 매출이익률로 손익분기점에 도달하기 위해서는 매출액은 6조 7,539억원 이상 확대하여야 함.
 - 2005년 실적에 비추어 볼 때 2조 8,296억원이 부족한 것으로 보이며, 현

재의 성장추세를 고려하면 달성하기 어려운 수준임.

- 축산경제의 경우, 매출총이익률은 다른 유통업체와 유사하지만 손익분기점을 감안한 목표 매출액인 6,298억원에 비해 1,589억원이 부족한 것으로 나타남.
- 2005년 농협중앙회 농업경제 사업부문별 매출총이익률 8.3%로 나타났는데 이를 사업부문별로 차이가 많음.
 - 유통센터·하나로클럽 등의 경우에는 민간 유통업체의 평균 매출이익률인 24.4%보다 낮은 16.7%를 기록함.
 - 이런 결과는 농협중앙회 유통 부문이 일반 민간유통업체에 비해 마진율이 낮은 농수축산물 비중이 높기 때문으로 해석됨.
 - 2005년 농협 유통부문의 농수축산물 취급 비중은 66.5%로 2002년 일반 민간유통업체의 농축산물 취급비중 17.9%에 비해 세 배 이상 높음.
 - 공판장, 양곡, 비료 등이 수수료 사업, 실비 등의 수입으로 매출총이익률이 낮은 취약한 수익구조를 갖고 있음.
 - 공판장 수수료는 법적으로 7%이고 공매에 따른 양곡사업 수수료는 공공 비축일 경우 0.01%, 옥수수, 고구마, 콩은 0.4% 등이며 비료·농약의 매출총이익은 각각 3.2%와 2.4%임.

표 3-2. 농협중앙회 농업경제 사업부문별 매출총이익률(2005년)

단위: 억원, %

구 분	매출액	매출원가	매출총이익	매출총이익률	비 고
계	39,243	36,004	3,239	8.3	
유통센터·클럽	7,856	6,543	1,313	16.7	
공판장	620	-	620	-	수수료
양 곡	14,441	14,081	360	2.5	
비 료	6,891	6,615	276	4.0	
생활물자	4,877	4,519	358	7.3	
기타	1,560	1,388	172	11.0	

자료 : 농협중앙회 내부자료

1.2. 사업부문별 손익

- 2005년 농협유통센터의 손익은 △141억원으로 주로 2003년 이후에 신설된 유통센터를 중심으로 적자가 발생되고 있음.
- 특히 매출액이 가장 큰 수원유통의 경우에 경상손익이 △41억원으로 가장 많은 적자가 발생하고 있음.
 - 각 유통센터별로 주로 영업이익에서 큰 손실을 보고 있는데, 2005년 기준으로 총 △132억원의 적자를 기록하고 있음.
 - 이러한 원인은 도시 외곽의 유희(遊休)부지를 활용하여 유통센터를 건립하여 다른 유통업체에 비해 입지 및 상권형성 면에서 불리하기 때문으로 판단됨.
 - 실제로 수원유통센터의 경쟁점이 2005년 8월에 입점하면서 매출이익률에 변동이 생겼는데 2005년에 10.95%였던 매출이익률이 경쟁점이 출점한 8월에 10.37%로 하락하였다가 12월에 3.09%로 크게 감소한 것을 보면 알 수 있음.

표 3-3. 유통센터별 손익 현황(2005년)

단위: 억원

구 분	2003년 신설			2005년 신설	합 계
	수원유통	달성유통	목포유통	김해유통	
매출액	1,283	622	351	55	2,311
매출원가	1,132	556	310	50	2,048
매출총이익	151	66	41	5	263
판매관리비	187	100	77	31	395
영업이익	△36	△34	△36	△26	△132
영업외손익	△5	△2	△2	-	△9
경상손익	△41	△36	△38	△26	△141

자료 : 농협중앙회 내부자료

표 3-4. 공판장별 손익 현황(2005년)

단위: 억원

구 분	양곡유통센터	화훼공판장	광주공판장	강서공판장	합 계
적자액	△40	△5	△9	△5	△59

자료 : 농협중앙회 내부자료

- 공판장은 크게 양곡유통센터, 화훼공판장, 광주공판장, 강서공판장으로 구분되는데 2005년을 기준으로 이들의 총 손익은 △59억원의 적자를 기록하고 있음.
- 적자의 주된 원인은 도매시장 입주 후 상장수수료가 인하되거나, 시장사용료가 증가함으로 인해 사업량이 손익분기점에 미달했기 때문에 적자를 거둔 것으로 판단됨.
 - 대형유통업체가 출현함으로써 수입농산물을 제외한 도매시장을 경유한 농산물의 거래규모가 정체, 축소된 것도 요인으로 작용함.
 - 양곡유통센터는 양곡상품의 특성상 낮은 매출이익률과 고정투자 등에 따른 차입이자비용 발생으로 △40억원의 적자가 발생함.
 - 양곡부문에서는 직거래가 활성화됨으로써 도매시장 성격을 가진 양곡유통센터의 역할이 물류센터 정도의 역할만 담당하게 됨으로써 취급액이 감소하기 때문임.
 - 화훼공판장은 회원농협 화훼공판장과의 경쟁에 따른 물량감소로 인해 매출액이 감소하여 △5억원의 적자를 기록함.
 - 광주 및 강서공판장은 2004년에 개장한 신설 사업장으로 상권형성 등 사업추진기반이 미약하고 사업량이 부족하여 각각 △9억원, △5억원의 적자를 기록함.
- 신도불이 창구사업은 전문적인 판매사업이 아니어서 2005년에 △38억원의

- 적자를 기록하였음.
- 이러한 원인은 시군지부, 지점단위의 농산물 판매 기능을 수행하기 위한 신토 불이 사업이 경쟁력이 점차 약해지고 판매관리비가 많이 소요되기 때문임.
 - 저수익성 품목인 곡류의 매출 비중이 50%를 초과하였고 매장규모가 영세하고 취급 품목 및 영업시간 운영이 비탄력적인 문제도 지적되고 있음.
 - 인건비 부담이 크고(농업경제 부문 51%, 신용사업 부문 49%) 조합장 등의 반발로 인해 사업장을 폐쇄하는 데 어려움을 겪고 있는 것으로 조사되었음.
- 연합마케팅 사업은 판매사업이라기 보다는 회원조합 지도사업의 성격을 가지고 있고, 시군지부별로 산지유통 전문역을 배치하여 2005년에 △110억원의 적자를 거두었음.
- 이러한 결과는 주로 연합마케팅사업의 인건비성 비용에 비해 수수료 수익에서 적자가 나타나기 때문임.
 - 현행 0.9%인 수탁사업수수료율은 2005년을 기준으로 하는 손익분기 수수료인 5.3%에 비해 크게 미달하는 수준임.
 - 2005년에 전국 시군지부의 연합사업 확대(124개소)에 따른 비용이 급증하고 있기 때문에 사업량 확대를 통한 수수료 수익을 증대시킬 필요성이 제기되고 있음.

표 3-5. 농협중앙회 연합마케팅 사업 현황(2005년)

단위: 억원, %

사업량 (A)	수수료 (B)	수수료율 (B/A)	비 용			경상손익
			인건비	기타비용	계	
2,496	23	0.9	104	29	133	△110

자료 : 농협중앙회 내부자료

- 농협중앙회의 축산물공판장은 중앙회 경제사업들의 다른 부문과 달리 2005년에 3억원의 흑자를 기록하였음.
- 흑자를 기록하고 있지만 2005년에는 돼지 가축질병이 발생함에 따라 사육두수가 감소하였고, 이는 출하부진 및 도축 점유비의 감소로 이어져 수익이 떨어진 것으로 지적됨.
 - 여타 대형 유통업체가 유통 환경을 주도함에 따라 물량을 선점하기 때문에 도축 점유율은 계속적으로 감소하는 추세에 있음.
 - 소의 도축비율은 2004년에 28%에서 2006년 2월 현재에는 24.1%로 감소하고 있음.
 - 업체간 경쟁이 심화됨에 따라 판매확대를 위한 판매경비 지출이 지속적으로 증가하고 있음.
 - 농협중앙회의 축산물공판장 중에서 가장 큰 규모를 갖고 있는 서울공판장의 경우 매출액이 38,525백만 원임에도 불구하고 영업외 손익이 △726백만 원의 적자가 발생하여 전체적인 경상이익은 △34백만 원의 적자를 거둔 것으로 나타남.
 - 영업외손익은 부천공판장을 제외하고 다른 공판장에서 큰 규모의 적자를 거두고 있기 때문에 축산물공판장 경영악화에 중요한 원인으로 작용하고 있는 것으로 판단됨.

표 3-6. 농협중앙회 축산물공판장 손익 현황

단위: 백만원

구 분	서울공판장	부천공판장	나주공판장	고령공판장
매출액	38,525	15,108	12,168	27,357
매출원가	17,899	5,749	5,902	19,378
매출총이익	20,626	9,359	6,266	7,979
판매관리비	19,934	10,089	6,552	7,255
영업이익	692	△730	△286	724
영업외손익	△726	552	△246	△276
경상이익	△34	△178	△532	448

자료 : 농협중앙회 내부자료

1.3. 영업비용

- 판매관리비가 5,295억원으로 매출액의 12.1%를 형성하고 있고, 매출총이익 4,466억원보다 829억원이 더 많아 적자구조를 심화시키고 있음.
 - 판매관리비 등 영업비용이 높은 원인중의 하나는 높은 인건비 수준도 한 요인으로 작용하고 있음.
 - 판매관리비에서 인건비성 비용이 차지하는 비중은 48.3%(농경 46.4%, 축경 53.3%), 반면 종합소매업의 경우에는 28.4%인 것과 비교하여 높은 상태임.
 - 이는 신용사업 기준으로 인건비 수준이 결정되기 때문에 생산성보다 높은 인건비를 부담하는 것도 요인으로 작용하고 있지만 정책사업 대행 등 수익이 나지 않은 사업을 많이 수행하는 것도 한 요인으로 작용하고 있음.
 - 판매관리비/매출액 비율은 높지 않으나 이는 기획 및 총무기능 등이 공통관리비로 전환되었기 때문에 나타나는 결과임. 공통관리비까지 판매관리비로 포함할 경우에는 다름.
 - 종합소매업의 경우에는 기획기능이 많기 때문에 매출액 대비 판매관리비 비율이 22.5%('04)로 높은 수준임.
- 농협의 판매관리비용이 높은 것의 또 다른 요인은 농협중앙회의 고유목적사업인 회원조합의 지도·지원 및 내부관리 업무 등 매출이익이 발생하지 않는 비수익사업 부문을 많이 수행하고 있기 때문임.
 - 비수익사업 수업을으로 발생하는 비용 부담은 2005년 기준으로 669억원에 이르고 있음. 또한 농업과 축산경제 부문 전체에 대한 비수익사업 인원 비중은 30.8%임(표 3-7 참조).
 - 669억원 중에서 농업경제부분은 387억원이고 축산경제 부문은 282억원임.

표 3-7. 사업별 수익사업과 비수익사업의 구분내역

단위 : 백만원

	농업경제		축산경제		총계 (농경+축경)
	사업명	'05경상손익	사업명	'05경상손익	
수익 사업	유통사업장 운영	-6,794	단체급식	1,999	
	인터넷하나로클럽	-1,024	군납가공	989	
	신토불이사업	-3,766	판매장	-16	
	도매진담추진사업	-740	공판장	-1,069	
	자재사업	8,486	군납	801	
	생활물자사업	17,085	배합사료공동구매	12	
	공판사업	-1,783	중돈사업	399	
	상품권사업	-4,597	중앙분석센터	448	
	연합마케팅사업	-10,996	목우촌(육가공/계육가공)	1,292	
	군납사업	214	-		
	종묘개발사업	-347	-		
	자회사	-6,730	자회사	5,311	
	양곡사업(정책)	588	가축개량(정책-정액판매)	128	
	수급안정사업(정책)	24			
	자금지원사업(정책)	4,691			
소계	-5,689	소계	10,294	4,605	
비수익 사업	회원지원	-35,323	회원지원	-14,285	
	식품연구소	-61	축산연구소	-1,849	
	인삼검사소	-906	축산물위생교육원	-419	
	해외사무소	-2,447	위축기금관리	-2,849	
	물류기기공동이용	173			
	소계	-38,564	소계	-19,402	-57,966
내부관리	-5,756	내부관리	-11,486	-17,242	
합계	-50,009		-20,594	-70,603	

- 주 : 1) 정책사업(양곡사업, 수급안정사업, 자금지원사업)의 관관비는 회원지원부문에 포함되어 있음
 - 관리회계상 지역본부 이하 사무소의 정책사업 수행에 따른 관관비가 회원지원 부문에 계상
- 2) 식품연구소, 인삼사업소 : 농약안전성 검사 또는 인삼류 연근검사를 주로 하며 실비수수료 발생
- 3) 해외사무소 : 농산물 수출관련 해외 시장조사 및 신용부문 등의 해외자료 수집
- 4) 물류기기공동이용사업 : 조합 경제사업 지원을 위하여 파렛트 등 물류기기 이용 장려 지도
- 5) 내부관리 : 각 부서별 서무, 기획업무 또는 전체 사업장에 공통적으로 적용되는 계정(대손충당금)을 관리하며, 수익사업과 비수익사업에 동일하게 존재

- 농협중앙회의 비수익사업 부문은 산지유통부, 원예부, 인삼부, 양곡부 중에서 RPC 부문, 해외사무소 및 기타 농업인과 회원조합 지도·지원사업, 위촉기금 관리 등이 있음.
- 비수익사업을 제외할 경우 경상손익은 농업경제는 387억원의 적자에서 274억원이 개선된 113억원의 적자규모이고 축산경제는 282억원의 적자에서 358억원이 개선되어 오히려 76억원의 흑자로 전환됨. 이로 인해 경제사업 부문 전체의 경상손익은 37억원의 흑자로 개선됨.
- 농협중앙회의 사업분류는 수익사업과 비수익사업으로 나눌 수 있는데 그 기준은 다음과 같음.
 - 수익사업은 중앙회가 사업의 주체로 적정수익을 추구하거나 사업수행으로 중앙회와 조합의 수익창출이 가능한 사업과 현재 시점의 손익은 적자이지만 정부 또는 조합에 대한 수수료를 현실화할 경우 흑자전환이 가능한 사업임.
 - 비수익사업은 회원조합 또는 조합원을 대상으로 하는 지도지원사업으로 수익과 관계없이 농협이 지속적으로 수행해야 하는 사업임.
 - 비수익사업의 비중이 높으면 영업비용이 많이 소요되기 때문에 주요한 적자요인으로 작용함.
- 2005년 경상손익을 기준으로 농업경제부문과 축산경제 부문의 전체 사업은 7백억 원의 손실을 기록하였음. 그 중에서 농업경제 부문은 약 500억원, 축산경제 부문은 약 200억원의 손실을 거둔 것으로 나타남.
 - 농업경제 부문의 수익사업은 유통사업장 운영사업, 인터넷하나로 클럽사업, 신토불이 사업 등을 포함하여 15개 사업임.
 - 2005년 경상손익을 기준으로 농업경제 부문의 수익사업은 약 57억원의 손실을 기록하고 있음.
 - 이는 양곡사업 등 정책사업과 자재사업, 생활물자사업에서 거둔 이익이

자회사, 유통사업장, 연합마케팅 사업의 손실보다 크기 때문에 나타난 결과임.

- 반면에 농업경제부문의 비수익사업은 회원지원사업, 식품연구소사업 등 5개의 사업을 수행하면서 농업경제 전체적으로 386억원의 경상손실을 보고 있음.
 - 이 중에서 물류기기공동이용사업을 제외한 나머지 사업들은 모두 손실을 거두었는데 특히 회원지원 사업의 손실이 350억원으로 가장 규모를 차지하고 있음. 일선조합 경제사업 지원이 농업경제사업 활성화를 위한 지원이 주요 적자요인으로 작용하고 있음.
 - 축산경제 부문에서는 수익사업으로 목우촌, 공판장, 단체급식, 군납가공 등 11개 사업이 있음.
 - 이 중에서 공판장사업을 제외한 모든 사업에서 흑자를 거둔 결과 2005년 경상손익은 약 103억원의 이익을 남김. 따라서 농협 경제사업 전체에서 수익사업은 약 46억의 흑자를 기록하는 효과를 제공함.
 - 반면 축산경제 부문도 비수익사업으로 회원지원 사업을 비롯하여 4개의 사업을 추진하면서 총 194억원의 경상손실을 가져오고 있음.
 - 2005년 경상손익을 기준으로 모든 비수익사업은 적자를 기록했고 내부관리비용도 11억원의 적자를 거둬에 따라 축산경제 부문의 수익사업과 비수익사업의 합계는 206억원의 적자를 거둔 것으로 나타남.
- 경제부문 전체인력 대비 비수익사업 기능을 담당하고 있는 지역본부 및 시군지부 인력(지원기능)의 비중만 보면 21.9% (경제 24.6%, 축산 15.7%)를 차지하고 있음.
- 비수익사업 비용 669억원은 전체 적자규모 1,707억원의 39.2%에 해당하고 영업이익 손실 829억원의 80.7%를 형성(농경 60.2%, 축경 151.6%)하고 있음.

1.4. 영업외비용

- 농협중앙회의 경제사업 부문은 사내자본금 배분부족으로 인해 신용부분에서 차입한 자금에 대한 이자부담이 큰 것으로 나타나고 있음. 이자부담이 영업외손실을 초래하고 있음.
- 2005년 기준으로 차입이자 364억원으로 경제사업 부문에서 적자가 발생하고 있는 주요한 원인으로 작용하고 있음.
- 경제사업 부문에 대한 사내자본금은 농업경제 부문에 1,382억원, 축산경제 부문에 1,333억원이 배분되고 있음.
 - 이로 인해 농업경제 부문은 2005년 16,388억원을 신용사업에서 차입하고 이자로 828억원을 지불했는데 여기에 비료·농약계정, 차액수매 적자보전 등 정책사업을 제외하면 순수 적자요인은 275억원에 이름.
 - 일반운영비 6,875억원은 자회사 출자, 고정자산, 일반사업 경비로 차입되었음.
 - 축산경제 부문은 89억원의 순수 차입이자대금을 지불하고 있음.

표 3-8. 경제사업 자금차입 및 내부금리 현황

단위: 억원, %

구 분	2005			2004		
	평 잔	평균이자율	이자금액	평 잔	평균이자율	이자금액
농업경제	16,388	5.05	828	17,577	5.37	944
비료	7,127	5.05	360	8,113	5.50	446
농약	1,148	4.69	54	1,355	5.50	75
차액수매	2,891	4.70	139	4,544	4.84	220
유통활성화	-	-	-	712	5.89	42
일반운영	5,222	5.30	275	2,849	5.66	161
축산경제	1,673	5.30	89	1,398	5.61	78

자료 : 농협중앙회 내부자료

- 이와 같이 농협경제사업부문이 신용사업 자금을 차입할 수밖에 없는 이유는 농업경제 및 축산경제는 사내자본금이 부족하기 때문이고, 또 회원조합 경제사업 지원을 위한 자금차입이 많기 때문임.
- 농협중앙회 경제사업분야 전체 내부자본은 2,715억원(농경 1,382억원, 축경 1,333) 으로 전체 자본금 7조 6,654억원의 3.5%에 불과한 실정으로 자본부족 상태임.
 - 사내자본이 부족한 상태에서도 유통시설 설치, 경제사업 활성화 등에 무이자 자금 1조 8,163억원을 지원하고 있어 차입자금이 필요함.
 - 이를 사업부문별로 보면, 정책사업 추진에 1,129억원, 양곡매입자금 지원에 1조, 농산물유통활성화 지원에 3,797억원, 산지유통시설 설치 567억, 축산물유통활성화 2,100억, 하나로마트 대형화 570억원 등을 차입하여 운용하고 있음.
 - 비료사업 적자보전 등 장기채무관계인 정책사업 적자보전은 영업외 수익으로 정부에서 받아서 신용에 그대로 상환하므로 적자요인으로 크게 작용한 것은 아님(553억원). 이는 향후 정부가 전액 상환계획을 가지고 있어 큰 부담으로 작용하지 않음.
- 농업경제, 축산경제를 합한 경제사업의 총 적자액인 1,7007억원 중 자본금 부족으로 인하여 차입한 자금의 이자비용으로 발생한 적자 364억원은 총적자의 21.3%를 차지하고 있음.

표 3-9. 계열사 투자수익률 현황

단위: 억원, %

투자액 (A)	투 자 비 용		투 자 수 익		순 투 자 수 익	
	원 가 (B)	원가율 (C=A/B)	투자수익 (C)	투자수익률	투자손실 (C-B)	순수익률 (D-C)
3,908	216	5.53	96	2.46	△120	△3.07

자료 : 농협중앙회 내부자료

- 정책사업 관련 이자비용인 89억원은 전체 적자의 5.2%를 차지하고 있고 이 때 비수익사업의 인건비를 포함할 경우 27.9%임.
- 농협중앙회의 영업외비용에서 계열사의 외부출자를 한 결과 투자수익률이 저조한 것도 특징임.
 - 2005년에 투자수익률이 저조함에 따라 120억원의 적자를 기록하고 있음.
 - 2005년 계열사 지분법에 의한 손익은 96억원으로 투자원가인 216억원에 비해 △120억원의 투자손실이 발생하고 있음.
 - 계열사의 투자수익률은 2.46%로 투자원가율인 5.53%에 대해 △3.07%만큼 미달되고 있음.
- 기타 영업외 손익액에서는 123억원(2005년)의 흑자를 보이고 있음.
 - 이 중에서 농업경제사업은 143억원의 흑자인 반면에 축산경제는 △20억원의 적자로 나타남.
 - 이는 회원조합의 건실한 경영으로 인해 정부자금의 대손충당금 적립액을 환입한 규모가 162억이고, CJ 주식을 매각함에 따라 59억원의 수입이 증가하였기 때문임.

1.5. 공통관리비(Common Cost)

- 농협중앙회의 공통관리비는 크게 교육지원사업과 관리손익 지원사업으로 구분되는데 2005년의 공통관리비 규모는 1,001억원으로 적자규모 1,707억원의 가장 큰 비중을 차지하고 있음.
 - 공통관리비 중에서 농업경제 부문은 706억원이고 축산경제 부문은 295억원임.
 - 공통관리비 1,001억원 중 교육지원사업비용이 616억원을 차지하고 있고, 이

중 농업경제 부문이 448억원, 축산경제 부문이 168억원을 차지하고 있음.

- 교육지원사업은 교육지원 부문을 운영하는 데에 필요한 비용을 각 사업 부문에서 부담하는 방식으로 2001년에 706억원에서 2005년에는 5,554억원으로 7배 이상 증가하고 있음.

□ 교육지원사업비는 매출총이익 기준으로 각 사업별 회계부문에 다음 <표 3-10>의 비율과 같이 배분하고 있음.

- 그 결과 신용사업부문이 79.5%인 4,413억원으로 대부분을 부담하고 있지만 농업경제도 8.1%, 축산경제도 3.0%를 분담하고 있음.

- 농업경제가 448억원, 축산경제가 168억원으로 총 618억원을 부담하고 있음.
- 물론 이는 경제사업부문이 사용하고 있는 교육지원사업 비용보다는 적은 수준이지만 회원조합을 지원하면서 발생한 것이므로 자체 수익제고를 가져오지는 않는다는 점에서 동일한 성격을 가짐.

□ 공통관리비는 농협중앙회가 다양한 사업을 경영하고 있어 여러 회계가 공통적으로 수행해야 할 업무를 관리회계가 총괄 수행함에 따라 드는 비용임.

표 3-10. 교육지원사업비 회계부문별 배분 현황(2005년)

단위: 억원, %

구 분	신 용	농 경	축 경	상 호	공 제	농작물 재해보험	계
금 액	4,413	448	168	171	340	14	5,554
비 중	79.5	8.1	3.0	3.1	6.1	0.3	100.0

자료 : 농협중앙회 내부자료

표 3-11. 관리손익 배분 현황(2005년)

단위: 억원, %

구 분	신용	농업경제	축산경제	기 타	계
분담비율	68.0	11.7	5.7	14.6	100.0
분담금액	1,506	258	127	324	2,215

자료 : 농협중앙회 내부자료

- 이 공통관리비는 인력비중을 가장 큰 지표로 설정하고 있는 공통배분 기준에 따라 각 회계가 분담시키는 비용임.
 - 배분 기준은 관리회계 수행활동의 비목별/회계별 소비량으로 인력비중과 사업규모를 고려하여 분배한 것임. 사업부문별 공통관리비 분담비율은 <표 3-11>에 나타난 바와 같음.
 - 공통관리비는 신용사업이 가장 큰 비중인 68.0%를 부담하고 있지만 경제사업 인력 비중 20.6%(농업경제 14.2%, 축산경제 6.4%)에 비교하면 3.2%만큼의 차이가 나고 있음.
- 관리손익 지원규모는 385억원으로 농업경제 부문은 258억원, 축산경제 부문은 127억원임.

1.6. 교육지원사업비 분담

- 중앙회 교육지원사업비로 사용하는 자금으로는 조합상호지원자금 및 조합 지원적립금이 있고, 사업별로 자체 부담하는 차입금이 있음.
 - 조합상호금지원자금 및 적립금은 당기순이익에서 교육지원사업의 목적사업으로 적립한 것으로 자본금에 해당함.
- 농협의 조합상호지원자금 조성규모는 점차 증가하고 있어 2005년에 중앙회와 회원조합이 함께 조성한 합계가 2조 4천억원을 상회하였음.
 - 중앙회는 조합상호지원자금과 회원지원적립금을 조성하고 있는데 2005년은 2003년에 비해 72% 증가한 1억 7천억 원 규모임. 또한 회원조합은 조합상호지원출자금을 6,892억원 규모로 조성하였음.
 - 중앙회 조성 자금 중에서 조합상호지원자금은 매년 순증액이 비슷한 반면

회원지원적립금은 매년 큰 폭으로 성장하고 있음. 한편 조합상호지원출자금의 순증액도 매년 비슷한 수준임.

- 2005년의 중앙회의 조합상호지원자금과 회원지원적립금은 2004년에 비해 3,873억원 증가함.
- 조합상호지원자금은 1,378억원 증가했는데 구조개선지원 용도를 제외한 나머지 용도에서는 모두 증가하였음. 특히 합병지원 용도로 지원된 자금은 2004년에 비해 1,146억원이 늘어났음.

표 3-12. 조합지원자금 조성 현황

단위 : 억원

구분		2003년		2004년		2005년	
			순증		순증		순증
중앙회	조합상호지원자금	4,417	410	5,117	700	5,817	700
	회원지원적립금	5,830	1,230	8,325	2,495	11,825	3,500
	소 계	10,247	1,640	13,442	3,195	17,642	4,200
조합	조합상호지원출자금	5,603	625	6,214	611	6,892	678
합 계		15,850	2,265	19,656	3,806	24,534	4,878

자료 : 농협중앙회 내부자료

표 3-13. 조합지원자금 지원 현황

단위 : 억원

재원별	용도	지원금리	04년(A)	05년(B)	증감 (B-A)
조합상호 지원자금	합병지원	무이자	2,684	3,830	1,146
	구조개선 지원		2,867	1,976	-891
	사업활성화 등		4,177	4,842	665
	지역본부 자체운용		1,603	2,061	458
	소 계		11,331	12,709	1,378
회원지원 적립금	구조개선 지원		1,757	1,757	0
	유통활성화		0	2,000	2,000
	영농자재 무상지원		0	2,000	2,000
	지역특색사업 등		4,073	2,568	-1,505
	소 계		5,830	8,325	2,495
합 계			17,161	21,034	3,873

자료 : 농협중앙회 내부자료

표 3-14. 사업부문별 교육지원사업 사업비

단위 : 억원

구 분	금액	주요 사업내용
신용사업	215	· 조합 금융장비 지원, 상호금융 교육 등
경제사업	1,090	· 영농지도 : 브랜드 통합, 농축산물 품질인증, 병해충 방지 및 가축질병예방 등 · 조합육성 : 유통저리자금 이차보전, 하나로마트 대형화, 낙농가 경영안정 등
교육지원사업	2,452	· 영농지도 : 지역자율추진사업, 문화복지재단 출연 등 · 조합육성 : 농업인 실익지원자금 이차보전, 조합합병지원 등 · 교육 : 농업인 영농기술 및 조합임직원 실무교육 등
소 계	3,757	

자료 : 농협중앙회 내부자료

- 2005년의 회원지원적립금은 2004년에 비해 2,495억원이 증가하였는데 지역 특색사업 용도가 감소한 것을 제외하면 다른 모든 용도에서는 증가한 특징이 있음.
- 2005년의 사업부문별 교육지원사업비는 2,452억원으로 주로 영농지도(지역 자율추진사업, 문화복지재단 출연 등), 조합육성(농업인 실익지원자금 이차보전, 조합합병지원 등), 그리고 교육(농업인 영농기술 및 조합임직원 실무교육 등)에 사용되었음.

2. 경제사업 적자구조 극복 가능성

- 신용사업과 경제사업 분리의 전제조건으로 제시된 것의 하나가 경제사업의 자립기반 구축임. 경제사업의 자립기반이 구축되어야만 신용사업이 분리되어도 원활한 경제사업의 추진이 가능하기 때문임.

- 농협의 경제사업 적자요인 및 그 극복방안으로 선행연구들에서 제시되고 있는 주요 방안은 다음과 같음.
- 자본금 확충 : 자기자본이 부족하여 신용사업으로부터 차입한 내부 이자비용이 적자의 큰 요인으로 작용하고 있으므로 내부자본금을 확충하여야 한다는 것임.
 - 사업규모의 확대 : 사업규모가 손익 분기점에 도달하지 못하여 판매관리비를 충당하지 못하고 있으므로 사업규모를 확대하여야 한다는 것임.
 - 공통관리비 부담을 축소 : 경제사업의 가장 큰 적자요인인 공통관리비 부담을 최소화하도록 사업부문별 부담기준을 변경하도록 하자는 것임.
 - 이러한 적자극복방안이 경제사업 자립기반 구축에 어느 정도 효과가 있는지 평가하여야 함.
- 농협중앙회의 경제사업 적자는 자본금 확충에 의해서만은 적자구조를 해소하기 어려운 실정임.
- 2005년 현재 경제사업부문이 신용사업 부문에서 차입한 자금에 대한 내부이자부담은 총 364억원으로 총 적자규모 1,707억원의 21.3%에 불과한 상태임.
 - 이 영업외의 금융비용 부담을 해소하기 위해 필요한 추가자본금 규모는 6,868억원³에 불과한 실정임.
 - 내부자본금을 확충하면 금융비용은 축소할 수 있어 경제사업의 적자수준을 축소할 수 있음.

³ 이는 차입자금에 대해 적용하고 있는 내부금리 수준은 연 5.3%임. 이 할인율로 할인한 규모의 자기자본이 있으면 그만큼의 금융비용이 축소됨. 따라서 필요 자본금 규모는 금융비용을 5.3%로 할인한 것이 됨.

- 그러나 엄밀한 의미에서 보면 자기자본도 어느 정도 수익을 얻어야 함. 즉, ROE가 적정 수준을 얻어야만 자본이 활동적으로 활용된 것이 됨. 그렇지 않으면 사회적으로 비효율적인 투자가 됨.
 - 따라서 내부자본금은 금융비용만 해소하는 것이 아니라 적정 자기자본 수익률(ROE)을 얻을 수 있는 수준에서 선택되어야 함.
- 경제사업부문의 자기자본 확충은 금융비용을 축소하기 위한 것보다는 경제사업 활성화를 위한 적정 투자수준의 유지 및 이의 안정적인 자본조달 방안에서 결정되어야 할 것임.
- 사업규모 확대에 의한 손익분기점 도달에 의한 적자구조 극복도 실질적으로는 예측하기 곤란한 수준임.
- 현재의 매출총이익율에서 영업외비용까지 포함하여 손익분기점의 매출액까지 부족액으로 제시된 규모는 농업경제 부문은 2조 8,296억원이고 축산경제 부문은 1,589억원임.
 - 그러나 2003년 매출액인 3조 7,484억원에서 2005년의 4조 3,953억원으로 6,500억원 밖에 증가하지 않은 현실을 고려할 때 현재의 사업구조로는 손익분기점에 이르는 사업규모의 확대가 어려운 실정임.
 - 또한 매출액 증가에도 불구하고 경상이익 적자는 더 확대되는 추세임을 고려할 때 단순한 사업규모 확대에 의한 적자구조 개선이 어려운 실정임.
 - 사업규모의 확대는 어느 규모가 넘으면 필연적으로 판매관리비의 증가를 가져오고 이는 다시 영업이익구조에 영향을 미치게 되어 손익분기점이 변하게 됨.
 - 이는 사업규모의 확대도 중요하지만 매출이익률을 제고하는 사업구조의 개선이 없이는 어려운 실정임.

- 공통관리비 및 교육지원사업 분담금은 경제사업 적자규모 1,707억원의 58.6%에 해당하므로 적자구조 해소에는 도움이 되고 있음.
- 그러나 공통관리비는 영세한 회원농협이 다수를 형성하고 있는 농협 시스템의 개선 없이는 해결하기 어려운 과제임. 중앙회의 회원조합 지원이 없으면 적자조합이 급증하기 때문임.
 - 교육지원사업비는 3,391억원 중에서 조합육성비는 2,007억원으로 절대 다수를 형성하고 있어 영세한 회원농협체제의 개선이 없이는 축소하기 어려운 실정임.
- 다수의 영세한 회원농협 체제의 개선 없이는 교육지원사업비가 많이 소요되므로 신경분리 등의 시스템이 변하여도 어느 정도까지는 부담해야 하는 비용임.
 - 분배기준의 개선은 어느 사업부문이 더 많이 부담할 것인가의 문제이기 때문에 현재도 경제사업 적자를 축소할 수 있음.
- 또한 경제 부문은 회원조합의 유통활성화를 위하여 무이자, 저리자금을 지원하면서 경제사업부문이 부담하고 있는 교육지원사업비 부담액보다 더 많이 사용되고 있음.
 - 이러한 회원조합의 유통활성화 지원 등과 같은 교육지원사업비를 경제사업부문에서 지출하지 않는 한 경제사업의 적자구조를 개선하기 어려운 실정임.
 - 경제사업부문이 회원조합을 지원하는 체제에서는 교육지원사업비를 어느 정도 부담하여야 하기 때문임.
- 지금까지 제시되고 있는 방안인 내부자본금 확충에 의한 금융비용 절감, 사업규모의 확대, 공통관리비 및 교육지원사업비 분배기준의 개선에 의한 공통관리비 축소 등은 경제사업 적자구조 개선에 있어 중요한 전략임.
- 그렇지만 이러한 대안으로는 한계가 있으므로 보다 근본적인 대안이 마련되어야 함.

- 따라서 농협중앙회 경제사업의 적자구조를 개선하기 위해서는 먼저 사업구조의 개선이 중요한 과제임.
 - 먼저 매출총이익률을 제고하도록 수익성 있는 경제사업 추진 방안으로 전환이 시급한 과제임.
 - 현재 비수익사업 인건비로 669억원을 부담하고 정책사업과 관련하여 발생하는 부담을 축소하여야 함. 수익을 창출하지 못하는 사업을 경제사업과 관련이 있다고 추진하게 되면 적자구조의 개선은 어려움.
 - 이를 위해서는 수익사업과 비수익사업을 엄격히 구분하여 수익사업의 효율성을 제고하고 비수익사업의 관리를 강화하는 것이 필요함.
 - 수탁사업 중심의 취급수수료 사업만으로는 매출이익을 제고하기 곤란하므로 부가가치 창출사업을 확대하여야 함.
 - 이는 농협의 경제사업 추진방식을 바꾸어야 하는 것임. 어떤 경제사업을 어떤 방식으로 추진하는가 하는 경제사업 비전과 인식의 공유가 절대적으로 중요한 과제임.
 - 이를 위해서는 매출이익률을 제고할 수 있는 부가가치 창출사업을 보다 확대하는 농협중앙회 경제사업의 성격에 대한 개념정의가 선행되어야 함.
- 다음으로 경제사업 적자구조를 개선하기 위해서는 회원농협의 규모화 등 농협체제의 개선이 중요한 과제임.
 - 경제사업 적자가 중앙회 경제사업의 비효율에서만 발생하는 것이 아니라 회원조합의 경제사업 적자를 보전하기 위한 지원비용에 의해 초래는 것이 크기 때문임.
 - 따라서 중앙회 경제사업 자립기반 구축은 중앙회 경제사업만 효율화하는 것은 한계가 있으므로 회원농협의 경제사업 활성화 방안까지 포함하여야 함.

- 회원농협의 경제사업이 중앙회 자금지원에 의해 손익을 맞추는 것보다는 자체적으로 독립하여 유지할 수 있도록 규모화, 전문화하는 것이 중요한 과제임.
- 중앙회의 무이자 및 저리자금 지원 등 보조에 의해서 회원조합의 경제사업이 경쟁력과 자립기반을 구축할 것이라는 것은 한계가 있음.
 - 오히려 중앙회 보조가 있으므로 비효율적인 사업이 유지될 수 있으므로 사업구조 개선에 대한 노력이 소홀히 될 수 있음. 즉, 보조지원이 장기적으로 경쟁력 강화를 억제하는 부작용을 초래할 것임.
 - 따라서 중앙회 자금지원이 회원조합 경제사업의 경쟁력 강화, 구조조정 의 촉진 등을 유도할 수 있도록 지원원칙이 설정되어야 함.

제 4 장

농협의 경제사업 활성화 계획과 평가

1. 농협중앙회 경제사업 활성화 계획⁴

1.1. 기본 방향

- 농협중앙회는 경제사업을 농업인에게 실익을 주는 경쟁력 있는 「종합 농식품 유통그룹」으로 비전을 설정하였음. 이를 위해 다음과 같은 전략을 제시하고 있음.
 - 지도·정책사업 중심의 조직을 품목 및 마케팅 중심으로 전환
 - 일선조합의 경제사업 수행역량 강화를 지원하고, 조합경영지원 중심에서 경제사업 활성화 지원 중심으로 지원방향을 전환
 - 중앙회 직접사업의 경쟁력을 강화하여 자립기반을 구축

⁴ 농협법 부칙의 농협중앙회 신경분리 추진계획에 의하면 경제사업 자립기반 구축이 전제되어야 하고, 이에 대해 중앙회가 자체적으로 추진계획을 제출하면 이를 평가하여 농림부 장관이 확정하도록 규정하고 있음. 이에 근거하여 농협중앙회는 지난 2006. 6월말에 신경분리 세부추진 계획과 함께 경제사업 활성화 방안을 농림부에 제출하였음. 이 장에서는 농협중앙회가 제출한 계획서의 적합성 여부를 평가한 것임.

- 경제사업 활성화를 위하여 2015년까지 13조원의 자금을 투자 및 지원하고, 일선조합에 대한 지원은 선도농협을 육성하여 산지유통기능 강화해 나갈 것임.
 - 농협중앙회는 우선 2015년까지 무이자 자금을 5조 6,000억원으로 확대·정립 하는 등 13조원의 자금을 조성할 계획임.
 - 이와 같이 조성된 자금은 7조원은 산지유통 강화를 위해 일선조합을 지원하고, 6조원은 중앙회의 소비지 유통망 확대를 위한 신규투자에 사용하는 방향을 제시함.

 - 농협이 경제사업 활성화를 통해 2015년까지 제시한 사업별 주요목표는 아래와 같음.
 - 농협의 농산물 산지유통 점유비: ('05) 45% → ('10) 50% → ('15) 55%
 - 농협의 농산물 도매유통 점유비: ('05) 29% → ('10) 35% → ('15) 40%
 - 농협의 농산물 소매유통 점유비: ('05) 7% → ('10) 10% → ('15) 15%
 - 축산물도매유통사업단의 축산물 도매유통 점유비:
 - 소: ('05) 33.3% → ('10) 43% → ('15) 50%
 - 돼지: ('06) 24.5% → ('10) 33% → ('15) 43%
 - 도매유통본부의 농산물 도매 물량: ('06) 2,832억원 → ('10) 9,152 → ('15) 20,000
 - 종합물류회사 (주)농협물류의 사업량: ('05) 407억원 → ('10) 2,000 → ('15) 5,000
 - 농협 가공사업 (주)NH식품의 매출: ('10) 3,000억원 → ('15) 5000억원
 - 축산 가공사업 (주)목우촌의 매출: ('05) 2,500억원 → ('10) 5,300 → ('15) 7,000

 - 경제사업 활성화를 위한 핵심전략으로 다음과 같이 3가지 분야를 설정하여 각각에 대해 핵심과제를 제시하고 있음.
- 조합 경제사업 수행역량을 강화하도록 지원

- 조합원 및 조합육성을 강화
 - 산지유통의 규모화와 조직화를 위한 중앙회의 역할 강화
 - 시군단위 연합마케팅조직을 정예화하고 단계적으로 ‘조합공동사업법인’으로 육성
 - 중앙회 도매사업 수행능력의 혁신적인 개선
 - 도매유통본부를 중심으로 「산지-소비지」 연계를 강화
 - 쌀과 축산물의 시장경쟁력 강화
 - 친환경·고품질 안전 농축산물의 생산·유통체계 확립
 - 가공사업 혁신을 통한 경쟁력 제고 및 수출농협 육성
- 중앙회 직접사업 경쟁력 강화
- 소비지 유통시설 확충으로 대형유통체에 대한 경제 강화
 - 도매사업은 중앙회, 소매는 유통계열사 및 일선조합 담당원칙
 - 장기적으로는 도매유통본부를 도매전문 유통계열사로 전환
 - 영농자재 공급 효율화로 조합 및 조합원의 시장 경쟁력 강화
 - 경제사업 전문화 및 자립기반 구축
- 경제사업 활성화를 위한 적립금 조성·지원과 투자 확대
- 신용사업의 수익창출 확대로 향후 10년간 조합자금지원 및 자체 신규투자 규모를 최대 13조원으로 확대
 - 다음으로 기본 방향에 제시한 목적을 달성하기 위한 세부계획들을 농산물

산지유통 강화, 도매 사업기능 강화, 쌀산업 경쟁력강화, 축산물 경쟁력 강화, 가공사업 혁신, 자립경영기반 확충으로 나누어 파악함.

1.2. 농산물 산지유통 강화

1.2.1. 기본계획

- 산지유통 강화를 위해 규모화, 전문화를 추진하고, 이를 위해 품목별로 선도 조합을 육성하고, 시군단위 연합마케팅조직의 하부 출하조직으로 육성하는 수직계열화를 추구
- 시군단위 이상 연합마케팅사업으로 산지유통 규모화를 추진하고 필요시 중앙회가 직접투자를 추진함.
 - 경영이 어려운 RPC사업은 시군단위 광역 RPC로 통합하여 조합공동사업법인으로 전환
- 전업농 중심으로 「축산업 핵심조합원」을 육성하고, 컨설팅 지원 강화 및 광역 브랜드를 육성

1.2.2. 농가유형별 차별화된 판매·구매 사업의 실시

- 규모화 된 소수의 전업농가와 다수의 영세농가의 요구사항이 다르고 이에 따라 농협의 역할이 달라지고 있는 여건변화를 반영하여 맞춤형 산지유통사업을 강화함.
 - 전업농가는 시장변화에 대응하여 경쟁력있는 판매사업 강화를 요구하고, 영세농가는 순회수집 등 단순판매 지원기능을 요구

표 4-1. 영농형태·규모별 맞춤형 판매 서비스(예)

구분	조합 역할	중앙회 역할
전업농	<ul style="list-style-type: none"> ○ 계약 재배 ○ 공동선별·공동계산 ○ 영농자재 순회배달 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 도매유통본부 책임 판매 ○ 종자·육묘 공급
고령·소농	<ul style="list-style-type: none"> ○ 순회수집·책임판매 ○ 영농자재 순회배달 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 순회수집 차량·예산 지원 ○ 종자·육묘 공급

- 전업농을 중심으로 출하의무 및 이용고 배당 등이 강화된 “출하자제도”를 도입하고 계약재배를 강화함으로써 전업농의 시장 경쟁력을 지원함.
 - 이를 위해 “출하자제도”의 표준안을 제정 2007년부터 선도조합, 연합마케팅조직 등에 적용하기 시작하도록 함.
 - 계약재배 대상의 재배면적 기준을 상향 조정하고 위약 시 제재를 강화하는 한편, 자금지원의 확대를 계약자의 가격위험 해소방안을 마련하여 사업효과를 극대화

- 상대적으로 시장경쟁력이 약한 고령·소농에 대해서는 조합 책임 하에 순회수집을 실시하여 공판장, 직거래장터, 하나로마트 등에 책임 판매함.
 - 이를 통하여 영세소농의 농가소득을 제고 또는 유지할 수 있도록 하고자 하는 것임.
 - 2010년까지 순회수집 우수조합을 현재의 30개소에서 300개소로 늘리고, 차량 무상 지원 및 유류비·인건비 조달을 위한 자금을 지원

- 품목별·사업유형별 선도조합 육성
 - 산지유통 선도농협을 육성하고, RPC사업도 역시 2010년까지 시·군단위 기준으로 100곳으로 통합할 계획임.
 - 선도조합에 대해서는 청과, 양곡, 축산, 가공, 인삼 등 5개 유형별로 구분하여 2005년에 125개소에서 2015년 402개소를 목표로 확대 추진할 계획임(표 4-2 참조).

표 4-2. 2015년 품목별·사업 유형별 선도조합 육성계획

단위: 개소

청과	양곡	축산	가공	인삼	계
100	100	100	90	12	402

표 4-3. 품목별·사업 유형별 선도조합 육성전략

구분	주요 내용
청과	<ul style="list-style-type: none"> ○ APC 중심으로 “품질경영시스템” 확립(시장지향적인 상품화 촉진) ○ 공동선별·공동계산 정착 ○ 조합간 사업연합(공동마케팅조직)으로 규모화·전문화
양곡	<ul style="list-style-type: none"> ○ 1군·1RPC의 “고품질 쌀 생산 일관체계” 구축 <ul style="list-style-type: none"> - 공동육묘장, 도양진단센터(공동퇴비장), RPC의 연계강화 ○ 브랜드 성가제고 및 수출브랜드 확보
축산	<ul style="list-style-type: none"> ○ 농촌형: 산지 브랜드사업(축산물 상품화) ○ 도시형: 판매, 외식, 급식사업(농촌형조합과 사업 제휴) ○ 품목형: 축종별 계열화 사업
가공	<ul style="list-style-type: none"> ○ 가공식품 브랜드 “아름찬” 연합사업 추진 ○ 고급상품화 전략 추진 및 브랜드 이미지 구축
인삼	<ul style="list-style-type: none"> ○ 계약재배를 통한 생산·유통 계열화 ○ 조합 개별브랜드를 대표브랜드 “한삼인”으로 통합

자료 : 농협중앙회 내부자료

- 5개 품목별·사업유형별 선도조합의 육성전략은 청과의 경우 APC 중심으로 “품질경영시스템” 확립 등에 초점을 맞추어 추진하는 등 다음 <표4-3>과 같이 추진할 계획임.
 - 청과물에 대해서는 공동계산제를 정착하여 품질경영시스템을 확립
 - 양곡에 대해서는 1군 1RPC의 고품질 쌀 생산일관체제를 구축
 - 축산에 대해서는 판매사업을 강화하는 회원조합으로 육성

1.2.3. 연합마케팅사업 내실화로 산지유통의 규모화 촉진

□ 사업추진 현황과 개선과제

- 연합마케팅사업은 소량·다품목의 종합농협 한계를 극복하기 위한 공동판

매활동으로 조합간 협동과 계통간 역할분담으로 규모화와 전문화를 통해 시장교섭력을 강화하기 위한 사업임.

- 조합은 우수 생산자조직 육성과 상품화 및 품질 관리기능을 수행하고, 중앙회는 마케팅을 담당하는 연합사업임.
 - 연합판매사업은 판매협약에 의한 사업추진으로, 조합원과 조합 간에는 출하계약을 체결하고, 조합과 중앙회간에는 판매위탁 협약을 체결하며, 공동계산제와 무조건 수탁 및 수수료 실비주의에 의한 비용분담을 원칙으로 하고 있음.
- 2001년도 중앙회 시범사업으로 추진된 “강원도 고랭지채소 연합사업”을 시작으로 2005년말 기준 124개임.
- 시군지부 주도형 120, 지역본부 주도형 4개의 연합마케팅조직이 발족하여 전체조합 중 54%인 609개의 조합이 참여하고 있음.
- 연합마케팅사업은 단순 지도·지원 중심의 시군지부 및 지역본부의 판매사업을 마케팅 중심 지원으로 전화시키는 계기를 마련하였음.
- 이를 통하여 농가의 조직화를 통한 공동계산제 확산 등 판매사업의 질적인 성장을 촉진하였음.
- 2005년부터 사업방식을 알선 위주에서 수탁사업으로 전환하여 사업량의 확대 및 수수료율 개선 등 단계적으로 사업의 내실화를 기하고 있음.
 - 공동계산비율을 55.4%까지 확대하고, 출하물량의 93%가 시군단위 이상의 공동브랜드(지자체 브랜드 44%, 연합조직 자체브랜드 49%)를 사용하도록 유도함.
- 그러나, 대부분의 조직이 독립사업체계가 명확히 확립되어 있지 않으며, 적정 사업량 및 적정 수수료율의 미확보로 인하여 연합판매사업의 적자폭이 증가하는 등 개선대책이 요구되고 있음.
- 2005년 기준 수수료수익은 23억원인 반면, 사업비용은 인건비 104억원

등 총 133억원이 발생되어 110억원의 적자를 기록하였음.

- 특히 우수조직의 경우에도 독립사업체계가 명확히 확립되어 있지 않아 임의조직으로서 한계점이 지적되고 있으며, 정부에서는 “조합공동사업법인”으로의 전환을 요구하고 있음.

□ 연합마케팅의 내실화 추진계획

- 시군단위 연합마케팅조직을 정예화하고 인력 및 자금·예산을 집중 지원하고 우수 연합마케팅조직을 중심으로 단계적으로 “조합공동사업법인”으로 육성하도록 함.
- 연합마케팅 사업체계를 개선하여 시군단위 연합마케팅조직을 정예화하고, 인력 및 자금·예산 등을 집중 지원토록 함.
 - 이제까지 전체 시군지부를 사업대상으로 하였으나, 2006년부터는 시군지부별 경제사업 특화방안의 일환으로 연합마케팅사업을 신청한 특화시군(2006년 현재 55개)을 대상으로 정예화하고, 인력 및 자금·예산 등을 집중 투입할 계획임.
 - 시군단위 연합마케팅조직수를 2006년에 55개소로 정예화하되, 점차적으로 육성을 강화하여 2010년도까지 100여개소로 확대함.

표 4-4. 연합마케팅사업 연도별 추진실적

구분	2002년	2003년	2004년	2005년
연합조직수(개소)	11	15	86	124
사업물량(“억원)	786	1,090	2,189	2,987
조직당 평균	(71.5)	(72.7)	(25.5)	(24.1)
수수료(백만원)	324	559	1,224	2,330
조직당평균	(29.5)	(37.3)	(14.2)	(18.8)
수수료율	0.41	0.51	0.56	0.78
비용(백만원)	824	1,959	9,424	13,300
경상손익	△500	△1,400	△8,200	△10,970
조직당 평균	(45.5)	(93.3)	(95.3)	(88.5)

자료 : 농협중앙회 내부자료

- 전담인력은 3·4급 위주로 장기근무가 가능토록 연고지 중심을 배치하
되 상품화·품질관리·유통시설관리·마케팅 등 전문교육프로그램을
개발하여 교육 후 투입할 예정임.
- 시군단위 연합마케팅조직 이외의 각 조직 유형별 우수사례를 집중분석하여,
지역별·품목별 특성에 맞는 연합마케팅사업이 전개될 수 있도록 지도·지
원체계를 차별화해 나감.
- 우수 연합마케팅조직을 정부의 공동마케팅조직 및 FTA기금 지원 대상조직
으로 선정 추진하여 정부지원사업과 연계를 강화하고, 해당조직에 대해서는
우선 중앙회 직제를 신설하여 독립사업체계를 확립하도록 함.
 - 이후 자립경영 가능성 등을 고려하여 조합공동사업법인으로 단계적으로
추진할 계획임.
 - 2005년 말 현재 정부의 공동마케팅조직은 농협 연합마케팅조직 9개를
포함하여 총 15개가 선정되어 각종 자금 및 시설 등을 집중 지원받고 있
음. 이 때 농협의 연합마케팅조직은 3년 이내에 “조합공동사업법인”으로
의 전환을 전제로 하고 있음.
 - 또한 FTA기금 지원대상조직 총 48개중 연합마케팅조직 29개가 참여하
고 있으며 이는 1년 이내에 법인으로 분리하도록 규정되어 있음. 또한
2007년도부터는 지원대상을 법인조직으로 제한할 예정임.
- 그러나 자립경영기반이 확보되지 못한 상태에서의 무분별한 법인화는 적자
누적에 따른 법인의 계속성을 유지하기가 어려울 뿐만 아니라, 수익위주의
사업전개로 협동조합의 공익적 기능이 위축될 우려가 있음.
 - 따라서 농협의 우수한 연합마케팅조직을 정부의 공동마케팅조직 및
FTA기금 지원대상조직으로 적극 선정 추진하고 우선 해당조직에 대한
중앙회 직제를 신설하여 독립사업체계를 확보하도록 함.
 - 조합공동사업법인으로의 전환은 조직별 자립경영 가능성을 고려하여 단

계별로 추진하고, 그 이전까지는 정부와 함께 중앙회에서 자립경영 조기 달성을 위해 집중 지도·지원코자 함.

- 자립경영이 가능한 우수 조합공동사업법인에 대한 지원방안을 강구함.
 - 필요시 중앙회가 선별하여 직접투자(출자)를 추진하도록 함.
- 연합마케팅조직이 시군단위 이상의 광역단위로 설치·운영되는 연합 APC 운영주체로서 참여를 확대함으로써 산지유통 활성화를 주도하도록 유도함.
 - 농협 전체적으로 세척, 절단 등 상품화 기능을 갖춘 현대화된 산지 유통 센터(APC)를 2010년까지 100개소를 확충할 예정임.
 - 이중 50개소는 연합마케팅조직에서 공공유형(지지체 소유·농협 운영)의 연합APC에 운영주체로서 참여할 계획임.
- 아울러 산지APC를 중심으로 품질경영시스템 확립을 추진하여 물류효율화 및 상품화를 추진해 나갈 계획임.
- 연합마케팅조직을 중심으로 시군단위 이상 공동브랜드 또는 농협 대표브랜드로 통합 육성하고, 연합마케팅조직을 중앙회 경제사업조직인 도매유통본부의 산지 출하조직으로 육성해 나갈 계획임.
 - 연합마케팅조직의 공동브랜드 및 농협 대표브랜드로 출하하는 농축산물은 도매유통본부가 책임 판매하는 체계를 구축토록 함.⁵
- 연합마케팅사업의 활성화로 산지유통의 규모화 및 조직화를 성공적으로 추진하기 위해서는 사업자체가 자립경영체제를 갖추어야 함.
 - 따라서 점차적인 사업물량의 확대 및 수수료율의 현실화로 2015년까지 전체 연합마케팅사업의 흑자 전환을 실현하도록 함.

⁵ 수수료는 연합마케팅조직의 인건비 등 판매관리비용(공동선별비, 운송료 등 원가성 제반비용은 수익자 부담원칙에 따라 별도 부담)임.

- 시군단위 연합마케팅조직당 평균 사업량(수수료율) 목표:
(‘06) 39억원<1.0%> → (‘10) 100억원<1.5%> →(‘15) 200억원<2.0%>
- 상품화 기능을 갖춘 현대화된 APC를 확충하되, 연합마케팅조직이 광역연합 APC의 운영주체로 참여하여 산지유통의 규모화와 조직화를 주도하도록 함.
- 수급안정사업의 마케팅기능 강화
 - 정책사업으로 추진되는 품목별 수급안정사업이 조합의 판매역량 부족으로 농가의 계약요구 물량을 전량 수용하지 못하는 현실을 극복하기 위하여, 도매유통본부의 도매사업과 연계하여 판매역량을 강화함으로써 수급안정사업의 계약물량을 확대하도록 함.
 - 수급안정사업 우수조합을 2015년까지 150개소 육성하여 도매유통본부의 전속출하 회원으로 확대하고 판매·마케팅을 대행할 계획임
 - 생산주기가 전국적으로 시기별로 이동하는 품목을 대상으로 하여 출하 시기가 다른 참여조합 간 연합마케팅(릴레이마케팅)으로 연중 시차별 공급체계를 구축하도록 함.
 - 수급안정사업 대상 품목별 특성에 따라 매취 또는 수탁 사업방식을 선택적으로 운용하여 사업의 효율성을 제고하도록 함
 - 노지채소는 매취사업 중심으로 추진하고, 시설채소 및 과실류는 수탁사업 중심으로 추진함.
 - 필요한 경우에는 매취와 수탁 양자 혼합을 통해 수급안정사업의 효과를 극대화하도록 추진함.
 - 이때 매취물량의 기준가격 하락으로 인하여 일선조합에서 손실이 발생할 경우에는 일선조합 및 중앙회의 수급안정사업적립금으로 조합손실을 보전하여 조합의 사업 리스크를 최소화하도록 함
 - 조합의 손실 보전방법은 사업조합의 적립금으로 우선 보전(1단계)한 후,

초과손실 부문은 중앙회 적립금으로 지원(2단계) 하도록 함.

□ 품목별 전국협회의 연합회적 기능 강화

- 품목별 전국협회의 사단법인화 및 자조금 사업 확대로 연합회적 기능을 강화하여 품목별 대표 생산자조직으로 육성
 - 협회의 사단법인화 확대: ('05) 11개 → ('10~) 20개
- 자조금을 2015년까지 500억원으로 확대하여 수급조절과 소비촉진 및 시장개척(수출), 홍보, 고품질 생산교육 등 품목별 연합회적 기능을 강화하도록 함.
 - 자조금 조성 확대: ('05) 56억원 → ('10) 300억원 → ('15) 500억원
 - 자조금 사업을 통해 품목별 전문기술교육 등 농업인 교육기회를 확대함. 매년 평가를 실시하여 협회별 발전방향을 제시하고, 자금 등을 차등 지원하며, 일정기준 이하로 평가되어 품목별연합회의 역할 미달 시에는 해산 권고토록 함.
- 중앙회의 품목별 전국협회 사무국 지원 기능을 강화하여 품목별 연합회적 기능을 제고토록 함.
 - 중앙회 : 사무국 운영 지원, 협회 발전방향 제시, 의견조정 등
 - 품목별 전국 협의회 : 농가 의견 수렴, 품목관련 최고 의사결정, 자조금 사업추진, 농정활동 등을 담당
- “품목별 지역대의원제”를 도입하여 농업인들의 자발적 참여를 유도하고, 품목별 전국협의회 가입 시 지역관내 품목별 작목회의 사전 동의를 거치도록 하여 협회와 조합원과의 연계를 강화함.

□ 선택과 집중에 의한 무이자·저리자금 지원 확대

- 선도조합 중심의 경제사업 수행능력 강화 지원을 위한 무이자 및 저리자금을 2015년까지 총 7조원을 확보하여 지원할 계획임.

표 4-5. 조합 경제사업 부문 자금지원 계획

구분	2005년(A)	2015년(B)	증가액(B-A)
무이자자금	2조 5,568억원	4조원	1조 4,432억원
저리자금	4,832억원	3조원	2조 5,168억원
계	32조 400억원	7조원	3조 9,600억원

주: 무이자자금은 조합지원사업준비금(중 경제사업용 적립금) 포함
 자료 : 농협중앙회 내부자료

- 제한된 자금규모 하에서 자금지원의 효율성을 높이기 위해, 선택과 집중에 의해 선도조합 중심으로 핵심사업에 집중 지원함.
 - 자금지원에서 도매유통본부 사업과 연계지원하여 소비지 도매사업 활성화를 도모함.
- 조합별 차입한도 관리의 효율성을 제고하고 시군단위 특화사업과의 연계강화를 위해, 자금 배정방식을 현행 중앙본부의 조합별 직접 배정하는 방식에서 시군지부장에게 위양하는 방식으로 전환함.

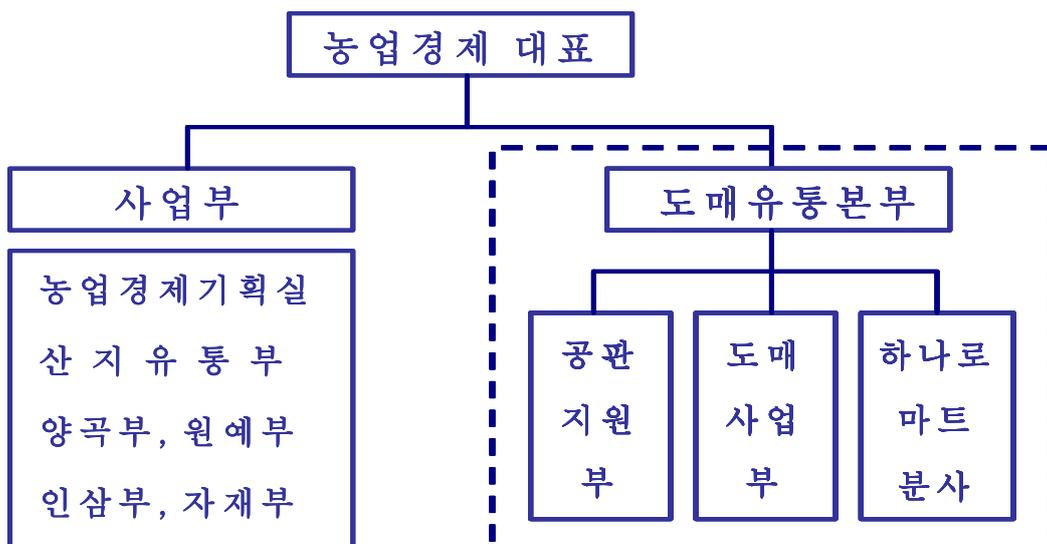
1.3. 중앙회 도매사업 수행능력 개선

- 대형 유통업체들이 구매물량 규모화에 따른 자체물류센터 건립 등으로 산지와의 직거래를 확대하는 등 시장지배력을 강화하고 있으나 중앙회의 산지-소비지를 연계하는 기능이 미흡한 것으로 평가함.
- 그 결과 농협이 농산물 유통을 주도하지 못하고 있으며, 산지조합은 규모화의 미흡 및 조직기반의 미비로 농산물 거래교섭력이 미약함.
 - 산지조합의 경제사업 추진여력 부족을 보완하기 위하여 중앙회의 도매기능을 강화하도록 함.

1.3.1. 도매유통본부를 중심으로 농산물 유통계열화 체계 확립

- 2006년도에 신설된 도매사업부를 중심으로 한 도매유통본부가 농협 농산물 판매사업의 총본부 역할을 수행하도록 함.
 - 도매유통본부가 산지-소비지를 연계하는 접속자 역할을 강화함으로써 농협 중심의 농산물 유통 주도권을 확보하도록 함.
- 도매유통본부가 주도적으로 대상 업체별 선호 등에 따라 전략상품을 선정하여 전속 공급하는 맞춤형 도매마케팅을 전개하여 민간유통업체 및 식자재업체 등을 대상을 도매판매를 확대하도록 함.
- 또한 도매유통본부가 하나로마트 및 민간수퍼의 체인화(전속거래처)를 추진하여 안정적 판로를 확보하도록 함.
 - 조합의 300평 이상 하나로마트를 도매유통본부의 전속거래처로 2010년까지 300개소 확보함. 이를 위해 기준을 마련하여 2007년부터 수도권에 시범적용 후 전국적으로 확대해 나갈 계획임.

그림 4-1. 농업경제사업부문 중앙본부 조직도



- 생활물자사업의 평택물류센터 설치로 당일 배송능력을 확대함으로써 도매 유통의 경쟁력을 강화해 나가도록 함.
- 중앙회의 자체 판매능력 확대뿐만 아니라 대형 유통업체와의 전략적 제휴를 추진하여 도매 물량을 획기적으로 확대하도록 함.
 - E마트, 롯데마트, 홈플러스 등 국제 대형 유통업체와 농산물 도매 공급을 위한 제휴사업의 추진 방안을 적극 검토함.
 - 이러한 민간자본과 자본제휴 추진소요액은 1조원규모로 추진하도록 함.
 - 이를 통해 국내 특정 대형 유통업체의 지분 10% 보유 시 농협은 E마트(신세계) 2대 주주, 롯데마트(롯데쇼핑) 3대 주주로서의 영향력을 확보하여 농산물 전속거래 요구가 가능하며, 주주로서의 배당수익도 기대됨.
 - 대형 유통업체와 판매코너 설치 및 농산물은 농협, 공산품은 대형 유통업체가 조달·공급하는 상품구매 및 제휴사업 추진 방안을 검토함.
- 중장기적으로는 도매유통본부를 계열 자회사로 전환함으로써 사업의 전문성 및 운영의 효율성을 제고하는 방안을 적극 검토함.
 - 도매유통본부는 체인화 된 민간 슈퍼마켓과 계통판매장을 가지며 대형 유통업체와는 제휴를 통해 관계를 공고히 함.

1.3.2. 공판장 경쟁력 강화로 농산물 판매능력 제고

- 또 다른 도매사업의 하나인 도매시장의 공판장 사업에 대해서는 거래제도의 다변화, 경영사업의 확대 등의 농안법 개정예에 적극 대처하여 다양한 사업방식을 도입함으로써 공판장의 경쟁력을 강화함.
 - 가격진폭이 적은 품목 등을 중심으로 매수판매(매취사업)를 실시하고, 매취사업 활성화를 위한 면책범위를 확대토록 함.
 - 파렛트 출하품·친환경농산물·품질인증품·상장예외품목 등을 대상으로 정가·수의매매를 확대할 계획임.

- 공판장간 출하주 정보 공유를 통한 고객관계마케팅(CRM) 기반을 구축하여 공판장 출하자 관리를 강화하도록 함.
- 중도매인의 규모화 추진 등으로 공판장의 분산능력을 제고하여 경쟁력을 강화함.
 - 중도매인의 구조조정 유도를 통한 규모화를 추진할 계획임
 - 대량거래처의 공동개발 등 중도매인과의 협력마케팅을 강화하고, 업체류 등 공판장의 취약품목을 취급하는 중도매인을 자금지원, 점포 우선공급 등을 통해 적극 영입하여 공판장의 분산능력을 제고함.

1.3.3. (주)농협물류를 농축산물 종합물류회사로 육성

- 농협 전 계통조직의 운송 관련 기능을 (주)농협물류로 통합하여 물류비용 절감 등 농축산물 물류의 효율성을 제고해 나갈 계획임.
- (주)농협물류의 물류센터를 2007년 평택에 190억원을 투자하여 8천평 규모로 설치하고, 2010년까지 전국에 8개소의 영업망을 설치함.
 - 사업범위를 운송업, 주선업, 택배, 해운업 등으로 확대하여 (주)농협물류를 농축산물 중심의 종합물류회사로 육성하도록 함.

1.4. 쌀 생산·유통체계 확립

- 수입쌀 시중유통에 따른 농협 쌀 경쟁력 확보가 시급한 현실이며 정부의 쌀 수매 등 양정기능 축소에 따라 농협의 역할이 증대하고 있음.
 - 수입쌀이 시판되고 있으며, 수매제도도 공공비축제로 전환되면서 농협의 역할이 강조되고 있음.

- 그러한 과정에 농협의 양곡사업을 담당하고 있는 지역농협의 RPC사업이 원료곡의 고가매입, 판매가격 하락 등으로 인하여 경영악화가 심화되고 있음.
 - 농협 쌀사업을 강화하고 RPC의 경쟁력을 강화하는 전략이 필요함.

1.4.1. 고품질쌀 생산 시스템 구축

- 우수 원료곡의 확보를 위해 RPC별 2개 이내의 우수품종으로 통일하고 농가와의 계약재배 비율을 2010년까지 100%로 확대함.
- 2010년까지 건조저장시설 1,044개소를 확충하여 쌀 야적으로 인한 품질저하의 원인을 해소하고, 완전미 비율을 선진국 수준으로 확대하기 위해 관련 장비를 확충함.
- 수입쌀 시판 등에 대응하여 고품질쌀 생산을 위한 조사·연구, 쌀 소비촉진 및 시장개척 등 쌀산업 안정을 위한 「쌀 자조금제도」 도입을 정부와 협의하여 적극 추진토록 함.

1.4.2. RPC 통합 추진 및 책임경영기반 마련

- RPC 운영의 경쟁력 제고를 위해 현재 조합단위로 운영되고 있는 RPC를 2010년까지 시군 단위 규모로 통합한 규모화 된 광역 RPC를 100개소로 추진함.
 - RPC 통합추진을 위해 중앙회의 무이자자금 및 보조금을 지원할 계획임.
 - RPC 통합계획: ('05)181개소 → ('07)142 → ('10)100
 - 통합 RPC 당 최대 무이자자금 90억원, 보조금 1억원을 지원 예정이어서 보다 신속히 규모화 하도록 함.
- 통합 RPC의 책임경영체제 확립을 위해 조합공동사업법인을 설립하고, 법인

의 대표이사는 공모제를 통해 전문경영인을 영입함으로써 통합RPC의 경영 혁신을 도모함.

- RPC의 원료곡 매입에 따른 가격리스크 및 자금부담 최소화를 위해 수탁방식을 도입하여 추진하도록 할 계획임.
 - 수탁방식은 매입 시 일정액의 선금을 먼저 지급하고, 농가 희망에 따라 시점정산 및 공동계산방식을 병행는 것임.
- 중앙회의 일선조합의 벼 매입자금 지원 규모를 2007년까지 2조원으로 확대하여 연간 500억원의 농가 수취가격 상승효과 및 산지 쌀값 안정을 도모하도록 함.

1.4.3. 양곡유통센터의 쌀 판매 역량 강화

- 농협쌀은 민간쌀에 비해 질이 떨어진다는 인식을 파괴하기 위해 요식업소 및 단체급식용 쌀 상품을 개발하여 공급함.
- 양곡유통센터를 중심으로 농협의 수도권 쌀 판매역량을 강화해 나가겠음.
 - 수도권 소재 유통센터, 하나로마트, 신도불이창구 등 수도권 계통사업장의 양곡을 양곡유통센터에서 일괄 공급토록 추진함.
- 젊은 층이 선호하는 쌀 가공식품의 개발확대에도 지속적으로 노력하겠음.
 - 쌀냉면 등의 다양한 가공식품을 개발하고 농협 계통판매장에 쌀 가공식품 판매코너를 2010년까지 330개소로 확충하려 쌀 판매능력을 확대함.

1.5. 축산물 생산·유통체계 확립

1.5.1. 축산업 핵심조합원 육성

- 축산물의 안정적·고품질 생산 기반을 조성하고 이를 농협사업과의 연계를 통해 농협 축산경제사업의 경쟁력을 강화하기 위하여, 전업농을 중심으로 농협의 축산업 핵심조합원을 선정하여 육성함.
 - 농협사료 이용 등 계통사업 이용률 등을 감안하여 핵심조합원을 선정하고, 핵심조합원-조합-중앙회간 상호 역할과 의무사항에 대해 약정을 체결·이행
 - 2015년까지 한우와 양돈부분을 시작으로 총 1만여 명의 핵심조합원을 확보하고, 총 4,495억원의 자금을 지원함으로써 조기에 사업이 성공적으로 정착될 수 있도록 지원함.

1.5.2. 가축개량 및 컨설팅 강화로 고품질 축산물 생산기반 조성

- 농협은 그 동안 가축개량사업을 통해 한우의 체중 향상 및 젖소의 산유량 증가 등 축산물의 생산량 향상을 통한 농가소득 제고에 크게 기여해 왔음.
 - 축산물 생산이력제를 주도함으로써 브랜드사업과 연계한 농협 중심의 가축 혈통관리체제를 구축하고, 한우 육종농가의 육성 및 혈통관리의 내실화 등으로 개량성과를 제고함.
- 축산컨설팅사업은 사료 및 유통사업 등 농협의 각종 사업과 연계를 강화함으로써 상승효과를 제고하고, 전문가 육성 등을 통해 조합과 축산농가가 컨설팅 효과를 가시적으로 느낄 수 있도록 내실화함.
 - 고품질 컨설팅을 위해 조합 및 중앙회 직원을 대상으로 전문성 확보를 위한 외부 위탁교육 및 통신연수 실시 증으로 2015년까지 전문 컨설턴트 750명을 육성할 계획임.

1.5.3. 일선조합의 축산물 브랜드 통합·재편으로 경쟁력 제고

- 농협 축산물 브랜드에 대한 소비자의 인지도 제고를 위하여 2005년 말 현재 총 194개에 달하는 조합의 축산물브랜드를 한우 20·돼지 5·기타 축종 5 등 총 30여개의 광역단위 공동브랜드 중심으로 재편함.
 - 공동 브랜드 사업의 효율적 운영을 위해 연합사업단을 설치·운영하고, 사업참여조합에 대해 총 900억원(브랜드당 30억원)을 지원함.
- 신규 연합브랜드인 전국 단위 「○○한우(가칭)」 브랜드를 개발하고, 대한민국 대표 한우브랜드로 육성하여 2015년까지 국내 한우시장의 30% 이상 점유를 목표로 추진할 계획임.
- 국내 소 도축두수의 23%를 차지하는 육우의 안정적 판로 확보를 위해 수입육과 경쟁 가능한 국내산 육우브랜드를 개발 육성할 계획임.

1.5.4. 브랜드축산물 중심의 도매유통기능 강화

- 산지-소비자간 축산물 유통시장의 접속자로서의 역할을 강화하기 위해서 2006년도에 통합·신설된 축산물도매유통사업단의 기능을 활성화함으로써 축산물 유통시장의 주도권을 확보하도록 함.
 - 축산물도매유통사업단의 사업 수행조직으로서, 수도권·호남권·영남권에 권역별로 각각 축산물도매유통센터를 설치·운영함으로써 지역별 도매영업을 담당하도록 함.
 - 수도권은 서울부천축산물공판장, 호남권은 나주축산물공판장, 영남권은 고령축산물공판장에 도매유통센터를 설치함.
- 축산물도매유통사업단은 계통매장에 대한 축산물 일괄 공급은 물론, 대형유통업체와의 브랜드축산물 공급계약 체결로 공급규모를 대폭 확대하는 등

브랜드축산물의 도매마케팅을 강화함.

- 핵심조합원 육성사업과 연계하여 한우·돼지의 출하 물량을 확보하는 등 계통출하 확대로 축산물공판장의 운영을 활성화함으로써 축산물의 도매유통 점유비를 제고함.
 - 계통출하 확대를 위해 출하선급금을 2015년까지 270억원 규모로 확대하고, 계통출하 독려반의 상시 가동 및 데이터관리(DB)화를 통해 출하조합원에 대한 관리를 강화함.
- 축산물도매유통사업단의 기능 강화 및 공판장의 운영활성화로 2015년까지 축산물 도매 점유비를 43~50%까지 제고함.

1.5.5. 축산물 소비지 판매망 확보

- 국내산 축산물의 유통차별화 및 21세기 식육문화를 선도하기 위한 「축산물브랜드 종합플라자(Meat Complex)」를 설치하여 운영할 계획임.
- 중산층 및 고소득층을 대상으로 우리 축산물의 홍보 및 특화된 고급판매장으로 운영하기 위해, 브랜드축산물 특화판매장을 설치할 계획임.
 - 설치 및 운영 주체로는, 중앙회에서 2015년까지 약 1,500억원(개소당 50억원)을 투자하여 서울 및 수도권지역에 30개소를 설치·운영할 계획이고 대도시 조합이 희망 할 시에는 자금 지원하는 방안을 강구함.
- 국내산 축산물 소비의 저변 확대를 위하여 축산물 체인사업으로 프랜차이즈형 대리점 사업을 신규 추진하여 브랜드축산물 및 중등육을 판매할 계획임.
 - 2015년까지 프랜차이즈형 대리점을 100개소 이상 확보하고, 조기에 소기의 사업성과를 거두기 위해 자금지원 방안을 검토함.

- 농·축산업의 자원을 활용하여 도시민을 대상으로 한 체험·학습형 「농축산 테마파크」를 개발·조성할 계획임
 - 중앙회의 안성목장 부지 총 39만평 중 20만평을 활용하여, 학습체험관, 전시관, 가든판매장, 기타 레저시설 등을 갖춘 「농축산 테마파크」의 설치방안을 추진 검토 중에 있음. 아울러 「농축산 테마파크」의 조성사례를 참고하여, 조합단위로 도시민이 참여하는 「관광목장」의 운영을 지원함.

1.6. 농협 가공사업 강화

1.6.1. 국내 최고의 농산물 가공식품회사 설립·운영

- 기존 조합별로 운영되는 농산물 가공공장 운영의 한계성을 극복하기 위하여 가공식품의 신제품 개발 및 제품 홍보 등의 마케팅 기능을 담당하는 (주)NH식품(가칭)의 설립을 추진할 계획임.
 - 조합가공공장은 반제품, OEM생산 등 제품의 생산에 주력하고, (주)NH식품은 상품개발 및 마케팅을 담당함으로써 상호 역할분담에 의한 효율성을 제고해 나감.
 - 가공공장 운영조합과 공동출자를 원칙으로 하고, 이를 위해 조합에게 (주)NH식품의 지분참여를 촉진함.
- 원칙적으로 기존 조합의 시설을 활용한 OEM생산을 추진하되, 대규모 신규 투자가 필요한 부문에 대해서는 직접투자를 실시할 계획임.
 - 직접 신규 투자 부문은 김치(2008년 준공 목표) 및 인삼(2009년 준공 목표)에 대해 우선 추진하고, 두부 및 쌀가공 시설은 조합 등으로부터의 인수 또는 2008년 이후 별도 확보방안을 마련함.
 - 음료 및 기타 부문은 조합시설을 최대한 활용하되, 물량 확대 여부에 따

라 2010년 이후 별도 확보방안을 검토함.

- (주)NH식품은 100% 국산재료만을 사용하여 우리 농산물의 부가가치를 제고하되, 고급 상품화 및 브랜드이미지 구축으로 취약한 가격 경쟁력을 품질로 극복하도록 함.
- (주)농협유통의 급식센터를 인수하여 외식사업을 체계화하고 시설을 현대화하여 학교 등의 단체급식사업을 강화함.
 - 또한 출장뷔페사업 및 가족형 레스토랑 등으로 사업영역을 확대함.

1.6.2. 목우촌을 국내 최고의 축산종합식품회사로 육성

- 육가공 및 계육가공 식품산업을 선도하고 축산물 가공사업의 시장경쟁력을 강화하여 조합원 생산 축산물의 판로를 확대하기 위하여, 목우촌을 국내 최고의 축산종합 전문 계열사로 육성함.
 - 현재의 목우촌분사를 2006년 7월 이후 계열사로 전환하였으며, 기업적 경영방식을 도입하여 책임경영체제를 확립하고 전문성 강화로 경영효율을 제고하고자 함.
 - 가공시설의 확충 및 보완으로 시장 점유율을 확대함으로써 시장선도력을 강화함.
- 경쟁업체 대비 원가경쟁력 강화를 위하여 양돈장, 종계장 및 부화장을 신규로 확보하여 수직계열화 사업체제를 구축함.
 - 투자계획은 양돈장(3개소, 410억원), 종계장(114억원), 부화장(38억원)임.
- (주)목우촌의 사업구조를 고부가가치 중심으로 재편함.
 - 1차 가공품 위주의 식육사업 중심에서 부가가치 및 수익성을 높일 수 있는 제품 중심으로 재편함.

표 4-6. 돈육가공공장과 계육가공공장 신규 확보계획(2008년 이후)

시설	생산능력	판매예상물량 ('10)	부족시설	투자금액
돈육가공공장	40톤/일	80톤/일	40톤/일	350억원
계육가공공장	10만수/일	18만수/일	8만수/일	150억원

자료 : 농협중앙회 내부자료

- 농협 계통판매장내 입점을 확대하고 외식사업 및 체인사업 가맹점을 2015년까지 3천개소로 확대하는 등 사업영역을 확대함.
- 목우촌 브랜드가치를 활용하여 목우촌명가, 패밀리 레스토랑 등 외식사업 다각화 방안을 강구하고, 신사업 개발 및 수출확대를 도모함.

1.7. 소비지 유통시설 확대 및 운영강화

1.7.1. 소비지 유통시설 신설 확대로 소매유통 점유비 제고

- 농축산물 시장개방 확대 및 대형유통업체의 시장지배력 확대에 대응하여 우리 농축산물의 안정적 판로확보를 위하여 농협자체의 소비지유통시설을 확대하도록 함.
- 2015년까지 1,000평 이상 대형판매장 37개소, 300평 이상 슈퍼수퍼마켓(SSM) 375개소 등 총 412의 소비지 유통시설을 신설할 계획임.
 - 대형판매장은 중앙회, 슈퍼수퍼마켓(SSM)은 도시조합 위주로 설치하고, 경합해소를 위한 전담기구를 설치·운영함으로 경합을 최소화 함.
- 소비지 유통시설 확충을 위한 소요재원은 대형판매장 개당 1,000억원, 슈퍼수퍼마켓은 개당 75억원으로 계산하여 2015년까지 총 6조 5,125억원으로 추정됨.

- 대형판매장은 중앙회가 직접 투자하고 수퍼수퍼마켓은 조합간 공동투자 및 중앙회 자금 지원확대로 조합의 초기 자금부담을 경감하도록 함.
- 소비지 유통시설 확충에는 막대한 자금이 소요되나, 농협 판매장의 공익적 특성상 수익극대화가 현실적으로 어려워 수익에 의한 재투자가 곤란함.
- 이에 대응하여 정부지원을 요청하면서 생산자 단체의 소비지유통시설 확충에 대하여 정부의 119조 투융자계획과 연계한 정책자금지원을 건의

1.7.2. 소비지 유통시설 운영 강화

- 현재 소비지 유통시설은 투자유형 즉, 중앙회 직접투자 유형, 지자체 투자-위탁운영 등의 유형에 따라 자회사로 운영하는 경우와 중앙회 직할 사업장으로 운영하는 경우로 크게 구분되고 있음.
 - 자회사의 경우도 농협유통이 있고, 충북유통 등으로 세분화되어 운영되고 있음.(중앙회 직할사업장 12개, 유통계열사 5개)
 - 각각의 분리된 소매유통사업장이 독립적인 구매와 판매활동을 수행하고 있어 효율성이 저하되고 있음.
- 소매유통사업의 효율성을 제고하기 위하여 중앙회 소비지 유통조직을 단일 자회사로 통합하도록 함.
 - 현재 투자유형 등에 따라 계열사 또는 중앙회 직할사업장으로 각각 운영되고 있는 소비지 유통조직을 단일 계열사로 통합하여 운영의 전문성 및 효율성을 제고함.

1.8. 경제사업 활성화를 위한 투자확대

- 경제사업 활성화를 위하여 향후 10년('07~'15년) 동안에 중앙회 경제사업

표 4-7. 중앙회의 회원조합 자금지원 및 소비지 투자 규모('06~'15)

산 지 유통			소비지 유통	계
무이자	저리자금	소계		
4조원	3조원	7조원	6조원	13조원

자료 : 농협중앙회 내부자료

활성화를 위하여 6조원을 투자하고, 산지유통 활성화를 위하여 7조원의 무이자 저리자금을 지원함.

- 중앙회 경제사업 강화를 위하여 소비지유통시설 확충에 3조 7천억을 투자하고, 대형유통업체에 대한 1조원의 자본제휴로 판매능력을 제고하고, 물류센터 및 목우촌 등 투자를 확대함.
 - 산지유통에 대해서는 무이자자금으로 4조원을 지원하고, 저리자금으로 3조원을 지원함. 특히 도시조합의 하나로마트 대형화(SSM)를 위한 지원에 1조 1천억을 투자하도록 함.
- 운동체 조직에서 경영체 조직으로의 마인드로 전환하고, 특히 수익사업 부분의 수익력 확충을 지속적으로 강화해 나가 자립기반을 구축함.
- 소매유통사업장, 가공 부문 등의 사업 분야에 대해서는 계열사 추진을 확대하고, 경영체적 기능을 확대 도입하여 수익력을 확충함.
 - 현행 매출액 또는 취급액 중심의 사업량 위주의 관리에서 탈피하여, 경상이익 또는 당기순이익 달성을 목표로 하는 손익 위주의 사업관리 방식으로 전환함.
 - 경영부진 사업 분야에 대해서는 대대적인 경영혁신 추진과 사업방식의 개선으로 조기에 경영 개선 효과를 도모함.
- 조합 지도·지원을 위한 비수익사업 수행에 따른 비용을 한시적으로 교육지원회계에서 부담하는 방안을 추진함.
- 교육지원사업비가 경제사업 적자요인으로 작용하고 있으므로 이를 개선하기 위하여 교육지원사업부문으로 전환함.

표 4-8. 경영혁신 추진 및 사업방식 혁신(예)

구분	경영 개선 사항
유통사업장	<ul style="list-style-type: none"> ○ 산지형 농산물종합유통센터의 용도전환 <ul style="list-style-type: none"> - 물류기지, 상품화 시설로 활용 ○ 경영 개선 전망 불투명 사업장 폐쇄 추진 <ul style="list-style-type: none"> - 부산화훼공판장, 양곡공판장 등
기타 사업	<ul style="list-style-type: none"> ○ 신토불이 창구: 신·경 상승 효과 극대화 추진 ○ 상품권: 금융집포에서 인터넷 위주로 판매처 전환 ○ 농협e쇼핑: On/Off 유통사업 상승 효과 극대화 목표로 조직 및 사업방식 전면 재검토

자료 : 농협중앙회

- 기타 수익력 확충 및 비용 절감을 적극 추진함.
 - 외식사업 진출, 가공사업의 확충, 농약 원제시장 진출 확대, 계통 유류사업의 확대 등 신규수익원을 지속적으로 개발
 - 중앙회의 도매유통사업 부문은 바이어 통합과 구매·마케팅 비용의 절감 등을 통해 경영효율성을 제고하고, 대형유통업체 및 식자재업체 등을 대상으로 사업 및 수익력을 확대함.
 - 계열사는 중장기적으로 주식회사 상장 등으로 투자재원을 확보하고 투자수익률이 낮거나 농업부문과의 연계성이 낮은 계열사의 매각을 통해 자본력을 확보함.

2. 신경분리를 위한 경제사업 필요자본금

- 농협중앙회는 신경분리를 위한 사업부문별 자본금 분배 및 필요자본금 규모 산정을 위하여 먼저 순자산개념을 적용하였음.
 - 사업부문별로 순자산이란 자산에서 부채를 차감한 현재 소유하고 있는 순자산의 총액이 어느 정도인지를 산출하는 과정임.

- 순자산을 산출하면서 계정간 주고받은 내부거래는 서로 상계한 것을 가정하고 있음. 내부거래는 서로 필요에 의해 자금을 거래한 것이므로 상계하도록 함.
 - 이는 사업부문간 내부거래에 대해서는 차입한 사업부문이 필요한 자산이라는 근거에 기초하고 있음.
- 내부계정 상계 후 현재 경제사업 부문의 순자산액은 2조 7,006억원으로 산정되었음.(표 4-9 참조)
- 순자산액(2조 7,006억원) = 농업경제(2조 4,077억원) + 축산경제(2,929억원)
 - 경제사업부문의 순자산액이 현재의 사내자본금보다 10정도 많은 것은 경제사업이 신용사업으로부터 자금을 많이 차용하여 운영하고 있다는 것을 의미함. 특히 비료계정적자, 양곡사업 등 정부 정책사업을 대행하면서 신용사업에서 차입한 것이 많음.

표 4-9. 내부계정 상계 후 사업부문별 순자산(2005)

단위 : 억원

계정과목	신용	농업경제	축산경제	관리회계	교육지원	합계
자산	1,325,234	53,714	5,181	13,846	69,999	1,467,974
부채	1,312,884	52,339	3,848	12,154	531	1,381,756
순자산 (A)	12,350	1,375	1,333	1,692	69,468	86,218
내부계정 상계 (B)	2,564	23,142	1,592	9,936	△37,234	-
이연법인세 배분 (C)	562	△ 440	4	△ 651	525	-
내부출자 제거 (D)					△12,075	△ 12,075
조정 후 순자산 (E=A+B+C+D)	15,476	24,077	2,929	10,977	20,684	74,143
		27,006		31,661		

- 필요자본금을 산정하기 위해 다음으로 경제사업의 적자를 해소하기 위한 방안으로 필요자본금을 도출하고 있음.
 - 이는 신용사업과 경제사업이 분리되면 경제사업부문의 적자는 자체적으로 해결하는 자립기반을 확보하여야 하기 때문임. 이를 위하여 적자에 대해 자본금으로 보완하여 준다는 것을 가정으로 하여 추가 필요자본금을 산출하였음.

- 그런데 순자산개념을 도입하면서 사업계정간 자금거래를 상계하였으므로 경제사업부문이 신용사업으로부터 차입한 이자비용이 축소하기 때문에 추정손익이 변하게 됨.
 - 이와 같이 내부자금 거래를 반영한 추정손실은 이전보다 축소되어 연간 1,531억원으로 다시 산출됨. <표 4-10>과 같이 산출한 추정손익계산서를 기준으로 하여 농업경제에서 955억원, 축산경제에서 576억원의 손실이 발생하고 있음.

표 4-10. 신경분리 후 경제사업 자립을 위한 추가필요자본금 산출

단위 : 십억원

구 분	농업경제	축산경제	합 계
매출총이익	375.2	98.1	473.3
관관비	432.9	125.5	558.4
영업손실	△57.7	△27.4	△85.1
이자수익	149.6	-	149.6
이자비용	73.9	2.1	76
공통관리비	28.0	15.3	43.3
교육지원비	85.5	12.8	98.3
세전손실	△95.5	△57.6	△153.1
법인세비용	-	-	-
당기순손실	△95.5	△57.6	△153.1
할인율	3.5%	3.5%	3.5%
추가필요자본금	2,729.6	1,644.3	4,373.9

자료 : 농협중앙회

- 신경분리가 되면 경제사업부문이 이 1,531억원의 경제사업 적자를 해소하여야 함. 이 적자부분을 영구히 흑자기조로 유지하여야 하므로 이에 따른 필요한 자본금 규모를 산출함.
- 농협중앙회는 손실보전을 위한 영구잉여현금흐름 산출을 위해 최소 자산운용 기회비용률로 계산한 할인율 3.5%를 적용하였음.
 - 3.5%의 할인율을 적용한 근거는 경제사업부문이 사업의 성격상 일반기업과 같은 투자수익률을 기대하기는 어렵기 때문에 자본의 무위험 기대 수익률은 얻어야 한다는 기준임.
 - 즉, 신용사업부문의 과거 4년간 예수금 및 차입금의 평균조달금리를 기준으로 하여 3.5% 할인율이 산정됨. 농협의 자본조달 비용을 기준으로 한 것임.
 - 이 할인율은 앞으로 경제사업부문에 자본을 투자할 경우 투자수익률(ROE)이 3.5% 이상은 되어야 한다는 목표치를 제시한 것이라는 의미도 가지고 있음.
- 경제사업부문 추정적자(1,531억원)에 이 3.5%의 할인율을 적용하여 추가필요자본금 산정한 결과 4조 3,714억원이 도출됨.
 - 따라서 경제사업의 독자생존을 위해서는 순자산액 2조 7,006억원과 적자 수준 1,530억원을 영원한 해소를 위한 추가 필요자본금 4조 3,714억원을 합한 금액 7조 720억원이 필요한 것으로 제시함.
- 경제사업 부문은 자체 교육지원사업비를 부담하면서 독자생존이 가능하도록 분리 시점의 자체 순자산액과 더불어 적자를 해소할 수 있는 수준의 자본금이 추가로 확보되어야 함.
 - 이 추가필요 자본금이 신경분리를 기간을 결정하는 중요한 요소가 되고, 그에 따라 경제사업 활성화 방향을 설정하도록 하고 있음.

3. 농협의 경제사업 활성화 계획에 대한 평가

3.1. 경제사업 활성화 계획에 대한 평가

3.1.1. 개선된 사항

- 농산물 시장개방에 대응하여 농협의 역할이 강조되고 있지만 중앙회의 경제사업 성과가 낮다는 것이 신경분리를 추진하게 된 요인임.
 - 경제사업이 적자구조를 형성하고 있어 수익성이 높은 신용사업에만 치중하고 경제사업에는 소홀히 하고 있다는 비판임.
 - 그런데 농협의 경제사업 활성화 계획에서는 사업규모를 획기적으로 확대하는 계획을 제시하고, 구체적으로 달성하고자 하는 목표를 제시하고 있는 것이 과거와의 차이점임.
 - 산지유통 점유비율을 현재 45%에서 55%로 확대하고, 도매유통본부의 도매 사업량을 2조원으로 확대하여 도매유통 점유비를 현재 29%에서 40%로 확대함.
 - 또 소비지시장의 점유율을 현재 7%에서 2015년까지 15%로 증대하고, 가공사업을 활성화함.
 - 사업목표를 명확히 제시하여 경제사업 활성화 의지가 제시되고 있다는 점이 긍정적으로 평가됨.
- 중앙회 사업기능 강화를 통하여 수익성을 제고하고, 목표달성을 위한 구체적인 투자계획이 제시되고 있다는 점도 긍정적임.
 - 중앙회가 지원기능 중심이고, 산지의 농산물을 판매하여주는 기능이 미흡한

상태이었으나 경제사업 활성화 계획에서는 중앙회 판매능력을 제고하고자 하는 사업기능을 강화하는 방안을 제시하고 있음.

- 도매유통본부의 역할을 강화하여 산지출하조직의 판매능력을 제고하여 주는 방안을 제시하고 있음.

- 도매유통본부의 장기적인 법인으로 분리, 하나로클럽 등 대형소매점의 출점 확대 그리고, 민간 중소소매점의 체인화로 안정적 판로를 확보하고자 함.
 - 대형유통업체와 전략적 자본 제휴 추진(1조원)으로 대형유통업체를 통한 국산농산물의 판매능력 확대를 도모함.
 - 가공식품회사 (주)NH식품의 설립으로 농산물 가공사업을 주도하고, 산지 회원조합의 가공사업의 판매능력을 제고하여 부가가치 창출능력을 제고함.
 - 축산 가공회사 목우촌을 자회사화하고 사업규모를 확대하여 부가가치 제고 등 사업체적 역할 강화

□ 중앙회 사업구조 개선을 위한 계획을 수립하여 중앙회사업의 매출이익률을 제고하도록 함.

- 현재 중앙회와 자회사로 구분되어 추진되고 있는 종합유통센터 및 하나로클럽을 하나의 단일 소매기업으로 통합하는 구조조정 방안을 중요과제로 제시함.
 - 현재 종합유통센터가 분리되어 있어 통합구매를 추진하지 못하고, 서로 다른 판매전략을 적용함으로써 효율성이 낮은 점을 개선함.

- 장기적으로는 중앙회 공판장과 도매유통본부를 하나의 법인으로 통합하여 도매법인의 기능을 강화하는 비전을 제시하여 전문성을 제고하고자 하고 있음.

□ 경제사업 활성화를 위한 구체적인 자금지원 확대 계획을 제시하고 있어 활성화계획의 실천성이 제고되고 있음.

- 중앙회 직접사업 투자확대, 회원조합 경제사업 지원을 위하여 향후 10년간

13조원의 자금조성, 투자지원하도록 함.

- 회원조합 경제사업 활성화를 위한 자금지원에 대해서도 과거와는 달리 자금 지원의 투명화, 효율성 제고를 위하여 「심사위원회」 제도를 도입하여 선택과 집중지원으로 효율성을 제고하고자 함.

3.1.2. 미흡한 사항

- 경제사업 활성화를 위한 사업규모의 확대 및 자본투자의 확대 등의 계획을 제시하고 있으나 비효율적인 사업추진방식 및 사업방식에 대한 개선방안이 제시되지 않고 있는 것이 미흡한 점임.
 - 비효율적인 사업추진방식에 대한 개선방안이 제시되고 있지 않으며 계통사업추진에 중점을 두고 있음.
 - 중앙회 사업과의 수직계열화를 추진하고 있어 이를 활용하지 않은 조합은 역으로 지원이 축소되는 사업추진방식을 제시하고 있음. 이는 일선조합의 경제사업이 중앙회 경제사업에 종속, 지배되는 결과를 초래할 것임.
 - 모든 조합원 및 일선조합을 동등하게 취급하여 모두 만족시키는 방안을 제시하고 있어 사업추진 효율성이 저하됨.
 - 전업농 등 농업에 핵심적인 농가들이 농협사업에서 이탈하는 것을 방지하고자 하는 방안이 부족함.
- 산지유통사업의 활성화 및 경쟁력 제고를 중요한 과제로 제시하고 있으면서도 이의 구체적인 실천방안 제시는 미흡한 상태임.
 - 산지가 영세할수록 중앙회 경제사업이 보다 더 많은 기능을 수행하여야 하고, 이에 따라 회원조합 경제사업 지원을 위한 부담이 확대되는 농협체제에 대한 개선방안이 미흡하게 제시되고 있음.
 - 장기적으로 산지유통조직이 자체 수익성을 확보하면 중앙회 자금지원

필요성이 축소되고, 이는 중앙회 경제사업부문의 교육지원사업의 부담을 축소하게 되어 경제사업부문의 자립기반을 촉진하게 됨.

- 산지의 마케팅을 담당하는 조합 조직들(연합마케팅, 통합RPC)이 자립경영을 확립하는 것이 필요하며 이를 위해서는 규모화와 아울러 새로운 상품 개발 등을 통한 가치 창출이 요구됨. 이와 관련된 지속적인 지원 시스템에 대한 방안이 부족함.
 - (주)NH식품과 기존의 회원조합 가공시설, 그리고 산지마케팅조직을 연결하는 효율적인 연계방안이 제시되지 않고 있음.
- 중앙회의 회원조합 지원육성정책 방향은 회원농협의 산지유통사업 개선방향을 규정하는 중요한 기준으로 작용함.
- 회원농협이 영세한 경제사업 구조의 개선을 추진하지 않고 중앙회 지원에 의한 현상유지는 오히려 비효율만 확대하게 됨.
 - 현재도 유통운전자금 및 회원지원적립금(05년)으로 지원한 규모가 2조 4,993억원에 이르고 있음.
- 일선조합의 경제사업 지원을 7조원으로 확대하지만 기존과 동일한 단순지원형식(일선조합 적자보전 방식) 유지는 문제가 있음.
- 선도조합 육성, 연합마케팅 조직의 정예화 등에 먼단위 산지유통사업체제의 개선 등 사업구조조정 계획이 없어 한계임.
 - 일선조합의 경제사업에 대한 경쟁체제의 도입, 성과관리 평가시스템의 부족으로 자금지원 효과가 축소될 것임.
- 다양한 사업영역의 확대에도 불구하고 적자구조 해결 가능성 제시는 부족함.
- 경제사업의 적자요인인 낮은 매출이익률, 비수익사업 수행에 따른 판매관리비 부담, 차입이자 과다, 교육지원사업비 분담 등에 대한 중앙회의 개선방안 제시가 극히 미흡
- 제시된 경제사업 활성화방안을 추진하더라도 만성적인 적자구조가 지속

될 수밖에 없을 것으로 판단됨.

- 경제사업 집행 교육지원사업비 확대와 이의 손익분담은 경제사업의 적자를 더욱 가중시키는 방향으로 방안을 제시하고 있는 것도 문제임.
- 중앙회 사업 중심의 산지유통 강화전략을 제시하고 있는 것도 효율성을 떨어뜨리게 됨.
 - 도매유통본부를 중심으로 한 수직적 계열화에 중점을 두는 체제로 산지 유통사업의 자체경쟁력 제고, 수익성 제고에 대한 유인을 떨어뜨리는 부작용을 초래할 수 있음.
 - 중앙회를 통한 계통사업이 시장효율성이 높지 않을 경우, 구매사업과 같이 비싼 가격을 유지하는 비효율성 초래하게 됨. 계통사업 이용이 확대 되면 중앙회 자금지원으로 그 손실을 대체하는 사업체제의 개선이 제시되지 못하고 있음.
 - 신경분리를 주장의 하는 근거중의 하나가 중앙회 사업이 산지를 지배 종속시키는 것을 해결하는 것임.
 - 중앙회 경제사업 자체 경쟁력 강화에 집중을 하고 있는 산지유통사업 활성화 방안은 중앙회의 산지지배가 강화됨.
 - 농협경제사업 전체가 산지유통조직—도매유통본부(NH식품)—종합유통센터(소매)로 이어지는 계층적 계통사업구조
 - 연합마케팅 등 중앙회사업과 수직적 계열관계에 있지 않는 산지유통조직 육성을 위한 지원정책 제시 미흡
 - 수직계열화 방식은 산지유통조직의 역할을 제한하게 되고 기획력도 약화시키는 부작용도 있음.
- 신설되는 조직이나 경영체에 대한 책임운영 주체의 선정 계획이 없음.

- (주)NH식품, 37곳의 대형 판매장, 500곳의 슈퍼수퍼마켓(SSM) 등이 산지, 도매, 소매에서의 경제사업 활성화를 위해 신설될 것이지만 이들을 어떻게 운영해 나갈지에 대한 계획은 없음.
 - 막대한 자금이 소요되는 시설투자를 통한 경쟁력 강화도 중요하지만 이와 더불어 전문인 책임경영과 적절한 감시체제의 구축도 필요함.
- 경제사업 활성화 방안에 대한 성과평가체계가 미흡함
 - 경제사업 활성화를 위하여 사업영역의 확대와 이를 위한 투자 및 자금지원을 확대하는 방안을 제시하고 있지만 이의 실현 가능성 및 효율적 이행과정에 대한 평가체계가 부족
 - 경제사업 활성화 이행단계의 검증과 평가과정이 미흡
 - 장기적으로 자회사 체제가 강화되면 자체 수익성 위주 운영에 대한 산지 중심의 의사결정을 유도하는 보완장치가 필요
 - 경제사업 활성화 방안이 효과적으로 추진되고 있는지에 대한 검증과정이 없으면 활성화 계획의 상호신뢰 구축이 부족
 - 소비지 유통 활성화를 위해 대형소매장 37개를 확대하고자 하지만 적정부지 확보 가능성, 높은 지가에 의한 수익성 확보의 실현 가능성 등에 대한 검토가 부족함.
 - 소비지 유통 확대전략이 효과적인 전략인지에 대한 비전도 부족함.
 - 13조원의 지원, 투자자금을 확보하는 것이 가능한지에 대한 것도 의문

3.2. 경제사업 필요자본금 산정에 대한 평가

- 순자산개념을 도입하여 경제사업에 대한 필요 자본금 규모를 보다 높게 추정한 것으로 평가됨.

- 정책사업 추진을 위한 자금 즉, 장기미수금을 순자산으로 산입하여 필요자본금을 과다 추계한 것임.
 - 장기 미수금 등 정부에 대부한 자금에 대해서는 ‘10년 전에 상환계획을 가지고 있음. 이러한 장기미수금은 사업목적으로 활용되고 있지 않으므로 이에 대한 비용을 부담하는 방안은 마련되어야하지만 이를 위해 자본금을 보유할 필요는 없음.
- 또한 회원조합 경제사업 활성화를 위한 장기 대여금을 자본금으로 확보하는 것도 순자산의 개념을 추계한 것이 됨.
- 그 결과 경제사업부문의 순자산이 과다 추계되어 필요자본금이 크게 증가하고 있음.
 - 이는 신경분리 추진에 대한 억제요인으로 작용하고 있음.
- 경제사업 부문의 당기순손실을 1,530억원으로 산정하고 있는데 이는 사업구조의 개선, 구조조정의 추진 등 자구노력이 반영되지 않고 있음.
 - 사업구조 개선 및 사업합리화 등의 노력이 반영되어야 함에도 불구하고 이를 반영하지 않는 수익성을 바탕으로 필요자본금을 산출한 것임.
 - 순자산에 의한 이자비용 축소의 추정손익은 추정하고 있지만 사업 합리화, 구조조정 등에 의한 손익개선 효과 등은 반영하지 않고 있어 손실이 과다 추계됨.
 - 농협은 경제사업을 활성화하기 위해 13조가 넘는 대규모의 투자계획을 발표하였으나 이를 통한 수익률 개선에 대한 효과가 반영 안됨.
 - 13조원이 투자되면 사업성이 개선되므로 이에 따라 적자규모도 축소되어 추가 필요자본금 수준이 다름.
- 적자구조 해결을 위하여 할인율 3.5%를 적용하여 추가 필요자본금이 4조

- 3천억이 있어야 한다는 주장은 설득력이 낮음.
- 적용 할인율 3.5%는 농협경제사업의 특수성을 고려할지라도 너무 낮음. 예를 들어 가장 안전한 투자대안이라 여겨지는 미국국채의 수익률보다도 낮음.
 - 농협의 논리는 경제사업이 지원사업의 성격이 강하기 때문에 높은 할인율을 적용하는데 무리가 있다는 것임.
 - 적자가 발생한다고 하여 이를 자본금으로 소유하여야 한다는 것은 설득력이 낮음.
 - 적자를 해소할 수 있는 기제만 있으면 되지 반드시 자본금으로 해결하여야 한다는 것은 대안을 축소한 것임.
 - 필요자본금 수준은 적자구조 해소보다는 손익개선을 위한 사업 활성화 전략의 수립과 이의 안정적 추진을 위한 필요한 자본규모를 산출하는 것이 보다 적합한 접근방법임.
 - 농협의 경제사업 활성화 계획에 따르면 13조의 자금을 조성하여 7조원은 산지유통 강화를 위한 지역 농협 지원에 사용하고, 6조원은 소비지 유통망 확대를 위한 신규투자에 사용함.
 - 신규사업 투자 내용을 살펴보면 대형판매장과 슈퍼수퍼마켓의 신설 그리고 대형 유통업체와의 제휴를 위한 대형 유통업체 지분에 대한 투자임. 이를 산지유통 강화를 위한 지역농협 지원과 같은 투자기준으로 보는 것은 무리가 있음.
 - 소매 유통업의 평균 수익률, 일반적인 기업투자의 기대수익률 등을 복합적으로 고려하는 것이 필요함.
 - 예를 들어 추정 순손실액 1,530억원을 7조와 6조의 비율(0.53 : 0.47)을 기준으로 각각 811억원, 719억원으로 나누고 이를 농협이 제시한 할인율(3.5%)과 3.5%보다는 높은 수익률(예를 들어 5%)로 각각 할인한다면 추가 필요자본금은 3조 7,550억원(2조 3,170억원 + 1조 4,380억원)이 됨.

제 5 장

농협경제사업 활성화 방안

1. 농협 경제사업의 과제

1.1. 환원사업 방식의 산지유통사업 개선

- 조합원과 조합간의 거래에서 사업을 통한 이익환원보다는 비용을 보조하여 주는 환원사업적 사업추진 많음.
 - 이러한 환원사업 방식의 사업추진으로 조합원의 책임과 권한이 불분명하고, 조합원은 무한 서비스 요구하고, 무임승차가 빈번히 발생함.
 - 조합원이 거래 교섭력을 높이는 협력사업에는 참여하지 않고, 저품위의 농산물만 조합을 통해 판매하려는 ‘무임승차’등 문제가 노출됨.
 - 산지유통사업에서 공동계산 참여비율이 저조 : 10.3%('05년)
- 환원사업적 사업추진의 결과 조합의 경제사업은 적자사업이라는 인식이 지배적이고, 이해관계가 복잡한 공동계산 등 시장지향적인 판매사업 추진보다는 환원사업 위주로 추진으로, 경제사업 적자 구조를 고착화

- 형식적 판매사업 위주로 운영되어 시장대응능력이 저하됨.
- 판매사업은 조합원의 요구에 형식적으로 대응하는 수준이며, 투자는 사업성보다 정부지원의 정책자금 여부에 따라 결정
 - 영세한 조합체제를 유지하면서 경제사업 적자를 정부, 중앙회 저리자금 지원으로 수지균형을 유지하게 되어 중앙회의 교육지원사업비의 규모를 확대시키고 있음.
- 향후 농업구조는 소수의 전업농이 농업생산을 전담하고, 다수의 고령농 및 겸업농의 생산량 비중은 축소될 전망이다.
 - 전업농가가 농협 판매사업에서 이탈하고, 다수의 영세소농만이 참여하는 구조로는 일선조합의 산지유통사업의 경쟁력 확보가 곤란함.
 - 일본농협의 산지유통사업에서도 전업농가의 이탈이 경쟁력을 약화시키고 있음.
 - 전업농가가 농협의 산지유통사업에 적극 참여하도록 하는 의사결정구조를 일치시켜주고, 핵심조합원으로 참여하도록 하는 것이 과제임.
 - 환원사업 방식의 사업추진보다는 참여에 비례하여 비용과 수익을 공유하는 비례원칙을 적용하는 것이 필요함.
- 또한 일선조합이 지역적으로 분할되어 규모가 영세하여 대형화되어가고 있는 소비지시장에 대한 시장교섭력을 확보하지 못하고 있음.
 - 시장대응능력을 제고하고자 하는 규모화 된 산지유통사업 체제로의 전환도 미진한 상태임.
 - 거래출하물량이 부족하여 안정적인 공급능력 확보도 어렵고, 물류의 효율화도 실현하기 어려움.
- 과제 : 일선조합의 핵심 조합원 육성 및 조직화에 집중하고 일선조합 경제

사업의 규모화·전문화를 적극 추진하고, 사업추진방식의 개선이 수반되어야 함.

1.2. 중앙회의 도·소매 유통사업 부족

- 대형 유통업체들은 점포 수의 확대와 전국 체인화에 의한 통합구매로 소비지시장의 지배력을 확대하고 있음. 또한 점포간 경쟁심화에 따라 수익성 확보를 위해 수입농산물 취급을 확대하고 있어 우리 농산물 시장확보가 어려워져가고 있음.
- 대형소매점은 도매시장 조달에서 산지 직거래로 전환하면서 조달단가를 축소하기 위하여 출하조직간 과도한 경쟁으로 산지판매가격의 하방압박을 초래하고 있음.
- 산지 우수브랜드보다 자체브랜드(PB : Private Brand) 강화하고자 하여 산지에 대해 자체 기준에 의한 맞춤 생산, 맞춤 유통을 요구하여 상품화의 이익을 산지에 제공하지 못함.
 - PB브랜드의 강화는 외국농산물의 직수입 확대를 가져올 수 있음. 중국에서 제조한 김치를 국내업체가 수입하여, 대형소매점에서 PB브랜드로 판매한 사례가 발생함.(‘05.5)
- 대형유통업체, 식자재 업체가 규모화하여 대량구매를 추진하고 있으나 일선조합은 영세하여 이에 대응하는 것이 한계가 있음.
- 규모화된 소비지에 효과적으로 대응할 수 있는 중앙회 차원의 도매마케팅 사업이 미흡한 실정임.
 - 일선조합이 개별적으로 거래처를 발굴하여야 하는 관계로 할인판매 요구 등으로 산지유통사업의 적자가 확대됨.

- 중앙회는 종합유통센터가 도매사업을 담당하고 있지만 자체 판매장인 하나로클럽 위주로 이루어지고 있고, 대형유통업체 등 농협조직 이외의 거래처 개발은 소극적인 상태임.
 - 가공사업은 목우촌 정도가 기능을 할뿐 회원조합의 농산물을 가공·판매하는 능력은 낮은 상태
- 국내산 농식품만을 취급하는 농협의 소비지 판매망도 부족
- 농협이 산지유통사업과 도매사업만 담당하면 되지 비조합원을 대상으로 하는 소매사업에 참여할 필요가 있는가 하는 비판도 있음.
 - 이는 소매사업이 중앙회 하나로클럽의 이익중심으로 이루어지는 것에 대한 비판임. 기능적으로 대형유통업체의 독점적 지위를 견제하거나 산지의 상품화 노력을 촉진하는 효과가 있다면 참여는 가능함.
 - 산지는 기반이 되어 있지 않은 상태에서 사업이익만을 위한 소매사업 활성화는 문제가 되기도 함.
 - 농산물 소매에서 차지하는 판매액 비중은 7%에 불과하여 과점화된 민간 대형유통업체에 대한 견제 기능이 부족함.
 - 대형마트(300개소) : 이마트 79, 홈플러스 40, 롯데마트 44, 농협13, 기타 124개
- 과제 : 중앙회 도소매사업을 활성화하여 산지유통을 지원하도록 중앙회의 도매사업 역할 강화와 소비지 유통망 확충, 가공식품 확대 등 안정적인 판매기반 구축을 위한 경제사업 강화

1.3. 경제사업의 만성적인 적자구조 개선

- 판매사업, 구매사업 등 순수 경제사업 수익으로 지도사업 비용을 충당하지 못하는 구조를 형성하고 있음.
 - 경제사업의 경상손익(05년)은 △710억원으로 이중 순수 경제사업 경상손익이 44억원(농업경제 △58, 축산경제 102)인 반면 지도사업 수행비용이 판매비 등까지 포함하면 △754억원으로 적자의 주요인이 됨.
 - 지도사업이 혼재되어 있어 경제사업의 경영성과를 올바르게 평가하기가 곤란하여 사업전략 개선이 어려운 상태임.
- 경제부문 지도사업은 직접사업비(983억원)와 지도사업 수행비용(754억원)으로 구분됨
 - 직접사업비는 교육지원회계(교육지원사업비)에서 지출하고 교육지원사업비 분담 제도를 통해 경제부문이 일부 부담
 - 지도사업 수행에 따른 인건비 등의 사업관리비는 경제부문의 판매관리비로 계리됨(754억원).
- 순수 경제사업은 차입이자 비용('05년 364억원)을 감당하고도 44억원의 흑자를 내고 있으나, 지도사업 비용 1,737억원을 현재의 경제사업 수익으로 감당하는 것은 한계가 있음
 - 지도사업비용을 경제부문이 부담하고, 그에 따른 적자는 최종적으로 결산에 의해 신용부문이 부담하고 있음.
- 만성적인 적자구조는 유통사업 등에 대한 투자를 어렵게 하고, 단순 환원사업, 구매사업 등에 중점을 두고 사업 추진하도록 함.

- 순수사업이 아닌 지도사업의 적자에 의해 경제사업이 적자가 발생하는 구조의 개선이 필요함.
- 이러한 지도사업비의 과도한 지출은 일선조합의 경영보조지원으로 이어져 경영성과를 왜곡시킴으로써 비효율적 사업추진을 존속시키는 요인으로 작용함.
 - 농협 전체의 측면에서 평가한 사회적 비용을 많이 초래하는 비효율적 요인임.
- 과제 : 일선조합 경제사업 기능을 올바르게 확립하여 효율화하고, 지도사업과 순수 경제사업의 분리를 위한 자회사화가 필요함.

1.4. 중앙회·일선조합의 역할분담 체계 미비

- 회원조합과 중앙회는 형식적으로는 하나의 거대한 네트워크를 형성하고 있으나, 사업측면에서 조직간 역할분담 체계는 미흡함.
 - 산지조합이 직접 소비지 정보를 파악하고, 무계획적으로 사업을 추진하여 효율성이 저하되어 적자의 원인이 되는 등 역부족 호소
 - 일선조합이 적자를 기록하면 다시 중앙회의 지원으로 충당하는 부분이 많으므로 일선조합과의 효율적 관계가 중요함.
- 회원조합에 대한 하향식 지원위주의 경제사업 및 교육지원사업 추진으로 판매사업 등 경제사업부문에서 역(-) 시너지 효과 발생
 - 중앙회가 회원조합에, 회원조합이 조합원에게 혜택을 단순 전달하는 하향식 지원위주의 경제사업 수행구조
 - 농협 전체적으로 시장변화에 적합한 사업방식이 아닌 과거 개발시대에 적합한 보조지원방식의 사업구조를 고착화시킴.

- 중앙회는 판로확보보다는 무이자자금 지원 등을 통해 회원조합의 경영적자를 보전하는 수준
 - 회원조합 경영 안정을 위한 무이자자금 지원이 회원조합 구조조정을 오히려 지연시켜 경제·신용사업의 규모화를 저해
 - 면단위 지역조합은 사업체적 경제사업 수행보다는 조합원에게 환원사업 위주의 단기적인 이익을 주는 사업 구조 선택
 - 이에 따라 회원조합은 더 많은 정부 및 중앙회 지원을 요구하여 신용사업의 부담을 가중 : 역(-) 시너지 효과 발생
- 과제 : 중앙회(소비자가 원하는 소비지농산물정보를 산지에 제공)와 회원조합(산지에서 농산물을 생산·공급)역할분담 명확화

2. 비전과 기본전략 설정방향

2.1. 농협 경제사업 목표

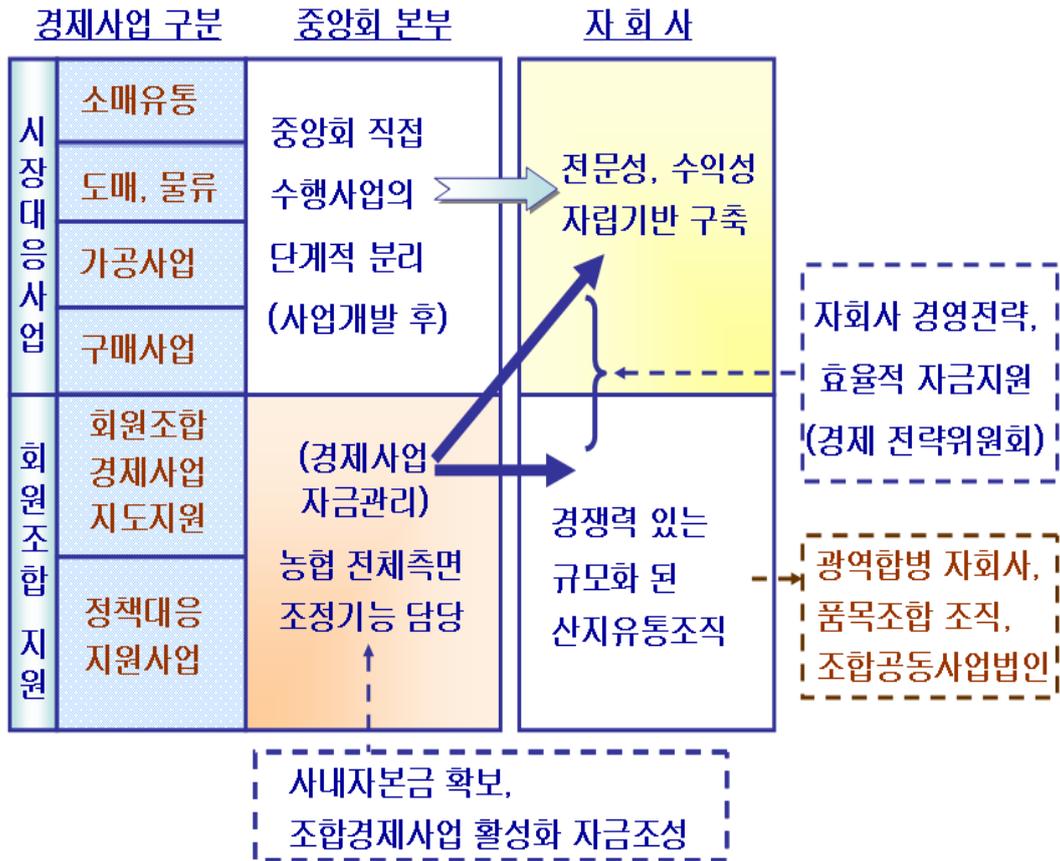
- 부가가치를 창출하는 농협 경제사업을 구축하여 우리 농업을 고부가가치 산업구조로 발전시키는 「종합 농식품 유통그룹」으로 발전
 - 농협 경제사업 영역을 확대하도록 다양한 사업에 대한 투자를 확대하고, 투자의 효율성을 제고하도록 운영원칙의 효율화, 시스템의 개선
 - 회원조합 경제사업 지원, 지도사업을 효율화하여 경제사업의 적자구조를 개선하도록 농협전체의 경제사업 체제를 개선
- 농협중앙회 신경분리가 추진되기 이전에 농업인이 바라는 경제사업 활성화를 위한 안정적 기반을 구축

- 시장개방 및 소비지시장 변화에 대응한 필요한 경제사업을 담당하기 위해서는 많은 투자가 필요하고, 이의 안정적 수익성을 유지해야 함.
 - 사업초기에는 적자구조를 유지하게 되므로 신경분리 이전에 이를 안정화시키는 것이 필요함.
- 경제사업 활성화를 사업추진실적, 투자실적으로 설정할 수도 있지만 시장에서의 성과를 바탕으로 구체적 목표를 설정하도록 함.
 - 산지유통사업의 규모화 전문화를 통해 산지 농산물 판매비율 : 60%
 - 소비지 시장에서의 도소매사업의 활성화로 일정 시장을 점유하고, 산지 출량을 안정적으로 판매망을 확보 : 15%(9조) 이상 시장점유율을 확보하여 산지가 안정적으로 시장접근을 할 수 있는 기회 제공
 - 가공사업에 대한 투자확대로 우리 농산물의 부가가치 제고

2.2. 농협경제사업 활성화 기본방향 설정

- 경쟁력 있는 회원조합 경제사업을 육성에 적극 지원 (선택과 집중)
 - 선택과 집중으로 경쟁력과 수익성 있는 산지유통조직 육성
 - 시군단위 규모화 된 다양한 형태 산지유통조직 육성에 집중
 - 핵심육성대상 : 광역단위 합병조합, 품목조합, 조합공동사업법인
 - 산지유통조직 중심 농가조직화로 계획생산-계획출하체계 구축
 - 품질관리체계를 강화하도록 농가 조직화를 위한 출하제 제도 확립
 - 출하자제도를 강화하여 철저한 품질관리체계 확립 및 안정적 공급능력의 확보로 경쟁력 제고
- 중앙회 경제사업 영역확대 및 자립기반 구축

그림 5-1. 농협 경제사업체제 개선방향(안)



- 시장대응사업과 비수익사업(사업기반조성기능) 분리로 경제사업의 경쟁력을 제고
 - 시장대응사업(수익사업)은 신규영역을 확대, 개발하여 안정화 한 이후 효율성 극대화를 위해 자회사로 분리하여 자립기반 확립들을 개발하고, 단계적으로 자회사로 분리
 - 지도지원 중심에서 사업체적 기능을 강화하고 효율화하도록 신규사업 투자확대와 경영개선을 추진

- 새로운 부가가치 창출을 위한 사업영역의 지속적 확대

- 중앙회가 사업의 주체로 적정수익을 추구하거나, 사업수행으로 중앙회와 조합의 수익창출이 가능한 사업
 - 새로운 영역 : 도매사업, 식자재사업, 전처리식품, 가공사업 등
 - 현재 시점의 손익은 적자이나 사업체제 개선, 새로운 부가가치 창출사업을 확대할 경우 흑자전환이 가능
- 비수익사업은 「선택과 집중」 지원방식으로 산지유통조직을 규모화, 전문화하도록 지원을 강화하고, 지원 후 자립기반이 확립되면 지원규모를 점차 축소
- 비수익사업은 회원조합 경제사업 합리화, 효율성 제고에 집중
 - 회원조합 판매사업의 규모화, 전문화를 촉진하여 농가에 도움이 되는 판매능력을 제고하고 자립기반 확립에 집중
 - 회원조합, 조합원이 필요로 하는 지도지원사업은 지속
 - RPC지원, 농산물안전성관련사업, 산지컨설팅, 농산물 수출관련사업, 회원조합 브랜드 개발, 홍보, 흙 살리기 운동, 친환경농산물 생산기반 구축 등 회원지원사업으로 주로 인건비가 발생
- 경제사업 성과평가지스템 구축
- 농협 경제사업 전체측면에서 경제사업 활성화 목표 - 전략수립 - 이행과정 평가체계 구축
 - 산지 중심의 경제사업 목표설정, 전략심의, 성과평가 및 자금지원심사 등을 담당하는 「경제사업전략위원회」 설치운영

3. 산지유통사업 활성화 주요 방안

3.1. 산지유통사업 목표

- 국산 농산물을 소비자 요구에 맞는 상품으로 개발하여 유통하여 농가 농업 소득을 제고하는 산지유통시스템을 혁신하는 것을 목표로 설정
 - 현재 45%인 농산물 취급 점유비를 '15년까지 60%로 확대
- 선택과 집중에 의해 중앙회 지원, 지도로 경쟁력과 수익성의 자립기반을 갖춘 규모화, 전문화 된 산지유통조직 육성하는 것을 목표로 설정
 - 자립기반 구축과 안정적 사업추진을 위해서는 매출규모 300억~500억 이상 규모화 된 산지유통조직 목표
 - 「선택과 집중」의 원칙에 의해 시군단위 규모화 된 다양한 형태 산지유통조직을 집중육성
- 나주연합사업단 사례 : 판매관리비 3억원, 수수료율이 1%면 사업량이 300억 원 이상이어야 함.
 - 30억 원의 무이자자금 지원이 있으면 이것의 운용수익(1.5억)을 감안하면 150억 원(순천농협 3-5년 후 150억 매출달성)
- 전업농 중심의 「회원제 출하자제도」 도입으로 농가조직화, 품질관리체계 강화
 - 공동계산, 계약재배 등 유통협약으로 전속거래를 약정한 회원제 출하자제를 도입하여 농가 조직화를 강화
 - 작목반을 회원제 출하자제로 재조직화, 교육 강화
- 경쟁력을 가진 규모화·전문화된 핵심 산지유통주체를 집중 육성하여 판매

능력을 제고하고 자립기반도 구축

- 품목(과수, 축산), 합병 및 조합공동사업법인을 산지의 핵심 주체화
 - 산지유통점유비 : ('05)45% → ('10)50% → ('15)60%
- 산지유통 추진성과 평가 시스템 구축 및 평가결과에 따른 차별화된 지원체계 구축
 - 산지유통 심의위원회를 설립하여 성과평가 시스템을 마련하고 다양한 유인책(Incentive)을 마련
 - 경제사업지원자금 7조원(무이자 4조)을 핵심조합에 집중 지원

3.2. 산지유통사업 세부추진 과제

- 전업농 중심의 「회원제 출하자제」 도입으로 농가 조직화를 강력히 추진하여 철저한 품질관리와 안정적 공급능력 확보
 - 출하농가와 산지유통주체가 공동계산, 계약재배 등 출하협약을 체결하고 산지유통의 회원제 조합원으로 활동하도록 유인
 - 이질화되어가고 있는 조합원 요구에 효율적으로 대응하기 위해서는 조합원제도도 그에 적합하게 이원화하는 것이 필요함.
 - 전업농 중심의 출하자제 농가 : 산지유통조직의 전속회원(매년 가입비 납부)으로 의사결정과정에도 참여
 - 영세고령 겸업농 : 지역복지센터를 중심으로 복지, 지역개발사업에 치중하면서 순회수집 지원
 - 출하자제 도입으로 사업참여의 책임도 지고, 사업이용의 권리도 가진 안정

적 공급능력을 갖춘 계획출하체계를 구축

- 산지유통조직 소속의 품질관리사 지도를 받아 출하하는 계획생산-계획생산체제의 품질관리시스템을 강화
- 「회원제 출하자제」 도입을 위한 유통협약 표준약관 적용하여 GAP, 이력추적체계, HACCP 등 품질관리체계 확립

○ 「회원제 출하자제」 육성을 위해 잘된 산지유통조직에 대해 중앙회의 산지유통 활성화 자금지원 등 인센티브(지도사업비)지원

- 중앙회의 교육지원사업비 지원목표, 지원방법이 일선조합의 사업구조, 사업추진방식을 결정하는 요인이 되고 있음.
- 「회원제 출하자」에 대한 사업참여방법, 생산품질관리 등에 대한 지속적인 교육을 강화

□ 규모화·전문화된 품목조합, 광역합병조합과 조합공동사업법인 및 연합사업체를 체계적으로 육성하여 판매능력 제고

○ 중앙회가 일선조합의 산지경제사업을 어떤 방향으로 육성할 것인가 전략을 마련하고, 일관되게 지원하는 체제가 구축되어야 함.

- 일선조합 경제사업이 자체 자립기반을 구축하고, 자기완결구조를 형성할 때 중앙회 경제사업 효율성이 더욱 더 증대됨.

○ 「선택과 집중」 지원원칙으로 산지유통조직 규모화, 전문화 유도하는 것을 원칙으로 설정함.

- 이제까지 산지유통사업이 적자구조이기 때문에 이를 지원하는 방식인 지원체계를 자립기반을 구축하는데 지원하는 체제로 전환함.
- 회원조합 경제사업 활성화 자금지원을 엄격히 심사하여 전체적 효율성을 제고하도록 하여 자립기반 구축을 유도함. 사업의 유형은 다양화하여 지역특성을 반영하도록 함.
- 경쟁력 있는 산지유통조직 육성을 위하여 컨설팅 지원을 강화

- 규모화 된 산지유통조직은 다양한 사업추진으로 수익성을 확보함.
 - 산지유통시설(RPC, APC, LPC) 운영, 대외 마케팅담당, 전처리편이식품, 단체급식 등 다양한 사업모델로 수익성 제고
- 산지유통사업의 품목별 전문화를 강화하기 위하여 품목조합 육성을 위한 차별화된 유통자금을 지원
 - 품목조합은 전업농 중심의 경제사업을 보다 많이 수행하고 있으나, 연합 판매사업, 조합공동사업법인 등과의 지원에서 배제될 수 있으므로 이를 개선하기 위한 품목조합 육성자금을 마련하여 지원함.
 - 품목조합으로는 특정품목을 일정금액이상(예 : 100억원) 판매하는 조합을 집중지원하여 품목전문조합으로 발전시킴.
- 규모화 된 산지유통조직의 한 유형으로 광역합병조합을 적극적으로 육성하고, 이를 촉진하기 위한 체계적인 육성이 필요함.
 - 광역합병조합 출현을 촉진하도록 지도하고, 합병조합은 합병 후 일정기간에 걸쳐 특별자금 및 경영컨설팅을 지원하여 조기에 경영정상화가 가능하도록 지원
 - 합병의 효과(규모화, 중복비용 절감 등)가 극대화 되도록 하는 지원시스템 마련하고, 사업의 효율화를 위한 조직체계 구축을 지원함.
- 시군단위이상 연합마케팅조직을 정예화 및 사업 내실화를 통한 산지유통의 규모화 촉진
 - 발전단계(기초,발전,선도)에 따른 차별화된 지원·관리로 중앙회 도매유통본부의 산지 출하조직으로 육성
- 출범 초기에 있는 「조합공동사업법인」을 산지 농산물유통 규모화의 핵심 주체로 적극 육성하도록 함.
 - 읍면단위로 분산되어 있는 일선조합을 빠른 시간 내에 합병하는 것이 어렵고, 연합판매사업의 사업구조 한계점을 극복하기 위해서는 조합공동사

업법인제도를 활성화하는 것이 필요함.

- 중앙회가 추진하고 있는 연합판매사업이 조합공동사업법인으로 발전하도록 전략을 수립함. 이를 위하여 조합공동사업법으로 안정적 전환 및 경제사업기능을 강화하도록 일선조합-중앙회 공동투자형태의 공동사업법인 설립·운영을 추진하도록 함.
 - 중앙회-조합 공동투자형의 목표를 설정하고(예 : 100개소), 법인당 중앙회 우선출자규모를 설정함. 자본금 10억원 규모일 경우 중앙회 50% 우선출자, 조합 50% 출자함. 그러면 총 1,000억원의 투자자금이 필요함.
 - 중앙회는 사업을 RPC, APC 중심으로 추진하고 있으나, 직접출자는 소극적인 상태임.
- 전문화된 과수, 축산품목 등을 중심으로 품목별 선도조합을 육성하여 연합사업의 주축이 되도록 함.
- 중앙회의 선도조합 육성목표: ('05) 125개소 → ('10) 200 → ('15) 402
- 품목별 특색을 고려한 산지유통 기능 강화(중앙회 계획을 바탕으로 함)
- '쌀'은 계약재배 확대, 건조저장시설 확충, RPC통합 등을 추진하고 판매역량을 강화
 - 농협 RPC에 필요 전량을 계약재배하고, 수확 후 품질관리시스템 구축
 - 계약재배 확대 : ('06) 1,135천톤/조곡 → ('08) 1,447
 - 건조저장시설 확충 :('06) 461개소 → ('14) 1,044
 - RPC의 시군단위 통합추진 및 활성화를 위한 통합 마케팅능력 강화하고 조합공동사업법인으로 전환하여 전문성을 제고함.
 - 전체 RPC : ('05)181개소 → ('10) 100(1시군 1RPC)
 - RPC당 무이자자금 최대 90억원, 건조저장시설 설치자금 등 지원
 - 양곡유통센터의 쌀 판매역량 강화 및 쌀 가공제품 개발확대
 - '축산'은 정예 핵심조합원 육성 및 브랜드개발·육성에 중점

- 축산업을 선도할 정예핵심조합원을 육성하여 생산단계의 규모화 및 품질경쟁력 제고
 - 핵심 농가수 : ('06) 600호 → ('15) 10,000
(한우 4,500, 양돈 2,000, 낙농 2,500, 양계 1,000)
 - 농협 축산물브랜드 개발·육성으로 품질 경쟁력 제고
 - 브랜드 통합·재편 : ('05) 194개 → ('08) 20개
 - 한우는 농협 대표브랜드 및 육우브랜드를 신규로 개발·육성, 양돈 브랜드는 연합사업을 확대 추진
 - 한우 : '15년까지 국내 한우시장 30% (12만두)점유
- 『원예·특작』 등은 수급안정 및 수출확대를 위한 거점육성 및 시스템을 정비
- 전업농에 대한 「계약재배안정화사업」, 영세 고령·소농에 대한 「순회수집서비스」 사업 등 판매서비스 제공
 - '15년까지 순회수집 우수조합 300개소 선정 및 지원
 - 우수 농산물 수출을 통한 농산물 수급 및 가격안정을 위해 수출거점농협 육성 추진
 - 수출거점 농협 : ('05) 71개소 → ('10) 150 → ('15) 200
 - (주) 농협무역을 농축산물 무역회사로 육성, 1억5천\$ 수출달성
 - 수급안정사업과 도매사업과의 연계 등을 통한 수급안정사업의 마케팅 기능 강화 추진
- 산지유통 역량강화를 위해 전문인력 육성, 고품질 생산·유통체계 확립, 농축산 기자재의 공급효율화를 추진
- 농산물품질관리사, 축산컨설턴트 등 전문인력 양성 확대
 - 품질관리사 육성 : ('05) 510명 → ('08) 800 → ('08) 1,000
 - 축산컨설턴트 육성 : ('06) 260명 → ('08) 400 → ('15) 750
- 친환경 농산물 브랜드 유통 및 자조금사업 활성화로 친환경 농산물 생산·

유통체계를 구축하고, GAP확대 등 안전관리시스템 확립

- 친환경 농산물 브랜드 『아침마루』 상품 확대 : ('06) 50억원 → ('15) 500
- 친환경자조금 사업 확대 : ('06) 8억원 → ('10) 20
- 농협 판매장내 전문판매코너 : '10년까지 200개소 설치
- GAP 참여농협 : ('05) 39개소 → ('15) 450
- 품 목 수 : ('05) 26개 → ('15) 65

○ 가축분뇨자원화 및 자연순환 농업체계구축을 통한 친환경 축산시스템을 구축하고, HACCP 및 축산물이력추적시스템 확대 적용

- 가축분뇨 공동자원화 시설 : ('06) 7개소 → ('16) 70
- 자원화 선도조합('16년까지 50개소)을 통해 친환경농업 추진조합에 퇴·액비 공급
- 100% HACCP 인증('10) 조합 80개, 한우이력추적시스템 전면 적용('08) 및 돼지이력추적시스템 시범도입

○ 농축산기자재 공급효율화로 획기적 생산비 절감 추진

- 권역별 종자·육묘공급체계 구축하여 종묘사업 강화
 - 종자사업 : ('05) 50억원(4%) → ('10) 90억원(10%)
 - 육묘산업 : ('05) 12억원(2%) → ('10) 47억원(5%)
- 계통 유류사업의 일괄입찰구매, 농약원제의 OEM생산방식 도입 등으로 영농비 절감 추진
- 고품질 사료생산·공급능력 확대로 점유율 제고 및 사료가격 안정 주도 : 2,400억 투자
 - 계통사료 생산량 : ('05) 4,406천톤 → ('15) 5,250
 - 계통사료 점유비 : ('05) 29% → ('15) 35
- 축산기자재 공동구매사업을 통한 양축농가 구입비용 절감

4. 중앙회 도·소매 유통사업 강화 방안

4.1. 중앙회 도·소매유통사업 기본방향

- 도매사업 강화, 소비자유통망 확충으로 산지농협 취급량의 50%(소비지 농산물의 15%)를 중앙회가 담당판매하도록 사업기능을 강화함.
 - 도매사업을 강화하도록 도매부서를 통합하여 경종, 축산부문에 각각 도매사업본부를 설립하고, 장기적으로 자회사화하여 효율성을 제고함.
 - 도매유통을 담당하고 있는 도매시장 공판장이 시장변화에 효과적으로 대응하고, 판매능력 제고하도록 정가·수의매매 대폭확대
 - 소매사업 활성화를 위한 대형마트(중앙회) 50개소, SSM(도시조합등) 500개소, 축산 도·소매유통 등 소비자유통망 확충에 6.5조원 투자
- 새로운 소비 및 부가가치 창출을 위한 단체급식, 전처리 편이식품, 가공사업을 강화한 식품회사로서 사업 확대
 - NH식품 신설, 목우촌 확대로 단체급식, 전처리편이식품 등 소비자 요구에 적극 대응한 제품개발
 - 농협물류 등 유통을 효율화하고, 도매유통본부의 산지-소비지 접속자 역할을 강화함

4.2. 중앙회 도매유통 수행능력을 강화하여 산지지원

- 산지농협의 농산물판매를 촉진하고 농협 중심의 산지-소비지 연계 조정력

으로 산지와 판매점이 상생하는 「도매유통사업」을 강화함.

- 농협 도매사업은 공정한 가격발전, 신속한 수집분산 이상의 산지와 소매에 대해 더 많은 유통기능 수행하도록 강화
 - 산지에 대해서는 소비지 정보를 제공하면서 적격 산지를 개발하여 소비지와 연계하여 주고 산지 품질 및 상품화 지도, 거래처 알선, 대금정산 등의 보다 폭넓은 기능을 강화
 - 판매처 대해서는 매력적인 판매처 개발, 홍보·판촉기능, 산지의 정보제공, 효율적인 물류시스템 제공 등의 역할을 강화
- 도매사업을 강화하기 위하여 농업경제와 축산부문에 대해서 「도매사업본부」를 대폭적으로 강화하고, 도매시장의 공판사업에서는 정가수의매매, 선취매매 등을 대폭적으로 강화
 - 경종과 축산부문의 두 「도매사업본부」의 전문성을 강화하기 위하여 사업규모가 확대된 이후 자회사로 분리하고 도매시장의 공판장과 통합
 - 공판장은 농안법상 규제의 예외를 받을 수 있으므로 향후 도매사업 방향인 정가·수의매매를 대폭적으로 확대한 도매기능을 강화
 - 장기적으로 도매사업본부, 공판장, 농협무역 등이 통합하여 농협 도매법인으로 발전
 - 도매사업본부에는 산지개발부와 소비지 개발부를 설치 운영
 - 산지개발부 : 품목별로 팀제를 형성하고, 산지간 연합으로 릴레이마케팅을 강화하여 연중공급능력을 확보
 - 소비지 개발부 : 대형유통업체팀, 가공 및 단체급식팀, 무역팀 등을 설치
 - 식자재사업 등에 대해서는 산지와 소비지를 연계하는 거래처 알선계약의 판매알선기능을 강화하여 산지판매능력을 제고

- 「도매사업본부」의 산지출하조직으로는 규모화 된 거점조합(품목조합 및 합병조합), 연합사업단, 조합공동사업법인 등으로 다양화하여 공정한 경쟁이 이루어지도록 함.
- 중앙회에서 제시하는 바와 같이 연합사업조직만 도매사업본부의 하부출하조직으로 육성하면 산지에서 공정한 경쟁이 이루어지지 않아 연합사업조직만 많이 출현하게 됨.
 - 여건에 적합한 다양한 형태의 규모화된 조직이 나타나지 않아 효율성을 저하시키는 결과가 나타남.
- 「도매사업본부」의 판매처로는 종합유통센터, 하나로크럽 대형판매장과 회원조합 하나로마트(SSM)의 통합구매조달과 대형유통업체 및 식자재업체에 대한 대외마케팅으로 이원화하여 추진
 - 「도매사업본부」의 사업규모는 통합구매보다는 대외판매, 「공판장」은 정가·수의매매 사업량에 의해 평가받을 수 있는 체제를 구축
 - 2006년 4월 출범한 도매유통본부 대외마케팅 실적 : 780억(9월말)
- 브랜드육 중심으로 유통되도록 「축산물도매유통사업단」이 운영하는 권역별 「축산물 도매유통센터」를 설치하여 산지의 광역브랜드사업을 육성 지원함.
 - 대형마트 계약 확대 : ('05) 4개소 → ('10) 7 → ('15) 10
 - 롯데마트에 「지리산 순한한우」 연간 3,000두(200억) 공급 중인 사례
- 「도매사업본부」의 대외마케팅 판매 목표치와 「공판장」 정가·수의매매 판매규모 목표치 설정
- 도매사업본부 농산물 취급액('15년) : 취급액 3조원
 - 대형유통업체 및 단체급식 매출액이 매년 5% 성장한다는 것을 가정하고, 이를 바탕으로 도매사업본부가 이러한 출하처에 대한 대외마케팅 목표(15년)를 시장점유 30%로 설정하여 도출함.

- (주)농협물류를 농협 전 계통조직의 물류(운송)관련 기능을 담당할 종합물류회사로 육성
 - 사업물량 : ('06) 730억원 → ('15) 5,000
- 중앙회 도매사업부문을 장기적으로 자회사로 전문화하는 것이 바람직한 방향임.
 - 회원조합이 이용하는 사업인 도매사업부문을 협동조합이 아닌 자회사로 분리하는 것이 협동조합의 정체성에 위배된다는 반대 주장이 제기되기도 함.
 - 그러나 중앙회가 회원조합 경제사업 활성화에 자금지원을 하고 있는데 이것이 적자요인으로 작용하고, 회원조합 경제사업을 지배하는 요인으로 작용함.
 - 중앙회의 의사결정은 경제사업만이 있는 것이 아니라 도시조합 등 상호금융에 더 집중하는 의사결정구조를 형성하게 되어 전문성이 제고되지 못함. 순환근무 등도 전문성을 약화시키는 요인임.
 - 전문화와 산지유통사업의 다양한 유형 출현을 위해서도 사업적인 측면에서 자회사로 분리하는 것이 필요함.
 - 자회사로 분리하더라도 협동조합적 운영원칙을 유지하는 것이 더 중요한 과제임.

4.3. 소비자 유통망 확보로 산지유통 출하처 제공

- 산지가 규모화, 전문화되고 취급규모가 확대되면서 안정적인 출하처 확보가 중요한 과제임.
 - 소비자 유통업체의 대형화에 대응하여 산지도 규모화 되지만 여전히 시장교섭력에서는 낮은 수밖에 없음.

- 또 산지 간 경쟁이 촉진되어 출혈경쟁으로 산지가격이 하락되는 등 부작용이 발생하고 있고, 산지에서 상품화한 것에 가치를 부여하지 않음.
- 보다 안정적인 거래관계 유지를 위해서는 최소한의 안정적인 거래처 확보가 필요
 - 적정 출하처 관리를 위해서는 한 출하경로에 거래하는 비율이 30~40%가 상회하지 않도록 관리하는 것이 필요
 - 산지의 지산지소 파머스마켓이 있지만 대도시 중심의 농협자체 경쟁력 있는 판매장이 중요한 역할을 수행
- 중앙회의 소비지 투자를 활성화하여 우리 농산물의 판매능력을 제고
 - 소비지 유통시설 투자에 비판하는 사람도 있지만 정부가 지원하는 것이 아니라면 사업의 효율성의 측면에서 평가되어야 함.
 - 농협이 자체적으로 투자하는 경우 정부가 비효율적인 요소에 대한 투자에 대해 보조하는 것이 바람직한가하는 것과는 다른 문제임.
 - 총 3.7조원을 투자하여 중앙회 중심의 대형판매장 및 유통 센터 신설
 - 대형판매장 : ('05) 1개소 → ('15) 35 (신설 34)
 - 유통 센터 : ('05) 12개소 → ('10) 15 (신설 3)
 - 도시조합 중심의 SSM(Super Super Market)신설로 산지조합 생산 농축산물 판매확대(2.8조원 투자)
 - SSM : ('05) 125개소 → ('15) 500(신설 375)
 - 관악농협의 사례 : 2,650평에 412억 투자에 정부가 190억 지원
 - 고품질 안전 광역축산물 브랜드육(20개) 유통을 위한 축산물전문판매망 신설 추진(1,800억원 투자)
 - 브랜드축산물전문매장 : 중앙회 30개소, 도시조합 20개소 신설

- 축산물 프랜차이즈 대리점(일반인) : 100개소
- 축산물 브랜드 종합프라자(Meat Complex) 설치 1개소

□ 소비지 판매장 확충의 직간접적인 효과

- 중앙회 소비지 판매능력 제고를 위하여 대형 판매장개방 투자 확대 : 3조 7천억을 투자

- 회원조합 하나로마트 대형화(SSM) 지원 : 1조 1천억 지원을 가정

① 국산 농산물 판매 증대 효과

- 다른 소매업체와 달리 농협의 종합유통센터에서는 국산농산물 및 1차 농수축산물 취급비중이 64% 점유하고 있음. 대형할인점의 경우에는 농산물 판매비중이 30%에 불과함.
- 종합유통센터는 국산농산물만 취급하고 있고, 대형유통업체는 자사브랜드(PB브랜드)에 의한 수입농산물 취급비중이 높음.
- 소비지 유통이 국내 농산물의 판매능력을 제고하는 효과를 얻음.

② 투자자금의 손익 증가로 경제사업 자립기반 촉진

- 소비지 대형 판매장 투자액 : 3조 7천억원 (37개소×1,000억원)
- 현재의 농협유통 손익을 기준으로 하여 볼 때 예상 경상손익: ('10) 36억원 → ('15) 588억원
- 사업초기에는 수익성이 부족하고 감가상각 부담의 축소 등으로 수익이 발생하면서 이것이 경제사업 자립기반을 구축하는데 기반이 됨.
- 투자의 수익률이 4% 정도 되는 것이 효율적인 투자인가 하는 문제는 제기될 수 있으나 농산물 취급 전문점이라는 측면에서 낮은 수익률을 적용하여야 함.

③ 농가수취가격 향상 효과

- 중앙회의 소매매장이 확충되어 국산농산물의 판매량이 증가하면 농가에 보다 많은 소득을 창출하여주게 됨.

- 현재 도매시장 거래 대비 종합유통센터 직거래의 농가수취가격 제고효과인 15%(14% ~26%) 인상효과를 적용하는 것을 기준으로 함. 농가수취율 : 도매시장 46.3%, 유통센터 66.0%(농협유통 내부자료)
- 이 경우 산지유통조직 농산물 판매수입 증대 효과 : 5,389억원(= 35,928억원 × 15%)

④ 산지유통사업 활성화를 촉진

- 유통센터의 구매물량을 바탕으로 산지유통핵심조직의 상품화된 농산물의 판매처가 확대됨. 상품화에 대한 유인이 증대함으로써 산지유통 활성화를 촉진시킴.
- 공동계산조직의 초기 단계에는 상품화 정도가 낮아 이를 출하하는 것을 개발하기가 어려움. 그러면 공동계산조직이 쉽게 와해되는 결과를 초래함. 이 때 출하할 수 있다는 것은 산지유통 활성화, 공동계산조직 육성을 촉진시킴.
- 특히 투자규모가 큰 거점 APC 등의 판로를 제공함으로써 원활한 원료농산물을 확보하도록 하여 운영 효율성을 제고함. 산지에서 투자가 확대될 경우 합몰비용(sunk cost)으로 반드시 이용하여야 한다는 약점을 이용하여 출하가격 인하압력에 대응할 수 있음.

표 5-1. 소비자 판매장 확충 전망치

		'05	'06	...	'10	...	'15
현재 매장	중앙회	10,323		...	11,967	...	13,873
	회원조합	18,006		...	20,874	...	24,199
	소계	28,329		...	32,841	...	38,072
증설 매장	중앙회	-		16,127
	회원조합	-		19,801
	소계	-		35,928
합계	중앙회	10,323		30,000
	회원조합	18,006		44,000
	소계	28,329		74,000

※ 현재 판매장의 판매액은 매년 3% 증가 가정, 05년 농산물 취급액 : 13,981억원

4.4. NH식품 등 가공사업 확대로 부가가치 제고

- 농업의 부가가치를 제고하기 위해서 가공사업에 적극적으로 진출함.
 - (주)NH식품(가칭)을 일선조합과 컨소시엄을 구성·설립하여 전처리편이식품 개발, 농산물 가공·판매사업 추진
 - 조합가공시설을 활용한 OEM생산을 원칙으로 하고, 김치, 인삼등 대규모 신규투자가 필요한 부문은 중앙회가 직접 투자
 - (주)농협유통의 급식센터를 인수하여 외식사업 체계화, 단체급식사업 경쟁력 강화, 가족형 레스토랑 진출 등 사업영역 확대
 - 매출액 목표 : ('08) 450억원 → ('15) 5,000
 - 식육가공품 시장에 참여한 (주)목우촌을 축산종합식품회사로 육성
 - 축산 가공산업 점유비(목표)
 - 돈육 : ('05) 11% → ('10) 20 → ('15) 30
 - 계육 : ('05) 5% → ('10) 15 → ('15) 25
 - 종돈·종계·부화장 등 신설 등 수직계열화 구축을 통한 원가 절감 추진
 - 『또래오래』의 외식 및 체인사업 가맹점을 '10년까지 1,300개소로 확대
 - 가맹점 : ('06) 955개소 → ('10) 1,300 (외식 1,000, 체인 300)
 - 매출액 목표 : ('05) 2,570억원 → ('15) 7,000
 - 가공사업부문에서는 장기적으로 중앙회 사업과 일선조합 사업이 함께 추진되는 공동사업모델을 강화하여야 함.
 - 향후 가공사업의 투자규모가 확대된 점을 고려할 때 더욱 필요한 전략
- 중앙회와 조합간 단체급식에 대하여 연합사업을 추진하여 계약거래 확대로 안정적인 공급능력 확보 및 경쟁력 제고
 - 연합사업 추진조합 : ('06) 17조합 → ('15) 35

- 점유비 : ('05) 12% → ('10) 15 → ('15) 20

4.5. 타 사업 부분과의 협력사업 추진계획

- 지자체 성숙과 보조를 맞춰 지역 활력을 증진시키는 지역협력사업 적극 발굴하고 지자체의 지원도 도출
 - 안전 농축산물 공급체로서의 농협역할을 제고하고 지자체와 협력하여 지역 브랜드 농산물 육성
 - 지역주민 활력사업, 시군브랜드관련사업, 지역특색 농산물판매사업, 학교급식사업 등의 사업추진은 일선조합이 담당하고, 품질관리, 경영컨설팅 등은 시·군지부가 적극 지원
 - 농촌과 도시의 지자체간 자매결연 추진과 연계하여 도시조합과의 공동사업, 도시학교의 식자재 공급사업 등도 발굴 추진
- 중앙회-조합 간 공동투자 방식의 협력사업 추진
 - 중앙회-조합 공동투자형태의 조합공동사업법인 발굴 육성
 - 총 1,000억원을 출자하여 100개소 육성(법인당 10억)
 - 법인 출자 구성 : 중앙회 5억+조합 5억(조합당 5천만원×10)
 - 가공분야는 중앙회는 자본 출자, 조합은 현물출자하고, 1차가공은 조합, 2차가공 및 판매는 중앙회가 수행

5. 경제사업 안정화를 위한 기금 설치

- 회원농협의 안정적 경제사업을 지원하는 시스템 부재

- 농산물시장개방이 확대되고, 태풍 등 자연재해에 의한 출하물량의 확보 곤란 등의 원인으로 인하여 회원조합의 산지유통사업이 경영위기에 직면할 수 있음.
 - 태풍피해로 인해 계약농산물을 공급하지 못하게 됨.
 - 신용부문은 예보기금, 농신보, 대손보전기금 등 각종 안전장치를 마련하여 회원조합 상호금융의 안정성 확보를 지원
 - 신용사업부문에는 예보기금(예금자 보호로 수신지원, 부실조합 구조조정, 부실액 해소), 농신보(여신지원, 부실채권부담경감), 대손보전기금(정책자금 대출부실 해소) 등이 마련되어 있음.
 - 협동조합 경제사업은 이러한 위험을 흡수할 수 있는 체제를 확보하지 못하고 있음.
 - 경제부문은 회원조합의 경제사업에 대한 일시적·구조적 경영위기를 극복하게 하는 시스템을 마련하지 못하고 있음.
 - 협동조합은 자본시장을 이용하지 않기 때문에 위험대응능력이 취약
 - 정상경영 중이던 회원조합의 김치공장(또는 RPC)이 배추가격 폭등(쌀값 하락)등으로 경영위기가 발생하면 무이자자금 추가지원 정도임.
- 중앙회 및 일선조합의 일시적인 경영위기를 극복하거나 경제사업 구조조정을 지원하는 사업안정화 기금을 설치
- 명칭 : 경제사업 지원 및 안정을 위한 기금(약칭:경제사업안정기금)
 - 관리 및 운영 : 교육지원사업
 - 기금규모 : 2.4조원(기존 2.1조원, 신규 3,000억원)
 - 재원 : 중앙회 수익금, 중앙회·일선조합경제(구매, 판매)사업 매출액 중 일정액(예시:0.3%), 정부지원금(10년간 1,000억원)
 - 신규조성 : 3,000억원(경제사업 구조개선에 주로 사용)

- 정부지원금 100억원 × 10년 = 1,000억원
- 기존 2.1조원의 회원지원자금을 경제사업 안정기금으로 단계적 전환하고, 2.1조원은 경제사업 활성화를 위해 사용하되, 교육지원에서 관리
- 이자율 : 0~2%(지원자금의 50% 이상을 차등금리를 적용하여 우수 산지핵심유통조직 지원)
- 용도 : 회원조합의 판매자금 및 경제사업 지원(판매자금, 유통시설 등)
 - ① 일시적 경영위기 극복을 위한 자금
 - ② 경제사업 구조조정자금(경제사업장 인수조합에 무이자자금 등 지원)
 - ③ 조합공동사업법인 및 일선조합 경제사업 출자금
 - ④ 신시장 개척 및 수출증대를 위한 자금
 - ⑤ 중앙회 경제사업 관련 판매 및 기금관리비
- 중앙회가 자율적으로 사업을 추진하되 위에 표시되지 않은 사업을 추진할 시에는 무분별한 투자를 제한하기 위해 농림부장관의 승인 후 사용

6. 경제사업 평가 및 리스크관리 체계

- 산지유통 활성화를 위해 매출액, 출하자제 참여회원규모, 공동계산율, 규약 체결 등 산지조합 경제사업(판매) 종합평가 실시
- 현재, 중앙회는 개별 사업단위별로 평가하여 자금 지원
 - 산지유통전문조직 및 APC(378개소)에 대한 산지유통 종합평가는 외부 전문기관에 의뢰하여 실시 중
 - A~F까지 6개 등급으로 구분하여 운영자금 지원금리를 1~3% 차등하고 있음. 182개 RPC에 대해서는 경영평가를 외부에 의해 실시

- 정부의 RPC, APC 및 산지유통전문조직의 평가를 50%, 중앙회 자체 평가 50%를 반영하여 종합평가
 - 정부와 중앙회의 평가를 같이 활용함으로써 정책사업과 중앙회 지원사업의 연계성을 강화하도록 함.

- 산지조합의 판매사업 종합평가 결과를 바탕으로 등급별로 차등 인센티브 (Incentive) 지원체계 마련
 - 산지조합을 4그룹(10%, 15%, 20%, 55%)으로 구분하고, 평가결과에 따라 무이자자금 1조원을 인센티브로 지원

- 부진조합과 일시적 경영위기에 처한 조합의 경영 정상화를 위해서는 경영 개선 계획 제출을 의무화하고 회생 기회 부여
 - 부진조합에 대한 구조조정, 불용자산 매각과 합병, P&A 등 경제사업 이관 (조합공동사업법인)을 적극 추진
 - 합병 또는 경제사업 이관 대상 조합에 경영 정상화 자금 지원

- '07년 상반기까지 경제사업 종합진단 및 평가지표를 개발하여 '08년부터 적용하도록 하는 것이 필요함.

7. 경제사업 자립방안

- 경제사업 자립기반 구축 기본방향
 - 신경분리의 합리적인 추진뿐만 아니라 올바른 경제사업 방식으로 전환을 위해서도 경제사업 자립기반 구축이 중요한 과제임.
 - 신규 수익기반창출 사업투자, 계열사 투자효율성 제고, 사업구조조정 등으로 수익극대화

- 적자사업 정비 및 손실요인을 제거하여 손실을 최소화
 - 비수익사업관련 비용을 교육회계에서 한시적 부담으로 자립경영 조기 달성
- 신규수익 창출사업 투자로 2,044억원 신규손익을 창출
- 농업경제부문이 1,750억원, 축산경제부문이 294억원의 손익을 얻도록 함.
 - 소비지 대형판매장 및 NH식품을 신설하고 민간 유통업체 투자도 추진하여 농업경제에서 연간 1,750억원 신규 수익 창출
 - 소비지 대형 판매장 투자액 : 3조 7천억원 (37개소×1,000억원)
 - 예상 경상손익: ('10) 36억원 → ('15) 588(4년차부터 흑자 전환이 가능하고, 7년차부터 누적적자 해소된다는 그동안의 농협유통 경험을 활용)
 - 가공식품회사 (NH식품) 설립(1,344억원 투자)하여 예상 경상손익: ('10) 42억원 → ('15) 62
 - 민간유통업체 지분 참여 1조원으로 예상 투자수익(경상이익 기준)을 ('10) 37억원 ⇒ ('15) 85 획득
 - 목우촌, 농협사료 등에 신규로 투자하여 축산경제사업에서 연간 294억원의 신규 수익 창출
 - 신규투자로 인한 23,465억원의 매출액을 창출
 - 예상 경상손익 : ('10) 116억원 → ('15) 294
- 기존 사업장에 대해서는 계열사의 투자 효율성을 확대하고 적자 사업장 및 한계사업장의 경영개선 추진(△628억원)
- 기존 계열사의 투자 효율성을 제고하여 현재 274억원 수준을 460억원으로 확대
 - 적정 투자수익을 확보를 위한 경영관리 강화
 - 적정손익목표 부여, 경영부진 자회사에 대한 경영개선대책 강구, 신규투

자 및 증자 기준 강화

- 출자명분이 미약하거나 투자수익률이 낮은 지분 매각 추진
 - 자회사간 통폐합 등 구조조정으로 투자효율성 제고 : 성격이 유사한 계열사를 통합하여 규모의 경제 추구
- 적자사업장 및 한계사업의 경영개선을 통하여 현재의 476억원의 적자액을 최소화
- 대상 및 적자액 (△476억원)
 - 대상사업 : 유통센터(5개소, △181), 공판장(3개소, △19), 양곡유통센터(△59), 농기계센터(△14), 신도불이창구(△38), 연합마케팅(△109), 농산물상품권(△46), 농협e쇼핑(△10)
 - 손익개선목표 (414억원): ('05) △476억원 → ('10) △62
- 비수익사업관련 비용을 교육회계에서 한시적으로 부담하여 자립경영 조기 달성
- 적교육지원사업비는 교육지원사업비(경제사업안정기금)에서 부담

8. 경제사업 필요자본금 산출

- 경제부문 투자액(6조원)과 기존 투자자산(9,297억원)을 활용하여 흑자를 낼 수 있는 자본금 수준을 필요자본금으로 산정
- 먼저 현재 농협경제부문의 자산 중에서 고정자산만을 자본금으로 확보하는 것이 필요함.
- 유동자산은 차입금으로 조달이 가능하고, 적정 자본금 수준을 평가하기 곤란하므로 자본금 산정에서 제외

표 5-2. 경제사업 부문의 대차대조표 요약(2005년 12월말)

자 산		부 채 및 자 본	
○ 유동자산	29,847억원	<부채>	
		○ 차입금	56,187억원
○ 고정자산 등	29,048억원	<자본>	
- 장기 미수금	(10,275억원)	○ 자본	2,708억원
- 장기 대여금	(8,227억원)		
< 자산총계 >	58,895억원	<부채 및 자본총계>	58,895억원

- 또한 고정자산 중에도 장기 미수금은 비료계정 적자 등 대정부 미수금이고, 이는 상환완료 계획이므로 이후에는 해소됨. 따라서 자본금으로 소유할 필요는 없음.
 - 장기 대여금은 일선조합 경제사업 활성화 지원금이므로 자본으로 소유할 필요는 없고, 이에 필요한 금융비용 부담금에 해당되는 것을 자본으로 확보하는 것임.
- 이러한 과정을 통해 현재의 고정자산 중에서 자본금으로 소유하여야 할 부분이 10,546억원에 이룸.
- 경제사업 활성화를 위해 소비자유통 등에 대한 중앙회 투자계획(6조원)의 일정 부분은 투자의 안정성, 안정적 사업기반 조성 등을 위하여 자본금으로 소유하는 것이 필요함.
 - 투자액 중 2/3(4조원)는 자본금으로, 나머지 1/3(2조원)은 차입금으로 확보하여 추가 투자분에 대해 부채비율이 50% 수준에 이르도록 하는 것이 안정적임.
 - 일선조합 경제사업 활성화를 위한 7조원의 추가 지원자금은 경제사업 안정화 자금으로 지원되므로 자본금에서 제외하고, 이에 필요한 비용을 조달하는 방안을 마련함.

- 이러한 경제사업 적자를 충당하기 위한 필요 자본금 확보에 대해서는 6조원의 투자자금의 수익률로 보완하는 것임.
 - 투자자금의 투자수익률(ROI)의 정도에 따라 다르지만 4% 수익률을 가정할 경우 가능함.

- 이와 같이 산출할 경우 경제사업 활성화를 위한 적정 자본금 수준은 약 5조원의 수준에 이름.
 - 현재의 고정자산 중 일부인 1조 546억원과 6조원의 추가투자액의 2/3를 자본금으로 조달할 경우의 자본금 4조원을 합한 것임.

 - 이는 중앙회 계획에서 제시하고 있는 경제사업부문 필요자본금 수준인 7조 720억원(순자산 27,006, 적자보전 43,714)과 차이를 보임.

제 6 장

요약 및 결론

연구의 배경과 목적

- 우리 농업은 그동안 농산물시장 개방화의 영향으로 농산물 가격이 정체되고 많은 농가들이 파산상태에 직면하는 등 큰 시련에 직면해 왔음.
 - 이에 대응한 우리농업의 경쟁력을 제고하기 위하여 농협개혁이 중요한 정책과제로 대두되었음. 그중에서도 농협중앙회 신경분리 추진이 가장 핵심적인 쟁점사항이었음.
- 문민정부 농업발전대책에서 제기된 농협중앙회 신경분리에 대해 2004년 개정 농협법에서는 농협 스스로가 신·경분리에 대한 세부추진 계획을 수립하고 정부가 의견수렴을 거쳐 확정토록 함.
 - 단, 신경분리 추진방안은 농가 및 회원농협에 도움이 되고, 경제사업이 자립기반을 구축하는 것이 전제되어야 한다는 조건이 포함되어 있음.
- 신경분리가 경제사업 활성화를 위해 제기되었고, 경제사업 자립기반 구축이 신경분리의 전제조건이라는 점에서 경제사업 활성화 방안을 마련하는 것은 신경분리 추진에서 가장 중요한 과제임.

- 따라서 이번 연구에서는 농협중앙회가 제시하고 있는 경제사업 활성화방안이 농업경제부문의 자립기반을 구축하는 것인지, 농업인이 요구하는 경제사업 활성화가 가능한 것인지를 평가하는 것을 일차적인 목표로 설정함.
 - 미흡한 점이 있다면 보완하여 농협의 경제사업을 활성화하는 방안을 제시하는 것임.
- 경제사업을 활성화시켜 자립기반을 구축함으로써 장기적으로 원활한 신경분리를 추진할 수 있는 방안을 마련하고자 하는 것이 이 연구의 목적임.
 - 이를 통해 농협개혁의 목적인 조합원 농가의 실익을 극대화함으로써 우리 농업의 경쟁력을 높이고자 하는 것임.
- 이를 위해 이 연구에서는 다음과 같은 세부적인 연구과제를 수행하였음.
 - 농협중앙회 경제사업 구조를 분석하고 현황과 문제점을 분석함.
 - 농협중앙회가 신경분리추진위원회에 제출한 경제사업 활성화방안에 대한 타당성을 평가함.
 - 농협중앙회 경제사업의 적자요인에 대해 분석하고 자립기반을 구축하기 위한 경제사업 활성화 방안을 도출함.
 - 농협중앙회 경제사업 활성화를 위한 기본원칙, 시스템 및 제도개선 방안을 도출함으로써 농산물 시장개방, 유통환경 변화 등에 대응한 농협의 경제사업 활성화 방안을 마련코자 함.

농협 경제사업 손익 현황

- 농협중앙회는 신용사업, 경제사업, 공제사업 등 다양한 사업을 함께 수행하고 있어 독특한 회계체계를 가지고 있음.
 - 농협중앙회의 회계체계는 크게 관리회계, 교육지원사업회계, 경제사업회계, 신용사업회계 등으로 구분되어 있음.
 - 관리회계와 교육지원사업 특별회계는 수익사업을 수행하고 있지 않음.

이 공통관리비 및 교육지원사업비는 각 회계별로 이전됨.

- 농협의 사업별 회계는 자체 손익결산 이외에도 공통관리비, 교육지원사업 분담금 등이 사업부문별 결산에 포함된다는 특징이 있음.
 - 이는 자체사업의 효율성도 중요하지만 농협중앙회 전체의 효율성도 손익에 직접적인 영향을 미친다는 것을 의미함.
- 농협중앙회는 2005년에 7,968억원의 당기순이익을 기록하여 2004년보다 15.6%가 증가된 실적을 기록함. 현재 농협중앙회의 수지구조는 신용사업의 당기순이익으로 농업 및 축산경제부분의 손실을 보전하고 있음.
- 전체적으로 경제사업의 매출액은 증가 추세이나 매출총이익으로 판매관리비를 충당하지 못하여 영업손익이 △829억원을 기록하고 있음.
- 경제사업 부문은 자기자본 배정액이 부족함에 따라 타 회계(신용부문)로부터 자금차입에 대한 이자비용도 큰 부담이 되고 있음. 그러나 이자비용 부담액은 정부의 유통정책자금 지원 확대 등으로 점차 감소하고 있음.
- 반면에 각 사업 부문이 영업을 위해 공통으로 사용 및 분담하고 있는 공통관리비 부담이 점차 증가되고 있음. 경제사업부문의 분담비용 중에서 농업경제 부문의 비중이 늘어났고 교육지원사업비가 2003년에 비해 세 배 이상 증가함에 따라 각 사업부문별 분담비용이 급증함.

경제사업 적자요인과 극복방안

- 농협중앙회의 경제사업 적자는 일차적으로 매출액에서 매출원가를 차감한 매출총이익율도 인건비, 감가상각비 등 판매관리 비용을 충당하지 못하는 낮은 수익률 구조에서 발생하고 있음.

- 이는 농협중앙회 경제사업구조의 비효율성을 나타낸 것으로 향후 경제사업 자립기반 구축을 위해서는 효율적인 사업운용이 필요함을 의미함.
 - 농협중앙회 경제사업의 매출이익률이 낮은 것은 농산물이라는 특수성도 있지만 조합원인 일선농협과의 거래관계에서 정당한 가격을 적용하지 못한 것도 중요 요인으로 작용함.
 - 다른 요인으로는 사업추진방식의 문제점을 지적할 수 있는데, 농협중앙회와 일선농협과의 거래관계가 매취거래보다 수탁사업에 의한 수수료 거래를 하고 있고 낮은 수수료사업과 정책대행사업을 수행하고 있기 때문임.
- 또한 소매업에서도 매출이익률이 낮은 것은 판매에서 농산물 판매비중이 50% 이상을 차지하고 있기 때문인 것으로 분석됨. 다른 유통업체와 비교할 때 공산품의 비중이 높고 수입농산물을 취급함에 따라 매출이익율이 제고되고 있음.
 - 영업외비용 등을 감안한 손익분기점 매출액으로 환산할 경우, 현재 수준의 성장추세로 손익분기점에 도달하기는 어려운 수준인 것으로 판단됨.
 - 2005년 기준으로 경제사업 매출총이익율은 사업부문별로 차이가 많은 것으로 나타남. 유통센터와 하나로클럽의 경우에는 민간 유통업체의 평균이익률보다 낮음.
 - 이런 결과는 농협중앙회 유통부문이 일반 민간유통업체에 비해 마진율이 낮은 농수축산물 비중이 높기 때문임. 또한 공판장, 양곡, 비료 사업부문 등이 수수료 사업, 실비와 같은 수입으로 매출총이익률이 낮은 수익구조를 갖고 있음.
 - 사업부문별로 볼 때, 농협유통센터는 주로 2003년 이후 신설된 센터를 중심으로 적자가 발생하고 있음. 공판장은 도매시장 입주 후 상장수수료가 인하되거나 시장사용료가 증가함에 따라 사업량이 손익분기점에 미달되는 것이 주된 적자의 요인으로 분석됨.

- 한편 신도불이 창구사업은 판매관리비의 과다 소요, 비탄력적인 운영이 주된 적자요인으로 지적되고 있음. 연합마케팅 사업은 회원조합에 대한 지도사업적인 성격으로 인해 적자를 거두고 있음.
 - 축산물공판장은 흑자를 기록하고 있으나 도축점유율이 계속적으로 감소하고 있고 판매확대를 위한 경비 지출이 지속적으로 증가하고 있음.
- 2005년을 기준으로 판매관리비가 전체 매출액의 12.1%를 차지하고 있고 매출총이익보다 많아 적자구조를 심화시키고 있음.
 - 이는 인건비 수준이 종합소매업과 비교하여 높은 수준이고 농협중앙회에서 회원조합의 지도·지원과 같은 비수익사업 부문을 수행하고 있기 때문임.
 - 순수 경제사업의 경상손익이 44억원인 반면 경제사업 관련 교육지원 및 지도사업 수행에 따른 직접비용, 관관비로 △754억원의 적자를 보고 있어 판매관리비를 확대시키고 있음.
- 영업외 비용측면에서 농협 경제사업부문은 사내자본금의 배분이 부족하고 회원조합 경제사업 지원을 위해 신용부문에서 차입한 자금에 대한 이자부담으로 인해 영업외 손실을 초래하고 있음.
 - 경제사업부문의 자본부족에 따른 타회계자금을 차입하여 내부금리를 지불한 결과 부담하는 이자비용이 2005년에 364억원에 이르고 있음.
- 농협중앙회의 공통관리비는 교육지원사업과 관리손익 지원사업에 사용되는데 적자에서 가장 큰 비중을 차지하고 있음.
 - 경제사업 적자에서 가장 큰 비중을 차지하고 있는 것이 공통관리비 분담임. 2005년 전체 적자 1,707억원 대비 공통관리비 규모가 1,001억원을 차지하고 있음.
- 이러한 배경에서 선행연구들에서 농협 경제사업 적자 극복방안으로 주로

제시되고 있는 방안이 자본금 확충, 사업규모의 확대, 공동관리 부담 최소화
로 정리할 수 있음.

- 그러나 농협 경제사업 적자는 자본금 확충에 의해서만은 적자구조를 해소하
기 어려움. 따라서 경제사업부문에서 자기자본금을 확충하기 위해서는 금융
비용을 축소하기 보다는 적정 투자수준을 유지하고 이를 위해 자본을 안정
적으로 조달할 수 있는 방안이 마련되어야 함.
- 사업규모를 확대하여 손익분기점에 도달하기 위한 방안도 실질적으로 예측
하기 곤란한 수준임. 따라서 사업규모의 확대보다는 매출이익률을 제고할
수 있는 사업구조로 개선하는 노력이 필요함.
- 공동관리비 및 교육지원사업 분담금의 축소는 적자구조 해소에는 도움이
되고 있으나 영세한 회원농협이 다수를 형성하고 있는 농협의 시스템 전체
적인 개선이 이루어지지 않으면 해결되기 어려운 과제임.
- 따라서 농협중앙회 경제사업의 적자구조를 개선하기 위해서는 사업구조를
개선하는 것이 중요한 과제임. 매출총이익을 제고토록 수익성이 있는 경제
사업을 추진할 수 있도록 전환해야 함. 이를 위해 수익사업의 효율성을 제고
하고 비수익사업의 관리를 강화해야 함.
- 또한 회원농협의 규모화 등 농협체제의 개선이 중요한 과제임. 회원농협의
경제사업이 자체적으로 독립하여 유지할 수 있도록 규모화, 전문화하는 것
이 중요한 과제임.

농협의 경제사업 활성화 계획

- 농협 경제사업의 활성화를 위한 핵심전략으로 조합 경제사업 수행역량 강화

지원, 중앙회 직접사업 경쟁력 강화, 경제사업 활성화를 위한 적립금 조성·지원과 투자 확대를 선정함.

- 조합 경제사업 수행역량을 강화하도록 지원하는 전략에는 우선 조합원 및 조합육성을 강화하고 가공사업 혁신을 통한 경쟁력 제고 및 수출 농업을 육성함.
- 산지유통의 규모화와 조직화를 위한 중앙회의 역할을 강화함. 이를 위해 시군 단위 연합마케팅조직을 정예화하고 단계적으로 조합공동사업법인으로 육성함.
- 또한 중앙회 도매사업 수행능력을 혁신적으로 개선하기 위해 도매유통본부를 중심으로 산지와 소비지의 연계를 강화함.
- 중앙회 직접사업의 경쟁력을 강화하기 위해 경제사업 전문화 및 자립기반을 구축하고 영농자재 공급 효율화로 조합 및 조합원의 시장 경쟁력을 강화함.
- 또한 소비자 유통시설 확충으로 대형유통업체에 대한 경계를 강화함. 이를 위해 도매사업은 중앙회가, 소매는 유통계열사 및 일선 조합이 담당하는 것을 원칙으로 하고 장기적으로 도매유통본부를 도매전문 유통계열사로 전환함.
- 경제사업 활성화를 위한 적립금 조성 및 지원과 투자 확대를 위해 신용사업의 수익창출을 확대하여 향후 10년간 조합자금지원 및 자체 신규투자규모를 최대 13조원으로 확대함.
 - 중앙회 사업부문 강화를 위하여 6조원을 추가 투자하고, 회원조합 경제사업 활성화 지원을 위하여 7조원을 지원한다는 것임.

농협의 경제사업 활성화 계획 평가

- 농협이 제시한 경제사업 활성화 방안에서 가장 특징적인 것은 먼저 중앙회

사업기능 강화를 통해 수익성을 제고하고, 목표달성을 위한 구체적인 투자 계획이 제시되고 있다는 점임.

- 과거보다 더 많은 자본투자를 실시하여 경제사업 역량을 강화하겠다는 점에서 긍정적으로 평가할 수 있음.
- 또한 중앙회 사업구조 개선을 위한 계획을 수립하여 중앙회 사업의 매출이 익률을 제고토록 한 점과 경제사업 활성화를 위한 구체적인 자금지원 확대 계획이 제시됨으로써 경제사업 활성화 계획의 실천성이 제고된 점이 긍정적으로 평가됨.
- 반면 경제사업 활성화를 위한 사업규모의 확대 및 자본투자의 확대 등에 대한 계획이 제시되고 있으나 비효율적인 사업추진방식 및 사업방식에 대한 개선방안이 제시되지 않고 있는 점이 미흡함.
 - 자금투자의 확대, 사업규모의 확대에 대해서는 구체적으로 제시되고 있지만 사업추진방식의 전환, 산지유통에 대한 사업방식의 개선 등 시스템과 제도개선이 미흡한 것으로 평가됨.
- 산지유통사업의 활성화 및 경쟁력 제고를 중요한 과제로 제시하고 있으면서도 이에 대한 구체적인 실천방안을 제시하지 못하는 점도 부정적인 평가요소 중 하나임.
 - 중앙회가 추진하고 있는 연합판매사업에 대해서는 명확하게 제시되었지만 다른 규모화 방안, 산지유통 전문화 육성방안은 미흡한 수준임.
 - 중앙회 경제사업 활성화에서 가장 중요한 부분이고, 농업인의 실익과 가장 밀접하게 관련이 있는 산지유통사업에 대해 중앙회 중심적 계획이 제시되고 있는 것이 한계로 보임.
- 또한 다양한 사업영역의 확대에도 불구하고 적자구조 해결 가능성 제시가 부족하고 중앙회 사업 중심의 산지유통 강화전략을 제시한 것도 효율성을

떨어뜨리게 되어 부정적인 평가 요소임.

- 중앙회가 회원조합 경제사업 활성화를 위해 7조원의 자금을 지원한다는 계획만 있을 뿐 이 자금을 지원하여 어떤 효과를 얻을 것인지가 미흡한 상태임.
 - 적자요인인 교육지원사업비 축소를 위한 사업추진시스템의 개선방안이 제시되는 것이 미흡함.
- 마지막으로 신설되는 조직이나 경영체에 대한 책임운영 주체를 선정하지 못하였고 경제사업 활성화 방안에 대한 성과평가체계가 미흡함.
- 경제사업 활성화를 위한 필요자본금의 산정과 관련하여, 순자산개념을 도입하여 경제사업에 대한 필요 자본금 규모를 과대추정하여 신경분리 추진의 억제요인으로 작용하고 있는 것으로 평가할 수 있음.
- 순자산개념을 도입함으로써 정부로부터 차입한 장기차입금도 자본금으로 포함되는 등 과다하게 추정되고 있음. 이것이 필요자본금 수준을 확대시켜 신경분리 추진시기를 늘리고 있음.
- 또한 경제사업 부문의 당기순손실에 사업구조의 개선, 구조조정의 추진 등 자구노력이 반영되지 못해 손실이 과다 추계된 문제가 있음.
- 경제사업의 적자구조 개선 및 효율성 제고를 위한 중앙회 경제사업의 구조조정 계획이 미흡함. 이는 자본금 산출을 위한 것만이 아니라 경제사업 효율성 제고를 위해서도 제시되어야 한 부문임.
- 적자구조 해결을 위해 할인율을 적용하여 추가 필요자본금을 선정하는 과정이 설득력이 낮음. 우선 적용된 할인율이 너무 낮고 적자가 발생한다고 해서 이를 자본금으로 소유해야 한다는 주장은 문제가 있음.

농협경제사업 활성화 방안

- 농협중앙회가 경제사업을 활성화하기 위해서 해결하여야 할 과제로는 다음과 같은 네 가지를 제시할 수 있음.
- 첫째, 환원사업 방식의 산지유통사업을 개선하여야 함. 이를 위해 일선조합의 핵심 조합원 육성 및 조직화에 집중하고, 일선조합 경제사업의 규모화와 전문화를 적극적으로 추진함.
- 둘째, 농산물 시장 지배력을 갖춘 대형유통업체 등에 대해 중앙회의 대외 마케팅 역할 강화와 소비자 유통망 확충, 가공식품 개발 확대 등을 통해 안정적인 판매기반을 구축함.
- 셋째, 순수 경제사업 수익으로 지도사업 비용을 충당하지 못하는 현재의 구조를 개선하기 위해 일선조합 경제사업의 자립기반 구축을 통한 지도사업의 효율화와 순수경제사업의 확대 및 자회사가 필요함.
- 넷째, 회원조합과 중앙회는 형식적으로 하나의 네트워크를 형성하고 있으나 사업측면에서는 조직간 역할분담 체계가 미흡함. 조합에 대한 중앙회의 하향식 지원위주의 경제사업 및 교육지원사업을 추진함에 따라 경제사업 부문에서 역 시너지 효과가 발생하고 있음. 이를 개선하기 위해 회원조합은 산지에서 농산물을 생산·공급하는 역할을 담당하고, 중앙회는 쇠지 도소매사업을 강화하여 사업을 통해 이익을 제공하여야 함.
- 농협 경제사업의 목표는 부가가치를 창출하여 농가의 소득증대에 기여하는 종합 농식품 유통그룹으로 발전하는 것임. 또한 농협중앙회의 효과적인 신경분리 추진을 위해서도 그 이전에 농업인이 바라는 경제사업 활성화를 위한 안정적인 기반을 구축하는 것임.

- 이를 위해 농협경제사업 활성화의 기본방향을 네 가지로 설정함.
- 첫째, 경쟁력 있는 회원조합의 경제사업 구축을 위해 중앙회 지원원칙을 ‘선택과 집중’ 전략을 선택함. 이를 위해 경쟁력과 수익성이 있는 산지유통조직을 육성하고 농가 조직화를 통해 브랜드 품질관리체계를 확립함.
- 둘째, 중앙회 경제사업 영역확대를 통해 자립기반을 구축함. 이를 위해 시장 대응사업과 사업기반조성기능을 분리하여 사업의 경쟁력을 제고하고 새로운 부가가치 창출을 위해 사업영역을 지속적으로 확대함.
- 셋째, 비수익사업은 ‘선택과 집중’을 통한 지원방식으로 산지유통조직을 규모화·전문화하여 자립기반을 확립한 다음, 그 이후 원규모를 점차 축소함. 그러나 회원조합, 조합원이 필요로 하는 지도지원사업은 지속함.
- 넷째, 경제사업의 성과평가지시스템을 구축하여 산지중심의 경제사업의 목표를 설정하고 전략을 심의하며 성과평가 및 자금지원심사 등을 담당하는 <경제사업전략위원회>를 설치·운영함.
- 위의 기본전략을 바탕으로 경제사업의 활성화를 위한 주요 방안은 크게 다섯 가지로 제시할 수 있음.
- 첫째, 산지유통사업을 활성화하기 위해 전업농 중심의 ‘회원 출하자 제도’를 도입하여 농가의 조직화를 강력히 추진함으로써 철저한 품질관리와 안정적인 공급능력을 확보함.
- 또한 규모화·전문화된 품목조합, 광역합병조합과 조합공동사업법인 및 연합사업체를 체계적으로 육성하여 판매능력을 제고함. 그리고 품목별 특색을 고려한 산지유통 기능을 강화함

- 아울러 산지유통 역량강화를 위해 전문인력을 육성하고 고품질 생산 및 유통체계를 확립하며 농축산 기자재의 공급 효율화를 추진함.
- 둘째, 산지유통의 활성화를 목적으로 중앙회 도·소매 유통사업을 강화하기 위해 중앙회 도매유통 수행능력을 강화하고 소비지유통망을 확충하여 산지농협 취급량의 약 50%, 소비지 농산물 취급량의 15%를 중앙회가 담당하여 판매한다는 목표를 설정함.
- 또한 새로운 소비 및 부가가치 창출을 위한 단체급식, 전처리 편이식품, 가공사업을 강화한 종합 농식품회사로서의 사업을 확대해 나감. 그리고 농협 물류 등 유통을 효율화하고 도매유통본부의 산지-소비지 간 접속자로서의 역할을 강화시킴.
- 셋째, 중앙회 및 일선조합의 일시적인 경영위기를 극복하거나 경제사업 구조조정을 지원하는 ‘경제사업안정기금’을 설치함. 기금의 재원은 중앙회 수익금, 중앙회 및 일선조합의 경제사업 매출액 중 일정액, 그리고 정부지원금으로 구성됨. 단, 무분별한 투자를 제한하기 위해 농림부장관의 승인 후 사용토록 함.
- 넷째, 산지조합 경제사업에 대한 종합평가를 실시하고 그 결과를 바탕으로 등급별로 차등 인센티브를 지원하는 체계를 마련함. 또한 조합의 경영 정상화를 위한 경영개선 계획 제출을 의무화하여 회생 기회를 부여함.
- 다섯째, 농협 경제사업의 자립방안으로 신규 수익기반창출을 위한 사업투자, 계열사 투자효율성 제고를 통해 수익을 극대화하고 적자사업 정비 및 손실요인을 제거하여 손실을 최소화하며, 비수익사업관련 비용을 교육회계에서 한시적으로 부담함으로써 자립경영을 조기에 달성토록 함.
- 농협경제사업 활성화 및 자립기반 구축을 위해서는 약 5조원의 자본금을

확보하는 것이 바람직함. 현재 고정자산 1조원과 향후 투자계획인 6조원의 2/3(부채비율 50%)인 4조원을 자본금으로 확보하는 것이 필요함.

- 경제사업에 투자한 자금을 대해서도 4%의 투자수익률(ROI)을 획득하여 장기적으로 경제사업이 적자구조에서 벗어나 자립기반을 구축하도록 함.

부록 1

농업인 교육·훈련 담당자 전문성 및 지원 방안 조사

1. 그리너리 협동조합

1.1. 현황

- 그리너리(The Greenery BV)는 네덜란드에서 가장 큰 청과물협동조합으로서 협동조합 연합인 VTN을 통하여 조합원들이 소유하고 있음.
 - 두 개의 조직 중 하나는 식품원에 네덜란드로 불리는 생산자 연합(VTN)이고, 다른 하나는 VTN에 의해 100% 출자된 유한회사 그리너리 BV임.
- 1,800명 내외의 네덜란드 생산자 조합원이 그리너리에 야채, 과일, 버섯 등의 신선농산물을 공급하고 그리너리 BV는 공급받은 농산물을 유통하고 판매하는 역할을 담당함.
 - 직원은 국내 근무직원 1,800명과 주로 벨기에, 독일, 스페인, 영국, 이탈리아에 근무하는 300명의 해외근무원이 있음.
- 환경의 변화에 적극 대응하여 협동조합 체제를 유지하면서 회사가 가지는 장점을 도입하는 혁신을 통해 경매조합에서 판매와 유통을 담당하는 조합으로 탈바꿈함.
 - 소비자의 요구 특히 직거래처의 규격화, 안정적 공급 요구에 대응하기 위해 1996년 과실과 채소 경매조합 9곳이 합병하여 설립된 판매협동조

합으로서 경매가 가지는 한계를 극복하고 규모화, 차별화를 통해 시장 교섭력을 증대함.

- 연중 국내 농산물을 포함하여 수입 야채와 과일, 버섯을 취급하고 있으며 1998년 이후 주요 무역회사들을 합병하여 국외 소비자까지 이르는 물류체계를 구축함.
- 거래물량은 연간 200만톤 규모이며 전체 과일·채소 경매판매의 75%를 관리함.
- 판매형태 : 90% 외국 계약 판매, 10% 내수 판매
- 경영 성과
- 매출은 1998년에 1,138 백만 유로, 2005년에는 1,498 백만 유로를 기록함. 전체적으로 보면 2000년의 높은 매출 신장 이후 둔한 성장 또는 감소를 매년 기록하고 있음.
 - 2005년에 수수료 수입 74 백만 유로와 순이익 13 백만 유로를 각각 기록하여 전년과 대비하면 순이익이 크게 성장하였지만 이는 8 백만 유로의 세금환원(non-recurring tax gain)에 주로 기인함.
- 그리너리VTN의 지배구조
- 지구위원회(District) : 1800명의 조합원들은 모두 8개의 지구위원회에 소속되어있음. 지구위원회의 위원은 조합원 중에서 선출되며 지구위원들이 VTN의 최고 의사결정기구인 대위원회를 구성함.
 - 지구위원의 수는 기본적으로 각 지구마다 7명이지만 지구별 출하규모에 따라 지구위원의 수가 재조정됨. 현재는 2 천만유로의 매출마다 한명의 지구위원을 더 가지게 되어 있음.
 - 대위원회(Members Council VTN) : 지구위원으로 구성된 대위원회는 기본적으로 56명의 위원을 가지며 매년 정기적으로 소집하여 VTN의 사업계획과 결산보고서를 심의 승인하는 한편 VTN의 이사회를 구성할 이사

를 조합원 중에서 선임함.

- 이사회(Board VTN) : 대위원회에서 선출한 7명의 조합원으로 구성되어 경영진의 임명과 회사인수와 같은 주요결정에 권한을 가짐. VTN의 이사회회의 이사는 그리너리 BV의 주주총회와 그리너리 감독위원회에서 주 기능을 담당하고 있음.

○ 자회사 그리너리 BV의 지배구조

- 주주총회(General Meeting of Shareholders) : VTN의 이사회가 그리너리 BV의 주주총회를 담당함.

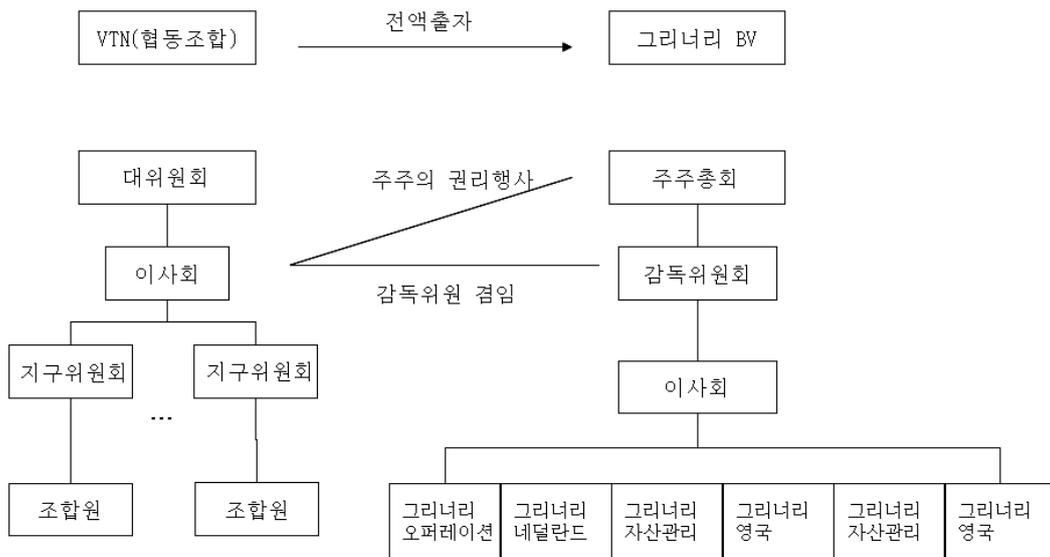
표 1. 그리너리 BV의 경영성과

단위: 백만유로

구분	1998	~	2003	2004	2005
매출액	1,138	..	1,570	1,426	1,498
수수료	106.6	..	88.5	80.5	74.0
순손익	4.4	..	9.1	4.1	13.0

자료: 그리너리 BV

그림 1. 그리너리의 조직도



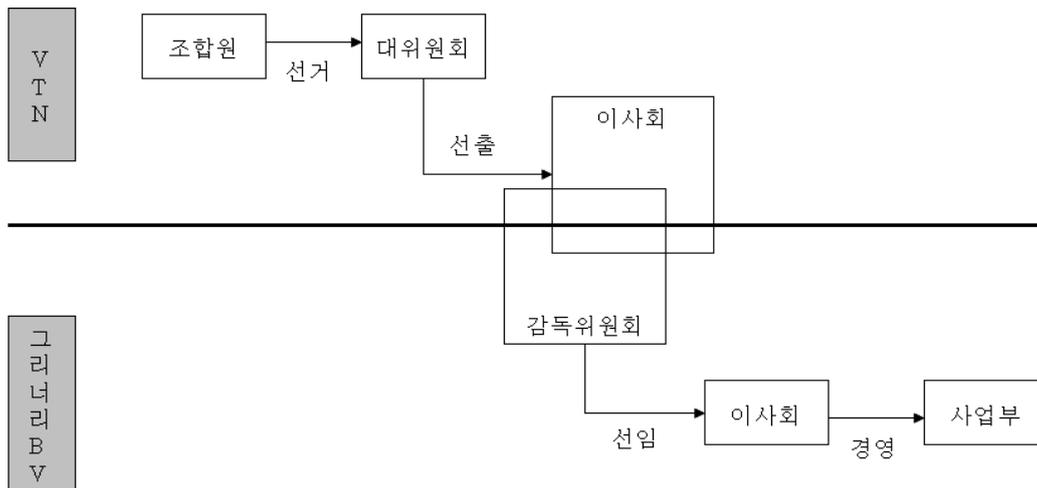
- 그리너리 감독위원회(Supervisory Board The Greenery BV) : 경영감사와 자문 역할을 수행함. 7명의 VTN 이사회 위원과 3명의 외부전문가로 구성됨.
 - 그리너리 이사회(Board of Directors The Greenery BV) : 자회사인 그리너리 BV의 경영을 담당함. 감독위원회에서 이사들을 선임함.
- 시사점
- 소유와 경영이 분리된 구조 : VTN은 자회사를 소유하되 경영은 전문경영인에게 일임함으로써 자회사의 경영독립성을 최대한 보장함. 단지 자회사의 소유주로서 통제권을 행사하고 회사매수와 같은 주요결정에 영향을 미침.
 - 조합의 조직구조의 변천을 보면 성장에 따라 2단계의 변화과정을 보이는 것이 일반적임. 초기에는 조합의 대위원회가 경영까지 함께 담당하다가 경영의 전문성제고를 위해 전문경영인을 고용하여 이사회가 경영을 담당하게 함. 이후 이사회는 경영투명성을 높이기 위해 따로 감사위원회가 구성됨.
 - 그리너리의 경우 처음부터 자회사를 통한 소유와 경영의 분리를 도모했기에 자회사의 이사회를 초기부터 구성함.
 - 단 이의 관리감독을 하는 감독위원회의 구성방식이 초기에는 VTN 이사회가 감독위원을 선임하는 방식에서 자회사 경영에 대한 조합원의 불만이 커 짐에 따라 VTN의 이사가 자회사 감독위원을 겸임하는 것으로 바뀜.
 - 지구위원회를 가지는 지구의 수가 합병 초기의 15개에서 7개로 줄어들음. 조합원의 수가 줄어든 이유도 있지만 지역의 광역화를 통한 합병이 주 이유임.

1.3. 자본조달

- 경매조합들의 합병과 그로 인한 자산과 부채의 결합
 - 경매장들의 공동 집합 출자지분은 개별화되고 증권 B (Certificate B)의 형태로 전화되었는데 모든 조합원들은 합병 전 3년간 그들의 평균 경매장 이용액의 2.5%를 증권 B로 받음. 판매 활동으로 인한 수익배당을 받을 권리를 가지는 증권 B는 2002년부터 조합원간 거래가 가능해 짐.
 - 나머지 집합 출자지분은 증권 A (Certificate A) 형태로 전환되었고 협동조합의 이사회가 이를 보유하고 있음.
 - 건물, 저장시설과 같은 자산들은 수출회사 인수를 위한 자금조달을 위해 유동화 됨.

- 추가 자본 조달
 - 차입방식
 - 보험증권과 국채보다 높은 고정수익률을 가진 후순위채권의 발행을 통한 조합원의 자발적 투자 확대 유도
 - 지나친 차입은 조합의 자산건전성을 위협하며 후순위채권 등의 자발적인 조합원의 투자유인책은 효과를 거두지 못함. 이에 의무예치금제도를 도입하여 조합원은 일정 기간 의무적으로 출자금액의 일정부분을 조합에 예치하여야 함.
 - 의무예치금제도(obligated backward loan): 그리너리에 상품을 출하하는 모든 조합원은 출하대금의 일부(1%)를 자회사(그리너리 BV)에 의무적으로 예치하는 제도임. 조합원의 의무예치금은 일종의 후순위채권으로서 예치기간은 8년이고 매년 이자(시중이자 더하기 1.5%)가 원금에 가산됨.
 - 이자는 원하면 매년 찾아가는 것이 허용되지만 대부분의 경우 다른 일반 저축보다 이자가 유리하여 찾아가지 않음. 만약 만기 전에 조합원을 그만 둔다면 만기까지는 이자도 찾아 갈 수 없을 뿐만 아니라 적립되는

그림 2. 그리너리의 지배구조(소유와 경영의 분리)



자료: 박계찬(2005)

이자에서 1.5%의 우대도 없어짐.

- 만약 조합원이 매출의 1% 이상을 조합에 예치하고 싶으면 자발적 예치금제도(voluntary backward loan)를 활용할 수 있음. 이 경우에 이자는 시중이자보다는 높지만 의무예치금의 이자율보다는 낮음.

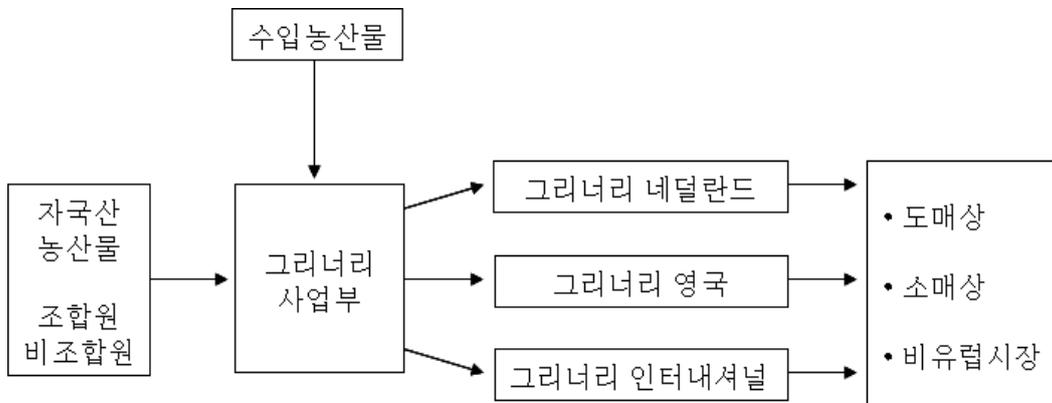
1.4. 사업구조

- 그리너리는 국내의 조합원, 비조합원 그리고 일부는 해외시장에서도 농산물을 구매부(Sourcing Operations)를 통해 구매함. 판매부(Sales Operations)는 구입된 농산물을 그리너리 네덜란드를 포함한 여러 곳의 사업연합체와 외부 거래 상대방에게 판매함.
 - 그리너리 사업부(Greenery Operations)는 구매부, 판매부, 물류(Logistics)로 이루어져 있음.
 - 그리너리 판매부와 사업연합체 모두 그리너리 BV안에 있지만 농산물 가

격결정은 활발한 가격협상을 통하여 이루어짐. 판매부는 생산자를 위해 더욱 높은 가격을 받아 내는 것이 목표이고 이에 사업연합체는 자신들의 적정 마진을 확보하고 판매부서의 요구를 수용하기 위해 보다 적극적으로 유리한 최종 구매처를 찾는 노력을 함.

- 효율적인 공급망(supply chain) 구축을 위해 생산계획에서부터 소비까지에 이르는 상품과 정보의 흐름을 통제할 수 있는 정보망과 물류체계를 갖춘.
 - 조합원들과는 인터넷 네트워크(Greendirect)를 통해 조합원은 연간 생산 계획과 월간/주간 생산예정량을 그리너리에 통보하고, 그리너리는 고객의 주문정보와 물류계획, 최신 시장동향 등의 정보를 조합원에게 제공함.
 - 인수한 여러 도매회사들과 전산망을 통합하여 주요 유럽시장의 고객 주문정보 및 수출입정보를 효율적으로 처리할 수 있게 됨.
 - 대형 유통업체와 업무연계 강화를 위해 정보 및 물류시스템 구축함.
- 시사점
 - 그리너리 BV안에 함께 있어도 판매부와 사업연합체는 각자의 이익 극대화를 위해 노력하고 이는 결과적으로 생산자에 대한 이익환원으로 돌아오게 됨.

그림 4. 그리너리의 물류시스템



자료: 박계찬(2005)

1.5. 시사점

○ 성공요인

- 생산에서 소매까지 체계적인 판매망을 갖추고 자국생산물뿐만 아니라 수입농산물까지 활용함으로써 연중공급체계를 갖추고 있음. 특히 무역회사(수입업체)를 합병함으로써 초기에 보였던 유통의 미숙함을 극복함. 조합의 연중공급체계는 전 세계에 걸친 네트워크와 전문생산자와의 장기계약의 기반이 됨.
- 대형 유통업체와 긴밀하게 연결된 가치사슬을 구성하고 둘 간의 거래를 위한 특화자산(specific asset)에 대한 투자를 쌍방이 함으로써 잠금 효과(lock-in) 유발.
- 품질관리를 위한 노력에는 농산물이 최종소비자까지 도착하는데 걸리는 시간과 소비자의 요구도 고려되어 이루어짐.
- 시장, 슈퍼마켓, 소비자 선호, 상품에 대한 모든 정보의 DB화. 종자회사와 함께 소비자 기호에 맞는 새로운 상품 개발.

○ 2005년에 세운 그리너리 BV의 3가지 실천목표와 해석

- 그리너리는 2005년 발표한 “Prune-Grow-Blossom”이라는 글에서 그들의 향후 실천목표로 생산자에게 최소 아니면 최소한 두 번째로 높은 가격을 제시, 매년 3%의 규모성장, 자산대비 자기자본 비율의 매년 2% 성장으로 설정함.

○ 실천 목표의 시사점

- 그리너리 VTN으로 통합된 이후 고품질 농산물 생산을 위한 품질관리가 철저해 지고 있으며 이에 따라 조합원의 탈퇴와 조합원 수 감소가 문제가 되고 있음. 그리너리 자체의 품질인증서(Greenery Quality System) 뿐만 아니라 HACCP, EURO GAP 등을 받기 위한 농가의 노력의 선도함.

- 1995년 9개의 경매조합이 합병한 당시 2500명 정도의 조합원 규모에서 현재는 1800명의 수준을 유지. 현재 남아 있고 조합의 생존과 발전을 위한 노력에 동참하는 조합원에게 높은 가격의 보장은 필수불가결함.
 - 2005년 현재 1.5 천만 유로의 매출을 기록하여 유럽 신선농산물 시장에서 시장점유율 5%로 3위를 기록하고 있음. 유럽의 신선농산물 시장은 그리너리를 포함한 8의 대형조합이 주도하고 있으나 그들 전체의 시장점유율이 35%에 불과하고 8위인 돌신선농산물(Dole Fresh Fruit)의 시장점유율은 3%에 불과함.
 - 이에 그리너리는 유럽시장에서 성장의 기회가 충분히 있고 이를 차지하기 위한 노력을 가일층 하겠다는 것임. 부채의 비율을 낮추어 재무건전성을 제고하겠다는 의미임.
- 가치사슬 굳히기
- 그리너리와 대형 유통업체 : 그리너리 그리고 그리너리와 거래하는 대형 유통업체는 서로의 거래를 최적화하기 위해 시간과 노력을 투자하여 둘 거래에 특화된 시스템을 구축함. 만일 그리너리나 대형유통업체가 거래처를 변경하려 한다면 이 모든 것이 교체비용이 되기에 이에 따라 둘 사이의 관계는 일정부분 고정화 되고 이는 안정적인 판로가 구축된 것을 의미함.
 - 그리너리와 조합원 : 출하계약뿐만 아니라 의무예치금제도를 통하여 둘 사이의 관계가 더욱 굳건해짐. 그리너리 입장에서는 매출확대가 달성과 제이고 이를 위해서는 조합원의 역할이 중요함. 의무예치금제도는 일정기간 조합에 더 머물고자 하는 유인을 우대이자율과 8년이라는 약정기간을 통해 가짐. 조합원은 일반 금융기관에 대출 신청 시 의무예치금과 그리너리의 조합원이라는 이유로 보다 유리한 조건을 제시받음.
- 9개의 경매조합이 통합한 이유
- 급속히 성장하는 대형유통업체(big hypermarket chain)들의 시장지배력

에 대응할 수 있는 교섭력을 기르는 것이 필요하게 되었고 경매비용도 점점 부담으로 작용하게 됨. 대형 유통업체의 안정적인 가격요구에 경매는 효과적으로 대응할 수 없음.

- 대형 유통업체와의 거래를 위해서는 연중 다양한 신선농산물을 대량으로 조달할 수 있어야 함. 경매를 통한 전통적인 가치사슬에서는 소비자와 생산자의 거리가 너무 멀고 이로 인해 품질저하 또는 높은 가격이 단점이 되며 무엇보다도 소비자로부터의 시그널이 전달되지 않거나 되더라도 너무 늦게 전달되는 문제가 생김. → 이에 마케팅방식의 혁신이 요구됨.

○ 자회사를 통한 경제사업 운영

- 협동조합이 판매사업조직을 분리하는 이유는 시장의 요구사항에 대응할 수 있는 구조를 갖추기 위함임. 예를 들면 조합원과의 출하계약은 전통적인 협동조합에서는 엄격히 지켜지지 않는 경우가 많음. 판매사업조직이 조합원과 계약을 체결하게 되면 기준을 보다 엄격히 적용하는 것이 가능함. 한국의 생산지에서도 조합공동사업법인이나 유통자회사 등을 통하여 시장의 요구를 정확히 반영한 품질관리기준 설정과 생산자와의 엄격한 계약을 이루어 나가는 것이 필요함.

2. 덴마크 데니쉬 크라운 양돈협동조합

2.1. 현황

- 덴마크 양돈농가의 대부분을 조합원으로 가지고 있으며, 국내 돼지도축수의 90%를 처리하여 덴마크의 양돈사업을 주도하고 있음.
 - 덴마크는 세계 1위의 돼지고기 수출국으로 전체 농산물 수출액의 54%를

돼지고기 수출이 차지고 있음.

- 전국 단위의 합병을 통해 규모화 된 협동조합인 데니쉬 크라운은 도축·가공·판매를 효율적으로 연계하여 우수한 품질의 돼지고기를 전 세계 시장에 판매하고 있음.
 - 일련의 과정을 수직적으로 통합하여 안정적인 출하 물량을 확보하고 시장개척, 시장정보의 수집을 통해 생산물의 부가가치를 제고함.
- 돼지고기의 품질 경쟁력을 높이기 위해 조합원, 협동조합, 유관기관의 협력 체제를 구축하여 엄격한 품질관리 시스템을 도입함.
- 사업내용
 - 국제적인 돈육 및 소고기 생산업체로 덴마크에서 생산된 돈육의 약 95%를 도축 및 가공 생산하고 있음.
 - 덴마크 농가의 90%가 협동조합 회원으로써 돼지, 쇠고기, 우유 등 생산품 별로 세분화되고 동 단위별 조합은 덴마크 농업위원회에서 총괄 관리함.
 - 돼지고기의 도축 및 가공에 있어서 독점적 위치를 점하고 있으나, 협동조합이므로 농가가 안정적 생산기반을 형성하는데 도움을 주고 있음.
 - 수출에 있어서 25개 EU 회원국은 물론 미국, 캐나다 등과 비교할 때 높은 가격·품질 경쟁력을 확보하고 있음.
- 조합원 : 2001년에는 23,000명, 2004년에는 20,000명, 현재는 15,000명으로 줄고 있는 추세임.
 - 돼지는 연 220 만두를 도축하여 총 국내 도축양의 90%에 해당함
 - 소는 40 만두를 도축하여 국내 총 도축양의 59%에 해당함
- 매출
 - 모회사 (parent company Danish Crown AmbA): 33억 유로

- 자회사 포함한 그룹 전체 (Danish Crown Group) : 65억 유로
- 8개의 자회사를 가지고 있음.
 - 직원수 : 25,000명 (데니쉬: 10,000명, 자회사: 15,000명)
- 그룹 구성회사
 - 돈육 부문 : Danish Crown GmbH, DAT-Schaub, DBI, QA meat
 - 우육 부문 : Schlachzentrum, Nordfriesland, Scan-Hide
 - 가공 부문 : Tulip Feed, Tulip Ltd(영국), Plumrese(미국)

2.2. 합병과정

- 덴마크 농업이 성공할 수 있었던 기반은 바로 협동조합운동의 활성화 때문이며, 덴마크 식품 산업내의 주요 기업들은 협동조합의 형태로 농부들에 의해 소유, 운영되고 있음
- 협동조합 운동은 19세기 말에 시작되었는데, 최초의 덴마크 낙농협동조합은 1882년 유틀란트 반도의 하이딩(Hiedding)에 설립되었고 1887년에는 최초의 돼지 도축협회가 호센(Horsen)에 설립됨. 그 이듬해에 수백 개의 낙농, 도축, 농자재 공급 협동조합이 덴마크 전역에 걸쳐 설립됨
- 협동조합들은 이후 구조적 발전을 거듭해, 데니쉬 크라운과 스테프-홀버그 (Steff- Houlberg)이 통합된 이후 62개의 중소 도축 협동조합들도 통합을 시작함. 현재는 데니쉬 크라운과 티칸(TiCan) 두 개로 덴마크 전역의 도축 협동조합들이 통합되었으며, 특히 데니쉬 크라운은 유럽의 도축 협동조합들을 선도 하고 있음(도축장의 수도 1962년에 77개였으나 현재는 11개만 남음).

- Danish Crown은 1990년에 Wenbo, Tulip, JYSKE 등의 회사들을 인수하였고 1994년에는 SYD와 Skærbæk을 각각 인수함.
- 1998년에는 여러 개의 도축장을 운영하고 있는 또 다른 협동조합인 Vestjyske을 합병하였고 2001년에도 Steff-Houlberg을 인수함. 2005년 현재 유틀란트 반도는 물론 덴마크 전역에 11개의 도축장과 3개의 암돼지 도축장, 25개의 육가공장, 1개의 식육학교 및 연구소를 운영하고 있는 거대 규모의 협동조합으로 성장함.
- 1978년에 설립된 티칸은 시장점유율이 5%로 데니쉬크라운에 비해 규모가 작은 협동조합이지만 DS회원인 두 개의 협동조합 중 하나로 유틀란트 반도에서 1개의 도축장과 2개의 육가공 공장을 운영 중임.
- 이처럼 데니쉬 크라운이 돼지고기의 도축 및 가공에 있어서 독점적 위치를 점하고 있으나 협동조합이므로 농가 입장에서는 안정적 생산 기반을 형성하는데 도움을 받고 있을 뿐만 아니라 수출에 있어서도 25개 EU 회원국은 물론 미국, 캐나다 등과 비교할 때 높은 경쟁력을 확보하고 있는 것으로 보임.
 - DS(Danske Slagterier)는 과거 도축장 및 육가공장을 운영하는 여러 협동조합(Tican 이외의 다른 협동조합은 모두 Danish Crown에 합병되었음)들이 돼지의 생산과 가공분야의 경쟁력을 제고시킬 목적으로 설립하였으며 현재는 생산, 도축 및 가공 등 양돈산업 전반에 걸친 연구개발, 돼지고기의 판매촉진 및 홍보, 농가에 대한 각종 지원 등의 업무를 수행하고 있음.

2.3. 협동조합의 구성과 운영

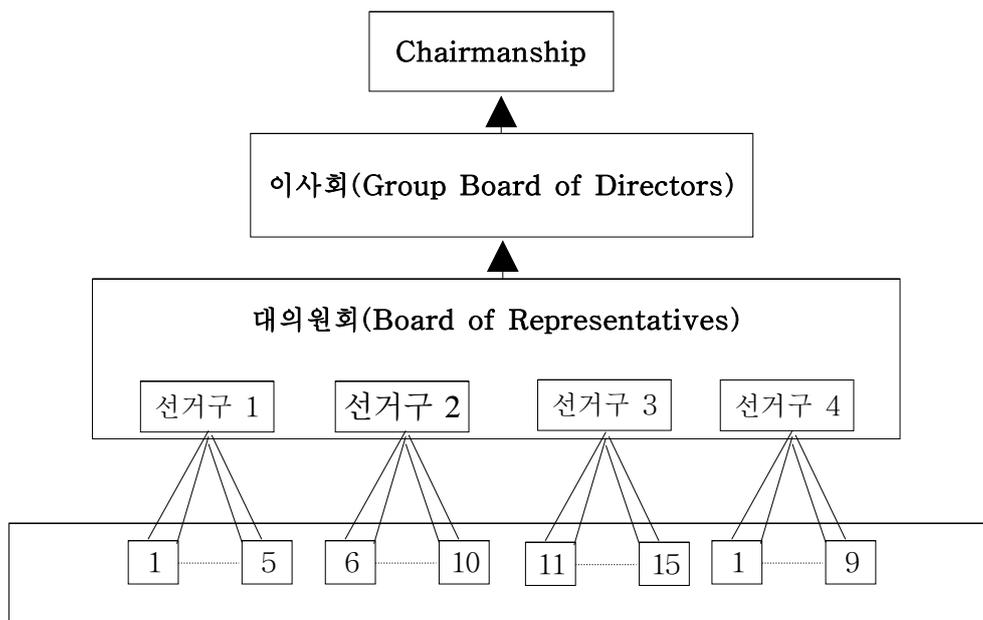
- 모기업의 역할을 수행하는 데니쉬 크라운은 도축장을 운영하면서 돼지사업

부문, 소사업 부문, 판매조직(ESS-Food)을 가짐.

- 8개의 자회사(subsidiary)를 통해 가공·판매·해외판매·해외가공 등 도축 외에 조합원과 직접적인 관련이 적은 사업을 수행
- 자회사별로 이사회를 가지고 자체 전략을 수립하여 사업을 수행
- 이에 협동조합과 자회사는 정형화된 계약관계에 기초하여 사업을 수행. 예를 들면 자회사인 튜립-푸드 (Tulip-Food Company) 등이 데니쉬 크라운에서 원료 농산물을 구입하는 것은 강제적이 아니라 자회사의 결정사항임. 데니쉬 크라운은 필요에 따라 자회사가 아닌 타 회사에도 도축한 돼지를 공급함.

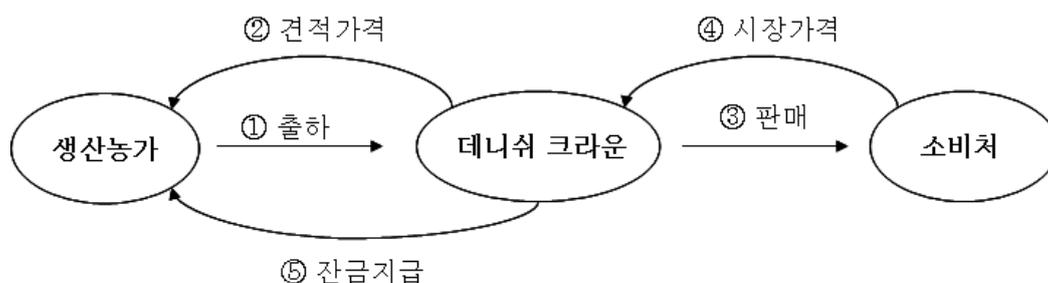
- 데니쉬 크라운의 지배구조는 조합원-대위원회-이사회로 되어 있음.
- 조합원은 20개 지구에서 지구별 조합원의 대표인 328명의 대의원을 선출하고, 1년에 4~6회 정도 열리는 대의원회에서 22명의 이사를 선출함.

그림 5. 데니쉬 크라운 지배구조



- 이사회는 조합원 16명, 직원 5명, 외부전문가 1명으로 구성되며 매월 개최함.
 - 이사회는 돼지 부문과 소 부문으로 나뉘면, 각 부문에 대한 의사결정과 경영자 선출 등을 나누어 담당하고 있음.
- 이사회 의장이 회장이 되며, 전문경영인이 대표이사가 되어 소유와 경영이 분리된 지배구조를 가짐.
- 지구별로는 지역 조합원의 참여를 바탕으로 농장경영 지원, 지역 조합원의 요구 수렴 및 전달을 위한 별도의 지구별 생산자위원회를 두고 있음.
 - 지구별로 15개의 돼지 생산자위원회, 9개의 소 생산자위원회를 구성하고 있음.
- 가격정산 시스템
 - 데니쉬 크라운에서 견적가를 제시하며, 데니쉬 크라운은 소비자에 판매 후 잔여금액을 정산
 - 매주 기준가격이 조합에서 통보되며 출하된 돼지의 살코기 비율에 따라 농가 수취가격이 플러스, 마이너스 3% 정도의 차이를 가져 품질향상을 위한 인센티브로 작용.
 - 돼지를 30kg까지만 키우고 다른 농가에서 도축까지의 사육을 담당하는 경우 이 농가의 수취가격은 비육 담당농가의 성과가 어떠한에 따라서 결정됨.
- 조합원의 권리와 의무
 - 회원농가는 원칙적으로 데니시 크라운에만 납품이 가능하여 농가와 조합간의 강한 결속이 특징
 - 개별 농가와 협동조합간의 강한 거래 계약체결
 - 어떠한 지역적, 정치적 매체의 관여 없이 조합관계가 최우선

그림 6. 가격 정산 방식



- 회원농가 출하의무의 신축성(split delivery): 100% 조합출하가 원칙이나 회원농가의 판단에 따라 총 출하량의 12~15%까지는 조합 이외의 곳(개인 도축장 아니면 독일에 있는 도축장)으로 임의적으로 출하할 수 있게 하고 있음. 농가에게 일정부분 선택권을 줌으로써 회원농가의 탈퇴를 억제하려는 조치로 보임. 또한 EU의 독과점규제 관련 규정에도 관련함.
- 협동조합의 조합원이 되기 위해서는 출자금을 납부하고, 협동조합은 조합원과 출하계약을 맺어 출하된 농산물을 판매
 - 권리: 생산한 상품을 납품할 수 있는 권리, 가입의 자유, 상호금융 이용, 1인 1표 행사, 경제적으로 평등
 - 의무: 생산한 상품을 납품해야 할 의무, 의무 가입기간(1년), 규모에 상관없이 8년 동안 정산액의 20%를 의무출자(회전출자제도), 경제적 책무

2.4. Danish Crown의 시사점

- 수직적 계열화를 통한 돼지고기의 부가가치 확대
 - 가공공장과 판매회사를 자회사로 운영하여 생산에서 판매에 이르는 전 과정을 계열화하고 이를 통해 더욱 높은 경쟁력을 실현하고 있음.

- 시장 접근
 - 가공공장, 판매조직을 국가별로 현지화 하여 덴마크의 높은 임금에 효과적으로 대응하고 소비자의 다양한 요구와 현지생산-현지소비(local to local) 추세에도 적극 대응하고 있음.
 - 국가별, 시장별로 고객의 요구와 시장정보를 입수하고 신속하게 대응할 수 있는 구조를 갖추.

- 엄격한 품질관리 시스템
 - 덴마크 베이컨·식육위원회(Danish Bacon & Meat Council)에서 정한 기준을 근간으로 하여 생산, 가공, 운송의 모든 단계에서 품질관리 및 위생관리를 실시하고 있음
 - 사육농가와 도축장에 대한 검역 의무화, 가축질병추적 시스템 등을 통해 질병의 발생을 원칙적으로 차단하기 위해 노력
 - 조합원에 대한 인센티브제도, 농가 단위 품질보증체계 등의 제도적 장치를 통해 조합원이 사양기준을 준수하고 출하계약을 성실히 이행하도록 유도

- 협동조합방식에 의한 세계적인 돈육가공회사
 - 품목별 전문화와 규모화를 통해 효율적으로 시장에 대응하였으며, 조합원의 권리와 의무를 명확히 하고 투명한 지배구조 및 의사결정 구조를 통해 세계적인 규모로 성장
 - 협동조합 원리를 충실하게 따름으로써 주인의식을 가진 조합원의 보다 적극적인 참여를 유도

- 전문경영인에 의한 안정적인 기업경영
 - 분야별(품목)로 전문화된 자회사를 설립하고 유능한 전문경영인에게 경영책임을 맡김으로써 비록 생산자단체가 소유한 회사이지만 다른 대기업이나 다국적 기업에 효율적으로 경쟁할 수 있음

ABSTRACT

Reform and Business Innovation of the National Agricultural Cooperative Federation in Korea

The purpose of the study is to establish the business innovation strategies of the National Agricultural Cooperative Federation(NACF). It is top priority to revitalize marketing & supply business of the NACF, since it has been lost money and dependent upon the profit generated by banking business. This is also closely linked with the business of primary cooperatives, their performances moving together. It is widely acknowledged that a prior condition for revitalizing marketing & supply business of the NACF is to separate banking division and marketing & supply division and then make them operate and account independently.

The reason for academics and farmers' associations to request separation of the NACF is that they believe the NACF has only put an effort on fortifying financial operation, not paying attention on marketing & supply operation, that results in less effort on promoting business activities of primary cooperatives. A prior condition of separation is to build a foundation of self-reliance for marketing & supply division. For this, an appropriate plan to revitalize marketing & supply operation(business) needs to be set and executed first. In 2006, the NACF proposed the plan to fulfill the task. If business division is not self-supportive, separation wouldn't guarantee independency of business division. On the contrary, its reliance on banking division would be more severe hence the burden to banking division would be bigger.

The Environment surrounding marketing & sales business of the NACF has been changed and evolved rapidly. As the market powers of a handful big hypermarket chains are growing with their market shares, small retailers as well as wholesalers and the wholesale market have been shrinking. Transaction patterns to link producers with consumers have been evolving from the traditional method of auctioning to direct transactions preferred by big hypermarket chains. On top of this, the market opening from trade negotiations brought more imported agricultural products at lower prices.

In order to accomplish the purpose of the study, we did the following; First, analyzed the business structure of the NACF, then summarized the current condition and problems. Second, evaluated the adequacy of the plan to revitalize marketing & sales business, which was prepared by the NACF and submitted to the Presidential Commission for the NACF Reform. Third, analyzed why the NACF has been lost money at marketing & supply operation then derived business innovation strategies to build a self-reliance foundation. Fourth and last, came up with basic principle, system, and rule modifying scheme for plan to revitalize marketing & sales business and proposed our own plan coping with market opening of agricultural products, and the change in marketing environment.

Researchers: Eui-Sik Hwang, Sung-Jae Park, Hogun Chong, Yongwon Cho

Research Period: 2006.6 ~ 2006.12

E-mail address:

표 차 례

제2장

표 2- 1. 농협중앙회 부문별 수지구조	13
표 2- 2. 농협중앙회 경제사업 손익 현황(2005년)	13
표 2- 3. 농협중앙회 농업경제부문 사업량 추이	16
표 2- 4. 농협중앙회 축산경제부문 사업량 추이	17
표 2- 5. 농협중앙회 및 조합 인력 현황	20
표 2- 6. 농협 경제사업량 추이	22
표 2- 7. 농협의 주요 사업시설 현황	24
표 2- 8. 농업경제 사업부문별 매출총이익(2005년)	25
표 2- 9. 연도별 추곡수매 현황(1995~2005년)	26
표 2-10. 주요 품목 가격진폭률 변화(1995년, 2005년)	29
표 2-11. 농협의 품목별 점유율	30
표 2-12. 농협공판장 연도별 사업실적	33
표 2-13. 타 유통업체와의 매출총이익률 비교	34
표 2-14. 하나로클럽 손익현황(2005년)	35
표 2-15. 하나로클럽 연도별 매장수 및 매출액	36
표 2-16. 하나로마트 사업실적(2005년)	37
표 2-17. 종합유통센터 사업실적 현황	38
표 2-18. 농협 계열사별 매출액 달성 현황(2005년)	39
표 2-19. 2005년 상품권 및 e쇼핑 실적	40
표 2-20. 연도별 직거래매장 사업실적	41
표 2-21. 한계사업장 폐쇄 점포수 현황	42
표 2-22. 대형업체와의 직거래 현황	42

표 2-23. 연합마케팅 사업실적 현황	42
표 2-24. 연합마케팅사업 손익현황(2005년)	43
표 2-25. 인삼계 판매사업실적	45
표 2-26. 농협의 영농자재사업 현황(1990~2005년)	46
표 2-27. 중앙회 계통공급 실적	47
표 2-28. 비료 계통공급 실적	48
표 2-29. 농약공급 실적	49
표 2-30. 주요 농기계 공급 실적	50
표 2-31. 회원조합 면세유 공급 실적	51
표 2-32. 중앙회 및 회원조합 생활물자 공급 실적	52
표 2-33. 축산관련 주요 사업장 현황(2005년)	54
표 2-34. 가축개량시설 현황	56
표 2-35. 축산농가 맞춤형 축산종합 컨설팅 사업 실적	57
표 2-36. 연도별 헬퍼사업 현황	58
표 2-37. 농협 배합사료공장 현황(2005년)	59
표 2-38. 벚지암모니아 처리사업 실적	60
표 2-39. HACCP 인증 대상 및 획득사무소 현황(2005년)	62
표 2-40. 농협 축산물공판장 현황(2005년)	63
표 2-41. 축산물판매분사 경영 실적(2004년)	64
표 2-42. 단체급식 실적	64
표 2-43. 군납추진 실적	65
표 2-44. 목우촌 사업 시설 현황	66
표 2-45. 육가공 경영손익	67

제3장

표 3- 1. 유통업체별 매출총이익률 비교	70
표 3- 2. 농협중앙회 농업경제 사업부문별 매출총이익률(2005년)	71
표 3- 3. 유통센터별 손익 현황(2005년)	72

표 3- 4. 공판장별 손익 현황(2005년)	73
표 3- 5. 농협중앙회 연합마케팅 사업 현황(2005년)	74
표 3- 6. 농협중앙회 축산물공판장 손익 현황	75
표 3- 7. 사업별 수익사업과 비수익사업의 구분내역	77
표 3- 8. 경제사업 자금차입 및 내부금리 현황	80
표 3- 9. 계열사 투자수익률 현황	81
표 3-10. 교육지원사업비 회계부문별 배분 현황(2005년)	83
표 3-11. 관리손익 배분 현황(2005년)	83
표 3-12. 조합지원자금 조성 현황	85
표 3-13. 조합지원자금 지원 현황	85
표 3-14. 사업부문별 교육지원사업 사업비	86

제4장

표 4- 1. 영농형태·규모별 맞춤형 판매 서비스(예)	96
표 4- 2. 2015년 품목별·사업 유형별 선도조합 육성계획	97
표 4- 3. 품목별·사업 유형별 선도조합 육성전략	97
표 4- 4. 연합마케팅사업 연도별 추진실적	99
표 4- 5. 조합 경제사업 부문 자금지원 계획	104
표 4- 6. 돈육가공공장과 계육가공공장 신규 확보계획(2008년 이후)	115
표 4- 7. 중앙회의 회원조합 자금지원 및 소비지 투자규모('06~'15)	117
표 4- 8. 경영혁신 추진 및 사업방식 혁신(예)	118
표 4- 9. 내부계정 상계 후 사업부문별 순자산(2005)	119
표 4-10. 신경분리 후 경제사업 자립을 위한 추가필요자본금 산출	120

제5장

표 5- 1. 소비지 판매장 확충 전망치	153
표 5- 2. 경제사업 부문의 대차대조표 요약(2005년 12월 말)	161

그림 차례

제2장

- 그림 2- 1. 농협중앙회 회계체계 9
그림 2- 2. 농협중앙회 경제사업부문 회계 흐름 11

제4장

- 그림 4- 1. 농협경제사업부문 중앙본부 조직도 105

제5장

- 그림 5- 1. 농협 경제사업체제 개선 방향(안) 138

참고 문헌

- 김병연 외(2002), 「농협중앙회 신용,경제사업 분리 타당성 연구」, 한국금융연구원
- 김동환 외(2005), 「농협중앙회 도매유통사업 활성화 방안」, 신유통연구원
- 농협중앙회(2006), 「농협중앙회 신경분리 세부추진계획(안)」, 농협중앙회
- 박계찬(2006), “네델란드 원예농협의 혁신사례”, 「농협조사월보」, 농협경제연구소
- 박진도 (2004), “농협중앙회의 신용사업과 경제사업의 분리와 농협법 개정”, 「한국협동조합 연구 제22집,제2호」, 한국협동조합학회
- 오현석(2004), 「농업협동조합의 구조 및 발전에 관한 선진국 사례연구」, 지역아카데미
- 임영선(2003), “덴마크 데니쉬 크라운 협동조합의 성공요인”, 「CEO Focus 제117호」, 농협 경제연구소
- 지역농업네트워크(2004), 「지역연합 조직화 및 사업추진 전략에 관한 연구」
- 황의식 외(2004), 「산지유통 혁신전략과 농협의 역할」, 한국농촌경제연구원