

농협중앙회 자회사 활성화 방안연구

황의식 허주녕 채광석

농림수산식품자료실



0018104

한국농촌경제연구원

농협중앙회 자회사 활성화 방안연구

황 의 식	연 구 위 원
허 주 녕	전 문 연 구 원
채 광 석	전 문 연 구 원

한국농촌경제연구원

연구 담당		
황의식	연구위원	연구 총괄, 제1장,2장,4장,6장
허주녕	전문연구원	3장,4장,6장
채광석	전문연구원	3장,5장,6장

머 리 말

농산물 시장개방 확대에 대응하여 농협의 경제사업 특히 유통사업 활성화가 정책적 과제로 제기되면서 농협개혁 방안이 마련되었다. 그 중에서도 자회사를 통한 경제사업 활성화 방안이 핵심적으로 제기되었다. 2007년 농협개혁의 추진방안에서도 농협경제사업 활성화를 위해 사업기능과 지도지원기능의 분리원칙에 따라 주요 경제사업 부문을 자회사로 전환하는 것을 주요 내용으로 하고 있다.

농협중앙회 자회사는 세분되어 난립되어 있고, 수익성도 낮으며, 전문경영인 체제가 미흡하여 당초의 목적인 성과를 얻지 못하고 있는 것으로 평가되고 있다. 농협중앙회 자회사를 활성화하고 효율성을 제고하는 방안을 마련하는 것은 농협의 경제사업, 유통사업 강화를 위하여 중요한 과제이다.

이 연구는 농협중앙회의 경제사업 특히 농산물 유통사업을 강화하기 위한 자회사 발전방향을 도출하여, 농협중앙회 자회사의 효율성을 제고하고자 하였다. 이를 위해 선진국 협동조합에서는 자회사를 어떤 방식으로 운영하고 있는가를 살펴보고, 일선조합 설문조사를 통해 농협중앙회 자회사 운영 및 관리방안을 도출하였다. 이를 통해 조합원의 요구를 충족하는 바람직한 자회사로 발전할 수 있는 지도 및 감독체계를 제시하였다.

본 연구의 수행과정에서 현지조사 및 자료지원에 적극 협조하여 주신 농협중앙회 및 자회사 담당자, 일선조합 상임이사 및 전무, 정부관계자 여러분에게 감사드리며, 앞으로 이 연구 결과가 여건변화에 적합한 농협중앙회 자회사 활성화 방안을 마련하는데 초석이 되기를 바란다.

2008. 11.

한국농촌경제연구원장 오 세 익

ABSTRACT

Innovation Strategies of the subsidiaries in the National Agricultural Cooperative Federation

The purpose of this study is to establish the business innovation strategies of the subsidiaries in the National Agricultural Cooperative Federation (NACF). We expect our study will help set up the innovation strategy to adopt more quickly in changing environment of agricultural market, hence acquiring competitive power in the long run.

The reason for academics to request subsidiaries in the NACF is that the believe the NACF has not taken important role in marketing & supply operation, that result in less effort on promotion business activites of primary cooperatives. A prior condition of the subsidiaries in the NACF is to build a fortifying of speciality & efficiency for agricultural business division. For this, an appropriate plan to revitalize agricultural business division needs to be set and executed first. IN 2007, the NACF proposed the plan to fulfill the tast.

In order to accomplish the purpose of the study, we did the following; Fist analyzed the business structure of the subsidiaries in the NACF and NACF, then summarized the current condition and problems. Second learned from the the experiences of developed countries(Japan, German, Netherlands), then evaluated the adequacy of the plan to revitalized subsidiaries in the NACF. Third, interviewd with the executive secretary of agricultural cooperatives for status quo of using subsidiaries in the NACF and innovation strategies to build a self-reliance of subsidiaries. Fourth and last, came up with basic principle, system, and rule modifying scheme for plan to revitalize organization in the NACF and proposed our won plan coping with market opening of agricultural products, and the change in marketing environment.

Researchers: Eui-Sik Hwang, Joo-Nyung Heo, Gwang-Seok Chae

E-mail address: eshwang@krei.re.kr, knuhjn@krei.re.kr, gschae@krei.re.kr,

차 례

제1장 서론

1. 연구의 필요성	1
1.1. 연구 배경과 목적	1
1.2. 연구방법	4
1.3. 선행연구	4

제2장 협동조합에서 자회사화의 이론적 검토

1. 자회사화에 대한 전통적 논쟁	7
2. 협동조합 사업환경의 변화	11
2.1. 농업 산업화의 원동력	11
2.2. 농식품산업의 구조적 변화	13
2.3. 농업협동조합에의 함의	15
3. 협동조합 조직유형의 다양화	16
3.1. 전통적 협동조합의 소유권 제도와 문제점	16
3.2. 비례투자 협동조합(Proportional investment cooperative)	18
3.3. 조합원-투자자 협동조합(member-investor cooperative)	19
3.4. 신세대 협동조합 (new generation cooperative)	21
3.5. 자본이익 추구형 협동조합(Cooperatives with Capital- Seeking Entities)	22
3.6. 투자자 공유 협동조합(Investor-Share Cooperatives)	25

제3장 농협중앙회 자회사 운용현황

1. 자회사 현황	27
1.1 농협중앙회 조직현황	27
1.2 농협 경제사업에서 자회사 사업영역	29

1.3	자회사와 사내분사의 비교	31
1.4	자회사 인력현황	33
2.	농협중앙회 경제사업에서 자회사 위치	35
2.1.	농업경제사업	35
2.2.	축산경제사업	49
3.	농협 자회사의 현황과 문제점	57
3.1	농협 자회사의 경영실적	57
3.2.	농협자회사 운영상의 문제점	60
4.	농협중앙회 자회사 관리감독체제	62
4.1.	농협중앙회 자회사 설립목적 및 근거	62
4.2.	농협중앙회 자회사 관리 규정	65

제4장 선진국 협동조합의 자회사 운영사례

1.	일본 전농의 경제사업과 자회사화	68
1.1.	일본 농협체제	68
1.2.	일본농협의 경제사업 추진방식	69
1.3.	일본 전농의 경제사업 개혁과 특징	72
1.4.	일본 전농의 자회사화 전략	78
1.5.	일본전농의 자회사 관리규정	84
1.6.	자회사 사례 : 전농청과센터	87
2.	독일농협의 자회사 바이바(BayBa) 사례	90
2.1.	독일 농협 개요	90
2.2.	바이바(Baywa) 설립과 발전	92
2.3.	바이바(Baywa)의 지배구조	93
3.	그리너리 협동조합	96
3.1.	그리너리 조직구조	96
3.2.	통제관계	97
3.3.	자본조달	99

3.4. 사업구조	100
4. 시사점	101
제5장 일선조합 설문조사 분석	
1. 조사대상 개요	106
2. 자회사 활용에 대한 일반 사항	107
3. 자회사 개편방안과 관련된 사항	112
제6장 농협중앙회 자회사 활성화 방안	
1. 사업지주회사에 의한 자회사화	117
1.1. 농협 경제사업 활성화 과제	117
1.2. 자회사화의 효과	119
1.3. 자회사의 위치	120
1.4. 지주회사(Holding Company)제도	124
2. 자회사 활성화 방안	130
2.1. 자회사와 중앙회의 기능/역할의 명확한 분리	130
2.2. 경제사업 자회사체제 개선방향	132
3. 중앙회 자회사에 일선조합 공동투자 확대	138
3.1. 공동투자의 필요성	138
3.2. 유통단계별 공동투자	140
3.3. 공동투자의 지배 구조	142
3.4. 공동사업 추진 사례: 사료사업	143
4. 자회사 관리감독 개선방안	153
4.1. 농협법에 의한 관리강화	154
4.2. 중앙회 규정에 의한 관리강화	158

부 록 1 일본의 자회사 관련 사업규정	159
2 농협중앙회의 출자회사경영평가준칙	165
3 농협중앙회의 외부출자규정	170
참고문헌	176

표 차 례

제3장

표 3-1. 사업부문별 자회사 현황	30
표 3-2. 사업부문별 출자금 현황	30
표 3-3. 자회사와 사내분사 비교	31
표 3-4. 농협사업 수행주체별 구분내역	32
표 3-5. 자회사 임직원 현황(2008년 3. 31 기준)	33
표 3-6. 자회사 임직원 파견인력 변화	34
표 3-7. 농업경제사업 실적	35
표 3-8. 연합마케팅 사업 실적	38
표 3-9. 계통별 도매단계 쌀 판매 실적(2007년)	39
표 3-10. 농협공판장 연도별 사업실적	39
표 3-11. 농산물 유통사업부문 실적(도매분사, 자회사)	41
표 3-12. 농산물유통 자회사 영업손익 현황	42
표 3-13. 회원조합 하나로마트 현황	43
표 3-14. 하나로마트 사업실적(2005년)	43
표 3-15. NH무역 영업손익 현황	44
표 3-16. 농협물류 영업손익 현황	45
표 3-17. 중앙회 계통 자재공급 실적	47
표 3-18. 농협 제조부문 자회사 영업손익 현황	49
표 3-19. 축산경제사업 실적	50
표 3-20. 농협 축산물공판장 현황(2007년)	52
표 3-21. 농협의 배합사료 생산 실적	54
표 3-22. 목우촌 사업 시설 현황(2007년)	55
표 3-23. 목우촌 영업손익 현황	55

표 3-24. 군납추진 실적	56
표 3-25 연도별 자회사 성장 추이	57
표 3-26. 사업부문별 자회사 경영실적	58
표 3-27. 주요 자회사 시장 점유율(2007)	59
표 3-28. 연도별 농협중앙회 및 자회사 사업규모 추이	59
표 3-29. 유통 자회사의 사업량 추이	59
표 3-30. 계열자 출자현황 변화	61
표 3-31. 자회사 설립 절차	64

제4장

표 4-1. JA의 경제사업 규모	70
표 4-2. JA의 사업부문별 적자농협 현황	71
표 4-3. 전농의 사업규모 변화	71
표 4-4. 현단위 원예 판매사업의 기능 재구축	76
표 4-5. 한국 농협중앙회와 일본 전농의 자회사 관리체계 비교	85
표 4-6. 일본 농협법의 자회사 관련 규정	87
표 4-7. 품목별 매출액(2007년도 실적)	90

제5장

표 5-1. 주요 형태별 조사대상	107
표 5-2. 농협중앙회 자회사 사업을 이용하는 이유	108
표 5-3. 농협중앙회 자회사 출자 현황	108
표 5-4. 농협중앙회 자회사 임원활동 여부	109
표 5-5. 농산물 판매사업에 대한 운영주체 선호도	109
표 5-6. 자회사 운영 방식을 선호하는 이유	110
표 5-7. 중앙회 직접운영 방식을 선호하는 이유	110
표 5-8. 부문별 자회사 운영 만족도 결과	111
표 5-9. 부문별 자회사 사업이 조합 사업 운영에 필요한 정도	111

표 5-10. 자회사와 일선조합과의 관계에 대한 질문	112
표 5-11. 현재의 자회사 규모에 대한 질문	113
표 5-12. 자회사 운영의 가장 문제점	113
표 5-13. 구조조정이 필요한 자회사 부문	113
표 5-14. 중앙회 사업부서의 자회사화에 대한 선호도	114
표 5-15. 자회사 중 역량 강화가 가장 필요한 부문	114
표 5-16. 자회사 사업부문별 신규 출자 의향	115
표 5-17. 자회사 사장으로 적합한 경력의 소유자	116
표 5-18. 자회사 이사 중 조합중 이사의 추천방식	116

제6장

표 6-1. 농협사업별 수익사업과 비수익사업의 구분내역	123
--------------------------------------	-----

그림 차례

제2장

- 그림 2-1. 협동조합 소유권 구조의 유형화 19
- 그림 2-2. Harvest States 협동조합의 리엔지니어링 23
- 그림 2-3. Kerry Group/PLC의 초기 소유권 24

제3장

- 그림 3-1. 농협중앙회 조직도 28

제4장

- 그림 4-1. 일본 농협 체계(2007.1.) 69
- 그림 4-2. JA·전농 경제사업 개혁 방향 74
- 그림 4-3. 전농의 미곡, 원예 판매사업 개선 76
- 그림 4-4. 전농 자회사 구조 81
- 그림 4-5. 매출액 추이 89
- 그림 4-6. 판매처 업종별 비중(2007년) 89
- 그림 4-7. 독일 농협의 계통 체계 92
- 그림 4-8. 바이바의 지배구조 93
- 그림 4-9. 바이바와 농협연합회와의 지배구조 관계 95
- 그림 4-10. VTN과 그리너리 기업통제 구조 98

제6장

- 그림 6-1. 농협 경제사업체제 개선방향(안) 121
- 그림 6-2. 자회사 구조 132
- 그림 6-3. 전략적 제휴의 범위 140

그림 6-4. 농협계통사료의 부문별 기능과 문제점	146
그림 6-5. 농협계통사료사업의 공동사업 모델	148
그림 6-6. 농협사료 공동사업모델	152

제 1 장

서 론

1. 연구의 필요성

1.1. 연구 배경과 목적

- 협동조합에서는 사업의 전문성과 효율성을 제고하기 위하여 협동조합 내에서 수행하고 있는 사업을 자회사로 분리하여 운영하기도 함. 농협중앙회에서도 많은 사업부문을 자회사로 분리하여 경영하고 있음.
 - 농협중앙회는 농업경제부문에서 (주)농협유통을 비롯한 14개 자회사가 있고, 축산경제에서는 농협사료와 목우촌이 있으며, 신용사업부문에 3개, 교육지원사업부문에 6개 등 총 21개 자회사(손자회사 제외)를 경영하고 있음.
 - 반면, 종합유통센터의 일부, 하나로마트사업, 공판장사업 등은 사내분사 형태로 동일한 성격의 사업을 중앙회가 직접 수행하는 경우도 있어 사업추진방식이 혼재하고 있음.

- 2007년에 마련한 농협 개혁방안에서는 중앙회 신경분리 추진계획과 함께 조합원 농가가 요구하고 있는 경제사업 활성화 계획을 수립하여 추진하여 오고 있음.
 - 농협의 경제사업 활성화 추진계획에서 중요한 방향의 하나가 중앙회 경제사업을 사업기능과 지도지원기능을 분리한다는 계획임. 즉, 농협 중앙회 도매사업분사 등의 사업기능을 자회사로 분리하고, 중앙회는 지주회사로서 지도, 지원기능을 수행하도록 한다는 계획을 수립하여 추진하여 오고 있음.
 - 따라서 농협중앙회 자회사의 효율성을 제고하는 방안을 마련하는 것이 농협개혁의 추진에서 중요한 과제로 제기되고 있음.

- 그런데 인적 결합체인 협동조합이 조합원 농가를 위한 본연의 사업기능을 주식회사 형태인 자회사로 분리하는 것에 대해 비판적 견해가 많이 제기되고 있음.
 - 자회사는 주식회사 형태로 이익중심의 경영을 하기 때문에 인적 결합체인 협동조합에서는 조합원 농가에 최선의 서비스를 제공하지 못한다는 비판임.
 - 또 주요사업기능을 자회사로 분리하면 협동조합인 농협의 정체성은 무엇인가에 대한 비판이 제기됨.

- 농협유통, 농협사료 등 실제 농협중앙회 자회사 운영이 일선조합 및 조합원 농가의 이익보다는 자회사의 이익을 극대화하는 경영우선 원칙이 많이 적용된다는 비판도 지적되고 있음.

- 그러나 선키스트, 그리너리 등 선진국의 우수한 협동조합은 사업기능을 자회사로 분리하여 운영하고 있음을 볼 때 협동조합과 자회사가 대립되는 조직체계는 아님.

- 개방화 시대의 도래로 협동조합의 사업환경이 변화하는 것에 대응하여 농업판매협동조합이 시장지향적 부가가치 창출형 협동조합으로 전환하면서 자회사 체제를 많이 활용하고 있음.
- 따라서 농협중앙회 경제사업이 여건변화에 대응하여 보다 적극적인 사업을 전개하고, 경제사업 활성화 추진방안의 효율적 추진을 위해서 농협중앙회에서 자회사의 위치를 올바르게 설정하고, 이를 통하여 자회사를 활성화하고 발전시키는 방안을 마련하여야 함.
- 이를 위해서는 다음과 같은 과제에 대해 올바른 방향이 설정되어야 함.
 - 협동조합의 주요 사업을 자회사로 운영하는 것이 협동조합의 설립목적과 원칙에 부적합한 것인가?
 - 즉, 협동조합에서 자회사는 비조합원을 대상으로 하는 사업만을 분리하여 운영하는 것인지, 협동조합의 역할을 전문화하기 위하여 본연의 기능도 자회사로 분리하여야 하는 것도 가능한 원칙인가?
 - 협동조합에 있어서 자회사는 어떤 목적으로 운영되어야 하고, 협동조합의 가치를 실현하기 위해서는 자회사를 어떻게 통제·관리하고, 운영하여야 하는가? 자회사가 협동조합 목적을 실현하도록 운영하기 위한 통제방안은 어떤 것인가?
 - 농협중앙회 자회사 운영에서 일선농협의 사업과의 관계는 어떻게 형성되고, 지배구조는 어떤 모습이어야 하는가?
- 따라서 이 연구에서는 농협중앙회가 조합원이 요구하고 있는 기능을 효율적으로 수행하기 위하여 자회사로의 전환방향을 설정하고, 또 자회사의 효율성을 제고하여 당초 설립 목적을 달성하도록 하는 경제사업 강화를 위한 자회사 발전방향을 도출하고자 함.
 - 금융부문의 자회사 운영도 있지만 경제사업부문 자회사화에 대한 활성화 방안을 마련하고자 함.

1.2. 연구방법

- 협동조합에서 주식회사인 자회사 활용방안, 기업형 협동조합으로 전환을 위한 과제 등에 대해서는 최근 협동조합 이론 발전에 대한 문헌연구를 실시함.
- 농협중앙회 자회사 현황체제에 대한 실태와 문제점 분석함.
 - 농협중앙회 자회사체제 구조와 경영성과에 대한 문제점 분석
 - 일선농협의 경제사업과의 경합관계 등을 중심으로 농협중앙회 자회사 사업과의 관계분석
- 선진국 협동조합에서 자회사 활용방식에 대한 조사 실시
 - 우리나라 농협과 유사한 일본 전농(경제사업 전국연합회)의 경제사업 체제, 과제, 개혁방향 등에 대한 조사를 중점적으로 실시
 - 일본 전농개혁에 대한 연구를 위하여 현지 협동조합 전문가에 위탁연구와 함께 연구자가 직접 현지조사를 실시
- 농협중앙회 자회사 운영실태에 대한 일선조합 책임자에 대한 만족도 조사 및 개선방향에 대한 선호도를 조사 분석함.

1.3. 선행연구

- UR 이후 정부의 역할이 축소되면서 협동조합의 역할강화에 대한 요구가 제기되고, 협동조합도 개방화시대에 대응하여 적합한 역할을 수행하기 위하여 새로운 협동조합으로 전환을 위한 모색이 많이 제기되었음. 그에 따라 새로운 협동조합의 모델은 무엇인가에 대한 연구가 진행되어 2000년대에는 시장지향형 협동조합, 기업형 협동조합 등으로 정형화되었음

(Kyriakopoulos, 2000; Kostas and Nilsson ed,2007). 북미에서는 기업형 협동조합으로 전환을 위한 신세대협동조합의 운영원칙과 그에 대한 협동조합 이론적 장점을 정리하고 이의 적용을 제시함.

- 황의식 외 (2004)에서는 개방화 시대의 협동조합 역할은 무엇인가와 선진국의 협동조합 변화과정을 제시하고 있음. 이를 바탕으로 하여 일선조합의 산지유통 활성화를 위한 방향을 제시하고, 이를 추진하기 위한 제도적 기반, 중앙회 역할 등에 대한 대안을 제시하고 있음.
- 김동환 외 (2005)에서는 유통환경변화에 따른 농협의 도매사업 중요성을 제기하고, 농협중앙회의 도매유통의 현황과 문제점을 분석하였음. 이를 바탕으로 하여 농협중앙회 도매사업 강화방안을 제시하고 도매마케팅본부에 의한 기능강화 방안을 제시하고 있음. 이 보고서에서는 도매기능이 농협의 본연의 역할이라는 점을 고려하여 농협중앙회가 직접수행하는 것을 제시하고 있음. 그에 따라 자회사인 농협유통의 구매기능을 도매사업부문으로 이관하도록 제시하고 있어 농협유통의 사업체제에 변화를 가져왔음.
- 박진도 (2004)에서는 농협중앙회 신용사업과 경제사업의 분리 필요성을 제기하고, 이러한 방안을 제시하게 된 논리적 근거를 제시하고 있음. 또한 이전까지의 농협개혁에서 문제와 한계점을 비판하고 빠른 시일 내 신경분리를 추진하여야 한다고 제기함. 신경분리에서 사업부문별 연합회체제를 제시하고 있어, 지주회사 등에 의한 자회사 체제로 전환하는 것이 협동조합 원칙과 위배된다고 반대하는 논리를 제시하고 있음.
- 황의식 외 (2006)에서는 신경분리 추진 이전에 경제사업을 활성화하는 것이 중요한 과제라는 바탕에서 다양한 분야에서 경제사업 활성화 전략을 제시하고 있음. 경제사업의 경영성과를 분석하면서 경제사업의 적자

요인이 무엇인가를 제시하고 있음. 이 연구에서는 농협중앙회 경제사업을 활성화하기 위해서는 사업기능과 지도지원기능을 분리하는 것이 중요하고 이를 위하여 주요 기능을 자회사체제로 전환하여야 한다는 방안을 제시하고 있음. 일선 산지유통에 대해서는 조합공동사업법인의 활성화 등 기업형 협동조합으로 전환을 제시하기도 함. 그러나 농협중앙회의 자회사 실태와 문제에 대해서는 분석이 부족하고, 자회사 활성화를 위한 지도 감독방안, 그리고 자회체제의 방향 등에 대해서는 명확하게 방향을 제시하지 못하고 있는 한계가 있음.

- 선행연구 등에서는 농업협동조합의 유통사업 강화를 위한 방안을 제시하고 있지만 협동조합에서 자회사의 문제를 직접 분석하고 있지는 않음. 따라서 자회사 실태와 문제를 분석하는 이 연구는 이제까지 협동조합 연구와는 차별성이 있는 것임. 농협중앙회 경제사업 활성화를 위해 자회사체제로 전환하는 것이 한 방향이라면 이의 효율적인 체제를 구축, 유지하기 위한 비전과 지도방향을 마련하는 것이 필요함.

제 2 장

협동조합에서 자회사화의 이론적 검토

1. 자회사화에 대한 전통적 논쟁

- 농협 경제사업 활성화 방안에서 중앙회의 사업기능을 자회사로 분리하는 방안이 제시되면서 협동조합에서 본연의 사업을 자회사로 분리하여 추진하는 것이 적합한 방향인지에 대한 문제가 제기됨.
 - 협동조합은 사업이용을 통하여 이익을 제공함으로써 이용자 중심의 경영이 되도록 하는 것인데, 출자에 의한 자회사는 투자자본 배당 중심의 경영이 되기 때문에 서로 모순관계에 있다는 문제지적임.
 - 협동조합을 설립하고자 하는 본래의 목적을 달성할 수 없는 것이 아닌가하는 비판임.

- 협동조합에서 자회사화의 위치를 설정하는 것이 자회사 활성화에서 중요한 과제임.
 - 협동조합은 이익을 중심으로 하는 자회사를 설립할 수 없다는 원칙이면 자회사 자체가 존재하기 어렵기 때문임.

- 일본에서도 1965년 농협의 자회사인 협동회사 설립이 제기되면서 협동조합에서 자회사 설립에 대한 비판이 제기됨. 그 근거로는 다음과 같음.
 - ① 인적 결합체인 협동조합이 왜 자본 결합체인 주식회사 자회사를 설립하는가?
 - ② 협동회사는 주식회사이기 때문에 이윤추구를 하지 않을 수 없다
 - ③ 기업방식을 취함에 따라 조합원의 민주적인 통제가 어렵게 된다.
 원칙적 협동조합 이론의 입장에서 자회사에 대해 협동조합의 역할에 대한 문제제기를 하는 것임.

- 반면 자회사 경영이 협동조합의 목적을 달성할 수 있으면서, 조합원 이익을 더 극대화한다면 협동조합 본연의 사업도 자회사로 분리하는 것이 가능한 것이 아닌가 하는 주장도 제기됨.
 - 협동조합의 자회사는 주식시장에 상장되는 것이 아니라 협동조합이 소유하고 있는 기업이기 때문에 주인-대리인의 통제의 문제가 해결되면 더 효율적인 것이라는 지적임.

- 일본에서도 협동회사인 자회사화에 대한 긍정론이 제기하는 근거로는 다음과 같은 것이 있음.
 - ① 독립채산성에 의한 책임체제 확립,
 - ② 신속한 의사결정에 따른 기동성,
 - ③ 효율적인 사업운영,
 - ④ 탄력적인 노무관리,
 - ⑤ 지역과 단계를 넘은 농협간의 협동사업이나 타 기업과의 합병사업 실시,
 - ⑥ 지역한정이나 원외(員外) 이용제한에 구애받지 않는 적극적인 원료 조달과 시장개척 등

- 협동조합의 사업을 강화하기 위해서는 자회사화가 필요하다는 입장으로 이 논의의 과정에서 협동조합이 자회사로 분리하는 것에 대해 몇 가지 원칙을 설정하였음.
 - 조합원을 대상으로 하는 농업협동조합의 본연의 사업은 자회사로 분리하지 않고 자체 추진한다는 것임.
 - 비조합원 대상으로 사업을 하거나 전문성을 요하는 사업은 자회사로 분리할 수 있다는 것임.

- 기업에서 분사화에 대한 이론적 근거를 제시하고 있는 것이 윌리엄슨의 거래비용 기업이론임.
 - 기업이 사업을 수행하는데 있어 어떤 기능을 회사가 자체적으로 수행할 것인지, 기업을 분리하여 수행할 것인지 설명하는 이론임.
 - 기업조직이 특정사업을 자체적으로 수행할 것인가 아니면 별도로 회사로 분리하여 수행할 것인가는 조직의 관리비용과 거래비용의 상대적 크기에 의해 결정할 문제이지 본질적으로 역할에 의해 구분하는 것이 아니라는 것임.

- 관리비용이란 조직의 목표를 통제조정하고, 사업부문별 성과를 평가하여 성과를 극대화하도록 조정하는데 수반되는 비용으로 조직이 비대하면 할수록 증가하는 특성을 가지고 있음.
 - 반면 거래비용은 재화를 시장에서 거래(구매 혹은 판매)함으로써 투자이익이 다른 주체에게 간접적으로 전가(Hold-up)되거나 안정적으로 거래관계를 유지할 수 없어서 초래되는 불확실성의 비용으로 사업을 분리할 경우 증가하게 됨.
 - 특히 두 기업으로 분리할 경우 두 기업이 각각 모두 이윤 극대화 전략을 선택함으로써(double marginalization) 전체적으로 최적화 즉, 최적 생산규모를 유지하는 것이 안되는 것에 따른 기회비용도 포함한 것임.

- 투자에서 특정성이 있는 경우에는 거래비용이 증가하기 때문에 거래비용을 축소하기 위하여 사업을 분리하기 보다는 통합하여 경영함으로써 비용을 내부화하여 축소한 것임.
 - 따라서 투자의 특정성이 어느 정도이고, 투자이익이 다른 거래주체에 귀속되는 정도인 거래비용의 크기가 사업을 통합하여 내부화할 것인가 분리할 것인가를 결정하는 기준이 됨.
 - 또한 관리비용이 높으면 사업을 내부화하지 않고 자회사 등으로 분리하여 이 비용을 축소하고자 함.

- 따라서 협동조합이 사업체로서의 역할이 강조되면 될수록 협동조합이 직면하는 문제에 효과적으로 대응하는 것이 더 중요해짐.
 - 효과적인 대응을 위해서는 다양한 자회사화, 법인형태(아웃소싱과 전략적 제휴 등)를 취하여 경영관리의 효율성을 제고하는 것이 필요함.
 - 그러면서 자회사 자체의 효율성과 협동조합으로서의 조합원 통제를 조화시키는 것이 과제임.

- 협동조합 자회사화의 5가지 긍정적 목적이외에도 현재 협동조합이 가지는 한계점을 극복하기 위해서도 필요함.
 - ① 원외이용 제한이라는 한계점 탈피, ② 설립구역에 따른 제약으로부터의 탈피, ③ 지역농협, 중앙회라는 단계제에 따른 제약으로부터의 탈피하기 위함.

- 이와 같이 협동조합에서 자회사화는 변화하는 사업환경 하에서 사업활동을 강화하기 위해 필요함.
 - 협동조합에서 자회사화에 대한 검토가 제기되고 있는 여건변화에 대한 검토가 필요함.

2. 협동조합 사업환경의 변화

2.1. 농업 산업화의 원동력

- 협동조합이 직면하고 있는 사업환경의 변화는 농업이 점차 산업화 되어 가면서 사업방식의 변화를 요구받고 있기 때문임.
- 농업의 산업화는 “새로운 소비자”와 “새로운 생산자” 그리고 이 두 세력이 서로 만나는 시장에서의 각각 발휘하는 영향력에 기인함.
 - 기술적, 사회적 변화에 의해 생성된 새로운 사업기회를 인식한 이윤추구 자본이 전통적 식품과 농업 시스템의 구조, 소유권, 관리, 운영형태를 바꾸고 있음.
- 식품 시스템에서의 변화 속도와 범위는 다음 네 가지 중요한 시장축매체의 직접적인 결과임.
 - 인구통계
 - 기술
 - 세계화
 - 규제의 변화
- 인구성장의 정체, 식품수요의 정체는 식품시장은 시장성장보다 시장점유율이 더 중요한 요인이 되는 성숙기 상태에 이름.
 - 그렇기 때문에 앞으로 식품 유통은 계속해서 소비자 기호변화에 초점을 맞추게 될 것이며 시장규모의 확대에 덜 의존하게 됨.
 - 소비자가 어떤 제품을, 어디에서 소비할 것인가에 대해 더욱더 까다로운 선택을 하게 될 것이므로 식품산업에서 가치사슬이 변화됨.

- 새로운 생활양식, 변화하는 인구통계, 다이어트와 건강과의 연관관계에 대한 인식확대는 소비자들이 사서 먹는 식료품에 큰 변화를 가져옴.
 - 소비자들이 음식을 준비하는데 걸리는 시간을 줄이는 방향으로 변화하여 간편식품 구매가 증가함.
 - 건강과 식품안전에 대한 인식확대는 시장에서 어떤 식료품을 구매할 것인가의 선택에 영향을 미치고 있음.

- 결론적으로, 대규모 일반식품 시장은 줄어들고 있는 반면, 작은 틈새시장은 늘어나고 있음. 식품수요의 변화는 “더 세밀하게 정의된 틈새시장에 식품을 공급할 수 있는 식품시스템을 구축해 나가는 과정에서 식품시장을 더 세분화하고 있음.

- 기술은 시장에 대한 “영향력있는 촉매제”로서의 역할을 지속함.
 - 최신기술의 발달은 식품 시스템 관련자로 하여금 소비자의 기호에 맞는 식품구색을 생산, 가공, 유통할 수 있도록 해줌.
 - 생명공학을 이용해 원하는 특성이 발현되도록 유전자를 삽입한 식품, 새로운 동물관련 기술은 잡종 동물을 복제하고 사육의 효율성을 높이고 최종 식육제품에서 지방을 제거할 수 있도록 해줌.
 - 생산이력 기술은 소비자들이 식재료의 출처를 농장으로까지 추적할 수 있도록 해줌.

- 정보 및 컴퓨터 기술의 발달은 시스템 조정, 정보처리, 재고관리, 시장분석 부문에서 사업환경을 변화시키고 있음.
 - 지역에 있는 회사들은 더욱 낮은 비용으로 전국적, 세계적인 시스템 조정이 가능해짐.
 - 정밀분석기술은 소비자 정보에 새로운 가치를 부여하고, 소비자 정보는 소비자 기호에 대한 전략적 정보를 추출해내고 그 기호를 만족시

키는 가치사슬을 구축할 수 있는 기초를 제공함.

- 농업생산을 소비자의 요구를 만족시킬 정보와 생활과학 가치사슬과 통합해나가는 과정이 현재 진행되고 있음.
 - “밀어내기식 상품판매(product-push)”나 1차 생산품 중심의 접근방식 대신 “시장견인식 상품판매(market-pull)” 방식을 채택할 수 있게 함.
 - 식품산업의 신조류인 “계열주체(integrator)”는 산업화의 원동력임.
- 규제 변화는 환경, 식품안전성, 식품안전보장, 농업지원 프로그램에 변화를 가져오고 있음.
 - 특히 공급식품의 안전에 대한 소비자의 신뢰도를 높이기 위해 식품안전 규제는 지속적으로 강화되고 있음.
 - 생산단계에서부터 최종소비에 이르는 식품공급체계 전체를 모니터링 하는 것이 더욱 중요하게 됨.

2.2. 농식품산업의 구조적 변화

- 식품시장 시스템의 구조와 성과는 계속되는 산업화 과정의 결과로 인해 극적으로 변화하고 있음.
 - 수평적인 통합, 수직적 결합, 조직적 변화, 증가하는 자본 집약 등
- 첫째, 식품 시스템 전단계에서 합병은 더 적은 수의, 더 큰 규모의, 더 전문화된 농자재공급업자, 농장, 식품 가공업자, 소매상인들을 만들어 냄.
 - 합병의 결과 식품 시스템은 매우 큰 다국적 기업에 의해 주도되고 있음.
 - 수평적 통합은 회사들로 하여금 규모의 경제를 달성할 수 있도록 한 반면, 시장지배력을 확대하고 있음.

- 경제 이론에 따르면 시장지배력은 이익을 극대화하려는 회사로 하여금 소비자에게는 제품 가격을 완전경쟁 수준 이상으로 올리고 공급자에게 지불되는 가격은 완전경쟁 수준 이하로 내리게 함.
- 둘째로, 수직적으로 통합된 식품 시스템 참여자들이 점점 까다로워지는 소비자들에게 값싸고 질 좋은 식품을 공급할 수 있도록 하는 새로운 조직 설계 개념으로서의 공급망(supply chain)이 출현하고 있음.
 - 공급망에 더하여 회사들이 다른 회사들과의 협력을 강화하고, 조직적 학습을 촉진하고, 그 결과로 얻어지는 수익을 창출하기 위해 점점 더 네트워크 구조에 참여를 확대하고 있음.
 - 식품 공급에 필요한 공정과 거래가 더욱 복잡해지고, 그 결과 특수자산에 대한 투자가 필요해지면서, 혼합적이고 계층적인 관리구조가 공급망 내부의 협력메카니즘인 계약거래가 현물시장을 대체하고 있음.
- 농산물을 식품으로 전환하고, 특수한 틈새시장을 공략하기 위해 이용되는 협력방식이 다양하게 나타남.
 - 두 기업간의 어떤 특정 거래에만 특화되어 있는 자산을 일컫는 자산 특정성은 계약과 수직적 통합같은 비-시장적 협력방식을 채택하게 함.
- 농업 산업화를 정의하는 세 번째 특징은 조직적 변화임.
 - 식품 시스템에서 조직체들은 소유권과 경영권의 본질에 영향을 미치는 조직의 경계와 구조를 재정의하게 함.
 - 특히, 독립적 가족농이 농업생산에서 유력한 조직형태로서의 위상을 잃어가고 있음.
 - 전통적 협동조합의 조직구조가 농업의 산업화에 따라 급격하게 바뀌고 있음. 대안적 제도정비를 통한 이러한 실험은 비전통적인 협동조합 조직 모형의 출현을 초래함.

- 마지막으로, 농업 산업화로 자본사용 수준이 증가함.
 - 새롭게 대두되는 식품 시스템의 산업화 과정에서는 금융자원의 중요성이 증가하고 있음.
 - 식품가공 회사들의 규모가 커져가는 것, 무형자산과 지적 자산을 포함한 특수 자산의 중요성과 유능한 경영인을 영입하여 유지할 필요성이 커지는 만큼 자본이 중요해짐.

2.3. 농업협동조합에의 함의

- 농업 산업화로 인하여 야기된 농업협동조합의 구조적인 변화에 대한 시사점
 - a) 협동조합 시스템이 전통적인 가족 농장을 지원해왔다고 할지라도 농업협동조합은 이제부터 다른 서비스, 제품과 구조를 요구하는 더욱 다양한 조합원으로 눈을 돌려야 함.
 - b) 식품 시장 시스템의 모든 단계에서 회사의 합병이 지속적으로 일어나고 있기 때문에 가장 큰 농업협동조합들이라도 시장지배력과 거래교섭력이 점점 제한받고 있음.
 - c) 일부 진보적인 협동조합들에서는 소비자 기호의 변화를 이해하고 수용하려는 모습들이 있는 반면 많은 1차생산품 중심의 협동조합들은 그들의 역할이 1차 취급자 기능에 머무르고 있는 것에 만족하고 있음
 - d) 식품 시스템이 계속 수직적으로 통합되고 있기 때문에 공급 체인의 모든 수준에서 관계자들이 공급 체인 경영을 채택하고 있음. 공급자들은 특별

한 정보 기술을 도입하여 구매자의 조달 시스템에 맞추어야 함.

- e) 협동조합들은 21세기의 세계화되고 상호의존적인 경제에서 자신의 위치를 찾기 위해 노력하고 있음. 점차 농산품 공급자들은 다양한 지역에서 물건을 얻거나 거래비용을 절감할 수 있는 기회들을 이용하고 있음. 이것은 국내 생산자에 기반을 둔 협동조합에 대한 도전임

3. 협동조합 조직유형의 다양화

3.1. 전통적 협동조합의 소유권¹⁾ 제도와 문제점

- 전통적 협동조합 구조는 소유권이 조합원-이용자로 제한되는 형태의 협동조합임.
 - ICA 원칙에 입각한 협동조합 운영원칙을 적용하는 것을 전통적 협동조합임.
 - 자격이 있는 농가는 누구나 조합원이 될 수 있는 개방형 조합원주의를 선택하며, 1인 1표주의가 적용됨.
- 전통적인 협동조합은 생산지향성에 바탕을 두고 사업방식과 운영방식을 채택하였음<임영선, 2007>.
 - 소비자에 대한 표준화된 상품을 대량 공급하여 교섭력과 비용절감의 장점을 최대한 보장하는 사업전략을 구사하였으며, 주로 조합은 영농자재, 공동구매, 원료농산물 판매 등을 담당하였음.

1) 소유권이란 투자자의 재산권을 보장하기 위해 자산의 생성, 유지 및 축적 등에 대한 포괄적인 권리를 의미한다. 그리고 통제권은 자산의 이용 등과 관련된 기업경영의 의사결정 권리를 의미하고, 수익권은 기업의 경제적 활동에 따른 수입과 비용간 차익에 대한 전유할 권리를 말한다.

- 따라서 시장에서 조합은 가격수용자이며, 물량확보에 따른 규모의 경제를 달성하였음.
- 협동조합은 자본투자보다 사업의 이용에 둔 소유권원칙을 채택하고 있음.
 - 이용자인 조합원의 투자원칙, 투자자의 개별 소유권 제한 및 소유권의 양도와 상환의 제한을 두고 있음.
- 그리고 이용자는 소유권자로 사업의 이익을 극대화하기 위해 경영에 대한 통제권을 행사함.
 - 협동조합의 통제권에는 이용자인 조합원의 1인 1표제, 대자본의 지배를 방지하기 위한 통제권의 집중방지 등이 있음.
- 조합원은 사업의 수행으로 발생한 이익에 대해서 이용고에 비례한 수익 배분과 투자수익의 제한을 받고 있음.
 - 협동조합은 조합의 수익 극대화가 아니라 조합원의 이익 극대화를 위해서 원가주의 원칙을 적용함. 따라서 사업비용과 이윤을 반영하는 수준에서 농산물, 자재 등의 가격이 결정됨.
 - 자본이익보다는 사업이용에 따른 이익의 제공을 위해서 투자 배당을 제한하고 있음.
- 전통적 협동조합모델은 조합원의 이질화가 확대되고, 마케팅협동조합으로 발전하면서 협동조합의 재산권 문제를 심화시켜 조합원의 무임승차의 문제가 심화되고 있음.
 - 전통적 협동조합모델은 통제의 문제, 비용영향의 문제, 기간 불일치의 문제, 무임승차의 문제 등이 많이 발생함.
 - 이러한 문제들은 협동조합의 장기투자를 저해하고, 시장대응능력을 약화시키는 요인으로 작용함.

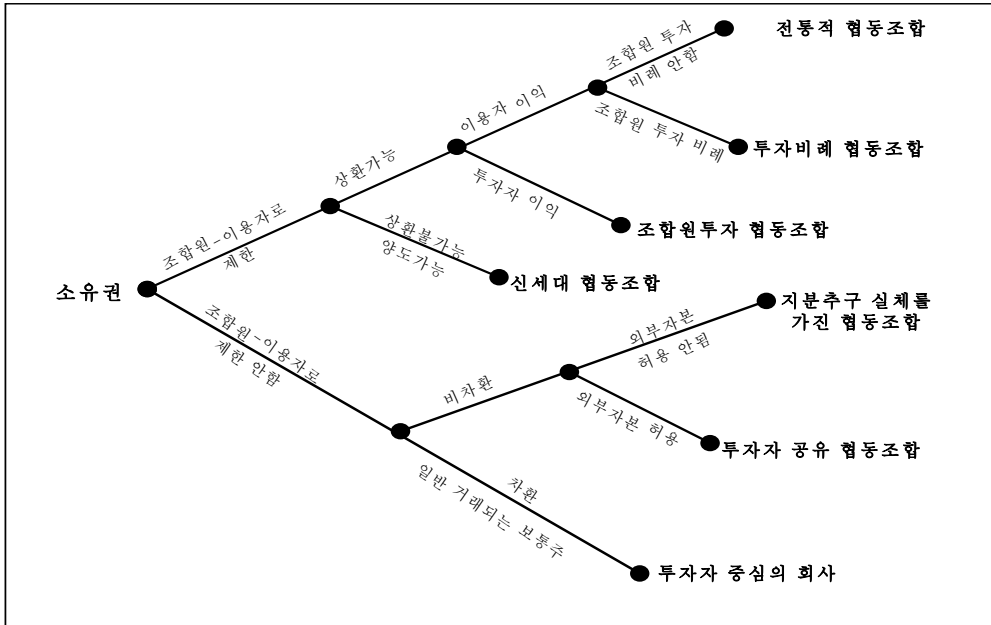
- 개방화 시대에 조합원 농가에게 보다 많은 소득획득기회를 제공하기 위하여 사업영역을 하류부문으로 더 확장하고, 부가가치를 창출하는 협동조합으로 발전하기 위해서는 전통적 협동조합모델의 변화를 추구하고 있음.
 - 그 결과 협동조합에서는 다양한 형태의 모델들이 개발되어 적용되고 있으며, 다음에는 이를 정리한 것임.
 - 소유권구조, 조합원 정책, 투표권, 관리 구조, 잔여청구권, 이익의 분배, 전략과 구조 등이 연계되어 있는 형태임<그림 2-1>.

- 크게 소유권이 누구에게 있느냐에 따라 조합원-이용자로 제한되는 것과 제한되지 않는 것으로 나눌 수 있음.
 - 조합원-이용자로 제한되는 모형은 세 가지로 비례투자 협동조합 (Proportional investment cooperative), 조합원-투자자 협동조합 (member-investor cooperative), 신세대 협동조합 (new generation cooperative)임.
 - 소유권을 제한하지 않고 비회원으로부터 투기 자본을 유치할 수 있는 모형은 지분추구 실체를 가진 협동조합(Cooperatives with Capital - Seeking Entities)과 투자자 공유 협동조합(Investor-Share Coop.)임.

3.2. 비례투자 협동조합(Proportional investment cooperative)

- 조합원들이 사용량에 비례하여 자기자본에 출자하도록 하는 협동조합 모델임.
 - 내부적으로 생성된 자본의 비례 전략은 많이 이용하는 조합원이 더 많은 비용을 부담한다는 것임.

그림 2-1. 협동조합 소유권 구조의 유형화



- 기본적인 자본계획을 채택한 비례투자 협동조합 조직의 예
 - 첫 번째 단계는 비례적 사용은 각 조합원들이 협동조합에 있는 기본 기간 동안 평균 사용량과 조합원들은 상대적 원조에 따른 최소 자기 자본 요건의 계산을 통하여 결정 조합원 1인당 최소 자본 출자를 계산할 때, 몇몇 조합원들은 많이 내고 나머지는 적게 투자함.
 - 두 번째 단계는 소액 조합원의 자본 투자를 증가시키고 대량 투자 조합원들의 자본투자를 상환시키도록 설계하는 것임.

3.3. 조합원-투자자 협동조합(member-investor cooperative)

- 소유권이 조합원-이용자로 제한되고 양도할 수 없으나 상환할 수는 있으며 이익분배는 조합원의 지분보유량에 따라 이루어짐.

- 협동조합은 조합원의 지분에 따라 비례적으로 현금 배당을 하고, 잔여 청구권의 가치평가가 가능하도록 하는 정책
- 잔여청구권을 평가가 가능하여 투자에 대한 명확한 보상이 이루어져 조합원의 자본투자를 촉진함.
- 협동조합은 다양한 형태의 자본조달 증권을 가지고 있음.

○ 조합원참여 증권형 조합

- 네델란드 낙농조합인 **Campina Melkunie**는 1991년에 자발적인 참여 증권을 발행
- 실제 공급자만이 참여 증권을 소유할 수 있으며 어떤 사유에 의해서 조합원 자격이 끝나면 참여증권은 상환됨.
- 2001년 1월 참여증권은 우유 출하권에 대한 최소한의 자기자본 출자의 형태로 모든 조합원에게 의무사항이고, 장기자본을 모으기 위한 수단으로 후순위 채권이나 단위당 적립금과 같은 것을 사용함.

○ 협동조합 자본증권(CCUs)

- CCUs 는 1992년에 호주에서 조합원과 외부투자자로부터 위험자본을 모집하기 위해 **New South Wales Cooperatives Act**에서 소개됨.
- 이사회가 조합원들에게 투자수익을 제공하기 위한 수단으로서 CCUs 를 제안한 것으로 혼합 채권 금융제도의 하나임. 이것은 비누적적인 고정금리(핵심금리)와 보너스 금리를 제공함. 핵심금리 지분은 배당선 언과는 관련이 없으나 보너스 금리는 조합원에게 분배하고 남은 금액을 배분한 것임.

○ 상환 가능한 우선주

- 상환 가능한 우선주를 조합원에게 발행하는 형태의 협동조합임.
- 그러나 양도불가능하고 이자가 부여되며 의결권이 없고 조합원 탈퇴 시 상환된다는 특징이 있음. 또한 지분 가치 측면에서 조합원들이 조

합 자산의 증가 부분을 파악할 수 있도록 설계돼 있으며, 어떤 지분들은 해당 사업년도에 사업에 있어서 지분이 어느 정도의 가치를 가지는가를 결정하기 위해 독립적으로 가치평가하는 방식으로 평가될 수 있음.

- 조합원들에게 자본의 기회비용을 보상해주기 위해 배당과 보너스지분 발행이 사용되기도 함.

3.4. 신세대 협동조합 (new generation cooperative)

○ 의미와 특징

- 신세대 협동조합(NGC, New generation co-operatives)에서의 조합원 투자는 조합에서의 출하권과 연결됨.
- 조합원은 계약에 의거해 생산물의 정해진 양을 조합에 출하해야 하며, 이용량에 비례하여 출하권에 대한 선행 투자가 의무 되어 있음. 조합은 계약된 양을 의무적으로 출하받아 시장에 팔리는 곡류와 가축에 부가가치를 만들어야 함.

○ 조합원 자격, 즉 멤버쉽은 폐쇄적이며, 출하권은 조합원 자격 및 출하권을 가지고 있거나 앞으로 인수할 다른 선량한 생산자에게만 양도될 수 있음

- 조합원이 비공식적인 채널을 통해서 조합원 자격을 팔고자 한다면 조합원 스스로가 투자자를 찾거나 지분의 매매를 용이하게 해주는 회사들을 이용함.

○ 전형적으로 신세대 협동조합의 지분은, 조합원 자격, 주식(equity), 우선주의 3가지 유형으로 분류됨.

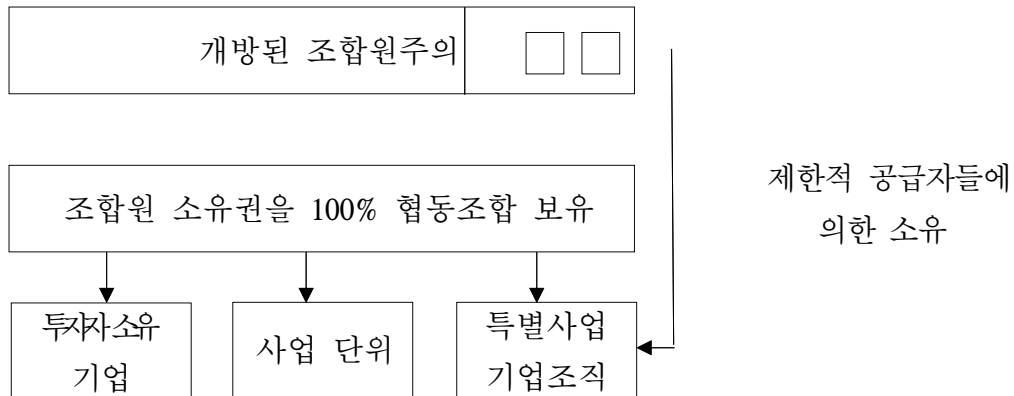
- 첫째, 조합원 자격지분은 그 소유자에게 의결권과 주식 지분을 살 권리를 주는데, 의결권은 투자 수준에 상관없이 조합원 자격에 연결됨.

- 둘째의 주식지분은 조합원들에게 출하권을 할당하며 자회사 등을 설립하는데 필요한 자본을 증가시킴. 이 주식지분은 매매와 양도가 가능하고 유통시장에서 시장가치를 가지고 이사회 승인을 얻어 다른 생산자에게 매도할 있음.
 - 세 번째 우선주 지분은 조합에 비생산자의 투자를 끌어들일 수 있음
- 이 모델의 주요한 장점은 잔여자산 청구권, 즉 주식지분이 양도와 평가가 가능하게 됨으로써 조합원의 조합에 대한 투자 인센티브가 향상됨.
- 전통적 협동조합의 잔여자산 청구권에 대한 제약을 일부 완화하지만 이용자 소유라는 원칙은 유지하고 있음

3.5. 자본이익 추구형 협동조합(Cooperatives with Capital-Seeking Entities)

- 이 모형은 협동조합이 조합원-이용자에게 소유권을 제한시키는 것을 폐지한 모형임.
- 그러나 협동조합은 투자자기업(IOF)로 전환할 수는 없음. 왜냐하면, 외부자본은 분리된 법적 실체에 의해서 획득되어지기 때문임.
 - 분리된 법적 실체에는 전략적 제휴회사, 신탁회사, 자회사가 있음.
- 다음 <그림 2-2>에서 보는 바와 협동조합이 100% 소유하면서 사업조직을 자회사로 분리하여 경영하는 모형임.
- 조합원주의는 폐쇄형이 아닌 개방형을 선택하여 사업을 이용하고자 하는 농가는 누구나 조합원 자격을 얻을 수 있고, 제한된 범위 내에서 다른 지역 공급자도 투자할 수 있음.

그림 2-2. Harvest States 협동조합의 리엔지니어링



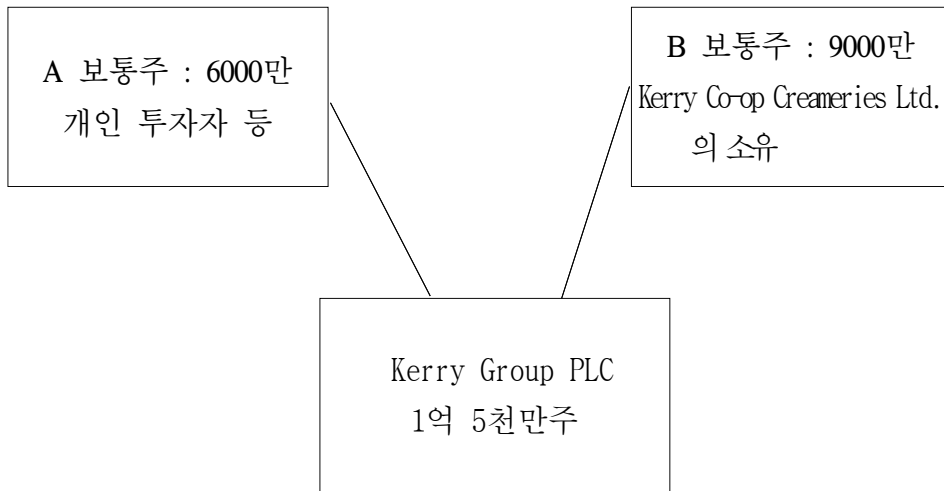
○ 전략적 제휴

- 이 비전통적 협동조합은 비조합원으로부터 영구 자기자본을 획득할 수 있는 전략적 제휴형태의 옵션을 가짐.
- 전략적 제휴는 협동조합이 위험자본의 외부자원에게 일정부분의 순수익과 수익의 공유를 비간접적으로 접근할 수 있도록 허락함. 전략적 제휴의 예로 Dairy Farmers of America가 있음.

○ 신탁회사

- 이모형에서 협동조합은 비조합원로부터 위험자본을 획득할 목적으로 비운영 분리실체(예:신탁회사)를 설립함.
- 외부자본은 오래된 자기자본을 퇴출시키는 것이나 새로운 투자사업에 사용되어짐. Diamond of California의 적립식 우선주(CROPS)프로그램이 예임.
- 우선주 재무전략은 Diamond에게 신탁회사를 통한 보험회사로부터의 자본획득이 가능하도록 하였음. 실제 자금조달 기간은 12년이고 고정배당이며 의결권이 없는 우선주임.

그림 2-3. Kerry Group/PLC의 초기 소유권



출처 : Jacobson and O'Leary

○ 자회사

- 협동조합의 자회사화는 1986년 Kerry Cooperative Creameries Ltd.가 처음 시도한 형태임. <그림 2-3>과 같이 외부투자자도 자회사에 출자하고 있는 점에서 차이가 있음.
- 이 조합은 전통적 아일랜드 낙농조합으로 비조합원 자본획득을 위한 개혁과정을 경험하였음.
- 협동조합은 Kerry Group PLC라고 불리는 분리된 법적 유한회사에 모든 자산을 양도하고, 과반수의 주식을 받았음. 그 다음 Kerry Group는 외부 투자자로부터 추가적인 위험자본을 획득하였음.
- 조합원들이 투자에 대한 자본성장, 합리적인 배당, 교환가능성의 3가지를 요구하는 것에 부응하기 위해서임.

3.6. 투자자 공유 협동조합(Investor-Share Cooperatives)

- 이 모형은 협동조합이 IOF로의 전환 없이 비조합원 투자자의 지분 출자를 얻을 수 있음. 이 방식에서 비조합원 투자자들은 전통적인 조합원 소유자들과 함께 조합에 있어서 소유권을 받기도 하며 투자자의 지분은 수익, 상환, 양도성에 있어서 조합원 지분과 다른 권리를 가질 수 있음.

- 우선주
 - CoBank의 우선주는 의결권이 없고, 고정배당을 하며 소유권은 상환 불가능함.

- 무의결권 보통주
 - 캐나다 곡물조합인 Saskatchewan Wheat Pool(SWP)은 조합원 지분을 무의결권 보통주(B shares)로 전환함. 이 B증권은 사내 거래 기간 동안에 조합원, 경영진, 직원들에게 제공되고 이어 토론토 증권 거래소에서도 발행돼 어떤 투자자라도 B증권을 자유롭게 거래하고 있음.
 - 반면 양도나 평가가 불가능한 의결권 지분(A 증권)은 조합원과 그 배우자, 그리고 농업기관이 소유함.

- 투자자 참여 증권
 - 투자자 참여증권(Investor participation shares)은 프랑스, 영국 등에서 행해지고 있으며 1992년 비조합원의 조합 투자가 허용됨.
 - 외부 투자자는 투자자 참여증권(Investor participation shares), 투자증서(investment certificates), 채권의 수단을 통해 조합에 투자할 수 있고 이를 통해 투자 조합원이 될 수 있음.

- 이 제도 하에서는 협동조합의 사업을 이용하지는 않지만 협동조합의 목표달성에 기여하고자 자본투자를 하는 개인이나 법인도 조합원이 될 수 있음. 이러한 조합원을 일반 조합원과 분리해 투자 조합원이라고 함.
- 그러나 투자조합원의 자본은 조합 전체 자본의 일정 부분 예를 들면 50%를 초과할 수 없으며, 아울러 이들의 투표권도 마찬가지로 전체 투표권의 일정 부분 예를 들면 20%를 초과할 수 없게 되어 있음.

제 3 장

농협중앙회 자회사 운용현황

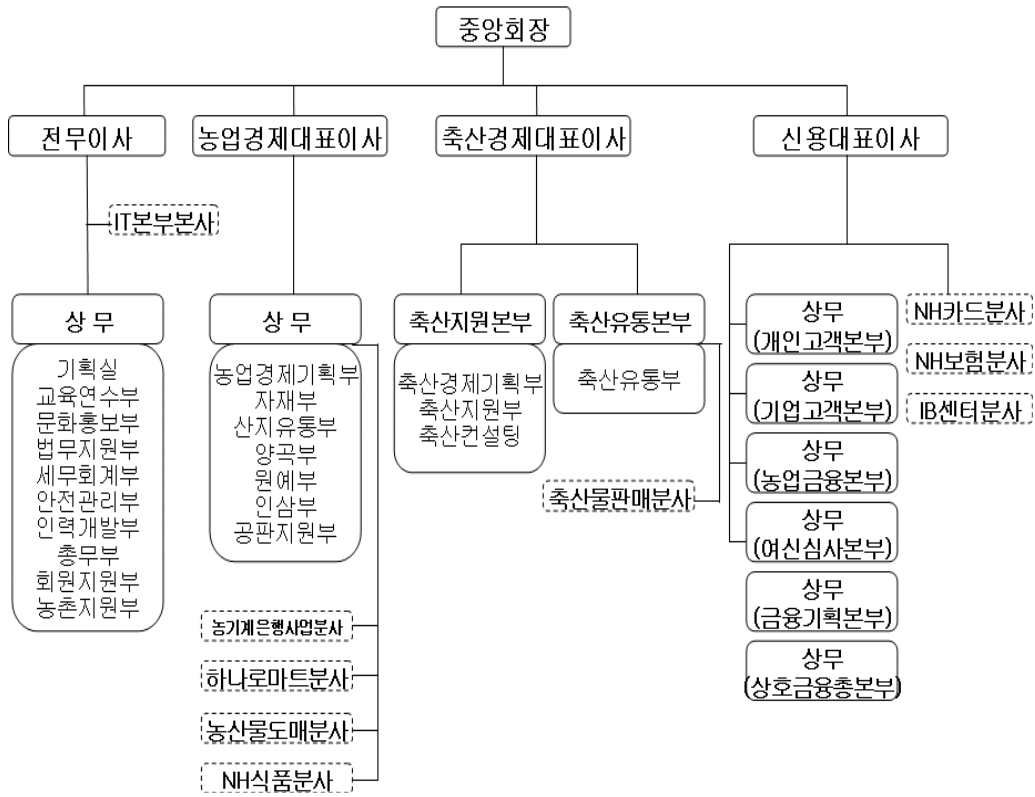
1. 자회사 현황

1.1 농협중앙회 조직현황

- 농협중앙회는 농협법에 따라 크게 교육지원, 농업경제, 축산경제, 신용사업으로 나뉘어 독립사업부제로 운영되고 있음.
 - 그중에서 경제사업부문을 기능적으로 살펴보면 일선조합 경제사업 활성화를 위한 지원기능, 정책사업 대행기능, 소비지 도소매유통기능, 그리고 가공사업 등을 담당하고 있음.

- 농업경제부문을 본부 부서, 경제사업장, 사업분사 등으로 구성되는데 경제사업장은 종합유통센터 14개소, 하나로클럽 16개소, 공판장 82개소, 식품안전연구원, NH종묘센터, 신도불이창구 등이 있음.
 - 대외적인 책임경영 강화, 조직경량화에 따른 자회사화 요구에 대응하기 위해서 농기계은행사업분사, 하나로마트분사, 농산물도매분사, NH식품분사를 설립하였음.

그림 3-1. 농협중앙회 조직도



- 2008년 1월 설립된 NH식품분사는 조직규모가 작아서 아직까지는 직제상 산지유통부에 소속되어 있음.

○ 축산경제부문은 축산물 공판장 4개소, 가공공장 3개소, 배합사료 가공공장 8개, 단체급식센터 3개소 등이 있고, 목우촌 지점 및 대리점이 판매를 담당하고 있음.

- 브랜드축산물 판매를 포함하여 축산물 도매유통사업을 강화하기 위하여 2005년에 축산물판매분사를 신설하였음. 또한 축산부문 육가공사업의 전문성을 제고하기 위하여 2006년에 목우촌사업을 자회사로 분리하였음.

- 중앙회의 주요 경제사업기능은 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, 지분법에 의해 손익만 이체되고 있음.

1.2 농협 경제사업에서 자회사 사업영역

- 급변하는 경영환경에 보다 탄력적으로 대응하고 사업 전문성 및 경영효율성을 제고하고, 조합 등 외부의 적극적인 자본 참여로 협동조합의 자본조달 한계를 극복하여 궁극적으로 자회사 사업을 통한 농업인 실익제고를 도모하기 위해 자회사를 설립하고 있음.
 - 농협중앙회 농협법상의 사업 수행을 위해 필요한 경우 다른 법인이 발행한 주식의 15%를 초과하여 취득할 수 있음(농협법 제137조, 제134조 제1항).
- 자회사 출자 대상(외부출자 규정 제4조 출자대상)
 - 농축산물의 생산원가 절감과 자재 공급능력 제고를 기할 수 있는 사업
 - 농축산물의 수취가격 제고와 부가가치 향상을 기할 수 있는 사업
 - 조합원을 위한 복지시설 및 편익 증대를 위한 사업
 - 사업자금 조성능력 제고 및 경영 수지 개선에 기여할 수 있는 사업
 - 기타 본회 목적 달성을 위하여 필요하다고 인정하는 사업
- 2008년 3월 현재 계열사는 자회사 21개, 손자회사 4개사로 총 25개사업.

표 3-1. 사업부문별 자회사 현황

구분	사업유형	회사명
농업경제(14)	유통(5)	농협유통, 대구경북유통, 대전유통센터, 부산경남유통, 충북유통
	제조(6)	남해화학, 영일케미컬, 농협아그로, 농협고려인삼, 삼협농산, (제주비료)
	서비스(3)	NH무역, 농협물류, (엔에이-글로벌)
축산경제(2)	제조(2)	농협사료, 농협목우촌
신용(3)	금융(3)	NH-CA자산운용, NH투자선물, NH투자증권
교육지원(6)	서비스(6)	NH개발, 농협자산관리, 농협정보시스템, 농협경제연구소, (협동기획, NH여행)
합계		자회사 21개사, 손자회사 4개사

주: 손자회사로 남해화학(엔에이-글로벌, 제주비료), NH개발(협동기획, NH여행) 있음.

표 3-2. 사업부문별 출자금 현황

단위: 억원, %

구분	자회사					손자회사
	농업경제	축산경제	신용	교육지원	계	
08.3월	5,030	1,807	3,042	944	10,823	65
점유비	46.5	16.7	28.1	8.7	100	-

- 사업부문별로 손자회사를 포함하여 농업경제부문 14개사, 축산경제부문 2개사, 신용부문 3개사, 교육지원부문 6개사임.
- 업종별로는 유통부문 5개사, 제조부문 8개사, 금융부문 4개사, 무역·서비스부문 8개사임.

○ 2008년 3월 현재 계열사에 대한 총 출자액은 1조 823억원이며, 사업부문별로는 농업경제부문 계열사가 총 출자액의 46.5%를 차지함.

1.3 자회사와 사내분사의 비교

- IMF외환위기 이후 대외적으로는 통합농협 조직경량화 및 자회사화 요구에 대응하고, 내부적으로는 자기완결성이 분명한 개별사업의 이익책임 단위화를 추구하기 위하여 사내분사 제도를 도입하였음(2000년 7월 1일).
 - 시장 친화적인 조직부문을 본사조직과 구분하여 책임경영체제를 구축하고, 자회사화 대상조직을 우선 사내분사로 운영하여 자생력 확보를 추구함.
- 자회사는 별도법인의 주식회사이지만, 사내분사는 농협중앙회의 내부조직이라는 가장 큰 차이점이 있음.
 - 운영에 있어서도 자회사는 외부출자에 의한 자체직원 채용으로 운영되지만, 내부분사는 본부내의 직원으로 운영되어짐.

표 3-3. 자회사와 사내분사 비교

구분		자회사	사내분사	기타 중앙회조직 (부서, 사업장)
법인격		별도법인 (주식회사)	중앙회 내부조직	
설립방식		외부출자	조직개편	
직원운영		자체채용, 본사과건	내부직원(인사이동)	
조직 운영	직제분류	-	지사무소 원칙	본부 및 지사무소
	운영방법		독립채산제	중앙본부 통제
중장기 운영계획		수익 극대화	자회사화 추진	조직 효율화

표 3-4. 농협사업 수행주체별 구분내역

	중앙회	자회사	중앙회 · 자회사
도매유통 · 물류사업	농산물도매분사 농산물공판장 축산물공판장 하나로마트분사	농협무역 농협물류	종합유통센터 ¹⁾ 하나로클럽
소매유통사업	축산물판매분사		
가공사업	NH식품분사	목우촌 농협고려인삼	
구매사업	영농자재구매 농기계은행사업분 사	농협사료 영일케미컬 농협아그로 삼협농산	
산지유통사업	연합판매사업		
조합지원사업	RPC경영사업 축산컨설팅		
정책대응사업	채소수급안정사업 축산지원사업		

주 : 1) 종합유통센터는 98년 양재점을 시작으로 2008년 8월말 기준 13개소의 종합유통센터가 운영중임(중앙회 7개, 자회사 6개). 군위유통센터는 2008년 8월 1일부로 대구경북유통에서 중앙회 직영으로 전환됨.

○ 현재 농협중앙회 사내분사는 총 8개로 직제규정 상 중앙본부를 운영하는 사내분사(2개 해당)와 지사무소로 운영하는 사내분사(6개)가 있음(2008년 8월 현재).

- 중앙본부 단위 : IT본부분사, NH카드분사
- 지사무소 단위 : 하나로마트분사, 농산물도매분사, NH식품분사, 축산물판매분사, 공제보험분사, IB센터분사, 농기계은행사업분사

1.4 자회사 인력현황

- 농협중앙회 경제사업부문 자회사 인력 현황은 다음과 같음. 우선 2008년 3월 기준으로 유통, 제조, 축산, 기타(NH무역, 농협물류)부문을 합한 자회사 전체 인원수는 3,536명인데 그 중 자체인력은 80.4%인 2,841명이고, 농협중앙회 파견직원은 695명으로 전체 자회사 임직원 중에 19.6%를 차지하고 있음.
- 특히 다른 자회사와 달리 농협중앙회 사업장에서 전환된 농협사료와 농협목우촌에 대한 파견인력이 563명으로 총 농업경제부문 파견인력의 81.5%를 차지하고 있음.

표 3-5. 자회사 임직원 현황(2008년 3. 31 기준)

단위: 명

구분	자회사명	자체인력	파견인력	계
유통	농협유통	958	71	1,029
	농협대구경북유통	59	5	64
	대전농산물유통센터	84	7	91
제조	농협부산경남유통	194	7	201
	농협충북유통	141	8	149
	남해화학	463	2	465
기타	영일케미컬	210	3	213
	농협아그로	42	1	43
	농협고려인삼	72	17	89
축산	삼협농산	10	1	11
	NH무역	52	3	55
	농협물류	59	7	66
	농협사료	347	297	644
	농협목우촌	150	266	416
	계	2,841	695	3,536

자료 : 농협중앙회

표 3-6. 자회사 임직원 파견인력 변화

단위: 명

구분	2006년	2008년(3월기준)	증감
자체인력(A) (비정규직)	3,791 (1,737)	4,012 (1,648)	221 (△89)
중앙회 파견인력(B)	789	768	△21
합계(C=A+B)	4,580	4,780	200
파견인력 구성비 (B/C)	17.2%	16.1%	△1.1%

주) 자체인력은 계약직 포함(PT 제외)

- 중앙회 사업장을 자회사화한 농협사료(297명)와 농협목우촌(266명)의 경우 당초 사업장 소속 인력에 대한 강제 전적이 법률상 제약 등으로 어려워 파견으로 운영하고 있음.
- 2002년에 자회사화한 농협사료는 전체 직원 중 46.1%, 2006년에 자회사화한 농협목우촌은 63.9%가 중앙회 파견직원임.
- 초기에 중앙회와 자회사와의 사업연계 강화 등 설립목적 사업의 효과적 추진과 신설 자회사 사업 조기 정착 등을 위해 파견된 인력들을 점차 본부에 복귀시키고, 자체인력 채용으로 대체하고 있음.
 - 농협목우촌의 경우 2009년에 전체 파견직원에 약 15%(38명) 정도를 본부에 복귀시킬 계획을 가지고 있음.
- 자체채용 인력대비 중앙회 본부 파견 직원의 임금수준이 상대적으로 높아, 농협중앙회 파견직원 급여수준이 자회사 자체직원 인건비 상승의 압박요인으로 작용하고 있음.
 - 일반적으로 동일직급에서 파견직원 대비 자체인력의 인건비 수준은 약 80% 내외임.
 - 중앙회 파견인력에 대한 급여를 중앙회가 부담할 경우 자회사에 대한 부당지원 문제가 발생하여 해당 자회사에서 부담하고 있음.

2. 농협중앙회 경제사업에서 자회사 위치

2.1. 농업경제사업

- 2007년도 중앙회 농업경제부문의 사업규모는 8조 3,228억원으로 전년도에 비해 8.8% 증가하였음.
 - 부문별 사업실적을 살펴보면, 유통사업은 공동계산 비율 증대, 연합마켓팅 사업의 내실화, 소비자유통 시설 건립 등에 힘입어 2006년 대비 7.9% 성장하였음.
 - 양곡사업은 2005년도에 폐지된 추곡수매제도 폐지의 영향으로 2006년도부터 크게 감소하였음.
 - 구매사업은 농촌경제 여건의 악화 및 국제 원자재 가격 상승 등 전반적인 자재시장의 위축에도 불구하고 2006년 대비 19.8% 성장한 2조 2,732억원을 달성하였음.
 - 2006년 사업부문별 구성비는 유통사업이 37.4%로 가장 크며, 구매사업 30.9%, 생활물자사업(하나로마트) 23.0%, 양곡사업 8.6%임.

표 3-7. 농업경제사업 실적

단위: 억원, %

구분	2005	2006	2007	증감률	
				2005/2006	2006/2007
유통	24,662	28,866	31,137	17.0	7.9
양곡	15,951	8,303	7,186	-47.9	-13.5
구매	20,826	21,484	25,732	3.2	19.8
생활물자	17,622	17,839	19,173	1.2	7.5
합계	79,061	76,492	83,228	-3.2	8.8

자료 : 농협중앙회

2.1.1. 농산물 유통사업

- 농협에서 추진하고 있는 농산물 유통사업은 수급안정 및 유통조성사업, 산지유통사업, 소비지유통사업으로 구분할 수 있음.
 - 유통사업은 사업주체(중앙회, 자회사, 조합)에 따라 각각 다르게 진행되고 있음. 중앙회는 조합지도, 도·소매 유통 등 모든 사업을 영위하고 있어, 일선조합과 자회사의 경제사업 간의 경합관계가 발생함.
 - 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.
 - 2007년 기준 산지유통센터(APC, 214개소), 공판장(82개소), 하나로마트(2,115개소) 등을 운영하고 있음.

- 농산물 수급안정 사업은 1995년부터 채소류의 수급조절, 산지농협의 판매능력 강화, 농가소득 안정을 목적으로 계약재배를 도입한 것임. 2001년부터 시설채소와 과실까지 사업대상을 확대하여 각각 노지채소계약재배사업, 시설채소약정출하사업, 과실계약출하사업으로 실시되고 있음.
 - 노지채소계약재배사업은 계약재배를 통해 농가경영안정을 목적으로 하고 있으며 2007년에는 7개 품목(무, 배추, 고추, 마늘, 양파, 사과, 당근)을 대상으로 50,856농가가 참여하였으며 사업물량은 521천톤에 4822억원이 지원되었음.
 - 시설채소의 생산 및 출하를 조절하는 ‘시설채소약정출하사업’의 대상 품목은 오이, 호박, 가지, 토마토, 풋고추 등이며 2007년 지원실적은 2,222억원임.

- 또한 품목별전국협의회를 중심으로 과실물량을 집중하여 규모화하고 공동선별, 공동출하 등 유통체계를 개선하기 위해 지난 2001년부터 ‘과실계약출하사업’을 추진해 오고 있음. 2007년 지원실적은 3,385억원임.
- 농협중앙회는 유통조성 기능 강화를 위해 정부의 ‘농안기금’과 농협이 자체 조성한 ‘유통운전자금’으로 회원농협의 원활한 판매사업 추진을 지원하고 있음.
 - 중앙회가 자체 조성한 유통운전자금은 회원농협의 유통 가공사업 지원을 위하여 공판장 출하, 수출, 가공공장 운영, 하나로마트 대형화 등 농협 자체사업과 RPC 원료곡매입, 채소수급안정사업, 산지유통전문 조직운영, 인삼계열화사업지원 등의 정책사업 지원에 사용함. 2007년에는 전년대비 2,335억원이 증가한 2조 448억원의 사업자금을 지원함.
 - 중앙회는 2007년 중 719억원의 유통사업발전자금을 조성하여 매취손실보전, 가공·수출손실보전, 물류표준화 시설장비 등을 지원하였음.
- 농협의 산지유통사업은 주로 회원조합이 담당하고 중앙회는 회원조합을 지도하거나 지원하는 기능을 수행하고 있음. 그러나 최근 소비지 유통환경의 변화에 효과적으로 대응하기 위해 2002년 6월부터 연합마케팅사업을 추진하고 있음. 이로인해 그동안 지도 중심의 시군지부 판매사업이 마케팅 중심으로 전환하여 시군지부가 농가조직화, 상품화, 판로 확보 등을 직접 수행했음.
 - 중앙회는 연합마케팅사업을 통해 판매창구를 단일화함으로써 시장교섭력을 강화하고 유통비용을 절감하고 농산물 브랜드 파워를 제고하는데 크게 기여함(예, 햇사레, 잎맞춤, 굿뜨래, 맑은청 등).
 - 2007년 현재 연합마케팅사업을 추진하고 있는 사무소 수는 61개소이며, 이중 54%에 해당하는 33개 사무소의 판매실적이 연간 30~100억

원 수준임. 연합사업단 전체의 취급실적은 4,332억원으로 전년대비 29.6% 성장했으며 수수료 수익 역시 36억원으로 전년대비 21.65 성장 하였음.

- 다만 연합마케팅 사업이 지도지원적 성격을 갖고 있어 사업수행으로 인한 적자 발생이 사업확대에 걸림돌로 작용하고 있음.

○ 농협중앙회의 소비지 유통사업은 도매시장 기능을 수행하는 농산물공판장, 도소매를 병행하는 종합유통센터와 농산물과 생필품을 소매하는 하나로클럽 운영, 금융점포내의 신토불이창구, 산지와 소비지를 직접 연결하는 직거래사업 및 전자상거래 등 도·소매 부분에 걸쳐 다양한 업태로 진출하고 있음.

- 소비지 유통은 생산자들에게는 판매의 장을 열어줌으로써 농산물 판매처리능력을 확대시켜 주고 공정거래에 의한 합리적인 가격결정과 상품성 제고 등을 통해 농산물 유통개선에 많은 도움을 주고 있음.

○ 농협의 도매단계 쌀 판매는 중앙회의 자회사와 분사, 양곡유통센터 등 대규모 소비지 유통시설을 통해 이루어지고 있음. 이들 시설의 2007년 판매량은 21만 3천톤이었으며, 판매금액은 4,500억원에 달하였음. 양곡유통센터의 판매실적은 10만톤, 1992억원이었으며 (주)농협유통 등 자회사의 판매실적은 5만톤, 1,115억원, 성남유통센터 등 분사의 판매실적은 6만 3천톤, 1,394억원임.

표 3-8. 연합마케팅 사업 실적

단위: 억원

구분	2005	2006	2007
사업실적	2,483	3,343	4,332
수수료	21.7	29.6	36.0

자료 : 농협중앙회

- 2007년 농협 계통사업장의 소매단계 쌀 판매금액은 1조 5,751억원으로 2006년보다 43억원 증가하였다. 이중 중앙회는 35.5%인 5,596억원을 판매하였음.

- 농산물공판장은 농민의 출하 농산물을 대량으로 판매·처리하는 도매 단계의 유통조직으로 농안법에 따라 공영도매시장과 동일한 법적 지위를 가지고 있음. 현재 중앙회는 전국의 공영도매시장에 민간도매법인과 함께 12개소의 공판장을 보유하고 있음.

표 3-9. 계통별 도매단계 쌀 판매 실적(2007년)

단위: 백만원, 천톤

구분	금액	물량	비고
자회사	111,455	50	(주)농협유통, (주)부산유통, (주)충북유통 (주)경북유통, (주)대전유통, (주)전주유통
분 사	139,350	63	성남·고양·달성·목포·수원· 김해유통센터
양곡유통센터	199,161	100	서울공판장 실적 포함
계	449,966	213	

자료 : 농협중앙회

표 3-10. 농협공판장 연도별 사업실적

단위: 백만원, 톤

구분		2003	2004	2005	2006	2007
중앙회	물량	1,674,892	1,457,106	880,626	880,424	929,107
	금액	1,080,269	1,149,682	1,036,709	1,121,455	1,154,019
	개소수	13	13	12*	12	12
회원농협	물량	1,201,959	1,208,937	1,228,062	1,160,316	1,191,172
	금액	1,272,616	1,368,254	1,292,515	1,367,050	1,411,958
	개소수	77	75	75	73	70
합계	물량	2,876,821	1,666,043	2,111,926	2,048,740	2,120,279
	금액	2,352,885	2,517,936	2,329,221	2,488,505	2,565,977
	개소수	90	88	87	85	82

* 2005년 7월 서울양곡공판장이 양곡유통센터로 개편

자료: 농협중앙회

- 12개 공판장 중 청과부류 공판장이 10개소로 가장 많고 나머지 2개소는 각각 화훼, 종합 공판장임.
 - 회원조합의 공판장은 지방중소도시에 70개소가 운영되고 있음.
- 농협공판장의 사업실적을 보면 중앙회와 회원농협 모두 2003년 대비 취급물량이 많이 감소하였음.
- 이는 농협 공판장 사업이 대형유통업체와 산지 간의 직거래 증가, 인터넷을 통한 전자상거래의 일반화 등의 외부요인에 의해 사업 확대에 어려움을 겪고 있기 때문임.
- 하나로클럽을 포함한 종합유통센터의 2007년도 사업실적은 2조 5,701억 원으로 전년 동기 2조 5,566억 원에 비해 0.5% 성장하는 데 그쳤음. 이는 같은 상권 내에서 대형유통업체들과 경쟁이 치열해짐에 따라 매출확대에 어려움을 겪고 있기 때문으로 보임.
- 하나로 클럽과 종합유통센터는 저율의 수수료를 적용한 판매가격을 설정하여 동종업체에 비해 이익률이 낮은 것으로 나타남.
- 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.
- 종합유통센터 운영이 자회사(농협유통), 중앙회 직영으로 이원화되어 전체 전략을 책정하는 통합된 경영주체가 없으며, 센터 개별적으로 경영이 이루어지고 있음. 이로 인해 산지형 유통센터의 경우는 소매 중심의 도소매 혼합형 운영방식을 추구하며, 도매활성화를 위한 구체적인 방안이 미흡한 실정임.
 - 대부분의 유통센터가 도심권에 위치하여 소매위주로 점포가 운영되고 있고, 도매의 경우는 대부분 자체 소매 물량 중심으로 운영되고 있음.
 - 2007년 실적은 사업량을 기준으로 28,934억원임.

표 3-11. 농산물 유통사업부문 실적(도매분사, 자회사)

단위: 백만원

구분		2008			2007		성장률 (B/C-1)	
		계획(A)	9.30(B)	B/A	9.30(C)	연말		
도매 사업	통합구매	285,800	251,788	88.1%	200,010	246,193	25.9%	
	대외마케팅	85,000	85,401	100.5%	55,586	77,051	53.6%	
	합계	370,800	337,189	90.9%	255,596	323,244	31.9%	
유통 센터	중앙회	1,016,571	809,381	79.6%	793,706	1,039,457	2.0%	
	자회사	농협유통	1,171,300	891,781	76.1%	842,573	1,092,957	5.8%
		충북유통	174,900	135,272	77.3%	120,182	154,738	12.6%
		부산경남	172,517	141,225	81.9%	119,710	158,211	18.0%
		대구경북	25,555	23,408	91.6%	24,228	24,228	-3.4%
		대전유통	113,000	86,993	77.0%	76,612	100,633	13.6%
합계	2,673,843	2,088,060	78.1%	1,977,011	2,570,224	8.1%		
총계		3,044,643	2,425,249	79.7%	2,232,607	2,893,468	8.6%	

자료: 농협중앙회 내부자료

- 농협유통은 농림축수산물의 수집, 저장, 가공, 소포장, 배송, 판매를 주요 사업을 하고 있음. 2007년 실적은 매출액 기준으로 10,285억원이고 손익은 57억원을 기록하였음.
 - 지역 유통자회사는 충북유통을 제외하고는 경영상에 어려움이 존재함. 대구경북유통은 사업여건이 어려워 만성적인 적자를 기록하고 있으며, 향후 경영전망도 부정적이어서 역할변화가 필요함.
 - 행정기관에서 출자한 대구경북유통(군위군 14.37%)과 대전유통센터(대전시 22.36%)는 자율적인 유통센터 운영의 어려움이 존재함.
- 충북유통의 경우는 중앙회와 관내 회원조합들이 공동출자하여 내부 조직간 판매지에서의 경합이 발생하지 않음.

표 3-12. 농산물유통 자회사 영업손익 현황

구분	2005년			2006년			2007년		
	매출액 (억원)	영업이익 (백만원)	손익 (백만원)	매출액 (억원)	영업이익 (백만원)	손익 (백만원)	매출액 (억원)	영업이익 (백만원)	손익 (백만원)
농협유통	10,285	6,672	5,726	9,686	9,135	8,167	9,683	7,509	7,789
대구경북	758	△4,303	△3,837	579	△3,204	△2,885	426	△2,298	△2,039
대전유통	729	△291	△536	795	476	977	846	424	472
부산경남	1,307	△881	166	1,434	△748	617	1,582	45	1,145
충북유통	1,111	1,404	1,131	1,220	1,281	930	1,323	1,766	1,386

- 예를 들어 (주)충북유통의 주요 주주인 청주농협의 경우 충북유통에 지분출자 형태로 투자하였고, 청주농협 관내 하나로마트를 충북유통에서 위탁경영함으로써 운영의 효율성을 제고되고, 내부 조직 간 판매 지에서의 경합이 발생하는 문제가 없어짐. 2007년 실적은 매출액 기준으로 1,111억원이고 손익은 14억원을 기록하였음.

○ 종합유통센터의 운영성과는 농업인 수취가격 제고와 소비자 구매비용 절감, 물류효율화 촉진, 농산물 상품화로 정리할 수 있음.

- 종합유통센터의 운영으로 직거래 유통경로가 구축되었고 물류가 개선되었으며 소비자 농산물 구매비용은 줄어든 반면, 농업인 수취가격은 14~26% 제고되었음.

○ 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.

- 2007년말 기준으로 중앙물류센터 1개소(기흥), 지방물류사업소 3개소(전남, 경북, 경남), 하나로마트 2,100개소를 운영하고 있음.

- 구매력을 집중하여 공급업체와의 교섭력을 제고하고자 개별 점포단위의 독자 구매방식을 지양하고, 주요 상품정책을 본부에서 통합 관리하는 본부통합구매를 실시하고 있음.
- 하나로마트 수의 감소요인은 조합구조조정에 따라 부진점포를 폐쇄함에 따라 감소하고 있음.

○ 2007년 하나로마트 사업실적은 1조 9,173억원으로 전년 1조 7,839억원 대비 7.5% 증가하였음.

- 농협중앙회는 2009년 1월 개장목표로 평택종합유통단지를 추진하고 있으며, 물류센터가 건립되면 현재 약 30% 수준인 생활물자 계통배송 비율이 대형 유통업체 수준인 60% 이상 향상될 것임.

표 3-13. 회원조합 하나로마트 현황

단위: 개소

구분	2002	2003	2004	2005	2006	2007
개수	2,396	2,242	2,183	2,137	2,104	2,100

자료 : 농협중앙회

표 3-14. 하나로마트 사업실적(2005년)

단위: 억원, %

구분	식품	위생	문화	내구재	잡화	기타	소계
2003	11,319	3,697	113	767	275	248	16,419
2004	12,437	3,724	132	750	221	243	17,507
2005	12,525	3,715	160	785	203	234	17,622
2006	12,644	3,814	104	730	187	360	17,839
2007	13,771	3,986	101	679	178	458	19,173
2007/2006	8.9	4.5	△2.9	△7.0	△4.8	27.2	7.5

주 : 회원조합, 중앙회유통센터 및 유통계열사 등 농협 소매판매장 전체에 공급된 실적임.

자료 : 농협중앙회

- 2005년 기준 계통배송은 4,727억원이고, 수탁사업은 12,895억으로 계통배송비율이 26.8%를 차지하고 있음.
- 농산물 판매 확대를 위해 농협중앙회에서는 일반 소비자를 대상으로 1999년부터 농축산물을 판매하는 농협 NH쇼핑을 중심으로 전자상거래 및 농산물상품권 사업을 추진하고 있음.
 - 농협 NH쇼핑(<http://nhshopping.co.kr>) 사업은 초기단계에는 10억원 규모였으나 2005년 현재 334억원의 사업실적을 올렸음. 농축산물 전문 쇼핑몰로서의 이미지를 강화하기 위해 친환경코너를 설치하여 타쇼핑몰과 차별화하는 한편, G마켓과 제휴를 통해 사업영역 확대와 브랜드 홍보에 힘쓰고 있음.
 - 농산물상품권사업은 1사1촌 농촌사랑운동 연계기업에 대한 적극적인 판매추진 등으로 2007년 3,609억원을 기록함.
- 농협중앙회 자회사인 (주)NH무역은 1990년에 농협중앙회 전액 출자로 농산물 수출을 전문으로 하는 자회사로 설립되었고 농축산물 수출, 수출 관련 현지도업무 등을 수행하고 있음.
 - 2007년 실적은 사업량 기준으로 1,133억원이고 손익은 15억원으로 조사되었음.

표 3-15. NH무역 영업손익 현황

구분	2005년			2006년			2007년		
	매출액 (억원)	영업이익 (백만원)	손익 (백만원)	매출액 (억원)	영업이익 (백만원)	손익 (백만원)	매출액 (억원)	영업이익 (백만원)	손익 (백만원)
NH무역	1,098	1,691	1,544	990	145	651	1,133	636	1,520

- 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, 산지출하농산물 수송, 자회사 농자재 및 일반제품 배송, 택배업무 등을 수행함.
 - 2007년 실적은 사업량 기준으로 1,243억원 규모이고 손익은 △14억원

표 3-16. 농협물류 영업손익 현황

구분	2005년			2006년			2007년		
	매출액 (억원)	영업이익 (백만원)	손익 (백만원)	매출액 (억원)	영업이익 (백만원)	손익 (백만원)	매출액 (억원)	영업이익 (백만원)	손익 (백만원)
농협물류	407	-805	-681	847	-574	-136	1,243	1,083	1,417

2.1.2. 농산물 가공사업

- 농산물 가공사업은 각 주체(중앙회, 자회사, 조합)에 따라 다르게 진행되고 있음. 중앙회는 조합 가공공장의 운영에 대해 지도하고 가공제품의 홍보 및 마케팅을 주로 담당함. 중앙회 농협식품안전연구원에서 신제품 개발을 담당하고 있고 회원조합 중심의 가공사업 추진을 위해 1995년 중앙회 김치 공장을 조합에 이관하였음.
 - 조합은 가공공장을 운영하고 판매 등 실질적인 농산물 가공사업의 주체가 되고 있음. 2007년 말 현재 조합은 99개소의 가공공장을 운영하고 있음.
- 공동 브랜드 사업을 통해서 마케팅 경쟁력을 강화하도록 사업을 추진하고 있음. 일반가공식품은 「아름찬」, 인삼은 「한삼인」 등으로 통합하

였고 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)삼협농산을 두고 있음.

○ 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. 이로 인해 판로부진에 따른 적자운영으로 가공공장은 오히려 감소 추세에 있음. 실제로 1995년에 172개소였던 가공공장은 2007년에는 99개로 줄어들고 있음.

○ 조합 가공공장들의 마케팅 활동을 통합, 규모화·전문화하여 시장에서의 경쟁력을 확보하기 위해 2008년 1월 성남 농산물종합유통센터 내에 마케팅 전문 식품회사인 NH식품분사를 설립함.

- NH식품은 조합 개별단위 마케팅의 한계를 극복하고 식품유통사업의 규모화·전문화를 통해 농협가공식품의 판매를 확대하는 것을 목적으로 하며, 주요 사업은 지역농협·자회사 및 본회에서 생산한 제품의 구매 및 판매, 학교급식, 군납, 외식업체 등에 대한 식재료 공급, 가공식품 가맹점 사업, 인터넷 판매, 수출 등임.
- NH식품의 매출계획은 2008년도 350억원을 시작으로 2010년도 1,000억원을 시현하여 국내 5대 종합식품회사로의 도약을 목표로 하고 있음.

2.1.3. 영농자재사업

- 농협의 영농자재사업은 사업 주체(중앙회, 자회사, 조합)에 따라 다르게 진행되고 있음. 중앙회는 회원조합에 대한 영농자재 공급 및 정책사업을 대행하고 있음.
 - 자체사업은 조합에 대한 자재를 구매하여 공급하고 자회사(남해화학, 영일케미칼, 농협 아그로)를 운영함. 정책사업으로는 면세유 공급, 토양개량제 등 공급 관련 사업을 추진하고 부가가치세 환급 업무를 담당함.
 - 그리고 지도사업으로는 영농자재시설과 관련한 운영을 지도하고 흡살리기 운동을 전개하고 있음.
 - 조합은 중앙회가 공급한 자재를 취급하고 자체 구매 등 조합원에 필요한 영농자재를 공급함. 현재 농기계서비스센터(644개소), 유류취급소(973개소), 농기계은행사업 분사를 통해 농기계임대사업, NH종묘센터 등을 운영하고 있음.

표 3-17. 중앙회 계통 자재공급 실적

단위: 억 원, %

구 분	공급실적1)			증감율	구성비 (2007)
	2005	2006	2007	2007/2006	
비료	9,949	8,644	10,648	23.2	33.3
농약	3,296	3,429	3,889	13.4	12.2
농기계	1,562	1,622	1,734	6.9	5.4
유류	4,091	5,517	7,072	28.2	22.1
배합사료	565	4,542	6,358	40.0	19.9
일반자재	1,753	2,065	2,133	3.3	6.7
자동차	115	132	171	29.5	0.4
합계	21,331	25,951	32,005	23.3	100

주 1) 중앙회의 회원조합 공급가격 기준으로 산출함.
 자료: 농협중앙회 자재부, 축산지원부, 하나로마트 본사

- 농협의 영농자재 사업은 중앙회·조합간 구매량을 결집하기 위해 계통 구매(현재 60%)를 권장하고 있으나 시판상인에 대한 신속한 대응을 위해 구매사업 방식을 개선하고 있음.
 - 2007년 중앙회를 통한 계통공급 실적은 5조 1,189억원으로 전년 대비 16.9%만큼 성장하였음. 영농자재 공급실적은 3조 2,005억원으로 비료(23.2%), 유류(28.2%) 등의 실적증가로 전년 대비 23.3% 만큼 성장한 것으로 나타났음.
- 2008년 8월 농협중앙회 내에 사업을 총괄하는 ‘농기계은행사업분사’를 두고 그 아래 농기계서비스센터를 운영하는 지역농협을 중심으로 전국 900여 곳에 ‘영농관리회사(ORS; Operating Rental System)’를 신설하게 됨.
 - 농기계은행사업예산은 5년간 1조원 규모로 5000억원은 농기계매입자금, 5000억원은 영농관리회사의 운영비로 지원됨.
- 농협 자회사 중에서 농협유통에 이어 두 번째로 큰 규모인 남해화학의 2007년 매출액 실적은 8,332억원로 전체 비료시장 점유율 중 40.9%를 차지하는 비율임.
 - 이는 높은 시장지배력을 확보하여 관련업계를 선도함으로써 가격안정과 유통질서 확립에 기여하여 농업인에게 적합한 가격 비료 및 영농자재를 적기에 공급함.
- 영일케미컬은 한국니코틴(주)을 2000년에 농협의 남해화학이 자본금 222억원으로 경영권을 인수하였고, 이를 다시 2007년에 농협중앙회에서 경영권을 인수하여 설립한 자회사로써 농약, 화공약품 등을 제조·판매하고 농자재 판매 및 관련 용역 서비스 업무를 수행함.
 - 2007년에 사업량 기준으로 938억원의 실적을 기록하였고 46억원의 수익을 기록했음.

- 농협아그로는 농협중앙회가 출자하여 설립한 자회사로서 과일봉지를 생산, 공급하여 농업인의 영농비경감 및 고품질 농산물 생산 지원하고 있음.
 - 2005년에 사업량 기준으로 128억원의 실적을 기록하였고 6억원의 수익을 기록했음.

표 3-18. 농협 제조부문 자회사 영업손익 현황

구분	2005년			2006년			2007년		
	매출액 (억원)	영업이익 (백만원)	손익 (백만원)	매출액 (억원)	영업이익 (백만원)	손익 (백만원)	매출액 (억원)	영업이익 (백만원)	손익 (백만원)
남해화학	7,165	8,071	3,704	7,224	5,358	7,171	8,332	40,846	28,655
영일케미컬	798	8,966	4,463	846	10,157	8,054	938	11,705	4,636
농협아그로	99	629	591	113	656	593	128	684	624

2.2. 축산경제 사업

- 2007년도 중앙회 축산경제 사업규모는 2조 2,067억원으로 2006년의 1조 9,846억원에 비해 11.2% 증가하였음.
 - 부문별 사업실적을 살펴보면, 축산컨설팅부와 축산물 판매분사는 전년대비 각각 41.5%, 41.9% 성장하였으며, 축산유통부, 축산지원부의 사업도 전년대비 각각 10.4%, 1.35 증가하였음.
 - 축산경제 사업의 부문별 구성비는 축산유통부가 57.7%로 가장 컸으며, 축산컨설팅부 30.4%, 축산물판매분사 10.1%, 축산지원부 1.7%임.
- 농협의 축산관련 주요 사업장은 주로 가축개량시설, 사료시설, 유통시설로 구분할 수 있음.
 - 가축개량시설은 목장과 종돈장이 있는데 주로 회원조합이 소유하고 있음. 2005년 현재 한우는 21천두, 젖소는 1천두를 보유하고 있음.

표 3-19. 축산경제사업 실적

단위: 억원, %

구분	2006		2007		증감률
	금액	구성비	금액	구성비	
축산유통부	11,541	58.2	12,739	57.7	10.4
축산지원부	380	1.9	385	1.7	1.3
축산컨설팅부	4,742	23.9	6,708	30.4	14.5
육가공분사	965	4.9	-	-	-
계육가공분사	643	3.2	-	-	-
축산물판매분사	1,575	7.9	2,235	10.1	41.9
합계	19,846	100	22,067	100	11.2
농협사료(자)	13,481		17,146		27.2
목우촌(자)	1,175		2,913		147.9

주 : 육가공분사, 계육가공 분사는 2006년 8월부터 자회사인 목우촌으로 전환됨.

자료 : 농협중앙회

- 사료시설은 주로 배합사료공장이 많음. 배합사료공장은 21개소로 자회사가 8개소, 회원조합이 13개소를 소유하고 일일 생산능력은 약 7,180톤 수준임.
- 유통시설은 크게 공판장, 가공공장, 축산물 판매장으로 구분할 수 있음. 공판장은 중앙회 소유 4개소와 회원조합 소유 3개소가 있음.

2.2.1. 축산 지원사업

- 축산지원사업은 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.
- 축산지원사업은 크게 다섯 개 사업(생산기반 확충 및 품질고급화 지원사업, 가축개량 사업, 축산 컨설팅 사업, 자연순환형 축산기반 조성 사업, 가

축방역 활동)으로 분류할 수 있음.

- 각 축종별로 사육 기반 안정화 지원사업 등을 통해 생산기반 확충 및 품질고급화를 추진하고 있음.
- 가축개량사업은 한우·젓소개량은 정책사업으로, 종돈개량은 자체사업으로 추진하고 있음.
- 축산 컨설팅 사업은 사양, 기술관리, 환경, 유통, 경영 등 농장운영 전반에 대해 축산농가별 상황에 적합한 문제에 대해 해결책을 제시하고 있음. 2004년부터 지역본부에 컨설팅 전담 인력을 배치하여 중앙본부와 지역본부간 업무체계를 재정립하는 한편, 축산컨설팅부를 중심으로 계통조직의 유기적인 연계 시스템 추진하고 있음.
- 자연순환형 축산기반 조성 사업은 조합간 협력으로 협동조합 주도의 자연순환형농업을 추진하고 있음. 또한 가축 분뇨 자원화(퇴비화·액비화) 촉진을 위한 지원을 실시하고 있음.
- 가축방역활동은 농협 계통조직을 활용하여 상시 가축방역체계를 구축하고 있음. 최근 악성가축질병의 근절을 위해 「농협 자율 방역조직체계 확립 및 방역기능 강화」를 주창하며 축산농가의 피해발생을 방지하는 역량을 집중하고 있음.

2.2.2. 축산물 유통사업

- 축산물 유통사업은 각 사업주체(중앙회, 자회사, 조합)별로 다르게 추진되고 있음.
 - 중앙회는 축산물의 도축·가공·판매 위주의 사업을 수행하고 있고, 조합은 농가조직화, 생산요소 공급, 계통출하 등을 담당하고 있음.
- 농협에서는 축산물브랜드 규모화를 통한 경쟁력 강화와 유통망 구축을 위하여 브랜드 선도조합을 선정하여 자금·예산·컨설팅 등을 종합지원하고 있음.

- 농협과 조합 간 그리고 브랜드 간 연합사업 형태로 220개의 브랜드를 개발, 지속적으로 지도 육성하는 한편, 축산물 종합프라자와 전문판매장 개설에 노력하여 조합에 250개소, 중앙회 30개소를 설치하는 등 판매력을 강화하고 있음.
 - 대형 유통업체 대량구매에 대응하기 위하여 광역단위 공동브랜드 육성사업을 활성화하고 있음. 녹색한우(전남서부), 보들결(제주) 등의 한우 공동브랜드를 통하여 통합마케팅 전개.
- 축산물공판사업은 계통출하를 통한 중간상인을 배제함으로써 축산농가의 소득 증진에 기여하고 있음. 농협 축산물공판장이 도매시장과 도축장 역할을 함께 수행하면서 계통조직간 유기적 협조를 통하여 계통출하가 확대되고 있음.
- 2007년에 농협 축산물공판장은 전국에 7개소가 있고 일일 처리능력은 소는 1,128두, 돼지는 12,110두이며 2007년에 소는 24만두, 돼지는 234만두를 처리하였음.
 - 중앙회의 축산물공판장은 서울, 부천, 나주, 고령에 있고 하루에 소는 608두, 돼지는 6,010두를 처리하고 있음.
 - 회원조합의 축산물공판장으로는 도드람축협, 부경양돈, 제주축협 등이 있음.

표 3-20. 농협 축산물공판장 현황(2007년)

구분	축산물 공판장	처리능력(두/일)		2005년 실적(두)	
		소	돼지	소	돼지
중앙회	4개소(서울, 부천, 나주, 고령)	608	6,010	184,811	992,102
조합	3개소(김해, 부경, 제주)	520	6,100	54,834	1,354,844
계	7개소	1,128	12,110	239,645	2,346,946

자료: 농업중앙회

- 축산물판매사업은 축산농가가 생산한 축산물을 제값 받고 팔아주기 위해 농협계통매장 및 대형 유통업체를 대상으로 판매확대를 위한 활동을 전개하고 있음. 농협중앙회 내 축산물판매분사에서는 단체(학교, 일반)급식, 군 급식 사업과 브랜드축산물판매를 비롯한 축산물 도매유통사업 등을 수행하고 있음.

2.2.3. 사료사업

- 농협의 사료사업은 각 사업주체(자회사, 조합)에 따라 다르게 추진되고 있음.
 - 중앙회 자회사에서는 규모화, 전문화가 필요한 사업을 자체적으로 수행하여 사료원료 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. 2007년 기준으로 농협 자회사인 농협사료의 8개 공장과 회원축협의 13개 공장에서 배합사료를 직접 생산하고 있음.
 - 2007년 (주)농협사료와 회원조합의 농협계통 전체 배합사료 생산량은 505만 톤으로 전년 467만톤(전체 배합사료 생산량의 30.2%) 대비 8.1% 증가하였으며, 이 중 (주)농협사료는 274만톤으로 전년 249만톤 대비 10.0%, 회원조합은 231만톤으로 전년 218만톤 대비 6.0% 증가함.
 - 이에 따라 전체 배합사료 시장에서 농협계통 배합사료의 시장점유율은 31.3%로 전년 30.2% 대비 3.6% 확대되었음.
 - 또한 공동구매 실적은 2005년 221천톤에서 2007년 2,305천톤으로 2년사이 약 10배 이상 증가하였음.

- 농협사료는 사료 R&D 기능을 통합하고 계통사료공장에 대한 지도를 강화하고 있음. 축산사료연구소 개편 및 사료 R&D 센터 신설로 품질 균일화를 유도하고 있음. 그리고 계통사료공장의 생산, 품질관리 시스템을 통일하고 공장운영 실태를 분석하여 생산원가의 획기적인 절감을 도모하고 있음.

표 3-21. 농협의 배합사료 생산 실적

구분	중앙회	회원축협	합계(A)	국내총생산 (B)	농협점유비 (A/B)	비고 (공동구매)
2005	2,328	2,078	4,406	15,080	29.2	221
2006	2,492	2,182	4,674	15,474	30.2	1,817
2007	2,740	2,314	5,054	16,148	31.3	2,305
2006/2005	7.0	5.0	6.1	2.6	3.4	722
2007/2006	9.9	6.0	8.1	4.4	3.6	26.9

자료: 농협중앙회 내부자료

2.2.4. 가공사업(육가공·계육가공)

- 축산경제부문에 속해 있던 육가공분사와 계육가공분사를 2006년 7월 농협목우촌이란 이름으로 자회사화하였음.
 - 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.
- 2005년의 목우촌 사업의 시설로 김제의 육가공 공장은 일일 도축량은 2천두, 부분육은 100톤, 육가공은 42톤을 생산할 수 있고 연간 도축은 295천두, 부분육은 8,008톤, 육가공은 12,296톤을 생산하고 있음.
 - 육가공사업은 1995년에 처음 사업을 개시하였으며, 이후 음성에 육계가공사업으로 확대하였음.

- 국내 돈육가공 분야에서 농협목우촌의 시장점유율은 2006년 식육부문(도축두수 기준) 2.3%, 가공품 10.0%에서 2007년 식육부문(도축두수 기준) 2.1%, 가공품 9.7%를 차지하고 있음.
- 부분육과 육가공시장의 경쟁이 치열해지면서 목우촌의 시장점유율은 정체되어 있음.

표 3-22. 목우촌 사업 시설 현황(2007년)

구분	부지(평)	건물(평)	일일 생산능력	2005년 실적
육가공공장 (김제)	19,823	9,448	○도축: 2천두 ○부분육: 100톤(일) ○육가공: 42톤	295천두 8,008톤 12,296톤
계육가공공장 (음성)	13,031	6,772	○도계; 64천수 ○1차(부분육): 12톤(일) ○2차(냉동식품): 8톤	23백만수 2,165천수 1,958톤

자료: 농업중앙회 홈페이지

표 3-23. 목우촌 영업손익 현황

구분	매출액 (억원)	영업이익 (백만원)	손익 (백만원)	자기자본 (억원)
2005	1163	△2623	△1887	1120
2006	2913	2952	△2826	1091
2007				

- 육가공사업의 경영수지는 돈육 및 계육시장에 영향을 미치는 외부요소 및 투자에 따라 크게 좌우되는 경향을 보이고 있음.
- 구제역이나 조류인플루엔자와 같은 질병 발생으로 경영상에 많은 어려움이 존재함.

2.2.5. 군납사업

○ 2007년 농협의 군납사업 실적은 물량 기준으로 2006년 대비 3.1% 증가한 19만 7천 톤이었으며, 금액 기준으로는 8.6% 상승한 3,657억원을 기록하였는데 이는 부식농산물 중 후식류(과일)의 납품단가 인상, 잡곡류 급식물량 증가 및 한우고기 급식이 확대되었기 때문임.

- 부식농산물의 납품물량은 2006년보다 5.1% 증가한 10만 7천 톤이었으며, 금액으로는 2.6% 증가한 911억원임.

- 가공농산물의 군납실적은 8천 1백 톤, 292억원으로 전년 대비 물량은 7.1% 감소하였으나 금액은 고춧가루 실적 호조로 0.5% 증가함.

표 3-24. 군납추진 실적

단위: 톤, 백만원, %

구 분		2005		2006		2007	
		물량	금액	물량	금액	물량	금액
원료농산물	채소류	100,588	72,874	92,552	74,150	99,491	76,092
	조미류	7,045	10,681	6,228	9,011	6,281	11,080
	과일류	627	2,206	3,117	5,637	1,329	3,978
	소계	108,261	85,761	101,898	88,797	107,101	91,150
가공농산물	김치류	7,191	6,292	6,802	7,336	6,058	5,406
	고춧가루	2,179	23,302	1,980	21,776	2,099	23,837
	소계	9,370	29,594	8,782	29,109	8,157	29,243
축산물	육류	28,732	149,075	28,281	150,660	31,923	178,279
	계란	7,514	16,266	7,503	16,556	7,426	17,715
	우유	46,104	52,551	45,025	51,798	42,867	49,395
	소계	82,350	217,892	80,809	219,014	82,216	245,389
합 계		199,981	333,247	191,489	336,920	197,474	365,782

자료: 농협연감

- 2007년 축산물의 군납실적은 8만 2천 톤, 2,454억원으로 2006년에 비해 물량은 1.7% 증가하였고, 금액은 한우고기 급식확대 및 납품단가 인상으로 12.0% 증가하였음.
- 한편 군납사업은 시중유통상과 함께 상이군경회 등 이익단체가 군납 사업에 진입을 시도하여 경쟁이 심화되고 사업채산성이 악화되어 가고 있음.

3. 농협 자회사의 현황과 문제점

3.1 농협 자회사의 경영실적

- 1990년 최초의 자회사 설립 이후 계열사의 수, 사업영역, 사업 규모 등 외형적인 면에서 가시적인 성과를 나타내고 있음.
 - 2007년 최초로 매출액 4조원을 돌파하였고, 손익 약 1,000억원 정도 발생하였음.
- 2007년 계열사 총매출액은 4조 1534억원으로 전년대비 5,091억원 증가하였음.
 - 농업경제와 신용부문 계열사 손익의 증가가 두드러진 반면, 축산경제 부문 계열사 손익은 전년대비 감소하였음.

표 3-25 연도별 자회사 성장 추이

단위 : 억원, 명

구분	1990	1995	2000	2007
자회사수	1	4	11	21
출자금액	20	788	4485	10,823
매출액	3	966	17,638	42,966
손익	△1	4	120	997

표 3-26. 사업부문별 자회사 경영실적

구분	매출액(억원)			손익(백만원)		
	2006년	2007년	증감	2006년	2007년	증감
농업경제	25,706	26,043	337	26,302	47,557	21,255
축산경제	6,911	10,321	3,410	10,449	6,933	△3,516
신용	1,653	2,690	1,037	9,091	35,304	26,213
교육지원	2,173	2,480	307	7,506	9,872	2,366
합계	36,443	41,534	5,091	53,348	99,666	46,318

- 특히 남해화학의 경우 비료수출 증가, NH투자증권은 시장 활황에 순이익이 전년대비 각각 215억원, 199억원 증가하였음.
- 2007년도 지분법 평가대상 20개 계열사의 농협중앙회에 대한 수지기여액은 557억원으로 전년대비 279억원 증가하였음.
 - 당기순이익/지분법 이익(억원) : ('06) 447/278 -> ('07) 960/557
- 일부 자회사는 높은 시장지배력을 확보하고 관련업계를 선도함으로써 가격안정과 유통질서 확립에 기여하고 있음.
 - 농자재 자회사는 동종업계에서 높은 시장지배력을 통해 농가의 농자재 수급안정과 가격견제 등 농업인 실익제고에 많은 기여를 하고 있음.
- 유통자회사 운영을 통해 유통단계 축소 및 농가수취 가격을 제고하였음.
 - 일반 도매시장에 비해 유통단계가 2~3단계 단축되어 농가수취율을 11.5%이상 높임으로 농업인 소득증대에 기여
- 2007년말 현재 경제사업부문 자회사는 사업규모나 목적사업 측면에서 농협중앙회의 핵심 사업축으로 성장하였음.

- 경제부문 자회사의 매출액 및 손익은 중앙회 경제사업에 비해 규모면이나 손익면에서 우수한 실적을 나타내고 있음.
- 또한 유통자회사는 중앙회 유통분사보다 높은 매출액과 판매액을 기록하고 있음.
 - 2007년말 현재 유통 자회사의 매출액은 15,491억원이고, 농산물 판매액은 1조 103억원임.

표 3-27. 주요 자회사 시장 점유율(2007)

계열사	업계 순위	시장점유율(%)	비고
남해화학	1위	40.9%	비료사업
농협사료	1위	17.0%	사료사업
영일케미컬	4위	9.9%	농약사업
유통계열사	6위	5.5%	대형할인점

표 3-28. 연도별 농협중앙회 및 자회사 사업규모 추이

단위 : 억원

구분		1990년	1995년	2000년	2007년
경제부문 자회사	매출액	3	929	17,407	38,269
	손익	△1	3	116	533
농협중앙회 경제사업	매출액	21,069	33,916	39,294	31,079
	손익	△625	△928	△887	△1,178

표 3-29. 유통 자회사의 사업량 추이

단위 : 억원

구분		1990년	1995년	2000년	2007년
유통 자회사	매출액	1,128	16,678	15,549	15,491
	농산물판매액	817	12,075	10,490	10,103
농협중앙회 유통분사	매출액	-	7,330	9,594	10,211
	농산물판매액	-	4,915	6,212	6,510

3.2. 농협자회사 운영상의 문제점

- 유통자회사의 외형적인 성장에도 불구하고, 종합유통센터 관리 주체가 분산되어 유통센터 전체를 조정할 수 있는 기능이 미비함.
 - 도매 사업단, 공판장, 유통센터 등과 산지에서의 구매 경합이 발생하고, 이를 조정할 내부 조직이 없음. 일부 유통센터의 경우 지자체와의 계약조건으로 인해, 자율적인 경영에 제약이 존재함.
 - 조직관리, 인사, 평가 → 농업경제기획부
 - 농산물 통합구매 -> 농산물도매분사 산하 도매사업단
 - 2차상품 통합구매 -> 하나로마트 분사

- 종합유통센터의 경우 자회사와 중앙회 도매분사체제로 이원화되어 운영 효율성이 저하되고 있음.
 - 유통센터의 도매기능은 자체 소매매장과 식자재 매장을 위한 구매 및 물류 대행 기능에 그침
 - 각 유통센터 별로 자체구매 권한을 갖고 있어 발주권이 분산됨.
 - 구매 주체의 분산 및 통합구매의 미정착으로 내부 조직간 산지에서의 구매 경합이 발생함.
 - 또한 내부조직간 판매지에서의 경합이 발생함. 외부 유통업체로의 공급 확대에 관해서 대외마케팅부와 판매처에서 경합이 발생하고, 계통 하나로마트 공급 확대에 대해선 공판장 사업과 판매처 경합이 발생함.
 - 하나로마트분사를 통해 통합구매 이외에도 각 계통마트, 유통센터 별로 자체구매 권한을 갖고 있어 발주권이 분산됨.

- 또한 농협중앙회 내 사업분사와 자회사간의 사업영역이 중복되면서 비효율적인 운영 형태가 나타남.
 - 농산물도매분사 vs 농협유통

- NH식품분사와 농협목우촌은 두 조직 모두 현재는 가공산업 중심이지만, 외식사업 등을 포괄한 종합식품업체로 사업다각화를 추진하고 있음.
- 중앙회 출신 임직원 위주의 자회사 임원 운영에 대한 개선 요구 증대
 - NH투자증권을 제외한 20개 자회사 사장 대부분을 중앙회 출신 인사로 운용하는 것에 대한 지적이 계속되고 있음.
 - 자회사 사업특성에 맞추어 업무경력이나 전문성을 고려한 합리적인 인사 등 경영 투명성 제고노력이 필요함.

표 3-30. 계열자 출자현황 변화

단위 : 개, 억원

구분	2005	2007	증감
계열사수	17 (4)	21 (4)	4 (-)
출자금액	6,462	10,823	4,361

주: 괄호는 손자회사

- 자회사 증가와 함께 무분별한 사업확장, 방만한 자회사 운영 등 대내외적으로 부정적인 시각이 확대되고 있어, 운영 효율성 제고를 위해 자회사 정비가 필요함.
 - 지속적인 적자를 시현하고 있는 자회사, 사업실적 미미로 별도 법인으로의 운영 실익이 적은 자회사에 대한 정비가 필요.
 - 조합과 사업관련이 크고, 이용조합이 제한적인 경우 과감하게 조합으로 이관할 필요가 있음(ex, 삼협농산).
- 농협중앙회 자회사의 설립목적 달성과 사업을 통한 농업인·조합 실익 증진을 위해 조합의 자회사에 대한 경영참여 요구가 증대되고 있음.
 - 현재 조합의 지분참여는 25개 자회사 중 7개사로 841개 조합이 계열사 주주로 참여하고 있음.

- 조합 총 출자액은 163억원으로 조합당 평균 출자액은 19백만원으로 참여 자회사 수나 지분참여가 미흡한 실정임.
- 그러나 공공유형 유통센터(대전유통센터, 대구경북유통센터)의 경우 지자체와의 계약조건 등을 통해 자율적인 경영에 제약이 존재하기도 함.

4. 농협중앙회 자회사 관리감독체제

4.1. 농협중앙회 자회사 설립목적 및 근거

4.1.1. 자회사 설립목적

- 농협중앙회는 급변하는 경영환경에 보다 탄력적으로 대응하고 사업의 전문성 및 경영효율성을 제고하기 위해 자회사 사업을 실시함.
 - 협동조합의 자본조달 한계를 극복하기 위해서 조합 등 외부의 적극적인 자본 참여로 농업인의 실익 제고를 도모함이 자회사의 주된 설립 목적임.
- 농협중앙회와 조합은 농협법에 규정한 농협사업 내에서 농협사업의 목적에 부합하는 경우 자회사를 설립하여 운영할 수 있음. 출자 대상으로는
 - ① 농축산물의 생산원가 절감과 자재 공급능력 제고를 기할 수 있는 사업, ② 농축산물의 수취가격 제고와 부가가치 향상을 기할 수 있는 사업, ③ 조합원을 위한 복지시설 및 편익 증대를 위한 사업, ④ 사업자금 조성능력 제고 및 경영수지 개선에 기여할 수 있는 사업(조합의 경우 출자대상 제외), ⑤ 기타 본회 목적 달성을 위하여 필요하다고 인정하는 사업 등임.

4.1.2. 자회사 출자 근거

- 농협중앙회는 농협법 제134조 제1항에 규정된 사업 중 농협사업 목적 달성을 위하여 필요한 경우 자회사에 대한 출자가 가능하도록 농협법(제137조 출자제한 등 제1항)에 규정하고 있으며, 구체적으로 금융 및 비금융 업종에 각각 자기자본의 15% 이내에서 출자가 가능함.
 - 농협법 제134조(사업) 제1항에 규정된 사업 외에 중앙회가 사업 목적달성이 필요한 경우 농림수산물식품부 장관의 승인을 받아 자회사를 설립할 수 있음(농협법 제134조 제1항 제 14호).

- 일선조합은 농협법 제57조 제1항에 규정된 사업 중 농협사업의 목적 달성을 위해 필요한 경우에 한하여 자기자본의 범위안에서 다른법인에 출자 가능하며 동일법인 출자한도는 자기자본의 20% 이상을 초과²⁾할 수 없음(농협법 제57조 제5항).
 - 농협법 제57조(사업) 제1항에 규정된 사업 외에 조합이 사업 목적달성이 필요한 경우 농림수산물식품부 장관의 승인을 받아 자회사를 설립할 수 있음(농협법 제57조 제1항 제10호).

- 그에 따라 농협중앙회 또는 조합은 농협법에 규정하는 사업을 수행하기 위해 필요한 때에는 다른 법인에 출자할 수 있으며, 출자대상은 법인임.
 - 법인의 종류에는 공법인, 사법인, 영리법인, 비영리법인, 사단법인, 재단법인 등이 있으며, 외부출자의 대상은 상법상의 회사 등 기업에 국한되지 않음.

2) 동일법인에 대하여 자기자본 20% 이상을 초과 출자가 가능한 경우는 ① 중앙회에 출자한 경우, ② 제1항 제2호의 규정에 의한 경제사업을 수행하기 위하여 지역농협이 보유하고 있는 부동산 및 시설물을 출자하는 경우이다.

표 3-31. 자회사 설립 절차

구분	농협중앙회	조합
출자방법	<ul style="list-style-type: none"> · 중앙회가 발기인으로 설립 · 기존 회사의 지분을 인수 	<ul style="list-style-type: none"> · 조합이 발기인으로 설립 · 기존 회사의 지분을 인수 · 중앙회 또는 타 조합과 공동 출자
출자절차 (설립, 인수, 증자)	<ul style="list-style-type: none"> · 출자계획 수립: 사업부서 <ul style="list-style-type: none"> - 출자필요성, 사업성, 출자규모, 출자한도, 기대효과 등 · 출자계획 검토: 주무부서 <ul style="list-style-type: none"> - 총괄부서 합의 필 · 이사회 의결후 자회사 출자 확정 	<ul style="list-style-type: none"> · 출자계획 수립: 출자 조합 <ul style="list-style-type: none"> - 출자필요성, 사업성, 출자규모, 출자한도, 기대효과 등 · 이사회 및 총회 의결후 자회사 출자 확정 <ul style="list-style-type: none"> - 중앙회와 공동출자 또는 중앙회 자회사 출자시 이사회 의결로 확정 가능
기타사항	<ul style="list-style-type: none"> · 조합의 경우 조합공동사업법인을 설립시 농림수산식품부장관의 인가 필요(농협법 제112조 제5항) 	

- 중앙회 및 조합이 단독으로 출자하거나 회원 또는 비회원과 연합하여 출자하거나, 조합과 중앙회가 상호 출자하거나 또는 농협외의 자와 연합하여 출자할 수 있음.
 - 또한 중앙회와 조합이 법인의 발기인이 되어 법인을 신설하거나, 이미 설립된 법인을 인수하는 방법 모두가 가능함.
- 자회사 설립에 따른 출자계획을 수립할 때 농협중앙회는 사업부서에서 출자필요성, 사업성, 기대효과 등을 담당하고, 조합은 출자 조합이 담당
 - 그리고 자회사의 출자계획을 검토할 경우 중앙회는 주무부서에서 담당하고, 조합은 이사회가 담당함.

4.2. 농협중앙회 자회사 관리 규정

4.2.1. 농협법상 지도·감독 범위

- 농협법상 농림수산식품부의 농협 자회사에 대한 구체적인 지도·감독 규정은 없으며, 농협중앙회의 자회사에 대한 지도·감독 규정은 임원의 직무와 관련된 조항 중 감사의 직무에 대하여 농협법 제46조 제7항3)에 의거하여 상법 제412조의 4)를 준용하고 있음.
- 농협중앙회의 감사위원회는 자회사에 대한 영업의 업무 보고를 요구할 수 있으며, 보다 자세한 내용의 확인이 필요한 경우 자회사의 업무와 재산 상태를 조사할 수 있음.

4.2.2. 농협중앙회의 외부출자규정상 감독 및 조치 범위

- 농협중앙회는 농협법상 임원 중 감사와 관련된 자회사의 조사권과 상법상 주주로서 주주총회에서 의결권 행사를 통한 자회사의 경영 참여 이외에 별도의 구체적인 관리감독 규정이 없음.
- 자회사의 책임경영과 자율성을 보장하면서 효율적인 경영관리를 위해 중

3) 농협법 제46조 제7항(임원의 직무): 감사의 직무에 관하여는 상법 제 412의 4의 규정을 준용한다.

4) 상법 제412조의 4(자회사의 조사권): ① 모회사의 감사는 그 직무를 수행하기 위하여 필요한 때에는 자회사에 대하여 영업의 보고를 요구할 수 있다. ② 모회사의 감사는 제1항의 경우 자회사가 지체 없이 보고를 하지 않거나 그 내용을 확인할 필요가 있는 때에는 자회사의 업무와 재산 상태를 조사할 수 있다.

양회의 외부출자규정에 근거하여 자회사와 관리약정 및 경영협약을 체결하고 있음. 또한, 관리약정 및 경영협약을 통하여 구체적인 자회사의 경영 관리 및 임원의 선임과 해임, 문책 등 전반적인 관리감독을 실시하고 있음.

- 농협중앙회 자회사에 대한 중앙회 외부출자규정 제7조 3항 5호에 의거 본회 대표이사가 추천한 임원을 계열사 주총(이사회)에서 선임한다라고 규정하고 있음.
 - 현재 농업경제부문에서 회원조합이 주주로 참여하는 자회사의 임원을 보면 (주)대전농산물유통센터는 임원수 총 9명 중 주주조합장 임원은 2명, (주)농협충북유통은 전체 12명 임원 중 5명, (주)삼협농산은 8명의 전체 임원 중에서 주주조합장 임원은 5명을 차지하고 있음. 또한 축산경제부문의 농협목우촌은 전체 임원 12명 중 현직 조합장 출신의 이사는 3명이 있음.

4.2.3. 농협중앙회 외부출자규정 주요 내용

- 출자회사 관리의 기본원칙(제7조)
 - 책임경영과 자율성을 보장하며 출자회사의 성장발전과 효율적인 경영이 이루어지도록 함.
 - 농협중앙회 회장은 주주총회의 의결권 행사 등 제반 업무를 총괄함.
 - 대표이사(전무이사)는 사업계획 및 수지예산, 경영목표 등의 업무 관리와 임원의 추천 및 해임, 문책을 요청할 수 있음.
- 관리약정의 체결(제8조)
 - 농협중앙회는 자회사와 경영평가, 임원의 선임, 해임, 문책 및 보수 등에 관한 제반 사항에 대해서 관리약정을 체결하여 관리하고 있음.

- 경영협약의 체결(제9조)
 - 농협중앙회의 전무이사와 대표이사는 소관 자회사의 대표이사와 매 회계연도 개시 후 4개월 이내에 경영협약을 체결해야 함.

- 경영평가(제10조) 및 감사(제11조)
 - 농협중앙회는 자회사가 제출한 경영실적 보고서를 토대로 자회사의 경영실적을 평가해야 함.
 - 농협중앙회는 자회사의 업무 또는 회계와 재산에 관한 사항을 정기 또는 수시로 감사할 수 있음.

- 직원의 파견(제16조)
 - 농협중앙회는 자회사의 관리상 필요한 경우 당해 회사에 직원을 파견할 수 있음.

- 상대적으로 높은 농협중앙회 파견직원 급여수준이 자회사 자체직원 인건비 상승의 압박요인으로 작용하고 있음.
 - 2008년 3월말 기준으로 농업경제부문 자회사에 대한 중앙회 파견인력은 695명으로 전체 자회사 임직원 중에 19.6%를 차지하고 있음.
 - 중앙회 파견직원 비율이 높은 일부 자회사는 자체 전문인력 양성이 저해되고 인건비 부담이 가중됨.

제 4 장

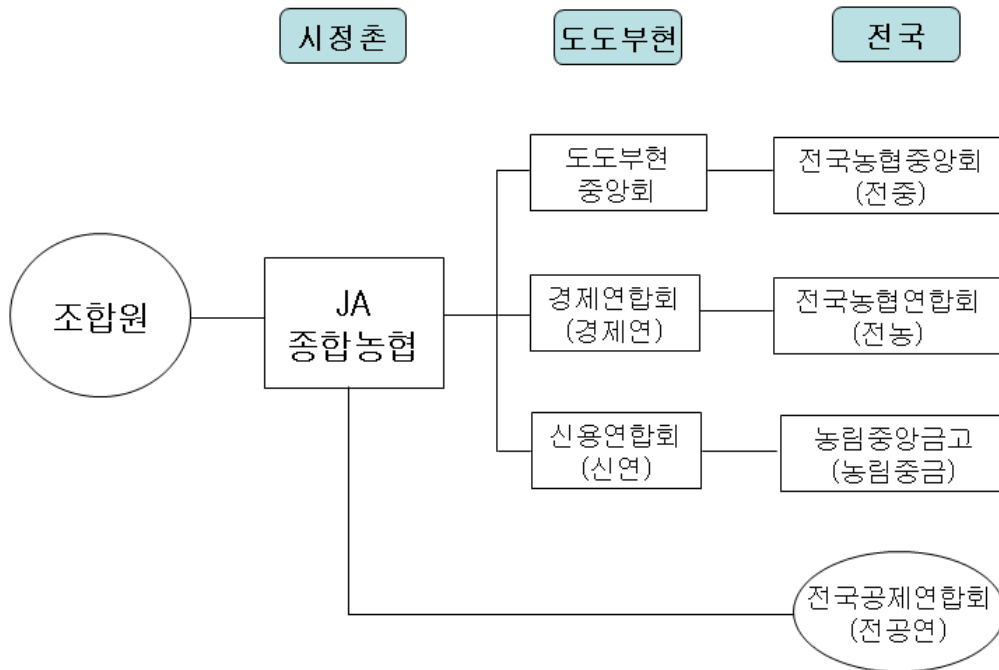
선진국 협동조합의 자회사 운영사례

1. 일본 전농의 경제사업과 자회사화

1.1. 일본 농협체계

- 일본 농협의 조직은 단위농협인 JA종합농협, 현연합회, 전국연합회 등 3 단계 구조로 운영되고 있음.
 - JA농협은 우리나라의 지역농협과 유사하며 경제사업과 신용사업을 함께 운영하여 종합농협이라고 말함. 그러나 도도부현과 전국단위 연합회는 경제사업, 신용사업 및 공제사업 등이 기능별로 분리되어 운영되고 있음.
 - 경제사업을 담당한 전농은 현경제련을 통합하여 전농현본부로 개편하여 2단계 구조로 전환되고 있으며, 전중은 일본농협그룹의 지도사업을 담당하는 조직으로 자체 인력 이외에도 약 1/3 정도는 각 연합회에서 파견 받아 장기전략을 마련하여 농협 전국대회에서 제시하도록 하고 있음.
 - 농림중금이 신용사업 연합회 기능을 담당하면서 JA농협 상호금융의 자금운용, 건전성 관리감독 기능을 담당하고 있음.

그림 4-1. 일본 농협 체계(2007.1.)



자료: 일본 농림수산성.

김응규, “일본농협의 경제사업 혁신”, 농협경제연구소, 2007.

1.2. 일본농협의 경제사업 추진방식

- 일본 농협은 1990년대 중반까지 식량관리법, 야채생산출하안정법, 도매시장법 등의 법률의 보호아래 산지 농산물 수집을 독점하였음.
 - 전농과 경제연은 수집한 농산물을 도매시장 등을 통하여 판매하고, 판매 대금을 농가에 정산하는 업무를 주로 수행함.
- 일본 농협의 사업방식은 조합원이 판매시기, 거래처, 판매가격 등 모든 판매조건을 위임하는 수탁판매와 공동판매를 통한 공동계산, 수수료에 대한 수익자 부담원칙 등이 있음.

- 일본 농협의 경제사업은 오랜 동안 식량관리법, 도매시장법 등 각종 법률의 보장 하에 정부의 사업을 대행하며 안정적으로 성장해 왔으나 1990년대 중반 이후 세계화 등으로 기존의 보호 장치가 완화되고, 산지와 소비지의 직거래가 활성화 되면서 경제사업은 급속한 변화와 함께 사업규모가 축소되었음.
- 일본 농협은 식량관리법에 따라 독점적으로 쌀의 유통을 취급하면서 안정적인 사업을 수행하여 왔지만, 1995년 신식량법의 시행으로 생산자와 상인간의 직접거래의 비중이 확대되면서 일본 농협의 경제사업은 위기에 직면하게 됨.
 - 대형유통업체가 1990년 이후 등장하여 산지와 소매업체간 직거래가 확대되면서 기존 농협에서 주도권을 갖고 있던 도매시장 중심의 청과 사업도 위기에 직면하게 됨.
- 그리고 전업농과 영세소농, 후계농과 노령농 등 농가간 이해의 대립으로 일부 소수인 전업농과 대농들이 농협에서 이탈하여 독자적인 사업체를 조직하고 있음.
 - 특히 기존 농협에서 대농의 이탈과 농협의 조합경영악화 등은 농협의 경제사업의 개혁을 요구하는 중요한 요인으로 작용하고 있음.

표 4-1. JA의 경제사업 규모

단위: 억엔

구분	1990	1995	2000	2005*
판매	64,113	59,047	49,508	45,373
구매	52,111	49,681	41,660	34,566
합계	116,224	108,728	91,168	79,939

주: *는 농림수산성 종합농협통계 속보치

자료: 전농, 「경제사업 기초통계」, 농림수산성, 김응규, 전개서, 2007.

표 4-2. JA의 사업부문별 적자농협 현황

단위: %

조합수	신용사업	공제사업	농업관련 사업	생활 기타 사업	영농지도 사업
272	20.2	0.0	86.4	78.3	-

자료: 일본농림중금종합연구소, 「농협신용사업동향조사」, 2003.

- 일본의 종합농협(JA)의 경제사업 규모는 최근까지 지속적으로 감소하고 있음.
 - 경제사업 규모는 1990년 11조 6천억엔, 1995년 10조 8천억엔, 2000년 9조 천억엔 그리고 2005년 7조 9천억엔으로 하락하고 있음.
- 2003년 기준으로 272개의 종합농협에서 사업부문별 적자농협 비율은 농업관련(판매와 구매) 사업의 적자 비율이 86.4%(235개)로 가장 높게 나타났다, 다음으로 생활 기타 사업부문이 78.3%, 신용 사업부문이 20.2%를 차지하고 있음.
 - 일본의 종합농협은 1990년대 이후 경제사업의 규모가 지속적으로 감소하고 있음.
- 전농의 사업규모는 2002년 6조엔을 기점으로 2005년 5조 6천억엔, 2006년 5조 4천억엔으로 감소하였음. 특히 판매사업의 대부분이 적자를 기록하고 있는 반면 영농자재와 유류사업은 흑자를 기록하고 있음.
 - 따라서 판매사업의 적자부분을 수익센터인 유류사업으로 보전하고 있는 실정임<김응규, 2007>.

표 4-3. 전농의 사업규모 변화

단위: 조엔

구분	2002	2003	2004	2005	2006
사업규모	6.0	5.9	5.8	5.6	5.4

자료: 전농 홈페이지, 김응규, 전개서, 2007.

- 이에 일본 농협은 2003년에 이어 2006년 전국대회에서도 경제사업의 개혁을 거듭 선언하는 등 조직의 존립을 건 혁신을 추진 중에 있음.

1.3. 일본 전농의 경제사업 개혁과 특징

1.3.1. 경제사업 개혁

- 일본 농협의 경제사업에 대한 주요 문제점으로 지적되는 사항
 - ① 연합회 중심의 일률적인 계통사업 방식이 소비지 시장의 다변화에 적응하지 못해 사업경쟁력의 약화를 초래하는 문제
 - ② 현행 1인 1표제는 소규모 전업농과 대농의 역할에 대한 실질적 평등 문제를 야기하여 조합에서 이탈하는 문제
 - ③ 경제사업의 적자를 보전하는 문제 등이 있음.
- 제24회 JA대회에서는 지금까지 실천한 개혁의 성과를 토대로 강화되어야 할 부분을 제시
 - ① 경제사업을 통한 생산자에 대한 최대한 실익 제공
 - ② 안전한 농산물의 제공을 통한 소비자에 만족 제공
 - ③ 개별 사업들에 대한 수지 균형을 위한 개혁 등을 제시하고 있음.

1.3.2. 경제사업의 개혁 내용

- 전농은 지속적인 경제사업의 개혁을 추진하기 위해서 「조합의 조직, 사업 및 경영의 지도에 관한 기본방침⁵⁾」 및 경제사업 개혁방침에 언급한

5) 「조합의 조직, 사업 및 경영지도에 관한 기본방침」

5가지의 사업목표와 3가지의 재무목표를 설정하여 추진하고 있음.

가. 영농지도 기능의 강화

- ① 영농지도 강화 : JA에서는 지역영농 전략을 명확하고 이를 위해 영농지도원의 목표관리 도입, 생산자 분화에 대응한 영농지도원의 계층화, 영농지도원의 인사·연수체계의 확립에 매진함.
- ② JA 영농지도 기능강화를 위한 현단위 추진 방안: 현단위 단계에서는 JA의 영농지도 강화에 선행하여 구체적인 방안을 제시하고, 전국 단위에서는 자격인증·연수체계의 방안을 제시하고, 영농지도사업 기능강화를 위한 정보를 제공함.

나. 소비자 접근과 농가소득 향상을 위한 판매사업 재검토

- 농가소득 향상을 위해 ① 직접판매기능 강화를 통한 국산농산물의 매장 확보, ② 집하 및 출하비용과 쌀의 공동계산 운영개선 등 유통비용의 절감, ③ 기능별 적정 수수료 설정 등 판매사업 시스템의 재검토를 도모함.

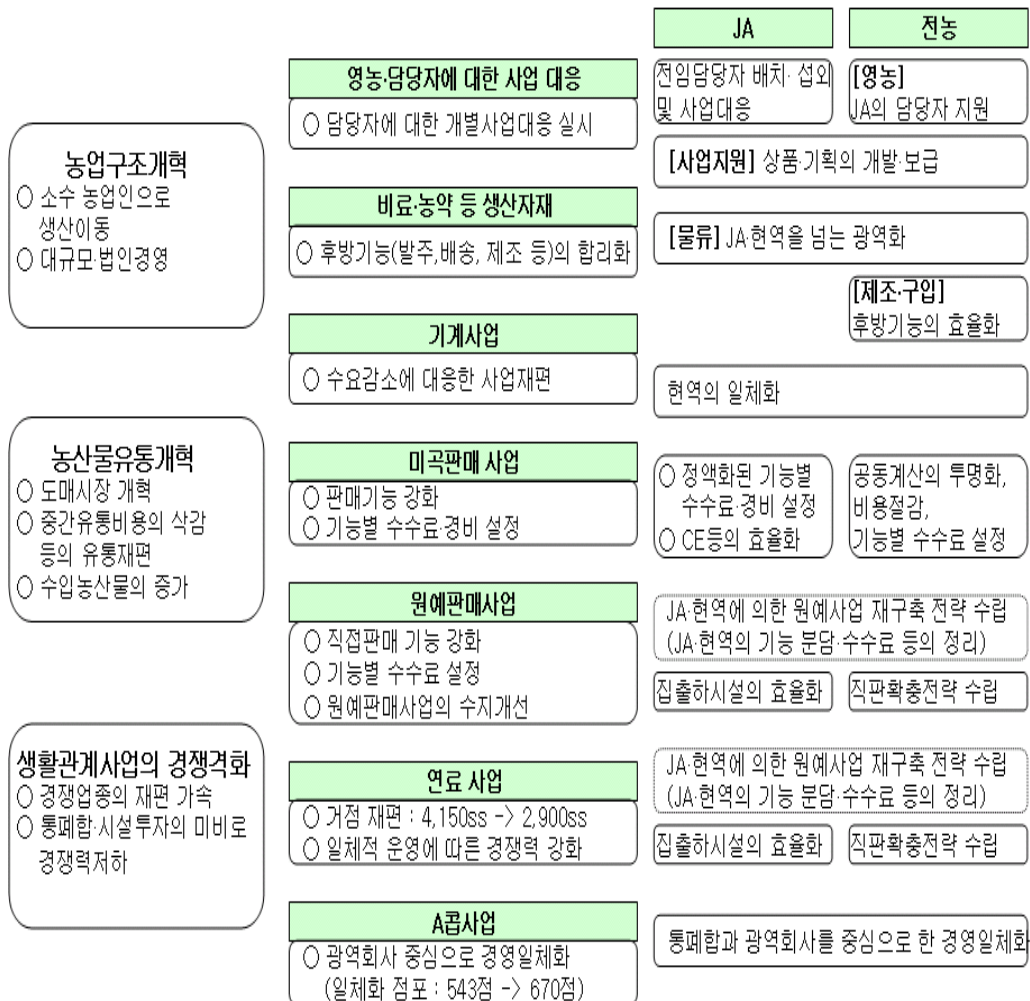
다. 생산자·조합원에게 신뢰받을 수 있는 생산자재가격의 확립

- JA와 경제련·전농이 연계하여 물류합리화 및 영농지도 등의 서비스를 제공하여 타 업체보다 우위성을 발휘하고, 생산자재 가격 인하 등으로 조합원의 신뢰를 확립함.

라. 거점형사업(물류·농기계·주유·마트사업)의 수지개선과 경쟁력 강화

-
- ① 조합의 조직, 사업 및 경영의 지도에 관한 기본방침은 농협법에 입각하여 전국중앙회 총회에서 결정된다. 현(縣) 중앙회는 이 기본방침에 입각하여 조합을 지도하도록 지정되어 있다.
 - ② 현행 기본방침은 2005년 3월 결정, 2006년 3월 수정한 것으로 i) 논 농업에 있어서 담당자 만들기 대책, ii) 경제사업 개혁, iii) JA경영개선과 기능발휘 등의 세 가지 축으로 구성되어 있다.

그림 4-2. JA·전농 경제사업 개혁 방향



자료: 일본 전국농업협동조합중앙회, 「일본농협 경제사업 개혁」, 2006.

- 생활관계사업(SS, A-Coop 등)은 경쟁력 강화의 관점에서 광역화와 JA·전농 등의 일체화를 통해 수지 개선과 서비스 향상을 도모함.

마. 재무목표의 관리와 문제점의 명확화

- 각 현중앙회와 전국중앙회는 경제사업개혁에 있어서 재무목표를 달성하지 못한 JA는 목적달성에 매진하고, 중앙회는 개선이 미진한 원인을 분석하여 경제사업 수지개선을 이행함.

(1) 판매사업 개선

○ 판매사업 시스템 개선

- JA·전농은 기능분담의 개선, 집하·무조건(無條件)위탁판매로부터 계약판매, 매취사업, 예약주문 등 다양한 판매사업 방식으로의 전환, 위탁판매 수수료 개선 등 판매사업 기능을 강화하고 있음.
- 전농은 생산자와 소비자를 안심하고 연결하는 것을 목표로 주요 사업인 미곡판매, 청과센터, 축산 등을 자회사로 이관하여 추진하고 있으며, 기존 협동조합 방식의 한계성을 극복하여 사업의 전문성 확보, 전문인력의 채용, 신속한 의사결정 및 인건비 축소 등을 도모하고 있음.

○ 기능별 수수료방식과 매수방식 도입 및 확대

- JA·전농은 다원적인 판매와 경영수지를 고려하여 판매기능별 수수료를 설정하여 운영하고 있음.

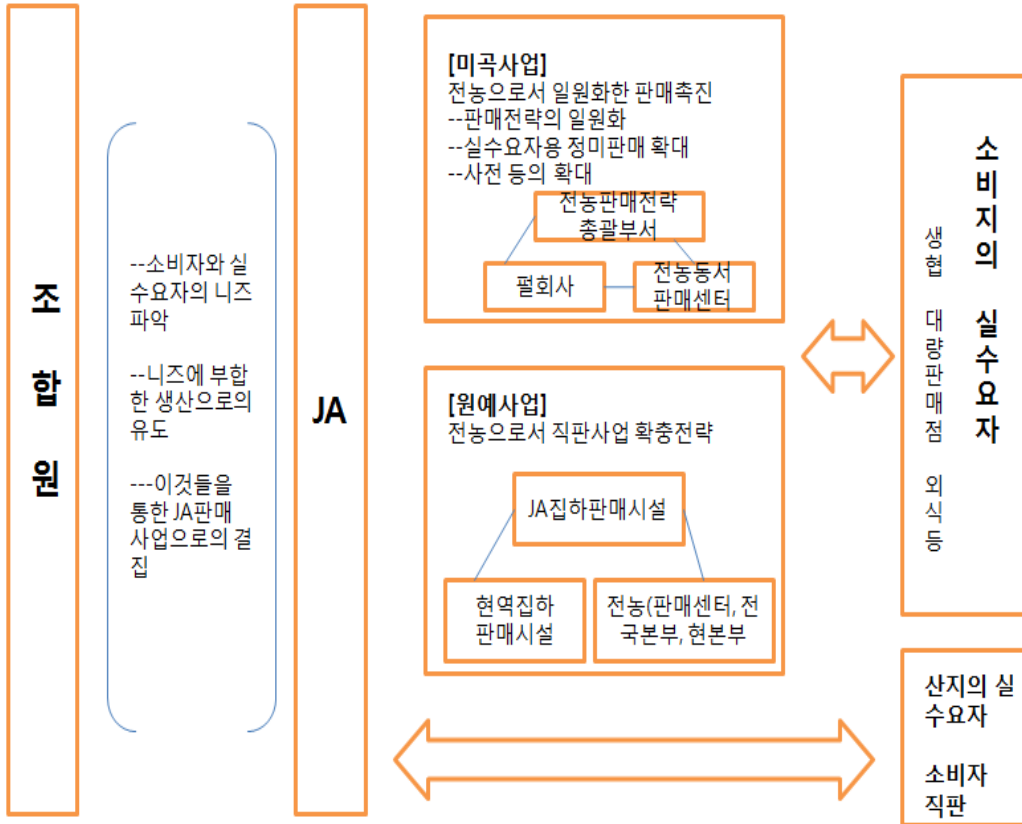
○ 국산 농축산물의 판로 확보

- 미곡에 대해서는 계약재배, 특정계약 등 사전에 전농의 동서판매센터에 의한 판매를 강화하고, 원예는 직접판매를 강화하는 등 판매채널의 다양화를 통하여 국산 농축산물 매장을 확보하여 안정적인 판매를 실현하고 있음.

○ 쌀 유통의 자유화에 대응하여 수요자 중심의 판매기능 강화

- 판매전략은 전농 중심으로 일원화하고, 펄라이스(도매자회사) 재편과 자체 미곡센터를 통한 소비지 판매를 강화하고 있음.
- 청과사업을 혁신하기 위해 도매시장 출하 중심에서 소비지의 다양한 기호에 부합하는 직접 판매를 강화

그림 4-3. 전농의 미곡, 원예 판매사업 개선



자료: 일본 전국농업협동조합중앙회, 「일본농협 경제사업 개혁」, 2006.

표 4-4. 현단위 원예 판매사업의 기능 재구축

유형	내용	해당되는 현
현단위(縣域)기능 특화형	현역(縣域)은 직관 등에 특화, 또는 중점화	대소비지 근교 원예주산지 현(縣) 등
현단위(縣域)기능 한정형	현역(縣域)은 효율화하여 제도대응과 협의회기능 수행	원예 비주산지 현(縣) 등
현역(縣域)주도형	현역(縣域)이 주도하여 JA와 일체가 되어 사업을 운영	소비지 원거리 원예주산지 현(縣) 등
현역(縣域)일체형	JA·현역(縣域)체제를 상호 보완하기 위해 일체화 운영	JA와 현역(縣域)의 공동사업화

자료: 일본 전국농업협동조합중앙회, 「일본농협 경제사업 개혁」, 2006.

- JA종합농협은 현단위 집하판매 시설과 연계하여 소비지 대형마트, 생협, 외식업체 등과 판매채널을 확대하고 있음.

(2) 생활 및 자재사업 개선

- 종합농협과 전농의 사업일체화를 통한 광역사업 추진
 - 개별 조합의 농기계사업을 전농 현본부의 ‘거점센터’에 통합 운영하여 수지개선 효과와 조합원 서비스 개선을 도모하고 있음.
 - SS사업(주유)과 A-Coop(마트)사업은 전국단위 ‘광역회사화’를 추진하여 경쟁력을 강화하고 있음.
 - 또한, 종합농협에서 부족한 전문인력을 사업부문별 전농의 전문인력으로 보완하는 긍정적인 효과가 있음.

(3) 전농개혁에서 조직개선의 특징

- 여건변화에 대응한 경제사업 역량강화 및 수지개선을 위하여 전국단위 및 현단위의 자회사로 전환
 - 농협 본연의 사업을 인식되던 전농청과센터를 자회사로 전환하여 효율성을 제고하고 있음.
- 현단위 사업에서는 거점형 발전전략을 선택하면서 전농현본부와 JA농협이 공동으로 사업을 추진하면서, 이를 위탁경영하거나 자회사로 분리하여 효율화함.
 - 공동사업을 하는 경우 JA농협은 영농지도사업을 중심으로 담당하고, 판매사업은 현본부가 담당하면서 JA농협의 경제사업 인력을 현본부

조직으로 파견하여 운영하고 있음.

- 현단위 전농의 자회사 수는 2007년말 현재 113개에 이르고 있음.

1.4. 일본 전농의 자회사화 전략

1.4.1. 일본 전농의 자회사 전개과정

- 일본 농협의 변화는 1990년대 농협 광역합병이라는 ‘조직 및 기능의 재편’과 2000년대에 JA뱅크시스템(계통농협의 금융기관화) 하에서 촉진되는 경제사업 개혁과 밀접한 관련이 있음.
- 통상 일본 농협에서는 ‘협동회사’라고 하는 말이 널리 사용되고 있으며, 협동회사의 정의는 법률에 근거한 것이 아니고 농림성 昭和 46년(1971년)의 농정국장 통달 「농업협동조합의 협동회사 설립 및 관리의 적정성에 관하여」가 사용되어 왔음.
 - 협동회사는 ① 주식회사에 있어서는 조합이 단독으로 또는 공동으로 그 회사의 발행주식의 총수의 반 이상을 소유하고 있는 것, ② 유한회사에 있어서는 조합이 단독으로 또는 공동으로 그 회사의 결의권의 1/2 이상을 실질적으로 보유하고 있는 것, ③ ① 또는 ②에 준하는 회사로 조합이 단독으로 혹은 공동으로 그 회사를 실질적으로 지배하고 있는 것으로 되어있음.
 - 협동회사는 협동조합이 과반의 주식 혹은 결의권을 가지고 실질적인 지배권을 갖는 협동조합 자회사의 의미로 사용되어 왔으며, 그 후 平成17년(2005년) 농수성 사무가이드라인이 개정되어 협동회사의 정의가 폐지되고 새롭게 ‘연결대상자회사’가 관리대상이 되었음.
- 현재 일본 농업협동조합법에서 정의하는 자회사는 ① 조합이 주식 등의 결권의 50% 이상을 소유하는 회사, ② 조합과 조합의 자회사가 의결권의

50% 이상을 소유하는 회사, ③ 2개 이상의 자회사가 의결권의 50% 이상을 소유한 회사로 정의하고 있음.

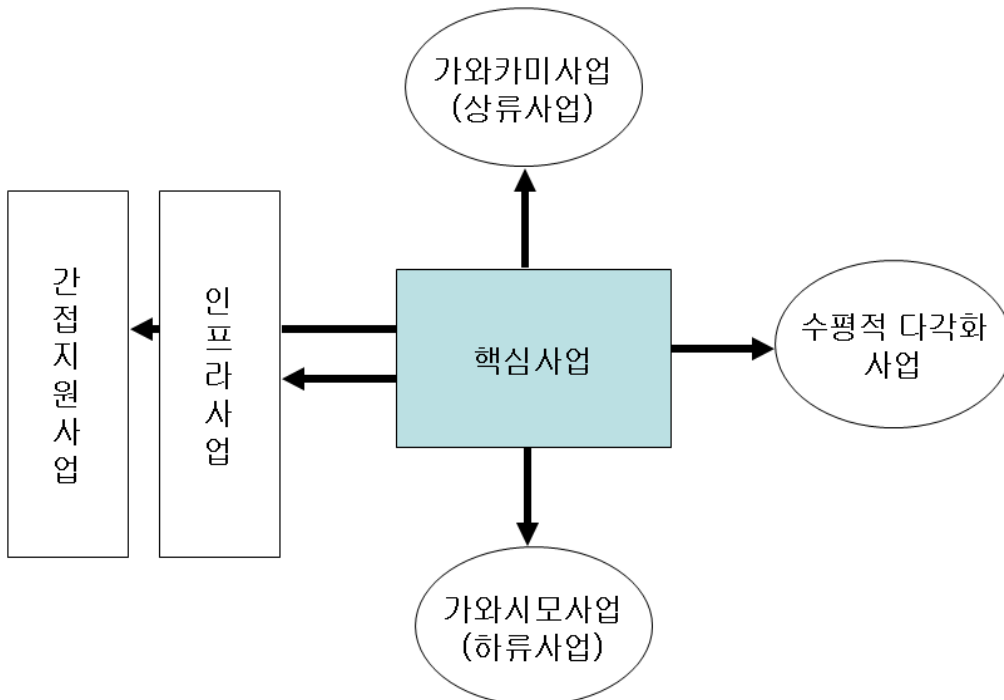
- 일본 농협의 자회사화 역사는 昭和 20년(1945년)대 협동조합 출자에 따른 주식회사 설립에서 찾을 수 있음.
 - 예를 들면 유키지루시 유업(雪印乳業)은 유한회사 홋카이도 흥농회사로 설립되어 1942에 주식회사화 하였고, 昭和 23(1948)년에는 조합 출자가 과반을 차지하는 주식회사(자회사)가 되었음.
 - 나가노현 등에서는 채산성이 없는 농촌공업 부분의 자회사화가 진행되었음.
- 1965년대에는 농협사업의 다각화 진전에 따라 전국련(全國連), 현경제련(縣經濟連)을 중심으로 많은 협동회사가 설립되었음.
 - 1970년에는 후쿠오카현 구판련(購販連)과 전구련(全購連)의 출자로 (주)A콥(COOP) 후쿠오카가 설립되는 등 생활사업 분야에서의 협동회사 설립도 진행되었음.
- 협동회사(자회사) 설립에 대한 비판도 제기되었음.
 - ① 인적결합체인 협동조합이 왜 주식회사를 설립하는가
 - ② 협동회사(자회사)는 회사이기 때문에 이윤추구를 하지 않을 수 없음
 - ③ 회사방식 경영을 취함에 따라 조합원의 민주적인 지배가 어려움.
- 더욱이 1989년 이후에는 JA단협(單協)을 주된 설립 모체로 하는 협동회사의 설립이 증가하였음.
 - 그 이유는 광역합병에 따른 합병 후의 사업·조직 재검토의 수단으로 협동회사의 설립이 진행되었으며,
 - 종류는 농축산가공, 상제, 생활구매 관련, 자산관리 관련 등이 많음. 또한, 농작업 수탁을 위한 유한회사 등의 설립도 증가하였음.

- 최근 일본 농협의 경영혁신이 추진되고 있는 상황 하에서 2003년 제23회 JA 전국대회에서는 사업의 외부화 즉, 자회사 설립 및 아웃 소싱의 확대가 경제사업 개혁의 중요한 방안의 하나로 채택되었음.
 - 즉, 전농 본연의 사업이라고 여기는 사업에 대해서도 자회사로 분리하여 사업체적 기능을 강화하고 전농은 자회사 및 현본부를 지원지도하는 역할만 담당하는 비사업적 기능을 중심으로 수행함.

1.4.2. 전농 자회사의 구조

- 2007년에는 전농의 전국단위 자회사가 45개이고, 현본부단위 자회사가 113개, 손자회사가 8개에 이룸.
 - 일본 전농의 자회사는 농업을 중심으로 하여 <그림 4-4>와 같이 유형화 할 수 있음.
- 상류사업에는 사료공급과 관련된 자회사가 많아 축산과 관계가 깊다고 말할 수 있음. 하류사업에는 축산물, 쌀, 청과, 화훼, 표고버섯 직판, 식품 등 품목적으로 분산되어 있음.
 - 사료생산·공급, 가공이라는 축산의 특수성을 배경으로 축산사업에 있어서는 협동회사가 전농사업의 핵심임.
- 자재구매와 생활관련 사업은 기본적으로 본체가 담당하고, 판매사업인 미곡사업 및 원예농산사업인 도매사업, 가공사업, 직판사업을 자회사가 담당하고 있음.
 - 본체사업인 생산자재 구매 및 미곡집하 판매사업에 관해서는 기본적으로 본체가 행하고, 40년대 이후에 확대한 다각화 사업을 자회사가 담당하고 있음.

그림 4-4. 전농 자회사 구조



자료: 増田佳昭, “자회사화(子會社化)의 동향과 앞으로의 농협의 모습”, 2007.

○ 상류사업(川上사업)

(주)조합무역	북일본조합사료(주)
미국전농조역(주)	JA동일본조합사료(주)
(주)과학사료연구소	JA도카이조합사료(주)
전농사이로(주)	JA서일본조합사료(주)
이시노마키부두사이로(주)	JA시코쿠조합사료(주)
전농곡물(주)	JA북규슈조합사료(주)
전농축산서비스(주)	(주)축산경영연구소
오스트레일리아조합무역(주)	구시로사이로(주)
(주)서일본JA축산	우와지마 양어사료(주)
(주)북규슈JA축산	전농헤이(주)

○ 하류사업(川下사업)

전농농협식품(주)	전농펄라이스동일본(주)
전농펄라이스서일본(주)	전농청과서비스(주)
전농코시가야청과(주)	JA전농청과센터(주)
스미타푸드(주)	전농치킨푸드(주)
JA전농계란(주)	JA전농미트푸드(주)
도후쿠협동유업(주)	

○ 수평적 다각화사업

(주)전농하이파크
전농그린리소스(주)
(주)JA LP가스 정보센터
전농케믹스(주)

○ 인프라사업

(주)A-Coop라인
(주)A-Coop 관동
(주)A-Coop 긴키
(주)A-Coop 류코쿠
(주)A-Coop 규슈
(주)전농비즈니스 서포트
(주)어그리네트서비스
(주)전농농협설계

○ 전농의 경제사업 개혁에 수반되는 거점형 사업에서 다양한 형태의 자회사가 설립되고 있음.

- 현역(縣域)을 넘은 광역자회사화: ① 블록광역전문회사화, 블록사료회사, 광역펄라이스회사, 광역A콥회사, ② 단일광역전문회사화, 광역에너지회사
- 현역자회사화: ①현역전문회사화, ② 현역총합회사화
- 단협역자회사화: ①단협전문회사화 ②단협총합회사화

○ 광역사업단위의 형성은 전문성 강화, 효율화가 목적이며, 연합회의 주도하에 설립된 자회사는 기본적으로는 모회사인 연합회의 경영전략안 틀 안에서 운영됨.

- 광역사업단위의 자회사화에는 A-Coop과 주유소 등 생활사업, 농업기계 사업 등이 포함됨.
- 전농의 경제사업은 현재 자회사로 분리하여 전문화를 추진하고 있음.
 - 자회사의 위험이 전농에 이전되는 문제를 방지하기 위해 자회사에 대한 전농의 출자비율을 50% 이하로 유지토록 권고 받고 있음.
 - 또한, 자회사에 대한 나머지 출자는 종합농협(JA)이 분담하게 하여 농협의 자회사라는 이미지를 유지하고 있음.
- 자회사로 전환하는 것은 협동조합을 사업체적 관점에서 강화하고자 하는 것임.
 - ① 독립채산성에 의한 책임체제 확립
 - ② 신속한 의사결정에 따른 기동성
 - ③ 효율적인 사업운영,
 - ④ 탄력적인 노무관리,
 - ⑤ 지역과 협동조합 영역단계를 넘은 농협간의 협동사업이나 타 기업과의 합병사업 실시,
 - ⑥ 지역한정이나 원외(員外)이용제한에 구애받지 않는 적극적인 원료 조달과 시장개척 등
- 자회사로 전환하는 것은 조합원의 직접적인 지배구조로부터 벗어나는 것도 추진될 수 있는 문제가 있음.
 - 자회사로 전환할 때 해당사업의 사업적인 특질, 예를 들면 그것이 조합원의 참가와 지배가 중요한 존립요건인 사업인지 아닌지
 - 혹은 역으로 전문성과 의사결정의 신속성이 현저히 요구되는 사업인지 등이 충분히 검토되어야 함.
 - 또한 자회사화한 경우에도 가능한 한 운영에 있어서의 협동조합적 특질이 유지되도록 노력할 필요가 있음.

1.5. 일본전농의 자회사 관리규정

1.5.1. 자회사 관리체계

- 일본 전농의 지배구조에서 경영관리위원회는 조합장 출신, 전문가 등으로 구성되고, 이사회는 전문경영인이 참여하여 업무를 관장함.
 - 경영관리위원회는 우리의 이사회와 같이 주요 사항에 대한 최종 결정권을 가지고 있음.

- 일본 전농의 자회사들은 자주경영원칙, 자기책임원칙, 법률준수원칙 등 경영 3원칙을 전제로 그룹전체의 내부통제력을 제고하고 있음. 또한 관리·감독 책임과 자회사의 경영책임 강화를 위해 2002년부터 총괄사업부(총괄관리부문)⁶⁾와 개별사업부서⁷⁾로 이원화하여 운영하고 있음.
 - 이사회 아래 비상설기구인 ‘관련사업위원회’를 설치하여 임원추천, 자회사 재편 등 자회사 관리에 대한 중요한 사항들을 심의하고 있으며, 회사정보의 원활한 공유와 사업운영의 편리를 위해서 해당 자회사, 개별사업부, 총괄사업부에 의한 ‘3자협의회’를 운영하고 있음.

- 관련사업규정 제10조는 관련사업에 대해 자주 경영, 자기책임, 관련법률준수의 입장을 존중하면서 항상 일관된 경영지침을 제시함. 경영방침을 공유하면서 일상업무를 통한 원활한 의사소통과 경영 개선에 적극적으로 협력하는 것을 관리의 기본 원칙으로 하고 있음.
 - 관리의 조직은 개별 관리와 통괄 관리에 구분하며, 개별 관리는 원칙으로 설립 및 출자를 입안한 해당 부서 또는 현 본부가 담당하고, 업

6) 총괄사업부는 개별사업부와 연계하여 관리계획과 규정 및 기준을 만들어 실행하고, 전농의 회사관리에 관한 내부통제를 확립하는 역할을 하고 있다.

7) 개별사업부는 당해 회사를 설립·출자한 부서로 대부분 자회사의 업무와 관련하여 일상적인 사업의 관리 및 감독 업무를 담당하고 있다.

- 무상 필요한 관리를 실시함. 개별관리의 담당부서 변경은 새로운 개별 관리 부문의 담당 이사로부터, 대표이사에 보고를 실시함.
- 총괄관리는 그룹회사 총괄사업부가 담당하며, 전농 직원이 자회사에 파견되어 핵심적인 경영을 추진하고 있음.
- 전농의 관리 조직은 총회 아래 경영관리위원회와 감사회가 있으며, 경영 관리위원회는 조합장 출신, 전문가 등으로 구성되고 이사회는 전문경영인이 참여하여 업무를 관장함.
- 경영관리위원회는 우리의 이사회와 같이 주요 사항에 대한 최종 결정권을 가지고 있음.

표 4-5. 한국 농협중앙회와 일본 전농의 자회사 관리체계 비교

구분	한국	일본
관리부서	총괄관리: 총괄사업부(전담) - 규정, 기준 설정 및 평가	총괄관리: 그룹회사통괄부
	개별관리: 각 사업부서	- 규정 관리 및 평가 등
심의기구	경영위원회, 이사회	관련사업위원회, 이사회
업무협의	합의절차를 통한 업무협의	3자 협의회를 통한 사전협의 - 자회사, 개별사업부, 총괄사업부
경영평가	원칙적으로 동일기준 적용 평과결과를 경영개선 활용	동일 기준 적용 평과결과를 경영개선 활용
감사 등	감사실, 준법감시실	업무감사부, 법무·준법부

1.5.2. 자회사 임원의 선임 및 추천

- 일본의 자회사 규정에는 ‘관련사업위원회’에서 자회사의 임원을 추천하도록 규정하고 있지만, 실질적으로는 전농회장의 사전승인을 얻어 추천함.
 - 또한, 전농의 관련사업에 대한 관리·감독의 책임을 다하기 위해 전농 임직원 및 출신자가 취임할 수 있는 겸직회사의 수를 2~3개사로 제한하고 있음.
 - 전농본부의 해당사업 담당 경영이사회 이사가 자회사의 이사를 겸직하고 있으면서 자회사 경영에 대해 통제를 하고 있음.

1.5.3. 자회사의 설립 및 출자

- 자회사의 설립 및 출자와 관련하여 전농에서는 총괄사업부와 개별사업부 간 사전협의를 거쳐 운영하고 있음. 사전협의를 주요 내용으로는 출자요건 부합여부, 출자목적, 사업규모, 수익성 등이 있으며, 주요 협의 내용에 대한 종합적인 사전 검토를 실시하고 있음.
 - 자회사 설립 및 출자요건의 세부내용에는 ① 고도의 전문적인 지식 등을 요하는 것, ② 투자금액이 크며, 전농의 재무관리상 부담을 야기하는 것, ③ 취업형태가 다르며, 통일적인 노무관리가 불가능한 것 등이 있음.
- 일본 전농은 자회사의 설립 및 출자와 관련하여 의사결정을 신중하게 처리하기 위해서 출자규모에 따라 검토 부서를 다르게 운영하고 있음. 총 2차에 걸친 검토 후, 자회사의 설립 및 출자 요건에 부합되면 이사회 등에 회부되어 최종 출자여부가 결정됨.

표 4-6. 일본 농협법의 자회사 관련 규정

구분		농협법
자회사 대상사업		<ul style="list-style-type: none"> · 농업협동조합의 사업을 위하여 그 업무를 수행하는 회사 · 농업협동조합의 신용사업에 연관된 업무로 주무성령이 정한 것 · 농업협동조합의 사업에 부수 또는 관련된 업무로 주무성령이 정한 것
감독관청 인허가	신고대상	자회사 대상사업을 운영하기 위한 회사
	인가대상	농업협동조합 사업의 범위에 해당되지 않는 자회사를 설립시

- 농림수산성은 전농의 자회사에 대해 경영위험관리 차원에서 가능한 한 전농의 출자비중을 1/2로 축소하도록 권고하고 있음.
 - 나머지 부분은 외부조직이 출자하도록 하고 있지만 주로 JA가 출자를 담당하고 있음. 이를 통해 전농과 JA가 통합된 형태임.

1.6. 자회사 사례 : 전농청과센터

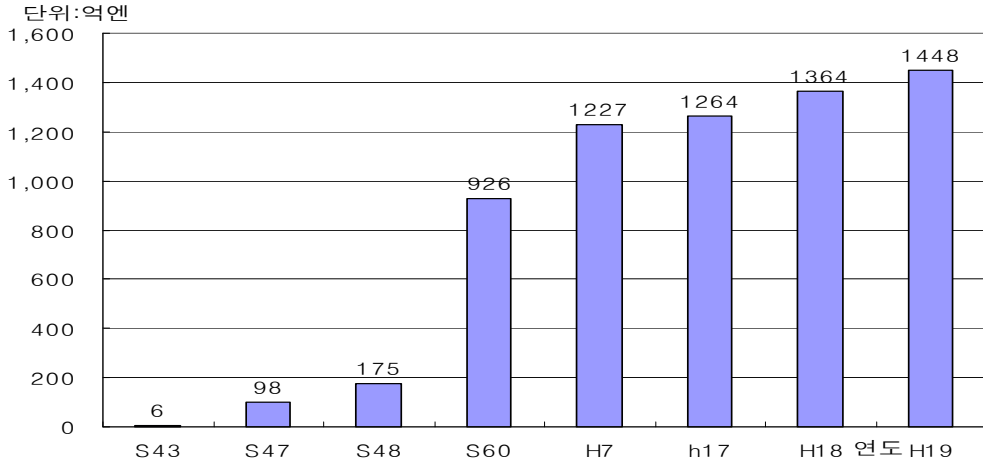
1.6.1. JA·전농청과센터의 회사개요(2008)

- 명칭은 JA전농센터 주식회사이며, 주요 사업내용으로는 청과물 및 그 가공식품의 구입, 판매와 부대사업 등이 있음.
 - 청과센터의 소재지는 사이타마현(본사), 사이타마현(도쿄), 카나가와현(다와이), 및 오사카부(오사카)임.
- 물류센터는 2006년 6월 1일 JA전농 청과센터 주식회사 설립하고, 9월 1일 전농 전국본부에서 원예직관사업의 이관을 받아 사업 개시하였음.
 - 전농 본연의 사업으로 사업부서로 운영한 것을 자회사로 전환함.

- 자본금은 28억엔으로 전액 전농으로부터 출자를 받고, 사이타마현 자동화된 물류센터는 42억엔을 투자한 것이지만 이는 전농 소유이고, 자회사가 임차하여 운영하고 있음.
- 임원진은 대표, 전무(사업부문 통괄), 상무(관리부문 통괄), 감사(전농 감사), 감사(전농 총합기획부) 등으로 구성되어 있음.
 - 이사회에는 전농본부의 원예사업부문 담당 이사가 겸직하고 있으면서 주요 사업계획 및 주요한 투자결정에서 가장 중요한 역할을 담당하고 있음.
 - 전농본부에서 인력이 파견되고, 전농나가노현본부 등에서 파견을 받아 자체적으로 판매사업을 추진하기도 하고 있음.
- JA전농청과센터는 제안형 영업을 추진하고 있음.
 - 산지를 방문하여 상품개발을 제안하고 지도를 하고, 산지에서 매취하여 양판점 등에 판매하고 있음.
- 매출액은 775억엔(2006년 9월부터 이듬해 3월), 1,448억엔(2007년), 1,600억엔(2008년 현재)임.
 - 오다도매시장의 동경청과 매출액인 1,600억엔을 매출목표로 설정하고 있으며, 지속적으로 적자구조이던 사업을 자회사 전환 후 1년에 흑자를 실현하는 성과도 얻음. 이는 책임경영의 성과로 보고 있음.
- 2007년 JA전농센터 주식회사의 업종별 사업실적에서 양판점의 실적이 46%로 가장 높고, 생협 36%, 기타 16%, 그리고 업무용 2%를 차지하고 있음.
 - 청과센터의 품목별 판매액에서 가장 큰 비중을 차지하는 품목으로는 토마토, 오이, 딸기 등이 있음.
 - 주요 거래처(판매처)로는 이온주식회사, 이즈미야주식회사, 주식회사

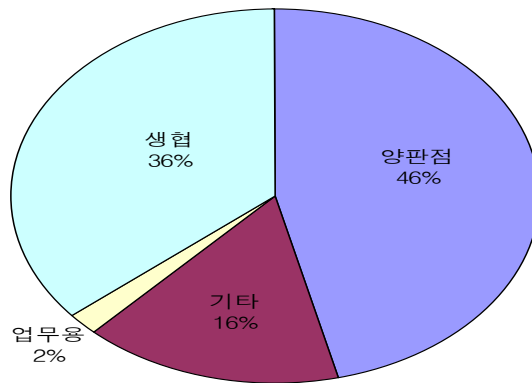
이토요카 토, 주식회사이나게야, 주식회사 에콰관동, 오사카이즈미 시 민생활 협동조합, 주식회사 오오제키 오다큐쇼지 주식회사, 주식회사 가스미, 생활협동조합 콥 고베, 생활협동조합 콥 삿포로, 생활협동조합연합회 COPNET 사업연합, 청과주식회사, 사밧트주식회사 등이 있음.

그림 4-5. 매출액 추이



주: 1) 도쿄센터는 1968년 11월, 오사카센터는 1972년 11월 ,다이와 센터: 1973년 8월 시작하였음.
 2) 매출액에는 전농으로부터의 사업이관 전의 실적도 포함됨.

그림 4-6. 판매처 업종별 비중(2007년)



주: 1) 도쿄센터는 1968년 11월, 오사카센터는 1972년 11월 ,다이와 센터: 1973년 8월 시작하였음.
 2) 매출액에는 전농으로부터의 사업이관 전의 실적도 포함됨.

표 4-7. 품목별 매출액(2007년도 실적)

과채류	매출액(백만엔)	과일류	매출액(백만엔)
토마토	9,332	딸기	6,446
오이	7,399	사과	4,783
양파	4,996	귤	4,377
양상추	4,549	복숭아	2,016
방울토마토	4,346	수박	1,763
감자	3,753	뽕은 감	1,086
양배추	3,661	안데스메론	1,042
인삼	3,347	배	1,019
브로콜리	3,034	키위	913
시금치	2,892	단감	735

- 저온저장의 자동화된 물류센터를 가지고 물류 효율화를 추진하여 대형유통업체 바이어까지 상주한 협력체제를 구축하고 있음.
 - 외부 위탁에 의한 소포장 시설을 운영하고, 소매점의 라벨링까지 수행하고 있어 실수요자의 요구사항을 충족시키고 있음.
 - 저온저장의 자동화 물류센터는 전산에 의한 로트단위로 관리하여 리드타임을 최소화하고 있음.

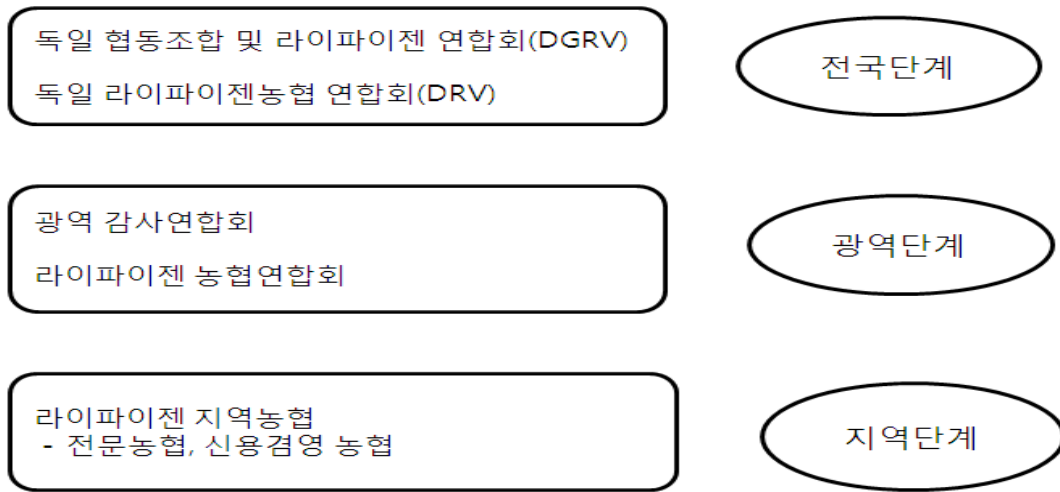
2. 독일농협의 자회사 바이바(BayBa) 사례

2.1. 독일 농협 개요

- 독일 라이프라이젠은 1862년 세계 최초의 농촌 신용조합이자 근대적 농업협동조합의 시초가 되는 신용조합을 설립<한기인 외, 2008>
 - 독일 협동조합은 가입과 탈퇴가 자유로우며 나치정권을 제외하고 정치적 영향을 받지 않고 경제적 자립과 법적 독립성이 유지하고 있음.

- 독일의 협동조합은 신용과 경제를 함께 운영하는 종합농협 체제로 발전하였음.
 - 라이파이젠 신용조합은 구매, 판매 등 농업경영과 관련된 여러 가지 경제사업을 수행하는 종합농협으로 성장하였음.
- 독일의 협동조합은 지주회사, 유한회사, 주식회사 등 다양한 종류의 계열사를 보유하고 있음.
 - 정치적, 경제적 독립성을 유지하면서 농협 계열사는 연합회적 사업기능을 수행하거나, 사업의 일부를 아웃소싱하고 있음.
 - 또한, 독일의 협동조합은 계열사의 관리를 효과적으로 수행하기 위해 지주회사 제도를 적극 활용하고 있으며, 일부 계열사는 주식시장에 상장하여 운영함.
- 독일 협동조합의 전국조직은 ① 구 하스계를 포함한 라이파이젠계 농촌협동조합의 전국조직 DRV, ② 술체계 신용조합을 바탕으로 하여 라이파이젠계 신용조합과의 통합조직인 BVR, ③ 자영업자 협동조합 전국조직인 ZGV, ④ 주택협동조합 전국조직인 VdW, ⑤ 소비조합 전국조직인 VdK가 있다. 이 가운데 ①~③의 통합조직으로서 DGRV(독일협동조합 라이파이젠 조합연합회)가 존재함.
- 독일의 협동조합 체계는 지역농협과 광역조직 및 전국 단위 조직으로 구성되어 있음.
 - 광역조직은 농협연합조직과 감사연합회로 구성되어 있음. 농협연합조직은 사업을 중심으로 운영되고 있으며, 감사연합회는 농정과 감사를 주업무로하여 운영되며, 감사연합회는 신협까지 총괄하고 있음.
 - 농협연합회는 지역농협이 소유하고 있는 사업조직이며, 감사연합회는 회원조합을 대상으로 감사와 지도 기능을 수행하고 있음.

그림 4-7. 독일 농협의 계통 체계



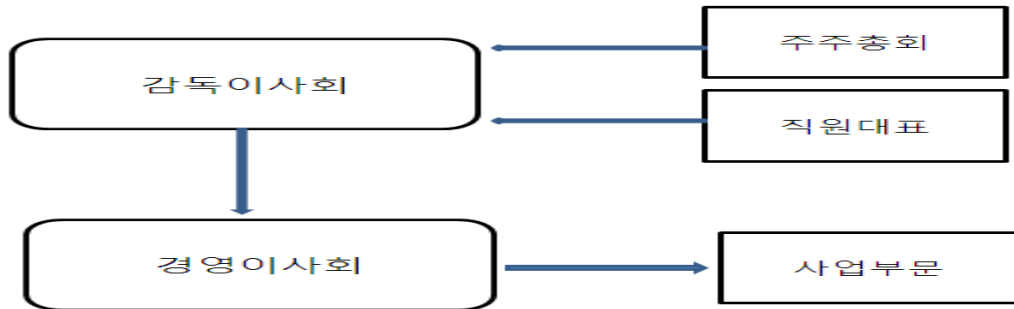
자료: 한기인 외, 「중앙회와 회원조합 경제사업 공동투자 방안 연구」 재구성, 2008.

- 감사연합회는 감사기능 이외에 농정활동을 통해 회원의 이익을 대변하고, 회원에 대한 컨설팅과 교육 기능을 제공하고 있음.
- 독일의 협동조합 체계에서 연합회는 계통조직간 이해관계의 조정과 협력 체계를 구축하기 위해서 직능별 소위원회와 회원 대상 세미나 등을 운영하고 있음.

2.2. 바이바(Baywa) 설립과 발전

- 독일 바이에른주협동조합중앙회에서는 1923년까지 신용과 경제사업을 겸영하는 연합조직을 운영하였지만, 제1차 세계대전 패망후 극심한 인플레이션의 발생으로 중앙회 신용사업이 위축되자, 경제사업을 분리하여 바이바를 설립하였음.
 - 중앙회 사업에서 분리된 바이바의 정상화에 필요한 외부 자본을 유치하기 위해 주식회사로 상장을 하였음.

그림 4-8. 바이바의 지배구조



자료: 한기인 외, 「중앙회와 회원조합 경제사업 공동투자 방안 연구」 재구성, 2008.

- 최근 독일의 금융자유화 진전과 조합원의 이질화 등으로 경제사업의 분리가 진전되고 있으며, 농협연합회를 통한 경제사업의 기능분담이 독일의 기본적인 재편방향임.
- 바이바는 사업을 확장하기 위해서 라이파이젠 지역농협의 경제사업을 인수하였으며, 사업의 다각화와 전문화를 추진하기 위해 건축자재, 유류판매사업 등으로 사업을 확대하였음.
 - 현재 바이바는 오스트리아와 동유럽 지역 등 EU 국가들에 진출하여 사업을 수행하고 있음.

2.3. 바이바(Baywa)의 지배구조

- 바이바의 최대 주주는 바이에른주 지역조합이 100% 출자한 자회사(바이에른 라이파이젠지주회사, BRB)임.
 - 일부 지역조합이 개별적인 투자목적으로 바이바의 주식을 취득하고 있지만 지분의 비중이 낮음. 또한, 오스트리아와 업무적 제휴관계를 유지하기 위해 상호 취득한 주식이 있음.

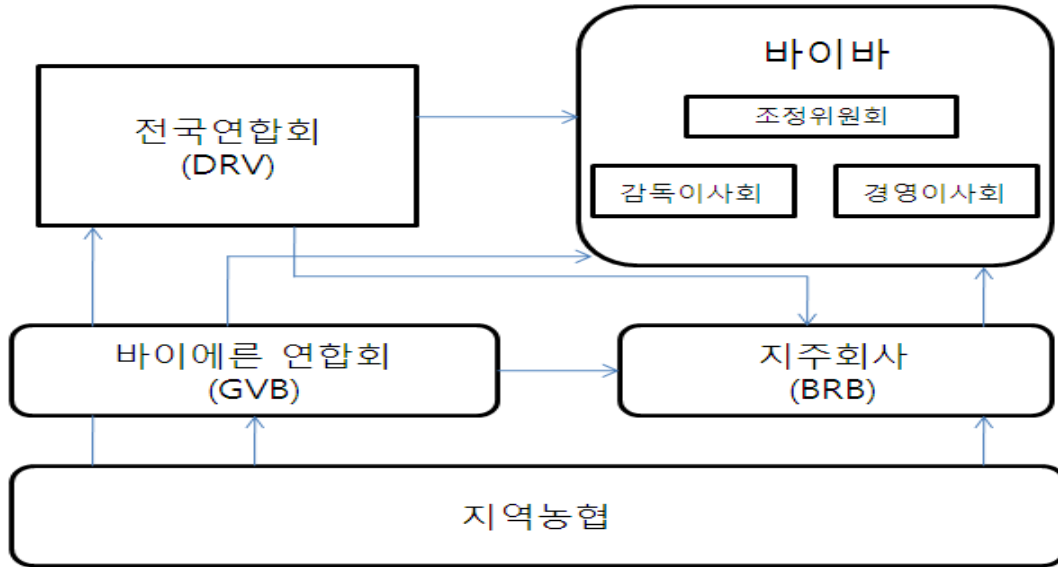
- 바이바는 경영을 총괄하는 경영이사회와 감독하는 감독이사회로 지배구조가 형성되어 있음.
 - 독일의 상장회사법에는 상장회사에 대한 이중 이사회를 운용하도록 규정하고 있음. 경영이사회에서는 의장이 기업 경영을 총괄하고, 세부 담당 분야별로 이사가 할당되어 활동하고 있으며, 의장은 이사회 의 활동을 조율하고 있음.
 - 주주총회에서 선출된 주주대표와 직원대표로 구성된 감독이사회는 경영이사회에 대한 감독권과 경영의 중요 사항에 대한 의사결정권을 행사하고 있음.

- 바이바는 감독이사회와 경영이사회 의 원활한 업무 협조를 위해 법정 이사와 별도의 조정위원회를 운영하고 있음.

- 특히, 지역농협과 바이바간의 관계를 조율하고, 조합의 의견을 반영하기 위해서 독일 농협 연합회의 임원이 바이바 이사진에 포함됨.
 - 라이프라이젠농협연합회 의장이 바이바 최대주주인 바이에른 라이프라이젠 지주회사의 의장을 겸임하고, 바이바 감독이사회 의장과 조정위원회 부의장에 선임됨.
 - 또한, 바이에른주 협동조합연합회 임원들도 지주회사 이사회 바이바 감독이사회 및 조정위원회에 참여하고 있음.

- 지역농협은 바이에른연합회와 전국연합회에 가입하고, 지주회사화 바이바에 출자를 하고 있음.
 - 바이에른연합회의 임원은 지주회사화 바이바 조정위원회 및 감독이사회에 참여하고, 전국연합회 임원은 지주회사와 바이바 조정위원회 및 감독이사회에 참여하고 있음.

그림 4-9. 바이바와 농협연합회와의 지배구조 관계



- 바이바는 농업사업을 수행하면서 지역농협의 연합회적 기능을 수행하는 사업방식을 채택하고 있음.
 - 바이바의 주력사업인 농업사업에는 농산물 판매, 농기계 판매 및 수리, 농자재사업, 영농기술 컨설팅 등 농업과 관련된 모든 부분을 담당하고 있음.
 - 바이바는 지역농협과 경합을 방지하기 위해서 농업사업 부분의 계약을 체결하고 있음.
- 독일 농협연합회는 사업 조직과 감사 및 컨설팅 조직을 이원화 하여 전문성을 강화하고 있음.
 - 회원농협의 참여와 책임경영체제를 강화하기 위해 연합조직에 대한 회원농협의 소유권을 확립하고 있으며, 감사와 컨설팅을 담당하는 조직은 전문가 집단으로 운영하고 있음.

- 바이바는 상품연합회이다. 생산자재의 구입·판매, 종자·곡물의 구매·판매를 실시하고 있고, 그 밖에 건축재료 판매를 실시하고 있다. 참고로 독일 연합회는 원칙 매수판매이다.

3. 그리너리 협동조합

3.1. 그리너리 조직구조

- 네덜란드에서 가장 큰 청과물 회사인 그리너리(The Greenery BV)는 협동조합 연합인 VTN을 통하여 조합원들이 소유하고 있음.
 - 분리된 두 개의 조직 중 하나는 식품원에 네덜란드로 불리는 생산자 연합(VTN)이고, 다른 하나는 100% VTN에 의해 출자된 유한회사 그리너리 BV임.
 - 그리너리는 청과물의 분배 및 판매와 관련하여 유통부문을 담당하고 있으며, 지분은 원예협동조합인 Voedings Tuinbouw Nederland(이하 VTN)에 의해 조합원들이 소유하고 있음.
 - VTN/TG는 1996년 9개의 청과물 경매 협동조합들의 합병 이후로 등장하였음.
- 소유와 경영이 분리된 구조, VTN은 자회사를 소유하되 경영은 전문경영인에게 맡겨 경영의 독립성을 최대한 보장하지만, 소유주로 자회사에 대한 통제권을 행사하고 회사 매수와 같은 주요 의사결정에는 영향을 미침.
- 연간 판매액은 15억 달러(한화 약 1조 8천)이고, 거래물량은 연간 200만 톤 규모이며 과일·채소 경매판매의 75%를 관리
 - 판매형태 : 90% 외국 계약 판매, 10% 내수 판매

○ 경영 성과

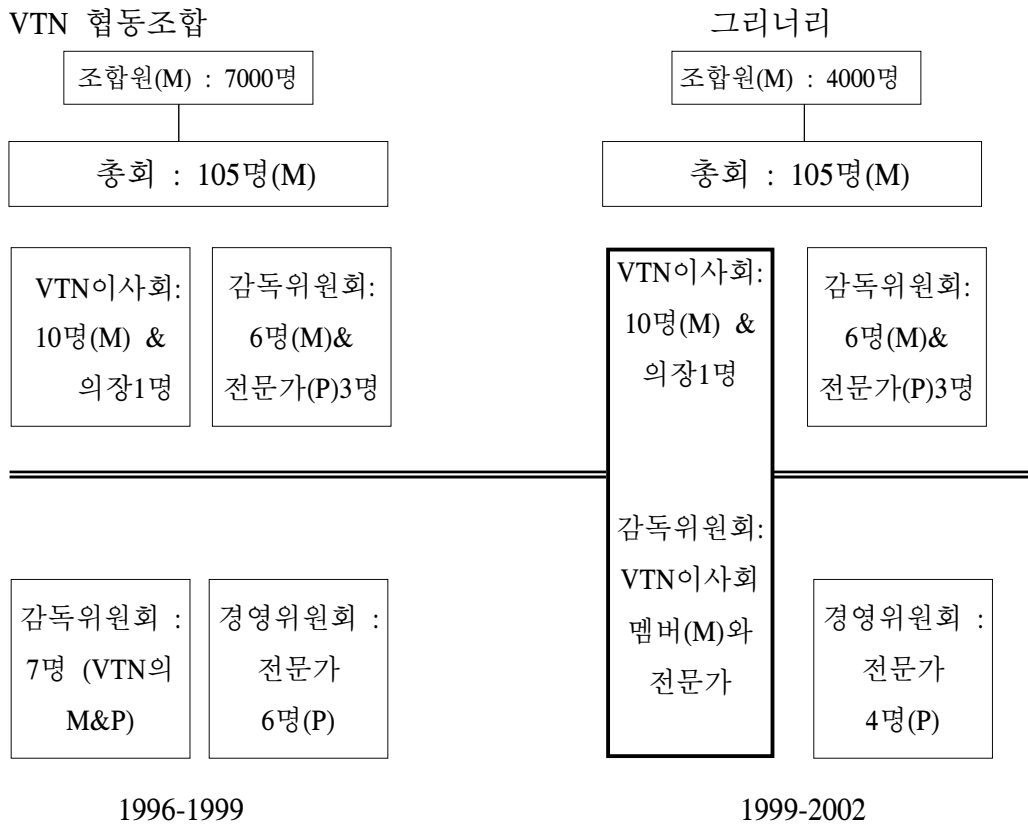
- 매출은 1998년에 1,138 백만유로, 2005년에는 1,498 백만유로를 기록함. 전체적으로 보면 2000년의 높은 매출 신장 이후 둔한 성장 또는 감소를 매년 기록하고 있음.
- 2005년에 수수료 수입 74 백만유로와 순이익 13 백만유로를 각각 기록하여 전년과 대비하면 순이익이 크게 성장하였지만 이는 8 백만유로의 세금환원(non-recurring tax gain)에 주로 기인함.

3.2. 통제 관계

○ 협동조합 VTN의 지배구조

- 지구위원회(District) : 1,800명의 조합원들은 모두 8개의 지구위원회에 소속되어 있음. 지구위원회의 위원은 조합원 중에서 선출되며 지구위원들이 VTN의 최고 의사결정기구인 대위원회를 구성함.
- 지구위원의 수는 기본적으로 각 지구마다 7명이지만 지구별 출하규모에 따라 지구위원의 수가 재조정됨. 현재는 2천만유로의 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 이사를 조합원 중에서 선임함.
- 이사회(Board VTN) : 대위원회에서 선출한 7명의 조합원으로 구성되어 경영진의 임명과 회사인수와 같은 주요결정에 권한을 가짐. VTN의 이사회는 이사는 그리너리 BV의 주주총회와 그리너리 감독위원회에서 주 기능을 담당하고 있음.

그림 4-10. VTN과 그리너리 기업통제 구조



- VTN/Greenerly의 지배구조는 양자간의 의사결정을 분리하는 방식으로 형성되었으며, 협동조합의 구조를 갖고 있는 VTN에서 조합원들의 소유권은 지역대표자를 통해서 행사됨<그림 4-10>.
 - VTN의 총회는 15개 지역의 이사회에서 각각 7명씩의 대표자를 선출해 총 105명으로 구성되며, 총회에서 11명의 VTN 이사회를 선출함. 그리고 VTN은 9명으로 구성된 감독위원회가 있음.
 - The Greenerly International BV는 VTN협동조합이 주주이며, 1998년부터 1999년의 기간 동안 Greenerly는 6명의 전문가로 이루어진 경영위원회에 의해 운영되고 이사회의 멤버 또는 VTN의 감독위원회가 아

년 7명의 VTN 조합원들로 이루어진 이사회에 의해 통제를 받고 있음.

- 협동조합인 VTN의 경영전략이 자회사인 Greenery에 잘 연계되지 않은 문제점이 발생하고, 이로 인해 조합원이 탈퇴하는 등의 통합실패가 나타나자 TG의 지배구조를 개선하여 보다 투명성을 제고하였음.
 - VTN의 이사회와 Greenery의 감독위원회 간의 직접적이고 투명한 관계는 1999년 이후 형성되었으며, VTN의 이사회 멤버들이 Greenery의 감독위원회의 멤버가 되는 구조로 전환하여 협동조합인 VTN과 사업조직인 Greenery가 연계되도록 하였음. Greenery의 감독위원회는 비조합원 이사를 포함하고 있음.

3.3. 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 유동화됨.
- 추가 자본조달
 - 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 출하금액의 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 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.

3.4. 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 BV아래에 있지만 농산물 가격결정은 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 갖추춤.
 - 조합원들과는 인터넷 네트워크(Greendirect)를 통해 조합원은 연간 생산계획과 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 위한 정보 및 물류시스템 구축

4. 시사점

- (1) 협동조합에서의 자회사화에 대해서는 조직체로서의 성격변화를 수반하기 때문에 긍정적인 면과 부정적인 면을 가지고 있으나 최근 자회사로 전문화하는 것은 하나의 선택임.
- 변화하는 환경 속에서 협동조합이 보다 효과적으로 대응하기 위해서는 전문화하고, 사업의 영역을 보다 확대하기 위해 자회사를 도입하는 것은 불가피한 선택이 될 수 있음.
 - 일본 농협은 1990년대 중반 이후 시장경제의 세계화 등으로 기존의

보호 장치가 완화되고, 산지와 소비지의 직거래가 활성화 되면서 도매 시장 역할이 축소되어 경제사업은 급속한 변화와 함께 축소되었음.

○ 일본 전농은 급속한 환경변화에 대응하는 수단으로 자회사 체제를 활용하고 있음

- 세계 경제의 변화와 소비지 시장의 수요 변화 및 일반 기업과의 시장 경쟁에서 우위를 달성하고, 사업구조 조정이 필요한 경우 자회사를 설립하여 운영하고 있음.

○ 그리너리도 자회사를 통해 경제사업을 운영하고 있다는 점을 고려하여야 함.

- 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.

- 소유와 경영이 분리된 구조 : VTN은 자회사를 소유하되 경영은 전문 경영인에게 일임함으로써 자회사의 경영독립성을 최대한 보장함. 단지 자회사의 소유주로서 통제권을 행사하고 회사매수와 같은 주요결정에 영향을 미침.

(2) 전농의 경제사업을 자회사로 전환하는 것은 JA뱅크시스템(계통농협의 금융기관화)의 강화에 대응하기 위해서도 필요한 과제임.

○ 신용사업 개편에 의해 단위농협이 금융기관화하는 데서 조합원이 필요로 하는 경제사업, 유통사업을 보다 효과적으로 추진하기 위해서 JA와 공동으로 출자한 자회사체제의 도입이 필요함.

- 독일의 라이파이젠농협에서도 금융자율화 등으로 DZ뱅크로 일체화 및 통합이 추진되는 것에 대응하여 경제사업 방식이 개선되었음.
 - 바이에른주의 경우 경제사업 연합회인 BayBa와 지역단위농협이 공동으로 출자하여 법인을 설립하고 그곳에 단위농협 사업을 이관하는 사례가 있음.
 - 중앙회 신용사업과 경제사업의 분리를 전제로 할 경우 지역농협 상호금융의 일체화전략이 강화되는 것에 대비한 농협그룹 내의 경제사업 추진 방식에 대한 준비가 필요하고, 그 한 대안으로 협동조합의 새로운 경제사업 방식인 자회사 방안을 모색하여야 함.
- (3) 자회사로 전환하더라도 자회사 자체의 효율성을 제고하고, 조합원의 이익을 제고하는 지배구조를 강화하는 것이 보완되어야 함.
- 전문성과 의사결정의 신속성 등을 위하여 자회사로 전환하더라도 협동조합적 특징을 유지할 수 있도록 자회사에 대한 지배와 통제구조를 구축함.
 - 전농청과센터나 네델란드 Greenery 등의 사례를 보아도 자회사에 협동조합 조합원의 지배체제를 구축함.
 - 자회사는 주식회사이기 때문에 영업이익을 극대화하여야 한다는 원칙보다는 조합원 이익을 극대화하는 것을 상실하지 않도록 자회사 지배구조 및 경영관리에서 준비를 하여야 함.
 - 다양한 사업을 적절히 관리하기 위해서 자회사의 통제와 조정 기능에 필요한 지분 구조가 필요함.
 - 분리된 다양한 자회사와 농협이 일체가 되어 기능을 수행하여야 하므로 향후 농협은 주식회사 형태의 법인을 포함한 네트워크형 조직으로서의 성격을 강화해야 함.

(4) 전농현본부의 거점형사업을 강화하고, JA농협과 일체화 전략을 강화하는 것은 점차 지역농협사업과 연합회사업이 일체화되는 것을 의미함.

○ 경제사업의 광역화, 규모화는 피할 수 없는 여건변화이고, 이에 대응하기 위해서는 지역단위농협 사업과 연합회사업이 통합되는 것이 필요함.

- 규모화, 광역화하면서도 지역의 특색을 유지하기 위하여 현단위 사업이 강화되고 있음.

○ 전농과 종합농협간 거점형 사업전략은 출자 참여자의 역할분담과 자발적 합의를 근간으로 하여 운영되고 있음.

- 일본 농협의 자회사는 조합과 현연합회 및 전농 등 모두 각각의 자회사를 운영하고 있으며, 쌀, 청과 등 계통간 사업과 생활, 자재사업에서 공동출자 등의 방식으로 광역사업을 추진하고 있음.

- 개별 조합의 농기계사업을 전농 현본부의 ‘거점센터’에 통합 운영하여 수지개선 효과와 조합원 서비스 개선을 도모하고 있음.

- SS사업(주유소)과 A-Coop(마트)사업은 전국단위 ‘광역회사화’를 추진하여 경쟁력을 강화하고 있음.

○ 우리 농협사업에서도 지역단위사업과 중앙회사업이 서로 결합될 수 있는 사업방식을 모색하여야 함.

- 시군단위도 필요하지만 보다 권역별 연합사업을 추진하는 것을 검토해야함.

(5) 농협전국대회에서 경제사업 목표와 전략, 개혁방향 등을 마련하고, 3년마다 평가하여 이를 수정하는 체제는 벤치마킹할 필요가 있음.

○ 전국대회를 통하여 추진방향을 마련하기 때문에 농협 내 각 주체들이 서

로 일치된 전략을 마련할 수 있고, 경제사업에 대한 요구와 의무를 공통적으로 인식하게 되는 성과를 얻음.

- 전농전국본부 차원의 경제사업 전략보고서만 제시되는 것이 아니라 그에 따라 각 현단위에서도 사업추진전략이 마련되고 있음.

○ 우리 농협도 사업부서별 발전전략이 아닌 일선조합이 참여하고, 선택한 비전과 발전전략을 마련하고, 문서화하는 방식이 필요함.

- 중앙회 경제사업이 어떤 방향으로 개혁되고, 추진되며, 그에 따라 일선농협의 사업은 어떻게 조정되는 것이 효율적인지를 공유하는 것이 필요함.

제 5 장

일선조합 설문조사 분석

1. 조사대상 개요

- 설문조사는 전국의 주요 회원조합(농협·축협·원예농협)을 대상으로 하였음. 조사대상은 101개 회원조합이며, 유형별로 살펴보면 지역농협이 75개소, 원예농협이 10개소, 축협이 16개소를 차지하고 있음.
 - 지역별로는 경상북도 21개소로 가장 많고, 다음으로 경상남도 17개소, 전라남도 15개소 임.
 - 지역형태로는 농촌형 75개소, 도농복합형이 10개소, 도시형이 16개소 인 것으로 나타남.

- 조사목적은 농협중앙회 자회사 활성화 방안에 대해서 일선조합의 의견을 수렴하는데 있음. 구체적으로 농협중앙회 자회사 활용에 대한 일반사항과 자회사 개편방안에 대해서 의견을 조사하였음.

표 5-1. 주요 형태별 조사대상

지역	조합형태			지역형태			합계
	농협	원예농협	축협	농촌형	도농복합형	도시형	
경기도	9(8.9)	2(2.0)	1(1.0)	6(5.9)	3(3.0)	3(3.0)	12(11.9)
강원도	6(5.9)	-	2(2.0)	7(6.9)	-	1(1.0)	8(7.9)
충청남도	6(5.9)	2(2.0)	3(3.0)	7(6.9)	1(1.0)	3(3.0)	11(10.9)
충청북도	5(5.0)	-	-	5(5.0)	-	-	5(5.0)
경상남도	16(15.8)	1(1.0)		15(14.9)	1(1.0)	1(1.0)	17(16.8)
경상북도	18(17.8)	1(1.0)	2(2.0)	17(16.8)	2(2.0)	2(2.0)	21(20.8)
전라남도	11(10.9)	3(3.0)	1(1.0)	10(9.9)	2(2.0)	3(3.0)	15(14.9)
전라북도	7(6.9)	3(3.0)	2(2.0)	8(7.9)	1(1.0)	3(3.0)	12(11.9)
합계	78(77.2)	12(11.9)	11(10.9)	75(74.3)	10(9.9)	16(15.8)	101(100.0)

2. 자회사 활용에 대한 일반 사항

○ 자회사 사업을 이용하는 가장 큰 이유는 중앙회 계통사업이기 때문이라고 응답한 조사자이 전체 응답대상자에 56.6%를 차지하였고, 다음으로 조합에 없는 기능을 수행하고 있기 때문이라고 응답한 조사자가 18.2%로 조사되었음.

- 이와 같은 중앙회(자회사)를 통한 계통출하와 계통구매 이용의 양적, 질적인 증가는 자회사의 성장뿐만 아니라, 구매력(Buying power)을 강화하여 농업인의 실익에도 도움이 되는 것으로 나타남.

표 5-2. 농협중앙회 자회사 사업을 이용하는 이유

지역	농촌형	도농복합형	도시형	합계
리스크 분산	3(3.0)		2(2.0)	5(5.1)
좋은 조건으로 이용가능하기 때문	10(10.1)	1(1.0)	1(1.0)	12(12.1)
중앙회 계통사업	40(40.4)	5(5.1)	1(11.1)	56(56.6)
조합내 전문인력 부족	5(5.1)	2(2.0)	1(1.0)	8(8.1)
조합에는 없는 기능의 수행	16(16.2)	2(2.0)	-	18(18.2)
합계	74(74.7)	10(10.1)	15(15.2)	99(100.0)

○ 자회사 출자에 대한 질문에 응답자의 29.9%인 23개 조합이 자회사에 출자하고 있다고 답변하였음. 그러나 출자한 자회사를 구체적으로 살펴보면 (주)충북유통에 3개, (주)대구경북유통에 출자한 조합이 1개이고, 나머지는 모두 (주)농협자산관리에 출자한 것으로 나타남.

- 아직까지는 대부분의 조합이 경제사업 부문의 자회사에 출자가 많이 이루어지지 않고 있음.
- 만약에 자회사의 경영상의 위험이 발생할 경우 농협중앙회로 위험이 바로 이전되기 때문에, 이를 방지하기 위해서는 농협중앙회의 자회사 출자비율을 낮출 필요가 있음.
- 또한 조합의 자회사 운영 참여확대를 통해 농업인 중심의 자회사 운영을 유도할 수 있기 때문에 일선조합의 지분참여 형식으로 자회사 참여를 확대할 필요가 있음.

표 5-3. 농협중앙회 자회사 출자 현황

지역	농촌형	도농복합형	도시형	합계
있음	17(17.5)	4(4.1)	8(8.2)	29(29.9)
없음	55(56.7)	5(5.2)	8(8.2)	68(70.1)
합계	72(74.2)	9(9.3)	16(16.5)	97(100.0)

표 5-4. 농협중앙회 자회사 임원활동 여부

지역	농촌형	도농복합형	도시형	합계
있음	4(4.1)	1(1.0)	2(2.1)	7(7.2)
없음	68(70.1)	9(9.3)	13(13.4)	89(91.8)
합계	72(74.2)	10(10.3)	15(15.5)	97(100.0)

○ 유통사업(농산물 판매 등) 주체에 대한 선호도 조사에서 응답자의 45.9%가 자회사 방식보다는 중앙회에서 직접 운영하는 방식을 선호하는 것으로 나타남. 자회사 운영방식을 선호한다는 응답자는 25.5%로 조사되었음.

- 선호이유에서는 자회사를 선호하는 응답자(60.9%)나 중앙회 직영 방식을 선호하는 응답자(47.6%) 모두 기업과의 경쟁력 확보 및 대응에 용이하다는 가장 중요한 요인이라고 응답하였음.
- 다음으로 자회사 방식을 선호하는 응답자는 중앙회 직접 운영방식보다는 자회사가 운영하는 방식이 조합원의 편익과 수익증대에 도움이 될 것이라고 생각하고 있지만(15.2%), 중앙회 직접 운영 방식을 선호한다는 응답자는 기존 경제사업을 보완할 수 있기 때문(23.8%)에 중앙회 직접 운영 방식을 선호한다고 응답하였음.

표 5-5. 농산물 판매사업에 대한 운영주체 선호도

지역	농촌형	도농복합형	도시형	합계
자회사 방식	16(16.3)	4(4.1)	5(5.1)	25(25.5)
중앙회 직접 운영방식	34(34.7)	4(4.1)	7(7.1)	45(45.9)
비슷하다	23(23.5)	2(2.0)	3(3.1)	28(28.6)
합계	73(74.5)	10(10.2)	15(15.3)	98(100.0)

표 5-6. 자회사 운영 방식을 선호하는 이유

지역	농촌형	도농복합형	도시형	합계
기업과의 경쟁력 확보 및 대응	19(41.3)	3(6.5)	6(13.0)	28(60.9)
조합원의 편익과 수익증대	6(13.0)	1(2.2)		7(15.2)
새로운 유통채널 확보	3(6.5)	2(4.3)	1(2.2)	6(13.0)
기존 경제사업 보완	3(6.5)			3(6.5)
기타	-		2(4.3)	2(4.3)
합계	31(67.4)	6(13.0)	9(19.6)	46(100.0)

표 5-7. 중앙회 직접운영 방식을 선호하는 이유

지역	농촌형	도농복합형	도시형	합계
기업과의 경쟁력 확보 및 대응	22(34.9)	4(6.3)	4(6.3)	30(47.6)
조합원의 편익과 수익증대	5(7.9)		4(6.3)	9(14.3)
새로운 유통채널 확보	6(9.5)		1(1.6)	7(11.1)
기존 경제사업 보완	11(17.5)	2(3.2)	2(3.2)	15(23.8)
기타	2(3.2)			2(3.2)
합계	46(73.0)	6(9.5)	11(17.5)	63(100.0)

- 부문별(농산물 유통, 가공 및 자재, 물류 및 수출대행, 금융부문) 자회사 운영에 대한 만족도 조사에서 가공 및 자재부문에 대한 긍정적인 만족도가 24.7%로 가장 높게 나타났고, 물류 및 수출대행부문에 불만족도가 16.7%로 다른 사업부문보다 높게 나타남. 모든 부문에서 전체적 만족도가 보통이라고 응답한 조사자의 비율이 높게 조사됨.

표 5-8. 부문별 자회사 운영 만족도 결과

지역	농산물유통 부문	가공및 자재부문	물류및 수출대행	금융부문
매우 불만족	2(2.3)	1(1.3)	4(6.1)	-
불만족	8(9.1)	10(13.0)	7(10.6)	9(11.8)
보통	59(67.0)	47(61.0)	41(62.1)	54(71.1)
만족	16(18.2)	19(24.7)	13(19.7)	12(15.8)
매우 만족	3(3.4)	-	1(1.5)	1(1.3)
합계	88(100.0)	77(100.0)	66(100.0)	76(100.0)

- 일선조합 사업에 있어 가장 필요한 자회사 부문은 농산물 유통부문과 물류 및 수출대행 부문이라는 응답이 각각 전체 조사자의 60.3%를 차지하였음. 자회사 사업이 필요하지 않다고 응답한 비율은 모든 사업부문(농산물유통부문 7.6%, 가공 및 자재부문 4.7%, 물류 및 수출대행 9.0%, 금융부문 7.3%)에서 낮게 조사되었음.

표 5-9. 부문별 자회사 사업이 조합 사업 운영에 필요한 정도

지역	농산물유통 부문	가공및 자재부문	물류및 수출대행	금융부문
아주 불필요	1(1.1)	1(1.2)	1(1.3)	-
불필요	6(6.5)	3(3.5)	6(7.7)	6(7.3)
보통	30(32.3)	38(44.2)	24(30.8)	30(36.6)
필요	42(45.2)	37(43.0)	36(46.2)	39(47.6)
매우 필요	14(15.1)	7(8.1)	11(14.1)	7(8.5)
합계	93(100.0)	86(100.0)	78(100.0)	82(100.0)

- 자회사와 조합과의 관계에 대한 질문에 부정적인 의견이 많아 자회사 활성화를 위해서는 자회사 운영에 있어서의 협동조합적 특성이 유지될 수 있도록 노력할 필요가 있음.
- 자회사와 조합과의 교류 정도를 묻는 질문에 81.6%가 잘 이루어지지 않는다고 응답하였음. 또한 자회사의 경영방침에 대해서도 76.5%가

잘 이해하지 못하고 있는 것으로 나타남.

- 다만, 거래관계 이행에 있어서는 25.5%가 조합과 자회사간에 거래관계가 잘 이행되고 있다고 응답하였음.

표 5-10. 자회사와 일선조합과의 관계에 대한 질문

지역	교환교육과 출장등이 자주 이루어짐	경영방침을 잘 이해하고 있음	잘 정의된 규칙을 제공	거래관계를 잘 이행
전혀아님	50(51.0)	31(31.6)	34(34.7)	12(12.2)
아님	30(30.6)	44(44.9)	28(28.6)	19(19.4)
보통	14(14.3)	22(22.4)	26(26.5)	42(42.9)
그림	4(4.1)	1(1.0)	10(10.2)	22(22.4)
매우 그림	-	-	-	3(3.1)
합계	98(100.0)	98(100.0)	98(100.0)	98(100.0)

3. 자회사 개편방안과 관련된 사항

○ 자회사 운영에 있어서 가장 큰 문제점으로 응답자의 36.4%가 무분별한 사업 확장과 방만한 계열사 운영이라고 답하였고, 다음이 임원의 경영전문성을 지적한 응답자가 25.3%를 차지하고 있음.

- 통폐합 등 구조조정이 필요하다고 응답한 부문은 가공 및 자재부문(37.2%)이었고, 다음으로 농산물 유통부문(30.9%)이라 응답하였음. 현재 기존 조합별로 운영되는 농산물 가공공장, 농산물 유통사업 운영의 한계성을 극복하기 위해서는 운영조합과 공동출자 등을 통해 통폐합이 필요함. 농산물 유통부문도 마찬가지로 공동출자 방식으로 사업구조조정이 요구됨.
- 따라서 효율적인 자회사 체계 구축을 위해서는 통폐합, 지분양도, 사업정리 등 다양한 방법을 통해 자회사를 효과적으로 정비하는 것이

필요함.

표 5-11. 현재의 자회사 규모에 대한 질문

지역	농촌형	도농복합형	도시형	합계
매우 작다	-	-	-	-
작다	2(2.0)	1(1.0)	1(1.0)	4(4.0)
적절하다	16(15.8)	2(2.0)	3(3.0)	21(20.8)
많다	47(46.5)	5(5.0)	11(10.9)	63(62.4)
매우 많다	10(9.9)	2(2.0)	1(1.0)	13(12.9)
합계	75(74.3)	10(9.9)	16(15.8)	101(100.0)

표 5-12. 자회사 운영의 가장 문제점

지역	농촌형	도농복합형	도시형	합계
임원의 경영전문성부족	18(18.2)	4(4.0)	3(3.0)	24(25.3)
낮은 투자수익률로 인한 부정적영향	10(10.1)	1(1.0)	1(1.0)	12(12.1)
무분별한 사업 확장과 방만한 계열사 운영	24(24.2)	3(3.0)	9(9.1)	36(36.4)
계열사에 대한 조합의 지분참여 및 경영참여가 낮음	20(20.2)	1(1.0)	3(3.0)	25(24.2)
기타	2(2.0)			2(2.0)
합계	74(74.7)	9(9.1)	16(16.2)	99(100.0)

표 5-13. 구조조정이 필요한 자회사 부문

지역	농촌형	도농복합형	도시형	합계
농산물 유통부문	29(24.5)	3(3.2)	3(3.2)	29(30.9)
가공 및 자재부문	35(27.7)	4(4.3)	5(5.3)	35(37.2)
물류 및 수출대행	10(7.4)	1(1.1)	2(2.1)	10(10.6)
금융부문	13(10.6)	1(1.1)	2(2.1)	13(13.8)
기타	7(3.2)	1(1.1)	3(3.2)	7(7.4)
합계	94(73.4)	10(10.6)	15(16.0)	94(100.0)

○ 중앙회 사업부서에 대한 자회사화에 대해서 선호(33.0%)보다는 부정적 인식(41.0%)이 높게 나타남.

- 아직까지는 임원의 경영전문성 문제 등으로 자회사 증가 및 사업확장에 따른 대내외 부정적 인식이 높은 것으로 나타남. 따라서 농업회 사업부서의 자회사화에 앞서 자회사의 경영 혁신 및 역량 강화가 먼저 이루어져야 할 것임.

- 중앙회 사업부서 중에서 역량강화가 가장 필요한 부문은 응답자의 70.7%가 농산물 유통부문이라고 대답하였음.

표 5-14. 중앙회 사업부서의 자회사화에 대한 선호도

지역	농촌형	도농복합형	도시형	합계
전혀 아니다	5(5.0)	1(1.0)	-	6(6.0)
아니다	26(26.0)	4(4.0)	5(5.0)	35(35.0)
비슷하다	18(18.0)	-	8(8.0)	26(26.0)
조금 좋다	17(17.0)	2(2.0)	2(2.0)	21(21.0)
아주 좋다	8(8.0)	3(3.0)	1(1.0)	12(12.0)
합계	74(74.0)	10(10.0)	16(16.0)	100(100.0)

표 5-15. 자회사 중 역량 강화가 가장 필요한 부문

지역	농촌형	도농복합형	도시형	합계
농산물 유통부문	57(57.6)	4(4.0)	9(9.1)	70(70.7)
가공 및 자재부문	5(5.1)	2(2.0)	1(1.0)	8(8.1)
물류 및 수출대행	6(6.1)	3(3.0)	3(3.0)	12(12.1)
금융부문	6(6.1)	1(1.0)	2(2.0)	9(9.1)
합계	74(74.7)	10(10.1)	15(15.2)	99(100.0)

- 자회사에 대한 신규 출자 기회가 주어질 경우에 일선조합에서 가장 선호하는 자회사 사업부문은 농산물유통 부문인 것으로 조사되었음. 응답자의 36.4%가 농산물 유통 자회사에 대한 신규(추가) 출자의향이 있는 것으로 나타남. 그러나 물류 및 수출대행부문(17.0%), 가공 및 자재부문(16.0%), 금융부문(14.9%)에 대한 출자의향은 높지 않은 것으로 조사됨.
 - 농산물 유통부문의 경우 조합과 사업관련성이 높고, 또한 자회사 경제 사업으로 안정적인 배당이 가능하기 때문에 일선조합의 지분참여 의향이 높은 것으로 생각됨.

표 5-16. 자회사 사업부문별 신규 출자 의향

지역	농산물유통 부문	가공및 자재부문	물류및 수출대행	금융부문
절대 안함	6(6.1)	4(4.3)	5(5.3)	3(3.2)
안함	24(24.2)	34(36.2)	41(43.6)	29(30.9)
보통	33(33.3)	41(43.6)	32(34.0)	49(51.1)
투자	35(35.4)	15(16.0)	16(17.0)	13(13.8)
적극 투자	1(1.0)	-	-	1(1.1)
합계	99(100.0)	94(100.0)	94(100.0)	94(100.0)

- 자회사의 사장(임원포함)으로 적합한 경력 소유자 선호는 상장기업 출신 전문경영인이 60.6%로 가장 선호도가 높은 것으로 나타남.
 - 또한 자회사 이사 중 조합장 이사의 추천 방식으로 중앙회 대표이사의 추천(5.1%) 또는 출자조합의 추천(30.3%)보다는 자회사 이용조합의 추천(59.6%)을 좀 더 선호하는 것으로 나타남.
 - 지금의 자회사는 중앙회 출신 임직원 위주의 자회사 임원 운용에 따른 전문성 저하로 대외적인으로 부정적 시각이 확대되고 있기 때문에, 자회사 임원 임용방법을 직접영입, 외부공모 등으로 다양화하여 경영능력이 검증된 우수 전문인력을 유치하는것이 바람직해 보임.

표 5-17. 자회사 사장으로 적합한 경력의 소유자

지역	농촌형	도농복합형	도시형	합계
중앙회 근무경력	5(5.1)	-	1(1.0)	6(6.1)
지역농협 근무경력	19(19.2)	2(2.0)	3(3.0)	24(24.2)
상장기업 근무	46(46.5)	6(6.1)	8(8.1)	60(60.6)
공기업 근무	1(1.0)	1(1.0)	-	2(2.0)
기타	3(3.0)	1(1.0)	3(3.0)	7(7.1)
합계	74(74.7)	10(10.1)	15(15.2)	99(100.0)

표 5-18. 자회사 이사 중 조합중 이사의 추천방식

지역	농촌형	도농복합형	도시형	합계
중앙회 대표이사	2(2.0)	2(2.0)	1(1.0)	5(5.1)
출자조합	25(25.3)	3(3.0)	2(2.0)	30(30.3)
이용조합	44(44.4)	5(5.1)	10(10.1)	59(59.6)
기타	3(3.0)	-	2(2.0)	5(5.1)
합계	74(74.7)	10(10.1)	15(15.2)	99(100.0)

제 6 장

농협중앙회 자회사 활성화 방안

1. 사업지주회사에 의한 자회사화

1.1. 농협 경제사업 활성화 과제

- 농협 경제사업에서 부족한 부가가치를 창출하는 경제사업을 확대하여 농업의 부가가치를 제고하는 역할을 강화함.
 - 농협 경제사업 영역을 확대하는 다양한 사업영역에 대한 투자를 확대하고, 투자의 효율성을 제고하도록 운영원칙의 효율화, 시스템의 개선
 - 중앙회 경제사업의 자립기반을 구축하는 것이 중요한 과제임.

- 새로운 부가가치 창출을 위한 사업영역의 지속적 확대가 요구되는 부문
 - 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

- 경제사업이 만성적인 적자구조를 형성하고 있어 판매사업, 구매사업 등의 투자를 어렵게 하는 구조를 개선하여야 함.
 - 사업기능과 지도사업이 혼재되어 있어 경제사업의 경영성과를 올바르게 평가하기가 곤란하여 사업전략 개선이 어려운 상태임.
 - 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.

- 회원조합과 중앙회는 형식적으로는 하나의 거대한 네트워크를 형성하고 있으나, 사업측면에서 조직간 역할분담 체계가 미흡한 것을 개선해야함.
 - 산지조합이 직접 소비지 정보를 파악하고, 무계획적으로 사업을 추진하여 효율성이 저하되어 적자의 원인이 됨.
 - 회원조합에 대한 하향식 지원위주의 경제사업 및 교육지원사업 추진으로 판매사업 등 경제사업부문에서 역(-) 시너지 효과 발생함. 중앙회가 회원조합에, 회원조합이 조합원에게 혜택을 단순 전달하는 하향식 지원위주의 경제사업 수행구조임

- 선택과 집중으로 경쟁력을 확보하고 수익성 있는 산지유통조직 육성
 - 회원조합 경제사업 지원, 지도사업을 효율화하여 경제사업의 적자구조를 개선하도록 농협전체의 경제사업 체제를 개선
 - 이를 위하여 시군단위 규모화 된 다양한 형태 산지유통조직 육성에 집중하고, 이 산지유통조직을 중심으로 하여 농가조직화하여 계획생산-계획출하체계 구축

- 중앙회 경제사업의 자립기반을 구축하고, 일선조합 경제사업 기능을 올바르게 확립하여 효율화하기 위해 지주회사를 통한 자회사화가 필요함.

1.2. 자회사화의 효과

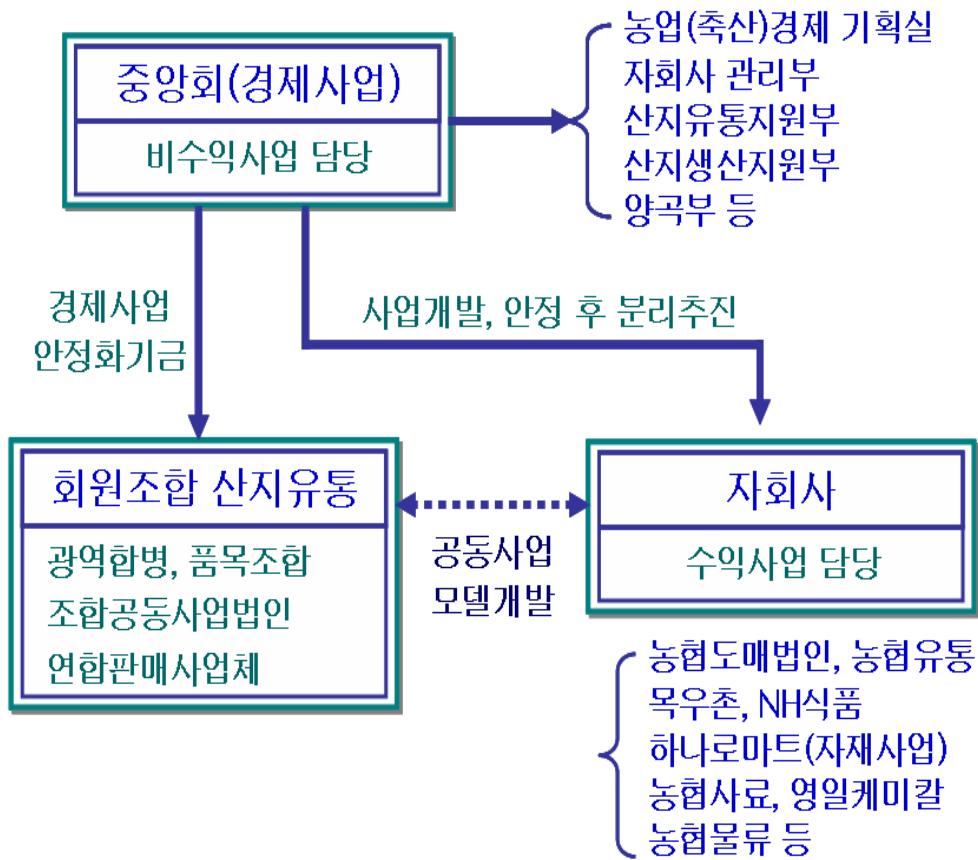
- 농협이 직면하고 있는 여건변화는 운동체적 기능보다는 사업체적 기능 강화를 요구받고 있으므로 경영효율성을 제고하고, 전문성을 강화하고, 인력관리의 효율성을 제고하기 위해서는 일본 전농과 같이 사업기능을 자회사로 분리하는 것이 필요함.
 - 사업기능을 자회사로 분리하는 것은 구매사업, 판매사업, 가공사업, 사료사업 등 서로 기능과 전문성이 차이가 있는 사업이 혼재됨으로써 발생하는 비효율성을 제거하기 위해서도 필요함.
- 자회사 체제로 전환하면 협동조합이 가지고 있는 다음과 같은 단점을 해소할 수 있는 장점을 가지고 있음.
- 의사결정의 효율화가 촉진됨.
 - 영업판매를 위한 의사결정이 시장변화에 효과적으로 적응하기 위해 영업부문의 의사결정구조를 조합내부의 정치적 의사결정구조로부터 분리함.
 - 즉 조합이사회에서 토론되어지고 결정된 의사가 영업자회사의 책임자에게 전달되는 구조를 만들어 영업자회사의 책임자는 비교적 복잡한 의사결정과정이 진행되는 조합이사회 의 정치구조로부터 독립적임.
- 사업기능의 유연성이 제고되어 사업의 효율성으로 자립기반이 구축됨.
 - 협동조합의 자회사인 영업판매조직은 일반 법인의 성격을 가짐으로 조합이외의 생산자나 생산자조직의 상품도 취급할 수 있기 때문에 부족한 품목과 물량을 보충할 수도 있음.
- 연합사업의 중심기능 담당이 가능하게 됨.

- 여러 협동조합들의 연합사업으로 이뤄지는 공동판매, 공동마케팅, 공동브랜드 등의 중심역할 담당할 수 있으며, 이 경우 참여한 조합들 간의 협의규약에 따라 영업판매회사의 역할을 다양하게 규정할 수 있음.
- 또 지역별로 업무구역이 한정되어 있는 일선농협체제의 한계점을 극복하고, 일선농협과의 공동사업을 활성화하기 위해서는 중앙회 사업이 자회사로 분리되어야 가능함.
 - 자회사화는 일선농협과의 공동사업을 확대하여줌으로써 농협체제가 갖고 있는 업무영역적 한계점을 극복하도록 함.
- 중앙회 사업에서 지주회사/자회사 제도를 도입함으로써 경영의 효율성을 확보함.
 - 가공, 유통사업 등 대규모 자본과 전문성이 요구되는 사업을 자회사로 독립시키고 효과적인 관리를 위해 지주회사 설립.
 - 위험관리 측면에서 지주회사와 자회사는 사업 추진에 필요한 자금을 협동조합뿐만 아니라 외부로부터 조달 가능하기 때문에 유용함.
- 선진 조합의 사례에서 소유와 생산은 협동조합이 담당하고 마케팅 등은 자회사가 담당하고 있음. 이것은 소유와 경영을 분리하여 자회사 전문성과 운영 효율성을 극대화하는 관리체계라고 볼 수 있음.
 - 독일 농협연합회처럼 사업 조직과 감사 및 컨설팅 조직을 이원화하여 전문성을 강화할 필요가 있음.

1.3. 자회사의 위치

- 중앙회 경제사업에서 시장대응사업과 비수익사업(사업기반조성 및 지원 기능) 분리하여 시장대응사업은 자회사화를 추진<그림 6-1 참조>.

그림 6-1. 농협 경제사업체제 개선방향(안)



- 시장대응사업(수익사업)은 신규영역을 확대, 개발하여 안정시킨 이후 자회사로 분리하여 효율성 극대화하도록 하고, 자립기반을 확립하도록 함.(자회사화 전략)
- 농협중앙회 경제사업을 지도,지원 중심에서 사업체적 기능을 강화하고 효율화하도록 신규사업 투자확대와 경영개선을 추진

○ 현재 중앙회 경제사업부문은 사업지주회사의 성격을 강화하여 사업기능이 아닌 비수익사업을 담당하도록 함으로써 사업기능과 분리함.

- 경제사업 지원, 지도기능을 담당하는 비수익사업부문은 농협경제사업 활성화 자금을 가지고 「선택과 집중」 지원방식으로 산지유통조직을 규모화, 전문화하도록 지원하는 역할을 담당함. 정책사업 대행기능도 담당함.
 - 중앙회 경제사업에서 필요한 사업을 개발하여 자회사로 분리하는 역할과 자회사의 효율성을 제고하도록 유도하는 기능도 담당함.
- 비수익사업기능은 중앙회 자체사업 역량강화와 함께 회원조합 경제사업 합리화, 효율성 제고에 집중
- 회원조합 판매사업의 규모화, 전문화를 촉진하여 농가에 도움이 되는 판매능력을 제고하고 자립기반 확립에 집중
 - 회원조합, 조합원이 필요로 하는 RPC지원, 농산물안전성관련사업, 산지컨설팅, 농산물 수출관련사업, 회원조합 브랜드 개발, 홍보, 휴 살리기 운동, 친환경농산물 생산기반 구축 등의 지도지원사업은 지속함.
- 중앙회는 스스로의 사업은 하지 않으면서 출자를 통해 자회사 경영을 지배하고 관리하는 순수지주회사보다는 지도지원과 정책대응사업을 영위하는 동시에 출자를 통해 자회사의 경영을 지배하고 관리하는 사업지주회사 형태가 바람직해 보임.
- 중앙회는 농산물의 생산과 품질관리 등 회원조합의 지도지원 기능과 전체적인 사업 전략을 수립하고 회원이 생산한 농산물의 공동마케팅을 수행하며, 지주회사를 통하여 자회사의 사업과 경영 전반을 통제하고 관리함.
- 자회사로 분리한 사업에 대해서는 일선조합의 사업참여를 유도하여 일본의 현단위 거점사업전략과 같이 일선조합과 공동사업구조를 강화함.
- 공동사업모델로 지역별로 구분되어 있는 농협체제의 한계점을 극복하도록 하고 중앙회 사업과 일선조합 사업이 경쟁하는 구조를 개선함.

예를들어 육가공사업, 사료사업 등과 같이 경쟁하는 구조를 개선함.

- 중앙회 자회사는 전국단위 사업만이 아닌 지역적 특성을 가진 도단위 사업을 담당하는 자회사도 추진함.
 - 전국단위 규모화, 전문화보다도 지역적 차별화가 강조되는 지역단위 사업을 추진할 수 있는 자회사도 포함하도록 함.
- 농협사업의 분류는 수익사업과 비수익사업으로 나눌 수 있는데 그 기준은 다음과 같음.

표 6-1. 농협사업별 수익사업과 비수익사업의 구분내역

구분	농업경제	축산경제
수익사업 (시장대응사업)	유통사업장 운영	단체급식
	인터넷하나로클럽	군납가공
	신도불이 사업	판매장
	농산물도매분사	공판장
	자재사업	군납
	생활물자사업	배합사료공동구매
	공판사업	중도사업
	상품권사업	중앙분석센터
	연합마케팅사업	가축개량
	군납사업	
	종묘개발사업	
	양곡사업(정책)	
	수급안정사업(정책)	
	자금지원사업(정책)	
비수익사업 (사업기반조성기능)	회원지원	회원지원
	식품연구소	축산연구소
	인삼검사소	축산물위생교육원
	해외사무소	위축기금관리
	물류기기공동이용사업	

- 주 : 1) 정책사업(양곡사업, 수급안정사업, 자금지원사업)의 관관비는 회원지원부문에 포함되어 있음
- 2) 식품연구소, 인삼사업소 : 농약안전성 검사 또는 인삼류 연근검사를 주로 하며 실비수수료 발생
- 3) 해외사무소: 농산물 수출관련 해외 시장조사 및 신용부문 등의 해외자료 수집

- 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.

1.4. 지주회사(Holding Company)제도

1.4.1. 지주회사의 정의

- 공정거래법상 지주회사(Holding Company)란 자회사의 주식(지분 포함)의 보유를 통하여 국내회사('자회사')의 사업내용을 지배하는 것을 주된 사업으로 하는 회사로서 자산총액이 대통령령이 정하는 금액 이상인 회사를 말함.
 - '지배'란 주식을 소유하여 지배하는 것을 의미하며 타 회사의 주주총회에서 사업관련 중요사항에 대해 의결권(공익권)을 행사하여 당해 회사의 경영에 영향을 미치는 것을 의미함.
 - '주된 사업'의 기준은 보유 자회사 주식가액 합계액이 전체 자산 가운데서 50% 이상이 되는 것으로 규정함.
 - 아울러 '대통령령이 정하는 기준'으로서 자산총액이 1천억원 이상인 회사를 기준으로 함. 자산총액이 1천억원 이상으로 직접적인 규제를 받도록 한 것은 경제력 집중의 폐해가 유발될 가능성이 적은 중소기업의 지주회사까지 규제하는 것은 실익이 없기 때문임.
- '자회사'란 지주회사에 의해 대통령령이 정하는 기준에 따라 그 사업내용을 지배받는 국내회사를 의미함.
 - 즉, 지주회사의 계열회사이면서, 지주회사가 단독 또는 그 자회사 및 사업관련 손자회사와 합하여 소유하는 주식이 최다출자자가 소유하는 주식과 같거나 많은 기업을 의미함.

- 지주회사의 유형으로는 지주회사 운영의 실질에 따라 순수지주회사와 사업지주회사로 구분하기도 하지만, 국내의 공정거래법은 순수지주회사와 사업지주회사 개념을 구분하지 않음.
 - 순수지주회사(Pure Holding Company)란 자체적으로 상품과 용역을 거래하는 사업은 전혀 영위하지 않고, 주식의 보유를 통해 다른 회사를 지배하는 사업만 영위하는 지주회사임. 현재 국내의 지주회사 중에서는 LG, GS홀딩스, 우리금융지주 등이 순수지주회사에 속함.
 - 반면 사업지주회사(Operating Holding Company)는 일반사업도 영위하면서 다른 회사의 지배사업도 영위하는 회사임. 국내에서는 풀무원이 대표적임.

- 지주회사와 자회사의 관계
 - 지주회사에 의한 자회사의 사업내용에 대한 지배는 지주회사의 본질적 개념요소를 이루는 것임.
 - 여기서 자회사의 사업내용을 지배한다는 것은 단순히 자회사의 주주총회에서 의결권 행사나 지주회사와 자회사 임원 사이의 사실상의 관계 등을 통한 사실상 또는 간접적인 영향력을 행사하는 것에 그치는 것이 아니라, 지주회사가 자회사가 영위하는 사업전반에 중요사항을 직접 결정하고 이를 관리한다는 것을 의미함.
 - 이를 위해서는 지주회사가 적어도 자회사의 중요한 의사 결정을 지시하고 관여할 수 있게 하는 것이 필요함.
 - 지주회사가 자신에 속하는 자회사의 사업전반에 대한 중요한 결정을 관여하거나 지시할 수 없다면, 사실상 지주회사는 그 존재의 사유가 없어짐.

1.4.2. 지주회사 관련 제도

□ 지주회사 관련 공정거래법 규제

- 첫째, 지주회사(자회사 제외)의 부채비율은 순자산 대비 100% 이내로 제한함.
 - 부채에 의한 계열기업 확장은 근본적으로 금융시장을 통해 제어하는 것이 바람직하나 우리 금융기관의 기업경영 감시기능이 아직 정착되어 있지 않으므로, 부채비율을 제한하지 않을 경우 부채에 의한 과도한 계열기업 확장이라는 부작용이 초래될 수 있기 때문임.
 - 미국이 은행지주회사법에 의한 금융감독규정에 의해 은행지주회사의 부채비율을 50% 이내(소형지주회사의 경우는 30% 이내)로 제한하고 있음.

- 둘째, 지주회사는 자회사 주식을 최소 50%(99년 4월 1일 이전 주권상장 자회사는 30%) 이상 보유토록 의무화함.
 - 현재와 같이 낮은 지분율에 의해서 다수의 자회사를 지배할 수 없도록 하기 위한 조건임.
 - 외국의 경우 통상 지주회사의 자회사 지분율이 50~100%에 이르는 점을 감안하면 이 역시 과도한 조건은 아님. 또한 현재 재벌들이 자회사를 지배하고 있는 지분율보다 높게 함으로써 비주력 사업부문의 자연스러운 매각을 유도하여 기업의 핵심역량이 주력업종에 집중되도록 하는 효과도 기대할 수 있음.

- 셋째, 손자회사는 원칙적으로 금지하되, 관련 다각화를 위한 경우에만 예외적으로 허용함.
 - 다단계에 걸친 지배범위의 확대를 방지하고 손자회사를 통해 지주회사에 출자하는 순환식 상호출자(지주회사→자회사→손회사→지주회

사)로 지주회사의 부채비율을 탈법적으로 충족하는 것을 방지하기 위한 조건임.

- 다만, 사업회사(자회사)의 경영효율성을 위해서는 손자회사를 예외적으로 허용할 필요가 있음. 예를 들어 컴퓨터 제조회사가 판매 혹은 A/S만을 전문으로 하는 손자회사를 소유하는 것은 당해 사업의 효율적 운영을 위해서는 필요한 측면이 있기 때문임.

○ 넷째, 금융지주회사와 비금융지주회사를 분리하여 1개 지주회사가 금융자회사와 비금융자회사를 동시에 소유하는 것을 금지함.

- 금융기관이 산업재벌의 사금고가 되는 것을 방지하고 산업의 위험이 금융부문으로 파급되는 것을 방지하기 위한 조건임.
- 또한 동일한 지주회사가 금융자회사와 사업자회사를 동시에 지배하는 경우보다는 이를 분리하는 것이 금융기관의 건전성 감독에 유리함.
- 미국은 은행지주회사법에 의해 은행지주회사의 비금융자회사 소유를 제한하고 있으며, 97년에 지주회사를 부분적으로 허용한 일본도 유사한 규정을 두고 있음.

○ 다섯째, 30대 기업집단의 경우 지주회사 및 자회사와 관련된 채무보증을 미리 해소토록 함.

- 사업부문의 분리·매각, 해외자본의 유치 등 지주회사를 활용한 구조조정이 효과적으로 이루어지기 위해서는 계열회사간 채무보증이 해소되어 독립경영이 가능해야 하기 때문임.

□ 지주회사 관련 조세 규정

○ 지주회사와 관련된 조세는 설립시의 세 부담과 설립 후 운영과정에서 발생하는 세부담으로 나누어 볼 수 있음.

- 우선, 현물출자나 물적 분할의 방법에 의한 경우에는 「조세특례제한법」, 「법인세법」에 의한 조세지원을 받을 수 있음.
 - 즉, 자산·주식을 현물출자하여 지주회사를 신설하거나 물적 분할에 의해 자회사를 신설하면서 자신은 지주회사로 전환하는 경우 발생하는 양도차익에 대한 법인세·특별부가세를 일정한 조건하에 새로 취득한 신설회사의 주식을 매각하는 시점까지 이연해줌. 또한 이 경우 발생하는 취득세 및 등록세도 면제됨.

- 둘째, 지주회사 운영과정에서 발생하는 이중과세에 대해서는 「법인세법」 개정을 통해 지주회사가 자회사로부터 받은 배당소득에 대한 익금불산입 제도를 새로 도입하였음.
 - 즉, 지주회사의 자회사에 대한 지분비율이 80%(상장·등록법인 30%)를 초과하는 경우 배당소득의 90%, 그 이하의 경우에는 60%를 익금불산입함.
 - 다만, 지주회사의 차입과 다단계 출자를 억제하기 위하여 지주회사에 차입금이 있는 경우와 자회사가 타법인에 재출자하는 경우에는 익금불산입을 제한하고 있음.
 - 즉, 지주회사가 차입금을 보유하는 경우에는 [지급이자×(차입금/자산총액)]의 금액만큼, 자회사가 타법인에 다시 출자하는 경우에는 [익금불산입 대상금액(해당 자회사분)×(당해 자회사의 타법인 주식가액/당해자회사가 지주회사로부터 출자받은 금액)]의 금액만큼 익금불산입이 배제됨.

1.4.3. 지주회사로 전환하는 이유

- 국내에서 지주회사로 전환하는 경우의 이점은 대체로 여섯 가지로 제시하고 있음.

- 첫째 대외 이미지 제고 및 기업가치 상승, 둘째 출자총액제한 예외 면제를 받을 수 있고, 셋째 대기업집단의 지배 효율성이 증대되고, 넷째 경영 효율성이 증대되어 구조조정이 쉬워지며, 다섯째 기업의 다양한 위험을 분산시킬 수 있으며, 마지막으로 세법상 이점으로 배당소득의 익금불산입을 받을 수 있고, 현물출자에 대한 주주의 주식양도차익에 대한 과세가 이연됨.
 - 이러한 이점들이 많은 기업들을 지주회사로 전환하게 만들.
- 일반적으로 지주회사로 변경하는 가장 큰 이유는 다음과 같음.
- 첫째, 지주회사로 전환함으로써 구조조정본부 또는 전략기획본부 등과 같은 비공식적인 경영통제에서 지주회사와 자회사의 관계에 의한 공식적인 경영통제 체제를 구축할 수 있음.
- 부와 권력의 지나친 집중이나 재벌로 인한 여러 사회적 비판으로 인해 재벌그룹에 소속된 기업들이 부담하는 잠재적인 비용을 해소하는 수단으로서 지주회사가 기능할 수 있으며, 이를 통해서 기업의 성과를 향상시킬 가능성을 증대시킬 수 있음.
 - 또한 신규사업 추진, M&A, 기업분할 등과 같은 효율적인 경영체제를 마련할 수 있는 장점이 있음. 나아가 공식적인 통제조직으로 변환함으로써 인해 장기투자자 보호의 측면에서도 비공식적인 의사결정으로 인한 대리인 비용을 줄임으로써 기여할 수 있음.
- 둘째, 지주회사로 전환함으로써 경영효율성이 제고될 수 있음.
- 예를 들어 금호아시아나 그룹의 경우 전환 전 상장 계열사의 시가총액은 1조 6천억 원대였으나, 지주회사로 전환 후에는 2조 8천억원 대로 시가총액이 약 75% 상승하였음. 이는 기업 내부의 자원을 효율적으로 활용하여 경영성과가 향상되었음을 보여주는 것임.

- 셋째, 대주주의 지분율 상승은 지주회사 전환으로 인한 중요한 이점임.
 - 지주회사로 전환하기 위해 자사주매입 및 현물출자 등을 실시하는데, 이를 통해 대주주의 지분율이 상승함으로써 대주주의 기업집단에 대한 지배력이 증가함.
 - 대주주의 입장에서는 기업에 대한 지배력이 확대되는 것이 긍정적이고, 시장 전체의 관점에서도 대주주의 지배력 확대는 바람직하다고 판단됨.
 - 소유경영이 일반적인 국내의 경영환경에서는 대주주의 지분율 상승은 책임 경영 체제를 구축한다는 의미에서 바람직하다고 할 수 있음.

2. 자회사 활성화 방안

2.1. 자회사와 중앙회의 기능/역할의 명확한 분리

- 자회사의 운영에 있어 회원조합, 중앙회, 자회사 간에 기능과 역할이 분리가 중요함.
 - 중앙회를 통한 규모화가 바로 경영의 효율성을 의미하지는 않으므로 중앙회는 주요 사업부문을 자회사로 분리하여 민간기업 수준의 효율성을 확보함.
 - 회원조합은 농산물 수집 기능과 기초적인 판매 등 지역단위의 고유 사업을 수행하며, 중앙회의 지도하에 조합원의 생산과 품질관리에 대한 서비스를 제공함.
 - 중앙회는 농산물의 생산과 품질관리 등 전체적인 사업 전략을 수립하고 회원이 생산한 농산물의 공동마케팅을 수행하며, 지주회사를 통하여 자회사의 사업과 경영 전반을 통제하고 관리함.

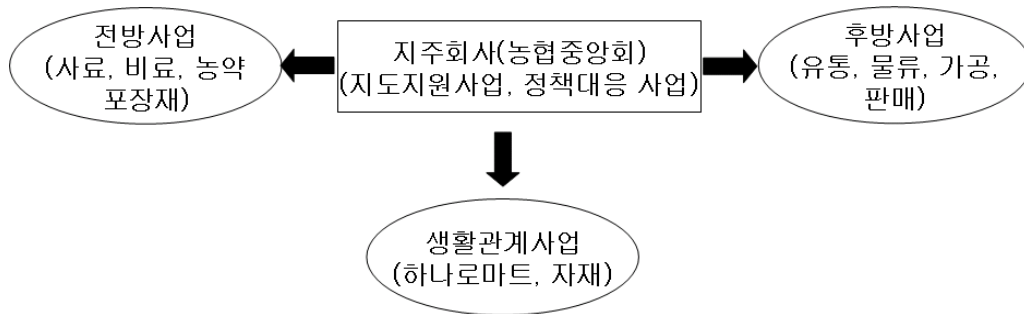
- 자회사는 모회사인 지주회사(농협중앙회)가 결정한 경영전략을 실행하고 영업활동을 하는 주체로서 전문성이 요구되는 가공, 유통, 구매 등의 사업을 수행함.
- 지주회사는 그룹 전체적으로 통합적인 자원 배분 기능을 효과적으로 수행하기에 유리하고, 사업부문의 자회사화로 손익의 구분이 명확해지며, 이를 바탕으로 지주회사는 자금과 인력 등 회사 자원을 적재적소에 효율적으로 배분할 수 있음.
- 중앙회는 지주회사를 통해 자회사를 관리함으로써 자회사 경영의 자율성과 독립성을 보장함. 협동조합인 농협중앙회와 달리 상법상의 회사인 지주회사는 외부자본 조달에 제약을 받지 않음.
 - 지주회사는 규모의 경제가 있고 시너지 창출이 가능한 전사적 공통기능에 대하여 관리업무를 수행
 - 자회사에 대하여 자재 및 물품의 통합구매, 인력관리 등의 공유서비스 (Shared Service)를 제공함으로써 자회사의 업무를 경량화하고 핵심 사업에만 역량을 집중하게 하여 전체적인 수익성을 제고
 - 각 자회사들의 순이익과 순손실을 상쇄하여 그룹 전체적으로 손익을 통산하여 세금을 납부하는 연결납세제도를 활용할 수 있음.
- 중앙회는 임원 겸임의 방법을 통해 자회사 관리의 효율성을 제고
- 겸임의 방법은 중앙회와 자회사간 원활한 의사소통을 가능하게 하여 그룹 전체적으로 일관성 있는 전략의 추진을 가능케 함
 - 자회사의 경영진이 조직의 생존을 우선시하여 그룹 차원의 경영전략에 상반되는 전략을 취할 가능성을 예방
- 이사의 겸임
- 자회사에 대한 감독과 관리의 효율성을 높이기 위해 중앙회의 이사가 주요 자회사의 이사회 의장, 감사, 이사 등을 겸임

- 중앙회의 이사가 자회사의 이사를 겸직할 경우 불필요한 임명을 피하고 중앙회와 자회사간의 긴밀한 경영협조를 유지하기에 유리함.

2.2. 경제사업 자회사체제 개선방향

- 중앙회 경제사업의 수익사업(시장대응사업)을 크게 전방사업과 후방사업으로 분리하여 자회사화를 추진함<그림 6-2>.
 - 전방사업인 남해화학, 영일케미컬, 농협아그로, 농협사료, 영농자재구매회사(가칭)를 지주회사(농협중앙회)의 자회사로 각각 분리함.
 - 후방사업인 농산물도매분사(농산물 도매유통전문), 농협유통(농산물 소매유통전문), 축산물판매분사(축산물 소매유통전문), 농협물류, NH식품, 농협목우촌을 지주회사(농협중앙회)의 자회사로 각각 분리함.
 - 단, 산지와 도심기능이 혼재되어 있는 지역의 유통사업(ex, 충북유통)에 대해서는 지역적 차별화를 강화하도록 거점형 독립 자회사로 분리하여 발전전략을 선택하고, 회원조합과 공동으로 사업 효율화를 추진함.

그림 6-2. 자회사 구조



- 자회사는 대다수 회원조합의 사업과 수직통합(계통구매, 계통판매) 관계에 있는 분야에서 합리성을 갖지만, 일부 조합에 한정된 사업이나 사업영

역간 또는 지역간 경쟁이 불가피한 사업분야는 공동투자하는 자회사 방식이 바람직해 보임.

- 향후 가공사업(NH식품, 농협목우촌)의 투자규모가 확대된 점을 고려할 때, 가공사업부문에서는 장기적으로 중앙회 사업과 일선조합 사업이 함께 추진되는 공동사업모델을 강화하여야 함. 예를 들어 중앙회는 자본을 출자하고 조합은 현물출자하여, 1차가공은 조합이 하고 2차 가공 및 판매는 중앙회 자회사가 수행하는 것임.
- 농협사료와 같은 제조 자회사는 자회사와 회원조합 공장이 현물출자로 통하여 새로운 농협사료회사를 설립하거나, 또는 농협사료와 회원조합 사료공장이 각각의 독립성을 유지하면서 공동생산-공동판매(또는 공동판매, 원료의 공동구매)와 같은 공동사업모델을 추진함.
- 사업영역이 지역으로 한정된 회원조합에서는 하나로마트 및 자재구매 사업을 도단위 ‘거점센터’, 즉 도단위 공동투자 자회사에 통합 운영하여 수지개선 효과와 조합원 서비스 개선을 도모함. 또한 충북유통과 같은 지역유통 자회사는 지역단위 사업으로 거점형 발전전략을 선택하여 회원조합과 공동으로 사업을 추진함.

○ 축산부문은 세계적으로 사업의 규모화와 수직적 통합을 강화하는 추세이기 때문에 단기적으로 농협중앙회 수익사업을 도축·가공(농협목우촌), 판매(축산물판매분사)부문으로 자회사화 하고, 장기적으로 덴마크의 Danish Crown과 같이 회원조합(도드람조합, 부경양돈조합 등)과 합병을 통해 생산·가공·판매를 계열화함으로써 축산물의 부가가치 제고와 사업경쟁력을 높임.

- 농협중앙회 자회사와 회원조합간 공동투자를 통해 경합관계를 해소할 수 있음.

○ 자회사의 효율적 사업기반 재구축을 위한 구조조정 실시

- 지속 적자 또는 사업실적이 미미한 자회사의 청산 또는 기능조정(예,

대구경북유통는 청산, 제주비료는 조합이관 등)

- 업체별 수직계열화로 추구로 자회사간 경합문제 제고

2.2.1. 유통 및 물류사업

- 현재의 중앙회 산하의 농산물도매분사를 자회사로 분리, 하나로클럽 등 대형소매점의 출점 확대 그리고, 민간 중소소매점의 체인화로 안정적 판로를 확보하고자 함.
 - 중앙회 차원의 통합구매정책으로 계통 하나로마트의 공급 물량이 축소되고, 유통센터 사업 강화 속에 공판장 기능이 점차적으로 축소되고 있음. 또한 정부의 쌀 수매 등 양정기능 축소에 따라 농협의 역할이 증대되고 있는 시점임. 따라서 중앙회 공판장, 양곡유통센터, 농협 무역과 농산물도매분사를 하나의 법인으로 통합하여 도매법인의 기능을 강화하는 비전을 제시하여 전문성을 제고함.
 - 대형유통업체와 전략적 자본제휴 추진 등 대외마케팅 강화로 국산농산물의 판매능력 확대를 도모함.
- 소매유통사업의 효율성을 제고하기 위하여 현재 중앙회와 자회사로 구분되어 추진되고 있는 종합유통센터 및 하나로클럽을 하나의 단일 소매기업(농협유통)으로 통합함.
 - 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. (중앙회 직할 사업장 12개, 유통자회사 5개)
 - 각각의 분리된 소매유통사업장이 독립적인 구매와 판매활동을 수행하고 있어 효율성이 저하되고 있음. 현재 각 유통센터별로 산재되어 있는 구매 및 기획 기능을 단일 소매기업(농협유통)로 일원화, 전산을 통해 유통센터의 경영지표를 관리·지도하고 유통센터는 체인화함.

- 현재 투자유형 등에 따라 자회사 또는 중앙회 직할사업장으로 각각 운영되고 있는 소비지 유통조직을 단일 자회사로 통합하여 운영의 전문성 및 효율성을 제고함.
- 충북유통과 같은 지역유통 자회사는 지역단위 사업으로 거점형 발전전략을 선택하여 회원조합과 공동으로 사업을 추진하면서 효율화를 추진하는 것도 방안이 될 수 있음.
- 산지와 도심기능 혼재되어 있는 지역에서는 도·소매 기능을 분리하기 보다는 지금과 같이 일원화하여 도매시장 기능과 소비지의 다양한 기호에 부합한 직접 판매기능을 강화함.
 - 충북유통의 경우는 중앙회와 관내 회원조합들이 공동출자하여 내부 조직 간 판매지에서의 경합이 발생하지 않음.
 - (주)충북유통의 주요 주주인 청주농협외의 경우 충북유통에 지분출자 형태로 투자하였고, 청주농협 관내 하나로마트를 충북유통에서 위탁경영함으로써 운영의 효율성이 제고되고, 내부 조직 간 판매지에서의 경합이 발생하지 않음. 2007년 실적도 매출액 기준으로 1,111억원이고 손익은 14억원을 기록하고 있음.
 - 참고로 일본의 현단위 전농 자회사 수는 2007년말 현재 113개에 이르고 있음.
- (주)농협물류를 농축산물 종합물류회사로 육성
- 현재 농협목우촌외의 경우 물류비용만 100억원이 넘지만, (주)농협물류의 처리능력 부족으로 대부분 외부 물류회사에 위탁하고 있음.
 - 농협 전 계통조직의 운송 관련 기능을 (주)농협물류로 통합하여 물류비용 절감 등 농축산물 물류의 효율성을 제고함.
 - 사업범위를 운송업, 주선업, 택배, 해운업 등으로 확대하여 (주)농협물류를 농축산물 중심의 종합물류회사로 육성하도록 함.

- 축산부문의 판매 역량을 강화를 위하여 중앙회의 축산유통부 산하 공판장과 축산물판매분사를 통합하여 축산물 판매 전문자회사로 분리함.
 - 자회사는 계통매장에 대한 축산물 일괄 공급은 물론, 대형 유통업체와의 브랜드축산물 공급계약 체결로 공급규모를 대폭 확대하는 등 브랜드축산물의 도매마케팅을 강화함.
 - 공판장을 권역별 부분육 유통중심기지로 육성하고 조합과 소비자 유통업체를 직접 연계하는 발전된 형태의 유통사업을 추진
 - 단체급식·군납·목우촌사업과 연계한 통합 구·판매시스템을 구축해 구매력(Buying Power)을 강화하고 농협 유통센터는 물론 민간 유통업체에도 공급기능을 확대해 나감.
 - 국내산 축산물 소비의 저변 확대를 위하여 축산물 체인사업으로 프랜차이즈형 대리점 사업을 신규 추진하여 브랜드축산물 및 중등육을 판매

2.2.2. 가공사업

- 기존 조합별로 운영되는 농산물 가공공장 운영의 한계성을 극복하기 위하여 가공식품의 신제품 개발 및 제품 홍보 등의 마케팅 기능을 담당하는 NH식품분사를 자회사화 추진
 - 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.
 - (주)농협유통의 급식센터를 인수하여 외식사업을 체계화하고 시설을 현대화하여 학교 등의 단체급식사업을 강화함. 또한 출장뷔페사업 및

가족형 레스토랑 등으로 사업영역을 확대함.

- 육가공 및 계육가공 식품산업을 선도하고 축산물 가공사업의 시장경쟁력을 강화하여 조합원 생산 축산물의 판로를 확대하기 위하여, 목우촌을 국내 최고의 축산종합 전문 자회사로 육성함.
 - 현재의 목우촌분사는 2006년 7월 이후 자회사로 전환되었으며, 기업적 경영방식을 도입하여 책임경영체제를 확립하고 전문성 강화로 경영효율을 제고하고자 함.
 - (주)목우촌의 사업구조를 고부가가치 중심으로 재편함.
 - 1차 가공품 위주의 식육사업 중심에서 부가가치 및 수익성을 높일 수 있는 제품 중심으로 재편함. 목우촌 브랜드가치를 활용하여 또래오래, 웰빙마을, 패밀리 레스토랑 등 외식사업 다각화 방안을 강구하고, 신사업 개발 및 수출확대를 도모함.

2.2.3. 생활관계사업

- 하나로마트 분사와 자재구매사업(비료, 농약, 사료, 유류, 일반자재, 농기계임대)은 권역별(도단위) 자회사로 전환함. 즉, 거점형사업으로 발전전략을 선택하면서 수지개선과 경쟁력을 강화함.
 - 자재구매사업은 경쟁력 강화의 관점에서 광역화 및 자회사와 회원조합과의 일원화를 통해 수지 개선과 서비스 향상을 도모함
 - 개별 회원조합의 자재구매사업을 도단위 ‘거점센터’에 통합 운영하여 수지개선 효과와 조합원 서비스 개선을 도모
 - 권역별 체인본부로서 생활물자를 공동구매하여 물품을 공급하고 하나로마트의 종사직원에 대한 교육 및 지원 등 경영지도 업무와 매장대형화 지원 사업 등을 수행하고 있음.
 - 또한, 회원농협에서 부족한 전문인력을 사업부문별 자회사의 전문인

력으로 보완하는 긍정적인 효과가 있음.

- 계통 자재구매사업의 일괄입찰구매, 농약원제의 OEM생산방식 도입 등으로 영농비 절감 추진

○ 삼협농산은 인삼조합과 사업 관련성 높기 때문에 회원조합으로 이관을 추진해야 하지만, 특정 조합으로 이관하였을 경우 타 회원조합의 반발을 야기할 수 있음. 따라서 특정조합에 이관하기 보다는 회원조합이 공동출자하는 방식으로 자회사화 추진

- 삼협농산은 인삼생산에 필요한 유기질 비료의 저가공급을 통해 인삼 농가를 지원하고 있음. 2007년 매출액은 43억원이고, 수익은 4억 6천 9백만원을 기록함.

3. 중앙회 자회사에 일선조합 공동투자 확대

3.1. 공동투자의 필요성

- 국민소득의 증가와 다양한 농식품에 대한 소비자의 수요가 급속히 증가하는 등 식품소비패턴의 변화에 따라 농협의 사업방식의 변화를 요구함.
 - 또한, 소매시장이 대형 유통업체 중심으로 재편되고 있으므로 기존 농협 경제사업추진체계의 개편이 요구됨.
- 경제사업 부문의 수익성이 강조되면서 농협중앙회와 회원농협간 유통사업 부문 등에서 경합이 발생하는 문제가 있음.
 - 급변하는 유통환경에 대응하고 중앙회와 회원농협간 경쟁을 방지하고, 농협중앙회 자회사와 회원 조합간 경합 문제를 해결하고 상호 발전을 위해서는 공동투자 방안 등의 경제사업 부문의 사업체계의 개편

이 필요함.

- 새로운 유통환경에 대응하고, 생산 등의 지역적 특성을 고려하여 광역 단위 자회사에 대한 공동투자 방안도 모색할 필요가 있음.

- 농협의 성장과 발전을 위해서 신사업 진출과 성장동력의 발굴이 필요함.
 - 새로운 사업 환경에 적응하고 신사업에 진출하기 위해서는 기존 진입 장벽과 리스크 부담 등의 문제로 회원농협과 농협중앙회가 단독으로 진입하기에는 많은 어려움이 있음. 특히, 사업 리스크를 분담하는 공동투자 방식으로 신사업에 진출하여 상호 수익을 도모하는 것이 유리함.
- 회원농협과 농협중앙회의 공동투자 방식으로 기존 농협의 역량과 자원을 최대한 활용하여 상호 발전과 가치의 극대화를 도모해야 함.
 - 일선 조합의 자회사에 대한 참여를 확대하기 위해서 지분참여를 확대하고 있지만, 현실적으로 이용조합과 출자조합간의 이해 상충으로 활성화 되지 못하고 있음.
 - 농협중앙회 자회사인 농협아그로의 경우 출자조합의 배당이익 감소 우려로 이용조합의 추가 증자를 반대하는 문제가 발생
 - 농협중앙회 자회사 출자에 대한 일부 조합의 과도한 배당 문제를 해결하기 위해서는 이용조합의 추가 출자를 확대하고, 농협중앙회의 배당 비율을 조정할 필요가 있음.
- 기업의 생존과 성장의 안정성을 유지하기 위해 기업간 전략적 제휴체계가 1990년대 이후 급속히 성장하고 있음.
 - 타 기업이 보유한 역량과 자원 등을 보완하여 위험을 분산하고 성장을 추진하기 위함이 전략적 제휴관계 구축의 목적임.
 - 또한, 전략적 제휴 관계는 기업의 인수와 합병 및 구조조정의 중요한 수단으로 인식되고 있음.

그림 6-3. 전략적 제휴의 범위

구분	시장거래 계약	비지분 제휴	지분 제휴	공동투자	합병 및 인수
위험 통제	비대칭적	분담		전담	
법인	없음		신설	법인간 통합	

자료: Kees Cool, 「The Role of Alliance in Corporate Strategy」, The Boston Consulting Group, 2005.

3.2. 유통단계별 공동투자

3.2.1. 산지유통

- 소비지 유통의 대형화와 규모화에 필요한 산지유통 규모화가 요구됨.
 - 대규모 물량을 처리하기 위한 집하, 예냉, 선별 등의 시설에 대규모의 투자가 요구되고, 외식과 급식부문에서도 신규 투자의 수요가 요구되고 있음.
 - 최근 농협법 개정안에서는 조합공동사업법인에 대한 농협중앙회의 참여가 가능하게 되었지만, 개정안 112조 4의 규정에 따라 농협중앙회는 출자 총액의 50%를 초과 할 수 없는 제약도 있음
 - 하지만 APC, RPC 등 산지유통 부문을 주도하는 조합공동사업에 중앙회의 각 사업부서 및 소비지 유통망 등의 역량을 제공하고 조합공동사업의 경쟁력 강화를 위해서 참여해야 함.

3.2.2. 도매유통

- 소비지와 산지유통의 규모화, 직거래로 물류비용과 정보비용(거래비용) 등이 축소됨에 따라 도매시장도 점차 직거래로 대체되는 상황임.
 - 하지만 외식, 급식, 중소 슈퍼마켓 등 소비지 판매처의 경우 여전히 도매시장의 강점이 유지될 것임.
- 개정된 농안법에서는 도매법인의 규모화와 경쟁력 강화를 위해서 인수와 합병을 자유화하였음.
 - 공판장의 기능을 강화하고 규모화를 통한 경쟁력의 확보를 위해서 농협중앙회와 회원조합은 공동투자를 강화해야함.
 - 기존 농협의 네트워크를 최대한 활용하여 공동투자조직의 규모 이익을 극대화 할 수 있을 것임.

3.2.3. 소매유통

- 현재 소매유통은 대형 할인점의 과점체제 구축으로 진입장벽이 높고 시장경쟁이 치열함.
 - 한편 농협의 소매유통은 산지농협의 판로 확보를 통한 사업의 안정성을 유지하는 중요한 기능을 수행하고 있음. 그러나 농협중앙회와 회원조합간 소매사업 부분에서 경쟁과 갈등의 문제가 발생하고 있음.
- 따라서 농협중앙회와 회원조합간 공동투자를 통해 경쟁과 갈등 등의 경합관계를 해소할 수 있음.

3.3. 공동투자의 지배 구조

- 공동투자조직은 회원조합과 농협중앙회가 경제사업을 급변하는 시장 환경에 대응하여 규모화, 전문화하기 위해 만든 독립법인임.
 - 따라서 시장 환경에 부합되는 기업의 지배구조가 요구됨. 시장지향적인 의사결정과 경영의 전문성이 강화되어야 함.
 - 회원조합과 농협중앙회는 총회와 이사회를 활용하여 소유와 경영의 분리에 따른 경영의 자율성을 최대한 보장해야 함.

- 공동투자조직의 최고 의결기관인 총회의 회원은 투자자로 의결권을 행사할 수 있음.
 - 총회는 조직과 경영에 가장 중요한 사항을 의결하고, 투자자는 지분에 비례하여 의결권을 받고, 위험 부담에 따른 지배권을 행사할 수 있음.
 - 이사는 총회에서 선출되고, 이사회는 경영의 독립성을 최대한 보장하면서 경영에 대한 감독과 견제를 수행함.

- 공동투자조직의 운영에 따른 이익은 경쟁력 강화를 위해 재투자 자금과 사업의 손실에 따른 경영 재원으로 축적해야 함.
 - 또한, 공동투자사업에 따른 이윤의 적정한 배당을 통하여 추가 출자와 신규 출자의 유리성을 확보해야 하며, 투자 지분에 비례하여 이윤의 배당이 필요함.

3.4. 공동사업 추진 사례: 사료사업

3.4.1. 농협중앙회 사료사업 현황

- 사료시설은 주로 배합사료공장이 많음. 배합사료공장은 21개소로 자회사가 8개소, 회원조합이 13개소를 소유하고 일일 생산능력은 약 7,180톤 수준임.
- 중앙회 자회사에서는 규모화, 전문화가 필요한 사업을 자체적으로 수행하여 사료원료 수입 및 구매, 배합사료 공동구매, 연구 개발 등을 추진함. 조합은 배합사료 생산·판매사업이나 구매사업을 수행함.
- 2007년 기준으로 농협 자회사인 농협사료의 8개공장과 회원축협의 13개 공장에서 배합사료를 직접 생산하고 있음.
 - 2007년 (주)농협사료와 회원조합의 농협계통 전체 배합사료 생산량은 505만 톤으로 전년 467만톤(전체 배합사료 생산량의 30.2%) 대비 3.1% 증가하였으며, (주)농협사료는 274만톤으로 전년 249만톤 대비 10.0%, 회원조합은 231만톤으로 전년 218만톤 대비 6.0% 증가함.
 - 배합사료 시장에서 농협계통 배합사료의 시장점유율은 31.3%로 전년 30.2% 대비 3.6% 확대되었음.
 - 또한 공동구매 실적은 2005년 221천톤에서 2007년 2,305천톤으로 2년사이 약 10배 이상 증가하였음.
- 농협사료는 사료 R&D 기능을 통합하고 계통사료공장에 대한 지도를 강화하고 있음. 그리고 계통사료공장의 생산, 품질관리 시스템을 통일하고 공장운영 실태를 분석하여 생산원가의 획기적인 절감을 도모하고 있음.

3.4.2. 사료사업의 문제점과 공동사업 필요성

가. 문제점

- 사료부문의 경우 농협중앙회와 가공조합 등이 자원의 중복투자와 시장에서 경합관계를 나타내고 있음.
 - 배합사료의 원료는 대부분 농협사료를 통해 공동구매하고 있지만, 특수사료용 원료의 구매는 개별 조합에서 직접 구매하고 있어 생산부문에서는 생산성 저화와 비효율성이 증가하고 있음.
 - 판매부문에서는 일선조합과 중앙회 자회사간 시장경합 관계를 보이고 있으며, 효율적이고 체계적인 고객관리 및 신제품 개발 등에 많은 애로사항이 있음.

- 농협계통사료의 제품구성은 부가가치가 상대적으로 낮은 한우와 낙농 사료에 치우쳐 있음
 - 양돈사료와 양계사료가 OEM방식에 의한 생산이 확대되고 있으며, 상대적으로 부가가치가 낮은 품목과 소규모 소비계층에 집중되어 있음.

- 농협계통사료는 사료생산은 농협사료 및 가공조합이 담당하고, 판매는 회원조합이 담당하고 있어서 생산과 판매가 분리되어 이원화된 체제
 - 따라서 농협계통사료사업이 축산업 구조 변화와 사료시장의 여건 변화에 적극적으로 대응하는데 한계가 있음.
 - OEM 위주의 생산방식은 가공공장이 사료공장이 임가공 공장의 역할만을 수행하며, 자체 생산 및 판매전략에 의한 적극적인 시장개척에는 한계가 있음.

- 지역축협을 대상으로 농협사료와 가공조합이 판매경쟁을 하고 있음
 - 농협사료 공장은 판매구역을 설정하여 관내에 대해서는 전축종의 사료를 생산하여 판매하고 있는 반면, 가공조합은 구역이 설정되어 있지 않지만 전축종의 사료를 생산하여 자체판매와 계통판매를 실시하고 있음.
 - 이처럼 모든 계통사료 공장이 전축종의 사료를 생산, 판매하고 있어서 공장 당 생산하는 제품 수가 너무 다양하여 사료생산의 효율성이 크게 저하되고 있으며, 품질관리에도 어려움을 겪고 있는 실정임.

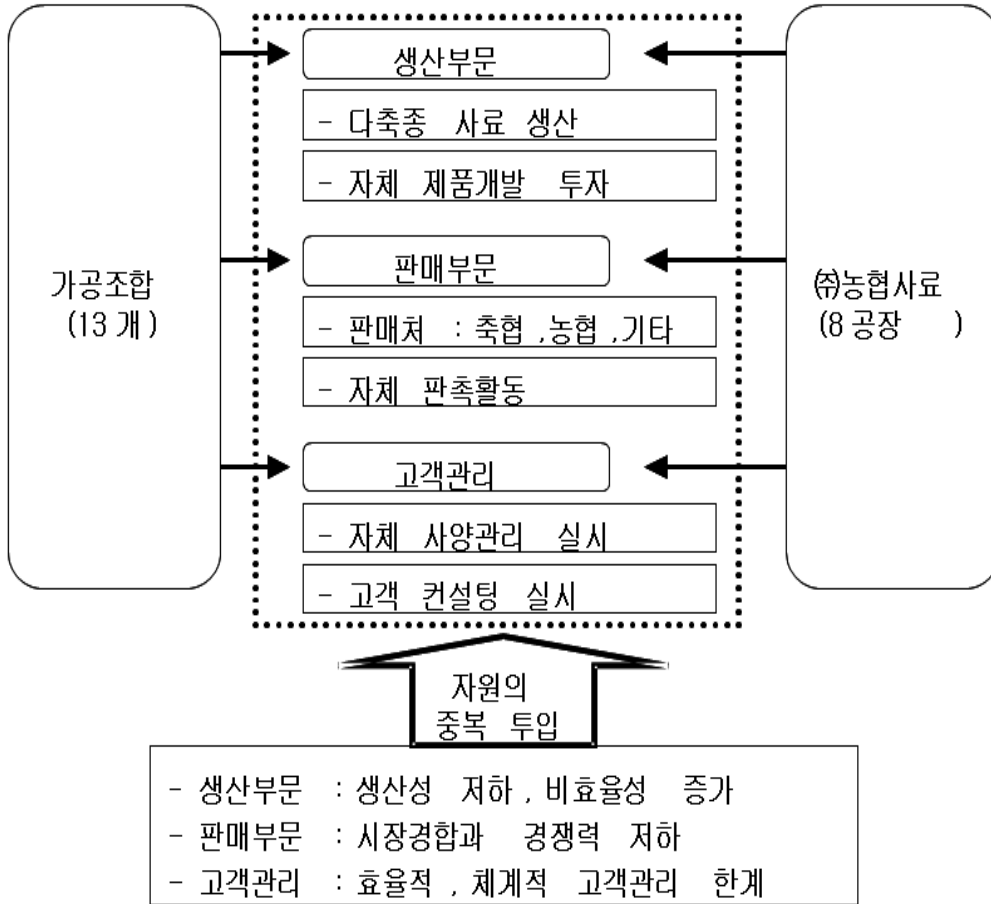
- 또한 개별 공장별로 다양한 제품을 생산하여 지역조합이라는 동일한 시장을 대상으로 서로 경쟁을 하고 있으므로 농협계통사료 전체 측면에서 인력활용의 중복과 물류체계상의 비효율적 요소들이 내재되어 있어서 최적 물류체계 구축에 어려움을 겪고 있음
 - 사료판매 및 사양관리 지도에 활용되는 인력이 중복 투입되고 있으며, 동일지역에 대하여 개별 공장별로 소량으로 배달하는 체계를 갖고 있어서 운송비 등 물류비용의 증가요인으로 작용하고 있음.

- 현재 농협계통사료의 제품개발은 농협사료와 가공조합이 각각 별도로 실시하고 있음.
 - 사료제품의 품질관리 및 시설관리는 각 공장별로 개별적으로 수행하고 있어서 인력 및 자금이 중복 투입되는 비효율적 성격을 갖고 있음.
 - 더구나 동일한 판매시장에서 농협사료와 가공조합, 가공조합과 가공조합간의 상호 경쟁하는 체제에 있어서 사료 생산 및 판매, 제품개발 등과 같은 정보의 공유도 이루어지지 못하고 있는 실정임.

- 농협중앙회의 축산컨설팅사업도 유기적인 체제를 구축하지 못하고 있기 때문에 농협 전체의 측면에서 보면 많은 투자에도 불구하고 상대적으로

낮은 수준의 컨설팅기능에 머물러 있는 실정임.

그림 6-4. 농협계통사료의 부문별 기능과 문제점



나. 사료사업 공동투자 필요성

- 농협중앙회 경제사업의 자립기반을 구축하고, 일선조합 경제사업 기능을 올바르게 확립하여 효율화하기 위해 지주회사를 통한 자회사화가 필요함.
 - 현재 중앙회 경제사업부문은 사업지주회사의 성격을 강화하여 사업 기능이 아닌 비수익사업을 담당하도록 함으로써 사업기능과 분리함.
- 최근 원유가격과 곡물가격 등 원자재 가격의 상승으로 축산농가의 경영에 위협요소로 작용하고 있음.
 - 농협중앙회와 일선조합의 사료공장은 축산경영의 후방산업으로 역할을 했지만, 최근 곡물가격의 상승 등에 대한 대처에 한계를 나타내고 있음.
- 농협중앙회와 일선 조합들이 사료부문에 공동투자 사업을 통해 사료자원 개발과 인프라 등의 시스템을 구축할 필요성이 제기되고 있음.
 - 공동투자에 따른 대규모 자본조달과 운영의 비효율성 제거 등의 시너지 효과를 이용할 수 있는 장점이 있음.
 - 판매부문의 규모의 경제성 확보로 사양관리 컨설팅 등 판매기능을 강화하여도 생산비 상승을 초래하지 않는 것이어서 기존 농협계통사료사업의 취약점을 보완할 수 있음.
- 사료부문의 경우 농협중앙회와 가공조합 등이 자원의 중복투자와 시장에서의 경합관계를 공동투자를 통해 경쟁과 갈등의 관계를 해소할 수 있음.
 - 그리고 농협의 성장과 발전을 위해서 신사업 진출과 성장동력의 발굴이 필요함.
 - 새로운 사업 환경에 적응하고 신사업에 진출하기 위해서는 기존 진입

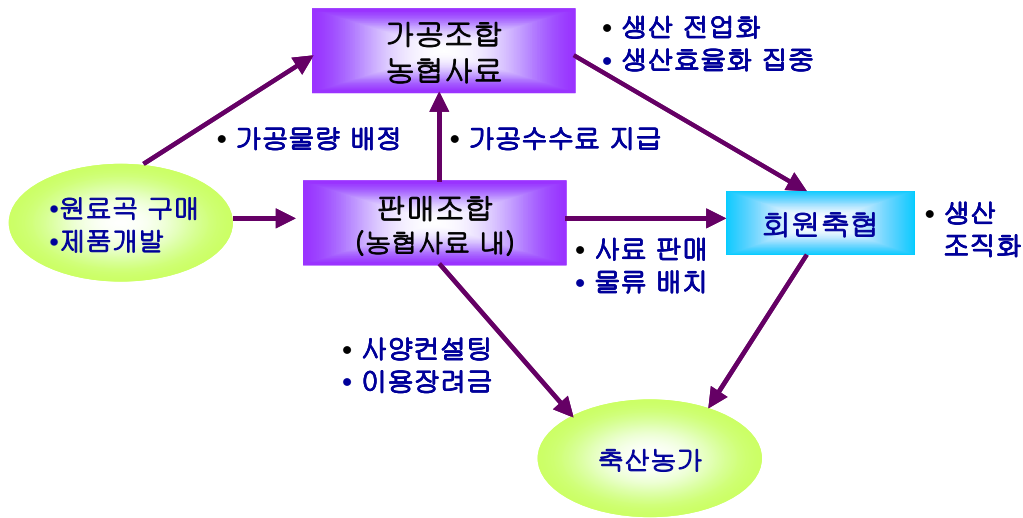
장벽과 리스크 부담 등의 문제로 회원농협과 농협중앙회가 단독으로 진입하기에는 많은 어려움이 있음. 특히, 사업 리스크를 분담하는 공동투자 방식으로 신사업에 진출하여 상호 수익을 도모하는 것이 유리함.

3.4.3. 사료사업의 공동사업 모델

가. 공동생산-공동판매 모델

- 농협사료가 판매사업의 중심역할을 수행하면서 농협사료사업 전체의 생산 및 판매에 대한 의사결정을 조정하는 공동사업모델
 - 각 가공조합은 현재의 시설을 소유하면서 판매회사조직이 제시한 기준에 의해 사료생산을 전담하는 역할을 수행하며 가공조합과 농협사료의 사료공장은 권역별로 축종별 전문생산체제를 구축하도록 함.

그림 6-5. 농협계통사료사업의 공동사업 모델



- 판매전담 조직은 농협사료 자회사 형태로 구분하고, 판매회사조직은 판매와 제품개발에 대해 책임을 지면서 위탁가공 수수료에 의해 가공조합의 현 사료사업 수익을 보장해주는 역할을 수행함.
- 판매회사는 권역별로 물류계획을 수립하여 각 사료공장에 대해 축종별 전문생산체제를 구축을 위하여 공장별로 생산할 축종별 사료품목과 물량을 배정하는 역할을 담당함.
 - 원료곡은 판매회사가 현재와 같이 통합구매하여 가공공장에 배정하여 생산하도록 함.
- 사양관리컨설팅 기능, 판매알선 기능 그리고 생산시설관리 등의 규모의 경제성이 발휘되는 기능을 통합하고 강화해야 함.
 - 사료제조의 효율성을 제고하기 위해서는 통합하여 전문화된 생산관리 인력(PM)을 육성하여 생산공정을 지도함.
 - 사료의 제품개발과 품질관리 그리고 생산공정의 통합관리를 통하여 표준화된 제품을 생산할 수 있는 체제를 구축함.
 - 가공조합은 권역별 사료물류의 중심기지(하치장)로 역할을 수행하면서 지정된 장소(조합 및 농가)에 운송을 담당하고 운송료를 수취함.
- 공동생산-공동판매의 시스템 안정을 위해서는 농협사료와 가공조합이 책임과 역할 및 권한의 관계를 명확히 한 협약을 체결해야 함.
- 생산부문은 별도로 분리되어 있는 조직이어서 지배구조의 조정부담은 없으나 판매부문은 서로의 이해가 충돌하는 부문이어서 의사결정의 조정 과정이 중요함.
 - 특히 가공조합별 가공물량 배정 등의 조정과정이 고려되어야 한다. 각 가공조합이 판매사업을 수행하고 있으면서 운영하고 있는 관외 판매

인력은 농협사료가 흡수하여 주어야 할 것임.

- 따라서 이 공동사업 모델을 한 권역에서 시범사업을 실시 한 이후 전국적으로 확대하는 단계적 접근방안도 시행착오를 축소할 수 있는 방안임.

나. 농협사료 통합모델

- 가공조합이 사료사업의 시설과 인력을 농협사료로 현물출자하고, 출자배당수익으로 현재의 당기순이익을 보전 받는 방안
 - 농협사료는 우선배당권에 의해 가공조합에 현재의 당기순이익에 해당하는 이익을 보장하는 책임을 지게 됨.
 - 농협사료는 사료생산과 판매의 모든 부분을 책임지고 농협사료 전체를 운영함.
 - 가공조합은 사료제조 및 판매부문을 이관하고 단지 다른 회원축협과 동일하게 관내 조합원을 대상으로 사료판매를 담당함.
- 단일기업으로 통합하는 모델은 제품개발, 생산체제의 전문화, 판매계획 수립 등에서 가장 효율성을 제고하는 방안임.
 - 이는 의사결정의 신속성 확보, 품질관리의 통일성 유지 등으로 운영의 효율성이 가장 많이 제고됨.
- 농협사료의 단일기업으로 합병방안은 가공조합 역할이 축소되고, 조합원에 대한 이미지 하락으로 인하여 선택하기 곤란한 조합이 발생하는 문제점이 있음.
- 일부 가공조합이 통합되지 않은 상태가 발생하게 되면 전국적인 차원에서 공동사업이 이루어지지 않고, 그에 따라 축종별 전문생산체제도 어려워지고, 생산과 판매의 효율적 배치가 많은 애로사항이 발생함.

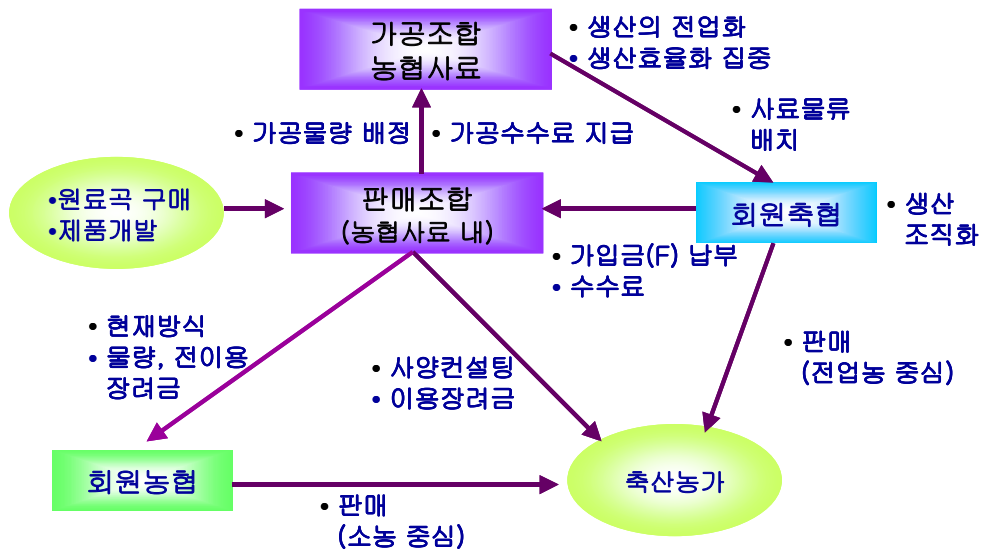
- 통합할 경우 농협사료는 가공조합의 현재 생산 및 판매인력을 흡수해야 함.
 - 조합별로 경영여건 등의 차이로 인하여 인건비 수준에서 격차 문제를 해결해야 함.
- 단기적으로는 판매능력의 부족으로 가동률이 현저히 낮은 가공조합을 중심으로 현물출자나 사업양도방식(P&A)으로 농협사료에 통합하는 방안을 모색해야 함.
 - 단일법인으로 통합하는 것이 효율적인 대안이 되지만 한계가 있으므로 모든 가공조합이 참여할 수 있는 공동생산-공동판매의 대안을 병행하여 동시에 추진하는 것이 보다 효과적임.

다. 공동판매 모델

- 현재 사료판매체제에서는 주로 회원조합이 농가 판매처를 개발하고, 농협사료는 사료공급농가에 대한 사양관리지도 등 전문적인 부가서비스를 제공하고 있음
 - 회원조합은 모두 같은 조합원이어서 판매 농가를 차별화한 차등가격을 적용하기 어려운 문제와 이원화되어 있는 판매체제로 인하여 전업 축산 농가에 대한 판매능력이 저하되는 문제가 있음.
- 판매부분의 공동사업모델에서 자회사 형태의 공동판매조직은 가공조합을 포함한 농협사료그룹 전체의 의사결정을 선도하는 중앙집권적인 역할을 수행함.
 - 농협사료의 가공부분은 농협사료 지분으로 소유하고 있기 때문에 이 공동판매조직은 많은 자본금을 필요로 하는 조직이 아니라는 특징이 있음.

- 공동판매조직은 중앙회 및 가공조합 그리고 회원축협 관계자가 이사로 공동참여하도록 하여 사료판매사업의 의사결정을 조정하고 사료사업의 정책방향을 결정하는 역할을 수행해야 함.
- 공동판매사업모델을 적용하면 모든 회원축협은 사료공장을 소유한 것과 동일한 효과를 얻게 됨.
 - 회원축협은 사료판매의 주체에서 벗어나 브랜드화를 위한 생산자조직화 기능을 담당함으로써 축산유통활성화사업에서 산지조직화기능을 담당하는 주체로 성장할 수 있음.
- 농협사료사업의 공동사업모델 한가운데 중심적인 역할을 수행하고 있는 조직이 공동판매조직인 판매조합임.
 - 판매조합은 생산부문과 판매부문을 연결하는 매개역할을 수행하고, 가공물량을 배정하고 사양관리컨설팅 등의 판매관련 부가서비스기능을 담당하는 역할을 수행함.

그림 6-6. 농협사료 공동사업모델



- 사료가공조합은 생산의 전문화, 생산효율성을 제고하는 역할을 담당
 - 회원축협은 전업농 중심의 판매역할을 담당하면서 브랜드화 등을 위한 생산자 조직화 및 생산농가 관리를 담당하는 주체로 역할함.
- 이러한 공동판매조직의 지배구조는 회원농협을 제외한 회원축협 중심의 지배구조를 형성하는 것이 바람직함.
 - 회원농협은 소수의 부업축산 농가를 대상으로 사료를 공급하고 이어 그 비중이 매우 낮음.
 - 공동판매조직은 원료곡 구매, 제품개발 및 품질관리, 물류배송계획 등의 기능을 수행하면서 판매알선 등의 계열화도 추진해야 함.

4. 자회사 관리감독 개선방안

- 농협중앙회 자회사의 설립목적 달성과 사업을 통한 농업인·조합 실익 증진을 위해 조합의 자회사에 대해서는 다른 기업과 동일한 자율성을 부여하는 것과 함께 효율적인 관리감독체계 확립되어야 함.
 - 자회사는 주식회사로 협동조합의 단점을 보완하고자 하는 것이지만 협동조합 체제 내에 있는 기업이기 때문에 조합원 이익을 극대화하는 방향으로 경영되도록 통제되는 것이 필요함.
- 일본의 ‘계열사 참여 조합의 이익 극대화를 위한 경영 협동조합적 특징을 유지할 수 있도록 자회사에 대한 지배와 통제구조를 구축함.
 - 다양한 사업을 적절히 관리하기 위해서 자회사의 통제와 조정 기능에 필요한 지분 구조를 구축하여야 함.
- 농협중앙회는 사업부문간 협조체계 구축으로 계열사(자회사) 운영의 통

일성과 일관성을 유지하고, 중요 의사결정의 투명성과 효율성 확보를 위해서 ‘계열사 운영협의회’를 설치하여 운영하고 있지만, 사업부문별 대표 이사와 전무이사 등의 임원진을 중심으로 구성되며, 현안에 대한 사장단의 조율 수준에 머물러 있으므로 참여 조합의 이익 극대화를 위한 협의체의 운영이 필요함.

- 일본의 경우 자회사의 운영에서 이사회 아래에 비상설기구인 ‘관련사업위원회’를 설치하여 현안에 대한 일선 조합의 이익을 극대화할 수 있도록 운영 중심의 협의체를 운영하고 있음.

○ 자회사도 협동조합적 특징을 유지할 수 있도록 자회사에 대한 지배와 통제구조를 구축함.

- 일본 전농청과센터나 네델란드 Greenery, 독일의 바이바 등의 사례를 참고하여 자회사에 협동조합 조합원의 지배체제를 구축함.

○ 자회사가 협동조합적 특징을 유지할 수 있도록 자회사에 대한 지배와 통제구조를 구축함.

- 다양한 사업을 적절히 관리하기 위해서 자회사의 통제와 조정 기능에 필요한 지분 구조를 구축하여야 함.

- 자회사 운영에 따른 중대한 경영 환경 변화로 증자, 청산 등 구조조정에 대한 지도 등을 위한 기능이 필요함.

- 분리된 다양한 자회사와 농협이 일체가 되어 기능을 수행해야 하므로 향후 농협은 주식회사 형태의 법인을 포함한 네트워크형 조직으로서의 성격을 강화해야 함.

4.1. 농협법에 의한 관리강화

○ 현재 농협법 제162조의 포괄적 감독규정에 근거하여 농협중앙회를 통한

자회사의 통제를 실시하고 있음.

- 상법상 자회사 관련 규제는 자회사에 의한 모회사 주식의 취득제한규정 외에 자회사에 대한 행정기관의 감독권 행사와 관련된 규정은 없음.

○ 현재 농협중앙회는 관련 규정에 따라 자회사에 대한 지도 및 감독을 실시하고 있음.

- 농협법에 의한 조사권, 상법에 의한 주주의결권 행사, 외부 출자규정에 의한 운영 전반에 관한 통제 등이 실시되고 있음.

○ 농협중앙회 자회사 운영의 전문성과 효율성을 최대한 확보하기 위해서 사업의 현안에 대해서 신고사항과 허가사항의 명확한 구분과 적용이 필요하며, 제도상 보완이 필요함.

- 농협 본연의 업무 이외의 것, 자회사의 외부출자 도입, 자회사의 기업공개(IPO) 등과 관련된 사항은 관계 당국의 허가사항으로 규정하고, 나머지 사항 등에 대해서는 신고사항으로 한정되어야 할 것임.
- 특히 농협 본연의 업무와 관련된 자회사 업무(세금문제, 인허가문제 등)와 관련해서 자회사 운영의 전문성과 효율성을 최대한 보장하기 위해서 자율성이 보장될 필요가 있음.

○ 그러나 농협의 자회사화는 지주회사체제로 전환하는 것이므로 외부출자 규정만으로는 한계가 있음.

- 보다 감독권을 강화할 수 있는 농협법상에 보완규정을 마련하는 것이 필요함.
- 그 경우에도 자회사화하고자 하는 목적을 훼손하지 않도록 경영에 대한 자율성을 저해하거나 과도한 경영간섭을 하는 것은 없어야 함.

○ 농협법상에 보완하여야 할 관리감독규정의 내용

- 일선조합의 조합공동사업법인과 같이 자회사 설립에 대한 포괄적 인허가권을 부여함. 특히 자회사가 손자회사를 설립하는 것에 대한 인허가권을 부여하여야 함.
 - 자회사의 이사회 구성방법 등 지배구조 구성에 대한 최소한의 원칙을 정하거나 내부규정의 승인을 요구하는 규정을 마련함.
 - 자회사가 자본공개에 의해 외부자금 조달을 확대하고자 할 경우 협동조합의 목적을 상실하지 않도록 승인을 받아야 하는 규정도 도입
 - 자회사를 포함한 연결제무제표를 작성하도록 하는 규정을 통해 포괄적인 회계감사권을 확립함.
 - 중앙회 혹은 장기적으로는 지주회사가 자회사에 자금을 지원하고 인력을 파견할 수 있는 길을 마련함.
- 자회사의 이사회 구성을 일본 전농과 같이 대륙형으로 경영이사회와 감독이사회로 이원화되는 체제로 구성하는 방안을 마련함.
- 경영이사회는 자회사 자체의 경영전략을 마련하는 것으로 집행간부와 전문가 사외이사로 구성하도록 함.
 - 감독이사회(경영위원회)는 조합장과 중앙회 대표이사 등이 참여하는 이사회로 포괄적 경영감독을 하는 역할을 부여함.
 - 일선조합의 설문조사에서 농협중앙회 자회사 이사 중 조합장 이사의 추천 방식으로 가장 선호하는 것은 이용조합의 추천임.
- 일본 전농의 관리 조직은 총회 아래 경영관리위원회와 감사회가 있으며, 경영관리위원회는 조합장 출신, 전문가 등으로 구성되고 이사회는 전문 경영인이 참여하여 업무를 관장함. 경영관리위원회는 우리의 이사회와 같이 주요 사항에 대한 최종 결정권을 가지고 있음.
- 독일 바이바는 경영을 총괄하는 경영이사회와 감독하는 감독이사회로 지

배구조가 형성되어 있음.

- 경영이사회에서는 의장이 기업 경영을 총괄하고, 세부 담당 분야별로 이사가 할당되어 활동하고 있으며, 의장은 이사회를 조율하고 있음.
- 주주총회에서 선출된 주주대표와 직원대표로 구성된 감독이사회는 경영이사회에 대한 감독권과 경영의 중요 사항에 대한 의사결정권을 행사하고 있음.

○ 바이바는 경영이사회와 감독이사회를 원활한 업무 협조를 위해 법정 이사와 별도의 조정위원회를 운영하고 있음. 특히, 지역농협과 바이바간의 관계를 조율하고, 조합의 의견을 반영하기 위해서 독일 농협 연합회의 임원이 바이바 이사진에 포함됨.

- 독일 농협연합회는 사업 조직과 감사 및 컨설팅 조직을 이원화하여 전문성을 강화하고 있음.

○ 농협중앙회 사업을 자회사로 전환하고, 일선조합과 공동사업을 확대하도록 하기 위하여 자회사의 연결납세제도에 대한 규정을 보완함.

- 2009년부터는 연결납세제도를 도입하여 100% 출자 자회사는 모회사와 연결하여 분사와 동일하게 납세하도록 하고 있음.
- 일선조합이 출자한 중앙회 공동사업 자회사에 대해서도 100% 출자로 인정하여 연결납세하는 것을 허용하도록 함.

○ 공정거래법상에 협동조합이 가지고 있는 점을 그대로 승계할 수 있도록 하는 규정도 마련되어야 함.

- 자회사에 대한 협동조합적 경영을 강화하도록 하고, 지주회사체제로 전환을 위해서는 이에 대한 규정이 보완되어야 함.

4.2. 중앙회 규정에 의한 관리강화

- 현재 농협의 외부출자규정에 의해 자회사에 대한 자금지원, 인력파견 등에 대한 규정은 어느 정도 마련되어 있음.
 - 자회사에 대한 포괄적 관리부서와 개별사업적 관리부서가 이원화되어 관리하고 있음.

- 지주회사체제로 전환을 장기비전으로 설정한 자회사화에 있어서는 보다 강화된 형태의 관리체제가 마련되어야 함.

- 중앙회 경영진이 자회사 경영에 대해 통제를 강화하기 위하여 일본의 예처럼 자회사에 대한 감독이사회를 조직하고, 감독이사회의 이사가 다시 자회사의 경영위원회에 참여하여 주요 경영전략을 마련하는 것이 필요함.

- 자회사의 임원을 추천하고 자회사 경영전략에 대해 방향을 제시할 수 있는 중앙회 내부에 자회사 관리위원회를 두어 보완하는 것이 필요함.
 - 일본 전농의 경우에도 자회사 임원 추천을 협의회에서 실시하고 있는 점을 고려할 수 있음.

부 록 1

일본의 자회사 관련 사업규정

改定 2007年 3月 31日

제1장 총 칙

(목 적)

제1조 이 규정은, 계통 사업의 발전에 이바지하기 위해, 관련 사업에 관한 설립·출자 및 필요한 관리상의 기본 사항을 정한다.

(관련 사업의 정의)

제2조 관련 사업이란, 본회가 사업에 관련하여 출자하는 회사 및 단체 (농업협동조합 연합회, 농림중앙금고 및 농업신용기금협회를 제외한다)로 하고, 각각 「자회사·자법인 등 ·관련법인 등 ·그 외의 관계법인 등」 및 「관련단체」로 한다.

(용어의 정의)

제3조 이 규정의 용어의 정의는, 다음과 같이 한다.

- (1) 「설립」이란, 본회가 발기인이 되어 회사 또는 단체를 설립하는 것을 말한다.
- (2) 「출자」란, 회사·단체 설립에 의한 출자 및 자본참가 또는 증자인수를 말한다.

제2장 설립 및 출자

(설립·출자의 요건)

제4조 관련 사업의 설립 및 출자에 있어서는, 본회의 장기 계획·재무 상황 및 본회 기능과의 관련 및 투자 효과 등을 명확하게 하는 것과 동시에 회사 또는 단체로서 운영하는 것이 다음의 각 호의 어느 쪽인가에 보다 합리적·효율적인 것을 요건으로 한다.

(1) 자회사·자법인 등·관련법인 등·그 외의 관계법인 등

- 아. 본회의 통상업무로 봐서 고도의 전문적 지식 또는 특수기능을 필요로 하는 것
- 이. 고액인 투자를 필요로 하여, 본회 재무를 압박해, 재무 관리에 지장이 있는 것
- 우. 취업 형태가 달라, 통일적인 노무관리를 할 수 없는 것
- 에. 전 각 호 외에, 본회가 다른 계통기관 혹은 다른 법인 등과 공동으로 하여, 계통 사업의 발전을 도모하는 것이 필요한 것.

(2) 관련단체

- 아. 본회가 다른 계통기관 등과 공동으로, 농축산물 및 농업 생산자재의 가격 안정에 기여할 필요가 있는 것
- 이. 본회가 다른 계통기관 등과 공동으로, 계통사업의 연구·조사·교육 및 보급 등을 실시할 필요가 있는 것
- 우. 전 각 호 외에, 본회가 다른 계통기관 등과 공동으로, 계통 사업의 발전을 도모할 필요가 있는 것.

(출자 기준)

제5조 관련 사업에의 출자 기준은 따로 정한다.

(내부 사전협의)

제6조 입안 담당 부문은, 관련 사업의 설립 및 출자에 임해서는, 설립·출자의 요건, 출자기준, 사업목적, 사업내용, 수지계획, 그 외 기본 사항에 대해 그룹 회사 통괄부·관계 각부와의 사전협의를 실시해 적정을

기하는 것으로 한다.

(공동출자자와의 협정)

제7조 본회는, 관련 사업의 설립 또는 출자에 임하고, 공동출자자와의 사이에 각각의 기능 분담 등 기본적 사항에 대해서, 필요에 의해 협정을 체결하는 것으로 한다

제3장 관 리

(거래의 기본)

제8조 관련사업과의 거래에 있어서는, 이하를 기본으로 한다.

동업기업과 동등 이상의 사업 기능의 발휘가 인정되어 계통사업의 발전에 기여할 수 있는 것. 아울러 사업 거래에 의해 본회의 사회적 사명에 공헌할 수 있는 것.

(관련 사업 구분)

제9조 관련 사업을 다음대로 구분해 관리한다.

(1) 자회사·자법인 등

본회가 실질적으로 지배하고 있는 회사. 다음에 정하는 자회사①·②과 자법인 등①·②을 말한다.

아. 자회사①

본회가 단독으로 총주주 등의 의결권의 50%를 넘는 의결권을 가지는 회사, 혹은 본회와 자회사를 합해 50%를 넘는 의결권을 가지는 회사

이. 자회사②

본회는 의결권이 없지만, 자회사가 50%를 넘는 의결권을 가지는 회사(이른바 손자 회사)

우. 자법인 등①

본회와 자회사에서 40% 이상 50% 이하의 의결권을 보유 내지 별표의 일정 요건을 채우는 회사, 또는 본회와 자회사·간밀자·동의자로 50% 초과하는 의결권을 보유 내지 별표의 일정 요건을 채우는 회사

에. 자법인 등②

자법인 등① 가운데, 본회는 의결권을 가지지 않는 회사

(2) 관련법인 등

본회와 자회사에서 20%이상의 의결권을 가지는 회사, 본회와 자회사에서 15%이상 20% 미만의 의결권을 보유 내지 별표의 일정요건을 채우는 회사, 또는 본회와 자회사·간밀자·동의자로 20%이상의 의결권을 보유 내지 별표의 일정 요건을 채우는 회사

(3) 그 외의 관계법인 등

전항까지 해당하지 않지만, 본회가 의결권을 가지는 법인 등

(4) 관련 단체

아. 본회가, 다른 계통 기관 등과 공동으로 설립 및 출자해, 본회가 주로 운영 관리를 실시하는 단체

이. 전항에 속하지 않는 출자 단체

(관리의 기본원칙)

제10조 본회는, 관련사업에 대해서, 자주 경영, 자기책임, 컴플라이언스(법률준수)의 입장을 존중하면서, 항상 일관된 경영지침을 제시함과 동시에, 경영방침을 공유하면서, 일상업무를 통해서 원활한 의사의 소통을 도모해, 사업의 발전과 경영 개선에 적극적으로 협력하는 것을, 관리의 기본 원칙으로 한다.

(관련사업위원회)

제11조 관련 사업의 경영·재판, 임원 추천 등의 중요 사항을 심의하기 위해, 이사회에 의해 관련 사업 위원회를 둔다. 위원회의 구성, 운영 등은 따로 정한다.

(관리의 조직)

제12조 관리의 조직은, 개별 관리와 통괄 관리에 구분해, 관리의 기본 원칙에 의거해 적정한 관리를 실시하는 것으로 한다.

2. 개별 관리는, 원칙으로서 설립 및 출자를 입안한 해당부 또는 현 본부가 담당하고, 업무상 필요한 관리를 실시한다. 개별관리의 담당부서 변경은, 새로운 개별 관리 부문의 담당 이사로부터, 대표이사에 보고를 실시한다.

3. 통괄관리는, 그룹회사 통괄부가 담당해, 통괄관리 외에 각 업무조정 등을 실시한다.

4. 그 외의 관계부는, 협력 부문으로서 직능적인 원조와 조언을 실시한다.

(상호 협조)

제13조 전조의 개별관리와 통괄관리를 담당하는 부문 (이하, 「관리 담당 부문」이라고 한다)과 협력 부문은, 관련 사업의 관리에 관해, 서로 밀접한 협조하에 실시한다.

(관련 사업과의 협의)

제14조 관리담당부문은, 따로 정하는 규칙에 의거해 경영에 관한 중요 사항에 대해서, 관련사업과 협의를 실시하는 것으로 한다.

(인 사)

제15조 본회는, 주된 관련사업의 임원에 대해서, 본회의 임원 또는 직원으로부터 겸직자를, 또 필요에 의해 적임자로 인정하는 사람을 담당자로서 추천한다.

또, 본회 직원을 출향시킬 수 있다.

2. 추천절차는, 따로 정한다.

3. 회사·단체 임원의 전임, 겸임, 취임 연한 및 출향 등 인사에 관한 사항은 따로 정한다.

(경영의 점검과 개선 대책)

제16조 본회는, 관련 사업의 경영 상황·성장성·본회기능과의 관련 등을 따로 정하는 기준에 의거 점검하여, 필요시 개선대책 및 통합·분할·폐지 등의 조치를 강구하는 것으로 한다.

(관련 사업에의 자금 대책)

제17조 본회는, 관련 사업에의 사업자금 대책을 강구할 수 있다. 사업자금 대책은, 본회 사업에 부대하는 행위로 한정하는 것으로 하고, 대책의 범위, 대상, 실시의 수속, 관리 방법 등에 대해서는, 따로 정한다.

(보 고)

제18조 관리 담당 부문은, 자회사·자법인 등의 경영 상황 등에 대해 정기적으로 경영관리 위원회와 이사회에 보고한다.

(관련 사업과의 협정)

제19조 본회는, 관련 사업과의 사이에 제9조·13조·14조·15조에 정하는 사항, 및 그 외 관리와 관계되는 중요 사항에 대해서, 필요시 협정을 체결

결하는 것으로 한다.

부 칙

(제정·개폐)

1. 이 규정의 제정·개폐는, 경영관리 위원회의 의결에 의한다.

(의의 해명)

2. 이 규정의 해석 그 외의 의의는, 이사장이 결정한다.

(시행 기일)

3. 이 규정은, 1974년 12월 10일부터 시행한다.

부 칙 (초)

이 규정의 개정은, 2007년 3월 31일부터 시행한다.

부록 2

농협중앙회의 출자회사경영평가준칙

2006. 12. 27 개정]

제1조(목적) 이 준칙은 농업협동조합중앙회(이하 "본회"라 한다)의 출자회사에 대한 경영평가를 실시하는데 필요한 사항을 규정함을 목적으로 한다.

제2조(적용범위) 경영평가에 관하여 따로 정하는 것 이외에는 이 준칙을 적용한다.

제3조(정의) 이 준칙에서 사용하는 용어의 정의는 다음 각호와 같다.

1. "경영평가담당부서"라 함은 본회 출자회사 경영평가업무를 총괄하는 회장소관의 중앙본부 부서를 말한다.
2. "사업부서"라 함은 출자회사의 사업계획·수지예산·결산을 담당하는 중앙본부 부서를 말한다.
3. "성과급"이라 함은 출자회사 경영평가 결과에 따라 임직원에게 지급하는 성과급여를 말한다.
4. "특별성과급"이라 함은 출자회사의 경영성과가 특별히 우수한 경우 예외적으로 지급하는 성과급여를 말한다.

제4조(평가대상) 이 준칙에 의한 경영평가 대상회사는 다음 각호와 같다.

1. 본회가 발행주식 총수의 100분의 50을 초과하는 주식을 가지거나 실질적으로 경영지배가 가능한 출자회사. 단, 다른 회사(외국 회사를 포함한다)와 공동으로 설립한 경우에는 공동 출자자와 협의하여 별도의 평가 및 보상기준 등을 정할 수 있다.
2. 본회가 회원과 공동으로 출자한 회사로서 그 회원으로부터 위임을 받아 실질적으로 경영지배가 가능한 회사

제5조(경영평가 대상기간 및 시기) ①경영평가는 평가대상 출자회사의 회계연도 연간업적에 대하여 연 1회 실시함을 원칙으로 한다. 다만, 경영관리를 위하여 필요한 경우 반기별 또는 분기별로 경영평가를 실시할 수 있다.

②경영평가는 평가대상 출자회사의 회계연도 종료 후 3월 이내에 실시하여야 한다.

제6조(경영실적보고서 제출) ①평가대상 출자회사는 평가대상 회계연도의 경영실적보고서를 회계연도 종료 후 2월 이내에 작성·제출하여야 한다.

②경영실적보고서는 제10조의 규정에 의한 경영실적평가표의 평가항목 내용을 포함하여 작성하고 영업보고서, 재무제표(부속명세서를 포함한다)와 관련자료를 첨부하여야 한다.

제7조(경영평가원칙) 출자회사에 대한 경영평가는 평가방법과 기준의 계속성을 유지하고 평가의 정확성과 공정성을 확보하여야 한다.

제8조(평가지표 및 평가요소) ①평가지표는 당해연도의 사업계획 및 수지예산서를 기준으로 경영환경과 사업여건을 고려하여 매 회계연도 개시 후 3월 이내에 확정한다.

②경영평가요소는 계량부분과 비계량부분으로 구분하고, 계량부분의 평가기준은 당해 회계연도의 평가지표·전년도 및 전전년도실적·동종업계평균실적 등으로 한다.

③타 법인의 합병 및 영업 양수도, 신규사업 진출, 사업장설치 및 폐쇄 등 중대한 경영여건의 변동으로 평가지표의 변경·조정이 불가피한 경우에는 경영평가담당부서장이 출자회사를 담당하는 사업부서장의 요청을 받아 변경·조정할 수 있다.

제9조(출자회사경영평가위원회) ①출자회사에 대한 합리적이고 효율적인 경영평가를 위하여 출자회사경영평가위원회(이하 "평가위원회"라 한다)를 설치·운영할 수 있다.

②평가위원회는 경영평가담당부서 담당상무 및 부서장, 사업부서(관련부서를 포함한다) 부서장 등으로 구성한다.

③평가위원회의 위원장은 경영평가담당부서 담당상무가 되고, 위원장이

사고로 직무를 수행할 수 없는 경우 경영평가담당부서 부서장이 그 직무를 대행한다.

④평가위원회는 필요시 경영평가실무반을 구성·운영할 수 있으며, 실무반원으로 본회 직원이나 외부전문가를 위촉할 수 있다.

⑤평가위원회는 다음 각호의 사항을 심의한다.

1. 출자회사의 경영실적 평가
2. 경영상 중대한 책임이 있다고 인정되는 출자회사의 임원 해임 건의
3. 기타 위원장이 필요하다고 인정한 사항

⑥평가위원회는 제5항의 심의사항 발생시 위원장이 소집한다.

⑦평가위원회는 위원 과반수의 출석과 출석위원 과반수의 찬성으로 의결한다. 다만, 필요한 경우에는 서면으로 의결할 수 있다.

제10조(경영평가방법) ①경영평가는 정식평가와 약식평가로 구분하며 정식평가를 실시함을 원칙으로 한다. 다만, 영업개시 후 2년 이내의 회사, 영업양수도, 합병·분할, 결산기 변경 등 경영평가 자료가 불충분한 회사에 대하여는 약식평가를 실시할 수 있다.

②반기별 및 분기별 평가는 정식평가에 준하여 실시하되 별도로 평가방법을 정하여 평가할 수 있다.

③경영평가의 총점은 100점으로 하고, 평가항목별 가점한도는 정식평가는 25%, 약식평가는 15%로 하며, 평가항목별 배점 및 가점적용 여부·가점부여 방법 등은 평가표로 정한다.

④평가항목별 평점은 소수점 3째 자리에서 반올림하여 소수점 2자리까지 산출하고, 평점의 합계는 소수점 첫째 자리에서 반올림한다.

⑤비계량부문에 대한 평가는 비계량부문 평가 착안사항을 감안하여 실시한다.

⑥제1항 및 제5항의 규정에 의한 평가는 매 회계연도 개시 후 3월 이내에 경영평가 담당부서장이 별도로 정하는 바에 의한다.

제11조(경영평가 결과 통보 및 활용) ①경영평가담당부서는 경영평가 종료후 그 결과를 출자회사에 통보하여야 한다.

②경영평가 결과는 출자회사 임원의 보수, 임원의 재선임 및 해임, 직원의 급여사정, 임직원의 성과급 및 특별성과급 지급, 표창 등에 활용

할 수 있다.

제12조(기록보관) 경영평가 결과 및 후속조치 내용 등 경영평가에 관련된 제반사항은 매년 계속적으로 기록·보관하여 출자회사의 경영지도 자료로 활용한다.

부 칙

이 준칙은 2000년 7월 1일부터 시행한다.

부 칙

①(시행일) 이 준칙은 2001년 3월 29일부터 시행한다.

②(경과조치) 이 준칙 시행에 불구하고 2001년 3월말까지 결산기가 종료하는 출자회사의 경우에는 종전 규정이 정하는 바에 의한다.

부 칙

①(시행일) 이 준칙은 2003년 1월 1일부터 시행한다.

②(경과조치) 이 준칙 시행에 불구하고 2003년 3월말까지 결산기가 종료하는 출자회사의 경우에는 종전 규정이 정하는 바에 의한다.

부 칙

이 준칙은 2003년 2월 17일부터 시행하되 2003년 1월 1일부터 적용한다.

부 칙

이 준칙은 2004년 6월 17일부터 시행하되 12월 결산법인은 2004년 1월 1일부터, 3월 결산법인은 2004년 4월 1일부터 적용한다.

부 칙

이 준칙은 2005년 6월 2일부터 시행한다.

부 칙

이 준칙은 2006년 12월 27일부터 시행한다.

부록 3

농협중앙회의 외부출자규정

2005.11.25 개정

제1장 총 칙

제1조(목적) 이 규정은 농업협동조합중앙회(이하 "본회"라 한다)의 외부출자(이하 "출자"라 한다)에 관한 기본적인 사항을 정함을 목적으로 한다.

제2조(적용범위) 출자 및 출자회사 관리에 관한 사항은 법령, 정관 또는 다른 규정에 특별한 규정이 있는 경우를 제외하고는 이 규정을 적용한다. 다만, 농협법 제137조제1항제2호 내지 제6호 및 다른 규정에 따라 의결권있는 주식(출자지분을 포함한다. 이하 같다)을 취득한 경우 그 주식의 보유목적은 출자회사에 대한 경영지배 또는 경영참가 등으로 변경하고자 하는 때에는 이 규정을 적용한다.(2005.11.25. 개정)

제3조(정의) 이 규정에서 사용하는 용어의 정의는 다음 각호와 같다.

1. "출자회사"라 함은 본회가 경영지배 또는 경영참가 등을 목적으로 출자한 회사를 말한다.
2. "자회사"라 함은 본회가 최대출자자(본회의 회원 등 공동출자자로부터 경영권 행사를 위임 받은 경우를 포함한다. 이하 같다)로서 실질적으로 경영지배가 가능한 회사를 말한다.(2005.11.25. 개정)
3. "손자회사"라 함은 자회사가 최대출자자로서 실질적으로 경영지배가 가능한 회사를 말한다.

4. "자회사" 및 "손자회사"의 호칭은 "계열사"라 한다.(2005.11.25. 개정)
5. "총괄부서"라 함은 출자 및 출자회사 경영관리 업무를 총괄·조정하는 전무이사소관의 중앙본부 부서를 말한다.(2005.11.25. 개정)
6. "주무부서"라 함은 전무이사 및 사업전담대표이사(이하 "대표이사"라 한다)소관 출자회사에 대한 출자 및 사업의 조성·지도·조정업무를 담당하는 중앙본부 부서를 말한다.(2005.11.25. 개정)
7. "사업부서"라 함은 출자회사의 사업과 직접 관련이 있는 중앙본부 부서를 말한다.

제2장 출자절차

제4조(출자대상) 본회가 출자할 수 있는 대상은 다음 각호에 정한 사업으로 한다.

1. 농축산물의 생산원가 절감과 자재 공급능력 제고를 기할 수 있는 사업
2. 농축산물의 수취가격 제고와 부가가치 향상을 기할 수 있는 사업
3. 조합원을 위한 복지시설 및 편익 증대를 위한 사업
4. 사업자금 조성능력 제고 및 경영 수지 개선에 기여할 수 있는 사업
5. 기타 본회 목적 달성을 위하여 필요하다고 인정하는 사업

제5조(출자방법) 본회가 출자하고자 할 때에는 다음 각호의 방법에 의한다.

1. 본회가 발기인으로 회사를 설립하는 방법
2. 기존회사의 지분을 인수하는 방법

제6조(출자계획의 수립) ①사업부서는 출자의 필요성, 사업성, 적법성, 규모의 적정성, 출자한도 및 자금능력, 기대효과 등 제반사항을 면밀히 검토하여 출자계획을 수립하여야 한다.

②제1항의 출자계획은 주무부서 및 총괄부서의 합의를 거쳐 이사회 의결로 확정한다. (2005.11.25. 개정)

③본회가 출자회사의 증자에 참여하는 경우 제1항 및 제2항의 규정을 준용한다.

④본회는 출자회사를 설립하거나 출자 추진에 있어 필요한 경우 별도의

준비기구를 설치하여 운영할 수 있다.

제3장 출자회사 관리

제7조(관리의 기본원칙) ①출자회사의 관리는 책임경영과 자율성이 보장되며, 출자회사의 성장발전과 효율적인 경영이 이루어지도록 하여야 한다.

②회장은 다음의 업무를 총괄한다. 다만, 제2호 내지 제4호의 업무는 전무이사에게 위임·전결처리하게 한다.(2005.11.25. 개정)

1. 주주총회 의결권 행사(2005.11.25. 개정)
2. 출자 및 출자회사 운영에 관한 기본방침의 설정
3. 자회사 경영평가(2005.11.25. 개정)
4. 다음 사항에 대한 지도 및 조정(2005.11.25. 개정)
 - 가. 신규출자, 증자·감자, 합병·분할, 매각·해산, 기업공개 등 본회 외부출자금 및 출자회사 자본금 변동
 - 나. 자회사 임원의 보수(성과급 및 퇴직금을 포함한다) 체계
 - 다. 정관의 제정 및 개정(2005.11.25. 개정)
 - 라. 자회사의 외부출자(2005.11.25. 개정)
 - 마. 자회사 사업계획 및 수지예산, 경영목표, 배당에 관한 사항(2005.11.25. 개정)
 - 바. 인력운용에 관한 사항(과견인력을 포함한다)(2005.11.25. 개정)
 - 사. 관리약정 및 경영협약(2005.11.25. 개정)
 - 아. 기타 출자회사 경영관리상 필요한 사항

③대표이사(교육지원부문은 전무이사)는 다음의 업무를 관리한다.(2005.11.25. 개정)

1. 출자계획의 수립 및 실행(신규출자, 증자·감자, 합병·분할, 매각·해산, 기업공개 등에 관한 사항을 포함한다)
2. 사업계획 및 수지예산, 경영목표, 결산(2005.11.25. 개정)
3. 관리약정 및 경영협약 체결·관리(2005.11.25. 개정)
4. 정관 및 중요 규정의 제정·개폐

5. 임원의 추천 및 해임·문책 요청(2005.11.25. 개정)
 6. 사업활성화를 위한 각종 자금 지원
 7. 본회와의 공동사업 추진시 상호협의 조정
 8. 기타 경영관리 및 사업관리에 관한 사항
- ④ 손자회사에 대한 경영관리는 자회사가 담당한다. 다만, 손자회사의 자본금 변동, 임원의 선임·해임·문책 및 보수, 정관의 변경에 관한 사항은 사전에 본회와 자회사가 협의한다. (2005.11.25. 개정)
- 제8조(관리약정의 체결) ①본회의 자회사에 대하여는 설립등기의 완료 또는 출자이행과 동시에 관리약정을 체결하여 관리한다.(2005.11.25. 개정)
- ②제1항의 관리약정은 다음 각호의 사항을 포함한다.
1. 본회의 사전협의를 받아야 할 사항
 2. 본회의 감사수행에 관한 사항
 3. 경영평가에 관한 사항
 4. 자료제출에 관한 사항
 5. 본회 직원의 파견에 관한 사항
 6. 기타 자회사의 경영방침에 중대한 영향을 미치는 사항(2005.11.25. 개정)
- ③제2항제1호와 관련하여 본회의 사전협의를 받아야 할 사항은 다음 각호로 한다.
1. 정관의 변경
 2. 자본금 변동에 관한 사항
 3. 임원의 선임·해임·문책 및 보수(성과급 및 퇴직금을 포함한다)에 관한 사항(2005.11.25. 개정)
 4. 사업계획, 수지예산 및 결산에 관한 사항
 5. 외부출자에 관한 사항
 6. 기타 본회가 필요하다고 인정하는 사항
- ④다른 회사(외국 회사를 포함한다)와 공동으로 설립 또는 인수한 자회사에 대한 관리약정 및 경영협약은 공동출자자간 상호협의로 제2항 및 제9조와 달리 정할 수 있다.(2005.11.25.개정)

제9조(경영협약의 체결) ①본회의 전무이사 및 대표이사는 소관 자회사의 대표이사와 매 회계연도 개시 후 4월 이내에 경영협약을 체결하여야 한다. 다만, 부실자회사의 회생 등을 위하여 특별히 필요하다고 인정되는 경우 경영협약 체결시기 및 협약기간을 달리 정할 수 있다.(2005.11.25. 개정)

②제1항의 경영협약에는 협약목적, 경영목표 및 경영협약 이행실적 평가와 조치 등을 포함하여야 한다.

제10조(경영평가) ①본회는 자회사가 제출한 경영실적보고서를 토대로 회사의 경영실적을 평가한다.(2005.11.25. 개정)

②제1항의 경영평가 및 보상에 관한 세부사항은 준칙으로 정한다.

③제1항에 의한 경영평가 결과 시정을 요하는 사항이 있을 경우에는 그 시정을 요구할 수 있다.

제11조(감사) ①본회는 자회사의 업무 또는 회계와 재산에 관한 사항을 정기 또는 수시로 감사할 수 있다.(2005.11.25. 개정)

②제1항의 감사업무는 본회의 감사위원장이 주관하여 실시한다. 다만, 전무이사 및 대표이사는 사고미연방지 등을 위하여 필요한 경우 감사의 실시를 요청할 수 있다.(2005.11.25. 개정)

제12조(자산의 운용) 본회 출자회사에 대한 자산 운용에 관하여는 고정자산관리규정을 준용한다.

제13조(출자지분 매각·양도) ①사업부서는 본회가 보유하는 출자회사의 주식을 매각 또는 양도하고자 할 경우 매각 또는 양도 주식수, 매도 가격, 매도조건 및 방법 등에 대하여 주무부서 및 총괄부서의 합의를 거쳐 이사회 의결로 확정한다.

②매각 또는 양도가격은 매도 당시의 시가를 기준으로 하는 것을 원칙으로 한다. 이 경우 시장성 있는 주식은 거래가격으로, 시장성 없는 주식은 법인세법상의 시가로 한다.

③본회는 출자회사 주식의 매각 등의 추진에 있어 필요한 경우 별도의 준비기구를 설치하여 운영할 수 있다.(2005.11.25. 개정)

제14조(분쟁의 조정) 계열사와 본회의 회원(회원의 자회사를 포함한다) 상호간에 분쟁이 발생한 때에는 본회의 "회원조합지도지원규정(분쟁

조정위원회 설치·운영)에 따라 조정하는 것을 원칙으로 한다.(2005.11.25. 개정)

제15조(이사회 보고) ①총괄부서는 계열사의 경영현황을 매년 1회 이상 이사회에 보고하여야 한다.

②사업부서는 소관 출자회사 경영상 특별히 중요하다고 인정되는 사항에 대하여 이사회에 보고하여야 한다.(2005.11.25. 개정)

제16조(직원의 파견) ①본회는 출자회사의 관리상 필요하다고 인정될 때에는 당해 회사에 직원을 파견할 수 있다.

②출자회사에 파견된 본회 직원의 급여는 파견된 출자회사에서 지급함을 원칙으로 한다. 이 경우, 퇴직급여는 근무기간에 따른 퇴직급여금 비율로 본회와 안분하여 부담한다.

부 칙

①(시행일) 이 규정은 2000년 7월 1일부터 시행한다.

②(경과조치) 이 규정 시행일 이전 종전 농협중앙회의 "외부출자규정", 축협중앙회의 "외부출자규정", 인삼협중앙회의 "출자회사관리규정"에 의한 외부출자는 이 규정에 의한 출자로 본다.

부 칙

①(시행일) 이 규정은 2002년 11월 27일부터 시행한다.

②(경과조치) 이 규정 시행일 전에 출자회사 관리체계 변경에 따른 업무 집행과 대표이사(교육·지원부문은 회장)와 출자회사 대표이사간에 체결한 "관리약정" 및 "경영협약"은 이 규정에 의하여 처리한 것으로 본다.

부 칙

이 규정은 2005년 11월 25일부터 시행한다.

참고 문헌

- 김동환 외 (2005), 「농협중앙회 도매유통사업 활성화 방안」, 신유통연구원
- 김응규, 「일본농협의 경제사업 혁신」, 농협경제연구소, 2007.
- 농협중앙회 (1997), 「협동조합의 자회사운영에 관한 국제심포지움」, 농협중앙회
- 박진도 (2004), “농협중앙회의 신용사업과 경제사업의 분리와 농협법 개정”, 「한국협동조합연구」 제22집 제2호, 한국협동조합학회
- 임영선, “협동조합 원칙과 새로운 소유권 제도”, 농협경제연구소, 2007.
- 오현석 (2004), 「농업협동조합의 구조 및 발전에 관한 선진국 사례연구」, 지역아카데미
- 황의식 외 (2006), 「생산자조직 경제사업 활성화 지원방안에 관한 연구」, 한국농촌경제연구원 보고서
- 황의식 외 (2006), 「조합공동사업법인 발전방향 연구」, 한국농촌경제연구원
- 황의식 외 (2004), 「산지유통 혁신전략과 농협의 역할」, 한국농촌경제연구원
- K. Kostas and J. Nilsson ed. (2007), 「Vertical Markets and Cooperatives Hierarchies-the role of cooperatives in the agr-food industry」, Springer
- Kyriakopoulos K., (2000), 「The Market Orientation of Cooperative Organizations」, Van Gorcum
- 일본 전국농업협동조합중앙회, 「食と農を結ぶ活力あそJAづくり」, 2006.
- 농림수산성(www.maff.go.jp)
- 일본전국농협중앙회(www.zenchu-ja.or.jp)
- 일본전국농협연합회(www.zennoh.or.jp)