

발 간 등 록 번 호
11-1541000-000417-01

© 2009-62 | 2009.12 |

농협중앙회 사업구조개선 및 일선조합과 연계방안 연구

황의식 박성재 박준기 정호근 김미복 채광석 김광수

농림수산식품자료실



0005218

국농촌경제연구원

발 간 등 록 번 호

11-1541000-000417-01

C2009-62 | 2009. 12.

농협중앙회 사업구조개선 및 일선조합과 연계방안 연구

황 의 식 연구 위원
박 성 재 선임연구위원
박 준 기 연구 위원
정 호 근 부연구위원
김 미 복 전문연구원
채 광 석 전문연구원
김 광 수 연구 위원

한국농촌경제연구원

연구 담당

황의식	연구 위원	연구총괄, 1, 2, 5, 7, 9, 10장 집필
박성재	선임연구위원	6장 집필
박준기	연구 위원	3장 집필
정호근	부 연구 위원	4장, 8장 집필
김미복	전문 연구원	6장, 8장 집필
채광석	전문 연구원	4장, 8장 집필
김광수	연구 위원	자료 수집 및 정리

머 리 말

농협중앙회 신용사업과 경제사업 분리는 1994년 농업·농촌특별위원회에서 제기된 이후 농협개혁에서 가장 핵심적인 과제로 제기되었다. 정부에서는 수차례에 걸쳐 농협개혁위원회를 구성하여 논의하여 왔다. 그만큼 농협중앙회 신경분리에 대해서는 다양한 대안이 제기되었고, 이해관계자의 이해관계도 상충하고 있다. 정부에서는 농협개혁위원회를 구성하여 논의한 결과를 바탕으로 사업구조 개편내용을 담은 농협법 개정안을 마련하여 추진하고 있다.

농협중앙회 사업구조개편은 농업·농촌발전에 기여하는 방향으로 추진되어야 한다. 그 핵심은 사업구조개편을 통해 농협의 경제사업을 활성화하고, 일선조합의 지속적인 발전을 촉진하는 것이어야 한다. 보다 올바른 사업구조개편 방안을 도출하기 위해서는 쟁점사항을 하나하나 꼼꼼히 살펴보아야 할 것이다.

이 연구에서는 농협중앙회가 외부여건 변화에 부응하고, 장기적으로 경쟁력을 확보할 수 있는 농협중앙회 신용사업과 경제사업의 체제 개편 및 발전방안을 마련하고자 하였다. 농협중앙회 사업구조개편 추진과정에서 해결하여야 할 검토과제를 설정하고 이에 대한 개선방안을 도출하고, 나아가서는 일선조합과의 연계성을 강화하는 방안을 도출하고자 하였다.

이 연구과정에서 다양한 전문가 토론회를 개최하였다. 많은 조언을 하여주시는 관계자 여러분에게 감사드린다. 농협이 우리 농업·농촌의 발전을 적극적으로 선도하는 역할을 담당하고 본연의 역할을 강화하는데 이 연구가 도움이 되기를 바라며, 농림수산식품부 등의 정책적 논의에서 참고자료로 활용될 수 있기를 기대한다.

2009. 12.

한국농촌경제연구원장 오 세 익

ABSTRACT

Developing Strategies of Reforming Business Organization of the NACF and Connecting it with Primary Cooperatives

It has been widely required that NACF should be reform the business organization focusing on separate banking sector. The purpose of this study is to accomplish strategies for developing the marketing & supply sector and the banking & insurance sector under the rapidly changed circumstances including recent financial crisis. This study suggests the most efficient scenario of reformation and explains the detailed strategies to connect with primary cooperatives.

After highlighting reasons of reforming NACF and its proposed plan, several examples from developed countries are presented such as the Greenery from Netherland, Crédit Agricole from France, and JA from Japan. Especially, the Nonrinchukin Bank in Japan is referred to find an efficient strategy for corporate banking in NACF.

In chapter 4-7, we discuss detailed plans to revitalize the business for each sector. Despite that the marketing & supply sector is the most important and original part in NACF, the banking sector has been replaced it. To assure a role of marketing & supply sector, the specialization of business organization should be elevated including livestock division.

Researchers: Eui-Sik Hwang, Sung-Jae Park, Jun-ki Park, Hogun Jung,
Meebok Kim, Gwangseok Chae, kwangsu Kim.

Research Period: 2009.5 ~ 2009.12

E-mail Address:

차 례

제1장 서론

1. 연구 필요성	1
2. 연구목적	7
3. 연구범위	7

제2장 농협중앙회 사업구조개편의 필요성과 추진방안

1. 농협중앙회 현황	9
2. 농협중앙회 사업구조개편의 필요성	19
3. 사업구조개편 기본방향	24
4. 농협경제연합회와 경제지주회사의 역할 정립	41
5. 지주회사의 농협경제연합회에 이익금 전달 방안	53
6. 필요자본금 조달방안	58

제3장 선진국 농협의 사업구조 시사점

1. 네델란드 그리너리농협	68
2. 덴마크의 데니쉬크라운 양돈협동조합	76
3. 미국 신세대협동조합	82
4. 뉴질랜드 폰테라협동조합(Fonterra Cooperative Group Ltd.)	85
5. 프랑스 크레디아그리플(녹색은행)	91
6. 일본 전농의 경제사업과 자회사화	104
7. 일본농협 농림중앙금고	124
8. 시사점	139

제4장 농협 경제사업 활성화 방안 및 투자방향

1. 농협 경제사업 추진현황 147
2. 농협중앙회 경제사업의 문제점 172
3. 경제사업 활성화 기본 방향 177
4. 경제사업 활성화와 투자방향 193
5. 경제사업 활성화를 위한 필요자본금 설정 206

제5장 농협중앙회 신용사업 활성화 방안

1. 금융환경 및 국내 은행산업의 경쟁상황 변화 213
2. 농협중앙회 신용사업 경쟁력 분석 231
3. 농협중앙회 신용사업부문 활성화 과제 245
4. 농협중앙회 신용사업부문 활성화 방안 259

제6장 상호금융 활성화 방안

1. 상호금융의 현황과 과제 271
2. 상호금융의 미래와 도전과제 288
3. 상호금융체제 개편방안 305

제7장 교육지원사업 효율화 방안

1. 교육지원사업 현황 322
2. 사업구조개편이 교육지원사업에 미치는 영향 332
3. 교육지원사업 효율화 방향 335

제8장 일선조합과의 연계 제고방안

1. 경제지주회사와 일선조합 연계방안 340
2. 금융지주회사와 일선조합 연계강화 355
3. 농협중앙회 지역조직의 개편방안 358

제9장 사업구조 개편에 따른 세제지원방안

1. 현행 과세체계 368
2. 법인분리에 따른 조세의 문제 373
3. 원활한 신경분리를 위한 세제개정(안) 385
4. 농업협동조합의 원활한 사업분리를 위한 세제개정(안) 393

제10장 사업구조 개편에 따른 기대효과

1. 사업구조개편에 따른 기대효과 404
2. 비용(편익감소) 산출 405
3. 편익증가분 산출 407

참고 문헌 417

표 차 례

제1장

표 1-	1.	농협중앙회 경영성과 예측	4
------	----	---------------------	---

제2장

표 2-	1.	농협중앙회 전체사업의 손익 변화 추이	14
표 2-	2.	농협중앙회 사업부문별 당기순이익	14
표 2-	3.	농협 대비 시중은행 수익성 비교	16
표 2-	4.	신용사업부문 손익현황	16
표 2-	5.	경제사업부문의 수지구조 현황	18
표 2-	6.	경제사업부문(농업경제+축산경제) 손익현황	18
표 2-	7.	사업분리 유형별 차이점	30
표 2-	8.	지주회사제도의 장단점	34
표 2-	9.	농협중앙회 경제사업 구분	43
표 2-	10.	역할분담 대안 구분	48
표 2-	11.	대안별 고려사항 평가	51
표 2-	12.	일본 전국농협중앙회의 역할	52
표 2-	13.	농협중앙회 신용사업부문 이익금	54
표 2-	14.	교육지원사업회계 사업규모	55
표 2-	15.	기본자기자본 조달방안의 구분	59
표 2-	16.	농협중앙회 이익적립금 추이	60
표 2-	17.	농협중앙회 납입출자금 추이	61
표 2-	18.	우선출자 등의 비교	62
표 2-	19.	상호금융특별회계 정기에치금 활용의 장단점	63

제3장

표 3- 1.	Danish Crown 협동조합의 매출액 (2006년)	76
표 3- 2.	Danish Crown 협동조합의 조합원제도	77
표 3- 3.	Danish Crown 협동조합의 주요 자회사 현황	80
표 3- 4.	전통모형 협동조합과 기업모형 협동조합의 비교	83
표 3- 5.	크레디아그폴의 조직별 지위	92
표 3- 6.	이사회 구성 및 자격	100
표 3- 7.	JA의 경제사업 규모	107
표 3- 8.	JA의 사업부문별 적자농협 현황	107
표 3- 9.	전농의 사업규모 변화	108
표 3-10.	현단위 원예 판매사업의 기능 재구축	113
표 3-11.	한국 농협중앙회와 일본 전농의 자회사 관리체계 비교	122
표 3-12.	일본 농협법의 자회사 관련 규정	124
표 3-13.	농림중금의 연도별 주요경영지표 추이	134
표 3-14.	농림중금 자회사 현황('08.9월말 현재)	135

제4장

표 4- 1.	농협경제부문 주요시설 현황	148
표 4- 2.	농협 보유 산지유통센터 현황	148
표 4- 3.	산지유통전문조직 연도별 선정현황	149
표 4- 4.	연합마케팅 참여조직 현황	149
표 4- 5.	연합마케팅 사업실적	150
표 4- 6.	조합공동사업법인 현황('07년말 기준)	150
표 4- 7.	농협 수급안정사업 추진현황	151
표 4- 8.	공동계산제 추진비율	152
표 4- 9.	쌀 수매자금 정부 및 농협 실적	152
표 4-10.	주요 농자재 실적 및 시장점유율	153

표 4-11.	농협중앙회 소비지 유통시설 현황	155
표 4-12.	농협중앙회 소비지 유통사업 실적 현황	155
표 4-13.	농협 공판장 연도별 사업실적(청과, 화훼)	156
표 4-14.	종합유통센터 도소매 취급비율	157
표 4-15.	농협 하나로클럽의 매장수 및 매출액	157
표 4-16.	농협 하나로마트 매장수 및 매출액	158
표 4-17.	신도불이창구의 점포수 및 사업실적 현황	158
표 4-18.	직거래 장터 개장 실적	159
표 4-19.	농협 e-쇼핑 사업실적 및 시장점유비	159
표 4-20.	농협 식품사업 총괄 현황	162
표 4-21.	회원농협 농산물 가공제품의 판매실적	163
표 4-22.	농협 인삼농협 가공사업 현황(2008)	164
표 4-23.	농협 단체급식 규모	164
표 4-24.	농협 군납사업 추진 실적	165
표 4-25.	(주)농협물류의 사업실적	165
표 4-26.	농협무역의 농산물 수출 실적	166
표 4-27.	농협축산경제사업 참여주체 현황	167
표 4-28.	농협축산경제사업 종사자 현황(2009년)	168
표 4-29.	주요 사업장 현황(2009년 현재)	169
표 4-30.	농협 경제사업 실적(2008)	170
표 4-31.	농협 축산경제사업의 도·소매 부분 실적	170
표 4-32.	중앙회와 계열사의 축산경제사업 실적(2009)	171
표 4-33.	부문별 축산경제사업(2008)	172
표 4-34.	최근 3개년 경제사업 수익률	175
표 4-35.	일본 전농의 자회사화 전략	179
표 4-36.	도매 조직형태의 장단점	185
표 4-37.	자회사별 역할 및 사업방향	191
표 4-38.	RPC 투자규모	194

표 4-39.	원예분야 투자규모	195
표 4-40.	농자재분야 투자규모	196
표 4-41.	도매사업부문 투자규모	197
표 4-42.	소매사업부문 투자규모	198
표 4-43.	식품사업부문 투자 규모	199
표 4-44.	물류사업부문 연차별 투자 계획	199
표 4-45.	축산 생산자재 사업 투자규모	201
표 4-46.	축산 가공사업 투자규모	204
표 4-47.	축산 도매·판매사업 투자규모	206
표 4-48.	경제사업부문 투자금	211
표 4-49.	투자 계획 요약	212

제5장

표 5- 1.	국내은행 자산 구성변화	222
표 5- 2.	금융권별 대출추이	224
표 5- 3.	영업이익구성 및 당기순이익 추이	228
표 5- 4.	생산성 추이	229
표 5- 5.	여신건전성 추이	230
표 5- 6.	주요경쟁은행 총자산성장률 변동추이	234
표 5- 7.	은행별 BIS 자기자본비율 추이	239
표 5- 8.	BIS기준 자기자본(2008년말)	252
표 5- 9.	농협중앙회 신용사업부문 위험가중자산 및 BIS자기자본비율 변동추이	253
표 5-10.	농협중앙회 자본금 및 이익잉여금 변동추이	255
표 5-11.	농협중앙회 자본소요량 추정결과	255
표 5-12.	농협중앙회 추가자본소요량 시뮬레이션 결과요약	258
표 5-13.	금융지주회사 기본자본비율 9% 유지를 위한 추가자본금소요 ...	262
표 5-14.	금융지주회사 분리시 추가자본금 추정	264

표 5-15. 외부공모를 통한 자금조달시 희석지분 추정	266
--------------------------------------	-----

제6장

표 6- 1. 500m 이내 점포 중복 사항	275
표 6- 2. 상호금융 사업현황	285
표 6- 3. 선진국의 조합금융기관에 대한 금융업법 적용	293
표 6- 4. 상호금융특별회계 개편방안별 장점과 단점	309
표 6- 5. 관련금융기관의 인력비용 현황	311

제7장

표 7- 1. 조합지원자금 조성현황	323
표 7- 2. 조합지원자금 지원 현황(2008년)	324
표 7- 3. 교육지원사업비 규모	324
표 7- 4. 사업부문별 교육지원사업비(2008년)	325
표 7- 5. 교육지원사업비 집행내역(2008년)	326
표 7- 6. 경제사업실적별 교육지원사업 지원규모	329
표 7- 7. 적자조합의 경제사업실적별 교육지원사업 지원규모	329
표 7- 8. 총자산별 교육지원사업 지원규모	330
표 7- 9. 군집별 교육지원사업 지원규모	331

제8장

표 8- 1. 조합과 자회사의 관계설정 유형 분류	346
표 8- 2. 지역본부의 조직 및 인력 현황(전북)	359

제9장

표 9- 1. 법인과세체계 비교	369
표 9- 2. 고유목적사업준비금 전입에 따른 법인세 효과	372
표 9- 3. 고유목적사업준비금 미사용에 따른 추정금액	373

표 9- 4.	인적분할과 물적분할의 차이점	373
표 9- 5.	분할당사자별 관련 세무	375
표 9- 6.	분할법인의 관련 세목 및 규정	376
표 9- 7.	분할신설법인의 관련 세목 및 규정	376
표 9- 8.	책임준비금 및 비상위험준비금 적립내역	379
표 9- 9.	유보사항 미승계시 추정 법인세 부담액	382
표 9-10.	증권거래세 산출내역 (2008년 12월 31일 지분법 평가액 기준)	383

제10장

표 10- 1.	사업구조개편의 효과 요약	405
표 10- 2.	농협과 4개 대형마트의 매출 구성 비교	408
표 10- 3.	사업부문별 매출액(사업량)	408
표 10- 4.	유통단계별 농가수취가격 및 판매가격 비교	409
표 10- 5.	농협 대비 시중은행 수익성 비교: 2008년, ()는 2007년	412
표 10- 6.	일선조합의 연도별 출자 현황	413

그림 차례

제2장

그림 2- 1. 농협중앙회 조직도	10
그림 2- 2. 농협중앙회 회계체계	11
그림 2- 3. 농협중앙회 사업부문 활동 및 회계 구조	12
그림 2- 4. 농협중앙회 사업구조 개편 후 조직체계	39

제3장

그림 3- 1. 그리너리 조직도	70
그림 3- 2. Danish Crown 협동조합의 사업조직(2007년)	79
그림 3- 3. 폰테라협동조합그룹의 조직구조	87
그림 3- 4. CASA의 출자구조	93
그림 3- 5. 일본 농협 체계	105
그림 3- 6. JA·전농 경제사업 개혁 방향	110
그림 3- 7. 전농의 미곡, 원예 판매사업 개선	113
그림 3- 8. 전농 자회사 구조	117
그림 3- 9. JA 계통조직 내 자금흐름 ('08.3월말)	126
그림 3-10. 농림중금 지배구조 체계	131
그림 3-11. 예금자 보호 체계도	139

제4장

그림 4- 1. 기존 농협 경제사업 적자구조의 개념도	176
그림 4- 2. 경제지주 산지투자에 따른 선순환 개념도	208

제5장

그림 5- 1.	자본시장통합법 전후의 금융법 체계 비교	218
그림 5- 2.	금융상품의 경제적 실질에 따른 분류 체계	219
그림 5- 3.	국내은행 자산추이	223
그림 5- 4.	국내은행의 자금운용(평잔기준)	225
그림 5- 5.	원화대출금 용도별 구성	225
그림 5- 6.	자금조달(평잔기준)	227
그림 5- 7.	ROA, 예대금리차, NIM 변동추이	228
그림 5- 8.	자기자본비율 추이	231
그림 5- 9.	주요경쟁은행 총자산변동추이	233
그림 5-10.	주요경쟁은행 총자산 규모 및 성장율 변화(2004, 2008)	234
그림 5-11.	주요경쟁은행 ROA 변동추이	235
그림 5-12.	주요경쟁은행 총자산 및 ROA 변화(2003, 2008)	236
그림 5-13.	주요경쟁은행 1인당총자산 변동추이	237
그림 5-14.	주요경쟁은행 점포당총자산 변동추이	237
그림 5-15.	주요경쟁은행 BIS자기자본비율 변동추이	240
그림 5-16.	주요경쟁은행 위험가중자산 변동추이	241
그림 5-17.	주요경쟁은행 자기자본 변동추이	241
그림 5-18.	주요경쟁은행 기본자본 변동추이	242
그림 5-19.	주요경쟁은행 기본자본비율 변동추이	242
그림 5-20.	주요경쟁은행 기본자본대 자기자본 비율 변동추이	243
그림 5-21.	주요경쟁은행 위험가중자산 및 자기자본 증가율 변화	244

제6장

그림 6- 1.	상호금융총본부의 조직도	272
그림 6- 2.	상호금융의 총자산이익률(ROA)	278
그림 6- 3.	상호금융의 예대마진	279

그림 6- 4.	상호금융의 당기순이익	280
그림 6- 5.	상호금융의 1인당 예수금 추이	281
그림 6- 6.	상호금융의 1인당 대출금 추이	281
그림 6- 7.	상호금융의 점포당 예수금 추이	282
그림 6- 8.	상호금융의 점포당 대출금 추이	282
그림 6- 9.	농협상호금융의 적자기관수 추이와 고정이하 여신비율 비교	283
그림 6-10.	상호금융의 성장 추이	284
그림 6-11.	상호금융의 기술적 특성과 규모의 경제	286
그림 6-12.	상호금융특별회계 자금 운용추이	303
그림 6-13.	상호금융특별회계 유가증권 운영구조	304
그림 6-14.	상호금융의 중앙조직을 중앙회의 부서로 존치시키자는 안	305
그림 6-15.	상호금융연합회를 독립법인으로 분리하자는 안	306
그림 6-16.	상호금융연합회의 장기비전	318

제8장

그림 8- 1.	사업 규모 및 차별화 요구수준에 따른 산지유통 자회사 형태	343
----------	--	-----

제 1 장

서 론

1. 연구 필요성

□ 농협중앙회 신용사업과 경제사업 분리 배경

- 농산물 시장개방이 확대되면서 농협개혁에 대한 요구가 제기되고, 그중에서도 농협중앙회 신경분리는 농협개혁에서 가장 핵심과제로 WTO체제 출범 해인 '94년 농업농어촌발전대책에서부터 제기되어 왔음.
- 농협중앙회 신용사업과 경제사업 분리를 제기하게 된 배경은 첫째, 농협중앙회가 비조합원 대상사업인 신용사업에만 치중하고, 조합원이 요구하는 경제사업, 특히 유통사업을 소홀히 하고 있다는 문제점을 개선하기 위함.
 - 중앙회 자체의 수익 제고에 중점을 두어 조합원 사업과 무관한 신용사업에 집중하고, 반면 조합원 이익과 직결되는 경제사업을 적극적으로 추진하지 않아 협동조합으로서의 정체성이 미흡한 문제점을 개선하고자 한 것임.
- 둘째, 신용사업과 경제사업을 겸영하는 구조에서는 경제사업이 높은 인건비

를 부담하게 되고, 그에 따라 신용사업 수익으로 경제사업 적자를 보전하여야 하는 구조이어서 경제사업 발전이 저해되는 점을 개선하기 위함.

- 경제사업이 신용사업과 같은 수준의 높은 인건비를 유지할 수밖에 없고, 이로 인해 경제사업은 만성적인 적자상태를 보임.
- 그에 따라 신용사업 수익이 허용하는 범위 내에서만 경제사업을 추진할 수밖에 없어 소극적인 사업추진이 이루어짐. 적극적으로 경제사업을 확대하기보다는 적자부담을 줄이기 위해 경제사업에 투자를 기피하게 됨.

○ 셋째, 신용사업 수익으로 일선조합 경제사업 적자경영을 보조하는 방식이 지배적이어서, 중앙회가 일선조합의 건전한 발전을 오히려 저해하는 비효율적 농협체제를 존속시키는 것을 개선하기 위함.

- 중앙회가 교육지원사업비에서 무이자자금의 보조금을 조합별로 배분하는 체제는 자원배분의 왜곡을 초래하고, 중앙회가 일선조합을 통제하는 등의 부작용 초래함.
- 일선조합의 경제사업 투자를 유도하기보다는 보조지원에 의해 경제사업 적자를 보전하는 것이 가능하게 되어 비효율적인 사업이라도 조합원의 단기적 인기를 얻기 쉬운 사업을 집중하도록 하는 부작용을 초래함.

○ 농협중앙회 신경분리 과제는 조합원이 요구하고 있는 경제사업에 집중하여 협동조합으로서 정체성을 확립하고, 글로벌 개방경제 속에서 농협이 경쟁력을 가지도록 하기 위하여 제기된 농협개혁의 가장 핵심적인 과제임.

- 경제사업의 전문화를 통해 자립기반을 유지하고, 신용사업 수익으로 적자를 보전하는 것에서 탈피하도록 충분한 투자여력을 갖추기 위한 것임.
- 사업분리에 따라 사업부문별 성과평가가 가능하도록 하여 조합원 이익의 측면에서 통제를 강화하고, 전문화를 촉진함으로써 사업별 경쟁력을 제고하기 위함.

○ 정부에서도 이러한 점을 고려하여 2007년 농협개혁방안에서는 경제사업부

문 투자확대를 통해 2017년까지 경제사업의 역할을 강화하고, 자립기반을 구축하도록 하는 단계적인 신경분리 추진방안을 제시하였음.

- 경제사업 활성화를 위한 자본금 4.6조 원을 확보하고, 사업방식도 일선조합 경제사업의 경영손실에 대해 보조지원하는 것에서 벗어나 직접 투자하여 부가가치를 제고하는 등의 경제사업 활성화를 촉진하는 방향으로 제시하였음.
- 조합원과 직결되는 경제사업의 기반을 먼저 구축함으로써 사업분리의 부작용을 최소화하고자 한 것임.

□ 농협중앙회 신경분리 추진의 시급성 도래

- 경제사업 활성화를 통하여 신경분리에 따른 부작용을 최소화하고자 한 2007년 사업구조개편 추진방안이 최근 세계적인 경제위기 및 금융위기 상황으로 인하여 근본적인 수정이 불가피하게 됨.
- 경제위기 및 금융위기가 도래하면서 농협중앙회 신용사업이 위기에 직면하게 되고, 신용사업 수익이 감소함으로써 단계적으로 경제사업을 활성화하고자 하는 자본금 확충이 어렵게 됨.
 - 농협중앙회 신용사업의 경영성과는 다른 금융기관에 비해 크게 낮고, 건전성 확보를 위해 추가적인 자본금 확보가 필요하게 됨.
 - 당기순이익('08): 국민은행 1.5조 원, 신한은행 1.44조 원, 우리은행 0.23조 원, 농협 0.24조 원
 - 총자산수익률(ROA): 국민은행 1.02%, 신한은행 0.74%, 우리은행 0.59%, 농협 0.24%
 - BIS기본자기자본비율: 국민은행 9.98%, 신한은행 9.32%, 우리은행 7.7%, 농협 6.78%

표 1-1. 농협중앙회 경영성과 예측

구 분	BIS 비율(%)			당기 순익(억 원)		
	'09	'10	'11	'09	'10	'11
시나리오A	10.1	9.4	7.6	809	△148	9,061
시나리오B	9.9	9.0	7.1	△3,132	△3,643	7,742

주. (시나리오A): 경제성장률 '09년 -2%, '10년 3.5%
 (시나리오B): 경제성장률 '09년 -4.5%, '10년 3.2%
 자료: 농협경제연구소, 2009

- 농협경제연구소와 맥킨지컨설팅 회사의 농협중앙회 신용사업 건전화를 위한 신·경분리 방안의 연구결과에 의하면 '10년 중앙회 경영이 악화될 것으로 전망하고 있음.¹
- 농협중앙회 신용사업 수익이 악화될 경우 신용사업 수익을 바탕으로 일선 조합에 대한 경영보조, 경제사업 적자를 보전하는 현행 농협의 운영시스템을 지속하기 어려움.
 - 신용사업 건전화를 위해서도 신용사업 수익을 교육지원사업, 경제사업의 적자보전으로 소진하는 것보다 지속적으로 자본금으로 적립하여 건전성을 확보하는 것이 필요한 상황임.
- 다른 한편으로 국제회계기준(IFRS)이 도입(2011년부터)되면 협동조합 체제 내에서 신용사업을 수행하는 것이 어려워 신경분리 추진이 필요하게 됨.
 - 국제회계기준이 적용되면 협동조합인 농협의 출자금은 모두 부채성격을 가진 가변자본으로 분류되어 BIS기본자기자본비율이 크게 하락하게 되고, 건전성이 악화되는 것에 효과적으로 대응하는 방안을 마련하여야 함.
 - 출자금이 가변자본으로 분류되는 협동조합 방식으로는 기본자기자본비율의 충족이 어려워 신용사업부문을 주식회사로 전환하는 것이 필요하게 됨.

¹ 농협의 지속성장을 위한 경영전략(2009년)

- 최근 경제여건의 변화로 농협중앙회의 경영여건이 악화되어 신용사업 중심의 경영전략에 대한 근본적인 변화가 필요하고, 이를 위해 신경분리가 시급히 추진되어야 하는 상황에 직면하고 있음.
 - 신용사업의 건전성 확보뿐만 아니라 신용사업 손실로 인해 경제사업이 위축되는 위험을 차단하기 위해서도 신경분리 추진이 필요함.

□ 농식품부의 농협개혁위원회 사업분리 방안 마련

- 정부의 농협개혁위원회에서는 농협경제연구소 신경분리방안, 전농을 중심으로 한 연합회 방식의 신경분리방안 등을 검토하여 농협중앙회 사업구조 개편방안을 제시하였음.
 - 농협개혁위원회 사업구조 개편방안을 바탕으로 하여, 보다 효과적인 농협중앙회 사업분리를 이행할 수 있는 실천방안을 마련하는 것이 필요함.
- 이러한 농협중앙회 사업구조 개편방안은 조합원 농가의 입장에서 협동조합으로서 정체성을 확보할 수 있는 방안으로 추진하는 것이 중요한 과제임.
 - 조합원 농가가 결성한 협동조합인 농협중앙회를 신용사업 중심의 경영전략으로부터 조합원 농가에 필요한 경제사업 중심의 농협이 되도록 하는 협동조합으로서의 정체성을 회복하는 방안이 마련되어야 함.
 - 또한 일선조합과의 연계성이 올바르게 설정된 사업체제로의 개편이 되어야 함.
- 따라서 이 연구에서는 농협개혁위원회가 제시하고 있는 농협중앙회 사업구조 개편방안을 기본방향으로 하여 보다 효과적인 세부적 실천과제를 제시하고자함.
 - 기본방향이 마련되어도 세부적인 실천방안이 마련되지 않으면 이해관계자간의 대립으로 인하여 효과적인 추진이 어렵게 되기 때문임.
 - 세부적인 실천방안의 선택과정에서 보다 적합한 농협중앙회 사업구조 개편방안을 설정할 수 있음.

□ 신경분리 추진과정에서 해결하여야 할 과제

○ 신경분리 추진과정에서 해결하여야 할 주요 과제

- 신경분리 추진 기본방향이 설정되면 분리된 조직별 역할설정을 올바르게 정립하여야 함. 현재 농협중앙회가 담당하고 있는 역할들을 각 조직별로 어떻게 배치할 것인지가 설정되어야 함.
- 현재의 자본금 분할과 부족한 자본금을 조달하는 방안을 마련하여야 안정적인 사업분리가 이루어질 수 있음. 이 때 정부가 지원할 필요가 있는 경우 정부지원 방식을 모색하는 것이 필요함.
- 농협중앙회 신경분리가 추진되면 위축될 수 있는 사업부문에 대한 새로운 발전전략을 마련하여야 함. 중앙회 신용사업과 경합관계에 있고, 서로 독립적인 위치를 가지고 있는 상호금융의 발전전략을 마련하는 것이 중요한 과제임.
- 또한 농협 신경분리 과제가 추구하고 있는 목표인 경제사업 활성화를 달성하고, 자립기반을 구축하기 위한 전략은 무엇인가를 마련하여야 함.
- 나아가서는 교육지원사업 추진방식에 대한 재검토도 필요함. 특히 신용사업 수익으로 교육지원사업비를 보전하기 어려운 실정에서 계속 유지하여야 할 교육지원사업과 폐지하여야 할 교육지원사업의 기준을 설정하는 것도 중요한 과제임.
- 신경분리시 일선조합과의 관계설정 방향, 일선조합의 통제권 강화방안을 마련하여 일선조합과의 연계설정을 올바르게 정립하는 것도 필요함.
- 신경분리 추진과정에서 발생하는 세제지원 방안 등 관련 법률을 검토하는 것이 전제되어야 함.

○ 추진과정상에 발생할 수 있는 과제들에 대한 해결방안이 마련되어야 함.

- 농협개혁위원회가 제시하고 있는 기본방향을 기준으로 하여 실현 가능하고 효과적인 방안을 도출하고, 그에 따른 세부과제들의 해결방안을 제시하고자 하는 것임.

2. 연구목적

- 이 연구의 목적은 농협중앙회가 외부여건 변화에 부응하고, 장기적으로 경쟁력을 확보할 수 있는 농협중앙회 신용사업과 경제사업의 체제 개편 및 발전방향을 마련하는데 필요한 과제의 선택방향을 설정하는데 있음.
 - 농협중앙회 신경분리 추진방안에서 필요한 검토과제를 설정하고, 이에 대한 개선방안을 도출하고 나아가서는 일선조합과의 연계성을 강화하는 방안을 도출함.
- 농협중앙회 신경분리방안을 추진하는 과정에서 도출될 수 있는 세부과제들에 대한 해결방안을 제시하고자 함.
 - 조직체별 분리방안과 역할정립 방안
 - 조직체별 자본금 배분 및 부족한 자본금 조달방안, 정부 지원방식에 대한 방향
 - 사업부문별 발전방안: 경제사업 활성화방안, 상호금융 경쟁력 제고방안, 교육지원사업 효율화 방안 등
 - 농업여건의 변화에 따라 조합원 농가의 이익을 제고하기 위한 농협중앙회 사업체제 개편방향
 - 농협중앙회 신경분리 추진을 위한 법적, 제도적 기반구축 방안
 - 분리된 사업체제와 일선조합의 사업 간의 연계성 강화방안

3. 연구범위

- 농협중앙회 사업구조개편 방안으로는 다양한 대안들이 제시되고 있고, 각각의 대안별로 장단점을 가지고 있음.

- 사업구조개편 방안으로는 신용사업부문과 경제사업부문을 각각 지주회사로 분리하는 물적인 분리방안, 신용사업연합회와 경제사업연합회로 분리하는 방안 등 다양한 형태가 있음. 상호금융특별회계를 별도 법인으로 분리하는 것을 포함하는 방안 등이 있음.
 - 사업구조개편 방안별로 장점과 단점을 가지고 있어 어느 방안을 선택하는 것이 더 효과적인지에 대한 논의가 있음.
- 이 연구에서는 사업구조개편의 기본방향으로 농식품부의 농협개혁위원회가 제시한 방안을 설정하고 있어 대안별 장단점을 검토하는 것은 연구범위에서 제외하고 있음.
- 농협중앙회 신용사업과 경제사업의 사업구조 개편방안으로 어떤 방안이 가장 효과적인 방안인가에 대한 평가는 연구내용에 포함하지 않고 있음.
 - 세부추진과제를 도출하고, 어떤 방안을 선택하는 것이 효과적인가를 분석하고 있음.
- 사업부문별 발전방향에 대해서도 사업구조개편에 필요한 전제조건으로 고려하여야 할 부분만을 연구대상으로 하고 있음.
- 사업부문별 여건변화에 따른 세부적인 발전방안을 도출하는 것은 연구범위에서 벗어난 것임.

제 2 장

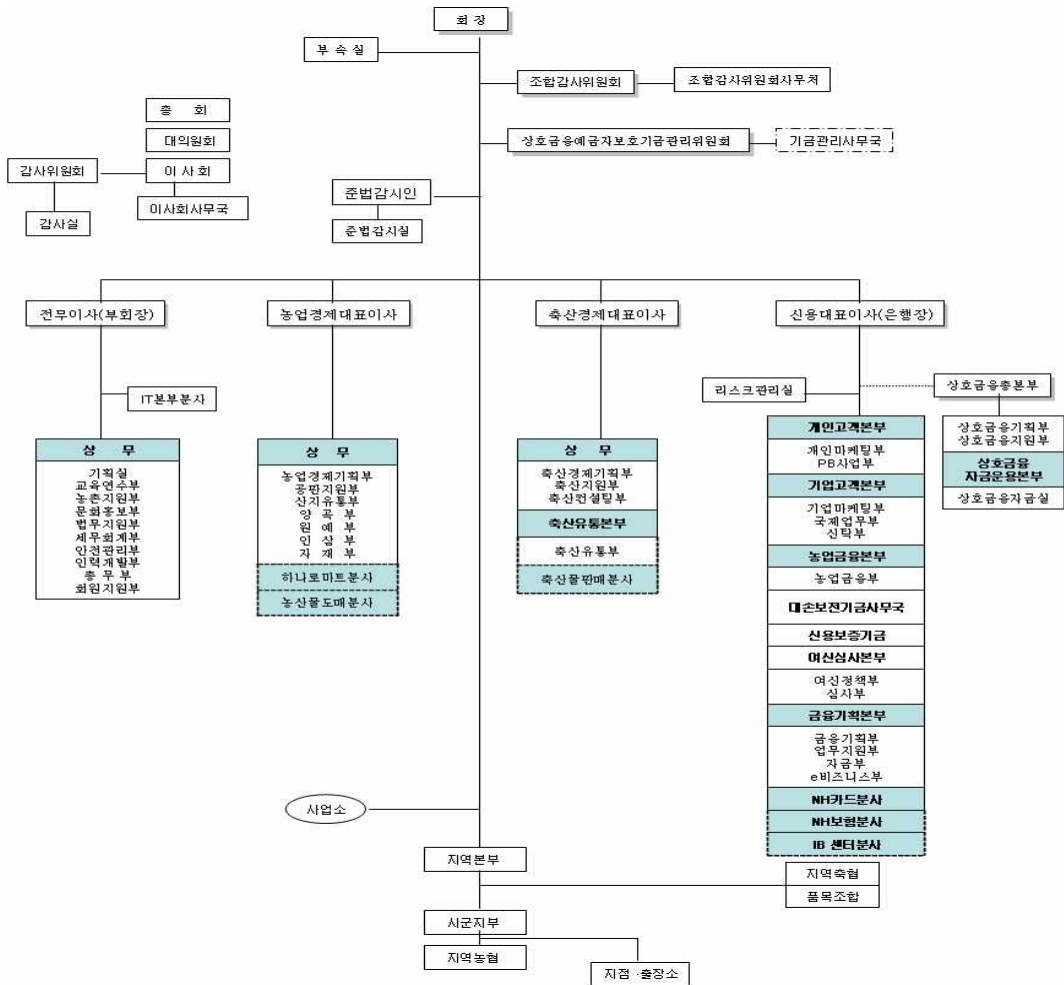
농협중앙회 사업구조개편의 필요성과 추진방안

1. 농협중앙회 현황

1.1. 중앙회 조직체계

- 농협중앙회는 조직구조상 금융-산업을 겸영하는 기업체이며, 공통의 지배구조인 하나의 이사회에 중앙회 고유기능을 전담하는 전무이사과 사업별로는 농업경제사업, 축산경제사업, 신용사업 3개 부문에 대해 각각 대표이사가 전담하는 독립체제를 갖추고 있음.
 - 상호금융 특별회계 및 공제사업은 실질적으로 은행계정을 총괄하는 신용대표이사의 지배하에 있으나, 특별회계로 구분 계리되어 있어 회계상으로는 엄격히 독립된 사업임.
 - 사실상 은행업에 해당하는 신용사업은 경제사업 등과 통합경영을 하고 있고 자본금을 공유하고 있음.

그림 2-1. 농협중앙회 조직도



- 농협중앙회는 사업기능의 일부를 자회사로 분리하여 경영하고 있는데, 이들 자회사는 사업부문별로 중앙회 고유기능 (교육지원자회사 6개사), 경제사업 (경제자회사 16개사) 및 신용사업(신용자회사 4개사)으로 구분될 수 있음.
- 따라서 농협중앙회는 중앙본부 → 지역본부 → 시군지부 → 지점 및 사업소 형태의 조직을 갖추고 교육지원사업, 신용사업, 경제사업, 공제사업 등을 통해 회원조합(1,189개 조합)을 지원하는 체계로 운영되고 있음.

1.2. 회계체계

- 농협중앙회는 다양한 사업을 함께 수행함에 따라 일반기업과는 다른 회계체계를 가지고 있음. 농협중앙회의 회계체계는 크게 관리회계, 교육지원사업회계, 경제사업회계, 신용사업회계 등으로 구분됨.
 - 사업을 수행하는 경제사업부문과 신용사업부문에서는 관할 사업의 수입 및 지출을 각각 계리하고, 경제사업과 신용사업 이외의 회계로는 상호금융특별회계, 공제사업특별회계, 농작물재해보험특별회계 등이 있음.
- 교육지원사업부문은 수익은 발생하지 않고 비용만 소요되므로 비용을 다른 회계에 분담금으로 배분하고 있고, 관리회계는 총무, 기획업무 등 공통적인 기능을 수행함으로써 사업부문별로 구분 계리할 수 없는 비용을 별도로 계리하여 다른 회계에 배분하고 있음.

그림 2-2. 농협중앙회 회계체계

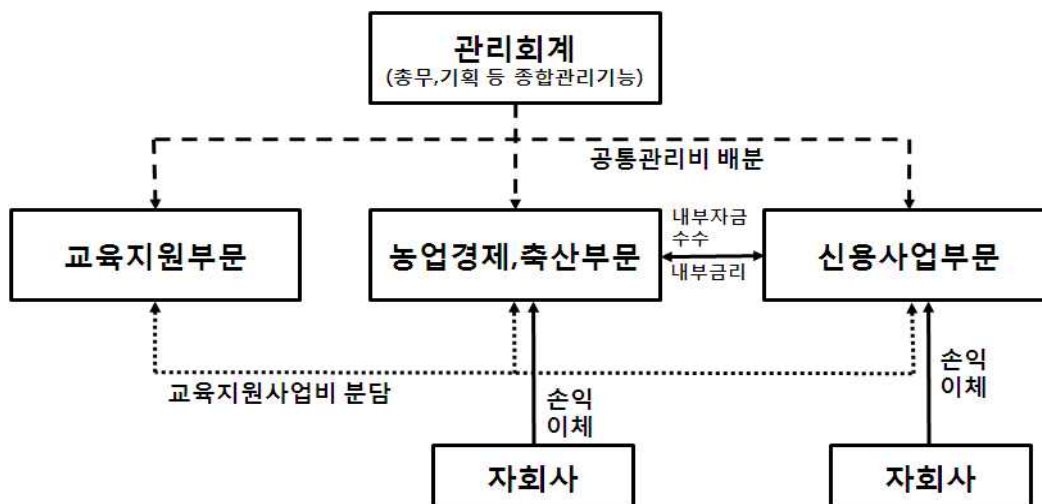
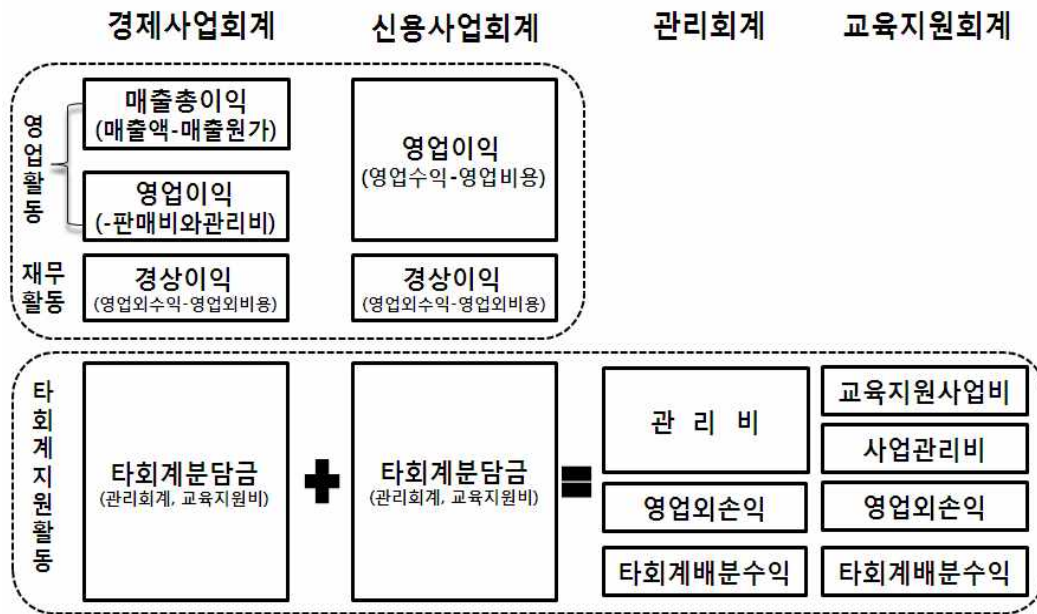


그림 2-3. 농협중앙회 사업부문 활동 및 회계 구조



- 교육지원사업회계는 농협중앙회가 농가, 회원조합을 대상으로 하는 농협의 고유업무인 지도교육사업을 수행하기 위하여 비수익지원사업을 관리하는 회계임. 신용사업부문 및 경제사업부문에서도 각각 관련된 교육지원사업을 수행하고 있지만, 인건비를 제외한 관련 직접비용은 교육지원사업 회계에서 처리하도록 하고 있음.
- 관리회계와 교육지원사업회계는 수익사업을 수행하지 않기 때문에 비용만 발생하므로 이 사업에서 발생한 손실은 일정한 기준에 의해 각 회계별로 분배하고 있음.
 - 이 비용을 다른 회계의 공통관리비 및 교육지원사업비 분담금 계정으로 이전함.
 - 교육지원사업비는 각 회계별 매출총이익비율에 따라 회계별로 분배되며, 영업이익을 기준으로 적용하지 않는 것은 경제사업과 같이 적자상태인 회계가 있기 때문임. 공통관리비는 각 사업부문별 인력비율 등을 기준으

로 분배됨.

- 농협의 사업별 회계는 자체 손익결산 이외에도 공통관리비, 교육지원사업분담금 등이 사업부문별 손익을 결정하는 중요한 요소라는 특징이 있음. 이는 자체사업의 효율성도 중요하지만 농협중앙회 전체의 효율성도 손익에 직접적인 영향을 미친다는 것을 의미함. 당기순이익으로 해당 사업의 사업성과를 평가하기 어려우므로 경상이익 등으로 평가하여야 하는 차이가 있음.
- 2008연도 관리회계 경상비용은 2,327억 원이고, 교육지원사업의 경상비용은 3,254억 원이며, 이 금액을 타 회계에서 배분하여 분담함. 이들이 농업경제 및 축산경제사업 부문에 분담시킨 규모는 공통관리비가 392억 원(16.8%), 교육지원사업비는 443억 원(13.6%)으로 총 835억 원에 이룸.

1.3. 사업부문별 결산내역

- 농협중앙회 전체사업의 손익변화 추이를 보면 신용사업의 대출금(평잔)은 2008년에 108조 2천억 원 수준으로 2006년 대비 25조 6천억 원 정도 늘어나 사업규모는 확대되었음.
- 그러나 매출총이익은 같은 기간에 7천 9백억 원 정도 감소한 반면 판매관리비는 4천억 원 증가하며 경영 손익이 악화된 것으로 나타남. 실제 영업이익은 2006년에 1조 4천억 원 수준에서 2008년에는 1천 9백억 원 수준으로 크게 하락하였음.
 - 영업이익은 크게 감소하였으나 공통관리비 및 교육지원사업비 분담 등 비수익성사업 지원규모는 상대적으로 적게 감소함으로써 당기순이익은 2008년에 전년대비 4.1배 감소한 2천 4백억 원에 이룸.

- 사업부문별 당기순이익을 보면, 신용사업부문은 2008년에 3천 3백억 원으로 전년대비 크게 감소한 반면, 농업경제사업과 축산경제사업은 적자 규모가 감소하기는 하였으나 여전히 1천 3백억 원 수준의 당기순손실을 나타냄. 축산경제사업의 경우 사료가격 인상억제에 의한 적자로 인해 당기순손실 규모가 1천억 원 수준으로 전년대비 75.9% 확대된 것으로 나타남.
- 농협중앙회의 경영수지 악화는 금융위기의 발생, 국제 원자재가격의 상승 등 경영환경이 크게 변화한 외부영향도 있지만 시중은행에 비해 낮은 생산성, 경제사업의 적자구조, 교육지원사업과 같은 비수익적 사업 혼재 그리고 과도한 판매관리비 지출 등이 그 원인으로 지적되고 있음.

표 2-1. 농협중앙회 전체사업의 손익 변화 추이

단위: 억 원

구 분	2006	2007	2008	2006 대비
대출금(평균)	826,376	928,448	1,082,392	256,016
매출총이익	42,524	48,644	34,659	-7,865
판매관리비	28,738	31,419	32,743	4,005
영업이익	13,786	17,225	1,916	-11,870

자료: 농협중앙회

표 2-2. 농협중앙회 사업부문별 당기순이익

단위: 억 원

구 분	2007	2008	증 감
신용사업	13,298	3,304	-9,994
농업경제	-1,189	-259	930
축산경제	-599	-1,054	-455
공제사업	846	390	-456
농작물재해보험	-4	21	25
계	12,352	2,402	-9,950

자료: 농협중앙회

1.4. 신용사업부문 경영수지

- 농협중앙회의 신용사업부문 수익성 지표를 보면 전반적으로 주요 시중은행에 비해 낮은 수준임.
 - 2008연도 주요지표를 비교해 보면, ROA(자산순이익률)은 4대 시중은행 평균 대비 0.25%p 낮고, ROE(자본순이익률)은 4.19%p, NIM(순이자마진)은 0.39%p, 원화예대금리차는 0.33%p 낮은 것으로 나타남.
- 낮은 수익성 지표의 결과로 신용사업 부문 영업이익은 전년대비 1.4배 감소한 8천 910억 원 수준으로 크게 감소함. 영업수익은 1.06배로 증가한 매출규모가 확대되었으나 인건비, 관리비 등 영업비용이 영업수익보다 높은 1.42배 더 증가하여 영업이익이 크게 줄어들음.
- 영업비용 변화 내역을 보면 비용계정 전반적으로 상승하였으며, 특히 외환거래손실과 기타영업비용(파생상품 거래 및 평가손실)이 크게 증가한 것으로 나타남. 기타영업비용(파생상품 거래 및 평가손실) 규모는 12조 1,056억 원으로 전체 영업비용 증가액의 73.8%를 차지함. 외환거래손실 규모도 전년대비 11.2배나 크게 증가한 1조 5,671억 원으로 영업이익 악화의 주요 요인으로 작용함.
- 한편, 타회계분담비용(관리회계 및 교육지원사업회계)은 2008연도의 매출영업이익률의 저하로 전년보다 줄어든 4,221억 원이었음. 회계별로 보면 관리손익분담비용(관리회계)은 전년수준을 유지하였으나 교육지원사업전출비용은 1,434억 원 감소함.

표 2-3. 농협 대비 시중은행 수익성 비교

단위: %

구 분	농협	국민	신한	우리	하나	평균 (농협 제외)	차이 (평균 대비)
ROA (자산순이익률)	0.19	0.62	0.71	0.11	0.32	0.44	-0.25
ROE (자본순이익률)	3.22	9.11	12.69	1.90	5.94	7.41	-4.19
NIM (순이자마진)	1.97	2.99	2.13	2.24	2.06	2.36	-0.39
원화에대금리차	2.50	3.54	2.54	2.71	2.52	2.83	-0.33

자료: 농협중앙회

표 2-4. 신용사업부문 손익현황

단위: 억 원

구 분	2007	2008	증감
영업수익	120,349	248,121	127,772
영업비용	98,968	239,211	140,243
-이자비용	52,346	68,262	15,916
-유가증권평가및처분손실	2,229	4,883	2,654
-대출채권평가및처분손실	4,441	6,845	2,404
-외환거래손실	1,283	15,671	14,388
-수수료비용	2,074	2,409	335
-판매비와관리비	18,996	20,085	1,089
-기타영업비용	17,599	121,056	103,457
영업이익	21,381	8,910	-12,471
영업외수익	530	1,756	1,226
영업외비용	748	1,137	389
타회계분담비용	5,611	4,221	-1,390
-교육지원사업전출	4,100	2,666	-1,434
-관리손익분담비용	1,511	1,555	44
법인세	2,254	2,004	-250
당기순손익	13,298	3,304	-9,994

자료: 농협중앙회

1.5. 경제사업부문 경영수지

- 경제사업부문(농업경제+축산경제)의 수지구조를 보면 매출총이익보다 판매관리비가 높은 적자구조를 유지하고 있음. 이는 높은 인건비구조에 의한 판매관리비가 많음으로써 영업이익 자체가 적자를 보이는 만성적 적자구조임을 의미함.
 - 또한 정책사업과 같은 비수익사업의 수행과 자본금 배정 부족에 의한 과도한 금융비용의 부담도 적자의 한 요인으로 작용하고 있음.
- 최근 3년간 평균 영업이익률은 -2.4%, 매출이익률은 12.0%로 유사기업의 평균수익률(도매 3.1%, 고기·과일·채소 1.86%, 2007년 기준)에도 크게 못 미치는 수준임.
- 농협중앙회 경제사업의 2008연도 영업손익은 전년보다는 감소하였으나 여전히 429억 원의 적자를 보이고 있음. 여기에 타회계분담비용(교육지원사업비 분담금과 공통관리비 분담금) 835억 원을 포함하면 당기순손실은 1,312억 원에 이름.
- 경제사업은 기본적으로 수익을 극대화하고, 그 수익을 조합원의 사업 이용 정도에 따라 배분함으로써 조합원의 이익 극대화를 도모하여야 함에도 현행 농협중앙회의 경제사업은 비수익적 성격의 사업이 혼재되어 있고, 판매관리비 비중이 높아 적자구조에서 벗어나지 못하고 있음.
 - 한편, 경제사업부문에서 분담하는 관리회계 및 교육지원사업 분담비용은 2008년에 835억 원으로 전년대와 유사한 수준을 유지하고 있음.

표 2-5. 경제사업부문의 수지구조 현황

단위: 억 원

구 분	2006	2007	2008	3년 평균
매출총이익(A)	4,011	4,302	4,814	4,376
판매관리비(B)	5,152	5,227	5,243	5,207
비 중(B/A)	128.4	121.5	108.9	119.0

자료: 농협중앙회

표 2-6. 경제사업부문(농업경제+축산경제) 손익현황

단위: 억 원

구 분	2007	2008	증 감
매출액	34,303	38,972	4,669
매출원가	30,001	34,158	4,157
매출총이익	4,302	4,814	512
판매비와 관리비	5,227	5,243	16
- 급 여	1,918	1,762	-156
- 퇴직급여	232	232	0
- 감가상각비	259	258	-1
- 무형자산상각비	14	14	0
- 전산비용	92	84	-8
- 대손상각비	56	19	-37
- 세금과 공과금	41	50	9
- 기타판매비와 관리비	2,615	2,824	209
영업손익	-925	-429	496
영업외수익	1,553	2,096	543
영업외비용	1,588	2,144	556
타회계분담비용	827	835	8
- 교육지원사업전출	434	443	9
- 관리손익분담비용	393	392	-1
당기순이익	-1,787	-1,312	475

자료: 농협중앙회

2. 농협중앙회 사업구조개편의 필요성

2.1. 농협중앙회 사업구조 면에서의 필요성

- 농협중앙회는 신용사업과 경제사업을 겸영하는 종합농협체제로 연합회 조직이 종합농협체제라는 점에서 세계적으로 유일한 협동조합체제임.
 - 일본농협과 같이 일선조합들이 종합농협체제를 유지하고 있는 경우는 많지만 그 연합체인 중앙회(혹은 연합회)가 종합농협체제인 경우는 없음. 일선조합의 사업별로 중앙조직이 분리되어 있는 조직체계가 일반적인 조직구조임.
 - 일본 농협의 경우 지도사업은 전국농협중앙회(전중), 경제사업에 대해서는 전국농업협동조합연합회(전농), 신용사업에 대해서는 농림중금이 중앙조직으로 담당하고 있음.

- 농업·농촌개발의 저개발시대에는 농촌에 부족한 자금을 조달하여 공급하여 주고, 경제사업에 필요한 자금을 조달하기 위하여 신용사업과 경제사업을 겸영하는 구조가 효과적인 조직체계가 있었음.
 - 자금공급과잉시대가 도래하면서 농협중앙회 신용사업이 농촌의 부족한 자금을 공급하는 역할이 낮아지고, 반면 이익잉여금을 얻는 수익센터로서의 역할이 강화되면서 종합농협체제는 비효율적인 조직구조가 됨.
 - 성격이 서로 상이한 사업이 함께 공존하면서 시너지효과가 발휘되지 않고, 동일한 하나의 이사회가 의사결정을 하여야 함으로써 전문성과 효율성이 떨어짐.

- 이와 같이 농협중앙회가 신용사업과 경제사업의 겸영구조 하에서 조합원 사업과 무관한 신용사업에 더 집중함으로써, 즉 비조합원 대상사업에 치중하게 됨으로써 협동조합으로서 정체성이 약화되는 문제가 심화되고 있음.

- 수익성이 더 높은 비조합원 대상의 신용사업에 더 치중하게 됨으로써 조합원 사업과 연계된 사업 즉, 농산물 유통사업 등이 오히려 활성화되지 못하는 문제점이 나타나게 됨.
 - 협동조합으로서 정체성을 확보하기 위해서는 조합원과 관련된 사업의 비중이 더 확대되어야 함에도 불구하고 그렇지 못함.
- 경제사업의 만성적인 적자를 신용사업 수익으로 보전하는 사업구조는 경제사업이 활성화되기 어려움.
- 신용사업이 경제사업을 지원하는 구조는 협동조합에서 경영상의 비효율적인 무임승차문제를 악화시키는 요인으로 작용함.
 - 경제사업이 다른 사업으로부터 교차보조(cross subsidy)를 받고 있으므로 효율화하여 적자구조를 개선하고자 하는 유인이 낮아지게 되어 보다 효율적인 경제사업 추진이 이루어지지 않음.
- 그 결과 경제사업의 규모가 신용사업이 보조지원할 수 있는 부담능력에 따라 결정되는 한계에 직면하게 되어 협동조합으로서 정체성이 약화됨.
- 이러한 조직구조는 사업성과를 올바르게 평가하지 못하게 함으로써 사업의 효율성을 저하시키는 문제점도 있음.
- 조직구조면에서 신용사업과 경제사업을 전문화하고, 사업별 성과평가를 합리적으로 추진하기 위해서는 사업분리가 필요하게 됨.
- 농촌에 자본이 부족하여 비료, 농약 등 영농자재구입이 어려웠던 개발시대에는 도시로부터 자금을 조달하여 공급하여 주는 신용사업이 중요한 사업이었음. 그러나, 비조합원 대상사업으로 수익센터 역할만 하게 된 시점에도 신용사업에 집중하므로 사업분리가 필요하게 됨.

2.2. 경영측면에서의 필요성

- 신용사업과 경제사업을 같이 경영하여 전문화되지 못함으로써 점차 사업부 문별로 경영성과가 낮게 나타나고 있어 농협 경영의 효율화 측면에서도 사업구조개편이 필요한 상태임.
- 신용사업의 측면에서 보면, 농협중앙회 신용사업의 경쟁력이 점차 낮아지고 있어 총자산규모면에서 2005년 이전에 국내 2위의 은행이었으나 2006년 말 이후에는 4위 수준으로 하락하였음.
 - 신용사업의 수익성을 나타내는 자산 대비 당기순이익의 비율(ROA)도 다른 은행에 비해 가장 낮은 수준을 유지하고 있음.
 - 신용사업이 수익센터로서 역할을 더 강화하기 위하여 전문화가 필요함.
- 자본건전성을 보면(2008년 말 기준) 먼저 BIS 자기자본비율은 일반은행 평균이 12.72%인데 반해 농협은 11.12%로 상대적으로 낮은 상태임.
 - 특히 BIS 기본자기자본비율(Tier 1)은 일반은행 평균이 9.01%인데 반해 농협은 6.78%로 상대적으로 매우 낮은 수준임.
 - 일반은행은 자본시장을 통하여 기본자기자본을 조달하고 있는데 반해 농협중앙회는 이익잉여금과 회원조합의 출자금에 의존하고 있어 기본자기자본비율이 낮음. 특히 2008년 금융위기 속에서 대규모 손실로 인하여 이익잉여금의 확보가 어려워지면서 자기자본 증대가 부족함.
- 농협의 신용사업부문의 낮은 수익성을 감안하여 볼 때 예수금의 증대 등으로 총자산규모를 확대하는 것으로는 경쟁력을 확보하기 어려운 것으로 평가되며, 적극적인 기본자기자본 증대를 바탕으로 한 총자산규모 확대가 요구되고 있어 자기자본 확보에 유리한 조직구조로 전환하여야 함.
 - 위험가중자산 증가에 따른 기본자기자본의 지속적 확대가 요구되고 있음. 위험가중자산의 증가가 최근 3개년 평균치인 매년 15조 원 정도 증

가할 경우 연간 자기자본 확충규모는 1.2조 원 수준에 이르고 있어 이익 잉여금 적립만으로 이를 충족하기는 어려운 실정임.

- 결국 농협은 시장점유율 유지 및 경쟁력 확보를 위해서는 보다 원활한 자기자본 확충수단을 확보하여야 하는 것이 시급한 과제이므로 신용사업을 자기자본 확보에 유리한 구조인 주식회사로 전환하는 것이 필요함.
 - 농협중앙회 신용사업을 주식회사로 전환하기 위해서는 경제사업과의 분리가 선행되어야 함.
- 경제사업의 측면에서도 인력의 전문화, 투자재원의 안정적 확보를 위하여 사업구조 개편이 필요함.
 - 경제사업은 생산성이 낮음에도 불구하고 신용사업과 함께 있어 다른 경쟁기업보다 고임금구조를 형성하게 되어 경쟁력이 낮고, 만성적인 적자요인으로 작용하고 있음.
 - 2007년의 경우 영업이익률을 보면, 농협경제가 $\Delta 2.69\%$ 인데 반해 도매 및 상품중개업은 3.10% , 고기, 과일, 채소, 유지가공업은 1.86% 를 유지하고 있어 상대적으로 낮음.
- 농협중앙회는 겸영체제로 인하여 사업리스크와 재무리스크가 혼재되어 있어 자기자본 부족의 재무리스크로 인하여 경제사업이 위축되는 위험에 직면하게 됨.
 - 신용사업 수익으로 경제사업의 필요한 투자재원을 확보하였으나 신용사업 수익이 정체되면서 경제사업에 대한 투자가 위축되는 결과가 초래되고 있음.
 - 2007년 농협중앙회 경제사업 활성화계획에서 2007년 투자계획대비 실제 투자된 비율이 36% 로 경제사업 활성화가 지연되고 있음.
- 이와 같이 지속적인 경제사업 활성화를 추진하고, 인력의 전문성을 강화하

기 위해서 경제사업 측면에서도 사업구조개편이 필요함.

- 경제사업은 자체적인 발전전략에 의해 자립기반을 구축하도록 규모화하는 전략을 추진하여야 함.

2.3. 제도적 측면에서의 필요성

- 금산분리의 원칙에 볼 때 신용사업과 경제사업의 분리가 추진되어야 함.
 - 산업별 자원배분을 결정하는 금융업이 산업부문과 같이 공존할 경우에는 엄격한 사업성 평가에 의한 자금배분보다 편의성에 의해 배분됨으로써 비효율적 자원배분을 초래하기 때문에 금산분리의 원칙이 적용되고 있음.
 - 농협의 경제사업도 엄격한 사업성 평가에 의해 투자되어야 보다 효율적인 투자가 이루어지는데, 자금시장을 통하지 않고 신용사업 자금이 쉽게 지원됨으로써 효율성이 떨어지고 있음.
- 또 2011년부터 새로운 국제회계기준(IFRS)이 도입되면서 농협중앙회 신용사업의 기본자기자본 비율이 급격히 하락하게 될 것임.
 - 새로운 국제회계기준은 이제까지 협동조합에 대해 출자금을 자기자본으로 인정하였으나, 조합원이 탈퇴하면 되돌려주는 지분환급청구권이 있는 자금이므로 앞으로는 부채성의 보완자본으로 분류하도록 규정하고 있음.
 - 농협중앙회가 새로운 회계기준을 적용할 경우 기본자기자본비율은 약 3.7%p가 하락하게 되어 현재 부족한 기본자기자본비율이 더 하락함.
- 새로운 국제회계기준이 적용되면 지분환급이 되지 않은 내부 적립금이 많지 않으면 협동조합 방식으로는 신용사업을 추진하기 어려워지므로 출자금을 환급되지 않은 주식회사로 전환하는 것이 필요하게 됨.

3. 사업구조개편 기본방향

3.1. 기본원칙

□ 현재 농협중앙회를 농협경제연합회로 전환

- 현재 농협중앙회 사업 중 신용사업을 분리하면서 농협중앙회의 역할을 조합원 농가를 위한 경제사업 강화에 둔다는 의미에서 명칭변경을 추진함.
 - 현재의 농협중앙회 명칭을 유지하는 것도 고려할 수 있으나 농협중앙회에서 비조합원대상 사업인 신용사업을 분리하고, 경제사업 중심의 농협으로 정체성을 강화하기 위해서는 명칭변경이 필요함.

□ 지도감독의 비사업적기능은 농협경제연합회 내에서 독립성을 확보

- 지도·교육·농정 활동을 하는 비사업적기능을 담당하는 무자본의 독립적 기구는 별도로 설립하지 않고, 현재와 같이 조합감사위원회, 교육위원회 등으로 독립성을 확보하는 방안이 효과적임.
 - 비사업적 기능을 담당하는 별도의 조직을 신설하면 일선조합 사업을 지원하는 교육지원사업의 성격상 농협경제연합회와 기능의 중복문제가 발생하고, 사업에 대한 전문성이 부족한 상태에서 교육·지도·감사의 기능을 담당하면 효과가 낮아지는 문제가 있음.
 - 별도의 독립적 기능을 하는 위원회를 도입하는 것으로 독립성을 확보할 수 있으므로 비사업적기능을 담당하는 무자본의 별도 중앙회는 도입하지 않도록 함.

□ 농협의 신용사업과 경제사업 강화를 위해 지주회사체제로 분리

- 신용사업과 경제사업의 경쟁력을 강화하고, 물적분할에 의한 사업분리를 추진하기 위하여 각각 농협금융지주회사와 농협경제지주회사를 도입함.

- 농협경제연합회가 사업별 지주회사를 소유하는 지주회사체제로의 개편을 전제로 하여 상법 제530조의 2 규정에 의한 물적분할로 추진함.
 - 일부에서 제기하고 있는 신용연합회와 경제연합회로의 분리는 공통자본금을 회원조합별로 분배하여 신설법인을 설립하여야 하는 문제가 있음.
- 농협금융지주회사는 농협중앙회 신용사업과 현재 신용자회사로 있는 NH투자증권, NHCA자산운용, NH투자선물 등을 자회사로 편입하고, 농협의 공제사업을 농협보험으로 분리·신설하여 자회사로 편입하도록 함.
 - 농협경제지주회사는 농협의 경제사업 중 유통·가공·자재·물류 등 수익사업을 수행하고 있는 부서를 각각의 자회사로 법인화하고, 이를 지주회사로 편입함.
 - 현재 농협유통, 농협사료 등 16개에 이르는 경제사업 관련 자회사도 농협경제지주회사로 편입함.

□ 경제사업과 신용사업의 동시 분리로 경제사업 활성화를 촉진

- 농협중앙회 사업구조개편의 목적이 조합원이 요구하는 경제사업 활성화에 있으므로 각각의 지주회사를 동시에 분리하는 방안을 마련함.
- 사업분리는 자산 등 물적분할을 수반하고 있으므로 경제사업 활성화에 필요한 자본금의 확보를 위하여 금융지주회사와 경제지주회사를 동시에 분리하는 방안을 적용함.
 - 현재 자본금은 사업분리를 위해 부족한 상태인데 경제지주회사를 단계적으로 분리하면 경제사업 활성화를 위한 자본금 배분이 그만큼 적음.

□ 상호금융 경쟁력 강화를 위해 장기적으로 상호금융연합회를 도입

- 일선조합 발전의 토대가 되고 있는 상호금융의 지속적 발전을 위하여 장기적으로 농협중앙회의 상호금융총본부를 상호금융연합회로 전환함.

- 일선조합 상호금융의 중앙은행 역할을 담당하는 기능을 강화하여 일선 조합 상호금융의 경쟁력을 강화도록 함.
- 상호금융연합회를 도입하기 이전에는 농협경제연합회 내에 상호금융대표이사체제로 독립성을 강화하고, 소이사회 운영, 자본, 인사, 회계를 분리하는 방안을 도입함.
- **사업분리 시 부작용 최소화를 위해 단계적 분할방안 적용**
 - 단계적으로 사전준비가 있어야만 효과적인 사업구조개편이 가능한 상호금융연합회 신설, 경제지주회사의 역할강화 등에 대해서는 사전준비를 하여 단계적으로 추진하도록 함.
 - 사업구조개편에는 분리시점에서 명확히 구분하기 어려운 기능이 존재하고, 별도의 발전전략을 마련하여 추진하는 것이 효과적인 부분이 많이 상존하고 있음.
 - 일부 기능 중복문제가 발생하더라도 부작용을 최소화하도록 하기 위하여 단계적인 분리방식을 적용하는 것도 효과적임.
- **농협중앙회 사업구조개편 시 부족한 자본금은 농협내부의 자체조달을 원칙으로 하고 부족 시 정부지원 근거를 마련**
 - 협동조합의 정체성 및 독립성 유지를 위해서는 기본적으로 필요한 자본금을 농협의 협동조합 내에서 조달하는 것이 원칙임.
 - 필요한 경우 정부가 지원하도록 하지만 협동조합의 자율성을 훼손하지 않는 범위에서 추진하여야 함.

3.2. 농협경제연합회로 전환

- 농협중앙회 신용사업과 경제사업을 분리하면서 현 농협중앙회의 명칭도 역할에 적합하게 개편하는 것이 필요함.
 - 농협의 설립목적이 조합원을 위한 경제사업 활성화에 있다는 점을 중시하여 현 농협중앙회를 농협경제연합회로 전환하는 것이 필요함.
- 중앙회는 저개발 상태에 있던 농업·농촌을 발전시키기 위하여 신용사업 수익을 바탕으로 지도지원사업을 중시하는 위로부터 일선조합에 자금지원을 하여 육성하는 것에 중점을 둔다는 이미지를 많이 가지고 있음. 그만큼 일선조합의 연합체보다는 상위에 존재하는 이미지를 가지고 있음.
 - 그에 따라 교육지원사업, 경제사업, 신용사업 등 다양한 사업을 함께 추진하는 특징을 가지고 있음. 대표적으로 조합지원적립금과 조합상호지원기금을 조성하여 일선조합의 경영지원, 경제사업에 대한 지원 등 많은 교육지원사업을 수행하고 있음.
 - 이러한 교육지원사업비 지원은 비효율적인 사업의 유지, 영세한 조합의 유지 등을 가능하게 함으로써 결과적으로 자원배분의 왜곡을 초래하는 부작용이 있음.
- 농협경제연합회로 명칭을 변경하는 것은 자금지원의 기능보다 경제사업의 연합회적 사업기능을 강화한다는 의미에서 필요함.
 - 따라서 농협경제연합회는 현 농협중앙회의 권리와 의무를 포괄적으로 승계한 조직으로 일선조합의 대표기능을 가지게 됨.
 - 농협경제연합회는 새로이 설립한 것이 아니라 특수법인의 명칭만 변경한 것으로 농협중앙회로서는 별도의 해산절차 과정이 필요하지 않음.
- 연합회(Federation)와 중앙회(Union)라는 개념은 협동조합에서 동일한 의미로 사용되고 있으므로 농협중앙회 명칭변경이 필요하지 않다는 지적이 제

기될 수 있음.

- 신협외의 경우에는 신용협동조합중앙회라는 명칭을 쓰고 있고, 새마을금고는 새마을금고연합회라는 명칭을 쓰고 있음. 연합회라는 것만이 협동조합의 연합체를 유지하는 것으로 볼 수 없다는 것임.
- 그러나 중앙회는 연합회적 사업기능보다는 지도·감독의 지원기능에 더 중점을 둔 개념임.
- 일선조합이 함께 사업을 추진하고 이익을 함께 공유하는 연합회적 사업기능을 강화한다는 면에서는 연합회라는 개념이 더 적합함.
- 다른 한편으로 농협중앙회 명칭 변경에 반대하는 입장으로 제기되고 있는 근거로는 농협중앙회라는 브랜드가치를 상실하는 손실이 크다는 것임.
- 그러나 농협의 브랜드가치는 중앙회라는 명칭보다는 농업농촌을 위한 조직이라는 농협시스템 전체의 역할에 의해 얻어지는 것이 더 크기 때문에 농협이라는 명칭을 유지하는 것이 더 중요함.
 - 특히 사업분리 시에는 일반 소비자들이 인지하는 명칭은 농협중앙회가 아닌 농협금융지주회사, 농협경제지주회사 등으로 농협이라는 명칭이 더 중요하게 인식하게 됨.
- 따라서 농협중앙회의 문제점으로 지적되고 있는 비효율적인 교육지원사업 문제를 개선하고, 일선조합 위에 군림한다는 이미지를 탈피하고 연합회적 사업기능을 강화하기 위해서는 농협경제연합회로의 명칭전환이 필요함.
- 농협중앙회에서 신용사업과 경제사업이 분리되고, 상호금융 중앙은행 역할도 분리된다는 점에서 명칭의 전환은 고려될 수 있음.
 - 또 조합지원적립금 등을 자본금으로 전환하여 지주회사에 출자하기 위해서도 조직의 변화는 필요함.
- 농협중앙회가 경제사업 이외에 지도감독사업 등을 함께 수행하기 때문에

경제사업에 집중된 농협경제연합회보다는 농협연합회라는 명칭으로 전환하는 것도 고려할 수 있음.

- 이하에서는 농협경제연합회라는 명칭을 사용하지만 농협연합회로 전환하는 것도 포함한 개념으로 사용함.

3.3. 지주회사체제 도입

□ 지주회사와 연합회의 차이점

- 농협중앙회 경제사업과 신용사업을 지주회사로 분리하지 않고, 사업부문별로 연합회로 분리하여야 한다는 대안이 제시되고 있음.
 - 특히 지주회사는 주식회사로 자본이익 극대화를 목적으로 운용되기 때문에 협동조합으로서의 정체성과 대립된다는 근거로 지주회사 방식에서의 분리가 부적합하다는 지적임.
 - 협동조합 사업을 자본이득을 목적으로 하는 주식회사인 지주회사로 전환하는 것을 반대하고 있음.
- 반면 농산물시장개방의 확대, 유통시장환경의 변화 등에 대응하여 협동조합사업의 시장대응능력을 강화하기 위해서는 지주회사형태로 분리하여야 한다는 근거도 제시되고 있음.
 - 선진국의 협동조합이 시장변화에 효과적으로 대응하기 위하여 사업기능을 주식회사인 자회사로 분리하여 신속한 의사결정과 무임승차를 방지하는 등의 조직혁신을 추구하고 있는 것과 같은 형태임.
 - 또한 지주회사방식은 물적분할방식으로 사업분리하는 것이므로 사업분리를 더 효과적으로 추진할 수 있음.

표 2-7. 사업분리 유형별 차이점

구분	지주회사 방식	연합회 방식
분할형태	물적분할로서 법적절차의 간소화	인적인 신설 분할로서 법적절차 복잡성
지배구조	농협경제연합회를 통한 간접지배 방식	1인 1표주의에 의한 직접지배방식
출자관계	농협경제연합회 1인 주주	모든 일선조합 출자
경영 효율성	의사결정의 신속성 확보	이해관계자간 상충으로 의사조정과정 필요
이익분배	출자배당 방식	출자 및 이용고 배당

- 사업기능을 담당하는 연합회는 1차 협동조합인 회원조합이 연합하여 2차 협동조합인 연합회를 결성하여 사업을 수행하는 것이 더 유리할 때 도입하는 것임.
 - 연합회는 일선조합이 수행할 수 없는 사업, 규모의 경제가 크게 나타나서 연합하면 더 유리한 사업, 경영의 전문성을 요구하는 사업 등을 추진하기 위하여 도입되고 있음.
 - 연합회도 협동조합이기 때문에 1인 1표주의 지배구조가 적용되고, 사업이용자 중심으로 이익을 분배하는 특징을 가지고 있음.
 - 연합회 방안은 협동조합 운영원칙이 적용되기 때문에 사업이용자에게 낮은 수수료를 적용하게 되어 사업이익이 모두 이용자에게 귀속되어 자본이익을 극대화하지 않는다는 장점이 있음.
- 그러나 연합회 방식은 협동조합이기 때문에 의사결정이 늦고, 조합원이면 누구나 사업을 이용할 수 있으므로 책임은 다하지 않고 이익만 얻으려는 무임승차 문제가 크게 발생하는 등의 요인으로 경영의 비효율성이 높아지는 문제가 있음.
 - 협동조합으로 낮은 수수료를 적용하기에 유리한 점은 있지만 경영의 비

효율성으로 인해 사업기능이 약화되고, 그 결과 이익제공 수준이 낮아짐.
 - 연합회 방식의 사업분리는 인적분할방식으로 사업분리과정이 복잡한 단점을 가지고 있음.

- 지주회사 방식은 의사결정의 신속성 등 경영상 장점이 있지만 주식회사이기 때문에 사업이용자보다는 투자이익만 제고하려는 부작용이 발생할 것이라며 반대의견을 제시하고 있음.
 - 협동조합에서의 주식회사인 자회사를 도입하는 사례가 많지만 100% 협동조합이 소유하는 경우 당기순이익 극대화만을 추구하지는 않음.

□ 선진국 협동조합에서도 자회사 도입이 확대

- 대형유통업체가 소비지시장의 지배력을 확대되어 가는 유통환경변화에 대응하여 선진국 협동조합은 사업기능을 자회사로 분리하여 추진하고 있는데, 이를 협동조합의 자회사화 혹은 Irish 협동조합 모형이라 함.
 - 지주회사도 하나의 주식회사이기 때문에 협동조합이 자회사를 소유한다는 것은 지주회사 도입도 타당하다는 것을 의미함.
 - 뉴질랜드 제스프리, 네델란드 그리너리, 미국의 썬키스트, 프랑스 소디알농협 등은 협동조합기업으로 사업부문을 자회사화 함. 일본의 전농도 주요 사업조직을 자회사로 분리하는 기본계획을 추진하고 있음.
- 협동조합이 사업기능을 자회사로 분리하여, 협동조합은 지배구조 형성의 역할을 담당하고, 사업은 기업적 경영을 강화하도록 하여 서로의 장점을 조화시키는 조직혁신을 추구하고 있음.
 - 협동조합이 자회사를 도입한 것은 조합원이 현재의 이익제공 극대화만을 요구하는 정치적 요구로 인해 시장대응기능이 약화되는 문제를 단절하기 위한 것임. 조합원의 단기적 요구와 차단되었을 때 시장대응능력이 강화되기 때문임.

- 낮은 수수료율의 적용 등 현재의 편익보다는 시장대응능력을 강화하여 보다 더 많은 편익을 제공하는 것을 목표로 하여 주식회사인 자회사를 도입하고 있음.
 - 시장대응능력을 강화하기 위해서는 신속한 의사결정이 중요한데 협동조합은 의사결정 조정과정에 많은 시간과 비용이 소요되고 있으므로 자회사가 더 유리함.
 - 또 협동조합간 협력을 강화하기 위하여 지분에 의해 소유되는 자회사로 전환함. 다양한 협동조합이 하나의 기업을 공동으로 소유함으로써 협동조합간 협력관계를 강화하는 유리점이 있음.
 - 일본농협에서는 전농 현본부와 일선조합이 자회사에 공동지분을 소유함으로써 사업을 일체화하는 협력관계를 형성하고 있음.
 - 농협중앙회 사업과 일선조합 사업을 연계하고, 협력을 강화하기 위해서는 자회사화하여 서로 협력하는 체계를 구축하는 것이 더 효과적임.
- 협동조합 자회사는 자본이득 극대화만을 목표로 하지 않음.**
- 협동조합이 사업을 자회사로 분리하면 자본이득을 극대화하는 경영전략으로 인해 조합원 이익을 침해한다고 반대하고 있음.
 - 그러나 협동조합이 100% 소유하고 있는 자회사인 협동조합 기업의 경우에는 주식회사이지만 투자자본의 수익률 극대화만을 목적으로 경영하지 않는 것이 일반적임.
 - 세계적인 농업협동조합인 네델란드 그리너리의 경우 주식회사 그리너리 BV는 자회사로 주식회사이지만 매출액이 18억 유로인데 비해 당기순이익은 8.6백만 유로로 매출액 대비 당기순이익의 비율이 0.5%에 불과한 바와 같이 투자자본 수익률만을 극대화한다고 할 수 없음.
 - 매출액 대비 당기순이익률이 낮다는 것은 조합원 농가에게 더 유리한 가격으로 출하받도록 한 이익을 제공하고 있기 때문임. 또 그리너리는 사

업이용 농가에 대해 출하액의 2%를 회전출자방식으로 적립하도록 하여 협동조합적 경영방식을 적용하고 있음.

- 주식회사인 농협유통의 경우에도 매출액에서 직접비용을 제한 매출총이익률이 14.9%로 E-마트 30.5%, 홈플러스 28.7%보다 낮아 산지로부터 보다 높은 구매가격을 지불하고 있는 바와 같이 협동조합 기업은 운영방식이 다름.
 - 농협사료도 자회사이지만 2008년 국제곡물가격상승에 의한 원가상승요인이 있었을 때에도 농가의 경영안정을 중시하여 사료가격을 완전히 인상하지 않아 결과적으로 주식회사인 농협사료가 대규모 적자를 시현한 사례가 있음.
- 이와 같이 100% 협동조합이 소유하고 있는 주식회사의 경우에는 통제권만 확보되면 투자이익만을 극대화하는 방향으로 경영되지 않으므로 자회사화하는 것이 타당성을 가짐.
 - 결과적으로 사업이용 조합원이 어느 정도 회사를 통제하느냐에 따라 결정되는 대리인 비용이 어느 정도인가에 따라 달라지는 것임.

□ 지주회사 방식으로 사업분리 추진이 효과적

- 농협중앙회 신용사업과 경제사업을 분리할 경우 분리형태에 따라 법적인 성격에서도 차이가 있음.
 - 연합회로 분리할 경우 기존 출자금 및 이익적립금을 모두 개별 회원조합 소유로 전환하여주고, 이를 다시 출자를 받아 신설하는 방식으로 연합회를 설립하여야 한다는 점에서 절차상 복잡함.
 - 반면 지주회사로 분리할 경우에는 100% 농협경제연합회가 소유하는 것이므로 지주회사에 출자만 하는 물적분할이 되어서 절차상 용이함.
 - 특히 연합회 방식으로 분리하는 경우에는 권리와 채무 등의 의무관계에 대해 신설되는 법인에게서 모두 동의를 얻어야 하는 절차상의 어려움이 많음.

- 농협중앙회 경제사업과 신용사업의 분리는 기존에 사업부서로 내부에서 수행하고 있던 사업을 별도 법인으로 분리하여 추진하는 것으로 전환한 것임.
 - 지주회사 방식은 자원의 효율적 배분, 경영 대리인 비용의 최소화 등의 사업관리에서 장점을 가지고 있어 보다 효율적인 경영을 가져다줌. 연결납세제도 활용 등 세제면에서도 유리하여 많은 장점이 있음.

- 지주회사 방식은 경영관리에서 유리한 점이 많고, 협동조합 사업의 시장경쟁력을 제고하여 주고, 분리방식에서도 물적분할 방식으로 절차상 용이하기 때문에 농협중앙회 사업분리는 지주회사 형태로 분리하는 방안이 보다 효과적임.
 - 지주회사 형태로 분리하는 경우에도 연합회 방안이 추구하고 있는 조합원 농가의 이익을 극대화할 수 있도록 지주회사에 대한 협동조합의 경영통제권을 강화하는 방안을 보완하여야 함.
 - 즉, 지주회사 형태로 분리하더라도 현재와 같이 협동조합인 농협경제연합회의 이사회가 지주회사의 대표이사 선임, 사외이사의 겸임 등으로 통제권을 확보하도록 하여야 함.

표 2-8. 지주회사제도의 장단점

장 점	단 점
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 강력한 자회사 통제 및 역할조정으로 경영의 효율성 제고 ▪ 경영자원의 효율적 배분 대리인 비용 감소 ▪ 비용절감 및 시너지 효과제고 ▪ 신용공여, 출자한도, 세제 등 재무적 이득 ▪ 이질적 업무영역에 따른 마찰 최소화 ▪ 기존사업에 대한 충격없이 신규사업 추진이 용이 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 연계영업시 도덕적 해이 문제 발생 가능 ▪ 자회사간 이해상충 시 시너지효과 감소 ▪ 그룹 이미지 실추 위험성 ▪ 주가 저평가 가능성

- 농협중앙회 신용사업은 비조합원 대상 사업이고, 일선조합 상호금융과 연계성이 없으므로 농협금융지주회사의 소유형태에 의해 연합회 방식인가 지주회사 방식인가가 결정되는 것은 아님.
 - 상호금융에 대해 상호금융연합회를 도입하여야만 연합회방안이 완성되는 것이므로 서로 대립되는 방식은 아님.
- 지주회사 방식을 적용하더라도 연합회체제와 반대되는 것이 아니라 상호금융연합회를 도입하면 동일한 구조라고 할 수 있음.
 - 농협중앙회 신용사업은 비조합원 대상의 비협동조합적 사업이므로 금융지주회사로 분리하는 것이 사업분리의 형태를 규정하는 요소는 아님.

□ 농협 경제지주회사와 금융지주회사를 동시에 설립

- 농협 사업구조개편의 목적이 경제사업 활성화에 있다는 점을 고려하여 농협경제지주회사도 동시에 도입하는 방안을 추진하여야 함.
- 농협금융지주회사를 먼저 설립하고 이후 경제사업의 적자구조를 개선하면서 필요한 자본금을 확보하여 단계적으로 경제사업부문을 지주회사로 분리하는 방안이 농협에서 제시되고 있음.
 - 경제사업은 금융사업과는 달리 단계적으로 투자계획이 실현되기 때문에 단계별 분리가 가능하다는 것임.
- 그러나 경제사업이 적자를 보는 요인은 자본부족에 따른 금융비용의 증가, 높은 인건비 구조, 그리고 일선조합 경제사업 지원 등의 비수익사업 수행에 따른 비용 부담 등이 요인이라는 점을 고려하여야 함.
 - 수익사업만 농협경제지주회사로 분리하고, 충분한 자본금과 인력조정이 이루어지면 적자요인이 해소됨.
 - 비수익사업은 농협경제연합회가 수행하면서 단계적으로 농협경제지주회사로 이관하므로 적자요인으로 작용하지 않음.

- 농협 사업분리 목적이 경제사업 활성화에 있다는 점을 고려할 때 경제사업 활성화를 위한 자본금의 확정을 위해서는 농협경제지주회사를 동시에 설립하는 것이 필요함.
 - 경제사업 투자는 연차별로 이루어지지만 먼저 필요한 자본금이 확보되지 않으면 경제여건 변화에 따라 투자계획이 실현되지 않아 경제사업부문의 투자실현이 불확실할 수 있으므로 동시 지주회사 도입이 필요함.
 - 또 지주회사의 연결납세제도 등과 같은 이점을 활용하여 초기 사업투자에 대한 부담완화의 효과도 활용하기 위하여 지주회사 도입이 필요함.
- 사업구조개편에서 경제사업 활성화를 중시한다는 것은 경제사업부문에 우선 자본을 배분한다는 것을 의미하기 때문에 금융지주회사와 경제지주회사를 동시에 설립하는 것은 중요한 차이임.

3.4. 농협경제연합회와 지주회사의 지배관계

- 농협경제연합회가 출자하여 사업별 지주회사를 소유하고 있으므로 다시 농협경제연합회가 지주회사 성격을 갖는 것은 아닌가 하는 문제점이 제기됨.
 - 농협경제연합회가 지주회사이면 산하에 금융과 경제 두 지주회사가 있고, 이는 중간지주회사 성격이므로 지주회사법상의 특례조항을 두어야 하기 때문임. 공정거래법상 금융지주회사는 중간지주회사를 허용되지 않고 있음.
- 그러나 농협경제연합회는 회사가 아니라 농협법에 의해 설립된 특수법인이기 때문에 지주회사가 되지 않고, 두 지주회사를 소유하는 특수한 주주로서의 자격을 가지는 것으로 볼 수 있음.
 - 농협경제연합회에 대한 특례가 필요하기보다는 두 지주회사의 소유규제에 대한 특례가 필요함.

- 농협경제연합회와 두 지주회사에는 각각의 이사회가 구성되어 있고, 지주회사의 이사회가 경영감독 책임을 지고 분리된 지주회사의 통제권을 행사하고 있음.
 - 그러나 지주회사는 농협경제연합회 사업을 담당하는 조직이므로 궁극적으로는 농협경제연합회의 목적에 적합하게 통제되어야 함. 금융과 경제사업의 두 지주회사가 농협법 내의 사업을 수행하도록 하기 위해서는 이사회 임원선출 등에 있어서 농협경제연합회 이사회의 권한이 필요함.
 - 특히 금융과 경제의 두 지주회사를 100% 농협경제연합회가 소유한 경우에는 직접적인 통제가 필요함.

- 네델란드 그리너리 농협의 실패사례(1996년)에서 보듯이 협동조합 이사회가 자회사의 이사회를 어느 정도 통제하지 못하면 자회사가 조합원 이익극대화를 위한 경영에 소홀히 하게 되므로 자회사에 대한 통제권을 강화하는 관계를 형성하여야 함.
 - 그리너리는 1996년 경매농협을 합병하고, 사업조직을 주식회사인 그리너리 BV로 분리하면서 자회사의 이사회를 전문가 중심으로 독립적으로 구성하였음. 그에 따라 자회사가 조합원 농가의 이익을 반영한 경영이 부족하게 되고 그 요인으로 인해 조합원 농가가 대규모로 탈퇴하여 그리너리농협이 일차 해산위기에 직면하는 실패사례가 발생하였음.
 - 이후 1997년에 협동조합 그리너리VTN의 이사회가 자회사 그리너리 감독이사회에 일부 참여하여 통제관계를 형성함으로써 조합원 이익을 강화하는 경영전략으로 조직안정을 달성하였음.

- 이와 같이 농협경제연합회 이사회 내에 지주회사 대표이사 추천위원회를 두어 선임할 수 있는 조항을 마련하여 통제권을 강화하는 것이 필요함.
 - 농협경제연합회가 지주회사의 1인 지배주주이기 때문에 별도 규정을 두지 않더라도 지주회사 임원선임권을 행사할 수는 있어 별도의 법적인 규정까지는 필요하지 않을 수도 있음.

- 그러나 그 경우 농협경제연합회 대표권을 행사하는 대표권자가 단독적으로 지주회사 임원선임권을 행사할 수 있게 됨. 이는 개정 농협법이 추구하고 있는 소유와 경영의 분리원칙에 적합하지 않은 것임. 현재 신용사업, 경제사업 대표이사는 대표권을 가진 회장이 임명하는 것이 아니라 이사회 내 인사추천위원회를 두어 추천하고 있기 때문임.
 - 현행 농협법이 지향하고 있는 방향과 일치시키기 위해서도 농협경제연합회 이사회 내 인사추천위원회가 지주회사 대표이사와 사외이사를 추천하는 농협법 규정을 두는 것이 필요함.
- 나아가서는 금융지주회사 사외이사 선임을 농협경제연합회 이사회 내에서 추천하는 특례조항을 마련하는 것도 필요함.
 - 또한 농협경제연합회 이사 중 일부(상임이사)는 농협금융과 농협경제 두 지주회사 이사회에 사외이사로 참여하는 것이 필요함.
 - 농협경제연합회 상임이사가 지주회사 이사회에 참여함으로써 지주회사의 경영방향을 설정하고, 경영성과 평가로 조합원 이익을 중심으로 한 통제권을 강화할 수 있게 됨.
 - 농협경제연합회 상임이사는 지주회사 사외이사로 참여할 수 있지만 지주회사 상임이사는 농협경제연합회 사외이사로 참여할 수 없어야 함.

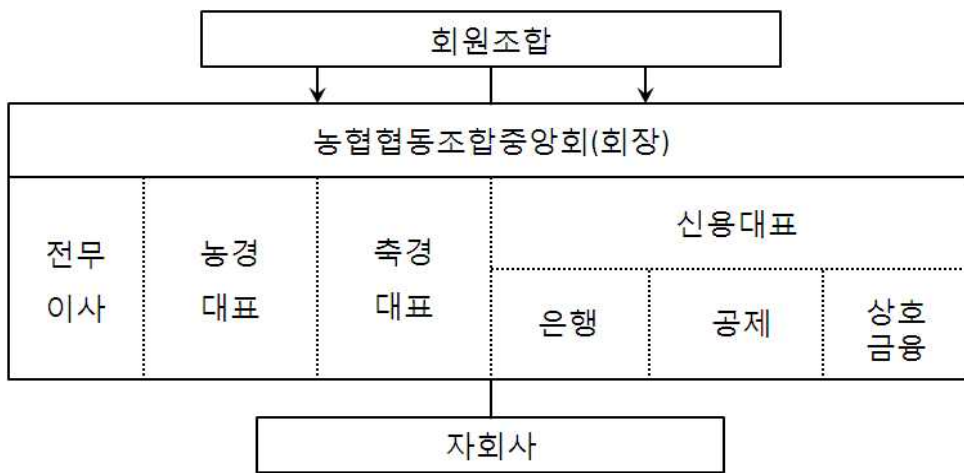
3.5. 사업구조개편 후 조직체계와 역할

□ 사업구조 개편 후 조직체계

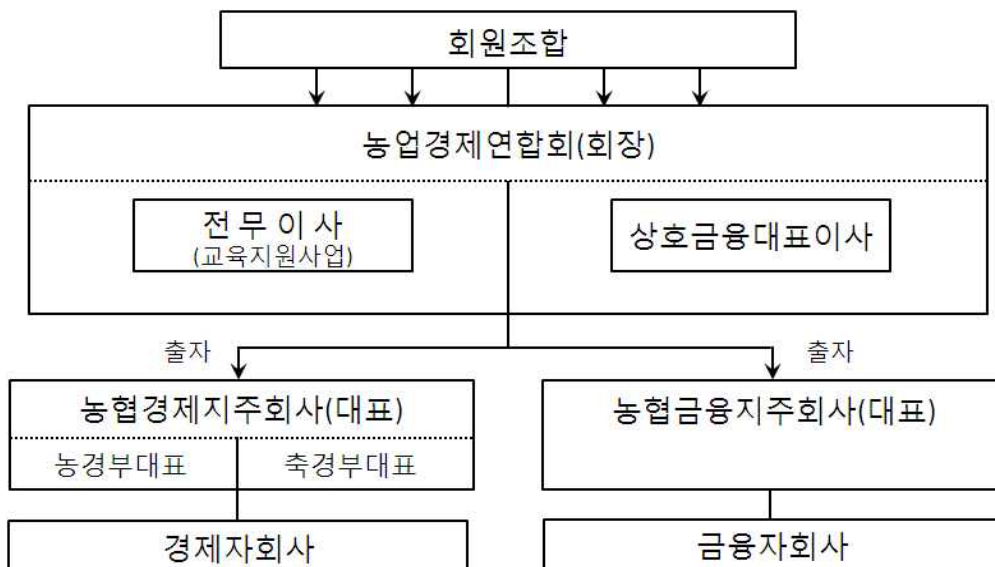
- 사업구조 개편은 신용사업, 경제사업, 교육지원사업, 상호금융총본부 등의 다양한 사업을 하는 농협중앙회가 농협경제연합회와 농협경제지주회사, 농협금융지주회사 등 3개의 조직으로 분리되는 것임.

그림 2-4. 농협중앙회 사업구조 개편 후 조직체계

<a: 현행 조직체계>



<b: 개편 후 조직체계>



- 경제사업과 신용사업의 수익사업을 하는 기능이 지주회사체제로 편입된 물적분할을 하게 됨.
- 수익사업인 경제사업과 신용사업은 각각의 지주회사의 자회사가 담당하여 현재와 같은 사업을 수행함.
 - 여기에서 현재 은행업과 공제사업에 대해서는 영업면허를 획득한 것으로 인정을 받아 농협은행과 농협보험을 설립하는 것임.
- 수익사업을 담당하는 상호금융특별회계는 단기적으로 농협경제연합회 내 독립적인 부서로 위치하고, 장기적으로 별도의 상호금융연합회 법인으로 분리하는 방안을 추진함.

□ 분리된 조직별 역할

- 농협경제연합회 기능
 - 교육, 지도, 조합감사, 예금자보호기금 관리 등 협동조합 고유목적사업
 - 자회사가 수행하기 어려운 일선조합, 산지유통조직의 경제사업에 대한 지원사업
 - 비 수매사업 등과 같은 정책대행사업
 - 상호금융에 대한 지도, 상호금융특별회계 관리운영 등
 - 농협전산본부 등의 공통사업
- 농협경제지주회사의 역할
 - 경제사업 자회사에 대한 관리: 생산자재자회사, 유통자회사, 식품가공자회사 등
 - 일선조합 조합공동사업법인에 대한 출자로 산지유통사업과 도소매사업의 계열화 관계 구축
- 농협금융지주회사

- 금융자회사에 대한 관리: 농협은행, 농협보험, NH투자증권, NHCA자산 운용, NH투자선물 등
- 농업금융, 농림수산업자신용보증기금 관리 등

4. 농협경제연합회와 경제지주회사의 역할 정립

4.1. 농협경제연합회의 역할정립 필요성

- 현재 농협중앙회는 교육지원사업, 경제사업, 신용사업 등 성격이 다른 사업을 모두 함께 수행하고 있음.
 - 교육지원사업은 조합원의 이익제고, 일선조합 및 농촌발전을 위한 지도·지원하는 사업이고, 경제사업은 농산물 생산·유통·가공·판매 관련한 수익사업이며, 신용사업은 도시민 대상 수익사업인 금융사업임.
- 현재 농협중앙회가 수행하던 경제사업과 신용사업은 물적분할하여 금융지주회사와 경제지주회사로 각각 별도의 법인으로 분리하여 수행하게 됨.
 - 물적분할이란 사업과 자산을 분리하면서 농협경제연합회가 직접 100% 지분을 소유한 자회사형태로 지주회사를 설립하는 분리방식임.
 - 물적분할과 달리 인적분할 방식은 분리된 지주회사의 소유자가 농협경제연합회만이 아니라 일선조합이 소유하는 형태로 소유구조가 변하는 분리방식으로 소유구조에서 차이가 있음.
- 여기에서 현 농협중앙회가 수행하고 있는 사업 중 어떤 범위까지를 두 지주회사로 분리할 것인가, 그 범위를 설정하는 것이 과제임.
 - 농협경제연합회, 경제지주, 금융지주회사가 어떤 사업을 담당할 것인가 역할분담을 분명히 설정하여야만 중복운영이 되지 않고 효율적인 조직

체계가 됨.

- 농협중앙회 신용사업은 조합원 농가, 일선조합 사업과 연계성이 낮아 모두 농협금융지주회사로 이관하여도 일선조합 사업을 위축시키지 않으므로 중요하지 않음. 일선조합의 신용사업에 대한 지도·지원기능은 상호금융총본부가 계속 수행하기 때문임.
- 그런데 농협의 경제사업은 성격이 다름. 농협의 경제사업에는 영리를 목적으로 하는 사업기능이 있는가 하면, 정부의 정책사업 대행, 일선조합의 경제사업을 지원하는 사업 등 영리를 목적으로 하지 않은 사업도 포함되어 있어 이를 구분하는 것이 어려움.
 - 즉, 농협의 경제사업에는 교육지원사업과 엄격히 구분되지 않은 사업이 많아 농협경제연합회와 경제지주회사의 역할분담 관계설정이 어려움.
- 교육지원사업과 구분이 모호한 성격을 가지고 있는 경제사업의 담당주체를 설정하는 것이 과제임.
 - 이러한 농협경제연합회와 경제지주회사의 역할정립은 조합원 농가의 이익이 극대화되고, 경제사업이 활성화되는 방향으로 이루어져야 함.

4.2. 농협중앙회 경제사업 구분

- 농협중앙회는 조합원 농가 및 일선조합의 발전을 위하여 다양한 형태의 경제사업을 수행하고 있는데, 이를 구분하여 보면 먼저 크게 수익사업과 비수익사업으로 구분할 수 있음.
 - 자체수익을 목적으로 하는 수익사업, 일선조합 사업과 연계되면서 수수료 방식으로 추진하는 수익사업, 일선조합의 경제사업을 지원하는 비수익사업, 정부의 정책프로그램과 연계한 정책대행사업 등으로 구분됨.

표 2-9. 농협중앙회 경제사업 구분

사업구분		대표적 사업 예
수익사업	매취영업사업	가공사업, 소매사업(하나로클럽), 사료사업, 공판장사업, 군납사업, 비료사업, 종돈장사업 등
	수수료 사업	도매사업분사, 자재사업, 하나로마트분사, 수출사업, 연합마케팅사업, 축산물공판장사업 등
비수익사업	정책대행사업	벼 매입자금지원, 채소과실 수급안정사업, 산지유통활성화사업, 브랜드화 사업, 포장재 및 물류비지원사업, 가축개량사업, 가축질병관리지원사업 등
	일선조합 지원사업	유통활성화 지원자금, 농자재무상공급지원사업, 유통시설투자지원사업 등 교육지원사업비로 지원되는 사업

- 수익사업은 영업이익을 추구하는 사업으로 현 농협중앙회 본부에서 직접 수행하는 것도 있지만 농협유통, 목우촌, 농협사료 등 자회사로 분리하여 수행하는 사업도 있음.
 - 수익사업 중 중앙회 직접사업으로 수익이 발생하는 사업은 자회사로 분리하여 추진하여도 되는 사업임.
 - 수익사업 중에서도 일선조합 경제사업과 연계되어 있고, 일선조합의 역할을 대행하여주는 사업은 수수료만 받고 거래중개 등의 서비스를 제공하는 방식임.

- 비수익사업에는 정부 정책사업과 연계되어 지원되는 사업과 일선조합의 경제사업 활성화를 지원하기 위하여 무이자 혹은 저리로 자금을 지원하는 사업이 해당됨.
 - 정부 정책사업은 정부로부터 필요한 비용의 일부를 보전 받고 있지만 수수료가 충분하지 않아 적자사업으로 인식됨.
 - 일선조합 경제사업 지원사업은 유통시설 투자, 운영 등에 소요되는 비용을 지원하기 위하여 저리의 자금을 지원하는 등의 교육지원사업으로 지

원하는 사업임.

- '08년의 경우 일선조합 경제사업 지원으로 유통시설지원(2,152억 원), 경제사업활성화(560억 원) 유통활성화(9,987억 원) 등으로 무이자자금이 지원되고 있음.
 - 이러한 교육지원사업으로 지원하는 경제사업의 규모는 농업경제부문(1,250억 원), 축산경제부문(420억 원)에서 사업비로 사용하고 있음.
- 수익사업은 매출액이 발생하고 있기 때문에 경제지주회사의 자회사 등으로 분리하여도 충분한 자본금이 확보되고 사업을 효율화하면 자립기반을 유지할 수 있으므로 만성적인 적자 시현 등의 문제가 발생하지 않음.
- 그런데 비수익사업은 일선조합의 경제사업을 활성화하기 위하여 지원하는 사업으로 비용만 발생하고 수익은 없어서 자립기반을 유지할 수 없음.
 - 비용만 발생하는 비수익사업은 하나의 사업체로 유지하기는 어렵기 때문에 사업분리가 되면 그 규모를 대폭 축소하게 되는 문제가 있음.

4.3. 역할분담 설정 시 고려사항

- 고려사항 1: 자체 수익만을 목적으로 하여, 조합원 농가에 필요한 비수익사업을 소극적으로 추진하여서는 안 됨.**
- 직접적인 수익사업의 확대도 중요하지만 영세소농구조인 우리 농업에서는 일선조합의 경제사업 활성화를 위한 지원 및 수매자금의 지원 등의 비수익사업도 중요함.
- 농협경제연합회는 비영리법인이므로 일선조합 경제사업 활성화를 위한 지원이 가능하지만, 당기순이익을 목표로 하는 주식회사인 경제지주회사가 일선조합 경제사업 활성화를 지원하는 비수익사업을 담당하면 많은 비용부담

으로 인하여 적극적으로 추진하지 않을 수 있음.

- 비영리법인인 농협경제연합회가 무이자자금지원 등 비영리사업을 직접 담당하는 것이 더 유리한 구조임.
 - 주식회사인 경제지주회사는 사업적인 협력관계가 아닌 일선조합 경제사업에 대해 직접 보조지원하는 것은 불공정거래행위가 될 수 있음.

□ 고려사항 2: 자회사 사업과 일선조합 산지유통사업의 연계성 제고

- 일선조합 경제사업 활성화에 대한 지원은 산지유통을 활성화하지만 동시에 경제지주회사의 자회사 사업을 활성화하는 데도 중요한 요소임.
 - 산지유통사업과 농협경제지주 자회사 사업이 서로 연계되어 계열관계가 되지 못하면 원료농산물 조달이 효율적으로 이루어지지 않게 되어 자회사의 사업역량이 약화됨.
 - 일선조합 경제사업 활성화에 대한 자금지원은 경제지주회사 사업과 계열화 관계를 촉진하는 방향으로 지원되어 연합회적 공동사업이 이루어지도록 하여야 함.
- 경제지주회사 사업이 일선조합 경제사업에 도움이 되지 못하면 일선조합은 경제사업 활성화를 위하여 별도의 지원기능 확대를 요구하게 될 것이므로 계열관계를 형성하는 것이 중요함.
 - 일선조합의 산지유통사업이 독립적으로 추진하게 되면 영세한 규모를 탈피할 수 없게 되고, 전문성도 강화되지 못하여 효율적이지 못하게 되고, 결과적으로 농가소득 증대를 효과적으로 추진할 수 없음.

□ 고려사항 3: 경제사업 성과를 투명하게 평가할 수 있어야 함.

- 경제사업이 활성화되기 위해서는 자금투자와 함께 성과평가가 투명하게 이루어져야 역량강화와 전문성 제고를 지속적으로 추진할 수 있음.
 - 경제사업을 경제지주회사로 분리할 때 수익이 발생하지 않은 교육지원

사업과 구분하여야 올바르게 성과평가를 할 수 있음.

- 비용만 초래하는 비수익사업과 수익사업이 혼재되어 있으면 사업적자와 비효율적 사업추진의 원인이 어디에서 발생하는 것인지를 구분하기 어려워 전문성이 제고되지 못함.
 - 현 농협중앙회체제는 비수익사업과 수익사업이 혼재되어 있어 손쉬운 비수익사업을 확대하고, 이것이 경제사업 적자의 원인으로 작용하여 사업이 활성화되지 못하고 있다고 평가되고 있음.
 - 사업성과 평가를 위해서는 수익사업과 비수익사업 분리가 필요함.

□ 고려사항 4: 비사업적 기능의 강화를 위하여 담당조직의 독립성은 유지되어야 함.

- 농협 사업구조개편에서 제기되고 있는 쟁점과제 중 하나는 일선조합의 발전을 촉진하는 감사, 교육 등 비사업적 기능의 독립성을 강화하여야 한다는 것임.
 - 보다 중립적인 입장에서 일선조합을 대변하고, 경영을 감시하고, 발전전략을 마련하기 위해서는 독립성 강화가 필요하다고 제기하고 있음.
- 농협경제연합회가가 순수한 비사업적 기능과 비영리적 기능만을 담당하게 되면 비사업적 기능의 독립성 확보가 강화됨.
 - 사업적 기능과 분리되어 있어야만 보다 객관적인 입장에서 일선조합의 감사를 할 수 있기 때문임.

□ 고려사항 5: 농협경제연합회를 슬림화하여야 함.

- 농협중앙회 신경분리 주장에서 제기하고 있는 다른 쟁점의 하나는 중앙회가 비대하여 일선조합 위에 군림하고 있다는 것을 개선하는 것임.
 - 농협경제연합회가 너무 많은 역할을 담당하게 되면 조직규모가 비대화되어, 자체 조직기반을 유지하는데 많은 비용이 소요되고, 자체 조직발전

만을 위한 의사결정에 집중하는 문제가 발생할 수 있음.

- 농협경제연합회가 다양한 사업을 많이 수행함으로써 비대화되는 것은 지양하여야 함.

4.4. 역할분담 방안

□ 농협경제연합회와 경제지주회사의 역할관계 대안

- 먼저 수익사업과 비수익사업의 담당주체를 설정할 수 있고, 다음으로 수익사업 중에서도 일선조합과 연계성이 높은 도매사업 등 수수료 사업의 담당주체에 따라 구분하여 볼 수 있음.
 - 도매사업, 자재구매사업, 하나로마트분사 등 일선조합 경제사업과 연계성이 높은 수수료 사업을 자회사로 분리할 경우 일선조합 이익을 침해할 수 있어 자회사로 분리하면 안된다는 주장이 제기되고 있음.
 - 경제지주회사를 사업지주형태로 하여야 한다는 요구도 제기되고 있어 대안으로 고려함.
- 농협경제연합회가 대안 3과 같은 역할을 수행하고, 경제지주회사가 도매사업 등 수수료사업을 수행하는 대안도 고려할 수 있지만 대안 2와 중복의 의미를 가지고 있어 생략함.
 - 대안별로 농협경제연합회와 경제지주의 형태가 달라지고, 조직의 규모도 차이가 있음.

표 2-10. 역할분담 대안 구분

대안	농협경제연합회 역할	경제지주회사 역할
대안 1	순수 교육지원사업	자회사 관리 + 조합 경제지원사업
대안 2	순수 교육지원사업	자회사 관리 + 조합 경제지원사업 + 도매사업 등 수수료 사업기능
대안 3	순수 교육지원사업 + 조합 경제지원사업	자회사 관리

□ <대안 1> 평가

○ 장점

- 농협경제연합회가 순수한 교육지원사업 등 비사업적 기능만 담당하게 됨으로써 일선조합의 대변기능을 잘 수행할 수 있어서 독립적인 별도의 비사업적 중앙회 도입을 요구하는 것을 충족할 수 있음.
- 경제지주회사가 순수지주회사로 자회사 관리기능만 담당함으로써 사업별 성과평가가 어느 정도 투명함.
- 경제지주회사가 수익사업을 담당하게 됨으로써 자회사와 산지유통에 대한 균형있는 육성전략의 추진으로 조합공동사업법인 등의 일선조합 산지유통사업의 연계성을 강화할 수 있음.
- 농협경제연합회가 교육지원사업만 담당하므로 조직이 슬림화됨.

○ 단점

- 비용만 소요되는 비수익사업을 경제지주회사가 담당함으로써 조합원이 필요로 하는 사업임에도 불구하고 수익성을 고려하여 소극적으로 적게 추진될 수 있음.
- 비수익사업의 비용을 조달할 방안이 부족하므로 비용조달을 위해 경제사업 자회사가 보다 많은 수익을 창출하여야 하기 때문에 조합원 농가의

이익과 상충되는 경제사업이 추진될 수 있음.

- 일선조합과 연계되는 사업인 도매사업, 자재구매사업, 공판장사업, 하나로마트분사사업 등이 자회사로 분리되어 운영되므로 조합의 이익을 침해하게 되어 산지유통사업의 이익을 극대화하지 못할 수 있음.

□ <대안 2> 평가

○ 장점

- 농협경제연합회가 순수한 교육지원사업 등 비사업적 기능만 담당하게 됨으로써 일선조합의 대변기능을 잘 수행할 수 있어서 독립적인 별도의 비사업적 중앙회 도입요구를 충족할 수 있음.
- 경제지주회사가 사업지주 형태이어서 일선조합 경제사업 이익제고 중심으로 도매사업, 자재사업 등을 운영할 수 있음.
- 농협경제연합회가 교육지원사업만 담당하므로 조직이 슬림화됨.

○ 단점

- <대안 1>과 마찬가지로 비용만 소요되는 비수익사업을 경제지주회사가 담당함으로써 조합원이 필요로 하는 사업임에도 불구하고 수익성을 고려하여 소극적으로 추진될 수 있음.
- 비수익사업의 비용을 조달할 방안이 부족하므로 비용조달을 위해 경제사업 자회사가 보다 많은 수익을 창출하도록 하여 조합원 농가의 이익과 상충될 수 있음.
- 경제지주회사가 수익사업과 비수익사업을 함께 추진함으로써 조직이 비대화 되고, 성과평가의 투명성이 낮아짐.
- 일선조합과 연계되는 사업인 도매사업의 규모가 커지면서 계통조직 이용을 요구하게 되고, 의무적 이용에 따라 비효율적 사업추진과 일선조합의 통제, 지배가 강화될 수 있음.

□ <대안 3> 장단점

○ 장점

- 비수익사업을 경제연합회가 담당함으로써 필요한 비용을 농협금융지주회사 등으로부터 원활히 조달할 수 있어 일선조합 경제사업(산지유통)을 지원하는 기능을 극대화할 수 있음.
- 비수익사업과 수익사업의 연계성 확보에 의한 일선조합 지원확대로 영세소농의 요구를 보다 많이 충족시킬 수 있음.
- 수익사업과 비수익사업이 엄격히 구분되어 있으므로 수익사업의 성과평가를 투명하게 할 수 있음.
- 경제지주회사가 자회사 관리의 기능만 담당하므로 많은 비용이 발생하지 않아 효과적으로 자회사를 관리할 수 있음. 보다 효과적으로 자회사를 관리함으로써 최적의 사업전략을 도출할 수 있음.

○ 단점

- 경제연합회가 비사업적기능과 함께 일선조합에 대한 지원기능을 수행함으로써 일선조합의 정치적 요구를 많이 받게 되어 비수익사업이 과도하게 확대되고, 그에 따른 비효율성을 초래할 수 있음.
- 순수한 교육지원사업 외의 비수익사업을 수행함으로써 농협경제연합회의 조직이 현재와 같이 비대해짐.
- 경제지주회사가 자회사 관리기능만 하므로 별도 독립된 조직으로 유지할 필요성이 낮아짐. 별도의 지주회사를 두지 않고 연합회 내부에 자회사 관리 내부조직을 유지하는 일본 전농의 모델이 있음.

□ 농협경제연합회의 역할정립 방안

- 고려할 수 있는 대안 중 <대안 1>과 <대안 3>이 고려사항을 많이 충족하고 있음.
 - 고려사항별로 중요도가 다르기 때문에 평가결과의 단순 합으로 선택하기는 어려움. 어떤 대안을 선택하여도 단점을 보완하는 조치가 보완되어야 할 것임.

표 2-11. 대안별 고려사항 평가

구 분	대안 1	대안 2	대안 3
고려사항 1	○	●	●
고려사항 2	●	●	○
고려사항 3	●	○	●
고려사항 4	●	●	○
고려사항 5	●	○	○

고려사항 1: 비수익사업 추진 규모

고려사항 2: 일선조합 경제사업과 자회사 사업의 연계성 강화

고려사항 3: 성과평가의 투명성, 책임성 강화

고려사항 4: 비사업적기능의 독립성 유지

고려사항 5: 중앙조직의 슬림화

표시: ●(높음), ○(보통), ○(낮음)

- 현재 일선조합이 영세한 규모이어서 경제사업 활성화에 대한 지원이 필요한 점을 고려하고, 경제지주회사의 사업기능이 약한 점을 고려할 때 <대안 3>을 선택하는 것이 보다 효과적일 것임.
 - 비수익사업을 일시적으로 축소할 수 없으므로 많은 비용을 조달하기 위해서는 일선조합의 연합체인 농협경제연합회가 지원기능을 담당하는 것이 효과적임.
 - 일선조합 경제사업 적자에 대한 경영보조성격의 자금지원을 위해서는 공정거래상 비영리법인인 농협경제연합회가 담당하는 것이 더 유리한 구조임. 조합공동사업법인 등 산지유통조직에 대한 출자지분 참여는 경제지주회사가 담당하여도 문제가 없음.
 - 경제사업에 대한 성과평가를 강화하여야 경제지주회사의 사업 활성화가 촉진되므로 성과평가에 유리한 조직구조가 바람직함.

- <대안 3>을 선택하더라도 현재의 농협중앙회와 같이 농협경제연합회 조직

이 비대화되는 것을 방지하기 위한 방안을 보완하여야 함.

- 농협경제연합회는 일선조합 경제사업에 대한 자금지원의 비사업적 기능만 담당하고, 도매사업, 자재사업 등 연합회적 사업기능은 담당하지 않도록 하여 조직의 슬림화를 추진하여야 함.
- 비수익사업이 과도하게 확대되지 않도록 교육지원사업의 효율화를 지속적으로 추진하여야 함.

표 2-12. 일본 전국농협중앙회의 역할

- 주요기능: 농정활동, 대외(소비자)홍보활동, 조합원교육, 지역농협 임직원 교육, 영농지도, 고령자 및 부녀자 생활지도, 경영지도, 감사, 국제협동조합 활동 등
- 사업비: 연간 80억 엔(그중 40억 엔은 도 전중이 사용)
- 경영감시기능은 농림중금과 함께 파탄미연방지체계를 강화

- 독립적인 감사, 대면기능의 독립성을 강화하도록 농협경제연합회 내에서 독립적인 조직이 되도록 제도적 장치를 마련하여야 함.
 - 일선조합 경제사업과 경제지주회사 사업의 연계성을 강화하도록 정책사업 등은 경제지주회사에 재위탁하여 사업을 추진하면서 소요되는 많은 비용은 농협경제연합회가 보전하도록 함.
- 경제지주회사가 수익중심으로 운영되는 것을 방지하기 위하여 농협경제연합회의 지주회사에 대한 통제권을 강화하는 방안을 마련하여 조합원 농가의 이익을 제고하도록 유도함.

5. 지주회사의 농협경제연합회에 이익금 전달 방안

5.1. 필요성

- 현재 농협중앙회 신용사업은 당기순이익 제공 이외에도 교육지원사업비와 공동관리비에 대해 많은 부담을 하고 있음.
 - 농협중앙회 신용사업부문이 2007년에 분담하고 있는 이익금의 규모를 보면, 교육지원사업비 분담으로 4,100억 원, 공동관리비 분담으로 1,511억 원, 그리고 당기순이익으로 13,297억 원으로 총 1조 8,908억 원의 이익금을 제공하고 있음.
 - 2008년에는 외환위기 및 경제위기의 발생으로 인하여 예대마진이 축소되고, 유가증권 손실 등이 발생하여 교육지원사업비 분담금이 2,666억 원으로 감소하고, 당기순이익도 3,304억 원으로 감소하였음
- 신용사업부문이 농협금융지주회사로 분리하게 되면 농협경제연합회에서 교육지원사업비와 당기순이익이 축소될 것임.
 - 공동관리비 분담금은 총무, 기획부문 등이 농협금융지주회사로 이전하기 때문에 농협경제연합회에서 비용이 그만큼 감소한 것으로 볼 수 있음. 따라서 공동관리비 분담금은 농협금융지주회사에서도 동일하게 부담하는 것으로 보고 고려하지 않아도 됨.
- 농협중앙회 신용사업부문이 이익을 많이 창출하고 있지만 신용사업부문 위험가중자산 증가에 따라 필요 자기자본을 충족하여야 함.
 - 신용사업의 위험가중자산 순증의 규모를 보면, 2007년에 15조 5,297억 원, 2008년에 15조 6,078억 원에 이르고 있음.
 - BIS기본자기자본비율을 적정 감독기준인 9%를 충족한다고 보면, 필요한 이익금 적립규모는 2007년에 1조 3,975억 원, 2008년에 1조 4,047억 원이 필요함.

표 2-13. 농협중앙회 신용사업부문 이익금

단위 : 억 원

	교육지원사업비 분담금	공동관리비 분담금	당기순이익	합계
2007	4,100	1,511	13,297	18,908
2008	2,666	1,555	3,304	7,525

자료: 농협 결산보고서(2008)

- 신용사업부문 이익금 규모는 이 BIS기본자기자본비율을 충족하기에 필요한 수준에 불과함.
- 그렇지만 농협중앙회 신용사업이 분리되면 농협경제연합회가 교육지원사업을 수행하는데 필요한 자금을 원활히 조달하는 방안을 마련하여야 하는 과제가 있음.
 - 농협중앙회 교육지원사업비는 영농지도비, 조합육성비, 교육비, 보급선전비, 조사연구비 등으로 2007년에 3,073억 원, 2008년에 3,116억 원이 소요되고, 교육지원사업을 추진하는 사업관리비로 2007년에 1,355억 원, 2008년에 1,263억 원이 소요됨.
 - 이는 교육지원사업회계에 속하는 부문만 고려한 것임. 농업경제부문, 축산경제부문, 신용사업 부문 등에도 교육지원사업비가 있으나 이는 각 사업부문이 분리될 경우 각각 사업조직이 담당하여야 하는 것으로 보고 농협경제연합회 교육지원사업에서는 제외함.

표 2-14. 교육지원사업회계 사업규모

단위: 억 원

연도	교육지원사업비	사업관리비	합계
2007	3,073	1,355	4,428
2008	3,116	1,263	4,379

자료: 농협중앙회 결산보고서(2008)

- 따라서 농협경제연합회가 분리된 농협금융지주회사에서 교육지원사업 추진에 필요한 자금을 조달하는 방안이 마련되어야 함.

5.2. 이익금 전달방안

- 농협금융지주회사에서 농협경제연합회에 이익금을 전달하는 방안으로는 먼저 가장 합법적인 이익금을 회수하는 방안으로 출자금에 대한 출자배당이 있음.
 - 농협개혁위원회에서 제시한 농협경제연합회가 농협금융지주회사에 6.1조 원을 출자하였을 경우를 고려하면 출자배당율에 따라 이익금 전달규모가 결정됨.
 - 과거 농협의 출자금에 대한 일선조합 배당률은 5.0%에서 6.5% 수준이었음. 2007년에는 출자배당이 5.9%이고, 이용고 배당이 2.6%로 총 8.5%까지 배당하였음.
 - 최소 배당률인 5%를 적용할 경우 농협경제연합회는 연간 3,000억 원 정도의 배당금을 받음.
 - 높은 배당률을 적용할 경우 농협금융지주회사의 이익 적립금 부족으로 자본금 부족의 문제가 발생할 수 있으므로 2007년 국민은행 배당률 3.48%, 신한금융지주 1.70%와 같이 낮은 배당률을 적용할 수도 있음.
 - 배당률을 낮게 적용할 경우에는 이익금이 내부 유보된 것이므로 농협금융지주회사에 대해서는 반드시 상장(IPO)을 통하여 이익금을 주식가치로 내재가치화하는 방안이 보완되어야 함.
- 그러나 배당금은 금융지주회사의 당기순이익이 경기변동에 민감하게 나타날 수 있어서 매년 일정한 사업비를 필요로 하는 교육지원사업비의 안정적인 재원조달원이 되기는 어려움.
 - 출자배당 이외의 보완적인 이익금 전달방안이 마련되어야 함.

- 또 출자배당을 받는 경우 법인세를 금융지주회사와 농협경제연합회가 이중으로 부담하는 문제가 발생하여 이용가능한 이익금이 감소하므로 현재와 같이 1회 법인세를 부과하도록 하는 조세특례가 필요함.
 - 각 지주회사가 결산단계에서 법인세를 납부하고, 농협경제연합회가 배당금을 이익금으로 산입하여 추가로 법인세를 부과하게 되면 이중으로 세 부담이 증가하게 됨.
 - 농협경제연합회가 출자배당을 받은 배당금에 대해서는 익금불산입한다는 특례규정을 마련하는 것이 필요함.
 - 이러한 특례를 통해 현재와 같이 동일한 수준의 법인세를 부담하도록 하여야 함. 사업분리로 인하여 농협경제연합회가 현재보다 더 많은 법인세를 부담하게 되면 조합원 농가의 입장에서는 오히려 이익이 감소하는 결과가 발생할 수 있기 때문임.

- 이익금을 전달하는 다른 방법으로 농협경제연합회가 협동조합 고유목적사업을 위한 기금제도를 마련하고, 각 지주회사가 여기에 출연하도록 하는 방안과 브랜드(명칭) 사용료를 받는 방안이 있음.

- 고유목적사업 기금을 조성하는 방안은 고유목적사업을 설정하여 다양한 사업에 대해 필요한 자금을 조성할 수 있다는 장점이 있음.
 - 지주회사를 농협경제연합회 준회원으로 가입하도록 하고, 농협법 제20조에 의해 경비를 부담하도록 하는 방안임.

- 고유목적사업에 대한 분담금을 부과하는 방안은 지주회사에 손금산입이 가능하여 조세측면에서는 출자배당보다 유리한 방안임.
 - 그러나 다른 기업이 고유목적사업 기금에 출연하기 위해서는 불공정 증여를 예외로 하는 법률적 규정을 마련하여 특례를 받아야 하는 단점이 있음.
 - 또한 지주회사가 고유목적사업 기금에 출연하는 것에 대해 손금산입을

인정받도록 하는 조세특례제한법 상에 특례조항이 마련되어야 함.

- 농협금융지주회사는 농협이라는 브랜드를 바탕으로 하여 농촌을 위한 금융 기관이라는 이미지와 시군금고 유치 등의 간접적인 이익을 얻고 있으므로 브랜드 사용료를 부과하는 것은 정당한 방법임.
 - 신한금융지주회사, CJ 등 지주회사에서는 자회사에 브랜드 사용료로 매출액 대비 0.3%의 부과하고 있으므로 공정한 부과방법이 될 수 있음.
 - 농협의 경우에는 시군금고 유치 등에 큰 영향을 미치고 있으므로 신용사업에 대해서는 영업수익(혹은 경제사업에 대해 매출액)의 일정수준을 브랜드 사용료 부과가 가능함.
 - 브랜드 사용료 부과에 대해서는 손금인정을 받을 수 있지만 브랜드 사용료를 받은 농협경제연합회는 브랜드 이미지 관리를 위한 비용으로 사용하여야 하는 사용처가 한정되는 단점이 있음.

- 고유목적사업으로 기금을 조성하는 것보다는 기존 법률체계에서 인정하고 있는 브랜드 사용료를 받는 방안을 도입하는 것이 더 적합할 것임.
 - 농협이라는 브랜드를 사용하고 있는 기관에 대해 브랜드 사용료를 징수하는 것임.

- 그러나 브랜드 사용료는 현재 도입단계에 있어서 제도적으로 미비한 상태이므로 농협법 혹은 시행령에 관련 조항을 삽입하여 제도적으로 안정성을 갖추도록 하여야 함.

- 농협경제연합회가 지주회사가 아니므로 브랜드 사용료를 받을 수 있도록 하는 법적인 조항을 마련하고, 구체적인 방안은 시행령이나 정관에 기재하는 것이 효과적인 방안일 것임.
 - 당기순이익은 불규칙하므로 매출액에 일정비율의 브랜드 사용료를 징수할 수 있는 근거를 마련하도록 함.

6. 필요자본금 조달방안

6.1. 필요성

- 농협중앙회는 신용사업과 경제사업을 겸영하면서 동일한 자본금을 가지고 신용사업과 경제사업 및 교육지원사업이 공통으로 사용하고 있는 특수성을 가지고 있음.
 - 농협의 자본금은 교육지원사업과 경제사업에 이용되고 있어도 모두 신용사업의 자본금으로 인정받아 자기자본비율을 산출하고 있음.
 - 그럼에도 불구하고 2008년 말 기준 BIS 기본자기자본비율이 6.78%로 감독기구의 권고기준인 9%에 미달하고 있음.
- 그런데 신용사업과 경제사업이 분리되면 현재의 자본금은 각각의 지주회사에 출자하게 되므로 분리된 농협은행이 현재보다 자본금이 부족하게 됨.
 - 사업분리는 공통으로 이용하고 있던 자본금을 사업부문별로 명확히 분리하는 것이므로 농협은행의 자본금은 출자금 감소로 한정되어 자기자본 산출 자본금이 현재보다 적어지게 됨.
 - 경제사업 측면에서 볼 때도 현재는 자본금이 부족하여도 신용사업 자금을 차입하여 투자할 수 있었으나 사업이 분리되면 이러한 관계가 어렵기 때문에 사업 활성화를 위해서는 충분한 자본금을 확보하여야 함.
- 부족한 자기자본의 규모는 농협금융지주회사와 경제지주회사 그리고 농협경제연합회가 어느 정도 자본금을 소유하도록 하느냐에 따라 달라지므로 사전적으로 명확히 확정하기는 어려움.
 - 정확한 부족 자본금의 규모는 자산실사, 경제사업 투자규모에 따라 달라질 수 있음. 신용사업 자본금은 위험가중자산에 의해 결정됨.

- 따라서 농협중앙회 사업분리에서는 부족한 자본금을 원활히 조달하는 방안이 마련되어야만 사업분리가 가능하게 됨.
- 농협이 기본자기자본을 조달하는 방안은 크게 농협 내부에서 조달하는 것과 외부에서 조달하는 방안으로 구분하여 볼 수 있음.
 - 농협 외부에서 자본조달 시에는 자율적인 투자전략의 선택이 어려워지는 등의 농협의 정체성 및 자율성 확보에 어려움이 있어 가능한 농협 내부조달 방안을 마련하여야 함.
- 필요한 자본금을 조달하는 데는 협동조합으로서 자율성과 정체성을 훼손하는 것을 최소화하는 자본조달 방안이 중요함.
 - 협동조합의 정체성 유지에는 외부로부터 자율성을 확보하는 것이 중요함. ICA 원칙에서도 협동조합은 정부로부터의 독립성 유지를 중요한 원칙으로 설정하고 있음.

표 2-15. 기본자기자본 조달방안의 구분

농협내부		농협외부	
방법	대상	방법	대상
이익 잉여금적립	자체 조달	외부 우선출자 등	정부, 일반
납입출자금	회원조합	주식상장	사업분리 후
우선출자 등	회원조합, 직원	기타 지원	정부 지원

주: 우선출자에는 신종자본증권 발생도 포함

6.2. 농협자체 조달 방안

- 농협 내부에서 조달하는 방안으로는 이익 적립금과 일선조합 출자방식 등이 있음.

① 농협중앙회 이익적립금

- 협동조합의 자기자본조달 방법으로 가장 적합하고 협동조합에서 가장 많이 활용하는 방법임. 해외 협동조합은행의 경우 내부이익금 적립금으로 대부분 자본을 조달하고 있음.
 - 농협중앙회의 경우에는 그동안 많은 교육지원사업비의 지출로 인하여 내부이익적립금이 상대적으로 적음.
 - 현재 농협중앙회 경영여건 악화 및 교육지원사업비의 지출, 금융시장의 위기 등으로 당분간 효과적인 자본조달 방안이 될 수 없음.

표 2-16. 농협중앙회 이익적립금 추이

단위: 조 원

	2005	2006	2007	2009
누계	3.3	4.3	5.4	5.5
신규	-	1.0	1.1	0.1

② 회원조합 납입출자금

- 납입출자금은 협동조합 회원이 비용을 조달한다는 측면에서 가장 기본적인 조달방안임.
 - 중앙회 정관예(126조 3항) 회원조합 납입출자금에 대해 1년 만기 정기예금 + 1%까지 배당할 수 있도록 하여 현재 6.5% 수준의 배당을 실시하고 있어 원가가 높은 편임.
- 조합의 경영여건 등을 고려할 때 일시적으로 많은 자본조달수단으로는 한계가 있음. 연평균 약 3천억 원 정도 출자를 하고 있음.
 - 조합자기자본 11.9조 원에서 기존 출자금 4.4조 원을 고려할 때 추가로 출자할 수 있는 규모를 농협 내부적으로는 약 2조 원 정도로 평가하고 있음.

표 2-17. 농협중앙회 납입출자금 추이(조 원)

단위: 조 원				
	2005	2006	2007	2009
누계	3.4	3.7	4.0	4.4
신규	-	0.3	0.3	0.4

- 최근 농협중앙회는 회원조합 납입출자로 1.3조 원의 자기자본을 확충하였음.
 - 농협법 제57조 5항에 의하면 회원조합은 자기자본 한도 내에서 중앙회 출자가 가능함.
 - 회원조합의 납입출자금도 현재와 같이 6.5%의 높은 배당률을 요구할 경우 신용사업의 이익적립금의 감소를 가져오기 때문에 농협금융지주회사에서 추가 필요자본금이 증가하게 되는 순환구조를 가지게 됨.
 - 장기적으로 유용한 자기자본조달 수단이 되지 못함. 특별 납입출자금으로 낮은 출자배당률을 적용하여 자본확대를 촉진할 필요가 있음.
- ③ 우선출자, 신종자본증권 투자**
- 필요시 중앙회가 회원조합 및 외부로부터 출자를 받을 수 있는 방안임.
 - 우선출자 및 신종자본증권 발행은 유용한 자본조달 방안이지만 조달비용이 높아 수익률 제고에 불리하다는 점에서 단점이 있음.
 - 이익금 적립 및 납입출자금이 부족할 경우 자본확충 수단으로 유용한 방안임.
 - 회원조합이 출자할 경우 납입출자금보다는 우선출자, 신종자본증권 인수 등을 선호할 것이므로 회원조합에 대해서는 제한적으로 활용해야 함.

표 2-18. 우선출자 등의 비교

구분	BIS비율	내용
우선출자	기본자본	자기자본의 50%를 초과할 수 없음 농협법 개정으로 회원조합 출자 가능 현재 한도는 7조 원 수준 현재 연 7.5% 수준 조달이율
후순위채권 (농업금융채권)	보완자본	자기자본의 5배를 초과할 수 없음 BIS산정시 기본자본의 50%까지만 인정
신종자본증권	기본자본	기본자본의 30%까지 발행한도 금감원 허가채권으로 모집대상 제한 없음 현재 발행 한도는 1.8조 원 수준 현재 7~8.6% 조달비용이 소요

6.3. 상호금융특별회계 정기에치금 활용방안

- 상호금융연합회가 신설될 경우에는 농협금융지주회사의 자본금 확충에는 상호금융연합회 예치금을 활용할 수 있지만 사업분리 시 상호금융연합회가 도입되지 않으므로 상호금융특별회계를 활용하는 방안을 마련할 수 있음.
 - 현재 회원조합이 상호금융특별회계에 정기에치하고 있는 자금을 활용하여 우선출자 혹은 신종자본증권의 매입 등으로 농협금융지주회사의 자본을 조달할 수도 있음.
 - 현재 정기에치금 23조 원 중 만기가 3년 이상이어서 안정적 자금운용이 가능한 예치금은 3.8조 원 수준임. 이 정도는 자본금으로 출자할 수 있을 것임.
- 상호금융특별회계 정기에치금을 활용하기 위해서는 금융당국과의 사전협의를 통한 허가를 받아야 한다는 한계점이 있음.
 - 금융감독원 업무지도에는 조합 여유자금 중 유가증권 운용대상에서 신

종자본증권 매입은 제한하고 있기 때문임.

- 금융당국의 입장에서 한 금융기관에서의 발생한 위험이 다른 금융기관으로 전이되는 것을 방지하고자 하여 허가가 어려운 점이 있음.
- 신종자본증권을 매입할 경우 상호금융특별회계 수익성이 제고되므로 회원조합의 자금사정에 따라 유동성 문제만 발생하지 않으면 효과적인 자금운용임.
- 따라서 상호금융특별회계 내 별도 적립금계정을 설치하여 유동성 문제에 대한 안전장치를 마련할 필요가 있음.

표 2-19. 상호금융특별회계 정기에치금 활용의 장단점

장점	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 협동조합 내부조달로 정체성 유지 ▪ 협동조합 이익의 외부유출 방지 ▪ 신용사업이 안정화 될 경우 상호금융 수익률 제고 ▪ 장기적으로 상호금융이 신용사업 지배체제를 자연스럽게 유도
단점	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 감독당국의 허용 필요(신종자본증권 매입) ▪ 조합 자금사정에 따라 유동성 문제발생 우려 ▪ 배당(이자) 수준을 최소 정기에치금 운용금리 이상 유지 ▪ 신용사업 경영 악화 시 회원조합도 동반부실 우려

6.4. 정부 자금지원방식

- 농협중앙회 사업구조개편을 효과적으로 추진하기 위해서는 부족한 자본금을 정부가 일부 조달하는 방안을 마련할 수 있음.
- 농협중앙회 신용사업과 경제사업 분리라는 농정 핵심과제를 완성하기 위하여 정부지원의 타당성은 있음.
 - 그러나 정부가 민간부문에 대한 지원이므로 회수를 전제로 하여 지원하

여야 함. 또한 협동조합으로서의 정체성을 훼손하지 않은 범위에서 지원하여야 함.

- 정부가 자금을 지원하는 방식은 우선출자에 의한 자본금을 확충하는 방안과 농협에서 요구하고 있는 정부가 출연하는 방안, 그리고 농협이 경제사업 시설투자하는 것에 대해 보조하는 방안이 있음.
 - 정부출연은 협동조합이 공공기관에 편입되어 정체성 문제를 초래함.
- 정부가 경제사업 시설투자에 대해 보조하는 것은 현재도 실시하고 있으므로 이미 가능한 방안으로 농협의 자본금을 간접적으로 확충하는 효과가 있음.
 - 시설보조지원은 특정부분에 한정하여 지원할 수 있고, 투자결정이 협동조합인 농협의 결정보다는 정부의 결정에 의존하여야 하는 점에서 협동조합의 자율성이 훼손되는 단점이 있음.
 - 또 보조지원은 시설투자가 이루어지는 시점에서 지원되는 것이므로 사업분리 시에 자본금으로 확정하기는 어려운 단점이 있음. 보조금을 자본금으로 산정하는 것도 한계가 있음.
 - 따라서 시설투자보조방식의 지원방식은 제한된 범위에서 자본확충수단으로 활용할 수 있음.
- 정부가 사업구조개편을 위하여 자금지원하는 방안으로 가장 보편적으로 적용할 수 있는 방안으로는 장기, 저배당율로 우선출자를 하는 것임. 이러한 우선출자는 크게 세 가지 방안을 고려할 수 있음.
 - 첫째, 농협의 구조개편 추진을 촉진하기 위하여 농협경제연합회에 우선출자 형식으로 지원하는 것임.
 - 둘째, 농협금융지주회사에 부족한 자본을 보완하여준다는 목적으로 농협금융지주에 직접 우선출자 혹은 신증자본증권 방식으로 지원하는 것임.
 - 셋째, 사업구조개편이 경제사업 활성화에 있다는 점을 고려하여, 정부지원이 농업인에게 실익이 돌아가도록 한다는 목표로 농협경제지주회사에

우선출자하는 방식임.

① 농협경제연합회에 우선출자

○ 장점

- 정책적 목적인 사업구조개편을 촉진하면서 비영리법인인 농협경제연합회에 대한 지원으로 전체 농업부문을 함께 지원한다는 공공성을 유지할 수 있음.
- 농협경제지주회사에 대한 지분을 모두 농협경제연합회가 소유한다는 면에서 협동조합 사업에 대한 정체성을 유지할 수 있음.
- 농협금융지주회사에 대한 지분희석을 초래하지 않고, 정부로부터 자금 지원을 받았다는 부실금융기관이라는 이미지를 주지 않음으로써 안정적인 경영을 촉진함.
- 또 정부지원금에 대한 낮은 배당률을 적용하면, 농협금융지주회사로부터 출자배당을 받은 것에 대한 이익금 중 정부자금 배당률과의 차액을 교육 지원사업비 조달원으로 활용할 수 있음.

○ 단점

- 민간부문의 구조개편을 촉진하기 위하여 정부가 과도한 자금을 지원하는 것이 타당한 것인가에 대한 비판이 제기될 수 있음. 구조개편의 목적이 분명히 설정되어야 함.
- 민간부문에 대한 지원이므로 부족한 자본금을 충족하기에 충분한 수준보다 적은 규모로 지원되어 자본금 확보가 충분하지 않을 수 있음.
- 비영리법인에 대한 지원이므로 우선출자금을 계획대로 회수하는 것이 가능한 것인지에 비판이 제기됨.

② 농협금융지주에 대한 지원

○ 장점

- 금융기관에 대한 지원이므로 공적자금 지원과 동일하게 지원함으로써

정부지원에 대한 정당성을 확보할 수 있음.

- 지원목적이 자기자본비율 조건을 충족하기 위한 자본금 확충이라는 분명한 목적을 가짐으로써 충분한 자금지원이 가능함.
- 금융지주회사는 높은 수익성을 확보할 수 있으므로 지원한 정부자금의 상환계획에 따라 조기에 회수가 원활히 이루어질 수 있음.

○ 단점

- 농협금융지주회사가 정부로부터 공적자금을 지원받은 기관이라는 평가로 시장의 신뢰를 상실하여 경쟁력이 약화될 수 있음.
- 정부자금지원에 따른 농협금융지주회사에 대한 구조조정 등의 경영개선 조건을 부여할 수 있음.

③ 농협경제지주에 대한 지원

○ 장점

- 정부지원이 농가가 원하는 경제사업 활성화를 위하여 지원한다는 점에서 지원의 타당성을 확보할 수 있음.
- 이전에도 농협의 경제사업 투자에 대해 일부 정부지원을 하는 사례가 있음. 경제사업에 대한 보조와 같은 성격을 가지고 있음.
- 농협금융지주회사의 외부자본 비중을 축소함으로써 경영개입을 최소화하고, 농협체제 내부에 유지할 수 있음.

○ 단점

- 농협 본연의 사업인 경제사업은 외부자본으로 추진하고, 비조합원 대상 사업인 금융사업은 자체자본금으로 추진한다는 면에서 정체성을 크게 상실할 수 있음.
- 정부 자금지원이 경제사업 활성화라는 포괄적인 성격을 갖기 때문에 과거 구체적인 시설투자에 대한 지원과 달라 지원근거를 마련하는 것이 어려움. 지원규모가 충분하지 않아 경제사업에 충분한 자본금이 확보되지

않을 수 있음.

- 경제사업에 대한 보조지원보다 우선출자금을 상환하여야 한다는 부담이 있어 경제사업 활성화에 더 불리한 지원방식임.
 - 정부자금지원에 따라 협동조합의 경제사업에 대한 자율성이 훼손되어 농협경제지주회사의 경제사업 추진전략에서 정부개입이 우려됨.
 - 경제사업은 자본회임 기간이 장기에 나타나고, 수익률도 낮아 정부지원 자금의 회수에는 장기간이 소요될 수 있음.
- 정부가 자금지원하는 방식은 장단점을 가지고 있으므로 최대한 농협의 자율성과 사업구조개편의 효과를 제고할 수 있는 방안을 선택하여야 함.
- 가능한 경제사업을 담당하는 농협경제지주회사에 대한 자금지원은 지양하여야 함. 협동조합 본연의 사업에 대해 외부자본으로 운영하게 되면, 그만큼 위험에 대한 대응능력이 낮아짐.
 - 자본금이란 위험이 발생하였을 때 이를 흡수하는 능력을 제고하는 것이므로 자본금이 적다는 것은 기대수익이 높아도 위험이 있는 사업을 적극적으로 추진하지 못하도록 하는 요인으로 작용함.
- 농협경제연합회를 통한 자금지원을 하면서 정부의 간섭을 최소화하면 교육지원사업비 조달에 유리한 구조가 됨.
- 정부가 농협경제연합회를 통해 지원할 경우에는 현 자본금의 사업부문별 배분원칙을 입법 취지에 담아야 함. 정부의 자금지원이 개정농협법에 어떻게 반영되는 것인가를 반영하는 것임.
- 정부가 농협경제연합회 이외에도 자금을 지원하는 경우에는 앞서 설명한 세 가지의 방안을 혼합하여 지원하는 것이 효과적일 것임.
- 정부가 자금지원을 하면서 협동조합 사업의 자율성을 최대한 보장하여 주는 농협경제연합회에 대한 우선출자방식을 가장 먼저 고려하고, 지원 규모를 확대하는 것이 효과적임.

제 3 장

선진국 농협의 사업구조 시사점

1. 네델란드 그리너리농협

1.1. 그리너리 조직구조

1.1.1. 기본 현황

- 그리너리 농협은 1996년에 네델란드 경매농협 9개가 합병하여 탄생한 협동조합으로 농협(UV)에 의해 100% 출자된 주식회사로 그리너리 BV를 설립하고, 다양한 자회사를 경영하면서 사업을 전문화하고 있음.
 - '08년 말 기준으로 조합원은 1,150명인데 이는 '07년 1,350명(초기에는 1만명 이상)보다 감소한 것으로 조합원들이 서로 법인으로 통합하여 축소된 것임. 생산자 조합원(농장기준)들의 수는 감소하고 있지만 대신 1인당 매출액은 2000년 이후 평균적으로 10% 이상 꾸준히 증가하여 조합원의 규모화가 촉진
 - 조합원 수가 감소한 것은 생산을 중단한 것이 아니라 조합원들이 생산법인을 결성하여 그 대표만이 조합원으로 참여하였기 때문임.

- 조합원 농가들은 7개 지역(현재는 통합하여 5개 지역)에 속하면서 각 지구에서 매년 7명의 대의원을 선출하여 협동조합에 대표로 보내 농협의 대의원회를 구성하고 있음.
 - 대의원회는 매년 3회 회의를 개최하면서 여기에서 농협의 이사를 선출하여 이사회를 구성함.

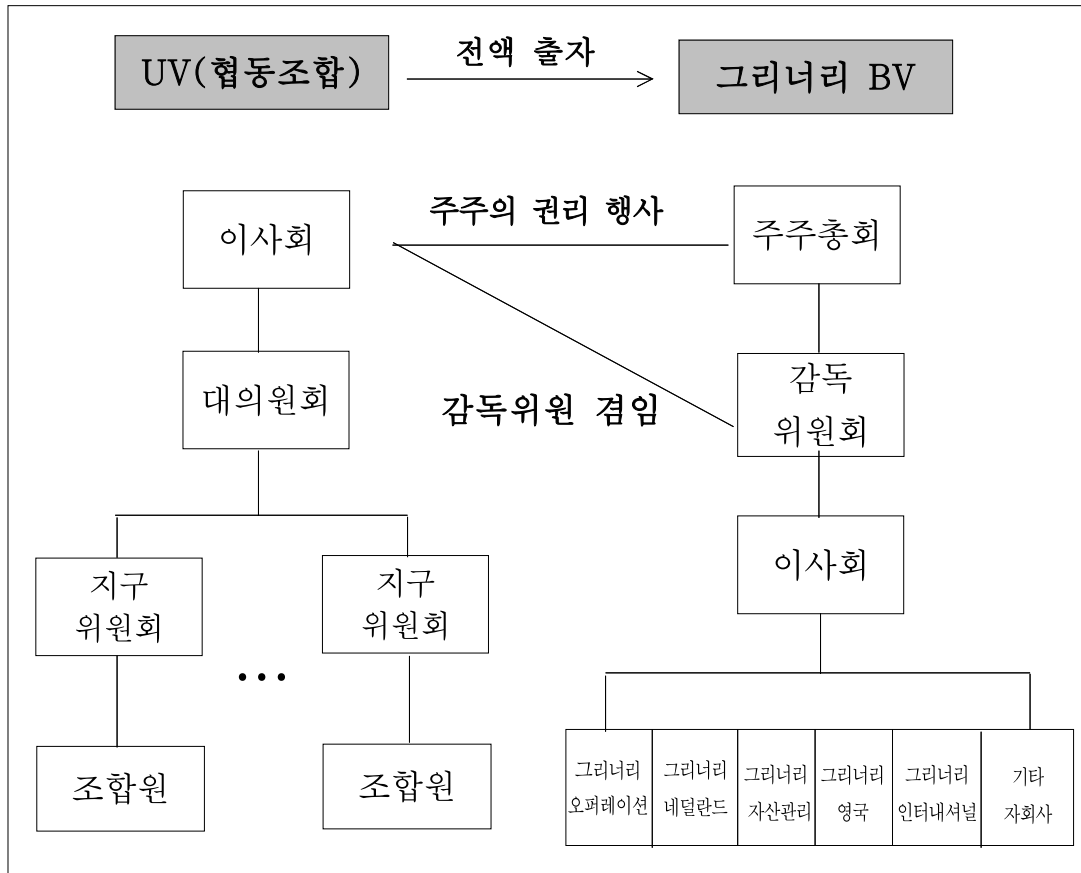
- 그리너리 농협으로 통합한 이유
 - 네델란드 원예농협은 산지경매를 원칙으로 출하규모화로 시장지배력을 확대하였으나 소비지시장에서 대형유통업체가 지배력을 확대하여가고, 차별화된 농산물 수요가 증대하면서 가격이 하락하자 사업방식의 변화를 추진하게 됨.
 - 경매방식은 가격 변동이 심하여 대규모 경작자의 경우 많은 고용인력을 활용하고 있는데 일시적으로 가격이 낮아져 경영에 부담이 되는 문제를 해결하기 위하여 직접 도매사업을 하기 위하여 합병을 통해 전환한 것임.
 - 대형유통업체 등의 대규모 구매 소매업자에 80% 이상을 판매하고 있어 현재는 경매를 하지 않고, 경매시설 내부를 개선하여 상품화, 포장센터로 전환하여 운영하고 있음.

- 그리너리 협동조합의 자회사인 그리너리 BV는 생산자 조합원이 공급한 과일, 채소, 버섯 등 신선농산물의 유통과 물류를 담당하는 주식회사임.
 - 주요품목: 토마토, 후추(고추), 오이, 사과, 배, 버섯 등이고, 생산량의 75%를 수출
 - 주요 수출국: 독일, 영국, 프랑스, 동유럽, 북유럽 등 유럽권 국가

1.1.2. 사업조직구조

- 그리너리농협은 사업은 하지 않고 의사결정의 지배구조만 형성하고 있고, 사업은 주식회사인 그리너리 BV에서 수행하고 있으면서, 사업부서로는 물

그림 3-1. 그리너리 조직도



류부, 공급망관리(SCM)부, 품질과 환경부, 인력개발부(Human Resource), ICT&Finance부를 두고 있음.

- 주요한 사업은 100% 지분을 소유하고 있는 23개의 자회사로 분리하여 추진하고 있고, 그 외에도 100% 소유하지 않은 5개의 관계회사가 있음.
 - 100% 지분을 소유한 자회사는 하나의 연결재무제표를 작성하여 보고함.
- 네덜란드에서 가장 큰 청과물 회사인 그리너리(The Greenery BV)는 협동조합 연합인 UV를 통하여 조합원들이 소유하고 있음.
- 분리된 두 개의 조직 중 하나는 식품원에 네덜란드로 불리는 생산자 연

합(UV)이고, 다른 하나는 100% 협동조합에 의해 출자된 유한회사 그리너리 BV임.

- 그리너리BV의 자회사로는 그리너리 네델란드, 그리너리 영국, 그리너리 인터네셔널, 그리너리 스페인, 물류협력회사인 Hollander, 그리너리 이탈리아, Naturelle 등 특수업무를 담당하는 자회사 등 23개 자회사가 있음.
- 소유와 경영이 분리된 구조로, UV는 자회사를 소유하되 경영은 전문경영인에게 맡겨 경영의 독립성을 최대한 보장하지만, 소유주로서 자회사에 대한 통제권을 행사하고 회사 매수와 같은 주요 의사결정에 영향을 미침.
 - 협동조합 관련 업무(서비스)는 그리너리BV의 한 부서에서 관리하면서 연계되어 있음.

1.1.3. 경영성과

- 유럽최대의 청과도매회사로 성장
 - 그리너리 BV의 총매출액은 '98년 1,138백만 유로에서 '08년에 1,800백만 유로로, 24.3% 성장
 - 손익은 '98년에 4.4백만 유로에서 '07년에 10.48백만 유로에서 08년에는 8.70백만 유로 매출액에 비해 낮은 비율임. 당기순이익이 낮은 것은 주식회사이지만 협동조합으로서 조합원농가에 유리한 가격을 제공하기 위하여 매출액 대비 1%도 안되는 당기순이익을 유지하고 있기 때문임.
 - 총자산은 530.6백만 유로로 매출채권·채고 등의 유동자산이 208백만 유로, 건물·기계 장비 등의 고정자산 322백만 유로임.
- 생산량의 25%는 네델란드 시장에서 직거래를 통해 소매로 판매
 - '08년 기준 연간매출액은 약 18억 유로, 이중 조합원들의 출하에 의한 매출액은 57% 수준이고, 나머지는 인근 벨기에, 스페인, 터키 등에서 수입하여 유럽 등에 수출하여 얻은 매출액임.

- 네덜란드는 중개무역이 발달하여 조합원 농가를 통한 사업보다는 수입하여 판매하는 비중이 확대되고 있음. 대형유통업체에 연중 공급계약을 체결하고 있으므로 물량이 부족하거나, 생산하지 않는 시기에는 수입품으로 대신 공급하고 있음.
 - 사업별 매출액에서 과일 및 채소가 88.8%의 비중을 차지함. 지역별 매출액은 네덜란드 25.7%가 가장 큰 비중을 차지하며 독일(21.1%)과 영국(18.7%)이 그 다음임.
- 소매업체를 대신하여 Hollander라는 물류 자회사인 물류센터를 가동하여 제휴관계를 형성하고 있으며, 소매점의 Labelling까지 담당하여 공급하고 있음.
- 대규모 농가의 경우 그리너리의 서비스 효율성이 낮고, 신속한 대응이 부족하다하여 탈퇴하여 FresQ라는 농협을 결성한 경우도 있음.

1.2. 통제관계

- 협동조합 그리너리 UV의 지배구조
- 지구위원회(District): 1,150명의 조합원들은 모두 7개의 지구위원회에 소속되어 있음. 지구위원회의 대의원은 조합원 중에서 선출되며 지구위원들이 협동조합의 최고 의사결정기구인 대의원회를 구성함.
 - 지구위원의 수는 기본적으로 각 지구마다 7명이지만 지구별 출하규모에 따라 지구위원의 수가 재조정됨. 현재는 2천만 유로의 매출마다 한명의 지구위원을 더 가지게 되어 있음.
 - 대의원회(Members Council UV): 지구위원으로 구성된 대의원회는 기본적으로 56명의 위원을 가지며 매년 정기적으로 소집하여 UV의 사업계획과 결산보고서를 심의 승인하는 한편 UV의 이사회를 구성할 이사를 선출하여 선임함.
 - 이사회(Board UV): 대의원회에서 선출한 7명의 조합원으로 구성되어 경

영진의 임명과 회사인수와 같은 주요결정에 권한을 가짐.

- 그리너리의 지배구조는 양자 간의 의사결정을 분리하는 방식으로 형성되었으며, 협동조합의 구조를 갖고 있는 UV에서 조합원들의 소유권은 지역대표자를 통해서 행사됨.
 - The Greenery International BV는 그리너리 UV의 협동조합이 전액 출자한 주식회사이며, 감독이사회와 경영이사회로 구분되어 있는 이중 이사회 구조를 가지고 있음.
- 1996년에 협동조합인 UV의 경영전략이 자회사인 Greenery에 잘 연계되지 않은 문제점이 발생하고, 이로 인해 조합원이 탈퇴하는 등의 통합실패가 나타나자 그리너리 BV의 지배구조를 개선하여 보다 투명성을 제고하였음.
 - Greenery BV의 감독위원회는 그리너리 경영이사회를 감독하는 조직으로 9명의 이사가 있음. 이중 6명은 협동조합 그리너리 이사회의 이사이며, 3명은 외부 전문가임.
 - 경영이사회는 두 명의 이사를 두고 있는데 한명은 전체적인 경영책임을 지고 경영하고, 다른 한명은 재무관리에 책임을 지고 경영하고 있음. 이사회는 4개 부문에 임원을 두어 경영하고 있음.
 - 협동조합인 UV의 이사회 멤버들이 Greenery BV의 감독위원회의 위원이 되는 구조로 전환하여 협동조합인 UV와 사업조직인 Greenery BV가 서로 잘 연계되도록 하였음. Greenery BV의 감독위원회는 비조합원 이사를 포함하고 있음.

1.3. 자본조달

- 경매조합들의 합병과 그로 인한 자산과 부채의 결합
 - 경매장들의 공동소유 출자지분은 개별소유화되어 증권 B(Certificate B)

의 형태로 전화되었는데 모든 조합원들은 합병 전 3년간 평균 경매장 이용액의 2.5%를 증권 B로 받음. 판매 활동으로 인한 수익배당을 받을 권리를 가지는 증권 B는 2002년부터 조합원간 거래가 가능해 짐.

- 나머지 공통 출자지분은 증권 A(Certificate A) 형태로 전환되었고 협동조합의 이사회가 이를 보유하고 있음.
- 건물, 저장시설과 같은 자산들은 수출회사 인수를 위한 자금조달을 위해 유동화됨.

○ 추가 자본조달

- 차입방식은 보험증권과 국채보다 높은 고정수익률을 가진 우선주의 발행을 통한 조합원의 자발적 투자 확대를 유도함. 협동조합이 70% 이상의 우선주를 소유하고 있음.
- 지나친 차입은 조합의 자산건전성을 위협하며 우선주 등의 자발적인 조합원의 투자유인책은 효과를 거두지 못함. 이에 의무예치금제도를 도입하여 조합원은 일정 기간 의무적으로 출자금액의 일정부분을 조합에 예치하여야 함.

○ 의무예치금제도(Obligated Backward Loan)는 그리너리에 상품을 출하하는 모든 조합원은 출하대금의 일부(1%)를 자회사(그리너리 BV)에 의무적으로 예치하는 제도임.

- 조합원의 의무예치금은 일종의 우선출자 형태로 예치기간은 8년이고 매년 이자(시중이자에 추가 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 매출액의 1% 이상을 조합에 예치하고 싶으면 자발적 예치금제도(Voluntary Backward Loan)를 활용할 수 있음. 이 경우에 이자

는 시중이자보다는 높지만 의무예치금의 이자율보다는 낮음.

1.4. 사업구조

- 그리너리는 국내의 조합원, 비조합원 그리고 일부는 해외시장에서도 농산물을 구매부(Sourcing Operations)를 통해 구매함. 판매부(Sales Operations)는 구입된 농산물을 그리너리 네덜란드를 포함한 여러 곳의 사업연합체와 외부 거래 상대방에게 판매함.
 - 그리너리 사업부(Greenery Operations)는 구매부, 판매부, 물류부(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 갖추.
 - 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 물류시스템을 구축

2. 덴마크의 데니쉬크라운 양돈협동조합

2.1. 일반현황

- 덴마크의 양돈관련 협동조합으로는 데니쉬 크라운 협동조합(Danish Crown Amba)과 티칸 협동조합(Tican Amba) 등 2개가 있는데, 사업규모면에서 Danish Crown 협동조합이 덴마크 양돈산업을 주도함.
 - Danish Crown 협동조합은 전국단위의 합병조합이며, Tican 협동조합은 2개 지역을 사업구역으로 하고 있는 소규모 협동조합임
 - 양돈부문 협동조합은 그 수가 1970년에 50개였으나, 규모화를 통한 경쟁력 제고를 위해 합병을 추진하여 현재 2개로 합병되었음
- Danish Crown 협동조합은 자회사를 제외한 사업실적에서 돼지 부문이 220억 DKK로 소 부문 사업실적의 11배를 기록하고 있어 양돈을 주력사업으로 하고 있는 협동조합임.

표 3-1. Danish Crown 협동조합의 매출액 (2006년)

단위: 억DKK

부문별	모회사	자회사	전체
돼지	220	205	425
소	20	24	44
가공	-	179	179
기타	-	36	36
소계	240	444	684

주: 2008년 1월 기준 1DKK = 186원임

자료: 「Agriculture in Denmark, "Facts & Figures 2001"」, Danish Agricultural Council, 2002.

2.2. 조직

2.2.1. 조합원

- 소와 돼지를 사육하는 농업인이 대부분 조합원으로 가입하고 있으며, 조합원 수는 2007년 현재 13,465명 임.
 - Danish Crown 협동조합의 조합원 중 돼지 출하 조합원은 약 6,977명, 소출하 조합원은 약 7,898명임.
- 덴마크 협동조합의 조합원이 되기 위해서는 출자금을 납부하고, 협동조합은 조합원과 출하계약을 맺어 출하농산물을 판매
 - 협동조합과 조합원간의 계약에 의해 조합원은 조합이외의 다른 곳에 돼지를 판매할 수 없으며, 협동조합은 이를 판매할 의무를 가짐.
 - 생산량은 조합원이 자율적으로 결정하지만, 가격결정에 관한 권한은 협동조합에 위임하고 있으며, 결정된 가격은 모든 조합원에게 동일하게 적용함.

표 3-2. Danish Crown 협동조합의 조합원제도

원칙	권리	의무
<ul style="list-style-type: none"> ○ 1인1표 ○ 가입탈퇴의 자유 ○ 출자배당 제한 ○ 이용고배당 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 판로의 안정적 확보 ○ 농가의 수취가격 제고 및 이익의 공유 ○ 조합의 공동소유 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 전량 조합출하 ○ 협동조합에 가격결정 위임 ○ 출자의무(20%) ○ 의무가입기간(1년) ○ 유한책임

2.2.2. 지배구조

- Danish Crown 협동조합의 지배구조는 조합원-대의원회-이사회의 구조로 되어 있음.
 - 이사회는 돼지 부문과 소 부문으로 나누어지며, 각각 돼지사업 부문과 소사업 부문에 대한 의사결정과 경영자 선출을 담당
 - 이사회는 돼지 사육농가 대표 5명과 소 사육농가 대표 5명, Danish Crown 종사자 대표 5명으로 구성
 - 이사회 의장이 회장이 되며, 전문경영인이 대표이사가 되어 소유와 경영이 분리된 지배구조를 가짐.

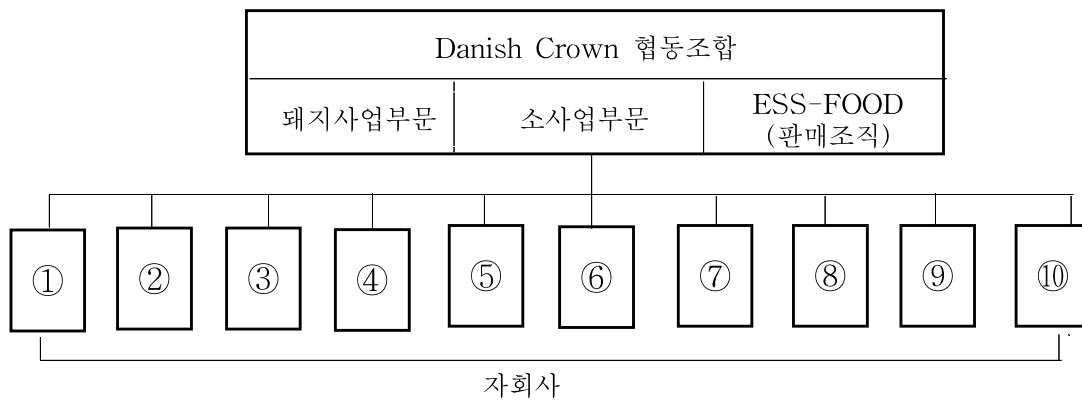
- 지구별로는 지역 조합원의 참여를 바탕으로 농장경영 지원, 지역조합원의 요구 수렴 및 전달을 위한 별도의 지구별 생산자위원회를 두고 있음.
 - 지구별로 15개의 돼지 생산자위원회, 9개의 소 생산자위원회를 구성

2.2.3. 사업조직

- Danish Crown 협동조합은 독자적인 사업을 수행하면서 별도로 10개의 자회사를 운영하고 있음.
 - 25,000명의 직원을 고용하고 있는데, 이 중 12,500명이 협동조합의 직원이며, 나머지는 자회사 직원임.

- 돼지, 소 사업부문: 농가에 대한 품질관리, 위생관리, 질병관리 지도·지원을 하여 도축장을 중심으로 수집과 도축하여 국내외 시장과 자회사에 공급
 - 주요 사업시설: 돼지 도축장(19개), 소 도축장(8개), 포장육 판매사업소(3개), 배송센터(2개)

그림 3-2. Danish Crown 협동조합의 사업조직 (2007년)



주: ① Tulip-Food Company, ② Tulip Ltd., ③ Plumrose USA, ④ DBC FoodService,
 ⑤ DAT-Schaub, ⑥ DAT-Schaub International, ⑦ Emborg Foods, ⑧ SFK Meat System,
 ⑨ SFK Food A/S, ⑩ Scan-Hide

자료: <http://www.danishcrown.dk/>

○ ESS-FOOD(판매조직)

- 국내에 7개의 판매망을 가지고 있으며, 전세계의 판매자회사를 총괄하고 있어 시장개척이나 시장정보를 수집하고 있음.

2.2.4. 주요 자회사 현황

- Danish Crown 협동조합은 10개의 자회사를 통해 가공·판매, 해외판매, 해외 가공 등 도축 외에 조합원과 직접적인 관련이 적은 사업을 수행

표 3-3. Danish Crown협동조합의 주요 자회사 현황

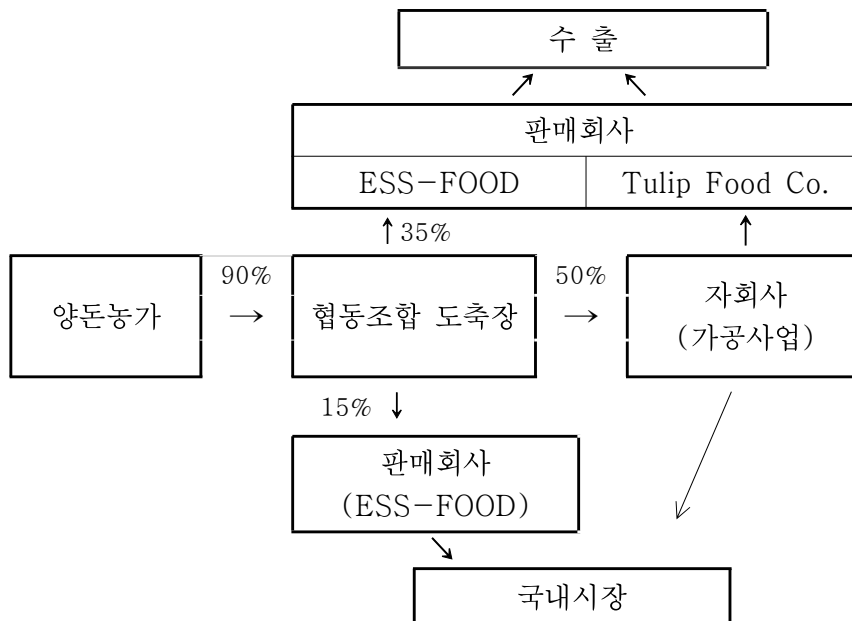
자회사명	역할	생산품	지분 소유
Tulip Food Company	130여개국의 수출시장에 가공품의 생산 및 수출	베이컨, 햄, 샌드위치 고기, 소시지, 통조림	100%
Tulip Ltd.	덴마크, 독일, 영국, 스웨덴에서 즉석식품 및 가공제품 생산 및 판매	즉석식품, 피자토핑, 수프, 미트볼, 고기만두 등	100%
Plumrose USA	미국시장에서 햄과 베이컨의 생산 및 가공	식품회사와 대형유통업체용 베이컨, 햄, 특수제품	100%
DBC	영국시장에서 베이컨 유통		100%
DAT-Schaub	낙농제품 등의 수출	고기, 생선, 낙농제품 등	94%
SFK	식품산업 관련 자재공급	도축기계 등	100%
Scan-Hide	가죽가공 및 세계 가죽제품 공장에 가죽 공급	가죽	70%

자료: <http://www.danishcrown.com/page10500.aspx>

- 자회사는 협동조합에 의해 소유되고 있으나, 자회사별로 이사회를 가지고 있어 자체 전략을 개발하고 있음.
 - 협동조합과 자회사는 정형화된 계약관계에 기초하여 사업을 수행
 - 일례로 자회사인 Tulip Food Company, Tulip Ltd. 등은 협동조합인 Danish Crown으로부터 원료 농산물을 구입하도록 강요받지 않고 있으며, Danish Crown의 양돈사업 부문은 수출시장에서 자회사인 Tulip Food Company, Tulip Ltd.의 경쟁자에게도 돼지를 공급하고 있음.

< 데니쉬 크라운 협동조합의 사업체계 >

- 덴마크 양돈농가가 출하한 돼지의 약 90%를 데니쉬 크라운 협동조합의 도축장을 통해 도축하고 도축된 식육 중 50%는 수출(35%)과 국내시장(15%)에 판매되고 있으며, 나머지 50%는 자회사에서 가공하여 판매
- 도축장에서 생산된 돼지고기는 판매회사인 ESS-FOOD를 통해서 판매되고 있으며, 가공품의 수출은 주로 자회사인 Tulip Food Company를 통해서 이루어지고 있음



2.3. 자본조달과 이익배분

- 사업자금은 차입금 60%와 자기자본 40%의 비율로 조달하고 있으며, 자기자본의 42%가 조합원의 개인지분이며, 나머지는 자본의 내부유보에 의한 공동자산임
- 손익의 내부유보와 배당 등에 대한 이익의 배분은 이사회가 결정하며, 조합원에 대한 배당은 직접 현금으로 지급하지 않고 개별 지분화하여 출자증권으로 지급
 - 조합원의 지분은 매매가 금지되어 있어 조합원간 이전이 불가능함.
- 조합원이 원하면 배당된 개별지분은 5년 후에 현금으로 돌려받을 수 있는 회전출자 방식이 활용되고 있으며, 은퇴 조합원의 경우 개별지분만 배분받을 수 있음.

3. 미국 신세대협동조합

3.1. 기업형 협동조합의 출현

- 서구의 협동조합은 새로운 환경에 대응하기 위한 사업전략과 조직구조 변화를 추구하기 위해 전통적인 협동조합 원칙을 유연하게 수정
 - 협동조합 원칙은 절대 불가변의 성격을 지니는 것이 아니며, 협동조합이 발생한 이후부터 끊임없이 수정·개선되어 왔음.
- 협동조합이 시장지향적인 전략을 추구하게 됨에 따라 시장경쟁을 위한 투자유치를 위해 불가피하게 원칙을 수정

- 전통모형 협동조합에서는 이용자(조합원)가 소유권, 통제권, 수익권을 100% 갖는 협동조합 원칙이 적용된 반면, 기업모형 협동조합은 이용자의 권리가 부분적으로 투자자에게 이양되는 방향으로 원칙을 수정

표 3-4 전통모형 협동조합과 기업모형 협동조합의 비교

협동조합 원칙	전통모형	기업모형
소유권 소유자격 자본형태 가입비	조합원에 한정 집단적 소유 일정 금액	비조합원도 제한적 허용 개별적 출자증권 비례적 출자증권
통제권 투표권 투표원리 의사결정	조합원에 한정 1인 1표제 이사회 주도	비조합원도 제한적 허용 비례투표제 확대 전문경영자 주도
수익권 이익배분 가격설정 비용배분	이용액 기준 평등성(equality) 중시 거리·물량·품질에 중립	이용액과 출자 기준 비례성(proportionality)중시 거리·물량·품질에 비례

3.2. 신세대 협동조합

- 기업형 협동조합으로 전환한 대표적인 협동조합 모형이 북미를 중심으로 한 신세대협동조합(New Generation Cooperatives)으로 가공사업을 중심으로 사업전략과 조직구조를 차별화한 시장지향적인 농협임.
 - 1970년대 초 미국의 노스다코타와 미네소타 지역에서 50여 개의 농협이 등장하면서 시작
- 산물출하를 주로 하는 기존의 농협과 달리 고부가가치 가공을 통해 조합원의 실익을 창출하는 것이 특징임.

- 농산물의 부가가치를 높이기 위해 조합원의 출하물량을 통제하고, 참여 조합원의 출자를 확대하는 사업방식을 채택
- 전통모형 협동조합의 ‘동등성 원칙(equality principle)’에 의한 자본부족 문제와 조합원 참여 부족 문제를 해결하기 위해 ‘비례성 원칙(proportional principle)’을 도입
- 이용고 비례 원칙을 확대하여 조합원 출자, 투표권, 비용 및 수익배분, 가격설정 등에 적용
 - 조합원의 획일적 평등이 아니라 이익기여도에 비례하여 차별적 대우를 제공하여 사업운영의 효율성 제공
- 출하권(delivery right)의 개념
- 조합원이 구입한 일반주 금액에 비례하여 출하량을 결정
 - 조합원은 출하 의무를 지며, 조합은 조합원의 출하물량을 처리해야 하는 의무가 있음.
 - 출자하지 않고 조합을 이용하는 무임승차 문제를 해결하고, 이용에 비례한 출자로 투자인센티브 제공
- 출하권 발행을 통한 자기자본 조달
- 출하권인 일반주(equity shares): 매입과 동시에 조합원의 자격을 획득하고, 원료농산물을 조합에 출하할 수 있는 권리와 의무를 가짐
 - 무의결우선주(preferred shares): 조합원 자격과 관계없이 투자를 희망하는 지역주민에게 판매하고, 투표권은 없으나 배당에 대한 우선권을 부여
- 조합원간의 출하권(주식) 거래 허용
- 발행한 주식은 조합원간 또는 비조합원에게 매매가 가능하며, 매매가격은 시장가치에 따라 변동함.
 - 비조합원에 대한 매매는 이사회의 사전 승인이 필요

- 지분거래를 위한 2차시장(유통시장)을 통해 지분평가와 자본 유동성을 제공하여 협동조합에 대한 이용이 적은 농업인도 투자할 수 있으며, 조합의 경영성과와 가치 평가가 용이
- 폐쇄형조합원제도(closed membership) 채택
 - 협동조합의 운영효율화와 수익극대화를 위해 농가의 생산품목과 생산기술, 출하가능량, 조합의 처리능력 등을 감안하여 조합원의 가입자격과 수를 제한
 - 조합원의 추가 가입은 협동조합의 판매처리 능력이 확대되거나 자본확대의 필요성이 있을 때만 주식매입을 통해 가능
- 대표적인 신세대협동조합
 - 경종부문: Dakota Growers Pasta Co.(밀가공), South Dakota Soybean Processors(콩가공), Potato Starch Cooperative (감자전분), ValAdCo(옥수수), Southern Minnesota Beet Sugar Cooperative(사탕무)
 - 축산부문: Golden Oval(계란), North American Bison Cooperative(들소), U.S. Premium Beef(소)

4. 뉴질랜드 폰테라협동조합(Fonterra Cooperative Group Ltd.)

4.1. 역 사

- 폰테라낙농협동조합그룹(Fonterra Cooperative Group Ltd., 이하 폰테라)는 수회에 걸친 합병 과정을 통해 설립됨.
 - 이러한 합병은 시장 적응(market adaptation)의 결과로 나타난 것임. 낙농업자들은 해외시장 경쟁에서 앞서가기 위하여 뉴질랜드 낙농협동조합을

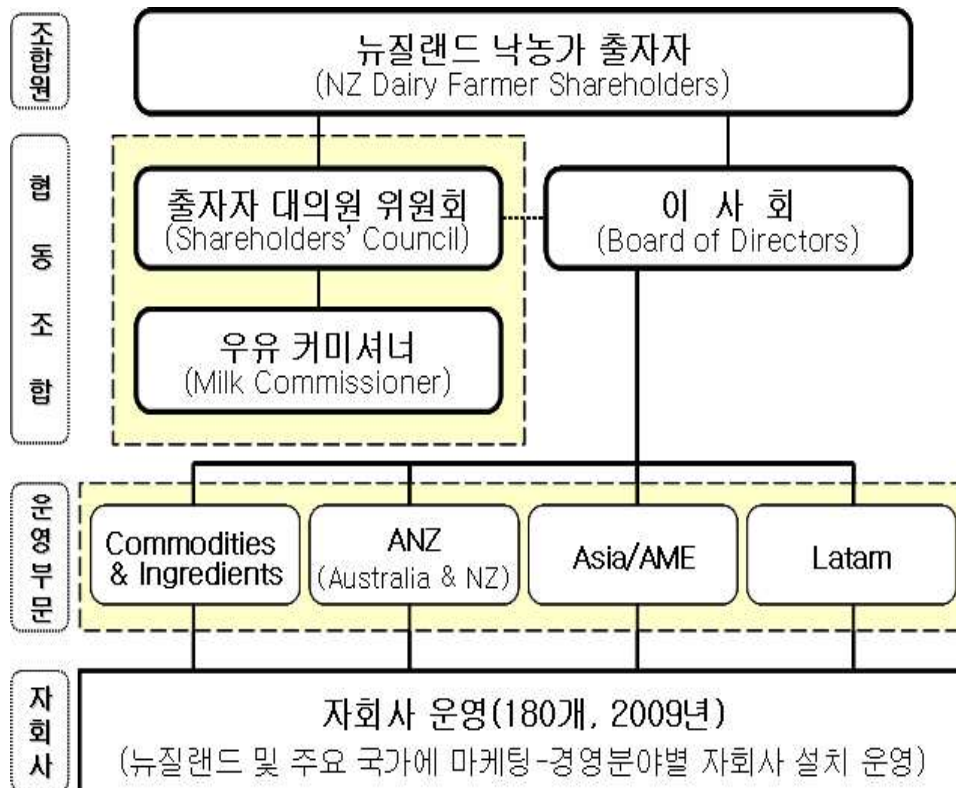
보다 효율화하는 전략을 선택하였음.

- 이 과정에서 1960년에 180개이던 협동조합은 지속적인 통합으로 1990년대 초에는 19개까지 줄었으며, 1996년에는 12개로 감소함.
- 2001년 7월에 농가의 84%가 New Zealand Dairy Board, New Zealand Dairy Group 및 Kiwi Cooperative Diaries의 합병을 승인하여, 그해 10월에 폰테라 협동조합그룹(Fonterra Cooperative Group Ltd.)이 설립됨.
- 단일기업 형태에 따른 수요독점(monopsony)의 허가를 위해 몇 가지 엄격한 조건(stipulation)이 부여됨.
 - 이 조건들 중 대표적인 두 가지는 조합원 중심 대의기구(Shareholders' Council)과 자산의 실질가치를 반영하는 공정가치출자지분(Fair Value Share)으로 재평가를 실시하는 것임.

4.2. 조직 및 지배구조

- 폰테라는 11,000명 이상의 뉴질랜드 농업인이 소유하고 있으며, 현재 뉴질랜드 우유 생산량의 약 95%를 취급하고, 세계 낙농제품 시장의 30% 이상을 점유하고 있음.
 - 폰테라는 뉴질랜드 상품 수출의 20% 이상을 차지하며, GDP의 7%를 차지하는 뉴질랜드 최대 기업임. 폰테라의 연간 거래액은 13.9십억 NZD이며, 자산은 12.63십억 NZD임. 폰테라는 연간 16.8십억리터의 뉴질랜드 산 원유를 수집함.
- 폰테라는 13명의 이사회 이사를 보유하고 있음. 폰테라 정관에 의거하여 9명(선출이사)은 주주의 투표로 선출되며, 4명(지명이사)은 이사회가 임명하고, 총회에서 주주가 승인함으로써 선출됨.

그림 3-3. 폰테라협동조합그룹의 조직구조



- 지명이사의 임기는 이사회가 결정하며, 선출이사의 임기는 3년임.
- 원유 공급자와 주주의 요구사항을 확실하게 반영하기 위하여 출자자 대의원회(Shareholders' Council)를 설치·운영하고 있음.
 - 출자자 대의원 위원회는 사업조직인 폰테라와는 독립적으로 운영되며, 35명의 출자자 대의원으로 구성되는데, 이들은 뉴질랜드 35개 행정구역을 대표함.
- 우유커미셔너는 출자자 대의원 위원회가 지명하며, 출자조합원과 폰테라 간 분쟁 혹은 의견 조정 역할을 담당함.

- 출자자 대의원 위원회와 우유커미셔너가 조합원 출자자를 대표하여 조합원의 이익과 요구사항을 이사회를 통해 폰테라 경영에 반영하는 역할을 담당함으로써 폰테라의 경영은 자회사 형태로 운영되고 있음에도 협동조합 지배구조를 유지하고 있음.

4.3. 조합원 투자(Fair Value Share)

- 폰테라의 조합원 투자는 공정가치출자지분(Fair Value Share)의 구입과 비례함.
 - 폰테라 설립을 위한 합병 단계에서는 폰테라 출자지분을 거래할 수 있는 공개시장이 존재하지 않았음. 따라서 출자지분 거래는 명목 지분가치에 기초하여 이루어졌으며, 출자자는 자신들의 투자 가치를 평가할 수 없었음.
 - 이에 따라 회계연도 초기에 출자지분에 대한 실질가치를 반영한 공정한 가치를 결정함. 결정방법은 주주위원회가 임명한 독립적 지분가치평가 전문가에 의해 결정된 공정가치 범위에 기초하여 이사회가 공정가치출자지분(Fair Value Share)의 가치를 결정함.
- 공정가치출자지분(Fair Value Share)는 폰테라의 부가가치 활동으로부터 주주에게 돌아갈 미래 수익 가치를 반영한 것임. 이 가치는 폰테라 브랜드에 의한 소비자 판매와 식품생산품 판매 및 Fonterra Ingredients의 부가가치 생산 활동을 통해 창출됨.
- 폰테라에 원유를 출하하는 출자자는 유고형분(milksolids) 1kg 당 1주의 협동조합 지분(Cooperative Share)을 받게 됨. 생산량이 증가한 출자자는 협동조합 지분을 추가로 매입하거나 Supply Redemption Rights를 양도하게 됨. 반대로 생산량이 감소한 출자자는 자신이 보유한 초과 지분(excess share)을

포기하거나 Supply Redemption Rights를 발행하게 됨.

- Supply Redemption Rights란 낙농가가 생산한 원유의 협동조합 출하권과 같은 개념으로 보유자가 각 권리 당 1주의 협동조합 지분과 교환하거나 현금을 받고 협동조합에 양도할 수 있는 권한을 의미함.

4.4. 사업조직 및 특성

- 폰테라의 조직은 첫째, 상품 및 서비스 유형별 구분, 둘째, 지역 및 기능별 특성별 구분 등 두 가지 방식으로 사업분야를 구분할 수 있음. 사업분야별 경영성과 평가 및 재무제표 작성은 두 번째 기준에 의하여 실시함.
 - 상품 및 서비스 유형별 구분: Fonterra Ingredients, Fonterra Brands, Fonterra Foodservices, Fonterra Global Trade로 구분
 - 지역 및 기능별 구분: Commodities & Ingredients, ANZ, Asia/AME, Latam으로 구분
- 상품 및 서비스 유형별 4개 분야의 특징은 다음과 같음.
 - Fonterra Ingredients: Fonterra Ingredients는 낙농원료 사업체였던 New Zealand Dairy Group와 Kiwi Cooperative Diaries의 두 회사를 통합하여 설립되었으며, 세계 140여개 국가에서 활동하고 있음.
 - Fonterra Brand: 폰테라의 소비자용 상품 유통조직으로 주요 업무는 다수의 국내외 상품 브랜드 개발을 통해 판매 및 유통을 담당함. 주요 브랜드로는 Anchor, TipTop, Manland 및 Fernleaf 등이 있으며, Fonterra Brands는 30여개의 운영 기업(operating companies)에서 약 10,000명의 직원을 고용하고 있음.
 - Fonterra Foodservice: 낙농원료 및 브랜드를 가진 소비자용 상품으로 패스트푸드 체인, 항공케이터링, 호텔 및 레스토랑 영업과 같은 대고객 업무를 수행함. 주요 시장은 아시아태평양 지역임.

- Fonterra Global Trade: 폰테라의 새로운 인터넷기반 전자거래의 핵심 역할을 담당함. 이 조직을 통해 낙농생산품이 전세계로 거래되며, 개선된 가격 투명성과 선물가격 정보는 이 서비스를 통해 제공되는 혜택이라 할 수 있음.
- 지역 및 기능별 조직의 특성은 다음과 같음.
 - Commodities & Ingredients: NZ Milk Supply, NZ Manufacturing, Global Portfolio Optimisation, Global Trade, Global Supply Chain, 북아시아, 북미, 유럽에서의 Fonterra Ingredients and Specialty Ingredients 운영
 - ANZ: 뉴질랜드 및 호주에서 Fast Moving Consumer Goods(FMCG) 운영
 - Asia/AME: 아시아(북아시아 제외), 아프리카, 중동지역에서 FMCG 운영
 - Latam: 남미 지역에서 운영되고 있는 폰테라 및 관련 투자기업 운영

4.5. 자본구조 개선

- 폰테라는 전통적인 개방형 공급자 협동조합(a traditionally organized open supplier cooperative)으로 농가가 100% 소유, 통제함. 폰테라 협동조합 철학에 따라 폰테라협동조합그룹은 조합원 주주가 공급한 우유의 부가가치를 창출하는 협동조합임.
 - 폰테라는 개방형 협동조합으로 주식에 대한 별도의 배당이 없음.
- 폰테라 이사회는 2007년에 자본구조의 변화를 제안함. 이사회는 세계 낙농 산업부문에서의 대규모 투자 기회를 예상하고, 차세대 폰테라의 지위를 확보하기 위한 전략 수립과 함께 기회 창출을 위한 자본구조의 변화를 제안한 것임.
- 기존 자본구조에 대한 이사회는 진단 결과는 다음과 같음.

- 회사가 지속 불가능한 상황 위험(redemption risk)에 노출되어 있음.
 - 농가의 선택을 인정하지 않음(does not allow farmer's choice).
 - 불충분한 자본으로 인해 폰테라의 사업 전략을 추진하지 못할 것임.
- 상황 위험은 공정가치출자지분의 평가로부터 발생하는 문제로 지속적인 평가가치 상승이 오히려 협동조합으로부터 멀리하는 동기를 제공하는 역할을 함. 높은 가치는 젊은 사람들이 낙농업에 종사하는 것을 어렵게 함. 또한 조합원들은 자신들의 투자 포트폴리오에 따른 선택을 원하고 있는 한편, 폰테라는 자본을 필요로 하는 성장전략에 의존하고 있음.
- 새로운 자본구조 개선 구상은 공급자 협동조합은 유지하고, 폰테라 회사를 창립하는 것임. 현재 협동조합의 모든 자산과 부채는 새로 만들어지는 폰테라 회사에 귀속되며, 상장 후에는 폰테라의 주식가치는 시장에서 결정됨. 폰테라 주식의 상장 후 농가는 폰테라농가협동조합(Fonterra Farmer Cooperative)을 통해 약 65%의 주식을 소유하고, 15%는 폰테라 내부의 개별 주주가 소유함. 법적으로 폰테라는 폰테라농가협동조합의 자회사가 되며, 일반인은 나머지 20%의 주식을 소유할 수 있음. 이와 같은 내용의 자본구조 개선안이 2009.11.18 조합원 투표를 통해 승인됨.

5. 프랑스 크레디아그리폴(녹색은행)

5.1. 조직구조

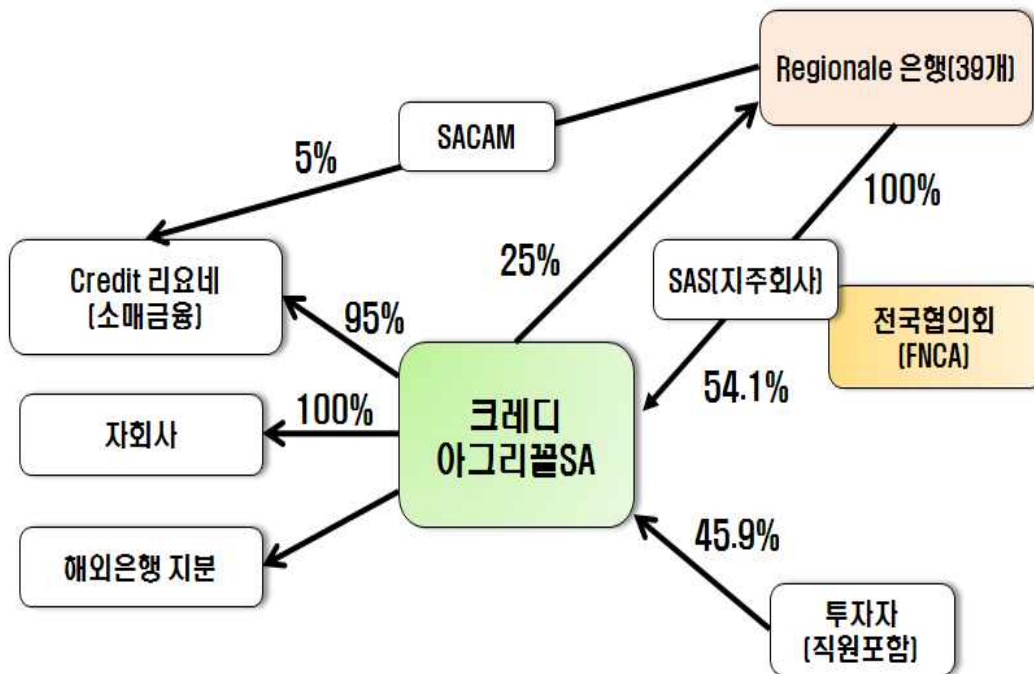
- 크레디아그리폴그룹은 프랑스 농업협동조합은행으로 세계적인 자산규모를 가지고 있고, 농촌지역의 농업발전을 위한 자금공급을 목적으로 출현한 것임.

- 크레디 아그리꼴(CA)은 지역별로 구분되어 있는 협동조합은행인 지역은행과 지역은행들이 출자하여 크레디아그리꼴을 소유하기 위한 특수목적기업인 지주회사 SAS, 비영리조직인 지역은행들의 연합체인 FNCA, 주식회사인 크레디 아그리꼴 S.A.로 구성되어 있음.
 - 크레디 아그리꼴 S.A.는 소매금융을 하지 않아 회원조합인 지역은행과 경합관계가 없었으나 상업은행인 크레디 리요네(LCL)은행을 인수하면서 경합관계가 발생하고 있음.
- 협동조합구조인 지역은행 39개, 지방은행 2,573개, 조합원 580만 명으로 구성되어 있음.
 - 개인 조합원은 지방은행에 가입하면서 지역은행의 조합원 자격을 가짐. 초기에는 농민만이 조합원이었으나 현재는 지역주민으로 확대하였음.
 - 조합원들은 33,500명 이상으로 지방은행 이사를 선출하는데 이중 57%는 농민임. 지방은행의 이사들은 지역은행이 지역에 대출하는 것에 대해 의견을 제시하여 리스크관리를 강화하고 있음.

표 3-5. 크레디아그리꼴의 조직별 지위

조 직	법적지위	은행역할
지방은행협동조합	개방형 협동조합	없음
지역은행	개방형 협동조합	있음
SAS	특수목적 지주회사	없음
FNCA(전국연합)	연합회인 협동조합	없음
CASA	주식회사	있음

그림 3-4. CASA의 출자구조



- 조직 중 은행업을 하는 조직은 CASA와 지역은행(Regional Banks)임. 지역 은행이 지주회사인 SAS를 통해 출자하여 CASA의 지분 54.1%를 소유하고 있음. 2008년에 금융위기에 대응하여 출자를 확대하여 지분이 증가한 것임.

5.2. 지방은행(Local Banks)

- 지방은행(CLCA)은 개방형 협동조합(open ended co-operative companies)으로 완전한 금융기관이 아니라 조합원 관리와 지역은행(CRCA)의 지배구조를 형성하는 협동조합 기구임.
 - 초창기 지방은행의 회원자격은 농민과 농민단체이었으나 1992년 이래로 CA와 안정적인 거래를 하고, 지방은행에 출자금을 납입한 지역의 모든 고객에게 자격을 줌.

- 지역사회에 대한 충성도 등을 평가하여 조합원으로 허가함.
- 출자주식은 지방은행에서 발행한 비상장 유가증권이고, 발행인에게만 액면가로 다시 살 수 있음. 지방은행의 순자산가치를 넘는 어떤 권리도 소유하지 못하고, 법적으로 4% 이내에서 출자배당을 하고 있음.
 - 출자금 소유자는 지방은행의 총회에서 1인 1표의 원리에 따라 투표할 권리를 가짐.
- 지방은행의 조직은 총회와 이사회가 있음.
 - 총회는 1년에 1회 개최하고, 해마다 이사회의 1/3을 임명함.
 - 전형적인 지방은행은 13명의 이사로 이사회가 구성됨.
 - 이사회는 “대출위원회”를 두고, 대출심사를 검토하는 역할을 수행
 - 이사회 의장은 지역은행의 총회에서 지방은행을 대표함.
- 지방은행의 기능은 지역은행의 총회에 참석하여 정책수립 및 관리에 참여, 크레디 아그리콜의 발전과 전략과 관련된 정보에 접근할 권리를 행사, 지역 경제발전 및 지역사회발전과 관련된 예산 및 자금을 관리, 대출위원회를 통해 농민에게 허용될 수 있는 대출에 대해 의견 제시 등임.
 - 지방은행은 은행부문에서 운영기능을 가지고 있지 않고, 직원이나 지점 네트워크를 가지고 있지 않음.

5.3. 지방은행(Regional Banks: CRCA)

- 지역은행(CRCA)의 법적지위는 다음과 같음.
 - 지방은행과 같이 지역은행은 조합원에 의해 소유된 개방형 협동조합회사(open ended co-operative companies)임.
 - 지역은행은 완전한 은행으로서 정해진 지역에서 모든 은행 및 금융 행위

- 를 수행함. 시중은행과 비교하여 업무영역에서 차이가 있지 않음.
- 지역은행은 크레디 아그리콜 그룹에 속해있고, 내부 규칙을 준수해야 함.
 - 지역은행은 은행법을 따름. 과거에는 농림부 관리감독을 받았으나 현재는 재무부 관리감독을 받고, 일반은행과 동일한 자기자본 규제를 받고 있음. 은행법에 CA에 대한 특수조항이 있는데 이는 CA의 자본금을 인정하는 것에 대한 예외조항임.
 - 지역은행은 CA 그룹의 일부로 인정되고, 그에 따라 모든 지위와 계약 조항을 준수하여야 하고, CASA가 요구하는 내부통제 기준, 공시의 원칙, 내부 자본관계, 브랜드 명칭사용 등을 준수하여야 함.
- 지역은행의 은행 업무는 완전한 은행으로서 저축·예금, 대출, 지불수단 관리, 자본시장에서 금융거래, 은행보험상품 판매, 지분 취득 등의 업무를 수행하며, 모든 직원, 네트워크 등 업무를 수행하는 데 필요한 자원은 지역은행이 관리함.
- 지역은행의 이사회는 다음과 같이 운영됨.
- 이사는 3년 임기로 총회에서 선출되고, 자발적이며 이사직에 대한 보상은 없음.
 - 이사회는 지역은행의 일반정책을 수립하고 규제원칙에 대한 신용정책을 제정함. 지역은행의 수익금을 가지고 지역사회 발전을 위한 사업들의 범위도 설정하고 있음.
 - 이사회는 내부규제와 법적요건의 존중에 대한 책임이 있고, 조합원 총회에서 매해 보고를 해야 함.
 - 이사회는 공공기관, 농민단체, 기타 전문조직에 대해 지역은행의 대표성을 가짐.
 - 이사회는 보통 월 단위로 모임을 가지고, 의제는 이사회 사무국(Board bureau)에서 준비함. 이사회사무국은 긴급사안에 대한 결정권 위임을 허용함. 사무국은 의장, 부의장, 재무담당관, 비서로 구성됨.

- 지역은행 최고경영자(CEO)의 임명, 책임, 업무집행 관련 사항을 살펴보면,
 - 임명: 요건을 갖춘 지원자들 중에서 선정하고, 지역은행의 이사회에서 임명하며, CASA에서 최종적으로 확정지음.
 - 책임: 이사회가 정한 정책을 수행하고, 지역은행과 직원 관리에 대한 책임이 있으며, 제3자에 대해 지역은행을 대표함.
 - 업무집행권과 경영관리권이 구분되어 있으며, 의장과 최고경영자는 지역은행의 대리자로서 전국단위 그룹위원회에 참여함.

- 정형화된 내부조직구조는 없고, 지역은행별로 조금씩 차이가 있음. 대표적인 한 지역은행의 2007연도 규모와 실적 사례를 보면,
 - 조합원은 130,000명, 지방은행은 60개
 - 총자산규모: 106억 유로, 대출자산 65억 유로
 - 당기순이익: 65백만 유로
 - 지역은행은 약 백년의 역사 속에서 이익금을 많이 유보하고 있어 협동조합으로서 충분한 자기자본을 소유하고 있음. 금융위기 속에서 CASA의 자본확충에 적극적으로 참여하였음. 우리나라 지역농협도 가능한 이익금을 내부유보를 많이 하여야 위기대응능력을 확보할 수 있음.

- 지역은행의 합병원칙은 1994년에 지역은행합병 조항으로 채택하였음.
 - 원칙 1: 합병한 지역은행의 규모는 인구 1백만 명 이내, 총 자산은 40억 유로 이상, 130억 유로 이내의 규모
 - 원칙 2: 지역은행은 너무 과도한 지역을 포함하지 않도록 함.
 - 원칙 3: 합병한 지역은행은 2개의 지역수도를 포함하지 않도록 함.

- 지역은행(RB)은 지역의 특성에 따라 독특한 운영방식을 채택함. 고정적인 기금은 적립하지 않고 있지만 특정지역에서는 매출액의 1% 정도를 기금으로 조성하여 지역특성에 적합한 사업을 하는 재원으로 활용함.

- 일부 지역은행(15개)은 2부시장에 투자증권을 상장하여 자본을 조달하고 있지만 그 효과는 분명하지는 않음. 다만 자기자본이 부족하여 상장한 것으로 평가하지는 않음.

5.4. 전국단위 중앙은행: CASA

- CASA는 1986년에 정부소유의 CNCA 민영화 법에 의해 민영화하면서 전환된 것임.
 - CNCA는 농촌지역의 자금공급을 위한 정부의 금융기관으로 출발하였으나, 민영화 과정에서 정부가 소유하고 있는 주식을 지역은행에 분할상환 방식으로 매각하여 CA의 중앙은행의 역할을 수행함. 민영화 과정에서 평가가치보다는 낮은 가격으로 지역은행에 매각하여 CA그룹의 구조를 형성함.
 - CNCA는 예수기능이 없이 지역은행이 예치한 예수금에 대해 자산운용의 역할과 건전성 관리를 위한 지도기능의 역할만 담당하고 있었음. 보험회사, 리스크관리회사, 엔도수에즈은행의 국제금융 등 다양한 자회사를 두어 자산운용능력을 제고하는 역할을 담당함.
- 그에 따라 CASA는 지역은행(RB)의 최고조직임.
 - CA그룹의 전반적인 유동성 보장, 파산보호 등의 책임을 지고
 - 지역은행이 법적, 내부적 규제를 준수하도록 하는 것을 관리함.
 - 지역은행의 이사회 의장과 CEO의 지명을 승인하는 권한을 가지고 있음.
 - 잘못 경영을 하였을 경우 감독을 할 수 있는 권한을 정관에 소유하고 있음.
- CA그룹의 중앙은행 역할은 전반적인 자산관리정책을 수립, 예수금의 중앙 집권적 관리와 재분배의 역할, 채권의 발행 등이며, CASA와 지역은행이 상호협약에 의해 CASA가 유동성위기에 직면하게 되면 지원하도록 함.

- 2008년에 금융위기 속에서 정부로부터 자금지원을 받지 않고 지역은행이 출자하여 자기자본조건을 충족하였음.
- CASA는 2003년에 일반상업은행인 크레디리요네(LCL)을 인수하기 위한 재원을 마련하기 위하여 기업공개를 하여 일반투자자의 지분이 확대되었음
 - CASA가 주식회사이지만 LCL을 인수하기 전에는 상장을 하지 않았으나 LCL을 인수하기 위하여 2003년에 상장을 하였음.
- 지주회사로서의 지위
 - 국내에 자산관리, 보험 등의 자회사를 소유하고 있음.
 - 대도시지역의 소매금융을 하고 있는 크레디리요네(LCL)을 인수하여 자회사로 소유하고 있음.
 - RB와 LCL은 동일한 지역에서 서로 경쟁하는 구조를 형성하고 있음. 동일한 지주회사 내에 소매금융을 하는 두 개의 은행이 있는 경우 서로 경쟁하는 것은 피할 수 없음.
- CA그룹의 발전전략에 대한 책무는 전략적 마케팅의 기준을 조정, 브랜드 관리 및 지역은행의 조직발전 등의 정책조정, 지속적인 전자금융 개발 등임.
- CASA의 이사회 구성을 보면, 2001년 이전에는 CNCA로 15명의 이사가 있으며, 12개 지역은행의 이사장 혹은 CEO, 농민단체의 1명 대표, 2명의 직원선출 이사 등으로 구성되었음.
 - 2002년 이후에는 21명의 이사로 이사회를 구성하였는데 14명의 지역은행 이사장(8명), CEO(5명), 직원(1명), 주요 농민단체 대표 1명, 2명의 직원선출 이사, 4명의 사외이사, 1명의 비투표 이사 등임.
 - 이사회는 연간 6회 개최함.
- 이사회 내에는 회계 및 리스크관리위원회, 보상위원회, 전략위원회, 지배위

원회 등 4개의 위원회를 두어 통제를 강화하고 있음.

- CASA는 모든 지역은행에 대해 25%의 지분을 투자증권 형식으로 출자하고 있음. 지역은행에 대해 출자를 한 것은 일부 외부투자자들이 CASA의 안정성을 제고하기 위하여 투자하도록 요구하였기 때문임.
- 크레디아그콜은 39개 지역농업협동조합이 지배하고 있는 주식회사 은행으로 자회사를 통해 금융업을 수행함. 소유는 지역은행의 SPC인 SAS이지만 실질적 통제는 전국지역농협연합회인 FNCA가 기본정책을 수립함.
 - FNCA가 지역은행들의 정책방향을 제시하여 일치성을 유지함.

5.5. CA전국연합: FNCA

- CASA의 지배구조를 형성하고 있는 지역은행의 대표가 구성된 것이 전국연합인 FNCA임.
 - FNCA 회장은 지역은행이 선출하여 구성하고, 회장이 CASA 이사회의 의장으로 참여하는 것이 일반적이지만 현재는 부의장이 참여하고 있는데 이는 승계과정에서 일시적인 상황임.
 - FNCA는 사무국을 두고, CASA의 전략적 정책방향을 결정하여 이사회를 통하여 실현하도록 함. CASA가 주식회사가 아닌 협동조합으로서 역할을 충분히 수행하도록 유도하는 역할을 수행함.
- CASA와 지역은행간의 정책적 협조를 이끌어 내는 중재자 역할을 수행하고, 지역은행간의 협조도 중재하고 있음. 정부, 농업단체 등에 대해 지역은행의 전체를 대표하고 이익을 대변하는 역할을 수행함.
- FNCA가 협동조합으로서 CASA의 운영방향을 결정하는 권한을 가지고 있

음. FNCA의 직원이 CASA의 직원으로 전환하여 근무하기도 함.

5.6. CASA의 지배구조

- 크레디아그리꼴은 이사회가 있고, 이사회가 임명한 대표이사(CEO)가 대표권을 가지면서 집행임원회의를 통괄함.
 - 의사결정과 감독기능을 수행하는 이사회와 경영관리를 책임지는 경영진의 역할을 분리, 이를 통해 경영의 효율성과 지배구조의 투명성을 확보하고 있음.
 - 이사회는 CEO의 선임 및 해임권을 지니며 경영을 감독하고 그룹의 주요 의사결정을 통해 그룹에 대한 지배권을 행사함.
 - CEO는 경영권을 위임받아 경영책임을 지며 제3자와의 관계에서 CASA를 대표함.

- CASA의 이사회 구성은 의결권이 있는 이사 21명과 의결권이 없는(non-voting) 자문이사 1명으로 구성됨.

표 3-6. 이사회 구성 및 자격

선출/임명자	자 격
주주총회(18명)	지역은행 의장이나 CEO(12명) 지주회사 대표 지역은행 의장(1명) 사외이사(4명) 지역은행 직원(1명)
재무부·농무부(1명)	농민단체 대표
CASA 직원(2명)	CASA 직원 대표
이사회(1명)	의결권이 없는 자문이사

- 이사의 자격
 - 주주총회에서 선출된 이사(18명): 지역은행(Regional Bank CA) 이사회 의장이나 대표이사 CEO(12), 지주회사를 대표하는 지역은행 의장(1), 사외이사(4), 지역은행 직원(1)
 - 재무부와 농림부의 공동 명령에 의해 임명된 이사(1)
 - CASA 직원이 선출한 이사(2)
 - 이사회가 임명하고 의결권이 없는 사외이사(1)

- 계통조직 간 이사의 겸임을 통해 조직간 원활한 의사소통 및 그룹의 일체성을 확보
 - 지방은행의 이사 → 지역은행의 이사
 - 지역은행의 의장과 CEO → CASA 이사회
 - CASA의 이사와 CEO → 자회사의 이사회

- 이사의 임기는 3년으로 4회까지 연임이 가능하며, 총회에서 선출하는 18명의 이사 중 1/3을 매년 교체하여 이사회의 연속성을 유지
 - 이사의 정년은 65세이며, 정년을 초과한 이사의 경우 연령을 초과하는 시점에서 가장 가까운 정기총회 종료와 동시에 사임한 것으로 간주함.
 - 이사의 정년 제한은 CASA가 주식회사로서 상법 적용을 받기 때문임.

- 이사회 의장의 역할은 이사회를 대표하여 이사회의 업무를 기획하고, 의제 설정, 이사회를 소집하며, 총회에 이사회의 활동 결과를 보고, 실질적 지배 기구인 이사회의 결의를 조율하고 유도함으로써 그룹의 의사결정 과정에서 핵심적 역할을 수행함.

- 이사장과 부이사장으로 구성된 이사회 사무국 역할은 이사회 업무를 준비하는 책임이 있고, 이사장이 관리함.

- 이사회 내에는 4개의 특별위원회를 설치하고, 위원회의 임무, 구성, 헌장 등을 정의함.
 - 4개 위원회는 감사 및 리스크관리 위원회, 보상위원회, 전략위원회, 임명 및 통제 위원회 등이며, 실적으로 CASA의 이사회 의장은 지역은행 협동조합연합회 FNCA의 회장이 맡고 있음.

- 이사회 권한은 법에 보장된 이사회 의장과 CEO 임명, 그룹의 전략 방향 결정, 전략적 투자 프로젝트 승인, 그룹의 내부 금융 조직에 대한 일반 원칙 수립, 특정 결정을 수행하도록 CEO에게 필요한 권한의 허용 등임.

- CEO는 회사 이름의 행위에 대한 모든 권한을 가지고, 제3자와의 관계에 있어서 CASA를 대표함.
 - 그러나 자회사의 설립, 인수, 처분과 및 투자에 앞서 이사회 승인을 얻어야 함.
 - 긴급한 상황에서 이사회가 소집될 수 없을 경우, 의장 승인을 받아 결정을 할 수 있음.
 - 이사회에 참석하여 발언할 수 있는 권한이 있으며, 회사의 중역을 포함한 모든 직원에 대한 인사권과 급여 결정권을 보유

- 이사장이 이사회를 소집하고, 1년에 적어도 6번 회의를 개최함.
 - CEO와 부CEO는 이사회에 참여할 수 있지만, 의결권은 가지지 않음.
 - 이사회는 이사회에 참여할 수 있는 1명 또는 여러 명의 의결권이 없는 이사를 둘 수 있음.

- 이사는 이사의 직무를 완수하는데 필요한 모든 정보를 요구할 수 있는 권한이 있으며, 사업부서로 하여금 유용하다고 판단되는 모든 자료를 제출하게 할 수 있음.
 - 모든 이사회 구성원은 회사에 관한 적절한 정보를 받고, 특히 회사에서

발행한 보도자료를 받음.

- 이사회 내에 4개의 특별위원회를 두고 있으며, 위원회의 업무는 이사회 규정에 명시되어 있음. 이사회는 산하 다양한 위원회를 통해 기능을 활성화하고 실질적인 지배권을 행사
- 위원회의 위원은 이사장이 추천하고 이사회에서 임명하고, 이사직 임기 동안 위원직이 지속됨. 이사회는 임기가 끝나기 전에 위원직을 박탈할 수 있으며, 위원은 스스로 사직을 할 수 있음. 모든 위원과 위원회에 참석한 모든 사람은 비밀유지 의무를 지님.
- 전문가로 구성된 사외이사 및 의결권이 없는 자문이사는 이사회 산하 각종 위원회 의장 혹은 위원으로 활동함. 임명 및 통치 위원회, 보상위원회 의장 및 감사와 리스크 위원회, 임명과 통치 위원회, 전략위원회의 위원으로 활발히 활동함.
- 감사와 리스크 위원회(7명)는 의결권이 있는 이사 6명과 의결권이 없는 자문이사 1명으로 구성되고, 위원회 의장은 의결권이 없는 이사가 담당함.
 - 지역은행 의장이나 CEO 3명, 사외이사 3명, 의결권이 없는 자문이사 1명
- 감사와 리스크관리 위원회를 통해 CASA의 모회사와 연결금융상태 검토, 그룹의 재무상태 및 중요한 회계정책의 변화 조사, 그룹의 업무행위와 리스크에 대한 내부통제시스템과 절차의 적절성 점검, 법정감사 임명에 대한 의견 제출, 국내외 규제 모니터링 및 적용 등 전문적이고 효율적인 감독기능을 수행함.
- 보상위원회(4명)는 지역은행 의장 3명, 사외이사 1명으로 구성되고, 사외이사가 보상위원회 의장을 담당함. 이 위원회에서 이사 및 임원들의 보수안

작성, 의장에게 지급될 보수 지급안 작성, CEO, 부CEO에게 지급될 고정·변동(성과급과 스톡옵션) 보수안 작성, 주주총회에 제안할 이사들의 총 수수료(Directors' fee)와 그 배분안 작성 등의 역할을 담당함.

- 전략위원회(6명)는 이사회 의장 및 부의장, 지역은행 의장과 CEO 3명, 사외이사 1명 등 6명으로 구성되고, 이사회 의장이 전략위원회 의장을 겸임함. 이 위원회에서는 프랑스 국내의 다양한 사업부문의 전략계획과 인수 및 투자에 대한 상세한 평가보고서 작성·제출, 전략적 투자와 요건에 대한 계획 검토, 위원회 의장이 위원회 업무를 이사회에 보고하는 등 경영의 중요사항에 대한 의사결정을 담당함.
- 임명과 통치 위원회(5명)는 지역은행 의장과 CEO 4명, 사외이사 1명으로 구성되고, 사외이사가 위원회 의장을 담당함. 지역은행 CEO의 경우 지역은행 이사회가 선출은 하지만 임명 동의는 CASA에 받고 있음. 이 위원회는 사외이사 추천, 이사회 의장의 CEO 임명 추천에 대한 의견 제시, 이사회 평가절차에 대한 감독 및 지배구조 변경안 제시 등의 역할을 담당함.

6. 일본 전농의 경제사업과 자회사화

6.1. 일본 농협체계

- 일본 농협의 조직은 신용사업과 경제사업을 겸영하는 종합농협인 JA지역농협, 그들의 연합체인 현연합회와 전국연합회 등 3단계 구조임.
 - JA농협은 우리나라의 지역농협과 유사하며 경제사업과 신용사업을 함께 운영하여 종합농협이라고 함. 그러나 도도부현과 전국단위 연합회는 경제사업, 신용사업 및 공제사업 등 기능별로 분리되어 운영되고 있음.

- 경제사업을 담당한 전농(전국농협연합회)은 현단위 경제사업 연합회인 현 경제련을 통합하여 전농현본부로 개편하여 2단계 구조로 전환되고 있음.
- 전중(전국농협중앙회)은 자본금 없이 분담금에 의해 일본농협그룹의 지도 사업을 담당하는 조직임. 전중은 자체 인력 이외에도 약 1/3 정도는 각 연합회에서 파견 받아 3년마다 전국대회를 준비하면서 각 사업별로 장기전략을 마련하여 농협 전국대회에서 제시하도록 하고 있음.

그림 3-5. 일본 농협 체계



- 농림중금이 신용사업 연합회 기능을 담당하면서 JA농협 신용사업의 자금운용, 건전성 관리감독 기능을 담당하고 있음. 수협의 신용사업까지 포괄하고 있음.

6.2. 일본농협의 경제사업 추진방식

- 일본 농협은 1990년대 중반까지 식량관리법, 야채생산출하안정법, 도매시장법 등의 법률적 보호 아래 산지 농산물 수집을 독점하여 출하하였음.
 - 전농과 현경제련은 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 등이었음.
- 일본 농협의 경제사업은 이러한 각종 법률의 보장 하에 정부의 사업을 대항하며 안정적으로 성장해 왔으나 1990년대 중반 이후 세계화 등으로 기존의 법률적 보호 장치가 완화되면서 농산물 수집출하가 어려워졌음.
 - 대형소매점이 확대되고, 외식산업이 발달하면서 산지와 소비지의 직거래가 활성화 되어 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 청과사업

도 위기에 직면하게 됨.

- 그리고 전업농과 영세소농, 후계농과 노령농 등 농가의 이질성이 심화되어 농가간 이해의 대립으로 소수인 전업농과 대농들이 농협의 경제사업에서 이탈하여 독자적인 출하조직 사업체를 조직하게 됨.
 - 특히 기존 농협에서 대농의 이탈로 농협의 경제사업이 축소되고, 농협의 조합경영 악화로 이어져 농협의 경제사업 개혁을 요구하는 중요한 요인으로 작용하고 있음.
 - 대농인 전업농을 농협의 경제사업에서 이탈하는 것을 방지하고, 포용하는 경제사업 전략이 중요한 과제임.
- 일본의 JA지역농협의 경제사업 규모는 최근까지 지속적으로 감소하고 있음.

표 3-7. JA의 경제사업 규모

단위: 억 엔

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 3-8. 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.

- 경제사업 규모는 1990년 11조 6천억 엔, 1995년 10조 8천억 엔, 2000년 9조 1천억 엔 그리고 2005년 7조 9천억 엔으로 하락하고 있음.
- 2003년 기준으로 272개의 종합농협에서 사업부문별 적자농협 비율은 농업 관련(판매와 구매) 사업의 적자 비율이 86.4%(235개)로 가장 높게 나타났고, 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 6조 엔을 기점으로 2005년 5조 6천억 엔, 2006년 5조 4천억 엔으로 감소하였음. 특히 판매사업의 대부분이 적자를 기록하고 있는 반면 영농자재와 유류사업은 흑자를 기록하고 있음.
 - 따라서 판매사업의 적자부분을 수익센터인 유류사업으로 보전하고 있음.
- 이에 일본 농협은 2003년에 이어 2006년 전국대회에서도 경제사업의 개혁을 거듭 선언하는 등 조직의 존립을 건 혁신을 추진하고 있음.

표 3-9. 전농의 사업규모 변화

단위: 조 엔

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

자료: 전농 홈페이지, 김응규, 전개서, 2007.

6.3. 일본 전농의 경제사업 개혁과 특징

6.3.1. 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.

6.3.2. 경제사업의 개혁 내용

- 전농은 지속적인 경제사업의 개혁을 추진하기 위해서 「조합의 조직, 사업 및 경영의 지도에 관한 기본방침²⁾」 및 경제사업 개혁방침에 언급한 5가지의

2 「조합의 조직, 사업 및 경영지도에 관한 기본방침」

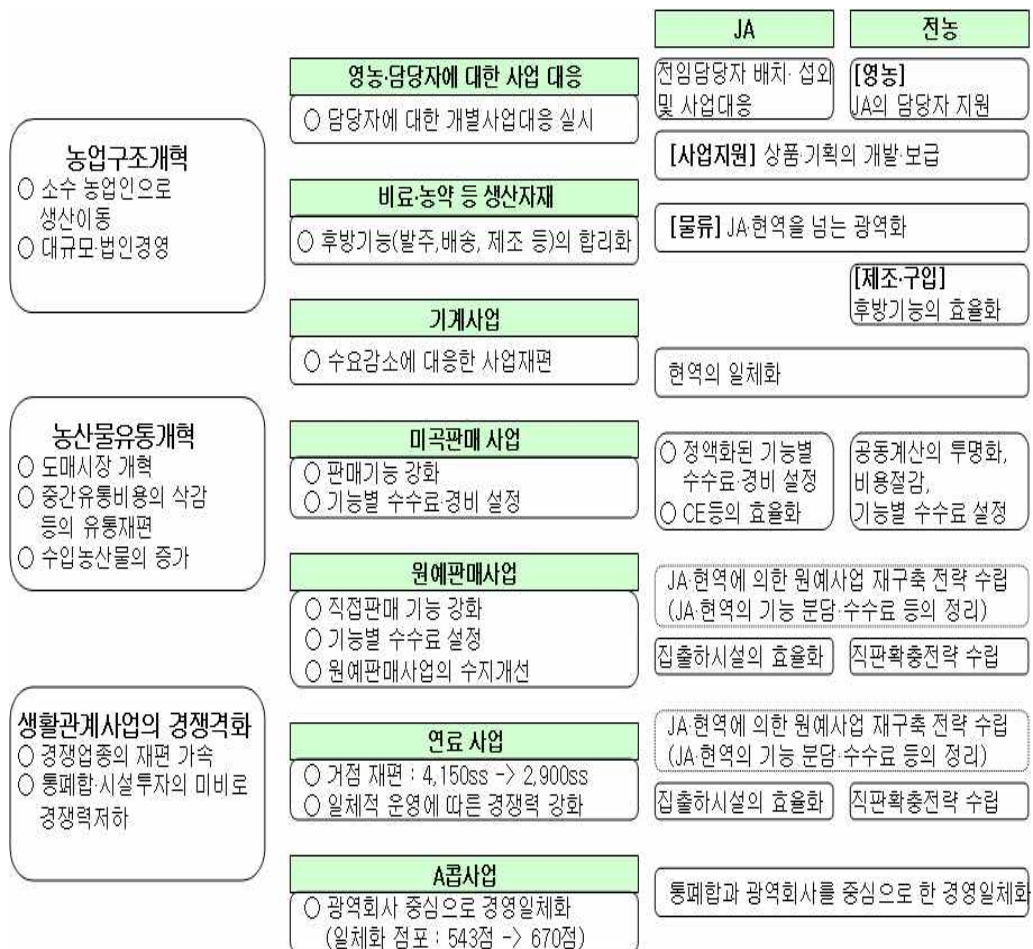
- ① 조합의 조직, 사업 및 경영의 지도에 관한 기본방침은 농협법에 입각하여 전국중앙회 총회에서 결정된다. 현(縣) 중앙회는 이 기본방침에 입각하여 조합을 지도하도록 지정되어 있다.
- ② 현행 기본방침은 2005년 3월 결정, 2006년 3월 수정한 것으로 i) 농업에 있어서 담당자 만들기 대책, ii) 경제사업 개혁, iii) JA경영개선과 기능발휘 등의 세 가지 축으로 구성되어 있다.

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.

그림 3-6. JA·전농 경제사업 개혁 방향



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

- 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

- 생활관계사업(SS, A-Coop 등)은 경쟁력 강화의 관점에서 광역화하고, JA와 전농의 사업조직을 일체화하여 수지 개선과 서비스 향상을 도모함.

마. 재무목표의 관리와 문제점의 명확화

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

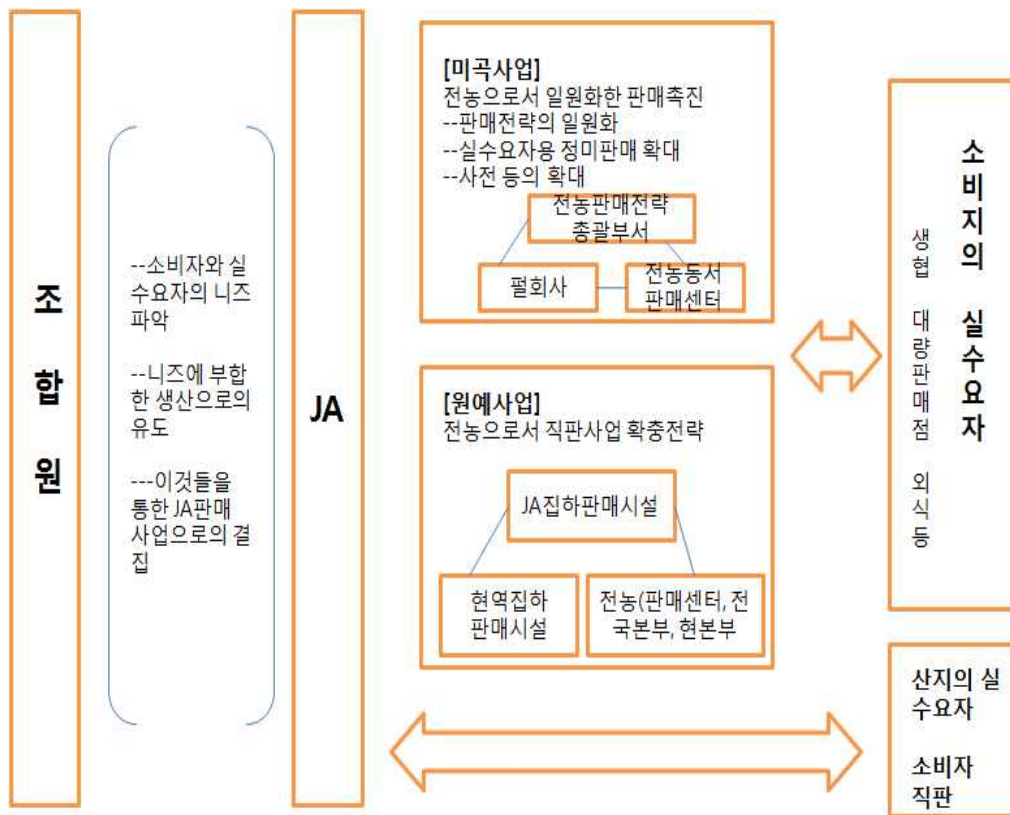
(1) 판매사업 개선

- 판매사업 시스템 개선
 - JA·전농은 기능분담의 개선, 집하·무조건(無條件)위탁판매 중심으로부

터 계약판매, 매취사업, 예약주문 등 다양한 판매사업 방식으로의 전환하고, 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 통해 경쟁력을 강화하는 것을 추진하고 있음.
- 기능별 수수료방식과 매취방식 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 강화
 - 원예 농산물에 대해서는 직접판매를 강화하는 등 판매채널의 다양화를 통하여 국산 농축산물 매장을 확보하여 안정적인 판매를 실현함.
 - 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 3-7. 전농의 미곡, 원예 판매사업 개선



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

표 3-10. 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 제도 대응과 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 도모함.
 - 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 현본부조직으로 파견하여 운영하고 있음.
 - 현단위 전농의 자회사 수는 2007년 말 현재 113개에 이르고 있음.

6.4. 일본 전농의 자회사화 전략

6.4.1. 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.
- 자회사에 대해 초기에는 ‘협동회사’라고 하는 말이 널리 사용되었으며, 협동회사의 정의는 법률에 근거한 것이 아니고 농림성(1971년)의 농정국장 통달 「농업협동조합의 협동회사 설립 및 관리의 적정성에 관하여」에서 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 되어 있음.
 - 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 등 의결권의 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 전농(全農), 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 JA지역농협을 주된 설립 모체로 하는 협동회사의 설립이 증가하였음.
 - 그 이유는 광역합병에 따른 합병 후의 사업·조직 재검토의 수단으로 협동회사의 설립이 진행되었음.
 - 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

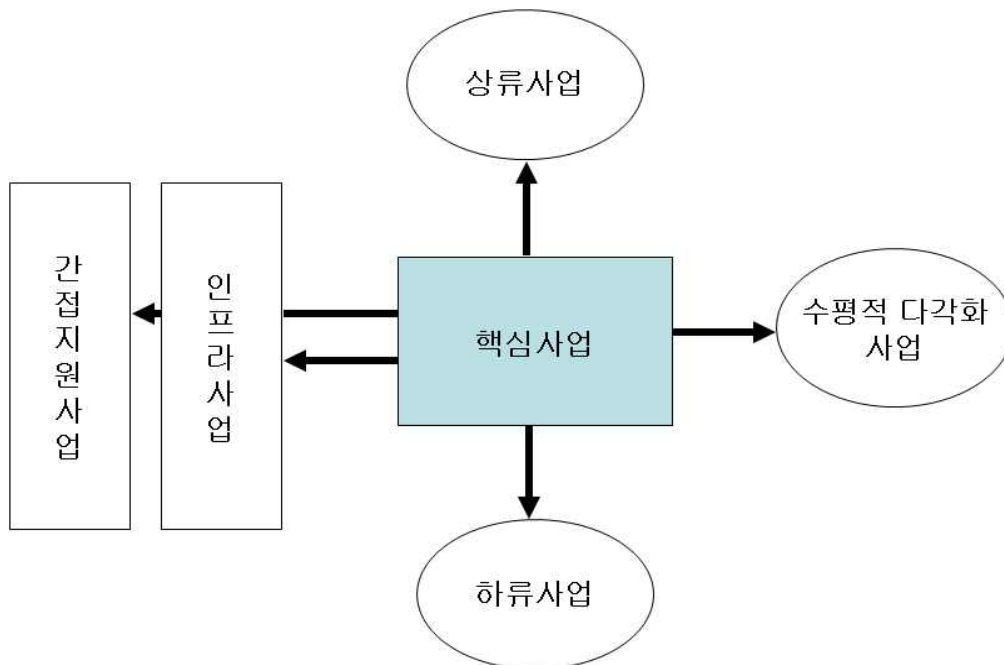
경제사업 개혁의 중요한 방안의 하나로 채택되었음.

- 즉, 전농 본연의 사업이라고 여기는 사업에 대해서도 자회사로 분리하여 사업체적 기능을 강화하도록 함.
- 전농본부는 자회사 및 현본부를 지원지도하는 역할만 담당하는 비사업적 기능을 중심으로 수행함.

6.4.2. 전농 자회사의 구조

- 2007년에는 전농의 전국단위 자회사가 45개이고, 현본부단위 자회사가 113개, 손자회사가 8개에 이룸.
- 일본 전농의 자회사는 농업을 중심으로 하여 <그림 3-8>과 같이 유형화할 수 있음.

그림 3-8. 전농 자회사 구조



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

- 상류사업에는 사료공급과 관련된 자회사가 많아 축산과 관계가 깊다고 말할 수 있음. 하류사업에는 축산물, 쌀, 청과, 화훼, 표고버섯 직판, 식품 등 품목별로 분산되어 있음.

- 사료생산·공급, 가공이라는 축산의 특수성을 배경으로 축산사업에 있어서는 농협 자회사가 전농사업의 핵심임.

○ 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

○ 자재구매와 생활관련 사업은 기본적으로 전농본체가 담당하고, 판매사업인 미곡사업 및 원예농산사업인 도매사업, 가공사업, 직판사업을 자회사가 담당하는 체제임.

- 전농본체사업인 생산자재 구매 및 미곡집하 판매사업에 관해서는 기본적으로 본체가 행하고, 40년대 이후에 확대한 다각화 사업을 자회사가 담당하고 있음.

○ 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 경영전략 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 제고
 - 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 원료조달과 시장개척 등
- 자회사로 전환할 때 조합원의 직접적인 지배구조로부터 벗어나는 것도 문제가 될 수 있음.
 - 자회사로 전환할 때 해당사업의 사업적인 특징, 예를 들면 그것이 조합원의 참여와 지배가 중요한 존립요건인 사업인지 아닌지
 - 혹은 역으로 전문성과 의사결정의 신속성이 현저히 요구되는 사업인지 등이 충분히 검토되고 있음.
 - 또한 자회사화 한 경우에도 가능한 한 운영에 있어서의 협동조합적 특징이 유지되도록 노력할 필요가 있음.

6.5. 일본전농의 자회사 관리규정

6.5.1. 자회사 관리체계

- 일본 전농의 지배구조에서 경영관리위원회는 조합장 출신, 전문가 등으로 구성되고, 이사회는 전문경영인이 참여하여 업무를 관장함.
 - 경영관리위원회는 우리나라 농협의 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)³와 개별사업부⁴로 이원화하여 운영하고 있음.
 - 이사회 아래 비상설기구인 ‘관련사업위원회’를 설치하여 임원추천, 자회사 재편 등 자회사 관리에 대한 중요한 사항들을 심의하고 있으며, 회사 정보의 원활한 공유와 사업운영의 편리를 위해서 해당 자회사, 개별사업부, 총괄사업부에 의한 ‘3자협의회’를 운영하고 있음.
- 관련사업규정 제10조는 관련사업에 대해 자주 경영, 자기책임, 관련법률 준수의 입장을 존중하면서 항상 일관된 경영지침을 제시함. 경영방침을 공유하면서 일상 업무를 통한 원활한 의사소통과 경영 개선에 적극적으로 협력하는 것을 관리의 기본 원칙으로 하고 있음.
 - 관리의 조직은 개별 관리와 통괄 관리에 구분하며, 개별 관리는 원칙적으로 설립 및 출자를 입안한 해당 부서 또는 현 본부가 담당하고, 업무상

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

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

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 자회사 관리조직은 총회 아래 경영관리위원회와 감사회가 있으며, 경영관리위원회는 조합장 출신, 전문가 등으로 구성되고 이사회는 전문경영인이 참여하여 업무를 관장함.
- 경영관리위원회는 우리의 이사회와 같이 주요 사항의 최종 결정권을 가짐.

표 3-11. 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 평가결과를 경영개선 활용	동일 기준 적용 평가결과를 경영개선 활용
감사 등	감사실, 준법감시실	업무감사부, 법무·준법부

6.5.2. 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.

6.5.3. 자회사의 설립 및 출자

- 자회사의 설립 및 출자와 관련하여 전농에서는 총괄사업부와 개별사업부간 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 고용인력의 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 3-12. 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 부문은 외부조직이 출자하도록 하고 있지만 주로 JA농협이 출자를 담당하고 있음. 이를 통해 전농과 JA지역농협의 사업이 통합된 형태를 추구하고 있음.

7. 일본농협 농림중앙금고

7.1. 일본농협과 농림중앙금고

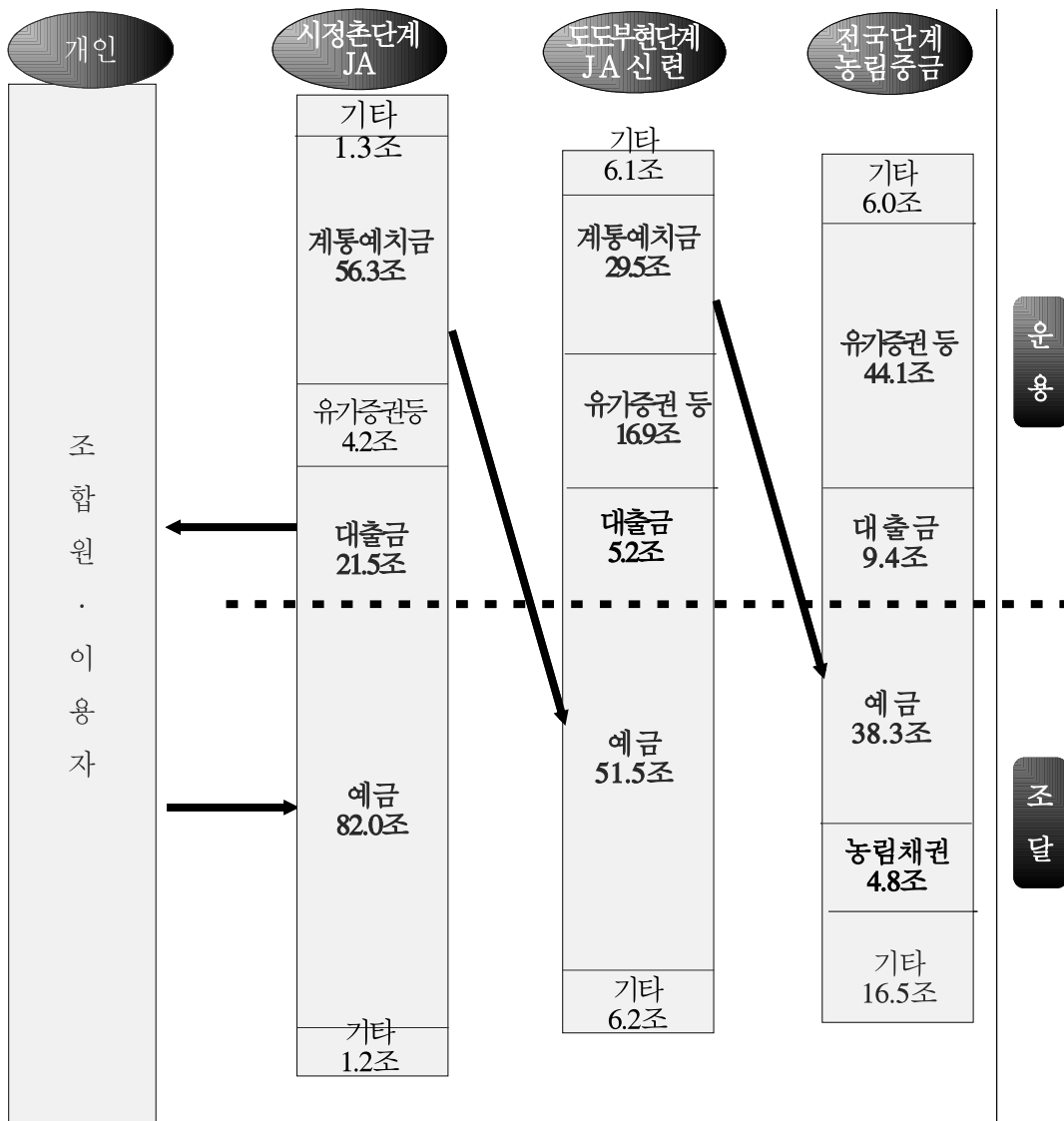
- 농림중앙금고는 종합농협인 JA지역농협의 신용사업에 대한 전국단위 연합회적 조직임.
 - 일본농협은 회원조합 단위에서 신용사업과 경제사업을 겸영하는 종합농협체제이지만 중앙단위에서는 사업별로 별도 연합회를 가진 분리된 체

- 제임. 지역농협 신용사업의 연합회 기능을 담당하는 조직이 농림중금임.
- 설립당시 출자자는 정부가 50%, 지역농협의 전신인 산업조합과 산업조합연합회가 50%씩 부담함.
- 설립당시 산업조합중앙금고에 부여된 업무⁵
- 소속단체 조합간의 자금수급과 이자율 평준화의 조절업무
 - 농업생산의 계절적 불균형과 농업계와 비농업계의 자금수급 업무
 - 정부정책자금을 배분하고 전달하는 정책자금 공급자로서의 업무
- 1943년 산업조합중앙금고에서 농림중앙금고로 개칭하여 농림중앙금고는 농림수산업 분야의 협동조합의 중앙기관으로서 농림수산분야의 금융기관으로서 독자적 길을 개척하게 되었음.
- 일본의 농림중금은 JA지역농협이 광역합병된 이후 출현한 것이 아니라 영세한 다수의 소규모 지역농협일 때부터 설립운영되어 왔음.
- 농림중금은 농림수산업협동조합의 신용사업에 대한 전국 연합회로서 계통단체의 안정적인 자금조달 기반을 배경으로 용자업무나 유가증권 투자 등에 의한 자금운용을 수행하였음.
- 용자업무는 농림수산업자등에 대한 대출, 농림수산업 관련 기업 등 사업법인에의 대출 외 지방공공단체 등예의 대출 수행함.
 - 지역농협의 구조조정 등의 역할에 대해서는 자율적인 협의를 바탕으로 하도록 JA그룹 중앙위원회를 두어 운영하고 있음. 수협에 대해서는 JF마린중앙운영위원회가 있음.
- 농림중금은 주로 예금과 농림채권의 발행에 의해 자금조달함. 예금의 대부분은 JA·JF(수협)가 조합원 등으로부터의 예금을 원자금으로 한 예탁금임.

5 加藤 讓, 農業金融論, 東京:明文書房, 1984. pp.160-161

- 이러한 자금조달에 의해 농림중금의 총자산은 '08년 3월말 현재 61조 1,917억 엔에 달해 일본 내 금융기관 중 상위

그림 3-9. JA 계통조직 내 자금흐름('08.3월말)



7.2. 농림중앙금고의 역할

- 농림중앙금고는 농림중앙금고법에 의해 설립된 농림어업협동조직 금융기관의 중앙은행임.
 - 일본의 금융기관은 정부출자의 공적금융기관(일본개발은행, 각종공고 등)을 제외하면 예금취급기관으로 「은행」과 「협동조직금융기관」이 있음.
 - 예금취급기관은 ① 불특정 다수인을 상대로 예금을 취급하는 은행(보통은행, 장기신용은행, 외국환은행)과 ② 구성원을 위한 금융을 주된 목적으로 하는 협동조직의 금융기관(신용금고, 노동금고, 신용협동조합, 농업협동조합, 어업협동조합)이 있음.
 - 농림중앙금고는 후자인 협동조합 금융기관의 중앙은행에 속함.

- 농림중금은 계통단체 등에 대해 전국 공통의 신용사업 시스템 기반을 제공하고 상품개발 등 다양한 금융 서비스를 제공함.
 - 1996년에 ‘농림중앙금고 및 특정농수산업협동조합 등에 의한 신용사업의 재편 및 강화에 관한 법률(재편강화법)’의 제정으로 농협 및 어협 계통의 신용사업 등에 필요한 지도 업무를 담당
 - 또한 계통 신용사업 조직의 신뢰성 확보, 안전망(safety net) 구축 및 그 운영에 관한 업무를 총괄

- 농림중앙금고의 업무: 소속단체와 그 조합원을 위한 금융업무가 기본임(농금법 제54조제1,2항)
 - 회원의 예금의 수입
 - 회원에 대한 자금의 대부 또는 어음의 할인
 - 환거래
 - 회원 외의 자의 예금 또는 정기적금의 수입
 - 회원 외의 자에 대한 자금의 대부 또는 어음의 할인

- 불특정 다수인 대상으로 한 부수업무(농금법 제54조 제3항내지제6항)는 도시은행에 비해 큰 차이가 없음.
 - 채무의 보증 또는 어음의 인수
 - 유가증권매매, 창구파생상품거래, 유가증권선물거래, 유가증권옵션거래
 - 유가증권의 대부
 - 국채, 지방채 또는 정부보증채의 인수 또는 국채 등의 모집의 취급
 - 금전채권의 취득 또는 양도
 - 특정사채의 인수 또는 모집의 취급
 - 단기사채 등의 취득 또는 양도
 - 유가증권의 사모의 취급
 - 지방채 또는 사채 기타 채권의 모집 또는 관리의 수탁
 - 담보부사채신탁법에 의하여 영위하는 담보부사채에 관한 신탁업무
 - 농림어업금융공고 기타 주무대신이 지정하는 자의 업무의 대리
 - 국가, 지방공공단체, 회사 등의 금전수납, 기타 사무의 취급
 - 유가증권, 귀금속 기타 물품의 보호예수
 - 환전
 - 거래소 금융선물거래 등
 - 금융선물거래의 수탁 등
 - 금리, 통화, 상품, 지수 등의 금융 등 파생상품거래
 - 금융 등 파생상품거래의 매개, 중개 또는 대리
 - 유가증권 창구파생상품거래
 - 유가증권매장 파생거래의 매개, 인도 또는 대리

- 농림중금의 농림채권의 발행업무(농금법 제5장)
 - 자기자본의 30배 이내에서 농림채권을 발행
 - 무기명이 원칙이고 기명식을 병행, 이표채와 할인채도 가능

- 여유자금운용제한 폐지

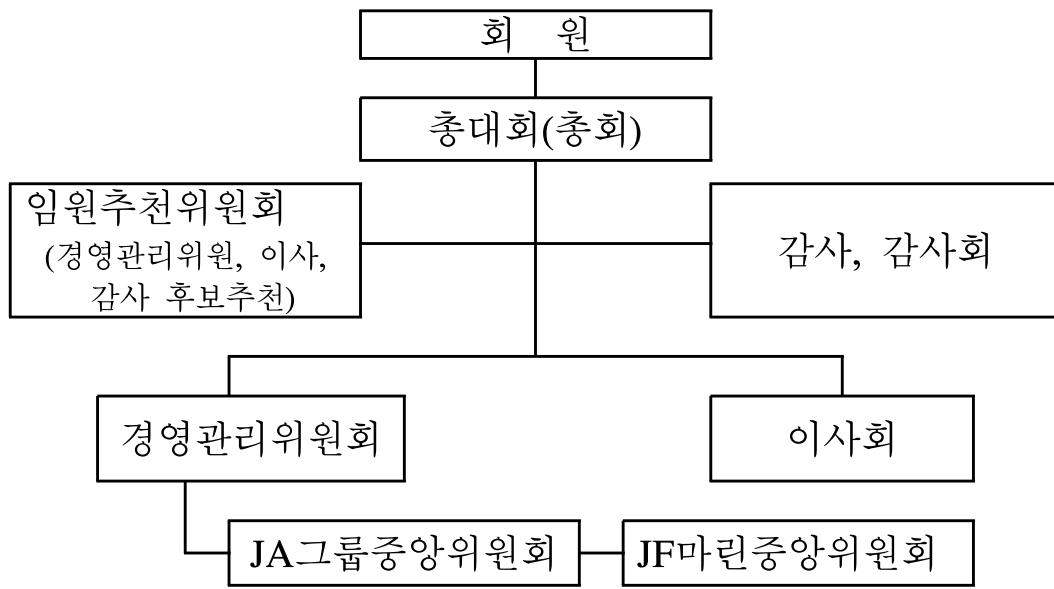
- (구)농림중앙금고법 제15조에서는 여유자금운용제한 규정이 있었음.
 - 2001.6.29일 농림중앙금고법 전면개정에서는 여유자금운용 제한규정이 삭제
- 자회사를 통한 금융업무(농금법 제6장)
- 은행중 신탁업무, 증권업 또는 신탁업 전업회사
 - 은행, 증권, 신탁업을 영위하는 외국회사
 - 기타 주무성령에서 정하는 자회사
- 농림중앙금고의 법적지위
- 농림중앙금고는 농림어업협동조직 금융기관의 중앙은행으로서의 법적지위를 가짐.
 - 회원인 JA농협의 신용사업의 중앙연합회기능을 가지고 조합간의 자금수급조절과 여유자금운용을 기본기능으로 하고,
 - 농림중앙금고 업무의 대리 또는 부수업무 등을 통해 회원인 JA의 조합원(고객)의 금융수요를 충족시켜주는 역할을 담당함.
- 시중은행(도시은행)과의 은행업 면허에서의 차이점
- 은행업 면허에서 시중은행과 기본적으로 차이는 없음.
 - 다만, 불특정 다수인을 상대로 영업활동을 하는 민간금융기관과는 달리 협동조직금융기관의 중앙은행이라는 법적성격 하에 직접영업활동을 하는 것이 목적이 아니기 때문에 회원은행인 JA의 영업활동을 지원하는데 필요한 최소한의 지점을 설치하는 것에서 차이가 있음.

7.3. 농림중앙금고의 지배구조

- 농림중앙금고의 지배구조는 이중이사회 구조로 되어 있음.

- JA농협 조합장 중심의 경영관리위원회(Supervisory Committee)와 업무 집행의 책임을 가지고 있는 이사회(Board of Directors)가 있음.
 - 이사는 5인 이상, 경영관리위원은 10인 이상으로 규정
- 경영관리위원회 산하에 JA중앙위원회 등을 두고 있으나 이는 농림중금이 JA농협만이 아닌 수협 등도 회원으로 두고 있는 특수한 경우이어서 설치한 것임.
- 경영관리위원회 구성 및 회장
- 경영관리위원은 정관이 정한 바에 따라 총회에서 선임.
 - 경영관리위원은 회원인 법인의 임원(9명), 농림수산업자 또는 금융에 높은 식견을 가진 자(2명), 이사회 의장과 부의장(2명)
 - 경영관리위원은 13명으로 구성하고, 감사 또는 농림중앙금고의 직원을 겸하여서는 안 됨.(사외이사의 성격)
- 경영관리위원은 회원조합의 조합장들로 구성된 인사추천위원회의 추천을 받아 대의원회에서 승인을 받음.
- 인사추천위원회(Normination Committee)는 별도로 독립되어 있으면서 경영관리위원 및 이사, 감사 등을 추천
- 경영관리위원회 회장 선출은 정관에 정하고, 경영관리위원회에서 호선함.
- 농림중금 경영관리위원회 회장은 JA농협의 연합회인 전중의 회장이 역임하고 있음.

그림 3-10. 농림중금 지배구조 체계



○ 경영관리위원회의 역할(제28조)

- 경영관리위원회는 대의원회에 협동조합 조직과 관련된 주요사항의 결정, 제출, 보고 등의 의무를 가짐.
 - 이사가 행한 업무에 대한 감독권을 가짐: 이사에게 회의에 참석하여 영업활동에 대해 설명하도록 하는 권리, 이사의 해임을 대의원회에 청구하는 권리 등임.
- ① 경영관리위원회는 이 법률에서 따로 정하는 것 이외 농림중앙금고의 업무기본방침, 기타 농림중앙금고의 업무집행 중 농림수산업자의 협동조합과 관련되는 중요사항으로서 정관에서 정하는 것을 결정
 - ② 이사회는 경영관리위원회가 행하는 전항의 규정에 의한 결정을 따름
 - ③ 경영관리위원회는 이사가 제30조제1항의 규정을 위반했을 경우 이사의 해임을 총회에 청구할 수 있음.
- 경영관리위원회는 이사를 회의에 출석시켜 필요한 설명을 요구할 수 있음.

○ 이사회 구성 및 이사장(CEO)

- 이사는 정관이 정하는 바에 따라 경영관리위원회가 선임하고, 대의원회에서 승인을 받음.
- 이사는 업무를 정확, 공정하고 효율적으로 수행할 수 있는 지식 및 경험을 가지는 한편, 충분한 사회적 신용을 가진 사람이어야 함.(13명 상임이사임)
- 농림중앙금고는 정관이 정하는 바에 따라 경영관리위원회의 결의로 농림중앙금고를 대표하는 이사를 정함.
- 이사장과 부이사장은 대표이사로서 경영관리위원회 위원으로도 참여함.
- 경영관리위원회 의결사항과 이사회 의결사항을 서로 일치시키는 효과를 얻음.

○ 이사회의 권한

- 이사회는 농림중앙금고의 업무집행을 결정하고, 이사의 직무집행을 감독함.
- 리스크의 통합적 관리를 위하여 6개의 리스크관리위원회를 두어 전략과 정책을 결정함.
- 종합리스크관리위원회, 시장포트폴리오관리위원회, 신용포트폴리오관리위원회, 운영리스크관리위원회, 신용위원회, 계통금융위원회

7.4. 농림중앙금고의 경영현황

○ 총자산: 58조 1032억엔

- 총자본: 2조 160억엔
- 자기자본비율: 11.29%

○ 조직구성

- 종업원: 3,045명

- 점포수: 국내점포 39, 해외점포 5
- JA와 신련의 소매금융 강화
 - JA와 신련의 건전성과 신뢰성을 강화함으로써 소매영업의 경쟁력을 제고하고, 조합원과 고객을 위한 확고한 영업기반 구축과 조직의 효율성을 제고
- 농림증금의 투자금융전략 강화
 - 국내 유수의 기관투자가로서 위치 확보
 - 풍부한 엔화자금을 해외 금융시장에서 운용(해외거점점포 활용)
 - 국제수준의 신용도를 바탕으로 한 안정적인 외화조달 기반 강화
- 증권업무 관련 제휴: 증권자회사를 매각하고 대형증권회사와 합작
 - 자회사인 농중증권을 미즈호증권(주)에 영업양도('04.9)
 - 미즈호증권에 자본참여: 750억엔(지분: 49.9%)
- 리테일뱅킹 관련 제휴
 - 미쓰비시UFJ파이낸셜그룹(MUFJ)⁶과 업무 및 자본제휴('05.10)
 - 카드업무: UFJ니코스(UFJ자회사)와 업무 제휴(제휴카드, IC카드, ATM)
 - 대출보증: UFJ니코스가 협동주택론(주)의 소액대출 보증을 재보증
 - 신탁업무: 미쓰비시UFJ신탁은행과 업무제휴, 농중신탁은행의 유언집행, 유산정리업무 컨설팅 및 사무위탁
 - 자본제휴: 미쓰비시UFJ파이낸셜그룹, UFJ니코스에 각 1천억엔 출자

6 일본 자산규모 2위의 미쓰비시도쿄파이낸셜그룹이 '05.10월 국내 4위의 UFJ홀딩스 그룹을 인수 합병(인수금액 3조 4,000억엔), 자산규모 190조엔의 세계 최대은행으로 부상

- 채널 확대: 유통업체의 ATM이용 제휴('05.11)
 - 유통업체(세븐일레븐, 이토요카도)의 자회사(세븐뱅크, IY뱅크)와 제휴
 - 세븐뱅크, IY뱅크의 ATM을 이용 예금인출, 잔액조회(수수료 면제)
 - ATM 설치대수: 세븐뱅크(10,586대), IY 뱅크(9,951대)
- 농림중금의 자본증강: 내부출자를 확대하고 유보수익 확대
 - 그간 실적을 보면 보통주 1천억엔('03), 후배주 1조엔('97), 우선주 500억엔('95), 후순위채 4,900억엔('97), 영구후순위채 3,670억엔('04), 내부유보수익 3,599억엔 적립(5년간) 추진
- 향후 신BIS기준의 시행에 맞춰 회원으로부터 보통주와 영구후순위차입으로 자본금을 보강하고 매년 수익중 일부를 내부유보할 방침 수립

표 3-13. 농림중금의 연도별 주요경영지표 추이

항목	'05.3	'06.3	'07.3	'08.3	'09.3
총자산	619,472	707,641	684,872	611,917	624,992
순자산	28,890	39,477	44,230	32,024	24,723
경상이익	2,093	3,113	3,656	3,527	(-)6,127
당기순이익	1,404	2,676	2,538	2,720	(-)5,657
(ROE)	5.2%	7.8%	6.1%	7.1%	(-)19.9%

자료: The Norinchukin Bank presentation for ICA, June3, 2009. p.9.

- 자회사의 통합 정리
 - 농중증권을 미즈호금융그룹의 미즈호 증권에 인수(04.3)
 - 영국 현지법인 자회사(농림중금인터내셔널)를 폐지(04.6)
 - 협동크레딧서비스(주)를 UFJ니코스(UFJ자회사)에 인수(05.10)
 - JA뱅크전산시스템을 농중정보시스템(농림중금)에 합병(08.4)
 - 협동리스(주)와 미즈이 리스사업(주)를 통합(08.4)

표 3-14. 농림중금 자회사 현황('08.9월말 현재)

단위: 백만엔

회사명	사업 내용	설립 년도	자본금	그룹 지분(%)
농중신탁은행(주)	신탁업무, 은행업무	1995	20,000	100
협동세미나	교육연수	1981	20	100
농림중금총합연구소	농림, 금융, 경제 조사 연구	1986	300	100
농중비즈니스 서포트	각종사무대행, 인재파견	1998	100	100
협동주택론	주택금융업	1979	10,500	91.16
농중정보시스템(주)	시스템개발·유지관리	1981	100	90
농림중금전공편어셋매니지먼트	투자신탁위탁·투자자문업무	1993	1,920	50.91
계통채권관리회수기구(주)	불량채권관리·회수업무	2001	500	37.96
(주)프라이빗 인베스트먼트	부동산 투자자펀드운용	2007	1,000	30.0
에그리비즈니스투자육성	농업법인 투자육성업무	2002	4,070	19.97
미쓰비시UFJ니코스(주)	크레딧카드업무	1981	109,312	15.02
제일생명농림중금빌딩관리	빌딩관리업무	1993	10	27
Norinchukin Finance LTD	열후채발행(케이만제도)	2006	50,000불	100

○ 업무제휴와 자회사의 신설

- 협동 오토리스(주)를 설립: 협동 리스를 100% 자회사로 하고 자동차 리스업에 진출(2005.9)
- (주)프라이빗 이퀴티 펀드 리치 앤드 인베스트먼트를 설립: 부동산투자펀드에 진출(2007.10)

7.5. 일본 농협의 신용사업 개혁

○ 2000년 10월 제22회 JA 전국대회에서 「하나의 금융기관 전략」 결의

- 2003년 10월 제23회 전국대회에서 「신용사업 조직정비 기본방안」 책정
- JA, 현단위 신련, 농림중금의 종합력을 집결하고 하나의 금융기관 전략 전개

- 2001년 3월 정기국회에서 농협 신용사업 관련 3개 개혁법안 통과
 - JA뱅크법(농림중앙금고 및 특정 농업협동조합 등의 신용사업의 재편 및 강화에 관한 법률(일명 재편강화법) 제정
 - 농림중앙금고법 개정안
 - 농협법 개정안

- JA뱅크법은 일본농협 신용사업 계통조직의 개편·구조조정을 위한 법률로서 기존의 「농림중금과 신련의 합병 등에 관한 법률」을 개정하여 그 내용에 「새로운 농협금융시스템」 내용을 포함한 것임.

- 2002년 1월부터 신용사업 개혁법 시행
 - JA뱅크법
 - 농림중금은 농협금융 개혁을 위한 기본방침(자주률) 책정
 - 농림중금이 조합의 신용사업 지도 및 구조조정에 직접 개입
 - 농림중금에 JA뱅크중앙본부 설치
 - JA뱅크 회원은 JA뱅크상호사용 및 전국통일시스템 이용
 - 조합상호원조적립금을 JA뱅크지원기금으로 외부법인화
 - 파산시 조합은 신련으로, 신련은 농림중금으로 사업양도
 - 개정 농림중금법
 - 농림중금에 회원대표로 구성된 「경영관리위원회」 설치
 - 일상업무를 전담하는 전문가로 구성된 이사회 운영
 - 농림중금의 업무범위 확대(대출제한 범위 축소)
 - 개정 농협법
 - 농림중금을 중앙회(전중)의 정회원으로 함.
 - 중앙회 권한 강화: 정관제 작성권을 행정기관에서 중앙회로 이관
 - 조합의 업무집행체제 강화
 - 신용사업 조합: 신용사업전담 상근임원 1인 포함 전체 3인 이상 상근 임원 의무화

- 신련에 경영관리위원회 설치 의무화

○ JA뱅크 중앙본부로서의 포괄적인 지도기능

- 2002년 JA뱅크시스템 구축과 함께 전국신련협회가 대표기능을 갖던 JA뱅크지원협회의 기능과 JA뱅크지원기금을 농림중앙금고로 이관
- 따라서 농림중앙금고는 JA뱅크의 대표기능과 함께 JA뱅크의 소속단체에 대하여 직접적인 업무지시와 감독을 할 수 있게 됨.
- 농림중앙금고 내에는 자금운용기능이외에 JA의 신용사업을 지도하기 위하여 JA뱅크 총괄부, JA뱅크 재편강화부, JA뱅크 지도상담부, JA뱅크 사업상품부, 계통시스템운영부, 자산 서포트부를 설치하고 JA의 신용사업을 총괄 지도하고 있음.

○ JA의 금융상품에 대한 규제와 지도

- 1992년 이전에는 개별 입법에 의하여 금융기관별로 상품규제가 있어 은행에 비하여 JA가 금융상품 면에서 뒤쳐지는 경우가 있었음. 다만, 우리나라와 비교하여 지급결제기능을 갖는 당좌예금의 취급이 가능하였음.
- 1992년의 「금융제도 개혁법(금융제도 및 증권거래제도의 개혁을 위한 관계법률의 정비등에 관한 법률)」 및 이에 따른 「농협법 개정」에 따라 금융기관 간 업무영역의 차별이 철폐되고 은행 등 다른 금융기관과 동일 수준의 업무영역이 확충됨.
- 2004년 「증권거래법등의 일부를 개정하는 법률」과 「신탁업법」 개정에 따라 증권업무와 신탁업무의 대리취급이 가능해짐.
- 그 밖에 자회사 및 지주회사방식에 의해 겸업이 가능해지고, 업무제휴 및 업무위탁 방식을 통해 타 금융권의 핵심업무도 취급이 가능해짐에 따라 다른 은행과 유사한 수준의 금융상품을 취급할 수 있음.

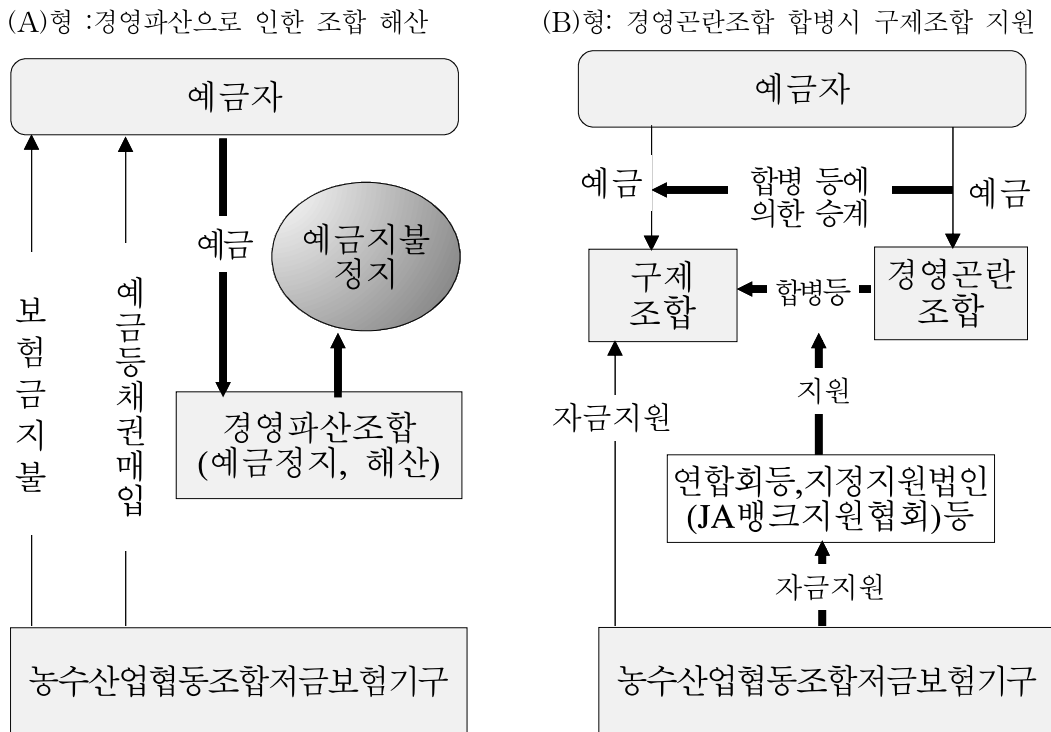
○ 농림중금의 JA의 상품개발과 홍보

- 농림중앙금고는 전국 통일적으로 적용되는 JA뱅크 공통의 통일금융상품

을 기획·개발하고 보급하는 역할을 담당함.

- 전국적으로 JA뱅크의 이미지와 금융상품을 홍보하는 역할을 담당함.
- 농림중금의 JA의 여수신업무지도
 - 농림중앙금고는 JA뱅크법에 의하여 JA중앙본부로서의 지위를 획득함으로써 종전의 신련협회와 전중 등을 통한 간접지시방식에서 직접적인 업무지도를 할 수 있게 되었음.
 - 여수신업무에 대하여는 업무방법서의 제정 등에 의한 지도와 JASTEM을 통한 통일적인 전산처리를 통해 여수신상품에 대한 업무지도를 하고 있음.
- 농림중금의 JA의 유동성관리 및 자산건전성 관리
 - 농림중금은 JA의 ALM등을 통한 유동성관리와 자기자본비율에 의한 자산건전성관리를 자주률에 의해 지도하고 있음.
 - 한편 개별채권의 건전성관리에 있어서는 2002년 (주)계통채권관리회수기구를 설치하여 불량채권관리 및 회수업무를 지원함.
- JA뱅크는 예금보호기금과 예금보험의 2중 안전망 구축
 - JA뱅크는 안전한 금융기관으로서의 신뢰를 얻기 위해 「예금보험제도」와 「JA뱅크 지원기금」과의 2중안전망을 구축함.
 - 예금보험기금은 「농수산업협동조합저금보험법」에 의거 정부, 일본은행, 농림중금, 신농련, 신어련 등의 출자에 의해 설립(출자금 총액300만엔)
 - 예금보험기금은 농수산업협동조합의 경영과산 등에 의해 예금지급 불능 등의 사고가 발생했을 경우 예금자에 대한 보험금의 지급업무, 경영곤란 조합을 합병 등에 의해 구제하는 조합에 자금지원을 목적으로 도입함.

그림 3-11. 예금자 보호 체계도



※ 합병 등: 합병, 신용사업 양도(전부, 일부), 부보예금 이전

8. 시사점

8.1. 자회사 운영 측면

- 협동조합의 자회사화에 대해서는 조직체로서의 성격변화를 수반하기 때문에 긍정적인 면과 부정적인 면을 가지고 있으나 최근 시장환경의 변화에 대응하여 자회사로 전문화하는 것이 하나의 추세임.

- 변화하는 환경 속에서 협동조합이 보다 효과적으로 대응하기 위해서는 전문화하고, 사업의 영역을 보다 확대하기 위해 자회사를 도입하는 것이 조직 혁신 방향임.
 - 일본 농협은 1990년대 중반 이후 세계화 등으로 기존의 보호 장치가 완화되고, 대형유통업체의 출현에 의한 산지와 소비지의 직거래가 활성화 되면서 도매시장 역할이 축소되어 경제사업이 급속히 축소되는 상황에 직면하고 있음.
- 일본 전농은 급속한 환경변화에 대응하는 수단으로 본연의 사업기능에 대해서도 자회사 체제를 활용하고 있음.
 - 세계화와 소비지 시장의 수요 변화 및 일반 기업과의 시장 경쟁에서 우위를 달성하기 위하여 사업구조 조정이 필요한 경우 자회사를 설립하여 운영하고 있음.
 - 대표적으로 전농본체에서 수행하고 있던 청과센터사업을 자회사로 분리하고 매취사업방식을 강화한 것임.
- 그리너리 농협도 사업기능을 협동조합의 자회사를 통해 운영하고 있다는 점을 참조하여야 함.
 - 협동조합이 판매사업조직을 분리하는 이유는 시장의 요구사항에 대응할 수 있는 구조를 갖추기 위함.
 - 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: 협동조합인 그리너리 UV는 자회사를 소유하되 경영은 전문경영인에게 일임함으로써 자회사의 경영독립성을 최대한 보장함. 단지 자회사의 소유주로서 통제권을 행사하고 회사매수와 같은 주요결정에 영향을 미침.

- 일본 전농의 경제사업을 자회사로 전환하는 것은 JA뱅크시스템(계통농협의 금융기관화)의 강화에 대응하기 위해서도 필요한 과제임.
- 신용사업 개편에 의해 JA농협이 금융기관화되는 상황에서 조합원이 필요로 하는 경제사업, 유통사업을 보다 효과적으로 추진하기 위해서 JA와 공동으로 출자한 자회사체제의 도입이 필요함.
- 지역농협의 종합농협체제 모델인 독일의 라이파이젠농협에서도 DZ뱅크로 일체화 및 통합이 추진되는 것에 대응하여 경제사업 방식을 개선하였음.
 - 바이에른주의 경우 경제사업 연합회인 BayBa와 지역단위농협이 공동으로 출자하여 법인을 설립하고, 그곳에 단위농협 경제사업을 이관하는 사례가 있음.
- 중앙회 신용사업과 경제사업의 분리를 전제로 할 경우 지역농협 상호금융의 일체화전략이 강화되는 것에 대비한 농협그룹 내의 경제사업 추진방식에 대한 준비가 필요하고, 그 한 대안으로 협동조합의 새로운 경제사업 방식인 자회사 방안을 모색하여야 함.
- 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 사례에서 보듯이 자회사에 협동조합 조합원의 지배체제를 강화함.
- 자회사는 주식회사이기 때문에 영업이익을 극대화하여야 한다는 원칙보다는 조합원 이익을 극대화할 수 있도록 자회사 지배구조 및 경영관리를 강화

하는 체제를 구축함.

- 다양한 사업을 적절히 관리하기 위해서 자회사의 통제와 조정 기능에 대한 지분 구조가 필요함.
 - 분리된 다양한 자회사와 농협이 일체가 되어 기능을 수행해야 하므로 향후 농협은 주식회사 형태의 법인을 포함한 네트워크형 조직으로서의 성격을 강화해야 함.
- 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 지역농협간 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’에서 통합 운영하여 수지개선 효과와 조합원 서비스 개선을 도모하고 있음.
 - SS사업(주유소)과 A-Coop(마트)사업은 전국단위 ‘광역회사화’를 추진하여 경쟁력을 강화하고 있음.
- 농협사업에서도 지역단위사업과 중앙회사업이 서로 결합될 수 있는 사업방식을 모색하여야 함.
- 시군단위도 필요하지만 보다 권역별 연합사업을 추진하는 것을 검토해야함.

- 일본농협이 전국대회에서 경제사업 목표와 전략, 개혁방향 등을 마련하고, 3년마다 평가하여 이를 수정하는 체제를 벤치마킹할 필요가 있음.
- 전국대회를 통하여 추진방향을 마련하기 때문에 농협 내 각 주체들이 서로 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.
- 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.

8.2. 신용사업 운영 측면

8.2.1. 일본 농림중금 사례

- 사업체계 측면에서 보면 일본농협의 금융시스템은 계통간 사업 일체화를 통해 경쟁력 제고 노력을 함. JA 은행시스템을 통해 조합-신련-농림중금이 하나의 금융기관처럼 운영됨(브랜드, 상품, 전산 등을 통합 운영)
- 농림중금은 자금 운용능력 제고를 위해 글로벌 종합금융그룹화하고 있음.
 - 해외 자금운용 확대, 해외 금융거점확보, 다양한 금융자회사 운영 등
- 안전망 체계 측면에서는 농협 자체적인 조합상호지원제도(JA 은행지원기금)와 공적제도인 예금자보호제도(저금보험기금) 등 2중의 안전망 체계를

구축하고 있음.

- 일본의 JA뱅크지원기금은 파산미연방지를 위한 조합구조개선에 중점을 두고 있음.
 - 반면 농협의 상호지원자금은 조합원 실익증진을 위한 지도사업 및 경제사업 활성화에 중점을 두고 있어서 이에 대한 개선이 필요
- 조합상호지원자금을 연합회도 기금을 납부함. 일본농협(농림중금)은 조합예치금의 운용수익을 재원으로 적립한 반면, 농협은 은행금융을 통해 올린 수익금 중 일부를 적립함.
 - 조합예치금의 운용수익은 상호금융특별회계를 통해 예치금리 조정 형태로 조합에 전액 환원하고 있음.

8.2.2. 프랑스 크레디아그리폴 사례

- 농업은행 협동조합으로 출발하였지만 지역협동조합은행으로 전환하여 지속적인 발전전략을 추구함. 1980년 이전에는 농촌지역으로 업무구역을 제한하던 것을 완화하고, 지역주민을 조합원으로 흡수하여 지역밀착화를 강화하면서 발전기반을 확보함.
- 2003년에 인수한 일반은행인 크레디 리요네(LCL)를 인수하기 전까지 중앙은행인 CNCA는 자체 수신기반을 갖추지 않고, 지역은행에서 수신한 예수금의 운용능력을 제고하기 위하여 자회사를 운영하는 구조임.
 - 일반은행을 인수하기 전에는 중앙은행이 자체 지점을 갖고 있지 않아 지역은행과 경쟁관계에 있지 않았음.
 - LCL를 인수한 이후에는 LCL과 지역은행이 지역 내에서 경쟁을 하는데 이를 규제하기 위한 조치는 없음.
 - 따라서 협동조합은행에서 중앙은행이 직접 지점을 소유하고 예대업무를

하는 경우 회원조합은행과 경쟁관계는 피할 수 없음.

- 지역협동조합은행을 통하여 지역사회발전을 위한 협동조합으로서 정체성을 유지하는 것을 중요한 가치로 인식함.
 - 시장대응 역할은 중앙단위에서 CASA가 담당한 이중구조
 - 지역은행이 협동조합으로서 역할을 하도록 지방은행이 조언을 하고, CASA에 대해서는 FNCA가 지속적으로 통제하고 있음.
 - 협동조합으로서의 역할이란 지역사회 발전을 위한 기금의 조성, 대출의 지원, 농업부문에 대한 대출에 대해 보다 유리한 조건을 제공하는 것임.
- 지역은행은 오래 동안의 당기 이익금 축적으로 자본건전성이 높아 그룹 전체의 건전성을 유지할 수 있음.
 - 2008년에 금융위기 속에서 CASA 손실을 정부지원에 의존하지 않고 지역은행의 자체 출자확대로 자본건전성을 유지함.
 - 지역농협의 경우에도 이익금을 배당 및 환원사업에 소진하기보다는 내부 적립을 확대하여 자본건전성을 확대하는 것이 더 중요한 과제임.
- 지역은행은 조합원 자격을 유지하는 기본적 출자금 이외에 협동조합 투자증권(우선주 형태)을 발행하여 조달하고 있음.
 - 협동조합이 가지는 한계점을 투자증권의 형태로 조달하고, 의결권을 부여하지 않음.
 - CASA가 지역은행에 25% 정도 투자증권형태로 지분참여함으로써 지역은행발전에 최선의 노력을 하도록 하는 것은 효과적인 전략으로 보임.
 - 지역농협의 경우에도 장기적으로 규모화되면 상호출자에 의한 제휴관계를 확대하는 것도 한 방안임.
- 2001년에 CNCA의 자본금 30%를 주식시장에 상장하여 그 차액을 가지고 소매금융은행인 LCL를 인수하는 자금으로 활용함.

- 주식시장 상장전략은 **CASA**의 발전에 있어서 매우 중요한 전략으로 장기발전을 위해서는 기업공개(IPO)가 필요함.
 - IPO를 하여도 부분적으로 실시함으로써 협동조합금융으로서의 위치를 유지함.
- 지역의 합병규모를 인구 백만명 이하의 지역으로 한 지역권역 주의 수도로 한정하고 있음. 경쟁력 제고를 위하여 합병에 의한 규모화를 추구하고 있지만 과도하게 추구하지 않고 있음. 협동조합으로서 정체성을 유지할 수 있는 규모를 선정하고 있음.
- 우리 지역농협도 광역합병을 추진하여야 하지만 규모를 어느 정도 한정할 필요는 있음.

제 4 장

농협 경제사업 활성화 방안 및 투자방향

1. 농협 경제사업 추진현황

1.1. 산지유통 사업

1.1.1. 산지유통시설 현황

- 농협이 보유하고 있는 산지유통시설은 산지유통센터 214개소, 미곡종합처리장 171개소, DSC 631개소 등이 있음.
 - 자재, 구매사업과 관련된 영농지원시설도 상당수 확보하고 있음.
 - 산지유통 시설의 가동율을 높이고, 운영방식을 개선하면 농가에게 더 많은 경제적 유인을 제공할 수 있음.

표 4-1. 농협경제부문 주요시설 현황

구분		2006			2007			
		계	중앙회	조합	계	중앙회	조합	
산지유통	APC(산지유통센터)	188	-	188	214	-	214	
	RPC(미곡종합처리장)	182	-	182	171	-	171	
	DSC(건조저장시설)	544	-	544	631	-	631	
	농산물가공공장	104	-	104	99	-	99	
	인삼가공공장	13	1(1)	12	13	1(1)	12	
영농지원시설	농기계서비스센터	644	-	644	644	-	644	
	유류취급소	주유소	349	3(3)	346	371	3(3)	368
		판매소	527	-	527	494	-	494
	가스판매소	125	-	125	111	-	111	
	공동퇴비제조장	65	-	65	63	-	63	
	토양진단센터	269	-	269	269	-	269	

자료: 농협중앙회 해당 부서

표 4-2. 농협 보유 산지유통센터 현황

구분	93~00	01	02	03	04	05	06	07	합계
국고지원	92	10	10	12	25	23	16	16	204
자체건립	16		1	4	3	2			26
합계	108	10	11	16	28	25	16	16	230

주: 총 230개소 중 16개소는 건립중
 자료: 농협중앙회 산지유통부

- 2007년 농산물산지유통센터는 총 265개소인데 이중에서 80.8%인 214개소 (16개소는 건립중이라서 제외)를 농협이 소유 하고 있음.
- 산지유통 시설 기반에 비해 규모는 영세한 수준임.
 - 산지유통센터의 자금조달 측면을 보면 자체건립 비율은 2006년 이후에 1건도 없어 정부지원에 의존하는 비율이 높음.

1.1.2. 산지유통 조직 현황

- 최근 3개년간 산지유통 조직을 육성하기 위해 선정된 산지유통 전문조직은 총 290개소로, 이중 농업법인은 36개소인 반면 농협은 254개소로 전체의 87.6%를 차지하고 있음.
 - 대부분 일반 농업법인은 공동선별-공동계산제를 도입하거나 매취 중심의 조직이라면, 농협은 시군단위 연합마케팅 사업을 통해 규모의 경제를 추구하고 있음.
- 농협중앙회가 중심이 되어 시군단위 규모화한 연합마케팅조직은 2003년 15개소에서 2005년 124개소로 확대되었다가, 2007년 61개로 감소하였음.
 - 2005년 이후 연합마케팅조직이 감소한 이유는 실질적인 사업을 하지 않는 연합마케팅조직을 정비하였기 때문임.

표 4-3. 산지유통전문조직 연도별 선정현황

구분	조직형태	2005	2006	2007	합계
법인	농업법인	21	7	8	36
	전문조합	4	6	7	17
농협	종합농협	10	82	68	160
	연합사업형	73	-	4	77
소계		108	95	87	290

자료: 중앙회 산지유통부

표 4-4. 연합마케팅 참여조직 현황

구분	연합조직					참여조합				
	03	04	05	06	07	03	04	05	06	07
조직수	15	86	124	64	61	227	478	550	388	369

자료: 농협중앙회 농산물도매분사

표 4-5. 연합마케팅 사업실적

구분	실적				
	2003	2004	2005	2006	2007
사업물량(억 원)	1,089	2,189	2,483	3,343	4,332
사업수수료(백만원)	559	1,224	2,170	2,960	3,644

자료: 농협중앙회 농산물도매분사

- 연합마케팅사업은 2003년 1,000억 원이었던 사업물량이 매년 증가하여 2007년 4,332억 원으로 4배 이상 증가하였음. 사업조직 수는 감소하였지만 조직당 취급액은 늘어나 연합마케팅 조직의 내실화가 진전되었음을 알 수 있음.
 - 다만 전체 3조 원대인 원예류 농협판매 금액의 15% 수준에 머물고 있어 사업량을 확대하는 방안을 강구해야 할 것임.
- 조합공동사업법인은 2007년말 현재 설립 30개소, 인가신청 30개소로 60개의 법인이 사업을 준비하고 있음. 그러나 법인당 평균 출자금은 원예중심 법인의 경우에는 13억 원, 미곡류 중심 법인은 56억 원으로 읍면단위 농협의 출자금에 비해 상당히 취약한 구조를 가지고 있음.
 - 조합공동사업법인은 연합마케팅조직을 독립적으로 법인화하기 위해 도입한 제도로서 이를 활성화하기 위해서는 추가적 자본금의 확충과 중앙회의 지원이 필요함.

표 4-6. 조합공동사업법인 현황('07년말 기준)

단위: 백만원, 개소

구분	인가신청법인수	설립법인수	법인당 평균 출자금		
			현금출자	현물출자	소계
APC 등	14	14	1,293	-	1,293
RPC	16	16	1,472	4,158	5,630
계	30	30			

주: '07년까지 설립법인 및 인가신청법인을 대상으로 함
 자료: 농협중앙회 산지유통부

1.1.3. 계약재배 및 공동선별 현황

○ 산지 수급 불안에 의한 가격 등락에 대응하고 수탁사업을 활성화하기 위하여 정부사업으로 계약재배 사업이 확대되고 있음.

- 그러나 농협 수급안정사업은 오이, 당근, 양파를 제외하면 대부분 10% 수준에 머물고 있어 수급안정을 위한 시장주도력을 갖지 못하고 있음.

표 4-7. 농협 수급안정사업 추진현황

단위: ha, 천톤, 억 원, %

구분			주요 채소 생산실적		농협사업실적		점유율	참여 조합	
			면적	물량	물량	금액			
채소 수급안정사업	노지 채소 계약재배	무, 배추	봄	60,100	3,403	16	45		29
			고랭지			108	597		20
			가을			108	350		51
			소계			60,100	3,403	232	990
		건고추	54,876	160	14	781	8.8	101	
		마늘	26,986	348	48	1,211	13.8	68	
		양파	17,751	1,215	207	1,558	17.0	83	
		파	18,157	485	13	178	2.7	12	
		당근	2,090	77	14	102	18.2	7	
		소계	179,960	5,688	528	4,822	9.3	371	
		시설 채소	오이	4,893	350	77	685	22.0	80
			호박	10,375	380	34	279	8.9	53
			가지			7	60		28
			토마토	7,353	489	58	680	11.9	67
			풋고추	5,966	250	30	518	12.0	63
			소계			206	2,222		291
		채소계			734	7,044		662	
과실 계약출하사업	사과	294,000	436	48	1,325	11.0	42		
	배	199,000	467	49	1,100	10.5	48		
	단감	163,000	251	13	250	5.2	27		
	감귤	215,000	706	55	710	7.8	12		
	소계	871,000	1,860	165	3,385	8.9	129		
합계				899	10,429		791		

자료: 농협중앙회 원예부

표 4-8. 공동계산제 추진비율

2004	2005	2006	2007
6.6%	10.0%	10.8%	13.4%

주: 추진비율은 수탁사업실적 대비 공동계산 실적으로 계산
 자료: 농협중앙회 산지유통부

- 공동선별, 공동계산 추진비율도 점차 높아지고는 있지만 아직까지 13.4% 수준에 머물고 있음. 농협이 농가를 조직화하고 안정적인 판매 전략을 수립하는 데 어려움이 존재함.
 - 앞으로 계약재배, 공동선별 및 공동계산제의 비율을 높일 수 있는 산지유통사업이 추진되어야 할 것임.
- 양곡의 경우에 정부수매량은 점차 줄어드는 반면, 농협의 자체수매물량은 계속 증가하고 있음.
 - 자체수매 확대 요구가 높아지면서 농협 비용부담이 증가하고 있지만, 사업규모가 영세하고, 시장 지배력이 낮아 수익성에 문제가 있음.

표 4-9. 쌀 수매자금 정부 및 농협 실적

단위: 천톤, 억 원

구분		03	04	05	06	07	
정부수매	수매량	472	481	720	504	417	
	수매대금	9,811	10,139	8,551	7,730	7,538	
자체수매	수매물량	RPC	552	672	686	762	760
		비 RPC	377	361	384	544	467
		계	929	1,032	1,071	1,306	1,227
	자금조달	정부자금	5,600	5,600	5,600	5,600	5,600
		중앙회자금	5,000	5,000	10,000	10,000	11,000
		조합자금	10,979	9,108	1,774	6,087	4,210
		계	21,579	19,708	17,374	21,687	20,810

1.1.4. 농자재 사업 현황

- 농자재 구매사업은 비료와 농약 공급사업이 주를 이루고 있으며, 실적과 점유율은 품목에 따라 크게 차이가 남.
 - 비료와 PE필름은 91% 수준을 차지하고 있는 반면, 농기계는 23% 수준으로 가장 낮게 나타남.

표 4-10. 주요 농자재 실적 및 시장점유율

단위: 억 원

주요품목		전체 시장	2007					
			농협 공급 실적			시장점유율비(%)		
			중앙회	회원농협	계	중앙회	회원농협	계
비료	화학비료	6,157	6,148	9	6,157	100	0	100
	토양계량제	597	597	-	597	100	-	100
	특수비료	5,246	3,903	277	4,180	74	5	80
	소계	12,000	10,648	286	10,934	89	2	91
농약		10,867	3,646	1,435	5,081	34	13	47
농기계		9,742	1,734	458	2,192	18	5	23
농업용과이프		1,200	511	294	805	43	25	67
PE필름		2,000	1,143	684	1,827	57	34	91
PP포대		300	57	96	153	19	32	51

자료: 농협중앙회 자재부

1.1.5. 산지유통 사업의 개선과제

- 현재 산지유통에서 농협의 점유율은 48%이지만, 실제 농협이 통제 가능한 계약재배 및 공동계산제가 도입된 품목의 점유율은 15% 미만으로 농가들의 요구를 충분히 반영해 주지 못하고 있음.

- 산지유통을 읍면단위의 영세한 개별농협이 담당하고 있어 시장주도적 위치를 가지지 못하고 있음. 또한 시군단위 이상의 연합마케팅이 2003년부터 시작되었지만 아직까지 주도적인 지위를 점하지 못하고 있음.
 - 시장지배력 확대를 위한 목적으로 품목별 협의회를 구성하고 있지만, 사업조직으로 강력하게 결합하지 못하고 정책건의나 정책자금을 배분하는 수준에 머무르고 있음.
- 농협이 소유·운영하는 산지유통시설은 충분한 경영적 수익을 올리기에는 규모가 작고 노후화되어 있음.
 - 부가가치 제고를 위해서는 상품화가 바탕이 되어야 하므로 시설투자 확대를 통한 규모화가 과제임.
 - 거점APC 등에 신규시설이 투입되고는 있지만 전문적 운영을 할 수 있는 법인체 구성 및 합리적 의사결정 구조의 형성이 지체되고 있음.
- 영농자재사업은 농자재 적기공급과 가격인상 억제 등에 기여를 하고 있지만, 구매대행의 수탁방식 사업 추진으로 수익성이 낮아 매취사업으로 사업방식 전환을 통해 수익성 제고가 필요함.
 - 구매교섭력 제고로 농자재 가격인하 및 농업생산비 경감이 요구됨.

1.2. 소비지유통 사업

1.2.1. 소비지 유통현황

- 소비지 유통사업은 2008년 말 공판장 12개소, 종합유통센터 12개소, 하나로클럽 16개소, 직거래판매장 570개소, 인터넷하나로클럽, 상품권 사업 등이 있음.

표 4-11. 농협중앙회 소비자 유통시설 현황

단위: 개소

시설명		2005	2006	2007	2008
도매사업	농산물공판장	87	85	82	81(12)
	축산물공판장	7	7	7	7(4)
	종합유통센터	12	12	12	12
소매사업	하나로클럽	14	14	16	16
	하나로마트	2,151	2,199	2,115	2,115
	축산물판매장	119	224	228	227(1*)
	인삼판매장*	17	17	17	17

주: ()내 수치는 중앙회 공판장 수치임

* 는 중앙회 직영점 수치임

자료: 농협중앙회, 농협연감, 2009

표 4-12. 농협중앙회 소비자 유통사업 실적 현황

단위: 억 원, %

구분		2003	2004	2005	2006	2007	2008
도매사업	농산물공판장 (중앙회)	10,797	11,497	10,367	11,215	11,540	11,975
	종합유통센터	23,785	26,114	20,064	20,125	21,948	22,374
소매사업	인터넷쇼핑몰	878	950	955	391	334	390
	신도불이사업	2,149	2,030	1,888	1,483	1,513	1,500
	상품권	3,264	3,070	3,174	3,426	3,609	n.a.
총계		40,873	43,661	36,448	36,640	38,944	

주: 상품권사업은 매출액 기준이 아니라 영업외수익 기준

자료: 농협중앙회, 농협연감, 2009

○ 농협중앙회의 소비자유통 사업실적은 2007년 기준으로 공판장 1조 1,540억 원, 종합유통센터 2조 1,948억 원, 기타 5,456억 원 등 총 3조 9천억 원의 매출을 보이고 있음.

- 농협중앙회 소비자 유통사업은 산지유통조직에 대해 안정적인 판로를 확보하여주는 역할을 담당하고 있음.

가. 공판장

- 중앙회 공판장은 거래 물량에 있어서 감소추세이나 취급액은 큰 변동이 없음.
 - 2004년 농협공판장을 통해 거래된 물량은 266만톤에서 2008년에는 223만톤으로 약 16% 정도 감소한 반면, 금액은 2조 5,179억 원에서 2조 6,341억 원으로 약 4.6% 성장하였음.

표 4-13. 농협 공판장 연도별 사업실적(청과, 화훼)

단위: 억 원, 톤

구분		2004	2005	2006	2007	2008
중앙회	물량	1,457,106	880,626	888,424	929,107	965,566
	금액	11,497	10,367	11,215	11,540	11,975
	개소수	13	12	12	12	12
회원농협	물량	1,208,937	1,228,062	1,160,316	1,191,172	1,266,501
	금액	13,682	12,925	13,671	14,120	14,366
	개소수	75	75	73	70	69
합계	물량	2,666,043	2,111,926	2,043,740	2,120,279	2,232,067
	금액	25,179	23,292	24,885	25,660	26,341
	개소수	88	87	85	82	81

주: 2005년 7월 서울양곡공판장이 양곡유통센터로 개편
 자료: 농협중앙회, 농협연감, 2009

나. 종합유통센터

- 농협중앙회가 운영하는 종합유통센터는 1998년도에 3곳(양재, 창동, 청동)이 개점한 이래 점차 증가하여 2008년말에는 12개소임.
 - 종합유통센터 개장이 2005년 이후 확대되지 않아 사업규모는 정체상태에 있음.
 - 종합유통센터의 매출 구성비는 소매 65%, 도매 35%로 소매의 비중이 월등히 높음.
 - 종합유통센터의 상품별 매출구성비는 농산물 65~70%로 농산물 위주의 상품 구색을 보임.

표 4-14. 종합유통센터 도소매 취급비율

2005			2006			2007		
사업량 (억 원)	취급비율(%)		사업량 (억 원)	취급비율(%)		사업량 (억 원)	취급비율(%)	
	도매	소매		도매	소매		도매	소매
20,064	37	63	20,125	35	65	20,443	35	65

주: 내부거래 및 직영점 실적 차감
 자료: 농협중앙회, 농협 경제사업 주요통계, 2008

다. 하나로클럽·마트

- 농협 소매점인 하나로클럽의 매출액은 약 1조 9천억 원이며, 이 중에서 중앙회 직영의 매출은 1,308억 원이고 나머지는 자회사 매출임.
 - 전체 대형마트 매출액에서 농협 하나로 클럽이 차지하는 비중은 1998년에 12.5%를 차지하였으나 점차 시장경쟁이 치열해지면서 2008년에는 6.3%까지 감소하였음.

표 4-15. 농협 하나로클럽의 매장수 및 매출액

단위: 개소, 억 원, %

구분		1998	2000	2001	2002	2003	2008	
종합유통 센터 (자회사· 분사)	개소	유통센터	3	5	7	8	11	12
		하나로클럽(a)	6	8	10	12	15	16
	매출액	도매(b)	5,689	8,727	11,155	13,281	15,424	6,461
		소매(c)	4,302	8,430	10,620	12,531	13,466	17,388
소계(b+c)		9,991	17,157	21,775	25,812	28,890	23,849	
중앙회 직영	하나로 클럽	개소(d)	6	7	7	7	7	7
		매출액(e)	1,911	2,463	2,280	2,006	1,616	1,308
하나로클럽 총개소(a+d)		12	15	17	19	22	23	
총매출액(b+c+e)		11,527	19,186	24,055	27,818	30,505	25,157	
하나로클럽매출액(c+e)		6,213	10,894	12,900	14,537	15,081	18,696	
대형마트매출액(f)		49,739	105,050	137,918	174,058	195,086	299,000	
하나로클럽 점유율(c+e/f)		12.5	10.4	9.3	8.3	7.7	6.3	

주: 종합유통센터 실적에는 부산경남유통 실적 포함. 종합유통센터 2008년 도매매출은 내부 도매를 제외한 순도매 판매액임.

자료: 농협중앙회 공판지원부, 통계청 도소매업실태조사

- 회원조합이 운영하는 하나로마트는 2,092개소에서 5조 2천억 원의 매출 실적을 기록하였음.
 - 독자운영 매장은 2003년 39%에 불과하였으나 점차 경영실적이 개선되면서 2008년에는 68%까지 증가하였음.
 - 하나로마트는 규모가 영세하여 경쟁력이 낮고, 개별적인 농산물 구매조달로 인해 비효율적 운영이 많음. 체인화된 업태로의 발전이 과제로 제시되고 있음.

표 4-16. 농협 하나로마트 매장수 및 매출액

단위: 개소, %, 억 원

구분		2003	2004	2005	2006	2007	2008
매장 수		2,242	2,183	2,151	2,199	2,115	2,092
운영비율	독자	39	56	61	63	49.3	68
	적자	61	44	39	37	50.7	32
사업실적		33,702	36,989	39,162	41,716	45,278	52,361

자료: 농협중앙회 하나로마트분사

라. 기타 소매 활동

- 농협중앙회가 금융점포에서 운영하는 신토불이창구는 460개소에서 1,500억 원의 매출실적을 올린데 불과함.

표 4-17. 신토불이창구의 점포수 및 사업실적 현황

단위: 개, 억 원

구분	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
점포수	600	610	600	530	518	460	470	460
사업실적	2,625	2,361	2,149	2,052	1,888	1,483	1,513	1,500

자료: 농협중앙회, 농협 경제사업 주요통계, 2008

○ 직거래 장터도 2006년 370개소에서 4,187억 원의 매출실적을 기록하였음.

표 4-18. 직거래 장터 개장 실적

단위: 개소, 억 원

구분	2003	2004	2005	2006	2007
개소수	621	557	604	370	312
매출 실적	4,289	4,733	6,360	4,178	n.a.

자료: 농협중앙회, 농협 경제사업 주요통계, 2008

○ 농협중앙회 전자상거래 실적은 2008년 390억 원 수준임.

표 4-19. 농협 e-쇼핑 사업실적 및 시장점유비

단위: 억 원, %

구분	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
사업실적	433	708	878	950	955	391	334	390

자료: 농협중앙회, 농협 경제사업 주요통계, 2008

1.2.2. 소비자유통 사업의 개선과제

가. 투자 부족에 따른 시장점유율 미흡

○ 소매유통사업에 대한 부정적 인식도 있지만 시장참여 확대 기회를 제공하는 역할도 있으므로 이를 활성화하는 것이 필요함. 그런데 투자미흡으로 소비자유통사업 경쟁력이 약화되고 있음.

- 소비자유통환경의 변화와 대형유통업체들의 과점화에 대응한 농협중앙회의 투자부족으로 인해 소비자유통사업 시장점유율이 하락하고, 국내 농산물의 안정된 판로를 상실할 우려가 제기되고 있음.
- 소비자유통사업이 농협의 주요한 경제사업 활성화의 전략부문임에도 불구하고 소비자유통사업에 대한 중장기 투자전략이 미흡한 실정임.

- 대형유통업체의 과점화에 따른 농협 하나로클럽 위상이 하락하고 있음.
 - 대형 소매업체의 점포 수는 급격히 증가하고 있는 반면, 하나로클럽의 신규 출점이 연간 1~3개에 그쳐 갈수록 시장점유율이 하락하고 있음.
- 소매사업은 일부 입지여건에 따른 경쟁력 저하, 소비지 시장에서의 점유율 미흡 등의 문제점을 보임.
 - 대형 유통업체들과 경쟁을 하고 있으나 일부 시설의 경우에는 입지여건 불리 및 비효율적인 운영으로 경쟁력이 취약한 것으로 평가됨.
- 중앙회 공판장 판매사업은 단순 도매 위주로 소비지 대형화에 따른 산지교섭력 확대, 산지간 조정 등의 기능이 미흡함.
 - 이 때문에 소비지에서 연합회적 유통사업의 추진이 미흡하며, 특히 산지 조합을 조직화하여 수급안정 등을 추진할 역량이 미흡함.
 - 중앙회가 모든 농산물을 취급하다 보니 품목별 연합회 기능이 매우 취약함. 현재 주산지 조합장 위주로 품목협의회가 운영되고 있으나 정보교환 등의 활동에 머무르고 있어 수급안정 등 고도의 유통기능을 수행하기에는 한계가 있음.

나. 복잡한 운영체제로 인한 비효율적 경영

- 농협 소비지 매장간 통합 이미지 및 서비스 체계가 구축되지 못함.
 - 소비자들은 농협 소비지 매장간의 차이를 인식하지 않고 단지 하나의 통합된 경영체로 인식하고 있음에도 불구하고, 공급자 측면에서는 운영 주체가 다르기 때문에 통일되고 일관된 이미지 구축이 어려움.
 - 매장별로 이미지가 통일되지 않고 구매효율화를 촉진하지 못하고 회원 관리가 통합되지 못해 통합 마일리지 등 통합서비스체계 구축이 미흡함.
 - 중앙회 소비지 사업조직이 중앙회 직영, 분사, 자회사 등으로 다양한 사업 구조를 가지고 있어 추진전략에서도 통일성을 유지하지 못함.

- 운영주체 및 사업장간 분할경영으로 인해 경영효율성이 저하됨.
 - 소비지 유통사업이 운영주체에 따라 복잡하게 얽혀 있기 때문에 운영부실에 따른 책임소재가 불분명함.
 - 동일 소매업태에서도 운영주체가 상이하고 상호 연계기능이 미흡하여 불필요한 비용지출과 경쟁력이 약화됨.
 - 소비지 유통사업에 대한 총괄기능이 부재하여 인력배치 또는 자원배분이 비효율적으로 이루어지고 있고, 사업간 시너지 효과나 혁신을 추진할 수 있는 내부 통제시스템이 미흡함.

다. 경쟁력 확보를 위한 내부 시스템 미흡

- 농산물 유통 전문인력 확보가 미흡함.
 - 농산물 유통 전문인력의 확충이 미흡하여 유통사업의 특성을 반영하지 못하고 유지·관리수준에서 머무는 등 혁신노력이 미흡함.
 - 유통자회사의 최고경영층에 농협중앙회 직원의 파견근무로 인해 유통사업장에 관료화 경향이 발생될 수 있음.
 - 신용 및 구매사업에 익숙한 중앙회의 조직 문화로 인해 유통사업 현장에 필요한 직원의 전문성이나 리더십이 부족함.
- 전문경영인 도입의 부진과 책임경영이 미흡함.
 - 자회사의 경우 주요 의사결정 보직에 농협중앙회 직원의 파견근무로 인해 명확한 책임경영체제 확립이 아직 미흡함.
- 업무의 경직성 및 전문성 축적이 미흡함.
 - 민간유통업체에 비해 채권관리 제도 등이 엄격하여 업무가 경직됨.
 - 인사교류, 순환근무 등으로 보직이동이 잦으며 이에 따라 업무 전문성 축적이 미흡함.
- 유통조성 사업에 대한 투자가 부족함.

- 안전성검사, 품질인증 또는 농산물 전문매장, 식품슈퍼 등 신규 업체개발 등 농산물 유통을 선도하는 유통조성기능이 미흡함.
- 회원조합 가공·유통사업을 지원할 수 있는 실제적인 기술개발, 운영시스템이나 연합회적 기능을 강화하는데 필요한 유통조성 기능의 부재로 능동적인 대응능력이 취약함.

1.3. 식품 및 물류사업

1.3.1. 식품산업 현황

- 농협은 중앙회(3개소)와 조합(100개소)을 통해 식품산업에 참여하고 있으며, '07년 총매출액은 7,604억 원으로 국내 식품가공업체 중 13위 수준임.
 - 주요업체 매출액('07): 농심 15조 1,919억 원(1위), 삼양사 1조 1,455억 원(2위), 롯데제과 1조 1,342억 원(3위), 오뚜기 1조 585억 원(4위), CJ제일제당 1조 28억 원(8위), 동원F&B 7,180억 원(13위)
- 일선조합 가공사업은 평균 매출액 33억 원으로 전반적으로 영세하고, 각 조합별로 독립적으로 경영하고 있어 많은 가공사업에도 불구하고 시너지 효과는 미흡함.

표 4-20. 농협 식품사업 총괄 현황

	중앙회			지역농협	계
	농협고려인삼	농협목우촌	NH식품		
매출액	372	3,517	381	3,334	7,604
사업분야	건강기능성식품	축산물가공	판매	전통가공식품	

표 4-21. 회원농협 농산물 가공제품의 판매실적

단위: 백만원

구분	2006		2007		2008	
	매출액	점유비	매출액	점유비	매출액	점유비
건강식품	12530	3.7	12831	4.1	13163	3.9
고춧가루	47971	14.7	52141	16.7	55751	16.7
곡분	8847	2.7	6423	2.1	5361	1.6
김치	79216	24.3	72710	23.3	75914	22.7
다류	14047	4.3	14507	4.6	11981	3.6
식용유지	13963	4.3	13128	4.2	14534	4.4
음료	61278	18.8	63028	20.2	71094	21.3
장류	13663	4.2	13419	4.3	14889	4.4
절임	3841	1.2	1270	0.4	1279	0.4
조미식품	9847	3.0	9217	3.0	9288	2.8
기타	60645	18.6	53483	17.1	60184	18.0
합계	325,848	100.0	312,157	100.0	333,438	100.0

자료: 농협중앙회

- 농협 전체적으로는 전통식품부터 건강기능성 식품까지 다양한 제품을 생산하고 있으나 제품간 연계가 미흡하여 판매에서 시너지 효과를 보이지 않고 있음.
 - 회원조합 농산물 가공제품의 판매실적은 총 3,334억 원이며, 구성비가 높은 품목은 고춧가루, 김치, 음료 순임.
- 2008년말 전국 12개 인삼농협에서 인삼가공제품을 생산하고 있는 매출액은 총 707억 원임. 이 중 개성인삼농협이 157억 원, 풍기인삼농협이 147억 원의 매출을 올려 각각 22.1%와 20.8%를 차지함.
- 그러면서도 중앙회 한삼인의 인삼가공사업이 별도로 유지되고 있어 중앙회사업과 일선조합 사업이 서로 경합관계를 형성하고 있음.

표 4-22. 농협 인삼농협 가공사업 현황(2008)

단위: 백만원

구분	브랜드명	매출액	생산형태
김포파주인삼농협	통일삼	3,611	자가생산, OEM
개성인삼농협	한송정	15,676	
경기동부인삼농협	임금님포이천홍삼	271	
강원인삼농협	강원	4,010	
충북인삼농협	정삼인	10,120	
백제인삼농협	천삼장	2,230	
금산인삼농협	삼지원	10,890	
풍기인삼농협	황풍정	14,704	
강화인삼농협	천수삼	3,909	
전북인삼농협	진심에서 우려난	621	자가생산
서산인삼농협	천해원	2,363	
안성인삼농협	안성마춤	2,302	
합 계		70,707	

자료: 농협중앙회, 농협연감, 2009

- 농협의 단체급식은 중앙회 1,131억 원, 회원농협 3,557억 원 수준임.

표 4-23. 농협 단체급식 규모

단위: 개소, 억 원, %

구분	2007	2008	증감율
중앙회	1,344	1,131	-15.8
회원농협	3,074	3,557	15.7

자료: 농협중앙회 식품사업분사

- 농협의 2008년 군납사업 실적은 물량 기준으로는 전년대비 8.9% 감소한 17만 9천톤이었으며, 금액 기준으로는 1.8% 상승한 3,723억 원을 기록하였음.
 - 군납사업은 시중 유통업체와 상이군경회 등 군 관련 이익단체들이 본격적으로 참여함에 따라 경쟁이 심화되고 사업채산성이 악화되고 있음.

표 4-24. 농협 군납사업 추진 실적

단위: 톤, 백만원

구분	2006		2007		2008		
	물량	금액	물량	금액	물량	금액	
원료 농산물	채소류	92,552	74,150	99,491	76,092	85,767	79,012
	과일류	6,228	9,011	6,281	11,080	6,224	12,209
	잡곡·기타	3,117	5,637	1,329	3,978	786	2,945
	소계	101,898	88,797	107,101	91,150	92,777	94,166
가공 농산물	김치류	6,802	7,336	6,058	5,406	5,738	5,038
	고춧가루	1,980	21,773	2,099	23,837	2,205	25,588
	소계	8,782	29,109	8,157	29,243	7,943	30,626
축산물	육류	28,281	150,660	31,923	178,279	30,050	179,892
	계란	7,503	16,556	7,426	17,715	7,088	17,198
	우유	45,025	51,798	42,867	49,395	41,999	50,491
	소계	80,809	219,014	82,216	245,389	79,137	247,581
합계	191,489	336,920	197,474	365,782	179,857	372,373	

자료: 농협중앙회, 농협연감, 2009

1.3.2. 물류관련 산업 현황

○ 농협물류사업은 자회사 농협물류가 담당하고 있는데 2008년 매출액은 1,905억 원으로 대형물류업체의 10분의 1수준임.

- 대형물류업체 '08 매출액: 글로비스 3조 652억 원, 대한통운 1조 8,283억 원, 한진 8,553억 원, 현대택배 6,642억 원

표 4-25. (주)농협물류의 사업실적

단위: 백만원

연도	매출액	매출총이익	영업이익	당기순이익
2006	84,741	2,259	-574	-136
2007	124,343	4,638	1,083	1,417
2008	190,492	7,348	-200	2,234

자료: 농협중앙회, 농협연감, 2009

표 4-26. 농협무역의 농산물 수출 실적

단위: 백만달러, %

구분	04	05	06	07	08
국가전체(A)	550	608	536	597	600
농협전체(B) (점유율 B/A)	181 (32.9)	169 (28.2)	159 (29.7)	168 (28.1)	200 (33.3)
농협무역(C) (점유율 C/B)	44 (24.2)	51 (30.2)	45 (28.3)	51 (30.4)	55 (27.5)

- 2008년 현재 55백만달러로 전체 농협을 통한 농산물 수출 실적에서 27.5%를 점유하고 있음. 농협무역을 통한 농산물 수출액을 획기적으로 증가시킬 필요가 있음.

1.3.3. 식품 및 물류산업의 개선과제

- 농협은 중앙회(3개소)와 조합(100개소)에서 식품사업에 참여하고 있으나, 총 매출액은 국내 식품업체 중 13위 수준임.
 - 조합 가공사업은 평균 매출액 33억 원, 시설투자액 21억 원에 불과하는 등 전반적으로 영세하고, 각 사업장간 별개의 사업으로 진행되어 시너지 효과가 없음.
 - 중앙회는 조합사업과의 경합 우려로 가공사업 진출을 주저하고 있음.
- 현재 농협은 333개 사업장에서 학교급식 위주로 사업을 전개하고 있으나 사업장별로 별도의 사업을 추진하고 있어 사업간 통합·조정이 미흡함.
 - 농업경제부문과 축산경제부문간, 조합과 중앙회간 협력, 조정 기능이 미흡하여 조직 내에서 경합이 발생하고 있음.
 - 식자재 사업은 영업망 등 마케팅 능력 확보가 필요하나 농협의 영업력이 취약한 상태임.

- 농협물류 규모가 대형물류업체의 10분 1수준으로 전국적인 종합물류네트워크 구축이 어려운 실정임. 운송하역장비도 화물차 116대, 지게차 5대, 팔레트 트럭 7대에 불과하여 대형물류업체와 비교하여 열악한 수준임.
- 농산물 수출을 획기적으로 증가시키기 위해서는 국내 수출항 인근에 수출 전문 물류센터의 건립이 필요하고, 미국, 일본 등 주요 수출국에 물류시설의 확보가 필요함.

1.4. 축산경제사업

1.4.1. 일반현황

- 중앙회 축산경제는 1대표이사, 2본부장(축산지원, 축산유통)과 4부 1분사 20개 지사무소, 2개의 계열사로 구성되어 있음.
 - 4부 1분사는 축산경제기획부, 축산지원부, 축산컨설팅부, 축산유통부, 축산물판매분사임.
 - 20개 지사무소는 한우개량사업소, 젓소개량사업소, 종돈사업소, 안성목장, 축산연구원, 축산물공판장(4개소), 축산물위생교육원, 인천가공사업소, 브랜드축산물전문점(1개소), 단체급식가공센터(2), 급식출장소임.

표 4-27. 농협축산경제사업 참여주체 현황

단위: 명, 개

구분	구성	수	조합원수
축협	지역축협	118	247,000
	품목축협	24	14,000
중앙회	지역본부	16	
	시군지부	156	
	축산경제중앙본부	4부 1분사 20개 지사무소	

- 이외에 계열사로 농협사료와 농협목우촌 등이 있음.
- 축산경제부문에는 15,798명(조합 15,047명, 중앙회 751명)이 종사하고 있음.
 - 조합은 지역조합 10,614명(조합당 평균 90명), 품목조합 4,433명(조합당 평균 184명)으로 구성되어 있음.

표 4-28. 농협축산경제사업 종사자 현황(2009년)

단위: 명, %

구 분	조 합	중앙회	계
종사인원	15,047	751	15,798

주: 계열사 인원 미포함 (2009.7월 현재 계열사 종사인원 1,103명)

- 중앙회와 회원조합(지역축협, 품목축협)은 가축개량시설, 사료시설, 가공, 산지·소비지 유통시설을 운영하고 있음.
 - 회원조합들은 주로 목장, 종돈장, TMR사료공장, 축산물판매장 등의 중소규모 시설을 운영하는 반면에 돈육, 육가공공장을 포함한 대부분의 대규모시설은 중앙회에서 운영하고 있음.
 - 유통·가공시설에서 회원조합이 주로 운영하고 있는 것으로는 가축시장, 도축시설, 집유장, 축산물판매장, 포장육가공공장, 육가공공장, 벌꿀소분 시설 등이 있지만, 중앙회가 운영하는 시설과 비교하면 상대적으로 규모가 적은 편임.
- 중앙회 축산경제사업에는 많은 부분이 일선조합 경제사업과 경합관계를 형성하는 것이 많음.
 - 축산사업은 규모의 경제가 크게 작용하고 있으므로 공동사업이 효과적임.

표 4-29. 주요 사업장 현황(2009년 현재)

구분		현황				비고
		계	중앙회	자회사	회원조합	
가축개량 시설	목장(한우, 낙농)	70	3		67	○ 한우 24천두, 젖소 1천두
	종돈장	7	1		6	
사료시설	배합사료공장	22		8	14	○ 생산능력(일) - 자회사: 3,750톤 - 조합: 3,884톤 ○ 생산능력(일): 1,367톤
	특수사료공장	1		1	-	
	축산사료연구소	1	1		-	
	TMR사료공장	19			19	
유통 가공시설	가축시장	81	-		81	○ 거래두수: 313천두 ○ 소: 1,408두/일 ○ 돼지: 17,190두/일 ○ 64천수/일 ○ 155만개/일 ○ 5,791톤/일 부분육(100톤/일), 가공(42톤/일) 부분육(22천수/일), 가공(8톤/일) ○ 3,333톤/일 ○ 35만개/일 ○ 400만개/일
	도축시설 (축산물공판장)	11	4	1	6	
	(도축장)	(7)	(4)		(3)	
	(식육유통센터)	(4)		(1)	(3)	
	도계장	(1)	(1)			
	계란집하장	1		1	-	
	집유장	5	-		5	
	축산물판매장	31			31	
	포장육가공공장	227	1	-	226	
	돈육가공공장	40	1	-	39	
	계육가공공장	1		1	-	
	유가공공장	1			-	
	계란가공공장	10	-	-	10	
	계란저온창고	1	-	-	1	
	별꽃소분시설	1	-	-	1	
	단체급식가공센터	15	-	-	15	
		3	3	-	-	
목우촌	지점	12		12	-	또래오래(903), 웰빙마을(113) 등
	가맹점	1,021		1,021	-	

1.4.2. 축산경제사업 실적 및 문제점

- 2008년 농협 축산경제사업 실적은 약 14.1조 원으로 농협경제사업의 27% 가량을 차지함. 2003년과 대비하여 75.6%의 실적 성장을 기록함.
 - 회원조합의 경제사업 실적은 2008년 9.9조 원(지역축협 6.2조 원, 품목축협 3.7조 원)으로 2007년 7.9조 원과 비교하여 26% 성장하였음.

표 4-30. 농협 경제사업 실적(2008)

단위: 억 원

연도	03(A)	05	07	08(B)	B/A
농업경제	282,695	307,671	330,698	377,522	33.5
축산경제	80,583	96,466	121,003	141,480	75.6
계	363,278	404,137	451,701	519,002	42.9
축산사업비중(%)	22.2	23.9	26.8	27.3	5.1%P

주: 사업실적은 중앙회, 조합, 계열사 실적을 모두 합한 것임

- 우유를 포함하여 소, 돼지의 도축과 소매분야에서는 농협 축산경제사업의 시장점유율이 1위임. 도매에서의 시장점유율이 소매에서의 시장점유율보다 높음.
 - 예를 들면 소의 도축점유율은 38.2%이고 소매 점유율은 15.6%임.

표 4-31. 농협 축산경제사업의 도·소매 부분 실적

단위: %

구분		단위	전국	농협	시장점유율
도매	도축(소)	천두	768	293	38.2
	도축(돼지)	천두	13,757	3,602	26.2
	원유집유	천톤	2,139	1,331	62.2
소매	소	억 원	56,993	8,880	15.6
	돼지	억 원	60,393	7,317	12.1
	우유	억 원	21,190	9,023	42.6

표 4-32. 중앙회와 계열사의 축산경제사업 실적(2009)

단위: 억 원

구분	중앙회				계열사			총계
	유통	구매	목장,기타	소계	유통	제조,기타	소계	
실적	16,250	9,908	477	26,635	3,517	12,000	15,517	42,152

- 2008년 중앙회와 계열사 축산경제사업 실적은 각각 2.7조와 1.5조임.
 - 중앙회와 계열사의 유통사업을 합하면 1.9조 원 규모이고 계열사의 제조사업(사료, 돈육·계육가공사업)이 1.2조 원 규모임.
 - 육우, 돼지, 우유, 계란 등을 합한 축산 총생산규모 11.3조 원과 비교할 때 축산경제사업의 유통과 가공부분에서의 역할이 미미한 수준임.

- 축산경제사업은 가축개량사업 등의 생산지원사업에서는 큰 기여를 해 왔으나, 마케팅사업에서는 그 역할이 상대적으로 미흡하며 특히 축산물 가공사업부문에 있어 역할이 적음.
 - 돈육가공은 전체의 9.6%, 계육가공은 2.1%에 불과함.
 - 쇠고기 소매는 15.6%, 돼지고기 소매는 15.6%를 차지함.

- 우유가공에서는 5개조합의 시장점유율이 38.7%이지만 서울우유조합(33.4%)과 부산우유조합(4.8%)을 제외한 나머지 조합은 그 규모가 영세함.

- 농협 축산경제사업이 원료농축산물 수집과 기초가공 등으로 역할이 한정되면 기대되는 부가가치는 제한적임. 소비자가 최종적으로 필요로 하는 2차가공과 판매사업을 보다 적극적으로 수행하여 중앙회와 회원조합의 수익제고를 도모할 필요가 있음.

표 4-33. 부문별 축산경제사업(2008)

구 분		단위	전 국	농 협	시장점유율	
생산 지원 부문	가축 개량	한우	천두	1,935	100.0%	
		젓소	천두	704	52.6%	
	중 돈		천두	210	16	7.6%
	배합사료		천톤	16,131	5,386	33.4%
	동물병원		개소	-	76	-
	가축시장		개소	81	81	100.0%
유통 가공 부문	도매	도 축 (소)	천두	768	293	38.2%
		도 축 (돼지)	천두	13,757	3,602	26.2%
		원유집유	천톤	2,139	1,331	62.2%
	소매	소	억 원	56,993	8,880	15.6%
		돼 지	억 원	60,393	7,317	12.1%
		우 유	억 원	21,190	9,023	42.6%
	목우촌	돈육가공(햄)	억 원	9,146	880	9.6%
		계육냉동	억 원	5,007	103	2.1%
	군 납		억 원	2,475	2,475	100.0%
	단체급식		개소	11,106	3,432	30.9%
	식육처리기능 교육		명	4,322	4,322	100.0%
	별 꿀		억 원	2,184	127	5.8%

2. 농협중앙회 경제사업의 문제점

2.1. 환원사업방식의 산지유통

- 현재 산지유통에서 농협의 점유율은 48%이지만, 실제 농협이 통제가능한 계약재배 및 공동계산제가 도입된 품목의 점유율은 15% 미만으로 추정됨. 그만큼 농가들의 요구를 충분히 반영하는 유통사업이 되지 못하고 있음.

- 조합원이 거래 교섭력을 높일 수 있는 규모화 된 공동판매사업에는 참여하지 않고, 조합으로부터 보조지원에만 관심을 기울이는 무임승차 등의 문제가 많이 발생하는 조합원 농가의 사업 참여 충성도가 낮음.
- 조합 역시 이해관계가 복잡한 공동계산 등 시장지향적인 판매사업 추진보다는 환원사업 위주의 경제사업 추진으로 만성적 적자구조가 고착화됨.
 - 판매사업은 적자사업이어서 적극적으로 확대하지 못하고 조합원의 요구에 소규모로 대응하는 수준에서 추진되며, 투자는 사업성보다 정부지원 여부에 따라 결정되는 경우가 많음. 경제사업 적자를 정부, 중앙회 저리자금 지원으로 보완함으로써 수지균형을 유지하고 있음.
- 조합원의 조합 선택권이 제한되어 있어 조합 간 경쟁시스템에 의한 판매사업의 규모화 및 경쟁력 강화에는 한계가 있음.
 - 고품질 농산물을 생산하는 우수 농가는 조합을 이용하지 않고, 영농조합법인 등을 통해 개별 출하를 많이 선택하고 있음. 특히 규모가 큰 전업농가가 조합사업으로부터 이탈하고 있어 경쟁력 강화가 어려워지고 있음.
- 산지유통시설은 충분한 경영적 수익을 올리기에는 규모가 작고 노후화되어 있음. 또한 거점APC 등에 현대화 된 신규시설이 도입되고 있지만 전문적 운영을 위한 법인체, 합리적 의사결정 구조의 형성이 부족함.

2.2. 국산 농산물 판매에 역부족인 도·소매 유통

- 중앙회 판매사업은 공판장 중심의 단순 도매 위주로 소비자 소매업체의 대형화에 따른 산지교섭력 확대, 산지간 조정 등의 기능이 미흡함.
 - 이 때문에 소비지에서 연합회적 유통사업 추진이 미흡하며, 산지조합을 조직화하여 수급안정 등을 추진할 역량이 미흡함.

- 특히 중앙회가 모든 농산물을 취급하다 보니 품목별 연합회 기능이 매우 취약함. 현재 주산지 조합장 위주로 품목협의회가 운영되고 있으나 정보 교환 등의 활동에 머무르고 있어 강력한 협의에 의한 수급안정 등 고도의 유통기능을 수행하기에는 한계가 있음.
- 소매유통에 대한 투자 미흡으로 소비지 유통사업의 경쟁력이 낮은 것도 문제임.
- 소비지 유통환경의 변화와 대형유통업체들의 과점화에 대응하고자 한 중앙회의 소비지 투자부족으로 인해 소비지 시장점유율이 하락하고, 국내 농산물의 안정된 판로를 상실할 우려가 제기되고 있음.
 - 소비지 유통사업이 농협중앙회 전체 차원의 경제사업 활성화 전략부문임에도 불구하고 소비지 유통사업에 대한 중장기 투자전략이 미흡한 실정임.
 - 농협 소비지 매장간 통합 이미지 및 서비스 체계가 구축되지 못함. 소비자들은 농협 소비지 매장간의 차이를 인식하지 않고 하나의 통합된 경영체로 인식하고 있으나, 농협 사업장은 운영 주체가 서로 다르기 때문에 통일되고 일관된 통합경영이 아니어서 서로 다른 이미지를 제공함.
- 운영주체 및 사업장 간 분할경영으로 인한 원료농산물의 효율적 구매 등의 경영효율성이 저하되고, 농산물 유통 전문인력 확보가 미흡함.
- 신용 및 구매사업에 익숙한 중앙회의 조직문화로 인해 유통사업 현장에 필요한 직원의 전문성이나 리더십이 부족함.
 - 유통자회사의 최고경영층에 중앙회 직원의 파견근무로 인해 유통사업장에 관료화 경향이 발생될 수 있음.
 - 농산물 유통 전문인력의 확충이 미흡하여 유통사업의 특성을 반영하지 못하고 유지·관리수준에서 머무는 등 혁신노력이 미흡함.

2.3. 만성적 적자구조로 유통사업 확대 추진 곤란

- 경제사업의 최근 3년 평균 매출이익률은 12%, 영업이익률은 -2.4%임.
 - 농업경제분야의 최근 3년간 당기순이익은 '06년 -707억 원, '07년 -1,189억 원, '08년 -258억 원임.
 - 축산경제분야의 최근 3년간 당기순이익은 '06년 -488억 원, '07년 -598억 원, '08년 -1,055억 원임.

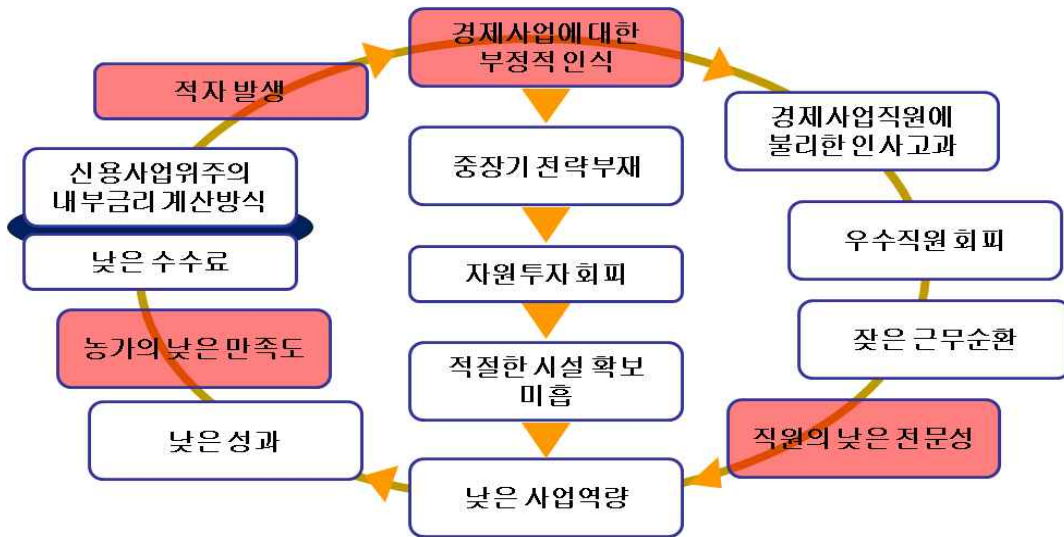
- 이와같이 농협 경제사업이 만성적인 적자구조이어서 유통사업 등에 대한 투자를 어렵게 하고, 단순 환원사업, 구매사업 등에 중점을 두고 사업을 추진하게 되는 문제가 있음.
 - <그림 4-1>에서 보듯이 경제사업이 적자구조이어서 경제사업에 대해 부정적 인식이 지배적이게 되고, 투자회피로 인해 사업성과가 낮아지는 악순환 구조를 형성하고 있음.

표 4-34. 최근 3개년 경제사업 수익률

단위: %

구분	'06		'07		'08		3년평균	
	매출 이익률	영업 이익률	매출 이익률	영업 이익률	매출 이익률	영업 이익률	매출 이익률	영업 이익률
농업경제	10.2	-3.0	11.3	-1.9	11.0	-0.7	10.8	-1.9
축산경제	25.1	-6.5	24.1	-10.4	25.7	-4.8	25.0	-7.1
계	12.1	-3.4	12.5	-2.7	12.4	-1.1	12.3	-2.4

그림 4-1. 기존 농협 경제사업 적자구조의 개념도



2.4. 중앙회와 일선조합의 연계체계 미비

- 회원조합과 중앙회는 형식적으로는 하나의 거대한 네트워크를 형성하고 있으나, 사업측면에서 조직간 역할분담 체계는 미흡한 실정임.
 - 산지 일선조합이 직접 소비자 정보를 파악하고, 무계획적으로 사업을 추진하여 재고자산이 증가하고, 물류비용이 높아지는 등 효율성이 저하되어 적자의 원인이 되고 있음.

- 회원조합에 대한 하향식 지원위주의 경제사업 및 교육지원사업 추진으로 판매사업 등 경제사업부문에서 역(-) 시너지 효과가 발생하고 있음.
 - 중앙회가 회원조합에, 회원조합이 조합원에게 사업참여 확대보다는 단순히 지원하는 하향식 지원 위주의 경제사업을 수행하는 구조임.
 - 중앙회는 판로확보 보다는 무이자 자금지원 등을 통해 회원조합의 경영 적자를 보전하는 것에 더 중점을 둬. 회원조합 경영 안정을 위한 무이자

자금 지원이 회원조합 구조조정을 오히려 지연시켜 경제·신용사업의 규모화를 저해하고 있음.

- 읍면단위 영세한 지역조합은 사업체적 경제사업 수행보다는 조합원에게 환원사업 위주의 단기적인 이익을 주는 사업 구조를 선택함.

3. 경제사업 활성화 기본 방향

3.1. 사업조직의 전문성 제고

□ 수익사업은 경제지주회사의 자회사화

- 지주회사는 사업은 하지 않고 자회사만 관리하는 순수지주회사와 부분적으로 사업을 수행하면서 자회사를 관리하는 사업지주회사로 구분됨.
 - 금융지주회사에 대해서는 순수지주회사만을 인정하고 있어 지주회사 형태가 중요하지 않지만 농협의 경제사업에 대한 지주회사는 그 형태를 선택할 수 있음.
- 순수지주회사는 사업기능을 하지 않기 때문에 그룹 전체의 입장에서 경영 전략을 수립하고 개별 자회사를 관리하는 통합적 경영이 가능하게 됨.
 - 사업지주회사는 자체 수행하는 사업에 집중한 경영전략을 강화할 수 있으므로 자회사 경영에서 보다 편향적인 경영전략이 마련될 우려가 있음.
 - 일부에서는 조합원 이익과 직결되는 도매사업, 자재사업, 하나로마트 분사 등에 대해서는 지주회사가 사업을 수행하는 사업지주회사 형식이 유리하다는 지적도 제기하고 있음.

- 반면에 조합원 이익에 절대적으로 영향이 큰 사업을 지주회사가 경영을 하게 되면 조합원 이익을 보다 극대화하는 경영전략을 강화할 수 있는 장점이 있음.
 - 순수지주회사의 경우에도 부분적으로 조합원 이익에 영향이 큰 사업에 대해 당기순이익 혹은 경영관리지표(예: ROA 목표치) 설정에서 보다 낮은 수준을 부여함으로써 이러한 경영전략을 강화하기도 함.
 - 현재 농협중앙회에서는 각 자회사에 대해 경영목표로 자산수익률(ROA)을 제시하고 있는데, 조합원 농가가 많이 이용하는 사업을 하는 자회사에 대해서는 보다 낮은 목표치를 제시함으로써 조합원 이익을 극대화하도록 유도하고 있음.

- 다른 한편으로 사업지주회사의 경우에는 지주회사가 수행하고 있는 사업이 잘 운용되도록 자원을 집중함으로써 오히려 비효율성과 도덕적 해이의 문제를 발생시킬 수도 있음.
 - 현재 농협중앙회에서는 도매사업본부를 두어 통합구매를 실시하고 있는데 산지에서 통합구매를 하는 경우 농협중앙회가 산지유통사업을 추진하는 연합사업단을 통해 주로 많이 통합구매함.
 - 이러한 통합구매는 연합사업으로 산지유통사업을 규모화한다는 장점을 가지고 있지만, 인위적으로 연합사업만을 확대시키는 결과를 가져오고 있음. 보다 효율적인 산지유통조직, 광역합병조합의 경제사업조직이 있어도 통합구매에서 배제되는 사례가 발생함.
 - 이와 같은 인위적인 내부자 거래관계를 형성하는 것은 비효율성을 유지시키는 부작용의 요인으로 작용할 수 있음.

표 4-35. 일본 전농의 자회사화 전략

- . 전농의 자회사 현황: 의결권이 50% 이상인 법인으로 148개
- . 자회사 매출액: 2조 8,363억 엔
- . 자회사로 전환하는 사업의 기준
 - 인건비 절감: 자회사 인건비 4,943천 엔/인, 전농본부 6,913천 엔/인
 - 전문성, 특수기능을 필요로 하는 사업
 - 다양한 투자자본 조달로 재무관리에 유리한 경우
 - 통일적 노무관리가 곤란한 경우

- 농협경제지주회사는 자회사만이 아니라 조합공동사업법인, 일선조합의 자회사 및 품목조합 등도 함께 관리, 육성하여야 하므로 순수지주회사 형태로 유지하는 것이 바람직함.
 - 농협경제지주회사가 자체 자회사만이 아니라 일선조합의 경제사업 조직과도 효율적인 거래관계를 유지하여야 하기 때문에 순수지주회사 형태가 보다 바람직함.
- 사업지주가 되었을 경우에는 농협경제지주회사가 중심이 된 통제관계를 형성하게 되어 현재와 같이 중앙회가 일선조합 위에 군림한다는 비판에 직면할 수 있음.
 - 구매사업, 도매사업, 하나로마트분사 등도 보다 효율적인 사업관계를 구축하는 것이 더 중요하므로 효율성 측면에서 접근하도록 자회사로 분리하는 것이 효과적일 것임.

□ 축산경제부문의 독립성 확보방안

- 현재 농협중앙회는 농업경제부문과 축산경제부문이 각각 대표이사를 두어 분리 운영되고 있음.
 - 과거 농협중앙회와 축협중앙회의 통합을 추진하면서 축산부문의 전문성

을 보장하기 위하여 법적으로 특례를 두었기 때문임.

- 축산대표이사는 회장이 임명하는 것이 아니라 축산관련 일선조합장 대표회의에서 선출하도록 하고 있음.
- 이러한 배경에서 축산부문은 축산경제사업 지주회사나 축산경제연합회 등 축산부문의 전문성을 확보할 수 있는 제도적 장치를 마련하여야 한다고 주장하고 있음.
- 축산경제연합회를 만드는 것은 농협중앙회의 분리를 의미하고, 축협조합과 농협조합의 일선조합 분리를 의미하며, 새로운 인적분할을 의미하기 때문에 도입하기는 어려움.
 - 하나의 농협법 틀 내에서 축산부문의 전문성을 확보하는 방안을 마련하여야 같은 농업부문인 축산부문과 경종부문의 연계성을 강화할 수 있는 것임.
- 축산부문의 독립성을 유지하는 방안으로는 첫째, 경제사업부문을 농협경제지주회사와 축산경제지주회사로 두 개의 지주회사를 설립하는 것임.
- 이 방안은 축산부문의 전문성을 최대한 보장하고 독립성을 유지한다는 측면에서 장점을 가짐. 또한 축산부문에 적합한 사업전략을 마련하여 일선축산조합과 연계성을 강화할 수 있다는 점에서 장점이 있음.
- 그러나 농협경제부문과 축산경제부문의 자회사간 시너지 효과를 제고하는 사업추진전략을 마련할 수 없고, 두 부문간 갈등만 초래한다는 점에서 단점이 큼.
- 농식품이라는 같은 부류의 상품을 판매하는 유통사업에 대해 각각 별도로 판매사업을 함으로써 거래교섭력이 약화되고, 소비자 대형소매점 및 학교급식, 군납 등을 별도로 추진하여야 함으로써 시너지효과가 감소하는 단점이 있음.
 - 농협경제연합회가 두 지주회사에 대해 각각 어느 정도 자본금을 분배하

여야 하는가의 기준도 설정하기 어렵고, 현재의 기준으로 볼 때 축산부문의 자본금이 적어 투자가 위축되어 축산경제사업이 활성화되지 못할 가능성이 높음.

- 농업이라는 전체의 측면에서 발전전략을 마련하기 위해서도 농업과 축산업의 통합경영이 필요하기도 함.
- 두 번째 방안은 농협경제지주회사 하나만 도입하고, 자회사 차원에서 축산부문의 독립성을 확보하는 방안임. 즉, 농협경제지주회사 내에 농경과 축경의 각각 대표사업부서를 두어 해당부문의 정책사업과 회원조합 지원업무를 담당하도록 함으로써 독립성을 확보하는 것임.
 - 축산관련 일선조합에 대한 대표기능은 농협경제연합회가 담당하고 있으므로 사업기능에 대해서는 부대표이사 등의 부서로 엄격히 구분하면서 자회사에서 전문성을 강화하는 방안임.
- 이 방안의 장점은 지주회사가 자회사를 관리하는 역할을 담당하는 조직이므로 통합 관리가 효과적으로 이루어진다는 것임. 사업부문 시너지 효과를 극대화할 수 있으므로 지주회사를 사업별로 분리하는 것이 필요하지 않기도 함.
 - 사업은 자회사가 독립적으로 추진하기 때문에 자회사에서 품목별로 분리되어 사업기능을 수행하고 있는 구조임.
 - 또한, 축산부문의 자본금이 충분히 확보되어 합리적인 사업전략만 마련되면 현재보다 더 많은 투자가 이루어져 사업이 더 활성화될 수 있음.
- 반면 축산부문이 지주회사로 분리되어 있지 않으면 축협조합에 대한 전문적인 지원, 지도기능이 약화되어 축산업 발전을 유도하는 효과가 낮아질 수 있는 단점이 있음. 또한 의사결정 과정에서 1인 1표주의에 의해 축산부문이 위축될 수도 있는 잠재적 위험이 있음.

- 축산부문이 많은 자회사를 소유하여 축산경제사업이 활성화되지 않고, 또한 일선축협과 연계사업이 활발히 진행되지 않으면 축산부문을 별도의 지주회사로 분리하는 것은 효과가 낮을 것임.
 - 일본 전농의 경우에는 농업경제와 축산경제를 통합하여 관리하면서 자회사 단위에서 축산부문이 사료사업, 식육가공사업 등으로 전문화를 추구하고 있음.
 - 농협경제연합회가 금융지주회사로부터 받은 이익금을 축산부문에 더 많이 투자하기 위해서도 통합적인 관리가 필요함.
- 따라서 별도의 축산경제지주회사를 설립하기보다는 하나의 농협경제지주회사를 도입하고, 각각 별도의 자회사를 관리하는 농경과 축경의 부대표를 두는 방안을 선택하는 것이 더 효과적임.
 - 장기적으로 축산부문 자회사가 활성화되고, 일선 축산조합과 공동사업이 활성화 되어 품목별 전문화가 강화되었을 때 독자적인 축산경제지주회사 도입을 고려할 수 있음.

3.2. 경제지주-일선조합의 공동투자로 산지유통 혁신 촉진

- 경제사업 적자는 지역농협 관련 당사자인 농협 담당직원 역량의 한계와 미흡한 농가조직화에서 원인을 찾을 수 있지만, 지역농협의 구조에서 발생하는 규모의 영세성과 전문성 부족의 한계가 크므로 산지유통사업의 규모화를 추진하는 전략이 마련되어야 함.
 - 지역농협은 주로 읍면단위로 업무구역이 한정되어 있으며, 광역합병조합이나 조합공동사업법인의 경우 시군단위가 업무구역으로 한정되어 있음. 조합원의 요구를 수용할 수밖에 없는 상황에서 원물조달 권역이 주로 지역 관내 농산물에 한정되어 있어 출하시기의 제한으로 산지유통사업의 사업규모가 제한됨.

- 산지유통시설의 낮은 가동율은 수익성을 악화시킬 수밖에 없어 충분한 투자재원이 없고 단기적인 경영성과를 창출해야 하는 지역농협의 여건상, 시설투자가 제한되고 우수한 인력을 투입하기가 어려움.
 - 그 결과 다시 적자구조를 유지시키고, '경제사업은 적자사업'이라는 인식이 지배적이게 되고, 경제사업 활성화가 미흡하여 이는 다시 전업농가 등 농가들의 농협사업 참여에서 이탈하도록 하는 악순환이 계속됨.
- 경제지주 자회사의 산지유통 참여는 체계적인 마케팅활동을 강화하고, 적절한 의사결정 및 배당구조를 확보하도록 함으로써 산지유통의 규모화와 전문화를 촉진할 수 있다는 장점이 있음.
- 산지유통사업에 대한 참여는 자회사들과의 계열화 관계로 소비지 유통의 부가가치도 농업인에게 전달되는 통로를 만들어 낼 수 있다는 장점도 있음.
 - 또한 자회사 자체 투자시설의 운영과 전국적인 공동사업법인의 출자를 통한 수익창출은 경제지주 및 자회사의 경영성과와 연계되어 있으므로, 품목의 전국적인 생산조정과 유통조절이 당위적인 측면이 아니라 실질적인 사업의 목표로 확정되고, 적극적인 실행이 가능하게 됨.
- 직접 산지유통-도매유통-소비지유통을 총괄적으로 관장하는 경제지주회사의 정보 네트워크망을 통해 시장상황의 파악이 유리하게 되고, 이를 바탕으로 농협의 전국적인 대응전략이 치밀하게 작성됨으로써 농협사업에 적극적으로 참여하는 농가들에게 안정적인 판로확보와 농가소득 증대의 기회를 제공하게 될 것임.
- 주요 산지유통시설의 안정적 운영을 위해서는 공동선별, 공동계산이 주요 원물조달 방식으로 채택될 것이므로, 이런 전국적인 데이터의 축적은 각 농가에게 정확한 위치 파악 및 영농의 개선방안을 구체적으로 컨설팅할 수 있는 기반을 조성해 줄 것임.
 - 부산경남양돈농협은 이미 10년 전부터 출하데이터를 분석하여 세밀한

컨설팅을 수행하고 있는데, 이런 모범사례가 전국적인 차원으로 급속히 확대됨으로써 농가의 생산수준을 향상시킬 것임.

- 경제지주회사의 적극적인 산지유통의 참여는 산지유통시설의 가동율을 높이고, 농협 경제사업의 수익성을 강화, 발전시키는 선순환구조를 만들 것임.
 - 경제지주가 투자한 산지유통시설 및 자회사의 흑자구조와 선진적인 경제사업 모델은 지역농협 및 조합원에게 역할모델로 작용하여 지역농협의 공동출자, 경제사업에 대한 인식전환과 적극적인 사업 활성화로 농협 전체의 산지유통활성화의 견인차가 될 수 있을 것임.

3.3. 경쟁력 있는 도·소매유통 시스템 구축

- 도매사업 강화, 소비지유통망 확충으로 2015년까지 소매유통시장에서 시장 점유율을 15%까지 달성하도록 사업기능을 강화하는 것이 필요함.
 - 2007년 농협경제사업 활성화 목표치인 소비지시장 점유율을 유지하고, 산지유통 취급비율 60%의 목표를 달성하기 위해서는 도소매사업의 강화가 필요함.
- 도매사업을 강화하기 위해서는 도매부서를 통합하고 장기적으로 자회사화하여 효율성을 제고하여야 함.
 - 회원조합이 이용하는 사업인 도매사업 부문을 협동조합이 아닌 자회사로 분리하는 것이 협동조합의 정체성에 위배된다는 반대 주장이 제기되기도 함.
 - 그러나 농협경제연합회가 회원조합 경제사업 활성화에 자금지원을 하고 있으면서도 다시 도매사업으로 산지출하를 지배하게 되면, 농협경제지주회사가 선호하는 산지조직만 출하받는 차별적 대우의 문제가 발생함.

표 4-36. 도매 조직형태의 장단점

구분	장점	단점
지주회사	계통소매조직과 연계 강화	수익 중심 운영 어려움 순환근무로 전문성 부족
자회사	수익 제고 등 경영 효율화	협동조합 정체성 위배 계통조직과 연계 미흡

- 전문화와 산지유통사업의 다양한 유형의 출현을 위해서도 사업적인 측면에서 도매사업 부문을 자회사로 분리하는 것이 필요함. 자회사로 분리하더라도 협동조합적 운영원칙을 유지하는 것이 더 중요한 과제임.
- 농협이 하나로클럽 등 소비지 유통사업에 참여하는 것이 바람직하지 않다는 비판적 시각이 있지만, 적극적인 협동조합 활동으로 조합원 농가에게 보다 많은 시장참여 기회를 제공한다는 점에서 필요하고 효과적인 사업임.
 - 민간 유통업체들은 농협의 소매 활동에 대해 경쟁자로 여기고 있기 때문에 농협의 유통기능은 산지유통에 중점을 두어야 한다고 보고, 소비지 유통사업에 대한 참여를 축소하여야 한다는 주장도 제기되고 있음.
 - 농협이 하나로클럽과 같은 대형마트 및 슈퍼마켓 사업을 축소하고 농축산물 전문 프랜차이즈 사업의 전개를 제안하고 있음.
- 그러나 농협이 소매사업에 참여함으로써 얻는 효과가 크기 때문에 적극적으로 참여하도록 투자를 확대하는 것이 보다 효과적인 방향임.
 - 농협이 소매에 참여하는 것은 일종의 농산물에 있어서 수직적 마케팅 시스템을 구축하는 것으로 여러 가지 긍정적인 효과가 있음.
- 대형유통업체들은 점포수가 증가함에 따라 수입농산물 취급의 경제성이 제고되고, 컨테이너 단위 수입이 가능해짐에 따라 수입농산물 판매 증가의 가능성이 높아져 국내산 농산물의 판로 위축으로 이어질 가능성이 높음. 이러

한 여건에서 농협이 높은 신뢰성을 가지고 소매사업에 참여함으로써 소비자들에게 국산농산물을 안심하고 구입할 수 있게 하고, 국산 농산물의 판로를 확보하게 되는 긍정적인 효과를 얻음.

- 우리나라에서는 소비자 협동조합이 발달하지 않아 농협의 하나로클럽/하나로마트 등이 일종의 소비자 협동조합적 기능을 수행함으로써 민간 대형유통업체의 독과점력을 견제하는 역할을 수행함.
- 생산자단체가 소비자를 직접 상대함에 따라 산지의 소비지지향적 유통에 대한 이해도 제고 및 소비 정보의 즉각적인 수집을 가능하게 하여 농산물 생산 및 포장에 반영할 수 있음.
- 농협 매장에서 생산자 조직들이 시식행사, 전단지 살포, 점내 광고, 상품진열 등을 수행함으로써 다양한 점포내 판촉 활동이 가능하여 국내산 농산물의 소비를 촉진시킴. 다양한 판촉행사와 더불어 농촌관련 이벤트를 개최함으로써 도시민이 농촌을 이해할 수 있는 도농교류의 장을 제공함.
- 농협 소매매장의 소비자 유통 바이어들이 축적된 소비 패턴 정보를 바탕으로 하여 다양한 산지지도(상품화, 포장, 출하방법 등) 기능을 수행할 수 있는 장점도 있음.

<참조사례> 이탈리아 소비자 협동조합

- 이탈리아에서는 소비자협동조합이 최대의 소매업체이며, 소비자협동조합은 전체적으로 이탈리아 식품소매시장에서 18%의 점유율을 보임.
 - 최근 대형 소비자협동조합이 성장하고 있으며, 대형마트형 조합판매장수가 2004년 70개를 넘고 있음.
 - 조합이 대형화되면서 재무성과가 개선되고 있는데, 대형 조합들의 순잉여율(net surplus)은 1989년의 0.5%에서 2.2%로 상승하였음.

- 소비자 협동조합은 생필품을 시장보다 낮은 가격에 판매함으로써 소비자의 복지 향상에 기여하고 있음.
 - 국가 전체의 물가 상승률은 2.2%인데 반해 소비자협동조합에의 가격 상승률은 0.5%에 지나지 않음(2004).
 - 소비자협동조합은 농업협동조합과 강력히 연계되어 있음.
 - 농협, 소비자협동조합, 기타 협동조합 등은 ‘Legacoop’이라는 연합체를 구성하고 있음. Legacoop에는 15,000개의 조합이 가입하고 있음.
 - 농업협동조합은 매출액의 20% 이상을 소비자협동조합에 판매함.
 - 소비자협동조합은 식품안전성을 강조하여 유기농산물 등을 취급하고 있으며, 이는 전통적으로 소비자협동조합이 소비자보호와 환경보호 운동에 기반을 두고 있기 때문임.
-
- 농협 소매사업의 잉여는 소비자와 생산자에게 환원되는 것이기 때문에 적자가 발생하지 않는 범위 내에서 소매사업을 지속적으로 확대하는 것이 협동조합으로서 바람직한 사업을 영위하는 것임. 소매유통의 변화, 상권 특성 등을 고려하여 1개의 소매업태가 아니라 여러 가지 업태를 전개함.
 - 대형마트 시장이 포화상태에 근접하고 있지만 신도시 지역과 하나로클럽이 진출하지 않은 중규모 이상 도시에는 대형마트(매장면적 2,000~3,000평)형 소매점포를 전개함.
 - 대도시의 구도심 지역 및 중소도시 상권에는 SSM(매장 면적 300~800평)으로 진출하는 방안을 마련함.
 - 농축산물 전문매장 프랜차이즈사업도 전개하여 민간부문의 참여도 촉진하도록 함.
 - 기존 농협유통, 농협대구경북유통, 대전농산물유통센터, 농협부산경남유통, 농협충북유통 등 소매관련 자회사들과 현재 중앙회 분사로 운영되는 고양,

성남유통센터 소매부문을 통합하여 1개의 자회사로 만드는 것이 바람직함.

3.4. 미래 신성장 동력으로 식품사업 육성

- 농협중앙회와 일선조합별로 분산된 식품마케팅(농협중앙회 식품분사, 목우촌 분사, 농협고려인삼)을 통합하여 종합식품회사를 설립이 필요함. 회원조합 가공공장 제품의 통합 판매도 필요함.
 - 현재는 농산물가공, 축산물가공, 인삼가공이 분리된 사업구조를 가지고 있어 판매능력이 취약하고, 일선조합과 경합관계를 형성하고 있으므로 판매를 통합하여 시너지 효과와 판매효율성을 높일 필요가 있음.
 - 회원조합 가공공장도 개별적으로 판매사업을 추진하고 있는데, 이를 통합하여 식품자회사로 판매 창구를 일원화시킬 필요가 있음.
 - 브랜드도 개별 조합 브랜드에서 농협 전체의 통합 브랜드로 전환시킬 필요가 있음.
 - 조합 가공공장에서 생산되지 않는 제품은 농업인 및 영농조합법인 등 외부에서 조달함.

<참조사례> 프랑스 연합사업체(Union) 사례

- 프랑스 농협은 농산물 가공분야에서 35%의 시장을 점유
 - 가공사업은 지역농협들이 공동출자하여 설립한 연합사업체가 담당
 - 지역농협은 농산물의 수집과 기초적 판매활동에 역량 집중
- ⇒ 지역농협 개별적으로 추진이 어려운 가공, 유통, 수출 등의 사업은 연합사업체를 통해 추진

- 식품자회사는 첨단 설비의 가공공장을 운영함으로써 농협 가공제품의 품질과 브랜드 이미지를 높이고, 조합 가공사업을 보완해야 함.
 - 일선조합의 산지가 원료농산물 구매 및 1차 가공을 하면 식품자회사가 완제품을 만들어 판매하는 보완관계를 구축하도록 함.
 - 일선조합 가공사업에 대해 원료 농산물을 안정적으로 공급하여 주는 농산물공급센터 등의 도입도 바람직함.
 - 아울러 가격 진폭이 큰 농축산물(양파, 마늘)을 원료로 하는 식품 및 외식업체를 대상으로 한 식재료 가공분야에 진출이 필요함.
- 식품자회사는 자체 가공공장의 확보와 더불어 다양한 인수, 합병을 통해 종합식품회사로 성장하도록 하여 농업의 부가가치를 제고하여야 함.
 - 인수 합병 대상업체는 기존 농협의 제품라인을 보완하고 전국적인 영업망을 가진 업체가 바람직함.

3.5. 생산자재 일관 공급기능 강화

- 주요 농자재에 대해 사업방식을 수탁과 매취방식을 결합하여 효율적인 일관공급체계를 구축하도록 함.
 - 대량 구매에 따른 원가절감으로 영농자재 공급가격 인하를 도모함. 또한 지역실정에 맞는 영농자재 공급을 위해 자재유통센터를 설립하고, 원료수입사업 확대를 추진함.
- 농기계, 종자산업에 대해 M&A를 통해 고품질 농자재의 확보와 가격 인하를 도모하는 것이 필요함.
 - 농기계 회사와 농기계은행(임대)사업의 신규 농기계 구입을 연계할 경우 효율성을 제고할 수 있음.

3.6. 축산경제사업 활성화

- 축협조합과 축산경제사업의 협력강화를 위한 공동사업을 활성화함.
 - 중앙회와 조합의 공동사업을 확대하고 역할분담을 통한 시너지 창출을 통해 축산경제 사업의 이득이 회원조합으로 귀속될 수 있는 사업구조를 구축함.
 - 농협사료와 사료가공조합은 공동생산·공동판매나 공동출자를 통한 사료회사설립 등을 통해 협력 체제를 구축함.
 - 목우촌은 양돈, 양계 조합과 공동사업을 통하여 안정적인 계열조달기반을 확충해 나가면서, 장기적으로 조합의 시설기능을 통합한 종합식품회사로 육성하도록 함.
 - 도축, 가공부문은 조합과 공동사업을 확대하여 시설 이용율을 제고하고 물류의 효율화를 도모해야 함.
 - 조합과 공동으로 축종별 대표 마케팅 조직을 구축하고, 급식 및 군납사업에 대해서는 조합은 생산지원, 중앙회는 마케팅을 담당하는 역할 분담 체제를 구축함.

- 유통혁신
 - 축종별 대표 마케팅 조직 구축에 필요한 축산물 유통인프라를 확충해야 함. 기존 축산물공판장의 기능 강화를 위한 시설보완 및 신규 LPC를 추가 건립 또는 인수함.
 - 목우촌 가공판매기능 강화를 위해 육가공공장, 도압장 등을 신규설립 또는 인수함. 우유 수급조절과 가공 수출기능을 위해 조합과 공동투자로 농협대표 육가공공장 설립을 추진함. 계란 유통선진화를 위한 권역별 계란유통센터를 설립함.
 - 직거래 판매시설 확대를 위해 조합을 중심으로 식당과 판매소를 겸하는 권역별 축산물프라자를 확대함. 대규모의 축산물브랜드타운(5개소)과 축산물도매유통센터를 설치, 운영함으로써 소비지시장에서도 점유율을 확대함.

○ 지속가능한 축산업 육성을 위한 사업 강화

- 일선조합과 공동으로 친환경축산단지를 조성하고, 축산분뇨를 활용한 바이오가스 발전시설을 확대하고, 농협과 축협 간에 자원순환 협약 등을 통해 축산분뇨 자원화를 활성화 함.

표 4-37. 자회사별 역할 및 사업방향

자회사		역할과 사업방향
생산 자재	농협사료	<input type="checkbox"/> 배합사료 생산공급 <input type="checkbox"/> 조합+중앙회 공장통합, 민간사료공장 인수
	농협조사료유통	<input type="checkbox"/> 전국 각 조합이 생산한 조사료의 통합유통 <input type="checkbox"/> 조합 TMR, TMF공장과 연합사업 <input type="checkbox"/> 자회사 NH Hay를 통한 국제 조사료 유통사업 진출
	NH축산R&C	<input type="checkbox"/> 축산종합연구소의 확대개편 <input type="checkbox"/> 축산관련연구, 종합컨설팅 기관으로 육성
	농협축산자원	<input type="checkbox"/> 전국 축분자원화시설 통합 관리 <input type="checkbox"/> 액비, 퇴비의 유통 판매 등
가공	농협목우촌	<input type="checkbox"/> 축산물 가공, 축산식품 외식, 수출 전문회사로 육성 <input type="checkbox"/> 자회사 농협축산식품연구소를 통해 가공품 연구개발
	농협유가공	<input type="checkbox"/> 민간유업체 인수 (파스퇴르, 삼양유업 등) <input type="checkbox"/> 집유일원화, 집유조합·유가공조합과 공동사업
	농협축산가공	<input type="checkbox"/> 축산물공판장을 통합자회사로 전환 운영 <input type="checkbox"/> 민간도축장 인수(3-4개소)로 도축능력 제고
축산물 판매	농협축산유통	<input type="checkbox"/> 「안심한우유통」 → 한우고기유통시장 50%이상 <input type="checkbox"/> 「안심포크유통」 → 돈육유통시장 40%이상 <input type="checkbox"/> 「안심계란유통」 → 계란유통의 30%이상
	농협목우촌랜드	<input type="checkbox"/> 축산체험시설, 축산물브랜드타운

○ 새로운 가치창출

- 소비변화에 대응하여 외식프렌차이즈 사업을 강화하고, 신세대 기호에 맞는 축산가공품을 개발, 판매하도록 함.
- 축산가공품의 해외수출 확대와 목우촌 또래오래 사업 등의 외식사업 해외 진출을 도모하고, 레저와 여가를 축산업에 접목한 새로운 사업을 확대함.

- 조직을 사업부문과 지원부문으로 구분하여 효율성과 사업 경쟁력 제고를 도모함.
 - 지원부문은 경영기획 및 조합지원 등 비사업적 기능을 담당하고, 아울러 정책지원단을 운영하여 촉발기금 관리 및 정책지원 기능을 전담함.
 - 사업부문은 분사 및 자회사 체제로 재편하여 사업의 합리성, 효율성을 높임.
- 사업부문은 생산자재, 도축가공, 도매판매로 구분함.
 - 생산자재는 농협사료, 조사료유통, 축산자원, 축산R&C 자회사 체제를 구축함.
 - 도축가공은 목우촌, 농협유가공, 농협축산가공 자회사 체제를 구축함.
 - 도매판매는 농협한우, 농협포크, 농협계란, 목우촌랜드 자회사 체제를 구축함.

3.7. 일선조합 경제사업에 대한 지원 유지

- 농협중앙회 신용사업이 분리되면 신용사업 수익을 바탕으로 조합에 대한 경영보조, 경제사업 손실을 보전하는 현행 농협 운영시스템은 지속하기 어려울 것임.
 - 농협중앙회 신용사업이 분리되면 농협경제연합회가 교육지원사업을 수행하여야 하는데, 필요한 자금을 원활히 조달하는 방안을 마련하여야 할 것임.
- 중앙회 사업이 분리되더라도 일선조합의 경제사업 및 상호금융에 대한 지도/감독기능은 일체화된 발전전략 추진이 중요하므로 교육지원사업은 지속적으로 강화해야 됨.
 - 일선조합의 경제사업에 대한 경영지원을 위한 무이자자금과 손실보조

지원 등의 교육지원사업비는 농협경제연합회가 농협금융지주회사에 영업수익의 일정비율을 농협 브랜드 사용료 형태로 부과하면 이익금 조달이 가능할 것으로 예상됨. 농협금융지주회사의 영업이익에 0.6%의 브랜드 사용료를 부과할 경우 약 1,500억 원 정도 조달할 수 있음.

- 또한, 농협경제연합회가 농협금융지주회사에 출자한 자본금에 대한 배당금을 받을 경우 농협 브랜드 사용료와 함께 현재 수준의 교육지원사업비는 조달이 가능함.
- 다만, 일선조합 경제사업의 경쟁력 강화나 자생력 향상에 도움이 되지 못하는 시설보조나 단순 지원은 단계적으로 축소하고, 경제지주회사의 조합공동사업법인에 대한 지분참여 확대, 시설현대화에 대한 지원 등의 투자를 확대함.
 - 자원배분의 왜곡을 초래하는 지원방식은 단계적으로 축소하고, 경제사업 활성화를 위한 투자자금으로 활용되도록 함.

4. 경제사업 활성화와 투자방향

4.1. 조합 산지유통체계의 조직화·규모화·효율화

- 양곡 도정점유율 60% 달성을 위해 조합공동사업법인이 운영하는 RPC에 대한 지분투자 방식으로 2,700억을 투자함.
 - 대형 RPC는 관내 RPC들을 통합하는 것이 아니라, 노후시설의 교체, 도정점유율 확대 등을 통해 자연적이고 점진적으로 규모를 확대해 나가는 것임.
 - RPC 지분투자는 조합공동사업법인에 지분투자하는 것으로 현재 일부만 조합공동사업 법인이지만, 향후 일선조합의 RPC가 조합공동사업법인이 되는 곳, 또는 지역 내 도정점유율이 높은 RPC농협 위주로 지분투자를

표 4-38. RPC 투자규모

단위: 억 원

항목	금액 (억 원)	개소수	지분율 (%)	총투자규모 (억 원)
대형 RPC	150	30	30	1,350
일반 RPC	75	60	30	1,350
합 계				2,700

주: 대형 RPC인수는 권역(2~3개시군)을 관할하는 RPC, 일반RPC는 1개 시군단위를 가정

수행함.

- 이와 같은 조합공동사업법인 RPC에 대한 지분투자로 쌀 판매회사와 계열화관계를 강화함.
- 양곡분야의 원활한 산지유통사업 추진을 위해서는 2015년까지 총 2,700억 원의 투자가 필요함.
- 원예분야에 대해서는 품목(감귤, 사과·배, 기타 과일과채류, 미선별·다품목) 별로 산지유통조직에 대한 지분투자 및 출하약정을 도모함.
 - 품목별로 APC에 대해 조합공동사업법인으로 규모화하고, 여기에 농협 경제지주가 지분투자를 하여 전문화, 계열화 관계를 강화함.
- 원예분야의 원활한 산지유통사업 추진을 위해서는 2015년까지 총 2,655억 원의 투자가 필요함.

표 4-39. 원예분야 투자규모

단위: 억 원

항목		금액 (억 원)	개소수	지분율 (%)	총투자규모 (억 원)
감귤	APC 지분투자	150	9	30	405
사과·배	APC 지분투자	200	20	30	1,200
기타 과일과채류 (단감·토마토 등)	APC 지분투자	150	10	30	450
미선별·다품목	APC 지분투자	200	10	30	600
합 계					2,655

- 주 1) Capa: 감귤은 개소당 5만톤, 사과·배는 개소당 3만톤 규모로 가정
 2) APC의 가동률은 Capa 대비 40%로 가정
 3) 감귤, 사과, 배 개소수 계산방식: 2006년 해당 품목별 생산량 * 30% 점유율 / (Capa * 40% 가동률).
 4) 기타 과일과채류는 생산량에 대비하여 단감은 3만톤 규모 3개소, 그 외 토마토 등에서 7개소 정도로 계산
 5) 미선별품 또는 다품목을 취급하는 시군공동법인 APC들이 다수 참여하는 품목별 판매공동법인에 지분참여하는 것으로 상정함. 해당 품목은 포도, 감자, 당근, 마늘, 배추, 양파, 고추 등임. 판매공동법인 10개소에 지분참여로 가정(참여 APC는 80개 정도로 산정)

○ 농자재(각종 농자재, 농기계 및 유류)에 대한 일정량의 자체 생산량을 확보하여 민간 경쟁회사에 대한 견제기능과 자체 경쟁력을 확보함.

- 유류 자회사를 신설하여 도별 1개소 내외로 대형 저유소를 설치하여 보다 저렴한 농업용 유류를 공급하도록 함.
- 농기계리스회사를 도입하여 농가가 농기계를 공동으로 이용하고, 과잉투자를 하지 않도록 함. 농기계리스 인수는 자금이 일시 투여되어야 하므로, 자금운용 가능성에 따라 인수 시기를 적절히 조율할 필요가 있음.
- 또한 권역별 종자·육묘 공급체계 구축이 가능하도록 종묘회사를 인수·합병하도록 함.
- 주요 거점지역에 농자재 등 물류 효율화 기지로 물류센터 등을 구축함.

- 농자재 구매사업의 원활한 추진을 위해서는 2015년까지 총 9,500억 원의 투자가 필요함.

표 4-40. 농자재분야 투자규모

단위: 억 원

항목	금액 (억 원)	개소수	지분율 (%)	총투자규모 (억 원)
대형저유소	200	10	100	2,000
농기계리스자회사	3,000	1	100	3,000
종묘회사	1,500	1	100	1,500
농자재물류센터	1,000	3	100	3,000
합 계				9,500

4.2. 기존 도·소매유통 채널의 다각화 전략 수립

- 도매사업은 기존의 소매조직을 통한 유통채널과 신규판매시장(대형마트, 중소유통업체, 재래시장)의 유통채널을 구축함.
- 대형유통업체 및 단체급식, 식자재 유통업체에 대해서는 조직화된 산지를 연결하는 알선기능을 강화하고, 대형유통업체에 비해 상대적으로 경쟁력이 취약한 중소유통업체에 대한 협력체계를 강화함.
 - 또한 장기적으로 상류와 물류가 분리되는 형태의 B2B E-Marketplace 형태의 도매사업을 주력으로 육성함.
 - 전국적인 양곡마케팅 체계를 구축하고 조합공동사업법인이 운영하는 RPC와 계열화하기 위해 쌀판매 자회사 설립을 위해 2,000억 원을 투자함.
 - 도매물류센터 3개소 건립을 위해 총 4,500억 원을 투자함.

표 4-41. 도매사업부문 투자규모

단위: 억 원

항목	금액 (억 원)	개소수	지분율 (%)	총투자규모 (억 원)
쌀판매회사	2,000	1	100	2,000
도매물류센터	1,500	3	100	4,500
합 계				5,000

주: 도매물류센터는 개소당 건물 2만평 규모 가정

- 회원조합의 소매사업은 조합 권역을 상권으로 하여 추진하고, 농협경제지주 회사 소매사업은 보다 광역의 상권을 대상으로 추진함.
 - 하나로클럽은 신도시 지역과 중규모 이상 도시에 대형마트형 점포를 전개하고, 도시조합은 SSM과 체인 형태의 가맹점 사업을 전개하여 농협의 소매유통 시장점유율을 제고함.
 - 디지털 TV 및 IPTV 등 새로운 미디어 환경에 대응하여 TV홈쇼핑회사를 설립하여 새로운 유통채널을 확보함.
 - 또한 농·축산물 전문 프랜차이즈도 함께 전개함.

- 이와 같이 소매사업 분야에 대해 총 9,930억 원 정도를 투자하는 방안을 도입함.

표 4-42. 소매사업부문 투자규모

단위: 억 원

항목		금액 (억 원)	개소수	지분율 (%)	총투자규모 (억 원)
대형점(하나로클럽) 건립		1,000	5	100	5,000
SSM(하나로마트) 건립		300	50	100	1,500
TV홈쇼핑 회사 설립		2,000	1	100	3,000
프 랜 차 이 즈	직영점	5	20	100	100
	가맹점	1	130	100	130
	물류시스템	100	2	100	200
합 계					9,930

4.3. 농식품 종합마케팅 체계 구축으로 부가가치 제고

- 계통조직별로 분산된 가공사업을 통합·계열화하고 중앙회 내 분산되어 있는 사업(NH식품사업단, NH한삼인, 식품안전연구원)을 통합한 종합식품회사를 발족함.
 - 규모와 범위의 경제 실현을 위해 M&A를 추진하고, 식자재 유통 및 외식사업 등을 영위하는 관련조직을 통합하여 “급식사업분사”를 신설하고 장기적으로 자회사로 분리함.
 - 식품사업에 대한 투자에서는 관련 일선조합과 함께 공동투자를 할 수 있는 방안을 마련함.
- 식품제조업체 M&A, 식자재물류센터 건립, 농산물식품가공공장 설립, 농산물전처리공장 설립 등 식품산업부문에 대해 6,500억 원 투자하여 농업의 부가가치를 제고함.

표 4-43. 식품사업부문 투자 규모

단위: 억 원

항목	금액 (억 원)	개소수	지분율 (%)	총투자규모 (억 원)
청과물종합 가공공장건립	400	1	100	400
농산물 전처리공장	700	1	100	700
종합식품연구원 건립	500	1	100	500
식품제조업체 인수	2,000	1	100	2,000
식자재물류센터 건립	200	8	100	1,600
위탁급식업체 인수	1,300	1	100	1,300
합 계				6,500

4.4. 계통사업 전체를 연결하는 물류네트워크 구축

○ 지역간 물류연계 및 복합운송을 통한 물류효율화를 추진하고, 농산물 수출을 증대시킬 수 있는 물류업체를 인수 운영함.

- 운송차량 및 물류업체 인수 등을 위해 615억 원 투자함.

표 4-44. 물류사업부문 연차별 투자 계획

단위: 억 원

항목	금액 (억 원)	개소수	지분율 (%)	총투자규모 (억 원)
운송차량 구입(170대)	115	1	100	115
물류업체 인수	500	1	100	500
합 계				615

4.5. 축산부문의 계열화·조직화 강화를 위한 투자

- 축산농가의 경영이 안정되고 규모화에 따른 비용절감을 통한 소득향상이 이루어지기 위해서 중앙회는 지역축협, 축산전문조합, 영농법인, 축산농가 등과 협력관계를 구축해야 함. 이를 위해서 수평적, 수직적 계열화가 구축되어야 함.
 - 수평적 계열화는 인근지역의 생산자나 생산자조직들이 제휴하여 기술체계를 공유하고, 광역브랜드 및 공동판매를 추진하는 것임.
 - 양돈부분에서 많이 이루어지고 있는 수직적 계열화는 가치사슬에서 중간 고리에 해당하는 가공단계의 조직이 중심이 되어 생산에서 유통, 판매까지를 연결, 비용절감과 효율성 제고를 도모함.
- 축산농가, 일선조합, 품목조합들이 제기하고 있는 중앙회가 강화하여야 할 사업으로는 R&D, 가공사업이 있음.
 - 또한 중앙회의 조직과 교섭력을 최대한 활용할 수 있는 공동구매, 시장개척, 시장정보 제공 등에 중점을 두어야 함.

4.5.1. 생산자재 사업

가. (주)농협사료와 배합사료사업

- 중앙회 농협사료와 사료가공 조합간 공동사업(공동생산, 공동판매)을 조기에 정착시켜 효율성과 시장선도력을 제고하도록 함.
 - 사료의 R&D 비용절감과 사료 통일, 품질향상을 도모하기 위해 중앙회 연구소에서 연구를 전담하고, 나아가 공동브랜드 사용으로 수요자에 대한 신뢰구축과 매출 확대를 도모함.
- 공동사업의 정착과 함께 (주)농협사료 공장 9곳과 조합 사료공장 14곳의 사

업을 통합적으로 운영하여 가칭 (주)농협사료회사를 설립하도록 함.

- 축종별 전문사료 생산체제를 확보하고 나아가 농협 공동브랜드 배합사료의 시장점유율을 높여나감. 계통사료간 판매경합을 해소하고 사료가격 안정을 주도하여 축산농가 생산비절감에 기여하도록 함.

- 시장점유율 향상과 수익성이 확보된 후 (주)농협사료회사를 구매조합으로 발전시킴. 해외사료 사업진출 등의 사업다각화를 장기적으로 추진함.

나. (주)농협조사료유통과 조사료 사업

- 회원조합과 함께 평야지대 답리작 지역과 대규모 간척지 지역에 대한 조사료 재배 생산기반 확대(친환경축산단지)를 통해 자연순환형 대가축 사양시스템을 구축하도록 함.
 - 이를 위해서는 조사료 채종포 확보, 조사료 생산의 기계화, 조사료의 유통체계 확립이 우선적으로 필요함.
- 조사료, TMR/TMF사료 수급 및 판매와 친환경축산단지, 미국 조사료공장 (NH Hay)운영을 담당함.

표 4-45. 축산 생산자재 사업 투자규모

단위: 억 원

구분	사업내용	금액
조합사료공장	조합사료공장 14개소에 30% 지분참여	450
농협사료 시설	9개소 농협사료공장의 시설보완	2,000
해외원료 저장시설	해외 사료사업 진출을 위한 저장시설	2,000
소계		4,450

다. (주)NH축산R&C와 컨설팅, 연구사업

- 축산연구원의 한우, 젃소, 양계 연구인력을 활용하되 질병병리진단센터, 양돈팀을 신설하여 종합연구소로 기능을 확대·개편함.
 - 가축질병 병성검정 사업을 통한 예방방역 체계를 구축해 나감. 컨설턴트 인증교육 및 육성단계별 교육이수제를 마련하여 컨설팅 전문인력의 컨설팅 능력 제고를 도모함.
- 축산자재사업의 활성화를 위해서는 2015년까지는 4,450억 원의 투자가 필요함.

4.5.2. 축산가공 사업 투자

가. (주)농협축산가공과 도축, 공판, 물류사업

- (주)농협축산가공은 중앙회공판장, 조합공판장, 인수한 민간LPC, 축산물유통물류센터 사업을 담당하게 함.
 - 대표조직 구축을 위한 축산물 가공 및 도매직판 기능을 확충하여 권역별 단계별 유통·물류 시스템을 확립해 나감.
 - 소는 축산물공판장(7개소)의 시설보완 및 LPC 인수(3개소)를 추진함. 돼지는 축산물공판장(9개소)의 시설보완을 추진함.
 - 축산물유통물류센터는 점차적으로 단순 물류기능에서 도매, 직판기능까지 기능을 확대해 나감.

나. (주)농협목우촌과 육가공, 제품개발

- (주)농협목우촌은 육가공사업, 계육사업, 체인외식사업(또레오레, 웰빙마을), 오리사업(도압장), 수출사업단(열처리공장), 축산식품연구소를 담당함.
 - 부패성이 강한 축산물의 합리적 유통관리를 위한 가공사업은 마케팅 지향적인 협동조합이 지향해야 할 기본적 사업임.

- 물량이나 사업규모면에서 개별 회원조합이 수행하기 어렵기 때문에 중앙회의 적극적인 역할수행이 필요함.
- 지금까지의 목우촌사업은 고비용 구조와 원료가축과 가공육 가격간의 연동이 합리적이지 못한 이유 등으로 적자경영이 지속되어 왔음.
 - 그렇지만 양돈 및 양계 농가의 소득안정과 우리나라 육가공 사업을 선도해 왔다는 측면에서 긍정적인 평가를 받고 있으므로 보다 효율화하고, 적극적으로 확대하여야 함.
 - 축산업의 발전을 위해서는 회원조합과 공동사업으로 축산농가의 조직화를 강화하고 신규투자를 통한 사업영역 확대가 필요함.
 - 조합원(사육에만 전념, 계통출하 의무), 조합(경영지원, 사육관리), 중앙회(기본계획 수립, 조합지원, 가공, 판매지원)의 역할분담을 통한 수직계열화 사업체계를 구축함.
 - 목우촌 사업에 참여하는 계열농가에 대해서는 Package Support System(중돈 및 종계, 사료, 금융, 컨설팅, 경영, 판매) 및 Production Network System(중돈 및 종계농장, 번식농장, 후보번식돈농장, 육성돈농장, 비육돈 및 육계농장 등의 유기적 연계)을 구축함.
- 가공판매기능 강화를 위해 기존공장을 개보수하고, 필요시에는 새로운 육가공공장과 도압장 등을 신설하고, 다양한 외식프랜차이즈 사업에 진출하여 판매회사 기능을 강화하도록 함.
- (주)목우촌의 R&D 기능을 확대, 개편하여 안전성, 웰빙, 간편성 등 변화하는 시장에 대응한 다양한 축산가공품 개발을 담당하는 축산식품연구소를 신설함.

다. (주)농협유가공

- 우유시장에서 협동조합의 시장점유율을 높여나가기 위해서는 대규모 조합

중심의 M&A를 유도하여 공동투자를 통한 시설확대와 원유의 수급조절을 위한 공동 분유가공시설의 운영이 필요함.

- 농협경제지주와 우유축산조합의 공동투자로 수급조절과 가공, 수출기능을 담당하는 농협대표 유가공공장을 설립하고, 이를 운영하는 (주)농협유가공을 신설함.

- 가공사업의 활성화를 위해서는 2015년까지 9,600억 원의 투자가 필요함.

표 4-46. 축산 가공사업 투자규모

단위: 억 원

구분	사업내용	금액
소, 돼지 부분육 시설 증설	축산물공판장 7개소 시설 보완 및 확대	1,500
축산물가공장LPC	민간LPC 인수 및 신설	3,400
축산물 유통물류 센터	전국단위 유통마케팅 구축을 위한 수도권 유통기지	1,600
중계 부화장	계육사업 계열화 위한 부화장 1개소	100
오리도압장	오리도압장 신설 및 시설보완	300
육가공공장(돈육, 계육공장)	(주)목우촌 가공공장 시설보완 및 확충	1,200
외식 사업	(주)목우촌 외식직영점 12개소 운영	120
(주)농협유가공 신설	유가공공장 설립 및 회사 신설	1,500
합 계		9,600

4.5.3. 축산 도매·판매 사업

가. 농협축산유통

- 조합에서 생산된 한우, 돈육, 계란을 취급하는 축산물 유통전문회사를 설립하여 유통사업의 효율화를 도모함.

- 조합은 고품질 축산물 생산과 지역단위 조직화를 담당하고 농협경제지주회사는 도축, 가공, 전국단위 유통 및 마케팅을 담당함.

- 농협안심한우, 농협안심포크, 농협안심계란 브랜드 사업을 독립된 체제로 운영하는 대표판매 자회사를 설립함.
- (주)농협안심한우는 시군한우사업단(140개소), 광역한우사업단(12개소)과 연계하여 계열사업 및 공동사업을 정립함.
- 농협안심포크는 ‘파이프스톤형 번식전문농장’ 설립을 추진하고 (주)NH축산 R&C 및 종돈사업소와 사업을 연계해 추진함.
 - 축산물도매유통센터(2개소)를 설치, 운영함.
- 농협안심계란은 원활한 산지유통을 위한 산지GP센터와 공정한 가격형성을 선도하기 위한 ‘대표 계란유통센터’를 설치, 운영하도록 함.

나. (주)농협목우촌랜드

- 테마파크, 생활승마사업, 조합축산물플라자와의 체인사업을 담당함.
 - 권역별 축산체험목장(목우촌랜드)의 설치로 레저와 여가를 접목한 테마파크 사업을 실시함. 목우촌랜드 내외에 브랜드육타운을 운영함.
 - 회원조합 축산물플라자 사업과 연계하여 체인사업을 실시하여 전국적인 네트워크를 강화함.
- 도매판매사업의 활성화를 위해서는 2015년까지는 4,230억 원의 투자가 필요함.

표 4-47. 축산 도매·판매사업 투자규모

단위: 억 원

투자내역	사업내용	금액
광역한우사업단 물류센터	시군한우사업단과 대형축산물 가공유통업체를 연결하는 12개 물류센터	780
한우브랜드사업단 지분참여	광역한우사업단 지분출자	1,000
양돈번식농장	농협안심포크 계열화 시설	700
종돈장 신설	농협안심포크 계열화 시설	450
수도권 계란유통센터	농협안심계란 계란가격 선도 위한 시설	400
목우촌 팜랜드	목우촌 테마파크 사업	400
브랜드육 타운	(주)농협목우촌랜드의 식육식당 5개소	500
소계		4,230

5. 경제사업 활성화를 위한 필요자본금 설정

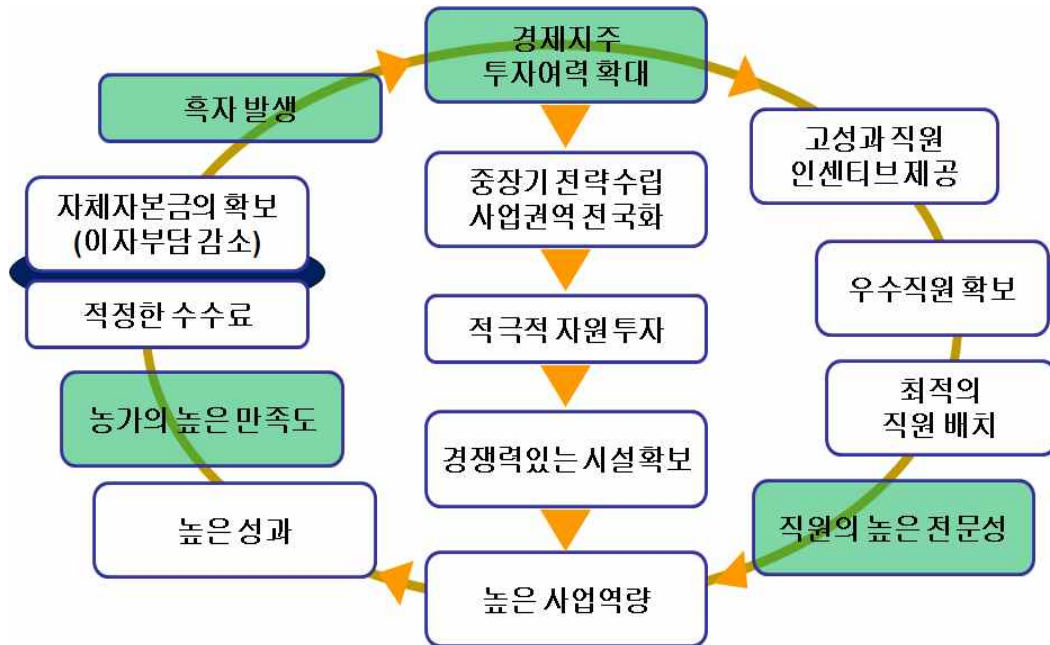
5.1. 경제사업 자본금 확충의 필요성

- 현재의 경제사업은 만성적인 적자구조를 형성하고 있어 유통사업 등에 대한 투자를 어렵게 하고, 단순 환원사업 방식으로 일선조합에 대한 무이자자금 지원이 많아 적자구조 개선이 어려움.
 - 만성적인 적자구조를 형성하는 요인의 하나가 자본금이 부족하여 차입자금에 대한 이자비용이 많기 때문이므로 충분한 자본금을 확보하는 것이 사업활성화에서 필요한 과제임.
- 또한 자본금은 금융비용 절감뿐만 아니라 사업위험이 있는 경우 미래 잠재적 손실에 대한 보장장치를 제공하는 것으로 사업의 안정성을 제고하는 역

할을 함.

- 미래의 사업위험으로 인해 사업이 부실화되는 것을 보완하여 주기 때문에 농협사업에 대한 투자 활성화가 이루어지고, 적극적인 사업참여가 확대되는 효과를 제공함.
 - 그만큼 경제사업 활성화에서 충분한 자본금 확보는 핵심적인 사항임.
- 또한 경제지주회사가 산지유통사업에 적극적으로 참여하도록 하기 위해서도 자본금이 필요함.
- 산지유통사업 참여는 현재의 악순환 구조를 해소시키고, 우수한 인력의 배치, 선진적인 유통시설의 확보, 전국을 대상으로 하는 우수한 원물조달 조직의 육성을 현실화시킬 수 있음. 산지유통 시설의 가동율을 높이고, 농협경제사업의 수익성 강화, 발전시키는 선순환구조를 만들 것임.
 - 산지유통사업에 대한 무이자자금지원보다는 지분참여에 의한 자본금 확충이 위험에 대한 대응력을 더 높여 안정적인 사업 활성화를 촉진함.
- 경제지주가 투자한 산지유통시설 및 자회사의 흑자구조 실현과 선진적인 경제사업 모델은 지역농협 및 조합원에게 역할모델로 작동하여 지역농협의 공동출자, 경제사업에 대한 인식전환으로 적극적인 사업활성화를 추진하게 되어 농협 전체의 유통활성화의 견인차가 될 수 있을 것임.
- 신용사업보다 수익성이 낮은 경제사업에 과도하게 많은 자본금을 배분한 것은 아닌가 하는 비판이 제기될 수 있지만 조합원 농가의 입장에서는 이러한 자본배분이 더 이익이 되는 구조임.
- 경제사업 투자자본의 영업이익률(약 2.7%)은 신용사업에 비해 상대적으로 낮지만 조합원 농가의 사업참여에 의해 얻는 소득증대 효과는 더 높다고 할 수 있음.

그림 4-2. 경제지주 산지투자에 따른 선순환 개념도



- 농협 연구보고서(2009)에서는 5조 원을 신용사업에 출자할 경우 2017년에 매년 약 5천억 원의 배당을 받는 것으로 제시하고 있음. 반면 5조 원을 경제사업 활성화에 투자하여 농가 농산물 수취가격을 5%만 증가시켜도 전체 취급액 18조 원(2017년 산지유통 시장점유율 60% 기준)을 기준으로 농가에게는 연간 9천억 원의 이익을 제공할 수 있음.
- 농협 경제사업의 시장점유율이 증가하게 되면 농가는 안정적인 판로를 확보하게 되어 그만큼 농업생산의 리스크가 감소하게 되는 이익도 얻으므로 출자배당보다는 농협의 사업 활성화가 더 효과적임.
 - 시장점유율이 높아지면 농업의 생산기반이 유지되므로 농업의 공익적 가치에 의한 간접적인 편익도 발생함.

5.2. 필요자본금 산정

- 일선조합의 판매사업 활성화를 도모하고 농협 경제사업의 독자생존을 위해서는 충분한 자본금 확보가 필요함.
 - 사업 기반이 마련되기까지는 초기에 많은 투자가 필요한데 투자비용과 금융비용 부담 때문에 적극적인 사업투자가 이루어지기 어려움.
 - 충분한 자본금이 확보되면 차입비용이 감소하고, 초기투자의 위험을 흡수할 수 있기 때문에 유통·식품사업 활성화에 적극적으로 투자할 수 있음.
- 협동조합 기업인 농협경제지주는 외부로부터 자본조달을 고려하지 않고 있으므로 안정적 경영을 위해서는 고정자본투자 등에 대해서 자본금으로 조달하는 것이 필요함.
- 어느 정도 자본금이 필요한 것인가에 대한 기준은 명확하지 않지만 일반적으로 자기자본대비 부채비율을 적용하고 있음.
 - 부채비율이 높다는 것은 차입경영에 의해 이루어지기 때문에 경제여건이 악화되면 바로 부실화될 위험성을 안고 있음.

<참조> 자본금 부족이 경제사업 손익에 미치는 영향

- '08년말 현재 경제사업(농경, 축경) 부문의 투자액: 13,629억 원
 - 고정자산 5,863억 원, 외부출자 7,766억 원
- 사내자본금(농경, 축경): 2,715억 원(투자액의 19.9%에 불과)
- 소요 비용: 742억 원(2008년 경제사업부문 총적자액의 56.5%)
 - 근거: $[10,914\text{억 원}(13,629-2,715)] \times 6.8\%$

- 자기자본 대비 부채비율이 100% 이하가 되는 것이 일반적인 하나의 기준으로 제시되고 있음. 2007년 100대 기업 평균 부채비율이 100% 수준이고, 우량기업은 55%, 과실 및 채소도매업의 경우는 88% 수준임.
- 따라서 농협경제지주의 건전한 경영을 위하여 고정투자 등에 대한 자기자본 대비 부채비율 100% 이하가 되도록 충분한 자본금을 배정할 필요가 있음. 자기자본 대비 부채비율을 100%로 하여 자기자본을 산출하도록 함.
- 부채비율이 100%라는 것은 자산이 100이면 50은 자기자본이고, 50은 부채로 차입하는 것임.
 - 여기에서는 고정자산만 고려하고 있어 일반기업의 부채비율 산출에서 유동자산까지 고려한 것과는 차이가 있음. 고정자산만 고려한다는 것은 그만큼 부채비율이 더 높다는 것을 의미하고 있음.
 - 그러나 유동자산은 장기적으로 산출하기 어렵기 때문에 고정자산만 고려하여 산출하도록 함.
- 경제사업 투자금액에는 향후 신규로 투자하는 것 이외에도 기존에 투자한 고정자산이 있으므로 이를 포함하여 필요자본금을 산출하여야 함.
- 기존 고정자산투자금액은 <표 4-48>에서와 같이 건설 중인 투자자금까지 포함하여 현재 2조 7,000억 원 수준에 이름.
- 따라서 기존 투자금 2조 7,575억 원과 신규 투자금 5조 5,180억 원을 고려한 경제사업부문의 고정자산 총투자규모를 8조 2,755억 원으로 설정하고, 필요한 자본금 수준을 산정함.
- 고정자산에 대해 부채비율 100% 수준을 적용하여 자본금을 산정함.
 - 경제사업 부문의 필요자본금 규모는 경제사업 부문 총 투자규모 8조 2755억 원에 부채비율 100%를 적용하게 되면 필요 자본금 규모는 대략 4조 2,000억 원 수준임.

표 4-48. 경제사업부문 투자금

구분		금액(억 원)	비고
기존 투자	농업경제	23,073	감가상각누계액 및 보조금 제외
	축산경제	4,502	감가상각누계액 및 보조금 제외
신규 투자	농업경제	36,900	도매, 식품 등 신규 투자
	축산경제	18,280	농협사료, 유통사업 등 신규투자
계		82,755	

- 경제사업 분야의 신규 투자는 일시적으로 전부 투입되는 것이 아니므로 필요 자본금을 농협경제지주에 일시에 투입할 필요는 없음. 필요자본금을 일시에 농협경제지주에 배분할 경우 유희자금(idle money, 투자하지 않고 놓고 있는 돈)이 발생하고, 이로 인해 농협경제지주는 영업외수익 증가로 인한 당기순이익이 발생하여 경제사업에 투자를 꺼리게 되는 도덕적 해이가 발생할 수 있음.
- 따라서 필요 자본금을 사업분리 시점에 모두 배분할 필요는 없음. 2015년까지 신규투자로 필요한 자본과 현재의 고정자산 부분에 대한 자본금만 먼저 배분하여도 됨.
- 그런데 농협은 자본금으로 활용할 수 있는 조합지원자금을 일선조합에 많이 지원하고 있음. 이를 일시적으로 회수하게 되면 조합경영이 어려움에 직면하게 됨.
 - 따라서 경제사업부문의 필요한 자본금의 일부는 조합지원자금 등으로 유지하면서 단계적으로 회수하여 경제사업부문 자본금으로 투자하는 방안을 적용하는 것이 적합함.
 - 그러나 현재 투자된 고정자산 및 건설중인 자산에 대해서는 먼저 자본금으로 배분하는 것이 바람직한 방안임.

표 4-49. 투자 계획 요약

단위: 억 원

사업부문		사업내용	합계
산지 유통	양곡사업	RPC 지분투자	2,700
	원예사업	APC 지분투자	2,655
	농자재사업	대형저유소, 농기계리스자회사, 종묘회사, 농자재물류센터	9,500
	소계		14,855
소비자 유통	도매사업	쌀판매회사, 도매물류센터	5,000
	소매사업	하나로클럽 및 SSM 건립 TV홈쇼핑, 프랜차이즈 설립	9,930
	소계		13,930
식품 및 물류	식품사업	청과물가공공장, 식품제조업체 인수 식자재물류센터, 위탁급식업체 등	6,500
	물류사업	운송차량 구입, 물류업체 인수	615
	소계		7,115
축산	생산자재	조합사료공장, 농협사료 시설 해외원료 저장시설	4,450
	가공	축산물LPC, 축산물 유통물류센터, 외식사업 등	9,600
	도매판매	한우브랜드사업단 지분참여, 브랜드육 타운, 목우촌 팜랜드 등	4,230
	소계		18,280
합계			55,180

제 5 장

농협중앙회 신용사업 활성화 방안⁷

1. 금융환경 및 국내 은행산업의 경쟁상황 변화

1.1. 금융환경 변화

1.1.1. 개관

- 금융의 증권화 및 글로벌화가 진전되고 외국 금융기관의 국내진입이 활발해지면서 직접금융 및 국제금융의 활용도가 증가하는 추세
 - 자본시장의 발전과 더불어 금융회사들은 다양한 상품을 개발하여 고객 확보 경쟁이 심화되고, 금융회사간 업무 제휴, 직·간접 금융시장 연계 상품 또는 금융권간 상품의 교차판매 등 겸업화, 상품의 다양화 현상이 발생
 - 은행들은 가계 및 중소기업 대출을 확대하여 간접금융의 비중이 오히려 확대되고 있으나, 자본시장통합법 시행에 따라 향후 다양한 금융투자상품이 출현하면서 자본시장의 역할이 더욱 확대될 전망

⁷ 이 장은 KDI국제대학원 이건호교수가 집필한 것을 요약한 것임.

1.1.2. 국내 금융산업의 여건 변화

□ 대형화

- 외환위기 이후 금융구조조정 과정에서 은행권을 중심으로 대형화가 빠르게 진전되어 시장집중도가 크게 증가하였으며, 대형화 된 은행은 보험, 증권, 자산운용 등 다양한 분야로 사업다각화에 나서고 있음.
 - 보험사의 경우 생보와 손보 모두 외환위기 이전부터 상위 3사의 시장점유율이 높은 시장구조가 그대로 유지
 - 증권사는 자발적 구조조정이 지연됨에 따라 대형사의 시장집중도가 낮은 편이고, 수익구조도 위탁매매수수료에 대한 의존도가 높은 실정
 - 상호저축은행도 자산규모 상위사들의 시장점유율이 상승하면서 차별화가 진행
- 은행들은 신규 성장기반 확보와 수익성 개선을 위해 이자수익 위주의 사업구조에서 자산운용, 증권, 보험 등 비은행 업무로의 사업다각화를 확대하면서 종합금융그룹으로 성장을 추구
 - 은행을 제외한 타 금융권의 경우 소수의 대형사를 중심으로 종합금융그룹화가 진행

□ 겸업화

- 2001.1 「금융기관의 업무위탁 등에 관한 규정」의 제정(금감위)으로 금융권별 핵심업무가 최소화되고 부수업무에 대하여 네거티브 시스템을 적용되는 등 겸업화의 기본 방향이 설정됨에 따라 이종업종간 제휴가 빈번해지는 등 겸업화가 본격적으로 진행
 - 핵심업무를 제외한 부수업무의 이종업종간 겸업을 허용한 금융정책으로는 방카슈랑스가 대표적이며, 2003.9 시행 이후 은행, 증권, 보험 등 금융회사의 수익성 또는 생산성 개선에 기여한 것으로 평가되지만, 2008.3 시

행 예정이던 4단계는 보험시장과 보험업계에 미치는 충격 등을 감안하여 철회

- 과거 증권업만이 취급하였던 수익증권 판매가 은행에도 허용되었고 은행의 판매규모는 확대 추세
 - 수익증권과 보험상품에 대한 교차판매 허용 등 판매 및 영업에 있어서 규제완화는 고객유치 경쟁을 심화
- 증권사의 신탁업 겸영, 부수업무영역 확대 등을 주 내용으로 하는 규제완화 방안이 시행되는 등 겸업화의 진전은 금융권간 경쟁심화, 유사상품 판매증가, 신규업무 진출 확대 등을 수반하여 업권간 경쟁이 치열해질 전망
- 금융권별로 복합금융상품 판매가 확대되면서 업종간 유사상품 판매가 증가하여 은행 예금과 CMA와 같은 비은행권 유사예금간 수신경쟁 등 업권간의 경쟁은 앞으로 더욱 치열해질 전망
 - 증권사의 신용과생금융상품 취급 허용, 은행의 자산운용업 겸업 허용 등으로 금융회사의 신규업무 진출은 지속적으로 확대되고 있으며, 이러한 추세는 대형화와 종합금융서비스에 대한 수요 증가 등으로 앞으로 더욱 증대될 전망
- 최근 금융권의 종합금융화 및 겸업화가 진행되면서 국내외 금융회사간 전략적 제휴가 활발히 진행
- 전략적 제휴 방식은 크게 합작자회사 설립을 통한 제휴와 금융관련 업무 계약 및 합작투자 계약 등을 통한 제휴로 구분
 - 외국 금융회사와의 전략적 제휴는 시중은행을 중심으로 진행되고 있으며, 지방은행은 극히 드문 실정
 - 제휴분야로는 보험업과 자산운용업이 대부분이며, 이외에도 신용정보업무, 송금 서비스 등 일반 금융관련 업무와 IT기술관련 전자금융부문에서도 제휴가 확대되는 추세

□ 증권화

- 1998년 「자산유동화에 관한 법률」 제정으로 자산유동화증권(ABS) 제도가 도입되어 부실채권 정리와 회사채 발행이 어려워진 기업의 유동성 확보에 큰 도움을 주었으나 구조조정이 일단락되면서 부실채권을 대상으로 한 ABS 발행규모가 대폭 축소됨에 따라 2002년부터 ABS시장이 위축
 - 2000년 9,278억 원이었던 일반기업의 ABS 발행규모는 2001년 이후 대폭 증가하여 2004년까지 4~6조 원대를 유지하다 2006년 들어 8.8조 원으로 대폭 증가하였으나, 2007년 부동산 개발사업의 자금조달 목적으로 발행된 부동산 PF ABS 실적이 1.2조 원에 머무는 등 일반기업 ABS 발행규모가 크게 감소
 - 그러나 자산유동화법 개정으로 자산유동화증권 발행가능 기업의 범위가 확대되고 신용파생계약(CDS)을 기초로 합성담보부증권(Synthetic CDO)의 발행이 가능하게 되는 등 규제완화에 따른 발행주체 및 상품의 다양화로 향후 ABS 발행규모는 확대될 전망

□ 개방화

- 외환위기 이후 적극적인 외자유치 과정에서 외국계 자본의 국내 금융업 진출이 활발히 이루어져 외국계 금융회사의 금융시장 점유율이 빠르게 증가
 - 외국자본의 국내 금융산업 진출 확대는 산업내 경쟁 촉진을 통해 국내 금융회사의 경영효율성 증진 및 금융소비자에 대한 금융서비스 개선뿐만 아니라, 감독당국의 금융감독기법 선진화 및 각종 금융관련 법규, 제도 및 인프라 등의 선진화에 기여
 - 그러나 한편으로 외국계 금융회사의 철저한 수익성·건전성 중시 경영이 은행산업의 공공적 역할을 약화시키고 중소기업 금융 등을 위축시키며 소매금융 분야를 중심으로 국내은행 수익성을 악화시킬 우려도 상존

□ 전자금융의 확대

- 비현금 지급수단에 의한 지급결제가 금액 및 건수 모두 꾸준히 증가하는 추세로 어음·수표의 사용은 계속 감소하는 반면 자금이체 및 카드를 이용한 지급결제가 지속적으로 증가
 - 1999년 처음 도입된 인터넷뱅킹은 모든 은행에서 취급하기 시작한 2000년 이후 등록 고객수가 대폭 증가하여 금융서비스 전달창구로서 점포 텔러의 비중이 감소하고 비대면 채널의 비중이 큰 폭으로 증가
 - 대면채널로서 점포의 수는 2001년까지 크게 감소한 이후 증가 추세에 있지만 중·장기적으로 저부가가치 업무는 전자금융을 이용한 비대면채널로 이관되고 일선점포는 고부가가치 채널로 특화될 가능성

1.1.3. 자본시장통합법 시행

□ 개요

- 은행법, 보험업법 등을 제외한 자본시장을 규율하는 모든 법률(16개 법률) 중 7개 법률을 통합하고 나머지는 관련 규정을 정비
 - 규율법제가 미비한 영역(비정형 간접투자, 파생금융상품)도 자통법의 규율 대상으로 하여 규제 공백을 제거

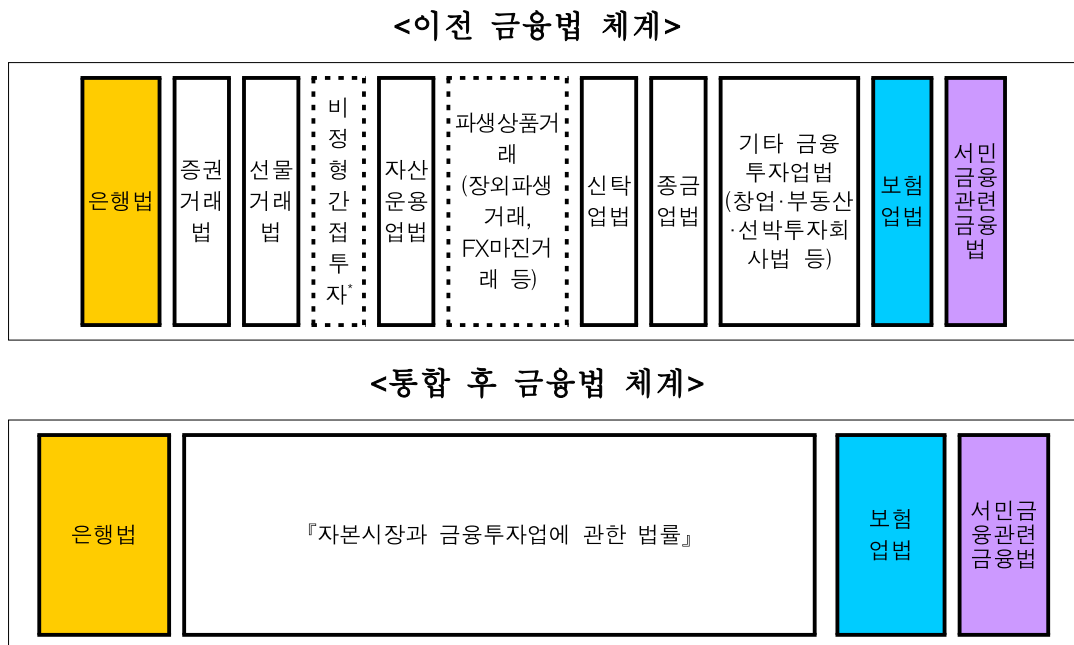
□ 포괄주의 규율체제

- 금융투자상품을 원본손실 가능성을 부담하면서, 이익을 얻거나 손실을 회피할 목적으로 거래상대방에게 현재 또는 장래의 특정시점에 금전 등을 이전하기로 약정함으로써 갖게 되는 권리로 정의
 - 원본손실 가능성이 있더라도 이익획득이나 손실회피 목적이 없을 경우 투자자로서 보호할 필요성이 없으므로 금융투자상품에서 제외
- 금융투자상품은 그 특성에 따라 증권, 파생상품으로 분류되고 파생상품은

장내파생상품과 장외파생상품으로 분류

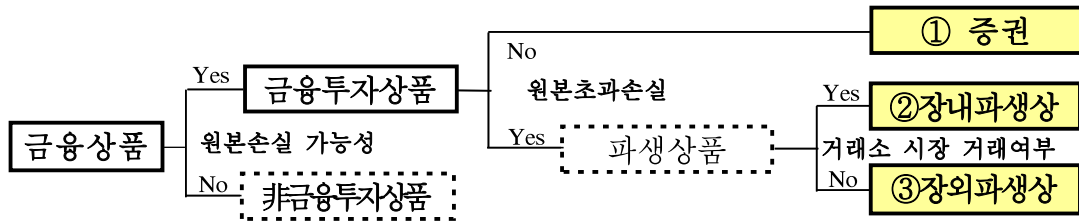
- 현재 금전 등을 이전할 것을 약정함으로써 갖게 되는 권리는 증권으로, 장래 금전 등을 이전하기로 약정함으로써 갖게 되는 권리는 파생계약으로, 원본까지만 손실이 발생할 가능성이 있는 금융투자상품을 증권으로, 원본을 초과하여 손실이 발생할 가능성이 있는 금융투자상품을 파생상품으로 분류
- 위험의 크기를 기준으로 금융투자상품을 증권과 파생상품으로 구분하고 거래소 등 정형화된 시장에서의 거래여부에 따라 장내파생상품과 장외파생상품으로 구분한 후 장외파생상품은 위험의 크기가 크므로 증권이나 장내파생상품에 비해 강화된 투자자 보호규제를 적용

그림 5-1. 자본시장통합법 전후의 금융법 체계 비교



자료: 재정경제부

그림 5-2. 금융상품의 경제적 실질에 따른 분류 체계



자료: 재정경제부

□ 기능별 규율체제 도입

○ 경제적 실질이 동일한 금융기능을 동일하게 규율하는 기능별 규율체제 (functional regulation)를 도입

- 금융투자업, 금융투자상품, 고객을 경제적 실질에 따라 재분류
 - 자본시장 관련 금융업을 투자매매, 투자중개, 집합투자, 투자자문, 투자일임, 신탁의 6개로 분류
 - 고객을 투자위험 감수능력에 따라 일반투자자와 전문투자자로 구분
- 금융투자상품, 금융투자업, 고객을 기준으로 금융기능을 분류
- 금융기능에 대해 규제(진입, 건전성, 영업행위 규제)를 적용

□ 업무범위 확대

- 기능별로 분류된 6개 금융투자업에 대해 상호겸영을 허용
 - 원칙적으로 모든 부수업무의 취급을 허용하되 예외적으로 제한하여 상호겸영을 허용하는 대신 이해상충 방지체계(Chinese wall 등) 확립
 - ※ 감독당국은 금융투자회사의 건전성 또는 투자자 보호, 시장 질서에 문제를 야기할 경우 부수업무 영위를 제한하거나 시정을 요구
 - 금융투자회사가 결제·송금·수시입출금 등 부가서비스 제공이 가능하도록 관련 법적 근거를 마련
 - 투자자가 금융투자상품에 대해 보다 다양한 경로로 접근할 수 있도록 투

자권유대행자(Introducing Broker) 제도를 도입

- 집합투자기구 범위 확대, 투자 대상 자산 확대, 사모펀드 규제완화, 운용 방법 확대 등 집합투자업에 대한 대폭적인 규제완화
- 금융투자업의 범위 확대에 따라 외국환 업무범위를 확대

□ 투자자 보호제도 선진화

- 투자자 보호를 위한 진입·영업행위·건전성규제가 금융투자업에 적용되고 모든 형태의 집합투자기구에 자산운용업법상 투자자 보호규제를 적용
 - 설명의무, 적합성 원칙, 요청하지 않은 투자권유의 규제를 도입
 - 광고규제를 도입하고 금융투자업자가 아닌 자가 금융투자업 광고를 하는 것을 금지
 - 발행공시 규제(유가증권신고서 제출)의 적용 대상 증권을 투자자 보호의 필요성이 있는 모든 증권으로 확대

□ 자본시장통합법 기대효과

- 은행 중심에서 자본시장중심 시스템으로의 전환을 가속화시키고 업종내 경쟁 대신 업종간 경쟁체제로 전환될 것으로 전망
 - 금융투자업자의 투자상품, 업무 등이 확대됨에 따라 자본시장 중심 시스템으로의 전환이 가속화되면서 금융그룹 또는 대형 금융사 위주의 경쟁 구조가 정착되어 고객에 대한 영업경쟁, 종합금융서비스 경쟁이 치열해질 전망
- 금융투자업의 겸영 허용에 따라 투자은행 업무에 필요한 모든 업무를 수행할 수 있어 시너지 효과 창출이 가능하고, 필요한 모든 금융투자상품을 직접 설계·운용할 수 있게 되어 금융투자회사의 경쟁력 제고
 - 전통적인 주식, 채권 외에도 각종 파생기법을 활용한 신종 증권의 설계, 지원 및 인수가 가능해져 기업의 자금조달 지원기능이 강화
 - 자산관리 업무시 투자자별 수요에 맞는 다양한 파생결합증권, 다양한 집

- 합투자상품, 파생상품 등의 설계로 다양한 서비스 제공이 가능
 - 파생상품을 활용하여 투자자에게 맞춤형 위험회피 기능을 제공 가능
- 금융투자업의 대형화가 가능해져 규모의 경제를 통한 경쟁력 제고 기대
 - 기업금융, 직접투자, 자산관리, 증권서비스 등 각 업무영역의 고객정보공유로 영업기회 확대 및 운용자산규모 확대에 집합투자, 증권거래 등에 소요되는 비용 절감
 - 후선부서(back office)와 전산설비 공유 등 운영효율성 제고
- 금융소비자의 투자상품에 대한 접근성이 제고되고 투자상품의 다양화로 가계의 금융자산 축적이 촉진될 수 있지만, 그러나 금융소비자의 투자위험에 대한 인식이 낮을 경우 투자수익을 추종하는 자금이동으로 금융시장의 변동성이 증대될 우려가 있음.

1.2. 은행시장의 주요 변화

□ 총자산

- 국내은행의 총자산은 2004, 2005년을 제외하고 두자리 수의 높은 성장세를 유지하고 있으며, 2009년 3월말 현재 1,769조 원에 달함.
 - 총자산 중 대출채권의 비중은 2001년말 61.1%에서 꾸준히 증가하여 2007년말 70%를 넘어섰으나, 이후 경기후퇴로 2009년 3월말 현재 66.9%임.
 - 2001년말 유가증권이 총자산의 26.2%에 달하였으나 이후 꾸준히 하락, 2009년 1/4분기 중 다소 상승에도 불구하고 16.8%에 머뭇.
- 국내은행 자산의 대부분(83.7%)은 대출과 유가증권이며, 2001년 26%를 상

회하던 유가증권 비중이 지속적으로 하락하여 2009년 3월 17% 이하에 머물고 있으며, 대출채권은 2001년 61.1%에서 2009년 3월 66.9%로 비중이 상승하였음.

- 외환위기 이후 대규모로 발행되었던 회사채가 은행대출을 상당 부분 대체하였으나 구조조정이 완료되면서 은행자산에서 유가증권의 비중이 점진적으로 하락함.
- 고정자산의 비중은 2001년 1.8%에서 2009년 3월 0.9%로 지속적으로 하락하고 있어 대부분 은행들이 추가적인 대규모 고정자산 투자(점포 및 전산설비 등)의 부담이 계속 완화되고 있음.

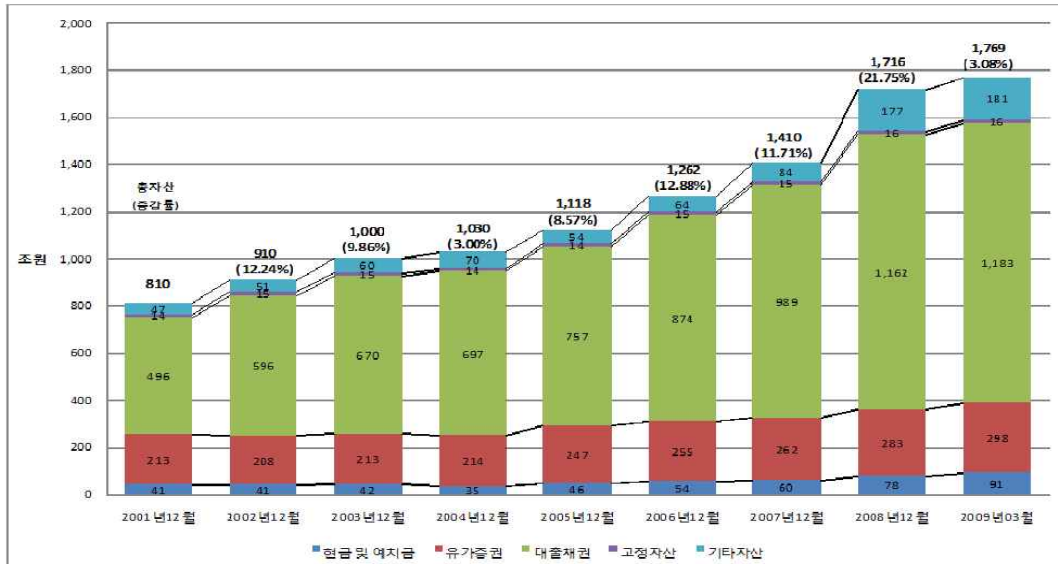
표 5-1. 국내은행 자산 구성변화

단위: %

항목	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009.03
현금 및 예치금	5.05	4.49	4.21	3.43	4.13	4.31	4.27	4.55	5.13
유가증권	26.24	22.82	21.35	20.79	22.12	20.17	18.60	16.46	16.84
대출채권	61.13	65.46	67.03	67.66	67.68	69.26	70.15	67.71	66.88
고정자산	1.77	1.61	1.46	1.37	1.26	1.18	1.03	0.96	0.92
기타자산	5.81	5.62	5.96	6.75	4.81	5.07	5.94	10.31	10.23
자산총계	100	100	100	100	100	100	100	100	100

자료: 금융감독원 금융통계정보

그림 5-3. 국내은행 자산추이



자료: 금융감독원 금융통계정보

□ 여신

- 국내 은행 및 비은행금융기관의 총 여신규모는 1999년 506.5조 원에서 2008년 1,363.7조 원으로 169.2% 증가
 - 전체 금융권 여신 중 은행권 대출(신탁계정 포함)이 차지하는 비중은 1999년 말 71.9%에서 2008년에는 76.2%로 확대되었으며, 비은행금융기관의 경우 2002년 이후부터 상호금융이 여신시장에서 차지하는 비중이 증가하는 추세를 보였으나 2006년부터 하락세로 반전
- 은행의 자금운용 중 가장 큰 비중을 차지하는 원화대출금은 평잔기준 2007년 57.0%를 정점으로 그 비중이 점차 하락하고 있음.
 - 2007년 및 2008년 상반기 중 기업 M&A자금 및 운전자금 수요 증가 및 직접금융시장의 위축으로 은행여신에 대한 기업자금수요가 증가하였으나 2008년 4/4분기 이후 건전성 관리 강화 등으로 대출증가세가 큰 폭으로 둔화됨.

표 5-2. 금융권별 대출추이

단위: 조 원, %

연 도	1999년	2000년	2001년	2002년	2003년	2004년	2005년	2006년	2007년	2008년
은행계정	337.0 (66.5)	390.5 (71.2)	420.7 (73.2)	519.6 (75.3)	587.0 (75.6)	613.8 (74.8)	666.4 (74.6)	764.5 (75.2)	881.7 (75.3)	1,036.5 (76.0)
신탁계정	27.1 (5.4)	13.7 (2.5)	5.3 (0.9)	4.0 (0.6)	2.7 (0.3)	2.0 (0.2)	1.8 (0.2)	1.9 (0.2)	2.3 (0.2)	2.5 (0.2)
종금	11.7 (2.3)	7.9 (1.4)	6.3 (1.1)	8.6 (1.2)	5.7 (0.7)	7.2 (0.9)	9.2 (1.0)	14.1 (1.4)	22.2 (1.9)	21.5 (1.6)
상호저축	18.9 (3.7)	15.8 (2.9)	16.2 (2.8)	19.4 (2.8)	24.5 (3.2)	30.3 (3.7)	35.6 (4.0)	42.7 (4.2)	47.1 (4.0)	54.7 (4.0)
상호금융	47.7 (9.4)	52.8 (9.6)	57.1 (9.9)	64 (9.3)	75.4 (9.7)	85.5 (10.4)	95.2 (10.7)	103.1 (10.1)	116.2 (9.9)	131.6 (9.7)
신협	12.1 (2.4)	11.7 (2.1)	12 (2.1)	10.8 (1.6)	11.1 (1.4)	12.3 (1.5)	13.5 (1.5)	15.3 (1.5)	17.6 (1.5)	20.3 (1.5)
새마을금고	14.9 (2.9)	14.8 (2.7)	16.7 (2.9)	19.7 (2.9)	24 (3.1)	24.8 (3.0)	25.1 (2.8)	26.1 (2.6)	29.3 (2.5)	34.2 (2.5)
생보사	37.1 (7.3)	41 (7.5)	40.8 (7.1)	44.4 (6.4)	46.6 (6.0)	44.7 (5.4)	46 (5.2)	48.9 (4.8)	54.8 (4.7)	62.4 (4.6)
합계	506.5	548.2	575.1	690.5	777.0	820.6	892.7	1,016.6	1,171.1	1,363.7

주: 1) 은행계정은 원화대출금+외화대출금

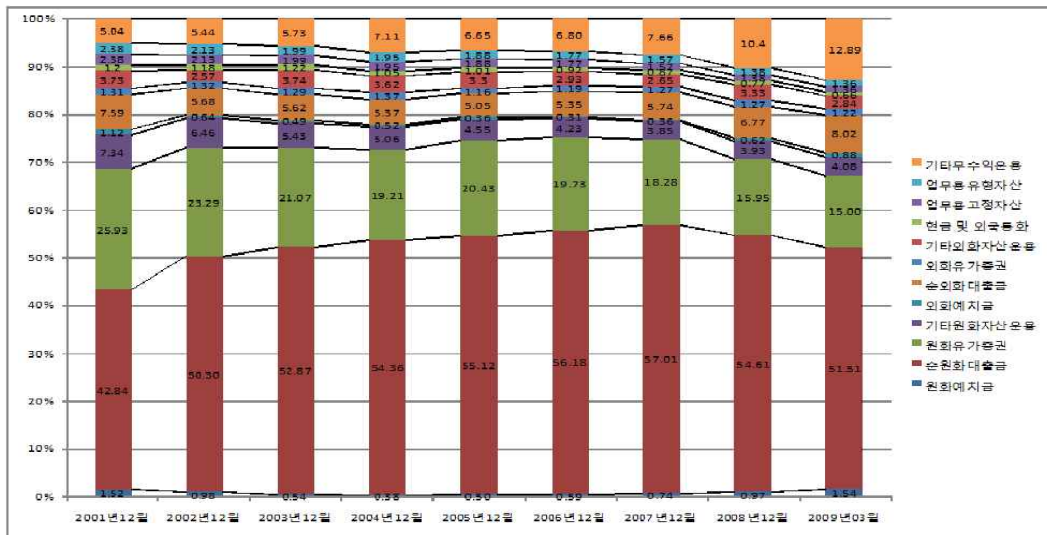
2) ()내는 비중

자료: 한국은행, 『통화금융』, 각호, 금감원, 『금융통계정보』

- 원화대출금 중 가계대출의 비중은 2005년 48.9%로 기업대출 비중 48.8%를 초과하였으나 이후 중소기업대출의 빠른 증가에 힘입어 2009년 3월 가계대출 41.3%, 기업대출 55.7%로 2001년 수준을 회복
 - 2005년 중소기업대출은 기업대출의 85.4%에 달하였으며, 2006년 88.1%로 정점에 달하였으나, 이후 다소 하락하여 2009년 3월 현재 기업대출의 82.7%까지 하락하였음.
 - 중소기업대출의 금액 자체는 꾸준히 늘고 있으나 중소기업의 재무건전성 악화에 대한 우려와 금융위기로 인한 대기업의 자금수요 증가로 중소기업대출비중이 감소 추세
 - 2005년 가계대출의 62.4%를 점하던 주택담보대출 역시 2006년 62.9%를 정점으로 하락추세로 돌아섰으나, 2009년 3월 62.8%로 다시 상승
 - LTV 및 DTI 등 정부의 강력한 투기억제책에 따라 2007년 주택담보대출

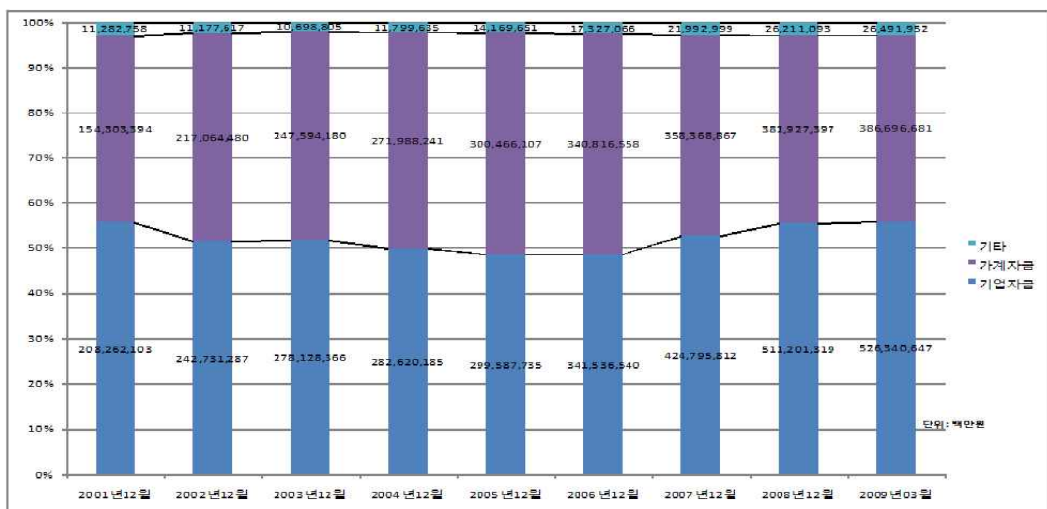
의 증가세가 둔화되었으나 2008년 4/4분기 이후 다시 증가 속도가 빨라지고 있음.

그림 5-4. 국내은행의 자금운용(평잔기준)



자료: 금융감독원 금융통계정보

그림 5-5. 원화대출금 용도별 구성



자료: 금융감독원 금융통계정보

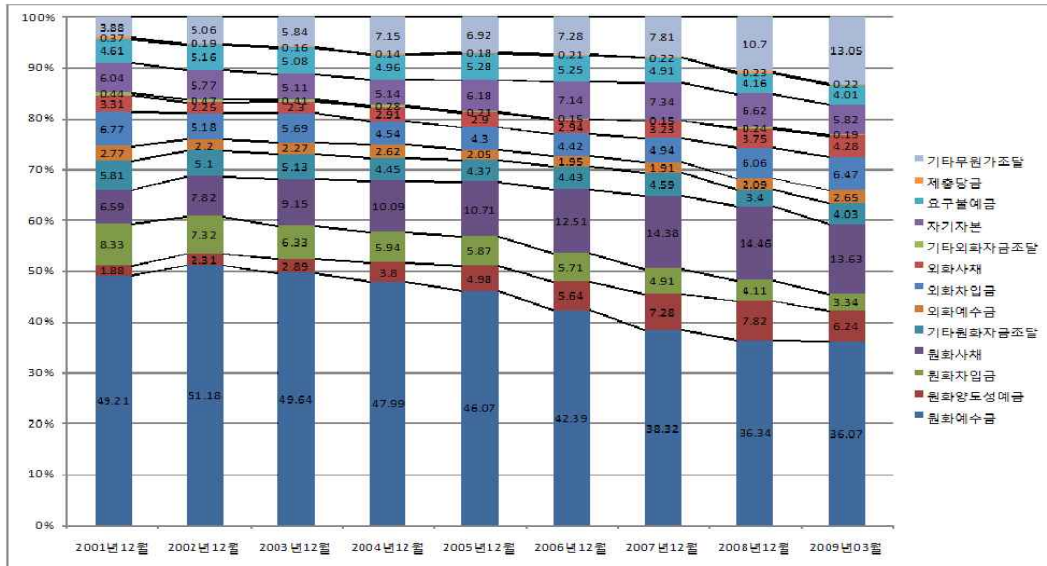
□ 자금조달

- 평잔기준 은행의 자금조달에서 예수금이 차지하는 비중은 2002년 51.2%로 정점을 이루었으나 이후 지속적으로 하락하여 2009년 3월에는 36.1%로 하락하였음.
 - 반면에 고비용 조달수단인 양도성예금증서 및 사채의 비중은 각각 2001년 1.9% 및 6.6%에서 2009년 3월 6.2% 및 13.6%로 상승하여 원가측면에서의 자금조달여건이 지속적으로 악화되고 있음.
 - 예금자들의 금리민감도가 높아지는 추세 하에서 자본시장을 중심으로 펀드 및 CMA 등이 은행예금의 대체수단으로 자리잡으면서 은행의 자금조달여건은 지속적으로 악화되는 추세에 있음.
 - 예금자들의 거래목적 자금을 유치하는 요구불예금의 비중은 2001년 4.6%에서 2009년 3월 4.0%로 매우 소폭 하락하였지만 자본시장통합법 시행과 더불어 증권사 CMA가 지급결제기능을 본격적으로 수행하게 됨에 따라 요구불예금의 경쟁력 또한 지속적으로 하락할 것으로 예상됨.

□ 수익성

- 은행의 자금조달여건 악화는 곧 예대금리차 및 명목순이자마진(NIM)의 하락으로 이어져 이들 지표가 지속적으로 빠른 하락세를 유지하고 있는 상황임.
 - 2005년 예대금리차 및 NIM이 일시 상승한 것으로 보이는 이유는 회계방식의 변경에 따라 신용판매수수료가 이자수익에 포함되었기 때문이며, 실제 예대금리차 및 NIM의 하락추세는 2000년대 초반부터 지속되고 있는 것으로 이해되어야 함.
 - 예대금리차의 하락은 은행의 수익성 악화의 가장 큰 원인 중 하나로 작용하여 총자산이익률(ROA)를 하락시킴.
 - ROA의 경우 예대금리차와 함께 대손관련 손실의 규모 변화에 따라 크게 변동하는 경향을 보임.

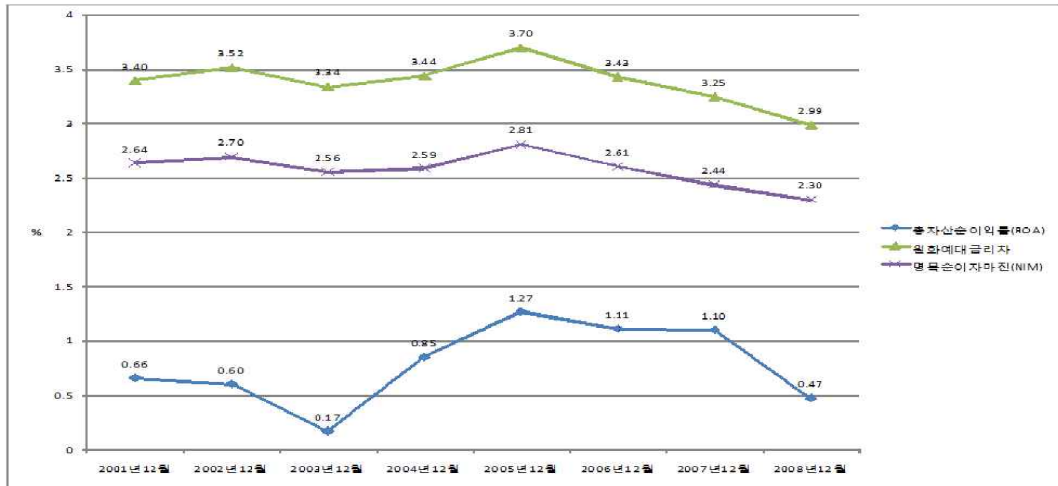
그림 5-6. 자금조달(평잔기준)



자료: 금융감독원 금융통계정보

- 은행들은 예대금리차 축소에 대응하여 수수료업무 확대 등 업무다변화를 위한 각종 노력을 경주하고 있으나 수수료 손익의 순이자이익 대비 비중은 2001년 41.3%에서 2008년 12.1%로 오히려 순이자이익의 중요성이 매우 커져가는 추세에 있음.
 - 기타 영업손익의 상당부분을 차지하는 유가증권관련 손익의 경우 시장 상황에 따라 등락의 폭이 매우 커서 은행손익의 변동성을 확대시키는 요인으로 작용하고 있음.

그림 5-7. ROA, 예대금리차, NIM 변동추이



자료: 금융감독원 금융통계정보

표 5-3. 영업이익구성 및 당기순이익 추이

단위: 십억 원

항목	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009.3
영업이익	5,492	7,320	2,805	9,836	12,434	13,022	19,812	11,078	881,435
순이자이익	13,499	19,793	22,866	24,047	27,964	29,039	31,182	34,465	7,828
수수료 손익	5,579	4,522	5,314	6,831	3,446	3,794	4,691	4,187	875
기타 영업손익	-4,718	-6,440	-13,492	-8,009	-4,407	-4,308	1,580	-9,391	-3,388
대손상각비	7,513	8,211	13,829	9,097	3,746	3,602	3,911	9,573	4,079
판매비와 관리비	8,868	10,555	11,883	13,032	14,570	15,503	17,641	18,182	4,434
당기순이익	4,684	5,013	1,682	8,775	13,634	13,327	15,048	7,648	567

자료: 금융감독원 금융통계정보

□ 생산성

○ 구조조정 이후 대형화 추세와 함께 은행시장에서의 점유율 경쟁이 심화되면서 1인당 및 점포당 생산성지표의 상승추세가 지속되고 있음.

- 그러나 전술한 바와 같이 은행의 수익성은 지속적으로 하락하는 추세에

있어 경영효율성 증대에 의한 생산성지표의 상승이 은행산업의 경쟁력 강화로 이어지지 못하고 있는 상황

- 즉 생산성지표의 상승은 단순히 금융시장의 규모확대에 따른 현상일 뿐이며, 경쟁심화로 인해 은행 임직원의 업무강도가 높아지고 있을 뿐 직접적인 수익성 개선으로 연결되지 못하고 있음.

표 5-4. 생산성 추이

단위: 백만 원

항목	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	
1인당	총자산	11,060	12,347	12,796	13,508	14,647	15,776	17,773
	예수금	6,852	7,318	7,441	7,724	8,045	8,409	9,126
	대출금	5,447	6,521	6,975	7,391	8,100	8,890	10,038
점포당	총자산	167,117	179,600	188,744	193,427	203,269	217,400	251,179
	예수금	103,535	106,453	109,756	110,599	111,641	115,877	128,971
	대출금	82,304	94,850	102,882	105,833	112,406	122,515	141,860

자료: 금융감독원 금융통계정보

□ 여신건전성 및 자본적정성

- 외환위기 직후인 1999년 일반은행 평균이 13.6%까지 상승하였던 고정이하 여신비율은 이후 구조조정에 힘입어 2001년에는 은행전체 3.4%로 낮아진 이후 2007년까지 지속적으로 하락하였으나 금융위기로 2008년 다시 상승추세로 돌아섰으며, 2009년 3월 1.5%를 기록
 - 2009년 3월 순고정이하여신비율이 0.8로 아직까지 크게 우려할 상황은 아니며, 대손충당금 적립율 또한 총여신대비 1.8%, 고정이하여신대비 125.3%의 양호한 수준을 유지하고 있으나 현재 진행중인 금융위기의 종식이 지연될 경우 자산건전성이 더욱 악화될 수 있는 상황임.
- 금융구조조정이 사실상 종료된 2001년 11.7%에 달하였던 BIS기준자기자본 비율은 2003년까지 다소 하락하였으나 2004년 이후 12%로 상승한 이래 다

소 등락을 보이기는 하였지만 꾸준히 12%대를 유지하고 있음.

- 은행자산의 빠른 증가와 글로벌 금융위기로 인해 2008년 4/4분기 중 BIS 기준자기자본비율이 11%로 하락하였으나 정부의 강력한 자본확충요구에 따라 다시 12%대로 회복되었음.
- 기본자본비율 또한 2003년 7.0%를 저점으로 상승하여 2005년에는 9%를 넘어섰으며, 은행자산의 빠른 증가로 인해 8%대로 하락하였으나 2009년 3월 9.5%로 회복됨.

표 5-5. 여신건전성 추이

단위: 십억 원, %

항목	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
총여신(조 원)	551	648	709	734	795	930	1,074	1,288	1,312
고정이하	18,794	15,096	18,678	13,942	9,721	7,801	7,711	14,731	19,282
고정	9,954	8,614	11,252	8,133	5,748	4,558	4,497	8,496	10,948
회수의문	6,251	4,622	5,220	3,484	2,198	1,688	1,667	3,291	4,594
추정손실	2,589	1,861	2,206	2,326	1,776	1,554	1,546	2,944	3,740
고정이하여신비율	3.41	2.33	2.63	1.9	1.22	0.84	0.72	1.14	1.47
순고정이하여신비율	1.78	1.27	1.45	0.99	0.64	0.44	0.37	0.61	0.8
대손충당금적립잔액	14,297	13,525	15,698	14,563	12,761	13,514	15,352	21,024	23,638
비율(총여신대비)	2.59	2.09	2.21	1.98	1.61	1.47	1.47	1.67	1.84
비율(고정이하대비)	76.07	89.59	84.04	104.46	131.38	175.24	205.2	146.28	125.34

자료: 금융감독원 금융통계정보

그림 5-8. 자기자본비율 추이



자료: 금융감독원 금융통계정보

2. 농협중앙회 신용사업 경쟁력 분석

2.1. 농협중앙회 현황

- 농협중앙회는 조직구조상 금융-산업 복합기구이며, 공통의 지배구조 하에서 중앙회 고유기능을 전담하는 전무이사, 농업경제사업, 축산경제사업, 신용사업의 3개 사업군별 독립대표이사 체제를 갖추고 있음.
 - 상호금융 및 공제사업은 실질적으로 은행계정을 총괄하는 신용대표이사의 지배하에 있으나, 특별회계로 구분계리되어 회계상으로 독립
 - 사실상 은행업에 해당하는 신용사업은 경제사업 등과 회계적으로 분리되지 않아 자본을 공유하고 있음.
 - 농협중앙회의 자회사들 또한 그 업무면에서 중앙회 고유기능 (교육지원

자회사 6개사), 경제사업(경제자회사 16개사) 및 신용사업(신용자회사 4개사)으로 구분될 수 있음.

- 재무제표상 농협중앙회는 사실상 은행업 중심의 복합금융회사임.
 - 2008년말 현재 총자산(특별회계 포함) 260.4조 원 중 신용사업자산 179.3조 원(68.9%), 공제사업자산 27.8조 원(10.7%), 상호금융사업자산 42.1조 원(16.2%)으로 금융관련사업의 자산비중이 95.7%에 달함.
 - 특별회계를 제외하는 경우 신용사업의 자산 및 부채는 일반회계 자산 및 부채의 95.8% 및 98.2%를 각각 차지함.
- 2008년 전체사업의 영업수익 41.0조 원 중 신용사업영업수익 24.3조 원(59.3%), 공제사업영업수익 10.2조 원(24.8%), 상호금융사업영업수익 2.5조 원(6.2%)으로 금융관련사업의 수익비중이 90.3%에 달함.
 - 전체 영업비용 37.6조 원 중 신용사업영업비용 21.7조 원(57.7%), 공제사업영업비용 10.0조 원(26.5%), 상호금융사업영업비용 2.5조 원(6.5%)으로 금융관련사업의 비용비중이 90.7%에 달함.
 - 이에 따라 판매비와 관리비를 제외한 2008년 전체영업수지 3.4조 원 중 금융관련사업의 수지가 2.9조 원으로 85.4%를 차지 (신용 77.3%, 공제 5.2%, 상호금융 2.9%)
- 농협의 상호금융은 회원조합과 중앙회 상호금융특별회계로 구분되며, 상호금융특별회계는 회원조합 상호금융의 연합회 기능을 수행하는 회계단위로 중앙회에 설치되어 상호금융총본부에서 관리·운영
 - 상호금융총본부는 상호금융특별회계를 관리·운영하고 회원조합 상호금융에 대하여 지도하는 조직으로서 조합의 중앙은행, 협동조합의 협동조합(또는 연합회) 역할을 담당
 - 독립 법인체인 각 개별 회원조합 상호금융의 한계성을 보완하고 회원조합 간 네트워크를 유지하며, 신상품 개발, 고객 및 리스크 관리, 금융인프

라 구축 및 경영약체 조합에 대한 저리 자금지원 등 회원조합의 연합회 역할을 담당

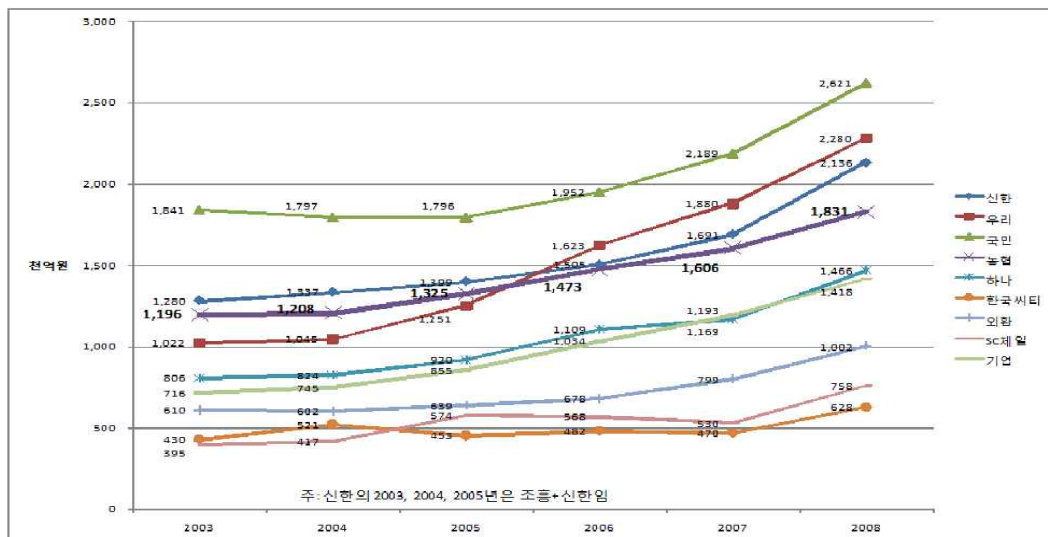
- 상호금융특별회계는 회원조합의 법정 의무예치금인 상환준비예수금과 회원조합의 잉여자금을 임의예치한 정기에수금으로 자금을 조달하여 회원조합대출 및 유가증권 투자 등에 운용

2.2. 농협중앙회 신용사업부문 경쟁력 분석

□ 자산규모 및 성장성

- 신용사업은 총자산규모 면에서 2005년 이전 국내 2위 은행이었으나 조흥+신한 합병과 우리은행의 공격적 자산확대로 2006년말 이래 4위를 유지하고 있음.

그림 5-9. 주요경쟁은행 총자산변동추이



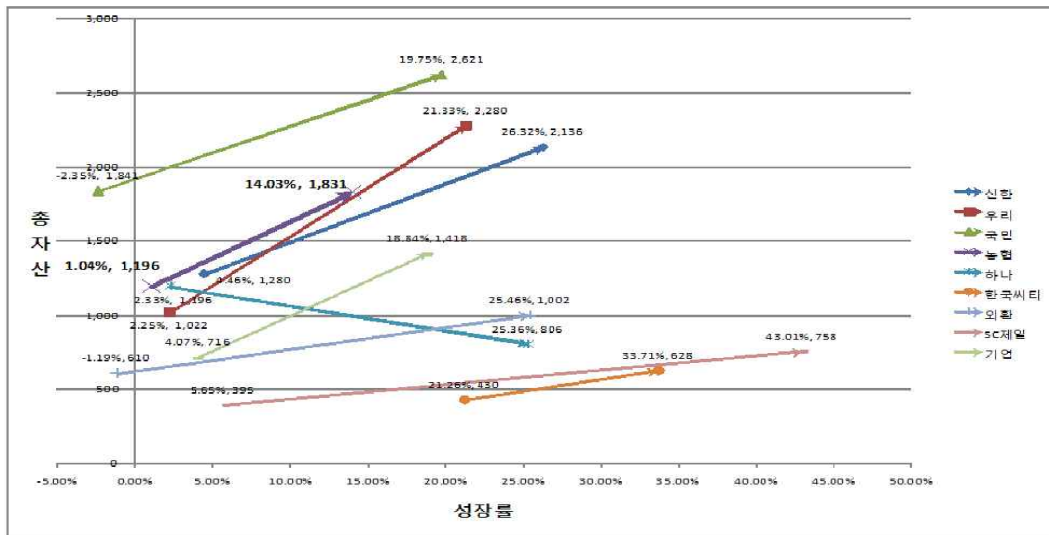
주: 은행계정기준
 자료: 금융감독원 금융통계정보

표 5-6. 주요경쟁은행 총자산성장률 변동추이

	신한	우리	국민	농협	하나	한국씨티	외환	SC제일	기업
2004	4.46%	2.25%	-2.35%	1.04%	2.33%	21.26%	-1.19%	5.65%	4.07%
2005	4.68%	19.71%	-0.07%	9.67%	11.60%	-13.03%	6.01%	37.57%	14.80%
2006	7.59%	29.68%	8.69%	11.16%	20.49%	6.25%	6.16%	-0.97%	20.95%
2007	12.31%	15.85%	12.12%	9.01%	5.49%	-2.52%	17.82%	-6.78%	15.34%
2008	26.32%	21.33%	19.75%	14.03%	25.36%	33.71%	25.46%	43.01%	18.84%

주: 은행계정기준
 자료: 금융감독원 금융통계정보

그림 5-10. 주요경쟁은행 총자산 규모 및 성장률 변화(2004, 2008)



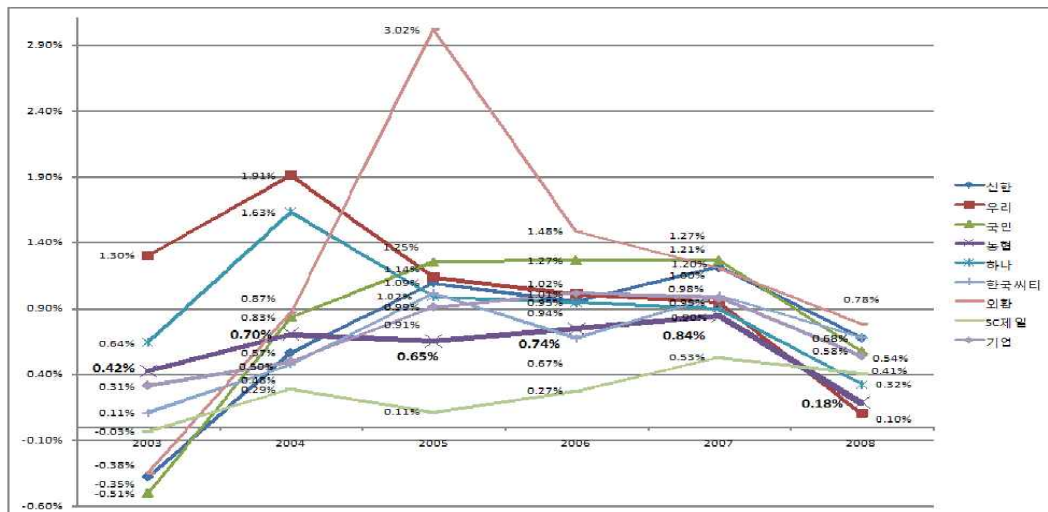
주: 은행계정기준, 총자산규모는 2003년말 및 2008년말 기준(단위: 천억 원)
 자료: 금융감독원 금융통계정보

- 비교적 안정적인 총자산증가율을 시현하고 있지만, 전반적으로 경쟁은행 (7대 시중은행+기업) 대비 성장성이 낮은 수준이며 2008년에는 총자산 증가율이 최하위를 기록

□ 수익성

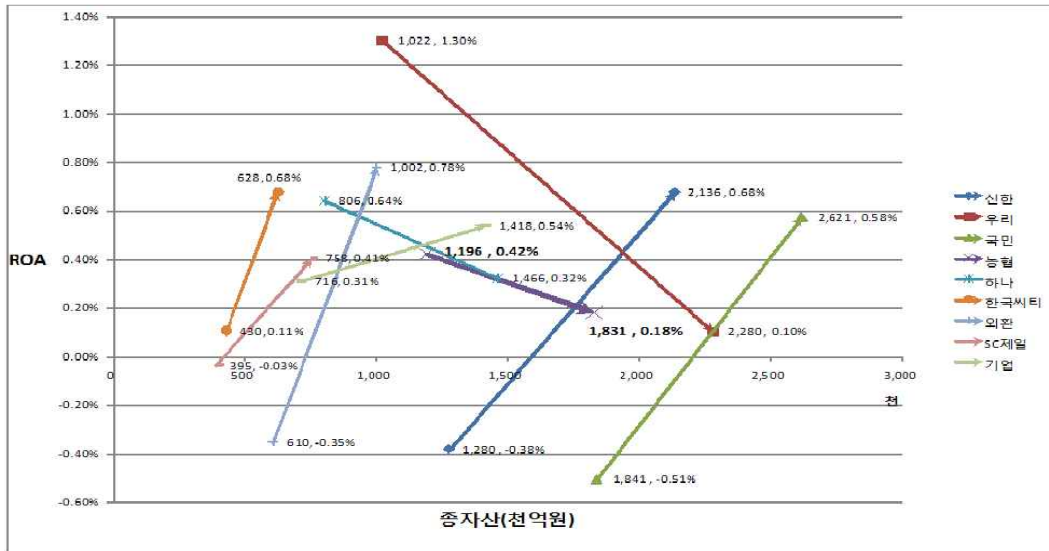
- 2003년 업계 3위이던 ROA는 2005년 이래 하위권으로 하락하였으며, 자산 급등의 후유증과 2008년 대규모 파생상품 손실 등 특수요인이 있었던 우리를 제외하고는 경쟁은행 대비 최하위로 수익성이 악화되고 있음.
 - 2003년과 2008년을 비교해볼 때 ROA가 하락한 은행은 우리, 하나, 농협 뿐임.

그림 5-11. 주요경쟁은행 ROA 변동추이



주: 은행계정기준
 자료: 금융감독원 금융통계정보

그림 5-12. 주요경쟁은행 총자산 및 ROA 변화(2003, 2008)

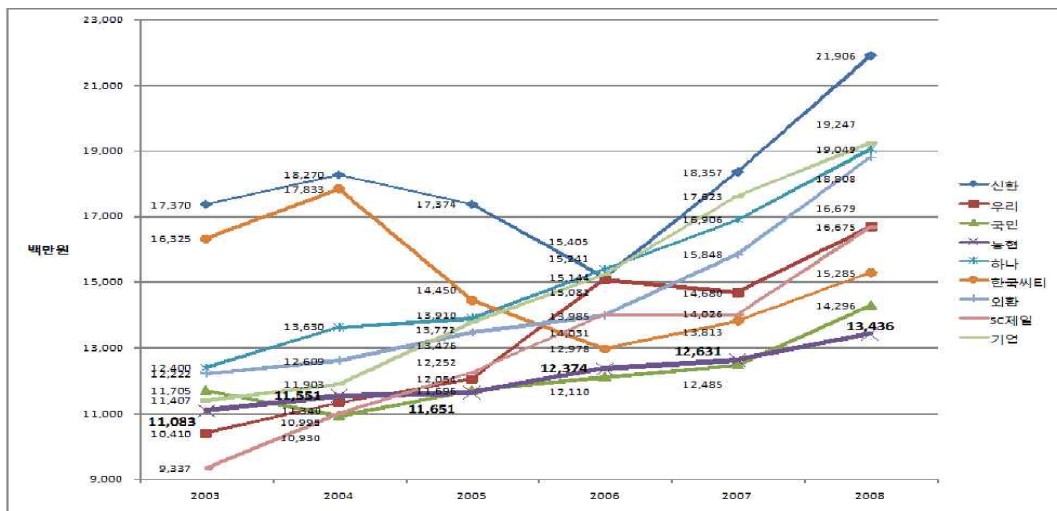


주: 은행계정기준
 자료: 금융감독원 금융통계정보

□ 생산성

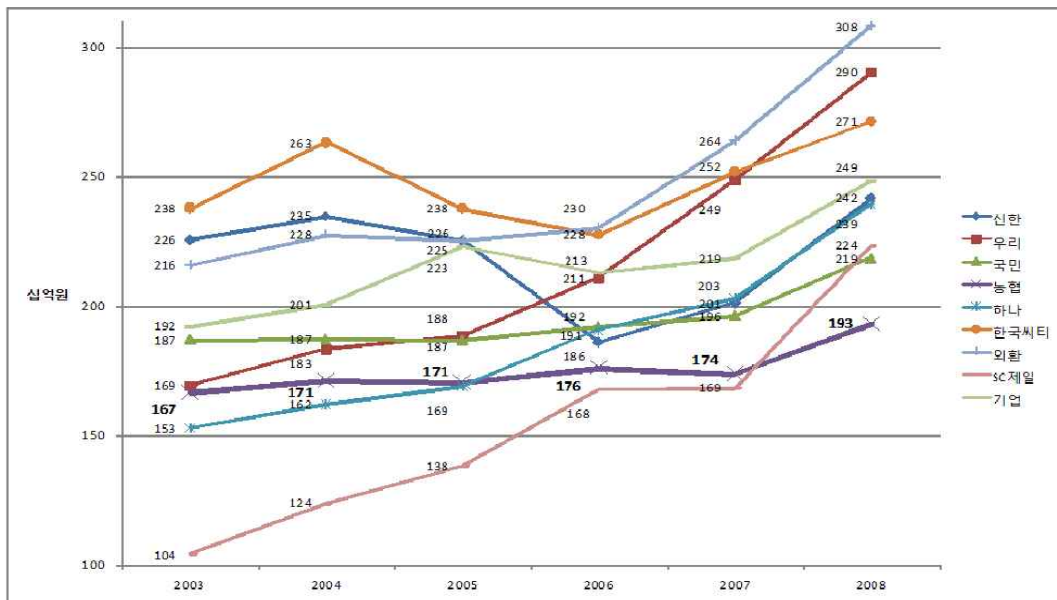
- 농협의 수익성은 1인당 및 점포당 총자산이 지속적으로 최하위권에 머물러 있는 등 경쟁은행 대비 생산성이 낮은 데에 기인하는 것으로 볼 수 있음.
 - 이는 곧 향후 농협의 신용사업이 경쟁력을 갖추기 위해서는 1인당 및 점포당 총자산을 적극적으로 확대할 필요가 있음을 시사함.
 - 즉, 시장점유율 등 업세 유지를 위해 총자산 확대가 필수적이지만 경쟁은행 대비 낮은 ROA를 감안할 때 자산 총량의 확대보다 1인당 및 점포당 자산확대가 중요함.
 - 특히 2003년-2007년 기간 중 점포당 총자산의 성장이 사실상 정체상태에 있었던 것은 농협 신용사업부문이 인력활용의 효율성 면에 있어서 경쟁은행대비 경쟁력이 취약함을 강력하게 시사함.
 - 이는 곧 경쟁은행대비 ROA가 낮은 주된 이유가 인력활용의 비효율성 때문이라는 추론을 가능케 하며, 경쟁력 확보를 위해서는 인력증강이 아닌 1인당 총자산 증대를 통해 자산확충에 주력해야 함을 의미

그림 5-13. 주요경쟁은행 1인당총자산 변동추이



주: 은행계정기준
 자료: 금융감독원 금융통계정보

그림 5-14. 주요경쟁은행 점포당총자산 변동추이



주: 은행계정기준
 자료: 금융감독원 금융통계정보

□ 자본적정성

- 2009년 3월 농협의 BIS자기자본비율은 11.99%로 국책은행인 수출입, 기업은행과 외국계인 SC제일에 이어 국내 18개 은행 중 최저수준임.
 - 11.99%의 BIS자기자본비율은 정부 권고 선인 12%에 근접하여 그 자체로서 문제가 있다고 보기는 어려움.
 - 그러나 2008년말 동 비율은 정부 권고 선에 훨씬 못미치는 11.1%였으며, 추세상으로도 2006년 12.3%를 정점으로 하락추세가 지속되고 있다는 점에서 문제가 있는 것으로 판단됨.
 - 특히 2008년말에는 수협을 제외한 국내은행중 최저수준으로 하락하였으며, 경쟁은행의 경우 대부분 2008년 4/4분기 및 2009년 1/4분기에 걸쳐 BIS자기자본비율을 12%대 후반 혹은 그 이상으로 제고시킬 수 있었음.
 - 그러나 농협의 경우 신용부문만의 자본확충이 불가능하기 때문에 앞으로도 자본적정성을 유지하면서 총자산을 적극적으로 확대하는 것이 쉽지 않음.

표 5-7. 은행별 BIS 자기자본비율 추이

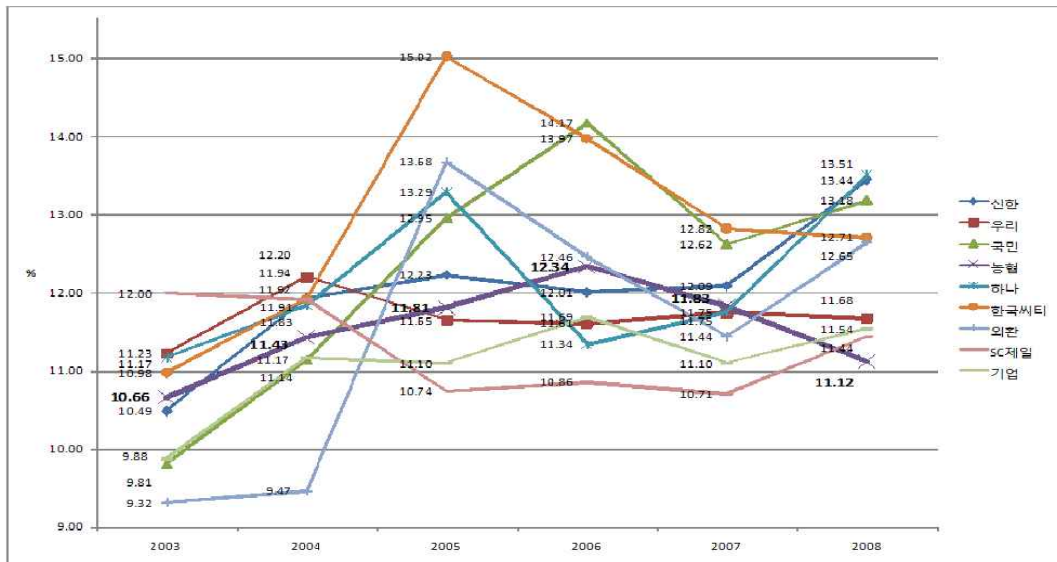
단위: %

	2008년 말(A)		2009.3월 말(B)		증 감(B-A)	
	BIS 비율	Tier1 비율	BIS 비율	Tier1 비율	BIS 비율	Tier1 비율
신 한*	13.44	9.30	14.46	10.13	1.02	0.83
우 리*	11.68	7.69	12.88	8.85	1.20	1.16
SC제일	11.44	9.08	11.33	9.23	△0.11	0.15
하 나*	13.51	9.43	13.56	9.44	0.05	0.01
외 환*	12.65	8.82	14.29	9.98	1.64	1.16
씨 티	12.71	10.57	13.25	11.00	0.54	0.43
국 민*	13.18	9.92	13.16	10.29	△0.02	0.37
대 구	11.95	7.98	13.42	10.05	1.47	2.07
부 산	13.30	8.50	14.41	9.67	1.11	1.17
광 주	12.12	7.58	12.98	8.32	0.86	0.74
제 주	12.98	8.19	14.13	9.94	1.15	1.75
전 북	12.94	7.51	13.95	8.44	1.01	0.93
경 남	11.78	7.84	13.05	8.72	1.27	0.88
일반은행	12.72	9.01	13.40	9.72	0.68	0.71
산 업*	13.61	12.16	14.18	12.83	0.57	0.67
기 업	11.54	7.39	11.75	7.70	0.21	0.31
수출입	8.70	7.35	9.34	7.99	0.64	0.64
농 협	11.12	6.78	11.99	7.56	0.87	0.78
수 협	11.26	5.95	12.55	6.84	1.29	0.89
특수은행	11.59	8.54	12.16	9.15	0.57	0.61
국내은행	12.31	8.84	12.94	9.51	0.63	0.67

주: '07년 자료는 바젤 I 기준, '08년, '09년 자료는 바젤 II 기준(* 표시는 내부등급법 적용 은행)

자료: 금융감독원 보도자료

그림 5-15. 주요경쟁은행 BIS자기자본비율 변동추이



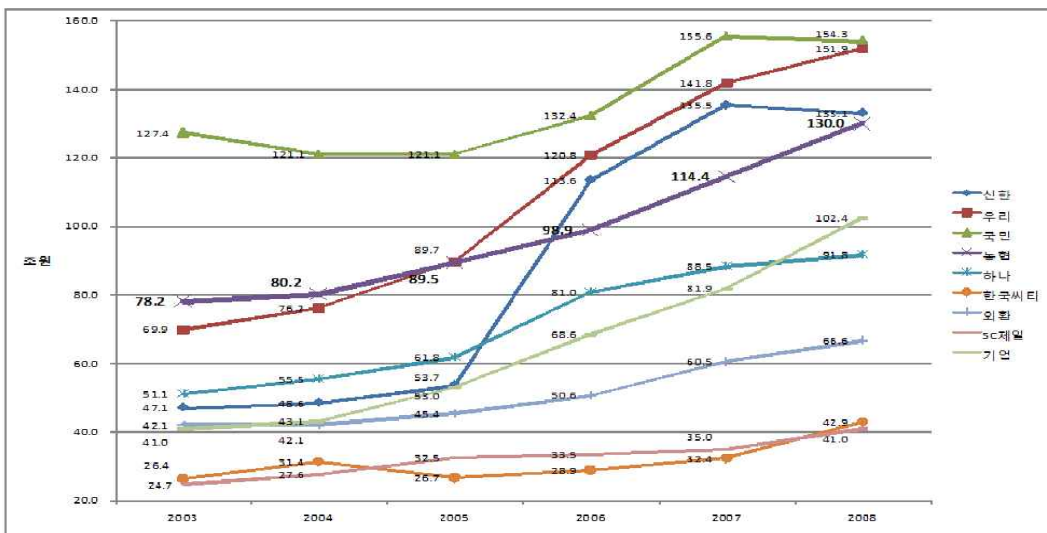
자료: 금융감독원 금융통계정보

○ 농협의 신용사업부문이 적정 BIS자기자본비율을 유지하기 어려운 가장 큰 이유는 은행시장의 경쟁심화로 시장점유율 유지를 위해서는 위험가중자산이 빠르게 증가할 수밖에 없는 상황에서 자기자본, 특히 기본자본의 확충을 적시에 시행하기 어렵기 때문임.

- <그림 5-15> 및 <그림 5-16>의 비교에서 알 수 있듯이 농협 신용사업의 경우 자기자본이 꾸준히 증가하고 있음에도 불구하고 위험가중자산의 성장속도에 미치지 못하고 있음.
- 경쟁은행 대비 낮은 총자산증가율에도 불구하고 위험가중자산은 비교적 빠르게 상승하고 있는 반면, 자기자본은 위험가중자산에 비해 완만하게 증가하고 있음.
- 특히 기본자본의 경우 <그림 5-17>에서 볼 수 있듯이 증가속도가 자기자본보다 느릴 뿐 아니라 2008년 중 사실상 정체상태를 나타냄.
- 농협 신용사업은 조합중앙회의 일부라는 법적제약으로 인해 자본시장을 통해 자기자본 형태의 외부자본을 조달하는 것이 불가능하기 때문에 구

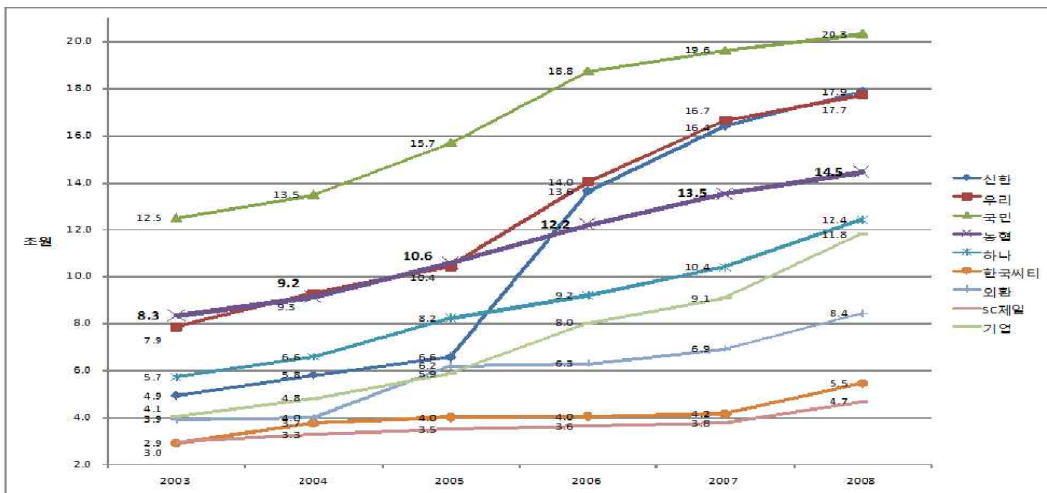
조적으로 자기자본 중 기본자본이 차지하는 비중이 경쟁은행 대비 낮을 수밖에 없으며, 이에 따라 기본자본/자기자본의 비율이 지속적으로 경쟁은행 대비 최하위권을 벗어나지 못하고 있음.

그림 5-16. 주요경쟁은행 위험가중자산 변동추이



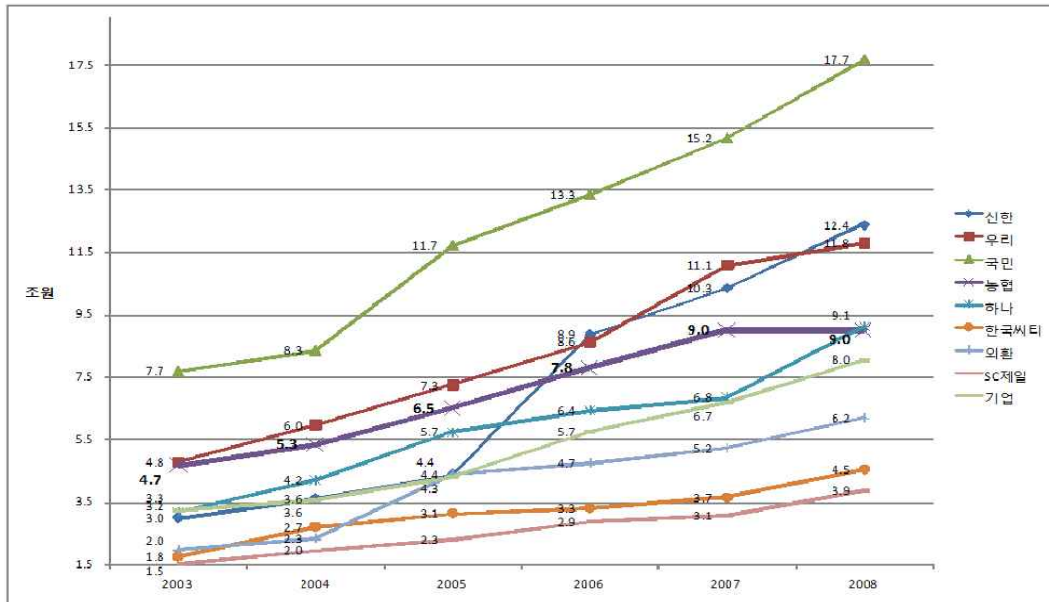
자료: 금융감독원 금융통계정보

그림 5-17. 주요경쟁은행 자기자본 변동추이



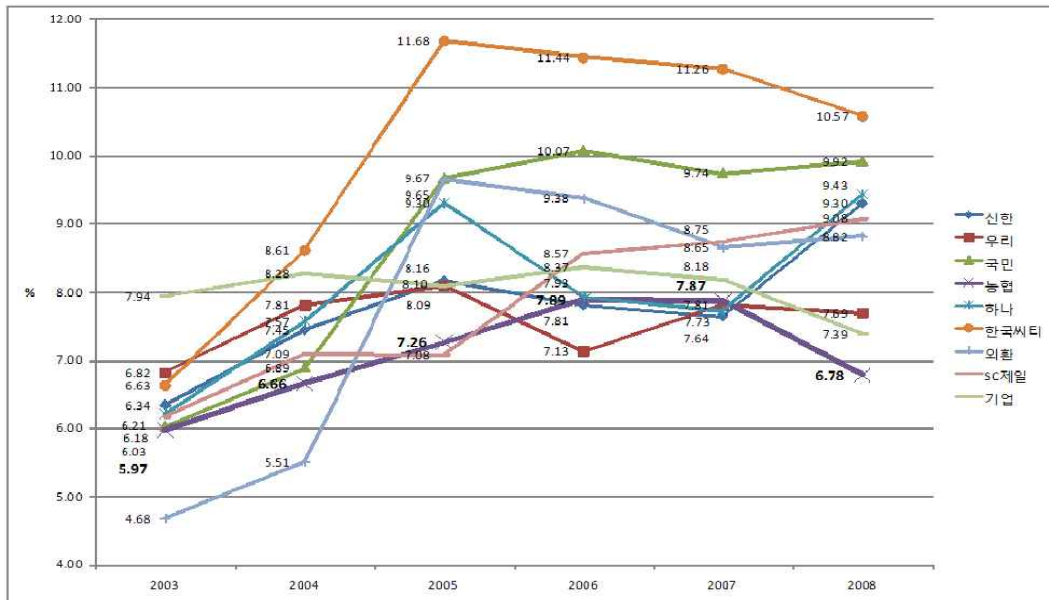
자료: 금융감독원 금융통계정보

그림 5-18. 주요경쟁은행 기본자본 변동추이



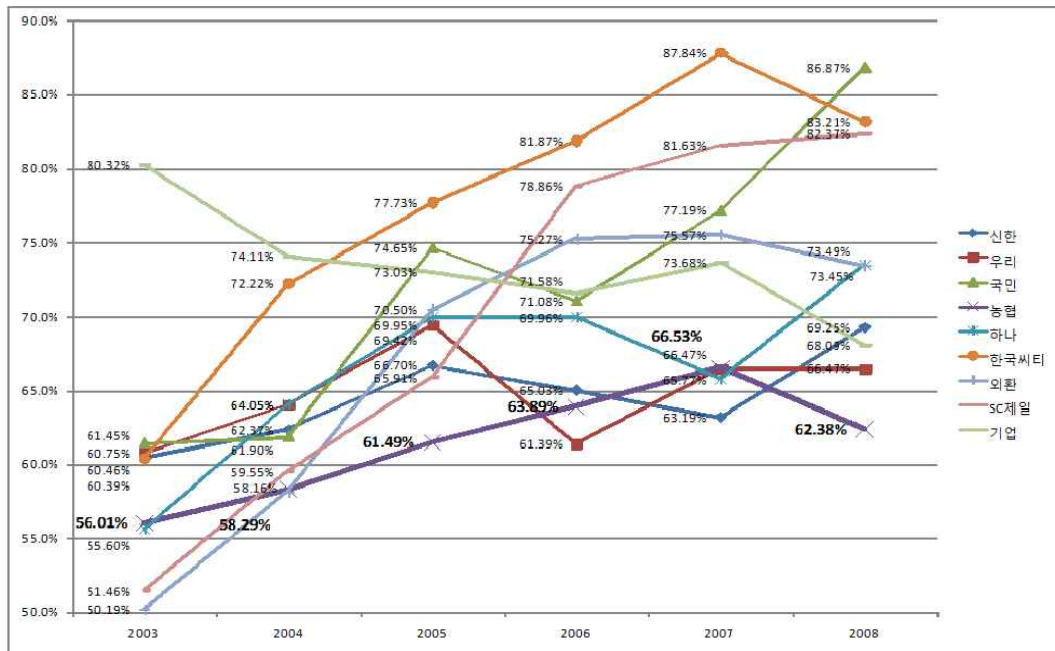
자료: 금융감독원 금융통계정보

그림 5-19. 주요경쟁은행 기본자본비율 변동추이



자료: 금융감독원 금융통계정보

그림 5-20. 주요경쟁은행 기본자본대 자기자본 비율 변동추이



자료: 금융감독원 금융통계정보

- 특히 2004년→2008년 5년간의 위험가중자산 증가율과 기본자본증가율의 변화를 비교해보면 2.6%에 불과하던 위험가중자산 증가율이 13.6%로 상승한 반면 14.5%이던 기본자본증가율은 0.14%로 하락하여 향후 기본자본의 확충이 시급함을 알 수 있음.
 - 위험가중자산증가율은 경쟁은행 중 6위에서 4위로 상승한 반면 자기자본증가율은 사실상 업계 최하위에 머물러 있을 뿐 아니라 절대적인 증가율도 경쟁은행에 비해 현저하게 낮은 수준으로 하락하였음.
- 현재 농협 신용사업부문은 BIS자기자본비율 및 기본자본비율이 업계 최하위 수준에 머물러 있을 뿐 아니라, 특히 자기자본 중 기본자본의 비중이 경쟁은행대비 최하위(2008년말 62.4%)에 머물러 있어 자기자본의 질적 구성이 나쁨.

3. 농협중앙회 신용사업부문 활성화 과제

3.1. 현 농협중앙회 사업구조의 문제점

□ 신용사업 중심의 농협중앙회 운영

- 신용사업의 영업수지 비중이 절대적이기 때문에 농협중앙회 경영전략이 신용사업 중심으로 자리잡을 수밖에 없으며, 신용사업의 수익으로 경제사업 손실보전 및 회원조합 경영보조가 이루어져 회원조합에 대한 중앙회의 통제 등 중앙회 존립 의의에 대한 근본적 논란을 야기
 - 신용사업 수익에 대한 높은 의존도가 경제사업의 독자적, 적극적 추진에 제약요인으로 작용
 - 은행시장의 경쟁 과열과 금융환경의 급변으로 신용사업의 수익변동성이 매우 커졌기 때문에 경제사업에 대한 수익배분이 안정적으로 이루어지기 어려움.
 - 신용사업 수익의 회원조합 경영보조로 인해 자원배분의 왜곡과 중앙회에 의한 일선조합의 통제 등 문제 제기

□ 사업부문간 시너지 부재

- 중앙회 신용사업, 공제사업 및 상호금융사업을 포함하는 금융관련사업과 농업 및 축산경제사업간에 신용사업 수익금을 이용한 자금지원 이외에 시너지가 사실상 부재
 - 조합의 자립경영 달성과 농업인 실익 증진을 위해 중앙회는 출자자인 조합에 조합지원자금 및 이차보전자금을 지원
 - 조합지원자금은 조합상호지원자금, 회원지원적립금, 경제사업안정화적립금 재원으로 구분되며, 조합과 중앙회가 공동으로 출연 및 조성하여 무이자로 지원

- 회원지원적립금 및 경제사업안정화적립금은 중앙회의 결산결과 이익잉여금 처분에 따라 조성되며, 합병·농업인실익지원 및 경제사업활성화 등의 용도로 지원
- 은행업 중심의 신용사업부문이 여신 등의 형태로 농·축산 관련 혹은 경제자회사 등에 대해 제공하는 자금지원 또한 매우 제한적임.
- 2008년말 중앙회 신용사업의 업종별 대출금 구성에서 “농업·임업 및 어업”은 5,738억 원으로 무수익여신 산정대상 여신합계 120.1조 원의 0.4%에 불과하며, 자회사 신용공여액 1조 823억 원 중 신용자회사를 제외한 금액은 8,315억 원에 불과

□ 사업리스크(business risk)와 재무리스크(financial risk)의 미분리

- 일반회계 내에서 공통의 자본을 기반으로 신용사업과 경제사업이 법적으로 분리되지 않은 상태로 운영되고 있기 때문에 자본의 리스크 노출도가 과다하며, 리스크 노출의 질적 측면에서도 매우 큰 문제
 - 재무리스크 및 운영리스크가 주가 되는 신용사업의 특성상 경제사업에 비해 훨씬 큰 리스크를 부담할 수밖에 없으므로 경제사업 측면에서 볼 때 자본이 과다한 리스크에 노출됨. 실제로 최근 신용사업부문의 당기순이익 변동성이 급증
 - 리스크 노출의 질적 측면에서 볼 때에도 각 사업부문은 자신의 업무와 무관한 타 사업부문의 리스크를 공통의 자본으로 부담해야 하기 때문에 적절한 리스크-자본관리를 수행하기 어려움.
 - 중앙회 전체의 감사 및 준법감시인 등 내부통제체제 자체를 신용사업과 경제사업이 공유하고 있기 때문에 비재무적 리스크의 적절한 통제 및 관리가 어려운 조직구조

□ 중앙회-회원조합간 신용사업의 이해상충

- 금융관련사업 중 신용사업(은행업)과 상호금융사업(상호금융업) 간에는 시너지는 미약한 반면, 영업점 차원에서 신용사업(중앙회)과 상호금융사업(회

원조합)간에 경쟁관계가 조성

- 중앙회 신용사업과 상호금융의 업무영역 중복이 매우 크기 때문에 회원 조합의 신용사업 영업입장에서 일부 수수료 업무의 수탁 이외에 중앙회의 신용사업과 시너지를 얻기 어려움.
- 도시소재 조합의 경우 신용사업이 최대 사업이며 읍과 면의 경우 경제사업 비중이 가장 높은 상황으로, 신용사업의 영업 면에서 도시 및 읍 조합의 비중이 70%를 상회

3.2. 경쟁력 강화를 위한 신용사업과 경제사업의 분리 필요성

□ 농협중앙회 고유사업 및 경제사업의 효율성 및 생산성 증대

- 신용사업부문을 별도 법인으로 분리함으로써 농협중앙회는 실질적인 은행이 아니라 본래의 설립 취지에 충실하게 고유사업 및 경제사업에 역량을 집중함으로써 해당 사업부문의 효율성 및 생산성을 증대시킬 수 있음.
 - 신용사업과 타 사업부문간의 시너지가 존재하지 않기 때문에 별도 법인으로 분리하는 것이 각 사업부문의 독자적인 발전에 보다 도움이 될 수 있음.
 - 신용사업부문의 리스크가 분리됨으로써 고유 및 경제사업을 위한 자본이 과도한 리스크 노출에서 해방될 수 있음.

□ 신용사업의 효율성 및 생산성 증대

- 농협중앙회의 신용사업부문을 별도 법인으로 분리하는 경우 은행업, 보험업(공제), 기타 금융관련자회사(증권, 선물, 자산운용, 캐피탈)로 구성된 금융그룹을 만들 수 있으므로 직접 경쟁대상인 3대 은행중심 금융지주회사와 보다 효율적으로 경쟁에 임할 수 있게 됨.

- 또한 별도 법인으로 분리된 금융사업의 경영진은 중앙회 고유사업이나 경제사업과의 관련성을 고려하지 않고 순수하게 금융논리에 충실한 경영이 가능해짐으로써 의사결정의 효율성을 제고시킬 수 있음.
 - 중앙회 및 회원조합에 대해서는 주주로서 배당금지급 및 금융사업의 기업가치 극대화 이외의 다른 요인을 고려할 필요 없이 경쟁력 및 생산성 향상을 도모할 수 있음.
 - 중앙회 및 회원조합의 입장에서도 중·장기적으로 100% 주주 이외에 단순지배주주, 전략적 투자가, 재무적 투자가 등 보다 탄력적으로 최선의 소유구조를 선택할 수 있게 되므로 기업가치 상승의 이익을 효율적으로 향유하는 것이 가능해짐.

- 농협의 신용사업부문이 향후 은행시장의 치열한 경쟁을 헤쳐 나가기 위해서는 1인당 및 점포당 총자산의 적극적 확대, 즉 생산성 향상을 통한 수익성 개선이 무엇보다도 시급한 과제임.
 - 3대 시중은행과의 자산규모 격차가 좁혀지지 않고 있는 상황에서 은행 시장에서 M&A를 통한 추가적인 대형화가 진행될 경우 농협은 중위권 은행으로 전략할 가능성이 있기 때문에 적극적인 자산 확대가 필요한 시점임.

- 현재 농협의 낮은 수익성을 감안하면 단순히 총자산 규모를 확대하는 것만으로 경쟁력을 확보하기는 어려우며, 생산성지표 개선을 통한 적극적인 자산확대가 필요함.
 - 대규모 인력 및 점포 구조조정을 통해 생산성지표만을 개선하는 경우 총자산규모의 확대가 어려울 것이므로 시장점유율 하락이 불가피할 것으로 전망됨.
 - 특히 3대 시중은행에 비해 상대적으로 열위에 있는 생산성 지표들의 개선을 위해서라도 적극적인 자산확대가 필요한 상황이므로 원활한 자본확충은 향후 경쟁력에 매우 중요한 요소로 작용할 것임.

- 따라서 신용사업부문을 별도 금융그룹으로 분리함으로써 얻게 되는 가장 큰 실익은 법적으로 주식회사 형태를 갖추는 경우 자본시장을 통한 원활한 자기자본조달이 가능해 외부자본조달의 확충이 용이해진다는 점임.
 - 현재 농협 신용사업부문의 BIS자기자본비율이 은행업계 최저수준에 머물러 있어 원활한 자본확충 없이는 자산의 적극적 확대가 사실상 불가능한 상황에 봉착해 있는 바, 현재의 조직체계로는 향후 신용사업부문의 성장이 한계에 부딪칠 것으로 예상됨.
 - 과거 3년간 농협의 출자금 증대는 각 2,344억 원, 3,730억 원, 4,605억 원에 불과하며, 당기순이익 또한 변동 폭이 매우 크며 배당 후 잉여금 규모가 제한적이어서 출자 및 내부자금만으로 기본자본을 확충하는 데에는 한계가 있음.
 - 또한 국제회계기준이 도입되는 경우 현재 농협의 자본금인 출자금은 가변자본으로 분류될 개연성이 크기 때문에 자본적정성이 더욱 악화될 수 밖에 없음.
- 결국 농협은 은행시장에서의 점유율 유지 및 경쟁력 확보를 위해 보다 원활한 자기자본 확충 수단을 갖추고 이를 바탕으로 자본적정성을 유지하면서 적극적인 생산성지표 개선, 즉 자산확대를 추구해야 함.
 - 경영전략 측면에서 생산성지표의 개선을 위해서는 인력 및 점포의 대규모 구조조정과 적극적 자산확대 중 양자택일이 불가피한 반면, 재무적 측면에서 기본자본의 확충을 통해 자본적정성을 유지하지 못하면 적극적인 자산확대가 불가능한 상황에 봉착해 있음.
 - 전술한 바와 같이 이미 기본자본의 절대액이 부족한 상황이기 때문에 보완자본의 확충을 통한 BIS자기자본비율 유지는 별 의미가 없으며, 조합의 대규모 추가출자가 불가능하다면 적극적으로 외부자본을 자기자본으로 유치할 수 있는 방안을 강구해야 함.
- 따라서 신·경분리를 통해 신용사업부문을 주식회사화하고, 기업공개(IPO)

를 위한 적절한 수순을 밟아 유가증권시장에 주식을 상장함으로써 적극적으로 기본자본을 확충하는 것은 신용사업부문의 생존을 위해서도 불가피한 선택으로 볼 수 있음.

- 신용사업부문을 주식회사화함으로써 출자금에 대한 상환부담을 제거하여 국제회계기준이 도입되는 경우 자본적정성에 문제가 생기는 것을 미연에 방지할 수 있음.
- 주식상장은 향후 원활한 자본조달의 통로를 확보하는 것과 함께 100% 주주, 지배주주, 전략적 투자가, 재무적 투자가 등 농협의 중·장기비전에 따라 탄력적으로 금융업의 소유 정도를 변화시킬 수 있는 유연성 확보라는 측면에서도 바람직한 선택이 될 수 있음.

□ 상호금융의 효율성 및 생산성 증대

- 경쟁관계에 있는 중앙회 신용사업과 회원조합의 상호금융을 완전히 분리시킴으로써 상호금융 자체의 효율성과 생산성 증대를 도모할 수 있음.
 - 중앙회 신용사업이 현재대로 유지되거나, 분리되더라도 금융그룹 내에 상호금융총본부가 포함되는 경우 종합금융그룹화를 지향하는 것이 불가피하므로 상호금융에 특화된 서비스가 제한될 소지가 있음.
 - 따라서 상호금융총본부를 신용사업이 분리된 금융그룹과 완전히 분리함으로써 중앙회 혹은 지역조합연합회(가칭 신용연합회)는 상호금융의 효율성 및 생산성 증대에 역량을 집중시킬 수 있음.
 - 상호금융총본부는 금융그룹과 조직적으로 완전히 분리되어 독자적인 상호금융의 중앙은행 및 본점기능을 수행하도록 함으로써 상호금융의 효율성과 생산성 증대를 도모할 수 있음.

3.3. 농협중앙회 신용사업의 자기자본 소요량 추정

□ BIS자기자본 현황

- 2008년말 현재 농협중앙회의 BIS기준자기자본 규모는 14조 4,517억 원으로 기본자본 및 보완자본이 각각 8조 8,146억 원 및 5조 6,371억 원임.
 - 기본자본 중 납입자본금은 4조 6,587억 원이며, 이익잉여금이 4조 6,587억 원임. 보완자본은 대부분(74.1%)이 기한부후순위채권임.
 - Basel II기준 위험가중자산은 130조 194억 원으로 BIS자기자본비율 및 기본자본비율은 각각 11.2% 및 6.8%로 은행권 최저수준
 - Basel I 기준 위험가중자산은 127조 1,828억 원으로 BIS자기자본비율 및 기본자본비율은 각각 11.5% 및 7.1%임. Basel I 기준 위험가중자산은 2002년-2008년 중 연평균 14.0%씩 증가하였음.

□ 기초시나리오(Base Scenario) 분석

- 자기자본 소요량 추정의 기초시나리오를 다음과 같은 방식으로 도출
 - 소요 BIS자기자본규모를 결정하는 변수로 위험가중자산을 이용
 - Basel II 기준에 의한 BIS자기자본비율 산출의 기초가 되는 위험가중자산은 시장 및 신용리스크자산의 구분 뿐 아니라 신용리스크자산의 구체적인 차주(의 신용등급) 구성과 운영리스크 발생원천이 되는 개별사업부분의 비중 등에 따라 산출결과가 달라지기 때문에 자산규모의 추정에 기초한 예측이 사실상 불가능함.
 - ※ Basel II 기준에 의한 위험가중자산 실측치가 2008년분 밖에 없기 때문에 총자산규모를 먼저 추정하고 이를 토대로 위험가중자산규모를 추정하는 것은 양 자산 간의 안정적 관계를 도출해낼 수 있는 데이터가 축적되지 못한 상태이므로 적용 불가능.
 - ※ 참고로 농협중앙회 신용사업의 2004년-2008년 5년간 연평균 총자산 증가율은 9.0%였으나 연평균 위험가중자산증가율(Basel I 기준)은 10.3%임.

표 5-8. BIS기준 자기자본(2008년말)

단위 억 원

BIS기준자기자본	144,517
기본자본	88,146
자본금	46,587
자본잉여금	-
이익잉여금	54,712
신종자본증권	-
외부주주지분	2,370
기타	457
공제항목	- 15,980
보완자본	56,371
재평가적립금	476
기타포괄손익	1,121
기한부후순위채무	41,792
기타	14,992
공제항목	- 2,010
단기후순위채무	-

자료: 농협중앙회 2008 영업보고서

- 가용자기자본규모를 결정하는 변수로 이익잉여금적립액을 이용
 - ※ 기본자본의 경우 영업규모의 확대에 따라 자연증가하는 것으로 가정할 수 있는 항목은 이익잉여금뿐임.
 - ※ 보완자본의 경우 주요 구성항목인 기한부 후순위채무는 경영의사결정에 따라 규모가 결정될 것이기 때문에 현 시점에서 그 규모를 추정하는 것이 무의미하며, 기타포괄손익은 변동성이 매우 커서 안정적으로 규모를 추정하는 것이 불가능하기 때문에 보완자본규모는 현 상태를 유지하는 것으로 가정하는 것이 합리적
- 자기자본 소요량은 추정된 위험가중자산을 기준으로 BIS자기자본비율 12% 및 기본자본비율 9%를 동시에 충족시키기 위한 기본자본 및 보완자본의 부족액으로 정의

표 5-9. 농협중앙회 신용사업부문 위험가중자산 및 BIS자기자본비율 변동추이

단위: 억 원, %

	Basel I								Basel II	
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2008	2009.3
BIS자기자본	52,852	70,082	83,354	91,666	105,643	122,062	135,319	146,611	144,517	154,525
기본자본	32,517	39,959	46,686	53,434	64,958	77,984	90,034		90,156	97,508
보완자본	20,335	30,123	37,287	39,238	42,436	46,676	48,532		58,381	58,566
공제항목	0	0	619	1,006	1,751	2,598	3,247		4,020	3,098
위험가중자산	515,004	650,959	782,062	802,179	894,878	988,837	1,144,117	1,271,828	1,300,194	1,289,263
(증감율)		(26.4)	(20.1)	(2.6)	(11.56)	(10.5)	(15.7)	(11.2)	(13.6)	
신용위험가중자산	515,004	647,227	777,106	794,904	883,185	975,997	1,128,937	1,243,598	1,271,964	1,267,467
<비중>		<99.4>	<99.4>	<99.1>	<98.7>	<98.7>	<98.7>	<97.8>	<97.8>	<98.3>
시장위험가중자산	-	3,732	4,956	7,274	11,693	12,840	15,180	28,230	28,230	21,796
<비중>		<0.6>	<0.6>	<0.9>	<1.3>	<1.3>	<1.3>	<2.2>	<2.2>	<1.7>
BIS자기자본비율	10.26	10.77	10.66	11.43	11.81	12.34	11.83	11.53	11.12	11.99
기본자본비율	6.31	6.14	5.97	6.66	7.26	7.89	7.87	7.09	6.78	7.56
보완자본비율	3.95	4.63	4.69	4.77	4.55	4.45	3.96	4.44	4.34	4.43

주: Basel II의 신용위험가중자산은 운영위험가중자산을 포함한 수치임.
 자료: 금융감독원 금융통계정보

- 기초시나리오는 향후 5년간 위험가중자산 증가율을 10%로 가정, 그 근거는 다음과 같음.
 - 위험가중자산은 시장상황 뿐 아니라 경영의사결정에 따라 규모가 결정되기 때문에 과거 데이터에서 주요 경쟁자와의 상대적 관계비교를 통한 추정이 필요
 - 주요경쟁은행 8개(국민, 우리, 신한, 하나, 외환, SC제일, 씨티, 기업)의 2003-2008년 연평균 위험가중자산증가율의 평균은 14.4%이며, 동기간 중 농협연의 연평균 위험가중자산증가율은 10.8%임.
 - 최근 은행시장의 경쟁심화와 추가적인 M&A 가능성 등을 감안할 때 농협중앙회 신용사업이 현재와 같은 위상을 유지하기 위해 향후 5년간 최소 10% 수준의 연평균 위험가중자산증가율을 유지하는 것으로 가정

- 기초시나리오는 향후 5년간 연평균 이익잉여금 증가율을 20%로 가정, 그 근거는 다음과 같음.
 - 이익잉여금 증가율 또한 시장상황, 경영의사결정 및 배당 등에 따라 결정되므로 통계적 기법만으로 합리적 추정이 불가능
 - 2002년-2008년 중 농협중앙회(은행계정)의 연평균 이익잉여금 증가율은 28.0%이지만 동 비율이 최근 수년간 하락하는 추세에 있기 때문에 기초시나리오에서는 보수적으로 증가율 추정치를 하향 조정할 필요
 - 동 기간 중 8개 경쟁은행의 연평균 기본자본증가율은 23.8%였으나 농협중앙회의 연평균 기본자본증가율은 14.3%에 불과하였는바, 이는 농협중앙회의 경우 자본금을 통한 자기자본확충이 경쟁은행에 비해 쉽지 않았기 때문임.

표 5-10. 농협중앙회 자본금 및 이익잉여금 변동추이

단위: 억 원

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
자본금	25,644	27,655	30,622	33,435	35,996	38,341	42,072	46,587
증가율(%)		7.84	10.73	9.19	7.66	6.51	9.73	10.73
이익잉여금	10,177	15,634	18,844	25,085	32,985	42,665	53,960	54,712
증가율(%)		53.62	20.53	33.12	31.49	29.35	26.47	1.39

자료: 농협중앙회 영업보고서 각호

표 5-11. 농협중앙회 자본소요량 추정결과

단위: 억 원

기초시나리오

위험가중자산 증가율 10%

이익잉여금 증가율 20%

		기준	2009	2010	2011	2012	2013
위험가중자산		1,300,194	1,430,213	1,573,235	1,730,558	1,903,614	2,093,975
소 요 자 본	BIS자기자본 (12%)	156,023	171,626	188,788	207,667	228,434	251,277
	기본자본(9%)	117,017	128,719	141,591	155,750	171,325	188,458
가 용 자 본	기본자본	90,156	101,098	114,229	129,986	148,895	171,585
	이익잉여금	54,712	65,654	78,785	94,542	113,451	136,141
	(증감)		10,942	13,131	15,757	18,908	22,690
	보완자본	58,381	58,381	58,381	58,381	58,381	58,381
계		148,537	159,479	172,610	188,367	207,276	229,966
추 가 자 본 소 요	기본자본	26,861	27,621	27,362	25,764	22,430	16,873
	(증감)	26,861	759	- 259	- 1,598	- 3,333	- 5,558
	보완자본	- 19,375	- 15,475	- 11,184	- 6,464	- 1,273	4,438
	(증감)	- 19,375	3,901	4,291	4,720	5,192	5,711
계		7,486	12,146	16,178	19,300	21,158	21,311
(증감)		7,486	4,660	4,032	3,122	1,858	153

- 기초시나리오(위험가중자산증가율 10%, 이익잉여금 증가율 20%) 하에서 향후 5년간 자기자본소요량(BIS자기자본비율 12%, 기본자본비율 9% 기준)을 추정 한 결과는 <표 5-11>와 같음.
 - 기준년도는 2008년이며, 당해연도 추가소요자본은 기본자본 2조 6,861억 원, 보완자본 -1조 9,375억 원으로 자기자본 추가소요량은 7,486억 원임.
 - 그러나 납입자본금의 확대 등으로 기준년도 기본자본소요를 충족시키는 경우 이후 이익잉여금의 증가에 따라 기본자본의 추가확대 소요는 크지 않으며, 2010년 이후 기본자본의 과잉상태를 유지함.
 - 단기적으로 기본자본의 부족을 보완자본으로 충당하면서 점진적으로 기본자본을 확충하는 경우 2013년까지의 추가 총기본자본소요는 1조 6,873억 원임.
 - 보완자본의 경우 기준년도 가용보완자본이 잉여상태에 있으므로 단기적으로 기본자본의 부족을 보완하더라도 추가적인 보완자본의 확대소요는 크지 않으며, 2013년까지 총 추가 보완자본소요 규모는 4,438억 원에 불과함.

3.4. 자기자본소요량 시뮬레이션

- 자기자본소요량 시뮬레이션은 기초시나리오를 기준으로 위험가중자산증가율 및 이익잉여금 증가율을 각각 5%씩 가감함으로써 추가시나리오를 생성하여 진행
 - 기초시나리오보다 위험가중자산 증가율은 5%p 증가(감소)할 때 이익잉여금 증가율은 5%p 감소(증가)하는 등 위험가중자산과 이익잉여금의 변화방향이 상충되는 시나리오는 현실성이 떨어지므로 삭제하고, 그 대신 기초시나리오보다 위험가중자산증가율이 5%p 증가(감소)하면서 이익잉여금 증가율은 10%p 증가(감소)하는 극단 시나리오를 추가
 - 각 시나리오에 통계적으로 실현가능 확률을 부여하는 것은 불가능하기

때문에 동 분석의 의의는 기초시나리오상에서 추정된 자기자본소요량의 변동범위를 파악하는 데에 있는 것으로 보아야 함.

- 8개 주요경쟁은행의 2003~2008년 연간 위험가중자산증가율 표준편차의 평균은 14.8%이며, 동기간 중 농협은행의 연간 위험가중자산증가율의 표준편차는 5.0%임.
- 동 기간 중 8개 주요경쟁은행의 연간 기본자본증가율 표준편차의 평균은 17.8%였으며, 농협은행의 연간 기본자본증가율 표준편차의 평균은 15.6%였음.

○ 시뮬레이션 결과는 <표 5-12>에 요약됨.

○ 향후 5년간 BIS자기자본비율 12%, 기본자본비율 9%를 유지하기 위해 이익잉여금 적립 이외에 추가적으로 확충해야 할 기본자본의 규모는 최소 -2조 2,238억 원에서 최대 6조 3,779억 원임.

- 소요기본자본의 규모는 위험가중자산 증가율에 따라 결정되며, 가용기본자본의 규모는 이익잉여금 증가율에 따라 결정됨.

○ 위험가중자산증가율이 5%에 불과한 경우 이익잉여금 증가율이 10%로 현저하게 하락하는 경우에 한하여 향후 5년간 1조 7,190억 원의 자기자본을 추가로 확충해야 하며, 9%의 기본자본비율을 달성하기 위해 기본자본 형태로 조달해야 할 금액은 2조 5,789억 원에 달함.

- 이익잉여금증가율이 15%인 경우 향후 5년간 기본자본 확충이 필요한 금액은 3,858억 원에 불과하며, 현재 보완자본의 여유분이 충분하기 때문에 기본자본의 확충이 여의치 않아 기본자본비율 9%를 유지하지 못하는 경우에도 BIS자기자본비율 12% 달성에는 문제가 없음.
- 위험가중자산의 저조한 성장에도 불구하고 수익성 개선을 통해 이익잉여금증가율 20%를 달성할 수 있다면 자본과잉 상태가 되며, 기본자본 또한 향후 5년간 2조 2,238억 원의 잉여가 발생함.

표 5-12. 농협중앙회 추가자본소요량 시뮬레이션 결과요약

단위: 억 원

위험자산 증가율	이익잉여금 증가율	자본구분	2008	2009	2010	2011	2012	2013	합계
5%	10%	기본자본	26,861	380	125	-170	-509	-899	25,789
		보완자본	-19,375	1,950	2,048	2,150	2,258	2,371	-8,599
		계	7,486	2,330	2,173	1,981	1,749	1,472	17,190
	15%	기본자본	26,861	-2,356	-3,294	-4,403	-5,708	-7,242	3,858
		보완자본	-19,375	1,950	2,048	2,150	2,258	2,371	-8,599
		계	7,486	-406	-1,247	-2,253	-3,451	-4,871	-4,741
	20%	기본자본	26,861	-5,092	-6,987	-9,306	-12,135	-15,578	22,238
		보완자본	-19,375	1,950	2,048	2,150	2,258	2,371	-8,599
		계	7,486	-3,141	-4,940	-7,156	-9,878	-13,208	30,836
10%	15%	기본자본	26,861	3,495	3,434	3,306	3,094	2,779	42,968
		보완자본	-19,375	3,901	4,291	4,720	5,192	5,711	4,438
		계	7,486	7,396	7,725	8,025	8,285	8,490	47,407
	20%	기본자본	26,861	759	-259	-1,598	-3,333	-5,558	16,873
		보완자본	-19,375	3,901	4,291	4,720	5,192	5,711	4,438
		계	7,486	4,660	4,032	3,122	1,858	153	21,311
	25%	기본자본	26,861	-1,976	-4,226	-7,213	-11,140	-16,261	-13,954
		보완자본	-19,375	3,901	4,291	4,720	5,192	5,711	4,438
		계	7,486	1,924	65	-2,493	-5,948	-10,550	-9,516
15%	20%	기본자본	26,861	6,610	7,055	7,456	7,787	8,009	63,779
		보완자본	-19,375	5,851	6,729	7,738	8,898	10,233	20,074
		계	7,486	12,461	13,783	15,194	16,685	18,243	83,853
	25%	기본자본	26,861	3,875	3,088	1,841	-20	-2,694	32,952
		보완자본	-19,375	5,851	6,729	7,738	8,898	10,233	20,074
		계	7,486	9,725	9,817	9,579	8,879	7,539	53,026
	30%	기본자본	26,861	1,139	-1,152	-4,526	-9,365	-16,179	-3,222
		보완자본	-19,375	5,851	6,729	7,738	8,898	10,233	20,074
		계	7,486	6,990	5,576	3,212	-467	-5,946	16,852

○ 위험가중자산증가율이 10%를 유지하는 경우 이익잉여금증가율이 25% 수준으로 상승하지 않는 한 기본자본의 확충이 필요함.

- 이익잉여금증가율이 15%로 기초시나리오보다 하락하게 되는 경우 향후

5년간 4조 2,968억 원의 기본자본확충이 필요하게 되어 기초시나리오상의 기본자본확충소요 1조 6,873억 원 대비 2조 6,095억 원의 추가적인 기본자본확충이 필요함.

- 이는 곧 농협중앙회 신용사업부문이 수익성 개선을 통해 이익잉여금증가율을 20% 선으로 유지하지 못하는 경우 기본자본확충소요가 급격히 증가할 수 있음을 의미함.
- 위험가중자산증가율이 15%로 상승하는 경우 이익잉여금증가율이 20% 이상을 유지하더라도 상당한 규모의 자기자본확충이 필요하게 됨.
- 위험가중자산의 빠른 증가세에도 불구하고 이익잉여금증가율이 기초시나리오와 같이 20%에 머문다면 향후 기본자본의 추가소요량이 무려 6조 3,779억 원에 달하게 되며, 보완자본 또한 2조 원 정도의 확충이 필요해짐.
 - 이익잉여금증가율이 25%로 상승하는 경우에도 향후 5년간 기본자본 3조 2,950억 원 및 보완자본 2조 원의 확충이 필요함.
 - 이익잉여금증가율이 30%에 달하게 되면 기본자본은 잉여상태를 달성하게 되어 추가조달이 필요 없어지지만, 이 경우에도 최소 1조 6,852억 원의 보완자본이 확충되어야 함.

4. 농협중앙회 신용사업부문 활성화 방안

4.1. 금융지주회사 적정자본금 확보 및 소유·지배구조

□ 금융지주회사 자본금확충소요 추정

- 금융지주회사체제 구축시 적정자본금 규모는 금융지주회사 설립시점과 동시점까지 농협중앙회 신용사업부문의 위험가중자산 및 이익잉여금 증가율

에 따라 달라지므로 본 절에서는 다음과 같은 전제 하에 금융지주회사의 적정자본금 규모 및 자본금확충소요를 추정함.

- 2009년말을 기준으로 2013년말까지 5년동안 기본자본비율 9%를 유지하는 것을 전제로 하여 실제 금융지주회사의 설립 시점에 관계없이 2013년말까지의 자본 확충 소요를 추정함.
- BIS자기자본비율의 경우 12% 유지를 전제로 하지만, 보완자본을 포함한 BIS자기자본 추정은 자본금 형태의 자본조달소요 파악에 적합하지 않음.
- 농협중앙회가 2009년 6월 납입출자금추진운동을 통해 확충한 1조 원의 자기자본은 2009년말 가용기본자본에 포함
- 현재 농협중앙회의 일부인 신용사업부문이 독립된 주식회사인 금융지주회사로 전환하면서 자산을 이전함에 따라 기존의 재평가적립금(현재 보완자본으로 분류) 476억 원은 신설회사의 기본자본에 편입될 것으로 가정하여 2009년말 가용기본자본에 포함
- 공제사업의 주식회사체제 전환에 따른 생·손보 신설을 위해 필요한 1조 300억 원(지급여력 150% 기준, 농개위안)을 2009년말 소요기본자본에 포함시키되 기타자회사 자본관련 금액은 제외
- 금융지주회사체제 출범에 따라 신설되는 자회사가 생·손보사 뿐이며, 기타자회사 자본관련 금액(농개위안 4,460억 원)의 경우 비금융신설자회사 관련금액(460억 원)이 크지 않을 뿐 아니라 기존자회사 관련금액(4,000억 원)은 자본확충소요에 포함되지 않는 것으로 간주하였음.
- 금융지주회사체제 전환 이전 자산재평가는 자본금확충소요 산출에 감안하지 않음.

□ 잔류사업에 대한 자본금배분을 감안하지 않은 자본금확충소요 추정

- 신용사업부문을 제외한 농협중앙회 잔류사업을 위한 자본금배분을 고려하지 않고 현재 농협중앙회가 보유하고 있는 가용기본자본이 모두 금융지주회사에 배분되는 것으로 가정하고 일차적으로 자본확충 소요를 추정

- 그 결과 기초시나리오(위험가중자산 10%, 이익잉여금 20% 증가)상에서 금융지주회사 설립을 위해 필요한 2009년말 기준 자본금은 13조 9,019억 원이며, 2009년 중 기조성된 1조 원을 제외하고도 2조 7,445억 원의 추가적인 자본금 확충이 필요
 - 기초시나리오상에서 2009년 농협중앙회 신용사업부문의 소요BIS자기자본(12%) 및 기본자본(9%)은 각각 17조 1,626억 원 및 12조 8,719억 원이며, 금융지주회사체제 전환시 은행가용자본은 기본자본 10조 1,574억 원 및 보완자본 5조 7,905억 원임. (재평가적립금을 기본자본에 포함)
 - 생·손보 신설을 위해 필요한 1조 300억 원을 감안하지 않는 경우에도 은행에서만 2조 7,145억 원의 기본자본부족이 발생하며, 생·손보 신설자금이 소요기본자본을 감안하면 2009년중 확충이 필요한 자본금 규모가 3조 7,445억 원에 달하게 되어 기조달된 1조 원을 제외하고도 2조 7,445억 원의 자본금 추가 확충이 필요함.

- 2008년말 기준으로 농협중앙회가 기본자본비율 9%를 달성하였다고 가정하는 경우 보완자본이 1조 9,375억 원 잉여상태에 있게 되므로 실제로는 2009년중 추가적인 자본금확충이 이루어지지 않더라도 8,079억 원의 기한부후순위채 발행을 통해 BIS자기자본비율 12%를 달성할 수 있으나 이 경우 기본자본비율은 목표비율인 9%를 하회할 것으로 예상
 - 그러나 2009년 중 위험가중자산증가율이 10%를 초과하거나 이익잉여금 증가율이 20%보다 낮아지는 경우 기본자본부족액이 증가하기 때문에 기본자본 혹은 보완자본의 추가확충소요가 그만큼 커지게 됨.

- 2013년말 금융지주회사의 기본자본비율 9%를 맞추기 위해서는 2013년말까지 최소 -2조 2,414억 원, 최대 6조 3,603억 원의 자본금 추가확충이 필요함. (기초시나리오 1조 6,697억 원)
 - 이는 곧 2009년 중 추가적인 자본금확충이 이루어지지 않는 경우 2010년부터 2013년의 4년 동안 최대 매년 평균 1조 6천억 원 정도의 추가적인

자본금 확보가 필요함을 의미함.

- 기초시나리오를 기준으로 하는 경우 2010년부터 4년간 매년 평균 4,174억 원의 자본금만 추가하면 되지만, 실제로는 2009년 상반기중 은행권의 수익성이 전년대비 급격히 악화된 것으로 나타나고 있으며 향후에도 수익성의 급속한 개선이 어려울 것으로 전망되어 매년 20%의 이익잉여금 증가율을 달성하는 것이 어려울 것으로 보이기 때문에 자본금 추가확충 소요는 동 금액을 훨씬 상회할 것으로 예상됨.

표 5-13. 금융지주회사 기본자본비율 9% 유지를 위한 추가자본금소요

단위: 억 원

		기준년도	2009	2010	2011	2012	2013	합계
최소	필요자기자본	127,317	133,168	139,312	145,762	152,535	159,647	
	가용자기자본	100,632	111,574	124,705	140,462	159,371	182,061	
	자기자본부족액	26,685	21,594	14,606	5,300	- 6,835	-22,414	
	추가자기자본소요	26,685	-5,092	-6,987	-9,306	- 12,135	-15,578	-22,414
기초 시나 리오	필요기본자본	127,317	139,019	151,891	166,050	181,625	198,758	
	가용기본자본	100,632	111,574	124,705	140,462	159,371	182,061	
	자기자본부족액	26,685	27,445	27,186	25,588	22,254	16,697	
	추가자기자본소요	26,685	759	-259	-1,598	-3,333	-5,558	16,697
최대	필요자기자본	127,317	144,870	165,056	188,269	214,964	245,664	
	가용자기자본	100,632	111,574	124,705	140,462	159,371	182,061	
	자기자본부족액	26,685	33,296	40,350	47,807	55,593	63,603	
	추가자기자본소요	26,685	6,610	7,055	7,456	7,787	8,009	63,603

- 주 1) 필요 및 가용자기자본은 기본자본을 기준으로 산출
 2) 2009년중 자기자본확충 1조 원은 기준년도 가용자본에, 금융지주회사 설립시 생·손보 자본금 소요 1조 300억 원은 기준년도 필요자기자본에 각각 반영
 3) 2008년말 현재 보완자본으로 분류된 채평가적립금 476억 원을 가용자본에 포함

□ 잔류사업에 대한 자본금배분을 감안한 자본금확충소요 추정

- 앞에서 산출된 자본금 추가확충소요는 현재 농협중앙회의 자기자본이 모두 금융지주회사의 자기자본으로 전환되는 것을 전제로 한 것이며, 신용사업부문의 분리 이후 잔류사업을 위해 농협중앙회가 별도로 자기자본을 보유해야 하는 경우 동 금액만큼 자본금 추가확충소요가 증가하게 됨.
 - 농협중앙회 잔류사업 및 구조, 경제사업 등에 필요한 적정자본금 규모 등은 외생적으로 고려함.
 - 농개위 안과 같이 6.1조 원을 금융지주회사에 배분되는 경우 2013년까지 추가 조달되어야 할 자본금은 기초시나리오 기준 4조 6,329억 원이며, 최소 6,918억 원에서 최대 9조 3,235억 원에 달하게 됨.
 - 농협경제연구소 안과 같이 8.6조 원을 금융지주회사에 배분하는 경우 2013년까지 추가 조달되어야 할 자본금은 기초시나리오 기준 2조 1,329억 원이며, 최소 1조 8,082억 원에서 최대 6조 8,235억 원임.

- 결국 신용사업부문을 분리하여 금융지주회사체제를 구축한 이후에도 농협중앙회가 100% 소유를 유지하는 것을 전제로 한다면 회원조합이 출자해야 할 자본금 규모가 지나치게 커질 가능성이 있으므로 지분매각을 통해 회원조합의 자본금 출자소요를 완화하는 방안을 고려할 필요가 있음.⁸
 - 기초시나리오를 기준으로 2010년부터 2013년 사이의 4년간 매년 적게는 5,332억 원(농협경제연구소안 기준), 많게는 1조 1,582억 원(농개위안 기준)의 자본금을 회원조합들이 출자할 수 있어야 함.
 - 2009년중 이미 1조 원의 회원조합 추가출자가 이루어진 상태이므로 이후에도 매년 대규모 추가출자가 가능할 것으로 기대하기 어려움.

8 신용사업부문의 분리 이후 소유의 주체가 될 구체적 조직과 관련해서는 농협중앙회(농협경제연구소안), 신용사업연합회(전농안), 전국농업경제연합회 및 상호금융연합회(농개위안) 등 이견이 존재하는 바, 본 절에서는 이들을 통칭하여 농협중앙회라고 표현함.

표 5-14. 금융지주회사 분리시 추가자본금 추정

단위: 억 원

	농협개혁위원회안 기준 (금융지주회사 6.1조배분)	농협경제연구소안 기준 (금융지주회사 8.6조배분)
시뮬레이션 최소	7,218	- 17,782
기초시나리오	46,329	21,329
시뮬레이션 최대	93,235	68,235

주: 2013년까지 자본확충소요 합계

- 시뮬레이션상 최대시나리오를 기준으로 하는 경우 회원조합이 출자해야 할 금액이 매년 1조 7,059억 원(농협경제연구소안 기준) 혹은 2조 3,310억 원(농개위안 기준)에 달함.

□ 지배주주지위 유지를 위한 회원조합 추가출자소요 추정

- 농협중앙회의 신용사업부문이 금융지주회사체제로 분리된 후에는 법률(금융지주회사법)상으로 배당 이외에 주주인 농협중앙회의 경제사업이나 교육 지원사업에 대해 직접적인 손실보전이나 자금지원 등을 할 수 없거나 상당한 제약을 받게 됨.
- 따라서 농협중앙회가 금융지주회사의 100% 지분소유를 고수할 실익은 없음.
 - 금융지주회사체제하의 은행이 특수은행의 지위를 유지할 수 있을 것인지의 여부도 불투명하며 설사 유지한다고 하더라도 실질적 의미는 특수채 발행 혹은 정책금융 등 비자본적 측면에서의 혜택 정도에 그칠 것으로 예상
 - 이러한 혜택은 금융지주회사에 대한 농협중앙회의 100% 지분보유에 직접 연계되지 않을 것이므로 농협중앙회가 51%의 지배주주지위를 유지하는 것만으로도 충분할 것으로 예상
- 상호금융총본부가 현재 농협중앙회 신용사업부문 산하에 있다는 것을 제외

하고는 시너지효과가 크지 않을 뿐 아니라 금융지주회사체제 출범 이후에는 법률상 금융지주회사와 대주주 혹은 대주주 소유의 금융회사라는 관계가 성립되기 때문에 적극적 시너지 추구에 제약을 받을 수 밖에 없음.

- 따라서 농협중앙회가 상호금융과의 시너지효과 추구를 위해 금융지주회사의 지분 100% 소유를 고수할 실익이 없음.

○ 2013년말까지 금융지주회사 전환과 관련된 자본금 추가확충소요를 전적으로 외부공모방식의 유상증자를 통해 충당하는 경우 최대 60.5%까지의 지분 희석이 발생할 수 있음.

- 농협중앙회가 지배주주지위(지분율 51%)를 유지하는 것을 목표로 하는 경우 회원조합의 추가출자소요는 크지 않을 것으로 예상됨.
- 기초시나리오를 기준으로 할 경우 2013년까지 회원조합의 추가출자가 전혀 없는 경우에도 지분희석은 25.9%(농협경제연구소안 기준) 혹은 43.2%(농개위안 기준)로 추정되어 농협중앙회(혹은 신용연합회)가 지배주주의 지위를 확보하는 데에 문제가 없음.
- 최대시나리오를 기준으로 할 경우 지분희석이 52.8%(농협경제연구소안 기준) 혹은 60.5%(농개위안 기준)로 추정되어 농협중앙회가 지배주주의 지위를 유지하기 위해서는 추가출자가 필요하지만, 그 규모가 2013년까지 최대 1조 7,660억 원이므로 회원조합의 추가출자여력 범위 내에 있는 것으로 판단됨.

○ 동 금액은 장부가치 기준으로 산출된 것이므로 유상증자시 장부가치 이상의 금액으로 주식발행이 가능한 경우 회원조합의 추가출자소요는 이보다 줄어들게 됨.

- 따라서 금융지주회사 설립시점에 8조 원 정도의 자기자본을 배분하면서 20% 정도의 지분을 유상증자 방식으로 외부에서 조달한다면 2013년까지 회원조합의 추가출자소요를 최소화하면서 자본적정성을 유지할 수 있을 것으로 예상

표 5-15. 외부공모를 통한 자금조달시 희석지분 추정

	농협개혁위원회안 기준 (금융지주회사 6.1조배분)	농협경제연구소안 기준 (금융지주회사 8.6조배분)
시물레이션 최소	10.58%	-
기초시나리오	43.17%	25.91%
시물레이션 최대	60.45% (17,660억 원)	52.80% (7,340억 원)

주: 괄호 내는 51% 지분을 유지하기 위한 2013년까지 회원조합 추가출자금액임.

- 그러나 농개위 안과 같이 금융지주회사 배분자본을 6조 원 정도로 낮추는 경우 회원조합들의 추가출자부담이 지나치게 커지지 않으려면 최소 40% 정도의 지분희석을 감수해야 하며, 경영전략 측면에서도 위험가중 자산규모가 빠르게 증가하지 않도록 보수적인 전략을 채택하는 것이 불가피할 것임.
- 중·장기적으로는 농협중앙회가 금융지주회사에 대한 51%의 지배주주지위를 유지하는 것마저도 경제적 실익이 크지 않을 것으로 예상됨.
 - 경제사업, 교육지원사업, 상호금융 등과 적극적인 시너지효과 추구가 어려운 상황에서 단순히 금융지주회사에 대한 지배만을 추구할 경제적 당위성을 찾기 어려움.
 - 본질적으로 상업금융의 비전문가들로 구성된 농협중앙회가 지배주주로서 금융지주회사와 관련된 최선의 의사결정을 내릴 수 있을 것으로 기대하기도 어려움.
 - 굳이 농협중앙회가 지배주주의 지위를 포기해야 할 당위성이 있는 것도 아니지만, 재무적 측면에서 볼 때 금융지주회사체제 출범 이후 적절한 시점에 경영권매각을 통해 경제사업 및 교육지원사업 등을 충실히 수행할 수 있는 자금을 확보하는 것이 보다 합리적인 선택이 될 수도 있음.
 - 경영권 매각의 경우 프리미엄을 받을 수 있으므로 단순 지분매각이나 공모를 통한 유상증자에 비해 비금융사업을 위한 자금확보에 유리함.

□ 우선주 발행을 통한 금융지주회사 자본적정성 유지방안

- 추가자본금소요 시물레이션상 기준년도(2008년) 가용자기자본이 10조 632억 원이고, 2009년말에는 11조 원을 상회할 것이기 때문에 2009년말을 기준으로 10조 원을 금융지주회사에 자본금으로 배분하는 경우 농협중앙회는 1조 원 정도의 자기자본을 확보할 수 있음.
 - 농협경제연구소안 및 농개위안이 모두 경제지주회사 출자금을 제외한 잔류사업 소요자본을 1조 원 이하로 추정하고 있으므로 이 경우 농협중앙회가 잔류사업을 추진할 수 있는 자본금이 부족한 상황이 발생
 - 그러나 금융지주회사만을 놓고 본다면 기본자본비율 9% 유지를 위한 2013년까지의 추가자본확충소요가 7,329억 원(기초시나리오 기준)에 불과하여 지분율의 희석이 없이 회원조합의 출자만으로도 충분히 감당 가능할 것으로 예상됨.
 - 따라서 경제지주회사의 적정자본금만 확보할 수 있다면 금융지주회사에 최대한 많은 자본금을 배분하는 것이 바람직함.
- 경제지주회사의 충분한 자본금을 배분하고도 금융지주회사 출범시점에 자본적정성을 확보하기 위해 금융지주회사가 보통주 발행 형태로 외부자금을 조달하는 경우 과도한 지분율 희석이 발생할 수 있음.
 - 농협경제연구소안에 따르면 4.8조 원을 외부에서 조달하는 경우에도 경제지주회사에 배분될 수 있는 자본금은 2.6조 원에 불과한 반면, 농개위안에 따르면 경제지주회사가 적정자본금을 확보하기 위해서는 5조 원 정도의 자본금이 배분되어야 함.
 - 2009년말 기준으로 농협중앙회 잔류사업(1조) 및 경제지주회사(5조)에 필요한 자본금 6조 원을 먼저 배분하는 경우 금융지주회사 자본금 10조 원 중 부족한 5조 원을 보통주형태로 외부조달한다면 50%의 지분율 희석이 발생함.

4.2. 금융지주회사체제 전환 관련 법적 이슈

- 농협중앙회의 신용사업 분리를 위해서는 농협법 개정 뿐 아니라 관련법률(금융지주회사법, 은행법, 보험업법 등)의 예외 적용이 필요함.
 - 산업은행, 기업은행 등 특수은행에 준하여 농협금융지주회사법(혹은 농협은행법) 제정을 통해 금융지주회사법 및 은행법 등 관련 법률에 대한 특례적용을 명문화할 필요가 있음.
 - 농협금융지주회사는 현재 농협의 신용사업을 분리하는 것이므로 소유구조와 지배구조에서 특수한 위치를 가질 수밖에 없음. 그렇지 않으면 현재 농협중앙회의 이익을 악화시키는 것이 되므로 금융지주회사로 분리할 필요성이 없기 때문임.

- 농협중앙회의 신용사업부문을 금융지주회사체제로 분리하는 과정 및 이후 금융지주회사의 원활한 운영을 위해 다음과 같은 사항에 대한 법적 보완이 필요함.
 - 금융지주회사 설립과정에 필요한 제반 특례: 신용사업부문 분리 및 주식회사체제 구축을 위한 물적분할, 주식교환(혹은 이전) 등 관련 세제문제, 농협중앙회의 신용사업부문이 금융지주회사체제로 분리된 이후 은행이 특수은행의 지위를 유지하는 문제 등
 - 소유구조, 자금조달 및 농협중앙회의 비금융사업부문과의 금융거래 등 금융지주회사법 및 은행법 적용 배제에 대한 특례조항의 마련

- **금융지주회사 설립과정에 필요한 제반 특례**
 - 신용사업부문의 분리, 즉 농협중앙회에서 은행, 기존의 금융자회사 주식 등을 금융지주회사로 분할하기 위해서는 물적분할의 주체를 회사로 제한한 상법 제530조의 2 이하 규정에 대한 특례 필요

 - 금융지주회사 지위, 명칭, 소유구조 등 관련 특례

- 금융지주회사의 인가, 상호사용, 소유구조 등과 관련 금융지주회사법 조항(금융지주회사법 제3조, 제5조의 2, 제8조, 제10조의 2 등)의 적용 배제
- 설립과정에서 일시적으로 금융지주회사가 아닌 농협중앙회가 은행의 지배주주가 될 경우와 관련된 은행법(제15조, 제16조 등) 적용배제 혹은 유예
- 은행업, 신탁업, 보험업 인가(은행법, 자통법, 보험업법 등)가 필요하지 않도록 금융지주회사 자회사 영업허가 등 관련 특례

□ 금융지주회사와 농협중앙회 비금융사업 부문과의 금융거래 등 관련 특례

- 신용사업부문이 금융지주회사체제로 분리되더라도 경제사업부문에 대한 지원을 위해 동일인 신용공여한도 등의 초과가 발생할 수 있으므로 이와 관련된 특례 적용이 필요할 수 있음. (금융지주회사법 제45조, 은행법 35조)
 - 또한 은행에 대한 건전성감독 및 지도기준 등과 관련하여 농협중앙회 은행사업의 특수성을 감안하여 특례 혹은 유예규정이 필요할 수 있음(은행법 제45조).
 - 비금융회사인 농협이 금융지주회사를 소유함으로써 초래되는 금산분리의 규제에 대한 특례가 필요함.

□ 공제사업의 보험사 전환에 대한 쟁점

- 분리된 농협 금융지주회사 적합한 사업포트폴리오를 구축하기 위해서는 현행 공제사업을 보험법에 의한 보험사로 의제된 인가를 받은 것이 필요함.
 - 그러나 이는 현재 농협 공제사업이 수행하고 있는 업무영역 이상으로 사업범위가 확대되고, 방카슈랑스 원칙의 예외를 필요로 함으로써 보험시장의 변화를 초래할 수 있음.
- 공제사업을 금융지주회사로 편입하지 않으면 농협경제연합회가 경제사업과 신용사업의 한 분야인 공제사업을 담당하는 문제점도 가지고 있음.
 - 가능한 공제사업을 금융지주회사로 전환하는 것을 검토하면서 농협에 과도하게 특혜를 부여하는 것은 제한하는 것이 필요함.

- 농협 내부에 둘 경우에는 상호금융연합회의 자회사로서 공제사업을 담당하도록 하는 방안도 고려할 수 있음.
- 현재 공제사업을 금융지주회사의 보험회사로 전환하는 방안을 선택하게 된다면, 그에 따라 다음과 같은 특례조치가 필요함.
 - 보험업 허가, 유배당상품인 공제 관련, 지역조합의 보험대리점 등록 등 보험업 수행관련 문제
 - 보험대리점등록 및 보험모집자격과 관련된 법조항(보험업법 제83조, 제87조 및 제91조) 및 보험상품인가 관련(보험업법 제127조 내지 제129조)
 - 지역조합의 보험대리점 등록, 공제상품의 보험상품으로 간주 등
 - 유배당계약인 기존 공제계약자들의 이익보호와 관련된 특별계정설정(보험업법 제108조), 책임준비금 등 관련(보험업법 제120조, 제121조 등), 기타 공제복지사업준비금 등 계약자지분의 사용용도 관련(보험업법 제121조) 특례
 - 법률 이외에 관련 시행령 및 감독규정 등에 대한 특례적용 필요

제 6 장

상호금융 활성화 방안

1. 상호금융의 현황과 과제

1.1. 상호금융의 의의

- 상호금융은 농업인 조합원들의 자금조달을 위하여 자금여유가 있는 조합원은 조합에 예금을 맡기고, 자금이 필요한 조합원은 대출을 받음으로써 조합원 상호간 도움을 주는 조합금융임.
 - 농협의 상호금융은 농업인은 물론 농촌지역주민이 이용하는 지역금융이며, 서민금융으로서 신탁법, 농협법에 근거하는 금융업임.
 - 금융시장에서는 제2금융권으로 분류된 서민금융기관, 지역금융기관이며, 그만큼 업무제한이 있음.

- 상호금융은 농협의 협동조합 조합금융시스템의 근본으로 도시민의 비조합원을 주고객으로 하는 중앙회 은행금융과는 차별성이 있으며, 동시에 조합금융으로서 농협의 정체성 기반이 되는 신용사업임.
 - 조합원간의 금융지원을 목적으로 하는 조합금융으로 자금의 과부족을 내부에서 자체 해결함을 원칙으로 하는 자주금융임.

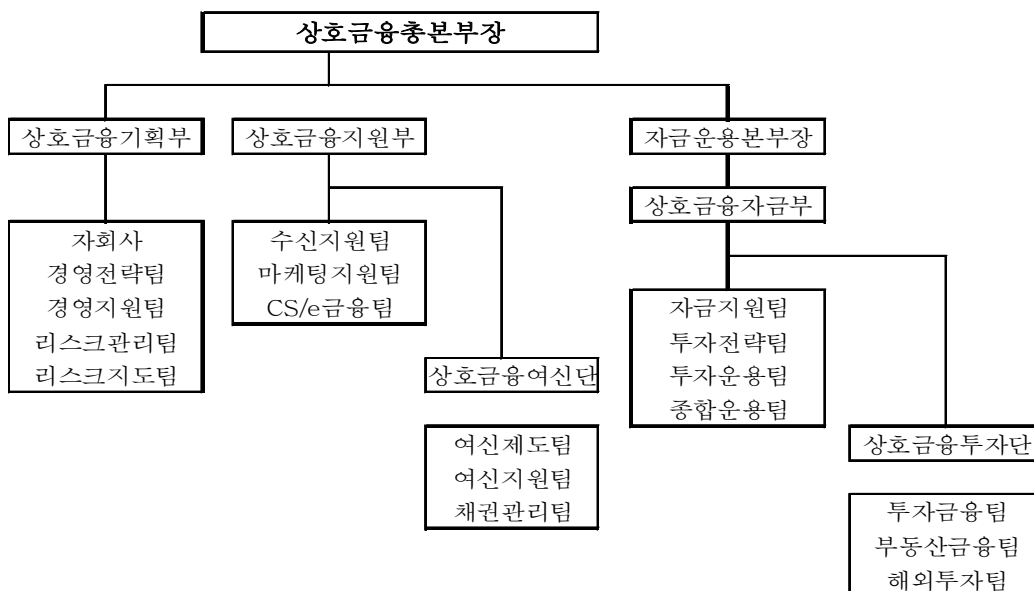
- 또한 상호금융은 일선조합 수익의 기반으로 조합발전의 토대가 되고 있으며, 그 수익으로 경제사업의 적자를 보전하고, 지도사업의 비용을 조달하는 사업구조를 형성하고 있음.
 - 상호금융을 바탕으로 하여 지역농협이 비약적으로 성장하게 되었으므로 상호금융의 지속적 성장이 중요한 과제임.

1.2. 상호금융체제

1.2.1. 상호금융 체제

- 농협의 상호금융은 예대업무를 수행하는 회원조합, 상호금융의 중앙은행역할을 하는 중앙회의 상호금융총본부와 지역본부의 계통조직으로 이루어지고 있고, 상호금융예금자보호기금, 농림수산업자신용보증기금(농신보) 등과 연계되어 있음.

그림 6-1. 상호금융총본부의 조직도



- 지급결재 등은 중앙회 신용사업(은행)의 기능과 연계되어 운용되고, 회원조합 전체경영의 지도를 주기능으로 하는 회원지원부의 업무와도 연계됨.
- 상호금융총본부는 상호금융의 중앙은행 역할을 수행하면서 자금운용, 지도, 상품개발, 리스크 관리 등의 업무를 수행하며, 상호금융의 지준예치와 여유자금 자금운용은 매년 제로결산을 하는 특별회계 시스템임.
- 회원조합에서의 조달자금이 자금운용(대출, 투자)을 초과하는 자금여유 상태가 확대됨으로써 상호금융특별회계의 자금운용 역량의 강화를 요구하고 있으나, 이러한 변화를 수용할 수 있는 제도개선은 미흡함.
- 상호금융총본부의 조직 현황을 보면 1총본부, 1본부, 3부, 2단으로 구성되어 운영하고 있음.
 - 상호금융총본부 인력(151명): 상호금융기획부(33), 상호금융지원부(33), 상호금융여신단(24), 상호금융자금실(31), 상호금융투자단(30)

1.2.2. 상호금융 체제의 특징

- 상호금융총본부는 이원적 기능구조를 가지고 있음.
 - 일선조합 상호금융의 연합체로서 특별회계를 정점으로 독립된 개별조합 금융이 통일된 전략을 추진하도록 하는 중앙은행 역할로서 지도기능이 하나이고, 다른 한편으로는 상호금융특별회계를 통해 조합금융의 자금운용기관으로서의 기능도 수행하고 있음.
 - 중앙은행 기능은 전체 상호금융체제의 관리 감독, 자금의 수급과 배분에 중점을 두고 있는데 반해 운용기관의 기능은 여유자금의 수익을 창출하여 회원조합에 다시 배분시켜주는 데 중점을 두는 이원적 기능을 수행

- 일선조합의 상호금융은 조합원(준조합원) 중심의 운용으로 지역금융기관으로서의 특성을 가지고 있음.
 - 농협 상호금융은 조합원간의 금융을 원칙으로 하고 비조합원의 이용은 조합원에게 피해가 가지 않는 범위로 제한하여 허용하고 있음.
- 상호금융은 제2금융권으로 신탁법에 의해 적용받으면서 업무영역이 제한되고 있음.
 - 주로 서민신용대출기관으로 조합원의 편의를 위해 대출절차가 상대적으로 간편하지만, 일반 시중은행에 비해 업무영역이 제한되어 있어 여수신 위주의 금융업무를 주로 수행함.
- 상호금융은 서민금융기관으로 지역 내 자금소통에 역할을 담당하고 있음.
 - 서민인 농민과 지역 내 자영업자를 주고객으로 하는 금융기관으로 인정되어 1992년 이후 3,000만 원 한도에서 상호금융 예탁금에 대해 이자소득에 대한 비과세제도가 유지되고 있음.

1.2.3. 상호금융 체제의 한계

- 상호금융은 자금잉여시대로 들어서면서 먼저 농촌지역을 중심으로부터 예대비율이 하락하는 등 자금운용에서 어려움에 직면하고 있음.
 - 도시지역도 은행권이 가계소매금융에 집중하면서 자금운용에서 한계에 직면할 위기에 처해 있음. 특히 자금시장통합법이 적용되면서 금융시장간 통합 및 자본시장으로 이동하면서 상호금융의 업무영역으로는 한계가 도래할 것으로 보임.
- 자금부족시대에는 중앙회의 은행업무와 상호금융이 보완성이 강해 서로에게 이익을 주었으나 자금잉여시대로 전환되면서 같은 고객을 두고 보완관계보다는 경합관계가 강해지고 있음.

표 6-1. 500m 이내 점포 중복 사항

구분	개소	구성비(%)
중앙회↔조합	76	1.5
조합↔조합	461	11.2
전체(중앙회+조합)	537	10.5

주: 대상점포 5,118개소(중앙회+조합)
 자료: 농협상호금융본부

- 일선 점포의 시장권을 놓고 중앙회 지점과 회원조합의 갈등, 특별회계의 자금운용과 중앙회 자금운용의 경쟁 등이 발생하고 있음.
- 상호금융특별회계의 제로결산체계는 자금운용에 있어 지나치게 안정성에 초점을 맞추도록 하는 유인으로 작용함으로써 적극적 자금운용이 필요한 자금잉여 환경에서는 적절하지 않음.
 - 자금운용의 성과가 높아도 내부에 적립되지 않기 때문에 손실을 최소화 하는 안정적인 자금운용을 선호하게 함. 미래의 위험에 대한 이익금의 적립이 없기 때문임.
 - 특별회계가 자본금을 갖지 못한 구조이기 때문에 위험에 대한 대응능력이 낮아지면서 자금운용처가 점차 부족해 짐. 따라서 예대비율이 하락하는 회원조합의 상호금융을 대신하여 적극적으로 자금운용능력을 높여주는 지원체계에서 수단과 방법이 제한되어 전체적으로 경쟁력이 저하되는 문제가 있음.
- 상호금융과 중앙회 은행금융간의 경합관계가 강해지고 있으나 상호금융총본부의 위상이 은행 중심의 신용대표이사 소관 사업부서에 불과해 상호금융이 여건변화에 대응한 발전전략을 마련하는 의사결정에서 한계를 보임.
- 농협법(시행령 15조)으로 자금운용 수단을 제한하고 있어 고수익을 위한 적

극적 투자가 어렵고, 상호금융특별회계의 법인격 부재와 자기자본 부재에 따른 업무영역의 제한 및 리스크 관리에 어려움이 존재함.

- 유가증권의 대여 및 차입이 불가능하여 만기보유중인 유가증권을 활용한 추가 수익 확보가 곤란함.
 - 상호금융특별회계가 독립적인 법인격을 갖지 못하여 파생거래취급 제한, CALL시장 참여 등이 제한됨.
 - 상호금융특별회계의 운용자금 증가로 리스크관리 대상은 증가하고 있으나 자기자본 부재로 인해 고수익 자산의 경우 결손위험을 흡수하는 방안이 없어서 자산운용에서 위험이 큰 부분이 제외되는 등 안전자산 위주로 운용할 수밖에 없는 실정임.
 - 2007년 특별회계 자금운용수익률 5.34%는 10년 만기 국고채 수익률 수준으로 비슷한 자금운용기관인 국민연금 6.84%, CalPERS 10.2%에 비해 낮은 수준임.
- 특별회계 결산체제가 가지는 구조적 취약성과 자금조달 구조상 높은 금리 위험 및 유동성 위험으로 인해 장기적 투자가 제한됨.
- 특별회계의 제로 결산 시스템 하에서는 예상치 못한 손실에 대비한 자본 축적이 불가능하고, 손실의 이월 결손금 처리가 불가능하여 결손위험에 대한 노출이 부담됨.
 - 1년 이내 단기예수금 비중이 정기예수금의 70% 수준으로 매우 높아 기간 불일치에 따른 금리상승위험 등으로 중장기 투자비중 확대에 한계
 - 상호금융 특별회계의 성장률 둔화와 예치규모의 변동폭 확대는 의무예치비율(10%)이 낮은 것과 조합 여유자금의 외부운용비율(50%)이 높은 것에 기인함.
- 조합에서 대출하고 남은 여유자금을 예치하는 상호금융특별회계는 조합의 예대비율의 변동 폭에 크게 의존하는데 조합대출이 급격하게 증가할 경우 정기예수금이 큰 폭으로 감소할 가능성이 높음.

- 2008년 6월 지역조합의 여유자금 외부운용한도가 확대(40%→50%)된 가운데 상호금융특별회계의 경우 운용수익률과 예대마진이 지속적으로 하락하고 있어 자산운용 수익성 안정 및 개선이 이루어지지 않을 경우 여유자금 이탈을 초래할 가능성이 있음.
- 자산배분, 투자결정 등 특별회계의 자산운용에 관한 총괄 의사결정기구가 없고, 자금운용 평가시스템 미비로 자금운용 전문 인력을 확충, 전문화 하는데 한계가 있음.
 - 특별회계 자산운용방식은 매월 투자전략협의회를 통해 결정되고 있으나 총괄적인 의사결정을 할 수 있는 기구는 없음.
 - 자산규모 대비 전문 인력이 타 자금운용기관에 비해 부족하며 특히 자산운용, 리스크관리 및 전략분석, 전문심사, 리서치 분야의 인력이 부족함.
 - 현 자산운용에 대한 성과평가가 위험에 따라 조정되지 않아 자산별 비교 분석이 불가능하며, 누적수익률에 기초한 평가가 이루어지고 있지 않아 단기성과 위주의 운용에 치중하게 함.

1.3. 상호금융의 경쟁력

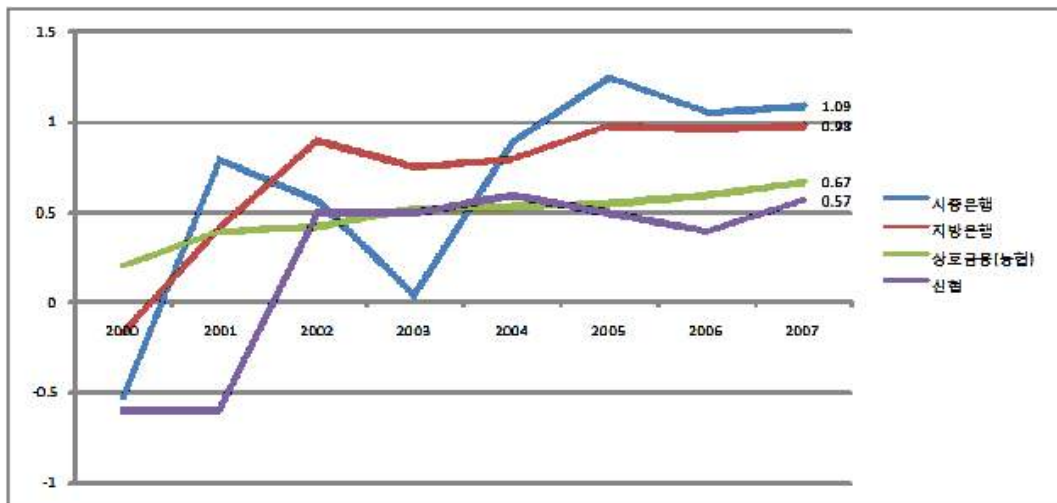
- 농협 상호금융은 서민금융기관간의 경쟁에서는 절대적 우위를 보이고 있으나 규모가 큰 시중은행이나 지방은행 등의 시장 잠식 위협에는 약함
- 상호금융의 예수금 성장세는 서민금융기관이나 시중은행에 비해서도 더 높은 양호한 수준임.
 - 이는 주로 도시의 대형조합 성장세에 힘입은 바가 크고, 농촌지역의 영세조합은 농업의 위축 및 지역경제의 위축으로 인해 성장세의 둔화 내지는 정체기에 근접하고 있음.
 - 도시지역에서는 서민경제의 대출수요 증가로 성장하고 있지만 일본의

경험을 볼 때 장기적으로 자금운용처가 부족하여 예대비율이 하락할 전망이다.

1.3.1 수익성

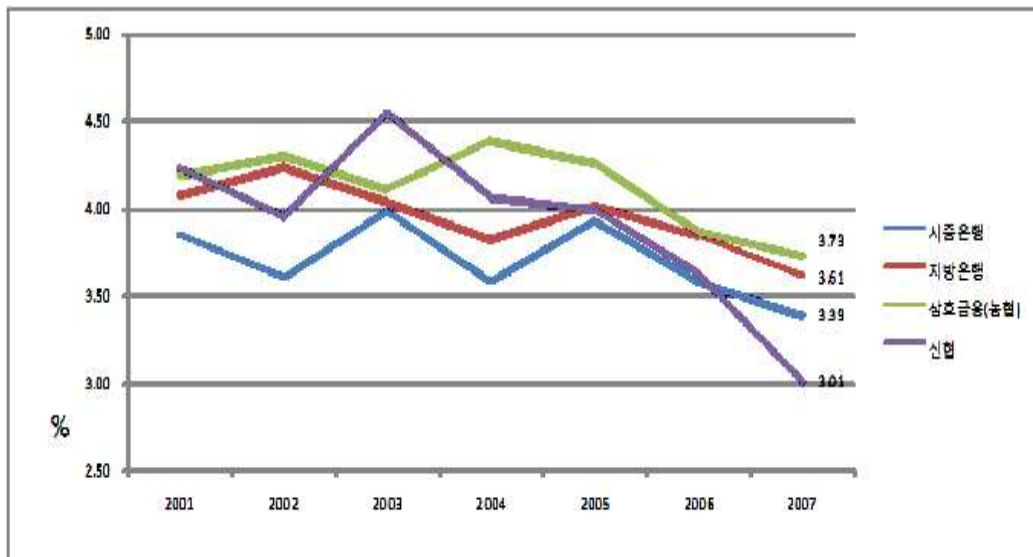
- 상호금융의 수익성은 교육지원사업비의 부담으로 상대적으로 낮아 지표에 따라 같은 저축은행과 비슷하거나 낮은 수준임.
 - 총자산이익률(ROA)은 시중은행과 지방은행 및 다른 상호금융기관에 비해 낮은 수준이며, 비슷한 협동조합 금융을 유지하고 있는 지역수협, 신용협동조합보다는 다소 높음.
 - 2001년 이후 농협 상호금융의 예대마진은 저축은행보다 낮은 수준이나 지방은행, 수협, 신협 등 경쟁금융기관과는 유사한 수준임.

그림 6-2. 상호금융의 총자산이익률(ROA)



자료: 농협, 「조합경영계수요람」, 금융감독원 「비은행경영통계」, 「은행경영통계」, 각 중앙회 및 협회

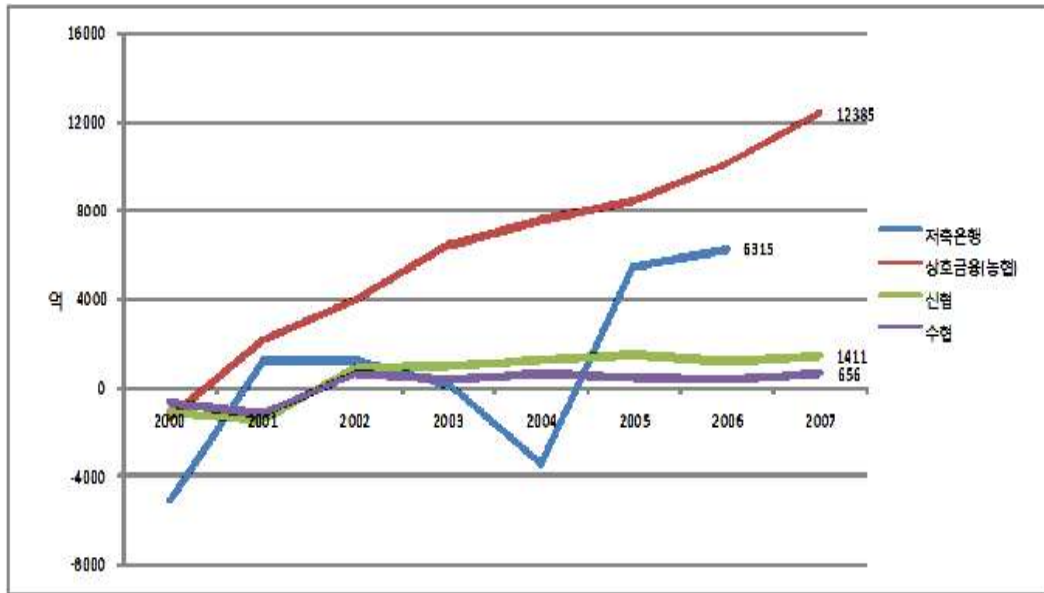
그림 6-3. 상호금융의 예대마진



자료: 농협, 「조합경영계수요람」, 금융감독원 「비은행경영통계」, 「은행경영통계」, 각 중앙회 및 협회

- 농협 상호금융의 당기순이익은 다른 상호금융 기관 중에서 가장 많지만, 세전손실이 많아 수익성 개선이 요구됨.
 - 상호금융기관들의 수익성은 2000-2001년 기간 중 적자기조였으나, 구조조정과 리스크관리 강화 등으로 2002년 이후 흑자로 전환하여 지속되고 있음.
 - 농협상호금융은 2007년 기준으로 1조 2,385억 원의 당기수익을 기록하고 있으며, 이는 2002년 이후 약 3배 정도 증가한 것임.
 - 세계적인 금융위기의 영향이 있던 2008년 일선조합 당기순이익은 1조 617억 원으로 전년대비 1,761억 원 감소하였음. 경제사업 부문 1조 504억 원 순손실을 고려하면 상호금융부문은 2조 1,121억 원의 순이익을 실현하고 있음.

그림 6-4. 상호금융의 당기순이익



자료: 농협, 「조합경영계수요람」, 금융감독원 「비은행경영통계」, 「은행경영통계」, 각 중앙회 및 협회

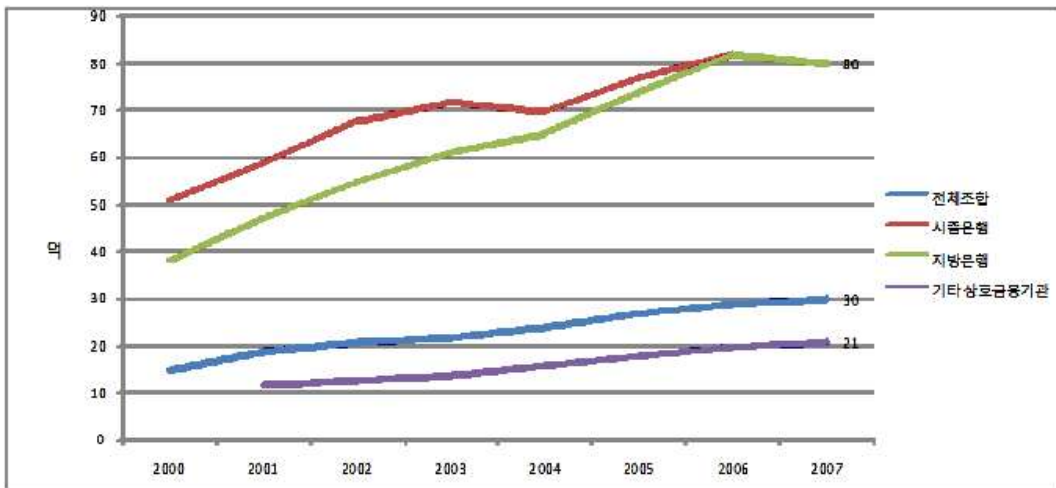
1.3.2. 생산성

○ 생산성은 저축은행에 비해 다소 높으나 시중은행이나 지방은행보다 낮은 수준임.

- 2007년 임직원 1인당 예수금은 30억 원으로 시중은행(80억 원)과 지방은행(80억 원)보다 낮고, 직원 1인당 대출금은 시중은행의 25.1%, 지방은행의 29.2%임.
- 점포당 총자산 역시 타 금융기관에 비해 매우 낮은 수준임.
- 지역농협의 점포당 대출금은 2000년 이후 꾸준히 증가하고 있으나, 2007년 270억 원으로 시중은행의 22.2%, 지방은행의 37.9% 수준임.
- 지역농협의 점포당 예수금은 시중은행 및 지방은행보다 적으며 상호금융기관의 평균인 541억 원을 크게 하회(362억 원). 물론 전체 조합의 성

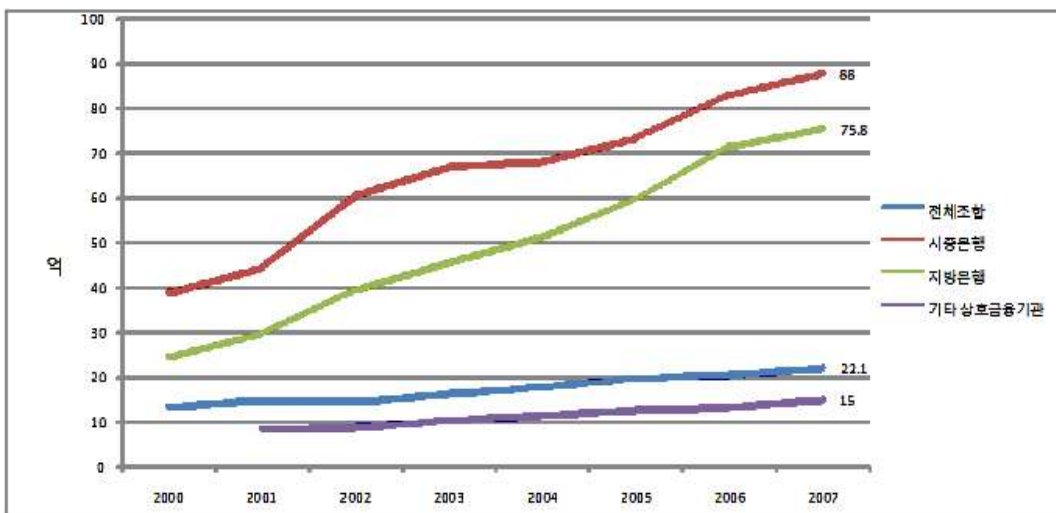
장은 '05년에 비해 42%정도 성장한 것이지만, 시장상황을 고려할 때 효율적이지 못한 경영성과임.

그림 6-5. 상호금융의 1인당 예수금 추이



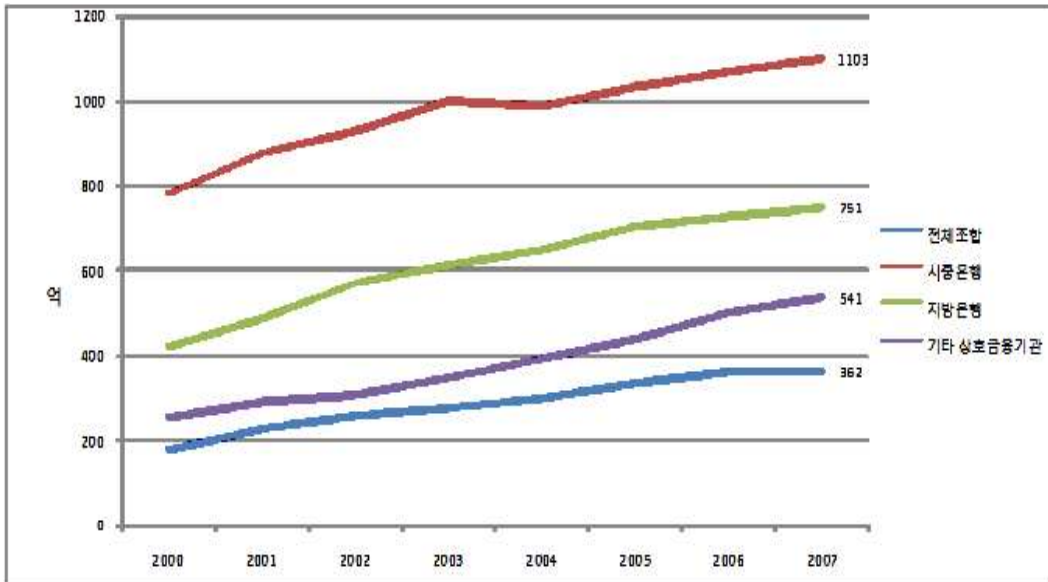
자료: 농협, 「조합경영계수요람」, 금융감독원 「비은행경영통계」, 「은행경영통계」, 각 중앙회 및 협회

그림 6-6. 상호금융의 1인당 대출금 추이



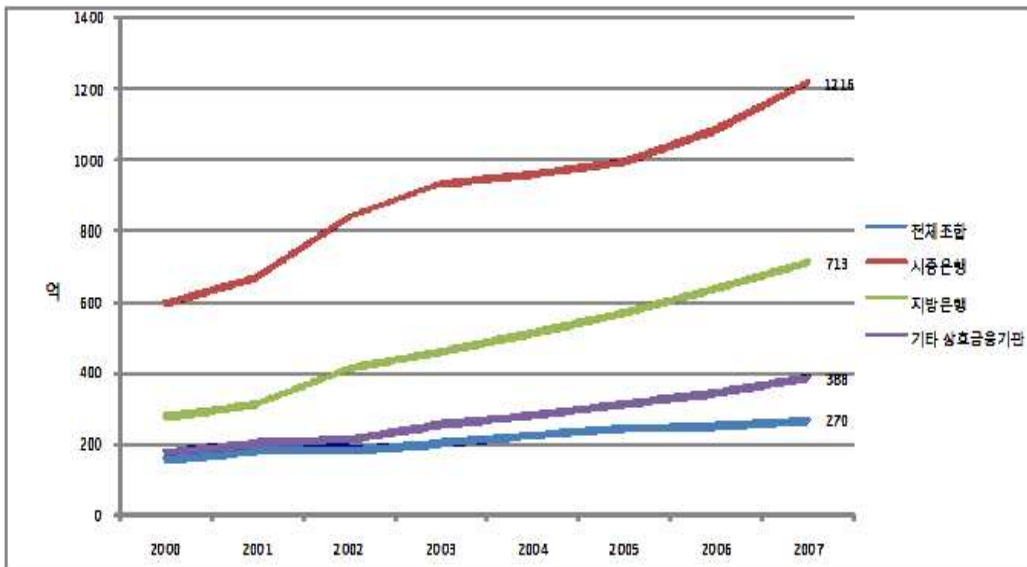
자료: 농협, 「조합경영계수요람」, 금융감독원 「비은행경영통계」, 「은행경영통계」, 각 중앙회 및 협회

그림 6-7. 상호금융의 점포당 예수금 추이



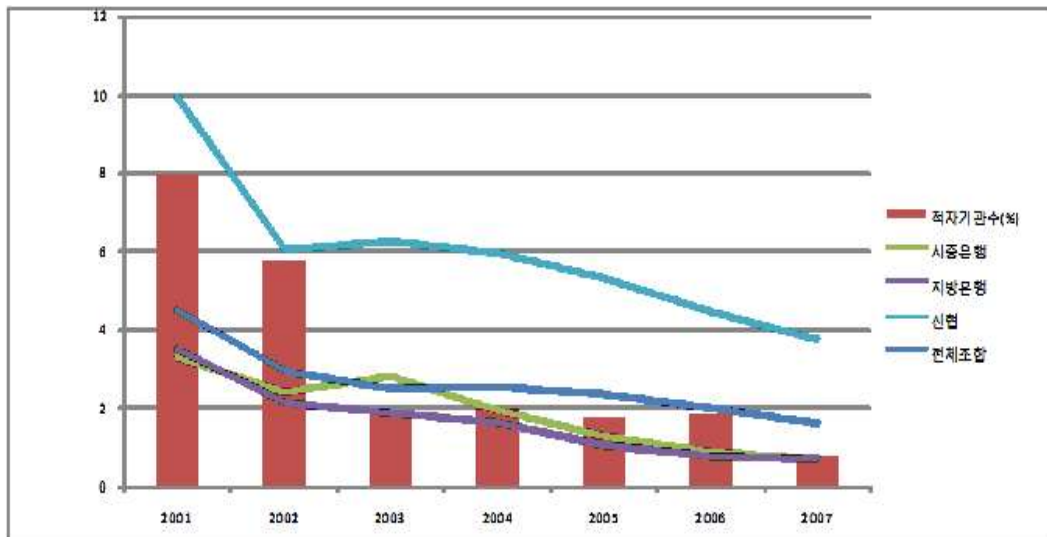
자료: 농협, 「조합경영계수요람」, 금융감독원 「비은행경영통계」, 「은행경영통계」, 각 중앙회 및 협회

그림 6-8. 상호금융의 점포당 대출금 추이



자료: 농협, 「조합경영계수요람」, 금융감독원 「비은행경영통계」, 「은행경영통계」, 각 중앙회 및 협회

그림 6-9. 농협상호금융의 적자기관수 추이와 고정이하 여신비율 비교



자료: 농협, 「조합경영계수요람」, 금융감독원 「비은행경영통계」, 「은행경영통계」

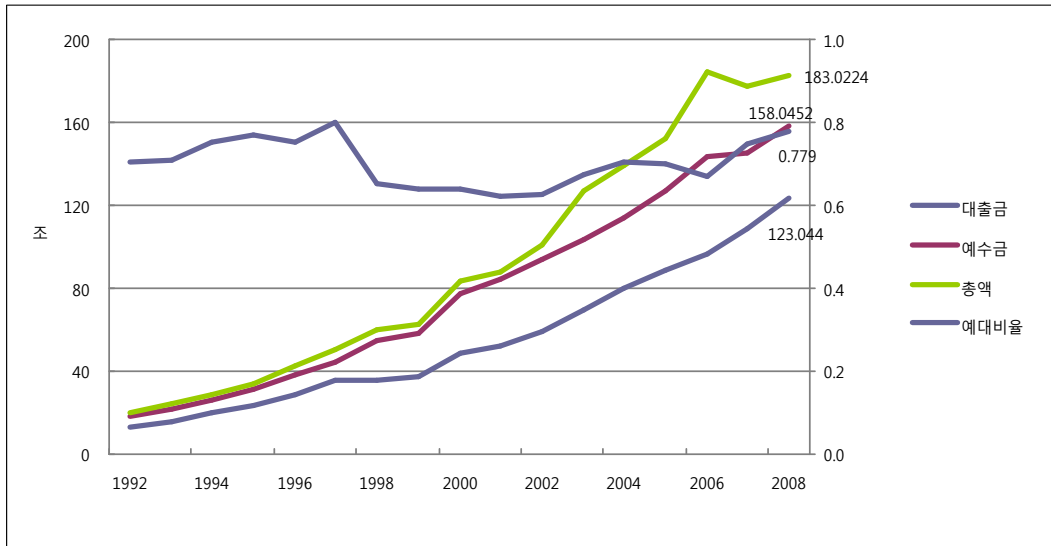
1.3.3. 여신건전성

- 자산의 건전성은 다른 금융기관에 비해 비교적 양호한 편이나 시중은행에 비해서는 떨어짐.
 - 적자기관 비율(0.8%)이 낮고, 고정이하 여신비율은 양호하며 연체율은 감소 추세임.

1.3.4. 경쟁력

- 영세조합이 다수를 차지하는 상호금융의 효율성은 매우 낮아 제도개선 및 운용효율화를 통한 성장잠재력이 큰 편임.
- 상호금융은 은행에 비해 매우 작은 규모임에도 불구하고 규모의 경제가 빨리 소진되는 기술적 특성을 보임.

그림 6-10. 상호금융의 성장 추이



자료: 농협, 「조합경영계수요람」, 금융감독원 「비은행경영통계」, 「은행경영통계」

- 예수금 규모만을 기준(2005년)으로, 농촌조합은 현재보다 5배(1,800억 원 수준), 도시조합은 3배(4,700억 원 수준) 정도로 규모를 키워야 비용 최소화 수준에 도달하는 것으로 분석되었음(박성재 외, 2007).
- 지역농협은 평균적으로 현재 비용의 45%를 줄여도 똑같은 생산과 서비스를 제공할 수 있을 것으로 분석되었음(박성재 외, 2007).
 - 농촌형 조합은 현재보다 55%, 중소도시형은 40%, 대도시형은 12%를 줄여도 현재와 같은 수준의 생산과 서비스를 제공할 수 있을 것임.

1.4. 상호금융의 문제점

- 농촌조합과 도시조합간의 성장격차가 확대되면서 읍면단위의 소지역단위에서 침체된 경제여건변화로 어려움에 직면하여 규모를 확대하는 대응전략이 필요한 수준임.

- 조합간 합병추진으로 조합규모는 확대되고 있고, 예대비율은 77%로(2008년 말) 비교적 높은 수준을 유지하고 있으나, 농촌지역을 중심으로 지역경제가 침체된 지역에서 자금수요처의 부족현상이 갈수록 두드러져 예대비율이 하락하고 있음.
 - 상호금융특별회계로의 자금집중을 완화시키기 위해 예치금 이자율을 낮추는 등으로 지역대출을 격려하고 있으나 이는 조합의 대출리스크만 증대시키는 결과를 초래함.
 - 농촌조합은 성장정체와 수익성 악화로 고전하고 있으나 도시조합은 아직까지는 빠르게 성장하면서 전체 상호금융에서의 점유비중이 증가함.

- 상호금융은 제2금융권이라는 규제와 정체성 혼란 속에서 잠재력을 발휘하지 못하고 있음.
 - 상호금융은 예·대 업무 중심의 사업구조로 수익원이 단순하며, 타금융기관에 비해 오랫동안 업무영역 변화가 없어 경쟁력이 낮음.
 - 반면 농업인 조합원의 감소에 따라 자금수요는 위축되고 있으나 비조합원에 대상 사업비율 규제 등은 그대로 남아 있어 성장에 장애가 됨.
 - 실질적으로는 비조합원 대상 사업의 비중이 압도적이어서 규제와 일치시키지 못해 농업협동조합으로서의 정체성 문제를 안고 있음.
 - 도시조합 등은 저축은행에 버금가는 자산규모로 성장하였으나 규모에 맞는 생산성을 실현하지 못함.

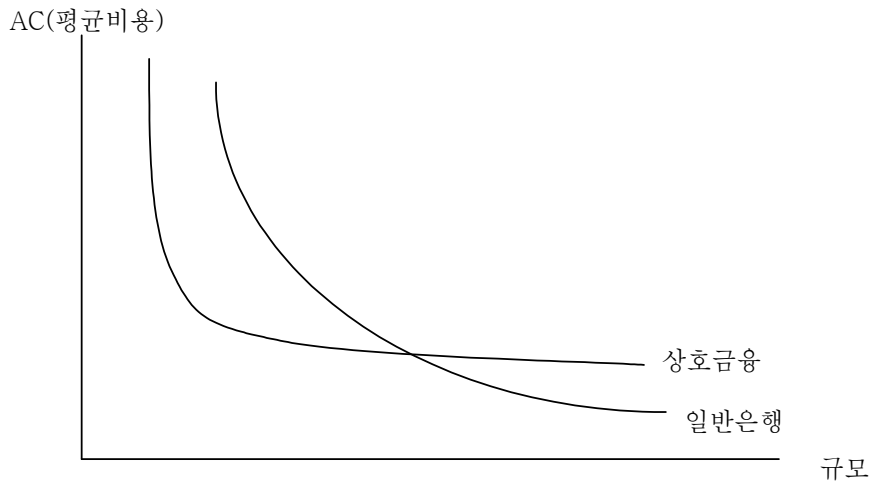
표 6-2. 상호금융 사업현황

단위: 조 원, 억 원

	대출금	예수금	계	조합수	조합당 사업규모	예대비율
2005	89	127	216	1,293	1,671	70.1%
2006	96	143	239	1,217	1,964	67.1%
2007	108	145	253	1,193	2,121	74.5%
2008	123	158	281	1,184	2,373	77.8%

자료: 상호금융본부

그림 6-11. 상호금융의 기술적 특성과 규모의 경제



- 상호금융의 평균비용 구조는 L자형으로 규모의 경제가 빠르게 소진되는 형태이어서 규모화가 효과적이지 않은 것으로 나타나고 있음.
 - 소규모 도시조합 수준에서 최소비용에 도달하여 규모가 큰 조합에서도 규모의 경제를 누리지 못함.
- 대형기관인 은행 등은 상호금융과 비교할 수 없을 만큼 큰 규모의 경제가 존재하는 것을 볼 때 금융기관의 기술적 특성 때문에 규모의 경제가 일찍이 소진되는 것이 아니라 상호금융이 업무제한, 자금운용의 비효율성 등으로 인해 규모의 경제가 실현되지 못하고 있기 때문임.
 - 규모의 경제를 실현할 수 있는 제도적 기반을 구축하는 것이 필요함.
- 상호금융의 자기 혁신 추진력이 미약함. 상호금융의 위기는 환경변화에 대응하여 자신을 보호하고 적응시키는 제도개선을 추진하는 힘이 미약하여 규모의 경제를 실현하지 못하는 원인이 되고 있음.
 - 상호금융총본부는 신용대표이사 소관 사업부서에 불과하여 중앙회 은행 업무에 비해 우선순위가 낮은 의사결정 때문에 독자적 발전전략을 수립

하는 것이 부족함.

- 총본부는 상호금융의 연합회와 같은 대표기관이 아니기 때문에 발전을 위한 책임과 권한을 가진 최고경영진의 역할을 하지 못함.
 - 자산규모가 같은 다른 금융기관에 비해 상호금융의 규제완화나 제도개선이 매우 미미함. 상호금융은 시장권, 상품, 영업성격 등에서 상호금융 출발시기인 1973년과 큰 차이가 없음.
- 농협 시스템 안에서의 조합간 경쟁, 조합과 중앙회의 경쟁구조를 해소하지 못함
- 지역조합, 품목조합, 중앙회가 동일 시장권에서 치열한 경쟁을 하고 있음에도 이를 해결할 지도력 및 경영수완을 발휘하지 못함.
- 자본시장통합법 시행으로 상호금융의 경쟁력은 더욱 위축되었으나 정부는 서민금융 활성화 차원에서만 신용대출을 장려하는 등 시장의 기능을 활용한 유인을 강구하지 못하고 있음.
- 상호금융의 성장 단계에 상응한 관리체제를 갖추도록 하고, 시장에서 공정경쟁이 가능하도록 업무영역 확대 및 규제완화를 해주는 것이 타당한 정책방향일 것임.
 - 일각에서는 규모가 너무 커졌다고 보고 성장을 제한하여 부실위험을 줄여야 한다고 주장도 있으나 이는 인위적인 대책이고, 규제가 아니라 시장의 기능에 맡겨야 함.
- 여러 정책 주체들의 시각차이, 시장변화와 규제의 불일치 등에 대해서 상호금융은 적극적인 대안제시를 하지 못하고 있음.
- 그 주요 요인은 회원조합은 중장기 비전 없이 현재의 수익에 안주하여 조합의 유지에만 급급하고, 상호금융은 조합금융으로서 농협금융의 근간임에도 불구하고 중앙회 은행, 금융사업에 밀려 제 위상을 찾지 못하고 있음.

- 상호금융은 성장의 정체, 높아지는 경영관리 위험, 중앙회의 신·경 분리 등의 환경변화로 인해 새로운 체제로의 전환이 불가피한 상황임.
 - 금융기관의 대형화, 겸업화, 자본시장통합법의 시행, 농촌시장의 성장잠재력 소진 등의 원인으로 현 체제를 지속하는 한 상호금융의 성장 잠재력은 급격히 소진될 것임.
 - 금융시장 개방에 따른 치열한 경쟁과 상호금융의 예대비율 저하 등으로 자금운용의 비효율성이 증가되면서 일선조합 상호금융 운용위험의 증가 등으로 상호금융의 불확실성이 높아질 것임.
 - 농협중앙회 신·경 분리 추진 시에는 상호금융의 위치 재설정이 불가피함.

2. 상호금융의 미래와 도전과제

2.1. 환경변화

- 상호금융은 조합기반의 약화, 금융시장 경쟁의 심화에 따른 대형 금융기관의 시장잠식, 조합금융으로서의 정체성 약화에 따른 사회적 시각의 변화 등의 위협에 직면하고 있음.
 - 농업인 조합원 및 농촌인구의 감소, 농촌의 노령화, 농촌산업의 침체 등 수요정체 내지 감소 전망으로 조합금융의 수요기반이 축소될 전망이다.
 - 자본시장통합법의 시행, 금융시장의 대형화·겸업화·증권화 등으로 시장통합이 가속화되면서 대기업 위주로 도매금융 영업을 하던 은행 등 대형 금융기관이 서민층을 대상으로 한 소매금융으로 진입하면서 시장잠식이 확대되는 등 경쟁상대가 변하고 있음.
 - 상호금융 고객 중 비조합원 비중이 늘어나면서 조합원 지원 수단으로 제공되던 비과세 혜택 등의 정책지원에 사회적으로 비판론이 높아짐.

- 상호금융은 여러 가지 약점에도 불구하고 여전히 저축기관 중 건전성 면에서 가장 강력한 경쟁력을 갖고 있으며, 저축기관 관련 제도와 규제가 선진국에 비해 낙후(비효율적)되어 있어 이의 개선이 수반된다면 성장잠재력이 커질 것이므로 미래전망은 낙관적일 수 있음.
 - 영세조합이 많아 규모화의 효과를 기대할 수 있고, 크레디아그리플이나 라보뱅크처럼 제도개선을 통해 일체화를 이룬다면 지속성장이 가능할 것임.
- 소지역단위 시장권의 저축기관간 경쟁 중심에서 광역시장권의 은행 등 대형 금융기관과의 경쟁으로 경쟁구조가 변하고 있음.
- 상호금융의 정체성은 농업인 조합원과 농업을 위한 산업금융적 성격에서 농촌지역을 위한 지역금융으로 전환되면서 정체성 문제에 직면함.
 - 도시조합의 상호금융은 심각한 정체성 문제에 직면하고 있음.
 - 지역단위로 독립된 조합의 금융으로서 상호금융을 유지할 것인지, 전국적인 조합의 업무연계와 전략적 결합(일체화로 하나의 금융기관)으로 동반 성장전략을 택할 것인지에 따라 미래 모습은 크게 달라질 것임.
- 중앙회 신·경 분리는 농협개혁의 큰 획을 긋는 제도변화이므로 상호금융도 새로운 도약의 계기를 마련할 수 있는 법적, 제도적 검토가 충분히 이루어져야 함.

2.2. 신·경분리가 상호금융에 미치는 영향

- 상호금융총본부와 중앙회 은행부문 등과의 분리에 따른 관계 재설정
 - 농협중앙회라는 동일 법인 내에서 이루어진 상호금융과 은행, 공제, 지도,

교육, 감독 등의 제반업무가 서로 분리되면서 별도의 법인간의 관계로 전환 되기 때문에 새로운 관계 설정이 필요해짐.

- 상호금융과의 관계가 깊은 상호금융예금자보호기금, 조합상호지원기금, 회원지원부 등의 관련 업무에 배속된 인력의 재배치와 관련 예산의 조정방향에 따라 대안선택이 영향을 받을 것임.
- 상호금융은 특별회계와 직접 관계된 분야의 인력과 예산을 사용하였으나 상호금융이 연합회로 재편될 경우에는 인력과 예산이 종합 조정되지 않는다면 새롭게 비용이 증가된 형태로 나타날 수도 있음.

□ 상호금융과 금융지주 간의 이익 상충

- 중앙회 신용사업의 금융지주회사의 지분구조가 상장 등을 통한 외부자금 조달을 통해 이루어지게 되면 주주 간 이해상충으로 인해 농협금융지주회사와 회원조합 상호금융간의 연계성은 지금보다 약화될 것임.
- 금융지주회사의 상장이 이루어지면 중앙회가 최대주주 자격을 유지하더라도 지분의 일부는 외부에서 조달, 일반주주와 중앙회간에는 회원조합 상호금융에 대한 입장에 있어 차이가 존재함.
 - 외부 투자자의 이익을 고려하여야 하므로 상호금융과의 경쟁관계는 더 심화될 것임. 다양한 이익을 추구하는 주주로 구성되기 때문임.

□ 인력 확충 및 조직 개편

- 현재 중앙회 신용사업의 증권업, 신용카드, 자산운용업 등 종합금융그룹화로 인해 상호금융의 비은행 업무는 연계 또는 대행서비스로 운영이 가능함.
- 고객의 요구에 맞는 상품을 독자적으로 개발하기 위해서는 현재 상호금융 총본부의 인력 및 조직을 확대할 필요가 있음.

- 금융기관 운영의 경영 전문화가 필요함. 비록 농협 상호금융이 대표적인 서민금융기관으로 특화된 면이 있지만, 금융기관으로서 전문화된 운영능력이 요구됨. 특히, 자금운용의 전문성에서부터 크게는 경영 전반, 특히 체계적인 리스크관리를 통해 건전성 확보를 위한 인력 확충 및 조직 개편이 필요함.

□ 지급결제 기능

- 상호금융이 독립법인화 되지 않을 경우에는 중앙회 신용사업의 종합금융그룹화와 함께 상호금융은 지급, 결제 기능을 위한 금융공동망 사용방법을(사용료, 회비 부담) 결정해야 함.
- 독립법인이 될 경우에도 2001년부터 금융공동망 사용자인 새마을금고, 신협, 상호저축은행과는 달리 상호금융은 신규로 참여금을 낼 필요 없이 기존의 농협상호금융으로 사용하던 공동망을 유지할 것으로 보임.
- 금융공동망 업무 중 타행환 공동망 사용에 있어서는 금융결제원과 농협과의 업무 협의에 따라 회비 및 제반사용료에 대해 결정하게 됨.

2.3. 상호금융의 대응방향

□ 금융환경의 변화와 중앙회 신·경분리를 계기로 중장기비전 설정 및 전략 수립

- 자통법 시대의 경쟁환경에서 상호금융이 은행 금융에 비해 차별받는 불리한 규제를 제거하여 공정한 시장경쟁 환경을 조성하고, 농업과 농촌지역사회의 변화와 지역 내 금융수요의 변화를 감안한 중장기 발전로드맵을 마련하여 지속적으로 추진하여야 함.

- 상호금융의 위상을 높여 금융지주(중앙회 신용사업)와의 새로운 보완관계를 정립하는 방안을 마련하여야 함.
 - 자금운용에 있어서 금융지주회사의 금융자회사(보험, 증권 등)와 보완관계를 형성하도록 함.
- 단기적으로는 상호금융의 취약점인 영세조합, 계통조합간의 과당경쟁, 운영의 비효율성 등 시스템 내부 문제를 해결하여 경쟁력을 강화
 - 합병을 통한 조합의 규모화를 신속히 이루고 조합간 협력 및 지급보증 등의 협력시스템 도입으로 일체화의 기반을 구축함.
 - 장기적으로 상호금융이 단일 금융기관으로서 인증을 받아 동일한 금리 적용, 개인정보의 공유 등에 있어 공정거래법의 예외를 확보하여야 함.
 - 상호금융이 자기 체제 내에서 자금의 조달 및 운용, 리스크 관리, 감독, 예보기금의 운용, 지도 등의 의사결정을 주도적으로 해나가는 독립성을 확보함.
 - 지역농협, 품목농협(축산, 원예, 인삼 등) 등이 같은 시장권 내에서 과당경쟁하는 것을 해결하기 위한 방안 도출이 필요함.
 - 즉, 프론트 오피스로 여신센터, 경제사업의 조합공동사업법인과 같은 상호금융공동사업법인 등의 개념을 도입하여 경쟁을 지양하고 통합운영을 통한 효율성 증진 방안 등을 강구해야 함.
 - 시설과 인력의 활용을 극대화하여 생산성을 높이는 선순환을 형성해야 함.
 - 즉, 상호금융 수익 증가 → 조합원의 이익 증가 → 조합원 참여 증대 → 상호금융 성장 → 조합원 이익 증가와 같은 연결고리를 강화하여야 함.
 - 금융당국과 협의를 통해 업무영역 조정을 해서 상호금융이 시장에서 차별받지 않도록 함.

- 선진국에서는 조합금융과 은행금융과의 제도적 차별을 없애고 공정경쟁을 하되, 기관의 능력에 따라 틈새시장을 선택할 수 있도록 하고 있음.
- 금융기관에 따라 업무영역에 차등을 두는 낡은 규제를 제거하고, 시장에서의 공정경쟁이 가능하도록 법·제도 개선을 선도함.

□ **중장기적으로는 상호금융연합회를 도입하여 회원조합과 일체화를 추진**

- 개별조합의 구조조정이나 혁신으로 이룰 수 없는 영역을 회원조합 전체와 중앙조직(상호금융연합회)이 하나의 금융기관으로 일체화를 통해 해결
 - 작은 규모의 조합금융의 한계를 극복하여 대형 은행과 같은 효과 획득
 - 개인정보를 공유할 수 있도록 단일금융기관 면허를 받도록 하는 것임.
- 회원조합이 소지역단위 금융기관으로서 갖는 한계를 극복하기 위해 다른 회원조합과 중앙조직이 협력체를 구성함으로써 지속성장 전략을 택하는 것이 바람직함. 프랑스의 *끄레디 아그리콜*, 네덜란드의 *라보뱅크*, 일본의 *농림중금* 등이 대표적인 사례로 알려짐.
 - 전국연합회와 회원조합의 일체화 전략을 통해 지속적으로 성장해 온 *끄레디 아그리콜*과 *라보뱅크*와는 달리 개별 조합별 성장 전략을 택한 미국의 *신협*이나 일본의 *JA*는 성장한계에 직면, 상대적으로 정체됨.

표 6-3. 선진국의 조합금융기관에 대한 금융업법 적용

구분	내 용
<i>끄레디아그리콜</i>	은행법적용으로 제한사항 없음 - 금융업무와 관련하여 은행법 - 조직구성에 있어서는 협동조합법을 적용
데자텡(캐나다)	은행업무는신협법을적용하나신협과는은행업무유사
<i>라보뱅크</i>	지역라보뱅크는무출자, 무배당의지역협동조합은행으로은행법을 적용
독일DZ뱅크	은행업무는은행법적용, 설립은협동조합법
일본JA	1992년금융개혁법, 농협법개정으로금융기관간업무영역차별철폐

- 우리의 신탁, 새마을금고 등의 조합금융이 농협의 상호금융과의 근본적인 차이가 중앙조직과의 연계성 및 중앙조직의 역량차이에 있으며, 그것이 시장에서의 성과 차이로 나타나는 것으로 볼 수 있음.
- 이러한 전략을 추진하려면 조합간의 역량 격차가 작아야 하고 중앙조직이 일선조합 상호금융 전체를 통괄하는 역량이 갖추어져야 하며, 법적으로도 단일금융기관으로 인정하는 것이 허용되어야 하므로 이를 추진하기 위한 조직적 노력이 강구되어야 함.
- 회원조합 전체와 중앙조직의 단일 기관 일체화에 따라 공정거래법 등 법규제 적용이 달라짐.
 - 상호금융 중앙조직과 일선조합 상호금융이 업무협약을 통하여 조합의 사업권한의 일부를 중앙조직에 이양함으로써 중앙조직의 지점과 같은 역할을 하도록 하여 단일금융기관으로 인정받도록 함.
- 이러한 제도개선은 상당한 시일이 걸리기 때문에 강한 추진력을 가진 주체가 필요함.
 - 또한 중장기적 관점에서 개선해야 하는 것이기 때문에 각 회원조합이 최적의 경쟁력을 갖추는 규모화를 기다릴 필요는 없음.

□ 장기적으로 농업인 조합원의 조합에서 지역주민의 조합으로 전환

- 농업인 조합원은 계속 감소할 것이기 때문에 농업만을 위한 상호금융으로는 지속 성장이 가능하지 않게 됨.
- 농업인의 감소와 노령화에 따른 조합기반이 취약해지는 것에 대응하기 위해서는 조합의 광역합병을 선택할 수밖에 없고, 그 다음 단계에서는 지역주민을 조합원으로 확대하는 지역조합으로의 전환이 불가피해질 것임.
 - 일본은 광역조합화의 선택으로 농업인 조합을 유지하고 있으나 프랑스,

- 네덜란드 등 유럽의 농업금융조합은 지역조합으로 1970년대에 전환
 - 조합원수의 감소에 대응하여 1가구 복수조합원제, 준조합원제 등을 채택하고 있으나 곧 한계에 이를 것임.
- 기존의 조합권역 내에서의 농업인 조합원 수의 감소에 대응책으로는 일본처럼 광역합병으로 나가는 길이 있으나, 그것도 효과가 떨어지면 결국은 지역주민의 조합으로 성격전환이 불가피해질 것임.

2.4. 상호금융 활성화를 위한 제도개선

2.4.1. 선진적 금융서비스 기반 확대

- 저위험 업무영역 확대
- 회원조합은 고객서비스 확충 및 수익기반을 강화하고, 중장기적으로 수익 다변화를 통해 일반 시중은행과 경쟁할 수 있는 기반조성이 필요하지만, 단기적으로는 회원조합에 리스크를 전가하지 않는 업무영역 확대 방법을 모색해야함.
- 자본시장의 확대에 따른 수익증권 판매
- 수익증권 판매는 상호금융 고객의 특성 및 자본시장통합법 시행에 따른 판매자 책임강화 추세를 고려하여 점진적이고 안정적인 형태로 확대하는 것이 바람직함.
 - 서민금융기관이라는 상호금융의 의의와 관련하여 원금손실에 대한 민감성 고려해야 할 것임. 상호금융의 수익증권 판매전략을 단기투자상품 또는 채권형 중심의 상품, 연금형 상품 위주로 확대하여 자산보호 위주의 서비스를 강화할 필요가 있음.

○ 외환업무 기반 확충

- 상호금융의 외환업무 확충은 수수료 다변화, 외환매매수익의 증대, 해외 투자의 효율화 등에 기여할 전망이다.
- 2007년말 기준 외화수익이 1.8억 원에 불과, 외화매입, 매도 업무만을 영위하고 있어 외환업무 확충이 시급하고 이는 해외투자 확대 추이를 고려할 때 외환업무 확충은 업무시너지 창출이 기대됨.

○ 주택금융서비스 강화 등 금융상품 다양화

- 상호금융의 수신상품은 주로 세금우대상품, 예탁금, 입출금 상품 등의 일반적인 예금상품 위주로 구성되어 있지만, 대출상품에 대한 수요는 점진적으로 확대되어 주택금융과 관련된 기반 확보가 장기적으로 필요함.
- 주택청약예금, 저축 업무는 도시권 회원조합의 고객기반을 확대시키는데 기여할 전망이다. 수신기반의 안정화를 위해 주택관련 금융의 경우 장기형 수신을 도입하도록 함.

○ 비조합원 사업이용 제한 완화

- 현재 비조합원의 사업이용량은 각 사업별로 당해 회계연도 사업량의 1/2를 초과할 수 없도록 되어 있는데, 비조합원에 대한 사업이용 제한은 상호금융이 여타 경쟁 금융기관과의 경쟁력을 확보하는데 있어 상당한 제한요인으로 작용하고 있음.
- 비조합원에 대한 사업이용 제한은 본래 조합원의 사업이용에 피해를 주지 않기 위함이나 비조합원의 예금 및 대출에서 차지하는 비중 및 규모는 확대되는 추세임.
- 조합원의 예금비중은 24.5%(2008. 5), 준조합원 55.4%, 비조합원 20.2%이고, 조합원의 대출 비중은 39.4%, 준조합원 31.5%, 비조합원 29.0%
- 은행권을 비롯한 저축은행, 새마을금고, 수협 등은 비조합원에 대한 사업이용 제한 규정이 없기 때문에 지역조합은 상대적으로 경쟁력 확보에 불리한 상황임.

<참고> 해외사례

- 프랑스의 크레디 아그리콜과 네덜란드의 라보뱅크는 비조합원에 대한 문호 개방을 통해 고객층을 확보하고 성장기반을 마련
- 크레디 아그리콜은 처음에는 조합원을 농업생산자와 농업생산자 단체로 한정하였으나 점차 농촌지역의 개인과 소규모 사업주로 확대하고, 마지막으로 조합원의 범위를 도시주민까지로 확대
- 라보뱅크는 1999년 그룹의 목표를 “조합원 중심에서 고객중심으로” 변경하고, 협동조합원칙에 찬성하는 고객들은 누구나 조합원으로 영입하여 자본금을 확대

- 비조합원에 대한 제한규정은 관외영업활동 확대, 기업금융 등에 장애요인으로 작용하며, 특히 도시지역 조합의 경우 비조합원에 대한 의존도가 높아 그 영향이 더욱 큼.
- 비조합원에 대한 사업이용제한이 완화될 경우 시중은행에 대한 도시조합의 경쟁력이 상승할 것으로 기대되고, 농촌조합의 경우에도 조합원의 사업이용 비중이 높아 비조합원에 대한 사업이용제한 완화가 조합원에 미치는 피해는 작을 것으로 예상됨.

2.4.2. 종합금융서비스 공급체계 확립 및 감독 차별화

- 지역조합의 대형화가 이루어지지 않는다면 여타 금융회사에 비해 경쟁력 확보가 어려워질 뿐만 아니라 업무영역 확대에도 차질이 생겨 상호금융이 경쟁에서 도태되는 결과를 초래할 가능성 있음.
 - 지역조합의 대형화 및 건전성 강화가 이루어지지 않은 상황에서 정부의

업무영역 확대 허용을 기대하기는 어려움.

- 은행을 중심으로 대형화·겸업화가 추진되고 있고 자본시장통합법 시행에 따라 금융투자회사의 업무영역이 확대될 것으로 예상되기 때문에 현재와 같은 업무영역 제한이 계속된다면 상호금융의 경쟁력은 향후 현저하게 약화될 것으로 전망됨.
 - 농협중앙회 신·경 분리 이후 신용사업부문의 경쟁력 강화를 위한 노력 또한 상호금융에 위협요인으로 작용할 것임.
- 중장기적으로 지역조합의 대형화가 시군단위 통합 수준으로 이루어진다면 조합의 평균자산 규모는 크게 증가할 것이며, 이 경우 규모면에서 지역조합과 다른 상호금융기관과의 차이는 더욱 확대될 전망
- 지역농협의 평균자산은 도시지역 소재 조합 4,630억 원, 읍소재 조합 1,567억 원, 면소재 조합 914억 원 수준
 - 시군단위 통합이 이루어진다면 조합의 평균자산은 현 기준으로도 9,975억 원에 달하고 조합 수는 도시조합, 품목조합을 합하여 300개 정도로 감소할 것임.
- 지역조합의 대형화가 이루어진다면 신협, 새마을금고 등 여타 상호금융기관과의 차별화가 가능함.
- 농협의 경우 조합원의 자격요건이 유지되고 있으나 다른 상호금융기관의 경우 조합원과 비조합원의 차이가 유명무실해져 있음.
 - 농협도 준조합원과 비조합원에 대한 금융서비스 제공 비중이 확대되고 있는 등 상호금융기관과 일반금융기관의 차이가 지속적으로 희석되고 있는 추세임.
 - 이러한 상황에서 대형 지역조합 업무영역에 대한 과도한 규제는 이들의 자산운용을 어렵게 하여 성장경로를 차단하는 결과를 초래할 것임.
- 현재 회원조합에 대한 감독기능이 회원지원부, 조합감사위원회, 지역본부

등으로 산재되어 있어 중복감독에 따른 비용 증가와 감독의 효율성 저하 문제가 발생함.

- 이러한 문제점을 해소하기 위해 신경분리를 위한 지주회사 전환 후 상호금융부문 지배구조 개선을 하는 것과 연계하여 다음과 같이 상호금융총본부의 감독권을 강화하는 것이 필요함.
- 상호금융부문이 내부조직으로 중앙회 내에 있을 경우에는 교육, 지원부서와 더욱 유기적인 관계를 유지, 감독과정을 반영하기가 수월함.
- 상호금융부문이 독립 법인 전환 후 중앙회 자회사로 조합 신용사업의 연합회 기능을 수행하는 경우에도 지역본부의 조합 신용사업 감독기능을 상호금융법인으로 이관함.
- 내용면에 있어서 프랑스 크레디 아그리폴과 유사하게 조합 신용사업과 하나의 금융기관으로 연계성을 대폭 강화하는 경우에도 조합 신용사업에 대한 감독권을 일원화하고 상호금융법인으로 배속

2.4.3 상호금융의 신뢰도 및 안정성 제고를 위한 운영체제 개선

○ 상호금융특별회계의 리스크 관리

- 현재 리스크관리협의회에서 위험 허용한도를 신용위험, 시장위험 및 자산형태별로 배분하는데 리스크관리부서와 자금운용부서간의 협조체제를 구축하여 보다 효율적으로 전체 포트폴리오를 관리할 수 있는 기반을 마련할 필요가 있음.
- 리스크와 기대수익률을 동시에 고려하여 적정 포트폴리오를 구성할 수 있도록 유능한 전략가를 영입하여 리스크관리부서와 자금운용부서를 조율할 수 있는 권한을 부여할 필요가 있음.

○ 지역조합의 리스크 관리강화

- 『농업협동조합의 구조개선에 관한 법률』에 의한 조합 경영상태평가는 상호금융과 경제사업에 대한 평가를 포함하는데 상호금융총본부는 카멜

(CAMELS)등급에 의해 평가하고 있어 재무구조가 취약한 조합에 대한 상호금융총본부의 지도·관리 기능은 미흡함.

- 리스크관리는 수익을 내는 사업이 아니므로 지역조합에서는 소홀히 하는 경향이 있으며, 정기적인 순환근무로 전문성이 떨어지는 경향이 있으므로 전문성 제고를 위한 조치가 필요함.
- 상호금융총본부에서는 리스크관리 전문가별로 담당 지역조합을 배정하여 조합의 전체적인 리스크를 관리할 필요가 있음.
- 상호금융본부의 상호금융 리스크지도팀은 금리리스크, 유동성리스크, 시장리스크, 신용리스크를 각각 1명씩 담당하는 4인으로 구성됨.
 - '99년 ALM(자산부채종합관리)시스템, '01년 EWS(조기경보)시스템, '05년 신용평가시스템, '07년 바젤Ⅱ 신용리스크관리시스템을 구축하여 운영 중이며, '08년에는 시장리스크관리시스템을 구축함으로써 통합리스크관리체제를 추구하고 있음.
 - 상호금융본부에서는 중개시장 구축 또는 파생상품 등을 활용하여 지역조합들간에 리스크가 상호 분산될 수 있도록 해야 함.
 - 상호금융본부에서 대출이 잘 되지 않는 조합과 PF 대출 등 대출이 많은 조합, 금리상승 기대 조합과 금리하락 기대 조합을 중개하는 시스템을 개발하여 리스크가 시장에서 분산되도록 유도하여야 함.
 - 상호금융본부에서 이러한 예대비율이 높은 조합과 낮은 조합간의 자금 수요와 공급을 연결하여 공동대출(예: 공동 1순위 대출), 권역외 대출을 주선하는 것이 지역조합의 수익성 개선에 일조할 것으로 판단됨.
- 장기적으로 크레디 아그리폴이 별도의 리스크관리 자회사를 설립하여 지역조합의 대규모 여신을 체계적으로 관리하였듯이 상호금융본부에서 지역조합의 리스크를 전문적으로 관리할 수 있는 체제를 마련해야함.
- CASA가 회원은행의 대규모 리스크를 직접 열람하여 그룹 전체의 리스크를 통제할 수 있고, 지역은행은 Foncaris로부터 전문적인 리스크관리

의 서비스를 받을 수 있으며, 지역은행과 Foncaris간 대규모 리스크의 상호 분산이 가능하도록 하였음.

- Foncaris는 CASA가 100% 출자하여 설립하였고 지역은행이 기업 및 공공기관에 대규모 여신을 실행할 때 대출액의 최대 50%까지 지역은행 (Caisse Regionale)으로부터 계약상으로 인수하여 관리함.
- 상호금융의 대형화는 규모의 경제 확보, 자본력 확대, 수익기반 다변화를 가능하게 하는 동력이 되므로 강력하게 추진하여야 함.
- 그 동안 조합 간 합병은 부실조합 정리 차원에서 추진되었으나 금융환경의 변화를 감안하면 전략적 합병이 추진되어야 함.
 - 해외에서도 라보뱅크의 경우 지속적인 구조조정으로 1990년 789개의 회원은행이 2007년 174개로 축소되어 경쟁력을 확보하였고, 크레디 아그리콜도 조합의 합병을 통해 1990년 92개의 회원은행이 2007년 39개로 축소되었음.
- 건전성 기준 강화를 통한 부실조합 구조조정
- 중장기적으로 부실조합에 대한 적기시정조치 적용기준을 현재보다 강화하고 적용을 엄격히 하여 합병을 통한 대형화를 촉진함과 동시에 조합 신용사업의 건전성을 강화함.
- 조합 자본금 확충
- 지역조합의 업무영역 확대가 이루어질 경우 위험자산에 대한 투자가 늘어날 것이므로 지역조합의 자본확충은 업무영역 확대 허용의 전제 조건이 될 것임.
 - 지역조합이 시, 군단위로 통합되어 지역은행으로서의 입지를 구축하는 것을 전제로 할 때, 지역조합의 자본적정성은 은행권에 부합하는 수준으로 상향조정되어야 함.
 - 상호금융 수익금을 환원사업비로 소진하기보다는 내부유보를 통해 자본

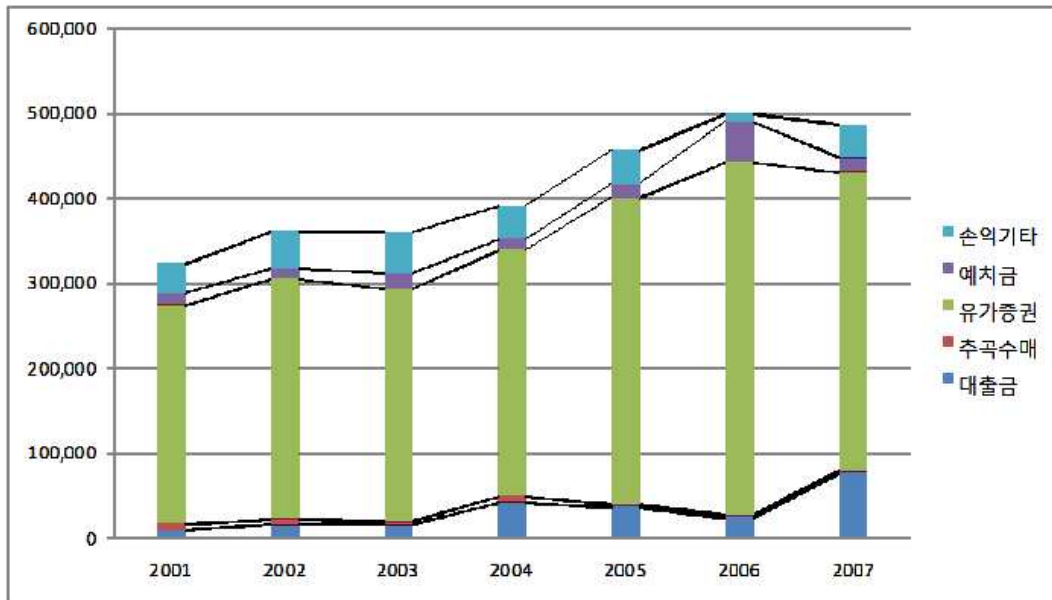
금 확충을 강화하여야 함.

2.4.4. 상호금융특별회계 내부유보 확대

- 중대형은행 규모의 운용자산(약 47조 원)을 가지고 있으나 유가증권의 운용 비중이 전체 운용자산의 72.3%(2007년 말)를 차지하여 자산구성이 단순함.
- 상호금융특별회계의 사업마진이 하락 추세를 보이고 있어 역마진 발생 및 재무건전성 악화 가능성이 있으므로 안정성 강화가 필요함.
 - 사업마진은 2001~2003년 평균 2%대에서 2007년의 경우 0.33%로 하락
- 특별준비금의 도입, 내부잉여금의 목표기금제 도입
 - 수익률 제고를 위한 투자다변화는 리스크 상승을 동반하므로 이를 상쇄할 수 있는 위험대비 자본 확보가 긴요함.
 - 자금운용상의 손실 또는 예기치 않은 특별손실에 대비하여 잉여금 적립 비율을 높이거나 특별준비금 제도(예: 유가증권 준비금) 도입함.
 - 궁극적으로는 일반은행이 자본적정성을 확보하기 위해 BIS자기자본비율을 일정 수준 이상으로 유지하는 것과 유사하게 자산대비 잉여금 내부유보비율이 5% 이상이 되게끔 잉여금 적립에 있어 목표기금제도를 활용하는 방안을 검토함.
 - 목표기금제도가 도입되면 초기에는 조합에 대한 배당이 줄어들게 되나 기금이 목표수준에 도달한 이후에는 잉여금 적립부담이 크게 줄어들어 배당이 증가하고 보다 적극적인 자산운용이 가능
- 특별 유보금 적립
 - 특별회계 손실 발생에 대비한 재무구조의 건전성 확보를 위해 내부유보에 관한 상호금융업감독규정 제정(2003.12. 신설)
 - 신탁 5% 이상 유지, 현재 2% 이상 적립토록 특례 조치를 받고 있음.

그림 6-12. 상호금융특별회계 자금 운용추이

단위: 억 원



자료: 농협연감

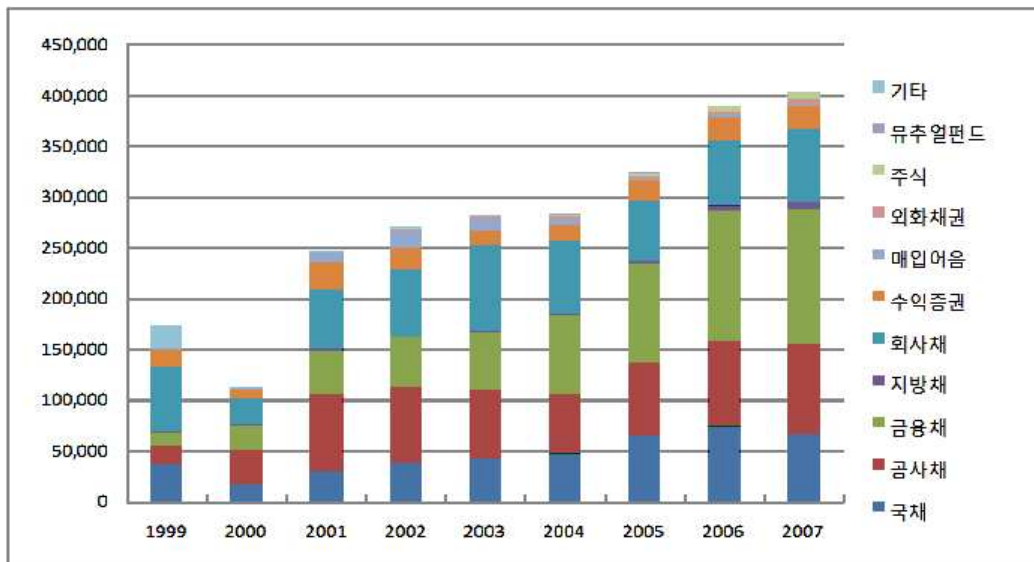
2.4.5. 상호금융특별회계 수익성 개선

- 특별회계의 조달비용 구조를 조합과 위험을 공유할 수 있도록 조정
 - 자산운용을 통한 수익을 조합에게 배당하므로 조달금리를 시장평균 이하로 조정하고 조달기간 및 조달규모에 따른 금리차등제를 적용함.
 - 조합의 외부운용 허용한도 역시 조합의 위험공유에 대한 인식정도에 따라 차별적으로 적용할 수 있도록 외부운용비율의 상하한제를 도입하는 것을 고려함.
- 상호금융특별회계의 자산구성에 있어 주식의 비중과 해외투자 비중을 현 수준보다 상향조정하고 운용전문가 확충과 더불어 투자의사결정과 관련한 분석 및 리서치 기능을 강화해야 함.

- 현재 주식과 해외투자 비중이 각각 1.2%와 1.6%에 불과하여 CalPERS (40.0% 및 21.8%)나 국민연금(15.1% 및 10.4%)에 비해서도 현저히 낮음.
- 직원보상체계를 개선하여 생산성과 수익성 향상을 도모
 - 자금운용 측면에서 제한적으로 이루어지고 있는 직원에 대한 보상체계를 운용자산의 특성, 위험 및 지속성 등과 함께 정성적 평가 요소를 반영하여 재설정
 - 주식의 경우 시장위험은 감수하면서 개별 자산의 위험을 최대한 제거하도록 하는데 중점을 두고 운용하는 것이 바람직하므로 벤치마크 지수에 대비 상대적 실적으로 평가
 - 채권은 가격위험을 최소화하는 것이 중요하므로 가중평균 시장수익률을 기준으로 평가, 채권index이용 가능(KIS종합지수)

그림 6-13. 상호금융특별회계 유가증권 운영구조

단위: 억 원



자료: 상호금융통계

3. 상호금융체제 개편방안

3.1. 중앙회의 신경분리와 상호금융 재편의 쟁점

3.1.1. 상호금융 중앙조직의 독립법인화 여부

- 상호금융의 중앙조직을 현재와 같이 중앙회의 부서로 존치시키자는 안과 독립법인으로 분리하여 상호금융연합회로 개편하자는 안이 제기되고 있음.

그림 6-14. 상호금융의 중앙조직을 중앙회의 부서로 존치시키자는 안

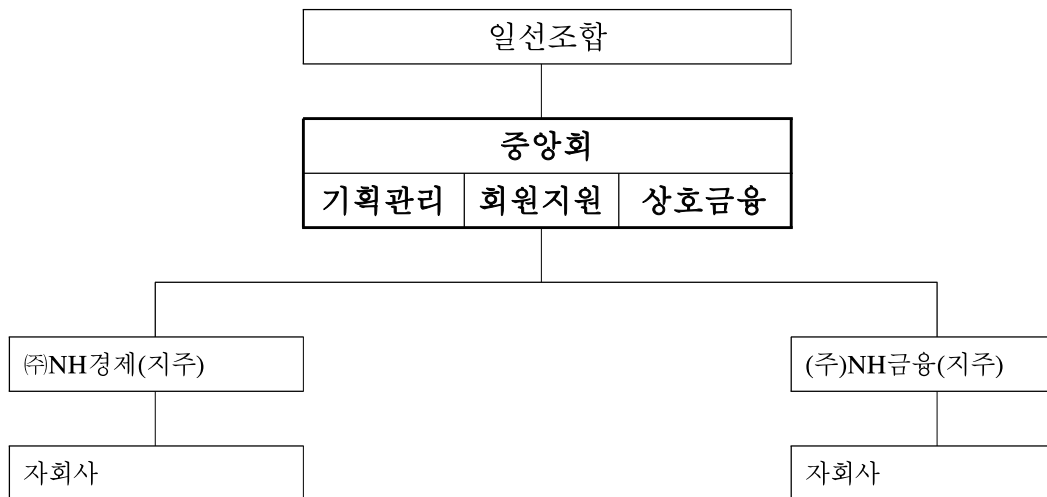
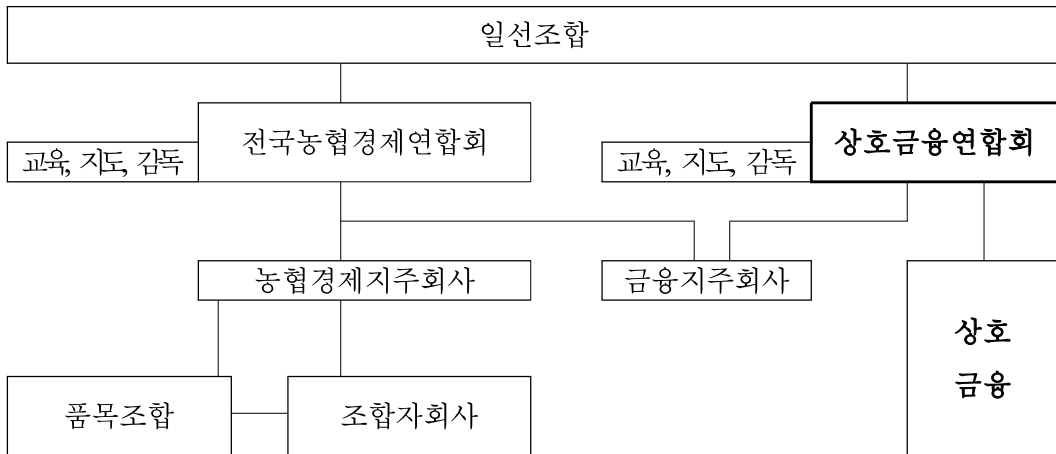


그림 6-15. 상호금융연합회를 독립법인으로 분리하자는 안



가. 중앙회 부서로 유지시키자는 방안의 근거

- 장기적으로는 독립법인으로 분리하는 것이 바람직하지만 당장은 금융지주와 경제지주의 자본금 부족이 심각한 상황에서 자본금을 필요로 하지 않은 현 체제를 유지하는 방안이 현실적이라는 것임.
 - 즉, 운영여건 성숙을 전제로 조합의 대형화 등 자생력을 갖춘 후 상호금융연합회 설립하는 단계적 분리방안임.
- 조합의 영세성과 리스크 관리 역량의 부족은 리스크 전이 가능성을 증대시켜 신설되는 상호금융연합회에 큰 부담으로 작용할 것임.
 - 상호금융연합회로 분리되면 지도기능 강화 등에 대한 회원조합의 비용 부담능력이 증가하고, 회원조합의 부실화에 따른 상호금융연합회의 부실이 증대할 가능성이 높음.
- 별도 법인 설립 시 추가 자본금 외에도 연합회 신설에 따른 지도·지원 인력 충원에 따른 비용과 추가적 세부담이 증가함.
 - 예를 들어, 순자본 비율 12%(농림중금, 라보뱅크)를 유지하기 위해서는

1.17조 원의 자본과 최소 200명 이상의 추가 인력으로 연간 판관비가 최소 716억 원 증가. 법인세 등 추가적인 세부담도 2007년 기준으로 385억 원 정도로 추산

- 상호금융과 중앙회 은행 간의 상호, CI, 상품 등에서 중앙회의 신뢰도와 안정된 이미지를 공유하고 있으나, 별도 법인으로 설립할 때 이 관계가 깨지면 새마을금고나 신협과 같이 신뢰성이 약화될 우려가 있음.
- 별도 법인으로 설립할 때는 새로운 전산시스템을 별도로 설립해야 하고 이를 위해서는 대규모 전산투자 비용을 유발할 것임.
 - 현재 중앙회의 전산 고정자산투자에 대해 회원조합은 이용료만 부담하고, 중앙회는 고유목적사업으로 인정받아 부가가치세를 면제받고 있음.
- 연합회의 설립은 연합회의 기능 수행을 위한 비용을 회원조합이 부담할 능력이 있을 때 타당하나 현재의 여건으로는 조합간 차이가 커서 실질적인 기능이 발휘되지 않을 것임.

나. 독립법인으로 상호금융연합회 도입 방안의 근거

- 자통법 시대 금융환경 하에서는 자본금을 가진 상호금융 중앙조직(자금융용기관)이 있어야 하고, 협동조합 금융의 본질이 상호금융이므로 금융환경이 크게 변한 상황에서 독자적인 경쟁력을 갖추지 못할 경우 사양화의 길로 갈 수 있음.
 - 여건변화에 대응한 상호금융의 독자적 발전방안을 수립, 추진하기 위해서는 독립적인 의사결정이 중요하기 때문임.
- 상품개발, 통합조정, 유동성 관리, 리스크 관리 등의 경쟁력 강화와 상호금융특별회계의 운용 효율화를 위한 제도적 기반의 구축이 요구됨. 예를 들어 고정금리체계에서 실적배당 체계로의 전환 등 제도적 개선이 필요함.

- 상호금융의 체질 혁신과 새로운 발전단계로의 도약을 위해서는 상호금융만을 위한 전략과 독립적인 추진체가 효과적임.
 - 현재 상호금융이 처한 위기 상황은 환경변화에 대응하여 상호금융을 위한 여건조성에 실패한 때문이며, 상호금융의 취약점인 규모화·전문화, 경영 비효율성을 극복하고 조합기반 약화에 대응하기 위한 독립적이고, 강력한 리더쉽을 가진 추진체를 설립해야 함.
 - 선진국의 앞서가는 협동조합 금융도 독립법인체인 전국단위 연합회와 회원조합의 체제를 갖추고 있으며, 특별회계 단위인 사례는 없음.

- 신경분리시 개별조합의 상호금융은 중앙은행이 없다는 부정적 이미지로 신뢰성이 약화되어 경쟁력이 약화될 수 있음.
 - 독자적인 신뢰성을 확보하기 위해서는 강력한 중앙은행의 역할이 중요하기 때문임.

- 상호금융의 업무통일을 위한 법적 필요성(공정거래법) 때문에 독립법인이 필요하고, 중앙회 내부조직으로 있을 때는 우수인력 유치가 곤란함.
 - 별도의 전문적인 인력관리에서 불리한 점이 있으므로 우수인력 확보가 곤란함.

- 결과적으로 신경분리는 신용사업과 경제사업의 분리이므로 상호금융총본부가 분리되지 않으면 완전한 의미의 신경분리가 아님.
 - 경제사업과 상호금융총본부의 신용사업을 겸영함으로써 경제사업이 위축되고 사업전략에서 상충하는 문제가 발생함.
 - 다른 품목별 연합회 도입도 제기되고 있는 바와 같이 일선조합의 독립적인 사업부문에 대해 각각의 연합회를 도입하는 것이 필요함.

표 6-4. 상호금융특별회계 개편방안별 장점과 단점

	농협경제연합회 내부유지	상호금융연합회
장점	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 상호금융과 회원지원부, 지원 본부의 유기적 협조, 감독 용이 ▪ 중앙회 자본금을 활용하여 별도의 자본출자가 불필요 ▪ 체로결산체제로 법인세 부담을 하지 않아도 되어 수익증대 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 상호금융의 운영 자율성 확보, 중장기 발전에 탄력적 대응가능 ▪ 조합신용사업에 대한 head office 기능 강화로 공신력제고 ▪ 자본금을 가진 금융기관으로 대형화, 겸업화, 자통법 시행에 따른 경쟁에 효율적으로 대응 ▪ 농협금융그룹의 부족한 자본의 확충가능
단점	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 상호금융의 중앙은행 역할이 일정폭 이내로 제한될 수 있음 ▪ 금융지주회사에 대한 통제가 제한적일 경우 상호금융의 독립된 금융업무 기반 확보는 장기화 ▪ 무자본운영으로 자통법에 대응한 업무기능 위축 ▪ 지배구조가 독립적이지 않아 의사결정의 비효율성 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 조합 경제와 신용에 대한 이중 감독에 따른 부담 문제 발생 ▪ 연합회의 조직기반 확충에 따른 인력 및 비용 수반 ▪ 전산네트워크 구축 비용

3.1.2 상호금융총본부 개편 대안 비교

○ 두 대안은 단기적 대응 방법에서 차이가 있고, 장기 발전방향과 전략에서는 별도의 상호금융연합회 도입이 효과적이라는 인식을 같이 하고 있음.

- 두 안 모두 장기적으로는 회원조합의 규모화를 통해 안정적인 경영기반을 다진 후 중앙조직과 회원조합의 일체화를 실현하여 크레디 아그리콜, 라보뱅크, 농림중금과 같은 발전 형태를 벤치마킹하여야 함.

- 따라서 어떤 안을 선택하느냐는 신경분리 추진 시 자본조달의 방법과 금융 시장 환경변화에 대한 평가에 달려 있음.
 - 독립법인화 할 경우 추가되는 자본금을 확보할 대안 및 자본금의 효율적인 최소화가 가능할 경우, 독립법인 설립이 장기적인 관점에서 최적인 대안임.

가. 독립법인 설립 시 문제로 지적되는 인력 및 비용의 증가

- 현재의 상호금융총본부는 자금운용, 상호금융지도, 기획 등의 역할을 수행하는 인력으로 151명을 유지하고 있고, 이들의 판매관리비 사용규모가 약 434억 원(08년) 수준임.
- 상호금융총본부를 상호금융연합회로 분리할 경우 함께 이전하여야 할 부서로는 기금에서 비용을 부담하는 예금자보호기금 사무국이 핵심임. 조합감사위원회 사무처, 회원지원부는 농협경제연합회에 존속하여 연계하여도 되는 부서임.
 - 추가적으로 필요한 인력은 준법감시기구(compliance), 기획 및 총무부서가 필요함. 이러한 비용은 상호금융특별회계가 현재 분담하고 있는 공통관리비 분담비용으로 충당이 가능할 것으로 보임.
 - 인력증가에 따른 비용증가분이 농협에서 제기하는 바와 같이 700억 원에 이르지 않는다고 보임.
- 소요되는 추가인력이 200명이상이라 가정하에서도 추가비용은 2008년 판매관비 중 인력비용 기준으로 약 210억 원 정도임.
 - 1인당(per capita) 인력운용비: 상호금융특별회계(약 1억 6백만원), 삼성투신운용(약 9,200만원)
- 일선조합 상호금융 업무를 통합하는 기능(예: 여신센터)을 확대할 경우에는 상호금융연합회 인력은 더 많이 증가할 것임.

표 6-5. 관련금융기관의 인력비용 현황

단위: 백만 원

구 분	총임직원	연간관관비	인력비용	1인당
국민은행	17,928	3,799,519	2,266,497	126
신한은행	10,998	2,114,737	1,203,304	109
외환은행	5,880	1,192,242	660,122	112
저축은행	8,755	1,331,964	750,787	86
농협중앙회	13,548	2,163,962	1,248,315	92

주1: 투자신탁설정고는 '08년 12월 기준

주2: 괄호안의 숫자는 운용역임.

주3: 인력비용은 관관비 계정 중 급여, 퇴직급여, 복리후생비 등 인력관련 비용임.

자료: 금융감독원

- 이러한 인력의 증가는 상호금융의 수익성을 제고하고, 일선조합의 상호금융 비용을 축소하는 인력증가이기 때문에 비용증가라는 부담증가로만 평가하기는 어려움.
- 신설되는 상호금융연합회는 영리법인이기 때문에 법인세법 적용대상이 됨.
 - 영업이익에('07년 910억 원, '08년 적자) 대해서는 법인세를 부담하여야 함. 법인세를 납부하게 되면 당기순이익을 축소하기 위하여 실적배당형 예치 등 수수료 사업을 확대하는 방안으로 전환할 수 있음.
- 손익산입을 하지 않는 누적 내부 적립금 등에 대한 법인세 부담은 농협경제연합회와 동일하게 사업분리에 따른 조세특례를 요구하여야 함.
 - 농협경제연합회만 조세특례를 받는 것으로 가정하는 것은 부적합함.
- 상호금융연합회가 독립법인으로 개편될 시 별도의 전산시스템을 구축하여야 한다면 전산관련 비용이 증가함.
 - 전산관련 비용의 증가는 상호금융연합회가 제2금융권으로서 자가 전산시스템을 새로 구축할 시에 발생할 것임.

- 상호금융총본부가 농협경제연합회 내부에 존재하면 기존의 이미 상호금융까지 포함하여 구축해 놓은 전산시스템을 사용할 수 있고, 외부에 존재한다면 농협금융지주회사와는 별도로 분리된 법인이므로 전산을 공유하기 어렵다는 주장은 효율성 면에서 적합하지 않음.
 - 내부에 있는 경우 수수료를 받지 않는 등의 특례를 인정받을 경우에는 상호금융연합회에 대해서도 동일하게 특례를 적용받을 수 있음. 전산시스템은 상호금융특별회계보다는 일선조합의 상호금융 전산네트워크를 운용하는 것이기 때문임.
- 종전과 같이 조합정산방식을 고수할 경우에는 중앙회 내에 있지 않고 분리되어 있더라도 비용은 동일한 구조임.

나. 일선조합에 대한 지도와 감독의 역할의 비효율성 증가

- 일선 조합의 규모가 영세한 조건에서는 농협경제연합회, 상호금융연합회 2개의 연합회가 각각 독립적으로 종합농협인 일선조합을 지도, 감독하는 것이 중복일 수 있음.
 - 농협경제연합회와 상호금융연합회는 하나의 일선조합을 회원으로 두고 있으므로 상호협력관계 구축이 가능함.
 - 감독권을 농협경제연합회에서 소유하고, 시장의 신뢰를 확보하기 위해 예금자보호기금은 상호금융연합회가 담당하는 관계를 형성할 수 있음.
- 그러나 중장기적으로 회원조합의 규모화·전문화가 협동조합의 발전방향이라면 상호금융연합회라는 독립적인 추진체가 있어야 더 강력하게 추진할 수 있음.
 - 회원조합이 소지역단위 금융기관으로서 갖는 한계를 극복하기 위해 다른 회원조합과 중앙조직이 협력체를 구성함으로써 지속성장 전략을 택하는 것이 바람직함.

<참조> 일본 JA농협의 합병사례

- 3단계 조직이 2단계 조직으로 전환: 전국 도-시군
- 사업별 연합회로 분리: 지도(전중), 경제(전농), 신용(농림중금), 공제(공제련)
- 조합합병 지속(JA뱅크법 이후 가속): 3,012개('93) → 761('08)

- 프랑스의 크레디 아그리콜, 네덜란드의 라보뱅크, 일본의 농림중금 등이 대표적인 사례

- 이러한 전략을 추진하려면 조합간의 역량 격차가 작아야 하고 중앙조직이 전체를 통괄하는 역량이 갖추어져야 함. 또한 법적 기반이 필요하므로 이를 추진하기 위한 조직적 노력이 필요함.
 - 이러한 제도개선은 상당한 시일을 요하기 때문에 강한 추진력을 가진 주체가 필요함. 제도적 기반강화를 위한 발전전략을 추진하기 위해서는 의사결정의 독립성, 전문성이 확보되어야 함.
 - 또한 중장기적 관점에서 개선해야 하는 것이기 때문에 각 일선조합의 최적 경쟁력을 구비하는 것을 기다릴 필요는 없음.

다. 업무경합으로 인한 농협 전체 조직의 효율성 저하

- 중앙회 은행업무와 상호금융은 자금부족시대에는 보완성이 강해 서로에게 이익을 주었으나 자금잉여시대로 전환하면서 경합관계가 강해지고 있음.
 - 일선 점포의 시장권을 놓고 중앙회 지점과 회원조합의 갈등, 특별회계의 자금운용과 중앙회 자금운용의 경쟁 등
- 농협중앙회 신용사업이 농협금융지주회사로 분리된 여건에서 경쟁관계를 회피하는 기제를 마련하기는 어려움.
 - 프랑스 크레디아그리콜과 같이 상호금융연합회가 중앙은행(CASA) 역할

을 하고, 농협은행이 CASA의 리요네은행과 같이 별도의 자회사와 같은 구조에서는 농협은행과 상호금융이 시너지 효과를 발휘할 수 있음.

- 현 중앙회 신용사업과 상호금융의 시너지 효과 상실 부분은 상호금융의 독립법인화 때문이라기보다는 신·경분리 자체에 기인한 것임.
- 상호금융의 브랜드 이미지는 소비자와 직접 대면하고 있는 일선조합의 상호금융 창구의 브랜드임.
- 일선조합 상호금융이 농협이라는 CI를 사용하지 못한다는 것은 적합하지 않음. 상호금융연합회의 명칭은 수신기능이 없으므로 중요하지 않고 일선조합은 농협이라는 명칭을 계속 사용할 수 있음.
 - 분리된 이후에도 상호금융연합회와 농협금융지주회사간의 전략적 제휴는 강화할 수 있음.
- 이상과 같은 관점에서 본다면 상호금융연합회를 독립법인으로 설립하는 방향이 타당한 것으로 판단됨.
- 상호금융연합회를 설립하여 중장기 발전계획을 강력하게 추진하여 회원조합의 경쟁력을 향상시켜 나가는 것이 기다리는 것보다 효과적일 수 있음. 상호금융연합회 설립에 따른 비용증가를 선투자로 보고 수익성을 제고하는 선투자 후 이익회수 전략과 같음.
 - 결국, 농협체제 전환의 연착륙을 위해 일견 타당해 보이지만 언제, 어느 상태에 이르러 전 회원조합이 부담능력을 갖게 될 것인가 불분명한 상태에서 막연하게 분리시기를 기다리면 비용이 더 커질 수 있음.

라. 상호금융연합회가 신탁중앙회와 같이 부실화되는 위험

- 신탁중앙회 내부자료에 의하면 신탁 부실화는 현재의 문제라기보다는 1980년대 시도별 연합회를 중앙회로 통합하면서 당시 부실액이 해소되지 않고 지연된 것에 기인하고 있음.
- 과거 시도별 신탁연합회(3단계 조직구조)는 느슨한 관리로 인하여 부실

이 누증하여 중앙회로 통합되면서 발생한 것임. 부실발생은 독립법인보다는 느슨한 회원조합관리가 주요 요인으로 작용하는 것임.

- 신협은 '97년 구조조정이 시작된 이래 '03까지 예금보호공사에 가입되어 본격적인 구조조정이 진행됨.
 - 2009년 현재 전체 조합수는 895개인데, '02년도에 115개의 조합이 파산처리 됨. 파산관제의 기준은 순자본비율 -15%였음.
 - 예금보험공사의 구조조정과 신협의 자구적인 건전화 노력이 상충된 모습을 보였음.
- 부실화의 위험 가능성은 리스크 관리를 얼마나 잘 관리하느냐에 따라 결정되는 것이지 다른 조직의 이미지를 활용하는 것에서 얻어지는 것은 아님.
 - 내부에 존속하여도 부실화되면 금융지주회사로부터 지원이 안 되기 때문에 부실문제를 해소할 수 있는 방안은 없음.
- 신협의 경우 지나친 공동유대 규제로 인해 규모화하지 못하는 것이 발전의 한계점임.⁹
 - 19세기 중반 신협 생성 초기, 밀접한 커뮤니케이션을 통해 공동체 의식을 강화하고, 신용정보제공 기관이 없던 시대에 대출의 안전을 확보하기 위해 업무구역을 제한하였던 것이 공동유대의 기원임.
 - 20세기 초 미국에 신협이 도입될 당시 조합설립을 수월하게 하는 수단으로 공동유대를 조합원자격 요건으로 법에 규정된 이후 미국신협법을 모델로 아시아에 신협이 전파되면서 공동유대는 조합의 설립과 조합원 자격을 결정하는 단위가 됨.(한국 신협법 제2조 3, 제9조①)
- 공동유대의 원칙은 낮은 효율성, 경쟁력 약화로 규모의 영세성을 벗어나지

9 서울여자대학교 구정옥 교수 「신협중앙회 법률적 검토사항」 참조

못하게 하는 한 원인이 되고, 이로 인해 신탁이 지역금융센터로서의 역할을 하는데 장애가 됨.

- 법적으로는 국가 또는 공공단체가 위탁하거나 다른 법령이 조합의 사업으로 정하는 사업을 할 수 있으나(법 제39조), 규모의 영세성, 낮은 공신력으로 위탁을 받지 못하거나 다른 법령에 정해져 있다 하더라도 해당기관들에 의해 정책자금 취급기관에서 제외됨
예) 주택청약예금 및 부금, 모기지론 및 학자금대출 등 취급이 제한됨.
- 동일인대출한도, 복지사업 운영한도, 차입한도, 주택담보대출 등에 대해서는 자기자본이나 자산의 일정비율/배수로 정해져 있거나 또는 규모를 고려한 낮은 최고한도가 설정되어 있어 영세성을 벗어나지 못하게 되는 구조임.

3.2. 상호금융총본부 개편방안

3.2.1. 상호금융연합회 도입

- 상호금융연합회를 독립법인으로 설립하고 현행 중앙회의 교육·지원 부문 등에 산재되어 있는 상호금융 관련 업무를 통합함.
 - 현재의 상호금융총본부, 상호금융예보기금, 교육, 지도 등의 기능을 통합
- 상호금융연합회는 회원조합 발전을 위한 자금관리기능, 감독기능, 리스크관리 및 감사기능, 상품개발 및 마케팅 등 지원기능, 회원조합에 대한 부가서비스기능 등을 담당함.
 - 상호금융연합회 형태는 궁극적으로 상호금융부문의 대표기능을 강화하는 형태에 해당됨.
- 금융지주회사나 경제지주회사와 유사한 수준의 위상과 운영 자율성을 확보

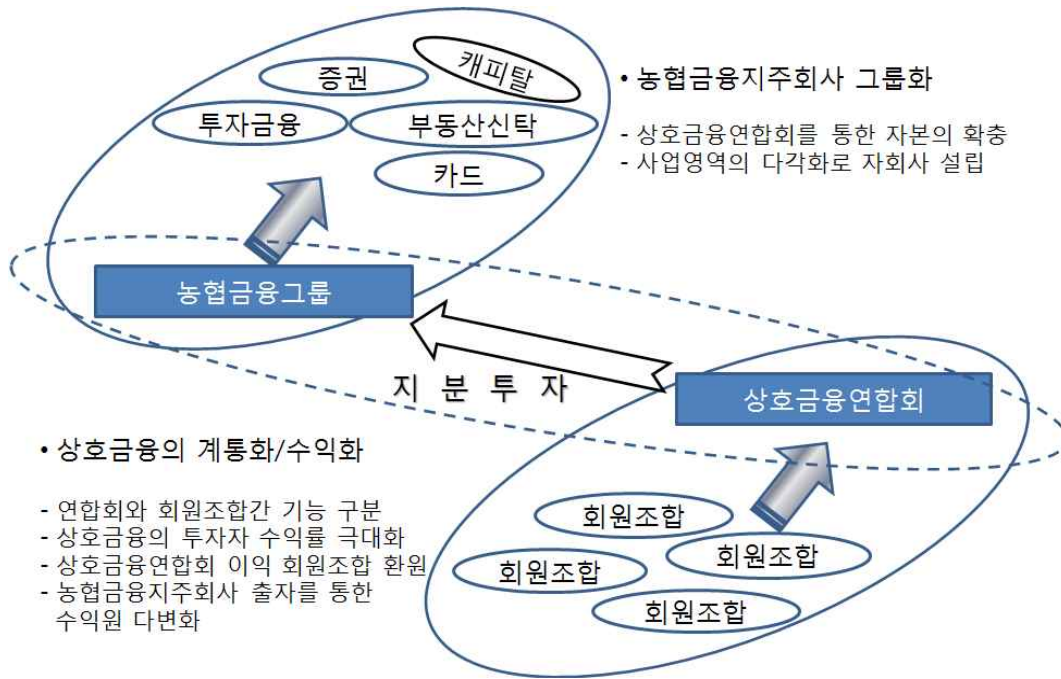
하기 위해서는 상호금융특별회계가 출자와 내부유보금을 자본금으로 활용하여 독립법인으로서의 법적 지위를 확보하여야 함.

- 상호금융총본부의 법인 전환으로 조합 신용사업에 대한 중앙은행(head office) 기능을 더욱 강화할 수 있고, 금융지주회사 분리에 따른 공신력 저하에 대응할 수 있음.
 - 회원조합의 여유 자금관리, 예금자보호 및 감독기능, 리스크관리 기능, 감사기능, 구조조정 업무, 상품개발 및 마케팅 지원, 금융관련 교육기능을 담당
 - 상호금융의 자산증가 추이와 개별조합의 역량을 감안할 때 상호금융본부가 회원조합에 대한 단순 지원기능 이외에 회원조합을 위한 전략수립, 위험관리, 자금관리, 고객관리 측면에서 경쟁력을 확보할 수 있음.
 - 회원지원부, 지역본부의 조합 신용사업 감독기능을 상호금융연합회로 이관하여 상호금융부문의 독자적인 감독기능을 강화함.
 - 개별조합간의 사업을 연계하는 시스템을 확립하여 상호금융의 경쟁력을 제고함.

- 금융회사의 대형화·겸업화, 자본시장통합법 시행에 따른 금융업권간 경쟁심화에 보다 효율적으로 대응하기 위함.

- 상호금융연합회 도입 방법은 농협금융지주회사의 부족한 자본을 농협체제 내부에서 조달하도록 상호금융연합회가 농협금융지주회사에 출자를 확대할 수 있음.
 - 이러한 관계를 통하여 장기적으로 상호금융과 농협은행의 연계성을 강화하는 관계를 구축함<그림 6-16>.

그림 6-16. 상호금융연합회의 장기비전



3.2.2. 상호금융연합회의 지배구조

□ 상호금융연합회의 별도 설립 이후 새로운 지배구조 필요

- 수익적 기능인 상환준비금, 여유자금 운용은 경영의 전문성과 신속한 의사결정 등 경영의 책임성 확보가 중요하고, 또한 독립적인 감독기능을 수행하여 건전성을 확보해야 함.
- 소유와 경영을 분리하는 구조를 도입함. 유럽과 일본의 협동조합은행 사례도 의사결정과 책임을 감독위원회(경영관리위원회)와 집행이사회로 분리하는 구조를 보이고 있음.

□ 회원조합의 이익을 대변할 수 있도록 조합장 중심의 지배구조 형성

- 상호금융연합회의 회장은 회원조합의 대표로 선임하되 비상임으로 하는 것이 필요함. 상호금융연합회의 업무는 금융업무이기 때문에 조합장은 전문성이 부족하여 상임이 비효율적임.
- 상호금융연합회의 이사회 구성은 일본 농협중금과 같이 순수한 협동조합 원칙에 적합하게 경영을 담당하는 이사회와 감독기능을 수행하는 경영관리 위원회로 나누는 2원제(dual system)를 도입하는 것이 바람직함.
 - 경영관리위원은 회원조합 조합장, 농업 또는 금융 관련 전문가로 총회에서 선임
 - 이사회는 연합회의 경영을 책임지는 전문경영체제로의 운영
 - 경영관리위원회의 위원장은 연합회의 회장이 겸임
- 회장의 선출, 총회(대의원회), 이사회, 위원회(인사추천위원회, 교육위원회, 경영위원회) 등 지배구조 부분은 농협경제연합회 규정을 준용

3.2.3. 상호금융연합회의 단계적 도입 방안

- 농협중앙회 사업구조를 개편하면서 상호금융총본부를 상호금융연합회로 분리하는 것이 바람직한 방향임. 장기적으로 연합회 도입이 필요하다는 것을 모두 인식하고 있기 때문이기도 함.
 - 연합회체제로의 개편을 주장하는 것을 수용하기 위해서도 일선조합 사업별로 연합회를 구성하는 상호금융연합회를 도입하는 것이 바람직한 방향임.
 - 신용사업과 경제사업의 분리라는 원칙의 적용, 중앙회 조직의 비대화 방지, 경제사업부문의 인건비구조 개선 등을 위해서도 필요한 과제임.

- 그러나 물적분할을 하는 금융지주회사와 경제지주회사와는 달리 상호금융연합회는 신설하여야 하므로 다양한 사항을 고려하여야 함.
 - 신설과정에서 자본금의 확보방안 마련, 조직체계의 재정비 등의 많은 준비사항이 필요함.
 - 상호금융연합회의 지배구조 형성, 일선조합의 상호금융연합회 도입에 따른 업무혁신에 대한 공동인식 확산 등의 준비과정이 필요함.
- 따라서 상호금융연합회 도입의 원칙만 먼저 설정하고, 별도의 준비과정을 두어 상호금융연합회 도입을 단계적으로 추진하여 설립방안을 마련하는 것이 보다 효과적인 추진방안일 것임.
 - 농협중앙회 신용사업과 경제사업 분리를 먼저 추진하고, 일정 기간 내에 상호금융총본부를 상호금융연합회로 분리하는 방안을 적용함.
 - 일정기간 후 상호금융연합회 운영방안, 사업활성화 방안 등을 사전에 준비하여 도입하는 것이 보다 효과적임.
- 상호금융연합회 설립의 준비과정을 통해 상호금융특별회계의 전문성, 독립성을 강화하는 것이 중요함.
 - 상호금융특별회계를 독립사업부제로 운영함과 동시에 특별회계 내에 별도의 자본금 계정을 설치하고, 상호금융대표이사를 둬.
- 사업구조 개편에 따라 상호금융이 받은 영향은 어떤 것이 있고, 어느 정도 인지를 분석하여 가장 바람직한 방향으로 상호금융연합회의 도입방안을 마련하여야 할 것임.

3.2.4. 상호금융연합회 도입에 조세 특례 등의 조치

- 장기적으로 상호금융연합회를 독립법인으로 설립할 경우 현재의 내부유보금의 자본금 전환에 대한 과세 등에 대해서는 특례 조치가 필요함.

- 상호금융연합회의 법인화에 따른 자금운용 수익에 대한 법인세 문제는 수익배분 방법의 개선 등을 통해서 회원조합의 이익을 보호하여야 함.
- 현재 상호금융특별회계에서 발생한 수익을 모두 회원조합에 환원시키기 위하여 이익잉여금을 이자비용의 형태로 처리하는 방안을 마련하여야 함.
- 현재와 같이 고정금리체계에서 본 영업이익 상당분은 실적배당 주의로 전환할 경우 과도한 법인세 문제를 피할 수 있을 것임.

제 7 장

교육지원사업 효율화 방안

1. 교육지원사업 현황

1.1. 교육지원사업 현황

- 교육지원사업은 “농업인의 자주·자조·협동조합인 농협이 중심이 되어 농가의 영농활동과 생활개선활동에 대한 방향을 제시하고 농업인들로 하여금 주체적인 행동을 유발케 하는 협동적 실천행위”로 정의되면서 많은 비용이 수반되지만 협동조합의 고유의 사업으로 평가되고 있음.
 - 농협중앙회가 조합원 농가 및 일선조합 발전을 위하여 지도·지원하고, 감사·교육·홍보하는 지원사업을 총칭함.
 - 농협중앙회 교육지원사업은 출자규모에 비례하지 않고 수혜대상을 결정하고 공동사업을 통해 회원조합의 공동발전을 모색하는 특징이 있음.
- 교육지원사업의 기능은 크게 세 가지로 구분할 수 있음.
 - 회원조합의 판매사업을 활성화하고 수확기 가격안정을 추구함.
 - 회원조합의 경영건전성을 강화하고 구조조정을 촉진함.
 - 수익성이 낮아 시장이 공급하기 어려운 서비스(공공채 등)를 제공함.

- 농협중앙회의 교육지원사업비로 사용하는 자금으로는 조합상호지원자금, 회원지원적립금, 그리고 교육지원사업 특별회계가 있음.
 - 조합상호지원자금 및 회원지원적립금은 고유목적사업을 위해 적립한 자본금으로 원가가 없어서 무이자자금으로 지원됨.
 - 교육지원사업 특별회계는 주로 신용사업에서 차입하여 사업별로 사용하고, 그만큼의 이차가 발생하는 것이 비용이 되고, 판관비가 포함됨.

- 중앙회와 일선조합의 조합상호지원자금과 회원지원적립금 조성규모는 지속적으로 증가하여 '08년 말 현재 3조 6천억 원 수준임.
 - 조합상호지원자금은 중앙회와 회원조합이 공동으로 조성한 자금이고, 회원지원적립금은 중앙회가 이익금의 일부를 적립한 것임.
 - 중앙회는 조합상호지원자금과 회원지원적립금을 조성하고 있는데, '08년 기준 2조 7천억 원 규모이고, 순증액은 매년 4천억 원 이상임.
 - 회원조합은 조합상호지원출자금을 8,723억 원 규모로 조성하였고, '07년을 제외하고 순증액은 700억 원 수준임.

표 7-1. 조합지원자금 조성현황

단위: 억 원

		2005년	2006년	2007년	2008년
중앙회	순증	700	700	700	900
	조합상호지원자금	5,817	6,517	7,217	8,117
	순증	3,500	4,200	3,400	3,400
	회원지원적립금	8,325	11,825	16,025	19,425
소계		17,642	22,542	26,642	27,542
조합	순증	678	823	220	788
	조합상호지원자금	6,892	7,715	7,935	8,723
합계		24,534	30,257	34,577	36,265

자료: 농협중앙회

표 7-2. 조합지원자금 지원 현황(2008년)

단위: 억 원, (%)

재원별	용도	지원금리	지원금액	
조합상호지원자금	합병지원	무이자	7,697	(45.7)
	도목적사업		3,265	(19.4)
	유통시설지원		2,152	(12.8)
	특색실익사업		1,649	(9.8)
	경제사업활성화 등		2,077	(12.3)
	소계		16,840	(100.0)
회원지원적립금	유통활성화	무이자	9,987	(51.4)
	농업인실익지원		5,400	(27.8)
	합병지원		1,370	(7.1)
	기타 사업활성화		2,668	(13.7)
	소계		19,425	(100.0)
합 계			36,265	

○ 조합지원자금은 자본금으로 인정받고 있는 자금이기 때문에 원가가 없어서 일선조합에 무이자로 지원되고 있고, 그 구성항목은 '08년 기준으로 <표 7-2>과 같음.

- 조합상호지원자금: 합병지원(45.7%), 도지역본부 목적사업(19.4%), 유통시설지원(12.8%), 특색실익사업(9.8%), 경제사업활성화 등에 지원
- 회원지원적립금: 유통활성화(51.4%), 농업인실익지원(27.8%), 조합합병(7.1%), 기타 사업활성화 등에 지원

표 7-3. 교육지원사업비 규모

단위: 억 원

	2004년	2005년	2006년	2007년	2008년	평균
교육지원사업비	3,951	5,374	5,196	4,953	3,451	4,585

- 농협은 조합지원자금 이외에도 교육지원사업회계에서 농협의 고유업무인 농가 및 회원조합을 위하여 교육, 홍보 및 비수익지원사업을 추진하면서 쓰는 비용을 교육지원사업비로 분류하고 있음.
 - 신용사업 및 경제사업부문에서도 각각 관련된 교육지원사업을 수행하고 있지만, 인건비를 제외한 관련 직접사업비용은 교육지원사업회계에서 계리하도록 하고 있음.
 - 최근 5년간 이러한 교육지원사업비는 연평균 4,500억 원 수준으로 지출하고 있음. 여기에는 사업비만이 아니라 사업추진을 위하여 소요된 교육지원소속의 관리비용인 사업관리비도 포함됨.

- 교육지원사업 특별회계는 수익이 발생하지 않기 때문에 소요되는 경비는 모두 일정한 기준(매출총이익 비례)에 의해 각 회계별로 교육지원사업비 분담금을 부과하여 충당하고 있음.
 - 교육지원사업비는 각 회계별 매출총이익비율에 따라 회계별로 분배됨. 매출총이익을 기준으로 삼는 것은 영업이익을 적용할 경우 경제사업부문과 같이 적자상태인 회계가 있어 산출하기 어렵기 때문임.

- 교육지원사업비는 신용사업의 분담비율이 매우 높고, 분담비율과는 달리 교육지원부문과 농업경제부문에서 주로 사용함.

표 7-4. 사업부문별 교육지원사업비(2008년)

단위: 억 원, (%)

		농업경제	축산경제	교육지원	신용사업	합계
사용	사용	1,231 (35.7)	275 (8.0)	1,785 (51.7)	160 (4.6)	3,451 (100)
	분담	357 (10.3)	86 (2.5)	- -	3,008 (87.2)	3,451 (100)
분담과 사용의 차		△874	△189	△1,785	2,848	-

표 7-5. 교육지원사업비 집행내역(2008년)

단위: 백만 원, (%)

구분		금액	비고
교육지원 사업비	영농지도비	90,834 (26.3)	정책자금 이차보전
	조합육성비	180,344 (52.3)	조합유통활성화자금 이차보전
	교육비	12,007 (3.5)	실무교육비
	보급선전비	27,650 (8.0)	홍보활동비
	조사연구비	784 (0.2)	
	소계	311,619 (90.3)	
사업관리비		126,275 (36.6)	
영업외 손익 등		-92,813 (-26.9)	
합계		345,081 (100.0)	

- 부문별 배분 결과 신용사업부문에서 '08년 기준 87.2%를 부담하고 있어 교육지원사업의 신용사업 의존도가 매우 높음.
 - 그러나 교육지원부문에서 51.7%, 농업경제부문에서 35.7%를 지출하는 반면 분담비율이 높은 신용에서는 4.6%만을 사용하고 있음.
 - 경제사업의 교육지원사업비는 조합의 유통활성화자금 이차보전, 정책자금 이차보전 등 주로 무이자자금으로 사용됨.
 - 교육지원부문에서는 지자체협력사업, 농업인 생산지원, 영농자재 지원 등에 재원이 사용됨.
- 교육지원사업비 중에는 조합육성비와 영농지도비가 대부분을 차지하고 있고, 순수한 교육지원사업인 교육비 및 조사연구비의 비중은 약 12%에 불과한 수준임.
- 교육지원사업비는 비목별로 조합육성비, 영농지도비, 보급선전비, 교육비, 조사연구비로 나뉨.
 - 조합육성비 및 영농지도비는 교육지원사업비의 약 80%를 차지하고 있으며, 사료구매자금, 벼매입자금, 경영안정자금 등 이차보전에 주로 사용됨.

- 반면 순수 교육지원사업과 관련된 교육비, 보급선전비, 조사연구비는 교육지원사업비 중 약 12% 수준만 차지하고 있음.
- 이는 농협의 브랜드 이미지 제고나 교육 및 컨설팅보다는 일선조합에 대한 보조지원이 더 많이 이루어지고 있다는 것을 의미함.

1.2. 교육지원사업의 지원효과 분석

- 일선조합에 직접 지원한 교육지원사업비와 조합지원자금의 지원효과를 분석하여 보면, '08년 기준 조합당 평균 3억 7천만원 수준의 지원효과를 제공하고 있음.
 - 농가와 일선조합을 위한 순수한 교육지원사업인 교육비 및 홍보활동비 등은 제외하고, 일선조합에 직접 지원효과가 있는 사업만 고려한 것임.
 - 일선조합에 대해 지원하는 교육지원사업비는 경영보조비와 시설보조비로 지원되고 있음.
 - 조합지원자금은 조합별 지원자금의 이자보조(5.5% 가정)만을 고려함.
- 전체 조합 1,187개를 경제사업실적, 총자산을 기준으로 5그룹으로 나누거나 군집분석에 의해 유형화한 조합그룹인 5개 군집별로 지원효과에서 어느 정도 차이가 있는지를 분석하였음.
- 경제사업규모가 영세하거나 총자산 규모가 작은 조합일수록 경제사업 단위 실적 또는 총자산 대비 더 많은 지원을 받고 있음.
 - 경제사업 실적이 낮은 조합일수록 경제사업 실적 대비 교육지원사업비와 조합지원자금 규모가 크기 때문에 경제사업 실적이 많은 조합에 비해 상대적으로 더 많은 지원을 받고 있음.
 - 경제사업 실적 하위 20%에 속하는 조합은 상위 20%에 속하는 조합에 비해 경제사업 실적당 교육지원사업은 약 3배, 조합지원자금은 약 5배에

이르고, 전체 지원 규모로는 약 4배 수준임.<표 7-6>

- 총자산을 기준으로 나눈 경우에도 비슷한 결과로 나타나고 있음. 총자산 규모가 하위 20%에 속하는 조합은 상위 20%에 속하는 조합에 비해 총 자산 대비 교육지원사업은 6배, 조합지원자금은 10배에 이름.
- 자금지원을 중단했을 경우 적자인 303개 조합은 전체 조합의 평균 지원자금보다 많은 지원을 받은 반면, 손익은 오히려 적음.
- 적자조합의 경우 교육지원사업비는 평균 교육지원사업비보다 약 40백만원, 조합지원자금은 약 120백만원, 총 160백만원을 더 많은 지원을 받고 있음.
 - 반면에 적자조합의 세전손익은 284백만원으로 평균 세전손익 666백만원의 절반에도 미치지 못하는 수준임.
- 교육지원사업과 조합지원자금은 일선조합이 사업을 추진하는데 소요되는 비용을 지원하는 것이므로 간접적으로 조합 경영수지의 개선효과가 있음.
- '08년 기준 세전손익이 적자인 조합 수는 전체 조합 1,187개 중 5개에 불과함.
 - 그러나 세전손익에서 일선조합에 지원한 교육지원사업 지원효과를 제(-)하였을 경우, 적자 조합 수는 전체 회원조합의 25%인 303개로 증가함.
 - 일선조합에 교육지원사업비 및 조합지원자금이 지원되지 않을 경우 그만큼 조합의 사업비용 부담이 증가하기 때문에 세전손익이 감소하게 됨.

표 7-6. 경제사업실적별 교육지원사업 지원규모

단위: 개소, %, 백만 원

	경제사업실적 ¹⁾					
	1분위	2분위	3분위	4분위	5분위	전체
조합수	238	237	238	237	237	1,187
교육지원사업(A) ²⁾	98	148	184	263	316	202
조합지원자금(B) ³⁾	116	142	158	191	231	168
지원금 합계(C)	214	290	342	455	547	370
경제사업실적(D)	8,062	14,013	19,886	28,997	74,254	29,017
A/D*1000	12.2	10.6	9.3	9.1	4.3	7.0
B/D*1000	14.4	10.1	7.9	6.6	3.1	5.8
C/D*1000	26.6	20.7	17.2	15.7	7.4	12.7
세전손익(E)	643	808	1,065	1,152	1,509	1,035
적자조합 수	1	1	1	0	2	5
비율	0.42	0.42	0.42	0.00	0.84	0.42
세전손익(E)-지원금(C)	429	518	723	698	962	666
조정후 적자조합 수	61	63	60	68	51	303
비율	25.6	26.6	25.2	28.7	21.5	25.5

주 1) 경제사업실적을 기준으로 5분위로 나누었음.

2) 교육지원사업 중 경영보조비 및 시설보조비를 대상으로 함.

3) 무이자나 저리로 회원조합에 지원하고 있는 조합지원자금에 대해 이자비용(5.5%)으로 산출

표 7-7. 적자조합의 경제사업실적별 교육지원사업 지원규모

단위: 개소, %, 백만 원

	경제사업실적					
	1분위	2분위	3분위	4분위	5분위	전체
조합수	61	63	60	68	51	303
교육지원사업(A)	98	176	248	320	394	243
조합지원자금(B)	172	242	331	337	389	292
지원금 합계(C)	270	417	579	657	783	535
경제사업실적(D)	7,847	14,089	19,844	28,922	89,925	30,065
A/D*1000	12.5	12.5	12.5	11.1	4.4	8.1
B/D*1000	22.0	17.2	16.7	11.7	4.3	9.7
C/D*1000	34.5	29.6	29.2	22.7	8.7	17.8
세전손익(E)	77	298	358	414	255	284
세전손익(E)-지원금(C)	-193	-120	-221	-243	-528	-251

- 지원을 통해 조합의 사업비용 부담을 감소시키기 때문에 영세한 사업규모를 유지할 수 있고, 비효율적인 사업추진이 이루어지는 부작용을 초래한 측면이 있음.
 - 교육지원사업이 일선조합구조를 개선하는데 부작용으로 작용하고 있어 개선할 필요가 있음.

- 조합을 총자산규모로 구분하여 지원효과를 분석한 결과 경제사업보다 자산규모가 적은 영세한 조합에 많이 지원되고 있음.
 - 자산규모가 영세한 1분위 조합의 경우에는 40% 정도가 적자를 개선하는 효과를 얻고 있고, 2분위 조합에서는 30.4%의 조합이 적자를 개선하고 있음. 그만큼 교육지원사업 지원이 없으면 영세한 조합은 존속하기 어려움.

표 7-8. 총자산별 교육지원사업 지원규모

단위: 개소, %, 백만 원

	총자산 ¹⁾					
	1분위	2분위	3분위	4분위	5분위	전체
조합수	238	237	238	237	237	1,187
교육지원사업(A)	112	178	256	285	179	202
조합지원자금(B)	133	160	192	214	139	168
지원금 합계(C)	246	338	447	499	318	370
총자산(D)	44,395	71,130	102,710	163,608	479,460	172,094
A/D*1000	2.5	2.5	2.5	1.7	0.4	1.2
B/D*1000	3.0	2.2	1.9	1.3	0.3	1.0
C/D*1000	5.5	4.7	4.4	3.0	0.7	2.1
세전손익(E)	287	434	611	978	2,870	1,035
적자조합 수	1	1	1	1	1	5
비율	0.42	0.42	0.42	0.42	0.42	0.42
세전손익(E)-지원금(C)	41	97	164	479	2,552	666
조정후 적자조합 수	96	72	83	43	9	303
비율	40.3	30.4	34.9	18.1	3.8	25.5

주: 총자산을 기준으로 5분위로 나누었음.

표 7-9. 군집별 교육지원사업 지원규모

단위: 개소, %, 백만 원

	군집1	군집2	군집3	군집4	군집5	전체
조합수	356	359	267	170	35	1,187
교육지원사업(A)	111	177	265	324	299	202
조합지원자금(B)	123	154	190	226	300	168
지원금 합계(C)	234	332	455	551	599	370
경제사업실적(D)	9,587	18,404	30,059	54,593	203,329	29,017
총자산(E)	111,547	161,525	179,658	235,119	532,546	172,094
세전손익(F)	665	1,008	1,170	1,306	2,734	1,035
적자조합 수	1	1	1	0	2	5
비율	0.28	0.28	0.37	0.00	5.71	0.42
세전손익(F)-지원금(C)	431	677	714	755	2,135	666
조정후 적자조합 수	91	95	74	36	7	303
비율	25.6	26.5	27.7	21.2	20.0	25.5

주: 경제사업실적, 경제매출총이익, 세전손익, 총자산을 기준으로 5분위로 나누었음.

- 군집별로 분석하여도 지원금액이 영세한 조합에 더 많이 지원되고 있어 비효율성을 초래하고 있음.
- 교육지원사업의 효율화는 사업구조개편이 이루어지지 않더라도 조합원 농가에 대한 지원효과를 제고하고, 농협사업체계의 경쟁력을 강화하기 위하여 지속적으로 효율화하여야 할 과제임.
 - 교육지원사업비로 영세한 조합체제가 유지되는 것은 고비용구조를 존속시키고 그만큼 조합원 농가에 제공하여야 할 이익의 일부가 누수되는 결과를 초래하는 것임.
- 따라서 농협구조의 개선을 위해서는 비용이 적게 들고, 농가에 대한 지원효과가 큰 방향으로 교육지원사업을 효율화하여야 함.

2. 사업구조개편이 교육지원사업에 미치는 영향

□ 농협경제연합회의 교육지원사업비 조달

- 현재 교육지원사업은 중앙회가 신용사업 수익금으로 수행하는 구조로서 비대한 중앙회를 유지하고, 적자요인을 발생시키는 문제점이 존재하였음.
 - 일선조합에 무이자자금 등을 지원하여야 하므로 신용사업 수익금의 재원을 많이 활용하는 구조임.
- 신용사업이 농협금융지주회사로 분리하게 되면, 이제까지 신용사업에서 차입하여 지원하던 교육지원사업비 조달방식은 지속되기 어려움.
 - 사업이 분리되면 교육지원사업비와 당기순이익이 농협경제연합회에서 축소되고 현재와 같이 교육지원사업비 차입이 어려워짐.
 - 농협금융지주회사에 출자한 자금에 대한 배당 등의 이익금을 바탕으로 교육지원사업비를 조달하여야 함.
- 또한 사업분리 후 농협경제연합회는 교육지원사업 특별회계에서 수행하고 있는 교육지원사업의 사업비 및 사업관리비 약 4,500억 원의 자금을 조달하는 데 한계가 있음.
 - 현재까지는 필요한 자금을 신용사업계정에서 쉽게 차입하였으나 사업분리 이후에는 동일인 한도 대출규제 등의 내용으로 인해 필요자금을 많이 차입하기가 어려움.
 - 교육지원사업의 필요자금의 차입이 어렵기 때문에 현재와 같이 사업계획에 의해 사전적으로 사업규모를 설정하는 것이 어렵고, 조달규모를 고려하여 사업계획을 수립하여 운영하여야 함.

□ 조합지원자금의 자본금 전환으로 지원방식의 전환이 필요

- 사업구조개편이 진행되면 중앙회와 일선조합이 조성한 조합상호지원자금 및 회원지원적립금 3조 6천억 원은 농협의 자본금으로 전환되어 각각의 지주회사에 출자되어야 함.
 - 사업분리 과정에서는 많은 자기자본이 필요하고 농협 내부의 자본금이 부족하게 되므로, 무이자로 일선조합에 지원하던 조합지원자금은 자본금으로 전환될 것임.
- 조합지원자금의 자본금 전환으로 인해 과거와 같이 조합지원자금으로 일선조합에 무이자로 지원하던 방식은 지속되지 못함.
 - 현재와 같이 조합지원자금이라는 자본금으로 직접 일선조합에 지원하는 교육지원사업은 유지하기 어려움.
- 사업분리 후 교육지원사업비와 조합지원자금을 현재와 같이 유지하기는 어려울 것으로 예상되므로 교육지원사업을 효율화하여야 함.
 - 일선조합 지원의 교육지원사업이 조합원 농가의 소득을 제고하는 효과가 높은 방식으로 전환이 필요함.
 - 교육지원사업의 효율화는 교육지원사업비 조달규모가 설사 축소되지 않더라도 추진되어야 함.

□ 이익금 전달규모

- 농협경제연합회가 농협금융지주회사에 출자한 자본금에 대한 배당으로 배당률을 5%로 가정할 경우 규모에 따라 배당금 규모는 차이가 있음.
 - 과거 출자금에 대한 배당률은 5.0~6.5% 수준 내에서 이루어지고 있어 5% 이상의 배당률은 적용될 수 있음.
 - 농협개혁위원회에서 제시한 것과 같이 농협경제연합회가 농협금융지주회사에 6.1조 원을 출자하고 5% 배당률을 적용할 경우 연간 3,000억 원

정도의 배당금을 받을 수 있음.

- 경제지주회사의 출자배당금은 사업구조개편 초기이어서 수익성 확보가 어려우므로 고려하지 않음.
 - 농협중앙회는 최근 자본금 부족으로 일선조합으로부터 특별추가출자를 받았음. 이 자금에 대한 배당금은 일선조합에 다시 배당되어야 하므로 상쇄되는 것으로 고려하여 별도 산출하지 말아야 함.
- 높은 배당률을 적용할 경우 농협금융지주회사의 자본금 부족의 문제가 발생할 수 있으므로 낮은 배당률을 적용하는 것도 가능함. '07년 국민은행 배당률은 3.48%, 신한금융지주는 1.7% 수준임.
- 농협금융지주회사에 영업수익의 일정비율을 브랜드 사용료를 부과하면 이익금조달이 확대됨.
- 농협금융지주회사에 영업이익의 0.6%의 브랜드 사용료를 부과할 경우, 사업구조개편 초기 금융지주의 브랜드 사용료를 1,500억 원 수준으로 추정되는 연구도 있음.
- 또한 농협 사업구조개편 과정에서 정부가 우선출자 등 자본금으로 지원한 것에 대해서는 농협금융지주회사로부터 출자배당을 요구할 수 있음.
- 정부 출자지원에 대한 배당률을 1%로 제한할 경우 5% 배당률에서 나머지 지인 4%의 배당차익을 얻을 수 있음.
- 이상과 같이 이익금을 조달할 경우 현재 수준의 교육지원사업비의 조달은 가능함.
- 정부지원에 의해 교육지원사업비 확보가 가능하더라도 이의 효율성을 제고하기 위한 효율화는 필요함.

3. 교육지원사업 효율화 방향

- 지주회사 이익금 전달의 불확실성, 회원조합 출자에 대한 배당 확대 등을 고려할 때 교육지원사업의 효율화가 필요한 과제임.
 - 교육지원사업의 효율화는 소요자금의 축소만이 문제가 아니라 지원효과를 제고하기 위해서도 필요한 과제임.
 - 일선조합 경제사업에 대한 경영보조지원이 반드시 사업의 효율화와 연계되지 않고 조합원 농가에게 전달되는 것도 부족함. 경영지원으로 인해 오히려 영세한 비효율적 사업구조를 고착화하게 되면 비효율성만 초래되므로 이의 효율화는 필수적인 과제임.
- 농협중앙회 신용사업 수익이 악화될 경우, 신용사업 수익을 바탕으로 조합에 대한 경영보조, 경제사업 손실을 보전하는 현행 농협운영시스템을 지속하기 어려울 전망이다.
 - 신용사업 건전화를 위해서도 신용사업 수익을 경영보조 및 경제사업 손실보전에 소진하는 것보다 지속적으로 자본금 확충하는 것이 필요함.
- 일선조합의 경제사업 및 상호금융에 대한 지도/감독기능은 일체화된 발전전략 추진이 중요하므로 교육지원사업에서 지속적으로 강화되어야 함.
 - 농민권익을 대변하는 기능은 농협경제연합회 내에 다양한 위원회를 설치하여 조합장, 이해관계자 중심으로 운영
 - 일본의 경제사업연합회인 전농에서는 조합장으로 구성된 경영관리위원회 내에 다양한 품목위원회를 두어 조합장을 중심으로 경제사업의 권익을 대변·조정하고 있음.
- 교육지원사업 중 조합합병 인센티브자금, 조합감사위원회, 인력개발 등 고유목적의 교육지원사업은 현재보다 더 확대되어야 함.

- 조합 규모화를 통해 경쟁력을 확보할 수 있도록 조합합병보조금 및 농업인에 대한 직접 실익용품구입비 지원은 현재보다 더 많이 지원함.
 - 감사기능은 교육지원부문의 고유한 역할이므로 조합감사위원회를 통한 회원에 대한 감사를 강화하여 조합의 건전성을 제고하여야 함.
 - 인력개발 역시 고유 목적사업에 해당하므로 수혜자가 명확하더라도 수혜자부담과 함께 연합회 차원의 지원을 더 확대함. 또한 연합회만이 아니라 일선조합의 인재개발을 위한 지원을 확대하는 것이 필요함.
 - 농협의 브랜드가치를 유지하는 소비자 홍보, 농촌사랑교류지원 등 홍보사업비도 확대하는 것이 필요함.
- 경쟁력 강화를 위해서는 장기적으로 교육 및 조사연구에 대한 예산을 확대하고, 경제사업에 대한 리스크관리, 사업성평가, 환경변화 분석 등에 보다 많은 지식과 노하우를 축적하여야 함.
- 현재 교육 및 조사연구에는 전체 교육지원사업비의 5.5%만 배정되어 있고, 판매차량 지원이나 자재판매장 시설장비 지원 등 교육지원사업의 목적과 부합하지 않거나 실질적 효과가 없는 사업을 수행하는 데 더 많은 재원이 사용되고 있음.
 - 교육 및 조사연구에 대한 예산을 확대하고, 리스크 관리 및 환경변화 분석 등의 지식을 강화하여야 함.
- 일선조합의 경제사업에 대한 경영지원을 위한 무이자자금과 손실보조 지원방식의 교육지원사업비는 단계적으로 축소하는 것이 바람직함.
- 단계적으로 축소해야 할 대상사업은 교육지원부문의 농업인실익증진을 위한 지원자금 이차보전(291억 원), 농업경제부문의 조합 유통활성화자금 이차보전(793억 원), 유통손실보전(18억 원), 축산경제부문의 조합 유통활성화자금 이차보전(125억 원), 농가특별사료구매자금 이차보전(138억 원) 등임.
 - 무이자자금 방식으로 지원하는 교육지원사업비는 단계적으로 축소하고,

농협경제지주회사가 사업 활성화와 수직적 계열화 구축을 통해 직접적으로 이익을 제공하는 것으로 전환함.

- 이러한 경제사업에 대한 지원은 지원방식을 전환하여 조합공동사업법인, 조합의 경제자회사 등 산지유통조직에 대한 경제지주회사의 지분출자 확대 등으로 지원방식을 전환하는 것이 지원효과를 제고할 것임.
- 사업의 근본적인 경쟁력 강화나 자생력 향상에 도움이 되지 못하는 시설보조나 단순 지원은 단계적으로 축소함.
- APC 상품화장비 지원, 유류사업 활성화 지원, 자재판매장 시설장비 지원(8억 원), 판매차량지원(5억 원) 등 시설보조는 단계적으로 축소하면서 투자참여로 수직계열화를 강화함.
 - 농협경제지주회사가 조합공동사업법인 등에 대한 공동투자로 산지유통사업과 소비지유통사업의 계열화를 촉진하는 것으로 전환함.
 - 상호금융부문의 금융장비 보조금 지원(140억 원), 창구환경개선 지원(30억 원)은 상호금융연합회가 상호금융지도사업의 효율화방안을 마련하여 추진하는 것으로 전환함.
- 향후 농협중앙회의 교육지원사업은 엄밀한 사전, 사후 사업평가를 통해 효율적으로 재편하되 회원조합의 의견을 충분히 반영하고, 엄밀한 사업타당성 평가를 통해 효과가 큰 지원사업 위주로 재편되어야 함.
- 실제로 지역농업발전 및 협동조직 육성 지원사업, 도시민 및 소비자를 대상으로 한 농협브랜드 가치 증진사업 등은 지속적으로 지원되어야 함.
 - 반면 대북농업협력사업, 한국농협의 국제적 홍보활동 등을 위한 개도국 수탁훈련과 같은 사업은 정부 및 민간단체 사업과 연계하여 추진함.
 - 철저한 사후 평가를 진행하고, 평가 결과를 차년도 사업선정과 지원 금액 분배에 반영해야 함.
 - 회원조합의 의견을 사업계획 단계에서부터 반영하도록 시스템을 구축해야 함.

- 신용사업이 분리되면 교육지원사업부문의 인원은 현 수준을 유지하되, 사업관리비 중 인건비를 유사업종 수준으로 조정하여 효율화하여야 함.
 - 최근 교육지원사업비 중에서 사업관리비가 증가하였고, 사업관리비 중에서 인건비가 차지하는 비중이 높음.
 - 현재는 중앙회 내에 신용부문과 교육지원부문이 함께 있기 때문에 교육지원과 관리부문의 임금이 금융업의 임금과 비슷한 수준임.
 - 업무 특성상 관련이 있는 업종 수준으로 맞추기 위해서는 약 20% 정도 하향 조정이 요구됨.

- 경제지주회사의 조합공동사업법인에 대한 지분참여 확대, 시설현대화에 대한 지원 등 1조 원까지 투자를 확대하는 방안을 마련하면 교육지원사업비는 실질적으로 현재보다 축소되지 않음.
 - 자원배분의 왜곡을 초래하는 비효율적인 지원방식인 경영보조지원 방식을 전환한 것임.
 - 교육지원사업비가 경영보조지원에 활용되기 보다는 경제사업 활성화를 위한 투자자금으로 활용되도록 함.

- 일선조합 경영지원을 축소할 경우 단계적으로 축소하더라도 초기에 부실조합이 발생할 수 있으므로 별도의 기금을 마련하는 것도 한 방안임.
 - 일정기간에 걸쳐 단계적으로 일선조합의 경영지원을 축소한다는 원칙을 분명히 설정하고, 합병지원 등으로 규모화하며 농협 전체의 안정을 촉진하도록 함.
 - 단계적으로 축소하더라도 일부 일선조합이 경영에 어려움을 겪을 수 있으므로 상호금융예금자보호기금과는 별도로 기금을 설치하여 운영할 수 있음.
 - 일본 농협은 예금자보호기금과는 별도로 JA뱅크기금을 조성하여 부실조합을 인수합병하는 조합에 재정지원, 경영곤란 조합에 우선출자, 파산미연방지를 위한 긴급대출 등에 사용하고 있음.

- 사업분리에 따른 정부의 자금지원도 반드시 교육지원사업 효율화를 촉진한다는 전제하에서 지원되어야 함.
 - 정부의 지원이 비효율성을 유지하는 방향으로 이용되는 것은 적합하지 않음.

제 8 장

일선조합과의 연계 제고방안

1. 경제지주회사와 일선조합 연계방안

1.1. 경제지주회사의 산지유통사업 참여확대

1.1.1. 필요성

- 지역농협의 영세성을 극복하기 위한 방안의 하나로 연합마케팅사업, 조합공동사업법인, 시군유통회사 등 규모화 된 조직체 육성이 추진되고 있음.
- 산지유통조직의 전문화, 규모화를 위해서는 현재 시군지부의 연합마케팅조직과 같은 사업부서가 아닌 조합공동사업법인, 일선조합 경제사업 자회사 등으로 발전하는 것이 필요함.
 - 자회사는 협동조합과 기업체의 장점을 조화시켜 사업의 효율성을 향상시키고, 협동조합간 협력, 농협경제연합회의 경제지주 사업과의 협력을 구축하는데 유용한 조직체제임.
 - 일본농협에서 전농 현본부와 JA지역농협이 경제사업을 통합하고, 거점화·규모화하기 위하여 전농현본부 경제사업장을 자회사로 분리하고, 여

<참조사례> 일본 전농의 일체화 전략

- 일본은 「JA전농전국본부-현본부-단위농협」이라는 조직이 사업체계상 광역화에 한계가 있다는 점 때문에 경제사업을 담당하는 전농은 현경제련을 통합하여 2단계 구조로 전환함.
 - 즉, 협동회사화(자회사화)를 통해 현경제련과 전농의 일체화 전략을 추진하고 있음.
- 일본농협의 자회사화 특징은 ① 현(縣)의 권역을 넘어서는 광역사업을 자회사화로 추진한다는 점과, ② 자회사는 계통조직으로부터 사업이관과 자회사간의 합병으로 점차 광역화되고 있음.
- 광역단위에서는 사업별, 품목별로 지역성이 있기 때문에 지역의 조직 및 사업을 2단계 체제의 확실적 추진은 문제가 있음. 따라서 ① 전국단위의 광역화가 효과적인 품목, ② 도단위의 광역화가 효과적인 품목, ③ 시군단위가 효과적인 품목으로 세분화된 접근이 필요함.
 - 사업별, 품목별 지역성으로 인해 지역 조직과 사업을 2단계 체제로 확실적 추진하는 것은 문제가 있기 때문에 일본에서는 현 단위 사업의 독자성을 인정해야 한다는 주장(전농 현 본부관계자와 학계 다수의 의견)이 일반적임.

기에 지역농협이 출자하고 직원을 파견하는 방식으로 참여하는 전략을 추진하고 있는 것과 같음.

- 시군유통회사나 연합마케팅사업, 조합공동사업법인은 지역농협이 시군단위 농협으로 통합되어 가는 과정의 과도기적 형태이고, 시군단위 이상으로 규모화하는 것이 필요함.
 - 보다 경쟁력을 강화하기 위해서는 광역브랜드화사업과 같이 광역지역

단위의 협동조합 사업조직으로 발전하여야 하고, 이는 농협경제지주회사와 일선조합의 경제사업이 서로 협력하는 관계를 형성하게 될 때 실현가능할 것임.

- 일선조합의 경제사업을 활성화하고, 농협 경제지주회사의 자회사 사업이 농가에 더 많은 이익을 주기 위해서는 서로 계열화 관계를 형성하는 전략을 추진하는 것이 필요함.
 - 이를 위해서는 농협경제지주회사가 일정 부분 산지유통사업에 참여하여 일본 전농현본부의 경제사업체제의 일체화와 같이 계열화 관계를 추진하여야 함.

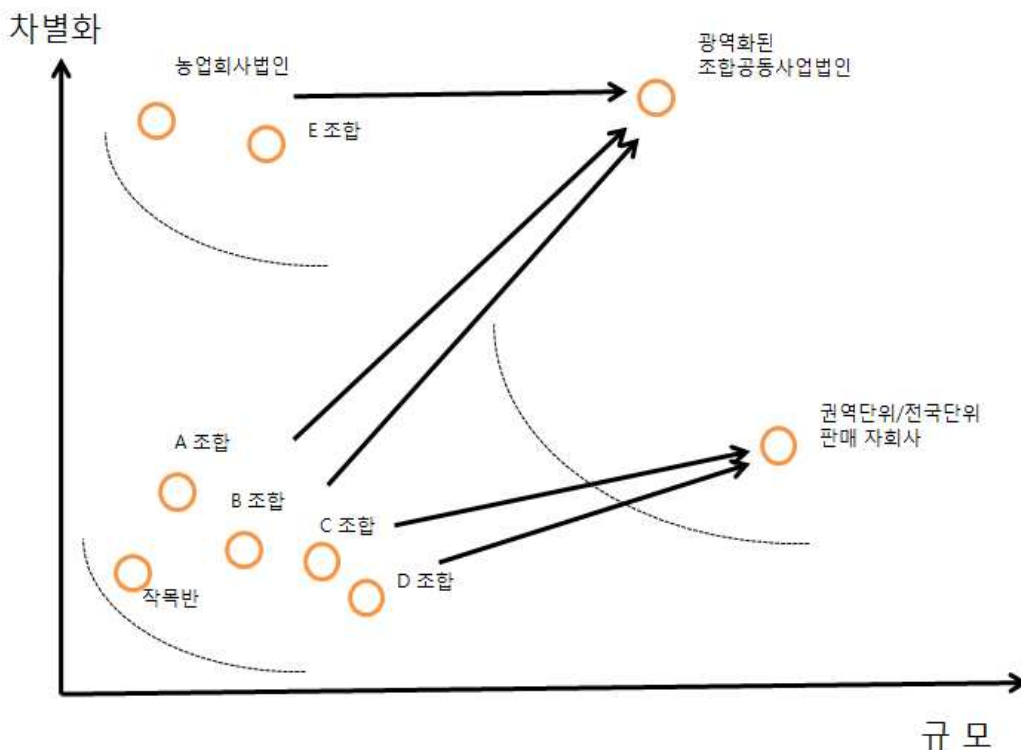
1.1.2. 산지유통조직의 유형

- 산지유통조직은 지역의 독자성 부여 정도에 따라 산지유통 자회사의 형태가 달라짐.
 - 경제지주회사의 권역별 지사형태인 유통회사(경제지주의 자회사): 농협 사료 공동회사 등과 같이 지역의 독립성, 차별성보다는 사업의 효율성, 규모화에 더 중점을 두는 경우에 선택할 수 있는 방안
 - 독립된 권역별 유통회사(광역화된 조합공동사업법인): 햇사레, 잎마춤사업 등과 같이 지역별·사업별 특성을 중시하고, 그에 따라 일선조합이 의사결정과정에 보다 더 많이 참여하는 것이 효과적인 경우의 방안
- 일선조합(산지)과 경제지주회사가 계열화 관계를 강화하면서 동시에 지역별·사업별 특성이 강조되는 사업은 경제지주회사의 자회사가 아닌 일선조합들의 독립된 권역별로 규모화된 조합공동사업법인과 같은 산지유통조직 형태가 더 효과적임.
 - 일본은 권역별 유통회사를 전농과 통합된 조직으로 운영하더라도 농산물 판매에 있어서는 지역적 특성, 차별성에 중점을 두어 독립적인 의사

결정구조를 가지고 있음.

- 지방자치단체(시·군·도)도 지역의 농산물 경쟁력강화를 위한 차별화된 농정을 추진하고 있다는 점을 고려할 때 조합공동사업법인과 같은 조직을 광역화하는 방안으로 지역성을 확대하는 사업방식이 지방자치단체와의 정책적 연계성을 확보하기에도 용이함.
- 경제지주회사가 자회사 방식으로 전국 또는 권역별 유통회사를 설립하게 되면 사업의 일체적인 추진과 조기정착에는 효과적일 수 있음.
 - 그러나 철저한 경제원리 중심으로 사업이 추진되어 조합원의 요구가 적절히 반영되지 못하고, 지역적 차별성을 강화하는 것이 부족한 단점이 있음.

그림 8-1. 사업 규모 및 차별화 요구수준에 따른 산지유통 자회사 형태



- 따라서 지역별·사업별 특성을 고려한 독립된 권역별 유통회사로서 조합공동사업법인을 광역화하는 재조직의 방향이 효과적임.
 - 산지유통조직은 조합공동사업법인, 품목조합 등으로 규모화하도록 하고, 여기에 경제지주가 지분참여 등으로 사업에 참여하여 수직적 계열화 관계를 구축하는 방안을 모색함.

1.1.3. 농협경제지주의 산지유통 참여방법

- 일선조합의 전문적인 경제사업 기능은 조합공동사업법인, 품목조합, 일선조합의 자회사 등으로 이관하여 규모화, 전문화하도록 유도하는 농협경제지주 회사의 지원체계를 강화하여야 함.
 - 권역별 조합공동사업법인은 선별·포장·가공 등 상품화 역할을 담당하고, 일선조합은 농업지도기능(조직관리기능)을 담당하는 역할분담 관계를 설정함.
- 경제지주 및 관련 자회사가 산지유통시설에 대한 투자참여로 경제지주회사와 수직적 계열화 관계를 구축하도록 유도함
 - 산지유통 조직의 규모화를 촉진하는 것을 목표로 하여 이에 동의하고, 협약을 체결한 조합공동사업법인에 대해 30~40% 수준에서 지분참여를 하여 산지유통 전략, 정책을 강화함.
 - 경제지주가 조합공동사업법인에 대해 지분참여를 하더라도 의사결정과정은 지역의 일선조합 중심으로 이루어지도록 강화함.
- 따라서 경제지주회사가 산지유통 자회사를 설립하여 산지유통시설을 신규 투자하거나 인수하는 것은 최소화하여야 함.
 - 단, 전국적 관점에서 필수적인 시설의 투자에 대해서는 전략적으로 경제지주회사가 일선조합의 사업방식을 설득해야 함.
 - 예를 들어, 2015년 쌀 도정점유율 60% 목표로 권역(약 3개 시·군)을 포

괄하는 대형 RPC나 시군단위 조합공동사업법인이 운영하는 RPC에는 지분투자 방식으로 참여함.

- 경제지주회사와 자회사는 지역농협과 지분투자 실시 전에 충분한 현황파악 및 협의를 거쳐 적정한 사업운영을 위한 협약을 맺는 것이 필요함.
 - 읍면단위 지역농협이 자체적인 사업을 추진하기로 결정한 경우에는 지주회사는 투자를 유보하고, 관련 자회사나 지주회사와의 관계에서도 시장원리에 따라 사업을 추진함. 단기간의 거래에 따른 계약거래에 입각하여 판매사업을 진행하는 방식임.

- 시군단위에서 조합공동사업법인을 만들어 주요 경제사업을 이관하는 경우나 광역합병조합이 산지유통 자회사를 설립한 경우에는 경제지주회사가 직접 조합공동사업법인이나 지역농협의 자회사에 대해 출자하고 해당 조직의 정관과 규정, 사업계획에 따라 참여할 수 있음.
 - 이 경우에는 출자 조합공동사업법인이나 조합 자회사에 대한 이사의 배정, 지주회사의 피출자법인에 대한 의사결정의 항목과 범위 등 의사결정 구조에 대한 사항, 사업추진시 자회사 직원의 배치나 출하처의 조정, 조합공동사업법인의 도매 및 소비지 자회사에 대한 출하약정과 출하방식에 근거한 브랜드 출하비율 등 사업 추진에 대한 사항 등이 명확하게 정관 및 규정에 명시되는 것이 효과적임.
 - 경제지주회사의 지분참여 과정에서 이러한 산지유통방향에 대해 지도기능을 강화함으로써 산지유통활성화를 유도하도록 함.

표 8-1. 조합과 자회사의 관계설정 유형 분류

조합경제사업	자회사 투자	사업운영/협약
읍면단위 자체사업 추진	투자유보	시장원리에 따라 계약
공동사업법인 광역합병조합	공동사업법인 출자 (자회사 지원)	NPB 및 NB 비율, 출하처 조정 이사회 참여/직원배치
지주회사와 협력 의향	필요사업 직접투자 (시설있으면 인수) 전국단위(원예류), 도단위(쌀, 축산) 자회사 설립	조합이 농가조직을 책임질 경우: 원물조달 협약 조합이 이를 책임지지 못할 경우: 조합의 사업개입 없는 사용협약

- 지역단위에서 일선조합들이 독자적이거나 연합을 통한 사업을 수행할 여건이 안 된다고 판단하거나 사업추진의 여력이 부족하여 포기하는 경우에는 경제지주회사가 지역의 산지유통참여에 대한 양해각서를 체결하고 필요사업에 대한 직접투자를 수행할 수 있음.
 - 경제지주회사가 직접 참여한 경우에는 일선농협이나 민간의 산지유통시설을 인수할 수 있음.
 - 이 경우에도 지역의 농가조직화를 위하여 일정부분 일선조합의 참여를 유도함.

1.2. 권역별 조합공동사업법인의 의사결정 구조

1.2.1. 권역별 조합공동사업법인 자회사 출자 및 배당방식

- 다양한 주체의 출자를 유도하되, 지배구조를 명확히 하고 전국단위의 통일된 원칙에 입각한 사업추진을 위해 경제지주 회사가 30-50% 정도 출자함.
 - 지역조합 및 조합공동사업법인은 보유시설(APC, 가공공장, 창고 등)로 출자할 수 있도록 유도함.

- 경제지주회사가 권역별로 조합공동사업법인을 규모화하도록 지원하면서 사업이 안정되면 전속출하농가제도를 활용하여 전속농가에 대해 이용고배당(장려금)을 회전출자로 전환시켜 자본금을 증자하도록 함.
 - 이는 지역조합 중심의 권역별 자회사로 용이하게 전환을 유도할 수 있다는 장점이 있음. 그리너리의 회전출자제도와 같은 것임.
- 출자배당과 이용고배당(장려금조치)을 혼합함으로써 보다 안정적이고, 사업 참여 농가에 의해 자본금을 확보하도록 함.
 - 자회사는 농협과 달리 상법을 적용 받아 배당방식에서 이용고 배당은 현실적으로 적용하기가 곤란하기 때문에 장려금조치로 대응하는 것임. 그리너리농협에서는 자회사에서도 출하액의 2% 정도를 장려금형태의 회전출자로 전환하여 자본금을 증자하고 있음.

1.2.2. 의사결정구조

- 주주총회에서 자본금증자, 사업계획승인 등을 결정하고, 출자비율에 따른 의사결정을 기본으로 하면서, 경제지주회사는 의사결정과정에 참여를 최소화하고 사업이용농가 의견을 반영할 수 있도록 의사결정시스템을 마련함.
 - 의사결정은 기본적으로 주주총회이지만, 출자금의 전액 또는 최소한 의결권의 과반수를 차지하도록 유도함.
 - 이사회에는 일선조합장, 전업농가 등이 참여하는 구조를 형성함.
- 권역별 조합공동사업법인 등에 대해 경제지주회사는 사업소 개념으로 팀을 운영하여 해당사업소에 함께 근무하도록 함.
 - 조합공동사업법인의 사무소가 경제지주회사의 사업지부가 되는 것임.

1.3. 경제지주 자회사와 일선조합 공동사업 확대

1.3.1. 유통단계별 공동투자 확대

가. 산지유통

- 소비지 유통의 대형화와 규모화에 필요한 산지유통 규모화가 요구됨.
 - 대규모 물량을 처리하기 위한 집하, 예냉, 선별 등 시설에 대규모의 투자가 요구되고, 외식과 급식부문에서도 신규 투자의 수요가 요구되고 있음.
 - 농협법에서는 조합공동사업법인에 대한 경제지주의 참여가 가능하게 되었지만, 출자 총액의 50%를 초과 할 수 없는 제약도 있음.
 - 하지만 APC, RPC 등 산지유통 부문을 주도하는 조합공동사업법인에 경제지주 자회사의 각 사업부서 및 소비지 유통망 조직들이 사업역량을 강화하기 위해 직접참여가 필요함.

나. 자재사업부문

- 농협사료와 같이 농협중앙회가 하는 사업도 있지만 일선조합이 사업을 추진하는 경우가 있음. 중앙회와 일선조합이 서로 경합하는 구조를 형성하고 있어 일선조합으로 이관하는 것이 필요하다는 주장이 제기되기도 함.
 - 이러한 사업은 전국적으로 규모화하고 통일된 경영을 하여야만 더 효율성이 제고되고, 축종별로 전문화가 강화될 수 있음. 일선조합에 사업을 이관하는 것만이 효과적인 방향은 아님.
- 사업을 이용하는 일선조합이 경제지주회사의 자회사에 개별적으로 출자하여 공동사업을 하는 방식으로 제휴하는 것이 더 효과적임.
 - 농협사료의 경우에는 공동으로 농협사료의 자회사를 설립하고, 중앙회 사료공장과 일선조합의 사료공장을 같이 현물출자하여 공동사업에 참여하도록 함.

- 사업이용의 이익을 제공하는 한편 이익금은 지분에 따라 동등하게 분배 되도록 하는 것임.
- 공동사업의 경우에도 이사회 구성에서는 출자참여 조합이 참여하도록 하여 공동경영의 효율성을 제고하도록 함.
 - 공동사업에 의한 일선조합의 지분참여는 경제지주회사의 사업위험에 대한 리스크를 분산하는 효과도 있음.
 - 일본 전농의 경우 자회사에 대해 지역농협의 지분참여를 촉진하고 있는 것과 같음.

다. 가공 및 소매유통

- 축산부문의 육가공사업, 김치가공공장 등과 같이 가공사업부문에서도 중앙회와 일선조합이 서로 경합되는 사례가 발생하고 있음.
 - 일선조합이 가공사업을 하는 경우에는 자본부족으로 인하여 규모가 영세하여 경쟁력이 낮음. 그에 따라 중앙회가 가공사업에 참여함으로써 경합관계가 심화되고 있음.
- 이러한 가공사업부문에서도 경제지주회사의 자회사로 설립하고, 여기에 해당 일선조합이 공동으로 지분참여하는 방식으로 공동사업을 촉진하도록 함.
 - 특히 판매사업부문에서는 협약에 의해 공동 브랜드를 개발하고 판매를 경제지주회사 담당하는 역할분담을 강화함.
- 경제지주회사의 소매유통은 대형 할인점의 과점체계 구축으로 진입장벽이 높고 시장경쟁이 치열한 점을 고려하여 공동사업보다 독자사업을 추진함.
 - 그러나 소매유통은 산지농협의 판로 확보를 통한 사업의 안정성을 유지하는 중요한 기능을 수행하는 출하협약의 관계를 형성하도록 하여 판로를 보장함.

- 일선조합의 하나로마트 소매사업은 가공품의 조달을 위해서는 하나로마트 분사를 자회사화한 기업의 체인으로 협약관계를 형성하도록 함.
 - 이 경우에는 지분을 참여하는 관계보다는 협약에 의해 상품조달을 최적으로 추진할 수 있도록 통합구매를 강화하도록 하고, 하나로마트의 운영에 따른 수익은 해당조합에 바로 귀속되도록 함.
 - 점포운영, 구매 효율화 등에 대해서 하나로마트 자회사가 지도사업과 같은 형태로 지원하도록 함.
- 따라서 경제지주 자회사와 일선조합간 공동투자를 통해 경쟁과 갈등 등의 경합관계를 해소할 수 있음.

1.3.2. 품목별 공동투자

가. 쌀

- 쌀의 산지유통은 소규모 형태의 RPC가 경쟁하는 구조로 개별 RPC는 교섭력이 매우 작음.
 - 개별 RPC는 시장점유율이 낮으므로 시장 교섭력뿐만 아니라 소비자의 브랜드 인식이 낮음.
- RPC에 대한 공동투자조직은 취급물량 규모화와 참여 주체간 역할 분담을 통해 경쟁우위를 달성할 수 있음.
 - 대규모 공급능력을 통해 대형 유통업체 등과의 교섭에서 보다 유리한 위치를 차지할 수 있음.
 - 일선조합은 조합원 생산지도를 담당하고, 공동투자 조직은 마케팅 역량을 강화함.
 - 공동투자로 확보한 재원은 시설 규모화 및 현대화에 투입할 수 있음.

- 공동투자조직은 통합RPC 설립이 어려운 지역에 효과적임.
 - RPC 조합과 비RPC 조합 및 경제지주의 공동투자를 통해 지역 내 쌀산업 통합이 가능함.
- 농협경제지주회사가 전국적인 쌀 판매회사를 설립하고, 이를 통해 지역의 RPC 쌀판매를 촉진하도록 하는 협약관계를 구축하는 것도 효과적임.
 - 협약에 의해 브랜드 관리, 출하에 대한 권한을 일부 일임하도록 함.

나. 원예

- 원예품목은 상품화와 신선도 유지 등을 위해 대규모 시설투자가 요구되지만 가동률이 낮다는 문제점에 직면하고 있음.
 - 생산시기의 계절성으로 가동율이 낮아지고 있으므로 단일지역만으로는 대응하기 어려움.
- 공동투자 조직은 참여 조합 확대 등을 통해 계절성을 보완하고 연중가동으로 투자효율을 극대화 할 수 있음.
 - 참여 조합간 연중 시설이용 계획을 수립하고 조합원 계획생산과 연계함.
- 경제지주는 공동투자를 통해 원예 중심의 권역별 혹은 전국단위의 조직을 설립하여 시장 대응력을 강화함.
 - 출하시기가 다른 산지간 조정·통합으로 연중 공급능력을 확보함.
 - 가공사업과의 연계를 통해 저품위 농산물의 처리 경로를 개척함.

다. 축산

- 축산부문은 지역적으로 차별화하는 것보다는 전국적으로 규모화하는 것이 더 효과적이므로 공동사업 활성화가 가장 필요한 분야임.
 - 세계적으로 축산협동조합은 규모화를 위하여 전국적으로 단일조직체계를 강화하는 것이 일반적인 추세임. 덴마크 데니쉬크라운과 뉴질랜드 폰

테라축협이 대표적인 사례임.

- 원유가격과 곡물가격 등 원자재 가격의 상승으로 축산농가의 경영에 위협 요소로 작용하고 있음.
 - 농협중앙회와 일선조합의 사료공장은 축산경영의 후방산업으로 역할을 했지만, 최근 곡물가격의 상승 등에 대한 대처에 한계를 나타내고 있음.
- 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 경제 확보로 사양관리 컨설팅 등 판매기능을 강화하여도 생산비 상승을 초래하지 않는 것이어서 기존 농협계통 사료사업의 취약점을 보완할 수 있음.
- 사료부문의 경제지주와 일선조합 등이 자원의 중복투자와 시장에서의 경합 관계를 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 진입장벽과 리스크 부담 등의 문제로 일선조합과 경제지주가 단독으로 진입하기에는 많은 어려움이 있음. 특히, 사업 리스크를 분담하는 공동투자 방식으로 신사업에 진출하여 상호 수익을 도모하는 것이 유리함.

1.4. 일본 JA전농의 공동사업과 의사결정 구조

1.4.1. 일본 전농의 자회사화 전략

- 1989년 이후 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.

- 2003년 제23회 JA 전국대회에서는 사업의 외부화 즉, 자회사 설립 및 아웃소싱의 확대가 경제사업 개혁의 중요한 방안의 하나로 채택되었음.
 - 현본부에서도 자회사화 하여 지역농협의 경제조직을 통합하고 시설배치를 거점화하여 규모화로 비용절감을 지속적으로 추진하고 있음.
 - 자회사를 통한 제휴관계를 강화하는 전략을 추진함.

- 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 현역종합회사화
 - 단협역자회사화: ①단협전문회사화 ②단협종합회사화

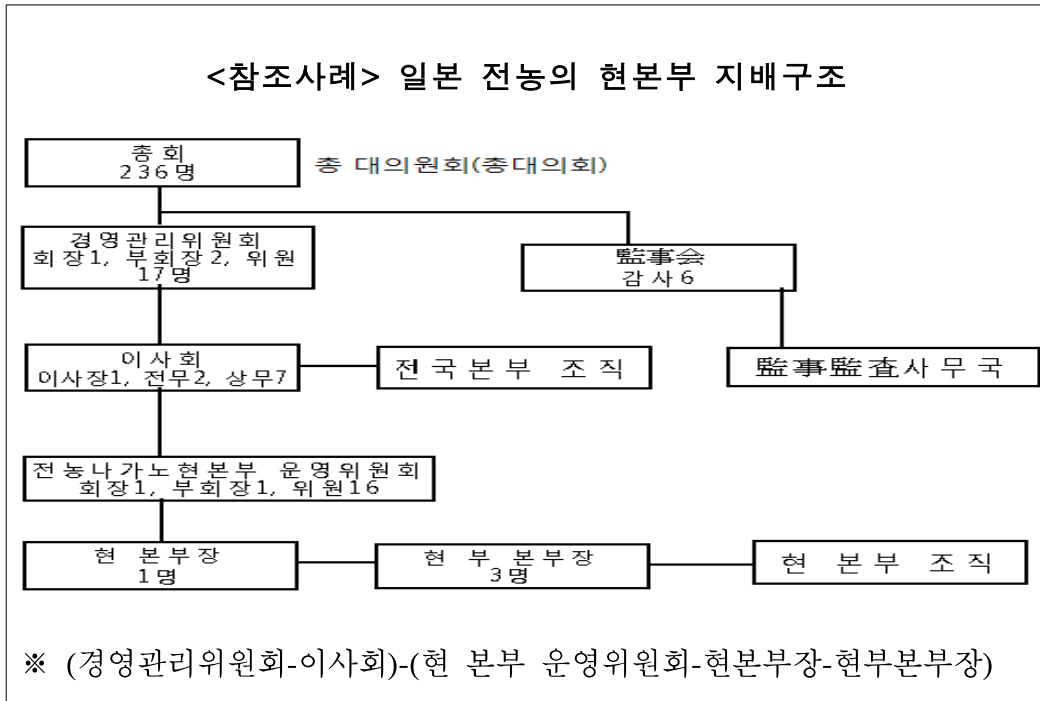
- 광역사업단위의 형성은 전문성 강화, 효율화가 목적이며, 연합회의 주도하에 설립된 자회사는 기본적으로는 모회사인 연합회의 경영전략안 틀 안에서 운영됨.
 - 광역사업단위의 자회사화에는 A콥과 주유소 등 생활사업, 농업기계 사

업 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.

1.4.2. 지배구조

- JA전농과 경제련의 통합 이후에도 전농현본부는 운영에 있어서 지역적 특수성을 강화하여 실질적 변화는 없음.
 - 판매사업의 경우 현 단위로 산지간 경쟁이 촉진되고 있기 때문에 통합 전농 내부에서는 여전히 현 본부단위로 재무, 인사 등이 독립적으로 운영되고 있는 것이 특징임.
- 결국 경제련이 전농에 통합 된 경우나(JA전농돛토리현본부), 현 단일농협으로 합병하여 경제련과 통합한 경우(JA나라현)를 통해서도 알 수 있듯이, 대부분이 현단위의 독자성을 유지하고 있음.
- 전농현본부는 지역조합장으로 구성된 운영위원회라는 법적 기구는 아닌 별도 조직을 통하여 실질적으로는 지역이 주도적으로 의사결정을 하고 있음.
 - 현본부 운영위원회가 현본부장을 선임하여 책임경영을 하도록 함.



2. 금융지주회사와 일선조합 연계강화

2.1. 금융지주회사 자회사의 대리점 역할

- 신용사업부문을 분리 후 은행업, 보험업(공제), 증권, 선물 자산운용, 캐피탈로 구성된 금융그룹으로서의 전문성이 강화됨.
 - 은행부문은 서로 경합관계가 있고, 협력체계를 구축할 필요성은 없음.
 - 농협보험, 자산운용 등 투자상품의 판매를 위한 마케팅의 지점 확보가 경쟁력 확보에서 중요함.

- 일선조합의 상호금융 점포가 금융지주회사 자산운용자회사의 대리점 역할을 수행할 수 있는 관계를 형성함.
 - 보험대리점 역할과 같이 금융자회사의 대리점의 관계를 형성하도록 함.
 - 일선농협은 자회사의 대리점 역할을 수행하면서 수수료 수입을 제고하는 잇점을 얻음.

- 2008년 말 기준으로 농협중앙회의 점포수는 1,124개인데, 이는 KB은행의 1,240개, 교보생명 698점포(대리점 759)에 비해 많지만 일선조합의 점포까지 포함할 경우에는 더 경쟁력이 있음.
 - 특히, 수도권보다 지방에서의 마케팅 능력은 우위를 확보할 수 있을 것으로 보임.

- 증권, 선물, 자산운용, 캐피탈 사업부문에서의 지방 마케팅 경쟁력이 제고될 것임.
 - 수익증권의 판매, 다양한 펀드의 취급은 증권사의 중요 수익원이 되고, 투자운용사에 있어서는 자사의 펀드를 많이 팔아주는 지점이 많을수록 수탁고가 증가하게 되므로 지점의 마케팅 경쟁력은 중요함.
 - 미래에셋증권의 지점수는 132개, 동양종합금융은 165개의 지점을 가지고 있음.

2.2. 일선조합의 수익원 확대

- 일선조합 상호금융은 업무영역의 한계로 인하여 예수, 대출의 단조로운 신용사업 구성으로 이루어졌지만 농협보험, 투자증권사 등의 대리점관계를 형성하면 금융투자상품 위탁매매 및 수수료 수입의 확대를 추진할 수 있음.
 - 은행과 같이 예대마진 수입이외에도 수수료 수입이 확대되면서 상호금융의 건전성, 수익성이 제고될 수 있음.

- 현재 NH투자증권은 거래액 22조에 이에 따른 수수료 수입이 158억인 반면, 미래에셋증권은 175조거래, 560억 수수료수입, 동양종금은 230조 거래, 600억의 수수료 수입이 있음.
 - 신·경 분리 이후 금융지주회사 자회사들의 전문성 강화로 인한 거래액 증가는 수수료 수입으로 연결되므로 일선 조합 상호금융의 전문성도 강화될 수 있음.
- 일선조합의 수익원 확대 및 다양화는 상호금융의 발전방향인 규모화에도 유인요인으로 작용할 것임.

2.3. 농촌지역에 다양한 금융상품 제공

- 현재 상호금융의 수신 상품은 일반적인 예금상품으로 구성되어 있고, 대출 상품 또한 다양하지 못함.
 - 이에 전문화된 농협금융지주회사의 다양한 투자상품들의 취급이 확대되면 조합원 및 농촌지역에 다양한 금융혜택을 제공할 수 있음.
- 일선조합의 의견이 반영된 특화 상품 개발이 활발해짐으로써 일선조합의 경쟁력을 높일 수 있는 방안이 됨.
 - 지역조합 상호금융의 고객기반은 농어민 및 조합원 중심에서 지역조합으로 확대되는 추세이므로 조합원의 고유한 특성을 고려한 방안이 모색될 것임.
 - 특히 보험상품 개발에서 농업부문에 적합한 다양한 상품개발이 가능하게 됨.
- 조합원들에게 다양한 금융상품을 제공하는 것은 판매하는 조합 상호금융에 수익이 될 뿐만 아니라 리스크 분배에도 효과적일 것임.

- 조합원들의 리스크 역시 위험을 헤징한다는 차원에서 다양한 금융상품의 선택이 필요함.
- 선진화된 금융환경의 변화에 따라 금융지주회사의 적응 노력이 계속될수록 일선조합 상호금융 또한 비조합원 사업규제 완화 등의 제도 개선이 이루어지게 됨.

2.4. 상호금융의 연계성

- 상호금융의 경쟁력 강화를 위해서는 상호금융총본부의 역할을 강화하는 것이 필요하고, 일체화된 관리체계를 강화하여야 함.
- 상호금융은 금융지주회사와 연계되지 않고 상호금융총본부와 연계되어 있으므로 독립성 강화와 전문성 제고 등으로 일선조합의 상호금융 여유자금 운용능력을 제고하여 줌.
 - 상호금융에 대한 연계성은 상호금융 활성화 방안에서 검토한 것임.

3. 농협중앙회 지역조직의 개편방안

3.1. 지역조직 현황 및 과제

지역조직 현황

- 농협중앙회 지역조직으로 시도단위에 있는 지역본부와 시군단위의 시군지부로 구분됨

- 지역본부는 전국에 16개소, 1,654명의 직원이 근무
 - 지역본부 당 평균 직원수 104명
 - 경제사업지원부(축산), 신용사업지원부, 교육지원부, 조합경영검사국, 신용보증센터로 구성

- 시군지부는 전국에 157개소, 3,001명의 직원이 근무
 - 개소별 평균 19명 정도 유지하고 있음. 시군지부장 1명, 경제사업지원 2명, 교육지원 1명, 신용사업지원 15-16명으로 구성됨. 조합장, 지자체장과의 정기·비정기회의를 통해 필요사업들을 도출하고 농협사업계획수립에 역할을 담당

표 8-2. 지역본부의 조직 및 인력 현황(전북)

본부	팀, 사업단	업 무
경제사업 지원본부 (18)	경제지원팀 (7)	농업경제기획(1), 식품,군납,급식, 수출등(1), 양곡유통(2), 공매, RPC, 쌀브랜드(1), 비료, 농약(1), 농기계부품센터(1)
	유통사업단 (4)	연합사업, 1조합1품목, 광역브랜드(2), 유통활성화, 하나로마트, 물류표준화(1), 수급안정, 직거래, 친환경농업, 인삼(1)
	축산지원팀 (7)	컨설팅, 방역, 조사료(1), 지원, 자조금·사료(1) 축산기획, 판매(1), 참여우사업단(4)
교육지원 본부 (20)	회원지원팀 (4)	경영지도·평가(1), 합병자금, 경영컨설팅, 세무(2) 인사, 도운영위원회(1)
	농촌지원팀 (5)	언론홍보(1), 여성복지(단체), 취약농가(1), 지역자율추진사업, 조합원교육(1), 농촌사랑운동, 도농교류(1), 대외협력(1)
	기획총무팀 (11)	4개 부서
신용사업 지원본부 (50)	금융지원팀(6), 금융마케팅팀(9), 보험센터(11) 전주여신관리단(10), 군산여신관리단(9)	
	상호금융팀(5)	
조합경영검사국		12명
전북지역보증센터		14명

□ 지역본부 구조개편 과제

- 조직개편의 방향이 명확히 설정되어 있는 부분
 - 신용사업지원본부 45명은 농협금융지주회사의 하부조직으로 편입됨.
 - 상호금융지원팀 5명과 농신보 보증센터 14명 등 총 19명도 각각 조직의 하부조직으로 개편될 것임.
 - 남아있는 인력은 경제사업지원본부 18명, 교육지원본부 10명, 조합경영검사국 12명 등 총 40명의 개편방향을 마련하여야 함.
 - 기획총무팀 11명 중 10명은 축소되어야 할 인력

- 지역본부로 유지하여야 할 필요성이 있는 기능은 농협경제연합회의 지역본부로 유지(22명)하는 것이 효과적임.
 - 조합경영검사국, 회원조합지원팀(경영지도 컨설팅, 합병, 세무인사 등), 농촌지원팀(언론홍보, 조합원교육, 도농교류, 농민단체 대외교류 등)
 - 농협경제연합회가 부분적으로 비수익사업의 경제사업을 수행하고 있는 경우에는 현 지역본부는 농협경제연합회 지역본부로 유지하는 것이 효과적임. 특히 상호금융연합회 설립시기를 연기할 경우에는 더욱더 다양한 기능을 하는 지역본부 유지가 효과적임.

- 지역본부를 개편하는 데 있어 과제는 도농정과 농협경제지주회사의 경제사업 연계를 위하여 농협경제연합회의 도지역본부를 유지하는 것이 효과적인가 하는 것임.
 - 경제사업을 담당하는 조직으로 지주회사인 농협경제지주회사는 직접 사업을 수행하는 조직이 아니므로 지역본부를 두는 것은 비효율적임.

3.2. 지역본부의 개편방향

- 농협중앙회의 전국본부조직은 농협경제연합회, 농협경제지주회사, 농협금융지주회사, 상호금융연합회 등 4개 법인으로 분리되기 때문에 그와 관련된 농협중앙회의 지역본부 조직도 각각의 사업영역에 따라 4개 조직으로 분리됨.
 - 그러나 상호금융연합회 도입이 단계적으로 추진될 경우에는 상호금융 관련 기능은 현재와 같이 농협경제연합회의 지역본부 내 하나의 부서로 유지하고 있다가 이후 분리하는 것임.

□ 지역본부 개편대안

- 지역본부 개편 대안 1
 - 농협경제연합회, 농협경제지주회사, 상호금융연합회 관련 기능을 현재와 같이 농협경제연합회의 지역본부로 유지하고, 농협금융그룹과 관련된 조직만 별도 지역본부로 분리하는 방안임.
 - 일선농협이 종합농협체제이어서 일선조합 지원에 유리한 점이 있지만 서로 다른 조직이 함께 운영됨으로써 업무상 연계성을 갖기가 어려움.
 - 농협경제연합회가 비수익사업의 경제사업을 일부 수행하고, 상호금융연합회를 단계적으로 도입할 경우에 가장 적합한 개편방안임.

장 점	단 점
<ul style="list-style-type: none"> ○ 농협금융그룹 관련 조직만 분리함으로써 지역본부로 유지될 규모 ○ 일선조합이 종합농협체제이어서 종합적인 지원체계가 가능한 체계 ○ 규모가 적은 상호금융연합회 및 농협경제지주의 지역본부가 없어 전체 지역본부의 수를 최소화 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 전국단위에서는 기능별로 조직이 분리된 상태에서 지역본부가 통합 운영됨으로써 업무의 혼선과 전문적 지원부족의 문제

○ 지역본부 개편 대안 2

- 농협금융지주회사, 상호금융연합회 관련 지역본부 조직을 분리하고, 농협경제연합회, 농협경제지주회사 관련조직만을 현재와 같이 농협경제연합회 지역본부로 유지하는 방안임.
- 경제사업 관련조직을 하나의 지역본부로 유지한다는 점에서 장점을 가지고 있지만, 상호금융연합회가 지역본부를 두는 것은 규모가 영세하여 비용이 증가하게 됨.
- 이는 상호금융연합회 도입 시점에서 서로 연계하여서 추진하는 것이 효과적임.

장 점	단 점
<ul style="list-style-type: none"> ○경제사업 관련조직만 하나의 지역본부로 운영함으로써 사업기능이 분명하여 혼선을 최소화하면서 규모 유지 가능 ○상호금융에 대한 전문적인 서비스 지원이 강화되어 상호금융경쟁력을 제고 	<ul style="list-style-type: none"> ○지역본부 수가 1개 증가 ○상호금융과 관련된 지원조직이 현재 5명인 상태에서 지역본부로 유지하기에 적은 규모 <ul style="list-style-type: none"> -상호금융 지역본부의 규모를 확대하면 비용 증가하고, 적합한 업무를 부과하여야 함. ○경제사업 지원기능과 사업기능의 혼재로 업무관계에 혼선이 발생할 수 있음.

○ 지역본부 개편 대안 3

- 현재의 농협중앙회가 분리되는 조직 수 즉, 농협경제연합회, 경제지주회사, 금융지주회사, 상호금융연합회 등 4개 전국조직이 각각 별도의 지역본부 조직을 가지는 구조를 마련하는 것임.
- 업무상 전문화된 조직을 갖추고 있는 장점이 있지만 지역본부 조직의 난립에 따른 비효율성이 발생함.
- 상호금융연합회 도입이 이루어지지 않을 경우 검토대안이 되지 못함.

장 점	단 점
<p>○ 서로 다른 성격을 가진 사업을 각각 분리하여 관리함으로써 전문성 강화 - 일선조합에 전문적인 지원이 가능</p>	<p>○ 지역본부의 조직 수가 너무 많음. ○ 영세한 조직의 지역본부를 유지함으로써 비용이 많이 소요됨. ○ 지원기능과 사업기능이 구분된 농협경제연합회와 농협경제지주회사 간의 역할갈등</p>

□ 지역본부 개편방향

- 일선조합이 종합농협체제이고, 지역본부는 어느 정도 규모를 유지하는 것이 효율적이므로 농협경제연합회만이 지역본부를 두는 방안을 선택함.
 - 특히 상호금융연합회를 단계적으로 도입할 경우에는 지역본부를 하나만 유지하는 것이 더 효과적임.
 - 농협경제지주는 연합회 조직의 하부조직으로서 일선조합의 발전을 위한 지도기능을 담당하도록 함. 필요한 경우 농협경제지주가 업무협약을 맺어 지도기능을 담당하도록 함.
 - 농협경제연합회 도 지역본부가 일선조합의 업무를 지원, 지도하는 역할을 담당하고 있으므로 일선조합 지원기능을 담당하는 지역본부는 종합적인 기능을 담당함.
- 농협경제연합회 도지역본부로 유지하는 현재 조직
 - 조합경영검사국, 회원조합경영지원팀, 농촌지원팀, 농업경제지원팀, 상호금융지원팀 등 5개 부서를 농협경제연합회 도지역본부에 유지
 - 농협경제연합회 지역본부는 현재 16개에서 광역시 7개는 제외하고 9개 도에만 지역본부를 설치운영함. 광역시의 경우에는 금융사업을 위한 지역본부가 필요한 것이므로 농협경제연합회의 본부로는 효율적이지 않음.

- 금융지주회사는 업무기능에 따라 별도의 지역본부를 두어 후선업무를 지원함으로써 운영의 효율성을 제고하도록 함.
- 농협경제지주회사는 필요한 경우 자회사별로 지부 혹은 조합공동사업법인 등 산지유통조직의 사무소를 활용하여 지부의 기능을 담당하도록 함.
 - 농협경제지주는 사업기능을 담당하는 조직이므로 지원기능을 담당하는 지역본부를 설치할 필요성은 낮음. 산지유통의 사업기능은 자회사 등에서 담당하도록 보완함.
 - 농업경제지원팀은 농업정책 관련사업과 조합공동사업법인 등 일선조합과의 연합사업을 촉진하고, 지원하는 기능을 담당함.
- 상호금융연합회는 단계적으로 도입할 경우 고려대상이 아님. 상호금융연합회를 도입할 경우에는 일선조합의 상호금융에 대한 지도지원기능을 수행하기 때문에 현재는 큰 기능을 필요로 하지 않음.
 - 전국적으로 몇 개의 권역(2-3개 도에 1개)을 설정하여 적정규모로 지원기능을 담당하도록 하고, 상호금융연합회 본부에서 총괄적으로 조정하는 역할을 수행하도록 함.
 - 상호금융은 장기적으로 광역화의 통합을 추진하는 것이 효과적인 발전전략이므로 세분화된 조직을 관리하는 지역본부를 유지하는 것은 오히려 광역화를 저해하는 요인으로 작용할 수 있음.
 - 상호금융연합회의 자금운용기능, 전문교육기능 등의 주요한 기능은 상호금융연합회 본부가 직접 일선조합을 대상으로 지원하면 가능함.
 - 일본의 경우에도 신용사업에 대한 지원, 감독기능이 농림중금 외에 전중의 경영지도기능에 통합되어 있음.
- 지역본부 조직에 대해서는 농협법에 규정하기 보다는 내부 조직체계로 규정함.
 - 도 연합회와 같이 별도의 법인으로 존재할 경우에는 품목이 아닌 지역연

합회로 설립할 수 있다는 규정이 필요함.

□ 시군지부 개편방향

- 시군지부는 농협경제사업 관련 인력이 3명이고, 대부분이 중앙회 신용사업 관련 인력이므로 지부로 유지하기에는 너무 적은 규모임.
 - 시군지부의 신용사업 인력은 금융지주회사의 지점으로 전환하여 유지하고, 소수의 지도지원기능 인력은 지역본부로 이관하여 규모화함.
 - 산지유통사업과 관련한 경제지원인력은 조합공동사업법인 등에 사업소를 두어 역할을 수행하도록 함. 모든 시군에 설치하기보다는 권역별로 사업규모가 큰 지역에 설치하도록 함.

- 시군지부를 개편하면서 관련조직의 집중화를 위하여 농협경제연합회 도지역본부의 기능을 보강하는 것이 필요함.
 - 지역본부에서 권역별 담당조직을 설정하여 시군지부 폐지에 따른 연계성 부족을 보완하도록 함.
 - 시군농정과의 연계성 부족 등의 문제가 있을 수 있지만 사업기능이 중요하므로 관내 일선농협과 연계성을 강화하는 것이 더 효과적임.
 - 시군지부 경제사업 관련업무 직원은 농협경제지주의 권역별 조직(사업소)에 통합, 운영하는 방안을 선택함.

□ 농협경제지주회사의 지역단위 경제사업 조직

- 품목별 전문화가 가능하여 전국단위 유통회사가 있는 품목
 - 전국단위 품목별 유통가공 자회사가 도단위 사업소(혹은 자회사)를 설립하도록 하여 품목별로 전문화된 조직체계를 형성하도록 유도함.
 - 예) 쌀 도단위 RPC회사, 축산(한우, 양돈 등) 도 사업소
 - 품목별 전국단위 자회사와 도단위 사업소(자회사)가 서로 연계되어 품목별 단일전문조직을 구축함.
 - 해당 일선조합은 품목별 전문 자회사에 직접 출자하여 의사결정에 참여

하는 방안을 마련함.

- 일선조합은 약정출하 회원농가의 조직관리, 영농지도기능을 담당함.

○ 지역별 자율성, 차별성이 큰 품목

- 전국별로 통합하기 보다는 지역별로 규모화할 수 있도록 유도하여 규모화와 차별화를 동시에 추구함.
- 일선조합이 주축인 조합공동사업법인 등을 통하여 시군 혹은 권역별 규모화를 추진하도록 유도, 농협경제지주의 인력을 파견하여 사업소로도 운용함.

예) 과일, 채소, 특작 등 원예농산물

- 감귤과 같이 전국단위 유통조직이 가능한 경우에는 전국단위 자회사를 도입하고, 지역별 하부조직으로 유지함.

○ 시군 혹은 권역별 조합공동사업법인의 마케팅 지원을 담당하는 도단위 유통회사를 단계적으로 도입함.

- 조합공동사업법인과 도단위 유통회사가 계열관계를 형성하도록 함.
- 도단위 유통회사는 농협경제지주가 출자하기도 하지만 관내 조합공동사업법인, 시군유통회사, 일선조합 등이 공동으로 출자하여 소유한 구조를 형성함.
- 도 유통회사의 회원은 출자이외에 출하의무, 품질관리 의무를 부과하여 브랜드를 구축하고, 의사결정에 참여할 수 있는 권리도 강화하는 규정을 마련함.

○ 권역단위 조합공동사업법인의 설립을 촉진하기 위하여 농협경제지주회사가 지분참여를 확대하는 공동사업모델 도입함.

- 조합공동사업법인에 대한 중앙회 출자규정을 활용하도록 함.
- 보다 규모화 된 조합공동사업법인에 대해 더 많은 비율로 출자하여 농협경제지주회사 자회사와 계열조직으로 육성함.

- 조합공동사업법인이 서로 통합하여 규모화하도록 유도함.
- 전처리사업, 가공사업은 지역에서 필요한 경우 전국단위 식품가공 자회사의 사업소 공장으로 설립, 운영되도록 함.
 - 출하조합 및 조합공동사업법인은 반드시 출자의무를 가지도록 하여 권리와 책임을 일치시킴.

제 9 장

사업구조 개편에 따른 세제지원방안¹⁰

1. 현행 과세체계

1.1. 농협중앙회의 법인소득에 대한 과세체계

□ 법인소득에 대한 법인세 과세특례(당기순이익 과세)

- 조합법인의 소득은 법인세법 제 13조, 제 55조보다 조세특례제한법 제 72조 [조합법인 등에 대한 법인세 과세특례]적용을 우선함.
- “농업협동조합법”에 의하여 설립된 조합 및 조합공동사업법인에 대하여 법인의 결산재무제표상 당기순이익(법인세 등을 공제하지 아니한 당기순이익)에 법인세법 제 24조의 규정에 의한 기부금(당해 법인의 수익사업과 관련된 것에 한함)의 손금불산입액과 동법 제 25조의 규정에 의한 접대비(당해 법인의 수익사업과 관련된 것에 한함)의 손금불산입액을 합한 금액의 100분의 9의 세율을 적용하여 과세(“당기순이익과세”라 함)하고 있음.

¹⁰ 본 절은 미래회계법인의 김태용회계사가 작성한 것을 요약, 정리한 것임

표 9-1. 법인과세체계 비교

당기순이익과세	법인세법에 의한 과세
<ul style="list-style-type: none"> ▫ 법인세 차감전 당기순이익 가산) 기부금 한도초과액 가산) 접대비 한도초과액 ▫ 과세표준 × 세율 (9%) ▫ 산출세액 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ 법인세 차감전 당기순이익 가산) 기부금 한도초과액 가산) 익금산입 및 손금불산입 차감) 손금불산입 및 익금불산입 ▫ 각 사업연도 소득금액 차감) 이월결손금 ▫ 과세표준 × 세율 (2억 원 이하 11%, 2억초과 22%) ▫ 산출세액 차감) 공제 및 감면세액 ▫ 차감 납부세액

○ 다만, 당해 법인이 당기순이익 과세를 포기한 때에는 그 이후의 사업연도에 당기순이익 과세를 하지 않고 법인세법에 의하여 법인세를 과세하도록 하고 있음.

□ 당기순이익과세와 결손금에 대한 이월공제

○ 당기순이익과세는 법인이 계속적으로 이익이 발생하는 경우에는 법인세법에 의한 일반과세와 비교하여 세부담이 경감되나 당기순이익의 변동성이 심한 경우에는 법인세법에 의한 일반과세보다 세부담이 높게 나타날 수 있는 단점이 있음.

- IMF 및 금융위기와 같은 경제위기 시와 같이 거액의 적자가 발생하는 경우에 결손금에 대하여 이후 사업연도에 이월결손금 공제를 받지 못함.

○ 다만 수익사업에서 발생한 법인소득에 대하여 비영리사업에 사용 시 법인세법에 의한 과세 시에는 ‘고유목적사업준비금’으로 비용처리 할 수 있어 당기순이익과세를 포기하는 경우라도 법인세 부담은 일반영리법인에 비하여 낮은 수준임.

□ 당기순이익과세의 포기에 따른 법인세법에 의한 과세

- 현재 농업협동중앙회는 당기순이익과세를 포기하고 법인세법에 의한 일반과세를 적용 받고 있음.
 - 농협은 신용사업과 경제사업은 수익사업으로 분류되고 교육사업은 비영리로 분류되어 신용, 경제에서 발생한 소득을 교육사업에 사용하는 경우 등과 같이 법인세법 및 조세특례제한법에 규정하는 목적으로 사용하는 경우 ‘고유목적사업준비금’ 설정을 통하여 법인세의 실질적인 절감혜택을 볼 수 있음.

1.2. 영리사업의 독립법인화에 따른 세제상 문제점

- 현재까지 농협중앙회는 일반 비영리법인에 비하여 추가적인 손금산입을 조세특례제한법에서 인정받고 있으나 영리법인으로 독립법인화하는 경우 이것이 어려워짐.

□ 고유목적사업준비금 사용의 특례

- 법인세법 제29조[고유목적사업준비금의 손금산입] 규정에 의거 비영리법인의 수익사업에서 발생한 소득금액을 각 사업연도에 그 법인의 고유목적사업 또는 지정기부금에 지출하기 위하여 고유목적사업준비금을 손금계산하도록 하고 있음.
 - 농업협동조합중앙회가 경제사업, 신용사업 등 수익사업에서 발생한 소득금액 중 해당 사업연도의 소득금액의 50%까지 손금 처리할 수 있음.
- 다만, 농업협동조합중앙회의 경우에는 법인세법 제29조를 적용하지 않고 조세특례제한법 제74조[고유목적사업준비금 손금산입특례] 및 동법 시행령 제70조[고유목적사업준비금의 손금산입] 규정에 의하여 수익사업에서 발생

한 소득금액에 대하여 2009년 사업연도에는 60%(2007년 70%)을 고유목적사업준비금으로 손금산입할 수 있음.

- 농업협동조합 중앙회는 고유목적사업준비금의 사용에 아래 3가지 경우가 포함되어 기타 비영리법인에 비하여 특례를 인정받고 있음.
 - (1) 고유목적사업준비금을 회원조합에게 무상으로 대여하는 금액
 - (2) 농업협동조합의 구조개선관련법률에 의한 상호금융예금자보호기금에 출연하는 금액
 - (3) 농어촌발전 특별조치법 제12조의 규정에 의한 생산조정 또는 출하조정 약정의 이행에 따른 손실보전을 목적으로 적립하는 금액

※ 고유목적사업준비금 손금산입한도

[법인세법상 소득금액 + 당기계상목적사업준비금] × 손금산입율(2008년 70%, 2009년 60%)

- 2004년부터 농업협동조합중앙회가 법인세법에 의하여 손금 산입한 고유목적사업준비금 및 법인세 감면효과는 <표 9-2>와 같음.

표 9-2. 고유목적사업준비금 전입에 따른 법인세 효과

단위: 백만 원

연도	고유목적사업준비금	법인세율(주1)	법인세 효과
2004년	740,176	27.5%	203,548
2005년	1,014,554	27.5%	279,002
2006년	1,006,778	27.5%	276,864
2007년	906,899	27.5%	249,397
2008년	455,214	27.5%	125,184
합계	4,123,621		1,133,996
연평균	824,724		226,799

주: 법인세는 2008년도 한계세율인 법인세율 25%에 주민세(10%)를 가산하여 계산함

□ 독립법인화에 따른 고유목적사업 준비금 손금산입특례 불인정에 따른 법인세 부담 증가

- 수익사업이 독립된 법인으로 분리하는 경우, 고유목적사업준비금 전입액 손금산입이 불가능함으로 평균적으로 연간 2,268억 원의 법인세를 추가 부담하게 됨.
- 2008년 12월 31일 현재 고유목적사업준비금 손금산입액 중 미사용금액은 900억 원으로 수익사업이 독립된 법인으로 분리될 경우에 미사용금액에 대하여 법인세 및 미사용금액에 상당하는 이자(일일 일만 분의 3)를 납부하여야 함.
 - 해당 금액에 대한 법인세 추가부담액 및 미사용기간을 1년으로 계산한 법인세 추가납부액은 242억 원임.

표 9-3. 고유목적사업준비금 미사용에 따른 추징금액

단위: 백만 원

구 분	금 액	비 고
준비금 미사용액	90,000	
법인세율(주1)	24.2%	
추가납부법인세	21,780	
이자상당액(주2)	2,384	일일 10,000분의 3
예상납부금액	24,164	

(주1) 2009년도 한계법인세율 22%에 주민세(10%)를 가산한 24.2%에 의하여 법인세계산

(주2) 이자계산기간은 1년으로 함.

2. 법인분리에 따른 조세의 문제

2.1. 분할에 의한 주식회사 설립시 세무문제

□ 분할의 형태

- 회사의 분할은 분할신설회사의 주식 소유주체에 따라 인적분할과 물적분할로 구분할 수 있음. 인적분할은 분할신설회사의 주식을 분할회사의 주주에게 교부하는 것을 말하며 물적분할은 분할회사가 존속하면서 분할신설회사의 주식을 100% 소유하는 형태로서 분할회사는 완전모회사, 분할신설회사는 완전자회사 형태로 존속하는 형태임.

표 9-4. 인적분할과 물적분할의 차이점

1. 인적분할은 분할신설회사 주식을 분할회사 주주에게 배정하고, 물적분할은 분할신설회사 주식을 분할회사에게 배정

2. 인적분할은 분할회사와 분할신설회사의 주주가 동일한 수평적 분할의 형태이고, 물적분할은 분할회사가 분할신설회사를 지배하는 수직적 분할의 형태임
3. 인적분할시 자산이전은 장부가액 기준인 반면, 물적분할시 자산이 공정가액으로 이전되므로 물적분할시 자산에 대한 평가가 필요
4. 인적분할시 분할회사는 자본감소의 과정을 거쳐 분할회사의 자산과 부채가 이전되므로 구주권 제출절차가 필요하나 물적분할시 분할회사는 자산과 부채의 이전대가로 분할신설회사의 주식을 교부받게 되어 분할회사의 실질순자산 변동이 없으므로 자본감소 절차, 구주권 제출절차가 필요하지 않음
5. 인적분할시 분할회사는 감자차손으로 인하여 분할기일이 포함된 회계연도의 배당가능이익이 영향을 받게 되나, 물적분할의 경우에는 감자차손·차익이 발생하지 않음
6. 인적분할시 분할회사는 자본변경(감자)등기 및 분할신설회사 설립등기가 필요하나, 물적분할시 분할회사는 분할등기 및 분할신설회사 설립등기 필요

□ 분할당사자별 세무문제

- 물적분할과 인적분할의 가장 큰 차이는 물적분할은 분할을 분할법인의 현 물출자 또는 자산의 양수도 거래라는 개념에서 접근하고 있으며, 인적분할은 분할법인의 주주가 개입되는 현물출자와 분할법인의 부분적인 청산이라는 두 가지 개념이 도입되기 때문임.
- 분할방식에 따른 분할법인과 신설법인의 조세문제는 <표 9-5>과 같음.
- 법인세법, 조세특례제한법, 지방세 등의 규정을 통하여 분할을 지원하고 있으며, 각 세목별 관련 규정은 <표 9-5>, <표 9-6>, <표 9-7>와 같음.

표 9-5. 분할당사자별 관련 세무

분할주체	세 목	물적분할	인적분할	비 고
분할 법인	물적분할로 인한 자산양 도차익의 손금산입	O	X	인적분할은 감자의 성격
	불공정거래에 대한 부당 행위 부인	O	X	
	분할시 부가가치세 문제	O	O	
	증권거래세	O	O	
	존속분할법인에 관한 소 득금액계산특례	X	O	물적분할은 자산양도차 익으로 기과세
분할 신설 법인	분할평가차익의 손금산입	X	O	공정가액으로 승계하는 인적분할에만 적용
	이월결손금의 승계	O	O	
	승계자산의 취득세 및 등 록세	O	O	
	자본변경에 대한 등록세	O	O	
분할법인 주주	불공정 분할에 따른 이익 의 증여	X	O	
	의제배당소득에 대한 법 인세	X	O	
	의제배당소득에 대한 소 득세	X	O	

자료: 기업금융과 M&A, 삼일회계법인

표 9-6. 분할법인의 관련 세목 및 규정

세 목		규 정
물적분할	물적분할로 인한 자산양도차익의 손금산입	법인세법 제47조
	불공정분할에 대한 부당행위 계산의 부인(분할합병시)	법인세법 제52조 및 동법시행령 제88조 1항 8호 가목
인적분할	존속분할법인에 관한 소득금액 계산특례(존속인적분할)	법인세법 제48조
	소멸분할법인의 청산소득에 대한 법인세(소멸인적분할)	법인세법 제81조
분할시 부가가치세 과세(과세대상제외)		부가가치세법 제6조의 6항 및 동법시행령 제17조 2항
증권거래세(과세대상 제외)		조세특례제한법 제117조 1항 14호

표 9-7. 분할신설법인의 관련 세목 및 규정

세 목	규 정
분할평가차익의 손금산입(인적분할)	법인세법 제46조
분할시 자산 부채의 승계	법인세법 제 49조, 법인세법시행령 제85조
중간예납	법인세법 제63조
이월결손금의 승계	법인세법 제48조의 2
승계자산에 대한 취득세	조세특례제한법 제120조 1항 9호
승계자산에 대한 등록세	조세특례제한법 제119조 1항 10호
자본변경에 대한 등록세	지방세법 제137조
연대납세의무	국세기본법 제25조 2항, 3항 지방세법 제18조 2항 3항

2.2. 현물출자를 통한 지주회사 설립 시 세무문제(분할법인)

□ 상법상 분할에 의한 주식회사 설립가능성 여부

- 상법 제530조의 2(회사의 분할·분할합병)는 상법상 주식회사의 경우에만 가능하고 인적회사와 유한회사에 대해서는 분할이 인정되지 않고 있음(상법 265조 및 상법 603조).
- 농업협동조합법에 의하여 설립된 농업협동조합중앙회가 경제사업과 신용사업을 분할하여 주식회사 형태의 지주회사를 설립하는 것은 현행 상법에 따르면 불가능함. 따라서 현물출자에 의한 농협경제지주회사·금융지주회사를 설립하거나 특별법에 의하여 사업부분을 분할하여 주식회사형태의 지주회사와 자회사로 분할하여야 함.
- 상법상 분할에 의하여 농업협동조합중앙회가 지주회사인 농협경제지주 주식회사 및 금융지주회사의 설립이 불가능한 경우에는 현물출자형식을 통하여 주식회사를 설립하여야 함. 이 경우 세제상의 고려사항을 알아보도록 함.

□ 현물출자에 따른 자산양도차익에 대한 법인세

- 현물출자시 시가 평가로 인한 자산의 양도차익에 대하여 법인세가 과세되며, 법인세법 제47조의 2[현물출자로 인한 자산양도차익 상당액의 손금산입]규정을 충족하는 경우에는 현물출자로 인하여 취득한 신설법인의 주식가액 중 현물출자로 인하여 발생한 자산의 양도차익에 상당하는 금액은 현물출자일이 속하는 사업연도의 소득금액을 계산할 때 손금산입할 수 있음.
- 손금산입하기 위한 조건으로는 출자법인이 신설법인의 설립등기일 현재 5년 이상 계속하여 사업을 영위한 법인일 것, 주식 또는 직접 사업에 사용하던 것으로 대통령이 정한 자산(사업용 유형자산)을 출자할 것, 신설법인이

그 설립등기일이 속하는 사업연도의 종료일까지 출자법인으로 승계받은 사업을 계속 영위할 것임.

□ 공제사업 책임준비금 익금산입

- 법인세법 제30조[책임준비금 등의 손금산입] 규정에 의하여 보험사업을 영위하는 내국법인이 각 사업연도에 보험업법 기타 법률의 규정에 의하여 책임준비금과 비상위험준비금을 손금으로 계상한 경우에는 대통령이 정하는 바에 따라 계산한 금액의 범위 안에서 당해 사업연도의 소득금액계산에 있어 손금 산입하도록 하고 있음.
- 해산, 보험사업의 허가취소, 3년 이내 미사용 한 금액은 손금에 산입하는 날이 속하는 사업연도의 종료일 이후 3년이 되는 날이 속하는 사업연도에 익금에 산입하도록 하고 있음.
- 농업협동조합 중앙회의 2008년 12월 31일 현재 공제사업특별회계의 대차대조표상 책임준비금 및 비상위험준비금의 내역은 <표 9-8>과 같음.
- 공제사업의 현물출자에 의하여 공제자회사를 주식회사의 형태로 설립하는 경우, 법인세법 및 조세특례제한법에서 공제사업을 승계하는 것으로 인정하지 않음.

표 9-8. 책임준비금 및 비상위험준비금 적립내역

단위: 백만원

계 정 과 목		금	액
I.	책임준비금		26,717,281
(1)	생명공제책임준비금		26,465,916
1.	공제료 적립금	25,286,506	
2.	미경과공제료적립금	89,225	
3.	지급준비금	272,989	
4.	계약자배당준비금	406,343	
5.	계약자이익배당준비금	289,856	
6.	배당공제손실보전준비금	120,997	
(2)	손해공제준비금		251,365
1.	공제료적립금	197,859	
2.	미경과공제료적립금	40,545	
3.	지급준비금	12,961	
II.	비상위험준비금		27,111
2008년 12월 31일 현재준비금 합계			26,744,392
2009년 이후 추정 유효법인세			22%
법인세 해당액			5,883,766

- 책임준비금 및 비상위험준비금의 익금산입에 따라 5,884억 원의 법인세를 추가 납부하여야 하며, 준비금을 손금에 산입한 사업연도의 다음사업연도개시일로부터 익금에 산입하는 사업연도의 종료일까지의 기간에 대하여 1일 일만 분의 3에 해당하는 이자(연간 10.95%)를 추가 납부하여야 함.
- 이를 해결하기 위해서는 법인세법 시행령 제57조 3항에 영업양도를 추가할 필요가 있음.

- 공제사업의 독립된 법인화에 따른 법인세 과세문제를 해결하기 위해서는 현물출자를 통하여 공제사업부분의 영업양도를 합병의 경우와 같이 현물출자로 설립되는 법인이 그 잔액을 승계하는 것으로 인정함으로써 공제사업의 현물출자에 따른 준비금의 익금산입에 따른 법인세문제를 해결할 수 있음.

□ 법인세법상 유보사항의 승계 불인정

- 법인세법에서 법인의 분할 및 합병을 지원하기 위하여 법인의 분할 또는 합병시 일정 요건을 충족하는 경우에는 분할 또는 피합병회사의 법인세법상 세무조정사항 중 전체 또는 일부를 신설법인 또는 합병법인이 승계할 수 있도록 하고 있음.
- 법인세법 제46조의 법인분할과 관련하여 법인세법상 유보사항을 승계할 수 있는 법인의 분할 조건은 다음과 같음.
 1. 분할등기일 현재 5년 이상 계속하여 사업을 영위한 내국법인이 대통령령이 정하는 바에 따라 분할하는 것일 것 (1998.12.28.신설)
 2. 분할법인 또는 소멸한 분할합병의 상대방법인의 주주가 분할신설법인 또는 분할합병의 상대방 법인으로부터 받은 분할대가의 전액(분할합병의 경우에는 제44조 제1항 제2호의 비율 이상)이 주식이고 그 주식이 분할법인 또는 소멸한 분할합병의 상대방법인의 주주가 소유하던 주식의 비율에 따라 배정될 것 (1998.12.28.신설)
 3. 분할신설법인 또는 분할합병의 상대방법인이 분할등기일이 속하는 사업연도의 종료일까지 분할법인 또는 소멸한 분할합병의 상대방법인으로부터 승계 받은 사업을 계속 영위할 것 (1998.12.28.신설)
- 이상과 같은 분할 조건을 충족하는 경우, 세무조정사항 중 승계가 가능한 세무조정은 법인세법 시행령 85조에서 규정하고 있음.

- 2008년 12월 31일 현재 농업협동조합 중앙회의 법인세세무조정계산서 제50호 자본금과 적립금조정명세서(을) 표상 유보금액의 합계액은 1조 6,887억 원임.
- 현행 법인세법 및 조세특례제한법상 현물출자로 인한 법인설립시 자본금과 적립금조정명세서(을) 표상에 있는 유보사항을 신설법인에 승계되지 않으며, 이 경우 해당사업연도에 존속하는 법인이 추가납부가 예상되는 법인세액은 3,715억 원임.

제85조 【합병 및 분할시의 자산·부채의 승계 등】

- ② 내국법인이 분할하는 경우 법 또는 다른 법률에 다른 규정이 있는 경우를 제외하고는 분할법인(소멸한 분할합병의 상대방법인을 포함한다. 이하 이 조에서 같다)의 각 사업연도의 소득금액 및 과세표준의 계산에 있어서 익금 또는 손금에 산입하거나 산입하지 아니한 금액은 다음 각호에 의한다. (1998.12.31.개정)
1. 압축기장총당금 및 일시상각총당금은 분할신설법인(분할합병의 상대방법인을 포함한다. 이하 이 조에서 같다)이 이를 승계할 수 있다. (1998.12.31.개정)
 2. 법 제40조의 규정에 의한 손익의 귀속사업연도가 도래하지 아니하여 분할법인의 익금 또는 손금에 산입하지 아니한 금액은 그 귀속사업연도에 따라 분할신설법인에게 승계되는 것으로 한다. (1998.12.31.개정)
 3. 감가상각, 법 제42조의 규정에 의한 평가 그밖에 세무조정과 관련하여 익금에 산입하거나 손금에 산입하지 아니한 금액은 분할신설법인에게 승계되지 아니한다. 다만, 다음 각목의 규정에 의한 금액은 분할신설법인이 이를 승계할 수 있다. (2001.12.31.개정)
 - 가. 기업회계기준에 의한 퇴직급여총당금의 적립, 대손총당금의 적립 및 유가증권의 평가와 관련하여 익금에 산입하지 아니하거나 손금에 산입하지 아니한 금액 (2001.12.31.개정)
 - 나. 기업회계기준에 의한 채권·채무의 재조정, 채권·채무의 현재가치에 의한 평가, 지급보증총당금의 적립과 관련하여 익금에 산입하지 아니하거나 손금에 산입하지 아니한 금액 (2001.12.31.개정)

- 다. 「조세특례제한법」에 의하여 손금에 산입한 준비금 (2005.2.19.개정)
- 라. 그밖에 기획재정부령이 정하는 금액 (2008.2.29.직제개정 ; 기획재정부와 그 소속기관 직제 부칙)
- ③ 내국법인이 다음 각호의 요건을 갖추어 분할하는 경우에는 제2항의 규정에 불구하고 분할 법인의 각 사업연도의 소득금액 및 과세표준의 계산에 있어서 익금 또는 손금에 산입하거나 산입하지 아니한 금액은 분할신설법인이 승계할 수 있다. (2001.12.31.신설)
1. 법 제46조 제1항 각호의 요건을 갖춘 것 (2001.12.31.신설)
 2. 분할법인의 자산 및 부채를 장부가액으로 승계할 것 (2001.12.31.신설)
- ④ 제1항 내지 제3항의 규정에 의한 금액의 승계 등에 관하여 기타 필요한 사항은 기획재정부령으로 정한다. (2008.2.29.직제개정 ; 기획재정부와 그 소속기관 직제 부칙)

표 9-9. 유보사항 미승계시 추정 법인세 부담액

단위: 백만 원

구 분	금 액
2008년 12월 31일 현재 + 유보금액	1,688,789
예상유효법인세율(주민세포함)	22%
예상법인세액	371,534

□ 증권거래세

- 증권 또는 지분을 양도 시 당해 주권의 양도금액의 1,000분의 5에 해당하는 금액을 납부하여야 함.
- 농업협동조합중앙회 분할시 2008년 12월 31일 현재 신용사업 자회사에 지분법 평가액이 3,734억, 농업경제 자회사 지분법 평가액이 5,691억, 축산경제 자회사 지분법 평가액이 1,574억 및 관리부분 자회사 지분법 평가액이 1,277억 원으로 합계 12,277억 원이 됨. 농업협동조합의 분할과 관련하여 농협경제지주회사 및 금융지주회사로 이전되는 출자지분에 대하여 증권거래

세가 과세되는 경우, 그 부담액은 61억 원이 됨.

- 다만, 분할에 의하여 분할법인 보유주식이 분할신설법인에게 이전되는 경우에는 증권거래세 부과 대상이 아니라는 예규가 있으므로 농업협동조합의 사업분리를 현물출자에 의한 분리가 아니라 상법상 분할로 의제함으로써 증권거래세는 과세대상에서 제외 될 것으로 판단됨.

표 9-10. 증권거래세 산출내역(2008년 12월 31일 지분법 평가액 기준)

단위: 백만원

구분	지분법 평가액	증권거래세율	증권거래세
신용사업	373,363	0.50%	1,867
농업경제	569,153	0.50%	2,846
축산경제	157,484	0.50%	787
관리부분	127,760	0.50%	639
합계	1,227,760	0.50%	6,139

2.3. 신설법인의 세제문제

□ 설립시 자본금에 대한 등록세

- 신규로 설립되는 회사의 설립자본금은 설립시 자산의 가액에서 부채의 가액을 차감한 순자산가액이 자본금으로 확정되며 자본금에 대한 등록세를 납부하여야 함.
- 현행 지방세법 제 137조(법인등기의 세율) 상 자본등록에 대한 세율은 출자가액의 1,000분의 4에 추가로 지방교육세가 20% 가산됨. 따라서 실질적인 부담액은 출자가액의 0.48%를 등록세 등으로 부담하여야 함. 다만, 동법 제

138조에 따라 대도시안에서 법인의 설립, 증자 등의 경우에는 등록세가 3배 중과세 됨.

- 농협경제지주회사에 자본금을 5.3조 원을 배분하고 금융지주회사에 6.1조 원의 자본금을 배분하고 본점을 서울시내에 두는 경우, 법인신설에 따르는 자본금에 대한 등록세는 1,310억 원 정도가 됨. 또한 경제지주 및 금융지주가 자회사를 설립하는 경우, 동일한 등록세를 부담하여야 하는 바, 법인분할에 따른 등록세는 2,620억 원 정도로 추정이 됨.
- 법인분할에 따른 신설법인의 자본금에 대한 등록세의 부담을 완화하기 위해서는 농업협동조합 중앙회가 현물출자 또는 특별법(분할을 지원하기 위하여 특별법을 만드는 경우)에 의하여 분할하는 경제지주, 금융지주회사와 경제자회사, 신용자회사의 설립과 관련한 등록세를 면제할 수 있도록 조세특례제한법에 감면규정을 신설하여야 함.

□ 인수 자산에 대한 등록세 및 취득세

- 신설법인이 인수하는 자산 중 취득세 및 등록세 과세대상 자산에 대하여 취득세 및 등록세를 납부하여야 함.
- 조세특례제한법 제 119조 및 제 120조에서 현물출자에 의한 법인설립 및 상법상의 법인의 분할에 따르는 취득세·등록세 부담을 완화하기 위하여 일정 조건의 현물출자에 의한 법인신설 및 법인의 분할에 대하여 취득세 및 등록세의 100분의 50을 면제하고 있음.

3. 원활한 신경분리를 위한 세제개정 (안)

3.1. 농협법에 의한 사업 분리에 상법 제11절 회사의 분할규정 준용

- 지주회사의 설립과 자회사의 분할을 위하여 현물출자에 의한 방법보다 분할에 의하는 경우가 설립의 편의 및 기존법인의 세무상 이월결손금의 승계, 책임준비금 승계 등 기존의 관련 법인세법을 준용할 수 있어 사업의 분리를 쉽게 할 수 있을 것임.
- 이를 위해서 농업협동조합법 규정에 의하여 사업의 분리를 상법 제 11절 회사의 분할 규정을 준용하도록 함으로써 분할과 법인세 등에 대해 상법상의 분할규정을 준용할 수 있을 것임. 이는 농업협동조합법이 특별법으로 상법에 우선하여 적용됨으로 농업협동조합법에 상법의 분할을 의제함으로써 법률적 효력에는 문제가 없는 것으로 판단됨.
- 또한 농업협동조합의 분리는 일시적으로 발생하는 건으로 사업분리를 위한 각종 세제감면사항을 개별 세법에 포함하는 것보다 조세특례제한법 상 농업협동조합중앙회 사업분리를 위한 조세특례 규정에서 분리와 관련된 세제 감면을 신설하는 것이 법 운영에 있어서 편리할 것으로 판단됨.

3.2. 농협경제지주회사·금융지주회사 및 자회사의 법인세 감면

영리사업의 독립법인화에 따른 법인세 부담증가

- 비영리법인의 고유목적사업과 영리사업을 동일한 법인으로 운영할 시 법인세 및 조세특례제한법에 의하여 영리사업 소득 중 고유목적사업에 사용하

기 위하여 적립하는 금액에 대하여 법인세법상 소득금액에서 당기에 계상한 고유목적사업준비금의 합계액의 일정비율(60%)을 영리사업의 손금으로 인정받지 못함으로 법인세 부담이 증가하게 됨.

- 2004년부터 2008년간 연평균 고유목적사업준비금 손금산입액은 8,247억 원으로 법인세율(주민세 포함)을 27.5% 적용시 연간 법인세 2,270억 원의 감면 혜택을 보고 있음

□ 농협경제지주회사 및 금융지주회사의 배당준비금에 대한 손금산입특례

- 농협경제지주회사 및 금융지주회사는 일반적인 상법상의 회사와 달리 농업협동조합중앙회 및 일선조합이 100% 출자하여 설립한 주식회사로 협동조합의 고유목적은 효율적으로 달성하기 위한 영리법인임. 법인의 소득 중 모회사인 전국농협경제연합회 및 상호금융연합회에 배당을 하기 위하여 이익잉여금을 적립할 시 연간 소득금액 중 일정비율(현행 60%)을 배당준비금으로 하여 손금산입하게 함.
- 손금 산입한 배당준비금을 일정기간(3년)이내에 배당을 하지 아니하는 경우에는 일정기간이 경과한 사업연도에 익금에 가산하고 이자를 가산하는 제도의 도입이 필요함.

법률신설(안)

조세특례제한법 제 xxx 절(농업협동조합 사업분리를 위한 조세특례)

제 xx 조(배당준비금에 대한 손금산입)

- ① 20xx년 1월 1일부터 20xx년 12월 31일까지 농업협동조합법에 의하여 설립된 농협경제지주회사 및 금융지주회사가 출자하여 설립한 자회사가 모회사에 배당을 위하여 이익잉여금 처분시 배당준비금으로 설정한 금액은 대통령이 정한 금액에 대하여 손금에 산입하도록 한다.

- ② 손금에 산입한 금액은 손금에 산입한 사업연도부터 3년 이내에 현금 배당하여야 하며, 배당하지 않은 금액은 3년이 되는 사업연도에 익금에 산입한다.
- ③ 미배당금액에 대하여 익금에 산입하는 경우에는 대통령이 정한 이자를 가산하여 익금에 산입하는 사업연도에 법인세에 가산하여 납부하여야 한다.

조세특례제한법 시행령 xxx조

- ① 법 제 xx조 1항에서 “대통령이 정한 금액” 이란 당해 사업연도에 발생한 당기순이익의 60% 이내로 한다.
- ② 법 제xx 조 3항에서 “대통령이 정한 이자” 는 일일 일만분의 삼으로 한다.

□ 고유목적사업지원을 위한 준비금제도 도입

- 농업협동조합의 고유목적사업을 위하여 저리 또는 무상으로 회원조합에게 지원하는 금액, 예금자보호기금에 출연하는 금액 및 농산물가격조정 등을 위한 손실보전에 사용하기 위하여 적립하는 금액에 대하여 손금으로 인정하도록 함.
- 본 준비금제도는 농협경제지주회사 및 금융지주회사 뿐만 아니라 농협경제지주회사와 금융지주회사가 출자한 자회사에도 적용할 수 있도록 대상범위를 관련 자회사로 확대함.
- 손금으로 인정되는 금액은 연간 법인세법상 소득금액의 30% 정도(향후 예상되는 비영리 지원금액의 평균 등을 고려하여 산정)로 하며, 손금 산입한 사업연도 이후에 해당 사업에 사용하지 아니한 금액은 익금에 산입하는 사업연도에 법인소득에 가산하고, 손금에 산입한 다음연도 개시일로부터 익금에 산입한 사업연도 종료일까지의 기간에 대하여 이자를 가산하여 납부하도록 제도를 마련함.

- 해당 적립금은 결산조정사항이 아니라 세무조정사항으로 반영할 수 있도록 조세특례제한법에 규정하도록 함.

법률신설(안)

조세특례제한법 제 xx 조(농협협동조합 지원사업 손금산입)

20xx년 1월 1일부터 20xx년 12월 31일까지 농업협동조합법에 의하여 설립된 농협경제지주회사 및 금융지주회사가 50% 이상 출자하여 설립한 자회사가 농업협동조합법에 의하여 설립된 조합을 지원하기 위하여 지출하는 아래 각 호 금액은 당해 사업연도에 농업협동조합 지원사업 준비금으로 손금산입한다.

- ① 저리 또는 무상으로 지원하는 자금
- ② 예금자 보호기금에 출현하는 금액
- ③ 농산물 가격조정 등의 손실보전을 위하여 적립하는 금액

3.3. 공제사업책임준비금 신설법인에 승계

- 법인세법 제 30조[책임준비금 등의 손금산입] 규정에 의하여 보험업법 및 기타법률의 규정에 의하여 책임준비금과 비상위험준비금으로 계상한 금액에 대하여 현물출자 또는 기타 법률에 의하여 독립된 법인으로 분할시 승계를 인정받을 수 있도록 법인세법 시행령 제 57조에 농업협동조합이 운영하는 공제사업을 현물 출자 등의 방법에 의하여 법인 분할시 신설되는 법인이 승계하는 경우를 제외할 수 있도록 법인세법 시행령을 개정하도록 함.
- 비록 합병의 방법이 아니라 영업양도 또는 법인분할도 동일한 사업을 계속 운영하는 것으로 보험업을 승계하는 것으로 볼 수 있음.

법률신설(안)**조세특례제한법 제 xx 조(책임준비금 등의 익금불산입)**

법인세법 제30조(책임준비금의 손금산입) 규정에 의하여 농업협동조합에 의하여 공제사업과 관련하여 손금산입한 책임준비금은 농업협동조합 xx 조에 의한 공제사업의 독립된 법인으로 사업분리는 보험사업의 승계로 보아 손금산입한 책임준비금을 익금산입하지 아니한다.

3.4. 고유목적사업준비금 미사용액에 대한 경과규정도입

- 고유목적사업준비금으로 계상한 금액 중 분할(법인신설)시점에 미사용한 금액에 대하여 분할시점에 과세하지 않고 각 사업부분별로 고유목적사업준비금의 승계를 인정하도록 함.
- 고유목적사업준비금을 승계한 법인은 일정기간(3년) 기존의 고유목적사업준비금 사용목적에 부합하여 사용한 경우에는 법인세를 추징하지 않도록 조세특례제한법에 새로이 규정함.

법률신설(안)**조세특례제한법 제 xx 조(고유목적사업 미사용액 사후관리)**

농업협동조합 중앙회가 사업분리 전에 적립한 고유목적사업준비금 중 미사용금액은 고유목적사업준비금을 승계한 법인이 승계한 날로부터 3년 이내에 조세특례제한법 제 xx 조(농협협동조합 지원사업 손금산입) 각 호에 해당하는 지출을 하거나 법인세법 및 조세특례제한법에 의한 지정기부금으로 지출하는 경우에는 익금산입하지 아니한다.

3.5. 법인세법상 세무조정사항을 신설법인 승계

- 현행 법인세법은 법인의 분할 및 합병의 경우로 일정한 요건을 갖춘 경우에만 세무조정사항 중 아래의 사항에 대하여 신설법인이 승계할 수 있도록 규정함.
 - 압축기장충당금 및 일시상각충당금
 - 손익의 귀속시기에 따른 세무조정사항
 - 기업회계기준에 의한 퇴직급여충당금적립, 대손충당금적립 및 유가증권의 평가와 관련하여 익금에 산입하지 아니하거나 손금에 산입하지 아니한 금액
 - 기업회계기준에 의한 채권·채무의 재조정, 채권·채무의 현재가치에 의한 평가, 지급보증충당금과 관련하여 익금에 산입하지 아니하거나 손금에 산입하지 아니한 금액
 - 조세특례제한법에 의하여 손금에 산입한 준비금
- **농협중앙회의 세무조정사항의 각 독립법인 승계를 위한 조세특례 조항 신설**
 - 현행 법인세법의 규정에 의할시 신설되는 법인에 법인세법상 세무조정사항이 승계될 수 없으므로 농업협동조합중앙회의 분할에 따르는 법인세 부담을 경감하기 위하여 조세특례제한법에 세무조정사항의 승계를 한시적으로 규정할 필요 있음.
 - 현행 법인세법은 사업동일성이 유지되는 경우의 합병이나 법인분할등과 같이 일정요건을 갖춘 경우, 세무조정사항 및 이월결손금을 승계할 수 있도록 하고 있음.
 - 농업협동조합은 현행의 법인세법에 의한 규정을 준용하여 세무조정사항을 승계하는 것은 불가능하지만, 영업의 동일성이 유지되고 세무조정사항이 신설법인에서 세무조정을 통하여 법인소득에 반영되어 향후 법인세를 납부하

게 됨으로 조세특례제한법의 신설을 통하여 승계를 인정하는 경우라도 일반기업과의 형평성 문제 등이 발생하지 않음.

법률신설(안)

조세특례제한법 제xx 조(분할시 자산·부채의 승계)

농업협동조합법 제 xx 조에 의한 사업의 분할시 분할법인의 각 사업연도의 소득금액 및 과세 표준의 계산에 있어서 익금 또는 손금에 산입하거나 산입하지 아니한 금액은 분할신설법인이 승계할 수 있다.

3.6. 현물출자 등의 자산양도차익에 대한 손금산입

신설법인의 자산을 시가 평가함으로 발생하는 자산평가차익에 대한 손금산입 규정 신설

- 현물출자 등을 통하여 농협경제지주회사 및 금융지주회사의 설립하거나 농업은행, 금융자회사 등을 설립하는 경우, 시가평가에 따른 평가차익이 발생할 경우, 법인세법상 자산양도차익이 발생하게 되며, 자산양도차익은 법인세 과세대상 소득이 됨.
- 농협중앙회의 각 사업부분을 현물출자 등의 방법을 통하여 독립된 법인으로 분할시 자산을 시가 평가함으로 발생하는 자산양도차익에 대하여 현물출자일이 속하는 사업연도의 소득금액을 계산시 손금에 산입할 수 있도록 조세특례제한법을 신설함.
- 법인세법 47조의 2[현물출자로 인한 자산양도차익 상당액의 손금산입] 규정에 의하여 일정한 조건이 충족하는 경우, 자산의 시가평가에 따른 평가차익

을 손금 산입할 수 있도록 하고 있으나 조세특례제한법을 신설하여 한시적으로 농업협동조합의 분할을 지원할 수 있도록 요건의 제한 없이 모든 자산의 평가차익에 대하여 손금 산입하게끔 범위의 확대가 필요함.

법률신설(안)

조세특례제한법 제 xx 조[농업협동조합중앙회 사업분할로 인한 자산양도차익 상당액 손금산입]

- ① 농업협동조합법 xx 조에 의하여 전국농협경제연합회, 농협경제지주회사, 금융지주회사가 분할신설법인의 주식을 취득한 경우로서 주식의 가액 중 자산의 양도차익에 상당하는 금액은 대통령이 정하는 바에 따라 분할등기일이 속하는 사업연도의 소득금액계산에 있어서 이를 손금에 산입할 수 있다.
- ② 제1항의 규정을 적용 받고자 하는 경우 대통령령이 정하는 바에 따라 분할로 인하여 발생한 자산의 양도차익에 관한 명세서를 납세지 관할세무서장에게 제출하여야 한다.
- ③ 제1항 내지 제3항의 규정을 적용함에 있어서 양도차익의 계산, 승계 받은 사업의 폐지에 관한 판정기준, 손금산입액 및 익금산입액의 계산과 그 산입방법 등에 관하여 필요한 사항은 대통령령으로 정한다.

[참조] 법인세법 제 47조[물적 분할로 인한 자산양도차익상당액의 손금산입] 및 법인세법 시행령 제83조 【물적 분할로 인한 자산양도차익상당액의 손금산입】

3.7. 취득세·등록세의 면제

신설법인의 자본금에 대한 등록세 및 취득세·등록세 과세대상이 되는 자산에 대한 취득세·등록세 면제

- 신설법인의 자본금에 대한 등록세를 면제할 수 있도록 조세특례제한법에 신설법인의 자본금 등기에 대한 등록세 면제규정을 신설함.
- 법인세법상 요건을 충족하는 현물출자에 의한 설립 시 설립을 원활히 하기

위하여 조세특례제한법 119조 및 120조에 의하여 취득세 및 등록세를 면제하고 있음.

- 취득세 및 등록세의 면제를 위한 요건을 법인세법상의 요건충족이 아니라 조세특례제한법에 신설하여 면제할 수 있도록 조세특례제한법에 신설법인 취득자산에 대한 취득세·등록세 면제규정을 신설함.

법률신설(안)

조세특례제한법 제 xx조[농업협동조합의 분리에 따른 취득세·등록세 면제]

농업협동조합법 제 xx 조에 의하여 농업협동조합 사업의 분리에 따라 신설되는 법인에 대하여 아래 각 호의 취득세·등록세를 면제한다.

- ① 신설법인의 설립등기에 대한 등록세 및 신설법인이 사업분리로 취득하는 재산에 대한 등록세
- ② 신설법인이 사업분리로 취득하는 재산에 대한 취득세

4. 농업협동조합의 원활한 사업분리를 위한 세제개정(안)

4.1. 사업분리를 위한 세제개선(안)

제 XX 절: 농업협동조합중앙회 사업분리를 위한 조세특례(신설)

조세특례제한법 제 xx 조[농업협동조합중앙회 사업분리로 인한 자산양도차익 상당액 손금산입]

- ① 농업협동조합법 xx 조에 의하여 전국농협경제연합회, 농협경제지주회사, 금융지주회사가 분할신설법인의 주식을 취득한 경우로서 주식의 가액 중 자

산의 양도차익에 상당하는 금액은 대통령이 정하는 바에 따라 분할등기일이 속하는 사업연도의 소득금액계산에 있어서 이를 손금에 산입할 수 있다.

- ② 제1항의 규정을 적용 받고자 하는 경우 대통령이 정하는 바에 따라 분할로 인하여 발생한 자산의 양도차익에 관한 명세서를 납세지 관할세무서장에게 제출하여야 한다.
- ③ 제1항 내지 제3항의 규정을 적용함에 있어서 양도차익의 계산, 승계 받은 사업의 폐지에 관한 판정기준, 손금산입액 및 익금산입액의 계산과 그 산입방법 등에 관하여 필요한 사항은 대통령령으로 정한다.

[참조] 법인세법 제 47조[물적 분할로 인한 자산양도차익상당액의 손금산입] 및 법인세법 시행령 제83조[물적 분할로 인한 자산양도차익상당액의 손금산입]

□ 조세특례제한법 제 xx 조(분할시 자산·부채의 승계)

농업협동조합법 제 xx 조에 의한 사업의 분할시 분할법인의 각 사업연도의 소득금액 및 과세표준의 계산에 있어서 익금 또는 손금에 산입하거나 산입하지 아니한 금액은 분할신설법인이 승계할 수 있다.

□ 조세특례제한법 제 xx조[농업협동조합의 분리에 따른 취득세·등록세면제]

농업협동조합법 제 xx 조에 의하여 농업협동조합 사업의 분리에 따라 신설되는 법인에 대하여 아래 각 호의 취득세·등록세를 면제한다.

- ① 신설법인의 설립등기에 대한 등록세 및 신설법인이 사업분리로 취득하는 재산에 대한 등록세
- ② 신설법인이 사업분리로 취득하는 재산에 대한 취득세

□ 조세특례제한법 제 xx 조(책임준비금 등의 익금불산입)

법인세법 제 30조(책임준비금의 손금산입) 규정에 의하여 농업협동조합에 의하여 공제사업과 관련하여 손금산입한 책임준비금은 농업협동조합 xx 조에 의한 공제사업의 독립된 법인으로 사업분리는 보험사업의 승계로 보아 손금산입한 책임준비금을 익금산입하지 아니한다.

4.2. 법인분리에 따른 법인세 감면에 대한 특례

제 xx 절: 농업협동조합 출자 지주회사 및 자회사에 대한 법인세 특례

□ 제 xx 조(배당준비금에 대한 손금산입)

- ① 20xx년 1월 1일부터 20xx년 12월 31일까지 농업협동조합법에 의하여 설립된 농협경제지주회사 및 금융지주회사가 출자하여 설립한 자회사가 모회사에 배당을 위하여 이익잉여금 처분시 배당준비금으로 설정한 금액은 대통령이 정한 금액에 대하여 손금에 산입하도록 한다.
- ② 손금에 산입한 금액은 손금에 산입한 사업연도부터 3년 이내에 현금 배당하여야 하며, 배당하지 않은 금액은 3년이 되는 사업연도에 익금에 산입한다.
- ③ 미배당금액에 대하여 익금에 산입하는 경우에는 대통령이 정한 이자를 가산하여 익금에 산입하는 사업연도에 법인세에 가산하여 납부하여야 한다.

□ 조세특례제한법 시행령 xxx조

- ① 법 제 xx조 1항에서 “대통령이 정한 금액” 이란 당해 사업연도에 발생한 당기순이익의 60% 이내로 한다.

② 법 제xx 조 3항에서 “대통령이 정한 이자” 는 일일 일만분의 삼으로 한다.

□ 조세특례제한법 제 xx 조(농업협동조합 지원사업 손금산입)

20xx년 1월 1일부터 20xx년 12월 31일까지 농업협동조합법에 의하여 설립된 농협경제지주회사 및 금융지주회사가 50% 이상 출자하여 설립한 자회사가 농업협동조합법에 의하여 설립된 조합을 지원하기 위하여 지출하는 아래 각 호 금액은 당해 사업연도에 농업협동조합 지원사업 준비금으로 손금산입한다.

- ① 저리 또는 무상으로 지원하는 자금
- ② 예금자 보호기금에 출현하는 금액
- ③ 농산물 가격조정 등의 손실보전을 위하여 적립하는 금액

□ 조세특례제한법 제 xx 조(고유목적사업 미사용액 사후관리)

농업협동조합 중앙회가 사업분리 전에 적립한 고유목적사업준비금 중 미사용 금액은 고유목적사업준비금을 승계한 법인이 승계한 날로부터 3년 이내에 조세특례제한법 제 xx 조(농업협동조합 지원사업 손금산입) 각 호에 해당하는 지출을 하거나 법인세법 및 조세특례제한법에 의한 지정기부금으로 지출하는 경우에는 익금산입하지 아니한다.

부 록

법인세법 제29조 【고유목적사업준비금의 손금산입】

- ① 비영리내국법인(법인으로 보는 단체의 경우에는 대통령령이 정하는 단체에 한한다)이 각 사업연도에 그 법인의 고유목적사업 또는 지정기부금(이하 이 조에서 “고유목적사업 등”이라 한다)에 지출하기 위하여 고유목적사업준비금을 손금으로 계상한 경우에는 다음 각 호의 금액을 합한 금액의 범위 안에서 당해 사업연도의 소득금액계산에 있어서 이를 손금에 산입한다. (2006.12.30.개정)
1. 「소득세법」 제16조 제1항 제1호부터 제11호까지의 이자소득의 금액 (2008.12.26.개정)
 2. 「소득세법」 제17조 제1항 제1호·제2호·제5호 및 제6호의 배당소득의 금액. 다만, 「상속세 및 증여세법」 제16조 또는 같은 법 제48조의 규정에 의하여 상속세 또는 증여세 과세가액에 산입되거나 증여세가 부과되는 주식 등으로부터 발생한 배당소득금액을 제외한다. (2008.12.26.개정)
 3. 특별법에 의하여 설립된 비영리내국법인이 당해 법률에 의한 복지사업으로서 그 회원 또는 조합원에게 대출한 융자금에서 발생한 이자금액 (1998.12.28.개정)
 4. 제1호 내지 제3호외의 수익사업에서 발생한 소득에 100분의 50(「공익법인의 설립·운영에 관한 법률」에 의하여 설립된 법인으로서 고유목적사업 등에 대한 지출액 중 100분의 50 이상의 금액을 장학금으로 지출하는 법인의 경우에는 100분의 80)을 곱하여 산출한 금액 (2006.12.30.개정)
- ② 비영리내국법인이 제1항의 규정에 의하여 손금으로 계상한 고유목적사업준비금을 고유목적사업등에 지출하는 경우에는 그 금액을 먼저 계상한 사업연도의 고유목적사업준비금으로부터 순차로 상계하여야 한다. 이 경우 직전 사업연도종료일 현재의 고유목적사업준비금의 잔액을 초과하여 당해 사업연도의 고유목적사업등에 지출한 금액이 있는 경우 그 금액은 이를 당해 사업연도에 계상할 고유목적사업준비금에서 지출한 것으로 보아 제1항의 규정을 적용한다. (1998.12.28.개정)
- ③ 제1항의 규정에 의하여 손금에 산입한 고유목적사업준비금의 잔액이 있는 비영리내

국법인이 다음 각호의 1에 해당하게 된 경우 그 잔액은 당해 사유가 발생한 날이 속하는 사업연도의 소득금액계산에 있어서 이를 익금에 산입한다. (1998.12.28.개정)

1. 해산한 때 (1998.12.28.개정)
2. 고유목적사업을 전부 폐지한 때 (1998.12.28.개정)
3. 법인으로 보는 단체가 「국세기본법」 제13조 제3항의 규정에 의하여 승인취소되거나 거주자로 변경된 때 (2006.12.30.개정)
4. 고유목적사업준비금을 손금으로 계상한 사업연도의 종료일 이후 5년이 되는 날까지 고유목적사업등에 사용하지 아니한 때(5년내 사용하지 아니한 잔액에 한한다) (1998.12.28.개정)
- ④ 제3항 제4호의 규정에 의하여 고유목적사업준비금의 잔액을 익금에 산입하는 경우에는 대통령령이 정하는 바에 따라 계산한 이자상당액을 당해 사업연도의 법인세에 가산하여 납부하여야 한다. (1998.12.28.개정)
- ⑤ 제1항의 규정은 이 법 또는 다른 법률에 의하여 감면 등을 적용받는 경우로서 대통령령이 정하는 경우에는 이를 적용하지 아니한다. (2005.12.31.신설)
- ⑥ 제1항의 규정을 적용받고자 하는 비영리내국법인은 대통령령이 정하는 바에 따라 당해 준비금의 계상 및 지출에 관한 명세서를 비치·보관하고 이를 납세지 관할세무서장에게 제출하여야 한다. (2005.12.31.항변개정)
- ⑦ 제1항의 규정에 의한 고유목적사업의 범위, 수익사업에서 발생한 소득의 계산 등에 관하여 필요한 사항은 대통령령으로 정한다. (2005.12.31.항변개정)

조세특례제한법 제74조 【고유목적사업준비금의 손금산입특례】

- ① 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 법인에 대하여는 2009년 12월 31일 이전에 끝나는 사업연도까지 「법인세법」 제29조를 적용하는 경우 같은 조 제1항 제4호에도 불구하고 해당 법인의 수익사업(이 항 제4호 및 제5호의 경우에는 해당 사업과 해당 사업 시설에서 그 시설을 이용하는 자를 대상으로 영위하는 수익사업만 해당한다)에서 발생한 소득을 고유목적사업준비금으로 손금에 산입할 수 있다. (2008.12.26.개정)
- ② 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 법인에 대하여는 2011년 12월 31일 이전에

종료하는 사업연도까지 「법인세법」 제29조를 적용하는 경우 당해 법인의 수익사업에서 발생한 소득 중 대통령령이 정하는 금액을 고유목적사업준비금으로 손금에 산입할 수 있다. (2008.12.26.개정)

1. 농업협동조합법에 의하여 설립된 농업협동조합중앙회 (1998.12.28.개정)
2. 수산업협동조합법에 의하여 설립된 수산업협동조합중앙회 (1998.12.28.개정)
3. 산림조합법에 의하여 설립된 산림조합중앙회 (2001.12.29.신설)

조세특례제한법 시행령 제70조 【고유목적사업준비금의 손금산입】

- ② 법 제74조 제2항에서 “대통령령이 정하는 금액”이란 해당 사업연도의 수익사업에서 발생한 소득금액에서 「법인세법 시행령」 제18조 제1항에 따른 이월결손금을 뺀 금액의 100분의 60을 말한다. (2009.2.4.개정)
- ③ 법 제74조 제2항의 규정을 적용함에 있어서 동조 동항 제1호의 규정에 의한 농업협동조합중앙회가 「농어촌발전 특별조치법」 제12조의 규정에 의한 생산조정 또는 출하조정약정의 이행에 따른 손실보전을 목적으로 적립하는 금액은 이를 고유목적사업준비금으로 본다. (2005.2.19.개정)
- ④ 법 제74조 제3항에서 “대통령령으로 정하는 비영리법인”이란 「국가재정법」 별표 2에 규정된 법률에 따라 설치된 기금 중 해당 법률에서 주식의 취득 및 양도가 허용된 기금을 관리·운용하는 비영리법인을 말한다. (2009.2.4.개정)

법인세법 제30조 【책임준비금 등의 손금산입】

- ① 보험사업을 영위하는 내국법인이 각 사업연도에 「보험업법」 기타 법률의 규정에 의하여 책임준비금과 비상위험준비금을 손금으로 계상한 경우에는 대통령령이 정하는 바에 따라 계산한 금액의 범위안에서 당해 사업연도의 소득금액계산에 있어서 이를 손금에 산입한다. (2006.12.30.개정)
- ② 제1항에 따라 손금에 산입한 책임준비금은 대통령령으로 정하는 바에 따라 다음 사업연도 또는 손금에 산입한 날이 속하는 사업연도의 종료일 이후 3년이 되는 날(3년이 되기 전에 해산 등 대통령령으로 정하는 사유가 발생하는 경우에는 해당 사유가 발생한 날)이 속하는 사업연도의 소득금액을 계산할 때 익금에 산입한다.

(2008.12.26.개정)

- ③ 제2항에 따라 책임준비금을 손금에 산입한 날이 속하는 사업연도의 종료일 이후 3년이 되는 날이 속하는 사업연도의 소득금액을 계산할 때 책임준비금을 익금에 산입하는 경우 대통령령으로 정하는 바에 따라 계산한 이자상당액을 해당 사업연도의 법인세에 가산하여 납부하여야 한다. (2008.12.26.신설)
- ④ 제1항의 규정을 적용받고자 하는 내국법인은 대통령령이 정하는 바에 따라 당해 준비금에 관한 명세서를 납세지 관할세무서장에게 제출하여야 한다. (2008.12.26.항변개정)
- ⑤ 제1항의 규정에 의하여 손금에 산입한 비상위험준비금의 처리에 관하여 필요한 사항은 대통령령으로 정한다. (2008.12.26.항변개정)

법인세법 시행령 제57조 【책임준비금 등의 손금산입】

- ① 법 제30조 제1항에 따른 책임준비금은 다음 각 호의 금액을 합한 금액의 범위 안에서 해당 사업연도의 소득금액계산에 있어서 손금에 산입한다. (2009.2.4.개정)
 1. 금융감독원장(「농업협동조합법」에 의한 공제사업의 경우에는 농림수산식품부장관을, 「수산업협동조합법」에 의한 공제사업의 경우에는 농림수산식품부장관을, 「수출보험법」에 의한 수출보험사업의 경우에는 지식경제부장관을, 「새마을금고법」에 따른 공제사업의 경우에는 행정안전부장관을 말한다)이 인가한 보험약관에 의하여 당해 사업연도 종료일 현재 모든 보험계약이 해약된 경우 계약자 또는 수익자에게 지급하여야 할 환급액(해약공제액을 포함한다) (2008.2.29.직제개정 ; 기획재정부와 그 소속기관 직제 부칙)
 2. 당해 사업연도종료일 현재 보험사고가 발생하였으나 아직 지급하여야 할 보험금이 확정되지 아니한 경우 그 손해액을 감안하여 추정한 보험금 상당액 (2007.2.28.단서삭제)
 3. 보험계약자에게 배당하기 위하여 적절한 배당준비금으로서 금융감독원장이 기획재정부장관과 협의하여 정한 손금산입기준(「농업협동조합법」에 따른 공제사업의 경우에는 농림수산식품부장관이 기획재정부장관과 협의하여 정한 손금산입기준을 말한다)에 따라 적절한 금액(「수산업협동조합법」에 따른 공제사업의

경우에는 농림수산식품부장관이, 「새마을금고법」에 따른 공제사업의 경우에는 행정안전부장관이 기획재정부장관과 협의하여 승인한 금액을 말한다. (2009.2.4. 신설)

- ② 제1항에 따라 손금에 산입한 금액 중 같은 항 제1호 및 제2호의 금액은 다음 사업연도의 소득금액을 계산할 때 익금에 산입하고, 같은 항 제3호의 금액은 보험계약자에게 배당한 때에 먼저 계상한 것부터 그 배당금과 순차로 상계하되 손금에 산입한 사업연도의 종료일 이후 3년이 되는 날까지 상계하고 남은 잔액이 있는 경우에는 그 3년이 되는 날이 속하는 사업연도의 소득금액을 계산할 때 익금에 산입한다. (2009.2.4.신설)
- ③ 법 제30조 제2항에서 “3년이 되기 전에 해산 등 대통령령으로 정하는 사유”란 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 사유를 말한다. (2009.2.4.신설)
1. 해산. 다만, 합병에 따라 해산한 경우로서 보험사업을 영위하는 합병법인이 그 잔액을 승계한 경우는 제외한다. (2009.2.4.신설)
 2. 보험사업의 허가 취소 (2009.2.4.신설)
- ④ 합병법인이 제3항 제1호 단서에 따라 승계한 금액은 피합병법인이 손금에 산입한 사업연도에 합병법인이 손금에 산입한 것으로 본다. (2009.2.4.신설)
- ⑤ 법 제30조 제3항에서 “대통령령으로 정하는 바에 따라 계산한 이자상당액”이란 제 56조 제7항을 준용하여 계산한 금액을 말한다. (2009.2.4.신설)
- ⑥ 법 제30조 제1항의 규정에 의한 비상위험준비금은 당해 사업연도의 단기손해보험(인보험의 경우에는 해약환급금이나 만기지급금이 없는 사망보험 및 질병보험에 한한다. 이하 이 조에서 같다)에 의한 보유보험료의 합계액에 금융위원회가 정하는 보험종목별 적립기준율을 곱하여 계산한 금액의 범위안에서 이를 손금에 산입한다. (2009.2.4.항변개정)
- ⑦ 제6항에 따라 손금에 산입하는 비상위험준비금의 누적액은 해당 사업연도의 단기손해보험에 의한 경과보험료의 합계액의 100분의 50(자동차보험의 경우에는 100분의 40)을 한도로 한다. (2009.2.4.개정)
- ⑧ 제6항 및 제7항에 따라 손금으로 계상한 비상위험준비금의 처리 및 경과보험료의 계산에 관하여 필요한 사항은 기획재정부령으로 정한다. (2009.2.4.개정)

- ⑨ 법 제30조 제1항의 규정을 적용받고자 하는 내국법인은 법 제60조의 규정에 의한 신고와 함께 기획재정부령이 정하는 책임준비금 등 명세서를 납세지 관할세무서장에게 제출하여야 한다. (2009.2.4.항번개정)

지방세법 제137조 【법인등기의 세율】

- ① 법인이 등기를 받을 때에는 다음 각호의 구분에 의하여 등록세를 납부하여야 한다.
1. 상사, 회사 기타 영리법인의 설립 또는 합병으로 인한 존속법인
 - (1) 설립과 불입
불입한 주식금액이나 출자금액 또는 현금 이외의 출자가액의 1,000분의 4
 - (2) 자본증가 또는 출자증가
불입한 금액 또는 현금 이외의 출자가액의 1,000분의 4

제138조 【대도시지역내 법인등기 등의 중과】

- ① 다음 각호의 1에 해당하는 등기를 하는 때에는 그 세율을 제131조 및 제137조에 규정된 당해 세율의 100분의 300으로 한다. 다만, 「수도권정비계획법」 제6조 제1항 제1호의 규정에 의한 과밀억제권역(「산업집적활성화 및 공장설립에 관한 법률」의 적용을 받는 산업단지를 제외한다. 이하 이 조에서 “대도시”라 한다)안에 설치가 불가피하다고 인정되는 업종으로서 대통령령이 정하는 업종과 법인이 사원에게 분양 또는 임대할 목적으로 취득하는 대통령령이 정하는 주거용 부동산(취득일 부터 1년 이내에 정당한 사유 없이 당해 용도에 직접 사용하지 아니하는 경우 또는 2년 이상 당해 용도에 직접 사용하지 아니하고 매각하는 경우를 제외한다)에 관한 등기 및 「외국인투자촉진법」에 의한 외국인투자기업이 2003년 12월 31일까지 행하는 공장의 신설 또는 증설에 따른 부동산등기(외국인투자비율에 해당하는 부동산의 등기에 한한다)에 대하여는 그러하지 아니하다. (2006.12.30.단서개정)
1. 대도시안에서의 법인의 설립(설립 후 5년 이내에 자본 또는 출자액을 증가하는 경우를 포함한다)과 지점 또는 분사무소의 설치에 따른 등기 (2000.12.29.개정)

제120조 【취득세의 면제 등】

- ① 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 재산의 취득에 대하여는 취득세를 면제(제12호·제24호 및 제25호의 경우에는 100분의 50을 감면)한다.
6. 「법인세법」 제47조의 2에 따른 현물출자에 따라 취득하는 재산
 9. 법인세법 제46조 제1항 각호(물적분할의 경우에는 동법 제47조 제1항)의 요건을 갖춘 분할로 인하여 취득하는 재산 (1998.12.28.개정)

제119조 【등록세의 면제 등】

- ① 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 등기 또는 등록에 대하여는 등록세를 면제(제13호·제28호 및 제29호의 경우에는 100분의 50을 감면)한다. 이 경우 「지방세법」 제138조 제1항의 세율을 적용하지 아니한다. (2006.12.30.개정)
7. 「법인세법」 제47조의 2에 따른 현물출자에 따라 취득하는 재산에 관한 등기 (2008.12.26.개정)
 10. 법인세법 제46조 제1항 각호(물적분할의 경우에는 동법 제47조 제1항)의 요건을 갖춘 분할로 인하여 취득하는 재산에 관한 등기 (1998.12.28.개정)

제 10 장

사업구조 개편에 따른 기대효과

1. 사업구조개편에 따른 기대효과

<기본 조건>

- 경제지주회사의 자본금을 4.2조 원으로 설정
 - 비매입자금, 산지유통활성화 지원자금 등 무이자·저리자금 지원은 농협경제연합회가 명칭사용료를 가지고 현 수준을 유지
-
- 농협중앙회 신용사업과 경제사업의 분리는 사업의 전문성을 강화하고, 투명한 성과평가로 조합원 농가에게 보다 많은 이익을 제공할 것임.
 - 사업부문별로 전문성이 강화되면 수익성이 제고되어 조합원 농가와 일선조합에 대해 계량적, 비계량적 이익을 제공하게 될 것임.
 - 사업구조개편에 따른 계량적, 비계량적 효과는 <표 10-1>에서와 같이 요약할 수 있음.

표 10-1. 사업구조개편의 효과 요약

구분	계량적 효과	비계량적 성과
조합원 농가	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 투자확대, 사업량 확대로 안정적 판로, 시장점유율 확보 ▪ 규모화, 유통효율화, 원가 절감으로 농가수취가격 제고 ▪ 경제사업에 대한 지원확대 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 사업성과평가의 투명화로 조합원 중심의 경영 촉진 ▪ 투명한 경영으로 지원효과 제고(무이자자금 지원전환) ▪ 약정조합원제 실효성 제고
일선 조합	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 산지유통사업 적자 축소 (경제지주 출자참여) ▪ 조합판매사업 판로확보 ▪ 중앙회 납입출자 부담축소 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 일선조합의 통제권 강화 ▪ 산지유통사업 규모화 촉진 ▪ 경제사업 계열화로 조합과 연합회사업의 일체화 강화
경제 지주	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 안정적 재원, 투자확대 ▪ 금융비용, 인건비 절감으로 경제사업 자립기반 확보 ▪ 당기순이익 제고 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 경제사업 인력 전문성 제고 ▪ 산지-도매-소매 총괄적 관리 ▪ 품목별 대표조직으로 발전이 실질적으로 가능
상호 금융	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 자본금 확보에 따른 적극적 위험 대응으로 수익성 제고 ▪ 상호금융업무 집중화 개선 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 조합합병 등 규모화 촉진 ▪ 상호금융 업무영역 확대
금융 지주	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 경영성과제고(ROE 증가) ▪ 비효율개선(판관비 2,600억) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 경영의 전문성 제고 ▪ 자기자본 확충 유리 ▪ 사업구조(포트폴리오) 다양화

2. 비용(편익감소) 산출

○ 사업구조개편에 따른 직접적인 비용이외에도 편익의 감소가 비용으로 작용하고 있음.

- 사업구조개편에 따른 비용은 일선조합, 조합원 농가가 추가적으로 부담하거나 기존에 받고 있는 수혜가 감소하는 것임.

□ 일선조합에 대한 일부 자금지원 축소

- 일선조합이 중앙회로부터 받고 있는 이익은 출자배당과 교육지원사업에 의한 경영보조지원임.
 - 이중 출자배당은 연간 1,300억 원('07년) 수준이어서 사업구조개편 이후에도 배당이 이루어지기 때문에 편익의 감소는 아님.
 - 그러나 교육지원사업으로 중앙회로부터 지원받고 있는 무이자자금 등의 감소는 편익의 감소로 평가할 수 있음.

- 하나로마트 대형화지원, APC 상품화장비 지원, 자재판매장 시설장비 지원, 판매차량지원 등의 시설보조나 단순 지원은 단계적으로 축소될 것임.
 - 일선조합에 지원되고 있는 시설보조나 단순 지원 등의 교육지원사업비의 축소가 일선조합의 편익이 감소하는 요소임.

□ 사업구조개편을 위한 조세부담, 자산실사 등의 비용은 수반

- 사업구조개편에 따라 조합지원자금의 자본금화에 따른 추가 법인세가 발생하고, 향후 법인분리에 따른 법인세 부담이 증가하는 비용이 수반됨.
 - 사업분리에 따른 세금증가는 조세특례조치에 의해 소멸될 것이지만, 법인분리에 따른 법인세 증가는 발생할 것임.

- 자산실사 비용도 증가하지만 언젠가 발생할 비용이므로 고려하지 않음.

3. 편익증가분 산출

3.1. 조합원 농가에 대한 편익효과

- 1) 조합원 농가를 위한 경제사업 부문에 대한 투자확대
- 2) 경제사업 투자확대로 사업량이 확대되면 그만큼 농가에게 국내 농산물의 안정적인 판로를 제공하는 효과
- 3) 경제사업의 규모화, 전문화로 거래교섭력을 확보하고, 적정한 이윤만 수취하면 농가수취가격이 제고
- 4) 자본금 200억 원 수준의 규모화된 산지유통조직의 육성은 농협의 시장대응능력을 제고하여 농업경쟁력을 제고
- 5) 투명한 자금지원 및 투자로 지원의 효과를 극대화

□ 농가에 안정적인 판로제공: 22조 원

- 농업경제사업의 투자확대로 식품산업 등에 대한 농가의 시장접근 기회를 더 많이 제공함.
 - 경제사업부문의 투자확대는 농가에 보다 안정적인 판로와 농가수취가격을 제고하는 편익이 발생함.
- 소비지 유통사업을 확대하면 농가에게 시장접근 기회를 더 많이 제공
 - 농협 대형매장과 E마트 등 4개 대형마트의 매출구성을 보면 농협의 판매사업이 농산물 위주 판매로 시장접근기회가 확대되는 것을 알 수 있음.

표 10-2. 농협과 4개 대형마트의 매출 구성 비교

구성항목	농협 대형매장	4대 대형마트
매출액	1.85조(100)	20.27조(100)
농식품 매출액	1.54조(83.2)	9.90조(48.9)
그중 농축산물	1.07조(58.0)	4.37조(21.6)

- 경제사업부문 자본금이 충분히 확보됨으로써 다양한 투자확대로 경제사업량이 2배 정도 확대됨.
 - 2008년 사업량 17조 원이 2015년에는 33조 원으로 확대
 - 조합공동사업법인, 연합사업단의 산지유통취급 규모가 현재 1.3조에서 10조 원 수준으로 확대됨.
- 경제사업 매출액이 약 2배 이상으로 확대되면 그만큼 국내농산물의 판로를 제공하는 것이어서 농가에게 안정적인 판로를 제공하게 됨.

표 10-3. 사업부문별 매출액(사업량)

구분	단위: 억 원	
	2008년	2015년
자 재	70,520	113,617
도 매	33,887	81,913
소 매	50,345	82,543
식품가공	16,178	54,983
합 계	170,930	333,056

□ 농가수취가격 제고효과

- 농업경제사업의 투자확대로 식품산업 등에 대한 농가의 시장접근 기회를 제공함으로써 농가소득 증대에 기여하는 효과를 얻음.

- 규모화에 의한 거래교섭력의 확보, 물류 효율화에 의한 유통비용의 절감, 상품화, 브랜드화에 의한 판매가격 제고 등으로 농산물의 농가수취가격을 제고하여 농가소득을 증대시킴.
- 유통경로별 농가수취 가격율을 단순평균하여 보면, 농협유통을 활용할 경우 농가수취 가격율이 64.2%이고, 일반도매시장을 경유할 경우 52.0%이어서 농협계통출하가 8.2%가 높아 경제사업이 활성화되면 그 만큼 농가수취가격이 증가함.

표 10-4. 유통단계별 농가수취가격 및 판매가격 비교

품목	구분	일반 도매시장		하나로마트 출하	
		금액	비율(%)	금액	비율(%)
식량 쌀(원/20kg)	농가수취가격	32,475	77.3	32,825	81.1
	판매가격	42,000	100	40,500	100
사과(원/kg)	농가수취가격	1,900	45.2	2,160	52.7
	판매가격	4,200	100	4,100	100
배(원/kg)	농가수취가격	933	48.3	1,593	62.9
	판매가격	1,933	100	2,533	100
포도(원/kg)	농가수취가격	2,102	49.8	2,032	55.8
	판매가격	4,220	100	3,640	100
단감(원/kg)	농가수취가격	1,138	51.7	1,198	57
	판매가격	2,200	100	2,100	100
배추(원/포기)	농가수취가격	1,021	27.6	1,333	59.3
	판매가격	3,700	100	2,250	100
토마토(원/kg)	농가수취가격	3,444	59.4	3,995	76.8
	판매가격	5,800	100	5,200	100
딸기(원/kg)	농가수취가격	4,317	56.8	4,675	67.7
	판매가격	7,600	100	6,900	100
농가수취가격을 평균			52.0		64.2

자료: 농수산물유통공사, 주요농산물 유통실태 조사

- 쌀의 경우에는 81.1%와 77.3%로 격차가 크지 않지만 더 높은 가격수준을 유지하고 있고, 청과물에서는 그 격차가 더 크게 발생하고 있음.
- 농가수취가격 증가에 따라 농가수입이 증가하게 됨.
 - 농협의 경제사업 매출액(사업량) 순증가를 농가가 이용하는 도매사업 물량만 고려할 경우 3.4조 원에서 8.3조 원으로 증가한 것으로 볼 때 약 4.9조 원이 증가하게 됨.
 - 그에 따라 농가수취율의 차이를 8.2%로 산정할 경우에는 약 4,000억 원의 농가수입 증가를 기대할 수 있고, 쌀과 같이 3.8%를 적용할 경우에는 1,800억 원의 농가수입 증가 효과를 제공할 수 있음.
- 농자재사업의 활성화에 따른 추가적인 농가의 투입재 구입가격 인하 효과가 발생함.
 - 최소 3,400억에서 최대 4,545억 원 수준에 이를 것으로 예상됨.
 - 2015년 자재구매 사업의 생산능력 제고로 영농자재 시장점유비 및 계통구매율 제고로 농업생산비 절감됨.
 - 113,617억 원×3%= 3,409억 원
 - 113,617억 원×4%= 4,545억 원

□ 경제사업에 대한 지원 확대

- 경제사업부문에 대한 충분한 자본금 확보로 경제사업 투자가 확대
- 경제사업이 적자사업이라는 인식으로 투자가 기피되던 것이 자본금확충에 따른 금융비용 절감 등으로 연간 1,500억 원 수준의 당기순이익을 실현함으로써 지속적으로 경제사업에 대한 지원이 확대됨.
 - 현재보다 더 많은 자본금을 가짐으로써 금융비용도 6.5% 내부금리를 적용하더라도 2,535억 원의 부담이 감소하여 경제사업 흑자기조로 전환되어 경제사업 활성화를 촉진함.

3.2. 일선조합에 대한 이익실현 효과

□ 산지유통사업에 대한 투자확대로 자립기반 확보

- 조합공동사업법인 등 산지유통부문에 대하여 약 1.5조 원의 투자 확대가 이루어지면 그만큼 일선조합의 투자부담이 축소됨.
- 농협경제지주회사의 산지유통사업에 대한 투자확대는 일선조합의 경제사업 적자규모를 축소시켜 경영개선효과를 제공할 것임.
 - 1.5조 원의 산지유통에 대한 투자가 확대되면 일선조합은 그만큼 투자부담이 축소되므로 금융비용 절감효과를 얻음. 상호금융특별회계(07년) 평균조달금리 5.0%를 적용할 경우 연간 500억 원 효과(인수자금 10,800억 원 규모)를 제공하게 됨.

□ 조합공동사업법인 등의 규모화 추진

- 농협경제지주회사의 산지유통사업에 대한 투자확대로 산지유통조직의 규모화를 촉진할 수 있음.
 - 조합공동사업법인당 출자규모를 60억 원으로 추정하여 총자본금규모 200억 원인 조합공동사업법인 100개소 육성
 - 현재 조합공동사업법인 평균 자본금규모(08)는 RPC 58억 원, APC법인 13억 원으로 영세한 규모임.
- 산지유통조직의 규모화로 자립기반확보 및 거래교섭력이 증가하게 됨. 매출액 500억 원 이상의 조합공동사업법인으로 성장하게 될 것임.

□ 일선조합의 출자배당 증대 가능

- 금융지주회사의 건전성·전문성 제고로 동종업계와 같은 수준의 수익을 확보할 수 있으므로 출자배당 여력 확대됨.

- 농협금융지주회사가 다른 은행과 동일한 수준의 자기자본 수익률(ROE; 당기순이익/자기자본(평균))을 얻음
 - 2008년은 금융위기의 영향으로 전반적으로 낮으므로 2007년 기준을 고려: 농협도 2007년에는 최대 이익을 실현
- 금융지주회사에 12조 원을 출자하면 ROE 16.04%를 적용하면 연간 약 1조 9,000억 원의 당기순이익 실현이 가능함.

표 10-5. 농협 대비 시중은행 수익성 비교: 2008년, ()는 2007년

	농협	국민	신한	외환	시중은행평균
총자산순이익률 (ROA)	0.19 (0.88)	0.62 (1.34)	0.71 (1.17)	0.83 (1.29)	0.51 (1.09)
자기자본순이익률 (ROE)	3.22 (13.77)	9.11 (18.23)	12.69 (18.90)	11.9 (15.05)	8.31 (16.04)

- 단, 독립법인화에 따른 손금산입특례(교육지원사업 전출액분) 불인정에 의해 법인세 부담은 증가함.
 - 2009년도 법인세 한계세율인 24.2%(=22%+주민세10%) 적용함.
 - 2007년 교육지원사업비 전출액 4,100억 원을 고려할 경우 992억 원의 당기순이익 감소가 예상됨.
- 따라서 약 1조 8천억 원 정도의 당기순이익을 실현하여 일선조합에 대한 출자배당 가능성이 제고됨.
 - 금융사업의 위험가중자산 증가에 따른 내부 자본적립 필요액(기본자기 자본비율 9%, 위험가중자산 증가 13.5조 원 기준) 약 1조 2천억 원 적립 이후 약 6천억 원의 배당이 가능함.
 - 연간 5%(=6천억/12조 원)의 배당 수준임.
 - 정부출자에 대해 1%의 배당률을 적용하게 되면 4% 수익률이 농협경제 연합회 이익금으로 실현되어 일선조합 배당이 확대됨.

□ 일선조합의 납입출자 부담 축소로 건전성 제고

- 일선조합은 중앙회로부터 배당을 받기도 하지만 중앙회 자본축적을 위하여 매년 출자금을 납입하고 있음.
 - 중앙회 신용사업을 외부 자본유입이 가능한 지주회사로 전환하게 되면 일선조합의 출자확대 필요성이 낮아짐.

표 10-6. 일선조합의 연도별 출자 현황

연도	납입출자금(A)	출자배당금(B)	C=A-B
2003	1,982	438	1,544
2004	2,145	455	1,690
2005	2,192	539	1,653
2006	1,840	712	1,128
2007	1,899	898	1,001
2008	3,487	1,175	2,312

- 일선조합은 매년 1-2천억 원 정도의 순 출자금을 납입하고 있는 것을 조합 자체의 자기자본 확충으로 활용할 수 있어 조합의 건전성이 제고됨.

3.3. 농협경제지주의 측면

□ 의사결정과 인력의 전문화, 투명화로 사업부문별 미래발전전략이 명확하게 설정

- 경제사업 활성화만을 고려한 전략 수립 및 전문화 추진이 가능하게 되고, 충분한 자본금의 확보로 사업활성화를 위한 투자를 촉진할 수 있음.
 - 신용사업 수익에 의존한 경제사업 발전전략에서 탈피

□ 경영개선효과

- 경제사업부문이 만성적인 적자구조이어서 사업추진이 부진함.
 - 경제사업부문 적자(08): $\Delta 1,314$ 억 원(농경 $\Delta 259$, 축경 $\Delta 1,055$)

- 자본금 확충에 따른 금융비용 절감 효과가 발생함.
 - 사내자본금 부족으로 인하여 신용사업에서 차입하여 내부이자(6.8%)를 부담함으로써 적자요인이 발생함.
 - 자본금 확충으로 금융비용이 절감됨.
 - 자본금이 4.2조 원으로 확충됨으로써 추가 자본금이 38,942억 원 (=42,000억 원-3,058억 원) 확대됨.
 - 내부금리 금융비용 절감 규모: 2,648억 원(6.8% 적용)
1,947억 원(5.0% 적용)

- 경제사업부문 인건비를 동종업계 수준으로 유지할 경우 비용이 절감됨.
 - 사업구조 개편 후 신용사업 인건비가 아닌 동종업계 수준의 임금 적용에 따른 인건비 절감 효과가 발생함. 현재 인건비(임금 및 복리후생비)에서 최소 20%에서 최대 30% 절감 가능할 것으로 예상됨.
 - 농협의 1인당 인건비는 소매유통업 산업평균보다 1.4배, 도매유통업보다 1.6배 정도 높은 수준임.
 - 경제사업부문(농경, 축경) 인건비 규모(08): 2,477억 원
 - 인건비 절감 기대효과: 495억 원~743억 원
 - 2,477억 원 \times 20% 절감 = 495억 원
 - 2,477억 원 \times 30% 절감 = 743억 원
 - 인건비 절감은 구조조정 기간이 필요하여 효과는 장기적임.

- 교육지원사업비 분담금 축소로 적자구조가 개선됨.
 - 경제사업 교육지원사업비 분담금(08): 443억(농경357, 축경86)

- 비매입자금, 산지유통활성화 지원금은 현 수준으로 농협연합회가 명칭사
용료로 지원하므로 농가의 이익은 감소되지 않음.
- 경제사업이 흑자구조로 전환되어 농가에 이익 제공이 가능함.
 - 경제사업부문 흑자 규모 = (경영개선 효과) - (현 적자규모)
 - 최소 1,571억 원 ~ 최대 2,520억 원
 - 흑자규모는 조합원 농가부담 수수료 인하 혹은 농자재가격 인하로 활용
될 수 있음.

□ 경제사업 투자확대

- 경제사업부문 사내자본금(08): 3,058억 원(농경1,725, 축경1,333)
 - 경제사업부문 자본금이 4.2조 원으로 확충되면 자본금은 현재 사내자본
금보다 12배 이상 증가하게 되어 경제사업 추진의 물적자본을 충분히 확
보하게 됨.
- 경제사업부문의 고정시설투자를 5.5조 원 추가 확대하여 경제사업기반을 확
충함.
 - 경제사업 투자실적(08년): 2조 7,575억(농경23,073, 축경4,502)
 - 2015년 경제사업 투자규모: 8조 2,755억(농경36,900, 축경18,280)

□ 경제사업 당기순이익 증대 효과

- 추가로 투자한 사업에 대한 투자수익률(ROI) 4%를 기준하면 연간 840억 원
의 수익이 증가함.
 - 2008년 농협경제부문 ROI는 2.6% 수준에 불과한데, 이는 금융비용, 교
육지원사업비 부담이 포함되었기 때문에 낮게 나타난 것으로 보아야 함.
- 경제사업을 전문화하고, 인건비를 동종업계와 동일한 수준으로 유지하고,
충분한 자본금을 확보하면 연간 1,500억 원의 당기순이익을 발생시킴.

- 1,500억 원이면 일부 출자배당의 여력을 확보할 수 있음.

3.4. 농협경제연합회의 운영개선

- 교육지원사업 중심의 중앙회를 사업 중심의 농협경제연합회로 개편함으로써 농협의 비리문제 발생을 미연에 방지함.
- 일선조합에 무이자자금을 지원하는 교육지원사업이 유지되는 한 농협의 비리문제는 상존하게 됨.
 - 농협중앙회가 존재하게 되면 설립목적에 의해 일선조합 지원의 교육지원사업을 유지로 비리발생의 원인으로 작용
- 농협중앙회가 사업 중심의 경제연합회로 전환함으로써 조합원 농가와 일선조합에 대해 투자확대에 의한 사업활성화로 실익을 제공하는 것으로 바뀌게 됨.

참고 문헌

- 강종만. 2005. 「농업금융의 특성과 규모의 경제분석」. 한국금융연구원.
- 김병연 외. 2002. 「농협중앙회 신용·경제사업 분리 타당성 연구」. 한국금융연구원
- 김동환 외. 2005. 「농협중앙회 도매유통사업 활성화 방안」. 신유통연구원
- 농림부. 2006. 「신·경분리위원회 회의 자료집」
- 농업협동조합중앙회. 2006. 「농협법 부칙 제12조에 의한 세부추진계획서」
 _____ . 2009 「2008년도 결산보고서」
- 농협경제연구소. 2009. 「농협의 지속 성장을 위한 경영전략」
- 농협중앙회. 「농협연감」. 각 연도
- 농협중앙회. 2009. 「축산업 선지화를 선도하기 위한 농협 축산사업과 조직 활성화 방안」
- 박성재 외. 2001. 「외국의 농업협동조합」. 한국농촌경제연구원
 _____ . 2007. 「조합유형별 상호금융 발전방안 연구」. 한국농촌경제연구원
- 박성재. 2009. 「농업협동조합 지배구조 개선방안」. 농업협동조합 개혁 토론회 자료
- 박준기. 2009. 「미국 농협 이사회의 운영실태와 시사점」. 한국농촌경제연구원
- 박진도. 2004. “농협중앙회의 신용사업과 경제사업의 분리와 농협법 개정”, 「한국협동조합연구」 제22집 제2호, 한국협동조합학회
- 안진회계법인. 2006. 「농협중앙회 발전방안-신용·경제사업 분리의 실익분석」. 농협중앙회
- 윤기태 외. 2004. 「유럽 협동조합은행의 최근동향」. 농협경제연구소
- 이현성 외. 2008. 「해외 협동조합은행의 조직과 지배구조」. 농협경제연구소
- 장기하. 2005. 「일본 농협의 신용사업 혁신」. 농협경제연구소
- 정찬우. 2008. 「농협 상호금융 중장기 발전방안」. 한국금융연구원.
- 최재학. 2007. 「프랑스 농협의 연합사업 시스템」. 농협경제연구소
- 한국축산경영학회. 2009. “2009년 축산업의 장기발전방향모색을 위한 심포지엄 발표자료”
- 한국축산경제연구원. 2009. 「농업여건변화와 한국축산업 선진화 전략 연구」
- 한기인 외. 2008. 「중앙회와 회원조합 경제사업 공동투자 방안 연구」. 농협경제연구소
- 황의식 외. 2004. 「계통사료 발전방향 및 공동사업 추진방안 연구」. 한국농촌경제연구원
 _____ . 2006. 「생산자조직 경제사업 활성화 지원방안에 관한 연구」. 한국농촌경제연구원
 _____ . 2008. 「농협중앙회 자회사 활성화 방안 연구」. 한국농촌경제연구원
 _____ . 2009. 「농업협동조합 선진화 방안 연구」. 한국농촌경제연구원

The Norinchukin bank. 2008. 「annual report 2008」

농림수산성(www.maff.go.jp)

일본전국농협중앙회(www.zenchu-ja.or.jp)

일본전국농협연합회(www.zennoh.or.jp)