

선진국의 농업협동조합

변화와 개혁의 물결

1. 들어가며

“농협 조합장 선거가 가장 타락했다는 소문이 날 정도이다. 농협을 강력히 개혁하겠다.”

취임을 불과 사흘 앞둔 2월 22일, 노무현 대통령은 농민단체장단과의 간담회를 통해 농협 개혁의 의지를 분명히 했다. 노 대통령의 발언은, 경제사업 강화·농협중앙회의 신경분리·품목조합(연합회) 체제의 강화·회원조합과 조합원 실익 증대 등 한국 농업의 앞날을 좌우할 협동조합 개혁의 출발을 알리는 중요한 의미를 지니고 있다.

유럽과 미국의 농협들은 일찍부터 조합원 실익 위주의 상향식 조직체계를 갖추고 농축산물의 가공·유통 부문의 전문 브랜드를 육성하여, 자국의 농업경쟁력을 높이고 세계시장을 석권하는 데 성공했다(월간 한농연 2002년 12월호, ‘썬키스트 협동조합’ 기사 참조). 이들 조합들의 사례는, 물론 우리의 농업 현실과는 큰 차이가 있어 선불리 도입하기 어려운 측면이 너무나 많다. 하지만 조합원이 생산한 고품질의 농산물을 전문적인 가공·유통과정을 통해 가치를 높이고 이익을 환원

하기 위해 노력하는 협동조합의 참모습은 반드시 본받아야 할 것이다.

2. 덴마크의 농업협동조합

농협의 시군단위 통폐합을 추진하여 규모화·효율화를 이뤄야 한다는 논자들의 근거로써 덴마크 농협(특히 낙농협동조합)의 사례가 제시되고 있다. 남한의 43%에 불과한 좁은 국토와 협소한 시장에서, EU 통합으로 인한 시장경쟁에 대응하기 위해 덴마크의 농협들은 국가 단위 혹은 국제적 수준의 통폐합까지도 과감히 추진하고 있다. 하지만 이는, 덴마크 농업·농협의 경쟁력을 높이고 세계적 브랜드를 창출하여 농산물 수출을 늘리려는 치밀한 계산 하에 추진되는 것임을 더욱 주목해야 한다. 지역농업·농협의 구체적인 발전 전망조차 없는 한국 농협의 시군단위 통폐합 사례와는 차원이 전혀 다른 형태인 것이다.

덴마크 농협들의 핵심 운영원칙은 조합 정관을 살펴보면 잘 알 수 있다. 정관에는 “조합원이 생산한 농축산물을 최고의 조건에 판매해 주는 것”을

조합의 설립 목적으로 분명히 하고 있다. 또한 이를 실현하기 위한 수단으로써, 조합원들의 출하의 무와 조합의 판매 의무를 명시하고 있다. 이를 통해 조합은 가공·유통사업의 활성화를 위한 양질의 농축산물을 조달하고, 조합원은 안정적이고 유리한 조건의 출하처를 확보할 수 있는 것이다.

덴마크 농협들은 이러한 성공에 만족하지 않고 농협 조직간의 통폐합 및 사업영역 확대를 위해 노력하고 있다. WTO체제 출범과 EU 경제통합의 가속화로 다국적기업과의 경쟁이 심해지고 있기 때문이다. 덴마크의 대표적인 낙농조합인 MD Foods는 스웨덴의 Arla 낙농조합과 2000년 6월에 통합하여, 영국 내 가공시설 확충 등을 통해 북부유럽 우유제품 시장의 완전석권과 북중미 시장 내 점유율 제고를 위해 노력하고 있다. 이러한 규모화·전문화를 추진하기 위해 협동조합은 관련 업체의 인수 및 수직통합 등 다양한 방법을 동원하고 있다. 또 이에 소요되는 막대한 자본을 조달하기 위해, 협동조합(연합회) 및 기관·개인투자자 등의 자본을 끌어들이거나 자회사를 만드는 경우도 있다.

이러한 덴마크 농협들의 통폐합 및 마케팅 강화 움직임은 낙농·축산(도축·가공)·계란 협동조합 등 전통적으로 국제경쟁력이 강한 조합들에서 확연히 나타나고 있다(표 2 참조).

3. 미국의 신세대협동조합

미국 북중부 대평원 지대에서 형성·발전된 신세대협동조합은, 우리 농업의 현실에 직접 적용하기 어려운 한계점들이 다수 존재한다. 하지만, 가공·유통사업의 활성화를 위한 자본 확충 방식이나 출하권에 연계된 주식거래 방식 등을 통해 최근 우리나라 농협에서 전개중인 공동계산제 등의 활성화에 좋은 시사점을 얻을 수 있다.

미국의 신세대협동조합은, 1980년대 후반 이후 다국적 곡물메이저와의 경쟁이 심해지면서 기존의 농협 체제로는 급변하는 시장환경에 대응하기 어려운 한계점들이 나타나면서 만들어지기 시작했다. 대형화·규모화된 가공·유통시스템으로 농민 조합원들의 시장대응력을 높여야 할 필요성이 제기되었고, 효과적인 자본·원료농산물 조달

● 덴마크의 농업협동조합의 구조변화 추이

연도		1980	1985	1990	1995	1999
낙농	조합수	147	57	26	20	14
	조합원수	37,000	28,000	19,750	13,350	10,250
도축	조합수	20	14	8	4	3
	조합원수	45,000	41,660	33,059	32,485	29,200
계란 판매	조합수	1	1	1	1	1
	조합원수	350	201	160	135	100

※ 자료 : 선진국의 협동조합 조직현황과 사업추진 동향, 박종수, (농민과 사회) 2001년 가을호

을 위해 출하권과 연계된 출자방식이 도입되었다. 이렇게 만들어진 신세대협동조합은, 지역 특색을 살린 고품질 농축산물 가공품으로 {소비지 틈새시장}의 개척에 적극 나서고 있다. 이를 통해 조합원의 농업소득을 높이고 지역경제 활성화에도 기여하는 등 일정 부분 긍정적인 효과를 보여주고 있다.

신세대협동조합은 기존 협동조합과는 달리 주식을 발행하여 자본을 조달한다. 자본조달 방식은 크게 3가지로 나뉘는데, ① 1인 1표의 조합원의 자격을 부여하는 [회원주] ② 조합원의 출하권과 연계된 [일반주] ③ 비조합원으로부터의 자본조달을 위해 발행된 [우선주]가 있다. 이 중에서 출하권과 연계된 [일반주]는 매우 중요한 의미를 지닌다. 기존 농협과는 달리 출자 최소한도가 정해져 있어서 일정수 이상의 [일반주]를 구입해야 조합원 자격이 주어진다. 그리하여 기존 농협보다 훨씬 강력한 "회원제 조합원주의"가 관철되고 있다.

신세대협동조합의 [우선주]는 조합원 사이에서 자유로운 거래가 가능하며, 조합의 사업성과 전망에 따라 가치가 등락하게 된다. 그러나 비조합원에 대한 거래는 이사회 의 승인을 반드시 거치도록 하여 주식회사의 주식과는 차이가 있다. 또 각종 주식에 대한 조합원과 비조합원의 지분 한도를 설정하여, 특정인(집단)에 의한 조합경영의 전횡을 차단되고 있다.

이렇게 조달된 조합 자본은 농축산물의 가공공장 등 산지유통시설의 확충에 쓰이고 있다. 산지유통시설의 확충을 위해 최소 160만 달러(약 20억원)에서 4천만 달러(약 520억원)까지 소요되므로, 가공시설의 효율적 운영과 사업 성공을 위해

조합과 조합원 사이에 엄격한 출하약정 관계가 요구된다. 그래서 신세대협동조합의 [일반주]는 조합원의 출하권(의무)과 연계되며, 조합원은 자신이 생산한 일정 수준 이상의 품질을 지닌 농산물을 출하권에 비례하여 조합에 납품해야 할 의무가 있다. 이를 통해 조합은 가공과 판매에 필요한 안정적인 품질과 물량을 마련할 수 있고, 조합원은 안정적인 출하처를 확보할 수 있게 된다.

하지만 신세대협동조합이 지닌 단점들 또한 다수 제기되고 있다. 일부 조합원들이 더 많은 배당을 받고자 자신의 생산능력을 훨씬 넘는 출하권을 구매하여 부작용이 나타나기도 한다. 또 [우선주]를 소유한 외부 투자자들은 자신의 배당액의 증대에 더 큰 관심을 가지고 있기 때문에, 조합의 안정경영을 위해 이들과의 관계를 어떻게 설정하느냐가 신세대협동조합의 중요한 과제로 제기되고 있다.

4. 시사점

위와 같이 살펴본 선진국의 협동조합의 변화상은 우리 농협의 개혁에 시사하는 바가 크다.

첫째, 조합원의 경제적 실익 증진을 중심에 두고 급변하는 시장 상황에 대응하기 위한 구조조정 등 조직 혁신에 앞장서고 있다. 즉, 기존 농협과는 달리 시장 여건에 적극 대응할 수 있도록 농협의 조직 구성·운영원리가 변화하고 있는 것이다. 덴마크는 조합원의 실익 증대를 위해 중복되는 국내 농협 조직과 해외 농협까지를 아우르는 통폐합과 사업영역 확대를 과감히 실시하고 있다. 미국 신세대협동조합도 기존 농협이 해내지 못한 틈새시장 개척과 거래교섭력 강화를 위해 많은 노력을

기울이고 있다. 이와 같은 과감한 변화의 몸부림이 서구 선진 농협들의 국제경쟁력을 강화시켰고 세계적인 농식품 브랜드의 창출에 기여했던 것이다.

이러한 사례는 기존의 4단계 조직(회원농협 시군지부 시도지부 농협중앙회)로 이어지는 경직된 구조를 지닌 우리 농협의 변화의 필요성을 일깨워 주고 있다. 지역농협과 농협중앙회는 신용·경제사업의 주도권 장악을 둘러싼 소모적인 경쟁으로 일관하고 있다. 그 속에서 한국 농업은 무분별한 농산물 수입의 증가와 농가부채 누적으로 멍들고 있다.

비대한 농협중앙회 조직의 신경분리와 경제사업 활성화, 회원조합과 조합원의 실익 증대를 위한 농협중앙회의 적극적인 이익 환원이 절실하다. 또한 회원조합과 조합원의 시장대응력을 키우고 협동의 이익을 극대화하는 작업을 펼쳐야 한다. 회원조합들의 사업연합이나 품목조합(연합회) 설립 등 조합원 중심의 다양한 시장대응 노력에 대해 정부와 농협중앙회는 심혈을 기울여 지원해 나가야 한다. 이 속에서 농협중앙회는 농정활동·조사연구·협동조합 교육 등의 지원기능을 강화하여 회원조합과 조합원에게 더욱 밀착할 수 있는 조직으로 거듭나야 할 것이다.

둘째, 서구의 선진 농협들은 일찍부터 조합원의 출하권(의무)과 조합의 판매 의무를 정관에 명시하여 실천했다. 그리하여 각 품목별로 매우 전문적인 가공·유통시스템을 만들어 국내외 농축산물 시장을 석권하였다. 경제적 약자인 농민들이 만들어 가는 “협동의 힘”은 추상적인 “협동조합의 이념과 가치”에서 뿐만 아니라, 조합원의 이익을 최우선에 두는 책임경영과 시장 개척의 힘으로부

터 나온다. 덴마크와 미국의 농협들은 이러한 바탕 하에서, 조합사업의 확장을 위한 막대한 자본과 농축산물 원료를 안정적으로 확보할 수 있었다.

우리나라에서도 “산지유통활성화”를 위한 각종 사업들이 활발하게 전개되고 있는 사례를 어렵잡게 찾아볼 수 있다. 상주 외서농협의 사과·배 판매사업이나 춘천 신북농협의 토마토 유통사업 등의 성공사례가 좋은 예이다. 농협은 기존의 도매시장 중심의 단순 운반·정산대행 구조를 넘어, 고부가가치 농산물을 안정적으로 판매할 수 있는 거래처를 개척하는 데 역량을 쏟아야 한다. 조합원들은 작목반 등을 중심으로 합리적인 품질기준을 만들고 출하물량 조절과 검품 등을 통해 균일한 농축산물을 안정적으로 출하할 수 있는 시스템을 만들어 나가야 한다. 이러한 조합과 조합원들의 노력이 전제되어야 “공동계산제” 등의 합리적 정산 방법의 정착도 훨씬 쉬워질 것이며 농협 또한 경제사업의 내실화와 성장을 통한 재무구조 개선 및 근본적인 개혁을 도모할 수 있다. 민농연

< 도움받은 글 >

- [북미농협의 새로운 선택 -신세대협동조합-], 권응, 「농협 CEO Focus」 제96호, 농협중앙회 조사부
- [덴마크의 농협 이야기], 1999, 농협중앙회 조사부
- [선진국의 협동조합 조직현황과 사업추진 동향], 박종수, 「농민과 사회」 2001년 가을호, 한국농어촌사회연구소
- [새로운 유형의 농협조직 : 미국의 신세대 농협], 황수철, 계간 「농정연구」 2002년 가을호, 농정연구센터
- [새 정부의 농협조합 개혁과제], 장종익, 「협동조합 리뷰」 2002년 11·12월호, 한국협동조합연구소
- 「협동조합 발전을 위한 한농연의 역할」, 2000, 한국농업경영인중앙연합회
- 「현장과 대안」 제13호, 서울대농업정책연구회