

## 농업협동조합 계약재배 사업의 성과 결정요인 분석

권순환

동국대학교 경영학과 강사

김동환

안양대학교 글로벌경영학과 교수

### A Study on Determinants of Performance of Contract Farming by Agricultural Cooperatives

Sun-Hwan Gwon<sup>a</sup>, Dong-Hwan Kim<sup>b</sup>

<sup>a</sup>Department of Business Administration, Dongguk University, South Korea

<sup>b</sup>Department of Global Business Administration, Anyang University, South Korea

*Received 28 February 2020, Revised 18 March 2020, Accepted 25 March 2020*

#### Abstract

**Purpose** - This study examines the factors that influence the performance of contract farming by agricultural cooperatives from the agency theory and resource-based view of the firm.

**Design/methodology/approach** - This study collected 1,090 data related to a sample of contract information between agricultural cooperatives and producers from national agricultural cooperatives federation. In order to examine the performance of contract farming, we use the multiple regression analysis.

**Findings** - Incentives may reduce agency problems by increasing producers' motivation and discouraging their opportunistic behavior. Total asset size and education expenses function like resources that lessen the risks coming from environment uncertainty, and also facilitate the contract farming between producers and agricultural cooperatives.

**Research implications or Originality** - By analyzing the factors that influence on the performance of contract farming between producers and agricultural cooperatives, we propose that incentives, and resources may improve the performance of contract farming between agricultural cooperatives and producers. Overall, the contract farming can co-create the economic efficiency and effectiveness while minimizing risks and uncertainty.

**Keywords:** Agricultural Cooperative, Contract Farming, Incentive, Resources, Agribusiness

**JEL Classifications:** D20, L25, M10, N50, Q13

#### I. 서론

경영, 경제학자들의 오랜 관심사 중 하나는 기업 혹은 조직의 성과 차이이며, 그 원인을 규명하기 위해 오랫동안 노력해 왔다(Andrews,

1971; Porter, 1980/1985; Mahoney, 2005). 성과 차이가 발생하는 이유에 대해 학자들마다 견해 차이가 있지만 크게 2가지로 요약된다.

첫째, 기업의 경제적 효율성에 의해 성과가 결정된다는 관점이다. 거래비용이론에 따르면,

<sup>a</sup> First Author, E-mail: sunhwan@dongguk.edu

<sup>b</sup> Corresponding Author: dhkim@anyang.ac.kr

기업은 생산단계의 수직적, 수평적 통합으로 규모의 경제를 실현하고, 각종 거래비용을 줄일 수 있다(Williamson, 1975/1996). 대리인 문제와 계약이론 접근법에서 살펴보면, 기업은 다양한 이해관계자들과 (예: 외부 투자자, 경영인, 이사회 등) 명시적, 암묵적 계약의 총합으로 규정하고 있으며, 계약을 통해 기업의 외부, 내부에서 발생하는 불확실성으로부터 위험을 분산시키고 경제적 효용성을 향상시킬 수 있다(Hart, 1995; Eisenhardt, 1989). 따라서 경제학 관점에서 보면 기업 간 성과차이는 거래비용을 줄일 수 있는 능력과 계약을 통한 경제적 효용성 증대에 기인하는 것으로 볼 수 있다(North, 1990; Hart, 1995; Williamson, 1999).

둘째, 기업이 보유한 자원에 의해 성과가 결정되어 진다는 관점이다. 경영자원론 혹은 자원기존관점으로 번역되어지는(Resource-Based View of the Firm) 이론에 따르면 기업을 유, 무형 자원의 총체로서 간주하고 있다(Penrose, 1959; Barney, 1991). 개별 기업은 서로 다른 유, 무형의 자원을 보유하고 있고, 기업이 보유한 자원이 다른 생산요소와 결합되면 더 큰 가치를 창출할 수 있다. 따라서 이 관점에서 보면, 기업이 보유한 자원은 서로 이질적이며(Heterogeneous), 자원을 결합하고 가치를 창출하는 능력은 기업마다 다르기 때문에 성과차이가 발생한다고 설명하고 있다(Mahoney, 2005; Lee, Venkatraman, Tanriverdi, and Iyer, 2010; Neffke and Henning, 2013).

협동조합에 관한 연구는 주로 북미와 유럽을 중심으로 진행되어 왔고, 주로 경제학 관점에서 게임이론, 산업조직론, 거래비용이론, 계약이론을 사용하여 협동조합의 시장행동, 경제적 후생효과, 조직의 효율성을 규명하는데 집중해왔다. 때문에 서구의 연구결과를 이용하여 한국의 협동조합과 선진국 협동조합을 비교하거나, 혹은 연구결과를 그대로 한국의 협동조합에 적용하여 성장과 성과를 결정하는 원인을 규명하기에는 한계가 있다.

협동조합의 성장 및 성과에 관한 연구는 일반 기업에 비해 상대적으로 부족한 실정이며(장중

익 · 김완배, 2010), 있다고 하더라도 대부분의 연구는 경영 효율성 차원을 규명하는데 집중하거나(임재정 · 김중인, 2010; 현정환, 2018), 조합원의 협동조합 참여결정에 미치는 요인에 대한 분석(Benmeaia and Brabez, 2016; 이항미 · 김동환, 2015) 등 주로 단편적으로 연구가 진행된 것이 현실이다. 따라서 협동조합의 성장이나 성과를 이론적, 실증적으로 분석한 연구는 미흡한 것이 현실이다.

따라서, 본 연구는 시장의 참여자로서 경제적 효용 뿐 아니라 사회적, 공익적 가치를 창출하는 농업협동조합의(이하 농협) 계약재배 성과에 영향을 주는 요인을 경제학, 경영학 이론을 사용하여 실증적으로 분석하고, 연구자, 정책 담당자, 농협 경영진들에게 이론적, 실무적 시사점을 제공하고자 한다.

경제학 관점에서 살펴보면, 농협은 기업의 일종으로 볼 수 있으며, 영리를 추구하기 위해 만든 단체라는 점에서 일반기업과 목적이 비슷하다. 차이점은 자본이나 기반이 취약한 경제적 약자가 그들의 목적을 달성하기 위한 목적으로 농협을 결성하고, 조합원의 상호협력력을 통한 이익증대를 중시한다는 점에서 주주 이익을 극대화하려는 일반기업과 비교된다.

농협은 다른 일반 기업들과 마찬가지로 고객이 원하는 상품과 서비스를 생산하여 경제적 가치를 창출하고, 시장의 참여자로서 역할을 수행하고 있다(송정환, 2017). 주로 영리적 이익만을 추구하는 일반기업과는 달리 농협은 공익적, 사회적 역할을 담당하기도 한다. 예를 들면 최근 농협은 농업, 농촌의 공익적 가치를 알리기 위해 '깨끗하고 아름다운 농촌마을 가꾸기'를 추진 중에 있고, 이러한 활동은 농촌공동체, 지역사회 뿐 아니라 국민의 후생에도 긍정적인 기여를 할 수 있다(중앙일보, 2018). 고려대학교 연구진의 조사에 따르면 농협이 경제, 신용, 교육지원 활동을 펼치면서 국민경제에 기여한 효과는 약 31조원으로 밝혀졌다(농민신문, 2018). 윤리경영과 상생경영, 기업의 사회적 책임을 중시하는 분위기가 조성되고 있는 가운데(Petrenko, Aime, Ridge, and Hill, 2014; Awaysheh, Heron,

Perry and Wilson, 2020), 사회적, 공익적 활동을 통해 얻은 공신력과 정당성은 일반 기업과 차별이 되는 농협만의 경쟁력이 될 수 있다. 따라서 시장의 참여자로서 시장 전반의 효율성을 높이고, 경제적, 사회적 가치를 창조하는 농협에 관한 연구는 이론적, 실무적으로 매우 중요하다고 할 수 있다.

본 연구는 대리인 이론과 경영자원론을 사용하여 농협의 계약재배사업 성과에 영향을 주는 요인이 무엇인지 실증적으로 분석하였다. 본 연구에서는 생산자와 농협간의 계약재배 비율을 농협 계약재배 사업의 성과로 측정하였다. 농협 공동판매의 목적은 조합원들이 개별 판매가 아닌 조합을 통한 공동판매로 공동의 이익을 도모하는 것이다. 공동판매를 통한 이점을 가지기 위해서는 조합원들의 무임승차 문제를 해결해야 하며, 엄격한 조건 하에서 계약재배를 하는 것이 필요하다.

계약재배는 생산자(농업인) 뿐 아니라 농협의 성장과 경쟁우위에 긍정적인 영향을 주고 있다. 농협입장에서는 생산자와 계약을 통해 물량을 규모화 할 수 있으며, 일반기업, 도매업자와의 거래 시 협상력을 제고 할 수 있다. 유리한 거래 조건을 통해 얻은 수익은 다시 생산자들에게 배분 된다(김동한 · 김병률 · 김재식, 2010). 생산자 입장에서는 농협과의 계약을 통해 안정적이고 지속적인 거래를 유지할 수 있기 때문에, 농가 소득안정에 기여할 수 있다. 또한 환경의 불안정성, 날씨, 기후에서 발생하는 위험을 분산시킬 수 있으며, 농협을 통한 시장정보 접근성 향상은 정보의 비대칭성을 줄여줄 수 있다(이항미 · 고종태, 2015). 결국 계약을 통해 창출한 경제적, 사회적 효용은 농협, 생산자 등 참여자들에게 돌아가고, 생산자는 농협과의 사업에 다시 참여하는 선순환 구조를 조성하여, 농협 계약재배 사업성과에 긍정적인 영향을 주게 된다.

## II. 농협의 특징과 선행연구

국제협동조합연맹에(International Cooperative Alliance) 따르면 협동조합은 “공

동으로 소유하고 민주적으로 운영되는 사업체를 통하여 공통의 경제, 사회, 문화적 필요와 열망을 이루기 위해 자발적으로 결성한 사람들의 자율적인 조직”으로 정의하였다. 미국 농무부의(United States Department of Agriculture) 정의에서 보면 협동조합은 “이용자가 소유하고 통제하며, 이용규모를 기준으로 이익을 배분하는 사업체”라고 정의하였다. 협동조합은 조직 구성원의 목표를 추구하기 위해 결성되었다는 점에서는 일반 기업과 유사하다. 협동조합과 일반기업의 유사점으로는 1) 구성원의 자본 출자에 의해 각종 사업을 영위하는 경제단체이며, 2) 총회, 이사회, 감사 기능을 일반기업과 같이 보유하고 있다(원철희, 2008).

Van Diepenbeck(2007)는 협동조합이 일반 기업과 구분되는 3가지 경영원칙을 제시하였다. 비용가격원칙은 조합원과의 거래에 있어 적용되는 가격은 일반기업과 같이 이윤극대화가 목적이 아닌 조합원에게 유리한 가격을 책정한다는 것이다. 비례성의 원칙은 조합에서 발생하는 거래와 조합원의 의무를 경제적 비례성에 따라 규정함을 의미하는 것이며, 자체 자금조달의 원칙은 필요자금을 외부로부터 조달하는 것을 자제해야 한다는 것이다.

협동조합은 영리를 추구하는 일반적인 기업 특징 외에도 상호성, 공동체성과 같은 사회적 성격도 가지고 있기 때문에, 일반 기업에 비해 종합적이고, 포괄적인 성격을 가지고 있다고 할 수 있다.

위의 정의를 정리하면, 구성원의 목표를 위해 조직을 구성하고, 경제적 이익을 추구한다는 점에서는 기업과 협동조합은 유사하나, 일반 기업은 주주의 이윤 극대화가 목적인 반면, 협동조합은 조합원의 이윤 추구가 우선시 되는 것이 가장 큰 차이로 볼 수 있다. 일반기업과 협동조합의 차이점을 <Table 1>에 정리하였다.

한국의 농협은 농업인을 조합원으로 하는 농협중앙회와 회원조합의 2단계로 구성되어 있으며, 회원조합은 다시 지역농협, 지역축협, 품목조합으로 구분될 수 있다. 중앙회는 전국 단위의 연합체 조직으로서 주로 농업인을 위한 신용사

**Table 1.** The Difference between Private Company and Cooperatives

구분	일반기업	협동조합
소유 제도	소유자 · 주주 (주식 소유자)	· 조합원 · 가입탈퇴의 자유원칙
	투자한도 · 개인의 출자제한 없음	· 조합원의 출자제한
	지분거래 · 지분거래 가능 (2차 시장에서 거래)	· 극히 제한적임 (2차 시장이 없음)
	투자가격 · 주식시장에서 수시변동	· 출자가격의 변동이 없음
통제 제도	투자상황 · 상환책임 없음	· 상환책임 있음
	투표권 · 1주 1표 (주식수에 비례) · 소수의 기업지배	· 1인 1표 · 다수의 공평한 지배
수익 / 배당 제도	경영권 · 주주에 의해 선출된 이사회 · 이사회에서 선출한 최고 경영자	· 조합원에 의해 선출된 이사회 · 이사회에서 선출한 최고 경영자, 또는, 선출직 조합장
	투자배당 · 투자에 비례하여 실시 · 제한 없음	· 법적 제한 (최소 배당) · 일부 미실시
	이용고배당 · 거의 없음	· 협동조합의 독특한 특성 · 법적 규정, 매우 일반적임

출처: 원철희 (2008), 신인식 · 최경식 (2013)

업, 경제사업, 축산사업으로 나뉘어 독립 사업부제로 운영되고 있다. 품목조합은 신용사업을 할 수 없으나, 지역조합과 마찬가지로, 경제 교육, 지원 등의 사업은 가능하다(농협중앙회, 2020). 외국에 비해 한국의 농협은 경제사업과 신용, 금융 사업을 동시에 수행하는 종합협동조합이라고 볼 수 있다.

농협의 성장과 성과에 관련한 연구를 살펴보면 크게 세 가지로 분류될 수 있다. 첫째, 재무, 회계, 생산 등 계량 데이터를 활용하여 조합 간 경영 효율성 차이를 분석한 연구들이다. 김용택 · 김성우 (1998)는 1990년부터 1996년까지 시계열데이터를 이용하여 전문조합의 경영성과를 지역조합과 비교 분석하였다. 경영성과를 성장성, 생산성, 수익성으로 구분하여 분석한 결과 품목조합이 지역농협보다 좋은 성과를 얻고 있는 것을 발견하였다. 농협의 경제 사업이 활성화되기 위해서는 생산자 참여를 통한 규모화, 전문화가 전제되어야 하고, 재무 및 생산성 지표 외에도 개별 농협의 성과를 측정할 수 있는 지표를 개발해야 한다고 제안하였다. 임재정 · 김중인 (2010)은 계량적 데이터를 활용한 농협의

효율성 측정에 관련한 연구 외에도 분석에서 제외된 비정형 혹은 비계량, 정성적 분석도 필요하다고 주장하였다.

둘째, 생산자 관점에서 판매처 (예: 농협, 도매상, 농업법인, 기업 등) 선택에 관한 연구이다. Benmehaia and Brabez (2016)는 Algeria 지역에 위치한 농가를 대상으로 농협사업 참여결정에 미치는 요인이 무엇인지 거래비용 접근법을 사용하여 실증분석 하였다. 분석결과 자산의 특유성이 높을수록, 초과수익에 대한 기회주의적 전용가능성이 높을수록 생산자들은 농협사업에 참여하려는 경향이 높아지는 것을 발견하였다. Bhuyan and Leistriz (2001)는 사회학적 관점에서 생산자들이 농협 사업에 참여하는 이유는 경제적 이유 외에도 개인과 사회공동체의 후생에 도움이 되기 때문이라고 설명하고 있다. 이러한 연구결과들은 생산자, 혹은 조합원들이 농협 사업에 참여하는 목적이 경제적, 사회적 성과 때문이라는 것을 밝혀냈지만 (장종익 · 김완배, 2010), 농협의 성장과 성과에 영향을 주는 요인을 규명하기에는 한계가 있다.

셋째, 농협 조직원, 조합원들의 심리적 요인과

조직성과 관계에 관한 연구이다. 전영길 (2015)은 관리자의 리더십 스타일이 조합원의 직무 만족도를 높여 이직 의사를 줄여주는 것을 발견하였다. Bhuyan and Leistriz (2001)은 협동조합의 성공을 위해 참여자들의 교육 및 훈련이 제고해야 하며, 참여자의 조직에 대한 헌신을 높이기 위해서는 오픈된 조직문화가 중요함을 발견하였다. Fukunaga and Huffman (2009)은 자산의 특유성이나 지리적 요소 외에도 나이, 성별, 교육수준과 같은 개인속성도 조직성과에 영향을 준다고 제안하였다. 따라서 경제적, 재무적 성과 외에도 개인의 속성이나 심리적 상태도 조직성과 측정 시 고려할 필요가 있음을 시사한다.

종합해 보면, 국내의 농협에 관한 연구들은 농협의 존재근거, 조직 효율성, 생산자들의 농협 참여 이유에 영향을 주는 변수들을 규명하는데 큰 공헌을 하였다. 이러한 연구들은 농협의 성장과정과 발전원리를 이해하는데 도움이 되었지만, 한국 농협의 특수성과 성격을 포함하지 못했기 때문에 연구결과를 한국 농협에 그대로 적용하기에는 제약이 따른다(장종익 · 김완배, 2010). 우리나라에도 서구에서 이루어진 연구를 바탕으로 농협의 성장과정과 성과를 분석한 연구문헌들이 일부 있지만 대부분 단편적이라 할 수 있으며, 특히 농협의 계약재배사업 성과에 대한 통합적 연구는 현재까지 이루어지지 못한 것으로 보인다. 따라서 본 연구는 기존 문헌에서 사용하였던 경제학적 접근법 뿐 아니라 기업의 경쟁력을 설명해 주는 경영자원론을 함께 사용하여 농협 계약재배사업 성과에 대한 통합적 연구를 시도함으로써 기존연구와 차별화 하였다.

농협의 중요 사업성과 중 하나는 산지 농업인을 조직화, 규모화 하고, 고품질의 농산물을 일정하게 생산해낼 수 있는 여건을 조성하는 것이다. 생산자를 조직화, 규모화 할 수 있는 방법 중 하나는 계약재배이며, 계약을 통해 생산자와 농협은 경제, 사회적 효율성과 효율성을 창출시킬 수 있다. 계약재배는 생산자가 농협과 파종 전 또는 파종 이후부터 수확 이전에 판로, 품질, 가격 등 조건을 명시하고, 서면을 통해 계약하는 행위를 의미한다.

본 연구에서는 농협과 생산자간의 계약재배를 판매사업 성과로 설정하고, 농협의 판매사업 성과에 영향을 줄 수 있는 대리인 문제와 경영전략 분야에서 기업의 성과를 규명하는데 사용되는 경영자원론에서 사용된 변수를 사용하여 실증분석 하였다.

### III. 이론적 배경과 연구가설

#### 1. 대리인 문제와 농협의 계약재배사업 성과

기업의 성과를 결정하는 요인 중 하나는 대리인 문제이다.

대리인 문제는 Jensen and Meckling (1976)에 의해 제시 되었다. 한 개인 또는 집단이 자신의 이해와 직결되는 의사결정 과정에서, 혹은 업무를 타인에게 위임할 때 대리인 관계가 성립된다. 이 경우, 주주와 대리인 사이에 발생하는 정보의 불균형, 감시의 불완전성으로 인해 대리인 문제가 발생하게 된다. 대리인 문제는 역 선택과 도덕적 위험 문제를 초래하고, 기업성과에 부정적인 영향을 주게 된다(Eisenhardt, 1989).

대리인 문제는 농업인(생산자 혹은 조합원)과 농협과의 관계에서도 발생할 수 있다. 농업인들은 기본적으로 경쟁적인 가격조건과 생산물의 안정적 공급을 보장해주는 판매처와 농산물 생산, 판매 계약을 원하지만, 판매처 의사결정시 정부의 농산물 수급정책, 제도, 지역적 여건에도 영향을 받을 수 있다. 정부는 수급조절을 위해 농협과 함께 공동자금을 조성하고, 농업인과 농산물 계약을 체결하고 있기 때문에 농협의 계약 사업은 수익사업이라기 보다는 정책 사업이라고 보는 것이 더 타당할 수 있다(송정환, 2017). 때문에 농협이 농업인과 농산물 공급계약을 체결한다는 것은 넓은 의미에서 정부를 포함하여 계약행위를 체결하는 것으로 볼 수 있다(류상모, 2017). 농업인은 농협의 구성원으로서 실질적인 조합원(주주)이면서 동시에 생산자(대리인) 역할을 담당하고 있기 때문에 일반기업처럼 명확하게 주주-대리인 관계를 구분하는 것은 쉽지 않다. 따라서 본 연구에서 일반 기업

의 정의 보다는 조금은 느슨한 관점에서, 정부의 정책 사업을 대행하면서, 농업인(생산자)과 계약을 직접 체결하는 농협 소속의 계약 담당자를 주주로 간주한다. 여기서 말하는 계약 담당자란 농업인과 농산물 구매 계약을 체결하는 주체를 의미하며, 농업인이 계약 조건에 맞게 농산물을 생산했는지에 대한 검품과 품질관리, 조합원 관리업무도 담당 한다(김동환 · 김병률 · 김재식, 2010; 이항미 · 고종태, 2015). 생산자는 농산물을 재배하는 농업인 뿐 아니라 영농조합, 농업법인, 농협(조합원) 등 생산자 단체를 모두 포함하는 개념이다.

계약자와 생산자간 농산물 공급 거래 체결 시 발생할 수 있는 대표적 문제 중 하나는 도덕적 위험이다(한재희 · 김선영 · 이병현, 2019). 예를 들어, 일부 생산자들은 계약자가 제시한 품질기준에 미달되는 저 품질 상품을 공급하여 상품전반의 품질저하를 초래 할 수 있다(김동환 · 김병률 · 김재식, 2010).

또한, 생산자들이 농협사업을 통해 얻은 이익이 공공재의 성격을 가지거나, 혹은 공공재라고 인식하게 되면 무임승차를 하려는 경향이 강해지고 농협조직의 의무에 충실하지 않으려는 경향이 발생하게 된다(Olson, 1971; 송정환, 2017).

기존 문헌에 따르면 대리인 문제를 해결하기 위한 방안으로 정보시스템을 활용한 감시제도, 사외 이사제, 보상제도, 계약 등의 방법을 제안하였으며, 그 중 계약이 대표적으로 사용되고 있다(Holmstrom, B. and Milgrom, 1994; Eisenhardt, 1989). 농협이 생산자와 농산물에 대한 계약을 체결한다는 것은 농산물의 거래 및 생산방법, 가격, 수량, 품질 등을 미리 약속하고 거래하는 것을 의미한다. 농협은 생산자와의 계약재배를 통해 불확실성과 도덕적 위험을 감소시킬 수 있다(Dalton, Hitt, Certo and Dalton, 2007).

생산자 입장에서 보면, 기후 및 날씨 등 자연 조건의 불확실성, 시장가격의 변동, 수송과 저장에 민감한 농산물의 특징과 부패 가능성, 상품 표준화 어려움, 시장정보의 불투명성 등의 문제가 발생하는데 농협과의 계약으로 이런 어려움들을 줄일 수 있으며, 위험을 일부 농협에게 전가할 수도 있다(이항미, 2013). 농협과 생산자를

포함하는 전체적인 관점에서 보면, 계약행위는 매우 중요한데 그것은 계약을 통해 각종 경제적, 사회적 효용을 창출시킬 수 있기 때문이다(이항미 · 고종태, 2015). 계약은 생산자가 원하는 시기에 적합하게 필요한 농산물의 공급을 보증하고, 수요자가 요구하는 품질기준에 적합한 농산물을 생산 가능하게 한다. 계약생산으로 산지 농가의 조직화, 물량의 규모화가 가능해지기 때문에 판매처에 대한 가격 협상력을 강화시킬 수 있다. 농협 계약재배 사업에서 발생한 수익은 이용고 배당 등의 형태로 다시 생산자에게 재배분되기 때문에, 농협재배사업 참여에 대한 생산자의 동기부여를 높여주고 도덕적 위험을 감소시킬 수 있다. 또한 농협 계약재배사업의 성공은 다른 시장 참여자들 (기업, 고객, 정부 등)에게 참여유인을 제공하고, 전, 후방 가치사슬의 협력 강화, 정보 비대칭을 완화시키는 등 순기능의 역할을 기대 할 수 있다(이항미, 2013).

대리인 문제를 줄이는 다른 대안은 대리인의 바람직한 행동을 유도할 수 있는 유인구조를 설계하는 것이다. 성과에 따른 보상제도, 스톡옵션 제도는 대리인의 동기부여를 높여주고, 주주와의 이해관계 상충문제를 감소시킬 수 있다(Harris and Bromiley, 2007). 농협은 사업실적에 따른 보상제도로써 이용고 배당을 운영하고 있다. 이용고 배당은 일종의 마일리지로서 생산자, 조합원이 농협사업에 참여하고 이용한 만큼 배당을 할당하는 보상 제도이다. 실적이 우수한 조합원, 생산자에게 보조금과 선도금을 우선적으로 지원해주는 제도 역시 이용고 배당과 마찬가지로 생산자의 농협사업 참여 동기를 고취시키고, 무임승차 및 도덕적 위험 문제를 줄여 줄 수 있다. 이러한 보상 제도들은 계약제도만으로 통제하기 어려운 사후 문제를 줄여줄 수 있는 대안이 될 수 있다.

농협은 생산자와 계약재배를 통해 1) 거래비용, 불확실성, 위험을 분산시킬 수 있으며 2) 일정한 품질의 농산물을 지속가능하게 생산, 공급이 가능해지며 3) 고품질 농산물의 물량확보로 시장과의 협상력을 제고할 수 있으며, 4) 대량 구매자를 통한 판로 개척과 판매가 가능하게 되

어 조직의 효율성과 효용성을 높일 수 있다.

계약만으로 통제하기 어려운 사후 문제는 보상 제도를 통해 보완될 수 있다. 성과에 따른 보상 제도는 농협과 생산자간의 이해상충 문제를 줄여 줄 수 있으며, 생산자의 농협 계약재배 사업에 참여하려는 동기부여를 높여 주어, 도덕적 위험, 무임승차 등의 대리인 비용을 감소시킬 수 있다.

따라서 보상 제도를 통한 대리인 비용절감은 농협 계약재배사업 성과에 긍정적인 영향을 줄 것으로 예상된다.

**H1** 생산자에 대한 농협의 보상제도는, 농협의 계약재배사업 성과에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

## 2. 경영자원론과 농협의 계약재배사업 성과

농협의 계약재배사업 성과에 영향을 줄 수 있는 두 번째 요인은 농협이 보유한 유, 무형의 자원이다. 경영자원론, 자원준거이론 혹은 자원기반관점으로도 번역되는(The Resource-Based Theory of Firm) 이론은 Penrose (1959)에 의해 처음으로 소개되고, Wernerfelt (1984)가 경영전략 분야에 도입하면서, 현재까지 활발하게 연구가 진행되고 있다. 경영자원론은 특정기업이 타 기업에 비해 경쟁우위를 지속적으로 창출할 수 있는 이유를 기업이 보유한 유, 무형의 자원에 의해 결정된다고 설명하고 있다.

Penrose (1959)에 따르면 기업의 존재 이유를 “기업은 보유한 자원을 서로 결합하여 새로운 가치를 창출할 수 있는 능력을 보유하고 있기 때문”이라고 설명하고 있다. 다시 말하면, 기업이 보유한 기계, 자본, 자산, 인적자본, 노하우, 지식 등이 상호작용으로 서로 결합되면 기업은 더 큰 가치를 창출할 수 있다. 또한 기업은 자원을 결합하고 활용하는 과정에서 부가적으로 경험과 학습효과를 축적하고 유희자원으로 활용할 수 있는데, 이러한 유희자원은 기업의 성장과 성과에 긍정적인 영향을 준다(Penrose, 1959;

1991; 장세진, 1998).

경영자원론은 기업의 성장 및 성과를 설명하는데 있어 기존의 경제학 이론과는 다른 견해를 제공하고 있다. 먼저 거래비용 이론에 따르면 기업의 존재 이유는 시장실패 때문이며, 기업이 거래비용 절감에 있어 시장보다 효율적이라고 보고 있다(Williamson, 1996). 대리인 이론은 기업을 이해관계자와 계약관계의 집합체라고 가정하고 있으며, 계약을 통해 조직의 경영 효율성을 높이고, 대리인 비용을 줄일 수 있다고 주장하고 있다(Eisenhardt, 1989; Desender et al., 2013). 반면에 경영자원론 관점은 기업은 유, 무형의 자원을 활용하여, 상품, 서비스, 기술, 특허, 브랜드 등 새로운 가치를 창출하는 존재로 파악한 것이 경제학 관점과 가장 큰 차이라 할 수 있다. 다시 말해서, 경제학적 관점은 시장실패와 따른 거래비용을 줄이고, 계약을 통해 대리인 비용을 절감하여 경제적 효율성을 높이는데 관심을 가지는 반면, 경영자원론은 기업 특유의 자원과 가치를 창출하는 주체로서의 역할을 강조한다는 점에서 두 관점은 차이가 있다고 볼 수 있다(장세진, 1998).

Barney and Arian (2001)는 경쟁우위를 창출하기 위한 전제조건으로 기업은 1) 가치있고(Value), 2) 귀중하며(Rare), 3) 모방하기 어렵고(inimitability), 4) 대체 불가능한(Non-substitutability) 경영자원을 보유해야 한다고 주장하였다. 반대로 이야기 하면, 기술과 브랜드 같은 경영자원을 시장에서 쉽게 구입할 수 있다면, 기업의 경쟁우위를 지속적으로 유지하기 어렵게 된다.

Penrose (1959)는 경영자원을 물적 자원과(Physical resource) 인적 자원으로(Human resource) 구분하고, 기업이 보유한 기계, 자본, 자산 등의 물적 자원보다 특히 인적자원의 중요성을 강조하였는데, 그 이유는 인적자원이 다른 자원과 결합하면 새로운 지식을 창출할 수 있기 때문이다. 지식은 무형 자원의 한 종류로 볼 수 있으며, 학습과 경험을 통해 사람에 체화된다. 사람은 조직에 필요한 지식을 축적하고, 새로운 지식을 생산할 수 있는 주체이기 때문에 다른

어떤 자원보다 중요하다 할 수 있다(Itami, 1987; Kogut and Zander, 1992). 지식은 다른 경영자원과는 달리 암묵적(Tacit)이고, 복잡한 성격을 가지고 있기 때문에 문서화하거나 쉽게 모방하기 어려운 특징을 가지고 있다.

따라서 기존연구 결과를 바탕으로, 본 연구에서는 농협이 보유한 유, 무형의 자원은 계약재배 사업 성과에 긍정적인 영향을 줄 것으로 예상하고 있다.

기존 문헌을 살펴보면, 우수한 유, 무형의 자원을 보유한 농협조직 일수록 경쟁우위를 유지하고 있는 것으로 밝혀졌다. 경쟁우위를 갖춘 농협조직은 대체로 열과 성의를 다하는 지역리더와 우수한 인재를 보유하고 있으며(인적자원), 고유 브랜드, 광범위한 유통채널, 우수한 시설(선별, 예냉시설), 높은 인지도(명성)와 같은 유, 무형의 핵심 자원을 보유하고 있다(이항미, 2013; 송정환, 2017). 생산자 입장에서 우수한 유형 자원을 보유한 농협과의 계약을 선호할 수 있다. 생산자는 농협이 보유한 유통경로와 브랜드를 활용하여 판로를 개척하는데 유리하며, 대규모 거래처 및 시장과의 협상에서 유리한 조건을 확보할 수 있다. 2020년 기준으로, 농협은 약 4,963여 개의 지역 농, 축협 점포와 1,386여 개의 금융점포를 보유하고 있는데(농협중앙회, 2020), 농협이 보유한 전국적 네트워크는 사업의 규모화와 고객 접근성을 향상시켜 계약재배 사업 성과에 긍정적인 영향을 줄 수 있다(김한중, 2016). 또한, 농협이 보유한 막대한 자산과 자본은 환경의 변화, 불확실성, 가격변동의 위험으로부터 생산자를 보호해 줄 수 있다(심성학·서환주, 2019). 예를 들면 농협은 생산자의 계약재배사업의 참여를 유도하기 위해 보조금과 무이자 선도금을 지원할 수 있으며, 개별 생산자의 경영 부담과 가격변동의 위험을 분산시킬 수 있다.

유형의 자원과 더불어, 지식과 같은 무형의 자원도 계약재배사업의 성과에 긍정적인 영향을 줄 수 있다. 농협은 생산자(조합원)의 생산성을 높이고, 경제적, 사회적, 문화적 지위를 높이기 위한 목적으로 꾸준히 교육지도사업을 수행해오

고 있다. 교육지도사업을 통해 농협은 1) 지역리더 및 전문 인력 양성과 교육훈련, 2) 영농에 관련된 전문지식 전달, 3) 마케팅 기법과 성공 노하우 전수, 4) 농업 경영컨설팅 등의 교육 서비스를 생산자에게 제공하고 있다(농협중앙회, 2020; 농민신문, 2019; 김동환, 2009). 따라서 생산자들은 농협의 교육지도사업을 통해 농업 생산에 필요한 최신 지식과 노하우를 습득할 수 있으며, 계약재배에 필요한 전문성을 향상시킬 수 있다. 또한 농협은 교육지도사업을 통해 생산자와 유대관계 및 신뢰를 강화할 수 있다. 농협과 생산자간의 신뢰는 비공식적 제도로서 계약과 보상이라는 수단과 더불어 각종 거래비용과 대리인 비용을 줄일 수 있을 뿐 아니라(Adler and Kwon, 2002; Granovetter, 1973), 농협과 생산자간 정보와 지식의 전달을 촉진 시킨다(Kogut and Zander, 1992). 신뢰는 지식과 더불어 가장 중요한 무형의 자원이며 농협의 계약재배사업 성과에 중요한 영향을 줄 수 있다(김동환, 2009; North, 1990; 심성학·서환주, 2019).

정리하면, 농협이 보유한 유, 무형의 자원은 지속가능한 경쟁우위를 창출시키는 근본이 된다. 농협이 보유한 유통채널, 브랜드, 시설, 자금력, 인적자원, 지식은 개별 생산자들이 보유하기 어려운 뿐만 아니라 시장에서 구매향이라고 해도 막대한 비용이 수반된다.

또한, 농협이 보유한 유, 무형의 자원은 생산자들의 사업 참여도와 성공 가능성을 높이고, 외부 환경에서 발생하는 불확실성과 위험을 분산시켜 준다. 따라서 유, 무형의 자원은 농협의 계약재배사업 성과에 긍정적인 영향을 줄 것이다.

**H2** 농협이 보유한 유, 무형의 자원은, 농협의 계약재배사업 성과에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 줄 것이다.

**H2-1** 농협이 보유한 유형 자원은, 농협의 계약재배사업 성과에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 줄 것이다.

**H2-2** 농협이 보유한 무형 자원은, 농협의 계약재배사업 성과에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 줄 것이다.



## IV. 연구방법론

### 1. 자료

본 연구는 농협과 생산자 간 계약재배 정보와 농협의 경영지표 자료를 확보하여 분석에 사용하였다. 농협은 작목반, 영농조합법인, 산지수집상과는 달리 계약재배에 관련한 조건과 정보를 해당 지역 생산자들에게 모두 공개하기 때문에 생산자들은 이를 활용하여 영농계획에 관련한 의사결정을 수립할 수 있다. 농협과 생산자간 계약에 관련한 자료는 농협중앙회 경제지주로부터 5개 주요 품목인 배추, 무, 고추, 양파, 마늘에 대한 지역 농협별 3년치 (2014, 2015, 2016) 실적 (계약물량, 계약시기, 신청농가 수) 확보하였다.

계약에 영향을 줄 수 있는 독립변수인 1인당 이용고 배당, 총자산 규모, 조합원 1인당 교육사업지원비와 통제변수로 사용된 매출 총이익, 순자산 비율, 총자산 비율은 2014년 말 기준 농협중앙회에서 발간하는 조합경영계수요람에서 확보하였다. 조합경영계수요람 자료는 지역 농협의 일반현황과 (입지유형, 관할조직, 임·직원 현황 등) 주요 경영성과와 (재무, 시도별 조직현황, 사업실적 등) 같은 포괄적인 정보를 제공하여, 농협의 경영 성과분석에 관련한 연구에서 많이 활용되고 있다(김동환·채성훈, 2010; 김용택·김성우, 1998).

### 2. 변수의 측정

#### 1) 종속변수

본 연구는 농협의 계약재배사업 성과를 측정하기 위해 농협과 생산자간의 계약재배비율을 종속변수로 사용하였다.

농협은 생산자와의 계약생산을 통해 물량의 규모화가 가능해져 대량 구매자와 협상 시 거래교섭력을 제고할 수 있으며, 시장 수요에 대응하기 위한 품질관리 동기가 발생하게 된다(김동환, 2009). 또한, 경제거래 행위에 따른 위험성과 정보 비대칭, 각종 거래비용을 감소시킬 수 있다

(송정환, 2017; Hart, 1995; Holmstrom and Milgrom, 1994). 생산자 입장에서는 계약재배를 통해 판로의 안정성을 확보하고 일정하게 물량을 공급할 수 있으며, 농협과의 거래를 통해 농산물 생산에 필요한 새로운 지식과 기술을 학습하여 전문성을 향상시킬 수 있다. 아울러 농협을 통한 공동판매는 개별 생산자가 부담해야 하는 불확실성과 수익변동을 줄여줄 수 있다(이항미·고종태, 2015; 김동환·김병률·김재식, 2010). 따라서 계약재배사업을 통해 농협과 생산자는 각종 경제적, 사회적 효용을 창출시킬 수 있을 것으로 예상된다.

계약재배비율은(계약률) 지역 농협별 농산물 계약물량을 계약농가수로 나눈 값에 자연로그를 취하였다.

#### 2) 독립변수

독립변수는 계약률에 영향을 줄 수 있는 보상제도와 유, 무형의 자원을 사용하였다. 먼저 사업성과에 따른 보상을 측정하기 위해 1인당 이용고배당을 대리변수로 사용하였다. 이용고배당이란 일종의 마일리지 제도로서 농협사업 실적에 기여한 만큼 배당을 받는 제도이다. 농협은 성과에 따른 보상을 생산자에게 제공하게 되면, 생산자들은 판매처 선택 시 다른 조직보다 농협과의 계약을 선호할 수 있다. 또한 보상은 계약 후 통제 불가능한 각종 사후 문제와 도덕적 위험 문제를 줄여줄 수 있다. 1인당 이용고 배당은 지역 농협별 이용고 배당을 조합원 수로 나눈 값에 자연로그를 취하였다.

농협이 보유한 유형 자원을 측정하기 위해 각 지역농협 별 총자산 규모를 사용하였다. 일반적으로 조직의 규모가 클수록 유형 자원을 많이 보유하고 있는 것으로 알려져 있다(Lavie, 2007; Barney, 1991). 또한 지역 농협별 총자산 규모는 점포와 판매망 규모로도 볼 수 있으며, 점포와 판매망 규모가 클수록 사업의 규모화와 고객 접근성을 향상시켜 계약재배사업에 긍정적인 영향을 줄 수 있다(김한중, 2016; Adler and Kwon, 2002; Kalnins and Chung, 2006). 각 지역농협별 총자산에 자연로그를 취한 값을 사

Table 2. Variables

구분		측정항목 (변수)	설명
계약률 (종속변수)		계약물량/계약농가 수	계약 농가당 농협과 계약재배비율
대리인 문제	보상제도	조합원 1인당 이용고 배당 (단위 : 천원)	생산자(조합원)의 계약재배 사업 참여를 위한 동기를 얼마나 제공하고 있는지를 파악할 수 있는 지표
경영자원	유형 자원 (자산규모)	지역 농협별 총자산 규모	지역별 농협의 규모 정도. 총자산 규모가 클수록 점포와 판매망 규모도 증가. 유, 무형 자원의 총합.
	무형 자원 (지식)	조합원 1인당 교육 지도사업비	생산자의 지식과 전문성 정도를 나타내는 대리변수.
매출 총이익		경제사업 매출 총이익	해당 사업들이 얼마나 성장하고 있는지에 대한 지표.
통제변수	순자본 비율	농협의 내부자금 (출자금, 잉여금, 총당금)으로 잠재적인 손실을 어느 정도 흡수 할 수 있는지를 나타내는 자본적정성	자본적정성 지표로서 향후 자본증식 가능성을 측정. 외부충격에 대한 감소 역할.
	총자산 순이익률(ROE)	당기순이익/ 총자산 * 100	경영효율성 지표. 수익관리의 적정성 정도.

용하였다.

무형 자원(지식)을 측정하기 위해 조합원 1인당 교육지도 사업비를 대리변수로 사용하였다. 일반적으로 교육 및 연구개발에 대한 농협의 투자가 증가할수록 생산자(조합원)의 계약재배 사업에 대한 지식과 노하우는 축적되고, 축적된 지식과 노하우는 생산자의 전문성을 향상시켜 계약재배사업에 긍정적인 영향을 줄 수 있다(김동환, 2009; Kogut and Zander, 1992). 또한 농협의 생산자에 대한 교육 사업을 통해 정보와 지식의 전달을 촉진시키고, 서로 간 신뢰를 향상시켜 계약률을 높일 수 있을 것으로 예상된다. 1인당 교육지도 사업비는 각 지역별 농협의 연간 교육지도 사업비를 조합원 수로 나눈 후 자연로그를 취한 값으로 측정하였다.

### 3) 통제변수

통제변수로는 농협 계약재배사업에 영향을 줄 수 있는 경제사업 매출 총이익, 순자본 비율, 총자산 순이익률(ROE)을 사용하였다. 자료는

2014년 말 기준 농협중앙회에서 발간하는 조합경영계수요람을 사용하였다. 변수의 조작적 정의는 <Table 2>에 정리하였다.

## 3. 통계분석 모형

본 연구는 가설검정을 위해 다중회귀분석을 실시하였다. 분석도구는 STATA 13.0을 사용하였다.

## V. 통계분석 결과

### 1. 기술통계량 및 상관관계

계약률에 영향을 주는 변수를 분석하기 전에 기초통계량 및 상관관계 분석을 실시하였다.

<Table 3>은 본 연구의 가설을 검증하기 위해 사용된 모든 변수의 평균, 표준편차, 최소값, 최대값, 상관계수를 보여주고 있다. 변수들 간의 다중공선성에 대한 문제를 확인하기 위해 Stata

의 'estat vif' 명령어를 사용하여 확인한 결과, VIF(분산팽창계수) 값이 모두 10 이하의 결과값을 보여주어 회귀분석에 적합한 것으로 판단된다.

## 2. 회귀분석 결과

농협의 계약재배사업 성과 변수인 계약률에 영향을 주는 변수들을 추정하기 위해 회귀분석을 시행하였다. 분석결과는 <Table 4>에 제시되어 있다.

$$Y = B_0 + B_1X_1 + B_2X_2 + B_3X_3 + B_4X_4 + B_5X_5 + B_6X_6 + \epsilon \quad (1)$$

Y : 계약재배비율 (농협 계약재배사업 성과: 계약률)

X<sub>1</sub> : 조합원 1인당 이용고배당 (대리인문제: 보상)

X<sub>2</sub> : 총자산 규모 (유형자원: 지역농협별 총자산 규모)

X<sub>3</sub> : 조합원 1인당 교육지원비 (무형자원: 지식)

X<sub>4</sub> : 경제사업 매출총이익

X<sub>5</sub> : 순자본 비율

X<sub>6</sub> : 총자산 순이익률

우선 전체 품목에 대한 회귀분석 결과를 살펴 보면 조합원 1인당 이용고 배당은 (β= 0.377, p<0.01) 계약률에 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났다. 따라서 가설 1은 채택되었다. 조합원1인당 이용고 배당액이 높을수록 생산자들의 농협계약재배 사업 참여 동기는 높아지고, 일정수준의 소득을 보장해줌으로써 불확실성과 위험을 줄일 수 있다. 농협입장에서는 이용고배당이라는 보상을 통해 생산자간에 발생할 수 있는 이해상충 문제를 어느 정도 해결할 수 있는 것으로 해석된다(Eisenhardt, 1989; 이향미, 2013; Fukunaga and Huffman, 2009). 따라서, 1인당 이용고 배당은 계약률에 긍정적인 영향을 주는 것으로 판단된다.

유형 경영자원의 대리변수인 총자산 규모도 계약률에 (β= 0.449, p<0.01) 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타나고 있다. 경영자원관점과 일치하는 결과이며, 생산자와의 계약률을 높이기 위해서는 일정 규모 이상의 자산규모가 필요함을 시사한다. 지역별 농협의 총자산 규모는 점포 크기와 판매망 규모로도 해석될 수 있으며, 점포와 판매망의 규모가 클수록 생산자들은 안정적인 판로를 확보 할 수 있다. 또한 조직의 유형 자원인 자산의 규모가 클수록 대량 구매처와 가격조건 협상 시 유리한 교섭력을 제고할 수 있다(Moon and Lado, 2000; Nebus and Rufin, 2010). 일반적으로, 자산규모가 클수록 기계, 건물, 현금과 같은 유형의 자원을 보유할

**Table 3.** Descriptive Statistics and Correlation Matrix

		평균	표준 편차	최소값	최대값	1	2	3	4	5	6	7
1	ln(계약물량/계약농가수)	9.34	2.26	3.65	15.35	1						
2	ln(조합원1인당 이용고배당)	3.9	0.7	1.6	6.1	0.21	1					
3	ln(조합원1인당 교육지원비)	-1.32	0.44	-2.39	1.39	0.11	0.45	1				
4	ln(경제사업 매출총이익)	7.72	0.72	5.29	10.04	-0.12	0.16	0.15	1			
5	ln(총자산 규모)	11.78	0.56	10.25	14.11	-0.03	0.12	0.22	0.64	1		
6	순자본 비율	8.67	1.96	3.3	17.2	0.18	0.47	0.28	0.06	-0.1	1	
7	총자산 순이익률(ROE)	0.44	0.33	-1.71	1.83	0.18	0.67	0.14	0.17	-0.08	0.52	1

관측치 = 1,090

**Table 4.** Multiple Regression Results

	전체	고추	마늘	무	배추	양파
	1	2	3	4	5	6
변수	계약률	계약률	계약률	계약률	계약률	계약률
ln(조합원 1인당 이용고배당)	0.377*** (0.142)	0.370** (0.173)	0.252** (0.125)	0.292 (0.277)	0.314* (0.163)	0.0774 (0.106)
ln(총자산 규모)	0.449*** (0.158)	0.520*** (0.198)	0.563*** (0.177)	-0.190 (0.256)	0.510*** (0.157)	0.0807 (0.0993)
ln(조합원 1인당 교육지원비)	0.121 (0.175)	0.422* (0.247)	0.206 (0.154)	-0.711** (0.334)	0.246 (0.206)	0.248** (0.110)
ln(경제사업 매출 총이익)	-0.721*** (0.122)	-0.809*** (0.194)	-0.399*** (0.112)	0.136 (0.233)	-0.740*** (0.129)	-0.128* (0.0749)
순자본 비율	0.0877** (0.0419)	0.00894 (0.0519)	-0.0442 (0.0708)	0.0267 (0.0533)	-0.0262 (0.0321)	0.0477 (0.0316)
총자산 순이익률(ROE)	0.958** (0.415)	-0.326 (0.653)	0.312 (0.513)	1.028** (0.517)	-0.790** (0.377)	-0.820** (0.387)
상수항	7.067*** (1.619)	5.421*** (1.733)	4.021** (1.892)	9.813*** (2.312)	10.48*** (1.541)	10.14*** (1.029)
관측치	1,090	221	191	115	277	281
R <sup>2</sup>	0.082	0.144	0.176	0.228	0.149	0.082

\*\*\* p&lt;0.01, \*\* p&lt;0.05, \* p&lt;0.1

가능성이 높고, 생산자에게 유형자원을 임대 또는 경쟁적 조건으로 제공할 수 있기 때문에 생산자의 계약재배사업 참여도를 높여 줄 수 있다(김동환, 2009; 이경원, 2009). 아울러, 유형의 경영자원은 외부 불확실성과 위험을 분산시켜 주는 역할을 할 수 있기 때문에, 생산자 입장에서는 농협과의 계약을 선호할 수 있다(이향미·고종태, 2015; Benmehaia and Brabez, 2016; Karlson, 2005). 따라서 가설 2-1은 채택되었다.

무형 경영자원(지식)의 대리변수로 사용된 조

합원 1인당 교육비는 계약률에 긍정적인 영향을 줄 것이라는 예상과는 달리 통계적으로 유의한 결과를 얻지 못했다. 품목별로 살펴보면, 고추, 양파 품목의 경우, 1인당 교육지원비는 계약률에 정(+)의 영향을 주고 있지만, 무 품목에서는 오히려 부(-)의 영향을 주는 것으로 나타나 가설과 반대 결과를 보이고 있다. 따라서 가설 2-2는 부분적으로 채택되었다.

무형자원(지식)이 중요한 전략적 자원임에도 불구하고 유형자원인 총자산 규모에 비해 계약률에 유의한 영향을 주지 못하는 이유는 지식축

적은 장기적 투자가 요구되며, 지식이 개인 및 조직에 축적되고 활용되기 위해서는 오랜 학습 시간이 필요하기 때문이라고 판단된다. 회귀분석을 위해 사용된 독립변수는 2014년 기준의 횡단면 자료(Cross-sectional)를 활용하였기 때문에, 지식과 계약재배사업 간의 관계를 동태적으로 보여주기에 한계가 있는 것으로 추측된다.

전체 결과 외에, 각 품목별로 표본을 구분하여 회귀분석을 실시하였다. 농산물 품목 별로 생산에 요구되어지는 유, 무형의 자원과, 생산 환경이 이질적일 수 있기 때문이다. 독립변수가 종속변수를 설명해 주는 정도를 나타내는  $R^2$  값이 8 -20 % 사이로 나타나 모델은 적합한 것으로 판단된다.

고추의 경우 총자산 규모 ( $\beta = 0.520$ ,  $p < 0.01$ ), 조합원 1인당 이용고배당 ( $\beta = 0.370$ ,  $p < 0.05$ ), 조합원 1인당 교육지원비는 ( $\beta = 0.422$ ,  $p < 0.1$ ) 계약재배사업 성과에 정의 (+) 영향을 주고 있다.

마늘은 고추와 마찬가지로 총자산 규모 ( $\beta = 0.563$ ,  $p < 0.01$ )와 조합원 1인당 이용고배당 ( $\beta = 0.252$ ,  $p < 0.05$ ) 변수는 정의 (+) 방향에서 통계적으로 유의한 결과를 보여주고 있다. 따라서 마늘의 계약재배사업 성과를 제고하기 위해 유형자원과 대리인 문제를 고려해야 함을 시사한다. 조합원 1인당 교육지원비는 통계적으로 의미가 없는 것으로 추정되었다.

다른 작물과는 달리 무의 경우, 총자산 규모와 조합원 1인당 이용고 배당 변수는 계약재배사업 성과에 유의한 영향을 주고 있지 않으며, 조합원 1인당 교육지원비는 ( $\beta = -0.711$ ,  $p < 0.05$ ) 계약재배사업 성과에 부(-)의 영향을 주고 있어 가설과 반대결과가 도출되었다.

총자산 규모 ( $\beta = 0.510$ ,  $p < 0.01$ )와 조합원 1인당 이용고배당 ( $\beta = 0.314$ ,  $p < 0.1$ )은 배추의 계약재배사업 성과에 정(+)의 영향을 주어 통계적으로 유의한 결과를 얻었으나, 조합원 1인당 교육지원비는 마늘과 마찬가지로 통계적 유의성을 발견하지 못하였다.

마지막으로 조합원 1인당 교육지원비는 ( $\beta = 0.248$ ,  $p < 0.05$ ) 양파의 계약재배사업 성과에 정

의(+) 영향을 주고 있지만, 유형자원인 총자산 규모와 조합원 1인당 이용고배당은 통계적 유의성을 확인하지 못하였다.

전체적으로 볼 때 농협의 유형 자원으로서 총자산 규모는 고추, 마늘, 배추의 계약재배사업 성과에 정의 (+) 영향을 주고 있으며, 중요한 변수로 판단된다. 이는 생산자들이 판매처와 계약시 조직의 자산 규모를 중요시 한다는 것을 의미한다. 지역별 농협 총자산 규모는 점포 및 판매망의 규모로 볼 수 있기 때문에 생산자 입장에서는 안정적 판로를 확보할 수 있으며, 경쟁적인 조건에서 농협의 브랜드, 농기계, 자금과 같은 유형 자산을 활용할 수도 있다. 따라서 계약재배사업의 성과를 높이기 위해서는, 조직의 유형 자원의 역할이 매우 중요함을 시사한다.

조합원 1인당 이용고 배당은 고추, 마늘, 배추 품목에서 계약물에 정의 (+) 영향을 주고 있는 것으로 나타나 전반적으로 대리인 가설과 일치하는 결과가 도출되었다. 이는 생산자들에게 성과에 따른 보상을 지급할수록 농협과의 계약재배를 선호한다는 의미로 볼 수 있다. 보상을 통해 생산자의 동기부여를 높이고, 무임승차 문제, 도적적 위험과 같은 대리인 문제를 줄일 수 있다는 기존의 연구결과와 일치하는 것으로 해석할 수 있다.

무형자원으로서 조합원 1인당 교육지원비는 생산자의 지식축적 및 농협과의 신뢰형성을 측정하기 위한 대리 변수로 사용하였다. 고추, 양파 품목의 경우, 교육지원비는 계약물에 정(+)의 영향을 주고 있지만, 마늘, 배추의 경우 통계적으로 유의한 결과를 얻지 못했으며, 무 품목에서는 오히려 부(-)의 영향을 주는 것으로 나타나 가설과 반대 결과를 보이고 있다. 따라서, 유형자원인 총자산 규모에 비해 무형자원은 계약재배에 주는 영향력은 상대적으로 약한 것으로 추정된다.

통제변수로 사용된 경영성과관련 변수를 살펴보면, 경제사업 매출 총이익은 계약물에 부(-)의 영향을 주고 있다. 농협의 경우 경제 사업은 수익 사업의 성격과 함께, 정부를 대신하여 주요 작물에 대한 수급조절 등의 목적이 포함된 정책

사업의 성격도 포함하고 있기 때문에, 손실이 발생할 경우 생산자를 대신하여 일부 감수하기도 한다. 따라서 경제사업 매출 총이익과 계약을 간부(-)의 관계가 나타나는 것으로 추측된다.

순자본 비율과 총자산 순이익률은 전체 모델에서 살펴보면 계약률에 정(+)의 영향을 주고 있지만 품목별로 살펴보면 대체적으로 통계적으로 유의하지 않은 결과를 보여주고 있다. 이러한 결과는 단순히 농협의 보유한 현금자원이 계약재배사업 성과와 정의(+)의 관계에 있다고 판단하기에 인과적으로 모호함(Causal ambiguity) 의미한다. Bhuyan and Leistriz (2001)의 연구결과와 같이 재무 자원은 농협의 사업성과에 영향을 줄 수 있는 요인이긴 하지만, 사업 성공 시 정부와 시장으로부터 재무적 지원을 받을 수 있는 확률이 높기 때문에, 재무자원과 계약재배사업 성과와의 관계에 인과성이 존재한다고 판단하기 어렵다.

## VI. 결론 및 시사점

본 연구는 대리인 이론과, 기업의 성과와 경쟁우위를 설명해주는 경영자이론을 통합하여, 농협의 계약재배사업 성과에 영향을 주는 결정요인이 무엇인지 통합적 관점에서 실증분석을 실시하였다.

먼저 대리인 이론 관점에서 살펴보면, 개인 또는 기업이 의사결정을 타인에게 위임할 때 대리인 문제가 발생하게 되는데, 대리인 문제에서 발생하는 각종 비용과 무임승차 문제를 줄이고 기업의 효율성을 높이는 위한 방안을 모색하는 것이 주요 관심사가 된다(Holmstrom, B. and Milgrom, 1994; Eisenhardt, 1989).

농협은 일반기업과는 다르게 주주와 대리인의 관계가 명확하지 않는데, 그 이유는 농업인(조합원)이 농협의 실질적인 주주이면서, 동시에 생산자의 역할을 담당하고 있기 때문이다.

따라서 본 연구에서는 일반 기업의 정의 보다는 느슨한 관점에서 농업인(생산자)과 계약을 직접 체결하는 농협 소속의 계약 담당자를 주주로 간주 하였다(이항미 · 고종태, 2015). 계약 담당

자는 농업인과 농산물 구매 계약을 체결하는 주체이며, 계약 조건에 맞게 농산물을 생산했는지에 대한 검품과 생산자 관리 업무를 담당 한다(김동환, 2009). 농협과 생산자 간 계약재배 시 발생할 수 있는 대표적 문제는 무임승차 문제이다. 일부 생산자는 계약조건에서 규정하는 약정 이행률, 상품화 비율, 안전성 검사를 기준에 적합하지 않은 상품을 농협에 조달하는 등 조직의 의무에 충실하지 않으려는 경향이 발생할 수 있다. 결국 일부 이기적인 생산자들에 의해 판매 상품의 전반적인 품질저하 문제가 발생하게 되고, 계약재배사업 성과에 부정적인 영향을 줄 수 있다(송정환, 2017; 이항미 2013).

대리인 문제를 줄일 수 있는 대안 중 하나는 성과에 대한 보상이다. 실증분석 결과 생산자의 성과에 따른 이용고 배당 지급은 농협의 계약재배사업 성과에 정(+)의 영향을 주고 있음을 확인할 수 있었다. 이용고 배당은 성과에 따른 보상으로서, 농협사업에 대한 생산자의 동기부여와 사업 참여도를 높여주고, 주주와의 이해관계 상충문제를 어느 정도 해결해 줄 수 있다. 또한 계약으로 통제 불가능한 사후 문제를 줄여주는 수단이 될 수 있다. 따라서, 대리인 문제를 최소화하고 농협 계약사업의 효율성을 높이기 위해서는 대리인의 바람직한 행동을 유도할 수 있는 유인구조의 설계와 다양한 보상 제도를 고려해야 함을 시사한다.

본 연구에서는 대리인 이론과 더불어 주로 경영전략 분야에서 기업의 성과와 경쟁우위를 설명해주는 이론인 경영자이론을 도입하여, 농협의 계약재배사업의 성과 결정요인을 분석하였다. 경영자이론에 따르면 기업의 성과와 경쟁우위는 기업이 보유한 유, 무형의 자원에 의해 결정된다는 것이다(Penrose, 1959; Barney and Arian, 2001). 다시 말해 기업이 존재하는 이유는 자원을 결합하고 활용하는 과정에서 제품, 서비스, 브랜드, 기술 등의 새로운 가치를 창출하고, 이러한 가치를 창출하는 주체로서 역할을 수행하기 때문이라고 설명하고 있다(장세진, 1998).

실증분석 결과 농협이 보유한 유, 무형의 자원은 농협의 계약재배사업 성과에 긍정적인 영

향을 주는 것으로 밝혀져, 기존의 연구와 일치하는 결과를 확인할 수 있었다.

먼저 지역 농협별 총자산 규모는 농협이 보유한 유형 자원의 총체로 볼 수 있으며, 농협의 계약재배사업 성과에 대체적으로 긍정적인 영향을 주고 있다. 경쟁우위를 갖춘 농협조직은 대체로 우수한 인적자원과, 브랜드, 영농 시설, 광범위한 유통채널을 보유하고 있으며, 이러한 자원은 계약재배사업 성공을 위한 초석이 될 수 있다.

생산자 입장에서는 우수한 유형 자원을 보유한 농협과 계약을 선호하게 되는데, 생산자는 농협이 보유한 광범위한 판매망, 공신력, 브랜드를 활용하여 그들이 원하는 경제적, 사회적 목적을 달성할 수 있다. 또한 농협의 자원은 외부 불확실성과 위험을 줄여줄 수 있기 때문에 생산자들은 판매처를 고려할 때 농협은 타 조직에 비해 매력적인 대안이 될 수 있다.

유형자원 뿐 아니라 무형자원인 지식 역시 농협 계약재배사업 성과에 긍정적인 영향을 주고 있음을 확인하였다. 교육지도 사업을 통해 농협은 계약재배에 필수적인 영농지식과 기술, 시장 트렌드, 마케팅 기법 노하우를 생산자에게 제공하여 전문성을 향상시킬 수 있다. 이러한 전문성은 농협과의 계약재배사업 성과에 기여할 것으로 예상된다. 또한 농협은 교육지도 사업을 통해 생산자간 유대관계를 형성할 수 있으며, 상호간 지식과 정보 전달을 촉진시킬 수 있다(Adler and Kwon, 2002).

본 연구의 이론적, 실증적 공헌은 다음과 같다. 첫째, 기존의 경제학 이론과 경영학 이론을 통합하여 확장된 관점으로 농협의 계약재배사업의 성과를 분석하였다는 점이다. 기존의 연구를 살펴보면 농협의 존재 이유를 경제적 효율성과 위험 분산이라는 관점에서 보고 있으나, 본 연구에서는 경영전략에서 주로 사용하고 있는 경영자원론 관점을 활용하여 농협조직의 존재 이유를 규명하려고 노력하였다.

둘째, 기존의 경영 효율성 중심의 성과분석에서 벗어나, 농협의 핵심사업인 계약재배사업 성과에 영향을 주는 요인을 실증적으로 분석하였다. 계약재배 사업은 농협이 추진하는 가장 중요

한 사업 중 하나이며, 농업인 소득향상과 밀접하게 관련되어 있다. 따라서 계약재배를 확대시키기 위해서는 성과에 따른 보상을 생산자에게 제공해야 할 필요가 있으며, 농협의 유, 무형의 자원 또한 계약재배 사업에 영향을 줄 수 있기 때문에, 농협 경영자원에 대한 전략적 관리와 이해가 필요함을 시사한다.

본 연구의 이론적, 실증적 공헌에도 불구하고 다음과 같은 한계점을 들 수 있으며, 이는 향후 연구를 통해 보완되어야 할 것이다.

첫째, 대리인 문제를 줄이기 위한 방안으로 미래 연구에는 금전적 보상과 같은 농협의 공식적 제도 뿐 아니라, 정부 정책, 비공식 제도를 포함하여 계약재배사업 성과를 분석할 필요가 있다.

North (1990)에 의하면, 문화, 신뢰, 공동체 규범, 관습과 같은 비공식 제도 역시 공식적 제도와 더불어 구성원의 이기적인 행동을 규제할 수 있기 때문에 각종 거래비용과 대리인 비용을 줄일 수 있다고 제안하고 있다. 또한 농협의 계약재배 사업은 정부의 정책과 매우 밀접한 관계가 있다. 따라서 추후 연구에는 공식적 제도 뿐 아니라 비공식적 제도와 정부 정책을 포함하여 분석을 수행할 필요가 있다.

둘째, 계약재배 사업에 영향을 주는 변수를 2차 자료를 활용하여 계량적으로 분석하였으나, 심리적 요소와 같은 비계량적 정보를 포함하지 못하였다. 계약재배에 영향을 주는 요인은 대리인 문제, 농협의 유, 무형의 자원 뿐 아니라 사업에 참여하는 구성원의 리더십, 심리적 요인들도 영향을 줄 수 있기 때문이다. 따라서 향후 연구에서는 정량적 접근과 더불어 인터뷰, 설문조사와 같은 정성적 접근을 혼합하여 계약재배사업 성과를 분석할 필요가 있다.

셋째, 주요 독립변수의 횡단면(Cross-sectional) 자료의 한계로 내생성(Endogenous) 문제가 존재할 수 있다. 예를 들면 지식이 전략 자원으로서 농협 계약재배사업 성과에 기여하기 위해서는 장기적인 교육 투자와 개인의 학습이 필요한데, 단기적 자료의 분석으로 지식자원과 계약재배사업 성과간의 동태

적 관계를 규명하기에는 한계가 있다. 따라서 차 후 연구에서는 10-20년의 패널 자료를(Panel data) 확보하여 분석에 활용 한다면, 본 연구의 한계점을 극복할 수 있을 것이다.

## References

- 김동환 (2009), 농식품 이제 마케팅으로 승부하라. HNCOM(주).
- 김동환 · 김병률 · 김재식 (2010), 농산물 유통론, 농민신문사.
- 김동환 · 채성훈 (2010), “농산물 산지유통조직의 성과 결정요인 분석: 농협의 판매사업을 중심으로”, 한국협동조합연구, 28(2): pp 211-230.
- 김용택 · 김성우, (1998), “전문농협의 경영성과 분석”, 한국식품유통연구, 15(1): 243-259.
- 김한중 (2016), “농협의 핵심역량과 시사점”, 협동조합경영연구 45(0): 51-70.
- 농민신문 (2018, March 12), “농협 ‘국민경제 기여도’ 갈수록 커져”. Available from <https://www.nongmin.com/news/NEWS/POL/FRM/287795/view> (Accessed March 03, 2020)
- 농민신문 (2019, November 15), “올 농 · 축협 교육지원사업비 1조3000억 집행될 듯 사상 최대치 전망”. Available from <https://www.nongmin.com/news/NEWS/POL/FRM/317039/view> (Accessed March 03, 2020)
- 농협중앙회 (2020) <https://www.nonghyup.com>
- 류상모 (2017), 농산물 수급안정정책에 대한 실증 연구 (박사학위논문), 서울: 서울대학교.
- 신인식 · 최경식 (2013), 협동조합경제경영론, 청록출판사.
- 심성학 · 서환주 (2019), “네트워크 활동 특성이 R&D 수행기업의 기술혁신 성과에 미치는 영향에 대한 연구 : 관계자본, 산학연 연계, 비공식교류를 중심으로”, 아태비즈니스연구, 10(4) :49 - 63.
- 송정환 (2017), 품목조직 활성화 방안 연구: 해외 사례분석을 중심으로 (박사학위논문), 서울: 서울대학교.
- 이경원 (2009), “농민은 왜 협동조합에 참여하는가?”, 농협경제연구소, NHERI 리포트 제 33호.
- 이향미 · 김동환 (2015), “농가의 생산자 조직 참여 경험”, 질적연구 16(2): 135-145.
- 이향미 · 고종태 (2015), “산지 농협의 계약재배 실태 분석”, 강원 농업생명환경연구, 27(1): 23-29.
- 이향미 (2013), 농산물 계약재배 결정요인과 정책 우선순위 분석 (박사학위논문), 강원대학교.
- 임재정 · 김중인 (2010), “지역농협 종합경영평가 방법의 문제점과 개선방안에 관한 연구”, 한국협동조합연구, 28(1): 117-146.
- 원철희 (2008), 품질데이터와 품질관리요인이 지역농협의 성과에 미치는 영향: 청과물 판매사업을 중심으로 (박사학위논문), 호서대학교.
- 중앙일보 (2018, July 01), 농협, 깨끗하고 아름다운 농촌마을 가꾸기 캠페인 전개. Available from <https://news.joins.com/article/22762003> (Accessed March 03, 2020)
- 장중익 · 김완배 (2010), “농업협동조합에 관한 이론적 연구의 현 단계와 과제”, 농업경제연구, 51(3): 93 - 133.
- 장세진 (1998), “경영자원론과 기업진화론은 중심으로 한 전략경영이론의 최근 동향”, 전략경영연구, 1(1) :49 - 73.
- 한재희 · 김선영 · 이병현 (2019), “산학연 협력의 사업화 성과를 위한 거버넌스 매커니즘 분석”, 아태비즈니스 연구, 10(4) :223 - 236.
- 현정환 (2018), “신용협동조합의 영업다각화가 경영성과에 미치는 영향”, 아태비즈니스연구, 9(3) :37 - 50.
- Adler, P. S. and S. W. Kwon (2002), “Social Capital: Prospects for a New concept”, *Academy of*



- Management Review*, 27(1):17-40.
- Andrews, K. (1971), *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood, IL: Irwin.
- Awaysheh, A., R. A. Heron, T. Perry and J. I. Wilson (2020), "On the Relation between Corporate Social Responsibility and Financial Performance", *Strategic Management Journal*, *Forthcoming*.
- Barney, J. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, 17(1): 99-120.
- Barney, J. B. and A. M. Arian (2001), *The Resource-Based View: Origins and Implications*. In Hitt, M.A., Freeman, R.E., & Harrison, J.S. (Eds), *The Blackwell Handbook of Strategic Management*, pp. 124-188. Oxford, UK: Blackwell.
- Benmehaia, A. M. and F. Brabez (2016), "The Propensity to Cooperate among Peasant Farmers in Algeria: An Analysis from Bivariate Approach", *International Journal of Food and Agricultural Economics*, 4(4): 79-92.
- Bhuyan, S. and F. L. Leistriz (2001), "An Examination of Characteristics and Determinants of Success of Cooperatives in the Non-Agricultural Sectors", *Journal of Cooperatives*, 16: 46 - 62.
- Dalton, D., M. Hitt, T. Certo and C. Dalton (2007), "The Fundamental Agency Problem and its Mitigation", *Academy of Management Annals*, 1(1): 1-64.
- Desender, K. A., R. V. Aguilera, R. Crespi and M. Garcia-Cestona (2013), "When Does Ownership Matter? Board Characteristics and Behavior", *Strategic Management Journal*, 34(7): 823-842.
- Eisenhardt, K. M. (1989), "Agency Theory: An Assessment and Review", *Academy of Management Review*, 14(1): 57-74.
- Fukunaga, K and W. E. Huffman (2009), "The Role of Risk and Transaction Costs in Contract Design: Evidence from Farmland Lease Contracts in U.S. Agriculture," *American Journal of Agricultural Economic*, 91(1): 237-249.
- Granovetter, M. (1973), "The Strength of Weak Ties," *American Journal of Sociology*, 78: 1360-1380.
- Hart, O. (1995), *Firms, contracts, and financial structure. Clarendon Lectures in Economics*, Oxford and New York.
- Harris, J. and P. Bromiley, (2007), "Incentives to Cheat: The Influence of Executive Compensation and Firm Performance on Financial Misrepresentation", *Organization Science*, 18(3): 350-367.
- Holmstrom, B and P. Milgrom, (1994), "The Firm as an Incentive System", *American Economic Review*, 84(4): 972-991.
- Itami, H. (1987), *Mobilizing Invisible Asset*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Jensen, M. and W. Meckling, (1976), "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Capital Structure. *Journal of Financial Economics*", 3: 305-360.
- Karlson, D. (2005), *Organizational models in U.S. agricultural cooperatives* (Doctoral Dissertation), Department of marketing and cooperation, Swedish University of Agricultural Sciences.
- Kalnins, A. and W. Chung (2006), "Social Capital, Geography, and Survival: Gujarati Immigrant Entrepreneurs in the US Loading Industry", *Management Science*, 52(2): 233-247.
- Kogut, B. and U. Zander (1992), "Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology", *Organization Science*, 3(3): 383-397.
- Lavie, D. (2007), "Alliance Portfolios and Firm Performance: A Study of Value Creation and Appropriation in the U.S. Software Industry", *Strategic Management Journal*, 28(12): 1187-1212.

- Lee, C. H., N. Venkatraman., H. Tanriverdi and B. Iyer (2010), "Complementarity-Based Hypercompetition in the Software Industry: Theory and Empirical test 1990-2002", *Strategic Management Journal* 31(13): 1431-1456.
- Mahoney, J. T. (2005), *Economic foundations of strategy*. Sage Publications: Thousand Oaks, CA.
- Moon, C., A. A. Lado (2000), "MNC-Host Government Bargaining Power Relationship: A Critique and Extension within the Resource-Based View", *Journal of Management*, 26(1): 85-117.
- Nebus, J., and C. Rufin (2010), "Extending the Bargaining Power Model: Explaining Bargaining Outcomes among Nations, MNEs, and NGOs", *Journal of International Business Studies*, 41(6): 996-1015.
- North, D. C. (1990), *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press.
- Neffke, F. and M. Henning (2013), "Skill Relatedness and Firm Diversification", *Strategic Management Journal*, 34(3): 297-316.
- Olson, M. (1971), *The Logic of Collective Action : Public Goods and the Theory of Group*. Harvard University Press.
- Penrose, E. T. (1959), *The theory of the growth of the firm*. New York: John Wiley.
- Petrenko, O. V., F. Aime, J. Ridge and A. Hill (2014) "Corporate Social Responsibility or CEO Narcissism? CSR Motivations and Organizational Performance", *Strategic Management Journal*, 37(2): 262-279.
- Porter, M. (1980), *Competitive strategy*. New York, Free Press.
- Porter, M. (1985), *Competitive advantage*, New York, Free Press.
- Van Diepenbeck, W. J. J. (2007) *Cooperatives as a Business Organization, Lessons from Cooperative Organization History*. University of Maastricht, Maastricht.
- Wernerfelt, B. (1984), "The Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, 5(2): 171-180.
- Williamson, O. E. (1975), *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. The Free Press: New York.
- Williamson, O. E. (1996), *The mechanisms of governance*: Oxford University Press
- Williamson, O. E. (1999), "Strategy Research: Governance and Competence Perspectives", *Strategic Management Journal*, 20(12): 1087-1108.