

조합원 실익에 기여하는 썬키스트 협동조합

- 한농연 정책 조정실 -

경제사업 활성화를 통한 근본적인 협동조합 개혁의 모델을 모색한다

〈 편집자 주 〉

2000년 7월 통합 농협의 발족을 계기로 근본적인 농협 개혁을 위한 계기가 마련되었다. 하지만, 농민조합원과 회원조합을 지배·통제하는 농협중앙회의 신용사업 중심의 업무 풍토와 고비용 조직 체계에 대한 근본적인 개혁은 이뤄지지 못해, 12만 농업경영인과 400만 농민의 실익에 기여할 수 있는 농협으로 개혁해야 한다는 목소리가 힘을 얻고 있다.

농민조합원의 실익 증진을 위해 농산물의 유통·가공과 농자재의 공급 등 이른바 경제사업의 활성화를 통한 근본적인 협동조합 개혁이 시급한 실정이다. 이에, 선진국 농협의 개혁 움직임의 핵심에 서 있는 미국 농협의 현황과 특징을 살펴보고, 100년 이상의 역사를 지닌 자발적 협동조합 조직인 썬키스트의 사례를 알아봄으로써, 우리나라 협동조합의 개혁방향은 어떠한지 하는지를 모색해보고자 한다.

1. 미국 농업협동조합의 현황과 특징

미국의 농협들은 주로 단일품목 위주의 구매·판매·가공조합으로 전문화되어 있다. 이들 농협들은 지역내 전업화된 다수의 농가들이 공동의 이

익을 추구하기 위해 자발적으로 결성한 조합으로, 농축산물의 안정적인 판로 확보를 통해 농민조합원 실익을 증대시키고자 노력하고 있다.

미국의 농협들은 조합원들과 매우 엄격한 출하 약정 계약관계를 맺고 있다. 조합원들은 조합에 출하계약에 의거하여 약정된 품질과 물량의 농산

물을 출하해야 하고, 공동계산제¹⁾에 의해 출하 농산물의 대금을 정산받는다. 농협은 이렇게 출하된 조합원의 농축산물을 의무적으로 받아들여, 안정적인 판매처를 확보하고 좋은 거래조건에 판매하여야 한다. 이를 제대로 수행하지 못하는 부실조합은 조합원들의 탈퇴와 파산·해산을 통해 철저히 도태된다. 반면, 농민들은 자발적인 결정을 통해 새로운 농협을 자유롭게 결성하여 사업을 할 수 있다. 이는 우리 농협의 근본적 개혁을 위해 반드시 받아야 할 점이다.

최근 미국 북중부의 곡물·축산물 생산지역에서 집중적으로 생기고 있는 '신세대협동조합'은, 위와 같은 미국 농협의 특징이 보다 강화되어 나타나고 있다. 농산물 가공공장 같은 시설을 신·증축하는 데 드는 막대한 자본을 조달하기 위해, '신세대협동조합'은 조합원들에게 농축산물 출하권과 연계되는 주식(일반주)을 발행하고 이를 거래할 수 있도록 허용하였다. 조합원들은 자신들이 구입한 주식(일반주) 수에 비례하여 농축산물을 출하해야 하며, 조합은 이를 의무적으로 받아들여 판매해야 한다. 조합원들의 주식(출하권)은 조합의 사업성과 따라 가격이 변하기 때문에, '신세대협동조합'은 보다 나은 사업성과를 내어 조합원 실익 증진(농축산물 판매 증진 + 농축산물 판매 가격 상승 + 주식가격 상승)을 위해 노력해야 한다.

위의 모든 사례들과 같이, 농업 부문을 둘러싼

시장 상황이 개방화·세계화로 인해 다국적자본(농자재·가공·유통자본)을 중심으로 더욱 대형화·독과점화되고 있는 상황 속에서, 미국의 농협들은 규모화·틈새시장 공략·대조합원 서비스 강화를 통해 대응하고 있음을 알 수 있다.

2. 썬키스트 협동조합의 출범

약 180여년 전 캘리포니아 지방에서 처음 시작된 오렌지 산업은, 대륙횡단철도의 개통으로 동부 대도시 시장의 공략이 가능해지면서 급속히 발전했다.

하지만 오렌지의 과일생산과 긴 수송거리로 인한 품질저하, 전근대적인 거래 관행 때문에 농민들의 수취가격은 크게 떨어져 위기를 맞게 되었다. 이에 농민들은 동부 대도시 시장에 직원을 파견하여 정보를 수집하고 출하조절을 시도하였으나 상인들의 방해로 번번이 실패하였다.

이후 1880년대부터 클레어몬트 과일생산자조합 등 협동조합이 생겨, 자체 브랜드를 가진 오렌지를 판매하면서 조합원의 수취가격을 높일 수 있었다.

1890년대부터는 오렌지의 선과에서부터 유통과정 전반을 조합에서 책임지고 판매하는 법인형태의 비출자 협동조합으로 발전하였고, 마침내 1893년 썬키스트 협동조합의 전신인 '남캘리포

1) 공동계산제(Pooling)는, 다수의 개별농가의 농산물을 출하주별로 구분하지 않고 각 농가들의 상품을 혼합하여 등급별로 구분하고 관리 판매하여, 그 등급에 따라 비용과 대금을 평균하여 농가에 정산하는 제도이다. 일정한 기간 내에 출하처나 출하시기에 따른 판매가격의 차이에도 불구하고, 총판매대금을 등급별 출하물량에 따라 아래와 같은 공식대로 배분한다.

$$\text{농가별 배분 금액} = \frac{\text{등급별 판매 대금} - \text{판매제비용}}{\text{등급별 출하물량}} \times \text{농가의 등급별 수량}$$



썬키스트 협동조합은 썬키스트연합회, 지역거래소, 지방출하조합(선과업자)의 3단계 조직으로 짜여 있다. 이들 3단계 조직은 자신들의 역할을 철저히 구분하여 활동하고 있다.

썬키스트연합회는 신선오렌지의 수출·지구거래소의 국내출하 협력·가공식품 판매를 담당한다. 지구거래소는 신선오렌지의 국내출하를 담당하며, 지방출하조

니아 과실거래소가 발족하여 조합원들의 오렌지를 수확·선과·유통하는 체제를 갖추게 되었다.

이렇게 발족한 썬키스트 협동조합은 세계적으로 유명한 청과물 전문협동조합으로 명성을 얻고 있다. 1992년 현재 미국 전체 오렌지 생산량의 20.8%를 담당하고 있으며, 1995년 현재 미국 내 4,200여개 농협 중 취급고 기준 12위, 청과부문에서는 1위를 차지하고 있다.

3. 썬키스트 협동조합의 운영 체계

썬키스트 협동조합은 6,500여명의 조합원과 24개소의 선과업자가 가입해 있으며, 62개소의 선과장과 28개소의 지방출하조합, 19개의 지구거래소를 거느리고 있다.

또한 미국과 캐나다의 대형소비지에 31개의 지구판매거래소를 설치하여 판촉활동을 활발히 전개하고 있다.

합과 선과업자는 오렌지의 산지유통단계(수확·선별·포장·운송)를 담당한다.

미국내에서 판매되는 오렌지의 경우, 썬키스트연합회는 지구판매거래소의 주문을 받아 지구거래소에 출하를 지시한다.

지방출하조합(선과업자)은 지구거래소의 주문을 받아, 오렌지의 수확·집하·세척·선별·포장 등 산지유통단계의 임무를 수행한다.

오렌지의 수확과 선별은 철저히 지방출하조합(선과업자)의 책임 하에 숙련된 고용노동자들에 의해 이뤄진다.

이렇게 수확된 오렌지는 썬키스트(특선)·엑스트라 초이스(수)·초이스(우)의 순으로 선별되어 판매되며, 판매대금은 각 조합원의 출하실적에 따라 공동계산제를 통해 정산된다.

썬키스트 협동조합은 또한, 오렌지류의 가공사업의 활성화에도 많은 노력을 쏟고 있다. 썬키스트연합회는 직영 가공공장을 운영하여 과일주스 등 각종 가공식품을 생산·판매하고 있으며, 세계

각국에 썬키스트 상표에 대한 로열티 대금을 받고 농축오렌지를 수출하여 수익을 올리고 있다.

이러한 썬키스트 협동조합 산하 3단계의 각 조직들은 조합원의 진입과 탈퇴, 조합의 조직과 해산이 매우 자유로운 특징을 보여주고 있다. 그러므로 썬키스트 조합 내에서 조직내 선의의 경쟁이 가능하게 되어, 조합원 이익 실현과 경쟁력 강화가 훨씬 수월해진다. 상향식 조직으로 짜여진 연합회는, 조합원과 지방출하조합의 실질적인 감시와 견제, 사업성과에 대한 올바른 평가가 가능하므로 더욱 효율적이며 공정한 경영이 가능해지는 장점을 갖고 있다.

물론 전형적인 미국식 농협인 썬키스트 협동조합은, 한농연 등 농민단체들이 설정하고 있는 운동체적 기능은 매우 약한 사업체적 조직이다.

하지만 마케팅기능을 중심으로 한 일종의 “공동이용조직”으로써, 썬키스트 협동조합은 엄정한 조직운영체계를 통해 조합원 실익을 증진시키는 건전한 농업관련 기업으로서의 역할을 충실히 담당하고 있음을 잘 알 수 있다.

4. 한국 농협의 근본적 개혁을 위한 시사점

조합원의 농축산물을 도매시장까지 운송해 주는 단순 역할에만 그치고 있는 우리 농협의 경제사업의 초라한 현실에 비취볼 때, 썬키스트 협동조합이 우리에게 던져주는 시사점은 매우 크다. 특히, 대형 소비자로부터 먼 거리에 떨어져 있어 상인자본의 횡포에 속수무책인 제주도 감귤산업과 강원도 고랭지채소 부문에 있어, 썬키스트의 경험과 운영체계는 큰 도움이 될 수 있을 것이다.

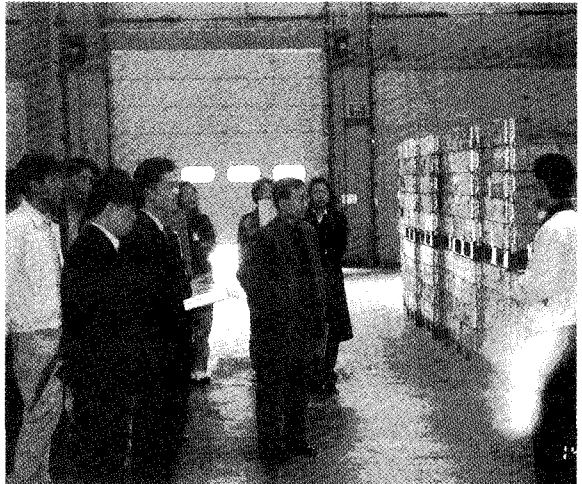
우선 독과점적인 상인자본의 횡포에 대응하기 위해, 수급조절과 소비자 판매를 효과적으로 담당할 수 있게끔 경제사업 중심의 상향식 조직으로 현행 협동조합을 개혁해야 한다.

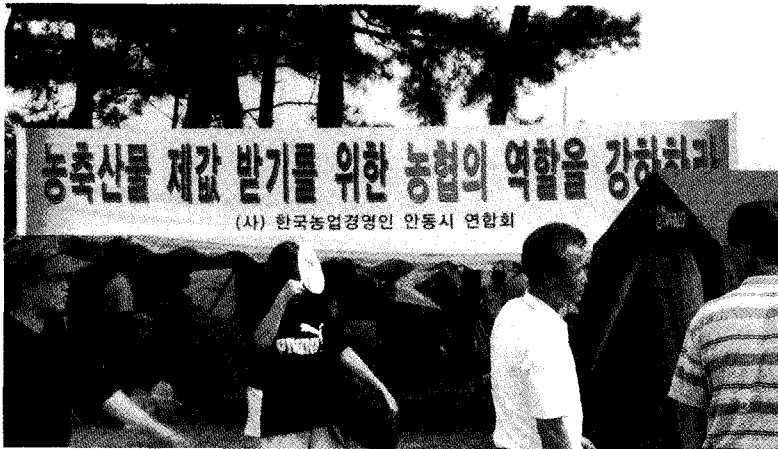
무엇보다도 조합원들이 출하한 우수한 농축산물은 ‘무조건 제대로’ 판매될 수 있다는 확신을 심어줄 수 있도록, ‘신유통업체(대형할인매장, 하나로마트, 백화점, 인터넷쇼핑몰 등)’ 중심의 판로를 집중 개척해 나가야 한다.

조합원의 농축산물에 대해 제값을 받지 못하는 농협의 비전문적인 경제사업 때문에 농민조합원들이 농협을 외면하고 불신하는 풍토가 뿌리내렸으며, 농민들은 상인자본에 의존한 판매전략을 구사할 수밖에 없었던 것이다.

이러한 악순환의 고리를 끊고, 농민조합원의 작은 요구에도 충실히 부응할 수 있는 농협으로 개혁해 나가야 할 것이다.

회원조합과 불필요하게 경합하고 있는 농협 시군지부를 폐지하고 공용화된 농협중앙회의 신용·관리조직을 축소하여, 남는 인원과 재원을 산





요구에 맞는 농축산물을 출하하여 부가가치를 높임으로써 조합원의 실익을 증진시켜야 한다.

100여년 전, 썬키스트 협동조합은 농민조합원의 자발적인 노력과 헌신을 통해 캘리포니아 오렌지 산업을 회생시켜 오늘날 세계적인 수준의 산업으로 발전시키는 데 큰 공헌을 했다.

마찬가지로, 위기에 처한 우리의 농업·농촌의 회생을 위해서

는 농협의 근본적 개혁을 통한 농민조합원 봉사기능 강화가 절실히 필요한 시점이다. 무엇보다도 농협 스스로가 뼈를 깎는 자기개혁을 위한 노력을 게을리하지 않아야 할 것이다. 아울러 12만 농업경영인이 힘껏 나서 40만 농민이 진정한 주인이 되는 협동조합 개혁을 위해 더욱 노력해야 할 것이다. **민농연**

자유통활성화와 소비자 유통구조 개선·판로 개척에 집중 투입해야 한다.

또한 농협중앙회가 자회사로 갖고 있는 각종 경제사업 수행 기구들을 회원조합에 이관하여, 회원조합의 경제사업 활성화와 조합원 실익에 도움이 될 수 있도록 해야 한다.

아울러 지역조합과 전문조합·품목조합연합회의 설립과 해산이 자유롭게 이뤄질 수 있도록 하여, 조합원에게 봉사하고 경쟁력있는 조합만이 살아남을 수 있도록 만들어야 한다. 농민조합원의 필요에 부합하는 조직과 운영을 통해서만, 조합원과의 해묵은 불신을 해소할 수 있으며, 발전적인 협동조합 개혁을 위한 탄탄한 기초를 마련에 도움이 될 수 있다.

다음으로, 조합원과 조합 사이의 엄격한 출하·약정 관계를 구축하고 공동계산제에 의한 정산체계를 정착시켜야 한다.

특히, 이른바 '신유통업체(대형할인매장, 하나로마트, 백화점, 인터넷쇼핑몰 등)' 들이 급속히 성장하고 있고 전통적인 도매시장 중심의 유통체가 쇠퇴하고 있기 때문에, 소비자 유통업체들의

〈 도움받은 글 〉-----

- 미국의 오렌지 산업과 판매농협의 역할, 임영선, 농협중앙회 조사부 "CEO Focus" 제94호, 2002. 1
- 북미농협의 새로운 선택-신세대협동조합-, 권웅, 농협중앙회 조사부, "CEO Focus" 제96호, 2002. 3
- 판매조합의 선택 : Sunkist 협동조합, 서정민, (사)농정연구센터 홈페이지 내 자료실 (<http://www.farp.info>), 2002
- 농협의 장기비전과 체제개혁 방향, 장종익, 계간 농정연구 통권3호, 2002. 10
- 차기 정부가 지향해야 할 새로운 농정의 방향, 한농연중앙연합회, 2002. 11