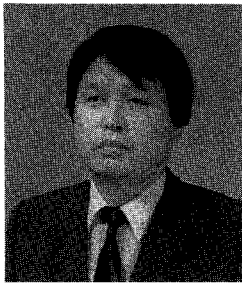


양계업 전문화에 발맞추어 가는 양계조합이 요구된다



김 정 주
(건대 농업경제학과 교수)

1. 머리말

2001년 7월 1일을 기해 축협중앙회가 농협중앙회로 흡수되면서 축협조합에 대한 경영지도가 이루어 졌다. 말이 경영지도이지 조합의 입장에서 보면 엄격한 감사를 받은 셈이다. 그동안 축협중앙회 시대에는 회장 선거 등 얽히고 설킨 이유로 축산 관련조합이 구 축협중앙회로부터 농협중앙회가 실시한 정도의 엄격한 의미의 감사를 받아 본적이 없다 해도 과언이 아닐 것이다. 더구나 새 농협중앙회는 조합 감사 위원회를 새로 설립하고 철저한 감사가 이루어 진 것이다. 이러한 과정에서 많은 축협이 합병 내지는 퇴출위기에 있는 바, 서울·경기 양계농협과 광주전남양계축협, 대구경북양계축협이 하나의 조합으로 합병의 수순을 밟고 있으며, 전북양계축협과 충북 양계 축협은 사업 정지가 된 상태에서 청산절차를 밟고 있는 가운데 조합을 잃은 조합들은 양계영농법인 설립을 서두르고 있는 실정이다. 이러한 상황에서 양계 축협의 육성 방안이 시급하게 요구되고 있다.

2. 양계 축협 육성 방안

1) 품목별 협동조합의 대단위 합병 추진

(1) 단계별 합병 추진

양계축협이 단순한 생산자 협동조합으로서의 틀을 벗어나, 시장 지향적인 협동조합으로 전환하여 기업과의 경쟁에 능동적으로 대처하기 위해서는 규모 경제의 실현이 필

수적이다. 이를 위해서 각 품목에 따라 1~3개의 조합으로 규모화 하는 절차가 요구된다.

양계축협이 합병 당위성은 여러 곳에서 감지되었는바, 필자 등이 연구한 바에 의하면 품목 조합의 판매사업 평균인건비 곡선이 영자의 "L"자형을 보여 품목조합 판매사업에서 규모의 경제 실현가능성을 타진하였으므로 과감한 합병을 통해 규모를 확장하면 양계축협의 비용절감이 가능할 것으로 보인다. 그림 1은 양계축협의 단계적 합병 절차를 보여주고 있다.

① 1단계 : 업무교류 및 정보교환

제1단계는 조합 상호간에 단순한 업무교류나 정보를 교환하는 단계로서 지금까지와 같은 형태이다. 이 단계에서는 규모의 영세성으로 인해 협동조합의 역할이 단순한 거래교섭력 발휘나 시장 견제역할의 범위를 벗어나는데 한계가 있을 수밖에 없으며, 농가수취가격의 제고를 위한 적극적인 시장개입과 비용절

감이 매우 어렵다.

② 2단계 : 사업 연대 및 지역 간 합병

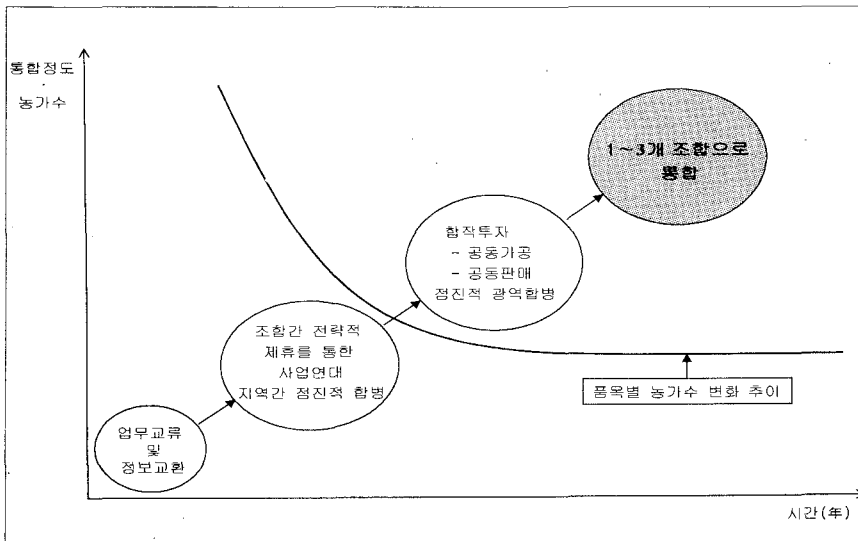
제 2단계는 각 양계축협이 독립적인 사업을 수행하면서 공동으로 수행하면 유리하다고 판단되는 사업, 예컨대 조합 상호간의 전략적인 제휴를 통해 어느 한 중심조합(leading cooperative)을 거점으로 생산물의 공동수집, 지역의 공동 브랜드 촉진, 수출 촉진, 출하처 공동개발, OEM(original equipment manufacturer)방식 또는 공동참여가공업 등과 같은 사업연합을 추진하고 시장교섭력을 강화해 나가는 단계이다. 주도조합의 역량이 부족할 경우 참여조합끼리 위와 같은 마케팅 활동을 전담하는 전문인력을 확보하기 위해서 인력 풀(pool)을 운용하는 방법도 있을 수 있다. 이 단계에서도 지역간 협동조합의 점진적 합병을 시도할 필요가 있다.

③ 3단계 : 합작투자 및 광역 합병

제 3단계는 동일 양계축협간의 합작투자를 통해 공동가공공장을 설립·운영하고 동일브랜드로 공동가공·공동판매를 실시하는 단계이다.

④ 4단계 : 전국 1개 조합으로 합병

제 4단계는 각 품목별 농가수가 더 이상 감소하지 않고 일정 수준을 유지할 때에는



〈그림1〉 협동조합의 통합절차 모형



시키고 지소를 대표하는 조합원 대표를 직선으로 선출하여 이들로 하여금 母 조합의 이사자격으로 조합의 관리에 참여케 하면 될 것이다. 경우에 따라서는 인적결합을 강화하는 각종 행사는 支所단위로 실시하고 사업은 母 조합에서 수행하도록 배려할 필요가 있다. 이러한 협동조합 합병은 외국에

각 품목별에 따라서 전국단위에 1개의 조합으로 통합함으로써 각 조합이 명실공히 해당 품목의 산업전체를 주도해나가는 단계이다. 이 단계에서는 해당 품목에 대한 생산 및 가공·판매의 모든 단계에서 지도와 마케팅사업의 분업과 전문화가 가능한 단계이다. 또한 이 단계에서는 회원조합과 경쟁이 되는 중앙회사업을 환원차원에서 자연스럽게 인수도 할 수 있을 것이며, 자회사의 설립·운영, 외부자본의 유치 등도 시도될 수 있을 것이다. 또한, 옥상옥(屋上屋)의 폐해를 우려하는 연합회 설립도 불필요하게 될 것이다.

(2) 조합의 대단위 합병에 따른 우려의 불식

이처럼 조합의 규모가 광역화 될 경우 협동조합이 지향하는 인적 결합적 성격이 훼손된다는 우려가 없지 않다. 이를 최소화하기 위하여 기존의 양계축협은 母 조합의 支所로 존속

서 쉽게 찾을 수 있으며, 가까운 일본의 경우 1955년에 1,200개가 넘는 연합회가 1999년에는 416개로 줄었고 특히 축산 계열의 경우 같은 기간에 294개이던 것이 47개로 줄었으며 전국단위 조직으로는 중앙회 1개, 연합회 20개에 불과하다.

이러한 대규모 조합 합병에 대해서 필자 등의 설문조사에서 조합원들은 대다수가 긍정적인 평가를 하고 있는 것으로 나타났는데 축산 계열 조합의 조합원은 61.7%가, 직원은 53.0%가 이를 찬성하는 것으로 나타났다.

양계축협을 대규모로 합병할 경우 내부적으로 예상되는 또 하나의 문제는 양계축협의 위

표1. 조합합병에 대한 견해(%)

조합원 (N=350)					조합직원 (N=330)				
찬성	중립	반대	기타	합계	찬성	중립	반대	기타	합계
61.7	10.3	20.3	7.7	100.0	53.0	19.1	18.5	9.4	100.0

자료: 김정주 외, "품목조합 발전방안 연구 보고서", 건국대학교, 2002

상이 약화될 수 있다는 우려이다. 협동조합의 기본권인 투표권의 “1회원 1표”주의에 의거 중앙회 내에서 현재보다도 더욱 양계축협 비중은 줄어들어 그 지원은 약해질 가능성이 있기 때문이다.

실제로 농협의 합병과정에서도 걸림돌이 되는 “1인 1표 주의”를 연합회(중앙회)에 한하여 조합원수에 비례하여 투표권을 행사할 수 있도록 관계 규정을 고쳐야 할 것이다.

2) 의무출하제도를 통한 계획생산·계획출하제도의 정착

계획 생산과 안정적인 물량확보는 조합의 거래교섭력을 제고시키고 강한 거래 교섭력은 농가수취가격제고로 연계되는 것이다. 따라서 부실조합원의 정리와 더불어 출하협약 등을 통한 공동출하·공동계산제도를 과감히 도입하여 새로운 시장질서에 대응해 나가야 한다. 이를 위해서는 조합사업운영을 통해 얻어진 이익을 비롯한 조합원에게 주어지는 모든 혜택은 철저히 이용자 중심으로 이루어지도록 함으로서 무임승차 자(free rider)를 배제해 나가는 조합운영체계가 선행되어야 한다. 스웨덴을 제외한 EU 국가들 대부분이 조합원의 의무 출하제를 채택하고 있고 특히 덴마크는 전량 의무 출하제를 정관으로 규정하고 있다.

3) 양계축협의 자본 확충방안

양계축협에서 가공사업은 자율적인 시장의 수급조절과 농·축산물의 부가가치 제고를 위한 필수적인 사업이다. 이를 위해서는 조합의 합병을 통한 규모화와 더불어 외부투자의 유치나 목적출자 등을 유도하여 자본력을 키우는

방안이 선행되어야 한다. 지금까지 양계축협의 가공사업이 지지부진하고 사업을 실시한 조합도 적자를 면치 못하고 있는 가장 큰 이유는 소규모에 의한 자본력의 부족과 판로확보의 어려움에 있다. 따라서 외부인이 양계축협에 출자할 수 있는 문호를 개방하여야 할 것이다.

현행 농협 법(147조)에서는 중앙회 자기자본 확충을 통한 건전성 도모를 위하여 회원이외의 자를 대상으로 잉여금 배당에 있어서 우선적 지위를 가지는 우선 출자를 발행할 수 있도록 문을 열어 놓고 있다. 그러나 양계축협 등 단위조합에는 이를 허용하지 않고 있다. 이는 경제적으로 약한 단위조합이 외부자본에 의하여 잠식되는 폐해를 막기 위한 방편으로 이해된다. 그러나, 단위조합 합병이 지속적으로 이루어지고 가공사업을 확대하다보면 자본확충의 필요성이 크게 대두되는 바, 양계축협에도 중앙회 우선 출자와 비슷한 제도를 도입할 수 있는 길을 열어두어야 할 것이다.

다만 자본조달의 문호를 개방하더라도 협동조합의 성격을 훼손하지 않는 범위 내로 제한하여야 할 것인 바, 농협중앙회 우선출자는 자기자본의 을 초과할 수 없도록 규정하고 있는 것을 참고하여야 할 것이다.

또한 조합이 주식을 조합원에게만 제한적으로 발행하여 경영의 이윤을 주식 보유 조합원에게 배당하는 협동조합과 주식회사의 절충식 자본 조달방식을 긍정적으로 검토할 필요가 있다.

그밖에 협동조합이 기업인수나 사업분리를 통해 외부 투자자와 공동으로 출자한 주식회사 형태의 자회사를 설립·운영하여 협동조합의 재정적·경제적 한계를 개선하고 시장 대

응력을 제고시켜 나가는 방법이다. 이 같이 자회사를 설립·운영하는 것은 모 조합(mother cooperative)의 특정 사업 진출에 대한 위험을 줄일 수 있을 뿐 아니라 외부 전문가의 영입이 용이하고 자회사의 이익 잉여금을 조합원에 배당할 수 있다는 장점 때문이다.

그러나 어느 경우라도 협동조합의 자본 확대는 이해 당사자의 적극적인 참여가 전제되어야 하기 때문에 협동조합의 경쟁력 제고를 위한 부단한 규모화와 원료의 안정적 확보를 위한 출하약정(의무출하제도)과 공동 계산제가 전제되어야 함을 간과해서는 안 될 것이다.

4) 과감한 전문경영인제도 도입

양계축협은 지역조합에 비해 사업의 전문화가 더욱 크게 요구되는 것이 일반적이다. 해당 품목의 기술적 배경과 함께 탁월한 경영마인드가 요구되기 때문이다. 따라서 조합의 대표권과 경영권을 과감히 분리하여 조합을 운영함으로써 전문화를 제고시켜야 한다.

이를 위해서 농협법 제45조 2항에 조합에 상임이사를 둘 수 있도록 하고 동법 4항에는 상임이사는 조합업무에 대한 전문지식과 경험이 풍부한 자를 이사회가 추천을 받아 총회에서 선출하도록 되어 있다. 그럼에도 불구하고 아직 단위조합에서 상임이사제를 채택한 조합이 많지 않는 이유는 우선, 농협법과 정관이 정한 상임이사자격에 걸 맞는 인력을 영입하기가 어려울 뿐 아니라 외부로부터 단독으로 영입된 인사가 기존의 틀을 깨고 조합을 새롭게 운영하기란 그리 쉽지 않는 것이 우리의 현실이다.

다음으로 전문 경영인 영입에 필요로 하는

것은 조합장의 용단이다. 조합장이 순수한 농민일 경우 조합의 업무를 파악하기에는 상당한 시간과 노력이 소요될 것인 바, 당초 의도대로 조합장은 대표권만 행사하고 실무는 전문경영인이 맡아 처리하게 하되, 전문경영인은 매년 평가를 받도록 하는 제도적 장치를 마련해 두어야 할 것이다. 특히, 과거 농협 법에서는 조합장이 고의나, 중대한 실수가 아니고서는 조합경영 결과에 대하여 책임을 지는 경우가 없었으나 현행 농협 법 하에서는 고의나 중대한 실수는 물론, 조합경영에 따른 사소한 실수도 조합장의 책임이 되도록 되어 있으므로 순수농민 출신 조합장의 활동 폭이 매우 제한될 수밖에 없음을 간과해서는 안 된다.

또한 전문경영인 도입을 지연시키는 또 다른 원인은 전문경영인 도입을 위해서는 정관을 변경하여야 하고 정관의 변경은 조합원 총회의 특별결의(과반수 참석에 참석인원 3/4 찬성)에 따르도록 되어 있는 복잡한 절차가 있기 때문일 것이다. 그러나 앞으로 조합이 대형화 되어 감에 따라 전문성의 요구는 더욱 절실해질 것이므로 이에 대한 이해를 관계자에게 촉구시켜야 할 것이다.

이러한 전문경영인 영입에 대하여 앞서 말한 필자 등의 설문조사에서 원예 계열 조합 조합원은 73.2%가, 축산 계열 조합 조합원은

표2. 전문경영인 영입에 대한 조합원의 견해

구분	찬성	중립	반대	기타	계
원예계	82(73.2)	9(8.0)	16(14.3)	5(4.5)	112(100)
축산계	152(79.6)	14(7.3)	19(9.9)	6(3.1)	191(100)
인삼계	31(67.4)	7(15.2)	2(4.3)	6(13.0)	46(100)
전체	265(75.9)	30(8.6)	37(10.6)	17(4.9)	349(100)

자료: 김정주 외, "품목조합 발전방안 연구 보고서", 건국대학교, 2002

79.6%가, 인삼 계 조합 조합원은 79.6%가 찬성하여 전체적으로 75.8%가 찬성하는 것으로 나타났다.

5) 소비자 지향적, 환경 친화적 농업의 선도

소비자의 식품에 대한 안전 및 건강 지향적인 소비요구와 환경오염에 대한 관심이 점증되고 있다. 따라서 채소와 과일을 비롯한 원예 계열 양계축협 생산품은 부패성이 강하면서 1차 식품으로서 바로 식단에 올리는 비중이 높아서 저 화학비료와 저 농약의 사용을 통한 안전한 생산이 요구된다.

반면에 젓소와 돼지 등을 비롯한 축산 계열 양계축협의 1차 생산품을 생산하는 농가는 경영에서 발생하는 분뇨에 의해서 환경을 오염시킬 수 있는 위험이 내재되어 있다. 그러므로 이들 두 계열 양계축협끼리 협동조합간 협동을 통해 조합원들의 농·축산물 생산이 상호 보완관계를 이룰 수 있는 방안을 강구할 필요가 있다.

6) 신용사업의 혁신적 개혁

지금까지 협동조합 사업 중 신용사업은 황금알을 낳는 거위에 비유될 만큼 조합의 수익 창출에 큰 기여를 해 왔고 농촌 고리채로부터 농업인을 해방시키는 중요한 역할을 수행해왔다.

그러나 1990년대 말 우리나라 경제를 파탄에 이르게 한 IMF 금융위기이후부터서는 사정이 달라졌음은 자타가 공인하고 있다. 지금까지 효자노릇을 해 오던 은행업무(신용사업)가 조합의 골치거리로 변한 것이다. 그것은 조달된 예금을 대출해 줄 적절한 대상을 찾지

가 어려운 것이다. 이러한 과정에서 예금조달금리보다 대출금리가 낮은 역마진이 발생한 것이다.

따라서 양계축협 신용사업을 혁신적으로 개혁하기 위하여 양계축협 신용사업에 대한 인식의 전환이 이루어져야 한다. 이 분야는 필자들이 참여했던 농업금융개혁위원회의 “농업금융개혁의 방향과 과제(2000, 11)”에서 깊이 다루어진 바 있다.

3. 맺는말

자본주의 체제의 단점을 극복하기 위하여 출발한 근대적 의미의 협동조합 운동이 치열한 경쟁을 원칙으로 삼는 자본주의 체제의 실행과정에서 흥망을 거듭했던 것은 사실이다. 그러나 자본주의 약점을 보완할 수 있는 방안으로서 인간이 생각해 낸 가장 지혜로운 대안이 협동조합임을 깊이 인식할 필요가 있다. 현재 이 지구상에는 자본주의 폐해를 최소화 할 대안이 협동조합 말고는 없어 보이기 때문이다.

한국의 양계축협은 그 발전이 상대적으로 뒤쳐져있다. 그만큼 이에 대한 관심이 적었다는 증거이다. 이제 농업이나 농업인은 발빠르게 전문화 되어가고 있다. 이를 지원 육성할 목적으로 설립된 양계축협이 여기에 보조를 맞추지 못한다면 양계축협 존립자체가 의미가 없어진다.

전문화시대에 걸 맞는 양계축협 육성을 위하여, 농업인 스스로는 말할 것도 없고, 조합, 농협 중앙회, 정부, 학계 업계가 발벗고 나서야 한다. **양계**