

지역농협 경영성과 분석과 배당제도에 관한 연구 : 15개 농협의 비교분석

박종미*

〈목 차〉

I. 서론	3. 지역농협의 배당 상 문제점
II. 지역농협의 사업 활동과 경영	IV. 지역농협 사업 활성화를 위한 배당제도 개선 방안
1. 농업·농촌의 환경과 지역농협	1. K농협의 배당사례와 사업활성화
2. 지역농협의 각종사업 활동	2. 지역농협의 배당제도 개선 방안
3. 지역농협의 경영성과	V. 결론
III. 지역농협의 배당 실태와 제도	참고문헌
1. 협동조합의 배당	Abstract
2. 지역농협의 배당실태	

I. 서 론

WTO 체제 속에서 국가간 FTA협상 확대 등으로 농산물시장의 개방 확대와 농업의 국제화가 가속화됨에 따라 농산물의 가격이 하향 안정화되고 정부의 가격지지 정책도 선택하기 어려워지고 있다. 농업소득 감소에 따라 농업과 농촌의 기반이 흔들리면서 농업인의 경제적 존립조차 위협받고 있는 상황이다.

급변하는 시장여건 하에서 농협의 경쟁력마저 상실되어 가는 전환기적 위기 상황 속에서 농협이 계속존립 하기 위해서는 협동조합은 사업을 통해 조합원에게 필요한 서비스나 편익을 제공하고 사업이익은 이용실적에 비례하여 조합원에게 배당한다는 존립목적의 깊이 인식하여 조합원의 사업이용을 촉진하고 효율성 제고를 도모할 수 있는 체계구축이 시급한 현실이다.

* 안양대학교 경영학과 박사과정(과천농협 지점장)

개정된 농협법(2004. 12. 9)에 의하면 경제사업 활성화를 위한 제도적 장치 강화를 위하여 조합의 결산 잉여금 배당 시 출자에 비례한 배당보다 사업이용 실적에 따른 배당을 우선하도록 개선하여 조합원의 자발적 조합사업 참여를 유도하는 효과를 기대하고 있다.

따라서 본 연구는 지역여건이나 조합원 규모가 비슷한 경기지역 15개 농협(송포, 신도, 일산, 지도, 미금, 동두천, 부천, 오정, 낙생, 성남, 수원, 군자, 반월, 안산, 수지농협)을 비교농협으로, 과천 인근 지역농협(광명, 군포, 안양, 의왕)을 과천인근농협으로 선정하여 전국지역농협평균치와 경기지역농협평균치를 2000년부터 2005년까지 비교분석하였다.

또한 경기지역 15개 농협과 과천인근 4개 농협의 경영성과와 결산배당상태를 비교 분석하여 배당상의 문제점과 경영성과 요인을 찾아 개선 방안을 모색하고 조합의 결산 잉여금 배당 시 출자에 대한 배당보다 사업이용실적에 따른 배당을 우선하도록 개선하여 조합원의 자발적 조합사업 참여를 유도함으로써 경영성과의 극대화를 꾀하고 조합사업의 활성화에 기여하고자 본연구의 목적이 있다.

II. 지역농협의 사업 활동과 경영

1. 농업·농촌의 환경과 지역농협

지난 1995년 우루과이라운드(UR) 협정이 발효된 이후, 농산물 시장개방이 가속화되면서 <표 1>에서 나타난 바와 같이 국민경제에서 농업이 차지하는 비중이 지속적으로 감소하여 우리나라의 농업과 농촌은 많은 어려움을 겪고 있다. 농산물 시장개방 확대에 따른 농업·농촌의 구조조정 가속화로 농업인구의 지속적인 감소와 고령화, 부녀화 등으로 농촌노동력 부족현상은 갈수록 심화되고 있다.

<표 1> 국민경제에서 농업이 차지하는 비중

구 분	2000	2001	2002	2003	2004	2005
국내총생산 중 농업 비중(%)	4.2	3.9	3.6	3.3	3.3	2.9
농가인구(천명)	4,032	3,933	3,591	3,530	3,415	3,433
총인구 대비 점유비 (%)	8.5	8.3	7.5	7.4	7.1	7.1
농가호수(천명)	1,384	1,354	1,280	1,264	1,240	1,273
경지면적(천ha)	1,889	1,876	1,863	1,846	1,836	1,824

자료 : 농림부; 농림업 주요통계, 각 년도

2000년에는 도시근로자가구소득은 28,643천원, 농가소득은 23,702천원으로 농가소득이 도시근로자가구 소득과 격차가 매년 확대되고 최근 2003년부터 조금씩 격차가 감소하고 있다. 2005년 농가의 호당 평균소득은 30,503천원, 도시근로자가구소득은 39,010천원으로 농가소득이 도시근로자가구 소득의 78.2%에 불과하다. 농가소득은 농산물 수급불안 및 가격하락과 잦은 기상재해 등으로 농가실질소득은 감소하고 있으며, 농업생산시설 등에 투자의욕감소 및 부채경감대책의 지속적인 추진으로 2004년도에는 26,892천원으로 감소하였다가 생산비증가 등으로 2005년도에는 가구당 농가부채가 27,210천원으로 늘어났다. 도농간 소득격차가 심화되면서 농가소득대비 부채비율이 80%대 수준에 머물다가 2003년도에는 100%를 넘어서고 조합원(농가) 경제향상이 되지 않아 일부 지역에서는 농민조합원과 조합간의 갈등이 심화 표출되어 지역농협을 해산하기에 까지 이르렀다.

<표 2> 도·농간 소득 및 농가부채

(단위 : 천원, %)

구 분	2000	2001	2002	2003	2004	2005
도시근로자 가구소득(A)	28,643	31,501	33,509	35,280	37,360	39,010
농가소득(B)	23,702	23,907	24,475	26,878	29,001	30,503
농가부채(C)	20,207	20,376	19,988	26,919	26,892	27,210
도·농간 소득비(B/A)	80.6	75.9	73.0	76.2	77.6	78.2
소득대비 부채비율(C/B)	87.6	85.2	81.3	100.2	92.7	89.2

자료 : 농림업 주요통계(농림부), 농가경제통계, 통계청, 각 년도

1.1 지역농협의 경영환경

1.1.1 조합원 및 준조합원

2002년 전국의 조합당 평균 조합원수와 준조합원수가 각각 1,799명, 7,029명 이던 것이 농업인수의 감소에도 불구하고 2005년도에는 각각 1,856명, 8,226명으로 크게 증가하였다. 조합 당 전국의 조합원수에 대한 준 조합원수 비율은 '00년 3.9배에서 2005년도에는 4.4배로 준조합원수가 크게 증가하였다.

<표 2-3> 조합원 현황

(단위 : 명)

구 분	2002		2003		2004		2005	
	조합원	준조합원	조합원	준조합원	조합원	준조합원	조합원	준조합원
전국평균	1,799	7,029	1,803	7,442	1,801	13,193	1,856	8,226
경기평균	1,831	11,669	1,851	12,462	1,880	7,709	1,931	13,608
비교농협	1,982	31,606	2,019	33,738	2,083	36,356	2,152	36,287
과천인근농협	1,315	47,697	1,364	51,427	1,395	52,101	1,443	57,075
K농협	1,116	12,123	1,120	14,259	1,096	15,673	1,150	16,258

자료 : K농협, 내부자료, 각 년도; 농협중앙회, 「조합 경영계수요람」, 각 년도.

1.1.2 재무구조

2005년 말 기준으로 K농협의 총자산은 2,875억 원 규모로 전국 평균치 1,229억 원의 2.34배 수준이고, 비교농협의 0.67배 수준이며, 지난 5년간 K농협의 총자산 성장은 연평균 14.0%의 성장률을 기록하여 전국 평균 성장률 9.3%보다 월등히 높은 성장세를 유지하였다. 조합원 1인당 총자산은 K농협이 약 250백만 원 수준으로, 전국 평균치 66백만 원의 3.8배를 상회하고, 비교농협보다 큰 것으로 나타났다. 과천 농협의 '05년도 자기자본은 약 139억 원 규모로 전국평균치 64억 원의 2.1배 수준이고, 비교농협의 273억 원의 절반수준이다.

자기자본액 증가율도 지난 5년간 14.2%로 전국 평균치 15.2%로 유사하게 증가하고 있다. 지역농협의 2005년 말 전국평균 조합 당 자기자본은 6,453백만 원(조합원당 358만원)으로 2000년의 2배 수준으로 증가하였다. 이와 같이 크게 증가한 것은 금융감독원 기준의 강화에 대응하여 자기자본비율을 맞추기 위하여 2000년도에 그동안 실시하지 않았던 고정자산에 대한 자산재평가를 실시한

것이 가장 큰 요인이다. 지난 5년간 K농협의 납입출자금 증가세는 연평균 24.0%로, 전국 평균치 증가율 22.3%를 상회하고, 조합원 1인당 납입출자금은 K농협이 462만원으로, 전국 평균치 124만원의 3.7배 수준으로, 지난 몇 년 동안 K농협의 재무구조가 지속적으로 개선되어 온 결과, 전국 평균에 비해서는 월등한 수준이고 지역여건이나 조합원 규모가 비슷한 수준의 비교 15개 농협 평균치에 비해서도 양호한 수준이다. 한편 자기자본금 중 조합원의 납입출자금의 비중을 <표 2-4>을 통하여 살펴보면 2005년 지역농협의 조합원당 납입출자금은 124만원으로 조합원당 자기자본 358만원의 34.6%로 매우 낮다.

<표 2-4> 재무구조

(단위 : 백만 원, %)

구 분	2000	2001	2002	2003	2004	2005	연평균 증감율	
총 자산	전국평균	78,792 (44.5)	84,401 (47.2)	92,022 (51.2)	99,046 (55.2)	109,951 (61.1)	122,982 (66.2)	9.3
	경기평균	115,834 (65.9)	126,064 (69.7)	145,713 (79.6)	159,664 (86.3)	178,524 (94.9)	202,612 (104.9)	11.8
	비교농협	227,000 (123.5)	253,110 (132.3)	306,640 (154.7)	335,929 (166.4)	371,474 (178.3)	428,804 (199.3)	13.5
	과천 인근농협	271,643 (216.6)	305,908 (238.6)	352,251 (267.8)	390,397 (286.2)	450,458 (322.9)	540,266 (374.4)	14.7
	K농협	149,009 (160.9)	159,861 (149.6)	190,128 (170.3)	213,887 (191)	241,637 (220.5)	287,513 (250)	14.0
자기 자본	전국평균	3,170 (1.79)	3,509 (1.96)	3,971 (2.21)	4,789 (2.67)	5,527 (3.07)	6,453 (3.58)	15.2
	경기평균	6,200 (3.53)	6,906 (3.81)	7,855 (4.29)	9,460 (5.11)	11,074 (5.89)	12,726 (6.59)	15.4
	비교농협	11,391 (6.20)	13,507 (7.06)	15,775 (7.96)	19,285 (9.55)	23,766 (11.39)	27,323 (12.69)	19.1
	과천인근농협	13,985 (11.21)	14,147 (11.03)	15,766 (11.99)	18,715 (13.73)	21,813 (15.64)	25,347 (17.57)	12.6
	K농협	7,168 (7.74)	7,976 (7.47)	8,622 (7.73)	9,973 (8.90)	10,962 (10.00)	13,923 (12.11)	14.2
납입출자금	전국평균	847 (0.48)	1,035 (0.58)	1,244 (0.69)	1,550 (0.86)	1,881 (1.04)	2,318 (1.24)	22.3
	경기평균	1,159 (0.66)	1,482 (0.82)	1,856 (1.01)	2,431 (1.31)	3,094 (1.64)	3,803 (1.97)	26.8
	비교농협	1,878 (1.02)	2,538 (1.33)	3,272 (1.65)	4,242 (2.10)	5,532 (2.66)	6,709 (3.12)	29.0
	과천인근농협	3,418 (2.72)	3,801 (2.96)	4,524 (3.44)	5,604 (4.11)	6,770 (4.85)	7,804 (5.41)	17.9
	K농협	1,807 (1.95)	2,358 (2.21)	2,831 (2.54)	3,426 (3.06)	3,888 (3.55)	5,318 (4.62)	24.0

자료 : K농협, 내부자료, 각년도; 농협중앙회, 「조합 경영계수요람」, 각년도.

2. 지역농협의 각종사업 활동

2.1 경제사업

전국지역농협의 조합당 경제사업 규모는 연평균 3.1%의 성장률을 유지하여 2005년 말 현재 168억 원을 기록하고 있으며, 지역여건이나 조합원 규모가 비슷한 비교농협, 및 과천인근농협, K농협의 경제사업 규모는 전국평균 보다 각각 0.95배, 0.93배, 0.55배 낮게 나타나고 있다.

<표 2-5> 경제사업 추이

(단위 : 백만 원, %)

구분	2000	2001	2002	2003	2004	2005	연평균 증감율
전국평균	14,381 (100.0)	15,083 (100.0)	14,899 (100.0)	15,648 (100.0)	16,800 (100.0)	16,808 (100.0)	3.1
경기평균	15,218 (106.0)	15,576 (103.0)	15,516 (104.0)	15,742 (101.0)	16,661 (99.0)	16,697 (99.0)	1.8
비교농협	19,375 (135.0)	19,637 (130.0)	18,887 (127.0)	17,775 (114.0)	16,508 (98.0)	15,887 (95.0)	-3.8
과천인근농협	18,650 (130.0)	17,547 (116.0)	17,541 (118.0)	16,514 (106.0)	16,428 (98.0)	15,562 (93.0)	-3.5
K농협	8,286 (37.0)	5,876 (41.0)	5,876 (45.0)	7,236 (47.0)	8,378 (51.0)	8,461 (55.0)	29.9

자료 : K농협, 내부자료, 각년도; 농협중앙회, 「조합 경영계수요람」, 각년도.

<표 2-6>에서 보는 바와 같이 2005년 현재 K농협은 전국평균 8,422백만 원의 3.3% 수준인 279백만 원으로 나타났다. K농협과 비교농협, 과천인근농협의 판매사업 실적이 전국평균 보다 낮은 것은 농산물을 조합원들이 직접 판로를 개척하여 판매하기 때문이다. 지난 5년간의 전국지역농협의 판매사업 실적은 연평균 0.2%의 성장률을 유지하여 2005년 말 현재 전국평균은 84억 원, 경기 지역농협평균 80억 원, 과천인근농협 32억 원 등이다. 구매사업은 경중농업의 위축과 친환경농업의 확산으로 화학비료 등의 취급량이 줄어들면서 지난 5년간 감소세를 보여 왔으나 K농협의 구매사업은 사업이용량에 따른 이용고배당 및 사업 준비금 계산 등에 의하여 조합원의 사업이용이 확대되어 연평균 3.10% 성장세를 유지하고 있다.

<표 2-6> 경제부문 각 사업별 실적 추이

(단위 : 백만 원, %)

구 분		2000	2001	2002	2003	2004	2005	연평균 증감율
판 매 사 업	전국평균	8,342 (100.0)	8,481 (100.0)	8,125 (100.0)	8,390 (100.0)	8,887 (100.0)	8,422 (100.0)	0.2
	경기평균	9,724 (117.0)	8,277 (98.0)	8,184 (101.0)	8,123 (97.0)	8,399 (95.0)	8,063 (96.0)	-3.6
	비교농협	13,135 (157.0)	8,947 (105.0)	8,009 (99.0)	7,627 (91.0)	8,032 (90.0)	7,544 (90.0)	-10.4
	과천인근농협	13,785 (165.0)	5,262 (62.0)	4,059 (50.0)	4,007 (48.0)	4,038 (45.0)	3,185 (38.0)	-25.3
	K농협	5,972 (71.5)	1,652 (19.4)	453 (5.5)	380 (4.5)	371 (4.1)	279 (3.3)	-45.8
구 매 사 업	전국평균	2,555 (100.0)	2,475 (100.0)	2,398 (100.0)	2,513 (100.0)	2,850 (100.0)	3,093 (100.0)	3.89
	경기평균	2,824 (111.0)	2,785 (113.0)	2,642 (110.0)	2,791 (111.0)	3,159 (111.0)	3,307 (107.0)	3.20
	비교농협	2,147 (84.0)	1,811 (73.2)	1,771 (73.9)	1,930 (76.8)	2,129 (74.7)	2,165 (70.0)	0.16
	과천인근농협	657 (25.7)	763 (30.8)	909 (37.9)	875 (34.8)	941 (33.0)	951 (30.7)	7.67
	K농협	411 (16.0)	405 (16.3)	385 (16.0)	342 (13.6)	445 (15.6)	479 (15.4)	3.10
하 나 로 마 트	전국평균	1,542 (100.0)	2,339 (100.0)	2,351 (100.0)	2,506 (100.0)	2,742 (100.0)	2,862 (100.0)	13.1
	경기평균	2,668 (173.0)	4,513 (192.9)	4,689 (199.4)	4,827 (192.6)	5,103 (186.1)	5,326 (186.1)	14.8
	비교농협	4,093 (265.4)	8,879 (379.6)	9,107 (387.4)	8,218 (327.9)	6,347 (231.5)	6,178 (215.9)	8.58
	과천인근농협	4,208 (272.9)	11,522 (492.6)	12,172 (517.7)	11,632 (464.2)	11,449 (417.5)	11,427 (399.3)	22.1
	K농협	1,903 (123.4)	5,876 (251.2)	6,329 (269.2)	6,514 (259.9)	7,562 (275.8)	7,705 (269.2)	32.2

자료 : K농협, 내부자료, 각년도; 농협중앙회, 「조합 경영계수요람」, 각년도.

<표 2-6>에 나타난 바와 같이 K농협과 비교농협의 구매사업실적이 지난 5년간 연평균 3.10%, 0.16%의 전국평균 이하 성장세를 보이고 있으며, 2005년 말 각 4.7억 원, 21.6억 원을 기록함으로써 같은 기간 성장이 증가해 온 다른 농협과 대조를 이룬다. 사업규모면에서 K농협은 전국농협 구매사업 평균치의 15.4% 수준이다. 농협의 하나로 마트 사업은 <표 2-6>에서 보는 바와 같이 전국 및 경기지역농협 성장률은 13.1%, 14.8%로 비교적 높은 성장세를 유지하

고 있으며, 도시지역에 소재한 과천인근농협의 실적은 지난 5년간 대폭 증가하였다. 비교농협을 중심으로 2001년 이후 하나로 마트 규모화로 급격한 증가세를 나타내고 있다. 또한 도시지역 대형유통업체의 공격적 마케팅 현실을 감안할 때 농협에서도 대형유통매장의 지역진출에 효과적으로 대응하고 조합원과 지역주민의 경제적 이익을 도모하기 위하여 하나로 마트사업에 대한 적극적인 검토 추진이 필요하다.

2.2 신용 및 공제사업

2.2.1 신용사업

지난 5년간의 전국 농협 상호금융 예수금평균잔액은 11.3%의 성장률을 기록하여 2005년 말 현재 906억 원이며, 비교농협의 상호금융 예수금평균잔액은 3,350~4,490억 원 수준이며, K농협은 상호금융 예수금평균잔액은 2,372억 원이다. 상호금융 대출금평균잔액 규모는 2005년 현재 전국 평균치가 635억 원, 비교농협은 평균 2,732억 원, K농협은 전국평균치의 3.1배인 1,997억 원으로 지난 5년간 상호금융대출금은 연평균 21.1%로 전국평균 성장률보다 훨씬 높은 성장률을 나타내고 있다.

<표 2-7> 상호금융예수금평균잔액 및 대출금평균잔액

(단위 : 백만 원, %)

구분		2000	2001	2002	2003	2004	2005	연평균 증감율
상호 금융 예수금 평균 잔액	전국평균	52,871	58,861	65,543	73,372	80,985	90,611	11.3
	경기평균	84,356	94,326	109,652	125,040	142,693	157,151	13.2
	비교농협	182,112	208,204	244,480	281,076	331,145	335,037	12.9
	과천인근농협	228,870	257,285	293,550	337,407	397,335	449,397	14.4
	K농협	124,536	136,771	153,468	185,356	201,484	237,211	13.7
상호 금융 대출금 평균 잔액	전국평균	33,063	36,758	39,786	47,581	55,117	63,553	13.9
	경기평균	54,797	61,404	69,872	89,181	106,872	126,533	18.2
	비교농협	103,610	118,357	144,220	191,112	231,762	273,216	21.4
	과천인근농협	117,931	143,283	190,247	266,709	313,692	352,194	24.4
	K농협	76,425	91,674	115,595	145,356	191,272	199,796	21.1

자료 : K농협, 내부자료, 각년도; 농협중앙회, 「조합 경영계수요람」, 각년도.

2.2.2 공제사업

공제사업의 수입 공제료 규모는 전국 농협 평균치가 34억이며, 비교농협은 82억 원으로 전국 평균치의 2.4배를 상회하며, K농협은 전국 평균치의 1.2배인 41억 원으로 지난 5년간 공제사업의 성장이 연평균 -21.2%를 기록 전국 평균 성장률 -2.08%보다 급격한 감소율을 나타내고 있다.

<표 2-8> 수입 공제료

(단위 : 백만 원, %)

구분	2000	2001	2002	2003	2004	2005	연평균 증감율
전국평균	3,838	4,356	3,676	3,431	3,250	3,455	-2.08
경기평균	6,276	7,250	6,085	5,363	4,842	4,893	-4.85
비교농협	12,642	15,252	10,844	9,164	7,737	8,211	-8.26
과천인근농협	11,164	14,428	10,244	8,557	8,694	7,916	-6.64
K농협	13,665	13,034	8,376	10,027	7,517	4,149	-21.2

자료 : K농협, 내부자료, 각 년도; 농협중앙회, 「조합 경영계수요람」, 각 년도.

3. 지역농협의 경영성과

3.1 경제사업부문의 경영성과

3.1.1 성장성

지난 5년간 연평균 성장률로 본 경제사업의 성장성은 K농협의 경우 비교농협, 과천인근농협과는 달리 높게 나타났다. 사업부문별로는 K농협의 판매 사업은 전국농협에 비해 급격한 감소를 나타내었으며, 구매사업은 3.89%를 기록한 전국농협의 평균치와 비슷한 3.10%성장률을 기록하였다. 마트사업은 판매 사업이나 구매사업과 비교하여 높은 성장률을 기록하고 있으며, K농협과 과천인근농협의 마트사업실적이 전국농협 평균치 보다 2~2.5배 높은 성장률을 기록하였다. 따라서 K농협의 사업성장성은 증가추세이고 전국 평균치에 비해 성장성이 대단히 양호한 수준이다.

<표 2-9> 경제사업 부문별 연평균 성장률 비교

(단위 : 백만 원, %)

구 분	판매	구매	마트	경제사업 전체
전국평균	16(0.2)	108(3.89)	264(13.1)	485(3.1)
경기평균	-332(-3.6)	97(3.20)	532(14.8)	296(1.8)
비교농협	-1,118(-10.4)	4(0.16)	417(8.58)	-698(-3.8)
파천인근농협	-2,120(-25.3)	59(7.67)	1,444(22.1)	-618(-3.5)
K농협	-1,139(-45.8)	14(3.10)	1,160(32.2)	1,691(29.9)

자료 : K농협, 내부자료, 각 년도; 농협중앙회, 「조합 경영계수요람」, 각 년도.

3.1.2 생산성

경제사업 매출액을 종사 직원 수로 나누어 종사 직원 1인당 실적으로 나타낸 K농협 경제사업의 노동생산성은 전국평균에 비해 크게 미흡하며, K농협의 판매, 구매 사업은 전국농협 평균치의 노동생산성과 비교했을 때 많이 부족하다.

<표 2-10> 경제사업 부문별 노동생산성 비교

(단위 : 백만 원, %)

구 분		2000	2001	2002	2003	2004	2005	연평균 성장률
판매	전국평균	4,048	3,486	3,392	3,775	4,157	3,977	-0.4
	K농협	2,986	826	227	190	186	139	-45.8
구매	전국평균	679	676	657	711	818	917	6.2
	K농협	206	203	193	171	223	240	3.1
마트	전국평균	830	617	577	603	696	709	-3.1
	K농협	136	420	422	260	260	308	17.7
계	전국평균	5,557	4,779	4,626	5,089	5,671	5,603	0.2
	K농협	3,328	1,449	842	621	669	687	-27.0

주 : 노동생산성 = 경제 사업 매출액/경제사업 종사 직원 수

자료 : K농협, 내부자료, 각년도; 농협중앙회, 「조합 경영계수요람」, 각년도.

3.1.3 수익성

K농협 경제 사업 매출총이익(매출액에서 매출원가 차감)은 2005년 말 95억 원으로 전체매출총이익 중 10.6%의 비중을 점유하고 있으며, 지난 5년간 연평균 20%의 높은 증가세를 나타내고 있다. 지난 5년간 전국농협 평균치의 매출총이익은 연평균 14.26%의 증가세로 2005년 말 45억 원을 약간 상회하고 있으며 전체 매출총이익에서 차지하는 비중은 21.2%를 나타내었다. 한편, 경제 사업의 매출총이익은 해마다 비슷한 비중을 보이고 있다.

<표 2-11> 매출총이익 대비 경제 사업 매출이익 비중 추이

(단위 : 백만 원, %)

구 분	2000	2001	2002	2003	2004	2005	연평균 증감율
전국평균	2,327	3,113	3,458	3,914	4,157	4,532	14.26
경제비중	17.2	23.2	20.8	20.9	21.6	21.2	4.3
경기평균	3,705	5,093	5,855	6,624	7,364	8,267	17.4
경제비중	15.00	19.4	16.6	15.9	16.0	15.4	0.5
K농협	3,834	5,044	5,877	6,717	7,515	9,561	20.0
경제비중	10.2	10.8	10.0	10.0	11.5	10.6	0.4

자료 : K농협, 내부자료, 각 년도; 농협중앙회, 「조합 경영계수요람」, 각 년도.

3.2 신용·공제사업 부문의 경영성과

3.2.1 성장성

지난 5년간 연평균 성장률로 본 신용사업의 성장성은 K농협과 과천인근농협, 비교농협은 전국평균치보다 모두 높게 나타났다. 하지만, 공제사업의 경우 전국 평균치보다 하락폭이 눈에 띄게 감소하고 있다. 사업부문별로는 K농협의 신용사업은 전국농협과 비교농협처럼 비슷한 성장세를 나타내었으며, 공제사업은 급격한 감소율을 기록하고 있으며, K농협의 공제사업실적이 전국농협 평균치 보다 10배 높은 하락률을 기록하였다.

<표 2-12> 신용·공제사업 부문별 연평균 성장률 비교

(단위 : 백만 원, %)

구 분	상호금융 (예수금)	상호금융 (대출금)	공제사업 (공제료)
전국평균	7,548(11.3)	6,098(13.9)	-77(-2.08)
경기평균	14,559(13.2)	14,347(18.2)	-277(-4.85)
비교농협	30,585(12.9)	33,921(21.4)	-886(-8.26)
과천인근농협	44,105(14.4)	46,853(24.4)	-650(-6.64)
K농협	22,535(13.7)	24,674(21.1)	-1,903(-21.2)

자료 : K농협, 내부자료, 각 년도; 농협중앙회, 「조합 경영계수요람」, 각 년도.

3.2.2 생산성

신용사업과 공제사업의 종사 직원 수를 보면 K농협은 전국농협 평균치에 비해 종사 직원 수가 많은 것으로 나타나고 있으나, 신용사업의 경우 1인당 사업량 및 매출총이익 모두가 <표 2-13>과 같이 전국평균치를 상회 높은 생산성을 나타내고 있다.

<표 2-13> 신용·공제사업 종사 직원 1인당 사업량 및 매출총이익(2005년)

(단위 : 백만 원, 명)

구 분	종사직원수			1인당 사업량			1인당 매출총이익		
	과천 (A)	전국 (B)	A/B (%)	과천 (A)	전국 (B)	A/B (%)	과천 (A)	전국 (B)	A/B (%)
신 용	35	16.01	218.6	12,485	10,107	123.5	236	206.56	114.2
공 제	3.2	1.55	206.0	1,296	2,289	56.6	89	171.70	51.8

주 1) 종사 직원은 5급으로 환산된 종사 직원임

2) 공제사업의 사업량은 공제료 기준임

자료 : K농협, 내부자료, 각년도; 농협중앙회, 「조합 경영계수요람」, 각년도.

Ⅲ. 지역농협의 배당실태와 제도

1. 협동조합의 배당

협동조합에 대한 정의는 일반적으로 조직체가 제공하는 서비스의 이용자인 조합원에 의해 소유되고(user-owned or finance), 조합원에 의해 통제되며(user-control), 조합원이 이윤을 배당 받는다(user-benefit) 기업체로 정의되고 있다. 이 조건을 보다 완화하여 이용에 따라 배당되는 이용고 배당(patronage refund)의 원칙과 1인 1표주의(one number, one vote rule)에 의해 의사 결정이 이루어지는 민주주의 원칙 두 가지 조건만 만족하면 협동조합으로 파악하기도 한다.(농협중앙회, 2001)

Phillips(1953)는 협동조합이 누구를 위해 이익을 제공하는가에 대하여 수직적 통합의 논리를 이용하여 모든 조합원의 거래와 관계를 엄격한 비례성에 입각하여 정의 하였다. 즉 조합원은 자신이 제공하는 기여도에 비례하여 이익을 받아야 한다는 것이다. 협동조합의 지배구조 역시 조합원의 사업이용고에 비례하는 투표수에 기초하여야 한다.(농협중앙회, 2001) 1960년대에 이르러 Helmberger and Hoo(1962)는 Phillips 모형의 이론적 결함을 해결하고 농업협동조합에 적용 가능한 기업이론을 적립하였다. 협동조합 기업의 목적함수는 조합원 이익의 극대화에 있으며, 협동조합은 모든 이익을 조합원에게 이용고에 비례하여 배분함으로써 평균가격을 극대화 한다고 보았다.(농협중앙회, 2001) 미국 농무성은 농업협동조합을 염두에 두고서 협동조합은 “이용자가 소유하고 통제하는 사업체로서 사업 이익은 사업 이용을 기준으로 공평하게 배분하는 사업체”(ACS 1988)라고 정의 하였다.(농협중앙회, 2001)

이상과 같이 논리가 대립되고 있는 가운데 ICA는 1995년 9월 영국 맨체스터에서 개최된 창립 100주년 기념총회에서 “협동조합 본질(Identity)에 관한 ICA선언문”을 채택하고, 협동조합의 정의(Definition)와 가치(Value), 원칙(Principle)에 대하여 규정하며, 이 선언문에서 협동조합 제3원칙 『조합원의 경제적 참여원칙』에서 출자와 배당에 대하여 다음과 같이 정하였다.((사)한국협동조합연구소) “제3원칙 ; 조합원은 협동조합의 자본조달에 공정하게 참여하고 자본을 민주적으로 관리한다. 최소한의 자본금의 일부는 조합원의 공동재산으로 한다. 출자배당이 있을 경우 조합원은 출자액에 따라 제한된 배당금을 받

는다. 조합원은 다음과 같은 목적, 즉 (1) 준비금의 적립을 통한 협동조합의 발전 (2) 조합원의 사업이용 실적에 비례한 편익의 제공 (3) 기타 조합원의 동의를 얻은 활동의 지원을 위해 잉여금을 사용한다.” ICA는 협동조합을 시장경제 체제하에서 조직·운영되고 있는 하나의 사업체로 규정하였다. 협동조합을 운동체적 성격보다 사업체로서 성격에 비중을 두게 된 것은 세계경제가 개방화 되고 기업 간의 경쟁이 치열해지는 상황에서 협동조합도 사업 활동에서 경쟁력을 지니지 못하면 살아남기 어렵다는 위기감이 반영된 것으로 볼 수 있다. 협동조합의 존립목적은 사업을 통해 조합원에게 필요한 다양한 서비스와 편익을 제공하는데 있으며 협동조합에 대한 출자는 주식회사 등에 대한 출자와는 성격을 달리한다. 주식회사의 경우 회사가 많은 이익을 올리고 그 결과로서 주주에게 많은 배당을 실시하거나 그 회사의 주가가 높아져서 주주 자신의 자산가치가 증가되는 것을 목적으로 한다. 그러나 협동조합의 경우 조합원의 출자금을 자본으로 하여 영위하는 조합의 사업을 조합원이 이용하는 것에 최우선적으로 목적을 두고 있으며, 출자에 대한 높은 배당을 목표로 하고 있지 않다.

협동조합이 높은 배당을 목표로 하여 사업을 추진한다면 각종사업의 실비 및 수수료를 높게 책정하여야 하므로 조합원에게 도움을 주기보다 오히려 손해를 끼치는 결과를 초래 할 수 있다. 협동조합이 배당자체를 중시하지 않더라도 사업을 통해 얻은 잉여금은 조합사업 이용실적 내지 출자지분에 비례하여 배당하여야 한다. ‘조합원=소유자=이용자’라는 협동조합원리에 입각해 초기의 협동조합원칙으로부터 현재의 ICA원칙에 이르기까지 이용고 배당을 중시하며, 출자배당은 제한된 범위 내에서 실시하도록 하고 있다.

현행 농협법에서는 배당과 관련하여 처분대상 이익잉여금(세금납부후의 순이익+전기이월금)을 배당하려면 「반드시 법정적립금·법정이월금·임의적립금(사업준비금 등)」을 적립한 후의 잔액에 대해서만 배당이 가능하도록 정하고 있다. 조합원에 대한 배당을 반드시 실시하여야 하는 것은 아니고, 총회(대의원회) 결정(승인)으로 처분대상 이익잉여금을 전액적립, 적립후의 잔액에 대한 「전액이월」이나 「전액배당」 또는 「일부배당과 일부이월」 여부는 모두 자유재량사항 사항으로 하고 있으며, 법정적립금·법정이월금·임의적립금(사업준비금 등) 3가지를 적립하지 않은 상태에서 배당할 수 없도록 하고 있다. 결과적으로 연도 중에 배당은 불가능하다. 그러므로 농협의 배당은 기업경영성과

에 의한 이익 중 처분에 의하여 주주에게 분배하는 영리기업의 배당과 다르다. 조합원에 대한 배당에는 출자배당과 이용고 배당이 있으며, 출자배당을 우선적으로 실시하고 잔여가 있을 때에 이용고 배당을 할 수 있다.

2004년 12월 9일 개정된 농협법에 의하면 경제사업 활성화를 위한 제도적 장치 강화를 위하여 조합의 결산 잉여금배당 시 출자에 비례한 배당보다 사업 이용실적에 따른 배당을 우선하도록 개선하여 조합원의 자발적 조합사업 참여를 유도하고 있다. 선진국의 농협은 이용실적에 비례한 이용고 배당을 중시하며, 출자배당은 일정률로 제한하거나 아예 출자배당을 하지 않는 경우도 있다. 예를 들면 덴마크농협은 출자배당을 하지 않으며 출하량에 따른 이용고배당만 실시하고 있으며, 네덜란드 라보 은행의 경우 조합원은 무출자 조합원(개인)과 출자조합원(사업자)이 있으며 잉여금은 배당하지 않고 모두 준비금으로 내부 적립하고 있다. 일본농협의 경우에도 이용고배당 비중이 출자배당과 비슷하거나 높다. 특히 서구의 농협은 농업을 둘러싼 시장 환경이 급속도로 변화하는 전환기를 맞아 종전의 재정 수단만으로는 협동조합이 새로운 시장여건에 대응하는데 역부족이라는 점을 인식하여 출자증대·수익의 내부유보 등은 물론 주식·채권발행 등 다양한 방법을 통해 자본을 조달 하고 있으며 조합원에 대한 이용고 배당은 내부 유보하여 자기자본의 70~80%를 조달하고 있다.

2. 지역농협의 배당실태

2.1 지역농협의 출자배당

조합의 출자배당을 살펴보면 <표 3-1>과 같다. K농협의 경우 '00년의 출자 배당률이 10.0%로 전국평균의 7.3%, 경기평균의 9.33% 보다 높았으나, 조합원의 사업이용에 따른 사업준비금 지분계산과 이용고배당을 확대하고 출자배당을 줄였기 때문에 '05년도에는 전국평균보다 약간 높은 수준으로 출자배당을 실시하였다.

<표 3-1> 지역농협의 출자배당

(단위 : %)

구분	2000	2001	2002	2003	2004	2005
전국평균	7.30	7.51	7.92	7.83	7.31	4.93
경기평균	9.33	9.30	9.20	9.10	8.60	5.30
K농협	10	10	10	10	10	5.14

자료 : K농협, 내부자료, 각 년도; 농협중앙회, 「조합 경영계수요람」, 각 년도.

2.2 지역농협의 이용고배당

이용고배당(Patronage Refunds)은 조합원의 사업이용으로부터 얻어진 사업 순이익(Net Income)을 사업의 이용량이나 이용금액의 비율로 조합원과 준조합원에게 배분하여 주는 것을 말하며, 협동조합이 실비주의원칙에 입각하여 사업을 수행하므로 발생하는 것이다. <표 3-2>에 나타난 바와 같이 이용고 배당률을 살펴보면 '00년에 K농협은 전국평균의 1.54배, 경기평균의 4.73%보다 0.73%적게 이용고 배당을 하였으나, 2005년도에는 전국평균보다 높은 이용고 배당률로 배당되었다.

<표 3-2> 이용고배당

(단위 : %)

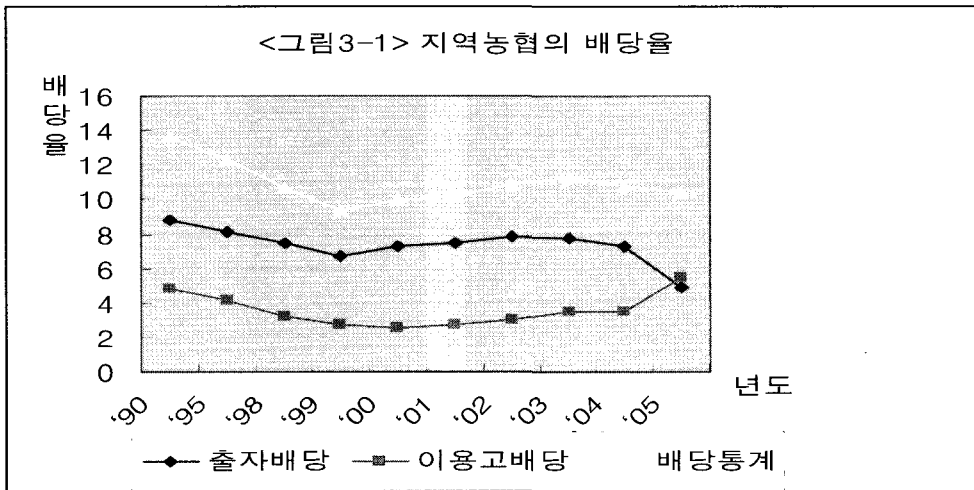
구분	2000	2001	2002	2003	2004	2005
전국평균	2.60	2.72	2.80	3.60	3.56	5.50
경기평균	4.73	4.70	5.00	5.80	6.70	9.60
K농협	4.00	4.00	4.00	4.50	4.50	9.86

자료 : 농협중앙회, 「조합 경영계수요람」, 각 년도

2.3 지역농협의 배당추이 및 배당성향

<그림 3-1>에서 나타난 바와 같이 지역농협의 배당률(출자+이용고) 추이는 기간별로는 '90년대의 평균13.6%에서 '95년 12.3%, 2005년 10.4%로 변화하고 있으며, '90년의 13.6%를 정점으로 감소하였으나 2000년부터 증가추세였다, 다시 감소추세를 나타내고 있다. 출자배당 상한선이 '77년 5%에서 10%로 높아짐에 따라 출자 배당률은 '80년대의 평균6.2%에서 '90년대 초반 8%를 상회하

였고, '98년 7.5%, '99년 6.7%로 낮아졌다가 이후 다시 증가하는 추세였으나, 2004년 농협법 개정을 통해 감소추세를 나타내고 있다. 이용고 배당률은 '90년 대의 4.8%를 정점으로 감소추세 있었으나, '02년 이후 다시 증가추세에 있다.



자료 : 농협중앙회, CEO Focus 제55호(99.11.30), 『조합 경영계수요람』, 각년도

연도별 배당금 지급추이를 <표 3-3>을 통해 살펴보면 '99 지역농협의 전체 당기순이익은 각종 충당금의 적립 등으로 전년대비 72% 감소하였음에도 불구하고 배당성향은 '98년과 비교하여 56.1%에서 211.5%로 증가하였다.

<표 3-3> 전국 지역농협의 배당추이 및 배당성향

(단위 : 억 원, %)

구 분	'90	'95	'98	'99	'00	'01	'02	'03	'04	'05
당기순이익	823	1,029	995	278	1,464	2,663	4,132	5,510	6,577	6,984
배 출 자 당 이 용 고 배 당 률 계	출자	8.8	8.1	7.5	6.7	7.3	7.5	7.9	7.8	7.3
	이용고	4.8	4.2	3.2	2.7	2.6	2.7	3.0	3.5	3.5
	계	13.6	12.3	10.7	9.4	9.9	10.2	10.9	11.3	10.8
배당성향	35.9	40.8	56.1	211.5	60.4	41.3	34.6	32.5	33.4	36.7

주 : 배당율=배당금액/납입출자액(평균), 배당성향=배당금/당기순이익

자료 : 농협중앙회CEO Focus 제55호 (99.11.30), 『조합 경영계수요람』, 각년도

K농협의 배당추이 및 배당성향을 <표 3-4>에서 살펴보면 2000년도 배당률은 전국 지역농협 평균치보다 상회한 수준이나 배당성향은 전국 지역농협 평균치보다 낮은 수준이다. 2001년도에는 당기순이익이 전년보다 248백만 원 증가하였는데도 불구하고 배당성향이 8.4%로 감소하였다. 특히 넓은 의미에서 조합원의 사업 준비금 지분계산 해당액을 포함한 배당은 납입출자금에 대한 배당수익률이 2002년의 경우 85.1%로 매우 높다. 2005년 당기순이익이 23억 53백만 원 중 6억 53백만 원(출자배당 5.14%, 이용고배당 9.86%)을 배당하고 17억 원을 자기자본 등으로 내부 적립하였다.

<표 3-4> K농협 배당추이 및 배당성향

(단위 : 백만 원, %)

구 분		2000	2001	2002	2003	2004	2005
납입출자금(평균)(A)		1,541	2,082	2,654	3,185	3,669	4,353
당기순이익(B)		409	657	612	925	1,224	2,353
배당	출자배당(률)	154 (10.00))	209 (10.00))	266 (10.00)	319 (10.00)	367 (10.00)	224 (5.14)
	이용고 배당(률)	62 (4.02)	83 (4.00)	106 (4.00)	143 (4.50)	165 (4.50)	429 (9.86)
	계(C)	216 (14.02)	292 (14.00)	372 (14.00)	462 (14.50)	532 (14.50)	653 (15.00)
사업 준비금(D)		100	131	149	185	245	472
배당성향 E=C/B		52.8	44.4	60.7	49.9	43.4	27.7
배당성향 F=(C+D)/B		77.3	64.3	85.1	69.9	63.4	47.7
배당수익률G=(C+D)/A		20.5	20.3	19.6	20.3	21.1	25.8

자료 : K농협 결산보고서 각년도

3. 지역농협의 배당 상 문제점

3.1 높은 배당성향과 배당 상한선

지역농협의 출자배당 및 이용고배당(비조합원 지급 분 제외)과 조합원의 탈퇴 시 반환되는 사업 준비금까지 감안한 배당률은 <표 3-5>에서와 같이 매우 높다. 2004년 농협법이 개정되기 전까지는 총회, 이사회에서 배당률을 결정하

는 과정에서 10%배당을 요구하는 경우가 많다. 이러한 요구 때문에 2004년까지는 전국농협의 약 35%에 해당하는 조합들이 매년 10% 배당을 실시하게 되었고, 고율의 배당은 예수금 이자와 같이 매년 지급해야 하는 고정비용이 된다. 이러한 경우 농협의 경영진은 조합원의 본질적, 장기적 이익을 위한 사업보다는 10% 배당을 위한 단기적인 사업에 초점을 맞추기 때문에 경영악화로 이어질 수 있다. 출자에 대한 배당을 전혀 지급하지 않는다면 출자금의 조달이나 조달된 출자금의 유지가 어렵기 때문에 이자성격의 배당은 실시해야 한다. 그런데 자본금에 대한 이자지급 수준은 시장이자율 또는 그보다 낮은 이자율로 적용하여야 할 것이다. 출자배당이 시중금리 보다 높으면 조합에서 필요한 자금을 출자에 의존하는 것보다 예수금 등 외부로부터 조달하는 편이 조합 경영측면에서 보면 유리하기 때문이다.

<표 3-5> 전국 지역농협의 배당률

(단위 : %)

구 분	'98	'99	'00	'01	'02	'03	'04	'05
배당률(출자)	7.5	6.7	7.3	7.5	7.9	7.8	7.3	4.9
배당률(출자+이용고)	10.7	9.4	9.9	10.2	10.9	11.3	10.8	10.4
배당률(출자+이용고+사업준비금)	16.3	16.2	12.2	16.4	18.9	19.6	15.7	17.9

주 : 이용고배당은 조합원에게 지급된 이용고 배당만을 기준으로 산출하였으며, 사업준비금은 당년도 순증치 기준임.

자료 : 농협중앙회, 『조합 경영계수요람』, 각년도

출자배당 상한선과 예금금리를 <표 3-6>을 통해 비교해 보면 '00년의 경우 출자배당 상한선은 지역농협 정기예탁금 금리의 상위하는 수준이었으나, 2001년 말 이후 출자배당 상한선이 1년 만기 정기예탁금 금리의 약 두 배로 예금금리수준과 비교할 때 매우 높은 실정이다.

<표 3-6> 출자배당 상한선과 예금금리 비교

(단위 : %)

구 분	출자배당 상한선(A)	1년 만기 정기예탁금 금리 (B)	A-B
'00	10	7.0	3.0
'01		4.6	5.4
'02		4.9	5.1
'03		4.3	5.7
'04		4.1	5.9
'05	4.9 (1년 만기 정기예탁금평균금리+ α)	4.7	0.2

주 : 정기예탁금 금리는 12월말 기준임.

자료 : 농협중앙회CEO Focus 제55호(99. 11. 30), 『조합 경영계수요람』, 각년도

3.2 준조합원의 사업이용량 증가와 이용고배당

협동조합에 있어서 잠재적 조합원으로서 조합원에 준하는 자격이 있으며, 협동조합의 운영원리와 실제에 대하여 충분히 익힐 수 있는 시간 동안에 의결권 부여를 유보하고, 조합을 이용할 수 있는 권리만을 부여해 주기 위하여 준조합원제도를 도입하였다. 1988년 법 개정으로 자연인의 준조합원 가입이 허용된 이후 준조합원 수는 급증하고 있다. 지역농협의 준조합원은 1989년에 303천 명에서 1994년 3,373천 명, 1999년 6,759천 명, 2003년 8,597천 명(조합당 7,364명)으로 증가하여 조합원수의 4.1배에 달한다. 이와 같이 증가한 주요 동기는 신용·공제사업의 확대와 농협의 소비 조합적 측면에 기인한다. 조합의 신용·공제사업의 높은 성장률을 기록하는 것은 준조합원의 사업이용에 기반한 것이다

그러나 준조합원에 대한 이용고배당과 관련하여 농협법과 정관에서 정하고 있는 내용을 살펴보면 농협법 개정(2004. 12. 9 국회 본회의 통과) 이전에는 농협법 제20조 제3항에서 준조합원은 정관이 정하는 바에 따라 농협의 사업을 이용할 권리를 가진다고 규정하고, 잉여금의 배당에 대하여는 준조합원에게 배당할 수 있는 근거가 없었다. 다만 조합 정관(제147조 제1항)에서 “잉여금은 정관 제24조의 규정에 의한 법정적립금, 제25조 규정에 의한 이월금과 제26조의 규정에 의한 임의적립금을 빼고 나머지가 있을 때에는 이를 조합원 및 준조합원에게 배당한다.”라고 규정하였다. 개정 농협법(2004. 12. 9 국회 본회의 통과)에서는 준조합원의 “사업을 이용할 권리”를 명시하였을 뿐만 아니라 잉

여금의 배당에 대하여 법 제68조 제3항에서 잉여금은 정관이 정하는 각호의 순서에 따라 조합원의 사업이용실적에 의한 배당, 정관이 정하는 율의 한도 이내에서 납입출자액에 대한 배당, 준조합원의 사업이용실적에 대한 배당을 할 수 있도록 하였다. 이제는 농협 법에서 준조합원에 대한 이용고배당 근거를 명확하게 하였다. 준조합원의 조합사업 이용증대를 위하여 준조합원에 대한 사업이용량관리시스템을 구축하고 이용고배당을 확대하여야 한다.

Ⅳ. 지역농협 사업 활성화를 위한 배당제도 개선방안

1. K농협의 배당사례와 사업 활성화

K농협의 사업현황과 경영성과는 앞장에서 본 바와 같다. 2005년 경제 사업 규모는 84억 원이며 경제 사업부문에서 가장 큰 비중을 차지하고 있는 하나로마트 사업 매출액은 77억 원(전국지역농협평균28억 원), 판매 사업은 2.7억 원이며, 구매사업 매출액은 4.7억 원이다. 신용사업부문에 예수금평균잔액이 2,372억 원, 대출금평균잔액 2,000억 원, 수입 공제료 41억 원으로 전국 지역농협의 평균 사업량보다 2.6배 많다. 2005년도 당기순이익은 2,113백만 원이며, 매출총이익은 신용사업부분이 86.4%, 경제 사업부분이 13.6%를 차지하고 있다.

농협사업의 활성화를 통한 안정적인 경영기반 구축을 위해서는 조합원 및 준조합원이 조합 사업을 계속 이용해 주어야 하므로 K농협은 이를 위해서 조합원관리시스템을 활용하여 사업이용량에 대하여 사업항목별 배점기준을 설정하고 1년간 이용실적을 산출하여 이용고배당 및 사업 준비금 지분계산을 실시하였다. 사업이용실적 계산은 신용사업, 경제사업, 공제사업 등 전 사업부문을 대상으로 조합원이 광범위하게 이용하고 균형 있게 혜택이 돌아 갈 수 있는 사업, 중점추진 하는 사업, 수지에 기여하는 정도 등에 따라 “사업부문별 배점 기준” <표 4-1>을 이사회에서 책정하여 시행하였다.

<표 4-1> 사업부문별 이용고배당 배점기준(2005년)

구분	정기예탁금	대출금이자	수입 공제료	마트매출액	합계
조합원	40%	45%	5%	10%	100%
배당기준	예금평잔	납입이자 (상호금융)	수입 공제료 (생명공제)	매출액 (양곡제외)	
최소이용한도	2,000만원	200만원	500만원	50만원	

자료 : K농협 ,내부자료

<표 4-2> 사례에서 보면 사업이용실적에 따라 배당을 실시한 결과 농협사업을 많이 이용한 B조합원이 고액의 출자금을 납입한 A조합원 보다 이용고배당 및 사업 준비금 지분을 많이 배당받았다. 이러한 제도의 확대 시행은 앞으로 조합원 및 준조합원의 사업이용 확대에 크게 기여할 수 있을 것으로 본다.

<표 4-2> 배당 및 사업 준비금 지급

(단위 : 백만 원)

구분	A 조합원					B 조합원				
	사업 이용량	출자 배당	이용고 배당	사업 준비금	배당 소계	사업 이용량	출자 배당	이용고 배당	사업 준비금	배당 소계
정기예탁금 (평잔)	-	-	-	-	-	1,152	-	4	8	12
대출금이자 (납입이자)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
공제 (수입 공제료)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
하나로 마트 (매출액)	1.6	-	0.3	0.5	0.8	-	-	-	-	-
소계	1.6	-	0.3	0.5	0.8	1,152	-	4	8	12
출자금 (평잔)	33	1.7	-	-	1.7	10	0.5	-	-	0.5
합계	34.6	1.7	0.3	0.5	2.5	1,162	0.5	4	8	12.5

주 1) A조합원 : 고액출자 조합원, B조합원 : 사업이용량 최고 조합원
자료 : K농협 내부자료, 각 년도

2. 지역농협의 배당제도 개선 방안

2.1 출자 배당 제한 및 상한선의 조정

협동조합의 조합원은 출자금을 자본으로 하여 펼치는 사업을 스스로 이용하는 것이 목적이지만, 출자에 대해 높은 배당금을 받는 것이 목적은 아니다. 오히려 협동조합의 경우 쓸데없이 높은 배당을 줄 목표로 사업을 시작하는 것은 조합 본래의 목적을 벗어난 행위를 하는 것이며, 결과적으로 조합의 사업이 조합원에게 진실로 기여하는 사업이 되지 않을 우려가 높아지게 된다. 그러므로 조합원이 조합에 보다 높은 서비스를 제공해주기를 바람과 동시에 높은 수익을 남겨 높은 배당을 해주기를 바라는 것은 모순이고 잘못이다. 이는 사업 이용을 통한 이익의 분배라는 협동조합의 본질적 목적과 배치된다. 그러므로 출자배당을 현재보다 더 제한하여야 한다. 협동조합은 투자수익보다는 이용을 목적으로 출자하므로 최소배당에 대하여 제한을 두고 있는데 우리나라의 경우 법령에서 조합의 1년 만기 정기예탁금 평균금리에 1%를 더한 범위 내에서 최고 연10%를 초과하지 못하도록 제한하고 있다. 향후의 금리수준 및 예대금리차를 고려할 때 출자배당 상한선을 정기예금 1년 만기 금리 수준으로 낮추는 것이 필요하다. 출자배당 상한선이 하향될 경우 원로조합원과 고액출자조합원의 불만이 야기될 수도 있다. 고액출자조합원의 일시 탈퇴 등에 대비하여 조합원에 대한 충분한 사전설명과 공감대형성이 필요하다.

2.2 출자배당 중심에서 이용고배당 중심으로

협동조합의 조합원은 협동조합에 참여할 때부터 사업이용을 전제로 하여 사업 이용자인 동시에 협동조합의 소유자이다. 조합원으로서 사업이용은 권리이자 의무이다. 조합에 가입하고 있으면서도 조합 사업을 이용하지 않는 사람은 죽은 조합원(dead member) 또는 휴면조합원(idle member or sleeping member)이라고 한다.

협동조합은 조합원에 의해 소유되고 통제되는 사업체이다. 협동조합은 국가와는 달리 사업마다 경쟁자가 있다. 협동조합의 경쟁자들은 규모화, 전문화 등을 바탕으로 경쟁력을 추구한다. 이에 협동조합도 계속사업체로 존립 발전하기 위해서는 가격정책을 원가나 실비로만 한다면 단순재생산이나 축소재생산만 되풀이하게 되어 존립의 의의조차 없어질 수 있다. 따라서 경쟁력을 갖추

기 위한 내부유보와 출자, 이용고 배당을 위한 이익 등을 포함하는 적정이익을 실비나 원가에 가산하여 가격을 책정하여야 한다. 또한 원가나 실비의 산정은 사후적이므로 현실적으로 시가로 판매한 후 배당, 적립하게 된다.

조합원의 사업이용 확대를 통한 건전한 발전을 도모하기 위해서는 조합원에 대한 출자배당은 정기예금 1년 만기 금리수준에서 배당을 할 수 있도록 하고, 부문별 사업성과에 따라 이용고배당을 확대하도록 개선하여야 할 뿐만 아니라 조합 사업이용 실적에 비례한 차별화 지원 방안도 단계적으로 연구 검토되어야 한다. 조합원들이 모두 조합을 신뢰하거나 조합 사업에 성실하게 참여하는 것은 아니다. 이용고배당을 사업이용 실적과 관계없이 조합원에게만 무차별적으로 지원하는 것은 사업 추진에 제약을 초래하며 무임승차 조합원 문제로 인한 사업경쟁력 저하는 물론 조합의 손실을 초래한다. 특히 조합원의 조합사업 이용과 출자 등 조합원의 의무이행을 강화할 필요가 있다.

통합농협법과 개정 정관 제2편 12조에 의거 무자격 조합원의 정리를 이사회가 연 1회 이상 실시할 것을 규정하고 있지만, 현실적으로 강하게 뿌리박고 있는 지연, 혈연관계, 실질적으로 영농을 하지 않아도 법적으로 300평 이상의 농지를 소유하고 있으면 조합원 자격이 유지되는 법적규정, 신용·경제·공제 사업 등 다양한 사업이용에 대한 이용실적 파악 곤란이 탈퇴 처리의 저해요인으로 작용하고 있다.

이용고 배당은 전체적인 사업별 점수제에 의한 배당보다 개별 사업별로 배당하는 체계로 전환하여, 개별 사업이용자가 지역농협 해당사업의 경영성과를 스스로 평가할 수 있도록 하여야 한다. 특히 유통 사업에서 매취사업의 비중이 확대되는 점을 고려 할 때 가격위험의 효율적 분산과 이익배분을 통하여 사업 참여를 확대하도록 개별 사업별 이용고배당 체계로 전환되어야 한다. 개정 농협 법에서는 조합의 결산 잉여금 배당 시 출자에 비례한 배당보다 사업 이용실적에 따른 이용고배당을 우선하도록 배당순위를 개선하였는바 조합원의 자발적 농협사업 참여효과를 기대한다.

2.3 준조합원에 대한 이용고배당

농협 법 제58조제2항은 “조합원과 동일한 세대에 속하는 자, 다른 조합 또는 다른 조합의 조합원이 조합의 사업을 이용하는 경우에는 이를 그 조합의 조합원이 이용한 것으로 본다”라고 규정하여 준조합원의 사업이용량은 법상의

로는 비조합원의 사업이용량에 포함되는 것으로 해석될 여지가 있지만, 준조합원제도의 인정취지를 고려한다면 준조합원의 사업이용량은 원내(조합원)이 용으로 간주되는 것으로 해석하는 것이 타당하다고 본다.

일본의 경우에는 “조합원”의 개념에 “정 조합원”과 “준 조합원”이 모두 포함되므로, 준조합원의 이용도 당연히 원내이용이 되어 우리나라에서와 같은 논란의 여지가 없다는 점이다. 일본의 농협법 내용을 참고하여 우리나라에서도 조합원의 범위에 정 조합원과 준 조합원을 포괄하여 조합원을 정 조합원과 준 조합원으로 구분 운영하는 방안을 고려해 볼 필요가 있다. 조합의 구성원에 준조합원이 포함되므로 조합의 구성원이 늘어나는 효과가 되어 조합의 발전역량 강화에 도움이 될 수 있다. 준조합원도 조합의 구성원(조합원)이 되게 되므로 조합 사업에 보다 적극적인 참여와 이용을 하게 될 것이며, 이는 조합사업의 발전에 기여하게 될 것이다.

개정 농협 법(2004. 12. 9 국회 본회의 통과)에서는 준조합원에 대한 준조합원의 조합 사업에 대한 관심과 참여증대를 위해 이용고배당에 대한 법적근거를 마련하였다. 따라서 준조합원에 대하여도 사업 활동 및 생활·문화 활동을 통한 조직화 및 관리강화가 필요하다. 신용사업 이용에 편중된 준조합원의 사업이용행태를 개선하여 도시형조합은 농산물 소비지유통기능을 활성화하여 농협이미지를 제고하며, 농촌형 조합은 조합원과 협동 활동을 증대하여 농업·농촌과 관련된 경제 사업에 대한 이용도를 제고함으로써 농협을 이해하고 협조할 수 있는 분위기 조성이 필요하다. 특히 농업인조합원과 준조합원 간에 공동 활동의 장을 제공하여 상호이해와 협조분위기를 진작시키는 것이 바람직할 것이다.

2.4 잉여금의 내부유보 확대

사업 준비금에 의한 배당을 보다 확대하여 협동조합의 잉여를 배당으로 소진하는 것 보다 잉여금의 내부유보를 확대하여야 한다(현재 지역농협은 BIS자기자본 비율의 확보와 추가투자를 위한 자기자본의 확대를 위하여 출자금을 확대하고자 하여도 배당 압력으로 인해 적극적으로 유인하지 못하고 있는 어려움에 처해 있다). 출자금도 일정한 배당 압력을 받고 있어 원가를 형성하고 있으므로 배당 의무가 없는 사업 준비금의 형태로 적립하는 것이 효과적인 수단이다. 출자배당과 이용고 배당은 전환출자로 재출자 하지 않으면 자본금으

로 전액적립 되는 것이 아니므로 사업 준비금으로 지분계산을 확대하여 내부적립이 확대되도록 하여야 한다. 앞으로 사업 준비금과 같은 무원가성 자기자본을 보다 많이 조달하여 경제사업의 원가에서 내부자금 금리와 같은 금융비용의 비중을 낮출 수 있도록 제도개선이 필요한 현실이다.

V. 결 론

협동조합의 존립목적은 사업을 통해 조합원에게 필요한 다양한 서비스와 편익을 제공하는데 있다. 주식회사의 경우 회사가 많은 이익을 올리고 그 결과로서 주주에게 많은 배당을 실시하거나 그 회사의 주가가 높아져서 주주 자신의 자산가치가 증가되는 것을 목적으로 한다. 농협법 개정(안)에 의하면 경제사업 활성화를 위한 제도적 장치 강화를 위하여 조합의 결산 잉여금 배당 시 출자에 비례한 배당보다 사업이용실적에 따른 배당을 우선하도록 개선하여 조합원의 자발적 조합사업 참여를 유도하고 있다.

K농협에서는 2001년까지 출자배당과 사업 준비금 지분계산을 조합원에 대한 사업이용량을 계산할 수 있는 조합원사업이용량 관리시스템을 갖추지 못한 사유로 조합원의 납입출자금 평잔을 기준으로 배당 및 사업 준비금 지분을 계산하였다. 농협사업의 활성화를 통한 안정적인 경영기반 구축을 위하여 조합원의 조합 사업을 계속 이용할 수 있도록 유인할 필요성이 있어 2002년부터 조합원관리시스템을 활용하여 사업이용량에 대하여 사업항목별 배점기준을 설정하고 1년간 이용실적을 산출하여 이용고배당 및 사업 준비금 지분계산을 실시하였다. 사업이용실적에 따라 배당을 실시한 결과 농협 사업을 많이 이용한 조합원이 고액의 출자금을 납입한 조합원 보다 이용고배당 및 사업 준비금 지분을 많이 배당받았다.

지역농협의 사업 활성화를 위한 배당제도의 개선방안을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 높은 배당성향과 배당상한선을 예금금리를 고려하여 하향조정 하여야 한다. 농협이 조합원을 대상으로 하는 사업은 기본적으로 '실비주의원칙'에 입각하여 수행함으로써 수익이 발생하지 않는 것이 바람직하나, 사업의 예측 불가능성 및 정확한 실비 계산의 어려움 때문에 수익이 발생한다. 이러한 사업이

익은 조합원의 사업이용실적에 의하여 환원되므로 반드시 높은 배당률과 배당 성향이 문제가 되는 것은 아닐 수도 있다. 그러나 끊임없이 변화하는 여건 하에서 환경변화에 능동적으로 적응하며 계속조직으로 발전하기 위해서는 높은 배당체계를 유지하는 것보다 잉여금의 내부유보를 통한 자기자본 증대 및 이용고배당의 효과적인 활용을 통하여 농협의 건전한 발전을 유지 도모하는 것이 바람직하다고 본다.

둘째, 이용고 배당제도를 개선하여야 한다. 조합의 이익 중 일부를 조합원에게 배당하는 출자배당 중심의 현행 배당체계에서 탈피하여 협동조합 이념과 조합사업 활성화에 부합하는 이용고배당을 확대하는 방향으로 배당체계를 개선하여 조합원의 사업 참여 및 이용증대를 유도하여야 한다. 조합원의 조합사업 전 이용체계를 구축하기 위해 이용고 배당 대상 사업을 전체 사업부문으로 확대할 필요가 있으며, 사업별로 원가계산을 하여 사업을 많이 이용한 조합원에게 잉여금에 대한 배당이 더 많이 환원되도록 하여야 한다.

셋째, 준조합원의 사업 활성화를 위하여 사업이용에 따른 이용고배당 시스템을 구축하여야 한다. 농협법 개정(2004. 12. 9)이전에는 조합 정관(제147조 1항)에서“잉여금은 정관 제24조의 규정에 의한 법정적립금, 제25조 규정에 의한 이월금과 제26조의 규정에 의한 임의적립금을 빼고 나머지가 있을 때에는 이를 조합원 및 준조합원에게 배당한다.”라고 규정하였으나, 개정 농협법(2004. 12. 9 국회 본회의 통과) 제20조 제3항에서는 준조합원의 “사업을 이용할 권리”를 명시하고 있으며, 잉여금배당과 관련해서는 법 제68조 제3항에서 잉여금은 정관이 정하는 각호의 순서에 따라 조합원의 사업이용실적에 의한 배당, 정관이 정하는 율의 한도 이내에서 납입출자액에 대한 배당, 준조합원의 사업이용실적에 대한 배당한다고 규정하여 준조합원에 대한 이용고배당 근거를 명확하게 하였다. 준조합원의 조합사업 이용증대를 위해 준조합원에 대해서도 사업부문별 원가계산을 한 후 이용고배당을 실시할 수 있도록 준조합원 사업이용량관리시스템을 구축하여 준조합원에 대한 이용고배당을 확대하는 것이 바람직하다.

참고문헌

1. 농협중앙회(1999), 『협동조합의 배당제도』, CEO Focus(55호)
2. 농협중앙회(2001), 『한국 농협론』.
3. 농협중앙회(2003), 『세계 협동조합의 흐름과 전망』, CEO Focus(119호).
4. 농협대학 농협경제연구소(2004), 『준조합원제도의 운영현황 및 개선방안 검토』.
5. 농협중앙회, 『조합 경영계수요람』, 각 연도(2000-2005).
6. 농협중앙회(2004), 『협동조합의 편익과 한계』, CEO Focus(131호).
7. 류진춘·황찬영(2003), “지역농협 배당상의 문제점과 개선방안”, 한국협동조합학회 제21집 제1호.
8. (사)한국협동조합연구소 출판부(2001), 『성공하는 협동조합의 일곱 가지 원칙』.
9. 장종익(2002), 『회원농협의 효율화 및 발전방향』, 농어업·농어촌특별위원회 제1분과위원회 발표자료.
10. K농협, 내부자료, 각 연도(2000~2005).
11. 홍행남(2001), 『농업협동조합법 해설』, 농민신문사.
12. 황의식(2002), 『조합원 유통사업 참여 활성화를 위한 가격설정체계 연구』, 박사학위 논문, 서울대학교 대학원.
13. Hayes(1996), M. G, “Co-op Legal Action Now”, *The Out of This World Share Issue, Paper Presented at the Seminar of the Cooperative Law Association*, Manchester.
14. ICA(1996), *Background Paper to the Statement on the Cooperative Identity*.
15. USDA(1995), “Cooperative Financing and Taxation”, *CIR 1*, Section 9.

Abstract

A study on the Business Result of Regional Agricultural Cooperatives and allotting System : Comparison Analysis of 15 Agricultural Cooperatives

Park, Jong-mi*

This study came up with a comparison analysis between the average results of Whole National Cooperatives and Kyonggi cooperatives from 2000 to 2005. 15 Kyonggi Agricultural Cooperatives which are nearly the same in the aspects of size and local conditions, - Songpo, Shindo, Ilsan, Jido, Migum, Dongduchon, Bucheon, Ojeong, Naksaeng, Seongnam, Suwon, Kunja, Banweol, Ansan, Suji- are selected as comparable ones while the cooperatives of Kwangmyung, Kungpo, Anyang, Euiwang represent as Kwachon neighborhood cooperatives.

The analysis result proposes some desirable ideas to activate the business of local cooperatives as follows.

First, the top limit of allotting profits seem to require having the lower adjustment which takes into account the interest rates.

Second, the system allotting the profits in proportion to the record of the use should be improved.

Third, In order to activate the business of semi-members, allotting profit system in proportion to the record of the use should be established.

Key Words : Regional Agricultural Cooperatives, allotting System