

< 훈련결과보고서 요약서 >

성 명	이 연 속	직 급	기술서기관
훈 련 국	영 국	훈련기간	'16.12.30- '18.10.15
훈련기관	University of Southampton	보고서매수	102 매
훈련과제	협동조합 중심의 유통구조 개선을 위한 제도 연구		
보고서 제목	협동조합 중심의 유통구조 개선을 위한 제도 연구		
내용요약	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 농산물 수입개방과 기술의 발달에 따라 농산물 유통망 광역화로 단순했던 유통구조는 복잡하게 변화되었고 농산물 시장구조가 생산자중심에서 유통업체 중심으로 변화됨</li> <li>○ 농산물 유통구조의 활성화를 위해 2017년부터 농협은 경제부문의 사업조직을 개편함. 이에 해외의 협동조합 활성화 사례를 조사하여 우리나라의 농산물유통에서 정책적 시사점을 고찰하고자 함</li> <li>○ 협동조합이 처음 시작된 영국에서 농업 협동조합은 두 번째로 큰 분야임. 낙농, 작물, 농자재, 원예분야에서 활발한 활동을 보임. 최근 들어 다른 형태의 조직들(Joint-ventures, share farming, Producer Organisations)이 주목을 받고 있음</li> <li>○ 프랑스는 50%가 넘는 농민들이 협동조합의 회원이고 협동조합을 통해서 농자재 등을 구입함. 특히 브레따뉴 채소협동조합연합은 각 단계별 주체의 강한 결속력을 통해 채소 주산지 형성에 기여함</li> <li>○ 이탈리아는 볼로냐, 트렌티노 등은 지역을 기반으로 하는 협동조합이 활발하며 이를 토대로 세계적인 Melinda 브랜드의 사과를 탄생시킴</li> <li>○ 유럽 국가들 협동조합의 활동에는 다음과 같은 공통점이 있음              첫째, 법 제도적 측면에서 One member, One vote 원칙이 적용되었고, 조합의 경영 등에 회원들의 참여를 독려하는 민주적 의사결정 방식을 통해 조직을 운영</li> </ul>		

	<p>둘째, 협동조합은 농가들이 자발적으로 상업적 이익을 위해 결성함. 영국의 Openfield, United Oilseeds, Fram Farmers 프랑스의 TEREOS, VIVESCIA, 이탈리아 볼로냐 지역의 농업협동조합 등은 개별 농가로서는 갖추기 힘든 규모의 경제를 통해 시장교섭력 향상시킴</p> <p>셋째, 회원농가의 생산물 전량을 협동조합에서 처리함. 또한 협동조합은 참여한 회원 농가들에게 작물 재배법, 마케팅 등에 대한 컨설팅을 제공해주어서 농가의 수익 증가를 도움</p> <p>넷째, 협동조합은 생산물을 구입하는 회사와 긴밀한 협력체계를 구축하여 생산된 농산물에 대한 안정된 수요처를 갖고 있음</p> <p>다섯째, 꾸준한 연구개발 투자와 전문가의 지원시스템을 구축하여 농산물의 품질을 개선하고 시장 경쟁력을 향상시킴</p> <p>여섯째, 농산물 유통의 세계화, 다양한 소비자의 요구 반영, 농산물 경쟁의 가속화 등에 대응하기 위해 다양한 형태의 조직으로 변화함</p> <p>○ 위와 같은 사항을 벤치마킹하여 기업적 상품화와 브랜드화, 마케팅 전략을 수립해 농산물 유통의 중심이 되는 농협을 기대</p>
--	---

협동조합 중심의  
유통구조 개선을 위한 제도 연구

2018년 9 월

농림축산식품부  
이 연 속

# 차 례

## 제 1 장 서론

## 제 2 장 농산물 유통

1. 농산물 유통 특성
2. 농산물 유통 변화
3. 농산물 유통정책의 변화
4. 문제점
5. 농협의 유통기능 강화

## 제 3 장 협동조합

1. 정의
2. 원칙
3. 형태
4. 농업협동조합
5. 농업협동조합과 농산물 유통
6. 협동조합의 국제동향

## 제 4 장 해외 사례

1. 영국
2. 프랑스
3. 이탈리아
4. EU 협동조합 관련 법·제도
5. Producer Organisations
6. Investor Owned Farms

## 제 5 장 결 론

## Reference

## 국외훈련 개요

1. 훈련국 : 영국

2. 훈련기관명 : 사우스햄튼 대학교  
(University of Southampton)

3. 훈련분야 : 농업 정책

4. 훈련기간 : '16.12.30 ~ '18.10.15

## 훈련기관 개요

### ○ 주소

University of Southampton, Highfield, Southampton, Hampshire SO17 1BJ, UK

### ○ 전화번호 (044) 023 8059 2526 / (044) 023 8059 7338

### ○ 기능 및 조직

- Southampton 대학은 대학본부가 위치한 Highfield Campus를 중심으로 학제별로 6개 Campus에 분산되어 있으며, 1개 분교(Malaysia)를 운영
- Avenue Campus(Faculty of Humanities), Boldrewood Campus(Engineering and Maritime Technology), National Oceanography Centre(Ocean and Earth Sciences), Southampton General Hospital(Medicine and Health Sciences), Winchester Campus(School of Art)

### ○ 소속 학과 소개

- Faculty of Business, Law and Art는 internet law, maritime law, strategy, marketing, human resources management, graphics, fashion design 분야가 포함됨. 3개\* 분야의 Academic Unit으로 구성

\* Southampton Law School/ Southampton Business School/  
Winchester School of Art

- Faculty of Business, Law and Art 학과는 소속 교직원 300명, 학부학생은 2,600명, 석사과정은 1,700명, 박사과정은 230명의 규모임

○ 학사일정

- 공식적인 학사일정은 9월말에 시작되어 관리(Semester1 : '17.9~' 18.1, Semester2: '18.2~'18.6)되고 있으나, 크리스마스 방학('17.12.23~'18.1.2)과 이스터 방학('18.3월 말~'18.4월 말)이 끼어 있어 3학기제로 구분되기도 함

○ 학교 지원

- 입학은 online신청이 가능하며, 추천서(2부), 영어성적표, 최종학교 졸업장, 성적표, 자기소개서, 재정보증서(인사혁신처 발급) 등 제출 필요
- 합격 통보시 별도로 확인이 필요한 서류를 입학시에 제출할 것을 요구하고 학교 도착하여 입학신청 절차에서 서류를 확인함
- 입학허가 결정(2~3달 정도 소요) 등에 필요한 일정을 감안하여 늦어도 2월말까지는 지원서 제출 권장

○ 지원시 필요한 영어성적

- Business school의 경우 대부분 IELTS 6.5이나, 학과 및 과정에 따라 요구조건이 상이하므로 소속 학과별 점수 확인 필요
- 평균 6.0의 경우 사전어학과정을 거쳐 입학이 허가되나, 비자문제 등 여러 상황을 고려하면 요구되는 영어성적을 미리 준비하는 것이 바람직

○ VISA관련

- 입학지원서 제출 → 입학허가서 수령 → CAS (Confirmation of Acceptance for Studies) 수령 → VISA신청 순으로 진행됨
- CAS Statement를 개인메일로 받으면 학생비자(Tier 4 General Student Visa) 신청이 가능. 영국 비자 신청을 위해서는 결핵검사 결과가 필수임
- 영국비자지원센터 홈페이지(<http://www.vfsglobal.co.uk/southkorea/>)에서 비자

신청 관련 서류를 확인하고 CAS Statement 내용을 토대로 온라인 (<https://www.visa4uk.fco.gov.uk/>)으로 비자 신청서 작성

- 작성한 비자 신청서, 여권, 결핵검사 결과서 등의 서류를 준비하여 영국 비자지원센터를 직접 방문하여 비자 신청
- 신청된 Visa는 필리핀 마닐라 영국대사관에서 처리되며 이상이 없는 한 국내배송까지 보통 2주 정도 소요된다고 하나, 한달이 소요되는 경우도 있으니 비자신청도 가능한 서두르는 것이 바람직



## 제 1 장 서 론

세계무역기구 체제하에서 농산물 수입개방과, 기술의 발달과 전 세계적으로 광역화된 농산물 유통체계 덕분에 소비자들은 쉽게 다양한 농산물 구입이 가능해지게 되었다 반면, 농산물 유통망 광역화로 단순했던 유통구조는 복잡하게 변화되었고 농산물 생산자, 도매상, 중간도매상, 소매상 등의 유통망을 거치는 유통과정 비용의 증가로 생산자의 수익은 감소하고, 소비자 가격은 증가하는 비효율성 문제도 발생하게 되었다.

또한, 농산물 시장구조가 생산자중심에서 유통업체 중심으로 급속히 변화하고, 가격과 함께 품질·안전성이 소비의 핵심변수로 등장하였다. 시장에서 농산물이 경쟁력 확보를 위해서는 소비자가 요구하는 품질의 농산물을 연중 공급할 수 있는 조직이 필요하게 되었고, 생산자조직이 대형 유통업체와 거래 교섭력을 확보할 수 있을 정도로 규모화·상품화를 위한 전략도 필요하게 되었다.

한 설문조사에 따르면 국민들은 소득·가격 안정, 안전·품질관리 강화, 혁신성장, 쾌적한 농촌 공간 조성을 핵심 농정 과제로 인식하고 있고 특히, 농업인·도시민 모두 농산물 가격안정과 유통 혁신을 가장 중요한 농정과제로 생각하였다.

이러한 변화는 다른 나라의 농산물 유통환경에서도 마찬가지이며, 이에 선진국은 브랜드 공유, 합작투자, 연구개발, 사업 제휴 등을 위해 다양한 형태의 판매사업 연합체를 설립·운영하여 생산자조직의 경쟁력을 강화하고 있다.

우리나라도 소규모 읍면단위의 지역농협 체제로는 경쟁력을 갖추는 데 한계가 있어 경영의 효율성을 추구할 수 있는 판매사업 연합체에 대한 방안을 강구하고 있고, 농협의 경제조직을 활용하여 농산물 유통구조의 합리적인 활용 방안을 도모하기 위해 2017년부터 농협 경제지주로 체제를 전환하는 등의 방안을 마련하고 있다.

이에 본 보고서에서는 협동조합이 활발한 주요 국가들의 사례를 조사하여 우리나라 농산물 유통에서 협동조합의 역할을 정립하고, 정책적 시사점을 고찰하고자 한다.

참고 1. 2018년 국민들이 바라는 농정

(자료: 농식품부 2018 업무계획)

◇ '18년 국민들은 소득.가격 안정, 안전.품질관리 강화, 혁신성장, 쾌적한 농촌 공간 조성을 핵심 농정 과제로 인식

○ **농업인.도시민 모두 농산물 가격안정과 유통 혁신을 가장 중요한 농정과제로 인식**

○ 이외에 농업인은 소득 및 경영안정, 도시민은 농축산물 안전.품질관리 강화에 높은 관심을 보임

**가장 중요하게 생각하는 농정 과제**

농업인			도시민		
순위	정책	비중 (%)	순위	정책	비중 (%)
1	농산물 가격안정과 유통혁신	19.2	1	농산물 가격안정과 유통혁신	17.6
2	직불 중심 농정으로 전환	15.2	2	안전, 안심 먹거리 공급체계	16.9
3	농가 경영안전망 확대	14.0	3	농축산물 안전, 품질관리강화	15.5
4	농업.농촌 기반 일자리 창출	7.9	4	농가 경영안전망 확대	7.8
5	안전, 안심 먹거리 공급체계	7.1	5	농업.농촌 기반 일자리 창출	7.7
6	농축산물 안전, 품질관리강화	5.4	6	먹거리 복지 실현	6.7
7	농촌 주민 삶의 질 제고	5.3	7	농식품 혁신성장 역량 강화	5.6
8	환경보전형 생산시스템 구축	5.1	8	농촌 주민 삶의 질 제고	5.4

\*'17년 10.30~11.30 농업인 936명, 도시민 1,500명 조사 결과(농촌경제연구원)

◇ 농업인은 일손 부족 (16.6%), FTA 등 개방 확대(14.6%)와 농업생산비 증가 (14.0%)를 농업 경영의 위협 요인으로 인식

## 제 2 장 농산물 유통

### 1. 농산물 유통 특성

공산품과는 달리 농산물 유통에는 농산물이 갖고 있는 생물학적 특성이 반영된다.

첫째, 농산물 생산은 자연환경에 대한 영향을 받아서 계절성을 갖는 특징이 있다. 농업기술의 발달로 계절에 관계없이 연중 꾸준한 공급이 가능해지고, 소비자들의 연중 수요가 증가됨에 따라 계절성이 완화되고 있다. 하지만 농산물의 생산은 자연조건에 영향을 받게 되어 과잉생산으로 인한 가격폭락 현상이 발생하기도 하고 기상악화로 인한 농작물 생산량 급감으로 소비자 가격이 폭등하기도 하는 등 농산물 가격과 관련한 다양한 이슈가 발생한다.

### 참고 2. 농산물 가격 관련 기사

#### 폭염에 호우 덮쳐 배추 가격 2배로 올라...수급관리 '비상'

올여름 유례없는 폭염이 이어진 데다가 강원도 일부 지역에 폭우까지 덮치면서 배추·무 가격이 최대 2배로 뛰어올라 정부 수급관리에 비상이 걸렸다. 20일 농림축산식품부에 따르면 배추 포기당 도매가격은 지난달 중순 2천652원에서 같은 달 하순 3천745원으로 오르더니 이달 상순에는 3천593원, 이달 중순에는 무려 5천96원을 기록했다.

농식품부는 "고랭지 배추·무 주산지인 강원 지역에 기록적인 폭염과 가뭄이 계속돼 지난달 중순부터 가격이 올랐다"며 "태백·정선·강릉 평균 최고기온은 32.5도로 나타나 평년 28도를 4.5도나 웃돌았고, 강수량은 15mm에 그쳐 평년 117mm의 12%에 그쳤다"고 설명했다. "배추는 무름병과 칼슘결핍이 일어났고, 무는 뿌리 성장 불량으로 작황이 부진했다"며 "폭염 대응 과정에서 영농비가 상승한 것이 가격 상승의 주원인"이라고 분석했다.

농식품부는 그러나 "다음 달 배추 출하 예정지역은 아직 순조로운 작황을 보여 태풍이나 호우 등 추가 기상변수가 없다면 추석 수급은 큰 문제가 없을 전망"이라고 내다봤다.

농식품부는 지금까지 고랭지 배추·무가 폭염에 취약하다는 점을 고려해 용수시설을 확충하고, 비축물량을 방출하는 등의 수급 안정 노력을 기울여왔다.

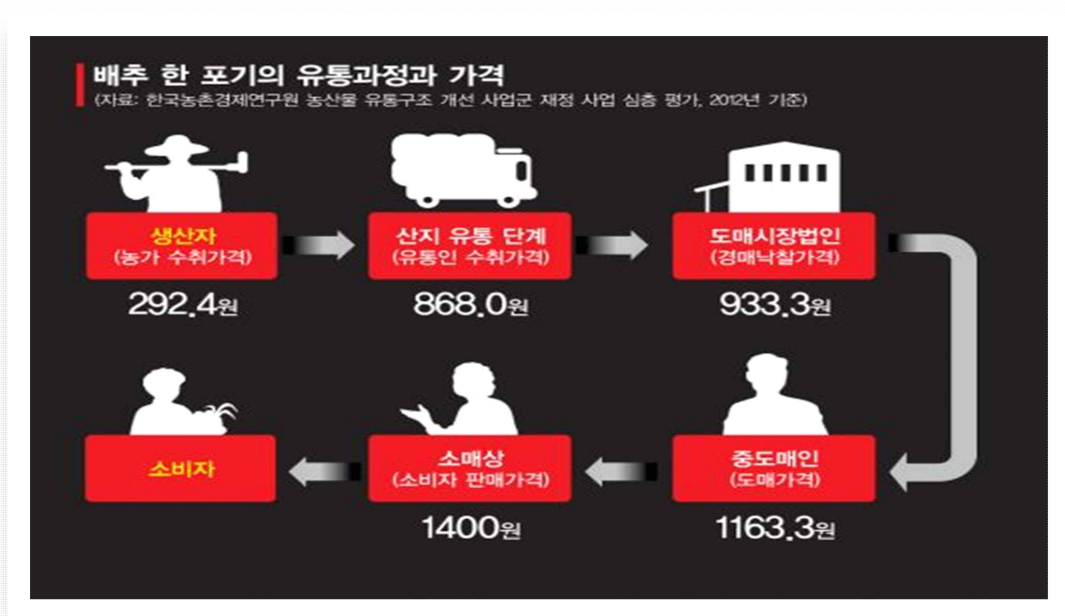
특히 현지에 산지기동반을 상주시켜 작황 변화에 재빠르게 대응할 수 있도록 생육 상황을 모니터링했고, 배추는 비축물량을 하루 100~200t 집중적으로 방출해 가격 급등을 막고자 꾀했다.

(연합뉴스 이태수 기자 2018.8.20)

둘째, 농산물의 생산은 전국 각지에서 다수의 농민에 의해 생산된다. 농산물의 수요자 역시 다수로서 소량의 농산물을 지속적으로 구입하여야 한다. 또한 농산물의 공급자와 소비자의 거리는 농산물 가격변동에 영향을 미친다. 소비지와 공급지가 같은 경우에는 농산물 유통에 따른 비용이 낮으나, 공급지와 소비지 거리가 멀리 떨어져 있을 경우에는 저장, 수송, 보관에 유통인이 참여하게 되고 이에 따른 비용이 증가되며 또한 비용 및 하역, 수송 등으로 인하여 비용이 발생하여 생산지 가격과 소비지 가격 차이는 점차 증가하게 된다.

셋째, 농산물 유통의 고질적인 문제점으로 유통마진의 과다가 지적된다. 농산물은 생산지와 소비지의 거리 차이로 인해 수송, 보관 등의 과정을 거쳐야 하고 가격에 비해 부피와 무게가 크다는 상품 자체로서의 특성 때문에 감모 비용과 보관, 운송, 포장 등에 많은 경비가 들게 된다. 이와 함께 수급, 중개, 분산의 유통단계에서 부패, 변질에 대한 위험 부담을 이윤마진에 부가시키기 때문에 전체적인 유통마진은 더욱 높아지게 되며 결국 소비자들의 지불가격은 증가하게 되는 것이다.

Figure 1. 배추의 유통과정과 가격



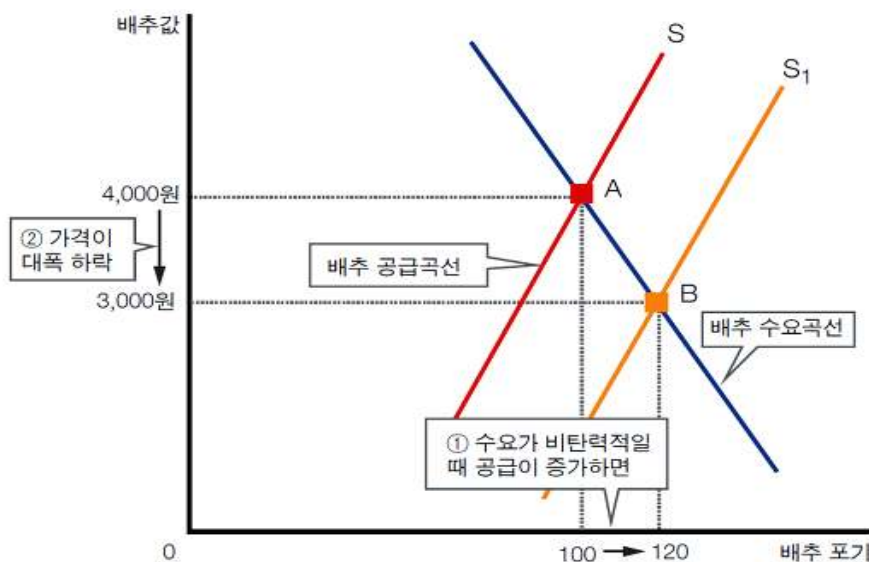
자료: 한국농촌경제연구원 (2012)

넷째, 농산물은 공급의 탄력성이 적다. 일반적으로 공산품이나 가격의 변동에 따라 생산량을 조절할 수 있다. 반면에 농산물은 가격 상승에 맞춰서 생산량을 즉각적으로 늘리거나 줄일 수 없다. 그러나 이와 같은 농산물 가격등락은 유통구조의 취약성 이전에 농업생산의 특수성에 의한 공급량의 조절이 불가능하기 때문이다. 농산물 수요 역시 공급의 경우와 같이 탄력성이 낮다. 즉, 농산물의 가격이 하락한다고 해서 수요가 급격히 증가하는 것이 아니다. 이러한 공급과 수요의 가격 비탄력성으로 인하여 농산물은 심한 수급불균형을 초래하기 쉽다.

예를들면 김장철이 되면, 배추 가격 동향이 뉴스에 보도된다. 배추가 대풍작이면 농민들이 눈물을 머금고 밭을 갈아엎는 장면을 뉴스에서 볼 수 있고, 또한 배추가격이 폭등 하면 소비자들의 불만의 목소리가 커진다. 배추 뿐 아니라 양파, 무 등 주요 농산물의 가격 등락에 대한 내용을 자주 뉴스를 통해 접하게 된다.

Figure 2. 배추의 수요-공급 곡선과 시장 가격 변화

▶ 배추가 풍작일 경우



### 참고 3. 농산물 가격 변동 관련 기사

#### 시설하우스 농산물 가격 50% 폭락...근본적 대책 필요



전국농민회총연맹 부산경남연맹은 9일 경남도청 앞에서 기자회견을 열고 겨울철 시설하우스 농산물 가격폭락으로 농민들의 생존권뿐만 아니라 지역경제도 심각한 타격을 받았다고 주장했다. 이들은 "시설하우스 농산물은 전년 대비 20~50% 폭락하며 농민들이 생존의 벼랑 끝에 내몰렸다"며 "농산물 가격폭락은 농민 파산, 농촌 괴멸로 되돌아올 수밖에 없다"고 지적했다. "가격폭락이 장기화·구조화하는 현실에서 지금 이를 바로잡지 못한다면 농산물 가격은 앞으로도 계속 하락할 것"이라고 덧붙였다.

(연합뉴스 박정헌 기자 2018.1.9)

#### 배추·무 가격 폭락...계속되는 악순환에 농가 '눈물'

김장 채소인 배추와 무 가격이 뚝 떨어지면서 농가들이 울상짓고 있다. 반면 소비자들은 보다 저렴하게 김장을 담그게 됐다.

15일 한국농수산물유통공사(aT)에 따르면 배추 상품 1포기 평균 소매가는 전날 기준 2646원으로 전년 동기 대비 22.4% 떨어졌다. 한 달 전(4506원)보다는 41.3% 급감했다. 무 상품 1개 평균 소매가(1404원)는 1년 전보다 42.0%, 한 달 전 대비 29.9% 내려갔다. 배추와 무 가격은 출하량 증가에 곤두박질쳤다. 배추는 특히 재배 면적이 크게 확대됐고 작황까지 좋아서 생산량이 급증했다. 재배 면적 증가는 여름 배추가 폭등했던 지난 9월 초 농가에서 앞 다퉈 가을 배추를 심은 영향이 크다. 한국농촌경제연구원은 올해 가을배추 생산량이 지난해보다 30% 증가한 147만t에 달할 것으로 예상했다. 재배 면적은 1만3674ha로 지난해보다 19.6%나 늘었다. 기온과 일교차가 적정했고 태풍도 없어 단위 면적당 생산량도 9% 늘었다. 공급 과잉 속 가격은 급락할 수밖에 없었다. 이달 가락농수산물시장의 배추 상품 평균 도매가는 포기당 1484원으로 전년 동기 대비 44% 싸졌다.

농민들은 울상 짓고 있지만 김장을 준비하는 소비자에는 배춧값 하락이 분명 희소식이다. 이마트는 16일부터 22일까지 김장 배추를 비롯한 각종 김장 재료를 할인 판매한다. 롯데마트는 16~22일 수도권·충청권 점포, 23~29일 영호남권 점포에서 '김장 특별 기획전'을 연다. 한국농촌경제연구원은 향후 배추 가격과 관련해 "11월 중하순으로 갈수록 김장 수요 증가로 상승세를 보이거나 중순 이후부터 해남 가을배추가 본격적으로 출하되면서 상승폭이 제한적일 것"이라고 내다봤다.

(아시아 경제 오종탁 기자 2017.11.15)

#### 참고 4. 농산물 가격 예측 관련 기사

##### **농수산물유통공사, 올해 업무계획...식품산업에 국산 식재료 사용 확대**

빅데이터와 인공지능(AI) 등을 활용한 농산물 수급 예측 시스템이 구축된다. 한국농수산물유통공사(aT)는 20일 정부 세종청사에서 브리핑을 열고 이러한 내용을 골자로 한 '2018년도 주요 업무 추진 계획'을 발표했다. aT는 기존의 수급정보종합시스템을 올해부터 '농산물유통 종합정보시스템'으로 고도화해 시범 가동한다.

이 시스템은 빅데이터와 정보통신기술(ICT) 기반의 수급관리 시스템으로 기존 시스템에서 농협, 국립농산물품질관리원, 수출입은행 등 유관기관의 데이터와 인공지능(AI)을 활용한 가격 예측 기능이 추가됐다. AI 등을 이용하면 농산물 수급이나 가격 예측의 정확성을 높여 적기에 농산물 수급 안정 대책을 추진할 수 있게 된다고 공사는 설명했다.

(연합뉴스 정빛나 기자 2018.3.20)

##### **'빅데이터' 기술로 농산물 가격 급변동 막을 수 있을까**

니혼게이자이신문에 따르면 일본 전국농업협동조합연합회(JA전농)는 빅데이터를 사용해 야채의 수확량을 예측하는 시스템을 만들기로 했습니다. 야채의 종류와 산지별 날씨에 따른 생육 상황 데이터를 분석한다는 것입니다. 일정 기간 후 수확량을 예측해 생산자와 소매업체들의 소득 및 야채공급 안정을 도모한다는 방침입니다.

올 가을경 상추를 대상으로 실증실험을 시작한 뒤 2021년에 본격 도입하는 것을 목표로 한다는 소식입니다. 업소용 대형 야채 도매상인 델리카푸드홀딩스와 국립 연구개발기관인 농업·식품산업기술종합연구기구가 공동으로 시스템을 개발기로 했습니다.

예측 시스템에 재배면적과 위치, 파종한 날 등을 입력하면 현지의 기온 등 기상조건을 분석해 최종 수확 2주 전에 해당 야채의 전국 생산량을 미리 가능하다고 합니다. 상추를 대상으로 실증실험을 우선 시행한 뒤 다른 작물로 적용 범위를 넓혀나간다는 계획입니다.

대형 요식업체에선 야채를 수확 전에 연중 가격과 수량을 결정해 구입하는 경우가 일본에선 많다고 합니다. 농산물의 생산량에 따라 가격 변동이 심한 만큼, 생산자나 소비자 모두 적잖은 위험부담을 떠안고 있다는 설명입니다. 새로운 시스템이 활성화되면 야채가격 안정화에 적잖은 기여를 할 것으로 JA전농 등은 기대하고 있습니다.

(한국경제 김동욱의 일본경제 워치, 2018.5.3)

## 2. 농산물 유통 변화

농산물 시장개방, 소비자들의 소득 수준 향상에 따른 고객들의 요구 세분화, 해외 농산물 증가 등에 따른 식품 안전에 대한 관심 증대 등으로 농산물 유통은 농산물을 단순히 생산자에서 소비자까지 전달하는 수송의 개념에서 점차 복잡해지고 다양한 의미를 갖게 되었다.

첫째는 WTO, DDA 협상 등으로 농산물 시장이 개방됨에 따라 수입 농산물과의 경쟁이 심화되었다. '04년 이후 15건 52개국과의 FTA가 발효되었으며 추가 협상이 진행되는 등 시장개방이 지속적으로 확대되고 있다. 주요 국가 및 경제권과의 FTA 체결을 통해 우리는 본격적인 FTA 시대를 맞이하고 있다.

같은 기간 신선 과일·채소 수입액은 3배 수준으로 증가하는 등 ('04년 9.3억달러→ '16년 27.2억달러) 국내시장에서 수입산과의 경쟁구도가 심화되고 있다. 부류별 수입 농산물 수입증가 기여도를 살펴보면, 최근 축산물이 전체 농산물 수입 증가를 견인하고 있다. 특히 가격적인 면에서 수입농산물이 경쟁력을 갖게 되어 농산물을 원료로 하는 식품회사 및 음식점 등에서 수입 농산물을 원료로 사용하는 경우가 증가하기도 한다.

둘째, 농산물 유통에서 대형 마트 비중의 증가이다. 대형마트가 농산물 유통에서 차지하는 비중이 커짐에 따라 산지 농민들의 가격 협상력은 낮아진다. 대형유통업체 비중은 '00~10 기간 중 급격히 증가하였으나, 최근 5년 32~33% 수준을 유지하고 있다. 농산물 유통에서 대형유통업체가 33% 수준의 비중을 유지(성장은 정체)하고 있는 가운데, 식자재업체의 성장 등 소비자 유통채널의 규모화 구조가 정착되고 있다.



Figure 3. 신선 과수·채소 수입

자료: 농식품부 유통정책과 (2017)

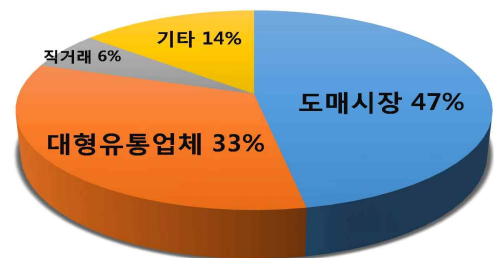


Figure 4. 소비자 유통경로별 비중



셋째는 생활양상의 변화에 따른 소비자들의 소비패턴의 변화와 소득수준 향상에 따라 소비자들의 요구가 까다로워지고 세분화되고 있다. 또한 세계화는 소비자들로 하여금 세계 경쟁력 있는 상품에 대한 자유로운 선택을 가능하게 하였고, 이로 인해 세계 시장 가격은 소비자들의 선택에 따라 좌우되는 소비자 중심의 시장으로 변화되었다.

이에 맞춰, 고령화, 1인 가구화 등 사회·인구적 변화에 따라 건강식품 및 간편 식품의 수요가 늘어나고 소량 구매가 선호되고 있다. 또한 맞벌이 부부 증가에 따라 신선편이식품, Ready meal 시장이 확대되고 있고, 외식 수요 또한 늘어났으며 이러한 식생활의 간편화와 외부화는 농산물 거래관행의 변화로 이어지고 있다. 외식의 비중이 늘어남에 따라 곡류 소비량은 감소한 반면 육류 소비량은 증가하고, 곡류 등 주식으로 소비되는 식품의 양이 감소 추세인 데 반해 기호식품이나 건강식품 성격의 식품 시장이 확대되고 있다.

넷째, 식품안전에 대한 관심이 증가하였다. 농산물 시장 개방으로 여러 국가의 농축산물이 수입됨에 따라 수입국의 가축질병 발생 동향 및 위생, 검역에 대한 관심 또한 높아지고 있다. 특히 농산물의 원산지에 소비자들의 관심이 커졌다. 또한 GMO 작물을 원료로 한 수입식품 그리고 장거리 수송에 따른 저장기간 장기화를 위한 유해물질 사용 등 여러 요인으로 인해 소비자들의 식품안전에 대한 관심이 커지고 있다. 이에 생산 이력 및 안전성관리 등에 초점을 맞추어 소비하는 경향이 강해졌다.

세계화 소비자들의 구매패턴의 변화 농산물 안전성에 대한 관심 증가는 농산물 유통분야에 영향을 미치는 요인으로 작용한다. 이러한 농산물 유통분야의 내·외부 변화 요인에 대응한 농산물 유통 기능 강화가 필요한 상황이다.

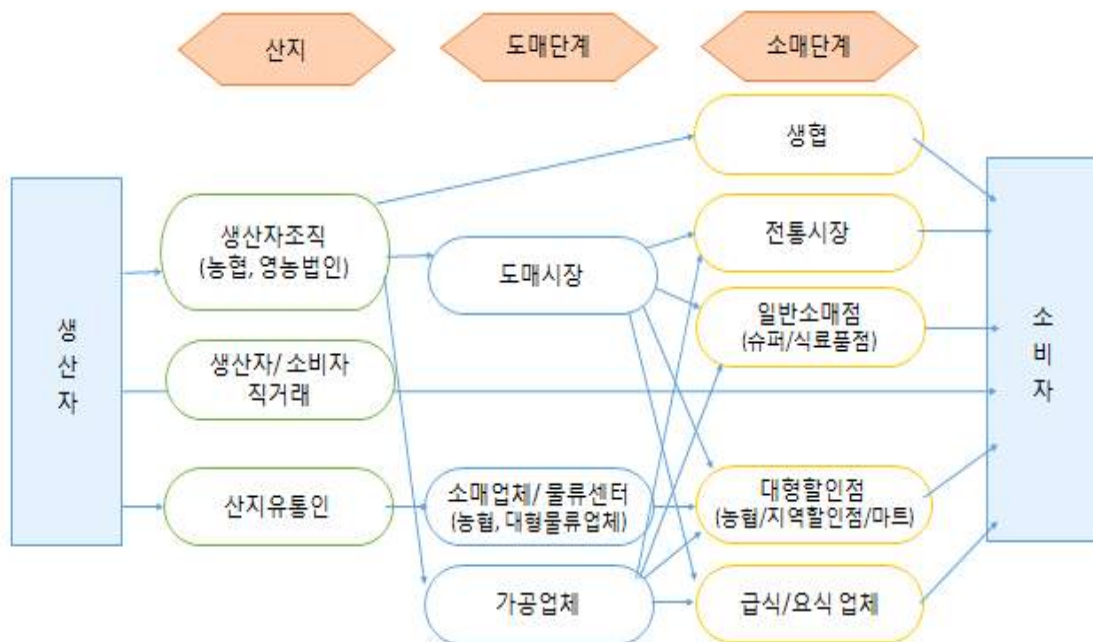
이러한 요구에 맞춰서 농협은 유통 분야 사업을 강화하기 위해 구조 개편을 완료하고 지주체계를 운영하면서 판매농협을 목표로 농산물 유통 계열화를 중점 추진해 나가고 있다.

### 3. 농산물 유통정책의 변화<sup>1)</sup>

우리나라의 농산물 유통은 생산 규모의 영세성을 극복하고 소비자와의 거래교섭력 향상을 위해 '90년대 초반부터 산지 유통의 조직화·규모화를 추진했다. '92년부터 산지유통시설(APC)을 지원하여 공영도매시장, 대형 유통업체, 도매물류센터, 직거래 시설 등의 유통기반을 갖추고 다양한 유통경로를 구축하였다.

또한 통합마케팅 조직을 중심으로 산지유통 주체를 재편하고 지역조합의 계열화하기 위한 노력을 지속하였다. 특히 2000년대 중반 대형 유통업체가 증가하면서 산지조직 육성 및 브랜드화 유도가 추진되었다. 그럼에도 농산물 유통의 비효율성과 가격불안정성은 여전히 문제점으로 지적되고 있다. 우리나라의 농산물 유통은 산지의 협동조합, 산지유통인 출하, 도매시장 중심 도매유통, 대형유통업체 중심의 구조를 갖는다.

Figure 5. 농산물 유통 체제



자료: 김병률 외 (2016). 「농산물 유통체계의 국제비교분석과 유통정책 개선 방향(1/2년도)」

1) 김병률 외 (2016). 「농산물 유통체계의 국제비교분석과 유통정책 개선 방향(1/2년도)」 내용 정리

1994년 WTO 체제 출범에 따라 농산물 시장도 개방되었다. 또한 소비지 유통환경이 변화되었고 한·칠레 FTA 시작 등의 내·외부 환경에 대응하기에는 생산 중심의 영세한 작목반 형태가 대부분이던 산지의 유통조직은 시장경쟁력 향상에 한계가 있었다. 이에 2000년대 초반부터 산지조직화 및 산지유통활성화사업을 진행하게 되었다. 농식품부의 산지조직화 정책 추진에 따라 산지유통전문조직육성사업, 연합마케팅사업, 공동마케팅조직육성사업, 시군유통회사지원사업 등이 추진되었다.

이에 따라 정책 사업의 지원대상을 농협이나 법인 등의 사업자로 지정하면서 산지 유통조직의 규모화, 조직화를 유도하였다. 즉, 산지유통활성화사업은 기존 산지유통전문조직 중심의 읍·면 단위의 소규모 유통사업구조에서 전문화·광역화된 산지유통주체 즉, 공동마케팅 조직의 육성을 목적으로 대상 조직을 선발·지원하였다. 또한 사업의 전문성 및 독립성 문제와 규모화 미흡 등으로 인해 시장경쟁력 제고에 한계가 있어 2009년부터는 시·군을 단위로 하는 농수산물 유통회사 설립을 지원하였다. 이러한 산지조직화 및 규모화 정책과 사업의 추진결과 읍·면단위 경제사업은 시·군단위로 광역화한 조합공동사업법인으로 사업의 규모가 확대되었고 이에 따라 유통비용도 절감되는 등 생산자단체 중심의 유통계열화가 정착되고 있다.

하지만, 지역 및 주산지 중심의 생산·유통 구조 형성이 여전히 미흡한 것으로 나타나고 있고 질적 성장의 도모가 필요하다는 지적들이 있다. 특히 농촌지역 노령화, 영세화 상황에서 질적 성장을 도모하는 것이 쉽지 않은 않다.

도매시장의 경우 1996년 유통시장 개방 이후 대형유통업체가 증가하였고 농산물의 유통경로가 다양화되었다. 산지와 공영도매시장으로 연결되는 농산물 유통은 대형유통업체의 확산으로 소비지 중심의 유통으로 변하게 되었다. 이에 기존의 공영도매시장과 함께 대형마트, SSM, 슈퍼마켓, 외식 업체, 편의점 등으로 농산물 유통의 경로가 다양화되고 있다.

산지와 소비지 가격의 격차 문제, 산지 가격 하락폭과 소비지 가격의 하락폭 비교시 산지가격 하락폭이 상대적으로 더 큰 것에 대한 이유로 농산물 유통단계의 복잡성과 직거래 시스템의 미비가 지적되었다. 이에 정부는 다양한 유통경로를 개발하게 되었으며, 특히 직거래의 유통 형태의 확대에 관심을 갖게 되었다. 최근 1인 가구 증가, 소비자 수요의 다양화, 대형마트의 시장점유율 확대 등에 따라서 농산물 유통은 다양한 고객의 수요를 반영하기 위해 방안도 마련하고 있다.

소비지 대상의 로컬푸드 직매장 운영, 온라인 주문, 농산물 B2B 거래 증가 등으로 다양한 농산물 유통의 경로가 개발되었고 또한 유통 비용도 절감되었다. 대형마트도 로컬푸드시스템을 도입하여 비용절감을 위한 노력을 하고 있다. 정부 차원에서도 지역농산물 이용촉진 등 농산물 직거래 활성화에 관한 법률을 제정하여 농산물 직거래에 대한 법적 기반을 마련하였고, 지역농산물 이용촉진 등 농산물 직거래 활성화 기본계획을 수립을 통해 로컬푸드 직매장 등 신유통경로 확대를 위한 지원 사업의 근거를 마련하였다.

김병률(2016)에 따르면, 농산물 유통정책은 각 정부에 따라 특징을 보이며, 각 정부마다 유통효율성 제고, 산지조직 육성, 가격안정, 직거래 활성화 등 강조하는 정책 목표를 달리하였다.

김영삼 정부에서는 농어촌구조개선사업의 일환으로 산지유통센터, 도매시장 및 물류센터 등의 유통시설을 확충하였고, 김대중 정부는 직거래를 강조하여 다양한 직거래 정책을 추진하였다. 기 구축된 농산물 유통의 하드웨어 분야, 유통시설 분야의 구축을 기반으로 노무현 정부에서는 공동마케팅조직 및 품목별 다양한 브랜드 조직을 육성하는 등 유통개선을 위한 소프트웨어적인 측면이 강조되었다. 이명박 정부에서는 농산물 물가관리 강화 및 대규모 농업회사 등 농산물 유통조직의 규모화·광역화를 추진하였다.

Table 1. 농산물 유통정책의 변화

구분		김영삼 정부 (‘93-‘97)	김대중 정부 (‘98~‘02)	노무현 정부 (‘03~‘07)	이명박 정부 (‘08~‘12)
산지유통정책	조직화	· 품목별 전문조직 육성 · 작목반 공동계산 추진	· 농협의 공동출하 기능 강화 · 산지유통전문조직 육성	· 브랜드사업화 · 공동마케팅조직 육성 · 산지유통조직의 법인화	· 시·군 유통회사 설립 · 대규모농업회사 선정 · 산지유통인 제도권 편입
	시설현대화	· 저온저장고 지원 · 수송차량지원	· 산지유통센터 건립 · 간이집하장과 산지가공공장의 운영 활성화	· 산지유통센터 건립 · 거점 APC 건립	· 기존 산지유통센터 지원 · 시설보수
소비지유통정책	도매시장	· 공영도매시장 건설 · 상장거래 실시 · 최저가격제시제도 도입 · 도매시장 평가 실시	· 공영도매시장 건설 확대 · 상장에외제도 활용 · 전자경매도입 · 도매시장 평가 내실화	· 공영도매시장 건립 완료 · 시장도매인제 도입 (강서도매시장)	· 농협의 도소매 기능강화 · 정가·수의매매 확대 · 도매시장 가격 조정제 도입 · 도매시장 현대화 사업 실시
	경로다양화	· 직거래장터 설립 지원 · 물류센터 건설 · 생산자단체의 유통자회사 설립	· 직거래정책에서 농협역할강화 · 직거래장터 확대 · 산지와 대형유통업체 간 직거래 촉진 · 전자상거래 촉진 · 물류센터확충	· ‘1사1촌’을 통한 직거래 활성화 · 물류센터 조기 확충 및 운영 개선 · 다양한 농산물 직거래 제도화	· 사이버거래소’ 설립 · 로컬푸드 등 직거래 강화 · 종합유통센터 건립 완료

자료: 김동환 외 (2014). 「농산물 유통 및 수급정책 혁신 방안」

#### 4. 문제점

위의 정책들을 통해 통합 마케팅 확산 등 산지유통 계열화를 위한 조직 체계가 정비되었고 산지조직의 성장 등 규모화를 통한 거래교섭력 강화의 기반이 마련되었다. 그러나 아직 실효적 성과를 거두기에는 내실이 부족한 상황이다.

##### 1) 생산자 조직 육성

농가가 개별적으로 지역농협·법인 등에 출하하는 수준에서 벗어나 자체 규율과 자치 기능을 갖춘 기초생산자조직 육성을 추진 중이나 아직까지 농업인·지역농협의 참여가 부족하여 활성화가 미흡한 상황이다. 조직이 구성된 이후에도 회원관리 미흡, 조직운영 미숙 등으로 성과가 미흡한 조직이 다수이다.

전국에 운영 중인 기초생산자조직은 2,229개소이며 전체 원예농산물 유통액(14조원)의 12% 수준이다.(농식품부 자료, '16말 기준) 기초 생산자조직 참여 농업인은 약 19만명(원예 생산농업인 55만명의 35%), 참여 농협은 약 559개소(전체 산지농협 992개소의 56%)로 아직까지 농업인 및 지역농협의 참여가 미흡한 상황이다.

##### 2) 산지 유통 규모화

UR 타결과 WTO 체제 출범 등 농산물 시장 개방에 대응하기 위하여 산지와 소비지에 유통시설 확충을 위한 프로그램이 진행되었다. 2000년대 이후 농식품부의 공동마케팅 사업, 산지유통활성화 사업, 농협의 연합 마케팅 사업 등을 통해 산지조직화 사업이 추진되었다.

지역농협·법인 등이 상품화한 농산물을 소비자 유통채널에 교섭·판매하는 역할을 수행하는 통합마케팅조직은 참여조직과 농업인의 판로 및 소득에 직접적 영향을 주기 때문에 그 역할이 매우 중요하다. 통합마케팅조직

에는 조합공동사업법인, 연합사업단, 품목광역조직, 통합농협 등이 있다. 농식품부의 자료에 따르면 '16년말 기준 전국 110개소의 통합마케팅조직을 육성하였으며, 원예농산물 유통액(14조원)의 26%인 3.6조원 수준을 취급한다. 참여조직은 447개소로 전국 3천여개 원예산지조직의 15% 수준으로 미흡하다. 조직구성 이후에도 회원관리 미흡, 조직운영 미숙 등으로 아직은 성과가 미흡하다.

Table 2. 통합마케팅 현황

	통합마케팅 조직 수	총 취급액(조원)	참여조직수
계	110	3.6	447
농협조직	83	2.9	370
농업법인	27	0.7	77

자료: 농식품부 유통정책과 (17)

김병률(2016)<sup>2)</sup>에 따르면, 우리나라는 협동조합을 통한 공동출하가 50% 정도 수준이나, 농민 명의 농산물을 직접 도매시장에 출하하는 경우가 많다. 유럽의 경우 채소 품목은 산지 협동조합에서 출하창구 일원화로 경매를 통해 중간상인들에게 판매하고, 과일은 협동조합 기업을 통해 대규모화, 전문화된 마케팅 전략을 쓰고 있어 거래 교섭력과 규모의 경제가 가능하다.

규모화 측면에서 원예농산물 통합마케팅 비중은 26%로 낮으며 통합마케팅에 참여하고 있는 산지조직의 통합마케팅 조직으로 출하 비율은 평균 40% 수준으로 미흡한 수준이다.

산지경쟁력 강화를 위해서는 개별조직 유통을 줄이고 통합마케팅 비중을 지속적으로 확대해 나가는 것이 중요하다. 이를 위해서는 계열화의 핵심 주체인 통합마케팅 조직을 확대하고, 기능(역량)을 강화하는 한편 조직 운영을 내실화해 나갈 필요가 있다.

이에 농식품부에서는 생산자조직 육성과 통합마케팅 확대를 위해 공선·공동출하회 운영 우수 조직에 대한 자금지원 확대하고 참여 농업인 출하 물량에 대해서는 APC를 우선 사용할 수 있도록 하고 있다.

2) 김병률 외 (2016). 「농산물 유통체계의 국제비교분석과 유통정책 개선 방향(1/2년도)」

### 3) 품목연합조직 확대

우리나라는 지역단위 소량·다품목 농산물 생산체계를 형성해 왔고 이에 맞춰 유통구조도 지역·다품목 구조로 정착되었다. 그러나 지역 특화작목 육성 등으로 주산지화가 진전됨에 따라 품목별 경쟁력 확보를 위한 전국 연합 사업의 필요성이 대두되었다.

'09년 멜론을 시작으로 마늘, 양송이 등 3개 품목에 대해 전국연합사업을 시행 중이다. 사업초기 농가조직화, 유통·판매 등의 측면에서 많은 어려움을 겪었으나, 최근 들어 운영 안정화 추세이다. 향후 품목별 주산지화 정도, 농가 조직화 수준, 재배 및 상품화 기술 수준 등 품목별 여건 등을 고려하여 성공 가능성 높은 품목을 선정하여 전국 단위 품목연합 조직을 지속적으로 확대해 나가는 것이 필요하다.

### 4) 마케팅 강화

농협 조직개편 이후 농협경제지주는 지역농협 판로 확충 및 국산 농산물의 판매확대를 위해 유통 채널 별로 전문화된 판매조직을 운영하고 있다. 그러나 농민들은 농협의 마케팅 기능에 대해 아직은 우려를 하고 있다. 농민들이 생산물을 믿고 판매를 맡길 수 있는 역량을 갖춘 농협 경제지주가 되어야 할 것이다.

또한 취급 농산물의 많은 부분을 통합마케팅 물량이 아닌 개별조합으로부터 공급받고 있어 산지조직화와의 연계가 미흡하다. 이를 위해서는 농협 계통 판매조직의 개별조합과의 거래를 통합마케팅 조직과의 거래로 전환하여 개별조합의 통합마케팅 참여를 유도해 나가야 할 것이다.

그러나 현재와 같이 산지의 노령화, 영세화 현실에서 농협조직과 산지조직화 사업이 시너지효과를 내기 위해서는 판매협동조합의 활성화를 위한 농협의 역할이 요구된다.



## 5) 농협유통 참여율 저조

본인 석사 논문을 준비하면서 우리나라 농업인들의 농협 유통에 참여율이 낮은 이유와 관련하여 농협, 유통공사 관계자들 대상으로 인터뷰를 진행하였다. 농협유통의 참여율이 낮은 이유로 다음과 같은 사항들이 이야기되었다.

첫째, 농협 유통에 대한 농민들의 신뢰도가 낮다. 농민들은 농협은 단지 정부 정책 대행기관으로 농가의 이윤 창출 등에는 무관심한 것으로 인식을 하는 경우가 있다. 또한 지역내 농산물을 처리하기에는 농협의 물적 인적 자원의 규모가 상대적으로 부족하고, 또한 농협 조직내 유통, 마케팅 분야의 전문가 부족으로 농협의 농산물 유통에 대한 농민들의 신뢰도가 낮은 것으로 조사되었다.

둘째, 농민들 입장에서는 직접 중간상인들을 통해 생산물을 판매하는 것이 더 쉽고 편리하다. 중간상인들에게는 농가 생산물 전량 판매가 가능하여 고령의 농가 입장에서는 판매가 용이하다. 반면, 농협은 어느 정도 품질 이상의 생산물만을 선별해 수탁해야 하므로 농가 입장에서는 품질이 안 좋아 남게 되는 생산물에 대한 처리가 곤란하다.

또한, 농가들은 본인 생산물에 대한 자부심이 크다. 이에 다른 농가들의 생산물과 자신의 생산물이 동일한 가격에 판매되는 경우 자신이 상대적으로 손해를 입는다는 생각으로 농협의 유통 참여를 꺼리게 된다고 한다. 또한 농협은 경제사업의 손실을 최소화하고자 수탁 대행 판매를 주로 하며 이에 따른 수탁 수수료에 농업인은 불만이 있다.

셋째, 협동조합 운영에 대한 농민들의 이해가 낮다. 농가들은 농협과 농산물 판매 계약을 했음에도 농산물의 가격 등락에 따라서 직접 중간상인들에게 판매를 하기도 한다. 시장에서 농산물에 대한 가격이 높게 형성되면 농협보다 중간 상인들에게 판매하는 것이 농가입장에서는 더 높은 가격을 받게 되므로 직접 중간상인들에게 농산물을 판매한다. 반면, 시장 가격이 낮아지면, 농협에 판매하면서 이에 대한 가격 보상 등을 요구하는 경우도 있다고 한다.

넷째, 농가들이 공동판매에 제도적 또는 의무적으로 참여할 수 있도록 하는 시스템 및 제도가 부족하다. 농협 유통 참여에 따른 인센티브 등의 제도가 없어서 농가들 입장에서는 농협 유통 참여의 유인책이 낮다.

김병률(2016)에 따르면 일본은 이미 1950~60년대 이후 철저히 공동선별과 공동계산제를 추진하여 80~90%이상이 협동조합을 통해 공동출하를 하게 되어 거래교섭력이 강하다고 한다. 따라서 우리나라의 경우도 농협의 유통 참여를 유도하기 위해서는 이에 따른 인센티브 제도가 필요하다는 제안이 있었다.

다섯째, 우리나라 농협의 고유한 특성에 기인한다. 협동조합은 그 나라의 경제적, 사회적 환경에 영향을 받아 형성된다. 우리나라의 농협은 다른 나라 농협과 구분되는 특성이 있다. 바로 하향식으로 설치되었고, 농촌 지역 사회의 재건을 위해서 정부의 정책 집행 기관으로의 역할을 수행하면서 성장해 왔다.

또한 상대적으로 위험이 낮고 수익도 많은 신용업무도 같이 담당하게 되어 농협 입장에서는 경제부문보다 신용분야에 더 집중하게 되었다. 이러한 상황으로 농협의 유통 기능은 상대적으로 위축되었다.

여섯째, 농협의 유통 분야 양적 그리고 질적으로 아직 부족하다. 한 지역의 농산물 수확량을 처리하기에는 아직 농협의 가공 및 저장 처리 시설이 부족하다. 농협이 유통 분야 강화를 위한 구조개편을 하였지만, 아직 유통 분야에 대한 인적 그리고 자원의 투자는 현장의 수요를 충족할 수 있을 정도로 확대된 상황은 아니라고 한다.

지역농민들의 농산물을 농협에서 처리할 수 있기 위해서는 농산물 선별 기계와 물류 처리시설의 확충이 필요하고 이에 따른 직원의 충원도 필요할 것이다. 이와 더불어 유통 그리고 마케팅 분야의 전문가 육성도 같이 이루어져야 할 것이다.

## 5. 농협의 유통기능 강화<sup>3)</sup>

### 1) 농협구조 개편 과정

UR을 시작으로 농산물 시장의 개방에 대한 논의와 함께 농협의 신용사업과 경제사업의 분리를 제안하는 목소리를 농업농촌발전위원회에서부터 제기되었다.

그 이후 DDA, WTO, FTA 등에 따른 농산물 시장개방 확대에 대비하여 농산물 유통의 기능 강화가 필요하고 이를 위해서는 전국에 네트워크가 있고 산지부터 소매단계까지 농산물 유통에 관여해 온 농협의 유통 기능 강화가 필요하다는 의견이 강하게 제기되었다. 또한 농협이 상대적으로 위험은 적고 수익이 더 높은 신용사업에 치중하는 반면 농가가 필요로 하는 경제사업은 상대적으로 부족하였으므로 이번 기회에 근본적인 농협의 구조 개편이 필요하다는 의견 등이 제시되었다.

농협의 유통기능 활성화 관련한 다양한 연구에서 농협의 사업구조 개편 및 경제사업 강화가 제시되었지만, 구조 개편 방안에 대한 이해관계자의 의견차이로 쉽게 개선방안을 마련하지 못했다. 어렵게 2011년 입법화됨으로써 이에 대한 논의는 본격적으로 시작할 수 있게 되었다.

안정적 사업기반 정착을 위해 단계적 분리방안이 선택되어 2015년 2월말 까지 판매 유통사업 관련 경제사업을 경제지주로 이관하고 최종적으로 2017년 3월이 되어서 사업구조 개편이 완성되었다.

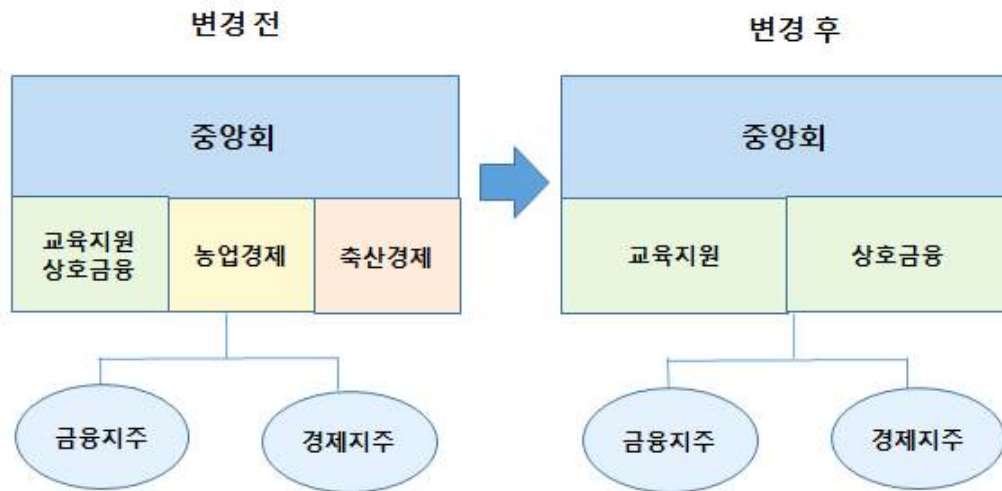
### 2) 개편구조

농협의 판매유통 사업 분야 활성화를 위해 농협 중앙회 사업구조 개편이 추진되었다. 12년부터 중앙회-지주회사-자회사 체제로 사업구조 개편을 시작해서 1단계로 2012년 3월에 농협중앙회에서 신용사업을 분리하여 농협금융지주 회사를 설립하고, 기존의 경제사업 자회사를 농협경제지주 체제로 분리하였다. 2단계는 2015년 3월에 중앙회가 담당하고 있던 유통

3) 황의식 외 (2017) 「농협 사업구조개편 완료 백서」내용 정리

판매 사업들을 농협경제지주로 이관하고 농우종묘 인수 등 경제사업 부문에 투자를 확대하였다. 3단계로 중앙회에 남아있는 자재·회원경제 지원 등의 경제사업 기능을 2017년 2월까지 모두 농협경제지주로 이관하였다.

Figure 6. 농협중앙회 사업구조 개편 모습



자료: 황의식 외 (2017) 「농협 사업구조개편 완료 백서」

농협의 구조개편과 관련하여 농협법의 개정 또한 필요하였다. 2017년에는 경제지주와 금융지주가 사업을 담당하고 농협 중앙회는 교육지원 사업을 담당하는 구조에 적합한 체제로 농협법을 개정이 필요하였다.

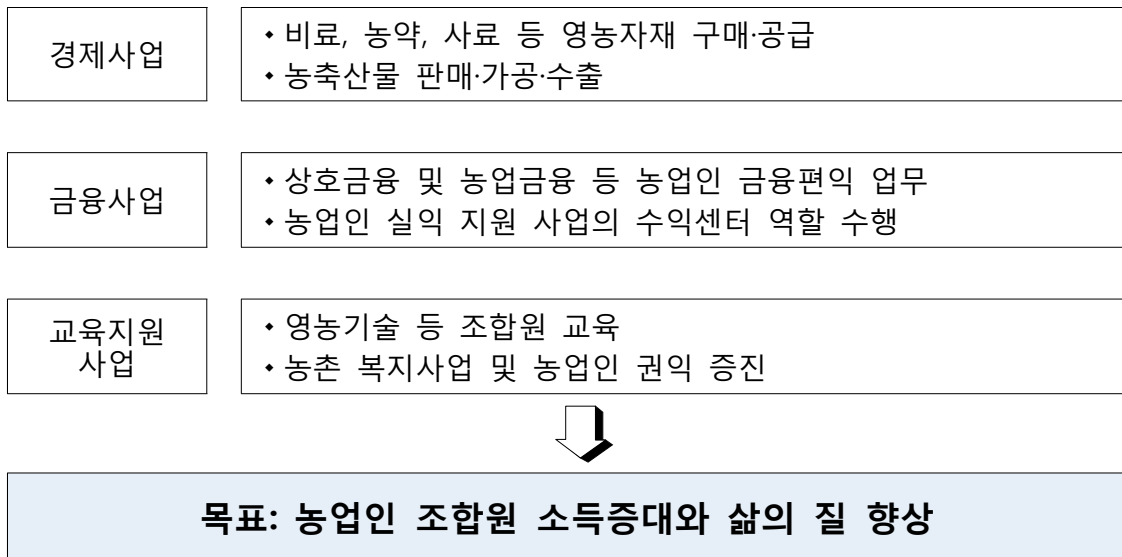
현행 농협법은 농협중앙회와 경제지주가 동시에 경제사업을 담당하도록 되어 있기 때문이다. 또한 경제사업을 협동조합 사업체제에서 회사체제인 경제지주로 변화하게 됨에 따라 새롭게 법적, 제도적 규제가 발생하는 문제를 해소하여야 할 필요성도 있다.

경제지주 체제에서는 공정거래법, 세금 등에 대한 문제점이 제기된다. 경제지주 체제로 사업구조를 개편에도 불구하고 경제사업에 대해 농협중앙회가 추진하던 여건보다 더 불리한 조건을 만들지 않기 위한 공감대하에 이 작업들을 추진하게 되었다.

농협중앙회 사업구조 개편에 대한 공감대는 형성되어 있지만, 이를 변화 그리고 실행시키는 데에는 많은 쟁점이 제기되었다. 기존의 협동조합 체제에서 얻었던 혜택들이 경제지주 체제로 전환됨에 따라서 받았던 혜택들을 받지 못하게 되는 상황이 되기도 하여 오히려 농협 경제사업 추진에서 불리한 여건이 전개될 수도 있다는 우려가 생기게 되었다. 이러한 여러 쟁점 사항들에 대해서 관계자간 협의 등을 통해서 합의를 이끌어 내는 과정을 거치게 되었다.

현재 중앙회는 농·축협의 대표 조직으로서 교육지원·상호금융사업 수행하고 경제지주는 농축산물 유통·판매 및 농·축협 경제사업 지원 사업을 담당하고 금융지주는 농업인 농업금융 지원 및 농업·농촌 지원 사업 재원 마련하는 역할을 수행하도록 체계를 개편하였다. 이러한 역할 분담을 통해 조합원의 소득향상을 목표로 사업을 추진하고 있다.

Figure 7. 농협 조직별 역할



자료: 농식품부 농업금융과 (2018)

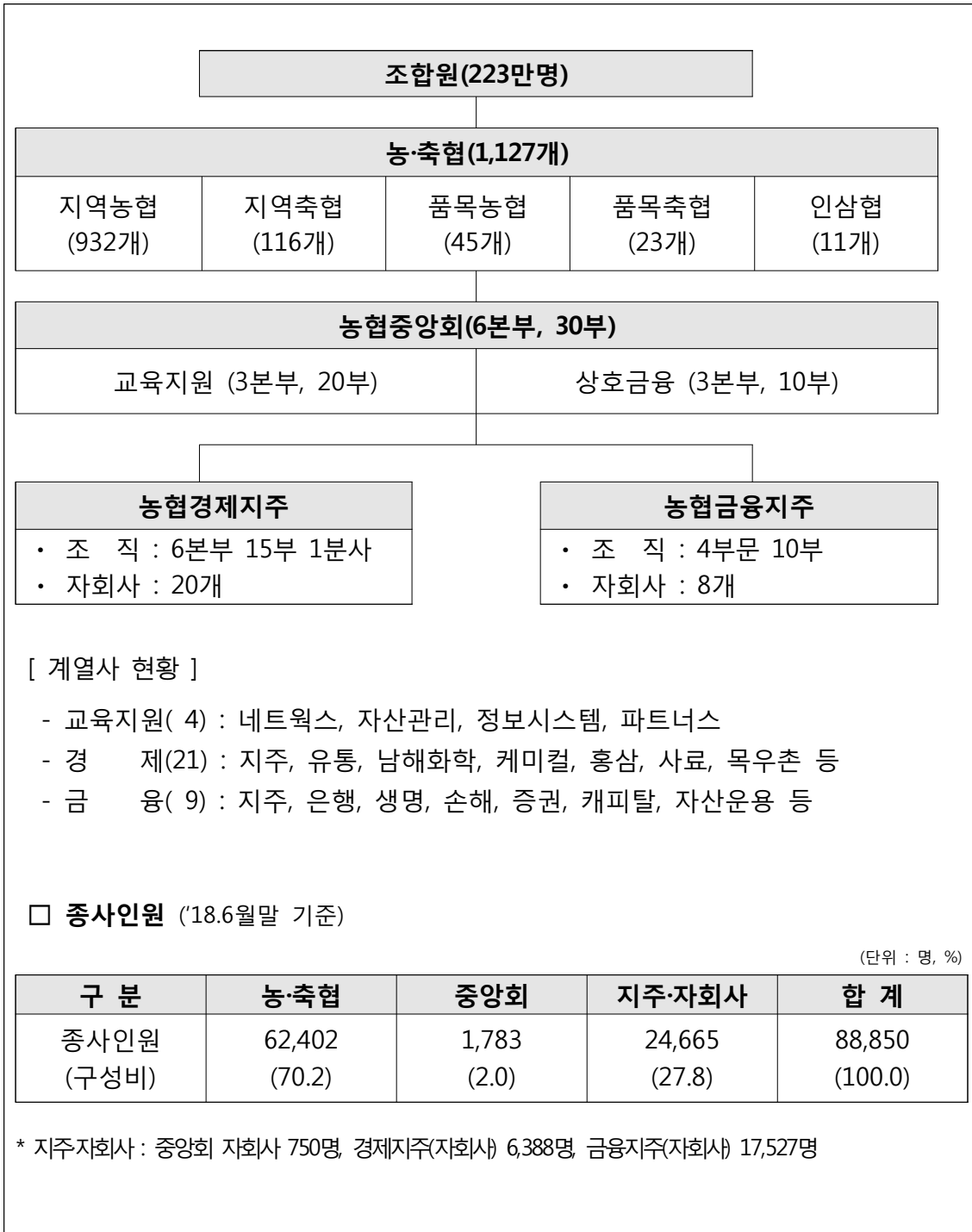
사업구조 개편을 통해 조합원 2,23만명, 932개의 지역농협, 116개의 지역 축협, 45개의 품목농협, 23개의 품목축협, 11개의 인삼협으로 구성하게 되었다. 또한 경제지주에는 유통, 비료, 식품, 사료 등 20개(손자회사 포함)의 자회사가 있다.

Figure 8. 농협 경제지주 조직도



자료: 농식품부 농업금융과 (2018)

참고 5. 농협 조직 및 인원('18.6월 기준)



참고 6. 계열사 현황

구 분		설립(출자)목적	주요 사업내용
농업경제	농협경제지주	농업인·조합 경제활동지원으로 경제적 지위 향상 촉진	농·축경 관련 사업 및 부대사업수행
	농협하나로유통	마트사업의 경영효율화로 농·축협 마트사업 및 농업인 지원역량 강화	농림축수산물 등의 수집·판매
	농협유통,충북유통,대전유통,부산경남유통	농산물 판로확대 및 유통효율화	농림축수산물 등의 수집·판매
	남해화학	농업인에 대한 적가 양질의 비료 및 농자재의 적가 공급	비료 및 부산물의 생산·판매
	농협케미컬	농약의 적기 안정공급	농약 제조·판매
	농우바이오	종자주권 수호로 농업인 생산비 경감	종자 생산·판매
	상림	상토 매출 증대 및 농업인 소득증대	상토 제조·판매
	농협아그로	농민조합원의 영농비 경감 및 고품질 농산물 생산 지원	포장재 등 농자재 제조·판매
	농협홍삼	인삼경작농업인의 실익증진 및 인삼산업 발전에 기여	인삼 및 관련제품 제조·판매
	농협양곡	양곡 판매유통 사업의 규모화 및 유통체계 효율화로 판매농협 구현에 기여	양곡 판매·유통 및 양곡제품 제조·판매
	농협흙사랑	유기질 비료·자재의 적가 공급을 통한 인삼농가 소득증대	유기질비료 및 자재 제조·판매
	NH무역	농림축수산물의 수출확대지원	농림축수산물 무역증진
	농협물류	농업인과 계통농협사업장간 물류 구축으로 농협경제력 제고	화물자동차의 운송·배송·주선·창고업
	농협식품	농식품 제조·판매·유통 사업 활성화를 통한 농업인 이익증진 기여	농산물 및 농식품 제조·유통·가공·판매
오리온농협	민간 식품기업과 합작사업 실시하여 쌀 소비 및 농산물 부가가치 향상에 기여	과자류(HMR) 및 쌀가루 제조·판매	
축산경제	농협사료	저렴한 양질사료의 적기 안정공급	사료 제조·판매
	농협티엠알	TMR사료의 적기 안정 공급	TMR사료의 제조·판매
	농협목우촌	고품질 안전축산물 생산·유통 선도	농림수산물 및 축산물의 가공·판매
금융	농협금융지주	금융회사 지배 또는 경영관리로 농업인과 조합 실적 증진	금융자회사 경영관리, 자금지원
	농협은행	농업인·조합에 필요한 금융 제공	은행법에 따른 은행업무
	농협생명보험	농업인·조합에 필요한 금융 제공	보험업법에 따른 생명보험업
	농협손해보험	농업인·조합에 필요한 금융 제공	보험업법에 따른 손해보험업
	NH투자증권	금융투자관련 사업 수행으로 고객과 농업인·농협 실적 제고	유가증권 매매 및 중개
	NH선물	농협금융의 수익센터 역할 강화	국내외 선물거래
	NH-Amundi자산운용	농협 및 고객자산의 자금운용 수익성 제고	증권투자신탁 및 자산운용, 투자자문
	NH농협캐피탈	연성전문금융 사업 수행으로 농업인과 조합 실적 증진 기여	주택할부금융업,리스업
	NH저축은행	농협금융의 수익센터 역할 강화	상호저축은행업
교육지원	NH개발	계통조직의 수요에 적합한 서비스 제공	시설사업,광고홍보,렌터카,여행업
	협동기획	계통조직에 필요한 용역인력공급	시설관리,인력파견
	농협자산관리	농협 부실채권 정리의 효율적 관리 지원	농협 부실자산 매입·추심
	농협정보시스템	농협 정보화 사업의 효과적 지원	정보처리 및 정보서비스업



## 제 3 장 협동조합

### 1. 정의

국제 협동조합 연맹 (International Cooperatives Association)은 “협동조합은 회원들의 공통적인 목적을 달성하기 위해서 회원들에 의해서 운영되고 회원들에 의해 소유되는 사업체로 사람들이 중심이 된다”라고 정의한다. 또한 USDA에 따르면, “협동조합은 서비스를 사용하는 사람들에게 의해서 소유되고 민주적으로 통제되는 것으로 수익은 동등하게 나누어진다.”라고 정의한다.

또한, Coop FR<sup>4)</sup>은 “협동조합을 책임감, 투명성, 견고함 등의 가치를 기본으로 하는 민주적인 경영형태로 정의한다. 이 협동조합의 주요 목적은 개개인을 보호하고 그리고 그들의 회원들에게 집단적인 서비스를 제공하는 것이다. 협동조합의 회원들, 고객, 생산자 또는 고용자는 상호 협동에 의한다.”라고 정의하였다.

이러한 정의에는 다음과 같은 공통점이 있다. 우선 협동조합은 민주적으로 운영된다. 조직을 운영하는데 있어서 회원들의 참여와 협의를 중요시한다. 또한 수익은 재투자되거나 또는 회원들에게 분배해 준다.

협동조합은 다른 경영체와 비슷한 기능을 가지고 있고 경영의 규칙을 따라야 한다. 그러나 회원들 각자 소유의식과 조절능력을 가지고 있는 점이 다른 경영체와는 구분된다.

### 2. 원칙

협동조합과 주식회사는 운영원리, 사업목적, 제도의 특징 등에서 차이가 있다. 협동조합이 이용자가 소유·통제하면서 조합원의 실익을 증진하는데 그 목적을 두는 반면, 주식회사는 투자자가 소유·통제하고 이윤의 극대화를 주된 목적으로 삼는다. 이 밖에도 의결권, 배당 및 자본조달 방식 등에서 많은 차이점을 가진다. 이를 협동조합에 적용되는 원칙을 통해 그 차이점을 구분하는데 노력하였다.

---

4) [www.entreprises.coop](http://www.entreprises.coop)

USDA (2016)<sup>5)</sup>에 따르면, 농업협동조합은 다음의 세 가지 원칙에 의해 다른 사업체와 구별된다.

첫째, 이용자 소유 원칙(user-owner principle)이다. 협동조합을 소유한 사람은 그것을 갖는다. 그들이 재산을 소유하는 것과 같이 회원들은 협동조합 사업을 유지하고 키우는데 필요한 자금을 제공하는 의무가 있다. 협동조합은 이용자들이 출자하여 소유하게 된다.

둘째는 이용자 통제 원칙(user-control principle)으로 협동조합의 경영은 이용자들에 의해 통제된다. 소유자로서 협동조합의 회원들은 그들의 활동을 통제한다. 이러한 조절은 매년 선거와 다른 회원과의 만남 그리고 간접적으로는 이사회의 선출을 통해서 이루어진다. 대부분의 경우 회원들은 재산 또는 후원 정도에 상관없이 한 표의 의결권을 지닌다. 일부의 경우 후원정도가 큰 회원들은 1표 또는 추가적인 의결권을 갖게 된다. 회원들만 회장을 선거에 투표할 수 있고 조직의 법적 그리고 구조적 변화에 대해 승인할 수 있는 투표권이 있다. 이러한 체계는 협동조합이 외부의 투자자들의 이익을 얻도록 하는 것보다는 회원들에게 서비스 제공에 중점을 두게 된다.

셋째는 이용자 수익 원칙(user-benefits principle)으로 협동조합의 수익은 이용고에 비례하여 이용자에게 배분되는 것이다. 회원들은 적절한 타이밍에 서비스를 공급을 받게 된다. 함께 활동하는 것은 회원들에게 규모의 경제와 시장교섭력을 향상시킨다. 이러한 서비스를 통해 이익을 얻게 된다. 회원들은 또한 협동조합을 기초로 행해진 사업에 대해서 이윤을 공유하게 된다. 협동조합이 없다면 이러한 이윤은 중간상인 또는 가공업자들에게 갈 것이다.

위 원칙은 최근 유럽과 북미의 농업협동조합에 보편적 원칙으로 받아들여지고 있다. 그러나 이러한 전통적 농업협동조합 모델도 세계 시장에서 일반 기업들과의 경쟁을 위해서 합병, 구조 개편 등의 과정을 통해서 시장지향적인 모델로 바뀌고 있다. 또한, International Cooperative Alliance는 다음과 같은 원칙을 제시한다 (ICA 2018).

---

5) USDA Co-ops 101 An introduction to Cooperatives 2016

## 참고 7. ICA 협동조합 원칙

---

제1원칙: 협동조합은 자발적인 조직으로, 조합의 서비스를 이용할 수 있고 조합원의 책임을 다할 의사가 있는 사람은 누구나 성, 사회, 인종, 정치 또는 종교에 의해 차별받지 않고 조합원이 될 수 있다. 단, 조합원은 조합원이 따라야 할 의무사항을 지켜야 한다.

제2원칙: 협동조합은 조합원에 의해 통제되는 민주적 조직으로, 조합원은 조직의 정책수립과 의사결정에 적극적으로 참여한다. 남녀 선출직 대표들은 조합원들에 대한 책임을 갖는다. 1차 협동조합에서 조합원들은 모두 동등한 투표권(1인 1표)을 갖는다.

제3원칙: 조합원은 협동조합의 거버넌스에 참여할 뿐만 아니라 경제활동에도 기여해야 한다. 조합원은 협동조합의 자산형성에 동등하게 기여하고 민주적으로 통제한다. - 협동조합 자산의 일부는 공동재산으로 한다. 조합원은 조합에 잉여금이 생기더라도 출자지분에 대해 제한된 수준 내에서 보상 받는다. 조합원은 잉여금의 일부 혹은 전부를 다음의 목적을 위해 사용한다. 1) 협동조합 발전을 위한 준비금 적립, 2) 조합원에 대한 이용고배당, 3) 조합원이 승인한 기타 활동에 사용 등

제4원칙: 자발적이고 개방된 조합원 제도와 맥을 같이 함. 협동조합은 조합원에 의해 통제되는 자주적이고 자조적(self-help)인 조직이다. 협동조합이 정부를 포함한 다른 조직과의 협약을 체결하거나, 외부투자자로부터 자금을 조달할 때에는 조합원들의 자주성, 독립성 및 민주적 통제를 보장하여야 한다.

제5원칙: 교육과 훈련은 조직의 효과적 운영을 위해 중요하다. 협동조합은 조합원, 선출직 대표, 관리자 및 직원들이 조직의 발전에 효과적으로 기여하고 더 나아가 지역사회에 기여할 수 있도록 교육을 제공해야 한다. - 협동조합은 일반 대중에게 협동의 본질과 이로움에 대한 정보를 제공해야 한다. 협동조합은 일반 대중에게 협동의 본질과 이로움에 대한 정보를 제공해야 한다.

제6원칙: 협동조합은 서로 돕고 조합원에게 더 나은 서비스를 제공하기 위해 노력해야 한다. 협동조합은 지역, 국가, 국제 수준의 협력을 통해 가장 효과적으로 조합원에게 봉사하고 협동조합 운동을 강화할 수 있다.

제7원칙: 협동조합은 사회·노동·환경과 관련하여 지역사회의 지속가능한 발전을 위해 조합원이 승인한 각종 정책, 프로젝트 등을 실천해야 한다.

(International Co-operative Alliance, 1995)

---

### 3. 형태

협동조합은 회원들과 사업 분야에 따라서 여러 형태로 구분된다. 세계 협동조합 모니터 보고서(The World Co-operative Monitor, WCM)는 모니터링 대상이 되는 국가별로 협동조합 관련 법제도와 협동조합의 조직형태 등에 따라 협동조합으로 분류될 수 있는 조직의 유형을 다음과 같이 분류하였다.<sup>6)</sup>

#### 1) Co-operatives

ICA 의해서 정리되고 국제적으로 합의된 가치와 원칙에 따라서 행동하는 민주적으로 조정되는 조직을 통해서 공동의 경제적, 사회적 그리고 문화적 필요를 충족하기 위해 자발적으로 모인 사람들로 구성된 독립적인 연합체이다. 잉여금 발생시, 조합원들은 제한된 수준의 보상을 받게 된다.

#### 2) Mutual

보험이나 사회복지 관련 서비스를 제공하는, 특정 집단의 이익을 도모하기 위해 설립된 private 협동조합이다. 자발적·의무적 가입 조합원을 모두 포함하는 소액보험(micro-insurance) 상호조합 등이 해당된다.

#### 3) Co-operative of cooperatives/mutual

협동조합 또는 상호조합이 주요 구성원인 조합원(협동조합/상호조합) 공통의 이익 증진을 위한 서비스나 재화공급을 위해 경제활동을 수행한다. 2차 협동조합/상호조합은 자체적으로 자신의 재무상태표를 정기적으로 보고한다.

#### 4) Cooperative group

협동조합 그룹은 다음의 특성이 있다. 첫째, 여러 조직들로 구성된 단수의 경제주체이다. 둘째, 정기적으로 연결재무제표를 공시한다. 셋째, 협동조합들을 포함한다. 넷째, 협동조합의 가치와 원칙에 따라 행동한다. 다섯째, 협동조합에 의해 통제된다.

---

6) The world cooperative monitor : 세계 주요 협동조합 현황 파악을 위해 총 2,370개 협동조합과 63개국에서 세계협동조합 모니터에 제공한 보고서와 데이터를 활용 및 가공하여 작성한 보고서로 ICA에서 발간

#### 5) Co-operative network

다음과 같은 특징을 갖는다. 첫째, 여러 조직들로 구성된 단수의 경제주체이다. 둘째, 연결재무제표를 공시하지 않는다. 셋째, 협동조합을 포함한다. 넷째, 협동조합의 가치와 원칙에 따라 행동한다. 다섯째, 협동조합에 의해 통제된다.

#### 6) Non-co-operative enterprise

협동조합이 통제권을 소유하고 있는 비협동조합 기업의 형태이다.

#### 7) Bargaining association

농가 협동조합의 특별한 형태로 bargaining association이 있다. Bargaining association은 농가들의 이익을 향상시키고 또한 도매인 그리고 소매인들에게도 의미가 있다. Marketing cooperative와는 달리 bargaining association은 그들의 자산을 갖지 않고 생산 또는 마케팅 단계 등 어느 단계에서도 회원들의 생산물에 대해서 소유를 주장하지 않는다. 주로 낙농분야, 과일, 채소 분야에서 보인다.

### 4. 농업협동조합

일반적으로 농업인은 농산물 거래의 파트너에 비해 상대적으로 약자의 위치에 있다. 이러한 약점을 극복하기 위해서 이웃 농가의 도움을 받기도 하고, 그룹을 만들어 규모의 경제를 실현시켜 약점을 극복해 나갔다. 농업분야에서의 협동조합의 역할도 위 맥락에 기본을 둔다.

#### 1) Control

농업협동조합은 농업인들에게 농산물 공급체계에 대한 조절능력을 부여한다. 협동조합을 통해서 농업인은 농산물 생산규모를 확대시킬 수 있고 이는 유통업체와의 거래를 가능케 한다. 또한 협동조합을 통해 투자 자본의 규모가 커짐으로 가공 및 저장시설을 보유할 있게 되어 농산물의 출하시기 등을 조정할 수 있게 된다.

## 2) Cost savings

협동조합을 통해 규모의 경제가 가능하게 되어 농업인들은 자재 구매, 가공, 마케팅 분야 등 중요한 경영 분야에서 경비를 절감하게 되고 이는 유통 비용의 절감과도 관련된다.

## 3) Tax efficiency

농업협동조합의 회원들은 'mutual trading status'를 통해서 세금 효율성을 이룬다.

## 4) Best practice

협동조합의 교육 기능을 통해서 농업인들 농작물 재배기술, 시장동향, 마케팅 기법 등에 대해 서로 지식을 공유, 교육·훈련을 받을 수 있는 기회가 많다. 또한 협동조합에서의 전문가들의 컨설팅 기능의 활용을 통해서 생산성을 높이기 위한 혁신적인 기술 및 정보 등을 공유한다.

## 5) Marketing power

협동조합은 식품공급체계에서 농산물에 부가가치를 더함으로써 농가들이 더 나은 소득을 올리는 것을 가능하게 한다. 모든 마케팅 협동조합의 중요한 역할은 그들의 회원들의 거래교섭력(bargaining power)을 향상시키고 규모의 경제를 통해 회원들의 소득을 높이는 것이다.

## 6) Market risk reduce

협동조합은 거래교섭 비용을 낮추고 원료에 대한 접근을 용이하게 해 주고 생산물의 혁신을 통해서 경쟁력을 강화시키고 그리고 생산물 품질과 안전에 대한 보장을 통해서 시장 위험성을 낮춘다.

## 7) Bargaining power

농산물 유통에서 일반적으로 그들의 파트너들과 비교시 농민들의 거래교섭력은 낮다. 여기서 농협은 거래교섭력을 강화시키는데 중요한 역할을 하고 회원들의 수익을 증가시킨다. 그러나 협동조합의 소비자들에 대한 영향은 제한적이다.

거래교섭력 강화의 필요성은 협동조합간의 합병 이러한 합병은 R&D와 branding 분야에 의해서 경제적 영향에 의해 더 이끌어질 것이다. 이러한 추세를 지지하기 위해 Producer Organizations의 법적 정의와 지원 수단들은 큰 협동조합에도 공정하게 적용되어야 할 것이다.

#### 8) Support measures

협동조합은 특히 유연한 협동조합 법, 단일 세금 그리고 명확한 경쟁 법칙을 통해 이익을 얻는다. Producer organizations and cooperatives 는 CAP로부터 이익을 얻는다.

### 5. 농업협동조합과 농산물 유통

#### 1) 분야별 특성

EU 조사 결과<sup>7)</sup>에 따르면 한 나라에서도 각 분야에 따라 협동조합의 위치가 다르다. 곡물에서 협동조합은 원료농산물을 수집하고 그들의 회원들을 대표해서 협상에 참여함으로써 회원 농가들의 시장 접근을 용이하게 한다.

낙농분야에서는 marketing cooperatives는 모든 단계에서 활동함으로써 시장에서 강한 경쟁력을 갖는다. 회원들에게 브랜드를 갖도록 하고 상품을 직접적으로 시장에 판매한다. 유럽의 낙농 협동조합은 꽤 활발하게 활동한다. 13개국의 EU 회원국들은 50%이상의 시장점유율을 갖는다. 협동조합은 IOFs와 비교해서 그들의 시장점유율을 증가시킨다.

과일, 채소분야에서 Producer Organization은 생산물 수집, 판매, 이차 가공 등 시장접근의 중요한 기능을 담당한다. EU 회원국들은 IOFs와 경쟁을 하기도 한다. 특히, 생산물의 수송과 저장분야에서 경쟁이 치열하다.

와인분야에서는 두 가지 형태의 협동조합이 공존한다. 첫 번째는 급진

---

7) EU (2012) 「Support for Farmers' Cooperatives」

적이고 시장 중심적인 협동조합으로 이는 공격적인 마케팅 전략으로 투자를 함으로써 어려움을 해결해 나갔다. 두 번째는 와인을 생산하고 그들의 회원들을 대표해서 교역하는 것을 대표한 협동조합이 있다.

설탕 분야에서 협동조합은 강력한 분야이고 모든 식품공급 체계를 담당한다. 설탕 협동조합은 가공과 마케팅에 강하다. 돼지고기 분야에서 협동조합은 유통의 수송, 마케팅, 이차가공, 저장 등 모든 단계에 적용된다.

## 2) 기능

### ① 조직화

농산물 생산자 입장에서는 안정적인 시장 또는 수요처는 중요하다. 그러나 농산물 생산량 규모가 적은 개별 농가는 대량의 꾸준하고 안정적인 공급을 원하는 대형 유통업체와 거래를 하기 어렵다. 협동조합이 중심이 되어 동일 품목별 농가를 결집시켜서 생산자 조직을 결성하게 되면 대형 유통업체와의 거래도 가능하고 생산자는 생산에만 전념하고 마케팅 분야는 전문인력의 지원을 받게 되는 등 업무를 분담하게 되는 조직화는 농가의 수익을 증가시킬 수 있다.

### ② 교섭력 증가

개별 농가의 농산물 생산량의 규모는 작고 각지에 산재되어 있다. 따라서 중간상인 또는 도매시장과의 교섭에 있어서 불리하여 가격에 있어서 중간 상인이 원하는 가격에 맞출 수 밖에 없다. 그러나 협동조합이 중심이 되어 여러 농가들이 모여서 농산물 생산량의 규모를 키우게 되고, 생산 기술의 공유를 통해서 품질이 향상되며 시장 동향에 대한 정보를 갖게 되면, 가격 협상에서 우위를 점하게 될 것이다.

### ③ 가치 증가

협동조합을 통해 여러 농가가 모이게 되면 비례적으로 자본력도 증가하게 된다. 이에 작물 재배에서 품종선택, 재배기술 등에 대한 기술을 공유하게 됨에 따라 품질 좋은 농산물을 생산하게 되어 농가 수익이 증가하게 된다. 또한 농작물 생산 후 세척 또는 포장 등의 가공 과정이 추가되면 이에 따라 농가 수취가격도 증가하게 된다.



## 6. 협동조합의 국제동향<sup>8)</sup>

### 1) 동향

농업분야에서 협동조합은 agricultural value chain에서 운영된다. 작물과 축산물의 생산에서 농산물과 축산물의 가공산업까지 농업분야의 협동조합은 농업분야 생산자 협동조합과 회원농가들을 위한 가공과 마케팅 분야까지 포함된다. 농업분야 협동조합은 세계 모든 나라에 존재한다. 그들은 선진국 개발국등에서 식량안보 그리고 가난을 감소시키기 위해 노력한다. 또한 그들은 단체 행동을 통해서 농민들의 소득을 증가시키는 것을 도와준다 (monitor 2017).

ICA는 1895년에 설립되었고 현재 109개국의 313개의 협동조합연합회와 조직들로 구성된다 (2018 현재). ICA에 따르면 최근의 농업협동조합은 smart farming와 food safety에 관심을 갖는다.

세계적으로 협동조합은 농민들의 경제적 지위에 힘을 부여하는 중요한 조직으로 역할을 수행해 왔다. 그들은 농자재 그리고 생산품 판매와 관련하여 집단의 협상력을 갖도록 도와주었다. 소비자들 취향의 고급화, 세분화에 맞춰서 농산물의 품질과 수량을 조절하는데 노력하고 있다.

협동조합과 유사한 조직 형태의 등장, 시장개방에 따른 해외농산물과 경쟁 등 최근의 여러 가지 어려운 상황에 대응하여 협동조합에서 급격한 개혁이 일어나면서 많은 협동조합은 non-cooperative 회사와 합병을 통해 구조와 규모를 확장해 나가고 있다.

### 2) 세계 10대 협동조합 (2015년 기준)

World co-operative monitor는 매출액과 1인당 GDP 대비 매출액을 기초로 세계 10대 협동조합을 선정하였다. 우리나라의 농협은 3위에 위치하는 등 세계 10대 협동조합은 주로 금융, 도소매, 농업·식품 산업에 집중되어 있다.

---

8) World co-operative monitor (2017) 「The world cooperative monitor」 내용 정리

Table 3. 세계 10대 협동조합

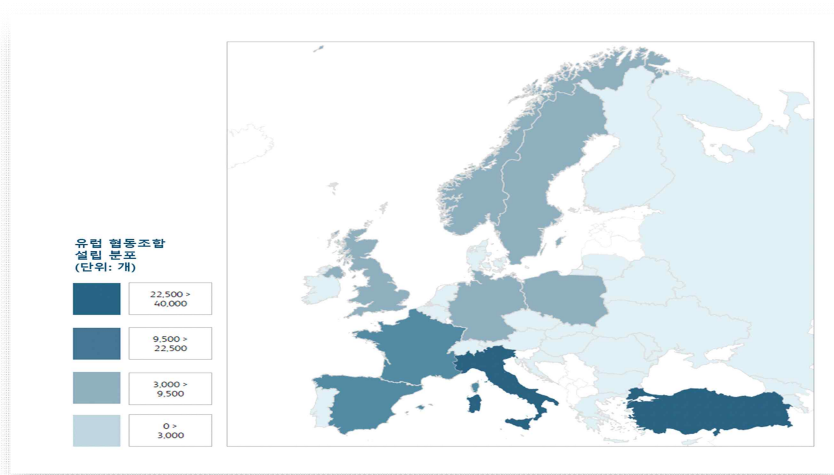
Rank 2015	Organization	Country	Turnover 2015
1	Zen-noh	Japan	38.80
2	CHS Inc.	USA	34.58
3	NH Nonghyup	Republic of Korea	33.94
4	Bay Wa	Germany	16.46
5	Dairy Farmers of America	USA	13.80
6	Fonterra Co-operative Group	New Zealand	13.02
7	Land O'Lakes, Inc.	USA	13.01
8	Hokuren	Japan	12.53
9	FrieslandCampina	Netherlands	12.42
10	Arla Foods Amba	Denmark	11.35

\* 자료 : The World Co-operative Monitor 2017

### 3) 협동조합의 영향력

#### ① 협동조합 설립 분포

Figure 9. 유럽 협동조합 설립 분포

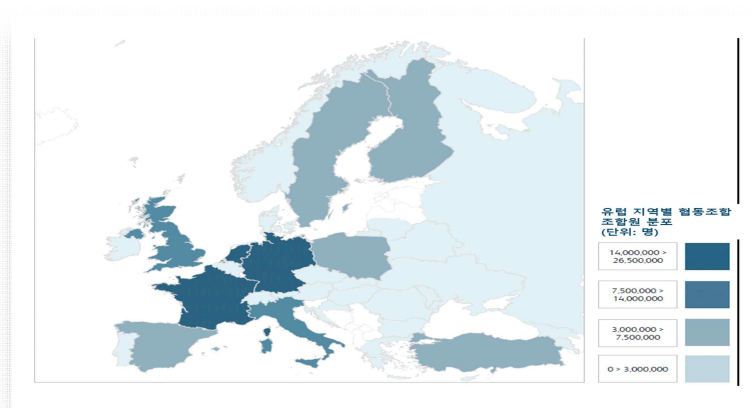


자료: 한국사회적기업진흥원 (2016) 「2016년 국제 협동조합 현황과 전망 (2016)」

Cooperatives Europe<sup>9)</sup>에 따르면- 유럽에서 협동조합 숫자가 가장 많은 국가는 이탈리아(39,600개), 터키(33,857개), 프랑스(22,517개) 그리고 스페인(20,050개)이다.

② 지역별 조합원 분포

Figure 10. 유럽 지역별 협동조합 조합원 분포

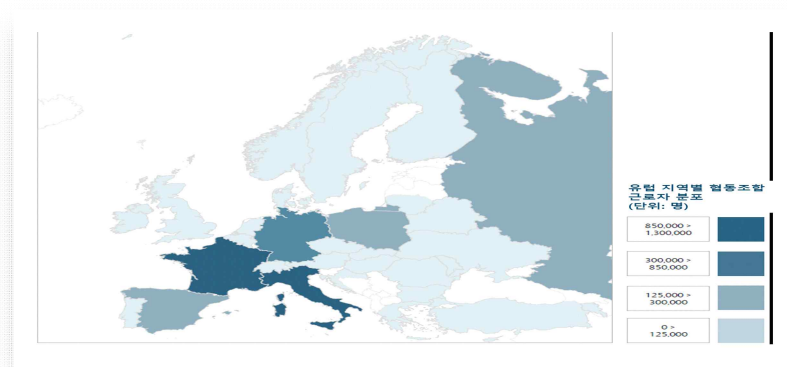


자료: 한국사회적기업진흥원 (2016) 「2016년 국제 협동조합 현황과 전망 (2016)」

그리고 유럽에서 가장 협동조합 조합원이 많은 국가는 프랑스 (26,106,829명), 독일(22,200,000명), 네덜란드(16,912,900명), 영국 (14,919,093명) 그리고 이탈리아(12,620,000명)으로 나타났다.

③ 지역별 협동조합 근로자 밀도

Figure 11. 유럽 지역별 협동조합 근로자 분포



자료: 한국사회적기업진흥원 (2016) 「2016년 국제 협동조합 현황과 전망 (2016)」

9) 유럽협동조합연합회는 유럽내 33개국 84개 조직이 회원조합으로 가입되어 있고, 유럽지역 협동조합 현황을 조사하여 2015 유럽협동조합연합회 핵심통계 보고서를 발간함.

또한, 유럽에서 협동조합에서 근무하고 있는 인구가 가장 많은 국가는 프랑스(1,217,466명), 이탈리아(1,150,200명), 독일(860,000명), 폴란드(300,000명) 그리고 스페인(290,2210명)이다.

#### ④ 농업분야

유럽지역에서 농업협동조합 연소득은 전체의 39%를 차지하는 34.9백만 유로로 소득에서 가장 큰 분야이다. 다음으로는 소매 (30%, 64.38 € billion) 그리고 소비자 분야 (12%, 102.6 € billion)이다.

## 제 4 장 해외 사례

농업협동조합의 역할 및 구성 등은 경제적, 정치적, 사회적으로 영향을 받아 형성되므로 농업협동조합의 역할 및 영향 등은 나라마다 다르게 나타난다.<sup>10)</sup>

김병률 (2016)<sup>11)</sup> 연구에 따르면 일본의 협동조합과 도매시장 중심의 농산물 유통구조는 도시의 농산물 수요에 대응하도록 하는 산지의 출하 조직화와 소비지 대량 수집·분산기구인 도매시장을 중심으로 구조화되어 있다. 중국은 개혁개방과 함께 농산물을 전국으로 신속하게 분산하기 위하여 생산부문에 채소 장바구니 프로젝트, 유통부문에 영세농의 생산물을 효과적으로 수집 분산할 수 있는 용두기업을 집중 육성하는 농산업화 정책을 추진하였다.

유럽은 기본적으로 협동조합운동을 기본으로 중간상인들의 시장 독점력에 대응하여 생산자들의 거래교섭력을 높이기 위해 협동조합으로 출하를 일원화가 추진되었다. 또한 채소품목은 산지 협동조합에서 출하창구 일원화로 경매를 통해 중간상인들에게 판매하고 과일은 협동조합 기업을 통해 대형화, 규모화, 전문화된 마케팅으로 거래 교섭력과 규모의 경제를 도모한다. 미국의 청과물 유통은 대규모 기업농 형태이므로 협동조합 중심의 산지유통이 상대적으로 적고 대신 민간유통기업에서 산지유통을 담당하는 구조이다.

이에 본 보고서는 우리나라 농협의 유통기능 강화를 통한 농산물 유통의 효율화를 그 목표로 하므로 협동조합이 농산물 유통에서 활발하게 기능을 하고 있는 유럽의 사례를 살펴보고자 한다. 특히, 협동조합이 시작된 영국, 산지 출하시장을 운영하며 농산물 유통을 촉진하고 있는 프랑스 그리고 협동조합이 지역경제의 각 분야에서 활동하는 이탈리아의 사례를 통해서 우리나라의 적용방안을 모색하고자 한다.

---

10) Ingalsbe G. and Groves FW (1989) *Historical development. In cooperatives in agriculture*, New Jersey, USA: Prentice-Hall, Inc.

11) 김병률 외 (2016) 「농산물 유통체계의 국제비교분석과 유통정책 개선 방향(1/2년도)」

Table 4. 주요국의 농산물 유통단계, 유통주체 형성의 역사적 배경과 시사점

	주요 유통단계	유통주체 변화	역사적 배경	시사점
일본	· 3단계 협동조합 →도매시장 →소매점	· 농협 중심 산지유통 · 도매시장 중심 도매유통 도매법인-중도매회사) · 법인체/대농유통증가	· 제국시대 도시수요 대응 생산, 출하체계 조성 · '55년부터 위탁 추진 · 야채가격안정 제도의 농협 · 도매시장 유통 연계공고화	· 수요대응 공급체계 · 생산자조직 중심 출하의무화 · 출하와 농가지원 제도의 연계효과
중국	· 4~5단계 용두기업, 수집상 →산지도매시장 →반출상 →도시도매시장 →소매점	· 상인(수집, 반출) 중심 산지유통 · 90년대 후반 용두기업 비중 증가 · 도매시장 중심 유통 정착	· 1978년 개혁개방 후 '90년대후반 이후 용두기업 중심 산지개혁 · '80년대 이후 도매시장 중심 대량유통체계확립	· 영세농과 산지 기업의 수직적 통합 유통
유럽	· 3단계 협동조합 →도매시장, 도매물류센터 →소매점	· 농협중심 산지유통 장악 · 협동조합의 기업화	· 중간상 횡포에 대응한 농가의 협동조합 중심 공동판매제도화 (채소 산지경매) · 협동조합 마케팅 기업화 (과일)	· 거래교섭력 강화 위한 출하일원화 제도화 · 협동조합 판매 기업적 경영
미국	· 2~3단계 산지 민간유통기업, 협동조합 →도매상, 소매업체	· 산지 민간패커 중심 유통 · 산지와 도매주체 기업 간 거래	· 대규모농업에 의한 기업적생산 출하, 거래	· 거래교섭력 대응거래 규모화, 기업화
한국	· 2~3단계 협동조합, 수집상, 영농법인 →도매시장 →소매	· 수집상의 법인화, 법인 유통 증가 · 시장도매인 출현	· 협동조합 판매 취약성 지속 · 개별 수집상 감소와 법인거래 요구 · 위탁도매상 관행 잠재	· 협동조합 산지유통 거래교섭력 · 유통 기업화

자료: 김병률 외 (2016). 「농산물 유통체계의 국제비교분석과 유통정책 개선 방향(1/2년도)」

## 1. 영국

### 1) 역사

협동조합은 1844년 영국의 로치데일에서 시작되었고 초기의 협동조합은 소비자 협동조합이다. 협동조합의 목적은 조합원들에게 더 나은 주거 환경, 일자리, 교육 등 사회적 요구를 충족시키기 위함이었다. 1864년 독일에서는 저축 신용 협동조합이 설립되었다.<sup>12)</sup>

### 2) 현황

영국의 협동조합에서 농업분야는 두 번째로 큰 분야이다. 농업분야 협동조합은 153,000명의 농업인들이 회원으로 되어 있고 436농가로 구성된다. 2016년 74억 파운드의 소득을 올린 영국의 농업 협동조합은 큰 식품 회사와 밀접한 관련이 있다. 하지만, 5년 연속 영국에서 농업협동조합의 수가 지난 2014년 445개에서 420조합으로 감소하였고 회원 농가의 수도 감소하고 있다. 영국 농업협동조합의 시장점유율은 단지 6%로 프랑스는 55%, 독일은 45%에 비하면 낮은 수준이다. 이에 DEFRA는 농업협동조합을 지원하기 위해서 2018년초부터 천만 파운드의 정부자금을 투입할 것을 발표하였다.

협동조합은 스타트업 기업의 2배 수치로 5년 후에도 지속되는 것으로 조사되었다. 일반 회사의 44%만이 초기 어려움을 견디나 협동조합의 80%는 지속적으로 성장하는 것으로 조사되었다.

Cooperative UK (2018)에 따르면, 영국의 농업인들도 협동조합에 참여하는 것에 대해 소극적인 면이 있다. 2012년 EU의 조사에서 UK는 농민의 협동조합 참여율이 낮은 회원국으로 나타났다. 이는 협동조합에 대한 농업인들의 낮은 이해에 기한다고 한다. 이러한 상황으로 영국의 경우 공급자, 가공업자, 소매업자 등이 구조적으로 농업인에 비해서 더 시장 교섭력이 강하다. 또한 정부의 제한적인 정부의 지원이 협동조합 참여의 걸림돌로 지적되기도 한다.

---

12) Ortmann, G, and King, R (2007), Agricultural Cooperatives I: History, Theory and Problems', *Agrekon*, 46(1), 18-46.

### 3) 관련 제도 및 조직<sup>13)</sup>

구분	내용
협동조합법	The Co-operative and Community Benefit Societies Act 2014
거버넌스	'One member, one vote' 원칙 적용

자료: Cooperatives europe (2016) 「Cooperatives Europe key figures 2015」

2014년 '협동조합과 공동체 이익 회사법'(Co-operative and community benefit societies act)의 제정으로 기존의 industrial provident society로 등록하던 것을 협동조합으로 등록할 수 있도록 법제화 하였다. 협동조합과 공동체 이익 회사법은 잉여금을 지역에도 기여하는 community benefit society와 조합원에 대한 배당이 높은 cooperatives로 구분된다.

협동조합의 성장으로 다양한 유형의 조합원이 유입되면서 거버넌스 구조가 다중이해관계자 유형으로 확대되었고, 이에 따라 각 유형 조합원의 역할 및 구조 정의에 대한 필요성 대두되었다. 영국 정부의 공공영역(특히 의료서비스)을 mutual 방식으로 변경하는 전초적인 방안으로 협동조합이 논의되고 있으며, 거대한 공공영역이 협동조합의 방식일 때 적절한 관리구조에 대한 연구가 진행되고 있다.

이에 따라 전통적인 협동조합 모델 변화의 필요성이 발생하게 되었다. 전통적인 협동조합의 모델은 ①조합원이 이사회를 구성하고, ②이사회에서 경영진을 선임하여 협동조합을 운영하는 모델이었다. 그러나 이사회원의 자질문제, 잘못된 경영진의 임명 등으로 영국의 협동조합은 최근 3~5년 경영상 심각한 문제가 발생하였다. 또한 최초 소비자 협동조합 모델로 시작한 협동조합이 조합원의 규모가 커짐에 따라 직원, 생산자가 늘어나고 다양한 유형의 의사와 이해관계를 반영한 의사결정구조를 구성할 필요성이 증대되었다.

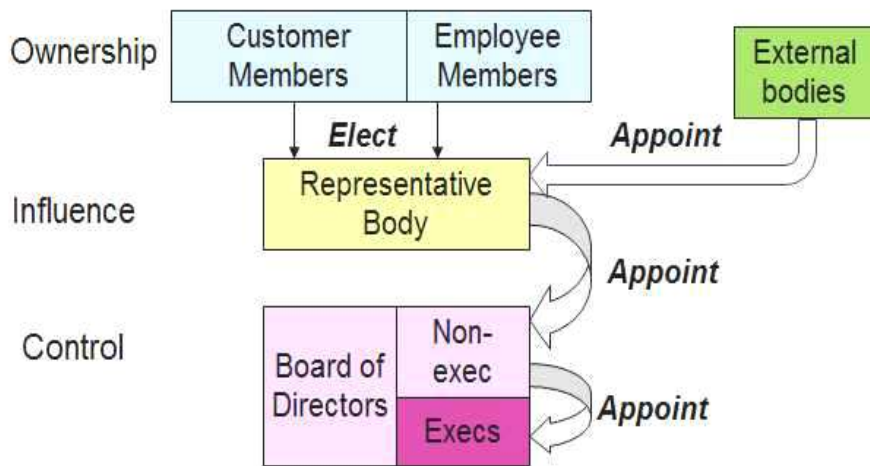
이를 위해 조합원을 소비자, 직원, 생산자 등으로 구분하여 다양한 오너쉽을 가진 유형의 조합원이 Representative Body를 선출하고, 선출된

13) 기재부 출장보고서 (2014) 「영국 협동조합대학 선진사례 조사 결과 보고서」 참고하여 정리



Representative Body가 최종적으로 이사회를 임명하는 새로운 협동조합 거버넌스를 구축하였다. 또한 이사회는 다시 협동조합의 경제영역을 경영할 경영진 이사와 경영에 참여하지 않는 사외이사로 구분하였다.

Figure 12. New mutual approach



자료: 기재부 출장보고서 (2014) 「영국 협동조합대학 선진사례 조사 결과 보고서」

영국에는 협동조합 총연맹(Cooperatives UK)이 결성되어 있어서 새로운 협동조합의 설립 및 성장에 필요한 각종 서비스를 지원하고 있다 (Co-operatives UK). 1869년 소비자 소사이어티 연맹 성격의 협동조합 연합 (The Co-operative Union)이 설립되었고, 직원 협동조합과 소비자 협동조합을 합병하여 2001년 영국협동조합연합회 (이하 연합회) 출범하였다. 연합회는 700개 직접회원단체와 17개 사업부문별 연합 회원단체로 구성되어 있으며, 17개 사업부문별 연합회 산하에 3,500개 협동조합이 포함되어 있으나, 지역별 연합회의 영향력은 강하지 않다.

영국 협동조합 연합회는 협동조합 기업을 장려, 발전, 단결시키는 행위를 통한 협동조합의 경제성장을 도모한다. 협동조합 총연맹은 리더십, 전문가 조언, 인적자원 조정방안 회원농가들에게 사육방법 등과 관련한 전문가 컨설팅 실시하였다. 또한 Co-operative Bank를 통해서 자금이 지원되는 비즈니스 서포트 프로그램이 있다. Co-operatives UK 회원은 개방되어

있고 자발적이다. 모든 회원들은 협동조합의 가치와 원칙을 지지한다. 또한 각 회원들의 접근이 용이한 온라인으로 농가들을 지원하는 방법에 대해 중점을 맞추고 있다.

영국 맨체스터 협동조합 대학(The Co-operative College)에서는 협동조합의 이념, 원칙, 역사 등에 대한 교육과정을 운영하고 있다. 1919년 협동조합 운동을 위한 교육 강화를 위해 설립되었다. 주요 프로그램으로는 협동조합 조사 및 연구, 협동조합교육-조합원, 경영진 훈련, 협동조합 전통으로부터의 학습, 협동조합 국제 프로그램 수립 및 제공, 학교 및 청년들과의 협력프로그램이 있다. 또한, 컨퍼런스, 워크샵, 리서치 등 다양한 활동을 통해서 협동조합의 다양한 사례 등을 토의하고 서로 공유한다. 협동조합 우리나라의 공무원, 협동조합 관계자들이 협동조합 운영 관련 교육을 받으러 가기도 한다.



워크샵



협동조합 국제 프로그램



컨퍼런스



협동조합 강의

#### 4) 사례

영국에서 농업협동조합은 중요한 역할을 한다. 농산물 공급체계에서 농업인들에게 더 많은 지배력을 부여하고 규모의 경제를 통해서 중요한 자재들의 비용을 낮추고 또한 제품의 생산력을 향상시키기 위한 정보 등을 공유한다. 농업분야에서 활발한 활동을 하는 분야는 다음 4개로 구분된다.

##### ① 낙농분야

Arla foods UK 와 OMSCO와 같이 우유 마케팅과 가공 협동조합이 있다.

#### **Arla Foods UK**

Arla Foods UK는 영국에서 가장 큰 낙농 협동조합의 하나로 3,200명의 영국 낙농인 협동조합이다. 덴마크의 MD Foods와 스웨덴의 Alra사가 2000년 6월에 합병하여 탄생한 Arla Foods는 이국적 협동조합간 합병의 최초의 사례이다. 2007년 이후로 Arla 우유는 합병 등을 통해 급격히 증가하였고 영국의 가장 큰 치즈 공급자가 되었고 영국의 영국 전체 우유 공급량의 1/4이상의 우유를 공급한다.

1881년에 설립된 Arla Foods는 7개의 유럽국가(덴마크, 스웨덴, 영국, 독일, 벨기에, 룩셈브루크, 네덜란드)에서 One owner, One vote 원칙에 따라 운영되고 세계 120개 시장에 Arla foods의 상품들이 판매되고 있다. 2017년 Arla의 net revenue는 10.3billion euro 이고 이익은 299 million euro 이다. 또한 Arla는 세계에서 가장 큰 유기농 우유의 생산업체이다.

농가들의 수익증진을 위해서 낙농가와 우유 효율적인 수집에 노력하고 있다. 우유 사용측면에서 세계의 4번째로 큰 낙농회사이다. 세계 유제품 시장은 경쟁적으로 빠르게 이동하고 있다. 이에 Arla Foods는 고객의 수요와 생산품 그리고 포장에서의 새로운 방법의 개발하고, 특히 소비자들의 요구에 맞춰서 락토 프리 우유, 유기농 우유, 최근에는 non-GM 작물을 먹인 소로부터 얻은 우유를 시장에 소개하였다.

2017년 1월부터 Arla foods에 함께 하려는 낙농가는 참여 첫 번째 해에 우유 kg당 7.5 유로의 가입비를 지불한다. 이 비용은 새로운 회원농가의 브랜드, 낙농시설 등에 대한 접근의 비용이다. 그러나 이 진입비용은 현재 Arla farm의 오너쉽을 갖는 농부들은 지불하지 않는다. 모든 낙농가들은 Arla의 자체 프로그램에 의해서 3년마다 검사하는 등 철저히 관리한다. 전체적으로 5,318 건의 검사가 2017년에 행해졌다.

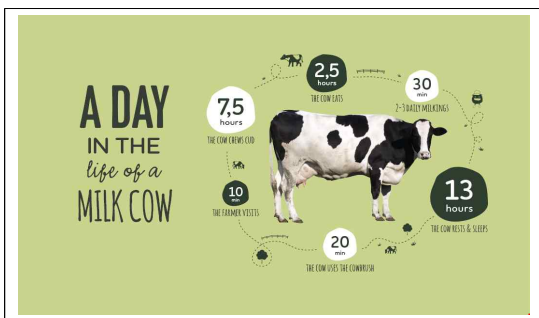
Arla foods는 유제품 시장의 환경변화에 혁신적으로 대응할 힘을 갖추기 위해 Innovation center을 설치하였다. 제품 제조, 관리 등 전반적인 생산 공정에서 혁신적인 방법을 통해 생산자들에게 최대의 수익이 돌아가게 하기 위해 지속적인 신제품 개발 및 연구, 홍보 및 브랜딩 등을 수행한다. Arla Innovation Centre (AIC) 작년엔 덴마크에 설치되었고, 36.3 million 투자를 했다. 이 곳에서 우유의 기본 성분들로 연구와 개발을 추진할 것이다.



Arla 제품



Arla 마크



사양관리 교육



Innovation center



## OMSCo

Organic Milk Suppliers Cooperative (OMSCo)는 낙농 농가들에 의해서 1994년에 설립되었고, 현재는 UK 전역에서 200농가 이상의 회원이 있으며 UK 유기농 우유의 65%이상이 넘는 250백만리터를 공급한다.

OMSCo는 영국에서 100% 유기 농가 그리고 낙농농가가 경영하는 유일한 협동조합이다. 또한 가장 크고 오래된 UK 유기 낙농협동조합이고 세계에서는 두 번째로 큰 유기 우유 네트워크를 갖으며 연간 100백만 파운드의 소득을 올린다. 프리미엄 우유 생산 체계를 발전시키고 유럽을 기반으로 UK에서 강력한 가공 그리고 상업 파트너쉽을 경영전략으로 한다. USDA 유기인증 마크를 얻으면서 프리미엄 시장을 확장하게 되었다.

첫 번째 그리고 유일하게 미국에 European USDA 인증된 유기농 치즈를 생산하고 있다. 또한 영국의 가장 큰 유기식품 브랜드인 Yeo Valley와 오랜기간 동안의 파트너쉽이 있다. Soil association와 Organic Trade Board의 파트너로 OMSCo는 유기농 우유 산업의 발전을 위해 중요한 역할을 수행한다. OMSCo는 유럽시장과 미국 시장에 제품을 공급하고 있다.



유기 낙농 제품



USDA 유기농 인증을 받은 치즈



USDA 유기 인증마크 획득



유기식품 회사인 Yeo와 협력관계

## First milk

First milk는 영국 낙농가들로 구성된 협동조합이다. 가장 큰 UK 우유 협동조합으로 영국 우유 공급의 18%를 조정하며, 몇 년간 사업을 다양하게 운영해 왔고 정부지원을 통해서 투자되었다. 1990년 초기에 Milk Marketing Board의 해체의 결과로 형성되었다.

EWMMB(English and Welsh Milk Marketing Board) 시기에는 EU로부터 가격보조를 받았고 농장가격은 우유 수급 조절을 통해서 안정되었다. 그러나 농업분야의 UR 이후로 이러한 상황은 변화되었다. 수출 가격 보조 시스템 폐지와 함께 영국 정부는 우유 시장을 개방하게 되었다. MMB의 해체로 Milk Marque는 영국(잉글랜드, 웨일즈) 우유 공급의 80%를 조정할 수 있게 되었고, 결과로 Milk Marque는 단기간에 농장우유 가격을 상승시켰다. 장기적으로는 그들의 주요 고객들은 높은 우유 가격 인상을 경험하게 되었고 협동조합은 농민으로부터 직접 공급을 받게 되었다. Milk Marque의 시장공급률이 저하됨에 따라 증가하는 연료비용을 기초해서 수송비용은 증가하였고, 상황은 더욱 악화되었다. 이러한 상황에서 First Milk가 만들어지게 되었다.

모든 회원들은 Council member가 될 수 있고 Board에 선출될 수 있다. 2명의 farmer directors가 이사회 활동을 한다. Member Council의 역할을 board를 감시하는 것이고 협동조합의 원칙을 지키며 회원들의 수익을 위한 경영활동을 하는 것이다. 회원들의 의견이 대변될 수 있도록 Council은 또한 회원들과 이사회 그리고 경영진과의 의사소통을 지원한다.

Figure 13. First milk 조직 구성



자료: [www.firstmilk.co.uk](http://www.firstmilk.co.uk)

First milk에서 만들어진 치즈는 파트너인 Ornuu를 통해서 판매된다. 치즈생산과 함께 bulk butter도 생산한다. 품질을 높이고 공급에서 경영 서비스를 제공한다. 이러한 파트너쉽을 통해서 상호 이익을 추구하고 회원들의 수익 향상을 위해 노력한다. 파트너쉽 관계에 있는 업체들의 역할은 다음과 같다.

Table 5. First milk와 관련된 업체

구분	역할
	농식품 상업협동조합인 Ornuu와 오래된 파트너쉽 관계이다. Ornuu는 회원농가들을 대신해서 낙농제품을 시장에 판매하는 역할을 한다.
	뉴질랜드의 세계적인 낙농 협동조합중의 하나로 International joint venture의 하나로서 프로틴 제품을 Lake district에서 생산함
	유럽의 프로틴, 락토즈 영양제품 제조의 선두 회사로 volac는 유장을 구입함
	Nestle UK와 Ireland에 Nestle 제품에 사용되는 원유를 판매함.
	Anglia Farmers와 전략적 협업을 한다. 우리의 낙농가들에게 좋은 가격으로 농자재를 구입할 수 있도록 하고 AF's의 바이어들로부터 지원을 받아서 시간과 자원을 절약토록 함
	회원들과 고객들의 요구에 맞는 서비스를 제공하고 원유의 분배를 위해 Bibby distribution을 이용함.

자료: [www.firstmilk.co.uk](http://www.firstmilk.co.uk)

## ② 작물분야

협동조합은 곡물, 감자, 그리고 작물 저장, 가공, 마케팅 등을 수행한다. Openfield Grop 과 United Oilseeds 가 있다.

### Openfield

Openfield 협동조합은 영국 농업협동조합의 선두중에 하나이다. 전국 milling network 이 있어서 매년 Warburtons<sup>14)</sup>에 150,000톤 넘는 밀을 공급하고 있다. 이 밀은 300 명의 Openfield 협동조합의 농업인들로부터 생산·공급된다. Openfield와 Warburton의 관계는 20년이 되어간다. 그들은 5년 주기로 계약을 갱신하며 상호 신뢰와 협동의 관계가 구축되어 있다. 나쁜 기상으로 작물들이 결실이 좋지 못할 경우에는 Openfield와 Warburton 그리고 회원 농가들은 최상의 품질의 생산품을 내기 위해서 생산 공급체계에 더욱 철저를 기한다. 이러한 그들의 협력 관계는 최상급의 제품을 만드는데 기여한다.

Openfield 파트너쉽은 영국에서 유일한 national farming grain co-operative 이다. Openfield는 그들의 회원들에게 종자, 비료, 저장시설, 그리고 마케팅과 위험관리 등에 대한 전문가 조언을 제공하고 그들의 고객들을 위해 혁신적인 공급체계를 만든다.



Openfield 수송차량



Warburtons 제품

14) 1876년에 설립된 영국 회사로 4,500명의 직원이 있고 연 574.4million 파운드의 소득을 올리고 있는 영국의 대표적인 베이커리 제품 회사이다.



## United Oilseeds

영국의 national 농업협동조합중에 하나이다. 4,500명의 농업인들에 의해서 소유되고 영국의 유일한 oilseed 유채 marketing 전문가로 영국 oilseed rape seed 시장의 25%를 차지한다. 농가들의 요구 및 그들의 재배환경에 적합한 특별한 종자를 갖고 있다.

United Oilseeds 는 1966년에 설립되었고 농업인들에게 oilseeds를 판매하고 성공적인 마케팅 서비스를 제공한다. 회원이 되면 종자의 판매에 서부터 작물의 마케팅까지 전문가의 도움을 받을 수 있다.

United Oilseeds는 회원농가 생산물의 마케팅을 하는데 있어서 상호 협력 체계를 이루어서 시장 교섭력을 향상시키고, 작물에 영향을 미치는 중요한 문제에 대해서 전문적인 조건을 해 준다. 또한, 회원이 되면 종자, 작물 관리, 방제 등에 대한 조언을 받게 되고 저장시설을 사용할 수 있으며, 전문가팀이 마케팅 분야에 대해 지원해 주는 등의 혜택을 받게 된다.



재배



수확



수송



저장

출처: [www.unitedoilseeds.co.uk](http://www.unitedoilseeds.co.uk)

### ③ 농자재 분야

협동조합 모델은 농자재의 투입과 소매 공급 분야에서도 보이며 이러한 예로는 Mole Valley Farmers 와 Fram Farmers 가 있다.

#### Mole valley farmers<sup>15)</sup>

Mole valley farmers는 50년 전에 농민들에 의해서 설립되었고 구매 단위를 확장시켜서 농민들에게 좀 더 저렴한 가격으로 농자재를 제공함을 목적으로 설립되었다. 즉, Agricultural buying group로 잉글랜드 남서쪽에 기반을 둔 소매 회사로 협동조합의 형태로 운영된다. 2016~17년 회사 소득은 464million 파운드이고 2,100명의 직원이 있다. 55개의 상점이 있으며 회사는 제분회사, 비료 혼합 시설 등이 있다.

회사의 운영을 통해 발생하는 이윤은 각 회원들이 나누는 협동조합 형태이다. 영국의 농업분야가 통합될수록, 적은 수의 공급자들 그리고 높은 비용의 부담으로부터 회원농가를 보호가 필요하게 되어 Mole valley farmers 에게는 더 많은 기회가 생기게 된다.

농업분야의 제조, 수송, 사료 등에 대한 서비스를 향상시켜 왔고 지속적으로 작물 영양제, 특별 첨가제 등에 대한 상품개발에 지속적으로 투자하고 있다. 축산분야에서는 St David' s Farm Veterinary Service와 Joint Venture Partnership 관계로 그 지역의 축산 농가에 부가적인 서비스를 제공하고 있다.



Mold Valley 상징



제공하는 서비스 및 농자재

15) [www.molevalleyfarmers.com](http://www.molevalleyfarmers.com)

## Fram Farmers 16)

Fram Farmers는 1960년대에 설립되었고 영국 전역의 400,000ha가 넘는 집단농장의 1300명의 경영자들에게 자재 구입, 마케팅 정보 그리고 경영 관리 등을 제공한다. Fram Farmers는 전문 바이어, 곡물교역자, IT 기술을 활용하는 경영 관리자 등으로 구성되며 이들의 경영목표는 회원들에게 유용하고 중요한 정보를 제공함으로써 최상의 서비스 제공하는 것이다.

Fram Farmers는 1,400회원을 대표하여 매년 190 백만파운드의 제품과 서비스를 구입한다. 회원들은 다른 농가와 함께 모으면 그들의 시장교섭력이 강화된다는 것을 안다. 농자재 구입, 곡물 마케팅, 경영 관리 분야의 서비스 제공을 통해 회원농가들이 농장 투입재의 비용을 절감시킬 뿐만 아니라 관리 비용을 절감시켜서 효율적으로 농장을 관리할 수 있도록 한다.



생산 관리



농자재



곡물 마케팅 서비스



경영관리 프로그램

16) [www.framfarmers.co.uk](http://www.framfarmers.co.uk)

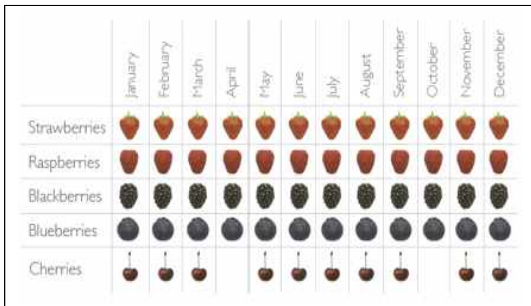
#### ④ 원예분야

생산 마케팅 협동조합과 생산자 조직은 신선 작물 분야에서 중요한 역할을 한다. Berry Garden 과 Green Pea Company가 있다.

#### Berry Garden

영국 재배업자들의 협동조합인 Berry Garden은 설립된지 40년이 넘었고, 영국의 Berry류의 생산과 마케팅 분야에서 선두주자로 시장점유율은 30%이다. 영국의 soft fruit 마케팅 협동조합의 선두로서 Berry Garden은 혁신적인 연구 과제에 참여함으로써 재배자들의 경영을 지원하고 발전시킨다.

Berry Garden은 영국에서의 생산기간을 늘리기 위해서 노력하였고 지금은 스트로베리와 라즈베리는 5월에서 10월까지, 블랙베리는 6월에서 9월까지 재배가 가능하게 되었다. 그러나 늦 가을, 겨울 그리고 이른 봄에는 외국의 파트너 그리고 공급자들이 농산물을 공급한다. 또한 세계적인 베리 브랜드인 Driscoll's와 파트너쉽 관계에 있고 영국내 마트들과의 협력체계를 통해 소비자들에게 베리를 공급한다.



Berry Garden 공급 계획



파트너쉽



연구 관련 기관



파트너쉽 유통업체

출처: berrygardens.co.uk



⑤ 합병

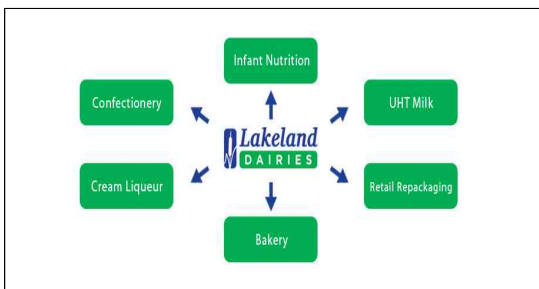
농업분야의 불확실하고 불안정한 상황은 농업인들에게 다른 대체가 되는 사업의 형태를 기대하게 한다. Joint-ventures, share/contact farming, Producer Organisations (POs) 들은 협동조합의 다른 형태로 주목을 받고 있다.

Lakeland Dairies and Fane Valley

Lakeland Dairies가 Fane Valley's dairy 경영체를 2016년 인수하였다. 그들의 joint venture로 낙농분야에서 아일랜드의 세 번째로 큰 우유 가공업자가 될 것으로 예측하였다.

Lakeland Dairies는 낙농가공 협동조합으로 15개국에서 운영된다. 수천만 명의 생산자들이 과학에 기초한 영양정보를 기준으로 고품질의 제품을 만들 수 있도록 지원하여 세계시장에서 좋은 품질의 식품과 낙농제품의 원료를 제공하는 입지를 더욱 확고히 하게 되었다.

Lakeland Dairies 그룹은 아일랜드에서 가장 큰 농민들의 낙농 가공 협동조합이다. 경쟁적인 우유 가격 그리고 미래의 지속가능한 낙농업에 중점을 두고 있다.



경영전략



파트너쉽



가공시설



연구 개발

## 2. 프랑스

### 1) 현황

프랑스에는 29,000개의 협동조합이 있고 26백만명의 회원들이 협동조합에 참여한다 또한 이들은 백만명의 고용자들이 있다. 2014년에 그들은 307 billion 유로의 소득을 올렸다 (Coop FR, 2018). 프랑스 전체 기업들과 비교하면 많은 수는 아니지만, 협동조합은 각 분야에서 성과를 올리고 있다. 특히 지역 차원에서 협동조합 분야가 많은 발전을 이루었으며 지역경제에서 중요한 역할을 수행한다.

프랑스의 협동조합은 농업협동조합, 신용협동조합, 소비자협동조합, 노동자협동조합, 수공업협동조합 등 광범위한 분야에 걸쳐 존재한다 (고려대, 2012). 프랑스 협동조합에는 협동조합과 협동조합연맹(Unions), 준협동조합기업체(SICA)가 활동한다.

### 2) 법 및 조직

구분	내용
협동조합법	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 협동조합으로 1947년 9월 10일 입법화됨</li> <li>• 협동조합 각 분야에 대한 법이 있음 (agriculture, artisan, banking, consumer, retail, housing, maritime, worker and transport)</li> </ul>
법체계	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 농업협동조합은 sui generis statut.</li> <li>• 다른 분야 :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 회사규모 제한 : 최소 2명 최대 100명</li> <li>- 최저자본에 대한 제한 없음 (단, artisan, maritime and transport cooperatives (2x15 €)</li> <li>- Joint stock company: the minimum number of members is 7. The minimum capital is 1/2 of joint stock company's capital by common law.</li> </ul> </li> <li>• Simplified Joint Stock Company: the minimum number of members is 2. No set minimum capital</li> </ul>
거버넌스	<ul style="list-style-type: none"> <li>• One member, one vote 원칙 적용</li> <li>• 회장, 이사가 있는 경영진 선출에는 가장 일반적인 시스템을 적용</li> </ul>

자료: Cooperatives europe (2016) 「Cooperatives Europe key figures 2015」

프랑스 협동조합법은 내부 지배체제의 정비를 위해서 상대적으로 자주 개정되었다. 프랑스 협동조합의 특이한 점은 지역에 대한 경계가 있다는 것이다. 협동조합은 경제력이 적용되는 공식적인 영역을 획득해야만 이 부분에 대해 운영권한이 주어지게 된다는 것이다. 모든 협동조합을 규율하는 일반법으로서의 협동조합공통법과 종류별 협동조합을 규율하는 특별법이 병존한다. 프랑스의 협동조합공통법(1947년 9월 10일)으로 제정된 「협동조합의 정관을 위한 법」과 종류별 협동조합법의 관계는 서로 보완적인 관계이다.

협동조합공통법의 주요 내용은 다음과 같다. 협동조합의 목적은 다음과 같다. 첫째, 조합원의 공동노력에 의해 어떠한 상품 혹은 서비스의 원가를 인하하거나, 또는 기업자나 중간업자의 보수부분을 환취하는 것이다. 둘째, 조합원에게 공급하는 상품 또는 소비자에게 판매하는 조합원의 생산물의 품질을 개선한다. 셋째, 조합원의 일반적인 필요의 충족과, 조합원의 사회적 경제적 활동의 진흥 촉진한다. 넷째, 협동조합은 각 분야의 특별법의 제한범위 내에서 협동조합공통법의 적용을 받는다.

조합원 자격 규정과 관련하여 협동조합 공통법은 직접적인 조합원 자격에 대한 규정은 없다. 예외규정으로 원외이용금지의 원칙(제3조 제1항), 원외이용을 인정하는 경우의 원외이용 요건(제3조 제2항) 및 조합이용을 목적으로 하지 않는 출자제도(제3조의2)의 규정이 있다. 최고 의사결정기관인 총회에 관하여는 각 특별법에서 다른 방법을 규정하지 않는 한 총회에서 각 조합원은 1인 1표의 의결권을 행사하게 된다. 다만, 연합회의 경우에는 조합원의 수 또는 연합회와 조합과의 거래의 중요도에 따라서 의결권의 차등(복수의결권)할 수 있다. 또한 출자자 종류별로 그 대표자가 일괄하여 행사할 수도 있다. 공통법은 총회가 6년을 임기로 수임인(집행자)를 임명 또는 해임한다.

그리고 프랑스 협동조합법에서는 협동조합에 대한 외부감사제도를 규정하고 있다. 협동조합의 감사에 관한 공통법의 규정과는 별도로 1984년 '일부 종류의 협동조합조직에 관한 협동조합 감사절차의 방식에 관한 명령'에 근거하여 외부 감사제도가 시행되고 있다. 이 명령에서 규정하는 '협동조합 감사'는 회계감사를 통하여 협동조합의 경험적 의의와 실태

특성을 고려하면서 비판적이고 분석적인 검사를 하는 것을 목적으로 하고 구체적으로는 협동조합의 원칙이 존중되고 있는지 등 조합 운영의 권고 등을 한다.

### 3) 조직

프랑스 농업협동조합은 프랑스의 지방행정단위에 따라 각 단위에서 연합체를 구성하고 있다. 프랑스 농업협동조합은 법률적 지위에 따라 지역과 중앙에 연합체를 구성한다.

이와는 별도로 전체 농업협동조합의 연합체의 CFCA(프랑스 농업협동조합연합)에 지역별 협동조합연합체(22개)와 분야별 전문협동조합중앙연합체(19개)가 가입하였다. 프랑스 정부는 협동조합에 대한 적극적인 지원보다는 정부가 협동조합연합회 등에 권한을 위임하여 운영하는 형태이다. 연합회는 협동조합에 대한 조사 및 통계자료의 작성 등을 담당한다.

Table 6. 프랑스 농업협동조합 체계

행정구역 범위	단위수		CFCA(프랑스 농업협동조합 연합체)		
중앙 (프랑스)	1	중앙연합체	전문협동조합별 중앙연합체(19개)		
지역	22	지역연합체	지역별 연합체(22개)	지역별 협동조합 연합체(22개)	
도	96	단위조합	농기계공동이용 조합 (13300개)	전문 협동조합	지역 협동조합
코뮌	36,000			협동조합, Union, SICA 등 3700개	
			38만개의 농업경영체 중 90%가 협동조합에 가입		

자료: 전라북도 (2016) 「출장결과 결과보고서(프랑스, 이탈리아)」.

회원들은 프랑스의 협동조합 경영에 관여한다. 일반 회사와는 다르게 협동조합은 그들의 shareholders의 이익에 관심을 갖고 단기간의 수익에 집중한다. 협동조합 경영의 우선은 회원들에게 수익 배분이다. 협동조합의 경영은 경제에서 중요한 역할을 하게 됨에 따라 합병, 인수 등을 통해 규모가 확대되고 다양화된다. 그럼에도 그들의 협동조합의 회원들에게



수익이 되어야 하고 governance 는 민주적이어야 한다는 점에는 변함이 없다.

#### 4) 농업협동조합

협동조합은 프랑스 농업에서 중요하다. 전체 38만여 농업경영체 가운데 90% 이상이 협동조합에 가입했고, 50%가 넘는 농민들이 협동조합의 회원이다. 그들은 협동조합을 통해서 농자재 등을 구입하고 공동으로 사용한다. 농기계공동이용조합(CUMA) 등 13,000 여개의 농업서비스 협동조합이 활동하고 있다. 다른 나라와 비교하면 프랑스의 낙농 분야에서는 IOFs<sup>17)</sup>가 큰 시장 점유율을 갖는다.

Table 7. 프랑스 농업협동조합 현황 (2014)

구분	협동조합 경영체 수	회원수	직원수	수익 (billion euors)
수치	2,750 (Consortia, SICAs, 협동조합)	3/4 of farmers	160,000	84.8
	11,545 (CUMAs)			

자료: Coop FR (2016) Sectoral survey of co-operative business

프랑스 협동조합기업들은 비협동조합분야에 있어서도 관련분야 기업들에 대한 지배력을 행사하고 있으며, 자회사 설립 등을 통해 시장 지배력을 키워간다. 프랑스 농업협동조합들은 대형식품기업들과 마찬가지로 농민들에게 보다 효율적인 경제적 동반자가 되기 위해 협력관계를 형성하고 있다. 유명한 식품브랜드 (Yoplait<sup>18)</sup>, Banette, Delpeyrat, Nicolas Feuillate, etc.)의 40%는 농업분야 협동조합과 관련된다. 프랑스 농업협동조합들은 농민들에게 효율적인 동반자이다.

17) IOF (Investor Owned Firms, 투자자 소유기업)

18) 요거트 회사의 선구자인 Yoplait 회사는 1965년 프랑스 여섯 낙농가의 협동조합으로 시작하였다. 제품의 원료인 우유를 얻기 위해 직접 가축농 그리고 협동조합과 함께 일한다. 지구 환경 보호 차원에서 Yoplait는 원료가 되는 우유를 운송거리가 짧은 지역내에서 구한다.

## 5) 사례

프랑스 농식품 기업 상위 15위내에 5개의 협동조합이 있다. 이 중 TEREOS, VIVESCIA, AGRIAL 과 브레타뉴 채소협동조합연합에 대해서 살펴보겠다.

### TEREOS 19)

TEREOS 는 설탕, 알콜 그리고 전분 시장의 선두주자이다. TEREOS 협동조합 기업은 18,000 명의 농업인의 결합체이고 beet, sugarcane, cereals의 공정에 대한 노하우를 갖고 있다. 17개국 49곳의 지점, 25,000명의 직원이 있으며 2017/18년 5billion 유로의 소득을 올렸다.

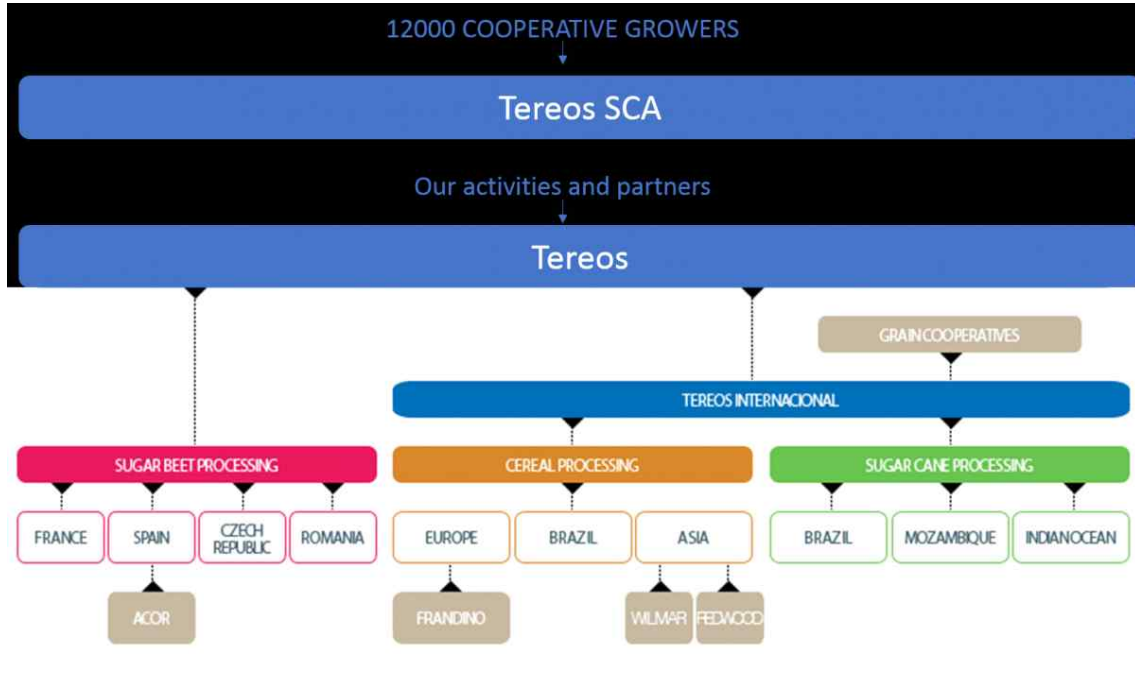
Value chain은 다음과 같다. 첫 번째는 생산단계이다. 지난 20년동안, 농업분야의 시장개방, 국제교역 활성화 등에 맞추어 다국적으로 경영을 확대하였다. 두 번째는 가공과정이다. Tereos는 12개국에 42곳의 공장을 운영한다. 끊임없는 개발, 혁신 새로운 기계의 적용 등을 통해서 농업 원자재에 대한 소비자들의 요구를 충족시켜 왔다. sugar, sweeteners, starch, alcohol 등 주요 제품과 함께 많은 부산물을 제공하였다. 셋째, 마케팅이다. 각 나라 시장에서 소비자들에게 친근한 브랜드를 사용하여 (Béghin Say, La Perruche, Blonvilliers and Ligne Sucre & Stévia in France, Guarani in Brazil) 설탕을 판매하였다. 또한 변화되는 트렌드, 소비자의 요구 등에 대한 끊임없는 개발과 연구를 하고 있다.

Tereos의 협동조합은 설탕, 비트, 감자전분을 재배하는 프랑스 농민을 협동조합으로 결속시킨다. Tereos는 농민들의 농산물의 시장을 확대시켰고 세계시장으로 확장을 위해 소비자들과의 활발한 만남을 지원하였다. Tereos는 농업협동조합의 산업적·상업적인 확대를 위해 노력한다. 주요 주주는 Tereos와 작물협동조합이다. (Acolyance, Agora, Agrial, Axéreal, Cap Seine, Cerena, Comptoir Agricole de Hochfelden, Noriap, Unéal and Valfrance).

---

19) tereos.com 내용 정리

Figure 14. Tereos 조직도



작물 생산 관리



가공시설



해당 국가 브랜드를 사용하여 친숙함을 높임 (프랑스, 브라질, 체코)

## VIVESCIA<sup>20)</sup>

1921년 프랑스 북동부지역의 농업인들에 의해서 설립된 협동조합이다. 가족농들의 가치를 창출하는 지속가능한 경영 모델을 발전시키고 고객들에게 건강하고 균형적인 음식을 제공함을 목표로 한다. 4개 대륙 24개국에 7,600명의 직원이 있고 수익은 3.4billion 유로이다.

프랑스 북동쪽의 농장의 선두주자로 11,000명의 농업인이 회원이다. 회원들은 governance를 통해서 그룹의 전략을 결정하고 공유하게 된다. Board of Administration은 회원농가를 대표하고 그룹의 사업전략 등을 결정하고, Executive Committee은 경영을 담당한다.

VIVESCIA는 곡물생산농가와 곡물 가공 산업 그리고 소비자 간에 협력 관계를 구축했다. VIVESCIA의 사업은 주로 B2B 형태로 이루어진다. 주요 사업분야는 제빵 재료, 냉동빵 제품, 동물사료, 맥주 및 증류수 제조에 필요한 재료 등이다. 이 중에서 beer, frozen bakery items, bread products 글로벌 시장이 성장하는 시장으로 관심을 갖고 있다.

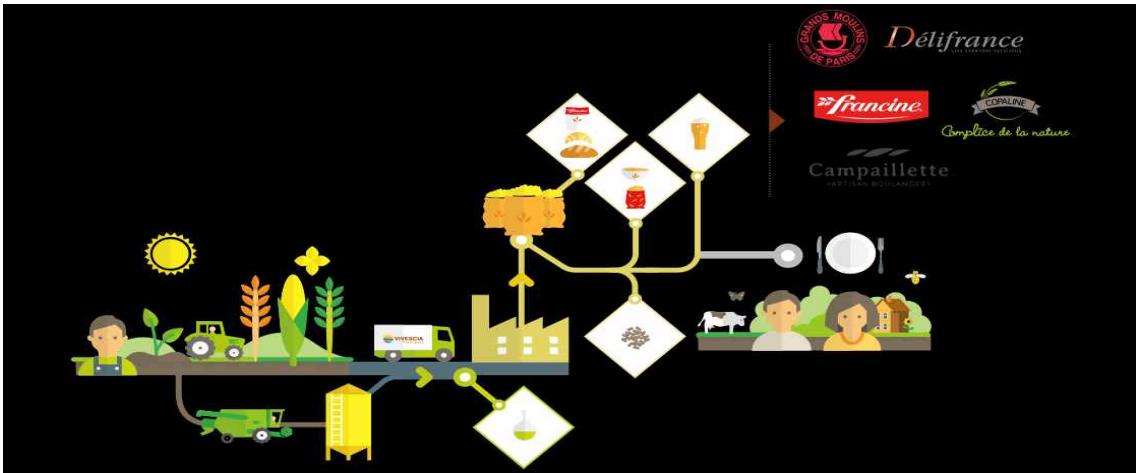
VIVESCIA 협동조합 그룹은 곡물의 생산과 가공에 특화되었고 2가지 핵심활동 VIVESCIA 농업 그리고 VIVESCIA 산업을 기반으로 전체 곡물 value chain을 조정한다.

VIVESCIA 농업분야는 시장의 요구에 따라서 작물 생산 그리고 농업인의 역할이 변화하므로 더 복잡해지고 더 고도의 기술이 요구되고 있다. VIVESCIA의 전문가들은 농가에 조언을 하고 품종선택, 종자, 관리기술, 생산물 판매, 수확 후 가공 등 작물 재배의 전 과정을 도와준다. VIVESCIA 산업은 식품산업에서 중요한 곡물 가공분야를 특화하였다. VIVESCIA 회원농민들은 생산물의 가치를 높이기 위해서 지역내에 가공 공장을 설치하였다. VIVESCIA 산업분야는 식품의 부가가치를 높이기 위해서 지속적으로 혁신을 꾀하고 생산시설의 향상을 위해 끊임없이 투자를 한다.

---

20) [www.vivescia.com](http://www.vivescia.com) 내용 정리

Figure 15. 작물 생산부터 판매까지 흐름도



VIVESCIA cooperative 는 작물 선별, 종자, 비료, 살충제, 관리방안 그리고 서비스 등 에 대해서 모든 생산자들이 최상의 결과물을 낼 수 있도록 도와준다. 위성을 통한 스크리닝을 통해서 농지 구획별로 작물 그리고 토양에 대한 정확한 진단을 통해 가장 적합한 시기 위치에 비료, 살충제 등을 투입한다. 또한 가공 공장의 요구조건에 적합한 품종을 선택하도록 도와준다. 그리고 저장 사일로 수송 모델 등을 개발을 통해 생산물의 품질을 향상시킨다.



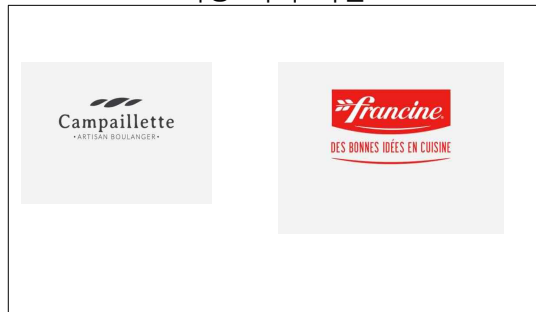
생산관리



가공 처리 시설



제품 생산



브랜드

## AGRIAL<sup>21)</sup>

Agrial의 주품목은 우유, 신선 채소와 과일, 음료수, 육류로 농가와 식품 협동조합으로 회원들을 도와주는 다양한 전문가들이 있다. 프랑스 농업 협동조합으로 시작해서 오늘날에는 유럽, 아프리카, 미국까지 진출하였고 소비자들의 기대에 맞는 고품질의 농산물을 생산하여 14,000명 회원농가들의 수익에도 기여하고 있다. 22,000 명의 직원이 있다.

사업분야는 다음의 5개 분야로 구성된다. Farming division은 협동조합 경영의 가장 중심이 되는 분야이다 기술자와 전문가들이 농가들이 지속 가능한 경영 품질 보증되는 농산물을 생산할 수 있도록 지원해 준다. 농자재, 가축 사료 등의 농자재 공급 그리고 수집, 지역 소매상들과 협력하여 활동한다. YEARLY, Tanor, Biomix 브랜드가 있다.

Fresh produce division은 프랑스와 유럽에서 신선채소 시장에 중요한 역할을 한다. 생산물은 가공 그리고 포장 정도에 따라 3개로 구분된다. 첫 번째는 신선한 채소 포장이고 4번째는 손질된 과일과 채소이다. 마지막은 레디밀용으로 미리 조리되고 살균처리된 과일과 채소로 구분된다. 채소는 producer organisation의 회원농가들에 의해서 생산된다. producer organisations는 회원농가들이 생산물 재배관리를 도와주고 친환경적인 관리법을 알려준다. 생산지역이 60곳이 넘는 Agrial's의 신선채소들은 유럽 시장의 신선채소 주요 공급처이다. 현재 유럽과 아프리카 지역의 11개국에 생산과 가공 시설을 보유하고 있다.

Dairy division 염소와 소의 우유 수집을 한다. 프랑스 낙농 협동조합에서 두 번째로 크다. 전문가들은 낙농가들이 그들의 경영 관리의 경제적 환경적 적정성과 식품 안전성에 대해 조언해 준다. 프랑스와 해외에 28곳(프랑스, 스페인, 벨기에, 미국)의 가공공장이 있으며 4,000명의 직원이 있다. Grand Fermage, Bio nat, Agrilait, SOIGNON 등의 브랜드가 있다.

Meat division에는 180명의 회원 농가들이 producer organisation으로 결속되어 있다. 식당, 소매점, 정육점에 가금류와 육류를 공급한다. Agrial은 Rungis National Market의 주요한 역할을 한다. 또한 여기에는 소세지,

---

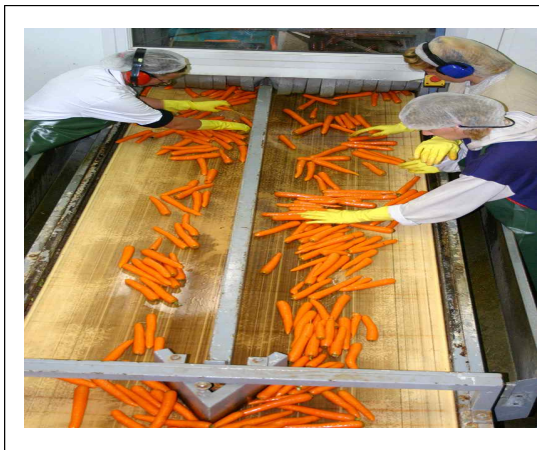
21) [www.agrial.com](http://www.agrial.com)

케밥 등으로 가공하는 Butcher이 있으며 전통햄 등을 만들 수 있는 전문가들도 또한 있다. MAITRE JACQUES, Brient 브랜드가 있다.

Beverages division은 프랑스에서 사이다(cider)와 신선한 주스 분야에서 중요한 역할을 한다. 회원들로부터 150,000톤의 과일을 수집하고 수출하기도 한다. 사과 가공기술에 있어서 전문가들이 회원농가들의 품종의 선택과 재배방법들을 도와준다. 미국 시장을 겨냥하여 2012년부터 미국 캘리포니아에 제조시설을 설치하여 생산을 하고 있다.

French ciders and regular ciders(Loïc Raison, Ecusson, Kerisac, Viard, La Mordue), Juices(La Passion du Verger, Danao, Sunny Delight), Other apple products(North Coast, USA), Soft drinks and beers(Bellot, Bel Normande, Seattle Cider) 등의 브랜드가 있다.

회원 농가간 강한 결속력과 전문가들과 파트너쉽을 통해서 지속적으로 연구 개발을 하고 있다. 다양한 분야의 전문가들과의 네트워크를 구축하여 꾸준히 연구 개발을 하고 스타트업 기업들을 지원해주는 사업을 추진한다.



수확 후 처리



Florette's Clean-Dry-Safe project

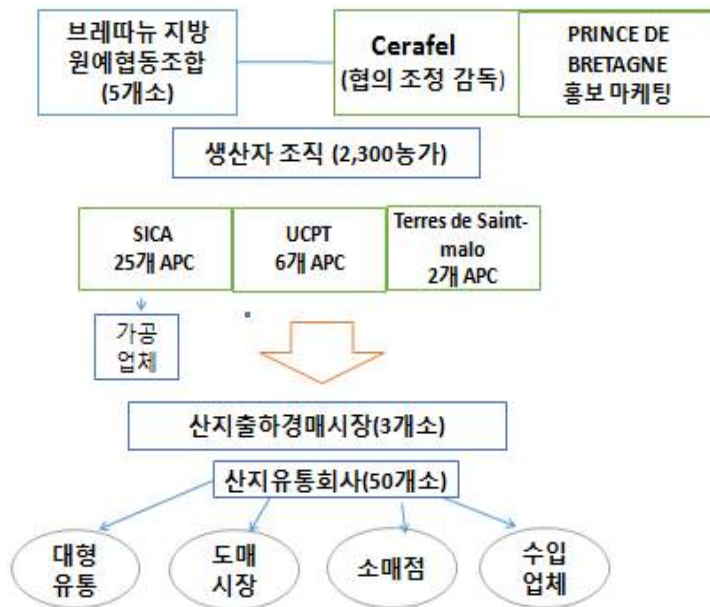


브레타뉴 채소협동조합연합 22)

브레타뉴 협동조합은 약 2,3000 채소 생산농가들이 조직한 3개의 협동조합 그룹들이 함께 출하 창구를 단일화하고 공동브랜드를 사용하면서 산지 유통 체계를 운영하는 조직체이다. 이들 3개 협동조합은 브레타뉴 원예농산물 경제위원회(Cerafel)을 운영한다.

브레타뉴 협동조합연합(3개 그룹)은 생산농가(2,300 농가)에서부터 APC(33개소), 산지출하경매시장 (3개소), 산지유통회사 (50개소), 소비자 유통업체 및 수입업체에 이르기까지 조직화를 통해 경쟁력을 강화시켰다. 연구소와 교육기관도 협력체계를 유지함으로써 지속적으로 연구 개발을 추진하여 기술역량을 강화하고 고객 변화에 능동적으로 대응할 수 있었다.

Figure 16. 브레타뉴 채소생산자조직 산지유통체계



출처: 하석건 (2013) 「프랑스 브레타뉴 채소협동조합연합」

22) 하석건 (2013) 「프랑스 브레타뉴 채소협동조합연합」, www.princedebretagne.com 내용 정리



이 지역은 2,300여 농가가 약 40,000ha의 경작지에서 40여 가지 채소를 생산하며 북서부 유럽의 최대 규모의 채소 주산지이다. 각 단계 주체별 역할에 대해 살펴보면 다음과 같다. 생산농가들은 밭 단위에서 구별되는 이력추적을 실시하고 친환경적 재배방식으로 농산물을 생산하였고 Global GAP, Nature's Choice 등 품질인증을 획득하는 등 품질향상에 노력하였다. 농가들은 수확한 농산물을 해당하는 APC에 전달하여야 한다.

그 다음의 산지유통센터에서는 품질 규격에 따라서 선별하고 산지출하 시장에 맞는 규격으로 구분한다. 출하 농가와 APC는 시장상황과 농산물의 상태에 맞도록 출하 시점을 정해야 한다. APC를 거치지 않은 농산물은 시장에서 선별, 포장 등에 있어서 밀리게 되므로 농가들은 대부분 APC를 경유하게 된다.

브레따뉴 협동조합의 중요한 특징은 산지출하경매시장을 운영하는 것이다. 또한 연구기관과 함께 품종을 개발하고, 영농기술을 발전시키며 Cerafel을 중심으로 농산물의 마케팅을 담당한다. 이들은 최저가격 유지와 자조금제도를 운영한다. 가격이 일정 수준 이하로 하락할 경우에는 경매 거래를 중지하고 나머지 물량은 산지에서 폐기하는 출하방식을 채택했고 폐기한 물량에 대해서는 당일 출하한 농가들이 분담하였다. 또한 Cerafel을 중심으로 일반 자조금을 모아서 브랜드 홍보와 마케팅 활동을 활발히하여 소비자들의 인지도를 높였다. 3개 협동조합이 운영하는 산지출하시장을 두었다. 경매에 참여하기 위해서는 브레따뉴 지방에 주 사업장이 있어야 하고 일정 물량을 연중 취급해야 한다.

산지출하시장에서 상품을 구매한 산지유통회사들은 34개국의 수출시장으로 상품을 판매한다. 브레따뉴 원예농산물경계위원회(Cerafel)는 채소협동조합연합과 원예협동조합이 참여하는 광역단위 원예농산물 유통협의체이다. Cerafel은 참여주체들 간의 협력과 소통을 통해 문제를 해결하고 브랜드의 품질관리 규정을 정하고 생산자와 유통조직들의 규정 이행 현황을 모니터링 하고 소비자 선호와 시장의 동향을 분석하여 새로운 제품 및 포장 방법 등을 이에 맞춰 변화시켜 나가는 것이다. 또한 홍보 및 마케팅도 이 위원회에서 담당한다. 브레따뉴 채소협동조합연합회의 우수한 점은 각 주체들의 단결된 힘이라 할 수 있다.

### 3. 이탈리아 23)

#### 1) 현황

이탈리아의 협동조합은 다양한 부문에서 협동조합이 발전해왔다. 이탈리아의 협동조합은 정치적이며 종교에 영향을 많이 받았다. 레가 협동조합에서는 오랫동안 구이탈리아 공산당과 사회당에서 추천된 이가 회장으로 선출되는 관계였으며 이사회 역시 대부분 공산당원과 사회당원으로 구성되었다. 이탈리아의 협동조합은 새로운 협동조합의 설립 지원을 위한 금융 및 경영지원시스템을 잘 갖추고 있으며, 이를 위해 협동조합 상호지원기금을 법적으로 조성하도록 하고 있다.

#### 2) 법 및 제도

구 분	내 용
협동조합법	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Italian Civil Code</li> <li>• 이탈리아 헌법 45조는 협동조합의 사회적 기능을 인지</li> <li>• 주택협동조합, 노동자 협동조합, 사회 협동조합, 전문가 협동조합에는 특별법이 있음</li> </ul>
법체계	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 회원수는 최소 9명임</li> <li>• 만약에 그들이 자연인이라면 세명의 회원이 협동조합에 자금지원을 할 수 있음</li> </ul>
거버넌스	<ul style="list-style-type: none"> <li>• One member, one vote 원칙 적용</li> <li>• 세 개의 다른 형태의 체계가 있음 (traditional, one-tier or two-tier system)</li> </ul>

자료: Cooperatives europe (2016) 「Cooperatives Europe key figures 2015」

이탈리아에서 협동조합 사업체는 상호조합(mutual associations)으로 간주하여 (법적근거: 헌법 제 45조) 영리 목적의 주체는 참여에서 완전히 배제한다.

23) 고려대 산학협력단 (2012) 「협동조합기본법 후속조치를 위한 기초 조사연구」 내용 정리

### 3) 조직

사회적 기업은 민주적 프레임워크를 제공하고, 대차대조표 이외에도 조직활동을 분명히 알 수 있는 사회적 결산서(social balance)를 발표하며, 다양한 이해 관계자로 이루어진 프레임워크 (multi-stakeholder framework)제공한다.

협동조합 정책관련 중앙정부와 지방정부와의 관계에서 중앙정부는 제도 정비, 등록, 감독 등의 지침, 통계분석을 담당하고 지방정부는 등록, 감독, 지원, 조사 등 실행업무를 담당한다. 취약계층을 위한 주택조합이나 사회적 협동조합이 사업을 추진하는 경우 주정부가 장기간의 토지를 대여해 주기도 한다. 또한, 협동조합 실태조사 실시를 위해 각 지역의 협동조합 연합회(연맹)와 연계하기도 한다. 헌법 제45조에서 협동조합 역할과 활동을 인정하고, 공공기관과 민간조직 간 협력의 틀 안에서 다양한 사회 복지 활동의 자유를 승인하였다. 그래서 협동조합 연합회는 정부와 연계해 협동조합 등록 업무 대행과 실태조사, 개별 협동조합의 경영컨설팅 등을 실시한다.

개별 협동조합들의 등록 지원을 위해 연맹이 주 지방정부의 상공회의소로부터 등록 관리를 위임받아 대행한다. 또한 중앙정부의 통계분석을 위한 실태조사를 연합회가 위탁받아 지역 연맹으로 하여금 통계 및 분석을 위한 기초자료 수집을 실시하기도 한다. 경영능력이 부족한 협동조합 운영을 위해 지역 연합회가 회계, 고용 등 경영컨설팅 및 영업망 개척 등의 지원을 한다. 은행보다 조합원들로부터 낮은 이자로 대출로 자금을 조달하고, 새로운 사업 진출 시 조합원으로부터 투자를 유치하기도 한다. 도매업체와 소매업체간, 지역 간 제품가격 정책을 책정·조정하여 조합원과 지역사회의 이익을 추진한다. 협동조합 유지 및 확산을 통해 1차적으로 조합원, 2차로 근로자, 3차로 취약계층의 고용을 창출한다.

고용 그리고 경제 관련수치에서 이탈리아 협동조합은 81천개의 협동조합이 있고 120~140십억 유로의 수익을 올리고 GDP의 3.5%를 차지한다. 다른 분야와 같이 협동조합도 직접적으로 수익을 창출하기도 하고 다른 분야에 영향을 미쳐서 생산을 증가시키기도 한다.

#### 4) 농업협동조합 24)

이탈리아에는 8,100개 이상의 농업협동조합이 존재한다. 농업 협동조합들은 그 활동분야와 특성에 따라 분류된다. 비즈니스 절차, 포장, 농산물 공급 유통과 집하 등의 활동이 중점인 협동조합은 전체의 52%에 해당한다. 농업 노동자 협동조합은 26%를 차지한다. 이 중 21.6%는 농식품 생산과 농업 노동에 모두 관여한다.

개별 협동조합들은 대표 중앙협동조합의 회원이 된다. 여기에 포함된 협동조합 수는 총 5,834개 이다. 조합원 수는 86만 3,000명 이상이며 협동조합이 직접 고용하는 노동자 수는 9만 3,786명에 이른다.

분야와 특성에 따라 협동조합을 분류하면 서비스 협동조합은 1,547개로 전체의 26%이고, 과일과 채소 협동조합은 23%, 포도주 협동조합은 11% 순이다.

Table 8. 이탈리아 농업 협동조합 현황

분야	조합 수	매출액 (100만 유로)	운영자 수	회원 수
과일과 채소	1,321	8,158	30,448	103,276
육류	494	7,953	20,663	20,282
낙농	963	7,043	11,932	36,236
서비스	1,547	6,231	14,802	269,850
포도주	611	3,736	8,619	190,726
올리브	383	242	1,775	203,273
기타	516	1,000	5,546	39,680
전체	5,834	34,362	93,786	863,323

자료: Cogeca(2014)

24) 임송수 (2015) 「이탈리아 농업 협동조합에 관한 통계와 사례」 한국농촌경제연구원 내용 정리

아래 표는 2013년 매출액 기준으로 상위 10대 협동조합들이다. 축산협동조합인 아그리콜라 프레 발리가 매출액 31억 3,500만 유로로 1위이다. 아그리콜라 프레 발리의 규모는 EU 전체에서는 22위권이다. 9억 8,000만 유로의 매출액을 나타낸 이탈리아 과일과 채소 부문의 최대 협동조합인 콘세르베 이탈리아가 2위를 차지하였다. 콘세르베 이탈리아는 전체 EU 원예 협동조합 중 4위 규모에 해당한다. 아포 코네르포를 비롯한 3개 협동조합이 EU 10대 원예 협동조합에 포함되어 있으므로 이는 EU전체에서 이탈리아의 원예 협동조합이 잘 발달되어 있음을 의미한다.

Table 9. 이탈리아의 10대 농업 협동조합 (2013년 매출액 기준)

순위	조합 이름	매출액 (100만 유로)	분야
1	Agricola Tre Vali Societa Cooperativa	3,135	축산
2	Gesco Consorzio Cooperativa Societa Cooperativa Agricola	1,352	축산
3	Conservas Italia-Consorzio Italiano Fra Cooperativa Agricola	980	과실 채소
4	Granlatte Societa Cooperativa Agricola	941	낙농
5	Apo Conerpo Societa' Cooperativa Agricola	723	과실 채소
6	Consorzio Latterie Sociali Mantovane Virgilio	554	낙농
7	Unipeg Societa' Cooperativa Agricola	488	축산
8	Coprob Cooperativa Produttori Bieticoli Societa	366	설탕
9	Avi.Coop Societa' Cooperativa Agricola	333	축산
10	Progeo Societa' Cooperativa Agricola	323	곡물

자료: Cogeca(2014)

## 5) 사례

### 볼로냐 (Bologna) <sup>25)</sup>

볼로냐는 이탈리아 농업의 중심지인 Emilia-Romagna 지역에 위치한다. 이 지역에서 농업은 지역 고용의 4%를 차지하고 농식품은 지역의 고용에 16.7%를 차지한다. 협동조합은 지역 경제에서 중요하다. 이 지역 와인의 95%는 협동조합에 의해서 생산된다. 협동조합은 지역에서 생산되는 농작물, 축산물 등을 포장하고 유통시키는 역할을 한다. 또한 지역 농작물의 60%는 소비자 협동조합을 통해서 구매된다.

이탈리아의 농업협동조합은 지역농업이 당면하고 있는 어려움을 해결해 주는 역할을 하고 있다. Emilia-Romagna 의 농민들은 농업에 미치는 국제 교역의 압력을 협동조합과 함께 해결해 나가고 있다. 이탈리아 협동조합은 식품 생산단계마다 제품에 가치를 더해서 회원들에게 돌아오는 수익을 증가시킨다. 예를 들면, 단순히 우유를 생산하는 것이 아니라 Parmesan 치즈를 만들고 포도만을 생산하는 것이 아니라 고급 와인과 발사믹 식초를 만든다. 볼로냐 지역의 협동조합의 주요 역할은 다음과 같다.

협동조합은 모든 농업인들에게 개방되어 있다. 협동조합은 개별 농가가 접근하기 힘든 시장 접근을 도와주고 생산을 계속할 수 있도록 해 준다. 대신에 대부분의 협동조합은 회원들이 생산한 농산물을 협동조합에만 독점적으로 팔아야 하는 규칙이 있다. 다양한 규모의 농가를 지원함으로써 협동조합은 규모화를 할 수 있고 새로운 기회를 활용할 수 있는 잇점을 지니게 된다.

일반적으로 협동조합은 각 회원이 한표씩을 갖도록 민주적으로 설계되었다. 협동조합을 운영하는데 있어서의 중요한 점은 회원들이 조직에 참여하도록 하고 조직은 회원들의 관심에 부응하도록 하는 것이다. 회원간의 의견을 조율하는 것은 시간과 고도의 기술이 요구된다. 이러한 과정은 협동조합이 커질수록 더 어려워진다. 성공적인 협동조합은 회원들간의 집중적이고 투명한 의견교환을 우선시 하였다. 해당지역에 넓은

---

25) Bodnar C. (2017) Italy's thriving agricultural co-ops, *Growing for market*, Oct. 15-19. 내용 정리

협동조합은 더 넓은 지역의 관심과 이해를 반영하기 위해서 지역의 councils과 협력하기도 한다.

Fattoria Rio Selva 협동조합은 젊은 영농인들의 스타트업 협동조합이다. 협동조합은 회원들에게 법적 체계, 회원참여의 가치와 자치 등 민주적인 구조를 제공해준다. 이탈리아의 협동조합은 오랜 시간의 합병 등을 통해서 꽤 거대한 구조가 되었다. 몇몇의 경우 이는 글로벌 시장의 접근을 더 용이하게 해주었고 규모의 경제를 가능케 하였다.

협동조합은 그들의 회원들과 지역사회에 이익을 제공하는 반면에 그들은 품질 향상을 통해서 시장점유율을 높인다. 많은 협동조합은 다른 협동조합과 경쟁을 한다. 와인 협동조합은 더 높은 이윤을 위해서 더 좋은 품질의 와인을 생산하려 노력한다.

효율적인 식품공급체계는 궁극적으로 식품을 시장에 빠르고 효율적으로 전달하는 방법이다. 볼로냐의 유통시설(distribution centers)을 한곳에 위치시켜 생산물들이 시장으로 유통되는 과정을 효율적으로 지원하는 수송체계를 만들었다. 또한 바이어들은 수백 농가를 대표하는 유통업자들이 모여있는 이 시설을 방문해서 농작물을 효율적으로 구입할 수 있게 되었다. 생산자들도 시설을 통해서 많은 도움을 받는데, 특히 유기농 농가는 발달된 운송 서비스를 통해서 연 10%의 매출을 향상시키고 있다.

Bolona 가까이에 있는 CESAC 협동조합 지점은 양파, 당근 감자 가공으로 특화되었다. 유럽 시장 대상으로 농산물 유통을 위해 최상의 품질의 농산물로 세척, 가공된다. 포장하는 과정에서 낮은 품질의 농산물은 분류되어 이차산물 공정으로 보내지고 가공과정을 거치게 된다. 이렇게 가공을 거쳐서 더 높은 가격을 받게 된다. 그리고 농작물 껍질과 다른 음식 쓰레기들은 농가 소유의 바이오처리장으로 보내져서 에너지를 만들거나 토양으로 다시 보내진다. Cantina di Sorbara wine 협동조합은 개별 농가에는 없는 포도 샘플과 와인을 맛보는 실험실이 있으며 이를 통해 생산물의 품질향상에 지속적으로 노력한다.

이탈리아 협동조합으로부터 중요한 교훈은 다음과 같다. 이탈리아 협동조합은 경제상황이 좋을 때는 잘 아껴두었다가 어려운 시기를 대비하도록

한다. 협동조합에서 활동한다면 수익에 대해서는 세금이 부과되지 않는다. 이로 인한 혜택은 회원들에게 지원되는 것이 아니라 경제상황이 안 좋을 때 협동조합을 유지시키기 위해 사용되었다.

이러한 제도는 협동조합이 재정상태를 유지하는데 도움이 되었고 장기적으로 협동조합의 운영을 지지하였다. 이러한 세금 관련 운영방법은 이탈리아의 독특한 형태였다. 이 제도 덕분에 경제 위기 동안에 이 지역의 업체 수는 1.9% 감소하였지만, 협동조합의 수는 실제로 5% 증가하였고, 같은 기간 동안 고용률은 3.8% 감소하였으나, 협동조합 고용률은 3%만 감소하였다.

농업협동조합이 더 큰 지역 경제에서의 중요한 이익은 지역 가공활동을 유지하는 것이다. 농업의 범위내에서 가공은 지역내에서 이루어지게 되고 이것을 통해 지역의 일자리가 창출된다. 이탈리아의 협동조합은 그들의 협동조합을 경영하는 매니저 또는 직원을 고용할 수 있다. 이탈리아 소비자들의 GMO's 사용에 대한 제재, 친환경적인 농작물 생산에 대한 관심이 커짐에 따라 협동조합은 이러한 소비자들의 요구에 맞춰 서비스를 확대하고 마케팅 등을 통해 농업인들이 이러한 요구에 적응하는 것을 도와준다.



Emilia-Romagna



작물 재배



Food market



유통센터



## 트렌티노 (Trentino)<sup>26)</sup>

트렌티노 지역의 농업형태는 소규모 가족농을 기반으로 한다. 각 농가는 평균 1.5ha규모의 작은 규모로 생산에 있어서 어려운 환경이다. 이를 해결하기 위해 두 단계의 협동조합이 제안되었다. 생산과 마케팅 활동의 분리이다. 첫 번째는 협동조합은 농업인들에게 기술적 그리고 재정적인 지원을 제공한다. 두 번째는 7,000 이상의 농가들에게 판매 그리고 안정된 가격을 제시하며 생산품의 향상과 마케팅 기능을 강조하였다.

이 지역에는 크게 사과, 와인, 낙농 등 3개의 다른 시장으로 구분된다. 트렌티노 지역에서 농업의 발달과 농업구조는 협동조합과 밀접하게 연관된다. 지역 농산물의 80%를 협동조합에서 담당하고 모든 마케팅과 지역 생산자들의 유통활동을 관리한다. 농업인들간의 상호 협동, 상호 부조는 어려운 조건을 갖는 이 지역의 경제적 독립과 자유를 가능하게 하였다.

초기 농업협동조합에서 제공한 주요 서비스는 회원들이 꾸준한 소득을 위한 생산농가들에게 마케팅과 기술적 조언이었다. 시간이 지나면서 생산자들의 지각이 증가하고 생산품의 질과 안전에 대한 관심이 커지면서 농업협동조합의 모델은 자치기구로서의 역할을 하게 되었다. 농약의 사용 제재, 생산품 선별 등을 통해서 농산물의 질이 향상되었다.

농가들은 협동조합을 작물재배, 가공, 마케팅에서 효율적인 조직으로서 협동조합을 인식하게 되었다. 과일 생산은 Trentino 지역의 농업생산 가치의 36%를 차지하였다. 사과가 주 작물이었고 그 외에 스트로베리, 라즈베리, 블랙베리 등이 재배되었다. 이에 사과에 집중하였고 (이탈리아 사과생산의 10%, 유럽 생산의 5%차지) 그 이후 40년간 이 지역의 특산물이 되었다. 프로그램을 만들고 결과를 내는데 있어서 첫 번째, 두 번째 수준의 협동조합은 서로 긴밀하게 관련되어 역할을 하였다. 특히 농작물 재배 기술 등이 32개의 농업협동조합에서 성공적으로 이루어졌으며 이는 변화하는 시장의 요구와 EU 기준의 만족시켰다.

성공의 또다른 요인은 품종의 특화이다. 이 지역에서 전통적으로 재배되어 오던 3개의 품종 중에서 Golden delicious 만을 80%를 이 지역에서

26) OECD LEED (2014) 「The co-operative model in Trentino-Italy A case study report」 내용 정리

재배하여 이 지역의 특산품으로 만들었다. 이를 통해 생산자들은 병충해 방제, 비료, 마케팅에서 규모의 경제를 이룰 수가 있었다.

구매자들과 협상하는데 있어서 생산의 집중과 시장점유율은 중요하였고 또한 이는 생산물을 가공시설에 저장하는데 중요하였다. 두 번째 consortia는 잘 알려진 브랜드 Melinda를 만들었다. Melinda는 과일과 채소 협동조합의 콘소시엄이다. 이 협동조합은 이 지역 전체의 과일과 채소를 조정하였다. 이러한 전략을 통해서 DOP 인증라벨을 받게되었다. 이러한 성과를 바탕으로 과일부분의 수익은 2004년 415.3million 유로에서 2012년 575.6 million 유로로 증가하였다.

Melinda 브랜드는 Consorzio Melinda cooperative association의 브랜드이다. 2015년 현재 Melinda는 우수한 사과를 의미하며 Val di Non and Val di Sole 지역의 4,000여개의 소규모 농가로 구성된 16개의 협동조합의 콘소시엄으로 이루어진다. 이 콘소시엄은 1989년에 시작되었다. Melinda는 360톤 이상의 사과를 매년 수확하고, 이것은 전체 이탈리아의 15%를 차지하는 양이다. 상품의 질은 최고이며, 모든 농가는 Global GAP 인증을 받았고 또한 병해충 방제 등에도 정해진 규정을 따르고 있다.

생산품의 규격화는 운송의 효율성을 높여준다. Melinda는 과학적이고 컴퓨터로 프로그램화된 선별과정, 포장시스템을 갖추고 있다. 6개의 가공센터는 철저한 국제인증기준을 따른다.(HACCP, ISO 9001, BRC, IFS). 이러한 모든 생산물에 대한 이력시스템은 매일 1.5톤을 포장할 수 있고 40여개국의 1000명의 고객들이 그들의 주문 이후 신속하고 정기적으로 제품을 받을 수 있도록 해 준다.

Melinda를 다른 경쟁자들보다 더 뛰어나게 하는 것은 완벽한 중앙 집중 경영체제이다. 이러한 경영체제는 정확한 경영전략을 전파하는데 효과적이라 품질기준, 가격 그리고 서비스 등에서의 비용절감을 가능하게 한다. 40개국 이상에 수출하고 있고 있으며 외국 고객을 겨냥해서 품질 서비스 제공하기 위해 90백만 유로를 투자하였고 20백만 유로를 태양 에너지를 활용한 생산체계를 위해 투자하는 등 연구 개발에 지속적으로 노력하고 있다.

Trentino의 와인 분야는 생산량의 75%는 유럽으로 수출하였고 46곳 이상의 해외시장이 있다. 7,188 회원들로 구성된 16개의 와인 협동조합이 이 지역 포도 생산의 83%를 담당하여 포도를 가공하였다. 효과적인 가공 규모와 브랜드와 품질을 기반으로 좋은 가격을 받게 되어 협동조합이 그들의 회원들에게 수익을 되돌려 줄 수 있도록 하였다.

와인분야의 성공요인은 다음과 같다. 첫 번째는 회원농가들은 기후와 토질에 따라서 맞는 포도 품종을 선택하였고 그 지역에만 적합한 품종을 특화시키고 재배면적을 넓혀갔다. 생산에 대한 통제는 사회적인 통제도 필요로 한다. 이러한 종류의 혁신은 생태적인 사회적, 경제적 측면의 고 려가 필요하다.

또한, IT 기술의 포도재배 적용이 이루어졌다. 농장 관리에서 IT 기술을 활용하여 적절한 재배관리가 이루어지도록 하였다. CAVIT 콘소시엄 은 가장 큰 이탈리아의 와인분야로 US, Germany, 북유럽의 유통망을 관리한다. 이러한 과정을 통해서 농가 소득은 줄어서 2000년 9,145 회원농가가 2013년에는 7,188로 감소하였으나, 수익은 04년 434.4백만 유로에서 2012년 477.4백만 유로로 증가하였다.

낙농분야의 협동조합은 경영효율과 시장에서의 경쟁력 향상을 위해 인수와 합병을 겪었다. 1951년부터 2단계의 콘소시엄인 Concast가 105개 유제품 공장이 있는 협동조합으로 설립되었다. 초기엔 지방정부의 지원으로 유지되었으나 회원수가 늘어나면서 상업적 이윤을 가지고 유지가 안 되었다. 지역 공장들은 우유와 버터 이외에 다양한 상품을 개발하는 등 생산을 다각화 하였고 또는 큰 협동조합에 통합되기도 하였다.

1973년에 두 번째 콘소시엄인 Trentingrana가 시작되었고 이는 경질 치즈 생산과 유통에 특화되었다. 초기에는 낙농가공협동조합은 생산한 치즈의 일부만을 납품하였으나 1983년부터는 생산량 전체를 납품하게 되었다. 그러다 1993년에 Concast와 Trentingrana는 합병하게 된다. 우유와 우유 가공품은 제3의 콘소시엄 Trento latte가 인수하였으며 2011년에 3개의 낙농 협동조합을 합병하였다. 이러한 인수 합병에는 새로운 가공공장이 있었고 이를 통해 350명의 조합원을 대상으로 한 운영과 유통효율을 증대시킬 수 있었다.



Trentino nature



Trentino apple



Emblem



Events



Hierarchical Organization



Sales division



Packaging

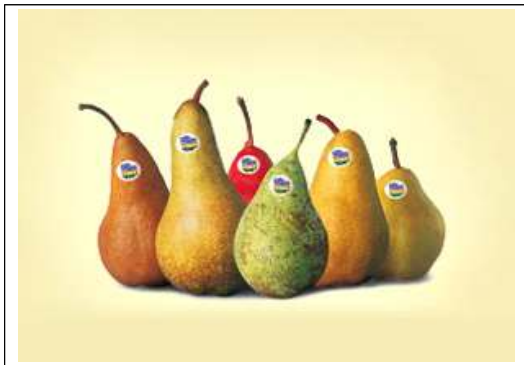


Marketing and Communication

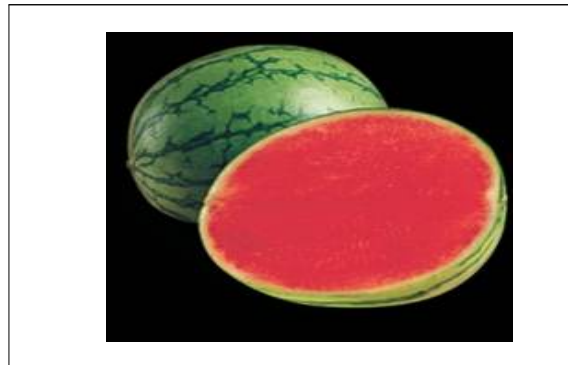
## Apofruit Italia

Apofruit Italia 는 협동조합 회사(cooperative company)로 북부 이탈리아로부터 남부 이탈리아까지 그들의 가공시설과 생산자 회원들로 운영된다. 이탈리아의 주요 과일과 채소 생산물을 특화하였다. 농산물의 질과 다양성에 집중하여 새로운 종, 생산 또는 가공에서 혁신, 현대화된 소매 유통에서의 서비스 제공에 노력한다.

전국에 있는 12개의 가공공장과 15개의 시설을 통해서 농산물을 수집하고 저장하는 생산조직(production organization)을 운영한다. 또한 생산과정을 조절하기 위해 생산자들의 도구(Integrated production system guidelines, Globalgap, BRC, IFS, GRASP, ISO 22000, ISO 22005, DEMETER)를 사용한다. 농가들에게 생산기술을 조언하기 위한 농업전문가들로 구성된 팀을 운영하고 마케팅팀의 지원을 통해서 전략적이고 적절한 마케팅 수행한다.



품질 인증 (PGI, PDO)



혁신 상품 프로젝트



생산시설 (Altedo)



생산시설 (Lavezzola)



## Canova

Apofruit 그룹에 속하며, 800여의 유기농가와 함께 일하는 유기농 전문 기업이다. 34.300tons을 생산하고 63,8백만 유로의 수익을 거두고 있다. 모든 유통 채널에서 공급의 균일성과 제품의 신선함을 보증하기 위해서 이 회사는 세 개의 생산시설을 사용하고 2개의 플랫폼을 사용하며 생산지로부터 직접 생산물을 운송해 온다. 현대적인 시장에서 유기농산물은 소비자 제공을 높일 수 있고 다양화할 수 있는 분야로, 소비자들의 변화하는 요구에 맞춰서 계속적으로 변화한다.



수확 후 처리시설



유기농 과일

#### 4. EU 협동조합 관련 법 및 제도<sup>27)</sup>

협동조합 관련된 EU 국가들의 법 제도 등은 다음과 같다.

##### 1) 일반 현황

EU회원국들은 그들의 joint business activities를 조직하기 위해 농업생산자들을 위한 법적 체계를 갖는다. 법 조직은 적당한 내부 조직체계를 발전시키기에 충분할 정도의 유연성을 가진다. 그리스, 포르투갈, 스페인 그리고 영국의 회원의 이사회(Board of directors)은 감사회(supervisory board)를 구성하는데 법적인 규율이 낮기 때문에 더 문제가 있는 것으로 보여진다.

27) EU (2012) 「Support for farmers' cooperatives」 내용 정리

협동조합의 효율성은 전문 경영인을 고용함으로써 더 증가되었다. 반면에 이사회(Board of directors)의 모니터링은 더 강화되었다. 만약에 협동조합이 작고 그들이 한 지역내에서만 활동하면 회원들 스스로가 관리 위원회(management board)를 모니터링 하는 것도 문제가 되지 않을 것이다.

몇몇의 나라에서는 리더십과 적절한 경쟁의 부재는 협동조합의 발전에 문제로 지적되기도 한다. 많은 회원국들은 규정을 통해서 새로운 회원들이 진입하는 것을 제한하기도 한다. 반면, 덴마크, 프랑스, 헝가리, 아일랜드는 open membership 정책이다. 예를 들면 덴마크에서는 시장 점유율을 갖고 있는 협동조합은 새로운 회원을 받아들일 수 있다.

Open membership는 투표권과 직접적으로 관련된다. 투표권이 One member, One vote 의 원칙에 따라 부여되는지 아니면, 협동조합은 각 회원들의 경제력 정도에 비례해서 투표권을 사용할 수 있도록 하는지 관련된다. 10개의 회원국들은 one member, one vote 원칙을 강제되고 11개 회원국들은 비례적 투표권을 적용한다. 그러나 회원들의 투표권의 상한은 있다.

대부분의 회원국들은 회원들에 의해 제공되는 생산물의 양을 조절하는 효율적인 법적 수단이 없다. 이러한 회원국들은 회원들에게 자율성을 부여하며 자발적 회원 원칙을 고수한다. 이러한 회원국들에서는 많은 협동조합에서 무임승차가 큰 문제가 된다.

다른 회원국들에서는 협동조합은 제한을 하는 것이 허락된다. 여기서 두가지 중요한 점이 있다. 모든 회원국들은 탈퇴하는 것은 문제가 되지 않고 합당하고 공정하다고 여긴다. 국가 협동조합에서 다른 회원국으로부터의 회원들을 받아들이는 것에 대한 법적인 규제가 확인되지 않는다.

회원국들은 협동조합에 어떤 제한도 부여하지 않았으나 심각한 세금 문제가 예상된다. 가공 그리고 마케팅 협동조합은 자본 집약적인 분야로 재정이 문제가 될 수 있다. 또다른 문제는 협동조합이 법적으로 회원들에 의해서 투입된 자본에 비례해서 수익을 배당하는가이다. 회원국

들은 잉여농산물의 분배에 대해서는 협동조합 회원들에게 유연한 법체계를 가지고 있다. 그러나 잉여농산물의 보유와 저장은 세금의 손실을 야기할 수도 있다.

결론적으로 협동조합 법체계는 농업인들이 능률적으로 상호협력하는데 장애물로 작용하지는 않는다. 덴마크와 네덜란드의 경우 법체계가 극도로 유연하다. 그러나 이것은 또한 법체계는 좋은 관습에 대한 많은 안내를 제공하지는 않는다.

국내의 합병 관련해서 모든 회원국들은 다른 협동조합들과의 합병에 대해 법조항을 갖는다. 불가리아, 아일랜드, 룩셈부르크, 폴란드, 포르투갈, 루마니아 그리고 슬로바키아에서는 협동조합은 비협동조합과의 합병을 허락하지 않는다. 많은 회원국들은 협동조합과 IOFs간의 국내 합병에 대한 규정을 갖는다. 일반적으로 효율적인 합병은 고용 또는 세금의 규정에 의해서 부정적인 영향을 받지 않는다.

세금 문제에서 일부 나라들은 협동조합의 수익 그리고, 특별한 여유분(연구 개발 또는 교육에 특별한 투자)이 있을 경우 조차도 세금을 부여하지 않는다. 이러한 조항은 특히 새롭게 그리고 성장하는 협동조합에 도움이 된다. 일부 회원국들의 경우 협동조합 세금은 논의중이기도 하다. 일부 회원국의 소농들은 때때로 부가가치세 또는 소득세 등을 납부하는 것을 피하기 위해서 협동조합에 참여하기 보다는 비공식적인 채널을 통해서 시장과 교역하기도 한다.

## 5. Producer Organizations

### 1) 정의

PO는 개개인의 재배업자(grower) 회원들로 구성되지만, PO는 모든 회원들에 의해서 민주적으로 운영되는 단일 사업체이다. Producer Organizations(POs)는 협동조합과 비슷한 농산물 생산자들의 경제적 조직이다. PO는 협동조합의 법적 형태를 가질 수 있으나 그러나 많은 경



우에서는 그렇지 않다. 왜냐하면 협동조합의 법적인 요구사항은 PO 활동에 제약이 된다. PO는 생산자들에 의해서 소유되고 운영되는 지역 사업이고 집단적인 마케팅 활동도 있다. 그러므로 넓은 의미에서 PO는 협동조합처럼 사용자들의 소유, 사용자들의 조정, 사용자들의 이익을 위한 조직이다.

(user owned, user controlled, and user-benefit organizations).

## 2) 배경

PO는 1972년에 Common Market Organization (CMO)<sup>28</sup> 체제하에서 원예 분야를 지지하기 위해서 EU에서 법으로 정하였다. 초기에는 CMO 체제하에서 시장으로부터 과일을 철수시키는 부분을 담당하였는데 1996년부터는 PO는 점차 증가한 국제 경쟁 속에서 재배업자들의 경쟁력을 향상시키는데 더 중점을 두게 되었다. 현재는 모든 농업분야를 포괄하고 있다.

식품 공급의 생산 단계에서 가격을 조정하고 지원을 집중하는 목적으로 만들어졌다. PO의 중요한 역할은 개별농가가 함께 행동함으로써 규모의 경제를 가능하게 하고 생산의 규모화를 가능하게 하여 시장 교섭력을 향상시켜서 농산물의 가격을 향상시키는 것을 목표로 하였다.

European Commission는 식품공급 체계에서 경쟁력을 향상시키기 위해 자발적인 농업생산자 조직(agricultural producer organization)을 만들도록 한다.

## 3) 운영

PO에 참여하는 재배업자들은 시장에서 더 나은 위치를 점할 수 있고 그들의 비용을 깎을 수 있다 또한 모든 회원들의 실행력을 증가시켜서 공급체계에서 더 지속적인 균형을 성취할 수 있다. 예외가 있기는 하지만, 일반적으로 PO의 재배업자들은 PO를 통해서 그들의 작물을 100% 출하해야 한다. 재배대상이 되는 작물들은 Fruit and Vegetables Aid Scheme Guidance에 그 리스트가 안내되어 있다. Association of

---

28) Common Market Organizations: EU농업시장을 모니터하여 농업인들에게 꾸준한 소득을 제공하고 소비자들에게는 안정된 식품공급을 목표로 설치되었다.

Producer Organisations (APO)는 PO을 대표해서 활동하는 조직이다. 그것은 독립적으로 법적 성격을 지니거나 또는 명백하게 법적실체(legal entity)가 있어야 한다.

#### 4) 기능

PO는 수집(collecting), 저장(storing), 포장(packing), 판매(marketing) 등을 수행한다. PO는 농산물의 질과 안전성을 향상시키고, 환경과 식품 안전에 대한 기준이 준수된다. 농가들과 마케팅 센터 시설들이 현대화 되고 작업 환경이 개선되었고, 농촌지역에 자연스럽게 스며들어서 협동조합의 특별한 성격을 강화시키는데 일조한다. 이러한 특성은 유럽의 농촌지역에서 일자리와 서비스를 제공하고 또한 환경을 보호하고 지역 전통을 유지시키는 역할을 수행함으로써 지역의 지속 발전을 가능하게 한다. EU의 Fruit and Vegetable Producer Organisations<sup>29)</sup>의 사례를 살펴 보면 다음과 같다.

- ① 생산자들과 FVPOs는 선별, 무게 그리고 포장 적합하게 하는 기계에 투자하였고 상품을 놓는 공정을 자동화하였다.
- ② 농장에서 생산자들은 생산관리 과정을 조정하고 관개와 포장, 재활용 시스템 그리고 생산방법의 현대화에 투자하였다.
- ③ 생산자들은 생산품의 품질과 수량을 증가시키는데 과수원 관리에 필요한 도움과 기술적 수단을 용이하게 요청할 수 있게 되었다. 생산자들과 FVPOs와의 연락을 인터넷을 통해 편리해졌다.
- ④ 마케팅 센터의 성장과 현대화는 농작물 재배의 순환과 수송 방법을 용이하게 하였다. 이러한 모든 투자들은 생산품의 품질과 마케팅을 적절히 수행할 수 있도록 하였다.
- ⑤ 특화된 전문가들이 참여하는 professional thanks를 만들게 되었다. 개발과 혁신을 위해서 꾸준한 노력이 계속 되고 있다.
- ⑥ FVPOs는 EU수출 지원금없이 제3국 (러시아, 중국 일본) 에 대한 수출 프로젝트를 시작하였다.

29) Fruit and Vegetable Producer Organisations in the EU: Overview and Prospects 에서 내용 발췌

## 5) 규정

Prducer Organisation에 다음과 같은 규정이 있다. 우선 각자의 법적지위를 지니는 적어도 5명의 개별 재배업자 들로 구성하여야 하고, 시장출하 생산물에 대한 연간 소득이 1million 유로는 되어야 한다. 또한 PO 경영에 대해서는 회원들이 동등하게 발언할 수 있는 기회를 주는 등 민주적인 구조를 갖는다 (one member, one vote). PO를 만들고자 하는 재배업자들은 Rural Payments Agency(RPA)에서 평가한다. PO는 공식적으로 대부분의 PO회원들을 기반으로 하는 회원국들에 의해서 공인되거나 European Commission regulations<sup>30)</sup>를 따른다.

## 6) 현황

농업협동조합의 형태에서 Producer Organizations은 유럽 농가에서 매우 중요한 사업 형태이다. 대부분의 농민들은 적어도 한 협동조합의 회원이고 심지어 어떤 시장에서는 심지어 회원이 아니더라도 협동조합의 존재하는 시장에서 교역하는 것 자체만으로 이익을 얻기도 한다. Producer Organizations 의 발전은 회원국마다 차이가 있다. EU내에서 2가지 형태로 구분된다. 북부지역 국가(네덜란드, 독일, 벨기에, 스웨덴, 영국)은 제한된 producer organisations로 특징 지어진다. 그러나 경제가치가 높다. 남부지역 국가들은 작은 경제규모의 많은 수의 조직들로 특징된다. 벨기에와 이탈리아에 큰 producer organisations의 연합회가 있다.

---

30) Council Regulation (EU) No 1308/2013  
Commission Delegated Regulation (EU) No 2017/891  
Commission Implementing Regulation (EU) No 2017/892

7) 사례

Farm fresh PO 31)

1996년에 PO를 만들었고 Farm fresh PO는 PO회원들의 과일을 효과적으로 향상시키고 판매하는 것이고 소비자들에게는 질 좋은 과일을 공급해 주는 것이다. 주요 대상 품목은 스트로베리, 블루베리, 블랙베리, 라즈베리, 구즈베리, 아스파라거스 등이다. 회원들은 다음과 같다.

Table 10. 협력사

회원	설명
	가족경영체로서 영국에서 1등급 딸기를 생산함. Farm Fresh PO를 통해서 그들은 Tesco 슈퍼마켓에 딸기를 공급함 food miles 측면에서 Busby Partners는 midlands와 인근지역에서 가장 접근성이 높은 공급업자임
	1925년에 설립되었고 Herefordshire, Gloucestershire 지역에 1,000ha를 가족농 경영을 하고 있다. Farm Fresh PO를 통해서 다양한 슈퍼마켓에 납품을 함 영국에서 가장 큰 아스파라거스 생산자로 컴퓨터로 조절되는 가공 포장 시설이 있음
	7곳의 농장에서 스트로베리, 라즈베리, 블랙베리 등을 재배하며 Farm Fresh PO를 통해서 슈퍼마켓에 납품을 함
	1978년에 생산을 시작하였고 현재 4개 국가 12 농장을 운영. Winterwood 농장에서 생산한 모든 과일은 Farm Fresh PO를 통해서 마켓에 납품을 함
	Hall Hunter Partnership (Glass)는 현대화된 유리온실에서 스트로베리와 라즈베리를 생산해서 Farm Fresh PO를 통해서 마켓에 납품을 함
	1985년부터 아스파라거스를 생산하였고 초기 생육을 촉진하기 위해 polythene를 사용함. 포장시설에서 분류되고 선별된다.
	폴란드의 3 농장이 함께 생산하는 곳으로 가장 큰 유기 블루베리 재배자이다. 2014년에 2000톤을 생산하였고 Polana가 Farm Fresh PO의 회원이 됨으로써 Farm Fresh PO는 유럽에서 가장 큰 유기농 블루베리를 공급자가 됨
 T&C Franke	유리하우스 작물 재배기술이 있는 T&C Franke 가족은 1965 네덜란드에서 영국에 왔다. 그들이 재배한 라즈베리는 Farm Fresh PO를 통해서 유통됨

31) [www.farmfreshpo.co.uk](http://www.farmfreshpo.co.uk) 정리

### Mid Kent Growers 32)

Mid Kent Growers는 상업적으로 과일을 기르는 사람들의 모임이다. 18명의 재배업자와 38개의 농장들은 최고급의 영국 과일을 재배한다. traditional cox apple가 주요 품종이며 conference pears도 재배한다.

### Speciality produce 33)

마케팅을 직접 해보고자 재배업자들이 모여서 1998년에 설립한 회사이다. 30명의 직원이 있고 협동조합이 생산하는 과일과 채소를 취급한다. 영국 전역의 제철생산물, 허브 작물, 샐러드, 스트로베리를 대상으로 한다. 서비스와 자금 등의 형태로 자원을 제공함으로써 회원들이 최고급 과일, 채소의 생산을 돕는다. 다양한 품종, 생산기술, 포장기술 등에 대한 광범위한 연구를 통해서 niche markets를 공략하고 시장의 입맛을 잡기 위해서 지속적으로 연구 개발을 한다.

### Scottish Borders Produce 34)

Scottish 지역의 35 명의 농업인의 협동조합이다. 1972년에 5명의 재배업자로 시작한 이래 이 그룹은 꾸준히 확장하였다. 지역내 재배한 콩을 시장에서 요구에 맞게 수확 후 처리하고 포장하는 것을 지원해준다. Vining peas와 broad beans를 생산 전문가들로 구성되었다. 회원이 되기 위해서는 현재 재배지역내에서 경영을 해야 한다. 회원으로서 받을 수 있는 혜택은 다음과 같다. 성공적인 협동조합의 일원이 될 수 있고, 새로운 시장의 접근가능하고, SBP 의한 작물 관리와 토양관리를 받을 수 있다.

### South Devon Organic Producers 35)

---

32) [midkentgrowers.co.uk](http://midkentgrowers.co.uk)

33) [www.specialityproduce.co.uk](http://www.specialityproduce.co.uk)

34) [www.scottishboardersproduce.com](http://www.scottishboardersproduce.com)

1998년에 설립되었고 유기농 방식으로 작물을 재배한다. 협동조합은 85개의 다른 작물을 재배하고 SDOP는 가장 큰 유기농 재배업자이고 협동조합 공급자이다. 회원들에게 기술적 지원, 가능한 자금 지원, 집중적인 행정, 농기계 지원 등을 제공한다. 유기농 방식으로 작물을 재배하고 가능한 고객들에게 지속가능한 방식으로 생산한 작물을 제공한다. Soil association, organic farmers 등에서 인증을 받았다.



Mid Kent Growers



Speciality produce



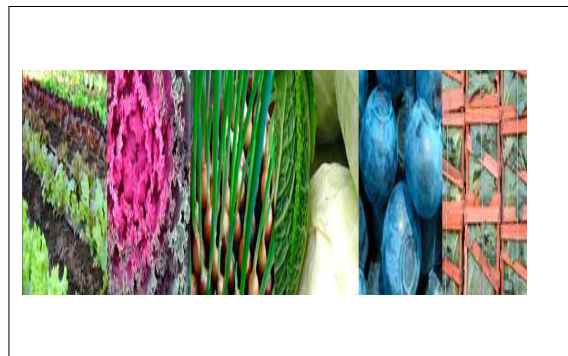
Scottish Borders Produce



Scottish Borders Produce



South Devon Organic Producers



Speciality produce

35) <http://www.southdevonorganic.co.uk/>

## 6. Investor Owned Farms <sup>36)</sup>

IOF 자회사를 설립하는 것은 여러 가지 장점이 있기 때문에 유럽의 대부분의 협동조합이 선호하는 제도이다. 유럽에서는 협동조합연합회와 조합원에 의해 배타적으로 소유되는 IOF 형태의 자회사가 대부분이지만 다른 조합이나 기관 및 개인투자자 등에게도 지분을 매각하는 경우도 있다.

이 모델의 장점은 협동조합이 특정 사업에 참여하는 위험을 줄일 수 있고, 자본 조달이 용이할 뿐만 아니라 비농민을 자회사의 경영진으로 선임하여 경영의 효율성을 높일 수 있다. 또 외부출자가 필요하다더라도 모협동조합에 대한 영향력을 차단할 수 있다. 한편 영국이나 아일랜드에서의 일부 대규모 조합은 조합원이 지배 지분을 보유하는 IOF 형태로 변환하였다.

---

36) 채희율 (2003) 「농업협동조합의 사업체제: 유럽의 경험과 시사점」 농촌경제연구원 내용을 정리

## 제 5 장 결 론

농산물은 생물학적 특성으로 인하여 공산품과는 다른 수요·공급 측면에서 특성을 갖는다. 또한 자연환경에 영향을 많이 받고 기상이변에 따라서도 농산물 가격의 큰 폭으로 움직이기도 한다. 또한 우리나라는 소규모 농가가 전국에 산재하여 있어 농가의 농산물을 소비지까지 전달하는 유통측면에서의 효율성과 비용적 측면이 문제로 제기되었다. 이에 새로운 정부가 들어설 때마다 다양한 농산물 유통 정책을 제시하고 추진하였다. 이러한 관심과 정책으로 농산물 가공 처리 시설이 산지에 건립되었고, 도매시장 시설이 현대화 되는 등 농산물 유통 기반시설에서 많은 발전이 이루어졌다.

이러한 농산물 유통의 하드웨어 측면의 발전에도 불구하고 농산물 유통은 사회 경제적 영향에 따라 변화하고 있으며 불안한 상태로 이전되어 가고 있다. WTO, DDA, FTA 체결에 따른 농산물 시장 개방으로 인해 국내 시장에서 국산 농산물은 해외 농산물과의 경쟁을 하게 되었으며, 90년대 이후 대형유통업체 비중의 증가로 산지 농민들의 가격 협상력은 낮아지고 농산물 산지 유통이 대형 유통업체에 의해 영향을 받게 되었다. 또한 해외 농산물의 국내시장 증가로 소비자들이 농산물 원산지에 대한 관심이 커지게 되었다. 이에 따라 농산물 표시 관련 정책이 많이 발달하게 되었다. 또한 소비자들의 소득수준이 향상되고 건강에 대한 관심이 커지게 됨에 따라 GMO 작물 또는 친환경 농산물에 대한 소비자들의 관심과 표시제 시행여부 및 방법 등에 대한 다양한 의견이 있다.

위의 다양한 변화에 대응하여 농산물 유통은 더 복잡하고 다양한 요구 조건을 접하게 되었다. 이러한 상황을 대응하기 위한 하나의 방안으로 농협의 유통기능 강화가 제안되어 왔다. 농협은 전국에 네트워크가 있으며 산지에서부터 소매단계까지 전 유통 과정과 관련되는 사업을 추진해 왔다. 이에 농협의 농산물 유통기능 강화 방안이 논의되었고, 농협은 '17년 경제분야를 강화하기 위한 농협구조 개편을 마무리 지었다. 구조 개편이 마무리된 것이고 계속 법적 기반 정비와 지속적인 논의와



정책 지원이 필요할 것이다. 이에, 농산물 유통에서 협동조합 조직이 바람직한 역할을 하는 해외 사례를 찾아보고 이를 통해 우리나라 농산물 유통에서 농협의 역할을 정립하고 시사점을 고찰하고자 하였다.

협동조합이 시작된 영국, 지역경제에서 협동조합이 중요한 역할을 수행하고 있는 이탈리아, 프랑스의 협동조합 관련 법, 제도 그리고 사례를 살펴보고 다음과 같은 공통점이 있음을 알게 되었다.

첫째, 법 제도적 측면에서 공통 사항은 One member, One vote 원칙이 적용되었고, 조합의 경영 등에 회원들의 참여를 독려하는 민주적 의사결정 방식을 통해 조직을 운영하였다. 세계 측면에서 혜택이 있었는데 이는 다시 조직의 발전을 위해서 투자되거나 어려운 시기를 위해 모았다가 사용되기도 하였다. 그러나 일반적으로 법과 조직은 내부 조직체계가 발전할 수 있도록 유연성을 지니고 있었다. 다시 말해, 협동조합의 법체계는 농업인들이 능률적으로 상호 협력할 수 있도록 지원해 주는 장치로 이용되었다.

둘째, 협동조합은 농가들 자발적으로 상업적 이익을 위해 결성되었다. 영국의 Openfield, United Oilseeds, Fram Farmers 프랑스의 TEREOS, VIVESCIA, 이탈리아 볼로냐 지역의 농업협동조합 등은 개별 농가로서는 갖추기 힘든 규모의 경제를 통한 시장교섭력 향상, 비용 감소 등을 목표로 이웃 농가, 지역의 다른 농가들과 협력하여 협동조합을 만들어서 사업을 시작하였다. 본 보고서에서 살펴본 협동조합들은 대부분 설립된지 50년 이상이 되는 조직들이었다. 긴 운영기간 동안 겪은 다양한 경험을 통해서 각자의 상황에 가장 적합한 경영형태로 변화해 왔다.

우리나라의 농협과 비교해 보면 이 부분에서 다른 점을 찾게 된다. 우리나라의 농협은 농촌지역의 복구 및 발전을 위해 그리고 농업분야의 정부 정책 대행 기관으로서 역할을 수행해 왔고 덕분에 농촌지역의 고리대금을 근절시키고, 정부 정책의 효율적 추진을 가능케 하였다. 또한 농산물 유통 관련한 시설 설치 그리고 운영을 통해서 농산물 유통의 현대화를 가능케 하였다. 반면, 농민의 농협 유통기능 참여측면에서는

아직 저조하다. 우리나라 농협이 농민들의 자발적 필요에 의해서 만들어진 것이 아니고, 정부의 필요에 의해서 하향식으로 만들어진 조직이고 정부와 밀접한 관계가 있어서 농민들 입장에서는 상대적으로 멀게 느껴지는 것 같다. 또한 농협에서 유통 사업은 적자를 유발하는 분야로 인식되어 유통에 많은 자본이 투자되기 어렵고 가능한 손해 보지 않는 경영방식을 유지해 왔을 것이다. 이에 주로 수탁 판매를 주로 했고, 이러한 판매방식은 농업인 입장에서는 중매인에게 본인의 생산물을 판매하는 것보다 더 까다로운 방식으로 상대적으로 중매인과의 유통방식을 더 선호하게 되었다.

셋째, 협동조합 운영방식을 살펴보면 생산물 전량을 협동조합에 판매하는 것을 의무로 제시한다. 또한 협동조합은 품질 좋은 농산물이 생산될 수 있도록 품종 선택, 토양 관리, 재배기술에 대한 전문가 컨설팅을 지원해 주고 시장 판매 단계에서도 시장 동향, 저장상태, 기상 등 여러 가지 환경에 대한 고려를 통해서 시장 판매 시기를 정하는 등 농산물 생산 전 과정에서 시기별 맞춤 지원을 해 준다. 따라서 회원 농가들과 협동조합간 신뢰가 형성되어 농가 역시 생산한 농산물 전량을 해당 조합에 판매한다. 특히, 프랑스 브레타뉴 채소협동조합연합의 경우 단계별 철저한 관리를 통해 생산농가의 농산물이 관리되는 것을 볼 수 있었고 농가 또한 협동조합과의 계약을 이행하기 위해 노력하는 모습이 감동적이었다. 법이나 제도보다도 상호간에 정한 규정이 더 강하게 느껴졌다. 우리 농가의 경우 시장가격이 높게 형성되면 농협과의 계약은 깨고, 곧바로 중간상인들과 좋은 가격으로 거래를 마치는 경우가 있었고 이러한 행동은 협동조합의 정신에 맞지 않는 행동이므로 경계해야 한다.

넷째, 협동조합은 생산물을 구입하는 회사와 긴밀한 협력체계를 구축하고 있다. 농산물을 생산하는데 있어서 안정된 수요처를 갖고 있는 것은 생산의 불안함을 낮춰주고 안정적인 경영을 가능하게 한다. 영국의 밀 협동조합인 Openfield은 영국의 대표적인 제빵 회사인 Warburtons와 20년 넘게 협력관계를 유지하여 밀 생산 농가들의 안정적인 경영을

도와주었다. 또한 Arla Foods UK는 낙농 협동조합이고 이들은 또한 유제품을 생산하여 판매하는 역할을 한다. 농산물 유통이 지속적으로 꾸준히 이루어지기 위해서는 안정된 수요처의 확보와 긴밀한 협력관계 구축이 중요하다. 또한 브랜드화를 통해서 소비자들에게 제품에 대한 이미지를 확실하게 심어주고 소비자들이 찾을 수 있도록 소비자들과의 관계 형성에도 신경을 써야 한다.

다섯째, 꾸준한 연구개발 투자와 전문가의 지원시스템이 구축되어 있다. 개별 농가 혼자 힘으로는 경제적, 시간적 여유가 없어서 연구개발을 위한 투자를 하기는 어렵다. 이탈리아의 트렌티노 지역의 협동조합이 성공한 이유 중 하나는 경쟁력 있는 품종을 선택하여 특화시킨 전략이 적중하였다. 이를 통해 Melinda라는 브랜드를 만들었다. 이탈리아 볼로냐 지역의 협동조합에도 포도 샘플과 와인을 맛보는 실험실이 있으며 이를 통해 품질향상에 지속적으로 노력한다. Arla Foods UK의 혁신센터, 프랑스 브레타뉴 채소협동조합연합의 OBS 종자연구소, Bio 기술연구소와 협력체계를 갖고 있는 것 등이 그 사례가 된다. 또한 영국의 United Oilseeds의 전문가 지원 시스템 그리고 Fram Farmers의 경영관리 프로그램이 그 예이다. 농작물 재배·생산에 기술을 접목시켜 부가가치를 향상시키고 시장 상황에 맞는 농작물을 판매함으로써 농가의 소득 향상이 가능하게 된다.

여섯째, 협동조합이 다양한 형태로 변화되고 있다. 농산물 유통의 세계화, 다양한 소비자의 요구 반영, 농산물 경쟁의 가속화 등으로 인해 기존 협동조합의 틀에서는 이러한 여건에서 경쟁력을 갖기 어려운 경우 새로운 형태로 변화해서 조직을 운영하는 사례가 나타난다. Producer Organisations, Joint-Ventures, Investor Owned Firms 형태가 있다. 이러한 조직의 형태가 갖는 장단점을 분석하여 우리나라 농협 경제지주 운영에도 활용하면 좋을 것으로 생각된다. 현재 우리나라 농협은 경제사업의 강화를 위해서 조직개편을 했고, 그 기반이 되는 법도 개정했고 향후 추가 개정할 수 있다. 그때 이러한 Producer Organisations, Joint-Ventures, Investor Owned Firms 형태들에 대한 분석·평가를 통해서

우리 농협에 활용 가능한 기능을 조직운영에 참고하면 경제사업 부문 강화에 도움이 될 것이다.

영국, 프랑스, 이탈리아의 농업협동조합의 법·제도 그리고 다양한 사례를 살펴보면서 농업분야의 축소, 고령 농업인의 증가, 세계 교역량 증가에 따른 농산물의 국제 시장 경쟁 확대 등은 우리나라 농업만이 처한 어려움이 아니라는 것을 알게 되었다. 이러한 변화에 대응하여 이들 나라는 협동조합을 중심으로 농가를 조직화하고 규모화 시켜서 경쟁력을 갖춰나가고 있었다. 또한 소비자 기호의 변화, 국제경쟁의 심화 등 기존 협동조합을 위협하는 요인이 커짐에 따라 새로운 조직 형태로 전환하기도 하며 도전을 이겨내고 있음을 확인할 수 있었다.

우리나라의 농협은 그동안 어려운 과정을 거쳐서 구조 개편을 마치고 경제부문 사업을 강화시켜 나가고 있다. 기존 관습에 얽매이지 말고 유럽 협동조합의 기업적 방식을 벤치마킹하여 기업적 상품화와 브랜드화, 마케팅 전략을 수립해 농산물 유통분야에서 중심이 되는 농협을 기대해 본다.

## Reference

글로벌 벤치마킹 출장결과 결과보고서 (프랑스, 이탈리아) (2016)  
전라북도

농산물 유통체계의 국제비교분석과 유통정책 개선 방향 (1/2차년도)  
(2016) 김병률, 전창곤, 박성진, 채상현. 한국농촌경제연구원

농산물의 전략 유통구조에 관한 연구 (2013) 배재대학교 신윤숙

농업협동조합의 경험과 시사점 (2003) 채희을 KREI

농협사업구조개편 완료 백서 (2017) 황의식 김미복 윤종열 정세미  
한국농촌경제연구원

이탈리아 농업협동조합에 관한 통계와 사례 (2015) 임송수 세계농업  
제184호

영국 협동조합대학 선진사례 조사 결과 보고서 (2014) 기재부 출장보고서

프랑스 브레타뉴 채소협동조합연합 (2013) 하석건 KREI

협동조합기본법 후속조치를 위한 기초 조사·연구 내용 정리 (2012)  
고려대 산학협력단

2016년 국제 협동조합 현황과 전망 (2016) 한국사회적기업진흥원

Bodnar C. (2017) Italy' s thriving agricultural co-ops, *Growing for market*, Oct. 15-19.

Cooperative college (2017) Annual Report and Accountsfor the year  
ended 31 July 2017

Cooperatives Europe key figures 2015 (2016) Cooperatives europe

EU, Support for farmers' cooperatives (2012)

Exploring the co-operative economy report (2017)

Introduction to producer organisations for growers (2017) DEFRA

Ortmann, G, and King, R (2007), Agricultural Cooperatives I: History, Theory and Problems', *Agrekon*, 46(1), 18-46.

Report on the co-operative farming sector (2017) Cooperative UK

Support for Farmers' Cooperatives (2012) European Commission

The co-operative model in Trentino-Italy (2014) OECD

The co-operative model in Trentino-Italy A case study report (2014)  
OECD LEED

World co-operative monitor (2017) The world cooperative monitor

[www.mafra.go.kr](http://www.mafra.go.kr)

[www.krei.re.kr](http://www.krei.re.kr)

[www.copa-cogeca.eu](http://www.copa-cogeca.eu)

[www.ica.coop](http://www.ica.coop)

[www.uk.coop](http://www.uk.coop)

[www.co-op.ac.uk](http://www.co-op.ac.uk)

[www.defra.gov.uk](http://www.defra.gov.uk)

[www.entreprises.coop](http://www.entreprises.coop)

[www.usda.gov](http://www.usda.gov)