

2012 NHERI 리포트 제191호 (2012. 8. 29)

연구자 : 이인우 부연구위원(02-6399-5954)

inwoolee@nonghyup.com

감 수 : 신기엽 수석연구위원(02-6399-5961)

일본농협 경제사업 변화사례

■ 목 차 ■

<요 약>

I. 머리말	1
II. 일본농협 계통 경제사업의 역사적 전개	3
III. 일본농협 계통 경제사업의 광역재편과 회사화 ...	14
IV. 일본농협 계통 경제사업 개혁의 평가와 과제 ...	25

〈 요 약 〉

- 일본 농협은 2003년의“경제사업 개혁지침”에 따라 경제사업의 구조개편을 추진하였다. 사업목표로 생산자 및 소비자 지향적 사업 추진이 구체적으로 제시되었으며, 재무목표로 “3년 이내 수지균형 달성”이 의무화되었다. 이처럼 경제사업의 구조개편은 종합농협 체제의 경영합리화를 배경으로 추진되었다. 즉 신용사업의 건전성 강화 차원에서 경제사업에 대해서도 금융논리에 따른 적자 해소와 신용사업 의존체제의 개편이 요구되었다.
- 경제사업 구조개편에 따라 지역농협은 지점 통폐합과 금융특화 전환, 경제사업의 거점화 및 자회사화, 경제사업 직원 재배치 등을 추진하였다. 이는 경제사업의 축소 개편과 함께 전통적인 조합원 조직의 위축, 조합원 거래 관계의 후퇴 등의 문제점을 초래하였다. 이처럼 재무적 목표에 기초한 경제사업 구조개편은 자발적 사업 참여를 통해 조합원의 경제적 실익 제고를 추구하는 진정한 의미의 경제사업 개혁과는 거리가 먼 것으로 평가된다.
- 연합회 단계에서의 경제사업 개혁은 주식회사 설립을 통한 광역 사업재편이 추진되었다. 이는 현 경제연합회의 전국연합회(전농)로 흡수 통합, 전농에서 자회사로의 사업 분리, 자회사의 합병에 의한 광역회사 설립 등으로 구체화되었다. 이러한 개편은 먼저 적자문제가 심각한 생활물자(A-Coop)와 주유소(SS) 등의 사업부문에서 진행되었다. 아울러 사료사업과 쌀 도매사업에서도 계통 자회사를 통한 광역 사업재편이 추진되었다.
- 연합회 경제사업의 광역화 및 회사화 개편은 규모화와 전문화를 추구하는 장점과 함께 협동조합 정체성을 왜곡하는 문제점을 제기하였다. 이는 먼저 조합원의 사업 참여와 지역농협의 특수성에 기초한 상향식 사업 체제를 제한하는 결과를 초래하였다. 아울러 주식회사 설립과 운영에 따른 자본금 확보 문제도 경제사업 구조개편의 현실적 제약조건으로 작용하였다. 또한 협동조합 경제사업의 주식회사 전환에 대한 이론적 논의도 부족하였다.

- 일본농협의 경제사업 구조개편은 한국농협에 대해 현실적 시사점을 제시하고 있다. 먼저 지역농협에서 신용사업의 수익성 저하가 경제사업 구조개편의 직접적 계기로 작용하였다는 점이다. 이는 한국농협에서도 앞으로 신용사업의 수익성이 저하될 경우 교차보조 의존체제에서 탈피하기 위한 경제사업의 구조개편이 불가피하게 될 것이다. 따라서 적자 해소가 아닌 조합원 실익을 위한 종합농협 차원의 경제사업 구조개편 방안이 시급하게 요구된다.
- 일본 농협의 경제사업 구조개편은 “3년 이내 적자 해소”라는 재무적 목표를 전제로 추진된 결과 조합원의 사업 이탈과 조합의 금융기관화 등 협동조합 정체성의 문제가 제기되고 있다. 경제사업의 구조개편은 원가경영의 강화와 조합원의 참여 확대를 통해 조합원의 실익 제고 목표를 추진하는 것이 바람직하다. 일본의 경험을 토대로 한국 농협은 조합원 관점에서 협동조합 방식의 경제사업 구조개편 방안을 모색해야 할 것이다.
- 일본 농협의 경제사업 구조개편은 연합회 조직의 통합과 사업별 회사 분할 방식으로 추진되었다. 이는 경영적자의 해소라는 재무적 목표를 우선시한 결과 지역농협과의 수직통합에 소홀하였다는 문제점이 지적되고 있다. 일본 농협의 경험이 주는 현실적 시사점은 한국 농협에서 경제지주회사의 운영이 지역농협 차원의 경제사업 구조개편을 합리적으로 추진하기 위한 전국 연합회의 전략적 관점에서 설계되어야 한다는 것이다.
- 일본 농협의 경험은 협동조합의 자회사가 재무적 개선을 목표로 운영될 경우 결국 협동조합의 실패로 귀결될 수 있다는 점을 시사하고 있다. 따라서 자회사가 협동조합 정체성을 확립하기 위해서는 주식회사의 장점을 발휘하여 영리회사에 대한 시장경쟁을 촉진하는 사업전략이 중요한 과제이다. 아울러 사업을 이용하는 조합원에게 소유권과 통제권을 제도적으로 보장함으로써 이용자 조합원의 사업 참여를 촉진하는 것이 필수적 과제이다.

일본농협 경제사업 변화사례^{*}

I. 머리말

1990년대가 광역합병과 신용사업개혁의 시대였다면 2000년 이후 일본 농협 JA그룹의 최대 과제는 경제사업 개혁이었다. 그 배경에는 몇 가지 원인이 있다. 첫째, 2001년 법개정과 JA(일본농협)은행체계(Banking System)의 성립에 따라 경제사업의 적자대상이 초미의 개혁과제로 급부상한 것이다. JA은행체계는 단위농협(JA)경영을 감독하고 문제의 단위농협에 대하여 경영지도와 신용사업의 사업양도를 유도하는 방식으로 경영부실 없는 단위농협 만들기, 계통 단위농협 금융시스템의 안정화를 도모하는 것이다.

JA은행체계에 의해 단위농협의 금융기관적 성격은 뚜렷하게 강화되었다. 단위농협의 경제사업에 대해서도 소위 '금융의 논리'로 엄격하게 감독이 이루어지게 되었다. 경제사업의 적자나 신용사업 이외 부문에 대한 자금운용이 금융기관으로서의 단위농협 존립을 위협하는 요인으로 엄격하게 규제되도록 된 것이다. 방법의 시비는 별도로 하더라도 단위농협은 싫든 좋든 경제사업 적자체질을 발본적으로 개선해야 하는 상황에 직면하게 되었다.

둘째, 사업환경의 구조적 변화에 대하여 단위농협의 경제사업이 적절히 대응할 수 없다고 하는 경제사업 자체가 안고 있는 문제이다. 한편에서는 대규모 농가와 법인경영의 성립, 다른 편에서는 토지 소유 비농가

* 이 자료는 増田 佳昭(마스다 요시아키). 2006. 「系統經濟事業の展開と經濟事業改革」. 『規制改革時代のJA戦略: 農協批判を超えて』. 東京: 家の光協會: pp. 155-204.의 번역임.

화와 중산간지역 농업의 후퇴라는 농업구조의 커다란 변화가 계속 이루어져 왔다. 또한 농촌지역에도 유통산업이 진출하여 농업생산자재와 생활물자 취급 시장환경도 변화되어 왔다. 나아가 자동차 사회화는 조합원의 행동양식을 크게 변화시켰다.

이러한 사업환경의 구조적 변화에 대하여 단위농협의 경제사업은 제대로 대응해 온 것일까. 변화하는 조합원 니즈(needs)에 부응할 수 있는 사업방식을 조성해 왔을까. 전통적인 지점을 거점으로 하는 사업방식, 다단계·고비용 물류방식은 경쟁력을 상실할 뿐만 아니라 현단계 조합원의 니즈에도 대응할 수 없는 것으로 보인다.

사업개혁이 지체된 데에는 경제사업의 신용·공제사업 의존에도 원인이 있다. 경제사업의 적자가 허용되어 왔기 때문에 경제사업 개혁에 대한 동기가 작동하지 않았던 것도 사실일 것이다. 조합원의 니즈에 부응하여 경쟁력이 있는 사업방식의 형성에 본격적으로 노력하지 않으면 안 될 것이다.

셋째는 종합농협(JA)으로서의 존재의의가 의문시되는 경제사업 개혁이 진행된다는 점이 문제이다. 경제사업의 적자 감소는 그렇게 어려운 것은 아니다. 적자사업의 폐지와 구조조정이 그것이다. 그러나 그 끝에는 단위농협의 '금융기관화'가 나타날 수 있다는 점에 유의해야 한다. 조합원에게 환영받는 경제사업의 재생에 의한 종합농협으로서의 발전인가, 그렇지 않으면 금융기관화인가, 종합농협의 진가가 의문시된다고 할 수 있다.

이하에서는 일본농협 계통 경제사업의 역사적인 전개과정을 돌이켜 보고, 그 가운데 영농분야에서 생활분야로 사업영역이 확대되고, 사업추진 방식에서 연합회의 주도성이 높아져 온 점을 살펴보고자 한다. 이어 경제사업의 단계 재편 이후 동향을 '회사화'를 중심으로 검토하고자 한다. 끝으로 경제사업 개혁의 현단계 도달점과 그에 따른 제 문제에 대하여 살펴보고자 한다.

Ⅱ. 일본농협 계통 경제사업의 역사적 전개

1. 1945년 이전의 경제사업과 연합조직

일본농협 경제사업의 전개과정은 먼저 사업구성의 변화와 연합회의 역할을 중심으로 개관할 수 있다.

일본에서는 1900년 산업조합법이 제정되기 이전부터 생사(生絲), 제사(製絲), 차 공동판매조직이 성립되었는데, 산업조합법 제정 직후 농산물 판매의 중심 영역은 제차(製茶)와 생사였다. 그 후 1914년 쌀가격 폭락을 계기로 제정된 농업창고업법을 배경으로 쌀에 관한 판매조합이 발전되기 시작했다.

표 1. 판매조합 및 동연합회 발달

(단위: 조합, 연합회)

연도말	판매조합	판매조합연합회	연합회 가입 조합수
1900	5	...	...
1905	344	...	...
1910	2,904	9	...
1915	5,110	27	1,039
1920	7,032	79	2,584
1925	8,226	113	4,063
1928	8,148	105	5,232
1929	8,167	120	5,832
1930	8,366	122	6,760
1931	8,854	116	8,693
1932	9,306	115	9,523

자료: 農林省經濟更正部 「昭和7年度 第30次産業組合要覽」에 의함. 조합·연합회 모두 겸영을 포함.

표 1과 같이, 전국의 판매조합수는 1910년 2,904개 조합, 1925년 8,226개 조합, 1932년 9,306개 조합으로 메이지(明治) 말기부터 다이쇼우(大正) 사이(1920년대)에 걸쳐 급증했다. 또한 판매조합 연합회는 1909년에 지방 연합회로 설립이 허용된 이후 1920년대에 지속적으로 설립되어, 1910년 9개에서 1925년 113개로 증가했다. 또한 1920년대부터 1930년대에 걸쳐 연합회의 소속조합수가 크게 증가했다.

1931년에는 전국 미곡 판매구매조합 연합회(구 전판련)과 전국 산업조합 제사 연합회가, 1934년에는 대일본 감귤 판매조합 연합회, 1935년에는 전국 건전(乾繭) 판매구매 연합회 등 전국련의 설립이 이어졌다.

구매조합은 메이지 이후 일본의 상품경제 진전을 배경으로 판매비료(금비) 취급만을 목적으로 설립되었다. 구매조합은 다이쇼우 기간(1911~1925년) 동안에 많이 설립되었고, 1902년의 71개에서 1919년에는 8,111개 조합으로 증가했다. 판매조합이 1정촌에서 수개 정촌을 단위로 조직된 데 비추어 비료 구매를 중심으로 한 구매조합은 집락 등 소규모 단위에서 조직된 사례가 많았다고 한다.

구매조합 연합회는 1912년의 15개에서 1922년에는 149개로 증가했다. 1923년에는 전국 구매조합 연합회(구 전구련)의 사업이 개시되었다. 이렇게 3단계 계통조직체계가 완성되기도 했지만, 1930년 산업조합에게 비료 배급 중심기관 역할을 부여했던 ‘비료배급 개선지원규칙’이 제정되어 정부의 지원책 또한 강구됨에 따라 계통 단계제 조직에 의한 사업방식이 주류를 이루게 되었다. 1930년부터 1937년에 걸쳐 구매조합의 비료취급 점유율은 24%에서 41%로, 구매조합의 연합회 이용률은 25%에서 85%로 크게 상승했다. 동시에 연합회의 비료취급 점유율도 약진했다.

1937년 중일전쟁 발발을 계기로 전시체제가 작동됨에 따라 주요 물자가 통제되고 산업조합 계통조직은 농산물 매입, 저금, 생산자재배급의 독점 기관으로 지정되었다. 그 후 1943년 농업단체법이 제정되고 산업조합

외의 농회, 양잠조합, 축산조합, 다업조합 등이 통합되어 농업회로 발족되었다.

2. 재건정비, 재건축진과 계통 경제사업 방식(1950년대까지)

2차대전 이후 1947년 11월 일본의 농업협동조합법이 제정됨에 따라 일본 농협은 설립되었다. 농업회의 간판교체라고 불리는 것처럼 농업회의 자산과 인적 자원을 승계하여 농협이 설립되고, 연합회도 설립되어 재빨리 3단계 계통조직이 부활하게 되었다.

이처럼 새로운 농협법에 의거하여 1948년 10월 전국 단위 판매연합회인 전판련(전국판매농업협동조합연합회)가 설립되었고 11월부터 사업을 개시했다. 발족 당시 전판련은 전국 농업회의 통제업무를 중심에 둔 한편, 1950년 고구마, 감자에 대한 통제 철폐에 따라 고구마 절편 말랭이 집하활동과 목탄취급, 도쿄(東京), 오사카(大阪) 시장에서 청과 수하회사 설립 등의 활동을 전개했다. 그런 가운데 닛지불황¹⁾으로 인한 급속한 경제변동의 영향을 강하게 받은 데다가, 극단적인 자금부족 등도 겹쳐 경영부진, 재무악화를 보이게 되었다. 전판련은 1953년 8월 제정된 농림어업조합연합회 정비촉진법(정촉법)의 대상으로 지정을 받았으며, 지정 당시(1955년 9월말) 차손금이 8억 엔에 이르렀다.

1952년 11월 판매사업에서는 이제까지의 매취판매와 지정가격(指値)위탁 사업방식을 전면 폐지하고 무조건위탁 사업방식으로 철수한다는 발본

1) ‘닛지 불황’은 1948년 12월 인플레이의 억제에 위한 일본의 「경제안정9원칙」 발표에서 비롯되었다. 1949년 봄에 위 시책을 시행하기 위해 점령군 경제고문으로서 닛지(Dodge, J.) 공사가 도일했으며, ‘닛지라인(Dodge Line)’으로 불리는 일련의 경제조치를 취했다. 그 내용은 ①보급금의 엄격한 제한, 부흥금고채의 발행 중지로 종합 예산의 균형을 기하고, 인플레이션의 진정을 도모하는 한편, ②1달러=360엔이란 단일 환율을 설정하여 자유무역을 촉진했다. 닛지라인의 실시 결과, 인플레이션은 급속히 종식됐지만, 기업은 심각한 자금 부족에 빠져 정리도산이 속출했다. 그 결과, 실업이 증대하고, 일본경제는 디플레이션 상태에 빠졌다. 이를 닛지 불황이라고 한다.

적인 ‘경영개선대책’이 결정되어 1953년부터 실행에 옮겨졌다. 그 이후 소위 공판 3원칙에 의거한 위탁판매방식이 계통판매사업의 중심으로 되었다.

구매사업에서도 1948년에 전구련(전국구매농업협동조합연합회)이 발족하여 3단계 계통구매조직이 부활하였다. 패전 이후 물자부족과 정부통제에 의해 발족 당초의 취급 규모는 미미한 수준이었다. 그 외에도 경제변동의 영향을 받아 구매사업 자산의 가치가 감가하는 등으로 인해 단협외의 구매사업 뿐만 아니라 현구련의 사업도 거의 적자로 전락하게 되었다.

구매사업 부문의 위기를 극복하는 계기로 되었던 것은 비료구매사업의 재개였다. 1950년 정부는 2개 법률(임시비료수급안정법, 유안공업합리화 및 유안수출조정임시조치법)을 제정함에 따라 전구련이 유안의 조정보관단체로 되어 계통 농협은 비료유통의 중심 역할을 맡게 되었다. 공동계산을 중심으로 하는 비료사업방식은 ‘정축사업방식’으로 불리는 그 후 계통경제사업방식의 모델로 되었다. ‘구매사업의 운영원칙’은 ‘계획구매’, ‘예약주문’, ‘무조건위탁’, ‘전이용’, ‘공동계산’, ‘현금결제’의 7가지로 이루어졌고 ‘정축 7원칙’ 이라고도 불렸다. 그러나 그것은 ‘연합회가 다시 적자에 빠지지 않도록 하기 위한 사업운영원칙’으로서의 성격이 강한 것이었다.

3. 고도경제성장과 경제사업 발전(1960년대)

일본에서는 1961년 제정된 농업기본법 위에서 농업근대화가 진행되었다. 농업생산은 1955년 쌀 풍작 이후 농업생산이 급속하게 증대했고, 축산, 과수, 채소 등 ‘성장농산물’의 산지 형성이 계속되었다. 동시에 농촌에서 농외 고용기회의 증가에 따라 농가 겸업화가 진행되었고, 농가소득의 향상도 나타났다.

판매사업은 원예 및 축산사업 분야에서 급속한 발전이 나타났다. 밀감 영역에서 전형적으로 보이는 것처럼 공동선과시설이 설치되었고, 경제련과 전문련에 의한 중앙도매시장 지향 청과물공동판매가 발전되었다. 축산 분야에서도 협동 식육회사 방식으로 각지에 식육센터의 설치가 이루어졌고 공동판매가 진전되었다. 전국 단위에서는 1969년 청과물 분야에서 전판련 동경 신선식품 집배센터를 설립하는 등 대도시권 직판체제의 강화가 이루어졌다.

그 때까지 구매사업의 중심을 차지했던 비료사업이 주춤하고 사료와 농업기계 등의 급속한 확대가 나타났다. 계통농협이 배합사료 제조에 착수한 것은 1952년부터이며, 1961년에는 전구련 직영공장 및 위탁공장 생산 배합사료가 25%의 시장점유율을 차지했다. 그 후 1963년부터는 미국으로부터의 직접 매입이 실현되는 등 축산 발전에 대응하여 취급량이 급증하게 되었다. 그리고 계통농협의 취급점유율은 최고(1969년) 약 40%까지 높은 비중을 보였다.

1961년부터 전구련은 농업기계의 '취급체제 확립운동'에 매진했다. 포장자재로서 골판지가 사용된 것은 1959년 이후였는데 계통의 골판지 사업도 농산물 판매사업 발전과 함께 1960년대 후반 이후 신장되었다.

농가소득 증가와 농촌생활 근대화 위에서 농가 소비 패턴의 도시화가 진행되고, 농협이 생활물자 구매사업에 몰두한 것도 이 시기에 착수되었다. 1967년에는 '계통구매사업 3개년 운동'이 추진되었고, 3년 후에는 농협구매사업 취급고 1조 엔이 실현되었다.

고도경제성장 최종반에는 일본 열도 개조론에서 대표적인 토지개발 붐이 일었다. 계통농협도 이에 대응하여 농주(농촌주택) 구상을 내걸고 농주도시건설협회를 설립하는 등 의욕적인 사업전개를 이루었다.

표 2는 1945년 이후 경제사업의 장기 동향을 살펴본 것이다. 1960년도 단협의 구매사업 취급고는 2,800억 엔, 판매사업은 5,600억 엔이었다. 명

목 금액이지만 1960년부터 45년 간 구매액은 4배 이상, 판매액은 약 4배 늘었다. 경제사업 신장률은 단협을 하회하였지만 같은 기간에 구매사업은 약 3배 이상, 판매사업도 3배 이상 늘었다. 판매사업 비율은 같은 기간 동안 단협이 67%에서 63%로, 경제련이 73%에서 71%로 약간 낮아졌으나, 판매사업 비중은 여전히 높은 수준을 보였다. 다음 기간과 비교할 때, 이 시기 경제사업 발전은 오히려 단협이 선도했다고 생각된다.

표 2. 경제사업 장기 동향

구분			1960	1965	1970	1975	1980	1985	1990	1995
경제사업 취급고 (10억 엔)	단협	구매사업 합계	280	611	1,240	3,033	4,700	5,228	5,211	4,968
		생산자재 1	182	371	711	1,585	2,125	2,183	1,892	1,762
		생산자재 2	31	84	197	567	1,078	1,189	1,298	1,288
		생활물자	67	157	331	881	1,498	1,855	2,021	1,918
	판매사업 합계	560	1,242	2,109	4,517	5,501	6,696	6,411	5,905	
	경제련	구매사업 합계	202	456	685	2,280	3,795	4,331	4,491	4,427
		생산자재 1	141	294	307	1,199	1,718	1,735	1,525	1,419
		생산자재 2	18	61	164	500	1,028	1,163	1,307	1,314
		생활물자	43	101	214	580	1,049	1,433	1,659	1,694
		판매사업 합계	544	982	1,687	3,781	4,733	5,946	5,854	5,530
판매사업 비율(%)	단협	66.7	67.0	63.0	59.8	53.9	56.2	55.2	54.3	
	경제련	73.0	68.3	71.1	62.4	55.5	57.9	56.6	55.5	
구매사업 구성비 (%)	단협	구매사업 합계	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
		생산자재 1	64.9	60.6	57.4	52.3	45.2	41.8	36.3	35.5
		생산자재 2	11.2	13.7	15.9	18.7	22.9	22.7	24.9	25.9
		생활물자	23.8	25.7	26.7	29.0	31.9	35.5	38.8	38.6
	경제련	구매사업 합계	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
		생산자재 1	69.8	64.5	44.9	52.6	45.3	40.1	34.0	32.0
		생산자재 2	8.8	13.4	23.9	21.9	27.1	26.9	29.1	29.7
		생활물자	21.4	22.1	31.2	25.4	27.6	33.1	36.9	38.3

주: 생산자재1은 사료, 비료, 농약, 농업기계, 포장운반자재, 보온자재,
생산자재2는 석유류, 자동차, 건축자재, 기타

자료: 農林水産省, 「總合農協統計表」, 「農協連合會統計表」.

4. 안정성장과 경제사업의 「생활분야 이동」, 연합회 주도형 사업전개 (1970년대부터 1980년대 전반까지)

1973년 석유 위기를 계기로 일본 경제는 이른 바 저성장기로 이행하게 되었다. 석유 위기에서는 석유 관련 제품의 부족 등으로 혼란이 발생하여 비료, 농약, 시설원예자재, 농업기계까지 가격이 급등했다. 또한 이상 기후에 따라 식료 위기는 곡물가격 급등을 초래했다.

이 시기에는 구매사업 범위의 확대가 더 진행되었고, 생산자재에서 생활물자로 취급비중의 변화, 즉 '생활사업으로의 이동'이 진행되었던 점이 특징이다. 1970년 제12회 전국농협대회에서 결의된 '생활기본구상'은 소비자활동의 활발, 점포의 근대화, 점포의 협동활동 등 '조합원의 삶과 건강을 지키는 생활에 전면 대응'을 내걸고 '경제사업의 생활분야 이동'을 이념적으로도 지지하게 되었다. 또한 1972년 3월에는 전구련과 전판련의 합병에 따라 전농이 발족했는데, 전국조직의 정비도 경제사업의 다각적 전개를 추진하기 위한 체제 정비에 기여했다고 볼 수 있다.

먼저, A-Coop 마크 부착 제품의 취급은 1971년부터 시작했고, 1973년에는 체인화를 통해 유리한 점을 계속 발전시켜 나가기 위해 전국 A-Coop 체인이 결성되었으며, 1984년에는 점포수가 2,021개, 연간 공급고는 7,835억 엔으로 되었다. 1983년부터는 '전국 A-Coop 체인 제3차 3개년 계획'이 추진되었다. 전국 체인 가맹 현은 발족 당시인 1973년 4개 현 1개 블록(71개 점포)이었으며, 1976년도 말 21개 현 1개 블록(1,595개 점), 1982년도 말 39개 현 1개 블록(2,035점)으로 확대되었다.

또한 계통 석유사업은 이 시기에 급성장을 보였다. 1970년 1,854개 소였던 농협 급유소 수는 1976년 3,418개 소로 거의 배증했고, 1984년에는 5,588개 소로 3배 증가를 달성했다.

계통농협의 전국적인 자동차 취급사업은 1967년부터 시작되었다. 초년

도 전농의 취급대수는 약 3만7천 대였으나 농촌에서 자동차 보급과 취급 체제 정비에 따라 1975년 이후 급성장하여 1975년도 6만2천 대, 1980년도 10만 대, 1982년도에는 100만 대를 돌파했다.

LP가스는 1950년대 중반부터 일부 농협에서 취급했는데 1961년 전국 규모로 취급을 개시했고, 1960년대 후반 이후 급속하게 증가했다.

이러한 사업 진전에 따라 경제련의 취급 품목은 뚜렷하게 다각화 되었다. 앞의 표 2에서와 같이 우선 현저하게 나타난 점은 구매사업의 급성장이었다. 판매사업 비율은 1970년도부터 1980년도까지 10년 간 단협이 63%에서 54%로 낮아졌고, 경제련은 71%에서 56%로 급격하게 저하되었다.

성장한 구매사업 가운데에도 눈에 띄는 것은 생활물자, 자재취급의 현저한 증가이다. 통계에서 '생산자재'로 구분되는 것 가운데에는 비료, 농약 등 본래의 농업생산자재(생산자재1) 외에 자동차와 석유, LP가스 등 생활자재로서의 성격이 강한 것(생산자재2)이 포함된다. 후자를 광의의 생활물자로 간주하면 경제사업의 '생활분야 이동'은 더욱 분명해진다.

단협에서 광의의 생활물자 비율은 1960년 35%, 1965년 39%, 1970년 42%였으나 1975년에는 47%, 1980년에는 55%로 늘었다. 이에 대비하여 경제련에서 생활물자분야 이동 현상은 일찍부터 나타났다. 1960년 30%였던 것이 1965년 35%, 1970년에는 55%로 과반을 차지했다.

이와 같이 경제사업의 생활분야 이동은 경제련이 선도하였고, 경제련의 사업체제 확립을 계기로 단협이 추진하게 되었던 것으로 볼 수 있다. 이른 바 연합회 주도형 생활사업분야로의 이동 현상이 나타난 것이었다. 또한 단협의 생활분야 이동 현상이 주로 식료 등 생활물자 중심이었던 데 비추어 경제련에서는 석유와 LP가스, 자동차 등에 의한 것이 컸다는 점이 특징이었다.

5. 자유화·규제완화 시대 경제사업(1980년대 후반 이후)

저성장기에도 사업영역의 다각화를 통해 성장을 계속해 온 경제사업이 1980년대 후반 이후에 이르면 성장의 한계를 보인다. 플라자합의 이후 엔고(円高) 현상은 전체 수입생산자재의 가격을 끌어 내렸고 경제사업 취급액의 저하 경향을 초래했는데 소위 헤이세이(平成) 거품경제의 종언에 따른 소비불황도 추가되어 침체 경향을 현저하게 드러냈다. 또한 1994년 식관법 폐지와 신식량법 제정에 따라 유통의 대폭 자유화 등 규제완화, 대형점포 규제완화에 의해 농촌구매시장의 경쟁 격화 등 농협 경제사업 주변 환경은 급속하게 어려워졌다.

표 2에서처럼 단협 판매사업, 구매사업은 모두 1985년도를 정점으로 하락세로 전환되었다. 경제련의 사업도 판매사업에서 1985년, 구매사업에서 1990년 이후 감소했다. 판매사업 비율은 거의 보합세로 전환되었지만, 구매사업 내부에서는 생산자재 취급량의 감소를 보충하는 방향에서 생활물자의 취급량이 계속 증가했고 구매사업의 생활분야 이동이 계속 되었다.

농산물 판매는 쌀 생산조정이 시작된 1970년 이후를 제외하면 1975년 경까지 10~20% 성장을 계속해 왔다. 그 후 안정성장기인 1970년대 후반부터 1980년대 전반에는 냉해가 발생했던 해를 제외하면 한 자리 수 신장률을 보였다. 이것이 1985년을 경계로 그 이후부터는 거의 제로 성장, 또는 마이너스 성장으로 전환되었다.

생산자재 구매사업은 1980년대 전반부터 거의 보합세로 전환되었다. 생활물자는 앞에서 본 안정성장기에도 연도별로는 10%를 초과한 성장을 보였고, 1985년 이후에도 플러스 성장을 계속해 왔으나, 1993년, 1994년에는 이 또한 마이너스 성장으로 돌아섰다.

이와 동시에 이 시기가 되자 단협 경제사업과 경제련의 수익성 악화도

현저하게 되었다. 농림수산성·전국농협중앙회의 농협경영분석 조사보고서에 따르면, 단협의 경제사업부문 손익은 구매, 판매 모두 장기간에 걸쳐 적자이다. 1994년도 농협은 전체적으로 평균 1억1천만 엔의 순이익을 기록했으나, 구매는 4천만 엔, 판매는 2천4백만 엔의 순손실을 보였다.

이에 대비하여 1994년 경제련별 평균 경상이익은 6억 6,300만 엔, 전농이 약 67억 엔이었으나, 그 수익성은 최근 점점 저하되고 있다. 표 3에 보이는 것처럼, 사업수익, 사업총이익이 주춤하는 가운데 사업관리비, 인건비는 증대 경향이며 사업관리비율과 인건비율은 계속 높아졌다. 경제련 가운데에는 인건비 억제를 위해 구조조정이나 부실사업 중지, 회사 분리 등의 움직임이 나타났다.

표 3. 경제련 사업수지

(단위: 백만 엔, %)

구분	1991	1992	1993	1994	1995
사업수익	124,920	125,667	125,511	119,994	119,652
사업직접비	120,258	120,909	120,724	115,308	115,077
사업총이익	4,662	4,769	4,787	4,686	4,575
사업관리비	4,213	4,326	4,395	4,362	4,294
(인건비)	2,732	2,817	2,895	2,869	2,840
사업이익	448	442	392	324	280
사업외손익	432	405	369	340	276
경상이익	880	847	761	663	556
당기잉여금	622	546	442	366	321
사업관리비율	90.4	90.7	91.8	93.1	93.9
인건비율	58.6	59.1	60.5	61.2	62.1

주: 경제련 평균치.

자료: 農林水産省, 「農協連合會統計表」.

주목해야 할 점은 계통 이용율의 저하로서 경제사업 계통단계 간 관계의 변화가 현저하게 된 것이다. 뒤에서 자세히 서술하는 것처럼 경제련

에서는 조달처의 다양화가 단협보다 먼저 서서히 이루어졌는데, 최근 단협에서도 독자 조달의 움직임이 강화되었다. 앞에서 서술한 것처럼 ‘전이 유형’ 계통단계 간 관계에 흔들림이 나타났고 그 내부에 다양한 세력의 ‘경쟁’ 논리도 도입되고 있는 것이다.

6. 계통 경제조직 재편 과제와 방향

일본의 계통농협은 1971년 종합심의회 답신, 같은 해 제19회 전국농협 대회에서 계통 단계제 검토 결과를 도출하고 계통 단계제 조직의 재편에 착수했다. 경제사업에서는 경제련 기능을 단협과 전국조직으로 2분화 하고, 단협-전국통합 연합조직 2단계제를 목표로 한 것이었다.

계통 3단계제 조직은 쇼와(1926년) 초기에 완성하여 1950년대 중반 사업방식을 확립하였고 오늘날에 이르렀다. 이 사이 경제환경은 크게 변화되었고, 농협조직을 구성하는 조합원의 경제적 성격도 뚜렷하게 변화된 데 대응한 조직과 사업의 재편이 요청되는 것은 물론이었다.

경제사업에서는 농산물 집하·판매에서 비료, 농약 등 생산자재의 구매, 그리고 가스와 석유, 자동차의 취급, 나아가 쌀 소매와 식품 슈퍼의 영업까지 매우 다면적인 사업분야를 포함하고 있다. 이들 사업은 각각이 놓여 있는 사업환경 가운데에서 이른 바 사업의 논리로 타 경쟁상대와 경쟁을 벌일 수밖에 없다. 거기에서는 일률적으로 조직 2단계화를 유지하기보다 사업별 특성을 고려하여 유연한 대응을 허용하고 경쟁력 있는 사업방식과 사업조직구축을 위해 단계 조직 간의 합의와 규범 만들기가 더욱 중요하다.

아울러 염려되는 것은 통합 연합조직의 성격과 그 운영에 관한 것이다. 전농과 경제련의 통합은 실질적으로는 이미 거대화의 폐해가 지적되고 있는 전농의 대형화 증대를 의미한다. 그러한 대형화가 오히려 조직,

사업운영 상의 비효율을 초래할 수 있다는 우려이다. 또한 그 운영에 대해서는 현 본부 단계의 운영위원회에서 지역의 의사를 반영한다고 하는 것인데, 이를 위해서는 중앙집권적이지 않은 지역적 사업체계의 형성이 수반될 필요가 있다. 단순히 '통합' 논리만으로는 효율적으로 협동조합적인 조직 형성이 어렵다는 것을 명심할 필요가 있을 것이다.

III. 일본농협 계통 경제사업의 광역재편과 회사화

1. 회사화에 의한 광역단위 사업 재편

1998년 미야기(宮城), 톳토리(鳥取), 시마네(島根)의 3개 경제련에서 시작된 전농통합은 2004년 4월 현농 에히메(愛媛)를 비롯 36개 도부현(壓内 경제련 포함)에 이르렀다. 조직적인 측면에서 경제련의 2단계화는 착실하게 진행되고 있다. 그러나 각각의 구(舊)경제련은 '현본부'로서 수지균형 조건으로 독립운동을 하고 있으며, 현 지역을 초월한 광역단위 사업 재편은 용이하게 추진되지 않았다. 그런데 최근 초미의 과제는 경제사업 개혁의 기초 위에서 사업의 광역 재편이 새롭게 시작되고 있다. 그 기본 특징은 전농 본체에서 자회사로의 사업분리와 자회사의 합병에 의해 현 지역을 초월한 단위에서 광역회사를 설립하는 것이다. 이들은 적자문제가 심각한 A-Coop와 주유소(SS) 등 '거점형 사업'에서 현저하게 나타나고 있다. 다부문화 된 농협사업을 본체에서 '분할'하고 광역적으로 '통합'하는 것이 주식회사라고 하는 협동조합과 다른 법인 형태를 이용하여 추진되는 것이면서 일본에서도 협동조합 조직 전개의 새로운 단계를 맞고 있는 것이라고 할 수 있다.

협동조합의 회사화에 대해서는 그 시비와 필요성에 관한 협동조합 운동 관점에서의 비판에 머무르지 않고 지배구조와 운영의 발전방안, 자금 조달과 경영관리 등 여러 논점이 존재한다. 그러나 일단 현단계 일본 농협의 사업·조직 재편과정에서 ‘회사화’ 실태를 검토하는 것이 중요할 것이다.

여기에서는 최근의 ‘회사화’를 통한 광역 사업재편 동향을 거점형 생활 사업을 중심으로 정리하고 회사화 현상이 가진 몇 가지 문제점에 대하여 약간의 과제를 제기하고자 한다.

2. 선행 사료사업과 쌀 도매사업

계통 자회사를 통한 광역 사업재편의 선행 사례로 들 수 있는 것은 계통사료 사업 및 미곡 도매 사업이다.

계통사료 사업은 일찍이 전농-계통사료회사-경제련-단위농협-축산농가의 다단계를 통해 이루어져 왔으나 1980년대부터 1990년대에 걸쳐 도부현 범위를 초월한 사료회사의 합병이 진행되었다. 그 후 도부현 경제련의 전농 통합을 계기로 구경제련 사료부문의 사료회사로의 이관이 진행되었다. 또한 전농 전국본부의 사료사업도 사료회사로 이관되었다.

예를 들면, 축산생산기반이 상대적으로 취약한 서일본에서는 조기에 광역단위 재편이 이루어졌다. 1991년 오카야마(岡山)조합사료(주)와 킨키(近畿)조합사료(주)가 합병하여 서일본조합사료(주)를 설립하고 11개 현 경제련에 대한 공급체제를 정비했다. 그 후 1998년 현련 통합에 의해 토토리, 시마네 경제련의 사료사업을 그 회사로 이관했고, 2001년에는 기타통합 부현련과 전농의 사업이관이 이루어짐과 동시에 그 회사는 JA서일본조합사료(주)로 회사 명칭을 변경했다.

큐우슈우(九州) 북부지방에서는 1985년 후쿠오카(福岡), 나가사키(長崎),

오오이타(大分) 전농 계열 사료회사 3개 사가 합병하여 북큐우슈우조합 사료(주)로 발족되었고, 2002년 전농의 사업 이관에 따라 JA북큐우슈우조합사료(주)로 되었다.

전농으로의 현련 통합이 전체 현 단위에서 이루어진 토우호쿠(東北)에서도 사료사업의 광역회사 통합·이관이 진행되었다. 북일본조합사료(주)는 1997년에 토우호쿠 6개 현 7개 경제련의 관련 사료회사들이 합병하여 광역 회사로 발족했다. 그 후 현련 통합과 동시에 차례대로 각 현경제련의 사료부문이 그 회사로 이관되었고 토우호쿠 지방 일원을 구역으로 하는 광역 사업체제가 형성되었다.

또한 칸토우(關東) 지역에서도 동일본조합사료, 토오기(栃木)조합사료, 칸토우조합화성공업, 신에츠(信越)조합사료 4개 사가 합병하여 2003년 4월 JA동일본조합사료가 발족했으며, 2004년 4월에는 이 회사의 JA전농 8개 도현본부(이바라키(茨城), 토오기(栃木), 군마(群馬), 사이타마(埼玉), 치바(千葉), 토우쿄우(東京), 나가노(長野), 니이가타(新潟))의 사료사업 이관이 이루어졌다.

광역 사료회사의 설립과 구경제련 사료사업의 이관으로 계통 사료사업은 전농(사료원료수입)-광역 사료회사-단위농협-축산농가의 단계로 단축되었을 뿐만 아니라 사업은 계통조직에서 분리되어 광역 사료회사 주체의 사업방식이 확립되었다.

또 하나는 쌀 도매회사인 펄(pearl)라이스 주식회사의 광역회사화이다. 전농 펄라이스동일본(주), 펄라이스서일본(주)는 2001년 3월 도도부현을 초월한 광역회사로 발족했다. 전농 펄라스동일본(주)는 1991년 토우쿄우 이시가와(東京石川)협동식량(주)가 (주)토우쿄우펄라이스로 회사 명칭을 변경하고 2001년 전농펄라이스동일본으로 다시 명칭을 변경함과 동시에 군마, 사이타마, 치바, 카나가와(神奈川), 야마나시(山梨), 니이가타의 각 경제련 미곡 도매사업을 이 회사로 이관했다. 2003년도 이 회사는 미곡

판매취급고가 약 28만 톤으로 일본 최대 도매회사이다. 또한 (주)전농펠라이스서일본은 1988년 전농과 오오사카 부 경제련의 공동출자로 오오사카의 펠라이스 판매거점으로서 오오사카 농협 식량주식회사가 설립되었던 데서 비롯되었다. 2001년 신규 회사 발족시에 효우고(兵庫) 현 경제련에서 증자를 받음과 동시에 동 경제련의 식료판매사업의 사업이관을 받아 광역단위 미곡 도매사업을 개시했다. 그 후 2003년 나가사키펠라이스(주)와 합병, 그리고 전농 자회사의 키키주조정미(주)도 합병하여 양조용 쌀 본부로 되었다. 취급고는 약 20만 톤이다.

이와 같이 사료사업, 미곡도매사업은 이전까지 구경제련이 본체가 되어 수행해 오던 사업이 현단위의 자회사로 이관된 끝에 자회사 간의 합병에 따라 광역 단위 자회사로 되고, 다른 한편에서는 구경제련의 사업이 광역 단위 자회사로 이관되는 형태로 사업의 광역 단위 재편이 이루어져 왔다.

3. 블록형 에이 코프(Bloc A-Coop) 회사의 발족

자회사를 통한 사업의 광역 단위 재편은 경제사업 개혁의 초점으로 되어 왔던 ‘거점형 사업’에서 새로운 전개를 보여주었다. 특히 에이코프(A-Coop)사업과 정유(SS: 가솔린 스탠드)사업에서 그러한 동향이 특징적이었다.

2002년 전국 A-Coop 체인 경영실태 조사에 따르면 가맹 1,101개 점포 중 941개 점포를 조사한 결과 43%가 공통관리비 분담 이전 이익이 적자였다. A-Coop 점포의 적자 문제는 경제사업 개혁에서도 초미의 과제로 되었다.

그러한 상황에서 A-Coop 개혁의 기본방향은 ‘레귤러 체인(regular chain: 직영 체인점)화’ 및 JA와 연합회 본체에서 분리한 ‘자회사화’였다.

2003년 JA전국대회에서는 ‘경영일체화’와 ‘광역회사화’ 방안이 도출되었으나 그 후 2004년 3월 ‘경제사업 개혁지침 해설(전국판)’에서는 보다 구체적인 재편방식이 제시되었다(그 후 농협법 개정으로 인해 ‘기본방침’으로 정립).

즉, 단위농협의 A-Coop 점포는 기본적으로 현 지역을 단위로 ‘경영일체화’를 도모한다. 따라서 이제까지 이루어져 온 것처럼 현련 등이 중심으로 되었던 ‘운영일체화’(경영수탁·손익의 단협 귀속 등의 방식)와는 구별되게 되었다. 일체화 방식으로서는 전농 등이 출자한 현단위 자회사가 기반으로 되는 것이 상정되었다. 일체화가 곤란한 현, 즉 모태 회사가 없는 현에 대해서는 단위농협이 가진 점포를 ‘인근 일체화 회사로 이관’하는 것으로 방안을 제시하였다.

그러나 현 단위에서 일체화 회사가 가능하더라도 매상고의 규모는 100억 엔 정도에 불과한 경우가 많다. 그 정도의 규모로는 ‘자금력과 경영기반이 불충분’하므로 ‘매상규모 500억 엔의 광역 일체화 회사’가 다음 단계로 구상되었다. 지침에서 이러한 광역 단위 일체화 회사는 ‘체인의 최종 형태’로 되었다. A-Coop 체인의 최종적인 목표 형태는 블록(block)을 단위로 하는 광역 단위 체인(regional chain)으로 볼 수 있다.

먼저, 2004년 3월 A-Coop 군마와 A-Coop 카나가와가 합병하여 (주)A-Coop 칸토우(본사 요코하마(横浜)시)를 설립했다. 주목할 점은 양쪽 현 내의 A-Coop 점포뿐만 아니라 전농 전액출자 자회사인 (주)전농쿠믹스(Kumix)가 경영하는 사이타마 현의 2개 점포, 이바라키 소재 단위농협 JA쥬우소우(常總)히카리의 2개 점포, 즉 4개 점포를 발족시에 계승한 것이었다. 그 의미는 (주)A-Coop 칸토우는 군마, 카나가와 2개 현 A-Coop회사의 단순 합병이 아니라 칸토우 지역의 A-Coop 점포를 모태로 하여 블록형 광역회사를 설립한 것이었다. (주)A-Coop 칸토우의 설립시 점포는 43개였는데 설립 5년 후에는 매상고 500억 엔, 점포 수 50개

점을 목표로 하였다.

또한 2005년 4월에는 킨키와 키타큐우슈우(北九州)에서 유사한 블록형 광역회사가 설립되었다. (주)A-Coop 킨키(본사 오오사카 부 타카츠키(高槻) 시)는 오오사카, 효우고, 나라(奈良)의 A-Coop 회사가 합병하여 발족한 것으로 발족 당초 점포수는 27개 점, 매상고 265억 엔 규모였다. (주)A-Coop 큐우슈우는 후쿠오카와 오오이타의 A-Coop회사가 합병한 것으로 발족 당초 점포수는 40개 점, 2005년 매상고 전망치는 170억 엔으로 장래에는 500억 엔을 목표로 하고 있다.

나아가 츄우고쿠(中國) 블록에서는 시마네, 오카야마, 히로시마(廣島) A-Coop 회사의 합병에 의한 광역회사 설립계획이 있다. A-Coop 블록체인화는 착실하게 추진되고 있는 것으로 보인다.

4. 현단위와 단위농협 구역에서 A-Coop 회사화 움직임

그러나 A-Coop 체인 재편의 방향은 반드시 단선적인 것은 아니다. 우선 현 단위에서의 재편 동향을 살펴보면 다음과 같다.

최근 현 단위 재편의 한 가지 특징적인 움직임은 현 단위에서의 생활종합회사화 움직임이다. 이와테(岩手) 현에서는 2004년 4월 전농 이와테 현본부가 자신의 자회사인 (주)A-Coop 이와테를 모체로 A-Coop 35개 점을 중심으로 택배, 공동구입, 가구, 선물, 불교기구(佛具), 전통옷감(吳服), 가전 등을 취급하는 신규 회사인 (주)A-Coop · 라이프서비스 이와테를 발족시켰다. A-Coop 전문회사와는 다른 생활종합 자회사의 설립 사례이며 다른 현 단위 A-Coop 회사와는 성격이 다른 것이었다. 2004년도 매상목표는 161억 엔이다. 또한 후쿠시마 현에서도 이와 유사한 생활종합회사의 설립이 이루어졌다. 이러한 움직임은 현 단위를 초월한 블록단위의 사업 전개를 지향하는 것보다 여러 사업을 종합적으로 운영함으

로써 수지확립 목표를 달성하려는 것이며 현 단위에서 사업 완결성을 지향하는 것이라고도 할 수 있다.

전농 통합에 참가하지 않은 경제련에서도 회사화·현 단위 일체화(또는 광역 회사화)가 유사하게 진행되고 있는 것으로 볼 수 있다. 홋카이도(北海道)에서는 (주)호쿠렌상사가 호쿠렌숍 22개 점을 운영한다. 또한 (주)A-Coop 도토(道東)와 (주)A-Coop 미라이가 2004년에 합병했고, 같은 해 A-Coop 아사히카와(旭川)가 A-Coop 후라노(富良野)와 합병하는 등 도내 광역 단위의 A-Coop 회사 재편이 진행되고 있다.

카고시마(鹿兒島), 미야자키(宮崎) 양측 경제련에서는 이미 현 단위 회사화가 완료되었다. 카고시마 현에서는 1997년 (주)A-Coop 카고시마를 발족시켜 A-Coop 점포 69개, 자원형(voluntary) 점포 12개, 그린톱(Green Top) 1개 점을 경영하고 있다. 2002년도 매상고는 A-Coop에서 427억 엔이었다. 미야자키 현에서는 2002년에는 A-Coop 점포 51개가 통합하여 (주)A-Coop 미야자키를 발족시켰다. 출자는 현 내 12개 단위농협, 미야자키 경제련, 전농이 참가했다. 연간 매상고는 300억 엔을 목표로 하고 있다.

사가(佐賀) 현에서는 2004년 현내 10개 단위농협이 운영하는 84개 점포와 (주)A-Coop 사가의 1개 점을 통합하여 경제련에 사업부를 두고 조달과 노무관리의 통일을 기하였다. 다만 각 점포의 손익은 종래대로 각 단위농협에 배분되는 것으로 정하였다.

현단위 단일 농협에서는 합병에 의해 단위농협 경영 전체의 일체화가 실현되었지만 카가와(香川) 현, 오키나와(沖縄) 현에서는 A-Coop 점포의 회사화까지는 아직 미치지 못하고 있다. 나라 현의 경우에는 앞에서 서술한 것처럼 현 단위 자회사를 거쳐 블록 단위 광역회사로 통합이 이루어졌다.

단협 수준에서의 자회사화 움직임도 주목된다. 예를 들면, 토토리(鳥取)

현은 현 단위 종합계획(master plan) 가운데 유일하게 ‘농협 자회사’를 주된 방향으로 삼고 있다. 이 현에서는 JA토토리 이나바(因幡)가 2001년 8월 토스쿠(TOSC) 주식회사를 설립하여 11개 점포를 경영하고, 단위농협 JA 토토리 서부에서도 (주)토토리서부JA숍을 같은 해 11월에 설립하여 6개 점포를 운영하고 있다. 그 뿐 아니라 2003년에는 전농토토리의 A-Coop를 대상으로 한 신선식품 조달부문이 각 단협 A-Coop회사로 이관되었다. 이러한 움직임은 광역합병농협 단위에서 지역단위 체인 형성과 자기완결성을 목표로 진행되는 움직임으로 볼 수 있다. 단위농협 JA 후쿠이(福井)에 의한 (주)Agri-Coop 후쿠이 7개 점, 뒤에 나오는 단위농협 JA미도(水戸), JA엔슈우(遠州)중앙 등 전국적으로 보아도 그 외에 몇 개의 유사한 움직임이 있다.

5. 연료사업 회사화

거점형 사업의 또 하나 초점은 석유사업의 개혁이다. 2001년 JA-SS실태조사결과에 따르면, 조사대상 2,742개 SS 중 흑자 SS 비율은 52.6%로 거의 반수의 SS가 적자였다. 1개 SS당 월간 판매량은 56.5kl로 업계의 92.6kl에 비해 낮은 수준이었다. 직원 1인당 조수익도 42.6만 엔으로 업계의 62.3만 엔에 비하여 낮은 상황이었다.

경제사업 개혁지침에서 제시된 JA-SS의 검토방향은 ‘JA와 연합회가 더욱 일체화된 새로운 사업체제를 구축’, ‘당초는 JA-SS네트워크의 구축을 통한 운영 일체화’를 진행하고 장래에는 ‘운영 일체화’로 연결시켜 나간다고 되어 있다. 또한 일체화의 형태로는 ‘회사조직을 상정’하지만 ‘그 실현에서는 조직 내 기관회의 등에서 협의·검토를 추가하면서 진행한다’고 하여 A-Coop에 비해 다소 신중한 표현을 보였다.

그러나 석유사업에서도 이미 전국 광역회사를 기반으로 한 재편작업이

진행되고 있다. 토대로 상정된 자회사는 전농에너지(주)이다. 이 회사는 1979년 설립된 전농연료터미널(주)가 2004년 4월 전농연료테크노(주), 전농오토(주)와 합병, 회사 명칭을 변경하여 발족한 것이다. 합병 이전 전농연료터미널(주)는 석유와 LP가스의 기지관리, 전농연료테크노(주)는 LP가스 충전과 SS의 건설이 주요 업무였는데, 신규 회사는 (주)A-Coop 라인으로부터 석유수송사업을 이관을 받기까지 하여 기지-수송-SS를 결합한 종합 석유사업회사로 되었다.

이 회사는 '하방(川下)'으로의 사업전개를 지향했는데, 신규 회사 설립에 앞선 2003년 야마구치(山口) 현 단위농협인 JA豊關의 2개 SS 경영수탁, 2004년 11월 이와테 현 JA이와테중앙의 석유사업(SS 9개소, 석유배송센터) 이관, 히로시마 현 미하라(三原) 시에서의 신규 SS 설치 등 차츰차츰 직영 SS를 늘렸다. 2004년도 중에는 수탁 SS 수가 50개 소에 근접할 것으로 전망되었다.

연료사업에서도 사업재편 움직임은 단선적이 아니었다. 전형적인 움직임은 A-Coop와 유사하게 나타났는데, 단협에서 생활종합회사를 설립하고 그 안에서 연료사업을 경영하는 것이었다. 예를 들면, 이바라키 현 JA미도는 가솔린주유소, LP가스, A-Coop, 식자재택배를 (유)JA미도 그룹 서비스로 회사화 하고 채산성 확보와 사업의 지속성을 도모하고 있다. 또한 시즈오카(静岡) 현의 JA엔슈우중앙은 (주)JA엔슈우 서비스를 설립하여 A-Coop와 SS를 경영하고 있다. 또한 이 현의 단위농협 JA토피아 하마마츠(浜松)도 1997년 (주)토피아 서비스를 설립한 후, SS 8개소, 자동차 정비공장 3개소, A-Coop 점포 5개 소를 운영하고 있다.

JA효우고 六甲은 자동차, 급유소, 장례사업을 종합적으로 수행하는 (주)JA엑트를 발족시키고 있다. JA효우고西는 주식회사 JA드림에서 급유소 9개소, 오토센터 4개소, LP가스센터 3개소, 주기(住器)설비센터 1개소를 경영하고 있으며, JA타지마는 1999년 7월 (주)JA아크로스를 설

립했다. 이는 관내 16개 소의 SS와 자동차 사업을 통합시킨 것이다.

토오기 현의 단위농협 JA하가노는 연료, 자동차사업을 분리하여 하가노 서비스 주식회사를 세웠다. JA 이와테 후루사토의 협동회사 'JA 이와테 후루사토 협동서비스'는 석유류의 판매와 자동차사업, 야마가타(山形) 현의 JA야마가타 오키타마는 주식회사 JA서비스 오키타마를 설립하여 SS, 액화석유가스, 차량센터, 오토팔, A-Coop, 장의부문 등을 분리했다.

6. 경제사업 회사화의 결과

이상과 같이 현 단위를 초월한 광역 단위 사업재편 작업은 회사화에 의한 본체로부터의 사업 분리와 회사합병에 의한 블록 광역화라는 수법을 통해 진행되고 있다. 이 방식은 사료사업과 필라이스(쌀 도매)사업에서 선행적으로 이루어졌고, 현재 A-Coop의 재편 과정에서 유력한 수법으로 되고 있다.

광역사업재편은 각 사업의 기능강화와 효율화를 진행하는 과정에서 피할 수 없는 과제이다. 이는 생협그룹이 최근 현 단위를 초월한 사업연대조직을 강화시키고 있는 것에서도 나타나고 있다. 그러나 여기에서 살펴본 것처럼 회사화에 의한 광역사업재편은 농협의 광역합병과 사업연대조직의 형성이라는 '사업조직의 광역화'가 잉태하게 되는 문제점과 사업이 '회사'에 의해 이루어지는 것, 즉 '회사에 의한 사업운영'이 초래하는 문제점을 함께 갖게 된다.

첫째는 사업의 협동조합적 운영에 관한 문제이다. 선행적으로 광역회사화가 진행된 사료와 쌀 도매 사업의 경우, 조합원과의 관계는 상대적으로 희박하게 된다. 협동조합적 사업운영의 요체를 사업이용에서 조합원에 의한 '참여기획(參畫)' 내지 '관여'로 생각한다면, 사료의 제조와 배

송업무, 쌀 도매업무는 업무의 전문성이 강하고 조합원에 의한 '참여기획'과 '관여'의 정도와 필요성이 상대적으로 약한 분야이다.

이에 비하여 특히 A-Coop 점포의 경우, 조합원이 직접적 이용자인 경우가 많고, 지역농산물의 취급 등으로 판매품의 공급자로서 농업인 조합원이 관여하는 경우도 많다. 나아가 각 점포의 지역성도 강하다. 점포경영이 회사화되어도 당해 점포는 이용자 측에서 보면 여전히 'JA의 점포'이다. 직영 체인으로서 효율화의 추구하고 다른 측면에서의 조합원, 이용자의 '관여'에 의한 매력있는 점포 운영을 함께 추구할 필요가 있을 것이다.

둘째는 '광역 전문 체인'인가, 그렇지 않으면 '지역종합생활회사'인가의 회사화 형태를 둘러싼 문제이다. 여기에서 서술한 것처럼 A-Coop이거나 SS일지라도 기본적인 재편방향은 현 단위 내지 블록 단위로의 광역 전문 체인화의 방향이다. 이 방향은 사업의 전문성을 강화하고 규모의 경제성을 추구하는 방향으로 볼 수 있다. 그러나 다른 하나의 재편 방향으로 뿌리를 강화하며 존재하는 것은 단위농협 JA단위 또는 현 단위에서의 생활종합회사화의 방향이다. 이른 바 사업 간의 제휴와 보완성, 나아가서는 지역성을 중시하고 종합적인 경쟁력 강화를 목표로 하는 것이며 범위의 경제성 지향 회사화라고 할 수 있다.

하지만 전자는 경쟁 타업체와의 동질화를 강화하고 농협으로서의 독자성을 약화하는 위험성이 있다. 후자는 '주먹구구 계정'의 리스크가 우려된다. 이러한 문제점을 어떻게 극복하고 매력있는 사업 전개가 가능한지 주목되는 바이다.

셋째는 경제사업의 회사화에 의해 '자본문제'가 새로운 과제로서 부상하여 온 것이다. 체인으로서 점포의 재편 작업을 추진해 나가는 가운데 새로운 투자는 피할 수 없다. SS의 신설에는 약 1억 엔의 자금이 필요한데 전농에너지(주)의 경우 이를 시중은행에서 차입하고 있다. 단위농협

JA의 경우, 건설지에 본사가 없다면 차입하지 않을 수 없다고 한다. 차입액도 '자기자본의 5배가 한도'로 되어 자기자본 증강은 불가피하다. 현재의 단위농협 JA와 연합회의 경영상황에서 볼 때 자회사로의 대규모 증자는 곤란할 것이다. 일본 농협은 경제사업 재편과정에서 새삼스럽게 자본문제에 직면할 가능성이 있다.

이 밖에도 계통 자회사는 임원 문제와 고용 문제 등 많은 논점이 있다. 농협은 어디까지 회사화할 수 있는가, 거꾸로 어디까지 협동조합적 회사화가 가능한가 등의 문제와 함께 현재 진행되고 있는 실태의 파악과 이론적인 해명이 요구된다.

IV. 일본농협 계통 경제사업 개혁의 성과와 과제

1. 「경제사업 개혁」 경과

이 절에서는 현단계 경제사업 개혁에 대한 평가와 남겨진 과제에 대하여 검토하고자 한다. 이를 위해 이하에서는 경제사업 개혁의 목표와 도달점을 개관한 후, 경제사업 개혁을 포함한 경제사업의 변화 내용이 종합농협인 단위농협 JA에 초래한 결과를 검토하고 아울러 이들로부터 단위농협 JA의 과제에 대하여 생각해보고자 한다.

먼저 경제사업 개혁과 그에 관련한 움직임에 대하여 간단하게 돌이켜 보고자 한다. 경제사업 개혁은 2003년 10월 개최된 제23회 JA 전국대회 결의의 '조합원의 부탁에 부응한 경제사업'으로 시작되었다. 단위농협 JA 경영의 전반적 부진, 특히 금융사업의 수익성 저하가 전망되는 가운데 '금융부문에서의 환경변화는 종래와 같이 단위농협 JA 경영의 신용·공

제부문에 대한 의존을 어렵게 하고 경제사업에 대하여 사업체계의 발본적인 점검을 포함한 수지개선책을 강구하지 않으면 종합사업으로서의 단위농협 JA의 기능발휘가 곤란하게 된다'는 결의를 통해 위기감을 강조하였다.

2003년 12월에는 경제사업 개혁을 구체화하기 위해 '경제사업 개혁지침'이 정해졌다. '지침'에는 사업목표와 재무목표가 정해졌으며, 전자는 '영농지도 기능 강화', '소비자 접근을 위한 판매전략 검토', '생산자, 특히 핵심농가에게 실감을 주는 생산자재 가격 인하', '거점형 사업 등 수지개선과 경쟁력 강화', 'CE 등 공동이용 시설의 운영 개선' 내용이 담겼다.

재무목표는 우선 부문손익 목표로서 농업관련사업에 대해서는 공통관리비 분담전 사업이익단계, 생활 기타사업에 대해서는 순손익(영농지도 사업비 분담 후 세전 당기이익단계)에서 원칙적으로 3년 이내 수지균형을 달성하도록 의무화했다.

나아가 부문손익 적자로 적자폭이 자기자본대비 1%를 초과한 단위농협 JA에 대해서는 현본부가 지도하고, 종합수지가 적자이며 부문손익 적자폭이 1% 이상인 JA에 대해서는 중앙본부가 직접 지도한다고 하는 '단위농협 JA 개별지도' 규범도 정해졌다(후에는 농업관련사업 또는 생활 기타사업의 부문손익이 적자이고 부문손익의 적자폭이 2기 연속 자기자본대비 3%이상인 JA에 대하여 개별 개선지원을 하는 것으로 되었다).

또한 경제사업 자회사에 대해서는 원칙상 3년 이내에 적자해소, 실질채무초과 또는 이월결손을 안고 있는 회사는 3년 이내 흑자화, 5년 이내 채무초과해소가 곤란한 경우 '청산까지도 고려한 재구축계획'을 책정하는 것으로 되었다.

아울러 '자기자본, 타부문 운용기준'의 경영개선안도 담아 자기자본비율(고정비율: 자기자본/(고정자산+외부출자), 100%이상) 기준, 타부문 운

용기준(내부운용비율: 자기자본액을 한도)의 미달성 JA의 해소, 감손회계의 도입을 보류하고 유헴시설의 유헴 활용 방안이 제시되었다.

이러한 경제사업 개혁지침은 2005년 3월 개정 농협법에 기초하여 ‘조합의 조직, 사업 및 경영의 지도에 관한 기본방침’(기본방침)으로 작성되게 되었다.

2. 경제사업 개혁의 진척 사항

사업목표의 달성상황에 대해서는 수치화가 어렵지만 재무목표 등의 달성상황에 대해서는 중앙본부위원회에서 실적이 보고되고 있다. 전중(全中) 자료에 의하면, 2004 사업연도의 농업관련사업 공통관리비 분담전 사업이익은 전체로 488억 엔, 적자 단위농협 JA는 866 개소 중 339개소인 39.1%였다. 개별 지원대책 대상 JA(자기자본의 3%초과)는 6.9%(60개 JA)였다. 또한 생활 기타사업의 순손익은 △434억 엔으로 적자 JA수는 593개소(68.5%), 개별 지원대책 대상 JA는 16.7%(144개 JA)였다.

경제사업 자회사는 440개 사 중 64개 사(14.5%)가 당기 적자였다. 채무초과는 19개 사(4.3%)였다. 경영개선구분으로는 ‘개선 필요’가 44개 사, ‘재구축’이 20개 사였다.

자기자본기준(고정비율)을 초과한 JA수는 181개로 초과액은 1,621억 엔, 타부문운용기준을 초과한 JA수는 47개, 초과금액은 431억 엔이었다.

재무목표는 연도별로 보면 약간 개선된 것이 보이지만 ‘모든 JA가 원칙상 3년 이내의 수지균형’을 달성하는 것은 그렇게 간단하지 않을 것이다. 특히 생활기타사업에서는 적자 JA가 약 7할을 점하고 있는 상황에 있기 때문이다. 그 중에는 여전히 신용, 공제 사업의 수익력이 높고 경영적으로는 경제사업 수지의 개선이 크게 문제로 되지 않는 지역이나 JA가 존재하는 것도 분명하다. JA그룹으로서도 경제사업의 수지개선을 강

조하면서 당면 2기 연속 3% 초과 개별지원 JA에 대한 대응이 과제로 될 것이다.

3. 조기화 되고 있는 경제사업 축소 추세

우려되는 것은 경제사업 개혁으로 촉진될 수 있는 경제사업 수지개선, 단적으로 말하면 경제사업의 '적자퇴치'가 JA의 종합사업과 조합원의 JA 이용구조와 의식에 미칠 수 있는 영향이다. 그것을 직접적으로 나타내는 자료를 바로 제시할 수는 없지만 통계 등에 나타난 자료를 검토하면서 변화의 방향과 과제를 살펴보고자 한다.

표 4는 최근 10년 간 JA 직원수, 사업총이익을 사업별로 정리한 것이다. 1994년부터 2004년까지 10년 사이에 직원수는 약 30만 명에서 24만 명으로 약 20% 감소했고, 사업총이익은 약 16% 감소했다. 10년의 변화로서는 급격한 변화일 것이다. 사업별로 보면, 신용사업은 직원수와 사업총이익 모두 감소했고, 공제사업은 직원수가 증가한 반면 사업총이익이 보합세였다. 구매, 판매사업은 사업총이익과 직원수 모두 감소했다. 또한 지도담당 직원수는 2000년대에 들어서부터 급감했고 10년 사이에 약 23% 감소했다.

표 4. 농협의 사업별 직원수, 사업총이익 추이

구 분		신용	공제	구매	판매	지도	계
직원수 (명)	1994년	76,121	27,135	99,267	19,610	20,534	300,290
	2004년	63,033	38,639	63,004	16,797	15,787	240,435
	(증감율%)	-17.2	42.4	-36.5	-14.3	-23.1	-19.9
사업총이익 (억엔)	1994년	8,529	5,582	6,858	1,569	-	23,952
	2004년	7,166	5,571	4,490	1,327	-	20,202
	(증감율%)	-16.0	-0.2	-34.5	-15.4	-	-15.7

자료: 農林水産省, 「總合農協統計表」.

원래 단위농협 JA는 생활관련사업을 비롯한 경제사업 경쟁력이 저하되고 있는 추세이고 농산물 가격 저하와 지역경제의 부진 상황 속에서 경제사업을 둘러싼 환경조건이 험난한 상황이다. 경제사업의 위축은 그러한 상황을 반영한 것으로도 말할 수 있겠지만 경제사업 개혁이 이를 가속화하고 있는 점도 분명할 것이다.

직원수와 취급고의 감소는 이 기간 동안 진행된 경제사업 자회사화의 영향도 반영하고 있는 것으로 보인다. 전중의 조사에서는 단위농협 JA 자회사수는 최근 서서히 증가했다. 조사대상 자회사의 직원수는 12,500명, 매상고는 4,370억 엔에 달한다. 그리고 자회사의 사업규모는 단위농협 JA의 신용사업을 제외한 사업규모의 10% 가량으로 추계되고 있다. 그러나 그러한 내용을 감안하더라도 구매사업의 약화는 크다고 볼 수 있을 것이다.

경제사업의 수지개선은 이러한 경제사업의 확실한 축소 경향이 수반되는 가운데 진행되고 있다는 점에 유의해야 한다. 그것은 바꿔 말하면 조합원과 농협과의 이용을 통한 연계가 희박하게 된다는 점을 의미하는 것이다. 조합원의 영농과 생활을 위한 경제사업으로의 재편, 나아가서는 새로운 사업개발이라는 본래의 경제사업 개혁이 뒤따르지 않으면 경제사업은 건잡을 수 없을 정도로 축소되고, 완만하게 금융기관화의 길을 가게 될지도 모르는 상황에 있다고 감히 경종을 울리고자 한다.

4. 사업거점 재편성과 지점 통폐합

한 가지 더 주목하고자 하는 점은 경제사업 개혁을 통하여 사업거점의 재편이 진행되고 있다는 점이다. 물론 기본방침에서 언급한 대로 이른바 거점형 사업의 재편이 이루어지고 있는 것은 말할 것도 없다. 또한 A-Coop와 가솔린스탠드, 정비공장 등 거점형 사업재편에서는 통폐합과

함께 자회사화 등 조직형태의 재편도 이루어지고 있다. 이들 재편은 연합회가 결부된 광역 단위 재편의 형태를 띠는 사례가 많다. 그러나 그렇다고 하는 것보다도 그에 따라 단협 간, 단협연합회 간 조정작업이 요청되기 때문에 현 단위에서의 거점형 사업재편은 일부를 제외하고 진행되지 않고 있는 상황에 놓여 있다.

그러한 가운데 경제사업 개혁과의 관계에서도 주목되는 것이 지점체제의 재편이다. 지소·지점체제에 대해서는 2004년 7월에 'JA그룹 전체에서 추진하는 JA의 지소·지점체제 재구축 지침'이 제시되었고 전국 단위 농협 JA가 준수해야 할 기준으로 최저 인원 기준, 최저한도의 채산성 '존치 최저 기준'을 세워 2004~2006년도 3개년에 걸쳐 집중적인 노력을 전개하는 것으로 정했다. 이를 기준으로 현 단위에서 지점 통폐합이 추진되었다.

사실은 앞에서 서술했던 경제사업 개혁에서 재무목표 달성에 가장 효과가 있었던 수단은 단협 수준의 경우 오히려 지점체제의 재편, 통폐합이었다. 그렇다면 경제사업 적자의 최대 원인은 사업수익의 감소에 알맞은 사업관리비, 그 중에서도 인건비 삭감이 이루어지지 않는 점에 있다. 그것을 직접 삭감할 수 있는 방법이 지점통폐합 또는 지점에서 경제사업의 폐지에 의한 지점 경제담당직원의 삭감이다. 그러한 의미에서 경제사업 개혁과 지소·지점체제 재편은 밀접하게 관련된 것이었다.

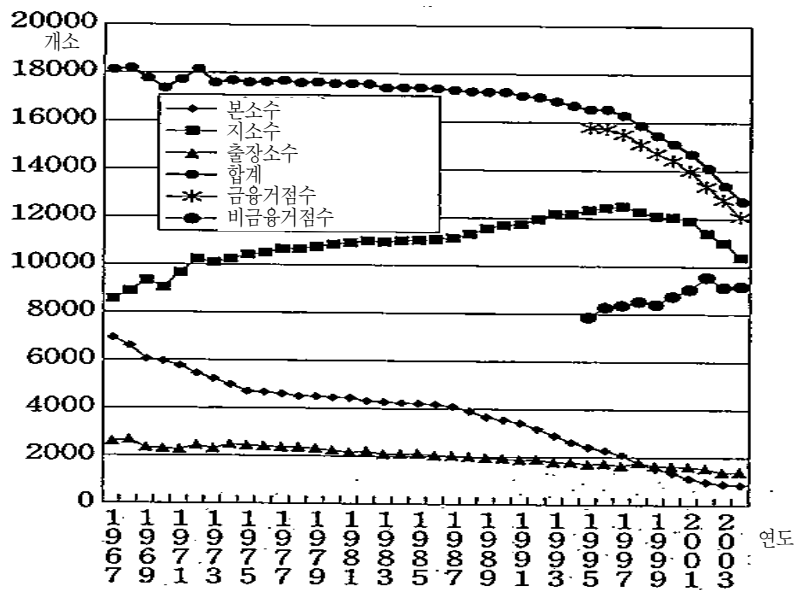
사례를 볼 때, 지점을 포함한 사업거점의 재편은 몇 개의 국면을 보이게 된다. 우선 첫째 국면은 지점에서 영농경제사업 기능의 분리와 거점으로의 집약 통합이다. 예를 들면, 지점의 영농경제 담당 직원을 영농센터 또는 영농경제센터, 아니면 자재센터로 집약함과 동시에 지점은 금융특화점포화 한다. 많은 단위농협 JA가 이제까지 추진해 온 것이다. 그에 따라 경제사업에서는 인건비의 삭감과 기능집약에 의해 효율적인 사업운영이 가능하게 된다. 또한 금융특화점포는 슬림화하고 노동생산성이 향

상된다고 하는 것이다.

둘째 국면은 지점 자체의 통폐합이다. 금융특화지점화한 후의 통폐합도 있다면, 종합사업형태를 유지한 가운데 통폐합하는 사례도 있을 수 있다. 그것이 현재 '재구축 지침' 위에서 노력하고 있는 지점체제의 재구축, 즉 지점통폐합 방안이다.

이러한 지점 통폐합은 종합농협으로서의 단위농협 JA에 어떠한 영향을 초래하게 되는가. 그림 1은 단위농협 JA에서 본·지점 등 점포수의 장기 추이를 살펴본 것이다.

그림 1. 본지소 등 점포수 장기 추이



자료 : 농수성, 종합농협통계표

주 : 금융거점수는 본점과 출선기관 중 신용사업을 하는 곳, 비거점수는 본점 및 출선기관 중 신용사업을 하지 않는 곳

1960년대 이후 본점, 지점, 출장소수는 매우 안정적으로 변화되어 왔다. 그런데 1990년대에 들어선 이후, 특히 후반 이후 급감하여 2003년에

13,500개 소 정도로 10년 간 거의 2할 감소했다. 지점통폐합이 강력하게 추진됨에 따라 향후에도 한층 더 감소할 전망이다. 산업조합 이래 구촌(旧村)을 단위로 형성된 지점망은 커다란 변동기를 맞고 있다. 조합원의 지점 이용구조가 변화하고 있음에 틀림없다.

지점의 동향을 자세히 살펴보면 다음과 같다. 본지점의 감소율과 금융점포당 저금잔고별로 도도부현의 상황을 보면, 1994년부터 2004년까지 본지점수 감소율이 가장 높았던 사례는 톳토리에서 56.6%, 다음은 교우토(京都) 47.0%, 오카야마 44.4%이다. 감소율 30% 이상의 현이 11개 현인데, 츠우고쿠 지방이 4개 현, 큐우슈우가 3개 현 포함되어 있다.

지점 통폐합은 1점포당 저금잔고를 늘리고 신용사업에서도 효율적인 경영을 목표로 하는 것이다. 그러나 20% 이상 지점수가 감소하였음에도 불구하고 아오모리, 나가사키, 이와테, 야마가타, 시마네, 쿠마모토, 카고시마에서는 지점 저금 평균 잔고가 40억 엔을 하회하는 상황에 있다. 한편, 대도시권인 도쿄, 카나가와, 아이치, 오오사카, 효우고는 항상 점포당 저금 잔고가 100억 엔을 넘는다. 이러한 차이를 일으키는 요인은 기본적으로 지역경제의 기반이며, 조합의 대응력 차이에 의한 것만은 아니다.

이러한 사실은 지역 격차의 존재와 동시에 농협으로서의 발전 다양성을 시사하는 것이다. 여기에서 단위농협 JA의 사업, 경영 발전 전략을 그리기 위해서는 지역 특성과 JA 특성이 다르다는 점을 직시할 필요가 있으며, 24회 JA전국회의안에서 언급한 'JA의 비전·전략의 책정'은 제목만이 아닌 실제의 중요성을 갖는 것으로 볼 수 있다.

5. 영농경제사업 거점 형성과 「출장영업」

앞의 그림 1을 보면, 사업소(지소, 지점 및 출장소 이외에 독립하여 사업경영을 하고 있는 공장, 점포, 급유소 등으로 전업 종사 직원을 배치하

는 곳)는 증가 경향에 있으며 1993년의 6,932개소에서 2003년의 8,907개소로 28%나 증가했다.

이러한 움직임을 뒷받침하는 것이 우선 영농센터 등 영농거점 형성 움직임이다. 단위농협 JA의 활동에 관한 전국 일제 조사(2005년)에서 영농센터의 설치상황을 살펴보면, 설치한 JA수는 552개 농협, 거점수는 1,340개소(1농협 평균 2.4개소)이다. 또한 경제사업 관계 사업거점도 재편되고 있다. 직매점포는 전국에서 1,236개소이며, 과거 3년 간에 신설, 증강된 것이 139개 시설, 11%이다. 또한 향후 신설, 증설예정인 61개소이며, 증설의욕도 높다. 유사하게 증가 경향을 보이는 것이 생산자재센터로 현재 거점수는 1,130, 과거의 폐지 통합 시설도 72개이지만 신설예정도 95개소이다.

나아가 영농지도원의 배치장소를 보면 영농지도원수가 감소하는 가운데 본점 배치자 비율은 1993년의 65%에서 2003년의 39%로 급속하게 낮아졌다. 지점 배치자 비율은 일단 증가 경향을 보이지만 1999년을 경계로 감소로 전환했다. 거꾸로 사업소 배치자 비율이 상승하여 8%에서 31%로 증가했으며 지점 배치자 비율과 역전되었다. 이러한 변화는 전국 일제 조사에서도 확인할 수 있으며 2005년 조사에서는 본점 배속율 33%, 지점 26%에 대비하여 영농센터 41%로 영농지도원의 센터 배치 추세가 진행되고 있음을 볼 수 있다.

이제까지 살펴본 바와 같이 지점 통폐합, 사업거점 집약을 통해 인건비를 중심으로 사업관리비 삭감을 진행하며 경제사업의 수지 개선을 점진적으로 진행하고 있다고 볼 수 있다. 그러나 거점 재편을 했기 때문이라고 하여 간단하게 직원의 구조조정이 가능할리 없고 거점 재편에 따라 직원의 재배치가 이루어지는 것이 보편적이다. 그 배치 분야가 되는 곳은 영농경제사업의 섭외 분야이다. 일부 선진 사례를 제외하면 성공사례가 적지만 경제사업에서도 점포 중심의 '기다리는 영업'에서 '찾아가는

영업'으로 사업 유형이 구조적으로 변화할 가능성도 있다.

6. 경제사업 개혁과 종합농협으로서 농협의 과제

경제사업 개혁은 종합농협으로서의 농협에 어떤 결과를 초래하고 있는가. 이하에서는 약간의 문제 제기를 하고자 한다. 경제사업 개혁은 몇 개의 국면을 가지며, 그것은 종래 농협사업 기본 절차의 대폭 개선을 초래할 가능성이 있다. 즉, ①지점의 금융특화 지점화, ②영농경제사업의 거점화·집약화, ③지점 자체의 통폐합, ④이른바 거점사업의 재편과 사회사화, ⑤영농경제사업까지 영업유형의 외근화 확장 등이다.

이러한 사업방식의 변화는 일면에서 조합원과 종래의 접점을 약화시키고 단위농협 JA의 활력을 삭감할 위험성도 갖지만, 다른 면에서는 조합원 행동양식과 사업 니즈의 변화에 대응한다고 하는 적극적인 측면을 가지며, 경쟁 속에서 효율적 사업운영을 피할 수 없는 방위적 측면도 함께 갖는다. 중요한 점은 조합원과 지역이 농협에 기대하는 것은 무엇인가를 잘 살펴보면서 협동조합다운, 단위농협 JA다운 사업을 적극적으로 재구축해 가는 것일 것이다. '공세의 관점'을 항상 갖는 것이 요청된다.

가. 지점을 어떻게 생각해야 하는가

많은 단위농협 JA에서 지점은 경제사업을 분리시키고 금융특화점으로 전환되고 있다. 이러한 지점은 은행이나 신용금고와 같이 단순 금융점포가 되는 것이 좋은 것일까. 원래 농협의 지점은 구촌 단위로 존재하고 구촌의 사무소나 초등학교와 함께 마을의 거점 시설이었다. 집락조직, 여성부조직, 고령자조직 등이 구촌단위로 조직된 경우가 많고, 초등학교에는 사친회조직이 있다. 농협의 지점은 가령 그것이 금융특화점이라 할지

라도 그러한 구촌 단위 주민조직과 밀접한 관계를 가져야 하는 것은 아닐까. 또는 지점 단위에서 조합원 조직을 구축해야 하는 것은 아닌가 하는 것이다.

특히, 식농(食農)교육과 문화활동 등으로 구촌 단위에서의 활동이 기대되고 있으며 단위농협 JA의 지점이 맡아야 할 역할도 적지 않을 것이다. '지점운영위원회'나 지점 단위 '교류위원회' 등 지점활동 활성화의 시도는 각지에서 보이지만 지점 단위에서 조합원과의 연계를 어떻게 강화할 것인가 요원 배치 방안 등을 포함하여 검토할 필요가 있다.

동시에 지점 통폐합에 의해 지점 감소 시대에 들어섰다는 점이다. 지점수의 감소가 어디까지 진행될 것인가 걱정이 되지만, 전중에 의하면, 대상 11,316개 지소·지점 중 2005년 6월 말 현재 약 5,200개 지소·지점이 최저 기준을 달성했다고 판단할 수 없다고 한다(JA全國中央會, 「第23回JA全國大會決議の實踐狀況の概要(報告)」, 2005년 11월). 극단적으로 말하면 지점 반감 시대의 도래인지도 모른다.

지점의 통폐합 문제에 대한 대응은 협동조합으로서 일본농협 JA의 진가가 문제로 되는 과제이다. 앞에서 본 것처럼 지점은 구촌의 상징인 경우도 적지 않다. 그러한 의미에서는 지역 주민에게 지역 지점의 '삭감'은 상징의 삭감을 의미하고 단위농협 JA에 대한 소외감, 불신감의 원인으로 될 것이다. 남게 된다면 조합원의 협력과 노력이 불가피하고, 폐지된다면 대체 조치도 중요하다. 나아가 광역화된 지점에 어떠한 기능을 갖도록 할 것인가에 대한 공세적인 관점도 필요하다.

나. 영농경제센터를 어떻게 생각해야 하는가

영농경제사업 기능은 블록 단위의 영농경제센터로 집약된 경우가 많다. 영농경제센터에는 영농지도, 자재구매, 나아가서는 생활점포나 직매

소, 농기계센터 등이 함께 설치되는 경우도 많고, 종합적인 기능을 갖춘 '실질적인 단위농협 JA'로 조합원이나 이용자로부터 보이는 경우가 많다.

그러한 의미에서는 영농경제센터를 단위농협 JA의 종합거점으로서 어떻게 조합원에게 매력 있는 것이 되도록 할 것인가가 향후 중요한 과제일 것이다. 단위농협 JA 사업의 원스톱 쇼핑 센터화가 의식적으로 추구되어도 좋은 것은 아닐까.

사업별 전문성 추구는 필요하지만 전문 분화를 무익하게 추진하는 것이 아니라 단위농협 JA의 '종합성을 재구축하는 작업'도 중요하다. 단위농협 JA로서의 실질적인 종합성을 확보하기 위해 영농경제센터 등 블록 단위에서의 거점 정비를 의식적으로 추구할 필요가 있을 것이다.

다. '찾아가는 영업' 을 어떻게 생각해야 하는가

지점의 경제사업 폐지에 따라 경제사업 분야를 설치하는 경우가 늘어나고 있는데, 자칫하면 잉여 인원의 '임시 배치'로 적극적인 성과를 올리지 못한 채 삭감되어 가고 있는 경우도 많았던 것은 아닌가. 경제사업 분야의 목표 설정이 뚜렷하지 않은 채 진행된 경우로서 커다란 문제가 있는 것으로 생각된다. 조합원을 '찾아가는' 것은 조합원의 행동양식에 대응한 사업방식이라고 하는 의미에서도, 또한 조합원의 목소리를 듣는다고 하는 협동조합적 사업운영이라는 의미에서도 중요한 것이다.

단순히 물자를 판매하는 것이 아니라 대규모 농가에 대한 적극 대응, 집락영농에 대한 적극 대응 등 테마를 명확하게 정하고 몰두하는 것으로 적극적인 의의를 부여한다면 단위농협 JA다운 사업전개가 가능하게 될 것이다.

라. 자회사화(협동회사화)를 어떻게 볼 것인가

경제사업 개혁에 따라 경제사업의 자회사화는 착실하게 진행되고 있다. 협동회사가 가진 문제는 협동회사에 대한 조합원의 통제가 곤란하다는 점이 지적된다. 또한 모(母)협동조합으로부터의 통제조차 충분하게 이루어지지 않고 방만한 경영에 빠져들 수 있다는 점도 지적되어 왔다. 또한 고용조건에 대한 문제와 강인한 회사화 등 문제점이 여기저기 나타나는 것도 사실이다.

현재 단위농협 JA는 광역합병에 의해 대규모화되고 있을 뿐만 아니라 매우 넓은 범위에서 사업을 영위하고 있다. 거대한 종합사업을 종합적으로 관리하는 것은 매우 어렵다. 그러한 의미에서 사업부문을 '분리하여 관리'할 필요성은 늘어나고 있다. 자회사화의 움직임으로는 A-Coop회사 등처럼 현 단위 내지 블록 단위에서의 전문회사화 움직임과 종합생활회사 등 단위농협 JA 단위에서의 회사 설립 움직임이 함께 나타나고 있다. 후자에 대한 대응은 단협 본체와의 일체적인 사업운영 가능성이나 조합원과의 친밀함, 단협으로부터의 통제라는 점에서, 전자에 비해 보다 협동조합적인 운영에 익숙한 것은 아닐까.

마. 지역을 위해 무엇을 할 수 있을 것인가

분명히 농업과 단위농협 JA를 둘러싼 환경은 험난하다. 그러나 지역경제의 상황이 어렵기 때문에라도 농협에 대한 기대도 강한 것은 아닐까. 다양한 기대를 가지면서도 단위농협 JA가 그에 '답해주지 않는다'는 점 때문에 당초는 불만을 모이도록 하고, 이내 단위농협 JA에 등을 돌리도록 하는 것은 아닐까.

카다야 농협(かたやJA)은 우선 채산이 맞는 신용, 공제 사업에 특화하

고, 경제사업을 축소시키는 계산을 맞춰온 것이 아닐까. 선불리 조합원의 필요에 답하는 것은 경영 리스크를 분담하는 것으로 되기 때문에 가능한 손을 대지 않는다고 하는 풍조가 없다고 말할 수 있을까. 현재 단계의 경제사업 개혁은 아직 그러한 단계에 있는 것은 아닐까.

이러한 조합원과 단위농협 JA의 분명한 관계를 타파하고 단위농협 JA가 지역사회에 필요한 존재로 거듭 나기 위해서는 조합원도 수익이 나고 단위농협 JA도 수익이 나는 '사업 만들기'가 요구되고 있는 것은 아닐까. 현재 수탁법인 등의 농지를 지키는 조직 만들기를 시작으로 많은 사람들이 농촌에 계속 살 수 있도록 사업 만들기를 조합원과 함께 추진해 가는 것이 다음 단계 단위농협 JA의 과제로 되는 것은 아닐까. 진정한 의미의 경제사업 개혁이 기대되고 있다.

2007 NHERI 리포트

- 농식품 소비지 유통환경의 변화와 농협판매 사업의 과제(이론적 접근) / 제1호 / 최용주
- 프랑스 농협의 연합사업시스템 / 제2호 / 최재학
- 구매협동조합의 이론모형 / 제3호 / 최영조
- 판매협동조합의 이론모형 / 제4호 / 최영조
- 현대 한국농업의 조직론적 변화와 제도론적 분석 / 제5호 / 최용주
- 서브프라임 리스크 분석과 향후 파급효과 전망 / 제6호 / 송두한
- 광우병과 식생활의 안전성 / 제7호 / 이차수
- 거래비용이론과 협동조합 / 제8호 / 최영조
- 조합원의 다양성과 협동조합의 의사결정 / 제9호 / 우재영
- 선진 컨설팅 기업의 운영과 방법론 연구 / 제10호 / 조재근

2008 NHERI 리포트

- 서브프라임 버블 진단과 향후 파급효과 전망 / 제11호 / 송두한
- 국내 은행권 금융그룹화 전략과 시사점 / 제12호 / 구본웅
- 수입물가 급등에 따른 산업품목별 영향 평가 - 원유와 수입 곡물을 중심으로 / 제13호 / 김현식
- 독일 협동조합은행의 통합 리스크관리 / 제14호 / 윤기태
- 농·축산물 생산변화에 따른 농촌물가통계 지수개편 / 제15호 / 김태성·김현식·안상돈
- 국제회계기준(IFRS)의 협동조합 자본 문제와 대응 방향 / 제16호 / 최재학
- 가계 주택수요 분석을 통한 향후 주택시장 전망 / 제17호 / 송두한 / 김현식
- 농산물 상품시장의 투자 붐과 전망 / 제18호 / 윤기태·현성현
- 해외 협동조합은행의 최근 경영전략 / 제19호 / 윤기태
- 개방체제하 한우산업 발전방향 / 제20호 / 김태성·김현식·송두한
- 일본의 쌀 정책개혁 동향 / 제21호 / 신재근
- 협동조합의 사회경제학 : 협동조합기업 고유의 조정원리는 어디에 있는가? / 제22호 / 최용주
- 협동조합 사업의 비시장가치 분석방법론 / 제23호 / 이상호
- 신규금융유통채널과 농협의 시사점 / 제24호 / 김유섭
- 개정 농안법과 중앙회 공판장 마케팅 전략 / 제25호 / 한기인
- 협동조합 판매사업의 이론모형 / 제26호 / 임영선
- 국내산 및 수입산 과일류의 소비행태 조사 / 이삼섭·안상돈

- 농업협동조합의 최신 이론 : 신제도주의 경제학적 접근 / 제28호 / 권경섭
- 해외 협동조합은행의 조직과 지배구조 / 제29호 / 이현성 · 윤기태
- 일본의 「농유지직접지불」에 의한 비주식용 쌀 생산 - 식량자급률 향상과 쌀 생산 · 축산구조의 재검토 / 제30호 / 손황제
- 국내 주택산업 수급동향과 향후 전망 / 제31호 / 송두한 · 김현식
- 일본의 농가구조 변화와 농협조직 / 제32호 / 신재근
- 농민은 왜 협동조합에 참여하는가? - 거래비용 관점에서의 접근 / 제33호 / 이경원
- 유럽 낙농협동조합의 경영방식과 구조변화 / 제34호 / 우재영
- 국내 외국인 증권투자 동향과 파급효과 분석 / 제35호 / 송두한 · 김현식
- 농협 가공식품사업 활성화 전략 - 회원조합 가공사업 및 NH식품을 중심으로 / 제36호 / 안상돈 · 안진용 · 김태성
- 협동조합 은행의 자본조달 혁신 사례와 시사점 / 제37호 / 최재학

2009 NHERI 리포트

- 유럽 협동조합 은행의 현황과 지배구조 문제 / 제38호 / 김한중
- 유럽 낙농정책 변화와 협동조합 모형 / 제39호 / 이상호
- 2009년 주요 신년사 / 제40호 / 송재일
- 미국산 쇠고기 파동 및 조류인플루엔자(AI) 확산 이후 소비자의 축산물 소비행태 조사 / 제41호 / 이삼섭 · 안상돈
- 2009년부터 달라지는 제도 / 제42호 / 손황제
- 일본의 2009년 농업정세 전망 / 제43호 / 손황제
- 협동조합(은행)의 사회경제발전에 대한 기여 - 네덜란드 라보뱅크 사례 / 제44호 / 송재일
- 판매협동조합의 운영과 사업 모델 - 서구 9개 낙농협동조합의 사례 분석 / 제45호 / 송재일
- 서구 농협의 10대 성공사례(Ⅰ) / 제46호 / 우재영 · 박희철 · 박언희
- MMA 수입쌀 유통현황과 개선방안 / 제47호 / 신재근
- 일본의 농상공 연대와 농협의 역할 / 제48호 / 이원진
- 유럽연합(EU) 농업보험제도 현황과 시사점 / 제49호 / 이우식
- 국제 곡물상품시장 전망과 농협의 대응 방향 / 제50호 / 송두한
- 농촌 다문화가정 현황과 지원방안 / 제51호 / 신재근
- 서구 농협의 10대 성공사례(Ⅱ) / 제52호 / 우재영 · 박희철 · 박언희
- 농지담보거래의 문제점과 개선방안 / 제53호 / 송재일
- 은행의 재무 현황 분석 및 농협의 시사점 / 제54호 / 윤건용
- 식량의 안정적인 수급관리를 위한 「新식량안보지수」 개발 · 활용 방안 / 제55호 / 이원진
- 유럽 협동조합은행의 CSR 사례와 성과 / 제56호 / 김유섭

- 일본 대규모 벼농사 농가의 실태와 과제 / 제57호 / 신재근
- 주요 금융용어를 통해 살펴본 글로벌 금융위기의 전개과정 / 제58호 / 임일섭 · 정동욱
- 대형 급식업체의 전처리 농산물 이용 현황과 농협 전처리 사업의 대응 방향 / 제59호 / 안진용
- 국내 은행 부문의 시장리스크 진단 및 시사점 / 제61호 / 송두한 · 김현식
- 은행의 잠재적 재무리스크 평가 / 제62호 / 윤건용
- 일본 농정의 개선 방향 / 제63호 / 이원진
- 소매 프랜차이즈 시장의 특성과 농협에 대한 시사점 - 편의점 시장을 중심으로 / 제64호 / 채성훈
- 일본농협의 공제사업 / 제65호 / 김유섭
- 하천구역 농지와 농업보상 / 제66호 / 송재일
- 한우 품종특질과 브랜드 전략 / 제67호 / 김태성
- 대만 쌀 생산조정의 경과와 실태 / 제68호 / 이원진
- 통화옵션상품 ‘키코사태’의 현황 분석 및 시사점 / 제69호 / 백승오
- 대형 할인점의 신선편이 농산물 취급 동향과 농협의 대응 방향 / 제70호 / 안진용
- 쌀 수급동향과 대책 / 제71호 / 신재근
- 추석의 양력일자와 농업생산의 관계에 관한 연구 / 제72호 / 김대현
- 우수조합 사례 연구-10 - 순천농협 : 광역합병을 통해 지역 거점농협으로 도약 / 제73호 / 임영선
- 한·EU FTA의 주요 내용과 영향 분석 / 제75호 / 손황제
- 우수조합 사례 연구-11 - 농협경주시연합사업 : 지자체와 협력을 통한 조직화 / 제76호 / 박희철
- 상호금융특별회계의 법체계 / 제77호 / 송재일
- 최근 점포전략의 변화와 해외은행 사례 / 제78호 / 김유섭
- 축산여건과 소비자 트렌드 변화에 따른 국내 친환경축산 선결과제 / 제79호 / 김태성
- 우수조합 사례 연구-12 - 횡성 서원농협 : 경제사업 중심의 조합 경영 / 제80호 / 임영선
- 환경변화에 대응한 농협의 금고사업 경쟁력 강화 추진 방향 / 제81호 / 최재학 · 이판용
- 핀란드 OP-Pohjola(포홀라) 협동조합 금융그룹의 성장전략 / 제82호 / 최재학
- 영국 농협의 성공사례 / 제83호 / 박희철 · 박언희
- 경제위기와 협동조합 사업모형의 강점 / 제84호 / 박언희

2010 NHERI 리포트

- 식량안보 평가를 위한 「식량안정지수」 개발·활용 방안 / 제85호 / 이원진
- 2010년부터 달라지는 제도 / 제86호 / 허 훈·채성훈
- 일본의 농업생산 변화 추이와 일본 농협의 과제 / 제87호 / 손황제
- 우수조합 사례 연구-13 - 안성 고삼농협 “농촌형 사회적 기업 운영” / 제88호 / 이인우
- 조합경영 사례 연구-14 - 아산 송악농협 : 브랜드 떡사업으로 지역쌀 판로확보 / 제89호 / 박희철
- 조합경영 사례 연구-15 - 나주 남평농협 : 친환경 경제사업의 선진 모델 / 제90호 / 최용주·신기엽
- 국내 은행의 IB사업 현황 및 시사점 / 제91호 / 송두한
- 오바마 금융규제안과 농협의 대응전략 / 제92호 / 윤건용·박태영
- 변모하는 세계 곡물시장(상): 구주·미주편 / 제93호 / 채성훈·조영수
- 변모하는 세계 곡물시장(하): 아주·대양주 및 종합편 / 제94호 / 채성훈·김유섭·조영수
- 해외 협동조합 금융그룹의 보험사업(프랑스, 독일 사례) / 제95호 / 최재학
- 농정과 농협의 역할 / 제97호 / 황명철
- 우수조합 사례 연구-16 - 정읍농협 “도농복합도시형 지역종합센터 모델” / 제98호 / 이인우
- 골드만삭스 사기혐의 피소 현황 및 분석 / 제99호 / 윤건용·박태영
- 조합경영 사례 연구-17 - 도드람양돈협동조합 : 농민중심의 가치사슬 운영모델 / 제100호 / 박희철
- 몽골의 경제현황과 향후 협력방향 - 농업부문과 금융부문을 중심으로 / 제101호 / 이판용
- 유럽발 재정위기 확산가능성과 우리나라 대응방향 / 제102호 / 윤건용
- TV홈쇼핑 시장동향과 농협에 대한 시사점 / 제103호 / 채성훈
- G20 회의 관련 금융이슈 분석 및 시사점 / 제104호 / 박태영
- 조합경영 사례연구-18 - 고흥 두원농협 : 한국 유자의 세계화를 선도 / 제105호 / 송재일
- PF 대출 부실의 금융시스템 전이 가능성에 대한 진단 / 제106호 / 윤건용
- 조합경영 사례연구-19 - 충북원예농협 : 부가가치형 판매농협 모델 / 제107호 / 최희원
- 일본의 농지이용 활성화와 농협의 역할 / 제108호 / 황명철
- 협동조합은행과 고객중심주의 전략 / 제109호 / 김유섭
- 소매금융의 변화와 사업전략 / 제110호 / 박태영
- 우수조합 사례 연구-20 - 서울 관악농협 “도시 농촌 농협네트워크 농산물 판매 모델” / 제111호 / 이인우
- 조합경영 사례연구-21 - 울산 농소농협 : 도농복합농협의 지역종합센터 모델 / 제112호 / 송재일
- 일본의 호별소득보상제도와 농협의 역할 / 제113호 / 전찬익

- 우수조합 사례 연구-22 - 신안천일염 연합사업단 “농협의 식품시장 참여 모델” / 제114호 / 이인우
- 바젤 III(안) 도입이 국내 금융기관에 미치는 영향과 시사점 / 제115호 / 윤건용 · 박태영
- 조합경영 사례 연구-23 - 광주축산농협 : 고객만족(CS)으로 조직문화 혁신 성공 / 제116호 / 박희철
- 조합경영 사례연구-24 - 부산 대저농협 : 토마토 최고값 실현으로 조합원 소득창출 / 제117호 / 최희원
- 조합경영 사례연구-25 - 파주 금촌농협 : “조합원 최우선” 경영철학을 실천 / 제118호 / 송재일
- 고령화 · 인구감소와 일본 지역금융기관의 가계 중심화 전략 / 제119호 / 김유섭
- 우수조합 경영사례의 시사점 / 제120호 / 신기업
- 1995~2009 「식량안정지수」와 시사점 / 제121호 / 조영수
- 서울 G20 정상회의 핵심 의제 분석 (Ⅰ) / 제122호 / 박태영
- 서울 G20 정상회의 핵심 의제 분석 (Ⅱ) / 제123호 / 박태영
- 일본의 쌀 정책 대전환과 시사점 / 제124호 / 박재홍 · 황명철 · 전찬익
- 프랑스 CA그룹의 체제 변화와 시사점 / 제125호 / 최재학
- 미국 양적완화정책이 국내경제에 미치는 영향 / 제126호 / 윤건용 · 박태영
- 중국 농업 · 농촌 개혁의 성과와 과제 / 제127호 / 전찬익
- 우리나라의 자본유출입 변동 완화방안 및 농협의 시사점 / 제128호 / 윤건용
- 미국 선물시장과 농가의 리스크 관리 - 곡물가격 급등기의 가격리스크 관리 문제 / 제129호 / 전찬익
- EU의 소농 현황 및 지원 정책 / 제130호 / 조영수
- 미국의 소농 현황과 시사점 / 제131호 / 박재홍
- 일본의 농업 · 농촌 활성화 국민운동 / 제132호 / 황명철

2011 NHERI 리포트

- 2011년부터 새로 시행되는 제도 / 제133호(2011.1.19) / 조영수 · 채성훈 · 허 훈
- 투자자 관점에서 본 구조화채권 / 제134호(2011.1.24) / 윤건용 · 최성중
- 중국 농촌 금융기관의 개혁과 과제 / 제135호(2011.1.28) / 김유섭
- 미국 · 유럽의 직불제와 일본의 호별소득보상제도 비교 / 제136호(2011.3.14) / 전찬익
- 국제원유가격 급등과 시사점 / 제137호(2011.3.21) / 조영수
- 일본의 쌀 수출동향과 전망 / 제138호(2011.3.31) / 김응규
- 국제 곡물가격 급등이 축산농가에 미치는 영향과 정책과제 / 제139호(2011.3.31) / 박재홍

- 농업·농촌 올바른 이해하기 / 제140호(2011.5.13) / 김응규·박재홍·전찬익·조영수
- 북·중 경협 동향과 시사점 / 제141호(2011.5.16) / 최희원·이판용
- 해외곡물 자원 확보 동향과 시사점 / 제142호(2011.6.29) / 이삼섭·안상돈·정준호
- 글로벌 금융위기이후 우리나라 외환시스템의 중장기 발전방안 / 제143호(2011.6.30) / 윤건용
- 농지 유통화·집적이 진행되는 일본 농업 - 마을단위등 집락영농이 핵심 역할 / 제144호(2011.7.8) / 전찬익
- 판매농협의 가격 효율성과 시사점 - RPC 사례를 중심으로 / 제145호(2011.8.16) / 유춘권·전찬익
- 국내 축산브랜드 프랜차이즈 참고사례와 시사점 / 제146호(2011.8.17) / 김태성
- 우리나라 외환시장의 개편방향 / 제147호(2011.8.22) / 윤건용
- 대중국 농축산물 교역동향과 특징 / 제148호(2011.8.25) / 박재홍
- 소비자물가와 농산물가격의 이해 / 제149호(2011.9.26) / 유춘권
- 농협 식자재 매장 이용 행태 조사 및 시사점 / 제150호(2011.9.30) / 이삼섭·안상돈·정준호
- 일본에 있어 TPP와 농산물 무역 정책 / 제151호(2011.10.26) / 전찬익
- 보험산업 시장변화에 따른 경쟁우위 원천에 관한 연구 / 제152호(2011.10.28) / 송두한
- 국제통화시스템의 변화 가능성과 시사점 / 제153호(2011.10.31) / 양선주
- 금융기관의 외화건전성 규제 현황 및 개선방향 / 제154호(2011.11.1) / 윤건용
- 최근의 경제 흐름과 국내 금융부문 리스크환경 분석 / 제155호(2011.11.9) / 최성중
- 가축분뇨 자원화 이용현황과 당면과제 / 제156호(2011.11.24) / 김태성
- 농협 개인금융고객 분석 및 마케팅 전략 / 제157호(2011.11.24) / 김유섭
- 우리나라 물가구조의 특징과 시사점 / 제158호(2011.11.28) / 임일섭
- 2011 국내 김치 산업 동향 및 소비자 김장 계획 조사 / 제159호(2011.11.28) / 안상돈·이삼섭·정준호
- 하나로마트 점포규모화에 관한 연구 / 제160호(2011.11.29) / 서충원
- 농협공판장의 효율성에 관한 연구 / 제161호(2011.11.30) / 서충원
- 기후변화와 농업의 대응 / 제162호(2011.12.19) / 김윤성

2012 NHERI 리포트

- 2012년부터 새로 시행되는 제도 / 제163호(2012.1.12) / 김윤성 · 채성훈 · 김유섭
- 농업과 관련된 곤충산업 현황과 시사점 / 제164호(2012.2.10) / 김태성
- 쌀농가 경영실태와 시사점 / 제165호(2012.2.16) / 김윤성
- 상품선물을 활용한 농축산물 가격안정화 방안 / 제166호(2012.2.21) / 윤건용 · 최성종
- 농식품의 유통마진을 추이- 산업연관표를 이용한 시계열 한·일 비교 / 제167호(2012.3.8) / 김철민
- 유럽협동조합은행들의 다양성과 국가별 성장과정 / 제168호(2012.3.20) / 김유섭
- 농업 · 농촌에 대한 올바른 인식 / 제169호(2012.3.30) / 김윤성 · 박재홍 · 김응규 · 김철민 · 유춘권 · 전찬익
- 일본 쌀농업의 현상과 정책 과제 / 제170호(2012.3.30) / 전찬익
- 국내외 금융 동향 및 주요 은행 경쟁력 비교 · 평가 / 제171호(2012.3.30) / 김무환 · 최성종
- 돼지고기 부위별 소비형태와 수출입 현황에 대한 국제비교 / 제172호(2012.3.31) / 김태성
- 미국 쌀 농협의 실패 사례 / 제173호(2012.4.16) / 이인우
- 국내 보험산업의 변화와 시사점 / 제174호(2012.4.30) / 윤건용
- 캐나다 곡물 농협의 실패 사례 / 제175호(2012.4.30) / 이인우
- 선진국의 식품사막 문제와 시사점 / 제176호(2012.5.7) / 김철민
- 최근 귀농 · 귀촌 현황과 지원 방향 / 제177호(2012.5.11) / 김윤성
- 최근 유럽협동조합 금융그룹의 현황과 성과 / 제178호(2012.5.15) / 김유섭 · 최성종
- 영리회사의 협동조합 전환 사례 / 제179호(2012.5.30) / 이인우
- 금융소비자의 전환의도 결정요인에 관한 실증 연구 / 제180호(2012.6.4) / 송두한
- 협동조합의 영리회사 전환 사례 / 제181호(2012.6.14) / 이인우
- 미국의 영양보조제도가 빈곤완화에 미친 영향 / 제182호(2012.6.22) / 김윤성
- 미국농협의 성공요인과 실패요인 / 제183호(2012.6.22) / 이인우
- 라보뱅크의 미국농협 인수시도 / 제184호(2012.6.29) / 이인우
- 국내 신용카드업의 현황과 시사점 / 제185호(2012.6.29) / 윤건용
- 차기 CAP(공동농업정책) 개혁과 EU의 재정 · 성장 전략 - 직접지불의 「greening」, 공공재 공급 중시 / 제186호(2012.6.29) / 전찬익
- 은행 대면채널(점포) 인식과 변화 방향 / 제187호(2012.7.17) / 김유섭
- 최근의 체리(Cherry) 수입 증가와 시사점 / 제188호(2012.7.30) / 박재홍 · 유춘권
- 축산업의 비중 증가와 당면과제 / 제189호(2012.8.20) / 김태성
- 일본농협 쌀 판매사업 변화사례 / 제190호(2012.8.27) / 이인우
- 일본농협 경제사업 변화사례 / 제191호(2012.8.29) / 이인우