

제4회 충남 협동조합 연구포럼

지역 농협의 개혁사례

2013. 3. 20

CDI 충남발전연구원  지역재단

제4회 충남 협동조합 연구포럼

1. 연구포럼 개요

- 기간: 2013년 3월 20일(수) 14:00~17:00
- 장소: 충남발전연구원 1층 회의실
- 대상: 협동조합·사회적기업·마을기업·자활부문 사회적경제 조직 대표 및 종사자, 관련 연구자, 활동가, 공무원, 일반 시민 등

2. 연구 포럼 목적

- 협동조합기본법 제정과 기존 협동조합의 정체성 확립, 협동조합의 지역사회 기여 등에 대한 이해를 도모
- 협동조합에 대한 지평을 넓히고 충남 협동조합 발전을 위한 다양한 논의를 진행

3. 행사순서

14:00~14:05	개회사	박진도
14:05~14:10	충남 협동조합 연구포럼 소개	김종수
14:10~14:50	발 표 1. 지역 농촌활성화 추진사례 -고삼농협사례-	조현선
14:50~15:30	발 표 2. 협동조합의 원칙과 농협의 역할 -불정농협사례-	남무현
15:30~15:40	휴 식	
15:40~17:00	종합 토론	송두범

4. 포럼 전체일정

- 매주 수요일 진행을 원칙으로 함.
- 행사장 : 충남 공주시 금흥동 101(공주시 연수원길 73-26)
- 문 의 : 충남발전연구원 충남사회적경제지원센터 박준섭 연구원
(전화 : 041-840-1217, 이메일 : jacobp73@cdi.re.kr)
- ※ 발제자 사정에 따라 요일, 시간, 장소 및 주제 등은 변경될 수 있음.

회 차	일 시	내 용
1	2/13	· 협동조합운동과 사회적경제: 새로운 경제전략의 가능성
		· 협동조합과 지역운동
2	3/6	· 한국협동조합운동의 특징과 당면과제
		· 한국협동조합의 정체성과 지역사회기여
3	3/13	· 농협 개혁의 주요내용과 한계
		· 농협의 정체성 및 지역사회 기여방안
4	3/20	· 지역농협의 개혁사례 : 안성 고삼농협
		· 지역농협의 개혁사례 : 괴산 불정농협
5	3/27	· 생활협동조합과 지역사회
		· 생활협동조합의 정체성과 과제
6	4/3	· 신협이 운영현황 및 문제점
		· 사례발표 : 논골신협
7	4/10	· 새마을금고 운영현황 및 문제점
		· 사례발표
8	4/17	· 협동조합사례 : 이탈리아 트렌토사례
		· 협동조합사례 : 캐나다퀘벡 사례
9	4/24	· 기존협동조합과 새로운 협동조합간 갈등 및 문제점
		· 기존협동조합과 새로운 협동조합간 협력방안

목 차

발 표

지역농촌활성화 추진사례 -고삼농협-

조현선 조합장(안성 고삼농협)1

협동조합의 원칙과 농협의 역할 -불정농협-

남무현 조합장(괴산 불정농협)27

- 참고자료 -

우수조합 사례연구 (2010 NHERI 리포트 제88호)

- 안성고삼농협 “농촌형 사회적기업운영”

이인우(농협경제연구소 수석연구원)37

제4회 충남 협동조합 연구포럼

발 표 1.

지역 농촌활성화 추진사례 -고삼농협 사례-

조 현 선

안성시 고삼농협

조합장

지역농촌활성화 추진사례

고삼농협 조현선

순서

1

고삼농협 현황

2

사업추진 사례

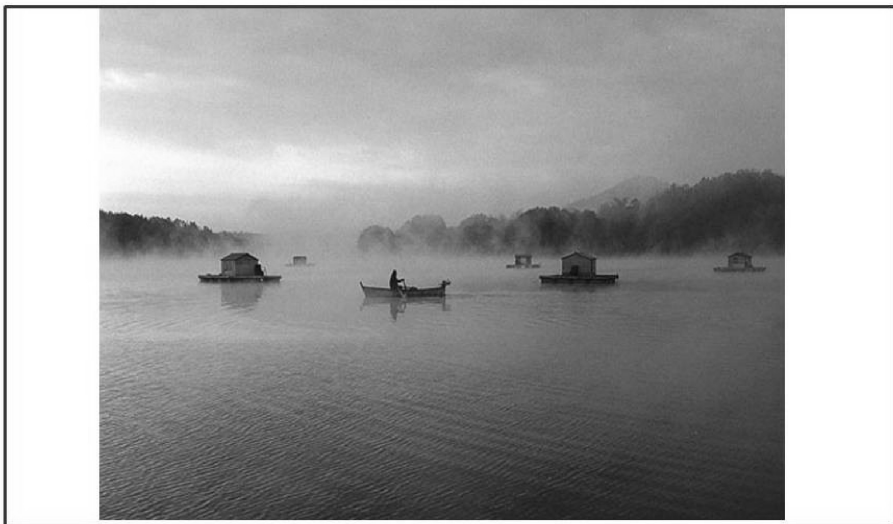
3

과제 및 제언

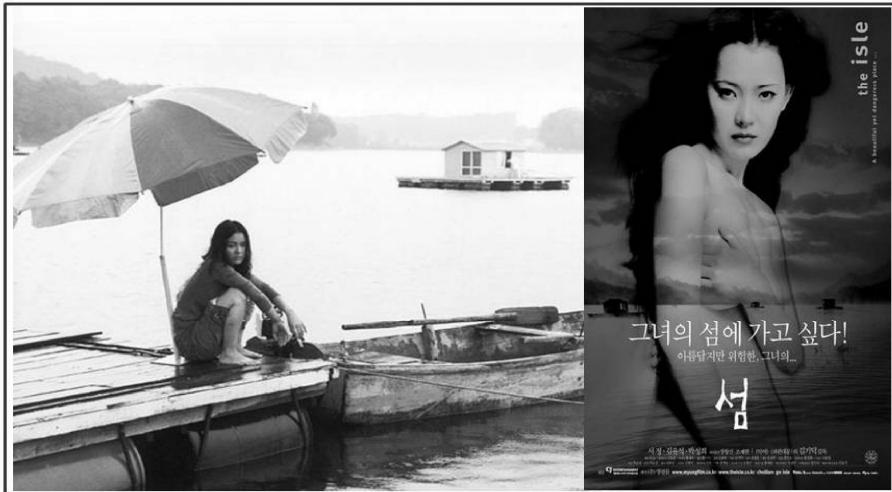
1

고삼농협 현황

고삼호수 전경



영화 '섬' 촬영지 - 고삼호수



고삼농협 조직현황

- 영 농 회 : 22 (7개 법정리)
- 조합원수 : 1,100 명 / 대의원 : 56 명
- 출 자 금 : 13억 (평균출자금 118만원/1인)
- 농협임원 : 이사 8명, 감사 2명
- 농협직원 : 38명(신용 8, 경제 16,푸드센터14)

고삼농협 분과위원회

- **농가소득증대위원회**
 - 친환경농업, 농산물판매, 소득자원개발 및 기획
- **부채대책위원회**
 - 신용.공제, 경제사업, 농기계이용
- **조합원삶의 질 향상 위원회**
 - 교육 및 홍보, 여성.노인복지

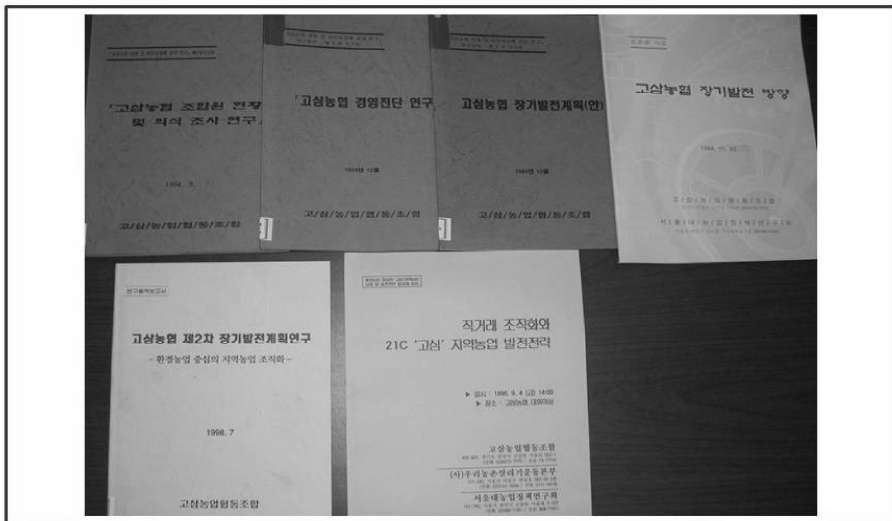
2

농협주요사업

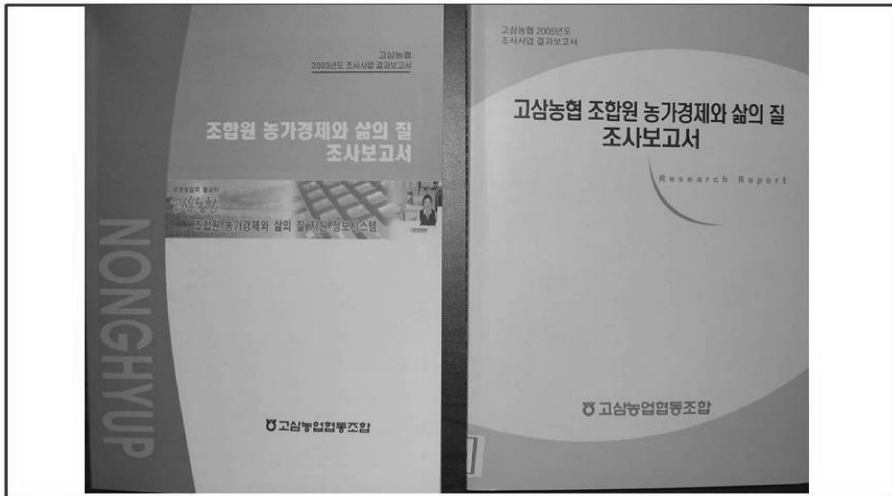
장기발전계획, 조합원 조사사업

- **고삼농협 장기발전계획수립**
 - 1994년 : 자신감회복, 친환경농업, 직거래
 - 1998년 : 친환경농업 기반조성, 한우유통
- **조합원영농 및 삶의 질 조사**
 - 2003년, 2005년, 2007년
 - 현금흐름, 농촌일자리창출 과제 도출

장기발전계획 보고서(1994,1998)



조합원 농가경제와 삶의 질 조사보고



조합원 소득증대 추진사업

- **친환경농산물 생산육성**
 - 친환경쌀 : 190농가, 200ha(1,200톤)
 - 신규품목육성 : 감자, 연근, 단호박 등
 - 유기농산물 : 생협(우리농,여성민우회,한살림)
 - 무농약농산물 : 경기도 친환경학교급식(60여개교)
- **축산물가공사업 추진(2012년 9월 출시)**

친환경 공동방제 - 전 들판



친환경쌀 직거래소비자 계약



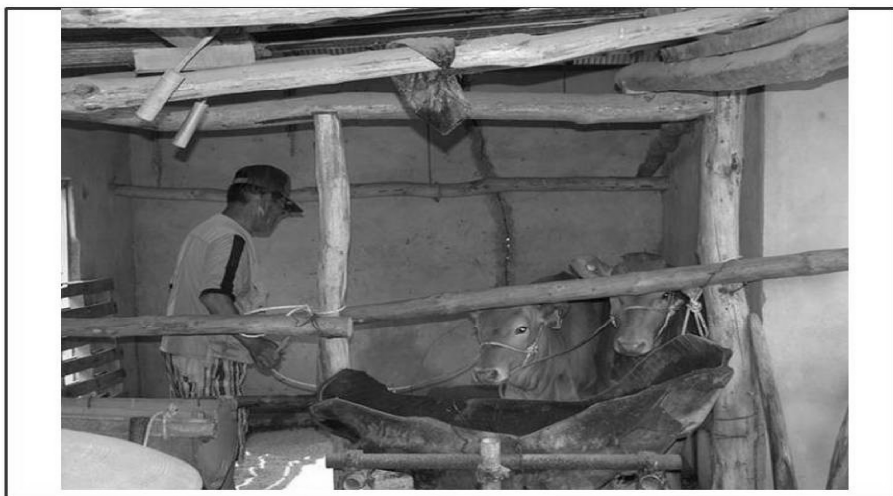
도시생협에 친환경매장 지원



친환경쌀 학교급식 공급



영세,고령농가 한우번식우 지원



신규 작목 -친환경감자



신규 작목 - 친환경연근



신규 작목 - 수출과수



한우 가공사업(2012.8.31 준공)



한우 가공사업 제품

• 주요생산제품

사골곰탕
고기곰탕
냉면육수

한우장조림
불고기양념육

과즙(배,포도)



조합원 부채대책 지원사업

- **농업경영비 절감**
 - 농기계, 농작업기 임대사업(전국 확산 모델)
 - 농자재 자체생산공급
 - 친환경 비육묘
 - 축산생균제(보조사료)
 - 토양미생물제(미생물비료)

농기계은행사업(전국 확산)



친환경 농자재 제조장



축산생균제(사료첨가제)

생균제

축산농가의 든든한 자부심!

백만대군

가축질병예방
사료효율개선
축사환경개선

10 kg

NH **신안고령농협**

생명농업지원센터
Support Center for Agriculture & Rural Life

생균제

축산농가의 든든한 자부심!

백만대군

1. 생균제 사용 시 주의사항
2. 생균제 사용 시 주의사항
3. 생균제 사용 시 주의사항
4. 생균제 사용 시 주의사항
5. 생균제 사용 시 주의사항
6. 생균제 사용 시 주의사항
7. 생균제 사용 시 주의사항
8. 생균제 사용 시 주의사항
9. 생균제 사용 시 주의사항
10. 생균제 사용 시 주의사항

친환경 토양미생물제



조합원 삶의 질 향상 지원사업

- 지역공동체를 위한 농협역할증대
- 어린이 여름공부방 운영
- 자녀출산 축하금 지급
- 조합원자녀 대학입학 축하금
- 다문화가정 정착 지원
- 원로청년부 육성, 활동 지원

여성 취미교실(요리실습)



어린이 여름공부방 운영



다문화여성 대학-요리실습



다문화여성 대학수료식



원로청년부 결성 및 활동

- 결성일 : 2006년 6월
- 회원수 : 80 명
- 공동기금 : 1,300만원
- 주요활동 : 게이트볼단,산악회,문화탐방
지역봉사활동

게이트볼단 운영



공동소득사업-고구마 재배



원로청년부 마을 꽃길 가꾸기



농촌사회적기업 육성

- 2004년 일자리창출사업 참여
- 2008년 사회적기업 인증
 - 농업회사법인 생명농업지원센터(유)
 - 출자금 : 참여자 1천만원, 농협 1억
 - 농협지원 : 사업개발, 농협자원공유(사무실,차량)
- 주요사업내용
 - 농산물소포장, 어린이농업교육, 농산물소매유통

찾아가는 학교농장,음식체험

- 농촌·농민이 운영하는 도시농업 모델
- 농촌의 할아버지가 찾아가는
어린이집,초등학교 텃밭만들기
- 농촌의 할머니가 찾아가는
전통음식요리체험(고추장,김치,떡..)

어린이집, 학교 텃밭조성



어린이 농사체험 교육



어린이 전통문화 체험교육



어린이 전통음식 체험교육



영양교사, 학부모 워크숍



3

과제 및 제언

과제 및 제언

1. 현실의 위기 진단

- 농업 : 복합영농 체제가 축소되어 불안정
- 농가 : 인구가 고령화, 영세농가 확대
- 정책 : 영세농가 소득대책 현실성 미흡
- 농협 : 조합원 조직, 경제사업 기반,
경영수지 기반 위축

과제 및 제언

2. 해결방안 => 농업의 내재적 가치 확대

- 복합영농 장려 : 내재적가치 기반 확대
- 영세농가 소득대책 마련
 - 1억원 이상 농가보다 3천만원대 농가수를
어떻게 늘릴 것인가 ?
- 농협의 조직, 사업, 경영 기반 재정립

과제 및 제언

3. 책임있는 협동조합 임직원, 조합원 시각

=> 변화의 시대에는 책임있는 태도 필요

<실패했지만 교훈을 주는 사례>

1990년대 일본 : 영농 1세대가 은퇴하는 추세에 직면하여

- 단작화된 농업구조를 복합영농 형태로 회복하고,
농협의 사업기반을 재확대하는 것이 농협의 책임있는
자세라는 대책을 구상했으나
- 실천을 미루고 신용사업에 의존하다가 부동산 거품경제가
붕괴되자 농협들이 급격한 합병물살에 휩쓸려 사라짐

고삼농협 브랜드 소개

자연을 心 다



고삼농협 브랜드 소개



- 올곧은 착한 농사로
올바른 먹거리를 제공하는
고삼농협 조합원과 지역을 상징
- 땅에 대한 가치를 믿는,
정직하고 순수한 우리 농민과
착한 소비자와의 정서적 공감대를 의미

제4회 충남 협동조합 연구포럼

발 표 2.

협동조합의 원칙과 농협의 역할

남 무 현

괴산 불정농협

조합장

협동조합의 원칙과 농협의 역할

남무현 (괴산 불정농협 조합장)

1. 서론

농협을 운영하는 데에서 조합원과 합의된 원칙을 만들고 운영의 지표로 만든다. 여기서 어떤 원칙은 지키고 다른 원칙을 지키지 않게 되면 지키고 있는 원칙에까지 나쁜 영향을 미쳐 협동조합은 변질되고 나아가 조합의 존립이 어렵게 되는 문제가 나타난다.

원칙을 지키고 협동조합을 발전시키는 중심에 조합장이 있다. 또한 원칙을 깨고 협동조합을 변질시키는 중심에 조합장이 있다.

협동조합 자체가 운동체적 개념으로 태생 한 것으로, 경영을 우선하는 지역농협을 바라보는 것 자체가 문제가 있다. 또한 농협은 더 많은 특수성을 갖는다.

위의문제는 지역농협 자체를 숫자와 실적으로 평가하는 것에 길들여진 조합원 스스로에도 문제가 있다. 농협의 기본 원칙은 조합원들의 요구를 실현하는 것이지, 이윤을 목적으로 하지 않는다. 자본은 수단이지 조직의 주인이 아니다(출자를 하면서도 주식회사와 다른점이다). 하지만 우리 농민조합원들은 수단에 길들여진 것 같다. “환원사업을 얼마나 하는가?”, “농자재는 얼마나 싸게 파느냐?”, “수매대금 얼마나 비싸게 하느냐?”, “이용고배당은.....” 등등 물론 이런 것들이 성과일수도 있다.

하지만 이것은 경영체적측면에서 수익을 배분하는 주식회사와 다를 바가 없다. 또한 농촌지역의 농협은 대부분 수익의 60%이상을 인건비로 지급하는 현실에서 수익배분을 누가 더 많이 하느냐는 내용이 농협운영의 중심이 될 수 있다.

어떤 사람은 원칙은 원칙일 뿐이라고 말하고 무시될 수 있다. 물론 사항에 따라서는 원칙이 무시되는 것이 효율적일 수도 있다 하지만 무시된 원칙은 다음 원칙을 무력화 시킬 수 있으며 자의적 판단에 의해 협동조합이 운영될 수 있다.

내 나름대로 협동조합 운영 원칙을 정하게 된 중요한 이유는 협동조합의 다양성을 반영하고, 협동조합이 어떤 일을 하든지 관계 없이 협동조합 운영 원칙을 정하는데 있다. 나는 여기서 우리 농협에 대해서만 이야기 하고자한다. 물론 이 이야기는 본인의 주관적 이야기임을 밝혀둔다.

여기서 우리가 관심을 가져야 될 부분은, 협동조합에 관한 사회적 논란은 주로 사회제도로서의 협동조합이 그 주제이지 협동조합 내부분제에 관한 논란은 협동조합 원칙에 의하면 농협이라면 농민 조합원 몫이다.

그런데 우리나라의 농업협동조합에 대해서는 그 외부에서의 논란이 끊이지 않는다. 우리나라에는 수많은 협동조합이 있는데 유독 농협만 논란이 끊이지 않는다. “왜 그럴까?” 물론 농협이 사회적으로 갖고 있는 기능이 크기 때문일 수도 있다. 단적으로 말하면, 외부에서는 그럴 권한을 가졌다고 생각하고, 그것이 사회적으로 용인되며, 농협의 임직원들도 이를 거부하지 못하기 때문이다. 어쩌면 조합원들이 그래주길 바라는지 모른다. 다시 말해서 외부의 논란 속에서 협동조합이 바꾸길 바라는지 모른다.

농협의 임직원도 이런 사항을 아무런 저항 없이 받아 드리는 것은 농협 내부의 잘못을 스스로 알고 있기 때문이다. 물론 다 그런 것은 아니지만 농협 개혁에 조합원이 중심에 서있느냐는 것이다. 그동안 과거 농협 개혁은 조합원이 조직화 되지못하고 계획적이지 못한 상태에서 외부의 논란이 농협 개혁의 중심에 서있던 부분도 인정하여야한다. 우린 과거 오랫동안 그래 왔던 것 같다.

협동조합은 자주적인 조직이다. 우리 농협의 한 가지 예로 법과 정관 규정을 우리농협 실정에 맞게 새롭게 해석해 내었을 때 주위에 수많은 논쟁과 심하게는 매도까지 하지 않았는가? 지금도 거의 모든 사람들이 농협을 바라보는 시각이 어디에 몰입되어있는가? 전국에 있는 1,160여개의 농협을 같은 시각에서 바라보아야 하는가? 농협의 자주성은 어디에 있는가? 발상을 전환할 시기다.

II. 제1원칙 (지역 농업의 재편)

농협이 지역 농업을 고민하지 않으면 존재할 가치가 없다. 지역 농협은 최소한의 지역농업 발전 장기 계획이 없으면 직무유기다. 작금에는 농협이 소비자와 생산자 농민들 사이에 가교역할을 떠맡음으로써 시장경제를 지배하는 핵심적인 기구로 탄생한다는 관념적인 이론은 농협을 정치조직으로밖에 해석할 수 없게끔 만들었다. 같은 품질의 농산물을 농협은 타 조직 보다 더 잘 팔아야하느냐? 물론 한 부분일수도 있다. 또한 한시적인 성과일 수도 있다. 그럼 농협 조원원들의 가치는 어디에 있는건가? 농협에 정치력을 요구해서는 안 된다. 농협은 지역 농업을 고민 하고 발전시키는 것이 더 먼저다.

III. 제2원칙 (투명한 경영)

농협은 조합원에 의해서 관리되는 민주적인 조직이다. 다시 말해서 사업 결정이나 의사 결정은 모두 조합원에 의하여 이루어 져야 한다. 그러기 위해선 농협 사업이 투명하게 공개되어 조합원이 농협을 이해하게 되고 주인 의식 속에서 올바른 결정을 내리게 된다. 우리의 현실은 어떠한가? 누구 중심인가? 활동 정보는 누가 가지고 있는가? 모든 결정은 조합원에게서 이루어져야한다. 농협의 임원은

농민 조합원을 대신하는 조합원이다. 대리관계란 조합원이 조합위원을 선출하여 조합원을 위해 대리자 조합임원이 의사를 결정하는 권한을 위임받아 농협 경영을 수행토록 하는 계약을 말한다. 그런데 만약 양측이 각자의 이익만을 극대화한다고 가정하면 대리자가 조합원의 이익을 위해 항상 행동한다고 보기는 어렵다. 여기서 협동조합 원칙은 임원의 희생과 봉사를 요구하는 운동을 요구하는 것이다. 임원들의 봉사와 책임이 부여된다는 것은?

농협은 조합장이나 임원에게 속하는 것이 아니라 임원의 행동은 조합원에 대해서 모든 것을 책임진다는 것을 의미하며, 한시적 임기인 임원들에 대하여 봉사정신을 강조하는 것이다. 여기서 봉사는 희생을 수반한다는 것이다.

농협의 현실은 조선의 조합장선거는 조합원을 위해 희생하고 봉사하겠다는 선거공약을 내놓지만 재선 삼선으로 가면 농협을 잘 경영하겠다고 이야기한다. 여기서 농협 관리는 임원이하는 것이 아니라 조합원이 한다는 것을 망각하고 조합 임원은 주어진 의무를 권력으로 착각하고 자신의 위치를 공고히 하려고 한다. 농협 임원에게 지급 되는 수당은 노동의 대가가 아니라 조합원에 대한 책임의 대가임을 명심해야 한다.

협동조합의 조합원들은 그들이 당초 조직한 목적의 수익자가 되지만, 이미 정당한 몫을 수령하고도 남는 잔여재산에 대해서까지 분배를 청구할 수 없다는 주장도 제기된다. 이러한 주장은 투명한 경영이 결여되어 있는 조직체에서 발생하며 우리농협의 가장 큰 문제점이 아닐까. 내용을 모르는 조직에 신뢰를 줄 수 있을까?

IV. 제3원칙 (조합원의 사업 참여)

농협의 주체는 조합원이다. 조합원이 힘들면 농협에서 대신하면 된다. 다시 말해서 농협사업에서의 조합원을 고객으로 볼 거냐? 손님 주체로 볼 거냐? 협동조합을 이해하는데 있어 농협과 조합원의

관계가 중요한 까닭은 ‘누구의 이익인가’를 확실히 밝혀주려는 데 있다. 비록 이 관계가 그 자체만으로 조합의 의사결정과 관리를 전반적으로 설명하기에는 단순하지만 조합원이 그들의 주인의 역할은 이사회, 대의원총회를 통해, 그리고 대리인의 역할은 조합경영자를 통해 효과적으로 실현하거나 통제할 수 있음을 보여준다.

중요한 것은 협동조합에서 조합원들은 영업성과에 대한 잔여 재산분배청구권자의 권리를 강조한다. 협동조합을 여기에서 조합원들은 농협과 계약이나 공동노력을 연결하는 조직으로 인식하여 그 속에서 각자가 농협에 투하한 노력에서 오는 보상을 추구하는 조직으로 이해하였다. 예를 들면 직원은 임금과 급여수준이 향상되기를 기대하며, 경영자는 적절한 보상이 이루어지기를 기대하고, 협동조합을 이용하는 조합원은 그들이 이용한 실적과 투자한 실적에 상응하도록 생산한 농산물로부터 최대의 수익을 올리기를 기대한다. 여기서 과연 협동조합의 조합원이 보상받을 대상의 수익을 어느 범위로 잡을 것인가 하는 의문이 생긴다.

■ 조합원과 조합장의 갈등

우리나라의 경우 현재 조합장이 조합원의 직선에 의해 선출되기 때문에 이론상으로 주인인 조합원과 대리인인 조합장과의 사이의 갈등이 일어나지 않을 것 같으나 대리인 비용의 발생이란 측면에서 현실적으로 이들 사이의 갈등을 숨길 수 없다. 협동조합의 경영자들은 조합원의 이익보다, 조합의 이익에 보다 더 관심이 많아 협동조합의 자체사업을 끌어올리는 일에 열중하게 된다. 어쨌든 간에 조합원이 조합의 주인이므로 협동조합은 주인인 조합원의 이익을 최대로 올리는데 목적을 두는 데 이의가 있을 수 없다. 협동조합은 기여도나 이용고에 비례하여 모든 이익을 조합원에게 되돌려주게 되었고 현재의 조합원을 위해서는 조합원의 규모를 제한하는 것이 이득이 될 가능성도 생겨났다. 가령 조합원이 수익을 체감하는 상

황에서, 조합경영자가 협동조합의 이익을 증가시키기를 바란다면 이익을 둘러싸고 조합경영자와 조합원 사이에 잠재적인 갈등이 발생한다. 왜냐하면 조합경영자는 자신의 위업을 과시하려고 사업을 늘리려고 한다. 그에 따라 사업증대가 신규 조합원의 증가로 이어지면 기존의 조합원의 수익이 줄어들므로 기존의 조합원은 사업이 확대되는 것을 반대하기 때문이다. 농협의 통폐합 과정에서도 이런 문제는 단편적으로 발생 하고 있다. 협동조합에 재산권이란 개념을 도입하게 됨으로써 미국의 신세대협동조합이 폐쇄조합원제를 택하여 시장경쟁력을 제고하고 있는 현상을 비로소 설명할 수 있게 되었다. 재산권이 애매모호한 조직은 재산권이 명확한 조직보다 경제적 성과가 낮다.

작금에 이야기했던 중앙회 신경 분리 문제도 재산권이 누구에게 있느냐를 정확히 잡지 못하는데 문제가 있다. 농협이니까 농민조합원에게 있다. 그러면 농민조합원이 신용사업이나 경제 사업을 지배할 수 있는 구조를 먼저 만드는 것이 우선이 아닐까? 사람들은 자신의 참된 선호를 감추어 두고 생산비의 부담을 피하면서 일단 제공된 공공재를 무료로 사용하려는, 소위 무임편승자가 되려는 성향을 갖고 있다. 이런 현상은 소규모 조직일 때는 덜하지만 대규모 조직일수록 더 심하다.

협동조합은 개개인이 자신의 독립성을 어느 정도 포기하고 자발적으로 함께 묶어 놓은 조직이다. 즉, 개별적으로 행동하는 것보다 제휴하는 것이 더 낫다고 보기 때문이다. 위험을 공동으로 부담하려는 조합원들이 제휴하는데서 오는 이익이 없다고 한다면 협동조합이 태어날 이유가 없다. 비록 제휴의 모습을 보여주고 있다 치더라도 타의에 의해 깨질 수 있는 불안한 제휴이다. 조합원들 간의 계약관계는 조합원들과 협동조합 그 자체간의 계약이 아니라 협동의 행동으로 간주된다.

V. 제4원칙 (민주적 운영)

농협은 농민조합원을 위한 농민 조합원이 운영하는 조직이다. 협동조합은 조합원이 협동조합을 어떻게 바라보느냐에 따라서 존재하는 가치가 결정된다. 발전단계의 협동조합은 조합원의 요구에 의해 변화한다. 여기서 같은 그룹의 협동조합일지라도 조합원의 요구에 따라 각자의 조합의 가치는 여러 형태로 서로 큰 차이로 변할 수 있다. 어떻게 변할 것 인가?, 어떻게 변해야 할 것인가? 준비해야 하지 않을까? 그러기 위해서는 농협은 조합원, 임원직원들이 농협 발전에 효과적으로 기여하도록 교육과 훈련을 실시하여야 한다. 아울러 일반 대중에게 농협의 본질과 장점에 대한 정보를 제공해야 한다.

■ 농협 개혁은 교육으로 준비하고 교육으로 시작 한다 .

조합원이 조합원의 의무와 권리를 알기위하여 협동조합을 이해하고, 준비하는 것도 교육이며 전 조합원 의 공감대를 형성 하는것도 교육으로 부터 시작 한다. 교육의 의무는 조합에서 책임이며 투명한 경영 민주적 운영의 시작이며 협동조합운영의 원칙과 목표를 설정하는데 중요한 시점이 된다. 즉 아는 만치 바뀌어내는 것이다.

VI. 제5원칙 (장기전략)

농협의 미래는 농민 조합원의 미래다. 농협과 조합원의 관계에서 농협은 조합원이 중심이 되는 조직이라는 것이다. 농협은 조합원을 위하여 존재하는 조직이라는 것이다. 이 특별한 관계를 원칙으로 농협은 활동하여야하며 가장 큰 의미를 가지고 있음을 명심해야 한다. 여기서 특별한 관계의 조합원이란 무얼까? 농협의 조합원 구성

을 고민해보자. 농촌형조합일수록 극단적 표현으로 은퇴농 조합원이 30% 이상이다. 그리고 그들이 차지하는 비율은 점점 커질 것이다. 과거의 그들은 농협의 핵심 주체였고 지금의 농협을 이루어 내지 않았는가? 본인에게 미래가 없는 조직에 누가 충성하겠는가. 협동조합의 사회성은 어디서 찾아야하는가. 작금의 농협이 우수 조합원 제도를 강화하여 경쟁력을 갖겠다는 전략이 과연 맞는 것일까? 협동조합은 조합원에게 미래를 제시하고 책임져야 하는 것이다. 원래 내가 생각하는 협동조합의 최상의 가치는 이상이다. 그 이상은 한계가 없고 꾸준히 사회의 필요에 따라 진보해 나가야 한다.

■ 참고자료

우수조합 사례 연구-13
안성 고삼농협 "농촌형 사회적기업 운영"

작성: 이인우
농협경제연구소
수석연구원

※ 2010 NHERI 리포트 제88호(2010.2.1) 인용하였음.

2010 NHERI 리포트 제88호 (2010. 2. 1)

작 성 : 이인우 수석연구원(02-6399-5954)

inwoolee@nonghyup.com

감 수 : 신기엽 수석연구위원(02-6399-5961)

우수조합 사례 연구 - 13

안성 고삼농협 “농촌형 사회적 기업 운영”

■ 목 차 ■

<요 약>

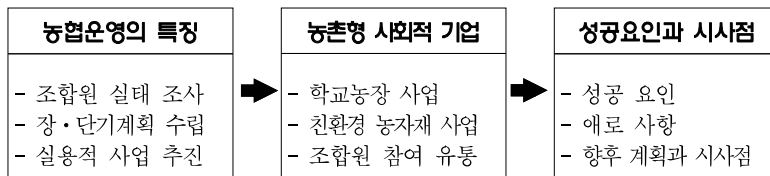
I. 고삼농협 현황	1
II. 농협운영의 특징	4
III. 농촌형 사회적 기업 운영 사례	14
IV. 성공 요인	20
V. 정책적 시사점	22

NHERI 리포트의全文을 인터넷(www.nheri.re.kr)에서도 보실 수 있습니다.

< 요약 >

- 조합의 규모가 작지만 실용적인 조합운영방식으로 농촌사회에서 협동조합 운동도 힘있게 전개하고 공동의 사업이익도 창출하면서 농가의 비용도 절감하고 조합원 농가와 함께 성과를 나누고 있는 “지역농협의 새로운 운영모델”이 나타나고 있음.
- 경기도 안성 고삼농협은 2004년부터 사회적 일자리 사업을 시작하여 2008년에는 “사회적 기업” 인증을 획득한 후, 판내 취약계층 조합원과 주민에게 일자리도 창출해주고, 「도농교류 학교농장 사업」, 「친환경 농자재 가공사업」, 「농산물 유통사업」 등 농촌만이 제공할 수 있는 농촌형 사회적 서비스를 핵심역량으로 다양한 사업성과를 거두고 있음.
- 고삼농협이 농촌형 사회적 기업 등 조합원 편의 사업을 추진할 수 있게 된 성공요인은 1994년부터 조합의 장기발전계획을 세우고, 2003년부터는 조합원 농가의 영농형태와 삶의 질을 격년 단위로 전수조사하며, 그 결과를 토대로 조합의 사업물량과 사업의 우선 순위 및 추진경로를 정하고, 조합원 계층의 실정에 부합한 실용적인 사업을 개발하여 꾸준히 실천한 결과에서 찾을 수 있음.
- 이 자료는 작지만 실용적인 고삼농협의 성공 사례를 농협운영의 특징과 농촌형 사회적 기업 운영 사례로 나누어 소개하고, 성공 요인과 애로사항, 향후 계획을 살펴본 후, 시사점을 정리하고자 함

보고서의 개요



I. 고삼농협 현황

□ 위치 : 경기도 안성시 고삼면 소재

○ 업무구역 : 고삼면 7개 법정리 및 인근 대덕면 대농리

□ 조합원과 주요 생산 작목

○ 조합원수 : 1,039명(관내 인구 2,500여 명)

- 산간 및 준평야 지대 소규모 수도작과 축산 농가 500호

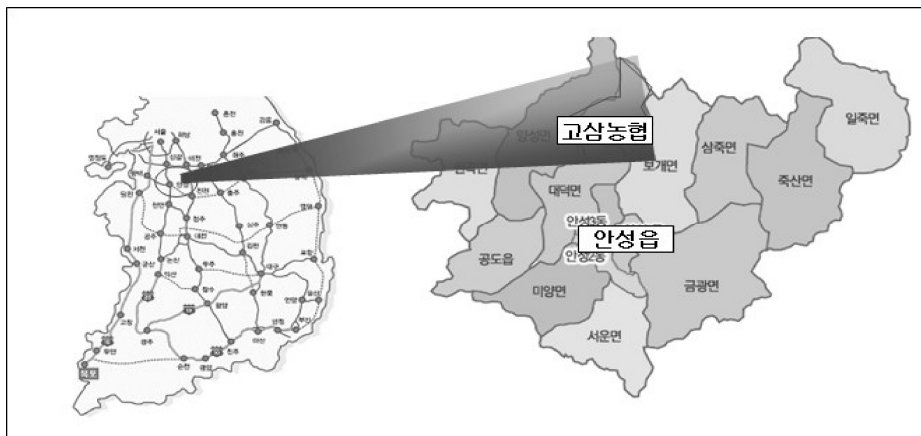
○ 관내 경지 현황

- 논 500ha, 밭 100ha, 임야 120ha

○ 주요 생산 작목(2009)

친환경쌀	일반쌀	한우	양돈	낙농	채소
1,200톤	800톤	2,600두	7,000두	700두	300톤

경기도 안성 고삼농협 위치와 사업구역



□ 사무소 현황

- 조직 : 직원 25명 (정규직 21명), 사회적 기업 34명 고용

〈고삼농협의 조직 현황 (2008년)〉

(단위 : 개, 명)

구분	조합원	준조합원	영농회	작목반 (작목회)	대의원	임원	직원 (정규직)	사회적 기업
고삼 농협	1,039	1,780	22	8 (1)	56	11	25 (21)	34

- 사업 : 경제사업 매출액 133억, 신용사업 예수금 434억, 상호금융 대출금 374억 원으로 전국 평균에 비해 적은 규모

〈 고삼농협의 사업 현황 (2008년) 〉

(단위 : 억 원)

구분	경제사업(매출액)						신용사업(평잔)		
	구매	판매	가공	마트	기타	소계	예수금	대출금 (상호)	공제료
고삼 농협	45	65	2	18	3	133	434	402 (374)	15
전국 평균*	45	88	9	29	3	197	1,263**	(976)	47

* 지역농협 조합당 수정평균치, ** 전제조합 평균치.

- 경영 : 자산규모 619억, 자기자본 31억, 조합원 납입출자금 7억 원의 소규모 경영을 통해 연간 당기순이익 규모 1.6억 원 실현

〈 고삼농협의 경영 현황 (2008년) 〉

(단위 : 억 원)

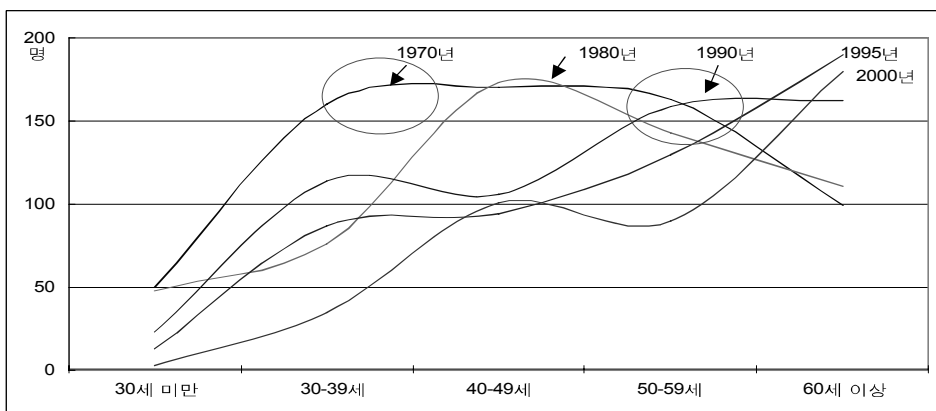
구분	총자산	자기 자본*	매출총이익				순이익	출자 배당	이용고 배당
			경제	신용	공제	소계			
고삼 농협	619	31 (7)	11	17	2	30	1.6	0.4	0.5
전국 평균	1,224	73 (28)	11	31	3	49	6.5	1.6	1.4

* 자기자본의 ()는 조합원 납입출자금.

□ 조합원 구성 특징

- 고삼면 관내 농업경영주는 1990년 이후 60세 이상 연령층의 비중이 급격하게 증대되며 고령화 추세를 보이고 있음.
- 1970년 당시 30대 연령층이 현재까지 농업경영주의 중추세력

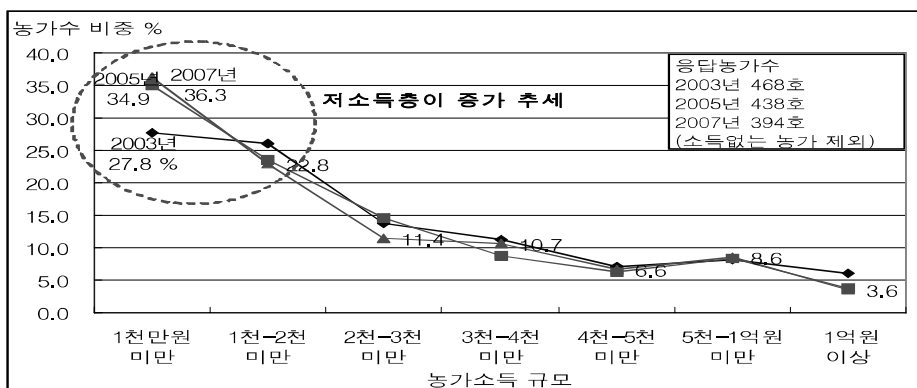
고삼농협 관내 농업경영주 연령층 분포 연도별 추이



자료 : 각년도, 「농업총조사 보고서」.

- 조합원 농가의 연간 소득규모는 1천만 원 미만의 농가가 가장 많으며, 연도별로 저소득 농가의 비중이 증가하는 추세

고삼농협 관내 조합원 농가의 소득규모별 분포 연도별 추이

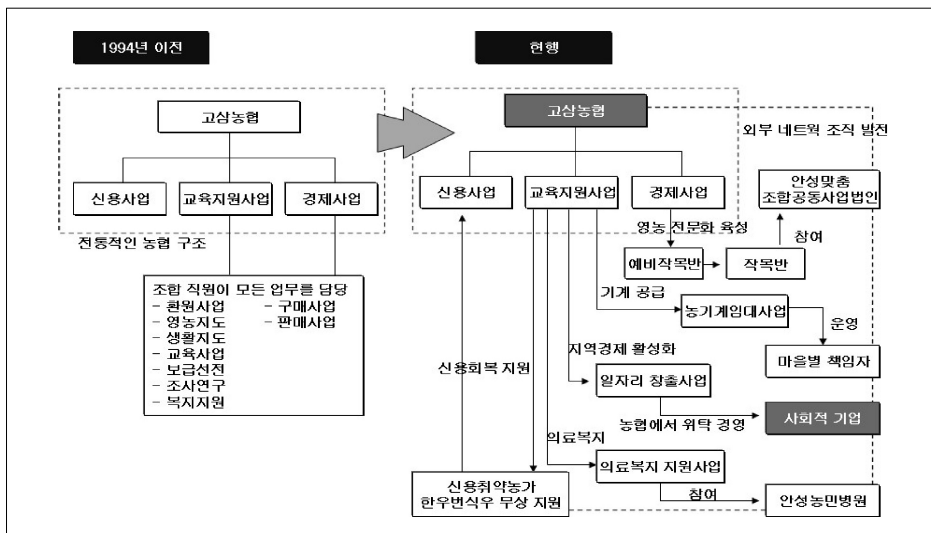


자료 : 고삼농협, 『조합원 농가경제와 삶의 질 결과보고서』. 2003, 2005, 2007.

II. 농협운영의 특징

- 고삼농협의 사업추진 과정을 살펴보면, 환경변화에 따라 다양하게 나타나는 조합원 요구를 새로운 사업으로 발전시키고, 이를 추진하기 위해 조합의 전통적인 조직구조를 조정해오는 발전과정의 특징을 발견할 수 있음.
- 고삼농협의 농협운영 특징은 아래 그림에서 보는 바와 같이, 내부의 전통적인 조직구조 외에도 조합원 편의 확장 관련 조직을 직접 운영하거나 참여하는 형태로 지역의 농협 네트워크 조직을 구성하였다는 점.
- 이러한 특징적인 운영모델은 고삼농협이 1994년 장기발전전략을 수립한 이후 2009년 말까지 지역의 농업환경이 크게 변화되는 상황에서도 조합의 안정적 경영, 경제사업 활성화, 조합원 복지 증진, 지역경제 활성화 사업 모두를 활발하게 펼치는 과정에서 형성된 것으로, 이하에서는 고삼농협의 지난 15년의 노력과 그러한 운영魄력이 농촌형 사회적 기업까지 품을 수 있게 되는 과정을 소개하고자 함.

외부 네트워크를 이용하는 고삼농협의 농협운영 모델 특징

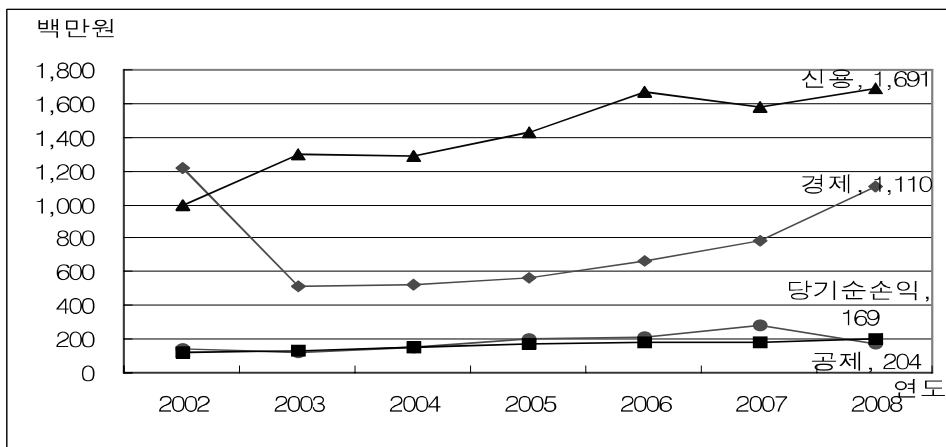


1. 소규모 조합에 알맞은 안정적 경영구조 추구

□ 고삼농협은 소규모 조합의 불리한 점을 효율적으로 해결함으로써 안정적 경영구조를 추구할 수 있었음

- 소규모 조합의 불리한 점 : 소규모 조합이라도 조합원 편익 사업은 모두 수행해야 하는데, 다품종 소량을 취급하는 구조로는 이미 규모화·상품화 경쟁을 추구해야 하는 조합원 계층을 만족시킬 수 없음.
- 불리한 점을 효율적으로 해결 : 규모화·상품화 경영을 추구해야 하는 조합원 계층에게는 지역농협들이 공동으로 설립한 사업연합 조직을 활용할 수 있도록 안내하고, 조합은 소농의 영농과 복지에 중점
- 나머지 사업은 안정적 경영을 추구 : 아래 그림에서 보는 바와 같이, 경제사업은 2003년 이후 판매사업 물량을 사업연합 조직에 연결시켜 주고 조합은 나머지 사업을 규모 확장보다 조합원의 실질적 편익 증대 위주로 추진하며 지역경제의 지속성과 안정성을 도모

고삼농협의 사업별 매출총이익 및 당기순손익 추이 (2002-2008)

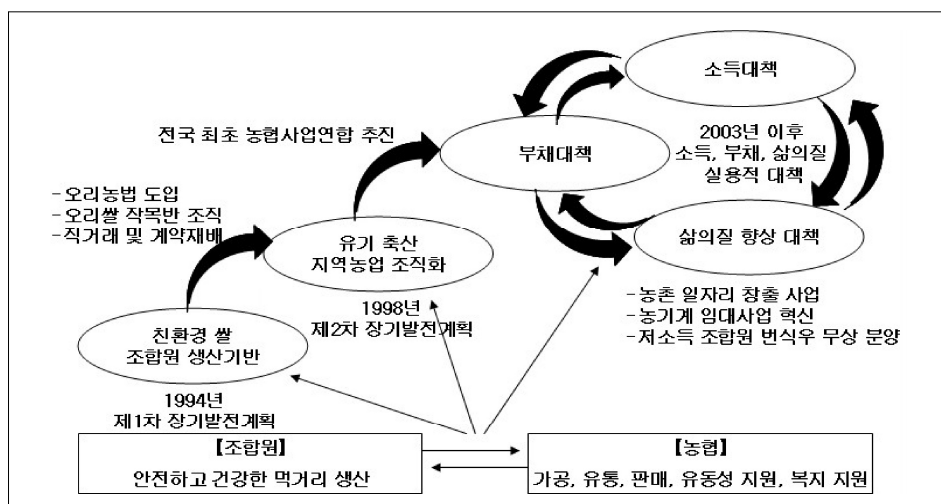


2. 조사 자료에 근거한 장기발전계획 및 당면사업계획 수립

☐ 고삼농협의 조합운영은 조합원의 영농형태와 삶의 질에 대하여 정기적으로 전수조사를 실시한 후 이를 활용하는 데서 출발

- 1994년 「조합원 영농실태와 의식조사 및 농협경영분석」 실시
 - 「고삼 제1차 장기발전계획」 수립
 - 고삼농협 관내 농가의 핵심 농업역량 창출 및 발전 방안 설계
- 1998년 「고삼농협 제2차 장기발전계획 연구」 실시
 - 「고삼 제2차 장기발전계획」 수립
 - 고삼면 전체를 대상으로 한 지역농업 조직화 방안 설계
- 2003년부터 「조합원 영농실태 및 삶의 질 조사」 2년 주기 실시
 - 조합원 농가 소득, 부채, 삶의 질 관련 대책위원회 검토자료 마련
 - 농업소득 제고, 농기계 관련 부채 경감, 농촌 취약계층 대책 주목

고삼농협의 단계적 발전 및 비전 확립 과정 (1994-2009)



[표 1] 고삼농협 조합원 조사활동과 장기발전계획 수립 및 실천 내용

▶ 1994년 조합원 조사와 제1차 장기발전계획 수립 및 실천

- 고삼농협은 1994년부터 조합원 영농실태와 의식조사 및 농협경영분석을 통해 ‘고삼 제1차 장기발전계획’을 마련
 - 이 계획에서 작목별·마을별 생산조직 강화, 유기농업 도입, 도시소비자 직거래운동 등의 추진과제를 도출
 - 이를 계기로 고삼농협은 1995년 ‘유기농 오리농법’을 도입하였고, 1996년에는 농협청년부를 중심으로 ‘오리쌀 작목반’을 조직
 - 1997년에는 고삼면을 ‘친환경농업 실천지역’으로 결의, 선포하였으며, 1995년부터 서울 개포성당, 반포성당(1996년), 1997년에는 ‘한국천주교(사)우리농촌살리기 운동본부’와 1성당 1마을 자매결연, 직거래 및 계약재배 추진

▶ 1998년 제2차 장기발전계획 수립 및 실천

- 이러한 경험을 발전시키기 위하여 고삼농협은 1998년 기존 추진사업을 평가하고 지역기반을 구축하기 위한 ‘고삼농협 제2차 장기발전계획’을 마련
 - 제2차 장기발전계획에서는 고삼면 전체를 대상으로 하는 지역농업 조직화 방안에 주목하였고, 고품질-유기 한우 브랜드육 생산 체계의 확립, 환경농업 생산시스템 구축, 한우 직거래 사업 등의 추진과제를 도출
 - 이를 구체화하는 경제사업 활성화 방안으로 축산, 채소, 쌀 등 지역 특성화 마케팅 전략을 제시하였으며, 그 결과 1999년 안성지역 농협사업연합 추진 활동 전개

▶ 2003, 2005, 2007년 조합원 영농실태 및 삶의 질 조사'사업 2년 주기 실시

- 2003년부터 농협중앙회 조사부의 협조를 얻어 조합원 설문조사 계획을 수립하고 조합 직원들이 직접 농가를 방문하여 조합원 조사 실시
 - 이때부터 고삼농협은 조합원 조직으로 농가소득, 부채, 삶의질 관련 3개 대책위원회를 운영하며, 현실적인 조합원 요구에 주목하여 조합을 운영
 - 2004년 사회적 일자리 창출사업, 2006년 농기계 임대사업 혁신, 2008년 영세 조합원 농가 한우번식우 무상 지원사업, 사회적 기업 설립 사업 등으로 사업 확대 추진

3. 조합원 편익 확장 주요 사업 추진 내용

가. 영농 편익

□ ‘농협사업연합’ 전국 최초 추진

- 고삼농협은 소규모 개별 구역 단위의 구매사업이나 판매사업으로는 농업인들의 영농 편익과 농가경제 소득 향상을 기하기 어렵고, 시장 교섭력을 확보하기도 어려우며, 부가가치 향상을 위한 시설투자도 곤란하다고 판단하여 인근 농협들과 사업물량 연합방안 모색
- 1999년 안성시 관내 11개 농협이 구매사업을 사업연합 방식으로 추진하며 「안성지역 농협사업연합」을 발족하고, 쌀, 포도, 배, 한우, 인삼 5대 품목에 대한 판매사업연합으로 범위를 넓혀 나가며, 오늘날 농협 조합공동사업법인의 효시로 발전
- 이 과정에서 고삼농협은 두 가지 중요한 경험을 하게 되는데, 하나는 농협이 지역에서 사업연합을 추진할 때 지역의 행정기관과 긴밀하게 협조할 수 있는 추진체제를 갖추어야 한다는 점, 다른 하나는 사업연합의 추진에 따라 농협도 인식을 새롭게 혁신한 점

고삼농협 직원의 사업연합 추진 이후 경험과 인식 혁신 사례

▶ 새로운 경험

- 농협사업연합의 추진 결과, 고삼농협 경제사업, 지도사업 담당자들은 종전의 관행으로는 받아들이기 어려운 문제에 직면하였는데, 조합의 경제사업 취급물량이 감소되는 것으로 인식되었고, 쟁까지 사업연합에 인계하고 난 이후에는 경제사업이 농협의 활동으로 가시화되지 않는 것처럼 보였으며, 경제사업의 정체성 문제에 대한 혼란을 겪기도 하였는데, 이는 “사업연합에서 대규모 물량을 취급하고, 조합은 마치 할 일이 없게 되었다”는 생각으로 표출되었음

▶ 새로운 인식

- “맨 처음에는 저도 그렇게 생각했어요. 조합이 더 이상 뭘 할 수 있나... 그런데 이런 생각도 들었어요. 이미 농가들의 규모화가 생각보다 빨리 이루어진 측면도 있었다고 생각해요. 제 경우에는 농협이 작목반을 농협 경제사업의 기초 단위로 생각하고 작목반과 시장을 연결하는 역할을 해야 한다고 생각했던 점을 바꿀 수 있었어요. 그 분들은 규모에 맞게 사업연합으로 갔어야 옳았어요....조합은 시대의 변화에 맞추어 새로운 경제사업을 찾는 것이 맞아요.”

□ ‘마을별 책임자 농기계 임대사업’ 전국 최초 실시

- 1996년부터 농가들의 농작업기 과잉구입을 방지하기 위해 마을별로 농작업기를 구입 지원하기 시작했으며, 2000년부터는 안성시와 경기도에 수도작용 대형 농기계 임대사업을 제안한 후 확대하면서 3단계의 혁신과정을 거쳐 합리적이며 효율적인 ‘마을별 책임자 임대 운영 방식’을 전국 최초 실시
- 2008년부터 농협이 전국적으로 실시하고 있는 농기계은행사업 중 ‘농가의 농기계 책임운영 방식’에 핵심적 단서를 제공
- 고삼농협의 농기계 임대사업 추진과정은 다음과 같이 현황과 목표, 문제점을 분석하고 해결책을 모색해온 과정으로 요약됨.

고삼농협 마을별 책임자 농기계 임대사업 추진과정

구 분	추진 내용
현황 분석	<ul style="list-style-type: none"> - 관내 수도작 농가 300호, 논면적 500ha, 임대농기계 총 40대 - 임대농기계 농작업대행 가능 면적 추정 : 고삼면 전체 논면적 20%
농기계 임대사업 목표 설정	<ul style="list-style-type: none"> - 첫째, 농가부채 부담 경감 : 소농들이 트랙터, 콤팩트 등 대형농기계를 구입하면 농가부채가 증대되므로, 농기계 이용률을 높여 농가부채 부담을 조금이라도 경감시키는데 기여 - 둘째, 농가 경영비 절감 : 한시적으로 운영하는 농작업기(퇴비살포기, 수도작보행제초기, 콩탈곡기 등)를 개별 구입하면 농가 경영비가 증가되므로 농기계 이용률을 높여 경영비 절감에 기여 - 셋째, 농작업대행 수요 증대에 부응 : 고령농가, 부녀농가, 겸업농가가 늘어나면서 농기계 농작업대행 수요가 증대되어 이에 부응 - 넷째, 친환경농업 노동력 절감 : 친환경 광역방제기, 수도작 승용제초기 등 대단위 공동작업기를 확보하여 친환경농업의 노동력을 절감하고 확대를 위해 노력
추진체계 정비	<ul style="list-style-type: none"> - 추진단계 : 1996년 소규모 농작업기 임대사업 → 2000~2003년 대형 농기계 임대사업 1기 → 2003~2006년 2기 → 2006년 이후 3기 - 단계별 문제점 분석 : 농협 직원이 기계관리, 신청접수, 작업배정, 대행비 수납 등의 업무를 전담할 경우, 고령, 장애, 부녀농가를 우선 대상으로 작업을 배정하기 때문에 마을간 농기계 이동 횟수가 높아 이용 효율성도 낮고 비용만 상승 - 해결방안 도출 : 마을별 책임자에게 농기계를 임대해주고 마을별 책임자가 해당 마을의 농작업을 효율적으로 대행, 농협은 마을별 책임자의 농기계 운영비를 지원하는 방식으로 전환

나. 복지 편익

□ 조합원 건강검진 기회 : 협동조합 간 협동사업으로 확대

- 고삼농협은 조합원의 건강검진을 위해 안성의료생활협동조합(이하 '안성의료생협')과 협동조합 간 협동사업을 추진

안성의료생협

- ▶ 안성의료생협은 1987년 고삼면 가유리 주말진료소 활동을 모체로 1994년 창립 이후 안성농민의원을 개원하고, 안성농민한의원을 인수
- ▶ 2002년 생협치과의원 개원에 이어 2003년 우리생협의원을 개원함으로써 의료사업부 산하에 4개 의원과 가정간호사업소를 보유하고 있으며, 소단위 건강모임과 보건예방활동을 전개하고 있음

- 고삼농협은 안성의료생협에 준조합원으로 가입하여 1996년부터 1998년까지 고삼농협 원로조합원의 건강검진을 의뢰하고 매년 대상 조합원을 확대

고삼농협의 의료생협과 협동을 통한 조합원 건강검진 기회 확대 사례

- ▶ **계기** : 고삼농협은 안성의료생협이 출자금 10만 원 이상의 조합원에게 연간 1회 무료 건강검진 서비스를 제공한다는 사실에 주목
- ▶ **기회 제공 방법** : 1996년부터 안성의료생협에 준조합원으로 가입 후 매년 1천만 원씩 출자하며 연간 100명씩 1999년까지 300명의 원로조합원에게 무료 건강검진 편익을 제공
- ▶ **현황 및 애로 사항** : 이러한 형태의 조합원 건강검진 기회 제공 노력은 1999년 이후 현재까지는 법률적 제약사항 때문에 중지되었고, 현재는 안성의료생협의 소단위 건강모임과 보건예방활동에 참여
 - 1998년 '소비자생활협동조합법'의 제정, 1999년 시행 이후 안성의료생협은 비조합원에 대한 의료행위를 할 수 없게 되었고, 고삼농협도 의료생협에 출자하여 조합원 편익을 높일 수 없게 되었음.

□ 독거(獨居)노인 돌봄 사업 : 정부, 농협중앙회, 농가주부모임 협력

- 2007년부터는 농가주부모임 회원들의 합의를 얻어 정부와 농협중앙회가 시범 실시하고 있는 농촌에 홀로 거주하는 독거노인에 대한 돌봄 사업을 유치하여 실시하고 예산도 효과적으로 활용

고삼농협의 독거노인 돌봄 사업 추진 사례

- ▶ **독거노인 선정** : 고삼농협은 마을에서 홀로 거주하는 노인 중 제일 고령자이면서 마을 주부들이 도움이 필요한 분으로 판단해 준 11명을 독거노인 돌봄 사업 대상자로 선정
- ▶ **기회 제공 방법** : 농가주부모임 회원 28명 중 22명이 참가하여 해당 독거노인을 2인 1조로 1주일 1회 방문하고 청소와 빨래 등 돌봄 서비스 제공
- ▶ **농가주부모임 회원의 예산 활용 특징** : 농가주부모임 참가 회원들은 수고비 1만원(정부 7천원, 농협중앙회 3천원)을 모임의 기금으로 적립한 후 정기적으로 독거노인과 마을주민을 농협에 초대하여 식사와 다과를 접대하는데 활용함으로써 지역사회 협동의 가치를 제고

□ ‘노래교실’ 등 운영 ⇒ 농협원로청년부 ‘도로변 꽃길 가꾸기 사업’ 답례

- 고삼농협은 관내 초등학생 17명을 대상으로 방학 중 공부방 사업, 농협원로청년부 회원 89명을 대상으로 연중 노래교실을 운영하는데, 그 중 농협원로청년부 회원들은 노래교실이 끝난 후 도로변 꽃길 가꾸기 사업 등 자원 봉사 활동과 소득사업 활동을 전개

고삼농협의 노래교실 운영과 농협원로청년부 활동 사례

- ▶ **노래교실** : 매주 금요일 오전 10~12시 고삼농협 2층 대회의실에서 노래배우기, 품물 강습 등을 실시하고, 꽃씨 나눠주기 활동 등을 전개
- ▶ **원로청년부 자원봉사 활동** : 노래교실 이후 농협 건물 주변 청소, 도로변 꽃가꾸기(500m) 자원봉사
- ▶ **원로청년부 소득사업 활동** : 원로청년부 회원들은 휴경지에 고구마를 심어 연간 400만원, 벌초사업 등 소득사업을 추진하여 공동기금을 적립하고, 겨울에 털신을 공동구입

다. 지역경제 편익

□ 농촌 일자리 창출사업 : 노동부 시범사업 유치

- 고삼농협은 2003년도 조합원 농가경제와 삶의 질 조사과정에서 조합원의 농외소득 증대 필요성에 새삼 주목하고 2004년부터 농촌 일자리 창출사업을 실시

고삼농협 농촌 일자리 창출사업 추진 동기와 성과

구 분	추진 내용
추진동기	<ul style="list-style-type: none"> - 2003년도 조합원 농가경제 현황을 조사한 결과, 관내 조합원 농가의 연간 조수입 규모는 약 187억 원 규모로 파악 - 고삼농협 소득대책 위원회는 이러한 결과를 분석한 후 조합원 농가 소득증대 대책의 방향을 수립 <ul style="list-style-type: none"> · 농가소득 구성요소 분석 : 농가소득의 대부분이 농업소득이며, 영농형 태별로는 쌀과 축산이 커다란 비중을 이루는 것으로 분석 · 상황별 농가소득 증대효과 추정 : 농업소득을 변화시키는 것보다 농외 소득을 변화시키는 것이 농가 소득증대에 커다란 효과를 갖는 것으로 판단 · 농가소득 증대대책 방향 정립 : 농가 소득구조 개선을 위해 조합이 농가의 겸업 알선 서비스와 그린투어리즘 사업을 실시하도록 방향 정립
추진방법	<ul style="list-style-type: none"> - 고삼농협은 소득대책 위원회의 판단에 따라 농가의 겸업 알선 서비스 제공방안을 구상하던 중 2004년 정부(노동부)가 시행하는 '사회적 일자리 사업' 시범사업에 응모 · 사회적 일자리 사업은 자격을 갖춘 단체가 사업을 통해 일자리를 창출할 경우, 해당 단체가 고용하는 피고용자에게 월 70여만 원의 급여를 지원해주던 제도
추진성과	<ul style="list-style-type: none"> - 일자리 창출 : 2004년 9명 → 2005년 10명 → 2006년 10명 → 2007년 25명 - 창출한 일자리의 구분 <ul style="list-style-type: none"> · 친환경 생균제 사료 첨가제 제조 : 10명(2004~현재 계속사업) · 친환경 농산물 가공 및 소포장 작업 : 8명 · 조합원 소득사업 발굴 사업단 : 7명 - 성과 : 소득증대 및 지속가능한 사업체 발굴 <ul style="list-style-type: none"> · 소득 창출 : 4년간 8억5천5백만 원(연 평균 2억1천4백만 원) · 친환경 생균제 사료 첨가제 공장 독립채산 확보 : 연매출 3억 원 · 2008년부터 사회적 기업으로 발족

□ 저소득층 조합원 농가 한우번식우 지원사업 : ‘비밀 언덕 만들어 주기’

- 고삼농협은 2007년 말부터 2008년 초 마을좌담회에서 제기된 조합원 취약농가 소득지원 요구를 수렴하여 ‘저소득층 조합원 농가 한우번식우 지원사업’을 실시

고삼농협의 마을좌담회를 통한 한우번식우 지원사업 구상 사례

“작년부터 구상을 해오던 내용이었는데, 좌담회를 하던 도중에 한 조합원의 작은 목소리에 놀랐다. 그 분 말씀은 “빛이 3백만원 있는데, 빛을 갚기 위해 3백만원까지 모으기가 참 힘들다. 중간에 꼭 써야 할 일이 생긴다. 그래서 항상 부채를 짊어지고 산다. 당장 일자리는 없고 걱정이다. 빛을 갚고 생활이라도 하려는 사람들에게 조합에서 비밀 언덕이라도 마련해주는 게 어떻겠나?”였다.”

“이 말씀을 듣고, 옛날에 정부가 70년대 시행했던 ‘면소(면사무소에서 분양해주던 소)’ 제도를 떠올렸다. 당시 영세민에게 나누어주던 제도였는데, 부자가 되는 사람들이 있었다. 그분들의 경험을 봤기 때문에 한 번 우리 조합에서도 영세농가에 번식우를 분양해주고 번식우를 출산할 경우, 번식우로 갚도록 하는 제도를 시행하면 어떨까 생각했다.”

“우리 조합 조합원 농가경제 실태조사를 보면, 연간 1천만 원 미만 소득을 보이는 농가가 60~70%이다. 그런 농가들에게 소득증대 효과를 가져다주기 위해서는 일거리, 다시 일어설 수 있도록 비밀 언덕을 만들어줘야 한다. 노동력을 사용할 수 있도록 해서 생기를 불어 넣어줘야 한다.”

- 고삼농협은 이러한 내용을 골자로 사업추진안을 작성하고 이사회에서 만장일치 의결을 얻어 취약농가의 소득증대에 기여

고삼농협의 저소득층 조합원 농가 한우번식우 지원사업 추진 방식과 성과

구 분	추진 내용
추진방식	<ul style="list-style-type: none"> - 대상 농가 선정 : 영농회장의 신청을 받아 이사회에서 선정 - 자격 농가 : 5두 미만 한우 영세사육농가, 원료조합원 및 미사육농가 우대 - 지원과 상환 : 6개월령 송아지 지원 2년 후 6개월령 송아지 상환 - 분양 규모 : 2두(조사료 급여로 농가소득을 증대할 수 있는 규모) - 비용 및 책임 부담 : 사료비, 조사료비, 약품비는 농가 부담, 가축공제비용은 80% 농가, 20% 농협 지원, 불가피한 사유로 인한 폐사, 불임 등에 대해서는 농협에서 재분양, 기타 피해는 농가 부담
추진성과	<ul style="list-style-type: none"> - 분양 내용 : 16호 농가 선정 후 32두 분양(2008년) - 농가 자산가치 증대 규모 : 1억9천72만원(2009년 말 기준) 2009년 12월말 기준 한우 암소가격은 596만 원 - 송아지 상환 내역 : 3두(2009년 말)

Ⅲ. 농촌형 사회적 기업 운영 사례

1. 사회적 기업 설립 현황

- 고삼농협은 2005년 시작한 사회적 일자리 지원사업의 종료 시한(3년)이 2008년 도래함에 따라 이를 체계화하고 사업단을 분리하여 '사회적 기업'으로 재출범
 - 사회적 기업은 2007년 7월 시행된 '사회적 기업 육성법'에 따라 취약계층에 대한 일자리와 지역사회에 대한 사회서비스를 제공하기 위해 노동부의 인증을 받아 설립되는 기업
 - 고삼농협은 2008년 4월 종전의 운영 기구인 '고삼농협 생명농업 지원센터'를 농협에서 분리하여 비영리민간단체로 설립한 후, 사회적 기업 인증 획득(노동부 2008-7호)
- 2010년 현재 고삼농협과 분리된 농업회사법인 유한회사로 운영
 - 농림수산식품부 정책사업을 직접 신청하기 위해서는 농업회사법인 형태가 적합하다는 판단에서 2009년 5월 법인 전환
 - 이 과정에서 사회적 기업 참여 조합원들이 직접 출자하여 자본금 1천만 원을 조성하고 '(유)생명농업지원센터' 농업회사법인 설립
- 그 결과, 고삼농협 사회적 기업은 '사회적 기업 육성법'과 농식품부 정책사업을 동시에 활용할 수 있는 자격을 갖추고 있음.

고삼농협 사회적 기업 추진 경과

- 2004년 사회적 일자리 시범사업 참여 (10개월 9명)
- 2005~2007년 2월 사회적 일자리 사업 실시(3개년)
 - 1차년도 12개월 10명
 - 2차년도 12개월 10명
 - 3차년도 12개월 25명
- 2008년 4월 사회적 기업 인증 획득
 - 2008년 5월 사회적 기업으로 '사회적 일자리 창출사업' 신청 : 15명
- 2009년 5월 농업회사법인 유한회사 등록
 - 사회적 일자리 19명 추가 → 총 유급직원 34명

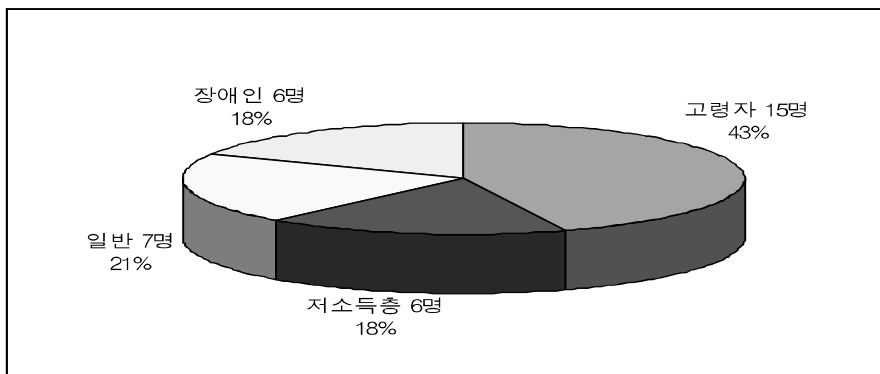
□ 조직 형태

- 농업회사법인 유한회사
 - 대표 : 고삼농협 직원, 농협에서 경영자 파견
 - 출자금 : 1천만 원(참여자들이 자발적으로 출자)
 - 목적 : 일자리 제공형(고용 근로자 중 취약계층¹⁾ 고용비율 30% 이상)
- 유급근로자수 : 34명 (사회적 일자리 참여자)
- 운영위원회 운영(정관에 기재된 특별위원회)
 - 위원 : 고삼농협 조합장, 안성시농업기술센터소장, 고삼면장, 참여자 대표 등으로 구성
 - 역할 : 사회적 기업의 방향설정, 대외적인 운영방안 협의

□ 일자리 및 소득 창출 현황

- 고삼농협의 사회적 기업은 전체 유급직원 34명 중 27명(79%)의 일자리를 취약계층에게 제공(남자 19, 여자 15명), 연간 5억7백6십만 원 소득 창출

고삼농협 사회적 기업의 일자리 창출 현황



1) 사회적 기업 육성법 시행령 제2조 ‘취약계층’ 기준은 전년도 실제 가구소득이 전국가구 월 평균소득의 100분의 60 이하인 계층, 연령이 55세 이상인 고령자(50~55세 미만은 준고령자), 장애인고용촉진 및 직업재활법에 따른 장애인, 그 밖에 장기실업자 등 노동부장관이 취업 상황 등을 고려하여 취약계층으로 인정한 자

2. 사회적 기업 사업 현황

- **농촌형 사회서비스 사업 개발** : 고삼농협의 사회적 기업은 농촌에 기반을 둔 사회적 기업이면서 취약계층에게 일자리를 제공하는 사회적 기업으로서 농촌만이 제공할 수 있는 사업을 개발하여 운영

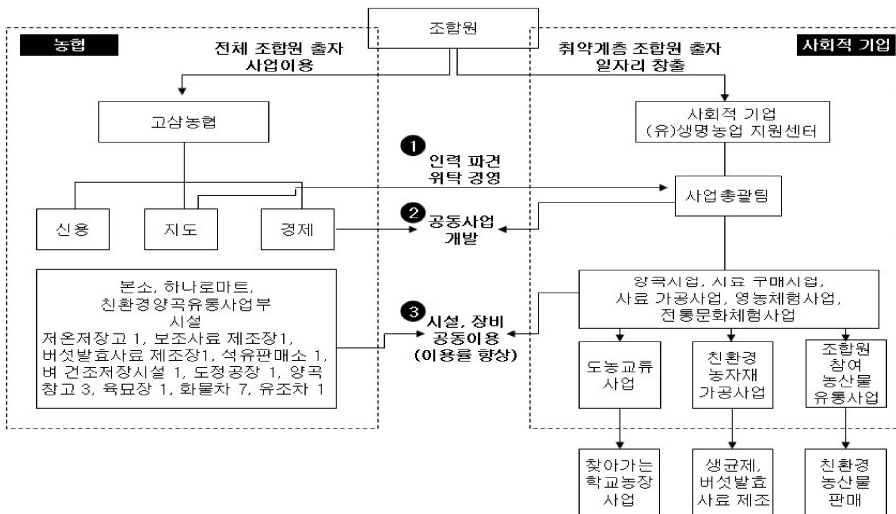
고삼농협 사회적 기업의 사업구분 및 업무내용

사업구분	업무내용	직원수
사업총괄	사업개발/사무관리/마케팅	2
양곡	친환경 농산물 배송, 친환경 농산물 가공 및 소포장	3
농자재배송	친환경 농자재 배송, 취약계층 농자재 및 생활물자 배송	2
농자재생산	친환경농자재 생산 및 배송 (축산생균제(백만대균)/버섯발효사료/농작업대행 등)	9
영농체험	<p>학교농장과 친환경먹거리 네트워크</p> <p>☞ 가족과 편하게 농업을 체험할 수 있는 개방형 농장</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 시 기 : 연중 ○ 농 장 : 아름다운 고삼저수지 옆 월향리 일대(2,000평) <ul style="list-style-type: none"> • 논(700~800평) : 가족과 함께 맨발로 다닐 수 있는 체험 공간 • 하우스(200평) : 가족의 건강을 위한 안전한 농산물 체험 공간 • 노지(1,000평) : 가족의 건강을 위한 안전한 농산물 체험 공간 <p>☞ 작은 공간에서 식물을 기를 수 있는 한뼘농장</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 시 기 : 연중 ○ 한뼘농장 상자규격 : 90cm X 90cm X 15cm ○ 재배작물 : 허브, 꽃, 채소 ○ 설치방법 : 할아버지 할머니께서 설치 관리해 드립니다. ○ 기대효과 <ul style="list-style-type: none"> • 어린이와 청소년들의 정서함양과 자연학습 • 가족의 건강을 위한 안전한 먹거리 식단 <p>☞ 가족의 건강을 위해 안전한 먹거리 식단을 원하는 도시소비자를 위한 현장판매</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 시기/가격 : 연중 / 농촌의 마음을 담은 가격 ○ 농 장 : 아름다운 고삼저수지 옆 월향리 일대(2,000평) ○ 품 목 : 배추, 무, 알타리, 갯, 대파, 상추, 깻잎, 안성쌀 	11
전통문화체협	<p>지역농산물을 활용한 전통문화체험 운영</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 전통문화체험 : 고삼지역에서 자란 안전한 농산물을 활용한 생활용품 <ul style="list-style-type: none"> • 자연을 닮은 비 누 : 유기농쌀겨로 만든 천연비누(단체 4,500원) • 자연을 닮은 손수건 : 안전한 농산물 재료를 활용한 천연염색(단체 4,500원) • 자연을 닮은 떡만들기 : 유기농쌀로 만든(오색경단/약식 등)(단체 10,000원) 	7
합 계		34

□ 농협과의 관계 및 사업 배치 현황

- 고삼농협의 사회적 기업은 농협과의 협력관계를 강화하며 다양한 서비스 업무들을 3개 사업부문으로 결합하여 운영

고삼농협과 사회적 기업의 관계 및 사업추진 개념도



□ 찾아가는 학교농장 서비스 사례

- 사회적 기업 직원들인 농업인 조합원들이 30여개 초등학교에 학교 농장을 조성해주고, 초등학생들에게 농업(작물재배)과 농촌 전통문화 (쌀겨 비누 만들기, 천연염색) 체험 지도(수익 1천5백만 원 창출)

고삼농협 사회적 기업의 찾아가는 학교농장 서비스 : 분당 탄현초등학교 사례



학교 정원에서 양파재배 체험



천연염색 체험 (1인당 4,500원 전교생 800명)

3. 사회적 기업의 혁신 현황

□ 신규사업 ‘(가칭)농촌형 시설임대사업’ 추진 계획

- 고삼농협의 사회적 기업은 농업인에게도 꼭 필요하고 소비자의 건강한 먹거리를 생산하는 데에도 도움이 되는 농촌형 사회적 서비스 일자리를 창출하기 위해 신규 사업으로 ‘시설임대사업’ 준비 중

고삼농협 사회적 기업의 ‘농촌형 시설임대사업’ 추진 동기와 경과

구 분	추진 내용
추진동기	<ul style="list-style-type: none"> - 농가의 필요와 우려 <ul style="list-style-type: none"> • 영농형태를 전환하고자 할 경우, 초기 시설투자가 필요 • 귀농희망자와 농업인 2세의 경우 역시 초기 시설투자가 필요 • 그러나 초기시설 투자는 부채증대 우려로 인해 위축되고 있음 - 농협의 필요와 우려 <ul style="list-style-type: none"> • 조합원 소득원 다각화를 위해 친환경 채소 재배를 장려할 필요 • 친환경 채소 재배에 대한 조합원의 자신감 부족 또는 중도 포기로 인한 시설 투자 손실 우려
모범사례 벤치마킹	일본 사례 : 일본의 지자체에서는 시유지에 시설하우스를 설치한 후, 이를 농업인에게 임대해줌으로써 초기 시설투자 부담을 해소
추진방안 모색	안성시에 일본의 사례를 설명하고 시유지의 임대 및 시설하우스 설치에 대한 협조 요청 후 2010년 안성시와 공동으로 시범사업으로 실시 예정
시범사업 추진계획 수립	<ul style="list-style-type: none"> - 시설 : 친환경 농산물을 재배하기 위한 시설하우스 - 규모 : 0.3ha(1,000평: 시범사업) - 설치비용 : 임대료(약 2백만 원), 하우스(단동식 6~8천만 원, 연동식 1.5~1.7억 원) - 재원조달 : 안성시 지원, 정부 정책사업 신청, 농협중앙회 지원 요청 - 재배작목 : 친환경 시금치 - 시행방법 : 농기계 임대사업과 유사한 방식으로 농가와 계약을 통해 시설을 임대하고 친환경 채소 생산 장려(2010 시범사업은 사회적 기업에서 운영)
기대효과 및 애로사항	<ul style="list-style-type: none"> - 농가 소득원 다각화 및 친환경 채소 생산비 경감 : 관내 영농형태가 지나치게 미작과 축산 중심으로 집중화된 상태에서 영농형태의 전환 계기를 마련하고 친환경 채소 농가의 생산비도 경감 - 지역에 필요한 정책사업 유치 및 지속성 확보 : 지역농업의 다각화를 위하여 필요한 사업임에도 초기 투자의 부담과 정책사업 유치 이후 농업인의 중도 포기 우려로 시도하지 못했던 친환경 채소 재배관련 정책사업을 유치하고 지속성도 높일 수 있음 - 애로사항 : 시설임대사업의 실시를 위한 농지법 등 제도적 미비사항 개선 필요

□ 상품과 서비스군(群) 및 사업체계 재정비

- 고삼농협의 사회적 기업은 자체 사업전략을 혁신하기 위해 상품과 서비스군 및 사업체계를 재정비하기 위한 전략컨설팅을 실시
 - 노동부 산하 사회적 기업 지원센터에 신청 후 선정을 받아 무료로 진행
 - **사업체계 정비** : 다양한 상품과 서비스를 3개 사업부문으로 통합
 - 제1사업부문 : 도농교류 농장사업
 - 제2사업부문 : 친환경 농자재사업
 - 제3사업부문 : 친환경 농산물 및 생활재 유통사업
 - **신규상품 개발** : 골프장 예지물(폐잔디) 처리제, 도시농업을 위한 한뼘농장 키트 등
 - **신규서비스 개발** : 도시농업 교육과정을 운영하는 기관과 협약을 맺고 도시농업 교육프로그램과 현장실습 서비스 제공 등

□ 자립 발전 계획

- 고삼농협의 사회적 기업은 2010년 6월 정부 지원이 종료될 예정
- 이에 대비하여 고삼농협과 사회적 기업은 재정 자립을 위한 별도의 자립 발전 계획을 수립 중

고삼농협의 사회적 기업 혁신을 위한 전략컨설팅 및 상품 개발



사업과 상품군 재정비 컨설팅



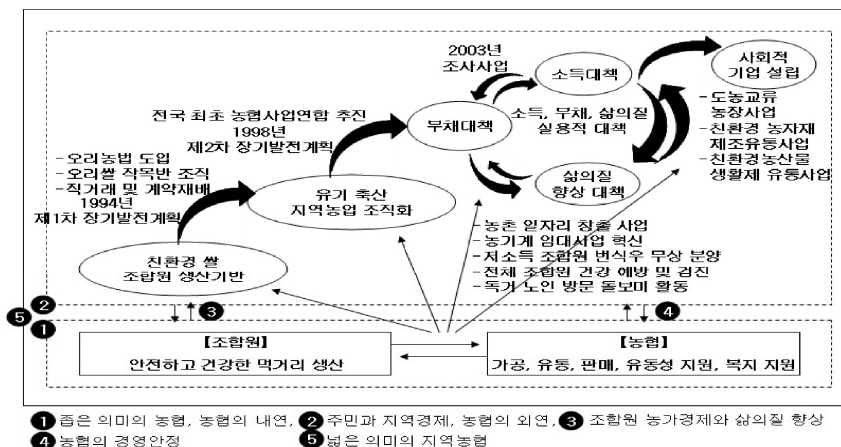
친환경 생활재 쌀겨 비누 상품 개발

IV. 성공 요인

□ 전략적 요인 : 장기발전전략을 지속적으로 추진한 결과

- 고삼농협은 1994년 이후 4차례에 걸친 중요한 변화를 시도하며, 지역의 농업·농촌·농업인 사이에서 점점과 외연(外延)을 넓히며 중심적 역할을 하는 지역농협으로 자신의 위치를 정립
- **친환경 농업기반 조성** : 1993년 UR협상 타결 이후 농업환경에 대응하여 오리쌀 작목반 등 친환경 농업기반을 조성
- **지역농업 조직화 실천** : 1997년 말 IMF 외환위기 이후 지역농업의 구심체로서 친환경 농업 다각화와 농협사업연합 등 지역농업 조직화 방안을 구상
- **농가경제와 삶의질 영역으로 농협의 역할 확대** : 친환경 농업기반 조성과 지역농업 조직화 방안을 실천한 이후인 2003년부터 농가경제와 삶의질 향상을 위한 영역으로 고삼농협의 역할 확대 방안 구상
- **조합원 일자리 창출과 농촌형 사회적 기업 설립에 직접 참여** : 2004년 이후 사회적 일자리 창출 시범사업 참여 이후 사회적 기업 설립을 통한 농촌형 조합원 일자리 창출사업에 직접 참여

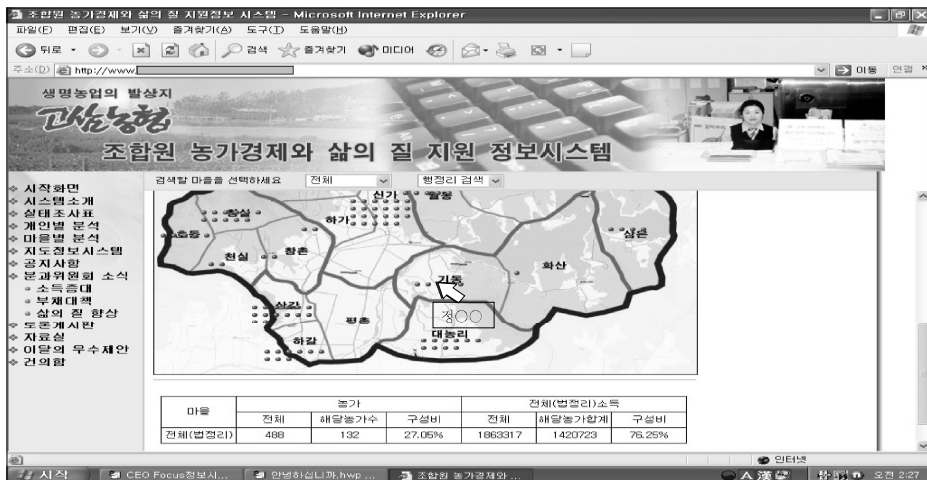
고삼농협의 장기발전전략과 넓은 의미의 지역농협 실천 성공사례



□ 기술적 성공 요인 : 자체 조사 자료와 외부 정책 및 네트워크 활용

- 자료에 근거한 사업 구상 : 고삼농협은 정기적으로 자체 실시하는 조합원 영농실태와 삶의 질 조사 자료를 토대로 사업을 구상하고 개발

고삼농협 조합원 조사결과를 활용한 정보시스템 구축 사례(2003년)



- 정책사업의 건의 및 적극적 유치 : 고삼농협은 지역에서 필요한 사업을 정책으로 개발하고, 지자체와 중앙정부에 건의하여 정책사업을 유치함으로써 조합원 편익을 제고하고 지역사회에도 기여
 - 사회적 일자리 및 사회적 기업 사업 : 노동부 시행 정책사업임에도 불구하고 적극적으로 참여하여 농촌형 사회적 일자리와 사회적 기업의 필요성 및 특수성을 직접 보여줌
 - ‘시설임대사업’을 정책사업으로 건의 : 지역에 필요한 시설이지만 개별 농업인에게는 부담이 되고, 임대형으로 진행하는 것이 바람직한데, 이를 위해서는 농협이 농지를 구입해서 임대해 줄 수 있는 제도가 개편되어야 할 필요성을 사업개요와 함께 건의
- 내외부 단체들과의 네트워크 관계 활용
 - 경제사업은 안성마춤조합공동사업법인, 독거노인 돌봄사업은 농가주부모임, 조합원 건강검진 확대는 안성의료생협과 함께 효율적으로 추진

V. 정책적 시사점

□ 지역농협 ‘지역종합센터’ 비전 실천과 회원지원 방향

- 고삼농협의 농협운영방식은 지역조합들이 비록 규모는 작지만, 지역 사회의 든든한 구심체 역할을 수행할 수 있다는 ‘지역종합센터’의 비전을 실천한 사례임.
 - 이러한 지역종합센터 사업은 어렵게 확보한 교육지원사업 예산을 일회성 환원 사업에 지원하기보다 농촌형 사회적 기업을 설립하여 지역에 환원해 줌으로써 여러 측면에서 실용적 이익을 창출
 - 첫째, 조합원들에게 지속적인 소득 기반 제공으로 농민 실익 창출
 - 둘째, 농촌형 사회적 기업으로 연결된 지역경제 활성화 효과 창출
 - 셋째, 지역경제의 개선을 통한 조합의 경영안정 효과 창출
 - 지역조합들이 이처럼 새로운 교육지원사업 추진을 통해 지역종합센터 비전을 실천해 나가는 데 대하여 중앙회도 적극적으로 회원지원 방안을 마련하는 것이 바람직
- ▶ 지역조합의 지역종합센터 발전방향 정립
- 새로운 교육지원사업 장려 : 조합원이 지역에서 지속적으로 소득을 얻을 수 있도록 농촌형 사회적 기업 등을 설립하고, 해당 기업이 독자적 경영을 이룰 수 있도록 지원하는 교육지원사업을 장려
- ▶ 지역종합센터 발전을 위한 회원지원 방안 정립
- 회원조합이 농촌형 사회적 기업 등 농촌 일자리 창출 사업을 추진할 경우, 직원·조합원 교육비 및 초기 시설투자, 컨설팅 비용에 대해 우선적으로 예산 지원하는 방안을 강구하고, 아울러 농촌형 사회적 기업과 조합의 협력 및 거래를 활성화시킬 수 있도록 지원 대상자 기준 완화 등 제도 개선을 병행하는 것이 바람직

□ ‘농촌형 사회적 기업’ 육성을 위한 정부의 지원 방향

- 정부(농림수산식품부)는 농어촌 지역 경제 활성화를 위해 농촌형 사회적 기업 등의 육성 계획을 발표
 - 정부는 2012년까지 마을단위 농어업회사, 농어촌형 사회적 기업 등 지역 공동경영체 200개를 육성 계획(농식품부 장관 2010년 신년사 및 2010년 농식품부 업무계획)
- 정부의 계획이 농업인 실익으로 이어지고 효과도 극대화하기 위해서는 농촌의 경제적·사회적 현실을 반영한 농촌형 사회적 기업의 개념을 정립하고, 재정적·제도적으로 지원하는 것이 바람직

▶ 특화된 ‘농촌형 사회적 기업’ 개념과 필요성 정립

- **농촌형 사회적 기업이란** “농촌의 자원을 기업의 핵심역량으로 삼고 농업을 통해 지역 취약계층에게 일자리를 창출하며 자립경영을 이루도록 함으로써 건전한 지역경제의 주체를 육성하는 기업”
- **농촌형 사회적 기업이 별도로 필요한 이유** : 농촌에서 일자리를 창출하기 위해서는 농업과 농촌자원을 활용하는 방안이 실용적인 반면, 현행 사회적 기업 육성법에서는 농촌에서 설립된 사회적 기업이 필요한 토지와 시설을 확보할 수 있는 방안이 미흡

▶ 재정적·제도적 지원 방향

- **재정 지원의 효율성** : 농촌의 경제적·사회적 형편상 초기에 사회적 기업을 제안하고 투자를 담당할 주체가 없는 농촌 여건을 고려할 때, 지역농협을 통한 농촌형 사회적 기업 육성 방안이 재정지원의 효율성도 높이고 효과도 극대화할 수 있을 것으로 기대
- **제도적 지원 방향** : 농촌형 사회적 기업이 농장을 조성할 때, 농지의 구입과 임대 자체가 현행 법체제에서 불가능하기 때문에, 농식품부에서 별도로 농촌형 사회적 기업을 인증하고 규제의 예외를 적용하는 제도를 마련해야 하며, 사회적 기업의 농산물 유통 차량과 건물 임대차 비용을 농기계 임대사업 방식으로 지역조합을 통해 지원하는 것도 바람직

참고문헌

〈자료〉

- 서울대농업정책연구회. 1994(9월). 『고삼농협 조합원 현황 및 의식조사 연구: 고삼농협 현황 및 발전방향에 관한 연구 용역 제1차보고서』 (미발간).
- 고삼농업협동조합·서울대농업정책연구회. 1994(11월 23일). 「고삼농협 장기발전 방향: 토론회 자료」 (미발간).
- 서울대농업정책연구회. 1994(12월). 『고삼농협 경영진단 연구: 고삼농협 현황 및 발전방향에 관한 연구 용역 제2차보고서』 (미발간).
- 서울대농업정책연구회. 1994(12월). 『고삼농협 장기발전계획(안): 고삼농협 현황 및 발전방향에 관한 연구 용역 제3차보고서』 (미발간).
- 서울대농업정책연구회. 1998(7월). 『고삼농협 제2차 장기발전계획연구: 연구용역 제2차보고서』 (미발간).
- 고삼농업협동조합·(사)우리농촌살리기운동본부·서울대농업정책연구회. 1998(9월4일). 「직거래 조직화와 21C '고삼' 지역농업 발전전략: 환경농업 중심의 '고삼'지역농업 사례 및 발전전략 발표회 자료」 (미발간).
- 김규호·유찬희·윤주열·채종현. 2003. 「고삼지역 발전 전략의 재평가: 친환경농업과 지역 내 커뮤니케이션 체계를 중심으로(대학원생 현장사례 연구 인터뷰 자료집)」 (미발간).
- 고삼농업협동조합. 2003. 『조합원 농가경제와 삶의 질 조사보고서: 2003년도 조사사업 결과보고서』 (미발간).
- 고삼농업협동조합. 2005. 『조합원 농가경제와 삶의 질 조사보고서: 2005년도 조사사업 결과보고서』 (미발간).

〈문헌〉

- 권웅. 2002. 『협동조합 주요 이론(번역자료집)』. 농협중앙회(미발간).
- 권웅·최재학. 2003. 『협동조합 주요 이론(Ⅱ)(번역자료집)』. 농협중앙회(미발간).
- 농협조사연구소. 『해외협동조합 연구자료집(Ⅰ), (Ⅱ)(번역자료집)』 (미발간).
- 이인우. 2008. “고삼농협의 조합운영사례와 지역종합센터 농협 모델.” 한국협동

- 조합학회. 『2008년 추계학술대회 논문집』 (미발간). 219-230쪽.
- 임혁백 · 김운태 · 김철주 · 박찬웅 · 고행면. 2009. 『사회적 경제와 사회적 기업』 . 송정출판사.
- 정선희. 2004. 『사회적 기업: 미국의 성공한 사회적 기업들 16』 . 다우출판사.
- _____. 2005. 『한국의 사회적 기업』 . 다우출판사.
- 조지연. 2005. 『21세기 미국 협동조합의 이론과 실제(번역자료집)』 . 농협조사연구소(미발간).
- Fulton, Murray and Gibbings, Julie. 2000. "Response and Adaptation: Canadian Agricultural Co-operatives in the 21st Century."
- Frederick, Donald A., Crooks, Anthony C., Dunn, John R., Kennedy, Tracey L.. Wadworth, James J.. 2002. "Agricultural Cooperatives in the 21st Century." USDA - RBS. CIR vol. 60.
- Bekkum, Onno-Frank. 2001. Cooperative Models and Farm Policy Reform. Koninklijke Van Gorcum. Assen, The Netherlands.

[illegible]

Memo

[illegible]

[illegible]

Memo

[illegible]

Memo

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

Memo

[illegible]

Memo

[illegible]

[illegible]

CDI세미나 2013-7

제4회 충남 협동조합 연구포럼
지역농협의 개혁사례

- 발행자 : 박 진 도
- 발행처 : 충남발전연구원
 - 주 소 : 314-140 충남 공주시 연수원길 73-26
 - 전 화 : 041-840-1211
 - 홈페이지 : www.cdi.re.kr
- 인쇄일 : 2013. 3. 19
- 인 쇄 : 예로니모

본 자료집의 내용은 충남발전연구원의 공식의견과 다를 수 있습니다.
