

1. 20. 14:00 이후

농협 개혁 설명자료

2009. 1.

I. 농협 발전방향	1
II. 추진배경 및 경과	2
III. 농협 현황 및 문제점	5
IV. 농협 개혁방안	11
V. 궁금한 사항 문답	34
【참고】 외국 협동조합의 지배구조	43

기본방향

- ◆ 농협을 「임직원의 조직」에서 「농업인의 조직」으로 재탄생
- ◆ 농협이 한국 농업 발전의 견인차 역할을 하도록 사업역량 강화

가. 발전방안

지배구조, 운영시스템

- 소유와 경영분리
 - 소유 : 이사회 중심,
농민대표성 강화
 - 경영 : 전문가 경영체제
- 선거제도 : 간선제 전환
 - 경제사업 전담여건 조성
- 감사기능 독립
 - 전문인력에 의한 감사

조직·체계 부분

- 중앙회의 기능별 분리
 - 교육·지도사업 부문
 - 경제사업 부문
 - 신용사업 부문

조합의 경제사업역량 강화

- 지역조합 : 시·군단위 이상 합병
- 품목조합 : 전국단위 조직화
- 도시조합 : 농산물판매능력 확충

나. 추진일정

- 1단계 : 중앙회와 조합의 지배구조 우선 개편 (2월 국회)
- 2단계 : 중앙회의 신용·경제사업 분리 ('09년중)
- 3단계 : 경제사업 구조개선 본격 추진 ('09이후)

가. 추진 배경

- 그동안 농·축·인삼협중앙회 통합, 전문경영체제 구축, 일선 조합 규모화 등 농협개혁을 추진하였으나,
 - 농협의 사업방식과 운영구조 측면에서 조합원들이 피부로 느낄 정도의 개혁은 여전히 미흡하다는 비판 지속
 - 최근 농협 임직원의 비리로 인해 농협을 농업인에게 봉사하는 조직으로 바뀌어야 한다는 국민적 요구도 증가
- 농협이 농산물을 잘 팔 수 있는 시스템을 갖추고 시장에 적극 대응하도록 하는 것이 농협 개혁의 핵심
 - 그러나, 신용사업의 이익에 안주, 농산물 판매능력 확충에는 소홀한 측면이 있음
 - 선출직(조합장, 회장)의 특성상 선거를 의식한 경영을 하지 않을 수 없는 한계
- 한편, 최근 국제 금융 여건 악화로 신용사업 수익도 여의치 않을 전망
 - 신용사업에서 이익을 못 낼 경우 부실조합이 양산될 우려
- 따라서, “소유와 경영 분리” 원칙에 따라 수익부문은 전문가 경영체제를 강화하되,
 - 중앙회장 또는 조합장이 농업인 입장에서 경영감독 및 감시 활동을 강화하도록 할 필요

나. 추진 경과

- **['88년 농협법개정]** 1980년대 민주화 분위기에 따라 중앙회장, 조합장 선출방식을 임명제에서 선거제로 전환
 - 사업계획·수지예산의 정부 사전승인제 폐지, 일선조합에 대한 지방행정기관의 감독권 폐지 등
- **['94년 농협법개정]** 농어촌발전심의위원회의 논의를 거쳐 중앙회 신용·경제부문별로 독립사업부제도 도입
 - 중앙회장 자격을 조합원으로 제한, 전문조합 육성을 위해 전문조합의 업무구역 폐지, 품목별·업종별전문조합연합회 허용 등
- **['00년 통합농협법제정]** 협동조합 개혁위원회('98)의 논의를 거쳐 농·축·인삼협 중앙회를 통합하여 농협중앙회를 설립 (통합농협중앙회 출범, 2000.7.1)
 - 중앙회는 농업·축산경제, 신용사업 부문별 대표이사제도 도입
 - * 중앙회 조직·인력 재정비 등 구조조정도 병행
 - 일선조합은 조합장 선출방식에 직선제, 간선제외에 이사회 호선제를 추가
- **['04년 농협법개정]** 회장 비상임화, 중앙회 지배구조 개편, 조합의 규모화 및 전문가 책임경영체제를 강화
 - 중앙회 회장을 비상임으로 전환하고, 사업경영은 전문경영인이 책임경영 하는 형태로 지배구조 개선
 - 사외이사 확대, 대표이사 소관별 소이사회 도입, 대표이사 인사권 강화 등

- 일선조합은 경영의 전문성·투명성 확보, 경제사업 활성화
 - 상임이사 도입(자산 2,000억원 이상)과 외부회계감사 의무화(자산 500억원 이상)
 - 상임조합장 연임 제한(2회), 선거관리를 선관위에 위탁
 - 조합이 공동으로 농산물 판매사업을 수행할 수 있도록 조합 공동사업법인제도 도입

□ '07년 3월 「농협 경제사업 활성화와 신·경분리 방안」을 마련

- 판매중심농협 실현을 목표로 <산지-소비지>를 연결하는 판매 체계를 구축하는 사업적 측면의 개선방안 수립
 - * '15년까지 총 13조원을 투입, 산지농산물의 60%('06 : 47%), 소비지 농산물의 15%('06 : 7%) 처리를 목표
- 중앙회 신·경분리는 경제사업 자립, 신용사업 건전성 유지를 위해 10년의 유예기간 부여

□ 현재 농협의 근본적인 변화를 유도하기 위해 지배구조, 선거 제도 개선 등을 포함한 농협법 개정을 추진 중

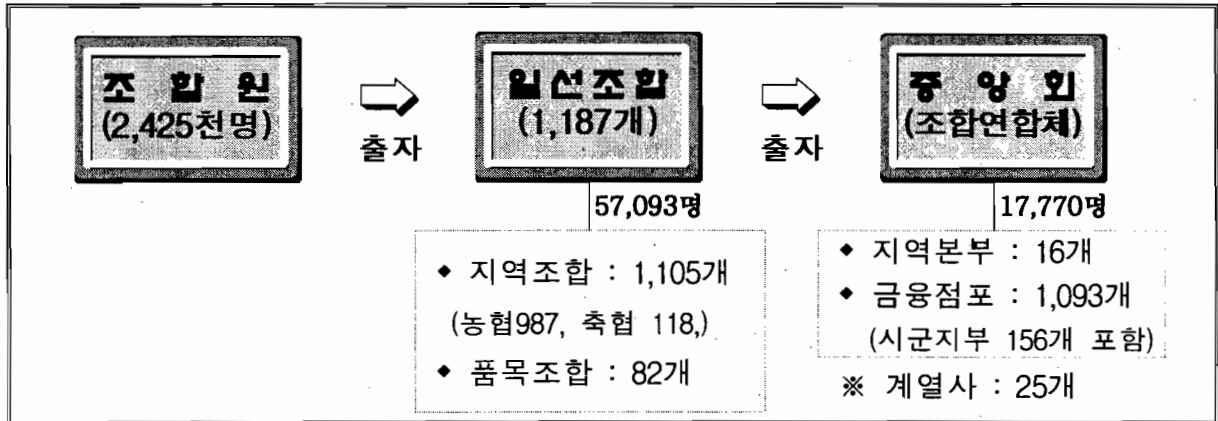
- 전문가·이해관계자로 구성된 농협개혁위원회(11명, 위원장 : 김완배 교수) 운영
- 개혁위는 중앙회장 선출방식, 지배구조 개편, 감사기구 독립성 강화, 조합간 경쟁시스템 구축 등에 대해 우선 합의('09.1.9)
 - 개혁위의 건의안 토대로 농협법 개정안을 입법예고(1.16)
- 개혁위는 중앙회 신용·경제사업 분리방안을 논의 중임

III

농협 현황 및 문제점

가. 현황

□ 240만 조합원이 출자하여 설립한 1,187개 조합과 중앙회로 구성



《 중앙회 》

□ [지배구조] 회장과 대표이사 등으로 구성된 집행부와 이를 감독하는 이사회로 구성

○ 비상임 중앙회장은 대의원회·이사회 의장이면서, 대표이사, 전무이사, 사외이사 등에 대한 인사추천권 보유

* 중앙회장은 전체 회원조합장의 직선에 의해 선출

○ 이사회는 이사(35명)로 구성, 중앙회 경영목표 설정 및 사업 계획 조정, 대표이사 해임건의권 보유

* 이사 수 35명 : 상근 5명(회장1, 대표이사 3, 전무이사 1)
비상근 30명(조합장이사 20, 사외이사 10)

○ 경영은 대표이사, 전무이사, 집행간부 별로 소관업무를 수행하고, 경영위원회를 통해 업무 조정

□ [조직·인력] 지역본부(16개), 시·군지부(156개), 금융점포 (900개)에서 17,770명 근무 ('08년말 기준)

○ 신용사업 13,537명(76%), 경제사업 2,541(14%), 교육지원 1,692(10%)

□ [사업운영] 경제사업(10.5조원), 신용사업(총수신 120조원), 교육지원사업(3,073억원) 수행 ('07년말 기준)

○ 경제사업 규모는 10.5조원(농업경제 8.3조, 축산경제 2.2조), 농업인 소득에 실질적으로 도움이 되는 민간 유통업체와의 거래 실적은 약 0.1조원 수준

* 농경(8.3조) : 공판장 경매 실적, 유통센터 판매액(농축수산물 58%) 등 유통 3.1조, 정부수매·농협자체수매물량 판매액 등 양곡 0.7, 농약·농기계·비료 등 일반자재 구매 2.6, 생활물자(공산품) 1.9

* 축경(2.2조) : 공판장 도축 1.0, 군납 0.2, 배합사료 공동구매 0.7, 가공 판매 0.1, 단체급식 및 기타 도매 등 0.2

○ 신용사업은 총 수신 120조원('07)으로 업계 4위

○ 교육지원사업은 중앙회의 설립목적 달성을 위한 고유목적사업으로 '07년 3,073억원 예산 집행

* 영농지도 742, 조합육성 1,897, 조합원 교육 133, 농업·농촌 홍보 289억원 등

○ 한편, 자회사(25개) 매출액은 4조 2,966억원 규모임

* 농경(14개) 2.8조원, 축경(2) 1.0, 신용(3) 0.2, 교육지원(6) 0.2

□ [수지 및 순이익 배분] '07년 당기순이익은 1조 2,576억원이며, 신용부문의 이익(14,363억원)으로 경제부문 손실(△1,787억원)을 보전하는 구조

○ 수익은 농협법상 내부 적립(이익금의 50%이상), 나머지를 배당과 조합지원준비금으로 적립

* 잉여금 처분 : 법정적립금(1,494억원), 사업준비금(4,931), 차기이월금(2,987), 조합지원금 적립(4,100), 배당(1,419) 등

○ '07년 중앙회는 적립된 조합지원준비금과 차입금액을 재원으로 회원조합에 무이자·저리자금 6.4조원을 지원

* 조합경영비 보전 3.4조원, 상호금융 금리인하 0.7, 영농자재 무상지원 1.0, 합병 및 구조개선 지원 0.9, 재해지원 0.4

《 일선조합 》

□ [지배구조] 조합이 조합장을 직선·간선·호선으로 선출(직선이 97.1%)하고, 대부분 조합은 상임조합장을 둠(95.6%)

○ 상임조합장은 대외적인 조합 대표권, 대내적인 업무 집행권, 회의체 기관 의장(대의원회·이사회 의장), 간부직원 등 임명

- 비상임인 경우에는 상임이사가 업무집행권 행사

* '07년말 기준 : 상임조합장 1,143명(95.6%), 비상임조합장 53명(4.4%)

○ 이사회는 평균 7~8명의 이사로 구성(법상 7~25명)

- 조합의 업무집행에 관한 의사를 결정하고, 그 의결된 사항의 집행 상황에 대해 감독할 권한 행사

* 사외이사를 두고 있는 조합은 25.5%('07 : 305개)

□ [조직·인력] 전체 회원조합은 1,187개소(지역조합 1,105, 품목조합 82)에 직원은 57,093명임 ('08년말 기준)

□ [사업운영] 농산물 경제사업 규모는 총 30조원(조합당 평균 251억원), 신용사업 예수금 잔액은 총 145조원(조합당 평균 1,216억원)

○ 농산물 판매는 도매시장 경매물량이 대부분이고, 민간 대형 유통업체와 거래가 가능한 공동계산 형태의 판매는 13.7%

- 구매 5.9조(평균 49억원), 판매 14.7(평균 123), 마트 4.6(38), 가공 4.2(35) 등

○ 판매사업 100억원 미만 조합은 전체의 59%(713개소)

- 판매사업 규모별 조합 수 : (50억원미만) 338개소, (50~100억원 미만) 375, (100~200억원미만) 322, (200~300억원미만) 87, (300억원이상) 74

□ [수지현황] '07년 당기순이익은 1조 2,378억원(조합당 평균 10억원)

○ 신용사업(공제포함) 20,619억원 흑자, 경제사업 8,241억원 적자

나. 문제점

《 중앙회 》

□ [사업구조] 경제사업 보다는 신용사업 위주의 경영구조

○ 직원(16천명)의 76%가 은행 점포 등 신용부문에 종사, 경쟁 은행에 비해 생산성은 낮은 수준

- 예수금(123조원)중 시·군금고는 34조원(28%), 정책자금은 5조원(4%)

* 1인당 예수금 규모('07) : 중앙회(66억원, 금고제외), 국민은행(79억원), 신한은행(103억원)

○ 경제사업은 산지조합과 네트워크 구축으로 거래교섭력을 높이는 것이 필요하나, 그 실적은 미흡

- 중앙회의 대형유통업체 판매 실적 : ('06) 893억원 → ('07) 921

* 농협의 농산물 취급액 17조원]

□ [지배구조] 중앙회장은 비상임이면서도 실질적인 지배권 행사

○ 회장은 이사회 의장, 사업대표이사·사외이사 추천권 등의 행사를 통해 중앙회를 장악

* 자회사 설립·매각, 경영평가도 회장이 관여(예 : 세종증권, 휴켄스)

□ [선거제도] 직선제 도입('89) 후 중앙회장 비리가 지속 발생

○ 직선제 중앙회장 3명이 모두 뇌물죄 등으로 구속

* 외국의 협동조합은 이사회 호선을 통해 회장선출

□ [사업운영] 신용사업 이익금을 농산물 판매능력 확충에 우선 지원해야 하는데 조합경영비 보전, 부실조합 지원 등에 상당액 사용

○ 농기계 임대사업과 같은 농업인 직접지원 사업을 확대할 필요

《 일선조합 》

□ [지배구조] 선출직 조합장이 사업 경영 책임, 조합을 지배

- 조합장은 거의 대부분 상임으로 대표권, 업무집행권, 직원 임명권 등 전권 행사(명예직은 55개 조합에 불과)
- 농업인들은 어려운데 조합장의 보수는 높은 수준(평균 83백만원, 6천만원 이상 908개(86.3%))

1억원 이상	9천만원 ~ 1억원	8천만원 ~ 7천만원	7천만원 ~ 6천만원	6천만원 ~ 2천만원	2천만원 미만
180개	116	216	228	168	144

- 조합 전무, 상무 보수도 평균 81백만원으로 조합 경영에 부담

□ [선거제도] 조합은 직선제 · 간선제 · 호선제를 선택할 수 있도록 되어 있으나, 97.1%(1,155개)가 직선제 채택으로 조합장의 정치화

- 조합장은 조합경영보다 재선을 위해 경조사 등 행사에 관심

□ [사업운영] 대부분 조합이 읍 · 면단위의 영세한 사업구조로 시장에서 전국을 무대로 활동하는 민간기업과의 경쟁은 무리

- 이익금의 대부분을 인건비와 조합 유지비로 사용, 농업인들을 위한 투자 여력은 극히 미흡

* 매출총이익 5.7조원, 인건비, 조합유지비용 등 4.9조원('07 지역농협)

- 판매사업 100억원 미만 조합이 전체의 58%(713개소)

* 조합공동사업법인 형태의 운영은 2.5%수준('07, 30개소)

- 중앙회 지원이 없을 경우 281개 조합 적자 전환

가. 지배구조 등 개편방안

(1) 지배구조

□ 중앙회장의 권한을 비상임 취지에 맞게 제한

- 농협의 상징적 대표활동과 이사회 의장으로서의 역할에 한정
- 사업전담대표이사, 사외이사, 감사 등은 인사추천위원회를 통해 추천하고 회장 개입 배제

□ 이사회 중심의 운영을 위한 기능 강화

- 이사수 축소(35명 → 30명 이내), 소이사회 폐지
- 대표이사의 경영목표설정 및 업무성과 평가, 자회사에 대한 경영평가, 임원 후보자 선임
- 이사회 사무국 보강

□ 상임감사제도 도입

- 독립된 감사기구로서 이사회와 집행부 감독
 - * 현재 감사위원회가 이사회 내에 있는 구조
- 감사 관련 전문가 선임으로 전문성 보강

□ 조합장은 단계적으로 비상임화 유도

- 자산 규모가 큰 조합(기준 : 자산 1,500억원)부터 우선 추진
 - 조합 운영의 전문성 제고 및 비경제적 의사결정 요소 차단

(2) 선거제도

□ 중앙회장 선거는 대의원회 간선제/단임

- 아울러 공정한 선거관리를 위해 중앙선관위에 위탁

□ 조합장의 기부행위 제한을 통해 선거 폐해를 차단

- 조합비용을 이용한 조합장 개인명의로의 애·경사 기부행위 제한

(3) 조합의 광역단위 합병

□ 일선조합의 광역화 유도를 위한 여건 조성

- 조합선택권을 道 단위까지 허용, 조합간 경쟁 촉진
- 정부와 중앙회가 합동으로 경영진단팀을 구성하여 강력하게 추진하고, 합병시 인센티브를 부여
- 조합공동사업법인의 출자자 확대 등을 통해 활성화 유도

□ 도시조합의 경제사업 참여 확대를 적극 추진

- 도시조합 신용수익금을 활용, 농산물 판매능력 확충
- '품목조합'이 도시조합에 출자할 수 있는 근거 마련

(4) 경제사업 활성화

□ 중앙회의 신용이익금을 경제사업 활성화에 우선 지원

- 교육지원비 편성권을 경제대표이사에게 이관 (현행 : 전무이사)
* 농산물 수집, 가공·처리 및 도매거래 확충 중점 지원
- 조합지원자금(조합상호지원자금, 회원지원적립금)을 '조합합병 인센티브'와 '조합경제사업 활성화' 부문에 집중 지원

□ 조합이 유통사업에 전념할 수 있도록 세제지원 강화

- 가격동락, 재해 등에 대비하여 유통손실보전금을 적립시, 세제상 우대

나. 신·경분리 추진방안

- 중앙회, 조합의 지배구조 등의 개선내용은 '09.2월 중 농협법 개정안을 마련, 국회 제출
- 1.11일부터 농협개혁위원회를 통해 신·경분리 방안 본격 논의
 - 농협중앙회의 용역보고서, 농민단체 입장 등을 종합 검토
 - 가급적 금년 상반기 중에 신·경분리 방안을 확정하고, 관련 법령 제·개정 추진
- 신·경분리가 이루어지더라도 신용사업은 농협법 체계내에서 현행과 같이 운용되며, 이익금이 농업부문에 계속 지원될 수 있도록 농협법에 근거 마련

《 예상쟁점 》

① 분리형태

- 경제·신용지주회사(농협) vs 경제·신용연합회(농민단체)

② 자본금 조달

- 교육·지도/경제/신용으로 자본금이 분할 될 경우 신용사업 BIS비율 유지 위한 자본 추가조달 필요
- 조합 등의 추가 출자, 국가출연, 외부자본 조달 방안 등 검토

※ '07말 중앙회 자본금 10조원(후순위채 등 보완자본 감안 시 13.5조원 - BIS 자기자본)

③ 이익금 배분 및 세제 조치

- 신용사업 수익금 중 일부를 교육·지도/경제부문에 지속 투입 필요
- 이 경우 세제상 다양한 예외조치 강구 검토

다. 기대효과

- 농산물 시장개방 및 금융여건 악화 등 위기 상황을 맞아 농협이 적극적으로 시장에서 경쟁력을 갖추도록 농협의 지배구조 개선, 선거제도 개선 및 경영효율화를 추진
- 지금의 위기상황을 잘 활용하고 극복한다면 농협도 살아남고, 실질적으로 농가소득 확충에도 기여할 수 있는 기회임

(1) 지배구조 개선

- 선출직 회장의 중앙회 경영·인사 개입이 차단되면, 전문가에 의해서 농협 사업이 효율적으로 추진될 수 있음
 - 전문경영인에게 명확한 성과목표를 부여, 조합장, 전문가, 농업인대표 등으로 구성된 이사회가 평가·감독
- 인사추천위원회 제도 도입으로 우수한 내부 인력이 경영진으로 발탁될 수 있고, 유능한 외부 전문가의 영입도 가능해져 새로운 도약의 기회를 제공
- 감사기구를 이사회로부터 독립시킴으로써 농협경영의 투명성이 높아짐

(2) 선거제도 개선

- 직선제를 간선제로 바꾸면 과열선거, 비리문제 등 정치적 성향을 줄일 수 있어 경제사업에 전념할 수 있는 여건이 조성
- 중앙회장 임기를 단임으로 하면, 현직 재직시 차기선거에 대한 유혹이 없어져 조합원과 조합을 위해 소신껏 활동할 수 있는 여건도 조성

(3) 경제사업 활성화 따른 기대효과

- 농협의 농산물 판매능력이 확충되면, 농업인은 판로 걱정을 덜고 생산에만 전념할 수 있음
- 중앙회의 신용이익금이 단순한 조합경영비 보전이 아닌 조합의 농산물 판매사업 능력 확충에 사용
- '07년 농협중앙회가 일선조합에 지원한 6,350억원 이면 양재동 하나로클럽 같은 3,000평 규모의 대형판매장을 매년 두개씩 만들 수 있음
- 산지 조합과 중앙회가 협력하여 농산물가격을 10% 더 받아 주면 농업소득이 3조원 정도 증가할 수 있음

(4) 조합합병

- 합병으로 대형조합이 되면 농업인 소득에 실질적으로 도움이 되는 농산물 판매, 가공사업 등이 획기적으로 증가되고 조합에 대한 신뢰도도 향상
- 아울러, 조합원 출자금도 크게 증가되어 투자 여력도 증가

◆ (예시) 순천농협 : 12개 농협 합병

- 경제사업 규모 : ('96 합병전) 673억원 → ('05) 1,260(87.2%)
 - * 증가율 판매 55.6%(APC(신설)), 가공 293%(김치공장, 감가공공장 확충), 마트 239%(파머스마켓)
- 조합원 출자금도 크게 증가, 신뢰받는 조합으로 재탄생
 - * ('96) 26억원 → ('07) 192억원(638.5%)

□ 일선조합을 절반으로 줄이면, 인건비만 연간 약 1,200억원이 절감됨

조합수	계	조합장 인건비	선거비용	전상무 인건비
1,189개 기준 (인원수, A)	4,083	987 (1,189명)	178	2,927 (3,614)
500개 기준(B)	2,859	415 (500명)	75	2,369 (2,925)
절감액(A-B)	1,224	572	103	558

□ 대형조합이 되면 인건비 등 조합유지 비용이 절감되어 농업인 대출금리를 인하할 수 있음

(사례) 순천농협은 상호금융 대출금리가 0.5%이상 낮음

	전국평균	순 천 지 역	
		순천농협	별량농협
상호금융 대출금리 (‘07말)	7.13	6.62	7.98

* 전남 순천농협은 12개 조합이 합병된 조합, 별량농협은 면단위 조합

라. 농협법 주요 개정내용

《 중앙회 관련사항 》

1] 회장 선거방식 등

현 행	개정안
○ 총회에서 선출 / 연임제한 없음 <신 설>	○ 대의원회에서 선출 / 단임 ○ 선거관리를 중앙선거관위에 위탁

개정 사유

- 중앙회장 비리 재발을 막고, 정치적 성향을 없애기 위해서는 직선제 폐지가 불가피
 - 농업선진국들이 간선제를 채택하고 있다는 점에서 '직선제 폐지는 곧 민주화에 역행한다'는 지적은 맞지 않음
 - 비상임 명예직 취지에도 비추어 직선제보다는 간선제가 타당
 - "소모적 비용을 줄이고 농업인을 위해 일만 하겠다"는 대국민 메시지를 전달하여 신뢰도를 높이는 효과가 있음
- 중앙회장이 차기 선거를 의식하지 않고 전체 조합원을 위해 소신껏 활동할 수 있는 여건 조성을 위해 임기를 '단임'으로 하고, 선거의 공정성을 기하기 위해 선거관리를 중앙선거관리 위원회에 위탁할 수 있도록 함

* 선거관위 위탁 입법례 : 중소기업협동조합법

② 인사추천위원회 운영 등

현 행	개정안
<p>○ 사업전담대표이사, 전무이사</p> <p>- 정관이 정하는 추천절차 → 총회 동의 → 회장임명</p> <p>* 정관 : 회장추천 → 대의원회 동의 → 회장임명</p> <p>* 축경대표이사는 축경조합장대표자회의 추천 → 회장임명</p>	<p>○ 사업전담대표이사, 전무이사</p> <p>- 인사추천위원회 추천 → 이사회 의결 → 대의원회 선출</p> <p>* 축경대표이사 선출특례는 폐지</p>
<p>○ 이사</p> <p>- 총회 선출</p> <p>* 정관 : ①조합장이사 - 지역·품목조합장 대표자회의(이사후보자추천회의) 추천 → 대의원회 선출 ②사외이사 - 회장추천 → 대의원회 선출</p>	<p>○ 이사</p> <p>- 조합장이사</p> <p>▪ 시·도 단위 지역농협연합회 대표를 당연직 이사로 선임</p> <p>▪ 지역축협과 품목조합을 대표하는 이사는 대의원회에서 선출</p> <p>- 사외이사 : 인사추천위원회 추천 → 이사회 의결 → 대의원회 선출</p>
<p>○ 중앙회 감사위원장·감사위원</p> <p>- 위원장 : 감사위원중 호선</p> <p>* 정관 : 감사위원선출위원회 호선</p> <p>- 위원 : 감사위원선출위원회 재적 2/3(정관)</p>	<p>○ 상임감사</p> <p>- 인사추천위원회 추천 → 이사회 의결 → 대의원 선출</p>
<p>○ 조합감사위원장·감사위원</p> <p>- 위원장 : 회장이 총회(대의원회) 동의 얻어 임명</p> <p>- 위원 : 위원장 제청, 회장 임명</p>	<p>○ 조합감사위원장·감사위원</p> <p>- 위원장 : 인사추천위원회 추천 → 이사회 의결 → 대의원회 선출</p> <p>- 위원 : 위원장 제청 → 이사회 의결 → 위원장 임명</p>

개정 사유

- 인사추천위원회를 통해 우수한 인력을 영입하는 것이 무엇보다도 중요
 - 현행 중앙회장 추천방식은 지역안배, 인맥 등을 고려할 수 밖에 없어 우수한 인력이 선출되지 못하는 부작용을 초래
 - 인사추천위원회 제도를 도입하면 중앙회 내부의 우수인력이 발탁될 가능성이 높고, 능력이 있는 외부인사도 채용될 수 있는 가능성이 높아져 중앙회 경쟁력 강화에 유리
 - ※ KAIST는 세계 최고의 과학기술대학으로 발전하기 위해 외국의 석학을 총장으로 초빙
- 중앙회장을 비상임으로 전환하였으나, 인사권을 통해 경영에 개입할 소지가 없지 않음
 - 주요 임원을 인사추천위원회에서 추천토록 하여 회장의 자의적인 인사개입 소지를 차단, 중앙회장은 이사회 의장으로서 필요한 역할 수행

< 주요 임원 선출 방식 >

임원 등	인사추천위원회	이사회결의	대의원회출선
사업전담대표이사, 전무이사	○	○	○
회원조합장 이사	지역농협연합회 대표	×	×
	그 밖의 이사	×	○
사외이사	○	○	○
감 사	○	×	○
조합감사위원장	○	○	○

③ 감사기능 독립성 및 전문성 강화

현 행	개정안
<신 설>	○ 중앙회의 재산과 업무집행상황 감사

개정 사유

- 감사기구가 집행권한을 총괄하는 이사회와 집행을 책임지는 경영진을 견제하기 위해서는 이사회에서 독립하는 것이 바람직
- 이사회 내에 설치되어 있는 감사위원회를 폐지하고 별도기관인 상임감사를 두어 독립성 강화
- 아울러 감사 관련 전문가를 상임감사로 선임하여 전문성 보강

* (현행) 중앙회장이 감사위원 3명을 추천하고 있어 독립성 논란

- 준법감시인의 기능은 감사 소관으로 이관

* 지난 법 개정 시 상임감사 제도를 폐지하면서 ‘감사위원회’와 ‘준법감시인’으로 분리 (감사위원회와 준법감시인을 동시에 두는 곳은 주로 금융업무 취급기관임)

4] 이사회 구성 개편 및 기능 활성화

현 행	개정안
<p>○ 회장, 사업전담대표이사 등을 포함한 이사 21인 이상을 둠</p> <p>* 현행 35명(정관 사항)</p> <p>○ 대표이사 소관별 소이사회</p> <p><신 설></p> <p><신 설></p>	<p>○ 회장, 사업전담대표이사 등을 포함한 30인 이내의 이사를 둠</p> <p><삭 제></p> <p>○ 이사회 내 인사검증기구인 '인사추천위원회' 근거 마련</p> <p>○ 이사회 의결사항 추가</p> <ul style="list-style-type: none"> - 인사추천위원회에서 추천된 사업전담대표이사, 전무이사, 사외 이사, 조합감사위원장 후보 선임에 관한 사항 - 인사추천위원회 구성에 관한 사항

개정 사유

- 이사회의 효율적인 의사결정을 위해서는 이사수의 대폭 감소가 필요하나, 중앙회의 회원이 지역농협, 지역축협, 품목조합 등으로 다양하게 구성된 점을 감안하여 30인 이내로 함
- ※ 협동조합의 이사수는 15명 내외가 바람직하다는 견해가 많으며, 삼성전자와 같은 세계적 기업도 12명으로 구성되어 있음
- 경영진에 대한 감독기능을 갖는 소이사회 의장을 피감독부서의 경영진이 맡는 것은 문제
- 소이사회를 폐지하고 이사회가 사업방향을 정하고 집행부를 감독할 수 있도록 하였음

5] 우선출자 대상 확대

현 행	개정안
○ 회원외의 자	○ 회원도 포함

개정 사유

- 국제금융위기와 농산물시장 경쟁심화를 고려할 때, 신용사업의 건전성 유지와 경제사업의 원활한 투자를 위해 추가적인 자본 조달이 시급한 실정
 - 협동조합은 주식회사와 같이 주식시장 상장 등의 방법을 통해 외부로부터 자본조달이 곤란
 - 이러한 상황을 감안, 중앙회 회원으로서 내부출자만 가능한 조합에 대해 우선출자를 허용함으로써 자본 확충에 기여토록 함
 - (유사사례) : 프랑스 협동조합의 투자증권(87년), 이익우선배당 출자금(92년)
- * 우선출자는 의결권이 없는 대신 배당률이 높고, 다른 출자에 비해 배당을 우선하나, 회원이 아닌 자에게만 허용되어 있어 자본금 확충에 어려움이 있었음

6 신·경분리·경제사업 분리를 위한 준비단 설치 (부칙)

현행	개정안
<신설>	○ “법 시행 전이라도 사전 준비절차 진행할 수 있도록 하며, 준비단의 구성·설치기간·운영 등에 관한 사항은 농림수산식품부장관이 정하도록 함”

개정 사유

- 세계적인 금융위기로 인한 금융기관 등의 구조조정 및 농업인 단체의 요구를 반영하여 신·경분리를 조기에 추진할 필요
- 신·경분리 방식, 자본금 확충방안, 이익금 배분 및 세제지원 등 관련 쟁점을 검토하는 사전 준비단을 설치할 필요가 있어 법 부칙에 설치 근거를 마련

《 일선조합 관련사항 》

1] 조합장 비상임화 : 조합규모에 따라 단계별 추진

현 행	개정안
○ 상임 또는 비상임 : 정관 사항 < 선출방식 > - 조합원이 총회 또는 총회외에서 투표로 직접 선출 - 대의원회가 선출 - 이사회가 이사 중에서 선출	○ 비상임 명문화 - 대통령령이 정하는 규모(예 : 1,500 억원) 이상 조합

개정 사유

- 일선조합이 경쟁력을 갖추기 위해서는 다른 경쟁기업과 같이 전문인력이 경영을 담당해야 함
- 일선조합의 사업규모가 점차 커지고, 경영의 전문성이 요구되고 있어 선출직 조합장에게 경영책임을 부과하는 것은 한계가 있음
- 조합장을 비상임화하여 조합장이 조합경영 결과에 책임을 지지 않도록 하는 것이 바람직하다고 판단
- 선진 외국과 같이 조합경영은 전문가가 담당
- 다만, 전문인력 확보의 어려움 등 현실적인 여건을 감안, 자산 1,500억원 이상 조합부터 단계적 도입('07말, 28.7% 해당)

* 운용현황('08.6) : 상임조합장 211, 비상임조합장 55, 상임이사 251명

② 이사회 기능 강화

현 행	개정안
<ul style="list-style-type: none"> ○ 상임이사 임기 : 4년 - 4년 임기 중 2년 차에 이사회가 의결로 잔여임기 결정 ○ 상임이사 선출 : 정관이 정하는 추천 절차 → 총회 선출 <p><신 설></p> <p>* 임원의 선출 및 해임은 총회 의결사항</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ 상임이사 임기 : 2년 ○ 상임이사 선출 : 인사추천위원회 추천 → 이사회 의결 → 총회 선출 ○ 이사회에 상임이사 '해임건의권' 부여

개정 사유

- 조합도 중앙회와 같이 사업의 경쟁력 강화를 위해서는 우수한 인력이 상임이사로 선출되는 것이 무엇보다 중요
 - 이를 위해 상임이사의 임기를 2년으로 하고 인사추천위원회 추천을 통해 선출
- 이사회에 '상임이사 해임건의권' 부여를 통해 상임이사의 책임 경영을 유도하고, 이사회 집행부 감독기능 강화하는 차원

3] 조합선택권 : (당초 개정안) 시·군 단위 → 道 단위

현 행	개정안
○ 같은 구역(읍·면)안에서는 2이상의 지역농협 설립 불가	○ 도 구역으로 설립 범위 확대

개정 사유

- 현행 지역농협 설립 구역은 읍·면단위로 독자적인 경제사업을 추진하기 어려운 규모이며, 조합원은 주소에 따라 출자대상 조합이 정해져 경제적 기본권이 제약받고 있다는 지적
 - 당초 개정안에는 조합선택 범위를 '시·군 단위'로 하였으나, 경제권역을 고려하여 '도 단위'로 확대함
- 제도도입 초기에는 조합간 과도한 경쟁이 있을 수 있으나, 조합원들이 경쟁력을 갖춘 조합을 선택할 수 있어 조합이 농업인을 위한 조합으로 바뀌려는 노력을 한층 더 증대시키는 효과도 기대
 - 다만, 조합 간 지나친 경쟁이나, 선거 후유증 등 예상되는 부작용을 최소화하기 위해 보완책 마련

《 부작용 보완대책 시행 》

- ① 시행시기 유예기간 : 1년
- ② 합병·소멸된 조합의 관할구역 내에서의 조합신설 금지
- ③ 재가입기간 제한(1년6월)
- ④ 지사무소 설치제한
- ⑤ 요건 미달에 따른 설립인가 취소 등 행정처분 2년간 유예

4] 조합공동사업법인 출자자 범위 확대

현 행	개정안
○ 조합공동사업법인의 회원 : 조합	○ 중앙회, 영농조합법인, 농업회사법인, 타 조합공동사업법인도 포함 - 단, 중앙회가 출자한 금액은 조합공동사업법인 회원이 출자한 총액의 50% 미만으로 함

개정 사유

- 출자자 범위 확대로 조합단위 사업이 갖는 제약(자금의 부족, 낮은 경영수준 등)을 해소
 - 다만, 법인 정체성 유지를 위해 중앙회 출자액은 50% 미만으로 제한
 - * 중앙회의 경영권 행사는 제한 (정관으로 정함)
- 조합공동사업법인의 도입 취지는 일선조합의 경제사업을 분리하여 규모화 하는데 있음
 - 조합단위 사업에 따른 영세성 등 제약요인 해소 및 책임경영으로 법인 사업운영의 활성화에 기여

5 도시조합에 품목조합 출자 허용

현행	개정안
<p>○ 조합원 : 농업인, 영농조합법인, 농업회사법인</p>	<p>○ 농업인, 영농조합법인, 농업회사법인의 품목조합도 포함</p> <p>○ 품목조합에 대한 특례 규정</p> <p>① 품목조합이 도시조합 등의 조합원으로 참여할 경우 조합원 수 인정 기준(출자금, 품목조합의 조합원수 등 감안)은 대통령령으로 규정</p> <p>② 지역조합의 조합원으로 가입한 품목조합에 대해 의결권 및 선거권을 부여</p>

개정 사유

□ 특별시·광역시 자치구를 구역으로 하는 도시(지역) 조합은 사업의 대부분이 금융사업이며, 그 수익금도 농산물 판매사업에 재투자 되지 않고 있음

* 경제사업 시설은 하나로마트가 유일(서울 23개소)

□ 협동조합간 협동 원칙에 따라 도시조합의 수익금과 고객 네트워크를 활용, 농산물 판매를 확대할 필요

○ 이를 위해 품목조합에 한해서 도시조합의 조합원으로 인정하여 도시조합과 품목조합간 협력체계 구축 및 시너지 효과 제고

6 임원의 자격기준 강화

현 행	개정안
<신 설>	○ 일정규모 이상의 사업이용실적이 없는 자는 임원이 될 수 없음 * 구체내용은 정관에서 정함

개정 사유

- 농협은 농협을 이용하는 조합원이 주인이고 경영을 통제하는 것을 원칙으로 하고 있음
- 조합사업, 특히 농산물 유통사업에 참여하지 않는 조합원은 임원이 될 수 없도록 하여 농업인을 위한 의사결정이 이루어지도록 하자는 취지임
- 아울러, 조합 임원의 책임의식 제고와 조합사업의 적극적인 참여도 유도할 수 있을 것으로 판단

7 조합장의 기부행위 제한

현 행	개정안
<신 설>	○ 조합장은 임기 중 조합의 경비로 조합장 명의의 축의·부의금품을 제공하는 행위를 할 수 없음

개정 사유

□ 조합자금으로 조합장 이름의 지역행사 지원 또는 지역주민의 애·경사 기부관행이 계속되고 있음

○ 공정한 선거기회 보장, 조합비용 낭비 방지를 위해 조합비용으로 조합장 개인명의로의 기부행위를 제한할 필요

※ 국회의원·지방의회의원·지방자치단체장·정당의 대표자·후보자과 그 배우자는 기부행위 제한(공직선거법 제112조 및 제113조)

8] 경쟁업자의 대의원 담임 금지

현 행	개정안
<신 설>	○ 지역농협의 사업과 경쟁관계에 있는 사업(구체내용은 대통령령)을 경영하거나 이에 종사하는 자는 지역농협의 대의원이 될 수 없음 * 당초 개정안(임직원)에서 '대의원' 추가

개정 사유

- 조합 임직원, 대의원이 조합사업에 적극 참여하도록 하는 한편, 경쟁업자로부터 조합 이익을 보호하기 위함
- 조합경영의 안정성을 위해서도 필요

9] 조합원의 배당금을 출자로 전환

현 행	개정안
<신 설>	○ 정관이 정하는 바에 따라 조합원에게 배당할 금액의 전부 또는 일부를 그 조합원으로 하여금 출자를 하게 할 수 있도록 함

개정 사유

- 조합원이 배당금을 출자하려면 우선 배당을 받은 후 가능하나, 조합이 총회의결을 통해 조합원에 배당할 금액을 바로 출자로 전환할 수 있도록 함
- 이는 조합과 중앙회의 자본금 확충을 강화하고, 조합원의 사업 이용을 확대하기 위함

* (입법례) : 신탁법 개정안 국무회의 통과(12월)

10 유통손실보전자금의 지원·조성

현 행	개정안
<신 설>	○ 국가·지방자치단체 및 중앙회는 예산의 범위안에서 사업손실보전자금 및 대손보전자금의 조성을 지원할 수 있음

개정 사유

- 농산물의 특성상 가격폭락, 재해 등으로 인한 리스크가 크며, 손실 발생이 불가피한 경우가 많음
- 이를 대비하여 일선농협이 유통사업손실보전자금을 조성하는 경우, 정부의 지원 근거 마련, 조합 중심의 경제활동 여건 조성 필요
- 우선, 조합이 사업 손실보전을 위한 자금을 마련토록 하고, 중앙회와 정부는 상응하는 자금을 지원 또는 세제상 우대

V

궁금한 사항 문답

① 농협 개혁을 한마디로 요약하면 ?

□ 금번 농협 개혁 목적은 ① 농협이 재탄생하여, ② 농업인의 농협으로 거듭남으로써, ③ 농업인과 농협이 相生(Win-Win) 하도록 하는 것임

- ① 농협의 재탄생 : 민주적으로 운영되는 농협, 전문성과 경쟁력을 갖춘 일하는 농협
- ② 농업인의 농협 : 농업인을 주인으로 섬기는 농협
- ③ 농업인과 농협의 相生 : 농업인과 농협이 이익을 함께 만들고 나누는 개혁

농업인	농협
<ul style="list-style-type: none"> ○ 농협은 농산물 판매를 책임지고 농업인은 생산에만 전념 - 조합의 판로 확대, 부가가치 제고 노력으로 수익성 제고 ○ 경영을 잘하는 우수한 조합을 선택 할 수 있음 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 농업인이 원하는 경제사업 확대로 농업인 신뢰 회복 ○ 투명한 경영여건 마련으로 비용 절감 등 경영수지 개선 ○ 조합의 경쟁력이 높아져 한국 농업 발전의 핵심주체로 성장

Win-Win 사례 : 순천농협 (군 단위 광역합병농협)

□ '97년 12개 지역농협이 합병, 순천농협을 설립

- 조합경제사업규모가 획기적으로 확대되어 농업인 편익 증대, 특히 판매, 가공, 마트 등 부가가치가 높은 분야가 급증
 - 경제사업 규모 : ('96, 합병전) 673억원 → ('05) 1,260(87.2%)
 - * 판매 55.6%(APC 신설), 가공 293%(김치공장, 감가공공장 확충), 마트 239%(파머스마켓 신설), e-쇼핑몰 등을 통해 판로 확대
 - RPC 1개소, 건조시설 4개소 등 효율적으로 시설 설치
 - 신용사업도 동반 성장
 - 예수금 : ('96) 2,738억원 → ('07) 6,934(153.3%)
 - 경제·신용사업 동반 성장을 통해 이익률 증가
 - 순이익 : ('96) 8억원 → ('05) 42(425%)
- ⇒ 조합원 출자금도 크게 증가하는 선순환 구조를 이룸
- ('96) 26억원 → ('07) 192억원(638.5%)
 - * 서비스 질 향상에 따른 조합원 신뢰 및 참여 제고

② 농민의 자조조직인 농협을 왜 정부가 개혁하려 하나 ?

- 농협이 '농업인이 바라는 협동조합'으로서의 역할을 제대로 수행하도록 하기 위해서는 부득이 정부가 농업인과 전문가의 의견을 직접 수렴해서 적절한 역할을 하지 않을 수 없는 상황임.

- 유럽 등의 협동조합과 달리 한국농협은 태생부터 농업인들이 스스로 만든 경제사업 조직으로 출발하지 못했고, 경제사업과 신용사업을 겸영하는 특수한 형태의 협동조합으로 유지되어 왔음
 - 특히, 중앙회는 은행법에 의한 은행업무를 하는 특수법인임
 - 농협은 정부로부터 각종 세제지원(조합은 법인세율 12%의 저율 부과 등)과 정책자금 지원 등을 받고 있고, 또 지자체 등의 금고를 예치 받아(중앙회 예수금 125조원 중 약 38조원) 운영하고 있음

- 이러한 점을 고려하여, 농업인과 금융고객의 권익을 보호하기 위해 법률로 정부의 농협에 대한 지도·감독권을 인정하고 있음

③ 유사한 신용협동조합 · 새마을금고는 가만두고 농협만 개혁하나 ?

- 농협은 신협이나 새마을금고에 비해 국민경제, 그 중에서도 특히 농업경제에 미치는 비중이 훨씬 크고, 또 시기적으로 개혁의 필요성이 매우 시급한 상황이므로 우선적으로 개혁을 추진하는 것임
- 정부는 신협, 새마을금고에 대해서도 전문경영인에 의한 책임 경영체제 구축을 추진하고 있음
- 신협도 중앙회장 비상임화, 감사위원회 독립성 확보 등을 추진 중

4] 회장 직선제가 농업인 권리를 보장하는데 좋은 것 아닌가 ?

- 우리나라는 1980년대 후반 민주화 바람에 따라 정부가 회장을 임명하는 관선제(官選制)에서 직선제로 전환하였는데, 직선제 이후 3명의 회장이 비리로 구속되는 등 직선제 폐해가 나타남
 - 이 같은 폐해는, 회장이 인사권을 통해 이사회와 집행부를 사실상 좌우하는 지배구조에 원인이 있다고 봄.

- 농협은 정치단체가 아니라 사업조직이므로, 사업의 성과로써 농업인의 평가를 받아야 함
 - 정치 성향을 가진 조직이 '경영을 잘해서 농업인에게 봉사'하기는 어려움

- 유럽과 일본 등 농협 선진국은 직선제가 아닌 호선제 또는 간선제를 택하고 있는데, 협동조합 운영에 호선제와 간선제가 더 적합하다고 본 때문
 - 유럽은 모두 이사회 호선제를, 일본은 간선제를 채택하고 있음

5 중앙회장 권한이 사라지면 누가 농협 경영에 대해 책임을 지는지 ?

- 중앙회장을 명예직화 하면, 선진국의 농협과 같이 합의체기관인 이사회가 농협 경영에 대해 책임을 지게 됨.
- 사업부문별 경영성과(집행결과)에 대해서는 사업부문별 대표 이사가 책임을 짐.
 - ※ 선진국 농협 이사회의 기능 : i) 경영목표의 설정, ii) 전문경영인의 선임·해임, iii) 운영규정 개정, iv) 경영에 대한 감독 및 평가 등
- 농협중앙회도 이사회가 사업부문별 대표이사(CEO) 선임·해임 건의권을 보유하고, 대표이사의 경영성과를 평가해서 책임을 지도록 하는 선진화된 지배구조로 바뀌어야 한다고 봄.

6] 조합장 비상임화는 비현실적임

- 조합의 책임경영을 어렵게 하고,
- 경영능력이 있는 상임이사를 구하기 어려움

□ 조합의 규모가 커지고, 전문화 되어가는 상황에서 선출직 조합장에게 경영책임을 부과하는 것은 한계가 있음.

○ 이번 농협 개혁은 조합장을 비상임화 하여 조합장이 조합의 경영결과에 책임을 지지 않도록 하자는 것에 목적이 있음.

※ (개편안) · 조합장 : 비상임으로서 이사회 의장, 농정활동 수행
· 전문경영인 : 책임경영을 보장하되, 경영성과에 대해 이사회에 대해 책임을 짐.

□ 다만, 현실적으로 농촌에서 경영능력이 있는 상임이사를 구하기 어렵다는 점과 아직 영세규모의 조합이 적지 않다는 점 등을 감안할 때, 일정기간을 두고 점진적으로 지배구조를 개편할 필요성이 있다고 봄.

7] 역대 정부가 실패한 농협개혁을 성공할 수 있겠나 ?

- 예전과 달리 이번에는 개혁을 성공시킬 수 있는 외부 여건이 성숙되었고, 농협도 스스로 변화하려는 의지가 강함
- DDA, FTA 등 농산물 시장 개방이 가속화되고 있는 상황에서 더 이상 농협 개혁을 지체할 수 없는 상황
- 최근 농협 임직원의 비리가 잇달아 드러나면서 이번 기회에 농협을 농업인에게 봉사하는 조직으로 확실히 바꿔야 한다는 국민적 공감대가 형성
- 농협의 금융(신용)·경제사업의 겸영체제가 최근 국제 금융 여건이 급격히 악화되면서 더 이상 유지되기 어려운 상황
- 지금이 '농업인이 생산한 농산물을 책임지고 팔아주는 경제사업 조직'으로 농협을 탈바꿈시킬 절호의 기회로 판단

8] 조합이 전업농 중심으로 운영될 필요는 있음

- 大農, 專業農일수록 조합 활동에 소극적이거나 조합 내에서 소외받는다는 지적이 있음
 - 출자액 규모, 이용실적에 관계없이 '1인 1표'를 행사하는 협동조합의 특성, 다수의 노령 농업인을 조합원으로 관리하는 등 현실적인 한계도 있다고 봄
- 약정조합원 제도를 도입하고, 임원의 자격을 강화(출자액·사업 이용도 등에서 차등)하며, 이용고 배당률을 점진적으로 높이는 등 이용자 중심의 농협 실현

참 고 자 료

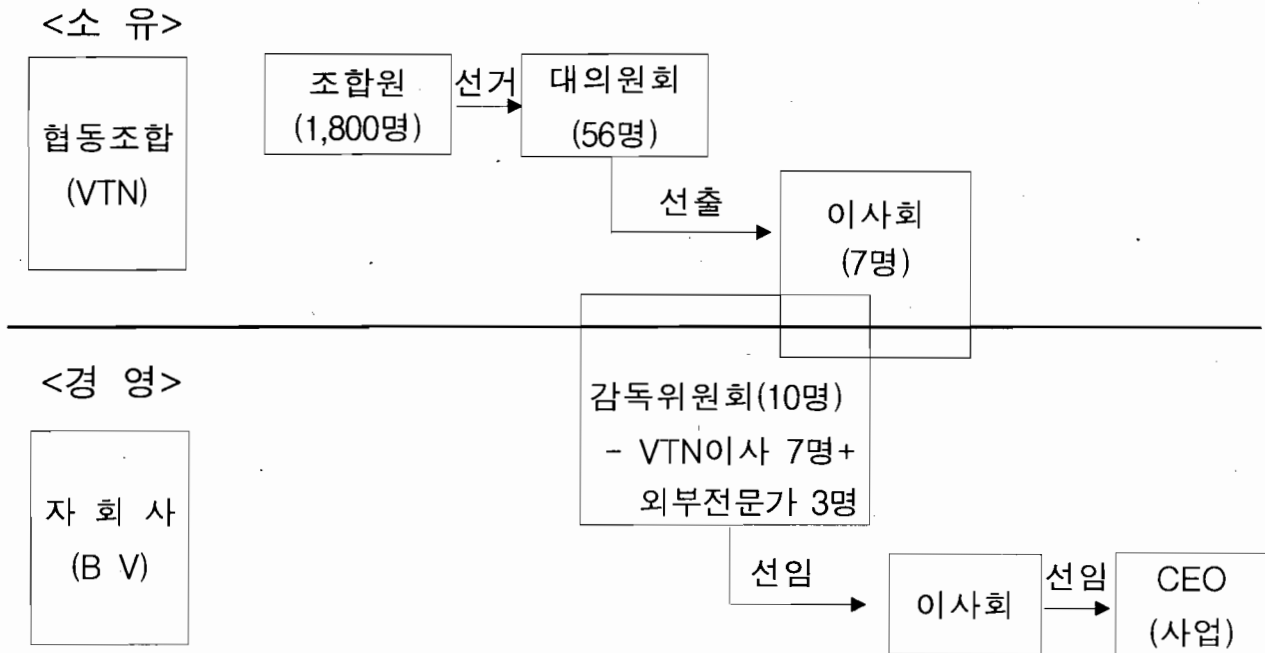
참고

외국 협동조합의 지배구조

《 그리너리(네덜란드) 》 : 청과물 협동조합

- 그리너리 VTN(협동조합)이 전액 출자하여 농산물유통회사인 그리너리 BV(유한회사)를 설립·운영
- VTN(협동조합)은 자회사인 BV를 소유하되, 경영은 전문 경영인에게 일임하여 자회사의 경영 독립성을 보장
 - 다만, VTN(협동조합)이사회가 BV의 감독위원회에 참여, 통제권을 행사
 - * VTN의 이사가 BV의 감독위원 겸임

< 지배구조(소유와 경영의 분리) >



○ 그리너리 BV : 유럽 신선물 농산물시장 점유율 5%(3위)

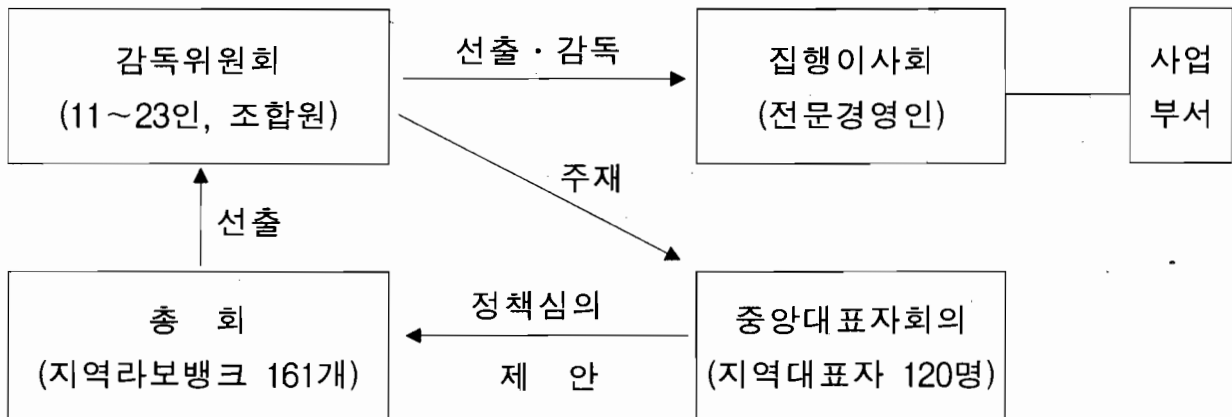
* 경영성과('05) : 매출액 1,498백만유로, 순손익 13백만유로

《 라보뱅크그룹(네덜란드) 》 : 협동조합 은행

□ 지역단위 농업금융조합인 지역 라보뱅크(161개)가 출자하여 중앙은행인 라보뱅크 네덜란드를 설립·운영

○ 라보뱅크 네덜란드는 총회, 중앙대표자회의, 감독위원회, 집행이사회의 4개 기구를 두고 있으며, 소유와 경영을 엄격하게 분리

< 라보뱅크 네덜란드 지배구조 >



○ 2004년 이사회를 폐지하고, 중앙대표자회의의 권한을 강화함으로써 라보뱅크네덜란드에 대한 지역라보뱅크의 영향력을 강화

- 중앙대표자회의가 총회 제출 안건을 사전 승인

* 감독위원회 의장이 중앙대표자회의를 주재

○ 전문경영인으로 구성된 집행이사가 사업집행을 담당

○ 라보뱅크 네덜란드 : 자산규모 5,705억 유로('07)

* 네덜란드 3위, 세계 25위의 세계적인 협동조합 은행