
한우사업조직 활성화 방안 연구

- 최종보고서 -

2016. 10

연구기관 : (재)지역재단

발 주 처 : 한우자조금관리위원회

본 연구결과는 연구진의 의견 및 주장이며
한우자조금관리위원회의 공식입장과는 다를 수 있음

제 출 문

한우자조금관리위원회 위원장 귀하

본 보고서를 <한우사업조직 활성화 방안 연구 용역>
의 최종보고서로 제출합니다.

2016. 10.

(재)지역재단

연구책임자	박진도	(재)지역재단 이사장
공동연구자	이호중	(재)지역재단 농협연구교육센터장
	서정민	(재)지역재단 지역순환경제센터장
연구보조원	이경태	(재)지역재단 농협연구교육센터 연구원
	이지웅	(재)지역재단 농협연구교육센터 연구원

목 차

< 연구보고서 요약문 >

제1장 연구 개요	1
제1절 연구의 배경과 문제의식	3
제2절 연구의 목적과 방법	9
제2장 한우산업의 위기와 대응방향	17
제1절 한우산업의 위기	19
제2절 한우농가의 대응방향	37
제3장 한우사업조직 설문조사결과	43
제1절 한우선도농가 설문조사결과	45
제2절 한우사업조직 설문조사결과	64
제3절 한우사업조직의 현황 비교	88
제4절 시사점	96
제4장 한우사업조직 사례조사결과	101
제1절 조사개요	103
제2절 대규모 사업조직 사례조사결과	106
제3절 소규모 사업조직 사례조사결과	125
제4절 한우협회와 한우사업조직의 관계조사결과	140
제5절 시사점	145

제5장 해외 축산관련 협동조합 및 연합조직 사례	159
제1절 일본의 축산관련 협동조합 및 연합조직 사례	161
제2절 핀란드의 축산관련 협동조합 및 연합조직 사례	180
제3절 덴마크의 축산관련 협동조합 및 연합조직 사례	196
제4절 시사점	213

제6장 한우사업조직의 활성화 방안	223
제1절 한우사업조직의 성과와 한계	225
제2절 한우사업조직의 방향과 과제	233
제3절 한우사업조직 연합회의 설립	256
제4절 한우협회의 과제	264
제5절 법제도 개선과제	266
제6절 향후 연구과제	277

참고문헌	279
-------------	------------

부록	283
1. 한우선도농가 인식조사 설문지	283
2. 한우사업조직 실태조사 설문지	289
3. 한우사업조직 명단	294

〈 표 목 차 〉

〈표 1〉 자문위원 명단	15
〈표 2〉 한우 번식우 두당 수익성 추이(단위 : 천원/두)	24
〈표 3〉 2015년 한우 번식우 규모별 수익성(단위 : 천원/두)	25
〈표 4〉 2015년 한우 비육우 규모별 수익성 (단위 : 천원/두)	25
〈표 5〉 한우 소매업태별 유통비용률(단위 : %)	33
〈표 6〉 한우 유통단계별 유통비용률(단위 : %, 원/두)	34
〈표 7〉 농산물 품목별 유통비용	34
〈표 8〉 우편설문조사 응답률	46
〈표 9〉 우편설문조사 지역별 응답률*	47
〈표 10〉 응답자 기본특성	47
〈표 11〉 사육 형태	48
〈표 12〉 경영 상황에 대한 인식	49
〈표 13〉 사육 규모에 따른 경영상황 전망의 차이	50
〈표 14〉 위기 대처방안에 대한 인식	51
〈표 15〉 사육 규모에 따른 위기 대처방안에 대한 인식의 차이	51
〈표 16〉 한우사업조직별 가입 현황(복수응답)	53
〈표 17〉 한우사업조직 가입유형	53
〈표 18〉 축협에 대한 만족도와 축협 이외 사업조직에 대한 만족도 차이	54
〈표 19〉 사업조직별 만족도 차이	55
〈표 20〉 가입유형에 따른 축협에 대한 평가 차이	55
〈표 21〉 축협에 대한 분야별 평가	56
〈표 22〉 가입 유형에 따른 축협에 대한 분야별 평가 차이	57
〈표 23〉 축협 이외 사업조직의 필요 여부	58
〈표 24〉 축협 이외의 사업조직이 필요한 이유	58

<표 25> 축협 이외의 사업조직이 필요 없는 이유	59
<표 26> 사업조직의 설립 목적	60
<표 27> 사업조직의 활성화 과제	61
<표 28> 사업조직의 연합조직 필요 여부	61
<표 29> 사업조직 가입 유형별 연합조직의 필요 여부	62
<표 30> 사업조직의 연합조직이 우선적으로 해야할 역할	63
<표 31> 한우사업조직 실태조사 응답률	66
<표 32> 한우사업조직 지역별 응답률(설문지)	67
<표 33> 한우사업조직 지역별 응답률(전체)	69
<표 34> 응답조직 기본특성	70
<표 35> 한우사업조직의 사업종류(사업별, 복수응답)	72
<표 36> 한우영농조합법인의 주요 사업유형	73
<표 37> 한우일반협동조합의 주요 사업유형	73
<표 38> 한우품목협동조합의 주요 사업유형	74
<표 39> 조직유형별 1인당 평균출자금	75
<표 40> 조직유형별 매출액(2015년)	76
<표 41> 사업조직별 직원수	77
<표 42> 한우사업조직의 설립목적	79
<표 43> 한우사업조직의 분야별 자기 평가	80
<표 44> 한우사업조직의 성과	81
<표 45> 한우사업조직의 한계(문제점)	83
<표 46> 한우사업조직 활성화 과제	85
<표 47> 사업조직별 연합조직의 필요여부 의견	86
<표 48> 한우사업조직의 연합조직의 우선적인 역할	87
<표 49> 지역축협의 매출총이익 현황 (단위 : 억원, %)	89
<표 50> 지역축협의 손익 현황 (단위 : 백만원)	89

<표 51> 지역축협 축종별 사료사업 실적 (단위 : 백만원, 톤)	90
<표 52> 지역축협 축종별 출하두수 (단위 : 천두, 억원)	91
<표 53> 지역축협 하나로 마트 품목별 매출실적 (단위 : 억원)	91
<표 54> 도축시장에서의 점유비 (단위 : 두, %)	92
<표 55> 한우사업조직별 조직수 및 설립년도	92
<표 56> 한우사업조직별 조합원 및 직원수 평균	93
<표 57> 한우사업조직별 출자금 (단위 : 만원)	94
<표 58> 한우사업조직의 사업유형	95
<표 59> 한우사업조직별 매출액 (단위 : 만원)	95
<표 60> 현장 사례조사 일정 및 현황	104
<표 61> 조직유형 구분	105
<표 62> 기본현황 비교 (2015년)	106
<표 63> 지역축협별 2015년 기본현황 (단위 : 명, 억원)	109
<표 64> 품목조합별 2015년 기본현황 (단위 : 명, 억원)	110
<표 65> 사료공급단계 지역축협별 2015년 현황 (단위 : 톤, %, kg)	113
<표 66> 사료공급단계 품목조합별 2015년 현황 (단위 : 톤, %, kg)	114
<표 67> 생산단계 지역축협별 2015년 현황 (단위 : 명, 두)	116
<표 68> 생산단계 품목조합별 2015년 현황 (단위 : 명, 두)	117
<표 69> 도축 및 정육가공단계 지역축협별 2015년 현황	119
<표 70> 도축 및 정육가공단계 품목조합별 2015년 현황	120
<표 71> 판매유통단계 지역축협별 2015년 현황 (두수, %, 명수)	123
<표 72> 판매유통단계 품목조합별 2015년 현황 (두수, 명수)	124
<표 73> 소규모 사업조직의 업종 유형별 2015년 현황 (단위 : 명, 억원)	125
<표 74> 조직유형별 현황	127
<표 75> 업종 유형별 현황	127
<표 76> 가치사슬 단계별 현황	128

〈표 77〉 사료단계 가치사슬 보유 조직의 2015년 현황 (단위 : 명, 만원, 억원)	129
〈표 78〉 판매유통단계 가치사슬 보유 조직의 2015년 현황 (단위 : 명, 만원, 억원)	134
〈표 79〉 다중단계 가치사슬보유 조직의 2015년 현황 (단위 : 명, 만원, 억원)	139
〈표 80〉 지역별 한우협회와 사업조직 관계 현황	143
〈표 81〉 조직 유형별 비교	146
〈표 82〉 조직 유형별 비교	147
〈표 83〉 조직 유형별 비교	148
〈표 84〉 조직 유형별 비교	149
〈표 85〉 지역축협의 가치사슬 현황	150
〈표 86〉 한우품목조합의 가치사슬 현황	151
〈표 87〉 소규모 한우사업조직의 가치사슬 현황	152
〈표 88〉 지역별 한우협회와 사업조직 관계 현황	154
〈표 89〉 핀란드 농림축산 협동조합 현황 (2015년말)	181
〈표 90〉 핀란드의 협동조합	182
〈표 91〉 HKScan의 주요 주주 현황	188
〈표 92〉 덴마크 베이컨&돈육 위원회(DS)의 주요 목표, 활동 및 재정	198
〈표 93〉 덴마크 베이컨&돈육 위원회(DS)의 의사결정 구조	199
〈표 94〉 덴마크 베이컨&돈육 위원회(DS) 산하 주요 기관	200
〈표 95〉 Danish Crwon 협동조합의 규모	201
〈표 96〉 Danish Crown 협동조합의 사업부별 규모	202
〈표 97〉 덴마크 돈육시장에서의 Danish Crown 협동조합 점유율	203
〈표 98〉 Danish Crown협동조합의 사업부문별 매출액 추이	204
〈표 99〉 Danish Crown협동조합의 내수/수출별 매출액	205
〈표 100〉 Danish Crown과 Tican 협동조합의 조합원 수 비교	207
〈표 101〉 Danish Crown 협동조합의 자회사 구성(2009년)	208

〈표 102〉 덴마크 도축업체의 수의 연도별 변화 (단위 : 개)	210
〈표 103〉 덴마크 도축장 수의 연도별 변화 (단위 : 개)	210
〈표 104〉 덴마크 도축장 협동조합의 돼지 도축 수 및 비율 변화	211
〈표 105〉 협동조합의 정의, 가치와 원칙	249
〈표 106〉 연합회의 위상에 따른 비교	258
〈표 107〉 연합회와 한우협회의 역할	260
〈표 108〉 연합회와 농협중앙회와의 역할	261
〈표 109〉 한우사업조직 전국연합회 단계별 설립방안	263
〈표 110〉 한우사업조직연합회 위상에 따른 농협법 개정안	269
〈표 111〉 한우품목조합연합회 관련 농협법 개정안	270
〈표 112〉 사업조직간 협력강화를 위한 법 개정 주요내용	271
〈표 113〉 가축시장 개설 관련 축산법 개정안	272
〈표 114〉 가축개량사업의 위탁 주체 관련 축산법 개정안	272

〈그림 목차〉

〈그림 1〉 연구 프로세스	12
〈그림 2〉 한우 사육두수 변화 (단위 : 두)	19
〈그림 3〉 한우 사육농가 수 변화 (단위 : 농가)	21
〈그림 4〉 한우 2세이상 암소의 사육규모별 비중 변화 (단위 : %)	22
〈그림 5〉 한우 소비자 가격 변화 (등심, 1등급, 단위 : 원/kg)	27
〈그림 6〉 쇠고기 수입국별 수입량(단위 : 톤)	29
〈그림 7〉 FTA체결국별 쇠고기 협정관세 양허 스케줄 (단위 : %)	31
〈그림 8〉 한우 유통경로별 유통량	32
〈그림 9〉 LSO협동조합의 행정 조직도	187
〈그림 10〉 육류생산 조합원수의 변화 (2015년 1200명)	188
〈그림 11〉 투자수익율 (% , 협동조합 자금으로 투자됨)	189
〈그림 12〉 협동조합의 자금 (백만유로)	190
〈그림 13〉 이익금 (백만유로)	191
〈그림 14〉 유럽 전체 육류 기업의 매출 현황	192
〈그림 15〉 HKScan의 로드맵	192
〈그림 16〉 HKScan의 지분과 투표권 현황	193
〈그림 17〉 HKScan의 100년 역사	195
〈그림 18〉 Danish Crown의 조직표	207
〈그림 19〉 한우사업조직의 미래상	237



연구보고서 요약문

1. 한우산업의 위기와 한우농가의 대응방향

○ 한우 사육두수 및 농가수의 감소

- 한우 사육두수는 2012년 305만두로 절정에 달했으나 2015년 268만두까지 감소함
- 한우 농가수는 2010년 17만 가구에 달했으나 2015년 9만 가구로 절반 가까이 감소함. 특히 동기간 20두 미만의 한우농가가 13만 가구에서 6만가구로 절반 이상 감소하였음

○ 번식과 비육의 분업구조 붕괴

- 사육규모 100두 이상의 비육농가가 2000년에는 수송아지의 34.5%를 자체 생산하였으나 2015년에는 77.4%나 자급하고 있음. 이는 대규모 농가가 번식용 암소를 직접 사육하는 비중이 확대된 것임

○ 불안정한 가격으로 생산과 소비 위축

- 2009년 이후 하락세에 들어서 생산비에도 미치지 못하던 한우가격은 한우생산 감소를 야기하였고 2014년부터 급등하기 시작하여 한우소비를 위축시키고 있음. 이에 따라 2008년부터 한우농가의 적자경영구조는 지속되고 있음. 비육우는 2015년 순수의 흑자로 돌아섰지만 번식우의 적자는 지속되고 있음

○ 전방위적 자유무역협정 체결과 쇠고기 수입량 증가

- 2008년 22만톤이었던 쇠고기 수입량은 2015년 30만톤으로 32% 증가하였으며, 이에 따라 쇠고기 자급율은 46.2%에 불과함. FTA로 인한 농가의 피해는 이미 현실화 되어 한우 및 송아지에 대해 피해보전직불제가 발동된 바 있으며, FTA 협정에 따라 2025년에서 2030년 사이에 쇠고기 수입관세가 완전히 폐지된 이후 피해상황은 더욱 확대될 것으로 예상됨

○ 이와 같이 한우농가의 위기는 심화되고 있으며, 한우산업의 생산기반은 약화 되는 등 한우 산업의 불안전성은 더욱 확대되고 있음

○ 한우산업의 위기에 대한 대응방향 모색

- 본 연구에서는 대응방향과 과제를 모색하기 위해 한우선도농가와 한우사업조직에 대한 설문조사, 한우사업조직에 대한 국내외 사례조사를 아래와 같이 진행하였음

2. 한우선도농가 설문조사결과

○ 우선, 한우선도농가의 의식을 조사한 결과는 다음과 같음

○ 한우농가 대부분은 경영상황을 부정적으로 전망하고 있는 것으로 나타났으며, 한우선도농가들은 한우산업의 위기에 조직적으로 대응해야 한다고 생각하고 있음

○ 한우선도농가중 지역축협 이외의 한우사업조직(품목조합, 영농조합법인, 일반협동조합)에도 가입한 농가의 비중은 41.5%로 나타났으며, 지역축협보다 축협이외 사업조직에 상대적으로 더 만족하고 있었음.

○ 또한 한우선도농가는 지역축협 이외의 사업조직이 필요하다고 생각하였는데, 축협이 제 역할을 못하고 있고 건전한 경쟁을 통해 축협의 변화를 유도해야하기 때문인 것으로 나타남(63.9%).

○ 한우선도농가는 사업조직이 한우산업 위기극복과 지속 발전에 기여하고, 한우농가의 소득을 향상시키며, 전문성을 갖춘 한우품목조직을 육성하는 것을 주요 설립목적으로 삼아야 한다고 생각하였음. 또한 한우사업조직을 활성화하기 위해서는 전문적인 경영지식과 인력을 확보하고, 회원들의 공동체의식을 함양하며, 한우사업조직 간 공동사업을 강화해야한다고 생각함

- 아울러 한우선도농가는 사업조직의 연합조직이 필요하다고 생각하였으며, 사업조직 활성화 과제를 수행하기 위해 사업조직 간 소통의 공간 마련과 공동사업 발굴에 힘쓰고, 사료구매·판로확보 등 사업을 지원하며, 법제도 개선 등 대정부 농정활동을 강화하는 역할을 해야 한다고 생각함

3. 한우사업조직의 실태조사결과

- 다음으로 지역축협에 대한 문헌조사와 그 외 사업조직에 대한 설문조사를 통해 한우사업조직의 실태를 조사하였음. 그 주요결과는 다음과 같음
- 지역축협은 2015년 현재 116개로 경제사업보다 신용사업의 비중이 더 크고, 경제사업보다 신용사업을 통해 벌어들이는 매출 이익이 더 많음. 신용사업 중심의 사업구조를 지속하고 있음
- 지역축협 이외의 한우사업조직은 한우영농조합법인¹⁾, 한우일반협동조합²⁾, 한우품목협동조합³⁾으로 구분되고, 한우영농조합법인(276개)이 한우일반협동조합(17개)과 한우품목협동조합(8개)에 비해 압도적으로 많음.
- 사업형태는 대규모사업조직과 소규모사업조직간 차이를 나타냄
 - 지역축협과 품목조합 같은 대규모사업조직은 도축을 제외한 사료구매 사업, 생산지도사업, 육가공사업, 판매유통사업 등 한우 가치사슬 대부분 영역에서 사업을 하고 있는 반면에 영농조합법인과 일반협동조합 등 소규모사업조직은 특정 영역의 단일 사업 또는 2개 사업을 하는 경우가 많은 것으로 나타남
- 경영지표상에도 차이를 나타냄

1) 농어업경영체육성 및 지원에 관한 법률에 따라 설립된 농업법인
 2) 협동조합기본법에 따라 설립된 협동조합
 3) 농협법에 따라 설립된 품목조합

- 지역축협과 한우품목조합의 매출액 규모가 한우영농조합법인과 한우일반협동조합에 비해 매우 큰 것으로 나타남. 한우영농조합법인이나 한우일반협동조합은 소수를 제외하고는 대체로 부실하거나 소규모 사업조직이어서 개선이 필요함
- 한우사업조직의 성과와 한계
 - 지역축협 이외 한우사업조직은 한우농가의 소득을 향상시키고, 협동과 연대를 강화하며, 지역축협의 변화를 유도하는 등 성과를 나타냈지만 지역축협의 견제로 사업추진에 장애가 발생하고, 경영상 어려움에 처할 경우 참여농가가 탈퇴할 가능성이 있으며, 후계경영인력 육성이 어렵다는 점을 한계(문제점)로 보는 것으로 나타남
- 한우사업조직의 과제와 연합조직의 필요성
 - 이에 따라 지역축협 이외 한우사업조직은 회원들의 공동체 의식을 함양하고, 전문경영지식과 인력을 확보하며, 지도자의 열정과 헌신을 사업조직 활성화를 위한 과제로 생각했음
 - 또한 한우사업조직은 활성화 과제를 실현하기 위한 한우사업조직의 연합조직이 필요하다고 생각하는 것으로 나타남

4. 한우사업조직 사례조사 결과

- 10개 시군의 지역축협(8개소), 한우품목조합(6개소), 한우영농조합법인(15개소), 한우일반협동조합(8개소)과 한우협회(7개소)를 방문 조사하여 가치사슬을 분석한 결과는 다음과 같음
- 한우사업조직은 가치사슬의 여러 단계에서 새로운 가치를 창출하고 있음
 - 여러 사업조직에서 질 좋은 OEM사료를 저렴하게 공급하고 있으며, 경북대구한우조합의 경우 판매유통단계에서 도매유통중심의 사업 전개로

판매두수 확대 등 새로운 가치를 창출하고 있음

- 군위축협과 경북대구한우조합의 사료단계, 생산단계에서의 연구개발 활동은 모범사례로 언급되고 있음
- 정육식당형 직영 협동사업은 판매유통단계에서 새로운 사업모델을 창출하였음
- 한우농가들이 자발적인 한우사업조직을 설립함으로써 기존 대규모사업 조직과의 건전한 경쟁구도를 형성하며 농가이익에 부합하는 부가가치 창출을 더욱 확대하고 있음

○ 그러나 사업조직 가치사슬의 각 단계별로 문제점이 나타나고 있음

- 사료단계에서는 상대적으로 농협계통사료의 가격이 높은 편인데, 이를 이용하지 않는 지역축협에 대한 중앙회의 간접 제재, 축협 사료를 이용하지 않는 조합원에 대한 지역축협의 이용강제 등 공정경쟁을 저해하는 행위가 발생하고 있음
- 생산단계에서는 일부 조직의 모범적 연구개발 사례도 있지만 대부분 사업조직의 자체연구기능은 미흡하며, 전문성 있는 직원이 부족함. 또한 지역축협 이외의 사업조직이 쇠고기 이력제 사업 추진시 지역축협의 방해로 사업인가에 어려움을 겪고 있는데 이는 품질관리를 통한 브랜드 가치 제고에 장애요인이 되고 있음
- 도축 및 정육가공단계에서는 도축장과 정육가공시설 미소유의 문제, 공판장 출하시 소규모농가나 신규사업조직에 불리한 문제 등이 나타남
- 판매유통단계에서는 도매유통사업보다 소매유통 중심구조, 자체판매보다 공판장 출하중심 구조, 판매역량의 취약함 등이 문제점으로 제기되고 있음

○ 가치사슬 단계별 문제점 해결을 통한 한우사업조직의 활성화가 필요함

- 가치사슬 단계별 문제점 해결은 새로운 부가가치 창출로 이어져 한우

농가의 이익 실현과 사업조직의 지속적 발전에 기여하게 될 것임

○ 한우협회와 사업조직과의 관계 유형은 크게 5가지임

- 첫째, 지역축협의 역할 미비로 한우협회가 수행하던 경제사업을 지역축협 개혁을 통해 축협으로 이관한 경우로 김해지역이 이에 해당함
- 둘째, 한우협회가 다양한 사업조직을 설립하여 한우사업을 간접적으로 수행하고 이를 통해 지역축협과 건전한 경쟁을 이끌어 내어 한우농가의 이익을 강화하는 경우로 정읍·완주지역이 이에 해당함
- 셋째, 한우협회가 직접 사업을 수행하며 지역축협, 한우품목조합 등과 경쟁하는 경우로 이천지역이 이에 해당함
- 넷째, 한우협회가 별도의 사업조직을 설립하되 지역축협사업과 보완관계를 형성하는 경우로 의성지역이 이에 해당함
- 다섯째, 도단위 유형으로는 한우협회 전북도지회의 사례가 있음. 한우협회 도지회 차원에서 시군지부간 사료공동구매사업의 성과에 이어 시군별 사업조직을 설립하였으며, 이를 토대로 도내 사업조직간 연합사업단을 구성함

5. 해외 축산관련 협동조합과 연합조직 사례

○ 일본과 유럽 2개국(핀란드, 덴마크)에 대한 문헌조사결과⁴⁾에 따르면 축산관련 협동조합과 연합조직의 해외 사례는 지역별로 다양한 형태를 나타내고 있는 것으로 보임

○ 축산관련 사업조직은 일본의 경우 다양한 협동조합의 형태를 띠고 있으며, 유럽의 경우 협동조합간 합병을 통한 규모화가 주를 이루고 있

4) 본 연구는 예산의 제약으로 해외사례에 대한 방문조사를 하지 못하였으나 본 연구 수행 기관인 (재)지역재단의 '유럽 농정연수'(2016.8)에 참여한 본 연구의 책임자인 박진도 이사장(지역재단)이 핀란드의 축산관련 협동조합을 방문하여 관계자 인터뷰를 진행함

는 것으로 보임

- 일본의 경우 JA(종합농협), 축산농업협동조합(전문농협), 낙농업협동조합, 개척자농업협동조합, 전국육우사업협동조합 등 다양한 축산관련 협동조합이 육우 생산 및 유통에 참여하고 있음
- 핀란드의 경우 협동조합간 합병 등으로 현재 육류협동조합이 4개에 불과하지만 핀란드 육류시장의 90%를 점하고 있음. 덴마크의 경우에도 1900년대 중반 98개였던 도축협동조합이 합병 등을 통해 현재 2개로 줄어들었음. 이는 유통환경의 변화, WTO시장개방의 확대 등에 대응한 협동조합의 규모화 전략에 따른 것으로 이해할 수 있을 것임

○ 축산관련 연합조직은 일본의 경우 다양한 형태로 구성되어 있으며, 유럽의 경우 축산관련 사업조직의 합병으로 축산연합회가 존재하지 않거나(핀란드) 광역합병조합-축산연합회 체계(덴마크)인 것으로 나타남

- 일본의 경우 연합회의 사업 취지에 동의하는 다양한 협동조합이 연합회에 참여하고 있으며 도도부현과 전국 단위에서 구성되어 있음. 주요 연합조직으로는 JA그룹의 경제련과 전국농업협동조합연합회, 축산농업협동조합연합회, 낙농업협동조합연합회 개척자농업협동조합연합회 등이 있음
- 핀란드의 경우 육류협동조합의 규모화속에 별도의 축산관련 연합조직이 존재하지 않으며, 농축산부분 뿐만 아니라 금융, 경제 등 전체 협동조합을 포함하는 총연합회에 육류협동조합도 가입하여 농정활동 등을 전개하고 있음
- 덴마크의 경우 전국의 도축협동조합들로 이루어진 연합조직으로 베이컨&돈육 위원회(DS)가 설립되어 있음. 과거에는 많은 협동조합들이 지분을 나누어 가졌으나 합병으로 도축협동조합이 2개로 줄어들어 현재는 데니쉬 크라운이 연합조직 지분의 97%를 소유하고 있음

○ 일본과 유럽의 축산관련 사업조직은 대부분 육우, 양돈 등 다양한 축종을 동시에 취급하고 있는 것으로 보임

- 덴마크의 데니쉬 크라운처럼 특정 축종(양돈)을 중점적으로 취급하는 경우도 있지만 이 경우에도 다른 축종(소)도 판매하는 것처럼 다양한 축종을 동시에 취급하는 경우가 많은 것으로 보임

○ 일본 축산관련 협동조합의 육우 브랜드화 시스템은 한우사업조직에게도 유의미한 시사점을 제시해 주고 있음

- 일본 육우 브랜드의 경우 소의 품종, 출생지, 비육기간, 개체 식별, 밀소 도입, 사양관리 등을 철저히 하고 있으며, 육질과 육량 등급에 따라 브랜드육에 대한 평가를 엄격히 하고 있음. 이에 따라 센다이규의 경우 지역 화우농가가 생산한 출하두수 중 센다이규 인정 비율은 33.3%에 불과함(2009년). 또한 센다이규 명품브랜드추진협의회가 인정하는 지정점을 통해 주로 판매되고 있음

○ 유럽의 축산관련 사업조직은 대부분 도축장 협동조합으로 설립되었다는 점을 유념할 필요가 있음

- 핀란드, 덴마크의 사례에서 알 수 있듯이 두 나라 모두 축산 농가들은 거래비용의 절감과 시장 교섭력 확보를 위해 도축장과 육가공공장을 소유하는 협동조합으로 출발하였음. 이는 축산 가치사슬의 핵심이라고 할 수 있는 도축장을 소유하지 못하고 있는 한국의 한우사업조직에게 시사하는 바가 크다고 할 수 있음

○ 한편 WTO에 따른 시장개방 영향으로 소규모 농가들이 어려움을 겪고 있는 핀란드 등의 사례는 한우사업조직의 대응에 시사하는 바가 크다고 할 것임

- 핀란드 LSO협동조합의 경우 EU가입 및 WTO출범 이후 시장개방의 확

대로 소규모 농가들이 도태되어 2006년~2015년 사이에 조합원이 절반 이하로 줄어들었음

- 끝으로, 사업조직의 자율성에 기반하여 발전해온 해외 사례는 한우사업 조직의 발전방향을 모색함에 있어 유의미한 시사점을 주고 있음
 - 핀란드와 덴마크 협동조합의 현재 모습은 법제도 등 정부 정책에 의해 강제되었다기보다 협동조합의 자율적 의사결정에 따른 것이었으며, 정부의 정책적 지원 역시 협동조합 연합조직의 대정부농정활동에 의한 것이었다는 점임
 - 또한 협동조합간 공정한 경쟁속에 합병을 통해 규모화를 달성하였고 자국 육류시장의 80%이상을 점유하게 되었다는 점도 한우사업조직의 발전방향을 모색함에 있어 참고할 필요가 있을 것임
 - 일본의 경우에도 사업조직이 다양한 형태의 협동조합으로 구성되어 있고 연합조직 역시 취지에 동의하는 다양한 협동조합이 가입할 수 있도록 자율성을 부여하고 있는 점도 한우사업조직의 발전방향을 모색하는데 시사하는 바가 큼

6. 한우사업조직의 활성화 방안

(1) 한우사업조직의 성과와 한계

- 성과
 - 한우품목전문조합인 경북대구한우협동조합의 괄목할 만한 성과
 - 지역축협이 한우농가의 요구를 실현하기 위한 변화 발전의 가능성
 - 자발적 한우사업조직에 의한 직거래 형태 협동사업의 성장
 - 한우사업조직 활성화와 한우산업 위기극복의 가능성

- 한우협회와 한우사업조직의 협동과 연대의 성과 : 한우협회 전북도지회 및 시군지부와 전북한우유통사업단의 공동구매사업 등
- 한우농가의 협동과 연대의식 성장
- 가치사슬의 여러 단계에서 새로운 가치 창출로 농가이익 증가 : 질 좋은 OEM사료 공급, 도매유통중심 사업전개로 판매두수 확대 사례, 연 구개발 사업의 모범사례 창출, 정육식당형 직영 협동사업으로 새로운 사업모델 창출 등

○ 한계

- 지역축협이 제 역할을 못해 한우농가의 이익 실현에 미흡
- 최근 한우산업 위기시 지역축협의 대응 미비
- 다수 한우품목조합의 성과 미약
- 정부 보조금 수령을 목적으로 하는 다수 영농조합법인의 설립
- 경영전문지식 부족, 사업모델 한정, 지원기능 부재 등 소규모 사업조직의 어려움
- 다양한 사업조직의 혼재속에 구심점 부재
- 지역축협의 독점적 사업수행과 견제로 인해 사업조직간 상생발전 미흡
- 한우사업조직간 연합조직과 기능의 부재
- 개별조직에 머물고 있는 소규모 사업조직의 한계
- 한우농가의 협동의식 부족
- 가치사슬의 각 단계별로 나타나는 다양한 문제점

(2) 한우사업조직의 발전 방향과 과제

○ 한우사업조직의 발전방향

- 첫째, 공정한 경쟁속에 한우산업의 미래를 열어가는 한우전문조합

- 둘째, 협동과 연대로 성장하는 전국단위 연합조직
- 셋째, 가치사슬의 전단계에서 부가가치를 창출하는 한우조직

○ 한우사업조직의 미래 상

- 광역(도)연합회 또는 광역(도)한우조합 등 광역 한우사업조직

○ 한우사업조직의 발전과제

- 첫째, 사업조직의 위상과 역할을 재정립 : 대규모 사업조직은 ‘한우전문조합’, 소규모 사업조직은 특화(틈새) 영역의 한우사업조직
- 둘째, 대규모사업조직(지역축협)의 개선과제 : 한우전문조합 지향시 한우중심으로 사업구조개편
- 셋째, 대규모사업조직(한우품목조합)의 개선과제 : 한우 전문경영역량의 강화
- 넷째, 소규모 사업조직의 과제 : 대규모 사업조직으로 진화 발전 또는 특화(틈새) 영역 사업모델의 발굴

○ 한우사업조직의 성공조건

- 협동조합으로서의 정체성 확립 : 전세계 협동조합의 성공과 실패의 경험속에 도출된 협동조합의 정의, 가치, 원칙을 명심
- 운영원칙 : 자주자립, 협동공생, 봉사희생, 연대협력, 민주참여, 투명공개의 원칙
- 성공요인 : 회원의 공동사업 경험의 축적과 공동체의식의 함양, 핵심리더 그룹의 가치철학·열정 보유, 가치와 경영역량을 겸비한 대표의 선출, 전문경영인력의 확보 및 육성, 사회적 가치의 지향, 독립적이며 협력과 연대 지향, 협동조합의 원칙을 준수하는 경영, 가치를 실현하는 경영, 소비자로부터 신뢰받는 경영

(3) 한우사업조직 전국연합회의 설립

○ 연합회의 위상

- 1안) 품목조합과 지역조합간의 연합회
- 2안) 한우농가가 가입된 모든 1차 조합의 연합회
- 3안) 지역축협을 제외한 모든 한우사업조직의 연합회

→ 연합회의 위상은 2안)으로 하되, 지역축협의 정책사업 독점권이 폐지되지 않을 경우 3안)을 과도기적 위상으로 정할 필요

○ 연합회의 역할

- 운동 정책 기능 : 사업조직의 비전과 발전방안 제시, 회원 조직의 활성화 지도 지원, 대정부 농정 활동 수행
- 경제사업 기능 : 회원의 연합사업 기능(단, 회원과 경합하지 않는 사업에 국한), 한우 수급조절⁵⁾의 집행 기능, 회원간 공동사업 지도 및 협상수행, 기술연구

○ 연합회의 단계별 설립방안

5) 한우자조금관리위원회의 수급안정사업과 달리 연합회는 생산단계, 도축가공단계 등에서 수급조절 기능을 수행해야 함(예를 들어 도축단계에서 도축장을 소유함으로써 시장상황에 따라 수급조절 집행기능 수행 등)

단계	내용
1단계 협의회 구성	◆희망하는 한우사업조직이 참여하는 한우사업조직협의회 구성 (다만, 지역축협의 독점권한 해소 등 취지에 동의 필요) ◆사업조직간 소통 및 공동사업의 전개
2단계 연합회 준비	◆다양한 한우사업조직의 역량 강화, 법제도 개선 ◆연합회의 위상과 역할 등 결정 및 조직경영체제 마련 ◆광역(도) 지역 내 사업조직간 연합사업 강화
3단계 연합회 설립	◆한우사업조직 전국연합회의 설립 (모든 한우사업조직 가입) ◆광역(도) 한우사업조직연합회의 설립 및 사업지원

(4) 한우협회의 과제

○ 한우협회의 역할과 과제

- 협회가 한우사업조직의 안정적 발전을 뒷받침
- 협회가 사업조직의 활성화를 위한 정책기능 담당
- 협회가 한우사업조직의 사업수행을 측면 지원, 사업조직간 중재자 역할 수행
- 협회가 사업조직 연합회 설립을 주도

○ 한우협회와 한우사업조직의 바람직한 관계

- 한우협회는 한우농가의 권익도모, 대정부 농정활동 등 운동적 요구를 실현하기 위한 대표조직
- 한우사업조직은 한우농가의 사업적 요구를 실현하기 위한 조직
- 한우협회는 사업조직을 위한 지도 농정활동을 전개하거나 사업수행을

지원하고, 한우사업조직은 협회의 재정 등을 지원

- 협회와 사업조직의 조직적 관계 형성 : 사업조직이 협회 법인회원 참여, 협회와 사업조직의 대표이사가 양 조직의 이사로 상호 참여 등

(5) 법제도 개선과제

○ 법 개선 과제(9건)

- 농협법 개정(4건) : 품목조합 설립기준의 완화, 한우사업조직연합회의 위상에 따른 법 개정, 한우사업조직 전국연합회 중심으로 연합사업 재편을 위한 법 개정, 일선 농축협과 영농조합법인, 일반협동조합의 협력 강화를 위한 법 개정
- 축산관련법 개정(2건) : 가축시장의 개설 관리 주체 추가, 가축개량 정책사업의 위탁 주체 추가
- 다양한 한우사업조직 관련 법 개정(3건) : 영농조합법인과 농업생산 관련 일반협동조합의 통합 운영을 위한 법개정, 농업생산 관련 일반협동조합을 농업경영체로 인정, 다양한 한우사업조직간 연합사업의 제도적 허용

○ 제도 개선 과제(6건)

- 각종 정부 정책사업의 지역축협 독점 수행 폐지, 지역축협의 독점적 지위를 활용한 불공정 행위 중단, 지역축협 이외 한우사업조직의 쇠고기 이력제 취급 허용, 농협계통사료 미이용 조합에 대한 농협중앙회 간접제제조치 폐지, 도매시장 출하 예약제도의 개선, 한우사업조직간 합병이나 연합사업에 대한 정책 지원

제1장

연구의 개요

제1절 연구의 배경과 문제의식

제2절 연구의 목적과 방법

제1절 연구의 배경과 문제의식

1. 한우산업의 불안정성과 위기에 어떻게 대응 할 것인가 ?

○ 한우산업의 불안정성

- 한우 사육두수는 2012년 305만두로 절정에 달했으나 2015년 268만두까지 감소함
- 한우 농가수는 2010년 17만 가구에 달했으나 2015년 9만 가구로 절반 가까이 감소함. 특히 동기간 20두 미만의 한우농가가 13만 가구에서 6만가구로 절반 이상 감소하였음
- 또한 번식과 비육의 분업구조가 붕괴됨. 사육규모 100두 이상의 비육농가가 2000년에는 수송아지의 34.5%를 자체 생산하였으나 2015년에는 77.4%나 자급하고 있음. 이는 대규모 농가가 번식용 암소를 직접 사육하는 비중이 확대된 것임
- 불안정한 가격으로 생산과 소비가 위축됨. 2009년 이후 하락세에 들어서 생산비에도 미치지 못하던 한우가격은 한우생산 감소를 야기하였고 2014년부터 급등하기 시작하여 한우소비를 위축시키고 있음
- 이와 같이 한우농가의 위기는 심화되고 있으며, 한우산업의 생산기반은 약화 되는 등 한우 산업의 불안정성은 더욱 확대되고 있음

○ 전방위적 자유무역협정과 한우산업의 위기

- 2008년 22만톤이었던 쇠고기 수입량은 2015년 30만톤으로 32% 증가하였으며, 이에 따라 쇠고기 자급율은 46.2%⁶⁾에 불과함
- 각국과의 자유무역협정에서 쇠고기 관세는 점차적으로 인하하도록 되어 있으므로 결국 폐지되면 한우 산업은 치명적 타격을 입을 가능성이

6) '쇠고기 자급률 동향과 전망'(농촌경제연구원, 2015)

있음

- 호주는 일본의 외규 송아지를 생산하고 자국에서 육성하여 호주 외규를 생산하여 수출하고 있는데, 한우의 경우에도 같은 일이 일어나면 한우 산업의 기반 자체가 붕괴할 가능성도 있음

○ 불합리한 유통구조와 대기업의 한우산업 진출 가능성

- 5-6단계에 달하는 복잡한 한우유통구조와 소매단계 이익의 비중이 높은 불합리한 유통구조는 한우 농가와 소비자 모두에게 영향을 미치고 있음. 특히 출하단계에서부터 축협을 통한 계통출하 비중이 1/4밖에 되지 않고 산지수집상의 비중이 56%나 되는 사실은 한우농가의 시장교섭력 저하로 이어져 농가 수취가격에 영향을 주고 있음
- 대기업들은 이미 양계, 양돈을 비롯한 축산업과 농업분야에 상당히 진출한 바, 곧 한우산업에도 진출할 것으로 예상됨
- 이것을 막고 한우농가의 이익을 보호하기 위해서는 한우농가의 조직화가 필요하며 가장 적합한 조직형태는 협동조합이라고 할 수 있음
- 이는 대부분 선진국가에서 독점기업의 횡포에 대응하기 위한 방법으로 농업협동조합이 설립되었다는 점에서 잘 알 수 있음

2. 한우농가를 사업적 측면과 운동적 측면 양쪽에서 협동적으로 조직화할 필요가 있다

○ 협동조합에 대한 새로운 인식과 지속가능한 발전에 대한 요구의 확산

- 농업분야는 생산단계에서부터 유통, 가공, 판매 단계에 이르기까지 조합원간 협동의 역할이 중요함. 이에 따라 농업협동조합은 19세기부터 설립되기 시작한 전통적 협동조합의 4대 분야 중 하나였으며 지금도 전 세계 협동조합에서 매우 중요한 부분을 차지하고 있음

- 또한 최근에는 신자유주의 세계화가 초래한 양극화와 빈곤의 심화, 실업의 확대 등 사회적 배제와 불평등에 대응하기 위해 국내외적으로 대안적 경제에 대한 모색이 활발함. 특히 대안적인 기업모델로서 협동조합에 대한 새로운 인식과 평가가 이루어지고 있으며, UN은 2012년을 ‘세계협동조합의 해’로 선포한바 있음
- 국내에서도 2013년 협동조합기본법 시행 이후 협동조합은 폭발적인 양적 성장을 나타내고 있으며, 지자체별로 협동조합과 사회적기업, 마을기업 등 이른바 ‘사람 중심 경제’의 발전을 새로운 변화의 원동력으로 삼고자 하는 움직임이 활발하게 진행되고 있음
- 이와 같은 시대적 흐름속에 향후 협동조합에 대한 사회적 인식은 더욱 확대 될 것이며, 주요한 경제주체로서 자리매김 할 수 있을 것임
- 특히 협동조합은 조합원 간 협동, 조합 간 협동, 조합과 지역사회 간 연대를 통해 협동의 힘을 발휘하여 발전해 나가는 조직이므로 한우사업조직에 있어서도 사업조직 간 협동, 사업조직과 다른 조직 간 연대를 통한 발전에 대한 요구는 더욱 커질 것임

○ 사업적 측면에서 협동의 필요성 증가

- 각국과의 전면적인 자유무역협정으로 인한 완전개방시대 도래, 대형유통업체를 중심으로 한 소비지 시장의 변화 등 대내외 위기 상황에서 한우사업조직의 협동은 그 어느 때보다 절실한 과제라고 할 수 있음
- 수입쇠고기와 경쟁하며 농가소득을 증대시키기 위해서, 그리고 한우 사육기반을 확대하고 유통자본에 대응하여 시장교섭력을 갖기 위해서는 공동구매, 공동판매, 공동브랜드 등 협동 전략의 중요성이 증가하고 있는 것임
- 하지만 지역축협의 정부 정책사업의 독점적 수행속에 한우품목조합 등 다른 사업조직과의 갈등 양상이 지속되고 있으며, 새로운 한우협동조합

의 설립이 확대되고 사업규모가 커지면 경쟁관계와 갈등양상 또한 확산될 것으로 예상됨

- 따라서 다양한 한우사업조직을 협동적 방식으로 활성화하고 이를 토대로 한우사업조직들의 전국단위 사업조직으로 발전해야 할 필요성이 커지고 있음

○ 운동적 측면에서 협동의 필요성 증가

- 한우농가의 이해와 요구를 실현하기 위해서는 한우농가의 단합된 힘이 필요하며 이에 근거하여 대정부 농정활동 등을 통해 한우농가의 권익을 도모해야 함
- 전국한우협회는 이와 같은 한우농가의 운동적 요구를 실현하기 위해 설립된 한우농가의 대표조직임
- 또한 다양한 한우사업조직과 전국단위 연합회가 안정적으로 발전하기 위해서는 이들을 운동적·정책적으로 뒷받침하는 조직이 필요한데, 전국한우협회가 명실공히 그 역할을 담당해야 함
- 영농조합법인, 협동조합 등 한우사업조직과 그 연합조직은 사업조직으로, 그리고 한우협회는 운동적·정책적 조직으로 상호관계의 위상을 정립하고 발전시켜 나가야 함
- 한우협회는 개별 한우농가뿐 아니라 한우협동조합을 법인(단체) 회원으로 하여 한우산업의 발전을 위한 정책, 지도 및 농정활동에 전념해야 함

3. 한우사업조직의 활성화로 한우산업의 미래를 열어갈 수 있다

○ 협동경영체인 다양한 한우사업조직의 설립

- 지난 1990년 농어촌발전특별조치법의 규정에 따라 설립된 한우영농조합법인은 300여개⁷⁾ 이상 설립되어 있는 것으로 추정됨
- 품목조합은 1961년 농협법 제정 당시 특수조합으로 출발하였고 1994년 전문농협을 거쳐 1999년 현재 명칭으로 개정되었음. 그중 한우품목조합은 1997년 충남한우협동조합을 시작으로 현재까지 8개의 한우품목조합이 설립되었으며, 2012년 품목연합조직으로 한우협동조합연합회가 설립됨
- 또한 2013년 협동조합기본법 시행에 따라 품목조합보다 상대적으로 설립하기 쉬운 한우일반협동조합이 2016년 6월 현재 17개소 설립되었음.
- 또한 한우사업을 하고 있는 지역축협이 100여개⁸⁾가 넘고, 한우를 판매하거나 취급하는 지역농협의 수도 상당한 것으로 파악되고 있음

○ 한우사업조직의 성과와 가능성

- 한우품목조합인 경북대구한우협동조합의 팔목할 만한 성과는 주목할 필요가 있음. 2001년 조합원 200여명, 출자금 2억원으로 설립된 경북대구한우협동조합은 2015년 938명의 조합원과 매출액 1,202억원, 당기순이익 34억원, 사료판매량 10만4,308톤, 한우자체판매두수 9,805두 등 공동구판매사업으로 지역축협의 한우사업규모를 증가하고 있음
- 또한 김해시, 군위군 등의 지역축협이 한우농가의 요구를 실현하기 위해 한우사업을 조합의 중심사업으로 전개하는 등 변화 발전하는 사례가 나타나고 있음
- 아울러 전북 완주군 완주한우협동조합, 정읍시 정읍한우육종협동조합, 강원 춘천시의 농민한우영농조합법인, 경북 의성군의 4개 영농조합법인 등 직영정육식당 형태로 전국에서 한우생산자조직에 의한 직거래 형태

7) 본연구에서 확인한 한우영농조합법인의 수는 276개소이나 그 외에도 등록된 법인이 더 있을 것으로 추정

8) 한우 사료사업수행 지역축협(103개소), 한우 판매사업수행 지역축협(116개)

의 한우협동사업이 성과를 내고 있음

- 한우사업조직 활성화로 한우산업과 한우농가의 지속적 발전 가능
 - 협동경영체인 한우사업조직이 활성화되어야 사업조직의 이용자이자 소유자인 한우농가의 이익이 실현될 수 있으며, 한우농가가 주인인 한우사업조직이 활성화되어야 한우산업도 한우농가의 이익에 맞게 발전해 나갈 수 있을 것임
 - 한우산업이 생산자와 소비자가 상생하고 지역사회와 국민경제에 기여하는 산업으로 자리매김하기 위해서도 사회적 가치의 실현을 지향하는 한우사업조직의 활성화가 중요하다고 할 수 있음
 - 결국 농가와 국민 모두의 이익이 증가할 수 있는 방향으로 한우사업조직이 활성화 되어야 한우산업과 한우농가의 지속적 발전도 가능하게 될 것임

4. 한우사업조직의 미래비전을 마련하고 발전방안을 수립해야 한다

- 한우사업조직의 한계와 과제
 - 다양한 한우사업조직이 나름의 성과를 보이고 있지만 여전히 많은 한계와 과제를 나타내고 있음
 - 지역축협은 여전히 제 역할을 못해 한우농가의 이익 실현에 미흡함. 조합원중 다수는 한우농가이지만 조합사업의 중심은 신용사업이며, 경제사업에 있어서도 마트사업이 중심인 경우가 많음. 또한 최근 한우산업 위기시 지역축협의 대응 미비에 대한 농가의 비판 목소리가 큼
 - 품목조합의 경우 한우를 전문적으로 취급하는 전문조합을 목표로 설립하였지만 경북대구한우조합 등 일부 한우품목조합을 제외하고는 팔목

한만한 실적을 보이지는 못함

- 영농조합법인의 경우 정부 보조금 수령을 목적으로 설립된 경우가 다수를 차지함. 이에 따라 한우농가들의 생산자조직이라기 보다 사실상 개인사업자인 경우가 많고, 실제 사업을 하지 않거나 미미한 경우도 많은 것으로 나타남
- 또한 경영전문지식 부족, 사업모델 한정, 지원기능 부재 등에 따라 소규모사업조직의 어려움이 커지고 있음

○ 한우사업조직의 미래비전과 발전방안의 수립

- 본 연구는 위와 같은 문제의식 속에 국내외 다양한 한우사업조직의 실태를 조사 분석하여 한우산업의 위기를 극복하기 위한 바람직한 한우사업조직의 ‘미래상’, 한우사업조직의 변화 발전을 위한 ‘과제’, 한우사업조직 활성화를 위한 ‘연합조직의 설립방안’, 사업조직의 변화 발전과 연합조직 설립을 위한 ‘법제도적 과제’를 도출하고자 함
- 이를 통해 한우산업의 위기를 극복할 수 있는 대안을 마련하고 한우사업조직의 지속가능한 발전을 이루어 한우농가의 이익을 실현하는데 기여하고자 함

제2절 연구의 목적과 방법

1. 연구의 목적

- 한우사업조직 활성화의 필요성 파악
 - 한우농가의 요구를 파악하고 한우산업의 현황 분석을 통해 한우사업조직의 필요성을 정리함

- 특히 한우산업에 닥쳐오고 있는 불안정성과 위기를 극복하기 위해 협동적 방식으로 한우사업조직이 활성화되어야 하며, 사업조직연합회가 설립되어야 한다는 점을 강조하고자 함

○ 한우사업조직의 유형별 실태 조사 및 가치사슬분석

- 현재 한우사업조직은 1990년 농어촌발전특별조치법 제정에 따라 설립된 영농조합법인 형태의 한우조합, 1999년 농협법 개정에 따라 설립된 한우협동조합 및 2004년 동법 개정에 따라 설립된 한우협동조합연합회, 2012년 협동조합기본법 제정에 따라 설립된 한우협동조합, 그리고 지역축협이 존재함
- 하지만 사업조직에 대한 실태 파악은 매우 부족함. 지역축협의 경우 다양한 축종을 취급하고 있어 한우 사업의 실태를 파악하기 어려운 상황이고, 한우영농조합법인의 경우 개소수 조차 파악되지 않고 있으며, 한우품목조합과 한우일반협동조합에 대한 실태 파악도 부족한 상황임
- 이에 따라 가치사슬 분석방법론을 통해 다양한 유형의 한우사업조직의 가치사슬단계별 현황을 파악하고 조직 형태의 장단점을 분석함
- 특히 우수 한우사업조직의 성공요인을 분석하고 실패 사업조직의 요인을 분석함으로써 바람직한 한우사업조직 발전방안의 근거로 삼고자 함

○ 한우사업조직 및 한우사업조직연합회의 조직적 발전 전망 모색

- 한우사업조직이 협동적 방식으로 운영되는 사업조직으로 육성·발전될 수 있도록 조직적 발전방안을 모색함
- 한우사업조직의 전국단위 연대의 필요성과 연합조직의 설립 방안을 제시함

○ 한우협회의 역할과 과제 도출

- 한우사업조직의 활성화와 한우사업조직연합회의 설립 및 안정적인 발전을 위한 전국한우협회의 운동적·정책적 역할과 과제를 제시함
- 운동조직인 한우협회와 한우사업조직 간의 연대사례 조사분석에 근거하여 운동조직과 사업조직 간의 위상과 역할 등 관계를 정립함

○ 법·제도적 개선과제 제시

- 지역축협의 정책사업 독점권 폐지 및 사업조직간 공정경쟁체제의 도입, 한우품목조합 설립기준의 완화, 한우사업조직간 연합사업의 허용 등 사업조직을 활성화하기 위한 법제도적 개선과제를 도출함

2. 연구방법

가. 연구절차

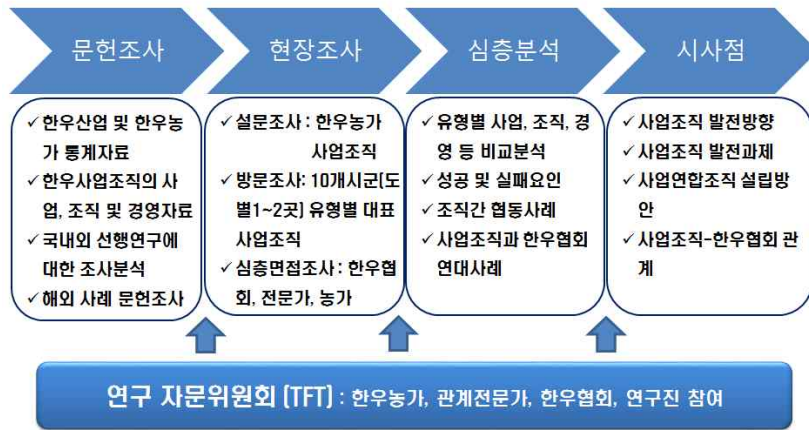
○ 연구절차

- ①문헌조사 → ②현장조사 → ③심층분석 → ④시사점 도출의 4단계 프로세스를 통해 연구 진행

○ 문헌조사

- 한우사업조직의 우수사례들을 발굴하여 다양한 사례들을 유형, 규모, 성공 및 실패요인 등으로 분류·분석한 결과를 항목별로 범주화하고 시사점 도출에 초점

<그림 1> 연구 프로세스



○ 현장조사

- 문헌조사단계에서 발굴·도출한 지표와 시사점을 토대로 현장을 방문하여 개괄적 경영현황, 조직구조, 유통·판매 성과 등 사업조직의 운영 특성과 장단점을 검토하는 동시에 사업조직이 현재까지 성장해온 발전과정을 점검함으로써 시계열적 분석을 병행함
- 선도농가 의식조사(우편설문): 사업조직 활성화 방안을 모색하기 위한 한우선도농가(한우자조금, 한우협회 회원 등) 의식조사
- 사업조직 실태조사(우편설문): 전체 사업조직(유형별)의 기초적인 사업·조직·경영 현황에 대한 조사
- 방문조사 및 FGI(포커스그룹 심층인터뷰): 10여개 시군(도별 1~2곳)을 선정하여 해당 지역 내 사업조직으로서 유형별 대표조직에 대한 성공 및 실패사례조사 및 인터뷰
- 심층면접조사: 한우협회 관계자, 전문가, 한우농가 등에 대한 심층인터뷰

○ 심층분석: 가치사슬분석(Value Chain Analysis)

- 독립적이고 평면적인 개별사례들을 동일한 분석 프레임워크를 통해 재분석함으로써 유형별 사업조직의 성공요인과 실패요인을 도출하고 사업조직 간 협동사례, 사업조직과 한우협회 간의 연대사례 등을 조사분석함
- 가치사슬 분석은 고객 가치를 높이고 원가를 낮추는 활동이 어디에서 결정되는지를 분명하게 보여주기 때문에 기업의 경쟁우위를 분석하는데 유용한 방법론임
- 가치사슬이란, 한 기업의 활동을 전략적으로 연관성 있는 몇 개의 활동들로 나눈 후 최종 소비자에게 제품이나 서비스를 전달하는 전체 과정을 긴 사슬 형태로 표현한 것. 이에 따라 유형별 한우사업조직의 경쟁우위와 잠재적 경쟁우위를 발견하는 데 중요한 역할을 할 수 있음.
- 또한 가치사슬은 부가가치창출의 과정을 통해 조직의 강점과 약점을 파악할 수 있고, 가치사슬 내 어떤 활동이 보다 많은 수익을 창출하는지를 설명할 수 있는 분석틀임
- 이를 통해 한우사업조직의 경쟁력과 장단점을 파악하고 상대적으로 경쟁력이 낮은 구성요소의 향상 방안까지 도출할 수 있음
- 한우사업조직의 사료공급단계, 생산단계, 도축 및 정육가공단계, 판매유통단계 등 단계별 가치사슬에서 어떠한 가치가 창출되고 있는지를 한우사업조직 유형별로 비교분석함으로써 사업조직 발전방안을 도출함

○ 시사점 도출

- 유형별 사업조직의 발전과제를 도출하고 국내외 연합조직의 사례를 검토하여 한우사업조직연합회의 설립방안, 한우사업조직·사업조직연합회·한우협회와의 간의 관계를 정립함

나. 연구추진체계

○ 연구참여자

- 박진도 : 연구책임자 / (재)지역재단 이사장, 충남대학교 명예교수, 경제학 박사
- 이호중 : 공동연구자 / (재)지역재단 농협연구·교육센터장, 경제학 박사과정
- 서정민 : 공동연구자 / (재)지역재단 지역순환경제센터장, 경제학 박사
- 이경태 : 연구보조원 / (재)지역재단 농협연구·교육센터 연구원
- 이지용 : 연구보조원 / (재)지역재단 농협연구·교육센터 연구원

○ 연구자문위원회

- 연구과제의 총괄책임인 책임연구원의 주관 하에 한우농가, 한우협회, 관계전문가, 연구진이 참여하는 연구자문위원회를 구성하여 정기회의를 개최함으로써 연구과제의 방향을 상시 점검하고 평가·환류(피드백) 하는 과정을 통해 실사구시적인 연구결과를 도출함
- 연구자문위원회(TFT) 구성 : 한우농가, 한우협회, 관계전문가, 연구진
- 연구자문위원회(TFT) 세미나 3회 개최 : 연구결과 자문 및 개선방안 도출

<표 1> 자문위원 명단

구분	성명	소속
한우농가	김현권	의성군 한우농가, 더민주당 국회의원 (전)한우협회 의성군지부장
	최병용	예천군 한우농가
영농조합법인	이문혁	산청군 자연순환영농조합법인 대표이사
	전기환	춘천농민한우영농조합법인 대표이사
품목조합	김치영	(전)경북대구한우협동조합 상임이사
	김용순	(전)대전충남한우협동조합 상무
협동조합	조영호	완주한우협동조합 이사장
	한양수	정읍한우육종협동조합 이사장
축협	최창열	거창축협 조합장
한우협회	황엽	전국한우협회 전무
	박일진	한우협회 전북도지회 사무국장
전문가	박종수	충남대학교 동물바이오시스템학과 명예교수 한육우수급조절협의회 위원장
	이인우	한국협동조합연구소 사회적경제지원센터 소장 (전) 농협경제연구소 선임연구원

제2장

한우산업의 위기와 대응방향

제1절 한우산업의 위기

제2절 한우농가의 대응방향

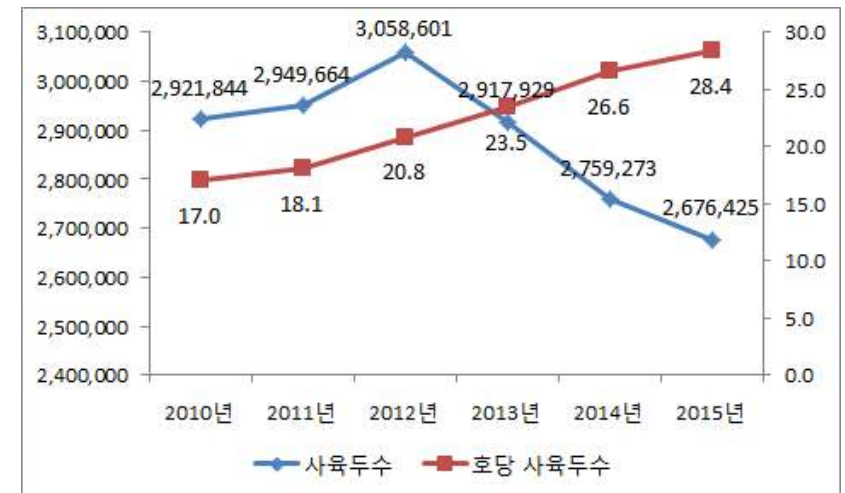
제1절 한우산업의 위기

1. 한우 사육두수 및 농가수의 감소

가. 한우 사육두수 감소

- 2010년 292만두였던 한우 사육두수는 2012년까지 305만두로 증가하였지만 이후부터 급격하게 감소하여 2015년 현재 268만두까지 감소하였음. 2010년 대비 8.4%, 2012년 대비 12.5% 감소한 것임
- 반면, 농가당 사육두수는 2010년에 17두였으나 2015년 현재는 28.5두로 67% 증가하여 한우사육의 규모화가 진행되고 있는 것을 알 수 있음

<그림 2> 한우 사육두수 변화 (단위 : 두)

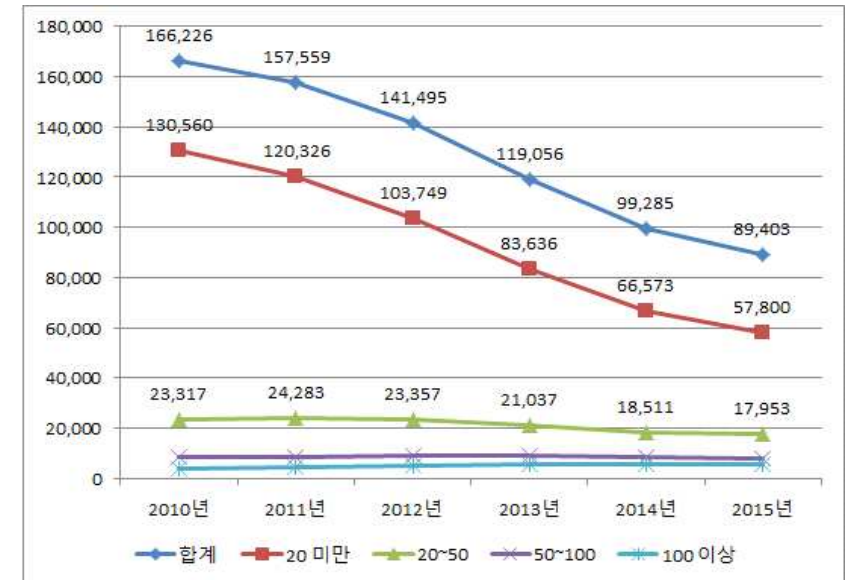


※자료 : 통계청 2016, 호당 사육두수는 보조측

나. 한우농가의 급격한 감소

- 2010년 한우농가 수는 16만6,226가구였으나 이후 연평균 9.2%씩 감소하여 2015년 현재 8만9,403가구로 5년 동안 7만6,823가구가 감소한 것으로 나타났다
- 특히, 2015년말 사육규모 20두 미만의 한우 농가수는 5만7,800가구로 2010년말 13만 560가구에 비해 무려 7만2,760(연평균 11.1% 감소)가구가 줄어든 것으로 나타났음
- 사육규모 20두이상 50두미만의 농가수는 2010년 2만3,317가구에서 2015년 1만7,953가구로 매년 4.6% 감소하였으며, 50두이상 100두 미만의 농가수는 2010년 8,311가구에서 2015년 8,076가구로 매년 0.6% 감소하였음.
- 다만, 사육규모 100두 이상의 농가수는 2010년 4,038가구에서 2015년 5,574가구로 38%가량 증가하였음
- 이를 통해 2010년부터 2015년까지 전체 한우 농가 감소분의 대부분 (94.7%)이 사육규모 20두 미만의 소규모 농가 감소로 인한 결과라는 것을 알 수 있음

<그림 3> 한우 사육농가 수 변화 (단위 : 농가)



※자료 : 통계청 2016

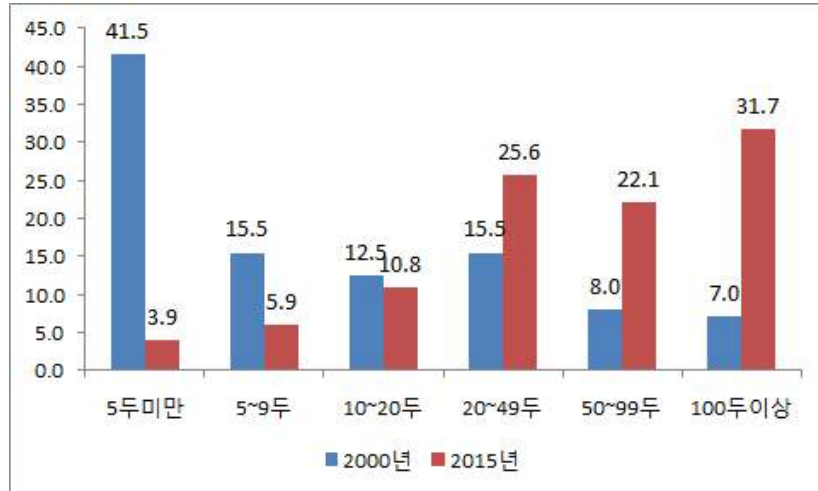
2. 번식과 비육의 분업구조 붕괴

- 번식우 사육의 소규모 농가 비중 감소 및 중대규모 농가 비중 증가⁹⁾
 - 2000년에는 2세이상의 번식용 암소 가운데 57%를 10두 미만의 소규모 농가가 사육하였으나, 2015년에 10두 미만 소규모 농가의 번식용 암소 사육비중은 9.8%로 크게 감소하였음
 - 반대로, 50두 이상의 농가에서 번식우를 사육하는 비중은 2000년에 15%에서 2015년 53.8%로 크게 증가하였음
 - 다시 말해, 한우사육에 있어 2000년 이전까지는 주로 소규모 농가가 송아지를 생산하는 번식기능을 담당해왔으나, 현재는 비육을 주로 했

9) “한우경영의 미래”(이정환 외, 2015)의 일부내용을 발췌 및 재구성

던 중대규모 농가가 번식까지 함께 진행하고 있다는 것을 알 수 있음

<그림 4> 한우 2세이상 암소의 사육규모별 비중 변화 (단위 : %)



※자료 : 시선집중 GSJ 198호(이정환, 2015), 2000년은 한·육우임.

○ 번식과 비육 분업의 붕괴로 인한 한우생산기반 약화

- 소규모 농가들이 송아지를 생산하고 이를 중대규모 농가들이 사들여 비육을 진행했던 기존의 번식과 비육의 분업구조가 붕괴되고 중대규모 농가들이 직접 송아지까지 생산하여 자급하는 일관경영의 비중이 커지고 있음
- 이러한 현상은 송아지 생산을 주로 담당해오던 소규모 농가들이 농가 경영의 악화로 폐업하는 경우가 증가하자 송아지 공급이 어렵게 되었고, 이로 인해 비육을 하는 중대규모 농가들이 부득이 하게 혹은 상대적으로 송아지 생산효율성 증가로 송아지까지 직접 생산하게 된 결과라고 볼 수 있음¹⁰⁾

- 소규모 농가는 중대규모 농가에 비해 철저한 개체관리에 유리하므로 번식을 전문적으로 담당해왔음. 가임암소의 연간 두당 송아지 출산율도 대규모 농가에 비해 높으며, 유전적 형질도 좋을 가능성이 높음. 하지만 일관경영이 증가하면서 소규모 농가들에 의한 송아지의 수요는 더욱 감소하고 이로 인해 시장에서 송아지 매입수요가 줄어들며 따라 번식우의 수익성은 더욱 악화되는 악순환을 초래하고 있다는 해석도 가능함. (시선집중 GSJ 198호, 이정환, 2015)
- 현재의 구조가 지속되어 번식농가가 사라지게 된다면 장기적으로 송아지의 생산비는 상승하고 형질은 악화되어 한우생산 기반 자체가 위협받을 가능성이 큼

3. 농가 수익성 악화

○ 농가는 적자경영에 시달리고 있음

- 지난 10년간 한우 농가의 수익성을 분석한 결과 농가경영상태가 매우 어려운 것으로 나타났음
- 한우 번식우의 경우 2008년 두당 소득이 5만2천원까지 낮아졌으며, 자가노력비와 자본이자까지 포함한 순수익은 적자(두당 68만6천원 적자)를 나타냈음. 구제역 발생으로 한우 가격이 낮았던 2011년에는 소득도 두당 27만6천원의 적자를 나타냈고 2013년까지 적자가 확대되었음. 2014년부터 소득이 흑자로 돌아섰지만, 순수익으로는 여전히 적자인 상태임
- 한우 비육우의 경우에는 번식우에 비해 조금 더 상황이 나은 것으로 보이지만, 2006년 두당 소득이 156만5천원에서 2008년에는 두당 64만4천원으로 절반이하로 떨어졌고, 순수익은 적자(두당 46만6천원)를 기록

10) 이정환 외(2015), '한우경영의 미래', GSJ, 기록문화

하였음. 다시 2010년에 두당 194만8천원까지 증가했던 소득은 다음해인 2011년 10분의 1로 감소하여 두당 18만9천원을 나타냈고, 이후 2015년에 들어서야 두당 소득 100만원대를 회복하였음

<표 2> 한우 번식우 두당 수익성 추이(단위 : 천원/두)

연도	총수입		소득		순수익	
	번식우	비육우	번식우	비육우	번식우	비육우
2006년	1,895	5,441	1,026	1,565	274	595
2007년	1,640	5,558	736	1,458	12	488
2008년	1,296	5,391	52	644	-686	-466
2009년	1,595	6,245	264	1,348	-531	198
2010년	1,731	6,806	426	1,948	-365	739
2011년	1,175	5,658	-276	189	-1,071	-1,166
2012년	965	5,997	-535	438	-1,424	-916
2013년	987	5,936	-563	591	-1,465	-573
2014년	1,801	6,414	240	688	-585	-293
2015년	2,162	7,183	627	1,296	-192	316

※자료 : 통계청 2016, 소득=조수입-경영비, 순수익=조수입-생산비, 경영비=생산비-(자가노력비+자본이자)

○ 소규모 농가일수록 수익성이 더 낮음

- 사육규모별로 한우농가의 수익성을 살펴본 결과 사육규모가 작은 소규모 농가일수록 경영상황이 더 열악한 것으로 나타남
- 한우 번식우의 경우 2015년 기준, 규모별로 모든 농가들이 순수익의 측면에서 적자경영을 하고 있는 것으로 나타났는데 평균적으로 두당 19만원의 적자를 보고 있었음
- 특히 사육규모가 적을수록 순수익 측면에서 적자가 증가하여 10두 미

만 농가의 경우 두당 86만원의 적자를 보고 있는 것으로 나타났음

<표 3> 2015년 한우 번식우 규모별 수익성(단위 : 천원/두)

비목별	10두미만	10~29두	30~49두	50두이상	평균
총수입	2,443	2,120	2,171	2,141	2,162
비용	3,307	2,712	2,296	2,174	2,354
소득	863	606	650	604	628
순수익	-864	-592	-125	-33	-192

※자료 : 통계청 2016

- 한우 비육우의 경우 2015년 기준, 순수익 측면에서 규모별로 20두 이상의 한우 농가들은 적자경영을 하고 있지는 않았지만 규모가 줄어들수록 순수익이 줄어들었으며, 20두 미만의 한우농가들은 비육에서도 적자를 보고 있는 것으로 나타났음

<표 4> 2015년 한우 비육우 규모별 수익성 (단위 : 천원/두)

비목별	20두미만	20~49두	50~99두	100두이상	평균
총수입	7,049	7,167	7,291	7,183	7,183
비용	7,328	7,028	6,852	6,622	6,868
소득	1,483	1,404	1,298	1,169	1,296
순수익	-278	139	439	560	316

※자료 : 통계청 2016

- 이와 같이 한우 농가들의 수익이 마이너스를 나타내고 있는 것은 총수입은 감소하거나 정체하는 반면, 생산비를 의미하는 비용이 꾸준히 증가하고 있기 때문인데 한우 농가의 수익성 문제를 해결하지 못하면

한우산업의 지속가능성을 보장할 수 없게 됨. 특히, 비육우의 밀소를 공급하는 역할을 하는 번식우 농가의 수익성 악화는 한우산업에 심각한 위기로 작용하고 있음

4. 불안정한 가격으로 인한 생산과 소비의 위축

가. 한우가격의 급격한 등락

○ 미국산 쇠고기 광우병 파동으로 인한 가격 급등

- 2007년 중반 등심 1등급 기준 1kg 당 65,980원이었던 한우 명목 소비자 가격은 2008년 중반에 10.7% 하락하여 1kg 당 60,000원 이하로 떨어졌으며, 2008년 미국산 쇠고기의 광우병 파동으로 인해 가격이 급등하여 2009년 말에는 75,810원까지 상승하였음

○ 구제역 파동으로 인한 가격 하락

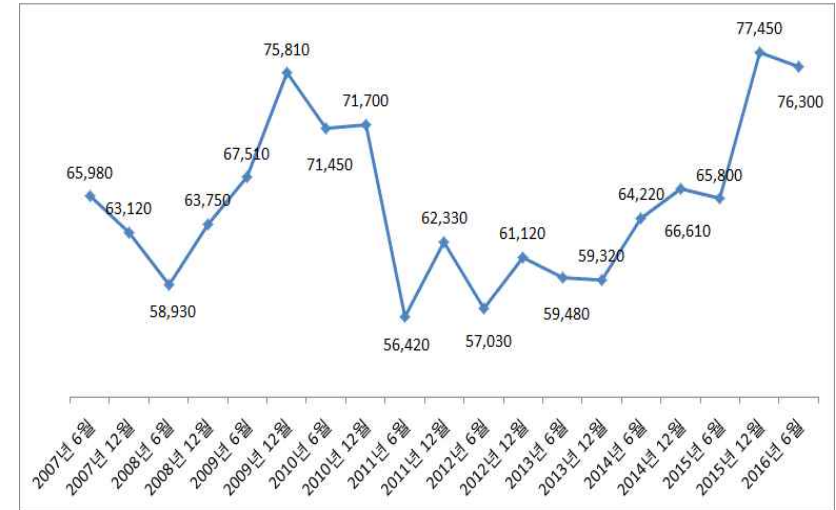
- 이후 70,000원대로 유지되던 한우 명목 소비자가격은 2011년 구제역 파동으로 인해 2009년 대비 19.8% 하락하여 50,000원 중반까지 하락하였음

○ 2013년 이후 한우 명목 소비자 가격의 급등

- 이후 등락을 거듭하던 한우 명목 소비자 가격은 최근 들어 다시 급격하게 상승하는 국면에 들어섰으며, 2013년 말부터 지속적으로 가격이 상승해 사상 최고치를 경신해가고 있는 상황임

○ 이와 같이 한우가격은 시장이나 외부요인 등에 따라 등락이 크게 좌우되며, 이에 따라 농가경영 또한 크게 영향을 받을 수밖에 없음

<그림 5> 한우 소비자 가격 변화 (등심, 1등급, 단위 : 원/kg)



※자료 : 통계청 2016

나. 가격 상승 지속으로 소비위축 우려

○ 최근 들어 한우가격이 지속적으로 상승하는 원인은 농가의 송아지 사육두수 감소로 인해 2014년초부터 한우 도축두수가 감소하고 있기 때문임

- 2016년 들어 전년 같은 기간(1~3월)에 비해 17.8%나 도축두수가 감소하였음.(2016년 3월, 농업관측센터 축산관측) 이러한 도축두수 감소추세는 2018년까지 이어질 것으로 예상(시선집중 GSNI 203호, 한우도축두수 추세치 전망)되어 지속적인 가격상승이 예상되고 있음

○ 문제는 한우 가격이 상승함에 따라 한우소비가 위축되고 있다는 것인데, 비싼 한우 대신 수입산을 찾는 수요가 늘어 소고기 수입량이 급증

하고 있음

- 올해 들어 1월에서 7월까지 쇠고기의 수입량은 지난해 같은 기간에 비해 13.5% 늘어난 상태(2016년 9월, 농업관측센터)로 이는 한우 가격의 강세와 도축두수 감소로 인한 결과로 볼 수 있음.
- 그동안 한우는 품질 차별화로 인해 수입 소고기에 대한 경쟁력을 갖추고 있었지만 크게 오른 가격으로 한우 구입에 대한 소비자의 부담이 커지면서 한우가 수입 소고기로 대체되고 한우소비가 위축되는 결과를 낳았음. 이는 다시 국내산 쇠고기 가격하락과 생산 감소를 초래하고 결국 한우 생산액을 감소시킬 것임

다. 가격불안으로 인해 입식을 꺼리는 한우농가

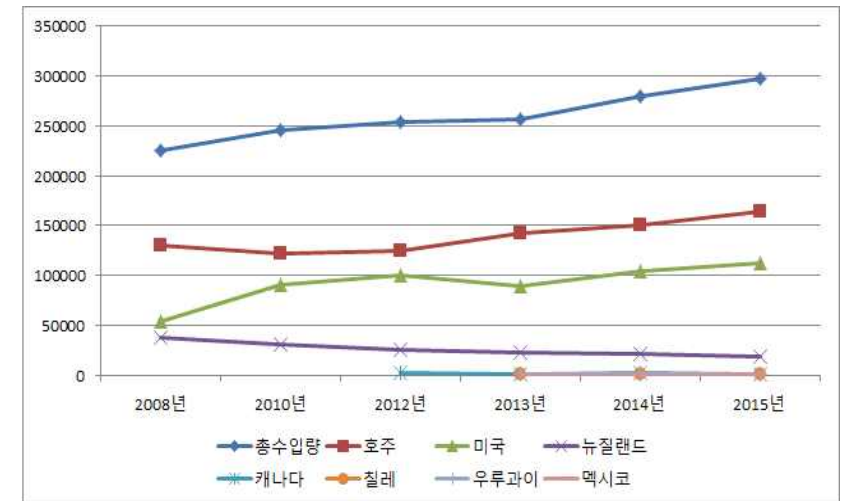
- 거듭된 한우가격의 등락으로 인해 한우 농가들은 입식 확대를 꺼려함.
 - 현재의 한우가격 상승은 공급부족으로 인해 일시적으로 나타나는 현상으로 볼 수 있기 때문에 향후 소비자의 선호나 인식 변화에 따라 다시 가격이 급락하게 될 가능성이 있다고 봐야함
 - 그동안 한우의 시장가격 급락으로 인해 생산비조차 보장받지 못하거나, 반대로 가격이 오르면 수입 쇠고기의 점유율이 확대되어 한우의 소비가 위축되는 상황을 경험한 한우농가는 시장가격이 언제 요동칠지 모른다고 생각하기 때문에 현재의 높은 가격을 믿고 송아지 입식을 바로 늘리거나 규모를 확장하는 선택을 하기 어려움
- 가격의 등락으로 인한 한우 농가의 피해를 줄이고, 농가가 안정적으로 송아지를 입식하도록 해 한우생산기반을 유지하기 위한 제도로 송아지 생산안정제가 시행되고 있지만 그 실효성에 대해 지속적인 문제제기가 되고 있는 상황임.

5. 쇠고기 수입량 증대 및 피해 우려

○ 쇠고기 수입량의 증가

- 2008년 22만 5천톤 가량이었던 쇠고기 수입량은 쇠고기 수출국과의 FTA체결로 인해 지속적으로 증가해 2015년에는 29만 7천톤 가량으로 7년만에 32.2% 증가하였음
- 수입 쇠고기 가운데 가장 많은 물량을 차지하고 있는 호주산 쇠고기는 2008년 13만톤에서 2015년 16만4천톤으로 약 25.8% 증가하였으며, 미국산 쇠고기는 2008년 5만 3천톤에서 2015년 11만 2천톤으로 111%로 급격하게 증가하였음

<그림 6> 쇠고기 수입국별 수입량(단위 : 톤)



※자료 : 식품의약품안전처 수입축산물 통계

○ FTA로 인해 한우농가의 피해가 현실화되고 있음

- 중등급 이하 한우고기는 수입쇠고기와 대체관계를 가짐. 따라서 FTA

체결국 쇠고기 수입 가격의 하락은 쇠고기의 수입을 증가시키는 반면, 국내산 쇠고기의 수요를 감소시키는 결과로 나타남

- 2013년 FTA 조사대상 품목에 대해 한미FTA 피해보전직불금 발동요건을 조사한 결과 한우와 한우송아지가 직불금 지급대상으로 확정되었음
- 2012년에 미국으로부터 피해보전직불제 발동 기준량에 비해 3만톤이 초과하는 쇠고기가 수입되었으며, 이로 인해 쇠고기 가격이 피해보전직불제 발동 기준가격 이하로 떨어지면서 FTA가 한우산업에 어려움을 가져왔다는 점이 인정된 것임
- FTA 특별법에 따라 FTA피해보전 대상 품목에 대하여 일정조건이 충족되면 폐업지원 대상 품목으로도 선정될 수 있는데, 2013년에 한우농가 중 폐업지원을 신청한 농가는 1만5천호였음
- 이 가운데 비육우가 7만 1천두, 번식우가 17만 8천 두로 번식우를 주로 사육하는 소규모 농가들에게 피해가 가중되었으며 2014년에도 번식우 농가 3010호가 폐업하는 결과를 가져왔음

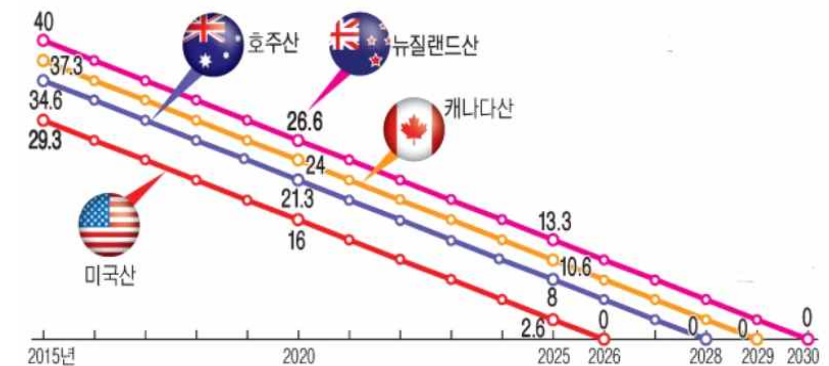
○ 관세인하에 따라 한우농가의 피해 확산우려

- 1993년 12월 우루과이라운드 협상이 타결됨에 따라 우리나라 쇠고기 시장은 2001년부터 관세화 개방되었으며 이로 인해 쇠고기 수입관세는 1995년 43.6%에서 2004년까지 40%로 감축되었음
- 2007년 4월 타결된 한미FTA에 따라 미국산 쇠고기 수입관세는 FTA가 발동된 2012년부터 2026년까지 15년에 걸쳐 매년 2.7%p씩 균등 감축하여 완전히 철폐될 것임
- 2014년 11월 한·뉴질랜드, 2014년 12월 한·호주, 2015년 1월 한·캐나다 FTA가 타결됨에 따라 2030년 까지 4개국의 쇠고기 관세는 완전하게 철폐될 것임
- 그나마, 2011년 광우병 파동 및 미국내 쇠고기 생산량 감소와 중국의

쇠고기 수입 증가에 따른 미국산 쇠고기 수입 단가 상승으로 인해 한미FTA 발효 후 4년간 수입량 증가가 미미 했지만, 한우 가격의 상승 및 관세인하에 따라 최근 들어 수입량이 크게 증가하고 있음

- 특히, 2013년 하반기부터 한우 가격의 상승세와 함께 FTA 체결국으로부터 소고기 수입량이 증가해 2015년에는 역대 최대 규모인 29만 7천톤 수입되었고, 2016년 상반기에는 전년보다 17.7%나 증가했음. 이러한 수입증가세는 2017년에도 계속될 것으로 보여 수입으로 인한 경쟁격화는 본격적으로 시작될 것으로 보임

<그림 7> FTA체결국별 쇠고기 협정관세 양허 스케줄 (단위 : %)



※자료 : 농민신문, 2015.8.26

6. 왜곡된 한우 유통구조

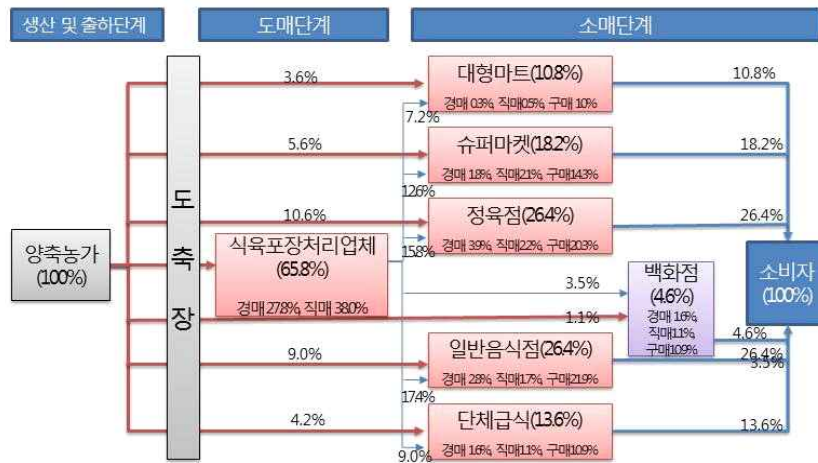
○ 복잡한 유통체계로 인한 높은 유통비용

- 한우가 생산되어 소비자에게 판매되기까지 최대 5~6단계의 복잡한 유통단계를 가지고 있음
- 농가에서 출하하여 산지수집상과 우시장까지 통상적으로 1.5%의 유통비용이 발생하며, 중도매상에서 도축 단계를 거치면서 경매수수료 및

운임비 등을 포함하여 20%의 유통비용이 발생함

- 다음으로 가공업체를 통한 육가공 단계에서 10%, 수집상에서 정육점으로 가는데 10%, 정육점에서 소비자에게 판매되는데 5%의 유통비용이 발생함
- 결과적으로 농가들이 출하한 소 한 마리에 출하가격의 40~45%에 달하는 마진이 붙여 소비자에게는 공급됨

<그림 8> 한우 유통경로별 유통량



※자료 : 2015 축산물 유통실태조사(축산물품질평가원) 자료를 토대로 재작성

※우시장 큰 소 거래, 가축거래상인 중개, 도축제경비 등 물류에 해당하는 경로는 생략

- 축산물품질평가원이 실시한 조사에서도 2015년 7월 기준으로 한우 판매가격 가운데 농가가 가져가는 몫인 농가수취율이 58.5%로 나타났으며, 유통 비용은 소매업체별 평균 41.5%인 것으로 나타났음
- 한우유통의 비용별 비율을 살펴보면, 전체 41.5% 가운데 직접비가 9.6%로 가장 낮고 간접비가 12.9%이며, 이윤이 19.0%로 가장 높은 것

으로 나타남

- 간접비 및 이윤이 상대적으로 높은 이유는 한우의 유통단계가 많고 복잡하며, 유통절점 마다 관계하는 주체가 많아 임대료, 인건비 등 고정비의 비율이 높기 때문임

<표 5> 한우 소매업체별 유통비용률(단위 : %)

구분	비율(%)	
농가수취율	58.5	
유통비용률	직접비	9.6
	간접비	12.9
	이윤	19.0
	소계	41.5

※자료 : 2015 축산물 유통실태조사(축산물품질평가원)

○ 소매중심의 불합리한 유통구조

- 한우 유통단계별 유통비용을 살펴보면, 2015년 7월 기준 전체 유통 비용을 41.5% 가운데 소매단계가 차지하는 비중이 29.8%로 가장 높고, 다음으로 도매단계가 10.0%, 출하단계는 1.7%로 낮은 비중을 차지하고 있음
- 소매단계의 높은 유통비용은 소비자 가격의 상승으로 이어지고 있음
- 특히 소매단계가 도매단계의 세배에 가까운 유통비 비율을 나타낸다는 것은 그만큼 소매를 중심으로 한우유통이 이루어지고 있다는 것이며, 이에 따라 소비자의 가격은 소매 단계의 영향을 가장 크게 받게 됨. 한우의 생산지 가격이 떨어져도 소비자 가격인하에 반영되지 못하거나, 소비자 가격이 올라도 농가의 수취가격은 오르지 못하는 현상이 발생하게 됨

<표 6> 한우 유통단계별 유통비용률(단위 : %, 원/두)

구분		비율(%)
단계별	출하단계	1.7
	도매단계	10.0
	소매단계	29.8
	소계	41.5
가격	농가수취가격	8,156,206
	소비자가격	13,946,894

※자료 : 축산물품질 평가원(2015)

- 다른 농축산물과 비교하더라도 2015년 기준, 쇠고기의 소매단계 유통비용률은 29.8%로 조미채소류 18.0%, 과일류 25.8%에 비해 상대적으로 높았으며, 같은 축산물인 돼지고기 24.0%, 닭고기 14.9%, 계란 25.9%에 비해서도 높은 것으로 나타났다

<표 7> 농산물 품목별 유통비용

품목		단계별(%)		
		출하	도매	소매
조미채소류(가중평균)		16.6	13.8	18.0
과일류(가중평균)		16.6	10.6	25.8
화훼류(가중평균)		3.0	13.4	39.5
축산부류	쇠고기	1.7	10.0	29.8
	돼지고기	1.2	16.8	24.0
	닭고기	0.1	35.2	14.9
	계란	4.3	16.5	25.9
	가중평균	1.5	17.1	25.0

※자료 : 농수산물유통공사(2015) 내용 가공

7. 대기업의 한우산업 진출 우려

○ 기업의 양계산업 진출로 인한 결과

- 1988년 (주)하림이 양계산업의 계열화에 뛰어들면서 규모화와 계열화 방식으로 양계산업의 구조가 재편되기 시작함. 1990년대 들어 양돈과 양계 시장이 개방되었고, 정부는 축산부문의 경쟁력을 강화한다는 명분으로 대기업의 육성을 지원하였음
- 현재는 양계산업의 90% 이상이 대기업을 중심으로 계열화된 상태이며 이로 인해 양계농가는 많은 어려움을 겪고 있음
- 첫째, 대기업에 의한 계열화와 규모화는 시장에서 기업의 독과점적인 지위를 만들어 냈음. 이로 인해 생산농가는 대기업을 통하지 않으면 시장 진입이 어렵기 때문에 대기업에 의존할 수밖에 없는 상황이 되었음
- 둘째, 양계농가들이 대기업에 의존하는 상황에서 공급, 가격의 결정권 등은 모두 기업이 가지고 있을 수밖에 없고 농가들은 기업의 지시에 따라 정해진 일을 하고 급여를 받는 상황이 되었음
- 셋째, 대기업 주도하에 관련 산업이 성장하더라도 농가에게 돌아가는 이익은 줄어들음. 국내 육계시장의 경우, 시장규모는 매년 5~10%씩 성장하지만 양계농가의 사육보수는 20년 전과 다름없는 수준이라고 함. 성장으로 인한 이익은 기업이 가져가고 농가에는 출혈경쟁을 강요하는 상황이 벌어지고 있음

○ 대기업 진출은 소규모 농가의 폐업을 증가시키고 농가의 이익을 감소시킬 것임

- 기존에는 축산법 제27조에 의해 일정규모 이상의 축산업에 대해 대기업 참여가 금지되었으나, 2010년 공정거래법 개정에 다른 출자총액제

한제도 폐지와 맞물려 관련조항이 삭제되면서 대기업의 축산업 진출이 합법화 되었음

- 대기업이 한우산업에 진출하게 되면 자본집약적 기계방식의 시스템 도입으로 인해 양계나 양돈과 마찬가지로 규모화와 계열화가 진행될 것이며, 한우산업을 이루고 있는 대다수의 소규모 농가는 설자리를 잃고 소수의 농가만이 남게 될 가능성이 높음. 또한 남은 한우농가 역시 다른 축산분야와 마찬가지로 노동력만 기업에 제공하고 최소한의 임금만 받는 노동자로 전락할 가능성이 있음

○ 축산의 규모화로 인한 환경적 문제를 심화시킬 것임

- 대기업의 규모화된 사육방식은 가축분뇨 등의 문제로 환경에 악영향을 주고 있는 축산오염의 문제를 더욱 심화시킬 것임. 이는 동물복지 문제와 함께 축산업이 추구해야 할 환경적인 가치를 저해함으로써 축산업의 지속가능성을 저해하고 국민적인 지지를 얻기 어려운 부분임

○ 식량주권 등 농업의 다원적 기능을 저해할 것임

- 대기업의 이윤추구 논리 상 비교우위 원리에 따라 한우사업에 대한 이익이 줄어들게 되면 언제라도 기업은 철수하거나 외국업체에 매각할 가능성이 있음
- 이럴 경우 한우산업 자체가 뿌리채 흔들리는 결과를 가져오며, ‘식량안보’ 까지 걱정해야할 상황이 됨. 또한 대기업의 속성상 이익추구를 목표로 하기 때문에 농업의 다원적 기능은 고려대상에서 제외될 것임

제2절 한우농가의 대응방향

1. 사업조직을 통한 조직적 대응의 필요성

○ 공동구매를 통한 고비용 생산구조 개선

- 한우의 판매가격은 안정적으로 보장되지 않는 반면, 사료 및 농자재의 가격은 해마다 오르고 있기 때문에 농가의 수익성은 가격이 상승한 일부시기를 제외하면 만성적인 저수익과 적자경영에 시달리고 있음. 더구나 축산업의 규모화가 진행되고 쇠고기 수입의 확대에 의한 가격경쟁이 심화되고 있는 상황에서 사료 및 자재구매 단계의 효율성을 높이지 않는다면 한우농가들이 적자경영에 시달릴 수밖에 없으며, 심지어 생산비도 건지지 못하고 폐업하고 있는 상황을 개선하기 어려움
- 한우농가들이 사업조직을 구성함으로써 조직적으로 대응하게 되면 공동구매 등의 방식을 통해 규모의 경제를 달성할 수 있음. 공동구매는 개별구매방식에 비해 구매협상력을 높이고 제반 소요비용을 낮춤으로써 생산비를 절감하는 효과를 가져옴. 소규모의 개별적인 경영을 유지해온 고비용의 생산구조를 보다 효율적으로 개선할 수 있음

○ 생산 관리를 통한 사육두수 조정 및 분업구조 회복

- 거듭되는 한우 가격의 폭락과 폭등 속에 한우농가의 경영은 상시적으로 위태로운 상태에 놓여 있음. 이와 같은 문제의 일차적인 원인은 한우의 수급이 안정적으로 유지되지 못하기 때문임. 한우 수급 불안정으로 인한 피해를 가장 크게 입는 것은 한우산업의 대다수를 차지하는 소규모의 농가임. 이에 따라 한우수급의 안정이 가격안정 및 한우산업의 기반을 유지하기 위한 기본적인 방향이 되어야함

- 다시 말해, 한우산업 전체가 적정한 사육두수를 유지할 수 있도록 해야한다는 것인데, 개별적으로 생산 및 출하를 진행하고 있는 현재 상황에서는 이를 통제하고 조절할 수단이 없음. 한우농가들의 사업조직 연합회 설립을 통해 내부적인 조절과 협의체계를 마련하면 입식과 출하 등의 생산관리를 조직적으로 진행할 수 있고, 이를 통해 시장상황에 맞는 수급조절을 도모할 수 있음
- 또한, 사업조직을 통한 농가의 조직적 대응은 소규모 농가의 급격한 감소로 인해 번식기반이 약화되어 가는 현실에서 개별농가들의 자원을 통합적으로 관리할 수 있도록 함으로써 번식우의 효율적인 육성방안 및 번식과 비육의 효율적인 협력체계를 구축해 나갈 수 있음

○ 쇠고기 수입증가에 따른 품질경쟁력 향상

- FTA로 인해 상대적으로 가격이 싼 쇠고기의 수입이 본격화되는 상황에서 한우산업의 경쟁력 강화를 위한 필수적인 요소가 품질향상임
- 이를 위해서는 품종개량, 사료개발, 사양관리 등이 필요함. 하지만 비용이나 기술면에서 개별적인 농가단위로 진행하는 것이 거의 불가능함
- 사업조직을 통한 한우농가의 조직화를 바탕으로 연합규모의 단위에서 생산연구 부분의 전문적인 연구 역량을 구축해 나간다면, 보다 효율적으로 생산을 관리하고 기술을 개발·보급함으로써 체계적인 품질관리 및 소비자 요구에 맞는 품질향상을 가져오는 데 더 유리한 기반을 마련할 수 있음

○ 가공 사업을 통한 새로운 부가가치 창출

- 현재 한우농가들은 생축을 판매하는 것 이외에 한우사업의 가공부문에서는 제대로 된 수익을 만들어내지 못하고 있는 상황. 특히, 한우 가공 후 비선호 부위에 대한 판매나 소의 부산물 판매 등에 대해서는 도축

장에 모두 맡겨버리거나 혈값에 넘기는 수준이었음

- 사업조직을 통해 부산물의 처리 및 가공과정이 조직적으로 이루어지면 한우 가공과정에서 발생하는 비선호 부위나 부산물의 가공을 새로운 사업영역으로 만들어 냄으로써 생축 판매만이 아닌 가공부문의 부가가치를 창출할 수 있음

○ 유통체계 개선을 통한 수익률 증대

- 복잡하고 여러 단계를 거치는 한우유통구조로 인해 한우의 소비자 판매가격 중 유통과정에 소요되는 비용의 비중이 다른 농산물에 비해 상대적으로 높음. 이와 같은 한우유통의 비효율적인 구조로 인해 한우의 소비자 판매가격이 높아도 농가에 돌아가는 몫은 낮은 수준에 머무르고 있는 현실임
- 또한 소매 중심의 한우유통구조 하에서는 유통시장에서 한우농가의 목소리가 반영되기 어렵고, 이로 인해 시장상황에 따라 농가의 생산과 공급이 급격하게 불안정해 지거나, 그 피해를 한우농가들이 고스란히 감당할 수밖에 없는 상황임. 한우의 판매가격이 상승함에도 불구하고 농가의 수익은 오르지 않는 괴리현상 등도 발생하고 있음
- 사업조직 구성을 통해 농가들이 조직적으로 시장에 대응할 수 있게 되면 공급역량과 판매규모를 키울 수 있음. 이를 통해 유통시장에서 한우 생산자의 협상력을 높임으로써 유통의 주도권을 확대해 나갈 수 있으며, 유통시장에서 소매업자가 아닌 생산자와 소비자가 원하는 방식의 유통체계를 정립해 나갈 수 있음.
- 기존의 공판장 출하가 아닌 정육점 등 소매점과의 계약을 통한 도매유통 방식이나 직거래 등의 방식으로 현재의 복잡한 유통단계를 줄이는 등 유통체계를 효율화 하면 농가에 돌아가는 이익을 증대시킬 뿐만 아니라, 소비자가격의 인하를 가져와 한우의 소비확대도 기대할 수 있음

○ 판매조직화를 통한 수익 증대

- 개별농가 입장에서 소를 공판장이나 상인에게 판매하는 것 이외에 판매과정에 참여할 여지가 없으며, 농가와 연결된 소규모 사업장의 경우에는 판매장끼리의 불필요한 경쟁으로 경영의 어려움을 겪거나 마케팅 역량을 갖추는 데 한계가 있음
- 농가조직화를 통한 협동은 농가들이 시장에서 개별적인 거래로 인한 정보의 비대칭성, 계약의 불완전성, 잦은 거래 등으로 인한 거래비용 증가의 문제를 계약대행, 수직통합 등과 같은 시장조율을 통해 농가 거래상의 위험을 줄임. 이를 통해 경영리스크를 축소시키고 거래비용을 줄여 농가의 수익증대를 가져올 수 있음¹¹⁾
- 농가조직화를 통해 규모 있는 사업조직을 구성하면, 판매 및 마케팅 역량을 높일 수 있음. 이를 통해 소규모 매장 간의 경쟁이 아닌 공동의 마케팅을 통해 판매사업을 활성화 하고 학교급식 등의 공공영역 및 생협 등 소비자조직과의 연계도 보다 체계적으로 만들어 갈 수 있으며, 높은 비용과 인지도가 필요한 홍보와 마케팅도 효율적으로 진행할 수 있음

○ 시장과 정책변화에 대한 조직적 대응

- FTA로 인한 농가의 피해는 이미 현실화 되어 한우 및 한우 송아지에 대해 피해보전직불제가 발동된 바 있으며, 더욱이 FTA 협정에 따라 2025년에서 2030년 사이에 쇠고기 수입관세가 완전히 폐지된 이후 피해상황은 더욱 확대될 것임. 또한 송아지생산안정제의 개편, 한우암소 감축장려금 사업 등의 정부정책은 소규모 농가의 폐업을 부추겨 한우산업의 위기를 가중시켰으며, 생산자를 조직화 하여 위기에 대응해야 할 축협 등의 역할 미흡으로 인해 한우농가들은 무대책으로 시장경쟁

11) 임영선(2014), '협동조합의 이론과 현실', 한국협동조합연구소

에 던져진 상황임

- 농가조직화는 시장상황의 변화에 대해 조직적인 대처를 가능케 함으로써 농가들이 개별적으로 입는 피해를 분산시키고, 가격 급등락의 원인인 수급문제에 대해 능동적으로 대처해 나갈 수 있도록 함
- 이를 통해 한우농가들이 유통과 판매에 대한 주도권을 높여나가야만 변동하는 시장상황에 유연하게 대응하고 농가가 입을 수 있는 피해를 완화 혹은 완충할 수 있는 수단을 마련할 수 있음. 농가조직화를 통한 가격결정권의 강화를 통해 소비자가 한우 가격의 급등락으로 인한 소비심리 불안을 줄임으로써 한우의 소비자 판매의 안정성을 유지해나갈 수 있음

2. 사업조직의 설립방향

○ 농가이익 대변을 위한 협동조직 필요

- 한우농가의 규모화와 전문화는 한우농가의 이익을 실현하기 위한 목적을 가지고 있기 때문에 기업적인 방식이 아닌 협동의 방식으로 농가를 조직화 하는 것이 필요함.
- 이를 통해 정부정책에 쉽게 흔들리거나, 유통업자, 대기업 등의 이익을 보장하는 것이 아닌 농가의 이익을 우선하는 방향으로 한우산업을 주도해 나갈 수 있음.
- 또한, 협동조직을 통한 농가조직화는 현재 한우산업의 위기에 대응하는 것과 더불어 농가들 스스로의 관리체계를 만들어 나갈 수 있는 방안임

○ 광역 및 전국단위 수준의 규모화 필요

- 한우산업이 규모화 되고, 시장개방으로 인해 경쟁이 심화되는 상황에

서 현재 소규모 농가의 개별적인 대응으로는 지속하기 어려움. 따라서 농가조직화를 통해 생산 및 유통 판매 과정에서 일정 수준이상의 규모화를 달성함으로써 협상력 및 시장대응력을 높여 나가야 함

- 시장개방과 대기업의 한우산업 진출이 우려되는 현재 상황에서 한우농가들의 사업조직이 규모의 경제를 달성하고 효율성과 경쟁력을 확보하기 위해서는 사업단위를 광역 및 전국단위 수준까지 규모를 확대하는 것이 필요함

○ 통합적이고 전문화된 사업조직 육성

- 한우산업의 경쟁이 심화되고 품질에 대한 소비자의 요구가 높아지고 있는 상황에서 이에 부응하기 위한 한우사업조직은 생산부터 소비에 이르는 과정을 통합적으로 연결시켜 효율성을 제고시킬 필요가 있음. 뿐만 아니라 각 단계별로 전문적인 역량을 갖춰야만 사업조직으로서 성공가능성을 높일 수 있음.
- 사료공급-생산-유통-판매-소비 영역 전반에 각각 전문적인 역량을 갖추고, 이를 유기적으로 통합하여 기존의 한우산업 구조와 차별화를 꾀하고 효율성을 개선함으로써 소비자 만족도를 높여 나가야 함. 이를 통해 한우산업의 변화 및 위기에 대응해나갈 수 있음

○ 새로운 부가가치를 창출함

- 현재 한우농가들의 수익성은 농가경영을 유지하기 어려운 만큼 악화되어 있는 상황임. 한우농가들의 수익성을 높이기 위해서는 기존의 사료 공급단계, 생산단계, 도축 및 정육가공단계, 소비단계 등 각 단계에서 새로운 부가가치를 창출하여 농가이익을 강화해야함

제3장

한우사업조직 설문조사결과

제1절 한우선도농가 설문조사결과

제2절 한우사업조직 설문조사결과

제3절 한우사업조직의 현황 비교

제4절 소결

제1절 한우선도농가 설문조사결과

1. 조사배경 및 경과

○ 한우농가 의식 상태 파악의 중요성

- 최근 한우산업의 위기를 돌파하기 위해서는 무엇보다도 한우산업의 주체인 한우농가의 의식 상태를 파악하는 것이 중요함.
- 한우농가가 위기에 직면하여 한우 경영을 어떻게 전망하고 있고, 위기에 어떻게 대처하고자 하는지를 밝히는 일은 한우산업 존속과 발전을 위한 과제 도출에 기반이 될 것임.

○ 한우선도농가 우편설문조사의 의미

- 한우농가의 의식을 조사하기 위해 2005년 한우산업 발전을 위해 한우농가의 의무 납부금을 기반으로 설립된 ‘한우자조금관리위원회’의 대의원과 1999년 한우농가의 권익 실현을 위해 설립된 ‘전국한우협회’의 대의원을 대상으로 우편설문조사를 실시함.
- 이들은 전체 한우농가를 조직적으로 대표할 뿐만 아니라 한우산업의 경향을 주도하고 있는 ‘한우선도농가’라고 할 수 있음. 따라서 이들의 의식 상태는 전체 한우농가의 선행지표라고 할 수 있음.

○ 한우선도농가 우편설문조사 경과

- 우편설문조사는 한우자조금관리위원회와 전국한우협회의 협조 속에 2016년 7월 한 달 간, 425명을 대상으로 실시됨.
- 우편설문지는 본 발송과 추가 발송(주소 변경 확인 분) 등 모두 2차에 걸쳐서 진행되었음.

- 설문지 회송 독려전화는 낮은 설문지 회수율을 보이는 우편설문조사의 방법론적 문제, 농번기라는 시기적 문제, 그리고 고령화라는 인구학적 한계로 인해 설문지 회수율이 낮을 것을 우려하여 모두 3차에 걸쳐 실시했음.

2. 조사결과

가. 설문지 응답률과 응답자 기본특성

○ 설문지 응답률은 35.5%

- 우편발송 대상 대의원 425명 중 이어나 주소불명 등의 사유로 반송된 것이 10건, 설문지 회신은 했으나 설문에 전혀 응하지 않아 조사거부로 판단한 것이 1건으로, 이를 제외한 조사대상은 414명임.
- 조사대상 414명 중 응답한 사람은 147명으로, 응답률은 약 35.5%임.

<표 8> 우편설문조사 응답률

발송(A)	반송(B)	조사거부(C)	응답수(D)	응답률(D/(A-B-C))
425명	10명	1명	147명	35.5%

- 지역별 설문지 응답률은 부산울산경남(45.8%), 강원(41.9%) 대구경북(36.8%) 지역이 상대적으로 높았음.
- 조사대상이 적은 제주를 제외하면, 충북(21.7%), 대전세종충남(28.6%), 전북(30.8%) 순으로 응답율이 낮았음

<표 9> 우편설문조사 지역별 응답률*

구분	조사대상	응답수	응답률
인천경기	32	10	31.3
강원	31	13	41.9
충북	23	5	21.7
대전세종충남	49	14	28.6
전북	39	12	30.8
광주전남	59	19	32.2
대구경북	106	39	36.8
부산울산경남	72	33	45.8
제주	4	1	25.0
전체	415	146	35.2

* 무기명 조사거부 1명을 포함한 수치

<표 10> 응답자 기본특성

지역	응답수(비율)	사육두수	응답수(비율)
인천경기	10(6.8)	20두 미만	7(4.8)
강원	13(8.9)	20~50두	21(14.5)
충북	5(3.4)	50~100두	41(28.3)
대전세종충남	14(9.6)	100두 이상	76(52.4)
전북	12(8.2)	전체	142(100.0)
광주전남	19(13.0)	평균	139.7
대구경북	39(26.7)	표준편차	123.1
부산울산경남	33(22.6)		
제주	1(0.7)		
전체	146(100.0)		
연령	응답수(비율)	사육경력	응답수(비율)
40대 미만	1(0.7)	10년 미만	1(0.7)
40대	11(7.6)	10~20년	24(16.8)
50대	58(40.3)	20~30년	41(28.7)
60대	65(45.1)	30~40년	63(44.1)
70대 이상	9(6.3)	40년 이상	14(9.8)
전체	144(100.0)	전체	143(100.0)
평균	59.2	평균	27.0
표준편차	7.1	표준편차	8.4

- 응답자의 지역별 비중은 대구경북(26.7%), 부산울산경남(22.6%), 광주전남(13.0%) 순서로 높은 비중을 차지한 반면, 제주(0.7%), 충북(3.4%), 인천경기(6.8%), 전북(8.2%) 순서로 낮은 비중을 차지했음.
- 응답자의 평균 연령은 59.2세이고 50~60대가 대다수임(85.4%)
- 응답자의 사육 경력은 평균 27.0년이고 30년 이상 사육 농가가 절반 이상임.
- 응답자의 평균 사육두수는 139.7두이나 농가별로 큰 편차를 보이고, 대다수가 50~100두의 농가(28.3%)와 100두 이상의 농가(52.4%)임.
- 응답자의 사육 형태를 보면 번식과 비육을 통합 관리하는 일관 경영 형태가 대다수(74.8%)를 차지함.

<표 11> 사육 형태

구분	응답수	비율
번식 경영	15	10.5
비육 경영	21	14.7
일관 경영	107	74.8
합계	143	100.0

나. 경영 상황과 위기대처 방안에 대한 주관적 인식

(1) 경영 상황에 대한 주관적 인식

- 한우선도농가는 대체로 경영 상황을 긍정적으로 전망하고 있음.
 - “폐업을 고민 중이다”가 8.3%, “여전히 어려운 상황이다”가 29.7%, “조금씩 나아지고 있다”가 51.0%, “어려움이 없고 전망이 밝다”가 11.0%로 나타나, 전체 62.0%가 경영 상황을 긍정적으로 전망하고 있는 것으로 나타났음.

<표 12> 경영 상황에 대한 인식

구분	응답수	비율
폐업을 고민 중임	12	8.3
여전히 어려운 상황임	43	29.7
조금씩 나아지고 있음	74	51.0
어려움 없고 전망 밝음	16	11.0
전체	145	100.0

- 그러나 경영 상황을 긍정적으로 전망하고 있는 것은 50두 이상의 중대 규모 농가만이었고, 50두 미만의 중소규모 농가의 경우는 부정적으로 전망하고 있었음.
 - 사육 규모에 따라 경영 상황에 대한 인식에 차이가 있는지 알아보기 위해 사육 두수 50두 미만을 중소규모 농가, 50~100두를 중규모 농가, 100두 이상을 대규모 농가로 구분하여 분석한 결과, 통계적으로 유의미한 차이가 나타났음($p < 0.05$).
 - 50두 미만의 중소규모 농가의 경우 “폐업을 고민 중이다” (16.7%)와 “여전히 어려운 상황이다” (45.8%)가 절반 이상으로 나타나 대체로 부정적인 인식을 보인 반면, 50두 이상 100두 미만의 중규모 농가와 100두 이상의 대규모 농가의 경우 “조금씩 나아지고 있다” (55.0%, 57.9%)와 “어려움이 없고 전망이 밝다” (7.5%, 13.2%)가 절반 이상으로 나타나 대체로 긍정적인 인식을 보였음. 특히 대규모 농가(71.1%)가

중규모 농가(62.5%)보다 상대적으로 더 긍정적인 인식을 보였음.

<표 13> 사육 규모에 따른 경영상황 전망의 차이

구분			두수			전체
			50두 미만	50~100두	100두 이상	
경영 상태	폐업을 고민 중임	응답수	4	5	2	11
		비율	16.7%	12.5%	2.6%	7.9%
	여전히 어려운 상황임	응답수	11	10	20	41
		비율	45.8%	25.0%	26.3%	29.3%
	조금씩 나아지고 있음	응답수	7	22	44	73
		비율	29.2%	55.0%	57.9%	52.1%
	어려움 없고 전망 밝음	응답수	2	3	10	15
		비율	8.3%	7.5%	13.2%	10.7%
χ²(p)			12.744*(.047)			

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

(2) 위기 대처방안에 대한 주관적 인식

○ 한우선도농가는 사육규모와 상관없이 모두 사업조직과 운동(정책)조직 강화를 통해 한우산업 위기를 극복해야한다고 생각함.

- 최근 한우산업 위기에 대한 대처방안에 대해서는 “사업조직과 운동(정책)조직 강화를 통해 극복해야한다”가 65.%, “개별농가가 스스로 대응해야 한다” (33.6%)와 “정부의 보호로 인해 대처가 불필요하다” (1.4%)보다 높게 나타났음.

<표 14> 위기 대처방안에 대한 인식

구분	응답수	비율
정부 보호로 인해 대처 불필요	2	1.4
개별농가 스스로 대응	48	33.6
사업조직과 운동(정책)조직 강화	93	65.0
전체	143	100.0

○ 위기 대처방안에 대한 생각은 사육 규모와 상관없이 동일함.

- 사육 규모에 따라 위기 대처방안에 차이가 있는지 분석한 결과, 통계적으로 유의미한 차이가 나타나지 않았음(p>0.05).
- 즉 사육 규모와 상관없이 모두 “사업조직과 운동(정책)조직 강화”를 통해 위기를 극복해야 한다고 답한 비율이 가장 높았음.

<표 15> 사육 규모에 따른 위기 대처방안에 대한 인식의 차이

구분			두수			전체
			50두 미만	50~100두	100두 이상	
농가 대처 방법	정부 보호로 대처 불필요	응답수	1	0	1	2
		비율	4.0%	0.0%	1.3%	1.4%
	개별농가 스스로 대응	응답수	9	11	26	46
		비율	36.0%	28.2%	34.7%	33.1%
	사업.운동조 직 강화	응답수	15	28	48	91
		비율	60.0%	71.8%	64.0%	65.5%
$\chi^2(p)$			2.486(.647)			

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

다. 한우사업조직에 대한 한우선도농가의 인식

(1) 조사의 의의

- 앞에서 살펴본 바와 같이 설문에 응답한 한우선도농가의 대부분이 한우산업 위기에 대한 대처방안으로 한우사업조직과 운동조직의 강화를 선택함. 따라서 한우사업조직과 운동조직의 실태를 파악하고 그에 근거하여 조직 강화 방안을 도출하는 것이 현재 한우산업 위기를 극복하는 데에 무엇보다도 중요한 과제라고 할 수 있음.
- 그 일환으로 본 설문에서는 우선 한우선도농가가 어떤 조직에, 얼마나 가입되어 있는지를 파악하고 어떻게 평가를 내리고 있는지 물었음.
- 가입조직은 1961년 제정된 「농협법」에 의거하여 설립되어 오랫동안 축산농가의 협동조직으로 존재했던 지역축협(이하 축협)과 비교적 최근에 설립된 지역축협 이외의 조직으로 크게 구분했음. 축협 이외의 조직은 1990년 「농어촌발전특별조치법」의 영농조합법인 규정에 따라 설립된 한우영농조합법인, 1997년부터 「농업협동조합법」에 따라 설립된 한우품목조합, 2012년 「협동조합기본법」 제정에 따라 설립된 한우일반협동조합으로 구성됨.

(2) 한우사업조직 가입 현황

- 한우선도농가는 모두 축협에 가입되어 있고, 한우영농조합법인에는 32.7%, 한우품목협동조합에는 15.6%, 한우일반협동조합에는 4.8%가 가입되어 있음.

<표 16> 한우사업조직별 가입 현황(복수응답)

구분	가입현황	
	응답수	비율
축협	147	100.0%
한우영농조합법인	48	32.7%
한우품목협동조합	23	15.6%
한우일반협동조합	7	4.8%

- 가입유형을 축협만 가입한 경우와 축협 이외 사업조직에도 가입한 경우로 구분하면, 축협만 가입이 58.5%, 축협 이외 사업조직에도 가입이 41.5%임.

<표 17> 한우사업조직 가입유형

구분		응답수	비율
가입유형	축협만 가입	86	58.5
	축협 이외도 가입	61	41.5
	합계	147	100.0

(3) 사업조직에 대한 평가

(가) 축협과 축협 이외 사업조직에 대한 평가 비교

- 한우선도농가는 축협(2.79점)보다 축협이외의 사업조직(3.34점)에 더 만족함. 특히 축협(2.79점)보다 한우품목협동조합(3.59점)에 더 만족함.
 - 사업조직에 대한 평가를 알아보기 위해 사업조직에 대한 만족도를 매

우 불만족(1점), 약간 불만족(2점), 보통(3점), 만족 (4점), 매우 만족(5점)으로 구분하여 물음.

- 사업조직을 축협과 축협 이외 조직(한우영농조합법인, 한우품목협동조합, 한우일반협동조합)으로 구분하여 만족도 차이를 분석한 결과, 통계적으로 유의미한 차이가 나타남($p<0.001$).
- 축협의 경우 만족도가 평균 2.79점으로 보통 미만으로 평가한 반면, 축협 이외 조직의 경우 평균 3.34점으로 보통 이상으로 평가해함.

<표 18> 축협에 대한 만족도와 축협 이외 사업조직에 대한 만족도 차이

만족도	구분	평균	표준편차
	축협	2.79	1.122
	축협 이외 조직	3.34	1.059
	t(p)	-3.549***(.000)	

* $p<0.05$, ** $p<0.01$, *** $p<0.001$

- 보다 구체적으로 축협은 2.79점으로 보통 미만으로 평가한 반면, 한우영농조합법인 3.23점, 한우품목협동조합 3.59점, 한우일반협동조합 3.29점으로 보통 이상으로 평가함.
- 조직유형별로 만족도의 차이가 통계적으로 유의미한지 분석한 결과, 축협과 한우품목조합 간에 통계적으로 유의미한 차이가 나타났음($p<0.01$).
- 즉 한우선도농가는 축협보다 한우품목협동조합을 상대적으로 높게 평가함.

<표 19> 사업조직별 만족도 차이

구분		만족도	
		평균	표준편차
사업조직	축협	2.79(a)	1.122
	한우영농조합법인	3.23	1.077
	한우품목협동조합	3.59(b)	1.008
	한우일반협동조합	3.29	1.113
	합계	2.98	1.129
	F-value(p)	4.739**(.003)	

* $p<0.05$, ** $p<0.01$, *** $p<0.001$

Duncan : a<b

- 축협만 가입한 농가(2.89점)와 축협 이외의 사업조직에 가입한 농가(2.65점) 모두 축협에 대해 보통 이하의 평가를 내림.
- 가입 유형에 따라 축협에 대한 평가 차이가 있는지 알아보기 위해 가입 유형을 ‘축협만 가입’과 ‘축협 이외 사업조직도 가입’으로 구분하여 분석한 결과, 통계적으로 유의미한 차이가 나타나지 않았음($p>0.05$).

<표 20> 가입유형에 따른 축협에 대한 평가 차이

구분		축협 만족도	
		평균	표준편차
가입유형	축협만 가입	2.89	1.100
	축협 이외도 가입	2.65	1.147
	t(p)	1.241(.217)	

* $p<0.05$, ** $p<0.01$, *** $p<0.001$

(나) 축협에 대한 분야별 평가

- 한우선도농가는 축협의 구매사업(3.03점)을 가공판매사업(2.58점)과 한우의 전문성(2.67점)에 비해 높게 평가함.

- 축협에 대한 평가를 좀 더 구체적으로 살펴보기 위해 분야별로 만족도를 마찬가지로 5점 척도로 물었음.
- 조사 결과 지도사업은 평균 2.78점, 구매사업은 3.03점, 가공판매사업은 2.58점, 한우의 전문성은 2.67점으로 나타났고, 분석 결과 구매사업과 가공판매사업·한우의 전문성 간에 통계적으로 유의미한 차이가 나타남($p<0.01$).

<표 21> 축협에 대한 분야별 평가

구분	평균	표준편차
지도사업	2.78	1.090
구매사업	3.03(b)	1.065
가공판매사업	2.58(a)	1.083
한우 전문성	2.67(a)	1.079
전체	2.77	1.089
F-value(p)	4.580**(.004)	

* $p<0.05$, ** $p<0.01$, *** $p<0.001$

Duncan : a<b

- 그러나 지도사업과 구매사업 모두에서 축협만 가입한 선도농가가 축협 이외 사업조직에 가입한 선도농가보다 높은 평가를 내림. 따라서 한우 선도농가는 전반적으로 축협의 사업에 대해 보통 미만으로 평가하고 있다고 할 수 있음.
- 가입 유형에 따라 축협의 사업영역별 평가에 차이가 있는지 알아보기 위해 가입 유형을 축협만 가입한 경우도 축협 이외 조직에도 가입한 경우로 구분하여 분석한 결과, 지도사업과 구매사업에서 통계적으로 유의미한 차이가 나타남($p<0.05$).
- 지도사업에 대한 만족도 각각 2.94점과 2.56점, 구매사업에 대한 만족도는 3.19점과 2.82점으로 지도사업과 구매사업에서 축협만 가입한 선도농가가 상대적으로 높은 평가를 한 반면, 축협 이외 조직에도 가입

한 선도농가는 상대적으로 낮은 평가를 내림.

<표 22> 가입 유형에 따른 축협에 대한 분야별 평가 차이

구분		지도사업		구매사업	
		평균	표준편차	평균	표준편차
가입 유형	축협만 가입	2.94	1.068	3.19	1.026
	축협 이외도 가입	2.56	1.088	2.82	1.088
	t(p)	2.115*(.036)		2.109*(.037)	
구분		가공판매사업		한우 전문성	
		평균	표준편차	평균	표준편차
가입 유형	축협만 가입	2.69	1.085	2.785	1.082
	축협 이외도 가입	2.42	1.070	2.517	1.066
	t(p)	1.443(.151)		1.457(.148)	

* $p<0.05$, ** $p<0.01$, *** $p<0.001$

다. 축협 이외 사업조직의 필요성과 활성화 과제

- 한우선도농가는 축협 이외 사업조직이 필요하다고 생각함. 그리고 이는 축협만 가입했든, 축협 이외의 사업조직에 가입했든 동일함.
- 한우선도농가가 기존의 축협 이외의 사업조직이 필요하다고 생각하는지 물었음. 설문 결과, 63.9%가 “필요하다”고 답한 반면, “필요없다”는 답변은 30.6%에 그침.
- 축협 외 사업조직이 필요하다는 응답이 가입유형별로 차이가 나는지 알아보기 위해, 가입유형을 축협만 가입한 선도농가와 축협이외의 사업조직에도 가입한 선도농가로 구분하여 분석했음. 분석 결과 통계적으로 유의미한 차이가 나타나지 않음($p>0.05$).

<표 23> 축협 이외 사업조직의 필요 여부

			가입유형		전체
			축협만 가입	축협이외도 가입	
축협 외 사업조직의 필요성	필요하다	응답수	54	40	94
		비율	62.8%	65.6%	63.9%
	필요없다	응답수	26	19	45
		비율	30.2%	31.1%	30.6%
	모르겠다	응답수	6	2	8
		비율	7.0%	3.3%	5.4%
	x²(p)		.950(.622)		

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

○ 한우선도농가는 주로 축협이 제 역할을 못하고 있고 건전한 경쟁을 통해 축협의 변화를 유도해야하기 때문에 축협 이외의 사업조직이 필요하다고 생각한다.

- “축협 이외 사업조직이 필요하다”고 답변한 응답자를 대상으로 왜 축협 이외의 사업조직이 필요하다고 답했는지 복수응답으로 물었음.
- 설문 결과, 응답자의 64.9%가 “축협이 제 역할을 못하고 있음”, 62.8%가 “건전한 경쟁을 통해 축협의 변화 유도”, 48.9%가 “축협의 한우 전문성 부족”이라고 답했음.

<표 24> 축협 이외의 사업조직이 필요한 이유

구분	응답수	비율
축협이 제 역할을 못함	61	64.9%
축협의 한우 전문성 부족	46	48.9%
건전한 경쟁을 통한 축협의 변화	59	62.8%

○ 축협이외의 사업조직이 필요 없다고 답했더라도 축협의 내부 개혁이 가능하기 때문이라고 답한 경우가 많았고, 축협이 제 역할을 수행하고 있다는 의견은 적었음.

- “축협 이외의 사업조직이 필요없다”고 답변한 응답자 45명을 대상으로 왜 축협 이외의 사업조직이 필요없다고 답했는지 복수응답으로 물었음.
- 설문 결과, 응답하지 않은 2명을 제외한 43명의 응답자 중 53.5%가 “축협 내부 개혁 가능”, 41.9%가 “축협의 한우 전문성이 충분함”, 39.5%가 “축협이 제 역할을 충분히 수행 중”, 14.0%가 “설립취지에 공감하지만 설립이 현실적으로 어려움”이라고 답했음.

<표 25> 축협 이외의 사업조직이 필요 없는 이유

구분	응답수	비율
축협이 제 역할을 충분히 수행	17	39.5%
축협 내부 개혁 가능	23	53.5%
축협의 한우 전문성 충분	18	41.9%
설립의 현실적 어려움	6	14.0%

- 한우선도농가는 사업조직의 주요한 설립 목적을 첫째, 한우산업 위기극복과 지속 발전에 기여, 둘째, 한우농가 소득 향상, 셋째, 전문성을 갖춘 한우품목조합 육성으로 보았음.
- 한우선도농가가 사업조직의 설립 목적이 무엇이라고 생각하는지 알아보기 위해 설립 목적을 ① 한우농가 소득 향상 ② 중소규모 한우 농가의 어려움 해결 ③ 한우농가의 협동과 연대 강화 ④ 전문성을 갖춘 한우품목조합 육성 ⑤ 한우산업 위기극복과 지속 발전에 기여로 나눠 복수응답으로 물음.
 - 설문 결과, 한우선도농가는 설립목적으로 “한우산업 위기극복과 지속 발전에 기여”(69.0%)를 가장 많이 선택했고, “한우농가 소득 향상”(68.3%)을 두 번째로, “전문성을 갖춘 한우품목조합 육성”(57.0%)을 세 번째로 많이 선택했음.

<표 26> 사업조직의 설립 목적

구분	응답수	비율
농가 소득향상	97	68.3%
중소 농가 어려움 해결	50	35.2%
농가의 협동·연대 강화	68	47.9%
전문성을 갖춘 품목조합 육성	81	57.0%
한우산업 위기 극복·발전	98	69.0%

- 한우선도농가는 한우사업조직을 활성화하기 위한 과제를 첫째, 전문적인 경영지식과 인력의 확보, 둘째, 회원들의 공동체의식 함양, 셋째 한우사업조직 간 공동사업 강화라고 보았음.
- 한우사업조직을 활성화하기 위해 과제는 무엇이라고 생각하는지 알아보기 위해 과제를 ① 지도자의 열정과 헌신 ② 회원들의 공동체의식 함양 ③ 전문적인 경영지식과 인력의 확보 ④ 한우사업조직 발전을 위한 컨설팅 ⑤ 한우사업조직 간 공동사업 강화 ⑥ 축협과의 갈등해소 및 협력추진으로 나눠 복수응답으로 물음.
- 설문 결과, 한우선도농가는 활성화 과제로 “전문적인 경영지식과 인력의 확보” (56.4%)를 가장 많이 선택했고, “회원들의 공동체의식 함양” (54.3%)을 두 번째로, “한우사업조직 간 공동사업 강화” (50.0%)를 세 번째로 많이 선택함.

<표 27> 사업조직의 활성화 과제

구분	응답수	비율
지도자의 열정과 헌신	62	44.3%
회원들의 공동체 의식	76	54.3%
전문 경영지식·인력확보	79	56.4%
사업 발전 컨설팅	67	47.9%
사업조직 간 공동사업	70	50.0%
축협과의 갈등해소·협력	45	32.1%

(4) 사업조직의 연합조직 필요여부와 역할

- 한우선도농가는 사업조직 활성화 과제를 수행하기 위한 사업조직의 연합조직이 필요하다고 생각함.
- 설문 결과, “필요하다” 는 답변이 76.6%인 반면, “필요없다” 는 의견은 12.1%에 그침.

<표 28> 사업조직의 연합조직 필요 여부

항목	응답수	비율
필요하다	108	76.6
필요없다	17	12.1
잘 모르겠다	16	11.3
합계	141	100.0

- 축협만 가입했든, 축협이외의 사업조직에도 가입했든 연합조직은 필요하다고 생각함
- 가입유형에 따라 연합조직이 필요한지에 대해 답변에 차이가 있는지 알아보기 위해, 가입유형을 축협만 가입한 선도농가와 축협 이외도 가입한 선도농가로 구분하여 분석한 결과 통계적으로 유의미한 차이가 나타나지 않음($p>0.05$).

<표 29> 사업조직 가입 유형별 연합조직의 필요 여부

구분			가입유형		전체
			축협만 가입	축협 이외도 가입	
연합조직 필요 여부	필요하다	응답수	56	52	108
		비율	69.1%	86.7%	76.6%
	필요없다	응답수	13	4	17
		비율	16.0%	6.7%	12.1%
	잘 모르겠다	응답수	12	4	16
		비율	14.8%	6.7%	11.3%
	$\chi^2(p)$		5.916(.052)		

- 한우선도농가는 연합조직의 우선적 역할을 첫째, 한우사업조직 간 소통의 공간 마련 및 공동사업의 발굴, 둘째, 사료구매·판로확보 등 사업 지원, 셋째, 법제도 개선 등 대정부 농정활동 강화라고 보았음.
- “연합조직이 필요하다”고 답한 응답자를 대상으로 연합조직의 역할이 무엇인지 묻기 위해 역할을 ① 임직원·회원 교육프로그램 시행 및 지원 ② 경영(세무·회계 등) 및 전문인력육성 지원 ③ 법제도 개선 등 대정부 농정활동 강화 ④ 축협과의 상생발전방안 마련 및 협력추진 ⑤ 한우사업조직 간 소통의 공간 마련 및 공동사업의 발굴 ⑥ 사료구매·판로확보 등 사업 지원 ⑦ 비즈니스(사업) 모델의 개발 및 보급으로 나눠 복수응답으로 물었음.
 - 설문 결과, 응답하지 않은 4명을 제외한 104명 중 76.0%가 “한우사업조직 간 소통의 공간 마련 및 공동사업의 발굴”, 75.0%가 “사료구매·판로확보 등 사업 지원”, 64.4%가 “법제도 개선 등 대정부 농정활동 강화”에 답했음.

<표 30> 사업조직의 연합조직이 우선적으로 해야 할 역할

	응답수	비율
임직원·회원 교육프로그램	38	36.5%
경영 및 전문인력 육성	27	26.0%
대정부 농정활동	67	64.4%
축협과의 상생방안마련	36	34.6%
사업조직 소통·공동사업	79	76.0%
사료구매·판로확보 등 사업지원	78	75.0%
사업모델 개발 및 보급	20	19.2%

제2절 한우사업조직 설문조사결과

1. 조사배경 및 경과

○ 조사의 배경과 의의

- 한우선도농가 대부분이 한우산업 위기에 대한 대처방안으로 한우사업 조직과 운동조직의 강화를 선택했지만, 그 한 축인 한우사업조직에 대한 실태 파악은 상대적으로 부족한 현실임. 특히 한우영농조합법인은 비교적 관리가 잘 되고 있는 한우품목협동조합과 한우일반협동조합과는 다르게 국가통계조차 부실한 상태임.
- 따라서 이번 조사는 한우사업조직의 실태를 파악하는 데에 중요한 근거자료가 될 것임.

○ 조사방법

- 본 연구에서는 설문조사를 통해 축협을 제외한 사업조직의 실태를 파악하고자 했음. 이를 통해 ① 사업조직의 경영실태, ② 설립목적 및 사업평가(성과와 한계), ③ 사업조직 활성화 과제를 파악하고자 했음.
- 정부로부터 사업조직 목록을 확보한 후, 우편설문조사를 통해 실태를 파악하고자 했지만 한우영농조합법인의 경우, 농림축산식품부에 요청했음에도 불구하고 개인정보보호를 이유로 자료를 공개하지 않아 어려움을 겪었음
- 따라서 한우협회에서 부분적으로 파악하고 있는 한우영농조합법인 목록, 축산물품질관리원의 브랜드경영체 목록, 인터넷 검색(“지역명+한우+영농조합법인”을 통해 검색)을 통해 확보한 목록을 통합하여 사업조직 목록을 자체 제작할 수밖에 없었음.

○ 사전전화조사를 통한 자료의 신뢰성 확보

- 확보한 자료의 신뢰성 확보를 위해 2회(4일)에 걸친 전화조사를 통해 ① 영농조합법인 여부, ② 한우사업 운영여부, ③ 한우농가 운영여부를 확인하여 목록을 수정·보완한 후, 우편설문조사 대상을 확정함.
- 한우일반협동조합은 「협동조합 기본법」에 근거하여 설립된 일반협동조합의 기본정보를 제공하는 기획재정부의 ‘Coop 협동조합 홈페이지’를 통해 한우와 관련된 일반협동조합 목록을 확보함. 그리고 한우 일반협동조합을 선별하기 위해 한우영농조합법인과 마찬가지로 전화조사를 거쳐 목록을 수정·보완한 후, 우편설문조사 대상을 확정함.
- 한우품목조합의 경우는 한우협동조합연합회의 공식자료를 통해 전체 사업조직 목록을 확보한 후, 우편설문조사를 통해 실태를 파악함.

○ 설문독려전화와 전화조사

- 이후 한우선도농가와 마찬가지로 응답률을 높이기 위해 3차례에 걸쳐 설문응답 독려전화를 실시함.
- 그러나 3차례 독려전화에도 불구하고, 한우영농조합법인과 한우일반협동조합의 설문지 응답률이 저조하여, 경영실태와 관련된 7개의 질문을 선별하여 미응답한 사업조직을 대상으로 전화조사를 실시함.

2. 조사결과

가. 설문지 응답률과 응답조직 기본특성

- 한우사업조직 실태조사 응답률은 설문지의 경우 전체 24.2%고, 전화조사를 포함한 전체 응답률은 65.3%임.

- 전체 301개 중 조사거부 24개 및 반송 12개를 제외한 265개의 사업조직 중 64개가 설문조사에 응답하여 24.2%의 응답률을 보였고, 응답하지 않은 사업조직 중 전화조사에 추가로 109개가 응답하여 전체 응답률은 65.3%를 보임.
- 조직유형별로 구분하면, 한우영농조합법인은 전체 276개 중 조사거부 23개 및 반송 12개를 제외한 241개의 사업조직 중 50개가 설문조사에 응답하여 20.7%의 응답률을 보였고, 응답하지 않은 사업조직 중 전화조사에 추가로 106개가 응답하여 전체 응답률은 64.7%를 보임.
- 한우일반협동조합은 전체 17개 중 조사거부 1개를 제외한 16개의 사업조직 중 6개가 설문조사에 응답하여 37.5%의 응답률을 보였고, 응답하지 않은 사업조직 중 전화조사에 추가로 3개가 응답하여 전체 응답률은 56.3%를 보임.
- 한우품목조합은 8개 모두 설문조사에 응답하여 100%의 응답률을 보임.

<표 31> 한우사업조직 실태조사 응답률

구분	전체	조사거부	반송	조사대상	설문응답	전화응답	설문응답률	설문+전화응답률
한우영농조합	276	23	12	241	50	106	20.7	64.7
한우일반조합	17	1	0	16	6	3	37.5	56.3
한우품목조합	8	0	0	8	8	0	100.0	100.0
총계	301	24	12	265	64	109	24.2	65.3

- 한우사업조직의 지역별 설문지 응답률은 인천경기(35.3%), 강원(33.3%), 전북(28.6%) 순서로 높았고, 광주전남(16.3%), 울산경남(18.4%), 대전세종충남(20.9%)로 낮았음(제주 제외).
- 조직유형별로 살펴보면, 한우영농조합법인은 강원 31.8%, 인천경기 28.6%, 전북 25.9%로 높았고, 광주전남 12.2%, 울산경남 16.2%, 대전세

종충남 17.9%로 낮았음(제주 제외).

- 한우일반협동조합은 광주전남, 대구경북, 울산경남 지역이 조사대상 1개 모두, 강원은 2개 중 1개가 응답한 반면, 전북이 7개 중 2개(28.6%)가 응답하였고 충북(2개), 인천경기(1개), 강원(1개)에서는 모두 응답을 하지 않았음.
- 한우품목협동조합은 인천경기 2개, 충북 1개, 대전세종충남 2개, 전북 1개, 광주전남 1개, 대구경북 1개 모두가 응답했음.

<표 32> 한우사업조직 지역별 응답률(설문지)

구분	영농조합			일반조합			품목조합			전체		
	대상	응답	응답률	전체	응답	응답률	전체	응답	응답률	전체	응답	응답률
인천경기	14	4	28.6	1	0	0.0	2	2	100.0	17	6	35.3
강원	22	7	31.8	2	1	50.0	-	-	-	24	8	33.3
충북	16	4	25.0	1	0	0.0	1	1	100.0	18	5	27.8
대전세종충남	39	7	17.9	2	0	0.0	2	2	100.0	43	9	20.9
전북	27	7	25.9	7	2	28.6	1	1	100.0	35	10	28.6
광주전남	41	5	12.2	1	1	100.0	1	1	100.0	43	7	16.3
대구경북	44	10	22.7	1	1	100.0	1	1	100.0	46	12	26.1
울산경남	37	6	16.2	1	1	100.0	-	-	-	38	7	18.4
제주	1	0	0.0	-	-	-	-	-	-	1	0	0.0
합계	241	50	20.7	16	6	37.5	8	8	100.0	265	64	24.2

- 전화조사를 포함한 지역별 응답률은 강원(83.3%), 충북(83.3%), 울산경남(78.9%) 순서로 높았고, 전북(48.6%), 대전세종충남(53.5%), 광주전남(58.1%) 순서로 낮았음.
- 낮은 설문지 응답률을 보완하기 위해 7개 문항을 선별하여 전화조사를 추가로 실시하였음.
 - 이를 포함한 지역별 응답률을 조직유형별로 보면, 한우영농조합법인은 강원(추가 12개) 86.4%, 충북(추가 9개) 81.3%, 울산경남(추가 23개) 78.4%로 높았고, 전북(추가 6개) 48.1%, 대전세종충남(추가 13개) 51.3%, 광주전남(추가 18개) 56.1%로 낮았음.
 - 한우일반협동조합은 충북(추가 1개), 광주전남, 대구경북, 울산경남이 조사대상 1개 모두, 강원, 대전세종충남(추가 1개) 2개 중 1개가 응답한 반면, 전북(추가 1개) 7개 중 3개이 응답하였고 인천경기는 1개 모두 응답하지 않았음.

<표 33> 한우사업조직 지역별 응답률(전체)

구분	영농조합			일반조합			품목조합			전체		
	대상	응답	응답률	전체	응답	응답률	전체	응답	응답률	전체	응답	응답률
인천경기	14	10	71.4	1	0	0.0	2	2	100.0	17	12	70.6
강원	22	19	86.4	2	1	50.0	-	-	-	24	20	83.3
충북	16	13	81.3	1	1	100.0	1	1	100.0	18	15	83.3
대전세종충남	39	20	51.3	2	1	50.0	2	2	100.0	43	23	53.5
전북	27	13	48.1	7	3	42.9	1	1	100.0	35	17	48.6
광주전남	41	23	56.1	1	1	100.0	1	1	100.0	43	25	58.1
대구경북	44	29	65.9	1	1	100.0	1	1	100.0	46	31	67.4
울산경남	37	29	78.4	1	1	100.0	-	-	-	38	30	78.9
제주	1	0	0.0	-	-	-	-	-	-	1	0	0.0
합계	241	156	64.7	16	9	56.3	8	8	100.0	265	173	65.3

- 한우사업조직은 대부분 2000년대 이후에 설립이 되었음(89.2%).
- 한우영농조합법인은 1990년 설립이 시작된 이래로 2000년대 65개(43.3%), 2010년대 68개(45.3%)가 설립되어 대부분 2000년 이후 설립되었음을 알 수 있음.
 - 한우일반협동조합은 2012년 관련법이 제정되어 9개 모두 2012년 이후에 설립되었음.

- 한우품목조합은 1997년 7월 충남한우협동조합이 설립된 이래로 2001년 대구경북한우협동조합과 전북한우협동조합, 2003년 충북한우협동조합, 2004년 대전충남한우협동조합(현 대전세종충남한우협동조합), 2006년 경기한우협동조합이 설립되었고, 2010년 전남광주한우협동조합, 2013년에 서울경기한우협동조합이 가장 최근에 설립되었음.

<표 34> 응답조직 기본특성

설립연도	영농조합	일반조합	품목조합	전체
	응답수(비율)	응답수(비율)	응답수(비율)	응답수(비율)
1980년대*	4(2.7)	-	-	4(2.4)
1990년대	13(8.7)	-	1(12.5)	14(8.4)
2000년대	65(43.3)	-	5(62.5)	70(41.9)
2010년대	68(45.3)	9(100.0)	2(25.0)	79(47.3)
합계	150(100.0)	9(100.0)	8(100.0)	167(100.0)
회원수	영농조합	일반조합	품목조합	전체
	응답수(비율)	응답수(비율)	응답수(비율)	응답수(비율)
10명 미만	67(44.1)	2(22.2)	-	69(40.8)
10~50명	44(28.9)	2(22.2)	-	46(27.2)
50~100명	15(9.9)	1(11.1)	-	16(9.5)
100~200명	15(9.9)	3(33.3)	-	18(10.7)
200명 이상	11(7.2)	1(11.1)	8(100.0)	20(11.8)
합계	152(100.0)	9(100.0)	8(100.0)	169(100.0)
평균	49.9	95.9	550.3	76.0
표준편차	84.7	114.5	306.1	149.4

* 한우영농조합은 1990년대부터 설립되었기 때문에 응답자의 착각으로 판단됨.

- 한우사업조직의 평균 회원수는 76.0명이나 조직별로 편차가 큼. 구간을 나눠 살펴보면 대부분 50명 미만임(68.0%).
- 조직유형별로 분석한 결과, 한우영농조합법인은 평균 49.9명이나 조직별로 큰 편차를 보임(표준편차 84.7명). 구간을 나눠 살펴보면 10명 미만이 44.1%, 10~50명이 28.9%로 절반 이상이 50명 미만이었음.

- 한우일반협동조합은 평균 95.9명이나 조직별로 큰 편차를 보임(표준편차 114.5명). 구간을 나눠 살펴보면 10명 미만 2곳, 10~50명 미만 2곳, 50~100명 미만 1곳으로 절반 이상이 100명 미만이었음.
- 한우품목조합은 8개 평균 550.3명이나 조직별로 큰 편차를 보임(표준편차 306.1명). 구간을 나눠 살펴보면 8곳 모두 200명 이상이었음.

나. 한우사업조직 경영현황

(1) 사업별

- 한우사업조직은 구매(사료)사업을 하는 조직이 가장 많았고(52.2%), 정육판매사업(46.5%)이 두 번째로, 식당사업(30.2%)이 세 번째로 많았음.
- 한우사업조직이 어떤 사업을 하고 있는지 알아보기 위해 사업을 ① 지도사업 ② 구매(사료)사업 ③ 육가공사업 ④ 정육판매 ⑤ 출하사업 ⑥ 식당업으로 나눠 복수응답으로 물었음.
- 조직유형별로 분석한 결과, 한우영농조합법인은 구매(사료)사업을 하는 조직이 전체 142개 중 69개(48.6%)로 가장 많았고, 뒤이어 정육판매사업 64개(45.1%), 식당업 43개(30.3%)로 나타났음.
- 한우일반협동조합은 구매(사료)사업을 하는 조직이 전체 9개 중 6개(66.7%)로 가장 많았고, 지도사업과 구매(사료사업)이 4개(모두 44.4%)로 두 번째로 많았음.
- 한우품목협동조합은 8개 조합 모두 구매(사료)사업과 출하사업을 했고, 7개 조합이 지도사업(87.5%)을 하였음.

<표 35> 한우사업조직의 사업종류(사업별, 복수응답)

구분	영농조합(142곳)	일반조합(9곳)	품목조합(8개)	전체(159개)
	응답수(비율)	응답수(비율)	응답수(비율)	응답수(비율)
지도	14(9.9)	4(44.4)	7(87.5)	25(15.7)
구매(사료)	69(48.6)	6(66.7)	8(100.0)	83(52.2)
육가공	20(14.1)	2(22.2)	5(62.5)	27(17.0)
정육판매	64(45.1)	4(44.4)	6(75.0)	74(46.5)
출하	36(25.4)	3(33.3)	8(100.0)	47(29.6)
식당	43(30.3)	2(22.2)	3(37.5)	48(30.2)
기타	3(2.1)	0(0.0)	1(12.5)	4(2.5)

(2) 사업유형

- 한우사업조직은 다양한 형태의 사업유형으로 구분되나, 한우영농조합법인은 주로 단일사업을, 한우일반협동조합은 주로 2개 이상의 사업을, 한우품목협동조합은 주로 4개 이상의 사업을 동시에 수행함.
- 한우영농조합법인은 구매(사료)사업만을 하는 조직(27.1%)이 가장 많았고, 정육판매만 하는 조직(12.3%)이 두 번째, 정육판매와 식당업을 동시에 하는 조직(11.0%)이 세 번째로 많았음. 한편 사업을 하지 않는 조직(8.4%)이 네 번째로 많았음.
 - 한우일반협동조합은 9개 모두 사업유형이 달랐음.
 - 한우품목협동조합은 식당업을 제외한 모든 사업을 하는 조직(2개, 25.0%)과 모든 사업을 다 하는 조직(2개, 25.0%)이 가장 큰 비중을 차지함.

<표 36> 한우영농조합법인의 주요 사업유형

항목		응답수	비율
0개	사업안함	13	8.4
1개	지도	2	1.3
	구매(사료)	42	27.1
	육가공	5	3.2
	정육판매	19	12.3
	출하	12	7.7
	식당	5	3.2
	기타	2	1.3
2개	지도+구매(사료)	1	0.6
	지도+출하	2	1.3
	구매(사료)+정육판매	1	0.6
	구매(사료)+식당	5	3.2
	육가공+정육판매	1	0.6
	정육판매+출하	2	1.3
	정육판매+식당	17	11.0
	출하+기타	1	0.6
3개 이상		25	15.7
전체		155	100.0

<표 37> 한우일반협동조합의 주요 사업유형

항목		응답수	비율
1개	지도	1	11.1
	구매(사료)	1	11.1
	육가공	1	11.1
2개	지도+구매(사료)	1	11.1
	지도+출하	1	11.1
	구매(사료)+정육판매	1	11.1
3개	구매(사료)+정육판매+출하	1	11.1
4개	구매(사료)+육가공+정육판매+식당	1	11.1
5개	지도+구매(사료)+정육판매+출하+식당	1	11.1
전체		9	100.0

<표 38> 한우품목협동조합의 주요 사업유형

항목		응답수	비율
2개	구매(사료)+출하	1	12.5
4개	지도+구매(사료)+육가공+출하	1	12.5
	지도+구매(사료)+정육판매+출하	1	12.5
5개	지도+구매(사료)+육가공+정육판매+출하	2	25.0
	지도+구매(사료)+정육판매+출하+식당	1	12.5
6개	지도+구매(사료)+육가공+정육판매+출하+식당	2	25.0
		8	100.0

○ 한우사업조직의 1인당 평균출자금은 평균 약 2,184만원이나, 사업조직 별로 편차가 큼(표준편차 약 3,823만원). 특히 한우영농조합법인(약 2,418만원)이 한우일반협동조합의 약 4.6배, 한우품목협동조합의 약 8.0배로 매우 많음.

- 한우영농조합법인은 평균 약 2,418만원으로 가장 많음. 그러나 조직별로 큰 편차를 보임(표준편차 약 4,008만원). 구간을 나눠 살펴보면 1,000~5,000만원이 42.1%로 가장 많았고, 100~500만원 19.8%로 두 번째, 5,000만원 이상이 14.0%로 세 번째로 많았음. 회원수가 적은 한우영농조합법인은 결국 소수가 출자금을 많이 부담하는 구조임.
- 한우일반협동조합은 평균 약 529만원으로 한우영농조합법인의 약 20% 수준임. 그러나 조직별로 큰 편차를 보임(표준편차 약 527만원). 구간을 나눠 살펴보면 100만원 미만, 100~500만원, 500~1,000만원, 1,000~5,000만원에 2개씩 분포하고 있음. 회원수가 상대적으로 적은 한우일반협동조합은 결국 소수가 출자금을 적게 부담하는 구조임.
- 한우품목협동조합은 평균 약 302만원으로 가장 적음. 그러나 조직별로 큰 편차를 보임(표준편차 약 291만원). 구간을 나눠 살펴보면 100~500만원이 7개(87.5%)로 가장 많고, 나머지 한 1개는 1,000만 이상~5,000만원 미만이었음. 회원수가 많은 한우품목협동조합은 결국 다수가 출자

금을 적게 부담하는 구조임.

<표 39> 조직유형별 1인당 평균출자금

구분	영농조합	일반조합	품목조합	전체
	응답수(비율)	응답수(비율)	응답수(비율)	응답수(비율)
100만원 미만	14(11.6)	2(25.0)	-	16(12.4)
100~500만원	24(19.8)	2(25.0)	7(87.5)	26(20.2)
500~1,000만원	15(12.4)	2(25.0)	-	17(13.2)
1,000~5,000만원	51(42.1)	2(25.0)	1(12.5)	53(41.1)
5,000만원 이상	17(14.0)	-	-	17(13.2)
합계	121(100.0)	8(100.0)	8(100.0)	129(100.0)
평균	24,180,829	5,290,250	3,021,264	21,842,135
표준편차	40,080,976	5,273,171	2,910,930	38,225,285

- 한우사업조직의 2015년 매출액은 평균 36억 9,189만원이나, 조직 별로 큰 편차를 보임(표준편차 114억 4,286만원). 특히 한우품목협동조합(291억 3,053만원)이 한우영농조합법인의 약 13.8배, 한우일반협동조합의 약 10배로 매우 많았음. 또한 한우영농조합법인의 경우, 매출이 0원인 경우가 상당히 많았음.
- 한우영농조합법인은 평균 21억 1,334만원임. 그러나 조직별로 큰 편차를 보임(표준편차 48억 937만원). 구간을 나눠 살펴보면 대다수가 20억 미만(73.6%)이었고, 특히 매출액 0원의 경우도 많았음. 따라서 한우영농조합법인은 상당수가 부실하거나 소규모 조직이라고 할 수 있음.
- 한우일반협동조합은 평균 29억 1,818만원으로 한우영농조합법인보다 조금 많음. 그러나 조직별로 큰 편차를 보임(표준편차 43억 2,497만원). 구간을 나눠 살펴보면 매출액이 다양하게 분포되어 있고 대다수가 20억 미만의 사업조직임. 따라서 한우일반협동조합은 소규모 조직이라고

할 수 있음.

- 한우품목협동조합은 평균 291억 3,053만원으로 한우영농조합법인과 한우일반협동조합보다 훨씬 많음. 그러나 조직별로 큰 편차를 보임(표준편차 374억 9,125만원). 구간을 나눠 살펴보면 8개 모두 100억 이상이었음. 따라서 한우품목협동조합은 대규모 조직이라고 할 수 있음.

<표 40> 조직유형별 매출액(2015년)

구분	영농조합	일반조합	품목조합	전체
	응답수(비율)	응답수(비율)	응답수(비율)	응답수(비율)
0원	29(23.2)	1(12.5)	-	30(21.3)
1억 미만	10(8.0)	1(12.5)	-	11(7.8)
1~5억	20(16.0)	1(12.5)	-	21(14.9)
5~10억	12(9.6)	1(12.5)	-	13(9.2)
10~20억	21(16.8)	2(25.0)	-	23(16.3)
20~50억	23(18.4)	-	-	23(16.3)
50~100억	4(3.2)	1(12.5)	-	5(3.5)
100억 이상	6(4.8)	1(12.5)	8(100.0)	7(5.0)
합계	125(100.0)	8(100.0)	8(100.0)	141(100.0)
평균	2,113,337,071	2,918,177,829	29,130,525,984	3,691,891,946
표준편차	4,809,365,987	4,324,970,005	37,491,248,078	11,442,862,655

- 한우사업조직의 직원수는 평균 6.9명으로 고용규모가 작음. 그러나 조직별로 큰 편차를 보임(표준편차 10.9명). 특히 한우품목협동조합(평균 29.5명)은 한우영농조합법인과 한우협동조합의 5배로 고용규모가 상대적으로 큼.
- 한우영농조합법인은 평균 5.7명(표준편차 8.2명)임. 구간을 나눠 살펴보면 대다수가 5인 미만(61.0%)임. 따라서 고용 규모는 매우 작다고 할 수 있음.
- 한우일반협동조합은 평균 6.0명으로 한우영농조합법인과 비슷했음(표준편차 9.4명). 구간을 나눠 살펴보면 대다수가 5인 미만(77.8%)임. 따라

서 고용 규모는 매우 작다고 할 수 있음.

- 한우품목협동조합은 평균 29.5명으로 한우영농조합법인과 한우일반협동조합의 약 5배임. 구간을 나눠 살펴보면 10~50인이 3개(37.5%)로 가장 많았고, 5~10인 2개, 50~100인 2개로 나타났음. 따라서 한우품목협동조합은 다른 조직에 비해 상대적으로 고용 규모가 크다는 것을 알 수 있음.

<표 41> 사업조직별 직원수

구분	영농조합	일반조합	품목조합	전체
	응답수(비율)	응답수(비율)	응답수(비율)	응답수(비율)
5인 미만	89(61.0)	7(77.8)	1(12.5)	97(59.5)
5~10인	27(18.5)	-	2(25.0)	29(17.8)
10~50인	29(19.9)	2(22.2)	3(37.5)	34(20.9)
50~100인	1(0.7)	-	2(25.0)	3(1.8)
100인 이상	-	-	-	-
합계	146(100.0)	9(100.0)	8(100.0)	163(100.0)
평균	5.7	6.0	29.5	6.9
표준편차	8.2	9.4	25.5	10.9

다. 한우사업조직에 대한 주관적 평가

(1) 설립목적

- 한우사업조직은 주요 설립목적을 첫째, 안정적인 판로 확보 및 가격 안정, 둘째, 한우산업 위기극복과 지속적 발전에 기여, 셋째, 한우농가의 협동과 연대 강화로 보았음.
- 한우사업조직의 설립목적을 알아보기 위해 설립목적을 ① 사료공동구매 등 생산비 절감 ② 안정적인 판로 확보 및 가격 안정 ③ 중소규모 한우 농가의 이익 실현 ④ 사양기술 등 한우 품질향상 ⑤ 전문성을 갖

준 한우품목조합의 육성 ⑥ 한우산업 위기극복과 지속적 발전에 기여
⑦ 한우농가의 협동과 연대 강화로 구분하여 복수응답으로 물었음.

- 분석 결과, 한우사업조직은 설립목적으로 “안정적인 판로 확보 및 가격 안정”과 “한우산업 위기극복과 지속적 발전에 기여”(65%)를 가장 많이 선택했고, “한우농가의 협동과 연대 강화”(63.3%)를 두 번째로 많이 선택했음.
- 사업조직별로 살펴보면, 한우영농조합법인은 비슷한 양상을 보임.
- 한우일반협동조합은 이와는 달리 “전문성을 갖춘 한우품목조합의 육성”을 “안정적인 판로 확보 및 가격 안정”과 “한우산업 위기극복과 지속적 발전에 기여”(83.3%)와 마찬가지로 가장 많이 선택했음.
- 한우품목협동조합은 “전문성을 갖춘 한우품목조합의 육성” 뿐만 아니라, “사양기술 등 한우 품질향상”(100.0%)도 가장 많이 선택했음. 또한 “사료공동구매 등 생산비 절감”을 “한우산업 위기극복과 지속적 발전에 기여”와 “한우농가의 협동과 연대 강화”(85.7%)와 마찬가지로 두 번째로 많이 선택했음.

<표 42> 한우사업조직의 설립목적

구분	영농조합(47개)	일반조합(6개)	품목조합(7개)	전체(60개)
	응답수(비율)	응답수(비율)	응답수(비율)	응답수(비율)
생산비 절감	25(53.2)	4(66.7)	6(85.7)	35(58.3)
판로 확보 및 가격 안정	29(61.7)	5(83.3)	5(71.4)	39(65.0)
중소농가 이익실현	22(46.8)	3(50.0)	1(14.3)	26(43.3)
한우품질 향상	22(46.8)	3(50.0)	7(100.0)	32(53.3)
한우품목조합육성	12(25.5)	5(83.3)	7(100.0)	24(40.0)
한우산업위기 극복·발전	28(59.6)	5(83.3)	6(85.7)	39(65.0)
농가협동 및 연대	28(59.6)	4(66.7)	6(85.7)	38(63.3)

(2) 사업조직에 대한 주관적 평가

- 한우사업조직은 자신들의 사업조직에 대해 분야별로(지도사업, 구매사업, 가공판매사업, 한우의 전문성) 모두 보통 이상의 평가를 내림. 다만 구매사업에서는 한우일반협동조합(2.40점)이 한우품목협동조합(4.29점)보다 낮은 평가를 내림.
- 한우사업조직이 자신들의 사업을 어떻게 평가하고 있는지 알아보기 위해 평가분야를 지도사업, 구매사업, 가공판매사업, 한우의 전문성으로 나눠 5점 척도(매우 못함, 약간 못함, 보통, 잘함, 매우 잘함)로 물었음.
- 설문 결과, 지도사업 3.28점, 구매사업 3.52점, 가공판매사업 3.40점, 한우 전문성 3.65점으로, 모두 보통 이상으로 평가했음.
- 사업조직별로 평가를 살펴보면, 구매사업을 제외한 다른 분야에서는 사업조직별로 평가에 유의미한 차이가 나지 않음.

<표 43> 한우사업조직의 분야별 자기 평가

구분		평균	표준편차
지도사업	영농조합	3.16	1.10
	일반조합	3.40	1.52
	품목조합	3.86	0.90
	전체	3.28	1.13
	F-Value(p)	1.181(.316)	
구매사업	영농조합	3.53	1.18
	일반조합	2.40(a)	1.52
	품목조합	4.29(b)	0.76
	전체	3.52	1.23
	F-Value(p)	3.817*(.029)	
가공판매사업	영농조합	3.39	1.15
	일반조합	2.75	1.26
	품목조합	4.00	0.71
	전체	3.40	1.14
	F-Value(p)	1.377(.264)	
한우 전문성	영농조합	3.63	0.88
	일반조합	3.33	1.37
	품목조합	4.00	0.82
	전체	3.65	0.93
	F-Value(p)	.837(.439)	

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

Duncan : a<b

(3) 사업조직의 성과

○ 한우사업조직은 자신의 성과를 첫째, 한우농가의 소득향상, 둘째, 한우농가의 협동과 연대 강화, 셋째, 지역축협의 변화 유도라고 보았음.

- 한우사업조직이 자신의 성과를 어떻게 인식하고 있는지 알아보기 위해 성과를 ① 한우농가의 소득향상 ② 중소규모 한우 농가의 어려움 해결 ③ 한우농가의 협동과 연대 강화 ④ 한우사업모델(정육식당 등)의 성공가능성 보여줌 ⑤ 지역축협의 변화 유도 ⑥ 전문성을 갖춘 한우품목조합의 성장가능성 보여줌으로 구분하여 복수응답으로 물었음.

- 설문 결과, 한우사업조직은 “한우농가의 소득향상” (82.0%)을 사업조직의 성과로 가장 많이 선택했고, “한우농가의 협동과 연대 강화” (73.8%)를 두 번째로 많이, “지역축협의 변화 유도” (47.5%)를 세 번째로 많이 선택했음.
- 사업조직별로 살펴보면, 한우영농조합법인도 “한우농가의 소득 향상” (80.9%)과 “한우농가의 협동과 연대 강화” (74.5%)를 각각 첫 번째와 두 번째로 많이 선택하였음.
- 한우일반협동조합은 이와는 다르게 “전문성을 갖춘 한우품목조합의 성장가능성 보여줌” (83.3%)을 가장 많이 선택했음.
- 한우품목협동조합도 “한우농가의 소득 향상” (100%)을 가장 많이 선택했지만, “전문성을 갖춘 한우품목조합의 성공가능성 보여줌” (83.3%)과 “한우농가의 협동과 연대 강화” (83.3%)를 두 번째로 많이 선택했음.

<표 44> 한우사업조직의 성과

구분	영농조합(47개)	일반조합(6개)	품목조합(8개)	전체(61개)
	응답수(비율)	응답(수비율)	응답수(비율)	응답수(비율)
농가소득향상	38(80.9)	4(66.7)	8(100.0)	50(82.0)
중소농가 어려움 해결	14(29.8)	3(50.0)	4(50.0)	21(34.4)
농가협동·연대 강화	35(74.5)	3(50.0)	7(87.5)	45(73.8)
사업모델 성공가능성	23(48.9)	2(33.3)	1(12.5)	26(42.6)
지역축협 변화	20(42.6)	3(50.0)	6(75.0)	29(47.5)
품목조합 성장가능성	13(27.7)	5(83.3)	7(87.5)	25(41.0)

(4) 사업조직의 한계(문제점)

- 한우사업조직은 자신의 한계(문제점)를 첫째, 지역축협의 견제로 사업추진에 장애 발생, 둘째, 경영상 어려움에 처할 경우 참여농가 탈퇴 가능성, 셋째, 후계경영인력 육성의 어려움으로 보았음.
- 한우사업조직이 자신의 한계(문제점)를 어떻게 인식하고 있는지 알아보기 위해 한계를 ① 한우농가 전체 이익보다는 자신의 이익만 추구 ② 지역 내 한우사업조직 간에도 가격경쟁 ③ 경영상 어려움에 처할 경우 참여농가 탈퇴 가능성 ④ 정육식당 위주의 사업모델에 한정 ⑤ 지역축협의 견제로 사업추진에 장애 발생 ⑥ 후계경영인력 육성의 어려움으로 나눠 물음.
 - 설문 결과, 한우사업조직은 자신의 한계(문제점)으로 “지역축협의 견제로 사업추진에 장애 발생” (56.1%)을 가장 많이 선택했고, “경영상 어려움에 처할 경우 참여농가 탈퇴 가능성” (47.4%)을 두 번째로, “후계경영인력 육성의 어려움” (42.1%)을 세 번째로 많이 선택했음.
 - 사업조직별로 살펴보면, 한우영농조합법인도 “지역축협의 견제로 사업추진에 장애 발생” (51.2%)을 가장 많이 선택했고, “후계경영인력의 육성의 어려움” (44.2%)과 “경영상 어려움에 처할 경우 참여농가 탈퇴 가능성” (41.9%)을 각각 두 번째, 세 번째로 많이 선택하여 비슷한 양상을 보임.
 - 한우일반협동조합은 “경영상 어려움에 처할 경우 참여농가 탈퇴 가능성” (66.7%)을 가장 많이 선택하였고, “지역축협 견제로 사업추진에 장애 발생” (50.0%)을 두 번째로 많이 선택하여 비슷한 양상을 보였음.
 - 한우품목협동조합도 “지역축협의 견제로 사업추진에 장애 발생” (87.5%)을 가장 많이 선택하였고, “경영상 어려움에 처할 경우 참여농가 탈퇴 가능성” (62.5%)과 “후계경영인력의 육성의 어려

움” (50.0%)을 각각 두 번째, 세 번째로 많이 선택해 비슷한 양상을 보였음.

<표 45> 한우사업조직의 한계(문제점)

구분	영농조합(43개)	일반조합(6개)	품목조합(8개)	전체(57개)
	응답수(비율)	응답수(비율)	응답수(비율)	응답수(비율)
자기 이익만 추구	11(25.6)	1(16.7)	0(0.0)	12(21.1)
지역 내 사업조직 간 가격 경쟁	12(27.9)	2(33.3)	0(0.0)	14(24.6)
경영위기 시 농가탈퇴	18(41.9)	4(66.7)	5(62.5)	27(47.4)
정육식당 위주 모델 한정	11(25.6)	1(16.7)	0(0.0)	12(21.1)
지역축협 견제	22(51.2)	3(50.0)	7(87.5%)	32(56.1)
후계 경영인력 육성 어려움	19(44.2)	1(16.7)	4(50.0%)	24(42.1)

라. 한우사업조직 활성화 방안

(1) 사업조직 활성화 과제

- 한우사업조직은 사업조직 활성화를 위한 과제를 첫째, 회원들의 공동체 의식 함양, 둘째, 전문경영지식과 인력의 확보, 셋째, 지도자의 열정과 헌신으로 보았음.
- 한우사업조직이 사업조직 활성화를 위한 과제를 뭐라고 생각하는지 알아보기 위해 과제를 ① 지도자의 열정과 헌신 ② 회원들의 공동체의식 함양 ③ 전문적인 경영지식과 인력의 확보 ④ 한우사업조직 발전을 위한 컨설팅 ⑤ 한우사업조직 간의 공동사업 강화 ⑥ 축협과의 갈등해소

및 협력추진 ⑦ 법·제도 개선으로 나눠 물음.

- 설문 결과, 한우사업조직은 활성화 과제로 “회원들의 공동체의식 함양” (74.2%)을 가장 많이 선택하였고, “전문경영지식과 인력의 확보” (59.7%)를 두 번째로, “지도자의 열정과 헌신” (54.8%)을 세 번째로 많이 선택했음.
- 사업조직별로 살펴보면, 한우영농조합법인은 “회원들의 공동체의식 함양” (75.0%)을 가장 많이 선택하였고, “전문경영지식과 인력의 확보” (60.4%)를 두 번째로 많이, “지도자의 열정과 헌신” (52.1%)을 세 번째로 많이 선택하여 비슷한 양상을 보임.
- 한우일반협동조합은 “한우사업조직 간의 공동사업 강화” (83.3%)를 가장 많이 선택함.
- 한우품목협동조합은 “회원들의 공동체의식 함양” (75.0%)을 가장 많이 선택했으나, “지도자의 열정과 헌신” 뿐만 아니라, “축협과의 갈등해소 및 협력추진” 과 “법·제도 개선” (62.5%)도 두 번째로 많이 선택함.

<표 46> 한우사업조직 활성화 과제

구분	영농조합(48개)	일반조합(6개)	품목조합(8개)	전체(62개)
	응답수(비율)	응답수(비율)	응답수(비율)	응답수(비율)
지도자의 헌신과 마인드	25(52.1)	4(66.7)	5(62.5)	34(54.8)
회원 간의 협동·연대	36(75.0)	4(66.7)	6(75.0)	46(74.2)
전문경영지식/인력 확보	29(60.4)	4(66.7)	4(50.0)	37(59.7)
사업 발전 컨설팅	23(47.9)	3(50.0)	2(25.0)	28(45.2)
사업조직 간 공동사업	23(47.9)	5(83.3)	4(50.0)	32(51.6)
축협과의 갈등해소·협력	19(39.6)	2(33.3)	5(62.5)	26(41.9)
법·제도 개선	13(27.1)	2(33.3)	5(62.5)	20(32.3)

(2) 연합조직의 필요여부

- 한우사업조직은 위의 활성화 과제를 실현하기 위한 한우사업조직의 연합조직이 필요하다고 생각함.
- 한우사업조직이 활성화 과제를 실현하기 위해 한우사업조직의 연합조직이 필요하다고 생각하는지 물었음.
- 설문 결과, 한우사업조직은 사업조직의 연합조직이 필요하다(64.5%)고 생각함. 반면, 필요 없다는 의견은 적음(12.9%).
- 사업조직별로 살펴보면, 한우영농조합법인은 연합조직이 필요하다고 생각함(54.2%), 반면 필요 없다는 의견은 적음(16.7%)
- 한우일반협동조합과 한우품목협동조합은 전체 사업조직이 연합조직이 필요하다는 의견임.

<표 47> 사업조직별 연합조직의 필요여부 의견

구분	영농조합	일반조합	품목조합	전체
	응답수(비율)	응답수(비율)	응답수(비율)	응답수(비율)
필요하다	26(54.2)	6(100.0)	8(100.0)	40(64.5)
필요없다	8(16.7)	0(0.0)	0(0.0)	8(12.9)
잘 모르겠다	14(29.2)	0(0.0)	0(0.0)	14(22.6)
전체	48(100.0)	6(100.0)	8(100.0)	62(100.0)

(3) 연합조직의 우선적인 역할

○ 한우사업조직은 연합조직의 우선적인 역할을 첫째, 한우사업조직 간 소통의 공간 마련 및 공동사업의 발굴, 둘째, 법제도 개선 등 대정부 농정활동의 강화, 셋째, 축협과의 상생발전방안 마련 및 협력추진으로 보았음.

- 연합조직이 필요하다고 답한 한우사업조직을 대상으로 연합조직이 우선적으로 해야 할 역할이 무엇이라고 생각하는지 알아보기 위해 역할을 ① 임직원·회원 교육프로그램 시행 및 지원 ② 경영(세무, 회계 등) 및 전문인력육성 지원 ③ 법제도 개선 등 대정부 농정활동의 강화 ④ 축협과의 상생발전방안 마련 및 협력추진 ⑤ 한우사업조직 간 소통의 공간 마련 및 공동사업의 발굴 ⑥ 사료구매·관로확보 등 사업 지원 ⑦ 비즈니스(사업) 모델의 개발 및 보급으로 나눠 물음.
- 설문결과, 한우사업조직은 “한우사업조직 간 소통의 공간 마련 및 공동사업의 발굴” (73.7%)을 사업조직의 우선적인 역할로 가장 많이 선택하였고, “법제도 개선 등 대정부 농정활동의 강화” (65.8%)를 두 번째로 많이, “축협과의 상생발전방안 마련 및 협력추진” 을 세 번째로 많이 선택함.
- 사업조직별로 살펴보면, 한우영농조합법인은 “한우사업조직 간 소통의 공간 마련 및 공동사업의 발굴” (68.0%), “법제도 개선 등 대정부

농정활동의 강화” (56.0%), “축협과의 상생발전방안 마련 및 협력추진” (48.0) 순으로 선택하여 비슷한 양상을 보임.

- 일반한우협동조합도 비슷한 양상을 보이나 “축협과의 상생발전방안 마련 및 협력추진” 뿐만 아니라 “비즈니스(사업) 모델의 개발 및 보급” (50.0%)도 세 번째로 많이 선택함.
- 한우품목협동조합도 비슷한 양상을 보이나 “법제도 개선 등 대정부 농정활동의 강화” 와 “축협과의 상생발전방안 마련 및 협력추진” (71.4%)을 동일하게 두 번째로 많이 선택함.

<표 48> 한우사업조직의 연합조직의 우선적인 역할

구분	영농조합(25곳)	일반조합(6곳)	품목조합(7곳)	전체(38곳)
	응답수(비율)	응답수(비율)	응답수(비율)	응답수(비율)
교육프로그램 시행·지원	10(40.0)	2(33.3)	4(57.1)	16(42.1)
경영·전문인력육성 지원	10(40.0)	2(33.3)	3(42.9)	15(39.5)
대정부 농정활동	14(56.0)	5(83.3)	6(85.7)	25(65.8)
축협과의 상생·협력 모색	12(48.0)	3(50.0)	5(71.4)	20(52.6)
사업조직 간 소통·공동사업	17(68.0)	6(100.0)	5(71.4)	28(73.7)
사업지원	8(32.0)	1(16.7)	3(42.9)	12(31.6)
사업모델 개발	11(44.0)	3(50.0)	1(14.3)	15(39.5)

제3절 한우사업조직의 현황 비교¹²⁾

1. 지역축협의 현황

가. 기본 현황

- 2015년 현재 116개의 지역축협이 설립되어 있으며, 조합원수는 187,918명(조합평균 1,620명), 준조합원수는 2,053,681명(조합평균 17,704명)이며, 직원수는 9,250명(조합평균 79명)임
- 지역축협의 총자산은 40조 9,557억원(조합평균 3,530억원), 자기자본은 2조 7,530억원(조합평균 237억원), 납입출자금은 9,769억원(조합평균 84억원)임.

나. 사업 구조

- 지역축협은 경제사업보다 신용사업의 비중이 더 큼.
 - 2015년 현재 상호대출금 잔액은 24조 1,904억원(조합평균 2,085억원)으로 경제사업 10조 5,218억(조합평균 907억원)보다 2배 이상 큼
- 지역축협은 경제사업보다 신용사업을 통해 벌어들이는 매출이익이 더 많음
 - 2015년 현재 신용사업 매출총이익은 8,039억원(평균 69억원)이고 경제사업 매출총이익은 7,303억원(평균 63억원)임
 - 2011년과 2013년에 비해 전체 매출총이익에서 경제사업이 차지하는 비중이 높아지고 있음. 이는 한우값 상승 때문인 것으로 추정됨

12) 지역축협은 조합경영계수요람, 농협자료 등 문헌자료를 통해 현황을 파악하였고, 그 외 한우사업조직은 설문조사결과를 토대로 요약정리함

<표 49> 지역축협의 매출총이익 현황 (단위 : 억원, %)

	2011년	2013년	2015년
경제	5,493억원(44.1%)	6,285억원(46.5%)	7,303억원(47.6%)
신용	6,966억원(55.9%)	7,227억원(53.5%)	8,039억원(52.4%)
합계	12,459억원	13,512억원	15,342억원

※자료 : 조합경영계수요람

○ 지역축협의 경제사업은 대부분 적자임

- 지역농협과 마찬가지로 신용사업의 이익으로 경제사업의 적자를 메꾸는 구조임
- 2014년¹³⁾ 지역축협 원가계산서(조합경영계수요람)의 조합별 평균실적에 따르면, 신용사업은 16억 1,600만원 흑자인 반면, 판매사업 7,700만원 적자, 구매사업은 300만원 적자, 마트사업 4,400만원 흑자, 가공사업 2억5,300만원 적자, 생장물사업 7,300만원 적자인 것으로 나타남
- 경제사업중 2012년의 구매사업과 마트사업, 2013년의 구매사업, 2014년의 마트사업에서 흑자를 보이기도 하였으나 경제사업 전체의 적자구조는 지속되고 있음

<표 50> 지역축협의 손익 현황 (단위 : 백만원)

손익	2012년		2013년		2014년	
	전체	조합당	전체	조합당	전체	조합당
신용	202,693	1,732	185,533	1,586	189,029	1,616
판매	-45,180	-386	-20,741	-177	-9,061	-77
구매	30,611	262	26,885	230	-320	-3
마트	11,651	100	-2,375	-20	5,180	44
가공	-26,091	-223	-43,768	-374	-29,550	-253
생장물	-35,294	-302	-21,164	-181	-8,524	-73
합계	133,225	1,139	106,820	913	141,376	1,208

※자료 : 조합경영계수요람

13) 2015년 조합경영계수요람에는 농축협 전체 조합의 원가계산서만 첨부되고 지역농축협, 품목농축협을 구분하지 않아 2014년 통계를 인용함

(3) 사업 현황

(가) 지역축협의 사료사업 실적

- 지역축협의 사료사업에서 한육우 사료의 비중은 약 75.8%(금액 기준)임
 - 2015년 현재 지역축협 116개소중 한육우 사료사업을 하고 있는 조합은 103개 조합이며, 실적은 총 9,922억원(조합평균 96억원)임
 - 지역축협이 취급하고 있는 사료중 한육우 사료의 비중은 75.8%로 가장 높고 양돈 사료(11.0%), 양계사료(6.9%), 낙농사료(6.3%) 순임

<표 51> 지역축협 축종별 사료사업 실적 (단위 : 백만원, 톤)

구분	취급조합수	전국합계		조합평균	
		금액 (비중)	물량	금액	물량
한육우*	103	992,178 (75.8)	2,446,394	9,633	23,751
낙농	95	82,641 (6.3)	188,717	870	1,986
양돈	102	143,876 (11.0)	578,875	1,411	5,675
양계	103	90,995 (6.9)	207,596	883	2,015
합 계		1,309,690 (100)	3,421,582		

※자료 : 농협중앙회 국회 제출자료

(나) 지역축협의 판매사업 실적

- 지역축협의 판매사업에서 한육우의 비중은 약 74.0%(출하액 기준)임
 - 2015년 지역축협의 한육우 판매두수는 38만 3천두, 판매액은 2조 2,766억원(조합평균 196억원)으로, 돼지 판매액 4,542억원(조합평균 39억원)보다 5배 많음
 - 지역축협의 한육우 판매에서 공판장 경매 등을 통한 수탁도축의 비중(89.3%)이 압도적이며, 이용도축을 통한 자체판매 비중은 10.7%에 불과함

<표 52> 지역축협 축종별 출하두수 (단위 : 천두, 억원)

구분	사업유형	조합수	소 판매사업실적		돼지 판매사업실적	
			두수	출하액	두수	출하액
지역축협	수탁도축	116	342	20,351	1,087	4,542
	이용도축		41	2,415		
	계		383	22,766		

※자료 : 농협중앙회 국회 제출자료

- 지역축협 하나로 마트 축산 매출실적에서 우육류의 비중은 약 62.2%임
 - 지역축협이 하나로마트에서 판매하고 있는 축산물 매출액은 총 6,232억원(조합 평균 54억원)이고 그중 쇠고기 매출액은 총 3,874억원(조합 평균 33억원)임

<표 53> 지역축협 하나로 마트 품목별 매출실적 (단위 : 억원)

구분	우육류	돈육류	계육류	란류	유제품	기타	계
매출액	3,874	1,656	169	132	318	83	6,232
비중	62.2	26.6	2.7	2.1	5.1	1.3	100.0

※자료 : 농협중앙회 국회 제출자료

○ 전국 도축시장 점유비

- 도축시장에서 지역축협이 차지하는 비중은 소가 23.7%, 돼지가 19.2%이며, 농협경제제주가 차지하는 비중은 소가 28.8%, 돼지가 7.7%를 차지하고 있음

<표 54> 도축시장에서의 점유비 (단위 : 두, %)

구분		소		돼지	
		도축두수	점유비	도축두수	점유비
경제지구	공판장	289,839	28.8	778,239	4.9
	목우촌	-	-	447,853	2.8
	소계(a)	289,839	28.8	1,226,092	7.7
축협 (b)		237,757	23.7	3,052,440	19.2
농협 합계 (a+b)		527,596	52.5	4,278,532	26.9
전국 총계		1,005,174	100.0	15,902,346	100.0

※자료 : 농협중앙회 국회 제출자료

2. 한우사업조직의 현황 비교

○ 조직수

- 1961년 농협법 제정으로 설립된 지역축협은 116개소이며, 1997년부터 설립된 품목조합은 8개, 영농조합법인은 276개소, 일반협동조합은 17개소 설립되어 있음

<표 55> 한우사업조직별 조직수 및 설립년도

	지역축협	한우품목조합	한우 영농조합법인	한우 일반협동조합
조직수	116	8	276	17
관련법	농협법	농협법	농어업경영체육성 및 지원에 관한 법률	협동조합 기본법
설립년도	1961년~	1997년~	1990년~	2012년~

○ 조합원수 / 직원수

- 지역축협의 조합원수는 최소 456명에서 최대 4,091명이며 평균은

1,620명임(이중 한우농가의 비중은 사례조사 조합의 경우 70% 수준이었음). 한우품목조합의 조합원수는 최소 200명 이상이며 평균은 550명임. 한우영농조합법인의 조합원수는 평균 50명이지만 10명 미만인 법인이 44.1%에 달함. 한우일반협동조합의 조합원수는 평균 96명이지만 50명 미만 조합도 44.4%에 달함

- 다른 사업조직과 달리 지역축협의 경우에는 준조합원이 있으며, 그 수가 조합원의 10.9배에 달하는데 주로 신용사업을 이용하는 고객인 것으로 추정됨
- 지역축협의 직원수는 평균 79명으로 압도적이지만 이중 한우사업에 종사하는 직원수는 매우 적을 것으로 추정됨 (사례조사시 방문한 8개 지역축협의 한우사업종사직원수는 12명~30명이었음). 한우품목조합의 직원수는 평균 30명으로 고용규모가 상대적으로 큰 것으로 나타남. 한우영농조합법인과 한우일반협동조합의 직원수 평균은 각 6명이지만 영농조합법인의 61%가 5인 미만이었고 일반협동조합의 77.8%가 5인 미만인 것으로 나타남

<표 56> 한우사업조직별 조합원 및 직원수 평균

	지역축협	한우품목조합	한우 영농조합법인	한우 일반협동조합
조합원수	1,620	550	50	96
준조합원수	17,704	-	-	-
직원수	79	30	6	6

○ 출자금

- 사업조직별 평균 출자금은 한우영농조합법인이 가장 많은 2,418만원임. 이는 영농조합법인의 회원수가 가장 적으므로 사업을 위해 소수가 출자금을 많이 부담하는 구조이기 때문인 것으로 추정됨. 다음은 한우일반협동조합으로 평균 529만원임. 일반협동조합도 조합원수가 상대적으

- 로 적으므로 소수가 출자금을 많이 부담하고 있기 때문인 것으로 보임
- 지역축협의 조합원 1인당 평균 출자금은 520만원¹⁴⁾이며 품목조합은 302만원임. 상대적으로 조합원 규모가 큰 지역축협과 한우품목조합의 경우 다수가 출자금을 적게 부담하는 구조인 것으로 유추해 볼 수 있음

<표 57> 한우사업조직별 출자금 (단위 : 만원)

구분	지역축협	한우품목조합	한우 영농조합법인	한우 일반협동조합
평균출자금	520	302	2,418	529

○ 사업유형

- 지역축협과 품목조합은 도축을 제외한 사료구매사업, 생산지도사업, 육가공사업, 판매유통사업 등 한우 가치사슬 대부분 영역에서 사업을 하고 있는 반면에 영농조합법인과 일반협동조합은 특정 영역의 단일 사업 또는 2개 사업을 하는 경우가 많은 것으로 나타남
- 지역축협은 종합농협으로 신용사업과 경제사업을 겸영하고 있으며, 한우외에도 양돈, 양계, 양봉 등 다양한 축종을 취급하고 있음. 한우사업은 대부분의 조합이 사료구매, 육가공, 정육판매, 공판장출하, 정육식당업 등을 하고 있음
- 한우품목조합도 지역축협의 한우사업과 마찬가지로 사료구매사업과 생산지도사업, 육가공사업, 판매유통사업 등을 하고 있음
- 한우영농조합법인은 사료구매사업을 하는 조직의 비중이 48.6%로 가장 많았고, 뒤이어 정육판매사업(45.1%), 식당업(30.3%)로 나타났음.
- 한우일반협동조합은 사료구매사업을 하는 조직의 비중이 66.7%로 가장 많았고, 지도사업과 사료구매사업이 (각각 44.4%)로 두 번째로 많았음

14) 조합경영계수요람(2015)에 따르면, 지역축협 116개소의 출자금 납입 총액은 9,768억 7,000만원이고 조합원 총수는 18만 7,918명임

<표 58> 한우사업조직의 사업유형

사업유형	신용	사료 구매	생산 지도	육가공	판매유통	
					정육 판매	공판장 출하
지역축협	○	○	○	○	○	○
품목조합	-	○	○	○	○	○
영농조합법인	-	△	-	△	○	△
일반협동조합	-	△	-	△	○	△

○ 매출액

- 지역축협과 한우품목조합의 매출액 규모가 한우영농조합법인과 한우일반협동조합에 비해 매우 큰 것으로 나타남
- 지역축협은 종합농협이므로 한우사업 매출액을 별도로 파악하기 어려움. 이에 따라 사료판매실적과 한우판매실적을 통해 한우사업 매출액을 추정함. 2015년 지역축협의 한우사업 평균 매출액 추정치¹⁵⁾는 292억원임
- 한우품목조합의 매출액도 291억원으로 비슷한 규모를 나타냄. 하지만 품목조합의 경우 조직별 큰 편차를 보이는 것으로 나타남. 예를 들어 경북대구한우조합은 1,202억원으로 매우 높은데 반해 충남한우조합은 100억원으로 상대적으로 적은 규모인 것으로 나타남
- 이에 비해 한우일반협동조합은 29억 1,818만이고, 한우영농조합법인은 평균 21억 1,334억원인 것으로 나타남. 특히 영농조합법인의 경우 매출액 0원인 조직이 23.2%(29개소)에 달하는 것으로 나타남

<표 59> 한우사업조직별 매출액 (단위 : 만원)

	지역축협	한우품목조합	한우 영농조합법인	한우 일반협동조합
매출액평균	2,920,000	2,913,053	211,334	291,818

15) 지역축협의 한우사업 매출액은 한우사료사업실적 96억원, 한우판매사업실적 196억원을 합한 292억원

제4절 시사점

1. 한우선도농가의 한우사업조직에 대한 인식

- 한우농가 대부분은 경영상황을 부정적으로 전망하고 있음
 - 한우선도농가 중 50두 이상의 중대규모 농가는 경영상황을 긍정적으로 전망하지만, 50두 미만의 소규모 농가는 부정적으로 전망함. 한우농가의 대부분이 소규모 농가(83.8%, 2016년 3/4분기)라는 점을 고려해볼 때 (통계청 농림어업조사) 한우농가 대부분이 경영상황을 부정적으로 전망하고 있는 것으로 추론해볼 수 있음.
- 한우선도농가들은 한우산업의 위기에 조직적으로 대응해야 한다고 생각하고 있음
 - 한우선도농가는 사육규모와 관계없이 정부보호나 개별농가 스스로의 대응보다는 사업조직과 운동(정책)조직 강화를 통해 한우산업 위기에 대처해야한다고 봄. 따라서 조직적 대응 방안을 체계적으로 마련하는 것이 중요하다고 할 수 있음.
- 한우선도농가중 지역축협 이외의 사업조직에도 가입한 농가의 비중은 41.5%임
 - 한우선도농가는 모든 농가가 축협에 가입되어 있고, 한우영농조합법인에는 32.7%, 한우품목조합에는 15.6%, 한우일반협동조합에는 4.8%의 농가가 가입되어 있었음. 이 중 축협만 가입한 농가는 58.5%, 축협 이외의 사업조직에도 가입한 농가는 41.5%로 축협만 가입한 농가가 좀 더 많았음.
- 한우선도농가는 지역축협보다 축협이외 사업조직에 상대적으로 더 만족

하고 있음

- 한우선도농가의 축협에 대한 만족도(2.79점)보다 축협이외의 사업조직에 대한 만족도(3.34점)가 상대적으로 더 높음. 특히 한우품목조합(3.59점)에 대한 만족도가 더 높았음.
- 한우선도농가는 지역축협 이외의 사업조직이 필요하다고 생각함
 - 한우선도농가는 축협이 제 역할을 못하고 있고 건전한 경쟁을 통해 축협의 변화를 유도해야하기 때문에 축협 이외의 사업조직이 필요하다고 생각함(63.9%). 축협 이외의 사업조직이 필요없다고 생각하는 농가(30.6%)도 축협의 내부 개혁이 가능하기 때문이라고 답한 경우(53.5%)가 축협이 제 역할을 수행하고 있기 때문이라는 답한 경우(39.5%)보다 많았음. 따라서 한우선도농가는 대체로 축협이 한우농가의 이익을 위해 개혁되어야 한다고 생각함.
- 한우선도농가가 생각하는 사업조직 설립목적과 활성화 과제
 - 한우선도농가는 사업조직이 한우산업 위기극복과 지속 발전에 기여하고, 한우농가의 소득을 향상시키며, 전문성을 갖춘 한우품목조직을 육성하는 것을 주요 설립목적으로 삼아야 한다고 생각함. 또한 한우사업조직을 활성화하기 위해서는 전문적인 경영지식과 인력을 확보하고, 회원들의 공동체의식을 함양하며, 한우사업조직 간 공동사업을 강화해야 한다고 생각함.
- 한우선도농가는 사업조직의 연합조직이 필요하다고 생각함
 - 한우선도농가는 사업조직 활성화 과제를 수행하기 위해 사업조직의 연합조직이 한우사업조직 간 소통의 공간 마련과 공동사업 발굴에 힘쓰고, 사료구매·판로확보 등 사업을 지원하며, 법제도 개선 등 대정부 농정활동을 강화하는 역할을 해야 한다고 생각함

2. 한우사업조직의 실태

- 지역축협은 신용사업 중심구조를 지속하고 있음
 - 지역축협은 2015년 현재 116개로 경제사업보다 신용사업의 비중이 더 크고, 경제사업보다 신용사업을 통해 벌어들이는 매출 이익이 더 많음. 이처럼 신용사업이 중심이 되는 사업구조는 통상적으로 많은 비판을 받아왔고 개선이 필요함
- 하지만 지역축협 사업에서 한우의 비중이 매우 높음
 - 지역축협은 다양한 축종을 취급하지만 그 중 한우의 비중이 매우 높은 것으로 나타남. 다만 한우선도농가의 설문조사¹⁶⁾에서 나타났듯이 한우의 전문성이 부족한 것으로 보임
- 지역축협 이외 사업조직중 한우영농조합법인이 압도적으로 많음
 - 지역축협 이외의 한우사업조직은 한우영농조합법인, 한우일반협동조합, 한우품목협동조합으로 구분되고, 한우영농조합법인(276개)이 한우일반협동조합(17개)과 한우품목협동조합(8개)에 비해 압도적으로 많음.
- 사업형태는 대규모사업조직과 소규모사업조직간 차이를 나타냄
 - 지역축협과 품목조합 같은 대규모사업조직은 도축을 제외한 사료구매사업, 생산지도사업, 육가공사업, 판매유통사업 등 한우 가치사슬의 대부분 영역에서 사업을 하고 있는 반면에 영농조합법인과 일반협동조합 등 소규모사업조직은 특정 영역의 단일 사업 또는 2개 사업을 하는 경우가 많은 것으로 나타남
- 한우사업조직은 경영 상 큰 편차를 보임

16) 축협 이외 사업조직이 필요하다고 답변한 응답자중 48.9%가 축협의 한우 전문성 부족을 이유로 들었음

- 지역축협과 한우품목조합의 매출액 규모가 한우영농조합법인과 한우일반협동조합에 비해 매우 큰 것으로 나타남
- 한우영농조합법인이나 한우일반협동조합은 소수를 제외하고는 대체로 부실하거나 소규모 사업조직이어서 개선이 필요함
- 한우사업조직의 설립목적
 - 한우사업조직은 안정적인 판로 확보와 가격 안정, 한우산업 위기극복과 지속적 발전에 기여, 한우농가의 협동과 연대 강화를 자신들의 주요 설립목적으로 인식하고 있음.
- 한우사업조직의 성과와 한계
 - 한우사업조직은 한우농가의 소득을 향상시키고, 협동과 연대를 강화하며, 지역축협의 변화를 유도한 것을 성과로 보았음. 그러나 지역축협의 견제로 사업추진에 장애가 발생하고, 경영상 어려움에 처할 경우 참여 농가 탈퇴 가능성이 있으며, 후계경영인력 육성이 어렵다는 점을 한계(문제점)로 보았음.
- 한우사업조직의 과제
 - 한우사업조직은 회원들의 공동체 의식을 함양하고, 전문경영지식과 인력을 확보하며, 지도자의 열정과 헌신을 사업조직 활성화를 위한 과제로 생각했음.
- 한우사업조직 연합조직의 필요성과 역할
 - 한우사업조직은 활성화 과제를 실현하기 위한 한우사업조직의 연합조직이 필요하다고 생각했음. 또한 연합조직은 한우사업조직 간 소통의 공간 마련 및 공동사업발굴, 법제도 개선 등 대정부 농정활동의 강화, 축협과의 상생발전방안 마련 및 협력추진이 역할을 우선적으로 해야 한다고 생각했음.

- 따라서 한우사업조직과 그 연합조직은 협동과 전문성을 바탕으로 농가의 권익을 실현해야 함. 또한 축협과의 갈등을 해소하고 상생발전방안을 마련해야함.

제4장

한우사업조직 사례조사결과

제1절 조사개요

제2절 대규모 사업조직 조사결과

제3절 소규모 사업조직 조사결과

제4절 한우협회와 사업조직 관계조사결과

제5절 시사점

제1절 조사개요

1. 목적

- 한우사업조직의 유형별 가치사슬 조사
- 한우사업조직간 그리고 사업조직과 한우협회와의 관계 조사

2. 사례조사 사업조직 및 일정

- 사례조사 사업조직
 - 10개 시군 지역내 지역축협, 한우품목조합, 한우영농조합법인, 한우일반협동조합, 한우협회
- 조사방식
 - 사업조직 방문을 통한 인터뷰조사
- 조사일정
 - 아래표 참조

<표 60> 현장 사례조사 일정 및 현황

일정	도	시군	지역 축협	품목 조합	일반 협동조합	영농조합 법인	FGI	비고
7월8일 (금)	경남	김해	김해 축협		경남한우	무척사랑	-	부경양돈 한우지에 조공법인 한우협회
12일(화) 13일(수)	경북	대구 /의성	의성 축협 (군위 축협)	경북대구 한우협동 조합	의성 마늘소	단촌한우 의성마늘한우 봉양한우 서부한우	의성(협회, 영농법인), 예천(영농 법인, 자문위원)	한우협회
		예천	-	-	-	생균제, 지보참우		
19일(화) 26일(화) 28일(목)	충남	홍성	홍성 축협	대전세종 충남한우 협동조합	-	한우브랜드 사업단, 한우클러스 터사업단	-	한우협회
		서산 태안	-	충남한우 협동조합	-	태안(장곡원, 중장, 신용)	-	
19일(화) 20일(수) 26일(화) 27일(수)	전북	완주	전주김 제완주 축협	전북한우 협동조합	완주한우, 미경산한우	화산	정읍(협회, 한우조합), 완주(협회)	한우협회 전북도지회
		정읍	-	-	정읍한우, 화식한우, 한우수출유 전자뱅크	단풍미인한 우		농업회사 (주)전북, 한우협회
	전남	담양	담양 축협	전남평주 한우협동 조합	-	-	-	
8월 2일(화)	경기	이천	이천 축협	서울경기 한우협동 조합	-	-	-	도드람 양돈, 한우협회
	강원	횡성	횡성 축협	-	횡성한우	금나루	-	한우협회
	합계	10개 지역	8개	6개	8개	15개	2회 (4개시군)	

3. 분류기준

○ 분류기준

- 사례조사 사업조직의 법적인 조직형태는 지역축협, 품목조합, 영농조합법인, 일반협동조합의 4가지로 분류됨
- 본 연구에서는 조직형태, 사업규모와 가치사슬의 보유 유형에 따라 지역축협과 품목조합을 대규모 사업조직으로, 영농조합법인과 일반협동조합을 소규모 사업조직으로 구분하여 조사함
- 즉, 주로 전단계의 가치사슬을 보유하고 있는 대규모사업조직과 일부 단계의 가치사슬을 보유하고 있는 소규모사업조직으로 구분하여 조사함
- 다만, 소규모 사업조직 중 정읍의 단풍미인한우영농조합법인 등 이미 대규모 사업조직의 규모와 가치사슬을 보유한 조직도 있으나 조직형태를 고려하여 분류함

<표 61> 조직유형 구분

구분	조직형태	가치사슬
대규모	지역축협, 품목조합	전단계 가치사슬 보유 (사료-생산-도축위탁·정육가공-판매유통)
소규모	영농조합법인, 일반협동조합	일부단계 가치사슬 보유 (사료 / 정육식당 / 사료+판매유통 / 특화판매)

제2절 대규모 사업조직 사례조사결과

1. 기본현황

<표 62> 기본현황 비교 (2015년)

항목	지역축협 평균(8개)	한우품목조합 평균(6개)
조합원수	1,765명	610명
한우조합원수	1,211명(약68%) (최소380~최대2,999명)	610명 (최소250~최대983명)
준조합원수	14,540명	38명
직원수(한우지도경제)	115(20)명	36명
사육두수(평균)	35,062두(31두)	35,579두(55두)
신용(대출잔액)	1,596억원	-
한우매출액(최대)	705(1,174)억원	366(1,202)억원
가입자격	2두, 20좌	10~50두, 20~460좌

가. 지역축협

○ 조합원

- 합병조합인 전주김제완주축협을 제외하고는 대부분 1,000명 ~ 2,000명 정도이며, 그중 한우조합원수는 일부 조합(군위, 이천)을 제외하고는 대부분 70% 수준으로 다수를 차지하는 것으로 나타남.
- 다만 준조합원 수는 조합원수 보다 적게는 1.4배에서 42.4배까지 많음

○ 한우사육

- 방문조사한 지역축협의 조합원 평균사육두수는 18두에서 40두로 한우 품목조합에 비해 상대적으로 적음

- 또한 조합이 취급하는 축종중 한우가 중심이긴 하지만 양돈, 양계, 사슴, 벌 등 다양한 축종을 취급하고 있음

○ 한우사업 종사인원

- 지역축협은 종합농협이므로 한우사업만 하는 직원수를 산출하는데 어려움이 있음. 대부분 조합의 지도경제사업 종사자의 대부분이 한우사업을 담당하므로 그 인원을 추산하였는데, 적게는 12명에서 많게는 30여명인 것으로 나타남.

○ 신용사업 중심

- 횡성축협을 제외하고 모든 지역축협의 신용매출액규모가 한우사업매출액¹⁷⁾보다 높았음. 지역축협중 한우 판매두수와 매출액이 가장 큰 김해축협의 경우에도 한우매출액이 1,174억원인데 반해 신용 대출잔액은 4,132억원에 달함
- 이는 신용사업을 하고 있는 도드람양돈농협과도 차이가 있는 것으로, 도드람양돈농협은 양돈매출(9,895억원)이 신용 대출잔액(3,376억원) 보다 3배 가까이 높음
- 준조합원수도 조합원수보다 최대 42배 이상 되는데 결국 대부분 지역축협의 사업이 신용사업 중심이라는 점을 말해주고 있음

○ 사업실적

- 방문조사 축협중 김해축협이 한우사업매출액규모(1,174억), 자체판매두수(8,091두), 사료공장운영 및 판매규모(14만여톤) 등에 있어 가장 높은 실적을 나타냄
- 상대적으로 우수한 실적을 나타내는 지역축협을 방문조사한 것이므로 전국평균실적과는 차이를 나타낸다는 점 감안 필요

17) 한우사업매출액은 사료, 기자재, 한우판매액을 합한 추정치임. 지역축협의 경우 한우사업 관련 회계로 분리되어 있지 않아 통계를 구하기 어려우며, 추정치를 사용함

나. 한우품목조합

○ 조합원

- 한우품목조합은 광역단위 조합으로 대부분 도내 여러 시군에 조합원이 분포하고 있음. 조합원수는 전남광주한우조합이 250명으로 가장 적고 대전세종충남한우조합이 983명으로 가장 많음
- 지역축협과 달리 신용사업을 하지 않기에 준조합원은 거의 없음. 다만 조합의 사업은 이용하고 싶지만 출자금을 내기 어려운 농가가 준조합원으로 가입하는 경우가 있음

○ 한우사육

- 방문조사한 한우품목조합의 조합원 평균사육두수는 34두~75두로 지역축협보다 상대적으로 많음

○ 한우사업 종사인원

- 한우품목조합은 한우만 취급하기 때문에 전 직원이 한우사업 종사인원이라고 할 수 있음. 전남광주한우조합을 제외하고는 대부분 20~40명 선이며, 가장 사업규모가 큰 경북대구한우조합의 경우 79명으로 지역축협에 비해서도 많음

○ 사업실적

- 방문조사 한우조합중 경북대구한우조합이 자체판매두수(9,805두), OEM사료 판매규모(10만여톤) 등 가장 높은 실적을 보임 (그 외 조합의 실적은 아직 미흡)
- 축협의 독점적 지위가 유지되는 조건하에서 경북대구한우조합의 사업실적은 지역축협의 실적을 상회하는 것으로 매우 높은 수준을 나타내고 있음. 하지만 양돈품목조합인 도드람과 비교했을때는 여전히 성장 발전해야 할 과제가 남아 있는 것으로 판단됨

<표 63> 지역축협별 2015년 기본현황 (단위 : 명, 억원)

구분	김해축협	군위축협	의성축협	홍성축협	전주김제완주	담양축협	이천축협	횡성축협
조합원수	1,024명	1,549명	972명	2,435명	3,360명	1,591명	1,537명	1,650명
준조합원수	43,403명	-	5,500명	17,000명	17,841명	5,715명	10,000명	2,320명
한우조합원 (비중)	730명 (71.3%)	700명 (45.2%)	766명 (78.8%)	2,054명 (84.4%)	2,999명 (89.3%)	571명 (84%)	380명 (22%)	1,487명 (90%)
브랜드조합원 (비중)	104명 (14%)	-	153명 (20%)	900명 (44%)	310명 (10%)	-	250명 (66%)	1,064명 (72%)
전체사육두수	약 30,000두	12,732두	30,631두	51,500두	60,298두	22,270두	18,000두	50,001두
브랜드사육두수	10,500두	-	7,500두	30,000두	22,894두	-	8,000두	40,125두
평균사육두수	40두	18두	40두	25두	20두	39두	29두	34두
직원수(한우)	256명 (지도12)	52명 (지도10)	50명 (지도경제21)	178명 (지도경제30)	147명 (지도경제30)	44명 (지도경제15)	100명 (지도경제20)	94명
신용매출액(대출잔액)	4,132억원	923억원	756억원	1,485억원	2,521억원	586억원	1,950억원	417억원
한우매출액	1,174억원	630억원	578억원	810억원	930억원	315억원	170억원	1,030억원

※직원수는 비정규직 포함/ 한우매출액은 사료, 기자재, 한우판매액을 합한 추정치(이천 : 자체판매 130억+사료 40억) /

한우조합원비중은 조합원중 한우조합원의 비중, 브랜드조합원 비중은 한우조합원 대비 비중

<표 64> 품목조합별 2015년 기본현황 (단위 : 명, 억원)

구분	경북대구한우 (‘01년 설립)	전북한우 (‘01년 설립)	충남한우 (‘97년 설립)	대전세종충남한우 (‘04년 설립)	전남광주한우 (‘10년 설립)	서울경기한우 (‘13년 설립)	도드람양돈
조합원수	938명	749명	350명	983명	250명	395명	609명
준조합원수	-	216명	-	-	13	-	-
한우조합원	938명	749명	350명	983명	250명	395명	609명(양돈)
브랜드조합원	938명	250명	200명	500명	-	-	609명(양돈)
전체사육두수	70,000두	51,369두	12,000두	41,289두	11,436두	27,380두	-
브랜드사육두수	56,000두	22,000두	-	-	-	-	-
평균사육두수	75두	69두	34두	42두	45두	69두	-
직원수(한우)	79명	48명	25명	26명	4명	35명	122명
신용매출(대출잔액)	-	-	-	-	-	-	3,376억원
한우매출액	1,202억원	315억원	100억원	173억원	100억원	308억원	9,895(양돈)

※직원수는 비정규직 포함/ 한우매출액은 사료, 기자재, 한우판매액을 합한 추정치

제4장 한우사업조직 사례조사결과 111

2. 가치사슬 단계별 사업조직 현황

가. 사료공급단계

○ 사료 (농협계통사료 / 자체사료 / OEM)

- 지역축협은 농협계통사료(전주김제완주, 이천축협)를 이용하거나 일부 성분을 첨가한 브랜드사료(의성축협)를 이용, 또는 자체공장을 통해 사료를 직접 제조 판매(김해, 홍성축협)하거나 OEM사료(군위축협, 횡성축협)를 이용함
- 한우조합의 경우 OEM사료(경북대구, 전북, 대전세종충남, 서울경기)를 이용하거나 경쟁입찰(충남, 전남광주)을 통해 사료를 구매함

○ 가격

- OEM사료를 사용하는 군위축협과 한우품목조합의 경우 농협사료보다 1,000원~3,000원(25kg 1포대) 가까이 저렴함(두당 9.6만원~29만원 절약 가능). 또한 조합에서 직접 OEM사료를 주문 제작하므로 국제곡물가격의 변화 등 가격 인하 요인 발생시 자체 결정에 따라 가격인하를 하는 것으로 확인됨
- 농협사료를 이용하거나 직접 생산하는 지역축협은 농협계통 사료가격과 연계될 수밖에 없어 상대적으로 가격 인하 등 가격 변화가 어려운 것으로 나타남

○ 품질 / 연구개발

- OEM사료를 이용하는 사업조직의 경우 사료품질에 대한 한우농가의 만족도가 상대적으로 높았음. (이를 객관적으로 확인하기 위해서는 조합별 냉도체중 공식통계를 확인할 필요가 있음)
- 또한 OEM사료 이용 조합과 사료공장을 소유한 조합의 사료품질개발을 위한 연구사업이 상대적으로 활발하였음. 군위축협의 경우 시험비육농

장을 운영하며 사료를 개발하여 아시아-태평양 동물 자원과학 반추영양학 부분 수상까지 함

○ 농협계통사료 또는 축협사료 비이용시 간접 제제

- 군위축협의 경우 농협계통사료를 이용하지 않음에 따라 중앙회로부터 각종 자금지원제한조치를 받은 것으로 확인됨
- 또한 신용사업을 매개로 조합원에게 축협 사료 이용을 강제하는 사례가 있는 것으로 확인됨. 좀 더 저렴하고 질 좋은 사료를 이용하고자 하더라도 축협의 강요로 이용하지 못하는 경우가 발생하고 있음

<표 65> 사료공급단계 지역축협별 2015년 현황 (단위 : 톤, %, kg)

구분	김해축협	군위축협	의성축협	홍성축협	전주김제 원주축협	담양축협	이천축협	횡성축협
사료 연간 판매량	자체 139,883톤	OEM 60,000톤	브랜드사료 37,000톤	자체 110,000톤 TMR(자체) 12,000톤	계통 46,000톤 TMR(자체) 24,000톤	OEM 950톤 계통 300톤	계통 24,000톤 TMR(자체) 36,000톤	OEM 100,000톤 TMR(자체) 36,500톤
조합사료 이용률	80%이상	80%이상	70%이상	44%	-	50%	70%	80%
냉도체중 (kg)	463	450	431	426	387	-	440	470
가격	농협사료와 가격비슷	농협대비 1,000~1,500원 저렴 (포대당)	농협사료와 가격비슷	농협사료와 가격비슷	농협사료 지난해 가격인하	OEM (200원 저렴, 포대당)	농협사료	농협사료와 비슷

※조합별 냉도체중 통계는 구두 확인자료 (공식 통계 확인 필요) / 조합사료이용률은 조합원의 사료총사용량중 조합사료이용비중 추정치

<표 66> 사료공급단계 품목조합별 2015년 현황 (단위 : 톤, %, kg)

구분	경북대구한우	전북한우	충남한우	대전세종충남한우	전남광주한우	서울경기한우
사료 연간 판매량	OEM 104,308톤	OEM 24,784톤 TMR(자체) 26,705톤	경쟁입찰 11,649톤	OEM 29,773톤 TMR 6,187톤	경쟁입찰 14,933톤	OEM 24,494톤
조합사료 이용률	80%	70%이상	60%	60%이상	80%이상	37%
냉도체중(kg)	438.8	435	410	430	-	380 (암소)
가격	농협대비 1,500~3,000원 저렴(포대당) 이사회 결정 2015년 이후 5차례 가격인하	농협대비 500~1,500원 저렴 (포대당) 이사회 결정 지난해 1차례 인하	농협대비 1,000원 저렴 (포대당)	농협대비 1,000원저렴 (포대당) 이사회 결정	농협대비 1,000원 저렴 (포대당)	농협대비 1,500~3,000원 저렴 (포대당) 간부회의결정 지난해 이후 3차례 인하

※조합별 냉도체중 통계는 구두 확인자료 (공식 통계 확인 필요) / 조합사료이용률은 조합원의 사료총사용량중 조합사료이용비중 추정치

제4장 한우사업조직 사례조사결과 115

나. 생산단계(개량육종, 사양관리)

○ 지도사업

- 방문한 사업조직들은 대체로 월1회 이상 농가방문을 통해 사양관리 등 지도사업을 하고 있는 것으로 나타남
- 또한 대부분의 사업조직에서 조합원이 직원 보다 한우에 대해 더 잘 안다는 말이 회자될 정도로 전문성 있는 직원 육성에 대한 요구가 높았음

○ 농가교육

- 김해축협이 한우사업단 교육, 군위축협의 한우 아카데미, 의성축협의 축산과학원 연계교육, 홍성축협의 한우대학 추진 등 대부분의 사업조직에서 농가의 사양기술을 개선하기 위해 다양한 노력을 기울이고 있는 것으로 나타남. 다만, 협동조합의 원칙, 가치, 운영원리 등에 대한 교육은 미흡함

○ 연구개발

- 군위축협의 시험비육농장 운영 및 사료개발(해외 수상), 경북대구한우조합의 컨설팅지침서 및 사료급여프로그램개발 사례 등(영남대 정근기 교수)은 모범 사례라고 할 수 있음
- 하지만 대부분 사업조직에 자체연구소나 연구부서는 없으며 자체연구 기능은 취약함

○ 쇠고기 이력제 업무 추진 방해

- 한우품목조합의 경우 쇠고기 이력제 인가를 받는 과정에서 지역축협의 방해를 상당히 받았던 것으로 확인됨
- 경북대구한우조합은 행정소송까지 진행하여 사업인가를 받았고, 최근 인가를 받은 서울경기한우조합의 경우도 축협의 반대로 이천과 안성지역의 이력제 업무를 허가받지 못함. 허가이후에도 축협이 쇠고기 이력제 이관을 방해한 것으로 나타남

<표 67> 생산단계 지역축협별 2015년 현황 (단위 : 명, 두)

구분	김해축협	군위축협	의성축협	흥성축협	전주김제원주축협	담양축협	이천축협	횡성축협
지도인력	17명	10명	14명	18명	5명	13명	8명	22명
직원육성 프로그램	중앙회 교육	각종 교육	중앙회 교육	중앙회 교육	중앙회 교육	-	중앙회 교육	중앙회 교육
연구개발	교수 자문	5개농장 시험비육, 교수자문, 해외 반추영양학부분 수상	교수 자문	유전자원센터 추진, 초유 공급센터	자문	-	교수 자문	자체(우수유전인자연구센터),외부(돈내축산기술연구센터)
농가지도 프로그램	한우사업 단교육	한우아카데미 (12강, 30명배출)	축산과학원 연계교육, 후계인력 컨설팅	한우대학 추진 (지자체 협조)	외부연계 교육	지자체 교육참여	연 2회 교육	축산연구원연계, 사양관리 프로그램
농가 방문 지도	월1회	월1회	월1회	월2회	격월	격월	월1회	월1회
최고기 이력제	30,000두	12,732두	30,631두	47,000두	-	21,495두	11,000두	50,000두

<표 68> 생산단계 품목조합별 2015년 현황 (단위 : 명, 두)

구분	경북대구한우	전북한우	충남한우	대전세종충남한우	전남광주한우	서울경기한우
지도인력	11명	8명	4명	7명	1명	4명
직원육성 프로그램	-	각종 교육 참가	-	연합회 교육참가	연합회 교육참가	연합회 교육참가
연구개발	정근기 교수(영남대) 지도	교수 자문(전북대)	준비중	-	교수자문	교수자문
농가지도 프로그램	컨설팅 지침서, 사료급여프로그램개발	컨설팅 지침서, 사료급여프로그램	컨설팅	사료회사연계교육	-	사양프로그램
농가 방문 지도	월1회	월1회	월1회	월1회	격월1회	분기1회
최고기 이력제	33,712두	19,000두	-	18,000두	4,000두	3,000두

다. 도축 및 정육가공단계

○ 도축장

- 방문조사한 모든 사업조직이 도축장을 소유하지 못해 위탁하여 도축함
- 전국 86개의 도축장중 현재 소 도축이 허가된 도축장은 66곳인데, 그중 농협경제지주회사와 일선 농축협이 소유한 도축장은 10곳임 (농협경제지주회사 4곳, 지역축협 2곳, 품목축협 4곳)

○ 이용 도축

- 대부분 사업조직의 농가 지급가격 기준은 음성공판장 등급별 평균가격과 전국 평균가격(홍성축협의 경우 암소 중심이어서 거세우중심의 공판장가격을 기준으로 삼지 않고 시장가격을 기준으로 함)
- 또한 아래표처럼 대부분 조합출하를 장려하기 위해 다양한 장려금을 지급하고 있음

○ 수탁 도축

- 공판장 출하시 대부분 별도의 지원제도는 없으며, 출하수수료를 인하(홍성축협 수수료 0.1%)하거나 운송비 지원(의성축협 두당 14,000원) 정도임
- 안정적 공급이 가능한 대농위주로 출하하게 됨에 따라 소농이 소외되는 사례가 발생하고 있음

○ 도축 및 정육가공

- 도축장과 정육가공시설은 품질저하 방지를 위해 일관 시스템을 구축해야 하지만 아직 일부 사업조직에서는 시설이 떨어져 있어 품질이 저하되고 있는 것으로 나타남

○ 부산물 판매

- 최근 농협중앙회 공판장에서 부산물을 헐값에 수의계약한 사례로 인해 한우농가의 반발이 있었음
- 이에 반해 경북대구한우조합의 경우 부산물 판매시 경쟁입찰을 통해 전국 최고가격을 형성하고 있는 것으로 나타남

<표 69> 도축 및 정육가공단계 지역축협별 2015년 현황

구분	김해축협	군위축협	의성축협	홍성축협	전주김제완주축협	담양축협	이천축협	횡성축협
이용도축장	부경양돈	3곳 (고령 등)	민속LPC	홍주미트	김제부광	나주	안양협신	횡성KC
이용도축 (농가지급가격 장려금)	전국등급평균 가격 장려금(경매 출품장려 최대40만원, 비육암소 최대 12만원, 고급육장려 최대10만원 등)	음성고령 평균가 장려금지급 (우수축장 려 20만원, 이용장려5 만원 등)	음성 등급평균가격 장려금(브랜드 참여 최대 25만원 등)	시장가격 등급별 인센티브 운송비지원 (3만)	음성 등급평균가격 장려금지급	-	운송지원, 출하장려금 지급	음성 등급평균가 등급 장려금 (고급화 최대30만원 , 규격화 최대30만원 등)
정육가공시설	자체	고령	민속LPC / 자체	자체	자체	-	위탁 (안양축협)	자체 3곳
공판장 출하지원	-	-	운송비 지원 (두당 14,000원)	출하수수료인하 (0.1%부과)	장려금	이상시 지원	-	-

※홍성축협의 이용도축시 가격 : 암소도축위주이므로 공판장가격을 참고하기 어려워 시장가격을 기준으로 함

<표 70> 도축 및 정육가공단계 품목조합별 2015년 현황

구분	경북대구한우	전북한우	충남한우	대전세종충남한우	전남광주한우	서울경기한우
이용도축장	(주)경신산업	김제부광 등 4곳	(주)광축	홍주미트	안양협신	(주)우진산업
이용도축 (농가지급가격, 장려금)	음성공판장 등급평균가격 출하장려금 10만원	전국등급 평균가 장려금 (중량×1,000원)	음성공판장과 부천공판장 가격 중 높은 가격	시장가격, 도매시장평균 가격	장려금 지급	전국등급 평균가 장려금 1두 10만
정육가공시설	자체	자체	자체	자체	위탁(안양협신)	자체
공판장 출하지원	-	-	-	-	-	-

제4장 한우사업조직 사례조사결과 121

라. 판매유통단계

○ 자체판매 (이용도축)

- 방문사업조직의 2015년 연간 자체판매두수를 살펴보면, 경북대구한우조합의 자체판매두수(9,805두)가 가장 높은 것으로 나타남. 다음으로 김해축협(8,091두), 횡성축협(7,258두), 전북한우조합(3,337두) 순이었고, 그 외에는 대부분 1,000두 이하 수준으로 나타남.
- 전국 지역축협의 평균 이용도축수가 350두에 불과한 점을 고려하면 방문사업조직의 자체판매두수는 매우 높은 것을 확인할 수 있음

○ 공판장 출하 (수탁도축)

- 방문사업조직의 2015년 연간 공판장 출하두수를 살펴보면, 전주김제완주축협의 출하두수(9,200두)가 가장 높은 것으로 나타남. 다음으로 군위축협(8,000두), 의성축협(5,983두), 김해축협(4,957두) 순임

○ 판매유통방식

- 지역축협의 경우 아래표처럼 김해축협과 횡성축협을 제외하고 자체판매보다 공판장 출하비중(군위축협 91.4%, 전주김제완주축협 97.4%, 담양축협 92.9% 등)이 매우 높은 것으로 나타남
- 한우조합의 경우 아래표처럼 경북대구한우, 전북한우, 충남한우조합은 자체판매비중이 각각 84.9%, 76.2%, 69.4%로 높았고, 대전세종충남한우, 전남광주한우, 서울경기한우의 경우 공판장 출하의 비중이 각각 86.1%, 100%, 89.1%로 높은 것으로 나타남
- 자체판매에 있어 대부분의 방문사업조직이 자체매장(정육식당, 판매장, 마트)판매를 중심으로 하고 있음
- 하지만 자체판매량이 가장 큰 경북대구한우조합의 경우에는 자체매장 없이 전량을 도매유통하고 있는 것으로 나타남 (경북대구한우조합의 경우 수도권 시장의 한우공급물량에서 17%의 점유율을 나타내고 있음)

며, 수도권 시장을 적극 공략하고 있음)

○ 판매영업담당직원

- 자체판매량이 가장 많은 경북대구한우조합의 경우 판매영업담당직원이 16명으로 다른 사업조직에 비해 압도적인 것으로 나타남
- 대부분 사업조직의 판매영업담당직원(매장 및 식당직원 제외)이 5명 이하로 매우 미흡한 것으로 나타남.

○ 브랜드

- 자체판매규모가 큰 경북대구한우조합, 김해축협, 횡성축협, 전북한우조합은 자체브랜드를 소유하였고, 그 외 조합은 지자체 브랜드를 사용하고 있음

<표 71> 판매유통단계 지역축협별 2015년 현황 (두수, %, 명수)

구분	김해축협	군위축협	의성축협	홍성축협	전주김제완주	담양축협	이천축협	횡성축협
자체 판매두수 (비중)	8,091두 (62.0%)	750두 (8.6%)	1,278두 (17.6%)	1,000두 (23.8%)	250두 (2.6%)	100두 (7.1%)	1,000두 (20.0%)	7,258두 (100.0%)
공판장 출하두수 (비중)	4,957두 (38.0%)	8,000두 (91.4%)	5,983두 (82.4%)	3,200두 (76.2%)	9,200두 (97.4%)	1,300두 (92.9%)	4,000두 (80.0%)	0
자체 판매처	자체매장(30%), 계통(30%), 마트(30%), 급식, 홈쇼핑	자체매장(50%), 전화주문(30%), 인터넷(10%)	백화점(58%), 자체(25%)	자체매장(마트, 식당), 학교 급식, 인터넷	자체매장(프라자, 마트), 로컬푸드매장4곳	자체 마트	학교급식(40%), 도매(30%), 농협(20%), 인터넷(10%)	대형마트(64%), 정육식당(16%), 농협매장5(10%), 인터넷(10%)
판매유통 직원수	4명 (육가공사업부영업팀)	4~5명	2명	-	10명(매장)	-	4명	50(15)명
브랜드	천하일품한우 (자체)	e로운 한우 (군위군)	의성 마늘소 (의성군)	홍성한우 (홍성군)	참예우 (전북도)	대숲맑은 한우 (담양군)	임금님표 (이천시)	횡성축협 한우 (자체)

<표 72> 판매유통단계 품목조합별 2015년 현황 (두수, 명수)

구분	경북대구한우	전북한우	충남한우	대전세종충남 한우	전남광주한우	서울경기한우
자체판매두수 (비중)	9,805두 (84.9%)	3,337두 (76.2%)	837두 (69.4%)	420두 (13.9%)	-	414두 (10.1%)
공판장 출하두수	1,749두 (15.1%)	1,041두 (23.8%)	369두 (30.6%)	2,600두 (86.1%)	560두(협신) (100.0%)	3,675두 (89.9%)
자체판매처확보	식당(50%), 식육점 과 중간유통업자 (46%), 개인(4%)	전국매장(11 곳), 쇼핑몰	자체매장	자체매장	-	직영4곳, 식당정육점 40곳
판매유통담당 직원수	16명	1명	5명	-	-	2명
브랜드	한우왕 (자체)	충채보리한우 (자체)	서산우리한우 (서산시)	하늘소 (충남도)	-	-

- 124 -

제4장 한우사업조직 사례조사결과 125

제3절 소규모 사업조직 사례조사결과

1. 유형별 분류

<표 73> 소규모 사업조직의 업종 유형별 2015년 현황 (단위 : 명, 억원)

조직명	조직형태	업종	가치사슬	조합 원(명)	매출액 (억원)
예천생균제법인	영농조합법인	사료	사료단계	118	30
태안중장법인				5	-
예천지보참우법인		정육 식당 (포장판매)	판매유통단 계	30	12
의성서부한우법인				44	111
의성봉양한우법인				58	38
의성단촌한우법인				21	4
의성읍한우회법인				38	16.8
홍성클러스터사업단				58	7.2
횡성 금나루법인				20	0.4
김해무척사랑한우법인				57	6
미경산한우조합	일반협동조합	특화품목 판매		60	0.3
정읍화식한우조합				3	-
경남한우조합				12	-
원주한우조합				사료 + 판매유통 (식당, 매장, 출하)	사료+ 판매유통단 계
횡성한우조합	110	12.9			
정읍한우육종조합	360	105			
원주화산법인	200	65			
단풍미인한우법인	250	370			
홍성브랜드사업단	170	-			

※ 사례조사 사업조직中 의성마늘소협동조합은 개인에게 매도하였고, 태안지역 2개 법인

(신용, 장곡원)은 사업없이 서류등록만 하였으며, 정읍의 한우수출유전자뱅크협동조합은 농업회사법인(전북)의 생산자 조직인 것으로 확인되어 제외함

※횡성한우조합은 2015년 하반기부터 사업하였기에 매출규모는 4개월분(9월~12월)임

○ 사례조사 소규모 사업조직은 다음과 같이 분류 가능함

- i) 조직유형별로는 영농조합법인과 일반협동조합 2가지로 분류됨
- ii) 업종유형별로는 사료판매업, 특화판매업, 음식업(정육식당), 사료+판매유통업 등 4가지로 분류됨
- iii) 가치사슬유형별로는 사료단계, 판매유통단계, 사료+판매유통단계 등 3가지로 분류됨
- 사례조사 사업조직의 유형중 가치사슬측면에서 사료단계와 판매유통단계를 동시에 보유하고 있는 사업조직의 조합원 규모, 사업매출규모가 매우 큰 것으로 나타남. 특히 정읍 단풍미인한우영농조합법인의 사업규모는 앞서 대규모 사업조직중 담양축협, 이천축협보다 높으며, 품목조합중 전북한우조합, 서울경기한우조합, 대전세종충남한우조합, 충남한우조합, 전남광주한우조합보다도 높은 실적임

○ 조직유형별 구분

- 사례조사 사업조직중 영농조합법인은 예천생균제영농조합법인 등 13개소이며 일반협동조합은 완주한우협동조합 등 6개소임
- 영농조합법인은 1989년 정부의 농발대책에서 처음 도입되었고, 1990년 농어촌발전특별조치법(이하 농발법)이 제정되면서 설립되기 시작함.
- 일반협동조합은 2012년 협동조합기본법이 시행되면서 설립되었음

<표 74> 조직유형별 현황

구분	영농조합법인	일반협동조합
조직명	예천생균제, 예천지보참우, 태안증장, 의성지역 4개법인, 홍성클러스터사업단, 홍성브랜드사업단, 횡성금나루, 무척사랑, 완주화산, 단풍미인한우	완주한우, 정읍한우육종, 횡성한우, 미경산한우, 정읍화식한우, 경남한우

○ 업종유형별 구분

- 4가지 업종유형으로 구분할 수 있음. 사료판매업 2개소, 음식업(정육식당, 포장육판매) 7개소, 사료판매업과 정육식당 병행 6개소, 특화판매업 3개소 등임

<표 75> 업종 유형별 현황

구분	사료판매	음식업(정육식당)	사료+판매유통	특화판매
조직명	예천생균제법인 태안증장법인	지보참우, 의성지역4개법인 홍성클러스터 사업단, 횡성금나루	완주한우, 완주화산, 정읍한우육종, 단풍미인한우, 횡성한우	미경산한우, 정읍화식한우, 경남한우

○ 가치사슬단계별 구분

- 3가지 유형으로 구분할 수 있음. 사료단계 2개소, 판매유통단계 11개소, 사료단계+판매유통단계 5개소 등임

<표 76> 가치사슬 단계별 현황

구분	사료단계	판매유통단계	사료단계+ 판매유통단계
조직명	예천생균제법인 태안중장법인	지보참우, 의성지역4개법인, 홍성클러스터사업단, 횡성금나루, 미경산한우, 정읍화식한우, 경남한우	완주한우, 완주화산, 정읍한우육종, 단풍미인한우, 횡성한우

2. 가치사슬유형별 사업조직 현황

가. 단일 단계의 가치사슬보유 사업조직

(1) 사료단계의 가치사슬 보유 사업조직

○ 예천생균제영농조합법인

- **[경과]** : 2005년 123명의 조합원이 생균제 작목반으로 시작하여 2011년 법인 설립
- **[배경]** : 지역축협의 사료가 비싸서 공동구매 차원에서 시작하게 되었음
- **[실적]** : 지난해 연간 생균제(240톤)와 TMF사료(5,000톤)를 자체생산하였으며, 배합사료(625톤)는 경쟁입찰을 통해 공동구매하였음
- **[성과]** : 생균제 가격은 일반업체 가격 대비 1/10 수준(500원/kg)이고, TMF사료는 일반업체보다 1포(20kg)당 1,000원 정도 싸며, 배합사료는 1포(25kg)당 1,200~1,300원 정도 싸게 공급하여 농가이익 증대에 기여함
- **[어려움]** : 3년 전까지만 해도 연간 사료판매실적이 지역축협과 비슷한 정도(6만7천포)였으나 최근에는 1/3 수준으로 줄어들었음. 그 이유는 조합원 다수가 소규모 농가인데, 최근 몇 년간 한우산업 위기사료모 농가폐업으로 조합원 숫자와 사육규모가 줄어들었고, 예천군에서

예천참우브랜드 관리를 축협에 일임하게 되면서 축협사료를 이용하지 않을 경우 장려금을 지급하지 않자 사료판매가 줄어들게 되었음

- **[문제점]** : 법인의 자산규모가 커지자 이용하지 않아도 탈퇴하지 않는가 하면 신규 회원을 허용하지 않는 폐쇄성이 나타나기도 함. 내부 논의를 통해 신규 회원을 허용하되, 자산가치를 고려하여 가입자격을 상향조정함(당초 출자금 300만원 이상 → 750만원 이상)

○ 태안중장영농조합법인

- **[경과]** : 2009년 인근 5농가가 조사료 공동생산을 목적으로 설립함
- **[배경]** : 지역축협에서 조사료 사업을 하고 있지만 태안은 거리가 멀어(1시간 넘게 걸림) 일일이 소농에게 소량을 배달해주기 어려움. 또한 조사료 가격도 올라서 공동작업 하는 것이 상대적으로 낮고 기계도 공동구입하는 것이 이익임
- **[실적]** : 지난해에는 조사료(수단그라스) 2,000개(1개 700kg) 생산하였고, 볏짚 작업도 함. 회원 농지에서 공동작업하여 회원 한우사육에 공급하는 수준임

<표 77> 사료단계 가치사슬 보유 조직의 2015년 현황 (단위 : 명, 만원, 억원)

조직명	조합원	가입조건	평균출자	직원	매출액	연간 사업실적
예천생균제법인	118명	30두, 300만원	300만원	6명	30억 원	TMF(자체 5,000톤), 생균제(자체 240톤), 배합(경쟁입찰, 625톤)
태안중장법인	5명	-	3,500만원	0	-	조사료 공동생산 및 자가공급

(2) 판매유통단계의 가치사슬 보유 조직

〈정육식당(음식업)형〉

○ 예천지보참우영농조합법인

- **[경과]** : 2001년 5농가가 공동 우사를 건립하여 한우를 공동 사육하면서 지보참우작목반이 시작됨. 2004년에는 123명이 참여한 가운데 생균제 작목반을 만들었고, 2006년 지보참우마을 식육식당을 개업하여 운영하기 시작하였으며, 2010년 지보참우마을 영농조합법인으로 발전함
- **[배경]** : ‘둔갑판매와 유통단계를 축소하여 품질 좋은 한우를 싸게 공급함으로서 국민의 70%가 한우고기를 먹을 수 있도록 유통구조를 개선하자’는 목표와 ‘이윤목적의 장사를 하는 것이 아니라 조합원 소를 안정적으로 파는 데 목표를 둠으로서 원가에 팔자’는 원칙을 가지고 시작함
- **[실적]** : 2011년 지역내 한우를 연간 1,200두나 판매함으로서 단일 매장 전국 최고 실적을 낳기도 하였지만 이후 줄어들어 지난해에는 연간 110두를 판매함
- **[성과]** : 한우농가에게는 안정적인 판로확보, 소비자에게는 질 좋고 값싼 한우공급으로 모두에게 이익을 주는 성과를 낼 수 있었음. 또한 사료단계의 예천생균제영농조합법인을 설립하여 협동함으로서 농가이익을 더욱 강화할 수 있었음. 또한 직원 20명 등 지역의 일자리 창출에 크게 기여할 뿐만 아니라 월 4,000만원 정도의 수익금을 배당 하지 않고 전액 한우 축제, 장애인 시설 지원, 경로 행사 등 지보면을 위해 사용하는 등 지역사회를 위해 기여함
- **[문제점]** : 사업의 성과가 쌓이고 리더가 바뀌는 변화속에 조합원들 사이에 음식업에서 수익을 추구하는 경향이 나타남. 이에 따라 가격경쟁력이 떨어졌고 다른 정육식당과의 차별성이 없어지면서 판매가 감소하기 시작함. 또한 자산이 축적되자 신규 회원의 가입을 기피하는 폐쇄성이 나타나기도 함

○ 의성지역 4개 법인

- **[경과]** : 의성지역의 4개 영농조합법인(봉양한우 ‘07년, 단촌한우 ‘09년, 서부한우 ‘10년, 의성읍한우 ‘11년 설립)은 모두 한우협회 의성군지부 회원들이 주도(협회회원에게만 가입자격 부여)하여 예천지보참우영농조합법인을 벤치마킹하여 설립하였음.
- **[배경]** : 한우농가가 적정가격에 안정적인 판로처 하나를 확보할 수 있고, 중간유통마진을 없앴으로서 한우 소비확대에도 기여할 수 있다고 판단하여 설립하였음
- **[실적]** : 4개 법인중 7개면 한우농가가 설립한 서부한우법인의 지난해 연간 판매두수가 730두에 매출액 111억원으로 가장 높음. 다음으로 봉양한우(323두, 38억원), 의성읍한우(100두, 17억원), 단촌한우(48두, 4억원) 순임
- **[성과]** : 농가가 직접 정육식당을 운영함으로서 소비자 신뢰도가 높음. 명절 등 출하가 몰리는 시기에는 출하하기가 어려운데 농가가 안정적으로 출하할 수 있는 안전장치를 확보함
- **[과제]** : 조합원간의 협동의식, 공동체의식이 가장 중요하며 리더의 희생정신이 있어야 운영 가능함. 경영이나 법률지식 등이 부족함.

○ 홍성클러스터사업단

- **[설립]** : 2011년 지자체 클러스터 사업(친환경 한우)을 위해 지역내 마을 활력소, 문평영농조합법인, 홍성유기농영농조합법인, 홍성축협 등이 함께 만든 조직이지만 본래 목적을 달성하지 못하고 식당업만 하고 있음
- **[실적]** : 지난해 연간 암소 40두를 판매하였고 매출액은 7.2억원임

○ 횡성 금나루영농조합법인

- **[설립]** : 최근 몇 년간 한우산업 위기시 농가가 직접 2차, 3차 산업을 수행함으로서 부가가치를 높이자는 취지에서 강원도가 정육식당 사업

을 지원함. 이에 따라 20명의 농가가 설립하게 됨

- **[어려움]** : 도청의 지원금에 맞추다 보니 외곽지역에 식당을 개업하였는데 홍보 여력이 없어 운영에 어려움을 겪고 있음. 농가가 직접 식당 경영하기 어려워 전문가를 고용해보았지만 인건비가 과다하게 지출되는 문제가 발생함. 조합원들도 책임의식이 낮아 경영 개선이 어려운 상황임. 도 지원 때문에 다른 사업으로 전환하기도 어려워 진퇴양난의 상황임. 최근에는 소값이 더 올라 손남도 계속 줄어 들고 있음
- **[실적]** : 지난해 연간 한우 12두를 판매하였고 매출액은 4천만원임

○ 김해 무척사랑한우영농조합법인

- **[설립]** : 생립면 4개 마을권역사업의 일환으로 2차 소득사업 추진 명목으로 영농조합을 운영하게 되었음. 기존에는 생산자가 소를 출하만 했는데, 판로가 복잡하여 생산자에게 돌아오는 이윤이 적을 수밖에 없음. 생산자가 직접 유통과 판매사업을 진행함으로써 유통단계를 줄이고, 지역 한우의 우수성을 알리자는 차원이었음. 권역사업 예산 총 64억원 중 7억 9,700만원이 지원되었으며, 조합원들은 5억 4,700만원을 출자하였음. 10년 후에는 지원받은 예산(7억 9,700만원)을 출자자들에게 돌려주는 조건이었음. 따라서 출자자들은 법인 운영 자체보다 출자금의 증대를 보고 참여한 경우가 많았음
- **[어려움]** : 법인사업의 경험이 전혀 없었기 때문에 회계나 법인운영에 대한 교육이 필요하지만 생산자들은 생산 활동으로 바쁘기 때문에 시간적 여유가 없어서 교육 받으러 다니기가 어려웠음. 당국에서 위생검사도 수시로 나오다보니 세금과 추정금도 많이 내게 되었음. 그런데도 이사들이 법인운영에 대해 책임있는 고민을 하지 않고 있기 때문에, 법인 운영은 사무장이 혼자 맡고 있는 상황임. 또한 지역에 대한 인지도가 낮기 때문에 소비자들이 식당을 잘 알지 못함. 홍보를 하려해도

비용이 많이 들어가는 일이기 때문에 적극적으로 하기가 어려움

- **[실적]** : 지난해 연간 한우 70두를 판매하였고 매출액은 6억원 가량임

<특화판매형>

○ 미경산한우협동조합

- **[설립배경]** : 한우협회 전북도지회 차원에서 한우 명품화사업의 일환으로 미경산 한우 사업화를 위해 수년간 노력해 왔으며 지난해 조합원 60명이 참여한 가운데 설립함
- **[실적]** : 한우협회 전북도지회 소속 판매장(정육식당)을 위주로 판매하고 있으며, 지난해 연간 40두 정도 판매하였음
- **[성과]** : 맛이 좋아서 가격이 10% 정도 비쌌어도 조금씩 판매가 늘었다고 있음. 한우 명품화의 기초를 닦아 나가고 있다고 자평함

○ 정읍화식한우협동조합

- **[설립배경]** : 화식한우에 대한 시장유통 경로가 열악하므로 생산부터 육가공, 판매, 출하, 음식점까지 추진하고자 3농가가 모여 2013년 설립하였음
- **[어려움]** : 화식한우의 품질이 우수함에도 불구하고 시장 인식이 형성되지 않아 판매에 어려움을 겪고 있음. 대부분 일반 상인에게 판매하는 실정. 화식용 기계 등 초기 설비 비용 마련에 어려움을 겪고 있음

○ 경남한우협동조합

- **[설립]** : 2014년 발효사료(TMF)를 사용하거나 의향이 있는 12명의 한우 대농가가 별도의 브랜드를 만들고자 설립하였음
- **[배경]** : 지역축협이 사업을 잘하지만 조합의 천하일품한우브랜드가 배합사료 중심이어서 대농가의 요구가 반영되기 어려움. 하지만 대농가의 입장에서는 발효사료가 사료값을 매우 절감할 수 있으므로 이를 특

화하여 브랜드화 하고자 설립함

- **[어려움]** : 사업추진에 대한 조합원의 확신성 결여와 초기 사업비 투자, 출자 증가에 대한 부담으로 사업추진이 미비함. TMF 공장 사업추진중이나 담보상태임. 기존 축협에서 불이익 받을 것을 우려하여 조합원의 적극적인 참여도 미비함

<표 78> 판매유통단계 가치사슬 보유 조직의 2015년 현황 (단위 : 명, 만원, 억원)

	조직명	조합원	가입조건	평균출자	직원	매출액	연간 사업실적
정읍축협 (포장판매)	예천지보참우법인	30명	-	1,000만원	4명	12억원	1,200두 판매(11년) → 110두(15년)
	의성서부한우법인	44명	협회회원, 4,000만원, 거세5두	3,803만원	19명	111억원	730두 판매
	의성봉양한우법인	58명	500만원	224만원	4명	38억원	323두 판매
	의성단촌한우법인	21명	10두, 500만원	2,300만원	1명	4억원	48두 판매
	의성읍한우회법인	38명	협회회원, 200만원, 거세5두	1,626만원	9명	16.8억원	100두 판매
	홍성클러스터사업단	58명	10만원	-	4명	7.2억원	40두 판매
	형성금나루법인	20명	20마리	3,000만원	1명	0.4억원	12두 판매
	김해 무척사랑한우법인	57명	마을주민, 1구좌 이상(100만원)	1,000만원	-	6억원	70두 판매
특화판매	미경산한우조합	60명	협회회원	100만원	1명	0.3억원	자체판매 40두
	정읍화식한우조합	3명	-	2,500만원	-	-	화식한우 판매 목적
	경남한우조합	12명	-	1,000만원	1명	-	발효사료이용, 자체브랜드 추진

나. 다중 단계(사료 · 판매유통)의 가치사슬보유 사업조직

○ 완주한우협동조합

- **[경과]** : 1999년부터 면단위 한우농가들이 공동구매사업을 하였고, 이후 한우협회 전북도지회 소속 4개 시군에서 사료공동구매사업을 진행함. 또한 한우협회 완주군지부 차원에서 지역축협의 개량사업 개선을 요구하여 변화를 이끌어 내었음. 이와 같은 공동협력사업의 성과에 이어 판매유통을 목적으로 2013년 협동조합기본법에 근거한 일반협동조합을 설립함. 조합원은 179명이며 한우협회 회원이어야 가입자격이 주어짐
- **[배경]** : 한우생산자가 사료, 판매 등 한우 관련 산업의 10% 정도는 담당할 수 있어야 불합리한 유통구조를 개선하고 한우농가의 이익을 지킬 수 있다는 판단하에 사료공동구매사업, 육가공 및 정육판매, 음식업 등의 판매유통사업을 시작함
- **[실적]** : 2015년 경쟁입찰로 연간 9,600톤의 사료를 공동구매¹⁸⁾하여 포 대당(25kg) 1,000원~1,500원 가량 농가이익을 증가시켰으며, 연간 한우 851마리(91억원)의 자체판매를 달성함(지난해 말 동탄2호점 개장으로 올해는 1,000마리를 넘을 것으로 전망)
- **[성과]** : 사료공동구매, 한우 자체판매를 통해 한우농가에 경제적 이익을 가져다 주고 있으며, 지역축협의 사양관리사업 개선을 이끌어 냄으로서 품질 향상에 기여함. 또한 완주한우조합에서 한우협회 완주군지부에 매년 2,000만원씩 지원하고, 출하두수별 2만원씩 협회 축산기금으로 적립하는 등 사업조직의 성과가 한우협회의 인적, 물적 강화로 이어지고 있음

18) 사료공동구매사업은 완주한우협동조합의 사업이 아니라 한우협회 완주군지부 차원의 사업임. 다만 한우협회 완주군지부가 완주한우협동조합을 주도하여 설립하였고, 양조직의 이사가 상호 교차 참여하는 등 매우 밀접히 연대하는 조직관계를 갖고 있으므로 사료공동구매실적을 포함하여 서술함

○ 완주화산영농조합법인

- **[설립]** : 1990년대 당시 지역의 농축협이 사료 품질관리를 제대로 못할 뿐만 아니라 문제가 생겨도 이를 제대로 해결하지 못하였음. 이에 따라 160여 한우농가 스스로 사료공동구매를 통한 생산비 절감과 품질향상을 위해 1993년 설립함. 정육직판장은 2013년 개장하였는데, 소값 폭락시 조합원의 소 투매를 막기 위해 만듬
- **[실적]** : 지난해 연간 12,000톤에 달하는 사료공동구매를 통해 개별구매 시보다 15% 정도 가격절감효과를 가져왔고 정육직판장을 통해 연간 25두의 한우를 판매하였음. (2013년 한우판매실적은 1주일에 3두 정도였으나 최근 소값이 오르면서 소비 위축으로 판매실적이 감소함)

○ 단풍미인한우영농조합법인

- **[설립]** : 지역축협이 부실경영으로 사업을 제대로 못하자 한우협회 중심으로 생산이력제, 개량사업 등을 시작하다 2003년 한우협회 정읍시지부 회원 56명이 출자하여 TMR공장을 건설하고 영농조합법인을 설립함. 현재는 조합원이 250명임
- **[실적]** : 지난해 TMR사료 자체생산 연간 15,000톤과 배합사료 공동구매 12,000톤을 기록하였으며, 단풍미인 브랜드로 연간 한우 200두를 자체 판매하고 2,000두를 공판장 출하함. 매출액은 370억원에 달함
- **[성과]** : 지역축협 등 대규모 사업조직과 비슷한 규모의 실적을 보일 정도로 성장하였으며, 자체 품질관리 등을 통해 1등급 출현율이 높게 나타나 농가이익이 높음. 지역축협과 상호 경쟁하다보니 부실조합이었던 지역축협이 사업을 개선하는데 기여함
- **[과제]** : 주식회사 형태로 운영하는 가운데 자산가치가 커지다 보니 출자를 적게 한 소규모 출자자보다 대규모 출자자들의 권한이 커지게 되었고 소규모농가가 소외되는 현상이 나타남

○ 정읍한우육종협동조합

- **[설립]** : 2012년 협동조합기본법 시행 이후 소규모 한우농가의 권익을 실현하기 위해 조합원 360명이 설립함 (협회 회원이어야 가입자격이 주어짐)
- **[배경]** : 단풍미인한우영농조합법인의 지배구조와 소농 소외 현상 등에 따라 이를 개선하기 위해 한우협회 정읍시지부 회원들이 주도하여 일반협동조합을 설립하게 됨. 최근 몇 년간 소규모 농가 폐업 등 한우산업의 위기를 극복하고자 한우협회 전북도지회 차원에서도 적극 장려한 바 있음
- **[실적]** : 지난해 한우협회 전북도지회 차원에서 연간 700톤의 사료를 공동구매하였고, 정육식당과 정육판매를 통해 연간 한우 27두 판매, 공판장 출하 200두를 기록하였음. 매출액은 105억원임
- **[성과]** : 참여하고 있는 한우농가에 사료값 절감, 판매확대 등의 경제적 효과를 주고 있음. 또한 한우협회 정읍시지부가 주도하여 설립한 만큼 사업조직 운영에 있어 한우생산자의 요구를 잘 반영하고 있음. 정읍시지부의 쇠고기 이력제 사업과 연계하여 한우산업 가치사슬 전단계에서 농가이익을 강화하기 위해 노력하고 있음

○ 홍성브랜드사업단영농조합법인

- **[설립]** : 지역축협이 제 역할을 못하자 한우농가들이 스스로 사료공동구매사업과 품질향상을 위해 한우연구회(작목반)를 만들어 사업하다 ‘홍성내포한우영농조합법인’을 설립하게 되었음. 그리고 2007년 홍성군의 ‘홍성한우’ 브랜드 사업 위탁을 신청하면서 ‘홍성한우브랜드사업단영농조합법인’으로 명칭을 변경함. 초기에는 회원이 500농가가 넘었으나 현재 170명 회원중에 출자를 한 정회원은 38농가임
- **[실적]** : 퓨리나 사료를 저렴한 가격에 연간 7,500톤 구매하고 있으며,

지역농협과 계약을 통해 지난해 연간 750두를 출하함. 사료회사를 통해 초음파 검사, 백신 무료공급, 사양기술교육 등의 지도사업을 진행하고 있음

- **[어려움]** : 지역축협이 ‘홍성한우’ 브랜드사업에 참여하면서 군청 지원사업도 없어지게 되었고 이에 따라 축협을 이용하는 농가가 많아지고 있음. 경쟁이 심해지고 있음

○ 횡성한우협동조합

- **[설립]** : 횡성지역의 한우 출하두수가 증가하면서 축협만으로는 농가의 물량을 소화하기 힘들었음. 또한 축협이 농가가 아닌 조합의 이익을 위해 경영한다는 비판 속에서 조합원 가운데 일부가 7개 농협과 함께 한우유통사업단을 설립함. 그런데 사업과정에서 축협이 보였던 문제가 또다시 발생함. 이에 유통사업단에 참여했던 농가들이 직접 사업조직을 만들고자 협동조합을 설립함. 지난해 조합원 57명이 설립하여 1년 만에 110명으로 증가함
- **[실적]** : 월 600톤 정도의 사료를 공동구매하고 있으며, 월 60두 정도의 한우를 판매하고 있음
- **[어려움]** : 횡성한우협동조합의 이사들에게 경쟁업체라는 이유로 축협을 탈퇴하지 않으면 제명하겠다는 지역축협 측의 압박 등 축협과의 갈등이 심각함

<표 79> 다중단계 가치사슬보유 조직의 2015년 현황 (단위 : 명, 만원, 억원)

조직명	조합원	가입조건	평균출자	직원	매출액	연간 사업실적
원주 한우조합	176명	협회회원, 200만원	652만원	27명	91억원	사료 9,600톤(협회 공동구매) / 851두 판매
원주 화산법인	200명	40만원, 5두	1,500만원	2명	65억원	사료 12,000톤 / 25두 판매
단풍미인 한우법인	250명	500만원	560만원	34명 (매장 제외)	370억원	TMR(자체, 15,000톤), 배합(복수업체거래, 12,000톤) 자체판매(200두), 공판장출하(2,000두)
정음한우 육종조합	360명	협회회원, 5두, 20만원	78만원	17명	105억원	사료 700톤(협회 공동) / 자체판매(207두), 공판장출하(800두)
홍성브랜 드사업단	170명	150만원, 퓨리나 이용	350만원	2명	-	퓨리나사료 7,500톤 / 750두 출하
횡성 한우조합	110명	100만원	130만원	1명	12.9억원	배합 월600톤 / 판매 월60두

※홍성브랜드사업단 조합원 170명중 출자금납부 조합원은 38명

제4절 한우협회와 한우사업조직의 관계조사결과

한우농가의 대표조직인 한우협회의 지역조직들은 그동안 한우농가의 사업적 어려움, 즉 지역축협의 역할 미흡으로 인한 경제적 어려움을 해결하기 위해 다양한 노력을 기울여 왔음. 사례조사결과 이같은 활동은 지역축협의 개혁 또는 다양한 사업조직의 설립을 통한 사업수행, 협회의 직접 사업수행 등 다양한 형태로 나타났으며, 경북대구지역(한우조합), 홍성지역, 담양지역처럼 한우협회 차원이 아니라 한우농가의 자발적 활동으로 전개된 경우도 있었음

이 같은 활동을 가치사슬의 측면에서 살펴본다면, 한우산업의 부가가치를 증대하고 한우농가의 이익을 확대하기 위한 생산자 또는 생산자조직(한우협회)의 일종의 지원 활동이라고 할 수 있을 것임

이 글에서는 다양한 사례 중 한우협회와 한우사업조직과의 관계를 시사해주는 사례 중심으로 서술하고자 함

1. 시군 사업

○ 김해시 사례

- 한우협회 김해시지부는 회원 420명임
- 지역축협의 역할이 미흡하다보니 2007년부터 한우협회 김해시지부 차원에서 거세우사업, 개량육성사업, 생균제 공급사업을 진행하였음
- 당시 지부장이 2008년 지역축협 선거에 출마하여 당선되자 협회에서 추진하던 경제사업을 축협의 양측지원실로 이관하였음. 이후 현재는 축협의 축산종합지원부에서 맡아 수행하고 있음
- 다만, 생균제사업만은 협회에서 영농조합법인을 설립하여 그대로 수행하고 있는데, 협회의 재정적 자립을 위해서이고 회원과의 사업적 관계

가 있어야하기 때문

- 양돈은 부경양돈농협에서 전문적으로 수행하고 있으므로 지역축협은 한우중심으로 사업하고 있고, 현재까지 협회와 축협과의 관계는 원만함

○ 정읍시 사례

- 한우협회 정읍시지부는 회원 580명임
- 정읍지역은 한우개량에 관심 있는 40~50농가가 1990년대 초반부터 내장산고급육연구회를 만들어 활동하는 등 일찍부터 한우품질향상에 노력을 기울여왔고 이를 바탕으로 한우협회 정읍시지부는 1999년에 창립됨
- 당시 지역축협이 한우개량사업에 별 관심이 없었고 2000년 이후 부실화되다보니 축협을 통한 한우사업에는 한계가 많았음. 이에 따라 지역 한우농가가 한우협회를 중심으로 다양한 사업을 추진하게 됨
- 이미 2000년부터 한우 등록관리업무를 농림부로부터 인가받아 시행하였고 2004년부터 쇠고기 이력제 업무를 수행하고 있음. 동시에 축협이 부실상태였기에 정읍시의 협조하에 전국에서 축협이외 조직으로는 유일하게 협회 시지부에서 송아지경매장을 개설하여 사업을 진행하고 있음(법적으로 축협만 송아지경매장을 개설 할 수 있음)
- 연간실적 : 쇠고기이력제(7,800두), 암소검정사업, 송아지경매사업(1,850두) 등

○ 이천시 사례

- 한우협회 이천시지부는 회원 147명이며, 1997년 설립되었음
- 사업 : 지역축협이 한우사업을 제대로 하지 못해 12~13년 전부터 협회에서 다양한 경제사업을 수행하고 있음. 배합사료는 고가의 카길사료를 좀 더 저렴하게 공동구매하고 있는데, 지난해 연간 6,000톤을 구매함. 카길사료와 계약을 통해 장려금 지급, 초음파 무료진단 등의 서비스

스를 받고 있음. 회원 환원사업으로 생균제 사업(216톤, 2015년)을 함. 또한 회원들이 생산한 한우를 지역내 정육식당과 협약을 맺어 월 7두 정도 출하함. 쇠고기 이력제 업무도 협회(7,000두)와 축협(11,000두)이 동시에 하고 있음

- 성과 : 한우협회가 사업을 하고 지역내 서경한우협동조합(품목조합)이 설립되는 등 한우농가의 자구노력이 계속되자 지역축협도 한우에 관심을 갖고 사업을 하기 시작함. 협회의 고품질 사료 취급으로 1등급 출현율이 높게 나옴
- 과제 : 협회가 지역내 사업조직간 중재자 역할을 해야 하는데, 사업조직과 직접 사업을 하며 경쟁함으로서 역할 수행에 어려움이 예상됨

○ 의성군 사례

- 한우협회 의성군지부는 회원 595명이며, 1999년 설립되었음
- 사업 : 한우협회 의성군지부 면 조직 차원에서 농가가 직접 안정적인 판로처를 확보할 수 있고 중간유통마진을 없앴으로서 한우 소비확대에 기여할 수 있다고 판단하여 면별 법인 4개소가 설립되었음. 사료는 축협 사료를 이용하고 도축 및 정육가공은 군위도축장에서 이용도축함. 회원들이 법인과 계약 물량 보다 초과 출하시 축협으로 출하하여 판매함
- 성과 : 농가가 직접 정육식당을 운영함으로서 소비자 신뢰도가 높음. 명절 등 출하가 몰리는 시기에는 출하하기가 어려운데 농가가 안정적으로 출하할 수 있는 안전장치를 확보함
- 과제 : 지역축협과 협회 군지부 주도의 영농조합법인이 보완 관계를 유지하고 있음. 하지만 사료단계, 생산단계 등 전단계의 가치사슬 확산으로 이어지지 못함으로서 더 큰 농가이익의 창출로는 나아가지 못함

<표 80> 지역별 한우협회와 사업조직 관계 현황

지역	관계유형	내용	성과
김해 [대체]	지역축협으로 사업이관 [협회 → 축협]	지역축협 개혁 (협회 시지부 회장이 조합장 당선)	한우품질 및 한우 농가이익 향상
정읍/ 완주 [간접 경쟁]	다양한 사업조직 설립하여 사업수행 [협화: 사업조직 ↔ 축협]	축협 부실(문제)→다양한 사업조직 설립(영농법인, 일반협동조합)→지역축협과 경쟁구도	사업조직간 경쟁→ 지역축협 변화→한 우농가의 이익 증 대
이천 [직접 경쟁]	협회가 직접사업 수행하며 사업조직과 경쟁 [협회: 직접사업 ↔ 사업조직]	협회가 직접사업수행하며, 지역축협, 품목한우조합과 경쟁	농가이익 증가 사업조직간 중재자 로서의 협회 역할 수행 어려움 예상
의성 [보완]	지역축협+영농조합법인 사업보완 [협화:사업조직 + 축협]	다양한 소규모 사업조직 설립(면별 영농법인 4개) 지역축협과 갈등관계 없음	농가이익 증가 가치사슬 전단계로 의 확산 미흡

2. 연합 사업

○ 한우협회 전북도지회 사료공동구매사업

- 2012년부터 한우협회 전북도지회 4개 시군지부(완주, 정읍, 임실, 순창) 차원에서 경쟁입찰을 통해 약 월 2,100톤 정도 공동구매함. 사료가격은 포대당 1,000~1,500원 정도 저렴함
- 사료를 이용하는 농가의 의견을 수렴하여 매시기 배합사료의 품질 개선을 논의하고 업체에 보완을 요구함

○ 전북한우 유통사업단

- 한우협회 전북도지회 차원에서 시군별 사업조직간 협력을 강화하자는 논의를 진행하였고 유통사업단 설립을 주도함
- 2014년부터 한우협회 전북도지회 산하 7개 사업조직(완주한우협동조합, 정읍한우육종협동조합, 전북한우협동조합, 전북미경산한우협동조합, 임실임실치즈레인보우, 순창 이상촌, 무주 반햇소)의 공동구매사업 전개
- 사업조직의 식당 소모품(가공실)을 중심으로 공동구매사업을 전개하여 연간 10~15%의 비용절감 효과를 거두고 있으며, 향후 공동판매장(전주), 물류창고 등 추진 중임
- 유통사업단 초기에는 도지회가 깊숙이 개입하였으나 지금은 도지회 실장이 사업단 간사역할을 하고 있으며, 향후에는 유통사업단이 스스로 자립하도록 할 계획임
- 한우협회와 사업조직간에는 MOU가 체결되어 협회 도지회는 한우사업조직의 유통·판매 등 사업수행을 지원하고, 한우사업조직은 운동조직인 협회 도지회의 재정 등을 지원함

제5절 시사점

1. 단계별 가치사슬 분석

가. 사료공급단계

○ 이 단계의 핵심은 좋은 품질의 사료를 적절한 가격에 공급하는 것

- 한우 사육에 있어 사료의 비중이 매우 크므로 이에 대한 한우농가의 요구도 매우 큼. 한우품목조합과 한우영농조합법인·일반협동조합의 설립배경도 사료값 절감을 위해서였고 사업도 사료구매로부터 시작했다는 점에서 잘 알 수 있음

○ 주요내용

- OEM사료(경북대구한우, 전북한우, 서울경기한우, 대전세종충남한우, 군위축협)와 경쟁입찰사료(충남한우, 전남광주한우, 예천생균제영농조합, 완주화산영농조합, 단풍미인한우, 흥성브랜드, 완주한우조합, 횡성한우조합, 정읍한우조합) 가격이 농협계통사료(지역축협)가격보다 상대적으로 저렴한 것으로 나타남. 이에 따른 생산비용 절감 등 경제적 효과가 상당함 (두당 9.6만원~29.6만원)
- 소규모 조직인 예천생균제영농조합법인의 사료취급규모가 지역축협과 비슷한 규모의 실적을 달성하기도 하였음
- 사료의 품질은 OEM사료를 이용하는 조직의 만족도가 상대적으로 높았으며 농협계통사료를 구매하는 사업조직보다 사료품질개발을 위한 연구사업이 상대적으로 활발하였음. 아울러 품질을 객관적으로 평가할 수 있는 지표의 개발이 필요함
- 한편 농협계통사료를 이용하지 않는 지역축협에 대한 중앙회의 간접제재, 축협사료를 이용하지 않는 조합원에 대한 지역축협의 이용강제

등의 사례가 확인됨. 이는 공정경쟁을 통한 사료품질향상과 가격안정을 저해하는 요인이므로 개선될 필요가 있음

<표 81> 조직 유형별 비교

구분	지역축협	한우품목조합	영농조합·일반협동조합
사료 공급	주로 계통사료, 자체공장(배합, TMR)	주로 OEM사료, 경쟁입찰	경쟁입찰(배합), 자체공장(생균제, TMR)
	다양한 환원사업(장려금 등) 상대적으로 가격 높음	상대적으로 가격 저렴 품질만족도 높음	
	계통사료 미이용시 중앙회의 간접제재	지역축협의 계통사료 이용강제로 어려움	

나. 생산단계

- 이 단계의 핵심은 우수한 전문인력을 확보하고 육성하여 농가 지도를 통해 사양기술을 개선함으로써 한우의 품질을 향상하고 농가이익을 확대하는 것
- 주요내용
 - 군위축협, 경북대구한우조합 등의 연구개발 사례는 모범적이지만 자체 연구기능을 갖춘 사업조직이 드물. 대규모 사업조직에서는 등록업무, 초음파검사, 혈통관리 등의 사양관리사업을 하고 있지만 소규모 사업조직은 대부분 지역축협을 이용함
 - 다만, 소규모 조직중 품질관리를 통한 자체 브랜드 확보를 위해 장려금 지급, 초음파 검사, 사양기술교육 등을 실시하는 조직도 일부 있음 (단풍미인한우, 완주화산영농법인, 흥성브랜드사업단) 아울러 정읍처럼 협회 시지부차원에서 이력제 업무를 담당하며 사양관리 등 지도사업을 하는 경우도 있음
 - 또한 대부분 사업조직에서 전문성을 갖춘 역량 있는 직원의 확보, 농

가 교육을 통한 사양기술 개선의 요구가 큰 것으로 확인됨.

- 한편, 쇠고기 이력제 추진과정에서 지역축협의 방해사례가 확인됨. 우수한 브랜드로 성장발전하기 위해서는 체계적인 등록업무와 혈통관리, 품질관리의 일원화가 필수적이지만 이력제 업무 미허용이 장애요인으로 작용하고 있음

<표 82> 조직 유형별 비교

구분	지역축협	한우품목조합	영농조합 · 일반협동조합
생산	농가지도, 교육, 연구개발 기능		대부분 축협 등 대규모사업조직 이용
	자체연구기능 미흡 (군위축협, 경북대구한우조합 제외) 전문성 갖춘 직원 확보 및 컨설팅(지도) 요구 높음		
		이력제업무 추진시 지역축협의 방해 모든 사업조직에 허용 필요	

다. 도축 및 정육가공단계

- 이 단계의 핵심은 한우를 안정적으로 도축하고 육가공과정에서 품질저하를 방지하여 농가이익을 실현하는 것임
- 주요내용
 - 외국의 경우와 달리 대부분의 사업조직이 도축장을 소유하지 못하여 위탁하고 있음. 일부 사업조직의 경우 도축장과 육가공시설이 떨어져 있어 품질저하가 우려되는 것으로 나타남
 - 또한 공판장출하의 경우 도축물량 배정에서 소규모 농가나 소규모 사업조직, 신규사업조직 등이 소외되는 사례가 발생하고 있는 것으로 나타남

<표 83> 조직 유형별 비교

구분	지역축협	한우품목조합	영농조합· 일반협동조합
도축 정육 가공	도축장 : 모든 사업조직이 위탁		
	육가공시설 : 대부분 자체		육가공 시설 대부분 위탁
	일부 사업조직은 도축장과 육가공시설 분리로 품질저하 우려		
		공판장 수탁도축시 신규사업조직 불리(출하물량배정)	

라. 판매유통단계

- 이 단계의 핵심은 농가의 한우를 적정 가격에 판매 확대함으로서 농가 이익을 최종적으로 실현하는 것임
- 주요내용
 - 자체판매두수가 가장 높은 경북대구한우조합은 판매영업담당직원이 16명으로 다른 사업조직에 비해 압도적으로 많으며, 전량 도매유통을 실현하고 있다는 점에서 주목할 필요가 있음. 자체매장중심 판매전략은 한계를 보일 수밖에 없기 때문
 - 지역축협의 경우에는 김해축협과 횡성축협을 제외하고 자체판매보다 공판장 출하비중이 매우 높은 것으로 나타났으며, 상대적으로 한우품목조합의 자체판매비중이 높은 것으로 나타남
 - 영농조합법인과 일반협동조합의 판매규모가 상대적으로 적지만 단품미인한우영농조합법인, 완주한우협동조합, 정읍한우육종협동조합 등 일부 소규모 사업조직은 대규모 사업조직인 한우품목조합보다 높은 판매실적을 나타내는 경우도 있음

<표 84> 조직 유형별 비교

구분	지역축협	한우품목조합	영농조합· 일반협동조합
판매 유통	공판장 출하 중심	자체판매 중심 (경북대구한우 도매유통 중심구조)	자체판매 중심 (일부 사업조직의 판매규모가 한우품목조합보다 높음)
	자체판매역량(판매영업담당 직원수 등) 취약(경북대구한우조합 제외) 자체판매규모가 큰 사업조직은 자체 브랜드 소유		

2. 유형별 가치사슬 분석

가. 대규모사업조직 : 지역축협

- 한우 도축 단계에서 위탁하는 것을 제외한 전단계의 가치사슬을 보유하고 있지만 전반적인 평가는 미흡한 편임
- 특히 사료단계에서 적정한 가격의 사료 공급을 통한 생산비 절감과 판매유통단계에서 ‘적정가격에 판매 확대’라는 농가의 요구에 미흡하다는 지적이 많음
- 하지만 군위축협 사료 및 생단단계에서의 OEM사료 취급 및 연구개발 사례, 판매유통단계에서 김해축협과 횡성축협의 자체판매 사례 등은 주목할 만한 모범사례라고 할 수 있음

<표 85> 지역축협의 가치사슬 현황

구분	사료	생산	도축	정육 가공	판매 유통	내용
지역 축협	김해	○	○	위탁	○	■사료단계 : 농협계통사 료의 가격이 상대적으로 높고, 이용하지 않을시 중앙회의 간접제재 ■생산단계 : 자체연구기 능이 미흡. 농가만족도 높지 않음 ■도축 및 정육가공단계 : 도축 위탁, 일부 육가공 위탁 ■판매유통단계 : 자체판 매 미약, 공판장 출하중 심, 도매유통기능 취약
	군위	○	○	위탁	위탁	
	의성	○	○	위탁	위탁	
	홍성	○	○	위탁	○	
	전주김제완주	○	○	위탁	○	
	담양	○	○	위탁	위탁	
	이천	○	○	위탁	위탁	
	횡성	○	○	위탁	○	

나. 대규모사업조직 : 한우품목조합

- 가치사슬단계 중 상대적으로 사료공급단계에서 농협계통구매사료보다 저렴한 가격(1,000원~3,000원/포대당)에 공급하고 판매유통에 있어 자체 판매의 비중(경북대구, 전북, 충남한우의 자체판매비중은 70%대 이상)이 높게 나타나는 등 성과를 나타내고 있지만 지역축협의 한우사업 평균실적(약 292억원)보다 적은 조합(충남 100억원, 대전세종충남 173억원, 전남광주한우 100억원)이 다수임
- 이는 지역축협이 정부 정책사업을 독점적으로 수행하고 있고, 자발적으로 설립한 한우품목조합의 설립 및 운영에 대한 지원서비스 기능 미비 등 외적 요인과 함께 전문지식을 갖춘 경영인력 및 자본 등이 미흡한 한우농가의 자생적 조직이라는 측면에서 야기되고 있다고 할 수 있음

<표 86> 한우품목조합의 가치사슬 현황

구분	사료	생산	도축	정육 가공	판매 유통	내용
품 목 조 합	경북대구	○	○	위탁	○	■사료단계 : 상대적으 로 가격저렴 축협축이 축협사료 이용강제 ■생산단계 : 자체연구 기능 미흡 ■도축 및 정육가공단계 : 도축 위탁, 일부 육가 공 위탁 ■판매유통단계 : 자체 판매중심, 도매유통기능 취약(경북대구한우제외)
	전북	○	○	위탁	○	
	충남	○	○	위탁	○	
	대전세종충남	○	○	위탁	○	
	전남광주	○	○	위탁	위탁	
	서울경기	○	○	위탁	○	

다. 소규모사업조직 : 한우영농조합법인 · 한우일반협동조합

- 대부분 단일가치사슬조직이거나 두단계 가치사슬을 보유한 조직이지만 일부의 경우에는 대규모 사업조직과 비슷한 가치사슬을 보유하거나 규모를 나타내는 조직도 나타나고 있음. (예. 단풍미인한우영농조합, 완주한우조합, 정읍한우조합, 완주화산영농조합 등)
- 이들 영농조합법인과 일반협동조합은 향후 대규모 사업조직으로 진화 발전할 수 있을 것으로 판단됨
- 소규모 사업조직의 경영상 어려움
- ‘정육식당형’ 조직의 경우 ‘적정가격에 한우 안정적 판매, 소비자 후생 기여’라는 공익적 가치를 추구하는 조직은 지속가능하지만 이같은 원칙을 유지하지 못한 조직은 경영상 어려움을 수반하는 것으로 나타남 (예. 예천지보참우영농조합법인)
- 또한 예천생균계영농조합법인의 경우처럼 지역축협과의 경쟁으로 경영

상 어려움에 처하는 경우 발생 (축협 사료 미이용시 브랜드 장려금 미 지급 등의 전제로 사료판매실적 1/3로 감소)

<표 87> 소규모 한우사업조직의 가치사슬 현황

구분	사료	생산	도축	정육 가공	판매 유통	내용
영 농 조 합 법 인	예천생균제	○	-	-	-	■사료단계 : 단일가치 사슬보유 사료사업조직과 다중가치사슬보유 조직이 사료단계의 가치사슬을 보유. 상대적으로 가격저렴. 축협측이 축협사료 이용강제로 어려움 ■생산단계 : 다중가치 사슬보유 6개조직이 생산단계 가치사슬보유, 자체연구기능 미흡, 장려금이나 초음파검사 서비스 등 지원수준 ■도축 및 정육가공단계 : 도축 위탁, 일부 육가공 위탁 ■판매유통단계 : 정육 식당 중심의 자체판매, 도매유통기능 취약
	태안중장	○	-	-	-	
	지보참우	-	-	위탁	△	
	서부한우	-	-	위탁	△	
	봉양한우	-	-	위탁	△	
	단촌한우	-	-	위탁	△	
	의성읍	-	-	위탁	△	
	홍성클러스터	-	-	위탁	위탁	
	형성금나루	-	-	위탁	위탁	
	무척사랑	-	-	위탁	위탁	
	완주화산	○	△	위탁	-	
일반협동조합	단풍마인한우	○	○	위탁	○	
	홍성브랜드	○	△	위탁	-	
	완주한우	○	△	위탁	○	
일반협동조합	형성한우	○	-	위탁	-	
	정읍한우	○	△	위탁	위탁	

※경남한우조합과 정읍화식한우조합의 경우 사업을 추진하고 있으나 실적이 없어 제외함

3. 한우협회와 사업조직의 관계 유형

가. 한우협회와 사업조직의 관계 유형

○ 한우협회와 사업조직과의 관계 유형은 크게 5가지이며, 시군단위 유형과 도단위 유형으로 구분됨

○ 시군단위는 다음과 같이 4가지 유형으로 구분됨

- 첫째, 지역축협의 역할 미비로 한우협회가 수행하던 경제사업을 지역축협 개혁 이후 축협으로 이관한 경우로 김해지역이 이에 해당함
- 둘째, 한우협회가 다양한 사업조직을 설립하여 한우사업을 간접적으로 수행하고 이를 통해 지역축협과 건전한 경쟁을 이끌어 내어 한우농가의 이익을 강화하는 경우로 정읍과 완주지역이 이에 해당함
- 셋째, 한우협회가 직접 사업을 수행하며 지역축협, 한우품목조합 등과 경쟁하는 경우로 이천지역이 이에 해당함
- 넷째, 한우협회가 별도의 사업조직을 설립하되 지역축협사업과 보완관계를 형성하는 경우로 의성지역이 이에 해당함

○ 도단위 유형으로는 한우협회 전북도지회의 사례가 있음

- 한우협회 도지회 차원에서 시군지부간 사료공동구매사업의 성과에 이어 시군별 사업조직을 설립하였으며, 이를 토대로 도내 사업조직간 연합사업단을 구성한 경우로 전북지역이 이에 해당함

<표 88> 지역별 한우협회와 사업조직 관계 현황

지역		관계유형	내용	성과
시 군	김해 [대체]	지역축협으로 사업기관 [협회 → 축협]	지역축협 개혁 (협회 시지부 회장이 조합장 당선)	한우품질 및 한우농가이익 향상
	정읍/ 완주 [간접 경쟁]	다양한 사업조직 설립하여 사업수행 [협회:사업조직 ↔ 축협]	축협 부실(문제)→다 양한 사업조직 설립 (영농법인, 일반협동 조합)→지역축협과 경쟁구도	사업조직간 경 쟁→지역축협 변화→한우농 가의 이익 증 대
	이천 [직접 경쟁]	협회가 직접사업 수행하며 사업조직과 경쟁 [협화:직접사업] ↔ 사업조직	협회가 직접사업수행 하며, 지역축협, 품 목한우조합과 경쟁	농가이익 증가 사업조직간 중 재자로서의 협 회 역할 수행 어려움 예상
	의성 [보완]	지역축협+영농조합법인 사업보완 [협회:사업조직 + 축협]	다양한 소규모 사업 조직 설립 (면별 영농법인 4개) 지역축협과 갈등관계 없음	농가이익 증가 가치사슬 전단 계로의 확산 미흡
도	전북 [연합]	협회간 연합사업의 확산 [협회:사업조직간 연합]	협회 시군지부간 공 동구매사업→시군별 사업조직 설립→도내 연합사업단 설립	농가이익 증가 협회 주도로 사업조직간 협 동의 질적도약

4. 시사점

가. 한우사업조직의 가치사슬단계별 문제점 해결과 사업조직 활성화

- 대규모, 소규모 한우사업조직은 가치사슬의 여러 단계에서 새로운 가치를 창출하고 있음
 - 여러 사업조직에서 질 좋은 OEM사료를 저렴하게 공급하고 있으며, 경북대구한우조합의 경우 판매유통단계에서 도매유통중심의 사업 전개로 판매두수 확대 등 새로운 가치를 창출하고 있음
 - 군위축협과 경북대구한우조합의 사료단계, 생산단계에서의 연구개발 활동은 모범사례로 언급되고 있음
 - 정육식당형 직영 협동사업은 판매유통단계에서 새로운 사업모델을 창출하였음
 - 자발적인 한우사업조직의 설립으로 기존 대규모사업조직과의 건전한 경쟁구도 형성속에 농가이익에 부합하는 부가가치 창출이 더욱 확대되고 있음
- 그러나 사업조직 가치사슬의 각 단계별로 문제점이 나타나고 있음
 - 사료단계에서는 상대적으로 농협계통사료의 가격이 높은 편인데, 이를 이용하지 않는 지역축협에 대한 중앙회의 간접 제재, 축협 사료를 이용하지 않는 조합원에 대한 지역축협의 이용강제 등 공정경쟁을 저해하는 행위가 발생하고 있음
 - 생산단계에서는 일부 조직의 모범적 연구개발 사례도 있지만 대부분 사업조직의 자체연구기능은 미흡하며, 전문성 있는 직원이 부족함. 또한 지역축협 이외의 사업조직이 쇠고기 이력제 업무 추진시 지역축협

의 방해로 사업인가에 어려움을 겪고 있는데 이는 품질관리를 통한 브랜드 가치 제고에 장애요인이 되고 있음

- 도축 및 정육가공단계에서는 도축장과 정육가공시설 미소유의 문제, 공판장 출하시 소규모농가나 신규사업조직에 불리한 문제 등이 나타남
- 판매유통단계에서는 도매유통사업보다 소매유통 중심구조, 자체판매보다 공판장 출하중심 구조, 판매역량의 취약함 등이 문제점으로 제기되고 있음

○ 가치사슬 단계별 문제점 해결을 통한 한우사업조직의 활성화가 필요함

- 가치사슬 단계별 문제점 해결은 새로운 부가가치 창출로 이어져 한우농가의 이익 실현에 기여하게 될 것이며, 한우산업과 사업조직의 지속적 발전을 이룰 수 있게 될 것임

나. 한우사업조직 활성화를 위한 한우협회의 역할

○ 한우협회 시군조직이 별도의 사업조직을 추진하는 이유는 기존 사업조직이 한우농가의 요구를 제대로 반영하여 사업하지 못하기 때문임

- 이에 따라 한우협회 시군지부가 사업조직을 설립하거나 축협에 참여하여 개혁하는 경우와 한우협회 시군지부간 연합사업을 추진하는 것으로 나타남

○ 사업조직 활성화에 있어 한우협회의 역할이 중요함

- 사업조직이 지속적으로 한우농가의 이익을 보장하기 위해서는 사업조직 운영에 있어 생산자의 민주적 통제가 중요함
- 이를 위해서는 생산자 대표조직인 한우협회가 사업조직의 지배구조에 참여하거나 지속적인 협의의 틀을 통해 한우농가의 이해와 요구가 반영될 수 있도록 밀접한 관계를 가질 필요가 있음

- 한우농가의 대표조직인 한우협회가 사업조직에 대한 회원들의 참여를 독려하거나 사업조직의 사업수행을 측면에서 지원할 수 있음. 이는 사업 활성화에 중요한 요소가 될 것임

○ 하지만 한우협회의 직접사업 수행은 바람직하지 못한 것으로 판단됨

- 사례조사지역의 5가지 관계 유형중 한우협회가 직접 사업을 수행하며 사업조직과 경쟁하는 유형은 바람직하지 않은 것으로 판단됨
- 한우협회는 사업조직이 아니라 정책적 운동적 기능을 수행하기 위한 한우농가의 대표조직이며 자칫 사업수행과정에서 본연의 역할을 소홀히 할 것이 우려되기 때문임. 또한 협회가 직접 사업 수행시 사업조직 간 중재역할을 수행하기 어렵기 때문

제5장

해외 축산관련 협동조합과 연합조직 사례

- 제1절 일본의 축산관련 협동조합 및 연합조직 사례
- 제2절 핀란드의 축산관련 협동조합 및 연합조직 사례
- 제3절 덴마크의 축산관련 협동조합 및 연합조직 사례
- 제4절 시사점

제1절 일본의 축산관련 협동조합 및 연합조직 사례

1. 개관

- 일본은 지역차원에서는 기본적으로는 종합농협(JA) 체제를 갖추고 있음
 - 축산농가의 경우에도 거의 대부분 JA의 조합원이고, JA가 축산물의 생산 및 판매를 담당함
- 일본에서는 유럽과 달리 전문농협이 발달하지 못하였으며, JA그룹 독자적인 계통조직을 갖는 경우가 많음
 - 일본에서 전문농협은 신용사업을 하지 않고, 축산, 낙농, 원예 등 특정한 농산물의 판매·구매사업만을 하는 농업협동조합을 말함
 - 전문농협은 일부를 제외하면 JA 그룹에 속하지 않고, 각각 ‘전국연합회-현연합회-단협’의 계통조직을 갖고 있음. 최근에 단협이나 현련이 종합농협과 합병 등에 의해 각 계통의 회원관계가 서로 중복되는 경우도 있음
 - 신용사업(JA 뱅크)에 관해서는 신용사업을 하는 곳과 하지 않는 곳이 존재함
 - 예를 들면 지역농협과 합병한 전문농협의 경우, 합병 후에 전문농협기능을 ○○부회라는 명칭으로 업무를 계속하고 있고, JA 그룹의 지역농협임과 동시에 전문농협으로서의 기능을 갖는 농협이 됨
- 축산관련 전문농협으로는 낙농, 육용우(肉用牛), 양계 농업협동조합이 있음
 - 이 가운데 낙농협동조합이 가장 발달하였으나, 나머지 육용우와 양계농협은 소수에 지나지 않음. 이들은 현연합회-전국연합회의 계통조직을 갖고 있음

- 낙농협동조합은 낙농협만으로 구성된 현연합회-전국연합회를 갖고 있으나, 육용우와 양계연합회는 참가를 희망하는 JA(종합농협)를 포괄하고 있음

2. JA그룹

- 일본농협은 3단계로 구성되어 있음
 - 시정촌 수준에서 JA는 종합농협체제(신용사업, 공제사업, 영농지도사업, 경제사업 등을 함께 겸영)이지만, 이들 사업은 도도부현과 전국단위에서는 각각 별도의 조직으로 분리됨
- 농산물의 생산 및 판매 그리고 영농자재 구매사업 등의 경제사업은 도도부현 단계에서는 경제농업협동조합연합회(약칭 경제련), 전국단위에서는 전국농업협동조합연합회(JA전농)의 계통조직으로 되어 있음
 - 근년 많은 도도부현의 경제련이 JA 전농에 통합되고 일부는 단위 농협과 통합되어 지금은 전국적으로 8개의 경제련만 남아 있음. 통합된 경제련은 JA전농OO(예, 미야기현의 경제련이 통합되어 JA 전농 미야기로 됨. 혹은 전농미야기본부).
- 축산의 경우에도 시정촌의 JA가 축산농가를 지원하고, JA를 도도부현의 경제련 혹은 전농 현본부가 지원하고, 나아가서 전국차원에서는 JA전농이 지원하는 시스템임
- JA전농은 쌀, 원예농업, 축산 낙농, 영농 생산자재, 생활관련 다섯 개의 사업을 수행함. 이 가운데 축산사업은 사료원료의 조달이나 축산물의 국내판매 수출사업의 강화, 우량종돈의 개발과 보급, ET 기술(수정란 이식)을 활용한 와규(和牛) 밑소의 생산, 자회사에 의한 판매확대를 하

고 있음

- 와규 생산농가는 거의 대부분 JA의 회원이고, JA가 와규의 생산 및 판매를 담당하고 있음
 - 일본의 와규 생산으로 유명한 JA는 대부분 독자 브랜드를 갖고 품질관리 및 판매를 담당함. 이 경우 브랜드 관리 및 판매를 하나의 JA가 독자적으로 하는 경우도 있지만, 현 내의 복수의 농협과 관련단체들이 참여하여 하나의 브랜드를 사용하는 경우도 있음

가. 하나의 JA가 브랜드를 관리하는 경우

(가) 마에자와규(前沢牛) : JA마에자와

- 마에자와규 란 이와테현 마에자와구에 주소를 둔 자 및 마에자와구에 소재지가 있는 법인(이하 생산자)이 마에자와 구내에서 비육하고 생산한 소이면서, 마에자와 농협을 경유해서 판매 되는 것 가운데 다음의 조건을 모두 충족하는 소고기를 말함
 - ① 소의 품종은 흑모화우(黒毛和牛)
 - ② 소의 출생지는 전국 와규 등록협회 발행의 송아지 등록증 혹은 이에 준하는 증명서에 의해 출생지를 확인할 수 있을 것
 - ③ 소의 비육기간은 생산자가 일년 이상 사육한 소이고, 출생부터 도축까지 기간 내에 마에자와 구내의 사육기간이 최장이고, 또 최종사양지일 것
 - ④ 생산자는 소의 개체 식별을 위한 정보의 관리 및 전달에 관한 특별조치법(소 이력법)의 취지를 준수함과 동시에 밑소 도입, 사양관리 상황에 관해서 기록하고 확인할 수 있는 상황일 것
 - ⑤ 지육의 등급 기준은 사답법인 일본 식육등급협회가 정하는 육질등급은

4 이상이고 수량비(步留) 등급은 A 또는 B 일 것

- 수량비 등급은 등심의 면적이나 갈비살의 두께 등을 계산식에 의해서 산출하고, A,B,C 3등급으로 나눔. 육질등급은 지방교잡, 고기의 색, 고기의 성숙도(완결도) 및 지방의 설탕 및 질의 4항목을 기준으로 5등급(5,4,3,2,1)으로 나눔. 가장 좋은 소는 5-A 등급임

나. 현 내 복수 JA의 공동 와규 브랜드

(가) 센다이규(仙台牛)

- 1978년 설립한 센다이규 명품브랜드추진협의회가 생산과 판매를 관리하는 미야기 현내에서 사육한 흑모화우 가운데 육질등급이 최고 5인 소고기에 붙이는 브랜드
- 센다이규는 흑모화우이고, 센다이규 생산비육체계(생산방식)에 기초해서 적정한 관리가 행해지고, 미야기현(지리적 표시)에서 비육되고, 일본식육등급협회 지육거래 규격이 「A-5」 나 「B-5」 인 소고기
- 센다이규 명품브랜드추진협의회의 정회원은 미야기현, JA후루카와센다이규 명품브랜드추진협의회, JA미도리센다이규 명품브랜드추진협의회, JA미야기도메 식육부회, JA전농 미야기현본부, 북일본 조합사료주식회사, 사단법인 미야기현 축산협회, 센다이중앙도매시장(주), (주)미야기현 식육유통공사로 되어 있음
- 센다이규는 최장비육지가 미야기현인 소고기이면서, ‘센다이규’ 산지농협의 인정을 받은 미야기현내의 11개 농협이고, 더욱이 산지농협에 소속해 연간 12마리 이상의 흑모화우를 출하하고, 출하두수 가운데 센다이규율이 전년도 50% 이상인 생산우량농가 99명을 포함해서, 생산등록농가 757명이 생산한 흑모화우임
- 이러한 비육농가가 생산한 2009년도의 출하두수는 1만2,755두, 그 가운데

데 센다이규로 인정된 것은 4,229두(센다이규율 33.3%)임

- 센다이규는 도쿄식육시장 등에서 도매로 판매되지만, 소매로도 판매됨. 이를 위해 센다이규 명품브랜드추진협의회가 인정하는 지정점(「仙台牛・仙台黒毛和牛取扱店」)이 2010년에 498개소, 동협회가 센다이규를 메뉴에 넣는 것을 인정한 음식점(제공점)이 166개소임

3. 전국축산농업협동조합연합회(全畜連)

가. 개요

- 1948년 11월 11일 설립
- 회원 : 40개 회원(2016년 3월 현재)
- 출자금 : 2억2천3백만엔(2016년 3월 현재)
- 연간 사업량 : 424억엔(2015년)
- 임원 : 이사 8명, 감사 2명
- 직원 : 61명(2016년 3월 현재)
- 사업소 : 본소(도쿄), 지소(3개), 사업소(3개), 식육사업소(7개)

나. 사업

- 구매/ 판매/ 비육용 밀소 대부/ 번식 암소 대부/ 젖소 암소 대부/ 지도 홍보/ 다른 축산전문 전국련과 공동사업

(가) 구매사업

- 회원에게 우량 가축 생산에 필요한 사료 및 자재의 알선공급을 행함
- ① 지정배합에 의한 육용우(고기용 소), 젖소, 양돈용 배합사료
- ② 단미사료, 수입 보리, 유통 조사료
- ③ 배합사료

④ 축산용 각종 기구 자재

(나) 판매사업

○ 회원의 생산물을 유리하게 판매하기 위한 업무

- ① 회원이 생산한 육용가축(肉畜)의 공동 출하를 추진하고, 대도시권에서 육용가축(肉畜)의 수탁판매를 실시
- ② 회원이 생산한 육용가축(肉畜)의 유리한 수탁판매를 하기 위해 인정시장의 운영
- ③ 회원이 생산한 육용가축(肉畜)을 2차 가공하고 부분육 등으로 판매
- ④ 국내 외국산 비육용 밀소, 자돈의 알선

(다) 비육용 밀소 대부사업

○ 회원의 지역 명품 브랜드 확립을 위해 비육용 밀소의 대부를 행함

(라) 번식 암소 대부 사업

○ 회원의 생산기반을 확립하고, 밀소의 유통을 촉진하기 위해 번식 암소의 대부 사업을 행함

(마) 젖소 암소 대부사업

○ 회원의 낙농생산기반의 유지 확대를 위해, 젖소 암소의 대부사업을 함

(바) 지도 홍보 사업

○ 회원의 경영지원, 조직기반의 유지발전을 꾀하기 위한 사업을 행함

- ① 축산에 관한 기술, 경영의 지도 및 전문적 정보의 제공
- ② 나라가 행하는 각종 지정정보조사사업의 추진
- ③ 육용우(고기용 소) 등의 공진회를 개최(농림수산 축제 참가사업)

④ 축산에 관한 조사연구

⑤ 「전축련 정보」를 통해서 회원과의 정보교환

⑥ 회원이 주최하는 지역별 축산공진회에 대한 후원 및 협찬

(사) 다른 축산전문 전국련과의 공동사업

① (주)전국축산배합사료가격안정기금

- 배합사료의 가격 인상 시에 축산농가의 경영에 미치는 영향을 경감하기 위해, 가격보전적립금의 징수 및 보전금의 교부를 행함

② (주)전일본농협축산공사

- 육용우(고기용 소)의 가공처리 보관 판매를 행함

다. 자회사 : (주)젠치쿠나스산록목장(那須山麓牧場)

① 연혁

- 1966년 전국축산농업협동조합연합회(전축련)의 직영목장으로서 시험조합 개시
- 1967년 전축련 양돈 연수목장으로서 개장
- 2016년 2월 전축련이 100% 출자하여 주식회사화
- 2016년 3월1일 젠치쿠나스산록목장(那須山麓牧場)영업개시

② 자본금 1000만엔

③ 목장 규모: 용지 면적 33.5ha

- 돼지 부문 : 모돈 1,200두 일관경영(상시 있는 돼지 두수는 12,000두)
- 소 부문 : 와규 비육 220두, 와규 암소 11두
- 기타 : 면양 30두

④ 주요 업무

- 목장경영 : 돼지 및 소의 생산과 판매
- 식육가공품의 판매

- 사료, 비료의 연구개발, 제조 및 판매
- 축산물의 생산기술 및 사육관리, 육종 등의 개량 및 육종, 연수 교육 및 컨설팅, 축산업경영에 관한 연구 교육 및 컨설팅
- 돼지, 소의 생산기술 조사, 개발, 실증을 행함. 사양기술, 경영문제에 관한 연수, 연구회의 개최, 연구생 지도 등을 행함

라. 회원

- 낙농업협동조합, 축산농업협동조합, 개척농업협동조합, 종합농업협동조합의 일부와 축산농업협동조합의 연합회 등 40개 회원
- ① 낙농업협동조합 : 낙농전문농협
- ② 축산농업협동조합 : 주로 육우 중심의 전문농협. 일반적으로 젖소와 양돈을 함께 다룸
- ③ 개척농업협동조합 : 개척지에서 시작한 축산관련 전문농협
- ④ 종합농업협동조합 : 이른바 JA
- ⑤ 축산농업협동조합연합회 : 아오모리현(靑森縣)축산농업협동조합연합회, 이바라키현(茨城縣)축산농업협동조합연합회, 쿠마모토현(熊本縣)축산협동조합연합회

< 회원 사례 >

(가) 이바라키현(茨城縣) 축산농업협동조합연합회

① 개요

- 설립 : 1946년 3월 11일
- 설립 목적 및 내용
 - 축산의 건전한 발전과 축산농가의 사회적, 경제적 지위 향상 등을 꾀하기 위해 전문연합회를 설립함. 육용우 사업을 중심으로 한 전문농협

연합회로서 와규 비육 생산에 관해서 전국 최고 수준의 기술 집단

- 출자금 : 1억3천96만엔
- 회원수 : 14개 회원(축산농협 4개, 낙농협 4개, 종합농협 5개, 기타 1개)
- 임원수 : 12명(이사 9명, 감사 3명)
- 직원수 : 17명(정직원 9명, 계약직 파트 직 8명, 축탁수의사 1명)
- 계통조직 : 전국축산농업협동조합연합회

② 사업

- ㉠ 구매사업 : 사료 등의 알선
- ㉡ 판매사업 : 소·돼지의 공동출하, 히타치우(常陸牛)의 브랜드 향상 추진
- ㉢ 예탁사업 : 소·돼지의 밀 가축 도입 예탁, 전국 각지의 송아지 시장으로부터 밀 가축 도입 알선
- ㉣ 지도사업 : 생산, 경영기술의 순회지도 및 축산정보의 제공 등
- ㉤ 기술지도

③ 직영목장 경영

- ㉦ 육용우 진흥 연수 농장
 - 히타치규(常陸牛) 700두를 비육하고 지정
 - 고도의 비육경영기술의 보급, 사료나 관리 기술의 개발 연구
 - 매뉴얼 관리에 의한 실증 전시 경영을 행함
- ㉧ 요네히라(米平) 공공 육성 목장
 - 히타치규(常陸牛) 300두를 비육
 - 히타치규(常陸牛) 생산자의 모델 농장으로서 히타치우의 육성과 육우농가에의 비육기술을 보급하는 역할을 담당
 - 와규 번식의 공공부문은 비임신우 방목실증보급 사업으로 현이 실시함

- ④ 와규 브랜드 : 명인화우(名人和牛)
- 이바라키현 축산농업협동조합연합회와 유키지루시(雪印)종묘주식회사가 공동 개발한 ‘명인(名人)’이라는 사료를 급여해서 키운 와규
 - 일본인이 먹어서 맛있다고 말하는 것을 소에게 주면, 그 소는 맛있는 소고기가 됨. 즉 가장 맛있는 곡물을 먹고, 장기간 사육해서, 근내지방(마블링)이 된 소고기가 가장 맛있는 소고기임
 - 명인(名人)을 급여하는 이바라키현 축산농업협동조합연합회의 직영목장이나 많은 농가에서는 양질의 볏짚 이외에 ‘바이오 바가스’라는 조사료를 급여함. 바이오 바가스는 사탕수수를 원료로 해서 당밀을 첨가해서 발효시킨 조사료임
 - 명인화우는 산지에 관계없이 관리를 통일해서 생산된 맛이 동등한 와규임. 따라서 산지는 전국에 있음
 - 명인화우의 증명 : 명인화우의 지육에는 생산이력(급여사료, 사육자, 개체식별번호 등)의 정보를 공개하기 위해 모든 소에 흑모화우 증명서를 발행하고 있음

(나) 아키타현(秋田県) 축산농업협동조합

- ① 개요
- 설립 : 1967년 1월10일
 - 연혁
 - 2008년 4월1일 카츠노(鹿角)축산농협과 아키타(秋田)중앙축산농협 및 히라카(平鹿)축산농협이 합병해서 아키타 축산농협을 설립. 그 후 2008년 9월1일에 아키타현 축산농협연합회를 승계해서, 아키타현 일원을 지구로 하는 광역축산전문농협으로서 오늘에 이름
 - 조합원수 : 367명(정 조합원 197명 : 2015년 3월 현재)
 - 자본금 : 3천9백22만4천엔(2015년 3월 현재)

- 임직원 : 이사 6명, 감사 2명, 직원 25명(정직원 12명, 정직원 이외 직원 13명)
- ② 주요 사업
 - 흑모화우인 ‘아키타니시키우’와 단각우(短角牛)인 ‘카즈노우’를 생산 판매함
 - ㉠ 구매사업 : 축산관련 생산자재 구매사업
 - ㉡ 식육사업소 : 육용가축(肉畜) 지육의 매취 및 위탁 판매 사업
 - ㉢ 점포 사업 : 소고기 및 가공품 구매 사업
 - ㉣ 가축시장 : 송아지 및 비육우 거래 시장 개설
 - ㉤ 목장사업 : 농업경영규정에 기초한 운영
 - 흑모화우 350두의 위탁비육 사업
 - 카즈노우 목장(시 지정관리사업)
 - 번식사업 : 번식우 사양관리 (단각우 64두)
 - 비육사업 : 비육우 사양관리 (단각우 128두)
 - ㉥ 종 솟소 수탁사업 : 공공목장 종우의 수탁관리 6두
 - ㉦ 인공수정 사업 : 국가와 현이 갖고 있는 육용우 동결정액 공급 및 인공수정 사업
 - ㉧ 등록등기사업 : 육용우의 등록 등기, 혈통 증명서의 발행
 - ㉨ 지도사업 기타 : 조합원 농가의 경영 및 사육기술지도 비육 밀소 예탁 사업
 - ㉩ 단체 사무국 : 아키타현 가축인공수정사협회, 아키타현 수의사회 카즈노지부, 카즈노 자위방역협의회 등
- ③ 직영점포 등
 - ㉠ 미트숍(meat shop) 치쿠렌(畜連)

- 미트숍 치쿠렌은 ‘아키타우’의 소고기를 생산 판매하는 곳으로서 상등급이란 불리는 ‘4, 5등급’을 엄선해서 판매하는 것 이외에 현대에서 생산된 안전하고 맛있는 돼지고기나 닭고기를 취급

㉞ 가즈노우 공방

- 가즈노우 공방에서는 가즈노우를 전문으로 취급함. 도매를 주로 하지만, 점포에서 소매판매도 하고, 전국으로 택배를 함

(다) JA미야코노조(都城)

① 개요

- 1975년 남 큐수의 9개 JA가 합병해서 설립한 종합농협
- 조합원수(2016년 1월 현재) : 19,524명(정조합원 8,623명, 준조합원 10,901명)
- 임원 : 이사 21명, 감사 7명
- 직원 : 520명(일반 직원 448명, 영농지도원 72명)
- 주요 사업 실적
 - 저축 잔고 1,338억7,600만엔/ 대출금 잔고 361억8,400만엔/ 장기공제보유고 5,677억4,500만엔/ 구매품 공급 153억9,900만엔/ 판매액 284억9,600만엔

② 미야코노조규(都城牛) : JA미야코노조(都城)

- 미야자키현(宮崎県)의 남서부에 위치하는 미야코노조는 시정촌별 전국 1위의 사양두수를 자랑하는 흑모화우의 산지임
- JA미야자키 경제련 계통 와규가 2015년과 2016년에 2년 연속 전국 와규 올림픽에서 금상을 획득. 그 가운데서도 미야코노조규는 최고 브랜드의 지위를 확립
- JA미야코노조의 비육우부 회원들의 ‘소 사육 5대 원칙’

- (①소 사육은 한숨을 쉬지 않고 지혜와 땀과 결과를 내자, ②소 사육은 조기 발견과 조기 대응, ③소 사육을 위한 매일 매일의 노력은 내일의 미소, ④소 사육은 관찰에서 시작해서 관찰로 끝난다, ⑤소 사육시 사료량 조절은 내 소를 보고 결정하자)등 5대 원칙을 내걸고 매일 매일 노력해서 우리 소를 사랑하고, 천명을 다함
- 비육부회원은 우사 입구에 통일된 간판을 설치하고 방역을 철저히 하고, 안전 안심의 소고기 생산에 전력을 다하고 있음

4. 전국개척자농업협동조합연합회 (全国開拓者農業協同組合連合会: 전개련)

가. 개요

① 설립

- 2차 세계대전이 끝나고 해외에서 돌아오는 사람들을 위해 국책사업으로 시작한 개척행정에 기초하여 1948년에 설립

② 목적 및 사업

- 신농촌으로서 개척지는 축산, 낙농을 중심으로 발전함에 따라 전개련은 축산전문농협의 전국연합회로서 전국 농가의 요망에 부응하여 생산자재나 밀소를 공급하는 구매사업, 생산된 축산물을 소비지에 판매하는 판매사업, 이것들을 추진하기 위한 영농지도전문에 의한 영농지도 사업을 행함
- 개척지라는 좋은 입지 하에서 생산된 「육용우」 「돈육」 「우유」를 전국의 회원이 지역전략에 기초하여 생산한 지역브랜드 축산물을 소비자에게 공급하고 있음

나. 주요 사업

① 구매사업

- 신선하고 안전하며 안심하고 맛있게 먹을 수 있는 「개척우」 「개척교잡우」 「개척돈」 「우유」를 생산하기 위해 우수한 품질의 배합사료나 조사료, 비료, 자재, 가축 등을 전국의 회원 농가에 공급

② 판매사업

- 농가에서 생산된 「개척우」 「개척교잡우」 「개척돈」은 전개련이 책임을 지고 전국의 식육시장, 생협, 대형 패커 등에 판매
- 또 관련회사 ‘젠카이 미트 주식회사’를 비롯해 각지의 식육가공센터에서 부분육이나 슬라이스 팩 등으로 가공해서 신선 안심 안전한 고기를 소비자에게 공급함
- 또한 낙농가에서 생산된 우유도 협동회사를 통해서 직접 생협 등에 판매함

③ 지도사업

- 각종의 사업을 보다 효과적으로 추진하기 위해 적극적인 영농지도를 행함. 수의사, 축산 컨설턴트(축산경영진단사, 축산환경 어드바이저) 등의 스텝이 순회 지도를 하고 있음

④ 연구개발

- 개척우·개척교잡우를 비롯한 비육우의 사양체계나 비육에 사용하는 배합사료의 연구 개발을 나스(那須)에 있는 「축산기술센터」에서 행함

다. 회원 (30개 회원)

① JA : 이와테하나히라(岩手花平) 농업협동조합 등 11개 회원

② 낙농협동조합 : 치바(千葉) 낙농협동조합 등 2개 회원

③ 개척농업협동조합 : 마츠야마(松山) 개척농업협동조합 등 10개 회원

④ 축산농업협동조합 : 후쿠오카현(福岡県) 축산농업협동조합 1개 회원

⑤ 연합회

- JA전농, 경제련(북해도 호쿠렌농협연합회), 전국낙농협동조합연합회, 현 개척농협연합회 2개 회원, 젓소비육협동조합 1개 회원 등

5. 전국육우사업협동조합

① 설립 : 1988년

② 회원 : 북해도 237개 회원을 비롯해 전국 896개 회원(2016년 6월 현재)

- 전국의 육우 농가로서 출자금 1구좌 5만엔 이상을 출자하고, 연회비 1만엔을 납부하면 회원이 될 수 있음. 원칙적으로 소개자가 필요하나 반드시 그런 것은 아님

③ 주요 사업

- 육용우 예탁사업
- 동산(牛)담보 융자사업
- 소 백신 사업
- 리스 사업
- 복리후생사업
- 국산 소고기 수출 촉진사업
- 국산 소고기 판매 박람회(FAIR)
- 축산정보(육우) 사업

〈참고 1〉 전국낙농업협동조합연합회

(1) 개요

- 설립 : 1950년 9월 15일
- 출자금 : 60억5,582만 엔
- 회원 수 : 정회원 174개, 준회원 16개 (2016년 3월31일 현재)
- 거래액 : 1,145억엔(2015년 실적)

(2) 목적

- 회원이 협동하여 낙농업의 진흥을 꾀하고, 회원의 구성원인 낙농생산자의 경제적, 사회적 지위를 높이고, 나아가서 국민경제의 발전에 기여하는 것을 목적으로 함

(3) 전낙련의 사업

가) 지도사업

- 역할
 - 낙농의 안정과 발전을 꾀하고, 낙농가의 경제적 사회적 지위 향상에 노력
- 회원조직의 정비 강화
 - 낙농가의 입장에서 그 부탁에 응할 수 있는 낙농전문농협을 구축하기 위해 지역의 실정에 맞는 조직정비를 추진
 - 회원조합의 임직원을 대상으로 한 각종 연수회 개최
 - 회원조합의 지도사업 지원
- 전국낙농청년여성회의의 활동 지원
 - 전국낙농청년여성회의 : 전국의 낙농협 등에 소속한 청년부·여성부(부인회)로 구성
 - 낙농발표대회 개최

- 우유소비확대 활동
- 낙농청년여성 상호교류를 통한 낙농후계자대책 활동
- 낙농 헬퍼 제도의 지원
 - 낙농은 일년 내내 엽매이는 구축성을 해소하고, 낙농가의 ‘여유, 풍요’를 창출하는 것을 목적으로 낙농 헬퍼 제도의 보급·충실을 꾀함
- 조사 홍보활동
 - 전낙련 회보 등 홍보지의 발행, 낙농관계자가 요망하는 정보를 제공
 - 회원농협의 실태를 파악, 집계, 분석하여 회원개황 조사보고를 정리하여 내외에 공표
- 낙농정책 활동
 - 낙농경영의 안정과 발전을 실현하는 것을 목표로 관계단체와 협력하여 낙농관련 제도의 정비·충실을 꾀함

나) 구매사업

- 토양, 초지, 소 기르기를 기반으로 고품질의 안심 안전한 우유 생산을 행하기 위해 낙농가를 지원
- 지도구매
 - 낙농 전반에 걸친 최신의 기술이나 정보를 제공
 - 사양관리, 가축영양학에서의 최신기술에 의거해서 새로운 생산자재의 연구나 개발을 행함
 - DMS(낙농가 경영관리 지원 시스템)에 의해 경영지도나 핵심 낙농가의 육성을 행함
 - 토양, 초지, 소 육성을 위해 시비 설계나 사료 급여 진단에 의거해 기술 지도를 함
- 안전한 생산자재의 공급
 - 직영 공장 및 관련회사에서 생산한 고품질의 배합사료를 공급
 - 수입 조사료의 산지 매입과 공급
 - 기타 낙농생산에 필요한 자재 전반을 공급

다) 축산사업

- 우수한 유용우(乳用牛)의 알선과 육용우 및 소고기를 알선
- 착유용 밀소 사업
 - 홋카이도 등 대자연에서 사육한 젖소를 도부현의 회원조합을 통해 낙농가에 알선
 - 부현의 육성우를 홋카이도의 목장에 판매 위탁
- 비육사업
 - 젖소 숫송아지를 비육농가에 알선
 - 회원이 생산한 비육우를 시장 등에 알선 판매
 - 착유가 끝난 경산우를 식육용으로 알선 판매
- 식육사업
 - 생산회원의 육우·식육사업과 연계해서 식육을 판매

라) 낙농사업

- 우유의 합리적인 공급체제에 의한 공판사업과 일본산 유제품의 제조·판매 사업을 통해서 낙농가의 경영안정에 공헌
- 생유 공판사업
- 우유식품사업
- 생유 유통시스템
 - 착유 : 착유된 생유는 곧 벌크 쿨러(냉각 장치)에서 냉각
 - 집유 : 낙농가에서 착유·냉각된 생유는 그 날 중에 엄격한 유성분·유질 검사를 받아, 지역의 쿨러 스테이션(대형집유 냉각기지)에 집하
 - 출하 : 쿨러 스테이션에 모인 생유는 곧 대형 탱크로리 등에 쌓아 출하

마) 정기간행물

- 젠라쿠렌(全酪連): 전낙련 회보, 월간
- 카우벨(COWBELL): 전낙련 구매사업정보지(계간)

<참고 2> 일반사단법인 축산생산자단체협의의

- 일본양축사업협동조합, 전국육우사업협동조합, 전국개척자농업협동조합연합회, 전국축산농업협동조합연합회, 전국낙농업협동조합연합회, 일반사단법인전일본축산진흥사업중앙회 등의 생산자단체로 구성됨

제2절 핀란드의 축산관련 협동조합 및 연합조직 사례

1. 핀란드 협동조합 개관

○ 협동조합의 경제규모

- 협동조합이 핀란드 500대 기업의 총매출의 12%를 차지. 고용의 17%. 전체 GNP의 10%를 차지

○ 협동조합수

- 1950년대에 9,000개로 최고조에 달함. 1990년에는 1,000개. 1990년대 새로운 협동조합의 출현으로 지금은 5,051개의 협동조합에 7백만 조합원이 있음. 규모가 상대적으로 큰 편임

○ 조합원

- 상호보험에 약310만명 가입(customer-owner)
- 핀란드 성인의 84%가 적어도 하나 이상의 협동조합 회원. 평균 일인당 2.1개 조합의 회원(2007년 조사). 농민은 평균 4.1개 조합의 회원
- 핀란드 가계의 75% 이상이 소비자협동조합의 회원

○ 연합회(펠레르보, pellervo)

- 핀란드의 협동조합 연합조직은 농축산부문 뿐만 아니라 금융, 경제 등 전체 협동조합을 포함하는 총연합회로 법적 서비스 제공, 협동조합을 위한 대정부 활동 등을 함
- LSO협동조합(핀란드육류생산자의 조합)은 펠레르보의 회원이며 일정한 회비를 납부함

○ 농업부문

- 농업부문의 협동조합 비중이 매우 높음 : 협동조합의 시장 점유율이 우유는 97%, 육류는 78%, 낙농 제품은 45%를 차지함

- 산림소유자 협동조합인 Metsaliito 그룹은 거래액이 54억 유로로 유럽 최대의 생산자 협동조합의 하나임

<표 89> 핀란드 농림축산 협동조합 현황 (2015년말)

구분	협동조합 수	회원	직원	총매출(백만유로)	시장점유율
육류	4	6,135	11,297	3,275	85%
낙농	21	7,453	4,483	2,851	95.5%
계란	1	171	78	41,739	35%
채소	2	300	71	58	-
양축 ¹⁹⁾	1	9,433	369	33	-
산림	1	116,290	9,559	5,016	39%

※자료 : Pellervo 내부자료

19) animal breeding

<표 90> 핀란드의 협동조합

구분		협동 조합 수	조합원수	직원수	총매출	시장점유율
이동보 한	OP Ryhma (2014-15 변화)	180 (-3)	15,092,000 (3.9%)	12,130 (-1.8%)	2,894 ¹⁾ (7.3%)	36.5% ²⁾ (0.1%-yks.)
	POP Pankki-ryhma (2014-15 변화)	27 (-7)	84,500 (-24.5%)	560 (-14.0%)	127 ¹⁾ (-5.0%)	2.3% ²⁾ (-0.9%-yks.)
	LahiTapiola (2014-15 변화)	20 -	1,600,700 (2%)	3,465 (2.0%)	1,481 ¹⁾ (1.7%)	14.4% ⁴⁾ (0.1%-yks.)
	Muut keskinäiset yhdist ³⁾ (2014-15 변화)	6 -	860,000 (-14.0%)	1,730 (-7.0%)	1,249 ¹⁾ (-1.0%)	18.5% ⁴⁾ (-1.5%)
소 매 전 기	S-ryma yhteensa (소매) (2014-15 변화)	29 -	2,226,000 (3.2%)	37,758 (-6.3%)	10,804 (-3.4%)	45.8% ⁵⁾ (0.1%-yks.)
	Osk. Tradeka(호텔, 리조트) (2014-15 변화)	1 -	248,689 (-3.0%)	4,974 (8.0%)	457.7 (-2.0%)	19% ⁶⁾ (0%-yks.)
	Sahkoosuuskunnat(전기) (2014-15 변화)	7 -	36,260 (3.1%)	140 (0.0%)	81.9 (-5.9%)	-
	Puhelinosuuskunnat(전 화) (2014-15 변화)	10 -	98,677 (-1.3%)	2,581 (2.4%)	507.6 (-1.2%)	-
농 업 자 리	Metsä Group-konsemi (임업) (2014-15 변화)	1 -	116,290 (-4.6%)	9,599 (-7.8%)	5,016 (0.9%)	39% ⁷⁾ (0.5%-yks.)
	Liha-ja einestalo(육류) (2014-15 변화)	4 -	6,135 (-7.0%)	11,297 (6.0%)	3,275 (-5.0%)	n. 85% ⁸⁾ (+0%-yks.)
	Osuusmeijeri(낙농) (2014-15 변화)	21 (-1)	7,453 (-8.0%)	4,483 (-11.0%)	2,851 (-12.0%)	95.5% ⁹⁾ (-1%-yks.)
	Kotieläinjalostus(축산) (2014-15 변화)	1 -	9,433 (-7.0%)	369 (-4.0%)	33.0 (-3.0%)	-
	Munapakkamo(계란) (2014-15 변화)	1 -	128 (-14.0%)	78 (-4.0%)	41,739 -	35.0% (-2.0%)
	Vihannesosuuskunnat (채소) (2014-15 변화)	2 -	300 -	71 -	58.0 -	-

※자료 : LSO 내부자료

2. 핀란드 육류협동조합

- 핀란드의 육류협동조합은 자회사(주식회사)를 설립하여 축산물의 가공과 판매를 맡기고 있음

- Atria와 HKScan이 핀란드 육류시장의 약 90%를 차지
- 이들은 공개 주식시장에 상장. HKScan은 나스닥 상장

○ 북부지역 (Atria)

- 북부지역의 3개의 육류협동조합이 출자하여 주식회사 Atria를 설립. Atria의 총매출은 14억 유로이고, 협동조합의 회원은 6,000명. 스웨덴, 덴마크, 에스토니아 그리고 러시아에서 활동

○ 남부지역 (HKScan)

- 남부 지역의 협동조합인 LSO 협동조합이 주식회사 HKScan을 설립하여 지배
- HKScan은 1,400 명의 회원. 총매출은 25억 유로인데 대부분이 해외에서 일어남. 스웨덴, 덴마크, 에스토니아(시장점유율 35%), 라트비아(18%) 그리고 폴란드(10%)에 육가공회사를 갖고 있고, 리투아니아(10%), 독일, 영국에 판매회사를 두고 있음

<사례> LSO 협동조합과 HKScan

(가) 2016 LSO 협동조합 전략

○ 비전

- 핀란드 육류 생산자의 훌륭한 동반자

○ 미션

- LSO 협동조합은 핀란드 육류 생산자의 조합이며, 육류산업에서 영향력 있는 사업체로 해당 분야에서 중요한 영향을 끼치고 있음. 또한 1차 생산의 경쟁력을 발전시켜 조합원에게 부가가치를 제공함

○ 가치

- 수익성, 진화, 핀란드 중심

(핀란드산 육류가 더 가치를 지닌다는 점을 강조. 모든 조합원이 육류 생산자이기도 하고 핀란드산 육류가 질적으로 좋다고 생각함. 글로벌 경쟁에서 육류 생산 부문에서 뒤처지지 않고 핀란드의 육류 생산자를 잃지 않기 위함. 핀란드의 휴과 환경은 다른 글로벌 생산 환경에 비해 매우 깨끗하고 핀란드에서 생산된 육류도 그에 따라 질이 높음. 핀란드에서 생산하는 것은 더 비쌌. 예를 들어 핀란드에서는 살모넬라균을 절대 허용하지 않음)

○ 주요 과제

- 조합원을 위한 부가가치 확대 : 활동적인 사업체로서 영향력을 가지고 1차 생산을 발전시키는 것
- 안정적인 재정을 유지하는 것 : 가치와 소유권의 확대

(나) LSO 협동조합의 목적

- ① 육류 산업에서 소유권을 확보하여 조합원을 위한 수익성이 있는 경제 사업을 가능하게 함
- ② 1차 생산에서 HKScan의 사업 활동과 협동조합 위원회를 감독하고 운영하여 사업과 조합원의 계약 육류 생산의 수익성과 경쟁력을 발전시킴(모든 LSO 조합원은 HKScan과 계약생산, 거의 대부분의 조합원이 생산한 것을 모두 HKScan에 판매. 크게 두 개의 육류 회사 Atria와 HKScan이 전체 핀란드 시장의 90%정도를 차지함. HKScan에서는 생산자에게 가공, 마케팅, 자문 서비스 등을 제공하는데 이 서비스는 자발적인 것이고 의무는 아님. HKScan에서도 매입 기준이 있어 생산자 입

장에서도 이 기준을 충족시켜야 함)

- ③ 사업소유권과 가치를 증가시킴(기회가 생기면 더 많은 HKScan의 주식을 매입할 예정. 35% 지분율에 69%의 투표권을 보유함)
- ④ 협동조합 자체적으로 또는 협동조합 소유의 회사를 통해 조합원에게 혜택을 제공함
- ⑤ 정책적 로비와 대표성을 가지고 조합원이 수익성 있게 육류를 생산하기 위한 여건을 만듦(법 제도가 생산자를 지원할 수 있도록 국가적 차원에서 유럽 연합 차원에서의 로비. 두 기관에서 이 많은 일을 다 하는 것이 아니라 HKScan에서 맡고 있는 부분도 있음. 핀란드 농민 차원에서도 핀란드와 유럽연합 차원에서 활동하고 있는데 위원회 소속의 사람들이 활동하는 부분도 있음. 네트워킹을 통해서 일을 연계함)

(다) 핀란드의 육류 취급 원칙

- ① 핀란드산 육류가 가장 중요함. 가치성, 부가가치, 수익성은 핀란드 육류의 강점을 살리는 방향으로 확립될 것임
- ② 핀란드산 육류의 원산지는 명확하고 정확하게 표시됨(핀란드에서 생산자는 오로지 정육에 대해서만 원산지 표시를 하게 되어 있지만, 우리는 소비자의 알 권리를 위해 가공육 또한 원산지가 제대로 표시 될 수 있도록 신경 쓰고 있음. 정말 핀란드산 상품을 사고 싶은 소비자는 믿고 살 수 있음)
- ③ 적절한 핀란드 육류 생산은 국내 가공의 여건을 만들어 냄(가급적 가공도 핀란드에서 이뤄질 수 있도록 함)
- ④ 주요 핀란드 육류 브랜드는 핀란드에서 소비되는 것임을 보증함(HKScan 브랜드는 항상 핀란드 산임. 스웨덴에서도 같은 원칙을 가지고 있음. 스웨덴의 HKScan 지사의 주요 제품은 스웨덴의 육류를 사용)

- ⑤ 수입산 육류가 취급되는 경우는 오직,
 a) 수입산 육류에 상응하는 육류를 제공하는 조합원이 없을 경우,
 b) 부가가치 생산과 조합원이 생산한 육류 판매를 장려할 경우,
 c) HKScan의 육류 공급·수요 조정이 필요할 경우와 수익성 있는 육류 사용을 지원할 경우임(HKScan의 육류 상품의 99%는 핀란드산이지만 양고기 등 핀란드에서 생산되지 않는 고기는 수입산을 쓸 수 있음)

(라) HKScan의 목표

- ① HKScan은 국내 시장과 수출 시장에서 “북유럽” 육류 부가가치의 선도적인 생산조직체가 되기 위해 성장하고 있음(스웨덴의 육류 생산은 핀란드와도 유사한 가치를 가짐)
- ② LSO의 재정 목표와 정책 (HKScan의 목표는 이 목표보다 조금 낮음)
- 가 운영 이익: 총매출의 5% 이상
- 나 자기자본 수익률: 15% 이상
- 다 지분 비율: 40% 이상
- 라 배당금 분배: 최소 총수익의 30%
- 마 수익성 있는 성장과 시장 가치 개발
- ③ 운영 목표와 정책
- 가 육류 생산의 수익성과 지속성을 보장함(특히 핀란드의 육류 생산이 지속되기 위해 노력 하고 있음을 강조)
- 나 생산자를 평등하고 감사하는 마음으로 대함. 가격 책정은 투명하게 가격 인센티브는 실제 부가가치 창출에 따라 정함
- 다 살아있는 동물을 운반하고 다룰 때 높은 질의 관리를 제공함
- 라 육류 생산자들에게 경쟁력 있는 생산투입재와 자문을 제공함
- 마 생산비와 시장가격 변동으로 인한 위험을 줄임

- ㉠ 1차 생산자의 경쟁력을 높임

(마) LSO의 조직

- 4년마다 대표 선거가 있음. 각 조합원이 투표권(1표)을 행사하고, 30명을 선출함
- 30명의 대표가 가장 높은 지위 및 힘을 가짐. 이들이 16명의 감사회 위원을 선출하고, 이 감사회 위원이 이사회 5명을 선출함. 이 모두가 활동하고 있는 농민. 자문을 위해서 외부 전문가나 HKScan 내부의 전문가를 활용할 수도 있지만, 중요한 것은 결정권 자체는 이 외부 전문가에게는 없음



<그림 9> LSO협동조합의 행정 조직도

※자료 : LSO 내부자료

- LSO 협동조합이 HKScan의 주요 주주
- HKScan의 주요 주주를 살펴보면 LSO협동조합이 34.88%로 최대 주주임

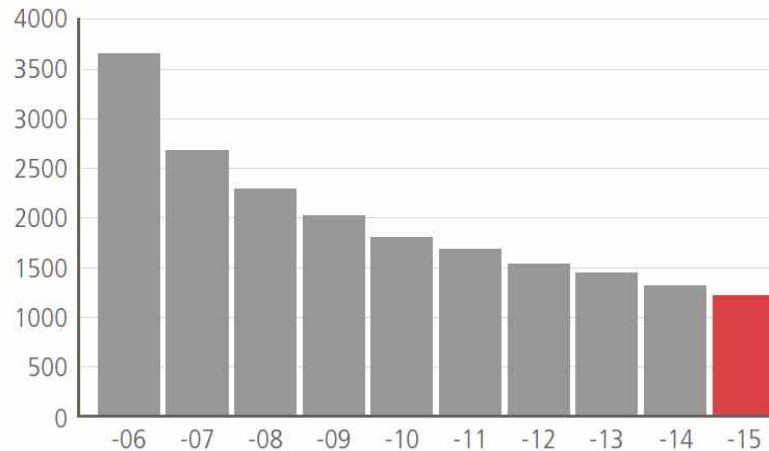
<표 91> HKScan의 주요 주주 현황

주요 주주(2016.07.31.)	보유 지분	보유 지분율(%)
1) LSO 협동조합	19,193,884	34.88
2) Sveriges Djurbonder Ek. For(스웨덴 협동조합)	6,899,750	12.54
3) Varma 뮤추얼연금보험 회사	1,192,806	2.17

※자료 : LSO 내부자료

○ 활동적인 육류생산 조합원(active meat producers) 수의 변화

- 조합원 수가 감소하고 있는데 이는 핀란드의 농업구조가 바뀌고 있기 때문임. 농장수는 적지만 생산은 비슷한 수준이거나 더 많음. 매년 6~7% 정도가 그만두지만 남은 농가에서 생산규모와 가치 면에서 더 많이 생산함. 구조변화가 매우 급격함. 글로벌 경쟁으로 인해 사업을 더 효율적으로 경영해야 하기 때문에 이러한 변화가 야기 된 것으로 추정됨



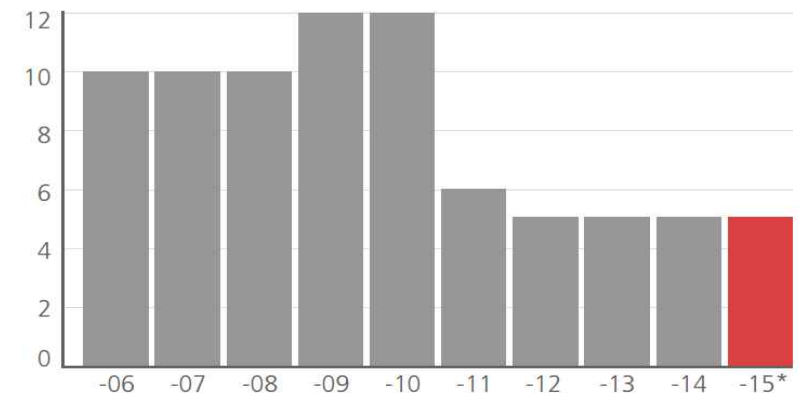
<그림 10> 육류생산 조합원수의 변화 (2015년 1200명)

※자료 : LSO 내부자료

(바) LSO의 경영

○ 투자수익율

- 협동조합 투자자(조합원)들은 투자금의 5% 이자를 회수함. 낮은 편이라고 보고 있으나 여전히 시장금리에 비하면 높은 편임. 시장금리에 비해 높은 투자 이자율은 협동조합에 투자하는 인센티브가 됨. 목표는 안정적으로 유지하는 것임



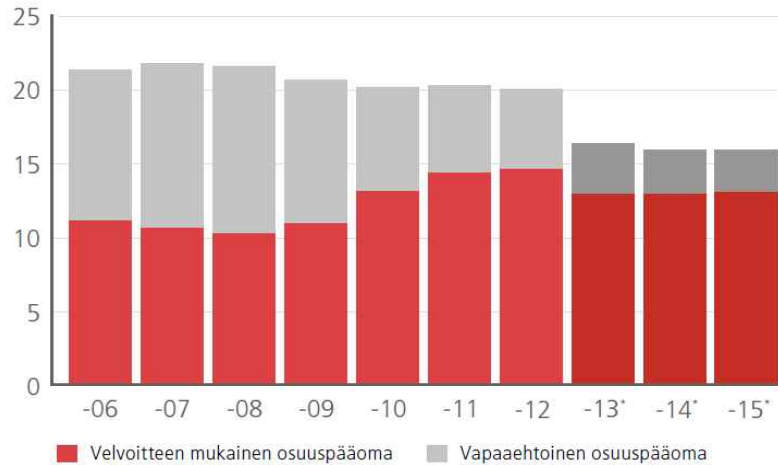
<그림 11> 투자수익율 (% , 협동조합 자금으로 투자됨)

※자료 : LSO 내부자료

○ 출자금

- 2012년 이전과 이후는 직접 비교가 어려운 것이 계산한 방식이 달랐음. 중요한 것은 이 수준 또한 아주 안정적으로 유지되고 있다는 것.
- 협동조합 자금은 1,200명의 농민이 투자한 금액이라고 보면 됨. 50% 정도의 농민은 낙농업 종사자. 이들의 주요 사업이 육류는 아니지만

도축장으로 소를 팔기도 함. 20% 정도가 쇠고기를 생산하고 있음. 20% 정도가 돼지고기, 10%의 조합원은 가금육을 생산함. 출자금은 축종별로 차이가 있음

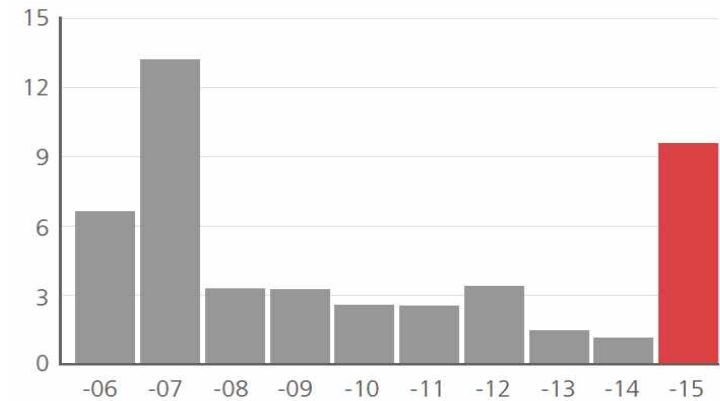


<그림 12> 협동조합의 자금 (백만유로)

※자료 : LSO 내부자료

○ 이익금

- 지난해 이익이 높아지게 된 주요 원인은 HKScan의 주식배당금이 높았기 때문임. 그리고 보유하고 있는 부동산을 임대하는 것도 있고, 상품에 투자하는 것도 있음



<그림 13> 이익금 (백만유로)

※자료 : LSO 내부자료

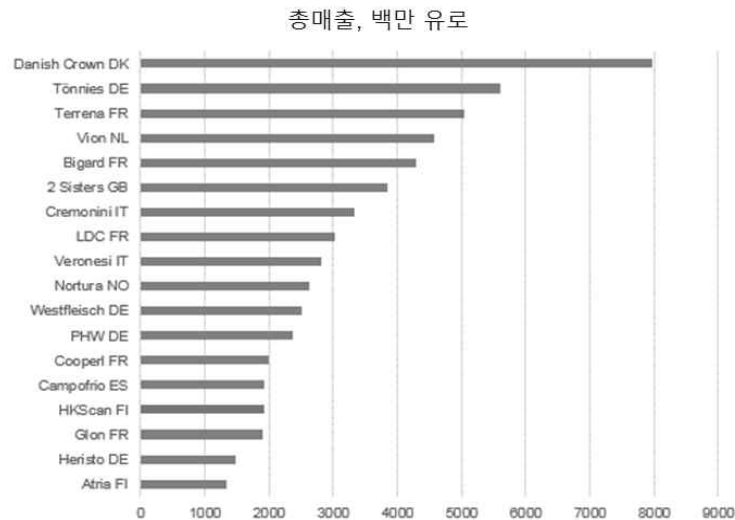
(사) HKScan

○ 북유럽 최고의 육류 전문기관 지향

- 총매출 : 19억 유로(2015)
- 직원수 : 7,400명
- 발틱해 지역 총매출 1위
- 나스닥 헬싱키에 상장
- 스웨덴은 두 배까진 아니더라도 핀란드보다 시장이 크기 때문에 매출이 핀란드보다 더 높음. 인구도 스웨덴이 거의 두 배

○ 2015 전체 유럽의 육류 회사 중 15위

- 덴마크의 축산협동조합인 데니쉬 크라운이 가장 높은 매출을 나타내고 있으며, 핀란드 HKScan은 15위를 나타내고 있음

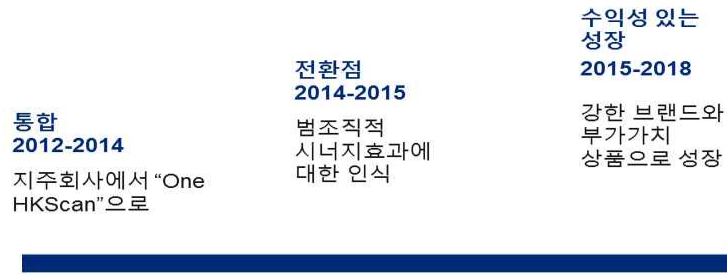


<그림 14> 유럽 전체 육류 기업의 매출 현황

※자료 : HKScan 내부자료

○ HKScan의 로드맵

- 처음에는 각 지역과 나라별로 다른 회사들이 있었는데 2012~2014년에 각 지주회사들이 하나의 HKScan 그룹으로 통합됨



<그림 15> HKScan의 로드맵

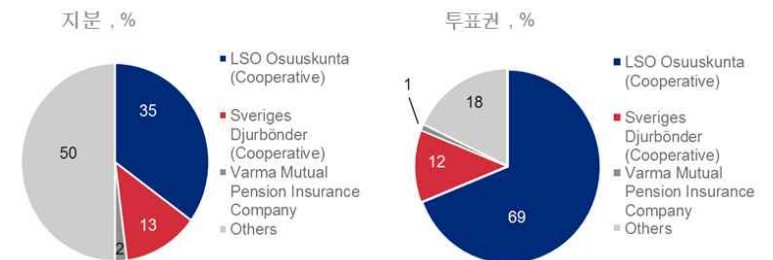
※자료 : HKScan 내부자료

○ HKScan의 미션

- 북유럽의 육류 전문가는 HKScan의 미션이자 브랜드임
- 우리가 제공하는 것은 맛있는 먹거리, 북유럽의 순수함, 품질, 책임감에 대한 약속임
- 이 약속은 육류 가치 사슬의 모든 단계에서 우리가 하는 일과 관련된 모든 사람에게 적용됨

○ HKScan은 상장회사

- 두 종류의 지분
 - 각각의 A유형의 지분(나스닥 헬싱키에 상장된 주식)은 1 투표권을 가진다. 각각의 K유형의 지분(상장되지 않은 부분)은 20 투표권을 가진다.
- 2015 12월에 상장된 시장 비중(백만 유로)
 - A 지분 185.1 + K 지분 20.6 = 205.6



<그림 16> HKScan의 지분과 투표권 현황

※자료 : HKScan 내부자료

○ HKScan의 기업적 책임

- 경제적 책임 : 그룹과 그룹의 가치사슬의 장기적 수익성에 대한 책임
- 사회적 책임 : 책임 있는 상품, 직원 복지, 책임 있는 공급 사슬

- 동물 건강과 복지에 대한 책임: 유전학에 대한 책임, 사육/운송/도축 과정에서 책임
- 환경적 책임 : 에너지, 물, 재료, 화학약품, 쓰레기의 효율적 관리, 주변 환경과 기후에 미치는 영향 감축
- 지속가능하고 투명한 공급 사슬
- 이해관계자 협력 및 소통

○ 영향력 있는 브랜드와 시장의 선도적 지위는 수익성 있는 성장의 기반

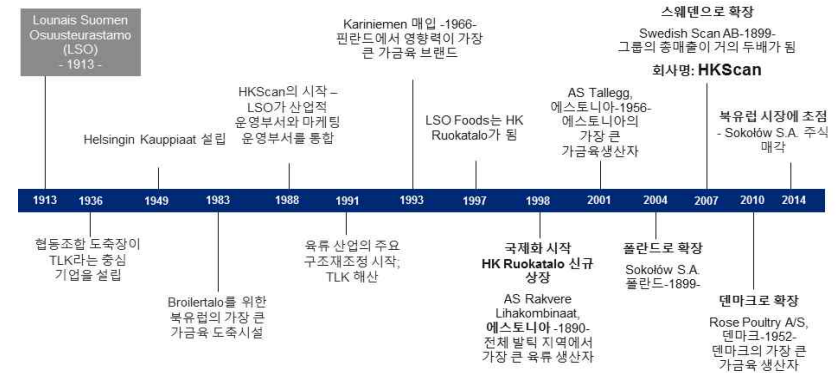
- 핀란드(HKScan은 1-2위)에서 주요 경쟁자 : Atria, Snellman, Saarioinen
- 발틱(에스토니아, 리투아니아, 라트비아에서 HKScan은 1위)에서 주요 경쟁자 : Atria, Saarioinen, 지역업체
- 스웨덴(HKScan은 1-2위)에서 주요 경쟁자 : Atria, Scandi Standard, Danish Crown, 수입 업체
- 덴마크(HKScan은 1-2위)에서 주요 경쟁자 : Danish Crown, Scandi Standard, Tican, 수입 업체

○ HKScan 핀란드

- 총매출 8억 2백만 유로, 직원수 2,668명 (2015년)
- 돼지고기, 쇠고기, 가금육, 가공육, 간편식을 제조, 판매, 마케팅
- 주요지사 : HK와 Kariniemen
- 제휴업체
 - Kivikylän Kotipalvaamo : 붉은 육류 1위 브랜드. 육류, 가공육, 소시지, 훈제햄
 - Tamminen : 소비자 직접 포장육(특히 쇠고기)
 - Paimion Teurastamo : 쇠고기 도축

○ 100년의 전문성

- 1913년 LSO가 시작할 때는 농민 조합원이 20명 미만이었음. 1949년 HK는 헬싱키 도매조합인데 나중에 HKScan에 합병됨. 1988년에 LSO가 HKScan을 설립한 것으로 보면 되는데 이 때 명칭은 LSO Foods이었음. 2007년에 Swedish Scan과 합병하면서 HKScan이 됨.



<그림 17> HKScan의 100년 역사

※자료 : HKScan 내부자료

(아) LSO 협동조합과 HKScan의 관계

- LSO에 HKScan의 경영인사를 담당하는 전형위원회가 있음.
 - 전형위원회에는 3명이 있음. 감사위원회는 4명. HKScan CEO를 결정하는 것은 이사회지만 전형위원회에서 영향을 줌
- LSO의 감사위원이 회사 이사회에도 참석함으로써 영향을 발휘함
- 연간 총회에서 회사의 여러 가지 경영 사항에 대해서 결정할 때 투표할 때 회사 이사회에 참여하는 LSO 협동조합의 위원이 영향을 끼침
- 기술자문은 HKScan에서 제공함. LSO에서는 회사의 전문가와 생산자의 소통이 원활하도록 노력함

제3절 덴마크의 축산관련 협동조합 및 연합조직 사례²⁰⁾

1. 도축협동조합의 탄생 및 합병의 역사

- 1880년대 덴마크 내의 협동조합운동이 활발해짐에 따라 1887년 Horsens 지역에서 500여 농가들이 덴마크 최초의 도축협동조합을 결성함
- 영국시장으로 수출되는 베이컨이 전체 생산량의 90%에 달할 정도의 수요량 증가에 힘입어 1890년까지 전국적으로 17개의 도축협동조합이 생겼고 1900년대 중반까지 꾸준히 증가하여 98개까지 늘어났음
- 1950년대 이후로 소규모 도축장들의 흡수합병이 시작되어 1970년대까지 급격한 합병의 움직임이 계속됨
- 1980년대 들어서는 18개로 줄어들었고 2002년에는 Danish Crown과 Tican 2개의 도축협동조합만이 남게 됨
- 도축협동조합의 합병은 거래비용의 절감을 가져왔을 뿐만 아니라 생산량을 높임으로써 판매처와의 협상력을 높이게 되었음. 합병의 과정에서 협동조합들이 소유하고 있던 소규모 육가공 공장들의 통폐합도 진행되어 생산효율성을 높이게 되었으며 유통망 또한 넓힐 수 있는 기회가 되었음

2. 도축협동조합 연합조직 - 덴마크 베이컨&돈육 위원회

가. 설립배경

20) 덴마크 사례는 '유럽양돈산업발전모델조사-덴마크 사례분석을 중심으로-(최영찬 외, 2010)에서 주요내용을 요약 발췌함

- 도축협동조합이 점차 늘어남에 따라 1890년대에 협동조합 위원회의 성격으로 도축협동조합간의 의사를 수렴하고 양돈산업의 이익을 최대화하기 위해 DS가 발족됨
- 덴마크 베이컨&돈육 위원회(DS)는 전국의 도축협동조합들로 이루어진 연합체로 과거에는 많은 협동조합들이 지분을 나누어 가졌으나 수십 년 간의 합병의 결과로 2003년부터는 Danish Crown과 Tican 두 협동조합에 의해서 소유되었고 97%의 지분을 가진 Danish Crown이 단독 대주주임

나. 주요활동

- 이렇게 도축장 중심으로 결성된 DS가 돈육산업 전체의 이익도모가 자신들의 경쟁력 강화에 직결함을 인식하고,
- 1930년대에 육종/중돈 분야에서 DanBred 프로그램을 시작하여 육종기술 및 중돈의 품질향상을 도모
- 1950년대에는 도축장과 육가공공장의 현대화가 경쟁력의 중요 포인트임을 인지하고 전문화된 도축/가공 기술연구를 위해 DMRI(덴마크식육산업연구소)를 설립
- 1960년대에는 도축장 및 육가공공장 직원들의 역량강화를 위해 DMTC(덴마크식육산업대학)을 설립하여 운영
- 1970년대에는 체계적으로 개발 육성되어 온 고품질 중돈의 해외수출과 더불어 덴마크 돈육의 홍보에 주력
- 1980년대에는 해외수출의 협력과 공동마케팅을 위해 상호협력을 강화하고, 협동조합간에 출자를 통해 ESS-Food를 설립하여 해외수출에 공동노력
- 돈육의 가공/판매 협동조합이었던 Tulip company에 도축장 협동조합들

이 출자하여 돈육의 가공화 및 해외 판매에 노력하였음

- 또한, DS는 해외 소비자의 덴마크산 돈육의 인식제고와 소비지 시장의 특성과약을 위해 DAC(덴마크농업이사회) 등과 공동으로 해외관측 및 시장조사 등의 업무를 수행함

<표 92> 덴마크 베이컨&돈육 위원회(DS)의 주요 목표, 활동 및 재정

항 목	내 용
주요 목표	· 모든 돈육관련 산업활동에서의 최고의 결과 추구. · 정치적 대변인 역할과 전체산업의 중요 요소로서 돈육산업 유지 · 기술 위원회(technical committees)와 이사회(board)와의 협업을 통한 양돈 산업의 전반적인 정책 개발. · 생산, 도축, 가공(생산부문)과 마케팅 사이의 근접한 긴밀성을 기반한 이익의 창출과 지원.
주요 활동 영역	· 내·외국에서의 상품 홍보(캠페인 등) · 무역과 시장 상태에 대한 감시와 지배 · 육종분야에서부터 도축/가공/유통분야에 이르는 돈육산업 전범 위에 걸친 연구·개발 및 교육·훈련 · 돼지 질병 예방을 위한 수의사 관리 및 방역시스템 운영 · 시장정보와 고객정보조사 및 공유
재정	· 양돈 자조금 (도축 생산세, 생돈 수출세) · 토지세의 일부 · 회원 기업들로부터의 납부금

다. 의사결정 구조

○ 소유권을 가진 도축협동조합

- 덴마크 베이컨&돈육위원회는 도축협동조합의 지분참여로 소유되는 구조로 대부분의 도축협동조합들이 합병된 결과 2003년 이후부터 Danish Crown, Tican 두 협동조합만이 의결권을 가짐. 사실상 Danish Crown이 대부분의 지분을 소유하고 있기 때문에 독점적인 소유구조가 되었음

○ 돈육산업 관련 기업

- 돈육산업 전반에 걸친 육가공분야, 유통분야, 설비분야 등 주요 관계사들도 DS의 회원으로 가입되어 있으며 의결권을 행사할 수는 없으나 공동의 이익을 위한 사업이나 정책에 대해서 기업들의 의견을 개진하고 기업들 간의 정보공유, 해외시장에서의 공동홍보, 연구프로젝트 진행 등의 목적으로 참여하고 있음

○ 생산농민, 도축장노동자, 영세사업자 연합조직

- DS에는 도축협동조합과 기업 외에도 영세정육점연합, 도축장노동자연합과 같은 조직들도 참여를 하고 있으며 덴마크 종돈사업소(DPP)의 이사회는 덴마크농민연합회 대표들도 다수 참여를 하고 있어 협동조합과 기업들을 감시하고 노동자 계층의 이익을 보호하는 역할을 함
- 돈육산업에 참여하고 있는 모든 회원들의 의견이 고르게 반영될 수 있고 이해관계를 조정할 수 있음

<표 93> 덴마크 베이컨&돈육 위원회(DS)의 의사결정 구조

의결권 구분	참여조직	설명
의결권 있음	·도축협동조합	·설립초창기부터 도축협동조합들의 연합기구로 출발함. ·모든 의결권은 도축협동조합들에 있으나, Danish Crown의 공격적 인수합병의 결과 독점적인 소유구조로 변함
의결권 없음	·돈육산업 관련 기업	·육가공업체(tulip company 등) ·마케팅/유통(ESS-Food 등) ·사료회사(BHJ 등) ·도축가공설비(SPK 등)
	·생산농민, 도축장 노동자, 영세사업자연합조직	·영세 정육점연합 ·도축장노동자연합 ·덴마크종돈사업소(DPP)

라. 덴마크 베이컨&돈육 위원회(DS) 산하의 주요 기관

<표 94> 덴마크 베이컨&돈육 위원회(DS) 산하 주요 기관

주요기관	영역	역 할
Danish Pig Production (DPP)	육종, 생산교육	·종돈 및 육종 전반에 대한 관리업무와 연구개발을 주관 ·관련 지표들의 통계수치를 공지 및 모니터링 ·DanBred Program, SPF-control system도 DPP에 의해 만들어져 운영
Danish Meat Research Institute (DMRI)	도축가공 기술개발	·도축 및 가공과 관련된 기술의 연구개발을 담당 ·연구결과를 현장에 적용 ·축적된 기술력을 바탕으로 한 컨설팅 업무
Danish Meat and Trade College (DMTC)	도축가공 인력양성	·도축 및 가공, 유통관련업에 종사하고 있는 인력을 대상으로 직업훈련 및 교육진행 ·최근 경영과목을 개설
SPF Company	생돈운송	·SPF System의 한 영역인 생돈 운송을 전문으로 하는 기업 ·운송 중 무균상태를 유지하는 역할
Sales&Export Association for Breeding Pig (SEA)	종돈/정액 수출	·종돈, 씨돈 및 정액의 해외수출을 전담하는 조직 ·해외의 여러 시장에서 DanBred International 브랜드로 법인을 설립
Hatting-KS	정액공급	·돼지 정액 공급망을 관리 ·인공수정용 정액 판매
Danish Agriculture Advisory Service(DAAS)	생산자 자문/컨설팅	·돼지 사육 농민들에 대한 기술교육 및 컨설팅업무 ·국가 연구소에 신기술 연구 의뢰 ·시범농가 대상 양돈 신기술의 시험

3. 데니쉬 크라운(Danish Crown) 협동조합

가. Danish Crown의 규모

(1) Danish Crown의 전체 규모

<표 95> Danish Crwon 협동조합의 규모

매출액 (Turnover)	그룹 전체	60억 EUR(448억 DDK)
	Pork Division	31억 EUR
	Beef Division	4억1,600만 EUR
직원수	모회사 (Danish Crown amba)	10,500명
	Danish Crown 그룹 전체	23,500명
협동조합	조합원	10,700명(조합선거 참여자 기준)
	돼지 공급량	1,880만두 (270만두는 UK, 폴란드, 스웨덴에서 도축)
	소 공급량	50만두 (27만두는 덴마크에서 도축)
모회사 구성	돼지 도축장 및 냉동, 포장공장	16개
	소 도축장 및 냉동, 포장공장	7개 (1개는 독일에 위치)
	포장육판매 사업소	2개
	유통/도매 센터	2개
자회사 구성	주요 자회사 수	8개
	자회사 매출 총액	36억 EUR (지분배분 전)
	직원수	13,500명

(2) 사업부별 규모

<표 96> Danish Crown 협동조합의 사업부별 규모

돈육 사업부	매출액	31억 EUR
	직원수	8,900명
	주요시설	돼지 도축장 및 냉동, 포장공장(16개), 포장육판매 사업소(2개), 유통/도매 센터(2개)
	공급량	4,900농가, 1,610만두 (Pig 1,570만두, Sow 40만두)
소고기 사업부	매출액	4억1,600만 EUR
	직원수	700명
	주요시설	소 도축장 및 냉동, 포장공장 7개 (독일에 1개소)
	공급량	364,000두 (덴마크 6,300농가 269,000두, 독일 97,000두)

(3) 돈육시장에서의 점유율

- Danish Crown 협동조합은 덴마크 돼지 도축·가공 산업에서 독보적인 위치를 차지해왔음
- 2009년 기준 덴마크 전체 돼지도축두수 2,107만 두 중 협동조합의 도축장을 통해 도축된 돼지의 수는 1,779만 두로 84.4%를 차지했고 이중 Danish Crown 협동조합에서 도축된 수는 1,613만 두로 협동조합 기준으로 90.7%에 달함

<표 97> 덴마크 돈육시장에서의 Danish Crown 협동조합 점유율

구 분		돼지 도축 두수 (만두)	점유율(%)
협동조합	Danish Crown	1,613	76.6
	Tican	166	7.9
	소계	1,779	84.4
덴마크 총계		2,107	100.0

나. Danish Crown의 매출추이

(1) 사업부문별 매출추이

- Danish Crown 협동조합의 2009년 총 매출은 448억 DDK로 Tican 협동조합의 37억 DDK와 비교했을 때 전체 협동조합 매출기준으로 92.4%를 차지함
- 사업부문별 매출액 비율을 살펴보면 <표 98>과 같이 돈육 부문(도축사업)은 2003년을 정점으로 지속적인 하락세를 보이고 있는 반면 Processing(육가공) 부문은 꾸준한 상승세를 보이고 있음
- 소 부문은 2003년 이후로 꾸준히 6% 이하를 유지하고 있으며, 유통·무역 및 기타 부문은 핵심사업 강화 전략으로 꾸준한 구조조정이 있어 온 결과 전체 그룹 매출에서 차지하는 비중이 낮아짐
- 협동조합의 활동 외에서 발생하는 매출이 전체 매출액의 50% 가까이 발생하고 있으며 세계적으로도 인지도가 높은 Danish Crown은 이제는 Danish Crown 그룹으로 불리기도 함

<표 98> Danish Crown협동조합의 사업부문별 매출액 추이

구분	돈육 (Pork)		쇠고기 (Beef)		가공 (Processing)		무역·기타 (Trade&Other)		전체	
	비율	매출	비율	매출	비율	매출	비율	매출	비율	매출
1999	43.7	15,979	16.4	5,972	23.1	8,437	16.8	6,136	100	36,524
2000	47.1	17,364	14.5	5,333	24.2	8,911	14.3	5,289	100	36,897
2001	52.3	20,988	8.7	3,485	24.4	9,804	14.6	5,877	100	40,154
2002	52.6	22,534	8.3	3,561	24.6	10,528	14.6	6,244	100	42,867
2003	53.8	21,717	6.1	2,465	25.1	10,129	15.0	6,057	100	40,368
2004	53.4	23,705	6.3	2,780	25.8	11,428	14.6	6,457	100	44,370
2005	51.9	25,221	6.4	3,117	29.3	14,235	12.4	6,025	100	48,598
2006	44.9	21,798	5.2	2,545	37.1	17,996	12.8	6,196	100	48,535
2007	46.2	20,474	5.4	2,402	40.3	17,862	8.1	3,608	100	44,346
2008	44.8	21,040	5.6	2,609	41.4	19,458	8.2	3,865	100	46,972
2009	44.2	19,796	5.5	2,478	43.0	19,237	7.3	3,255	100	44,766

(2) 내수와 수출시장의 매출추이

- 내수시장과 해외시장에 대한 매출액을 살펴보면 <표 99>와 같이 내수 시장은 2000년을 제외하면 큰 변동 없이 꾸준히 소폭의 상승세를 보이고 있는 반면 해외시장은 상승과 하락이 반복되고 있으며 2003년, 2007년은 하락폭이 큰 것이 특징임

<표 99> Danish Crown협동조합의 내수/수출별 매출액

구분	덴마크		국제무역		전체	
	비율	수익금	비율	수익금	비율	수익금
1999	14.7	5,354	85.3	31,170	100.0	36,524
2000	10.2	3,774	89.8	33,123	100.0	36,897
2001	11.8	4,757	88.2	35,397	100.0	40,154
2002	10.5	4,521	89.5	38,346	100.0	42,867
2003	11.0	4,421	89.0	35,947	100.0	40,368
2004	10.6	4,723	89.4	39,647	100.0	44,370
2005	9.2	4,462	90.8	44,137	100.0	48,599
2006	10.3	5,001	89.7	43,533	100.0	48,534
2007	11.4	5,053	88.6	39,293	100.0	44,346
2008	11.5	5,386	88.5	41,586	100.0	46,972
2009	12.0	5,392	88.0	39,373	100.0	44,765

다. 조합원 구조

(1) 조합원과의 계약구조

- 협동조합의 조합원이 되기 위해서는 출자금을 납부해야 하고, 협동조합은 조합원과 출하계약을 맺어 출하농산물을 판매하는 구조임
- 협동조합과 조합원들 간의 계약은 기본적으로 조합원은 조합 이외의 다른 곳에 판매할 수 없도록 하고 있으나 돈육산업의 경우 Danish Crown 협동조합이 독점적 위치에 있기 때문에 EU의 반독점금지규정에

의해서 제약을 받음

- 농가는 생산량의 20%에 대해서는 자유롭게 판매할 권리를 가짐
- Steff-Houberg 협동조합 합병 전에는 15%였으나 합병 이후 EU에 의해 상향 조정됨
- 협동조합은 조합원이 공급하는 돼지에 대해서는 전량 판매해야 할 의무를 가지고 있음
- 생산량은 조합의 자율로 결정할 수 있으나, 가격 결정은 협동조합의 권한으로 결정된 가격에 대해서는 모든 조합원에게 동일하게 적용됨

(2) 조합원 및 직원의 수

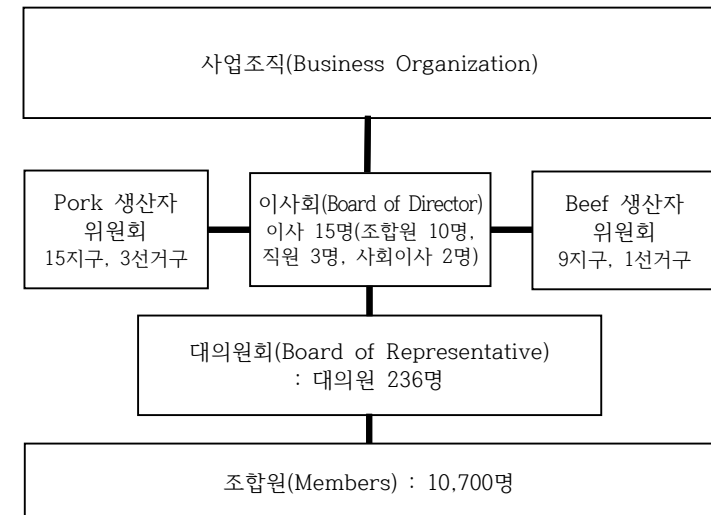
- 그룹 전체 직원 수와 돼지 및 소 부문 조합원 수를 살펴보면 직원 수는 매출액과 거의 동일한 추이를 보이고 있음. 이는 Danish Crown 협동조합의 조합원 외의 노동인력에 대한 유연성이 높음을 의미함. 반면 조합원 수의 경우는 Steff-Houberg 협동조합을 합병했던 2002년에 일시적으로 증가했을 뿐 꾸준히 감소세에 있음
- 2009년에는 돼지 농가의 조합원 수가 약 4,600명, 소 농가의 조합원 수는 약 6,100명을 기록함
- 하지만 <표 100>와 같이 Danish Crown과 Tican 협동조합의 조합원 수를 비교해보면 두 협동조합간 조합원 수의 비율은 거의 일정하게 유지되고 있음. 이는 협동조합간 이동은 많지 않음을 의미함

<표 100> Danish Crown과 Tican 협동조합의 조합원 수 비교

지표	Danish Crown		Tican		조합원 수 합계
	조합원 수	비율(%)	조합원 수	비율(%)	
2005	16,718	96.5	615	3.5	17,333
2006	15,044	96.2	597	3.8	15,641
2007	13,465	96.1	541	3.9	14,006
2008	12,152	96.3	470	3.7	12,622
2009	10,685	96.4	397	3.6	11,082

라. 지배구조

(1) 조직표



<그림 18> Danish Crown의 조직표

- Danish Crown 협동조합의 지배구조는 조합원→대의원회→이사회의 구조의 피라미드식 의사결정구조를 가짐
- 조합원은 23개 지구, 4개 선거구에서 조합원 대표 236명을 선출하고, 대의원회에서 15명의 이사를 선출함. 15명의 이사는 10명의 조합원 대표이사, 3명의 사원 대표이사, 사외이사 2명으로 구성됨
- 이사회는 돼지 생산자 위원회와 소 생산자 위원회로 나누어지며, 각각의 생산부문에 대한 의사결정과 경영자 선출을 담당함
- 회장은 이사회의 의장이 맡게 되며, 전문경영인이 대표이사가 되어 소유와 경영이 분리되는 지배구조임

(2) 돼지 생산자 위원회

- 돼지 생산자 위원회는 3명의 이사, 6명의 선거구(3개)별 대표, 1명의 경영 간부, 2명의 돼지사업부문 파트타임 근로자 대표, 그리고 경우에 따라 3명까지 가능한 특별생산품 대표까지 포함하여 12~15명의 위원으로 구성되며 1명의 옵서버(Observer)가 포함됨

(3) 소 생산자 위원회

- 소 생산자 위원회는 2명의 이사, 9~10명의 지부(9개)별 대표, 1명의 경영 간부, 2명의 돼지사업부문 파트타임 근로자 대표, 그리고 경우에 따라 3명까지 가능한 특별생산품 대표까지 포함하여 14~18명의 위원으로 구성되며 1명의 옵서버(Observer)가 포함됨

마. 자회사 현황

<표 101> Danish Crown 협동조합의 자회사 구성(2009년)

자회사명	특징 및 역할	생산품	지분
Tulip Food Company	- 매출액 : 6억 3,000만 EUR - 직원수 : 1,700명 - 내수시장 및 수출(130여 개국)을 위한 육가공제품 생산 - Plumrose, Majesty, Schachter, Danish Prime, Steff-houlberg, MOU 브랜드로 소매제품 생산	베이컨, 미트볼, 냉장육, 소시지, 스프, 즉석식품, 캔제품	100%
ESS-FOOD	- 직원수 : 90명 - 신선육 제품의 국내유통 및 해외 마케팅 및 수출 업무	신선육	100%
Tulip Ltd.	- 매출액 : 13억 EUR - 직원수 : 7,000명 - 영국에서 신선육 판매를 위한 도축, 가공뿐 아니라 베이컨, 햄, 즉석식품 등의 가공제품 생산 판매	베이컨, 슬라이스, 소시지, 햄 및 즉석식품, 캔제품	100%
Plumrose USA	- 매출액 : 2억9,500만 EUR - 직원수 : 1,400명 - 미국시장에서 햄과 베이컨 생산하여 대형 식품/유통회사용, 소매점용 판매	베이컨, 햄, 슬라이스, 바비큐, 립	100%
DAT-Schau b a.m.b.a	- 매출액 : 3억3,500만 EUR - 직원수 : 1,800명 - 도축장에서 나오는 내장과 지육을 수거여 소시지용 껍질, 인공 포장지 및 육류 패키징 제품 생산 및 공급	돼지, 소, 양, 인조 Casing, 양념 및 조리 원료	94.4%
Scan-Hide	- 매출액 : 3,400만 EUR - 직원수 : 90명 - 가죽가공업 및 해외 가죽가공업체에 가죽 공급	소가죽	65.9%
Sokolow	- 매출액 : 5억1,000만 EUR - 직원수 : 5,700명 - 폴란드 가공업체로 폴란드 내 도축 소, 돼지 뿐 아니라 수입 육류의 가공제품을 판매 (내수&수출) - Sokolow 하위 브랜드로 소매제품 판매	소시지류 및 햄, 통조림햄 등 가공육제품	50%
KLS UGGLARPS AB	- 매출액 : 1억7,500만 EUR - 직원수 : 450명 - 스웨덴 도축업체이며 돼지, 소, 양을 도축하여 직접 판매할 뿐 아니라 Ugglarps브랜드와 Tulip Food에서 제조된 브랜드제품의 소매점 판매	돼지, 소, 양 신선육, 소시지, 햄, 샌드위치 토핑	100%
Friland	- 매출액 : - 직원수 : 24명 - 유기농 돼지, 소 및 방목 돼지로 만든 상품의 홍보와 국내 및 해외 판매	유기농 돼지, 소 방목 돼지	100%

바. Danish Crown 협동조합의 성장전략

(1) 규모화 전략 : 도축협동조합의 인수합병

- Danish Crown 협동조합은 1998년 Vestjyske 협동조합을 인수하면서부터 덴마크 돈육 생산량의 과반수가 넘는 점유율을 가지게 됨. 그 전까지는 <표 102>에서 보이듯 Danish Crown은 나머지 세 협동조합을 합한 것과 비슷한 규모였음
- 1998년 Vestjyske 협동조합의 인수를 시작으로 2002년 Steff-Houlber를 인수함으로써 Danish Crown은 전체 협동조합의 90%이상의 생산을 할 수 있게 됨

<표 102> 덴마크 도축업체의 수의 연도별 변화 (단위 : 개)

		1970	1980	1990	2004	2008
DS	협동조합	50	18	5	2	2
	민간	4	2	1	0	0
	총합	54	20	6	2	2
Non-DS	민간*	0	0	7	10	10
총 도축업체 수		54	20	13	12	12

*는 연간 10,000 두 이상을 도축하는 도축업체만 포함

※자료 : Statistics 2005, 2008, Danske Slagterier

<표 103> 덴마크 도축장 수의 연도별 변화 (단위 : 개)

	1962	1970	1980	1994	2002	2009
협동조합	62	56	34	24	17	9
민간소유	15	4	2	0	0	0
총계	77	60	36	24	17	8

※DS에 가입되어 있는 도축업체의 도축장만을 포함

※자료 : Statistics 1995, 2004, 2008, Danske Slagterier

<표 104> 덴마크 도축장 협동조합의 돼지 도축 수 및 비율 변화

구분	1994		2004		2007	
	도축수 (천 두)	비율(%)	도축수 (천 두)	비율(%)	도축수 (천 두)	비율(%)
Danish Crown	9,570	49.0	20,210	93.2	17,900	91.2
Vestjyske	6,200	32.0	-	-	-	-
Steff-Houlberg	2,778	14.0	-	-	-	-
Tican	886	5.0	1,472	6.8	1,720	8.8
총계	19,434	100	21,682	100	19,620	100

※자료 : Statistics 1995, 2005, 2008, Danske Slagterier

(2) 수직계열화 전략 : 사업 분야별 수직적 통합

(가) 돼지, 소 사업부의 수직적 통합

- 돼지 사업부는 돼지 도축장에서 나오는 내장과 지육을 이용해 케이싱(Casing)과 양념 등을 만드는 DAT-Schaub 협동조합의 지분을 1998년 47.4%에서 79.9%로 늘렸고, 2004년에는 100%의 지분을 확보해서 단독 경영 시작
- 소 사업부는 소 도축장에서 나오는 소가죽을 이용해 가죽제품을 만드는 Scan-Hide의 지분을 1998년 27.1%에서 82.6%로 늘려 경영권 확보

(나) 유통·무역 분야 분야의 수직적 통합

- 1998년 Vestjyske 합병의 결과 신선육 유통·무역 전문 기업인 ESS-FOOD의 지분이 70.5%에서 100%가 되면서 단독경영 시작
- 유기농 돼지의 유통·무역 전문 회사인 Friland는 2004년 60%에서 100%로 지분을 늘려 단독경영 시작

(다) 육가공 분야에서의 수직적 통합

- 과거 여러 협동조합들이 공동으로 지분을 소유하고 있었던 육가공 분야 최대 기업인 Tulip International(Tulip Food Company의 전신)의 지분을 모두 사들여 1998년부터 단독 대주주가 됨
- 이 후 Tulip은 Vestjyske 협동조합, Steff-Houlberg 협동조합이 Danish Crown과 합병될 때 두 협동조합이 소유하고 있던 육가공분야까지 흡수하면서 사업을 강화함
- 육가공 분야는 오래전부터 Danish Crown 협동조합의 주요 사업으로 자리잡고 있었기 때문에 다른 분야에 비해 수직통합의 움직임이 적었음

(라) 기타 분야

- 도축·가공 공장의 설비 제작과 양념·조미료를 생산하는 기업인 SFK 그룹의 지분은 2001년 41.2%에서 76.6%로 높아졌고 2002년부터는 100%의 지분을 확보하여 단독경영 시작

(3) 수평계열화 전략 : 수직적 통합 후 자회사의 기능별 역할 정리

- Vestjyske, Steff-Houlberg 협동조합을 합병을 하는 과정에서 각 협동조합들이 거느리고 있던 도축·가공·유통 전 분야의 관련 기업들까지 모두 흡수하게 됨. 이는 돈육산업 전체 가치사슬에서의 수직적인 연결의 강화를 가져옴
- 반면, 많은 기업을 인수하는 과정에서 중복된 사업영역을 가지는 기업들이 생겨나고 핵심 사업을 직접적으로 지원하지 않는 기업도 자회사화 됨
- 이러한 배경으로 내부적으로 자회사들의 구조조정의 필요성이 높아지면서 핵심 사업을 중심으로 업종별 합병과 매각이 진행됨

제4절 시사점

- 축산관련 협동조합과 연합조직의 해외 사례는 지역별로 다양한 형태를 나타내고 있는 것으로 보임
 - 일본과 유럽 2개국(핀란드, 덴마크)에 대한 문헌조사결과²¹⁾에 따르면 일본은 축산관련 사업조직과 연합조직의 형태가 매우 다양한 것으로 나타났으며, 유럽2개국의 경우 사업조직간 합병을 통한 규모화가 주를 이루고 있음
- 본 연구에서는 해외 사례를 직접 방문하여 조사한 것이 아니므로 그 실상을 정확히 파악하는 데는 한계가 있지만 문헌자료를 통해 사업조직의 현재와 흐름을 간접적으로 이해함으로써 한우사업조직의 발전방향과 미래상을 모색하는데 참고 하였음

1. 일본 사례

- 일본의 축산관련 사업조직(육우사업조직)은 다양한 협동조합의 형태를 띠고 있음
 - 주산지의 경우에는 각자의 명품 브랜드를 갖고 있는 게 일반적임
- JA(종합농협)이 축산농가를 조직하여 생산 및 판매에서 중요한 역할을 함
 - 와규 중심산지의 JA는 독자의 와규 브랜드를 갖고 있음. JA는 개별적으로 혹은 현내의 다른 JA와 연합하여 와규 브랜드를 갖고 있음
 - 일본의 대표적인 와규 명품 브랜드인 센다이규는 미야기 현 내의 JA를

21) 본 연구는 예산의 제약으로 해외사례에 대한 방문조사를 하지 못하였으나 본 연구 수행 기관인 (재)지역재단의 '유럽 농정연수'(2016.8)에 참여한 본 연구의 책임자인 박진도 이사장(지역재단)이 핀란드의 축산관련 협동조합을 방문하여 관계자 인터뷰를 진행함

- 중심으로 형성된 브랜드
- 마에자와규는 이와테현의 JA 마에자와가 갖고 있는 명품브랜드
- JA 이외에 다양한 축산관련협동조합(전문농협)이 육우 생산 및 유통에 참여하고 있음
- 축산농업협동조합 : 시정촌 혹은 현 단위로 축산농가의 생산 및 판매를 지원하는 전문농협. 예, 아키타현(秋田県)축산농업협동조합은 아키타우와와 카즈노우라는 두 개의 브랜드를 운영
 - 낙농업협동조합 : 우유 생산을 목적으로 하는 전문농협이지만, 젖소 가운데 젖을 짜지 않는 소를 판매함
 - 개척자농업협동조합 : 개척지를 중심으로 발달한 농협으로 축산 전문농협. 「개척우」 「개척교잡우」 「개척돈」으로 생산 및 판매. 돼지보다는 육우에 중심을 두고 있음
 - 전국육우사업협동조합 : 전국의 비육우 농가를 대상으로 사업을 하고 있는 전문농협
- 일본의 육우사업조직은 다양한 형태의 연합회를 구성하고 있음
- 연합회에는 JA 혹은 전문농협의 구분 없이 연합회의 사업 취지에 찬동하는 다양한 협동조합들이 참여하고 있음. 단, 낙농업협동조합연합회는 낙농업협동조합만을 대상으로 함. 연합회는 도도부현과 전국 단위에서 구성됨
 - JA그룹은 경제련과 JA전농. JA그룹의 연합회는 현 단위에서는 경제련(經濟連), 전국단위에서는 전국농업협동조합연합회(JA전농)이 있으나 지금은 경제련의 대부분이 JA전농에 통합되어 8개만 남아 있음. JA전농에 통합된 경제련은 JA전농의 현 본부로 활동하고 있음
 - 축산농업협동조합연합회 : JA, 축산농업협동조합, 낙농업협동조합 등을 회원으로 함. 현 단위(예, 이바라키현 축산농업협동조합연합회)와 전국

- 단위(전국축산농업협동조합연합회)가 있으나, 회원이 많지는 않음. 현 단위이든 전국 단위이든 JA나 전문농협 관계없이 육우를 생산하는 협동조합은 회원으로 가입함
- 낙농업협동조합연합회 : 낙농협동조합만을 회원으로 하는 연합회. 현 단위의 연합회도 있으나(예, 지바현과 후쿠오카현 낙농업협동조합연합회 등) 소수에 불과하고, 전국단위의 전국낙농업협동조합연합회에 회원으로 가입하고 있음
 - 개척자농업협동조합연합회 : JA, 낙농업협동조합, 개척농업협동조합, 축산농업협동조합 등을 회원으로 함. 현단위 연합회는 2개에 불과함. 전국단위에는 JA전농, 경제련(북해도 호쿠렌농협연합회), 전국낙농업협동조합연합회, 현 개척농협연합회(2회원), 젖소비육협동조합(1회원) 등이 참여하고 있음
- 일본 축산관련협동조합은 시정촌 수준에서는 각자 사업을 수행하나, JA 소속 농가의 경우에 전문농협에도 참여하고 서로 협력 사업을 하기도 함. 특히 연합회 수준에서는 협동조합의 명칭과 관계없이 함께 활동함. 전국단위에서는 JA 전농과 전낙련 등이 공동 출자하여 2003년 설립한 우유회사(일본 밀크)처럼 공동사업을 하기도 함
- 육우관련협동조합의 경우, 비육우가 주된 사업이지만 부차적으로 양돈이나 양계도 함께 함
- ## 2. 핀란드 사례
- 핀란드의 육류협동조합은 100년 이상의 역사를 갖고 있으며, 도축장협동조합으로 출발하였음
- 1903~1914년에 8개의 도축장협동조합이 설립됨

- 핀란드의 육류협동조합은 소와 돼지 그리고 가금류 생산자로 구성되며 대부분 가족농임
 - 한 농가가 소와 돼지를 함께 생산하는 경우도 많고, 한 가지 가축만 생산하는 농가도 많음
 - 핀란드의 육류생산농가는 대부분 가족농이므로 협동조합의 필요성을 절실하게 느낌
- LSO협동조합은 1913년 20명의 농민으로 시작하였으나 지금은 핀란드의 최대 육류협동조합으로서 성장함
 - 생산자들이 협동조합도축장을 설립한 목적은, 자신들의 손으로 육류 생산과 도축 그리고 가공을 유지하여, 경제적 이익을 직접 생산자에게 귀속시키기 위한 것임
 - 또 다른 목적은 생산자 간의 경쟁을 피하기 위한 것임
 - 따라서 각 협동조합도축장은 자기의 영역을 정하고, 도축을 위한 소와 돼지를 확보하였음. LSO는 남서부 핀란드를 활동영역으로 함
- LSO는 1차 세계대전 이후 핀란드 최대의 협동조합 도축장이 되었고, 과잉생산이 되자 육류를 1920년대부터 스웨덴에 수출하기 시작하고, 1930년대에는 영국에 소시지를 수출하기 시작함
- 핀란드의 육류생산농가는 농업구조 조정 가운데서 급속히 그 숫자가 줄고 있음
 - LSO의 조합원은 1939년 2,000 농가에서 1950년에는 14,000 농가로 급증하였으나, 그 이후에는 감소하기 시작함
 - 특히 EU 가입 및 WTO에 따른 시장개방의 영향으로 소규모 농가들이 도태됨. 2006~2015년 10년 사이에 LSO의 육류생산 조합원이 3,600명에서 1,200명으로 줄어들음

- 농업구조조정과 함께 협동조합의 통폐합이 진행되어 육류협동조합은 4개만 존재함. 모두 대규모의 협동조합임
- 1차 협동조합이 출자하여 자회사(주식회사)를 설립하여 육류의 가공 및 판매를 위탁함(cooperative hybrids). 이들 자회사가 핀란드의 육류시장을 장악하고 있음. LSO 협동조합이 설립한 자회사인 HKScan과 세 개의 육류협동조합이 함께 설립한 자회사 Atria가 핀란드 육류 시장의 90%를 점하고 있음
- 조합원들은 생산물을 전량 자회사에 판매하고, 자회사는 영업이익으로부터 높은 투자수익(이자율)을 조합원들에게 지불함

3. 덴마크 사례

- 1880년대 덴마크 내의 협동조합운동이 활발해짐에 따라 1887년 Horsens 지역에서 500여 농가들이 덴마크 최초의 도축협동조합을 결성함
- 영국시장으로 수출되는 베이컨이 전체 생산량의 90%에 달할 정도의 수요량 증가에 힘입어 1890년까지 전국적으로 17개의 도축협동조합이 생겼고 1900년대 중반까지 꾸준히 증가하여 98개까지 늘어났음
- 도축협동조합의 합병
 - 1950년대 이후로 소규모 도축장들의 흡수합병이 시작되어 1970년대까지 급격한 합병의 움직임이 계속됨
 - 1980년대 들어서는 18개로 줄어들었고 2002년에는 Danish Crown과 Tican 2개의 도축협동조합만이 남게 됨
 - 도축협동조합의 합병은 거래비용의 절감을 가져왔을 뿐만 아니라 생산

량을 높임으로써 판매처와의 협상력을 높이게 되었음. 합병의 과정에서 협동조합들이 소유하고 있던 소규모 육가공공장들의 통폐합도 진행이 되어 생산효율성을 높이게 되었으며 유통망 또한 넓힐 수 있는 기회가 되었음

○ 도축협동조합 연합조직 - 덴마크 베이컨&돈육 위원회

- 도축협동조합이 점차 늘어남에 따라 1890년대에 협동조합 위원회의 성격으로 도축협동조합간의 의사를 수렴하고 양돈 산업의 이익을 최대화하기 위해 덴마크 베이컨&돈육 위원회(DS)가 발족됨
- 덴마크 베이컨&돈육 위원회(DS)는 전국의 도축협동조합들로 이루어진 연합체로 과거에는 많은 협동조합들이 지분을 나누어 가졌으나 수십 년 간의 합병의 결과로 2003년부터는 Danish Crown과 Tican 두 협동조합에 의해서 소유되었고 97%의 지분을 가진 Danish Crown이 단독 대주주임

○ 데니쉬 크라운(Danish Crown) 협동조합

- Danish Crown 협동조합의 2009년 총 매출은 448억 DDK로 Tican 협동조합의 37억 DDK와 비교했을 때 전체 협동조합 매출기준으로 92.4%를 차지함
- 사업부문별 매출액 비율을 살펴보면 돈육 부문(도축사업)은 2003년을 정점으로 지속적인 하락세를 보이고 있는 반면 Processing(육가공) 부문은 꾸준한 상승세를 보이고 있음
- 소 부문은 2003년 이후로 꾸준히 6% 이하를 유지하고 있으며, 유통·무역 및 기타 부문은 핵심사업 강화 전략으로 꾸준한 구조조정이 있어 온 결과 전체 그룹 매출에서 차지하는 비중이 낮아짐
- 협동조합의 활동 외에서 발생하는 매출이 전체 매출액의 50% 가까이 발생하고 있으며 세계적으로도 인지도가 높은 Danish Crown은 이제는

Danish Crown 그룹으로 불리기도 함

4. 시사점

- 축산관련 사업조직은 일본의 경우 다양한 협동조합의 형태를 띠고 있으며, 유럽의 경우 협동조합간 합병을 통한 규모화가 주를 이루고 있는 것으로 보임
- 일본의 경우 JA(종합농협), 축산농업협동조합(전문농협), 낙농업협동조합, 개척자농업협동조합, 전국육우사업협동조합 등 다양한 축산관련 협동조합이 육우 생산 및 유통에 참여하고 있음
- 핀란드의 경우 협동조합간 합병 등으로 현재 육류협동조합이 4개에 불과하지만 핀란드 육류시장의 90%를 점하고 있음. 덴마크의 경우에도 1900년대 중반 98개였던 도축협동조합이 합병 등을 통해 현재 2개로 줄어들었음. 이는 유통환경의 변화, WTO시장개방의 확대 등에 대응한 협동조합의 규모화 전략에 따른 것으로 이해할 수 있을 것임
- 축산관련 연합조직은 일본의 경우 다양한 형태로 구성되어 있으며, 유럽의 경우 축산관련 사업조직의 합병으로 축산연합회가 존재하지 않거나(핀란드) 광역합병조합-축산연합회 체계(덴마크)인 것으로 나타남
- 일본의 경우 연합회의 사업 취지에 동의하는 다양한 협동조합이 연합회에 참여하고 있으며 도도부현과 전국 단위에서 구성되어 있음. 주요 연합조직으로는 JA그룹의 경제련과 전국농업협동조합연합회, 축산농업협동조합연합회, 낙농업협동조합연합회 개척자농업협동조합연합회 등이 있음
- 핀란드의 경우 육류협동조합의 규모화속에 별도의 축산관련 연합조직이 존재하지 않으며, 농축산부분 뿐만 아니라 금융, 경제 등 전체 협동

조합을 포함하는 총연합회에 육류협동조합도 가입하여 법제도 개선, 농정활동 등을 전개하고 있음

- 덴마크의 경우 전국의 도축협동조합들로 이루어진 연합조직으로 베이컨&돈육 위원회(DS)가 설립되어 있음. 과거에는 많은 협동조합들이 지분을 나누어 가졌으나 합병으로 도축협동조합이 2개로 줄어들어 현재는 데니쉬 크라운이 연합조직 지분의 97%를 소유하고 있음

○ 일본과 유럽의 축산관련 사업조직은 대부분 육우, 양돈 등 다양한 축종을 동시에 취급하고 있는 것으로 보임

- 덴마크의 데니쉬 크라운처럼 특정 축종(양돈)을 중점적으로 취급하는 경우도 있지만 이 경우에도 다른 축종(소)도 판매하는 것처럼 다양한 축종을 동시에 취급하는 경우가 많은 것으로 보임

○ 일본 축산관련 협동조합의 육우 브랜드화 시스템은 한우사업조직에게도 유의미한 시사점을 제시해 주고 있음

- 일본 육우 브랜드의 경우 소의 품종, 출생지, 비육기간, 개체 식별, 밀소 도입, 사양관리 등을 철저히 하고 있으며, 육질등급과 수량비 등급에 따라 브랜드육에 대한 평가를 엄격히 하고 있음. 이에 따라 샌다이규의 경우 지역 한우농가가 생산한 출하두수 중 샌다이규 인정 비율은 33.3%에 불과함(2009년). 또한 샌다이규 명품브랜드추진협의회가 인정하는 지정점을 통해 주로 판매되고 있음

○ 유럽의 축산관련 사업조직은 대부분 도축장 협동조합으로 설립되었다는 점을 유념할 필요가 있음

- 핀란드, 덴마크의 사례에서 알 수 있듯이 두 나라 모두 축산 농가들은 거래비용의 절감과 시장 교섭력 확보를 위해 도축장과 육가공공장을 소유하는 협동조합으로 출발하였음. 이는 축산 가치사슬의 핵심이라고

할 수 있는 도축장을 소유하지 못하고 있는 한국의 한우사업조직에게 시사하는 바가 크다고 할 수 있음

○ 한편 WTO에 따른 시장개방 영향으로 소규모 농가들이 어려움을 겪고 있는 핀란드 등의 사례는 한우사업조직의 대응에 시사하는 바가 크다고 할 것임

- 핀란드 LSO협동조합의 경우 EU가입 및 WTO출범 이후 시장개방의 확대로 소규모 농가들이 도태되어 2006년~2015년 사이에 조합원이 절반 이하로 줄어들었음

○ 끝으로, 사업조직의 자율성에 기반하여 발전해온 해외 사례는 한우사업조직의 발전방향을 모색함에 있어 유의미한 시사점을 주고 있음

- 핀란드와 덴마크 협동조합의 현재 모습은 법제도 등 정부 정책에 의해 강제되었다기보다 협동조합의 자율적 의사결정에 따른 것이었으며, 정부의 정책적 지원 역시 협동조합 연합조직의 대정부농정활동에 의한 것이었다는 점임
- 또한 협동조합간 공정한 경쟁속에 합병을 통해 규모화를 달성하였고 자국 육류시장의 80%이상을 점유하게 되었다는 점도 한우사업조직의 발전방향을 모색함에 있어 참고할 필요가 있을 것임
- 일본의 경우에도 사업조직이 다양한 형태의 협동조합으로 구성되어 있고 연합조직 역시 취지에 동의하는 다양한 협동조합이 가입할 수 있도록 자율성을 부여하고 있는 점도 한우사업조직의 발전방향을 모색하는데 시사하는 바가 큼

제6장

한우사업조직의 활성화 방안

제1절 한우사업조직의 성과와 한계

제2절 한우사업조직의 방향과 과제

제3절 한우사업조직 연합회의 설립

제4절 한우협회의 과제

제5절 법제도 개선과제

제6절 향후 연구과제

제1절 한우사업조직의 성과와 한계

1. 성과

가. 조직적 측면

- 한우품목전문조합인 경북대구한우협동조합의 괄목할 만한 성과
 - 2001년 조합원 200여명, 출자금 2억원으로 설립된 경북대구한우협동조합은 2015년 938명의 조합원과 매출액 1,202억원, 당기순이익 34억원의 성공적인 한우 전문협동조합으로 자리매김함
 - 어려운 여건에도 불구하고 사료판매량 10만4,308톤, 한우자체판매두수 9,805두 등 공동구판매사업으로 지역축협의 한우사업규모를 증가하고 있으며, 농가당 2,000만원 이상의 소득을 증가시키는 성과를 보임
- 지역축협의 변화 발전 가능성
 - 지역축협이 한우농가의 요구를 실현하기 위해 한우사업을 조합의 중심 사업으로 전개하는 등 변화 발전하는 사례가 나타나고 있음
 - 정읍시와 완주군의 경우 한우협회가 공동구매사업을 하는 가하면 사업 조직을 설립하여 판매유통사업에 나서는 등 건전한 경쟁구도가 형성되자 지역축협 역시 한우사업에 적극적으로 나서고 있음. 김해시의 경우도 한우협회 지부장이 지역축협 선거에 당선되어 협회에서 추진하던 한우사업을 지역축협으로 이관하여 사업하는 등 변화발전하고 있음
 - 즉, 지역축협과의 건전한 경쟁과 지역축협 내부개혁을 통한 축협 변화 발전의 가능성이 확인되고 있다고 할 수 있음
 - 한편 군위축협의 연구개발 사례 등도 모범사례로 꼽히고 있음
- 자발적 한우사업조직에 의한 직거래 형태 협동사업의 성장

- 어려운 여건에서도 전북 완주군 완주한우협동조합, 정읍시 정읍한우육종협동조합, 강원 춘천시의 농민한우영농조합법인, 경북 의성군의 4개 영농조합법인 등 직영정육식당 형태로 전국에서 한우생산자조직에 의한 직거래 형태의 한우협동사업이 성과를 내고 있음
- 이를 통해 한우농가의 안정적인 판로처를 확보하고 한우소비의 대중화에도 기여함

○ 한우사업조직 활성화와 한우산업 위기극복의 가능성

- 이와 같이 한우농가와 한우사업조직 스스로 한국 농협 미래의 한 축인 한우전문조합을 만들어 가고 있으며, 이는 한우생산자의 협동사업조직을 통해 어려움을 극복할 수 있는 가능성을 보여주고 있음

나. 협동과 연대의 측면

○ 한우협회간, 한우사업조직간 협동의 성과

- 한우협회 전북도지회 소속 4개 시군지부의 사료공동구매사업, 전북도내 6개 한우사업조직간 연합조직인 전북한우유통사업단의 자재공동구매사업으로 사업조직 및 한우농가의 이익 증가
- 지난 2012년 8개의 한우품목조합이 한우협동조합연합회를 설립함. 아직 초기단계이고 인적 물적 조건이 열악하지만 사업조직간 협동의 틀을 마련하였다는데서 의미를 찾을 수 있음

○ 한우협회와 사업조직간 연대의 확대

- 한우협회 전북도지회 도내 사업조직의 유통 판매 등 사업수행을 지원하고 도내 사업조직은 운동조직인 한우협회의 재정 등을 지원하는 연대 관계가 형성

○ 한우농가의 협동과 연대의식 강화

- 기자재 공동구매 등 작은 협동사업의 성과에 이어 자발적 사업조직을 설립하고 사료공동구매, 판매유통사업(정육식당 등)까지 협동의 폭과 깊이를 확대하려는 움직임이 커지고 있으며, 사업 과정에서 한우농가의 협동과 연대의식이 강화되고 있음. 이는 한우사업조직에 대한 설문조사결과²²⁾에서 잘 나타남

다. 가치사슬의 측면

○ 가치사슬의 여러 단계에서 새로운 가치를 창출

- 여러 사업조직에서 질 좋은 OEM사료를 저렴하게 공급하고 있으며, 경북대구한우조합의 경우 판매유통단계에서 도매유통중심의 사업 전개로 판매두수 확대 등 새로운 가치를 창출하고 있음
- 군위축협과 경북대구한우조합의 사료단계, 생산단계에서의 연구개발 활동은 모범사례로 언급되고 있음
- 정육식당형 직영 협동사업은 판매유통단계에서 새로운 사업모델을 창출하였음
- 자발적인 한우사업조직의 설립으로 사업조직간 건전한 경쟁구도 형성 속에 농가이익에 부합하는 부가가치 창출이 더욱 확대되고 있음

○ 가치의 창출로 인한 한우농가의 이익 증가

- 한우농가 스스로 사업조직을 설립하여 사료값 절감, 적정가격에 한우 판매 및 안정적 판로확보 등 가치를 창출함으로써 한우농가의 소득향상에 기여하고 있음
- 특히 판로확보에 어려움을 겪는 중소규모 농가의 어려움을 해결하는데 기여하고 있음

22) 사업조직 설문조사결과 : 사업조직의 성과에 대한 질문에 '농가협동과 연대의 강화'(62 곳중 45곳, 72.6%)

- 이같은 사실은 한우사업조직에 대한 설문조사결과²³⁾에서 확인되고 있음

2. 한계

가. 조직적 측면

- 지역축협이 제 역할을 못해 한우농가의 이익 실현에 미흡
 - 지역축협의 조합원중 다수는 한우농가이지만 조합사업의 중심은 신용사업이며, 경제사업에 있어서도 마트사업이 중심인 경우가 많음. 대부분 조합의 한우사업 매출 추정액은 신용사업매출액보다 적음
 - 또한 경제사업은 대부분 적자여서 신용사업의 이익으로 적자를 메꾸는 구조를 벗어나지 못하고 있음
 - 이에 따라 축협의 한우사업 역시 생산비를 절감하고 적정가격에 판로를 확보하고자 하는 한우농가의 요구를 실현하는 데 미흡한 상황
- 최근 한우산업 위기시 지역축협의 대응 미비
 - 특히 최근 몇 년간 한우가격이 생산비 이하로 떨어지고 소규모 농가가 폐업하여 비육-번식 분업구조가 붕괴되는 한우산업의 위기시 지역축협이 한우농가의 협동조직으로서 제 역할을 다했는지에 대해 현장의 비판 목소리가 높음
- 다수 한우품목조합의 성과 미약
 - 한우를 전문적으로 취급하는 품목전문조합을 목표로 설립하였지만 경북대구한우조합 등 일부 한우품목조합을 제외하고는 괄목한만한 실적을 보이지는 못함

23) 사업조직 설문조사결과 : 사업조직의 성과에 대한 질문에 '농가소득 향상'(62곳중 50곳, 80.6%)

- 이는 정부정책사업에 대한 지역축협의 독점적 사업수행, 한우품목조합의 설립 및 운영에 대한 지원서비스 기능 미비 등 외적 요인과 함께 전문지식을 갖춘 경영인력 및 자본 등이 미흡한 내부 요인에 따른 것으로 판단됨
- 정부 보조금 수령을 목적으로 하는 다수 영농조합법인의 설립
 - 1993년부터 정부가 영농조합법인에 정부사업을 우선 지원함에 따라 지원을 받기 위해 형식적 절차만 거쳐 법인을 설립한 사례가 많음. 2000년대 이후에도 조건을 강화하였지만 지원 유치를 목적으로 한 법인구성 문제가 여전히 제기되고 있음
 - 다수는 한우농가들의 생산자조직이라기 보다 사실상 개인사업자이거나 실제 사업을 하지 않거나 미미한 경우가 많은 것으로 나타남²⁴⁾
 - 자산가치가 상승할 경우 신규 조합원 가입을 허용하지 않는 등 폐쇄성이 나타나는 경우가 있으며, 대체로 과도한 수익추구를 목적으로 할 경우 조직 내 갈등 발생으로 어려움을 겪는 것으로 나타남
 - 1원1표의 주식회사 방식으로 운영하는 법인의 경우 소액출자자의 소외현상이 발생하고 운영의 민주성이 발현되기 어려워 갈등을 겪는 것으로 나타남
- 경영전문지식 부족, 사업모델 한정, 지원기능 부재 등 소규모사업조직의 어려움
 - 경영전문지식이 부족²⁵⁾한 생산자가 설립 및 운영과정에서 어려움을 겪고 있지만 설립과정 및 설립초기 운영에 대한 지원서비스 기능이 매우 미흡함

24) 사업조직 설문조사결과 : 응답한 영농조합법인(125개소)중 매출액 '0'인 법인은 29개소 (23.2%)

25) 사업조직 설문조사결과 : 한우사업조직 활성화 과제에 대한 질문에 '전문경영지식 및 인력확보'(63곳중 38곳, 60.3%)

- 또한 사업모델에 있어서도 정육식당 모델에 한정되어 있다는 한계가 있음
- 한편, 일반협동조합은 사례가 매우 적는데 이는 대체로 보조금 지원이 없기 때문이기도 하지만 정부 정책사업 대상조직인 농업경영체로 인정되지 않는 것과 관련 있는 것으로 보임
- 그리고 회원간 공동사업의 경험과 공동체 의식의 함양 속에 추진하지 못한 조직은 사업추진에 어려움을 겪고 있음

○ 다양한 사업조직의 혼재 속에 구심점 부재

- 지역축협, 한우품목조합, 한우영농조합법인, 한우일반협동조합 등 다양한 사업조직이 설립되고 있으나 사업조직과 한우농가의 이익을 실현하기 위한 구심적 역할이 부재함

나. 협동과 연대의 측면

○ 지역축협의 독점적 사업수행과 견제로 인해 사업조직간 상생발전 미흡

- 지역축협의 역할 미비에 따라 다양한 한우사업조직이 자발적으로 설립되고 있음
- 하지만 이력제, 지역브랜드사업관리 등 중앙정부와 지방정부의 정책사업을 축협이 대부분 독점적으로 수행하고, 대출제한을 이용한 축협 사료 이용강제 등으로 자생적으로 설립된 한우사업조직의 사업추진에 있어 어려움이 가중되고 있음
- 이는 한우사업조직에 대한 설문조사결과²⁶⁾에서도 가장 많은 응답율을 보였다는 점에서 잘 나타남

○ 한우사업조직간 연합조직과 기능의 부재

26) 사업조직 설문조사결과 : 한우사업조직의 문제점에 대한 질문에 '지역축협의 견제'(58곳 중 33곳, 56.9%)

- 현재 한우사업조직을 포괄하는 연합조직은 없음. 지역축협의 연합조직으로 농협중앙회가 있지만 한우사업조직의 연합조직이라고 보기 어려움
- 또한 2012년 8개의 한우협동조합이 한우협동조합연합회가 설립되었지만 아직은 초기단계로서 인적 물적 역량이 미비하여 협의체 수준에서 운영되고 있다고 할 수 있음
- 연합조직이 없으므로 한우사업조직들의 설립 및 초기운영에 대한 지원, 비전제시, 교육 프로그램 지원, 경영전문인력의 육성, 사업모델개발, 농정활동 등 연합조직의 기능이 부재한 상황이며, 이에 대한 연합조직에 대한 요구가 큰 상황임²⁷⁾

○ 개별조직에 머물고 있는 소규모 사업조직의 한계

- 영농조합법인, 일반협동조합 형태의 소규모 한우사업조직들이 여전히 개별조직으로 머물러 있다는 한계를 보이고 있음. 동일 시군 내에서도 법인 매장별로 가격경쟁을 하는 등 여전히 개별 판매 수준에 머물러 있으며, 공동 도축공급시스템이나 공동판매시스템 도입으로 공동의 이익을 창출하지 못하고 있음

○ 한우농가의 협동의식 부족

- 일부 사업조직의 모범사례도 있지만 한우사업조직에 참여하고 있는 한우 생산자 다수는 협동 의식이 낮다보니 협동의 가치보다는 당장의 수익증대에만 관심을 갖는 경향도 있음. 따라서 사업조직이 경영상의 어려움에 봉착하는 경우 함께 극복하기 보다는 이탈할 가능성도 높음

다. 가치사슬의 측면

27) 사업조직 설문조사결과 : 연합조직의 필요에 대한 질문에 '필요하다'(63곳 중 41곳, 65.1%)

- 가치사슬의 각 단계별로 다양한 문제점이 나타나고 있음
- 사료단계에서는 상대적으로 농협계통사료의 가격이 높은 편인데, 이를 이용하지 않는 지역축협에 대한 중앙회의 간접 제재, 축협 사료를 이용하지 않는 조합원에 대한 지역축협의 이용강제 등 공정경쟁을 저해하는 행위가 발생하고 있음
- 생산단계에서는 일부 조직의 모범적 연구개발 사례도 있지만 대부분 사업조직의 자체연구기능은 미흡하며, 전문성 있는 직원이 부족함. 또한 지역축협 이외의 사업조직이 쇠고기 이력제 사업 추진시 지역축협의 방해로 사업인가에 어려움을 겪고 있는데 이는 품질관리를 통한 브랜드 가치 확대에 장애요인이 되고 있음
- 도축 및 정육가공단계에서는 도축장과 육가공시설 미소유의 문제, 공판장 출하시 소농이나 신규사업조직에 불리한 문제 등이 나타남
- 판매유통단계에서는 도매유통사업보다 소매유통 중심구조, 자체판매보다 공판장 출하중심 구조, 판매역량의 취약함 등이 문제점으로 제기되고 있음

제2절 한우사업조직의 방향과 과제

1. 한우사업조직의 발전 방향과 미래상

가. 발전 방향

(1) 조직적 측면 : 공정한 경쟁속에 한우산업의 미래를 열어가는 한우전문조합

- 한우농가의 이해와 요구를 실현하기 위한 **한우전문조직**
 - 생산비 절감, 품질 향상, 적정가격 판매확대 등 한우농가의 요구를 실현하기 위해서는 무엇보다 한우를 중심으로 취급하는 한우전문조합이 필요
- 한우사업조직간 공정 경쟁체제를 통해 성장하는 **자율생산조직**
 - 한우사업조직에 대한 한우농가의 만족도²⁸⁾가 높지 않은 상황에서 농가의 요구를 실현하는 사업조직으로 발전하기 위해서는 사업조직간 건전한 경쟁을 통한 변화와 발전 유도 필요
 - 특정 사업조직의 독점적 사업수행이나 이를 활용한 강제는 한우산업의 발전적 측면에서도 바람직하지 못함. 사업조직간 공정한 경쟁속에 발전할 때 농가이익 극대화 가능
- 한우농가의 협동에 기반하여 지속 발전하는 **생산자협동조직**
 - 조직내 리더 개인에 의존하는 것이 아니라 한우농가의 협동과 공동체 의식에 기반하고 투명하고 민주적 방식으로 운영하는 등 협동조합의

28) 한우선도농가 설문조사결과 : 사업조직에 대한 만족도(5점 척도, 3점이 보통), 지역축협(2.79), 한우영농조합법인(3.23), 한우품목조합(3.59), 한우일반협동조합(3.29)

원칙과 가치를 조직 운영원리로 실천해나갈 때 조직의 지속적 발전 가능

- 한우농가의 이익을 실현할 수 있는 가장 바람직한 조직형태는 조합원의 충성심, 능동적 참여, 창의적 사업개발 등 인적결합체로서의 장점을 효과적으로 발휘하는 협동조합이라고 할 수 있음

○ 한우산업의 내외부 위기를 극복하고 미래를 선도하는 품목대표조직

- 소규모농가의 폐업 및 번식기반의 약화, 대기업의 한우산업 진출, FTA로 인한 수입쇠고기의 위협 등 한우산업의 위기를 극복할 수 있는 대안을 마련하고 시장변화에 주도적으로 대응할 수 있는 한우대표조직체 필요
- 민족산업인 한우산업의 지속가능한 미래를 선도할 수 있는 대표사업조직 필요

(2) 협동과 연대의 측면 : 협동과 연대로 성장하는 전국단위 연합조직

○ 한우사업조직간 협력강화와 연합조직의 설립

- 대규모사업조직간, 소규모사업조직간, 전체 사업조직간의 협력과 연대, 상생을 통한 한우농가의 이익 창출
- 사업조직들이 시군단위 협동으로부터 시작하여 도단위, 전국단위 협동으로 발전
- 나아가 연합사업조직의 설립으로 공동구판매사업 활성화, 생산과 유통 조절, 가공사업을 통한 새로운 부가가치의 창출, 생협 등 소비자 조직과의 연대, 공공급식으로 소비영역의 확대뿐만 아니라 한우개량사업 등 각 부문에서 사업전개

○ 한우협회와의 연대 강화를 통한 한우산업과 농가 이익의 확대

- 한우농가의 대표조직인 한우협회 주도하에 사업조직 활성화 및 사업조직간 소통과 협력의 강화, 한우농가와 사업조직을 둘러싼 각종 제도 및 정책의 개선을 위한 운동적 기능의 강화 필요

○ 한우농가의 협동과 연대의식 강화

- 이제 협동과 연대는 선택의 문제가 아니라 생존전략임. 시장교섭력 확보를 통한 조합원의 경제적 지위향상은 물론이고 조합원의 필요와 요구를 정책에 반영하기 위해서도 협동과 연대는 필수
- 또한 농가의 공동체의식, 협동의식이 높을수록 한우사업조직의 성과와 지속가능성이 높아짐

(3) 가치사슬의 측면 : 가치사슬의 전 단계에서 부가가치를 창출하는 한우조직

○ 가치사슬의 각 단계에서 나타나고 있는 문제점을 개선하고 전단계 가치사슬로 확장

- 사료공급단계, 생산단계, 도축 및 정육가공단계, 판매유통단계, 더 나아가 소비단계까지 한우산업 가치사슬의 전단계에서 부가가치를 창출하는 전문성 있는 사업조직으로 발전
- 사료품질의 객관 지표 공개를 통한 건전한 경쟁유도
- 사료공동구매를 통한 가격인하
- 품질향상을 위한 농가-전문가와의 지속적인 연구개발
- 우수한 지도인력의 확보 및 육성
- 농가와의 신뢰관계 형성을 위한 전문성 강화 및 컨설팅 역량 강화
- 기준에 부합하는 모든 한우사업조직에 쇠고기 이력제의 허용
- 안정적으로 이용도축할 수 있는 거점도축장(광역단위) 및 일괄처리가 가능한 육가공시설 확보

- 사업조직과 도축장간 공동교섭을 통해 도축비용 인하, 위생 환경문제 개선
- 공판장 출하시 도축물량 배정에 있어 소규모 조직이나 신규조직에게 불리한 제도 개선
- 자체판매 확대, 도매유통의 강화, 판매영업 역량의 강화

○ 새로운 가치의 창출

- 사료단계에서 고품질, 적정가격의 사료개발 및 공급시스템 구축
- 생산단계에서 연합조직의 설립으로 연구개발사업 및 전문성 있는 직원 육성사업의 획기적 발전
- 도축단계에서 중장기적으로 도축장을 소유함으로써 시장상황에 따른 수급조절강화, 시장지배력 향상 전략 마련
- 판매유통단계에서 정육식당형 사업모델처럼 농가이익에도 부합하며 공익적 가치를 지향하는 사업모델의 개발
- 사업조직간 경쟁을 넘어 상생협력 모델로 한우사업조직의 새로운 도약 및 부가가치의 창출

나. 한우사업조직의 미래상

(1) 광역(도) 한우사업조직 : 광역(도) 연합회 또는 광역(도) 한우조합

○ 사업영역 : 광역(도) 지역

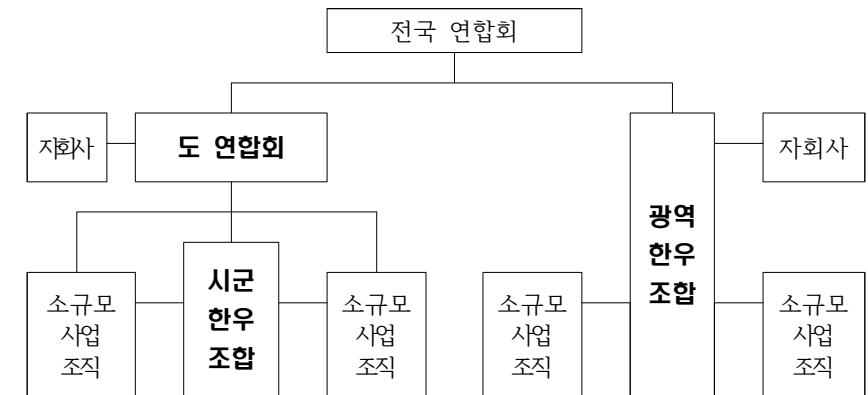
○ 조직형태 : 도 연합회 또는 광역 한우조합

- 도연합회 : 시군한우조합을 중심으로 하되, 지역 내 소규모 사업조직도 참여한 연합사업조직
- 광역한우조합 : 도단위 한우조합으로 지역내 한우사업조직의 합병을 통

해 설립

○ 사업 : 가치사슬의 전 단계에서 가치창출 (도축 포함)

- 도연합회 : 구매, 도축, 가공, 판매, 마케팅, 연구
- 시군한우조합 : 생산, 지도
- 광역한우조합 : 구매, 생산, 지도, 도축, 가공, 판매, 마케팅, 연구



<그림 19> 한우사업조직의 미래상

(2) 광역(도) 한우사업조직 설립방안

○ 1단계

- 기존 사업조직의 혁신 : 지역축협의 구조개편, 한우품목조합의 품목전문역량 강화, 소규모사업조직의 진화발전
- 지역 내 사업조직간 연합사업의 확대 강화 : 도단위 공동구매 등
- 정부 정책지원 : 도축장 소유 자금 지원 등 도단위 사업조직 육성 및 지원정책

○ 2단계

- 광역(도) 한우사업조직연합회 설립 또는 사업조직간 합병으로 광역한우 조합 설립

2. 한우사업조직의 과제

가. 위상과 역할의 재정립

(1) 대규모 사업조직 : 한우전문조합 (도, 시군)

○ 조직 위상

- 다수 한우 농가의 이해와 요구를 실현할 수 있는 전문성 있는 『한우 전문조합』

○ 조직 형태

- 농협법에 따른 한우품목조합
(다만, 지역축협이 한우중심으로 사업하고자 할 경우 역할 수행 가능)
- 시군단위, 도단위 한우조합 가능

○ 필요성

- 한우산업의 내외부 위기를 극복하기 위해서는 전문성 있는 한우농가의 대표사업조직 필요
- 불합리한 유통질서를 바로잡고, 한우농가의 시장교섭력을 형성하기 위해서는 대규모 사업조직이 중요
- 또한 한우산업을 둘러싼 다양한 정책 및 제도개선을 위해서는 운동조직인 한우협회와 공동대응 할 수 있는 사업조직 필요

○ 역할

- 한우에 대한 전문성으로 다수 한우농가의 이해와 요구를 실현
- 한우산업의 대안을 마련하고 시장변화에 주도적으로 대응

- 가치사슬측면에서 사료공급단계의 질 좋은 사료의 적정가격 공급, 생산 단계의 사양기술 연구개발, 지도역량강화를 통한 품질향상, 도축 및 정육가공단계의 안정적 도축 및 품질저하 방지, 판매유통단계에서 적정가격에 판매확대실현 등의 가치를 실현

(2) 소규모 사업조직 : 특화(틈새)영역 한우사업조직

○ 조직 위상

- 대규모사업조직이 수행하기 어려운 한우농가의 다양한 요구를 실현하는 『‘특화(틈새)영역’의 한우사업조직』

○ 조직 형태

- 영농조합법인과 일반협동조합
(다만 영농조합법인과 일반협동조합은 유사한 조직적 특성에도 불구하고 별도로 설립되어 있으므로 두 조직을 하나의 법으로 통합 운영할 필요가 있음. 영농조합법인이 성격상 협동조직이라는 점을 고려하면 소규모 한우사업조직의 법적 형태는 일반협동조합으로 하는 것이 타당할 것임)

○ 조직형태의 진화발전 필요

- 현재 대규모사업조직의 역할이 미흡하여 설립된 소규모사업조직은 대규모사업조직이 제 역할을 수행한다면 일부 특화된 영역이외에는 지속하기 어려울 것으로 전망됨 (적정규모를 달성하지 못할 경우 시장에서 실패할 가능성 높음)
- 따라서 대규모사업조직과 유사한 사업을 전개하는 소규모사업조직이 지속적 발전을 이루기 위해서는 대규모사업조직으로 진화 발전하거나 연합사업으로 규모화를 달성할 필요가 있을 것임

○ 필요성

- 대규모사업조직이 해결하기 어려운 한우농가의 다양한 요구를 실현하기 위해 소규모 사업조직 필요

○ 역할

- 가치사슬의 측면에서 대규모 사업조직이 포괄하지 못하는 특정 가치의 창출을 위한 역할 수행
- 화식한우 및 미경산한우, 유기생태한우, 면단위 정육식당 등 일종의 틈새시장을 통해 한우농가의 이익 창출
- 대규모사업조직과 보완적 관계를 형성하며 사적 이윤추구보다는 한우 생산·판매에 도움 되는 공동의 이익을 창출

(3) 대규모 사업조직과 소규모 사업조직의 관계

○ 대규모 사업조직과 소규모 사업조직의 관계

- 대규모 사업조직은 다수농가의 전반적인 이해와 요구를 실현하는 조직
- 소규모 사업조직은 대규모 사업조직이 수행하기 어려운 한우농가의 다양한 요구를 실현하는 특화(틈새) 영역의 사업조직
- 대규모 사업조직과 소규모 사업조직이 지역내에서 가치사슬의 보완적 관계를 유지하며 상생발전 관계 형성

○ 가치사슬 단계상 보완적 관계

- 사료-생산-도축·가공-판매유통 등 전단계 가치사슬 중 일부단계의 가치사슬만을 보유한 소규모 사업조직의 경우 지역내 대규모사업조직의 사업을 이용하는 것이 일반적임
- 예를 들어 단일 단계의 가치사슬보유 조직인 경북 의성지역 4개 법인의 경우 사료단계, 생산단계는 지역내 대규모 사업조직인 지역축협을 이용하고 있으며, 다중단계의 가치사슬을 보유한 완주한우협동조합의

경우에도 생산단계의 일부사업은 지역축협을 이용하고 있음

○ 가치사슬 단계별 상생발전 관계

- 판매유통단계에서 협력 관계 형성 (대규모 사업조직은 도매유통 중심, 소규모 사업조직은 면단위 자체 매장 판매 또는 특화품목 판매를 위주로 하면서 판매영업시 공동협력 체제 구축, 공동브랜드 관리)

나. 사업조직별 개선과제

(1) 대규모사업조직(지역축협)의 과제 : 한우전문조합 지향시 한우 중심으로 사업구조 개편

(가) 조직 개선과제

○ 한우전문조합 지향시 우선 경제사업 중심으로 구조 개편 필요

- 지역축협이 신용사업을 취급하게 된 이유는 축산경제사업을 할 때 자금조달을 원활히 하기 위함이라는 점을 명심해야 함. 신용사업의 목적은 경제사업을 지원하기 위함이므로 신용사업 위주의 사업이 아니라 경제사업 위주의 사업구조로 개편해야 함

○ 한우전문조합 지향시 특히 한우사업 중심으로 구조 개편 필요

- 지역축협이 종합농협임에도 불구하고 한우전문조합을 지향하고자 한다면, 한우사업 중심으로 구조를 개편해야 함. 즉, 지역축협이므로 다른 축종도 취급하겠지만 한우사업의 비중이 과반이상 되어야 할 것임. 이에 따라 직원 인력배치 등에 있어 한우사업이 중심구조화 되어야 하고 신용사업 역시 한우사업을 지원하기 위한 본연의 역할에 충실해야 함
- 신용사업을 겸영하면서도 양돈중심으로 사업하고 있는 도드람양돈농협

의 사례를 참고 할 수 있을 것임

○ 한우사업 독립 특별회계 도입

- 지역축협이 한우전문조합으로 전환하기 위해서는 한우사업을 별도의 독립회계로 구성하여 독립적이고 전문적으로 한우사업을 추진해야 함
- 경제사업의 적자를 신용사업의 이익으로 메우는 구조로는 한우사업을 제대로 전개하기 어려움. (현재 지역축협의 한우사업매출액 규모는 추정할 수밖에 없는 상황이며, 한우사업에서 이익구조는 확인하기 어려움)

○ 한우농가의 의사가 반영되는 조직운영 및 사업추진

- 준조합원 위주의 신용사업보다 한우조합원의 요구가 반영되는 사업 추진 필요
- 이를 위해 한우작목반 등의 생산자조직을 결성하고, 정례모임을 통해 한우농가의 요구를 수렴하여 조합 사업에 반영

○ 지도경제 부문 직원의 한우 전문성 확보

- 이를 위해 파견교육, 컨설팅 자격증 취득 등을 독려하고 순환보직을 금지하되, 성과에 따른 인센티브 제도(업무 활동 수당 인상 등)를 도입

(나) 가치사슬 개선과제

○ 사료단계

- 한우농가가 사료 품질을 객관적으로 판단할 수 있는 지표의 하나인 내도체중의 공식통계를 공개함으로써 품질경쟁을 유도. 사료공동구매에 따른 가격인하 추진

○ 생산단계

- 자체 또는 외부연계를 통한 연구기능의 강화, 전문성을 갖춘 직원의

확보 및 농가지도 역량 강화

○ 도축 및 정육가공단계

- 중장기적으로 외국의 경우처럼 한우사업조직 또는 연합조직이 도축장을 소유함으로써 시장상황에 따른 수급조절강화, 시장지배력 향상 등 검토

○ 판매유통단계

- 자체판매 확대 전략의 수립, 도매유통의 강화, 판매영업 역량의 강화 등

(다) 제도 및 정책 개선과제

○ 농협계통사료 미이용에 따른 농협중앙회와 경제지주의 간접제재조치 폐지

○ 지역축협 독점적 사업수행의 중단

- 대출 등을 이유로 축협사료 미이용 조합원에 대한 이용강제조치 중단
- 다른 한우사업조직의 쇠고기 이력제 업무 인가 반대행위 중단

(2) 대규모사업조직(한우품목조합)의 과제 : 한우전문 경영역량의 강화

(가) 조직 개선과제

○ 한우전문역량의 강화

- 사료-생산-도축가공-판매유통 등 가치사슬의 전단계에서 전문성 보유
- 한우전문조합으로서의 지속가능한 발전을 이룰 수 있는 경영전문역량의 함양
- 한우산업의 내외부 위기를 극복하고 시장변화에 주도적으로 대응함으로써 지속가능한 미래를 선도

- 품목전문역량 강화를 위한 연합조직의 역할 확대
 - 경영전문인력의 육성, 교육프로그램의 마련 및 시행, 사업모델의 개발, 사업조직간 공동사업의 발굴, 대정부농정활동을 통한 법제도 개선 등
 - 품목조합 설립 및 초기 운영지원 필요. 현재는 품목조합의 설립과 초기 운영에 대한 지원서비스를 담당하는 조직이 부재해 신규조합의 발전에 제약
- 경영전문인력 확보 및 육성
 - 품목조합은 대규모사업조직이므로 참여농가의 수, 사업규모 등에 있어서 상당한 수준을 지향한다고 할 수 있음. 따라서 전문성과 효율성 등을 고루 갖춘 경영전문가가 반드시 필요
 - 경영전문가와 한우농가의 협동의지가 결합될 때 품목조합의 성공가능성이 매우 높다고 할 수 있음. 이는 괄목할만한 실적을 나타내고 있는 경북대구한우조합의 사례에서도 확인 가능함
- 공동사업의 경험 축적과 회원의 공동체의식 함양
 - 협회 또는 농가간 공동사업 경험이 축적되고 구성원 간 공동체 의식이 형성될때 사업조직이 성공할 수 있음. 몇 사람의 주도만으로는 사업이 지속하기 어려움

(나) 가치사슬 개선과제

- 사료단계
 - 한우농가가 사료의 품질을 객관적으로 판단할 수 있는 지표의 하나인 냉도체중의 공식통계를 공개함으로써 품질경쟁을 유도
- 생산단계
 - 자체 또는 외부연계를 통한 연구기능의 강화, 전문성을 갖춘 직원의

- 확보 및 농가지도 역량 강화, 쇠고기 이력제의 허용
- 도축 및 정육가공단계
 - 중장기적으로 외국의 경우처럼 한우사업조직 또는 연합조직이 도축장을 소유함으로써 시장상황에 따른 수급조절강화, 시장지배력 향상 등 검토 필요
- 판매유통단계
 - 자체판매 확대 전략의 수립, 도매유통의 강화, 판매영업 역량의 강화 등

(다) 제도 및 정책 개선과제

- 모든 한우사업조직에게 쇠고기이력제 등 정부 농정사업 참여 권한 부여
- 지역축협의 독점적 사업 수행 중단
 - 대출 등을 이유로 축협사료 미이용 조합원에 대한 이용강제조치 중단 등
- 한우사업조직간 연합사업의 전개 및 제도개선
 - 현재 품목조합인 한우협동조합과 일반협동조합인 한우협동조합간의 연합사업은 제도적으로 허용되지 않음
- 품목조합 설립기준의 완화
 - 농협법에 따르면, 현행 기준은 조합원 200명과 자본금 3억원 이상임. 하지만 기준이 제정된 1990년대보다 호당 사육규모 등이 증가하였으므로 현실에 맞게 과도한 설립기준을 완화해야 함

(3) 소규모사업조직의 과제 : 대규모사업조직으로 진화발전 또는 특화(틈새) 사업모델의 발굴

(가) 조직 개선과제

- 공동사업의 경험 축적과 공동체의식의 함양
 - 한우협회 또는 농가 간 공동사업의 경험이 축적되고 구성원 간의 공동체 의식이 형성될 때 사업조직이 성공할 수 있음. 몇몇 사람의 주도만으로는 사업을 지속하기 어려움
 - 보조금 수령을 목적으로 설립한 조직은 반드시 실패한다는 교훈
- 가치와 경영역량을 겸비한 대표의 선출
 - 조직의 성장과 발전 역사에서 결정적 역할을 하는 것은 구성원의 역량이며, 특히 그 중에서도 리더의 역할이 중요하다는 점은 새삼 강조할 필요가 없을 것임
 - 특히 소규모 사업조직 일수록 시스템보다 리더의 역할이 중요한 경우가 많음. 다양한 사례에서 농업과 농촌, 그리고 생산자 농민에 대한 분명한 철학을 가진 지역 리더들의 헌신과 열정, 역량이 사업성과에 중요한 역할을 한다는 점 확인
- 설립 및 초기 운영지원을 위해 연합조직 필요
 - 현재는 소규모 사업조직의 설립과 초기 운영에 대한 지원서비스를 담당하는 조직이 부재해 신규조직의 발전에 제약
 - 소규모 사업조직의 활성화를 위해서는 지원 서비스가 매우 절실함
 - 예를 들어 연합조직 차원에서 또는 도 지역내 한우사업조직간 공동으로 세무사나 회계사를 채용하여 소규모 사업조직의 경영을 지원하는 방안도 필요할 것임
- 경영전문인력 육성
 - 농가 자발적으로 설립한 조직이므로 경영전문인력이 매우 부족함. 사

업규모가 작은 초기에는 참여농가의 역할로 어느 정도 해결한다 하더라도 사업규모가 커지기 시작하면 경영전문인력이 반드시 필요함

(나) 가치사슬 개선과제

- 특화(틈새) 사업모델의 발굴
 - 정육식당모델의 경우처럼 한우농가의 요구에도 부합하며 적정가격 공급이라는 소비자의 요구에도 부합하는 사업모델 발굴 필요
 - 화식한우 및 미경산한우, 유기생태한우 등 일종의 틈새시장 전략 필요
 - 대규모 사업조직이 포괄하지 못하는 한우농가의 요구를 실현하기 위한 사업모델

(다) 제도 및 정책 개선과제

- 모든 한우사업조직에게 정부 농정사업 참여 권한 부여
- 한우일반협동조합을 농업경영체로 인정 : 농지취득허용, 조세감면조치 등
- 다양한 한우사업조직간 연합사업의 제도적 허용
 - 현재 품목조합인 한우협동조합과 일반협동조합인 한우협동조합간의 연합사업은 제도적으로 허용되지 않음
- 자산증가에 따른 기존 조합원의 폐쇄성 방지
 - 기본출자, 가입비 등 기준 만족할 경우 신규 회원 가입 의무화 등

다. 사업조직의 성공조건

(1) 사업조직의 운영원칙

(가) 협동조합으로서의 정체성 확립

- 한우사업조직의 협동조합으로서의 정체성 확립 필요
 - 농업생산자 협동조합은 개별 농가의 취약성을 보완하여 공동이익을 창출하는 협동적 농업경영체로 한우사업조직에 가장 적합한 조직유형이라고 할 수 있음
 - 따라서 다양한 한우사업조직이 농가의 이익을 실현하고 지속가능한 발전을 이루기 위해서는 협동조합으로서의 정체성을 확립해 나가야 함. 실제로 사례조사결과 협동조합의 가치, 원칙에 충실하지 않을 때 사업에 어려움을 겪거나 실패하는 사례를 확인할 수 있었음
- 국제협동조합연맹의 협동조합 정의, 가치, 원칙은 전 세계 협동조합의 총의
 - 국제협동조합연맹의 협동조합 7대원칙과 가치, 정의는 오랜 세월 전 세계 협동조합의 총의와 운영의 경험을 토대로 만들어짐
 - 수많은 협동조합의 실패와 성공의 경험을 통해 협동조합이 사회적 가치를 빛내며 경영체로 지속가능하기 위해서는 7가지의 원칙과 11가지의 가치를 지향해야 한다고 도출한 결과물임
- 따라서 한우농가의 협동적 생산조직으로서 한우사업조직의 활성화와 지속가능한 발전을 위해서는 우리나라의 한우산업과 한우농가의 상황과 조건을 고려한 원칙과 가치를 정해야 할 뿐만 아니라 아래표와 같은 전세계 협동조합인과 협동조합의 교훈을 명심할 필요가 있음

<표 105> 협동조합의 정의, 가치와 원칙

정의	기본적 가치	윤리적 가치	원칙
공동으로 소유하고 민주적으로 운영하는 사업체를 통해, 그들 공통의 경제적 사회적 그리고 문화적 필요와 염원을 충족하고자 자발적으로 결합한 사람들의 자율적인 결사체	자조 자기책임 민주주의 평등 형평 연대	정직 개방성 사회적 책임 타인에 대한 배려	자발적이고 개방적인 조합원 제도 조합원에 의한 민주적 관리 조합원의 경제적 참여 자율과 독립 교육·훈련 및 정보 제공 협동조합 간 협동 지역사회에 대한 기여

(나) 사업조직의 운영 원칙

- 사례조사에서 확인된 다양한 한우사업조직의 운영 경험과 전 세계 다양한 협동조합의 역사²⁹⁾를 토대로 아래와 같은 한우사업조직의 6가지 운영 원칙을 제시하고자 함
- ①자주 · 자립의 원칙
 - 스스로 자립하고 자주적으로 운영하겠다는 의지가 중요
 - 국가 등 외부로부터 보조를 받을 수 있지만 이를 목적으로 설립하거나 의존하게 되면 파산하거나 개인 사업체로 전락
- ②협동 · 공생의 원칙
 - 협동과 공동체 의식, 양보와 배려의 정신 필요
 - 개인의 사익을 추구하면 공동체적 사업체의 유지는 불가능
- ③봉사 · 희생의 원칙
 - 자기 희생과 봉사로 협동조합과 공동체를 발전시키겠다는 정신 필요

29) 아너스 오르네(2015), '스웨덴에서 협동조합을 배우다', 이수경 옮김, 그물코

- 특히 리더와 핵심 활동가의 노력 없이 조직의 발전은 불가능
- ④연대 · 협력의 원칙
 - 유통자본 등 거대 시장자본의 위협으로부터 한우 농가를 보호하고 공동의 이익을 창출하기 위해서는 사업조직간 연대와 협력이 필수
- ⑤민주 · 참여의 원칙
 - 사업조직은 1인1표제로 조합원에 의해 민주적으로 운영되어야 하며, 조합원은 출자, 사업 등에 적극적으로 참여하고 이용해야 조직 발전 가능
- ⑥투명 · 공개의 원칙
 - 조합원 및 이해관계자와의 일을 추진함에 있어 정직해야 하고 투명해야 하며 모든 것을 공개해야함. 이는 신뢰의 첫 출발점임

(2) 사업조직의 성공요인

(가) 주체의 측면

- 회원의 공동사업 경험의 축적과 공동체의식의 함양
 - 사업조직 설립 이전단계에서 한우 농가간 공동 구매사업 등 협동의 경험을 통한 협동의식의 함양 필요
- 핵심 리더 그룹의 가치와 철학, 열정 보유
 - 사업조직 설립과정과 설립 이후 어려움이 닥쳤을 때 이겨내기 위해서는 협동의 가치와 철학을 갖고 한우산업에 대한 열정을 보유한 10~15명의 핵심 리더그룹이 필요함
- 가치와 경영역량을 겸비한 대표의 선출
 - 다양한 사례에서 농업과 농촌, 그리고 생산자 농민에 대한 분명한 철학을 가진 지역 리더들의 헌신과 열정, 역량이 사업성과에 중요한 역할을 한다는 점 확인

- 전문경영인력의 확보 및 육성
 - 농가 자발적으로 설립한 조직이므로 경영전문인력이 매우 부족함.
 - 소규모사업조직의 경우 사업규모가 작은 초기에는 참여농가의 역할로 어느 정도 해결한다 하더라도 사업규모가 커지기 시작하면 경영전문인력이 반드시 필요함
 - 특히 품목조합은 참여농가의 수, 사업규모 등이 큰 대규모사업조직이므로 전문성과 효율성을 보유한 경영전문가가 반드시 필요
- 조합 구성 주체간 균형과 조화
 - 조합원이 주인이라는 원칙하에 조합원의 의사에 따라 운영 및 사업추진
 - 운영은 조합원이, 경영은 직원이 담당. 양자간 힘의 균형과 조화가 중요

(나) 가치의 측면

- 사회적 가치의 지향
 - 한우 조합원의 사회경제적 지위 향상을 위해 사업조직을 설립한 것임. 본말이 전도되어 조직 유지가 목적이 되어서는 안됨
 - 협동조합의 정체성을 잊지 말아야 함. 질 좋은 품질의 한우를 적정가격에 공급함으로써 한우 농가 이익에도 기여하고 소비자 후생 및 지역 사회에도 기여할 수 있는 공익적 가치를 유지해야 함
- 독립적이지 협력과 연대 지향
 - 자립경영을 목표로, 자율성과 독립성 유지를 원칙으로 운영되어야 하며, 외부 지원도 조직의 필요에 따른 지원에 머물러야 함
 - 사업조직간 경쟁이 아니라 소통과 협력, 그리고 연대를 지향

(다) 경영의 측면

- 원칙을 준수하는 경영
 - 국제협동조합연맹의 협동조합 가치와 원칙은 수많은 협동조합의 성공

과 실패의 교훈으로부터 도출된 것이므로 이를 준수해야 성공가능성을 높일 수 있음

- 아울러 사업조직을 운영함에 있어 자주·자립, 협동·공생, 봉사·희생, 연대·협력, 민주·참여, 투명·공개의 원칙을 지켜나갈 때 지속가능할 수 있다는 점을 다양한 한우사업조직의 사례와 전세계 협동조합 역사를 통해 확인할 수 있음

○ 가치를 실현하는 경영

- 가치를 실현하며 경영체로서 지속성을 보장할 수 있는 적합한 사업모델의 발굴
(예. 정육식당모델의 경우 판로확보가 필요한 한우농가의 요구에도 부합하며 적정가격 공급이라는 소비자의 요구에도 부합하는 사업모델)
- 과도한 이윤추구 행위 및 사유화 방지, 지역사회에 기여하는 경영 추구

○ 소비자로부터 신뢰받는 경영

- 한우농가가 직접 참여하는 한우사업조직의 경우, 좋은 품질의 한우를 적정한 가격에 판매함으로써 소비자의 신뢰를 확보하는 것이 지속적인 발전을 이루는 핵심 요인 중 하나라고 할 수 있음
- 특히 정육식당 등 한우판매유통사업의 경우 소비자로부터 품질과 가격 측면에서 신뢰받는 것이 성패를 좌우하는 요소라고 할 수 있음. 매일 좋은 품질의 신선육을 공급하거나 식당사업에서 최소한의 수익을 내면서 저렴한 가격에 판매 등

<사례>

완주한우협동조합의 핵심리더가 말하는 사업조직의 주요성공조건

- 리더와 구성원들의 열정이 필요하다.

- 처음 협동조합을 설립하려고 했을 때 주위의 걱정이 매우 많았다. 과연 성공하겠는가?
- 하지만 한우협회 회원들이 공동구매사업 경험을 통해 협동이 중요하고 잘 할 수 있다는 자신감, 그리고 해보자고 하는 열정이 매우 높았다.
- 사업조직 설립시 자본금은 5억원 정도를 목표로 하는게 필요하다. 완주의 경우 시작할 당시 자본금 3억8천만원으로 시작하였다. 출자자 설명회 시 조합원이 약속한 금액이 6억원이었는데 실제로는 현금 3억 8천만원만 모금된 것이다.(현재는 12억원) 완주의 경우 협회 회원들의 열의가 매우 높았음에도 불구하고 모금액수가 계획보다 저조하였다. 이렇듯 아무리 탄탄한 조직력을 갖고 있더라도 사업에 투자하는 것은 쉽지 않다. 언제나 어려움이 생길 수 있으므로 리더와 구성원의 의식과 열정이 중요하다.
- 최소한 10~15명 정도의 핵심리더그룹이 필요하다. 그리고 여기에 전문성이 있는 사람 한 두명이 필요하다.

○ 협동에는 반드시 갈등이 생기기 마련이다. 이를 잘 극복해야 한다.

- 우리도 설립 할 때부터 많은 갈등이 있었다. 판매가격에 대해서도 술한 논쟁이 있었다. 생각을 모아나가는 것이 중요하다. 이견이 있어도 토론과 논쟁을 통해 생각을 하나로 모으는 훈련이 필요하다. 생각을 모아가는 노력은 자기를 낮추고 희생하는 것이다. 자기 고집만 하면 안 된다. 이것만 있으면 협동할 수 있는 기본이 된다. 다음부터는 자동으로 된다.

○ 소비자 신뢰와 만족이 중요하다.

- 다른 지역을 보니 경영이 어려워지자 판매장을 일반에 임대하는 경우도 있는 것을 보았다. 이윤을 추구할 수밖에 없는 상인에게 생산자조직의 판매장을 내주게 되면 결국 소비자와의 신뢰가 형성되기 어렵다.
- 신선하고 믿을 수 있다는 신뢰를 만들어 소비자에게 인정받는 것이 필요하다.
- 완주한우조합의 경우 소비자를 위해 가격을 낮췄기 때문에 매출이 수십억 원에 달해도 2년간 순이익이 1,400만원밖에 되지 않았다. 현재 많은 한우

식당들이 어려움을 겪고 있지만 우리식당은 올 9월 매출이 역대 최고를 기록할 것으로 보고 있다. 약 10억 정도이다.

- 소위 김영란법이 시행되었는데도 접대위주의 시내 한우식당은 어려움을 겪고 있는 반면, 우리 정육식당은 가족, 친구 등 대중적으로 이용하는 분이 많아 큰 어려움이 없다.

○ 지리적인 조건도 중요하다.

- 완주의 경우 자연휴양림, 수목원, 한옥마을 등이 인접해 있고, 주차가 충분히 가능해서 한번 오신 소비자가 다시 찾아오고 있다.
- 건물과 주차장은 완주군에서 짓고 완주한우조합이 임대하여 운영하고 있다.

○ 품질 유지가 중요하다.

- 완주의 경우 매일 2~3두씩 도축하여 신선한 고기를 공급하고 있다. 다른 식당의 경우 3~4일된 고기를 판매하기도 하는데 이점에서 우리 식당이 차별화되고 있다.

○ 정육식당의 규모는 다양하므로 참여 농가 수는 크게 중요하지 않다.

- 조합원의 대기물량이 없을 때는 일반농가 소를 팔아도 되기 때문에 참여농가수의 문제는 아니다.

○ 유통과 판매경험이 있는 한우농가와 경영 회계 지식이 있는 직원이 필요하다.

- 완주의 경우도 과거 생우유통 등 한우판매사업의 경험이 있는 한우농가가 있었고, 지역내 농협 전무 출신 경영자가 있어 사업조직 초기 정착화에 크게 기여하였다.
- 상근 직원으로 상무1인, 사무직2인(회계, 사무) 그 외 판매장 직원이 있다.

○ 지역의 평판이 중요하다.

- 지역과 괴리되면 헛수고다. 끝까지 안되면 어쩔 수 없지만 최대한 설득을 해야 한다. 그것이 잠재 소비력을 만들어 낸다. 지역에서 인정받지 못하면

장사도 안된다.

○ 조합원의 주인의식을 높이는 것이 중요하다. (홍보 사례)

- 설립초기 14명의 임원들이 한 사람당 조합원 3인씩을 대동하고 전북도내 주요 사업장, 소비지 등을 방문하여 전단지 홍보를 하였다. 전단지 400만 원어치를 만들어 나눠줬다.
- 조합원 스스로 발로 뛰는 과정에서 조합에 대한 주인의식, 충성심이 높아졌다.
- 가장 충성도 높은 소비자는 조합원이다. 조합원이 조합을 내것과 같이 생각하게 만들어 내야 한다. 그래야 소비자들이 감동을 받는다. 그러면 조합원이 홍보요원이 된다. 친구와 동생과 가족을 불러들여 강력한 소비자 군이 형성된다.

제3절 한우사업조직 연합회의 설립

1. 연합회의 필요성

- 한우농가의 이익을 실현하기 위한 전국단위 연합조직 필요
 - 소규모 농가의 폐업, 대기업의 한우산업 진출, FTA로 인한 수입최고기의 위협 등 한우산업의 위기를 극복하고 한우농가의 이익을 실현하기 위해서는 한우사업조직의 대표체인 연합조직 필요
- 다양한 사업조직의 갈등을 조정하고 협력을 강화할 수 있는 구심점 필요
 - 지역축협, 한우품목조합, 한우영농조합법인, 한우일반협동조합 등 다양한 사업조직이 설립
 - 하지만 사업조직간 갈등구조가 형성되고 있으며, 공동의 협력을 통한 한우농가 공동이익 창출은 구현되지 않고 있음
 - 따라서 사업조직과 한우농가의 이익을 실현하기 위한 구심적 필요
- 한우사업조직의 활성화 지원조직 필요
 - 지역축협이 한우중심으로 사업구조를 개편하고 한우품목조합이 품목전문역량을 강화하며, 한우영농조합법인과 한우일반협동조합이 대규모사업조직으로 진화발전하거나 특화(특새) 사업모델을 발굴 하는 등의 조직적 과제를 실현하기 위해서는 연합조직의 지원 기능이 매우 필요
 - 한우사업조직들의 설립 및 초기운영에 대한 지원, 비전제시, 교육 프로그램 지원, 경영전문인력의 육성, 사업모델개발, 농정활동 등 연합조직의 기능에 대한 요구가 매우 큰 상황

2. 연합회의 역할

- 운동 정책 기능

- 사업조직의 비전과 발전방안 제시
- 회원 조직의 활성화 지도 지원 : 교육프로그램 마련 및 시행, 경영전문인력 육성지원, 한우사업조직간 공동사업의 발굴 등
- 대정부 농정 활동 수행 : 법제도 개선, 정책사업의 추진 등
- 경제사업 기능
 - 회원의 연합사업 기능 : 사료 및 기자재 구매사업, 한우 판매사업, 전국공동브랜드(도단위는 서브브랜드) 등
(다만, 회원과 경합하지 않는 사업에 국한)
 - 한우 수급조절의 집행 기능
 - 회원간 공동사업 지도 및 협상 수행
 - 공동연구사업 기능 : 사료품질개선, 개량관리사업 등

3. 연합회 설립시 검토사항³⁰⁾

가. 연합회의 위상

(1) 방안

- 1안) 품목조합과 지역조합간의 연합회
 - 가입대상 : 한우를 중심으로 사업하는 품목조합과 지역조합만 참여
 - 역할과 기능 : 회원의 연합사업 기능
 - 특성 : 현행 농협법 규정에 따른 연합회 구성
- 2안) 한우농가가 가입된 모든 1차 조합의 연합회
 - 가입대상 : 한우를 중심으로 사업하는 품목조합, 지역조합, 영농조합법인, 일반협동조합이 모두 참여

30) “과수농협 및 과수농협연합회의 발전방안” (박진도 외, 2001)에서 일부 내용을 발췌함

- 역할과 기능 : 회원의 연합사업기능, 한우농가의 대표기능, 수급조절의 집행기능
 - 특성 : 과거 농협법 규정(전문농협연합회)과 유사하며, 현재 일본의 품목연합회 규정과 유사
- 3안) 지역축협을 제외한 모든 한우사업조직의 연합회
- 가입대상 : 한우를 중심으로 사업하는 품목조합, 영농조합법인, 일반협동조합이 참여
 - 역할과 기능 : 회원의 연합사업기능

<표 106> 연합회의 위상에 따른 비교

구분	1안	2안	3안
위상	농협법 규정에 의한 품목연합회	한우농가가 가입된 모든 1차 조합의 연합회	지역축협 제외한 모든 한우사업조직의 연합회
가입대상	품목조합, 지역조합	품목조합, 지역조합, 영농조합법인, 일반협동조합	품목조합, 영농조합법인, 일반협동조합
특성	현행 농협법 규정	과거 농협법 규정(전문농협연합회)과 유사 현재 일본의 품목연합회 규정과 유사	농협법 이외 별도의 법적형태 필요 (사단법인, 비영리법인 등)

(2) 검토의견

- 바람직한 연합회의 위상은 2안)으로 하되, 지역축협의 독점권한이 폐지되지 않을 경우 3안)을 과도기적 위상으로 정할 필요가 있다고 판단됨
- 2안)으로 연합회의 위상을 결정할 경우
- 아래 구 농협법 규정(전문농협연합회)을 참고하여 법개정이 필요함. 과거 전문농협연합회는 한우농가가 가입되어 있는 모든 형태의 조합 또

는 법인이 회원으로 될 수 있었음.

- 일본의 경우도 육우사업조직의 연합회는 JA 혹은 전문농협의 구분 없이 연합회의 사업 취지에 찬성하는 다양한 협동조합이 참여하고 있음

<참고> 농협법 규정

- 현행 농협법(138조) : 품목연합회의 회원은 품목조합, 지역조합
- 구 농협법(126조) : 전문농협연합회의 회원은 전문농협, 전문농협연합회가 출자하거나 농협이 출자한 법인, 주무부장관이 필요하다고 인정하는 지역농협 또는 법인

○ 3안)으로 연합회의 위상을 결정할 경우

- 농협법이 아닌 타법률에 의거한 법적 위상을 가질 수밖에 없음. 이미 한우를 중심으로 사업하고 있는 지역축협이 다수 존재하고, 농협법에 의해 연합조직(품목연합회) 참여가 허용되어 있기 때문임
- 3안)의 경우 취지에 동의하는 사업조직간의 별도의 연합조직이 될 것임. 그 법적 형태는 사단법인, 비영리법인(협회) 등
- 따라서 3안)은 과도기적 위상이라고 할 수 있으며, 2안)을 목표로 하되 지역축협의 독점권한이 폐지되기 전 단계에서 취할 수 있는 조직형태라고 할 수 있음

나. 연합회와 한우협회의 역할과 관계

○ 1안) 연합회가 사업기능과 운동기능 동시 수행

- 사업조직의 연합회가 사업기능 뿐만 아니라 운동기능도 수행하고 한우협회도 운동기능을 수행하게 되는 방안임. 한우농가의 이익실현 측면에서 연합회가 독자적인 자기완결성을 갖는 구조라고 할 수 있으며, 연합회와 협회는 상호 연대 하되 별도 조직의 성격이 강하다고 할 수 있음

- 이 경우 연합회의 운동기능은 주로 사업기능을 원활히 하기 위한 기능에 초점을 두게 될 것임. 그리고 프랑스³¹⁾의 경우처럼 한우농가 전체의 이해와 요구를 농정에 반영하기 위한 대정부 교섭 등에 있어 연합회와 협회가 긴밀히 협의해 나가야 할 것임

○ 2안) 연합회는 사업기능만 수행, 협회는 운동기능만 수행

- 사업조직의 연합회는 사업기능만 수행하고 한우협회는 운동기능만 수행하는 방안임. 한우농가의 이익실현 측면에서 연합회의 독자적인 자기완결성이 미흡한 구조라고 할 수 있음. 연합회와 협회가 한우농가의 이익을 실현하기 위해서는 1안)보다 조직적으로 밀접히 연계되어야 하는 방안임.
- 즉, 사업조직 연합회가 협회의 회원으로 참여하거나 연합회와 협회의 지배구조에 상호참여하는 등의 방안이 필요함

<표 107> 연합회와 한우협회의 역할

	1안	2안
역할	연합회는 사업과 운동기능 동시 수행 협회도 운동기능 수행	연합회는 사업기능 수행 협회는 운동기능 수행

다. 연합회와 농협중앙회와의 관계

○ 1안) 현행 유지 : 농협법 규정에 근거

- 농협중앙회와 경제지주회사가 한우농가의 대표기능 및 수급조절 업무

31) 장종익(2003)에 따르면, 프랑스의 경우 경제사업과 신용사업을 각각 담당하는 협동조합 조직과 농민의 정치적 사회적 문화적 이해를 대변하는 농민조직이 상호 밀접이 연대하고 있음. 또한 농민단체의 대표조직과 농협전국연맹이 협의체를 구성하고 협의체의 대표단이 월 1회 농림성장관 또는 수상을 만나 농민단체와 농협의 요구를 수렴하여 전체농민의 대표자격으로 대정부교섭을 하고 있음.

추진기능을 담당하고, 연합회는 일부 한우조합의 사업연합기능만 담당

○ 2안) 연합회 중심으로 재편 : 농협법 개정 필요

- 현 농협중앙회와 경제지주회사의 관련 기능을 한우품목연합회로 업무 일원화함. 이 경우 중앙회와 경제지주회사는 정책자금 알선업무만을 수행함
- 연합회는 중앙회의 회원으로 가입

<표 108> 연합회와 농협중앙회와의 역할

구분	1안	2안
	현행 농협법 유지	연합회 중심 개편
역할	◆농협중앙회와 경제지주가 한우농가의 대표기능 및 수급조절 업무 담당 ◆연합회는 사업조직의 일부 연합기능만 담당	◆농협중앙회와 경제지주의 관련 기능을 신설된 연합회로 업무 일원화 ◆중앙회와 경제지주는 정책자금 알선업무만을 수행 ◆연합회는 중앙회의 회원으로 가입

라. 연합회의 사업과 경영

○ 연합회의 사업내용과 활동의 범위

○ 지배구조의 설계 : 총회, 이사회, 대표, 간부직원

○ 재원의 조달 방안 : 출자금과 회비, 정부 지원금

○ 경영구조의 설계 : 의결권 등

4. 연합회의 단계별 발전경로

가. 한우협회 주도의 단계별 설립

- 상황과 조건을 고려하여 초기단계 협의회로 출발하는 단계별 발전 경로 채택
- 한우농가의 대표조직인 한우협회가 초기단계 사업조직의 협의회 구성과 연합조직 설립의 준비단계를 주도

나. 단계별 발전경로

○ 1단계 : 한우사업조직 전국협의회 구성

- 취지에 동의하는 모든 한우사업조직이 참여하는 한우사업조직 전국협의회 구성
(지역축협의 독점권한 및 불공정행위 해소 등 취지에 동의 필요)
- 협의회 운영 주관기관은 한우협회가 담당
- 법제도 개선 등 사업조직 공동의 요구를 반영한 농정활동 전개
(지역축협의 독점권한 폐지 및 공정경쟁체제로의 전환 등)
- 시군 지역 사업조직간 소통 및 공동사업의 전개 : 한우협회 주관으로 지역내 사업조직의 소통 공간 마련, 낮은 단계의 협력사업부터 실천
- 경제사업은 직접사업보다 회원간 공동사업 지도 및 협상 : 예) 광역(도) 공동구매사업 등
- 사업조직의 경영지원을 위한 공동사업 : 협의회 차원에서 또는 도 지역내 사업조직간 공동으로 세무사나 회계사를 채용하여 사업조직의 경영을 지원
- 조직적 발전전망 마련

○ 2단계 : 한우사업조직 전국연합회 준비

- 한우사업조직의 역량 강화

- 광역(도) 지역 내 한우사업조직간 연합사업의 강화
 - 연합회의 위상과 역할 등 제반사항 결정, 정관 제정 등 조직, 경영체제의 마련
(지역축협의 독점권한 폐지 여부에 따라 과도기적 위상 설정 가능)
 - 농협법의 개정 등 법제도 정비 (연합회의 위상과 역할, 회원 규정 등)
- 3단계 : 한우사업조직 전국연합회의 설립
- 모든 한우사업조직의 가입으로 한우 농가를 대표하는 한우사업조직연합회 설립
 - 광역(도) 한우사업조직연합회의 설립 및 사업 지원

<표 109> 한우사업조직 연합회 단계별 설립방안

단계	내용
1단계 협의회 구성	◆희망하는 한우사업조직이 참여하는 한우사업조직협의회 구성 (다만, 지역축협의 독점권한 해소 등 취지에 동의 필요) ◆사업조직간 소통 및 공동사업의 전개
2단계 연합회 준비	◆다양한 한우사업조직의 역량 강화, 법제도 개선 ◆연합회의 위상과 역할 등 결정 및 조직경영체제 마련 ◆광역(도) 지역 내 사업조직간 연합사업 강화
3단계 연합회 설립	◆한우사업조직 전국연합회의 설립 (모든 한우사업조직 가입) ◆광역(도) 한우사업조직연합회의 설립 및 사업지원

제4절 한우협회의 과제

1. 한우협회의 역할과 과제

- 협회가 한우사업조직의 안정적 발전을 뒷받침
 - 다양한 한우사업조직이 안정적으로 발전하기 위해서는 이들을 뒷받침하는 조직이 필요함. 한우농가의 운동적 요구를 실현하기 위해 설립된 대표조직인 전국한우협회가 그 역할을 담당해야 함
- 협회가 사업조직의 활성화를 위한 정책기능 담당
 - 한우사업조직의 필요성과 역할, 사업의 원칙과 비전, 사업모델, 협회와의 관계 등에 있어 일종의 가이드라인을 제공
- 협회가 한우사업조직의 사업수행을 측면 지원, 사업조직간 중재자 역할 수행
 - 한우사업을 둘러싼 다양한 이해관계자들의 네트워크를 구성함으로써 사업조직의 초기단계 정착을 지원
 - 협회가 사업조직간 소통과 협력의 중재자 역할 수행
 - 한우농가의 이해와 요구가 사업조직의 사업에 반영될 수 있는 통로 역할 수행
- 협회가 사업조직 연합회 설립을 주도
 - 연합회 설립을 위한 초기단계의 협의회 구성시 한우협회가 주도하여 비사업기능을 수행하는 협의회 역할 강화 필요
 - 협의회 내 논의를 바탕으로 연합회 설립으로 나아가는 과정에서 한우농가의 이해와 요구를 적극 반영

2. 한우협회와 한우사업조직의 바람직한 관계

- 한우협회와 한우사업조직
 - 전국한우협회는 한우농가의 권익도모, 대정부 농정활동 등 운동적 요구를 실현하기 위해 설립된 대표조직
 - 지역축협, 한우품목조합, 영농조합법인, 협동조합 등 한우사업조직과 그 연합조직은 한우농가의 사업적 요구를 실현하기 위한 설립된 사업조직
 - 운동적·정책적 조직과 사업조직으로 상호관계의 위상을 정립하고 발전시켜 나가야 함
- 협회와 사업조직의 밀접한 협력관계
 - 두 조직은 별개의 독립 조직이지만 긴밀한 협력관계 유지 필요
 - 한우협회는 한우산업의 발전을 위한 정책연구, 지도 및 농정활동에 전념
 - 한우사업조직의 연합조직은 초기단계 한우협회 주도하에 운동적 정책적 기능 강화에 집중
 - 한우협회는 한우사업조직의 유통·판매 등 사업수행을 지원하거나 회원의 참여를 독려하고, 한우사업조직은 운동조직인 협회의 재정 등을 지원
- 협회와 사업조직의 조직적 관계
 - 사업조직이 한우농가의 이익을 보장하기 위해서는 사업조직 운영에 있어 생산자의 민주적 통제가 중요함. 따라서 이를 위한 다양한 방안의 모색 필요함 (이는 협회와 사업조직 또는 사업조직연합회의 위상과 역할에 대한 논의와 맥락을 같이함)
 - ◆한우사업조직이나 연합회가 협회 지역조직이나 전국조직의 법인회원으로 참여
 - ◆협회와 사업조직의 당연직 이사로 양 조직의 대표이사가 상호 참여
 - ◆대정부 농정활동을 위해 협회와 사업조직연합회간 협의체의 구성

제5절 법·제도 개선과제

1. 법·제도 개선 이유

- 지역축협의 독점 권한과 정책사업의 독점적 수행에 따른 공정경쟁 저해
 - 농협법 등 관련법에 따른 지역농축협의 독점적 권한과 정부정책사업의 독점적 수행은 그 외 한우사업조직을 차별하고 있으며 다양한 한우사업조직간 공정경쟁을 저해함
 - 또한 지역축협은 위와 같은 독점적 권한에 따른 지위를 활용하여 조합원에게 지역축협 사료 이용 강제 등 불공정 행위를 하고 있음
- 농협중앙회의 특권적 지위에 따른 지역축협 통제
 - 농협중앙회는 전 세계 유일하게 비사업적 기능과 사업적 기능을 한 조직내에서 동시에 수행하는 특권적 지위를 갖고 있음. 이같은 지위를 통해 지역축협이 계통사료를 이용하지 않을 경우 제재를 가하는 등 일선조합을 통제하고 있음
 - 또한 농협중앙회가 직접 사업을 수행함에 따라 지역축협과 경합하고 있으며, 조합간 연합사업도 미약한 수준임. 예를 들어 중앙회 사료 회사와 사료공장을 소유한 지역축협이 경쟁하고 있으며, 지역축협의 한우브랜드와 중앙회 한우브랜드가 시장에서 경쟁하고 있음
- 한우사업조직 활성화를 위한 환경조성 필요
 - 정부는 농업보호와 농촌개발의 촉진을 위해 농축협에 독점권을 부여해 왔으며 이는 과거 개발시대에는 장점으로 작용할 수 있었음
 - 하지만 고도로 전문화되고 개방화된 시대 상황에서 이같은 사업구조로는 급변하는 시장에서 경쟁하며 협동조합의 지속성을 보장하기 어려움

- 즉, 기존 조직의 기득권이 유지되는 가운데 전문화 시대에 부응하는 품목전문조직이 육성되지 못하고 있음. 다양한 한우사업조직이 성장발전하고 기존 농축협과의 건전한 경쟁을 통해 농가 편익을 증대할 수 있는 환경이 조성되지 않고 있음

2. 법·제도 개선 방향

- 지역축협의 독점적 권한 폐지
 - 지역축협의 독점적 권한을 규정한 농협법 등 관련법을 개정하고 정부정책사업의 일선 농축협 독점수행을 폐지해야 함
- 농협중앙회의 특권적 지위 폐지
 - 농협중앙회의 전세계 유례없이 비사업적 기능과 사업적 기능을 동시에 수행할 뿐만 아니라 경제사업과 신용사업을 한 조직체가 수행하고 있으므로 이와같은 비정상적 구조를 개혁해야 함
- 한우농가가 설립한 한우사업조직간 자율적 공정경쟁체제로 전환
 - 한우농가의 다양한 사업조직의 설립과 활성화를 지원할 수 있는 정책과 제도를 정비함으로써 자율적이고 공정한 경쟁체제를 확립해야 함
 - 이와 같은 건전한 경쟁 환경은 다양한 사업조직간 변화와 발전에 긍정적인 효과를 주게 될 것이며 결국 한우농가와 소비자의 편익 증대로 이어질 것임
- 한우산업의 미래를 열어가는 광역(도) 한우전문조합의 육성 지원
 - 한우산업의 내외부 위기를 극복하고 시장변화에 주도적으로 대응하며 미래를 선도할 수 있는 한우전문조합의 육성을 지원

3. 법·제도 개선 과제

가. 법 개선 과제 (9건)

(1) 농협법 개정 (4건)

○ 품목조합 설립기준의 완화

- 현행 품목조합의 설립기준은 1994년 농협법에 품목조합 설립규정이 신설됨에 따라 아래와 같이 마련되었으나 이미 20년전에 비해 규모화가 상당부분 진척되었으므로 설립기준을 완화할 필요가 있음
- 구체적으로 호당 사육두수가 법제정 당시에 비해 5.6배 증가하였으므로 현행 설립동의자 200명은 대폭 완화할 필요가 있음
(호당 사육두수 : 1995년 5두 → 2015년 28두)
- 품목조합의 적정규모에 대한 검토가 필요하지만 이와 별개로 설립기준은 완화하여 자율성을 강화할 필요가 있음

농협법 시행령 제2조(조합의 설립인가 기준)

2. 품목조합

- 가. 조합원 자격이 있는 설립동의자의 수가 200명 이상일 것
- 나. 조합원 자격이 있는 설립동의자의 출자금납입확약총액이 3억원 이상일 것

○ 한우사업조직연합회의 위상에 따른 법 개정

- 한우사업조직연합회의 법적 위상을 한우농가가 가입된 모든 1차 조합의 연합회로 할 경우 아래와 같이 농협법의 개정이 필요할 것으로 판단됨. 이는 과거 농협법의 전문농협연합회 규정, 현재 일본 품목연합회의 규정과 유사함

<표 110> 한우사업조직연합회 위상에 따른 농협법 개정안

	농협법 (현행)	농협법 (개정)
농협법 138조 (품목조합연합회)	3개 이상의 품목조합을 회원으로 하는 품목조합연합회 설립가능	현행 유지
	품목조합연합회는 정관으로 정하는바에 따라 지역 조합을 회원으로 할 수 있음	품목조합연합회는 정관으로 정하는바에 따라 다음 각호를 회원으로 할 수 있음 1. 품목조합, 지역조합 2. 품목조합연합회가 출자하거나 조합이 출자한 법인 3. 농어업경영체육성 및 지원에 관한 법률에 따라 설립된 영농조합법인 4. 협동조합기본법에 따라 설립된 협동조합
	전국을 구역으로 하는 경우에는 전국의 품목조합의 2분의 1 이상을 회원으로 해야 함	현행 유지

○ 한우사업조직 전국연합회 중심으로 연합사업 재편을 위한 법 개정

- 한우품목조합연합회를 중심으로 한우사업조직간 연합사업을 재편할 경우 아래와 같이 농협법의 개정이 필요할 것으로 판단됨
- 즉, 현 농협중앙회와 경제지주의 한우사업 기능을 한우품목연합회로 업무로 이관함

<표 111> 한우품목조합연합회 관련 농협법 개정안

	농협법 (현행)	농협법 (신설)
농협법 138조 (품목조합연합회)	-	품목조합연합회와 경합되는 중앙회 및 농협경제지주의 사업은 품목조합연합회로 이관
농협법 부칙	-	법 시행후 1년 이내 농협경제지주와 자회사의 품목사업을 해당 품목조합연합회로 이관

- 일선 농축협과 영농조합법인, 일반협동조합의 협력 강화를 위한 법 개정
- 아래와 같이 현행 농협법의 규정에 따르면 일선 농축협과 유사한 농축산물 판매사업 및 구매사업을 경영하거나 종사할 경우 농축협의 임직원 및 대의원이 될 수 없음. 이는 영리기업 등 유사업종에 종사하는 특정인이 조합을 특정 이해와 요구대로 운영할 것을 우려한 조항임

농협법 제52조(임직원의 겸직 금지 등) ④ 지역농협의 사업과 실질적으로 경쟁관계에 있는 사업을 경영하거나 이에 종사하는 사람은 지역농협의 임직원 및 대의원이 될 수 없다.

농협법 시행령 제5조의2(실질적인 경쟁관계에 있는 사업의 범위) ① 법 제52조제5항에 따른 실질적인 경쟁관계에 있는 사업의 범위는 별표 2의 사업으로 하되, 해당 조합, 법 제112조의3에 따른 조합공동사업법인 및 중앙회가 수행하고 있는 사업에 해당하는 경우로 한정한다.

[별표 2] 실질적인 경쟁관계에 있는 사업의 범위

비료업, 농약판매업, 농업용·축산업용 기자재 사업, 석유판매업, 사료의 제조업 및 판매업, 종자업, 양곡매매업 및 양곡가공업, 「축산물위생관리법」에 따른 영업, 인삼류제조업, 그 밖에 이사회가 경쟁관계에 있다고 인정한 자가 수행하는 사업 등

- 문제는 일선 농축협의 조합원들이 조합원의 농산물 구·판매사업을 위해

설립한 영농조합법인, 일반협동조합의 경우에도 이 조항이 적용됨으로서 농축협과 다른 농업생산자조직간의 협력에 장애를 조성하고 있다는 점임

- ‘새로운 시대의 요구에 부응하기 위해서는 큰 생협 내부 혹은 주변에 새로운 협동조합을 만들어 서로 관계하는 ‘협동조합 내 작은 협동조합’은 매우 중요한 전략’이라는 오카무라 노부히데(2008)³²⁾의 주장에 귀 기울일 필요가 있음.
- 즉, 농협과 소규모생산자조직(영농조합법인과 일반협동조합)의 전략적 협력관계를 위해 아래표와 같이 해당 농축협의 조합원들로 구성된 영농조합법인이나 일반협동조합의 경우 경쟁관계 규정에서 제외하거나 소규모생산자조직을 농협법내에 규정, 또는 협동조합법 체계의 전면 개정을 통해 동일법내에 규정할 필요가 있음

<표 112> 사업조직간 협력강화를 위한 법 개정 주요내용

구분	1안	2안	3안
법개정 내용	해당 농축협의 조합원이 2/3이상인 영농조합법인과 일반협동조합의 경우에는 법 적용에서 제외	영농조합법인을 농협법내에 규정	농협, 영농조합법인, 일반협동조합 등 각 법에 규정된 생산자조직 관련 규정을 하나로 통합

32) 2015년 충남발전연구원이 번역출간한 ‘생활협동조합과 커뮤니티’(오카무라 노부히데, 2008)에 따르면, 일본 생협과 새로운 협동조합의 관련구조는 ‘내포형’, ‘협동형’, ‘지역협동조합연합형’, ‘지역 네트워크형’으로 유형화할 수 있다. 그에 따르면, ‘새로운 협동조합은 생협이나 지역에서 사라져가는 협동을 재생시켜 새로운 협동 에너지를 만들고 생협을 활성화시켰다’ 또한 ‘생협은 지금까지 축적해온 다양한 경영자원을 새로운 협동조합에 투입했고 이로써 생협의 발전 가능성을 높였다’

(2) 축산관련법 개정 (2건)

○ 가축시장의 개설 관리 주체 추가

- 아래와 같이 현행 축산법에 따르면 송아지 경매장 등 가축시장의 개설은 지역축협만이 할 수 있는데, 이는 축산관련 법인도 개설 관리할 수 있도록 개정될 필요가 있음

<표 113> 가축시장 개설 관련 축산법 개정안

	축산법 (현행)	축산법 (개정)
축산법 34조 (가축시장의 개설 등)	「농업협동조합법」에 따른 축산업협동조합 이 개설 관리	「농업협동조합법」에 따른 지역축 산업협동조합과 품목별·업종별 협동조합 또는 축산 관련 법인

○ 가축개량 정책사업의 위탁 주체 추가

- 아래와 같이 현행 축산법과 농림축산식품부 고시에는 축산관련 기관과 농협중앙회가 가축개량사업의 위탁 주체로 고시되어 있음
- 가축개량기관으로의 자격 충족을 전제로 향후 한우품목조합연합회가 설립될 경우 한우품목조합연합회를 가축개량기관으로 추가할 필요가 있음

<표 114> 가축개량사업의 위탁 주체 관련 축산법 개정안

	축산법 (현행)	축산법 (개정)
축산법 시행령 제 11조 (가축개량총괄기관 의 지정 등)	농림축산식품부장관은 인력과 시설·장 비를 확보하고 가축개량에 관한 업무를 담당하고 있는 축산 관련 기관 및 단체 중에서 축종을 정하여 지정	현행 유지
장관 고시 (가축개량기관)	농촌진흥청 국립축산과학원, 도 축산관 련 연구기관, 농협중앙회, 축산물품질평 가원, 한국종축개량협회, 한국가축인공 수정사협회	한우품목조합 연합회 추가

(3) 다양한 한우사업조직 관련 법 개정 (3건)

○ 영농조합법인과 농업생산 관련 일반협동조합의 통합 운영을 위한 법 개정

- 영농조합법인과 농업생산 관련 일반협동조합은 유사한 조직적 특성에도 불구하고 각각 다른법³³⁾에 의해 별도로 설립되고 있으므로 두 조직을 하나의 법으로 통합 운영할 필요가 있음

○ 농업생산 관련 일반협동조합을 농업경영체로 인정

- 현재 농업경영체로 인정받고 있는 영농조합법인은 첫째, 농지를 소유하거나 임차할 권리가 있으며 둘째, 여러 종류의 조세감면 조치의 대상이 되며, 셋째, 농업 농촌정책의 대상임
- 하지만 일반협동조합은 영농조합법인과 거의 동일하거나 유사한 활동을 수행함에도 농업경영체로 인정되지 않음에 따라 형평성의 문제가 제기되고 있음(김정섭 외, 2013)

○ 다양한 한우사업조직간 연합사업의 제도적 허용

33) 각각 농업경영체육성 및 지원에 관한 법률과 협동조합기본법

- 현재 품목조합인 한우협동조합과 일반협동조합인 한우협동조합, 한우영농조합법인은 각각 별도의 법률에 규정되어 있기에 연합회 구성을 통한 연합사업은 제도상 허용되지 않고 있음
- 사업조직간 연합사업은 규모화를 통한 농가이익 실현을 위해 필요하며, 도단위 연합회 설립의 전 단계이므로 제도 개선이 필요함

나. 제도 개선과제 (6건)

○ 각종 정부 정책사업의 지역축협 독점 수행 폐지

- 사업인가기준 충족시 모든 한우사업조직에 정부 농정사업 참여 권한 부여

○ 지역축협의 독점적 지위를 활용한 불공정 행위 중단

- 조합원 대출을 활용하여 지역축협 사료 이용을 강제하는 행위 중단

○ 지역축협 이외 한우사업조직의 쇠고기 이력제 업무 허용

- 현행 가축 및 축산물이력관리에 관한 법률 시행령에 의거 자격기준에 부합하는 축산 관련 법인도 쇠고기 이력제 위탁기관으로 지정될 수 있음
- 따라서 정부는 한우 관련 법인이 쇠고기 이력제 위탁업무를 신청하고 해당 법인이 사업시행 기준을 충족한다면 지체없이 위탁해야 할 것이며, 지역축협도 반대행위를 중단해야 함

가축 및 축산물이력관리에 관한 법률 시행령

제12조(권한의 위임·위탁) ⑤ 농림축산식품부장관은 법 제30조제2항에 따라 다음 각 호의 업무를 「농업협동조합법」에 따른 지역축산업협동조합과 지역농업협동조합, 품목별·업종별 협동조합 또는 축산 관련 법인에 위탁할 수 있다.

1. 법 제5조제1항 및 제2항에 따른 출생·폐사·양도·양수·이동·수입·수출 신고 및 변경신고의 접수(소의 경우만 해당한다)
2. 법 제6조제1항에 따른 개체식별번호의 부여·통보(출생 신고된 소)
3. 법 제19조에 따른 가축및축산물식별대장의 기록(출생 신고된 소)

○ 농협계통사료 미이용 조합에 대한 농협중앙회 간접제재조치 폐지

- 사례조사결과 농협중앙회 회원인 지역농축협 또는 품목농축협이 농협경제지주의 계통사료를 이용하지 않을 경우 감사실시, 무이자자금중단, 인센티브 중단 등 간접 제재조치를 취하는 것으로 확인됨

○ 도매시장 출하 예약제도의 개선

- 농협 축산물 공판장에 출하시 중앙회 계통조직인 지역축협을 통해서만 출하예약을 할 수 있으며, 지난해 도축실적 등을 기준으로 도축물량을 배정함에 따라 중앙회 미가입 품목조합, 소규모사업조직이나 신규조직의 경우 이용하기 어려움³⁴⁾
- 농축협 조합원이 설립한 중앙회 미가입 품목조합, 영농조합법인, 일반협동조합 등 한우사업조직도 출하 할 수 있도록 개선할 필요가 있으며, 중장기적으로는 위에서 언급한 일선 농축협과 영농조합법인, 일반협동조합의 협력 강화를 위한 법 개정을 통해 해결할 필요가 있다고 판단됨

○ 한우사업조직간 합병이나 연합사업에 대한 정책 지원

- 현재 지역농축협 등이 합병할 경우 정부 정책자금 20억원과 농협중앙회의 지원자금 등을 포함하여 100억원이 넘는 정책자금³⁵⁾이 지원되고 있음

34) 사실상 지역축협이 출하물량을 독점함에 따라 한우협회에서는 배정물량의 30%를 요구하고 있음

35) 2014년의 경우 일선 농축협이 합병할 경우 농협중앙회 지원자금과 정부 정책자금을 포함하여 최대 180억원의 무이자자금이 지원된바 있음

- 따라서 한우품목조합, 한우영농조합법인, 한우일반협동조합 등이 합병이나 연합사업을 통해 한우사업을 규모화 하여 한우농가의 이익을 증진시키고자 할 경우 합병 또는 연합사업 계획에 대한 심사를 통해 정책자금 지원이 필요함
- 합병 또는 연합사업을 통해 거점 도축장 및 육가공 시설 확보, 품질관리를 통한 공동브랜드 육성 등 광역(도) 한우전문조합으로 발전함으로써 한우산업의 내외부 위기를 극복하고 시장변화를 주도할 수 있도록 지원할 필요가 있음

제6절 향후 연구과제

- 한우사업조직의 경영활동 영역별 진단지표 및 최적 경영 매뉴얼 개발
 - 경영전문지식이 부족한 한우농가가 설립하는 사업조직이 지속가능한 경영을 통해 한우농가의 이익을 실현하기 위해서는 이를 뒷받침할 수 있는 체계적 지원 정책이 필수적임
 - 따라서 한우사업조직의 활성화를 위해 성공요인분석에 기초한 성과지표 마련, 경영 진단 지표의 개발, 기획 및 창업단계부터 경영의 각 단계에 이르기까지 최적 경영 매뉴얼의 개발 등은 매우 필수적 과제임
- 한우사업조직 연합회 설립의 추진전략 및 실행계획 수립
 - 현실적으로 한우사업조직간 이해관계의 상충에 따른 갈등이 상존하는 여건에서 연합조직을 설립한다는 것은 매우 어려운 과제라고 할 수 있음.
 - 특히 산적한 법제도적 과제를 해결하기 위해서는 주도면밀한 전략과 실행계획의 수립이 전제되지 않고서는 불가능하다고 할 수 있음
 - 따라서 본 연구에서 제안된 단계별 연합조직 설립방안을 실현하기 위해서는 이를 구체화할 수 있는 추진전략과 실행계획의 수립이 반드시 후속 연구로 진행되어야 할 것임
- 해외 축산계 품목조합 및 연합회의 선진사례 및 법제도에 대한 조사연구
 - 본 연구에서 해외 선진사례에 대한 연구는 일부 사업조직과 연합회에 대한 문헌조사에 그친바 있음
 - 하지만 미국에 비해 상대적으로 불리했던 유럽의 농업이 경쟁력을 확보할 수 있었던 배경에는 농민에 의한 자율적인 협동조합의 설립이 있

참고문헌

- 있기 때문이라는 사실에서 알 수 있듯이 품목조합이 발전한 선진사례에 대한 연구는 반드시 필요하다고 할 수 있음
- 해외 각국의 성공과 실패의 경험은 한우사업조직 및 연합회의 위상과 역할, 발전경로를 모색함에 있어 매우 중요한 참고가 될 수 있기 때문임
 - 해외 사례에 대한 연구를 통해 축산계 품목조합 및 연합회의 오늘이 있기까지의 역사적 과정에 대한 깊이 있는 이해에 기초한 실천적 시사점을 찾는 것이 중요함
 - 또한 한우사업조직에 대한 각국 정부의 정책 및 변화과정, 그리고 법제도 현황에 대한 조사연구를 통해 국내 법제도 개선 정책 마련에 있어 중요한 참고자료로 삼아야 할 것임

- 김기현 외(2013), “산지조직화의 성공 및 실패사례 연구”, 농촌진흥청 연구용역보고서
- 김동환 외(2009), “한국과수농협연합회 중장기 발전계획 수립 연구”, 한국과수농협연합회 연구용역보고서
- 김명환 외(2015), “도축두수 감소세 지속, 급상승하던 가격은 숨고르기”, 『한우동향』 제56호
- 김명환 외(2016), “한우 사육두수 계속 감소, 가격은 다시 상승세로 전환”, 『한우동향』 제59호
- 김연중 외(2010), “주요 농산물의 가치사슬 분석과 성과제고 방안”, 한국농촌경제연구원 보고서
- 김정섭 외(2013), “농촌 지역의 협동조합 설립 동향과 제도 개선 과제”, 한국농촌경제연구원
- 김정주 외(2002), “농업관련 품목조합 전국 연합회설립”, 『한국협동조합연구』 20(1), p41~64
- 권오욱(2002), “한우협동조합의 발전방향”, 『농업경영·정책연구』 29(1), p138~152
- 권오욱(2007), “경북한우산업의 발전과 협동조합의 역할”, 『한국협동조합연구』 25(1), p85~105
- 노경상 외(2013), “한우농장 경영개선을 위한 연구”, 한우자조금관리위원회
- 농협중앙회(2013), “쇠고기 유통구조 개선방안”, 한우산업 발전을 위한 토론회 발표자료, 농림축산식품부·한국농촌경제연구원 주최
- 박종수(2006), “시장환경변화에 대응한 축산계 품목협동조합의 발전 전

- 략”, 『농협경제연구보고』 159호
- 박진도 외(2001), “과수농협 및 과수농협연합회의 발전방안”, 한국협동조합연구소
- 박진도(2011), “순환과 공생의 지역만들기”, 범우사, p.140~156
- 박훈동 외(2010), “덴마크 돈육산업의 가치사슬경영 사례 연구”, 『식품유통연구』 27호(제4권)
- 안준섭, 임영선(2002) “조합간 사업연합의 현황과 과제”, 『한국협동조합연구』 18(단일호), p.57-71.
- 오카무라 노부히데(2008), “생활협동조합과 커뮤니티”, 충남발전연구원
- 옴김(2015), 한올아카데미
- 우영균(2009), “이중협동조합간 연대에 의한 지역공동체운동 사례연구”, 『한국협동조합연구』 27(1), p29-53.
- 우영균 외(2002), “일본 전문농협 연합회의 조직 및 운영”, 『한국협동조합연구』 20(2), p23-39.
- 이정환(2015), “한우산업, 번식·비육 분업구조 붕괴: 진화인가, 퇴화인가?”, 『시선집중 GSJ』 제198호
- 이정환 외(2015), “한우산업 태풍권 가운데로”, 『시선집중 GSJ』 제203호
- 이정환, 이병호 편저(2015), “한우경영의 미래”, GSJ
- 이호중 외(2013), “협동조합의 핵심역량과 신뢰기반 네트워크 구축을 통한 지속가능 전략: 충북 괴산군 불정농협 사례연구”, 『2013년 춘계학술대회 논문집』 한국협동조합학회
- 임영선 (2014), “협동조합의 이론과 현실”, 한국협동조합연구소
- 장중익(2012), “협동조합기본법 제정 이후 한국협동조합의 역할과 과제”, 『동향과전망』
- 정경수 외(2014), “한우산업 발전대책 추진방안 연구”, 한우자조금관리위

- 원회
- 정해동 외(2011), “한우산업의 가치사슬 및 경제과급효과”, 『농업경영정책연구』 38(4), p867~887
- 조석진 외(2011), “FTA가 한우산업에 미치는 영향과 대응전략”, 한우자조금관리위원회
- 최영찬 외(2010), “유럽양돈산업발전모델조사”, 농협중앙회 양돈자조금관리위원회 연구용역보고서
- 국가통계포털(<http://kosis.kr/>) 통계자료
- 기획재정부 홈페이지 협동조합포털(<http://www.coop.go.kr>) 통계자료
- 농협중앙회 “조합경영계수요람”
- 전국한우협회 홈페이지 (<http://www.ihanwoo.org>)
- 한우자조금관리위원회 홈페이지 (<http://www.hanwooboard.or.kr>)
- 축산물품질평가원 홈페이지(<http://www.ekape.or.kr>)
- HKScan 홈페이지(<http://www.hkscan.com/en/frontpage>)
- LSO 홈페이지(<https://www.lso-osuuskunta.fi/Pages/Etusivu.aspx>)
- Pellervo 홈페이지(<http://pellervo.fi/kielet/english>)

<부록 1>

한우사업조직 활성화방안 연구를 위한 『한우선도농가 의식조사』 설문지

안녕하십니까?

(재)지역재단에서는 한우자조금관리위원회의 연구용역과제인 “한우사업조직 활성화방안 연구”를 수행하고 있습니다. 그리고 연구의 일환으로써 한우 선도농가를 대상으로 한우영농조합법인, 한우일반협동조합, 한우품목조합 등 다양한 한우사업조직의 발전방안에 대한 농가의 의향과 건의사항을 조사 중에 있습니다.

설문조사를 통해 취득한 정보는 연구 이외의 다른 목적으로는 절대로 이용하지 않을 것을 약속드리오니, 바쁘시더라도 빠짐없이 작성해 주시면 대단히 감사하겠습니다.

설문 작성 중 궁금한 사항이 있으시면 아래로 연락 주시기 바랍니다. 감사합니다.

◆ 문의 : 연구원 (이호중, 이경태, 이지웅)

◆ 전화 : 02-585-7731 ◆ 팩스 : 02-585-7741 ◆ 핸드폰 : 010-3792-6397

<귀하에 대한 다음의 사항을 아래표에 적어 주십시오>

농 장 명	사육 경력	년	개월
성 명	연 령	만	세
주 소	우사	()	평
(시 군 명)	면적	()	m ²

I. 한우 농가 기본 현황

1. 귀하의 한우 **사육 형태**는 어떠하십니까? ()

- ① 송아지 번식경영 ② 비육 경영 ③ 일관 경영 (번식 + 비육)

2. 귀하의 한우 **사육두수**를 아래표에 적어주십시오

사육현황	번식우	비육우	육성우	송아지	계
2016년 6월 현재	마리	마리	마리	마리	마리

3. 귀하의 한우농장 **경영 상태**는 어떠하십니까?

- ① 폐업을 고민중이다 ② 여전히 어려운 상황이다
 ③ 조금씩 나아지고 있다 ④ 경영상 어려움이 없고 전망이 밝다

II. 한우사업조직 현황

1. 귀하께서 **가입하신 모든 한우사업조직**에 √표 해주십시오

구분	지역축협	한우 영농조합법인 예) 단풍마한우 영농조합법인	○○도 한우협동조합 예) 경북대구 한우협동조합	○○시군 한우협동조합 예) 완주 한우협동조 합	가입안함
가입 조직	①	②	③	④	⑤

2. 귀하께서 **가입하신** 한우사업조직에 대해 만족 하십니까? (**해당하는 번호**
에 √표 해주십시오)

사업조직	매우 불만족	약간 불만족	보통	만족	매우 만족
지역축협	①	②	③	④	⑤
한우영농조합법 인	①	②	③	④	⑤
○○도 한우협동조합	①	②	③	④	⑤
○○시군 한우협동조합	①	②	③	④	⑤

III. 한우사업조직(한우품목조합)에 대한 의견

1. 최근 한우산업은 소규모 한우농가의 폐업 급증, 적자경영, 수입개방의 확대 등 위기가 심화되었다는 지적이 많습니다. **한우산업의 위기에 농가가 어떻게 대처해야 한다고 생각하십니까?** ()

- ① 정부가 보호해 줄 것이므로 별다른 대처 불필요 ② 개별 농가 스스로 위기 대응 필요
 ③ 한우 농가를 대표할 수 있는 사업조직과 정책(운동)조직을 잘 세워 극복 필요
 ④ 기 타 ()

2. 지역축협의 한우사업에 대해 어떻게 **평가** 하십니까? (**해당하는 번호**
에 √표 해주십시오)

	매우 못함	약간 못함	보통	잘함	매우 잘함
(1) 사양관리 등 지도사업	①	②	③	④	⑤
(2) 사료·자재 구매사업	①	②	③	④	⑤
(3) 한우 가공판매사업	①	②	③	④	⑤
(4) 한우의 전문성	①	②	③	④	⑤

3. 지역축협과 별도로 **한우사업조직(한우품목조합)**이 필요하다고 생각하십니까? ()

- ① 필요하다 ② 필요없다 ③ 잘 모르겠다

☞ <위 문항에서 ‘① 필요하다’를 선택하신 분만 답변>

(3-1) ‘한우사업조직이 필요하다’고 답변하신 이유는 무엇입니까? 모두
골라주십시오 ()

- ① 지역축협이 제 역할을 못해 한우농가의 이익 실현 미흡
② 지역축협은 다양한 축종을 취급하여 한우 전문성 부족
③ 건전한 경쟁을 통한 지역축협의 변화 유도
④ 기 타 ()

☞ <위 문항에서 ‘② 필요없다’를 선택하신 분만 답변>

(3-2) ‘한우사업조직이 필요없다’고 답변하신 이유는 무엇입니까? 모두
골라주십시오 ()

- ① 지역축협이 제 역할 충분히 수행중 ② 지역축협을 개혁하면 한우농가 이익 실현 가능
③ 지역축협의 사업이 한우중심이므로 전문성 있는 한우품목조합 가능
④ 설립취지에 공감하지만 설립 어려움 ⑤ 기 타 ()

4. 한우사업조직(품목조합) 설립시 **목적**은 무엇이라고 생각하십니까?

모두 골라주십시오 ()

- ① 한우농가의 소득 향상 ② 중소규모 한우 농가의 어려움 해결
③ 한우농가의 협동과 연대 강화 ④ 전문성을 갖춘 한우품목조합의 육성
⑤ 한우산업 위기극복과 지속 발전에 기여 ⑥ 기 타 ()

5. 한우사업조직(품목조합)의 활성화를 위한 **과제**는 무엇이라고 생각하십니까?

모두 골라주십시오 ()

- ① 지도자(리더)의 열정과 헌신, 마인드 ② 회원들의 공동체 의식 함양(협동과 연대)
③ 전문적인 경영지식과 인력의 확보 ④ 한우사업조직 발전을 위한 컨설팅
⑤ 한우사업조직간의 공동사업 강화 ⑥ 축협과의 갈등해소 및 협력추진
⑦ 법·제도 개선 ⑧ 기 타 ()

6. 위 문항의 과제를 실현하기 위해 한우사업조직의 **연합조직**이 필요하다고 보십니까? ()

- ① 필요하다 ② 필요없다 ③ 잘 모르겠다

☞ <위 문항에서 ‘① 필요하다’를 선택하신 분만 답변>

7. 한우사업조직의 **연합조직**이 해야 할 역할은 무엇이라고 생각하십니까?

모두 골라주십시오 ()

- ① 임직원·회원 교육프로그램 시행 및 지원
② 경영(세무, 회계 등) 및 전문인력육성 지원
③ 법제도 개선 등 대정부 농정활동의 강화
④ 축협과의 상생발전방안 마련 및 협력추진
⑤ 한우사업조직간 소통의 공간 마련 및 공동사업의 발굴
⑥ 사료구매, 판로확보 등 사업 지원

⑦ 비즈니스(사업) 모델의 개발 및 보급

⑧ 기 타 ()

8. 한우사업조직 활성화를 위해 귀하께서 생각하시는 **문제점 및 개선사항**을 적어 주십시오

설문조사에 응답해주셔서 감사 합니다 !

<부록 2>

한우사업조직 활성화방안 연구를 위한 「한우사업조직 실태조사」 설문지

안녕하십니까?

(재)지역재단에서는 한우자조금관리위원회의 연구용역과제인 “한우사업조직 활성화방안 연구”를 수행하고 있습니다. 그리고 연구의 일환으로 한우영농조합법인, 한우일반협동조합, 한우품목조합 등 다양한 한우사업조직의 실태에 대해 조사 중에 있습니다.

설문조사를 통해 취득한 정보는 연구 이외의 다른 목적으로는 절대로 이용하지 않을 것을 약속드리오니, 바쁘시더라도 빠짐없이 작성해 주시면 대단히 감사하겠습니다.

설문 작성 중 궁금한 사항이 있으시면 아래로 연락 주시기 바랍니다. 감사합니다.

◆ 문의 : 연구원 (이호중, 이경태, 이지웅) ◆ 전화 : 02-585-7731

<귀 사업조직에 대한 다음의 사항을 아래표에 적어 주십시오>

법 인 명	설립	년도	년
대 표 자	회	원	수
성 명	(조합원수)		명
주 소	() 시 군	사업 구역	() 도 시 군
사업조직	① 한우영농조합법인() ② 한우일반협동조합()		
유형	③ 한우품목조합(광역한우협동조합) () ④ 기타()		
직장	① 이사() ② 간부직원() ③ 일반직원()		

I. 한우사업조직 기본현황

1. 귀 사업조직에서 수행하는 **사업의 종류**에 대해 아래표에 **모두 √표 해 주십시오**

지도사업	구매사업	육가공사 업	판매사업	출하사업	음식업	기타
()	()	()	()	()	()	()

2. 귀 사업조직 회원(조합원)의 **1인당 평균출자금액과 총출자금액**을 아래표에 적어주십시오

1인당 평균출자금액	원	출자자수	명	총출자금	원
---------------	---	------	---	------	---

3. 귀 사업조직의 각 년도 **경영지표**를 아래표에 적어 주십시오

	2013년	2014년	2015년
매출액	원	원	원
당기순손익	원	원	원

4. 귀 사업조직의 **2015년 자금조달 내역**을 아래표에 적어 주십시오

	신규 출자	사업 이익금	보조금	농축협대출	일반은행대출
금액	원	원	원	원	원

5. 귀 사업조직의 **직원수**를 아래표에 적어 주십시오

정규직	계약직	파트타임	합계
명	명	명	명

6. 귀 사업조직의 **시설 현황**을 아래표에 적어주십시오 (예) 사무실, 가공실, 정육판매장, 식육식당 등

시설명	시설규모	총투자액	자금조달		
			보조금	융자금	자부담

7. 귀 사업조직에서는 2015년 **임직원 및 회원 교육**을 몇 회 시행하였습니까?

임원	직원	회원(조합원)	임원·직원	임원·직원·회원	합계
회	회	회	회	회	회

8. 귀 사업조직의 **조직 체계와 운영현황**을 아래표에 적어주십시오

	이사회	대의원회	총회	기타 ()
구성원수	명	명	명	명
년 개최횟수	년 회	년 회	년 회	회

II. 한우사업조직에 대한 의견

1. 귀 한우사업조직의 주된 **설립이유와 목적**은 무엇입니까? 모두 골라주십시오 ()

- ① 사료공동구매 등 생산비 절감 ② 안정적인 판로 확보 및 가격 안정
③ 중소규모 한우 농가의 이익 실현 ④ 사양기술 등 한우 품질향상

- ⑤ 전문성을 갖춘 한우품목조합의 육성 ⑥ 한우산업 위기극복과 지속적 발전에 기여
⑦ 한우농가의 협동과 연대 강화 ⑧ 기 타 ()

2. 귀 한우사업조직의 사업에 대해 어떻게 평가 하십니까? (해당하는 번호
에 √표 해주십시오)

	매우 못함	약간 못함	보통	잘함	매우 잘함
(1) 사양관리 등 지도사업	①	②	③	④	⑤
(2) 사료·자재 구매사업	①	②	③	④	⑤
(3) 한우 가공판매사업	①	②	③	④	⑤
(4) 한우의 전문성	①	②	③	④	⑤

3. 귀 한우사업조직의 성과는 무엇이라고 생각하십니까? 모두 골라주십시오 ()

- ① 한우농가의 소득 향상 ② 중소규모 한우 농가의 어려움 해결
③ 한우농가의 협동과 연대 강화 ④ 한우사업모델(정육식당 등)의 성공가능성 보여줌
⑤ 지역축협의 변화 유도 ⑥ 전문성을 갖춘 한우품목조합의 성장가능성 보여줌
⑦ 기 타 ()

4. 귀 한우사업조직의 문제점은 무엇이라고 생각하십니까? 모두 골라주십시오 ()

- ① 한우농가 전체 이익보다는 자신의 이익만 추구 ② 지역내 한우사업조직간에도 가격경쟁
③ 경영상 어려움에 처할 경우 참여농가 탈퇴 가능성 ④ 정육식당위주의 사업모델에 한정
⑤ 지역축협의 견제로 사업추진에 장애 발생 ⑥ 후계경영인력 육성의 어려움
⑦ 기 타 ()

5. 한우사업조직의 활성화를 위한 과제는 무엇이라고 생각하십니까?

모두 골라주십시오 ()

- ① 지도자(리더)의 열정과 헌신, 마인드 ② 회원들의 공동체이식 함양(협동과 연대)
③ 전문적인 경영지식과 인력의 확보 ④ 한우사업조직 발전을 위한 컨설팅
⑤ 한우사업조직간의 공동사업 강화 ⑥ 축협과의 갈등해소 및 협력추진
⑦ 법·제도 개선 ⑧ 기 타 ()

6. 위 문항의 과제를 실현하기 위해 한우사업조직의 연합조직이 필요하다고
보십니까? ()

- ① 필요하다 ② 필요없다 ③ 잘 모르겠다

☞ <위 문항에서 ‘① 필요하다’ 를 선택하신 분만 답변>

7. 한우사업조직의 연합조직이 해야 할 역할은 무엇이라고 생각하십니까?
모두 골라주십시오 ()

- ① 임직원·회원 교육프로그램 시행 및 지원 ② 경영(세무, 회계 등) 및 전문인력육성 지원
③ 법제도 개선 등 대정부 농정활동의 강화 ④ 축협과의 상생발전방안 마련 및 협력추진
⑤ 한우사업조직간 소통의 공간 마련 및 공동사업의 발굴
⑥ 사료구매, 판로확보 등 사업 지원 ⑦ 비즈니스(사업) 모델의 개발 및 보급
⑧ 기 타 ()

8. 한우사업조직 활성화를 위해 귀 조직에서 생각하시는 문제점 및 개선사항을
적어 주시기 바랍니다.

설문조사에 응답해주셔서 감사 합니다 !

<부록 3>

● 한우사업조직 명단

<한우품목조합(총 8곳) 명단>

- '농업협동조합법'에 따른 조합-

지역	시군	명칭	주소
경기	포천	경기한우협동조합	경기도 포천시 영중면 영일로 15
	이천	서울경기한우협동조합	경기도 이천시 마장면 덕이로39번길 41(덕평리 138-5)
충북	청주	충북한우협동조합	충북 청주시 청원구 공항로 238(주중동575)
충남	서산	충남한우협동조합	충청남도 서산시 석지2길 14(석남동 123-4)
	홍성	대전세종충남한우협동조합	충청남도 홍성군 홍성읍 내포로 156번길 36 (옥암리 1014)
전남	담양	전남광주한우협동조합	전라남도 담양군 담양읍 죽향대로 1118(백동리 410-1)
전북	김제	전북한우협동조합	전북 김제시 백산면 옥석길 2-11(상정리 431-33)
경북	대구	경북대구한우협동조합	대구광역시 북구 유통단지24길 16(산격동 1691)

<한우일반협동조합(총 17곳) 명단>

- '협동조합기본법'에 따른 조합 -

시도	시군	협동조합명	주소
경기도	화성시	화성한우협동조합	경기도 화성시 송산면 화성로 245-1
강원도	철원군	청정한우협동조합	강원도 철원군 갈말읍 두루미로 88
	횡성군	횡성한우협동조합	강원도 횡성군 횡성읍 횡성로 361-4 3층
충청북도	단양군	제단영한우협동조합	충청북도 제천시 동명로 10
충청남도	예산군	친환경한우유통협동조합	충청남도 예산군 대술면 시신리 서길 64-11
	홍성군	한돈.한우소비자협동조합	충청남도 홍성군 광천읍 홍남로 578-46
전라북도	진안군	진안홍삼한우협동조합	전라북도 진안군 진안읍 예리길 38
	정읍시	전북한우수출유통전자뱅크생산 자협동조합	전라북도 정읍시 정신로 812-27
	정읍시	정읍화식(쇠죽) 한우협동조합	전라북도 정읍시 영원면 부월길 111
	정읍시	정읍한우육종협동조합	전라북도 정읍시 북면 정읍북로 626-2(한교리 60-24)
	정읍시	정읍한우협동조합	전라북도 정읍시 수성4로 29 (수성동)
	완주군	완주한우협동조합	전라북도 완주군 고산면 남봉로 135
	완주군	전북미경산한우협동조합	전라북도 완주군 고산면 고산로 77
	장흥군	정남진장흥살한우 협동조합	전라남도 장흥군 토요일장3길 10-2
경상남도	김해시	경남한우협동조합	경상남도 김해시 한림면 용덕로237번길 105-9
경상북도	안동시	안동한우협동조합	경상북도 안동시 풍천면 어담리 산 68번지
	의성군	착한한우 의성마늘소 협동조합	경상북도 의성군 의성읍 군청길 3

〈한우영농조합법인(총 264곳) 명단〉

—‘농어업경영체육성 및 지원에 관한 법률’에 따른 농업법인—

시도	시군	명칭	주소
세종 (4)		장군산한우영농조합법인	세종특별자치시 장군면 산학리길 343(산학리 12)
		부용한우영농조합법인	세종특별자치시 부강면 부강행산로 279(행산리 209-2)
		영농조합법인세종명품한우	세종특별자치시 연서면 대실1길 80-7(와촌리 240-2)
		무지개한우영농조합법인	세종특별자치시 전동면 갈거리길 20(심중리 310-1)
인천 (2)		강화한우영농조합법인	인천광역시 강화군 불은면 불은북로 55(삼동암리 135-6)
		강화섬한우영농조합법인	인천광역시 강화군 선원면 선원사지로 32 (신정리 247-1)
대전(1)		안영한우영농조합법인	대전광역시 중구 대둔산로 166(안영동 335-1)
대구 (3)		한우시대영농조합법인	대구광역시 북구 칠성남로 124(칠성동2가 302-387)
		달성영농조합법인	대구광역시 달성군 옥포면 김흥리 708-1
		옥우영농조합법인	대구광역시 달성군 옥포면 김흥리 422
울산 (5)		울산한우회영농조합법인	울산광역시 울주군 삼남면 후평길 54(신화리 967-7)
		울산한우협회영농조합법인	울산광역시 울주군 언양읍 읍성로 20(서부리 171-8)
		울산한우영농조합법인	울산광역시 울주군 언양읍 장터2길 11-12(남부리 179)
		무룡산한우회영농조합법인	울산광역시 북구 농서로 810(가대동 146)
		평리한우영농조합법인	울산광역시 울주군 언양읍 찻골로 99-3(다개리 29)
경기 (13)	가평군	한우연합회영농조합법인	경기도 가평군 가평읍 가화로 55-12(대곡리 166-1)
	양평군	물맑은양평개군한우영농조합법인	경기도 양평군 양평읍 중앙로 135(공흥리 513-1)

경기 (13)	광주시	광주한우영농조합법인	경기도 광주시 도척면 마도로 112-36(방도리 239-7)
	김포시	금한우영농조합법인	경기도 김포시 통진읍 울마로 257-58(가현리 536)
	부천시	새날영농조합법인부천지점	경기도 부천시 원미구 신흥로 190-1 워브더스테이트(중2동 1107)
	안성시	일죽한우영농조합법인	경기도 안성시 일죽면 금일로 495-6(신흥리 140-1)
	여주시	북내제일한우영농조합법인	경기도 여주시 북내면 선돌로 190-20(덕산리 85)
		북내한우영농조합법인	경기도 여주시 북내면 여양2로 295(외룡리 213)
	용인시	안동한우황소공간영농조합법인	경기도 용인시 기흥구 포은대로512번길 30(보정동 374-30)
		용인한우랑영농조합법인	경기도 용인시 처인구 백암면 두창로 216-33(가좌리 298)
	평택시	평택미한우영농조합법인	경기도 평택시 오성면 속성길 41(당거리 321-1)
		평송한우영농조합법인	경기도 평택시 도일동 890-8
	포천시	백운한우영농조합법인	경기도 포천시 이동면 성창로 950-57(노곡리 537)
강원 (27)	강릉시	학마을한우영농조합법인	강원도 강릉시 남부로90길 학마을한우촌
		솔향한우영농조합법인	강원도 강릉시 연곡면 연주로 186-4(영진리 364-60)
	삼척시	진흥삼척한우영농조합법인	강원도 삼척시 진주로 12-21(남양동 55-4)
		우리한우영농조합법인	강원 삼척시 뒷나루길 63(교동 266-1)
		한우협회영농조합법인	강원 삼척시 근덕면 삼척로 3386(광태리 341)
	양양군	영농조합법인한우랑송이랑	강원도 양양군 양양읍 거마천로 59-5(임천리 420-30)
		양양오성한우영농조합법인	강원도 양양군 현북면 노루골길 160-88(장리 289)
		설악한우영농조합법인	강원 양양군 현남면 죽리1길 16-97(죽리 258-2)
	영월군	영월한우영농조합법인	강원도 영월군 영월읍 하송안길 65(하송리 7)

강원 (27)	원주시	영농조합법인한우협회원주 시지부치악산한우	강원도 원주시 호저면 칠봉로 110-31(주산리 산78-2)
		치악산한우코뚜레	강원도 원주시 오리현길 162(행구동 1477)
		영농조합법인	강원도 원주시 지정면 소금산길 14
	정선군	우리소영농조합법인	강원도 정선군 임계면 송계2길 5(송계리 767-8)
		임계양돈영농조합법인	강원도 양구군 남면 남동로230번길 16(가오작리 519)
	양구군	양구두메한우영농조합법인	강원도 양구군 남면 정중앙로 202
		하늘내린한우축산 영농조합법인	강원도 양구군 남면 정중앙로 202
	철원군	철원청정한우영농조합법인	강원도 철원군 갈말읍 두루미로 88(문혜리 885)
	춘천시	춘천농민한우유통 영농조합법인	강원도 춘천시 신북읍 신생발로 360(울문리 935-17)
		춘천농민한우유통 영농조합법인	강원도 춘천시 충열로 90(우두동 413-1)
	태백시	태백한우지판장	강원도 태백시 서황지로 68(황지동 261-1)
		창죽테마영농조합법인	강원도 평창군 평창읍 서동로 2124(후평리 474)
	평창군	평창한우영농조합법인	강원도 평창군 평창읍 서동로 2124(후평리 474)
	화천군	화천군한우협회 영농조합법인	강원도 화천군 화천읍 상승로 227-4
	홍천군	홍천사랑말한우 영농조합법인	강원도 홍천군 북방면 성동로 1125(북방리 427)
		홍천사랑말한우유통 영농조합법인	강원도 홍천군 북방면 상화계4길 71-8(상화계리 30)
	횡성군	금나루한우영농조합법인	강원도 횡성군 공근면 항재로 142(공근리 47-4번지)
		횡성진한우영농조합법인	강원도 횡성군 공근면 학담서로2번길 16-26(학담리 104-1)
		횡성태기한우영농조합법인	강원도 횡성군 청일면 봉덕로248번길 31-71(갑천리 405)
		횡성둔내한우영농조합법인	강원도 횡성군 둔내면 고원로 141(자포곡리 425-1)

충북 (16)	청주시	청주한우영농조합법인	충청북도 청주시 서원구 사직대로144번길 25(사창동 267-5)
		청원군한우협회영농조합법 인(청원한우마실영농)	충청북도 청주시 청원구 오창읍 성산2길 5(성산리 57-1)
		남이부용한우영농조합법인	충청북도 청주시 서원구 남이면 연청로 1383-1(부용외천리 847)
		청원한우프라자	충청북도 청주시 청원구 북이면 추학길 61-6(추학리 458)
	충주시	유가네한우영농조합법인	충청북도 충주시 금봉대로 382(교현동 121)
	영동군	영농조합법인 충주한우협회	충청북도 충주시 금봉대로 382(교현동 121)
		양강한우영농조합법인	충청북도 영동군 영동읍 계산로 40(계산리 665-1)
	괴산군	메이빌한우영농조합법인	충청북도 영동군 영동읍 난계로 1108(부용리 산 6-2)
		군자친환경한우 영농조합법인	충청북도 괴산군 칠성면 읍원리 875
	괴산군	상방친환경한우 영농조합법인	충청북도 괴산군 불정면 소이로 787-4
		친환경우리소영농조합법인	충청북도 괴산군 칠성면 읍원리 875
	옥천군	향수한우티엠알공장 영농조합법인	충청북도 괴산군 괴산읍 불정면 소이로 787-4
		청풍명월향수한우판매장 영농조합법인	충청북도 옥천군 옥천읍 서대구일로 130-68(구일리 385-10)
		한우영농조합법인맥우	충청북도 옥천군 옥천읍 가화길 86(삼양리 232-49)
		보은한우영농조합법인	충청북도 옥천군 옥천읍 가화길 86(삼양리 232-49)
	보은군	보은한우영농조합법인	충청북도 옥천군 군서면 성왕로 991
		한우협회보은군 영농조합법인	충청북도 보은군 보은읍 남부로 4243(금굴리 1-1)
	진천군	생거진천한우영농조합법인	충청북도 보은군 보은읍 월송로 15(이평리 161-1)
		무성산한우영농조합법인	충청북도 진천군 이월면 신월리 707
충남 (38)	공주시	공주한우영농조합법인	충청남도 공주시 의당면 봉화산길 96-5(요룡리 106-5)
		누령이한우영농조합법인	충청남도 공주시 산성시장1길 55-16(산성동 193-12)
		영농조합법인계룡산한우	충청남도 공주시 이인면 선인동2길 21-10
		영농조합법인계룡산한우	충청남도 공주시 계룡면 삼작골1길 16(금대리 15)

충남 (38)	아산시	아산축소영농조합법인	충청남도 아산시 영인면 와신길60번길 12(와우리 203)
	보령시	보령한우영농조합법인	충청남도 보령시 대청로 45-14(동대동 1264-3)
		대영한우영농조합법인	충청남도 보령시 오천면 호접동길 72(교성리 295-3)
	서산시	가야한우영농조합법인	충청남도 서산시 운산면 원벌2길 15-7(원벌리 260)
	논산시	양촌한우타운영농조합법인	충청남도 논산시 양촌면 황산벌로 478(인천리 330-5번지) 정희현 귀하
	부여군	구드래맥우방축산 영농조합법인	충청남도 부여군 부여읍 나루터로 25(구아리 86-1번지)
		부여한우영농조합법인	충청남도 부여군 부여읍 성왕로 246(관북리 120) 사비한우마을
		대명한우영농조합법인	충남 부여군 규암면 충절로 2488-15(모리 6-1)
	태안군	신용영농조합법인	충청남도 태안군 안면읍 그물목길 169-9
		장곡원한우영농조합법인	충청남도 태안군 고남면 안면대로 4049-41
		향촌축산영농조합법인	충청남도 태안군 안면읍 라암로 777-14
		중장영농조합법인	충청남도 태안군 안면읍 사기점길 30
		용신축산영농조합법인	
		서우축산영농조합법인	
	예산군	예산한우협회영농조합법인	충청남도 예산군 예산읍 역전로140번길 34(산성리 791)
		자립한우영농조합법인	충청남도 예산군 예산읍 역전로140번길 34(산성리 791)
		예당한우영농조합법인	충청남도 예산군 예산읍 역전로140번길 34(산성리 791)
		예산광시한우영농조합법인	충청남도 예산군 광시면 광시리 87-7
		광시으뜸한우영농조합법인	충남 예산군 삽교읍 방아길 1(방아리 131-6)
	청양군	청정한우영농조합법인	충청남도 청양군 정산면 충의로 1601(해남리 535-2)
		참새골한우영농조합법인	충청남도 청양군 화성면 덕평길9-5
		청양한우영농조합법인	충청남도 청양군 화성면 대청로35

충남 (38)	청양군	백월산한우영농조합법인	충청남도 청양군 남양면 구용길 101-21
		칠갑심심한우영농조합법인	충청남도 청양군 정산면 효자길 22
		금강한우영농조합법인	충청남도 청양군 정산면 정현길 77
		미래한우영농조합법인	충청남도 청양군 대치면 원형산길 176-54
		청양운곡항우 영농조합법인	충청남도 청양군 운곡면 청신로 1363-1
		적누한우 영농조합법인	충청남도 청양군 청양읍 충절로 937-25
		청양군한우협회 영농조합법인	충청남도 청양군 청양읍 칠갑산로2길 4
	서천군	칠갑산 청정 한우 영농조합법인	충청남도 청양군 청남면 상장큰길 210-55
		판교한우회영농조합법인	충청남도 서천군 판교면 종판로 882(현암리 262-3)
		홍성한우브랜드사업단영농조합법인(홍성내포한우조합)	충청남도 홍성군 홍성읍 월산로 5(옥암리 72-2)
	홍성군	아톰한우영농조합법인	충청남도 홍성군 홍성읍 월산로 48(월산리 838-5)
		홍성한우클러스터사업단영농조합법인	충청남도 홍성군 홍동면 홍장남로 660-8(운월리 199-5)
		단풍미인한우영농조합법인	충청남도 홍성군 홍동면 홍장남로 660-8(운월리 199-5)
	전북 (28)	황토현영원한우 영농조합법인	전라북도 정읍시 마곡로 12
		청풍한우영농조합법인	전라북도 정읍시 덕천면 금계1길 101(도계리 11-3)
		칠보산한우영농조합법인 (칠보산한우정육식당)	전라북도 정읍시 칠보면 칠보중앙로 92(시산리 611-3)
		신토불이청정한우 영농조합법인	전라북도 정읍시 정우면 우산리 116-2
		고당산한우영농조합법인	전라북도 정읍시 칠보면 칠북로 755-14(백암리 1955)
		지평선TMR한우 영농조합법인	전라북도 김제시 황산면 황산로 518-47(쌍감리 766-3)
		지평선한우영농조합법인	전라북도 김제시 동서로 63(교동 129)

전북 (28)	김제시	원평지평선한우 영농조합법인	전라북도 김제시 금산면 원평리 모악로 17(원평리 1-1)
		금구한우영농조합	전라북도 김제시 금구면 광현3길 132(용지리 83-2)
		형제한우영농조합법인	전라북도 김제시 봉남면 용산로 7(평사리 239-14)
		평사한우영농조합법인	전라북도 김제시 봉남면 봉남로 207(평사리 364-5)
		삼농한우영농조합법인	전라북도 김제시 도장3길 59-7(도장동 312)
		양지한우영농조합법인	전라북도 김제시 죽산면 죽산4길 41(죽산리 449-3)
	남원시	남원시한우협회 영농조합법인	전라북도 남원시 의총로 125(왕정동 20-11)
	익산시	황토우영농조합법인	전라북도 익산시 황등면 죽촌길 108-61(동연리 704-4)
		익산시귀리밀정보리한우 영농조합법인	전라북도 익산시 오산면 신석길 97(신지리 813-1)
		함라한우영농조합법인	전북 익산시 함라면 288
	부안군	부안한우연구회 영농조합법인	전라북도 부안군 부안읍 번영로 221(선은리 172-4)
		새만금한우영농조합법인	전라북도 부안군 보안면 보안남로 17(상입석리 993)
	완주군	화산한우영농조합법인	전라북도 완주군 화산면 화산남로 500(화월리620-2)
		완주한우영농조합법인	전라북도 완주군 고산면 고산로 74 (읍내리 882)
		소야영농조합법인	전라북도 완주군 구이면 모악산길 78-4(월기리 705)
	임실군	임실군한우협회 영농조합법인	전라북도 임실군 임실읍 치즈마을길 96(금성리 932-3)
	고창군	청보리한우영농조합법인	전라북도 고창군 공음면 왕제산로 77(칠암리 575)
		흥덕한우영농조합법인	전라북도 고창군 흥덕면 서일길 17-1(흥덕리 365-1)
	장수군	장수군한우협회 영농조합법인	전라북도 장수군 장수읍 호비로 10(장수리 176-7)

전남 (44)	순창군	섬진강한우영농조합법인	전라북도 순창군 순창읍 순창9길 36-18(순화리 130-5)
	고흥군	고흥청정한우영농조합법인	전라남도 고흥군 풍양면 상림리 145(풍남로 33-28)
		고흥유자골한우사업단 영농조합법인	전라남도 고흥군 고흥읍 서문여산길 54(서문리 219-53)
		노동산한우영농조합법인	전라남도 고흥군 동강면 마륜리 1268
		고흥한우협회영농조합법인	전라남도 고흥군 고흥읍 고흥로 1892-67(호형리 산 13-4)
	나주시	나주배한우영농조합법인	전라남도 나주시 시청길 4(송월동 1095-4)
		매력한우마을영농조합법인	전라남도 나주시 왕곡면 예향로 3527(양산리 21-7)
		정품한우영농 조합법인정육점	전라남도 나주시 산포면 산포로 458(매성리 1264)
	담양군	영농조합법인담양명품한우	전라남도 담양군 월산면 담장로 101-50(화방리 223-14)
		창평한우영농조합법인	전라남도 담양군 창평면 유천길 63(유천리 393-8)
	무안군	무안한우영농조합법인	전라남도 무안군 무안읍 몽탄로 23(성동리 207)
		몽탄황금한우영농조합법인	전라남도 무안군 몽탄면 구산리 562-29
		무안양파한우영농조합법인	전라남도 무안군 무안을 면성1길 31-1
		승달한우협회영농조합법인	전라남도 무안군 무안을 면성1길 111-17(3층)
	순천시	순천황전농민회 영농조합법인	전라남도 순천시 서면 순천로 607(구만리 677-6)
		순천황전한우영농조합법인	전라남도순천시황전면순천로1501(괴목 리93-5)(사무실) 전라남도순천시황전면순천로1501황전 한우식당(식당)
	여수시	청풍한우영농조합법인	전라남도 여수시 좌수영로 774-56(봉계동 66-2)

전남 (44)	영광군	청보리한우영농조합법인	전라남도 영광군 법성면 용덕로4길 90-14(용덕리 46-5)
		영광군한우협회영농조합법인 (굴비골청보리한우영농조합)	전라남도 영광군 영광읍 옥당로 115-14(녹사리 33-3)
	진도군	진도군한우협회 영농조합법인	전라남도 진도군 진도읍 공설운동장길 23 진도군한우협회(동외리 1061-1)
	영암군	믿음한우영농조합법인	전라남도 영암군 덕진면 세류정길 58(백계리 518)
		매력한우영농조합법인	전라남도 영암군 덕진면 내촌길 18-8(덕진리 210)
		한우영농조합	전라남도 영암군 미암면 호포리 158-1
		영암미암한우영농조합법인	전라남도 영암군 미암면 잿등로 26-98(호포리 158-5)
		신북한우영농조합법인	전라남도 영암군 신북면 박망동길 71-41(갈곡리 183-12)
		고금유자한우영농조합법인 (고금녹색한우마을)	전라남도 완도군 고금면 고금로 666(덕암리 763)
	장성군	백양한우개량영농조합법인	전라남도 장성군 북이면 봉암로 1352(조양리 752)
		햇살한우영농조합법인	전라남도 장성군 북이면 사남북길 6(사거리 695-8)
	장흥군	대덕한우영농조합법인	전라남도 장흥군 대덕읍 대대로 956(연정리 413-18)
		탐마루장흥한우 영농조합법인	전라남도 장흥군 장흥읍 장흥로 1(건산리 699-10)
		장터골한우판매장 영농조합법인	전라남도 장흥군 장흥읍 토요시장3길 8-1(예양리 152)
		장흥군한우협회영농조합법 인(장흥한우섬유질배합사료 영농조합법인)	전라남도 장흥군 용산면 용안로 507(계산리 5-1)
		하나리영농조합법인	전라남도 장흥군 대덕읍 장흥대로 66(신리 813-1)

전남 (44)	함평군	한우뱅크영농조합법인	전라남도 함평군 함평읍 돌머리길 138(옥산리 7-1)
		함평한우협회 영농조합법인	전라남도 함평군 함평읍 함평천좌길 32 함평한우협회(7가리 198)
		천해한우영농조합법인	전라남도 함평군 함평읍 돌머리길 355-13(가동리 368-51)
		함평천지나비랑한우암소랑 영농조합법인	전라남도 함평군 함평읍 중앙길 61(내교리 182-2)
	해남군	땅끝해초한우영농조합법인	전라남도 해남군 해남읍 읍내길 46(읍내리 9-1)
		해남한우번식및비육우 영농조합법인	전라남도 해남군 현산면 시등리길 87(월송리 401-4)
	강진군	강진맥우축산영농조합법인	전라남도 나주시 운곡동 80
		녹향월촌영농조합법인	전라남도 강진군 성전면 백운로 95-5
		탐진돌한우영농조합법인	전라남도 강진군 군동면 신리길 41-10(파산리 710)
		강진버섯한우영농조합법인	전라남도 강진군 성전면 송계로 901(성전리 759-2)
	신안군	배추한우영농조합법인	전라남도 신안군 압해읍 622-2
	화순군	그린한우영농조합법인	전라남도 화순군 한천면 덕음로 227(정리 77-1)
경북 (45)	안동시	안동민속한우영농조합법인	경상북도 안동시 서후면 백현길 122(이개리 669-1)
	구미시	영농조합법인금오산맥우	경상북도 구미시 도개면 낙동대로 3318(도개리 1007-20)
		구미금오산한우 영농조합법인	경상북도 구미시 해평면 강동로 1863-5(금호리 82)

경북 (45)	상주시	팔음산한우영농조합법인	경상북도 상주시 모서면 매봉길 158-16(석산리 815)
		공검한우마을영농조합법인	경상북도 상주시 공검면 경성대로 4256-15(화동리 467)
		상주한우협회티엠알 영농조합법인	경상북도 상주시 이안면 공검이안길 966(소암리 65-4)
		화서청정한우영농조합법인 (화서청정한우회)	경상북도 상주시 화서면 신봉진다리길 56 (신봉리 254)
		고우한우 영농조합법인(고우회)	경상북도 상주시 낙동면 유곡리 784
		공성비육한우영농조합법인	경상북도 상주시 공성면 평천리 2길 21번지(136)
		신촌포도한우영농조합법인	경상북도 상주시 화동면 보미리 178-2
		낙동강변한우영농조합법인	경상북도 상주시 낙동면 영남제일로 641(화산리 280)
		청정한우영농조합법인	경상북도 상주시 낙동면 낙동리 영남제일로 52-5(473)
		대룡한우회	내서면 신촌리 산28
	포항시	포항시한우협회 영농조합법인	경상북도 포항시 남구 상공로 40, 3층(상도동 635-6)
	영천시	고경한우영농조합법인	경상북도 영천시 고경면 단포구보길 19(단포리 190-10)
	김천시	김천대자연한우영농조합법 인(김천시한우협회)	경상북도 김천시 자산로 192 김천시한우협회
	영주시	영주전통한우영농조합법인	경상북도 영주시 이산면 운문로 157-9(운문리 832-5)
		영농조합법인큰집한우	경상북도 영주시 안정면 용주로 878-18
	경산시	대감집한우영농조합법인	경상북도 경산시 와촌면 용천5길 36(용천리 188)
		외동한우작목반판매장영농 조합법인	경상북도 경주시 외동읍 입실로 11(입실리 841)
		한아름한우영농조합법인	경상북도 경주시 재동2길 4
		내남한우영농조합법인	경상북도 경주시 내남면 망성2길 105-3(망성리 108)
		천년한우티엠에프영농조합법인	경상북도 경주시 현곡면 무과리 3-1
		산내한우마을영농조합법인	경상북도 경주시 산내면 의곡리 306
		남산한우조사료 영농조합법인	경상북도 경주시 산내면 대현리 283

경북 (45)	군위군	이로운한우영농조합법인	경상북도 군위군 효령면 성리 간동유원지길 14
	성주군	성주한우영농조합	경상북도 성주군 성주읍 대흥리 847-1
	영덕군	영덕한우영농조합법인	경상북도 영덕군 지품면 팔각산로 2255
	울진군	금강송한우영농조합법인	경상북도 울진군 근남면 울진북로 267
	청송군	청송군 한우협회 영농조합법인	경상북도 청송군 파천면 신흥리 190
	칠곡군	칠곡한우영농조합	경상북도 칠곡군 약목면 동덕로 299
	의성군	단촌한우작목회 영농조합법인	경상북도 의성군 단촌면 장터길 35-7(하화리 1101-3)
		한우협회의성군지부영농조 합법인	경상북도 의성군 의성읍 군청길 3(후죽리 480-12)
		의성읍한우회영농조합법인	경상북도 의성군 의성읍 중앙길 55-3
		봉양한우마실작목회 영농조합법인	경상북도 의성군 봉양면 도원리 796번지
		의성서부한우회마늘목장한 우타운영농조합법인	경상북도 의성군 안계면 용기12길 66(용기리 1116-12)
		청량한우영농조합법인	경상북도 봉화군 법전면 소천로 119(소천리 333-5)
	봉화군	봉화한약우영농조합법인	경상북도 봉화군 물아면 두력실길 67 대표 배명섭
		지보참우마을영농조합법인	경상북도 예천군 지보면 지보로 255(마전리 325-6)
	예천군	예천생균제영농조합법인	경북 예천군 예천읍 경서로 2371
		용문한우영농조합법인	경북북도 예천군 용문면 반서울로 241(능천리 143)
		풍양한우영농조합	경상북도 예천군 풍양면 풍지로 278-18(흔효리 95)
	청도군	청도참다운한우영농조합법인	경상북도 청도군 금천면 뒷동실길 2-25(동곡리 180)
	울릉군	울릉참소영농조합법인	경상북도 울릉군 울릉읍 사동리 신리길 48
	고령군	전국한우협회고령군지부영 농조합법인	

경남 (37)	진주시	진주남강한우영농조합법인	경상남도 진주시 일반성면 동부로 2096(개암리 488)
	거창군	거창한우협회영농조합법인	경상남도 거창군 거창읍 소만산길 14-16 농업인회관2층 한우협회(대동리 215)
	김해시	무척사랑한우영농조합법인	경상남도 김해시 생림면 마사로 77(생철리 263-5)
		김해한우협회영농조합법인	경상남도 김해시 한림면 용덕로 18
		김해장원영농조합법인	경상남도 김해시 한림면 명동로123길 42-4
		생림축산업영농조합법인	경상남도 김해시 생림면 마사리 181번지
		성진조사료영농조합법인	경상남도 김해시 화목동 198-1
	한림한우회영농조합법인	경상남도 김해시 한림면 명동로 123번길 42-31	
	의령군	토요애한우영농조합법인	경상남도 의령군 정곡면 정곡2길 57-1
	창원시	창원한우낙농연합조합법인	경상남도 창원시 의창구 동읍 죽송로 41번지
		창원한우조사료영농조합법인	경상남도 창원시 의창구 동읍 월잠리 66-1
		북면한우조사료 영농조합법인	경상남도 창원시 의창구 북면 구룡로 380길 38
		창초원산국한우영농조합법인	경상남도 창원시 마산합포구 진동면 입곡길 64 산국한구판매장
대산한우영농조합법인			
영농조합법인 세영농축산			
경북 (45)	하동군	악양한우영농조합법인	경상남도 하동군 악양면 매계1길 24-16
		적남한우영농조합법인	경상남도 하동군 적량면 계성길 36
		횡천한우영농조합법인	경상남도 하동군 횡천면 청학로211
		하동한우영농조합법인	경상남도 하동군 청암면 청학로 578(평촌리)
		고전한우영농조합법인	경상남도 하동군 고전면 늘봉길 66
		금남한우영농조합법인	경상남도 하동군 금남면 산업로 901
		진교한우영농조합법인	경상남도 하동군 진교면 금오산길 119-70(고룡리 67-16)
		보래골한우영농조합법인	경상남도 하동군 북천면 옥단로 180

경북 (45)	하동군	북천한우영농조합법인	경상남도 하동군 북천면 경서대로 2356-68
		청수한우영농조합법인	경상남도 하동군 옥종면 한계길 58
		악양천환경한우영농조합법인	경상남도 하동군 악양면 정동상신길 14-33
		월청	
		청암	
	합천군	합천한우협회영농조합법인	경상남도 합천군 합천읍 동서로 166 문화예술회관 311호
	함양군	유림한우영농조합법인	경상남도 함양군 유림면 유림재궁길 83-1(대궁리 222)
	창녕군	창녕한우단지영농조합법인	경상남도 창녕군 유어면 우포한우단지길 48
	산청군	산청자연순환농업영농조합 법인	경상남도 산청군 차황면 친환경로3612번길 73-89
		영실영농조합법인(한우프라자)	경상남도 산청군 단성면 목화로 912(사월리 48-1)
		산청정보리한우영농조합법인	경상남도 산청군 신안면 신차로318번길 35(소이리 451)
		산청유기한우영농조합법인	경상남도 산청군 오부면 오동로722번길 66(오전리 57-2)
		산청청정골축산영농조합법인	경상남도 산청군 단성면 목화로 896(사월리 67-1)
	남해군	남해한우영농조합법인	경상남도 남해군 이동면 남해대로 2497-7(다정리 835-1)
제주 (1)	제주시	제주한우영농조합법인	제주특별자치도 제주시 다랑곶4길 26(노형동 1276-4)

‘본 보고서에 대한 지적재산권은 한우자조금관리위원회에 있으며, 본 연구결과 및 내용의 일부 또는 전부를 인용하는 경우에는 한우자조금관리위원회 자료를 인용하였음을 반드시 명기해야함’, ‘이러한 내용을 명기한 경우에만 사전 승인없이 무상으로 인용할 수 있음