

| 과제구분 | 기관고유 | 수행시기 | | 전반기 | |
|--------------------------|---------------------|------|---------|----------------|-----|
| 연구과제 및 세부과제명 | | 연구분야 | 수행기간 | 연구실 | 책임자 |
| 농업조직체 육성 및 경영기술 사업화방안 연구 | | 경영정보 | '16~'19 | 농업기술원 작물연구과 | 이진홍 |
| 농업·농촌 협동조합 육성방안 연구 | | 경영정보 | '17~'18 | 농업기술원 작물연구과 | 이진홍 |
| 색인용어 | 사회적 경제, 협동조합, 농업·농촌 | | | | |

ABSTRACT

Since enactment of the Cooperatives Act 2012, its establishment has been increasing rapidly across the country, regardless of government support. The Cooperatives Act has made a significant change in the agriculture and rural communities. Cooperatives can start businesses in farmers market, direct dealing, marketing, processing plants, urban farming, etc. which aims to serve socially excluded class. In addition, many of the old farm corporations and farm voluntary associations are now being turned into cooperatives. For this reason, we conducted a survey of 64 cooperative executives about the management situation and looked into its cases to develop business model for cooperatives of producers and community residents. we also investigated on the investment priority item of policy instruments applied in the cooperatives using analytic hierarchy process(AHP). Main findings are three-folds : First, it is necessary to focus on the management improvements by means of finding markets, the directly financial support from the government rather than indirectly supporting cooperatives such as the technology, workforce, regulation-less, etc. Second, in case of deficit, it takes the ability to respond to issues, such as reducing capital costs by investment in kind, development of value-added products by borrowing capital and a reduction in dividends, capitalizing and absorbing these debts carried forward to the next year. Third, cooperatives for promoting a socio-economic benefit of its members and maintaining a balanced approach to its growth is needed in two types models, such as integration model of production and marketing channel, model of rural resources type, which is improving market bargaining power and accumulating social capital, respectively. Therefore, in view of such models, single-purpose cooperatives and the cooperation of cooperatives should be encouraged and facilitated in the agriculture and rural communities.

Key words : Social Economy, Cooperatives, Agriculture and Rural communities

1. 연구목표

최근 경제성장 과정 속에서 소득불균형과 같은 경제적 사회적 양극화가 심화되고 이에 수반한 사회갈등이 발생하면서 시장부문과 정부부문의 실패에 대한 공백을 메우는 주요한 전략으로 사회적 경제에 대한 관심이 대두되고 있다(최슬기 외, 2016 ; 사회투자지원재단, 2014). 농업농촌 분야도 국내 경제와 연계하여 농촌 주민의 삶과 일자리, 인구 감소 및 고령화, 농가 소득 감소가 고착화되면서 사회적 경제가 새로운 해법으로 주목받기 시작했다. 그리고 2012년 12월 협동조합기본법 시행 이후 협동조합 수가 증가하고 있으며 농촌지역에서도 마찬가지이다. 2017년 8월 기준 전국 농림어업 협동조합은 전체의 10.1%로 약 1,196개에 달하며 정부의 금전적 지원과는 무관하게 증가하고 있다는 점에 주목할 필요가 있다²⁾. 이는 기본법 제정 이전 개별법인 농협법에 근거를 둔 농협에 포함되지 못하거나, ‘농어업경영체 육성 및 지원에 관한 법률’ 등에 근거를 둔 영농조합법인, 농업회사법인 등으로 설립이 어려운 경우(설립요건 미충족 등)³⁾, 또는 기존 생산자단체(농협, 영농조합법인, 농업회사법인)의 서비스가 원활하게 공급되지 못하는 경우 서비스 수요자인 생산자 또는 지역주민들이 협동조합을 새로이 설립하여 자구적으로 대응하여 나타난 결과이기도 하다. 이러한 특징들은 다음과 같이 연관되어 설명될 수 있다. 첫째, 영농조합법인은 협업적 경영체임에도 불구하고 최근에는 조합원의 출자한도 폐지로 사실상 1명의 대표가 책임 경영하는 개별 경영체와 유사하게 운영하거나 조합원의 이용을 강화하는 것이 아니라 매취 중심의 경영으로 개별 상인과 차별성이 없이 운영되는 영농조합도 나타나 협업적 경영체의 목적달성이 미흡한 실정이다(김기태 외, 2012). 둘째, 현재 농업협동조합은 조합원이 출하한 농산물에 대해 거리, 물량, 품질에 관계 없이 최대한 높은 또는 동일한 가격과 수수료율을 적용하여 조합원의 참여 유도와 조합원수 증대 그리고 사업물량 확대 추진을 통한 원가경영 전략이 일반화되면서 지역의 다양한 농업 농촌 사회적 수요를 충족시키고 있지 못하고 있다. 셋째, 시장경쟁이 격화되고 농산물 공급과잉 문제로 농업농촌의 대내외 여건이 변화함에 따라 품질차별화, 고부가가치 창출을 위한 시설투자가 요구됨에도 불구하고 자본부족과 조합원의 참여부족 그리고 전업농과 영세농, 후계농과 고령농, 성장품목과 전통품목 등 조합원 간 이질화 문제 등으로 전통적인 협동조합 모델이 한계로 나타나고 있다(최경식 외 2016). 이와 같은 배경에서 협동조합 기본법에 의해 농업농촌분야에서 새로운 유형의 협동조합이 등장하고 있고 이에 대한 연구와 논의도 활발해지고 있다. 현재까지 협동조합 관련 연구는 협동조합기본법 제정 이후 경제, 시장, 사회에 미치는 영향이나 농업농촌정책에 미치는 대응과제 및 제도정비(원종욱 외, 2012; 설광언·김동

2) 경기도의 농림어업분야 협동조합은 전국 농림어업 조합 1,196개중 185개(15.5%)로, 농업농촌분야에서 취약계층 지원, 지역의 일반주민 지원, 낙후지역 활성화, 농가 및 농업활동 지원을 위한 협동조합 설립이 늘어나고 있다.

3) 협동조합은 기본법에 의해 비농업인도 조합원 참여가 가능하며 5인 이상 이면 설립신고가 가능하나 영농조합법인은 농업인 5인 이상이며 비농업인은 의결권 없는 준조합원으로 참여가 가능하고 농업회사법인은 비농업인의 출자지분이 총출자액의 100분의 90을 초과할 수 없게 설립등기를 하여야 한다.

석, 2012; 김정섭 외, 2012; 김기태 외, 2012), 정부의 직접적인 지원배제 및 적극적인 간접 지원을 지향하는 협동조합 기본계획 수립 또는 육성지원 정책(최슬기 외, 2016; 황영모·황성일, 2012), 사회적 경제 가치측정이나 협동조합의 조합원에 대한 기여액 측정(사회투자지원재단, 2014; 장원봉, 2006; 허길행, 1987; 허길행, 1990), 협동조합 모델(최양부, 2012; 재정기획부, 2012; 최경식 외, 2016 ; 최준규 외, 2015) 등에 대한 논의가 주로 이루어지고 있다. 이러한 논의는 사회적 배제 또는 시장기능 실패에 대해 보완적으로 접근하고 있으며 특히 농업농촌의 구조적 문제를 사회경제적 관점에서 이해하는 데 기여하고 있다. 그러나 우리나라 농업농촌분야에서 임의적 생산자단체(작목반이나 연구회 등)나 농업법인에서 전환된 협동조합이나 신설 협동조합이 수익창출 모델 부재, 운영자금 부족 등으로 사업을 시작하지 못하거나 중단한 경우의 연구는 본격화되지 않고 있는 것 같다. 협동조합은 주식회사처럼 이윤극대화를 추구하는 것이 아니라 조합원이 원하는 바를 추구하는 자조조직(self-help)이며 조합원들이 참여를 통해 자신의 삶을 향상시키는 인간중심의 조직인 동시에 경제적 약자들이 공동의 목적을 공동으로 달성하려는 자조적 결사체이기 때문에(설광언·김동석, 2012; 김정섭 외, 2012) 협업적 경영조직의 형태상의 모델이나 운영실태를 분석하는 대상이 되기에 충분하다⁴⁾. 본 연구는 사회적으로 필요한 서비스인데도 이윤논리만으로 생산되지 않는 제품이나 서비스와 관련해 기존의 농협이나 농업법인, 정부가 모든 문제를 해결해줄 수 없는 없는 상황에서 스스로의 필요나 수요를 자구적으로 조직화하여 사업으로 연계한 관점에서 협동조합의 특성을 분석하고자 한다. 본고는 이러한 점을 반영하여 1년차에는 경기지역 농업농촌분야 협동조합 운영실태 및 사례조사를 실시하여 협동조합 모델을 도출하였다. 2년차에는 협동조합의 수익성을 분석하여 이익이 부(-)일 경우 운영의 중단 없이 어떻게 대응해 나가고 있는지를, 그리고 조합원의 적극적 참여여부에 따라 협동조합의 이해관계자의 경제적 기여액이 달라지는지를 제시하였다. 또한 관련 전문가를 대상으로 AHP 조사를 실시하여 협동조합 활성화 방안을 제시하였다.

2. 재료 및 방법

먼저 1년차에는 2017년 기준 농림어업 협동조합으로 설립 신고한 경기도 내 협동조합 185 개소를 대상으로 2017년 4월 1일부터 7월 30일까지 구조화된 설문지를 활용한 우편 설문조사를 실시하였고 설문조사에 응답한 64개 협동조합에 대해 1:1 대면 보완 면접조사를 실시하였다. 또한 설문조사 협동조합 중 스스로의 필요나 수요를 자구적으로 조직화하여 사업으로 연계한 협동조합 12개를 대상으로 2017년 9월 1부터 10월 30일까지 사례조사 및 이슈조사 분석을 실시하였다.

4) 협동조합기본법에서는 재화 또는 용역의 구매, 생산, 판매, 제공 등을 영위함으로써 조합원의 권익을 향상하고 지역 사회에 공헌하고자 하는 사업조직이다 라고 정의하고 있다.

한편 2년차에는 1년차에 발굴된 협동조합 사례 중 수익성 분석이 가능한 협동조합 5개를 선정하여 2018년 5월 1일부터 8월 30일까지 사례별 총수입, 비용, 수익, 부가가치 등을 시산 분석하였다. 또한 협동조합 활성화를 위한 지원수단의 우선순위분석을 위하여 협동조합관련 전문가 9명과 농업기술센터 공무원 및 협동조합 관계자 11명을 각각 전문가 그룹과 현장그룹으로 그룹핑하여 2018년 9월 1일부터 10월 30일까지 AHP 조사를 실시하였다.

3. 결과 및 고찰

가. 경기지역 협동조합 운영실태

1) 조사개요

협동조합의 조사지역은 표 1과 같다. 지역별 조사 응답 협동조합 수는 양평이 12개(18.8%)로 가장 많았고, 화성 11개(17.2%), 여주 8개(12.5%), 시흥 6개(9.4%), 용인, 이천, 안성 각각 4개(6.3%), 수원 2개(3.1%), 기타 시군 순으로 조사되었다.

표 1. 지역별 협동조합 조사현황

(N=64)

| 구분 | 수원 | 성남 | 부천 | 용인 | 안성 | 안양 | 시흥 | 화성 | 광명 | 군포 | 김포 | 이천 | 안성 | 여주 | 양평 | 고양 | 파주 | 양주 | 포천 |
|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|-----|-----|-----|-----|-----|------|------|-----|-----|-----|-----|
| 빈도 | 2 | 1 | 1 | 4 | 3 | 1 | 6 | 11 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 8 | 12 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 비율 | 3.1 | 1.6 | 1.6 | 6.3 | 4.7 | 1.6 | 9.4 | 17.2 | 1.6 | 1.6 | 1.6 | 6.3 | 6.3 | 12.5 | 18.8 | 1.6 | 1.6 | 1.6 | 1.6 |

다음으로 조사대상 협동조합의 기본 특성은 표 2와 같다. 기초통계 분석결과, 조합 형태별로는 일반협동조합 85.9%, 사회적협동조합 10.9%, 일반협동조합연합회 3.2% 순으로 나타났다. 조합원 구성형태별로는 생산자협동조합이 57.8%로 가장 큰 비율을 차지했고, 다음으로 다중이해관계자협동조합 25.0%, 사업자 협동조합 12.5%, 직원협동조합 3.1%, 소비자협동조합 1.6% 순으로 나타났다. 또한 사업의 범위는 전국과 시군구가 각각 40.6%, 43.7%이었고, 신설여부는 신생설립이 81.3%으로 가장 큰 비율을 차지했고 다음으로 임의단체(작목반, 영농회 등) 15.6%, 기존 농업법인(영농조합법인, 농업회사법인) 3.1% 순으로 나타났다. 성장 단계별로는 성장기에 놓여 있는 협동조합이 50.0%로 가장 큰 비율을 차지했고, 다음으로 도입기 32.8%, 성숙기 17.2% 순으로 나타났다.

표 2. 설립 및 조직운영 형태별 현황

(N=64)

| 구 분 | | 빈도(N) | 비율(%) |
|-----------|-------------------------|-------|-------|
| 조합 형태별 | 일반협동조합 | 55 | 85.9 |
| | 사회적협동조합 | 7 | 10.9 |
| | 일반협동조합연합회 | 2 | 3.2 |
| 조합원 구성형태별 | 생산자협동조합 | 37 | 57.8 |
| | 소비자협동조합 | 1 | 1.6 |
| | 사업자협동조합 | 8 | 12.5 |
| | 직원협동조합 | 2 | 3.1 |
| | 다중이해관계자협동조합 | 16 | 25.0 |
| 사업의 범위 | 마을 | 6 | 9.4 |
| | 시군구 | 28 | 43.7 |
| | 광역시도 | 3 | 4.7 |
| | 전국 | 26 | 40.6 |
| | 해외 | 1 | 1.6 |
| 신설여부 | 신생설립 | 52 | 81.3 |
| | 임의단체(작목반, 영농회등)에서 설립 | 10 | 15.6 |
| | 기존법인(영농조합법인, 농업회사법인) 전환 | 2 | 3.1 |
| 성장단계별 | 도입기 | 21 | 32.8 |
| | 성장기 | 32 | 50.0 |
| | 성숙기 | 11 | 17.2 |

조사 협동조합의 운영기간은 평균 2.2년이고, 조합원 수는 평균 25.9명이었으며, 평균 고용 인력은 2.4명이고 연간 평균 매출액은 309.5백만원으로 비교적 영세한 것으로 나타났다. 자본금은 평균 55.5백만원으로 대부분 조합원 현금 출자(92.3%)에 의해 조달되는 것으로 나타났다(표 3).

표 3. 농업·농촌 협동조합 경영실태

| 구 분 | 조합 수 | 운영 기간 (년) | 조합원 (명) | 고용 인력 (명) | 자본금 (백만원) | 출자 비율(%) | | | 매출액 (백만원) |
|------|------|-----------|---------|-----------|-----------|----------|------------|-------|-----------|
| | | | | | | 조합원 현금출자 | 조합원 부동산 출자 | 현물 출자 | |
| 평균 | 64 | 2.2 | 25.9 | 2.4 | 55.5 | 92.3 | 4.0 | 3.8 | 309.5 |
| 표준편차 | - | 1.4 | 49.3 | 2.8 | 138.4 | 22.9 | 13.9 | 13.1 | 764.3 |

주 : 기획재정부 등록 협동조합 분류상 업종이 농림어업으로 분류된 조합에 대한 조사결과임

2) 협동조합 설립목적과 사업 분야

조사대상 협동조합은 표 4와 같이 조합원의 권익향상, 농업지원, 지역진흥을 위한 설립목적을 주로 가지고 있으며 특히 조합원의 권익향상 분야에서는 조합원의 소득증대가 42.2%, 농업지원 분야에서는 농촌의 수익성 및 지속가능성 제고가 15.6%, 지역진흥에서는 취약계층 및 지역의 일반주민지원이 9.4%로 상대적으로 높게 나타났다. 이를 통하여 농업농촌에서 필요한 서비스를 제공하는 근거를 마련하기 위한 것으로 판단된다.

표 4. 협동조합의 설립목적 (N=64)

| 구 분 | | 빈도(N) | 비율(%) |
|-------------|-------------------------|-------|-------|
| 조합원 권익향상 | 조합원 소득증대 | 27 | 42.2 |
| | 조합원 복지증진 | 6 | 9.4 |
| | 조합원 고용안정 | 3 | 4.7 |
| 농업지원 | 농촌의 수익성 및 지속가능성 제고 | 10 | 15.6 |
| | 지역 농가 및 농업생산지원 | 6 | 9.4 |
| 지역진흥 | 취약계층 및 지역의 일반주민지원 | 6 | 9.4 |
| | 환경, 경관, 전통문화 보전 및 활성화지원 | 4 | 6.3 |
| | 기타 | 2 | 3.1 |

조사대상 협동조합의 사업 분야는 표 5와 같이 산지유통이 44.4%로 가장 큰 비율을 차지했고, 다음으로 농산물 가공 20.6%, 농촌관광 15.9%, 도시농업 9.5%, 직매장 6.4%, 직거래(꾸러미) 3.2% 순으로 나타났다.

표 5. 협동조합의 사업분야 (N=64)

| 사업분야 | 사업내용 | 빈도(N) | 비율(%) |
|----------|---|-------|-------|
| 직매장 | 직매장을 통해 생산자, 소비자, 학교, 유통업자 등과 네트워크로 연계하는 공급 서비스 | 4 | 6.4 |
| 직거래(꾸러미) | 생산자가 소비자에게 꾸러미 사업으로 농산물 직거래 서비스를 제공 | 2 | 3.2 |
| 농촌관광 | 지역의 농촌체험 및 농촌관광 서비스 제공 | 10 | 15.9 |
| 농산물 가공 | 농가계약재배(또는 직접생산방식)을 통해 조달 받은 지역농산물을 이용한 가공품 제공 서비스 | 13 | 20.6 |
| 산지유통 | 농가를 조직화하여 공동출하, 수집, 선별, 유통시키는 서비스 | 28 | 44.4 |
| 도시농업 | 지역의 농촌자원을 이용한 텃밭, 생활원에 관련 공급서비스 | 6 | 9.5 |

3) 협동조합 경영성과

협동조합 경영의 생애주기(life cycle)는 성장기에 놓여 있는 협동조합이 50%로 절반에 가까운 비중을 보이고 있으며 다음으로 도입기 33.0%, 성숙기 17.0% 순으로 조사되었다. 또한 경영성과도 도입기 → 성장기 → 성숙기 순으로 매출액이 증가하다가 하락하는 경향을 보였다. 이는 협동조합 기본법 시행 후 협동조합의 사회경제적 가치 창출에 대한 기대가 생애주기별로 나타난 결과로 판단된다(표 6).

표 6. 생애주기별 경영성과

| 성 장 단계별 | 조합수 (비율) | 운영 기간 (년) | 조합 원수 (명) | 노동 투입 | 자본 투입 | 출자금 구성(%) | | | 경영 성과 |
|---------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------|-------|-----------|
| | | | | 고용 인력 (명) | 자본금 (백만원) | 현금 출자 | 부동산 출자 | 현물 출자 | 매출액 (백만원) |
| 도입기 | 21 (32.8) | 2.1 | 19.5 | 1.4 | 22.8 | 90.0 | 4.5 | 5.5 | 104.6 |
| 성장기 | 32 (50.0) | 2.2 | 29.2 | 2.6 | 72.1 | 95.8 | 1.6 | 2.7 | 405.9 |
| 성숙기 | 11 (17.2) | 2.4 | 28.5 | 3.7 | 66.7 | 86.4 | 10.0 | 3.6 | 323.9 |

다음으로 협동조합의 경영성과 증진에 기여하는 사업 분야와 매출수단은 표 7과 같다. 경영성과가 가장 큰 사업 분야는 산지유통의 경우가 전체의 45.2%로 가장 큰 비율을 차지하였고, 농산물 가공(19.4%), 농촌 관광(16.1%) 등의 순으로 나타났다. 매출 수단으로는 상품 및 서비스 제공의 경우가 전체의 46.8%이며 이외에도 농산물 수탁판매(12.9%), 일자리 제공(11.3%), 교육 및 컨설팅 상담(9.7%) 등의 순으로 나타났다. 이는 협동조합이 주체가 되어 직접 농업소득을 올리는 매출구조를 갖기보다 조합원 농산물의 수매, 판로개척, 농산물 가공, 경영코칭 등을 통한 간접지원 방식의 협동조합 사업내용이 주를 이루고 있기 때문이다. 이와 같은 사업구조는 기존의 농축수협과 같이 종합 또는 다목적 협동조합을 지향하는 협동조합과 유사하여 기존 농축수협과 업무영역이 겹쳐 사업 경합이 우려 된다. 이러한 점 때문에 농업 농촌분야 협동조합은 영농조합법인과 같이 협업적 농업경영을 중심에 두고 전후방 가치사슬로 조직화하여 사업분야와 내용을 조정할 필요가 있다.

표 7. 협동조합 사업분야별 매출수단

| 사업분야 | 매출수단 | | | | | | | | 계 |
|-------|-------------|-----------------|-------------|-------------|-------------------|-------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| | 일자리 제공 | 상품 서비스 제공 | 현물 지원 | 현금 지원 | 교육 컨설팅 상담 등 | 마케팅 홍보 판매중개 | 농산물 수탁 판매 | 농산물 구매 (매입) | |
| 직매장 | | 3 (75.0) | | | | | 1 (25.0) | | 4 (6.5) |
| 꾸러미 | | 2 (100.0) | | | | | | | 2 (3.2) |
| 농촌관광 | 1 (10.0) | 6 (60.0) | | | 3 (30.0) | | | | 10 (16.1) |
| 농산물가공 | 4 (33.3) | 5 (41.7) | | 1 (8.3) | 1 (8.3) | | | 1 (8.3) | 12 (19.4) |
| 산지유통 | 2 (7.1) | 10 (35.7) | 2 (7.1) | 2 (7.1) | 1 (3.6) | 2 (7.1) | 7 (25.0) | 2 (7.1) | 28 (45.2) |
| 도시농업 | | 3 (50.0) | 1 (16.7) | 1 (16.7) | 1 (16.7) | | | | 6 (9.7) |
| 계 | 7 (11.3) | 29 (46.8) | 3 (4.8) | 4 (6.5) | 6 (9.7) | 2 (3.2) | 8 (12.9) | 3 (4.8) | 62 (100.0) |

4) 협동조합 애로사항 및 지원방향

협동조합 운영 애로사항은 운영자금 부족의 경우가 전체 17.5%로 가장 큰 비율을 차지하였고, 인력부족(12.3%), 판로확보문제(11.9%), 정부지원 미흡(9.1%) 등의 순으로 나타났다(표 8).

표 8. 협동조합 운영 애로사항(다중응답)

(N=252)

| 구분 | 경영비 증가 | 신기술, 제품개발 능력부족 | 인력 부족 | 운영 자금 부족 | 판로 확보 문제 | 수익 모델 미비 | 자금관리 조직운영 미숙 | 지역인 갈등 | 정부 지원 미흡 | 세 금 | 규 제 |
|-----------|-----------|----------------------|----------|----------------|----------------|----------------|--------------------|-----------|----------------|--------|--------|
| 빈도 (N) | 22 | 19 | 31 | 44 | 30 | 15 | 21 | 3 | 23 | 22 | 22 |
| 비율 (%) | 8.7 | 7.5 | 12.3 | 17.5 | 11.9 | 6.0 | 8.3 | 1.2 | 9.1 | 8.7 | 8.7 |

이에 따른 지원방식으로는 판로지원(39.7%)과 행재정적인 직접지원(21.8%)이 상대적으로 높은 응답을 보인 반면, 기술지원(2.0%), 인력지원(3.2%), 규제발굴 지원(3.6%) 등과 같은 간

접적 지원방식에 대해선 응답자의 비율이 낮았다(표 9). 이와 같은 응답은 기존 기획재정부의 제1차와 제2차 협동조합 기본계획 수립방향인 간접적 지원에 의한 자생력 제고와는 거리가 많이 있다고 판단된다.

표 9. 협동조합 지원방식(다중응답)

(N=252)

| 구분 | 창업 및 인큐베이터 지원 | 판로 지원 | 기술 지원 | 인력 지원 | 금융 인프라 지원 | 경영 컨설팅 | 행정적 지원 | 연대 사업 지원 | 규제 발굴, 지원 | 기타 |
|-----------|---------------------|----------|----------|----------|-----------------|-----------|-----------|----------------|-----------------|-----|
| 빈도 (N) | 16 | 100 | 5 | 8 | 5 | 24 | 55 | 26 | 9 | 4 |
| 비율 (%) | 6.3 | 39.7 | 2.0 | 3.2 | 2.0 | 9.5 | 21.8 | 10.3 | 3.6 | 1.6 |

나. 협동조합 사례 유형화를 통한 협동조합 모델 개발

1) 사례조사 개요

앞서 설문조사 결과 나타난 설립목적 즉, 농업농촌 필요 서비스 수요에 대응하여 지역특성에 맞게 협동조합을 운영하는 도내 지역 협동조합 12개소를 대상으로 1:1 심층면접조사방법을 활용하여 2017년 9월 1부터 10월 30일까지 사례조사를 실시하였다(표 10). 주요 조사내용은 운영기간, 조합원수, 고용인력, '16년 매출액 등 경영성과에 관한 사항과 더불어 사업분야 6개 유형(직매장, 꾸러미, 농촌관광, 농산물가공, 산지유통, 도시농업)에 대한 서비스 수요와 공급특징이다.

표 10. 사례조사 응답 협동조합 개요

(기준 : 2016년)

| 사업분야 (유형) | 조합명 | 운영 기간(년) | 조합원수 (농업인비율) | 고용인력 (명) | '16년 매출액 (백만원) |
|--------------|--------------|-------------|-----------------|-------------|-------------------|
| 직매장 | 양평 친환경 로컬푸드 | 3 | 126(80.2) | 6(1) | 1,876 |
| | 행복한 밥상 | 4 | 5(37.5) | 13(13) | 560 |
| 직거래 (꾸러미) | 산들맛 | 2월 | 9(100.0) | 1(1) | 12 |
| | 아홉색갈농부 | 3 | 11(90.9) | 1(1) | 550 |
| 농산물가공 | 에버그린에버블루 | 2 | 41(51.2) | 17(3) | 900 |
| | 효나리 | 3 | 6(16.7) | 8(8) | 270 |
| 산지유통 | 코리요 송산포도 | 6월 | 67(100.0) | 2(0) | 730 |
| | 안성시 복숭아(연구회) | 6월 | 27(100.0) | 조합원직영 | 93 |
| 농촌관광 | 농촌나드리 | 4 | 21(95.2) | 6(6) | 600 |
| | 양평귀농귀촌 | 2 | 52(28.8) | 조합원직영 | 30 |
| 도시농업 | 시흥호도회 | 3 | 24(12.5) | 조합원직영 | 22 |
| | 숲이있는 도시농부 | 2 | 8(0) | 조합원직영 | 100 |

여기서 각 사업분야별 조합별 서비스 수요와 공급 특징을 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 직매장 유형 협동조합은 양평 친환경 로컬푸드와 화성 행복한 밥상이 해당되며, 특히 농업인의 조합 참여 비율이 높은 양평 친환경 로컬푸드 협동조합의 서비스 특징은 양평 친환경농업 육성시책과 연계하여 친환경 로컬푸드 생산지원, 친환경인증 농산물 판로 지원 그리고 농업인과 비농업인(가공업) 간 상호연계 강화를 위해 양평(2개소)에서 서울(2개소)까지 직매장을 확대하고 직매장 상품다양화를 위해 천일염, 인삼, 뽕단지 등 동종 협동조합과 연대 그리고 농업인 직매장 판매, 비농업인 가공품 생산 판매로 상호연계성을 강화시키고 있다. 둘째, 직거래(꾸러미)유형 협동조합은 안성 산들 맛과 용인 아홉색갈농부가 해당되며, 특히 농업인 조합원 참여비율과 매출액이 높은 아홉색갈농부 협동조합의 서비스 특징은 용인시 전체인구의 3% 농가가 농지 70%를 차지하고 있는 가운데 백옥쌀, 백옥오이, 상추, 청경채, 원삼배, 백옥포도 등 지역농산물의 판매요구도와 일자리 제공 필요성이 높아짐에 따라 지역민과 함께 용인 농산물을 당일 수확하고 당일 직접 배송하는 꾸러미 상품을 판매하고 있으며 이를 통해 농가 간 작목 간 품목의 중복성 해소와 더불어 농가 간 상호 이해를 증진시키고 있다. 셋째, 농산물 가공유형 협동조합은 양평의 에버그린에버블루와 화성의 효나리 떡 협동조합이 해당되며 특히 농업인 조합원 참여비율과 매출액이 높은 에버그린 에버블루 협동조합은 시중가보다 20% 높은 가격으로 양평 들깨를 수매('16년 65톤)하여 농가의 호응도 높이고, 소비자 조합원 판매 등을 통한 농가와 소비자의 연계성을 강화시키고 있다. 뿐만 아니라 들깨의 기능성(오메가3) 수요에 착안하여 지역 농가로부터 직접 수매한 들깨를 이용하여 오메가 3 함유량이 많은 생들기름을 생산하여 홈쇼핑, 쇼핑몰 등을 통해 안정적으로 판매하고 있어 지속가능한 성장이 기대된다. 넷째, 농산물 산지유통 유형 협동조합은 화성의 코리요 송산포도와 안성의 안성시복숭아연구회가 해당되며 특히 농업인 조합원 참여비율과 매출액이 높은 코리요 송산포도 협동조합의 서비스 특징은 고품질 포도의 생산과 유통 확대로 농가수취가격을 향상시키기 위하여 포도농가의 자발적 조합사업 참여 유도를 추진하고 있다. 특히 농가에게 당도·무게 측정, 자동선별, 포장, 유통, 판매를 일원화시킨 APC 이용 서비스와 가격결정권을 농가에게 제공하고 있다. 또한 송산포도 와인교육, 가공품 생산, 관광단지 연계 운영을 통해 6차산업화를 전개하고 있다. 다섯째, 농촌관광유형 협동조합은 양평의 농촌나드리 협동조합과 양평의 귀농귀촌 협동조합이 해당되며 특히 농업인 조합원 참여비율과 매출액이 높은 농촌나드리 협동조합의 서비스 특징은 수도권 소비자의 양평지역 체험농장의 접근성을 향상시키기 위하여 농촌관광 포털사이트 운영 및 체험프로그램 소개, 체험농장 온라인 홍보, 농촌관광 체험프로그램 예약결제서비스 등의 서비스를 제공하고 있으며, 또한 체험농장의 소득을 증진시키기 위하여 농촌체험관광 네트워크로 발전시켜 딸기, 고구마, 배, 옥수수, 토마토 등 양평의 지역작목을 종합적으로 네트워킹하고 농촌관광마을을 지원하고 있다('16년 현재 마을의 20%농가가 참여). 마지막으로 도시농업 유형 협동조합은 시흥의 시흥효도회 협동조합과 용인의 숲이 있는 도시농부 협동조합이 해당되며 특히 농업인의 참여비율은 낮으나 매출액 비중이 높은 숲이 있는 도시농부 협동조합의 서비스 특징은 학교텃밭 교육의 중요도와 옥상농원, 정원텃밭 확대 필요성이 증대하고 있는 가운데 학교 텃밭 조성교 교육프로그램

램을 결합하여 텃밭 교육체험 공간화, 조합원 강사역할 부여 등의 서비스를 제공하고 농작물 기르기 체험, 먹거리 체험 등의 프로그램을 운영하고 있다. 이외에도 실내외 인테리어 사업으로 확대시키고 있다.

2) 이슈분석(GAP)을 통한 사례 유형화

앞서 제시한 설립목적 또는 농업농촌 서비스 수요에 대응한 각 사례들을 그룹핑 한 후 대응이슈를 표 11과 같이 도출하였다. 첫째, 설립목적이 조합원 소득증대일 경우 협동조합은 산들맛, 아홉색깔농부, 에버그린 에버블루가 해당되며 이들 조합은 농가가 협동조합사업에 적극적으로 참여하도록 하여 농가소득을 증진시킨 시사점을 주고 있다. 둘째, 조합원의 복지 및 고용안정이 설립목적일 경우 협동조합은 시흥효도회, 숲이 있는 도시농부, 행복한 밥상이 해당되며 이들 조합은 저소득가구, 노인가구, 경력단절, 은퇴자 등 취약계층에게 일자리를 제공하는 시사점을 주고 있다. 셋째, 농촌의 수익성 및 지속가능성 제고가 설립목적일 경우, 협동조합은 양평 친환경로컬푸드, 양평 농촌나드리, 양평 귀농귀촌이 해당되며 이들 조합은 지역내 농촌자원을 연계하여 로컬푸드, 귀농귀촌, 농촌관광을 활성화시킨 사례로 시사점을 주고 있다. 넷째, 지역농가 및 농업생산지원이 설립목적일 경우 협동조합은 코리요송산포도, 안성복숭아연구회가 해당되며 이들 조합은 농가의 산지유통 조직화를 통한 가격결정권 제고 및 품질고급화에 기여하는 시사점을 주고 있다. 마지막으로 환경, 경관, 전통문화 보전 및 활성화 지원이 설립목적일 경우 협동조합은 효나리떡, 시흥효도회가 해당되며 이들 조합은 지역 효문화의 스토리텔링을 통한 지역농산물 소비촉진에 기여하는 시사점을 주고 있다.

표 11. 사례조사를 통한 핵심이슈 도출(2017년)

| 농업·농촌 서비스 수요 (설립목적) | 협동조합 대응 이슈 | 사례 조합 |
|--------------------------|--|-------------------------------------|
| 조합원 소득 증대 | ⇔ 농가의 협동조합사업 적극적 참여를 통한 농가소득 증진 | ⇔ ·에버그린 에버블루 ·산들맛 ·아홉색깔농부 |
| 조합원 복지 및 고용 안정 | ⇔ 저소득가구, 노인가구, 경력단절, 은퇴자 등 취약계층 일자리 제공 | ⇔ ·행복한 밥상 ·시흥효도회 ·숲이 있는 도시농부 |
| 농촌의 수익성 및 지속가능성 제고 | ⇔ 지역내 농촌자원 연계 로컬푸드, 귀농귀촌, 농촌관광 활성화 | ⇔ ·양평친환경로컬푸드 ·양평농촌나드리 ·양평귀농귀촌 |
| 지역농가 및 농업생산 지원 | ⇔ 농가의 산지유통 조직화를 통한 가격결정권 제고 및 품질고급화, 브랜드화 전개 | ⇔ ·코리요 송산포도 ·안성복숭아연구회 |
| 환경, 경관, 전통문화 보전 및 활성화 지원 | ⇔ 지역 효문화의 스토리텔링을 통한 지역 농산물 소비촉진 | ⇔ ·효나리떡 ·시흥효도회 |

이와 같이 설립목적-대응이슈-사례로 그룹핑한 결과로 도출된 12개 협동조합 중 대응이슈를 대표하는 협동조합을 에버그린-에버블루, 코리요송산포도, 양평친환경로컬푸드, 행복한 밥상, 효나리떡 등 5개로 집중하여 이슈 분석하였다. 여기서 이슈분석은 핵심이슈별로 해당조합의 현상(As-Is)과 최상의 조건/모델(To-Be)을 제시하고 현상과 모델 간 차이(Gap)를 도출하는 방법이다. 사례조합별로 이슈분석(Gap)분석결과는 표 12와 같다. 첫째, 에버그린-에버블루 협동조합은 농가 및 지역주민의 조합참여 확대가 미흡한 상황에서 농산물 가공사업을 통해 계약재배, 판촉, 체험 등에 적극적으로 참여토록 하기 위해서는 협동조합 연대와 권리 동등성 부여가 우선되어야 한다. 둘째, 코리요 송산포도 협동조합은 산지유통과정에서 농협과의 사업 연대가 부족한 상황에서 산지조직화, 유통 전과정의 시스템 구축 및 브랜드화(품질, 고급화 등)를 위해서는 자재공동구매, 공동 마케팅 등 농협과의 공동사업 전개가 필요하다. 셋째, 양평로컬푸드 협동조합은 직매장-농장-체험 또는 생산-체험-가공-음식과의 온오프라인 연계가 미흡한 상황에서 각 사업단위별 연계강화와 정보제공, 홍보, 마케팅, 관광 등 서비스 확대를 위해서는 직매장, 농장, 체험, 가공관련 조합사업 네트워크가 일원화 될 필요가 있다. 넷째, 행복한 밥상은 취약계층에게 일자리를 제공하고 있지만 지역산 배추의 단순 구매에 머무르고 있는 상황으로 지역농민과의 협동조합 사업연대를 위해서는 지역산 배추의 계약재배사업을 도입할 필요가 있다. 마지막으로 효나리떡 협동조합은 찾아오는 떡 소비자 유치를 위해 떡카페를 운영하고 있는 상황에서 효문화 접목 상품개발과 재구매율 향상을 위해 지역별 떡 카페 개설과 빵 상품 개발을 보완할 필요가 있다.

표 12. 사례별 핵심이슈별 겹분석(Gap)

| 사례 | 핵심이슈 | 현상황(As-Is) | 최상의 조건/모델(To-Be) | GAP |
|----------------------|---|--|--|---|
| 에버그린 에버블루 | 농가의 협동조합 사업 적극적 참여를 통한 농가소득 증진 | 농가 및 지역주민의 조합사업 참여확대 필요성 증대 | 농산물 가공사업에 적극적 참여(계약재배, 판촉, 체험 등) | 농가 조합원 사업 참여율 제고를 위한 협동조합 연대 및 권리 동등 부여 |
| 코리요 송산포도 | 농가의 산지유통 조직화를 통한 가격결정권 및 품질 고급화 및 브랜드화 전개 | 산지유통활성화를 위한 농협과 연대 강화 필요성 증대 | 산지조직화를 통한 생산, 유통 전 과정 시스템구축 및 브랜드화(품질, 브랜드, 고급화 로 가치향상) | 농협과의 공동 사업전개필요 (자재 공동구매, 공동 마케팅) |
| 양 평 친 환 경 로컬푸드 | 지역내 농촌자원 연계를 로컬푸드 기능기초, 농촌관광 활성화 | 직매장, 농장, 체험 과의 온오프라인 연계 강화 미흡 생산, 체험, 가공, 음식 연계 강화 미흡 | 직매장, 농장, 체험과 의 온오프 라인 연계성 강화 및 정보 제공, 홍보, 마케팅, 관광 서비스 확대 농산물(체험재배), 가공품, 음식 상품화 | 농촌 지속가능한 성장을 위한 직매장, 농장, 체험, 가공 관련 조합 사업 네트워크 일원화 |
| 행복한 밥 상 | 저소득가구, 노인 가구, 경력단절, 은퇴자 등 취약 계층 일자리 제공 | 김치 및 반찬가게 운영을 통한 취약 계층 일자리 제공 지역산 배추의 단순 구매 | 취약계층의 협동조합 참여 확대를 통한 일자리 확대 및 지역농민과의 협동조합 사업 연대 | 지역산 배추의 계약재배사업 추진 필요 |
| 효나리 떡 | 지역 효문화의 스토리텔링을 통한 지역 농산물 소비 촉진 | 찾아오는 떡소비자 확대를 위해 떡카페 운영 떡 이외 상품 다각화 요구 증대 | 경기 농산물 및 효문화 접목에 의한 상품 개발(떡, 카페)로 소비자 재구매율 향상(농가, 협동조합, 소비자) | 협동조합의 도시 지역 떡 카페 개설 지원 및 빵 상품개발 |

3) 협동조합 모델

이슈분석 결과 도출된 Gap에서 유사한 특징을 보이는 협동조합을 그룹핑하여 살펴보았다. 먼저 에버그린-에버블루 협동조합과 코리요 송산포도 협동조합은 생산자 조합의 단점을 보완하고 협동조합 연대를 통한 네트워크 효과를 가지는 것으로 나타났다. 다음으로 양평 친환경 로컬푸드 협동조합과 행복한 밥상 협동조합, 호나리 떡 협동조합은 다중이해관계자 간 이해와 협력을 바탕으로 직접사업을 추진하는 것으로 나타났다. 이와 같은 협동조합 특성을 갖는 경우, 최양부(2012)⁵⁾가 제시한 협동사업적 모형과 기업적 사업모형 중 에버그린-에버블루 협동조합과 코리요 송산포도 협동조합은 개방형 조합원제를 갖고 있으나 특정 품목에 한정하는 협동 사업적 모형에 가깝고, 양평 친환경 로컬푸드 협동조합과 행복한 밥상 협동조합, 호나리 떡 협동조합은 기업적 사업모형에 가깝다고 할 수 있다. 또한 최준규 외(2015)⁶⁾가 제시한 네트워크 모형과 직접공급 모형 중 에버그린 에버블루 협동조합과 코리요 송산포도 협동조합은 협동조합 연대를 강조하는 네트워크 모형에 가깝고, 양평 친환경 로컬푸드 협동조합과 행복한 밥상 협동조합, 호나리 떡 협동조합은 직접 서비스를 제공하는 직접공급모형에 가까운 것으로 나타났다. 따라서 본고에서는 설립목적과 사업분야 그리고 Gap분석 결과를 토대로 선행연구모형을 적용하여 협동조합 모델을 다음 표 13과 같이 제시하고자 한다. 우선 협동조합이 생산자가 중심이 되어 조합원 소득증대, 지역능가 및 농업생산지원을 목적으로 설립하여 직거래, 산지유통, 농산물가공 등 사업 분야에서 생산자조합의 단점을 보완하고 협동조합 연대를 통한 협동사업적 모형이나 네트워크 모형을 적용하고자 할 경우 ‘시장교섭력 증진을 위한 생산·유통 통합모형’으로 정의내리고자 한다. 다음으로 협동조합이 생산자, 소비자, 지역주민 등 다중이해관계자가 참여하여 농촌의 수익성 및 지속가능성 제고, 조합원 복지 및 고용안정, 전통문화, 경관 보전 및 활성화 등을 목적으로 설립하여 다중이해 관계자 간 이해와 협력을 바탕으로 직접사업을 통해 기업적 사업모형이나 직접공급 모형을 적용할 경우 ‘지역의 사회적 자본 축적을 위한 농촌자원형 모형’으로 정의내리고자 한다.

5) 협동조합적 사업모형은 전통모형(개방적 조합원제, 다기능 소규모 종합농협), 독립사업부모형(개방적 조합원제, 품목별 단일기능), 신세대모형(제한적 조합원제, 품목 특정적 부가가치 조합)으로 나뉘며 기업적 사업모형은 덴마크와 네덜란드처럼 협동조합 외부에 전액출자하여 독립회사를 운영하거나 뉴질랜드처럼 협동조합 회사를 설립하여 협동조합 활동을 하는 경우임

6) 네트워크 모델은 사회서비스 공급체계가 구축되어 있으나 수요자의 눈높이에 부합하는 맞춤형 서비스가 미흡한 지역에서 협동조합이 사회서비스 수요자와 공급자를 연계하는 모델이며 직접공급모형은 사회서비스 공급이 부족한 지역에서 협동조합이 사회서비스에 대한 수요를 파악하여 직접 서비스를 제공하거나 아웃소싱을 추진하는 모델이다.

표 13. 농업·농촌 협동조합 모델

| 구 분 | | 시장교섭력 증진을 위한 생산·유통 통합모형 | 지역의 사회적 자본 축적을 위한 농촌자원형 모형 |
|------------------|-------------|---|---|
| 사 례 조 합 | 핵심이슈공통(12개) | 에버그란에버블루, 산들맛, 아홉색갈농부 코리요 송산포도, 안성복숭아연구회(5) | 친환경로컬푸드, 농촌나드리, 귀농귀촌 행복한 밥상, 시흥호도회, 숲이 있는 도시농부, 호나리떡(7) |
| | Gap분석(5개) | 에버그란에버블루, 코리요 송산포도(2) | 호나리떡, 행복한밥상, 양평 친환경로컬푸드(3) |
| 조합원구성형태 | | 생산자 중심 참여 | 다중이해관계자 참여 |
| 핵심이슈 (설립목적) | | ·조합원 소득증대 ·지역농가 및 농업생산지원 | ·농촌의 수익성 및 지속가능성 제고 ·조합원 복지 및 고용안정 ·전통문화, 경관 보전 및 활성화지원 |
| Gap 특징 | | 생산자조합의 단점을 보완하고 협동조합 연대를 통한 네트워크 효과 증진 | 다중이해관계자간 이해와 협력을 바탕으로 직접사업 도입 |
| 선행모델적용 | | 협동사업적 모형, 네트워크 모형 | 기업적 사업모형, 직접공급 모형 |
| 사업분야 | | 직거래, 산지유통, 농산물가공 | 직매장, 농촌관광, 농산물 가공, 도시농업 |

다. 협동조합 사례별 수익성 시산분석 및 기대효과

앞서 제시한 핵심이슈별 갭분석(Gap)에 포함된 사례 협동조합의 수익성과 생산성은 표 14와 같다. 먼저 A조합과 D조합의 이익은 각각 79.5백만원/년, 28.4백만원/년으로 흑자로 나타난 반면, 여타 조합은 적자(-)를 보였다. 부가가치율은 A조합이 49.3%이고 D조합은 52.5%로 나타났으며 타조합보다 비교적 높았다. 시간당 노동생산성은 A조합이 27,170원이고 D조합은 27,705원으로 조사되었다. 한편, 고용노력비 대비 노동생산성의 투입 효과는 A조합이 3.2배로 가장 높았으며, 다음으로 E조합 2.7배, D조합 2.2배, B조합 1.3배, C조합 0.7배 순으로 분석되었다.

표 14. 협동조합 사례별 수익성

(단위 : 백만원/년)

| 구 분 | 사례별 수익성 | | | | | |
|----------------|----------|----------|----------|----------|----------|---------|
| | A조합 | B조합 | C조합 | D조합 | E조합 | |
| 자본규모 | 1,056.9 | 1,563.1 | 676.9 | 776.9 | 2,200.2 | |
| 총수입 | 사업수입 | 850.7 | 768.0 | 377.8 | 675.7 | 2,045.5 |
| | 사업외 수입 | 66.0 | 195.3 | 66.8 | 82.4 | 106.6 |
| | 소계 | 916.7 | 963.3 | 444.6 | 758.0 | 2,152.1 |
| 비용 | 재 료 비 | 431.5 | 553.1 | 221.6 | 321.1 | 1,782.4 |
| | 인 건 비 | 132.7 | 158.2 | 220.5 | 162.8 | 98.6 |
| | 경 비 | 144.5 | 203.3 | 29.8 | 88.7 | 56.9 |
| | 판매관리비 | 128.5 | 234.4 | 57.2 | 157.1 | 248.0 |
| | 소계 | 837.2 | 1,149.1 | 529.1 | 729.7 | 2,185.9 |
| 수익 | 생산원가 | 708.7 | 914.7 | 471.9 | 572.6 | 1,937.9 |
| | 영 업 비 | 128.5 | 234.4 | 57.2 | 157.1 | 248.0 |
| | 총 원 가 | 837.2 | 1,149.1 | 529.1 | 729.7 | 2,185.9 |
| | 이 익 | 79.5 | -185.8 | -84.5 | 28.4 | -33.8 |
| 부가가치 | 부가가치액 | 419.2 | 203.1 | 156.1 | 354.5 | 263.1 |
| | 부가가치율(%) | 49.3 | 26.4 | 41.3 | 52.5 | 12.9 |
| 수익성 | 자본 순수익 | 130.3 | -110.5 | -51.3 | 66.8 | 76.0 |
| | 자본이익률(%) | 12.3 | -7.1 | -7.6 | 8.6 | 3.5 |
| 노동생산성(원/시간)(a) | 27,170.0 | 13,250.4 | 9,205.1 | 27,705.8 | 26,094.5 | |
| 고용노력비(원/시간)(b) | 8,601.0 | 10,323.7 | 13,000.0 | 12,722.5 | 9,773.4 | |
| 고용효과(a/b) | 3.2 | 1.3 | 0.7 | 2.2 | 2.7 | |

여기서 B, C, E조합의 이익이 부(-)로 나타난 요인은 부가가치율이 B조합 26.4%, C조합 41.3%, E조합 12.9%로 비교적 낮았고, 표 15에서와 같이 재료비가 매출원가에서 차지하는 비율이 B조합 48.1%, C조합 41.9%, E조합 81.5%로 대체로 높았기 때문이다. 특히 직접 경비의 비율보다 영업비인 판매관리비의 비율이 각각 2.7%, 5.2%, 8.7%로 높게 나타난 것도 한 원인이 되었다. 이는 협동조합이 인적결합을 중요시하는 조합의 특성상 그 비중이 더욱 큰 것으로 판단된다.

표 15. 협동조합 사례별 비목별 비용

(단위 : 백만원/년, %)

| 비 목 | | 사례별 비목별 비용 | | | | | | |
|-----|------------------|--------------------|------------------|------------------|--------------------|-----------------|-------------------|----------------|
| | | A조합 | B조합 | C조합 | D조합 | E조합 | | |
| 총원가 | 생산원가 | 재료비 | 431.5 (51.5) | 553.1 (48.1) | 221.6 (41.9) | 321.1 (44.0) | 1,782.4 (81.5) | |
| | | 인건비 | 상시고용 인건비 | 0.0 (0.0) | 0.0 (0.0) | 220.5 (41.7) | 162.8 (22.3) | 86.8 (4.0) |
| | | | 임시고용 인건비 | 132.7 (15.9) | 158.2 (13.8) | 0.0 (0.0) | 0.0 (0.0) | 11.8 (0.5) |
| | | | 계 | 132.7 (15.9) | 158.2 (13.8) | 220.5 (41.7) | 162.8 (22.3) | 98.6 (4.5) |
| | | 경비 | 수선비 | 14.5 (1.7) | 0.0 (0.0) | 1.5 (0.3) | 2.3 (0.3) | 4.0 (0.2) |
| | | | 조세공과금(수도광열비) | 1.0 (0.1) | 22.0* (1.9) | 8.9 (1.7) | 11.0 (1.5) | 39.0 (1.8) |
| | | | 감가상각비 | 39.3 (4.7) | 57.5 (5.0) | 12.1 (2.3) | 8.4 (1.2) | 3.7 (0.2) |
| | | | 임차료 | 7.4 (0.9) | 112.0 (9.7) | 6.8 (1.3) | 25.3 (3.5) | 10.3 (0.5) |
| | | | 주문형 생산비 | 0.0 (0.0) | 11.8 (1.0) | 0.0 (0.0) | 0.0 (0.0) | 0.0 (0.0) |
| | | | 기타요금 | 82.4 (9.8) | 0.0 (0.0) | 0.4 (0.1) | 41.7 (5.7) | 0.0 (0.0) |
| | 계 | 144.5 (17.3) | 203.3 (17.7) | 29.8 (5.6) | 88.7 (12.2) | 56.9 (2.6) | | |
| | 영업비 | 판매관리비 | 판매비 | 53.2 (6.4) | 96.3 (8.4) | 48.9 (9.2) | 94.2 (12.9) | 98.1 (4.5) |
| | | | 급료(사무원) | 44.2 (5.3) | 48.0 (4.2) | 0.0 (0.0) | 22.1 (3.0) | 108.0 (4.9) |
| | | | 복리후생비 | 11.6 (1.4) | 21.9 (1.9) | 0.0 (0.0) | 24.1 (3.3) | 18.3 (0.8) |
| | | | 보험료 | 2.7 (0.3) | 3.0 (0.3) | 2.2 (0.4) | 6.1 (0.8) | 7.0 (0.3) |
| | | | 조세공과금 | 8.1 (1.0) | 3.1 (0.3) | 2.1 (0.4) | 9.4 (1.3) | 0.0 (0.0) |
| | | | 사무비 | 6.9 (0.8) | 1.1 (0.1) | 1.1 (0.2) | 1.2 (0.2) | 16.2 (0.7) |
| | | | 감가상각비 | 1.8 (0.2) | 0.0 (0.0) | 0.2 (0.0) | 0.0 (0.0) | 0.4 (0.0) |
| | | | 기타 | 0.0 (0.0) | 61.1 (5.3) | 2.7 (0.5) | 0.0 (0.0) | 0.0 (0.0) |
| 계 | | | 128.5 (15.3) | 234.4 (20.4) | 57.2 (10.8) | 157.1 (21.5) | 248.0 (11.3) | |
| 계 | 837.2 (100.0) | 1,149.1 (100.0) | 529.1 (100.0) | 729.7 (100.0) | 2,185.9 (100.0) | | | |

이와 같이 이익이 부(-)인 B, C, E조합의 대응사례를 살펴보면 B조합의 경우 조합원의 현물 출자를 통해 자본의 이자비용을 절감시켜 경영 부담을 완화시켜 나가고 있다. 다음으로 C조합의 경우 출자금의 배당을 줄이고 타인자본의 추가 차입을 통해 새로운 상품 개발 및 판로 개척을 추진하고 있다. 마지막으로 E조합은 적자난 부분을 익년으로 이월시켜 비용을 내부흡수하여 사업을 지속하고 있으며, 특히 이익 또는 잉여금 발생시 잉여금 적립으로 자본화를 도모하여 재무의 건전성을 높이고 있다.

지금까지 협동조합 사례별 수익성과 원인분석 그리고 대응사례를 살펴보았다. 이러한 결과를 바탕으로 사회적 가치의 경제적 평가도구(SORI)를 이용하여 협동조합 조직의 이해관계자와 제외된 이해관계자를 파악하고 다음으로 투입-산출 또는 성과-영향 등의 인과관계의 사슬을 재정적 대용치(proxy)를 통해 설정하여 분석함으로써 협동조합 조직의 행동이 변화를 어떻게 창출하는가에 대한 논리적 도구로 유용하게 활용되고 있다(사회투자지원센터, 2014). 이러한 평가도구를 적용하여 본고에서 조사한 협동조합 조직의 투입 및 산출지표를 평가하고 이에 따른 각각의 이해관계자의 기여도를 추정하고자 한다.

표 16. 협동조합 경영의 투입 및 산출 평가

| 구 분 | | 투입량 (명, 개소) | 투입지표 | 산출 지표 | 산출지표에 대한 기여도 및 비율 | 추정 기여액 (백만원/투입 단위) |
|----------------------------|-------------|-------------------|-----------------------|----------|-------------------------|--------------------------|
| 조합원 (이해 관계자) | 생산자 조합원(명) | 50.4 | 원료 농산물 생산 | 농업 총수입 | 4.5 (15.5) | 3.2 |
| | 근로자 조합원(명) | 4.5 | 노동력 제공 | 근로자 임금 | 4.3 (14.6) | 34.0 |
| | 소비자 조합원(명) | - | 협동조합 사업 참여 | 구매액 | - | |
| | 협력 협동조합(개소) | 4.3 | 협력에 의한 서비스 공유 | 매출액 | 4.0 (13.7) | 33.2 |
| | 기타(명) | 7.0 | 사업 미참여 일반 출자자 | | 3.0 (10.3) | 15.4 |
| 비조합원 (제외된 이해 관계자) | 지역농민(명) | 95.0 | 원료 농산물 생산 | 농업 총수입 | 4.2 (14.4) | 1.6 |
| | 지역농업인력(명) | 16.0 | 노동력 제공 | 근로자 임금 | 3.8 (12.9) | 8.4 |
| | 소비자(명) | - | 협동조합 사업 참여 | 구매액 | - | |
| | 협력업체(개소) | 2.0 | OEM에 의한 생산비 절감 | 매출액 | 2.0 (6.9) | 36.0 |
| | 기타(개소) | 1.7 | 농업기술센터, 시군청 서비스 지원 | | 3.4 (11.7) | 73.4 |

주 : 기여도는 5점 리커트 척도임(1=매우 낮다, 5=매우 높다)

여기서 협동조합의 공급서비스 투입 및 산출에 참여하는 이해관계자(조합원)와 제외된 이해관계자(비조합원)에 대한 정성적 기여도를 평가한 결과, 생산자(농민) 조합원이 4.5로 가장 컸으며 다음으로 근로자 조합원(4.3), 지역농민(4.2), 협력협동조합(4.0), 지역농업인력(3.8), 협력업체(2.0) 순으로 조사되었다. 반면에 투입단위별 추정 기여액은 이해관계자 내에서는 근로자 조합원이 34.0백만원으로 가장 높았으며 다음으로 협력협동조합 33.2백만원, 일반출자자 15.4백만원, 농민조합원 3.2백만원으로 정성적 기여도와 다르게 나타났다. 이는 총매출액에서 협동조합 조합원 수익이 차지하는 비율, 전환율(conversion rate)이 낮고 조합원의 조합사업의 참여율이 부족하기 때문이다. 향후 조합의 경영자는 조합원의 전환율이 높아지도록 조합의 성장뿐만 아니라 조합원의 사업 참

여를 확대시켜 조합 발전을 촉진시킬 필요가 있다.

라. 협동조합 활성화 방안

2012년 협동조합 기본법이 시행된 이후 우리나라에서는 정부의 지원과 무관하게 협동조합 설립이 급격하게 증가하고 있다. 농업농촌분야에서는 서비스가 원활하게 공급되지 못하는 경우 서비스 수요자인 생산자와 지역주민이 협동조합을 새로이 설립하거나 기존 농업법인에서 전환 설립하여 자구적으로 대응하고 있는 실정이다. 이들 협동조합 중 사업을 시작하지 못하거나 수익성 악화로 중단한 경우도 나타나고 있으며 적자가 발생할 경우 조합원의 현물출자를 통해 자본의 이자비용을 절감시키거나 적자를 이월시켜 비용을 내부 흡수하고 이익 발생 시 잉여금 적립을 통해 자본화를 도모하는 사례도 나타나고 있다. 이는 주식회사와 달리 협동조합은 인적결합을 중요시하는 조합의 특성이 작용하여 나타난 결과이기도 하다. 이에 본 연구에서는 협동조합의 성장과 더불어 조합원의 경제적 편익 증진을 위해 요구되는 정책수단에 대한 중요도와 우선순위를 제시하고자 한다. 이를 위해 다음 5단계 절차에 따라 AHP 조사 분석을 실시하였다. 1단계는 최종목표 달성을 위한 의사결정 요소인 평가기준과 선택대안을 계층화시켜 계층도를 작성하였다. 2단계는 각 계층 내 의사결정요소 간의 쌍대비교를 통해 쌍대비교 행렬을 구하였다. 3단계는 쌍대비교된 의사결정 요소들 간의 상대적 가중치를 계산하였으며, 4단계는 일관성 비율(CR)을 측정하여 일관성 검증을 실시하였다. 5단계는 최하위 계층에 있는 대안들의 우선순위를 구하기 위하여 각 계층에서 구해진 평가요소들의 가중치를 종합하였다.

1) 계층도 작성

앞에서 살펴본 설문조사와 사례조사에서 나타난 협동조합 설립목적과 대응이슈, 이슈분석 결과(Gap)를 그림 1과 같이 평가기준과 선택대안 설정에 활용하였다. 먼저 평가기준은 사회경제적 편익 증진, 고용안정, 시장경쟁력 확충, 조합의 경영안정으로 분류하였다. 여기서 각 평가기준에 대해 살펴보면, 첫째, 사회경제적 편익 증진은 조합원이 원하는 상품과 서비스를 지속적으로 생산 공급하여 생산자, 소비자, 근로자 조합원의 소득 향상, 소비자 가격 인하, 노동시간 조절 및 임금상승 등에 영향을 주어 소득의 공정한 분배와 후생의 증가에 긍정적인 효과를 주는 것을 의미한다. 둘째, 고용안정은 협동조합이 조합 내 적립되어 있는 배분 불가능한 적립금의 존재를 바탕으로 장기적인 일자리 보장과 지속가능성을 모색하며, 특히 고령 농 또는 여성이 농업에 참여하도록 유도하여 일자리를 만들어 고용창출 효과를 내는 것을 의미한다. 셋째, 시장경쟁력 확충은 농산물 유통간소화 또는 직거래를 통해 유통비용을 줄여 농산물의 가격안정과 유통구조개선, 브랜드화, 정보의 비대칭성 해소(정보의 완전한 공개)를 통해 협동조합 경영 수익성 향상과 농가소득 안정에 기여하는 것을 의미한다. 넷째, 조합의 경영안정은 협동조합이 외부차입보다는 잉여금의 장기 적립을 통한 자본화를 도모하여 재무건전성을 높이고 위험을 회피하는 대응능력을 가지고 있는 것을 의미한다.

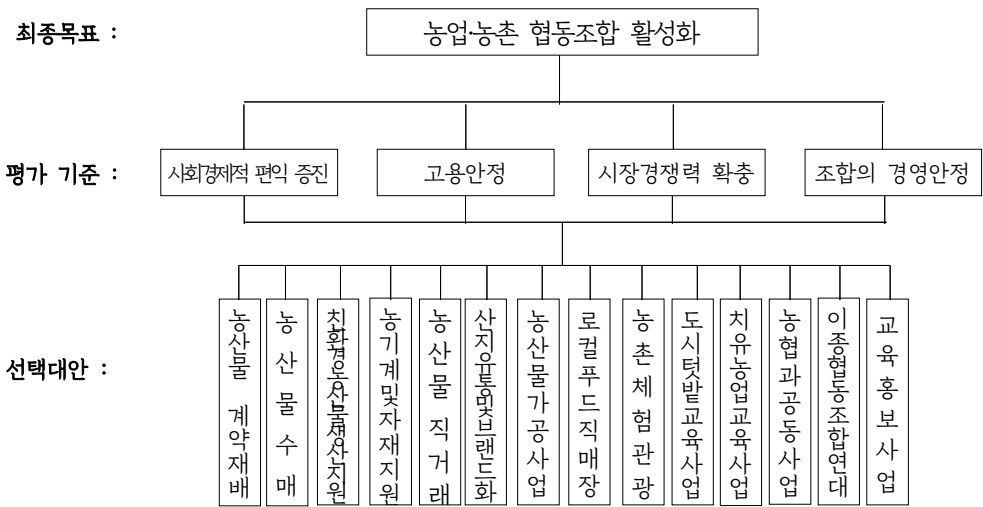


그림 1. 협동조합 활성화를 위한 정책수단의 계층구조

다음으로 세부 선택대안은 조합원 지원수단(4), 조합수익 사업수단(7), 사회적 자본 확충수단(2), 교육홍보수단(1)으로 구성하였다. 여기서 세부선택대안은 표 17과 같다.

표 17. 협동조합 지원수단별 세부선택 대안

| 구 분 | 세부 선택대안 |
|--------------|-----------------|
| 조합원 지원수단 | • 농산물 계약재배 |
| | • 농산물 수매사업 |
| | • 친환경농산물생산지원 |
| | • 농기계 및 자재 지원 |
| 조합 수익사업 수단 | • 농산물 직거래 사업 |
| | • 산지유통 및 브랜드화사업 |
| | • 농산물 가공사업 |
| | • 로컬푸드 직매장 운영 |
| | • 농촌체험관광 |
| | • 도시텃밭교육사업 |
| | • 치유농업교육사업 |
| 사회적 자본 확충 수단 | • 농협과 공동사업 |
| | • 이종협동조합 연대 |
| 교육홍보 수단 | • 교육홍보사업 |

2) AHP 설문조사 실시

앞서 제시한 계층도내에서 각 계층 내 의사결정요소 간의 쌍대비교를 전문적으로 수행할 조사 대상자 풀을 구성하여 2018년 9월부터 10월까지 20명을 대상으로 이메일 서면조사를 실시하였다. 여기서 조사대상자 풀은 전문가 그룹과 현장그룹으로 나누어 전문가 그룹에서는 협동조합 전문가 7명, 교수 2명으로 구성하였고 현장 그룹에서는 농업기술센터 공무원 5명, 협동조합 관계자 6명 등 총 20명으로 구성하였다. 특히 전문가 그룹은 협동조합 등 사회적 경제영역에 관련된 연구와 교육경력을 가진 대상자로 선정하였다.

3) AHP에 의한 평가기준의 상대적 중요도

다음으로 평가기준에 대해 AHP 설문조사 대상자들이 객관적이고 논리적으로 조사에 참여했는가를 평가하기 위해 각 계층 내 의사결정요소 간의 쌍대비교를 통해 쌍대비교 행렬을 표 18과 같이 구하였다. 이에 대한 일관성 지수(CI=0.004) 및 일관성 비율(CR=0.005)이 각각 0.1이하로 분석되어 신뢰성이 있는 것으로 확인하였다.

표 18. 평가기준의 상대비교결과

(CI=0.004, CR=0.005)

| 기하평균(상위기준) | 사회경제적 편익증진 | 고용안정 | 시장경쟁력 확충 | 조합의 경영안정 |
|------------|------------|-------|----------|----------|
| 사회경제적 편익증진 | 1.00 | 0.895 | 1.017 | 1.156 |
| 고용안정 | 1.12 | 1.00 | 1.294 | 1.195 |
| 시장경쟁력 확충 | 0.98 | 0.77 | 1.00 | 0.768 |
| 조합의 경영안정 | 0.87 | 0.84 | 1.30 | 1.00 |

다음으로 Satty의 가중치 부여방법에 의해 평가기준별 상대적 중요도인 가중치를 그림 2와 같이 도출하였다. 여기서 협동조합 활성화를 위한 정책지원수단의 평가 기준에 대한 중요도는 고용안정이 0.284로 가장 중요하게 평가되었고, 이어서 사회경제적 편익증진 0.252, 조합의 경영안정 0.245, 시장경쟁력 확충 0.218 순으로 분석되었다. 이는 협동조합이 갖는 경제적 효과 측면에서 임금, 사업소득 등이 가계의 주 수입원이라는 점을 감안할 때 고용의 변동성 축소가 중요하다고 인식하고 있기 때문이다.

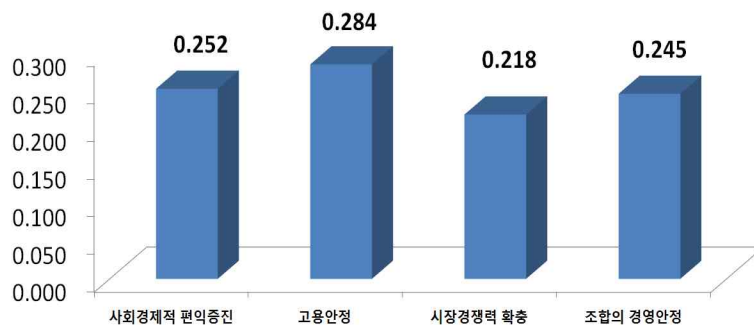


그림 2. 평가기준의 중요도(가중치값)

4) 선택대안의 절대적 중요도

각각의 평가기준 측면에서 선택대안별 중요도를 5점 리커트 척도에 의해 표 19와 같이 조사 분석하였다. 각 가중치는 5점 리커트 척도(전혀 필요하지 않음=1, 매우 필요=5)에 의해 측정된 가중치로 환산하여 산정되었다. 먼저 최종목표 달성을 위한 의사결정 요소인 평가기준별 조합원 지원수단의 가중치는 조합원의 경제적 수익 향상에 기여하는 순으로 농산물 계약재배의 중요도가 가장 높았고, 다음으로 농산물 수매사업, 친환경농산물 생산지원, 농기계 및 자재지원 순으로 나타났다. 다음으로 조합의 성장에 기여하는 조합 수익사업 수단은 가중치가 0.07이상인 농산물 가공사업, 농산물 직거래사업, 산지유통 및 브랜드화 사업, 로컬푸드직매장 운영, 농촌관광(고용안정 기준에서만 추가됨) 등으로 나타났다. 마지막으로 사회적 자본 축적 및 형성에 기여도가 높은 농협과 공동사업, 이종협동조합연대, 교육홍보사업 등은 대부분 0.07이상으로 나타났다.

표 19. 평가기준별 협동조합 정책적 지원 수단의 절대비교 결과 (N=20)

| 협동조합 정책적 지원수단 | | 가중치 | | | |
|-----------------|-----------------|----------------|-------|-------------|-------------|
| | | 사회경제적 편익 증진 | 고용안정 | 시장경쟁력 확충 | 조합의 경영안정 |
| 조합원 지원수단 | 1.농산물계약재배 | 0.082 | 0.078 | 0.084 | 0.085 |
| | 2.농산물 수매사업 | 0.076 | 0.076 | 0.078 | 0.077 |
| | 3.친환경농산물생산지원 | 0.068 | 0.063 | 0.076 | 0.067 |
| | 4.농기계 및 자재지원 | 0.062 | 0.058 | 0.069 | 0.066 |
| 조합 수익 사업 수단 | 5.농산물 직거래사업 | 0.078 | 0.075 | 0.081 | 0.083 |
| | 6.산지유통 및 브랜드화사업 | 0.074 | 0.070 | 0.081 | 0.078 |
| | 7.농산물가공사업 | 0.078 | 0.083 | 0.082 | 0.079 |
| | 8.로컬푸드직매장 운영 | 0.074 | 0.075 | 0.077 | 0.080 |
| | 9.농촌체험관광 | 0.069 | 0.072 | 0.066 | 0.066 |
| | 10.도시텃밭교육사업 | 0.058 | 0.060 | 0.058 | 0.057 |
| | 11.치유농업교육사업 | 0.063 | 0.065 | 0.061 | 0.063 |
| 사회적 자본 확충 수단 | 12.농협과 공동사업 | 0.074 | 0.070 | 0.074 | 0.078 |
| | 13.이종협동조합연대 | 0.070 | 0.066 | 0.078 | 0.077 |
| 교육홍보수단 | 14.교육홍보사업 | 0.074 | 0.065 | 0.072 | 0.069 |

주 : 5점 리커트 척도(전혀 필요하지 않음=1, 매우 필요=5)에 의해 환산된 가중치임

5) AHP에 의한 선택대안의 우선순위의 종합평가

표 20은 앞서 분석한 평가기준의 상대적 중요도와 세부선택대안의 절대적 중요도의 수치를 조정하여 종합적인 중요도와 그 순위를 나타낸 것이다. 여기서 정책지원수단에 있어서 가장 중요한 요소는 조합원 지원수단 항목의 농산물 계약재배(0.082)로 나타났다. 다음으로 조합수익사업수단의 농산물 가공사업(0.081)과 농산물 직거래 사업(0.079), 조합원 지원수단의 농산물 수매사업(0.076), 조합수익사업수단의 로컬푸드 직매장 운영(0.076), 산지유통 및 브랜드화 사업(0.075), 사

회적 자본 확충수단의 농협과의 공동사업(0.074), 이종협동조합연대(0.072)도 중요도 상위에 속하는 것으로 나타났다. 반면에 조합수익사업 수단의 도시텃밭(0.058)과 치유농업교육사업(0.063), 조합원 지원수단의 농기계 및 자재지원(0.064)과 친환경농산물생산지원(0.068) 등은 중요도가 낮은 것으로 나타났다. 이상의 분석결과를 종합해 보면, 협동조합 성장과 조합원의 사회경제적 편익증진을 높이기 위해서는 조합원 직접생산부터 수집, 가공, 저장, 수송, 유통판매 등 사업의 가치사슬을 구축하여 부가가치 창출이 가능한 단일목적의 협동조합과 협동조합 간 연대 등을 통하여 안정적인 판매체계를 구축하는 것이 가장 중요한 과제라는 것을 알 수 있다. 그렇지만 사회적 자본확충의 중요도 순위가 뒤에 있다고 중요하지 않은 것은 아니다. 우선순위가 높은 부분을 먼저 구축한 뒤 농협과 사업분야가 경합되지 않도록 사업 간 보완적 협업이나 이종 협동조합과의 연대를 통해 생태계 기반을 마련하고 나아가서 협동조합 인재육성을 위한 교육홍보사업도 충실히 투자해 나가야 할 것이다.

표 20. 협동조합 정책적 지원 수단의 종합화 및 우선순위

| 지원수단명 | | 평가 기준과 선택대안별 가중치 | | | | 종합 가중치 | 우선 순위 |
|----------------|-----------------|------------------|-------|-----------------|-------------|-----------|----------|
| | | 사회경제적 편익증진 | 고용안정 | 시장 경쟁력 확충 | 조합의 경영안정 | | |
| | | 0.252 | 0.284 | 0.218 | 0.245 | | |
| 조합원 지원수단 | 1.농산물계약재배 | 0.082 | 0.078 | 0.084 | 0.085 | 0.082 | 1 |
| | 2.농산물 수매사업 | 0.076 | 0.076 | 0.078 | 0.077 | 0.076 | 4 |
| | 3.친환경농산물생산지원 | 0.068 | 0.063 | 0.076 | 0.067 | 0.068 | 11 |
| | 4.농기계 및 자재지원 | 0.062 | 0.058 | 0.069 | 0.066 | 0.064 | 12 |
| 조합수익 사업수단 | 5.농산물 직거래사업 | 0.078 | 0.075 | 0.081 | 0.083 | 0.079 | 3 |
| | 6.산지유통 및 브랜드화사업 | 0.074 | 0.070 | 0.081 | 0.078 | 0.075 | 6 |
| | 7.농산물가공사업 | 0.078 | 0.083 | 0.082 | 0.079 | 0.081 | 2 |
| | 8.로컬푸드직매장 운영 | 0.074 | 0.075 | 0.077 | 0.080 | 0.076 | 5 |
| | 9.농촌체험관광 | 0.069 | 0.072 | 0.066 | 0.066 | 0.069 | 10 |
| | 10.도시텃밭교육사업 | 0.058 | 0.060 | 0.058 | 0.057 | 0.058 | 14 |
| | 11.치유농업교육사업 | 0.063 | 0.065 | 0.061 | 0.063 | 0.063 | 13 |
| 사회적자본 확충 수단 | 12.농협과 공동사업 | 0.074 | 0.070 | 0.074 | 0.078 | 0.074 | 7 |
| | 13.이종협동조합연대 | 0.070 | 0.066 | 0.078 | 0.077 | 0.072 | 8 |
| 교육홍보수단 | 14.교육홍보사업 | 0.074 | 0.065 | 0.072 | 0.069 | 0.070 | 9 |

주 : 종합가중치= 평가기준의 가중치*지원수단별 가중치.

4. 적 요

본 연구에서는 사회적 경제 가치가 확산되고 있는 가운데 기존의 농협이나 농업법인, 정부가 모든 문제를 해결해 줄 수 없는 상황에서 스스로의 필요나 수요를 자구적으로 조직화하여 사업으로 연계한 관점에서 1년차에는 협동조합 운영실태 및 사례조사를 실시하여 협동조합 모델을 도출하였다. 그리고 2년차에는 협동조합의 수익성 분석과 이해관계자의 경제적 기여도를 평가하고 AHP 조사분석을 통한 활성화 방안을 제시하였다.

- 가. 도내 협동조합은 협동조합기본법 제정 이후 조합원 소득증대와 농촌의 지속가능성, 취약 계층 및 지역의 일반주민지원을 위해 설립이 증가하는 추세이다.
- 나. 이들 협동조합은 신생 설립이나 임의단체에서의 설립, 기존법인에서의 전환 등을 통해 운영되고 있으며, 주요사업 분야는 산지유통(44.4%), 농산물가공(20.6%), 농촌관광(15.9%) 등으로 생애주기 상 성장기(50%)에 놓여있다.
- 다. 경영성과에 영향을 주는 매출수단은 상품 및 서비스 제공(46.8%), 농산물 수탁판매(12.9%), 교육 및 컨설팅 제공(9.7%) 등으로, 협동조합이 주체가 되어 직접 농업소득을 올리는 매출구조를 갖고 있지 않은 것으로 나타났다.
- 라. 사업과정 속에서 나타난 애로사항은 운영자금부족, 인력부족, 판로확보문제, 정부의 직접적 지원 부족 등으로, 이를 개선하기 위해서는 판로지원과 행·재정적 직접지원이 필요한 것으로 나타났다.
- 마. 한편, 협동조합을 그룹핑 한 운영사례에서 에버그린-에버블루 협동조합, 코리요 송산포도 협동조합은 생산자 조합의 단점을 보완하고 협동조합 연대를 통한 네트워크 효과를 가지는 특징이나 양평 친환경 로컬푸드 협동조합, 행복한 밥상 협동조합, 호나리떡 협동조합은 다중 이해관계 간 이해와 협력을 바탕으로 직접사업을 추진하는 유형으로 나타났다.
- 바. 이런 유형화 사례를 선행연구 모델(협동사업적 모형과 기업적 사업모형, 네트워크 모형과 직접공급 모형)에 적용시킨 결과, 네트워크 효과를 가진 협동조합 사례는 협동사업적 모형과 네트워크 모형에 가까웠고, 직접사업을 하는 협동조합 사례는 기업적 사업모형과 직접공급 모형에 가깝게 나타났다.
- 사. 이러한 점에 비추어 볼 때 협동조합에 대한 설립목적과 사업 분야가 조합마다 다르지만 크게 '시장교섭력 증진을 위한 생산·유통 통합모형'과 '지역의 사회적 자본 축적을 위한 농촌자원형 모형'으로 구분하여 정의를 내렸다.
- 아. 이 두 가지 모형에 포함된 협동조합의 수익성을 시산한 결과, 이익이 부(-)로 나타난 경우 부가가치율이 낮고 재료비와 판매관리비가 매출원가에서 차지하는 비율이 높은 경향을 보였다.
- 자. 이러한 문제는 협동조합이 인적결합을 중요시하는 조합의 특성 때문으로 주요 대응사

례로 1) 조합원의 현물출자를 통한 자본의 이자비용 절감, 2) 출자금의 배당 축소와 타인자본의 추가 차입을 통해 새로운 상품개발과 판로개척, 3) 적자를 이월시켜 비용으로 내부 흡수하고 이익발생시 잉여금 적립을 통한 자본화 도모(재무의 건전성 제고) 등을 들 수 있다.

- 차. 또한 조합원에 제공된 경제적 편익에 따라 협동조합의 기여도가 달라지기 때문에 총매출액에서 협동조합 조합원의 수익이 차지하는 비율, 즉 전환율이 중요하며, 이를 사회경제적 평가 도구에 의해 분석한 결과, 사례 협동조합의 농민 조합원 전환율이 다른 이해관계자에 비해 낮게 나타났다.
- 카. 따라서 협동조합을 활성화시키기 위해서는 조합원의 조합사업 참여 확대를 통한 사회경제적 편익증진과 더불어 조합의 성장이 균형 있게 다루어져야 한다.
- 타. 이러한 점에서 조합원의 직접생산부터 수집, 가공, 저장, 수송, 유통판매에 이르는 가치사슬을 구축하여 부가가치 창출이 가능한 단일목적의 협동조합과 협동조합 간 연대 등을 통해 안정적인 판매체계를 구축하는 것이 중요한 과제이다. 또한 농협과 사업분야가 경합되지 않도록 사업 간 보완적 협업이나 이종 협동조합과의 연대를 통해 생태계 기반을 마련하고 나아가서 인재육성을 위한 교육 홍보사업도 충실히 투자해 나가야 할 것이다.

5. 인용문헌

- 김경덕, 홍준표, 임지은. 2012. 귀농귀촌 사회적 편익 분석 연구. 한국농촌경제연구원.
- 김기태, 김연민, 김원경, 박주희, 신동욱. 2012. 농업분야 협동조합기본법 시행영향 및 제도정보에 관한 연구. 농림축산식품부.
- 김기태. 2012. 농업인생산자조직의 협동조합화를 위한 과제. 지역재단.
- 김정섭, 마상진, 김미복. 2012. 협동조합기본법 제정의 시사점과 농업농촌 정책의 과제. 한국농촌경제연구원.
- 김정섭. 안석, 이정해, 김경인. 2017. 사회적 농업의 실태와 중장기 정책 방향. 한국농촌경제연구원.
- 김정섭, 정도채, 민경찬. 2018. 농촌 사회적 경제에 거는 기대, 삶의 질과 일자리, 농업전망대회 2018. 한국농촌경제연구원.
- 박창수, 이정하. 2015. 서울·경기 지역농업협동조합의 비용효율성 및 결정요인 분석. 농촌경제 38(4) : 47-70.
- 설광언, 김동석. 2012. 협동조합기본법이 경제에 미칠 영향. 한국개발연구원.
- 원종욱, 김태완, 김문길, 윤문구, 엄형식, 윤시문, 임완섭, 정은영. 2012. 협동조합기본법 도입이 시장 및 사회에 미치는 영향. 기획재정부·한국보건사회연구원.
- 장원봉. 2006. 사회적경제의 이론과 실제, 나눔의 집 출판사.

장종익. 2011. 사회적 기업의 조직적 특성에 관한 신제도경제학적 고찰. 농정연구 37(봄).
 재정기획부. 2012. 협동조합 업무지침.
 최경식, 김창환, 남기포. 2016. 농업분야 소규모 협동조합의 합리적 운영 및 지속가능한 모델 개발. 농촌진흥청.
 최슬기, 구정옥, 유종일, 윤희숙, 이종연, 최혁진, 한성민, 한스 뮌크너, 김선진, 나정현, 정성진, 최정애. 2016. 제2차 협동조합 기본계획 수립 연구. 한국개발연구원.
 최양부. 2012. 협동조합기본법 시대의 새로운 협동조합 운동의 방향과 농업농촌의 실천과제. 지역재단.
 최준규, 강현철, 고재경, 봉인식, 신기동, 이수행, 강영희, 박주희, 신수임, 이동근, 주수원, 김수란, 윤소은. 2015. 경기도 부문별 협동조합 사업모형 및 개선방안. 경기연구원.
 허길행. 1987. 협동조합 경영성과분석 개선에 대한 시론. 농촌경제 10(2) : 87-97.
 허길행. 1990. 협동조합의 조합원에 대한 경제적 기여 평가방법 도입. 농촌경제 13(3):79-92.
 황영모, 황성일. 2012. 협동조합 실태조사와 육성지원 정책 연구. 전북연구원.

6. 연구결과 활용제목

- 농업·농촌 협동조합의 성공적 정착을 위한 모델('17년 영농활용)
- 경기도 농업·농촌 협동조합의 성공적 정착을 위한 기능별 중점지원 정책 건의('17년 정책제안)
- 농업·농촌분야 협동조합 사업화 지원기준 및 효과('18년 영농활용)

7. 연구원 편성

| 과제 | 구분 | 소속 | 직급 | 성명 | 수행업무 | 참여년도 |
|-----------------------------|-------|-------|-------|-----|---------|---------|
| 농업·농촌 협동조합 육성방안 연구 | 책임자 | 작물연구과 | 농업연구사 | 이진홍 | 과제수행 총괄 | '17~'18 |
| | 공동연구자 | " | 농업연구관 | 정구현 | 분석자료 검토 | '17~'18 |
| | " | " | 농업연구사 | 전명희 | 자료수집 | '17~'18 |
| | " | " | 농업연구관 | 지정현 | 연구방향 제시 | '18 |
| | " | " | 농업연구관 | 이해길 | 시험수행자문 | '17 |