



농림부

산지유통종합평가 지표개발 및 평가

2005. 10.

농림부 도서실



0011342

T Plus
Tangible Plus Inc.

 농수산물유통공사
Agricultural Products Marketing Committee

사
05-231



산지유통종합평가 지표개발 및 평가

2005. 10.

2005-231

농림자료실
등록번호: 11342
등록일: 2006년 3월 28일



본 보고서는 <산지유통종합평가 지표개발 및 평가> 를 위한 농림부 유통정책과 / T-Plus 주관 공동 연구과제의 최종 분석 결과를 담고 있습니다. 본 자료는 농림부 유통정책과 / T-Plus 의 비공개 문서로 사전승인 없이 무단 전재 또는 복사를 금합니다.

자료의 구성 (1)

제 1 장 연구과제의 배경 및 목적	1
1. 연구과제의 배경	1
2. 연구과제의 목적	1
3. 연구과제의 세부 내용	2
4. 조사 및 분석방법	3
5. 연구기간 및 연구담당 인력	3
제 2 장 산지유통 경영평가를 위한 API 개념의 도입	5
1. API 의 개념	5
2. API 개념 구성을 위해 적용된 방법	5
3. API 개념 구성을 위한 방법론 적용결과	21
제 3 장 API 평가지표의 내용	22
1. API 의 구성 및 세부지표의 내용	22
2. API 평가지표 구성에 대한 세부 정의	24
3. API 평가지표 구성에 대한 해설	30
제 4 장 API 평가지표별 가중치 선정	37
1. 가중치 선정을 위한 방법 : AHP (Analytic Hierarchy Processing)	37
2. AHP 방법 적용 과정	37
3. AHP 수렴 대상	37
4. AHP 평가결과의 취합 및 조정	38
제 5 장 선진 패러다임에 의한 지표력 검증	40
1. BSC 관점에서의 검증	40
2. TQC 관점에서의 검증	42
3. LSCF 관점에서의 검증	43
4. Screening 기준에서의 검증	45

자료의 구성 (2)

제 6 장 API 평가결과에 따른 등급판정	47
1. API 세부평가지표의 배점 방식의 대안	47
2. 평가방식별 API 산출 방법	48
3. API 산출방식의 채택	51
4. 개별 산지유통조직의 평가그룹 판정	52
제 7 장 산지유통종합평가 도입을 위한 사전 표본 테스트	54
1. 표본 테스트의 목적	54
2. 표본 테스트를 위한 산지유통조직 표본의 추출방식 및 결과	54
3. 표본 테스트 분석결과	55
제 8 장 2005년 산지유통 종합평가 운영 프로세스	60
1. 산지유통종합평가 운영 프로세스	60
2. 주요 평가 프로세스 운영 계획	60
3. 주요 프로세스별 추진 일정 및 역할 정의	61
제 9 장 산지유통종합평가 결과 개요	62
1. 평가결과 분석 과정	62
2. 평가 조직 기본 현황	62
3. API 점수 총점 분포	64
4. 평가 그룹 분류	66
5. 평가 제외 대상에 대한 API 가(假) 평가 결과	67
제 10 장 세부 그룹별 평가 이슈 분석	69
1. 주요 취급품목에 따른 차이 (채소류 vs. 과일류)	69
2. 매입방식에 따른 차이 (수탁 vs. 매취)	72

자료의 구성 (3)

제 11 장	향후 평가제도의 개선 방향 도출	76
1.	평가 과정에서 발생한 이슈 및 개선 방향	76
2.	절대평가제 적용을 위한 데이터 분석	79
제 12 장	산지유통 산업분석	84
1.	산지유통 산업분석의 목적	84
2.	산지유통 산업분석의 방법론	84
3.	산업분석 결과	87
4.	산업분석 결과의 활용 방안	91
제 13 장	산지유통조직 선정기준 검토	95
1.	현행 산지유통조직의 선정기준	95
2.	산지유통조직 선정기준의 검토	97
3.	산지유통조직 선정기준 대안 검토	98
4.	산지유통종합평가와 연계된 선정기준 도출	102
[별첨]	산지유통종합평가 API 세부지표별 분포	I
1.	규모화 지수	I
2.	부가가치 지수	II
3.	공공성 지수	III

제 1 장 연구과제의 배경 및 목적

1. 연구과제의 배경

- 현재 국내 농산물시장은 해외 시장개방에 따른 경쟁 심화, 소비자 니즈의 다양화 등 경영환경이 변화함에 따라 <농산물의 품질향상 및 부가가치 제고>의 필요성이 대두되고 있으며, 이를 위한 <국내 농산물 산지유통체제의 효율성 제고 및 경쟁력 강화> 측면이 시급한 선결 과제로 남아 있음
- 지금까지 정부는 전국 189 개의 산지유통센터 (APC) 및 262 개의 산지유통전문조직 (87 개소 중복) 의 설립 및 운영을 지원함으로써 국내 농산물 산지유통의 체계화를 추진해 왔으며, 매년 각 산지유통조직의 경영성과평가를 실시해 왔음
- 그러나, 지금까지의 산지유통조직 경영평가는 개별 산지유통조직 (이하 APC 와 산지유통전문조직을 '산지유통조직'으로 통칭함) 에게 경영 효율화를 위한 강력한 동기부여 요인을 제공하지 못하였고, 동시에 APC 와 산지유통전문조직의 평가를 이원화함으로써 평가운영상의 비효율이 발생하고, 중복조직 (APC 를 보유한 산지유통전문조직) 에 대한 두 평가제도의 평가결과가 상이하게 나타나는 등의 문제점이 제기되는 상황임
- 이에 따라, 상기의 평가상의 문제점을 보완하고, <산지유통조직의 규모화·조직화·통합화> 라는 정부의 중장기적 정책방향에 부합하는 새로운 산지유통조직의 경영평가 시스템의 도입이 필요함

2. 연구과제의 목적

- 본 연구과제의 목적은 국내 농산물의 품질향상 및 부가가치 제고를 통한 경쟁력 강화의 필요성이 대두되는 현실에서, 국내 농산물 유통구조에서 핵심적인 역할을 수행하고 있는 산지유통조직의 경영성과를 평가하여, 개별 산지유통조직의 현황을 파악하고, 평가결과에 따른 차등지원을 통해 산지유통조직의 경영개선을 촉진하는 것임
- 산지유통조직 경영평가의 중장기적인 목적은 국내 산지유통조직의 규모화·조직화·선진화 및 경영효율화를 통해 전업농 7 만호 이상을 회원화하고, 주요 농산물 50% 물량 처리능력을 확보하여 농산물 유통단계를 획기적으로 단축하고 농산물의 부가가치를 제고하는 것임
- 본 연구를 통해 규모화·전문화된 산지유통조직의 육성 및 선택과 집중에 입각한 체계적 산지유통조직 지원 시스템 확립을 위한 <산지유통종합평가제도>를 수립함

- 본 연구의 결과물이 실행됨에 따라, 아래와 같은 단계적인 연구목적의 달성을 기대할 수 있음

<연구결과와 실행 단계에 따른 기대 효과>

적용 단계	기대 효과
평가지표 개발 및 적용으로 달성 가능한 목적	<선택과 집중>의 대상인 우수 산지유통조직 및 잠재적으로 경쟁우위 확보가 가능한 산지유통조직 선정을 통한 차등화 지원의 기초자료 도출 (본 연구용역의 협의의 목적)
평가결과에 따른 차등화 지원 실행 시 달성 가능한 목적	경영 역량 제고 및 통폐합을 통한 규모화 등 산지유통조직의 자생적인 체질개선 노력 유도 / 지원 (본 연구용역의 광의의 목적)
중장기적으로 경영평가 시스템 적용 시 달성 가능한 목적	산지유통조직의 자발적인 역량 증진 및 경영효율성 제고를 통한 국내 농산물 유통 경쟁력 강화 (중장기적인 정책 목표)

3. 연구과제의 세부 내용

- 본 연구용역의 목적인 '산지유통조직의 경영평가 및 평가결과에 따른 차등지원을 통한 산지유통조직의 경영개선과 구조조정 촉진'을 위해 T-Plus / 농수산물유통공사는 다음의 연구내용을 체계적이고 검증된 연구방법론에 따라 진행할 것임

<연구과제별 세부 내용>

연구과제	구분	세부구분
1. 평가 시스템 개발	1-1.지표개발	1-1-1. 지표개발 방향 수립 및 세부지표목록 작성
		1-1-2. 선별 과정을 통한 평가지표 도출
	1-2.배점선정 및 등급 산정 방법론 개발	1-2-1. 배점선정 (AHP 기법)
		1-2-2. 등급산정 방법론 개발
	1-3.표본 테스트	1-3-1. 표본 테스트 시행 및 평가지표 확정
		1-4.평가프로세스개발
	1-4.평가프로세스개발	1-4-1. 평가 조사서 개발
		1-4-2. 평가 관련 주체 역할 정립
	1-5.산업진단지표개발	1-5-1. 지표개발 방향 수립 및 세부지표목록 작성
		1-5-2. 지표확정 및 운용방법론 개발
2. 평가 실시	2-1.평가준비	2-1-1. 과거 평가 검토
		2-1-2. 서면 / 방문 평가 준비
		2-1-3. 경영 평가에 대한 교육
	2-2.평가실행	2-2-1. 서면평가
		2-2-2. 방문평가
		2-2-3. 종합평가 및 보고
		2-2-4. 위원회 지원
	2-3.경영평가시스템 개선 및 산업진단	2-3-1. 경영평가시스템 개선방안
		2-3-2. 산업 진단 및 중장기 목표치 수립
2-3-3. 보고서 제출 및 산지유통주체 경영개선위원회 지원		

4. 조사 및 분석방법

- 산지유통조직의 현 경영 성과의 실태와 문제점, 개선방향의 파악을 위해, 농협 및 영농법인 산지유통조직을 대상으로 현장방문과 함께 다양한 문헌조사를 통해 경영평가지표의 개념을 구성할 수 있는 요소 파악 작업 (Driver Identification Analysis) 을 실시함
- 도출된 산지유통조직 평가지표의 배점 기준 산정을 위해서 AHP (Analytic Hierarchy Processing) 방법을 적용하여, 객관적이며 정량적인 성과측정이 가능한 배점 기준이 될 수 있도록 지원함
- 도출된 평가지표의 지표 검증을 위해, 평가지표의 균형성 분석을 위한 측정기법인 BSC (Balanced Score Card) 분석, TQC (Time / Quality / Cost) 분석, LSCF (Long-Term / Short-Term / Functional / Cross-Functional) 분석 등 다양한 분석기법을 적용하여 산지유통조직 평가지표의 완성도에 대한 검증을 실시함
- 산지유통조직 평가지표의 합리성 및 완성도 검증을 위해 개별 산지유통조직의 소유구조 및 지역별 층화에 따라 층화임의추출 (Stratified Random Sampling) 방식을 적용하여 산지유통조직의 표본을 도출, 표본 테스트를 실시함
- 농림부 등 정부 관계자, 산지유통조직 운영자 및 관련 단체와 다수의 검토회의 및 자문회의를 개최하여 다양한 의견을 수렴하여 연구에 참고, 반영함

5. 연구기간 및 연구담당 인력

- 연구 기간: 2005년 4월 28일 ~ 2005년 9월 25일
- 연구담당 인력: 책임연구원 2명, 연구원 15명, 연구보조원 9명

<T-Plus> : 책임연구원 1명, 연구원 7명, 연구보조원 6명

- 책임연구원 최소영 (대표이사)
- 연구원 변동범 (이사)
- 연구원 이동진 (이사)
- 연구원 조영준 (이사)
- 연구원 길태민 (수석팀장)
- 연구원 오광석 (팀장)
- 연구원 이강민 (컨설턴트)
- 연구원 이분영 (컨설턴트)
- 연구보조원 김중동 (컨설턴트)
- 연구보조원 박소령 (컨설턴트)
- 연구보조원 조동욱 (컨설턴트)
- 연구보조원 최웅지 (컨설턴트)
- 연구보조원 신승호 (컨설턴트)
- 연구보조원 박정인 (컨설턴트)

<농수산물유통공사>: 책임연구원 1명, 연구원 8명, 연구보조원 3명

- 책임연구원 김희국 (팀장)
- 연구원 변동현 (차장)
- 연구원 이한준 (차장)
- 연구원 신형민 (차장)
- 연구원 홍준수 (차장)
- 연구원 이화정 (차장)
- 연구원 최일근 (대리)
- 연구원 이지재 (대리)
- 연구원 조광일 (대리)
- 연구보조원 이승현 (사원)
- 연구보조원 윤용범 (사원)
- 연구보조원 이설자 (사원)

제 2 장 산지유통 경영평가를 위한 API 개념의 도입

1. API 의 개념

- API 의 개념 정의: APC Performance Indicator 의 약자로 개별 산지유통조직의 전반적인 경영상태를 총괄하여 나타내는 하나의 평가결과지수이며, 다각도 측면에서 경영성과를 평가하는 다수의 세부지표로 구성됨. API 는 각 세부지표를 평가하여 측정된 결과를 종합하여 산출되며, 개별 산지유통조직의 경영성과를 나타냄
- API 개념의 구성: 규모화, 부가가치, 공공성 지수 등 3대 지수군(群) 으로 구성됨
 1. 규모화 지수: 장기적으로 대규모 산지유통조직 중심으로 유통체계를 재편하여 산지유통체계의 규모의 경제를 추구할 수 있도록, 개별 산지유통조직의 운영 규모를 평가함
 2. 부가가치 지수: 재무적인 경영실적 중심으로 사업운영 결과 창출된 부가가치 또는 미래의 부가가치 창출 잠재력을 측정하여 개별 산지유통 조직의 현재까지의 실제 경영성과 및 미래의 경영성과 개선 잠재력을 평가함
 3. 공공성 지수: 산지유통 조직의 공공적인 역할의 수행을 유도하고 정부의 유통정책의 준수 유도를 위해 정책지표의 수행 정도를 평가함
- API 의 성과 측정 : 100 만점 제도에 따라 경영평가 결과는 0~100 점 범위 내에서 산정됨
 - API Score = \sum (지수군별 가중치에 따른 개별 지표 점수)

2. API 개념 구성을 위해 적용된 방법

- 기본적으로, 다음의 5 가지 차원에서 API 개념을 구성하는 세부평가지표 개발방법을 적용함

- 1) 현재까지 진행된 산지유통 사업에 의한 긍정적 성과의 심화, 발전 차원의 평가지표
 - 2) 산지유통 사업전개 과정에서 도출된 APC 의 당면과제 개선 차원의 평가지표
 - 3) 농림부의 중장기 정책 운영방향과 일관성 차원의 평가지표
 - 4) 현 평가지표가 지닌 문제점을 개선한 평가지표
 - 5) 핵심가치동인 (Key Value Driver) 을 통한 평가지표 도출

1) 현재까지 진행된 산지유통 사업에 의한 긍정적 성과의 심화, 발전 차원의 평가지표

가. 소비지 유통변화에 대응할 수 있는 농산물 마케팅사업의 기초 인프라 구축에 기여

- 주요 품목의 처리율이 2000년 4.8%에서 2003년 9.4%로 상승
- 농촌 노동력의 노령화 추세 (1995년 42%, 2002년 57%) 에 따른 농산물 유통 기반이 약화되고 있는 상황에서, 수확 후 처리과정의 개선을 통해 농가의 편의성이 획기적으로 향상됨
- 하지만, 다수 APC 및 전문조직이 전문화된 설비 부족으로 인해 농가 조직화 및 계열화를 충분히 달성하지 못한 상황임
- ☞ 유통 비용 절감 및 농산물 품질 향상을 위한 설비의 구비 및 확충 여부가 평가되어야 함
- ☞ 농가조직화를 위한 공동계산 및 계약재배에 대한 평가가 요구됨

나. 상품물량의 규모화, 품질 균일화를 통한 대형유통조직과의 직거래 확대

- 유통조직, 식품조직 출하비중: 2001년 49.3%에서 2003년 59.7%로 상승
- 민간 사업자의 경우 안정성은 높지만 수익성 측면에서 낮은 경우가 존재하는 대형 유통조직과의 거래를 회피하는 경우도 존재함
- ☞ 대형유통조직과의 직거래는 수익성에 따른 사업자의 의사결정 사항이라고 볼 수 있으므로 지표 도입의 필요성은 낮음

다. 파렛타이징, 바코드 등 선진적 물류효율화 기반 마련

- 표준규격 출하율이 1998년 17%에서 2003년 54%로 상승
- 파렛트 출하율이 1998년 1%에서 2003년 5%로 상승
- ☞ 파렛타이징, 바코드 등의 확산의 궁극적인 목적은 판관비의 축소를 통한 영업이익률의 향상이므로 단순한 매출이익률 (농협의 경우 조수익률) 이 아닌 영업이익률의 평가가 필수적임
- ☞ 영업이익률의 평가를 통해 공동규격출하에 대한 효과가 간접적으로 측정되나, 정책적으로 초점이 맞춰져 있는 사항이므로 별도 지표의 도입을 통해 산지유통조직의 물류효율화 추진을 유도할 필요성이 존재함

라. 예냉, 세척 등 체계적인 수확 후 관리가 가능하게 되어 농산물의 품질 고급화에 기여

- 공동선별로 규격화 / 균일상품화 등이 현격히 상승하였고, 농산물의 상품성 또한 향상되었음
- ☞ 농산물 품질 관리를 위한 최소 요건이며, 농가조직화 및 계열화의 필수 요소인 공동계산제 및 계약재배의 보급 확대를 위한 평가가 요구됨
- ☞ 궁극적으로는 농산물의 품질평가 결과가 반영되는 것이 가장 효과적이거나, 방

대한 품목에 대한 일괄적 품질 평가가 현실적으로 어려우므로, 품질 향상을 위한 요소평가가 요구됨

2) 산지유통 사업전개 과정에서 도출된 APC의 당면과제 개선 차원의 평가지표

가. 전체적으로 영세하고 노후화된 시설 및 낮은 처리능력

- 주요 품목의 처리율이 9.4%까지 향상되었지만, 여전히 선진국 대비 매우 낮은 수준임 (일본의 경우 과실류의 94%, 채소류의 74% 처리)
 - 전체 시설 중 5~10억 미만의 소규모 시설이 50% 이상을 차지하고 있음
 - 내구연한에 도달한 1995년 이전 설치 사업장이 49개소 (24%)에 달함
- ☞ 유통 효율화를 위한 전문적인 시설 구비 및 노후 시설의 개선을 유도하기 위해 신규설비투자액 평가가 요구됨

나. 불안정적인 원료확보체계 및 낮은 시설가동률

- 과채류 특성상 수확 후 처리 없이 판매가 가능하고, 소량 유통경로가 다양하여 원료수집이 매우 어려운 편임
 - APC의 운영주체인 농협 등이 위험이 적은 순회수집, 공동수송형태에 안주하여 출하계약에 바탕을 둔 농가조직화 및 판매사업 책임경영화가 미흡한 실정임
 - 면 단위 원료기반, 운영능력 부족으로 인해 연중 가동체제 구축이 어려운 상황임 (2003년 현재 선별기 가동일 :140일, 저온저장고: 275일)
- ☞ 농가에 대한 교육 및 조직화를 통한 판매물량 확대를 위해 판매 실적 평가가 요구됨
- ☞ 단순 계통출하 및 공동수송 등 부가가치를 창출하지 못하는 형태를 지양하고 선별 기능, 포장 기능 등의 강화를 통한 부가가치 창출을 유도하기 위해 단순한 매출이익률 평가가 아닌 영업이익률 평가가 필요함
- ☞ 현 전문조직 및 APC 평가지표에 포함되어 있는 시설가동률은 단순 가동일 개념으로서 왜곡의 여지가 존재하므로 전체 시설규모에서의 가동량으로 평가하는 것이 바람직하나, 현재 전체 조직의 시설규모를 객관적으로 측정할 수 있는 방법이 부재하므로 시설가동률 지표를 한시적으로 활용함

다. 취약한 경영구조 및 마케팅 능력

- 농협군 APC의 경우 높은 인건비에도 불구하고 수수료 징수에 어려움이 존재하여 수익개념에 입각한 조직운영이 어려운 상황임
 - 소규모 APC의 경우 규격농산물 출하능력 부족 및 마케팅 전문인력 부족으로 인해 판로 다양화 및 고부가가치 상품개발에 어려움이 존재함
- ☞ 산지유통 조직의 중장기적인 성장을 위해서는 전문인력의 확충이 절실히 필요하므로, 자체 전문인력 육성 및 조합원의 역량개발을 위한 요소에 대한 평가가 요구됨

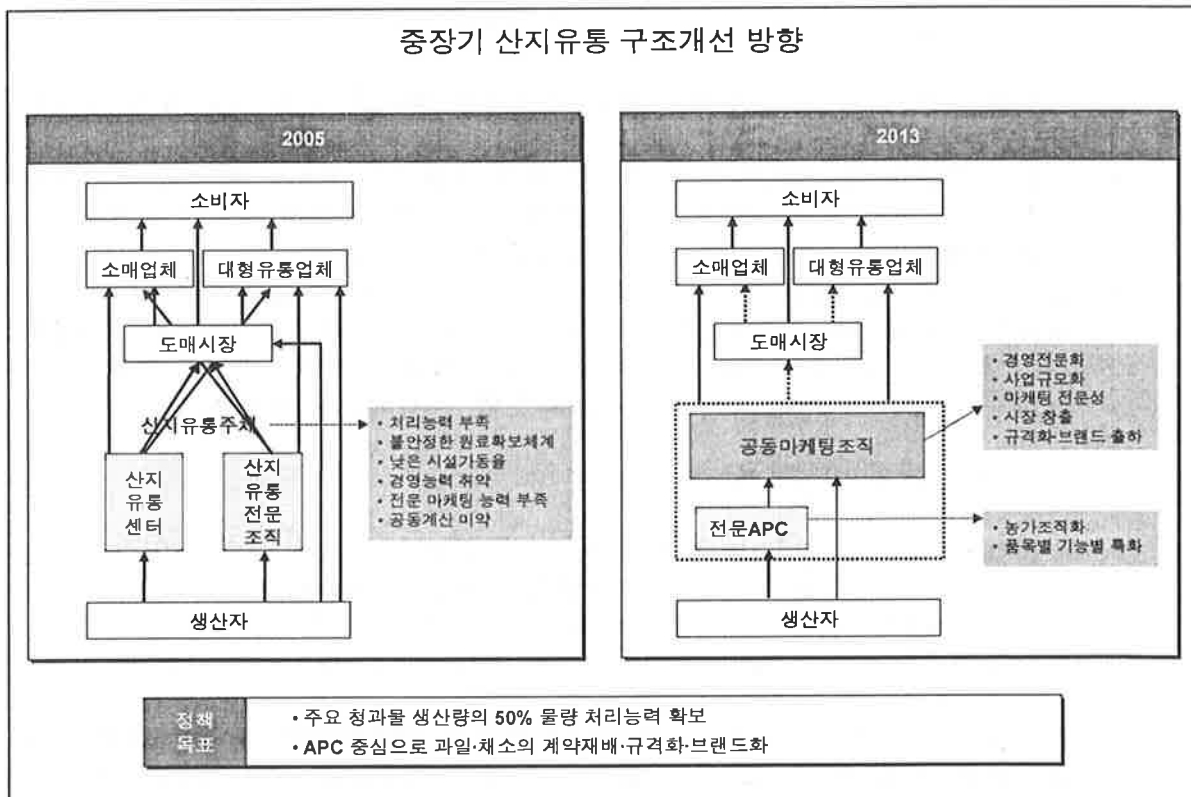
라. APC 적정 투자 및 마케팅 활성화를 위한 체계적 지원시스템 부족

- 산지유통자금이 복수로 운영되어 자금의 효과적인 집행이 불가능한 상황임
 - 지방자치단체 및 농협중앙회 차원의 운영지원이 미흡한 상황임
- ☞ 전문조직 / APC 평가지표의 통합은 지원체계의 통합을 전제로 하고 있으며, 여타 지원자금까지 통합되어야 평가의 효과성이 극대화될 수 있을 것이며 경쟁력 있는 산지유통 조직으로의 구조조정이 원활해 질 수 있을 것임
- ☞ <3>-마. 농림부의 산지유통센터 지원체계> 참조

마. 차입금 의존적 재무구조

- 대부분의 APC 가 충분한 자기자본이 확보되지 못해 재투자 여력이 없으며, 차입금 의존적 경영으로 재무건전성이 낮은 상황이며, 차입금 의존적 경영은 금융비용 부담을 수반, 수익성 저하로 연결되고 있음
 - 산지유통조직의 지속적 발전을 위해서는, 경영에서 발생한 수익의 일부를 내부 유보하여 투자여력을 확보하는 것이 필수적이며, 이는 또한 차입금 의존도를 줄여서 재무구조의 건전성을 확보하는 방안이 되므로, 차입금 구조에 대한 개선이 필수적임
- ☞ 부채비율 등 자본구조에 대한 측정을 통한 재무건전성 평가가 필요함

3) 농림부의 중장기 정책 운영방향과 일관성 차원의 평가지표



가. 농산물산지유통활성화사업 및 농산물산지유통기반확충사업

- 현재까지의 산지유통체계

① 산지유통센터 (APC)

- 주산지별로 품목 특성에 맞는 규모화·현대화된 산지유통시설을 지원하여 농산물 생산·유통 계열화의 거점으로 육성하고 유통체계 개선 및 물류비용 절감
- 1998년부터 지원사업을 전개, 2003년 말 기준 약 208개소에 1,341억원 규모의 농가출하선도금을 지원 (연리 4%, 1년 상환)
- 산지유통전문조직이 아닌 생산자조직의 공동선별·공동출하·공동계산 체계화 유도로 유통사업을 규모화·전문화하고 자율적인 수급조절능력 및 시장교섭력 강화
- 선별·저장·포장시설과 상품화시설 등을 일괄 지원하여, 상품성 향상과 부가가치를 제고하고 운영활성화를 통한 신선농산물 유통 확산

② 산지유통전문조직

- 발전가능성이 있는 건실한 생산자조직에 중기·저리의 유통종합자금을 지원하고 사업성과평가를 통하여 지속적인 경영혁신과 유통효율화를 유도함으로써 농산물산지유통의 핵심체로 육성
- 2000년부터 지원사업을 전개, 2004년 6월 현재 약 280개소에 11,385억원 규모의 유통종합자금 지원 (연리 3%, 3년 거치 후 상환)
- 조직간 사업연합 또는 공동출하방식의 공동마케팅조직 설립 등 사업연합·계열화·기업적 경영방식 적용을 통한 농산물 마케팅 규모화 및 전문화 촉진

☞ 출하농가의 지역적 한계와 소수의 품목 구성으로 인한 규모화 문제를 해결하기 위해, 현재 이원화되어 있는 APC와 산지유통전문조직의 평가 지표를 통합하여 중장기적으로 공동마케팅조직을 선별하고 품목별·기능별로 특화된 전문산지유통센터 육성을 도모하여 산지유통조직의 조직화 및 계열화하는 것이 주된 방향임

- 중장기 산지유통체계 개선 방향

① 공동마케팅조직 지원

- 유통환경변화 대응 및 고부가가치 농산품 생산을 위해 면 단위 지역조합, 영농조합단위의 소규모사업에서 벗어나 규모화·전문화·기업화된 「공동마케팅조직」 육성
- 2013년까지 공동마케팅조직을 200개로 확대, 국내 농산물 산지유통산업의 핵심주체로 육성하여, 회원제 출하조직과 고부가가치 상품화 시설·기술을 기반으로 생산-유통의 계열화 달성
- 산지유통전문조직 등의 농가출하조직을 하부조직으로 하여, 물류와 전략적 마케팅기능 및 품질관리기준을 수행하여 강력한 의사결정을 할 수 있는 단일조직

② 산지유통전문조직 육성

- 공동마케팅조직의 하부조직으로 농가조직화, 출하지도 및 부분적 공동선별 등 상품화 기능을 담당하는 조직으로 육성
 - 단일품목 혹은 단일지역의 원료농산물을 대상으로 하여 공동계산조직을 결성하고 원물 수급기능 담당
- ☞ 현재의 산지유통조직의 평가지표를 통합하여 마케팅을 규모화·광역화·브랜드화하고 독립채산제·책임경영형태로 운영되는 기업적 경영체인 공동마케팅조직을 선별하고, 이를 육성할 수 있는 평가지표의 점진적인 도입이 고려되어야 함
- ※ 향후 공동마케팅조직과 산지유통전문조직으로 구조조정 및 조직·계열화하는 한편, 자금 지원체계를 통합하여 현재의 산지유통전문조직의 한계점을 극복할 수 있는 공동마케팅조직 중심의 산지유통체계를 수립해야 할 것임. 공동마케팅조직은 APC 및 산지유통전문조직과는 조직의 목적 및 위상에 차이가 있으므로 분리평가가 바람직할 것임

나. 농축산물 자조금 조성지원

- 생산자단체가 자발적으로 농산물의 판로확대, 수급조절 및 가격안정을 도모
 - 품목별로 전국적인 생산자조직에 의한 자율적 수급조절 및 소비촉진으로 시장가격 안정 및 농업인의 소득안정에 기여
- ☞ 현재 평가지표상 자조금 조성단체 가입 요건이 상품의 판매촉진을 위한 조합의 노력도 지표 중 1 점 배점으로 포함되어 있으나, 전국생산량 (액) 대비 자조금을 납부하는 단체 구성원의 출하량 (액) 비율이 30%이상인 단체에 한하여 보조금 지원이 이루어지고 있음. 또한, 시책의 추진 방향상 자조금 조성단체의 자발적이고 자율적인 자금 조성을 중시하고 있고, 이러한 자조금 운영을 통하여 품목별 마케팅을 강화하게 되어 결과적으로 매출 증대를 발생시킴으로 해당 단체의 매출액을 결과 지표로서 평가하는 것이 바람직할 것임

다. 우수농산물 지원

- 우수농산물 지원사업
 - 우수농산물을 수매·가공하여 수출하는데 필요한 자금을 지원함으로써 농산물의 가격안정과 수출확대를 통한 농업인의 소득증대 도모
 - 수출에 필요한 시설·장비의 현대화 자금을 지원하여 수출기반 확충 및 상품성 제고를 통한 우수농산물의 수출 경쟁력 강화
- ☞ 우수농산물 지원사업의 경우, 식품산업과 주관으로 수출조직을 대상으로 농수산물유통공사의 평가 결과를 통하여 인센티브를 부여하고 있음. 현재 평가 지표에도 수출실적이 2 점 배점으로 포함되어 있으나 수출할 수 있는 품목은

한정적이며, 수출액은 매출액에 포함되는 금액으로 평가에 기 반영된 금액임. 따라서, 우수농산물 지원사업을 통해 원료구매자금 및 시설현대화자금을 지원받는 단체의 경우 수출 실적만으로 이중 혜택을 받게 되므로 이를 산지유통 종합평가 지표에서 제외하기로 함

- 우수농산물관리제도 (GAP) 운영
 - FAO (세계식량농업기구), Codex (국제식품규격위원회) 등 국제적으로 추진되고 있는 안전농산물 생산 제도인 우수농산물관리제도 (GAP: Good Agricultural Practices) 를 도입
 - GAP 농산물의 수확 후 처리·가공을 위해 거점시설인 APC 등에 GAP 기준에 부합되는 위생시설·장비 등을 갖추게 함으로써 안전농산물 공급망 구축
 - DDA 이후 국내 농산물의 국제경쟁력 제고를 위한 제도로 정착 추진
- ☞ 우수농산물관리제도의 경우 소비안전과 주관으로 GAP 기준에 부합되는 안전·위생처리가 가능한 APC 및 생산자단체를 대상으로 실시되고 있으나, 최근의 APC 평가 결과가 A 등급인 사업자를 대상으로 함. 따라서, 산지유통 종합평가의 지표 설계 시 시설 현대화 및 GAP 기준에 부합되는 위생시설·장비 구축을 유도할 수 있는 지표의 개발로 산지유통 종합평가의 결과와 우수농산물 지원사업과의 연계가 필요할 것임

라. 지방자율계획사업 (과실생산, 유통지원사업)

- 개방화에 대응하여 과수산업의 경쟁력 제고를 위해 고품질 과실 생산에서 유통까지 필요한 사업을 지원
- ☞ 과수화훼과 관할 하에 FTA 에 대비하여 과수사업이 경쟁력을 갖출 수 있도록 고품질 생산·유통에 필요한 생산·유통조직을 중점 육성하는 사업으로 산지유통조직 및 공동마케팅조직도 지원대상에 포함되나, 지자체가 수립한 과수산업발전계획을 바탕으로 추진되는 지역적 성격이 강한 사업이기 때문에 평가지표의 고려 대상에서 제외함

마. 농림부 산지유통센터 지원 체계

		관할 부서	지원 형태	지원 한도	대출 기간	이자율	총 정부 지원액 ⁽¹⁾ (단위: 백만원)
농산물 산지유통 활성화사업 및 기반 확충사업	공동마케팅조직지원	유통정책과	용자	한도 없음	3년	3%	400,000
	산지유통전문조직지원	유통정책과	용자	70억	3년	3%	. ⁽²⁾
	일반조직산지유통활성화	유통정책과	용자	30억	1년	4%	80,530
	농산물산지유통센터지원	유통정책과	보조	20억(신규시설) 8억(기존시설)	-	-	15,975
농수산물 자조금 조성지원		유통정책과	보조	자조금 조성액	-	-	3,200
우수농산물 지원 및 우수농산물 관리제도	우수농산물 운영활성화 지원	식품산업과	용자	업체별 배정	1년	4%	323,400
	시설현대화 자금 지원	식품산업과	용자	업체별 배정	10년 ⁽³⁾	4%	7,100
	GAP 도입 시범사업	소비안전과	보조	구역당 304,000원	-	-	290
	GAP 위생시설·생산기반 지원	소비안전과	보조	업체당 3억	-	-	600
지방지출 지원사업	고품질생산 시설현대화	과수화훼과	보조·용자 혼합	업체별 배정			58,249
	거점산지유통센터 건설	과수화훼과	보조	업체별 배정			22,500
	과실전문생산단지 기반조성	과수화훼과	보조	업체별 배정			10,374
	기타	과수화훼과	보조·용자 혼합	업체별 배정			6,450
							928,668
개선 방향		<ul style="list-style-type: none"> • 지원체계의 통합을 통하여 우수한 산지유통조직에 대하여 지원 효과 증대 • 지원의 집중을 통하여 평가지표의 지표력을 높이고 산지유통조직의 구조조정을 촉진 					

참고 (1) 산지유통조직의 자부담 금액 및 기타 지자체의 부담액을 제외한 정부 부담 사업비만을 산정함; (2) 공동마케팅조직 지원액과 재원이 같음; (3) 3년거치 7년 균분 상환

4) 현 평가지표의 문제점을 개선한 평가지표

가. 현 산지유통조직의 평가지표 개요

- 현행 산지유통조직의 평가지표는 대상 조직별 (APC / 산지유통전문조직) 로 이원화되어 있으며, 영농법인군과 농협군 간 평가지표의 수 및 배점이 다소 상이함
- 공동마케팅조직의 경우, 조직선정을 위한 평가지표는 개발되었으나 (2004 년), 경영성과 평가지표는 미개발 상태임

① APC (산지유통센터)

- 1998 년부터 농수산물유통공사에서 매년 평가를 실시함
- 평가지표는 시설이용도, 산지유통 기능수행, 경영실적, 운영활성화 노력 등의 4 항목 (100 점) 을 기반으로 함
- 그 외, 산지유통조직의 성격에 따른 가점 항목 (20 점) 이 있음

평가항목	평가지표	
계 : 120점	영농법인군 (22개 지표)	농협군 (21개 지표)
1. 시설 활용도 (20)	1-1. 시설 활용율 (12) 1-2. 선별기 가동일수 (4) 1-3. 저온저장고 가동일수(4)	1-1. 시설 활용율 (12) 1-2. 선별기 가동일수 (4) 1-3. 저온저장고 가동일수 (4)
2. 산지유통 기능수행 (30)	2-1. 공동규격출하실적 (12) 2-2. 계약재배 실시 또는 매취사업실적 (10) 2-3. 이용 농가수 (4) 2-4. 파के트 출하 (2) 2-5. 산지바코드 사용 (2)	2-1. 공동규격출하실적 (12) 2-2. 계약재배 실시 또는 매취사업실적 (10) 2-3. 이용 농가수 (4) 2-4. 파케트 출하 (2) 2-5. 산지바코드 사용 (2)
3. 경영실적 (영농법인 28, 농협 20)	3-1. 고정자산 이익률 (6) 3-2. 매출액 증가율 (4) 3-3. 매출실적 (10) 3-4. 자기자본 비율 (4) 3-5. 유동비율 (4)	3-1. 고정자산 이익률 (6) 3-2. 매출액 증가율 (4) 3-3. 매출실적 (10)
4. 운영활성화 노력 (영농법인 22, 농협 30)	4-1. 회계처리 능력 (4) 4-2. 경영개선구조 및 전문인력 (8) 4-3. 전자상거래 실적 (2) 4-4. 브랜드화 실적 (2) 4-5. 출자조합원 수 및 출자액 규모 (6)	4-1. 운영관리의 전산화 노력 (4) 4-2. 경영개선구조 및 전문인력 (8) 4-3. 전자상거래 실적 (2) 4-4. 브랜드화 실적 (2) 4-5. 출자조합원 수 및 출자액 규모 (6) 4-6. 자체손실보전기금의 조성 규모 (8)
5. 가점 (지표별 5)	5-1. 산지유통 전문조직 (5) 5-2. 사업연합 (5) 5-3. 공동마케팅 조직이 운영하거나 사업이 계열화된 사업장 (6) 5-4. 타 조직 유통시설,장비를 양수하여 운영중인 사업장 (5)	

② 산지유통전문조직

- 2000 년부터 농수산물유통공사가 매년 평가를 실시함
- 평가지표는 경영성과, 유통활성화 사업성과, 유통활성화 기반구축 등 계량적 평가항목 (80 점) 과 비계량적 평가항목 (20 점) 으로 구분되어 있음

산지유통 전문조직 현행 평가지표

평가항목	평가지표	
	영농법인군 (30개 지표)	농협군 (30개 지표)
계 : 100점		
1. 경영성과 (영농법인 25, 농협 16)	1-1. 매출액 규모 (4) 1-2. 매출액 성장률 (4) 1-3. 영업이익의 전년 대비 성장률 (4) 1-4. 조합원에 대한 배당률 (4) 1-5. 자기자본비율 (5) 1-6. 유통비율 (4)	1-1. 판매사업규모 (4) 1-2. 판매사업 실적 성장률 (4) 1-3. 판매 조수익률 증대 (4) 1-4. 수탁사업 출하수수료율 (4)
2. 유통활성화 사업성과 (영농법인 28, 농협 42)	2-1. 공동개산 비중 (4) 2-2. 공동개산 조직과의 규약 체결여부 (2) 2-3. 수확후 품질 향상을 위한 노력 (3) 2-4. 상품화시설 보유현황 (2) 2-5. 물류기기 공동이용사업비 정부보조분 (4) 2-6. 직거래 비율확대 (5) 2-7. 상품의 판매촉진을 위한 조합의 노력도 (4) 2-8. 수출실적 (2) 2-9. 연합판매사업 노력도 (2)	2-1. 공동개산 비중 (5) 2-2. 공동개산 조직과의 규약 체결여부 (2) 2-3. 수확후 품질 향상을 위한 노력 (3) 2-4. 상품화시설 보유현황 (2) 2-5. 물류기기 공동이용사업비 정부보조분 (4) 2-6. 직거래 비율확대 (5) 2-7. 상품의 판매촉진을 위한 조합의 노력도 (4) 2-8. 수출실적 (2) 2-9. 연합판매사업 노력도 (2) 2-10. 공동개산 성장률 (5) 2-11. 공동개산 참여 조합원수 (4) 2-12. 공동선별비 정부보조금 수령 (4)
3. 유통활성화 기반구축 (영농법인 27, 농협 22)	3-1. 유통시설 가동률 (4) 3-2. 유통전문인력 양성 및 현장 배치 (3) 3-3. 자금운용 실적 (5) 3-4. 사업비의 미사용에 따른 감점 (10) 3-5. 일시운용수익금의 유통사업 추진비 사용 (2) 3-6. 일시운용수익금의 적립률 (1) 3-7. 외부 전문가 초청 자문 실적 (2) 3-8. 조합원 유통 교육 (2) 3-9. 조합장 및 직원의 유통교육 (3) 3-10. 출자조합원수 확보 실적 (5)	3-1. 유통시설 가동률 (4) 3-2. 유통전문인력 양성 및 현장 배치 (3) 3-3. 자금운용 실적 (5) 3-4. 사업비의 미사용에 따른 감점 (10) 3-5. 일시운용수익금의 유통사업 추진비 사용 (2) 3-6. 일시운용수익금의 적립률 (1) 3-7. 외부 전문가 초청 자문 실적 (2) 3-8. 조합원 유통 교육 (2) 3-9. 조합장 및 직원의 유통교육 (3)
4. 비계량 사업 (20)	4-1. 임직원의 사업추진 의지 (5) 4-2. 사업계획서 이행의 충실도 (4) 4-3. 유통활성화를 위하여 특별히 노력한 부분 (4) 4-4. 우수사례에 대한 공개 실적 (3) 4-5. 중요사업 결정에 대한 의사결정의 합리성 (4)	4-1. 임직원의 사업추진 의지 (5) 4-2. 사업계획서 이행의 충실도 (4) 4-3. 유통활성화를 위하여 특별히 노력한 부분 (4) 4-4. 우수사례에 대한 공개 실적 (3) 4-5. 컨설팅 수행 및 반영 (4)

③ 공동마케팅 조직

- 2004년 농수산물유통공사가 공동마케팅조직 선발을 위한 평가항목을 수립
- 농가조직화, 사업계획의 적합성, 사업의 규모화, 상품화·차별화, 조직체계 혁신 등의 항목을 평가하고 (115점), 15점의 부가점수 항목이 있음
- 성과평가지표는 공동마케팅조직 선정지표와 유사하나, 구체적 지표 및 배점은 미확정 상태임

공동마케팅조직 평가지표

평가항목	평가지표	
	선정 평가지표	성과 평가지표 (배점 미확정)
계 : 130점		
1. 농가조직화 (35)	1-1. 공동개산실적 (15) 1-2. 계약재배 및 출하약정에 의한 취급실적 (10) 1-3. 계약재배 및 출하약정 협약 위약을 실적 (10)	1-1. 공동개산실적 1-2. 계약재배 및 출하약정에 의한 취급실적 1-3. 계약재배 및 출하약정 협약 위약을 실적 1-4. 유통손실적립금 규모
2. 사업계획 적합성 (30)	2-1. 사업계획서에 포함되어야 할 사항 (30) - 조직의 형태, 농가조직화계획(D/B화), 원료농산물조달계획, 전문인력활용계획, 상품화전략, 마케팅계획, 손익목표 등	해당사항 없음
3. 사업의 규모화 (15)	3-1. 취급액 및 매출액 규모 (15) - 300억원 이상은 만점으로 하여, 실적비율에 따라 점수부여	3-1. 취급액 및 매출액 규모 3-2. 수출실적 규모 3-3. 유통정책자금 운용 실적
4. 상품화, 차별화 (20)	4-1. 산지유통시설 보유 실적 (10) 4-2. 직거래 취급실적 (10)	4-1. 산지유통시설 보유 실적 (투자규모) 4-2. 직거래 취급실적
5. 조직체계 혁신 (15)	5-1. 사업체의 독립성정도 (10) 5-2. 마케팅부문 전문경영인 체제 (5)	5-1. 사업체의 독립성 달성 정도 5-2. 품질관리사 육성 실적
6. 부가점수/ 비계량 항목 (15)	6-1. 쌀·축산물 취급액 (5) 6-2. 농산물 수출실적 (5) 6-3. 농산물 품질관리사 채용 (5) 6-4. 기타 (각 1점) - 공공유형 산지유통시설 - 공동브랜드 출하실적 - 품질통일 또는 생산지침(GAP 등) 보유 - 유통손실적립금(1억원 이상)	6-1. 조합원 유통교육 실적 6-2. 사업계획서 이행정도 6-3. 유통사업 관련 수상 실적 6-4. 품질통일 및 생산지침 (GAP 등) 보유

나. 현행 평가지표의 문제점

① 결과지표와 과정지표의 혼재로 인한 평가의 중복 발생

- **[APC]** <1-1.시설활용율>, <1-2.선별기 가동일수>, <1-3.저온저장고 가동일수>
 - <1-1.시설활용율>은 연간 총취급량을 처리능력 (선별기 처리능력 + 저온저장고 일시저장능력 + 기타 시설)으로 나눈 값으로, 시설활용도에 대한 결과지표임에도 불구하고, <1-2.선별기 가동일수>와 <1-3.저온저장고 가동일수> 등의 과정지표가 평가항목에 포함되어있어, 평가의 중복이 발생함
- **[전문조직]** <1-1.매출액 (판매사업) 규모>, <2-8.수출실적>
 - <1.1.매출액 규모>에는 <2-8.수출실적>도 포함되어, 한 항목을 두 지표가 평가함으로써, 매출에 대한 배점이 커져 지표력이 상승됨
- **[전문조직]** <2-3.수확후 품질향상을 위한 노력>, <2-4.상품화시설 보유현황>
 - <2-3.수확후 품질향상을 위한 노력>은 상품성 향상을 위한 시설 / 설비 및 포장 / 처리과정 등의 시행여부를 평가하는 지표로, <2-4.상품화시설 보유현황>과 중복됨

② 자의적 판단에 의해 평가되는 비계량 지표에 의한 평가왜곡 현상

- **[영농법인 APC]** <4-1.회계처리능력>
 - 회계처리능력은 APC 의 효율적 경영을 위해 갖추어져야 할 기본요건으로, 경영평가의 대상이 될 수 없으며, 평가항목 역시 자체결산능력 보유, 실적 확인 가능한 장부 보유 등의 주관적 기준에 의거하여 평가의 왜곡이 발생함
- **[전문조직]** <4-1.임직원의 사업추진 의지>
 - '탁월' (5 점), '우수' (4 점), '보통' (3 점), '부진' (1 점) 이라는 주관적 배점기준으로 이루어져 있으며, 상대적으로 배점은 높아, 계량적 경영성과의 평가 결과를 왜곡할 여지가 있음
- **[전문조직]** <4-2.사업계획서 이행의 충실도>
 - '사업계획이 잘 수립', '구체적으로 이행', '이행 정도가 약함', '사업계획 수립 미진', '사업추진 양호' 등의 모호한 배점기준은 평가의 객관성을 약화시킴
- **[전문조직]** <4-3.유통활성화를 위하여 특별히 노력한 부분>
 - '평가에 반영되지 않은 특별한 성과', '사업추진시 특별히 어려움이나 난관을 극복한 부분', '타 사업장의 벤치마킹이 될만한 우수 사례' 등 평가 항목이 객관적으로 평가할 수 없으며, 조직의 경영성과와의 직접적 인과관계를 규명하기 어려운 정량적 지표임
- **[전문조직]** <4-4.우수사례에 대한 공개 실적>
 - 외부 견학단 방문 횟수에 따라 점수가 부과되는 지표로, 우수사례가 없어도 견학단 방문횟수 만으로 성과가 상향 평가되는 현상을 초래할 수 있음
- **[농협 전문조직]** <4-5.컨설팅 수행 및 반영>
 - 개선사항의 '전반적' 반영, '부분' 반영 등 주관적 기준으로 평가될 뿐 아니라, 컨설팅 실시 여부 항목과 복합적으로 배점이 구성되어 지표의 객관성 및 신뢰성이 떨어짐

③ 객관적인 실적 Data 확보가 용이하지 않은 지표로 인하여 지표의 신뢰도 상실

- **[APC]** <1-1.시설활용율>, <1-2.선별기 가동일수>, <1-3.저온저장고 가동일수>, **[전문조직]** <3-1.유통시설 가동률>
 - 미곡종합처리장 (RPC) 의 경우, 미곡품질과 관련하여 건조 / 저장 설비능력 현황이 지표로 관리되고 있으며, 농산물품질관리원을 통해 객관적인 Data 확보가 가능함
 - 반면, APC 의 시설관련 지표는 각 시설의 단순 가동일수를 기준으로 측정되어, 실적 왜곡의 여지가 크고, 복수 시설의 가동률을 단순 합산하는 지표로 설계되어 있어 신뢰성이 떨어짐

④ 배점기준 및 가중치가 명확하지 않은 지표로 인한 지표의 신뢰도 상실

- **[APC]** <4-5.출자조합원수 및 출자액규모>
 - 출자조합원수 및 출자액규모를 각 5 점 만점으로 평가하여, 두 항목의 평점 합계를 6 점 만점으로 재조정된 지표로, 각 항목의 배점기준이 모호하고 직접 비교가 불가능한 두 평가항목을 단순 합산하여 지표의 신뢰성이 결여됨
- **[농협 APC]** <4-6.자체손실보전기금의 조성규모>
 - <4-6.자체손실보전기금의 조성규모>는 과정지표의 성격이며, 절대평가 배점기준 (예: 7 천만원 이상일 경우 8 점 만점) 의 객관성이 결여되어 있을 뿐만 아니라, 경영실적 지표 (예: <3-2.매출액 증가율> (4 점), <3-3.매출실적 > (10 점) 등) 대비 높은 배점을 가지고 있어, 평가의 왜곡을 초래할 수 있음
- **[전문조직]** <2-9.연합판매 사업 노력도>
 - 연합판매사업 실적으로 점수가 부과되는 지표로, 연합판매사업 실적이 3 억원 이상 2 점, 3 억원 이하 1 점, 실적없음 0 점으로 배점기준이 모호하고, 배점이 낮아 (2 점) 변별력이 부족함

⑤ 개별 사업자의 전략적 의사결정 사항이나 과정지표를 평가대상화 하여, 경영평가의 유의미성이 낮아짐

- **[APC]** <2-4.파렛트 출하>, <2-5.산지바코드 사용>
 - 파렛트 출하 및 산지바코드 사용은 판관비 축소를 통한 영업이익률 확대를 위한 과정지표로서, 이에 대한 성과는 수익성 지표로 평가 가능함
 - 하지만, 공동규격 출하에 대한 정책적 초점이 맞춰진 현 상황에서는 한시적으로 공동출하실적에 대한 평가지표 도입이 가능할 것임
- **[농협 APC]** <4-1.운영 관리의 전산화 노력>
 - 공동출하 (수탁), 일반유통 (매취), APC, 공동계산프로그램 등에 대한 농협 경제종합정보시스템의 적용은 APC 의 운영선진화를 촉진하여 수익성 향상에 기여하므로, 궁극적으로 수익성 지표에 의해 평가될 수 있음
- **[APC]** <4-3.전자상거래 실적>, <4-4.브랜드화 실적>
 - 농산물의 전자상거래 시스템 보유 여부나 브랜드화 실적은 농산물 유통의 부가가치 제고를 위한 과정지표로, 경영평가 대상에 포함되지 않는 것이

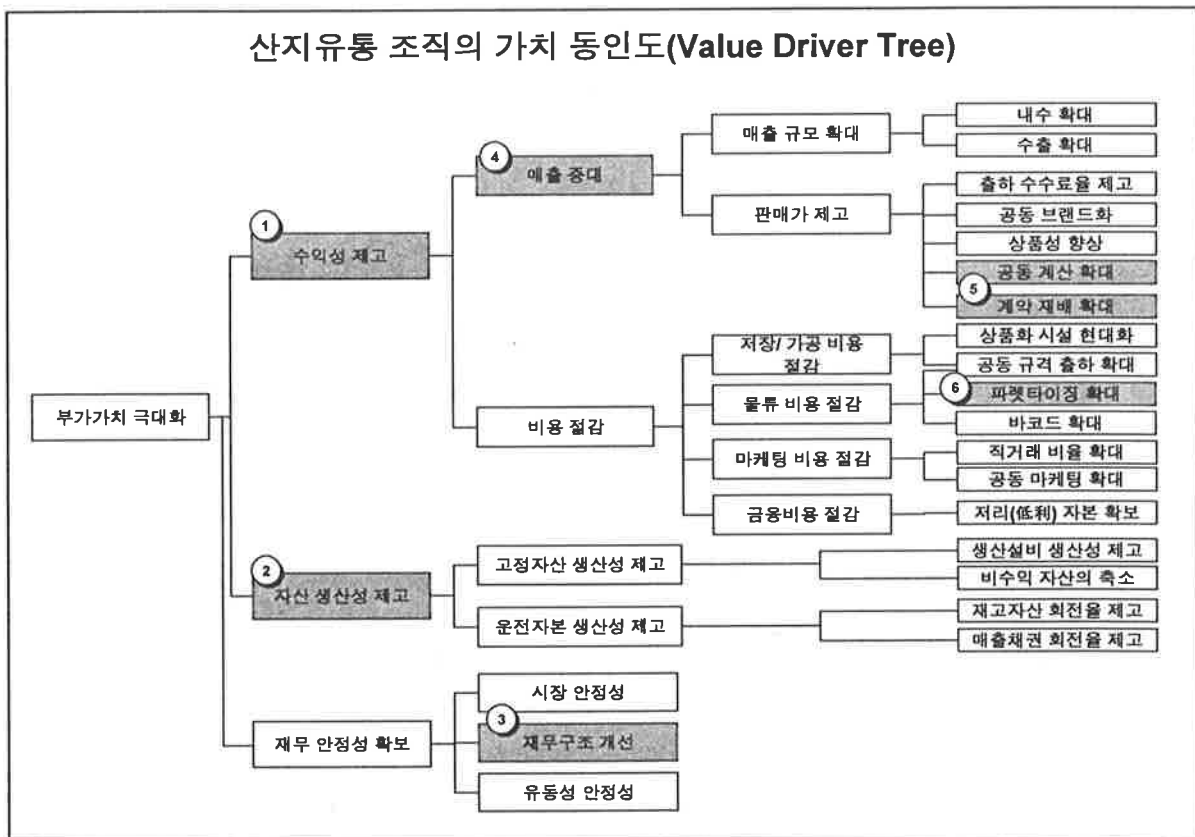
바람직하며, 궁극적으로 수익성 지표에 의해 평가될 수 있음

- **[전문조직] <2-11.공동계산 참여 조합원 수>**
 - 공동계산 확대를 위한 필요조건이므로, 경영성과 평가에 포함되는 것은 바람직하지 않으며, 공동계산 실적 지표에 반영될 수 있음
 - **[전문조직] <2-5.물류기기 공동이용사업비 정부보조분>, <2-12.공동선별비 정부보조금 수령 (농협군)>**
 - 정부보조금의 수령은 물류, 공동선별 등의 시설투자에 필요한 자금을 확보하여 경영성과를 향상시키기 위한 과정지표로, 설비투자 실적 지표를 통해 평가 가능함
 - **[전문조직] <2-9.연합사업 노력도>**
 - 연합사업실적은 각 산지유통전문조직이 수익성 및 안정성을 고려하여 자체적으로 의사결정할 사안이며, 이에 따른 결과는 수익성 지표에 반영될 것임
 - **[전문조직] <2-7.상품의 판매촉진을 위한 조합의 노력도>**
 - 상품설명회 개최, 홍보실적, 자조금 조성단체 가입여부 등으로 점수가 부과되는 지표로, 이들 지표의 총족으로 인해 낮은 경영실적 점수를 상쇄하는 결과를 초래할 수 있으므로 지표에서 배제되어야 함. 또한, 판매촉진을 위한 노력은 궁극적으로 수익성 지표에 반영될 것임
 - **[전문조직] <3-2.유통전문인력 양성 및 현장 배치>, <3-7.외부전문가 초청자문 실적>, <3-8.조합원 유통교육>, <3-8.조합장 및 직원의 유통교육>, <4-5.우수사례에 대한 공개실적>**
 - 유통전문인력 / 유통전담직원의 확보여부, 자문 및 교육 실적, 외부견학단 방문 횟수 등은 유통 효율화를 위한 과정지표로, 이러한 노력은 판관비 절감을 통한 수익성 향상으로 반영될 것임
 - **[전문조직] <3-3.자금운용실적>, <3-5.일시운용수익금의 유통사업추진비 사용>, <3-6.일시운용수익금의 적립률>**
 - 사업비의 운용 / 사용 실적은 각 산지유통조직의 전략적 의사결정 사안이며, 효율적 자금운용 실적은 수익성 지표를 통해 평가될 수 있음
- ☞ 새로운 평가지표는 결과지표 중심으로 재설계 되어야 하며, 자의적 판단에 의존하는 비계량 지표를 배제하고, 객관적인 방법론에 기반한 배점기준 및 지표간 가중치를 마련하여, 지표의 신뢰도를 제고해야 함
- ☞ 전체 평가지표의 수를 줄이고, 각 지표의 가중치를 높여 개별 지표의 평가력을 제고해야 함
- ☞ 단, 과정지표임에도 불구하고 중장기적인 성장의 필수 요소이고 정책적 차원에서 관리가 필요한 일부 지표에 대해 종합평가 지표에의 추가가 검토되었으며, 최종적으로 시설활용률, 유통전문인력 및 자금운용실적에 대한 평가지표를 설계함

5) 핵심가치동인 (Key Value Driver) 을 통한 평가지표 도출

- 정부의 정책목표를 바탕으로 산지유통 조직의 핵심 가치동인을 찾아냄으로써, 평가항목의 방향성을 도출할 수 있음

- 산지유통 조직의 전략목표는 농산물 가공·유통의 규모화 및 선진화를 통해 국내 농산물의 상품 경쟁력을 제고하여 부가가치를 향상시키는 것임
- 산지유통 조직의 부가가치 극대화는 궁극적으로 보유한 자산을 효과적으로 활용하여 수익을 극대화하는 것으로 볼 수 있음. 이는 동일 자산을 얼마나 효과적으로 운용하여 매출을 발생시키는지 여부 (자산 생산성) 및 동일 매출에서 얼마나 수익을 발생시키는지 여부 (수익성 제고) 로 나누어 파악할 수 있음
- 추가적으로 이와 같은 수익 극대화는 중장기적으로 안정된 기반 하에 이루어져야 한다는 점에서 재무안정성 확보 또한 중요한 가치 동인으로 고려되어야 함
- 다음의 가치동인도 (Value Driver Tree) 는 이와 같은 관점 하에 산지유통 조직의 가치동인 체계를 정리한 것임



① 수익성 제고

- 수익성 측면은 산지유통조직의 운영을 통해 발생하는 부가가치의 가장 직접적인 원천이 되며, 매출 증대와 비용 절감의 두 측면에서 가치동인을 분석할 수 있음
- 매출증대 측면은 판매액의 절대규모를 늘리는 것과, 공동 브랜드화, 상품성 향상 등을 통하여 판매가를 높여 이익을 제고하는 방안이 있음
- 비용절감 측면은 저장 / 가공비용, 물류비용, 마케팅비용, 금융비용 등으로 구

분 가능하며, 각 비용항목의 하위 가치동인은 산지유통조직의 규모화·현대화·규격화 등과 관련된 항목임

- 현 평가지표 상에는 [APC] <3-2.매출액증가율>, <3-3.매출실적>, [전문조직] <1-1.매출액 (판매사업) 규모>, <1-2.매출액 (판매사업실적) 성장률>, <1-3.영업이익률 (판매조수익율)의 전년대비 성장률>, <1-4.수탁사업 출하수수료율 (농협군)> 등의 수익관련 지표가 있으나, 조직간 일괄 적용되지 않음
- ☞ 수익성에 대한 평가 지표는 기존 평가지표상의 과정지표를 모두 배제하고, 매출 확대, 판매가 제고, 비용절감 측면을 객관적으로 평가할 수 있는 지표로 구성되어야 함
- ☞ 일반적으로 동일매출에서 발생하는 영업이익률을 지표로 설정하나, 산지유통조직의 경우 조직별로 자산의 상각 방법이 상이하기 때문에 상각부분을 배제하고 영업 자체를 통한 수익 성과를 평가하기 위해 EBITDA (Earning Before Interest, Tax, Depreciation and Amortization) 율을 평가하는 것이 바람직할 것임

② 자산 생산성 제고

- 자산생산성 제고를 위해서는 고정자산에 대한 생산성 및 운전자본에 대한 생산성의 향상이 요구됨. 고정자산의 생산성 제고는 생산설비 생산성 제고 및 비수익 자산의 축소 등의 방법을 통해 가능함. 운전자본 생산성 제고는 재고자산의 회전을 제고 및 매출채권 회전을 제고를 통해 가능함
- 현 평가지표 상에는 [APC] <1-1.시설활용율>, <3-1.고정자산 이익률>, [전문조직] <3-1. 유통시설 가동률> 등의 지표를 통해 고정자산의 생산성을 평가하고 있으나, 지표의 신뢰도가 낮으며, 운전자본의 생산성에 관한 평가지표는 부재함
- ☞ 고정자산과 운전자본을 포괄하는 총자산에 대한 회전을 평가하는 것이 바람직할 것임
- ☞ 현재 자가시설이 아닌 임대시설을 통해 사업을 운영하는 조직이 높은 점수를 받을 수 있으므로 품질 제고 및 규모 증대를 위한 투자를 실행한 조직에 가점을 부여하기 위해 설비투자액에 대한 평가지표 설정이 요구됨

③ 재무구조 개선

- 재무 안정성의 확보를 위해서는 시장 리스크에 능동적으로 대처하여 시장 안정성을 확보하고, 부채 의존적인 재무구조의 혁신을 통해 중장기적인 발전의 토대를 마련하며 안정적인 현금 유동성의 확보를 통해 유동성 안정성을 확보해야 함
- 시장 안정성의 확보는 경영성과가 시장의 수급에 영향을 받기 때문에 산지유통 조직의 평가로는 부적절하며, 현금 유동성의 확보는 수익성 측면의 평가가 이루어지기 때문에 중복 평가의 여지가 존재하므로 지표상의 배제가 바람직함
- 재무구조 개선은 경영에서 발생한 수익의 일부를 내부 유보하여 투자여력을 확보함으로써 중장기적인 발전의 토대를 마련하기 위함이며, 이는 또한 차입금

의존도를 줄여서 재무구조의 건전성을 확보하는 방안이 될 것임

- 현 평가지표 상에는 [영농법인 APC] <3-4.자기자본비율>, <3-5.유동비율>, [영농법인 전문조직] <1-5.자기자본비율>, <1-6.유동비율> 등의 지표가 경영 안정성을 평가하고 있으나, 농협군 산지유통조직은 경영안정성 관련 지표가 부재함
- ☞ 산지유통조직의 자본은 미약한 수준이기 때문에 일반적인 부채비율인 <부채 / 자본>은 평가의 변별력이 낮을 것이므로, 총자산 대비 부채 수준을 평가하는 것이 바람직 할 것임

④ 매출 증대

- 매출 증대는 수익성 제고를 위한 하위 가치동인이나, 현재 진행중인 산지유통조직의 구조조정이 규모화된 조직 중심으로의 통합임을 감안하면 농가를 얼마나 조직화하여 매출을 향상시켰는지 여부가 평가되어야 할 것임
- 현 평가지표 상에는 [APC] <3-2.매출액 증가율>, <3-3.매출실적>, [전문조직] <1-1.매출액 규모>, <1-2.매출액 성장률> 등의 지표가 평가되고 있음
- 매출액 성장률의 경우 품목별 시세로 인해 평가결과에 왜곡이 존재할 수 있다는 점, 전년대비 성장을 하면 매출액 평가에 반영이 되므로 중복의 여지가 존재한다는 점 등으로 인해 배제가 바람직함
- ☞ 매취, 수탁에 따른 매출 성격의 차이 때문에 수탁 조직의 매출이 과소계상될 우려가 존재하나, 객관적인 총판매액 집계가 어렵고, 현 지표 또한 매출액 중심으로 구성되어 있으므로 매출액을 지표로 설정함
- ☞ 단순한 계통출하 등의 방법을 통한 판매액 증대는 수익성 차원의 감소가 뒤따라므로 의미가 없을 것임

⑤ 공동계산 확대, 계약재배 확대

- 산지유통 조직의 공공적인 목적은 영세한 농가를 조직화·계열화 하여 유통 부가가치를 증대시키는 것임
- 공동계산 및 계약재배는 수익성 향상을 위한 하위 가치동인임에도 불구하고 농가에 대한 구조개혁 및 경쟁력 향상을 위해서는 별도 평가가 필요할 것으로 판단됨
- ☞ 공공성 지표로서 공동계산 및 계약재배 성과를 평가하되 연도별 성과에 따라 지표 편입 및 배제에 대한 진단이 수행되어야 할 것임

⑥ 파렛타이징 확대

- 물류기기 공동이용사업 추진은 정책차원에서 강력이 추진된다는 점에서 별도 지표로의 편입을 통한 관리가 요구됨
- 파렛타이징 확대는 수익성 향상을 위한 하위 가치동인이나, 산지유통 조직의 역할 확대를 유도하기 위해 평가지표로 반영되어야 할 것임

- 공공성 지수로서 파렛타이징 수준을 평가하되, 연도별 성과에 따라 지표 편입 및 배제에 대한 진단이 수행되어야 할 것임. 현재는 지표의 측정 가능성을 고려하여, 물류기기공동이용 정부보조금으로 대체함

3. API 개념 구성을 위한 방법론 적용결과

- 농협군 및 영농법인군 산지유통조직의 경영과 관련, 관행적으로 나타나는 차이, 즉 운영주체가 농협의 경우 지역조합이며, 민간의 경우 대표자 1인으로 정의되는 점, 설립취지 또한 농협의 경우 농민에게의 소득 환원이며, 민간의 경우 수익극대화 라는 점 등을 고려할 때, 일괄적인 지표를 통한 양자의 평가에는 분명한 한계가 있음
- 이러한 한계점을 인식하면서도, 궁극적으로 국내 산지유통산업의 운영 방향을 고려하여 각 산지유통조직의 경영성과를 나타낼 수 있는, 농협군 및 영농법인군 산지유통조직에 공통적으로 대표성을 가진 지표의 의미를 다음의 3 가지 차원에서 정의하고자 함
- API (APC Performance Indicator) 의 구성

구성	의미
규모화 지수	산지유통 산업의 규모화·계열화 및 품질향상을 유도하기 위해 판매실적 및 전문 설비 구축 정도를 평가함
부가가치 지수	재무적 경영실적을 중심으로 사업운영 결과 창출된 부가가치 또는 미래의 부가가치 창출 잠재력을 측정하여 개별 조직의 현재까지의 실제 경영성과 및 미래의 경영성과 개선 잠재력을 평가함
공공성 지수	산지유통 조직의 농가 조직화라는 본연의 목적을 강조하기 위해 규모화 / 부가가치 이외에 농림부 차원에서 추진하는 정책방향을 지표로 설정하여 평가함

제 3 장 API 평가지표의 내용

1. API의 구성 및 세부지표의 내용¹

<API의 구성 및 세부지표의 내용>

지표	세부 지표		배점		측정 수식	의미
			종합	영농 법인		
규모화 지수	매출 실적	매출액	15	15	매출	<ul style="list-style-type: none"> 농가 조직화 및 계열화를 통한 매출 규모 확대 정도를 측정
		매출액 성장률	5	5	(당기 매출액 - 전기 매출액) / 전기 매출액	<ul style="list-style-type: none"> 과거 성과에 근거한 미래 성장의 잠재력 및 전기 대비 노력도를 측정
	설비투자액		10	10	최근 5년간 투자액의 가중평균	<ul style="list-style-type: none"> 신규 시설 확충 및 노후 시설 개선 유도를 위해 측정
부가가 치 지 수	총자산 이익률	총자산 회전율	10	10	매출 / 총자산	<ul style="list-style-type: none"> 동일한 자산으로 많은 매출을 달성하는 것이 부가가치를 높이는 기본이라는 점에 바탕, 투하된 총자산의 운영 효율성을 측정
		영업 이익률	10	15	EBITDA / 매출	<ul style="list-style-type: none"> 산지유통조직 본연의 영업활동에 의한 성과를 판단하기 위한 지표로서 매출 대비 수익성을 측정
	시설 가동률		5	5	평균시설 가동률	<ul style="list-style-type: none"> 유통시설의 효율적이고 효과적인 운영 여부를 측정
	부채비율		5	10	총부채 / 총자산	<ul style="list-style-type: none"> 경영안정성의 기반 하에 수익성을 추구해야 한다는 점에서, 자산 대비 부채 비율 측정
공공성 지수	공동계 산실적	공동 계산율	10	5	공동계산실적 / 매출	<ul style="list-style-type: none"> 농산물의 규격화 및 산지유통 조직화의 핵심 요소인 공동계산 실적 측정
		공동 계산 성장률	5	3	(당기 공동계산실적 - 전기 공동계산실적) / 전기 공동계산실적	<ul style="list-style-type: none"> 공동계산 제고를 위한 노력도를 측정
		규약 체결 여부	5	2	조합과 공동계산 조직의 협약 및 계약	<ul style="list-style-type: none"> 공동계산의 실질적인 운영 및 정착을 위하여 문서화된 협약 및 계약 여부를 확인
	물류효율화율		10	10	물류기기공동이용사업비 정보보조분	<ul style="list-style-type: none"> 물류 효율화 제고를 위한 규격출하 노력 정도를 측정 향후 출하량 데이터 관리 개선을 통해 (파렛트출하량 / 총출하량) 으로 지표 수정 가능여부 검토 중
	인적 자원	전문 인력 육성	5	5	유통전문인력 및 유통전담인력의 수	<ul style="list-style-type: none"> 유통단계 및 분야별로 특화된 유통 전문인력을 양성
생산 능가 교육 실적		5	5	해당 산지유통조직의 취급품목과 관련된 생산교육 및 유통교육으로서, 생산능가인원 30명 이상이 참여한 교육실시 횟수	<ul style="list-style-type: none"> 생산 및 유통에 대한 생산능가의 역량 강화를 위한 교육 장려 목적으로 교육실시 횟수 측정 	

¹ 평가지표별 배점 (가중치) 에 대한 설명은 '제 4 장 API 평가지표별 가중치 산정' 부분을 참조할 것

- 다음의 지표는 상기의 API 총점 산출 후, 해당 조직에게만 감점 요소로 작용함

<API 감점 항목>

	세부 지표	배점	측정 수식	의미
감점 지표	사업자금 운용실적	-10	사업자금 운용실적 / 정부지원금	<ul style="list-style-type: none"> • 산지유통조직의 운영 효율화를 위해 정부지원금이 지급된다는 점에서, 정부 지원금 대비 사업자금 운용실적을 평가
	품질표시 규정준수	-10	품질 및 중량 위반사항 적발 횟수	<ul style="list-style-type: none"> • 도매시장 출하 농산물의 품질표시규정 준수를 정착화하기 위해, 농산물품질관리원의 품질 및 중량 표시위반 사항 단속 적발 횟수를 평가에 반영 • 2006년부터 반영
허위 자료 송부에 대한 사후 감점	조치내용			비고
	허위사실 조정 이후 판명된 등급으로 조치			<ul style="list-style-type: none"> • 부정이나 고의적인 의도는 없으나, 업무처리상의 실수 또는 오류로 평가에 중요한 영향을 미친 경우 • 사후실사 결과 고의 또는 부정으로 정보를 왜곡하였고, 그 결과 평가에 중요한 영향이 없는 경우
	판명된 등급보다 1등급 하향 조치			<ul style="list-style-type: none"> • 산지유통조직으로서 보유하여야 할 최소한의 회계 또는 관리체계를 갖추고 있지 않은 경우 • 사후실사 결과 고의 또는 부정으로 정보를 왜곡하였고, 그 결과 평가에 중요한 영향을 미친 경우
	정부지원 영구 중단			<ul style="list-style-type: none"> • 자료제출을 거부하거나 사후실사과정을 고의적으로 회피하는 경우

2. API 평가지표 구성에 대한 세부 정의

1.1 매출실적

- 매출실적은 산지유통조직 본연의 활동인 산지유통 기능을 수행함으로써 실현되는 수익을 지칭하며, 산지유통조직의 연간 영업활동의 결과를 반영하는 영업이익의 중심을 이루는 요소임. 산지유통조직은 매출실적 극대화를 통하여 부가가치 창출 및 규모화를 1 차적으로 달성하게 됨
- 매출실적은 산지유통조직의 당면과제인 규모화를 통한 마케팅 전문화 및 시장 창출능력 증대 측면에서 매출실적의 총액을 측정하는 매출액과 개별 산지유통조직의 미래 성장 잠재력 및 노력도를 반영하는 측면에서 전년대비 매출실적 증가율인 매출액성장률을 측정함

1.1.1 매출액

- 매출: 상(제)품의 매출 또는 용역의 제공에 따른 수입금액으로서 반제품, 부산물, 작업폐물 등을 포함한 총매출액에서 매출환입액, 에누리액 및 매출할인을 공제한 순매출액을 의미하며, 실현주의 원칙에 따라 일정기간 (통상적으로 1월 1일 ~ 12월 31일) 동안 상(제)품을 인도하였거나 용역을 제공한 누계액임
- 매취사업 매출액: 매취사업을 통한 매출액 및 관련 매출원가는 재무제표 상 총액으로 기표하기 때문에 손익계산서 상 매출액으로 인식한 금액을 매출액으로 인정함
- 수탁사업 매출액: 수탁사업의 경우 취급실적 총액이 아닌 수탁으로 인한 출하수수료만을 재무제표 상 매출로 인식하고 순액 표기함. 따라서 농협의 경우 합계잔액시산표 상 수탁사업예수금 계정의 대변누계액을 수탁사업을 통한 취급실적으로 인정하여 당해 연도 매출액으로 측정함. 한편, 영농법인의 경우 출하수수료의 순액 기표와 관계없이 손익계산서 상 매출액으로 인식한 금액만을 인정하며, 수탁 사업을 통한 취급실적을 매출액으로 인식한 총액 기표의 경우에도 전액을 매출액으로 인정함
- 산지유통사업과 직접적인 관련이 없는 설비임대사업 및 창고임대사업 등의 기타 매출액 항목과 공판장을 통한 매출액 및 축산관련 매출액은 제외하기로 함. 단, 가공공장을 주 사업형태로 운영하는 조직의 경우, 가공공장 원료매입액을 매출액으로 인정함
- 산지유통조직 회계연도가 조직별로 상이하여 결산자료의 비교가능성이 떨어지는 이슈와 관련, 평가 데이터의 객관성 확보를 위해 개별 조직의 회계연도에 준하여 평가하기로 함. 즉, 농협군 산지유통조직은 12월 결산의 회계연도 (1월 1일~12월 31일) 를 기준으로 하며, 영농법인의 경우 농협 기준 회계연도에 결산일이 포함된 회계연도를 기준으로 경영평가를 실시함 (예: 2005년도 산지유통종합평가는 농협 기준 2004년 1월~12월의 경영실적을 대상으로 하며, 6월 결산 영농법인의 경우 2004년 6월 30일이 포함된 회계연도인 2003년 7월 1일~2004년 6월 30일의 실적을 대상으로 함)

1.1.2 매출액성장률 [(당기 매출액 - 전기 매출액) / 전기 매출액]

- 당기 매출액: <1.1 매출액>의 매출과 동일함

- 전기 매출액: 당기 매출액을 산정하는 방식으로 동일하게 전기 매출액을 측정함

1.2 설비투자액 [(평가대상년도 직전 3,4 년도 투자액*1) + (평가대상년도 직전 1,2 년도 투자액*2) + (평가대상년도 투자액*3)] / (9)

- 설비투자: 산지유통조직의 주요 공정인 선별 / 저장 (예냉) / 포장과 관련된 유형 자산 취득금액 및 GAP 위생시설·생산기반 지원사업을 통해 지원이 이루어지는 위생시설·장비 중 해당 산지유통센터가 신규로 취득하여 설치한 금액. 단, 부지 매입금액은 제외함
- 주요 설비투자 예시
 - 건물: 저온저장고, 집하장, 선별장 등
 - 기계장치: 선별기, 당도측정설비, 포장기, 세척기, 예냉기, 예건기, 제암기 등
 - 차량운반구: 지게차, 트럭 등
 - 공구와비품: 파렛트, 다단식 상자, 컨테이너 상자 등
- GAP 위생시설·장비: GAP 기준에 부합되는 안전·위생처리가 가능한 한국식품 연구원에서 인정하는 시설
 - 전처리작업장 (공조시설 포함)
 - 세척기 (1·2 차 세척)
 - 위생소독실 (에어샤워기, 소독실, 이물질제거, 작업복 등)
 - 부산물 처리시설 (미생물제조기, 투입기, 액비제조기)
 - 물류기기 세척시설 (농산물운송차량·상자 세척)
 - 작업장 격리 및 내부안전시설 (공동작업장 해충방제시설, 출입구 격리시설, 바닥·벽·천장 항균처리시설 등)
 - 식품오염물질처리시설 (세척후 오염물질 처리, 생물학적 전처리 등)
 - 세척수 정수 및 멸균시설 (구분 배수시설, 정수 및 멸균시설 등)

2.1 총자산이익률 (영업이익 / 총자산) 또는 (총자산 회전을 X 영업이익률)

- 부가가치 창출 측면에서 같은 이익을 내더라도 자산 투자금액이 작은 산지유통 조직이 기업 운영면에서 효율적인 부가가치를 창출하므로, 각 산지유통조직마다 총자산이익률의 극대화를 통하여 부가가치 극대화를 달성할 수 있음
- 총자산이익률은 주어진 총자산을 수익 창출에 얼마만큼 효율적으로 이용했는지에 대한 종합지표이므로 이를 다음의 2.1.1의 총자산 회전을과 2.1.2의 EBITDA 율로 분해하였음. 즉, 총자산회전을을 통하여 회계기간 동안에 투입되어 활용된 자산의 운용 정도를 측정하여 자산의 운용효율성을 분석하고, EBITDA 율을 통하여 단위당 매출에 대하여 창출된 이익을 측정하여 수익성을 분석할 수 있게 됨

2.1.1 총자산 회전을 (매출 / 총자산)

- 총자산: 과거의 거래나 사건의 결과로 특정실체에 의해 획득되었거나 통제되고 있는 미래의 경제적 효익을 의미하며, 특정시점 (통상적으로 12월 31일) 을 기준으로 조직이 가지고 있는 현금, 재고자산, 토지 등과 같은 각종의 유형자산과 매출채권, 대여금, 미수금 등과 같은 채권 및 무형의 권리 등을 포함
- 유통사업부문의 독립회계가 이루어지지 않는 농협군 산지유통조직의 경우, 전체

- 총자산 중 유통사업과 직접적으로 관련된 자산만을 구분하여 총자산 금액 산출
- 유동자산: 외상매출금, 선급금, 미수금, 재고자산 등
 - 고정자산: 유형자산 중 신규설비투자액 요건을 만족하는 자산
- 매출: <1.1 매출액>의 매출과 동일함

2.1.2 영업이익률 (영업이익 / 매출)

- 영업이익: 기업의 주된 영업활동의 결과 발생한 손익으로서, 매출이익에서 판매비와 관리비를 차감하여 산출함
- 유통사업부문의 독립회계가 이루어지지 않는 농협군 산지유통조직의 경우, 조수익에서 유통사업 관련 판관비를 차감한 금액으로 영업이익을 측정함
- 독립 채산제를 유지하는 영농법인의 경우 조직별로 상이한 회계처리 기준으로 인한 효과 및 재무활동으로 발생한 이자비용 효과를 제거하고 순수한 영업활동으로 인한 결과만을 반영하기 위하여 영업이익 대신에 EBITDA를 산정하여 영업이익률을 측정함
- EBITDA (Earning Before Interest, Tax, Depreciation, and Amortization): 영업이익 + 이자비용 - 이자수익 + 감가상각비 + 무형자산상각비
- 감가상각비: 손익계산서상 감가상각비 및 제조원가명세서상 감가상각비의 합산액
- 무형자산상각비: 손익계산서상 무형자산상각비 및 제조원가명세서상 무형자산상각비의 합산액
- 매출: <1.1.1 매출액>의 매출과 달리 설비 가동률을 촉진하는 차원에서 설비임대 및 창고임대로 발생한 매출액도 인정하며, 수탁매출의 경우 수수료 수취액만을 매출액으로 인정함

2.2 시설가동률 [(선별기 시설가동률 + 저온저장고 시설가동률) / 2]

- 선별기 시설가동률: 연중 총 150일 기준 대비 가동일수로 선별기 시설가동률을 측정하며, 선별기가 없는 경우 컨베이어 등 선별장에서 활용되는 다른 기기로 대체함
- 저온저장고 시설가동률: 연중 총 300일 기준 대비 가동일수로 저온저장고 시설가동률을 측정하며, 보유면적의 1/3 이상 가동 시 1일 가동으로 계산함

2.3 부채비율 (총부채 / 총자산)

- 총부채: 과거의 거래나 사건의 결과로 다른 실체에게 미래의 자산이나 용역을 제공해야 하는 특정실체의 의무를 말하며, 유동부채 및 고정부채로 분류됨. 다만, 농협의 경우 산지유통조직의 독립회계가 이루어지지 않아 유통사업관련 차입금만을 총부채로 집계하기로 함
- 유통사업부문의 독립회계가 이루어지지 않는 농협군 산지유통조직의 경우, 전체 총부채 중 유통사업과 직접적으로 관련된 부채만을 구분하여 총부채 금액 산출
 - 유동부채: 외상매입금, 선수금, 수탁사업예수금, 단기차입금 등
 - 고정부채: 장기차입금 등
 - 차입금의 범위: 유통활성화자금, 경제사업운전자금, 채소수급안정자금, 과실계약출하자금, 시설채소출하약정자금, 수탁수매수탁금, 직거래매취자금, 원예자금,

- 인삼자금 및 시설자금 중 산지유통시설 지원과 관련된 차입금
- 총자산: <2.1.1 총자산 회전을>의 총자산과 동일함

3.1 공동계산실적

- 공동계산실적: 조직이 정한 통일된 품질기준에 따라 공동선별·출하·계산 작업을 진행하고, 대외적으로 단일브랜드를 사용하여 발생한 매출. 다만, 조직의 통일된 품질기준에 따라 개별적으로 선별하고 조직의 품질관리사가 이를 검품한 후 공동브랜드로 출하하는 경우도 공동선별로 봄
- 공동계산 실적은 원칙적으로 수탁 형태의 공동계산 실적만을 포함하나, 매취를 통한 매출 중 동일한 매입단가 및 통일된 품질기준에 따른 계약재배를 통하여 매취하고, 대외적으로 단일브랜드를 사용하여 출하한 경우 공동선별로 간주하기로 함
- 매출: <1.1.1 매출액>의 매출과 동일함

3.1.1 공동계산율 (공동계산실적 / 매출)

- 공동계산실적: <3.1 공동계산실적>의 공동계산실적과 동일함
- 매출: <1.1.1 매출액>의 매출과 동일함

3.1.2 공동계산 성장률 [(당기 공동계산실적 - 전기 공동계산실적) / 전기 공동계산실적]

- 당기 공동계산실적: <3.1 공동계산실적>의 공동계산실적과 동일함
- 전기 공동계산실적: 당기 공동계산실적을 산정하는 방식으로 동일하게 전기 공동계산실적을 측정함

3.1.3 공동계산규약 체결여부

- 조합과 조합원이 공동계산규약을 체결한 경우: 농협 5점, 영농법인 2점
- 조합과 조합원이 공동계산규약을 계획한 경우: 농협 3점, 영농법인 1점
- 조합과 조합원이 공동계산규약이 계획이 없거나 2년 연속 실적이 없는 경우: 0점

3.2 물류효율화율 (물류기기 공동이용사업비 정부보조분)

- 물류기기 공동이용사업비 정부보조분: 당해 회계연도 동안 지급된 파렛트, 다단식상자, 컨테이너 등의 물류기기 풀 (Pool) 이용료에 대한 정부의 사업비 보조금

3.3 인적자원

- 장기적으로 산지유통조직의 기능을 효율적·효과적으로 수행하기 위하여 전문인력을 육성하는 한편 유통활성화 의식 고취를 위하여 조합원의 교육을 강조함
- 유통단계·분야별로 특화된 유통사업 종사자, 선도 농업인 등 연간 500명의 유통전문인력을 육성하여 산지유통기능 강화 및 마케팅 능력을 배양하며, 연간

300명 수준의 공인 농산물품질관리사를 선발하여 GAP 등 품질·안전성 관리의 핵심인력 활용

3.3.1 전문인력육성

- 유통전문인력: 유통대학 유통활성화전담과정 수료자, 품질관리사, 물류관리사, 판매사 2급 등의 자격증을 소지한 자
- 유통전담직원: 판매사업 및 유통업무에 전념하는 자로 경제업무 전반 또는 겸직하는 유통업무담당자도 포함함
- 유통전문인력 및 유통전담직원 수에 따라 아래와 같이 절대평가를 실시함

점수	5	4	3		2	1		0
유통전문인력	2명 이상	2명 이상	2명 이상	1명 이상	1명 이상	1명 이상	-	-
유통전담직원	2명 이상	1명 이상	-	2명 이상	1명 이상	-	2명 이상	1명 이상
총 직원	4명 이상	3명 이상	2명 이상	3명 이상	2명 이상	1명 이상	2명 이상	1명 이상

3.3.2 생산농가교육실적

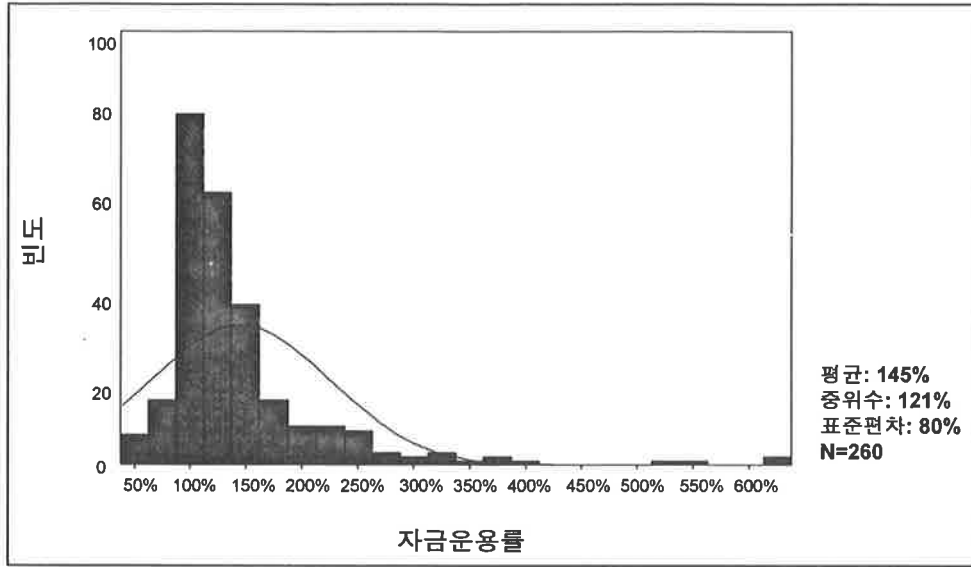
- 생산교육: 수확후관리교육, 고품질생산지표교육 등 해당 산지유통조직이 취급하는 작물과 관련된 생산 교육으로 생산농가인원이 30명 이상 참여한 교육 실시 횟수
- 유통교육: 선진지 견학, 외부유통전문가 초청교육, 틈새교육 등 유통에 관련한 교육으로 생산농가인원이 30명 이상 참여한 교육 실시 횟수
- 단, 1회 교육 참여인원이 30명 미만이나, 동일내용 교육의 복수 시행으로 총 참여인원이 30명 이상이 될 경우, 1회의 교육 실적으로 인정함
- 생산교육과 유통교육의 실시 횟수가 각 5회를 초과한 경우는 최대 5회로 인정함
- 교육실시 횟수에 따라 아래와 같이 절대평가를 실시함

점수	5	4	3	2	1
총 실시 횟수	10회 이상	8회 이상	6회 이상	4회 이상	2회 이상

4.1 사업자금운용실적 (사업자금운용실적 / 정부지원금)

- 사업자금운용실적: 당해 회계연도 동안 출하선도금, 매취자금, 유통사업 운전자금, 유통시설 개보수 및 구입 자금으로 사용된 사업비의 합계
- 정부지원금: 당해 회계연도에 지급된 정부의 사업비지원금
- <사업자금운용실적> 지표가 설계 초기에 포함되었으나, 과거 산지유통전문조직의 실적 Data 분석 결과 과반수 이상의 조직이 100%이상의 자금운용률을 보이는 점, 정부지원금의 미사용에 대한 Penalty의 필요성은 존재하나 초과사용의 정도는 각 산지유통조직의 전략적 의사결정사안인 점 등을 고려하여 미사용에 대한 감점 지표로 변경함

<사업자금운용률의 2004년 Data 분포 (농협군)>



- 자금운용률 100%미만인 산지유통조직을 대상으로 적용되며, 초기 지표설계 시의 AHP 수렴결과인 10 점을 최대감점 범위로 설정하고, 아래와 같이 감점 적용함

점수	-2	-4	-6	-8	-10
자금운용률	90~100%	80~90%	70~80%	60~70%	60% 이하

4.2. 품질규정준수 (품질 및 중량 위반사항 단속 적발 횟수)

- 도매시장 출하 농산물 대상, 숙박이·농약검출 등 품질 및 중량에 대한 농산물품질관리원의 표시규정 위반사항에 대한 적발 횟수
- 2006년부터 적용되며, 위반 적발 횟수에 따라 아래와 같이 감점함

점수	-2	-4	-6	-8	-10
총 실시 횟수	3,4 회	5,6 회	7,8 회	9,10 회	11 회 이상

3. API 평가지표 구성에 대한 해설

1) 규모화 지수 관련

- 절대 규모에 관한 지표의 채택

- 기업활동을 통한 사업규모의 절대규모를 얼마나 확대시켰는가를 나타내는 지표로서, 대표적인 평가지수는 다음과 같음

1. 총자산 규모
2. 유형자산 규모
3. 유동자산 규모
4. 재고자산 규모
5. 자기자본 규모
6. 매출액 규모

- 현재 산지유통산업의 핵심적인 당면과제가 대형화를 통한 구조조정을 통해 지역 중심의 산지유통센터로 거듭나야 한다는 점, 또한 결과적인 내용으로 규모의 대형화를 통해 수익성이 확인 되는 규모의 경제성이 명확하게 존재한다는 점 등을 고려할 때, 규모 (Scale Capacity) 는 반드시 평가대상으로 반영되어야 하는 지표임

- 본 평가의 목적상 산지유통조직의 규모화를 통한 마케팅 전문화 및 시장 창출 능력의 증대라는 측면에서, 개별 산지유통조직의 물량 처리능력은 등급판정 시 의미 있는 평가 요소가 될 수 있음. 따라서, 개별 산지유통조직의 설비 능력 및 설비 가동률 지표가 채택될 수 있겠으나, 품목별로 상이한 설비 및 설비 능력과 설비 가동률의 객관적인 측정을 위한 자료의 수집이 용이하지 않는 점에 비추어 상기 제시된 지표 중 최적의 지표를 측정하는 것이 합리적 일 것으로 판단됨

- 단순 총자산 또는 유형자산 / 유동자산 / 재고자산 등은 결국 물량 처리를 위해 존재하는 요소이고, 매출 / 수탁 등 매입 형태 및 취급 품목에 따라 자산 구성 형태가 상이할 수 있기 때문에 절대 규모의 평가지표로 바람직하지 못함. 따라서 산지유통조직의 규모화의 궁극적인 결과인 매출액 규모를 절대 규모의 평가지표로 설정함

- 성장성에 관한 지표의 채택

- 기업활동의 성과가 당해연도 중 전년 대비 얼마나 증가하였느냐를 나타내는 지표로서, 대표적인 평가지수는 다음과 같음

1. 총자산 증가율 (당기말 총자산 / 전기말 총자산)
2. 유형자산 증가율 (당기말 유형자산 / 전기말 유형자산)
3. 유동자산 증가율 (당기말 유동자산 / 전기말 유동자산)
4. 재고자산 증가율 (당기말 재고자산 / 전기말 재고자산)
5. 자기자본 증가율 (당기말 자기자본 / 전기말 자기자본)
6. 매출액 증가율 (당기 매출액 / 전기 매출액)

- 기업 경영성과의 성장성을 나타내는 지표는 과거 대비 성장률 (Incremental) 을 나타내는 비율이며, 과거의 성과에 근거하여 미래 성장의 잠재력 (Potential) 을 간접적으로 평가하는 지표임
- 성장성의 평가는 평가지표의 성격상 대규모 조직보다 소규모 조직이 높은 점수를 받을 가능성이 큰 항목임. 현 정책방향이 중·대규모 산지유통조직 중심으로의 산지유통체계 구조조정이라는 관점에서 볼 때 규모화한 조직 중심으로의 통합 유도가 우선시되어야 하지만, 산지유통조직의 농가소득보전 목적 등의 공공적인 측면에서 소규모 조직의 성장노력에 대한 평가를 추가적으로 도입하기로 함
- 설비투자에 관한 지표 채택
 - 직접적인 설비규모에 대한 평가가 불가능한 상황에서 설비투자 규모에 대한 평가를 통해 간접적으로 시설규모에 대한 평가가 가능할 것임. 보유자산으로 얼마나 높은 매출을 발생시켰는지를 평가하는 총자산회전율 지표는 산지유통 효율화를 위한 설비투자를 경색시킬 우려가 있기 때문에 설비투자규모 지표가 보완 기능을 가질 수 있음
 - 시설임대에 의한 사업구조를 가진 산지유통조직의 경우 낮은 자산규모를 가지고 높은 매출실적을 올릴 수 있는 구조이므로 총자산회전율에서 높은 점수를 받게 되지만, 외부 자산을 통한 사업구조 하에서 농산물 품질 향상 및 유통 효율화를 증진하는데 한계가 있으므로 조직 스스로 자산을 도입, 개선하는 조직에 혜택을 제공하는 지표의 도입이 필요함
- 가동률 (Utilization) 관련 지표의 채택
 - 전체 산지유통조직 시설에 대한 정확한 데이터 관리가 불가능한 현 상황에서 가동률 관련 지표를 도입할 경우 평가의 객관성이 훼손될 우려가 있으며, 기존 가동률의 평가지표로 활용되고 있던 가동일 중심의 지표는 왜곡가능성이 높아 가동률 지표로 부적합함. 그러나, 현재 APC 의 경우 대부분 정부의 시설지원 하에 운영되고 있기 때문에 시설의 효율적이고 효과적인 운영 여부를 평가하기 위해 가동률 평가가 필요한 상황이므로 객관적인 시설관련 자료를 유지하기 전까지 가동일 중심의 지표를 과도기적으로 도입하기로 함
 - 미곡종합처리장 (RPC) 의 경우, 평가지표에서 농산물 품질관리원이 객관적으로 관리하고 있는 RPC 의 시설관련 자료를 활용하고 있는 바, 향후 농산물 품질관리원이 산지유통조직에 대해서도 시설 가동률의 측정 및 관리가 가능한 지 검토가 요구됨

2) 수익성 지수 관련

- 자산, 부채, 자본의 회전을 관련 지표의 채택
 - 기업에 투하된 자본이 평가 기간 중 얼마나 활발하게 운용되었는가를 측정하는 기업의 활동성 분석지표로서 대표적인 평가지수는 다음과 같음

1. 총자산 회전을 (매출액 / 총자산)
2. 자기자본 회전을 (매출액 / 자기자본)
3. 자본금 회전을 (매출액 / 자본금)
4. 경영자산 회전을 (매출액 / (총자산 - 건설중인 자산 - 투자자산))
5. 고정자산 회전을 (매출액 / 고정자산)
6. 유형자산 회전을 (매출액 / 유형자산)
7. 재고자산 회전을 (매출액 / 재고자산)
8. 상품회전을 (매출액 / 상품)
9. 매출채권 회전을 (매출액 / 매출채권)
10. 매입채무 회전을 (매출액 / 매입채무)

- 같은 매출액이더라도 자산 투자금액이 작은 산지유통조직이 기업 운영면에서 효율적인 부가가치를 창출하므로, 같은 자산 투자금액이라도 높은 매출액을 유지하는 산지유통조직이 운영의 효율성 및 자금흐름의 적정성이 높게 나타나는 상황에서, 자산회전을 개념은 반드시 평가가 필요한 지표임. 특히, EBITDA 율과 연동되어 총자산이익률 개념 (총자산이익률 = 총자산 회전을 X EBITDA 율) 을 구성 하므로, 평가지표의 구성 차원에서 반드시 포함되어야 하는 지표임
- 자산운영의 평가 기준을 총자산으로 구성할 지 여부, 또는 고정자산 / 재고자산 등으로 분할하여 평가할 지 여부와 관련, 현재 농협군 산지유통조직과 영농법인군 산지유통조직의 설비자산에 대한 회계처리가 상이하다는 점, 고정자산 또는 재고자산 등의 자산구성 역시 개별 산지유통조직의 경영자적 판단에 기초한 전략적 선택사항으로서 정부의 평가대상이 아니라는 점을 고려할 때, 총자산회전을을 평가지표로 선정하는 것이 가장 합리적인 평가수단으로 판단됨
- 한편 시설임대를 통한 사업구조를 가진 조직의 경우 객관적으로 임대시설에 대한 측정이 어렵기 때문에 총자산에 반영하기 어렵다는 측면에서, 총자산회전이 과다 계상될 가능성이 존재함. 하지만 임대중심 조직의 경우 설비투자액에서 점수를 받을 수 없기 때문에 지표간 극단적 평가 결과가 상쇄되는 효과를 기대할 수 있을 것임

• 수익성 (손익 관계비율) 관련 지표의 채택

- 수익성 (손익 관계비율) 지표는, 일정기간 동안의 기업의 경영성과인 자산이용의 효율성, 이익창출 능력 등에 대한 평가는 물론 영업성과를 요인별로 분석하는 지표로서, 대표적인 평가지수는 다음과 같음
 1. 총자산 경상이익률 ((경상이익 / 매출액) X (매출액 / 총자산))
 2. 총자산 순이익률 (당기 순이익 / 총자산)
 3. 기업경상이익률 ((경상이익 + 이자비용) / 총자본)
 4. 기업순이익률 ((당기순이익 + 이자비용) / 총자본)
 5. 자기자본 경상이익률 (경상이익 / 자기자본)
 6. 자기자본 순이익률 (당기순이익 / 자기자본)
 7. 자본금 경상이익률 (경상이익 / 자본금)
 8. 자본금 순이익률 (순이익 / 자본금)
 9. 매출액 경상이익률 (경상이익 / 매출액)

10. 매출액 순이익률 (당기순이익 / 매출액)
11. 매출액 영업이익률 (영업이익 / 매출액)
12. 매출액 매출이익률 (매출이익 / 매출액)
13. 변동비 대비 매출액 (변동비 / 매출액)
14. 고정비 대비 매출액 (고정비 / 매출액)
15. 연구개발비 대비 매출액 (연구개발비 / 매출액)
16. 인건비 대비 매출액 (인건비 / 매출액)
17. 재료비 대비 매출액 (재료비 / 매출액)
18. 순외환손익 대비 매출액 ((외환차익 - 외환차손) / 매출액)
19. EBIT 대비 매출액 ((경상이익 + 이자비용) / 매출액)
20. EBITDA 대비 매출액 ((경상이익 + 이자비용 + 감가상각비 + 무형자산 상각비) / 매출액)
21. 감가상각률 (감가상각비 / (유무형 자산 - 건설중인 자산 및 토지 + 감가상각비))
22. 금융비용 대비 부채 (이자비용 / 부채)
23. 차입금 평균 이자율 (이자비용 / (회사채 + 장단기 차입금))
24. 금융비용 대비 총비용 (이자비용 / (매출원가 + 판관비 + 영업외비용 + 특별손실))
25. 금융비용 대비 매출액 (이자비용 / 매출액)
26. 순금융비용 대비 매출액 ((이자비용 - 이자수익) / 매출액)
27. 이자보상비율 (영업이익 / 이자비용) 또는 (EBITDA / 이자비용)
28. 손익분기점 비율 (손익분기점에서의 매출액 / 매출액)
29. 사내유보율 (사내유보금 / (처분전 이익잉여금 + 임의적립이익액))
30. 배당률 (배당금 / 자본금)
31. 배당성향 (배당금 / 당기순이익)

- 기업이 사업을 영위함에 있어서 “어느 정도 규모의 자산을 투자하고 투자된 자산을 어떻게 효율적으로 활용할 것인가”에 관련된 영업관련 의사결정과 “자산투자를 위한 자금의 조달 시 자기자본과 타인자본의 비율을 어떻게 결정할 것인가”에 관련된 자본구조관련 의사결정은 각각 독립된 전략적 선택 사항임. 기업의 가치를 평가할 경우, 이론적으로나 실무적으로나 일반적으로 영업활동에 의한 결과와 자본구조에 의한 결과를 분리하여 평가하는 것이 관행임
- 현행 농림부의 정책 목표가 규모화·전문화·기업화된 독립채산제·책임경영 형태의 산지유통조직의 육성에 있음을 고려할 때, 개별 산지유통조직의 총체적 경영 성과를 반영하고 있는 경상이익 또는 당기순이익을 비교하는 것이 바람직함. 그러나 대부분의 산지유통조직이 보조금 / 용자 등 정부지원으로 사업을 운영하는 현 상황에서, 정부의 지원사업이 농림부 산하 기관에 따라 그 지원체계가 상이하고, 농협군 산지유통조직의 경우 경제사업과 신용사업 간의 분리가 이루어지지 않아 여러 가지 형태의 이자비용이 반영된 경영성과를 비교하는 것은 상대평가에 기반한 경영평가 결과를 왜곡시킬 수 있음. 이러한 이슈를 극복하고 진정한 산지유통조직의 경영성과를 평가하는 취지에서 영업활동에 의한 결과는 영업이익을 기준으로 평가하는 것이 바람직함
- 하지만 산지유통조직의 유·무형 자산에 대한 감가상각을 계상하는 방법에 따라 영업이익의 차이가 발생할 수 있다는 점, 즉 영업 이외의 이유로 인한 수익성의 왜곡 가능성이 존재한다는 이유로 영업이익에서 유무형 자산에 대한 감가액을 더해주는 EBITDA 개념을 적용하는 것이 영업 본연의 활동에 의한 수익을 평가하는데 적합할 것임

• 자산, 부채, 자본의 관계비율 관련 지표의 채택

- 기업 경영활동과 관련, 대차대조표상의 항목간의 관계를 설명하는 정태비율 지표로서 대표적인 평가지수는 다음과 같음

1. 자기자본 비율 (자기자본 / 총자본)
2. 유동비율 (유동자산 / 유동부채)
3. 당좌비율 (당좌자산 / 유동부채)
4. 현금비율 (현금 및 예금 / 유동부채)
5. 고정장기적합율 (고정자산 / (자기자본 + 고정부채))
6. 부채비율 (부채 / 자기자본)
7. 수정 부채비율(부채 / 총자산)
8. 유동부채비율 (유동부채 / 자기자본)
9. 고정부채비율 (고정부채 / 자기자본)
10. 차입금 의존도 ((장단기 차입금 + 회사채) / 총자본)
11. 차입금 대비 매출액 (차입금 / 매출액)
12. 매입채무 대비 매출채권 (매출채권 / 매입채무)
13. 총자본 대비 순운전자금 ((유동자산 - 유동부채) / 총자본)

- 현재 산지유통조직의 사업 형태는 크게 산지유통조직이 생산자로부터 직접 취득하여 소유권을 이전 받는 매체에 의한 방식과 산지유통조직이 생산자가 맡긴 원재료를 가공·유통하고 수수료를 받는 수탁에 의한 방식으로 분류됨. 매체에 의한 방식은 소유권이 산지유통조직에 이전되기 때문에 매취한 물량에 대하여 산지유통조직이 위험을 부담하고 이를 통해 고수익을 창출하는 한편, 수탁의 경우 생산자가 위탁한 원재료를 가공·유통하고 이에 대한 수수료만을 수취하기 때문에 산지유통조직이 직접적인 위험을 부담하지 않게 됨. 따라서, 영업이익률 등의 수익성 지표 위주로 산지유통조직을 평가할 경우 매취를 통해 사업을 영위하는 산지유통조직에 유리하게 작용할 수 있으며, 영업활동상 위험을 크게 부담하므로 산지유통조직의 재무구조의 건전성을 저해할 우려가 있음

- 즉, 산지유통조직의 높은 차입금 의존도를 감안하여 독립경영을 촉진하는 차원에서 산지유통조직의 안정성을 측정할 수 있는 부채비율을 평가지표에 도입하는 것이 바람직하다고 판단되며, 농협군 산지유통조직의 경우 자기자본이 없는 특수형태이므로 불가피하게 <차입금 / 총자산>으로 평가하는 것이 바람직하다고 판단됨

• 사업 잠재력 관련 지표의 배제

- 사업 잠재력 (Business Potential) 의 평가와 관련, 당기 평가연도에 실현되지 않는 해당 산지유통조직의 미래의지 또는 계획을 정량적으로 평가하여 객관성을 유지하기가 어렵다는 점, 또한 정성적 평가제도를 실시할 경우 예상되는 객관성 이슈 및 반발 등을 고려할 때, 긍정적 작용보다는 부작용이 클 것으로 판단됨. 또한 가장 중요한 전제 조건으로써, 당기 사업연도에 필요한 재무적 요소들 (상기 제 평가지표) 을 실현하는 것이 미래 사업 잠재력의 현실화 가능성을 제고한다는 측면을 고려하여, 사업 잠재력 지표는 평가지표 선정에서 일괄 배제하기로 함

3) 공공성 지수 관련

- **공동계산실적 지표의 채택**
 - 고품질 농산물을 생산하기 위하여 농가와 생산단계에서부터의 연계가 필요하다는 점에서 계약재배의 중요성이 부각되나, 현실적으로 계약재배에 의한 농산물은 공동계산의 방식을 통해 산지유통조직에 흡수된다는 점, 그리고 공동계산제도가 품질 균일화 및 고급화를 위해 포괄적인 의미에서 정책적으로 강조되고 있다는 점에서 공동계산실적을 지표로 채택함
- **물류효율화를 지표의 채택**
 - 농림부에서 산지유통 물류효율화를 위해 파렛트의 규격화를 통한 공동이용 제도를 적극 권장하고 있고, 파렛트 공동이용 실적에 따라 지원금을 지급하고 있는 바, 전체 산업 단위 물류 효율성 제고를 위해 파렛트 이용 실적을 평가하는 것이 바람직함. 하지만 개별 산지유통조직의 파렛트 이용 실적을 측정하기가 불가능하기 때문에, 대안적 지표로서 파렛트 등 물류기기 공동이용에 대한 정부 지원금을 기준으로 평가함
- **인적자원 지표의 채택**
 - 산지유통조직의 효율적 운영 및 장기적인 성장·발전을 위한 핵심역량으로 유통사업에 특화된 전문인력의 육성 및 생산농가의 역량 제고가 중요함. 따라서, 정책적 목적으로 과정지표 중 전문인력육성 및 생산농가교육실적을 예외적으로 도입하기로 함
- **직접거래비중 지표의 배제**
 - 산지유통조직의 총매출액 중 직판장 매출액, 대리점, 백화점 등 대량 수요처 매출액 비중을 집계하여 안정적인 출하처의 확보 여부를 평가할 수 있겠으나, 대량 수요처의 對 산지유통조직 협상능력 증대에 따라 이익확보 가능성이 낮아지는 추세이며, 거래처의 선택은 매출규모, 이익률 및 재고수준 등을 감안한 경영자의 전략적 선택사항이라는 점, 또한 대량 수요처가 아닌 도매시장 역시 유통 체계에서 배제될 수 없는 요소라는 점을 감안하여 지표 도입을 배제함
- 이외, 다음의 지표는 품질력 증가를 위한 지표로 고려 가능하지만, 지적된 이유에 따라 API 구성에서 제외함
 - 브랜드화율 지표: 상품의 브랜드화 및 이의 홍보를 통한 상품력 제고 정도에 대한 평가가 기존 평가체계에 포함되어 있으나, 단순한 브랜드화에 대한 평가는 평가의 변별력이 낮다는 점, 브랜드화를 통한 상품 마진 확대는 결국 EBITDA 율의 제고로 귀결된다는 점 등을 고려할 때 별도의 지표 채택의 필요성은 낮음
 - 상품품질 제고 노력: 상품성 제고를 위한 노력을 상표등록, 의장등록, 품질인

증 획득, 특허 획득, 홈페이지 운영실적 우수, 친환경 농산물 (무농약, 유기 재배) 등 상품 차별화 노력 및 전국단위 품평회 및 평가회 수상 경력 등을 보유한 산지유통조직에 대한 우대방안 차원에서 평가지표로 채택할 수 있으나, 해당 노력에 의한 품질력 개선효과는 객관적 평가가 어렵고, 피평가자에게 결과보다 과정의 추구를 강조하는 왜곡된 메시지를 줄 우려가 있으므로 평가지표에서 배제하는 것이 바람직함

제 4 장 API 평가지표별 가중치 선정

1. 가중치 선정을 위한 방법 : AHP (Analytic Hierarchy Processing)

- 각 항목지수군 및 평가항목별 1:1 쌍대비교를 통해 상대적인 중요성을 평가하여 가중치를 산정하는 방법론 적용하였으며, 평가주체는 산지유통조직의 개별 평가 항목의 내용 및 상대적인 중요성에 대해 충분히 전문가적 판단이 가능한 자를 대상으로 선정하여, 개별평가 결과를 취합 및 분석하였음

2. AHP 방법 적용 과정

- AHP 평가실시 기간 : 2005년 6월 9일~ 13일
- AHP 평가방법 : 서면 설문응답 방식
- AHP 평가결과 취합 이후, 비체계적 응답 오류 (Non-Systematic Response Error) 를 측정하여 각 항목별 가중치 초안을 도출한 후, 추가적인 논의 과정을 통해 정 성적 조정을 실시하였음

3. AHP 수렴 대상

- 평가 주체의 선정은 각 평가항목에 대해 충분히 전문가적 판단이 가능한지 여부가 가장 중요한 기준인 만큼, 농림부 유통정책과와의 사전 협의를 거쳐 총 29 명의 평가자를 선정하였음. 평가자의 인적 구성은 농림부 8명, 외부전문가 8명, 산지유통조직 현업관계자 8명 및 개발기관 (T-Plus) 연구원 5명이며, 이들을 대상으로 서면 설문조사를 실시하였음

<AHP 설문참여자 명단>

기관		이름	기관	이름		
농림부 (7명)	유통정책과	이창범	산지유통조직 현업 관계자 (6명)	농수산물유통공사	이한준	
		강희석		농협중앙회	오석원	
		박영근		부산명지농협	강준용	
		전종철		순천농협	강성채	
	재정평가담당관	김인중		대관령원예농협	곽기성	
	과수화훼과	이상혁		얼음골유통영농조합법인	김민구	
	채소특작과	박순연		서울시 농수산물공사	노광섭	
외부 전문가 (8명)	농촌경제연구원	황의식	T-Plus	GS 유통	윤일중	
		조명기			최소영	
	동국대학교	권승구			변동범	
	안양대학교	김동환			길태민	
	고려대학교	정복조			이강민	
	한국식품연구원	김병삼		개발기관 연구원 (5명)		이분영

4. AHP 평가결과의 취합 및 조정

- 농림부, 외부 전문가, 산지유통조직 현업관계자 및 개발기관 연구원으로 구성된 총 29 명을 대상으로 설문지를 발송하여 총 26 명으로부터 결과를 취합하였음
- 설문결과를 바탕으로 API 지표별 가중치를 분석하여 다음의 정량적 집계 결과가 도출되었으며, 평가 분석의 용이성 및 평가결과의 변별력 극대화 등을 위해 다음과 같이 평가지표별 가중치를 조정하였음

<AHP 수렴 결과 평가지표별 가중치 조정 내역>

지수군	AHP 결과	조정결과	세부 지표	AHP 결과	조정결과
규모화 지수	23.3%	25%	매출액	15.4%	15%
			설비투자액	7.9%	10%
부가가치 지수	43.3%	40%	총자산이익률	15.4%	15%
			총자산회전율	19.2%	15%
			영업이익률	8.8%	10%
공공성 지수	33.4%	35%	부채비율	18.3%	20%
			공공계산실적	15.0%	15%
			물류효율화율		

- 또한, 프로젝트 진행 과정 중, 6 개 지표 (매출액성장률, 시설활용률, 공동계산성장률, 규약체결여부, 전문인력육성, 생산농가교육실적) 를 추가 도입하고, 농협군 및 영농법인군 간 별도 가중치 설정의 필요성 제기에 따라 다음과 같이 가중치를 재(再) 조정함

<지표 추가 후, 농협군 및 영농법인군 간 별도 가중치 조정 결과>

지수군	세부 지표		초기 설계 시		지표 추가 후			
					농협군		영농법인군	
규모화 지수	매출 실적	매출액	25	15	30	15	30	15
		매출액성장률		N/A		5		5
	설비투자액		10		10		10	
부가가치 지수	총자산이익률	총자산회전율	40	15	30	10	40	10
	이익률	영업이익률		15		10		15
	시설가동률			N/A		5		5
	부채비율			10		5		10
공공성 지수	공동계산 실적	공동계산율	35	20	40	10	30	5
		공동계산성장률		N/A		5		3
		규약체결여부		N/A		5		2
	물류효율화율	15		10		10		
	인적 자원	전문인력육성		N/A		5		5
		생산농가교육실적		N/A		5		5
계			100.0		100		100	

• 지수군의 가중치 조정 내용

- 규모화 지수: 매출액성장률 지표가 추가 도입됨에 따라 지수군의 가중치를 25 점에서 30 점으로 확대하였으며, 산지유통조직의 규모화 측면은 농협군 및

영농법인군 간 공히 추구해야 할 목표이므로, 동일 가중치를 적용하기로 함

- 부가가치 및 공공성 지수: 농협군 산지유통조직은 부가가치 보다 공공성에 초점이 맞추어진 조직임을 고려하여 부가가치 지수의 가중치를 낮추고 (30 점), 공공성 지수의 가중치를 확대하였으며 (40 점), 영리추구가 목적인 영농법인군의 경우는 부가가치 지수의 가중치를 높이고 (40 점), 공공성 지수의 가중치를 낮춤 (30 점)
- 세부지표의 가중치 조정
 - 매출실적: 규모가 작지만 성장성이 높은 조직에 대한 동기부여 차원에서 매출액성장률 지표가 추가되었으나, 매출실적의 1 차적 평가 목적은 산지유통조직의 규모화 측면에 대한 평가이므로, 매출액 지표의 가중치를 15 점, 매출액성장률 지표의 가중치를 5 점으로 설정함
 - 설비투자액과 총자산회전율: 설비투자액과 총자산회전율은 서로 상쇄 효과가 있는 지표로서, 공격적인 설비투자를 하는 조직과 임대자산 위주의 경영을 추구하는 조직 간 공정성 보장을 위해 양 지표의 가중치를 10 점으로 동일하게 설정함
 - 영업이익률: 공공성 중심의 농협군은 10 점, 수익성 중심의 영농법인군은 15 점으로 설정함
 - 시설가동률: API 를 구성하는 지표의 수가 10 개 이상이므로 단일 지표에 10 점 이상의 가중치가 부여되는 것을 지양하고, 시설가동률 Data 의 객관성이 다소 부족한 점을 감안하여 5 점의 가중치를 설정함
 - 부채비율: 농협군의 경우 부가가치보다 공공성에 경영의 초점이 맞추어 있으며, 부채에 의한 부도위험이 낮은 점을 고려하여 부채비율의 가중치를 5 점으로 설정함. 반면, 영농법인군의 경우는 경영의 안정성에 대한 관리가 필요하므로 부채비율의 가중치를 10 점으로 설정함
 - 공동계산실적: 농가 조직화를 목표로 하며, 주로 수탁사업을 추진하는 농협군 산지유통조직은 공동계산실적 지표의 가중치를 총 20 점 (공동계산을 10 점, 공동계산 성장률 5 점, 규약체결여부 5 점) 으로 설정하였으며, 매취사업 위주의 영농법인은 공동계산실적 지표의 가중치를 낮추어 총 10 점 (공동 공동계산을 5 점, 공동계산 성장률 3 점, 규약체결여부 2 점) 으로 설정함
 - 물류효율화율: 물류효율화는 농산물 부가가치 제고를 위한 산지유통조직의 중요한 역할 중 하나이므로, 농협군 및 영농법인군 공히 가중치 10 점으로 설정함
 - 인적자원: 개별 산지유통조직의 구성원 역량강화 측면은 중요한 경영과제 중 하나이므로, 10 점의 가중치를 부여하고, 전문인력육성과 생산농가교육실적 지표에 동일하게 5 점 씩 부여함

제 5 장 선진 패러다임에 의한 지표력 검증

- 지표력 (指標力) 의 개념: 제시된 평가지표가 다양한 관점에서의 평가기준을 제대로 적용하여 도출된 것인지를 검증하여, 지표로서의 완성도를 나타냄
- 지표력 검증을 위해 BSC 관점에서의 검증, TQC 관점에서의 검증, LSCF 관점에서의 검증, Screening 기준에서의 검증 등 4 가지 방법론을 적용함
- 상기의 평가기준 검증단계가 전체적으로 지표의 완성도를 과학적으로 완벽하게 검증하는 수단이 결코 될 수 없는바, 본 보고서 제 7 장에서의 실제 표본 테스트를 통해 지표력에 대한 추가적인 검증이 실시되었음

1. BSC 관점에서의 검증

- 특정 조직의 전략적 목표를 효과적으로 달성하기 위해서는 조직의 하부부서 또는 구성원을 평가하는 지표가 재무성과 / 프로세스 개선 / 구성원 역량강화 / 고객만족의 관점에서 균형 있게 배열되어 있어야 한다는 BSC (Balanced Score Card) 관점에서, <산지유통조직의 경영개선>이라는 정책목표를 효과적으로 달성하기 위해 API 를 구성하는 세부평가지표가 상기의 기준을 충족하고 있는지의 여부를 검증함
- 일반적으로 전략적 목표가 매출, 이익 등 재무적 성과로 집약되고, 이러한 재무적 성과는 객관적 측정 및 평가가 가능하다는 측면에서 과거부터 지금까지 중요한 평가지표로 활용되고 있음
- 그러나, 재무적 성과만을 측정하는 과거의 평가체계는 경영의 결과만 평가할 뿐, 전략적 목표를 달성하기 위한 과정이나 핵심인자를 간과하고 있어, 구성원의 동기부여 및 조직의 장기적 전략목표 달성에 대한 동인이 되지 못함
- 이러한 과거 평가체계의 부작용을 극복하기 위해 BSC 관점의 평가체계는 업무 프로세스의 개선, 구성원의 역량강화, 고객의 만족 등을 평가할 수 있는 지표를 도입하여 전략적 목표를 보다 효율적으로 달성할 수 있는 가이드라인 또는 과정 관리수단으로 활용 가능함

<BSC 관점 검증결과 요약>

구분	세부 지표		평가기준				비고	
			재무성과	프로세스	구성원	고객		
규모화 지수	매출 실적	매출액	○				규모화 지수는 재무성과 및 프로세스 개선 조건 을 충족함	
		매출액성장률	○					
	설비투자액			○				
부가 가치 지수	총자산 이익률	총자산회전율	○		○		부가가치지수는 재무성 과, 구성원 역량강화 및 고객만족 조건을 충족함	
		영업이익률	○		○			
	시설가동률		○			○		
	부채비율		○		○			
공공성 지수	공동 계산 실적	공동계산율		○		○	공동계산실적과 물류효 율화 지표는 프로세스 개선, 구성원 역량강화 및 고객만족 조건을 충 족함	
		공동계산성장률		○		○		
		규약체결여부		○		○		
	물류효율화율			○		○		
	인적 자원	전문인력육성				○		○
		생산농가교육실 적				○		○

- 규모화 지수 중 매출실적 지표는 재무성과 개선 조건을 충족함
 - 매출실적 지표 (매출액, 매출액성장률) 는 조직의 재무적 성과를 측정, 평가함
- 규모화 지수 중 설비투자액 지표는 프로세스 개선 조건을 충족함
 - 선별 / 저장 / 포장 등과 관련된 산지유통조직의 설비 확충은 농산물 부가가치 제고를 위한 산지유통 프로세스 개선 노력과 직결됨
- 부가가치 지수 중 총자산이익률과 부채비율 지표는 재무성과 및 구성원 역량강화 조건을 충족함
 - 총자산이익률 지표 (총자산회전율, 영업이익률) 는 부가가치 측면의 재무성과 뿐만 아니라, 자산의 활용 및 영업활동에 대한 전략적 의사결정을 가능하게 하여, 구성원의 역량을 강화할 수 있는 가이드라인 또는 과정관리 수단으로 활용될 수 있음
 - 부채비율은 안정된 수익기반 확보를 위한 전략적 의사결정 요소로서, 재무성과 및 구성원 역량강화 조건을 충족함
- 부가가치 지수 중 시설가동률 지표는 재무성과 및 고객만족 조건을 충족함
 - 시설가동률 지표는 개별 산지유통조직의 자산 생산성을 증대시켜 부가가치 제고에 기여하므로 재무성과 조건을 충족함
 - 또한, 시설가동률의 제고는 보다 많은 회원농가에 저장, 선별 등의 농산물 처리 서비스를 제공하여 고객만족을 달성할 수 있음
- 공공성 지수 중 공동계산실적과 물류효율화율 지표는 프로세스 개선 및 고객만족 조건을 충족함

- 공동계산실적 지표 (공동계산율, 공동계산성장률, 규약체결여부) 와 물류효율화율 지표는 각 산지유통조직의 공동계산 및 규격출하 확대를 위한 노력을 평가함으로써 산지유통 프로세스 개선에 대한 동기부여를 제공함
- 또한, 상기 지표를 통하여 농산물 유통의 안정성과 부가가치를 제고함으로써 고객만족이 증대될 수 있음
- 공공성 지수 중 인적자원 지표는 구성원 역량강화 및 고객만족 조건을 충족함
 - 인적자원 지표 (전문인력육성, 생산농가교육실적) 는 개별 산지유통조직의 구성원의 역량 강화를 유도하고, 이를 통해 보다 나은 산지유통조직의 역할을 수행함으로써 회원농가 및 농산물 소비자의 고객만족을 증대시킬 수 있음

2. TQC 관점에서의 검증

- 특정 조직의 전략적 목표를 효과적으로 달성하기 위해서는 조직의 하부부서 또는 구성원을 평가하는 지표가 Time / Quality / Cost 의 관점에서 균형 있게 배열되어 있어야 한다는 TQC (Time / Quality / Cost) 관점에서, <산지유통조직 경영개선>이라는 정책목표를 효과적으로 달성하기 위해 API 를 구성하는 세부평가지표가 상기의 기준을 충족하고 있는 지를 검증하는 것임
 - **Time:** 특정의 전략적 목표에 대한 동일한 성과를 달성하기 위해 얼마나 효율적으로 자원을 활용하는가?
 - **Quality:** 동일한 자원으로 특정의 전략적 목표에 대한 성과를 얼마나 향상시키는가?
 - **Cost:** 특정의 전략적 목표에 대한 동일한 성과를 달성하기 위해 얼마나 비용을 절감하는가?

<TQC 관점 검증결과 요약>

구분	세부 지표		평가기준			비고
			Time	Quality	Cost	
규모화 지수	매출 실적	매출액		0		규모화 지수는 Quality 조건을 충족함
		매출액성장률		0		
	설비투자액			0		
부가가치 지수	총자산 이익률	총자산회전율	0		0	부가가치 지수는 Time, Quality 및 Cost 조건을 충족함
		영업이익률		0	0	
	시설가동률		0		0	
	부채비율				0	
공공성 지수	공동계산 실적	공동계산율		0		공공성 지수는 Quality 및 Cost 조건을 충족함
		공동계산성장률		0		
	규약체결 여부			0		
	물류효율화율			0	0	
	인적자원	전문인력육성		0		
생산농가교육실적			0			

- 규모화 지수는 Quality 조건을 충족함
 - 동일한 자원 하에서 보다 높은 매출성과를 달성할 경우, 부가가치 향상에 기여하므로, 매출액 지표는 Quality 조건을 충족함
 - 설비투자의 확대는 산지유통조직의 저장 / 처리능력을 향상시킴으로써 농산물의 상품력 제고에 기여하므로, 설비투자액 지표는 Quality 조건을 충족함
- 부가가치 지수는 Time, Quality 및 Cost 조건을 충족함
 - 총자산 회전을 및 시설가동률 지표는 주어진 자원의 활용도를 측정하는 지표로서 Time 조건을 충족하며, 제한된 자원의 활용도를 높임으로써 각종 단위 원가가 감소하게 됨으로써 Cost 조건을 간접적으로 충족함
 - 영업이익률 지표는 매출이익에서 판관비를 차감한 측정치로서 제한된 자원으로 최대의 매출을 달성하거나, 동일한 매출을 최소의 비용으로 달성해야 하므로 Quality 및 Cost 조건을 충족함
 - 부채비율 지표는 경영안정성과 위험관리 측면에서 조직의 운영비용과 직결되므로 Cost 조건을 충족함
- 공공성 지수는 Quality 및 Cost 조건을 충족함
 - 공동계산실적 지표 (공동계산율, 공동계산성장률, 규약체결여부) 및 물류효율화율 지표의 성과향상은 농산물의 상품력 제고에 기여하므로, Quality 조건을 충족함
 - 인적자원 지표 (전문인력육성, 생산농가교육실적) 의 성과향상은 장기적 관점에서 개별 산지유통조직의 경영개선 및 경쟁력 향상에 기여하므로 Quality 조건을 충족함

3. LSCF 관점에서의 검증

- 특정 조직의 전략적 목표는 단기간에 개별조직의 노력만으로는 효과적으로 달성할 수 없기 때문에, 평가지표는 장단기 목표와의 일치성 및 개별조직 목표와의 조율성을 균형 있게 반영해야 한다는 LSCF (Long-term / Short-term / Functional / Cross-functional) 관점에서, <산지유통조직 경영개선>이라는 정책목표를 효과적으로 달성하기 위해 API 를 구성하는 세부평가지표가 상기의 기준을 충족하고 있는지를 검증함
- 모든 평가지표는 단기적 목표 및 개별조직의 목표를 함축하고 있기 때문에 LSFC 관점에서의 검증은 장기적 목표 및 개별조직간 목표 조건에 대한 충족여부만을 검토함

<LSCF 관점 검증결과 요약>

구분	세부 지표		평가기준		비고
			Long-term	Cross-functional	
규모화 지수	매출 실적	매출액		○	규모화 지수는 Long-term 또는 Cross-functional 조 건을 충족함
		매출액성장률		○	
	설비투자액		○		
부가가치 지수	총자산 이익률	총자산회전율		○	규모화 지수는 Long-term 또는 Cross-functional 조 건을 충족함
		영업이익률		○	
	시설가동률			○	
	부채비율		○		
공공성 지수	공동 계산 실적	공동계산율		○	규모화 지수는 Long-term 또는 Cross-functional 조 건을 충족함
		공동계산성장률		○	
		규약체결 여부		○	
	물류효율화율			○	
	인적 자원	전문인력육성	○		
		생산농가교육실적	○		

- 규모화 지수는 Long-term 또는 Cross-functional 조건을 충족함
 - 매출 향상을 위해서는 매입·가공·유통 등 산지유통조직의 각 프로세스 간 유기적 협력이 필요한 바, 매출액 및 매출액성장률 지표는 Cross-functional 조건을 충족함
 - 설비투자의 확대는 산지유통조직의 규모화라는 중장기적 전략목표와 일치하므로 Long-term 조건을 충족함
- 부가가치 지수는 Long-term 또는 Cross-functional 조건을 충족함
 - 총자산이익률의 개선을 위해서는 매입·가공·유통 등 산지유통조직의 개별 프로세스 간의 협력이 필요한 바, Cross-functional 조건을 충족함
 - 부채비율은 해당 산지유통조직의 경영안정성과 직결되는 지표로서 Long-term 조건을 충족함
 - 시설가동률의 제고는 선별·저장 외 기타 유통 프로세스 상의 경영활동 제고와 연결되므로, 시설가동률 지표는 Cross-functional 조건을 충족함
- 공공성 지수는 Long-term 또는 Cross-functional 조건을 충족함
 - 공동계산실적 지표는 농가와의 적극적인 협조 하에 수행될 수 있는 항목이고, 물류효율화율은 정책 차원에서 추진되고 있는 물류기기 공동이용에 대한 항목이므로 Cross-functional 조건을 충족함
 - 인적자원의 역량 강화를 통하여 장기적인 경영성과 향상의 효과를 기대할 수 있으므로, 인적자원 지표는 Long-term 조건을 충족함

4. Screening 기준에서의 검증

- 다음의 5 가지 기준을 모두 충족한 지표로 구성된 평가지수가 평가실행 및 의미 해석이 가능하며, 평가지표로서의 적정성을 검증하는 기준으로 활용됨
 - 평가목적과의 합치성: 평가지표는 <산지유통조직 경영개선>이라는 평가목적 및 산지유통정책의 방향성과 상반되어서는 안됨
 - 객관성: 평가지표 측정 및 평가결과 산출 과정에서 주관성의 개입이 최소화 되어야 함
 - 측정가능성: 평가지표는 측정할 수 있는 Data에 근거해야 함
 - 변별력: 평가대상의 우열을 나타낼 수 있어서 평가결과가 차이를 나타내야 함
 - 관리가능성: 평가지표는 피평가자의 노력에 의해 성과개선 등 관리가 가능해야 함

<Screening 기준 검증결과 요약>

구분	세부 지표		평가기준					비고
			평가목적과의 합치성	객관성	측정가능성	변별력	관리가능성	
규모화 지수	매출 실적	매출액	○	○	○	○	○	매출액 지표는 Screening 기준을 충족함
		매출액성장률	○	○	○	○	○	
	설비투자액	○	○	△	○	○		
부가 가치 지수	총자 산이 익률	총자산회전율	○	○	△	○	○	설비투자액 지표 및 부가가치 지수는 Data 측정상의 어려움이 존 재하나, 합리적 대안 이 개발됨
		영업이익률	○	○	△	○	○	
	시설가동률	○	△	△	○	○		
	부채비율	○	○	△	○	○		
공공성 지수	공동 계산 실적	공동계산율	○	○	○	○	○	공공성 지수는 Screening 기준을 부 분 충족함
		공동계산 성장률	○	○	○	○	○	
		규약체결여부	○	○	○	○	○	
	물류효율화율	○	○	△	○	△		
	인적 자원	전문인력육성	○	△	○	○	○	
		생산능가 교육실적	○	△	○	○	○	

- 독립회계가 이루어지지 않는 농협군 산지유통조직의 경우, 재무제표상의 계정으로 측정하는 부가가치 지수의 측정이 어려우나, 다음과 같은 합리적인 대안을 통해 평가가 가능하므로 API 세부 평가지표로 도입됨
 - 총자산: 유통사업과 관련된 유동자산 및 고정자산만을 구분하여 총자산을 산출함
 - 영업이익: 조수익에서 유통사업 관련 판관비를 차감한 금액으로 영업이익을 대체하여 산출함

- 부채비율: 유통사업과 관련된 유동부채 및 고정부채만을 구분하여 총부채를 산출함
- 물류효율화율 지표는 측정가능성 및 관리가능성이 다소 떨어지나, 규격출하 및 물류효율화에 대한 정부정책을 평가 시스템에 반영하기 위해 API 세부 평가지표로 채택함
 - 물류효율화율은 파렛트출하율 (파렛트 출하량 / 총 출하량) 로 측정되어야 하나, 현 산지유통조직의 관리체계 하에서 측정이 불가능하여, 대체지표 (물류기기공동이용 정부보조금) 를 채택함
- 인적자원 지표는 Data 의 객관성이 다소 부족하나, 인적 역량 강화를 위한 산지유통조직의 노력의 중요성을 고려하여 API 세부 평가지표로 채택하였으며, 객관적 지표정의의 보완 및 공신력 있는 평가기관의 방문평가를 통해 보완 가능함
 - 유통전담인력의 정의, 생산농가교육의 범위 등 주관적 평가의 여지가 있는 전문인력육성과 생산농가유통교육 지표에 대해 객관적 정의를 사전 명시하고, 평가기관의 방문평가를 통해 객관성을 보완할 수 있음

제 6 장 API 평가결과에 따른 등급판정

1. API 세부평가지표의 배점 방식의 대안

- API 세부평가지표의 측정과 관련, 각 지표별 평가방식 및 평가결과에 따른 등급 구간 산정방식에 대한 의사결정이 필요함 (상대평가 제도 vs. 절대평가 제도)
 - 각 지표별 평가결과와 상대적 순위를 파악하여 상대적으로 점수를 부여할 것인가? (상대평가 제도)
 - 미리 정해진 절대적 배점기준에 따라 지표 점수를 부여할 것인가? (절대평가 제도)

<절대평가제도 및 상대평가제도의 비교>

기관		상대평가제	절대평가제
개념		성과를 다른 피평가자와 비교하여 집단 내에서의 상대적 위치로 평가하는 방법	절대적인 기준에 의하여 피평가자 성과를 평가하는 방법(절대적인 기준에는 피평가자에 부여된 목표치가 반영됨)
예시	산지유통조직	<ul style="list-style-type: none"> • 피평가 대상 산지유통조직의 매출액을 순서대로 나열하여, 절대치에 상관없이 상대적 비교 및 일정산식에 의해 개별 산지유통조직에 점수를 부여하는 방식 	<ul style="list-style-type: none"> • 개별 산지유통조직의 매출액이 정해진 구간기준(예: 100 억원 이상)에 속할 경우 해당 구간에 미리 정해진 점수(예: 15 점)를 부여하는 방식
	기타 예시	<ul style="list-style-type: none"> • TOEFL, GRE, GMAT, TEPS, 인사고과 등 • 일반적으로 자원/목표치가 제한되어 있을 경우, 특정 모집단에서 상대적 우열을 판정할 경우 활용되는 방식 	<ul style="list-style-type: none"> • 무디스, S&P 등 국내외 신용등급 평가 • 일반적으로 피평가 대상의 절대수준 충족 정도를 평가할 경우에 활용되는 방식
장점		<ul style="list-style-type: none"> • 다른 피평가 집단과 성과 비교가 가능하며 성과에 대한 평가가 객관적임 • 모집단 전체의 성과가 동반 상승/하향할 경우에도 평가기준의 변경 없이 피평가 대상에 공평한 적용이 가능함 	<ul style="list-style-type: none"> • 각자 성과를 그대로 표현하기 때문에 피평가자가 목표에 얼마나 도달하였는지 알 수 있음 • 피평가 대상 개별평가가 가능하며, 평가결과의 산출이 용이함
단점		<ul style="list-style-type: none"> • 피평가자의 특정 목표의 달성 정도를 알 수 없음 • 자신의 성과에 대한 평가결과가 다른 피평가자의 성과에 의존적일 수 있음 	<ul style="list-style-type: none"> • 절대적 기준의 설정이 평가지표 개발자 및 평가자의 주관에 의존되기 쉬움 • 모집단 전체의 성과가 동반 상승/하향할 경우 평가의 변별력이 약해짐
한계 및 과제		<ul style="list-style-type: none"> • 피평가자에 대한 동기부여가 미흡할 경우, 답할 등에 의한 하향평준화 현상이 나타날 수 있음 	<ul style="list-style-type: none"> • 객관적이며 공정한 의미있는 절대기준 설정이 곤란함 • 정규분포이론이 적용되지 않은 경우 피평가자의 분포가 편중될 수 있음

- 상대평가제와 절대평가제 모두 장단점이 있는 바, 산지유통종합평가의 취지와 운영상의 이슈, 개별 API 세부 지표의 특성 등을 고려하여 최종 평가방법을 결정함
 - 상대평가제는 평가의 일관성을 유지할 수 있고, 개별 산지유통조직 간의 형평성 이슈를 줄일 수 있으나, 동기부여의 효과가 낮고, 전수(全數) 조사가 완료되기 전까지 개별 산지유통조직의 평가등급을 판단할 수 없으며, 평가 Data 의 누락 / 오류 등으로 인한 수정사항 발생 시 전체 조직의 평가등급을 재(再) 산출해야 하는 평가상의 비효율이 발생함
 - 절대평가제는 개별 산지유통조직에 성장에 대한 강력한 동기를 부여하고, 평가의 독립성을 확보할 수 있으나, 객관적인 평가등급기준의 설정이 어렵고, 경영환경 변화에 따라 등급기준을 재산정해야 하는 단점이 있음

2. 평가방식별 API 산출 방법

1) 상대평가제 적용시 API 산출 방법

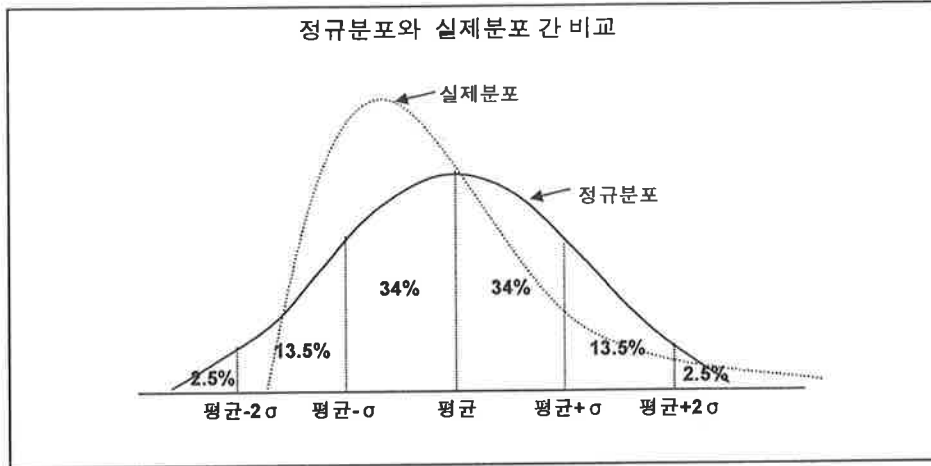
- 세부지표별 점수화 방법
 - 해당 산지유통조직의 각 평가항목별로 평가대상 모집단 내에서의 상대적 순위 (Ranking) 를 부여함
 - 일정한 산식에 의해 항목별 상대적 순위 (Ranking) 를 점수화 한 후, 그 상대적 순위 점수에 항목별 배점 (Weight) 을 곱하여 평가항목별 점수 (Score) 를 부여함
 - 평가항목별 점수를 합산한 수치가 해당 산지유통조직의 최종 API 평가결과로 산정됨
 - 단, 매출액, 매출액성장률, 설비투자액, 영업이익률, 공동계산율, 공동계산성장률, 물류효율화율 등의 실적이 0 이하인 경우는 세부지표별 배점기준에 관계없이 0점을 부여함

<상대평가제에 의한 개별지표의 API 점수 산출 예시
(규모화 지수, 모집단 평가대상 N=100 가정)>

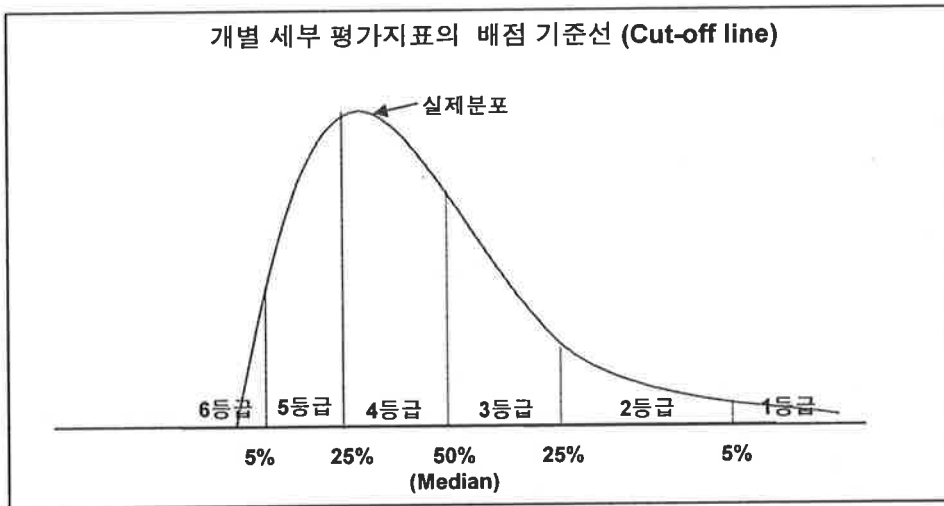
구분	세부 지표		배점 (W)	상대적 순위 (R)	세부지표별 점수 산식: $[(N+1-R) / N] \times W$	점수 (Score)
규모화 지수	매출 실적	매출액	15	5	$(100+1-5) / 100 \times 15$	14.4
		매출액성장률	5	13	$(100+1-13) / 100 \times 5$	4.4
	설비투자액		10	35	$(100+1-35) / 100 \times 10$	6.6
	규모화 지수 총점		30			25.4

2) 절대평가제 적용 시 API 산출 방법

- 전년도 APC 및 산지유통전문조직 경영평가 Data 및 표본 테스트 결과를 바탕으로 API 세부 평가지표의 배점기준을 설정함
 - 전년도 실적 Data 취합이 가능한 평가지표 (매출액, 매출액성장률, 공동계산율, 공동계산성장률, 물류효율화율 등) 의 경우는 각 지표의 과거 Data 분석을 바탕으로 배점구간의 기준선 (Cut-off line) 을 산정함
 - 전년도 실적 Data 취합이 불가능한 신규 평가지표 (총자산회전율, 영업이익률, 부채비율 등) 의 경우는 표본 테스트 결과를 바탕으로 각 지표의 배점 기준선을 산정함
 - 설비투자액의 경우, 과거 동일 지표로 Data 가 관리되지는 않았으나, 기존 산지유통전문조직 평가의 '상품화시설 및 보유현황' 에서 최근 5 년 내 구입한 시설 및 장비 구입액을 산출 가능하여, 이로써 표본 테스트 결과를 대체함
- 세부평가지표의 배점기준 설정: 전년도 평가 Data 및 표본테스트 Data 의 분포도를 고려하고, 고성과 / 저성과 그룹에 대한 Reward / Penalty 확대 차원에서 (대안 2) 를 적용하는 것이 타당함
 - (대안 1): 평가대상의 정규분포를 가정하고, 지표의 평균 (Average) 또는 중간값 (Median) 을 기준으로 \pm (표준편차의 1,2 배수) 에 해당하는 지표값을 배점구간의 기준선 (Cut-off line) 으로 산정하는 방식
 - (대안 2): 평가결과의 상대적 순위에 따라 각 배점구간에 일정비율의 평가대상이 분포하도록 배점 기준선 (Cut-off line) 을 산정함
 - ☞ (대안 1) 의 경우, Data 가 정규분포를 따르지 않으면 특정 배점구간에 분포가 편중되고, Data 의 표준편차가 크면 배점구간이 너무 넓어져 지표의 변별력이 낮아지는 단점이 있음. 과거 Data 및 표본테스트 Data 의 분포가 평균 이하 구간에 편중되어 있고, 표준편차가 큰 점을 고려할 때, 현실적으로 (대안 2) 를 적용하는 것이 타당함



- 배점구간은 중간값 (Median) 을 기준으로 성과의 고·저를 구분할 수 있도록 4 분위수 (Quartile, 25%, 50%, 75%) 를 기본 배점기준선으로 채택하고, 고성과 / 저성과 그룹에 대한 Penalty 및 Reward 수준을 높이기 위해, 상·하위 5%에 해당하는 기준선을 추가 설정하여, 총 6 개의 배점구간으로 분류함



- 세부지표별 점수화 방법
 - 개별 세부지표는 6 개의 배점구간으로 구분되며, 최하위 등급 (6 등급) 에 0 점, 최상위 등급 (1 등급) 에 5 점 만점의 등급점수가 부여됨
 - 각 세부지표별 가중치에 비례하여 최하위 등급에 0 점, 최상위 등급에 가중치 만점 (예: 매출액 15 점) 이 부여되도록 등급점수를 환산함
 - 각 세부평가지표의 점수를 합산한 수치가 해당 산지유통조직의 최종 API 점수로 산출됨

- 단, 매출액, 매출액성장률, 설비투자액, 영업이익률, 공동계산율, 공동계산성장률, 물류효율화율 등의 실적이 0 이하인 경우는 세부지표별 배점기준에 관계없이 0점을 부여함

<개별지표의 API 점수 산출 예시 (매출액)>

지표명	가중치	경영성과 (지표값)	배점기준	등급 점수	배점 (등급점수/5 X 가중치)
매출액	15	100 억원	1 등급: 258 억원 이상	5	→ 3 / 5 X 15 = 9
			2 등급: 117 억원 ~258 억원	4	
			3 등급: 75 억원 ~117 억원	3	
			4 등급: 36 억원 ~ 75 억원	2	
			5 등급: 5 억원 ~ 36 억원	1	
			6 등급: 5 억원 미만	0	

3. API 산출방식의 채택

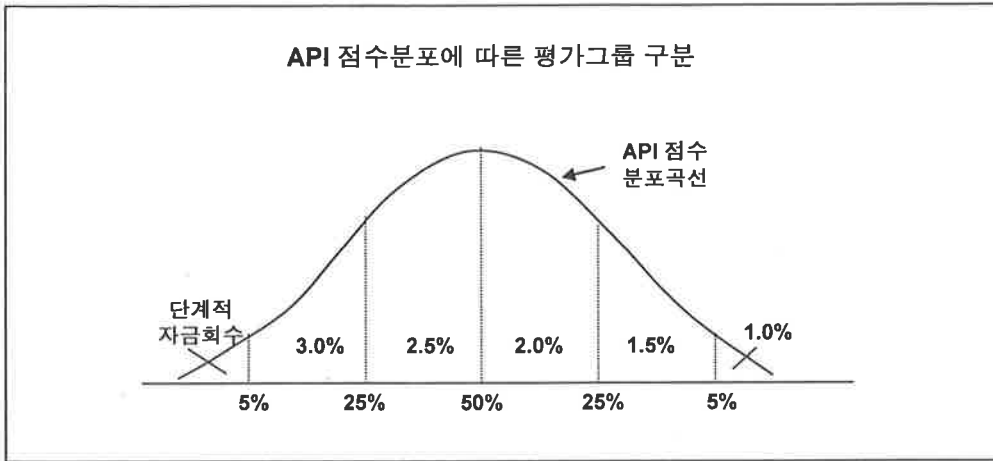
- API 세부 평가지표의 절대적 배점기준을 산출하기 위한 객관적 Data 가 부재한 현 시점에서, 평가시스템의 객관성 확보 및 각 지표의 변별력 확대 차원에서 상대평가 방식이 적절할 것으로 판단됨
 - API 평가시스템에 최초 도입된 부가가치 지표의 경우, 전년도 평가결과가 부재하여 객관적 배점 기준의 산정이 불가능하며, 모집단의 10%에 해당하는 표본 테스트의 결과로 절대 기준을 산정하는 것은 평가제도의 객관성 및 신뢰성 측면에서 적절치 않음
 - 전년도 평가결과와 취합이 가능한 지표의 경우도, 지표의 측정 기준이 완벽히 동일하지 않기 때문에 절대평가의 배점 기준으로서의 타당성이 부족함
- 단, 공동계산규약체결여부, 전문인력육성, 생산농가교육실적 등 평가대상의 지표 값 분포 범위가 제한되어 있고, 비연속적으로 분포하여 동점 개체수가 많은 지표의 경우는 상대평가제의 적용이 어려울 것으로 판단되어 절대평가제를 적용하도록 함

<개별 산지유통조직의 API 평가결과 산정 예시
(농협군 기준, 모집단의 평가대상 개수 N=100 가정)>

구분	세부 지표		배점 (W)	상대적 순위(R)	세부지표별 점수 산식: [(N+1-R)/N] X W	점수 (Score)
규모화 지수	매출실적	매출액	15	5	$(100+1-5) / 100 \times 15$	14.4
		매출액성장률	5	13	$(100+1-13) / 100 \times 5$	4.4
	설비투자액		10	35	$(100+1-35) / 100 \times 10$	6.6
	규모화 지수 총점		30			25.4
부가가 치 지수	총자산 이익률	총자산회전율	10	58	$(100+1-58) / 100 \times 10$	4.3
		영업이익률	10	33	$(100+1-33) / 100 \times 10$	6.8
	시설가동률		5	20	$(100+1-20) / 100 \times 5$	4.1
	부채비율		5	85	$(100+1-85) / 100 \times 5$	0.8
	부가가치 지수 총점		30			16.0
공공성 지수	공동계산 실적	공동계산율	10	7	$(100+1-7)/100 \times 10$	9.4
		공동계산성장률	5	15	$(100+1-15)/100 \times 5$	4.3
		규약체결여부	5	절대평가	공동계산규약체결 시 5 점	5.0
	물류효율화율		10	29	$(100+1-29)/100 \times 10$	7.2
	인적자원	전문인력육성	5	절대평가	유통전담인력 2명 이상 시 2 점	2.0
		생산농가교육실적	5	절대평가	생산농가교육 3회 이상 시 3 점	3.0
공공성 지수 총점		40			30.9	
API 총점			100			72.3

4. 개별 산지유통조직의 평가그룹 판정

- 절대평가제 또는 상대평가제 적용 후 산출된 API 총점의 분포에 따라 개별 산지유통조직의 평가그룹을 판정, 각 그룹에 대하여 지원자금의 금리를 차등화함
- 평가그룹 수(數)의 편제: 각 평가그룹은 농림부 유통정책과와의 협의에 따라, 6 그룹 편제안(案)을 기본 설계방안으로 함
- 그룹간 비율의 책정방식: 개별지표의 배점기준 선정방법과 동일한 방법으로 4분위수 (25%, 50%, 75%) 및 상·하위 5% 선을 기준으로 총 6 그룹으로 설계함
 - 평가대상 산지유통조직은 각 평가그룹별로 **1.0% ~ 3.0%** 까지 지원자금의 금리가 차등 적용되며, 하위 5% 미만의 그룹은 3.0%의 금리가 적용되나, 단계적으로 지원 자금이 회수됨



<등급구간의 정의 및 차등 지원 방안>

평가그룹 구분	의미	지원 금리
API 점수의 상대적 등위 상위 5%	향후 초우량 산지유통조직으로의 도약이 가능하며, 공동마케팅조직으로의 집중 육성 대상 그룹	1.0%
API 점수의 상대적 등위 상위 6~25%	경영상태가 우수하고 산지유통 기능을 충실히 수행하고 있으며 향후 성장가능성이 높은 그룹	1.5%
API 점수의 상대적 등위 상위 26~50%	산지유통조직 내 평균 이상의 성과를 내고 있으며 현재 경영상태가 안정적이며 경영개선을 통해 추가적인 성장이 기대되는 그룹	2.0%
API 점수의 상대적 등위 하위 26~50%	현재 경영성과는 만족스럽지 못한 편이나 적절한 경영개선 과정을 거친다면 경영정상화가 가능한 그룹	2.5%
API 점수의 상대적 등위 하위 6~25%	산지유통조직으로서의 기능 수행이 미약하며, 추가로 경쟁력을 갖추어야만 생존이 가능한 그룹	3.0%
API 점수의 상대적 등위 하위 5%	산지유통조직으로서의 기능 수행이 매우 부족하다고 판단되는 그룹	3.0% / 단계적 자금회수

제 7 장 산지유통종합평가 도입을 위한 사전 표본 테스트

1. 표본 테스트의 목적

- 새롭게 도입될 API 개념의 평가시스템이 산지유통조직의 경영평가시스템으로서 적합한지의 여부를 사전 검증함
 - API가 산지유통조직의 경영개선을 위해 실제 우수 / 열위 산지유통조직을 판별할 수 있는 시스템인지의 여부를 사전 검증함. 즉, 경영규모가 작고, 최근 수년 동안 연속적으로 적자를 기록하는 산지유통조직 對比, 경영규모가 크고 경쟁력과 성장성을 갖춘 산지유통조직 간 경영성과를 적절히 반영할 수 있는 시스템인지를 검증함
 - 지표개발단계에서 제기된 개별 산지유통조직에 대한 차별평가의 필요성을 검증함. 즉, ① 개별 산지유통조직의 주요 취급품목 (채소류 / 과일류), ② 매입 방식 (수탁 / 매취), ③ 산지유통 시설 및 설비의 임대 여부 등에 따른 차별평가의 필요성 여부를 검증함

2. 표본 테스트를 위한 산지유통조직 표본의 추출방식 및 결과

- 표본추출 방식: 전체 산지유통조직을 구성하는 지역별 / 소속별 비율에 따른 층화임의추출 방식 (Stratified Random Sampling) 을 적용하였으며, 층화임의추출 방식은 모집단으로부터 각층간이 두드러지는 차이가 있고 층의 내부가 동질적인 층화 (Stratum) 을 형성하는 경우 쓰이는 방법으로 표본추출의 효율성을 높이는 분석 방법임
- 표본추출 결과: 총 37 개의 산지유통조직을 표본으로 추출하여 자료를 취합, Data가 미비한 1 개 표본 (경남 APC, 괄호 안 표시) 을 제외하고 표본테스트를 실행함

<표본 산지유통조직 리스트>

구분		전체	추출수	추출율	해당 지역 산지유통조직							
					경기	충북	충남	경북	경남	전북	전남	강원
농협군	공통	73	9	12.3%	1		3	2	1		1	1
	전문	170	16	9.4%	4	2	1	2	4	1	2	
	APC	40	2	5.0%		1			1			
소계		283	27	9.5%	5	3	4	4	6	1	3	1
영농법인군	공통	16	2	12.5%							2	
	전문	10	1	10.0%				1				
	APC	68	7	10.3%	1		1	2	1(1)		1	
소계		94	10	10.6%								
총계		377	37	9.8%	5	3	5	6	7	1	6	1

3. 표본 테스트 분석결과²

- 농협군 산지유통조직 27 개소 및 영농법인군 9 개소로 구성된 본 표본 테스트에서, 영농법인군 산지유통조직은 표본 수가 작아 유(有) 의미한 통계결과를 도출할 수 없고, 농협군과 영농법인군 간 통합평가의 가능성이 낮은 점을 감안하여 분석에서 제외하였음
- 또한, 1 차 표본 테스트 후 추가 지표가 도입됨에 따라, 추가지표를 반영한 2 차 표본 테스트 수행 과정에서, 농협군 표본 27 개소 중 추가 지표의 2003 년 실적 Data 가 부재(不在) 한 7 개소 (2003 년도 전문조직 미지정 조직 또는 관련 Data 가 불충분한 조직) 는 분석대상에서 제외하였음
- 최종 선택된 20 개의 농협군 산지유통전문조직의 2003 년도 실적을 기준으로 API 평가조사서를 작성, API 를 산출하여 기존 평가제도의 결과와 API 평가제도의 결과를 비교 분석함³

1) API 평가점수의 분포

- 2003 년 실적을 기준으로 API 총점의 평균은 56.9 점, 표준편차는 10.2 점으로 나타나며, 이는 전년 대비 총점은 낮으나 (69.6 점), 표준편차는 비슷한 결과임
 - 피평가집단의 상대적 점수 분포에 따라 API 등급이 산정되는 상대평가제를 채택하였으므로, 전년 대비 총점의 평균 격차는 유(有) 의미하지 않음

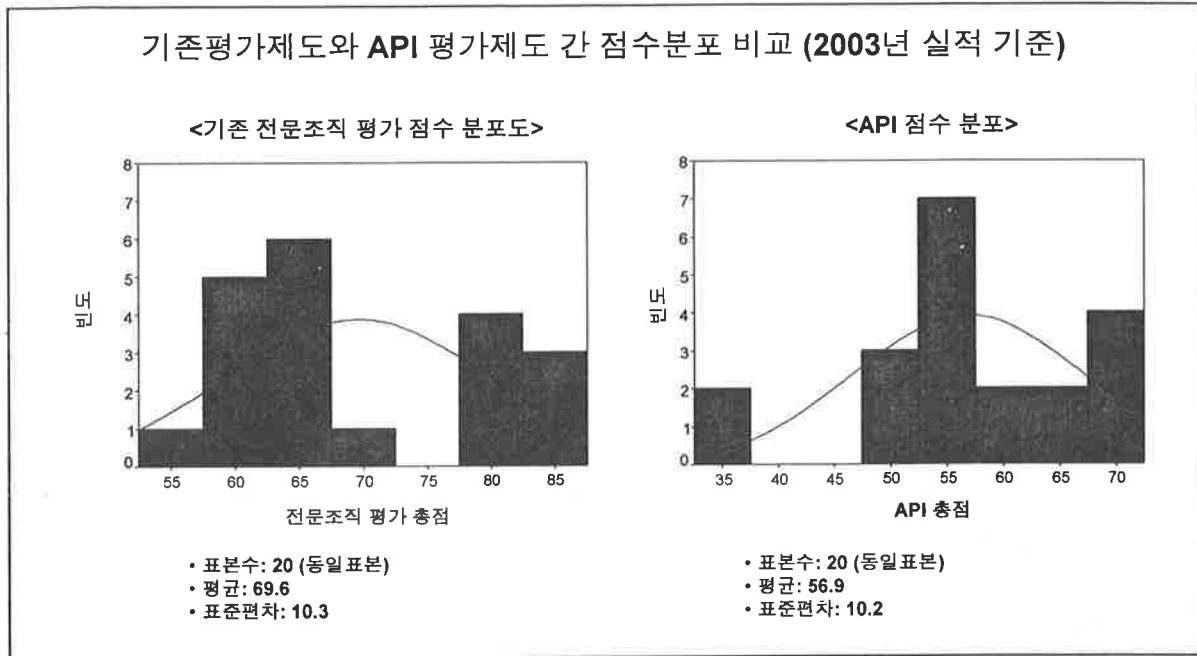
<API 세부평가지표별 표본 테스트 결과 요약>

지수군	세부 지표		배점 ⁴	평가 점수	
규모화 지수	매출실적	매출액	10	14.98	5.25
		매출액성장률	10		4.55
	설비투자액		10		5.18
부가가치 지수	총자산이익률	총자산회전율	10	16.03	5.25
		영업이익률	10		5.23
	시설가동률		5		2.93
	부채비율		5		2.63
공공성 지수	공동계산실적	공동계산율	10	26.79	5.25
		공동계산성장률	5		2.59
		규약체결여부	5		4.88
	물류효율화율		10		5.18
	인적자원	전문인력육성	5		4.25
		생산능가교육실적	5		4.65
감점지표	자금운용실적		-10		-0.90
계					56.89

² 본 장의 표본 테스트는 최종 가중치 조정 전 실행되었으나, 지표 가중치의 변경은 표본 테스트 본연의 목적에 미치는 영향이 미미하다는 판단 하에, 기존 분석 결과에 준하여 논의를 전개함

³ 기존 평가제의 평가등급은 기존 평가제의 총점에 API 평가제에서 적용되는 6 평가그룹 분류 기준을 적용하여 산정하였음

⁴ 최종 가중치 조정 전 배점 기준임



2) 기존평가체제 및 API 평가체제 간 평가그룹의 비교

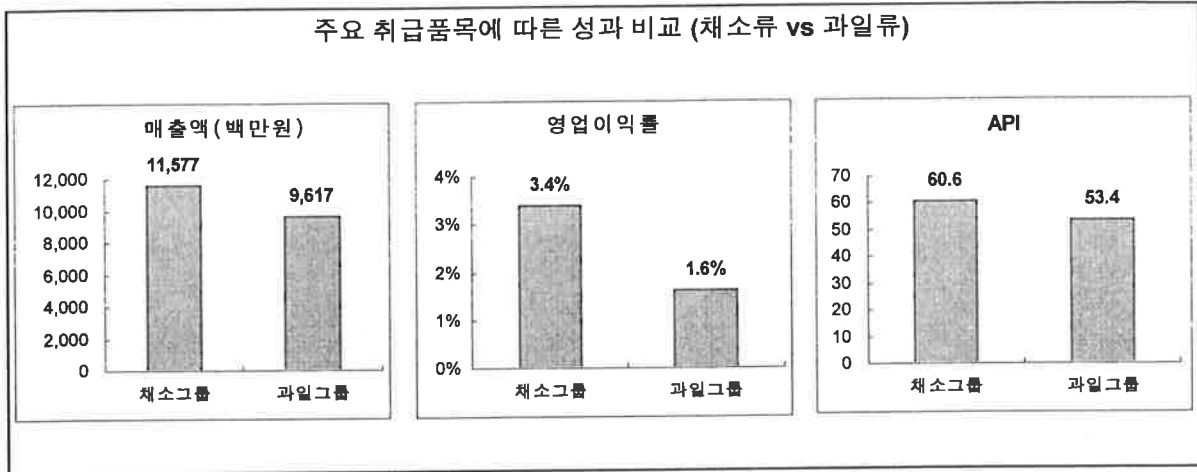
- 20 개의 표본 중, 기존 평가제하의 평가그룹과 API 종합평가 간 평가그룹 격차가 2 그룹인 조직이 4 개소, 1 그룹인 조직이 11 개소로 나타났으며, 나머지 4 개소는 등급 격차가 나타나지 않음
 - 평가그룹이 차이가 나는 주요 원인은 설비투자액, 총자산회전율, 영업이익률, 부채비율 등 API 평가제도에 신규 도입된 지표에 의한 것임
 - 그 외, 기존 평가제에 포함되어 있던 비계량 지표 (임직원의 사업추진의지, 사업계획서 이행의 충실도, 컨설팅 수행 및 반영, 유통활성화를 위하여 특별히 노력한 부분, 우수사례에 대한 공개 실적) 의 평가결과에 의한 왜곡이 존재함

<표본테스트를 통한 API 종합평가 결과와 전년도 평가등급 간 비교>

그룹 격차	조직명	기존 평가	API 평가	평가 격차 원인
2 그룹 격차	N 농협	6~25%	51~75%	설비투자액, 부채비율 점수 낮음
	S 농협	26~50%	상위 5%	매출액, 매출액성장률, 설비투자액, 영업이익률 점수 높음
	A 농협	26~50%	76~95%	매출액성장률, 총자산회전율, 영업이익률 점수 낮음
	H 농협	76~95%	26~50%	매출액성장률, 물류효율화를 점수 높음
1 그룹 격차	G 농협	상위 5%	6~25%	총자산회전율, 부채비율 점수 낮음
	R 농협	6~25%	26~50%	매출액성장률, 총자산회전율, 공동계산성장률 점수 낮음
	W 농협	26~50%	6~25%	매출액, 부채비율 점수 높음
	D 농협	26~50%	51~75%	설비투자액, 시설가동률, 부채비율 점수 낮음
	Y 농협	51~75%	26~50%	영업이익률 점수 높음
	K 농협	51~75%	76~95%	설비투자액, 총자산회전율, 영업이익률 점수 낮음
	J 농협	51~75%	76~95%	설비투자액, 영업이익률 점수 낮음
	T 농협	51~75%	26~50%	매출액성장률, 시설가동률 점수 낮음
	L 농협	76~95%	51~75%	매출액성장률, 설비투자액, 공동계산성장률 점수 낮음
	M 농협	76~95%	하위 5%	매출실적, 총자산회전율, 영업이익률 점수 낮고, 자산운용실적 감점(-10 점)
그룹 격차 없음	O 농협	하위 5%	76~95%	타 저성과 조직 대비 설비투자액 점수 높음
	E 농협	6~25%	6~25%	
	Z 농협	6~25%	6~25%	
	B 농협	26~50%	26~50%	
	C 농협	51~75%	51~75%	

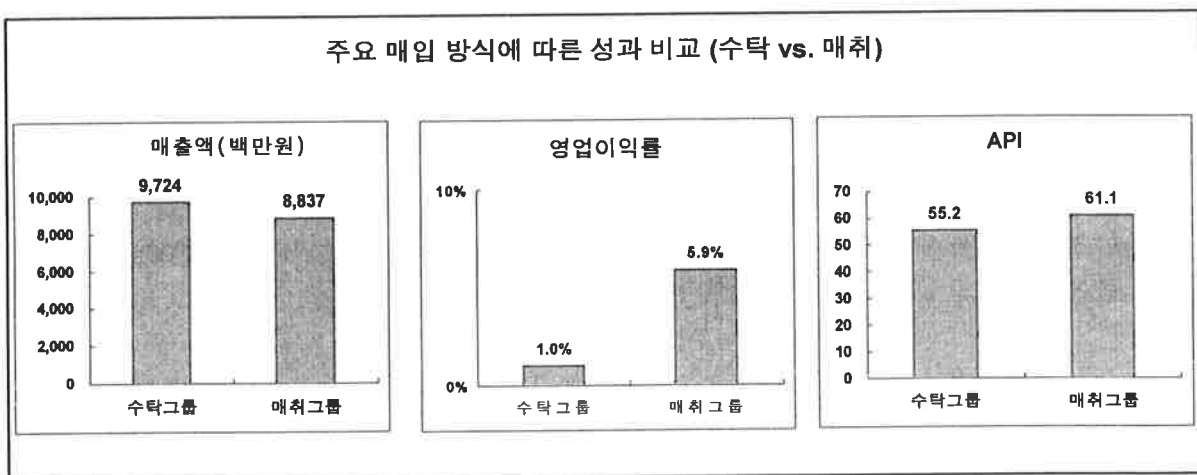
3) 산지유통조직의 주요 취급품목별 차이

- 기존 산지유통조직 평가제도 상에는 채소류의 취급규모가 50% 이상인 조직에 대해 매출 (판매사업) 규모 지표에 대한 가점 항목이 존재하였음 (차상위 배점)
- 산지유통조직의 취급품목별 평가차별의 필요성 여부를 판정하기 위해, 개별 산지유통조직의 총 매출 중 채소 매출 비중이 50% 이상인 조직 (채소그룹, 9 개소) 과 과일 매출 비중이 50% 이상인 조직 (과일그룹, 8 개소) 을 분류하여 매출액, 영업이익률 및 API 총점의 평균을 비교함
- 표본 테스트 결과, 세 비교 항목에서 모두 채소그룹이 높은 평균을 나타내었으나, 통계학적 검증 결과 (독립표본 T-검정), 두 그룹 간 매출액, 영업이익률, API 점수의 평균차는 유의하지 않은 것으로 판명되어 (95% 신뢰도 수준), 주요 취급품목에 따른 가점 요인을 배제하기로 함



4) 산지유통조직의 주요 매입방식별 차이

- 산지유통조직의 농산물 매입방식에 대한 성과 차이를 살펴보기 위해, 표본 중 수탁매출 비중이 50% 이상인 조직 (수탁그룹, 16 개소) 과 매취매출 비중이 50% 이상인 조직 (매취그룹, 3 개소) 을 분류하여, 매출액, 영업이익률 및 API 총점의 평균을 비교함
- 표본 테스트 결과, 수탁그룹은 매취그룹보다 매출액이 높게 나타났으나, 통계적으로 유의한 차이는 아님⁵
- 반면, 매취그룹은 영업이익률에 대해 통계적으로도 유의한 높은 성과를 나타냄. 이는 단순 중개거래의 성격인 수탁 형식보다 매취 형식이 더 높은 수익을 달성할 수 있는 것에 기인함
- API 총점은 매취그룹의 평균이 다소 높게 나타났으나 통계적으로 유의하지 않았고, 매취그룹의 3 개 조직의 API 평균 평가 결과는 상위 26~50% 그룹으로, 이들 조직보다 높은 점수를 받은 수탁그룹이 존재함을 알 수 있음. 따라서, **매입방식 (수탁 / 매취) 에 따른 차별평가는 불필요할 것으로 판단됨**



⁵ 매취그룹의 표본이 3 개소에 불과하여, 표본 테스트만으로 일반화가 불가능함

5) 설비 및 시설 임대 조직에 대한 공정성 이슈

- 초기 지표 설계 시, 자산임대 조직은 설비투자액 지표점수에서 낮은 점수를 받을 것이나, 총자산회전을 지표에서 높은 점수를 받을 수 있어 설비투자액에 대한 평가상의 불리함이 상쇄될 것으로 가정한 바, 이에 대한 검증이 필요함
- 표본 중 총자산 규모 하위 2 개의 산지유통조직과 상위 2 개 조직을 대상으로 설비투자액과 총자산회전을 지표점수를 비교함
- 비교 결과, 총자산 규모 하위 2 개 조직은 설비투자액 지표 (가중치 10) 에서 각각 0 점, 2 점을 받았으나, 총자산회전을 지표 (가중치 10) 에서 만점에 가까운 점수 (10 점, 9.5 점) 를 받았고, 총자산 규모 상위 2 개 조직은 설비투자액 지표에서 각각 9 점, 10 점을 받았으나, 총자산회전을 지표에서 상대적으로 낮은 점수 (3.5 점, 0.5 점) 를 받아, 두 지표점수의 합은 큰 차이를 보이지 않음
 - 두 그룹의 <설비투자액 점수 + 총자산회전을 점수>의 평균은 하위그룹 10.8 점, 상위그룹 11.5 점으로 통계학적으로 그 차이가 유의하지 않으며 (95% 신뢰수준, 독립표본 T-검정), 개별 산지유통조직의 API 점수에 미치는 영향 (API 총점 대비 비중) 에도 뚜렷한 추세가 나타나지 않음
- 또한, 설비투자액의 지표점수와 총자산회전을 지표점수 간의 상관계수는 -0.65 로써, 99% 신뢰수준에서 통계적으로 유의한 음 (-) 의 상관관계를 나타내므로, 두 지표 간 상쇄효과가 존재해 자산임대 조직에 대한 차별평가는 필요없을 것으로 판단됨

<자산 규모와 API 지표 점수 간의 연관성 비교>

자산규모	조직명	API 총점	설비투자액 점수(A)	총자산회전을 점수(B)	(A) + (B)	(A)+(B) 평균
총자산 하위 2 개소	O 농협	37.0	0.0	10.0	10.0	10.8
	M 농협	35.0	2.0	9.5	11.5	
총자산 상위 2 개소	S 농협	70.8	9.0	3.5	12.5	11.5
	R 농협	64.8	10.0	0.5	10.5	
표본 전체	표본 평균	56.9	5.2	5.3	10.5	10.5

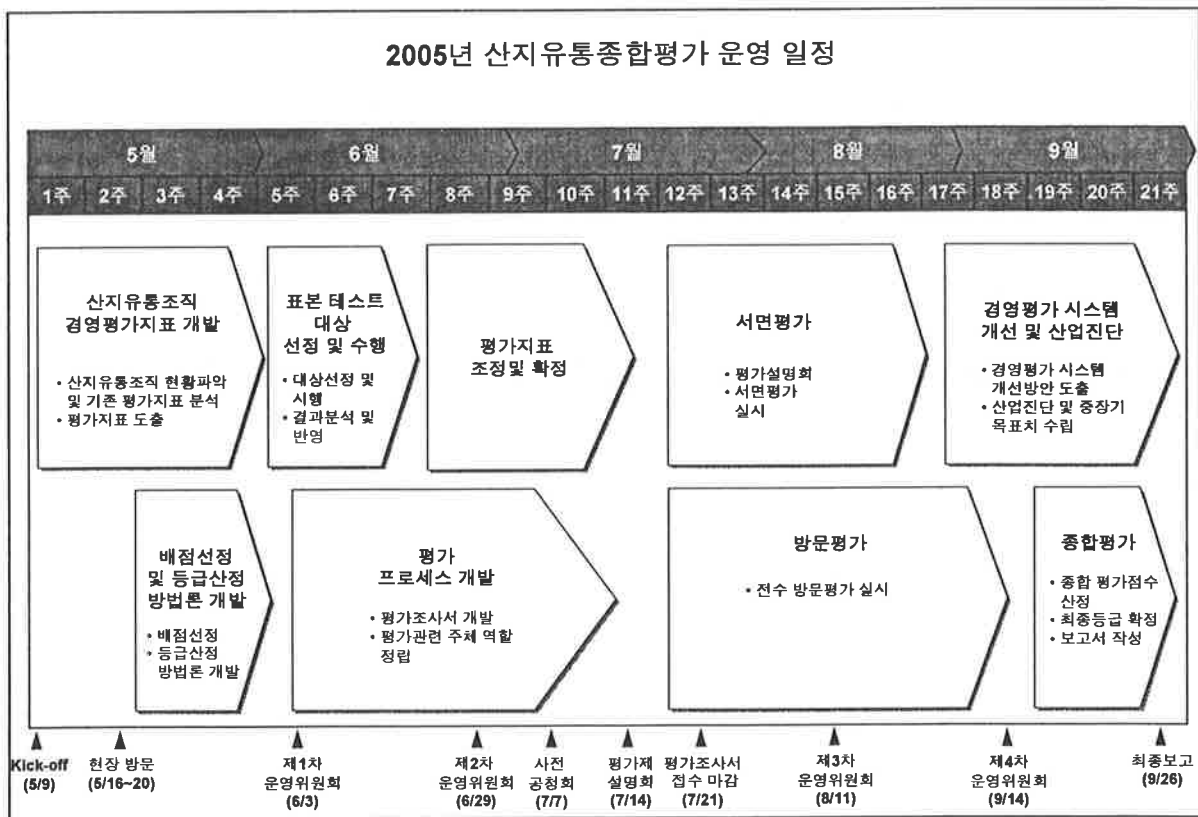
제 8 장 2005년 산지유통 종합평가 운영 프로세스

1. 산지유통종합평가 운영 프로세스

- 산지유통종합평가의 독립성·전문성 및 공정성 확보를 위해, 농림부 유통정책과, T-Plus 및 농수산물유통공사가 평가 운영 프로세스의 역할을 분담함
- 종합평가의 운영 프로세스는 평가지표의 개발, AHP 및 표본테스트를 통한 지표 및 배점 확정, 서면평가 및 방문평가를 통한 평가자료 취합, 평가자료를 바탕으로 한 산업분석 및 종합평가의 절차로 이루어짐
- 평가 프로세스의 각 단계에서 산지유통종합평가 운영위원회를 개최하여, 농림부 및 외부 전문가, 현업 관계자와의 지속적인 의견 수렴을 통해 평가제도의 개선을 도모함

2. 주요 평가 프로세스 운영 계획

- 산지유통종합평가의 각 프로세스는 약 5개월의 기간 동안 다음과 같이 운영됨



3. 주요 프로세스별 추진 일정 및 역할 정의

내용	기한	주체	비고
연구과제 착수 (Kick-off)	2005년 5월 9일	<ul style="list-style-type: none"> 농림부 유통정책과 T-Plus 농수산물유통공사 	<ul style="list-style-type: none"> 특이사항 없음
산지유통종합평가 시스템 개발	2005년 5월 9일 ~ 6월 29일 (최종안)	<ul style="list-style-type: none"> 농림부 유통정책과 T-Plus 	<ul style="list-style-type: none"> 경영평가 항목 및 지표 개발 배점기준 및 등급 산정 방식 개발
산지유통조직 현장 방문	2005년 5월 16일 ~ 5월 20일	<ul style="list-style-type: none"> T-Plus 농수산물유통공사 	<ul style="list-style-type: none"> 산지유통조직 현황 및 경영이슈 파악을 위한 현장 방문 및 인터뷰
제 1 차 운영위원회	2005년 6월 3일	<ul style="list-style-type: none"> 농림부 유통정책과 T-Plus 	<ul style="list-style-type: none"> 지표 초안 논의 및 의견 수렴
평가 프로세스 개발	2005년 6월 7일 ~ 7월 7일	<ul style="list-style-type: none"> T-Plus 	<ul style="list-style-type: none"> 평가 조사서 개발 평가 프로세스별 역할 정의
표본테스트 수행	2005년 6월 13일 ~ 6월 21일	<ul style="list-style-type: none"> 농림부 유통정책과 T-Plus 	<ul style="list-style-type: none"> 농협 27개소, 영농법인 9개소 대상
자체 운영위원회	2005년 6월 25일	<ul style="list-style-type: none"> 농림부 유통정책과 T-Plus 	<ul style="list-style-type: none"> 자문위원단 의견 수렴 및 지표 조정
제 2 차 운영위원회	2005년 6월 29일	<ul style="list-style-type: none"> 농림부 유통정책과 T-Plus 	<ul style="list-style-type: none"> 표본 테스트 결과 공유 및 지표 확정을 위한 자문위원단 의견 수렴
자체 운영위원회	2005년 7월 5일	<ul style="list-style-type: none"> 농림부 유통정책과 T-Plus 	<ul style="list-style-type: none"> 현업 관계자로부터의 의견 수렴 및 지표 가중치 조정
평가제도 설명회	2005년 7월 14일	<ul style="list-style-type: none"> 농림부 유통정책과 T-Plus 농수산물유통공사 	<ul style="list-style-type: none"> 평가대상 산지유통조직 관계자 대상 평가제도 설명 및 평가조사서 작성방법 설명
평가조사서 취합	2005년 7월 15일 ~ 7월 21일	<ul style="list-style-type: none"> T-Plus 	<ul style="list-style-type: none"> Help Desk 운영
방문평가 수행	2005년 7월 19일 ~ 9월 9일	<ul style="list-style-type: none"> 농수산물유통공사 	<ul style="list-style-type: none"> Help Desk 운영
자체 운영위원회	2005년 7월 30일	<ul style="list-style-type: none"> T-Plus 농수산물유통공사 	<ul style="list-style-type: none"> 방문평가 이슈 논의 및 조정
제 3 차 운영위원회	2005년 8월 11일	<ul style="list-style-type: none"> 농림부 유통정책과 T-Plus 	<ul style="list-style-type: none"> 산업분석 방법론 제시 조직 선정기준 조정안 토의
데이터 분석 및 평가결과 도출	2005년 9월 10일 ~ 9월 21일	<ul style="list-style-type: none"> T-Plus 	<ul style="list-style-type: none">
제 4 차 운영위원회	2005년 9월 14일	<ul style="list-style-type: none"> 농림부 유통정책과 T-Plus 농수산물유통공사 	<ul style="list-style-type: none"> 방문평가 이슈 정리
제 5 차 운영위원회	2005년 9월 26일	<ul style="list-style-type: none"> T-Plus 	<ul style="list-style-type: none"> 최종 평가결과 보고
산지유통 전문위원회	2005년 10월 12일	<ul style="list-style-type: none"> T-Plus 	<ul style="list-style-type: none"> 평가결과 보고 및 이슈 논의
경영평가 결과 개별 조직 통보	2005년 10월 14일	<ul style="list-style-type: none"> T-Plus 	<ul style="list-style-type: none"> 서면 통보

제 9 장 산지유통종합평가 결과 개요

1. 평가결과 분석 과정

- 개별 산지유통조직으로부터 전자우편을 통해 수합된 <산지유통종합평가조사서>는 1 차 확인을 거친 후, 전수(全數) 방문평가를 통해 Data 의 정확성 및 신뢰성을 확인하는 2 차 실사 과정을 거쳐, 최종 평가결과 분석에 사용됨
- 산지유통종합평가 결과 (API 점수) 는 다음의 프로세스에 의해 산출됨
 - **Data Coding:** 취합된 개별 산지유통조직의 종합평가조사서 상에서 평가에 필요한 데이터를 선별하여 통합, 정리함
 - **API 세부지표별 점수산출:** 13 개의 개별 API 세부지표에 대해, 각각의 배점 기준 및 지표 가중치에 따라 점수를 산출함 (농협군 및 영농법인군 간 분리 평가)
 - **API 총점 산출 및 그룹 분류:** 개별 산출된 API 세부지표의 점수를 통합하여 API 총점을 산출하고, 이를 기준으로 개별 산지유통조직에 대해 상대평가제에 따른 평가그룹을 분류함
 - **세부 분석:** 기존 평가제도와와의 비교 및 지표 개발 단계에서 제기된 평가의 공정성 이슈 (취급 품목, 매입 방식 등) 에 대한 검증 작업을 실시함
 - **개선점 및 시사점 도출:** 평가 결과 및 세부 분석 결과를 토대로 산지유통종합평가의 개선점 및 시사점을 도출함
 - **산지유통 산업분석:** 평가결과의 종합 분석을 바탕으로 산지유통 산업분석을 실시함

2. 평가 조직 기본 현황

- 평가 대상 조직 현황: 전국 369 개의 산지유통조직 중 351 개소 (농협군 271 개소, 영농법인군 80 개소) 가 최종적으로 산지유통종합평가에 포함되었음

<산지유통종합평가 대상 조직 현황>

구분		최종 평가 조직					평가 제외 조직			
조직군	총계	전문 조직	APC	전문조직 + APC	공동마케팅 + APC	소계	연합 사업	공동 마케팅	평가 불능	소계
농협군	279	164	32	73	2	271	7	0	1	8
영농법인군	90	9	54	15	2	80	0	1	9	10
총계	369	173	86	88	4	351	7	1	10	18

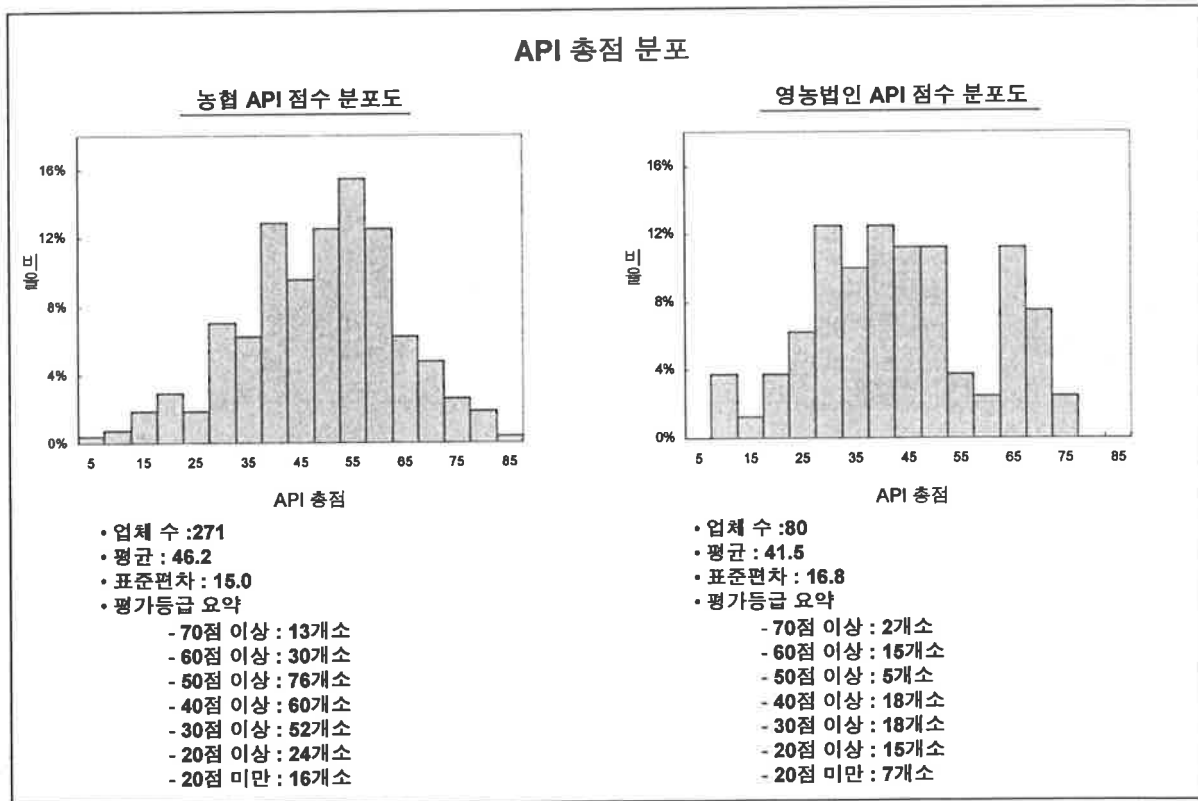
- **농협군 연합조직:** 타 산지유통조직과 사업형태가 상이한 연합조직 7 개소는 설비투자액, 총자산회전을, 시설가동률, 부채비율 등 점수 산출이 불가능한 지표를 제외한 70 점 만점으로 API 를 산출하고, 2%의 균등 금리를 지급하기로 결정함
- **공동마케팅조직:** 2005 년도에 신규 제정되었으므로, 2004 년 당시 전문조직 / APC 였던 공동마케팅조직은 평가 대상에 포함하고, 2005 년 신규 지정된 순수 공동마케팅조직 1 개소는 평가 대상에서 제외하였음 (단, 해당 조직의 경영 현황 정보 제공의 목적으로 가(假) 평가 실시)
- **평가불능 조직:** 다음의 10 개 산지유통조직은 증빙 자료 미비로 평가가 불가능하여 평가 대상에서 제외하였으며, 평가그룹 중 '단계적 자금회수' 그룹으로 분류하기로 함

<평가 불능 조직 및 사유>

조직군	지역	조직명	평가 불능 사유
농협군	전남 진도	D농협	APC 사후 관리기간 만료 및 시설노후화에 따른 운영 중단
영농 법인군	전북 진안	S번영회	법인 형태가 아닌 회원 조직으로, 재무제표 등 경영상태 진단에 필요한 객관적 자료 부재
	전북 고창	K원협	APC 는 경매로 넘어가 있으며, 재무제표 제출을 거부하고 평가를 받지 않겠다는 의견 피력
	전남 함평	W영농법인	2004 년 말 대표이사 교체 이후, 실적 증빙자료 미비
	충남 서천	SD영농법인	2004 년 사업 미실시에 따른 실적 저조로 세무신고 내역 없음
	제주 서귀포	SK영농법인	법인 대표 유고 및 경영상 난점으로 인한 자료 미비
	전북 완주	W산림조합	영세 영농법인으로 재무제표가 없거나, 산지유통 업무를수행하지 않고 APC 시설임대 사업만 수행하여, 매출액을 비롯한 대부분의 경영실적 자료가 부재함
	경기 이천	SA영농법인	
	충남 공주	T영농법인	
강원 춘천	P영농법인		

3. API 점수 총점 분포

- 전국 369 개의 산지유통조직 중 351 개소 (농협군 271 개소, 영농법인군 80 개소, 연합조직 및 평가불능조직 제외) 의 2004 년도 실적을 기준으로 작성된 <산지유통종합평가조사서>를 바탕으로 API 점수를 산출함
- API 점수 및 등급 산출은 농협군과 영농법인군 간 분리 실시하였으며, API 세부 지표별 점수화 및 등급 산출 방법은 상대평가제를 기본으로 하되, 일부 지표에 대해서는 절대평가 방식이 적용되었음 (공동계산규약체결여부, 전문인력육성, 생산농가 교육실적, 자금운용실적 등)
- API 총점의 평균은 농협군의 경우 46.2 점, 영농법인군의 경우 41.5 점으로 API 총점의 평균 점수는 농협군이 약 4.7점 가량 높은 것으로 나타남
- 자산, 부채, 매출액, 총자산회전율, 부채비율의 경우 농협군이 영농법인군에 비해 평균적으로 높지만, 영업이익과 영업이익률의 경우는 영농법인군 평균이 농협군 평균보다 높은 것으로 나타남



- API 총점을 구성하는 각 세부지표 및 지표값 산출을 위한 재무항목의 실적 현황은 다음과 같음

<API 세부지표별 분포 요약>

(단위 : 백만원, %, 명, 회)

구분	농협군			영농법인군			
	평균값	최대값	최소값	평균값	최대값	최소값	
매출실적	매출액	10,696	141,106	45	3,890	27,547	11
	매출액성장률	18.3%	786.8%	-75.5%	15.7%	335.1%	-73.4%
설비투자액		81	1,360	0	140	1,280	0
총자산 이익률	총자산	2,828	18,277	130	2,687	14,691	292
	총자산회전율	4.6	42.4	0.0	1.6	10.8	0.0
	영업이익	109	3,274	-751	180	1,999	-255
	영업이익률	0.5%	15.1%	-81.8%	5.0%	45.4%	-55.1%
부채비율	총부채	5,192	48,219	0	1,792	9,734	1
	부채비율	219.5%	3959.2%	0.0%	63.3%	144.0%	0.1%
시설가동률		74.9%	100.0%	0.0%	81.3%	100.0%	0.0%
공동계산 실적	공동계산실적	1,245	11,120	0	1,138	17,585	0
	공동계산율	13.4%	89.0%	0.0%	22.8%	100.0%	0.0%
	공동계산성장률	71.4%	2296.0%	-100.0%	44.0%	1408.1%	-100.0%
	규약체결여부	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
물류효율화율 ⁶		12	352	0	19	121	0
인적자원	전문인력육성	3.3	10.0	0.0	3.1	9.0	0.0
	생산농가교육실적	5.1	10.0	0.0	1.9	10.0	0.0
사업자금운용률 ⁷		130.9%	667.3%	16.2%	414.1%	5469.0%	44.2%

⁶ 물류기기공동이용사업에 대한 정부 보조금을 받지 않는 조직 (농협군 111 개소, 영농법인군 65 개소) 의 Data 를 제외한 결과임

⁷ 농협군과 영농법인군 평가결과에서 사업자금을 받지 않은 조직 (농협군 25 개소, 영농법인군 34 개소) 의 Data 를 제외한 결과임. 이들 조직이 모집단에 포함될 경우, 사업자금운용률 평균은 농협군 118.8%, 영농법인군 238.3% 임

4. 평가 그룹 분류

- 농협군 271 개소, 영농법인군 80 개소를 대상으로 산출된 API 총점의 분포에 따라 총 6 그룹으로 분류하여 금리 차등적용에 활용함 (농협군 및 영농법인군 분리 평가)
- 각 등급간 비율 책정은 4 분위수 (25%, 50%, 75%) 를 기본 기준으로 채택하고, 고성 / 저성과 그룹에 대한 Reward 및 Penalty 수준을 높이기 위해 상·하위 5%에 해당하는 기준을 추가 설정하여, 총 6 그룹으로 설계함
 - 단, 평가불능조직으로 판정된 농협군 1 개소와 영농법인군 9 개소는 '지원유예' 그룹으로 분류함
- 각 평가그룹의 구분 기준선 (Cut-off line) 이 되는 API 점수 및 그룹 내(內) 평균 API 점수는 다음과 같음

<API 평가그룹 구분선 및 그룹 내 API 평균>

그룹 (지원금리 기준)	그룹 정의	농협군			영농법인군		
		그룹구분 API 점수	개소수	그룹 내 API 평균	그룹구분 API 점수	개소수	그룹 내 API 평균
1.0%	API 총점 상위 5%	70.0	13	74.4	69.5	4	71.0
1.5%	API 총점 상위 6~25%	56.5	54	62.0	54.4	16	62.7
2.0%	API 총점 상위 26~50%	47.7	69	52.0	40.1	20	46.2
2.5%	API 총점 하위 26~50%	37.2	67	42.2	29.6	20	34.7
3.0%	API 총점 하위 6~25%	17.8	55	29.9	12.5	16	23.6
3.0% / 단계적 자금회수	API 총점 하위 5% 및 평가 불능 조직	17.8 미만	14	12.2	12.5 미만	13	9.1

5. 평가 제외 대상에 대한 API 가(假) 평가 결과

- 2005 년 산지유통종합평가 대상에서 제외된 농협군 연합조직 및 공동마케팅 조직에 대하여, API 평가체제에 따른 가(假) 평가 결과를 제공함으로써, 해당 조직의 경영 현황 및 성과에 대한 정보를 제공함
 - 농협군 연합조직: 설비투자액, 총자산회전율, 시설가동률, 부채비율 등 점수 산출이 불가능한 지표를 제외한 70 점 만점으로 API 를 산출하고, 2%의 균등금리를 지급하기로 결정함
 - 공동마케팅조직: 2005 년 신규 지정된 순수 공동마케팅조직은 시범사업 기간 동안 평가를 유예함. 단, 해당 조직에 대한 경영현황 정보 제공의 목적으로 Simulation 을 통한 API 가(假) 평가결과를 통보하기로 결정함

1) 연합조직에 대한 API 평가 결과

- 전국 7 개소 연합조직의 평가는 조직군의 특성상 점수산출이 불가능한 설비투자액, 총자산회전율, 시설가동률, 부채비율을 제외한 10 개의 세부지표에 대한 점수를 산출하고, 70 점을 만점으로 하여 API 총점을 산출함
- API 세부지표별 점수화 방법은 산지유통종합평가의 방식과 동일하며, 등급 산출의 경우 모집단이 7 개소에 불과하므로 순위만을 부여함 (지원금리는 2.0%로 균등 적용)
- 연합조직의 API 총점을 구성하는 각 세부지표별 분포는 다음의 표와 같음

<연합조직 API 세부지표별 분포 요약>

(단위 : 백만원, %, 명, 회)

구분		연합조직		
		평균값	최대값	최소값
매출실적	매출액	11,458	32,555	1,281
	매출액성장률	2.6	8.1	0.0
영업이익률	영업이익	-5	86	-154
	영업이익률	-0.3%	0.6%	-3.6%
공동계산 실적	공동계산실적	4146	13639	222
	공동계산율	40.3%	100.0%	8.6%
	공동계산성장률	686.9%	3821.8%	-39.0%
	규약체결여부	N/A	N/A	N/A
물류기기 정부보조분		401	2,420	0
인적자원	전문인력육성	3.3	8.0	0.0
	생산능가교육실적	3.7	9.0	0.0
사업자금운용률 ⁸		188.3%	343.9%	100.0%
API 총점		36.0	52.7	22.0

⁸ 연합조직 중 사업자금을 받지 않은 조직 (4 개소) 의 Data 를 제외한 결과임. 이들 조직이 모집단에 포함될 경우 평균은 80.7%임

2) 공동마케팅조직에 대한 가(假) 평가 결과

- 2005년 산지유통종합평가 대상에서 제외된 순수 공동마케팅조직은 1개소임
- 해당 조직을 영농조합군 평가 모집단에 포함시켜 가(假) 평가를 실시한 결과, 예상지원금리 2.0% 그룹의 결과를 나타냄 (단, 본 조직은 공동마케팅조직으로서, 1.0%의 금리가 적용될 것임)

<S 영농조합 (순수 공동마케팅조직) 에 대한 API 가(假) 평가 결과>

지수군	규모화 지수		부가가치 지수					API 총점
	매출액	매출액 성장률	설비 투자액	총자산 회전율	영업이익률	시설가동율	부채비율	
API 점수	14.8	4.4	7.6	9.4	2.4	5.0	2.9	48.5
지수군	공공성 지수							감점지표
지표	공동 계산율	공동계산 성장률	규약체결 여부	물류 효율화율	전문인력 육성	조합원 유통교육	사업자금 운용실적	예상 금리
API 점수	0.0	0.0	0.0	0.0	1.0	1.0	0.0	2.0%

제 10 장 세부 그룹별 평가 이슈 분석

- API 지표 개발 당시, API 지표가 특정 조직에 대해 유리하게 작용하여 평가의 공정성이 저하될 것이라는 이슈가 제기되었음
 - 취급품목: 과일류를 취급하는 산지유통조직이 채소류를 취급하는 조직보다 매출 및 수익성 측면에서 API 평가상 유리할 것이라는 의견
 - 매입방식: 매취를 통해 농산물을 매입하는 조직이 수탁을 통해 매입하는 조직에 비해 API 평가상 유리할 것이라는 의견
- 상기 항목에 대하여 표본 테스트를 통한 일차적 검증이 되었으나 (취급품목 및 매입방식에 따른 세부 그룹의 API 총점이 통계적으로 유의한 차이를 보이지 않았음), 취급품목 및 매입방식과 관련 보다 신뢰성 있는 검증의 필요성이 제기되어, 본 평가에서 평가 모집단을 대상으로 2차 검증을 실시함

1. 주요 취급품목에 따른 차이 (채소류 vs. 과일류)

- 기존 산지유통조직의 평가제도 상에는 채소류의 취급규모가 50% 이상인 조직에 대해 매출 (판매사업) 규모 지표에 대한 가점 항목이 존재하였으나, 산지유통종합평가 지표 개발 후 실시된 표본 테스트에서는 조직의 취급품목 (채소 / 과일) 에 따른 매출액, 영업이익률 및 API 총점에 대해 두 그룹 간 통계적 유의한 차이는 없는 것으로 밝혀짐⁹
- 그러나 표본 테스트의 표본 수가 작아 일반화가 어렵고, 채소류를 주로 취급하는 조직이 과일을 주로 취급하는 조직보다 매출 및 영업이익 측면에서 불리할 것이라는 현업 및 전문가 집단의 의견을 고려하여, 본 산지유통종합평가의 평가 모집단의 성과 분석을 통해 취급품목에 대한 가점요인의 필요성 여부를 판단함
- 이를 위해, 개별 산지유통조직의 총 매출 중 채소류의 매출 비중이 50% 이상인 조직을 채소그룹으로, 과일류의 매출 비중이 50% 이상인 조직을 과일그룹으로, 나머지 조직을 기타그룹으로 분류하여, 매출액, 영업이익률 및 API 총점의 평균을 비교함

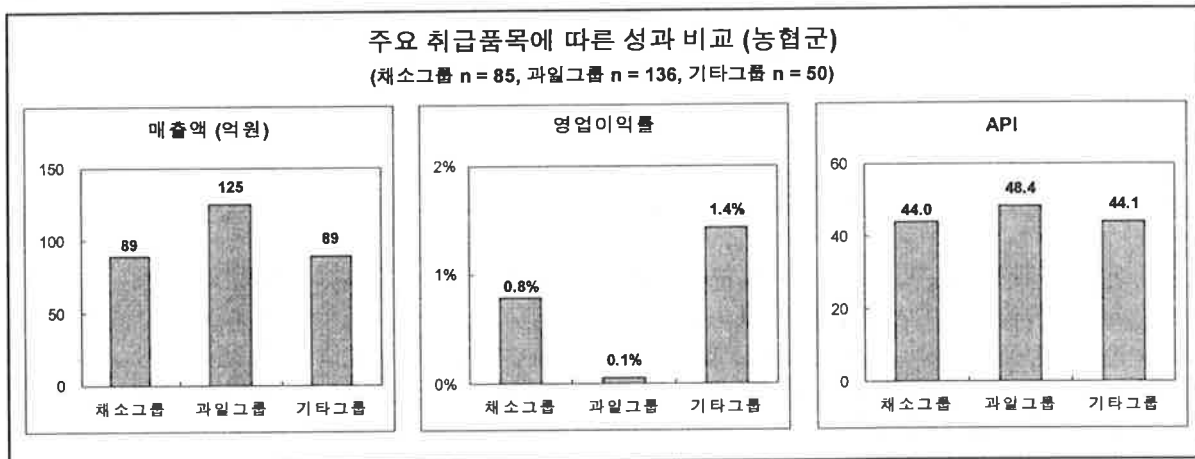
⁹ 표본테스트에 대한 자세한 내용은 본 보고서 제 1부의 제 7 장 '3-3) 산지유통조직의 주요 취급 품목별 차이' 부분을 참고할 것

<주요 취급품목에 따른 조직 현황>

구분	전체		채소그룹		과일그룹		기타그룹 ¹⁰	
	개소수	비율	개소수	비율	개소수	비율	개소수	비율
농협군	271	100.0%	85	31.4%	136	50.2%	50	18.5%
영농법인군	80	100.0%	34	42.5%	30	37.5%	16	20.0%
총계	351	100.0%	119	33.9%	166	47.3%	66	18.8%

1) 농협군 분석 결과

- 농협군 산지유통조직을 대상으로 취급품목에 따른 각 세부그룹의 평균 비교를 위해 일원분산분석 (One-Way ANOVA: One Analysis of Variance)¹¹ 을 실시함



- 분석 결과, 매출액 평균은 과일그룹이 채소그룹 및 기타그룹 보다 높게 나타났으나, 세 그룹간 평균의 차가 통계적으로도 유의하지 않았음 (일원분산분석, 95% 신뢰수준)
- 영업이익률 평균은 기타그룹, 채소그룹 및 과일그룹 순으로 높게 나타났으나, 세 그룹간 평균의 차가 통계적으로 유의하지는 않은 것으로 나타남 (일원분산분석, 95% 신뢰수준)
- API 총점의 평균은 과일그룹이 채소그룹 및 기타그룹 보다 다소 높게 나타났으나, 세 그룹간 평균의 차가 통계적으로 유의하지 않았음 (일원분산분석, 95% 신뢰수준)

¹⁰ 과일 및 채소류 비중이 비슷하거나, 기타특작, 서류 및 옥수수 등을 주로 취급하는 조직

¹¹ 단일 독립변인 (예: 취급품목) 에 의한 종속변인 (예: API) 의 평균 차이를 검증하는 통계적 방법. 주로, 독립변인에 의한 세부그룹이 2 그룹 이상일 경우 사용하며, 각 그룹 간 평균의 동질성을 검증함

- 또한, 매출액 상위 그룹을 추가 분석해 본 결과, 과일그룹과 채소그룹 간 매출액 평균의 차이는 과일그룹 중 소수의 조직이 타 조직 대비 극도로 높은 수준의 매출액을 보유함으로써 인해, 과일그룹의 매출액 평균이 과대평가된 것으로 판단됨

<매출액 상위 5% 조직 개요>

(단위: 억원)

매출액 순위	조직명	매출액	취급품목
1	J농협	1,411	과일
2	TK농협	991	과일
3	CW농협	611	과일
4	SC농협	418	과일
5	S농협	377	과일
6	JM농협	353	과일
7	SG농협	331	과일
8	TJ농협	319	기타
9	DW농협	303	채소
10	JB농협	288	기타
11	MA농협	256	채소
12	DJ농협	247	과일
13	NW농협	243	과일

- 매출액 상위 5% 조직 (13 개소) 을 나열한 위의 표에서, 매출액 상위 1~3 위 조직의 경우, 동일 5% 그룹 내 타 조직에 비해 월등히 높은 매출액을 나타냄
- 매출액 상위 1~3 위 조직은 모두 과일그룹으로서, 이들 조직으로 인해 과일그룹의 매출액 평균이 상승했음을 알 수 있음

<매출액 상위 1~3 위 조직이 매출액 평균에 미치는 영향 분석>

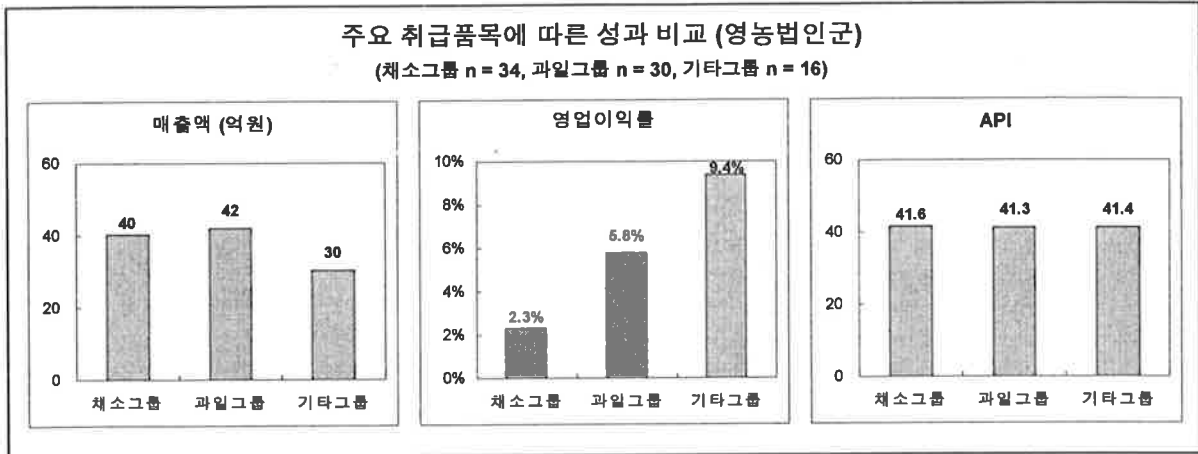
(단위: 억원, 개소)

구분		1-3 위 포함		1-3 위 제외		편차
		통계량	조직수	통계량	조직수	
매출액 상위 5% 그룹	매출액 평균	473	13	313	10	159
	표준편차	348		58		290
전체 농협군	매출액 평균	107	271	97	268	10
	표준편차	122		69		53
과일그룹	매출액 평균	125	136	105	133	20
	표준편차	158		73		85
채소그룹	매출액 평균	89	85	89	85	0
	표준편차	61		61		0

- 매출액 상위 1~3 위 조직을 제외하면, 채소그룹과 과일그룹 간 매출액의 평균 차는 약 16 억원으로 감소하며, 기타그룹의 매출액 수준이 채소그룹과 유사한 점을 고려할 때, 소수의 대규모 조직의 성과를 근거로 채소그룹의 매출액에 가점을 부여하는 것은 오히려 기타 과일조직에게 불리하게 작용할 것으로 예상되는 바, 개별 산지유통조직의 취급품목에 따른 평가상의 차별화는 불필요할 것으로 판단됨

2) 영농법인군 분석 결과

- 농협군 산지유통조직을 대상으로 취급품목에 따른 각 세부그룹의 평균 비교를 위해 일원분산분석 (One-Way ANOVA: One Analysis of Variance) 을 실시함



- 분석 결과, 과일그룹의 매출액 평균이 채소그룹 및 기타그룹의 평균보다 높았으나, 그 차이는 통계적으로 유의하지 않았음 (일원분산분석, 95% 신뢰수준)
- 영업이익률의 평균은 과일그룹이 채소그룹보다 높았으나, 기타특작을 취급하는 기타그룹의 영업이익률이 가장 높게 나타남. 그러나, 과일그룹과 기타그룹의 영업이익률 편차가 커 그룹간 평균 차는 통계적으로 유의하지 않게 나타남 (일원분산분석, 95% 신뢰수준)
- API 총점의 경우, 세 그룹 간 평균값의 차이가 매우 작게 나타났으며, 그 차이에 대한 통계적 유의성도 존재하지 않음 (일원분산분석, 95% 신뢰수준)
 - 대부분의 영농법인군 산지유통조직은 소규모 조직으로, 농협군 조직보다 매출액 규모가 작고, 농협군과 같은 대규모 과일 취급 조직에 의한 매출 과대평가 요인은 발견되지 않음
 - 따라서, 영농법인군의 경우도 채소그룹에 대한 매출액 가점 부여 필요성은 낮을 것으로 판단됨

2. 매입방식에 따른 차이 (수탁 vs. 매취)

- 산지유통종합평가 시스템이 부가가치지수의 세부지표로 영업이익률률 평가함으로 인하여, 수탁형식으로 농산물을 매입하는 조직이 매취형식의 조직보다 평가상 불리할 것이라는 이슈가 제기되었으나, 표본 테스트 결과 매취조직과 수탁조직 간

API 총점에서는 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 나타났음¹²

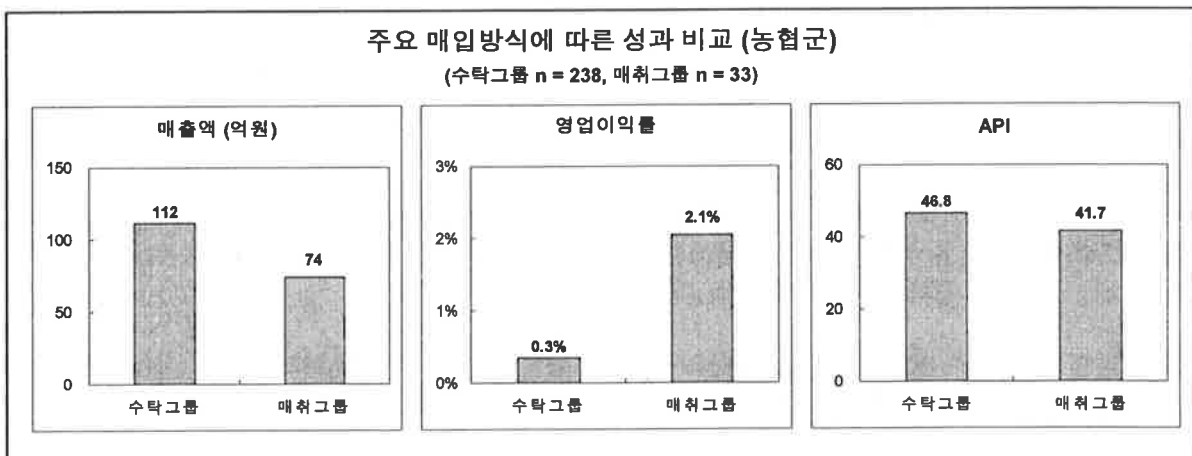
- 그러나 표본 테스트 당시 표본 내 매취조직 수 (3 개소) 가 작아 통계 분석의 신뢰성이 다소 떨어지는 바, 본 산지유통종합평가의 평가 모집단의 성과 분석을 통해 매입방식에 따른 가점요인의 필요성 여부를 확인함
- 이를 위해, 개별 산지유통조직의 총 매출 중 수탁사업실적 비중이 50% 이상인 조직을 <수탁그룹>으로, 매취사업실적 비중이 50% 이상인 조직을 <매취그룹>으로 분류하여, 매출액, 영업이익률 및 API 총점의 평균을 비교함

<주요 매입방식에 따른 조직 현황>

구분	평가 모집단 전체		수탁그룹		매취그룹	
	개소수	비율	개소수	비율	개소수	비율
농협군	271	100.0%	238	87.8%	33	12.2%
영농법인군	80	100.0%	23	28.8%	57	71.3%
총계	351	100.0%	261	74.4%	90	25.6%

1) 농협군 분석 결과

- 농협군 산지유통조직 271 개소 중 수탁그룹 238 개소 및 매취그룹 33 개소를 대상으로 독립표본 T-검정¹³을 통한 분석을 실시함



- 분석 결과, 매출액 평균은 수탁그룹이 매취그룹보다 높고, 영업이익률 평균은 매취그룹이 수탁그룹보다 높게 나타났으며, 이는 각 매입방식의 특성상 단순 거래형식의 수탁형식이 매출액 측면에서는 유리하고, 매취형식이 수익면에서 유리함을 추정할 수 있음. 그러나, 두 그룹간 매출액 및 영업이익률 평균에서 통계적 유

¹² 표본테스트에 대한 자세한 내용은 본 보고서 제 1부의 제 7장 '3-4) 산지유통조직의 주요 매입 방식별 차이' 부분을 참고할 것

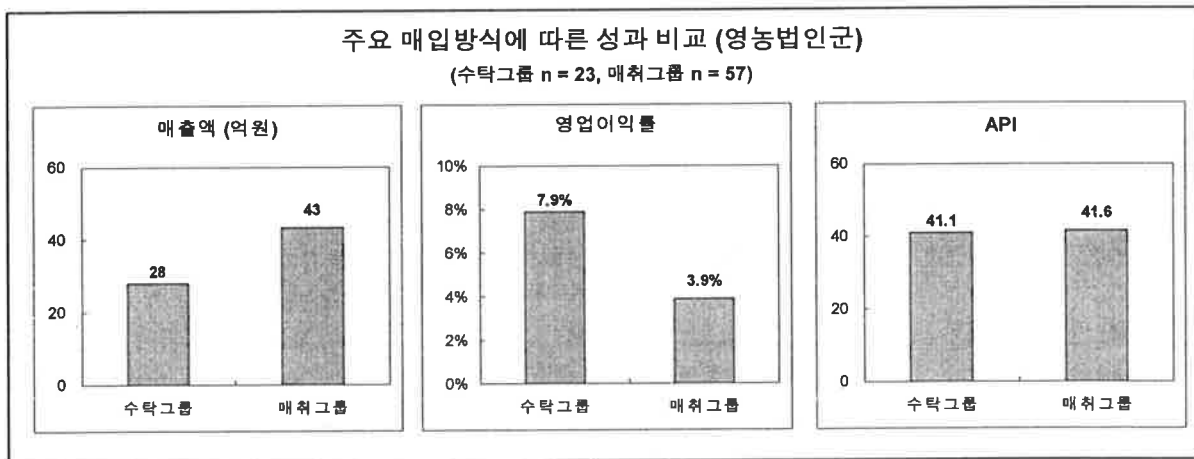
¹³ 두 그룹 간 평균 비교에 적용되는 통계검증법으로, 독립변인의 세부그룹이 2 개인 경우의 일원 분산분석 (One-way ANOVA) 의 결과와 동일함

의성은 나타나지 않음 (독립표본 T-검정, 95% 신뢰수준)

- API 총점의 경우도 수탁그룹과 매취그룹 간 평균의 차이가 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났으며 (독립표본 T-검정, 95% 신뢰수준), 이는 매취그룹의 표본 수가 수탁그룹에 비해 상당히 작고 API의 표준편차가 큰 것에 기인한 것으로 추정됨. 따라서, 매취그룹이 수탁그룹보다 평가에서 유리할 것이라는 의견은 객관적 설득력이 부족하며, 매입방식 (수탁 / 매취)에 따른 평가상의 차별은 불필요할 것으로 판단됨

2) 영농법인군 분석 결과

- 영농법인군 산지유통조직 80 개소 중 수탁그룹 23 개소 및 매취그룹 57 개소를 대상으로 독립표본 T-검정을 통한 분석을 실시함



- 분석 결과, 매출액 평균은 매취그룹이 높게 나타났으나, 통계적으로 그 차이가 유의하지는 않음 (독립표본 T-검정, 95% 신뢰수준). 이는 주로 매출액 상위의 영농법인이 매취형태의 매입방식을 택하고 있음에 기인함
- 영업이익률의 평균은 수탁그룹이 매취그룹보다 높게 나타났으나, 그 차이에 대한 통계적 유의성은 존재하지 않음 (독립표본 T-검정, 95% 신뢰수준)
 - 일반적 예상과 달리 수탁그룹의 영업이익률이 높게 나타난 것은 일부 조직이 매출이익을 매출액으로 재무제표에 상계하거나, 높은 감가상각비로 인해 EBITDA가 상승하였기 때문임. 특히, 전체 평가모집단 중 수탁그룹의 비중이 작아 (수탁그룹 23 개소, 매취그룹 57 개소) 이들 조직이 영업이익률의 평균 상승에 미치는 영향이 더욱 크게 나타났을 것으로 추정됨

<영업이익률 과대평가 조직 및 원인>

구분	조직명	영업이익률	과대평가 원인
수탁 그룹	OD 조합	36.0%	높은 감가상각비로 인한 EBITDA 상승
	YT 영농	32.8%	매출이익(수탁수수료)을 매출액으로 계상
	KG 영농	41.9%	매출이익을 매출액으로 계상
매취 그룹	NW 조합	45.4%	매출이익을 매출액으로 계상
	HD 조합	28.7%	높은 감가상각비로 인한 EBITDA 상승

- 또한, 매취그룹의 경우 수익에 대한 위험부담이 큰 사업성격으로 인해, (-) 영업이익률을 보이는 조직이 다수 존재하여 (매취그룹 57 개소 중 8 개소), 매취그룹의 영업이익률 평균이 낮게 나타남

<영업이익률 (-) 조직>

구분	조직명	영업이익률
매취그룹	SJ 영농법인	-0.4%
	JD 영농법인	-17.1%
	BSA 영농법인	-55.1%
	YC 영농법인	-25.4%
	HY 영농법인	-1.8%
	HO 영농법인	-0.7%
	CO 농업협동조합	-3.3%
	JK 영농법인	-10.3%
수탁그룹	C 영농법인	-8.6%

- 상기 조직을 제외하고 수탁그룹과 매취그룹의 영업이익률을 비교하면, 수탁그룹이 4.2%, 매취그룹이 1.4%이며, 그 차이는 통계적으로 유의하지 않음 (독립표본 T-검정, 95% 신뢰수준). 또한, 매출액 및 API 총점의 평균 차도 통계적으로 유의하지 않은 것으로 판명됨. 따라서, 영농법인군의 경우도 매입방식 (수탁 / 매취)에 따른 평가상의 차별은 불필요할 것으로 판단됨

<영업이익률 과대 조직 및 (-) 조직 제외 후 수탁 / 매취 그룹별 비교>

	수탁그룹	매취그룹	전체
조직수	19	47	66
매출액 (억원)	33.6	50.9	45.9
영업이익률	4.2%	5.5%	5.1%
API	43.9	46.6	45.7

- 매출이익을 매출액으로 계상하여 영업이익률이 과대 평가된 영농법인군 조직에 대해서는 향후 통일된 회계 기준을 적용하여 실적을 관리하도록 권고가 필요할 것임

제 11 장 향후 평가제도의 개선 방향 도출

- 본 장에서는 산지유통종합평가의 진행 과정에서 발생한 이슈사항을 정리하고, 각 이슈에 적절한 대응 방안을 제시함
- 또한, 향후 평가제도의 개선 방향을 도출하고, 평가결과와 연계하여 산지유통조직 선정기준을 재검토함

1. 평가 과정에서 발생한 이슈 및 개선 방향

1) 평가지표 관련 이슈

- 매출액: API 의 매출액 지표는 가공공장, 공판장 등을 통해 발생한 매출을 제외한 순수 유통관련 매출액만을 기재하도록 되어 있음. 그러나 가공공장을 주 사업형태로 운영되는 산지유통조직의 경우, 매출액 실적으로 인정되는 매출액이 전혀 없거나 매우 작아짐. 특히, 유통관련 매출액이 30 억원 미만이 되는 조직들의 경우, 전문조직 선정기준에 미달되는 사태가 발생하게 됨
 - ☞ 가공공장을 보유한 산지유통조직의 경우, 가공공장의 원료농산물 매입실적을 매출액으로 인정기로 함
- 영업이익률
 - 제 3 장의 분석결과에서 논의된 바와 같이, 일부 영농법인의 경우 매출이익(취급수수료)을 매출액으로 재무제표상에 기재하여, 영업이익률이 과대 평가되는 경우가 발생함
 - 또한, 농협 조직의 경우 수익 및 비용 항목이 지정된 회계코드에 입력되지 않고 유사 코드에 입력되어 정확한 영업이익률 산출이 어려운 문제가 발생함
 - ☞ 영농법인군 조직은 통일된 회계 기준을 통한 실적 관리를 권고하고, 농협군 조직은 지정된 회계코드에 정확히 실적을 입력하도록 지속적인 교육이 필요할 것임
- 물류효율화율
 - 영농법인군 산지유통조직의 경우, 농협을 통해서만 파렛트 Pool 을 사용할 수 있고, 농협군 조직의 경우도 필요한 수량만큼 파렛트 Pool 을 이용할 수 없는 등 물류기기 공동이용에의 난점이 제기됨. 또한, 일부 조직의 파렛트 자체 보유분에 대한 실적 인정 또는 파렛트 Pool 로의 편입 등의 요구사항이 발생함
 - 결과적으로 영농법인군은 전체의 80% 이상 (전체 80 개소 중 65 개소) 이 물

류기기공동이용사업비 정부보조금을 받지 않고 있어, 물류효율화율 지표에서 0 점을 받았고, 보조금 액수가 0 원만 넘으면 8 점 이상의 높은 점수를 받게 되어 평가상 왜곡의 여지가 발생함. 이에, 물류효율화율 지표에 한해, 보조금 액수가 0 원인 조직을 제외한 상대적 등위에 따른 배점 방식으로 변경하여 API 점수를 산출함

- 또한, 일부 조직은 취급 품목 (밤, 특용작물 등) 또는 출하처 (도매시장) 에 따라 파렛트 출하가 불가능한 경우가 있어, 물류효율화율 지표에 대한 배점 축소 의견이 제기됨
- ☞ 물류효율화는 정책상 그 중요도가 높으나, 이를 측정할 수 있는 객관적 지표의 부재로 인해 물류기기공동이용에 따른 정부보조금을 대안 지표로 차용한 것이며, 장기적으로는 파렛트출하율 등 보다 객관적 지표 설정이 필요함
- ☞ 상기 제시된 이슈를 고려할 때, 객관적 지표 수립이 가능한 시점까지 지표의 배점 축소 또는 농협군 / 영농법인군 간 가중치 차별화 등에 대한 검토가 필요할 것임
- 전문인력육성: 유통전문인력만 보유하고 유통전담인력은 미보유한 조직에 대한 배점 기준이 마련되지 않아, 분석 과정 중 다음과 같이 배점 기준을 수정함

<전문인력육성 배점기준 수정 내역>

배점	유통전문인력	유통전담직원	총 직원	비고
5	2명 이상	2명 이상	4명 이상	
4	2명 이상	1명 이상	3명 이상	
3	1명 이상	2명 이상	3명 이상	
	2명 이상	-	2명 이상	추가
2	1명 이상	1명 이상	2명 이상	
1	-	2명 이상	2명 이상	
	1명 이상	-	1명 이상	추가
0	-	1명 이상	1명 이상	

- 생산능가교육실적
 - 현업의 특성상 교육참여인원에 대한 규정 (30 명 이상) 을 충족하기 어렵다는 의견이 제기됨
 - 또한, 직원교육의 실적도 인정해 주어야 한다는 의견이 제기되었으나, 본 지표는 개별 산지유통조직의 생산능가 역량강화를 위한 노력도를 평가하는 항목이며, 직원역량 측면은 전문인력육성 지표를 통해 평가되므로 직원교육 실적이 본 지표에 포함되는 것은 바람직하지 않을 것으로 판단됨
 - ☞ 본 지표는 운영위원회를 통한 지표 조정 과정에서 추가된 지표로서, 기존 전문조직 평가지표의 조건을 그대로 활용한 바, 현업의 의견을 반영하여 교육 실적 인정 범위에 대한 재고가 필요할 것으로 판단됨

• 자금운용실적

- 자금운용실적 산출을 위한 기재 항목 중 '라. 유통시설개보수'에 대한 규정이 애매함. 산지유통사업에 대한 지원 자금이 아닌 타 용도의 개보수 실적을 기입하는 사례도 많았음
- 또한, 감점지표로 적용되는 자금운용실적의 배점이 너무 크다는 의견이 제기되었음. 현 배점은 초기 지표설계시 API에 포함되었던 자금운용률에 대한 AHP 수렴결과를 활용한 것이나, 자금운용률 100% 미만의 일부 조직에게만 절대평가 지표로 적용되는 관계로, 감점이 평가결과에 미치는 영향력이 더욱 크게 나타남
- ☞ 하지만, 자체 계획에 따른 신청액을 지원 받는 것이고, 공공 자금을 위한 도덕적 해이를 방지해야 한다는 차원에서 현 수준을 유지하는 것이 바람직하다고 판단됨

2) 평가 프로세스 관련 이슈

• 전수 방문평가에 따른 이슈

- 전국 369 개소 산지유통조직에 대한 전수 방문평가를 실시함에 따라 평가 소요 기간이 늘어났고, 기존 평가시기보다 일정이 다소 늦어져 자금지원 시기에 영향을 미침. 그러나 평가 초년도의 전수 방문평가는 신규 평가제도에 대한 자료의 객관성·신뢰도 확보 및 자료 작성에 대한 교육 목적이 있었음
- 그러나, 전문조직 선정심사에서 탈락되었거나 자금지원을 받을 의사가 없는 일부 조직의 경우 평가에 대한 반감 및 비협조적 태도, 또는 평가거부 의사를 표명함
- ☞ API 평가 시스템이 안정적으로 정착되는 시점까지 전수 방문평가는 긍정적효과를 볼 수 있을 것이나, 점진적으로 비용 대비 효과 측면에 대한 고려가 필요할 것임
- ☞ 미곡종합처리장 (RPC)의 경우, 상위 5% 전수(全數), 각 평가그룹 구분선에 위치한 조직 및 평가 Data의 특이치를 보이는 조직을 대상으로 현지 실사를 실시하고 있으며, 실사 후 평가등급 변화가 발생하는 조직은 주로 평가 Data의 특이치를 보인 조직으로 나타남

• 상대평가제 적용에 따른 이슈

- API의 산출이 기본적으로 상대평가방식을 채택하였기 때문에, 평가 모집단의 실적 Data가 모두 취합되기 전까지는 평가점수 산출이 불가능하고, Data의 수정사항이 발생할 때마다 분석 프로세스를 반복해야 하는 평가상의 비효율이 발생하였음
- 또한, 평가거부 의사를 밝힌 조직이나 재무제표가 부재하여 평가를 받을 수

없는 조직에 대한 평가 모집단에의 포함여부에 대한 이슈가 발생함. 특히, 상대평가에 기반한 현 평가제도 하에서는 모집단의 개체 수 변화가 평가 등급에 영향을 줄 수 있고, 향후 절대평가로의 전환 시에도 배점기준 선정에 영향을 줄 수 있음

- ☞ 상대평가제 적용에 따른 이슈는 향후 산지유통종합평가가 절대평가제로 전환되면 해소될 것이나, 절대평가제로 전환되기까지의 기간 동안 전문성과 공신력을 확보한 평가기관에 의한 효율적 평가 프로세스의 운영 및 평가 데이터 확보가 필수적으로 수반되어야 할 것임
 - ☞ 또한, 평가거부 / 평가불능 조직에 대한 평가 모집단 포함 여부를 명확히 할 필요성이 있음
- 농림시행지침과 평가기준과의 차이에 따른 이슈
 - 공판장, 축산 및 가공공장 사업실적과 관련, 당해연도 농림시행지침과 평가기준이 상이하여 평가상의 혼란이 발생함
 - 그 외, 산지유통조직의 선정 기준, 사업자금운용실적 인정 범위 등에 대한 조정이 필요함
 - ☞ 새로운 평가지표가 개별 산지유통조직의 운영방향과 연계될 수 있도록, 차년도 농림시행지침에 그 내용이 반영되어야 할 것임
 - 통일된 지표 관리 양식의 필요성 제기
 - 시설가동률, 공동계산규약체결여부, 생산농가교육실적 등 객관적 Data 확보가 어려운 지표의 경우, 유통시설가동일지, 공동계산규약양식, 교육일지 등의 공통양식을 통한 관리가 필요할 것임
 - ☞ 농림부, 농협중앙회 및 농수산물유통공사의 관련 양식 개발 및 지속적인 지도 / 관리가 필요할 것임

2. 절대평가제 적용을 위한 데이터 분석

- 현 산지유통 종합평가는 비연속 분포를 가지는 일부 지표 (공동계산규약체결여부, 전문인력육성, 유통교육실적) 를 제외하고, 상대평가에 기반한 배점 방식을 채택하고 있음
- 그러나, 향후 2~3 년 간 산지유통종합평가 항목의 경영실적 Data 가 축적되면, 절대평가 배점기준을 산출할 수 있는 객관적 Data 가 확보되어 절대평가제로의 전환이 추진될 예정임
- 이를 위한 준비 단계로써 2005 년 산지유통종합평가의 평가자료를 기반으로 향후 사용될 절대평가 배점 기준을 가(假) 산출하여, 참고 자료로 활용함

1) API 세부지표별 절대평가 배점기준의 가(假) 산출 결과

- 2005 년 산지유통종합평가의 실적을 기준으로 산출된 API 세부지표별 절대평가 배점기준은 다음과 같음

<API 세부지표별 절대평가 배점기준 (2005 년 평가결과 기준) >

구분	세부 지표	농협군			영농법인군		
		지표 배점	등급별 배점	배점 기준	지표 배점	등급별 배점	배점 기준
규모화 지수	매출액	15	15 점	242 억원 이상	15	15 점	130.6 억원 이상
			12 점	128.7 억원~ 242 억원		12 점	63 억원~ 130.6 억원
			9 점	79.4 억원~128.7 억원		9 점	19.4 억원~ 63 억원
			6 점	50.4 억원~79.4 억원		6 점	5.3 억원~ 19.4 억원
			3 점	20.2 억원~ 50.4 억원		3 점	3,200 만원~ 5.3 억원
			0 점	20.2 억원 미만		0 점	3,200 만원 미만
	매출액 성장률	5	5 점	69.2% 이상	5	5 점	133.4% 이상
			4 점	26.6%~ 69.2%		4 점	25.2%~ 133.4%
			3 점	10.1%~ 26.6%		3 점	7.7%~ 25.2%
			2 점	0%초과~ 10.1%		2 점	0%초과~ 7.7%
			1 점	해당사항 없음		1 점	해당사항 없음
			0 점	0% 이하		0 점	0% 이하
	설비 투자액	10	10 점	2.8 억원 이상	10	10 점	7.3 억원 이상
			8 점	8,800 만원~ 2.8 억원		8 점	1.6 억원~ 7.3 억원
			6 점	3,800 만원~ 8,700 만원		6 점	6,300 만원~ 1.6 억원
			4 점	1,400 만원~3,800 만원		4 점	400 만원~ 6,300 만원
			2 점	0 원 초과~ 1,400 만원		2 점	0 원 초과~ 400 만원
			0 점	0 원 이하		0 점	0 원 이하
부가가치 지수	총자산회 전율	10	10 점	11.0 회 이상	10	10 점	6.8 회 이상
			8 점	5.3 회~ 11.0 회		8 점	2.0 회~ 6.8 회
			6 점	3.7 회~ 5.3 회		6 점	1.1 회~ 2.0 회
			4 점	2.4 회~ 3.7 회		4 점	0.5 회~ 0.1 회
			2 점	1.2 회~ 2.4 회		2 점	0 회 초과~ 0.1 회
			0 점	1.2 회 미만		0 점	0 회 미만
	영업 이익률	10	10 점	5.4% 이상	15	15 점	32.8% 이상
			8 점	1.5%~ 5.4%		12 점	7.0%~ 32.8%
			6 점	0.7%~ 1.5%		9 점	4.0%~ 7.0%
			4 점	0.2%~ 0.7%		6 점	2.0%~ 4.0%
			2 점	0% 초과~ 0.2%		3 점	0% 초과~ 2.0%
			0 점	0% 이하		0 점	0% 이하
	시설 가동률	5	5 점	100.0% 이상	5	5 점	100.0% 이상
			4 점	해당사항 없음		4 점	해당사항 없음
			3 점	80.5%~ 100.0%		3 점	90.0%~ 100.0%
			2 점	60%~ 80.5%		2 점	60.8%~ 90.0%
			1 점	4.5%~ 60.0%		1 점	32.1%~ 60.8%
			0 점	4.5% 미만		0 점	32.1% 미만
	부채 비율	5	5 점	39.1% 이하	10	10 점	32.2% 이하
			4 점	39.1%~ 108.2%		8 점	32.2%~ 49.4%
			3 점	108.2%~ 162.5%		6 점	49.4%~ 59.9%
			2 점	162.5%~ 236.2%		4 점	59.9%~ 76.7%
			1 점	236.2%~505.8%		2 점	76.7%~ 97.9%
			0 점	505.8% 초과		0 점	97.9% 초과

<API 세부지표별 절대평가 배점기준 (2005년 평가결과 기준, 계속)>

구분	세부 지표	농협군			영농법인군		
		지표 배점	등급별 배점	배점 기준	지표 배점	등급별 배점	배점 기준
공공성 지수	공동 계산율	10	10 점	42.0% 이상	5	5 점	100.0% 이상
			8 점	20.0%~ 42.0%		4 점	32.5%~ 100.0%
			6 점	9.0%~ 20.0%		3 점	0.0% 초과~ 32.5%
			4 점	2.2%~ 9.0%		2 점	해당사항 없음
			2 점	0.0% 초과~ 2.2%		1 점	해당사항 없음
			0 점	0.0% 이하		0 점	0.0% 이하
	공동계산 성장률	5	5 점	546.4% 이상	3	3.0 점	148.6% 이상
			4 점	64.0%~ 546.4%		2.4 점	13.0%~ 148.6%
			3 점	0.0% 초과~ 64.0%		1.8 점	0.0% 초과~ 13.0%
			2 점	해당사항 없음		1.2 점	해당사항 없음
			1 점	해당사항 없음		0.6 점	해당사항 없음
			0 점	0.0% 이하		0.0 점	0.0% 이하
	공동계산 규약체결여부	5	기존 배점기준에 준함		2	기존 배점기준에 준함	
	물류 효율화율 ¹⁴	10	10 점	5,200 만원 이상	10	10 점	1.2 억원 이상
			8 점	1 천만원~ 5,200 만원		8 점	2,200 만원~ 1.2 억원
			6 점	200 만원~ 1 천만원		6 점	1 천만원~ 2,200 만원
4 점			0 원 초과~200 만원	4 점		100 만원~ 1 천만원	
2 점			해당사항 없음	2 점		0 원 초과~ 100 만원	
0 점			보조금 없음	0 점		보조금 없음	
전문인력육성	5	기존 배점기준에 준함		5	기존 배점기준에 준함		
생산농가 교육실적	5	기존 배점기준에 준함		5	기존 배점기준에 준함		
총계	100			100			

- 상기 제시된 API 세부지표별 절대평가 배점기준은 2005년 평가결과에 기반한 가안(假案)이며, 객관적 배점기준 도출을 위해서는 최소 2~3년 간의 실적 Data의 축적이 필요함
- 또한, 각 지표의 배점기준선 (Cut-off line) 이 통계분석에 의해 소수점 단위까지의 정확한 값이 산출되므로, 적절한 기준에 의한 Rounding 으로 배점기준의 단순화 작업이 필요할 것임

2) 기존 평가제도의 배점기준과의 비교

- 기존 산지유통조직 평가는 절대평가제에 의한 배점방식을 채택하고 있었으나, 그 배점기준의 객관성을 검증하지 못하였음. 이에, 본 산지유통종합평가에 의한 절대평가 배점기준 가안(假案) 과의 비교를 통해 개괄적인 객관성 검증을 실시하였음
 - 단, 비교 대상은 산지유통종합평가의 평가모집단 크기와 유사한 기존 전문조직 평가항목 중 두 평가제도 간 동일 항목인 매출액 (판매사업 규모), 매출액

¹⁴ 물류기기공동이용사업에 대한 정부 보조금을 받지 않는 조직의 Data (농협군 111 개소, 영농법인군 65 개소) 를 제외한 결과임

성장률, 공동계산율, 공동계산성장률 및 물류기기공동이용 정부보조분 등 5개 지표로 한정함

<기존 전문조직 평가제도 상의 절대 배점 기준>

구분	농협 / 영농법인 공통			영농법인	농협		
	매출액	매출액 성장률	물류기기공동이용 사업비 정부보조금	공동계산율	배점	공동계산율	공동계산 성장률
4 점	100 억원 이상	10% 이상	2,000 만원 이상	30%~	5 점	30% 이상	20% 이상
3 점	70~ 100 억원	7~ 10%	1,000~ 2,000 만원	20~30%	4 점	20~30%	15~ 20%
2 점	50~ 70 억원	3~ 7%	500~ 1,000 만원	10~20%	3 점	10~20%	10~ 15%
1 점	30~ 50 억원	~ 3%	500 만원 미만	~10%	2 점	5~10%	~ 10%
0 점	30 억원 미만	0% 이하	실적없음	실적없음	1 점	5% 미만	N/A
					0 점	실적 없음	0% 이하

• 매출액 (판매사업규모)

- 기존 전문조직 평가기준에서는 매출액 100 억원 이상 조직은 최고점수 (4 점) 를 받았으나, 산지유통종합평가의 2005 년 실적을 바탕으로 한 기준에 따르면 농협군 조직은 242 억원 이상, 영농법인군 조직은 130.6 억원 이상일 경우에 최고점 (상위 5% 그룹, 15 점) 을 받게 됨
- 2005 년 산지유통종합평가의 Data (2004 년 실적) 를 기준으로 매출액 100 억 원 이상 조직은 농협군 103 개소 (전체대비 약 38%) 및 영농법인군 10 개소 (전체대비 12.5%) 로서, 기존 전문조직평가제 하에서는 이들 조직이 모두 동일 점수를 받게 될 것임
- 이를 통해 기존 평가기준이 매출액 상위 그룹 간 매출액의 편차가 크에도 불구하고 동일 점수를 부여함으로써, 성과에 따른 변별력 확대 및 고성과 조직에 대한 보상 효과를 달성할 수 없으며, 평가를 통한 조직에의 동기부여 효과 역시 미미할 것임
- 최하점 (0 점) 기준의 경우, 기존 평가기준은 농협군 / 영농법인군 공히 전문조직 선정기준인 매출액 30 억원 이상을 달성하지 못할 경우 최하점을 부여했으나, 산지유통종합평가는 농협군 매출액 20.2 억원 미만, 영농법인군 3,200 만원 미만인 조직이 최하점을 받게 됨. 매출액 최하위 그룹의 배점기준이 낮아진 원인은 산지유통종합평가가 기존 전문조직과 APC 를 통합 평가하여, 소규모 영세 APC 가 평가 모집단에 포함되었기 때문이며, 이를 반영한 전문조직 / APC 선정기준에 대한 조정이 필요할 것임

• 매출액성장률 (판매사업실적 성장률)

- 기존 전문조직 평가기준에서는 매출액성장률 10% 이상인 조직은 최고점수 (4 점) 를 받았으나, 산지유통종합평가의 기준에 따르면 농협군 조직은 69.2% 이상, 영농법인군 조직은 133.4% 이상인 조직이 최고점을 받게 됨
- 2005 년 종합평가의 Data (2004 년 실적) 를 기준으로, 농협군 136 개소 (전체

대비 약 50.2%) 및 영농법인군 34 개소 (전체대비 42.5%) 가 매출액성장을 10% 이상으로, 기존 평가제도 하에서 최고점을 받게 됨. 이를 통해 매출액성장률의 기존 평가제도 배점기준 역시 조직간 변별력 확대 및 고성과 조직에 대한 보상을 통한 동기부여에 적절치 못함을 알 수 있음

• 공동계산율 및 공동계산성장률

- 기존 평가제도의 공동계산율 지표는 농협군 및 영농법인군 간 배점이 다르고 (농협군 5 점, 영농법인군 4 점), 농협군은 공동계산성장률 지표가 추가 도입 되었으나 (5 점), 공동계산율의 배점 기준은 대동소이함
- 공동계산율의 경우, 기존 평가제도 하에서는 30% 이상이면 만점을 받았으나, 2005 년 종합평가 Data 를 기준으로 볼 때, 농협군은 42% 이상, 영농법인군은 100%인 조직이 만점을 받게 됨
- 공동계산성장률의 경우, 기존 평가제도 하에서는 20% 이상인 조직은 만점을 부여 받으나 (농협군, 5 점), 2005 년 종합평가 Data 를 기준으로 보면 농협군은 546.4%, 영농법인군은 148.6% 이상일 경우 만점을 받게 됨
- 이는 공동계산율 / 공동계산성장률 지표 역시 기존 평가제도의 배점기준이 조직간 변별력 확대 및 고성과 조직에 대한 보상을 통한 동기부여에 적절치 못함을 알 수 있음

• 물류효율화율 (물류기기공동이용사업비 정부보조금)

- 기존 평가제도 하에서는 물류기기공동이용사업비 정부보조금이 2,000 만원 이상인 조직에게 만점 (4 점) 이 부여되었으나, 산지유통종합평가 하에서는 농협군은 5,200 만원 이상, 영농법인군은 1.2 억원 이상인 조직에게 만점 (10 점) 이 부여됨 (보조금 실적 없는 조직 제외 후 산출)
- 기존의 농협군 / 영농법인군 간 공통된 평가기준은 농협군 조직이 영농법인군 조직보다 상대적으로 파렛트 Pool 등 물류기기공동이용사업에 참여하기 용이한 점을 반영하지 못하였음
- 그러나 앞서 논의된 바 대로, 영농법인군 뿐만 아니라 농협군 역시 주 취급 품목이나 출하처 등에 따라 물류기기공동이용사업에의 참여가 용이하지 않은 점을 고려하여, 본 지표에 대한 배점 축소가 검토될 예정임

제 12 장 산지유통 산업분석

1. 산지유통 산업분석의 목적

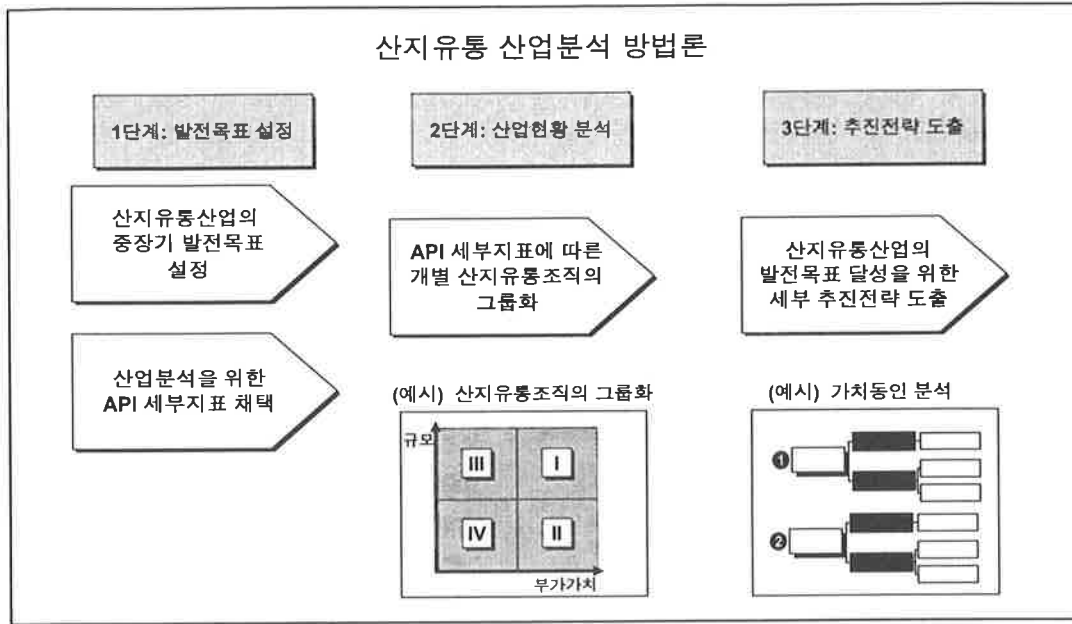
- 산지유통산업의 중장기 발전을 위해 산지유통종합평가 결과를 바탕으로 국내 산지유통산업의 경영현황을 분석하고, 산지유통산업의 전략목표를 기준으로 개별 산지유통조직을 그룹화하여, 국내각 그룹이 추구해야 할 전략 과제를 제시함
- 국내 산지유통산업의 전략목표 달성을 위한 가치 동인을 분석하고, 각 동인의 달성을 위한 세부 전략을 제시함

2. 산지유통 산업분석의 방법론

- 산지유통산업의 중장기적 발전목표를 설정하고, 이를 바탕으로 산업분석에 필요한 API 지표를 채택함
- 채택된 API 지표에 해당하는 산지유통종합평가의 결과를 바탕으로 개별 산지유통조직을 그룹화하여, 국내 산지유통산업의 현황을 진단함
- 산지유통산업의 발전목표에 대한 가치동인 분석을 통해, 세부 추진전략을 도출함

1) 산지유통산업의 중장기 발전목표 설정

- 산지유통산업의 중장기적 발전목표는 국내 산지유통조직의 조직화·선진화·규모화로 집약될 수 있으며, 이는 API의 3대 지수 관점 (규모화, 부가가치, 공공성)에서 볼 때, 규모화 및 부가가치 지수에 해당됨
- 따라서, 산지유통산업의 중장기 발전목표는 ① 부가가치의 제고 및 ② 규모의 증대로 요약할 수 있으며, 이를 반영하는 API의 부가가치 지표 및 규모화 지표를 기준으로 현재의 개별 산지유통조직을 그룹화하여 산업분석에 활용함



2) 산지유통조직의 그룹화를 통한 산지유통산업 현황 분석

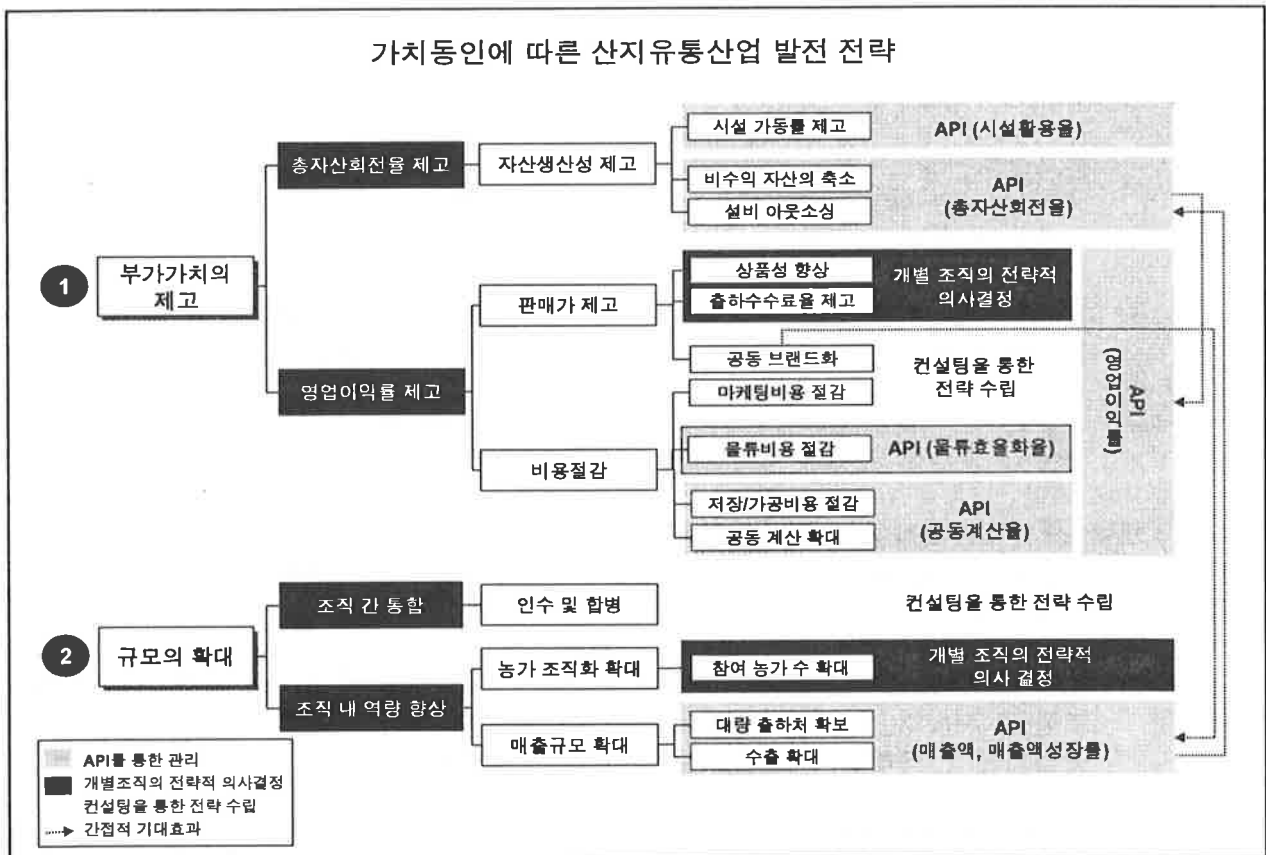
- 부가가치 지수 중 총자산회전을 및 영업이익률 지표를, 규모화 지수 중 매출액 지표를 분석 기준으로 채택함
 - **총자산회전을:** 투하된 총자산의 운영 효율성을 측정하는 지표로서, 동일한 자산으로 많은 매출을 달성하는 것이 부가가치를 높이는 기본이라는 점에서 부가가치 지표로 채택함
 - **영업이익률:** 매출대비 수익성을 측정하는 지표로, 산지유통산업 본연의 경영 활동을 통해 창출된 부가가치를 평가하는 지표로 채택함
 - **매출액:** 산지유통조직을 통한 농산물 유통실적을 평가하는 지표로, 산지유통산업의 규모화 측면을 분석하는 지표로 채택함
- 개별 산지유통조직을 총자산회전을, 영업이익률 및 매출액을 변수로 하여 군집분석 (Cluster Analysis)¹⁵을 통해 4 그룹으로 분류하고, 각 그룹의 분포를 바탕으로 산지유통산업의 현황을 분석함
 - 총자산회전을, 영업이익률, 매출액의 3 가지 지표를 기준으로 개별 산지유통조직을 가상의 3 차원 공간에 배치하였을 때, 배치 거리가 최소인 개체끼리 군집화를 반복하여, 최종적으로 4 그룹이 도출됨

¹⁵ 군집분석 (Cluster Analysis): n 개의 개체를 대상으로 p 개의 변수들을 측정하였을 때, 이 변수들을 이용하여 n 개의 개체들 사이의 유사성 또는 비유사성의 정도를 측정하여 개체들을 가까운 순서대로 연결해 나가는 통계적 분석방법. 군집분석에는 군집간 교집합이 허용되는 계층적 군집 (Hierarchical Cluster) 기법과 군집간 교집합이 존재하지 않는 상호배반적 군집 (Disjoint Cluster) 기법이 있으며, 본 연구에서는 개별 산지유통조직을 특정 기준에 따라 분류하는 데 그 목적이 있으므로 상호배반적 군집 기법을 적용하였음

- 단, 군집분석이 개체간 기하학적 거리에 기반을 둔 분석 기법이기 때문에 특이값에 의해 분석 결과가 왜곡될 여지가 높으므로, 영업이익률 및 매출액에서 특이치를 나타내는 일부 산지유통조직을 제외하고 분석을 실시함
- 산지유통 산업분석은 국내 산지유통조직의 현황을 거시적 관점에서 통찰하는 과정으로써, 농협군과 영농법인군 산지유통조직의 성과를 통합, 단일 모집단을 구성하여 진행됨

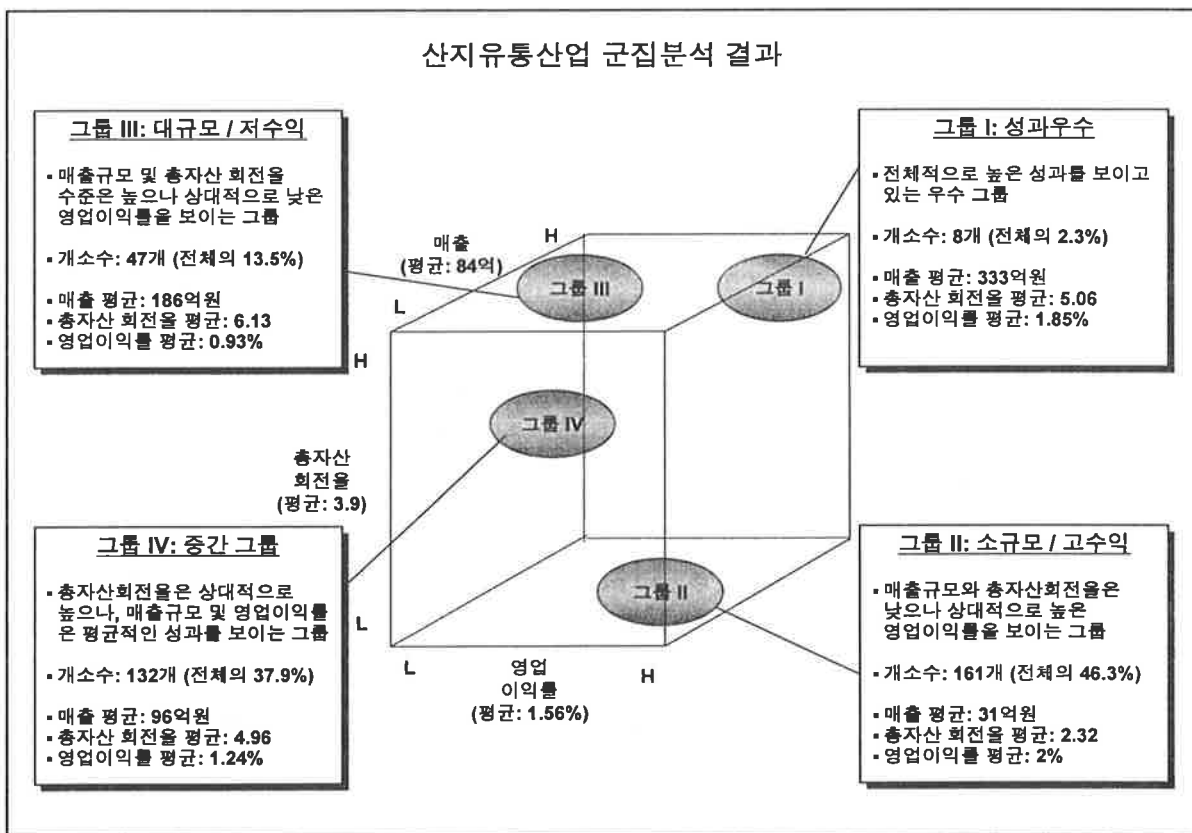
3) 가치동인 분석을 통한 세부 추진전략의 도출

- API 도출당시 적용된 핵심가치동인 (Key Value Driver) 을 ① 부가가치의 제고 및 ② 규모의 증대 라는 산업발전 목표에 따라 재구성하여, 각각의 목표 달성을 위한 세부 추진전략을 도출함
- 각 발전목표에 대하여 도출된 세부 추진전략을 산업분석의 세부그룹 및 개별 조직의 경영환경에 따라 선택하여 추진할 수 있도록 활용 방안을 설계함



3. 산업분석 결과

- 산지유통종합평가의 평가대상인 농협군 산지유통조직 271 개소 및 영농법인군 산지유통조직 80 개소를 통합한 총 351 개소의 단일 모집단 중 매출액 특이치 조직 (J 농협, DK 농협, CW 농협) 3 개소를 제외하고, 총 348 개소의 산지유통조직이 산업분석의 모집단에 포함되었음
- 부가가치 지표 (총자산회전율, 영업이익률) 및 규모화 지표 (매출액) 를 기준으로 군집분석을 통해 도출된 산지유통산업의 세부 그룹은 다음과 같음



<산업 세부그룹별 상대적 지표 위치 및 전체 평균>

API 지표	그룹 I	그룹 II	그룹 III	그룹 IV
매출액	High	Low	High	Middle
총자산회전율	High	Low	High	High
영업이익률	High	High	Low	Middle

1) 그룹 I: 성과우수 그룹 (매출액 H, 총자산회전율 H, 영업이익률 H)

- 그룹 I 은 매출규모, 총자산회전율 및 영업이익률에서 모두 우수한 성과를 보이는 그룹으로서, 국내 산지유통산업의 중장기 발전 목표에 부합하는 조직임
- 전체 모집단의 2.3%인 8 개소 (농협군 7 개소, 영농법인군 1 개소) 가 그룹 I 로 분류됨
- 그룹 I 에 속한 조직의 경영방식을 Best Practice 化하여 산업발전을 선도하고, 장기적으로 타 그룹의 조직을 흡수 / 통합하여 지속 성장할 수 있도록 지원되어야 함

2) 그룹 II: 소규모 / 고수익 그룹 (매출액 L, 총자산회전율 L, 영업이익률 H)

- 그룹 II 는 매출액과 총자산회전율은 산업 평균보다 낮으나, 영업이익률은 상대적으로 높은 그룹으로서, 주로 소규모 고수익 조직임
- 전체 모집단의 46.3%인 161 개소 (농협군 101 개소, 영농법인군 60 개소) 가 그룹 II 로 분류됨
- 영업이익률 지표는 산지유통조직 본연의 영업활동에 의한 수익 창출 능력을 평가한다는 점에서, 또한 국내 산지유통산업의 부가가치 제고라는 측면에서 중요한 의미를 가짐. 따라서, 그룹 II 는 산업 내 <소규모 / 고수익> Player로서의 전략적 Positioning 을 확고히 하고 있는 그룹임
- 그룹 II 에 속한 조직은 현재의 Positioning 을 지속적으로 유지할 수도 있으나, 타 조직과의 통합으로 규모를 확장, 그룹 I 로의 성장이 가능할 것임

3) 그룹 III: 대규모 / 저수익 그룹 (매출액 H, 총자산회전율 H, 영업이익률 L)

- 그룹 III 은 매출액과 총자산회전율은 산업 평균보다 높으나, 영업이익률은 상대적으로 낮은 그룹으로서, 대규모 · 저수익 조직임
- 전체 모집단의 13.5%인 47 개소 (농협군 46 개소, 영농법인군 1 개소) 가 그룹 III 으로 분류됨
- 그룹 III 는 규모화 및 자산의 효율적 운영 측면은 달성하였으나, 향후 영업이익률 제고를 통한 부가가치 창출을 위한 추가적 노력이 필요할 것임

4) 그룹 IV: 중간 그룹 (매출액 M, 총자산회전율 H, 영업이익률 M)

- 그룹 IV 는 총자산회전율은 상대적으로 높으나, 매출액과 영업이익률은 산업 평균 수준인 조직임

- 전체 모집단의 37.9%인 132 개소 (농협군 115 개소, 영농법인군 17 개소) 가 그룹 IV 로 분류됨
- 자산의 운영효율성을 평가하는 총자산이익률은 영업이익률과 같이 산지유통산업의 부가가치 측면을 직접적으로 평가하는 지표라기 보다, 자산 효율성 제고를 통한 부가가치 창출 과정을 평가하는 성격임. 따라서, 총자산이익률만 높은 그룹 IV 의 경우는 부가가치 측면에서 우수 조직이라기 보다는 산업 평균 수준의 <중간 그룹> 으로 볼 수 있음
- 그룹 IV 는 일정 수준의 수익은 창출하고 있으나, 규모 및 부가가치 측면에서 차별화된 전략적 Positioning 을 구축하지 못하고 있으므로, 규모 확장 또는 영업이익률 제고를 통해 장기적으로 차별화된 Positioning 구축이 필요할 것임
 - ☞ 현재 대다수의 산지유통조직은 그룹 II (소규모 / 고수익) 또는 그룹 IV (중간그룹) 에 속하며, 조직군 별로는 영농법인군 조직은 주로 그룹 II 에, 농협군 조직은 주로 그룹 II 와 IV 에 속해 있음
 - ☞ 또한 그룹 III (대규모 / 저수익) 에 속하는 조직은 대부분이 농협군 조직으로, 농협군 특유의 사업 형태로 볼 수 있음
 - ☞ 개별 산지유통조직은 해당 그룹의 특징을 파악하고, 향후 시장에서의 전략적 위치를 정립, 이에 맞는 적절한 발전 전략을 수립하여 경쟁력 제고에 힘써야 할 것임

< 산업분석 세부 그룹별 조직 목록 >

그룹	조직명	그룹	조직명	그룹	조직명	그룹	조직명
그룹 I (8 개소)	대관령원협	그룹 II (계속)	두원농협	그룹 II (계속)	예천영농	그룹 III (47 개소)	현동과수협업단지
	대정농협		맹동농협		오가농협		홍동농협
	산청군농협		명지농협		오송농협		화개농협
	서귀포농협		몽탄농협		옥산영농		화산농협
	순천농협		무등시설원에		완주봉상생강조합		화천농장 영농
	중문농협		무주구천동농협		왕곡농협		화천농협
	진부농협		문경농협		외서농협		홍릉영농
	한국참다래 유통사업단		문내농협		용현명품도마토		감곡농협
그룹 II (161 개소)	가야농협	백구농협	우리유통	거창사과원협			
	가조가북농협	백송애그리텍영농	울산단감조합	경기동부과수농협			
	간동농협	백제농산영농	울산서생농협	경기화훼농협			
	삼문영농	보령후계자영농	울산원협	광주원협			
	강동농협	보은농협	원주농협	구좌농협			
	강화농협	부석농협	월출산농협(시종)	군위농협			
	개령농협	부여밤영농	유림영농	금천농협			
	경산복숭아영농	북신안농협	유치농협	금호농협			
	고성농협	북후농협	이레유통	기계농협			
	고현농협	사곡농협	이화회과수영농	나주배농협			
	곡성군소득작목	사등농협	임계농협	남원농협			
	관촌농협	산동농협	임동농협	내면농협			
	구리복합영농	산이농협	임자농협	논산동부농협			
	구성농협	살미농협	장계농협	대동농협			
	군위군황금배수출	삼승농협	장수농협	대저농협			
	그림바위영농	삼진영농	재산영농	대촌농협			
	금산농협	상서농협	점촌농협	대화농협			
	금성유통	상촌농협	징읍원협	무안농협			
	기린농협	새만금유통	제주구좌영농	무안농협			
	김제원협	새하동농협	조마농협	벽진농협			
	김천유통	생림농협	쥬로즈피아	봉평농협			
	나주남부농협	선산농협	쥬발원지태동	부북농협			
	나주배유통	손불농협	쥬새농	산포농협			
	남부농협	수원지구원협	죽장사과영농	삼랑진농협			
	남원농협	수한농협	중산유통	서귀포감귤명진영농			
	남원산림조합	신북농협	증평농협	서남부채소농협			
	남청송농협	신산농산물유통	지산농협	석성농협			
	내수농협	신원농협	진도농어민후계자	성산농협			
	농사단원천영농	신희월라봉영농	진월농협	성주농협			
	단양과수영농	아산송악농협	창녕군양파농협	세도농협			
	당진송악농협	안계농협	창녕농협	신도농협			
	대구경북농협 (봉화)	안양골영농	창우영농	신북농협			
	대동농협	안좌농협	청일농협	애월농협			
	대명유통	안중농협	충북원협 (보은)	영동농협			
	대술농협	안흥농협	크린영농	영주농협			
	대월농협	양동농협	판교농협	위미농협			
	대전원에	얼음골유통	포천농협	의령농협			
	대창농협	엄다농협	푸르네유통	제주시농협			
	덕남호박영농	연천농협	하동군산림조합	지지농협			
	도고농협	염작배영농	한국난농협	초전농협			
도곡농협	영광포장영농	한국농산유통	춘향골농협				
도덕농협	영남원에영농	한라농산물유통	한경농협				
동계농협	영덕복숭아영농	한아름영농	한림농협				
동방농산물영농	영암농협	함양양파영농	해보농협				
동백영농	예미농협	함양울림영농	화천농협				
동부산농협	예산농협	합덕농협	효돈농협				

(표 계속)

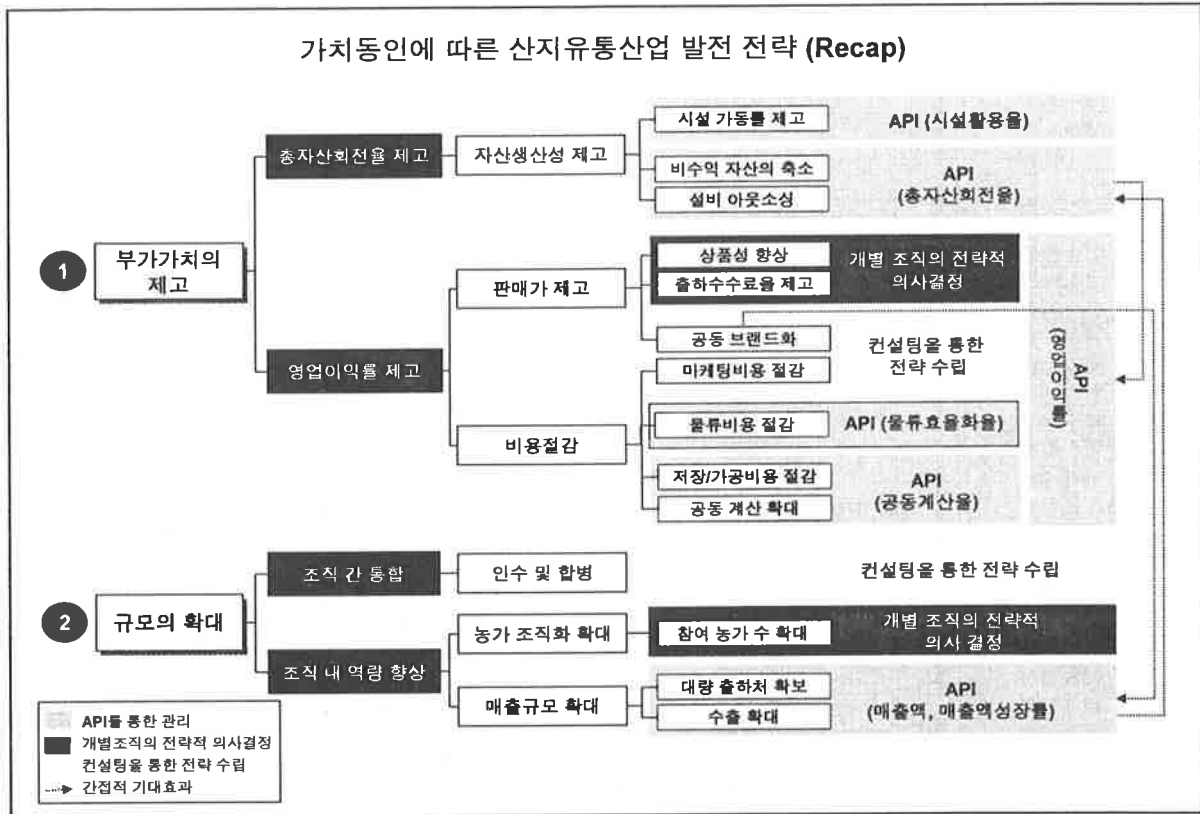
그룹	조직명	그룹	조직명	그룹	조직명	그룹	조직명
그룹 IV (132 개소)	감문농협	그룹 IV (계속)	대구경북농금 농협(안동)	그룹 IV (계속)	신미네유통	그룹 IV (계속)	조치원농협
	강동농협		대구경북농금 농협(영천)		신평농협		(주)채과원
	강릉농협		대산농협		아산원협		진영농협
	거창농협		대산농협		안강농협		진주진양농협
	경남단감원협		도암농협		안덕농협		진주단감과수농협
	경남의령 동부농협		도울농산영농		안성과수농협		진주서부농협
	경산농협		동고성농협		양구농협		천안배원협
	고산농협		동남해농협		양촌농협		청송농협
	고산농협		동읍농협		어모농협		춘양농협
	고창부안농협		둔내농협		영광농협		태영영농
	곡성농협		둔포농협		영산농협		팔도영농
	광석농협		매봉농업회사법인		영월농협		평창농협
	광양농협		무정농협		예산농협		평택과수농협
	광양원협		문산농협		예천농협		표선농협
	광주동곡농협		봉산농협		옥천농협		풀빛영농
	광주평동농협		봉화농협		옥포농협		풍기농협
	구룡농협		봉황농협		월산농협		공산농협
	길안농협		부여농협		월항농협		공성영농
	김녕농협		북면농협		울곡농협		공천농협
	남면농협		비금농협		음성농협		하귀농협
	남부안농협		뿌리영농		의성동부농협		학산농협
	남상주농협		삼철농협		인제농협		한림농협
	남원원협		상주원협		입암농협		한우리영농
	남일영농		설천농협		입장농협		함덕농협
	남평농협		성동농협		장호원농협		함양농협
	내촌농협		성주참외원협		진남생약농협		합천동부농협
	노성농협		성진영농		전주농협		홍천농협
	노안농협		성환농협		전주원협		화남북농협
	논산과수원에		세지농협		정산농협		화원농협
	논산농산물		송산농협		정선농협		황산농협
	수출물류센터		수륜농협		정안농협		횡천농협
	농산무역		순창농협		조광농산영농		효령농협
	주식회사		신김포농협		조천농협		홍양농협
	담양농협						
	대가농협						

4. 산업분석 결과의 활용 방안

- 앞서 제시된 산업분석 세부그룹은 ① 부가가치 제고 및 ② 규모의 증대 추구를 통해 그룹 I의 모습을 지향하여, 국내 산지유통산업 전반의 조직화·선진화·규모화를 달성해야 함
- API 도출당시 적용된 핵심가치동인 (Key Value Driver) 을 위의 두 가지 산업발전 목표에 따라 재구성하여, 각각의 목표 달성을 위한 세부 추진전략을 도출할 수 있음
- 그룹 I을 제외한 각 그룹은 ① 부가가치 제고 또는 ② 산지유통 조직의 규모 확대를 추구해야 하므로, 각 발전목표에 대하여 도출된 세부 추진전략을 개별 조직

의 경영환경에 따라 선택하여 추진할 수 있도록 정책적 지원이 필요할 것임

1) 가치동인분석을 통한 산지유통산업의 발전 전략 도출



① 부가가치의 제고

- 총자산이익률로 정의된 부가가치는 총자산회전을 및 영업이익률로 구분 가능하며, 개별 산지유통조직의 사업목표 및 경영역량에 따라 총자산회전의 제고 또는 영업이익률 제고를 추구하여 부가가치 향상을 달성할 수 있음
- 총자산회전의 제고 (그룹 II)
 - 총자산회전의 제고는 자산 생산성을 향상시키는 것으로, 시설가동률 제고, 비수익 자산의 정리, 설비의 아웃소싱 등을 통해 달성 가능함
 - 시설가동률은 API의 시설가동률 지표로, 비수익 자산의 축소 및 아웃소싱은 총자산회전을 지표로 통해 관리되며, 지속적인 모니터링 및 지표 향상을 위한 노력이 요구됨
 - 또한, 자산 생산성의 제고는 비용절감에도 영향을 미쳐, 궁극적으로 영업이익률 제고에도 기여할 수 있음

• 영업이익률의 제고 (그룹 III, 그룹 IV)

- 영업이익률의 제고는 농산물의 판매가 제고 및 농산물 유통비용 절감을 통해 달성될 수 있으며, API의 영업이익률 지표로 관리되고, 지속적인 모니터링 및 지표 향상을 위한 노력이 요구됨
- 판매가 제고를 위한 상품성 향상 및 출하수수료를 제고는 API 지표에 의해 직접적으로 관리되지는 않으나, 상품화 설비 구축, 출하처에 대한 가격협상력 확보 등 다양한 측면에서의 전략 개발이 가능함
- 공동 브랜드화는 판매가 제고와 비용 절감의 측면에 모두 영향을 미치는 중요한 가치 동인으로서, 단순히 공동 브랜드명을 사용하는 현 수준에서 벗어나, 보다 고도화된 브랜드 개발 전략이 필요함
- 물류비용의 절감은 파렛트 등의 규격출하를 통해 달성할 수 있으며, API 지표 중 물류효율화율을 통해 관리되며, 지속적인 모니터링 및 지표 향상을 위한 노력이 요구됨
- 공동계산의 확대는 저장·가공 비용 및 농가 조직화 확대에 기여할 수 있으며, API 지표 중 공동계산율을 통해 지속적인 모니터링 및 지표 향상을 위한 노력이 요구됨

② 규모의 확대 (그룹 II, 그룹 IV)

• 조직내 역량 강화를 통한 성장

- 산지유통산업의 규모화는 조직 내부의 역량에 의해, 지역단위의 농가 조직화를 달성하고, 매출규모를 확대함으로써 달성될 수 있음
- 농가 조직화 확대를 위해서는 보다 많은 생산농가가 산지유통조직의 유통활동에 참여할 수 있도록 다양한 인센티브를 개발, 제공하는 전략이 필요함
- 매출규모의 확대는 안정적인 출하처 확보를 통해 달성될 수 있으며, API 지표 중 매출액과 매출액성장률을 통해 지속적인 모니터링 및 지표 향상을 위한 노력이 요구됨. 또한, 공동 브랜드화를 통한 상품 인지도 향상은 출하처와의 협상력 제고를 통한 매출규모 확대에 간접적 영향을 미칠 수 있음

• 조직간 통합에 의한 성장

- 소규모 산지유통조직의 통합을 통해, 조직의 규모화를 달성하고, 통합 조직 간 경영 시너지를 추구할 수 있음
- 그룹 II, IV에 속한 조직을 주(主) 대상으로 하며, 소규모 조직 간의 통합 (그룹 II) 또는 대규모 조직 (그룹 I)에의 흡수 방식 중 선택 가능
- 조직간 통합은 통합 대상의 선정, 통합 방식의 선택, 통합 후 관리 등 전(全) 추진과정에 걸쳐 면밀한 조사분석 및 전략 수립이 필요한 사안임

2) 산지유통 산업분석의 활용 방안

- 산지유통 산업분석을 통해 도출된 가치동인들은 API 세부지표에 의해 관리되거나, 별도의 전략 수립을 통해 추진되어야 하며, 개별 산지유통조직의 장단기 목표에 따라 우선적으로 추진되어야 하는 가치동인의 순위를 결정할 수 있음
- 그러나, 개별 가치동인은 완전히 독립적인 것이 아니라 상호 연관되어 있기 때문에, 가치동인별 세부 전략 수립 및 추진에 있어 신중한 고려가 필요함
 - 총자산회전율과 시설가동률 등 자산생산성 제고와 관련된 API 세부지표는 비용절감에 영향을 미치므로, 영업이익률 지표와 연관됨
 - 매출액과 매출액성장률 등 규모 확대와 관련된 API 세부지표는 총자산회전율 지표와 연관됨
 - 공동계산을 지표는 영업이익률 지표와 연관되어 있으며, 농가 조직화 확대에도 기여함
 - 공동브랜드화는 판매가 제고와 비용절감을 통해 영업이익률에 기여할 뿐만 아니라, 규모 확대에도 긍정적 영향을 미침
- 또한, API 세부지표로 직접 관리되지 않는 가치동인은 타 가치동인과의 연계성을 고려한 다각적 접근을 통해 세부 추진전략을 수립해야 함
 - 상품성 향상, 출하수수료율 제고, 공동브랜드화 등 판매가 제고의 가치동인에 대한 추진 전략은 조직의 역량, 투자 대비 기대수익, 산업 전반의 추세 등의 관점에서 검토되어야 함
 - 농가 조직화 확대를 위한 생산농가의 인센티브 발굴은 매출 증대, 비용절감 등의 API 적 관점 뿐만 아니라, 국내 산지유통산업의 장기적 발전모델 관점에서의 비전 제시가 필요함
 - 인수 및 합병을 통한 조직간 통합은 모든 가치동인에 영향을 미칠 수 있기 때문에, 인수합병 과정 및 기대효과에 대한 체계적 접근이 필요함
- ☞ 산지유통산업의 발전을 위한 세부 추진전략은 API 지표간의 연계성, API 로 관리되지 않는 가치동인과 API 세부지표간의 상호 연관성을 고려하여 수립되어야 함
- ☞ 개별 산지유통조직은 전문 컨설팅을 통해 전략적 관점에서 산업발전 가치동인의 우선순위를 정하고, 조직의 특성과 목적에 부합하는 세부 추진전략을 수립하여 우수 산지유통조직으로의 성장을 추구할 수 있을 것임

제 13 장 산지유통조직 선정기준 검토

- 국내 산지유통체계의 성장 및 발전을 위해 매년 농림부는 신규 APC 및 산지유통 전문조직, 공동마케팅조직을 선정하여 자금 지원을 확대해 왔음
- 현 산지유통조직 선정기준은 APC, 산지유통전문조직, 공동마케팅조직별로 분리 되어 있으며, 기존의 조직별 평가지표와 일관되게 설계되어 있음. 따라서, APC 와 산지유통전문조직의 평가를 통합한 산지유통종합평가의 실시에 따라, 각 조직의 선정기준에 대한 검토가 요구됨
- 또한, 장기적으로 공동마케팅조직의 확대를 지향하는 정부 정책방향에 따라, 산지유통종합평가의 관점 하에서 공동마케팅조직의 선정 및 평가기준에 대한 검토가 필요함

1. 현행 산지유통조직의 선정기준

- 현재의 산지유통조직 선정기준은 APC, 산지유통전문조직, 공동마케팅조직으로 나뉘어져 있으며, 산지유통전문조직과 공동마케팅조직은 농협군 / 영농법인군의 평가지표 및 배점이 다소 상이함
- **APC 선정기준:** 농협군과 영농법인군 조직에 공통으로 적용되며, 규격상품화 추진여건 성숙도, 사업수행능력, 사업계획의 적정성 등을 평가함

평가항목 (계: 100점)	선정 기준
1. 규격상품화 추진여건 성숙도 (30)	1-1. 규격상품화로 발전가능성 (15) 1-2. 규격상품화 참여정도 (5) 1-3. 공동사업실적(10)
2. 사업수행능력 (30)	2-1. 경영구조 및 경영관리 능력(10) 2-2. 품질관리 및 마케팅 전담인력 (5) 2-3. 재무구조의 건전성 (5) 2-4. 자부담 능력 (10)
3. 사업계획의 적정성 (40)	3-1. 투자의 효율성(5) 3-2. 부지확보 계획(15) 3-3. 입지 조건(10) 3-4. 예상 가동율(5) 3-5. 시·도지사 조정(5)

- **산지유통전문조직 선정기준:** 성장성, 수익성, 안정성, 공동계산, 상품화 및 물류효율화, 마케팅, 유통전문인력, 비계량 사업 등의 측면에서 평가함

평가항목	선정기준	
	영농법인군	농협
계:100점		
1. 성장성 (영농법인12 / 농협13)	1-1. 출자조합원수 확보실적(5) 1-2. 판매사업 규모(7)	1-1. 정조합원수(5) 1-2. 판매사업 규모(8)
2. 수익성 (영농법인10 / 농협11)	2-1. 영업이익률(5) 2-2. 조합원에 대한 배당률(5)	2-1. 판매조수익률(5) 2-2. 수탁사업 출하수수료율(6)
3. 안정성 (영농법인8 / 농협0)	3-1. 자기자본비율(4) 3-2. 유동비율(4)	해당사항 없음
4. 공동계산 (영농법인20 / 농협26)	4-1. 공동계산 비중(5) 4-2. 공동계산 참여 조합원수(3) 4-3. 공동계산조직과의 규약 체결여부(2) 4-4. 품질 및 브랜드 관리기준(2) 4-5. 자조금단체 가입(2) 4-6. 공동계산 추진계획(3) 4-7. 공동계산 성장률(3)	4-1. 공동계산 비중(7) 4-2. 공동계산 참여 조합원수(5) 4-3. 공동계산조직과의 규약 체결여부(2) 4-4. 품질 및 브랜드 관리기준(2) 4-5. 자조금단체 가입(2) 4-6. 공동계산 추진계획(4) 4-7. 공동계산 성장률(4)
5. 상품화 및 물류효율화 (22)	5-1. 산지유통시설 보유 실적(10) 5-2. 상품화시설 보유 실적(4) 5-3. 유통시설 가동률(4) 5-4. 물류기기 공동이용사업비 정부보조분(4)	5-1. 산지유통시설 보유 실적(10) 5-2. 상품화시설 보유 실적(4) 5-3. 유통시설 가동률(4) 5-4. 물류기기 공동이용사업비 정부보조분(4)
6. 마케팅 (7)	6-1. 직거래 비율 확대(4) 6-2. 수출실적(3)	6-1. 직거래 비율 확대(4) 6-2. 수출실적(3)
7. 유통전문인력육성 (4)	7. 유통전문인력 양성 및 현장배치(4)	7. 유통전문인력 양성 및 현장배치(4)
8. 기타사항 (2)	8. 최근 2년내 유통사업 관련 수상(2)	8. 최근 2년내 유통사업 관련 수상(2)
9. 비계량사업 (15)	9-1. 임직원의 사업추진 의지(조합장포함)(4) 9-2. 조합원 및 임직원의 유통관련 교육 참여(3) 9-3. 작목반 조직화 등(3) 9-4. 중요사업 결정에 대한 의사결정의 합리성(3) 9-5. 사업신청서의 적정성 및 현실성(2)	9-1. 임직원의 사업추진 의지(조합장 포함)(4) 9-2. 조합원 및 임직원의 유통관련 교육 참여(3) 9-3. 작목반 조직화 등(3) 9-4. 조합의 경영여건(3) 9-5. 사업신청서의 적정성 및 현실성(2)

- **공동마케팅조직 선정기준:** 조직체계 혁신, 농가조직화 수준, 사업의 규모화, 상품화 및 차별화, 사업계획서의 적합성 등을 평가함

평가항목	선정기준	
	영농법인군: 120점	농협: 135점
계		
1. 조직체계 혁신 (15)	해당사항 없음	1-1. 사업체의 독립성 정도(10) 1-2. 마케팅부서 전문경영인 체제(5)
2. 농가조직화 수준 (35)	2-1. 공동계산 실적 (15) 2-2. 계약재배 및 출하약정에 의한 취급실적(10) 2-3. 계약재배 및 출하약정 협약 위약을 실적(10)	2-1. 공동계산 실적(15) 2-2. 계약재배 및 출하약정에 의한 취급실적(10) 2-3. 계약재배 및 출하약정 협약 위약을 실적(10)
3. 사업의 규모화 (15)	3-1. 취급액 및 매출액 규모 (15) - 300억원을 만점으로 하여, 실적비율에 따라 점수부여	3-1. 취급액 및 매출액 규모 (15) - 300억원을 만점으로 하여, 실적비율에 따라 점수부여
4. 상품화 및 차별화 평가 (20)	4-1. 산지유통시설 보유 실적 (10) 4-2. 직거래 취급실적 (10)	4-1. 산지유통시설 보유 실적 (10) 4-2. 직거래 취급실적(10)
5. 향후 사업계획서 적합성 평가 (30)	5-1. 심사위원회가 사업계획의 적합성 평가 ※ 사업계획서에 포함되어야 할 사항 - 조직의 형태, 농가조직화 계획, 원료농산물 조달계획, 전문인력의 활용계획, 상품화 전략, 마케팅 계획, 손익목표	5-1. 심사위원회가 사업계획의 적합성 평가 ※ 사업계획서에 포함되어야 할 사항 - 조직의 형태, 농가조직화 계획, 원료농산물 조달계획, 전문인력의 활용계획, 상품화 전략, 마케팅 계획, 손익목표
6. 부가점수 (20)	6-1. 쌀·축산물 취급액 실적 (5) 6-2. 농산물 수출실적 (5) 6-4. 기타 (각 2점) - 공공유통 산지유통시설 설치 - 공동브랜드 명으로 출하한 실적 - 품질통일 또는 생산지침(GAP 등) 규정보유 - 유통손실저감금(1억원 이상) - 작목반 및 영농조합법인 등 조직단위 출하계약실적	6-1. 쌀·축산물 취급액 실적 (5) 6-2. 농산물 수출실적 (5) 6-4. 기타 (각 2점) - 공공유통 산지유통시설 설치 - 공동브랜드 명으로 출하한 실적 - 품질통일 또는 생산지침(GAP 등) 규정보유 - 유통손실저감금(1억원 이상) - 작목반 및 영농조합법인 등 조직단위 출하계약실적

2. 산지유통조직 선정기준의 검토

- 산지유통조직의 선정기준은 다음과 같은 관점에서 검토되어야 함
 - 1) 조직 선정기준과 종합평가 지표와의 일치 여부
 - 2) APC 와 전문조직 선정기준의 통합 여부
 - 3) 공동마케팅 조직에 대한 선정기준 및 평가지표 적용 범위 결정

1) 조직 선정기준과 종합평가지표와의 일치 여부

- 산지유통종합평가는 개별 산지유통조직의 경영성과 평가를 통해 성장 잠재력이 있는 우수 산지유통조직을 선발하고, 평가결과에 따른 차등 지원으로 우수조직을 집중 육성할 수 있도록 설계됨
- 따라서, 신규 산지유통조직의 선정에 있어서도, 향후 성장 및 발전의 잠재력을 확보한 조직을 선발해야 하므로, 산지유통종합평가의 지표와 일관된 기준으로 신규 조직을 선정하는 것이 바람직할 것임
- 단, 공동마케팅조직은 우수 산지유통전문조직이 선정 대상이 되므로, 일정 수준의 API 평가결과를 전제조건으로 하고, 별도의 선정기준을 적용해도 무방할 것임

2) APC 와 전문조직 선정기준의 통합 여부

- 산지유통종합평가는 기존 분리평가의 비효율을 제거하고, 향후 산지유통조직의 규모화 및 계열화 추진을 위한 시발점으로서 APC 와 산지유통전문조직의 평가를 통합하여 설계됨
- APC 와 산지유통전문조직은 <농산물 산지유통의 활성화>라는 동일한 운영 목표를 추구하고 있으며, 중장기적으로 통합, 발전을 통한 성장이 요구되는 조직임
- 따라서, APC 와 산지유통전문조직의 구분은 불필요할 것으로 판단되며, 두 조직을 '산지유통조직'으로 통합하여 단일 기준으로 선정하는 것이 바람직할 것임
- 그러나, 선정기준의 통합이 현실적으로 어려울 경우, 산지유통전문조직은 산지유통종합평가의 API 세부지표에 의한 선정기준을 적용하고, APC 는 전문조직 선정 기준을 근간으로 하여, APC 고유의 평가요소를 추가 제시하는 방향으로 조정 가능할 것임

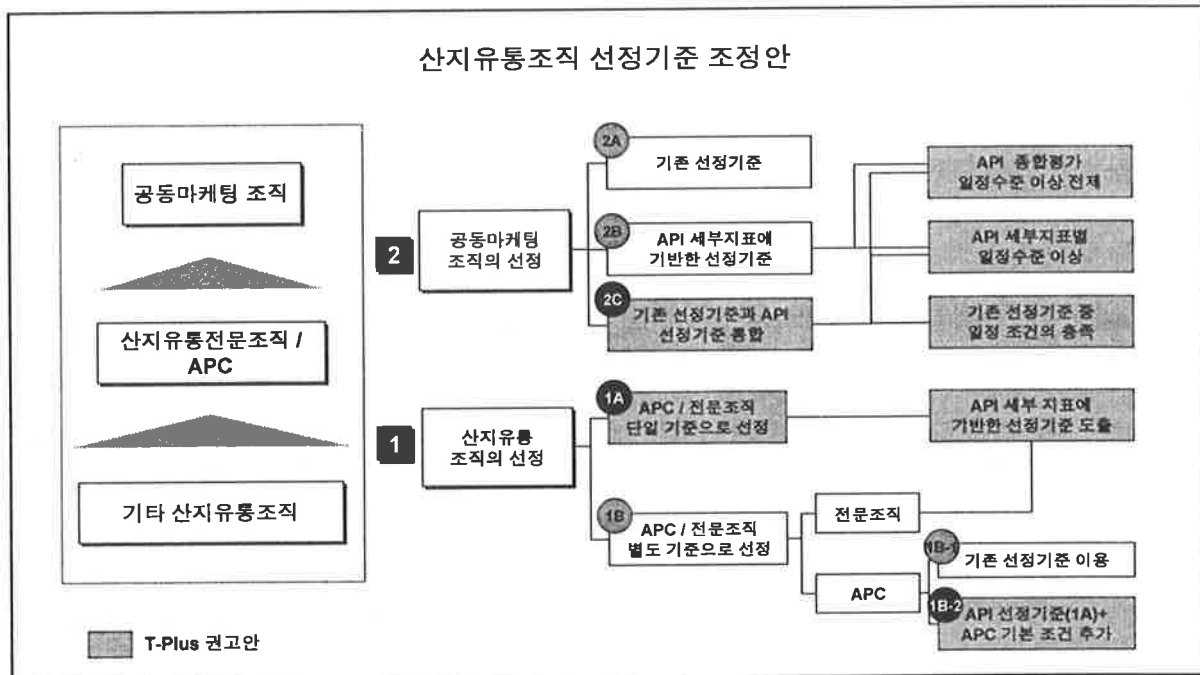
3) 공동마케팅 조직에 대한 선정기준 및 평가지표 적용 범위 결정

- 공동마케팅조직은 산지유통전문조직을 기반으로 하여, 전문경영·독립채산제 및 광역화된 사업권역 체계를 갖추어 농산물의 마케팅을 담당하는 조직으로, APC 및 산지유통전문조직과는 조직의 목적 및 위상에 차이가 있음

- 따라서, 공동마케팅조직의 선정 및 평가는 산지유통조직 (APC, 전문조직) 과 별도로 운영되어야 할 것임
- 2005 년 현재 공동마케팅조직의 평가는 평가대상의 수가 작고, 초년도 평가임을 감안하여, 산지유통종합평가에 포함되어 있으나, 향후 정부의 공동마케팅조직 육성 방침에 따라 산지유통종합평가와는 분리되어 평가하는 것이 바람직함
- 공동마케팅조직의 선정기준과 산지유통종합평가의 API 지표와의 일치 여부는 추가적 논의가 필요함

3. 산지유통조직 선정기준 대안 검토

- 산지유통조직의 선정은 산지유통종합평가와 동일한 관점에서, APC 와 산지유통전문조직 간의 구분을 없애고, API 세부지표에 기반한 단일기준으로 선정하는 것이 바람직할 것임
- 공동마케팅조직은 산지유통조직의 선정기준과 기존 공동마케팅조직 선정기준을 통합한 조정안을 제안함



1) 산지유통조직의 선정

1A 안: APC 와 전문조직의 구분 없이, API 세부지표에 기반한 선정기준으로 선정

- APC 와 산지유통전문조직의 구분 없이, 단일 기준으로 산지유통조직을 선정함

- 선정기준은 산지유통종합평가의 API 지표값을 기준으로 산출함
 - 전년도 산지유통종합평가 실적 Data 를 바탕으로, API 세부지표별로 4 분위수 (25%, 50%, 75%) 및 상·하위 5% 에 해당하는 절대기준선 (Cut-off line) 을 산출함 (단, 농협군과 영농법인군은 분리하여 절대기준선 산출)
 - 산지유통조직으로 선정되고자 하는 조직은 API 세부지표의 실적이 전년도 종합평가 기준으로 산출된 등급 절대기준에서 일정 기준 (예: 상위 75% 이내) 이상을 충족해야 함
 - 단, 절대평가가 적용되는 <공동계산규약체결여부> 와 인적자원지표 (전문인력육성, 생산농가교육실적) 는 선정기준에서 제외하거나, 특정 절대기준에 대한 협의가 필요함

<산지유통조직 선정 예시 (1A 안)>

API 세부지표	매출액	매출액성장률	설비투자액	공동계산율	전문조직 선정여부
각 지표의 상위 75% 기준값	50 억원	5%	50 억원	12%	
A 농협	100 억원	7.2%	80 억원	15%	선정
B 농협	20 억원	0.5%	40 억원	30%	탈락
C 농협	60 억원	2%	60 억원	8%	탈락

1B 안: APC 와 전문조직을 구분하여 선정

- 전문조직은 1A 안에서 제안한 <API 세부지표에 기반한 선정기준>에 따라 선정하고, APC 는 다음의 두 가지 안 중 하나를 택하여 선정함
 - 1) 1B-1 안: 기존의 APC 선정기준에 준하여 선정
 - 2) 1B-2 안: 1A 안의 기준에 APC 고유의 기본 조건을 추가한 선정기준에 준하여 선정
- 1B-1 안: 특이사항 없음
- 1B-2 안: 1A 안의 API 세부지표별 상위 75% 이내 기준을 충족하고, 다음의 APC 고유 항목의 등급이 모두 C 등급 이상을 충족하는 조직을 APC 로 선정함
 - 기존 APC 선정기준 중에서 과정지표 또는 API 와 중복되는 지표를 배제하고, 산지유통센터 설치와 관련된 항목을 보완하여 추가 기준을 선정함
 - APC 시설을 통한 농산물 규격화와 관련된 요건으로 <규격상품화 추진여건 성숙도> 항목의 <규격상품화 발전가능성>, <규격상품화 참여정도> 및 <공동사업 실적> 항목을 APC 고유 선정기준에 포함시킴
 - APC 시설에 대한 평가가 아닌, APC 를 운영하는 조직에 대한 평가라는 산지유통종합평가의 관점에서, API 로 평가 가능한 <사업수행능력> 항목의 지표를 배제함
 - APC 사업의 적정성을 평가하는 <사업계획의 적정성> 항목에서는 API 로 측정

가능한 <투자의 효율성>, <예상가동률> 지표와 주관적 평가 개입의 가능성이 높은 <시·도지사 조정> 항목을 배제하고, <부지확보계획>과 <입지조건>을 APC 고유 선정기준에 포함시킴

※ 단, 고유항목의 경우 기존 선정기준에서의 배점과 등급을 그대로 적용함

☞ APC 고유항목: 규격상품화 발전가능성, 규격상품화 참여정도, 공동사업실적, 부지확보계획, 입지조건

<APC 선정 예시 (1B-2 안)>

API 세부지표	매출액	매출액성장률	설비투자액	규격상품화 발전가능성	부지확보 계획	전문조직 선정여부
각 지표 상위 75% 기준값	50 억원	5%	50 억원			
A 농협	100 억원	7.2%	80 억원	B	A	선정
B 농협	20 억원	0.5%	40 억원	D	D	탈락
C 농협	60 억원	2%	60 억원	D	B	탈락

2) 공동마케팅조직의 선정

2A 안: 기존의 공동마케팅조직 선정기준에 따라 선발

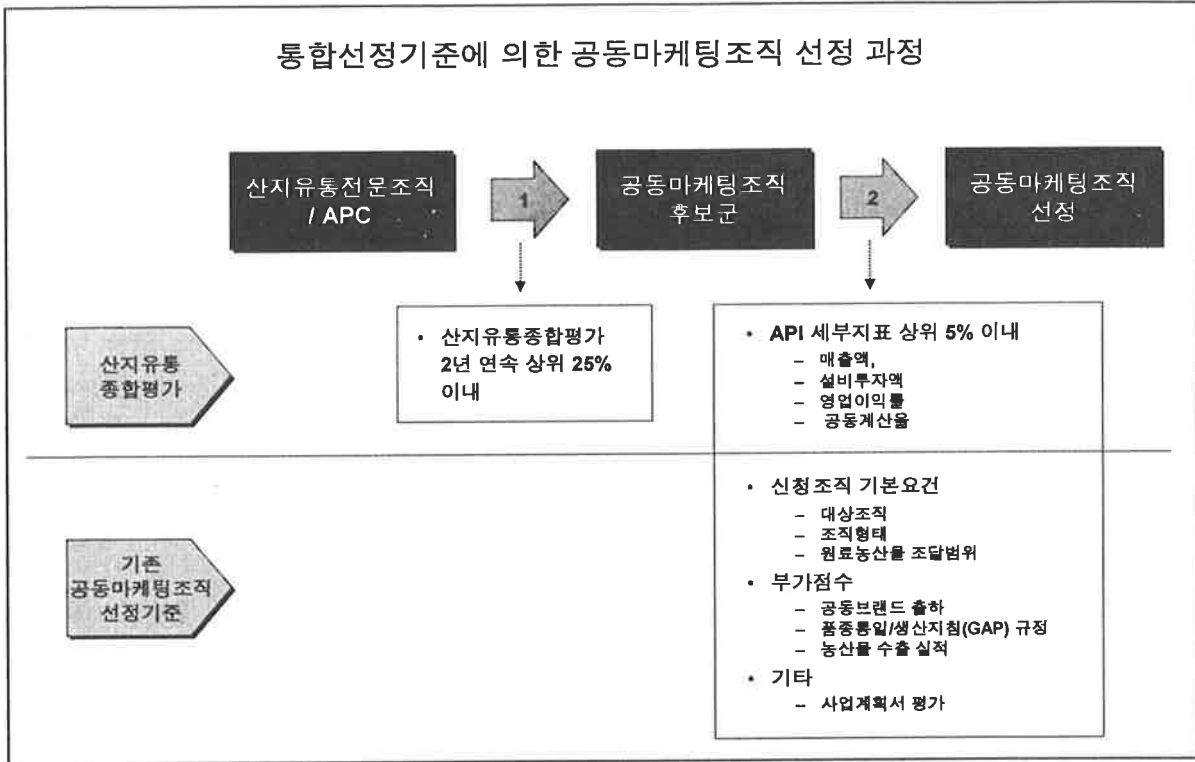
- 앞서 제시한 바 대로, 공동마케팅조직과 APC / 전문조직은 선발 및 평가에서 분리될 필요가 있으므로, 기존에 수립된 공동마케팅조직 선정기준에 따라 공동마케팅조직을 선발하는 것이 하나의 대안이 될 수 있음
- 그러나, 공동마케팅조직은 우수 산지유통조직을 기반으로 기업화·계열화를 추구하는 조직으로서, API 에 기반한 산지유통종합평가에서 우수한 평가를 받은 조직이 공동마케팅조직으로 육성되어야 할 것이므로, 2A 안은 현실적 대안이 될 수 없음

2B 안: API 세부지표에 기반한 선정기준에 따라 선정

- 공동마케팅조직은 우수 산지유통조직을 기반으로 하므로, 산지유통종합평가에서 '2년 연속 상위 25% 이내 달성'의 전제조건이 필요함 (전제 조건에 대한 추가 논의 필요)
- 종합평가등급에 대한 전제조건 외에, 1A 안과 유사한 방법으로 API 세부지표 실적이 일정수준 (예: 상위 5%) 이상인 조직을 공동마케팅조직의 선정 기준으로 정함
- 그러나, 공동마케팅조직의 선정은 성장 잠재력이 뛰어난 우수조직을 선발하는 과정으로서, 일정한 등급 기준 (예: 상위 75% 이내) 을 충족하면 지원을 받게 되는 산지유통조직의 선정과정과 그 성격이 다르므로, 추가적인 선정기준에 대한 고려가 필요함
- 따라서 2B 안 역시 현실적인 대안이 되기에는 부족함

2C 안: API 선정기준과 기존의 공동마케팅조직 선정기준을 통합한 기준에 따라 선정

- 2A 안과 2B 안에서 나타난 문제점을 해소하기 위해 API 세부지표에 기반한 선정 기준과 기존의 공동마케팅조직 선정기준을 통합한 조정안을 설계함
- 기본적으로 산지유통종합평가에서 2년 연속 상위 25% 이내에 속한 조직을 공동마케팅조직 1차 후보군으로 선정함
- API 세부지표에 의한 기준: API 세부지표 중 규모화·조직화를 추구해야 하는 공동마케팅조직의 목적과 부합하는 지표를 선별하고, 해당 지표의 실적이 전년도 API 평가결과 Data 기준으로 '상위 5%'에 해당하는 조직을 공동마케팅조직으로 선정함. 선별된 지표는 다음과 같음
 - 매출액: 공동마케팅조직의 규모화 목적에 부합하며, 기존 선정기준에도 포함되어 있음
 - 설비투자액: 상품성 제고 및 유통 선진화를 위한 신규 설비투자에 대한 노력을 평가함
 - 영업이익률: 농산물의 부가가치 제고를 위한 조직의 역량과 노력을 평가함
 - 공동계산율: 산지유통의 조직화 측면을 평가함
- 기존의 공동마케팅조직 선정기준: API 세부지표와 중복되는 <농가조직화수준>, <사업의 규모화>, <상품화 및 차별화 평가> 항목을 배제하고, <신청조직 기본요건> 과 <부가점수> 항목에서 다음 기준을 채택함
 - 신청조직 기본요건: 대상조직, 조직형태, 원료농산물 조달범위에 대한 기본요건을 그대로 채택함
 - 부가점수: 공동브랜드 출하, 품종통일 혹은 생산지침 (GAP) 규정 보유, 농산물 수출실적 항목을 채택함
 - 기타: <향후 사업계획서 적합성 평가>의 경우, 심사위원의 주관적 평가로 이루어지는 항목이나, 공동마케팅조직의 전략적 운영을 위해 필요한 항목이므로, 배점을 낮추어 부가 점수 항목으로 채택 가능할 것임
- 단, 기존 공동마케팅조직 선정기준 항목의 배점기준 적용 여부는 추가 논의 필요



4. 산지유통종합평가와 연계된 선정기준 도출

1) 산지유통전문조직의 선정기준

- 산지유통전문조직의 선정기준은 산지유통종합평가의 API 세부지표값을 기준으로 지정되며, 다음과 같은 조정안을 제안함
 - 전년도 산지유통종합평가 실적 Data 를 바탕으로, API 세부지표별로 4 분위수 (25%, 50%, 75%) 및 상·하위 5% 에 해당하는 절대기준선 (Cut-off line) 을 산출함 (단, 농협군과 영농법인군은 분리하여 절대기준선 산출)
 - 산지유통조직으로 선정되고자 하는 조직은 각 API 세부지표의 실적이 전년도 종합평가 결과를 기준으로 '상위 75% 이내' 조건을 충족해야 함
- 단, 절대평가가 적용되는 공동계산규약체결여부와 인적자원지표 (전문인력육성, 생산농가교육실적) 는 지표등급에 의한 선정기준 마련이 불가능하므로, 특정 점수 이상을 전제 조건으로 설정해야 하며, 다음과 같은 기준안을 제안함
 - 공동계산규약체결여부: 농협 2 점, 영농법인 1 점 이상 (규약 체결했으나, 실적 없음)
 - 전문인력육성: 3 점 이상 (전문인력 2 명 & 전담인력 0 명 또는 전문인력 1 명 & 전담인력 2 명 이상)

- 생산농가교육실적: 4 점 이상 (생산교육 및 유통교육 8 회 이상)

<산지유통전문조직 선정기준 (농협군 예시) >

구분	세부지표	상위 51~75% 구간	A 농협	B 농협	C 농협
규모화 지수	매출액	50.4 억원~79.4 억원	100 억원	75 억원	45 억원
	매출액성장률	0%초과~ 10.1%	2%	4%	10%
	설비투자액	1,400 만원~3,800 만원	10 억원	4,500 만원	4,000 만원
부가 가치 지수	총자산회전율	2.4 회~ 3.7 회	2.7 회	3.3 회	1.5 회
	영업이익률	0.2%~ 0.7%	2%	-0.5%	3%
	시설가동률	60%~ 80.5%	100%	95%	100%
	부채비율	162.5%~ 236.2%	100%	250%	200%
공공성 지수	공동계산율	2.2%~ 9.0%	10%	5.5%	10%
	공동계산성장률	해당사항 없음	0.5%	2%	3.7%
	물류효율화율	해당사항 없음	1,500 만원	500 만원	300 만원
	공동계산 규약체결여부	절대평가	여 & 실적 (5 점)	여 & 무실적 (2 점)	부 (0 점)
	전문인력육성		전문 2, 전담 1 (4 점)	전문 2, 전담 0 (3 점)	전문 1, 전담 1 (2 점)
	생산농가교육실적		10 회 (5 점)	8 회 (4 점)	7 회 (3 점)
전문조직 선정여부	선정		탈락	탈락	

- 2005 년 종합평가 Data 를 준하여 위와 같이 전문조직 선정기준을 설정할 경우, 공동계산성장률, 물류효율화율 등과 같이 0 또는 (-) 실적을 모두 0 점으로 분류하는 지표는 지표값의 편차가 크기 때문에 상위 75%에 해당하는 실적치가 존재하지 않는 경우가 발생할 수 있음
- 또한, 매출액성장률의 경우도 상위 51~75% 그룹에 해당하는 실적치가 -3.7% ~ 10.1%로 (2005 년 기준), (-) 실적을 제외하면, 실질적으로 0% 초과시 '상위 75% 이내' 의 조건을 만족하게 되므로 매출액성장률 지표의 선정기준으로서의 효력이 상실됨
- 매출액성장률, 공동계산성장률 등 성장률 지표는 운영위원회를 통한 지표 조정 과정에서 추가된 지표로서, 매출액 및 공동계산율 지표에서 높은 점수를 받지 못하나 빠르게 성장하는 조직에 대한 보상의 성격임. 전문조직으로 선정되기 위해서는 일정규모 이상의 매출액 및 공동계산율 수준이 충족되어야 하므로, 이들 지표의 성장률에 대한 평가는 불필요하며, 전문조직 선정기준에서는 배제되는 것이 바람직할 것으로 판단됨
- 물류효율화 지표는 공공성 측면에서 물류기기공동이용에 대한 정책적 중요도가 높고, 향후 물류기기공동이용사업이 활성화되면 상위 75% 기준선이 상향 조정될 가능성이 높을 것으로 판단되어, 제시된 안의 적용이 무방할 것이라 사료됨

2) APC의 선정기준

- APC의 선정 기준은 산지유통종합평가의 취지에 맞추어 전문조직 선정기준과 동일선상에서 수립되어야 하나, APC의 설립을 위해 기본적으로 충족되어야 하는 조건에 대한 평가가 수반되어야 할 필요성이 제기되어 전문조직 선정기준에 APC 고유 조건을 추가하는 안으로 설계됨
- 기본적으로 APC의 선정 기준은 산지유통전문조직의 선정기준과 같이 산지유통종합평가의 API 세부지표값을 기준으로 지정됨. 그러나, 전문조직 선정기준과 같이 각 API 세부지표의 실적이 '상위 75% 이내' 조건은 소규모 APC에게 과도한 기준이 될 수 있을 것임
- 따라서, API 세부지표에 의한 APC의 선정 기준은 전문조직 선정기준보다 완화될 필요가 있으며, 다음의 두 가지 대안을 제시함
 - 대안 ①: 각 API 세부지표의 실적이 전년도 종합평가 결과를 기준으로 지표 실적 '상위 95% 이내' 을 충족하는 조직을 APC로 선정함
 - 대안 ②: 각 API 세부지표의 실적이 전년도 종합평가 결과를 기준으로 상위 X% (예: 80%) 이내의 수준을 충족하는 조직을 APC로 선정함 (상위 95%의 기준이 너무 낮다고 판단될 경우, 정부의 정책 의도에 맞추어 APC 선정기준으로만 활용될 별도의 기준선 설정)
 - 단, 대안 ①, ② 모두 공동계산규약체결여부와 인적자원지표 (전문인력육성, 생산농가교육실적)의 평가기준 및 성장률 지표와 관련된 사항은 전문조직 선정기준과 동일한 조건을 적용함
- API 세부지표 외에 추가되는 APC 고유 기준은, 기존 APC 선정기준 중 API 세부지표와 중복되는 지표 또는 과정지표를 배제하고 APC 시설과 관련된 항목을 채택하였음
 - 부지확보계획: APC 시설 투자를 위해서는 기본적으로 부지의 확보가 선행되어야 하므로, APC 부지확보계획을 평가함
 - 입지조건: 특정지역에 APC 시설이 과잉 투자되거나, 사업성이 낮은 지역의 불필요한 투자를 방지하기 위해 APC의 입지 조건을 평가함
 - 상기 조건에 대한 평가방식은 기존 APC 선정기준의 등급기준을 그대로 적용하거나 (예: B 등급 이상), 새로운 평가 기준을 수립할 수 있을 것임 (아래 표 참고)

<부지확보계획 및 입지조건에 대한 기존 APC 평가기준>

등급	평점 기준	부지확보계획				입지조건			
		부지소유권	평점	관련법규 제한	평점	경합 보완성	평점	교통여건	평점
A	15~	대표자 또는 법인명의	10	제한 없음	5	유사시설 무, 물량확보 양호	10	양호	5
B	12~15	대표자 또는 법인 명의 계약 체결	6	조건부 설치 가능	3	유사시설 유, 물량확보 양호	7	보통	3
C	9~12	타인 명의, 사용 승낙	4	제한 있음	0	유사시설 유, 물량확보 곤란	4	미흡	0
D	~9	타인명의, 사용 미승락	0						

- API 세부지표 및 APC 고유 항목을 통합한 APC 선정기준은 다음과 같음

<APC 선정기준 (농협군 예시)>

구분	세부지표	상위 76~95% 구간	X 농협	Y 농협	Z 농협
규모화 지수	매출액	20.2 억원~50.4 억원	50 억원	15 억원	45 억원
	매출액성장률	제외	-	-	-
	설비투자액	0 원 초과~1,400 만원	3,000 만원	4,500 만원	1,000 만원
부가 가치 지수	총자산회전율	1.2 회~ 2.4 회	1.7 회	0.7 회	1.5 회
	영업이익률	0% 초과~ 0.2%	0.5%	-0.5%	3%
	시설가동률	4.5%~ 60.0%	80%	95%	50%
	부채비율	236.2%~ 505.8%	300%	250%	600%
공공성 지수	공동계산율	2.2%~ 9.0%	10%	5.5%	10%
	공동계산성장률	해당사항 없음	-	-	-
	물류효율화율	해당사항 없음	500 만원	보조금 없음	700 만원
	공동계산 계약체결여부	절대평가 (전문조직 선정기준과 동일)	여 & 실적 (5 점)	여 & 무실적 (2 점)	부 (0 점)
	전문인력육성		전문 2, 전담 1 (4 점)	전문 2, 전담 0 (3 점)	전문 1, 전담 1 (2 점)
생산농가교육실적	10 회 (5 점)		8 회 (4 점)	7 회 (3 점)	
APC 고유	부지확보계획	기존 APC 선정기준	A	B	A
	입지조건		B	B	C
전문조직 선정여부			선정	탈락	탈락

- 위의 경우, 시설가동률 지표의 상위 95% 기준선이 너무 낮게 나타나 (4.5%~60%), 선정기준으로서의 적합성이 약화될 우려가 있음. 따라서, 시설가동률 지표는 API 지표등급에 준하지 않고, 일정 가동률 조건을 별도 선정하는 방안을 검토할 수 있을 것임

3) 공동마케팅조직의 선정기준

- 공동마케팅조직은 우수 산지유통조직을 기반으로 기업화·계열화를 추구하는 조직으로서, API 에 기반한 산지유통종합평가에서 우수한 평가를 받은 조직이 공동마케팅조직으로 육성되어야 할 것이므로, 전문조직 선정기준과 유사하게 API 세부 지표에 기반한 선정기준이 마련되어야 할 것임
- 그러나, 각 API 세부지표 실적의 일정 수준 (예: 상위 75% 이내) 을 충족하는 조직을 선정하는 ‘과락 (科落)’ 개념의 전문조직 선정기준을 공동마케팅조직의 선정에 적용한다면, ‘소수의 우수조직’을 육성하려는 공동마케팅조직의 목적에 부합하기 어려울 것임. 또한, 개별 산지유통조직이 모든 API 세부지표에서 일정 수준 (예: 상위 5%) 이상을 달성하는 것은 현실적으로 불가능하므로 추가적인 조건 설정이 필요함
- 기본적으로 공동마케팅조직의 선정기준은 산지유통종합평가를 기반으로 하며, 우수 산지유통조직을 선발하기 위한 기본 요건으로서, 산지유통종합평가에서 2년 연속 상위 25% 안에 속한 조직을 공동마케팅조직 1차 후보군으로 선정함
- 또한, 기존 공동마케팅조직의 선정기준 중 다음의 항목을 보완요소로 채택함
 - 신청조직 기본요건: 조직형태 및 원료농산물 조달범위에 대한 기본요건을 그대로 채택함
 - 부가점수: 공동브랜드 출하, 품종통일 혹은 생산지침 (GAP) 규정 보유, 농산물 수출실적 항목을 채택함¹⁶
- API 세부지표와 관련, 규모화·조직화를 추구해야 하는 공동마케팅조직의 목적과 부합하는 다음의 지표를 선별하고, 해당 지표의 실적이 전년도 API 평가결과 Data 기준으로 ‘상위 5%’ 에 해당하는 조직을 공동마케팅조직으로 선정함
 - 매출액: 공동마케팅조직의 규모화 능력을 평가함
 - 설비투자액: 상품성 제고 및 유통 선진화를 위한 신규 설비투자에 대한 노력을 평가함
 - 영업이익률: 농산물의 부가가치 제고를 위한 조직의 역량과 노력을 평가함
 - 공동계산율: 산지유통의 조직화 측면을 평가함
- 단, 기존 공동마케팅조직 선정기준 항목의 배점기준 적용 여부는 추가 논의 필요

¹⁶ 농산물 수출실적의 경우, 기존 평가기준이 수출액 대비 가점 형식으로 설정되어 있는 바 (수출 실적 200 만불을 최대 만점으로 (수출실적 / 200 만불) X 100 을 가점으로 부여), 본 대안안의 직접 적용은 어려울 것으로 판단됨. 따라서, 수출실적을 공동마케팅조직 선정기준에 포함시킬 시, 적절한 평가 기준 선정이 필요할 것임

- API 세부지표 및 기존 공동마케팅조직 선정기준을 통합한 공동마케팅조직 선정 기준은 다음과 같음

<공동마케팅조직 선정기준 (농협군 예시) >

평가 구분	평가 항목	선정 기준	O 농협	P 농협	R 농협
1 차 후보군	전전년도 API 등급	2년 연속	B	A	B
	전년도 API 등급	상위 25% 이내	A	A	B
API 세부지표 기준	매출액	242 억원 이상	300 억원	280 억	250 억
	설비투자액	2.8 억원 이상	4 억원	3.2 억원	2.9 억원
	영업이익률	5.4% 이상	10%	3.2%	2.5%
	공동계산율	42% 이상	45%	13%	20%
기존 선정기준	조직형태	3년 내 독립법인화	2년 내 독립법인 예정	독립 법인	2년내 독립법인
		1년 내 독립회계	독립회계	1년 내 독립회계	독립회계 X
	원료농산물 조달범위	3개 읍면 이상, 향후 3년 내 3개 시군 이상 확보	충족	충족	충족
	공동브랜드 출하	30% 이상	100%	80%	25%
	품종통일 / 생산지침 보유		보유	보유	미보유
	수출 실적		200 만불	100 만불	50 만불
공동마케팅조직 선정여부			선정	탈락	탈락

4) 선정과정의 배점 방식에 대한 이슈

- 본 장에서 제시된 산지유통조직 선정기준 안은 기본적으로 API 총점 등급 및 API 세부지표별 등급에 기반한 ‘과락제’의 개념임
- 만일, 산지유통조직의 선정을 기존의 방식과 같이 각 평가항목별 점수를 산출하는 방식으로 진행하고자 한다면, 상대평가제에 의한 현재의 API 점수 산출은 적절치 않을 것임
- 따라서, ‘점수 산출 방식’으로 산지유통조직 선정절차를 진행하려면, 절대평가제에 의한 API 세부지표별 점수 산출법을 활용해야 함
 - 현 시점에서는 전년도 실적을 기준으로 API 세부지표의 절대평가 배점기준을 산출하여 적용할 수 있음
 - 향후, 절대평가제가 정착되면, 각 API 세부지표의 절대평가 배점기준을 산지유통조직 선정기준에 적용하면 될 것임

[별첨] 산지유통종합평가 API 세부지표별 분포

- API 세부지표별 분포는 각 지표별 사분위수 (25%, 50%, 75%) 및 상·하위 5%에 해당하는 기준선 (Cut-off line) 을 제시함으로써, 향후 절대평가로의 전환을 위한 Data 축적의 목적을 가짐
- 산지유통종합평가의 항목인 규모화 지수, 부가가치 지수, 공공성 지수에 따른 API 세부지표별 분포는 다음과 같음

1. 규모화 지수

- 규모화 지수는 매출액, 매출액 성장률, 설비투자액으로 구성되어 있으며, 각 지표 별 평가그룹 구분선의 분포는 다음과 같음

<규모화 지수별 분포>

(단위 : 백만원, %)

구분	매출액		매출액성장률		설비투자액	
	농협군	영농법인군	농협군	영농법인군	농협군	영농법인군
상위 5%	24,205	13,060	69.2%	133.4%	277	733
25%	12,871	6,298	26.6%	25.2%	88	161
50%	7,947	1,943	10.1%	7.7%	38	63
75%	5,039	525	-3.7%	-11.3%	14	4
95%	2,018	32	-24.4%	-47.3%	0	0
최소값	45	11	-75.5%	-73.4%	0	0
최대값	141,106	27,547	786.8%	335.1%	1,360	1,280
평균값	10,696	3,890	18.3%	15.7%	81	140
표준편차	12,216	4,636	63.4%	55.7%	141	227

2. 부가가치 지수

- 부가가치 지수는 총자산회전율, 영업이익률, 시설가동율, 부채비율로 구성되어 있으며, 총자산회전율을 구성하는 총자산, 영업이익률을 구성하는 영업이익, 부채비율을 구성하는 총부채의 세부지표별 분포요약을 포함하였음

<부가가치 지수별 분포>

(단위 : 백만원, 회, %)

구분	총자산		총자산회전율		영업이익		영업이익률	
	농협군	영농법인군	농협군	영농법인군	농협군	영농법인군	농협군	영농법인군
상위 5%	7,676	8,658	11.0	6.8	454	684	5.4%	32.8%
25%	3,535	3,482	5.3	2.0	144	255	1.5%	7.0%
50%	2,239	1,851	3.7	1.1	73	84	0.7%	4.0%
75%	1,295	1,003	2.4	0.5	11	23	0.2%	2.0%
95%	619	426	1.2	0.1	-79	-54	-2.4%	-10.0%
최소값	130	292	0.0	0.0	-751	-255	-81.8%	-55.0%
최대값	18,277	14,691	42.4	10.8	3,274	1,999	15.1%	45.0%
평균값	2,828	2,687	4.6	1.6	109	180	0.5%	5.0%
표준편차	2,337	2,704	4.2	1.9	269	303	5.8%	12.2%

(단위 : 백만원, %)

구분	총부채		시설가동률		부채비율	
	농협군	영농법인군	농협군	영농법인군	농협군	영농법인군
상위 5%	542	148	100.0%	100.0%	31.9%	32.2%
25%	1,980	531	100.0%	100.0%	108.2%	49.4%
50%	3,693	1,210	80.5%	95.5%	162.5%	59.9%
75%	6,435	2,400	60.0%	60.8%	236.2%	76.7%
95%	15,210	5,755	4.5%	32.1%	505.8%	97.9%
최소값	0	1	0.0%	0.0%	0.0%	0.1%
최대값	48,219	9,734	100.0%	100.0%	3959.3%	144.0%
평균값	5,192	1,792	74.9%	81.3%	219.5%	63.3%
표준편차	5,721	1,926	27.5%	24.6%	319.3%	22.5%

3. 공공성 지수

- 공공성 지수는 공동계산율, 공동계산성장율, 규약체결여부, 물류효율화율, 전문인력육성, 생산농가교육실적, 자금운용실적으로 구성되어 있으며, 절대평가가 적용되는 규약체결여부와 자금운용실적을 제외하고, 공동계산율을 구성하는 공동계산실적을 분석에 포함하였음

<공공성 지수 세부지표별 분포>

(단위 : 백만원, %)

구분	공동계산실적		공동계산율		공동계산성장률	
	농협군	영농법인군	농협군	영농법인군	농협군	영농법인군
상위 5%	3,846	7,840	42.0%	100.0%	546.4%	148.6%
25%	1,716	753	20.0%	32.5%	64.0%	13.0%
50%	749	0	9.0%	0.0%	0.0%	0.0%
75%	197	0	2.2%	0.0%	-22.0%	0.0%
95%	0	0	0.0%	0.0%	-90.4%	-59.0%
최소값	0	0	0.0%	0.0%	-100.0%	-100.0%
최대값	11,120	17,585	89.0%	100.0%	2296.0%	1408.0%
평균값	1,245	1,138	13.4%	22.8%	71.4%	44.0%
표준편차	1,559	2,882	15.0%	35.8%	257.8%	199.0%

(단위 : 백만원, 명, 회)

구분	물류효율화율 ¹⁷		전문인력 육성		생산농가 교육실적	
	농협군	영농법인군	농협군	영농법인군	농협군	영농법인군
상위 5%	52	121	6.0	7.0	10.0	10.0
25%	10	22	4.0	4.0	8.0	2.0
50%	2	10	3.0	3.0	5.0	0.0
75%	1	1	2.0	2.0	3.0	0.0
95%	0	0	1.0	0.5	0.0	0.0
최소값	0	0	0.0	0.5	0.0	0.0
최대값	352	121	10.0	8.0	10.0	10.0
평균값	12	19	3.3	3.1	5.1	1.9
표준편차	34	31	1.6	1.9	3.1	3.3

¹⁷ 물류기기공동이용사업에 대한 정부 보조금을 받지 않는 조직 (농협군 111 개소, 영농법인군 65 개소) 의 Data 를 제외한 결과임