

농축협 경제사업 활성화를 위한 사례분석 및 개선방안 연구

2023. 5. 31



제 출 문

농림축산식품부 장관 귀하

본 보고서를 “농축협 경제사업 활성화를 위한 사례분석 및 개선방안 연구”의 최종보고서로 제출합니다.

2023. 05. 31

연구 기관 : 지역농업네트워크 서울경기제주 협동조합
수행 기간 : 2022.12.16 ~ 2023.05.31
연구책임자 : 길청순 이사장
연구 원 : 유진현 총괄이사
허재욱 팀장
차경준 팀장
연구보조원 : 김도형 연구원

연구 초록

(1) 연구 필요성 및 목적

- 2021년 농협중앙회 국정감사에서 도시조합이 받고 있는 혜택에 비해 경제사업에는 소극적이며 현재 운용 중인 도농상생기금에 대해 문제가 있다는 의견이 제시됨. 도시조합이 '농협' 브랜드를 이용해 안정적으로 영업활동을 하고 각종 세제 혜택을 받고 있으나 혜택에 비해 경제사업 매출 비중이 매우 낮고, 사업에 대한 투자와 노력이 농산물 판매보다는 신용사업에 치우쳐져 있어 브랜드 이미지에 무임승차하고 있다는 비판 등이 주를 이루었음
- 본 연구에서는 새로운 경제사업 모델을 발굴해 도시조합의 역할 재정립을 통한 농업생산자 협동조합 본연의 기능을 회복하는 방안을 제시하고자 함. 도시조합의 현황을 진단하고 가용자원을 바탕으로 새 역할과 사업모델을 제시하며 농협 정체성을 회복하는 방안을 제시함

(2) 도시조합 주요 이슈 및 현황

- 제2장에서는 도시조합의 현황과 주요 이슈에 대해 분석함. 도시조합에 제기되는 문제는 경제사업 비중의 축소, 신용사업 의존도 심화, 조합 간 양극화 심화와 조합원 제도의 정비 필요 등이 있음. 그러나 경제사업 비중의 축소는 지난 20년 간 대도시권의 확장으로 농지면적이 감소한 외부압력의 결과임
- 도시조합의 경제사업 성과를 파악하기 위해 2가지 분석을 진행함 우선 경영계수요람(2021)을 이용하여 도시조합을 총자산 대비 경제사업 매출액을 기준으로 3개 그룹으로 분류했음. 다음으로는 도시조합의 조정경제 매출액(직접) 중 경제사업 매출액 비중을 분석함
- ◇ ① 총자산 대비 경제사업 매출액 분석 : 도시조합 중 품목조합을 제외한 지역조합(148개소)을 분석함. 지역농협(120개소)과 지역축협(28개소)을 나눠서 분석함. 분석방법은 평균산출방법(2개)과 경제성과에 대한 기준(3개)을 각각 달리하여 총 6개의 시뮬레이션으로 분석함
 - 분석결과 도시조합과 전체조합의 총자산 대비 경제사업 매출액 비중의 평균은 조합유형과 시뮬레이션 유형에 상관없이 모두 5.0%p 이상 낮은 것으로 나타남. 이중 경제성과 비중이 가장 낮은 조합은 주로 특·광역시외의 자치구에 소재한 도시조합이 많았음
- ◇ ② 도시조합의 조정경제 매출액 중 경제사업 매출액(직접) 비중 분석 : 중앙회가 도시조합의 경제사업을 평가할 때 사용하는 지표인 조정경제 매출액 중 경제사업 매출액(직접)이 차지하는 비중을 분석함. 경제사업 매출액(직접) 중 마트사업 공산품을 포함한 것과 포함하지 않은 것을 비교분석함. 그 결과 지역농협은 전체 경제사업 매출액(직접) 중 마트사업 공산품이 20.7%p를 차지하는 것으로 나타남

- 도시조합의 농업생산자 협동조합으로서 정체성 상실은 농협체계 내 도시조합의 존재의의에 회의감을 갖게하는 원인이 됨. 농협은 농업인들의 협동조합으로서 신용협동조합이나 주식회사와 차별성이 존재함. 이 차별성은 농협이 경제사업과 신용사업을 함께 수행할 수 있는 명분임. 농협이 본래의 목적을 잇을 경우 신탁이나 주식회사와 본질적인 차이가 없어짐. 이는 종합농협체계에 대한 의문으로 이어질 수 있음

(3) 도시조합 법제화와 경제사업 활성화 방안

- 본 연구는 도시조합 분류기준 검토 및 이를 제도화하기 위한 방안에 대한 연구로 선행연구를 검토함, 그리고 도시조합 분류 기준을 제시하고 법제화를 위한 법률 및 제도 검토를 진행함
- ◇ 선행연구 검토 : 농협중앙회가 (사)한국협동조합연구소(2017)와 지역농업네트워크서울경기협동조합(2020, 이하 라넷클럽)에 도시조합의 경제사업 활성화 방안에 대해 요청했던 연구보고서를 검토함. 본 연구에서는 해당 연구의 결과 및 한계를 검토한 후 도시조합 분류 기준을 다시 제시하고자 함
- ◇ 도시조합 분류 기준 제시 : 도시조합 분류 방안으로 지역과 조합을 고려한 4개의 시뮬레이션을 제시함. 지역의 도시화 여부를 판단하는 요인으로 경지면적 비율[경지면적/(경지면적+도시면적)]과 농가비율(농가 수/인구수)을 선정함. 조합의 내부특성에 따른 판별요인은 (준조합원 수/조합원 수)와 (예수금 평잔/조합원 수)으로 선정함. 4개의 지표를 기준으로 도시조합 분류 기준을 제시함
 - 조합의 내부특성을 반영하는 판별요인은 농가비율과 상관성이 높은 지표로 선정함. 분석결과 개별지표보다는 비율지표가 상관성이 더 높았음
- ◇ 법제화를 위한 법률 및 제도 검토 : 지표를 이용한 「농업협동조합법」 개정은 다른 법률과 상호 체계정당성을 훼손할 수 있음. 다른 법률의 도시/농촌 정의를 검토함. 법제화를 위한 도시조합에 대한 정의를 읍면에 소재하고 있지 않은 지역조합으로 제시함
- 도시조합의 법제화는 다른 법률의 도시와 농촌에 대한 정의를 고려해야 하나 이는 지역과 조합 개별의 특성에 대해 반영하지 못함. 따라서 소재지를 기반으로 법제화하되 별도의 시행규칙으로 예외조항을 둘 필요가 있음
- 농업·농촌의 지속가능성 확보를 위한 든든한 지원자이자 협력자로서 도시조합의 역할과 강화 방향을 설정했음. 농업생산자 협동조합으로서 도시조합 역할강화의 출발점은 농업과 농촌임을 명확히 하고 그에 따른 경제사업 활성화 모델을 제시함

(4) 일본JA 개혁의 성과와 한계

- 해외 사례조사로 아베 내각의 JA그룹 개혁방향과 결과를 조사함. 아베 내각은 JA전종을 비롯한 전국조직의 영향력을 약화시키는 방향으로 개혁을 추진함. 단위농협의 자율성을 높이고

기존 특수법인들을 일반법인으로 전환하는 방향으로 개혁이 추진되었음

- 일본의 JA개혁은 농협 외부에서 추진된 개혁이었으나 농협 내부에서도 부단한 자기개혁 노력이 필요하다는 자각이 생겼음. JA별 자기개혁계획을 수립하기 시작했으며 개별 JA 단위에서 다양한 자기개혁의 성과들을 만들어내고 있음. 본 연구에서는 JA 세레사 가와사키와 JA기후의 사례를 소개함
- 마지막으로 2023년 3월 6일부터 10일까지 일본 JA개혁과 도시조합들이 운영하는 경제사업장의 사례조사를 진행함. 일본농업신문(JA산하 기관), JA 세레사 가와사키, 농림중금종합연구소를 공식 방문했고 이외에 도쿄 내 JA 직판장 4개소와 경제사업장 2개소를 자유방문하면서 직원을 대상으로 인터뷰를 진행함

(5) 도시조합 제도 개선 사항 제언

- 도시조합의 경제사업 활성화는 농협체계가 안고 있는 다양한 문제와 연결되어 있음. 법제화 이후에도 농협 전체의 정체성 및 역할 강화 논의와 연계해 제도개선 방향이 설정되어야함. 본 연구에서는 도시조합의 경제사업 활성화를 위한 방안으로 준조합원 조직화, 연합회 설립 자율화, 중장기 발전계획 수립을 제시함
- 이와는 별도로 농협그룹 내부에서도 제도정비가 필요함. 평가제도와 경제사업 실적 연동 강화, 경제사업 이행 기준 개선, 도농상생 기금 사용 용도 변경, 조합 여건에 따른 기금 조성 기준 차등화 등을 제시함

CONTENTS

제1장

과업개요

- | | |
|--------------------|----|
| 1. 과업개요 | 03 |
| 2. 추진배경 및 목적 | 03 |
| 3. 과업 수행 범위 및 추진경과 | 06 |

제2장

도시조합 주요 이슈 및 현황

- | | |
|---------------------------|----|
| 1. 도시조합의 현황 | 11 |
| 2. 도시조합의 경제사업 성과 분석(2021) | 22 |
| 3. 도시조합의 정체성 상실과 해결방안 | 26 |

제3장

도시조합 법제화와 경제사업 활성화 방안

- | | |
|----------------------------|----|
| 1. 도시조합 정의 분류 기준 수립을 위한 연구 | 35 |
| 2. 「농업협동조합법」 일부 개정 법률안 검토 | 47 |
| 3. 도시조합의 경제사업 활성화 방안 | 57 |

제4장

일본JA 개혁의 성과와 한계

- | | |
|---------------------|----|
| 1. 일본의 JA 개혁 사례 조사 | 79 |
| 2. 개별 JA 자기개혁 성과 사례 | 85 |
| 3. 일본 현지 사례 조사 | 91 |

CONTENTS

제5장

도시조합 제도 개선 사항 제언

- | | |
|----------------------|-----|
| 1. 농협 제도 개선 사항 | 101 |
| 2. 농협 내부의 제도개선 정비 방향 | 104 |

부록

- | | |
|-------------------------------|-----|
| 1. 도시형 비도시형 조합 간 양극화 심화 검정 결과 | 113 |
| 2. 도시조합의 경제사업 성과분석(2021) 결과표 | 130 |
| 3. 도시조합 분류(안)에 따른 지역조합 분류 결과 | 134 |

[표 목 차]

[표 1-1] 연구 과제별 세부내용	3
[표 1-2] 본점 소재지에 따른 농협 입지유형 구분	4
[표 1-3] 연구내용 및 방법	6
[표 2-1] 연도별 도시형과 비도시형 조합 분류(2017~2021)	14
[표 2-2] 평균 비교에 활용한 경영지표 유형분류	14
[표 2-3] F검정과 t검정 귀무가설과 대립가설	15
[표 2-4] t검정 결과 : 조합당 개별지표	15
[표 2-5] t검정 결과 : 조합당 비율지표	17
[표 2-6] t검정 결과 : 조합원당 개별지표	18
[표 2-7] 권역별 20년간 경지면적 변화 추이	20
[표 2-8] 권역별 도시조합의 수(2023.03)	21
[표 2-9] 연도별 도시조합 수의 변화	21
[표 2-10] 도시조합 총자산 대비 경제사업 비중별 그룹화 기준	22
[표 2-11] 시뮬레이션별 기준	23
[표 2-12] 조정 경제매출액 중 경제사업 매출액(직접) 비중(2023)	25
[표 2-13] 상호금융 업권별 감독·검사 체계	28
[표 3-1] 선행연구의 도시조합 분류 방안 및 기준	36
[표 3-2] 도시화 판별요인	38
[표 3-3] 농가비율과 지역농협의 경영계수요람 개별지표 간 상관관계 분석(2021)	39
[표 3-4] 농가비율과 지역농협의 경영계수요람 비율지표 간 상관관계 분석(2021)	40
[표 3-5] 시뮬레이션별 구분 기준	41
[표 3-6] 지역과 조합 간 시뮬레이션 결합 구분	41

[표 3-7] 조합분류 시뮬레이션 A 기준(단일조건)	42
[표 3-8] 조합분류 시뮬레이션 B 기준(동시조건)	42
[표 3-9] 시뮬레이션별 조합분류 결과(2021)	42
[표 3-10] 지역분류 시뮬레이션별 기준	43
[표 3-11] 시뮬레이션별 기초지자체 분류 결과(2021)	43
[표 3-12] 지역과 조합 분류를 고려한 도시조합 결정	43
[표 3-13] 법률별 농촌에 대한 정의	44
[표 3-14] 도시조합 비교(2023)	45
[표 3-15] 읍면동 기준 권역별 도시조합의 수(2023)	45
[표 3-16] 도시조합 분류 기준 및 역할 부여 방안	46
[표 3-17] 개정된 농협법 상 비도시조합으로 분류된 도시형 조합	48
[표 3-18] 연도별 목표액 부과 (1안) 그룹 분류 방안	49
[표 3-19] 연도별 목표액 부과 (2안) 그룹 분류 방안	50
[표 3-20] (1안)과 (2안) 장단점 비교	50
[표 3-21] 지역농협 마트매출 제외 판매사업 매출액 기준 M_1 산출 결과	52
[표 3-22] 도시조합 마트매출 제외 판매사업 매출액 적용 시 그룹별 개소수	53
[표 3-23] 지역농협 마트매출 포함 판매사업 매출액 기준 M_1 산출 결과	53
[표 3-24] 도시조합 마트매출 포함 판매사업 매출액 적용 시 그룹별 개소수	53
[표 3-25] 지역축협 마트매출 제외 판매사업 매출액 기준 M_1 산출 결과	54
[표 3-26] 도시축협 마트매출 제외 판매사업 매출액 적용 시 그룹별 개소수	54
[표 3-27] 지역축협 마트매출 포함 판매사업 매출액 기준 M_1 산출 결과	54
[표 3-28] 도시축협 마트매출 포함 판매사업 매출액 적용 시 그룹별 개소수	54
[표 3-29] 이전 도시조합 신용매출이익별 도농상생기금 거취기준	56
[표 3-30] 농협 도농상생 공동사업 활성화 모델 유형 구분	67

[표 3-31] 농협 도농상생 공동사업 활성화 진행사업	67
[표 3-32] 도농상생 공동사업 활성화를 위한 선결과제	72
[표 3-33] 금정농협 학교급식 공급현황(2018~2019) 및 품목	75
[표 3-34] 학교급식 부류별 연간 매출액(2019) 및 배송체계	75
[표 4-1] JA 단위농협과 연합회 5개년 간 증감추이	80
[표 4-2] 농협의 각 부문별 직원수 증감	82
[표 4-3] JA와 농업인의 농협개혁 긍정평가	83
[표 4-4] 조합원의 사업이용조사(2018)	83
[표 4-5] JA전농 미곡원예의 판매사업(2018)	83
[표 4-6] 도시농지 관계법령 정비 내용	84
[표 4-7] JA 세레자와 가와사키 제3차 중장기 발전계획 세부전략	88
[표 4-8] 개별 JA별 자기개혁 사례	90
[표 4-9] 일본 현지 사례조사 면담 일정	91
[표 5-1] 「회원조합 지도 지원 규정」 인센티브 및 패널티 부여	105
[표 5-2] 경제사업 이행기준 미충족 조합 현황(2022.10)	106
[표 5-3] 경제사업 추진지표 개선(안)	107
[표 5-4] 도시조합 경영성과에 따른 기금납부 영향도(2022)	108
[표 6-1] 도시형과 비도시형의 조합당 조합원 수 평균 차이 검정(T/F)	114
[표 6-2] 도시형과 비도시형의 조합당 준조합원 수 평균 차이 검정(T/F)	114
[표 6-3] 도시형과 비도시형의 조합당 총자산 평균 차이 검정(T/F)	114
[표 6-4] 도시형과 비도시형의 조합당 납입출자금 평균 차이 검정(T/F)	115
[표 6-5] 도시형과 비도시형의 조합당 자기자본 평균 차이 검정(T/F)	115
[표 6-6] 도시형과 비도시형의 조합당 구매사업 매출액 평균 차이 검정(T/F)	115
[표 6-7] 도시형과 비도시형의 조합당 판매사업 매출액 평균 차이 검정(T/F)	116

[표 6-8] 도시형과 비도시형의 조합당 마트사업 매출액 평균 차이 검정(T/F)	116
[표 6-9] 도시형과 비도시형의 조합당 구매, 판매, 마트사업 매출액 합산 평균 차이 검정(T/F) ·	116
[표 6-10] 도시형과 비도시형의 조합당 경제사업 총매출액 합산 평균 차이 검정(T/F)	117
[표 6-11] 도시형과 비도시형의 조합당 예수금 평잔 평균 차이 검정(T/F)	117
[표 6-12] 도시형과 비도시형의 조합당 대출금 평잔 평균 차이 검정(T/F)	117
[표 6-13] 도시형과 비도시형의 조합당 신용사업 총이익 평균 차이 검정(T/F)	118
[표 6-14] 도시형과 비도시형의 조합당 경제사업 총이익 평균 차이 검정(T/F)	118
[표 6-15] 도시형과 비도시형의 조합당 매출총이익 평균 차이 검정(T/F)	118
[표 6-16] 도시형과 비도시형의 조합당 판매관리비 평균 차이 검정(T/F)	119
[표 6-17] 도시형과 비도시형의 조합당 교육지원비 평균 차이 검정(T/F)	119
[표 6-18] 도시형과 비도시형의 조합당 당기순이익 평균 차이 검정(T/F)	119
[표 6-19] 도시형과 비도시형의 조합당 출자배당 평균 차이 검정(T/F)	120
[표 6-20] 도시형과 비도시형의 조합당 이용고배당 평균 차이 검정(T/F)	120
[표 6-21] 도시형과 비도시형의 조합원 1인당 총자산 평균 차이 검정(T/F)	120
[표 6-22] 도시형과 비도시형의 조합원 1인당 납입출자금 평균 차이 검정(T/F)	121
[표 6-23] 도시형과 비도시형의 조합원 1인당 자기자본 평균 차이 검정(T/F)	121
[표 6-24] 도시형과 비도시형의 조합원 1인당 구매사업 매출액 평균 차이 검정(T/F)	121
[표 6-25] 도시형과 비도시형의 조합원 1인당 판매사업 매출액 평균 차이 검정(T/F)	122
[표 6-26] 도시형과 비도시형의 조합원 1인당 마트사업 매출액 평균 차이 검정(T/F)	122
[표 6-27] 도시형과 비도시형의 조합원 1인당 구매, 판매, 마트사업 매출액 합산 평균 차이 검정(T/F) ·	122
[표 6-28] 도시형과 비도시형의 조합원 1인당 경제사업 매출액 평균 차이 검정(T/F)	123
[표 6-29] 도시형과 비도시형의 조합원 1인당 예수금 평잔 평균 차이 검정(T/F)	123
[표 6-30] 도시형과 비도시형의 조합원 1인당 대출금 평잔 평균 차이 검정(T/F)	123
[표 6-31] 도시형과 비도시형의 조합원 1인당 신용사업 총이익 평균 차이 검정(T/F)	124

[표 6-32] 도시형과 비도시형의 조합원 1인당 경제사업 총이익 평균 차이 검정(T/F)	124
[표 6-33] 도시형과 비도시형의 조합원 1인당 매출총이익 평균 차이 검정(T/F)	124
[표 6-34] 도시형과 비도시형의 조합원 1인당 판매관리비 평균 차이 검정(T/F)	125
[표 6-35] 도시형과 비도시형의 조합원 1인당 교육지원비 평균 차이 검정(T/F)	125
[표 6-36] 도시형과 비도시형의 조합원 1인당 당기순손익 평균 차이 검정(T/F)	125
[표 6-37] 도시형과 비도시형의 조합원 1인당 출자배당 평균 차이 검정(T/F)	126
[표 6-38] 도시형과 비도시형의 조합원과 준조합원 합산 1인당 이용고배당 평균 차이 검정(T/F) ·	126
[표 6-39] 도시형과 비도시형의 자기자본(자기자본/총자산) 비율 평균 차이 검정(T/F) ···	126
[표 6-40] 도시형과 비도시형의 자본수익률(당기순이익/자기자본) 비율 평균 차이 검정(T/F) ·	127
[표 6-41] 도시형과 비도시형의 출자금/자기자본 비율 평균 차이 검정(T/F)	127
[표 6-42] 도시형과 비도시형의 경제사업 총이익/경제사업 총매출액 비율 평균 차이 검정(T/F) ···	127
[표 6-43] 도시형과 비도시형의 신용사업 총이익/예수금 평잔 비율 평균 차이 검정(T/F) ···	128
[표 6-44] 도시형과 비도시형의 경제사업 비중(경제사업 총이익/매출총이익) 비율 평균 차이 검정(T/F) ·	128
[표 6-45] 도시형과 비도시형의 신용사업 비중(신용사업 총이익/매출총이익) 비율 평균 차이 검정(T/F) ·	128
[표 6-46] 도시형과 비도시형의 예대비율(대출금 평잔/예수금 평잔) 비율 평균 차이 검정(T/F) ···	129
[표 6-47] 도시형과 비도시형의 교육지원비/경제사업 매출액 비율 평균 차이 검정(T/F) ···	129
[표 6-48] 도시형과 비도시형의 교육지원비/판매사업 매출액 비율 평균 차이 검정(T/F) ···	129
[표 6-49] 지역농협 도시조합 경제사업 성과 분석(2021)	130
[표 6-50] 지역축협 도시조합 경제사업 성과 분석(2021)	133
[표 6-51] 시물레이션 A기준 도시형 지역조합(2021)	134
[표 6-52] 시물레이션 A기준 도농복합(도시형) 지역조합(2021)	135
[표 6-53] 시물레이션 A기준 도농복합(농촌형) 지역조합(2021)	136
[표 6-54] 시물레이션 B기준 도시형 지역조합(2021)	138
[표 6-55] 시물레이션 B기준 도농복합(도시형) 지역조합(2021)	139
[표 6-56] 시물레이션 B기준 도농복합(농촌형) 지역조합(2021)	140

[그림 목 차]

[그림 1-1] 연구 필요성	5
[그림 1-2] 과업 수행 프로세스	7
[그림 1-3] 용역 주요 추진 경과	8
[그림 1-4] 용역 추진 과정 사진	8
[그림 2-1] 수도권 도시화면적 변화(2000, 2021)	19
[그림 2-2] 연도별 면적 변화	19
[그림 2-3] 도시조합 경제사업 실적 비중 시뮬레이션별 분석 결과(2021)	24
[그림 2-4] 인적 결사체로서 응집력의 약화 문제와 극복방안	26
[그림 2-5] 평판자본의 개념과 관리 실패 사례	27
[그림 2-6] 도시조합 정체성 위기와 과제	31
[그림 3-1] 현황분석 및 도시조합 분류 연구 프로세스	35
[그림 3-2] 도시조합 분류 개요	37
[그림 3-3] 경지면적 비율과 농가비율 간 로그함수 그래프(2021)	38
[그림 3-4] 도시조합 경제사업 활성화 방안의 기본관점	57
[그림 3-5] 도시조합 경제사업 활성화 요소	58
[그림 3-6] 도시조합의 역할 강화 방안	58
[그림 3-7] 도시조합의 경제사업 활성화 방향	59
[그림 3-8] 도시조합의 경제사업 활성화 영역	59
[그림 3-9] 도시조합의 경제사업 활성화 유형	60
[그림 3-10] 대안적 소매유통 거점으로서 도시조합	61
[그림 3-11] 농도상생 대안마켓(예시)	61
[그림 3-12] 농협 계통조직 내 도시조합 경제사업 활성화 지원체계	62

[그림 3-13] JA 세레사 가와사키 이동식 판매 스케줄	62
[그림 3-14] JA 세레사 가와사키 직매소 지도	63
[그림 3-15] 도농상생 신용사업 모델	64
[그림 3-16] NH고향사랑기부적금과 NH내가Green초록세상적금	65
[그림 3-17] SPC 측정방법과 농협은행만 남아있는 시군	65
[그림 3-18] 탄소배출권 거래제도 구조와 판매목표액 성과 거래	66
[그림 3-19] 천안시 로컬푸드 직매장과 하동군 조합공동 사업법인	68
[그림 3-20] 도농상생 공동사업 대표 사례	69
[그림 3-21] 지자체 연계 도농상생 업무협약 체결 사례	69
[그림 3-22] 도농상생을 위한 어르신 일자리 사업	69
[그림 3-23] 도시조합 경제사업 연합 추진	70
[그림 3-24] 도시조합 경제사업 연합의 의사결정과 운영체계	70
[그림 3-25] 도시조합 연합조직 기반 공동투자 확대	71
[그림 3-26] 도시조합 조공법인 모델과 한살림안성마춤식품(유) 사업모델	71
[그림 3-27] 일본 도쿄 교통회관 지역 농특산품 매장	72
[그림 3-28] 일산농협 경제사업 모델	74
[그림 3-29] 김포농협 경제사업 모델	76
[그림 4-1] 일본농업협동조합 JA 개요	79
[그림 4-2] 아베 내각의 농협 개혁 방향	80
[그림 4-3] 아베 내각의 농협법 개정의 전체상	81
[그림 4-4] 일본 농협 개혁 연혁	82
[그림 4-5] JA 그룹 활동보고서와 도도부현별 자기개혁 성과 사이트 이미지	85
[그림 4-6] JA 세레자와 가와사키 개요	86
[그림 4-7] JA기후 개요	89

[그림 4-8] (1) 타마가와 루프탑 가든 프로젝트	96
[그림 4-9] (2) JA 도쿄중앙회 직매장 및 JA키친	96
[그림 4-10] (3) JA도쿄중앙 (세타가야구)직매장	97
[그림 4-11] (4) JA 도쿄미나미 농산물 직매장	97
[그림 4-12] (5) JA 도쿄 아그리파크	98
[그림 4-13] (6) 도쿄 교통회관 지역관	98
[그림 5-1] 평가제도와 경제사업 실적 연동 강화	104
[그림 5-2] 종합경영평가와 역할지수 평가 구조	104
[그림 5-3] 경제사업 이행 기준 개선	106
[그림 5-4] 도농상생 기금 사용용도 변경	108

“



제1장 과업개요

1. 과업개요
2. 추진배경 및 목적
3. 과업 수행 범위 및 추진경과



1. 과업개요

- ◇ 과업명 : 농축협 경제사업 활성화를 위한 사례분석 및 개선 방안 연구
- ◇ 과업기간 : 2022년 12월 16일~2023년 5월 31일
- ◇ 과업구분
 - 현황 및 사례분석
 - 도시조합 및 도시 외 조합 경제사업 현황분석 및 활성화방안 연구
 - 도농상생 공동사업 활성화 방안
 - 도시조합의 역할 강화를 위한 평가지표 개선 등 제도정비 방안

[표 1-1] 연구 과제별 세부내용

과제명	세부내용
현황 및 사례분석	<ul style="list-style-type: none"> · 선행 연구보고서, 통계자료(농축협 경영, 사업실적 등), 도시농축협 관련 제도 등에 대한 검토 분석 · 도시조합 및 농축협의 경제사업 우수사례, 부진사례 조사 및 일본 등 해외사례 분석을 통한 시사점 도출 · 도시조합의 역할 재정립과 관련하여 도시조합의 분류기준 검토 및 제도화 방안 연구
도시조합 및 도시외조합 경제사업 현황분석 및 활성화방안 연구	<ul style="list-style-type: none"> · 현재 추진되고 있는 경제사업에 대한 재무, 운영현황 등을 분석 · 도시조합과 도시외조합이 희망하는 경제사업 개선 방향 조사 및 시사점 도출
도농상생 공동사업 활성화 방안	<ul style="list-style-type: none"> · 도농상생 공동사업 활성화를 위한 사업모델 발굴, 지원 방안 제시 · 도시-농촌의 경제사업 수요 연계 및 성과 홍보 방안 연구 · 농촌조합의 농축산물 판매를 도시조합 여신상품과 연계할 수 있는 온라인 플랫폼 구축 방안
도시조합의 역할 강화를 위한 평가지표 개선 등 제도정비 방안	<ul style="list-style-type: none"> · 경제사업 이행기준 및 경영진단 항목 등의 개선 방향 제시 · 경제사업 활성화를 위한 인센티브 연구

2. 추진배경 및 목적

1) 도시조합의 경제사업 축소에 대한 문제의식

- ❖ 2021년 농협중앙회 국정감사에서 도시조합이 받고 있는 혜택에 비해 경제사업에는 소극적이며 현재 운용중인 도농상생기금에 문제가 있다는 의견이 제시됨

(1) 2021년 농협중앙회 국정감사

- 2021년 10월 진행된 국회 농림축산해양수산위원회의 농협중앙회 국정감사에서는 도시지역 농축협의 부실한 경제사업과 정체성에 대한 질타가 이어졌음. 도시조합이 ‘농협’ 브랜드를 이

용해 안정적으로 영업활동을 하고 각종 세제 혜택을 받고 있으나 혜택에 비해 경제사업 매출 비중이 매우 낮다는 지적이 이어졌음. 그리고 농산물 판매보다는 신용사업에 치우쳐져 있어 브랜드 이미지에 무임승차하고 있다는 비판이 제기됨

- 도시조합에 제시되는 비판은 비도시조합보다 더 많은 준조합원이 있음에도 경제사업에 소극적이고, 신용사업 매출과 경제사업 매출 간 격차 심화되고 있으며, 전체 매출액 중 신용사업 매출 의존도가 높아지고 있고, 부실 조합원을 유지 및 양성하고 있으며, 도시와 비도시 조합 간 양극화가 심화되고 있는 점 등이 제시됨

(2) 도농상생기금 조성 및 운영

- 농협중앙회의 「회원조합지도지원규정」 제72조의2는 회원조합의 경제사업 손실보전을 통한 도농간 상생발전을 도모하기 위해 도농상생기금을 조성할 것을 명기하고 있음. 일반적으로 해당 기금의 출연대상이 되는 회원조합을 도시조합으로 지칭함. 출연조건은 특별시·광역시 및 인구 30만명 이상 시에 소재한 회원 중 전년말 총자산이 5,000억원 이상인 회원이거나 전년말 총자산이 1조원 이상인 회원을 대상으로 함
- 도농상생기금은 손실보전기금으로 도시조합의 전년도 신용매출총이익의 3% 이내에서 기금으로 출연하고 있으며, 원금보전을 전제조건으로 함. 비도시조합을 대상으로 경제사업에서 발생한 손해보전을 위해 무이자로 대여하고 있음

[표 1-2] 본점 소재지에 따른 농협 입지유형 구분

입지유형구분		분류기준
지역농협	대도시형	본점이 특별시, 광역시에 소재한 지역농협
	중소도시Ⅱ형	본점이 인구 30만명 이상인 시에 소재한 지역농협
	중소도시Ⅰ형	본점이 인구 30만명 미만인 시에 소재한 지역농협
	준농촌형	본점이 읍에 소재한 지역농협
	농촌형	본점이 면에 소재한 지역농협
지역축협	대도시형	본점이 특별시, 광역시에 소재한 지역축협
	중소도시Ⅱ형	본점이 인구 30만명 이상인 시에 소재한 지역축협
	중소도시Ⅰ형	본점이 인구 30만명 미만인 시에 소재한 지역축협
	농촌형	본점이 읍면에 소재한 지역축협
품목 농축협	농업	과수계, 채소, 화훼계 품목농협
	인삼	인삼계 농협
	축산	낙농계, 양돈계, 양계계, 기타축산계

주) 지역축협은 2018년부터 중소도시형을 Ⅰ형과 Ⅱ형으로 분류함
 자료 : (사)협동조합연구소_도시농축협 경제사업 활성화 방안, '제2장 도시농축협의 현황과 이슈'(2017.10) 참고

- 2021년 국정감사에서는 도농상생기금의 출연율이 인하되고 신용사업 수익을 경제사업 수익으로 전용하는 수단으로 사용되는 등 당초의 도농상생 발전기반 구축이라는 취지에 어긋난

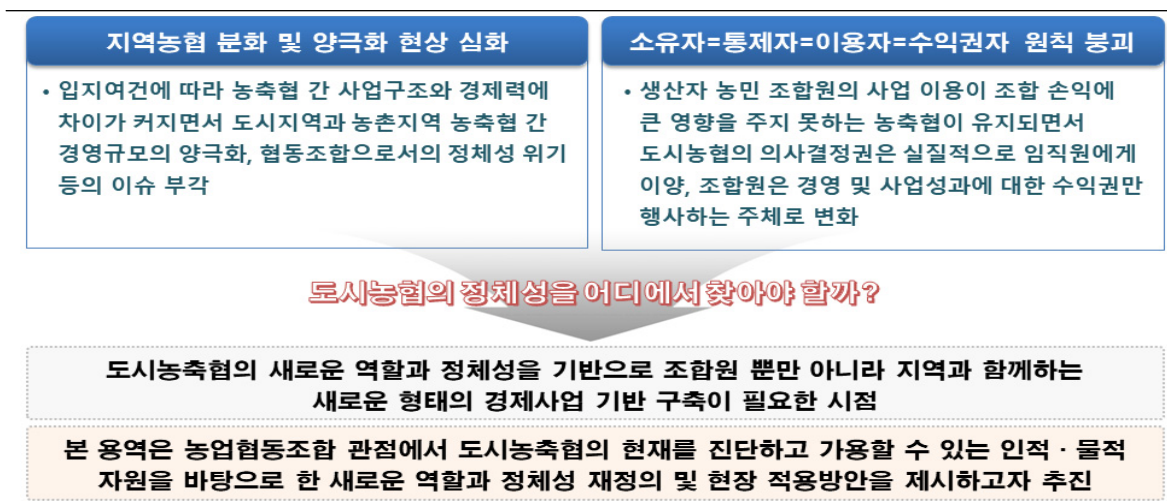
다는 지적이 쏟아짐

- 본래 세부적으로 정해져있던 신용사업 매출수익액 대비 거출기준이 '회원의 경영 여건을 감안하여 따로 정하는 바에 의한다'는 문구로 대체되어 도시조합이 거출하는 기준이 완화됨
- 2021년부터 시작된 도시조합의 경제사업 이행강제제도의 경제사업 매출액 계산식에는 도농상생기금 출연금을 경제사업 매출로 인정하고 있음. 그러나 도농상생기금은 대여금으로 그 출연금은 농협중앙회의 장기차입금(부채)으로 표시되어 있음. 그래서 원금보전이 대여조건으로 제시되어 직접적인 유통사업에 투자되지 못함
- 2021년 국정감사에서는 도농상생공공기금 출연금을 경제사업 매출로 인정하는 것에 대해 신용사업 매출을 경제사업 매출로 둔갑시킨다는 지적이 제시됨. 기금출연으로 포기된 이자 수익만을 경제사업 매출로 인정해야한다고 지적함

2) 연구 필요성 및 목적

- ❖ 본 연구는 도시조합의 기준을 새롭게 정의하고 도시조합이 가능한 경제사업 모델을 발굴 및 제시해 농업생산자 협동조합으로서 역할과 기능 강화 방안을 제안함
 - 도시화가 높은 지역에 소재한 조합들은 준조합원 수와 신용사업 수익 비중이 증가해 경영규모가 빠르게 커지고 있음. 반면 비도시조합은 이러한 혜택을 받지 못함. 또한 도시의 확장으로 도시조합 소재지의 농업인프라가 소실되고 있음. 도시조합의 농업생산자 협동조합으로서 정체성 상실로 이어지고 있음. 이에 이용자가 곧 소유자라는 협동조합의 원칙의 붕괴가 우려되고 있음
 - 본 연구에서는 도시조합의 현 상황을 진단하고 도시조합의 가용자원을 바탕으로 새 역할과 사업모델 제시를 통해 농업생산자 협동조합으로서 정체성을 회복할 방안을 제시하고자 함

[그림 1-1] 연구 필요성



3. 과업 수행 범위 및 추진경과

1) 과업 범위 및 연구방법

- ◇ 현황 및 사례 분석 : 기초 현황 분석과 선행연구보고서, 국내외 사례분석, 관계자 면담 등을 통해 문제점과 이슈를 진단하여 도시조합의 정체성과 역할을 재정의함
- ◇ 도시조합 경제사업 활성화 방안 제시 : 도시조합 경제사업 현황 분석을 진행하고 내외부 여건변화를 고려한 새로운 경제사업 모델을 제안함
- ◇ 도농상생 공동사업 활성화 방안 : 도시-비도시조합 간 공동사업 사례조사로 프로토 타입의 도농상생 공동사업 모델을 제시하고 도농상생 공동사업 활성화 전략과 액션플랜을 제시함
- ◇ 평가지표 개선 등 제도정비 방안 : 농협 내부 규정과 평가제도 등을 종합적으로 검토하여 경제사업 활성화를 위한 농협 내부의 제도적 여건을 파악하고 개선 방안을 도출함

[표 1-3] 연구내용 및 방법

과업	세부과제	연구내용	연구방법
현황 및 사례 분석	기초 현황 분석	<ul style="list-style-type: none"> • 관련 법과 제도 분석 • 경영계수요람(2021) 분석 	문헌조사 통계분석
	이슈 분석	<ul style="list-style-type: none"> • 선행연구 보고서 검토 • 농식품부, 중앙회, 경제지주 정책 검토 • 사례분석 (우수사례, 일본사례) 	문헌조사 문헌조사 사례조사
	정체성 및 역할 재정의(안) 제시	<ul style="list-style-type: none"> • 관계자 면담(중앙회, 경제지주, 전문가) • 선행연구 보고서 문헌 검토 	면담조사 문헌조사
도시조합 경제사업 활성화 방안 제시	도시조합 경제사업 현황분석	<ul style="list-style-type: none"> • 도시조합 분류 기준안 제시, 시뮬레이션 • 농협중앙회 협의 제도화 방안 마련 	통계분석 면담조사
	개선방향 도출	<ul style="list-style-type: none"> • 자산 대비 경제사업 성과 분석 • 연도별 판매목표액 부과방안 제시 • 새 경제사업 모델 제시 	통계분석 자료검토 문헌조사
도농상생 공동사업 활성화 방안	도농상생 공동사업 모델 발굴	<ul style="list-style-type: none"> • 사례조사 • 공동사업모델 유형 분류 및 프로세스 정리 	사례조사 브레인 스토밍
	도농상생 공동사업 활성화방안 마련	<ul style="list-style-type: none"> • 도농상생공동사업 현황조사 • 우수사례 조사 	문헌조사 면담조사
	도시조합 여신상품과 연계한 농축산물 판매 플랫폼 구축 방안	<ul style="list-style-type: none"> • 도시조합 여신상품 기반 농축산물 판매 활성화 가능성 및 수요 조사 • 농협경제지주, 도시조합 온라인 쇼핑몰과 연계한 판매 플랫폼 구축 필요성 검토 • 여신상품, 도시 복지정책, 고향사랑기부제 연계 농축산물 판매 활성화 방안 제시 	면담조사 설문조사 브레인 스토밍
평가지표 개선 등 제도정비 방안	관련 제도 분석	<ul style="list-style-type: none"> • 회원조합 평가이행지표 체계 분석 	문헌조사
	제도 정비 방안 제시	<ul style="list-style-type: none"> • 농식품부, 농협 간 제도개선 역할 분석 • 경제사업 활성화를 위한 법 개정사항 정리 	문헌조사

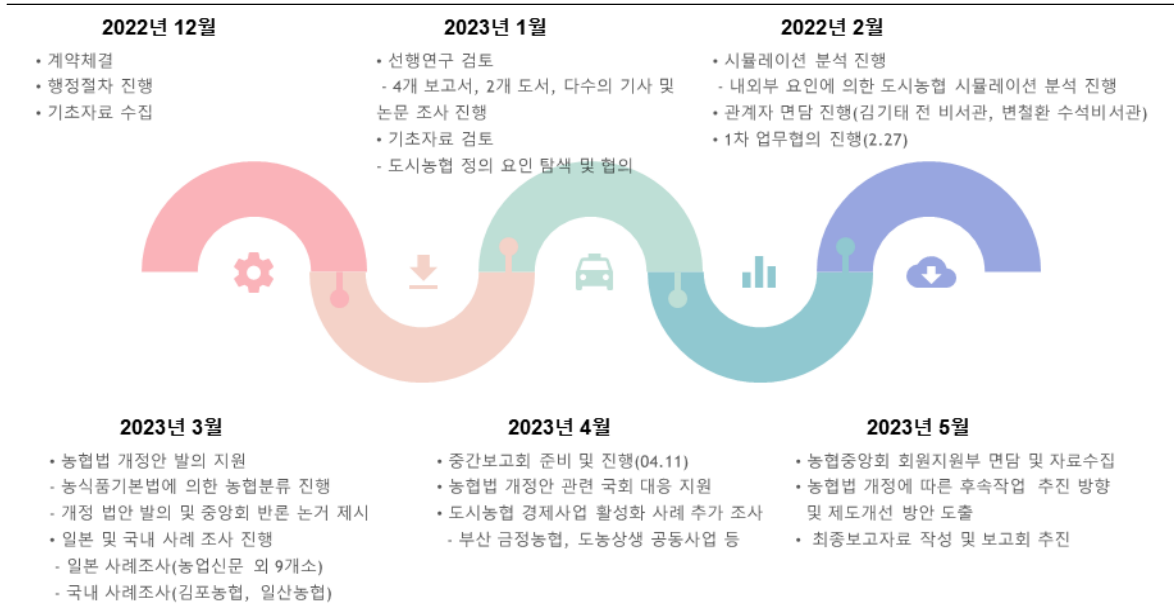
[그림 1-2] 과업 수행 프로세스

	STEP1 기초현황분석	기초조사(문헌, 통계 중심)	관계자 면담조사	이슈 분석
현황 및 사례분석	STEP1 기초현황분석	도시농축협 현황 분석 경영계수요량 데이터 기반 주요 현황 분석		도시농축협 관련 제도 검토 농협법, 회원조합 지도·지원규정, 관련 문서 검토
	STEP2 이슈 분석	기존 연구보고서 및 농식품부 정책 자료 분석 도시농축협 역할과 기능 강화 논의 흐름 파악 도시농축협 역할과 기능 강화 방향에 대한 기존 제안 결과 검토(실효성 평가, 제약요소 파악)		사례 분석 및 관계자 의견 수렴 도시농축협 경제사업 우수사례, 부진사례 조사 국외(일본 등) 사례 조사 도시농축협, 농협중앙회, 농협경제지주 관계자 면담
	STEP3 정책성 & 역할 재정의	기존 논의 및 정책성 재정의 결과의 한계와 개선 방향 검토 도시조합 분류기준 검토 및 제도화 방안 제시		
도시조합 경제사업 활성화 방안 제시	STEP1 경제사업 현황 분석	경제사업에 대한 재무현황 분석 농협경영계수요량 및 도시조합 재무자료 분석 - 비즈니스모델, 수익률 등		경제사업 운용 현황 분석 경제사업 조직 현황 : 사업조직, 투입인력 수 등 경제사업 전문성 : 투입인력 경력, 전문성 등
	STEP2 개선 방향 도출	도시조합 관점에서 본 경제사업 활성화를 위한 선결과제, 도시형 경제사업 모델 도시 외 조합 관점에서 본 도시조합의 경제사업 활성화 방향		
도농상생 공동사업 활성화 방안	STEP1 모델 발굴	사례 조사 도농상생 공동사업 추진 사례 조사 - 조합공동사업법인 설립·운영 사례, 협력사례		도농상생 공동사업 모델화 조합공동사업법인 설립·운영 모델 생산-소비 연계형 사업협력 모델
	STEP2 활성화 방안	도시-농촌 경제사업 수요 연계 및 홍보 방안 도시조합과 농촌조합 경제사업 연계 수요조사 공동사업 활성화를 위한 홍보 전략 마련		도시조합의 판매기능 강화 전략 도시조합 여신상품과 연계한 농촌조합 농축산물 판매 촉진 방안
평가지표 개선 등 제도정비 방안	STEP1 제도 분석	농협중앙회 제도분석 교육지원 및 지도관리 차원의 도시조합 경제사업 활성화 관련 제도 분석(지표, 실효성 등)		농협경제지주 제도 분석 판매·유통활성화 관점에서 추진 중인 도시조합 경제사업 활성화 관련 제도 분석
	STEP2 정비 방안	평가지표 개선 농협중앙회 각종 평가와 연계한 지표 개선 농협경제지주 각종 평가와 연계한 지표 개선		인센티브 제공 방안 도시조합의 경제사업 활성화를 유도하기 위한 실효성 있는 인센티브 제공 방안 마련

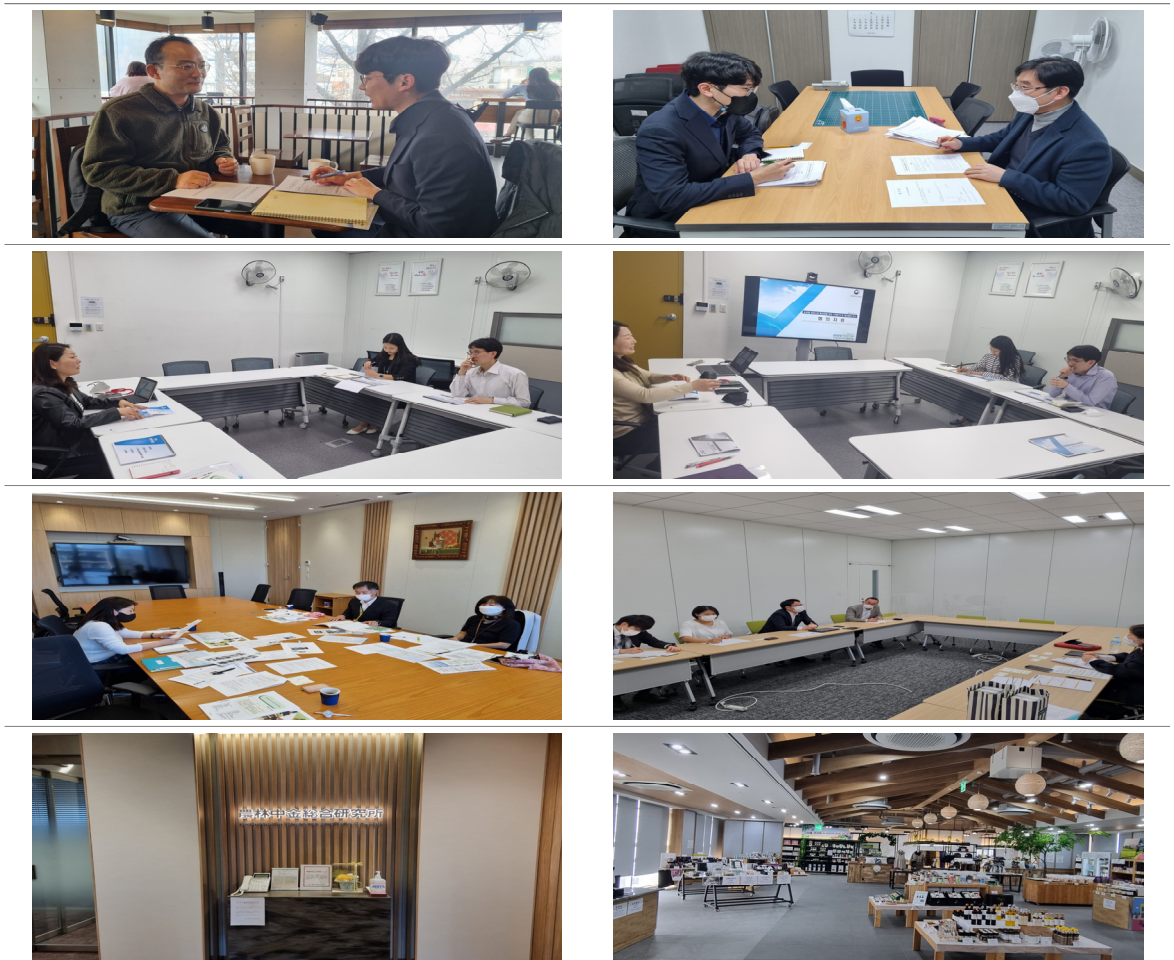
2) 연구 주요 추진 경과

- 2022년 12월 계약 체결, 2023년 2월 전문가 면담 및 업무협약의 진행했고, 3월 일본 현장조사 진행했으며, 4월 중간보고회 진행함. 2023년 5월 최종보고회 진행함
- ◇ 2022년 12월 : 계약체결, 행정절차를 진행함. 기초자료 수집함
- ◇ 2023년 1월 : 선행연구 검토(4개 보고서, 2개 도서, 다수의 기사 및 논문 조사 진행), 기초자료 검토 후 도시농협 정의 요인을 탐색 및 협의함
- ◇ 2023년 2월 : 시뮬레이션 분석 진행함. 내외부 요인에 의한 도시농협 시뮬레이션 분석 진행했고 전문가 면담 진행함(김기태 전 협동조합연구소 소장, 변철환 법학박사), 1차 업무협약을 진행함(2.27)
- ◇ 2023년 3월 : 「농업협동조합법(이하 농협법)」 개정안 발의 지원함, 농식품기본법에 의한 농협분류 진행했고, 개정 법안 발의 및 중앙회 반론 논거 제시함, 일본 및 국내 사례 조사 진행했으며, 일본 사례조사(농업신문 외 9개소), 국내 사례조사 및 면담조사를 시행함(김포농협, 일산농협)
- ◇ 2023년 4월 중간보고회 준비 및 진행함(4.11). 농협법 개정안 관련 국회 대응 지원했고, 도시농협 경제사업 활성화 사례 추가 조사함(부산 금정농협, 도농상생 공동사업 등).
- ◇ 2023년 5월 : 농협중앙회 회원지원부 면담 및 자료수집함, 농협법 개정에 따른 후속작업 추진 방향 및 제도개선 방안 도출하고 최종보고회를 진행함(5.22).

[그림 1-3] 용역 주요 추진 경과



[그림 1-4] 용역 추진 과정 사진



“



제2장 도시조합 주요 이슈 및 현황

1. 도시조합의 현황
2. 도시조합의 경제사업 성과 분석(2021)
3. 도시조합의 정체성 상실과 해결방안



1. 도시조합의 현황

1) 도시조합에 제기되는 주요 문제

- ❖ 도시조합의 주요 문제로 경제사업 성과 미비와 신용사업 의존도 심화, 조합 간 양극화 심화, 조합원 제도의 정비 필요성 등이 있음

(1) 경제사업 성과 미비와 신용사업 의존도 심화

- 도시조합의 농협으로서 정체성 상실은 도시조합이 농업생산자 협동조합임에도 불구하고 농산물의 생산 및 유통과 관련된 경제사업 활동에 적극적이지 않는 것에서 비롯됨. 그러나 이 문제는 후술할 외부환경 변화의 요인을 고려해야함. 도시조합은 적극적으로 변화된 환경 속에서 어떻게 농협으로 남아 있을 수 있는지 고민이 필요함. 도시조합에게는 소비지에서 농산물 판매 창구의 역할을 확대 해달라는 요구가 늘어나고 있음. 생산과 관련된 사업이 어렵다면 소비지의 유통채널로서 역할강화가 요구되고 있음
- 2021년 농협 설문조사에서는 도시조합의 역할에 대해서 농축산물 판매 전진기지 역할(35.0%), 직거래 활성화(22.1%) 등 도시조합의 판매기능 강화에 대한 응답이 높았음. 2021년 국정감사에서도 전술한 바와 같이 도시조합이 농협 브랜드에 무임승차하고 농산물 판매에 대한 역할은 제대로 하지 못하고 있는 것은 아닌지 의구심이 제기된 상황임
- 신용사업 중심의 사업구조 강화로 인해 농협으로서 혜택은 받으나 책임과 의무는 다하고 있지 않다는 비판이 고조됨. 2021년 도시조합들의 평균 예수금은 1조 468억원, 평균 신용사업 매출액은 218억원이나 평균 경제사업 매출액은 약 85억원에 불과함(경영계수요람, 2021)
- 도시조합의 경제사업 이행성과에 마트사업이 반영되는 것을 비판하는 의견이 있음. 마트사업의 경우 농축산식품만이 아니라 공산품을 같이 판매하고 있기 때문임. 공산품 판매는 농업인의 생산물을 판매하는 것과는 무관한 조합의 자체사업 수익임. 그러므로 마트사업의 성과 반영이 농업생산자 협동조합으로서 농업인의 이익증진이라는 취지에 적합하지 않다는 지적이 제기됨
- 도시조합들이 신용사업을 통해 얻는 수익을 임금과 배당으로 소모한다는 문제제기가 있음. 최용주(2009)는 도시조합의 배당주의적 경영철학에 대한 문제를 제기했음. 2006년 이후 조합원 출자배당이 늘어 영업이익이 악화된 2008년 출자배당액은 20%, 이용고배당을 포함한 총 배당은 10% 가량으로 증가했음을 지적함
- 도시조합의 경제사업을 압도하는 신용사업 성과는 도시조합이 농업생산자 협동조합으로서 정체성이 희미해지는 원인이 되고 있음. 신용사업에 대한 의존도 심화현상을 두고 도시조합의 신용조합화로 평가하기도 함
 - 일본은 회원농협의 신용사업에 대해 농림중앙금융, 신용농업협동조합연합회(일본의 광역단위

인 현에서 만드는 신용사업 연합회)에 신용사업을 양도하고 회원농협은 대리점으로 금융서비스를 제공하는 조치를 취함

(2) 조합 간 양극화 심화

- 도시조합과 비도시조합 간의 양극화가 심화되고 있음. 2022년 9월 말 기준으로 도시조합과 비도시조합 간 자기자본 비율은 4.0:1, 평균 시점손익은 4.4:1, 교육지원 사업비는 2.7:1, 조합원 배당(출자+이용고)은 3.3:1에 해당했음. 반면 경제사업은 1:2.8에 해당했음(농협중앙회, 2022)
- 2023년 초 기준 전체 조합 1,113개소 중 도시조합은 188개소(16.9%), 비도시조합은 925개소(83.1%)임. 전체 배당금(조합원 출자, 이용고, 준조합원 이용고 합산) 1조 1,695억원 중 도시조합의 배당액은 4,869억(41.6%), 비도시조합의 배당액은 6,825억원(58.4%)임
- 재무현황 및 사업현황을 보면 2022년 9월 말 기준으로 도시조합은 180개소로 전체 조합의 16.1%에 불과했으나 전체 농축협에서 총자산은 47%, 자기자본 43%, 신용사업 50%, 교육지원비 34%를 차지했음. 반면 경제사업은 26%에 불과했음(농식품부 내부자료)
- 조합 간 양극화는 준조합원의 수에서도 나타남. 2021년 기준 1,118개 농협 중 도시조합은 173개소(16.9%), 비도시조합은 945개소(82.7%)이나 도시조합의 준조합원 수가 10,498,594명(56.2%), 비도시조합은 8,177,449명(43.8%)으로 도시조합이 2,321,145명(12.4%p)이 더 많았음(경영계수요람, 2021)

(3) 조합원 제도의 정비 필요성

- 도시조합의 조합원 자격에 대한 문제 제기가 지속되고 있음. 이는 농협법의 제도적 허점과 조합원 성격의 변화가 주요 원인임
- ◇ 조합원 제도의 문제 : 지역농협의 조합원 자격은 농협법 제19조에 따라 지역농협의 관할 구역에 주소, 거소, 사업장 중 1개 이상 있는 농업인에게 부과하고 있음. 이중 농업인의 범위는 대통령령으로 정함. 실제 생활은 타지역에서 이뤄지고 있어도 도시조합 구역 내 주소 혹은 거소를 신고하여 조합원 자격을 유지하는 경우가 지적되고 있음
- ◇ 조합원 성격의 변화 : 아울러 도시조합의 가짜 조합원은 도시의 확장으로 인한 농지축소, 조합원 고령화로 인한 농업경영 포기 등 여러 요인에 의해 영농활동을 포기한 조합원을 그대로 유지하고 있기 때문임. 비도시조합에서도 가짜 조합원의 문제가 있을 수 있으나 도시조합은 농업 인프라의 축소로 가짜 조합원이 더 많을 것으로 예측됨
- 가짜 조합원의 문제는 협동조합의 기본 구성 원리인 공동유대를 훼손할 우려가 있음. 공동유대는 협동조합에 참여하는 조합원의 자격을 정하는 기본단위임. 명확한 대상 조합원이 없는 신용협동조합은 공동유대 범주로 단위 조합이 결정됨. 신탁은 주로 지역, 직장, 종교, 시장상인, 사단법인, 직종 등으로 공동유대가 이뤄짐. 반면 농협, 수협, 산림조합의 경우 신탁과 달리 조합원

- 이 농축수산물 생산자라는 공동유대를 전제하기 때문에 공동유대의 범주를 법으로 정하지 않음
- 영농에 대한 이해관계가 적은 조합원은 농협에 전제되어 있던 공동유대에 속하지 않고 경제사업보다는 신용사업, 배당 등 협동조합의 과실에 더 많은 관심을 가질 유인이 높음. 결국 생산자 협동조합으로서 정체성을 훼손할 우려가 있음
- 준조합원에 대한 혜택으로는 출자금통장 비과세 혜택, 예적금 이자 세무 우대, 배당금 등이 있음. 준조합원은 도시조합에서 농업인이 감소하는 현실을 반영하여 비조합원에게 농협사업이 용권을 부여한 제도임. 준조합원은 도시조합이 소비자의 판매조합으로서 기능할 수 있는 주요한 자원으로 인식되고 있음
- 그러나 준조합원에 대한 혜택이 신용사업 이용에 치우쳐져 있으며 생협처럼 준조합원을 조직화하려는 개별 조합의 노력이 부재한 상황임. 전술한 바와 같이 판매농협으로서 기능을 강화하기 위해서는 준조합원이라는 잠재적 수요자의 조직화가 필수적이며 나아가 도농연대 및 생산자와 소비자의 연대를 기획이 필요함

2) 도시형 비도시형 간 양극화 현황 분석

❖ 도시형과 비도시형 조합 간 경영지표의 평균을 비교하여 양극화 여부를 확인함

(1) 분석개요

- 본 연구에서는 도시조합과 비도시조합 간의 양극화에 대한 분석을 진행하였음. 양극화를 [도시조합과 비도시조합 간 보유한 경영자원 및 성과의 격차가 심화되는 현상]으로 정의함. 조합 간의 양극화는 농협체계 내 자원배분이 모순관계에 놓여 있음을 보여줌. 이 모순관계는 농업농촌에 근거를 둔 농협체계의 가치가 주로 도시에서 생기는 모순에서 발생하며 도농 간 갈등관계를 내포함. 비대해진 도시와 피폐화된 농촌이라는 한국사회의 주요 모순이 농협체계에도 반영된 결과임
- ◇ 분석기간 : 지역농협(2017~2021), 지역축협(2018~2021)
- ◇ 분석대상 : 지역농협, 지역축협
 - 품목조합은 분석대상에서 제외함. 품목조합의 경우 전국단위로 사업지 및 조합원이 소재해 있는 경우가 많으며 인삼협은 도시조합에 해당하는 조합이 없음
- ◇ 분류방법 : 농협의 본점 소재지의 입지유형에 따라 도시형과 비도시형으로 조합을 분류함. 해당 연도의 도시형과 도시조합의 구성이 일치하지 않을 수도 있음. 입지유형으로 조합을 분류한 이유는 도시조합은 매년 순증해서 도시조합의 구성이 바뀌기 때문임. 따라서 입지유형이 도시조합의 평균과 비도시조합의 평균을 대변한다고 가정함
 - 도시형 : 대도시형, 중소도시Ⅱ형
 - 비도시형 : 농촌형, 준농촌형, 중소도시Ⅰ형

[표 2-1] 연도별 도시형과 비도시형 조합 분류(2017~2021)

(단위 : 개소)

구분		2017	2018	2019	2020	2021
지역 농협	도시형	107	108	107	108	109
	비도시형	829	819	816	815	814
	소계	936	927	923	923	923
지역 축협	도시형	-	31	31	31	31
	비도시형	-	85	85	85	85
	소계	-	116	116	116	116
합계		936	1,043	1,039	1,039	1,039

주) 지역축협은 중소도시형이 2018년부터 I형과 II형으로 분류되어 2017년 자료를 활용할 수 없음
 자료 : 농협중앙회, 농축협 경영계수요람(2017~2021)

(2) 분석지표 및 방법

◇ 분석지표 : 농축협 경영계수 요람(2017~2021)

· 조합당 개별지표 22개, 비율지표 11개, 조합원당 개별지표 17개 비교

◇ 연구관점 : 양자 간 경영자원과 성과의 평균이 차이가 있다고 가정함. 경영자원은 개별지표를 유형자원, 무형자원, 인적자원으로 구분했고 경영성과는 매출액, 이익, 배당으로 구분했음

· 조합당 평균은 개별 조합을 기준으로 산출한 평균임. 조합단위에서 경영자원과 성과의 차이를 나타냄. 비율평균은 각 경영지표 간의 관계를 반영하여 자원과 성과의 구성 차이를 의미함. 조합원당 평균은 조합의 경영자원과 성과를 조합원 수로 나눈 지표로 도시조합과 비도시조합의 조합원 간 조합에서 차지할 수 있는 자원의 차이를 보여줌

· 각 농협 간 무형자원(기술, 브랜드, 조직문화 등)은 무형자원 축적에 대한 투자로 볼 수 있는 교육지원비로 같음함. 인적자원에서 임직원 수는 각 조합의 사업구조의 차이에 영향을 많이 받으므로 제외하였음

[표 2-2] 평균 비교에 활용한 경영지표 유형분류

구분	경영지표	
조합당 개별 지표	유형자원	총자산, 납입출자금, 자기자본, 예수금(평균), 대출금(평균)
	무형자원	교육지원비
	인적자원	조합원 수, 준조합원 수
	경영성과	경제매출액, 신용총이익, 경제총이익, 매출총이익, 당기순이익, 출자배당, 이용고배당
	경영비용	판매관리비
비율지표	자기자본 비율(자기자본/총자산), 자본수익률(당기순이익/자기자본), 출자금/자기자본 예대비율[대출금(평균)/예수금(평균)], 경제총이익/경제매출액, 신용총이익/예수금(평균), 경제사업비중(경제총이익/매출총이익), 신용사업비중(신용총이익/매출총이익), 교육지원비/경제매출액, 교육지원비/판매사업매출액,	
조합원당 개별지표	총자산, 납입출자금, 자기자본, 경제총이익, 교육지원비, 당기순이익, 출자배당, 마트 사업 매출액(준조합원당), 이용고배당(조합원과 준조합원 합산 후 1인당)	

◇ 분석방법 : 독립 표본 t검정

- 각 연도별로 두 집단의 경영지표 평균을 산출한 후 F검정을 진행함. F검정은 집단 간 분산의 차이유무를 검정할 때 사용함. 분산을 통해 평균에서 관측값이 얼마나 퍼져있는지 알 수 있음. 다음으로 F검정으로 도출한 등분산과 이분산 유형에 맞춰 t검정을 진행함. t검정은 두 집단의 평균 차이가 통계적으로 유의한지를 파악할 때 사용함. 조합유형(지역농협, 지역축협)별로 전 연도에서 통계적으로 유의(p-값 0.05)하다고 판단된 경영지표만 채택함

[표 2-3] F검정과 t검정 귀무가설과 대립가설

구분	경영지표	결과해석
F검정	귀무가설(H ₀)	· 도시형과 비도시형의 모분산은 동일하다 등분산
	대립가설(H ₁)	· 도시형과 비도시형 간의 모분산은 동일하지 않다 이분산
t검정	귀무가설(H ₀)	· 도시형과 비도시형의 평균 간에 차이가 없다 채택안함
	대립가설(H ₁)	· 도시형과 비도시형 간에 차이가 있다 채택함

- ◇ 평균차이율[M_d : (M₁-M₂)/M₃] : 조합유형과 지표별로 도시형의 평균(M₁), 비도시형의 평균(M₂)과 전체 평균(M₃)을 구한 후 도시형에서 비도시형을 제외한 평균차를 전체 평균으로 나눈 값[(M₁-M₂)/M₃]임. [M_d>0]이면 [M₁>M₂]을 의미하며, [M_d<0]이면 [M₁<M₂]을 의미함
- 평균차이율(M_d)을 통해 t검정 결과에 대한 해석을 보완함. 평균 차이율의 절대값이 크다는 것은 도시와 농촌 간 소재지에 따라 동일한 유형(지역농협, 지역축협)의 조합 간 평균 차이가 전체 평균보다 크다는 것을 의미하며, 양극화가 심화되었다는 것을 나타냄. 양자의 경영자원 및 성과의 유사성이 낮음을 의미함

(4) 조합당 개별지표 분석결과

- 조합당 개별지표는 [총자산, 납입출자금, 자기자본, 예수금(평잔), 대출금(평잔), 교육지원비, 준조합원 수, 신용총이익, 매출총이익, 당기순손익, 출자배당, 이용고배당, 판매관리비]가 채택됨
- 유형자원에 해당하는 개별지표[총자산, 납입출자금, 자기자본, 예수금(평잔), 대출금(평잔)]는 조합유형 모두 전 연도에서 평균차이율(M_d)이 양수로 도시형의 평균이 더 높았음[M₁>M₂]

[표 2-4] t검정 결과 : 조합당 개별지표

구분	유형자원					무형자원	인적자원	
	총자산	납입출자금	자기자본	예수금(평잔)	대출금(평잔)	교육지원비	조합원수	준조합원수
지역농협(5년)	○	○	○	○	○	○	X	○
지역축협(4년)	○	○	○	○	○	○	X	○
구분	경영성과						경영비용	
	경제매출액	신용총이익	경제총이익	매출총이익	당기순손익	출자배당	이용고배당	판매관리비
지역농협(5년)	X	○	X	○	○	○	○	○
지역축협(4년)	○	○	○	○	○	○	○	○

주1) ○는 모든 연도에서 대립가설(H₁), [도시형과 비도시형 간에 차이가 있을 것이다]가 채택된 지표임
 주2) 출자배당과 이용고배당(준조합원, 조합원 합산)은 지역농협은 2017년, 지역축협은 2018년 자료가 없기 때문에 각각 4개년과 3개년만 비교함
 자료 : 농협중앙회, 농축협 경영계수요람(2017~2021)

- 총자산, 납입출자금, 자기자본 등은 특정 시점에서 표기된 저량 지표이나 연속적으로 평균차이율(M_d)이 양수인 것으로 나타났음. 이는 도시형이 보유하고 있는 자본이 비도시형에 비해 경향적으로 높다는 것을 나타냄. 예수금(평잔)과 대출금(평잔)의 경우 도시에 위치할수록 신용사업에 동원할 수 있는 자원축적에 유리하다는 것을 보여줌
- 무형자원에 해당하는 교육지원비도 평균차이율(M_d)이 양수임. 그러나 유형자원의 지표들에 비해 절대값은 작았음. 지역농협은 2018~2021년 간 100.0%이하인 반면 지역축협은 전 연도가 100.0% 이상임. 그러나 총자산, 자기자본, 신용총이익, 매출총이익에 비해 절대값이 낮음
 - 일반적으로 교육지원비는 비도시형이 더 높을 것으로 생각되나 도시형에서 더 많은 무형자원에 대한 투자하고 있는 것으로 나타남. 조합원 교육만이 아닌 임직원, 준조합원, 소비자를 대상으로 교육을 진행한 것으로 추측됨. 이에 대해서는 사례비교 연구가 필요함
- 인적자원에서는 준조합원 수만 채택되었음. 조합원 수의 경우 지역농협은 평균의 차이가 없으며, 지역축협은 2018년과 2019년은 차이가 없었음. 그러나 준조합원 수는 도시형과 비도시형 간의 차이가 존재함. 지역농협은 5개년 모두 평균차이율(M_d)이 380.0% 이상이며, 지역축협은 204.0% 이상임. 이는 직접적인 신용고객이자 예비 판매고객이라고 할 수 있는 준조합원도 도시에 위치할수록 더 쉽게 확보된다는 것을 의미함
- 경영성과는 지역축협은 모든 지표가 평균의 차이가 있었고, 지역농협은 신용총이익, 매출총이익, 당기순손익, 출자배당, 이용고배당에서 평균의 차이가 있었음
 - 신용총이익, 당기순손익, 출자배당, 이용고배당 모두 평균차이율(M_d)은 양수로 100.0% 이상임. 조합경영의 성과는 도시형이 비도시형에 비해 더 높았으며 그 간극도 전체 평균에 비해 컸음($M_d > M_3$). 단 도시형이 조합당 배당의 평균이 더 높은 이유는 출자금 전체 규모가 더 크기 때문으로 개별 조합원에게 환원되는 정도와는 무관할 수 있음
- 매출총이익의 평균차이는 신용총이익에 영향을 받은 것으로 보임. 지역농협은 경제총이익은 유의한 차이가 없었음. 반면 신용총이익에서 나타난 차이($M_1 > M_2$)는 매출총이익에서도 동일했음. 다만 경제총이익의 경우 지역축협만 모든 연도에서 유의했고, 도시형이 비도시형에 비해 더 높은 것으로 나타남
 - 지역농협의 경제총이익 차이가 없는 이유는 도시형이 경제사업에서 비도시형과 비슷한 수익을 창출하고 있기 때문임. 구매, 판매, 마트사업 매출액을 별도로 검정한 결과, 구매와 판매는 비도시형의 평균이 높았음. 그러나 마트사업에는 도시형의 평균이 더 높았고 평균차이율(M_d)은 80.0% 이상임. 마트사업의 높은 매출이 경제총이익으로 이어진 것으로 추정됨
- 경영비용도 도시형이 비도시형보다 평균이 높았음($M_d > 0$). 도시에 소재한 조합일수록 판매관리비가 더 높은 경향이 보임. 그러나 당기순손익도 도시형이 높은 점을 감안하면 조합들이 도시에서 얻는 이익이 비용보다 높다고 볼 수 있음

(5) 조합당 비율지표 분석결과

- 조합당 비율지표는 [자기자본 비율, 출자금/자기자본, 예대비율, 경제총이익/경제매출액, 신용총이익/예수금(평잔), 경제총이익 비중, 신용총이익 비중, 교육지원비/경제매출액, 교육지원비/판매매출액]이 채택됨

[표 2-5] t검정 결과 : 조합당 비율지표

구분	자기자본 비율	자본수익률	출자금 /자기자본	예대비율	경제총이익 /경제매출액
지역농협(5년)	○	X	○	○	○
지역축협(4년)	○	X	○	○	X
구분	신용총이익 /예수금(평잔)	경제총이익 비중	신용총이익 비중	교육지원비 /경제매출액	교육지원비 /판매매출액
지역농협(5년)	○	○	○	○	○
지역축협(4년)	○	○	○	○	○

주) ○는 모든 연도에서 대립가설(H₁), [도시형과 비도시형 간에 차이가 있을 것이다]가 채택된 지표임
 자료 : 농협중앙회, 농축협 경영계수요람(2017~2021)

- 자기자본 비율, 출자금/자기자본, 신용총이익/예수금(평잔), 경제총이익 비중은 비도시형이 높았음. 자기자본 비율, 출자금/자기자본, 신용총이익/예수금(평잔)의 평균차이율(M_d)은 -30.0% 정도로 조합당 개별지표처럼 큰 차이가 있지는 않음
 - 자기자본 비율은 자기자본/총자산임. 그런데 도시형의 총자산의 대부분은 예수금에 해당하며, 예수금(평잔)과 총자산은 높은 상관성이 있음(제3장 1절 참고). 도시형일수록 총자산에서 부채(예수금)의 비율이 높은 것으로 보임. 자기자본 비율의 평균은 도시형(M₁), 비도시형(M₂), 전체조합(M₃)은 조합유형(지역농협, 지역축협)에 상관없이 모든 연도에서 비슷한 값을 유지하고 있음
 - 신용총이익/예수금(평잔)이 비도시형이 높은 이유는 도시가 농촌에 비해 금리가 더 높기 때문으로 추정됨. 신용사업의 부채대비 이익률은 비도시형이 도시형에 비해 효율적인 것으로 보임. 그러나 신용사업을 통한 수익은 규모의 경제를 가지며, 자본이 많을수록 수익의 절대값도 커질 수밖에 없음. 그래서 개별지표에서는 도시형의 신용사업 총이익 평균이 더 높은 것으로 나타남
 - 도시형의 높은 신용사업총이익은 비도시형보다 사업을 효율적으로 운영해서가 아니라 자산(부채)의 규모가 더 크기 때문이며 신용총이익/예수금(평잔)의 평균값은 도시형(M₁), 비도시형(M₂), 전체조합(M₃) 모두 하락하고 있음. 즉 예수금(평잔) 대비 신용총이익의 비중이 줄어들어 부채 대비 이익 발생이 낮아지고 있는 추세임
 - 도시형의 신용사업 운용에 따른 손익 대비 자산의 증가폭이 과도할 경우 자기자본 비율을 획기적으로 증가시키지 않는 이상 자본 적정성이 훼손되어 최악의 경우 흑자 도산에 이르는 원인이 될 수 있음. 도시조합은 경제사업 총이익의 비중을 높여 자기자본 및 수입 구조의 다원화가 필요함

- 예대비용, 경제총이익/경제매출액(지역농협), 신용총이익 비중, 교육지원비/경제매출액, 교육지원비/판매매출액은 도시형이 높은 것으로 나타남. 그러나 예대비용의 평균차이율(M_d)은 조합유형과 상관없이 대부분 연도에서 10.0% 이하였음. 2019년까지 하락하다가 2020년부터 다시 소폭 증가함. 코로나로 인한 예수금 대비 상호대출의 비율이 늘어났기 때문으로 추정됨
- 경제사업에서 매출 대비 이익률은 도시농협이 더 높은 것으로 나타났음. 평균차이율(M_d)은 모두 15.5%이하로 지역농협은 2019년, 지역축협은 2020년 이후 평균차이율(M_d)이 감소하고 있음. 경제사업의 효율성이 도시형이 다소 높더라도 그 차이는 감소 중인 것으로 보임
- 도시형과 비도시형 간 총이익 구성이 다르므로서 취할 수 있는 경영전략에도 차이가 있을 것으로 추측됨. 지역농협의 경제총이익 비중은 평균차이율(M_d)이 -39.5%~-45.9%, 지역축협은 -42.0%~-45.6%임. 비도시형일수록 전체 총이익 중 경제총이익의 비중이 높아 경제사업에서 주요 수입이 발생하고 있음을 보여줌. 지역농협의 신용총이익 비중은 평균차이율(M_d)이 39.5%~45.9%, 지역축협은 30.8%~42.1%임. 도시형은 신용사업에 대한 의존이 높았고 지역축협은 신용총이익 비중의 평균차이율(M_d)이 증가하는 경향이 있음

(6) 조합원 1인당 개별지표 분석결과

- 조합원 1인당 개별지표는 [총자산, 납입출자금, 자기자본, 교육지원비, 당기순손익, 출자배당, 마트사업 매출액(준조합원), 이용고배당(조합원, 준조합원 합산)]이 채택됨

[표 2-6] t검정 결과 : 조합원당 개별지표

구분	총자산	납입출자금	자기자본	경제총이익	교육지원비
지역농협(5년)	○	○	○	X	○
지역축협(4년)	○	○	○	○	○
구분	당기순손익	출자배당	마트사업 매출액(준조합원)	이용고배당(준+조합원)	
지역농협(5년)	○	○	○	○	
지역축협(4년)	○	○	○	○	

주1) ○는 모든 연도에서 대립가설(H_1), [도시형과 비도시형 간에 차이가 있을 것이다]가 채택된 지표임
 주2) 출자배당과 이용고배당(준조합원, 조합원 합산)은 지역농협은 2017년, 지역축협은 2018년 자료가 없기 때문에 각각 4개년과 3개년만 비교함
 자료 : 농협중앙회, 농축협 경영계수요람(2017~2021)

- 유형자원(총자산, 납입출자금, 자기자본)과 경영성과(당기순손익, 출자배당)는 조합원당 평균차이율(M_d)이 100.0% 이상에 해당함. 조합당 개별지표 중 조합원 수의 평균은 차이가 없으나 소재지에 따라 조합당 자원과 경영성과의 차이가 크기 때문으로 보임. 반면 준조합원당 마트사업 매출액(마트사업 매출액/준조합원 수)은 평균 차이율이 모두 -80.0%에 해당했음. 즉 비도시형이 준조합원 수 대비 마트사업의 매출이 높다는 것을 의미함
- 교육지원비는 평균차이율(M_d)이 지역농협은 91.1%~114.8%, 지역축협은 144.0%~152.2%였음. 도시에 위치한 조합이 조합원 개인에게 투여되는 교육지원비도 더 높은 것으로 보임
- 배당은 준조합원을 포함할 경우 해석이 달라졌음. 조합원만 받는 출자배당은 평균차이율(M_d)이 지역

농협은 200.0% 이상, 지역축협은 110.0% 이상에 해당했음. 도시형의 조합원당 출자배당금이 더 높았음. 그러나 이용고배당의 경우 평균 차이율이 -40.0% 이상으로 이용고배당은 비도시형이 더 높음. 이는 잉여금에 대한 처분방식의 비중이 자본에 대한 환원은 도시형이, 협동조합 이용에 대한 환원은 비도시형이 더 많은 것으로 해석됨

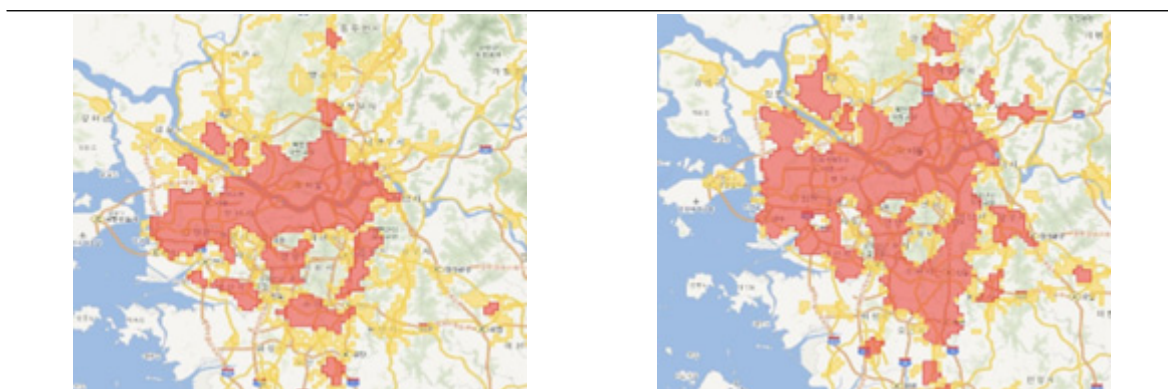
3) 도시조합의 외부환경 변화와 도시조합의 증가

- ❖ 한국은 지난 20년 간 대도시권들의 확대로 인해 농촌지역의 감소와 농지면적의 감소가 이루어짐. 결과적으로 도시조합이 늘어나는 외부적 원인이 되고 있음

(1) 도시화 확대

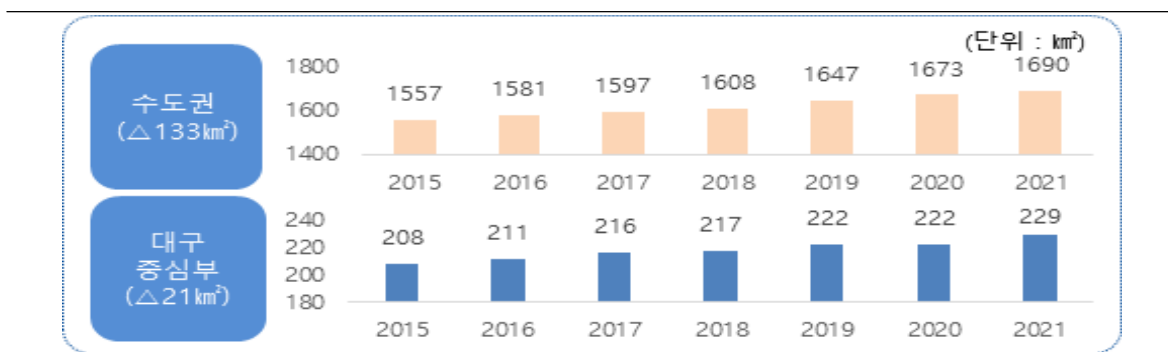
- 국내 도시화 면적의 확장은 대부분 수도권을 중심으로 이뤄졌음. 그외에도 대구권의 확장세가 두드러지게 나타났음. 수도권의 경우 15년부터 21년까지 총 133km²이 확대되었으며, 대구는 21km²가 증가한 것으로 나타남(준도시권 제외). 수도권은 20년 간 빠르게 도시권 간에 연담화가 됨으로서 면적이 확대되었고, 도시권 간 사이에 있던 지역들로 도시권의 확장 이뤄졌음

[그림 2-1] 수도권 도시화면적 변화(2000, 2021)



주) 지도의 붉은색은 도시권, 노란색은 준도시권에 해당함
 자료 : <https://sgis.kostat.go.kr/view/urban/main#>

[그림 2-2] 연도별 면적 변화



주) 그래프는 2015~2021년간 수도권 도시면적을 의미함(수도권과 연결되지 않은 지역 제외)
 자료 : <https://sgis.kostat.go.kr/view/urban/main#>

(2) 농업인프라 축소

- 국내의 경지면적 또한 빠르게 감소하고 있으며, 경지면적은 2002년과 2022년을 대비해보면 전체 농지는 334,386ha(18.0%)가 감소하였음. 권역별로 감소율은 수도권 27.4%, 경남권 25.3%, 충청권 17.6%, 경북권 17.0%순으로 높은 것으로 나타남. 권역별로 비교는 수도권의 감소율이 가장 높았으나 실제 경지면적의 감소는 충청권이 20.7%(69,123ha)로 가장 많은 것으로 나타남. 반면 수도권은 19.0%(63,452ha)가 감소해 약간 더 적었음
- 2002년에서 2022년 간 수도권의 시도별 감소면적을 보면 서울시는 1,405ha(-69.6%, 2,018ha → 613ha), 인천시는 6,936ha(-28.4%, 17,499ha → 24,435ha), 경기도는 55,111ha(-26.8%, 205,299ha → 150,188ha)가 감소한 것으로 나타남
- 같은 기간 동안 충청권은 대전시는 2,236ha(-36.7%, 6,094ha → 3,858ha), 충청남도(세종시 포함)는 30,802ha(-12.1%, 253,516ha → 215,693ha), 충청북도는 36,085ha(-27.3%, 132,187ha → 96,102ha)가 감소하였음

[표 2-7] 권역별 20년간 경지면적 변화 추이

(단위 : ha)

내용	2002(A)	2012	2022(B)	감소면적		증감률 [(B-A)/A]
				면적(A-B)	비중	
수도권	231,752	203,890	168,300	63,452	19.0%	-27.4%
경남권	200,873	178,493	150,110	50,763	15.2%	-25.3%
경북권	305,278	291,055	253,346	51,932	15.5%	-17.0%
충청권	391,797	357,165	322,674	69,123	20.7%	-17.6%
전남권	342,288	319,774	286,335	55,953	16.7%	-16.3%
전북권	215,179	206,220	190,410	24,769	7.4%	-11.5%
강원권	116,288	112,007	101,104	15,184	4.5%	-13.1%
제주권	59,167	61,377	55,957	3,210	1.0%	-5.4%
합계	1,803,455	1,668,604	1,472,279	334,386	100.0%	-18.0%

주) 수도권(서울, 경기, 인천), 경남권(부산, 경남, 울산), 경북권(대구, 경북), 충청권(대전, 세종, 충남, 충북)으로 분류
 자료 : 통계청, 「농업면적조사」

(3) 도시조합 수 증가 추세

- 도시조합의 수는 계속해서 증가하고 있음. 2017년에는 142개소에 불과했으나 2023년 3월 기준 188개소로 증가함. 약 6년 간 46개소가 증가함. 2023년을 기준으로 권역별로는 수도권 90개소(47.9%)로 가장 많았음. 다음으로 경남권(35개소), 충청권(24개소), 경북권(20개소), 전남권(10개소), 강원권, 전북권, 제주권(각 3개소)순으로 많은 것으로 나타남
- 20년 간 거대 도시권들이 확장되면서 기존의 농촌지역들이 도시권에 포함되어 개발이 이뤄지고 경지면적은 감소하였음. 이러한 맥락에서 도시조합의 증가는 도시권의 확대와 농촌의 쇠퇴라는 외부적 요인에 의해 비도시조합이 도시조합으로 전환된 결과임. 경기도에서 다수의 신도시계획들이 수립되고 이에 따른 도시개발이 이뤄지고 있어서 도시조합은 앞으로 더 늘어날 것으로 전망됨

[표 2-8] 권역별 도시조합의 수(2023.03)

(단위 : 개소, %)

구분	수도권	경남권	충청권	경북권	전남권	강원권	전북권	제주권	합계
개소	90	35	24	20	10	3	3	3	188
비율	47.9	18.6	12.8	10.6	5.3	1.6	1.6	1.6	100.0

주1) 수도권(서울, 경기, 인천), 경남권(부산, 경남, 울산), 경북권(대구, 경북), 충청권(대전, 세종, 충남, 충북)으로 분류
 주2) 해당 도시조합의 기준은 인구 30만 이상 소재, 전년도 자산총액 5,000억원 이상 혹은 전년도 자산 1조원 이상인 조합임
 자료 : 농림축산식품부 내부자료

[표 2-9] 연도별 도시조합 수의 변화

(단위 : 개소)

연도	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023.03
개소	142	149	156	166	173	180	188

자료 : 농민신문, '[도농상생, 농협이 된다]도시농협 '나홀로 성장 안될말...농산물 판매농협 역할해야(2022.03.31.)'(2017~2021)
 농협중앙회 회원지부, 도시농축협 정체성 제고 방안(2022), 농림축산식품부 내부자료(2023년)

2. 도시조합의 경제사업 성과 분석(2021)

1) 도시조합 경제사업 성과 분석

- ❖ 도시조합의 경제사업 성과를 파악하기 위해 경영계수요람(2021)을 분석해 도시조합을 그룹화 하였음. 분석대상이 된 도시조합은 품목조합을 제외한 지역조합(148개소)임. 총 자산 대비 경제사업 성과를 6개의 시뮬레이션으로 분석함

(1) 도시조합의 총자산 대비 경제사업 비중 분석 개요

- ◇ 분석개요 : 도시조합의 경제성과를 파악하기 위해 상중하 그룹으로 분류
- ◇ 분석대상 : 2021년 기준 도시조합에 해당하는 지역조합 148개소(농협 120개소, 축협 28개소)
 - 본 연구에서 사용한 도시조합 분류 기준은 특별시·광역시 및 인구 30만명 이상 시에 본점이 위치하고 2020년 말 총자산 5,000억원 이상인 지역조합(도농상생기금 출연 조합 조건)임. 단 품목조합은 지역조합과 경영특성이 다르기 때문에 제외함
- ◇ 분석자료 : 경영계수요람(2021) 기준 각 조합의 경제사업 매출실적과 총자산 간 비율(M_i)
- ◇ 그룹 간 분류 기준 : 전체 지역조합의 경제사업 매출실적과 총자산 간 비율의 평균(M_a), 전체 도시조합의 경제사업 매출실적과 총자산 간 비율의 평균(M_c)
 - 총자산을 기준으로 경제사업 매출실적을 비교한 이유는 총자산을 해당 도시조합이 보유한 투자에 가용가능한 자원의 규모로 정의했기 때문이며, 도시조합의 보유자원 대비 경제사업에 대한 사업성과를 개괄적으로 파악하기 위해서임
 - 지역농협과 지역축협을 분리하여 평균을 산출하고 그룹을 분류함. 이후 각 조합의 총자산 대비 경제사업 매출실적 비율(이하 경제성과 비중)을 내림차순으로 정렬했음

[표 2-10] 도시조합 총자산 대비 경제사업 비중별 그룹화 기준

구분	내용
상	조합의 경제성과 비중(M_i)이 전체 지역농협/축협 평균(M_a) 이상
중	조합의 경제성과 비중(M_i)이 전체 지역농협/축협 평균(M_a) 미만, 도시농협/축협 평균(M_c) 이상
하	조합의 경제성과 비중(M_i)이 도시농협/축협 평균(M_c) 미만

- ◇ 경제성과 유형 구분 기준 : 경제성과 유형은 ① 구매, 판매사업 매출실적 합산, ② 구매, 판매, 마트사업 매출실적 합산, ③ 전체 경제사업(구매, 판매, 마트, 가공, 기타) 매출실적 합산으로 유형을 분리해 분석함
- ◇ 경제성과 비중 평균 산출 방법 : [(1) 지표별 합산]과 [(2) 조합별 단순평균]으로 나누어 산출함

- [(1) 지표별 합산]은 $\frac{\sum_i^n \text{조합의 경제사업매출 실적}_n}{\sum_i^n \text{조합의 총자산}_n}$ 으로 각 조합의 경제사업 실적과 총자산 지표를 별도로 합산한 평균산출 방법임. [(2) 조합별 단순평균]은 $\frac{\sum_i^n (\frac{\text{조합의 경제사업 매출 실적}}{\text{조합의 총자산}})_n}{n}$ 으로 조합의 자산규모와 상관없이 단순합산 후 합산한 조합의 수로 나눈 방법임

◇ 시뮬레이션 구분 : 경제성과 비중 유형 3개, 평균산출 방법 2개로 총 6가지의 시뮬레이션이 수립됨. 수립된 시뮬레이션의 번호는 아래의 표와 같음

[표 2-11] 시뮬레이션별 기준

구분	① (구매+판매) 매출실적/총자산	② (구매+판매+마트) 매출실적/총자산	③ 경제사업 매출실적/총자산
① 지표별 합산	시뮬레이션 1-1	시뮬레이션 1-2	시뮬레이션 1-3
② 조합별 단순평균	시뮬레이션 2-1	시뮬레이션 2-2	시뮬레이션 2-3

(2) 도시조합 경제사업 성과 시뮬레이션별 분석결과

- ❖ 분석결과 지역농협과 지역축협 상관없이 M_c 는 M_a 보다 모든 시뮬레이션에서 최소 5.0%p 이상 낮았으며, 이중에서도 경제성과 비중이 낮은 조합은 주로 특·광역시 자치구 소재의 도시조합이 많았음
 - 시뮬레이션별로는 [시뮬레이션 1-1]에서 지역농협의 M_c 와 M_a 의 차이는 5.2%p로 가장 적었음. 차이가 가장 많은 시뮬레이션은 [시뮬레이션 2-3]으로 12.8%p로 가장 격차가 컸음
 - 평균 산출방식에서 [(1) 지표별 합산]이 [(2) 조합별 단순평균]보다 차이가 적게 나타남. 그 이유는 후자는 조합 자산규모의 이상치를 그대로 반영하기 때문임. 따라서 [(2) 조합별 단순평균]이 [(1) 지표별 합산]보다 더 높은 기준이 책정되고 [그룹 하]로 분류되는 도시조합도 더 많을 수밖에 없음
 - [(1) 지표별 합산]인 시뮬레이션별로 도시조합과 비도시조합의 경제성과 비중 차이를 보면 [시뮬레이션 1-1]은 9.0%p, [시뮬레이션 1-2]는 11.1%p, [시뮬레이션 1-3]은 12.1%p의 차이가 나는 것으로 나타남
 - 시뮬레이션 단계별로 경제사업 매출액 기준에 반영되는 사업의 수가 늘어나기 때문에 추가된 사업의 비중 차이를 대략적으로 추정할 수 있음. 구매판매(9.0%p) 분야에서의 도시조합과 비도시조합 간 매출액 차이가 마트(2.1%p)나 기타 사업(1.0%p) 차이보다 큰 것을 알 수 있음
- 2021년 도시조합의 평균 총자산은 1조 1,954억원임. 반면 비도시조합의 평균 총자산규모는

2,651억원으로 도시조합의 22.2% 정도에 해당함. 상기한 경제사업 성과 매출액 비중의 차이는 도시조합이 가용한 자원대비 투자가 비도시조합원에 비해 소극적인 것을 보여줌

[그림 2-3] 도시조합 경제사업 실적 비중 시뮬레이션별 분석 결과(2021)

경제사업 실적 기준	1 (구매+판매) 매출실적/증자산					2 (구매+판매+마트) 매출실적/증자산					3 경제사업 매출실적/증자산					
	구분	지역농협		지역축협		구분	지역농협		지역축협		구분	지역농협		지역축협		
(1) 지표별 합산	(단위 : 개소, %)															
		조합수	평균	조합수	평균		조합수	평균	조합수	평균		조합수	평균	조합수	평균	
	상	3	9.2	4	25.1	상	2	13.8	4	27.7	상	2	14.1	5	30.9	
	중	53	2.7	9	10.1	중	51	4.8	9	12.6	중	52	5.0	9	16.8	
	하	64	0.4	15	4.1	하	67	1.6	15	5.7	하	66	1.6	14	7.0	
	합계	120	1.4	28	7.8	합계	120	2.9	28	9.4	합계	120	3.0	28	13.1	
		구분	지역농협	지역축협		구분	지역농협	지역축협		구분	지역농협	지역축협		구분	지역농협	지역축협
	전체조합	6.6	17.0		전체조합	9.4	19.8		전체조합	10.1	23.2		전체조합	15.1	36.0	
	도시형	1.4	7.8		도시형	2.9	9.4		도시형	3.0	13.1		도시형	3.0	13.1	
	농촌형	10.4	28.5		농촌형	14.0	32.9		농촌형	15.1	36.0		농촌형	15.1	36.0	
(2) 조합별 단순평균	(단위 : 개소, %)															
		조합수	평균	조합수	평균		조합수	평균	조합수	평균		조합수	평균	조합수	평균	
	상	1	15.6	1	30.7	상	1	17.0	1	33.1	상	1	17.4	1	40.7	
	중	48	3.0	9	15.6	중	46	5.3	8	19.3	중	48	5.5	11	21.4	
	하	71	0.5	18	5.3	하	73	1.8	19	6.8	하	71	1.8	16	8.0	
	합계	120	1.6	28	9.5	합계	120	3.3	28	11.3	합계	120	3.4	28	14.5	
		구분	지역농협	지역축협		구분	지역농협	지역축협		구분	지역농협	지역축협		구분	지역농협	지역축협
	전체조합	11.6	26.8		전체조합	14.9	30.9		전체조합	16.2	34.1		전체조합	16.2	34.1	
	도시형	1.6	9.5		도시형	3.3	11.3		도시형	3.4	14.5		도시형	3.4	14.5	
	농촌형	13.1	32.3		농촌형	16.7	37.1		농촌형	18.1	40.4		농촌형	18.1	40.4	

(3) 시뮬레이션별 분석 및 도시조합의 경제사업 성과 평가

◇ 평균 산출 기준별 그룹 간 비중

- [(1) 지표별 합산] 기준 : 지역농협에 해당하는 도시조합 중 [그룹 하]에 속하는 도시조합은 64~67개소(53.3%~55.8%)가 있음. [그룹 중]에 속하는 도시조합은 51~53개소(42.5%~44.2%)로 절반에 약간 못 미침. M_a가 M_c이하에 해당하는 도시조합이 과반보다 조금 더 많음
- [(2) 조합별 단순평균] 기준 : 기준평균이 더 높기 때문에 [그룹 하]에 속하는 도시조합이 [(1) 지표별 합산]보다 더 많아짐. [그룹 하]에 속하는 도시조합이 71~73개소(59.2%~60.8%)가 되며, [그룹 중]에 속하는 조합이 46~48개(38.3%~40.0%)로 감소함
- 대다수의 도시조합이 가용자원 대비 경제사업 성과가 사업 분야의 차이 없이 M_a에 미달하고 있음. 다만 지역축협은 개소수가 적지만 [(1) 지표별 합산]에서는 지역농협에 비해 [그룹 상]에 속하는 조합의 수가 모든 시뮬레이션에서 더 많은 것으로 나타남
- 경제성과 비중이 낮은 도시조합은 주로 특·광역시 자치구에 소재지를 두고 있는 조합이 많았음. 사업 유형에 상관없이 전체 경제사업을 매출실적으로 평가한 [시뮬레이션 1-3]을 기준으로 지역농협 [그룹 중]에서 특·광역시 자치구에 소재지를 두고 있는 도시조합은 17.3%(52개소 중 9개소)이나 [그룹 하]에서는 65.2%(66개소 중 43개소)로 47.8%p의 차이가 나타남
- 특·광역시의 도시조합은 농업 인프라가 전무한 지역에 소재하고 있으므로 마트를 제외한 경제사업이 어려운 상황임. [그룹 중]에 속하는 도시조합은 주로 도농복합지역에 위치한 지역농협으로 농업 인프라가 보전되어 있는 지역에 해당함

2) 도시조합 경제사업매출액(직접) 비중 분석

❖ 도시조합의 조정경제 매출액 중 경제사업 매출액(직접) 비중을 분석함. 경제사업 매출액(직접)에서 마트사업 공산품 판매액 포함 전후를 비교하였음

- 2022년 기준 조정경제매출액 중 경제사업 매출액(직접)의 비중을 측정함. 단 경제사업 매출액(직접) 중 마트사업의 공산품 매출액 비중을 제외하기 전과 후로 나누어 측정함

· 농협의 경제사업 이행기준은 조정경제매출액을 총매출액으로 나눈 값임. 조정 경제매출액은 경제매출액, 도농상생기금(평잔), 출하선급금(평잔), 공동사업투자금(평잔), 「군납·공판」 수탁 사업 실적, 조공법인 참여실적의 합산임. 경제사업 매출액은 직접사업과 간접사업으로 나뉨

◇ 마트사업의 공산품 판매액 제외 전 비중 : 제외 전 전체조합의 경제사업 매출액(직접)의 비중은 평균 84.3%로 조정경제 매출액의 대부분을 차지하였음. 도시조합만 측정하였을 경우 77.3%였으며, 이는 비도시조합(87.4%)에 비해 10.1%p가 낮음

◇ 마트사업의 공산품 판매액 제외 후 비중 : 제외 후 전체조합의 경제사업 매출액(직접) 비중은 71.3%임. 도시조합만 측정하면 62.9%이나 비도시조합은 74.5%로 도시조합이 11.6%p가 낮음

- 도시조합의 경제사업 매출액(직접)에서 공산품 제외 전후의 비중을 비교하면 14.4%p 차이로 비도시조합의 12.9%p보다 1.5%p밖에 높지 않았음. 그러나 도시조합 중 지역농협으로 한정해서 보면 마트사업의 공산품 매출액 포함여부의 차이가 20.7%p로 차이가 커짐. 품목축협의 경우도 31.5%p로 차이가 큰 편임. 전체 조합의 차이는 13.0%p인 것에 비해 지역농협과 품목축협의 공산품 판매액이 경제사업 매출액(직접)에서 차지하는 비중이 더 높은 것으로 나타남

[표 2-12] 조정 경제매출액 중 경제사업 매출액(직접) 비중(2023)

(단위 : 개소)

구분	경제사업 매출액(직접) 중 마트 공산품 제외 전 비중(A)		경제사업 매출액(직접) 중 마트 공산품 제외 후 비중(B)		차이(A-B)
	조합 수	비중	조합 수	비중	
전체	1,113	84.3%	1,061	71.3%	13.0%p
비도시회원	925	87.4%	891	74.5%	12.9%p
도시회원	188	77.3%	170	62.9%	14.4%p
지역농협	134	74.7%	129	54.0%	20.7%p
지역축협	28	87.6%	25	83.5%	4.1%p
품목인삼	0	-	0	-	-
품목농협	13	42.5%	10	45.1%	-2.6%p
품목축협	13	84.7%	6	53.2%	31.5%p

주1) 표의 각 유형별조합은 모두 도시조합만 해당됨. 품목인삼협은 도시조합이 없으므로 0으로 처리됨

주2) 각 유형의 매출액 비중 산출방식은 유형별 가중치를 부과하였음. 식은 [각 조합별 경제사업매출액(공산품 제외) 총합/각 조합별 조정경제매출액 총합]에 해당함

주3) 경제사업 매출액(직접) 중 마트 공산품 제외(B)는 52개 조합비도시조합 34개소, 도시조합 18개소(지역농협 5개, 지역축협 3개, 품목농협 3개소, 품목축협 7개소)가 조합코드 번호가 맞지 않거나 자료가 없어 제외된 결과임

주4) 품목농협의 비중이 낮은 이유는 공판장이 경제사업 매출액(직접)에 포함되지 않기 때문임. 추후 공판중 매출성고가 포함될 경우 비중이 바뀔 수 있음

자료 : 농협경제지주, 2022년 농축협 하나로마트 매출현황(2022), 농림축산식품부 내부자료(2022)

3. 도시조합의 정체성 상실과 해결방안

1) 도시조합의 농업생산자 협동조합 정체성 상실의 문제

- ❖ 도시조합의 농업생산자 협동조합으로서 정체성 상실은 농협체계 내 도시조합의 존재의의 상실과 협동조합으로서 강점을 약화시키는 원인이 됨

(1) 범농협시스템 무임승차

- 도시조합의 저조한 경제사업 참여와 성과에 대해 범농협네트워크에서 도시조합이 무임승차를 하고 있다는 비판이 제시됨. 도시조합은 범농협체계 내에서 기여하는 바의 증명을 요구 받고 있음. 농협중앙회는 신용 및 경제사업의 인프라를 제공하며 비도시조합은 농촌과 농업에 대한 농협의 브랜드 가치를 만들고 농산물의 유통판매를 주도해 농업인의 이익 증진에 기여하고 있음
- 그러나 도시조합은 농협체계 내에서 어떤 역할을 하고 있는지 의문이 제기됨. 2021년 국정감사에서 위성곤 의원(제주도 서귀포)은 "...농협 브랜드를 이용해 안정적으로 영업활동을 하고 각종 세제 혜택을 누린다."고 지적했고, 이만희 의원(경북 영천청도)은 "도시농협은 사실상 브랜드 이미지에 무임승차를 하고 있어 혁신이 필요하다."고 지적함

(2) 인적 결사체로서 응집력 약화

- 협동조합으로서 정체성은 협동조합의 핵심역량인 조합원(사람) 결합에 필수조건임. 협동조합 정체성의 부재는 모두(조합원)가 소유하나 주인은 없는 공유지의 비극을 초래하게 될 수 있음. 협동조합에 대한 조합원의 인식관이 커뮤니티에서 경제적 이익수단으로 바뀌면 조합원은 성과의 공유에만 관심을 가질 뿐 성과를 만들기 위한 투자는 회피하기 쉬움. 또 조합원임에도 협동조합보다 더 높은 경제적 이익을 제공하는 경쟁업체로 이동할 심리적 유인이 생김

[그림 2-4] 인적 결사체로서 응집력의 약화 문제와 극복방안







- 협동조합에 대한 조합원의 인식이 커뮤니티에서 경제적 이익으로 바뀐다면 성과의 공유에만 관심을 가질 뿐 성과를 만들기 위한 투자는 회피하기 쉬움
 - 조합원임에도 협동조합보다 더 높은 경제적 이익을 제공하는 경쟁업체로 쉽게 이동할 심리적 유인이 생김

커뮤니티가 사라진 협동조합은 모두가 소유하나 실질적으로는 주인이 없는 현상이 발생한다.
 커뮤니티로서의 협동조합(신성식 저)

협동조합의 약점과 극복 방안

- 1) 무임승차
- 2) 경제적 약자의 출자로 이루어지는 자본금의 제약
- 3) 의사소통의 어려움
- 4) 경영혁신을 위한 경제적 동기부여 부족

▶ 약점이 강점이 되기 위한 조건: "비전의 공유"

- 1) 갈등의 사전 방지
- 2) 조합원의 의식적 연대 통한 조직력 및 규모의 경제 효과
- 3) 협동조합 교육, 훈련과 홍보 - 비전공유의 장치

자료 : 클비즈협동조합_협동조합 코디네이터 교육과정, "입문"

- 그렇기 때문에 협동조합은 조합원들 간의 비전공유가 필수적임. 협동조합은 조합원의 특정한 필요를 충족시킨다는 목적의식의 공유를 전제로 설립되었기 때문임. 정체성이 부재한 조합원

은 사업이 잘될 때는 같이 갈 수 있어도 힘들 때는 함께하지 않음

- 이 같은 정체성의 위기에 대해 레이들로(2000)는 협동조합에 고객만 있고 조합원은 없다고 표현하기도 했음. 신성식(2022)은 유대관계가 형성되지 않으면 조합원과 조합원의 관계는 단순히 같은 가게를 이용하는 고객에 불과하다고 평가함

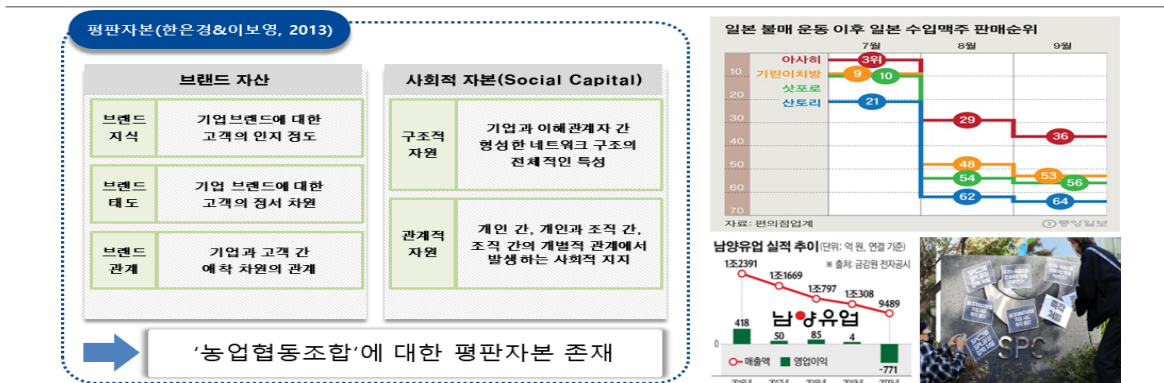
(3) 농협 간 갈등구조 심화

- 도시조합과 비도시조합 간의 양극화가 심화될수록 농협 간 갈등이 늘어날 수 있음. 농협 간 갈등심화는 협동조합 간의 연대와 우애의 원칙을 훼손하고 불필요한 비용을 초래하게 될 수 있음. 도농상생기금에 대해서도 도시조합과 비도시조합 간의 입장 차이가 존재했음

(4) 협동조합 브랜드 가치 저하

- 도시조합의 협동조합 정체성 부재는 한국 농협이 가지고 있는 평판자본을 훼손할 수 있음. 농협은 관변 협동조합이라는 비판과 농민의 이익을 대변하지 않고 있다는 비판의 주요한 근거가 됨
- 한은경&이보영(2013)은 평판자본을 [오랜 기간에 걸쳐 이해관계자의 직간접적인 경험을 기반으로 형성된 특정 조직이나 개인을 향한 인식과 판단에서 창출되는 무형의 가치]로 정의하며, 브랜드 자산과 사회적 자본으로 구성되었다고 봄. 농협에는 한국 농업과 농촌에 대해 기여하고 국내에서 가장 선도적인 협동조합이라는 긍정적 평판과 금융사업만 치중하며 농민의 이익과 협동조합 원칙에는 무관심하다는 부정적 평판이 함께 존재함
- 농협중앙회장은 2022년 6월부터 ICA 산하의 국제농업협동조합기구(ICAO) 의장을 맡고 있으며 농협중앙회는 1998년부터 24년 간 ICAO 의장기관 맡아 서울에 사무국을 두고 있음 2021년에는 아시아·태평양지역 총회에서 임기 4년의 이사로 선출됨. 이는 농협이 국제 협동조합 사회에서 강력한 평판자본을 가지고 있음을 보여줌. 관변 협동조합이라는 비판과 국제사회에서의 평판자본을 유지하기 위해 농업생산자 협동조합으로서 본위를 지켜야할 필요가 있음

[그림 2-5] 평판자본의 개념과 관리 실패 사례



자료 : 한은경&이보영, 「평판자본의 개념 및 구성에 관한 소고, 광고연구, 96, 2013.

2) 종합농협의 특수성과 혜택

- ❖ 농협은 농업인 협동조합으로서 다른 상호금융기관 및 주식회사와 차별성을 갖고 있음. 이 특수성은 경제사업과 신용사업을 함께 수행하는 명분이 되고 있으며 본래의 목적을 망실할 경우 신탁 및 주식회사와 본질적인 차이가 없어짐. 종합농협 체계에 대한 불공정한 혜택 논쟁으로 이어질 수 있음

(1) 상호금융으로서 농협과 신탁 간 비교

- 한국의 상호금융기관은 농협, 수협, 산림조합, 새마을금고, 신탁이 있음. 상호금융조합은 공동 유대를 바탕으로 각 조합원이 자금을 출자하여 구성원의 경제적 사회적 지위를 향상시키고 지역민에 대한 금융편의를 제공함으로써 지역경제의 발전에 기여함을 목적으로 설립됨
- 농협, 수협, 산림조합은 생산자협동조합으로 경제사업과 신용사업을 같이하지만 새마을금고와 신탁은 금융조합으로 별도의 경제사업을 하지 않음. 이들은 각 관할 부처가 다르고 감독 기준도 상이함. 단 금융위원회와 금융감독원은 「신용협동조합법(이하 신탁법)」 제95조에 의해 농협, 수협, 산림조합, 새마을금고에 대하여 검사 감독권한을 가짐

[표 2-13] 상호금융 업권별 감독·검사 체계

구분	근거법	경제사업 감독	신용사업 감독	인허가	검사
농업협동조합	농업협동조합법	농림축산식품부	금융위원회· 금융감독원	농림축산식품부	금융 감독원 /중앙회
수산업협동조합	수산업협동조합법	해양수산부	(주무부처도 가능)	해양수산부	
산림조합	산림조합법	산림청, 시도지사		산림청장	
신용협동조합	신용협동조합법	금융위원회·금융감독원			
새마을금고	새마을금고법	행정안전부, 시도지사	지자체장		

주1) 농협, 수협, 산림조합의 금융위와 금감원의 신용사업 감독은 건전성 감독에 한정됨. 동 기관들의 금감원 검사는 신용사업에 한정됨
 주2) 「지방일괄이양법」 시행(2021.01)으로 산림조합 및 새마을금고에 대한 인허가권(설립, 합병 등) 및 감독권 일부(새마을금고의 경우 인가 관련 검사권에 한정)가 지자체장에게 이양됨
 주3) 금감원의 새마을금고(중앙회 포함) 검사는 행안부 요청으로 검사인력 지원만 수행
 자료 : 금융감독원 상호금융 교육자료

- ◇ 신탁의 감사체계 : 신탁의 경우 외부회계감사 기간은 연 1회(신탁법 제47조 제5항)이며, 매 사업연도가 끝난 후 총회에서 결산보고서를 승인받으면 30일 이내 중앙회장에게 제출하도록 되어있음(신탁법 제47조 제4항). 또한 신탁은 업무보고서의 제출이 의무화되어 있는데 매월의 업무 내용을 적은 보고서를 다음 달 말일까지 금융감독원장이 정하는 서식에 따라 중앙회장에게 제출하도록 정해져 있음(신탁법 제83조의 4 제1항)
- 이러한 강력한 공적 규제는 신탁이 금융업무를 수행하기 때문으로 예금자를 주된 채권자집단으로 보유하고 있고 부실 발생 시 다수의 예금피해자가 발생할 수 있기 때문임
- 반면 농협의 경우 조합장 임기 개시 후 2년 이후부터 외부감사를 받는데(농협법 제65조의 2 제1항) 일반적으로 4년에 1회를 받는 구조임. 결산보고서나 업무보고서 등을 제출해야할 의

무도 없음. 또 비조합원의 대출한도도 신탁은 사업연도 취급 대출의 1/3 이내에서만 가능하지만 농협은 1/2로 대출한도가 더 높은 편임

- 신탁은 금융사업을 목적으로 공동유대를 가진 집단 내에서 결성되지만 농협은 농업인이라는 생산자의 정체성이 전제되어 결성됨. 그래서 주관부서도 농식품부가 맡으며 금융감독에 대해서도 농업과 농촌의 어려운 여건이 고려됨. 외부회계의 경우도 회계법인에 대한 높은 비용을 매년 개별조합이 부담하기 어려운 점, 감사비용 대비 효과에 대한 회의, 회계감사 이후에도 사건사고의 가시적 변화가 없는 한계가 지적되고 있음
- 그러나 도시조합들이 신용사업으로 높은 수익을 거둬도 불구하고 본래 조직정체성인 경제사업을 등한 시 한다면 신탁과 관할부처 및 규제사항을 달리해야 할 이유를 잃어버릴 수도 있음

(2) 종합농협의 특수성 배경

- 경제사업과 신용사업을 포괄한 종합농협이 개별법으로 제정된 나라는 한국과 일본이 있음. 이들이 생산자 협동조합임에도 불구하고 경제와 신용사업을 같이 운영하는 것은 ① 산업화시기 농촌의 자금조달이라는 시대적 배경과 ② 상호금융기관이라는 협동조합의 특수성 때문임
- ① 한국은 1957년 「농업협동조합법」과 「농업은행법」이 별도로 제정되었으나 이후 국가재건최고회의에서 양자 간의 합병이 결정됨. 이후 1961년 현재의 농협법이 제정됨. 당시 양자를 합병한 이후는 농촌경제 안정화를 주도해야 할 농협이 자금부족에 시달리고 있었기 때문임. 한국의 농협은 본래 경제사업과 신용사업이 분리되어 있었으나 농업인과 농협의 자금조달이라는 시대적 필요성에 의해 종합농협체계를 갖추게 되었음
 - 반대로 독일의 라이파이젠협동조합그룹은 19세기 농업인 본위의 농촌신용협동조합으로 시작되었으나 1970년대 경제위기로 독일의 협동조합 통합 과정에서 다른 협동조합그룹과 통합을 통해 신용사업을 전담하는 독일협동조합은행연합회(BVR)와 경제사업(농산물 구·판매)을 전담하는 경제사업연합회(DRV)로 분리하였음. 전자는 신탁들이 가입되었고 후자는 농협들이 가입되어 있음. 두 연합회는 독일협동조합·라이파이젠협회(DGRV)에 가입해 있음(박준기, 2014.07)
 - 독일의 사례는 개발도상국 당시 종합농협체계로 출발했지만 경제성장 후 경제구조 개편기에 협동조합이 선택과 집중을 위해 금산분리를 진행해 종합농협체계를 해체한 사례임
- ② 주식회사는 금산분리원칙에 의해 비금융회사가 은행업을 할 수 없고 그 반대도 마찬가지임. 비은행 금융기관들도 개별법에 따라 출자 규제에 대한 제한을 받고 있음. 이는 금융기관이 고객의 예치금을 자산으로 운용함에 있어서 도덕적 해이가 발생하거나 부실경영으로 인한 경제위기로 전이되는 것을 막기 위해서임
- 그러나 농협은 실질적으로는 은행업과 동일한 업무를 하고 있음에도 규제의 대상이 아님. 이는 단위농협과 농협중앙회가 동일함. 단위농협은 경제사업과 신용사업을 동시에 수행하고 있

으며, 농협중앙회는 농협금융지주사가 은행지주로 인정됨에도 불구하고 주식보유의 제한 없이 농협법에 의해 지분 100%를 인정받고 있음

- 왜냐하면 농협은 상호금융기관으로 조합원의 금융적 필요를 상호자조(mutual self-help)(강희원, 2013)를 통해 해결하고자 설립되었기 때문임. 주식회사의 존재목적이 이윤인 반면 협동조합은 조합원의 사회·문화·경제적 필요를 충족시키는 것이 목적임
- 자본결사체인 주식회사와 달리 협동조합은 인적결사체로서 조합원의 이익에 봉사라는 비이윤추구(Not-for-profit)적인 목적의식이 존재함.¹⁾ 협동조합에게 사업이란 어디까지나 조합원의 필요를 충족시키기 위한 공통의 수단이며 신용사업 역시 조합원의 필요를 충족시키기 위한 수단 이기에 주식회사의 금산분리와는 다른 기준을 적용받아야함
- 농협은 상호금융기관으로 농업인이라는 공동유대를 가진 조합원 간 연대를 통해 산업화시기에는 농가 고리채 문제를 해결했고 현재는 농업인에게 필요한 자금을 조달하는 역할을 맡아 경제사업과 신용사업의 필요성을 인정받고 있음. 농협중앙회가 금융지주 지분을 100%로 보유할 수 있는 것도 협동조합의 연대체라는 특수성이 있기 때문임. 근례에는 이런 상호금융을 협동금융이라 지칭하며 사회적금융의 핵심 유형으로 분류하고 있음

(3) 소결

- 전술한 농협의 역사적 조직적 특수성은 농협이 왜 종합농협체계를 유지해야 하는지 설명해줌. 그러나 농협이 조합원인 농업인의 필요충족이라는 본원적인 역할을 수행할 수 없다면 종합농협체계는 심각한 모순에 직면하게 됨. 필요의 충족은 사업을 통해 얻은 이윤을 배당이나 복지사업 등으로 공유하는 것만을 의미하지는 않음. 오히려 이러한 방식은 주식회사와 협동조합의 존재론적인 차이를 무색하게 함
- 이윤이 재화와 부를 획득하기 위한 화폐획득 수단으로서 목적이라면 필요는 좋은 삶을 목적으로 하는 살림살이 경영의 목적임(홍기빈, 2020). 후자는 전자를 하위 수단으로 포함함. 필요는 자조적인 개인이 좋은 삶을 영위하기 위해서 요청되는 바의 것들이라 할 수 있음. 여기서 좋은 삶이란 개인이 가지고 있는 잠재력을 실현하여 자긍심을 가질 수 있는 삶을 말함. 농업인으로서 자긍심을 고취해야하는 이유도 그것이 농업인의 좋은 삶의 필수적인 요건이기 때문임
- 농협은 농업인들이 필요를 상호부조로 달성하기 위해 결성된 협동조합임. 농업인에게 필요한

1) 한국에서는 Not-for-profit를 주로 비영리로 번역해 사용함. 그러나 이 경우 Non-profit와 의미상의 차이가 없기 때문에 본 연구에서는 비이윤추구로 번역함. Non-profit는 공공의 이익 달성이 조직의 목표로 잔여재산의 청산 금지와 이윤의 사적 배분이 제한됨. 그러나 Not-for-profit는 회원의 목표달성을 위해 존재하며 사업을 통해 얻은 이윤은 회원 전체의 공동목표를 달성하기 위해 사용됨. 협동조합 중 사회적협동조합은 공익성(公益)을 갖춘 비영리기구(Non-Profit Organization)에 해당하나 그 이외 협동조합은 이용자가 소유자, 의사결정자, 수익권자이므로 공익(共益)성이 우선됨. 그러므로 협동조합은 이윤에 대해 조합원 공동의 목표를 달성하기 위해 사업에 투자하거나 이용고나 출자에 배당하는 것이 가능함

농자재 구매, 유통판로 개척과 시장교섭력 확보, 농업기술 교육 등이 농업인이 직면한 어려움을 극복하고 탁월한 역량을 실천할 수 있는 방법에 해당함. 더 나아가면 농업인이 소속된 지역사회에서의 복지증진, 타 조합원과의 관계도 포함될 수 있음. 그리고 이러한 필요는 화폐적 보상만이 아닌 조합원의 인격적(1인1표) 경제적 참여(이용과 출자)로서 달성될 수 있음

- 따라서 종합농협의 필요성은 단지 신용사업을 통해 얻게 된 성과를 조합원에게 공유하는 것만으로는 정당화 될 수 없음. 이 경우 주식회사가 사업을 통해 얻는 이윤을 배당으로 주주(소유자)에게 환원하는 것이나 신탁이 수익을 배당하는 행위와 본질이 다르지 않기 때문임. 종합농협체계의 당위성은 ① 농협에게 역사적 소명으로 요청되었고 ② 그 조직적 특수성으로 요청되고 있는 바로서 조합원인 농업인들의 필요를 해소하는 것으로서만 달성될 수 있음

3) 도시조합 정체성 회복 방안

❖ 도시조합의 정체성 상실은 다양한 문제를 초래할 수 있음. 도시조합은 상생협력, 판로지원, 경제사업 확대 등 농협 본원의 역할에 충실해 농업 생산자 협동조합 본원의 모습을 갖출 것을 요청받고 있음

- 협동조합은 경제 사업체인 동시에 사회운동 결사체임. 협동조합 정체성은 결사체의 핵심가치임. 도시조합의 정체성 회복을 위한 과제로 상생협력, 판로지원, 경제사업 확대 등 농업생산자 협동조합으로서 본원의 사업에 대한 적극적인 투자와 노력이 요청됨
- 본 연구에서는 도시조합이 상생협력, 판로지원, 경제사업 확대에 방향성을 갖출 수 있도록 경제사업 활성화를 위한 사업모델 및 도농상생공동사업에 대한 유형과 사례를 소개함(제3장 3절 참고). 그리고 일본에서 이뤄지고 있는 일본 도시조합의 경제사업 사례를 취재하였음(제4장 3절 참고). 마지막으로 도시조합의 경제사업을 활성화하기 위한 제도개선 방안을 정리함(제5장 참고)

[그림 2-6] 도시조합 정체성 위기와 과제



“

제3장 도시조합 법제화와 경제사업 활성화 방안

1. 도시조합 정의 분류 기준 수립을 위한 연구
2. 「농업협동조합법」 일부 개정 법률안 검토
3. 도시조합의 경제사업 활성화 방안

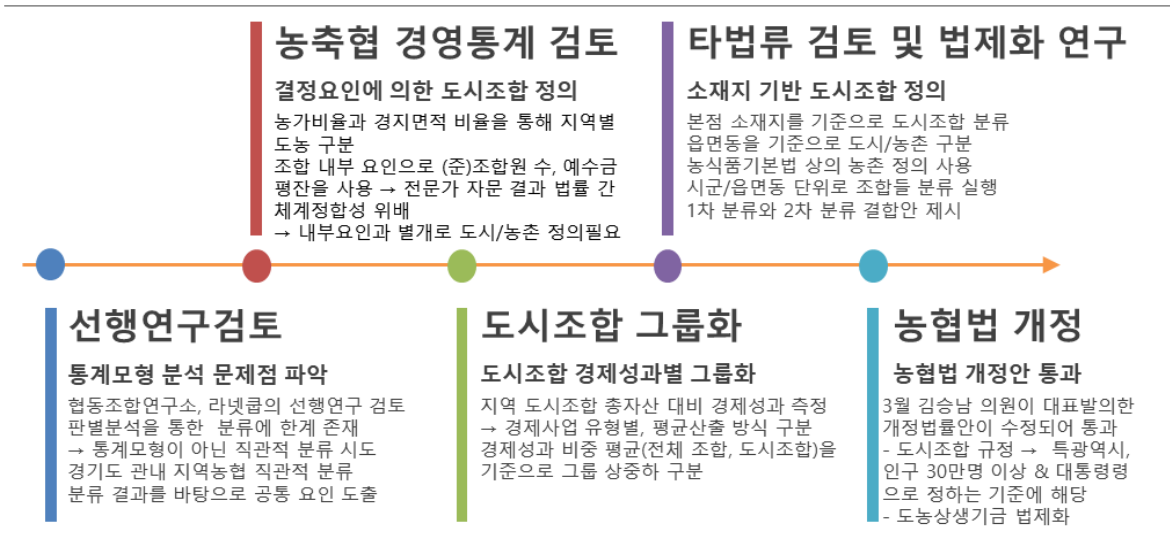


1. 도시조합 정의 분류 기준 수립을 위한 연구

1) 연구목표 및 프로세스

- ❖ 본 연구는 도시조합 분류기준 검토 및 이를 제도화하기 위한 방안을 제시함. 도시 조합 분류 기준 수립을 위해 선행연구를 검토하고, 2021년 농축협 경영계수요람 분석, 법률 및 제도 검토를 진행함
 - 본 연구는 도시조합의 분류기준을 재정의해 도시조합과 비도시조합 간의 분류를 명확히 하고 자함. 이 후 도시조합의 역할 재정립과 관련된 제도의 검토를 통해 협동조합 정체성과 기능 강화를 위한 경제사업 모델 및 활성화 방안을 제안함
- ◇ 연구목표 : 도시조합 분류기준 수립과 법제화 방안 제시
- ◇ 연구방법 : 문헌연구, 농축협 경영자료(2021~2022) 통계분석, 전문가 면담 등
- ◇ 연구 프로세스 : 도시조합 분류에 대한 선행연구 검토 → 조합 및 지역의 도시조합 분류 판별요인 도출 → 도시조합 법제화 기준 수립을 위한 타법률과 관계검토
 - ① 도시조합에 대한 선행연구를 검토하고 관련 분야에 대한 자문을 받음
 - ② 경영계수요람(2021~2022)을 분석해 도시조합의 기준이 될 수 있는 판별요인을 제시함
 - ③ 도시조합의 경제사업을 분석하여 판별요인을 기준으로 그룹을 분류함(제2장 2절 참고)
 - ④ 전문가 자문 결과 판별요인에 의한 도시조합의 법제화는 다른 법률과 체계정합성을 위배할 수 있음. 도시와 농촌에 대한 법적 정의를 검토한 후 법제화 기준을 수립함
 - ⑤ 농협법 일부 개정법률안이 발의되어 법제사법위원회에 상정됨(제3장 2절 참고)

[그림 3-1] 현황분석 및 도시조합 분류 연구 프로세스



2) 선행연구 검토

(1) 도시조합 분류 기준 및 연구방법

- (사)협동조합연구소(2017)와 라넷컵(2020)은 경영계수요람(2016, 2019)의 개별 조합 자료를 판별분석(Discriminant Analysis)을 사용하여 독립변수를 채택한 후 판별분석으로 재분석을 통해 개별조합의 도시조합 해당 여부를 판단했음
- ◇ (사)한국협동조합연구소(2017) : 도시조합 대신 상생농축협이라는 대안적 명칭을 제시했으며, 도시형(1유형), 품목형(2유형), 고역량형(3유형), 기반유지형(4유형)으로 구분함. 상생농축협 선정을 위해 다중판별분석 및 군집분석을 이용함. 도시조합 구분기준으로 예수금 평잔 5,000억원 이상과 준조합원 2만 명 이상을 제시함
- ◇ 라넷컵(2020) : (사)한국협동조합연구소(2017)에서 활용한 통계모형을 참고하여 도시농축협과 일반농축협을 분류함. 군집분석으로 도시농축협과 일반농축협을 분류한 후 도시농축협에 대해 역할부여를 위해 공분산행렬검정으로 독립변수를 선정 후 판별분석을 진행함. 도시농축협을 도시형, 도농복합 A형, 도농복합 B형, 품목전문형으로 분류했음

(2) 연구 결과 검토

- 연구에서 활용한 통계적 분석 결과 조합유형 분류에 있어서 연구의 한계가 존재함. 통계모형에서 선정된 개별변수는 조합의 경영여건 혹은 지역의 특수성을 반영하기 어려움. 비도시조합임에도 불구하고 도시조합으로 분류되거나 그 반대의 경우가 존재함
- 판별분석은 집단을 구분할 수 있는 설명변수로 새 관측값의 분류를 돕는 분석방법임. 소속된 집단을 예측하는 목적으로 사용됨으로 각 개체의 종속변수가 사전에 결정되어 있어야함

[표 3-1] 선행연구의 도시조합 분류 방안 및 기준

한국협동조합연구소(2017)		지역농업네트워크협동조합(2020)	
구분	분류기준	구분	분류기준
상생농축협	예수금 평잔 5,000억원 이상 & 준조합원 2만 명 이상	도시형농축협	예수금 평잔, 준조합원 수
도시형(1유형)	경지면적 800ha 미만 지역농협, 농가인구 300명 미만 지역축협	도시형	농협 : 경지면적 7000ha 미만 지역축협 : 축산인구 300명 미만 지역
품목형(2유형)	품목농협과 품목축협	도농복합 A형	예수금 평잔 9,000억원 이상
고역량형(3유형)	도시형과 품목형 제외한 상생농축협에 적용, 예수금 평잔 7,500억원 이상	도농복합 B형	예수금 평잔 9,000억원 미만
기반유지형(4유형)	도시형과 품목형 제외한 상생농축협에 적용, 예수금 평잔 7,500억원 미만	품목전문형	품목 농축협

주) 한국협동조합연구소(2017)는 경영계수요람(2016년) 및 농협 내부자료를 사용했으며, 지역농업네트워크협동조합(2020)은 경영계수요람(2019) 및 농협 내부자료를 이용해 분석함
 자료 : (사)한국협동조합연구소, 『도시농축협 경제사업 활성화 방안(2017.10)』, 지역농업네트워크서울경기협동조합, 『도시농·축협 역할 재정립 방안 수립 연구(2020.11)』

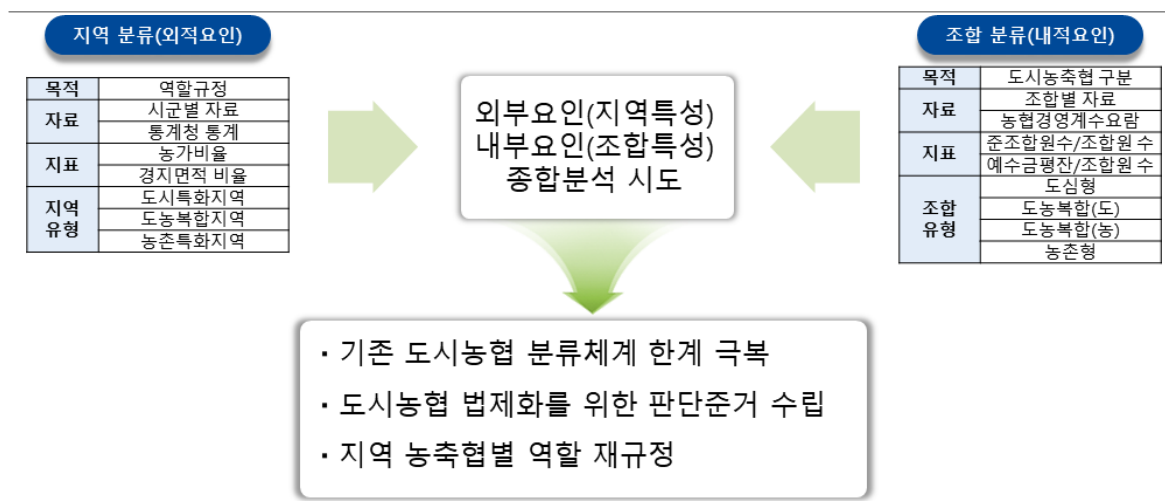
3) 도시조합 분류를 위한 판별요인 선정 연구

- ❖ 본 연구에서는 조합의 내적요인과 지역의 외적요인을 복합적으로 고려하여 도시조합에 대한 판별요인을 선정하였음

(1) 도시조합 분류기준 선정 개요

- 본 연구에서는 도시조합을 [도시 혹은 도농복합지역에 소재하고 있는 도시형과 도농복합형 조합]으로 정의함. 지역의 상황과 조합 내부의 자원 및 경영상황을 복합적으로 판단하여 도시조합별 여건에 맞는 역할을 부여하는 것이 연구의 목적임
- 지역분류는 농업 인프라 여건을 고려하여 도시형, 도농복합형, 농촌형으로 분류함. 이는 개별 도시조합이 속한 외적 여건에 따라 경제 사업에 참여할 수 있는 상황이 다르기 때문임. 조합의 분류는 조합원 수 대비 준조합원 수, 예수금 평잔을 통해 도시형, 도농복합형(도시형, 농촌형), 농촌형으로 분류하였음. 해당 판별요인 선정 과정은 후술함²⁾

[그림 3-2] 도시조합 분류 개요



(2) 도시화 판별요인 선정

- ❖ 지역의 도시화 판별요인으로 경지면적 비율과 농가비율을 선정함

- 도시와 농촌을 구분하는 판별요인을 선정함. 지역의 도시화 정도는 인구수, 농가수, 경지면적 등 규모에 따른 단순 개별지표만으로는 파악하기 곤란하므로 농가 비율(농가 수/인구 수)과 경지면적 비율[경지면적/(경지면적+도시면적)]을 활용함
- 인구 수는 광명시, 과천시, 구리시와 같이 인구가 적으나 도시화된 지역이 존재하고, 농가 수와 경지면적은 부산, 광주 등 도시화된 지역에도 다수의 농가와 넓은 경지면적이 남아 있기 때문

2) 본 연구에서 호칭한 판별요인은 판별분석(Discriminant Analysis)과 상관이 없으며 개별조합의 도시조합에 포함 여부를 결정하는 기준이 되는 각 요인을 지칭함

에 단순지표는 부적합함. 단 인구 5만 명 이하 지역은 농촌특화지역으로 분류하고 도시형에서 제외함. 도농복합도시 기준 중 인구 기준이 5만 명 이상임을 감안한 것임

- 농가비율과 경지면적 비율 간에는 일정정도 상관관계 존재함

· $y = 19.973\ln(x) + 24.422$, $R^2 = 0.7846$ (y : 경지면적비율, x : 농가비율)

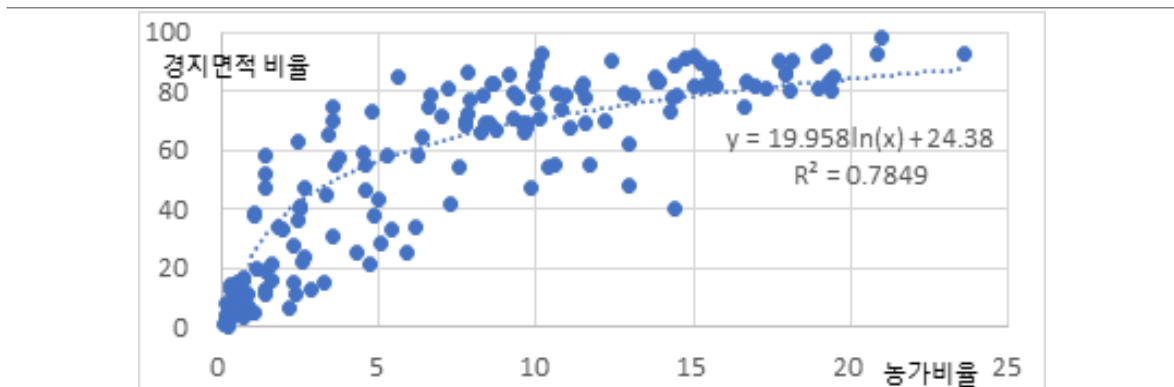
[표 3-2] 도시화 판별요인

구분	농가비율	경지면적비율
지표 구성	농가 수/인구수	경지면적/(경지면적+도시면적)
자료	농가수(통계청, 농림어업조사, 2021) 인구수(통계청, 인구총조사, 2021)	경지면적(통계청, 농업면적조사, 2021) 도시면적(통계청, 도시계획현황, 2021)
내용	농가비율이 낮을수록 도시화 정도가 높음	경지면적비율이 낮을수록 도시화 정도가 높음

주1) 인천광역시 옹진군의 경지면적은 2020년(옹진군 통계연보, 2021) 자료 이용
 주2) 임야, 하천 등 포함 시 도시화 정도 파악이 곤란함. 임야가 다수인 완전도시의 경우 도시면적에 임야가 포함되면 경지면적이 실제 도시화 정도에 비해 과소평가될 수 있음

[그림 3-3] 경지면적 비율과 농가비율 간 로그함수 그래프(2021)

(단위 : %)



(3) 농축협 경영계수요람(2021) 분석

❖ 농가비율과 회원농협의 지표 간의 상관관계를 분석해 상관성이 높은 지표를 판별함. 상관성이 높은 지표를 도시조합의 판별요인으로 선정함

- 조합의 지표와 지역의 도시화 판별요인 간 상관관계가 높을수록 해당 지표가 도시조합 분류에 정확성이 높을 것으로 판단함. 도시화 판별요인인 농가비율과 경영계수요람(2021)의 개별지표들 간의 상관관계를 분석함. 농가비율이 경지면적 비율보다 더 대표성이 있다고 판단됨

· 경지면적비율은 농가 1인당 경지면적 차이, 지자체별 관할구역 면적 차이 등으로 인해 지역의 도시화와 상관관계가 다소 낮아지는 측면이 존재함. 강원도 동해시의 경지면적 비율은 6.15%이나 수도권에 위치한 경기도 광명시의 8.46%로 더 높은 것으로 나타남. 이는 동해시가 임야가 많고, 관할면적이 상대적으로 작기 때문임

- 반면 지역별 농가비율과 도시화의 관계는 직관적임. 2021년 기준으로 농가비율 1.0% 이하에 해당하는 지역은 총 28개가 있음. 경기도 19개 시, 서울시와 6대 광역시 직할 구역(자치구), 전남 목포신안, 경남 양산 등 대표적인 도시지역이 포함됨
- ◇ 개별지표 구성 : 개별지표는 각 조합의 항목들을 지역별로 취합하여 대체지표를 만들어 비교함. 대체지표 산출은 지역농협 자료만 이용함(축협 제외)
- 분석결과 농가비율과 전 개별지표의 R²가 0.7 미만에 해당해 상관성이 낮은 것으로 나타남. 도시조합을 분류하는 판별요인을 개별지표로 선정하기 어려움. 지역농협 간의 경영규모 차이로 개별지표와 도시화 정도 간 상관성이 파악되지 않음

[표 3-3] 농가비율과 지역농협의 경영계수요람 개별지표 간 상관관계 분석(2021)

구분	조합원수	준조합원수	예수금평잔	총자산	출자금	마트실적	교육지원비	신용매출익
R ² 최대 함수	로그	거듭제곱	거듭제곱	거듭제곱	선형	선형	선형	거듭제곱
해당 R ²	0.0627	0.3510	0.3427	0.3070	0.1913	0.0667	0.1098	0.3104
(선형함수 R ²)	0.0073	0.2572	0.2065	0.1910	0.1913	0.0667	0.1098	0.2325
상관계수	0.0853	-0.5072	-0.4544	-0.4370	-0.4374	-0.2582	-0.3314	-0.4822

자료 : 농협중앙회, 농축협 경영계수 요람(2021)

- 그러므로 개별지표 대신 비율지표를 검토함. 비율지표는 기준요인에 대한 비교요인의 크기를 보여주므로 양 요인간의 관계를 파악할 수 있음. 요인 간의 관계가 지역의 도시화정도에 영향을 받을 것으로 보이므로 지역별로 농가비율과 비율지표 간의 상관성을 분석함
- ◇ 비율지표 구성 : 개별지표와 마찬가지로 조합별 지표를 지역별로 취합하여 비교함
 - 분석결과 [신용매출수익/조합원 수], [예수금 평잔/조합원 수], [준조합원 수/조합원수], [예수금 평잔/출자금]가 R²가 0.7이상으로 상관성이 높은 것으로 나타남. 도시화가 될수록 상대적으로 조합원수는 적고, 준조합원 수는 늘어나며, 예수금 평잔과 신용매출수익이 높음
 - 분자, 분모 간 관계성으로 인해 선형함수보다는 거듭제곱 함수의 적합도가 높게 나타남
- [신용매출수익/조합원 수]의 경우 지역단위로는 적합도가 상당히 높게 나타났지만, 조합별로는 경영능력에 따라 수익에 편차가 존재하기 때문에 조합단위 대체지표로는 부적합함
 - 도시화된 지역(신용사업 활성화지역)일수록 조합원수는 적지만, 조합원 1인당 출자금 규모가 큰 경향성 존재함. 조합원수와 출자금과의 관계성이 있다고 볼 수 없음. 그러나 도시화된 지역일수록 예수금 평잔 및 조합원 1인당 출자금 규모가 큰 경향성이 있을 것으로 예측이 가능함. 따라서 예수금 평잔과 출자금 간에 관계성이 있다고 의심해볼 수 있음

[표 3-4] 농가비율과 지역농협의 경영계수요람 비율지표 간 상관관계 분석(2021)

구분	준조합원 수 / 조합원 수	예수금 평잔 / 조합원 수	예수금 평잔 / 출자금	마트실적 / 조합원 수	마트실적 / 구판매실적	교육지원비 / 조합원 수	신용매출액 / 조합원 수	신용매출액 / 출자금
R ² 최대 함수	거듭제곱	거듭제곱	거듭제곱	거듭제곱	거듭제곱	로그	거듭제곱	거듭제곱
- 해당 R ²	0.7885	0.8837	0.7251	0.3229	0.3900	0.5931	0.9051	0.6091
(선형함수 R ²)	0.3517	0.3338	0.4360	0.2310	0.1304	0.4695	0.3874	0.3463
상관계수	-0.5930	-0.5778	-0.6603	-0.4807	-0.3611	-0.6852	-0.6224	-0.5884

주) : 개별지표들 중 예수금 평잔과 총자산은 상관관계가 1에 가깝기 때문에, 비율 검토 시 총자산을 제외한 예수금 평잔만 이용함
 $y = 1.1152x + 35872, R^2 = 0.9931$ (y:총자산, x:예수금평잔)
 자료 : 농협중앙회, 농축협 경영계수 요람(2021)

- 지역농축협 조합별 자료로 출자금, 조합원 수, 예수금 평잔의 선형함수는 아래와 같음. 출자금과 예수금 평잔 간에 R²가 0.5이상으로 어느 정도 상관성이 있는 것으로 나타남. [예수금 평잔/출자금]은 상관성이 높은 유사지표 간 비교한 것이므로 이를 제외함
 - $y = 4.8767x + 2729, R^2 = 0.3657$ (y : 출자금, x:조합원 수)
 - $y = 0.0121x + 3090.3, R^2 = 0.5967$ (y : 1인당 출자금, x:예수금 평잔)
- 그러므로 [예수금 평잔/조합원 수], [준조합원 수/조합원수] 2개의 비율지표를 도시조합의 판별 요인으로 선정해 도시조합에 대한 분류작업을 진행함

(4) 시뮬레이션별 도시조합 분류 기준

- 본 연구에서는 도시조합을 분류하는 기준으로 지역(외부), 조합(내부) 2개의 관점에서 접근하였으며, 도시지역 판별요인과 도시조합 판별요인을 복합적으로 고려하여 4개의 시뮬레이션을 제시함. 시뮬레이션에 따른 도시조합 분류를 최종적으로 선정할 것을 제안함
- ◇ 도시지역 판별요인 : [관내 농가인구의 비율]과 [관내 경지면적의 비율]
- ◇ 도시조합 판별요인 : [준조합원 수/조합원 수]와 [예수금 평잔/조합원 수]
- ◇ 지역 유형별 구분 : 도시지역, 도농복합지역, 농촌지역
- ◇ 조합 유형별 구분 : 도시형, 도농복합(도시형), 도농복합(농촌형), 농촌형
 - 조합유형을 4가지로 분류한 이유는 도농복합지역에 소재한 조합은 준조합원 수가 많거나 신용사업 매출액이 높은 도시조합의 특성분만 아니라 비도시조합의 특성도 유지하고 있을 것이라 판단되었기 때문임
 - 도농복합지역은 관할지역 안에서 거주하거나 사업장을 유지하고 있는 농업인이 다수 있으며, 경제사업에 투자할 농업자원이 특·광역시에 비해 더 많음. 다만 도농복합지역 안에서도

도심 혹은 농촌 중 어디에 위치하느냐에 따라 조합의 특성에 차이가 있을 것으로 판단됨

- 도농복합시는 「지방자치법」에서 규정하고 있으며 도농복합형태의 시를 설치할 수 있는 요건을 제 10조 2항에서 규정하고 있음. 그러나 본 연구에서 도농복합지역 분류는 법에서 정의된 도농복합 시가 아닌 농업 인프라(관내 농가인구 및 경지면적)의 유지정도에 따른 자체적인 분류 결과임

◇ 시뮬레이션 구분 기준 : 지역과 조합 판별요인의 결합방식(동시조건, 단일조건)에 따름

- 최종 시뮬레이션 유형은 4개임. 조합과 지역 판별요인 간 결합방식으로 구분함. 결합방식은 단일조건과 동시조건이 있음. 시뮬레이션 A-2처럼 조합분류 기준은 단일조건을 따르지만 지역분류 기준은 동시조건을 따를 수 있음. 시뮬레이션 구분은 아래의 표와 같음

[표 3-5] 시뮬레이션별 구분 기준

구분		분류 기준
조합	시뮬레이션 A	(준조합원 수/조합원 수)와 (예수금 평잔/조합원 수) 중 1개 충족
	시뮬레이션 B	(준조합원 수/조합원 수)와 (예수금 평잔/조합원 수) 모두 충족
지역	시뮬레이션 1	(관내 농가 인구의 비율)과 (관내 경지면적 비율) 중 1개 충족
	시뮬레이션 2	(관내 농가 인구의 비율)과 (관내 경지면적 비율) 모두 충족

[표 3-6] 지역과 조합 간 시뮬레이션 결합 구분

구분	지역분류		
	시뮬레이션 1(or)	시뮬레이션 2(and)	
조합	시뮬레이션 A(or)	시뮬레이션 A-1(or, or)	시뮬레이션 A-2 (or, and)
분류	시뮬레이션 B(and)	시뮬레이션 B-1(and, or)	시뮬레이션 B-2 (or, or)

- 단일조건인 시뮬레이션(A, 1)이 동시조건인 시뮬레이션(B, 2)보다 도시형 혹은 도시지역에 대한 비율이 더 높음. 판별요인별 기준값은 농협중앙회에서 분류하고 있는 도시조합 기준(2021년)과 비교해 일치율을 높이는 방향으로 결정함. 각 판별요인의 기준값은 변동이 가능함

- 지역축협을 지역농협과 분리한 이유는 조합원 규정이 다르기 때문임. 지역농협과 비교 시 조합원 수가 조합규모에 비해 상대적으로 적어서 보정이 필요함

$$\cdot \text{지역축협 기준값} = \text{지역농협 기준값} \times \frac{\text{지역축협 지표 평균값}}{\text{지역농협 지표 평균값}}$$

◇ 조합 분류 결과(시뮬레이션 A, B)

- 농협의 경영계수요람(2021)을 시뮬레이션 A로 분류결과 지역농협은 도시형 45개소, 도농복합(도시형) 35개소, 도농복합(농촌형) 44개소, 비도시조합 799개소로 분류됨. 지역축협은 도시형 6개소, 도농복합(도시형) 8개소, 도농복합(농촌형) 9개소, 비도시조합 93개소로 분류됨
- 시뮬레이션 B는 지역농협은 도시형 34개소, 도농복합(도시형) 27개소, 도농복합(농촌형) 56개소, 비도시조합 806개소로 분류됨. 지역축협은 도시형 6개소, 도농복합(도시형) 7개소, 도

농복합(농촌형) 10개소, 비도시조합 93개소로 분류됨

[표 3-7] 조합분류 시뮬레이션 A 기준(단일조건)

(단위 : %)

구분	항목	기준값			
		도시형	도농복합(도시형)	도농복합(농촌형)	농촌형
지역	준조합원 수/조합원 수	40	30	20	20 이하
농협	예수금 평잔/조합원 수	700	500	300	300 이하
지역	준조합원 수/조합원 수	111	83	56	56 이하
축협	예수금 평잔/조합원 수	1,790	1,280	770	770 이하

[표 3-8] 조합분류 시뮬레이션 B 기준(동시조건)

(단위 : %)

구분	항목	기준값			
		도시형	도농복합(도시형)	도농복합(농촌형)	농촌형
지역	준조합원 수/조합원 수	30	20	10	10 이하
농협	예수금 평잔/조합원 수	700	500	300	300 이하
지역	준조합원 수/조합원 수	83	56	28	28 이하
축협	예수금 평잔/조합원 수	1,790	1,280	770	770 이하

[표 3-9] 시뮬레이션별 조합분류 결과(2021)

(단위 : 개소, %)

구분	시뮬레이션 A(or)				시뮬레이션 B(and)			
	지역농협		지역축협		지역농협		지역축협	
	개소	비율	개소	비율	개소	비율	개소	비율
도시형	45	4.9	6	5.2	34	3.7	6	5.2
도농복합(도시형)	35	3.8	8	6.9	27	2.9	7	6.0
도농복합(농촌형)	44	4.8	9	7.8	56	6.1	10	8.6
농촌형	799	86.6	93	80.2	806	87.3	93	80.2
합계	923	100.0	116	100.0	923	100.0	116	100.0

주) 2021년 기준 79개의 품목조합은 분류대상에서 제외함
 자료 : 농협중앙회, 농축협 경영계수 요람(2021)

◇ 지역 분류 결과(시뮬레이션 1, 2)

- 지역분류는 도시지역을 기준으로 배수를 적용하여 도농복합지역과 농촌지역의 기준을 결정함. 각 시뮬레이션의 판별요인의 배수기준은 [표 3-10]과 같음
- 시뮬레이션별 도시지역의 비율기준은 시뮬레이션 1이 더 높음. 분류결과 서울, 인천, 부산의 직할구역과 수도권외의 기초지자체가 도시지역으로 분류되었음. 특히 구리, 과천, 하남, 목포 등 인구수가 많고 관할면적은 작으나 도시화가 높은 곳들이 도시지역으로 분류됨
- 최종적으로 도시조합에 대한 분류는 도시지역에 위치하고 있으나 조합규모면에서 농촌형과 비슷한 조합, 도농복합지역에 소재하고 있으며 농촌형 조합, 농촌지역에 소재한 조합을 제외한

나머지 지역을 도시조합으로 분류함

[표 3-10] 지역분류 시뮬레이션별 기준

(단위 : %)

구분	항목	기준값			
		도시지역	배수	도농복합지역	농촌지역
시뮬레이션 1 (단일조건)	농가인구 비율	0.4	7	2.8	2.8 이상
	경지면적 비율	5.0	5	25.0	25.0 이상
시뮬레이션 2 (동시조건)	농가인구 비율	0.5	7	3.5	3.5 이상
	경지면적 비율	10.0	5	50.0	50.0 이상

[표 3-11] 시뮬레이션별 기초지자체 분류 결과(2021)

(단위 : 개소, %)

구분	도시지역		도농복합지역		농촌지역		합계	
	개소	비율	개소	비율	개소	비율	개소	비율
시뮬레이션 1(or)	18	10.8	37	22.3	111	66.9	166	100.0
시뮬레이션 2(and)	14	8.4	38	22.9	114	68.7	166	100.0

주1) 응진군은 「통계연보(2021)」에서 2020년 자료 사용

주2) 특·광역시외의 자치구는 시별 '직할'로 분류하여 단일한 구역으로 재설정함. 단 광역시 소속 자치군은 별도로 분류함

자료 : 통계청, 농림어업조사, '농가수(2021)', 통계청, 인구총조사, '인구, 가구 및 주택(2021)', 통계청, 농업면적조사, '시군별 논밭별 경지면적(2021)', 통계청, 도시계획현황, '도시-비도시지역 면적현황(2021)'

[표 3-12] 지역과 조합 분류를 고려한 도시조합 결정

지역분류	조합분류	최종분류
도시지역	도시형	도시조합
	도농복합(도)	
	도농복합(농)	
도농복합 지역	농촌형	비도시조합
	도시형	도시조합
	도농복합(도)	
	도농복합(농)	비도시조합
농촌형		
농촌지역	도시형	비도시조합
	도농복합(도)	
	도농복합(농)	
	농촌형	

4) 도시조합 법제화 기준 연구

(1) 법률 간 체계정당성을 고려한 도시조합 정의 방안

- ❖ 「농업협동조합법」 개정은 다른 법률과 상호 체계정당성이 있어야함. 다른 법률들의 도시와 농촌의 정의를 검토하고, 이에 맞춘 도시조합의 정의 기준을 제시함

- 전술한 판별요인에 의한 도시조합 기준은 법제화하기 어려움. 법의 개정은 법률 상호간에 체계를 갖추어 해석되고 집행되어야함. 농협법 개정도 입법과정에서 체계정당성이라는 법규범 상호간에 규범구조 및 규범내용에서 상호 모순이 있지 아니하여야함(임지봉, 2019)
- 그러나 판별요인을 이용한 도시와 농촌의 정의는 법 간의 체계정당성 유지에 부적합함. 도시와 농촌에 대한 법적 정의의 검토가 필요함. 다른 법에서 명기하고 있는 도시의 정의가 도시조합의 분류 기준인 도시에 대한 정의와 일치해야함. 그러나 도시에 대한 법적 정의는 없음
 - 「국토의 계획 및 이용에 관한 법률」, 「도시개발법」, 「도시 및 주거환경정비법」, 「도시계획법」 등 도시 관리에 대한 법안들이 존재하며, 도시계획 및 정비관리에 대한 정의를 내리고 있음. 그러나 ‘도시’ 자체에 대한 법률적 정의는 담고 있지 않음

◇ 농촌의 법적 정의 : 읍면

- 「농업·농촌 및 식품산업 기본법」의 제3조 5호에서는 농촌을 읍면과 그 이외 지역에서 농림축산식품부장관이 고시하는 지역으로 정의하고 있음. 또한 농촌과 관련된 다른 법률들은 「농업·농촌 및 식품산업 기본법」의 정의를 따름

[표 3-13] 법률별 농촌에 대한 정의

법령	조항	정의
농업·농촌 및 식품산업 기본법	제3조 제5호	가. 읍·면의 지역 나. 가목 외의 지역 중 그 지역의 농업, 농업 관련 산업, 농업인구 및 생활여건 등을 고려하여 농림축산식품부장관이 고시하는 지역
농어촌정비법	제2조 제1호	“농어촌”이란 「농업·농촌 및 식품산업 기본법」 제3조 제5호에 따른 농촌
	제2조 제2호	“준농어촌”이란 광역시 관할 구역의 지방자치단체인 구(이하 “광역시 자치구”라 한다)의 구역 중 농어촌 외의 지역으로서 「농지법」에 따른 농업진흥지역과 「개발제한구역의 지정 및 관리에 관한 특별조치법」에 따른 개발제한구역을 말한다.
농촌공간 재구조화 및 재생지원에 관한 법	제2조 제1호	「농업 농촌 및 식품산업 기본법」 제3조 제5호에 따른 농촌을 말한다.
고등교육법 시행령 (농어촌특별전형)	제29조 제14호 가목	학교의 장이 정하는 농어촌지역 또는 「도서·벽지 교육진흥법」 제2조에 따른 도서·벽지의 학생 (유형 I, II가 있으나 읍면을 대상으로 하고 있음)

- 지역을 도시와 농촌으로 이분하면 법률에서는 농촌을 읍면과 그 외 일부로 정의하고 있음. 배중률 상 도시는 농촌에 해당되지 않는 지역으로 동을 도시로 분류할 수 있음. 다만 「농업·농촌 및 식품산업 기본법」의 제3조 5호에서 농식품부장관이 고시하는 읍면이 아닌 지역은 특정 법정동 전체를 포괄하지 않으므로 본 연구에서는 읍면을 제외한 동을 도시로 분류함

◇ 도시조합 정의와 분류 결과(2023.03 기준) : [본점 소재지가 동에 위치하고 2022년 자산규

모가 5천억원 이상인 조합]을 도시조합으로 분류, 208개소가 도시조합으로 분류됨

- 농협중앙회 「회원 지도·지원규정」에서 도시조합으로 정의하는 도농상생기금 출연조합(특광역시 및 인구 30만 이상 시에 소재지가 있고 전년도 자산규모가 5천억원 이상)과 일치 정도를 비교하면 약 92.3%가 일치하는 것으로 나타남
- 농협 기준 인구 30만 명 등 인구로 도시조합을 분류 시 대도시권에 해당하나 비도시회원으로 분류되는 조합들이 존재함. 구리(18만), 동두천시(9만), 광명시(28만), 과천시(8만), 하남시(16만), 목포시(21만) 등 도심지에 위치한 조합이 비도시조합으로 분류됨
- 전술한 판별요인 기준의 분류에서는 지역농협, 지역축협, 품목조합을 별도로 분류했음. 그러나 읍면동 소재지 기준 분류에서는 조합유형과 상관없이 도시조합과 비도시조합으로 분류함

[표 3-14] 도시조합 비교(2023)

(단위 : 개소, %)

구분	일치	불일치	합계	비율
도시조합	155	53	208	18.7%
비도시조합	871	33	904	81.3%
합계	1,026	86	1,112	100.0%
비율	92.3%	7.7%	100.0%	

자료 : 농림축산식품부 내부자료 참고

- ◇ 읍면동별 분류 한계 : 강원도 태백, 속초, 동해 등 관할 범위가 좁고 과거보다 인구가 감소한 지역은 읍면이 없음. 해당지역의 조합은 도시조합으로 분류됨. 반대로 군은 동을 설치할 수 없기 때문에 광역시 직할 군에 위치한 조합은 비도시조합으로 분류됨
- 208개의 도시조합 중 41.8%(87개소)가 수도권에 위치하고 있음. 도시조합을 법제화 시 가장 많은 영향을 받는 지역은 수도권에 위치한 조합들이며, 수도권 도시화의 확장으로 농업 인프라가 더 축소되어 도시조합 중 수도권의 비중은 더 늘어날 것으로 예상됨. 수도권을 제외하고는 경남권(32개소, 15.4%), 경북권(27개소, 13.0%), 충청권(26개소, 12.5%), 전남권(16개소, 7.7%) 순으로 많은 것으로 나타남

[표 3-15] 읍면동 기준 권역별 도시조합의 수(2023)

(단위 : 개소, %)

구분	수도권	경남권	경북권	충청권	전남권	전북권	강원권	제주권	합계
개소	87	32	27	26	16	8	7	5	208
비율	41.8	15.4	13	12.5	7.7	3.8	3.4	2.4	100.0

주) 수도권(서울, 경기, 인천), 경남권(부산, 경남, 울산), 경북권(대구, 경북), 충청권(대전, 세종, 충남, 충북)으로 분류
 자료 : 농림축산식품부 내부자료 참고

(2) 도시조합 법제화 방안

- ❖ 도시조합의 법제화는 다른 법률의 도시와 농촌에 대한 정의를 고려해야 하나 이는 지역과 조합 개별의 특성에 대해 반영하지 못함. 따라서 소재지를 기반으로 법제화 하되 별도의 시행규칙으로 예외조항을 둘 필요가 있음
 - 판별요인에 의한 도시조합 분류 방안은 다른 법률의 법적 정의에 부합하지 않음. 반면 「농업·농촌 및 식품산업 기본법」에서 정의하고 있는 농촌(읍면)에 대한 정의로 도시조합을 분류 시 각 조합의 내부특성과 지역적 특색을 반영하지 못함
 - 읍면동 단위로 지역조합을 분류하게 될 경우 ① 도시의 자산규모가 적은 지역조합이 도시조합으로 분류, ② 강원도 3개시 지역조합(태백시, 동해시, 삼척시)이 도시조합으로 분류, ③ 도농복합 시 혹은 군 등 읍면이 있는 관할 구역을 포괄하고 있는 도시조합이 제외될 수 있음, ④ 도시의 확장 및 농업 환경 변화 상황 반영이 어려움, ⑤ 조합의 내부특성이 반영되지 못함 등의 한계가 있음
 - 그러므로 본 연구에서는 도시조합에 대한 법제화는 「농업·농촌 및 식품산업 기본법」에 따른 읍면동 단위로 도시조합에 대한 분류를 정의하되 각 지역과 조합의 특성을 반영하여 도시조합의 입출을 결정할 수 있도록 별도의 시행규칙으로 예외조항을 둘 것을 제안함
 - 시행규칙의 기준은 도시조합위원회를 운영하여 위원회에서 본 연구에서 제시한 판별요인 결정 과정을 참고하여 해당시기에 맞는 도시조합에 대한 분류 및 판단을 내릴 수 있음. 시행규칙 결정시 판별요인이라는 판단기준이 있으므로 위원회의 자의적인 분류를 방지하는 것이 가능함
 - 최종적으로는 [표 3-16]과 같이 조합이 보유한 자원에 따라 역할이 부여되어야함. 도시조합을 자원규모에 따라 주도형과 연계형으로 분류함
 - 비교적 자원을 많이 보유하고 있고 경제사업에 투자할 여력이 높은 조합은 주도형으로, 도시조합으로 분류되나 경영성과가 좋지 않거나 경제 사업에 대한 투자여력이 충분하지 않은 조합에 대해서는 연계형으로 분류함. 연계형 도시조합의 경우 주도형 도시조합의 투자에 같이 참여하도록 역할을 부여해 각 조합별 여건을 반영한 역할을 부여함

[표 3-16] 도시조합 분류 기준 및 역할 부여 방안

구분	지역 구분	조합 구분	도시조합 역할 부여
목적	지역구분에 따른 조합별 역할 규정 명료화	도시형 조합여부 구분	자원규모에 따른 동종유형 내 조합 역할 구분
이용 지표	농가 비율, 경지면적 비율	준조합원/조합원, 예수금 평잔/조합원	예수금 평잔, 총자산
유형 구분	도시특화, 도농복합(도), 도농복합(농), 농촌특화	도심형, 도농(도), 도농(농), 농촌형	주도형, 연계형

2. 「농업협동조합법」 일부 개정 법률안 검토

1) 농협법 개정안 주요 내용과 도시조합 정의

❖ 2023년 4월 농협법 개정안이 농림축산식품 법안심사소위원회에서 제시되었음

- 2023년 3월~4월 간 김승남 의원(안) 외 3건의 농협법 일부 개정법률안이 농림축산식품 법안심사소위원회에 직접 회부되었음. 위원회가 4건의 법률안을 병합하여 심사한 결과 위원회 대안을 만들어 법제사법위원회에 상정한 상태임
- 농협법의 일부 개정 법률안의 주요 내용은 ① 도시조합에 대한 정의, ② 도시조합에 대한 연도별 판매목표액 부과, ③ 도농상생사업비와 자금 조성 및 운영, ④ 상생협력위원회 구성·운영 4가지임
- 개정안에서는 도시조합에 대해 [조합 중 특별시·광역시 및 인구 30만 이상의 시에 주된 사무소를 두고 있는 조합으로서 대통령령으로 정하는 기준에 해당하는 조합]으로 정의하고 있음. 농협중앙회 「회원 지도·지원규정」의 도농상생기금 출연조합과 동일한 기준임

◇ 개정안 정의에서 예측되는 문제 : ① 도농복합도시의 농촌지역 조합을 도시조합으로 분류, ② 인구 30만 이하의 도심의 조합이 비도시조합으로 분류, ③ 지역농협 간 통합 시 자산규모 증가로 도시조합으로 자동분류, ④ 조합유형 간 동일기준 적용 여부

- ① 도농복합도시의 농촌지역 조합을 도시조합으로 분류 : 같은 시군 내에도 도농격차가 존재해 조합 간 여건이 상이함. 도농복합시의 농촌(읍면)에 위치한 조합 중에서도 자산 규모 5천억원 이상인 조합은 도시조합으로 분류될 수 있음
- ② 인구 30만 이하의 도심의 조합이 비도시조합으로 분류 : 인구 30만 이하의 도시화가 높은 시군이 존재함. 지자체 구역은 넓지 않으나 인근 도시권과 연계되어 농업 인프라가 부족한 지역들이며, 주변 도시와 생활권이 같은 지역들임. 주로 수도권외의 소규모 지자체(광명시, 군포시, 양주시, 구리시, 의왕시, 과천시 등)와 목포시가 해당됨
- ③ 지역농협 간 통합 시 자산규모 증가로 도시조합으로 자동분류 : 추후 조합원 수 감소 및 경영의 문제로 인해 농협 간 통합이 늘어날 것으로 예측되며 농협 간 통합 시 자산규모 증대로 인해 준조합원 수가 적거나 경제사업 비중이 높아도 도시조합으로 분류됨. 이는 통합된 조합의 관할구역이나 농업환경의 변화와 상관없이 이뤄질 것이라 추후 통합하는 조합에 대해 불리하게 작용할 수 있음
- ④ 농축협 및 품목조합 간 동일한 기준 적용 여부 : 경제사업 비중이 큰 축협과 품목조합을 지역농협과 동일한 기준으로 적용하지 판단이 필요함. 2021년 기준 도시조합으로 분류된 지역축협(28개소, 연평균 1,579억원)과 지역농협(120개소, 연평균 377억원) 간 경제사업 매출액의 차이는 약 1,200억원임

[표 3-17] 개정된 농협법 상 비도시조합으로 분류된 도시형 조합

번호	조합명	시도	시군	지역구분(시물레이션 A)
1	광명농협	경기	광명시	도시형
2	군포농협	경기	군포시	도시형
3	거제축산농협	경남	거제시	도농복합(도시형)
4	동두천농협	경기	동두천시	도농복합(도시형)
5	회천농협	경기	양주시	도농복합(도시형)
6	구리농협	경기	구리시	도농복합(도시형)
7	의왕농협	경기	의왕시	도농복합(도시형)
8	과천농협	경기	과천시	도농복합(도시형)
9	목포농협	전남	목포시	도농복합(도시형)

주) 지역구분(시물레이션 A)는 제3장 1절의 시물레이션 A의 기준값으로 분류된 결과임
 자료 : 농협중앙회, 농축협 경영계수 요람(2021)

2) 연도별 판매목표액 부과 (안)

- ❖ 개정법률안은 도시조합에 연도별 판매목표액을 정하고 이를 달성하기 위해 각종 사업을 시행할 것을 명시하고 있음. 본 연구에서는 전체 조합의 판매사업 매출성과를 기준으로 도시조합에 연도별 판매목표액을 부과하는 방안을 제시함

(1) 연도별 판매목표액 설정을 위한 그룹화 방안

- 개정법률안의 제57조의2 제6항은 ‘도시조합은 조합원과 도시조합 외의 조합의 조합원이 생산한 농산물의 판매 촉진 등을 위하여 농림축산식품부장관이 정하여 고시하는 바에 따라 연도별 판매목표액을 정하고 이를 달성하기 위하여 각종 사업을 적극적으로 시행하여야 한다.’고 명시하고 있음
- 제2장에서 2021년 기준 도시조합의 총자산 대비 경제사업 매출성과 비중을 분석해 상중하 그룹으로 분류한 결과, 시물레이션별로 차이는 있으나 전체 조합의 평균 이상에 해당하는 도시조합은 1~2개소에 불과했음. 도시조합 전체 평균이하도 과반 이상을 차지하였음
- 그러므로 도시조합의 연도별 판매목표액의 최소목표는 전체 조합의 평균으로 설정하고, 단계별로 판매액을 확대하는 계획을 세우도록 권고해야함. 각 조합들은 제시된 판매목표액을 달성하기 위한 3~5년 단위 발전계획을 수립하여 실천정도를 평가하는 것이 필요함
- 본 연구에서는 연도별 판매목표액을 부과하는 방안으로 부과연도 전년도 전체조합의 총자산 대비 판매사업³⁾ 매출액의 합 비율 평균(M_1)을 기준으로 그룹을 분류할 것을 제안함. 각 조합의 여건이 다르기 때문에 판매목표액 설정은 판매사업 매출액을 기준으로만 평가될 수 없음. 각 조합의 경영규모, 농업자원 및 판매사업 여건, 판매사업 인력여건 등이 다르기 때문임

3) 경영계수요람 상 판매사업 매출액과 마트사업 매출액이 별도로 기재되어 있으며 M_1 계산 시 두 값의 합계를 적용한다는 전제 하에 자료를 작성함.

- ◇ 연도별 판매목표액 그룹화 방안 : (1안) 5개 그룹, (2안) 4개 그룹
- ◇ 연도별 판매목표액 기준 : 전년도 전체 조합의 총자산 합 대비 판매사업 매출액의 합의 비율 평균(M_1)별 사분위수의 값(M_1 의 100%, 75%, 50%, 25%)

(2) 1안. 총자산 대비 판매사업 비율 기준으로 5개 그룹 분류

- ◇ (1안) 5개 그룹 : 도시조합을 5개 그룹을 분류함
 - M_1 값의 100%이상(그룹 5), 75~100% 미만(그룹 4), 50~75% 미만(그룹 3), 25~50% 미만(그룹 2), 0~25% 미만(그룹 1)으로 그룹을 분류함
- 개별조합의 총자산 대비 판매사업 비율이 M_1 값보다 낮은 그룹 1~4에 해당하는 조합은 그룹 별 상한선을 기준으로 판매목표액을 설정할 것을 제안함
- 그룹 5에 해당하는 조합은 [당해년도 이전 3개년 총자산 대비 판매사업 매출액 비율의 평균(M_2)] 과 [전년도 비율] 중 더 낮은 값을 해당연도 판매목표액으로 설정함. [이전 3개년 평균(M_2)]은 '(3개년 판매사업 매출액 합계)/(3개년 총자산 합계)'로 계산하여 평균의 왜곡현상을 완화함
- 예시) 2022년 대저농협의 M_2 값은 11.9%이고 전년도 3개년(2020~22년) 평균이 10.5%라면 10.5%가 2023년도 판매목표 매출의 기준이 됨

[표 3-18] 연도별 목표액 부과 (1안) 그룹 분류 방안

그룹	기준	내용
그룹 1	전체 조합 평균의 0%이상~25%미만	<ul style="list-style-type: none"> · 상한선 : 전체 지역농협/축협 총자산 대비 판매매출액 평균 X 25% ▶ 판매목표액 · 하한선 : 전체 지역농협/축협의 총자산 대비 판매매출액의 평균 X 0%
그룹 2	전체 조합 평균의 25%이상~50%미만	<ul style="list-style-type: none"> · 상한선 : 전체 지역농협/축협 총자산 대비 판매매출액 평균 X 50% ▶ 판매목표액 · 하한선 : 전체 지역농협/축협의 총자산 대비 판매매출액의 평균 X 25%
그룹 3	전체 조합 평균의 50%이상~75%미만	<ul style="list-style-type: none"> · 상한선 : 전체 지역농협/축협 총자산 대비 판매매출액 평균 X 75% ▶ 판매목표액 · 하한선 : 전체 지역농협/축협의 총자산 대비 판매매출액의 평균 X 50%
그룹 4	전체 조합 평균의 75%이상~100%미만	<ul style="list-style-type: none"> · 상한선 : 전체 지역농협/축협 총자산 대비 판매매출액 평균 X 100% ▶ 판매목표액 · 하한선 : 전체 지역농협/축협의 총자산 대비 판매매출액의 평균 X 75%
그룹 5	전체 조합 평균의 100% 이상	<ul style="list-style-type: none"> · 첫째 해당조합의 평균은 3개년 기준과 전년도 비율 중 높은 거승로 판매목표액을 설정함 → 매년 판매목표액 갱신(3개년 평균과 전년도 실적 간 비교)

(3) 2안 : 총자산 대비 판매사업 비율 기준으로 4개 그룹으로 분류

- ◇ (2안) 4개 그룹 : (1안)의 그룹 5와 그룹 4를 통합하여 (1안)에서 제시된 그룹 5와 동일기준 적용
 - M_1 값의 75%이상(그룹 4), 50~75% 미만(그룹 3), 25~50% 미만(그룹 2), 0~25% 미만(그룹 1)으로 그룹을 분류함

- 그룹 1~3에 속한 도시조합은 해당 그룹의 상한선을 기준으로 판매목표액을 설정함
- 그룹 4에 속한 도시조합은 판매목표액을 부과하는 연도 [이전 3개년 비율의 평균(M_2)]과 [전년도 비율] 중 더 낮은 비율을 기준으로 당해연도 판매목표액을 설정함. (1안)과 마찬가지로 평균 왜곡현상을 줄이기 위해 M_2 는 '(3개년 판매사업 매출액 합계)/(3개년 총자산 합계)'로 산출함

[표 3-19] 연도별 목표액 부과 (2안) 그룹 분류 방안

그룹	기준	내용
그룹 1	전체 조합 평균의 0%이상~25%미만	· 상한선 : 전체 지역농협/축협 총자산 대비 판매매출액 평균 X 25% ▶ 판매목표액 · 하한선 : 전체 지역농협/축협의 총자산 대비 판매매출액의 평균 X 0%
그룹 2	전체 조합 평균의 25%이상~50%미만	· 상한선 : 전체 지역농협/축협 총자산 대비 판매매출액 평균 X 50% ▶ 판매목표액 · 하한선 : 전체 지역농협/축협의 총자산 대비 판매매출액의 평균 X 25%
그룹 3	전체 조합 평균의 50%이상~75%미만	· 상한선 : 전체 지역농협/축협 총자산 대비 판매매출액 평균 X 75% ▶ 판매목표액 · 하한선 : 전체 지역농협/축협의 총자산 대비 판매매출액의 평균 X 50%
그룹 4	전체 조합 평균의 75%이상~100%미만	· 첫째 해당조합의 평균은 3개년 기준과 전년도 비율 중 높은 거승로 판매목표액을 설정함 → 매년 판매목표액 갱신(3개년 평균과 전년도 실적 간 비교)

- (1안)과 (2안)의 장단점은 아래의 표와 같음

[표 3-20] (1안)과 (2안) 장단점 비교

구분	1안	2안
장점	<ul style="list-style-type: none"> · 부과 기준의 통일성을 확보 가능함 · 평균 이상을 달성한 조합에 대해서는 판매사업 목표 설정에 따른 부담 완화 가능 	<ul style="list-style-type: none"> · 1안에 비해 행정적 효율성 높음
단점	<ul style="list-style-type: none"> · 조합 분류 기준이 세분화되어 있어 행정적 비효율성 발생 · 도시조합의 문제점을 오히려 부각시키는 부작용 우려 	<ul style="list-style-type: none"> · 정책시그널이 약하게 전달될 가능성 존재

(4) 개별조합 연도별 판매목표액 계산식

- ◇ 연도별 판매목표액(X) = (조합 전년도 총자산(Y)) × {(전년도 지역농축협 총자산 대비 판매사업 매출액 비율 평균(M_1)) × (그룹별 상한선(Z))}
- 예시) [그룹 3]에 속한 조합은 전년도 M_1 의 75%가 차년도 판매목표액의 상한선(Z)에 해당함. 2022년 M_1 이 4.5%이면 Z는 3.4%가 됨. (1안)을 기준으로 하면 아래와 같음

(5) 판매목표액 달성 수준 평가 방식

- ◇ 중기 경제사업 활성화 계획 수립
- 전체 지역조합의 총자산 대비 판매사업 매출액 비율 평균은 이상치(out-lier)의 존재로 인해 도시조합에 과도한 판매목표액을 부과할 가능성이 존재함. 따라서 설정된 판매목표액을 달성하기 위해 3~5년 중기 경제사업 활성화 계획을 수립하고 이행 수준을 평가할 것을 제안함

- 또한 도시조합의 경제사업 활성화 여건을 고려하여 상위그룹(1안의 그룹 5, 2안의 그룹 4) 과 하위그룹(1안의 그룹 1~4, 2안의 그룹 1~3) 간 발전목표 수립기준을 차등적용함으로써 현장의 반발을 줄이면서 단계적 개선을 유도할 수 있는 전략을 병행할 필요가 있음
- 하위그룹의 경우 1차적 달성목표를 해당 그룹의 상한선으로 설정하고 도시조합 내부 역량강화 및 투자계획을 구체적으로 마련함으로써 경제사업 활성화 동력을 확보할 수 있도록 유도해야 함
- 상위그룹은 기존 판매사업 매출액유지 및 도농상생 기금 성실 납부에 초점을 두고 내부 역량 강화 및 중기 경제사업 활성화 전략을 자율적으로 수립함
- 이미 총자산 대비 경제사업 매출액 비율이 전체 농협의 평균을 상회하거나 약간 미달하기 때문에 전년도 판매목표액을 유지하면서 경제사업 이행기준과 연동하여 비도시조합에 대한 자금 지원 중심의 역할 강화를 유도함
- 상위그룹에 해당하는 조합이 중기 발전목표를 수립하여 연차별 목표를 달성할 경우 각종 평가 시 가점을 부여하고 도농상생기금 납부 비율 차등 적용 등의 인센티브 제도를 병행함

(6) 2중 목표관리체계 도입

- ◇ 2중 목표관리체계 : 연도별 판매목표액을 중앙회에서 점검하는 관리목표와 개별조합의 자기 발전목표로 이원화함
- 농협 경제사업이행기준과 연계하여 도시조합 자체적으로 수립한 판매사업 목표를 달성할 경우에는 그룹별 상한선 기준의 연도별 판매목표액(관리목표)에 미달하더라도 신용점포 개설 및 기타 자금지원 시 패널티를 부여하지 않는 방안을 제안함
- 상위그룹[(1안)의 그룹 5, (2안)의 그룹 4]은 이전 3개년 평균 비율로 산출한 판매목표와 전년도 판매목표액 중 더 높은 수치를 조합별 자기발전목표로 설정하고, 관리목표는 양자 중 낮은 수치를 선택함
- 단 3개년 총자산 대비 판매사업 매출액 비율 평균(M_2)이 목표액 부과 기준년도의 전체 조합 총자산 대비 판매사업 매출액 비율 평균(M_1)보다 낮을 경우 전년도 판매목표 매출액을 관리목표와 자기발전목표로 설정함
 - 예시) 제주시농협의 2022년도 총자산 대비 판매사업 매출액 비율이 4.7%, M_1 가 4.5%, M_2 가 4.0%일 경우 2022년도 판매사업 매출액이 관리목표 및 자기발전목표가 됨.

(7) 추가 고려사항

- ◇ ① 조합 유형별 판매목표에 부과 여부 : 도시조합 회원 중 지역농협, 지역축협, 품목조합을 분리해서 연도별 판매목표액을 부과할지, 모두 통합하여 동일한 판매목표액을 부과할지 선택 필요함
- 조합유형에 따른 판매사업 매출액 차이가 매우 크기 때문에 지역농협, 지역축협, 품목조합

을 분리하여 연도별 판매목표액을 부과하는 것이 바람직할 것으로 판단됨

- ◇ ② 마트사업 매출액 포함 범위 : 판매사업 매출액에서 마트사업 매출 중 공산품 매출액 포함 여부 결정 필요함
 - 도시조합의 마트사업 매출 중 공산품이 차지하는 비율은 입지조건에 따라 차이가 있으며 소비자 편의성 제고를 위해 공산품 판매가 필요하나 이를 경제사업 매출로 인정하는 것이 판매농협으로서의 역할을 강화한다는 정책 취지에 부합하는가에 대한 판단이 필요함
 - 판매목표액 중 마트사업 매출액은 신선 농수축산물 및 농협 계통을 통해 조달한 식품만을 포함하는 것이 법령개정 취지에 부합한다고 판단됨. 농협 경제사업이행기준 지표로 사용되는 조정경제 매출액에서 경제사업 매출액(직접) 비중은 마트사업 공산품 매출액 포함 여부에 따라 20%까지 차이가 남(2022년 기준)
- ◇ ③ 전체조합 총자산 대비 판매사업 매출액 비율(M_1)의 평균 산정 방식 : 조합별 비율에 대한 단순평균을 적용하는 방안과 요인별로 전체 조합의 합계를 기준으로 비율을 산정하는 방안 고려
 - 조합별 총자산 대비 판매사업 매출액 비율의 평균값을 활용할 경우 평균의 왜곡을 막기 위해 이상치(out-lier)를 제거하는 방법이 있으나 이는 오히려 농축협의 경제사업 수준을 과대 포장하고 그에 따른 비현실적인 판매목표액 설정이라는 결과를 가져올 수 있음. 이에 [(조합별 판매사업 매출액 총합)/(조합별 총자산 총합)]을 M_1 으로 활용하는 것이 타당할 것으로 판단됨

3) 연도별 판매목표액 부과 기준(안)

(1) 지역농협

- 2022년 실적 기준, 마트매출을 제외하고 (1안)을 적용할 경우 합산평균인 M_1 값은 4.5%로 산출되며, 이 경우 5그룹은 134개 지역농협 중 5개소가 있음. 2022년 실적 기준, 공산품을 포함한 마트매출 포함하여 (1안)을 적용할 경우 합산평균인 M_1 값은 7.1%로 산출되며, 이 경우 5그룹은 134개소 중 3개소가 됨

[표 3-21] 지역농협 마트매출 제외 판매사업 매출액 기준 M_1 산출 결과

(단위 : 백만원)

그룹 구분	상한선 기준	판매 매출액 평균(A)	총자산 평균(B)	판매액/총자산(A/B)	
				합산평균	단순평균
전체 평균	-	18,542	411,851	4.5%	8.3%
5		전년도 판매사업 매출액을 판매목표액으로 설정			
4	1.00	18,542	411,851	4.5%	8.3%
3	0.75	13,907	308,888	3.4%	6.2%
2	0.50	9,271	205,925	2.3%	4.2%
1	0.25	4,636	102,963	1.1%	2.1%

[표 3-22] 도시조합 마트매출 제외 판매사업 매출액 적용 시 그룹별 개소수

(단위 : 개소)

그룹	합산평균 적용	비율	단순평균 적용	비율
5	5	3.7%	1	0.7%
4	3	2.2%	0	0.0%
3	7	5.2%	4	3.0%
2	29	21.6%	10	7.5%
1	90	67.2%	119	88.8%
합계	134	100.0%	134	100.0%

[표 3-23] 지역농협 마트매출 포함 판매사업 매출액 기준 M₁ 산출 결과

(단위 : 백만원)

그룹 구분	상한선 기준	판매+마트 매출액 평균(A)	총자산 평균(B)	판매+마트/총자산(A/B)	
				합산평균	단순평균
전체 평균	-	29,376	411,851	7.1%	11.6%
5	전년도 판매사업 매출액을 판매목표액으로 설정				
4	1.00	29,376	411,851	7.1%	11.6%
3	0.75	22,032	308,888	5.3%	8.7%
2	0.50	14,688	205,925	3.6%	5.8%
1	0.25	7,344	102,963	1.8%	2.9%

[표 3-24] 도시조합 마트매출 포함 판매사업 매출액 적용 시 그룹별 개소수

(단위 : 개소)

그룹	합산평균 적용	비율	단순평균 적용	비율
5	3	2.2%	3	2.2%
4	8	6.0%	0	0.0%
3	21	15.7%	6	4.5%
2	44	32.8%	39	29.1%
1	58	43.3%	86	64.2%
합계	134	100.0%	134	100.0%

(2) 지역축협

- 2022년 실적 기준, 마트매출을 제외하고 (1안)을 적용할 경우 합산평균인 M₁ 값은 11.1%로 산출되며, 이 경우 그룹 5은 28개 도시축협 중 4개소가 됨
- 2022년 실적 기준, 공산품을 포함한 마트매출 포함하여 (1안)을 적용할 경우 합산평균인 M₁ 값은 13.7%로 산출되며, 이 경우 그룹 5은 28개소 중 7개소가 있음

[표 3-25] 지역축협 마트매출 제외 판매사업 매출액 기준 M, 산출 결과

(단위 : 백만원)

그룹 구분	상한선 기준	판매 매출액 평균(A)	총자산 평균(B)	판매액/총자산(A/B)	
				합산평균	단순평균
전체 평균	-	64,219	580,433	11.1%	17.4%
5	전년도 판매사업 매출액을 판매목표액으로 설정				
4	1.00	64,219	580,433	11.1%	17.4%
3	0.75	48,164	435,325	8.3%	13.1%
2	0.50	32,109	290,216	5.5%	8.7%
1	0.25	16,055	145,108	2.8%	4.4%

[표 3-26] 도시축협 마트매출 제외 판매사업 매출액 적용 시 그룹별 개소수

(단위 : 개소)

그룹	합산평균 적용	비율	단순평균 적용	비율
5	4	14.3%	1	3.6%
4	2	7.1%	2	7.1%
3	6	21.4%	2	7.1%
2	9	32.1%	10	35.7%
1	7	25.0%	13	46.4%
합계	28	100.0%	28	100.0%

[표 3-27] 지역축협 마트매출 포함 판매사업 매출액 기준 M, 산출 결과

(단위 : 백만원)

그룹 구분	상한선 기준	판매+마트 매출액 평균(A)	총자산 평균(B)	판매+마트/총자산(A/B)	
				합산평균	단순평균
전체 평균	-	79,343	580,433	13.7%	21.1%
5	전년도 판매사업 매출액을 판매목표액으로 설정				
4	1.00	79,343	580,433	13.7%	21.1%
3	0.75	59,508	435,325	10.3%	15.9%
2	0.50	39,672	290,216	6.8%	10.6%
1	0.25	19,836	145,108	3.4%	5.3%

[표 3-28] 도시축협 마트매출 포함 판매사업 매출액 적용 시 그룹별 개소수

(단위 : 개소)

그룹	합산평균 적용	비율	단순평균 적용	비율
5	7	25.0%	4	14.3%
4	1	3.6%	2	7.1%
3	5	17.9%	2	7.1%
2	10	35.7%	8	28.6%
1	5	17.9%	12	42.9%
합계	28	100.0%	28	100.0%

3) 도농상생사업비 및 지원자금 조성 및 운영

(1) 농협법 개정 이전 도농상생기금 거취 및 운영

- ❖ 농협중앙회의 「회원조합지도·지원규정」에서 도농상생기금 조성 및 운영을 규정했으며, 농협법 개정법률안은 도농상생사업비와 도농상생지원자금을 명기하고 있음
 - 도농상생기금은 2012년부터 도시조합의 신용사업 수익의 일부를 출연하여 조성함. 출연대상 조합은 ① 출연대상 회원은 전년 말 총자산 1조원이상인 회원, ② 특별시·광역시 및 인구 30만명 이상 시 소재 회원 중 전년 말 총자산 5,000억원 이상인 회원을 대상으로 전년도 신용매출총이익의 3% 내에서 기금 출연했음
 - 도농상생기금은 경제사업 손실 보전용 대여자금으로 사용됨. ① 판매유통사업 수행과정에서 발생한 경제사업 손실, ② 태풍, 수해, 구제역 등 자연재해 피해에 따른 사업 손실 ③ 기타 도농상생 위원회가 인정하는 경제사업 수행과정에서 발생한 손실에 대한 보전자금으로 사용함
 - 도농상생기금은 원금보전 자금임에도 불구하고 도시조합의 경제사업 이행 평가에서는 자금출연으로 포기된 이자수익과 원금을 모두 포함함. 이는 신용사업 매출이 경제사업 매출로 둔갑시킨다는 비판의 대상이 되고 있음

(2) 농협법 개정 이후 도농상생기금 거취 및 운영

- 개정된 농협법은 도시조합의 도농상생사업비를 신용매출총이익의 3% 이내에서 납부하도록 명시하고 있으며 도농상생지원자금은 도농상생사업비로 조성된다고 명시함
- ◇ 농협법 제59조의 2와 제134조의 6
 - 제59조의 2(도농상생사업비) 도시조합은 경제사업 활성화 및 도농상생에 필요한 재원을 안정적으로 조달하기 위하여 신용매출총이익의 3% 범위에서 중앙회 정관으로 정하는 금액을 중앙회에 도농상생사업비로 납부한다.
 - 제134조의 6(도농상생지원자금의 조성·운영) ③ 제1항에 따른 도농상생지원자금은 제59조의 2에 따른 도농상생사업비 등으로 조성한다.
- ◇ 도농상생지원금 사용 : 법제화 이전에는 경제사업의 손실보전에만 사용이 가능했음. 개정법은 조합 간 공동사업 및 상생협력 사업에도 사용할 수 있도록 명기하고 있음
 - 개정된 농협법 제134조의 6의 제2항에는 1. 도시조합과 도시조합 외 조합이 공동으로 수행하는 사업, 2. 도시조합과 도시조합 외 조합의 상생협력 활동, 3. 그 밖에 상생협력위원회가 필요하다고 인정하는 사업에 사용하도록 명기함
 - 그 이외에도 중앙회는 도농상생지원자금의 조성 및 운용에 관한 세부사항은 정관으로 정하

도록 명기함. 중앙회(도농상생공동사업 추진계획), 경제지주(경제사업중장기 계획) 등 농협그룹 내 계획에서 도농상생사업비의 활용방안에 대한 고려가 필요함

- ◇ 거취율 기준 마련 : 추후 도시조합에 대한 거취율 기준 마련이 필요함. 2012년에 농협중앙회 규정에 전년도 신용매출총이익을 기준으로 출연금에 대해 차등 기준을 세움. 2020년 해당 기준이 폐지되어 출연율이 감소함. 중앙회 정관 규정에 대한 세부지침이 필요함

[표 3-29] 이전 도시조합 신용매출이익별 도농상생기금 거취기준

구 분	출연율
신용매출총이익 200억이상	3.0%
신용매출총이익 100억원이상 200억원미만	2.5%
신용매출총이익 100억원미만	2.0%

3. 도시조합의 경제사업 활성화 방안

1) 도시조합 경제사업 활성화 방안 개요

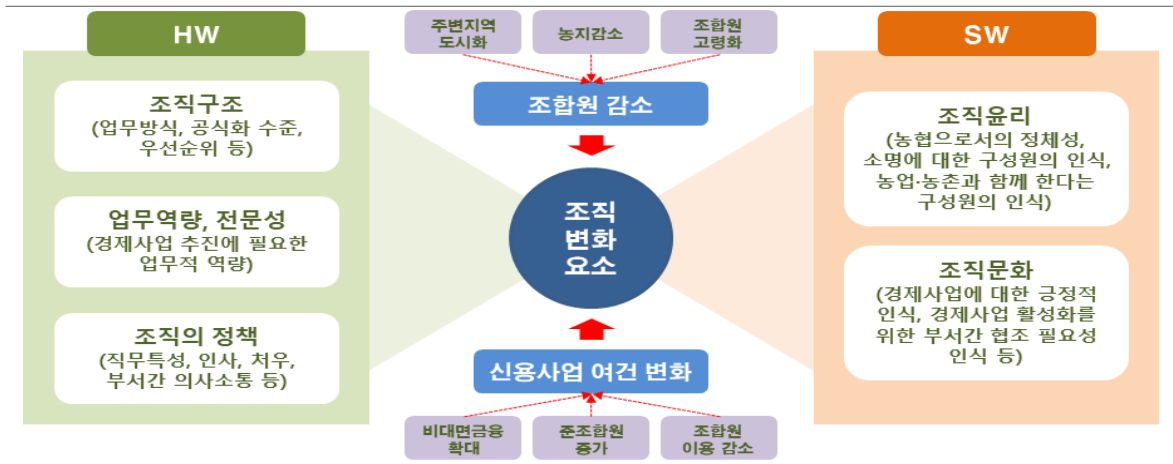
- 농업·농촌의 지속가능성 확보를 위한 든든한 지원자이자 협력자로서 도시조합의 역할 강화 방향을 설정했으며, 생산자 협동조합으로서 도시조합 역할강화의 출발점은 농업과 농촌임을 명확히 하고 그에 따른 경제사업 활성화 모델 제시하고자 함
- 도시조합에 대해 요구되는 바는 분명함. 생산자 협동조합으로서 정체성 강화, 비도시조합과 상생 전략 실행 및 실천, 농축산물 판매 전진기지로서 역할, 비도시조합에 대한 지원 및 조력자, 도시에서 농업·농촌의 가치 확산 거점, 도시와 농촌을 연결하는 가교 역할 등이 도시조합에 요구되는 역할이 있음
- 농협법 개정 이후 도시조합의 역할 강화 방향은 전술한 요구를 수용하는 방향으로 제시되어야 함. 이를 위한 방안으로는 대(對) 조합원 사업 정상화(영농지원, 판매지원 등), 입지 장점을 활용한 농축산물 판매사업 확대, 도농 조합 간 협력사업 확대 및 내실화, 도농상생기금 지원 체계 개편, 비도시조합 영농활동 지원 확대(인력, 영농자재 등), 준조합원 기반의 각성된 소비자 육성 및 조직화와 농(農)의 가치 확산 등이 있음

[그림 3-4] 도시조합 경제사업 활성화 방안의 기본관점



- 하드웨어 측면에서는 조직구조, 업무역량과 전문성, 조직의 정책에서 변화가 필요함. 조합의 조직 및 인사구조가 경제사업에 적합한 인력과 체계를 갖추는 것이 필요함. 소프트웨어 측면에서는 조직윤리와 조직문화의 변화를 요구함. 농협으로서 정체성을 다시 강화하고 조직비전으로서 농업과 농촌에 대한 가치가 임직원과 조합원 전체에 내재되어야함
- 도시조합의 새로운 정체성 및 역할 강화활동을 ‘브랜드 매니지먼트(Brand Managment)’관점에서 접근하여 도시조합에 대한 브랜드 네이밍을 시도함. 비전은 도시에서 농업을 지켜내는 생산자협동조합 도시농축협임(라넷쿵, 2020)

[그림 3-5] 도시조합 경제사업 활성화 요소



[그림 3-6] 도시조합의 역할 강화 방안

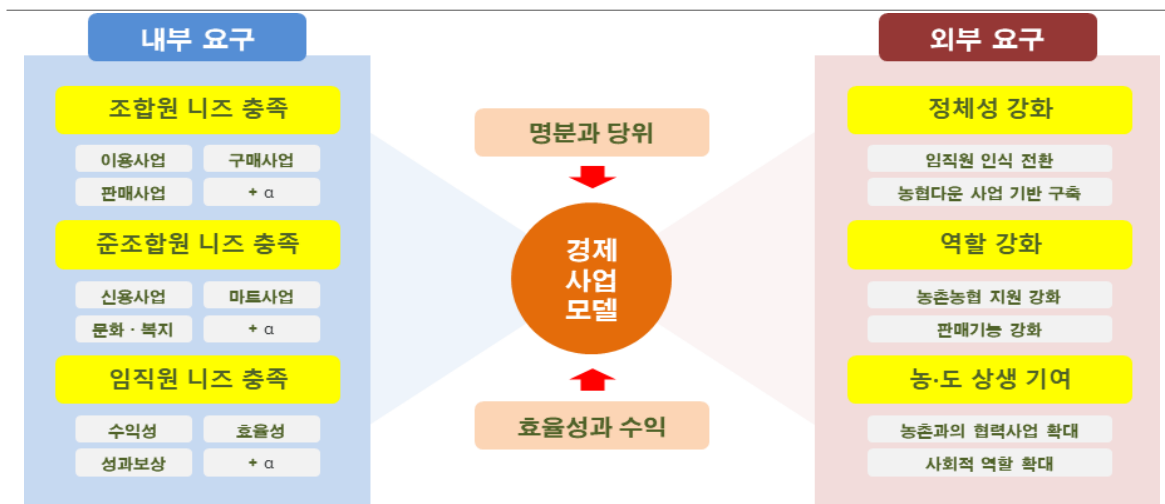
농업·농촌과 함께! 도시민과 함께! 농업을 기반으로 대한민국의 지속가능성을 높여가겠습니다!
도시에서 농업을 지켜내는 생산자협동조합, 도시농축협(Agriculture-COOP in city)

5대 전략 15대 과제		
A Agriculture 농업·농촌분야에서의 역할과 책임 강화	<ul style="list-style-type: none"> 소비자 유통거점으로서의 경제사업 기반 강화 농촌지역 농축협과의 공동 사업 강화 신용사업 수익 기반 농촌지역 농축협 자금지원 확대 	제도화 제도화 제도화
C Community 지역사회와의 접점 확대	<ul style="list-style-type: none"> 지역 주민의 생활 거점으로서의 사업 콘텐츠 강화 푸드플랜 기반 조성을 위한 공공적 역할 강화 도농교류 활성화를 통한 농업·농촌 가치 홍보 기능 강화 	- 제도화 제도화
O Organize 역할 확대를 위한 사람과 자원 조직화	<ul style="list-style-type: none"> 부녀회 등 내부 조직을 기반으로 한 소비자 조직화 추진 특·광역시 도시농축협 간 연합사업 체계 마련 유휴시설을 활용한 신사업 추진 기반 마련 	- 제도화 제도화
O Outstanding 신사업 추진을 위한 조직역량 강화	<ul style="list-style-type: none"> 경제사업 활성화를 위한 중장기 이행계획 수립 조직 정체성 강화를 위한 체계적 교육 프로그램 마련 경제사업 전담인력 확보 및 역량 강화 프로그램 마련 	제도화 지원 지원
P Partnership 관련 주체와의 연대와 협력 강화	<ul style="list-style-type: none"> 특·광역시 및 도 지역본부의 지도·지원역할 강화 농축협 이외에 지역 내 이종협동조합과의 연대 강화 연대와 협력에 기반 한 신사업 모델 발굴 	제도화 지원 지원
추진기반	<ul style="list-style-type: none"> 도시조합 定義 법제화 도시농축협 경제사업 활성화 기본계획 수립(농협경제지주) 도시농축협 경제사업 활성화 관련 제도 개선(지도지원규정, 평가체계) 	

- 도시조합이 보유한 인적·물적 자원을 바탕으로 수익성, 효율성, 수익성을 확보할 수 있는 경제사업 모델의 개발이 필요함. 조합원, 준조합원, 기타 일반 고객 등 내부의 요구와 외부 요구를 충족할 수 있는 경제사업 기반 구축이 필요함
- 내부의 요구에는 조합원은 이용사업, 구매사업, 판매사업 등 기존의 경제사업에 대한 필요가 요청될 수 있음. 준조합원은 신용사업, 마트사업, 문화복지에 대한 혜택을 희망할 수 있음. 뿐만 아니라 판매사업에서 이용고혜택을 원하는 욕구가 높을 수 있음. 한편 주말농장과 귀농, 도시텃밭 가꾸기가 활성화되고 있어 농자재에 대한 수요 역시 높을 수 있음. 임직원의 경우 경제사업을 활성화 했을 때 충분한 인센티브를와 업무적 효율성을 원할 수 있음
- 외부적으로는 정체성 강화를 통한 조직 구성원들의 인식 전환, 경제사업 활성화를 통한 도시조합의 농협체계 내 역할 강화, 도농 상생에 대한 기여와 사회적 역할 확대를 도시조합에

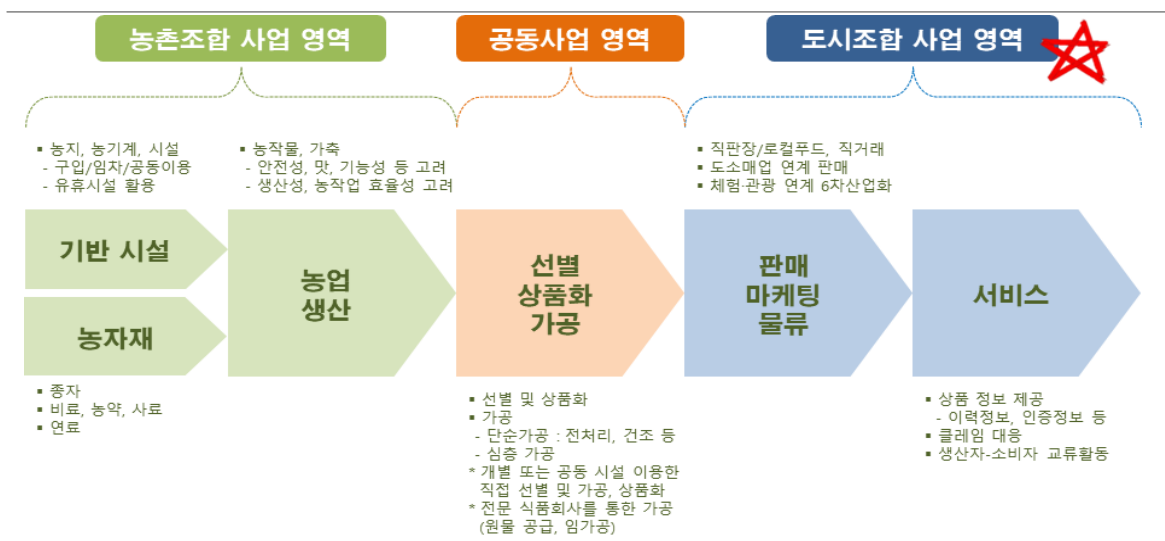
요구하고 있음

[그림 3-7] 도시조합의 경제사업 활성화 방향



- 도시조합의 정체성 및 역할 강화에 대한 외부적 비판이 심화되었으나 실제 도시조합은 농업기반이 전무한 상태이기 때문에 '협동생산 공동판매' 방식의 경제사업 활성화 한계를 인정하고 비도시조합과의 공동사업을 통한 상생전략 마련이 필요함
- 농업의 가치사슬체계에서 볼 때 생산(기반시설, 농자재, 농업생산)은 비도시조합이 도시조합에 비해 비교우위를 갖고 있음. 반면 도시조합은 소비지에 위치해 판매, 마케팅과 서비스 제공에 더 우위를 가짐. 또한 선별 및 상품화 가공에는 양자가 같이 투자해 공동사업을 운영할 수 있음. 범농협체계 내에서 도시조합과 비도시조합 간의 역할 분할이 필요함

[그림 3-8] 도시조합의 경제사업 활성화 영역

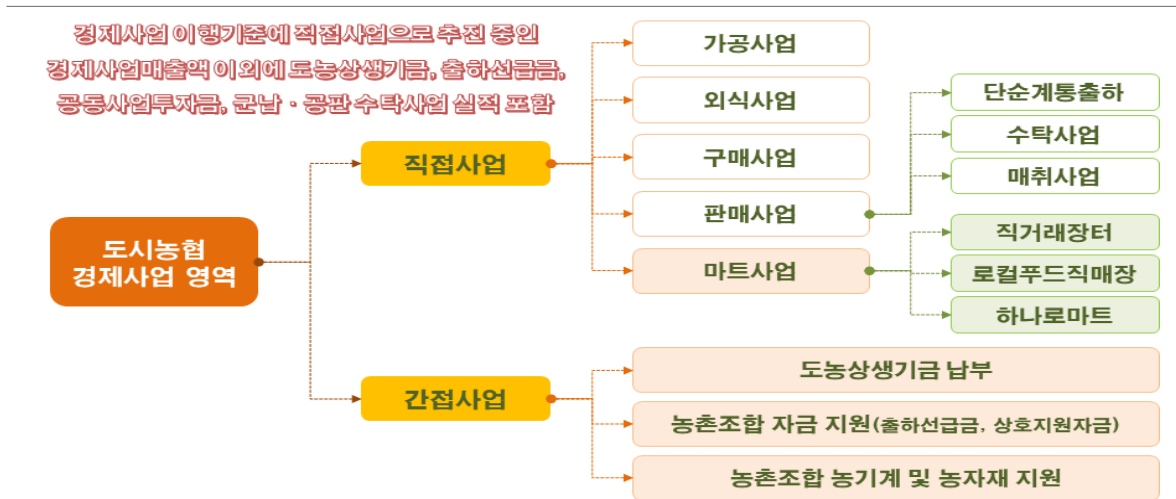


- 지금까지 당위와 명분만으로 도시조합의 경제사업 활성화를 요구했으나 본질적 변화를 이루지는 못했다는 한계를 인식하고 개정 농협법과 농협중앙회 각종 규정 및 평가체계와 연계하여

실질적인 경제사업 활성화를 유도함

- 생산자 협동조합으로서 농협의 정체성을 뒷받침해주는 농업생산기반 및 조합원 기반이 취약한 상황에서 직간접적으로 경제사업 활성화 전략을 마련하는 방안에 대한 고민이 필요함. 경제사업 이행기준에 직접사업으로 추진 중인 경제사업매출액 이외에도 도농상생기금, 출하선급금, 공동사업투자금, 군납공간 수탁사업 실적 등이 포함된 것이 선례가 될 수 있음

[그림 3-9] 도시조합의 경제사업 활성화 유형



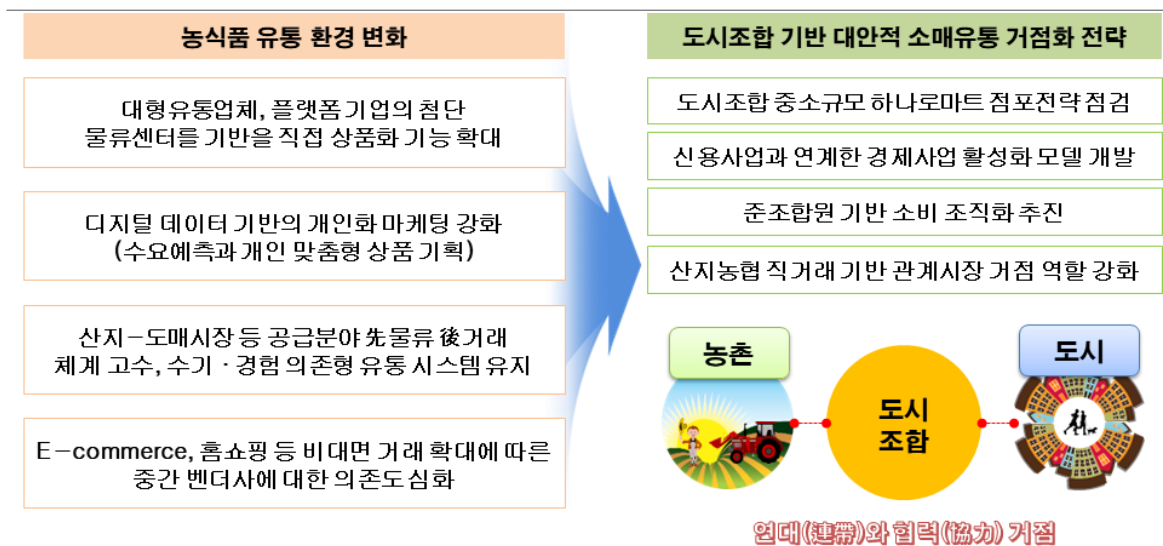
2) 도시조합 경제사업 활성화 사업모델 및 방향 제시

(1) 대안적 소매유통 거점

- 1990년 중반 이후 농산물 유통환경은 급격하게 변화했으며 Covid-19 이후 디지털 유통 기반을 통한 비대면 구매가 확대됨. 대형유통업체 및 플랫폼 기업과는 차별화된 전략으로 농축산물 소매유통 기능의 강화가 필요함
- 현재 유통업계는 ‘식재료는 눈으로 보고 사야 한다’라는 인식에서 착안해 기존 대형할인마트에서 일반 공산품 매장 비중을 낮추고 식품 특화매장으로 리뉴얼 오픈하는 추세이며 해당 매장의 매출이 빠른 속도로 상승하는 추세임
 - 홈플러스 메가푸드 마켓은 ‘세상 모든 맛이 다 있다’를 슬로건으로 점포 리뉴얼 실시, 점포의 50% 이상을 식품매장으로 조성하고 신선식품, 즉석식품, 간편식 등으로 구성하고 있음. 2022년 말 기준 17개점 리뉴얼 오픈 완료했음
 - 롯데마트 제타플렉스는 ‘당신이 원하는 것은 다 있다’ 컨셉으로 와인, 리빙, 펫, 식료품 등을 강화한 미래형 매장을 설립하고 있음 과일 맛을 4가지(Sweet, Citrus, Sweet&Sour, Oily)로 구분해 진열 스위트(Sweet) 코너(바나나, 메론, 수박 등), 시트러스(Citrus) 코너(오렌지, 파인애플, 토마토 등), 오일리(Oily) 코너(아보카도, 올리브 등) 등 고객 편의 중심

으로 진열하고 있음

[그림 3-10] 대안적 소매유통 거점으로서 도시조합

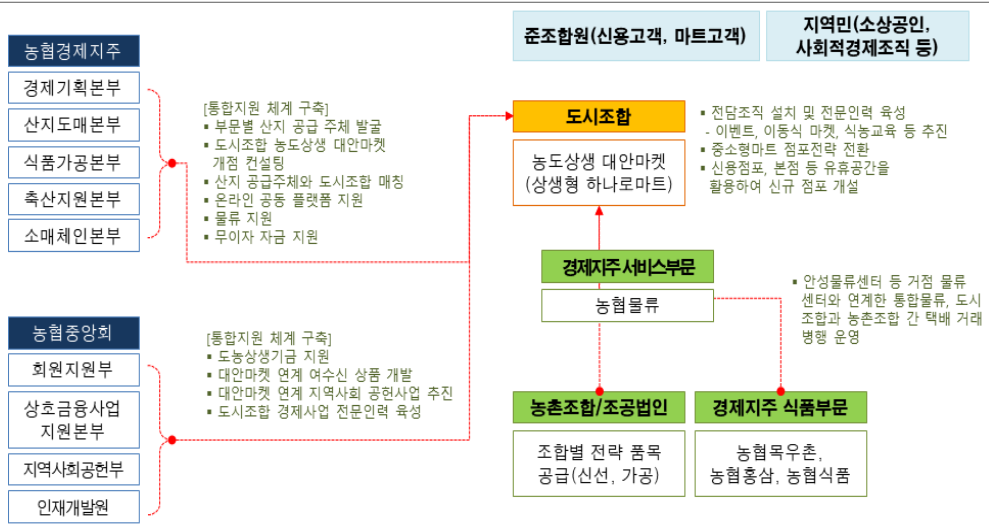


- 도시조합의 입지적 특성을 고려하여 농축산물, 가공식품 전문 직매장 및 이동 장터를 운영하여 조합원 생산 농산물과 농촌의 농축산물, 가공식품 등을 일상적으로 판매하는 역할을 수행할 수 있어야함. 본 연구에서는 소규모 하나로마트, 금융점포 유휴공간, 본점 유휴공간 등을 활용한 산지 직거래형 농식품 전문 소매점포를 운영하는 대안 마켓인 농도상생 대안마켓을 제안함
- 도시조합의 실질적인 경제사업 활성화를 유도하기 위해 농협경제지주와 농협중앙회 관련부서 간 협력체계를 강화함. 경제사업 역량 강화를 위한 체계적 인력육성 프로그램과 함께 매장 운영전략에 대한 전문적 컨설팅을 추진함

[그림 3-11] 농도상생 대안마켓(예시)

사업명	0. 농도상생 대안마켓	운영 사례 : 일본 JA 세레사 가와사키												
기본방향	0. 소규모 하나로마트, 금융점포 유휴공간, 본점 유휴공간 등을 활용한 산지 직거래형 농식품 전문 소매점포 운영	0. 위치 : 神奈川県川崎市宮前区宮崎2-13-38 0. 조직규모 (단위: 명, 억엔) <table border="1"> <thead> <tr> <th>조합원수</th> <th>준조합원수</th> <th>예수금</th> <th>대출금</th> <th>구판매</th> <th>직원수</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>5,277</td> <td>63,072</td> <td>1조4924</td> <td>5,697</td> <td>13</td> <td>1,131</td> </tr> </tbody> </table>	조합원수	준조합원수	예수금	대출금	구판매	직원수	5,277	63,072	1조4924	5,697	13	1,131
조합원수	준조합원수	예수금	대출금	구판매	직원수									
5,277	63,072	1조4924	5,697	13	1,131									
컨셉	0. 도시와 농촌이 함께하면 식탁이 달라집니다. 0. 신선함과 믿음을 담다. 0. 농촌과 지구를 살리는 슬기로운 장보기 0. 도심 속에서 만나는 로컬푸드	* 인정농업자 : 71명, 52경명체 0. 농산물직판소 : 세레사모스(655백만엔) - 전철역 도보 5분거리 농산물직판소운영 (인근 3분 거리에 중규모 일반 마트운영 중) - 관내 농업인 생산 농산물과 함께 전국 산지 및 계통조직에서 생산한 식재료 판매												
운영 체계	0. 운영주체 : 개별 도시조합 또는 조공법인 0. 매장 구성 : 농축수산물, 농산가공품 0. 원물 조달 : 조합별로협약을 체결한 농촌농축수협, 조공법인, 농협경제지주 계열회사, 영농조합법인 등을 통해 조달(경제지주 지도·지원부서 및 관련 계열사 주관 매칭작업 추진) - 입지에 따른 상품구성 차별화(전문 컨설팅)													

[그림 3-12] 농협 계통조직 내 도시조합 경제사업 활성화 지원체계



◇ JA 세라세 가와사키 직판소

- 일본 JA 세레사 가와사키는 농산물직판소 세레사모스를 운영하고 있음. 전철역 도보 5분 거리 이내에 있는 농산물직판소이며, 관내 농업인 생산 농산물과 함께 전국 산지 및 계통조직에서 생산한 식재료 판매하고 있음
- ‘세레사 모스’라는 명칭의 상설 직매장을 2개소 운영 중이며 조합 지점과 지역 내 행사와 연계하여 이동식 판매장 운영, 신용지점과 연계하여 매월 다양한 이벤트와 함께 이동식 판매장을 운영함
- JA 세레사 가와사키 직매소 지도를 발간하며 지역에 대한 소개와 관내 JA 세레사 가와사키가 운영하고 있는 직매소의 위치, 운영시간, 판매 품목 등을 소개하고 있음

[그림 3-13] JA 세레사 가와사키 이동식 판매 스케줄

일	일	목	금	토	일
1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12
14	15	16	17	18	19
21	22	23	24	25	26
28	29	30	31		

이동식 판매 일정 (Mobile Sales Schedule):

- 1: 수과 직점, 이나타 직점, 후지야마 직점
- 2: 진육가공과 직점, 후쿠시마 직점
- 3: 왕관사
- 4: 왕관사 가와사키 직점
- 7: 수과 직점, 이나타 직점, 후지야마 직점
- 8: 수과 직점, 이나타 직점, 후지야마 직점
- 9: 진육가공과 직점, 후쿠시마 직점
- 10: 수과 직점, 이나타 직점, 후지야마 직점
- 11: 수과 직점, 이나타 직점, 후지야마 직점
- 12: 진육가공과 직점, 후쿠시마 직점
- 14: 수과 직점, 이나타 직점, 후지야마 직점
- 15: 수과 직점, 이나타 직점, 후지야마 직점
- 16: 수과 직점, 이나타 직점, 후지야마 직점
- 17: 수과 직점, 이나타 직점, 후지야마 직점
- 18: 수과 직점, 이나타 직점, 후지야마 직점
- 19: 수과 직점, 이나타 직점, 후지야마 직점
- 20: 수과 직점, 이나타 직점, 후지야마 직점
- 21: 수과 직점, 이나타 직점, 후지야마 직점
- 22: 수과 직점, 이나타 직점, 후지야마 직점
- 23: 수과 직점, 이나타 직점, 후지야마 직점
- 24: 수과 직점, 이나타 직점, 후지야마 직점
- 25: 수과 직점, 이나타 직점, 후지야마 직점
- 26: 수과 직점, 이나타 직점, 후지야마 직점
- 28: 수과 직점, 이나타 직점, 후지야마 직점
- 29: 수과 직점, 이나타 직점, 후지야마 직점
- 30: 수과 직점, 이나타 직점, 후지야마 직점
- 31: 수과 직점, 이나타 직점, 후지야마 직점

매장 이벤트 일정 (Store Event Schedule):

- 1: 진육가공과 직점, 후쿠시마 직점
- 2: 진육가공과 직점, 후쿠시마 직점
- 3: 진육가공과 직점, 후쿠시마 직점
- 4: 진육가공과 직점, 후쿠시마 직점
- 5: 진육가공과 직점, 후쿠시마 직점
- 6: 진육가공과 직점, 후쿠시마 직점
- 7: 진육가공과 직점, 후쿠시마 직점
- 8: 진육가공과 직점, 후쿠시마 직점
- 9: 진육가공과 직점, 후쿠시마 직점
- 10: 진육가공과 직점, 후쿠시마 직점
- 11: 진육가공과 직점, 후쿠시마 직점
- 12: 진육가공과 직점, 후쿠시마 직점
- 13: 진육가공과 직점, 후쿠시마 직점
- 14: 진육가공과 직점, 후쿠시마 직점
- 15: 진육가공과 직점, 후쿠시마 직점
- 16: 진육가공과 직점, 후쿠시마 직점
- 17: 진육가공과 직점, 후쿠시마 직점
- 18: 진육가공과 직점, 후쿠시마 직점
- 19: 진육가공과 직점, 후쿠시마 직점
- 20: 진육가공과 직점, 후쿠시마 직점
- 21: 진육가공과 직점, 후쿠시마 직점
- 22: 진육가공과 직점, 후쿠시마 직점
- 23: 진육가공과 직점, 후쿠시마 직점
- 24: 진육가공과 직점, 후쿠시마 직점
- 25: 진육가공과 직점, 후쿠시마 직점
- 26: 진육가공과 직점, 후쿠시마 직점
- 27: 진육가공과 직점, 후쿠시마 직점
- 28: 진육가공과 직점, 후쿠시마 직점
- 29: 진육가공과 직점, 후쿠시마 직점
- 30: 진육가공과 직점, 후쿠시마 직점
- 31: 진육가공과 직점, 후쿠시마 직점

자료 : JA 세레사 가와사키

[그림 3-14] JA 세레사 가와사키 직매소 지도



자료 : JA 세레사 가와사키

(2) 소비지 판매 기능 강화

- 도시조합은 농산물 소비지인 도시와 생산지인 농촌을 이어주는 농협 전체의 전략적인 거점자원이라고 할 수 있음. 지역사회에 대해 착근성(Embeddedness)이 높고 다수의 준회원을 보유하고 있어 수요자 발굴 및 조직화에 유리한 자원이 풍부한 편임. 매대 및 시설 역시 기존 인프라에서 설치 및 확대가 가능해 판매농협으로서 기능을 강화할 수 있으리라 기대됨
- 소비지 판매기능을 강화한 사례로 일산농협은 조합원 기반 생산역량 강화를 전제로 비도시 조합과의 협력을 통한 판매농협 역할을 강화하고 있음. 관내 생산품 기반의 로컬푸드 유통 활성화와 전략품목 중심의 대규모 소비지의 주류(主流)유통 시장 접근을 같이 시도함
- 정연근(202)은 포커스그룹인터뷰에서 준조합원들은 농산물 구매 실적에 따라 이용고배당이 있는 경우 농산물에 대한 구매의사가 있음을 확인함. 주부들에게는 농협에서 판매하는 농산물에 대한 신뢰가 형성되어 있어 도시조합의 생활 협동조합으로서 확대가능성을 확인함
- 소비자 판매 기능 강화는 농업인 조합원이 남이 있기 어려운 외부의 환경변화를 인정하고 농촌과 도시를 연결하는 거점으로 도시조합을 육성하는 일임. 또 생산자, 소비자, 직원이 함께 조직의 사업과 운영에 참여하는 이종 협동조합으로 조직의 성격의 변화가 예상됨

(3) 선순환 먹거리체계 거점

- 도시조합은 선순환 먹거리체계의 거점 조직인 공공급식지원센터로서 역할을 기대할 수 있음. 도시의 먹거리 계획 수립에서 가장 핵심적인 문제는 시민들이 안전·안심할 수 있는 먹거리의 조달체계를 구축하는 것임. 그러나 농업 인프라가 남아있는 도농복합도시나 농촌지역과 달리 도심지는 먹거리에 대한 소비 수요만 있을 뿐 자체적인 생산기능은 부재함
- 기초지자체 중에서는 서울의 서대문구, 은평구, 대전의 대덕구, 인천의 서구, 경기도의 수원시,

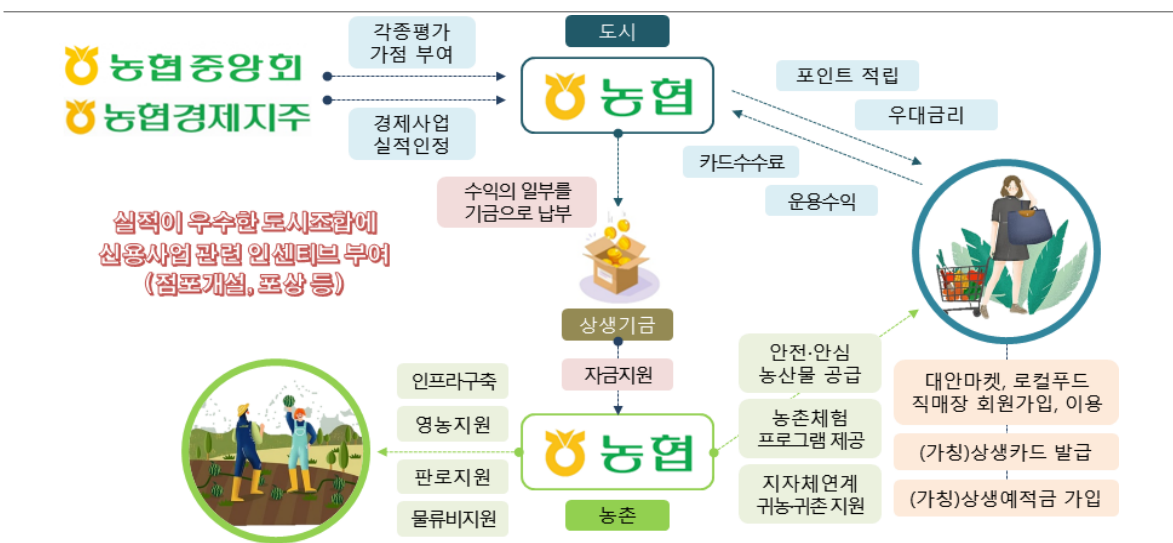
시흥시, 구리시 등이 먹거리계획 연구용역을 진행함. 그러나 이들 지역은 도시화가 높고 생산 가능한 농지와 농업인이 부족해 친환경 여부와 상관없이 공공급식에 필요한 식자재 자체를 관 내에서 충분히 조달하기 어려움

- 그러므로 도시지역의 선순환 먹거리 체계를 구축하기 위해서는 도농상생 전략이 필수적임. 도시조합은 도농상생 공동사업의 일환으로 인근 혹은 생산지의 비도시조합과 협력하여 식재료 공급하는 거점체계 역할을 할 수 있음. 농협 중에는 학교급식지원센터 및 공공급식센터를 맡고 있는 조합들이 다수 존재하고 있음.
- 금정농협(부산 금정구), 순천농협(전남 순천), 여수원예농협(전남 여수시), 고양농협(경기도 고양시), 천안시조합공동법인(천안시 관내 11개 조합이 공동출자)이 학교급식지원센터를 위탁받아 운영하고 있음. 서울시의 도농상생공공급식에서는 산지인 전남 강진군의 공공급식센터를 강진농협이 위탁받아 운영했음. 원주원협(원주푸드종합센터), 거창축협(거창군먹거리통합지원센터)은 먹거리통합지원센터를 위탁받고 있음

(4) 신용상품 연계 방안

- ESG 경영, 비도시조합과의 상생 등의 취지에서 도시조합 경제사업과 연계한 금융상품을 개발해 경제사업을 활성화함. 금융상품으로 발생한 수익의 일부를 도농상생기금에 납부하고 도시조합에 그에 따른 인센티브를 제공함
- 소비자가 도시조합에서 (가칭) 상생카드를 발급받고 대안마켓, 로컬푸드 직매장 등 이용에 포인트 우대 적립 혜택을 받음. 또 (가칭)상생예적금으로 고향사랑기부적금처럼 우대금리를 제공함. 도시조합은 카드 수수료와 예적금 운용수익에서 발생하는 이윤의 일부를 상생기금에 납부함. 상생기금은 비도시조합의 경제사업에 대한 지원에 활용됨

[그림 3-15] 도농상생 신용사업 모델



- 상기한 사업과 유사한 사회공헌 금융상품으로 농협에서 판매하고 있는 NH고향사랑기부적금, NH고향사랑기부예금이 있음. 고향사랑기부제와 연계한 금융상품이며, NH내가Green초록세상적금은 온실가스 줄이기 실천 서약, 통장 미발급, 손하나로인증, 대중교통이용, ESG 적금, 예금 동시보유 시 우대금리 등을 제공하고 있음

[그림 3-16] NH고향사랑기부적금과 NH내가Green초록세상적금



자료 : NH은행

(5) 사회적 가치 평가 및 보상

- 농협의 경제, 신용사업에서 창출되는 사회적 가치가 존재함. 특정 지역은 시중금융 점포의 철수로 농협만 운영되고 있음. 이는 낙후지역의 주민에게 금융접근권을 보장하는 역할을 함
- 농협이 운영하는 로컬푸드매장과 동일한 사업모델을 사회적경제조직들도 운영하고 있으며 여기서 창출되는 사회적 가치를 평가하고 화폐적, 정책적 보상을 받고 있음
- SK그룹은 사회적 가치 평가 툴로 사회성과인센티브(SPC : Social Progress Credit)를 활용하고 있으며, 이에 참여하는 사회적경제조직에 대해 평가 받지 못하는 사회적 가치를 화폐적으로 보상하고 있음. 마찬가지로 농협이 사회공헌사업 이외 경제 및 신용사업에서 창출하는 사회적 가치를 평가 및 보상해 사회적 가치를 창출하는 사업참여의 유도가 필요함

[그림 3-17] SPC 측정방법과 농협은행만 남아있는 시군

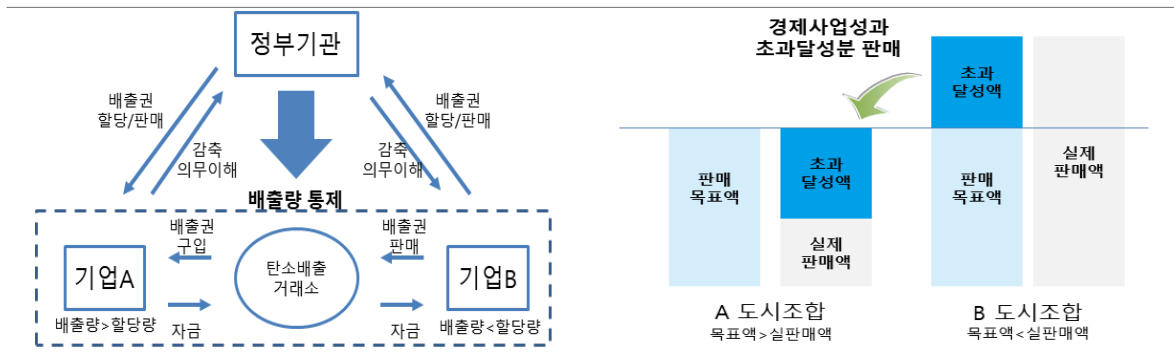


자료 : 사회성과인센티브추진단, 사회성과인센티브 사회성과 측정 매뉴얼 'II. 사회성과의 측정: 측정원리(2017)', 서울신문_“우리같은 시골 노인들에게 농협직원이 스마트뱅이라고”(2019.03.07.)

(6) 연도별 판매목표액 성과 거래

- 도시조합이 연도별 판매목표액을 초과달성하면 초과달성된 목표액의 권리를 미달성 조합에게 판매하는 거래권을 발행함. 탄소배출권 거래를 통해 탄소 총배출량을 조정하는 것처럼 도시조합 간 초과달성 성과 거래를 통해 전체 도시조합의 판매목표액을 상향할 수 있을 것으로 기대함
- 탄소배출권 거래제도는 정부에서 각 산업체에게 온실가스를 배출할 수 있는 권리를 할당하고, 기업들이 온실가스를 감축하면 인증기관을 통해 탄소배출권을 발급하는 제도임. 할당량 이상 배출한 기업은 탄소배출권을 구매하지 않을 경우 과징금 부과와 신용등급에 악영향을 받게 됨. 탄소저감기업은 배출권을 판매하여 이익을 볼 수 있음

[그림 3-18] 탄소배출권 거래제도 구조와 판매목표액 성과 거래



- 목표액을 초과달성한 도시조합이 초과달성액의 권리를 미달성 조합에 판매함으로써 판매목표액을 초과달성한 조합은 경제적 수익을 취할 수 있음. 도시조합에게 일괄적인 경제사업 투자를 강요할 수 없기 때문에 초과달성한 도시조합에 대해 혜택을 부여함
- 초과 달성성과는 도시조합 전체의 목표달성 정도에 따라 가격이 조정됨. 당년도 판매목표액을 달성한 조합이 적을수록 초과달성 성과의 가격은 상승할 것이며, 반대의 경우 거래권의 가격은 하락함. 그러나 후자는 전체 도시조합의 판매목표액이 초과달성될 것으로 기대할 수 있음

3) 도농상생 공동사업 활성화

- ❖ 농협중앙회와 경제지주는 '도농상생 공동사업'으로 5가지 유형을 제시하고 있으며, 12개의 도농상생 공동사업이 운영되고 있음

(1) 추진현황과 유형

- 농협중앙회와 농협경제지주는 2022년부터 도시조합 정체성 강화 및 경제사업 활성화를 위해 '도농상생 공동사업' 확대 추진함. 5개 유형을 바탕으로 도시조합과 비도시조합 간 공동사업 형태의 경제사업 모델을 발굴·확산 중임
- 도시조합의 책임과 역할 강화 수준을 기준으로 판단 시 공동운영투자형 > 조공법인 설립형

〉 조공법인 가입형 〉 단순지분 투자형 〉 유통채널 제공형 순으로 적극성이 높은 유형임

[표 3-30] 농협 도농상생 공동사업 활성화 모델 유형 구분

유형	도시조합역할 경제사업 실적 인정 기준	지분투자 손익배분	조공법인 설립·가입	사업운영 참여
공동운영 투자형	<ul style="list-style-type: none"> 지분투자 및 공동운영 공동사업투자금(평잔), 공동사업 경제사업 안분 실적 中 큰 금액 	○	×	○
단순지분 투자형	<ul style="list-style-type: none"> 지분투자 공동사업투자금(평잔), 공동사업 경제사업 안분 실적 中 큰 금액 	○	×	×
조공법인 설립형	<ul style="list-style-type: none"> 법인 신설 및 공동운영 지분법적용투자주식(평잔), 매출액 안분 실적 中 큰 금액 	○	○(신설)	○
조공법인 가입형	<ul style="list-style-type: none"> 기존 조공법인 가입 지분법적용투자주식(평잔), 매출액 안분 실적 中 큰 금액 	○	○(가입)	○
유통채널 제공형	<ul style="list-style-type: none"> 유통채널 무상대여 무상으로 제공한 유통채널에서 얻은 농촌농축협의 경제사업 실적 	×	×	×

자료 : 농협중앙회 회원지원부

(2) 주요 이슈와 한계

- 도시조합 경제사업 확대 및 정체성 강화를 목적으로 비도시조합과 도시조합 간 사업적 연대를 통해 도농상생 공동사업을 추진 중이나 자금 투자 및 지원 등 간접적 참여방식이 주류를 이루고 있음

[표 3-31] 농협 도농상생 공동사업 활성화 진행사업

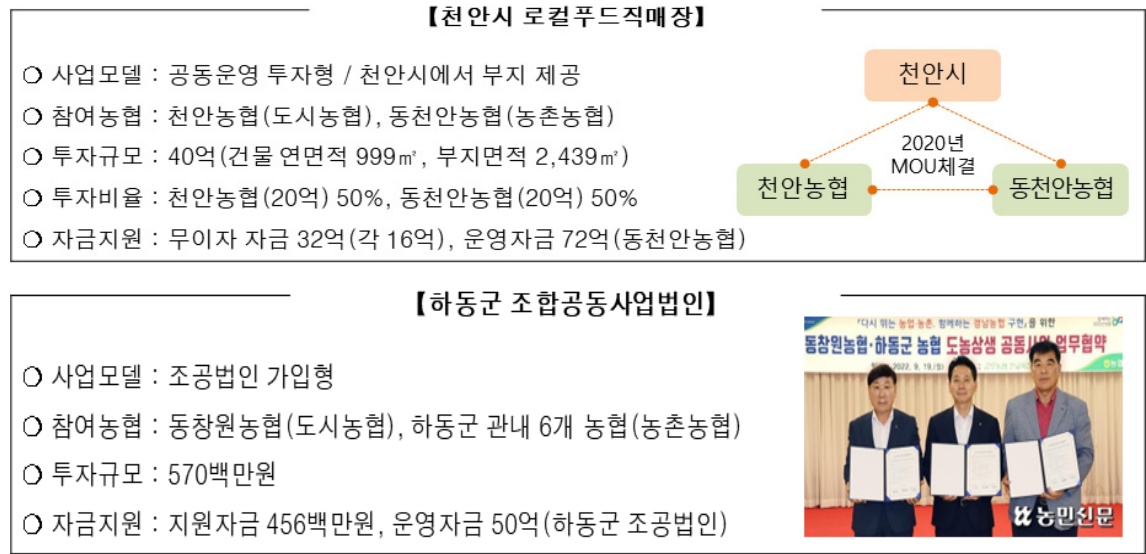
유형	사업장	도시조합	비도시조합
공동운영 투자형	로컬푸드 직매장	천안농협	동천안농협
	로컬푸드 직매장	서광주농협	능주농협
단순지분 투자형	공동 육묘장	양산농협	금오농협
	양곡저온저장창고	월배농협	남울진농협
	식품사업소(두부)	강동농협 등	안동농협 등
	출하조절시설	-	부석농협
조공법인 설립형	RPC	금정농협 등	대저농협 등
	청주시조공법인(원예)	청주농협	옥산농협 등
	수라청쌀조공법인	수원농협, 반월농협	서화성농협, 남양농협
조공법인 가입형	하동군조공법인	동창원농협	옥종농협 등
	제천하늘뜨레조공법인	제천농협	백운농협 등
유통채널 제공형		동래농협	-

자료 : 농협중앙회 회원지원부

- 전국적으로 도농상생 공동사업 협약 체결이 이뤄지고 있으나 구체적인 사업모델과 육성 전략이 제시되지 않은 상황임. 공동운영 투자형 등 적극적 사업 추진 시 출자비율, 손익배분, 운영 방식, 권한과 책임 등에 대한 조율과정에서 이견 발생 중이고, 도시조합 내부에 도농상생 공동

- 사업 전담 조직과 인력이 충분하지 않을 경우 형식적 연대 및 자금 지원 역할만 수행하게 됨
- 도농상생 대표사업으로 천안시 로컬푸드직매장은 천안시(행정, 부지제공), 천안농협(도시조합, 공동투자 20억원), 동천안농협(비도시조합, 공동투자 20억원) 3자 간 협약을 통해 공동투자를 진행한 사례임
- 하동군 조합공동사업법인은 조합법인 가입형 사업모델로 도시의 동창원농협(도시조합)과 하동군 관내 6개 농협(비도시조합)이 함께 조공법인에 참여하고 있는 사례임

[그림 3-19] 천안시 로컬푸드 직매장과 하동군 조합공동 사업법인

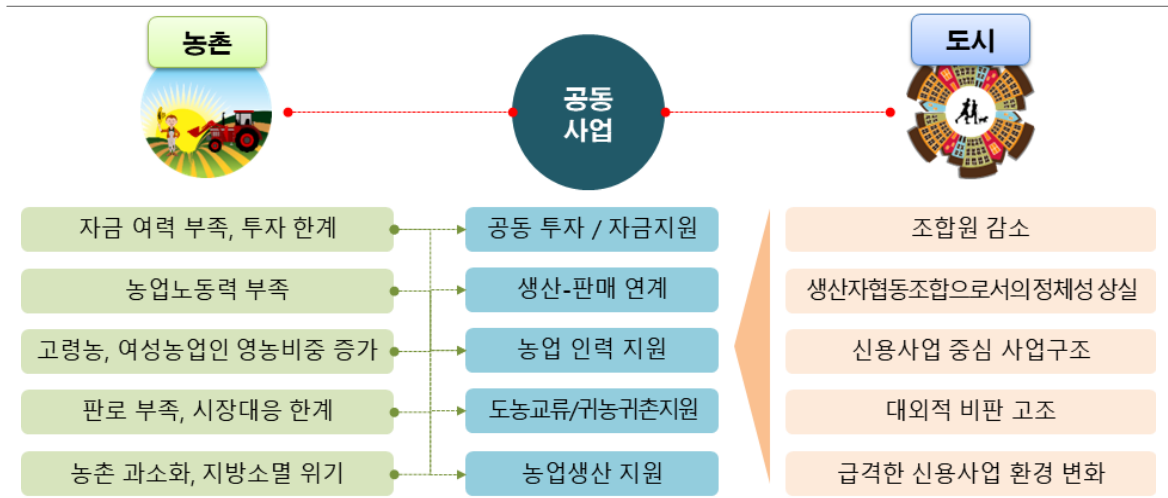


자료 : 농협중앙회 회원지원부

(3) 활성화 방안

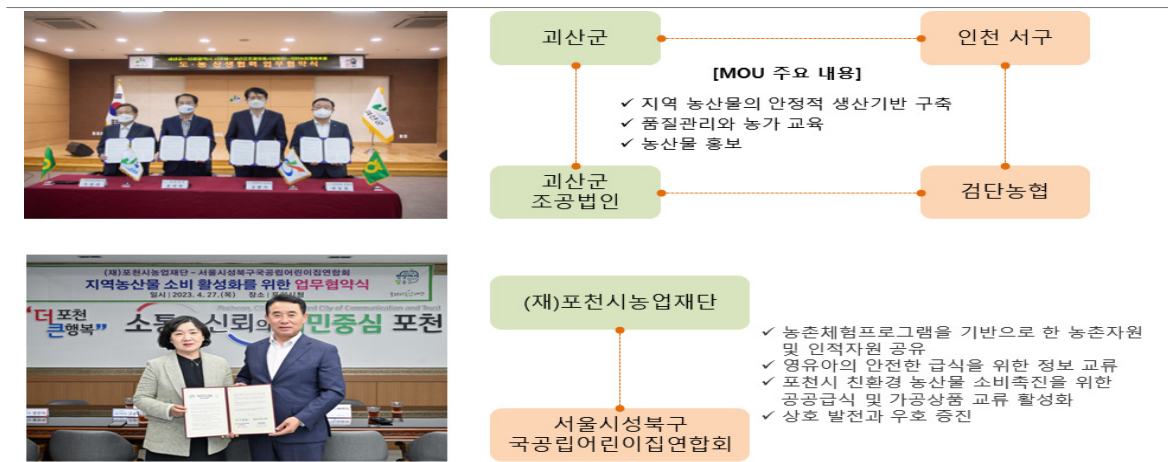
- 도시와 농촌이 안고 있는 다양한 이슈를 바탕으로 도시조합과 비도시조합 간 협력사업의 방향을 설정하고 그에 따른 도농상생 공동사업 활성화 모델을 발굴해야 하며 형식적 협력이 아닌 실질적 협력 방안 마련이 필요함. 도시조합의 필요가 아닌 비도시조합의 필요에 근간을 둔 도농상생 공동사업 추진, 먹거리 생산-소비 관점에서 도시조합과 비도시조합 간 역할 분담 및 지원체계 구축, 지자체 연계 강화가 되어야함
- 괴산군과 괴산군 조공법인, 인천서구와 검단농협(인천 서구 소재) 간 MOU를 체결하여 농산물 안정적 생산기반 구축, 품질관리, 농가교육 및 농산물 홍보 등을 협약함. 포천시농업재단(농촌)과 서울시성북구 국공립어린이집연합회(도시) 간 도농상생 MOU를 체결함
- 고령군, 다산농협(비도시조합), 대구 남구, 대구 남구 시니어어클럽은 농업의 지속적인 인력수급의 불안정에 대응하여 도시의 유희인력에 대해 마늘, 양파 수확 등 농업일자리를 소개하는 어르신 공유형 일자리를 협약함

[그림 3-20] 도농상생 공동사업 대표 사례



자료 : 농협중앙회 회원지원부

[그림 3-21] 지자체 연계 도농상생 업무협약 체결 사례



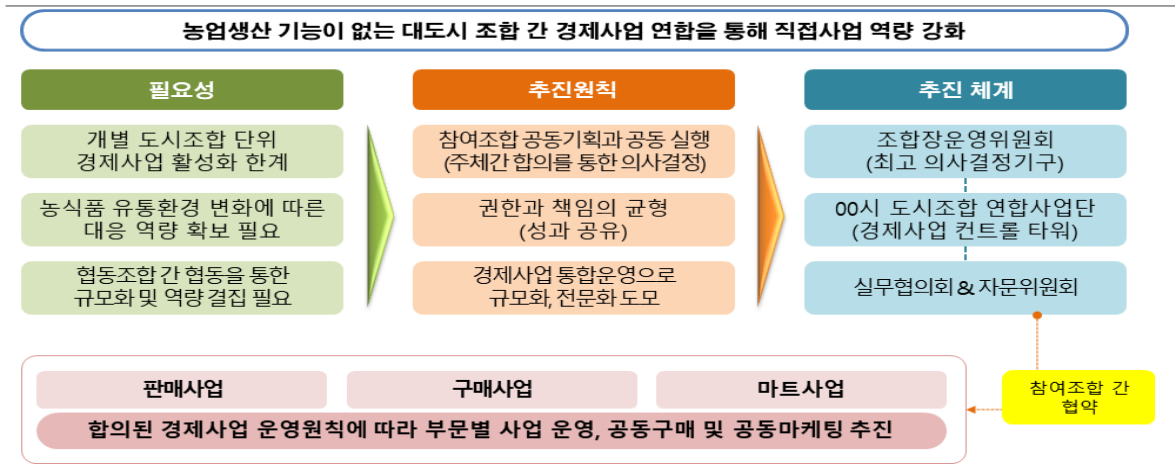
[그림 3-22] 도농상생을 위한 어르신 일자리 사업



(4) 도시조합 경제사업 연합 추진

- 개별 도시조합 단위의 노력만으로는 경제사업 활성화 범위 확대 및 시너지 제고에 한계가 있을 것으로 예상됨. 도시조합 간 경제사업연합을 통해 규모화, 전문화를 시도하고 실질적인 역할 강화 유도가 필요함
- 정부의 산지유통정책 변화에 따라 연합사업단을 조공법인으로 전환하는 작업을 추진 중이나 도시조합의 경우 초기 사업체계 구축 기간을 고려하여 한시적으로 연합사업단 운영 후 중장기적으로 조공법인 전환시킴

[그림 3-23] 도시조합 경제사업 연합 추진



[그림 3-24] 도시조합 경제사업 연합의 의사결정과 운영체계

의사결정체계		연합사업단 운영체계	
운영 위원회	① 위원장, 부위원장, 감사 선출 ② 의사결정	연합 사업단	<ul style="list-style-type: none"> 명칭 : 00시농협연합사업단 인력운영 : 참여농협 인력파견 인건비 : 조직별 분담 + 사업단 분담(공동인력)
실무 협의회	① 농협별 대표 1명 (경제상무급) ② 실무협의, 점검	자금 운영	<ul style="list-style-type: none"> 인건비, 판매관리비, 교육지원 등 자금운영계획 분담방식 : 사업단 독립회계 구축 운영자금 : 회원농협 차입 + 중앙회 차입
실무 추진팀	① 사업별 핵심 실무자로 구성 ② 실행, 관리	손익 분담	<ul style="list-style-type: none"> 매년의 손익에 대한 분담방식 합의 [1안] 1/n 균등 방식 [2안] 사업량에 따른 분담방식

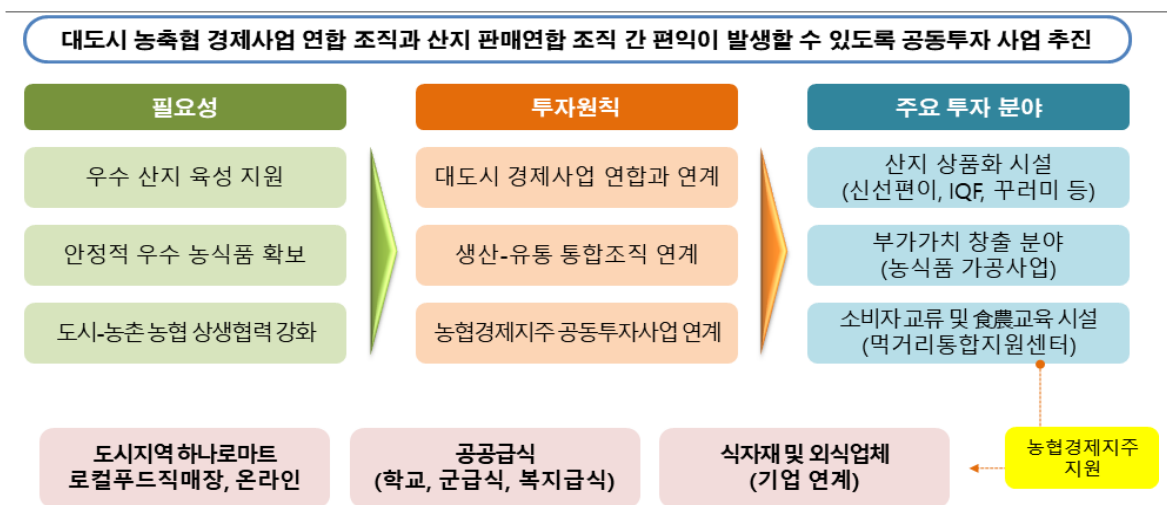
00시 농협 하나로마트 체인 운영, 소비자 조직화 전략 수립, 도농교류 공동프로그램 운영, 경제사업 전문인력 육성, 신사업 영역(공공급식, 외식사업 등) 발굴 및 공동대응

(5) 연합조직 기반 공동투자 확대

- 2020년 도시조합 정체성 및 역할강화 논의가 본격화된 이후 도농 간 연대와 협력 사례가 만들어지고 있으나 개별 농축협 간 1회성 교류 및 단순 자금 지원 사례가 대부분임. 투자 및

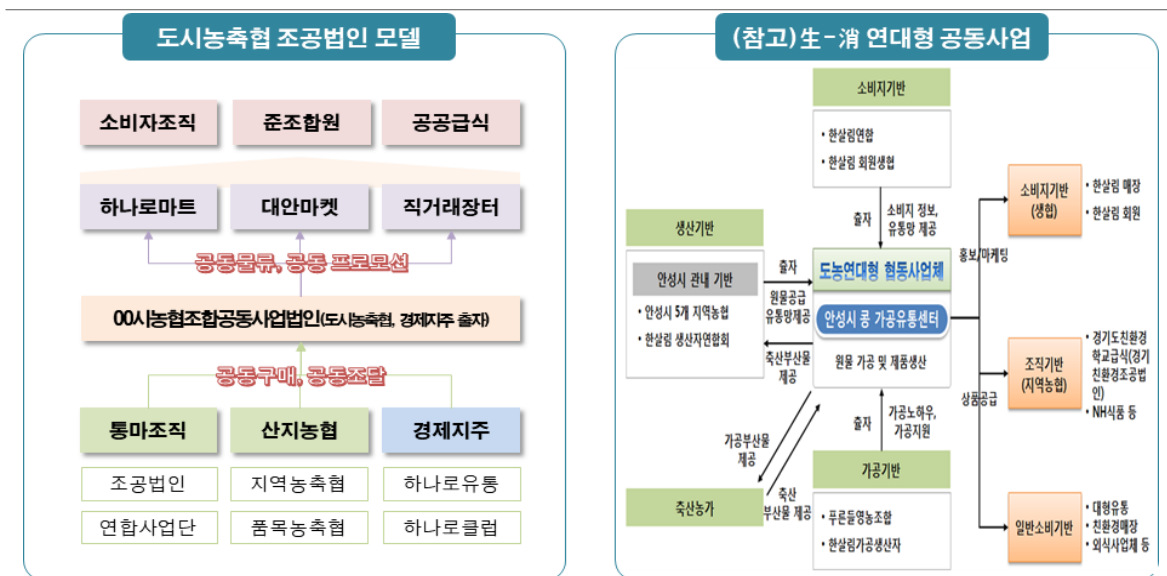
운영 리스크에 대한 부담 완화 장치 필요함

[그림 3-25] 도시조합 연합조직 기반 공동투자 확대



- 시군 단위의 유통 조합공동사업법인을 설립해 산지의 공동구매, 소비지의 공동물류를 실현함. 도시조합이 유통사업 조공법인에 출자하고 관내 도시조합의 소비처를 조직화해 산지에 안정적인 출하채널을 제공할 수 있음
- 한살림안성마춤식품(유)은 한살림, 안성시, 안성지역농협이 향토사업육성사업을 기반으로 설립한 콩 가공회사임. 안성 관내에서 생산된 콩과 한 살림 생산자연합회를 통해 조달한 원물로 두부 등의 콩 가공품을 만들어 한살림 매장, 학교급식 등을 중심으로 유통하고 있음

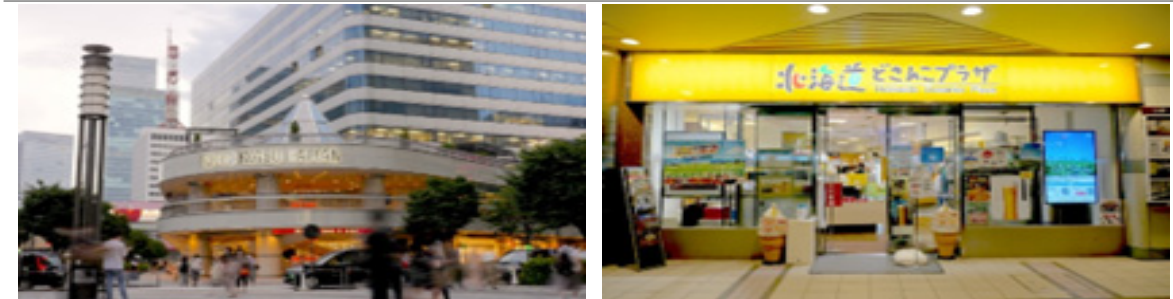
[그림 3-26] 도시조합 조공법인 모델과 한살림안성마춤식품(유) 사업모델



◇ 일본 도쿄 교통회관 지역 농특산물 매장 : 도쿄 유라쿠초 쇼핑 구역 내 위치해 있으며 1층에 일본 각지 농축수산물, 가공품 및 기타 특산품을 구매 및 시식을 할 수 있는 전시 판매

관 운영하고 있음. 교통회관 건물 내 전국 각 지역 귀농귀촌 프로그램을 안내 및 상담하고 이주 과정을 지원하는 센터를 운영하고 있음

[그림 3-27] 일본 도쿄 교통회관 지역 농특산물 매장



- ◇ 서울시 상생상회 : 상생상회는 169개 지역 1,050개 업체에서 생산한 농수특산물과 가공식품 4,710개가 입점해 있으며 정기적인 입점 심사를 통해 참여 업체 확대하고 있으며 고향 사랑기부제 답례품을 전시하고 있음
 - 상생상회는 지역 중·소농의 판로를 지원하고 도농의 상생을 목표로 생산자에게는 낮은 수수료를 적용하고 소비자에게는 안전한 먹거리를 제공하는 것을 사업 모토로 삼음

(6) 소결

- 도시조합 정체성 및 역할강화 이슈가 본격적으로 공론화된 이후 농협중앙회 및 농협경제지주 내부적으로 다양한 논의가 진행되어 왔으나 실질적인 경제사업 활성화를 위해서는 제도화 및 체계적인 지원체계 구축이 선행되어야 함
- 본 연구에서는 도농상생 공동사업 활성화를 위한 선결과제로 ① 제도화를 통한 경제사업 이행 기준 강화, ② 도시조합 자기개혁 계획 수립 의무화, ③ 임직원 인식 전환, ④ 경제사업 역량 강화, ⑤ 경영리스크 최소화, ⑥ 통합지원 체계 구축 6가지를 제시함

[표 3-32] 도농상생 공동사업 활성화를 위한 선결과제

선결과제	내용
제도화를 통한 경제사업 이행 기준 강화	· 농협법 개정을 통해 도시조합 정의 및 도농상생사업비 납부 등을 농협 내부 규정이 아닌 법제화 추진, 경제사업 활성화를 위한 제도적 기반 마련 필요
도시조합 자기개혁 계획 수립 의무화	· 법제화 이후 시행령·시행규칙 제정 논의와 함께 농협중앙회와 농협경제지주 차원의 도시조합 경제사업 활성화 계획 및 조합별 자기개혁 계획 수립 의무화
임직원 인식 전환	· 도시조합 임직원 인식 전환을 위한 농협중앙회 차원의 교육·홍보 프로그램 운영을 요구하고 경제사업에 대한 적극적 의사결정이 이뤄질 수 있도록 유도
경제사업 역량 강화	· 농협중앙회와 농협경제지주에서 도시조합 경제사업 역량을 강화하기 위한 전문인력 육성 프로그램을 마련하고 인사제도와 연계한 인센티브 체계 마련
경영리스크 최소화	· 독립된 경영조직인 도시조합의 특성을 고려하여 경제사업 활성화를 위한 자금 투자 시 도농상생기금을 비롯한 지원자금을 연계하여 경영리스크 부담 완화
통합지원 체계 구축	· HW, SW, HuW 등 경제사업 활성화에 필요한 자원 확보, 사회적·경제적 편익 확대를 위해 농협중앙회와 농협경제지주 차원의 통합지원 체계 구축

- ① 제도화를 통한 경제사업 이행 기준 강화 : 농협의 경제사업 이행 평가기준은 종합경영평가, 경제사업 추진지표, 도시농축협 역할지수 평가, 종합업적평가 등이 있으며, 해당 지표들의 정확성에 대한 검토가 필요함(제5장 참고)
- ② 도시조합 자기개혁 계획 수립 의무화 : 일본의 JA 자기개혁 사례에서 그 모범 사례를 찾아 볼 수 있음. 일본은 아베정부의 JA개혁에 대해 JA자체적 대응으로 자체적인 중장기 발전계획을 수립하기 시작함(제4장 참고)

4) 도시조합 경제사업 우수 사례 소개

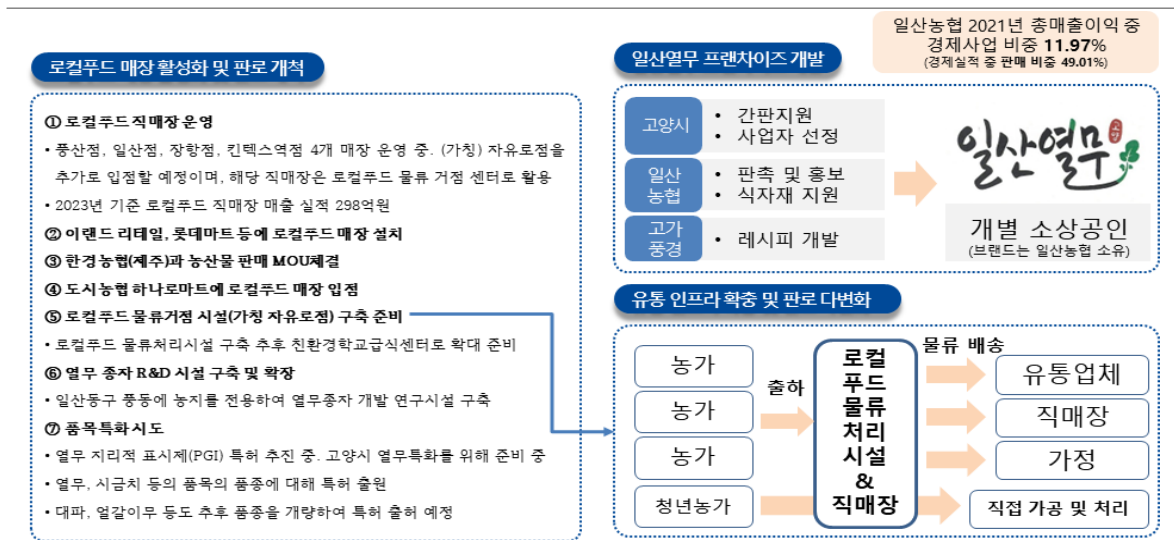
- ❖ 경제사업 우수 도시조합의 사례로 일산농협, 금정농협, 김포농협을 소개함. 일산농협은 로컬푸드를 활용한 다양한 경제사업을 확장하고 있으며, 금정농협은 급식지원센터를 운영하고 있음. 김포농협은 특산물 및 농가레스토랑을 운영 중임

(1) 일산농협

- 일산농협은 경기도 고양시에 위치한 지역농협으로 로컬푸드에 대한 의지가 강하고 로컬푸드의 확대를 통해 농업인의 소득향상은 물론 농협으로서 정체성을 보존하기 위해 다양한 사업을 시행하고 있음. 고양시, 지역주체, 유통업체 등과 협력하여 판매사업에 대한 범위를 넓히고 있음
- ◇ 로컬푸드 직매장 : 4개의 로컬푸드 직매장을 운영(풍산점, 일산점, 장항점, 킨텍스역점) 중이며 자유로점을 추가 입점할 예정임. 자유로점은 직매장 기능만이 아닌 당일 새벽에 도착한 로컬푸드에 대한 전처리와 물류 거점 센터로서 활용 예정임
- ◇ 일산열무 : 일산농협은 고양시, 중앙회, 김포의 고가풍경(요식업체) 등과 협약하여 ‘일산열무’라는 프렌차이즈를 개발함. 일산의 특산물로 열무를 자리매김하기 위해 일산열무에 대한 지리적 표시제(PGI) 등록과 열무를 활용한 프렌차이즈 운영을 지원하고 있음
- 일산열무는 개별 소상공인이 운영하나 일산농협에서 열무, 쌀, 보리 등 식자재를 지원하고 판촉 및 홍보를 함. 전문 요식업체인 고가풍경은 열무를 활용한 프렌차이즈 메뉴를 개발해 제공함. 고양시는 간판지원 및 사업자 선정을 하고 있으며, 농협중앙회가 BI 개발을 지원함
- 일산농협의 경제계 구성 사항은 판매계, 구매계, 로컬푸드 등이 있음. 또한 조합 내에 영농지원센터와 농기계임대사업소가 설치되어 있음. 2021년 기준 총매출액 중 경제사업 비중은 11.97%이며, 경제사업에서 판매사업의 비중이 49.01%로 높은 편임
- 준조합원은 주로 예금고객이나 SNS를 통해 경제사업 행사를 홍보하고 있으며, 일산아지매 등 지역주민 네트워크와 MOU를 체결하여 공동으로 경제사업 판촉 행사를 진행 중임. 일산농협 유튜브를 운영하여 로컬푸드 직매장과 농산물 판촉 및 홍보를 진행하고 있음. 또한 고양시 관내 48개 지역기관과 MOU를 체결함

- 7개 비도시조합[진상농협(광양), 산동농협(구미), 노화농협(완도), 대월농협(이천), 도초농협(신안), 화촌농협(흥천), 한경농협(제주시)]과 자매결연을 맺음. 한경농협과는 농산물 판매 MOU체결, 대월농협은 농기계 및 재난지원금 후원, 도초농협과는 소금 판매 지원, 그 외 자매농협 잉여농산물 구매 후 직원복지로 사용하고 있음

[그림 3-28] 일산농협 경제사업 모델



(2) 금정농협

- 금정농협은 부산시 금정구에 위치하고 있으며 하나로마트와 금정구 친환경 농산물 급식지원센터를 운영하고 있음. 임직원 181명 중 지도경제계 직원은 2022년 기준 89명이며, 신용은 78명임. 동년도 경제사업 실적은 84억원에 해당함
- 금정구 친환경 농산물 급식지원센터는 2017년부터 운영 중이며 2019년 기준으로 10명의 직원과 배송차량 20대를 운영중임. 이중 3대는 직영이며 17대는 임대임. 2019년~2020년 1년간 35.7억원의 매출이 발생했음
 - 채소류, 양곡류, 과일류에 대한 소분포장 시설을 직영으로 운영하고 있으며, 그 중 감자, 당근, 양파에 대해서는 전처리 및 포장 시설을 직영으로 운영하고 있음
 - 금정농협은 학교급식에는 쌀, 찹쌀, 찰보리, 발아현미, 배추, 무, 양파, (간)감자, 콩나물, 당근, 가시오이, 숙주, 양배추, 두절콩나물, 깐대파, 고구마, 부추, 시금치, 사과, 배, 풋, 감귤, 토마토, 수박, 딸기, 메론 등 다양한 품목을 공급하고 있음
- 관할구역 내 선순환 먹거리체계의 거점 조직으로서의 역할을 강화하기 위해 로컬푸드직매장, 공공급식 등을 기반으로 경제사업 활성화, 인근 농촌 지역 민간주체, 비도시조합 등과의 협력을 통해 상생 전략 실현하고자 하고 있음

- 경상남도와 우리먹거리(협)진주텃밭(경남로컬푸드협의회)과 MOU 체결했으며, 경남-부산 먹거리 공동체 실현 확대 노력하고 있음. 진주텃밭에서 원예 130여 품목을 공급받고 있음. 그 외에도 동부산농협과 김해 대동농협도 생산자 단체로 참여하고 있음

[표 3-33] 김정농협 학교급식 공급현황(2018~2019) 및 품목

(단위 : 개교, 천원)

구분	2018년('18.3~'19.2)		2019년('19.3~'20.2)	
	공급학교 수	공급액	공급학교 수	공급액
초등학교	78	3,065,386	80	3,518,382
중학교	21	44,210	21	45,470
고등학교	4	5,720	4	8,780
합계	103	3,117,879	105	3,572,632

[표 3-34] 학교급식 부류별 연간 매출액(2019) 및 배송체계

(단위 : 천원, 대)

구분	양곡류	농산물	합계	운송	내용
초등학교	1,697,169	1,821,213	3,518,382	운영형태	직영
중학교	23,320	22,150	45,470	배송차량 수	20
고등학교	5,850	2,930	8,780	차량당	
합계	1,726,339	1,846,293	3,572,632	학교수(평균)	5

(3) 김포농협

- 김포농협은 경기도 김포시에 소재하고 있으며 로컬푸드 직매장 2개소를 운영하고 있음. 주변에 민간 로컬푸드 직매장이 생기면서 발생한 소비자 이탈에 대해 다양한 직거래 및 체험활동을 통해 대응하고 있음. 2022년도 기준 로컬푸드 매장 전체 매출은 약 104억원에 해당함
- 김포농협 로컬푸드 직매장은 본점(1호점)과 장기점(2호점)이 있으며, 2022년 기준 342농가 출하하였고, 출하농가 사진과 연락처 기재(실명제 판매), 정기 농약안전성 검사(관공서와 협력), 다양한 농특산물, 가공식품 구색을 갖추어 고객 내방 유도하고 있음
- 본점은 로컬푸드 복합매장으로 1층은 로컬푸드 직매장, 2층은 특산물 전문매장(서산, 태안, 고창 특산물 판매), 3층은 농가 레스토랑(황금들녘)을 운영하고 있음. 2층 특산물 전문매장은 김포농협이 장소를 대관하고 다른 법인에서 지역의 식자재와 특산품을 소개 및 판매하는 장소로 활용하고 있음. 그 외도 본점 주변에서 수산물센터와 하나로마트를 운영함
- 직거래 활동으로 관내 소비자, 관내학교 학부모, 관내 맘카페 회원 등을 대상으로 수확체험, 농장견학, 농가공업체 견학, 농가공 체험을 지원하고 있음. 또한 체험매장을 운영하여 소비자 및 미래 소비자를 대상으로 로컬푸드 농산물에 대한 홍보 및 소비자의 신뢰 확보와 농가소득 증대를 모색하고 있음

- 2021년부터 김포농협에서 직접 운영하는 찾아가는 로컬푸드 서비스를 시행하여 2개소 아파트 단지에 매주 로컬푸드 직거래 장터 개장(1회당 8~900만원 매출)하고 있음. 직매장 주차장 활용해 로컬푸드 판촉전 개시하기도 함

[그림 3-29] 김포농협 경제사업 모델

로컬푸드 직매장 주요 현황	외식사업 연계 로컬푸드 소비 촉진
<p>0. 2013년 4월 19일 출하농가 38명으로 오픈, 현재는 342농가가 출하</p> <p>0. 본점 신축건물로 (1호점) 2019년 05월 03일 이전, (2호점) 2018년 09월 14일 오픈</p> <ul style="list-style-type: none"> - 본점 (2층) 고창, 서산 특산물판매 (3층) 황금들녘 한식식당(소갈비, 갈비탕 등) - 장기점 (2층) 자연테이블 (농가레스토랑) 운영 : 커피, 건강발상(채소) 등 <p>0. 관내 일반 소비자, 학부모, 맘카페 회원 대상 체험프로그램 운영</p> <p>0. 22년도 매출 : 10,416백만원 / (1호점) 6,990백만원 (2호점) 3,426백만원</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div data-bbox="343 824 544 958"> <p>1호점</p>  </div> <div data-bbox="555 824 794 1093"> <p>고창 특산물 판매점</p>  </div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <div data-bbox="343 969 544 1093"> <p>2호점</p>  </div> </div>	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div data-bbox="874 571 1125 869"> <p>황금들녘</p>  </div> <div data-bbox="1136 571 1388 869"> <p>자연테이블</p>  </div> </div> <p>0. 자연테이블</p> <ul style="list-style-type: none"> - 김포농협로컬푸드 2호점 2층에 농협과 수수료 계약하여 운영 - 메뉴 : 한상차림 + 단품 반상 스타일의 일품요리 + 음료 - 초기 컨셉 : 자연테이블 단독마케팅이 아닌 김포농협 로컬푸드를 소구점으로 설정, 자연식 밑반찬으로 구성 -> 아침 마다 농가에서 채소 공급 (채소는 못생겼지만 농가에서 직접 가져온 원료라는 점을 강조) - 제철채소로 메뉴를 구성하고 레시피 공개 -> 식사 후 로컬푸드 직매장에서 원재료 구매 유도, 추후 밀키트와 연계하여 공급할 계획 - 자연친화적 매장과 카페 같은 느낌으로 고객 만족도 높음

“



제4장 일본JA 개혁의 성과와 한계

1. 일본의 JA 개혁 사례 조사
2. 개별 JA 자기개혁 성과 사례
3. 일본 현지 사례 조사

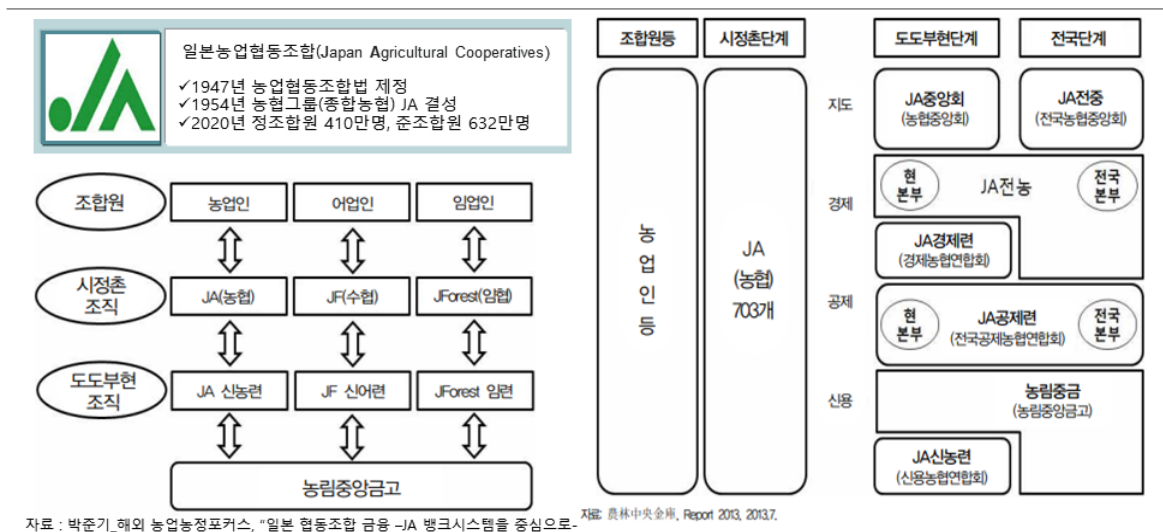


1. 일본의 JA 개혁 사례 조사

1) 일본농업협동조합의 개요

- ❖ 일본농업협동조합(이하 JA)는 단위농협, 도도부현 연합회, 전국조직 3단계 조직 체 계임. 1948년 이래 지속해서 단위농협과 연합회는 감소하고 있는 추세임
 - 일본의 농업협동조합은 1947년 「농업협동조합법」이 제정되어 만들어진 특수법인이며, 1954년 농협그룹 JA가 결성되었음. JA는 한국과 마찬가지로 경제사업과 신용사업을 동시에 하는 종합농협임. 광역단위인 도도부현과 전국 단위에서는 경제, 신용, 공제사업으로 나뉨
 - 전국 조직으로는 경제사업 조직인 전국농업협동조합연합회(이하 전농), 신용사업 조직인 농림 중앙금고(이하 농림중금), 지도사업을 담당하는 전국협동조합중앙회(이하 전중), 전국공제농협 연합회(JA공제련)이 있음
 - 시정촌(한국의 시군구에 해당) 단위의 지역조직이 도도부현(한국의 시도에 해당) 중앙회를 결성하였으며, JA전국련은 전국단위에 연합조직에 해당함. 도도부현 단계에서는 JA중앙회, JA경제농협연합회, JA신용농협연합회가 있음. 또한 한국농협의 지역본부처럼 JA전농과 JA공제련, 농림중금이 도도부현 단계에서 현본부를 두고 있음

[그림 4-1] 일본농업협동조합 JA 개요



자료 : 박준기_해외 농업농정포커스, "일본 협동조합 금융 -JA 뱅크시스템을 중심으로-

- 2021년 3월을 기준으로 단위농협은 1,621개소가 있음. 신용사업과 경제사업을 같이 하고 있는 통합농협은 532개소가 있으며, 전문농협(한국 농협으로 보면 품목조합에 해당함)은 1,023개가 있음. 2021년의 도도부현 단위의 연합회는 총 178개소가 있음
- 단위농협과 연합회 모두 감소하고 있음. 1948년 이후로 단위 농협은 줄곧 감소하고 있는 추

세이며, 2017년 대비 2021년에는 전체 농협은 28.68%가 감소하였으며, 단위농협은 농협 간 통합을 통해 11.9%, 전문농협은 35.82%가 감소하였음

[표 4-1] JA 단위농협과 연합회 5개년 간 증감추이

(단위 : 개소)

연도	단위농협			합계	연합회		
	통합농협	출자조합	비출자조합		출자연합회	비출자연합회	합계
2017	679	831	763	2,273	181	6	187
2018	672	811	726	2,209	177	5	182
2019	649	664	651	1,964	177	5	182
2020	627	582	527	1,736	175	5	180
2021	598	532	491	1,621	174	4	178

주1) 신용사업을 하고 있는 전문농협은 종합농협으로 분류됨(1996년 이후 개편)
 주2) 단 2017년부터는 신용사업을 양도해 업무대리를 실시하는 농협에 대해서도 종합농협에 포함하고 있음
 주3) 일본은 농협법에 의해 조합원(회원)의 출자여부에 따라 출자농협(연합회)과 비출자농협(연합회)이 구분되며, 양자는 가능한 사업의 범주가 다름
 자료 : 일본 농림수산성 "농업협동조합법, 등 연합회 그리고 농사조합법인수의 추이(제1표)", 각 연도는 3월 기준

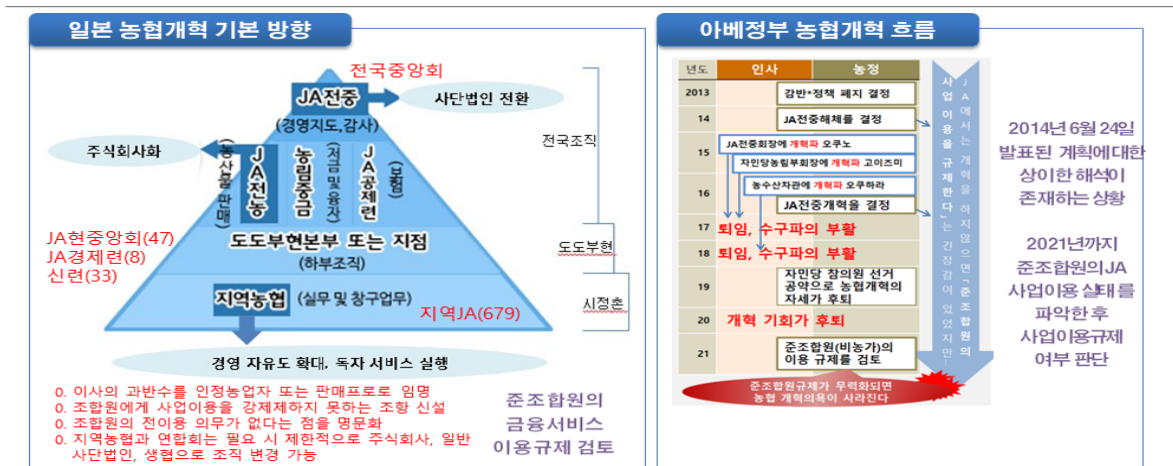
2) 아베 내각의 JA개혁 방향과 성과

❖ 아베 내각은 JA전중을 비롯한 전국조직을 영향력을 약화시키는 방향으로 JA개혁을 추진함. 단위농협의 자율성을 높이고 기존 특수법인들을 일반법인으로 전환하는 방향으로 개혁이 추진되었음

(1) 아베내각 개혁의 개요

- 아베 내각의 JA개혁의 골자는 중앙회와 전농, 중금련, 연합회의 결속력을 약화하는 목적으로 진행됨. 55년체제의 농협-자민당 연대는 히토야마 내각(민주당)에 대한 농협의 지지, 이촌향도로 인한 농촌 표의 중요성 감소 등으로 해체됨. 이후 재집권한 아베 내각의 보복으로 이어짐

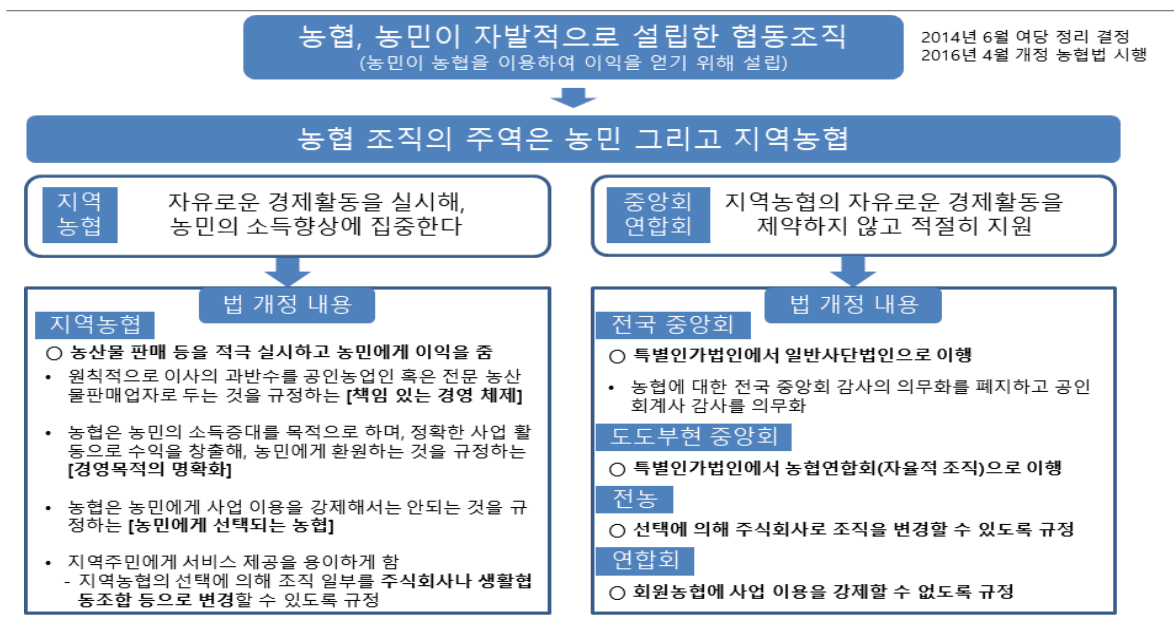
[그림 4-2] 아베 내각의 농협 개혁 방향



자료 : 지역농업네트워크서울경기협동조합, 도시농축협 역할 재정립 방안 수립 연구_II_도시농축협 현황과 이슈(2020)
 출처 : 다이아몬드 JP(2019년 12월 21일)3) 지역 JA의 자기개혁 성과

- 아베 내각은 전국조직인 JA전중의 영향력 약화시키고, 단위농협이 경영에서 독자성을 발휘하고 경제사업 활성화에 매진하여 농가소득 증대를 견인한다는 취지에서 JA개혁을 추진함. 개혁안의 주요 내용은 JA전중의 농협에 대한 경영지도, 감사의무를 폐기하여 단위농협이 지역 상황에 맞는 경영 시행, JA전중의 주식회사 전환을 통해 민간기업과 제휴 가속화, JA의 영리 사업을 인정하여 이익에 대해 농가에 혜택을 주는 구조 구축 등이 있음
- 지역JA에 대한 개혁 내용은 농산물 판매를 통한 농민의 이익증진을 목적으로 삼음, 이사의 구성 과반을 농업인 혹은 농산물판매업자로 두는 것, 농민의 소득 증대를 JA의 목적으로 하는 경영목적의 명확성을 가질 것, 농민에게 사업이용 강제 불가, 주식회사 혹은 생협으로 전환하는 것을 허가하는 내용 등임
- 도도부현 중앙회, JA전중을 특별인가법인에서 일반사단법인으로 전환하고, 감사는 일반회계법인으로 대체함. 신감사법인을 설립하여 공인회계사가 단위농협에 대한 감사를 할 수 있도록 농협법을 개정함. 또 연합회는 회원농협에게 사업이용을 강제할 수 없도록 규정함

[그림 4-3] 아베 내각의 농협법 개정의 전체상



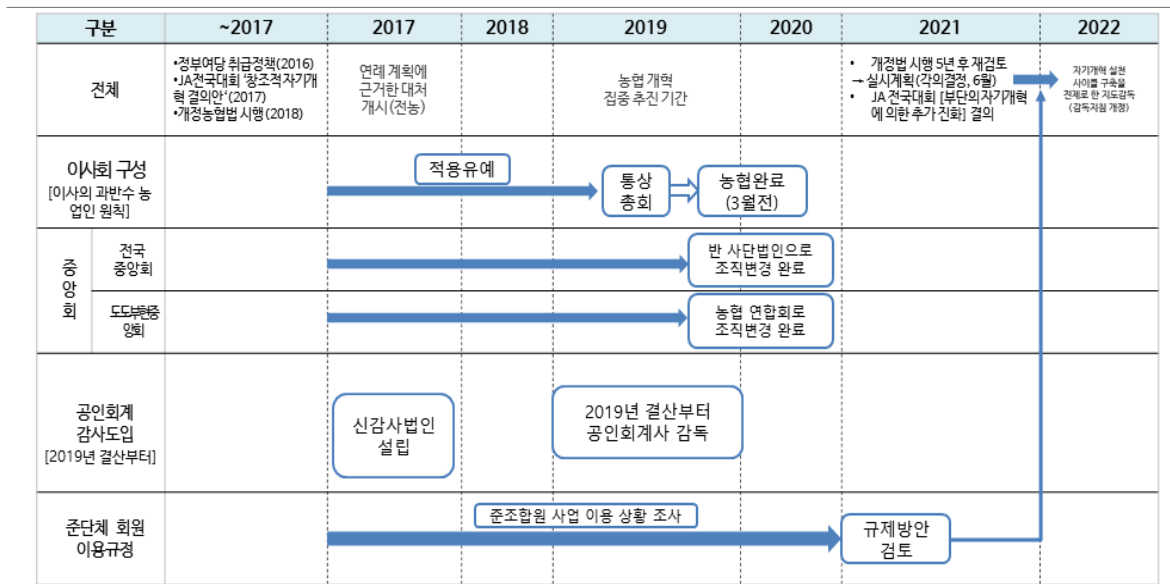
자료 : 일본 농림수산성, 농협에 대하여_ '농협법 개정의 전체상'(2022.09)

(2) JA개혁 진행과정과 성과

- 2016년 자민당이 농협법 개정을 추진함. 그리고 2017년 정부의 개혁 압력을 받은 JA는 JA 전국대회 '창조적 자기개혁 결의안'을 발표함. 이후 2018년 개정농협법이 시행됨. 2019년 농협법 개혁이 본격적으로 추진되기 시작함
- 이사회 과반 재구성은 2020년 3월 전체 JA가 완료되었으며, 전국중앙회는 2020년 반 사단

- 법인으로 법인 변경이 완료되었으며, 도도부현 중앙회들은 농협 연합회로 조직체계 변경이 완료됨. 또한 2017년부터 설립된 감사법인(기존 JA전중의 감사법인팀을 독립시켜 설립)이 2019년부터 결산 공인회계 감독을 시행함
- 개정법 시행 5년 후 재검토를 시작해 2021년 6월 실시계획을 내각회의에서 결정하였으며, JA전국대회는 '부단의 자기개혁에 의한 추가 진화'를 결의함. 또한 2022년부터는 준조합원의 규제방안 검토결과를 반영하여 감독지침을 개정함. JA의 자기개혁 실천 주기 구축을 전제로 한 지도감독을 제시함
 - 지역농협이 스스로 신용사업을 운영하기 때문에 은행·신용 금고 등과 같은 규제를 받고 있다 보고 농림중금, 신련에 신용 사업을 양도하고, 스스로는 그 대리점으로 전환해 금융 서비스를 제공하도록 선택권을 부여함. 농림중금과 신련은 대리점 수수료를 지역농협이 스스로 신용사업을 실시할 경우 발생하는 수익을 고려해 설정하도록 함

[그림 4-4] 일본 농협 개혁 연혁



자료 : 일본 농림수산성, 농협에 대하여_ '농협법 개혁 연혁(2022.09)'

- 단위농협의 부문별 직원 수는 신용(-10.3%), 공제(-15.4%) 부문 인력은 감소하고 판매(0.5%)사업의 인력은 증가한 것으로 나타남

[표 4-2] 농협의 각 부문별 직원수 증감

(단위 : 명, %)

연도	신용	공제	구매	판매	경영지도	기타	합계
2015(A)	55,776	38,452	38,138	15,968	13,893	42,289	20,4516
2020(B)	50,027	34,533	32,273	16,054	12,863	40,322	18,6072
증감률(B-A)/B	-10.3	-10.2	15.4	0.5	7.4	4.7	9.0

주) 해당 자료는 종합농협의 정직원만 해당함. 임시·파트 직원은 제외
 자료 : e-stat, 농업협동조합 및 동연합회 일제조사 연보_ '종합농협통계표 3. 조직임직원(직원의 담당 업무별 인원수)(2015,2020)'

- 경제사업 실적 개선, 회계감사인 도입, 조직유형 변경 자율화, 신용사업 양도, 조합원 사업이용 실태조사 등에 있어 가시적 성과가 나타난 것으로 평가되나 JA자기평가와 농업인 평가 결과 간 편차가 큰 것으로 나타남

[표 4-3] JA와 농업인의 농협개혁 긍정평가

(단위 : %)

구분	2017		2018		2019	
	농협	농업인	농협	농업인	농협	농업인
농산물 판매사업의 재검토 구체적인 대처	87.7	32.2	93.8	38.3	91.4	40.4
생산자재 구매사업 재검토에 구체적 대처	88.3	34.1	93.6	42.1	91.7	43.7
판매사업, 임원선정 방법 등에 조합원과 소통	76.6	30.6	90.2	52.0	86.3	38.1

자료 : 일본 농림수산성, 농협개혁의 추진상황_①(단위농협)(2019)

- 2018년 기준으로 정조합원의 사업이용은 신용사업에서는 저금액은 정조합원(42%), 대출금액은 준조합원(47%)이 가장 많았음. 공제사업과 구매사업은 대부분 정조합원을 대상으로 실시하고 있으나 신용사업에 비해 실적이 120조엔 이상 적었음

[표 4-4] 조합원의 사업이용조사(2018)

(단위 : %)

구분		정조합원	준조합원	외부인	실적
신용사업	저금액	42	34	24	약 103조엔
	대출금액	35	47	18	약 22조엔
공제사업	보험료	60	30	11	약 5조엔
구매사업	공급가	71	14	15	약 2조엔

주) 외부인은 일본 농협법의 외부인 규제와 산정방법이 다름
 자료 : 일본 농림수산성, 농협개혁의 추진상황_②(전농, 중앙회)(2019)

[표 4-5] JA전농 미곡원예의 판매사업(2018)

구분	직접판매		매취판매	
	계획	실적	계획	실적
미곡	125만톤	129만톤	50만톤	53만톤
원예	3,300억엔	3,497억엔	2,410억엔	2,301억엔

자료 : 일본 농림수산성, 농협개혁의 추진상황_②(전농, 중앙회)(2019)

3) 도시농업 법과 제도 정비

- ❖ 일본은 도시농업과 관련된 법을 정비하면서 도시농지에 대한 규제를 해제하고 도시농업인 대한 혜택을 부과하는 방향으로 정책을 정비하였음
- 일본은 「생산녹지법(生産緑地法)」에 의해 도시계획 내의 농지가 생산녹지로 지정되면 고정자산세 농지평가가 적용되어 영농이 용이해짐. 생산녹지 상속인은 농지로 계속 이용할 것을 조건으로 상속세 납세유예를 적용받음. 다만 생산녹지는 농업용 시설 설치 이외 개발 행위가 제

- 한되고 적정한 경작이 요구됨. 또한 생산녹지는 당사가 임대차 계약을 갱신하지 않는다는 취지를 통지하지 않는 한 계약이 지속가능해 임대 시 반환되지 않을 수 있다는 불안이 존재함
- 「도시농지임차법(都市農地の賃借の円滑化に関する法)」은 생산녹지인 도시농지를 임차하여도 법정갱신이 적용되지 않는 예외 대상으로 분류함. 농지를 임차해주어도 농지 상속 시 납세유예를 유지하여 임대인에게 혜택을 주고 임대인이 임차인의 연간 종사일수의 1할만 농업에 종사한 경우에도 주된 종사자로 인정해줌
 - 해당법에 따라 인정을 받은 사업계획에 의거해 대출하거나 일정한 시민농원의 용도로 농지를 사용하기 위해 대여한 경우에도 납세유예가 지속되며 상속세 역시 납세유예를 적용받음. 도시농지를 소유하지 않은 사람이 도시농지에서 시민농원을 개설하는 경우에는 직접 농지 소유자에게서 도시농지를 대여 받을 수 있음

[표 4-6] 도시농지 관계법령 정비 내용

법령	구분	세부 실행 방침
도시농업진흥기본법(2015)	도시농업의 다양한 기능 발휘	<ul style="list-style-type: none"> • 농지의 다양한 기능 : 농산물 공급, 국토환경 보전, 방재(防災) 기능, 경관 현성, 농업에 대한 다양한 이해 증진 등 • 2016년 도시농업진흥 기본계획 각의 결정
	정책 방향성	<ul style="list-style-type: none"> • 책임자 확보 : 영농의향이 있는 자, 도시농업 연계 식품 사업자, 도시주민의 요구를 파악한 비즈니스 전개 기업 • 토지의 확보 : 도시농야(農野) 확보, 계획적 농지를 보전 →도시농업의 이용이 계속되는 농지에 대해 필요한 재정적 지원 조치(생산녹지)
	시행책	<ul style="list-style-type: none"> • 농산물 공급 기능, 담당자 육성 확보, 세제의 조치, 농산물의 현지에서의 소비 촉진 • 농업체험 환경 정비(시민농원, 복지농원) • 정확한 토지 이용에 관한 계획 책정, 방재, 경관 형성, 국토환경 보전 등의 기능 발휘 • 생산녹지의 지정 시 고정자산세 농지평가가 되어 영농 유지에 용이
생산녹지법 개정(2017)	정책 혜택	<ul style="list-style-type: none"> • 생산녹지를 상속할 시 상속인은 농지로서 계속 이용한다는 조건으로 상속 세 납세유예제도의 적용을 받음
	개정 내용	<ul style="list-style-type: none"> • 생산녹지는 농업시설 설치 이외 개발 행위가 제한되며, 적절한 경작 요구 • 면적요건완화(5a→3a), 농산물 직매소, 식당 건설 가능, 특정 생산녹지제도 창설 • 고시 후 30년까지 생산녹지를 특정 생산녹지로 지정가능(세제유지) • 10년 후 지속 여부 판단 가
도시농지임차법 개정(2020)	개정 내용	<ul style="list-style-type: none"> • 임차해도 상속세 납세 유예 제도의 적용 • 도시농지를 대상으로 임차해도 법정 갱신이 적용되지 않음 • 소유자가 차용인 연간 종사일수의 10%의 일수만큼 농업에 종사한 경우도 주된 종사자로 인정함

자료 : 위의 자료는 일본현지 면담 중 공유 받은 내용을 번역 및 요약한 것임

- 일본의 도시농지에 관한 법령 정비는 도시농지의 임대차에 대한 규제를 해제하되 임대인에 대한 혜택은 유지함으로써 도시농지의 이용에 대한 부담을 덜어줌. 한국은 모든 농지를 「농지법」에 의해 관리하고 있음. 도시농지에 대한 규제적용을 달리하여 도시조합들이 도시농지를 활용한 다양한 농업활동을 할 수 있도록 규제혁신이 필요함

2. 개별 JA 자기개혁 성과 사례

- ❖ 일본의 JA개혁은 농협 외부에서 추진된 개혁이었으나 농협 내부에서도 부단한 자기개혁의 노력이 필요하다는 자각이 생겼음. JA별 자기개혁계획을 수립하기 시작했으며 개별 JA 단위에서 다양한 자기개혁의 성과들을 만들어내고 있음

1) JA그룹 자기개혁 소개와 SDGs 대응방침

(1) JA그룹 자기개혁 소개

- 2014년부터 '창조적 자기 개혁'을 모토로 '농민소득 증대', '농업 생산 확대', '지역사회 활성화'를 기본으로 지역 농업 활성화하기 위해 노력하고 있음. 먹거리와 관련 한 산업과 지역경제의 선순환을 이루고 지역사회 전체의 활력을 불어 넣는 것이 자기개혁의 목표임. JA그룹은 그룹 사이트(<https://life.ja-group.jp>)에서 그룹 전체와 단위조합의 자기개혁 성과를 소개하고 있음
- 해당 사이트에서는 『JA그룹의 활동보고서 2022』를 공유하고 있으며, 자기개혁 성과를 홍보하는 동영상도 공유하고 있음. 또한 각 도도부현 JA별 실적 보고서를 볼 수 있도록 자료를 업데이트 하고 있음
- 『JA그룹의 활동보고서 2022』는 JA그룹 소개, 단위 JA들이 시행했던 다양한 경제사업 모형들을 소개하고 있음. 마켓인(マーケットイン)을 기반으로 소비자와 실수요자의 요구에 부응한 JAN아오카야마(JA晴れの国岡山) 같은 6개의 사례와 농림중앙금고, JA전중, JA공제련의 자기개혁 성과를 소개하고 있음

[그림 4-5] JA 그룹 활동보고서와 도도부현별 자기개혁 성과 사이트 이미지



자료 : <https://life.ja-group.jp>

(2) JA그룹 SDGs 대응방침

- JA그룹은 SDGs 17개 목표를 총 3개의 챕터로 나누고 6개의 세부전략을 세워 대응하고 있음. 위 사이트에 있는 「JA 그룹 SDGs 대응 방침」에 내용을 소개함. 챕터와 전략은 아래와 같음
- ◇ 식품 및 농업 : ① 지속가능한 식량 생산과 농업을 촉진하기 위한 노력, ② 지속가능한 식

- 량시스템을 구축하기 위한 노력, ③ 농업 생산이 환경에 미치는 영향을 줄이기 위한 노력,
- ④ 농업의 다원적 기능을 보여주기 위한 노력
- ◇ 지역 및 라이프스타일 사업분야 : ⑤ 사람들이 안심하고 살 수 있는 지속가능하고 풍요로운 지역 사회를 만들기 위한 노력
- ◇ 협력 및 조직 관리 : ⑥ 국내외의 다양한 이해관계자 및 동료와 협력하고 참여하기 위한 노력

2) JA 세레자와 가와사키(JAセラサ川崎)

(1) JA 세레자와 가와사키 개요

- JA 세레자와 가와사키는 가와사키시(川崎市)에 위치한 단위농협임. 가와사키시는 수도권인 가나가와현(神奈川県)에 위치한 정령지정도시로 요코하마시와 도쿄도에 인접해 있음. 인구는 150만 여명으로 수도권에 위치해 계속해서 인구가 늘어나는 도시임
- JA 세레사 가와사키는 가와사키시 내 단위농협이 합병한 도시조합으로서 조합원 및 농지 감소에 대응해 농업소득 증대, 농업생산 확대, 지역 활성화를 중점과제로 영농환경 개선지원, 학교급식 출하, 영농관련 융자금 확대를 실시했음

[그림 4-6] JA 세레자와 가와사키 개요



(2) 제3차 지역농업진흥계획(2021~2025) 개요

- JA 세레사 가와사키는 2021년을 기점으로 제3차 지역농업진흥계획(2021~2025)을 수립하였음. 자기개혁 실천목표로 ① 농업소득 증대, ② 농업생산 확대, ③ 지역의 활성화를 중점목표로 설정함
- 지역농업진흥계획은 이전 계획의 성과를 바탕으로 지역현황을 분석하고 역할 배분과 과제를 선정함. 제3차 지역농업진흥계획은 5개의 계획목적과 12개의 중점시책, 39개의 구체적인 시행 사항들로 이루어져 있음

- 지역농업진흥계획에는 농업의 생산 및 경영지원만이 아닌 판매유통지원 방안, 도시농지보전 대책, 시민의 농업 이해에 대한 대책 등이 포함되어 있음. 또한 생산진흥 지원분야에서도 환경보전농업의 추진을 시책시행 사항에 포함시킴으로서 도시농업을 활용한 도심 환경 개선을 중장기 목표에 포함하고 있음 JA 세레사 가와사키는 「SDGs 대처선언(取組宣言)」을 했으며 지역농업진흥계획의 각 목표를 지속가능한 발전목표(SDGs)와 연계시키고 있음
- 진흥계획 목표 항목에 대해 KPI를 적용하여 목표수치에 대응하는 직원들의 의식 양성을 설정 함. 또한 2022년 가와사키현 연합회 서포터와 협의를 통해 판매·구매사업에 대한 재산성개선 안을 작성하여 추진하고 있음
- JA 세레사 가와사키는 농협개혁집중 기간 이후에도 지속적인 자기개혁 추진 의지를 분명히 하고 있음. 일본정부는 농협개혁집중기간을 완화하였으나, JA 세레사 가와사키는 농협개혁집중 기간 이후에도 자기개혁은 지속적으로 시행해야 한다는 이념을 가지고 있으며 경제사업을 통해 농가소득 증대에 중점을 두고 자기개혁을 추진하려함

(3) 경제사업 활성화 주요 사업

- ◇ ① 농업소득 증대 : 비료 종류 통합과 인정농업자 지원체계를 강화함
 - 농업소득 증대를 위한 방안으로, 먼저 토지감소로 인한 신용사업 위주의 사업변화, 농업생산 효율성을 고민함. 대안으로 농가소득 증대를 위해 비료 등 농자재에 대해 기존 난립된 비료의 종류를 합하면서 영농비용을 절감함
 - 일본에는 인정농업자 제도가 있는데 농업에 의지가 있는 사람을 대상으로 5년간 경영개선 계획을 작성해 현에서 인정받은 농업경영체임. 인정농업자 제도를 통해 농업 생산을 증가를 모색하고, 해당 농가에 행정 및 농협의 지원사업을 우선 지원하여 농가소득을 제고하고자 하고 있음. 실제 인정농업자는 2016년 36개 경영체에서 2021년 52개 경영체로 증가함
- ◇ ② 농업생산 확대 : 행정과 연계한 학교급식 추진함
 - 도시조합으로서 토지감소 현실에 대해, 생산력을 높이고 판로 개척의 방법으로 학교급식에 주목함. 판로 개척으로 가와사키시 중학교 급식사업에 참여함(행정 1개소, JA 1개소가 협업). 가와사키시산 농산물을 이용한 식재료를 공급하고 직매소 2개소를 운영하여 지산지소(로컬푸드)를 실천함
 - 가와사키시와 협의를 통해 학교급식 식재료 인증제도(GAP)를 완화시키고 농약관리, 생산이력관리 등 지역 인증체계를 통한 농산물 공급을 추진함. 또 학교급식 공급농산물 단가 상향하여 농가 수취가 제고하였음
- ◇ 영농관련 용자 확대 : 농업경영 시 필요한 설비투자를 가속화하기 위해 대책사업에 의거하여 시설을 설치하고 농기계구입을 지원 등 종합지원을 실시함

[표 4-7] JA 세레자와 가와사키 제3차 중장기 발전계획 세부전략

계획목적	중점시책	구체적 사항
생산 진흥 지원	안전안심 농산물의 공급	<ul style="list-style-type: none"> • 생산이력관리-안전안심농산물의 제공 • 생산공정관리의철저 • 환경보전형농업의 추진
	영농지도 체제의 강화	<ul style="list-style-type: none"> • 영농지도담당직원의 계획적인 육성과 체제정비 • 영농상담을 통한 농업기술 그리고 경영 노하우의 제공 • 각종교습회의 실시
	선진적 재배기술의 도입	<ul style="list-style-type: none"> • 생산기술의 보급 그리고 신기술의 도입 • 생력화(省力化) 그리고 안정공급을 향한 생산자재의 도입 • 관계기관과의 연계
농업경영 지원	조합원 지원 제도의 강화	<ul style="list-style-type: none"> • 후계자의 육성 • 영농환경의 정비 • 이상기상 및 자연재해 대응 • 농업지원봉사자의 육성그리고 활용 • 다양한 주제의 연계 • 생산자와 JA의 효율적인 정보공유체제의 확립 • 자산관리부서와 TAC의 연계에 의한 경영분석 • 그리고 경영상담
	농업소득 향상을 위한 각종지원 제도의 활용	<ul style="list-style-type: none"> • 영농관련자금의 소개 • 농업통합지원대책사업의 활용 • 농업지원사업 저감 부담경감
	세레사모스 판매제도의 강화	<ul style="list-style-type: none"> • 가와사키 판매력의 강화 • 가와사키 정보 발신력의 강화 • 출장 판매 강화
판매 유통지원	지역농산물에 대한 새로운 부가가치의 창조	<ul style="list-style-type: none"> • 시내산농산물의 우위판매의 확립 • 가와사키농산물 브랜드품의 브랜드력 향상
	가와사키의 환경 활력 판매유통전략	<ul style="list-style-type: none"> • 중학교급식사업 대응 • 농가소득향상을 위한 판매사업의 연구 • 개인직매소PR • 직매단체지원 • 관광농업지원
	도시농업진흥을 위한 농정활동의 전개	<ul style="list-style-type: none"> • 가와사키농업지원시책의 확립 • 농업인의 요구와 지역과제의공유
도시농지 보전대책	시내농지의 보전과 유효활용을 향한 대응	<ul style="list-style-type: none"> • 시내생산녹지의 DB작성 • 도시농업관련제도의 주지 활용 • 농업진흥지역의 활성화 • 시민방재농지의 추진, 시민을 위한 PR의 실시
	식농교육 사업을 축으로 하는 농업체험 기회의 창출	<ul style="list-style-type: none"> • 식농교육사업의 전개 그리고 체제정비 • 체험형농원 활성화
시민이해 대책	도시농업이해 시민 농장창출	<ul style="list-style-type: none"> • 시내농업관련 이벤트의 충실 • 지역에 대한 새로운 연계 연추진사례의 창출

자료 : JA세레자와 가와사키, 『제3차 지역농업진흥계획(2021~2025)』_ '제3부 JA세레자와 가와사키의 도시농업진흥전략~(2021)'

◇ 지역 활성화 : 로컬푸드 직매장 운영 및 홍보


- JA 세레사 가와사키는 자신들이 운영 중인 로컬푸드 직매 2개소 외 가와사키시 내 170개의 농가직매소를 소개하는 안내서를 발간하여 미디어와 공공기관의 호응을 얻고 있음. 직매장 전용 안내서를 발간하여 안심안전한 농산물, 농가와 소비자의 연계, 농업 가치의 의미를 전달하는 역할 제고하고 있음
- JA 세레사 가와사키는 직매장 2개소에 가와사키시 내에서 생산된 농산물과 비도시조합에서 생산한 농산물을 함께 구비해 도농조합 간 교류를 추진하고 있음.

3) JA기후(JAぎふ)

- JA기후는 현단위의 JA로, 기후현에 있음. 기후현은 일본 중부지방에 위치한 현(縣)으로 산하에 21시 19정 2촌이 있음. 나고야시에 인접해 교류가 많고 약 2백만명의 인구가 있음. JA기후는 도시조합으로 분류되지는 않음. 그러나 자기개혁의 우수사례로 소개함
- 2008년 기후현 6개JA 합병하여 만들어짐. 제5차 중기경영계획(2022~2024)을 수립하였음. 제5차 중기경영계획의 테마는 [모든 것은 조합원들과 함께]이며, 계획의 목표상은 활력 있는 농업과 풍부한 지역의 실현으로 끊임없는 자기개혁을 통해 지속적인 진화를 이룰 것을 명시함
- 제4차 중기경영계획(2019~2021)의 테마와 성과에 대해 평가 후 그 결과를 바탕으로 제5차 중기경영계획은 3가지 기본목표 17가지 세부전략을 세움. 기본목표는 Ⅰ.지속가능한 식량생산과 지역농업의 확립, Ⅱ.종합력 발휘로 조합원의 생활향상, Ⅲ.안심하고 이용할 수 있는 경영기반 확립으로 생산, 조합원, 경영 등에 집중되어 있음

[그림 4-7] JA기후 개요

기후현(岐阜県) 개요



- 위치 : 중부(나고야 인접)
- 현청 소재지 : 기후시(岐阜市)
- 면적 : 10,621.29km²
- 인구 : 1,944,301명
- 하위 행정구역 : 21시, 19정, 2촌

JA기후 농업협동조합 제5차 중기경영계획(2022~2024)

- 제5차 중기경영계획의 테마는 '모든 것은 조합원들과 함께' 임
- 계획의 목표상은 [활력 있는 농업과 풍부한 지역의 실현]이며, 끊임없는 자기개혁을 통해 지속적인 진화를 이룰 것을 명시함
- 제4차 중기경영계획(2019~2021)의 테마와 성과에 대해 평가 후 그 결과를 바탕으로 3가지 목표 17가지 세부전략을 세움

기본목표	세부전략
Ⅰ. 지속가능한 식량생산과 지역농업확립	① 농지를 차세대에 "연결"하기 위한 반주 지원
	② 살아있는 일이 있는 농업을 "시작하는" 활동 지원
	③ 지역농산물의 이해가 "퍼지는" 활동
	④ 농가와 일체가 되어 임하는 농업인 소득의 향상
	⑤ 지속가능한 농업활동
Ⅱ. 종합력 발휘로 조합원의 생활향상	① 지금을 행복하게 사는 '생활의 응원'
	② 인생 100년 시대 '꿈의 실현을 향한 종합 지원'
	③ 각종 상담기능의 강화에 의한 대응력의 증실
	④ 풍부하게 살 수 있는 지역 만들기
	⑤ 협동 활동의 실천에 의한 지역 공생과 공감의 구두
Ⅲ. 안심하고 이용할 수 있는 경영기반 확립	① 종합 사업 재편 전략의 실천
	② 영농 경제사업 수지 개선 구상의 실천
	③ 조직기반 강화를 위한 DX의 전체 활동
	④ 중기 요원 계획에 근거한 요원 관리의 실천
	⑤ 확고한 내부관리 태세 확립
	⑥ 협동의 힘을 발휘한 인재 육성
	⑦ 조직기반 강화 및 조합원 지역과 "연결한다"홍보의 전개

자료 : JA기후, 『제5차 중기경영계획(2022~2024)』, 『제5차중기경영계획의 기본방침(2022)』

[표 4-8] 개별 JA별 자기개혁 사례

번호	JA명(소재지)	JA개요	자기개혁 성과
1	JA 하다노 (도치기현)	1997년 6개 JA합병 2018년말 정조합원 1.6만명 매출취급액 250억엔 딸기 매출취급액 101억엔	<ul style="list-style-type: none"> JA3개년(16~18)계획테마: '창조적자기개혁에대한도전3개년계획' 생산지재 가격 저감(전업농과 협의, 시정조세월 2회, 예약구매), 화훼비료 가격 일시적 대폭 인하 등 →계통외부구매영체도계통구매로전환, 판매수량증가 판매직원배치(7명), 직판사업 확대, 단기향상→딸기판매액101억엔달성 농업생산 직접관여(육우, 돼지 생산시설 자회사(주식회사) 설립. 유류시설 획득 후 추농희망자 고용 후계능 육성에 기여 중. 농가레스도랑 개설 산지 브랜드화(피망, 가고시마 흑우 등), GI(지리적 표시 보호제도) 등록 획득 경영개혁의 일환으로 '키모초키 팀' 제시. 직원의 동기 증진과 조합원 동기부여 지점중심 조합원 결함(취락영농비전 작성, 농지집약화, 3천톤급 DSC건설 등) 원예진흥(아스파라거스 작제 추진, 대치조직 38개(16년)→50개(17년) 확대) 관계조직(영농법인, 취락영농조직 등)에 담당자 방문(중심처 선정, 횡수 지정) 제3차 중기경영계획(16~18년) 테마: '적극적인 자기개혁에의 도전' 판매고(17년도 101.3억엔) 미달, 신규채용자(3년간 140명) 달성, 자금잔고(18년 1,160억엔)달성 생산재가격 저감(시정가격조사, 매입처 가격협상, 물류시스템 점검) 조합원 방문 활동(조합원에게 자기개혁 내용 전달, 조합원 방문 전 직원 학습회 2회 개최) 관내 인증농업자 320명 대상 JA 상급 임원 5명이 지점장과 함께 16년도 3회, 17년도 1회 방문 광범위한 의견 수렴[공인농업자와 의견 교환회(연 1회) 개최, 조합원 앙케이트 총 4회 실시 05년 테마 'Food로 풍토': 좋은 농업이 좋은 지역을 만들고, 농업이 지역을 지킨다. 지구영농경제센터에 영농강사 배치(12명), 월1회 연수회 진행 매입채널 다양화(계통 외 매입 등), 중점품목 영가 제고 외국계 마트에 농산물 공급, 가공품 연수회 개최, 농업강화 대책직립금 2억엔 적립 개별 JA가 자기개혁을 시행. JA 야마구치현은 JA그룹 야마구치로서의 자기개혁의 성과 12년 관내 JA들 저금을 제외한 사업량 감소, 제38회 JA 야마구치현 대회에서3JA만 흑자 자기개혁 기간 저소기능의 재편, 강화 및 조직정비를 검토 → 1JA로 관내 합병 구상 도출 15년 39회 JA야마구치 현대회에서 자기개혁 실천 지원을 위한 1JA구상 결의, 17년 임시총회 합병가결
2	JAG고시마 기모초키 (가고시마현)	2018년 정조합원 8천명 판매취급고 291억엔 판매취급고 70% 축산물 축산물 판매 과반이 송아지	
3	JA 이와테 하나마키 (이와테현)	20008년 합병으로 광역JA 조합원 수 4만명 농업지대(논 2.4만ha)	
4	JA 기후 (기후현)	2008년 기후현 6개JA 합병 조합원 수 약 10만명 정조합원 수 약 4만명 자금잔고 1조엔 규모	
5	JA 요코하마 (가나가와현)	18년도 조합원 6.9만명 자금잔고 1.7조엔 판매취급고 30억엔	
6	JA 야마구치현 (야마구치현)	19년 야마구치현 12개JA 합병 조합원 수 22만만명(19년) 자금잔고 1.2조엔 판매품취급고 109억엔(19년)	

주) 해당 표는 齊藤由理子(2020)에서 소개하고 있는 사례들을 요약한 자료인
자료: 齊藤由理子, 『농림금융』, 73(2) 'JA의 자기개혁의 성과와 과제: 단위JA 농업진흥을 중심으로(2020)'

3. 일본 현지 사례 조사

- ❖ 일본농업신문, JA 세레사 가와사키, 농림중금종합연구소, 그 외 6개소 면담 및 현장조사를 진행함

1) 일본 현지 사례 조사 개요

- 2023년 3월 6일부터 10일까지 일본 농업협동조합 사례조사를 진행함. 일본농업신문(JA산하 기관), JA 세레사 가와사키, 농림중금종합연구소를 공식 방문하였으며 이외에 도쿄 내 JA 직판장 4개소를 자유방문하면서 직원들 대상 인터뷰를 실시함
- JA 세레사 가와사키의 면담 내용은 [제4장 2절 개별 JA 자기개혁 성과 사례]에서 기재함

[표 4-9] 일본 현지 사례조사 면담 일정

기관	면담일정	구분	면담내용
일본 농업신문	23.03.06	면담	· 일본 농업신문 편집국 뉴스센터부 김철수 논설위원
		내용	· 도시형 농협의 경제사업 사례 및 도시농업 추진 사례, JA교토의 준조합원을 정조합으로 변경 사례와 관련 세부내용 청취
JA 세레사 가와사키	23.03.08	면담	· JA 세레사 가와사키 판매대책부 이시이 유우지(石井 裕二) 부장
		내용	· JA 세레사 가와사키 영농경제부 후지사와 준(藤澤 潤) 부장
농림중금 종합연구소	23.03.10	면담	· JA 세레사 가와사키의 도시형 농협 경제사업 사례 및 자기개혁 내용 청취
		내용	· 농림중금종합연구소 히토시 후쿠다(福田 仁) 상무 · 농협법 개정 관련 사례 및 도시농업법 개정 사항에 대한 청취

- 그 이외 자유방문으로 도시조합이 수행하고 있는 경제사업 활성화와 관련된 6개 장소(타마가와 루프탑 가든 프로젝트, JA도쿄중앙회 직매장 및 JA키친, JA도쿄중앙 직매장, JA도쿄미나미 농산물 직매장, JA도쿄 아그리파크 ,도쿄 교통회관 지역관)를 방문함

2) 일본 농업신문 면담 결과

(1) 일본 JA(농협) 개혁의 계기

- ◇ 면담 대상 : 일본 농민신문 편집국뉴스센터부 논설위원 김철수 기획부장
- ◇ 면담 일정 : 2023년 03월 06일(수) 15:00~16:00
- ◇ 면담 장소 : 東京都台東区秋葉原2-3
- 일본 농협개혁 취지가 중요함. 농협개혁은 아베 내각이 JA와 중앙회 등을 자민당 정권의 반대세력으로 인식한 결과라 보고 있음. 그러므로 일본은 정치적인 여건으로 인해 JA의 역할 및 권한을 줄이려고 하는 경향이 있음. JA의 개혁이 필요하다는 근본적 문제 해결보다는 JA의 힘을 억제하려는 움직임이 핵심임
- JA의 자기개혁 계기는 아베 내각의 정치적인 보복에서 시작되었으나 JA그룹 내부에서는 좋은

추진 사례로 인식하고 있음. 현재 JA들은 자기개혁으로 인해 만족하고 있음. JA의 경제사업도 중요하지만 JA가 지역 내 공제, 구매, 신용 등 다양한 역할이 있음을 인식하는 계기가 됨

(2) 일본의 도시조합 분류 여부

- 일본은 도시형, 농촌형으로 JA을 분류하는 기준은 없으며, 한국의 도농상생공공기금이나 도시조합과 비도시조합 간 1:1 무이자자금 매칭 사업은 없음. 도시조합의 역할로서 소비지 판촉 역할 외에도 농지보호, 도시농업 등 다양한 사회적 가치에 집중하는 편임. 오히려 비도시조합이 농지가 많은데도 불구하고 신용사업만 할 경우 지탄받는 경우는 있음
- 도시조합이 비도시조합의 농산물을 매취하기도 함. 매취 후 판매되지 않아 발생하는 손해도 도시조합이 감내함. 도시조합의 직매장에 비도시조합 농산물을 배치해 판매하기도 함. 한국처럼 하나로유통을 통한 종합물류 체계가 아니므로 도시조합과 비도시조합 간 1:1 매칭이 주임
- 비슷한 사례로는 쌀 수입이 높아지자 일본산 쌀 소비를 높이기 위해 대도시 등 지자체와 농협이 함께 소비 촉진운동 등을 추진하는 사례가 있음

(3) 농지 및 조합원 감소와 JA의 대응

- 준조합원은 확실히 조합원보다 수가 많음. 농지 감소도 주요한 원인이지만 중소농의 감소와 농민의 대농화가 그 원인 중 하나로 평가함. JA는 경제사업도 중요하나 지역을 지켜나간다는 인식이 강함. 도시화가 진행되고 농지가 감소하면서 농업을 통해 사회문제를 해결하는 움직임도 존재함
 - JA는 공제, 구매, 신용 등의 다양한 역할을 하고 있으며, 이에 대해 반대로 아베 내각은 농(農)협인데, 왜 농업에 집중하지 않느냐는 인식이 개혁의 계기가 되었음
- ◇ JA교토(교토농협)의 조합원 규제완화의 논란 원인 : JA교토의 조합원 규제완화는 극소수 사례임. 실제 조합원 완화로 조합원을 늘려 얻을 수 있는 효과는 없다고 봄. 실제로 좋은 사례였다면 다른 JA도 도입했을 것임. 다이아몬드 신문사의 악의적인 기사라고 볼 수 있음
 - 도시 인근 농지는 지가가 높아 임대가 어려워 신규 농업인이 농업을 시작하기 힘들. 이에 2018년 도시농지대책을 제정하여 도시농지를 보존하고 사회적 가치를 실현하려함. 또한 도시조합이 도시농지 보존에 앞장서고 사회문제 해결, 소비지로서의 역할, 도시농업 활성화 및 농업체험, 식생활 교육, 농업의 가치 교육 등 농업을 통한 다양한 역할을 수행하며 사회적 가치를 실현하고 있음

3) 농림중금종합연구소 면담 결과

- ◇ 면담 대상 : 농림중금종합연구소 히토시 후쿠다(福田 仁) 상무
- ◇ 면담 일정 : 2023년 03월 10일 14:00~15:30
- ◇ 면담 장소 : 東京都渋谷区千駄ヶ谷5-27-11 アグリスクエア新宿

(1) JA 조합원 현황

- JA의 전체 조합원의 수는 2020년 기준 1,042만명으로 2000년(911만명)과 비교해 오히려 증가했음. 그러나 실제로는 복수 조합원 제도로 인해 여성, 후계농이 준조합원으로 가입하여 조합원은 감소하고 있으나 준조합원이 증가한 결과임
- 조합원의 80% 이상이 고령화 되어있음. 이러한 조합원 감소에 대해 조합원과의 적극적인 대화를 통해 농가 니즈에 부합하는 사업을 발굴하고 후계농 및 준조합원에게 적극적으로 농업을 장려하는 등의 방안을 모색하며 조합활동에 대한 참여공간을 확대하고 있음

(2) JA의 경제사업 활성화 사례 : JA 세레사 가와사키

- JA 세레사 가와사키는 영농정보 공유 및 영농자재 지원 등을 실시하며 도시조합으로서 경제사업 활성화에 앞장서는 모범적 사례임
- ◇ 자재점포 할인 행사 : 조합원 및 지역주민 대상 영농자재를 안정적으로 제공하기 위해 2022년 자재점포 세일 행사를 실시함. 점포 내 재고상품(자재)를 대상으로 10% 할인하여 제공하며, 농업기계 전시를 함께 추진함
- ◇ 2022년 농업종합전시회 개최 : 2022년 4월 농기계 전시에 대한 조합원들의 요구를 계기로 농기계, 영농자재 구입예약, 영농정보 등을 주제로한 전시회를 개최함
- ◇ 농업 종합 지원대책 사업 실시 : 지속가능한 도시농업 진흥을 위해 농기계 등에 대한 지원을 시행함. 지원 내용으로는 농기계 구입, 관광농원설립 비용, 농업시설, 재배시스템 등 구입에 대한 일부 금액을 지원함
- ◇ 특산물전시회 개최 : 조합원 이벤트와 동시에 구매판매사업과 관련한 특산물 전시회를 개최함. 농협, 생산자 간 특산물 전시를 통한 교류 추진함
- ◇ 영농비용 증가에 대응한 지원 : 비료값 상승으로 인해 난립된 비료의 종류를 통합하여 영농비용 절감효과를 증대함

(3) 도시조합의 도농교류 사례

- 도시조합들은 자신들의 역할로 도시화에 대응한 농지 유지, 생협과의 연계사업 등을 추진함. 그 외 종합센터 설립 및 지역 내 관계자 설명회, 홍보활동 등을 통한 도농교류를 추진함
- ◇ JA 하다노 도시화 대응 방안
 - 준조합원 참여방안 확대 : JA 하다노의 경우 도시화에 대응해 준조합원 가입을 확대함. 준조합원은 가입 후 의결권은 없으나 준조합원의 조합활동에 대한 참여 방안확대를 모색함
 - 농업지원센터 운영을 통한 취농자 확대 : 행정과 JA가 하다노 도시농업지원센터를 같이 설립하여 신규 취농자에 대해 교육이수, 농지 임대, 직매장 출하 등을 지원함

- 생협과의 연계사업 추진 : 식생활교육을 중심으로 생협과의 연계 사업 추진함. 생협과 농협이 상호 조합원 가입을 촉진하며 상호간 공동구입물류 시스템 구현했음
- ◇ JA 세타가야메구로의 체험농장을 통한 농지보호
 - 「도시농지임차법」을 근거로 농협이 농가로부터 농지를 임차해 농원을 대신 경영하여 도시 내 농지를 유지함. 농지 유지를 통해 식량자급률 확보, 재난 시 농지가 피해를 줄이는 역할을 하고 있어서 국토관리부도 관리 지원에 적극적임
- ◇ JA 효고록코의 도농교류 사례
 - JA종합센터 설립 : 도시 내 JA종합센터를 신설하여 생산자와 소비자의 교류를 추진함. 고급주택지나 농가조합원이 없는 구역에 ‘먹거리와 농업의 지역교류거점’을 컨셉으로 종합센터를 설립함. 직매장, 농가레스토랑, 요리교실 등 다양한 기능을 가진 종합센터를 운영함
 - 종합센터 주변 자치회, 부인회를 대상으로 JA에 대한 설명 및 홍보활동, 생산자와 교류활동을 추진 중임. 마을마르쉐(농민장터)에 출하하는 농가 견학 및 의견교류도 활성화하고 있음

4) 자유방문

(1) 타마가와 루프탑 가든 프로젝트

- ◇ 운영주체 : 타마가와루프탑정원회
- ◇ 방문일자 : 2023년 3월 7일
- ◇ 위치: 도쿄도 오다구
 - 백화점 내 생활용품을 비롯해 화훼류, 화훼자재류를 함께 판매하여 홈가드닝 원스톱 쇼핑을 실현했음. 동일 건물 옥상을 활용하여 가든 프로젝트를 실시함. 민간에서 타마가와 루프탑 정원회를 설립했음. 저렴한 가격으로 화훼를 제공하여 옥상을 활용한 도시녹지화에 기여했음

(2) JA 도쿄중앙회 직매장 및 JA키친

- ◇ 운영주체 : JA 도쿄중앙
- ◇ 방문일자 : 2023년 3월 7일
- ◇ 위치: 도쿄도 세타가야구
 - JA 도쿄중앙회는 도쿄 내에서 생산된 안전-안심-신선한 농산물을 직매장에서 판매하고 이와 연계하여 로컬푸드를 활용한 레스토랑을 운영하는 것임. 레스토랑의 경우 외식사업 업체 위탁을 통해 레스토랑의 전문성 및 경영안정화를 제고함과 동시에 지역상권과 연계한 지역농산물 소비를 촉진하고 있음

(3) JA 도쿄중앙 (세타가야구)직매장

- ◇ 운영주체 : JA 도쿄중앙
- ◇ 방문일자 : 2023년 3월 7일
- ◇ 위치: 도쿄도 세타가야구
- JA 도쿄 세타가야구 직매장에서는 지역농산물을 판매하며 동시에 도시조합으로서 비도시조합의 농산물을 판매하고 있음. 비도시조합과 1:1 협약을 맺고 2~3일 주기로 농산물을 직접 배송 받아 판매하고 있음. 쌀의 경우 각 산지별, 품종별 설명과 함께 판매 중임

(4) JA 도쿄미나미 농산물 직매장

- ◇ 운영주체 : JA 도쿄미나미
- ◇ 방문일자 : 2023년 3월 7일
- ◇ 위치: 도쿄도 히노시
- JA 도쿄미나미는 농산물직매장을 운영하며 지역농산물 판매와 레시피 개발, 외식사업과 연계 등을 추진하고 있음. 매장 내 레스토랑 위탁을 통해 도쿄산 농산물을 이용한 외식사업과 연계하고 있으며 지역아동을 대상으로 농산물을 활용한 레시피 경연대회를 열고 있음. 이를 통해 지산지소를 활성화하고 있음

(5) JA 도쿄 아그리파크

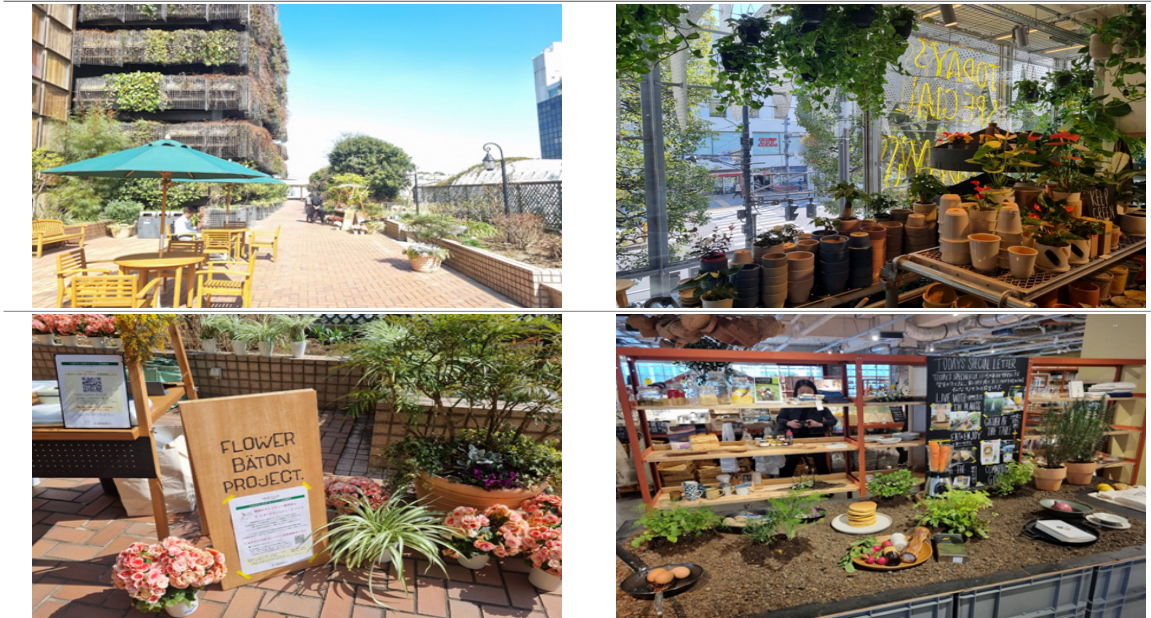
- ◇ 운영주체 : JA 도쿄
- ◇ 방문일자 : 2023년 3월 8일
- ◇ 위치: 도쿄도 신주쿠구
- JA 도쿄는 자사 소유의 건물 안에 JA 도쿄 아그리파크를 마련하여 농업과 지산지소의 중요성을 중심으로 이벤트를 실시하고 있음. 또한 타 지역 및 비도시조합의 지역농산물을 홍보하고 판매 할 수 있도록 공간을 내주고 지역 식재료를 이용한 요리 판매, 농업체험, 요리교실, 먹거리 세미나 등을 개최하고 있음

(6) 도쿄 교통회관 지역관

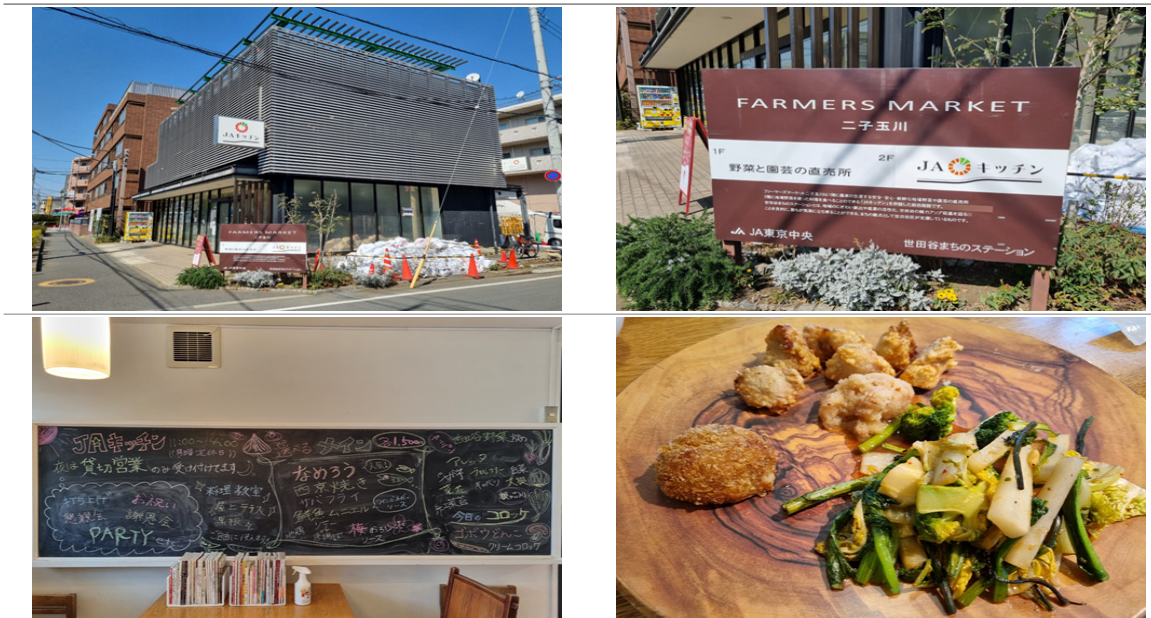
- ◇ 운영주체 : 도쿄 교통회관
- ◇ 방문일자 : 2023년 3월 10일
- ◇ 위치: 도쿄도 치요다구
- 도쿄 교통회관은 지자체별 안테나샵을 위탁 운영하여 지역농특산물을 판매 및 홍보하고 있음. 회관 내 훗카이도프라자, 아키타현 고향관, 오키나와산 물류점, 도구사마카가와 함께관 등 지

역관(안테나샵)을 지자체별로 위탁 운영 중임. 각 지역농특산물, 주류, 가공식품 및 지역농산물로 만든 요리를 판매하고 있음

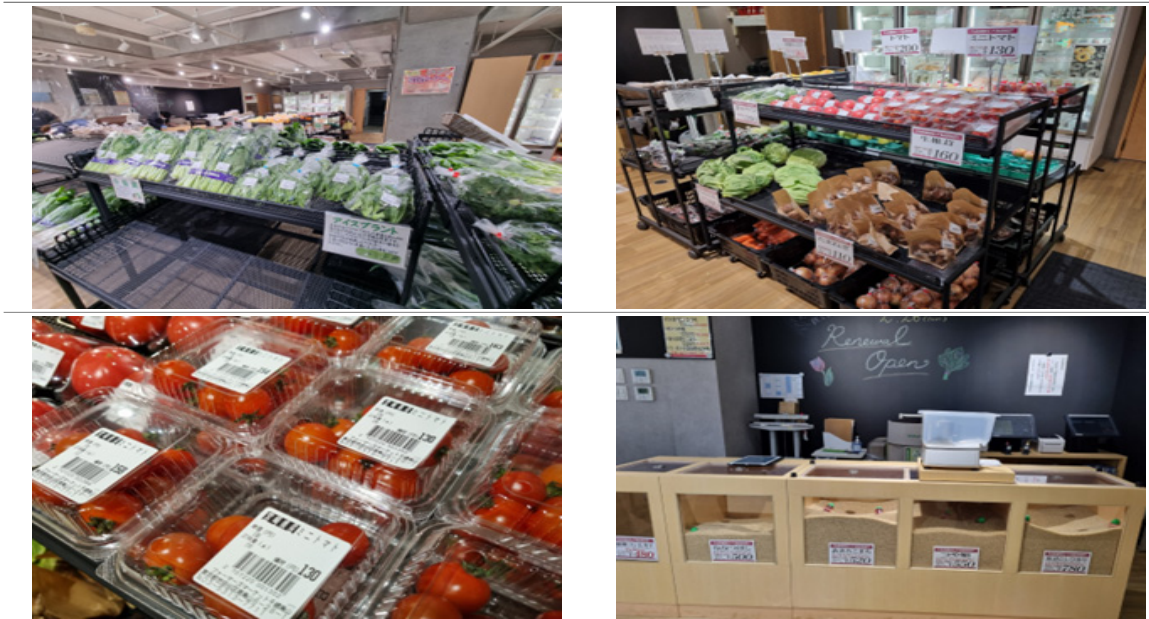
[그림 4-8] (1) 타마가와 루프탑 가든 프로젝트



[그림 4-9] (2) JA 도쿄중앙회 직매장 및 JA키친



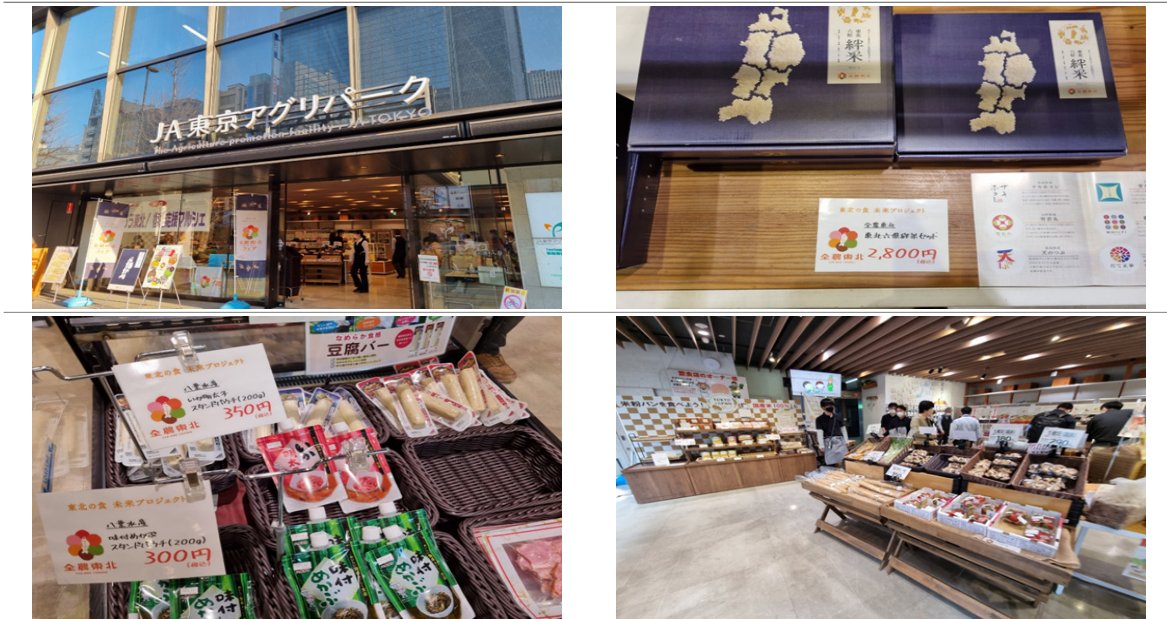
[그림 4-10] (3) JA도쿄중앙 (세타가야구)직매장



[그림 4-11] (4) JA 도쿄미나미 농산물 직매장



[그림 4-12] (5) JA 도쿄 아그리파크



[그림 4-13] (6) 도쿄 교통회관 지역관



“



제5장 도시조합 제도 개선 사항 제언

1. 농협 제도 개선 사항
2. 농협 내부의 제도개선 정비 방향



1. 농협 제도 개선 사항

❖ 본 연구에서는 도시조합 경제사업 활성화를 위한 방안으로 준조합원 조직화, 연합회 설립 자율화, 중장기 발전계획 수립을 제시함

- 도시조합 경제사업 활성화는 농협체계가 안고 있는 다양한 문제와 연결되어 있음. 법제화 이후에도 농협 전체의 정체성 및 역할 강화 논의와 연계해 제도개선 방향이 설정되어야함

1) 준조합원 조직화

(1) 준조합원 제도 현황

- 농협법 제20조는 준조합원의 가입조건은 조합의 정관으로 정한 바에 따라 관할 구역 내 주소나 거소를 두고 있는 사람이며 가입금과 경비를 부담하고 사업을 이용할 권리를 얻을 수 있음. 2021년 경영계수 요람 기준으로 도시조합의 조합원은 1,768,612명임. 준조합원은 8,263,856명에 해당함. 준조합원의 수가 조합원 수에 비해 약 4.7배 정도 많은 것으로 나타남

(2) 준조합원 제도의 문제

- 준조합원은 농협에서 가장 쉽게 접근할 수 있는 소비자이며, 도시조합은 유통채널로서 많은 잠재력을 갖고 있음. 도시조합들은 조합원 수 대비 다수의 준조합원을 보유하고 있음에도 준조합원을 신용사업 고객으로 인식함. 그래서 준조합원에 대한 마케팅은 신용사업을 머물고 있음. 준조합원을 조직화하기 위한 제도적 개선이 필요함

◇ 신용사업 이용 수단으로 이해되는 준조합원 제도 : 준조합원들은 출자금통장 비과세 혜택, 3천만원 한도의 예·적금 이자 및 세금 우대, 준조합원 이용고 배당 등 신용사업과 관련된 혜택 위주로 협동조합을 이용하고 있음

◇ 다양한 잠재 관계 인구 발굴 가능성 : 현재와 같은 준조합원 제도는 동일한 지역에서 관계를 맺는 준조합원과 타지에서 이용률이 낮거나 지역과 관계를 맺기가 어려운 준조합원이 동일한 의사결정권을 갖는 구조임

- 관내 준조합원은 조합의 우호 인구로서 적극적인 활동을 할 수 있음에도 이에 대한 발굴이 이뤄지지 않음. 반대로 비도시조합에게 타지 조합원은 잠재적 귀농, 귀촌 인구임에도 불구하고 이들의 의사가 조합 의사결정에 반영되기 어려운 구조임

(3) 제도 개선 방안

- 준조합원 제도의 운영을 개선하기 위해 ① 준조합원 유형 구분과 조직화와 ② 준조합원 소통 채널 구축을 제안함

◇ 준조합원 유형 구분 : 구매, 판매, 신용 등 준조합원 유형을 다양화하여 신용사업 이외 경제

사업 이용자로서 준조합원 구별 및 육성함(표준정관례 개정으로 유형 분류 가능). 준조합원 간 다른 역할을 부여함으로써 개별 준조합원의 욕구를 식별하고 경제사업과 농업, 농촌에 우호적인 인구를 발굴할 수 있음

- 비도시조합의 준조합원 중 타지 준조합원은 지역의 잠정적 관계 인구로 상정하여 장기적으로는 귀농 및 귀촌을 유도하는 방안을 제시할 수 있음. 비도시조합과 도시조합 간 준조합원 교류 촉진도 방안이 될 수 있음

◇ 준조합원 소통 채널 구축 : 준조합원 대의원 및 총회를 이용해 조합과 준조합원과의 상시적인 소통채널을 구축함

2) 연합회 설립 자율화

(1) 연합회 설립 기준

- 현재 농협법 제138조는 품목조합연합회 결성에 대해서만 명기하고 있으며, 3개 이상 품목조합이 공동사업 개발을 위해 연합회를 설립할 수 있고 지역조합을 정관에 따라 회원으로 할 수 있음. 전국을 구역으로 하는 경우는 연합회 회원 중 품목조합이 2분의 1이상 이어야함

(2) 연합회 제도 설립 취지

- 농협법은 품목조합연합회를 만들 수 있으나, 지역조합 간의 연합회 혹은 이종연합회에 대한 별도의 규정은 부재한 상황임. 조합 간 자유로운 연합회 설립을 통해 법인 간의 연대와 협력 촉진이 필요하며 이는 협동조합의 근본정신에 해당함
- 같은 단위조합들의 연합체여도 연합회는 중앙회나 조공법인과는 다름. 연합회는 전국단위의 연합조직인 중앙회와 별도로 일본처럼 광역 단위의 협동조합 연대체계의 구축을 위해 필요함. 도농교류도 개별 조합의 대응보다는 광역 연합회 차원의 교류를 통해 농협 간 거버넌스 구축, 공동사업 발굴이 이뤄질 수 있음
- 조합공동사업법인은 특정사업을 농협들이 공동투자하여 농업경쟁력 강화와 농업인의 이익을 증진하는 것을 목적으로 함. 반면 연합회는 교육, 행정 및 경영, 정부 혹은 대형업체와 교섭, 프로젝트 및 사업 발굴, 공제 및 금융 지원 등 회원조합을 위한 사업 발굴 및 실시 등 다양한 사업을 유연하게 대응하는 우산조직(umbrella organization)으로서 역할이 강조됨

(3) 연합회 제도 개선 방안

- 연합회 제도 개선 방안으로 ① 지역조합 간 동종연합회 결성, ② 지역조합과 품목조합 간 이종연합회 결성, ③ 협동조합기본법 이종협동조합 연합회 가입 자율화를 제안하고자함

◇ ① 지역조합 간 동종연합회 결성 : 광역권 내 지역조합 간 동종연합회를 결성하여 연합사업 혹은 연합회 간 협력사업을 발굴할 수 있도록 기반을 마련함. 일본의 경우 도도부현 단위

농업연합회를 운영하여 광역단위로 협력이 JA간 연대가 이뤄지고 있음

- ◇ ② 지역조합과 품목조합 간 이종연합회 결성 : 품목조합연합회에 지역조합이 가입하는 것이 아닌 품목/지역 간 이종연합회 결성의 자율성을 부여함. 이종협동조합연합회는 하이브리드 조직인 협동조합의 특성을 극대화하는 전략임
- ◇ ③ 협동조합기본법 이종협동조합 연합회의 농협 가입 자율화 : 협동조합기본법의 이종협동조합 연합회에 농협의 가입을 허용함. 이를 통해 농협체계 밖 경제사업 주체들과 경제사업 활성화를 위한 협력 방안을 공통으로 모색하고 협동조합 간 연대를 추구할 수 있음. 동지역 내 신흥, 생협, (사회적)협동조합들과 연대함으로써 새로운 소비처 및 사업아이디어를 찾을 수 있음

3) 중장기 발전계획 수립

- 단위농협의 중장기 발전계획 수립이 필요함. 현재 한국에는 원예산업, 식량산업, 농업농촌 및 식품산업, 농촌공간 (종합, 발전)계획 등 다양한 농업·농촌 계획이 있음. 지역조합들은 해당 계획들의 주체로 지자체의 종합계획과 SDGs를 고려한 중장기 발전 계획을 수립해 경제사업 비중을 확대하고 농협의 정체성을 제고할 필요가 있음
- ◇ 원예산업 종합계획 : 지역, 품목의 특성을 고려한 원예산업 발전계획을 종합적, 자율적으로 수립 추진함으로써 규모와 조직화를 촉진하고 분산된 생산유통 수급관련을 계획을 종합적으로 수립 관리하기 위한 계획임
- ◇ 식량산업종합계획 : 식량산업 거버넌스, 현황파악 및 육성 투자계획을 수립하기 위한 계획임
- ◇ 농업농촌 및 식품산업 발전계획 : 「농업농촌 및 식품산업기본법」 제14조에 규정된 5년 단위 법정계획으로 농식품부에서 발표하는 계획과 연계해 수립함. 농업농촌과 식품산업의 미래발전상과 실행계획을 제시하는 계획임
- ◇ 농촌공간계획 : 「농촌공간 재구조화 및 재생지원에 관한 법률」 제7조에 규정된 5년 단위 법정계획임. 2023년 3월 국회에서 제정되어 시군, 특별자치시에서 수립이 가능함. 농촌공간의 재구조화와 기능의 재생 또는 증진을 위한 중장기적인 방향을 제시하는 계획임
- 일본의 개별 JA들은 3~5개년 단위의 자기개혁의 하나로 중장기 발전계획을 수립하고 있으며, 계획의 성과와 비전을 조합원, 지역사회와 연계해 경제사업 주체는 물론 종합센터로서 지역사회에 착근 중임
 - 특히 각 목표는 UN SDGs의 세부목표들과 연동해 수립하고 있음. JA 세레자와 가와사키의 경우 제3차 계획의 중점시책들은 각각의 SDGs 17개 목표와 연관되어 있음

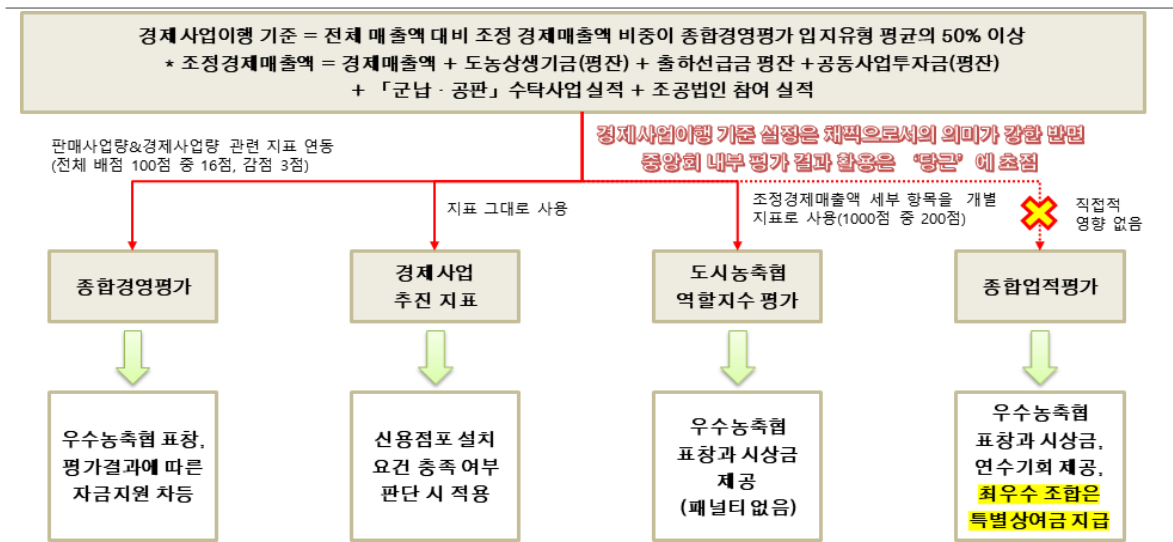
2. 농협 내부의 제도개선 정비 방향

1) 평가제도와 경제사업 실적 연동 강화

(1) 평가제도와 경제사업 실적 연동 강화

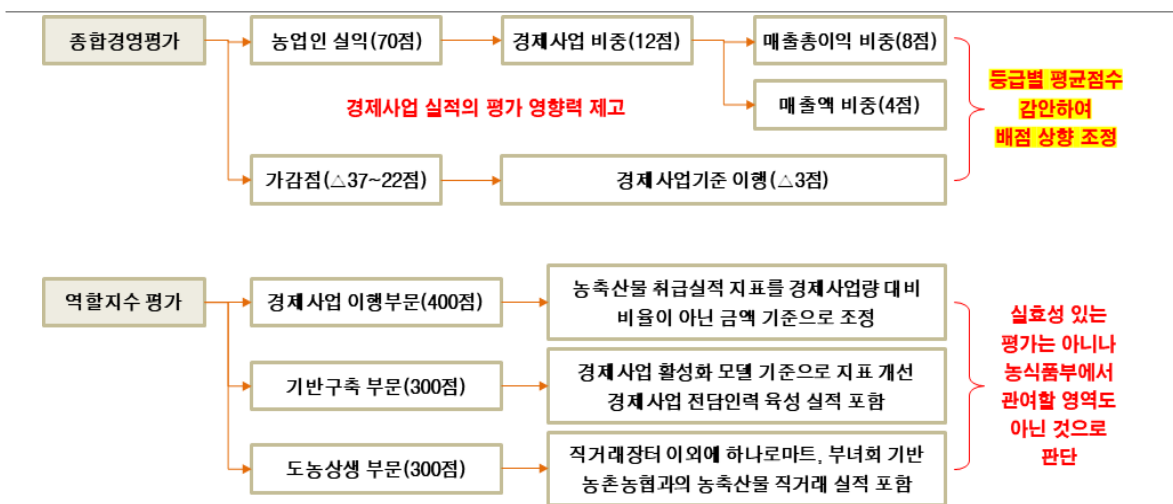
- 농협 내부의 제도 개선의 핵심사항은 도시조합에 대한 평가 제도 개선임. '경제사업 이행 기준'과 연동되어 있는 ①종합경영평가(3점 감점), ②경제사업추진지표(신용점포 설치), ③도시농축협 역할지수 평가와 도시조합 경제사업 실적 연계 강화 필요함

[그림 5-1] 평가제도와 경제사업 실적 연동 강화



- 도시조합에 대한 평가 중 영향력이 큰 평가는 '종합경영평가'이며 농협중앙회와의 협의를 통해 경제사업 비중과 경제사업 기준 이행 지표에 대한 배점 및 감점 확대 논의 필요함

[그림 5-2] 종합경영평가와 역할지수 평가 구조



(2) 「회원조합 지도·지원 규정」 기반 인센티브 및 패널티 부여 방안

- 「회원조합 지도 지원 규정」 인센티브 및 패널티 부여(안)은 아래 표와 같음

[표 5-1] 「회원조합 지도 지원 규정」 인센티브 및 패널티 부여

인센티브	패널티
<p>제26조(경영평가) 제②항의1 : 제26조(경영평가) 제②항의1 : 경제사업 이행현황 평가 결과를 토대로 종합경영평가 시 우수 도시회원 가점부여</p>	<p>제26조(경영평가) 제②항의1 : 경제사업 이행현황 평가 결과를 토대로 종합경영평가 시 부여되는 감점 확대</p>
<p>제27조(경영개선조치의 요구 및 이행) 제①항 : 우수사무소 및 유공임직원에 대한 포상 시 도시회원 TO 별도로 부여</p>	<p>제27조(경영개선조치의 요구 및 이행) 제②항 : 경제사업 이행현황 평가 결과 미준수 회원에 대한 경영개선조치 요구(<u>도시회원 별도 규정 마련</u>)</p>
<p>제36조(평가) 제①항 : 부문업적평가 제도를 기반으로 농협경제지주 대표이사 소관 담당부서장 주관 도시회원 경제사업 평가 제도 별도로 마련</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 인력 및 조직운영의 개선 => 경제사업 인력 및 부서 확충 계획을 포함한 경제사업 활성화 계획 수립 2. 비용절감 3. 지사무소 폐쇄·통합 4. 고정자산투자, 신규사업 진출 및 투자의 제한·금지 => 신용점포 개설 제한 5. 이익배당의 제한 6. 출자금의 증액 7. 예·적금금리 수준의 제한 => 회원조합 평균 예·적금 금리 기준 일정 비율(예: 0.1%) 인하 8. 특별대손충당금의 설정 9. 합병권고 => 경제사업이행기준 미충족 조합은 3단계 경영개선권고 후 도농상생 공동사업 의무화
<p>제37조(표창) : 도시회원에 대한 우수사무소 및 유공 임직원 포상 TO 별도로 마련</p>	
<p>제42조(중앙회의 자금지원) 제①항 : 경제사업 이행실적이 우수한 도시농축협에 대해 고정투자 심사를 거친 시설에 대한 무이자 자금 지원액 증액</p>	
<p>제48조(자금의 지원) 제③항 : 경제사업 이행실적이 우수한 도시회원에 대해 인센티브 자금 지원(매년 3개소, 실적에 따른 차등지원)</p>	
<p>제58조(공동사업의 종류) : 도-농 공동사업 이외에 도-도 공동사업 추진 병행, 도-농 공동사업에 대한 연차평가를 실시하여 우수 모델에 대해 포상 실시(장관상, 중앙회장상)</p>	
<p>제72조의4(기금의 운용) 제①항 : 경제사업 이행실적이 우수한 도시농축협 중 시설·장비 도입, 판매장 개설 등 경제사업 활성화를 위한 신규 투자가 필요할 경우 손실보전용도 이외에 직접투자 목적으로 도농상생 기금 지원이 가능하도록 조항 신설</p>	<p>제42조(중앙회의 자금지원) 제①항 : 경제사업 이행실적이 미충족 도시회원에 대해 고정투자 심사를 거친 시설에 대한 무이자 자금 지원 시 평균 지원액 대비 감액</p> <p>제47조(회원에 대한 컨설팅) : 경제사업 이행실적이 저조한 도시회원에 대해 경제사업 활성화 컨설팅 의무화, 이행 점검 강화</p>

2) 경제사업 이행 기준 개선

(1) 경제사업 이행 기준 문제점

- 도시조합이 접근할 수 있는 경제사업을 직접사업과 간접지원으로 구분할 경우 직접사업 중심의 경제사업 이행 기준 강화가 필요함. 당초 2020년부터 도농상생기금 실적을 경제매출액에서 제외한다는 계획을 마련하였으나 미적용됨
- 경제사업 이행기준 미준수 조합에 대해서는 1단계로 경영개선 권고 조치가 취해지며, 2단계에서는 이행상황 점검, 3단계에서 경영진단을 실시함. 이행점검 이후 경영진단 후 후속조치에 대한 과정은 부재함

[그림 5-3] 경제사업 이행 기준 개선

경제사업 이행기준 개선(안) : 2020년 연구용역 제안 사항

경제사업 이행기준 = $\frac{\text{조정 경제매출액}}{\text{신용매출액(영업수익)} + \text{조정 경제매출액}}$ 종합경영평가 입지유형 평균의 50% 이상
최저의무기준 20%에서 25%로 상향(2023년부터)

* 조정 경제매출액 = 직접사업 매출액 + 간접사업매출액 + 출하선급금평잔(경제통합20-6822) + 공동사업 투자금(평잔) + 도농상생기금(평잔) * 반영비율

* 직접사업 매출액 = 매출액(250000) - 매출액차감(273000) - <미수수익환출(283600) + 기타미수수익환출(283631)>

* 간접사업매출액 = (조합공동사업법인 및 공동사업 매출액) × (공동사업 투자지분율)

* 도농상생기금(평잔) 반영비율 : 단계적 축소

[참고] 「회원조합 지도·지원 규정」 상 경제사업 추진 지표 단계적 상향을 논의했으나 미적용

구분	경제사업 추진지표(%)			
	2013년말	2015년말	2016년말	2017년말
지역농협	15	20	35	40
지역축협	25	30	50	55

1. 경제사업 추진지표 : 경제매출액 / 매출액합계(경제매출액+신용영업수익) × 100
 * 경제매출액 : 회원조합지도·지원규정 제26조제2항제3호에 따른 경제사업 이행현황 평가산식의 경제매출액임.
 2. 2018년부터 경제사업 추진지표는 2017년말 추진지표 적용

[표 5-2] 경제사업 이행기준 미충족 조합 현황(2022.10)

지역	조합 수	미준수 농축협(11개소)
경기	5	부천시흥원에농협, 구리농협, 진건농협, 과천농협, 오포농협
경북	2	달성축산농협, 남포항농협
경남	2	경남단감원에농협, 진영농협
서울	1	서울원에농협
울산	1	웅촌농협

자료 : 농협중앙회 회원지원부, '도시농축협 정체성 제고 방안(2022)'

(2) 도시조합 경제사업 추진 지표 개정(안)(「회원조합 지도 지원 규정」_별표9)

- 경제사업 추진지표는 지점 설치 시 충족해야 하는 기준으로 2013년부터 2017년까지 상향되었으나 2018년 이후 지역농협 40%, 지역축협 55%로 고정된 상태임
- 2020년 도시조합 역할강화 논의 시 농협중앙회 차원에서 경제사업 추진지표를 단계적으로 상향하겠다는 의지를 밝힌 바 있으며, 도시조합의 경제사업 활성화 유도 수단으로 '지점 설치

시 충족 기준'의 유효성을 고려할 때 기존 대비 상향 조정이 필요함

[표 5-3] 경제사업 추진지표 개선(안)

구 분	(현재)경제사업 추진지표(%)				→	(개선)경제사업 추진지표(%)			
	2013년	2015년	2016년	2017년		2022년	2023년	2024년	2025년
지역농협	15	20	35	40		40	40	45	50
지역축협	25	30	50	55		55	55	57	60

주1) 경제사업 추진지표 : 경제매출액* / 매출액합계(경제매출액+신용영업수익) × 100

* 경제매출액 : 회원조합지도·지원규정 제26조제2항제3호에 따른 경제사업 이행현황 평가 산식의 경제매출액임.

(조정경제매출액 = 경제매출액 + 도농상생기금(평잔) + 출하선급금(평잔) + 공동사업투자금(평잔) + 「군납·공판」수탁사업실적 + 조공법인 참여실적)

주2) 2018년부터 경제사업 추진지표는 2017년말 추진지표 적용

주3) 해당 기준은 연말 기준임

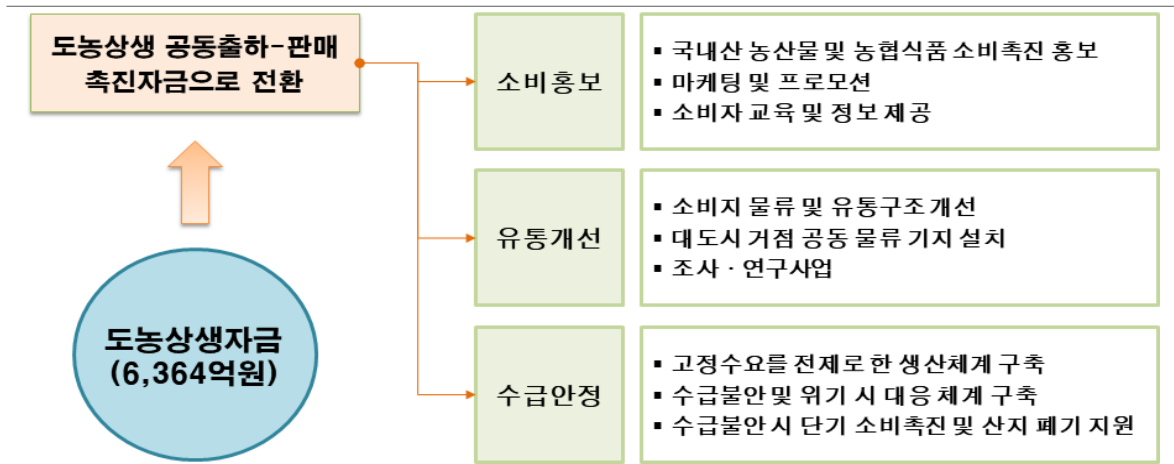
(3) 경제사업 이행기준 개편(안)

- 경제사업 이행기준은 2018년 3월 농협법 개정 이후 법 제142조(중앙회의 지도) 제2항에 따라 회장은 회원의 경제사업 이행현황을 평가하고 그 결과에 따라 그 회원에게 경영개선 요구, 합병권 등의 필요한 조치를 해야 할 의무가 있음
- 그러나 현재 경제사업 이행기준은 '종합경영평가 입지유형 평균의 50% 이상'인 경우 경제사업 이행기준을 충족한 것으로 인정하며, 도농상생기금(평잔), 출하선급금(평잔) 등 단순 자금지원은 비도시조합에게는 적용되지 않는 기준임
- 도시조합의 경제매출액(판매, 마트 등 직접사업)이 비도시조합 대비 35.7% 수준에 불과하다는 점을 고려할 때 입지유형 평균의 50% 이상을 경제사업 이행기준으로 적용하는 것은 실효성이 없는 것으로 판단됨
 - 실제 2022년 10월 기준 경제사업 이행기준 미준수 농협은 11개소로 전체 회원농협 중 1% 수준에 불과함. 이에 최저 의무기준의 단계적 강화와 함께 경제사업 이행기준 상향 조정할 것을 제안함(2023년 25%에서 단계적 상향)
- 다만 도시조합이 단계적으로 경제사업을 활성화해 갈 수 있도록 조합별 경제사업 활성화 중기 계획을 수립하는 내용을 「회원조합 지도지원 규정」에 명문화 하고, 그에 따른 육성 프로그램을 회원지원부와 경제지주에서 공동으로 개발·운영·관리·성과평가할 수 있도록 제도화하는 방안을 마련할 필요가 있음

3) 도농상생 기금 사용 용도 변경

- 비도시조합에 대한 손실보전자금 성격을 도농상생을 위한 '공동출하-판매 촉진자금'으로 전환함. 도농연대에 기반 한 수급안정, 유통개선, 소비홍보 등 자조금 성격으로 재정의, 활용 목적 변경이 필요함
 - 도농상생자금의 기회비용을 이자비용만이 아니라 적극적인 자본투자를 통해 창출될 수 있는 투자수익과 대비해 평가하는 관점이 필요함

[그림 5-4] 도농상생 기금 사용용도 변경



4) 기금조성 기준 및 출연대상 적합성 확보

(1) 조합 여건에 따른 기금조성 기준 차등

- 도농상생기금 조성에 대한 도시조합의 반발로 인해 농협중앙회 내부적으로 조성율과 이행기준 지표를 완화했던 사례를 감안할 때 법제화 이후 도시조합 경영여건에 따른 기금조성 기준을 차등 적용하는 방안 고려가 필요함. 또 중앙회 정관으로 정하는 신용매출총이익 구간별 부과율 세분화해야함
- ◇ 도농상생사업비 납부 면제 조건 명시 고려
 - ex) 당기손익 규모 대비 도농상생사업비 납부 금액 비율 등
- ◇ 도농상생사업비 납부 우대 조건 명시가 필요
 - ex) 경제사업 비중이 유형평균 대비 일정 비율을 초과하는 농축협의 경우 최저 부과율 적용

[표 5-4] 도시조합 경영성과에 따른 기금납부 영향도(2022)

(단위 : 백만원)

조합명	2022년 당기손익	사업비 납부 추정액	손익 중 사업비 점유비	사업비 납부 후 당기손익
동대구농협	2,269	700	30.9%	1,569
서대구농협	809	395	48.8%	414
하남농협	3,051	668	21.9%	2,383
서울우유농협	1,230	700	56.9%	530
중구농협	2,333	475	20.4%	1,858
백제농협	2,016	426	21.1%	1,590
검단농협	3,120	697	22.3%	2,423
세종중앙농협	2,236	455	20.3%	1,781

자료 : 농협중앙회 회원지원부

(2) 「회원조합 지도·지원 규정」 도시회원 기준과 도농상생기금 출연대상 회원 불일치

- 「회원조합 지도·지원 규정」 ‘제72조의2(기금의 조성) 제②항’에서 도농상생기금 출연대상 회원을 ‘전년말 총자산 1조원 이상인 회원 또는 특별시·광역시 및 인구 30만명 이상 시 소재 회원 중 전년말 총자산 5,000억원 이상인 회원’으로 규정하였으나 ‘제75조(설치기준) 제②항의 2’에서는 도시회원이 ‘특별시·광역시 및 인구 30만명 이상 시 소재 회원 중 전년말 총자산 5,000억원 이상인 회원’으로 규정되어 있음
- 도시농축협의 정체성을 명확히 하고 경제사업에 대한 책임을 강화하기 위해 법개정이 이뤄졌으나 인구 30만 이하에 해당하는 도농복합도시 소재 농축협 중 사업구조 상 도시농축협에 해당하는 사각지대를 줄이기 위해 지점 설치 기준도 도농상생기금 출연대상 회원과 일치시킬 필요가 있음

【참고문헌】

[논문]

- 강희원, 「현대적 협동조합의 기초이념과 구조」, 『경희법학』, 48(4), 경희대학교 법학연구소, 2013
- 임지봉, 「법률의 체계성과 정합성 제고를 위한 입법적 과제」, 『법학논총』, 45, 송실대 법학연구소, 2019
- 한은경&이보영, 「평판자본의 개념 및 구성에 관한 소고」, 『광고연구』, 96, 한국광고홍보학회, 2013
- 齊藤由理子, 「JAの自己改革の成果と課題：単位JAにおける農業振興を中心に」, 『農林金融』, 73(2), 農林中央金庫, 2020

[도서]

- 홍기빈, 『아리스토텔레스, 경제를 말하다』, 책세상, 2020

[보고서]

- 농협경제연구소, 『도시조합의 기능 및 역할 제고 방안』, 2009.11
- 농협중앙회, 『회원조합지도·지원규정』, 2022
- 라준영, 김수진, 정소민, 박성훈, 『사회성과인센티브 사회성과 측정 매뉴얼』, 사회성과인센티브추진단, 2017
- 박준기, 「독일 협동조합 금융」, 『세계농업』, 167, 한국농촌경제연구원, 2014.07
- 박준기, 「일본 협동조합 금융 -JA 뱅크시스템을 중심으로-」, 『세계농업』, 167, 한국농촌경제연구원, 2014.07
- 지역농업네트워크서울경기제주협동조합, 『도시농축협 역할 재정립 방안 수립 연구』, 2020.11
- 최용주, 『도시조합의 기능 및 역할 제고 방안』, 농협경제연구소, 2009
- (사)한국협동조합연구소, 『도시농축협 경제사업 활성화 방안』, 2017.10
- A.F.레이들로, 『레이들로 보고서 : 서기 2000년의 협동조합』, (사)한국협동조합연구소, 2000
- JAぎふ協同組合, JA:ぎふ 第5次中期経営計画(令和4年度~令和6年度), 2022
- JAセレサ川崎協同組合, JAセレサ川崎 地域農業振興計画 第3次(令和3年度~令和7年度), 2021.04

[기사 및 칼럼]

- 김해대&김윤호, [도농상생, 농협이 뚝다]도시농협 '나홀로 성장 안될말...농산물 판매농협 역할해야, 농민신문, 2022.03.31
- 서륜, "농협의 존재 이유와 가치는 농민의 삶을 윤택하게 하는 것", 농민신문, 2020.05.13
- 신성식, 「커뮤니티로서의 협동조합」, 2000.
- 장은석, "우리 같은 시골 노인들에게 농협직원이 스마트뱅킹이라오", 서울신문, 2019.03.08
- 정연근, 「[기자의 눈]도시 농협, 조합원도 영터인데 없앨까요?」, 『협동조합네트워크』, 59, (사)한국협동조합연구소, 2012.10

“



부록

1. 도시형 비도시형 조합 간 양극화 심화 검정 결과
2. 도시조합의 경제사업 성과분석(2021) 결과표
3. 도시조합 분류(안)에 따른 지역조합 분류 결과



1. 도시형 비도시형 조합 간 양극화 심화 검정 결과

(1) 분석목적

- 도시조합과 비도시조합 간 발생한 양극화 정도를 파악(2장 2절 도시조합의 현황 참조)

(2) 분석기간 : 2017년~2021년

- ◇ 지역농협 : 2017~2021(5개년)
- ◇ 지역축협 : 2018~2021(4개년)
 - 2017년은 중소도시형축 통합 : 도시/비도시 구분 곤란으로 시계별 분석 대상에서 제외함

(3) 분석대상

- 연도별 도시조합은 2017년 142개소에서 2023년 3월 기준 188개소로 순증하고 있음
- 이에 대한 대체지표로 각 조합의 입지유형에 따라 조합을 도시형과 비도시형으로 분류함. 각 집단별 경영지표의 평균을 구해 양자 간에 차이유무를 확인함
- ◇ 도시형 : 대도시형, 중소도시Ⅱ형
- ◇ 비도시형 : 농촌형, 준농촌형, 중소도시Ⅰ형

(4) 분석방법

- 독립 표본 t검정을 시행함. F검정으로 집단 간 분산의 유형(등분산/이분산)을 구분한 후 t검정을 통해 평균 간 차이가 유의미한지 확인함. t검정 유의수준은 0.05로 설정함
- ◇ 분석지표 : 조합 당 개별지표, 조합원 1인당 개별지표, 비율지표를 사용
- ◇ 분석자료 : 농협중앙회, 농축협 경영계수요람(2017~2021)

(5) 분석목표

- 도시형과 비도시형 조합의 경영지표 중 통계적으로 유의미한 차이를 보이는 지표 설정

[표 6-1] 도시형과 비도시형의 조합당 조합원 수 평균 차이 검정(T/F)

(단위 : 개소, 명)

구분	지역농협					지역축협			
	2017	2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021
도시-관측수	107	108	107	108	109	31	31	31	31
비도시-관측수	829	819	816	815	814	85	85	85	85
도시-평균	2,063	2,022	1,981	1,993	2,019	1,131	1,012	929	898
비도시-평균	2,093	2,065	2,041	2,034	2,040	1,277	1,171	1,122	1,090
조합전체-평균(B)	2,090	2,060	2,034	2,029	2,037	1,238	1,128	1,071	1,039
F검정-분산구조	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	등분산	등분산
T검정-유의수준(단측)	0.42	0.39	0.35	0.40	0.45	0.11	0.08	0.02	0.02
T검정-평균차	X	X	X	X	X	X	X	O	O
두 집단 간 평균차(A)	-30	-43	-60	-42	-20	-146	-158	-194	-192
평균차이율(A/B*100)	-1.4	-2.1	-3.0	-2.0	-1.0	-11.8	-14.0	-18.1	-18.5

주) 두 집단 간 평균차(A) = 도시형-비도시형, 평균차이율(A/B*100)은 절대값 크기를 의미함

[표 6-2] 도시형과 비도시형의 조합당 준조합원 수 평균 차이 검정(T/F)

(단위 : 개소, 명)

구분	지역농협					지역축협			
	2017	2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021
도시-관측수	107	108	107	108	109	31	31	31	31
비도시-관측수	829	819	816	815	814	85	85	85	85
도시-평균	64,159	65,258	66,898	67,352	67,676	50,379	51,627	53,125	54,549
비도시-평균	7,976	8,139	8,322	8,402	8,430	8,975	9,393	9,671	9,921
조합전체-평균(B)	14,398	14,793	15,112	15,300	15,427	20,040	20,680	21,284	21,847
F검정-분산구조	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산
T검정-유의수준(단측)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
T검정-평균차	O	O	O	O	O	O	O	O	O
두 집단 간 평균차(A)	56,184	57,119	58,577	58,950	59,246	41,404	42,233	43,454	44,628
평균차이율(A/B*100)	390.2	386.1	387.6	385.3	384.0	206.6	204.2	204.2	204.3

주) 두 집단 간 평균차(A) = 도시형-비도시형, 평균차이율(A/B*100)은 절대값 크기를 의미함

[표 6-3] 도시형과 비도시형의 조합당 총자산 평균 차이 검정(T/F)

(단위 : 개소, 백만원)

구분	지역농협					지역축협			
	2017	2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021
도시-관측수	107	108	107	108	109	31	31	31	31
비도시-관측수	829	819	816	815	814	85	85	85	85
도시-평균	983,923	1,040,325	1,116,024	1,180,376	1,250,977	925,007	991,871	1,046,096	1,129,757
비도시-평균	210,734	223,758	238,703	256,830	272,371	252,030	266,783	280,521	300,481
조합전체-평균(B)	299,122	318,892	340,408	364,894	387,938	431,877	460,556	485,114	522,098
F검정-분산구조	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산
T검정-유의수준(단측)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
T검정-평균차	O	O	O	O	O	O	O	O	O
두 집단 간 평균차(A)	773,189	816,567	877,321	923,546	978,606	672,978	725,088	765,575	829,276
평균차이율(A/B*100)	258.5	256.1	257.7	253.1	252.3	155.8	157.4	157.8	158.8

주) 두 집단 간 평균차(A) = 도시형-비도시형, 평균차이율(A/B*100)은 절대값 크기를 의미함

[표 6-4] 도시형과 비도시형의 조합당 납입출자금 평균 차이 검정(T/F)

(단위 : 개소, 백만원)

구분	지역농협					지역축협			
	2017	2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021
도시-관측수	107	108	107	108	109	31	31	31	31
비도시-관측수	829	819	816	815	814	85	85	85	85
도시-평균	23,022	24,297	25,546	26,923	28,535	15,559	16,112	16,421	17,040
비도시-평균	7,563	8,148	8,697	9,321	10,078	7,802	7,842	8,258	8,830
조합전체-평균(B)	9,330	10,030	10,650	11,381	12,258	9,875	10,052	10,440	11,024
F검정-분산구조	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산
T검정-유의수준(단측)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
T검정-평균차	0	0	0	0	0	0	0	0	0
두 집단 간 평균차(A)	15,458	16,148	16,849	17,601	18,457	7,758	8,269	8,163	8,210
평균차이율(A/B*100)	165.7	161.0	158.2	154.7	150.6	78.6	82.3	78.2	74.5

주) 두 집단 간 평균차(A) = 도시형-비도시형, 평균차이율(A/B*100)은 절대값 크기를 의미함

[표 6-5] 도시형과 비도시형의 조합당 자기자본 평균 차이 검정(T/F)

(단위 : 개소, 백만원)

구분	지역농협					지역축협			
	2017	2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021
도시-관측수	107	108	107	108	109	31	31	31	31
비도시-관측수	829	819	816	815	814	85	85	85	85
도시-평균	65,555	69,352	73,584	76,833	82,010	57,947	62,468	64,687	70,073
비도시-평균	16,404	17,755	18,855	20,050	21,421	18,841	19,459	20,735	22,402
조합전체-평균(B)	22,023	23,766	25,200	26,694	28,576	29,292	30,953	32,481	35,142
F검정-분산구조	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산
T검정-유의수준(단측)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
T검정-평균차	0	0	0	0	0	0	0	0	0
두 집단 간 평균차(A)	49,150	51,597	54,728	56,783	60,588	39,106	43,009	43,952	47,671
평균차이율(A/B*100)	223.2	217.1	217.2	212.7	212.0	133.5	139.0	135.3	135.7

주) 두 집단 간 평균차(A) = 도시형-비도시형, 평균차이율(A/B*100)은 절대값 크기를 의미함

[표 6-6] 도시형과 비도시형의 조합당 구매사업 매출액 평균 차이 검정(T/F)

(단위 : 개소, 백만원)

구분	지역농협					지역축협			
	2017	2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021
도시-관측수	107	108	107	108	109	31	31	31	31
비도시-관측수	829	819	816	815	814	85	85	85	85
도시-평균	3,955	4,299	4,169	4,052	5,088	17,114	18,091	19,084	21,757
비도시-평균	7,775	8,396	8,523	8,255	9,521	15,954	17,149	19,037	21,661
조합전체-평균(B)	7,339	7,919	8,018	7,763	8,997	16,264	17,400	19,049	21,686
F검정-분산구조	이분산	등분산	등분산	이분산	등분산	이분산	이분산	등분산	등분산
T검정-유의수준(단측)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.33	0.37	0.49	0.49
T검정-평균차	0	0	0	0	0	X	X	X	X
두 집단 간 평균차(A)	-3,820	-4,098	-4,354	-4,203	-4,432	1,160	942	47	96
평균차이율(A/B*100)	-52.1	-51.7	-54.3	-54.1	-49.3	7.1	5.4	0.2	0.4

주) 두 집단 간 평균차(A) = 도시형-비도시형, 평균차이율(A/B*100)은 절대값 크기를 의미함

[표 6-7] 도시형과 비도시형의 조합당 판매사업 매출액 평균 차이 검정(T/F)

(단위 : 개소, 백만원)

구분	지역농협					지역축협			
	2017	2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021
도시-관측수	107	108	107	108	109	31	31	31	31
비도시-관측수	829	819	816	815	814	85	85	85	85
도시-평균	8,585	8,912	8,824	9,202	10,027	58,992	59,089	60,729	67,103
비도시-평균	14,943	15,074	15,266	16,569	17,676	48,740	53,238	58,241	66,860
조합전체-평균(B)	14,216	14,356	14,519	15,707	16,772	51,480	54,802	58,906	66,925
F검정-분산구조	등분산	등분산	등분산	이분산	이분산	이분산	이분산	등분산	등분산
T검정-유의수준(단측)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.14	0.25	0.38	0.49
T검정-평균차	0	0	0	0	0	X	X	X	X
두 집단 간 평균차(A)	-6,358	-6,162	-6,442	-7,367	-7,649	10,251	5,851	2,488	243
평균차이율(A/B*100)	-44.7	-42.9	-44.4	-46.9	-45.6	19.9	10.7	4.2	0.4

주) 두 집단 간 평균차(A) = 도시형-비도시형, 평균차이율(A/B*100)은 절대값 크기를 의미함

[표 6-8] 도시형과 비도시형의 조합당 마트사업 매출액 평균 차이 검정(T/F)

(단위 : 개소, 백만원)

구분	지역농협					지역축협			
	2017	2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021
도시-관측수	107	108	107	108	109	31	31	31	31
비도시-관측수	829	819	816	815	814	85	85	85	85
도시-평균	14,524	15,314	15,350	18,120	18,146	15,493	15,184	17,532	18,499
비도시-평균	7,013	7,430	7,668	8,905	9,605	10,238	10,448	12,562	13,450
조합전체-평균(B)	7,872	8,349	8,559	9,983	10,614	11,642	11,714	13,890	14,799
F검정-분산구조	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산
T검정-유의수준(단측)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.10	0.11	0.13	0.12
T검정-평균차	0	0	0	0	0	X	X	X	X
두 집단 간 평균차(A)	7,511	7,883	7,682	9,216	8,541	5,255	4,736	4,970	5,049
평균차이율(A/B*100)	95.4	94.4	89.8	92.3	80.5	45.1	40.4	35.8	34.1

주) 두 집단 간 평균차(A) = 도시형-비도시형, 평균차이율(A/B*100)은 절대값 크기를 의미함

[표 6-9] 도시형과 비도시형의 조합당 구매, 판매, 마트사업 매출액 합산 평균 차이 검정(T/F)

(단위 : 개소, 백만원)

구분	지역농협					지역축협			
	2017	2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021
도시-관측수	107	108	107	108	109	31	31	31	31
비도시-관측수	829	819	816	815	814	85	85	85	85
도시-평균	27,064	28,525	28,343	31,374	33,261	91,598	92,364	97,344	107,359
비도시-평균	29,731	30,901	31,456	33,729	36,802	74,933	80,835	89,840	101,971
조합전체-평균(B)	29,427	30,624	31,095	33,453	36,384	79,386	83,916	91,845	103,411
F검정-분산구조	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	등분산	등분산
T검정-유의수준(단측)	0.17	0.21	0.15	0.24	0.15	0.09	0.16	0.25	0.33
T검정-평균차	X	X	X	X	X	X	X	X	X
두 집단 간 평균차(A)	-2,667	-2,376	-3,114	-2,354	-3,541	16,665	11,529	7,505	5,389
평균차이율(A/B*100)	-9.1	-7.8	-10.0	-7.0	-9.7	21.0	13.7	8.2	5.2

주) 두 집단 간 평균차(A) = 도시형-비도시형, 평균차이율(A/B*100)은 절대값 크기를 의미함

[표 6-10] 도시형과 비도시형의 조합당 경제사업 총매출액 합산 평균 차이 검정(T/F)

(단위 : 개소, 백만원)

구분	지역농협					지역축협			
	2017	2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021
도시-관측수	107	108	107	108	109	31	31	31	31
비도시-관측수	829	819	816	815	814	85	85	85	85
도시-평균	27,991	29,573	29,087	32,091	33,972	127,086	128,173	134,368	148,593
비도시-평균	32,287	33,881	34,406	36,713	39,877	83,868	89,299	98,385	111,298
조합전체-평균(B)	31,796	33,379	33,789	36,172	39,180	95,418	99,688	108,001	121,265
F검정-분산구조	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산
T검정-유의수준(단측)	0.07	0.08	0.04	0.09	0.05	0.02	0.02	0.04	0.05
T검정-평균차	X	X	O	X	O	O	O	O	O
두 집단 간 평균차(A)	-4,297	-4,307	-5,320	-4,622	-5,906	43,218	38,874	35,983	37,295
평균차이율(A/B*100)	-13.5	-12.9	-15.7	-12.8	-15.1	45.3	39.0	33.3	30.8

주) 두 집단 간 평균차(A) = 도시형-비도시형, 평균차이율(A/B*100)은 절대값 크기를 의미함

[표 6-11] 도시형과 비도시형의 조합당 예수금 평잔 평균 차이 검정(T/F)

(단위 : 개소, 백만원)

구분	지역농협					지역축협			
	2017	2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021
도시-관측수	107	108	107	108	109	31	31	31	31
비도시-관측수	829	819	816	815	814	85	85	85	85
도시-평균	875,614	926,707	990,076	1,062,153	1,116,468	794,521	856,849	904,542	971,878
비도시-평균	164,301	174,775	185,011	197,876	212,715	180,990	190,799	203,561	215,663
조합전체-평균(B)	245,616	262,379	278,339	297,835	319,441	344,951	368,795	390,892	417,755
F검정-분산구조	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산
T검정-유의수준(단측)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
T검정-평균차	O	O	O	O	O	O	O	O	O
두 집단 간 평균차(A)	711,312	751,932	805,064	854,276	903,743	613,530	666,050	700,981	756,215
평균차이율(A/B*100)	289.6	286.6	289.2	286.8	282.9	177.9	180.6	179.3	181.0

주) 두 집단 간 평균차(A) = 도시형-비도시형, 평균차이율(A/B*100)은 절대값 크기를 의미함

[표 6-12] 도시형과 비도시형의 조합당 대출금 평잔 평균 차이 검정(T/F)

(단위 : 개소, 백만원)

구분	지역농협					지역축협			
	2017	2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021
도시-관측수	107	108	107	108	109	31	31	31	31
비도시-관측수	829	819	816	815	814	85	85	85	85
도시-평균	682,822	729,282	768,495	817,914	913,725	638,208	680,639	732,329	825,848
비도시-평균	117,745	129,955	137,901	144,474	160,647	140,131	148,281	155,931	173,175
조합전체-평균(B)	182,342	199,779	211,004	223,273	249,580	273,238	290,549	309,968	347,596
F검정-분산구조	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산
T검정-유의수준(단측)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
T검정-평균차	O	O	O	O	O	O	O	O	O
두 집단 간 평균차(A)	565,077	599,327	630,594	673,439	753,078	498,077	532,358	576,398	652,673
평균차이율(A/B*100)	309.9	300.0	298.9	301.6	301.7	182.3	183.2	186.0	187.8

주) 두 집단 간 평균차(A) = 도시형-비도시형, 평균차이율(A/B*100)은 절대값 크기를 의미함

[표 6-13] 도시형과 비도시형의 조합당 신용사업 총이익 평균 차이 검정(T/F)

(단위 : 개소, 백만원)

구분	지역농협					지역축협			
	2017	2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021
도시-관측수	107	108	107	108	109	31	31	31	31
비도시-관측수	829	819	816	815	814	85	85	85	85
도시-평균	20,649	22,585	23,178	21,711	23,263	19,950	20,344	18,675	20,716
비도시-평균	4,676	5,167	5,295	4,923	5,175	5,245	5,191	4,830	5,176
조합전체-평균(B)	6,502	7,197	7,368	6,888	7,311	9,175	9,241	8,530	9,329
F검정-분산구조	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산
T검정-유의수준(단측)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
T검정-평균차	0	0	0	0	0	0	0	0	0
두 집단 간 평균차(A)	15,972	17,418	17,883	16,787	18,088	14,705	15,153	13,846	15,540
평균차이율(A/B*100)	245.6	242.0	242.7	243.7	247.4	160.3	164.0	162.3	166.6

주) 두 집단 간 평균차(A) = 도시형-비도시형, 평균차이율(A/B*100)은 절대값 크기를 의미함

[표 6-14] 도시형과 비도시형의 조합당 경제사업 총이익 평균 차이 검정(T/F)

(단위 : 개소, 백만원)

구분	지역농협					지역축협			
	2017	2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021
도시-관측수	107	108	107	108	109	31	31	31	31
비도시-관측수	829	819	816	815	814	85	85	85	85
도시-평균	3,000	3,183	3,130	3,628	3,695	10,176	9,957	10,569	10,917
비도시-평균	2,836	3,043	3,014	3,499	3,692	5,456	5,486	5,908	6,465
조합전체-평균(B)	2,854	3,059	3,028	3,514	3,692	6,718	6,681	7,154	7,655
F검정-분산구조	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산
T검정-유의수준(단측)	0.33	0.36	0.38	0.39	0.50	0.01	0.01	0.01	0.02
T검정-평균차	X	X	X	X	X	0	0	0	0
두 집단 간 평균차(A)	165	140	116	129	4	4,719	4,471	4,661	4,452
평균차이율(A/B*100)	5.8	4.6	3.8	3.7	0.1	70.3	66.9	65.2	58.2

주) 두 집단 간 평균차(A) = 도시형-비도시형, 평균차이율(A/B*100)은 절대값 크기를 의미함

[표 6-15] 도시형과 비도시형의 조합당 매출총이익 평균 차이 검정(T/F)

(단위 : 개소, 백만원)

구분	지역농협					지역축협			
	2017	2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021
도시-관측수	107	108	107	108	109	31	31	31	31
비도시-관측수	829	819	816	815	814	85	85	85	85
도시-평균	23,649	25,768	26,308	25,339	26,959	30,126	30,302	29,244	31,633
비도시-평균	7,512	8,211	8,310	8,423	8,867	10,702	10,677	10,738	11,641
조합전체-평균(B)	9,357	10,256	10,396	10,402	11,003	15,893	15,922	15,684	16,984
F검정-분산구조	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산
T검정-유의수준(단측)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
T검정-평균차	0	0	0	0	0	0	0	0	0
두 집단 간 평균차(A)	16,137	17,557	17,999	16,916	18,092	19,424	19,624	18,507	19,992
평균차이율(A/B*100)	172.5	171.2	173.1	162.6	164.4	122.2	123.3	118.0	117.7

주) 두 집단 간 평균차(A) = 도시형-비도시형, 평균차이율(A/B*100)은 절대값 크기를 의미함

[표 6-16] 도시형과 비도시형의 조합당 판매관리비 평균 차이 검정(T/F)

(단위 : 개소, 백만원)

구분	지역농협					지역축협			
	2017	2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021
도시-관측수	107	108	107	108	109	31	31	31	31
비도시-관측수	829	819	816	815	814	85	85	85	85
도시-평균	18,390	19,625	20,326	20,341	21,131	24,133	24,537	24,531	25,856
비도시-평균	6,041	6,560	6,786	6,911	7,211	9,270	9,341	9,465	10,069
조합전체-평균(B)	7,453	8,082	8,355	8,483	8,855	13,242	13,402	13,491	14,288
F검정-분산구조	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산
T검정-유의수준(단측)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
T검정-평균차	0	0	0	0	0	0	0	0	0
두 집단 간 평균차(A)	12,349	13,065	13,540	13,429	13,920	14,863	15,196	15,066	15,788
평균차이율(A/B*100)	165.7	161.6	162.1	158.3	157.2	112.2	113.4	111.7	110.5

주) 두 집단 간 평균차(A) = 도시형-비도시형, 평균차이율(A/B*100)은 절대값 크기를 의미함

[표 6-17] 도시형과 비도시형의 조합당 교육지원비 평균 차이 검정(T/F)

(단위 : 개소, 백만원)

구분	지역농협					지역축협			
	2017	2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021
도시-관측수	107	108	107	108	109	31	31	31	31
비도시-관측수	829	819	816	815	814	85	85	85	85
도시-평균	1,411	1,559	1,622	1,513	1,514	1,978	1,986	1,832	1,949
비도시-평균	652	748	773	774	791	754	762	751	786
조합전체-평균(B)	739	842	871	861	876	1,081	1,089	1,040	1,097
F검정-분산구조	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산
T검정-유의수준(단측)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
T검정-평균차	0	0	0	0	0	0	0	0	0
두 집단 간 평균차(A)	760	812	849	738	723	1,224	1,224	1,080	1,163
평균차이율(A/B*100)	102.8	96.4	97.4	85.8	82.6	113.2	112.4	103.9	106.1

주) 두 집단 간 평균차(A) = 도시형-비도시형, 평균차이율(A/B*100)은 절대값 크기를 의미함

[표 6-18] 도시형과 비도시형의 조합당 당기순손익 평균 차이 검정(T/F)

(단위 : 개소, 백만원)

구분	지역농협					지역축협			
	2017	2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021
도시-관측수	107	108	107	108	109	31	31	31	31
비도시-관측수	829	819	816	815	814	85	85	85	85
도시-평균	3,938	4,760	4,599	3,990	4,535	4,311	3,994	3,742	4,303
비도시-평균	946	1,156	1,055	1,050	1,207	1,284	1,245	1,308	1,527
조합전체-평균(B)	1,288	1,576	1,466	1,394	1,600	2,093	1,980	1,958	2,269
F검정-분산구조	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산
T검정-유의수준(단측)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
T검정-평균차	0	0	0	0	0	0	0	0	0
두 집단 간 평균차(A)	2,992	3,604	3,544	2,940	3,327	3,026	2,748	2,434	2,776
평균차이율(A/B*100)	232.4	228.8	241.8	210.9	207.9	144.6	138.8	124.3	122.3

주) 두 집단 간 평균차(A) = 도시형-비도시형, 평균차이율(A/B*100)은 절대값 크기를 의미함

[표 6-19] 도시형과 비도시형의 조합당 출자배당 평균 차이 검정(T/F)

(단위 : 개소, 백만원)

구분	지역농협					지역축협			
	2017	2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021
도시-관측수	0	108	107	108	109	0	31	31	31
비도시-관측수	0	819	816	815	814	0	85	85	85
도시-평균	0	890,160	946,001	834,159	822,658	0	591,705	524,420	510,184
비도시-평균	0	272,915	285,318	267,827	269,080	0	261,406	246,452	253,084
조합전체-평균(B)	0	344,827	361,908	334,093	334,454	0	349,676	320,737	321,791
F검정-분산구조	-	이분산	이분산	이분산	이분산	-	이분산	이분산	이분산
T검정-유의수준(단측)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
T검정-평균차	-	0	0	0	0	-	0	0	0
두 집단 간 평균차(A)	0	617,245	660,683	566,332	553,578	0	330,299	277,968	257,100
평균차이율(A/B*100)	-	179.0	182.6	169.5	165.5	-	94.5	86.7	79.9

주) 두 집단 간 평균차(A) = 도시형-비도시형, 평균차이율(A/B*100)은 절대값 크기를 의미함

[표 6-20] 도시형과 비도시형의 조합당 이용고배당 평균 차이 검정(T/F)

(단위 : 개소, 백만원)

구분	지역농협					지역축협			
	2017	2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021
도시-관측수	0	108	107	108	109	0	31	31	31
비도시-관측수	0	819	816	815	814	0	85	85	85
도시-평균	0	1,284,607	1,020,009	939,085	1,313,910	0	1,038,824	926,765	1,368,477
비도시-평균	0	327,431	270,815	280,941	367,279	0	312,037	337,729	460,866
조합전체-평균(B)	0	438,947	357,666	357,951	479,070	0	506,265	495,144	703,417
F검정-분산구조	-	이분산	이분산	이분산	이분산	-	이분산	이분산	이분산
T검정-유의수준(단측)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.01	0.02	0.00
T검정-평균차	-	0	0	0	0	-	0	0	0
두 집단 간 평균차(A)	0	957,176	749,194	658,143	946,631	0	726,788	589,036	907,611
평균차이율(A/B*100)	-	218.1	209.5	183.9	197.6	-	143.6	119.0	129.0

주) 두 집단 간 평균차(A) = 도시형-비도시형, 평균차이율(A/B*100)은 절대값 크기를 의미함

[표 6-21] 도시형과 비도시형의 조합원 1인당 총자산 평균 차이 검정(T/F)

(단위 : 개소, 백만원)

구분	지역농협					지역축협			
	2017	2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021
도시-관측수	107	108	107	108	109	31	31	31	31
비도시-관측수	829	819	816	815	814	85	85	85	85
도시-평균	656	713	800	852	915	1,006	1,272	1,415	1,570
비도시-평균	102	110	119	128	136	207	250	270	295
조합전체-평균(B)	165	180	198	213	228	421	523	576	636
F검정-분산구조	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산
T검정-유의수준(단측)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
T검정-평균차	0	0	0	0	0	0	0	0	0
두 집단 간 평균차(A)	555	603	681	724	779	798	1,022	1,146	1,275
평균차이율(A/B*100)	335.5	334.4	344.4	340.2	341.4	189.7	195.5	198.9	200.4

주) 두 집단 간 평균차(A) = 도시형-비도시형, 평균차이율(A/B*100)은 절대값 크기를 의미함

[표 6-22] 도시형과 비도시형의 조합원 1인당 납입출자금 평균 차이 검정(T/F)

(단위 : 개소, 백만원)

구분	지역농협					지역축협			
	2017	2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021
도시-관측수	107	108	107	108	109	31	31	31	31
비도시-관측수	829	819	816	815	814	85	85	85	85
도시-평균	14	15	16	17	18	16	19	21	22
비도시-평균	4	4	4	5	5	6	7	8	8
조합전체-평균(B)	5	5	6	6	7	9	10	11	12
F검정-분산구조	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산
T검정-유의수준(단측)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
T검정-평균차	0	0	0	0	0	0	0	0	0
두 집단 간 평균차(A)	10	11	12	12	13	10	12	13	14
평균차이율(A/B*100)	205.6	202.2	203.6	201.4	192.9	110.1	119.0	117.8	114.0

주) 두 집단 간 평균차(A) = 도시형-비도시형, 평균차이율(A/B*100)은 절대값 크기를 의미함

[표 6-23] 도시형과 비도시형의 조합원 1인당 자기자본 평균 차이 검정(T/F)

(단위 : 개소, 백만원)

구분	지역농협					지역축협			
	2017	2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021
도시-관측수	107	108	107	108	109	31	31	31	31
비도시-관측수	829	819	816	815	814	85	85	85	85
도시-평균	43	46	52	54	59	62	78	85	94
비도시-평균	8	9	9	10	11	15	18	20	22
조합전체-평균(B)	12	13	14	15	16	28	34	37	41
F검정-분산구조	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산
T검정-유의수준(단측)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
T검정-평균차	0	0	0	0	0	0	0	0	0
두 집단 간 평균차(A)	35	38	42	44	48	47	60	66	72
평균차이율(A/B*100)	290.3	286.1	294.3	291.5	292.3	167.6	176.4	176.7	176.4

주) 두 집단 간 평균차(A) = 도시형-비도시형, 평균차이율(A/B*100)은 절대값 크기를 의미함

[표 6-24] 도시형과 비도시형의 조합원 1인당 구매사업 매출액 평균 차이 검정(T/F)

(단위 : 개소, 백만원)

구분	지역농협					지역축협			
	2017	2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021
도시-관측수	107	108	107	108	109	31	31	31	31
비도시-관측수	829	819	816	815	814	85	85	85	85
도시-평균	2	2	2	2	2	16	21	23	27
비도시-평균	4	4	4	4	5	12	15	17	19
조합전체-평균(B)	4	4	4	4	4	13	16	18	21
F검정-분산구조	이분산	등분산	등분산	이분산	등분산	이분산	이분산	이분산	이분산
T검정-유의수준(단측)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.06	0.04	0.05	0.05
T검정-평균차	0	0	0	0	0	X	0	0	0
두 집단 간 평균차(A)	-2	-2	-2	-2	-2	4	7	6	7
평균차이율(A/B*100)	-56.3	-56.1	-57.9	-58.5	-53.9	27.3	41.3	33.4	34.8

주) 두 집단 간 평균차(A) = 도시형-비도시형, 평균차이율(A/B*100)은 절대값 크기를 의미함

[표 6-25] 도시형과 비도시형의 조합원 1인당 판매사업 매출액 평균 차이 검정(T/F)

(단위 : 개소, 백만원)

구분	지역농협					지역축협			
	2017	2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021
도시-관측수	107	108	107	108	109	31	31	31	31
비도시-관측수	829	819	816	815	814	85	85	85	85
도시-평균	4	4	4	4	5	52	62	66	74
비도시-평균	7	8	8	8	9	38	45	51	60
조합전체-평균(B)	7	7	7	8	9	42	50	55	64
F검정-분산구조	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산
T검정-유의수준(단측)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.02	0.02	0.01	0.03
T검정-평균차	0	0	0	0	0	0	0	0	0
두 집단 간 평균차(A)	-4	-4	-4	-4	-4	14	17	16	14
평균차이율(A/B*100)	-52.0	-50.5	-51.4	-52.7	-51.9	33.4	34.9	28.6	22.6

주) 두 집단 간 평균차(A) = 도시형-비도시형, 평균차이율(A/B*100)은 절대값 크기를 의미함

[표 6-26] 도시형과 비도시형의 조합원 1인당 마트사업 매출액 평균 차이 검정(T/F)

(단위 : 개소, 백만원)

구분	지역농협					지역축협			
	2017	2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021
도시-관측수	107	108	107	108	109	31	31	31	31
비도시-관측수	829	819	816	815	814	85	85	85	85
도시-평균	0	0	0	0	0	0	0	0	0
비도시-평균	1	1	1	1	2	1	1	2	2
조합전체-평균(B)	1	1	1	1	1	1	1	1	1
F검정-분산구조	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산
T검정-유의수준(단측)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
T검정-평균차	0	0	0	0	0	0	0	0	0
두 집단 간 평균차(A)	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1
평균차이율(A/B*100)	-85.7	-86.0	-87.1	-86.0	-89.4	-87.7	-89.6	-90.8	-92.2

주) 두 집단 간 평균차(A) = 도시형-비도시형, 평균차이율(A/B*100)은 절대값 크기를 의미함

[표 6-27] 도시형과 비도시형의 조합원 1인당 구매, 판매, 마트사업 매출액 합산 평균 차이 검정(T/F)

(단위 : 개소, 백만원)

구분	지역농협					지역축협			
	2017	2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021
도시-관측수	107	108	107	108	109	31	31	31	31
비도시-관측수	829	819	816	815	814	85	85	85	85
도시-평균	15	16	16	18	19	84	102	112	126
비도시-평균	14	15	16	17	18	59	69	79	93
조합전체-평균(B)	14	15	16	17	19	66	78	88	102
F검정-분산구조	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산
T검정-유의수준(단측)	0.40	0.37	0.35	0.19	0.36	0.01	0.00	0.00	0.00
T검정-평균차	X	X	X	X	X	0	0	0	0
두 집단 간 평균차(A)	0	0	1	1	1	25	32	33	34
평균차이율(A/B*100)	2.0	2.5	3.3	8.2	3.0	37.5	41.5	37.2	33.2

주) 두 집단 간 평균차(A) = 도시형-비도시형, 평균차이율(A/B*100)은 절대값 크기를 의미함

[표 6-28] 도시형과 비도시형의 조합원 1인당 경제사업 매출액 평균 차이 검정(T/F)

(단위 : 개소, 백만원)

구분	지역농협					지역축협			
	2017	2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021
도시-관측수	107	108	107	108	109	31	31	31	31
비도시-관측수	829	819	816	815	814	85	85	85	85
도시-평균	15	16	17	18	19	121	144	158	180
비도시-평균	16	17	17	18	20	66	76	87	101
조합전체-평균(B)	16	17	17	18	20	81	94	106	122
F검정-분산구조	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산
T검정-유의수준(단측)	0.30	0.27	0.31	0.47	0.32	0.00	0.00	0.00	0.00
T검정-평균차	X	X	X	X	X	O	O	O	O
두 집단 간 평균차(A)	-1	-1	-1	0	-1	55	68	72	79
평균차이율(A/B*100)	-4.1	-4.4	-4.0	0.8	-3.8	68.1	71.8	67.7	64.8

주) 두 집단 간 평균차(A) = 도시형-비도시형, 평균차이율(A/B*100)은 절대값 크기를 의미함

[표 6-29] 도시형과 비도시형의 조합원 1인당 예수금 평잔 평균 차이 검정(T/F)

(단위 : 개소, 백만원)

구분	지역농협					지역축협			
	2017	2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021
도시-관측수	107	108	107	108	109	31	31	31	31
비도시-관측수	829	819	816	815	814	85	85	85	85
도시-평균	586	637	714	764	816	875	1,110	1,239	1,363
비도시-평균	79	86	92	98	106	150	182	199	215
조합전체-평균(B)	137	150	164	176	190	344	430	477	522
F검정-분산구조	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산
T검정-유의수준(단측)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
T검정-평균차	O	O	O	O	O	O	O	O	O
두 집단 간 평균차(A)	507	551	623	665	711	725	928	1,040	1,148
평균차이율(A/B*100)	370.0	367.6	379.6	377.6	374.3	211.0	215.8	217.9	220.1

주) 두 집단 간 평균차(A) = 도시형-비도시형, 평균차이율(A/B*100)은 절대값 크기를 의미함

[표 6-30] 도시형과 비도시형의 조합원 1인당 대출금 평잔 평균 차이 검정(T/F)

(단위 : 개소, 백만원)

구분	지역농협					지역축협			
	2017	2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021
도시-관측수	107	108	107	108	109	31	31	31	31
비도시-관측수	829	819	816	815	814	85	85	85	85
도시-평균	461	503	558	604	683	698	877	1,001	1,156
비도시-평균	57	64	69	72	80	115	141	152	173
조합전체-평균(B)	103	115	125	134	152	271	338	379	436
F검정-분산구조	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산
T검정-유의수준(단측)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
T검정-평균차	O	O	O	O	O	O	O	O	O
두 집단 간 평균차(A)	404	440	489	532	603	583	736	848	983
평균차이율(A/B*100)	391.7	382.1	390.2	396.2	397.5	215.1	217.9	223.7	225.8

주) 두 집단 간 평균차(A) = 도시형-비도시형, 평균차이율(A/B*100)은 절대값 크기를 의미함

[표 6-31] 도시형과 비도시형의 조합원 1인당 신용사업 총이익 평균 차이 검정(T/F)

(단위 : 개소, 백만원)

구분	지역농협					지역축협			
	2017	2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021
도시-관측수	107	108	107	108	109	31	31	31	31
비도시-관측수	829	819	816	815	814	85	85	85	85
도시-평균	13	15	16	15	16	22	26	25	28
비도시-평균	2	3	3	2	3	4	5	5	5
조합전체-평균(B)	4	4	4	4	4	9	10	10	11
F검정-분산구조	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산
T검정-유의수준(단측)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
T검정-평균차	0	0	0	0	0	0	0	0	0
두 집단 간 평균차(A)	11	12	13	12	14	17	21	21	23
평균차이율(A/B*100)	312.1	308.5	317.4	319.0	323.2	192.6	201.8	202.2	204.8

주) 두 집단 간 평균차(A) = 도시형-비도시형, 평균차이율(A/B*100)은 절대값 크기를 의미함

[표 6-32] 도시형과 비도시형의 조합원 1인당 경제사업 총이익 평균 차이 검정(T/F)

(단위 : 개소, 백만원)

구분	지역농협					지역축협			
	2017	2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021
도시-관측수	107	108	107	108	109	31	31	31	31
비도시-관측수	829	819	816	815	814	85	85	85	85
도시-평균	2	2	2	2	2	10	11	13	14
비도시-평균	1	1	1	2	2	4	5	5	6
조합전체-평균(B)	1	2	2	2	2	6	7	7	8
F검정-분산구조	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산
T검정-유의수준(단측)	0.03	0.04	0.04	0.03	0.05	0.00	0.00	0.00	0.00
T검정-평균차	0	0	0	0	X	0	0	0	0
두 집단 간 평균차(A)	0	0	0	1	0	5	7	8	8
평균차이율(A/B*100)	29.1	25.4	28.8	28.7	22.7	94.5	100.3	102.4	96.5

주) 두 집단 간 평균차(A) = 도시형-비도시형, 평균차이율(A/B*100)은 절대값 크기를 의미함

[표 6-33] 도시형과 비도시형의 조합원 1인당 매출총이익의 평균 차이 검정(T/F)

(단위 : 개소, 백만원)

구분	지역농협					지역축협			
	2017	2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021
도시-관측수	107	108	107	108	109	31	31	31	31
비도시-관측수	829	819	816	815	814	85	85	85	85
도시-평균	15	17	18	17	18	31	37	38	42
비도시-평균	4	4	4	4	4	9	10	10	11
조합전체-평균(B)	5	5	6	6	6	15	17	18	19
F검정-분산구조	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산
T검정-유의수준(단측)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
T검정-평균차	0	0	0	0	0	0	0	0	0
두 집단 간 평균차(A)	11	13	14	13	14	23	28	28	31
평균차이율(A/B*100)	231.8	230.3	239.9	228.4	231.2	154.3	162.9	160.3	159.8

주) 두 집단 간 평균차(A) = 도시형-비도시형, 평균차이율(A/B*100)은 절대값 크기를 의미함

[표 6-34] 도시형과 비도시형의 조합원 1인당 판매관리비 평균 차이 검정(T/F)

(단위 : 개소, 백만원)

구분	지역농협					지역축협			
	2017	2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021
도시-관측수	107	108	107	108	109	31	31	31	31
비도시-관측수	829	819	816	815	814	85	85	85	85
도시-평균	12	13	14	14	14	25	30	32	35
비도시-평균	3	3	3	3	4	7	8	9	10
조합전체-평균(B)	4	4	5	5	5	12	14	15	16
F검정-분산구조	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산
T검정-유의수준(단측)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
T검정-평균차	0	0	0	0	0	0	0	0	0
두 집단 간 평균차(A)	9	9	10	10	11	18	22	23	25
평균차이율(A/B*100)	224.4	219.5	228.8	225.2	224.2	144.1	152.3	153.8	152.9

주) 두 집단 간 평균차(A) = 도시형-비도시형, 평균차이율(A/B*100)은 절대값 크기를 의미함

[표 6-35] 도시형과 비도시형의 조합원 1인당 교육지원비 평균 차이 검정(T/F)

(단위 : 개소, 백만원)

구분	지역농협					지역축협			
	2017	2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021
도시-관측수	107	108	107	108	109	31	31	31	31
비도시-관측수	829	819	816	815	814	85	85	85	85
도시-평균	1	1	1	1	1	2	2	2	3
비도시-평균	0	0	0	0	0	1	1	1	1
조합전체-평균(B)	0	0	0	0	0	1	1	1	1
F검정-분산구조	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산
T검정-유의수준(단측)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
T검정-평균차	0	0	0	0	0	0	0	0	0
두 집단 간 평균차(A)	0	0	0	0	0	1	2	2	2
평균차이율(A/B*100)	114.8	109.6	111.4	94.0	91.1	145.1	152.2	144.0	147.4

주) 두 집단 간 평균차(A) = 도시형-비도시형, 평균차이율(A/B*100)은 절대값 크기를 의미함

[표 6-36] 도시형과 비도시형의 조합원 1인당 당기순손익 평균 차이 검정(T/F)

(단위 : 개소, 백만원)

구분	지역농협					지역축협			
	2017	2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021
도시-관측수	107	108	107	108	109	31	31	31	31
비도시-관측수	829	819	816	815	814	85	85	85	85
도시-평균	3	3	3	3	3	5	5	5	6
비도시-평균	0	1	1	1	1	1	1	1	1
조합전체-평균(B)	1	1	1	1	1	2	2	2	3
F검정-분산구조	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산
T검정-유의수준(단측)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
T검정-평균차	0	0	0	0	0	0	0	0	0
두 집단 간 평균차(A)	2	3	3	2	3	4	4	4	4
평균차이율(A/B*100)	309.9	306.7	323.5	293.1	284.8	179.3	180.2	173.1	164.9

주) 두 집단 간 평균차(A) = 도시형-비도시형, 평균차이율(A/B*100)은 절대값 크기를 의미함

[표 6-37] 도시형과 비도시형의 조합원 1인당 출자배당 평균 차이 검정(T/F)

(단위 : 개소, 백만원)

구분	지역농협					지역축협			
	2017	2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021
도시-관측수	0	108	107	108	109	0	31	31	31
비도시-관측수	0	819	816	815	814	0	85	85	85
도시-평균	0	543	597	529	516	0	727	654	645
비도시-평균	0	133	141	133	134	0	228	223	237
조합전체-평균(B)	0	181	194	179	179	0	361	338	346
F검정-분산구조	-	이분산	이분산	이분산	이분산	-	이분산	이분산	이분산
T검정-유의수준(단측)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
T검정-평균차	-	0	0	0	0	-	0	0	0
두 집단 간 평균차(A)	0	410	456	396	382	0	499	431	408
평균차이율(A/B*100)	-	226.8	235.1	221.2	213.3	-	137.9	127.2	118.1

주) 두 집단 간 평균차(A) = 도시형-비도시형, 평균차이율(A/B*100)은 절대값 크기를 의미함

[표 6-38] 도시형과 비도시형의 조합원과 준조합원 합산 1인당 이용고배당 평균 차이 검정(T/F)

(단위 : 개소, 백만원)

구분	지역농협					지역축협			
	2017	2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021
도시-관측수	0	108	107	108	109	0	31	31	31
비도시-관측수	0	819	816	815	814	0	85	85	85
도시-평균	0	21	16	15	20	0	16	15	22
비도시-평균	0	36	30	32	40	0	36	38	50
조합전체-평균(B)	0	34	29	30	37	0	31	32	43
F검정-분산구조	-	이분산	이분산	이분산	이분산	-	이분산	이분산	이분산
T검정-유의수준(단측)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
T검정-평균차	-	0	0	0	0	-	0	0	0
두 집단 간 평균차(A)	0	-15	-14	-17	-19	0	-19	-23	-29
평균차이율(A/B*100)	-	-44.1	-50.4	-58.1	-51.3	-	-63.4	-73.8	-66.9

주) 두 집단 간 평균차(A) = 도시형-비도시형, 평균차이율(A/B*100)은 절대값 크기를 의미함

[표 6-39] 도시형과 비도시형의 자기자본(자기자본/총자산) 비율 평균 차이 검정(T/F)

(단위 : 개소, 백만원)

구분	지역농협					지역축협			
	2017	2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021
도시-관측수	107	108	107	108	109	31	31	31	31
비도시-관측수	829	819	816	815	814	85	85	85	85
도시-평균	6.7	6.7	6.7	6.6	6.7	6.2	6.1	6.1	6.2
비도시-평균	7.9	8.1	8.1	7.9	8.0	7.6	7.4	7.5	7.6
조합전체-평균(B)	8	8	8	8	8	7	7	7	7
F검정-분산구조	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산
T검정-유의수준(단측)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
T검정-평균차	0	0	0	0	0	0	0	0	0
두 집단 간 평균차(A)	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1
평균차이율(A/B*100)	-15.3	-17.1	-17.6	-17.2	-17.4	-19.9	-18.4	-20.3	-19.7

주) 두 집단 간 평균차(A) = 도시형-비도시형, 평균차이율(A/B*100)은 절대값 크기를 의미함

[표 6-40] 도시형과 비도시형의 자본수익률(당기순이익/자기자본) 비율 평균 차이 검정(T/F)

(단위 : 개소, 백만원)

구분	지역농협					지역축협			
	2017	2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021
도시-관측수	107	108	107	108	109	31	31	31	31
비도시-관측수	829	819	816	815	814	85	85	85	85
도시-평균	6	7	6	5	6	7	6	6	6
비도시-평균	6	6	5	5	5	7	7	6	7
조합전체-평균(B)	6	6	5	5	5	7	6	6	7
F검정-분산구조	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	등분산	등분산	이분산
T검정-유의수준(단측)	0.01	0.00	0.00	0.44	0.31	0.18	0.27	0.14	0.08
T검정-평균차	0	0	0	X	X	X	X	X	X
두 집단 간 평균차(A)	0	1	1	0	0	0	0	-1	-1
평균차이율(A/B*100)	8.3	15.5	15.3	-0.6	1.7	6.6	-5.1	-11.3	-10.7

주) 두 집단 간 평균차(A) = 도시형-비도시형, 평균차이율(A/B*100)은 절대값 크기를 의미함

[표 6-41] 도시형과 비도시형의 출자금/자기자본 비율 평균 차이 검정(T/F)

(단위 : 개소, 백만원)

구분	지역농협					지역축협			
	2017	2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021
도시-관측수	107	108	107	108	109	31	31	31	31
비도시-관측수	829	819	816	815	814	85	85	85	85
도시-평균	38	38	37	38	37	32	31	30	28
비도시-평균	49	49	49	50	50	44	43	42	41
조합전체-평균(B)	48	48	48	48	49	41	40	39	38
F검정-분산구조	이분산	등분산	이분산	이분산	이분산	등분산	등분산	등분산	등분산
T검정-유의수준(단측)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
T검정-평균차	0	0	0	0	0	0	0	0	0
두 집단 간 평균차(A)	-11	-11	-12	-12	-13	-13	-12	-12	-13
평균차이율(A/B*100)	-23.0	-24.0	-24.8	-25.1	-26.0	-30.6	-29.8	-30.0	-33.8

주) 두 집단 간 평균차(A) = 도시형-비도시형, 평균차이율(A/B*100)은 절대값 크기를 의미함

[표 6-42] 도시형과 비도시형의 경제사업 총이익/경제사업 총매출액 비율 평균 차이 검정(T/F)

(단위 : 개소, 백만원)

구분	지역농협					지역축협			
	2017	2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021
도시-관측수	107	108	107	108	109	31	31	31	31
비도시-관측수	829	819	816	815	814	85	85	85	85
도시-평균	10.1	10.2	10.2	10.6	10.3	7.4	7.3	7.3	6.9
비도시-평균	8.8	9.1	8.8	9.7	9.4	6.8	6.4	6.3	6.2
조합전체-평균(B)	9.0	9.2	9.0	9.8	9.5	6.9	6.7	6.5	6.4
F검정-분산구조	등분산	등분산	등분산	등분산	이분산	이분산	등분산	등분산	등분산
T검정-유의수준(단측)	0.00	0.01	0.00	0.02	0.03	0.17	0.12	0.06	0.11
T검정-평균차	0	0	0	0	0	X	X	X	X
두 집단 간 평균차(A)	1	1	1	1	1	1	1	1	1
평균차이율(A/B*100)	14.4	12.1	15.1	9.4	9.4	9.5	12.7	15.1	11.9

주) 두 집단 간 평균차(A) = 도시형-비도시형, 평균차이율(A/B*100)은 절대값 크기를 의미함

[표 6-43] 도시형과 비도시형의 신용사업 총이익/예수금 평잔 비율 평균 차이 검정(T/F)

(단위 : 개소, 백만원)

구분	지역농협					지역축협			
	2017	2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021
도시-관측수	107	108	107	108	109	31	31	31	31
비도시-관측수	829	819	816	815	814	85	85	85	85
도시-평균	2.4	2.5	2.4	2.1	2.2	2.6	2.4	2.1	2.2
비도시-평균	3.0	3.2	3.1	2.7	2.6	3.1	2.9	2.5	2.5
조합전체-평균(B)	2.9	3.1	3.0	2.6	2.5	3.0	2.8	2.4	2.4
F검정-분산구조	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산
T검정-유의수준(단측)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
T검정-평균차	0	0	0	0	0	0	0	0	0
두 집단 간 평균차(A)	-1	-1	-1	-1	0	-1	0	0	0
평균차이율(A/B*100)	-19.2	-20.3	-21.4	-20.1	-16.9	-18.2	-16.6	-14.8	-12.7

주) 두 집단 간 평균차(A) = 도시형-비도시형, 평균차이율(A/B*100)은 절대값 크기를 의미함

[표 6-44] 도시형과 비도시형의 경제사업 비중(경제사업 총이익/매출총이익) 비율 평균 차이 검정(T/F)

(단위 : 개소, 백만원)

구분	지역농협					지역축협			
	2017	2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021
도시-관측수	107	108	107	108	109	31	31	31	31
비도시-관측수	829	819	816	815	814	85	85	85	85
도시-평균	11.9	11.5	11.0	13.2	12.7	30.5	30.5	32.9	31.9
비도시-평균	38.2	37.4	36.9	41.5	39.8	48.0	49.1	52.8	53.8
조합전체-평균(B)	35.2	34.4	33.9	38.2	36.6	43.3	44.1	47.5	48.0
F검정-분산구조	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	등분산	등분산	등분산	등분산
T검정-유의수준(단측)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
T검정-평균차	0	0	0	0	0	0	0	0	0
두 집단 간 평균차(A)	-26	-26	-26	-28	-27	-17	-19	-20	-22
평균차이율(A/B*100)	-74.8	-75.3	-76.3	-74.1	-73.9	-40.3	-42.2	-42.0	-45.6

주) 두 집단 간 평균차(A) = 도시형-비도시형, 평균차이율(A/B*100)은 절대값 크기를 의미함

[표 6-45] 도시형과 비도시형의 신용사업 비중(신용사업 총이익/매출총이익) 비율 평균 차이 검정(T/F)

(단위 : 개소, 백만원)

구분	지역농협					지역축협			
	2017	2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021
도시-관측수	107	108	107	108	109	31	31	31	31
비도시-관측수	829	819	816	815	814	85	85	85	85
도시-평균	88.1	88.5	89.0	86.8	87.3	69.5	69.5	67.1	68.1
비도시-평균	61.8	62.6	63.1	58.5	60.2	52.0	50.9	47.2	46.2
조합전체-평균(B)	64.8	65.6	66.1	61.8	63.4	56.7	55.9	52.5	52.0
F검정-분산구조	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	등분산	등분산	등분산	등분산
T검정-유의수준(단측)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
T검정-평균차	0	0	0	0	0	0	0	0	0
두 집단 간 평균차(A)	26	26	26	28	27	17	19	20	22
평균차이율(A/B*100)	40.7	39.5	39.1	45.9	42.7	30.8	33.4	38.0	42.1

주) 두 집단 간 평균차(A) = 도시형-비도시형, 평균차이율(A/B*100)은 절대값 크기를 의미함

[표 6-46] 도시형과 비도시형의 예대비율(대출금 평잔/예수금 평잔) 비율 평균 차이 검정(T/F)

(단위 : 개소, 백만원)

구분	지역농협					지역축협			
	2017	2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021
도시-관측수	107	108	107	108	109	31	31	31	31
비도시-관측수	829	819	816	815	814	85	85	85	85
도시-평균	78.0	78.6	77.4	77.5	81.3	80.5	79.8	81.0	85.4
비도시-평균	68.2	71.5	72.4	70.8	73.1	75.8	76.4	75.4	78.7
조합전체-평균(B)	69.3	72.3	73.0	71.6	74.0	77.1	77.3	76.9	80.5
F검정-분산구조	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산
T검정-유의수준(단측)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
T검정-평균차	0	0	0	0	0	0	0	0	0
두 집단 간 평균차(A)	10	7	5	7	8	5	3	6	7
평균차이율(A/B*100)	14.2	9.8	6.9	9.3	11.1	6.1	4.4	7.4	8.4

주) 두 집단 간 평균차(A) = 도시형-비도시형, 평균차이율(A/B*100)은 절대값 크기를 의미함

[표 6-47] 도시형과 비도시형의 교육지원비/경제사업 매출액 비율 평균 차이 검정(T/F)

(단위 : 개소, 백만원)

구분	지역농협					지역축협			
	2017	2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021
도시-관측수	107	108	107	108	109	31	31	31	31
비도시-관측수	829	819	816	815	814	85	85	85	85
도시-평균	7.2	7.4	7.8	6.5	6.1	1.9	1.9	1.6	1.5
비도시-평균	2.3	2.5	2.6	2.4	2.3	1.0	1.0	0.9	0.8
조합전체-평균(B)	2.9	3.1	3.2	2.9	2.7	1.3	1.2	1.1	1.0
F검정-분산구조	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산
T검정-유의수준(단측)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
T검정-평균차	0	0	0	0	0	0	0	0	0
두 집단 간 평균차(A)	5	5	5	4	4	1	1	1	1
평균차이율(A/B*100)	168.5	158.1	161.6	139.4	137.9	68.2	72.3	62.2	73.7

주) 두 집단 간 평균차(A) = 도시형-비도시형, 평균차이율(A/B*100)은 절대값 크기를 의미함

[표 6-48] 도시형과 비도시형의 교육지원비/판매사업 매출액 비율 평균 차이 검정(T/F)

(단위 : 개소, 백만원)

구분	지역농협					지역축협			
	2017	2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021
도시-관측수	107	108	107	108	109	31	31	31	31
비도시-관측수	829	819	816	815	814	85	85	85	85
도시-평균	170.3	260.6	316.2	286.6	375.3	4.4	4.4	3.7	3.8
비도시-평균	10.0	12.2	16.6	14.8	16.4	2.4	2.4	2.0	2.0
조합전체-평균(B)	28.3	41.2	51.3	46.6	58.8	3.0	2.9	2.5	2.4
F검정-분산구조	이분산	이분산	이분산	이분산	이분산	등분산	이분산	이분산	이분산
T검정-유의수준(단측)	0.03	0.04	0.04	0.02	0.02	0.01	0.01	0.01	0.01
T검정-평균차	0	0	0	0	0	0	0	0	0
두 집단 간 평균차(A)	160	248	300	272	359	2	2	2	2
평균차이율(A/B*100)	566.9	603.1	584.1	583.3	610.0	68.0	70.5	67.0	75.0

주) 두 집단 간 평균차(A) = 도시형-비도시형, 평균차이율(A/B*100)은 절대값 크기를 의미함

2. 도시조합의 경제사업 성과분석(2021) 결과표

- 해당 지표는 [2장 2절 도시조합의 경제사업 성과 분석(2021)]의 각 조합별 결과임

[표 6-49] 지역농협 도시조합 경제사업 성과 분석(2021)

(단위 : 백만원, %)

시도	시군	조합명	총자산 (A)	구매 판매 (B)	구매 판매 마트(C)	경제 총매출 (D)	구판매 /총자산 (B/A)	구판매 마트/ 총자산 (C/A)	경제총매출 /총자산 (D/A)
부산	직할	대저농협	541,819	84,618	92,332	94,192	15.6	17.0	17.4
제주	제주시	제주시농협	2,376,086	138,417	311,222	316,963	5.8	13.1	13.3
경남	창원시	남창원농협	1,035,837	13,077	94,238	94,567	1.3	9.1	9.1
경기	평택시	안중농협	1,146,621	50,488	75,317	97,884	4.4	6.6	8.5
경기	화성시	조암농협	627,413	24,537	34,804	50,853	3.9	5.5	8.1
경남	진주시	진주동부농협	965,824	67,860	76,318	76,714	7.0	7.9	7.9
경기	파주시	북파주농협	592,819	41,071	45,149	46,561	6.9	7.6	7.9
경남	창원시	진해농협	649,045	877	48,160	48,680	0.1	7.4	7.5
경남	창원시	내서농협	725,017	2,728	51,069	51,484	0.4	7.0	7.1
경기	고양시	벽제농협	813,820	36,999	51,110	55,317	4.5	6.3	6.8
경기	김포시	신김포농협	1,309,666	38,201	70,334	86,448	2.9	5.4	6.6
경기	남양주시	진건농협	588,115	27,458	38,548	38,734	4.7	6.6	6.6
경기	화성시	발안농협	828,318	13,945	53,402	53,761	1.7	6.4	6.5
울산	직할	농소농협	1,145,970	21,271	65,644	73,429	1.9	5.7	6.4
경남	진주시	진주남부농협	531,478	25,760	32,100	32,306	4.8	6.0	6.1
전북	전주시	전주농협	1,844,571	79,737	106,351	109,583	4.3	5.8	5.9
충남	천안시	천안농협	1,746,367	81,091	98,329	101,777	4.6	5.6	5.8
경기	김포시	김포농협	941,790	15,279	52,693	53,225	1.6	5.6	5.7
경기	남양주시	별내농협	766,059	13,642	43,089	43,258	1.8	5.6	5.6
경북	포항시	포항농협	1,274,798	40,083	69,367	70,634	3.1	5.4	5.5
경기	화성시	태안농협	1,971,010	9,213	106,857	107,104	0.5	5.4	5.4
경기	남양주시	진접농협	1,339,016	33,216	69,789	70,141	2.5	5.2	5.2
경기	화성시	남양농협	785,400	12,547	40,138	40,975	1.6	5.1	5.2
충남	아산시	온양농협	700,759	27,748	35,796	36,380	4.0	5.1	5.2
경북	포항시	오천농협	609,328	13,992	29,831	30,272	2.3	4.9	5.0
경기	하남시	하남농협	1,197,669	25,771	56,911	57,655	2.2	4.8	4.8
경북	포항시	흥해농협	602,713	18,549	18,549	28,849	3.1	3.1	4.8
경기	고양시	신도농협	698,783	23,954	32,958	33,414	3.4	4.7	4.8
경기	화성시	동탄농협	724,561	25,943	34,149	34,363	3.6	4.7	4.7
경북	구미시	인동농협	948,602	9,724	43,935	44,046	1.0	4.6	4.6
대전	직할	남대전농협	576,380	3,131	25,708	25,727	0.5	4.5	4.5
충남	세종시	세종중앙농협	1,188,822	31,523	52,671	52,864	2.7	4.4	4.4
경기	평택시	송탄농협	1,664,806	33,784	52,014	72,493	2.0	3.1	4.4
대전	직할	북대전농협	507,795	9,966	22,012	22,073	2.0	4.3	4.3
경기	남양주시	와부농협	757,484	18,725	32,446	32,722	2.5	4.3	4.3
경북	구미시	구미농협	1,256,055	27,039	51,957	53,386	2.2	4.1	4.3

시도	시군	조합명	총자산 (A)	구매 판매 (B)	구매 판매 마트(C)	경제 총매출 (D)	구판매 /총자산 (B/A)	구판매 마트/ 총자산 (C/A)	경제총매출 /총자산 (D/A)
경기	고양시	지도농협	974,794	27,483	39,147	39,330	2.8	4.0	4.0
경기	고양시	원당농협	861,328	24,253	34,422	34,717	2.8	4.0	4.0
인천	직할	검단농협	837,914	21,683	33,410	33,662	2.6	4.0	4.0
경남	양산시	웅상농협	548,803	2,280	21,431	21,566	0.4	3.9	3.9
광주	직할	송정농협	584,415	21,431	22,221	22,307	3.7	3.8	3.8
대전	직할	동대전농협	1,072,366	20,416	40,582	40,785	1.9	3.8	3.8
인천	직할	중구농협	798,453	3,668	29,503	29,525	0.5	3.7	3.7
경기	남양주시	화도농협	888,286	5,607	32,525	32,802	0.6	3.7	3.7
부산	직할	금정농협	1,374,152	11,316	49,370	49,622	0.8	3.6	3.6
강원	원주시	원주농협	1,281,376	25,021	41,450	45,384	2.0	3.2	3.5
경남	진주시	진주서부농협	1,017,286	25,437	35,234	35,371	2.5	3.5	3.5
경기	고양시	일산농협	1,751,979	34,241	60,614	60,801	2.0	3.5	3.5
경기	성남시	판교낙생농협	776,403	8,181	26,462	26,565	1.1	3.4	3.4
대구	직할	북대구농협	810,443	685	27,280	27,295	0.1	3.4	3.4
경기	용인시	용인농협	1,026,291	2,888	33,561	34,018	0.3	3.3	3.3
경남	김해시	장유농협	756,174	20,032	24,465	24,586	2.6	3.2	3.3
경기	광주시	광주농협	1,118,509	28,991	35,548	35,824	2.6	3.2	3.2
경기	평택시	평택농협	1,610,992	16,850	44,575	49,471	1.0	2.8	3.1
충북	청주시	청주농협	1,580,093	38,341	45,367	47,372	2.4	2.9	3.0
광주	직할	서창농협	863,312	23,007	25,341	25,412	2.7	2.9	2.9
광주	직할	광주농협	1,407,218	4,059	40,601	40,625	0.3	2.9	2.9
경남	김해시	김해농협	1,572,706	43,372	44,593	44,795	2.8	2.8	2.8
경남	창원시	마산시농협	1,123,285	5,213	31,949	31,983	0.5	2.8	2.8
경북	포항시	남포항농협	588,483	9,825	9,825	16,493	1.7	1.7	2.8
경기	고양시	송포농협	755,135	8,963	16,029	20,814	1.2	2.1	2.8
경기	남양주시	미금농협	1,013,550	16,423	27,271	27,565	1.6	2.7	2.7
서울	직할	서서울농협	2,332,053	12,007	61,228	61,472	0.5	2.6	2.6
광주	직할	광주비야농협	1,210,412	27,567	31,364	31,419	2.3	2.6	2.6
경기	성남시	성남농협	1,555,442	29,340	38,256	38,433	1.9	2.5	2.5
경기	하남시	서부농협	851,297	5,310	20,820	20,930	0.6	2.4	2.5
대구	직할	칠곡농협	869,295	15,503	20,999	21,058	1.8	2.4	2.4
울산	직할	중앙농협	1,529,531	6,054	36,665	36,759	0.4	2.4	2.4
경남	양산시	양산농협	814,857	14,160	14,160	19,556	1.7	1.7	2.4
경기	용인시	기흥농협	873,065	1,711	20,703	20,721	0.2	2.4	2.4
경기	안산시	안산농협	1,473,486	6,548	33,948	34,294	0.4	2.3	2.3
경기	광주시	오포농협	844,724	6,972	19,388	19,467	0.8	2.3	2.3
경기	시흥시	북시흥농협	973,683	17,536	22,049	22,112	1.8	2.3	2.3
광주	직할	하남농협	806,690	15,471	18,243	18,268	1.9	2.3	2.3
대구	직할	반야월농협	695,189	15,443	15,443	15,467	2.2	2.2	2.2
부산	직할	북부산농협	1,559,436	8,113	33,390	33,515	0.5	2.1	2.1
인천	직할	계양농협	901,006	14,526	19,133	19,281	1.6	2.1	2.1
광주	직할	남광주농협	1,379,045	22,007	29,337	29,404	1.6	2.1	2.1
광주	직할	북광주농협	618,496	9,994	13,078	13,122	1.6	2.1	2.1

시도	시군	조합명	총자산 (A)	구매 판매 (B)	구매 판매 마트(C)	경제 총매출 (D)	구판매 /총자산 (B/A)	구판매 마트/ 총자산 (C/A)	경제총매출 /총자산 (D/A)
서울	직할	동서울농협	1,764,341	3,056	37,331	37,345	0.2	2.1	2.1
울산	직할	중울산농협	1,296,221	16,922	26,720	26,946	1.3	2.1	2.1
대전	직할	유성농협	838,954	4,372	17,260	17,277	0.5	2.1	2.1
경기	안산시	군자농협	1,881,986	23,420	36,891	37,297	1.2	2.0	2.0
서울	직할	관악농협	2,817,717	41	53,644	54,987	0.0	1.9	2.0
서울	직할	송파농협	2,782,691	18,554	52,790	52,809	0.7	1.9	1.9
대전	직할	서대전농협	1,482,984	20,412	27,233	27,476	1.4	1.8	1.9
대구	직할	동대구농협	1,316,289	6,513	24,219	24,241	0.5	1.8	1.8
대전	직할	서부농협	1,781,171	283	32,211	32,241	0.0	1.8	1.8
경기	안산시	반월농협	1,249,767	8,418	22,401	22,520	0.7	1.8	1.8
대전	직할	회덕농협	1,008,624	6,337	17,380	17,484	0.6	1.7	1.7
경기	용인시	구성농협	705,811	1,973	12,052	12,089	0.3	1.7	1.7
서울	직할	강서농협	1,731,746	2,056	28,964	28,985	0.1	1.7	1.7
광주	직할	서광주농협	1,431,189	10,031	23,434	23,455	0.7	1.6	1.6
경기	수원시	수원농협	2,839,034	15,544	43,281	43,460	0.5	1.5	1.5
서울	직할	남서울농협	2,686,349	6,405	39,138	39,312	0.2	1.5	1.5
경남	창원시	동창원농협	1,238,360	3,348	17,396	17,451	0.3	1.4	1.4
인천	직할	남동농협	2,053,355	7,438	27,494	27,577	0.4	1.3	1.3
경기	용인시	수지농협	1,147,934	3,779	14,780	14,821	0.3	1.3	1.3
경기	안양시	안양농협	1,661,870	993	19,936	20,211	0.1	1.2	1.2
서울	직할	강동농협	2,547,714	10,858	29,077	29,101	0.4	1.1	1.1
경기	의정부시	의정부농협	1,548,841	3,872	16,549	16,917	0.2	1.1	1.1
경기	부천시	부천농협	1,348,525	1,738	14,386	14,454	0.1	1.1	1.1
부산	직할	중부산농협	782,941	3,183	8,183	8,216	0.4	1.0	1.0
서울	직할	영동농협	2,291,804	2,391	21,706	21,953	0.1	0.9	1.0
서울	직할	영등포농협	3,318,386	54	31,632	31,647	0.0	1.0	1.0
서울	직할	경서농협	1,574,332	2,090	14,714	14,725	0.1	0.9	0.9
대구	직할	성서농협	1,054,888	4,873	9,174	9,185	0.5	0.9	0.9
대구	직할	서대구농협	775,451	853	6,380	6,407	0.1	0.8	0.8
인천	직할	부평농협	1,560,067	2,215	12,613	12,643	0.1	0.8	0.8
부산	직할	서부산농협	1,102,872	4,458	8,744	8,751	0.4	0.8	0.8
서울	직할	북서울농협	1,989,134	4,113	15,237	15,263	0.2	0.8	0.8
부산	직할	해운대농협	958,615	647	7,154	7,158	0.1	0.7	0.7
인천	직할	서인천농협	1,236,063	6,102	9,098	9,117	0.5	0.7	0.7
부산	직할	동래농협	955,617	576	5,760	5,763	0.1	0.6	0.6
경기	부천시	오정농협	1,394,747	3,911	7,332	8,292	0.3	0.5	0.6
부산	직할	남부산농협	1,150,552	23	6,789	6,793	0.0	0.6	0.6
서울	직할	중앙농협	2,311,869	248	13,240	13,246	0.0	0.6	0.6
울산	직할	방어진농협	891,767	2,060	4,754	4,759	0.2	0.5	0.5
인천	직할	남인천농협	2,893,487	1,304	15,002	15,025	0.0	0.5	0.5
대구	직할	월배농협	1,056,165	1,253	4,248	4,251	0.1	0.4	0.4

[표 6-50] 지역축협 도시조합 경제사업 성과 분석(2021)

(단위 : 백만원, %)

시도	시군	조합명	총자산 (A)	구매 판매 (B)	구매 판매 마트(C)	경제 총매출 (D)	구판매 /총자산 (B/A)	구판매 마트/ 총자산 (C/A)	경제총매출 /총자산 (D/A)
제주	제주시	제주축산농협	710,232	218,055	234,772	288,970	30.7	33.1	40.7
경남	김해시	김해축산농협	1,022,582	86,757	189,505	316,590	8.5	18.5	31.0
전북	전주시	전주축산농협	725,185	171,408	186,284	209,353	23.6	25.7	28.9
경북	구미시	구미칠곡축협	700,664	156,859	187,093	196,283	22.4	26.7	28.0
충남	아산시	아산축산농협	546,646	128,300	133,974	135,478	23.5	24.5	24.8
대구	직할	대구축산농협	2,415,184	103,636	187,097	484,534	4.3	7.7	20.1
광주	직할	광주축산농협	901,210	69,849	81,592	170,902	7.8	9.1	19.0
경기	부천시	부천축산농협	970,620	53,797	55,077	182,971	5.5	5.7	18.9
강원	원주시	원주축산농협	544,934	62,018	91,515	93,401	11.4	16.8	17.1
경기	수원시	수원축산농협	2,707,363	260,842	282,988	454,697	9.6	10.5	16.8
경북	포항시	포항축산농협	563,074	86,096	86,096	90,949	15.3	15.3	16.2
울산	직할	울산축산농협	865,333	113,128	131,529	132,428	13.1	15.2	15.3
경기	안양시	안양축산농협	1,625,658	133,266	140,009	220,844	8.2	8.6	13.6
경기	파주시	파주연천축협	1,456,095	161,026	172,037	191,065	11.1	11.8	13.1
경기	의정부시	양주축산농협	1,497,820	67,420	69,290	168,570	4.5	4.6	11.3
경기	남양주시	남양주축산농협	907,155	97,156	100,588	101,587	10.7	11.1	11.2
경남	진주시	진주축산농협	806,931	61,141	84,092	85,075	7.6	10.4	10.5
부산	직할	부산축산농협	593,563	45,620	57,699	59,606	7.7	9.7	10.0
충북	청주시	청주축산농협	1,673,186	149,300	149,300	157,065	8.9	8.9	9.4
경기	평택시	평택축산농협	1,488,067	86,428	114,360	115,657	5.8	7.7	7.8
충남	천안시	천안축산농협	1,339,051	33,668	67,288	100,359	2.5	5.0	7.5
대전	직할	대전축산농협	789,007	32,550	51,731	52,020	4.1	6.6	6.6
경남	창원시	창원축산농협	552,341	34,153	34,153	34,528	6.2	6.2	6.3
경기	고양시	고양축산농협	1,406,012	60,275	77,483	78,951	4.3	5.5	5.6
서울	직할	서울축산농협	3,965,657	62,844	87,383	187,491	1.6	2.2	4.7
경기	용인시	용인축산농협	1,443,372	59,732	61,686	65,050	4.1	4.3	4.5
경기	광주시	광주축산농협	745,336	17,298	25,582	25,907	2.3	3.4	3.5
인천	직할	인천축산농협	781,661	12,040	22,133	22,258	1.5	2.8	2.8

3. 도시조합 분류(안)에 따른 지역조합 분류 결과

- 해당 지표는 지역농협과 지역축협을 도시조합 분류 기준인 시물레이션 A, B로 유형을 분류한 결과임(3장 1절 도시조합 정의 분류 기준 수립을 위한 연구 참조, pp.37~39)

[표 6-51] 시물레이션 A기준 도시형 지역조합(2021)

(단위 : 명, 백만원, %)

시도	시군	조합명	조합원 수 (A)	준조합원 수 (B)	예수금평잔 (C)	준조합원수 / 조합원수 (B/A)	예수금평잔 / 조합원수 (C/A)
서울	직할	강동농협	903	78,906	2,241,546	87.4	2,482.3
서울	직할	강서농협	1,316	67,210	1,630,313	51.1	1,238.8
서울	직할	경서농협	473	64,310	1,430,264	136.0	3,023.8
서울	직할	관악농협	558	137,111	2,473,880	245.7	4,433.5
경기	광명시	광명농협	2,027	93,314	1,125,977	46.0	555.5
광주	직할	광주농협	2,292	110,268	1,272,255	48.1	555.1
광주	직할	광주비아농협	1,456	79,389	1,077,121	54.5	739.8
경기	군포시	군포농협	1,142	65,035	970,514	56.9	849.8
부산	직할	금정농협	947	103,124	1,237,539	108.9	1,306.8
인천	직할	남동농협	2,130	89,845	1,905,729	42.2	894.7
부산	직할	남부산농협	743	94,644	1,011,559	127.4	1,361.5
서울	직할	남서울농협	513	64,707	2,359,094	126.1	4,598.6
인천	직할	남인천농협	1,806	137,396	2,679,880	76.1	1,483.9
경남	창원시	남창원농협	2,550	106,099	915,710	41.6	359.1
울산	직할	농소농협	1,930	77,744	987,599	40.3	511.7
대구	직할	대구축산농협	810	162,006	2,077,311	200.0	2,564.6
대구	직할	동대구농협	801	99,770	1,184,196	124.6	1,478.4
대전	직할	동대전농협	1,466	82,383	972,204	56.2	663.2
부산	직할	동래농협	799	136,066	873,363	170.3	1,093.1
서울	직할	동서울농협	890	51,202	1,530,837	57.5	1,720.0
경남	창원시	마산시농협	2,043	88,014	1,022,594	43.1	500.5
경기	안산시	반월농협	1,905	93,219	1,155,779	48.9	606.7
울산	직할	방어진농협	1,383	74,936	802,876	54.2	580.5
부산	직할	부산축산농협	220	33,529	533,490	152.4	2,425.0
경기	부천시	부천농협	1,552	126,130	1,227,188	81.3	790.7
인천	직할	부평농협	1,047	81,150	1,378,589	77.5	1,316.7
대구	직할	북대구농협	889	78,945	738,031	88.8	830.2
부산	직할	북부산농협	1,552	145,440	1,458,089	93.7	939.5

[표 6-52] 시뮬레이션 A기준 도농복합(도시형) 지역조합(2021)

(단위 : 명, 백만원, %)

시도	시군	조합명	조합원 수 (A)	준조합원 수 (B)	예수금평잔 (C)	준조합원수 /조합원수 (B/A)	예수금평잔/ 조합원수 (C/A)
경남	거제시	거제축산농협	482	41,963	567,289	87.1	1,176.9
대구	직할	고산농협	1,146	40,255	422,835	35.1	369.0
경기	고양시	고양축산농협	801	48,697	1,291,116	60.8	1,611.9
경기	과천시	과천농협	1,376	16,534	713,255	12.0	518.4
광주	직할	광주축산농협	542	31,621	784,009	58.3	1,446.5
경기	구리시	구리농협	1,712	63,429	874,461	37.0	510.8
경기	안산시	군자농협	3,773	138,065	1,666,575	36.6	441.7
경기	용인시	기흥농협	1,516	36,572	764,085	24.1	504.0
광주	직할	남광주농협	2,664	95,296	1,268,829	35.8	476.3
대전	직할	남대전농협	1,200	45,475	508,898	37.9	424.1
대전	직할	대전축산농협	397	40,597	672,160	102.3	1,693.1
경기	동두천시	동두천농협	1,222	26,277	620,228	21.5	507.6
경기	화성시	동탄농협	1,184	22,059	636,155	18.6	537.3
부산	직할	명지농협	609	16,227	346,915	26.6	569.6
전남	목포시	목포농협	1,885	57,937	865,946	30.7	459.4
대구	직할	반야월농협	1,351	45,738	631,877	33.9	467.7
경기	남양주시	별내농협	997	23,442	676,914	23.5	679.0
경기	부천시	부천축산농협	545	52,136	846,138	95.7	1,552.5
대전	직할	북대전농협	1,020	31,546	460,756	30.9	451.7
대전	직할	서대전농협	2,169	76,838	1,354,732	35.4	624.6
경기	하남시	서부농협	1,597	12,075	855,764	7.6	535.9
광주	직할	서창농협	1,684	54,477	742,569	32.3	441.0
경기	성남시	성남농협	2,326	92,701	1,405,448	39.9	604.2
대구	직할	성서농협	1,651	63,345	959,655	38.4	581.3
충남	세종시	세종중앙농협	1,715	17,437	1,075,845	10.2	627.3
광주	직할	송정농협	1,474	49,693	524,389	33.7	355.8
경기	수원시	수원축산농협	1,342	115,346	2,307,556	86.0	1,719.5
경기	용인시	수지농협	1,541	38,618	1,023,486	25.1	664.2
대전	직할	신탄진농협	1,035	32,239	391,198	31.1	378.0
경기	양주시	양주축산농협	845	86,407	1,303,478	102.3	1,542.6
경기	광주시	오포농협	1,425	22,483	758,714	15.8	532.4
대구	직할	월배농협	1,685	50,232	960,054	29.8	569.8
대전	직할	유성농협	1,311	29,616	763,495	22.6	582.4
경기	의왕시	의왕농협	1,542	27,726	965,883	18.0	626.4
경기	의정부시	의정부농협	2,588	83,376	1,361,228	32.2	526.0
경북	구미시	인동농협	1,912	70,518	840,746	36.9	439.7
경기	고양시	일산농협	2,225	71,931	1,457,854	32.3	655.2
경남	창원시	진해농협	1,452	53,645	581,290	36.9	400.3
충남	천안시	천안축산농협	865	53,026	1,119,629	61.3	1,294.4
대전	직할	탄동농협	768	20,945	419,548	27.3	546.3
경기	화성시	태안농협	2,974	67,876	1,737,711	22.8	584.3
경기	성남시	판교낙생농협	1,234	40,458	692,062	32.8	560.8
경기	양주시	회천농협	1,310	32,143	727,942	24.5	555.7

[표 6-53] 시뮬레이션 A기준 도농복합(농촌형) 지역조합(2021)

(단위 : 명, 백만원, %)

시도	시군	조합명	조합원 수 (A)	준조합원 수 (B)	예수금평잔 (C)	준조합원수 / 조합원수 (B/A)	예수금평잔 / 조합원수 (C/A)
인천	직할	검단농협	1,589	18,764	759,456	11.8	477.9
경북	경산시	경산농협	2,753	58,368	966,196	21.2	351.0
인천	직할	계양농협	1,679	29,460	724,702	17.5	431.6
경기	광주시	광주농협	2,345	37,135	990,645	15.8	422.4
경북	구미시	구미농협	3,187	87,941	1,157,742	27.6	363.3
경기	용인시	구성농협	1,342	28,730	627,947	21.4	467.9
경기	김포시	김포농협	2,547	29,685	768,694	11.7	301.8
경기	김포시	김포축산농협	408	24,870	333,071	61.0	816.4
경남	김해시	김해농협	4,021	81,650	1,413,192	20.3	351.5
경남	김해시	김해축산농협	908	52,523	854,679	57.8	941.3
경기	남양주시	남양주축산농협	637	40,648	795,184	63.8	1,248.3
경남	창원시	내서농협	1,519	43,995	635,096	29.0	418.1
대구	달성군	다사농협	1,491	30,487	614,959	20.4	412.4
경남	창원시	동창원농협	3,355	73,063	1,123,627	21.8	334.9
대구	직할	동촌농협	1,351	37,050	455,810	27.4	337.4
경기	남양주시	미금농협	2,024	35,173	902,060	17.4	445.7
경기	시흥시	북시흥농협	2,043	41,859	850,792	20.5	416.4
경기	고양시	송포농협	1,736	38,481	673,343	22.2	387.9
경기	수원시	수원농협	6,411	180,290	2,617,016	28.1	408.2
경기	고양시	신도농협	1,770	29,865	585,819	16.9	331.0
경남	양산시	양산기장축산농협	336	18,843	349,762	56.1	1,041.0
경남	양산시	양산농협	1,857	35,025	724,937	18.9	390.4
경기	오산시	오산농협	2,381	39,750	960,200	16.7	403.3
경북	포항시	오천농협	1,688	37,922	561,542	22.5	332.7
울산	울주군	온산농협	1,129	29,107	327,564	25.8	290.1
경기	남양주시	와부농협	2,023	26,084	656,864	12.9	324.7
경기	용인시	용인농협	2,856	36,337	886,569	12.7	310.4
경기	고양시	원당농협	1,889	40,401	761,529	21.4	403.1
인천	옹진군	인천옹진농협	2,424	22,800	854,649	9.4	352.6
인천	직할	인천축산농협	565	35,618	704,602	63.0	1,247.1
경남	거제시	장승포농협	1,602	30,176	585,095	18.8	365.2
경남	김해시	장유농협	1,833	38,644	673,805	21.1	367.6
인천	직할	중구농협	1,677	21,742	714,326	13.0	426.0
울산	직할	중앙농협	4,184	106,499	1,361,498	25.5	325.4
울산	직할	중울산농협	2,572	44,240	1,175,420	17.2	457.0

시도	시군	조합명	조합원 수 (A)	준조합원 수 (B)	예수금평잔 (C)	준조합원수 /조합원수 (B/A)	예수금평잔/ 조합원수 (C/A)
경기	고양시	지도농협	2,045	52,851	784,497	25.8	383.6
경기	남양주시	진건농협	1,461	12,976	467,602	8.9	320.1
경북	경산시	진량농협	1,829	24,152	617,303	13.2	337.5
경기	남양주시	진접농협	2,350	41,593	1,096,220	17.7	466.5
경남	진주시	진주동부농협	2,681	66,126	872,699	24.7	325.5
경남	진주시	진주서부농협	2,312	58,606	917,849	25.3	397.0
경남	진주시	진주축산농협	881	53,824	690,991	61.1	784.3
경남	창원시	창원시축산농협	550	37,527	496,329	68.2	902.4
충북	청주시	청주축산농협	1,557	93,000	1,448,526	59.7	930.3
강원	춘천시	춘천농협	2,070	51,671	709,461	25.0	342.7
경남	통영시	통영농협	1,448	30,635	367,509	21.2	253.8
경기	파주시	파주연천축협	1,277	76,769	1,271,185	60.1	995.4
경기	평택시	평택농협	3,284	56,679	1,418,139	17.3	431.8
경북	포항시	포항농협	4,541	95,684	1,113,080	21.1	245.1
경기	하남시	하남농협	2,349	20,342	1,116,457	8.7	475.3
광주	직할	하남농협	1,515	39,929	713,090	26.4	470.7
경기	남양주시	화도농협	2,112	24,466	774,249	11.6	366.6
대구	달성군	화원농협	1,731	36,243	807,907	20.9	466.7

[표 6-54] 시뮬레이션 B기준 도시형 지역조합(2021)

(단위 : 명, 백만원, %)

시도	시군	조합명	조합원 수 (A)	준조합원 수 (B)	예수금평잔 (C)	준조합원수 / 조합원수 (B/A)	예수금평잔 / 조합원수 (C/A)
서울	직할	강동농협	903	78,906	2,241,546	87.4	2,482.3
서울	직할	강서농협	1,316	67,210	1,630,313	51.1	1,238.8
서울	직할	경서농협	473	64,310	1,430,264	136.0	3,023.8
서울	직할	관악농협	558	137,111	2,473,880	245.7	4,433.5
광주	직할	광주비아농협	1,456	79,389	1,077,121	54.5	739.8
경기	군포시	군포농협	1,142	65,035	970,514	56.9	849.8
부산	직할	금정농협	947	103,124	1,237,539	108.9	1,306.8
인천	직할	남동농협	2,130	89,845	1,905,729	42.2	894.7
부산	직할	남부산농협	743	94,644	1,011,559	127.4	1,361.5
서울	직할	남서울농협	513	64,707	2,359,094	126.1	4,598.6
인천	직할	남인천농협	1,806	137,396	2,679,880	76.1	1,483.9
대구	직할	대구축산농협	810	162,006	2,077,311	200.0	2,564.6
대구	직할	동대구농협	801	99,770	1,184,196	124.6	1,478.4
부산	직할	동래농협	799	136,066	873,363	170.3	1,093.1
서울	직할	동서울농협	890	51,202	1,530,837	57.5	1,720.0
부산	직할	부산축산농협	220	33,529	533,490	152.4	2,425.0
경기	부천시	부천농협	1,552	126,130	1,227,188	81.3	790.7
인천	직할	부평농협	1,047	81,150	1,378,589	77.5	1,316.7
대구	직할	북대구농협	889	78,945	738,031	88.8	830.2
부산	직할	북부산농협	1,552	145,440	1,458,089	93.7	939.5
서울	직할	북서울농협	802	138,360	1,822,784	172.5	2,272.8
대구	직할	서대구농협	977	61,998	722,043	63.5	739.0
대전	직할	서부농협	1,531	75,962	1,621,375	49.6	1,059.0
부산	직할	서부산농협	840	95,913	1,008,920	114.2	1,201.1
서울	직할	서서울농협	645	98,520	2,020,002	152.7	3,131.8
서울	직할	서울축산농협	518	181,364	3,535,568	350.1	6,825.4
인천	직할	서인천농협	1,191	56,098	1,113,239	47.1	934.7
서울	직할	송파농협	1,109	91,585	2,501,834	82.6	2,255.9
경기	안산시	안산농협	1,867	82,446	1,329,957	44.2	712.3
경기	안양시	안양농협	1,049	110,238	1,483,100	105.1	1,413.8
경기	안양시	안양축산농협	592	66,353	1,406,767	112.1	2,376.3
서울	직할	영동농협	682	52,373	2,027,815	76.8	2,973.3
서울	직할	영등포농협	589	93,095	2,983,246	158.1	5,064.9
경기	부천시	오정농협	1,352	86,307	1,223,390	63.8	904.9
경기	용인시	용인축산농협	596	54,855	1,259,810	92.0	2,113.8
부산	직할	중부산농협	768	92,099	704,711	119.9	917.6
서울	직할	중앙농협	1,142	77,384	1,988,045	67.8	1,740.8
경기	평택시	평택축산농협	600	54,496	1,325,048	90.8	2,208.4
부산	직할	해운대농협	748	75,027	874,169	100.3	1,168.7
대전	직할	회덕농협	1,268	70,833	925,309	55.9	729.7

[표 6-55] 시뮬레이션 B기준 도농복합(도시형) 지역조합(2021)

(단위 : 명, 백만원, %)

시도	시군	조합명	조합원 수 (A)	준조합원 수 (B)	예수금평잔 (C)	준조합원수 /조합원수 (B/A)	예수금평잔/ 조합원수 (C/A)
경기	고양시	고양축산농협	801	48,697	1,291,116	60.8	1,611.9
경기	광명시	광명농협	2,027	93,314	1,125,977	46.0	555.5
광주	직할	광주농협	2,292	110,268	1,272,255	48.1	555.1
광주	직할	광주축산농협	542	31,621	784,009	58.3	1,446.5
경기	구리시	구리농협	1,712	63,429	874,461	37.0	510.8
경기	용인시	기흥농협	1,516	36,572	764,085	24.1	504.0
울산	직할	농소농협	1,930	77,744	987,599	40.3	511.7
대전	직할	대전축산농협	397	40,597	672,160	102.3	1,693.1
대전	직할	동대전농협	1,466	82,383	972,204	56.2	663.2
경기	동두천시	동두천농협	1,222	26,277	620,228	21.5	507.6
경남	창원시	마산시농협	2,043	88,014	1,022,594	43.1	500.5
부산	직할	명지농협	609	16,227	346,915	26.6	569.6
경기	안산시	반월농협	1,905	93,219	1,155,779	48.9	606.7
울산	직할	방어진농협	1,383	74,936	802,876	54.2	580.5
경기	남양주시	별내농협	997	23,442	676,914	23.5	679.0
경기	부천시	부천축산농협	545	52,136	846,138	95.7	1,552.5
광주	직할	서광주농협	2,034	112,974	1,332,000	55.5	654.9
대전	직할	서대전농협	2,169	76,838	1,354,732	35.4	624.6
경기	성남시	성남농협	2,326	92,701	1,405,448	39.9	604.2
대구	직할	성서농협	1,651	63,345	959,655	38.4	581.3
경기	수원시	수원축산농협	1,342	115,346	2,307,556	86.0	1,719.5
경기	용인시	수지농협	1,541	38,618	1,023,486	25.1	664.2
경기	양주시	양주축산농협	845	86,407	1,303,478	102.3	1,542.6
경남	양산시	웅상농협	861	34,871	497,161	40.5	577.4
대구	직할	월배농협	1,685	50,232	960,054	29.8	569.8
대전	직할	유성농협	1,311	29,616	763,495	22.6	582.4
경기	의정부시	의정부농협	2,588	83,376	1,361,228	32.2	526.0
경기	고양시	일산농협	2,225	71,931	1,457,854	32.3	655.2
충남	천안시	천안축산농협	865	53,026	1,119,629	61.3	1,294.4
대구	직할	칠곡농협	1,186	62,477	791,643	52.7	667.5
대전	직할	탄동농협	768	20,945	419,548	27.3	546.3
경기	화성시	태안농협	2,974	67,876	1,737,711	22.8	584.3
경기	성남시	판교낙생농협	1,234	40,458	692,062	32.8	560.8
경기	양주시	회천농협	1,310	32,143	727,942	24.5	555.7

[표 6-56] 시뮬레이션 B기준 도농복합(농촌형) 지역조합(2021)

(단위 : 명, 백만원, %)

시도	시군	조합명	조합원 수 (A)	준조합원 수 (B)	예수금평잔 (C)	준조합원수 /조합원수 (B/A)	예수금평잔/ 조합원수 (C/A)
경남	거제시	거제축산농협	482	41,963	567,289	87.1	1,176.9
인천	직할	검단농협	1,589	18,764	759,456	11.8	477.9
경북	경산시	경산농협	2,753	58,368	966,196	21.2	351.0
인천	직할	계양농협	1,679	29,460	724,702	17.5	431.6
대구	직할	고산농협	1,146	40,255	422,835	35.1	369.0
경기	과천시	과천농협	1,376	16,534	713,255	12.0	518.4
경기	광주시	광주농협	2,345	37,135	990,645	15.8	422.4
경북	구미시	구미농협	3,187	87,941	1,157,742	27.6	363.3
경기	용인시	구성농협	1,342	28,730	627,947	21.4	467.9
경기	안산시	군자농협	3,773	138,065	1,666,575	36.6	441.7
경기	김포시	김포농협	2,547	29,685	768,694	11.7	301.8
경기	김포시	김포축산농협	408	24,870	333,071	61.0	816.4
경남	김해시	김해농협	4,021	81,650	1,413,192	20.3	351.5
경남	김해시	김해축산농협	908	52,523	854,679	57.8	941.3
광주	직할	남광주농협	2,664	95,296	1,268,829	35.8	476.3
대전	직할	남대전농협	1,200	45,475	508,898	37.9	424.1
경기	남양주시	남양주축산농협	637	40,648	795,184	63.8	1,248.3
경남	창원시	남창원농협	2,550	106,099	915,710	41.6	359.1
경남	창원시	내서농협	1,519	43,995	635,096	29.0	418.1
대구	달성군	다사농협	1,491	30,487	614,959	20.4	412.4
경남	창원시	동창원농협	3,355	73,063	1,123,627	21.8	334.9
대구	직할	동촌농협	1,351	37,050	455,810	27.4	337.4
경기	화성시	동탄농협	1,184	22,059	636,155	18.6	537.3
전남	목포시	목포농협	1,885	57,937	865,946	30.7	459.4
경기	남양주시	미금농협	2,024	35,173	902,060	17.4	445.7
대구	직할	반야월농협	1,351	45,738	631,877	33.9	467.7
대전	직할	북대전농협	1,020	31,546	460,756	30.9	451.7
경기	시흥시	북시흥농협	2,043	41,859	850,792	20.5	416.4
광주	직할	서창농협	1,684	54,477	742,569	32.3	441.0
충남	세종시	세종중앙농협	1,715	17,437	1,075,845	10.2	627.3
광주	직할	송정농협	1,474	49,693	524,389	33.7	355.8
경기	고양시	송포농협	1,736	38,481	673,343	22.2	387.9
경기	수원시	수원농협	6,411	180,290	2,617,016	28.1	408.2
경기	고양시	신도농협	1,770	29,865	585,819	16.9	331.0
대전	직할	신탄진농협	1,035	32,239	391,198	31.1	378.0
경남	양산시	양산기장축산농협	336	18,843	349,762	56.1	1,041.0
경남	양산시	양산농협	1,857	35,025	724,937	18.9	390.4
경기	오산시	오산농협	2,381	39,750	960,200	16.7	403.3
경북	포항시	오천농협	1,688	37,922	561,542	22.5	332.7
경기	광주시	오포농협	1,425	22,483	758,714	15.8	532.4

시도	시군	조합명	조합원 수 (A)	준조합원 수 (B)	예수금평잔 (C)	준조합원수 /조합원수 (B/A)	예수금평잔/ 조합원수 (C/A)
경기	남양주시	와부농협	2,023	26,084	656,864	12.9	324.7
경기	용인시	용인농협	2,856	36,337	886,569	12.7	310.4
경기	고양시	원당농협	1,889	40,401	761,529	21.4	403.1
경기	의왕시	의왕농협	1,542	27,726	965,883	18.0	626.4
경북	구미시	인동농협	1,912	70,518	840,746	36.9	439.7
인천	직할	인천축산농협	565	35,618	704,602	63.0	1,247.1
경남	거제시	장승포농협	1,602	30,176	585,095	18.8	365.2
경남	김해시	장유농협	1,833	38,644	673,805	21.1	367.6
인천	직할	중구농협	1,677	21,742	714,326	13.0	426.0
울산	직할	중앙농협	4,184	106,499	1,361,498	25.5	325.4
울산	직할	중울산농협	2,572	44,240	1,175,420	17.2	457.0
경기	고양시	지도농협	2,045	52,851	784,497	25.8	383.6
경북	경산시	진량농협	1,829	24,152	617,303	13.2	337.5
경기	남양주시	진접농협	2,350	41,593	1,096,220	17.7	466.5
경남	진주시	진주동부농협	2,681	66,126	872,699	24.7	325.5
경남	진주시	진주서부농협	2,312	58,606	917,849	25.3	397.0
경남	진주시	진주축산농협	881	53,824	690,991	61.1	784.3
경남	창원시	진해농협	1,452	53,645	581,290	36.9	400.3
경남	창원시	창원시축산농협	550	37,527	496,329	68.2	902.4
충북	청주시	청주축산농협	1,557	93,000	1,448,526	59.7	930.3
강원	춘천시	춘천농협	2,070	51,671	709,461	25.0	342.7
경기	파주시	파주연천축협	1,277	76,769	1,271,185	60.1	995.4
경기	평택시	평택농협	3,284	56,679	1,418,139	17.3	431.8
광주	직할	하남농협	1,515	39,929	713,090	26.4	470.7
경기	남양주시	화도농협	2,112	24,466	774,249	11.6	366.6
대구	달성군	화원농협	1,731	36,243	807,907	20.9	466.7