單位農協의 運營成果와 課題

許 吉 行*

Ⅰ. 머리말
Ⅱ. 單協 經營指標 變化 推移
Ⅲ. 立地類型別 規模 및 經營分析
Ⅳ. 組合員 規模別 經營分析
Ⅴ. 결 론

Ⅰ. 머 리 말

單位農協(單協)은 農業協同組合의 基礎組織으로서 농촌과 농가경제에 커다란 영향을 미치는 중요한 機能과 役割을 담당하고 있다. 따라서 單協의 運營成果는 農村 및 農業經濟의 效率性에 커다란 영향을 미치게 된다. 특히 開放化 시대를 맞아 農村組織의 效率性 증진은 國內農業의 國際競爭力 증진과도 직접 연결된다는 점에서 單協의 運營成果를 분석하고 문제점을 점검하는 것은 장차 單協의 발전은 물론 農村 및 農家經濟를 效率化한다는 점에서 意義가 크다고 하겠다.

우리 나라 農協은 (1) 그 組織이 정부주도에 의해 下向式으로 이루어졌으며, (2) 그래서 政策事業에 대한 의존도가 높고, (3) 單一目的의 專門農協이 아니라 일정 地域內 全農民을 대상으로 조직된 綜合農協의 체제를 갖추고 있고, (4) 經營面에서 中央執權的 관리체계라는 特性을 갖고 있다. 그 결과 單協은 組合員의 의사와 달리 발전해 왔다.

최근 급격히 변화하고 있는 單協의 經營與件을 감안할 때 單協이 지속적으로 發展하기 위해서는 經營體로서 生産性과 組織體로서 奉仕性이 크게 강화되지 않으면 안된다. 이러한 점을 고려해서 單協의 과거 10년간의 經營成果를 垂直的으로 분석하고, 1991년의 資料를 이용하여 立地類型別·組合員 規模別 경영성과를 水平的으로 분석하여 그 결과를 토대로 單協발전 방향을 제시코자 한다.

Ⅱ. 單協 經營指標 變化 推移

組織指標에 있어서 농협은 1990년 전국

* 副研究委員

表 1 單協組織 및 規模指標 變化推移

구 분	1980	1985	1986	1987	1988	1989	1990
단 협 수(개)	1,485	1,464	1,463	1,463	1,463	1,463	1,425
농 가 호 수(천호)	2,155	1,926	1,906	1,871	1,826	1,772	1,767
조 합 원 수(천명)	1,934	2,073	2,047	2,032	2,011	1,984	1,960
직 원 수(명)	26,063	30,291	31,786	33,188	34,751	36,776	39,683
단협당조합원수(명)	1,302	1,416	1,399	1,389	1,375	1,356	1,375
단 협 당 직 원 수(명)	17.6	20.7	21.7	22.7	23.8	25.1	27.8
직원1인당 조합원수(명)	74.2	68.4	64.4	61.2	57.9	53.9	49.3
조 합 원 가 입 률(%)*	89.7	107.6	107.4	108.6	110.1	115.3	110.9

*농가호수에 대한 조합원수 비율
자료 : 농협중앙회, 「단위조합경영계수요람」, 각년도.
농림수산부, 「농림수산주요통계」, 각년도.

적으로 1,425개의 單協이 있으며, 이는 1980년에 비해 60개 單協이 감소한 것이다. 單協의 기반이 되는 農家戶數는 계속적으로 감소하여 1980년 2,155천호에서 1990년 1,767천호에 이르고 있다. 또한 전체 組合員數는 1985년을 정점으로 감소추세에 있으나 農家戶數의 감소에 비해 완만하다. 그결과 1985년 이후에는 농가호수에 비해 組合員數가 많은 기이한 現象이 나타나고 있으며, 單協에 非農民 組合員이 상당수 존재함을 암시한다. 특히 都市地域에서 이러한 현상이 뚜렷하다. 單協當 組合員數도 1985년 이후 꾸준히 감소하는 추세에 있으며, 1990년 1,375명에 이르고 있다.

單協의 組織基盤은 약화되고 있으나 單協 자체의 조직은 점차 강화되는 추세에 있다. 單協에 종사하는 職員은 1980년 2만 6천명에서 1990년 약 4만명으로 증가하여 單協當 職員數는 같은 期間 17.6명에서 27.8명으로 크게 증가하였다. 그 결과 代行度[1]는 같은 期間 74.2명에서 49.4명으로 감소하여 單協의 組合員에 대한 奉仕性이 증대될 가능성이 현저하게 높아졌다〈表 1〉.

貸借對照表상 單協의 總資産은 1990년 不變價格으로 조합당 평균 1980년 2,676백만원에서 1990년 13,446백만원으로 증가하여 약 5.0배가 되었다.

한편 資産總額에서 負債總額을 차감한 純資産額을 나타내는 資本은 組合員의 納入出資金, 剩餘金 및 당기純利益으로 구성되어 있으며 自己資本의 비중이 높을수록 그 企業은 건실한 經營이 가능해진다. 특히 協同組合에서 조합원 出資는 自己資本의 원천이며, 組合員의 組合事業에 대한 자발적 참여정도를 나타내는 점에서 중요시 된다. 1990년 單協當 평균 自己資本은 465백만원으로서 1980년에 비해 不變價格으로 2.2배 이상으로 증가하였다.

반면 같은 期間 조합원의 納入出資金은 약간 감소하여 自己資本 중 納入出資金의 비중은 76.1%에서 33.5%로 감소하는 결과

[1] 代行度는 奉仕性을 나타내는 중요 指標의 하나로 직원 1인당 組合員數로 나타내며 많을수록 組合의 奉仕性(代行度)이 낮다고 봄. 여기서 組合長도 직원에 포함시킴.

表 2 單協資產 및 資本金 變化推移(組合當)[1]

단위 : 백만원

구 분	1980	1985	1986	1987	1988	1989	1990
총 자 산	2,676	4,930	6,008	8,117	9,732	11,280	13,446
	(100.0)	(184.2)	(224.5)	(303.3)	(363.7)	(381.1)	(502.4)
자 기 자 본	209	373	396	416	427	455	465
	(100.0)	(178.5)	(189.5)	(199.0)	(204.3)	(217.7)	(222.5)
납 입 출 자 금	159	164	167	168	165	165	156
	(100.0)	(103.1)	(105.0)	(105.7)	(103.8)	(103.8)	(98.1)
1 인 당 출 자 금 (원)[2]	121,831	113,461	117,064	119,052	118,224	119,664	111,183
총자산중 납입출자비중(%)	5.9	3.3	1.9	1.5	1.2	1.1	0.8
자기자본중납입출자비중(%)	76.1	43.8	42.2	40.5	38.6	36.4	33.5

1) GNP 디플레이터를 사용한 1990년 不變價格이며, ( )내는 指數(1980=100)임.
2) 조합원 1인당 납입출자금.
자료 : 농협중앙회, 「단위농협 경영계수요람」, 각연도.

表 3 單協 事業部門別 事業量 變化推移(組合當)[1]

단위 : 백만원

사 업 별	1980	1985	1986	1987	1988	1989	1990
예 수 금[2]	1,036	2,356	3,075	4,305	5,474	6,633	8,084
	(23.7)	(28.4)	(30.0)	(31.6)	(32.1)	(31.3)	(32.4)
대 출 금[2]	1,355	3,306	3.687	4,723	5,829	7,350	8,453
	(31.0)	(39.8)	(36.0)	(34.7)	(34.2)	(34.7)	(33.8)
구 매[3]	745	944	1,063	1,136	1,155	1,263	1,444
	(17.0)	(11.3)	(10.3)	(8.3)	(6.8)	(5.9)	(5.8)
판 매	536	815	1,052	1,337	1,693	1,895	1,866
	(12.3)	(9.8)	(10.3)	(9.8)	(9.9)	(8.9)	(7.5)
공 제	680	887	1,375	2,127	2,885	4,041	5,132
	(16.0)	(10.7)	(13.4)	(15.6)	(16.9)	(19.1)	(20.5)
계	4,371	8,307	10,253	13,625	17,035	21,181	24,980
	(100.0)	(190.0)	(234.6)	(311.7)	(389.7)	(484.6)	(571.5)

1) GNP 디플레이터를 사용한 1990년 불변가격이며, ( )내는 사업별 구성비임. 단, 계의( )내는 1980년을 기준으로 한 지수임.
2) 예수금은 연말잔액, 대출금은 평잔임.
3) 구매사업에는 일반구매, 생활물자사업 및 가공·이용사업이 포함됨.
자료 : 농협중앙회, 「단위농협경영계수 요람」, 각연도.

를 가져왔다. 결국 그간 自己資本의 증가는 주로 剩餘金에 의한 것이며, 組合員의 직접적 出資增加에 의한 기여는 크지 못했음을 나타낸다. 또한, 같은 期間중 組合員 1인당 納入出資金은 122천원에서 111천원으로 감소했다. 그래서 單協의 總資產중 組合員의 순수한 몫이라고 할 수 있는 조합원 納入出資金의 비중은 1980년 5.9%에서 1990년 0.7%로 저하되었다. 이와 같이 單協 資產상 組合員의 몫이 적은 것은 그간 組合員 納入出資金에 대한 資產再評價가 없었기 때문이기도 하며, 이는 組合員의 組合에 대한 所有意識을 약화시키는 요인이 될 수 있다〈表 2〉.

單協의 總事業量은 1980년 單協當 4,371백만원에서 1990년 24,980백만원으로 不變價格으로 5.7배 이상이 되었다. 이 期間중 특히 많이 증가한 것은 金融部門인 信用事業과 共濟事業이며, 經濟事業은 상대적으로 성장이 낮았다. 1990년 현재 總事業量(취급액) 중 金融部門의 비중은 86.7%로 信用事業의 높은 비중을 보여 준다〈表 3〉.

또한 粗收益은 信用事業이 전체의 71.0%를 차지하며, 共濟事業을 포함하면 74.4%로서 單協의 收益面에서 金融事業이 절대적으로 높은 비중을 차지하고 있다.[2] 더욱이 部門別 成長率을 보면, 信用事業은 經濟事業에 비해 훨씬 빠른 성장을 하고 있다.[3] Markov Chain 모델[4]을 이용하여 2001년까지 單協의 事業部門別 粗收益의 構成比를 추정한 결과 2001년 전체 粗收益의 79.5%가 信用事業에서, 공제사업을 포함하면 84.1%가 金融部門에서 생길 것으로 추정된다〈表 4〉. 따라서 장차 單協信用事業의 비중은 더욱 확대되리라 생각된다. 이와 같이 金融(信用)事業에 대한 높은 의존도는 協同組合運動에 대한 많은 비판과 회의를 불러 일으키는 중요한 요인으로 작용하여 왔다.[5] 더욱이 信用事業에 대한 의존도가 높은 都市單協의 경우 農協의 本質과 관련하여 더욱 문제가 될 것으로 예상되며, 실질적인 농민 組合員이 존재하지 않는 信用 및 生活物資의 店鋪化 될 우려가 없지 않다.

單協이 信用事業에 치중하는 것은 單協의 經營效率性과 안정성만을 고려한다면 당연한 귀결일 수도 있다.[6] 그러나 單協이 生産者의 協同組合이며, 양질의 생산 投入財의 저렴한 구입과 生産物의 유리한 販賣에 대한 組合員의 높은 관심을 고려할 때 信用事業 편중 현상은 문제가 되지 않을 수 없다.

單協事業에 대한 附加價値의 성격을 갖는 粗收益은 1990년 單協當 평균 517백만원으로 1980년에 비해 3.8배가 되었다. 이를 같은 기간중 總事業量이 5.7배로 증가된 것과 비교해 보면 기간중 粗收益率이 꾸준히 감소했음을 알 수 있다.

1990년 粗收益중 53.4%는 人件費, 29.7%는 經費, 7.1%는 指導事業費로 사용되었

---

[2] 共通管理費, 사업채권 및 내부자금 利子 등을 고려하면 信用事業과 창고사업을 제외하고는 모든 部門에서 赤字로 나타나고 있다. 그래서 1990년 조합당 平均 純收益은 51백만원인데 반해 信用事業의 純收益은 이보다 훨씬 많은 125백만원이다(농협중앙회, 「단위농협 경영계수요람」, 1991. pp.126~7). 결국 單協은 信用事業에서 벌어서 다른사업의 赤字를 보전해 왔다고 할 수 있다. 經濟事業이 활성화되기 위해서는 경영능률의 향상을 통해 경제사업 자체에서 순수익이 실현될 수 있는 대책이 요구된다.

[3] inverse semi-log 모델 $\ln Y_t = \alpha + \beta t$, $g = e^{\beta} - 1$; Yt=t년도의 粗收益)에 의해 1978~90기간중 연평균 粗收益 성장률을 추정한 결과, 信用·共濟事業은 각각 24.3% 및 21.9%, 販賣·購買事業은 각각 19.9% 및 12.2%씩 성장하여 전체적으로 연평균 20.2% 성장하였다.

[4] Markov Chain 모델은 部門간의 變動確率에 의한 변화를 예측하는 데 일반적으로 많이 사용되는 數學的 推定方法이다. 본 연구에서는 1978~1990년 기간중 각 事業部門의 構成比를 산출하여 이 구성비의 연도별 증감 변화율을 계측하고 Markov Matrix를 작성하여 장래의 事業部門別 구성비를 구했다.

[5] 朴振煥(1988)은 農協이 信用事業에만 치중하고 있다는 비난은 單協이 농산물판매사업을 하지 않고 있기 때문이 아니라 單協이 信用事業을 함으로써 債務者의 입장이 된 농민들은 債權者인 單協을 좋게 생각하지 않게 되는 심리적인 요인도 있었다고 지적하고 있다(pp.81-82).

[6] 單協이 信用事業에 치중하는 이유는 經營效率性 이외에 安定性에도 있다. 信用事業과 經濟事業간의 經營效率性 비교 논의는 朴振煥(1988, pp.69-78) 참고 바람.

表 4 事業部門別 粗收益 構成比 變化展望

단위 : %

연 도 별	신 용	판 매	구 매*	공 제	계
1978	49.3	6.2	41.0	3.4	100.0
1980	49.1	7.8	38.3	4.8	100.0
1985	63.4	5.6	26.8	4.2	100.0
1990	71.0	5.5	19.7	3.7	100.0
1991	72.1	5.1	18.6	4.2	100.0
1996	75.9	5.3	14.1	4.7	100.0
2001	79.5	4.9	11.0	4.6	100.0

* 구매사업에는 일반구매, 생활물자 및 가공·이용사업이 포함됨.
자료 : 농협중앙회, 「단위조합 경영계수 요람」, 각연도.

으며, 事業外 特別損益과 法人稅 등을 고려한 稅後純收益은 조합당 58백만원으로 粗收益의 11.2%에 해당된다. 總事業量 및 粗收入의 꾸준한 증가로 單協의 경영도 꾸준히 내실화 되었다. 單協 職員數의 증가에도 불구하고 粗收入에 대한 人件費의 부담률은 꾸준히 감소하고 있으며, 經費와 指導事業費의 비중은 증가하고 있다. 그러나 指導事業費의 비중은 粗收益의 7.1%로 조합당 37백만원에 불과하며〈表 5〉, 指導事業이 갖는 중요성에 비추어 이는 더욱 크게 증대되어야 할 것이다.

또한 個別單協의 收益을 보면, 1990년 14개 組合에서 赤字를 보았으며, 약 9%에 해당하는 128개 組合은 배당을 못했다.[7] 결국 상당수의 단협이 組合員에 대한 봉사는 커녕 經營상의 어려움에 직면하고 있다고 보아야 할 것이다.

한편, 單協經營이 건실화되어 감에 따라 組合員에 대한 출자 및 이용고 배당도 증가하고 있다. 1990년 조합당 평균 21백만원, 조합원당 평균 15천원이 配當되었는데 이는 1980년에 비해 약 2배에 가까운 수준이다. 따라서 納入出資金에 대한 配當率도 利用高 配當을 포함하여 1980년 6.4%에서 1990년에는 13.3%로 증가하였다〈表 5〉.

單協經營은 경영효율성을 높혀 보다 낮은 가격(費用)으로 組合員에게 상품 또는 서비스를 제공하여 일반기업보다 많은 수익을 실현시켜 주어야 한다. 지난 10년간 單協은 經營效率 측면에서는 많은 개선이 있었다. 勞動生産性을 나타내는 직원 1인당 事業量은 1990년 899백만원으로 1980년에 비해 3.6배로 증가되었으며, 직원 1인당 粗收益은 약 2.7배가 되었다.〈表 6〉.

또한 組合員의 사업 利用度를 나타내는 조합원 1인당 事業量은 1990년 19백만원으로 1980년에 비해 4.7배가 넘는다. 이 중에는 非組合員의 利用도 상당부분 포함되어 있으며, 組合員의 경제규모도 크게 증대되었으나[8] 조합원의 조합사업 利用高는 이보

[7] 농협중앙회, 「단위농협 경영계수 요람」, 1991. 실질적인 赤字組合은 더욱 많을 것으로 예상된다. 일례로서 경기도의 모든 單協은 黑字로 나타나고 있으나 사업외 特別損益을 제외하면 3개 組合이 赤字이다.

[8] 不變價格으로 1980년 대비 1990년 農家所得은 2.2배, 家計費는 2.1배, 農業粗收入은 2.1배, 農業經營費는 2.6배, 農外所得은 2.7배로 증대되었다 (농림수산부, 「농림수산 주요통계」, 1991).

表 5 單協 損益 및 配當 變化推移(組合當)[1]

단위 : 천원

구 분	1980	1985	1986	1987	1988	1989	1990
조 수 익	135,625	223,024	246,985	283,636	358,508	428,972	516,779
	(100.0)	(164.4)	(182.1)	(209.1)	(264.3)	(316.3)	(381.0)
지 도 사 업 비	(3.3)	(4.8)	(6.0)	(6.5)	(6.3)	(6.7)	(7.1)
인 건 비	(67.1)	(62.5)	(62.3)	(59.4)	(54.6)	(55.4)	(53.4)
경 비	(17.6)	(27.0)	(27.3)	(30.1)	(28.0)	(28.1)	(29.7)
순 수 익	19,429	29,971	33,746	36,145	41,895	47,064	57,766
	(14.3)	(13.4)	(13.7)	(12.7)	(11.7)	(11.0)	(11.2)
배 당							
배 당 액	10,216	11,688	12,391	15,439	17,765	19,649	20,752
조 합 원 1 인 당 (원)	7,846	8,252	8,856	11,117	12,921	14,454	15,089
배 당 률 (%)[2]	6.4	7.2	7.4	9.2	10.8	11.9	13.3

1) GNP 디플레이터를 사용한 1990년 불변가격이며, ( )내는 조수익에 대한 비율(%)임. 단, 조수익의 ( )내는 1980년을 기준으로한 지수임.
2) 배당률은 출자배당 및 이용고 배당을 포함한 전체 배당액의 납입출자금에 대한 비율(%)임.
자료 : 농협중앙회, 「단위농협 경영계수 요람」, 각연도.

表 6 單協 經營指標 變化推移(組合當)[1]

단위 : 백만원

구 분	1980	1985	1986	1987	1988	1989	1990
직 원 1 인 당 사 업 량	248	402	473	600	716	844	899
	(100.0)	(162.1)	(190.7)	(241.9)	(288.7)	(340.3)	(362.5)
직 원 1 인 당 조 수 익	7	10	11	12	15	17	19
	(100.0)	(142.9)	(157.1)	(171.4)	(214.3)	(242.6)	(271.4)
조 합 원 1 인 당 사 업 량	4	5	8	10	13	15	19
	(100.0)	(125.0)	(200.0)	(250.0)	(325.0)	(375.0)	(475.0)
조 수 익 률 (%)[2]	6.51	59.8	62.4	63.8	83.9	94.4	111.2
순 수 익 률 (%)[3]	12.2	18.3	20.2	21.6	25.4	28.5	37.1
회 전 율 (%)[4]	21.0	22.3	25.9	32.8	39.9	46.6	53.7

1) GNP 디플레이터를 사용한 1990년 불변가격이며, ( )내는 1980년을 기준으로 한 지수임.
2) 자기자본에 대한 조수익 비율.
3) 납입출자금에 대한 순수익 비율.
4) 자기자본에 대한 총사업량 비율.
자료 : 농협중앙회, 「단위농협 경영계수 요람」, 각연도.

다 훨씬 크게 증대됨으로써 組合員의 조합사업 利用率은 이 기간중 상당히 증대되었다고 보아야 한다. 이것은 또한 組合員에 대한 奉仕性이 향상되었음을 의미한다.

收益性面에서 自己資本에 대한 粗收益率 역시 1980년 65.1%에서 1990년 111.2%로 꾸준히 증가했으며, 같은 期間 納入出資金에 대한 純收益率은 12.2%에서 37.1%로 증대되었다. 또한 資本의 回轉率을 나타내는 自己資本에 대한 事業量의 比率은 같은 期間중 21.0배에서 53.7배로 증대되어 資金의 운영효율이 크게 증가되었다〈表 6〉.

表 7 單協 立地 類型別 規模分析(組合當, 1990)

단위 : 백만원

입지유형별	조합수	조직		사업량*		자본			
		조합원수	직원수	총사업	경제사업	자기자본	납입출자금	자기자본중 납입자본비중	조합원 1인당 납입자본
	개	명	명					%	천원
도시형	160	1,646	62.6	58,259	5,150	1,130	267	23.6	162
읍소재지형	172	1,949	38.9	36,583	4,866	699	220	31.5	113
평야형	497	1,369	22.7	20,613	3,244	369	142	38.5	104
산간형	596	1,120	19.3	16,612	2,433	294	119	40.5	106
전체	1,425	1,376	27.7	25,094	3,315	463	156	33.7	113

* 예수금은 연말잔액, 대출금은 평잔, 공제는 유효계약고 기준임.

결국 勞動生産性, 조합원 利用率(奉仕性), 收益性, 資本回轉率(資本效率性)등 중요한 單協經營指標의 꾸준한 개선을 통해 그간 單協은 꾸준히 성장해 왔다.

Ⅲ. 立地類型別 規模 및 經營分析

單位農協의 經營에 큰 영향을 주는 外的條件은 組合이 立地하고 있는 지역여건이다. 農協은 單協의 立地類型을 都市型, 邑所在地型, 平野型, 山間型으로 분류하고 있으며,[9] 이는 農協이 각종 사업을 추진하는데 있어 중요한 기준이 되고 있다. 「단위농협 경영계수 요람」(1991)을 이용하여 전국 單協을 대상으로 分散分析을 한 결과 주요 통계지표의 평균값은 모두 1%이하의 유의수준에서 有意性이 있어 立地類型에 따라 상호 차이가 있다고 할 수 있다.

분석결과 1990년 조합당 組合員數는 전국평균 1,376명에 대해 邑所在地型이 1,949명으로 가장 많았으며, 山間型은 1,120명에 불과했다〈表 7〉. 한편 組合員 1,000명 이하의 零細組合이 全體組合의 27.8%에 해당되는 395개 조합으로 이들 중 많은 조합이 山間型 組合으로 생각된다.[10] 또한 組合當 單協 職員數는 都市型 單協이 62.6명인데 비해 山間型은 19.3명으로 1/3수준이다. 조합원과 직원 수가 조합 組織規模의 기본적 결정요인이며, 장차 오지일수록 移農이 심할 것임을 전망할 때 山間型 零細單協의 經營問題는 더욱 심각해질 것으로 예상된다.

立地類型에 따라 總事業量, 自己資本 및 粗收益도 커다란 차이를 나타내고 있다.[11]

[9] 都市近郊型과 邑所在地型은 각각 事業區域에 市 또는 邑이 포함되어 있는 경우이며, 平野型은 耕地率이 20% 이상, 山間型은 20% 미만인 농촌지역의 組合으로 분류함.

[10] 1986년 전체單協의 23.6%인 331개 單協이 1,000명 미만의 組合員을 갖고 있는 零細組合이었는데, 이중 42.0%가 山間型 組合이었다(徐箕源, 「韓國農協의 發展方向에 관한 실증적 硏究」, 중앙대학원, 1987, p.67).

[11] 박진환(1982)은 입지유형별 분류기준으로 사업규모를 사용하였다. 이러한 분류 기준은 사실과 맞지 않는 경우도 있으나 단협형태별 특성을 파악하는 데는 지장이 없을 것이다. 그래서 본 연구에서는 사업규모별 분석은 하지 않았다.

表 8 單協 立地類型別 損益分析(組合當, 1990)

단위 : 백만원

입지유형별	조 수 익	지도사업비	사업관리비	순 수 익
도 시 형	1,233	91	964	192
	(100.0)	(7.4)	(78.2)	(15.6)
읍 소 재 지 형	716	59	587	89
	(100.0)	(8.2)	(82.0)	(12.4)
평 야 형	415	29	353	38
	(100.0)	(7.0)	(85.1)	(9.2)
산 간 형	348	21	304	30
	(100.0)	(6.0)	(87.4)	(8.6)
전 체	515	37	430	58
	(100.0)	(7.2)	(83.5)	(11.3)

주 : ( )내는 粗收入에 대한 비율(%)임.

조합당 평균 총사업량은 都市型 單協이 58,259백만원으로 山間型 16,612백만원의 3.5배이다〈表 7〉. 또한 粗收益도 都市型 單協은 조합당 평균 1,233백만원으로 山間型組合 平均 350백만원의 3.5배가 된다〈表 8〉. 이를 개별 單協의 입장에서 보면 單協간의 事業規模 격차는 더욱 심하다. 그러나 經濟事業만을 고려할 때, 單協立地類型간의 격차는 훨씬 적다. 이것은 都市型일수록 金融事業에 대한 의존도가 높기 때문이다.

單協이 事業을 수행하는데 있어서 기초가 되는 自己資本의 경우 都市型 單協은 평균 1,130백만원으로 山間型 294백만원의 3.8배, 平野型 369백만원의 3.1배에 이른다. 그러나 自己資本에 대한 納入出資金의 비중은 農村單協일수록 높은데, 이는 유보된 剩餘金이 상대적으로 적기 때문이다〈表 7〉.

粗收益에 있어 都市型 單協은 평균 1,233백만원인데 비해 平野型 單協은 415백만원, 山間型 單協은 348백만원에 불과하다. 그 결과 農村地域 單協은 최소한의 적은 職員으로 單協을 운영하고 있음에도 粗收益의 85% 이상을 人件費와 經費 등 事業管理費에 충당함으로써 충분한 純收益을 시현하지 못하고 있다. 1990년 單協當 平均 純收益은 平野型 單協 38백만원, 山間型 單協 30백만원으로 都市型 單協 192백만원의 20%에도 못미치는 수준이다. 또한 粗收益에 대한 營農指導費의 비율은 전체적으로 10%에도 못미치며, 이러한 收益性의 압박은 특히 農村型 單協에서 指導事業費 지출을 제약한다〈表 8〉. 營農이 다양화되고 組合員의 새로운 營農技術에 대한 수요가 높아짐을 감안할 때 현재의 經營規模로서는 單協 자체의 비용충당에도 압박을 받게 되며, 指導事業 같은 組合員에 대한 奉仕性 사업은 자원이 제약된 農村型 單協에서 더욱 제약을 받을 것이다.

組織, 事業 및 資本規模와 관련된 것이지만, 單協의 立地類型에 따라 經營指標도 많은 차이가 있다. 1990년 조합원 1인당 組合事業 利用高는 都市型 單協의 경우 35.4 백만원인데 비해 邑所在地型 및 農村型 單協은 14.8～18.8백만원이다. 그러나 經濟事業은

表 9 單協 立地類型別 經營指標分析, 1990

입지 유형별	이용고 (조합원 1인당)		사업구성도	대행도	노동생산성		수익성		자본회전율
	총사업	경제사업			직원 1인당 총사업량	직원 1이당 조수익	자기자본 조수익률	납입자본 순수익률	
	백만원	백만원	%	인	백만원	백만원	%	%	회
도시형	35.4	3.1	8.8	25.9	916.0	19.4	109.1	71.9	51.5
읍소재지형	18.8	2.5	13.3	48.8	916.9	17.9	102.4	40.5	52.3
평야형	15.1	2.4	15.7	57.8	869.7	17.5	112.5	26.8	55.9
산간형	14.8	2.2	14.6	55.2	818.3	17.1	118.4	25.2	56.5
전체	18.2	2.4	13.2	47.9	874.4	17.9	111.2	37.2	54.2

組合員 1인당 利用高가 都市單協일수록 높지만 전체사업에 비해 차이가 없다. 이는 事業構成度와 관련이 있다.[12] 분석결과 都市型 單協은 經濟事業의 비중이 總事業에 8.8%에 불과하며, 가장 높은 平野型 單協도 15.7%에 불과하고 전국평균 13.2%이다. 單協의 代行度는[13] 都市單協이 農村單協에 비해 높은데, 이는 都市單協의 신용사업에 많은 직원이 종사하고 있기 때문인 것으로 보인다〈表 9〉.

결국 組織規模가 비교적 큰 都市型 單協일수록 協同組合의 組合員에 대한 奉仕性을 나타내는 指導事業費의 비중, 純收益(純收益은 配當率과 관계됨), 조합원의 利用高, 代行度[13] 등에서 農村型 單協에 비해 유리하고 事業構成度는 불리하게 나타나고 있다.

經營效率性을 나타내는 勞動生産性에 있어 직원 1인당 總事業量은 都市型 및 邑所在地型 單協이 916백만원으로 農村型 單協보다 약간 높으나 직원 1인당 粗收益은 都市型 單協이 약간 높을 뿐 單協 立地類型에 따른 차이가 거의 없다. 그러나 收益性과 資本에 대한 效率性을 나타내는 自己資本 粗收益率과 自己資本에 대한 總事業의 비율로 표시되는 資本回轉率은 農村型單協이 都市型單協에 비해 높게 나타났다. 따라서 農村型 單協이 資本을 보다 효율적으로 사용한다고 할 수 있다. 그럼에도 運營費의 압박으로 인해 農村型單協의 納入資本 純收益率은 都市型單協에 비해 낮다〈表 9〉. 결국 資本을 효과적으로 이용함에도 農村型單協은 規模 및 資源의 제약으로 사업의 확대와 수익을 실현하는 데에는 한계가 있는 것으로 보인다.

결론적으로 單協의 事業規模나 組合員 규모는 都市型 單協일수록 크며, 山間型일수록 작은 경향이 있다. 조직규모의 차이는

[12] 事業構成度는 전체사업에 대한 經濟事業의 비율로서 현재 單協經營이 信用事業위주라는 비판과 관련하여 이 비율은 單協事業의 充實度를 간접적으로 나타낸다.

[13] 이밖에 單協의 奉仕性을 나타내는 係數로는 (1) 綜合利用率, (2) 組合員 1인당 綜合利用高, (3) 指導擔當 직원비율, (4) 조합원당 設備投資額, (5) 수수료율, (6) 배당 환원액, (7) 내부보유액 등 다양한 지표와 測定 모델이 있으나(李桓圭, 1985) 아직 單協의 奉仕性을 정확히 파악할 수 있는 지표는 개발되지 않았다.

表 10 單協 組合員 規模別 規模分析(組合當), 1990

단위 : 백만원

조합원 규모별	조합 수	조직		사업량*		자본			
		조합원 수	직원수	총사업	경제사업	자기자본	납입 출자금	자기자본 중 납입 자본비중	조합원 1인당 납입자본
	개	명	명					%	천원
0~999	395	813	19.5	16,378	2,151	302	104	34.4	128
1,000~1,999	860	1,384	28.0	25,258	3,343	471	156	33.1	113
2,000명 이상	170	2,638	45.4	44,517	5,875	799	275	34.4	104
전 체	1,425	1,376	27.7	25,094	3,315	463	156	33.7	113

* 예수금은 연말잔액, 대출금은 평잔, 공제는 유효계약고 기준임.

단순한 事業物量의 양적 차이만을 규정하는 것이 아니라 조합간에 주요 현안으로 등장하는 과제가 서로 다르다(韓哲雄 외 1986, 179). 奧地單協은 經濟事業에의 의존도가 비교적 높으며 組合員 經濟에 기초하여 組合員의 利用率이 높고 유사 사업단체와의 경쟁이 덜 심하다. 반면, 可用資源이 부족하고 市場圈을 외지에 빼앗기고 있어 최소한의 사업 적정규모를 유지하기도 어려운 것이 일반적이다(朴振煥 외 1984, 104). 한편, 都市單協은 信用事業에 전문화되어 다각 경영의 綜合農協으로부터 탈피하고 있어 農民組合員과 관련되는 분야가 적고 非農民의 이용을 기반으로 발전하고 있다.[14] 이에 따라 都市型 單協은 農協의 本質이라는 관점에서 점차 멀어지고 있다는 기본적인 문제를 갖고 있다(朴振煥 외 1982, 83 및 26).

[14] 單協의 相互金融 예수금중 非組合員의 저축이 農村單協 23%, 都市單協 47%로 나타났으며, 연쇄점 生活物資事業의 非組合員 이용률도 비슷한 수준이다(陳興福 1988, 55).

Ⅳ. 組合員 規模別 經營分析

앞 節과 동일한 자료를 이용하고 分散分析을 한 결과 주요통계지표의 평균 값은 單協의 組合員 規模에 따라 1%의 有意水準에서 유의성이 있는 것으로 나타났다.

單協의 組織規模에 있어서 1990년 소규모 單協(조합원 1,000명 미만의 조합)은 평균 조합원이 813명, 대규모 單協(組合員 2,000명 이상의 조합)은 2,638명이 있으며, 單協 平均 職員數는 소규모 單協 19.5명, 대규모 單協 45.4명으로 組織規模面에서 대규모 單協일수록 월등히 높다.

總事業量은 소규모 單協은 조합당 16,378백만원인데 대하여 대규모 單協은 조합당 44,517백만원으로 소규모 조합의 2.7배이다. 한편 自己資本에 있어서도 대규모 單協은 평균 799백만원으로 소규모 單協 평균 302백만원의 2.6배이다. 또한 納入出資金도 비슷한 격차를 보이고 있으나 自己資本에 대한 納入出資金의 比重은 組合員 規模에 따라 차이가 없는 것으로 나타났다.

表 11 單協 組合員 規模別 損益分析(組合當), 1990

단위 : 백만원

조합원 규모별	조 수 익	지도사업비	사업관리비	순 수 익
0 ~ 999 명	357 (100.0)	19 (5.3)	307 (86.0)	37 (10.4)
1,000 ~ 1,999 명	518 (100.0)	38 (7.3)	429 (82.8)	58 (11.2)
2,000 명 이 상	869 (100.0)	72 (8.3)	714 (82.2)	102 (11.7)
전 체	515 (100.0)	37 (7.2)	430 (83.5)	58 (11.3)

주 : ( )내는 조수입에 대한 비율(%)임.

그러나 組合員 1인당 納入出資金은 소규모 單協에서 대규모 單協보다 20%정도 높다〈表 10〉. 결국, 零細單協의 경우 組合員은 상대적으로 많은 出資를 하고 있으면서도 組織規模가 零細하기 때문에 事業量이 낮은 수준에 머무르고 있는 실정이다.

粗收益面에서 1990년 소규모 單協은 평균 357백만원인데 대해 대규모 單協은 869백만원으로 소규모 單協의 2.4배에 이른다. 粗收益중 소규모 單協은 86.0%를 事業管理費로 사용하며, 5.3%에 해당하는 19백만원을 指導事業費로 사용하고 있다. 반면, 대규모 單協은 粗收益의 82.2%를 事業管理費로 사용하며, 8.3%에 해당하는 72백만원을 指導事業에 사용하고 있다. 각종 費用을 제외한 純收益은 소규모 單協은 평균 37백만원이며, 대규모 單協은 102백만원으로 組合員 규모에 따른 純收益 규모의 격차는 粗收益에 비해 더욱 크다〈表 11〉. 결국 조합원 규모의 격차는 수익의 절대적 크기 뿐만 아니라 收益의 사용에도 영향을 주며, 영세 單協일수록 事業管理費의 부담이 크기 때문에 指導事業費와 같은 奉仕性 지출을 크게 제한할 수밖에 없는 실정이다.

組合員 規模에 따라 經營指標에도 많은 차이가 있다. 總事業중 경제사업이 차지하는 比重을 나타내는 事業構成度에 있어서는 組合員規模에 따라 차이가 거의 없으나 組合員 1인당 利用高는 소규모 單協일수록 높다. 또한 組合員에 대한 代行度는 소규모 單協일수록 높다. 그러나 勞動生産性에 있어서는 직원 1인당 總事業量 및 粗收益 모두

表 12 單協 組合員 規模別 經營指標 分析, 1990

입지 유형별	이용고 (조합원 1인당)		사업구성도	대행도	노동생산성		수익성		자본회전율
	총사업	경제사업			직원 1인당 총사업량	직원 1인당 조수익	자기자본 조수익률	납입자본 순수익률	
명	백만원	백만원	%	인	백만원	백만원	%	%	회
0~999	20.2	2.6	13.1	39.7	798.9	17.4	118.2	35.6	54.2
1,000~1,999	18.3	2.4	13.2	47.7	871.0	17.9	110.0	37.2	53.6
2,000 이상	16.9	2.2	13.2	56.9	959.4	18.7	108.8	37.1	55.7
전 체	18.2	2.4	13.2	47.9	874.4	17.9	111.2	37.2	54.2

에 있어서 대규모 組合일수록 높다. 이러한 점에 비추어 볼 때 소규모 單協일수록 組合員에 대한 밀착성은 높으나 生産性이 낮으며 자원부족 때문에 事業規模를 늘리는 데에는 제약이 큰 것으로 생각된다.

또한 收益性에 있어 自己資本 粗收益率은 소규모 單協일수록 높으며, 納入資本 純收益率은 대규모 單協일수록 높으나 그 격차는 크지 않다. 資本回轉率은 組合員 規模에 따른 격차가 뚜렷하지 않다〈表 12〉.

V. 결　　론

지난 10년간의 統計를 보면, 單協은 조합원 수의 감소 등 조직기반의 약화에도 불구하고 組織, 資本, 事業, 收益 등 각종 規模指標에서 커다란 성장을 하여 왔으며, 經營指標상으로도 많은 개선을 보이고 있다. 그러나 資本面에서는 조합원의 納入出資金보다는 잉여금의 自己資本化에 의해서 주로 성장해 왔으며, 事業面에서는 金融部門을 중심으로 성장해 왔다. 더욱이 金融部門에 대한 의존도가 계속 심화되고 있으며, 이러한 추세가 계속되면 2001년에는 전체 粗收益의 84.1%가 金融部門으로부터 발생할 전망이며, 일부 單協의 금융기관화에 대한 우려와 비판도 없지 않다.

또한, 單協의 經營改善으로 조합원에 대한 奉仕性이 전반적으로 개선되고 있음에도 1990년 粗收益의 83.4%는 人件費와 經費로 사용되고 있으며, 7.1%에 해당되는 組合當 3,700만원이 指導事業費로 사용되었다. 그리고 單協간에 발전격차가 심하여 14개 조합이 赤字를 보았으며, 128개 組合이 經營收支가 좋지 않아 배당을 하지 못하는 등 일부 單協은 경영의 어려움을 겪고 있다. 더욱이 최근 국민경제에 있어서 農業比重의 계속적 저하와 農業就業人口의 감소 및 이에 따른 組合員數의 감소, 市場開放化에 따른 國內農業生産의 위축, 경제自律化에 따른 농촌시장에서의 競爭性 증대, 농촌사회구조의 변화 등과 같은 單協 경영여건의 변화로 장차 單協經營은 많은 어려움이 예상된다. 특히 金融事業에 대한 의존도가 높은 單協에 있어서 金融自律化는 單協經營에 커다란 위협이 될 수 있다. 따라서 單協의 經營效率性 증대와 조합원의 利用率 증대는 장차 單協의 발전을 위한 중요한 課題라 할 수 있다.

이를 위해 單協은 經濟事業의 확대와 영농지도사업의 강화를 통해 單協의 組織力을 강화하며, 컴퓨터 등 현대적 사무기기와 경영기법의 도입을 통해 經營效率性을 높이도록 해야 할 것이다. 특히 經濟事業의 확대를 위해서는 경제사업의 경영능률을 높혀 그 자체로서 순수익이 실현될 수 있도록 해야 한다.

立地類型과 組合員 規模는 單協規模 및 經營指標에 통계적으로 有意한 영향을 주는 것으로 나타나고 있다. 單協의 사업이나 조합원 규모는 都市型 單協일수록 크며 山間型일수록 작은 경향이 있다. 또한 山間型일수록 경제사업 의존도가 높고 조합원의 이용율이 높아 조합원과의 密着度는 높으나 可用資源이 부족하고 市場圈을 외지에 빼앗기고 있어 經營에 어려움을 받고 있는 반면, 都市單協은 신용사업에 전문화되어 農民組合員과 관련되는 분야가 적고 非農

民의 이용을 기반으로 발전하고 있어 농협의 본질이라는 관점에서 기본적인 문제를 갖고 있다. 經營收支, 勞動生産性, 奉仕性 등 모든 指標에서 都市型 單協일수록 유리하며, 損益面에서는 山間型일수록 事業管理費의 비중이 높아 상대적으로 경영상 압박이 큼을 보여주고 있다. 다만, 山間型일수록 자기자본 粗收益率과 資本回轉率은 높게 나타나 資本을 보다 효율적으로 사용하고 있음을 보여주고 있다.

조합원 규모별로는 대규모 單協일수록 각종 組織 및 經營規模指標가 크고 經營效率性 指標도 유리하게 나타났다. 또한 소규모 單協일수록 조합원에 대한 밀착성은 높으나 生産性이 낮게 나타났으며 자원부족 때문에 事業規模를 늘리고 조합원에 대한 奉仕性을 높이는데 제약이 있을 것으로 보인다. 따라서 조합원 규모에 따른 규모의 경제가 존재함을 알 수 있다.

이러한 점에서 經營能率을 높이기 위해 單協은 조합원 규모를 확대해야 할 것이며, 立地類型이 상이한 單協간의 結合을 통해 立地的 특성에 따른 미비점을 보완해 나갈 때 單協이 보다 성장·발전할 것으로 생각된다.

參 考 文 獻

農林水産部,「農林水産 主要 統計」, 1991.

農協中央會,「農協二十年史」, 1982.

————,「단위농협 경영계수요람」, 각연도.

朴振煥,「單位農協發展의 要因分析」, 農協大學, 1982.

———, "韓國의 農業協同組合의 經營原理," 「協同組合 經濟學」(金爲相편), 農協大學 農協發展研究所, 1988.

——— 외,「都市圈 單位農協의 實態와 當面課題」, 農協專門大 農協問題研究所, 1982.

——— 외,「奧地單位農協의 實態와 當面課題」, 農協專門大 農協問題研究所, 1984.

徐箕源,「韓國農協의 發展方向에 관한 實證的 研究」中央大學校大學院(박사학위 논문), 1987.

李桓圭, "農協의 奉仕性에 관한 計量的 分析," 「協同組合研究」 제7집, 農協大 農協問題研究所, 1985. 2.

陳興福, "國家와 協同組合間 協力體系의 範圍와 限界," 「韓國協同組合研究」 2(6), 韓國協同組合學會, 1984. 6.

———, "農協 組合員 資格에 관한 考察," 「韓國協同組合研究」, 6(1), 韓國協同組合學會, 1988. 3.

———, 羅廣浩,「市·邑·面 地域別 單位組合 經營計數 比較」, 農協專門大 農協問題研究所, 1983.

——— 외,「單位組合 規模에 관한 調査分析」, 農協大 農協問題研究所, 1981.

韓哲雄 외,「農村社會構造變化와 農協」, 農協中央會, 1986.

許吉行, "협동조합의 조합원에 대한 경제적 寄與 評價方法 導入," 「농촌경제」 13(3), 韓國農村經濟研究院, 1990. 9.

Lerman, Zvi, Cladia Parliament, *Industry and Size Effect in Agricultural Cooperatives*, Department of Agricultural Applied Economics, University of Minnesota Staff Paper p. 89-140, 1989.