

碩士學位論文
指導教授 朱亨根

중소기업협동조합의 자본조달실태와 발전방향에 관한 연구

A Study on Fund-Raising Practices and Improvement
Measures for Small Business Cooperatives

2005年 12月 日

漢城大學校 디지털中小企業大學院

디지털中小企業經營學 專攻

劉 永 浩

碩士學位論文
指導教授 朱亨根

중소기업협동조합의 자본조달실태와 발전방향에 관한 연구

A Study on Fund-Raising Practices and Improvement
Measures for Small Business Cooperatives

위 論文을 經營學 碩士學位 論文으로 提出함

2005年 12月 日

漢城大學校 디지털中小企業大學院

디지털中小企業經營學 專攻

劉 永 浩

劉永浩의 經營學 碩士學位 論文을 認准함

2005年 12月 日

審査委員長

審査委員

審査委員

【차 례】

국문초록	viii
제 1 장 서 론	1
제 1 절 연구배경 및 목적	1
1. 연구배경	1
2. 연구목적	1
제 2 절 연구방법 및 범위	2
1. 연구방법	2
2. 연구범위	3
 제 2 장 협동조합의 이해와 새로운 변화 모습	4
제 1 절 협동조합의 이해	4
1. 협동조합의 개념	4
2. 협동조합의 원칙과 그 의미	5
가. 국제협동조합연맹(ICA, 1995)의 관점	5
나. 미국 농무성(USDA, 1987년)의 관점	7
다. 협동조합원칙의 국가별 접근 상이성	11
3. 주식회사와 구별되는 협동조합의 시장행동 특성	12
가. Positive한 행동특성	12
나. Negative한 행동특성	14
4. 협동조합 결성의 필요성	17
가. 거래비용 경제이론	17
나. 자산특정성(asset specificity) 원리에 의한 협동조합의 설립동기	18
제 2 절 세계협동조합의 새로운 변화 모습	19

1. 협동조합에 대한 변화환경	19
2. 세계 협동조합의 새로운 변화 동향	20
가. 변화의 동인(動因)	20
나. 협동조합의 새로운 변화 추세와 내용	21
다. 세계 주요국 협동조합의 변화 특징과 향후 전망	26
 제 3 장 중소기업협동조합의 실태	28
제 1 절 중소기업협동조합 일반	28
1. 설립목적 및 효과	28
2. 협동조합의 종류	29
가. 협동조합	29
나. 사업협동조합	29
다. 협동조합연합회	30
라. 협동조합중앙회	30
3. 협동조합에 대한 중소기업의 기대	30
4. 조직형태상의 협동조합의 특징	31
제 2 절 중소기업협동조합의 제도의 변천	31
1. 조직화에 통제에 중점을 둔 제도로 시작	31
2. 동일업종 중심의 조합 설립	32
3. 광역단위 중심의 협동조합 운영	33
4. 설립조건 강화 추세	33
제 3 절 중소기업협동조합 운영 현황	34
1. 조직화 현황	34
가. 연도별 현황	34
나. 협동조합의 업종별 분포	36
다. 지역별 분포	36

2. 예·결산 현황	36
가. 결산평균 금액	36
나. 주요 항목별 구성비	38
다. 예·결산규모별 조합 분포현황	38
3. 공동사업 현황	39
4. 협동조합 인원 현황	40
5. 인건비 현황	40
6. 재무구조	41
 제 4 장 중소기업협동조합의 자본조달실태와 개선과제	45
제 1 절 자본조달 실태 조사	45
1. 조사개요	45
2. 실태조사 결과	46
제 2 절 협동조합의 자본구성 및 주요특징	49
1. 자본의 구성	49
2. 주요 특징	50
제 3 절 협동조합의 자본조달 개선과제	53
1. 자본조달 원천의 제한	53
2. 이익의 내부유보 애로	54
3. 무임승차자 문제(Free Rider Problem)	55
4. 투자의 기간 문제 (Horizon Problem)	56
5. 투자의 포트폴리오 문제(Portfolio Problem)	57
 제 5 장 중소기업협동조합의 새로운 자본조달제도 도입방향	59
제 1 절 새로운 자본조달 제도의 필요성	59

1. 환경의 변화	59
2. 자본조달 및 조합원 제도의 변화	59
3. 효과적인 리스크 관리가 필요	60
4. 부가가치 창출(수익성)에 대한 요구 증대	60
제 2 절 주요국 협동조합의 자본조달 제도와 동향	61
1. 미국	61
2. 캐나다	63
3. 호주	65
4. 유럽	67
제 3 절 자본조달 제도의 새로운 방향	71
1. 개 황	71
2. 새로운 자본조달 제도 방안	72
가. 조합원의 공정한 출자의무제도	72
나. 조합원 투자증권의 발행	76
다. 외부투자자의 지분 참여	78
라. 외부와의 공동투자	81
제 6 장 결 론	83
참 고 문 헌	89
ABSTRACT	94

【표 차례】

<표 2-1> 협동조합과 주식회사의 차이	12
<표 2-2> 생산지향적 협동조합과 시장지향적 협동조합의 비교	22
<표 2-3> 주요 국가 협동조합의 합병 사례	23
<표 2-4> 주요 국가 협동조합의 자회사 현황	24
<표 2-5> 유럽 협동조합의 새로운 모델	25
<표3-1> 연도별 조직화 현황 (단위 : 개, %)	34
<표3-2> 연도별 결산 평균 금액 (단위 : 백만원,%)	37
<표3-3> 주요항목별 구성 (단위 : %)	38
<표3-4> 예·결산 수입규모별 분포현황 (단위 : 개, %)	39
<표3-5> '04년도 공동사업 실적 (단위 : 백만원)	39
<표3-6> 협동조합 임직원수 (단위 : 명, %)	40
<표3-7> 협동조합 인원 분포 현황 (단위 : 개)	40
<표3-8> 연도별 인건비 (단위 : 백만원, %)	41
<표3-9> 1인당 조합군별 월평균 급여 (단위 : 천원)	41
<표3-10> 총괄현황 (단위 : 백만원, %)	41
<표3-10a> 자산현황 (단위 : 백만원)	41
<표3-10b> 부채현황 (단위 : 백만원)	42
<표3-10c> 자본현황 (단위 : 백만원)	42
<표3-10d> 자산규모별 조합분포 현황 (단위 : 개, %)	42
<표3-10e> 출자금규모별 조합분포 현황 (단위 : 개, %)	43
<표3-10f> 당기잉여금 규모별 조합분포 현황 (단위 : 개, %)	43
<표3-10g> 연도별 손익발생 현황 (단위 : 개, %)	44

<표3-10h>연도별 당기잉여금 현황 (단위 : 백만원, %)	44
<표4-1> 조사표 제출	45
<표4-2> 평균 조합원수	46
<표4-3> 평균 상근임직원수	46
<표4-4> 조합설립년도	46
<표4-5> 자본조달 사정	47
<표4-6> 타인자본 조달처(26개 조합)	47
<표4-7> 자기자본 중 직접출자 비중	47
<표4-8> 잉여금 발생 비중(2004년 결산기준)	47
<표4-9> 잉여금 처분(2004년 결산기준)	48
<표4-10> 자본조달의 제약요인	48
<표4-11> 바람직한 자본조달제도	48
<표5-1> EU국가 협동조합의 자본형태	69
<표5-2> 회전출자제도의 활용 예 (단위 : 원)	75

【그 립 차 례】

<그림2-1> 협동조합의 변화 환경	20
<그림2-3> 세계 주요국가 협동조합의 변화 동인	21
<그림2-3> 협동조합의 다양한 형태	26
<그림3-1> 설립목적 및 효과	28
<그림3-2> 조 직 도	29
<그림3-3> 협동조합에 대한 중소기업의 기대	30
<그림3-4> 조직형태상 협동조합 특징	31
<그림3-5> 협동조합의 태동	32
<그림3-6> 협동조합 설립업종 변천	32
<그림3-7> 협동조합 설립업무구역 변천	33
<그림3-8> 협동조합 설립발기인 요건 변천	34
<그림3-9> 연도별 조직화 추이	35
<그림3-10> 유형별 분포	35
<그림3-11> 업종별 분포	36
<그림3-12> 조합군별 결산평균액	37
<그림3-13> 수입결산규모 분포 현황	38
<그림3-14> '04년도 출자규모별 분포	43
<그림5-1> 협동조합의 새로운 자본조달 제도 개념도	72

국 문 초 록

1990년대 이후 중소기업을 둘러싼 경제 환경의 변화로 중소기업정책도 자율과 경쟁이라는 시장경제에 의한 공정한 경쟁시스템이 정착되는 방향으로 전환되고 있으나 일부 중소기업협동조합의 경우는 시장경제시스템에 적응하기 위하여 변화를 모색하기 보다는 아직도 정부의 보호·육성 정책에 의존하려는 경향을 나타내고 있다.

물론 사회·경제적 약자들의 자조조직이라는 협동조합의 특성상 국민경제에서 담당하고 있고 활동의 공공성을 부인하기는 어려우나 과연 우리 중소기업협동조합이 추구하는 이상만큼이나 가치가 있는지 또한 대내외적인 변화압력과 조합원이 이용자이며 소유자 및 통제자라는 특성에서 기인하는 조합운영의 내재적 한계를 극복하고 발전할 수 있을지 의문시 되고 있다.

그러나 이미 유럽이나 북미의 선진국 협동조합들이 협동조합의 정체성을 최소한으로 유지하면서 시대변화흐름에 맞게 협동조합의 조직형태나 운영방식을 변형시켜 나가면서 조합운영의 내재적 한계를 극복하는 노력을 경주하고 있다는 사실은 우리 중소기업협동조합에 시사하는 바가 크다.

따라서 본 연구에서는 우선 협동조합에 대한 이해와 세계 협동조합의 새로운 변화모습을 이론적인 관점에서 정리하였다.

또한 협동조합이 가치를 가지고 생존하고 발전하기 위하여는 조합원이 필요로 하는 사업추진을 위한 자본의 확충이 무엇보다 필요하나 주식회사와 다른 자본조달 제도를 가지고 있어 협동조합에서는 자본조달에 많은 어려움을 겪고 있는 것이 현실이다.

이는 전통적인 협동조합의 자본조달 방법인 조합원의 출자와 이익의 내부유보만으로는 신규 설비투자 등에 필요한 자본 확충 요구를 충족시키기 어렵고, 투자에 비례한 수익분배 및 자본수익 등의 제한으로 조합 외부에

투자유인을 제공하지 못하고 있기 때문이다.

그러나 서구의 협동조합은 이러한 문제를 해결하기 위해 조합원별 사업 이용량에 비례하여 공정한 출자의무를 부과하는 기준출자제도와 단위당 자본금적립제도, 조합원 또는 외부투자자를 대상으로 한 투자증권의 발행, 공동투자를 통해 자회사를 설립하는 등 다양한 새로운 자본조달 제도를 도입하여 운영하고 있다.

이에 본 연구에서는 협동조합 자본제도의 특징과 우리나라 중소기업협동조합의 자본조달의 제약 요인 및 자본조달 실태를 파악하고 최근 서구 협동조합에서 도입·시행하고 있는 새로운 자본조달제도에 대해 정리하여 자본조달 방향을 제시하였다.

아무쪼록 본 연구 자료가 최근 악화되고 있는 중소기업협동조합의 경영여건을 개선하는데 필요한 정책방향과 자본증대 요구가 커지고 있는 중소기업협동조합의 새로운 자본조달 제도 도입을 위한 기초 자료로 널리 활용되기를 기대한다.

제 1 장 서 론

제 1 절 연구배경 및 목적

1. 연구배경

우리나라 중소기업협동조합은 선진국의 협동조합과 달리 자조조직이 아닌 1960년대 근대화 및 산업화 과정에서 정부의 필요에 의해서 관주도로 조직화가 됨에 따라 자율적인 사업 추진에 한계가 나타나고 있다.

특히 90년대 이후 세계경제환경이 무한경쟁시대에 진입하면서 중소기업 정책 역시 기존의 ‘보호와 지원’ 위주에서 ‘자율과 경쟁’을 중시하는 방향으로 전환됨에 따라 그간 중소기업협동조합의 버팀 목이 되어 왔던 단체수의 계약제도가 90년대 후반 이후 지속적으로 축소되어 왔으며, 최근에는 법률적으로는 제도 자체가 향후 1년 내에 폐지될 것이 확정되는 등 정부의 중소기업협동조합 지원시책이 감축되는 영향으로 경영환경은 매우 악화 되고 있다.

또한 협동조합을 둘러싼 새로운 환경 즉 시장 및 정책의 변화 등 대외적 변화압력 요인이나 대내적 변화 압력 등에도 불구하고 협동조합 운영원칙의 내재적 한계 등으로 활로를 찾지 못하고 있는 것이 현실이다.

따라서 새로운 환경변화를 수용할 수 있도록 우리나라 중소기업협동조합의 발전방안을 근본적인 관점에서 새롭게 구축해야 할 필요성이 제기되고 있다.

2. 연구목적

세계협동조합운동에 대한 이론적 고찰을 통하여 글로벌화가 진전되고

있는 세계경제환경 하에서 새롭게 전개되고 있는 세계 협동조합운동에 대한 이해를 도모하고자 하며,

또한 “이용의 협동”을 통해 자본을 견제하면서 시장에 대응하면서 발전함으로서 자본 확충의 필요성이 그다지 크지 않았던 초기 협동조합과 달리 산업이 발전하고 기업의 규모가 확대되는 상황에서 조합원이 필요로 하는 사업과 활동을 원활히 수행하기 위해서는 자본조달의 필요성이 더욱 증대되고 있다.

더욱이 최근에는 시장이 세계화됨에 따라 협동조합도 산업내 또는 산업간 수직통합을 이룬 다국적기업이나 대기업과의 경쟁을 피할 수 없으며, 정보의 수집·분산, 기술혁신, 비용절감 등에 소요되는 투자재원의 확보가 절실히 되고 있으나 협동조합에서는 기업이 다양한 자본 풀(Pool)에서 주식 공모 등을 통해 자본을 자유롭게 조달하고 있는데 비하여 일반적으로 투자에 비례한 수익분배 및 의결권 부여, 출자증권의 거래, 지분재평가, 자본이익 등을 제한하고 있을 뿐만 아니라 자본의 원천을 조합원에 한정하고 있어 영세한 조합원을 통한 자본조달이 쉽지 않은 상황이다.

따라서 이와 같은 최근 경영환경 변화에 따른 자본증대 요구가 커짐에 따라 전통적 협동조합이 가지고 있는 자본제도의 특징과 자본조달의 제약요인을 살펴보고 이러한 제약요인 등을 극복하기 위한 새로운 자본조달 제도를 제시하기 위함이다.

제 2 절 연구방법 및 범위

1. 연구방법

국내외 선행연구의 이론적 고찰 및 분석을 실시하여 본 연구의 이론적

토대를 마련하였고, 중소기업협동조합중앙회가 관련 법령에 따라 제출받은
각급 협동조합의 자료를 분석하였으며, 가급적 2001년의 조사결과와 시계
열적 비교분석을 실시하였다.

한편, 2004년 12월 중소기업청, 중소기업협동조합중앙회, 중소기업연구
원이 공동으로 실시한 유럽(이태리, 스페인)의 협동조합에 대한 실태조사결
과를 바탕으로 유럽선진국 협동조합의 사례분석을 통하여 우리에의 벤치마
킹 요소를 발굴하였다.

또한, 본 연구내용의 신뢰성 확보와 현장 적용 가능성 파악을 위하여
10월 전국 각급 협동조합(780여개)을 대상으로 설문을 실시하였으며, 관련
분야의 전문가의 자문을 적극 활용하여 연구의 객관성과 전문성을 확보하
고자 하였다.

2. 연구범위

본 연구는 먼저 협동조합의 이해를 돕기 위해 협동조합의 개념, 원칙과
의미, 주식회사와 구별되는 행동특성, 협동조합결성의 필요성 등에 대해 이
론적 고찰을 하였으며, 환경변화에 대응한 변화추세를 고찰하고자 유럽이
나 북미지역의 세계선진협동조합의 변화모습을 살펴보았다.

다음으로 우리나라 중소기업협동조합의 발생과 일반현황 및 재무구조
등 실태분석을 통하여 중소기업협동조합의 여러 가지 문제점 중 자본조달
의 본질적 한계 등 제약요인을 분석하여 새로운 자본조달제도 도입을 제안
하였으며, 마지막으로 본 연구의 결론 부분은 그 요약과 제도 도입시 유의
해야할 사항 등에 대하여 언급하였다.

제 2 장 협동조합의 이해와 새로운 변화 모습

제 1 절 협동조합의 이해¹⁾

1. 협동조합의 개념

협동조합이란 경제적으로 약자의 위치에 있는 농민이나 중·소상공업자, 일반 소비대중들이 상부상조의 정신에 기초하여 경제적 이익을 추구하기 위하여, 재화의 구매·생산·판매·소비 등의 일부 또는 전부를 협동으로 영위하는 조직단체이다.

협동조합의 조직·운영원칙은 로치데일(Rochdale) 소비자협동조합 원칙에 기초한 ICA(International Cooperative Association)원칙이 대표적이다.

첫째, 사업의 수익은 조합원의 출자비율이 아닌 조합의 이용비율에 따른다는 이용고 배당원칙이고,

둘째, 조합의 설립 및 조합원의 가입·탈퇴 자유의 원칙이며,

셋째, 조합은 조합원의 참여에 의해 민주적으로 관리되어야 한다는 민주적 관리 원칙이고,

넷째, 조합은 소유자와 이용자가 분리되어 있는 것이 아니라 이용자가 소유자가 된다는 원칙이다.

1) 본 절(협동조합의 이해)의 내용은 중소기업연구원에서 작성한 원고내용을 요약한 것임

2. 협동조합의 원칙과 그 의미

가. 국제협동조합연맹(ICA, 1995)의 관점²⁾

(1) 협동조합의 정의

ICA(International Cooperative Alliance)는 1995년 창립 100주년 기념총회에서 협동조합을 "공동으로 소유되고 민주적으로 운영되는 사업체를 통하여 공통의 경제적·사회적·문화적 필요와 욕구를 충족시키고자 하는 사람들이 자발적으로 결성한 자율적인 조직"으로 정의³⁾하였다.

(2) 현행 ICA 7대 원칙과 의미

(가) ICA 7대 원칙

① 제1원칙 : 가입의 자유

협동조합은 자발적인 조직으로서 협동조합을 이용할 수 있고 조합원으로서의 책임을 다 할 수 있으면 성(性)·사회·인종·정치·종교적 차별을 두지 않고 모든 사람에게 개방된다.

② 제2원칙 : 민주적 관리

협동조합은 조합원에 의해 관리되는 민주적인 조직으로서 조합원인 정채수립과 의사결정에 적극적으로 참여, 선출된 임원들은 조합원에게 책임을 지고 봉사, 기초단계 협동조합의 조합원은 동등한 투표권(1인 1표)을 가지며 다른 연합단계의 협동조합도 민주적 방식에 의해 관리된다.

2) 농협중앙회, 『협동조합론 : 중앙회·회원농협 공통기본도서』, pp.46-71에서 요약발췌

3) 이는 80년대 이후 급격하게 변화된 협동조합여건을 반영한 것으로 협동조합 정체성 선언을 통해 협동조합을 처음으로 사업체로서 정의한 것이며, 이는 결국 협동조합 역시 경쟁력강화가 존립필수근거라는 위기의식을 표현한 것임

③ 제3원칙 : 조합원의 경제적 참여

조합원은 협동조합의 자본조달에 공정하게 참여하여 자본을 민주적으로 관리, 최소한 자본금의 일부는 조합의 공동재산으로 하며, 출자배당이 있을 경우 조합원은 출자액에 따라 제한된 배당금을 받으며, 잉여금은 준비금적립을 통한 조합발전, 조합원의 사업이용에 비례한 편익제공, 기타 조합원 동의를 얻은 활동 지원 등을 목적으로 배분한다.

④ 제4원칙 : 자율과 독립

협동조합은 조합원에 의해 관리되는 자율·자조적 조직, 협동조합이 정부 등 다른 조직과 약정을 맺거나 외부자본을 유치하고자 할 때는 조합원에 의한 민주적 관리가 보장되고 협동조합의 자율성이 유지되어야 한다.

⑤ 제5원칙 : 교육 및 홍보

협동조합은 조합원, 선출된 임원, 경영자, 직원들이 협동조합의 발전에 효율적으로 기여하도록 교육과 훈련을 실시하며, 협동조합은 일반대중 특히 젊은 세대와 여론지도층에게 협동의 본질과 장점을 홍보한다.

⑥ 제6원칙 : 협동조합간 협동

협동조합은 지역 및 전국단위 조합간 그리고 인접국가간 및 국제적으로 함께 일함으로써 협동조합운동을 강화하고 조합원에 대해 효과적으로 봉사한다.

⑦ 제7원칙 : 지역사회에 대한 기여

협동조합은 조합원의 의사에 따라 그들 지역사회의 지속가능한 발전을 위해 노력하여야 한다.

(나) ICA 7대 원칙의 상호 유기적 관계

이상 7가지 원칙은 따로 떨어진 것이 아니라 상호간에 밀접하게 관련되어 있으며 어떤 원칙은 지키고 있지만 다른 원칙은 지키지 않게 되면 지키

고 있는 원칙에까지 나쁜 영향을 미쳐 협동조합은 변질되고 나아가 조합의 존립이 어렵게 되는 문제가 나타날 수 있다. 예를 들면, 출자금에 대한 배당이 적기 때문에 출자금이 좀처럼 늘어나지 않는다고 생각하여 제3의 원칙에 있는 배당 제한을 없애버리면, 점차 배당 목적의 출자가 증가하고 나아가 고액 출자를 한 조합원이 경영에 발언권을 높이겠다고 하여 1인 1표의 민주적 운영을 규정한 제2의 원칙을 무너뜨릴 위험성이 있으며, 또한 조합원의 출자를 규정한 제3의 원칙을 경시하여 외부로부터의 자금조달에 안주하게 되면, 조합의 자율과 독립을 규정한 제4의 원칙에도 심각한 영향을 끼치게 된다.

교육활동 등은 돈만 들어 갈 뿐 경영에 도움이 되지 않는다고 생각하여 제5원칙을 경시하게 되면 협동조합의 이념과 원칙에 대한 물이해가 확산되어 왜 더 많은 배당을 하지 않는가라는 불만과 1인 1표가 과연 좋은 것인가 등과 다른 원칙을 변화시키자는 의견이 강력하게 대두될지도 모른다.

협동조합의 지역사회에 대한 기여를 명시한 제7의 원칙을 실천해가기 위해서는 지역의 다양한 협동조합이 서로 협력하는 것이 필요하기 때문에 협동조합간 협동이라는 제6원칙을 살려나가는 것이 중요하다.

나. 미국 농무성(USDA, 1987년)의 관점

(1) 협동조합의 정의

미국 농무성(USDA 1987)⁴⁾은 농업협동조합을 염두에 두고서 협동조합을 "이용자가 소유하고 통제하는 사업체로서 사업이익은 사업이용을 기준으로 공평하게 배분하는 사업체"라고 정의한다.

4) USDA(1987), Positioning Farmer Cooperatives for the Future: A Report to the Senate Agricultural Appropriations Subcommittee, USDA Agricultural Cooperative Service

(2) 협동조합의 3대 원칙과 의미

(가) 이용자소유원칙(user-owner principle) : 조합은 이용자가 출자하여 소유

① 이용자소유원칙의 이해

이는 협동조합을 주식회사와 구별 짓는 가장 큰 특징으로, 소유자(또는 투자자)와 이용자가 일치한다는 것을 의미하는 반면, 주식회사의 경우 소유자(주주)와 이용자(고객)는 전혀 별개로서 이용자가 아니어도 소유할 수 있으며 소유자가 아니라도 이용할 수 있음

② 투자자로서 조합원이익의 제한

조합원은 일반적으로 일정 기준 이상의 금액을 협동조합에 출자해야 하며, 이 경우 조합원은 투자자로서의 입장을 갖게 되나 협동조합은 이용자 중심으로 운영되어 투자자로서 조합원의 이익이 제한되는 구조적 특성을 갖게 된다. 협동조합은 사업수익을 이용자에게 배분하는 것을 원칙으로 하기 때문에 조합원의 출자에 대한 배당을 일정 수준 이하로 제한하며, 조합원이 탈퇴할 때 출자 원금만 돌려받게 됨에 따라 조합원은 추가적 출자를 하지 않으려는 경향을 가진다. 이는 협동조합이 자기자본을 확대하는데 어려움을 갖게 하며, 이런 자기자본 부족문제는 결국 협동조합이 시장경쟁 격화에 대응하여 높은 부가가치를 창출하는 분야에의 투자를 어렵게 하는 문제로 귀결된다. 협동조합에 대한 자본시장의 기여는 이밖에도 많은 구조적 문제를 발생하는데, 경영성과에 대한 시장평가의 기여는 경영자에 대한 적절한 보상이 어렵게 되고 유능한 경영자와 직원의 확보에 어려움을 겪게 되며, 조합원과 이사회는 경영자에 대한 객관적 평가가 어려워 대리인 문제가 심각하게 되며 경영자의 성과와 역할이 과소평가되기 쉬움(Richards, Klein and Walburger 1998)⁵⁾

5) Richards T.J., K.K. Klein and A. Walburger(1998), "Principle-Agent Relationship in Agricultural Cooperatives: An Empirical Analysis from Rural Alberta", Journal of Cooperatives, 13: pp.21-34

③ 투자자와 이용자간의 갈등

협동조합에 있어서 투자자와 이용자간의 갈등은 조합원 신규 세대간에 현저하게 발견되는데, 원로조합원은 조합사업의 이용기간이 얼마 남지 않았기 때문에 투자자로서의 이익에 많은 관심을 갖게 되는 반면, 젊은 조합원은 투자이익보다는 사업이용과 조합의 장기투자에 더 많은 관심을 갖게 된다. 투자자와 이용자간의 갈등은 원천적으로 조합원의 출자의무에서 비롯된다는 점에서 비출자협동조합(non-stock cooperatives)의 중요성을 강조하는 이론적 논의도 있다. 비출자 협동조합(non-stock cooperatives)은 미국 캘리포니아의 판매협동조합에서 흔히 찾아볼 수 있는데, 여기서는 가입출자금을 받지 않고 조합원이 농산물을 출하할 때 판매금액의 일정비율에 해당하는 금액을 조합의 운영자금으로 내부 유보하는 방식으로 자본금을 확보, 이 자본금은 일정기간 이후 조합원에게 반환되며, 유보비율과 보유기간은 조합의 정관에 의해 정해지며 블루다이아몬드 협동조합의 경우 출하금액의 5%를 5년간 유보하는 방식이며, 미국의 선키스트협동조합과 네덜란드의 라보뱅크도 이러한 비출자협동조합의 대표적 사례이다.

(나) 이용자통제원칙(user-control principle) : 조합경영은 이용자에 의해 통제

① 이용자통제원칙의 이해

이는 조합경영에 관한 주요 의사결정은 이용자에 의해 민주적으로 결정된다는 것이며, 투자자가 투자금액에 비례하여 경영 통제권을 갖는 주식회사와 구별되는 협동조합의 특징임

② 이용자로서 조합원의 경영통제

이용자로서 조합원의 경영통제는 이사회 선출권과 총회 의결권이라는 두 가지 방식으로 이루어고, 조합원 투표는 협동조합에 있어서 의사결정과 통제

에 관한 민주적 방식을 결정하는데, 투표방식은 1인1표제(one member one vote)에 의한 민주적 통제방식이 일반적이며, 일부 협동조합들은 비례투표제(proportional voting)를 채택하고 있다. 협동조합에서 투표방식은 다양하지만 협동조합에서 가장 일반적인 투표방법은 1인 1표 방식이나, 19세기의 초기 협동조합의 확산 시기 이후, 1인 1표제와 비례투표제 방식에 대한 오랜 논쟁이 전개되고 있다.

비례투표제는 꾸준히 지속되었지만 이 방식의 확산은 제한되어 왔는데 그 이유는 대다수 국가에서 일찍이 협동조합이 1인 1표제를 사용토록 법률로 규정한데 있으며, 최근 들어 비례투표제에 대한 관심이 높아지고 있는데 미국의 일부 주는 최근 협동조합 법률을 개정하여 비례투표제를 인정하고 있다.

(다) 이용자수익원칙(user-benefits principle) : 조합수익은 이용자에게 배분

이는 원가주의 가격결정(business-at-cost pricing), 이용고 배당(patronage refunds) 중심, 출자상환(equity redemption) 방식으로 구체화되고 있다.

원가주의 가격설정은 협동조합의 농산물 판매가격, 영농자재 구입가격, 서비스 가격의 설정에 있어서 사업비용과 정상이윤을 반영한 수준에서 가격을 설정하는 방식을 말하는 것이며 주식회사와는 달리 협동조합은 이러한 가격을 조합수익 추구가 아닌 조합원 이익 극대화를 추구하는 방식으로 설정한다.

협동조합이 조합원을 대상으로 하는 사업은 기본적으로 원가경영 원칙에 입각하여 수행되기 때문에 수익을 발생시키지 않는 것이 바람직하나, 예측 불가능한 사업 및 시장 환경에 의해 수익이 발생하는데, 이러한 수익은 협동조합의 자본을 조달하기 위해 공동지분으로 내부유보하거나 조합원에게 배당하는 형태로 분배된다. 협동조합의 목적은 사업을 통해 조합원에게 필요한 서비스와 편익을 제공하는데 있기 때문에 협동조합은 일반 영리기업과 달리 사업

목적은 배당자체에 두지 않으며, 사업이익은 이용실적에 비례하여 조합원에게 배당하는 것이며, 이용고 배당(patronage refunds)은 협동조합이 원가경영 원칙에 입각하여 사업을 수행하는 일반적 방식이다.

다. 협동조합원칙의 국가별 접근 상이성

많은 나라들은 협동조합에 관한 법률을 제정하고 있는데, 이 경우 협동조합의 정의는 그 법률에 의해 구체적으로 정해지게 되며, 조합원이 자신의 이익을 극대화하기 위해 선택한 협동조합의 운영방식은 협동조합원칙으로 집약된다.

그러나 협동조합원칙은 협동조합과 주식회사를 구별하는 기본적 잣대가 되지만 이론가와 실천가에 따라 상이한데, 그 가장 큰 이유는 사업 분야를 달리하는 협동조합 간에는 운영방식의 차이가 있기 때문(Barton 1989)⁶⁾이다. 즉 소비자협동조합, 신용협동조합과 농업협동조합 간에는 차이가 있는데, 예컨대 로치데일 원칙과 국제협동조합연맹(ICA) 원칙은 소비자협동조합을 기본으로 하는 것이며, 미국 농무성(USDA, 1987)의 3가지 원칙은 농업협동조합의 기본원칙을 제시한 것이며, 미국 농무성의 농업협동조합 원칙은 최근 유럽과 북미의 농업협동조합 이론가들에게 일반적으로 받아들여지고 있다.

6) Barton J.(1989), "Principles", in W.D. Cobia(Ed); Cooperatives in Agriculture, Englewood Cliffs, NJ; Prentice-Hall, pp.21-34

3. 주식회사와 구별되는 협동조합의 시장행동 특성⁷⁾

<표 2-1> 협동조합과 주식회사의 차이

		협동조합	주식회사
통 제 (Control)	투표권	-조합원(투자자=이용자) -1인 1표의 민주적 관리 -다수의 공평한 기업지배	-일반주주(투자자) -주식 수에 비례 -소수의 기업지배
	경 영	-조합원이 선출한 이사회 -이사회가 선출한 경영자	-주주가 선출한 이사회 -이사회가 선출한 경영자
소유권 (Ownership)	소유자	-조합원 -조합원의 개인소유 제한	-주주 -개인의 소유제한 없음
	소유 최소자격	-자격제한 : 가입비, 최소 출자, 이용고 비례 출자 등	-자격제한 없음
	소유권이전	-극히 제한적임(2차시장 없음)	-지분거래 가능(2차시장)
	출자상한	-상환책임 있음.	-상환책임 없음
수익 및 배당	발 생	-이용고 배당(실비주의)	-주주에게 투자수익 제공
	출자배당	-법적 제한(최소배당) -일부 미 실시	-투자에 비례하여 실시 -제한 없음
	이용고배당	-협동조합의 독특한 특성 -법적 규정, 매우 일반적	-거의 없음
	공동지분	-제한적 허용 (비조합원 사업수익) -상대적으로 적음.	-매우 광범위하게 허용 -수익을 공동지분과 배당으로 분할

가. Positive한 행동특성

(1) 보다 광범위한 사업최적화 범위

협동조합은 사업최적화의 범위(scope of optimization)가 주식회사에 비해 넓다. 이윤 극대화를 추구하는 개별 조합원은 자신의 기업경영과 협동조합 사업의 의사결정을 구분하지 않고 기업경영과 협동조합경영 모두를 통합하여

7) Staatz J.M.(1987), "The Structural Characteristics of Farmer Cooperatives and Their Behavioral Consequences", Cooperative Theory: New Approaches, J.S. Royer. ed, USDA, ACS Research Report 18, pp.33-60

전체적 성과를 극대화하고자 함에 따라 협동조합의 사업은 개별 조합원별로 설정된 최적화 조건들을 만족시키는 방식으로 이루지게 되며, 이는 이윤 극대화를 달성하는 단순한 방식으로 사업을 수행하는 주식회사와는 차이가 있다.

이러한 의미에서 협동조합은 사업 최적화의 범위가 광범위하다는 특성을 지니게 된다는 것이다. 즉, 소유자와 이용자가 동일하다는 협동조합의 특성으로 인해 경영자는 조합원의 이익까지를 포함한 종합적인 관점에서 협동조합의 비용과 편익을 고려하여 의사결정을 하게 된다. 이는 구체적으로 협동조합은 의사결정에 있어서 조합원의 경영투자에 따른 고정비용을 고려한다는 점과 주식회사와 다른 방식으로 가격을 설정한다는 점에서 잘 나타난다. 예컨대, 재화의 가공시장에서 주식회사는 자신이 구입하는 원자재를 가변비용으로 간주할 뿐 생산자의 고정비용은 전혀 고려의 대상이 되지 않는 반면, 협동조합은 조합원의 요구에 따라 그들 기업경영의 고정비용까지를 고려하여 원자재를 구입하게 된다는 것이다.

(2) 소유자와 이용자 일치에 따른 정보흐름의 원활화

이용자 고객과 경영자간의 정보흐름이 원활하다는 점에서 민간기업에 비해 유리하다. 공급자 비용의 일부는 고객이 원하는 제품 특성을 결정하는 데 소요되는 비용인데, 협동조합의 경우 이 비용이 상대적으로 작는데 그 이유는 제품 특성에 관한 정보를 수집하기에 용이한 구조와 투자자소유기업과는 달리 협동조합은 고객 리스트를 갖고 있으며 그들의 생산방식과 욕구에 관한 많은 정보를 수집할 수 있으며, 조합원은 민간기업에 비해 협동조합에게 보다 신뢰할 수 있는 정보를 제공하는데, 그 이유는 조합원은 협동조합이 그들의 정보를 역이용하여 기회주의적으로 행동하여 그들에게 손해를 주지 않으리라는 믿음이 있기 때문이다. 또한 협동조합의 조합원은 민간기업의 고객에 비해

협동조합에게 그들의 요구를 전달할 수 있는 채널을 보다 많이 확보하고 있는데, 예컨대, 조합원은 이사회 등을 협동조합 지배구조에 공식적으로 참여하여 고객의 목소리를 행사하는 데 유리한 측면이 있다.

(3) 이용자가 출자한 소유자로 인해 파생되는 높은 협동조합충성도

협동조합 이용자는 협동조합에 출자한 소유자이기 때문에 그들은 민간기업 고객에 비해 보다 자신의 협동조합을 전속 이용하려는 경향이 높으며, 이는 경쟁기업이 단기적으로 보다 유리한 가격조건을 제시하는 경우에도 여전히 지속된다는 것이다. 이처럼 단기적 위협에도 불구하고 협동조합에의 전속 거래가 유지되는 현상을 흔히 협동조합 충성도(cooperative loyalty)라고 하는데, 이러한 충성은 비이성적인 것이 결코 아니며 조합원의 믿음을 반영하는 것이다. 즉 경쟁기업의 위협에도 불구하고 조합원이 조합과의 거래를 유지할 경우 협동조합의 단기적 성과가 개선될 수 있다는 점, 장기적으로 보면 협동조합 전속거래에 따른 할인이익이 다른 업체와의 거래보다 더 크다는 점 등을 들 수 있다. 조합원 충성은 협동조합의 수요 예측능력 제고를 통해 조합원에게 더 많은 금전적 이익을 제공할 수 있으며 이에 따라 재고비용을 낮추고 새로운 설비투자 계획에도 기여할 수 있다.

나. Negative한 행동특성

(1) 보다 낮은 자본의 유동성 경향

협동조합은 조합원의 경영과 관련된 분야에 집중적으로 투자하게 됨에 따라 주식회사에 비해 자본의 유동성이 낮아지는 경향을 가지고 있다. 이는 협동조합이 조합원의 경영을 지원하여 조합원의 사업투자손실위험을 경

감시켜주기 위한 것인데 반하여 주식회사는 협동조합에 비해 자유롭게 관련 사업에 진입하고 퇴출하는 것이 가능하다.

(2) 상대적으로 낮은 교섭력

조합원의 경영활동과의 수직적 통합 관계에 관한 고려는 협동조합의 다양한 의사결정에 있어서 특수성을 갖게 하는데, 예컨대 협동조합의 노동조합과의 관계에 있어서 주식회사에 비해 강력한 교섭력을 갖고 대응하기에 어려움이 있다. 즉, 중요한 시기에 노동조합의 파업은 조합원에게 큰 부담을 줄 수 있기 때문에 경영자는 조합원으로부터 조속한 타결에 대한 압력을 받게 되는데 반해, 주식회사는 조합원의 이익에 대해 고려할 필요 없이 휴업 등의 방식으로 노동조합에 효과적으로 대응하는 것이 가능하다.

(3) 이용자에 의해 소유되는 특성에 기인한 가격설정에서의 낮은 재량권

협동조합의 가격결정은 기본적으로 원가주의원칙(business-at-cost)에 의해 이루어지는데, 이는 협동조합이 주식회사와 구별되는 가장 큰 특수성의 하나이며, 협동조합의 경쟁척도이론의 근거가 된다. 아울러 협동조합의 가격결정은 조합원간의 소득분배에 영향을 미친다는 점도 협동조합이 주식회사와 다른 방식으로 가격을 결정하는 이유가 되며, 이는 가격결정에 있어서 경영자의 재량권을 제한하는 결과를 초래하게 된다.

조합원은 주식회사의 주주와 같은 입장에서 협동조합의 성과, 예컨대 높은 출자배당 또는 대다수 조합원을 위한 일반적 환원사업 등에 만족할 수 있다. 다만 협동조합이 독립적인 수익 센터로 운영되는 경우 협동조합의 광범위한 최적화에서 기대되는 조합원의 잠재적 이익은 실현되지 못한다.

(4) 조합고유의 자기자본 제한문제로 인한 시장행동의 특수성

협동조합에 있어서 소유자-이용자 일체성이라는 구조적 특성은 협동조합의 자본 출자가 제한되는 결과를 초래하여 협동조합의 시장행동에 특수성을 초래하여 자본집약적인 관련 사업에의 진입을 제한받고, 위험부담이 높은 사업 분야 또는 사업방식을 기피하게 된다. 미국의 한 협동조합 경영자의 말을 인용하면, “협동조합은 출자 유인이 어렵기 때문에 협동조합의 자본금은 신성하다. 이는 보다 신중하게 보호되어야 한다.” (van Nostrand 1983)⁸⁾

(5) 보다 심각한 주인-대리인 문제⁹⁾

협동조합에서 주인-대리인 문제는 조합원(주인)과 경영자(대리인)간의 정보의 비대칭성에서 비롯된다. 즉 조합원(또는 이사회)이 경영자로 하여금 최대한 조합원이 원하는 대로 행동하도록 유인할 것인가 하는 문제이며, 여기서 조합원이 경영자의 행동을 감독하는 데 따르는 어려움이 존재하게 된다. 많은 학자들은 주인-대리인 문제가 주식회사보다 협동조합에서 보다 심각하다고 지적하고 있는데, 대리인 이론에 따르면 경영자의 이해관계는 조합의 이해관계와 상당히 다를 수 있다는 것이며, 이러한 관점에서 경영자는 협동조합경영에서 조합원에 대한 서비스 또는 조합원 이익의 극대화가 아닌 다른 목표를 추구하게 된다는 것이다. 이러한 일을 방지하기 위해서는 조합원이 경영자 행동을 감시해야 하는데, 이와 관련된 비용을 대리인 비용(agency cost)이라고 한다. 조합원에 의해 선출된 이사회 구성원도 자신들의 이익을 위한 정책을 주장한다면 주인이 아니라 대리인으로 간주

8) van Nostrand(1983), "Competition among Cooperatives", Research on Cooperatives in 1980's, USDA, ACS Staff Report, pp.85-88

9) Richards, Klein, and Walburger(1998)는 협동조합의 원칙에 입각한 고유한 조직구조에 기인하는 주인-대리인 문제를 분석함

되며, 이 경우에도 감시를 위한 대리인 비용이 수반되게 되며, 조직의 주인이 대리인을 통해 일정한 성과를 확보하고 대리인의 행동 결과를 감시하기 위해서는 통제 수단과 유인 수단을 마련해야 하는데, 주식회사(주식시장)와는 달리 협동조합의 경우에는 조합원들이 이에 상응하는 감시기구를 갖지 못한다.

4. 협동조합결성의 필요성

가. 거래비용 경제이론

(1) 거래비용의 최소화 : Staatz(1987)¹⁰⁾

거래비용 경제이론에 따르면 어떤 경제적 사업체는 주어진 시장 환경에서 생산비용과 거래비용을 최소화할 수 있는 형태의 조직구조를 발전시키고, 이러한 생산비용과 거래비용을 최소화하는 조직이 현실세계에서 경쟁력을 가지며 광범위하게 존재하게 된다고 보는 이론이다.

(2) 거래비용의 제한적 합리성과 기회주의 : Williamson(1981)¹¹⁾

모든 거래비용은 제한적 합리성(bounded rationality)과 기회주의(opportunism)에서 비롯된다는 시각에서 출발하며, 제한적 합리성은 정보의 불완전성과 정보 분석 능력의 한계에 따른 문제를 의미하며, 기회주의는 속임수를 이용한 자기이익 추구하는 것을 의미한다.

10) Staatz J.M.(1987), "Farmers' Incentives to Take Collective Action via Cooperatives: A Transaction Cost Approach", Cooperative Theory: New Approaches, J.S. Royer. ed, USDA, ACS Research Report 18, pp.87-107

11) Williamson O.E.(1981), "The Modern Corporation: Origins, Evaluation, and Attributes", Journal of Economic Literature 19: 1537-1568

조직구조의 효율성을 규정하는 네 가지 원리로는 자산특정성(asset specificity) 원리, 불확실성(uncertainty) 원리, 외부효과(externality) 원리, 위계분해(hierarchical decomposition) 원리 등이 있다.

나. 자산특정성(asset specificity) 원리에 의한 협동조합의 설립동기

(1) 기본적 가정

조합원을 포함한 모든 주체는 제한적 합리성을 갖고 기회주의적으로 행동 한다고 가정한다.

(2) 자산특정성의 개념

어느 기업이 투자한 자산의 시장가치가 수직적 인접 단계에 있는 여러 기업들 중에서 특정 기업과 거래할 때 가장 높게 되는 경우를 말하며, 이러한 자산을 거래 특정적 자산(transaction-specific asset)이라고 하며, 여기서 두 기업 모두 자산특정성이 존재할 경우 양 기업간에는 시장거래(market exchange) 보다는 계약거래(contractual exchange)가 자산 배분의 효율적 수단이 되며, 쌍방 독점(bilateral monopoly)의 성립 가능하다. 만약 한쪽 기업에 있어서 시장의 진입장벽으로 인한 시장지배력을 갖는 경우, 이 기업은 기회주의적 행동으로 거래상대방 기업으로부터 초과이윤을 확보하는 것이 가능하게 된다.

(3) 자산특정성과 협동조합

자산특정성은 인적자본까지를 포함하여 생산요소시장의 불완전성에서

비롯되는 경우가 많으며 자산 특정성이 높을수록 거래 상대방의 기회주의적 행동을 통한 초과 이윤 확보 기회가 높아지게 되며, 이는 반면에 그만큼 협동조합의 결성유인이 높다는 것을 의미하기도 한다. 이러한 논리는 또한 불황의 시기에 협동조합에 조합원이 늘어나고 사업을 확대하는 현상을 설명해 줄 수 있다. 생산물 시장과 생산요소 시장이 분산되어 있을수록 자산 특정성에 근거한 생산자의 협동조합 결성 유인은 강하게 된다. 공장의 자산 특정성이 높고 수직적 인접시장이 높은 수준으로 통합되어 있을 경우에도 협동조합을 통한 수직적 통합에 대한 유인이 높게 된다.

제 2 절 세계협동조합의 새로운 변화 모습¹²⁾

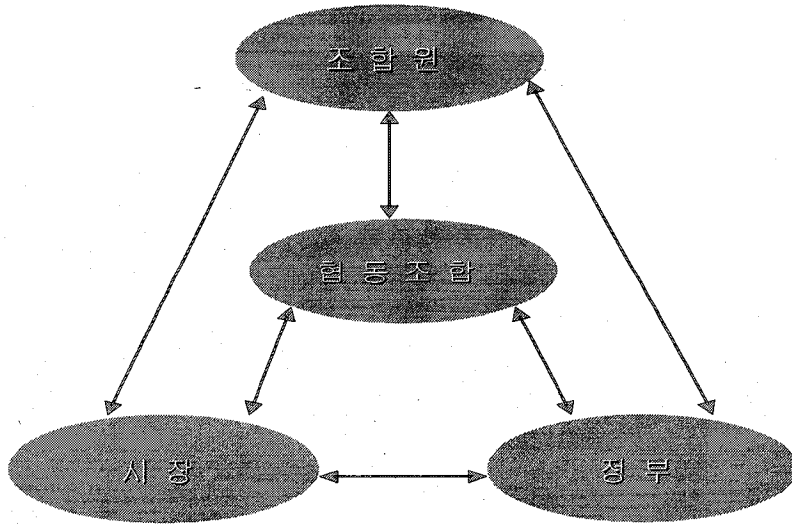
1. 협동조합에 대한 변화환경

협동조합은 조합원, 시장, 정부 등 3개 부문의 환경이 변화됨에 따라 변화하게 된다. 즉 조합원을 구성하는 주된 인구 층의 연령과 성향의 변화, 조합원간 동질성의 감소 등 조합원의 성격이 변화됨에 따라 협동조합은 변화하게 되며, 소비자의 구매행태변화, 다국적기업의 등장과 경쟁업체의 규모화, 수직적 통합전략의 강화 등 시장 환경이 변화함에 따라 협동조합도 불가피하게 사업방식과 경영전략을 변경할 수밖에 없다.

협동조합에 대한 정부의 보호정책축소, 협동조합이 종사하고 있는 사업 분야에 대한 정부의 정책과 규제방침 등이 변화함에 따라 협동조합의 해당 사업부문이 변화하게 된다.

12) 본 절(세계협동조합의 새로운 변화모습)의 내용은 중소기업연구원이 작성한 원고내용을 요약한 것임

<그림 2-1> 협동조합의 변화 환경



2. 세계 협동조합의 새로운 변화 동향

가. 변화의 동인(動因)

(1) 전통적 협동조합 운영원리의 현실적합성 한계

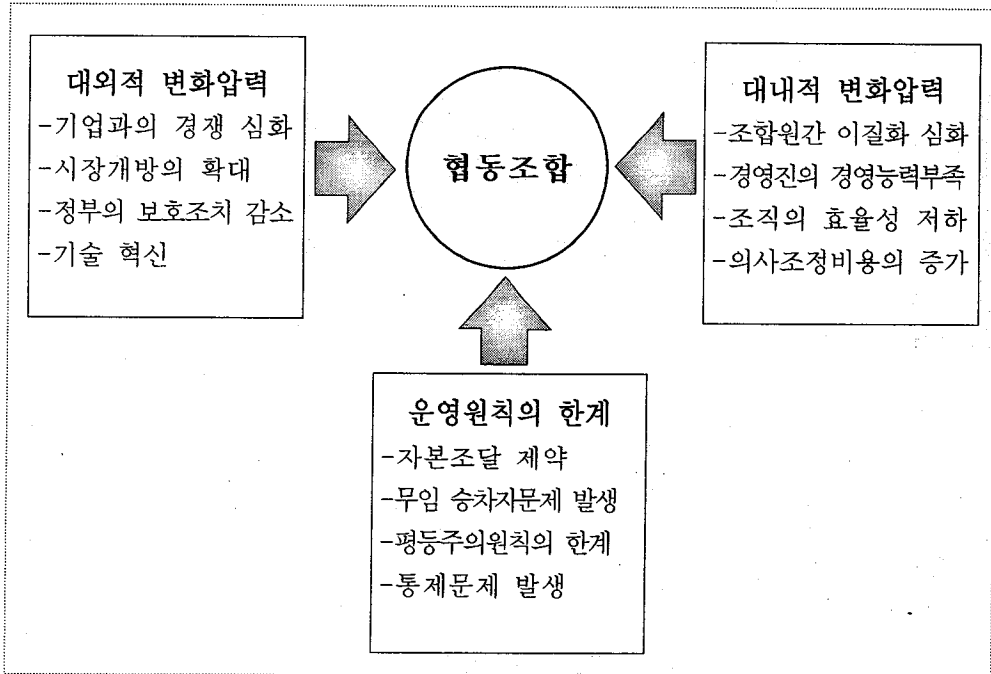
최근 유럽과 북미 지역을 중심으로 나타나고 있는 협동조합의 새로운 변화는 소비자협동조합의 운영원리에 근거하여 성립된 협동조합의 운영원칙이 일부 현실 적합성을 지니지 못하게 된데서 비롯되고 있다.

(2) 새로운 환경변화에의 대응 필요성

1990년대 들어 대외적으로는 정보통신기술 및 생명공학의 발달 등 기술혁신과 환경 및 건강 등에 대한 관심이 높아지면서 소비자의 요구가 증가하고 있고, 대내적으로는 조합원의 사회·경제적 지위와 이해관계, 요구에 있어

이질화가 심화되면서 조합원의 다양한 요구를 충족시키기 어려워짐에 따라 이에 대한 대응 필요성이 높아가고 있다.

<그림 2-3> 세계 주요국가 협동조합의 변화 동인



나. 협동조합의 새로운 변화 추세와 내용

(1) 새로운 변화 추세 : 시장지향성의 강화

전통적으로 협동조합은 생산지향적 성격을 유지하여 왔으나, 1990년대 이후에는 시장 환경이 급변함에 따라 조합원의 기본적인 권리가 크게 위축됨에도 불구하고 시장지향성¹³⁾을 강화하고 있는 추세에 있다. 이와 같이

13) 협동조합의 시장지향성(market orientation)이란 협동조합이 소유권, 재정, 운영, 공급망 관리 등의 운영방식을 생산량 극대화의 관점에서 결정하는 것이 아니라, 고객의 선호도와 사업체의 경쟁력 향상 등 시장지향적 가치에

점차 고도화 되고 있는 소비자의 요구에 대응하고 치열한 시장경쟁에서 살아남기 위해 협동조합들은 시장지향성을 강화해나가는 과정에서 협동조합은 조합에 대한 조합원의 소유권과 수익권, 통제권 등 전통적인 협동조합의 권리사항과 제도를 재조정하고자 하는 변화를 추진하고 있다. 세계적으로 협동조합은 시장지향성을 강화하기 위하여 전통적인 협동조합의 조직체계, 사업체계, 경영방식 등을 개선하고 있다.

<표 2-2> 생산지향적 협동조합과 시장지향적 협동조합의 비교

구분	생산지향적 협동조합	시장지향적 협동조합
시장전략 (market strategy)	• 비용절감 전략 • 대량 생산 • 타 협동조합과의 연합회, 합병 등을 통한 수평적 통합	• 상품 차별화 전략 • 브랜드 개발 • 전략적 제휴, 연구개발 컨소시엄, 판매·유통부문의 공동투자사 설립 등 수직적 통합
지배구조 (통제권, control)	• 순수한 협동조합 조직형태 • 조합원만 참여 • 민주적 관리 • 조합원에 제한된 이사회 • 조합원에 의한 의사결정	• 주식회사 등 혁신적인 조직구조 • 제한된 투자조합원·투자자 참여 • 투자 및 출하와 연계된 비례투표 • 외부전문가, 외부소유자 참여 • 의사결정 영역의 분리
재정 (소유권, ownership)	• 조합원만 참여 • 기업자유, 정치적·사상적 자유 • 최소한의 가입비와 출자금 의무 • 공동자산에 대한 소유권 모호 • 지분에 대한 최소의 배당	• 제한된 비조합원 참여 • 폐쇄형 조합원제도 도입 • 조합 이용과 출자 연계 • 출자지분의 거래 • 자본에 대한 이자지급, 사업성과에 따라 배당
거래 (수익추구, benefit)	• 비조합원과의 거래 제한 • 동등한 가격 지급 • 동질적인 생산물 조달 • 느슨한 계약체결	• 비조합원과의 거래 확대 • 공정(차별화)한 가격 • 소비자의 요구에 따른 다양한 조달 • 엄격한 계약 체결

자료 : Kyriakos Kyriakopoulos · Onno-Frank van Bakkum(1999).

따라 결정하는 행위의 특성을 가리킴(Kyriakos Kyriakopoulos · Onno-Frank van Bakkum, "Market orientation of European agricultural cooperatives: Strategic and structural issues", 1999)

(2) 새로운 변화 내용

(가) 조직체계의 변화

① 합병을 통한 규모화

WTO 체제와 유럽연합 통합의 확대, 북미자유무역협정(NAFTA), FTA 체결 등에 의한 세계화의 영향으로 시장영역이 크게 확대됨에 따라 지역적 기반이 강한 협동조합 사업의 지역 내 독점적 지위가 약화되고, 경쟁이 심화되는 현상이 발생함에 따라 규모화를 통해 경쟁력을 강화할 목적으로 전략적 인수·합병을 적극 시도하고 있다.

<표 2-3> 주요 국가 협동조합의 합병 사례

국가	협동조합	주요 특징
프랑스	Sodiaal	· 낙농분야 6개 조합이 합병하여 '요플레'라는 공동상표를 개발한 이후 50개국에 진출
덴마크	Danish Crown	· 1970년 50개에 달하던 전국의 양돈조합을 하나로 통합하여 돼지고기 수출분야에서 세계 1위를 차지
덴마크-스웨덴	Arla Foods	· 덴마크의 MD Foods와 스웨덴의 Arla 낙농조합이 국가간 합병
스웨덴	Odal	· 농자재 구매 분야의 2,34위인 3개 조합이 합병하여 국내 시장점유율을 60%로 확대
독일	신용협동조합	· 1970년 7,096개 → 1990년 3,037개 → 2003년 1,392개
네덜란드	Rabo뱅크	· 1971년 1,202개 → 1991년 789개 → 2003년 328개
일본	농협	· 1995년 2,635개 → 1999년 1,812개 → 2004년 896개로 합병
미국	농협	· 종전의 지역농협이 대형 지역농협(Super Local)으로 합병하는 추세

② 연합회와 단위조합의 계통 체계 변화

연합회형 모델에서 중앙 집중형 모델로의 전환되고 있으며, 연합회의

경우 독자적인 사업기능을 강화하는 추세이고, 운동협의체와 사업체 영역이 분리되고 있다.

(나) 자회사 설립 확대

조합원의 실익을 보호하는데 필수적이지만, 전통적인 협동조합의 자본금 확충방식이나 1인 1표의 의결권 제도를 유지하는 가운데 사업자본금의 확충이 불가능한 사업부문, 또는 조합원의 물량만으로는 시장의 경쟁에 대응하는데 역부족인 사업부문을 대상으로 자회사 제도를 도입하고 있으며, 자회사의 법인 형태도 공개된 자회사(publicly held subsidiary)와 공동투자회사(joint venture), 유한회사(limited liability company)등 다양하게 나타나고 있다.

<표 2-4> 주요 국가 협동조합의 자회사 현황

국가	협동조합	자회사 현황
네덜란드	Cebeco Handelsraad	100여개의 자회사를 거느리고 강력한 시장지배력 행사 (시장점유율 : 화학비료 45%, 농기계 25%, 농약 36% 등)
독일	바이에른주 협동조합연합회	자회사인 주식회사 바이바(BayWa)는 직원수가 12,000명에 이르며, 1,692개의 사업장을 운영
프랑스	크레디 아그리콜	세계적 협동조합 은행으로서 증권, 도매금융, 생명보험, 채권투자, 자산관리 등의 분야에 260여개의 자회사 보유
네덜란드	Rabo뱅크	보험, 리스, 신탁, 창업투자 등의 분야에 56개 자회사 보유
일본	농협	지역농협, 전문농협, 현연합회, 전국연합회에서 농업, 건설업, 제조업, 전기가스업, 운수통신업, 도소매업, 금융보험업, 부동산업 등의 분야에 1,058개의 협동회사(자회사) 보유
한국	농협	유통, 무역, 화학, 사료, 투자신탁, 선물운용, 자산관리 등의 분야에 14개의 자회사 보유

(다) 새로운 협동조합 모델의 출현

① 출현 배경

유럽연합의 출범과 함께 경제적 국경이 무너지면서 시장에서 다국적 기업을 비롯한 기업과의 경쟁이 치열해짐에 따라 협동조합도 경쟁력강화가 요구되기도 하였지만 가장 큰 이유는 전통적 협동조합시스템으로는 자본을 조달하는데 가장 큰 한계를 보임에 따라 자본조달확충의 필요성이 커졌기 때문임

② 새로운 협동조합 모델의 유형

<표 2-5> 유럽 협동조합의 새로운 모델

조직형태 조합원제도	전통적 협동조합	주식회사형 협동조합	지회사형 협동조합	비례형 협동조합	주식참여형 협동조합
가입·탈퇴	자유	가변적	가변적	제한	자유
개인의 지분인정	없음	있음	투자자에게만	있음	투자자에게만
자산 평가	없음	있음	있음	있음	투자자에게만
투표권 배분	평등 배분	주식수에 비례	조합원:이용량 투자자:주식수	이용량과 주식수에 비례	조합원:이용량 투자자:주식수
의사결정권 주체	조합원	투자자	출자조합의 조합원	조합원	조합원
외부인의 자본 참여	없음	있음	있음	제한 또는 의결권 없음	있음
전문경영인 참여	없음	있음	있음	있음	선택적
조합원(회원)의 자기자본 기여	모든 조합원이 공평하게	주식수에 비례	출자조합 내 조합원은 공평하게	이용량에 비례	공평하게
잉여분배 기준	이용량	주식수	조합원:이용량 투자자:주식수	이용량 또는 주식수 기준	조합원:이용량 투자자:주식수

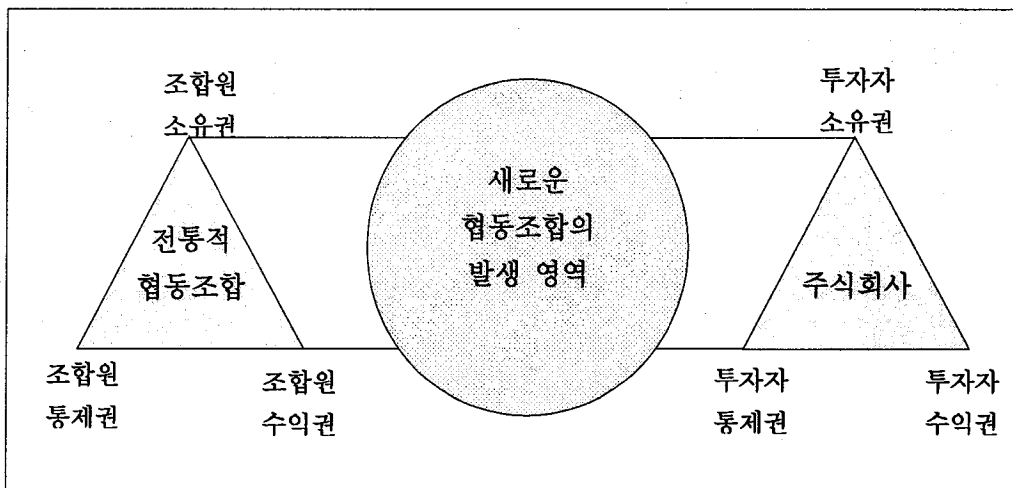
자료 : "Agricultural Co-operatives in the European Union: Trends and Issues on the 21st Century"에서 재인용

다. 세계 주요국 협동조합의 변화 특징과 향후 전망

(1) 협동조합의 변화 특징

지금까지 살펴본 바와 같이 전세계 협동조합은 1990년대 이후 급격한 변화를 보이고 있는데, 최근 협동조합의 변화 모습 가운데 가장 특징적인 것은 협동조합이 점차 기업형 모델로 접근해 가는 경향이 나타나고 있는데, 협동조합이 이러한 선택을 하게 된 것은 부족한 자본을 외부투자자를 통해서 조달하고자 하는 데에서 비롯된 것이다. 그러나 이러한 기업형 협동조합의 등장은 협동조합에 대한 조합원의 소유권 (ownership), 통제권 (control), 수익권(beneficiary) 등이 일부 외부투자자의 개입으로 약화되는 현상을 초래할 수 있음도 알아야 할 것이다.

<그림 2-3> 협동조합의 다양한 형태



(2) 협동조합 변화 형태의 향후 전망

협동조합은 앞으로도 이러한 두 가지 측면, 즉 사업체로서 경쟁력을 확

보하기 위해 시장지향성을 강화해야 하는 측면과 협동조합 고유의 정체성을 유지하고자 하는 측면이 상호 갈등과 타협을 거치면서 새롭게 발전하게 될 것으로 전망이다. 협동조합은 사업체이고 앞으로도 사업에 관련된 문제를 해결해야 하며, 조합원들에게 가치를 제공하지 못하면 조합원들이 협동조합을 이용하지 않을 것이기 때문에 시장지향성을 더욱 강화하게 될 것이다. 또한 산업구조 변화와 경쟁업체 동향, 기술혁신과 세계화 추세 등의 변화를 파악하고 이에 대응한 미래 전략을 수립해 나갈 것이다. 그리고 이를 실천하기 위해 협동조합의 기본 요소를 유지하는 가운데 전통적인 협동조합 조직 모형에서 벗어나 효율적인 조직모형으로 전환하고자 노력해 나갈 것이다. 자본확충문제는 앞으로 더욱 중요한 문제로 부각될 것이며, 따라서 협동조합의 기본원칙과 조화를 이루는 새롭고 창의적인 자본 확충 전략을 마련해 나갈 것이며, 또한 치열한 경쟁 환경에 효과적으로 대응하기 위해 전문 경영인을 확보하고, 조합원과 임직원에 대한 교육을 강화하는 데에도 많은 노력을 기울여 나갈 것이다. 이밖에도 사업의 경쟁력과 시장지향성을 추구해 나가면서도 협동조합의 핵심적 정체성을 유지함으로써 정책적 지원과 배려를 획득하고자 노력할 것이다.

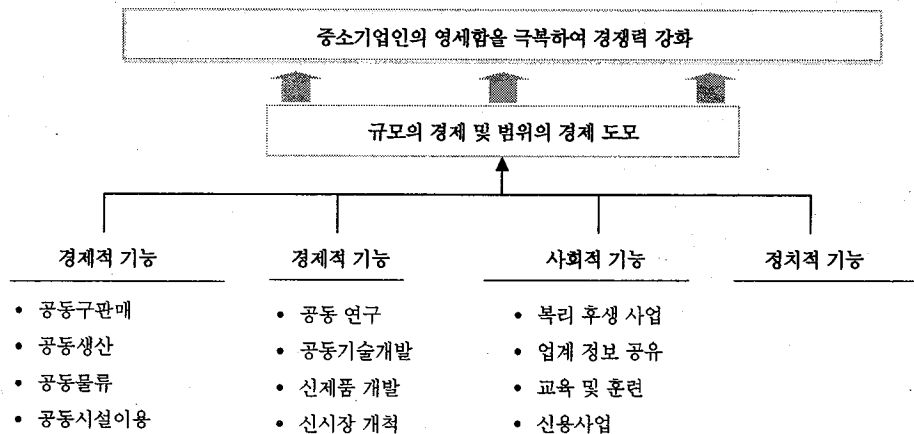
제 3 장 중소기업협동조합의 실태

제 1 절 중소기업협동조합 일반

1. 설립목적 및 효과

중소기업협동조합은 경제적 약자인 중소기업자들이 스스로의 니즈에 의해 자발적으로 결성하여 경제적, 사회적 또는 정치적 기능을 실현하여 경쟁력을 강화하기 위함이다.

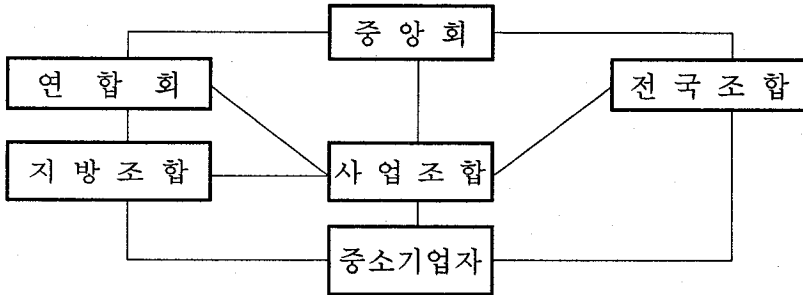
<그림3-1> 설립목적 및 효과



상호부조 정신에 의거, 조합원 스스로가 스스로의 이익을 만들어 내는 자조적 조직

2. 협동조합의 종류

<그림3-2> 조 직 도



가. 협동조합

특별시·광역시·도의 행정구역 또는 전국을 업무구역으로 하여 산업세
 세분류기준¹⁴⁾에 따른 동일업종을 영위하는 중소기업자들에 의하여 설립되
 는 협동조직으로 업무구역에 따라서 지방조합, 전국조합, 특정지역조합¹⁵⁾
 등으로 구분한다.

나. 사업협동조합

협동화를 통하여 공동 경제활동을 용이하게 추진할 수 있게 하기 위한
 조합으로서 지역 또는 사업의 명칭을 붙이며 행정구역의 제한을 받지 않고
 동일업종 뿐만 아니라 관련 업종의 중소기업도 참여하여 조직되며, 시장사
 업협동조합, 상점가진흥사업협동조합 등이 있다.

14) 통계청 고시 제2000-1호(2000.1.7)로 확정·고시하고, 2000년 3월 1일부터 시행 중인 한국표준
 산업분류의 세세분류에 따르면 1,121개의 업종이 있다.

15) 특정지역조합은 산업단지 등 특정지역에 설립 인가된 조합으로 반월도 금공업협동조합, 서울구
 로 기계공구 산업단지 협동조합, 여수오천단지 해산물가공업협동조합, 이리공업단지 귀금속보
 석가공업협동조합 등 4개가 있었으나, '90. 1월 사업조합이 생기면서 인가되지 않다가 중소기업
 협동조합법의 개정('02. 3. 30) 및 시행('02. 7. 1)시 사업조합과 기능 및 업무가 유사한 특정지역
 조합 제도를 폐지하면서 사업조합으로 명칭이 변경됨.

다. 협동조합연합회

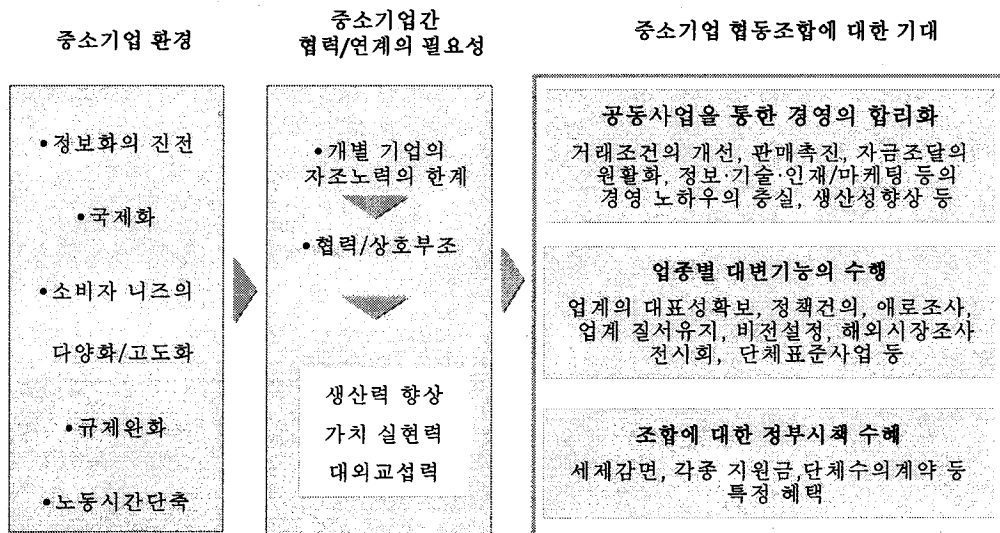
행정구역을 단위로 하는 동일업종 협동조합을 회원으로 하는 협동조직으로서 전국을 업무구역으로 하는 업종연합회와 행정구역단위의 지역을 업무구역으로 하여 그 지역 내의 협동조합을 회원으로 하는 지역연합회로 구분 조직되어 지역발전에 기여를 목적으로 한다.

라. 협동조합중앙회

전국을 업무구역으로 하는 협동조합 및 협동조합연합회를 회원으로 하는 협동조합의 집합체로서 중소기업의 각 업종을 총괄하여 1개를 설치하여, 중소기업자의 이익을 옹호하고 대변하는 역할을 담당한다.

3. 협동조합에 대한 중소기업의 기대

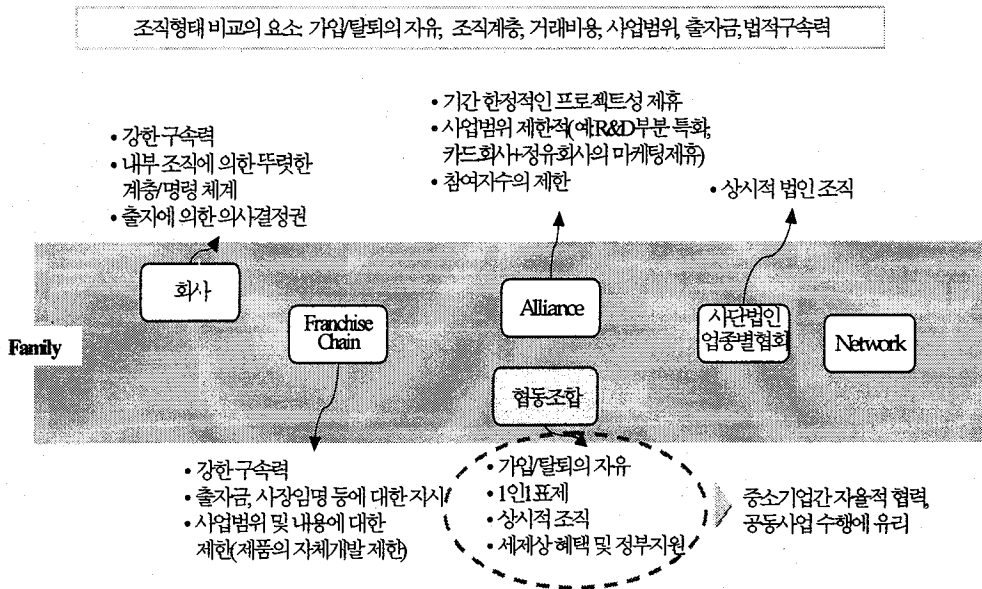
<그림3-3> 협동조합에 대한 중소기업의 기대



4. 조직형태상의 협동조합의 특징

중소기업자들이 자율적이고 탄력적으로 공동사업을 수행하고 각종 혜택을 지원받기 위해서는 다른 조직형태에 비하여 협동조합이 유리한 측면 존재한다.

<그림3-4> 조직형태상 협동조합 특징

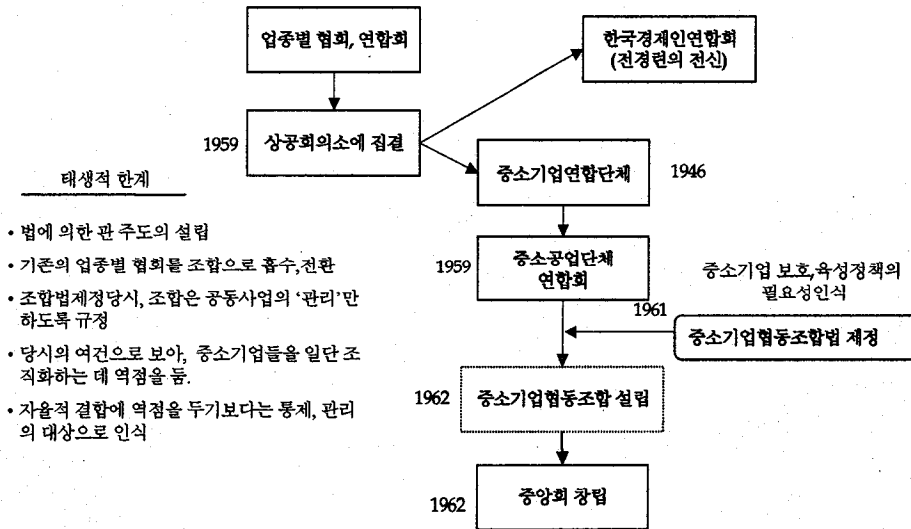


제 2 절 중소기업협동조합의 제도의 변천

1. 조직화에 통제에 중점을 둔 제도로 시작

우리나라 중소기업협동조합은 정부 주도의 조직화로 공동의 경제사업 도모를 위한 자생적 결합이라기보다는 동일업종의 대표기관적 성격이 강하다.

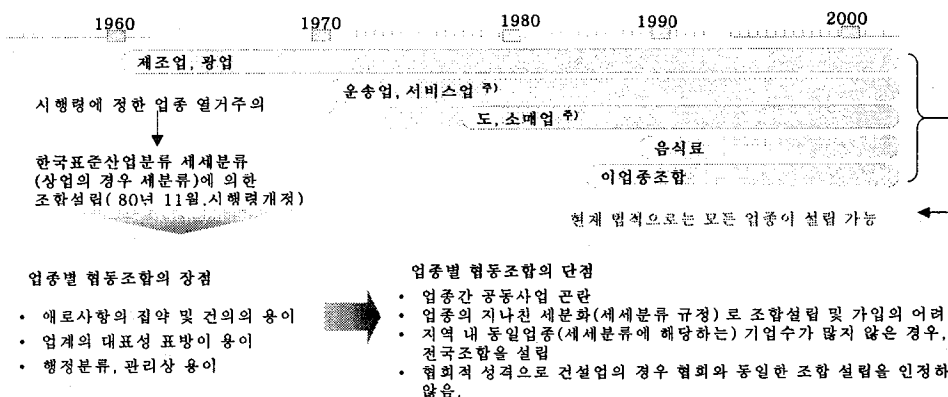
<그림3-5> 협동조합의 태동



2. 동일업종 중심의 조합 설립

제조업, 광업을 시작으로 현재는 전 업종이 설립이 가능토록 되어 있으나 제조업 중심의 풍조, 현실과 괴리된 업종분류원칙 등으로 공동사업 중심의 조합설립에 여전히 제약이 존재한다.

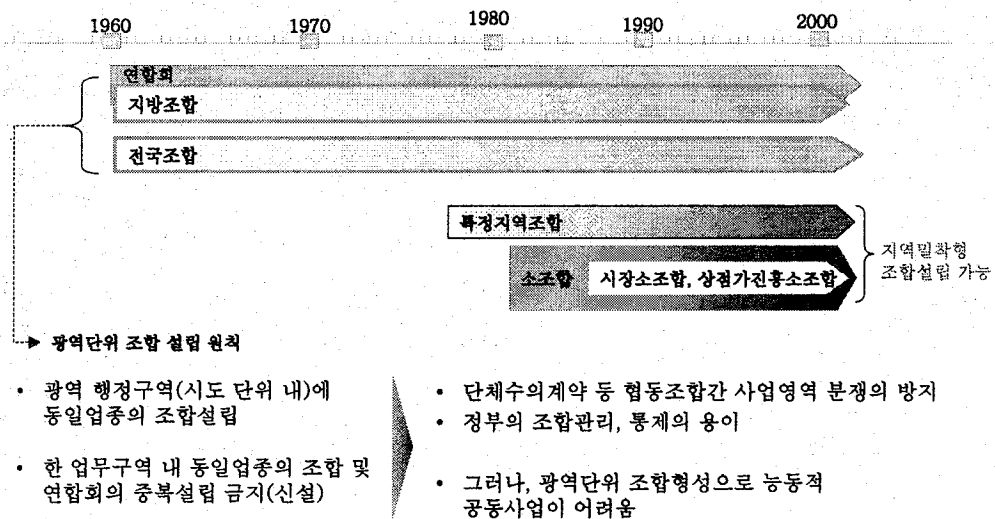
<그림3-6> 협동조합 설립업종 변천



3. 광역단위 중심의 협동조합 운영

시도단위의 지방조합 설립이 원칙과 전국조합 선호경향으로 광역단위 조합이 주축을 형성하고 있으며 이러한 조합운영은 경제적 공동사업 추진의 제약요인으로 작용하고 있다.

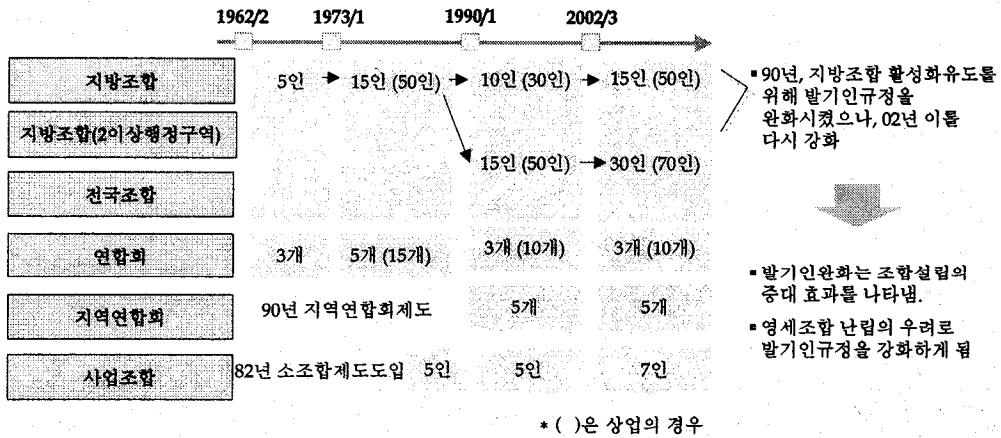
<그림3-7> 협동조합 설립업무구역 변천



4. 설립조건 강화 추세

협동조합법 제정 후 부실조합 난립 방지를 위한 발기인 요건 강화와 조합 설립 증대를 위한 발기인 요건 완화를 거듭해 왔으나 최근 영세조합 설립제한 목적으로 다시 요건이 강화되는 추세다.

<그림3-8> 협동조합 설립발기인 요건 변천



제 3 절 중소기업협동조합 운영 현황

1. 조직화 현황

중소기업 조직화비율은 전체 중소기업체수 2,999,297개사 중 69,791개사가 조직화되어 2.3%를 차지하고 있으며 업종별 조직화 비율은 제조업이 10.3%, 광업 6.4%, 도·소매업 3.7%, 서비스업 0.5%를 차지하고 있다.

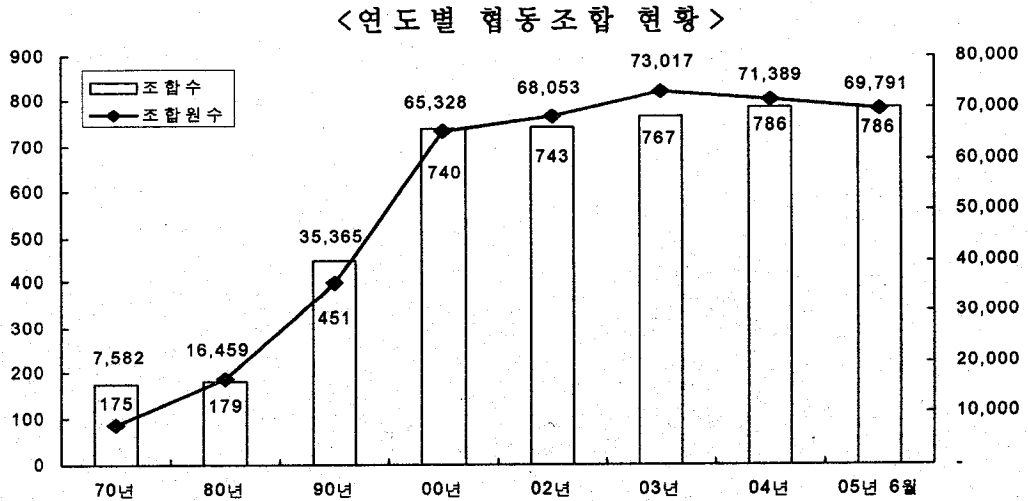
가. 연도별 현황

'05. 6월말현재 협동조합은 786개, 조합원사는 69,791개로 전년말 대비 조합수는 동일하고, 조합원수는 전년말 대비 2.2% 감소하였다.

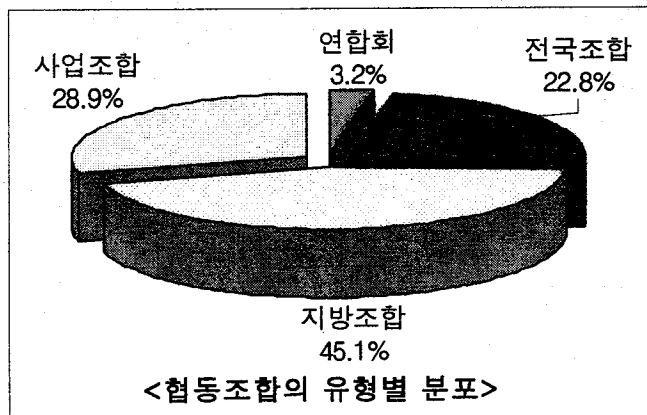
<표3-1> 연도별 조직화 현황 (단위 : 개, %)

구 분	'70	'80	'90	'00	'02	'03	'04	'05. 6
조 합 수	175	179	451	740	743	767	786	786
증가율 (%)	-	2.3	151.9	64.0	△0.8	3.2	1.4	0.0
조합원수	7,582	16,459	35,365	65,328	68,053	73,017	71,389	69,791
증가율 (%)	-	117.1	114.9	84.7	3.7	7.2	△2.2	△2.2

<그림3-9> 연도별 조직화 추이



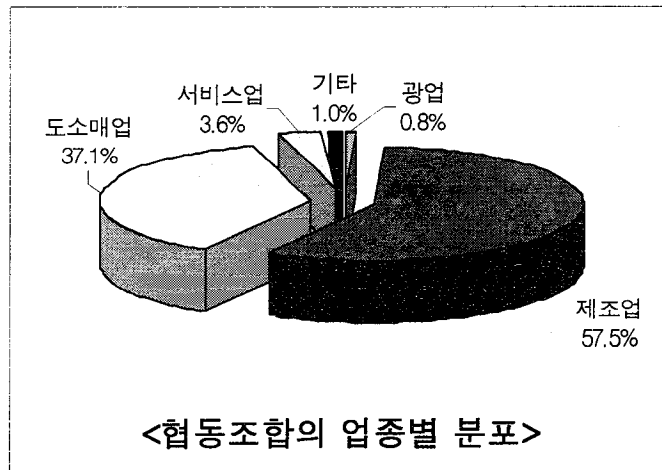
<그림3-10> 유형별 분포



'05. 6월말현재 협동조합은 연합회3.2%(25개), 전국조합22.8%(179개), 지방조합 45.1%(355개), 사업조합 28.9%(227개)로 구성되어 있다.

나. 협동조합의 업종별 분포

<그림3-11> 업종별 분포



협동조합의 업종별 분포는 제조업 57.5%(452개), 도·소매업 37.1%(292개), 서비스업 3.6%(28개), 광업 0.8%(6개), 기타 1.0%(8개)로 구성

다. 지역별 분포

협동조합의 지역별 분포는 서울 37.2%(292개), 경기 11.8%(93개), 인천 4.6%(36개) 등 수도권지역에 53.6%가 집중돼 있으며 부산 7.3%(57개), 대구 6.2%(49개), 충북 4.6%(36개) 순으로 분포되어 있다.

2. 예·결산 현황

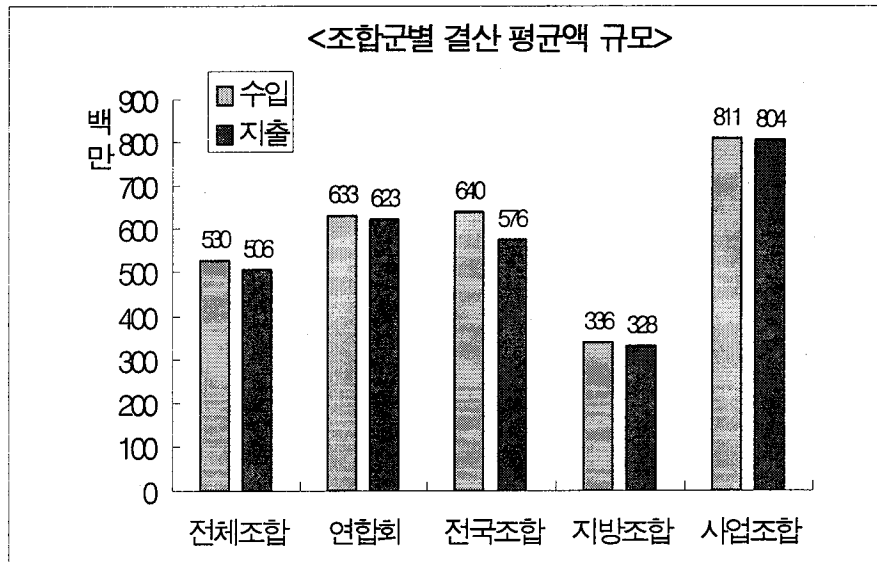
가. 결산평균 금액

'04년 평균수입은 530백만원으로 '03년 대비 5.4% 증가하였으며, 평균지출은 506백만원으로 '03년 대비 6.9% 증가하였다.

<표3-2> 연도별 결산 평균 금액 (단위 : 백만원,%)

구 분 \ 연 도		2003	2004		2005	
		결 산 평균액	결 산 평균액	'03평균액 대비	예 산 평균액	'04평균액 대비
수 입	연 합 회	613	633	3.3	700	10.6
	전국조합	593	640	8.0	724	13.1
	지방조합	360	336	△6.6	376	11.9
	사업조합	761	811	6.7	1,317	62.4
	합 계	503	530	5.4	677	27.7
지 출	연 합 회	584	623	6.8	700	12.4
	전국조합	524	576	10.1	724	25.7
	지방조합	345	328	△4.9	376	14.6
	사업조합	743	804	8.2	1,317	63.8
	합 계	473	506	6.9	677	33.8

<그림3-12> 조합군별 결산평균액



나. 주요 항목별 구성비

수입비중은 전년에 비해 회원수입이 감소한 반면 사업수입과 사업외 수입 등이 증가하였고, 지출은 관리비가 감소하고 사업비 비중이 증가하였다.

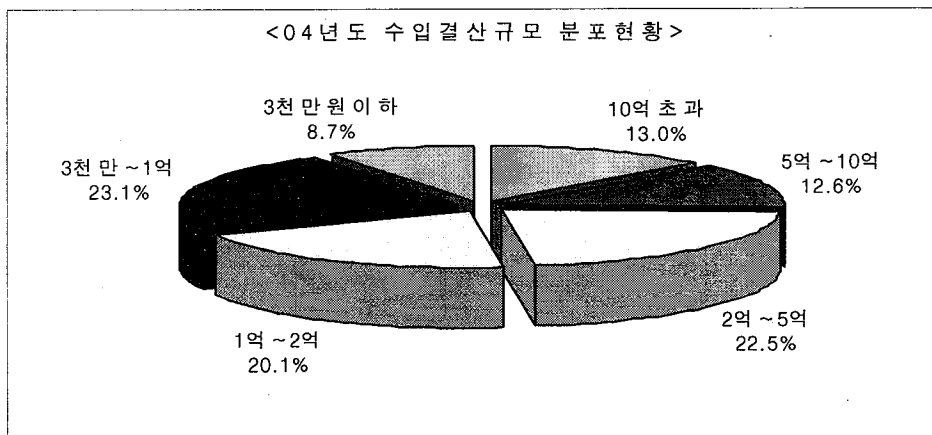
<표3-3> 주요항목별 구성 (단위 : %)

구 분		'03결산	'04결산	'05예산
수입	회원수입 비중	14.1	13.4	11.5
	사업수입 비중	78.2	78.3	69.6
	사업외 수입 등 비중	7.7	8.3	18.9
지출	사업비 비중	45.2	48.7	53.8
	관리비 비중	50.9	47.1	40.7
	사업외 비용 등 비중	3.9	4.2	5.5

다. 예·결산규모별 조합 분포현황

수입결산규모는 1억원 이하의 조합이 161개로 31.8%이며, 10억원을 초과하는 조합도 66개로 13.0%임.

<그림3-13> 수입결산규모 분포 현황



<표3-4> 예·결산 수입규모별 분포현황 (단위 : 개, %)

구 분	10억초과	5억-10억	2억-5억	1억-2억	0.3억-1억	0.3억미만	계
'04 결산 (구성비)	66 (13.0)	64 (12.6)	114 (22.5)	102 (20.1)	117 (23.1)	44 (8.7)	507 (100.0)
'05 예산 (구성비)	75 (14.8)	73 (14.4)	125 (24.7)	107 (21.1)	108 (21.3)	19 (3.7)	507 (100.0)

3. 공동사업 현황

2004년 공동사업별 구성비는 단체수의계약 81.0%(5조1,739억원), 공동구매 14.9%(9,489억원), 공동판매 4.1%(2,618억원)로 단체수의계약 비중이 가장 크게 나타나고 있다. 참여 조합 및 업체수의 경우도 단체수의계약 184개 조합 / 11,531개 업체, 공동구매 178개 조합 / 5,877개 업체, 공동판매 82개 조합 / 3,554개 업체 등의 순으로 나타나고 있다.

<표3-5> '04년도 공동사업 실적 (단위 : 백만원)

구 분	공동구매		공동판매		단체수의계약	
	업체수 (조합수)	실 적	업체수 (조합수)	실 적	업체수 (조합수)	실적
연합회 및 회원조합	3,044 (83)	389,836	1,563 (35)	47,660	6,392 (114)	2,993,550
전국조합	2,039 (66)	374,304	1,567 (34)	159,457	5,139 (70)	2,180,427
연합회미설 립 지방조합	526 (18)	104,142	229 (6)	46,341	-	-
사업조합	268 (11)	81,429	195 (7)	8,362	-	-
합 계	5,877 (178)	948,901	3,554 (82)	261,820	11,531 (184)	5,173,927

4. 협동조합 인원 현황

협동조합 임·직원수는 2004년 조합의 평균임직원수는 '03년에 비해 8.3% 증가한 것으로 나타나고 있으며, 조합군별 평균 임직원수는 연합회 7.1명, 전국조합 6.3명, 지방조합 4.4명, 사업조합 7.5명이다.

<표3-6> 협동조합 임직원수 (단위 : 명, %)

구 분	'03	'04	증 감
총 인 원	2,552	2,672	4.7
평균인원	5.28	5.72	8.3

<표3-7> 협동조합 인원 분포 현황 (단위 : 개)

구 분	31인이상	21인-30인	11인-20인	4인-10인	1인-3인	계
조 합 수 (구성비)	7 (1.5)	8 (1.7)	49 (10.5)	173 (37.0)	230 (49.3)	467 (100.0)

5. 인건비 현황

연도별 인건비는 '04년 결산기준 조합군별 평균인건비는 연합회 145백만원, 전국조합 132백만원, 지방조합 64백만원, 사업조합 98백만원이며, 전체 평균 인건비는 95백만원이다.

<표3-8> 연도별 인건비 (단위 : 백만원, %)

구 분	인건비 총액	구성비 (총결산대비)	평균액
'03 결산	63,559	26.7	90.2
'04 결산	65,679	26.0	94.8

<표3-9> 1인당 조합군별 월평균 급여 (단위 : 천원)

구 분	'03	'04	증가율
연 합 회	1,929	2,016	4.5
전 국 조 합	1,922	1,996	3.9
지 방 조 합	1,453	1,561	7.4
사 업 조 합	1,504	1,560	3.7
전조합 평균	1,644	1,743	6.0

※ 전체 평균급여는 전년대비 6.0% 인상된 1,743천원임.

6. 재무구조

<표3-10> 총괄현황 (단위 : 백만원, %)

구 분	자 산	자 본	당기잉여금	부 채
'04 (평균)	927,295 (1,928)	319,876 (665)	12,262 (25)	607,419 (1,262)

<표3-10a> 자산현황 (단위 : 백만원)

구 분	자 산		자 산 총 계
	유동자산	고정자산	
'02년도 (평균액)	715,024 (1,362)	309,842 (590)	1,024,866 (1,952)
'03년도 (평균액)	844,183 (1,692)	306,752 (614)	1,150,935 (2,306)
'04년도 (평균액)	623,992 (1,297)	303,303 (631)	927,295 (1,928)

<표3-10b> 부채현황 (단위 : 백만원)

구 분	부 채		부 채 총 계
	유동부채	고정부채	
'02년도 (평균액)	585,917 (1,116)	157,572 (300)	743,489 (1,416)
'03년도 (평균액)	703,126 (1,409)	115,875 (232)	819,001 (1,641)
'04년도 (평균액)	483,159 (1,004)	124,260 (258)	607,419 (1,262)

<표3-10c> 자본현황 (단위 : 백만원)

구 분	자 본			자 본 총 계
	출자금	잉여금	(당기잉여금)	
'02년도 (평균액)	145,559 (277)	135,818 (259)	7,669 (15)	281,377 (536)
'03년도 (평균액)	203,118 (407)	128,816 (258)	16,317 (33)	331,934 (665)
'04년도 (평균액)	156,346 (325)	163,530 (340)	12,262 (25)	319,876 (665)

<표3-10d> 자산규모별 조합분포 현황 (단위 : 개, %)

구 분	100억초과	50억초과 100억이하	10억초과 50억이하	5억초과 10억이하	1억초과 5억이하	1억이하	계
조합수 (구성비)	17 (3.5)	33 (6.9)	127 (26.4)	67 (13.9)	127 (26.4)	110 (22.9)	481 (100.0)

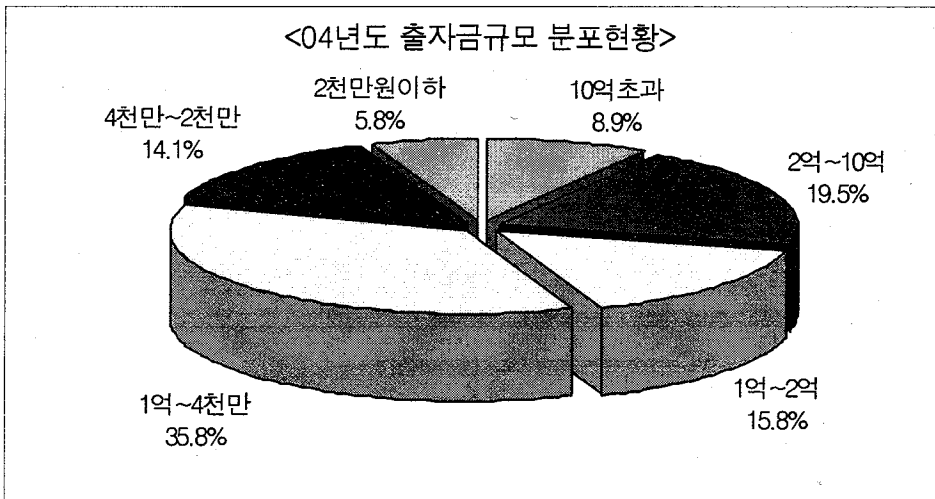
자산규모는 5억원 이하 조합의 비중이 49.3%를 차지하며, 100억원을 초과하는 조합의 경우도 17개 조합 3.5%를 차지하고 있다.

<표3-10e> 출자금규모별 조합분포 현황 (단위 : 개, %)

구 분	10억초과	2억초과 10억이하	1억 초과 2억 이하	0.4억초과 1억 이하	0.2억초과 0.4억이하	0.2억이하	계
조합수 (구성비)	43 (8.9)	94 (19.5)	76 (15.8)	172 (35.8)	68 (14.1)	28 (5.8)	481 (100.0)

출자금규모는 1억원 이하 조합의 비중이 55.7%를 차지하며, 4천만원 이하 조합도 19.9%를 차지하고 있다.

<그림3-14> '04년도 출자금규모별 분포



<표3-10f> 당기잉여금 규모별 조합분포 현황 (단위 : 개, %)

구 분	1억초과	0.3억초과 1억 이하	0.1억초과 0.3억이하	0.1억이하 0.01억초과	0.01억이하	결 손	계
조합수 (구성비)	43 (8.9)	58 (12.1)	72 (15.0)	99 (20.6)	99 (20.6)	110 (22.9)	481 (100.0)

당기잉여금 규모는 1천만원 이하 조합의 비중이 64.1%를 차지하며, 결손조합도 22.9%를 차지하고 있다.

<표3-10g> 연도별 손익발생 현황 (단위 : 개, %)

구 분	'02		'03		'04	
	조합수	비율	조합수	비율	조합수	비율
잉여손	384 141	73.2 26.8	372 127	74.5 25.5	371 110	77.1 22.9
합 계	525	100.0	499	100.0	481	100.0

잉여금 발생 조합과 결손금 발생 조합의 비율은 77.1%대 22.9%로서 전년도에 비해 다소 안정된 것으로 나타나고 있다.

<표3-10h> 연도별 당기잉여금 현황 (단위 : 백만원, %)

구 분	당기잉여금	잉여율
'02	7,669	3.2
'03	16,317	6.5
'04	12,262	4.6

※ 잉여율 = 당기잉여금/결산수입금

'04년도 당기잉여금은 12,262백만원, 잉여율은 4.8%로 당기잉여금은 전년 대비 24.8% 감소하였음.

제 4 장 중소기업협동조합의 자본조달실태와 개선과제

제 1 절 자본조달 실태 조사

1. 조사개요

가. 조사기간 : 2005. 10. 24 ~ 10. 28

나.. 조사대상 : 786개 중소기업협동조합 ('05. 10월 현재 기준)

다. <표4-1> 조사표 제출

조 합	대상조합	제출조합	응답률(%)	비 고
연 합 회	25	7		
전국조합	178	41		
지방조합	364	45		
사업조합	219	22		
합 계	786	115		

라. 조사방법 : 서면조사

마. 조사내용 <조사표 부록 참조>

일반현황, 자본조달사정, 자본조달 제약요인, 새로운 자본조달제도 등

2. 실태조사 결과

가. 일반 현황

(1) <표4-2> 평균 조합원수

구분	연합회	전국조합	지방조합	사업조합	계
조합원수	-	125	103	126	171

* 주 : 연합회 회원은 조합으로 조합원수 미기재

(2) <표4-3> 평균 상근임직원수

구분	연합회	전국조합	지방조합	사업조합	계
임원수	1.1	1	1	0.7	1
직원수	9.9	6	2.6	6.7	5

(3) <표4-4> 조합설립년도

구분	연합회	전국조합	지방조합	사업조합
1960년대	4	11	14	-
1970년대	-	7	5	-
1980년대	1	9	7	6
1990년대		10	14	8
2000년이후	2	4	5	8
계	7	41	45	22

나. <표4-5> 자본조달 사정

구분	아주원활	원활	보통	곤란	아주곤란
전체	1.7	7.8	47.8	26.1	16.5
연합회	0	14.3	57.1	14.3	14.3
전국조합	2.4	7.3	41.5	31.7	17.1
지방조합	2.2	6.7	53.3	26.7	11.1
사업조합	0	9.1	45.5	18.2	27.3

다. 자기자본과 타인자본 비중(2004년 결산기준)

115개 조사 응답 조합 중 타인자본이 있는 경우는 26개 조합(22.6%)으로 대부분 자기자본에 의존하고 있으며, 타인자본 보유 26개 조합의 타인자본 비중이 54.7% (자기자본 : 57,106백만원, 타인자본 : 68,972백만원)를 나타내고 있다.

라. <표4-6> 타인자본 조달처(26개 조합)

구분	은행	정부	대기업지원	조합원차입
조합수	15	2	1	8

마. <표4-7> 자기자본 중 직접출자 비중

구분	전체	연합회	전국조합	지방조합	사업조합
직접출자비중	79.1	86	75.9	80	81.1

바. <표4-8> 잉여금 발생 비중(2004년 결산기준)

구분	전체	연합회	전국조합	지방조합	사업조합
잉여금 발생	65.5	66.7	73.2	70.5	40.9

사. <표4-9> 잉여금 처분(2004년 결산기준)

구분	전체	연합회	전국조합	지방조합	사업조합
내부유보	79.2	40	75.4	83	88.9
배당	18.2	60	24.6	13.9	11.1

아. <표4-10> 자본조달의 제약요인

구분	무응답	전혀없음	없음	보통	있음	매우큼
자본조달원천한계	13	14.8	14.8	10.4	23.5	23.5
내부유보애로	13.9	4.3	8.7	22.6	29.6	20.9
무임승차자문제	13.9	1.7	3.5	19.1	39.1	22.6
투자회수기간	16.5	20	33	22.6	5.2	2.6
포트폴리오문제	18.3	20.9	27.8	18.3	12.2	2.6

자. <표4-11> 바람직한 자본조달제도

구분	구 분	비 중
공 정 한 출자제도	회전출자(배당유보)	49.6
	출자와 조합 이용권 연계	29.6
	기본금액 출자제도	45.2
	사업이용에 비례한 출자 의무화	50.4
투자증권 발행	사업이용에 비례하여 투자증권 의무구입	6.3
	자본증권 발행	3.3
	상환보장 우선주 발행	2.2
외부차입	정부보조금, 융자	46.1
외부투자	전략적 제휴	16.5
	자회사 설립	29.6
기타의견	출자상한제 폐지, 영리사업 제한 폐지 등	소수

제 2 절 협동조합의 자본구성 및 주요특징

1. 자본의 구성

자본(총자산)은 자기자본과 타인자본(부채)으로 구성된다.

가. 자기자본

자기자본(자기자본(Equity) = 총자산(Asset) - 부채(Liability))은 총자산에서 부채를 제외한 순자산을 의미하며 협동조합의 소유권을 획득하게 되는 조합원들의 출자금(분할자본)과 조합원계정에 분할되지 않은 공동자본(비분할 자본)으로 구성된다.

· 조합원의 직접출자 : 조합원 가입비, 출자금(보통주, 조합원증서), 이용고배당의 유보

· 공동자본(Unallocated Equity) : 잉여금의 내부유보(적립금)

<공동자본의 이점>

- 조합원에게 상환여부를 유연하게 결정할 수 있어 장기적인 자본 계획 수립이 가능
- 신규사업의 추진이나 사업 확장 등에 대비한 자본으로 기능
- 경영손실에 대비한 자원으로 활용 가능

자기자본은 조합의 사업유지, 경영악화시의 대비, 신용의 유지 등에 필요하며, 사업이 실패할 경우 출자자는 자산의 일부 또는 전부를 잃게 될 위험(Risk)이 따르는 위험자본(Risk Capital)이 되는 것이며, 위험자본은 타인자본을 보호하는 역할을 가지고 있어 위험자본을 많이 보유할수록 타인자본을 차입하는 데 유리하기 때문에 투자자나 자금대여자는 자기자본의 적립 정도를 고려하여 투자안전성을 평가하게 된다.

나. 타인자본(부채)

협동조합의 사업에 소요되는 모든 자금을 조합원으로부터 조달할 수 없는 경우 외부로부터 차입한 자금으로 자기자본과는 달리 협동조합에 대한 소유권은 인정되지 않고 있으며 은행, 보험회사, 채권, 정부기관, 리스회사 등이 조달의 원천이 되고 있다.

상환기간이 고정되어 있는 일시적인 자본으로 고정이자를 지불하고, 사업의 순이익이나 이자율 변동이 심한 경우 협동조합의 경영이 매우 위험해 지므로 이자지불능력 범위의 적정 수준을 유지하는 것이 중요하다.

2. 주요 특징¹⁶⁾

협동조합의 자본조달 제도는 단순히 경영이익을 중심으로 한 자금의 조달과 운용에 국한되는 것이 아니라, 조합원이 이용자이자 소유자이며 통제자인 협동조합의 특성을 감안하여 운영되고 있다.

이는 협동조합이 소수의 조합원을 위해 운영되지 않도록 다수 조합원으로부터 균형 있게 자금을 조달하고, 조합원에 대한 이익분배가 공평하게 이루어져야 함을 의미¹⁷⁾하는 것이며, 자금의 조달이나 분배가 지나치게 협동조합의 경영만을 목적으로 해서는 안 되며, 조합원의 경영여건을 적극적으로 반영해야 함을 의미¹⁸⁾하기도 한다.

이러한 것은 전통적인 협동조합의 자본조달 제도는 로치데일공정개혁자 조합의 정신을 계승한 ICA의 협동조합원칙에서 잘 나타나고 있다.

16) 여기서는 전통적인 협동조합의 자본에 대한 특징을 정리한 것임. 최근 시장 환경 변화에 따라 자본조달 방식을 혁신하고 있는 협동조합의 자본조달 방안에 대해서는 뒤에서 설명함

17) Cobia, 『Cooperatives in Agriculture』, 1989.

18) ICA, "Background Paper to the Statement on the Cooperative Identity", 1996.

가. 조합원(member)출자의 원칙

협동조합은 조합원이 이용자인 동시에 소유자(User-Owner)인 관계로 조합원의 출자금은 자본의 원천이며, 조합원 자격을 획득하는 조건이기도 하다. 따라서 가입자유 원칙(Open Membership)을 채택하고 있는 대부분의 협동조합에서는 조합원 가입비 명목으로 정관에 최소의 출자원칙을 정하고 있다.¹⁹⁾

자본력을 이용한 특정 개인의 협동조합 지배를 방지하기 위해 조합원 1인당 출자한도를 제한하기도 하며, 출자액의 많고 적음에 관계없이 1인 1표의 원칙을 채택하고 있다.

전통적인 협동조합에서는 외부로부터의 자기자본 조달을 엄격히 제한해 왔으며, 외부조달 시에도 차입금(부채) 형태로 조달하고 있으며 협동조합에서 자기자본은 출자금, 잉여금의 내부유보, 회전출자금 등으로 조달해 왔으며, 주로 은행이나 정부기관 등으로부터 차입하고 있는 것으로 나타나고 있다.

나. 액면가(par-value)에 의한 상환²⁰⁾

협동조합은 주식회사와 달리 조합원에게 출자금을 체계적으로 상환해주는 방식을 채택하고 있음

주식회사의 주식은 시장에서 형성된 가격으로 거래되나 상환은 되지 않는 반면, 협동조합의 출자금은 조합원의 은퇴 또는 탈퇴 시 액면가로 상환

19) 협동조합의 경제적, 사회적 상황에 따라 국가별, 협동조합별로 매우 다양하게 나타남. 우리나라는 1좌(5천원) 유럽에서는 1파운드 이상부터 다양한 형태로 규정되어 있음

20) 주식회사의 자기자본은 상환되지 않음

다. 지분거래 및 양도의 제한

협동조합의 출자는 공동사업(Collective Action)에 필요한 자금의 제공과 위험부담의 성격이 강하므로 일반적으로 지분거래와 양도를 제한하고 있다. 이로 인해 주식회사와 같이 소유권을 이전할 자본시장이 발달되어 있지 않고 있다. 다만, 예정조합원에 대한 조합원 자격 승계 등에 대해 제한적인 양도를 인정하고 있을 뿐이다.

라. 출자배당의 제한

협동조합은 투기적 자본수익을 억제하기 위해 출자배당을 제한하는 한편 이용고배당을 장려해 왔다. 이는 조합원에게 자본이익보다는 사업이용에 의한 이익을 제공하고 있으며, 출자배당보다는 이용고배당을 통해 잉여금을 환원하고 있다.

조합원의 출자를 통한 자본확대에는 한계가 있기 때문에 이익을 내부유보하는 협동조합이 많으며, 이용고배당 시에도 다시 출자로 전환하는 사례가 많이 나타나고 있다.

마. 내부유보(Retains)를 통한 공동자본의 비중 확대

대부분의 협동조합은 조합원의 사업이용과 무관한 이자나 지대수익으로부터 얻어진 이익은 조합원에게 배당하기 어렵기 때문에 공동자본으로 내부에 유보하고 있다. 우리나라에서도 사업 확충과 손실보전을 위한 자본조달을 목적으로 매회계년도 잉여금의 일부를 적립토록 규정하고 있다.²¹⁾

21) 이러한 이익은 자산의 장부가격과 시장가격의 차이, 비조합원의 사업이용 등에서 발생하며, 법정적립금, 자본적립금, 법정이월금, 임의적립금 등의 형태로 적립되고 있음

제 3 절 협동조합의 자본조달 개선과제

1. 자본조달 원천의 제한

협동조합은 비조합원의 지분소유가 극히 제한되어 있기 때문에 자본금의 확충을 조합원에만 의존하는 한계를 갖고 있다. 이는 주식회사는 다양한 투자자를 통해 자본을 조달하고 있는 반면, 협동조합은 현재의 이용자인 조합원으로부터 조합의 자본을 조달해야 한다는 원칙을 가지고 있기 때문이다.

협동조합은 조합원의 가입을 확대하거나 조합원당 출자액을 늘려 자본금을 확충해야 하지만, 최근에는 이것도 여의치 않은 상황이며, 조합원은 투자에 비례한 의사결정권을 갖지 못하거나 상대적으로 낮은 자본이익으로 인해 다른 조합원 이상으로 투자하려는 동기(Motive)를 갖지 못하게 된다.

결국 협동조합의 경영자는 출자배당을 확대하여 자본을 조달해야 하는 압력을 받게 되나 영세한 조합원의 출자능력에는 한계가 있으므로 외부에서 새로운 자본조달의 원천을 찾아야 하는 상황에 직면하기도 하지만, 외부투자자들은 협동조합을 이해하지 못하며, 은행도 조합원으로부터 자본을 조달하지 못하는 협동조합에 대해서는 대부를 꺼리고 있는 것이 실정이다.²²⁾

외부에 투자를 개방한다 하더라도 조합원의 경영권 방어를 위해 자본의 50% 이상을 유치할 수 없으며, 외부투자자는 협동조합의 의사결정에 제한이 있음을 알고 투자를 주저하게 된다. 이는 결국 전통적인 협동조합은 일반투자자의 투자를 기대하기 어려워 은행, 공공기관으로부터 자금을 조달할 수밖에 없는 실정에 놓이게 되는 것이다.

또한, 협동조합의 출자금은 사유 발생시 반드시 조합원에게 상환해야 하므로 자본금의 변동성이 있으며, 이로 인해 주식회사와 달리 자기자본을

22) ERNST & YOUNG, "Canadian Agricultural Co-ops Capitalization Issues and Challenges : Strategies for the Future", 2002.

영구자본으로 인정받지 못하는 경우가 있으며,²³⁾ 따라서 협동조합은 자본금 변동에 대비한 장기적인 조달계획을 준비할 필요가 있게 된다.

2. 이익의 내부유보 애로

협동조합은 기업의 자본집중에 대응하기 위해 자본을 축적해야만 했는데, 자본시장을 통한 조달이 원활하지 못했기 때문에 이익의 일정 부분을 적립금으로 유보하여 공동재산을 확대해 왔다. 그러나 최근에는 이러한 이익의 내부유보도 많은 어려움에 직면해 있다.

조합원은 미래의 이익을 위한 공동재산의 확보보다는 이익을 당장 현금으로 배당해 주기를 바라고 있으며, 경영진은 조합원의 탈퇴를 우려하여 배당을 줄이지 못하고 있는 형편이며,²⁴⁾

또한 잉여금을 공동재산으로 적립하지 않고 조합원별로 지분을 계산하여 배당금을 내부 유보하는 방안이 있는데, 이 경우는 조합원의 현금흐름에 영향을 주게 되기 때문에 의사결정이 쉽지 않은 실정이다.

협동조합의 경영진은 사업을 유지하기 위해서 유보이익이 필요하다고 주장하고 있지만 반면, 조합원은 현금배당을 높여주기를 바라면서 자본계정에 의한 증서배당의 가치에 대해 의문을 제기하기도 하고 있다.²⁵⁾

조합원은 배당금을 조합원 소유의 몫이라고 여기고 조합이 조속히 상환해 주기를 원하는 있을 뿐만²⁶⁾ 아니라, 배당금은 내부 유보하더라도 일정기간이 지나면 상환해야 하기 때문에 장기투자를 위한 영구자본(Permanent Equity)은 되지 못하고 있다.

23) Hayes (1996), 국제회계기준 위원회(International Accounting Standard Board, IASB) 발표자료 제32호

24) ERNST & YOUNG, "Canadian Agricultural Co-ops Capitalization Issues and Challenges : Strategies for the Future", 2002.

25) Münkner, "Go Public and Remain Cooperative?", 2003.

26) Cobia, 『Cooperatives in Agriculture』, 1989.

3. 무임승차자 문제(Free Rider Problem)

협동조합은 조합원에 의해 공동으로 소유되기 때문에 재산권이 명확히 분할되지 않아 무임승차자문제(Free Rider problem)가 발생하고 있다.²⁷⁾

이것은 이용자들이 조합의 자원을 이용한 데 대해 충분한 비용을 지불하거나, 이익창출에 기여한 만큼 대가를 받을 수 있는 제도가 갖추어지지 않았기 때문에 발생하며, 조합원의 가입이 자유로운 협동조합에서 자주 발생하고 있다.

가. 내부 무임승차자 문제

신규조합원들이 기존조합원들과 마찬가지로 똑같은 비율의 이용고배당이나 잔여재산에 대한 청구권을 획득하게 되는데 나타나는 문제로 신규조합원이 가입금이나 최소의 출자금만 내고 조합에 가입할 경우, 이들은 기존조합원의 출자나 유보이익 등에 의해 조성된 공동재산(Common Property)을 추가 부담 없이 이용함으로써 이익을 얻게 된다. 이로 인해 기존조합원의 이익이 줄어드는 결과가 초래되고 공동재산에 대한 투자를 회피하게 되는데, 이를 공동재산문제(Common Property Problem)라고도 한다.

나. 외부 무임승차자 문제

투자자인 조합원과 투자를 하지 않은 비조합원이 협동조합의 자원을 공동으로 이용하거나 혜택을 누리게 되는 데서 발생하게 된다.

27) Cook, "The Future of U.S. Agricultural Cooperatives : A Neo-Institutional Approach", 1995; Kyriakopoulos, "Market Orientation of European Agricultural Cooperatives : Strategic and Structural Issues.", 1999; Onno-Frank, "Cooperative Models and Farm Policy Reform : Exploring Patterns in Structure-Strategy Matches of Dairy Cooperatives in Regulated vs. Liberalized Markets", 2001.

조합원의 투자를 통해 조직된 협동조합의 활동 결과 판매가격이 상승하거나 자재 구매가격이 하락하게 되면, 비조합원도 동일한 가격조건의 이익을 누리게 되는 무임승차자 문제가 발생하는데, 이로 인해 조합원의 투자유인이 줄어들게 되는 것이다.

4. 투자의 기간 문제 (Horizon Problem)

투자의 기간 문제는 특정자산이 창출하는 이익에 대한 청구권의 행사기간이 자산의 수명보다 짧을 때 발생한다.²⁸⁾

조합원이 현재 투자한 자산은 미래의 순 현금흐름도를 증가시키게 되나, 조합원은 탈퇴로 인해 이에 대한 접근이 불가능해져 투자의 편익이 미래의 조합원에게 양도되는 결과가 초래된다.²⁹⁾

협동조합에서 이 문제가 발생하는 이유는 청구권(지분)의 거래가 제한적이고, 거래에 필요한 2차시장이 존재하지 않기 때문이다.³⁰⁾ 조합원의 출자지분은 가치증식이 되지 않으며, 자본이자도 제한되어 있을 뿐만 아니라, 공동자산을 적립하게 됨으로써 조합원은 자신의 투자로부터 발생하는 이익을 완전히 향유하지 못하게 된다. 또한 조합원간에도 조합원 자격과 관련하여 상이한 시간영역을 갖게 되어 투자에 대한 의사결정에도 서로 다른 선호가 나타나게 되기 때문이다.

조합원들이 자본적 지출의 중요성을 과소평가하게 되고, 장기투자보다는 단기투자를 선호하는 경향을 보이는 것도 문제이다. 이러한 문제는 특히 기술개발, 광고, 무형자산 등에 대한 투자를 계획할 때 더욱 심각해지며³¹⁾, 이로 인해 협동조합의 경영자는 미래에 대한 투자나 내부유보보다는

28) Cook, "The Future of U.S. Agricultural Cooperatives : A Neo-Institutional Approach", 1995.

29) 투자조합원에게 제공된 수익이 자산으로부터 발생하는 수익보다 작게 됨

30) 주식회사의 주식은 무한기간을 갖는 것으로 평가되는데, 그 이유는 주식시장의 주가가격은 투자에 의해 발생된 소득흐름의 기간에 관계없이 기업에 대한 투자수익의 현재가치에 투자자들의 기대가 반영되어 있기 때문이다

31) Kyriakopoulos, "Market Orientation of European Agricultural Cooperatives : Strategic and Structural Issues.", 1999.

조합원에 대한 배당을 확대해야 하는 압박을 받게 된다.

무형자산(브랜드, 장기계약 등)의 가치창출 기간은 조합원이 조합을 이용할 것으로 기대되는 기간을 초과하나, 협동조합의 자본가치에는 반영되지 않기 때문에 조합원이 거래를 중단할 경우 그 이익이 상실되게 된다.³²⁾ 이러한 이유로 협동조합에서는 시장지배력을 강화하기 위한 광고, 연구·개발 등의 무형자산에 대한 투자가 잘 이루어지지 않고 있는 것이다.

5. 투자의 포트폴리오 문제(Portfolio Problem)

투자자는 다양한 투자를 통해 위험(Risk)을 분산하게 되는데, 협동조합에는 2차시장이 없어 지분거래나 자산의 가치평가 등이 어렵게 되어 있다. 따라서 조합원들이 개개인의 위험선호에 따른 자산의 포트폴리오를 조정하기가 곤란한데, 이를 포트폴리오 문제(Portfolio Problem)라 한다.³³⁾

조합원 개인의 포트폴리오 구성이 어렵게 됨에 따라 투자에 대한 조합원 간의 선호가 다를 경우 투자를 제약하는 요인으로 작용할 수 있으며, 지분거래나 자산양도가 크게 제한을 받기 때문에 조합원들이 투자 시 위험을 감수하면서 수익을 지향하거나, 위험을 회피하기 위한 수단을 강구하기 어렵게 되는 것이다.

또한 조합원들은 자산구성을 다양화할 가능성이 적어 리스크를 분산하기 어렵게 된다.

포트폴리오 문제는 조합원간 갈등이나 협동조합의 투자 왜곡 문제를 초래하게 되어 공격적인 시장전략을 위해 위험도가 높은 투자를 선호하는 조합원과 보수적인 입장을 취하는 조합원간 갈등이 야기될 수 있으며, 조합

32) 주식회사의 경우 무형자산을 구입할 경우 기업의 자본가치에 반영되나, 협동조합에서는 자본가치에 반영되지 않기 때문에 조합원은 사업의 이용을 통해서만 무형자산의 이득을 향유할 수 있음

33) Kyriakopoulos, "Market Orientation of European Agricultural Cooperatives : Strategic and Structural Issues.", 1999; Cook, "The Future of U.S. Agricultural Cooperatives : A Neo-Institutional Approach", 1995.

원들은 협동조합이 자신이 선호하는 투자나 배당과 일치하는 방향으로 투자를 조정하도록 압력을 행사하게 된다.

제 5 장 중소기업협동조합의 새로운 자본조달제도 도입방향

제 1 절 새로운 자본조달의 필요성

1. 환경의 변화

전통적으로 협동조합은 생산 지향적 성격을 유지하여 왔으나, 1990년대 이후에는 세계경제환경이 무한 경쟁시대에 진입하면서 시장 환경이 급변함에 따라 조합원의 기본적인 권리가 크게 위축됨에도 불구하고 정부에서는 중소기업정책을 ‘보호와 지원’ 위주에서 ‘자율과 경쟁’으로 변화하는 등 시장지향성을 강화하여 지원을 감소하고 경쟁 촉진하고 있다

또한 점차 고도화 되고 있는 소비자의 요구에 대응하고 치열한 시장경쟁에서 살아남기 위해 협동조합들은 시장지향성을 강화해나가는 과정에서 협동조합은 조합에 대한 조합원의 소유권과 수익권, 통제권 등 전통적인 협동조합의 권리사항과 제도를 재조정하고자 하는 변화를 추진되고 있다.

협동조합이 가치를 가지고 생존하고 발전하기 위하여는 조합원이 필요로 하는 사업추진을 위한 자본의 확충이 무엇보다 요구되고 있는 현실이다.

2. 자본조달 및 조합원 제도의 변화

가. 자본시장에 대한 새로운 접근 필요

협동조합의 자본에 대한 수요는 증가하고 있으나, 조합원들이 외부 투자자들의 협동조합 통제를 원하지 않기 때문에 조합의 조직개편을 통한 새로운 자본시장 접근 방안을 모색하고 있으며 일반적으로 협동조합은 배당

과 투자수익률(ROI)에 따라 경영성과를 평가받는 주식시장보다는 다른 금융시장을 선호하고 있는 것으로 나타나고 있으며 협동조합의 사업군을 투자자 중심의 소유·통제 부문과 이용자 중심의 소유·통제 부문으로 재편하여 경영성과 분배 및 자본조달 제도를 차별화해야 할 것이다

나. 투자유치를 위한 투자자의 재산권 강화 요구

투자의 기간문제, 포트폴리오문제 등에 의해 투자자가 협동조합에 대한 투자를 회피하는 문제는 투자이익의 분배체계 개선, 지분거래 허용, 지분재평가 등을 통해 조합원이나 외부투자자에게 투자유인을 제공할 수 있도록 자본조달 제도를 개선하고 조합원의 조달능력 한계에 따른 협동조합의 자본 부족 문제를 해소하기 위해 지분 개방과 공동투자를 통해 외부투자를 적극적으로 유치할 수 있도록 조직을 재편토록 요구하고 있다.

3. 효과적인 리스크 관리가 필요

시장이 세계화되고 변화속도가 빨라짐에 따라 예측불가능성이 높아지고 있으며, 부가가치 생산을 위한 투자규모가 확대됨에 따라 협동조합의 경영리스크도 확대되고 있으며, 이에 따라 협동조합은 경쟁력을 강화하기 위한 사업규모의 확대, 합병, 사업제휴, 지주회사 또는 자회사 설립 등 다양한 구조를 채택하면서 리스크를 관리해야 할 필요성이 증대되고 있다.

4. 부가가치 창출(수익성)에 대한 요구 증대

시장이 세분화되고 정보 공유가 활발한 상황에서 정교한 시장 활동을

수행하지 못하는 협동조합에서는 조합원이 이탈하는 현상이 발생하고 있으며, 협동조합이 미래에 대비한 투자재원을 확보하기 위해 기업으로 전환하는 사례가 발생하고, 또한 비조합원의 소유가 확대됨에 따라 조합원들도 조합 사업에 대해 기업적인 사고방식의 확산과 수익창출에 대한 요구가 증대되고 있다.

제 2 절 주요국 협동조합의 자본조달 제도와 동향

1. 미국

가. 법과 제도

미국에서 협동조합이 정부의 지원이나 세제혜택을 받기 위해서는 캐피탈스테드법과 같은 연방법의 규정을 따르도록 하고 있으며, 이에 따라 조합에서는 조합원은 출자액이나 주식 수에 관계없이 1인 1표를 실시하고 있고, 연간 8%를 초과하는 출자배당을 할 수 없으며, 비조합원에 대하여 사업 이용을 허용하는 경우에도 조합의 의사결정 과정에는 참여할 수 없도록 하는 등 연방법의 규정을 준수하고 있다.

한편, 대부분의 주가 연방법과는 별도의 협동조합법을 가지고 있어 주에 따라 허용되는 제도에 차이를 보이고 있다. 예를 들어 노스다코타(North Dakota)와 와이오밍(Wyoming) 주는 연방법 보다 다소 신축적인 자본조달 제도를 가지고 있으며, 정관에 조합원의 개념과 조건을 명시함으로써 다양한 종류의 조합원을 가질 수 있고, 또 주식에 대한 배당률은 연방법과 같이 매년 액면가의 8%를 초과할 수 없으며, 누적배당은 하지 않도록 규정하고 있고, 조합원은 1주 이상의 조합원주를 구입하도록 정관에

명시되어 있으며, 이러한 주식은 조합원이 될 수 있는 사람에게만 발행하거나 양도할 수 있도록 하고 있다.

미국의 협동조합은 협동조합은행(CoBank)로부터 재정적인 도움과 다양한 서비스를 받을 수 있는 장점을 갖고 있다. 협동조합은행은 협동조합과 긴밀하게 관련되어 있어 협동조합의 사업을 잘 이해하며, 조합에 대한 재정적 지원과 지도를 하기에 적합한 위치에 있다. 다만, 협동조합은행으로부터 재정적 지원을 얻고자 하는 협동조합은 연방법의 협동조합에 대한 규정을 따르도록 하고 있다.

나. 최근 동향

협동조합의 가장 큰 자금조달처는 협동조합은행이나, 일반 상업은행의 대출이 증가하고 있는 추세로 협동조합은행의 대출은 2000년 현재 13억 달러를 상회하고 있으며, 상업은행의 대출은 이에 약간 못 미치는 수준으로 이중 상위 100대 협동조합에 대한 대출이 42%를 차지하고 있다.

미국의 100대 협동조합들은 적자가 시현된 경우에도 조합원에게 현금 배당을 하기 위해 비분할자본(Unallocated equity)을 배당에 사용하는 등 조합원의 배당요구 압박을 받고 있으며, 조합에 손실이 발생할 경우 이용고배당 대신 지분상환을 통해 조합원의 현금흐름을 개선해 주는 것이 원칙이지만, 대부분 협동조합들이 조합원에게 이용고 배당 실시하고 있다.

아직도 전통적인 협동조합이 주를 이루고 있지만, 새로운 사업전략과 자본조달 전략을 채택하기 위해 신세대협동조합과 같은 정교하고 복잡한 협동조합 모델이 출현하고 있으며, 약 100여개의 신세대협동조합이 존재하는 것으로 추산되며, 주로 일리노이, 위스콘신, 미시간, 사우스타고타, 아이오와, 미주리, 캔사스, 캘리포니아, 워싱턴 지방에 밀집되어 있다.

미국에서도 투자자가 지분을 보유하는 협동조합이 있으나 일반적인 현상은 아니며, 외부투자자를 유인하기 위해 우선주를 발행하는 경우도 협동조합은행과 CHS협동조합(Cenex- Harvest States) 등 일부에 불과한 실정이다.

미국의 협동조합이 사업을 확충하고 자본조달 문제를 해결하기 위해 가장 일반적으로 채택하고 있는 방안은 합병으로 1989년 이래 10년 동안 777건의 합병이 있었다.

한편, 자회사 또는 전략적 제휴 등을 통한 비협동조합적 사업체를 설립하여 재정을 확충하기도 한다.

2. 캐나다

가. 법과 제도

캐나다의 협동조합은 연방 또는 지역의 협동조합법에 따라 조직되는데, 자본제도와 관련하여 조합원의 의결권은 출자나 주식 수에 관계없이 1인 1표, 비조합원과의 거래는 총 사업량의 50%를 초과금지, 지분재평가나 지분거래 제한, 우선주에 대한 의결권 부여 금지, 비조합원에 대한 잉여금 배분 금지 등을 규정하고 있다. 다만, 사스캐치완, 마니토바, 알버타 주에서는 조합원이 협동조합의 성과를 파악할 수 있도록 지분재평가를 허용하고, 사업에 대한 기여도가 큰 조합원에 대해 더 많은 의결권을 부여하고 있으며, 조합원이나 외부투자자의 투자유인을 확대하기 위해 사업몰량 또는 자본투자액에 비례한 잉여금 배분을 허용하고, 조합원이 협동조합에 대한 투자자본을 손쉽게 운용할 수 있도록 특정지분에 대해서는 지분거래를 허용하고 있다.

캐나다의 협동조합도 각국의 협동조합들과 마찬가지로 자본조달 문제에 봉착해 있으나, 법적·제도적 규제가 심하기 때문에 유럽이나 호주의 협동

조합에 비해 새로운 자본조달 제도의 도입이 쉽지 않은 실정이다. 신세대 협동조합과 같은 새로운 협동조합의 설립을 법률적으로 허용하는 지역이 많지 않고 정부로부터의 지원도 받지 못해 미국에 비해 새로운 협동조합의 발전 속도가 느린 상황으로 사스캐치완 주에서는 2000년에 신세대협동조합에 대한 법률을 제정했으나, 조합원들의 투자자본이 부족했기 때문에 그 수가 증가하지 못하고 있으며, 캐나다에서 지분거래가 가능한 협동조합으로는 Saskatchewan Wheat Pool 협동조합이 유일하다.

나. 최근 동향

캐나다의 협동조합들은 스스로 자본조달을 하기도 하지만 일차적으로 기관투자자의 도움을 받고 있다. 많은 협동조합이 우선주를 발행하고 있으나 자본에서 우선주가 차지하는 비중은 극히 미미한 실정으로 그 이유는 기대수익이 적고 의결권이 없어 외부로부터의 투자를 유도하기 어렵기 때문이다.

일부 협동조합에서는 전환사채(Convertible Debenture)를 재정조달 수단으로 활용하는데, 채권에 지분 선택권을 부여하는 대신 일반 회사채보다 낮은 이자율을 적용하고 있다. 전환사채는 잔여재산 청구권 등에서 은행채무(senior bank debt)보다 후순위에 있으며, 일반 회사채보다 위험도가 높기 때문에 투자자들의 관심을 끄는 데 어려움이 있다.

대규모 협동조합들은 대부분 자회사와 같은 독립적인 자본조달 사업체(Capital Raising Entities)를 보유하고 있어 조합원의 출자에 의존하지 않고서도 부가가치 부문으로 사업을 확장하고 있다.

일부 협동조합에서는 협동조합이 추구하는 목적이 지역사회에 경제적으로 도움을 주고 있기 때문에 정부의 대출보증이 필요하다고 주장하고 있으며, 정부가 대출보증을 설 경우 담보를 제공하지 않아도 되므로 협동조합

은 고유의 자산을 담보로 추가로 대출을 받을 수 있다는 점에서 정부 보증은 매력적인 재정확충 수단이 되고 있다.

3. 호주

가. 법과 제도

호주의 협동조합은 주(州)의 협동조합법 또는 회사법(Cooperations Law)의 지배를 받고 있었는데 주(州)간 법제상의 조화를 모색할 필요가 있어 1997년에 ‘핵심일치조항(Core Consistent Provision, CCP)’을 도입하였다. 이는 국경을 초월한 합병 또는 자산양도계약 뿐만 아니라 주(州)간 자금조달과 이동을 촉진하고자 동 조항을 도입했으며, 이를 통해 주(州)의 법제가 약 95%의 일치를 이루게 되었으며 핵심일치조항(CCP)에 포함된 내용은 국제협동조합연맹(ICA)의 협동조합원칙, 활성조합원 조항, 이사의 책임조항, 기업인수 과정, 조정자에 의한 강제력, 핵심일치조항의 위법과 소송절차, 공개조항 등이 있다. 핵심일치조항(CCP)을 적용하는 주는 빅토리아(Victoria), 뉴사우스웨일즈(New South Wales), 사우스오스트레일리아(South Australia), 퀸스랜드(Queensland), 노스테리토리스(North Territories) 등이 있다.

호주는 새로운 법의 입안시 자본조달의 신축성에 특별한 관심을 기울여 후순위채권(subordinate debt)의 활용과 협동조합자본증권(Cooperative Capitalization Units, CCU)³⁴제도를 도입하고 있다.

호주에서 가장 많은 협동조합을 가지고 있는 뉴사우스웨일즈는 기업형(trading)과 비기업형(non-trading)의 2가지 유형을 허용하는 법제를 가지

34) 호주의 협동조합이 조합원에게 투자수익을 돌려주기 위해 고안한 제도로 조달 자본에 대하여 최소의 고정이자를 보장하고, 이에 더하여 사업성과에 따라 보너스 이자를 제공함으로써 자본과 부채를 결합시킨 자본조달 방식임

고 있는데 기업형협동조합(Trading Cooperatives)은 비조합원에게도 증권을 발행하는 것이 허용되고 있으며, 대부분의 의결권은 여전히 이용자인 조합원에게 부여되고 있으며, 비조합원은 이사회에서 최소의석만 점유하고 있다.

비기업형협동조합(Non-trading Cooperatives)은 보다 전통적인 협동조합법의 지배를 받고 있으며, 1인1표, 조합원지분의 재평가 금지, 이용고 배당, 비조합원 이용의 제한 등을 포함하고 있으며, 협동조합원칙을 위배하지 않는 범위에서 주주에게 주권을 제공하고 있다.

나. 최근 동향

호주에는 아직도 전통적인 형태의 협동조합이 많이 존재하고 있으나, 최근 들어 자회사 구조를 발전시키거나 전략적 제휴, 합작투자를 늘리고 있다. 이를 통해 협동조합은 유한책임회사나 공개기업의 대주주가 되어 경제적 이익을 협동조합으로 귀속시키고 있다.

협동조합에 대한 정부의 지원감소, 각종 규제 철폐, 국제경쟁의 심화, 산업통합과 자본조달 문제 등으로 인해 협동조합들의 기업화 경향이 강해지고 있으며, 협동조합의 수도 감소하고 있다.

뉴사우스웨일즈 주에서는 2002년 6월 현재 6개의 협동조합이 협동조합 자본증권(Co-operative Capital Units, CCU)을 발행하였으며, 협동조합의 법제 변화와 관련하여 호주의 주식거래소가 주식관련 기재사항을 완화시켜 줌에 따라 협동조합자본증권(CCU)의 도입이 촉진되고 있으며, 호주의 협동조합들은 채권이나 후순위 채권(subordinated debt instruments)을 통해서도 비조합원으로부터 자본을 조달할 수 있으나, 협동조합자본증권은 협동조합 원칙을 손상시키지 않으면서 협동조합이 외부로부터 재원을 확보할 수 있는 보다 유용한 수단이 되고 있다.

Pivot Fertilizer 협동조합 등 호주의 여러 협동조합에서는 조합원들이 사업이용에 활용하지 않고 있는 비활성주(inactive shares)를 보다 매력적인 수익과 상환이 보증되는 무의결우선주로 전환시키고 있으며, 이는 조합원들이 활용하지 않고 있는 지분을 조합의 상환가격보다 높은 가격으로 외부투자자들에게 넘길 경우 조합 소유권이 외부로 넘어가는 것을 막기 위한 것이다.

호주에서는 1990년대 초반 협동조합은행을 설립하려는 시도가 있었으나 대규모의 부채로 인해 실패했으며, 최근에는 연금예탁기금(superannuation deposit funds)³⁵⁾의 활용, 해외차입의 증가, RaboBank의 호주 입성 등으로 인해 장기대출 시장이 확대되고 있다.

4. 유럽

가. 법과 제도

유럽지역 협동조합은 조직형태를 자유롭게 채택할 수 있고, 협동조합 자체적으로 정관이나 규정과 같은 내부 규범을 가지고 있기 때문에 협동조합 관련 특별법이 반드시 필요한 것은 아니다.³⁶⁾ 그러나 조합원과 이해관계자를 보호하고 조합운영체계를 규정하기 위해 다수의 회원국이 협동조합에 대한 특별법을 구비하고 있다. 협동조합 특별법이 없는 회원국의 경우도 협동조합의 활동과 조합원 및 제3자의 이익 보호에 관한 법적 토대를 가지고 있다. 한편, 유럽에서 협동조합은 로마협정(Treaty of Rome)에 의

35) CCU와 같은 수단을 통해 연금기금을 협동조합에 투자할 수 있음

36) 협동조합법의 형태를 기준으로 회원국을 3가지로 분류해 볼 수 있음

- 단일의 협동조합 일반법을 가진 국가
- 협동조합의 활동영역이나 사회적 목적에 따라 제정된 협동조합 특별법을 가진 국가
- 협동조합법은 따로 없으나 다른 법규 또는 연합회의 규정에 협동조합에 관한 기본적인 사항을 규정한 국가

해 회사나 기업의 한 형태로 인식되고 있다.

지난 20년간 많은 회원국이 협동조합과 관련하여 혁신적인 법규를 도입하고 있는데, 이의 주요 내용은 협동조합의 설립과 자본시장에 대한 접근을 용이하게 하고, 규제를 완화하는 것으로 협동조합 설립에 필요한 최소인원의 축소, 일부 조합원에 대해 2표 이상의 의결권을 부여하는 방안 도입, 비조합원과의 거래와 활동에 대한 제한 완화, 특정채권 발행, 위험자본 조달 확대 허용, 제3자의 지분참여 확대, 협동조합의 주식회사로의 전환 허용 등이 있다

협동조합 관련 특별법이 없는 회원국³⁷⁾에서는 조합 설립과 조합원의 이익 관련 활동이 자유로운 대신 일반 기업과 다른 어떠한 혜택도 부여되지 않고 있다. 예컨대 네덜란드의 경우 차등의결권의 허용, 지분가치와 자본조달 방안 등 협동조합을 규제하는 최소한의 규정만이 법률에 명시되어 있을 뿐이다.

협동조합 관련 특별법을 두고 있는 국가에서는 협동조합의 사회적 목적에 따라 다양한 혜택을 제공하고 있으며,³⁸⁾ 예컨대 프랑스에는 조합의 설립과 자본조달에 관한 규정이 엄격한 협동조합법이 존재하며, 차등의결권의 허용, 비조합원 투자자에게는 전체의결권의 35% 범위 내에서 투자액에 비례한 의결권을 부여, 조합원 지분은 조합원의 미래 활동에 비례하여 결정, 우선주에 대한 배당은 상업채권의 평균수익률을 초과하지 못함, 투자증권은 전년도 회기말 자본의 50% 이내에서 발행, 내부유보금이 조합원 지분을 초과하지 않는 한 잉여금의 3/20을 내부 유보하도록 하고 있다.

37) 회원국 중 영국, 아일랜드, 덴마크, 네덜란드, 벨기에, 스웨덴이 해당됨

38) 회원국 중 독일, 프랑스, 이탈리아, 그리스, 포르투갈, 스페인, 핀란드, 룩셈부르크, 오스트리아가 해당됨

<표5-1> EU국가 협동조합의 자본형태

구 분	일반출자/ 내부유보	채권/ 조합원 주식	외부출자 허용	물량비례 거래지분	합작투자	지분공개
벨기에	+	+		+		
덴마크	+				+	
독일	+					
그리스	+				+	
스페인	+	+	+			
프랑스	+	+	+			
아일랜드	+				+	+
이탈리아	+		+		+	
룩셈부르크	+	+				
네덜란드	+	+		+	+	1개조합
오스트리아	+	+				1개조합
포르투갈	+	+	+			
핀란드	+		+		+	
스웨덴	+				+	
영국	+	+				+

자료 : COGECA · Onno-Frank van Bekkum and Gert van Dijk, (eds). 1997
『Agricultural Co-operatives in the European Union : Trends and Issues on the Eve of
the 21st Century』, Van Gorcum, Assen, The Netherlands.

나. 최근 동향

유럽의 협동조합들은 조합 활동의 일부를 자회사에 아웃소싱하는 등의
방식으로 자본조달 문제를 해결하고자 하고 있다. 협동조합연합회나 대규
모 협동조합들이 유한책임회사나 자회사 형태의 사업체를 소유하고 있으
며, 이를 통해 새로운 기회의 모색과 부가가치 창출을 도모하고 있다.

네덜란드, 덴마크, 아일랜드와 같이 국내수요가 한정되어 있는 나라의
협동조합들은 사업의 국제적 확장과 해외로부터의 자본 유치를 위해 노력
하고 있으며, 아일랜드의 협동조합들은 조합원의 투자와 외부 자본의 유치

를 통해 모든 사업체를 소유기업으로 전환하고, 협동조합은 원료 조달과 소유기업의 지배 및 통제에만 관여하고 있다. 덴마크의 낙농조합 MD Food와 스웨덴의 낙농조합인 Ala Food는 국경을 초월해 합병하였으며, 네덜란드의 Campina-Melkunie 협동조합은 벨기에의 Comelco, 독일의 Sudmilch 등 기업을 인수하였다.

네덜란드와 독일에서는 경쟁적인 시장 환경에 효율적으로 대응하기 위해 협동조합의 합병이 많이 일어나고 있는데, 독일의 경우 협동조합들과 그 연합회가 합병하는 사례가 많이 나타나고 있다.

독일의 협동조합은 조합원을 대상으로 참여지분(Participation Units) 또는 거래 가능한 조합원 투자증서(Tradable Member Invest Certificates) 등을 발행하여 자본을 조달하고 있으며, 부족한 재원은 주로 부채를 통해 조달하고 있으며, 대규모 협동조합에서는 보다 투명한 비용할당을 원하는 조합원들의 요구에 따라 단위당 자본금 적립제도(per-unit capital retains) 방식에서 벗어나, 거래에 따라 정해진 증권을 구입토록 하는 방식을 채택하고 있고, 2차 시장을 통해 조합원간에만 거래될 수 있는 조합원 투자증서(member invest certificates)는 조합원들이 증권의 지분평가와 이익배당을 통해 조합에 대한 경제적 권리를 가질 수 있다는 점에서 좋은 반응을 얻고 있다.

프랑스에서는 일부 협동조합들이 자본에 기초한 지주회사 구조를 채택하여 후순위채권(Subordinated Debentures)이나 협동조합 투자증서의 발행을 통해 외부투자를 유치하기도 하지만, 대부분의 재정조달은 유보이익과 조합원의 출자에 의존하고 있다. 조합원에게 최소한의 배당금을 지급하고 이익의 대부분을 비분배적립금으로 남겨두는데, Eurial Poitouaine 협동조합에서는 적립금과 부채계정 외에도 매년 조합원들의 수익에서 6%를 공제하고 있다. 프랑스 협동조합들은 비교적 규모가 작고 국내시장에서 활동하

기 때문에 내부적으로 조성된 자원만으로도 사업을 진행할 수 있는³⁹⁾ 상황이며, 경직적인 법제와 미흡한 합병 등으로 인해 자본조달의 대안을 찾는 데 제약을 받고 있다.

제 3 절 자본조달 제도의 새로운 방향

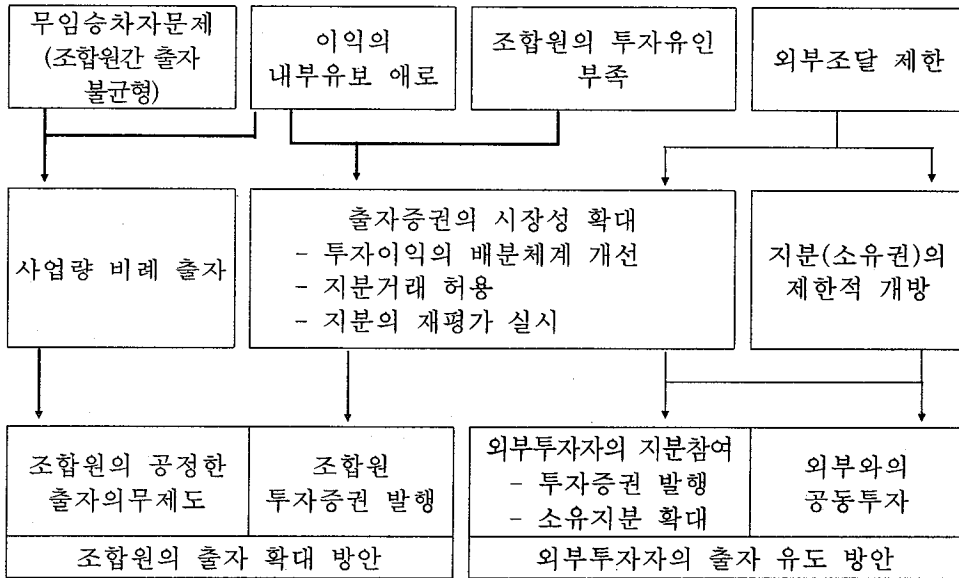
1. 개 황

최근에 협동조합이 채택하고 있는 새로운 자본조달 제도는 앞에서 언급한 자본조달의 제약요인을 극복하고자 하는 차원에서 모색되고 있는 것으로 조합원간 출자불균형을 초래하여 조합원의 출자동기를 약화시키는 이익의 내부유보 애로와 무임승차자 문제는 조합원의 사업량에 비례하여 출자금을 각출하는 공정한 출자의무제도를 도입함으로써 개선하고자 하는 것이며, 투자 기간문제, 포트폴리오문제 등에 의해 투자자가 협동조합에 대한 투자를 기피하는 문제는 투자이익의 분배체계 개선, 지분거래 허용, 지분재평가 등을 통해 조합원이나 외부투자자에게 투자유인을 제공하는 방향으로 조합원의 투자여력이 부족한 데서 비롯되는 협동조합의 자본부족 문제는 지분 개방과 공동투자를 통해 외부투자를 적극적으로 유치함으로써 해결을 모색해야 할 것이다

새로운 자본조달 제도를 도입하고자 하는 협동조합은 각 조합의 경영전략, 사업체계, 지배구조, 조합원관계, 자본규모 등을 고려한 자본전략에 따라 필요한 방안을 선택적으로 채택해야 할 것이다.

39) 그럼에도 불구하고 프랑스 협동조합의 조합원들은 현재와 같은 방식으로는 전 유럽과 세계시장에서 경쟁하기 어렵다고 느끼고 있음

<그림5-1> 협동조합의 새로운 자본조달 제도 개념도



2. 새로운 자본조달 제도 방안

가. 조합원의 공정한 출자의무제도

조합원은 최소의 출자요건만 갖추면 조합원 자격과 사업이용 권리를 획득하기 때문에 더 이상 출자를 하고자 하는 인센티브가 적었으며, 이로 인한 조합원간 출자 불균형 문제가 발생하고 있으며, 이러한 문제를 해결하고자 최근 서구의 많은 협동조합은 조합원에게 사업 이용규모에 따라 공정하게 출자의무를 부과하는 제도를 도입하고 있으며⁴⁰⁾ 아울러 기존조합원과 신규조합원 간에 나타나는 출자의 기간문제(Horizon Problem)를 보완하기 위해 조합 가입기간을 감안한 출자금상환방식과 연계하여 운영하고 있다.

40) Cobia, 『Cooperatives in Agriculture』, 1989; Chaddad, "An Ownership Rights Typology of Cooperative Models.", 2002; USDA, "Cooperative Financing and Taxation", CIR 1, Section 9, 1995; Rathbone (1995, 1997)

(1) 기준출자제도(Base Capital Plan)

협동조합이 중장기 자본조달 계획에 따라 필요자본을 확정 한 후 사업이 용량에 비례하여 조합원별 출자액을 정하고, 이를 기준으로 기존 출자액의 많고 적음에 따라 출자를 요구하거나 상환하는 제도로서 협동조합은 중장기 자본계획을 기초로 미래의 투자기회, 위험자본의 조달에 대한 조합원의 의지 등을 고려하여 필요자본을 결정하고 조합원이 일정기간(3년~10년)동안 협동조합을 이용한 평균적인 물량을 측정한 후, 이에 비례하여 조합원별 출자목표액을 설정하여 기준출자액보다 적게 출자한 조합원은 계속 출자해야 하며, 기준출자액을 초과한 조합원에게는 초과액을 상환하게 된다.

이 제도는 조합원의 이용에 출자를 연계시키고 있기 때문에 가장 공평한 방법이며, 경영진은 협동조합의 자본요구에 맞추어 조합원의 출자를 요구할 수 있는 장점이 있다. 반면, 신규조합원의 경우 일시에 의무출자액을 감당하기가 어렵고, 이사회가 조합원의 반발에 직면할 경우 출자요구를 주저하게 되는 단점이 있다.

(2) 단위당 자본금적립제도(Per-Unit Capital Retains)

협동조합이 사업이용량에 따라 조합원별 출자 목표액을 정한 다음, 조합원이 사업을 이용할 때마다 물량이나 금액을 기준으로 일정비율의 출자금을 납부하게 하고, 적립된 출자금이 목표액을 초과할 경우 일정기간이 지난 출자금을 상환하는 제도이다.

협동조합이 사업의 순이익에 관계없이 사업량에 비례하여 출자금을 조성할 수 있어 순이익의 내부유보보다 안정적으로 자기자본을 확보할 수 있기 때문에 많은 협동조합들이 선호하고 있는 방안이다. 조합원들이 시장에

판매하는 가격이나 물량의 변동에 따라 출자금의 납부액을 늘리거나 줄이는 등 조정이 가능하며, 협동조합의 발전단계, 규모 등에 관계없이 대부분의 협동조합에서 적용이 가능한 제도이다.

이 제도는 조합원이 협동조합에 전속 출하하는 책임이 주어졌을 때 잘 정착될 수 있으며, 조합원이 다른 사업체를 이용하게 되는 경우 장기적으로 협동조합의 자본감소를 초래할 수도 있다.

따라서 이사회는 출자의 적정규모를 정할 때 자본의 총수요량, 자본축적기간, 상환비율, 조합원의 이해, 경영환경 등을 고려해야 할 것이다.

(3) 회전출자제도(Revolving Fund)

조합원이 매년 사업이용량에 비례하여 출자하거나 이용고배당을 출자지분으로 유보한 후, 일정기간이 지나면 최소출자액의 초과분을 상환하는 제도이다. 회전출자기간은 상환이 필요한 시기와 출자금의 축적에 소요되는 기간에 따라 달라지게 되며, 일반적으로 회전기간 동안 출자금에 대한 이자나 배당을 지불하지 않으며, 협동조합에 예치되어 있는 동안 자본에 편입되어 잔여 청구권의 순위가 자본금과 부채의 중간에 위치토록 한다.

협동조합은 경영이 좋지 않을 경우 회전기간을 연장하여 자본을 확보하고 경영손실을 보전할 수 있다는 장점이 있으며, 회전출자제도는 단기 또는 중기적으로 사업자금을 조달하기 위한 방안으로 협동조합의 규모나 발전단계에 관계없이 활용 가능하고, 출자기간이 한정되어 있어 직접출자에 비해 조합원이 받아들이기 쉬우며, 조합의 사업이 성공적이면 출자기간이 단축되어 조합원은 재정적인 이익을 얻게 된다. 이 방법은 이해하기 쉽고 실행이 간단하여 미국, 호주의 협동조합에서 폭 넓게 이용되고 있다.

반면, 경영진이 경영악화에 대비하거나 자금충당을 위해 고의적으로 회

전기간을 연장할 수 있다는 단점도 있다. 사업이익이 클 경우 유보된 자본이 많아지지만, 이익이 감소할 경우 자본을 유지하기 위해 조합원에 대한 상환 약정을 이행하지 못할 수도 있는 바 이 제도는 장기의 대규모투자에는 활용하기 어려워 설립초기에 있는 협동조합이 채택하는 데 제한이 따른다.

회전출자제도의 적용 사례(표5-2 참조)를 보면 조합의 출자 목표액을 1,500원으로 하여 매년 500원씩 출자금을 조성한다고 가정하면 3년차 말에 1,500원의 목표를 달성하게 된다. 이어 4년차에 500원의 추가 출자가 이루어지면 이미 1,500원의 목표가 달성되었기 때문에 4년차의 출자금 해당액을 상환에 이용할 수 있게 되어, 선입선출방식에 따라 첫해의 출자금 중 500원을 상환하게 된다. 다시 5년차에 1,000원이 추가로 출자되면 같은 방식에 의해 2년차, 3년차의 출자금을 상환하게 된다. 이와 같이 결정된 상환 방식에 따라 개별 조합원 A는 4년차에는 1년차 출자분 50원을, 5년차에는 2년차, 3년차 출자분 250원을 상환 받게 된다.

<표5-2> 회전출자제도의 활용 예 (단위 : 원)

연도	연초 출자금	연도중 출자	출자상환액	상환지분의 출자연도
협동조합				
1	0	500	0	-
2	500	500	0	-
3	1,000	500	0	-
4	1,500	500	500	1
5	1,500	1,000	1,000	2, 3
6	1,500	500	500	4
조합원 A				
1	0	50	0	-
2	50	100	0	-
3	150	150	0	-
4	300	200	50	1
5	450	200	250	2, 3
6	400	200	200	4

(4) 출자와 납품권의 연계

전통적인 협동조합에서는 조합원이면 누구나 조합에 납품할 수 있었지만, 최근에는 조합원의 출자액에 비례하여 납품량을 결정하는 새로운 방식도 나타나고 있다. 조합원은 납품권에 명시된 납품량을 반드시 준수해야 하며, 조합은 조합원의 납품물량을 의무적으로 받아들여야 한다. 개별 조합원의 납품량에 따라 출자액을 정함으로써 투자는 하지 않고 이용만하는 조합원의 무임승차자 문제를 해결한다는 것이다. 출하하고자 하는 중소기업은 반드시 납품권과 연계된 납품증권을 구입해야 하므로 조합은 계획된 출자금과 납품물량을 안정적으로 확보할 수 있게 된다.

납품권과 연계된 출자증권은 조합원간 거래가 가능토록 하며, 납품권을 다른 조합원에게 양도하는 것도 가능하다.

나. 조합원 투자증권의 발행

조합원에게 출자에 대한 인센티브(투자이익)를 제공하기 위한 방안으로 출자매당 강화, 지분의 재평가, 보너스 지분(Bonus Share) 제공, 지분거래 허용 등을 선택적으로 도입하는 방안이다.

(1) 참여증권(Participate Units)

참여증권은 모든 조합원들이 가입비 명목으로 조합을 통하여 납품할 때 납품량에 비례하여 투자증권을 구입하도록 의무화하는 것으로 지분거래가 불가능한 소유권으로 탈퇴 시 지분을 재평가하여 상환함으로써 투자이익을 분배하게 되는 것이다. 조합에서는 사업의 성장에 따른 이익을 조합원 투

자자에게 분배하기 위해 매년 참여증권의 가치를 재평가한다.

이 제도는 이용과 연계된 출자를 통해 조합원의 참여도를 높이고, 협동조합에 대한 조합원의 소유권을 확대하는 방안이 되고 있다. 이는 조합원들이 재정을 조달함으로써 조합원의 협동조합에 대한 충성도(Loyalty)를 높일 뿐만 아니라, 협동조합에 대한 소유권과 통제권이 현재의 조합원에게 있게 된다.

이는 적은 비용으로 많은 자본을 조달할 수 있어 고성장 조합이나 설립 초기인 조합에서 자본요구가 클 때 도입할 수 있는 제도이나 조합원 탈퇴 시 상황에 따른 재정상의 어려움이 발생할 수 있고, 신규조합원 가입시 장애요인으로 작용할 수 있는 단점이 있다.

(2) 상환가능 우선주(Redeemable Preference Share)

외부투자를 행하는 대규모 협동조합들이 조합원 지분을 늘려 경영권을 방어하기 위해 조합원에게 상환이 가능한 우선주를 발행하는 방법이다. 이 제도는 조합 자산에 대한 조합원의 지분을 늘리기 위한 것으로 조합원에게 투자의 기회비용을 보상하기 위해 배당을 확대하고, 보너스 지분(Bonus Shares)을 발행하는 것으로 지분거래가 불가능하지만, 지분은 재평가되며, 조합원의 탈퇴 시 지분을 상환해 주는 것이다. 조합원들이 상환가능 우선주에 투자하는 핵심 동기는 정기적인 보너스 지분 발행, 매력적인 배당, 재평가에 의한 지분상환 등에 있다.

이 제도는 투자자산의 가치를 재평가하여 지분에 반영함으로써 조합원이 출자를 늘리도록 유도하는 동시에, 조합원의 협동조합에 대한 소유와 통제를 강화하는 장점이 있으나 반면에 이 제도를 유지하는 데는 많은 비용이 소요되기 때문에 대규모 성장형 조합에서는 활용이 가능하지만, 초기단계의 소규모 협동조합에는 적용하기 어렵다는 한계가 있다.

(3) 협동조합 자본증권(Cooperative Capital Units, CCU)

이 제도는 조합이 조달 자본에 대해 고정이자를 보장하고, 여기에 더하여 사업성과에 따른 보너스 이자를 제공함으로써 부채와 자본을 결합시킨 자본조달 방식으로 조합원의 동의를 얻어 증권을 발행하며, 조합원은 물론 외부투자자도 참여가 가능토록 하는 것이다. 이 증권은 채권의 성격이 강한 수익증권으로서 지분증권(Share Capital)이 아니기 때문에 의결권은 없다.

이 제도는 대규모조합이나 고성장조합이 장기자본을 조달하는 데 유용하며, 비조합원의 여유자금을 협동조합으로 유치하는 등 광범위한 자본 풀(Pool)을 형성할 수 있는 장점이 있다.

다. 외부투자자의 지분 참여

협동조합이 대규모 투자를 추진할 경우 조합원의 자본조달 능력에 한계가 있기 때문에 외부투자자로부터 자본을 조달할 필요가 있음에 따라 최근 많은 협동조합들이 외부투자자자들로부터 자본을 조달하기 위해 지분거래의 허용, 고정배당, 이자 보상, 조합원으로서의 참여 등 적극적인 투자 유인을 제공하고 있다.

(1) 우선주(Preferred Shares)

우선주는 협동조합이 외부로부터 자본을 조달하기 위해 조합원의 출자(Common Stock)나 다른 자본에 우선하여 배당을 실시하는 조건으로 발행하는 증권이다. 조합에서 배당률을 결정하는데, 대부분의 경우 안정적인 투자를 유도하기 위해 고정배당을 실시하며, 배당의 우선권이 주어지는 반면

의결권이 없으며⁴¹⁾, 상환되지 않지만⁴²⁾ 2차 시장에서 지분거래가 가능하다. 자본조달 비용이 많이 들기 때문에 대규모의 고성장 조합에서 채택할 수 있는 제도이다.

이 제도는 조합원의 협동조합 통제권을 유지하면서 외부자본을 조달하고, 이를 통해 협동조합의 자본 가치를 간접적으로 평가할 수 있다는 장점이 있다.

그러나 의결권이 없기 때문에 시장에서 자본가치가 저평가되기 쉽고⁴³⁾, 조합원들이 우선주의 배당에 대해 압력을 행사할 우려가 있어 우선주 제도가 광범위하게 도입될 경우 조합원의 이익과 외부투자자의 투자이익을 동시에 만족시키기 어렵고, 우선주에 대한 배당률이 높을 경우 조합원의 충성도(Loyalty)가 약화될 우려가 있다.

(2) 무의결 보통주(Non-Voting Common Stock)

무의결 일반주를 도입하고 있는 협동조합은 지분(일반주)을 조합원만이 소유할 수 있는 의결 일반주(A지분)와, 어떤 투자자라도 자유롭게 소유할 수 있는 무의결 일반주(B지분)로 구분하여 증권을 발행하고 있다. 의결 일반주는 일반적인 조합원 출자와 같이 의결권이 있는 반면 지분거래 및 지분재평가가 불가능하고, 무의결 일반주는 의결권이 없지만, 주식거래소에 상장되어 조합원, 경영자, 직원, 외부투자자 등이 자유롭게 거래할 수 있다.

이 제도는 조합원의 조합 지배권을 유지하면서도 부가가치가 높은 사업에 대한 투자와 공격적인 사업전략을 추구하기 위해 자본을 증대하려는 방안의 하나로 활용될 수 있다.

41) 프랑스에서는 총지분의 35%까지 의결권을 허용하고 있음

42) 일부 협동조합에서는 투자유치를 위해 7년 이상 경과후 상환을 보장하기도 함

43) 호주에서는 주식시장에서 협동조합의 우선주가 발행가 대비 15-35%의 가치하락이 발생

(3) 투자자 참여증권(Investor Participation Shares)

참여증권 제도는 외부투자자들이 협동조합에 투자를 함으로써 투자조합원이 될 수 있도록 허용하는 제도로써 이 제도를 시행하는 협동조합에서는 조합원의 경영권 유지를 위해 외부투자자의 소유비율을 제한하고 있는데, 프랑스의 경우 35%로 제한하고 있다.⁴⁴⁾

투자자 참여증권 제도는 투자조합원에게 의결권을 부여함으로써 투자를 적극적으로 유치할 수 있는 장점이 있으나 비조합원들도 의결권을 갖고 조합의 이익 분배에 참여하기 때문에 조합원에 대한 서비스 보조 등과 관련하여 압력을 행사할 우려가 있다.

(4) 고정채권(Fixed Term Bonds)

고정채권이란 협동조합이 고정이자 지급을 조건으로 투자자들에게 발행하는 채권으로 채권에는 투자기간을 명시하고 기간이 경과하기 전에 투자금을 인출할 경우 벌칙(penalty)을 부과토록 한 것으로 큰 규모의 자본이익을 실현할 수 있는 대규모, 고성장 협동조합이 채택할 수 있는 장기적인 자금조달 방식이다.

이 방식은 채권자와 채무자간 동의에 의해 이자율을 다양하게 책정할 수 있으며, 사업체에 대한 소유권과 통제권이 조합원에게 있다는 장점이 있으나 반면, 이자율이 경쟁적이고 이자는 배당과 달리 수익과 무관하게 투자자에게 지불해야 하므로 자본조달 비용이 크며, 일정기간이 지나면 상환해야 하는 문제가 있다.

44) 프랑스 농업기본법 제2권 농업협동조합 (1992년 개정) 4조

라. 외부와의 공동투자

다양한 형태의 증권 발행 등을 통해 자본 확충을 도모하고 있으나 무의결권, 시장거래의 제한, 조합원과의 수익분배에 따른 갈등 등의 문제로 많은 제약을 안고 있다.

이에 따라 자본집약적이고 투자위험이 큰 사업, 신제품개발, 국제적인 사업 확충 등을 필요로 하는 대규모 협동조합들은 외부와의 공동투자를 통해 자본 확충 요구를 보완하고 있는데⁴⁵⁾ 공동투자 방안으로는 전략적 제휴, 자회사 설립 등의 방식이 있다.

(1) 전략적 제휴(Strategic Alliance)

전략적 제휴는 2개 이상의 대등한 기업이 연구개발, 생산, 마케팅 등의 노하우와 자원을 상호 제공하여 서로의 이익을 추구하는 기업간의 협력을 말한다.

협동조합도 조합원의 원자재 확보, 판매 확대와 투자수익 획득을 목적으로 다양한 동반자들과 전략적 제휴를 맺고 있으며, 이는 사업체 설립에는 많은 자본이 소요될 뿐만 아니라 자본조달에도 제약이 따르기 때문에 합작투자 등을 통한 전략적 제휴를 추진하고 있다.

(2) 자회사(Subsidiary)

최근 많은 협동조합들이 비조합원으로부터 자본을 조달하고 특정 사업부분을 전문화하기 위해 기업인수, 사업 분리, 합작투자(Joint Venture) 등

45) COGECA, 『Agricultural Co-operatives in the European Union : Trends and Issues on the Eve of the 21st Century』, 1997; Kyriakopoulos, "Market Orientation of European Agricultural Cooperatives : Strategic and Structural Issues.", 1999; ERNST & YOUNG, "Canadian Agricultural Co-ops Capitalization Issues and Challenges : Strategies for the Future", 2002

을 통하여 주식회사 형태의 자회사를 운영해 오고 있다.

자회사는 협동조합이 외부투자자에게 투자의 이점을 제공하여 자본조달을 원활히 하기 위한 방안이기도 하지만, 이외에도 많은 이점이 있다. 즉 사업체가 잘 운영될 경우 조합의 경제적·재정적 상태가 개선될 수 있을 뿐만 아니라 특정사업부문의 위험을 분산시킬 수 있으며, 조합원과 관계가 적은 새로운 사업 분야를 협동조합에서 분리할 수 있고, 또 협동조합에 대한 외부투자자의 영향력을 줄일 수 있다.

제 6 장 결 론

협동조합이란 경제적 약자 위치에 있는 경제주체들의 자조적인 조직으로서 가입자유의 원칙, 민주적 관리의 원칙, 경제적 참여의 원칙, 자율과 독립의 원칙, 교육 및 홍보의 원칙, 협동조합간 협동의 원칙, 지역사회기여의 원칙 등 7대 원칙에 입각하여 운영하고 있는 사업체이다.

협동조합이 주식회사와는 구별되는 시장행동특성에는 Positive한 행동특성과 Negative한 행동특성이 있다.

Positive한 행동특성으로는 광범위한 사업최적화 범위, 소유자와 이용자 일치에 따른 정보흐름의 원활화 및 높은 조직충성도 등을 들 수 있으며, Negative한 행동특성으로는 낮은 자본유동성, 교섭력, 가격설정에서의 낮은 재량권, 자기자본제한에 따른 행동특성, 심각한 주인-대리인 문제 등을 들 수 있다.

1990년대 이후 세계경제 환경이 급변하면서 협동조합에서도 기업과의 경쟁심화, 시장개방 확대, 정부보호정책 감소 등 대외적인 변화압력과 조합원간 이질화 심화, 조직의 효율성 저하, 의사조정 비용의 증가 등 대내적 변화압력, 그리고 자본조달 제약, 평등주의 원칙의 한계 등 협동조합이 지니고 있는 운영원칙의 한계로 인하여 많은 변화압력을 받고 있다.

이런 변화압력에 대응하여 세계 협동조합들은 시장지향성을 강화하는 기업형 모델로 변화하는 추세에 있으며, 조직체계 및 사업체계를 변화시키고 운영제도의 변화를 꾀하는 등 효율적인 조직모형화를 추구할 것으로 전망되고 있다.

그러나 우리나라 중소기업협동조합은 정부주도로 조직된 태생적 한계로 인하여 정부의 지원정책이 감소함에 따라 재무, 조직, 사업, 인적기반 등이 매우 열악할 뿐만 아니라 새로운 환경에 대응할 수 있는 제도적 장치도 마

런되어 있지 않은 실정이다.

더욱이 협동조합이 가치를 가지고 생존하고 발전하기 위하여는 경쟁력 확보와 신규사업을 위한 자본을 늘려야 하는데 전통적인 협동조합의 자본 조달 제도로는 자본의 원천을 조합원으로 한정하고 있고 투자에 비례한 이익의 분배나 의결권 부여, 출자증권의 거래, 지분재평가, 출자배당 등을 제한하고 있어 충분한 투자유인을 제공하지 못하고 있다.

이와 같이 협동조합이 주된 자본조달 방법으로 활용해 온 조합원의 출자와 이익의 내부유보만으로는 자본증대에 대한 요구를 충족시킬 수 없게 되자 조합원의 출자를 촉진하기 위해 기준출자제도, 단위당 자본금적립제도 등과 같이 조합원별로 사업량에 비례하여 공정한 출자의무를 부과하는 제도를 도입하거나 조합원의 소유권을 강화함으로써 출자에 대한 인센티브를 제공하기 위하여 지분재평가, 지분거래, 보너스 지분 제공 등이 가능한 투자증권을 조합원에게 발행하고, 조합원의 출자로 충당하기 어려운 경우에는 외부투자자에게 투자증권을 발행하거나, 외부 기업 또는 투자자와의 공동투자 및 전략적 제휴를 통해 자회사를 설립하는 등 다양한 방안의 새로운 자본조달 제도를 도입하고 있다.

우리나라에서도 협동조합의 대외신용도를 높이고 조합원이 필요로 하는 사업에 대한 투자를 확대하기 위한 자본증대 요구가 커지고 있어 새로운 자본조달 제도의 도입을 적극 검토할 필요가 있을 것이다.

여러 가지 새로운 제도 중에서 우선 조합원에게는 출자에 대한 인센티브를 제공하거나 출자의무를 부과하여 출자를 확대하는 방안과 비조합원에게는 의결권이 없는 증권 등을 발행하는 방안이 검토될 수 있을 것이며 대규모 투자가 필요한 분야에서는 외부투자를 유치하기 위해서는 사업체를 자회사화하는 방안도 고려할 수 있을 것이다.

협동조합이 자본 확충을 위해 외부투자자에게 인센티브를 제공하는 과

정에서 소유, 통제, 수익분배를 둘러싼 내·외부의 갈등이 발생할 수 있으므로 심도 있는 연구가 필요할 것이다.

아울러 새로운 자본조달 제도를 통하여 조합원과 투자자의 자발적인 출자를 유도하기 위해서는 협동조합이 경영의 투명성과 사업의 경쟁력을 높이는 것이 무엇보다 중요할 것이다.

중소기업협동조합의 자본조달실태에 관한 조사

본 조사는 “중소기업협동조합의 자본조달 실태와 발전방향” 연구자료로 활용하기 위한 것이오니 바쁘시더라도 작성하시어 아래 FAX로 전송하여 주시면 대단히 감사하겠습니다.

※보내실 FAX 번호 : 031-320-0712 ~3

I. 일반현황

1. 귀 조합의 유형은 다음 중 어디에 해당합니까?
①전국조합 ②연합회 ③지방조합 ④사업조합
2. 귀 조합의 조합원수는 어떻게 됩니까? (개업체)
3. 귀 조합의 상근 임직원수는 몇 명입니까? 임원 ()명, 직원 ()명
4. 귀 조합의 설립연도는 몇 년도 입니까? (년)

II. 자본조달실태

1. 귀 조합의 자본조달사정은 어떻습니까?
①아주 곤란 ②곤란 ③보통 ④원활 ⑤아주 원활
2. 귀 조합의 자기자본과 타인자본(부채)은 '04년도 결산서 기준으로 각각 얼마입니까?
(1) 자기자본 (백만원) (2) 타인자본 (백만원)
3. 귀 조합의 자기자본 중에서 조합원 직접출자(가입비, 출자금, 배당유보 등)비중은 어느 정도 입니까? (%)

4. 귀 조합은 2004년 결산기준으로 잉여금이 발생하였습니까?

- ① 예 ② 아니오

4-1. 발생한 잉여금이 있다고 응답한 경우, 그 잉여금의 처분은 어떻게 이루어졌습니까? 배당과 내부유보의 비중을 기재하여 주시기 바랍니다.

- (1) 배당 (%) (2) 내부유보 (%)

5. 귀 조합이 위에서 작성한 타인자본(부채)은 주로 어디에서 조달하고 있습니까? 위 기재금액을 기준으로 그 구성원천별로 금액을 기재하여 주시기 바랍니다.

(예 : 은행, 보험회사, 정부기관, 리스회사 등)

6. 일반적으로 협동조합은 자본조달에 있어 일반회사와 달리 여러 가지 애로나 제약요인이 있는 것이 사실입니다. 귀 조합의 경우 자본조달의 애로나 제약요인을 아래 예를 참고하여 있는 대로 정도를 기재하여 주시기 바랍니다.

- 1) ①전혀 없음 ②없음 ③보통 ④있음 ⑤매우 큼
2) ①전혀 없음 ②없음 ③보통 ④있음 ⑤매우 큼
3) ①전혀 없음 ②없음 ③보통 ④있음 ⑤매우 큼
4) ①전혀 없음 ②없음 ③보통 ④있음 ⑤매우 큼
5) ①전혀 없음 ②없음 ③보통 ④있음 ⑤매우 큼

1)자본조달원천한계 : 비조합원을 통한 자본조달 제한

2)이익내부유보애로 : 조합원의 현금배당에 대한 강한 요구 및 경영진의 선거 목적 또는 이탈우려

3)무임승차자문제 : 출자금 다과에 관계없이 이익청구권 발생 및 조합이용에 대한 불이익 없음

4)투자의 회수기간문제 : 조합이용기간과 투자수익 발생기간 불일치, 자본출자에 대한 배당이 제한적이기 때문에 조합이용기간만 이익향유

5)투자의 포트폴리오문제 : 출자지분을 거래할 2차시장 부존재(위험분산 어려움)

6-1. 위에서 예시한 요인 이외에 귀 조합의 입장에서 자본조달 애로 또는 제약요인이 있으면 기술하시오.

()

6. 최근 각국 협동조합들은 다양한 자본조달제도를 모색하고 있습니다. 귀 조합의 경우 아래 사항을 참고하여 어느 제도가 추진할 수 있는 바람직하고 현실적인 자본조달제도라고 생각하십니까? 3가지를 기재 하시오.(, ,)

- ①배당 유보(회전출자)
- ②출자와 조합 이용권 연계
- ③기본금액 출자 제도(조합원별 출자목표 설정)
- ④사업이용에 비례한 출자 의무화
- ⑤사업이용에 비례하여 투지증권 의무구입
- ⑥자본증권 발행(고정이자, 성과 보너스가산, 비조합원 가능)
- ⑦상환보장 우선주 발행
- ⑧정부보조금, 융자
- ⑨전략적 제휴
- ⑩자회사 설립

6-1. 위에서 예시한 제도 이외에 귀 조합의 입장에서 바람직한 새로운 자본조달제도가 있으면 기술하시오.

()

참 고 문 헌

국내문헌

- 권 응, 「협동조합의 편익과 한계」, CEO Focus, 제131호, 2004. 4
- _____, 「북미농협의 새로운 선택-신세대협동조합」, 농협중앙회, CEO Focus, 제96호, 2002. 3
- _____, 「미국 신세대협동조합의 성장 배경과 시사점」, 조사월보논단, 농협조사연구소, 2002. 9
- _____, 「신세대협동조합-북미 농협의 새로운 선택」, CEO Focus 제96호, 농협 조사연구소, 2002
- _____, 「협동조합 주요 이론」, 연구보고서, 농협 조사연구소, 2002
- 김상국·임영선 「세계 협동조합 판매사업의 최근 동향」, '99 연구보고서, 농협중앙회
- 김상현, 「EU 낙농부문의 구조변화」, 세계농업정보, 한국농촌경제연구원
- 김수환, 「중소기업협동조합 운영실태분석 및 개선과제」, 중소기업연구원, 2001. 12
- 김정섭, 「네덜란드 낙농산업의 발전과정」, 세계농업정보, 한국농촌경제연구원
- 김진국, 「21세기 유럽농업의 변화와 도전」, 농민신문사, 2002
- 문병집, 「협동조합론」, 중앙대학교 출판부, 1994. 2
- 박성재·김용택·박준기, 「외국의 농업협동조합」, 연구자료, 2001. 12
- 서중일, 「협동조합의 정체성과 효율성」, 「한국협동조합학회 하계학술대회 발표 논문집」, 2001
- 신기엽, 「서구 농협의 최근 동향과 시사점」, 신유통심포지움 -농협 유통사업의 발전 전략과 과제, (사)농식품신유통연구원, 2003
- 신인식, 「협동조합의 경영효율성에 관한 연구」, 2004. 6
- _____, 「협동조합의 지배구조에 관한 연구」, 2003. 10

- _____, 「농협의 경제사업 활성화에 관한 연구」, 2003. 5
- 이인우, 「미국 농무부의 21세기 농협 전망」, CEO Focus 제113호, 농협 조사연구소, 2003. 3
- 임영선, 「협동조합의 새로운 자본조달 제도」, 연구보고서, 농협조사연구소, 2004
- _____, 「유럽 연합 농협의 변화 추이와 시사점」, 조사월보 논단, 농협 조사연구소, 2002. 6
- _____, 「주요 국가 농협의 시장지향성 강화 추이」, 조사월보논단, 농협 조사연구소, 2003. 7
- 한구병, 「협동조합섹터론」, 농업협동조합중앙회, 「CEO Focus」, 제48호, 1999. 6
- 황의식, 「신세대협동조합의 이론적 배경 고찰」, 「한국협동조합학회 하계학술대회 발표논문집」, 2002. 10
- 황의식, 「조합원 유통사업참여 활성화를 위한 가격설정체계 연구-지역농협을 중심으로」, 2002년, 서울대학교 박사학위논문
- 황일청, 「중소기업의 협동과 제휴를 통한 경쟁력강화방안-한국,이태리 및 일본의 협동 방식 비교연구」, 중소기업연구원, 2001. 9
- 농협중앙회 조사부, 「유럽연합의 농협운동」, '99 연구보고서
- _____, 「한국농협론」, 2000년
- 중소기업연구원, 「경제환경 변화에 따른 중소기업협동조합의 새로운 발전방안」, 2005. 4
- 중소기업연구원·중소기업청, 「중소기업협동조합기능활성화체제구축 및 운영방안」, 2002. 4
- 중소기업연구원·중소기업협동조합중앙회, 「중소기업의 공동사업 활성화 방안」, 2001. 11
- _____, 「중소기업협동조합기능활성화방안연구」, 1997. 12
- 중소기업협동조합중앙회, 「기협 30년사」, 1991
- _____, 「중소기업협동조합백서」, 2003
- _____, 「중소기업협동조합중앙회 중장기 발전전략」, 2002
- _____, 「중소기업협동조합 예결산 분석」, 2002

외국문헌

- Boyle G. E., 「A duality approach to testing the economic behavior of dairy marketing cooperatives : the case of Ireland」, National univ. of Ireland, 1998
- Barton J. "Principles", in W.D. 1989
- Chaddad, "An Ownership Rights Typology of Cooperative Models.", 2002
- Chaddad Fabio R., Cook Michael L., 「The Equilibrium Model : A Solution to Cooperative Organizational Flaws in the Australian Dairy Sector?」, University of Missouri-Columbia, 2000
- Cobia David W. 「Cooperatives in agriculture」, Prentice Hall Career & Technology Englewood Cliffs, New Jersey, 1989
- Cook Michael L. 「The future of U.S. agricultural cooperatives: A neo-institutional approach」 American Agricultural Economics Association, 1995
- ERNST & YOUNG, "Canadian Agricultural Co-ops Capitalization Issues and Challenges : Strategies for the Future", 2002.
- Fulton Murray, 「The future of Canadian agricultural cooperatives: A property rights approach」, American Agricultural Economics Association, 1995
- EU 집행위(Commission of the European community), 「EU의 협동조합 동향」 (원제: Coopertives in Enterprise Europe(2001.12.7), 농협 조사연구소 역, 한국협동조합학회편, 「동계학술대회 발표 논문집」 2002. 3

- Fulton Murray, Julie Gibbings, 「Response and adaptation: Canadian agricultural cooperatives in the 21st century」, Center for the study of Cooperatives University of Saskatchewan. 2000
- Glanbia Group PLC, Annual Report 2002
- Hayes, 국제회계기준 위원회(International Accounting Standard Board, IASB) 발표자료 제32호, 1996
- ICA, “Background Paper to the Statement on the Cooperative Identity”, 1996.
- Irish Co-operative Organization Society, 「Strategic Development Plan for the Irish Dairy Processing Sector」, 2003
- Jacobson Robert E. 「Public Limited Companies and Cooperative Principles in Ireland's Dairy Sector」, Journal of Agricultural Cooperation, volume 7, 1992
- Kerry Group PLC, Annual Report 2002
- _____, 「Corporate history」, www.kerrygroup.com
- Kyriakopoulos, “Market Orientation of European Agricultural Cooperatives : Strategic and Structural Issues.”, 1999;
- Kyriakopoulos Kyriakos, 「The market orientation of cooperative organizations-Learning strategies and structures for integrating cooperative firm and members」, The Netherlands Institute for Cooperative Entrepreneurship, 2000
- Munkner Hans-H. 「Basic Cooperative Value and Economic Efficiency in European Cooperatives」, 「한국협동조합학회 하계학술 대회 발표논문집」, 2001
- _____, “Go Public and Remain Cooperative?”, 2003.

- Onno-Frank, 『Cooperative Models and Farm Policy Reform : Exploring Patterns in Structure-Strategy Matches of Dairy Cooperatives in Regulated vs. Liberalized Markets』, 2001.
- COGECA, 『Agricultural Co-operatives in the European Union : Trends and Issues on the Eve of the 21st Century』, 1997;
- Richards T.J., K.K. Klein and A. Walburger "Principle-Agent Relationship in Agricultural Cooperatives: An Empirical Analysis from Rural Alberta", Journal of Cooperatives, 1998
- Staatz J.M. "The Structural Characteristics of Farmer Cooperatives and Their Behavioral Consequences", 1987
- USDA(미국 농무부), 「미국 농무부의 21세기 농협 전망」(원제: Agricultural cooperatives in the 21st century(2002. 11), 농협 조사연구소 역 (농협 조사월보 2003년 3월호 부록)
- Williamson O.E. "The Modern Corporation: Origins, Evaluation, and Attributes", 1981
- 浦一洋, 「中小企業の組織化に對する誤解」, 「中小企業」, 1999. 6
- 全國中小企業團體中央會, 「中小企業組合 白書」, 平成 15年版

ABSTRACT

A Study on Fund-Raising Practices and Improvement Measures for Small Business Cooperatives

Yoo, Young-Ho

Major in Digital Small

Business Administration

Graduate School of

Digital Small Business

Hansung University

The change of economic environment surrounding SMEs after 1990s transforms SME policy into the direction of establishing fair competition system of market economy, so-called 'autonomy and competition'. But some SME cooperatives tend to depend still on governmental policy of protection and nurture rather than to seek for change in order to adapt to market economy system..

Though it is difficult to deny the public contribution of the roles in the national economy played by SME cooperatives considering the characteristics of the cooperatives as self-made organization of the weak in society and economy, it is doubtful that cooperatives are as worthy as of the ideal pursued, and they will overcome the pressure for change from inside and outside and intrinsic limitation from the

characteristics that their member is user, owner, and controller.

However, it is very suggestive to Korean SME cooperatives the fact that the cooperatives of advanced countries in Europe or North America are already endeavoring to overcome the intrinsic limitation in cooperative management with maintaining the identity of the cooperative to the minimum and transforming the system and management of the cooperative keeping up with the change of the times.

Therefore this study reviewed the conditions of the cooperative and new change of overseas cooperatives from a theoretical point of view.

In fact, it is keenly needed for the cooperatives to expand the capital for moving ahead with the projects required by their members for the sake of the existence and development of the cooperatives with value. But in actuality, cooperatives have much difficulty in funding owing to their different funding system from the corporations.

That is because member financing and undistributed profit alone, that is, the traditional funding method of the cooperative, hardly meet the request of the capital expansion required for new investment in equipment, nor provide investment inducement to outside of the cooperative due to the restriction of profit earnings distribution, capital gains and etc. in proportion to investment.

However, in order to solve those problems, western cooperatives are adopting and running new funding systems such as base capital plan, which imposes the responsibility of financing fairly in proportion to the usage rate of services of the cooperative, per-unit capital retains, flotation of stocks targeting members or outside investors, establishment

of subsidiary company by common investment, and etc.

Accordingly, this study examined the characteristics of cooperative funding system, limitation factors and situations of funding in Korean SME cooperative funding and then suggested the ways of funding after considering new funding systems introduced and operated by western cooperatives recently.

Hopefully this study will be used as a basic material to introduce new funding system for SME cooperatives, which are enlarging the demand for the policy line and increase of capital required for improving the condition of management for SME cooperatives.