

★ The Hope Report 12호 [2013. 6]

2013 서울시 일반 협동조합 실태조사 보고서

.....
목차

1. 서울시 일반 협동조합 기본정보
2. 일반 협동조합 유형별, 업종별 분석
3. 협동조합 7원칙 기준 분석결과
4. 사회적기업가 정신, 소셜 미션 및 지속가능성
5. 사업 및 운영에 대한 인식 : 객관식 설문조사 결과
6. 서울시 협동조합 지원정책에 대한 제안

.....
작성 | 사회적경제센터

조우석 선임연구원 | jolly@makehope.org



개요

2013년 3월 31일 기준으로 기획재정부에 접수된 협동조합 신청 건수는 사회적 협동조합 52건, 일반 협동조합 795건, 일반 협동조합연합회 3건 등 모두 850건이다. 이 중 인가 또는 신고 수리된 협동조합은 사회적 협동조합 14건, 일반 협동조합 679건(서울시 185건), 일반 협동조합연합회 2건이다. 창업 기업 개수를 기준으로 일반 협동조합은 벤처 붐이 가장 활발했던 2000년 벤처기업의 연간 성장률인 78.3%보다 앞선 82.3%의 성장률을 보이고 있다. 정부의 예견과 바람대로 2012년 12월 1일, 협동조합 기본법 시행 이후 협동조합 설립이 붓물 터지듯 쏟아지고 있다.

법 시행 6개월째를 맞고 있는 지금, 현재 설립되고 있는 협동조합이 구성원의 복리 증진과 상부상조를 목적으로 조합원 등의 경제, 사회, 문화적 수요에 부응해서 설립되고 있는지, 국제협동조합연맹(ICA)이 정의한 협동조합의 7원칙을 내재화해서 운영할 계획이 있는지 등을 확인하기 위해서 희망제작소와 한국협동조합연구소는 자체적으로 서울시 내에 설립된 일반 협동조합을 대상으로 실태조사를 기획, 운영했다. 이 보고서는 2012년 12월1일부터 2013년 2월15일 사이에 서울시에 신고 수리된 일반 협동조합을 대상으로 조사한 결과다.

〈조사 개요〉

- 조사 대상 및 범위
2013년 2월 15일 기준 서울시에 신고 수리된 일반 협동조합 70개 중 조사에 응한 53개 일반 협동조합
- 조사기간
2013년 2월 14일~ 5월 3일
- 조사방법
 - 방문 및 면접 조사 (협동조합 설립자 또는 관계자 1:1 심층면접)
 - 설문조사 (통계분석이 가능하도록 구조화된 설문 사용)
 - 결과분석 (정성적, 정량적 분석 방법 사용)
 - 조사는 2시간을 기본으로 하였으며, 1시간은 구조화된 설문지로 진단 실시, 나머지 1시간은 자유로운 심층 면접 진행
- 조사내용
 - 기본현황 (기관명, 연락처, 설립동의자수, 총출자금액, 세부유형, 직원 수 등)
 - 사업 및 자금현황 (매출 전망, 수익 및 지출 규모, 1인당 최소출자금 규모 등)
 - 정부지원 (설립과정에서 가장 어려웠던 것, 바람직한 정부 지원 방안)
 - 사업운영에 대한 인식 (사업계획, 협동조합 7원칙에 대한 이해, 매출/손익분기시기 등)
 - 조합원 구성, 설립동기, 준비과정, 교육정도, 설립 시 애로사항, 의견수렴 방식 등
 - 주력사업, 주요 이용자 및 조합원, 경쟁력, 지역사회 기여, 해결과제 등

보고서 주요 결과 요약

53개 협동조합 중 사업자 협동조합은 22개(42%), 다중이해관계자 협동조합은 17개(32.7%), 직원 협동조합은 9개(17%), 소비자 협동조합은 5개(9.6%)로 기본법에 의해서 설립된 협동조합 중 사업자 협동조합이 전체의 42%로 가장 높은 비중을 차지한다.

53개 협동조합이 보유한 조합원은 총 2,723명이며 중앙값은 13명, 최대값은 1,400명, 출자금 총액은 1,087,329,500원이며 이중 상근직원 채용 계획이 있는 18개 협동조합당 상근자 중앙값은 2명(평균 값 2.72명)이다. 이 18개 협동조합 중 종사자 수가 4인 이하인 협동조합이 14곳으로 53개 협동조합 전체의 77.8% 수준이다. 국내 산업 전체에서 4인 이하 영세 사업체가 차지하는 비율이 45.8%인 점을 감안하면 기본법에 의해서 설립된 협동조합들이 상대적으로 보다 더 영세한 형태인 것으로 보인다. 다만 협동조합은 구성원(조합원) 간 친밀도 면에서 여타의 기업보다 월등하여 상근자 수가 동일한 조건의 일반 기업보다 기업의 성과와 지속가능성이 높을 것으로 예상되기 때문에 상근자 수를 기준으로 한 단순 비교를 하기에는 어려운 면이 있다.

소상공인의 주요 사업 분야가 도소매업과 숙박·음식업인 반면, 기본법에 의해 설립된 협동조합의 사업 분야는 제조업(8개), 도소매(7개), 교육(6개), 전문기술서비스(5개) 등의 순으로 높은 비중을 차지했다.

협동조합 7원칙 기준 분석결과, 일반협동조합은 자발적이고 개방적인 조합원 제도(1원칙), 조합원에 의한 민주적 관리(2원칙), 자율과 독립(4원칙)에 대해서 높은 수준으로 반영하고 있다. 조합원이 공동으로 출자해서 공정하게 출자금을 조성하였다는 측면에서 조합원의 경제적 참여(3원칙) 역시 잘 이루어지고 있다고 볼 수 있으나, 협동조합당 출자금 중앙값이 550만 원으로 협동조합이라는 사업체를 설립해서 사업을 시작하고 운영하기에 충분한 규모로 출자금이 마련되지 않은 한계가 있다. 53개 협동조합 중 조합원 전체를 대상으로 한 교육을 시행한 곳은 19곳(36%)에 불과하며, 조합원 교육을 별도로 한 적이 없는 협동조합이 29곳 인 것을 볼 때, 교육·훈련 및 정보 제공(5원칙)에 대한 개선이 시급한 것으로 분석되었다.

53개 협동조합 중 지역 사회 기여(7원칙)와 관련해서 구체적인 계획을 가지고 있는 곳은 14곳(26%),

지역민에게 일자리 제공하겠다는 협동조합이 2곳(4%), 수익이 생기면 기부나 봉사 등을 하겠다는 조건부 기여형이 6곳(11%), 구체적이지 않거나 계획이 없는 곳이 25곳(47%), 확인이 불가능한 곳이 6곳(11%)으로 확인되었다.

협동조합을 설립하게 된 문제 인식 또는 동기 측면에서는, 전체의 38%인 20개의 협동조합이 '사회적 약자로서 조합원의 권리와 경제적 이익을 위해서 협동조합을 설립'한 것으로 나타났다. 전체의 30%인 16개 협동조합은 조합원의 경제적 이익을 목적으로 협동조합을 설립한 것으로 분석되었다. 사회적 가치 실현이라는 목표가 뚜렷해서 설립된 사회적 기업에 가까운 협동조합은 전체의 15%인 8개로 분석되었다.

기업가로서 적극성, 비즈니스 역량 및 마인드 항목 평가 기준으로 기업가로서 손색이 없는 것으로 평가된 협동조합은 3곳으로 전체의 6%이다. 3곳은 모두 해당 분야에서 최소 10년 이상의 비즈니스 경험이나 비슷한 목적의 조직 운영 경험이 있는 곳이다. 제품/서비스에 대한 기본 콘셉트가 없는 협동조합이 4개(7.5%), 구상단계인 곳이 20개(37.7%), 아이템 단계인 곳이 11개(20.8%), 시제품 보유한 곳이 5개(9.4%), 제품/서비스를 보유한 곳이 13개(24.5%)이다. 이는 기존에 기술이나 비즈니스 전문성/경험을 보유한 사람들이 협동조합 창업에 다수 참여한 결과에 따른 것으로 보인다. 또한, 제품/서비스 양산 가능한 곳이 10곳(18.9%), 일부 제품/서비스만 양산 가능하거나 생산 가능 단계에 있는 협동조합이 18곳(34%)으로 나타났다. 한편, 설비 등을 준비 중인 협동조합이 19곳(35.8%)으로 가장 많았으며, 설비 등의 생산 관련된 준비가 되어 있지 않은 협동조합도 6곳(11.3%)에 달했다.

응답자들은 매출 창출 시기와 손익 분기 달성 시기를 각각 11.88개월, 26.04개월로 예상했다. 출자금 1억 원 미만 기업이 손익분기에 달성할 때까지 예상 기간의 중앙값은 31개월(평균값 27개월)인 반면, 이들 협동조합이 현재 보유하고 있는 출자금의 중앙값은 5백만 원(평균값은 11,537,337원)이다. 이는 다수의 협동조합이 손익분기점에 도달할 때까지 기업 운영자금 부족할 것으로 예상되는 결과이다.

기업 규모가 영세해서 외부 환경 변화에 매우 취약한 특성이 있으므로, 해당 협동조합의 지속가능성을 높이기 위해서는 협동조합의 전문성을 극대화시킬 수 있는 업종별 특화 지원이 필요할 것으로 보인다.

종합해 볼 때 사회적 기업가 측면에서는, 조합원 이익이나 권익을 위해서 창업했으나 기업가로서 역량이나 적극성, 마인드가 부족한 사회적 기업가가 다수를 차지하고 있다.

비즈니스 측면에서는 비즈니스 내용이 소셜 미션이나 사회적 가치 면에서 조합원 이익이나 권익 추구에 맞춰져 있으나, 소비자/조합원 타케팅으로 판단할 때 상당수 협동조합이 현재 비즈니스 하기에 어려운 준비 수준에 처해 있는 것으로 보인다.

제품/서비스(생산/공급 인프라)를 보유하고 있는 곳이 의외로 많지만, 절대적으로 준비 부족한 협동조합 또한 비슷한 규모로 많이 있음을 알 수 있다. 상당수 협동조합이 상근자 수나 인적 역량 측면에서 특별히 취약한 것으로 나타났다.

1. 서울시 일반 협동조합 기본정보

강남	종로	광진	금천	마포	서초	은평	구로	성북	송파	중랑	강북	노원	도봉	서대문	성동	강동	관악	동작	용산	중	강서	양천	동대문	종구	총합
8	6	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	0	0	0	1	70

[표 1-1] 서울시내 자치구별 일반협동조합 소재지 분포

	사업자	다중이해	직원	소비자	총합
개수 (개)	22	17	9	5	53
비율 (%)	41.5	32.1	17	9.4	100

[표 1-2] 일반 협동조합 유형별 개수

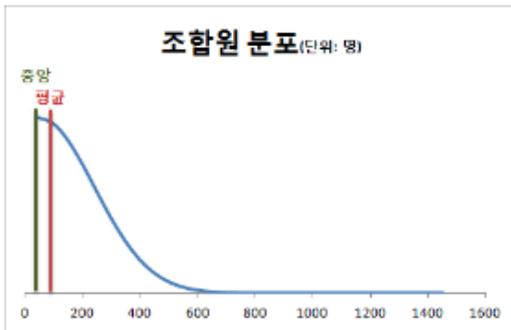
	영리	비영리	사회적경제	청년	기타	총합
개수 (개)	30	9	2	2	3	46
비율 (%)	65.2	19.6	4.3	4.3	6.5	100

[표 1-3] 이사장 출신분야

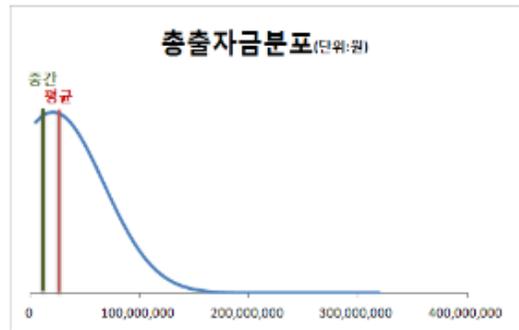
2. 일반 협동조합 유형별, 업종별 분석

1) 일반 협동조합 유형별 분석

유형별 분석은 협동조합 유형별로 출자금이나 조합원 규모를 파악함으로써 협동조합 유형별로 사업 규모에 있어서 특징적으로 차이가 나는지, 유형별 출자금 규모가 협동조합 초기 운영비로서 적절한 규모인지를 확인하는 것을 목적으로 한다. 이를 위해서 유형별 조합원 총수, 조합원 규모 최대치/최소치/중간값/평균값, 유형별 출자금 총액, 조합원 1인당 출자금 최대치/최소치/중간값/평균값을 조사하였다. 유형은 협동조합 기본법에 따라서 다중이해관계자 협동조합, 사업자 협동조합, 소비자 협동조합, 직원 협동조합으로 구분하였으며, 인터뷰와 서면조사에 응한 53개 협동조합 중 해당 항목에 응답을 하지 않은 1개 협동조합을 제외한 52개 협동조합의 결과 값을 분석하였다.



[그림 2-1] 특이값을 제외하지 않은 조합원 분포



[그림 2-2] 특이값을 제외하지 않은 출자금 분포

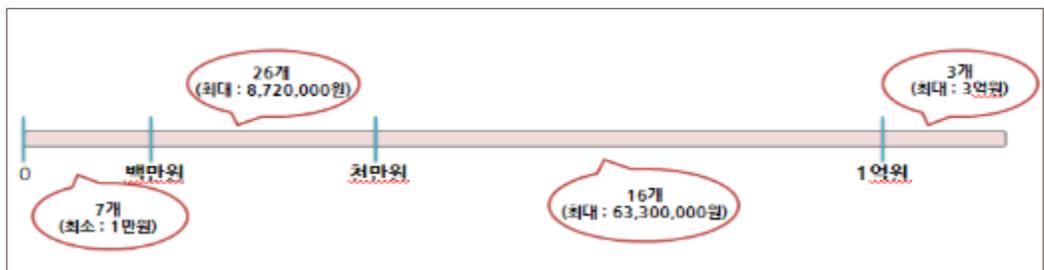
[그림2-1]과 [그림2-2]에서 알 수 있듯이 조합원과 출자금 분포 모두 왼쪽으로 치우쳐 있으며 특이값이 존재함을 알 수 있다. 특이값이 존재하는 경우 평균값(mean)보다는 중앙값(median)이 자료의 특성을 더욱 잘 대표하기 때문에 본 분석에서 자료의 대표값으로 중앙값을 우선적으로 사용하였다. 단, 자료의 특이치가 미치는 영향을 보여주기 위해서 평균값도 대표값으로 같이 사용하였다.

	전체	다중이해관계자	사업자	소비자	직원
최소	5	5	5	15 최대	5
최대	1,400	1,400 최대	168	150	11
중앙	13	13	13	80 최대	6
평균	53	103 최대	24	75	8
총수	2,723	1,748 최대	500	375	72

[그림 2-3] 협동조합 유형별 조합원 수 (단위: 명)

	전체	다중이해관계자	사업자	소비자	직원
최소	10,000	160,000	154,500	3,550,000 최대	10,000
최대	300,000,000	300,000,000 최대	122,000,000	46,680,000	100,000,000
중앙	5,500,000	5,000,000	10,000,000 최대	4,380,000	5,000,000
평균	20,910,183	23,457,941 최대	22,897,833	13,122,000	15,786,667
총액	1,087,329,500	398,785,000	480,854,500 최대	65,610,000	142,080,000

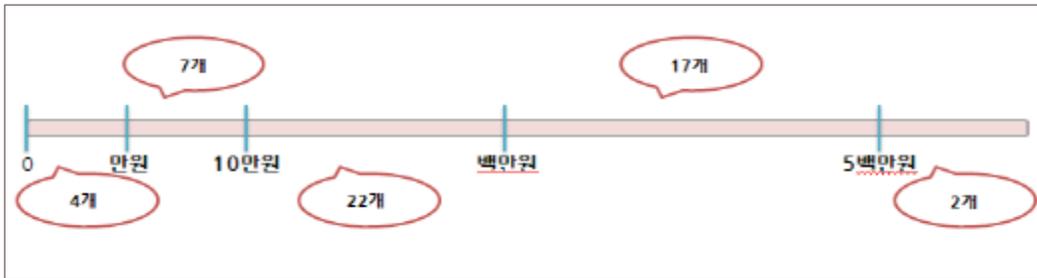
[그림 2-4] 협동조합 유형별 출자금 총액 (단위: 원)



[그림 2-5] 협동조합 출자금 총액 분포

	전체	다중이해관계자	사업자	소비자	직원
최소	1,111	4,000	5,722	12,500 최대	1,111
최대	7,692,308	2,000,000 최대	6,000,000	666,667	7,692,308
중앙	382,057	311,429	376,923 최대	88,750	833,333
평균	1,038,410	539,504 최대	912,147	225,557	1,620,956

[그림 2-6] 협동조합 조합원 1인당 출자금 (단위: 원)



[그림 2-7] 협동조합 1인당 출자금 분포 (단위: 원)

52개 협동조합이 보유한 조합원은 총 2,723명이며 중앙값은 13명, 최대값은 1,400명이다. 협동조합 기본법이 명시한 조합원 최소 인원인 5명을 조합원으로 보유한 협동조합은 8곳으로 나타났다. 중앙값과 평균값이 차이가 큰 이유는 조합원 수가 특이하게 큰 상위 세 개 협동조합(각각 1,400명, 168명, 150명)에 의해 평균값이 상승한 것 때문이며, 이런 경우 중앙값(13명)을 대표성을 가진 값으로 보는 것이 타당하다.

52개 협동조합의 출자금 총액은 1,087,329,500원이며, 상위 3곳의 출자금 총액은 3억 원, 1.22억 원, 1억 원이고, 출자금 총액 기준 최소액은 1만 원이다. 출자금 관련 52개 샘플의 중앙값은 550만 원이다. 출자금 총액이 1백만 원 이상 1천만 원 미만인 협동조합이 총 26개로 전체 50%를 차지했고, 7개의 협동조합이 1백만 원 이하의 출자금을 보유한 것으로 나타났다.

결론적으로, 출자금 규모를 기준으로 했을 때 협동조합 간 편차가 상당히 큼을 알 수 있다. 상위

30% 평균액은 중위 40%의 10.1배이며 하위 30%의 80.2배에 달한다. 둘째, 신고서류를 접수한 시점부터 사업을 시작한다고 가정할 때, 상위 30%(15개)를 제외한 나머지 중하위에 속하는 70%(37개) 협동조합의 경우 출자금 증액이 필요한 상황으로 예상된다. 협동조합 한 달간 평균 지출비용을 100만원이라고 했을 때 중위 40%와 하위 30% 협동조합은 각각 6개월과 한 달 미만 수준의 운영비만 보유한 상태이다. 이는 중하위 70% 협동조합의 경우 추가로 출자금을 확보하지 못할 경우 최대 6개월 이후에 운영이 어려울 수 있음을 의미한다. 사무실 임대료 및 운영비, 인건비, 시제품 개발비, 광고홍보비 등을 포함하면 한 달에 100만 원으로도 협동조합을 운영하기에 매우 어렵다는 점을 감안하면 그 기간은 더욱 짧아질 전망이다.

1인당 평균 출자금 경우, 52개 전체 협동조합의 조합원 1인당 출자금 중앙값이 382,057원이며, 중위 40%의 경우도 483,175원으로 상당히 높은 수준이다. 현재 시점에서 조합원 출자금은 협동조합 창업자들이 창업자금으로 출자한 성격이 있기 때문에 상대적으로 평균 출자금 수준이 높은 것이며, 따라서 일반 조합원 수가 확대됨에 따라 평균 출자금 규모는 꾸준히 낮아질 것으로 예상된다. 반대로, 현재 시점에서 1인당 평균 출자금이 창업자 1인이 각출한 초기 창업자금 성격이 강하다고 본다면, 1인당 출자금 중앙값 382,057원은 초기 창업자 출자금 규모로는 상대적으로 소액인 것으로 평가할 수 있다. 이를 통해서 대부분의 협동조합이 소액의 출자금을 낸 다수의 창업자로 설립되었음을 유추할 수 있다.

이는 다수에 의한 출자와 운영이라는 협동조합 기본 원리에 부합되는 내용이긴 하지만, 재무적인 측면에서 높은 책임과 부담감을 가지고 사업을 추진할 수 있는 창업자가 다소 부재할 수 있다는 면에서 향후 협동조합 운영에서 약점으로 작용할 가능성이 있다.

· 다중이해관계자

	조합원 수 (명)	출자금 총액 (원)	1인당 출자금 (원)
최소	5	160,000	4,000
최대	1,400	300,000,000	2,000,000
중앙	13	5,000,000	311,429
평균	103	23,457,941	539,504
전체	1,748	398,785,000	

[표 2-1] 다중이해관계자 협동조합 분석 결과

53개 협동조합 중 다중이해관계자 협동조합은 17개로 숫자상으로는 전체의 32.7%를 차지하지만, 조합원 수를 기준으로 하면 1,748명으로 전체의 64.2%에 달한다. 조합원 수 상위값 3개(1,400명, 80명, 70명)를 제외하면 다중이해관계자 협동조합 당 평균 조합원 수는 14명으로 위의 중앙값(13명)과 유사함을 알 수 있다. 이는 협동조합당 평균 조합원 수를 기준으로 했을 때 사업자협동조합의 중앙값 13명과 비슷하거나 소비자협동조합의 중앙값 80명에 못 미치는 수준이다. 다중이해관계자 협동조합은 협동조합 구성원을 포함해서 사회의 다양한 이해관계를 대변하고 이들의 요구와 필요를 해결하는 것을 목적으로 하기 때문에 사회의 다양한 이해관계자가 많이 참여할수록 사업의 성과와 사회적 효과가 뛰어난 유형이다. 따라서 창업 초기 단계라는 특수성이 있다는 것을 감안하더라도 다중이해관계자 협동조합의 경우 더 다양하고 많은 수의 조합원을 확보할 필요가 있다.

최상위값(3억 원)을 제외하면 다중이해관계자 협동조합의 출자금 중앙값과 평균값은 협동조합 전체의 대표값(중앙값 5,500,000원, 평균값 20,910,183원)과 유사한 수준이다. 또한 다중이해관계자 협동조합 중에서 중앙값 이상 규모의 출자금을 보유한 협동조합은 7곳, 중앙값 미만인 협동조합은 10곳으로 소규모 출자가 상대적으로 더 많음을 알 수 있다. 1인당 평균 출자금의 경우, 최대값은 협동조합 전체에 비해 2.6배 높으나 중앙값과 평균값은 각각 전체의 82%, 52% 수준으로 다소 낮은 것으로 나타났다.

· 사업자 협동조합

	조합원 수 (명)	출자금 총액 (원)	1인당 출자금 (원)
최소	5	154,50	5,722
최대	168	10,000,000	6,000,000
중앙	13	22,897,833	535,714
평균	24	480,854,500	1,309,974
전체	500	480,854,500	

[표 2-2] 사업자 협동조합 분석 결과

53개 협동조합 중 사업자 협동조합은 22개로 전체의 42%이고, 조합원 수를 기준으로 하면 500명으로 전체 13% 규모이다. 협동조합 개수를 기준으로 했을 때 사업자 협동조합은 서울시에 신고 접수된 협동조합 중 가장 많은 비중을 차지하는 유형이다. 사업자 유형이 서울시 협동조합의 다수를 차

지한다는 사실은 기본법 제정으로 설립된 협동조합들이 가지는 가장 큰 특징 중 하나이다. 또 다른 특징으로는 이번엔 신고 접수된 사업자 협동조합 중 다수가 기존에 자영업이나 개인사업 등의 형태로 사업을 하고 있는 업종 전문성과 사업 경험을 보유한 조합원으로 구성되었다는 점을 들 수 있다. 사업 분야로는 의류/주얼리/미용기기 등 제조 판매, 퍼실리테이팅, 수제화 제조, 유아교육, 컨설팅, 건설, 경비경호 등이 대표적이다. 상품이나 서비스 제조/공급 등과 관련된 비즈니스 전문성을 보유하고 있다는 점은, 협동조합의 지속가능성에 긍정적인 역할을 할 수 있는 특징으로 볼 수 있다. 사업자 협동조합당 출자금 총액의 중앙값 역시 52개 전체 협동조합 대비 1.8배 수준인 1천만 원이다. 이는 사업자나 프리랜서 형태로 사업이나 활동 등을 영위하던 개인들이 협동조합을 구성하기 위해 자금을 출자한 영향이 큰 것이기 때문으로 보인다. 즉, 타 유형의 협동조합에 비해서 사업 활동 기반이 있는 조합원으로 구성되었기 때문에 사업자 협동조합의 출자금 규모가 상대적으로 큰 것으로 분석할 수 있다. 1인당 출자금 경우 중앙값과 평균값 모두 52개 전체값보다 다소 높으며, 1인당 출자금이 100만 원 미만인 협동조합은 11개로 전체의 52% 수준이다.

· 소비자 협동조합 (5개, 9.6%)

	조합원 수 (명)	출자금 총액 (원)	1인당 출자금 (원)
최소	15	3,550,000	12,500
최대	150	46,680,000	666,667
중앙	80	4,380,000	88,750
평균	75	13,122,000	225,557
전체	375	65,610,000	

[표 2-3] 소비자 협동조합 분석 결과

53개 협동조합 중 소비자 협동조합은 5개로 전체의 9.6%이고, 조합원 수를 기준으로 하면 375명으로 전체 14% 규모이다. 특이한 점은 조합원 수 기준으로 소비자 협동조합의 중앙값(80명)과 최소값(15명)이 다른 유형의 협동조합의 값들(다중이해 중앙 13명/최소 5명, 사업자 13명/5명, 직원 6명/5명)에 비해서 월등히 높다는 것이다.

소비자 협동조합은 조합원이 곧 소비자이므로 조합원을 가능한 한 많이 확보해서 규모의 경제를 통한 협동조합의 지속가능성을 높이는 것이 중요하다는 소비자 협동조합의 특징을 반영한 결

과로 보인다. 협동조합당 출자금을 기준으로 평가했을 때, 5개 소비자 협동조합의 출자금 총액은 65,6109,000원으로 조사에 응한 52개 협동조합 출자금 총액의 6% 수준이다. 소비자 협동조합의 출자금 규모(중앙값)가 52개 전체 협동조합의 80% 수준으로 소비자협동조합 사업이 타 유형에 비해서 다소 규모가 작다. 협동조합 기본법에 의해서 설립된 협동조합에서 소비자 협동조합이 5개로 많지 않은 것 또한 52개 전체에서 차지하는 비율이 6%로 낮은 원인이다. 소비자 협동조합 1인당 출자금의 중앙값(88,750원)과 평균값(225,557원)은 다소 높은 편이며 이는 창업자 출자의 성격이 강한 것이 원인인 것으로 판단된다.

· 직원 협동조합

	조합원 수 (명)	직원 수 (명)	출자금 총액 (원)	1인당 출자금 (원)
최소	5	1	10,000	1,111
최대	11	6	100,000,000	7,692,308
중앙	6	2	5,000,000	833,333
평균	8	2.83	15,786,667	1,620,956
전체	72	17	142,080,000	

[표 2-4] 직원 협동조합 분석 결과

53개 협동조합 중 직원 협동조합은 9개로 전체의 17%이고, 조합원 수를 기준으로 하면 72명으로 전체 2.6% 규모이다. 직원이 소유하면서 운영하는 조합으로서 협동조합 내에서 직원이 핵심 구성원이기 때문에 전체 협동조합에서 차지하는 조합원 비율이 가장 낮은 특성이 반영되었다. 설문에 응한 52개 협동조합 중 상근직원 채용 계획이 있는 18개 협동조합의 조합당 상근자 중앙값은 2명(평균값 2.72명)임을 감안하면 직원협동조합의 상근 직원의 중앙값인 2명(평균값 2.83명)은 상대적으로 높은 값은 아니다. 9개 협동조합이 직원 협동조합으로 서울시에 신고했으나, 이 중 직원 채용 계획을 가지고 있는 곳은 6 곳이며, 직원 협동조합의 법적요건을 갖춘 곳은 네 곳이며 나머지 두 곳은 협동조합 조합원 중 2/3 이상이 직원이어야 하는 직원 협동조합 자격요건을 미달한 곳으로 직원 협동조합으로 분류되기 어려운 곳이다.

사업 내용상으로 보면 향후 채용 계획이 있는 6곳 중 3곳만이 본래 의미의 직원 협동조합이며, 나머지 3곳은 상근직원을 두지 않을 예정인 협동조합으로 사업자 협동조합에 가까운 협동조합으로 분류

할 수 있다. 52개 전체 대비 9개 직원 협동조합의 출자금 총액의 중앙값과 평균값은 전체 대비 91%와 76%로 다소 낮은 수준이나 협동조합 전체 기준으로 출자금 총액이 1백만 원 이하 2개인 협동조합을 제외하면 중앙값은 7,000,000원(127%), 평균값은 20,185,714원(96.5%)로 전체 협동조합에 비해 다소 높거나 비슷한 수준이다.

1인당 출자금이 10만 원 미만인 협동조합도 두 곳이 있으나, 52개 전체 대비 9개 직원 협동조합의 1인당 출자금의 중앙값은 833,333원인 218%, 평균값은 1,620,956원인 156%로 상당히 높은 수준이다. 이는 사업주이자 직원인 직원 협동조합 조합원의 특성을 반영한 결과인 것으로 보인다.

2) 일반 협동조합 업종별 분석결과

업종별 분석은 53개 협동조합의 산업적 특징을 파악하는 것을 목적으로 한다. 이를 위해서 업종구성 및 생존율을 기준으로 해서 산업전체와 비교함으로써 신규 설립된 협동조합의 특징 및 장단점을 파악하였다. 설문 문항에 업종을 기입하지 않은 경우는 해당 협동조합의 사업내용과 특성 등에 기초해서 조사자가 업종을 분류하였다. 하나의 협동조합이 두 개 이상의 업종에 해당되는 경우에는 가장 대표적인 사업 분야를 기준으로 업종을 분류했다.

	제조	도소매	교육	전문 기술 서비스	개인 서비스	사업 지원	운수	건설	전기 가스	IT,정보 서비스	시설 관리	사회 복지 서비스	기타
개수	8	7	6	5	4	4	3	3	2	2	2	2	5
비율 (%)	15	13	11	9	8	8	6	6	4	4	4	4	9

[표 2-5] 업종별 협동조합 분석 결과

· 생존율 관련 산업평균 비교

산업전체에서 신규업체의 5년 평균 생존율은 33.4%이다. 53개 협동조합의 업종 중, 산업 전체 5년 평균 생존율 이하의 업종으로 분류되는 협동조합은 28개로 전체의 53% 차지하는 것으로 나타났다. [구성: 도소매(7), 사업지원(4), 전문기술(5), 건설(3), 운수(3), IT&정보서비스(2), 방송통신(1), 숙박음식(1), 예술서비스(1), 시설관리(1)]

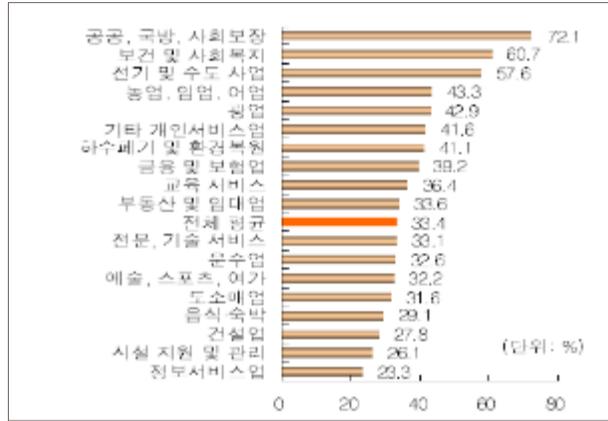


그림 2-8 <업종별 5년 생존율> 자료: 통계청(2004~2009 사업체 생멸 현황 분석)

서울시내 소재 업체의 평균 생존율은 전국 평균보다 3%p 정도 낮은 30% 수준이며, 협동조합 기본법에 따라서 신고한 협동조합법은 법적으로 법인이라는 하지만 현재 신고 접수된 협동조합의 경우 사업규모이나 자금, 고용규모 등 면에서 법인보다는 사실상 영세자영업에 가까운 형태이기 때문에 산업 전체 평균 생존율을 하회할 협동조합은 53% 이상일 것으로 추정된다.

· 업종구성

	도소매	숙박음식	교육	건설	제조
소상공인 사업체 (A)	29.2 %	21.2 %	2.99 %	2.37 %	9.6 %
협동조합 (B)	13.2 %	1.9 %	11 %	6 %	15 %
(B) / (A)	45 %	8.9 %	368 %	253 %	156 %

[표 2-6] 일반협동조합과 소상공인 사업체와의 업종 구성 비교

업종 구성면에서 소상공인의 업종 구성과 확연히 다름을 알 수 있다. 소상공인의 주요 사업 분야가 도소매업과 숙박·음식업인 반면 협동조합 기본법에 의해서 설립된 협동조합은 제조업과 개인서비스, 교육 등이 주요 사업 분야이다. 2003년 소상공인 전체 대비 업종 조사 결과, 도소매업과 숙박·음식업, 제조업이 전체에서 차지하는 비율은 각각 29.2%와 21.2%, 9.6%이다. 특히 숙박음식업과 도소매업은 자본과 전문성 등에서 열위에 있는 영세자영업이자 창업하기 쉬운 분야로 경쟁이 매우 치열한 업종에 속한다.

서울시의 경우 식품종합소매점 9,389개로 서울시 인구 1,087명당 한 개의 식품종합소매점이 있으며, 음식점 76,336개로 서울시 인구 134명 당 음식점 한 개가 있을 정도로 시장이 포화상태이다. 이런 특성 때문에 두 분야의 폐업률(법인사업자 기준으로 음식점 27.6%, 도소매업 15.1%)은 전체 산업에서 가장 높다. 이에 반해서 서울시 신고 접수된 협동조합 중 도소매업의 비율은 13%, 숙박·음식업은 1.9%에 불과하지만, 교육은 11%, 건설은 6%, 제조업은 15%로 상대적으로 매우 높음을 알 수 있다. 이는 위 표의 (B)/(A)에서 잘 나타난다. 협동조합에서 도소매업과 숙박음식업이 차지하는 구성비가 소상공인 사업체에 비해서 각각 45%와 8.9% 수준인 반면에 교육과 건설, 제조업이 차지하는 구성비는 소상공인 사업체에 비해서 각각 368%, 253%, 156% 수준으로 매우 높다. 물론 협동조합 기본법 시행 초기 단계라 이후에 접수되는 협동조합의 업종 추이를 지켜보아야 하겠으나, 현재까지 확인된 바에 의하면 업종 구성면에서 협동조합 기본법 상에 등록된 법인들의 업종 구성이 소상공인 업종 구성에 비해 대체적으로 생존을 면에서 건강한 측면이 있다고 볼 수 있다.

앞에서 언급한 것처럼, 종사자 수나 자본금 측면에서 소규모 영세자영업자와 유사한 특성을 보이지만, 업종에 있어서는 영세자영업자와 확연히 차이가 난다. 영세자영업의 경우 전문성이 낮고 소자본으로 창업하기 쉽다는 이유로 기업을 설립하는 특성이 강하다. 업종 구성으로만 평가할 경우 협동조합의 경우 제조, 전문기술 서비스, 교육, 건설, 사업지원, 전기가스, IT&정보서비스, 방송통신, 농업, 예술서비스 등 전문성을 갖추어야 하는 업종이 전체 66.5%로 다수이다.

업종 전문성이 있는 사업체가 다수라는 것은 최소한의 비즈니스 경험이 있는 사람들이 협동조합을 창업했다는 것을 의미하며, 이는 사업자 협동조합의 비율이 높은 것에서도 확인된 바 있다. 기술이나 사업 전문성을 보유한 조합원들이 다수의 협동조합을 설립했다는 기업의 지속가능성에 긍정적인 면이 있다. 단, 기업 규모가 영세해서 외부 환경 변화에 매우 취약한 특성이 있으므로, 해당 협동조합의 지속가능성을 높이기 위해서는 협동조합의 전문성을 극대화시킬 수 있는 업종별로 특화된 지원이 필요할 것으로 보인다.

· 종사자 수

종사자 수를 기준으로 했을 때, 서울시에 설립된 협동조합은 국내 산업 평균에 비해 영세 사업체 수가 1.7배 많다. 53개 협동조합 중 직원 채용 계획이 있는 협동조합이 18개이며, 이중 종사자 수가 4인 이하인 협동조합이 14곳으로 전체의 77.8% 수준이다. 국내 산업 전체에서 4인 이하 영세 사업체가 차지하는 비율이 45.8%인 점을 감안하면 상대적으로 높은 수치라고 볼 수 있다.

중소기업청에서 발표한 “창업기업의 고용창출 효과 분석(2010)”에 따르면 2000~2008년 사이 8년

차 기업의 생존율은 상근자 4인 이하 기업은 26%인 반면 5인 이상 기업은 44%로 5인 이상 기업의 생존율이 1.7배 이상 높음을 알 수 있다. 이 결과에 비추어서 보면 기본법 제정으로 신규 설립된 협동조합의 경우, 장기적 관점에서 사업의 지속가능성이 상대적으로 낮을 가능성이 있을 것으로 보인다. 물론, 협동조합은 구성원(조합원) 간 친밀도 면에서 여타의 기업보다 월등하기 때문에 상근자 수가 동일한 조건에서 일반 기업보다 기업의 성과와 지속가능성이 높을 것으로 예상되기 때문에 상근자 수를 기준으로 한 단순 비교를 하기 어려운 면은 있다.

분명한 것은 조합원 간 친밀도를 높이는 것이 소규모가 가진 한계를 극복할 수 있는 방법이며, 따라서 협동조합 7원칙에 대한 교육과, 조합원 간 협동조합의 미션에 대한 합의, 민주적 운영 등이 협동조합의 장기지속성 제고에 매우 중요한 요소라고 할 수 있다. 동일한 자료에 따르면 2002~2008년 기간 동안 중소기업당 평균 직원 수 2.89명이다. 이는 직원 채용 계획이 있는 18개 협동조합의 조합당 평균 종사자 수는 2.72명인 것과 비슷한 수치로 협동조합당 평균 직원 수와 중소기업 평균 직원 수가 유사함을 알 수 있다.

3. 협동조합 7원칙 기준 분석결과

· 7원칙 기준 분석 목적 및 방법

협동조합 7원칙 분석은 서울시에 신고접수 된 53개 협동조합이 국제협동조합연맹이 정의한 협동조합의 일곱 가지 원칙을 얼마나 잘 내재화하고 있는지를 파악하는 것을 목적으로 한다. 일곱 가지 항목으로 구성된 원칙은 협동조합이 다른 사업체나 결사체와 어떻게 달라야 하는지를 구체적으로 알려주는 지표의 역할을 한다.

두 가지 방법을 이용해서 조사를 시행하였다. 첫째는 정량평가 방식으로 ICA가 정한 협동조합 7원칙을 잘 이해하고 있는지 여부를 5점 척도로 하여 응답자가 본인의 인식 정도를 직접 점수화하게 했다. 두 번째는 설문 결과와 면담 과정에서의 응답자의 응답 내용 등을 종합적으로 분석해서 조사자가 7원칙의 각 항목에 대한 응답자의 인식 등을 정성적으로 평가하였다. 주요 결과는 아래와 같다.

· 1원칙 - 자발적이고 개방적인 조합원 제도

협동조합 기본법은 20, 21, 24, 26조 등을 통해서 자발적이고 개방적인 조합원 제도를 법적으로 보장하고 있다. 조사에 응한 53개 협동조합 모두 성적·사회적·정치적·종교적 등의 차별적 이유로

조합원 가입에 제한을 두는 경우는 없었다.

· 2원칙 – 조합원에 의한 민주적 관리

조합원에 의한 민주적 관리는 기본법 23, 28, 29, 41조 등으로 규정되어 있다. 53개 협동조합은 모든 조합원에게 1인1표의 투표권을 부여해서 기본적인 요건을 충족시키고 있다. 조사 과정에서 민주적 운영방식이 마음에 들어서 협동조합을 선택했다는 응답이 상당수 나왔다. 특히 기술이나 사업 경험 또는 전문성을 보유한 자영업자나 전문직 종사자를 중심으로 구성원 간의 수평적 관계를 구현하기 위해서 협동조합을 창업했다는 사례가 특징적으로 확인되었다. 다만, 1인1표 방식의 투표권을 보장하기는 하였으나 정책수립과 의사결정과정에서 조합원들을 적극적으로 참여시키기 위한 각종 제도를 만들어서 이를 운영할 계획을 가지고 있는 협동조합은 매우 소수였다.

· 3원칙 – 조합원의 경제적 참여

협동조합 기본법 22조 출자 및 책임 그리고 51, 98조 손실금의 보전과 잉여금의 배당에 관한 항목을 통해서 협동조합의 조합원은 본인이 속한 협동조합에 의무적으로 경제적 기여 및 참여를 해야 한다. 설문에 응한 전체 협동조합은 법이 정한 바에 따라서 조합원 출자에 의한 조합 설립 등 조합원의 경제적 참여와 관련된 조합원 의무 사항을 잘 지키고 있었다. 다만 현재 신고 설립된 협동조합 대부분의 경우, 협동조합 사업을 시작 및 운영하기에는 조합원 출자금 총액이 다소간 부족한 한계는 있었다.

현재 대부분의 협동조합은 창업 초기의 기업체적 특성을 가지고 있기 때문에, 현재 협동조합이 보유한 출자금은 창업 초기에 협동조합 사업을 시작하고 운영하기에 충분한 규모여야 한다. 출자금 관련해서 조사에 응한 52개 협동조합 출자금의 중앙값은 550만 원이다. 출자금 총액이 1백만 원 이상 1천만 원 미만인 협동조합이 총 26개로 전체 50%를 차지했고, 7개의 협동조합이 1백만 원 이하의 출자금을 보유하고 있다. 인건비, 사무실 임대료, 제품 제작 및 홍보비 등을 포함해서 협동조합의 월 평균 비용 지출이 100만 원이라고 가정했을 때, 조사에 응한 협동조합은 평균적으로 5.5개월의 운영자금만을 보유한 상태인 셈이다. 이와 같은 기준으로 판단해 볼 때 대부분의 협동조합은 출자금 보원이 필요한 상태이다.

· 4원칙 – 자율과 독립

국제협동조합연맹(ICA)이 발표한 협동조합 7원칙 중 자율과 독립 원칙은 기본법 1, 10, 11, 111조

등에 명기되어 있다. 이 원칙은 외부기관에 의해서 협동조합의 운영과 관련된 조합원 의사결정권 또는 자조의 원칙이 침해받지 않아야 함을 핵심으로 한다. 이는 협동조합이 사업협력이나 자금 조달, 기타 사업 협력 등의 목적으로 외부기관과 관계를 맺을 때 협동조합의 자율성과 독립성이 훼손되지 않는 범위에서 그 관계가 설정되어야 함을 의미한다. 조사에 응한 53개 협동조합의 경우, 협동조합 설립 과정에서 협동조합의 자율성과 독립성이 직접적으로 훼손당한 사례는 없었던 것으로 확인되었다. 직접적인 침해 사례는 아니지만 민, 관 모두에서 다소간 주의를 요하는 사례가 몇 건 확인되었다.

하나는 서울시가 관내 마을기업을 일괄적으로 협동조합으로 전환시키려는 정책에 관한 것이다. 소수이긴 했지만 이 정책이 시행됨에 따라서 기존에 마을기업 형태로 운영되고 있는 곳들이 계속해서 지원금을 받기 위해서 협동조합으로 자의반 타의반 전환하고 있는 것으로 확인 되었다. 조직의 법적 형태는 사업의 목적과 내용에 따라서 다르게 선택되어야 한다. 주식회사 형태가 적합한 마을기업이 있고, 협동조합 형태가 적합한 마을기업이 있을 수 있다. 협동조합 생태계 발전이라는 사업 취지와는 별개로 이와 같은 서울시의 행정 지침은 협동조합의 자기 결정권을 침해할 수 있다는 면에서 주의가 필요하다고 판단된다.

마찬가지로 소수이긴 하지만 일부의 협동조합에서 정부나 외부기관 등으로부터의 직접 지원을 통해서 협동조합이 당면한 문제를 해결하려는 인식도 보였다.

· 5원칙 - 교육, 훈련 및 정보 제공

조사에 응한 53개 협동조합 중 조합원 전체를 대상으로 교육을 시행한 곳은 19곳(36%), 조합원 교육을 별도로 한 적이 없는 협동조합이 29곳(55%) 이었다. 나머지는 무응답이었다. 협동조합 기본법에 조합원 및 기타 이해관계자에 대한 교육·훈련·정보 제공 등을 협동조합의 책무로 설정할 만큼 5원칙은 협동조합에게 중요한 항목임에도 불구하고 기본법 제정으로 설립된 서울시 협동조합들에게 조합원에 대한 교육 관련 부분은 가장 취약한 부분 중 하나인 것으로 확인되었다.

· 6원칙 - 협동조합 간 협동

이번 조사에 응한 53개 협동조합은 이제 갓 협동조합으로 신고를 완료한 창업 초기 법인이 다수를 차지했기 때문에 협동조합 간의 협동을 본격적으로 추진할 수 없는 단계였다. 즉, 개별 협동조합의 사업이 어느 정도 구체화된 이후에 협동조합 간 협동의 정도를 확인할 필요가 있다. 다만 서울시 협동조합 연합회가 설립된다면 참여의사가 있는가라는 질문에 41개(77.3%) 협동조합이 (조건부) 참여

의사를 밝힌 것은 다수의 협동조합이 협동조합 간 협동의 필요성에 동의한 것으로 볼 수 있을 것이다. 여기서 조건부라는 단서는 협동조합 간 협동이 필요하다는 의미도 있지만 협동조합 연합회에서 개별 협동조합에 실질적인 지원을 해 줄 경우 참여하겠다는 의미도 포함되어 있다. 앞서 언급했듯이, 개별 협동조합들이 협동조합 간 협동에 얼마만큼 적극적인지에 대한 판단은 추후 사업 추진 과정을 통해서 파악하는 것이 타당할 것이다.

· 7원칙 - 지역사회 기여

지역사회 기여 관련해서 53개 협동조합 중 구체적인 계획을 가지고 있는 곳이 14곳(26%), 지역민에게 일자리 제공하겠다는 협동조합이 2곳(4%), 수익이 생기면 기부나 봉사 등을 하겠다는 조건부 기여형이 6곳(11%), 구체적이지 않거나 계획이 없는 곳이 25곳(47%), 확인이 불가능한 곳이 6곳(11%)으로 확인되었다. 이 중 조건부 기여형이나 확인불가능한 곳, 구체적이지 않거나 계획이 없는 곳을 제외하면 53개 협동조합 중 16곳(30%)이 '지역 기금마련' '마을 공동체 및 마을만들기' '지역 주민을 환경분야·에너지절약·반핵 쪽에 관심 갖게 하기' 등의 형태로 지역사회 기여에 대해서 구체적인 계획을 세우고 있었다. 지역사회 기여 항목은 기본법으로 설립된 협동조합들이 가장 취약한 부분이다. 지역사회에 대한 기여는 지역을 기반으로 해야 하는 협동조합들에게는 경쟁력이자 핵심 요소 중 하나라는 점을 감안한다면 향후 상당수준의 개선이 필요한 부분이라고 판단된다.

4. 사회적기업가 정신, 소셜 미션 및 지속가능성

· 분석 목적 및 방법

협동조합 창업자들의 사회적기업가 정신과 역량, 협동조합의 소셜 미션 및 지속가능성을 분석하기 위해서 14개 주관식 설문을 사용하였다. 창업동기, 설립준비 과정, 협동조합으로서의 진정성, 사업성 및 기타 등 5개 부문으로 구분해서 14개 질문을 만들었다. 14개 질문에 대한 응답을 각각 사회적기업가 정신, 비즈니스 모델, 제품분석, 조직역량 등 4개 카테고리, 8개 항목으로 나누어서 분석하였다(8개 항목과 항목별 분석 기준은 아래 분석결과 표를 참고).

사회적 기업가	항목1	협동조합을 설립하게 된 문제 인식 또는 동기	개수(비율)
	측정 기준	1. 파악이 어려움	8 (15%)
		2. 조합원의 경제적 이익을 위해서 설립	16 (30%)
		3. 사회적 약자로서 조합원의 권리와 경제적 이익을 위해서 설립	20 (38%)
		4. 권익이 중요한 동기이긴 하지만 약간의 사회적 지향 (막연한 공동체성이나 소속된 산업의 질서 재편 등)	1 (2%)
		5. 사회적 가치	8 (15%)
	항목2	기업가로서 적극성, 비즈니스 역량 및 마인드	
	측정 기준	1. 파악이 어려움	12 (23%)
		2. 적극성, 비즈니스 역량이나 마인드가 매우 부족함	20 (38%)
		3. 적극성, 비즈니스 역량이나 마인드가 부족하긴 하나 사회적기업가로서 발전 가능성이 보임	11 (21%)
4. 일정 수준이상으로 적극성, 비즈니스 역량이나 마인드가 있으나 충분하지는 않음		7 (13%)	
5. 사회적기업가로서 손색 없음		3 (6%)	
비즈 니스 모델	항목3	비즈니스가 지향하는 미션이나 전달하고자 하는 가치	개수(비율)
	측정 기준	1. 파악이 어려움	15 (28%)
		2. 조합원의 경제적 이익 추구	18 (34%)
		3. 사회적 약자로서 조합원의 권리와 경제적 이익 추구	8 (15%)
		4. 권익 추구가 기본이긴 하지만 약간의 사회적 목적도 추구 (막연한 공동체성이나 소속된 산업의 질서재편 등)	6 (11%)
		5. 사회적 가치 추구	6 (11%)
	항목4	조합원이나 소비자 타겟팅	
	측정 기준	1. 주요 조합원이나 소비자가 누구인지 고려한 바 없음	7 (13%)
		2. 특정하였으나 매우 추상적이어서 의미 약함 예) 생산자, 소비자	21 (40%)
		3. 2번보다는 구체적이지만 비즈니스를 시작할 수 없을 정도의 타겟팅 예) 문화예술을 사랑하는 지역 주민, 개인택시 기사 등	16 (30%)
4. 사업을 시작할 경우 마케팅 비용을 상당히 많이 들여야 하는 타겟팅 예) 지역 내 외국인 근로자, 서울시내 LED 딜러		9 (17%)	
5. 비즈니스 시작해도 될 정도로 정확한 특정		0 (0%)	
제품	항목5	제품/서비스 유무	개수(비율)
	측정 기준	1. 없음	4 (8%)
		2. 구상 단계 (아이디어만 있는 단계)	20 (38%)
		3. 아이템 단계 (상품/서비스 콘셉트를 구체적으로 정리)	11 (21%)
		4. 시제품 단계 (프로토 타입 개발 단계)	5 (9%)
		5. 상품/서비스 존재	13 (25%)
	항목6	제품/서비스 생산/공급 가능성	
	측정 기준	1. 없음	6 (11%)
		2. 설비 등을 준비 중	19 (36%)
		3. 생산 가능 단계	13 (25%)
4. 일부 제품/서비스에 대해서 양산 가능		5 (9%)	
5. 사업적으로 모든 제품/서비스 양산 가능		10 (19%)	

조직 역량	항목7	상근자 수	개수(비율)	
	측정 기준	1. 계획 없음		35 (66%)
		2. 1명		5 (9%)
		3. 2~3명		9 (17%)
		4. 4~5명		2 (4%)
		5. 6~8명		2 (4%)
	항목8	협동조합 내부에 보유한 핵심 인적 역량		
	측정 기준	1. 없음		5 (9%)
		2. 팀을 구성한 수준		22 (42%)
		3. 제품/서비스 생산 관련 역량 보유		18 (34%)
4. 생산역량에 판매 관련 일부 보유			4 (8%)	
5. 필요역량 전체 보유			4 (8%)	

· 사회적기업가 측면

사회적기업가로서 역량과 목적의식을 파악하기 위해서 협동조합을 설립하게 된 문제 인식과 기업가로서 적극성, 비즈니스 역량 및 마인드 등의 두 항목으로 나누어서 분석하였다. 영리법인인 협동조합이 소셜 미션을 가져야 하는 것인지에 대해서는 이견이 있을 수 있음을 감안하더라도, 해당 협동조합 설립 목적이 경제적 이익을 위한 것인지 혹은 사회적 가치 실현을 위한 것인지 파악하는 것은 협동조합 기본법 제정으로 설립된 협동조합 특성을 확인한다는 측면에서 의미가 있다고 판단된다.

① 협동조합을 설립하게 된 문제 인식 또는 동기

전체의 68%인 36개의 협동조합이 '사회적 약자로서 조합원의 권리 또는 조합원의 경제적 이익을 향상시키기 위해서 협동조합을 설립'했다. 사회적 가치 실현이라는 목표가 뚜렷해서 소셜미션을 가진 사회적 기업에 가까운 협동조합이 전체의 15%인 8개로 분석되었다. 권익과 사회적가치의 중간 단계에 있으면서 사회적 가치가 지향하긴 하지만 그것이 뚜렷하게 정의되지 않은 협동조합은 한 곳으로 분석되었다. 목적이 불분명한 협동조합 역시 전체의 15%인 8개로 파악되었다.

② 기업가로서 적극성, 비즈니스 역량 및 마인드

기업가로서 적극성, 비즈니스 역량 및 마인드 항목의 경우 기업가로서 손색이 없는 것으로 평가된 협동조합은 53개 응답 기관 중 3곳으로 전체의 6%다. 3곳은 모두 해당 분야에서 최소 10년 이상의 비즈니스경험이나 비슷한 목적의 조직 운영 경험이 있는 공통점이 있었다. 기업가로서 부족하지만 사회적 기업가로 발전 가능성이 다소간 보이는 협동조합이 11개(21%), 일정 수준이상의 기업가적 마인드와 역량을 보유했으나 보완이 필요한 곳이 7개(13%)로 확인되었다. 7 곳의 경우, 업종 전문성이 충분하긴 하지만 문제해결 능력이나 주도적·적극적 태도가 부족해서 리더십의 보완이 필요한

곳으로 볼 수 있다.

주도적으로 사업을 추진할 의지가 거의 보이지 않는다는 면에서 기업가로서 마인드나 역량이 전혀 보이지 않는 곳으로 분류된 곳도 12개로 전체의 23%에 달했으며, 약간의 가능성이 보이긴 하지만 대체로 기업가적 역량과 마인드가 매우 부족한 협동조합이 20개(38%)로 가장 높은 비율을 차지했다.

· 비즈니스 측면

협동조합의 비즈니스 특징을 파악하기 위해서 협동조합의 사업이 전달하고자 하는 가치와 사업의 주체이자 대상인 조합원(소비자) 타겟팅의 정확성 여부, 제품/서비스 보유 여부, 생산시설 보유여부, 핵심역량 보유 여부 등의 항목으로 나누어서 분석하였다.

① 비즈니스가 지향하는 미션이나 전달하고자 하는 가치

측정기준이 협동조합을 설립한 동기와 같지만 결과는 해당 항목과 일치하지 않는 특징이 있다. 이와 같은 불일치는 해당 협동조합의 설립동기 또는 미션과 비즈니스 모델의 불일치에서 발생하는 것이다. 예를 들어서, 마을 공동체 복원을 목적으로 협동조합을 설립했다고 응답하였으나, 추진 예정인 사업을 분석해보면 궁극적으로 조합원만 이익을 얻게 되는 경우 또는 단순 상품/서비스 판매하는 경우가 이에 해당된다. 조합원의 경제적 이익 추구에 초점을 맞춘 비즈니스 모델을 가진 협동조합이 18곳(34%)으로 가장 많았고, 사업을 통해서 얻고자 하는 바를 파악할 수 없는 협동조합도 15곳(28.3%)이었다. 사회적 가치 실현이 명확하거나 또는 권익 추구가 기본이긴 하지만 약간의 사회적 목적도 추구하는 협동조합이 각 6곳이었다.

② 조합원이나 소비자 타겟팅 측면

사회적기업을 포함한 대부분의 기업들이 가장 어려움을 겪는 부분이기 때문에 전반적으로 타겟팅의 정확성이 다소 낮은 것으로 확인되었다. 53개 협동조합 중에서 타겟팅이 포괄적이긴 하지만 한 단계 정도만 더 발전되면 비즈니스를 시작할 수 있을 정도(측정기준 4번에 해당)로 조합원이나 소비자가 특정된 협동조합은 9곳으로 전체 17%이다. 나머지 44개 협동조합(83%)은 사업을 시작하기 위해서 보다 구체적이고 특정된 타겟팅이 필요한 상황이다. 조합원이나 소비자를 특정하였으나 특정의 수준이 매우 추상적이어서 전혀 의미가 없는 협동조합이 21곳으로 전체의 39.6%이고, 소비자나 조합원을 전혀 고려한 바 없는 협동조합도 전체의 13%인 7곳에 달했다.

· 제품/서비스

① 제품/서비스 유무 측면

제품/서비스에 대한 기본 콘셉트가 없는 협동조합이 4개(7.5%), 구상단계인 곳이 20개(37.7%), 아
이템 단계인 곳이 11개(20.8%), 시제품 보유한 곳이 5개(9.4%), 제품/서비스를 보유한 곳이 13개
(24.5%)이다. 이는 기존에 기술이나 비즈니스 전문성/경험을 보유한 사람들이 협동조합 창업에 다
수 참여한 결과에 따른 것으로 보인다.

② 제품/서비스 생산/공급 가능성 측면

제품/서비스 양산 가능한 곳이 10곳(18.9%), 일부 제품/서비스만 양산 가능하거나 생산 가능 단계
에 있는 협동조합이 18 곳(34%)이다. 설비 등을 준비 중인 협동조합이 19 곳(35.8%)로 가장 많았으
며, 설비 등의 생산 관련된 준비가 되어 있지 않는 협동조합이 6곳(11.3%)에 달했다. 특이한 점은 이
전 항목에서 시제품/상품서비스 보유한 협동조합이 18곳에 불과한 반면에, 상품/서비스의 생산이나
공급 가능한 곳이 28곳으로 전체 52.8%를 차지한다는 것이다. 이는 기존에 상품/서비스를 생산하고
있던 기업이나 기술자들이 협동조합을 설립한 사례가 많아서 관련 기반 시설 등을 보유하고 있으나
협동조합에 적합한 상품을 아직 생산하고 있지 못하고 있기 때문인 것으로 보인다. 이는 당장 상품이
나 서비스가 없긴 하지만 비즈니스 계획을 충실히 수립하고 시제품만 의미 있게 만든다면 제품이나
서비스를 양산할 수 있는 능력을 가진 협동조합이 상당수 있음을 의미하는 수치라고 판단된다.

· 조직역량

① 상근자 수 측면

상근자 수는 설립된 협동조합의 사업 유무를 판단할 수 있는 항목이다. 앞서 통계 분석에서도 언급
했듯이 설문에 응한 53개 협동조합 중 상근자를 고용하고 있거나 앞으로 고용할 계획이 있는 곳은
18곳뿐이다. 현재 시점에서 고용 계획이 없는 나머지 35곳(66%)은 당분간 사업을 추진할 계획이 없
는 곳으로 볼 수 있을 듯하다.

② 협동조합 내부에 보유한 핵심 인적 역량 측면

협동조합 설립과 운영을 위해서 팀을 구성한 정도의 조직력을 확보한 협동조합이 22개(41.5%)로 전

체에서 가장 많은 수를 차지했다. 제품 /서비스 생산 능력이 인재를 보유한 협동조합이 18곳(34%)이었다. 제품/서비스 생산에 마케팅 역량까지 보유한 곳으로 분석된 협동조합과 생산/판매를 포함해서 사업 수행에 문제가 없을 정도로 내부 역량이 충분히 갖춰진 협동조합이 각 4개(7.5%)씩이었다. 사업 수행을 위해서 제품/서비스 생산, 판매 관련 전문 인재 확보가 필요한 협동조합이 45개(84.9%)에 달하는 상황으로, 현재 서울시 일반 협동조합 대부분이 내부 인력 확보가 중요한 상황이라고 볼 수 있다.

종합하면, 사회적기업가 측면에서 조합원 이익이나 권익을 위해서 창업했으나 기업가로서 역량이나 적극성, 마인드가 부족한 사회적기업가가 다수를 차지하고 있다. 비즈니스 측면에서는 비즈니스 내용이 소셜 미션이나 사회적 가치 면에서 조합원 이익이나 권익 추구에 맞춰져 있으나 소비자/조합원 타겟팅으로 판단할 때 상당수 협동조합이 현재 비즈니스 하기에 어려운 준비 수준에 처해 있는 것으로 보인다. 제품/서비스 (생산/공급 인프라)를 보유하고 있는 곳이 의외로 많지만, 절대적으로 준비 부족한 협동조합 또한 비슷한 규모로 많이 있음을 알 수 있다. 상당수 협동조합이 상근자 수나 인적 역량 측면에서 특별히 취약한 것으로 나타났다.

5. 사업 및 운영에 대한 인식 : 객관식 설문조사 결과

· 분석 목적 및 방법

질의를응답 방식의 1:1 대면 인터뷰 방식으로 측정된 <사회적기업가 정신, 소셜 미션 및 지속가능성> 설문을 통해서 신고 접수된 53개 협동조합이 처한 현재의 객관적 상황을 파악할 수 있었다면, <사업 및 운영에 대한 인식>을 통해서 협동조합 사업 및 운영에 대한 응답자들의 주관적 인식 수준을 측정할 수 있었다. 두 결과 값을 비교해봄으로써 사업 및 운영에 대한 주관적 인식 수준과 객관적 상황을 비교할 수 있었다.

· 분석결과

	사업 및 운영에 대한 인식(50개 값)	평균	
1	고객 및 경쟁사, 시장 트렌드에 대해 잘 이해하고 있다	4.10	그렇다+

2	창업에 필요한 준비가 되어 있다 ※ 중장기 사업계획, 제품 생산력, 조합원(고객)/자금 확보, 시장조사 등	3.66	보통+
3	협동조합의 설립목적에 대한 조합원들의 공감대가 높다	3.84	보통+
4	비즈니스 모델은 잘 만들어져 있다 ※ 제품, 주요고객, 생산/유통 채널, 주 수익원 파악, 필요자원 동원 및 비용 관리 계획	3.62	보통+
5	핵심역량을 보유하고 있다 ※ 생산/판매/기업운영 등 분야에서 기술, 인력, 자원, 네트워크 등 관련해서 해당 협동조합이 가지고 있는 경쟁력 요소	3.86	보통+
6	연간 사업 계획 및 월단위 예산 계획을 수립했다	3.40	보통
7	조직 및 인력운영 계획이 수립되어 있다 ※ 생산/판매/기업운영 등에 필요한 조직/인력 구성 관련 계획	3.58	보통+
8	조합원이 주요 의사결정에 적극적으로 참여하고 있다	4.04	그렇다
9	조합원들의 출자금으로 충분히 운영될 수 있다	2.62	그렇지않다+
10	출자금 포함 자금 조달 계획이 수립되어 있다	3.08	보통
11	ICA 협동조합 7원칙을 잘 이해하고 있다	3.64	보통+
12	협동조합에 대한 정부의 지원은 필요하다	4.2	그렇다+
13	매출 창출 시기는 언제로 예상하고 계십니까?	11.88	(개월)
14	손익분기점 달성 시기는 언제로 예상하고 계십니까?	26.04	개월

1~12 항목의 평균값은 3.64로, 응답자 다수가 현재 본인이 속한 협동조합이 보통 이상의 단계에 있다고 응답하였다. 창업에 필요한 준비 정도, 비즈니스 모델, 조직 및 인력운영 계획 수립, 협동조합 7원칙에 대한 이해, 핵심역량 보유 관련해서 특히 높은 정도의 수준에 있다고 평가한 것을 알 수 있다. 반면 출자금이나 자금 조달 계획과 관련해서 가장 취약하다고 평가한 점이 특징적이다. 매출 창출 시기와 손익 분기 달성 시기는 각각 11.88개월, 26.04개월로 비교적 현실적으로 예측한 것 또한 흥미로운 결과이다.

출자금 준비 정도 및 매출 창출/손익분기 달성 시기 관련 응답 결과는 사업의 준비 정도와 협동조합의 지속가능성을 가늠해볼 수 있는 의미 있는 지표이다. <유형별 분석 결과>에서 조사에 응한 52개 협동조합의 평균 출자금은 20,910,183원이지만, 전자상거래협동조합 등의 특이치(outlier) 몇 개를 제외한 결과(실제로 협동조합 한 곳당 평균 출자액을 나타내는 중앙값)는 550만 원이다. 특히 중위 40%(22개)와 하위 30%(15개) 협동조합의 평균 출자금은 각각 6,187,273원과 781,100원으로 현실적으로 기업을 운영하기에 출자금이 상당히 낮은 수준임을 알 수 있다. 출자금 1억 원 미만 기업이 손익분기에 달성할 때까지 예상 기간의 중앙값은 31개월(평균값 27개월)인 반면, 이들 협동조합이 현재 보유하고 있는 출자금의 중앙값은 5백만 원(평균값은 11,537,337원)으로 손익 달성할 때까지 기업 운영자금이 부족할 것으로 예상된다.

6. 서울시 협동조합 지원정책에 대한 제안

· 상담-교육-컨설팅 등 설립지원 체계 구축 및 설립후 지원 프로그램 운영

상담-교육/인큐베이팅-컨설팅으로 이어지는 설립지원 체계 구축이 필요하다. 이에 더하여 상담지원센터 외의 지원 정책과 연계할 수 있는 제도가 정비되어야 한다. 또한, 법인을 설립했으나 사업구상 단계에 해당되는 협동조합이 다수이기 때문에, 협동조합 장기 생태계 활성화를 위해 초기 단계에 있는 협동조합을 대상으로 한 주기적인 컨설팅 등 지원 프로그램 운영 필요하다. 특히 설립 후 지원 프로그램을 운영하기 위해 공간 인프라가 조성되어야 한다.

· 단계별/미션별/대상별 지원 프로그램 설계 및 운영

현재 설립된 협동조합은 영리 목적과 비영리 목적의 협동조합, 제품에 대한 아이디어가 부재한 협동조합과 생산기반까지 갖춘 협동조합에 이르기까지, 각기 다른 상황을 직면하고 있다. 때문에 각각의 협동조합이 처한 상황에 맞게 컨설팅이나 인큐베이팅, 교육 등으로 구성된 지원 프로그램을 설계해서 운영할 필요가 있다. 교육 프로그램은 조합원 및 시민 대상으로 한 협동조합에 대한 이해와 같은 기초 교육부터 창업 준비과정 및 협동조합 리더 과정으로 세분화해서 교육프로그램을 특화시킨다면 그 효과가 더 우수할 것이다. 또한, 일부 협동조합에 대해서는 협동조합에 적용되는 회계, 세무 등의 실무 교육이 필요하다.

· 협동조합형 사회적 기업가 및 리더, 인큐베이터 등 전문가, 실무자 등 인재육성

협동조합 창업을 목적으로 하는 사회적 기업가와 협동조합에 전문화된 인큐베이터, 교육 강사 등을 발굴하고 양성해야 한다. 사회적기업의 경우, 소수이긴 하지만 수퍼 멘토가 생태계 활성화의 동력 역할을 하는 반면, 협동조합은 수퍼 멘토에 해당하는 인재가 없다. 협동조합 분야에 대한 기초 역량을 갖춘 인재부터 고급 전문성을 가진 전문 인재까지 포괄적인 양성이 필요하다.

· 기본법 이후 설립된 협동조합 관련 패널데이터(기초 DB) 구축

기본법 이후 설립된 협동조합 관련 패널데이터를 구축해야 한다. 이 데이터는 7원칙의 반영 정도 및 소셜 미션 달성 여부, 조합원 및 매출 규모, 매출 및 손익분기 달성 등 비즈니스 관련된 항목, 업종 및 주요 사업 분야 등을 포함한 횡단·종단면 기초 데이터베이스가 될 것이다. 이에 더하여 협동조합에 대한 데이터베이스가 구축되어야 하는데, 여기엔 국내 협동조합 분야별 전문가와 국내외 주요

협동조합 사례에 대한 데이터베이스가 포함된다.

· **원활한 협동조합 설립절차 진행을 위한 제도 정비**

원활한 협동조합 설립 절차 진행을 위해 관련 제도의 정비가 필요하다. 먼저 협동조합 설립과 관련한 지자체, 등기소, 세무서, 상담센터 등으로 구성된 연석회의 개최하여 협동조합을 설립하는 과정에 혼선을 겪지 않도록 관련한 절차 공유 및 수정이 필요하다. 이에 더하여 제대로 된 협동조합 설립 안내 및 유도를 위한 설립 절차 진행 컨설팅을 시행해야 한다.

· **서울시 협동조합 홍보 기초의 변화**

현재 기린 5마리, 5각형집이 나오는 협동조합 홍보물은 협동조합의 설립을 유도하기 위한 내용 중심의 홍보였으나, 향후 홍보는 사례 중심으로 바람직한 협동조합에 대한 상상을 유도하거나 협동의 정신과 철학이 반영될 할 수 있는 방향으로 전환이 필요하다.

· **지역·업종·부문 단위 네트워크 활성화 프로그램 운영**

지역, 업종, 부문 단위의 협동조합 네트워크 활성화를 위한 프로그램이 필요하다. 이를 위해 신고 수리된 협동조합 정보를 확대 공개해야 하고, 연합회 지원을 통해 조합원을 교육하고 변화관리 컨설팅 등이 이뤄질 수 있도록 해야 한다.

· **기타**

유형별 협동조합의 설립을 안내하는 매뉴얼을 제작해야 한다. 또한, 그동안 협동조합 지원센터에 자주 접수된 상담 내용을 기반으로 하여 ‘협동조합 설립 Q&A 사례집’과 같은 자료가 필요하다. *

building hope together

더 많은 꿈이 현실이 될 수 있도록, 당신의 희망을 나눠주세요.



희망제작소는

지역과 현장 중심의 연구를 통해 살아있는 대안을 만듭니다.
농촌과 지방을 살기 좋은 마을로 가꿔나갑니다.
소기업과 사회적기업을 지원하며 새로운 경제 패러다임을 세웁니다.
공공리더와 시니어를 위한 교육프로그램을 제공하여 우리 사회에 활력을 불어넣습니다.
시민의 변혁이는 아이디어를 사회혁신의 원동력으로 삼습니다.
1만명 시민의 힘으로 움직이는 시민참여형 연구소입니다.

희망제작소의 후원회원이 되어주세요.



후원회원이 되시면,

다양한 분야에서 자원 활동에 참여할 수 있습니다.
희망제작소의 각종 강연, 세미나에 초청합니다.
희망제작소 발간도서 구입 및 교육, 강연 수강 시, 할인혜택을 받습니다.
후원회원을 위한 특별한 회원모임과 프로그램에 참여할 수 있습니다.
희망제작소의 연간 사업 활동을 정리한 애뉴얼리포트를 매년 보내드립니다.

click



후원하기

후원회원 가입 문의 : 02-2031-2130 / give@makehope.org

후원계좌 : 하나은행 271-910002-36004 (예금주-희망제작소)

