



(협)한국협동조합창업경영지원센터

[www.kcdc.co.kr](http://www.kcdc.co.kr)



# 협동조합창업, 어떻게 준비할 것인가 ?





# 순서

1. 협동조합은 왜 생겨나는가 ?
2. 협동조합기본법 발효 이후 한국의 현황
3. 협동조합과 주식회사
4. 협동조합창업의 주요 이슈들
5. 협동조합 창업의 성공조건





# 1. 협동조합은 왜 생겨나는가 ?

## 시장실패와 정부의 한계

- 자본주의 시장은 그것이 아무리 정상적으로 작동하더라도 시장실패영역의 여지를 남긴다
- 정부는 시장실패영역을 위해 무엇인가를 한다!  
하지만 재정은 동서고금을 막론하고 언제나 부족하다!
- ➔ 시장 실패영역에서 아쉬운 사람들이 아쉬운 문제를 스스로 해결하는 수밖에 없다
- ➔ 사회적 경제는 이 영역에서 작동하기 시작한다!

# 1. 협동조합은 왜 생겨나는가 ?



## 로치데일소비조합의 사례

- 1840년대 영국의 가난한 노동자 주부들은 생필품을 조달하기 힘들었다.
- 시장에서 생산자들의 횡포와 상인들의 속임수는 도를 넘어섰다.

물론 정부가 할 수 있는 없었다.

결국

30여명의 노동자 가장과 주부들이 조그마한 가게를 직접 만들어서 이 문제를 해결했다.

이 조합은 현재 170만개 협동조합의 조상이 되었



로치데일 박물관



# 1. 협동조합은 왜 생겨나는가 ?



## 라이파이젠 신용협동조합의 사례

- 1860년대 프로이센의 농민들은  
고리대금업자들에게 뜯기며 살았다 !
- 라이파이젠 면장의 제안
- “ 돈을 모으자 ! 모은 돈으로 빌려주자 ! 고리대금업자들이 받는  
이자의  
절반으로 ! ”
- 10년이 지나지 않아 유럽의 전 농촌으로 확대됨...
- 오늘날 가장 거대한 협동조합유형으로 정착됨....

# 1. 협동조합은 왜 생겨나는가 ?



## 노동자협동조합의 탄생과 확산

- 프랑스 금세공 장인들의 처지와 선택...
- 보다 안정적이고 인간적인 일자리가 필요했다 !
- 모자공, 제빵공, 액세서리 장인들의 처지도 다르지 않았다 !
  
- 필립 붓세의 제안(1860년대)
- 공동작업장을 만들어 운영하자 !
- 잉여금은 50% 이상 적립하고 나머지는 노동기여도에 따라 배분

파리꼬뮌, 남유럽의 노동운동전통과 더불어 확산됨

- 생디칼리즘 운동과 노동자협동조합의 확대
- 프랑스, 이탈리아, 스페인을 중심으로 !

# 1. 협동조합은 왜 생겨나는가 ?



## 독일과 덴마크에서 생산자협동조합의 탄생과 확산

- 가을 수확기 농민의 고민
- “ 중간상인들에게 뜯기지 않을 방법은 없는가 ?

### 문제의식

- 우리가 우리 손으로 구판장을 만들자 !
- 농산물 필요한 사람은 구판장으로 오라 !

## 농업협동조합, 축산업협동조합, 수산업협동조합의 확산

- 전세계의 농민, 축산민, 어민들 속으로
- 썬키스트 오렌지. 제스프리 키위....

# 1. 협동조합은 왜 생겨나는가 ?



## 주택,보건협동조합의 탄생과 확산

노동자들이 살 수 있는 아파트가 필요하다

- 주택협동조합으로 문제를 해결하자 !
- 공동주택을 짓기 시작하였다 !

서민들이 손쉽게 진료받을 수 있는 병원이 필요하다

- 의료협동조합으로 문제를 해결하자 !
- 동네병원을 주민들이 출자한 협동조합병원으로 개설했다 !

# 1. 협동조합은 왜 생겨나는가 ?



## 네덜란드 풍차협동조합의 사례

- 네덜란드는 전국토의 1/3이 해수면 아래에 있다.
- 그 지역에 사는 주민들은 끊임없이 물을 퍼내야 한다.

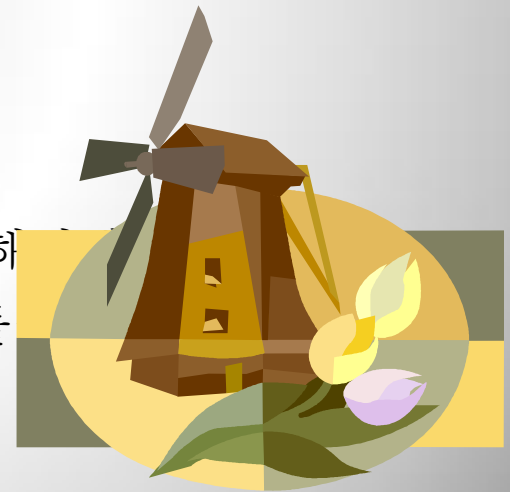
그러나,

이 일을 할 기업은 없었다. 돈벌이가 되지 않기 때문이다.

정부는 독을 쌓는 정도로도 돈이 모자랐다.

결국,

주민들이 풍차협동조합을 만들어서 이 문제를 해결했다.  
주민들이 만든 풍차는 물을 퍼내고, 방앗간을 돌리고, 전깃불을 제공했다.



# 1. 협동조합은 왜 생겨나는가 ?



## 미국의 전기협동조합 사례

- 1900년대 초반 미국 주민들은 전기가 필요했다.

그러나,

대기업들은 전기를 너무 비싸게 팔아서 쓸 수가 없었다  
정부는 50개 주 전 지역에 발전소를 지을 만큼 돈이  
없었다.



결국,

미국 40개 주의 주민들은 돈을 모아 화력발전소를  
지었다.

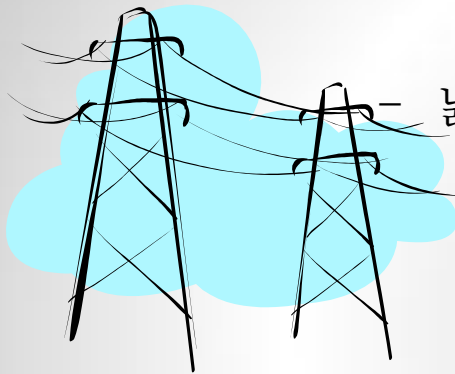
현재도 약 4,000만 명의 미국인들은 자기가 조합원으로  
참여한

전기협동조합의 전기를 공급받는다.

# 1. 협동조합은 왜 생겨나는가 ?



## 아르헨티나 전화협동조합의 사례



- 넓은 국토에 흩어져 사는 아르헨티나 사람들은 모두 전화가 필요했다.

그러나,  
미국계 전화회사들은 너무 비싼 요금을 받았다.  
정부는 대도시지역을 제외하고는 전국에 전화선을 연결할 돈이 없었다.

결국,  
주민들이 전화협동조합을 만들어 전봇대를 세우고  
대도시지역의 전화선과 연결했다.

# 1. 협동조합은 왜 생겨나는가 ?



## 금천구 요양병원협동조합의 사례

- 장삿속으로 하는 요양병원에 모시자니 다음의 세 가지 문제가 있다.

첫째, 가격거품이 끼어 있어 비싸다.

둘째, 서비스를 믿을 수 없다.

셋째, 부모님께 미안하다.

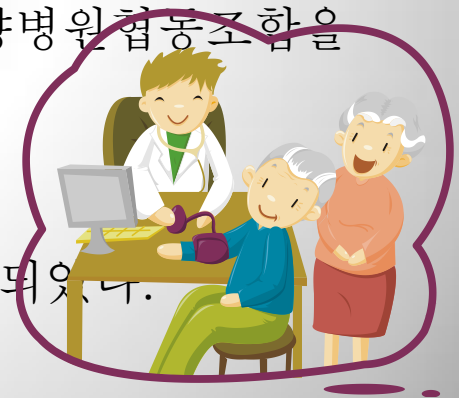
- 금천구청은 이 문제를 해결해줄 수 없다.

- 결국, 이들은 1인당 300만 원 정도를 출자하여 요양병원협동조합을 만들기로 했다.

첫째, 가격거품이 빠졌다.

둘째, 병원의 주인들에게 허투루 서비스할 수 없게 되었다.

셋째, 부모님께 덜 미안하게 되었다.



# 1. 협동조합은 왜 생겨나는가 ?



## 제주스카이버스협동조합의 사례

- 항공기나 배로 이동하는 것 말고 다른 방법이 없다.
- 제주도에 취항한 항공사들은 독과점가격을 형성하고 있어 너무 부담스럽다. 5번 가야 되는데 2번으로 줄일 수밖에 없다.
- 제주도가 독립항공사를 만들어 줄 수도 없다.
- 결국, 이들은 ‘제주스카이버스협동조합’이라는 이름의 국내선 항공사를 만들었다.
  - 이들이 내는 출자금으로는 부족해서 항공화물을 수시로 실어 날라야 하는 감귤농민과 어민들이 출자에 참여했다.
  - 지역의 농협과 수협 또한 여기에 참여하고
  - 서울에 사는 제주도 출신민들도 출자에 참여했다.
  - 서울-제주 왕복 항공요금은 제주도민들에게는 서울-부산 고속버스요금으로 낮아졌다.



# 1. 협동조합은 왜 생겨나는가 ?



## 광주 돌봄서비스협동조합의 사례

- 수수료 떼고 나면 수입이 많지 않고, 비정규직이라 4대 보험 혜택도 힘들다
- 광주시와 보건복지부가 한시적으로 지원하는 지원금으로는 생활이 힘들다.
- 결국, 이들은 돌봄 노동자협동조합을 만들었다.  
수수료는 없어졌다. 수입이 다소 늘었다.  
정규직으로 되어 4대 보험 혜택을 받게 되었다.
- 광주시와 각 구청은 서비스 가격과 품질이 타 업체와 차이가 나지 않는다는  
결 전제로  
이 협동조합의 서비스를 우선 구매하는 형태로 이들을 지원했다.

## 2. 협동조합기본법 발효 이후 현황

- 협동조합기본법 발효(2012년 12월 1일) 이후 2014년 12월말 현재 약 6,000여개의 신규 협동조합 설립
  - 1) 소비자협동조합 - 4%
  - 2) 생산자(사업자)협동조합 - 78%
  - 3) 노동자협동조합 - 5%
  - 4) 다중이해관계자협동조합 - 9%
  - 5) 사회적 협동조합 - 4%
- 전체조합원수 약 10만명 선으로 추산
- 평균상근인력 0.9명, 평균출자액 약 2,000여만원

## 2. 협동조합기본법 발효 이후 현황

- 협동조합기본법에 의해 5인 이상만 모이면,  
금융,보험업 제외하고 모든 업종에서 자유롭게 협동조합 설립
- 이제 누군가, 어떤 비즈니스를 하려고 계획할 경우  
다음의 세가지중 하나를 자신의 비즈니스 정체로 선택가능해졌다는 의미
  - 1) 개인사업자로 사업할 것인가 ?
  - 2) 주식회사로 할 것인가 ?
  - 3) 협동조합으로 할 것인가 ?

## 2. 협동조합기본법 발효 이후 현황

- 현재 작동률 약 10% 남짓 ...

6,000여개 신생 협동조합중 협동조합답게 작동하고 있는 비율은 약 10%로 추정됨...

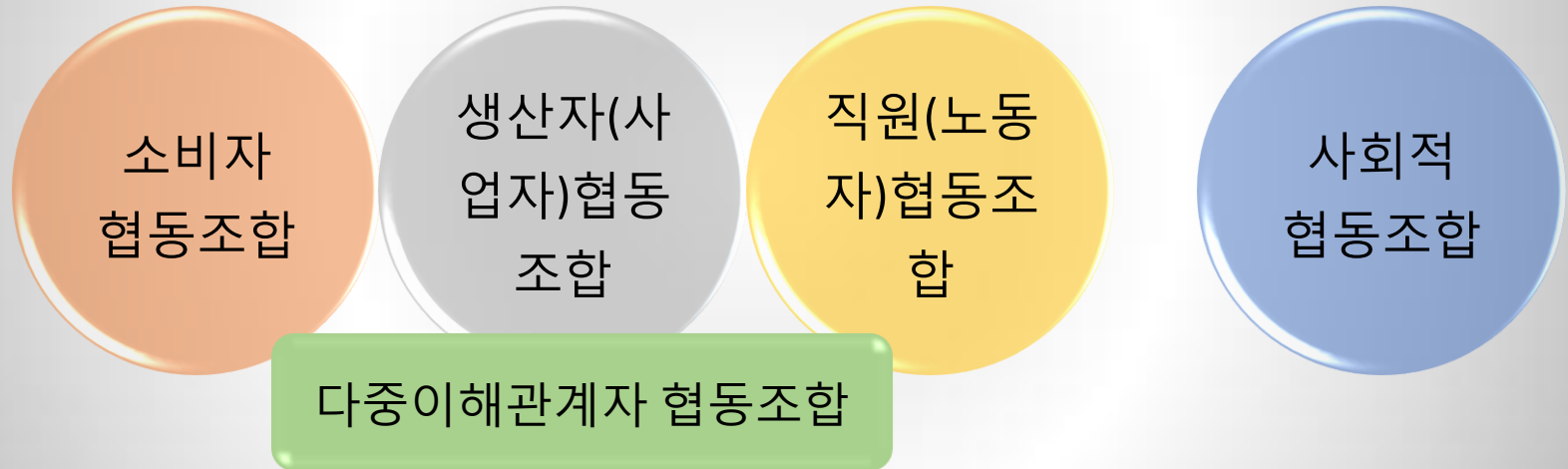
- 협동조합에 대한 몰이해, 정부의존 마인드, 사업준비 불철저등이 그 원인이라 판단됨
- 신생 협동조합의 작동률을 어떻게 높일 것인가? 가 향후 몇년간 주요한 과제중 하나가 될 것으로 보임

### 3. 협동조합과 주식회사

	주식회사	협동조합
주체의 책임범위	유한책임(납입주금)	
유한책임(납입출자금)		
의결권 행사	1주 1표	1인 1표
경영집행 단위	이사회 (대표이사)	이사회(이사장)
지분양수도	제한없음	제한됨
이익(잉여금)배당	주식배당	출자배당과
실적배당		
사업의 목표	최대이윤	조합원편익

## 4. 협동조합 창업의 이슈들 - 1) 협동조합의 유형

협동조합기본법상의 5대 유형



## 4. 협동조합 창업의 이슈들 - 2) 소비자 협동조합의 특징과 유력 업종



### 소비자협동조합의 특징

1. 조합원수가 많다
2. 초기부터 규모의 경제를 이루어야 한다
3. 규모의 경제를 이룬 경우 안정성이 지속된다



가격과 서비스 측면

경제 민주화 측면



## 4. 협동조합 창업의 이슈들 - 2) 소비자 협동조합의 특징과 유력 업종



소비자협동조합으로 할 만한  
것들

독과점 시장을 바꿀 수 있는 협동조합들

지역주민들의 문화적 요구에 기반한 것들

동호인의 소셜커머스를 협동조합으로 전환하라!

실버 서비스 업종들 : 자식들이 효자가 될 수 있는 기회를!

교육 협동조합들

주택협동조합 중 유력한 형태

미디어 분야를 협동조합으로 조직하라!

정비서비스 협동조합



## 4. 협동조합 창업의 이슈들 - 3) 사업자 협동조합의 특징과 유력 업종



### 생산자(사업자) 협동조합의 특징

1. 공동사업과 개별조합원사업의 충돌가능성이 있다
2. 동종업종 협동조합의 성공가능성이 높다
3. 자영업비중이 높은 한국에서 특히 두드러진 약진이 보인다



체인점주, 자영업자 중심 구조로 재편한다

자영업 시장의 사회적 안전망을 구축한다



## 4. 협동조합 창업의 이슈들 - 3) 사업자 협동조합의 특징과 유력 업종



생산자(사업자)사업자협동조합으로 할  
만한 것들

식음료 체인사업들 : 버거킹 협동조합과 투다리 협동조합

이미용 체인사업들

슈퍼마켓 협동조합

어린이 집 협동조합과 교육기관들이 만들 사업자협동조합

재래시장 협동조합

상가 협동조합

## 4. 협동조합 창업의 이슈들 - 4) 직원협동조합의 특징과 유력 업종



### 직원(노동자)협동조합의 특징

1. 업종에 제한이 없되 평균규모가 가장 작다
2. 조합원 가입문턱이 높고 출자금 규모가 크다
3. 일반기업과 시장속에서 처음부터 부딪친다  
-> 따라서 일정규모가 되어도 언제나 안정성이 문제가 된다



비정규직을 정규직 노동으로 전환한다



고용안전망을 만든다



## 4. 협동조합 창업의 이슈들 - 4) 직원협동조합의 특징과 유력 업종



직원(노동자)협동조합으로 할 만한 것들

IT벤처분야

문화벤처와 바이오벤처 분야

운송 및 물류관련 업종들

식음료사업 분야

각종 생활서비스 분야



## 4. 협동조합 창업의 이슈들 - 5) 사회적협동조합의 특징



### 사회적 협동조합의 특징

1. 정부의 역할을 대신하는 위탁사업에 적합하다
2. 사회적 가치를 중심으로 조직하더라도, 비즈니스 안정성을 놓쳐서는 안된다



정부의 복지전달체계를 담당할 수 있다



복지안전망을 만든다



## 4. 협동조합 창업의 이슈들 - 6) 창업자금 조달문제



### 출자금

1. 보통 조합원들이 모으는 돈
2. 현재 전체 사업자금의 약 80% 차지

### 대출금

1. 특례보증자금이 두 종류 있다.
2. 일반은행은 아직 협동조합고 거래하려 하지 않는다.

### 정부지원자금

1. 소상공인 시장진흥공단 자금 : 1억 - 2억
2. 서울시 특별융자 연리 2%



## 4. 협동조합 창업의 이슈들 - 6) 창업자금 조달문제



협동조합 창업자금 조달을 위한 특별한 대책이 요구된다...

1. 중소기업청 차원의 협동조합 투자 모태펀드의 조성
2. 협동조합 육성지원기금
3. 협동조합 전용 투자 펀드



## 4. 협동조합 창업의 이슈들 - 7) 협동조합에 대한 인식문제

### 1. 협동조합은 [중소기업기본법]상 중소기업으로 대우받게 됨

하지만, 아직 그 후속적인 점률제도정비가 미흡하여 실질적인 도움이 되려면 어느 정도 시간이 필요한 상태

### 2. 협동조합 교육 문제

중고등, 대학교 교육과정안에 협동조합교육과정이 포함되어야 함

### 3. 협동조합창업에 대한 지원망 미비

더욱 다양한 협동조합창업 지원체계 수립이 요구됨

## 5. 협동조합창업의 성공조건



### 한국에서 성공한 협동조합이란 ?

- ◆ 협동조합은 기업이면서 동시에 결사체이다.
  - 국제협동조합연맹의 정의
  
- ◆ 협동조합은 조합원의 편익과 지역사회에 기여하는 기업이다.
  - 협동조합기본법의 정의
  
- ◆ 협동조합의 성공은
  - 1) 기업으로서 존속 발전해야 하고
  - 2) 조합원에게 편익을 제공해야 하며
  - 3) 지역사회에 기여해야 한다

⇒ “세 마리 토끼를 잡아야 한다!”
  
- ◆ 지금 시점에서는 무엇보다도 기업으로서 존속 발전하는 것이 관건이다!  
그래야 조합원에게 지속적으로 편익을 제공할 수 있고  
지역사회에도 기여할 수 있기 때문이다

## 5. 협동조합창업의 성공조건



### 유의사항1) - 목마름

[점검 포인트 1] “그 협동조합은 조합원들의 구체적이고 절실한 요구에 기반하고 있는가?”

- ◆ 협동조합은 투자수익률을 목적으로 하는 주식회사와 달리 조합원들의 특정한 요구에 기반한 기업이다!
  - 그 협동조합은 조합원들의 구체적인 요구에 기반하고 있는가?
  - 그 요구는 얼마나 절실한가?
  - 그 협동조합은 조합원들의 요구를 충족시키기 위해 존재하는가?
  
- ◆ 막연한 요구, 절실하지 않은 요구에 기반한 협동조합은 작동되지 않는다!

## 5. 협동조합창업의 성공조건



### 유의사항 2) - 사업성

[점검 포인트 2] “그 협동조합은 사업의 안정성과 확장성을 가지고 있는가?”

- ◆ 협동조합창업과 경영에서 사업계획은 개인기업이나 주식회사보다 2-3배 더 철저하고 보수적이어야 한다!
  - 실패할 경우 훨씬 큰 사회적 피해가 되기 때문이다
  - 창업준비기간은 같은 업종의 주식회사보다 2배 이상으로...
  
- ◆ 그 협동조합은 사업체계가 잘 잡혀 있는가 ?
  - 자금조달과 재무적 체계, 마케팅, 인사시스템, 내부혁신을 위한 준비가 되어 있는가 ?
  
- ◆ 그 협동조합의 경영자들은 사업확장을 위해 적극적인가 ?
  - 성장하지 않는 조합은 사라질 가능성이 높다
  - 주변부에서 성을 쌓을 것인가 ? 중심시장으로 나아갈 것인가 ?

## 5. 협동조합창업의 성공조건



### 유의사항 3) - 조합원간 소통

[점검포인트 3] “그 협동조합은 조합원간 소통이 잘 되고 있는가?”

- ◆ 조합원들 사이의 이해관계 조정은 문제가 없는가?
  - 동업계약서(규약)는 잘 갖추어져 있는가 ?
  
- ◆ 조합원들간 소통체계와 소통문화는 잘 갖추어져 있는가 ?
  - 이해관계가 아니라 가치관과 의견이 달라서 다툼이 발생할 수도 있다
  - 그 협동조합만의 독특한 소통문화를 갖추었는가 ?
  
- ◆ 노동자협동조합이 아닌 경우,  
조합원과 직원 사이의 관계는 얼마나 좋은가 ?
  - 서로 존중하는 관계가 형성되어 있는가 ?

## 5. 협동조합창업의 성공조건



### 유의사항 4) - 협동조합간 협동

[점검포인트 4] “ 그 협동조합은 다른 협동조합들과 좋은 관계를 맺고 있는가?”

◆ 같은 업종, 같은 유형의 협동조합들과 연합회를 만들 준비가 되어 있는가 ?

- 연대와 협력을 위한 구체적이고 장기적인 사업계획이 존재하는가 ?

◆ 지역 내에서 다른 업종, 다른 유형 협동조합들과의 연대에도 노력을 기울이고 있는가 ?

- 지역내에서 선배협동조합들과 좋은 관계를 맺기 위해 노력하고 있는가 ?

- 지역협의회, 지역내 사회적 경제 네트워크 활동에 시간을 쓰고 있는가 ?

◆ 지방정부 및 지역내 시민단체들과는 잘 지내고 있는가 ?

- 지방정부와의 협력계획은 작성되어 있는가 ?

- 시민단체들은 우군화하기 위한 계획이 있는가 ?



## 5. 협동조합창업의 성공조건



### 유의사항 5) - 지역사회에 대한 기여

[점검포인트 5] “그 협동조합은 지역사회에  
기여할 준비가 되어 있는가?”

- ◆ 지역사회 기여의 구체적내용을 규약에 포함시켰는가?
  - 세전 잉여금의 기부 와 봉사활동을 하려고 하는가?
  - 지역사회에서 고용확대를 위해 노력하고 있는가?
  
- ◆ 지역사회에 기여한다는 사실을 지역사회에 잘 알리고 있는가?
  - 협동조합은 착한 일을 하다 보면 천사가 될 수도 있다
  - 천사가 된 협동조합은 실패하기 힘들다

수고하셨습니다

