

60년 장수 중소기업협동조합의 성공DNA 연구

배호영 연구위원
(bhy@kbiz.or.kr)

2022. 5

KBIZ중소기업연구소

※ 본 연구보고서에 게재된 내용은 연구자 개인의 견해이며,
중소기업중앙회의 공식입장과 일치하지 않을 수도 있습니다.



목 차



[요 약]	4
I. 서 론	5
1. 연구목적	5
2. 연구방법	8
3. 선행연구	9
II. 장수 중소기업협동조합 실태조사 결과분석	12
1. 전체 협동조합 빈도분석 결과	12
III. 장수 중소기업협동조합 심층면접 결과분석	18
1. 장수 협동조합 심층면접 개요	18
2. 장수 협동조합 심층면접 결과	19
IV. 장수 중소기업협동조합 성공DNA와 100년 장수과제	29
1. 성공DNA	29
2. 100년 장수과제	34
[참고문헌]	36
[별첨] 심층면접 질의지	37

표 / 그림

[표1-1-1] 장수 협동조합 명단	7
[표2-1-1] 조합원수 기술통계 결과	13
[표2-1-2] 조합 상근직원수 기술통계 결과	13
[표2-1-3] 조합 보유지식재산권 기술통계 결과	13
[표2-1-4] 조합 설립년도 기술통계 결과	14
[표2-1-5] 조합원 자본금 기술통계 결과	15
[표2-1-6] 조합원 매출액 기술통계 결과	15
[표2-1-7] 조합원 영업이익 기술통계 결과	15
[표2-1-8] 조합원 종업원수 기술통계 결과	16
[표2-1-9] 장수 협동조합 및 일반 협동조합 종합분석 결과	17
<그림1-1-2> 일본기업의 장수요인 (경영적 요인)	9
<그림3-2-1> 한국장류협동조합	20
<그림3-2-2> 한국전기공업협동조합	22
<그림3-2-3> 대구경북기계협동조합	24
<그림3-2-4> 대한가구산업협동조합연합회	26
<그림3-2-5> 한국농기계공업협동조합 상설 전시·홍보관	28
<그림3-2-6> 한국농기계공업협동조합	28
<그림4-1-1> 장수 중소기업협동조합 성공DNA	29
<그림4-2-1> 장수 중소기업협동조합 100년 장수과제	34



요 약



□ 성공DNA : **COOPERATIVE** (협동조합) → **C.O.O.P.**

장수 협동 조합 성공 DNA	1 조합임원의 헌신 (C)ommitment of leaders
	(대외적) 조합의 공동시설(회관) 건립을 위한 이사장(회장)의 결단력·추진력 (대내적) 이사장(회장)의 무간섭 경영·희생정신
	2 전문지식 제공 (O)ffer of knowledge
	(지식창출) 기술전문인력양성 (지식공유) 조합원 정보공유를 위한 홍보 및 전시사업
	3 조직변화 주도 (O)rganizational change in the lead
	(스마트) 스마트스토어, 비대면 마케팅 등 스마트화 주도 (수출플랫폼) 수출 경쟁력 강화를 위한 수출 컨소시엄 운영
	4 공동사업 참여 (P)articipation in joint projects
	(공동구매) 우수한 품질의 원가 경쟁력 확보 (공동판매) 공동판매 채널을 통한 영업 경쟁력(교섭력) 확보 (단체표준·인증) 제품인증기관 인증을 통한 품질 경쟁력 확보 (공동브랜드) 공동 브랜드를 통한 마케팅 경쟁력 확보

□ 100년 장수과제를 위한 3가지 정책건의 : **D.N.A.**

100년 장수 위한 정책 건의	1 협동조합 중심 디지털전환 (D)igitalization driven by co-op.)
	디지털 혁신 허브로 중소기업협동조합 지정 (관련 : 110대 국정과제)
	2 정부·지자체 정책지원 (N)ational policy support
	업종별 공동시설·협업화단지 조성 확대 (예 : 한국농기계글로벌센터 등)
	3 이종 협동조합간 연대 (A)lliance with other co-op.)
	이종 협동조합과의 연대를 위한 상시 협의체 구성 (예 : 중기부-중기협-생협-신협/마을금고)

I. 서 론

1. 연구목적

① 실증분석을 통해 장수 중소기업협동조합의 정량적 성공결과 분석

○ 2022년은 중소기업중앙회의 창립 60주년의 해

- 1961년 12월 27일 「중소기업협동조합법」 제정

- 1961년 중소기업협동조합법 제정 당시에는 중소기업의 범주를 광공업 위주로 한 제조업에 국한하여 협동조합을 설립하도록 하였음
- 1973년 중소기업협동조합법 2차 개정시에는 유통부문을 담당하는 상업, 운송업, 서비스업 등의 업종들도 협동조합을 설립할 수 있게 함

- 1962년 5월 1일 중소기업협동조합중앙회 발기인회 개최

(19개 협동조합 참여)

- 19개 협동조합은 발기인회를 열어 중소기업협동조합중앙회 설립추진 위원장에 이구종 중소기업중앙단체연합회 회장을 추대
- 발기인회에 참여한 19개 협동조합은 다음과 같음

대한인쇄공업협동조합연합회, 한국비철금속공업협동조합연합회, 한국연료공업협동조합연합회, 한국염직공업협동조합연합회, 대한메리야스공업협동조합연합회, 한국기계공업협동조합연합회, 대한고무공업협동조합, 대한도자기공업협동조합, 한국철강공업협동조합, 한국금속공업협동조합, 한국유리공업협동조합, 한국건전지공업협동조합, 한국농기구공업협동조합, 한국제지공업협동조합, 한국합성수지공업협동조합, 한국페인트잉크공업협동조합, 한국조선공업협동조합, 한국계량기공업협동조합, 한국자동차공업협동조합

※ 출처 : 중소기업중앙회, 2012.6.

- 1962년 5월 14일 중소기업협동조합중앙회 창립총회 개최
(39개 협동조합 참여)

- 39개 협동조합은 창립총회를 열어 중소기업협동조합중앙회 초대회장에 이구종 회장을 추대

- 초대회장 : 이구종(제지)
- 부회장 : 이성진(계량기), 박덕신(고무)
- 전무이사 : 홍사철(중소공업중앙단체연합회 사무국장)
- 이사 : 차태량(자동차), 장희태(기계), 은유인(농기구), 용이식(금속), 이광우(철강), 김종하(비철), 성락상(장류), 엄창섭(유리), 현정주(도자기), 서기용(제지), 한정태(페인트), 한기태(합성수지), 최익성(직염), 김의준(메리야스), 황덕찬(조선), 최기정(인쇄), 박태용(연료)
- 감사 : 이상무(구루다민산소다), 김영한(화장품), 이종갑(피복)

※ 출처 : 중소기업중앙회, 2012.6.

- 창립총회에 참여한 39개 협동조합은 다음과 같음

한국자동차공업협동조합, 한국페인트잉크공업협동조합, 대한고무공업협동조합, 대한화장품공업협동조합, 대한폐유정제공업협동조합, 한국농기구공업협동조합, 대한장류공업협동조합, 한국염직공업협동조합연합회, 한국제지공업협동조합, 한국연마지석공업협동조합, 한국적연와개관공업협동조합, 한국제유공업협동조합, 대한도자기공업협동조합, 한국세루로이드공업협동조합, 한국피복공업협동조합, 한국자전거공업협동조합, 한국문구공업협동조합, 한국내화물공업협동조합, 한국조선공업협동조합, 한국금속공업협동조합, 한국철강공업협동조합, 한국전기공업협동조합, 한국건전지공업협동조합, 한국유리공업협동조합, 한국염화학공업협동조합, 한국출판협동조합, 한국합성수지공업협동조합, 대한제면공업협동조합, 대한인쇄공업협동조합연합회, 한국연료공업협동조합연합회, 한국비철금속공업협동조합연합회, 한국기계공업협동조합연합회, 한국계량기공업협동조합, 대한구루다민산소다공업협동조합, 대한비누공업협동조합연합회, 대한메리야스공업협동조합연합회, 전국과자식품공업협동조합연합회, 대한타이어공업협동조합, 한국통신공업협동조합

※ 출처 : 중소기업중앙회, 2012.6.

- 1962년 총 117개의 중소기업협동조합 설립

- 1962년 연합회 9개, 전국조합 33개, 지방조합 75개 등 총 117개 협동조합 설립
- 1962년 설립된 협동조합 가운데 연합회 7개, 전국조합 19개, 지방조합 34개 등 총 60개 협동조합(이하 '장수 협동조합'이라 함) 운영중

[표1-1-1] 장수 협동조합 명단 (총 60개)

구분	장수 협동조합
연합회 (7)	대한가구산업협동조합연합회, 대한니트협동조합연합회, 대한인쇄정보산업협동조합연합회, 한국공예협동조합연합회, 한국기계공업협동조합연합회, 한국알루미늄공업협동조합연합회, 한국프라스틱공업협동조합연합회
전국조합 (19)	대한내화물공업협동조합, 대한도자기타일공업협동조합, 대한제면공업협동조합, 한국계량계측기기공업협동조합, 한국광학공업협동조합, 한국금속공업협동조합, 한국농기계공업협동조합, 한국무기응집제공업협동조합, 한국문구공업협동조합, 한국방송통신산업협동조합, 한국유리산업협동조합, 한국자동차산업협동조합, 한국장류협동조합, 한국전기공업협동조합, 한국제지공업협동조합, 한국피복공업협동조합, 한국중소조선공업협동조합, 한국출판협동조합, 한국페인트잉크공업협동조합
지방조합 (34)	서울경인가구공업협동조합, 서울경인공예협동조합, 서울기계공업협동조합, 서울인쇄정보산업협동조합, 서울특별시니트패션협동조합, 부산가구공업협동조합, 부산니트공업협동조합, 부산시기계공업협동조합, 부산시직물공업협동조합, 부산울산경남알루미늄비철금속공업협동조합, 부산인쇄정보산업협동조합, 대구경북기계협동조합, 대구경북니트공업협동조합, 대구경북알루미늄비철금속공업협동조합, 대구경북인쇄정보산업협동조합, 광주전남니트공업협동조합, 광주전남인쇄정보산업협동조합, 광주전남제주기계공업협동조합, 전남직물공업협동조합, 대전세종충남니트공업협동조합, 대전세종충남인쇄정보산업협동조합, 경기도인쇄정보산업협동조합, 충북기계공업협동조합, 충북메리야스공업협동조합, 충북세종가구공업협동조합, 충북인쇄정보산업협동조합, 전북기계공업협동조합, 전북니트협동조합, 전북인쇄정보산업협동조합, 경남울산기계공업협동조합, 경남직물진주실크공업협동조합, 인천경기알루미늄공업협동조합, 부산공예협동조합, 서울경기강원알루미늄공업협동조합
합 계 (60개)	

※ 출처 : 중소기업중앙회 50년사(2012.6)

2. 연구방법

① 실증분석 (정량분석)

○ 전체 협동조합에 대한 통계분석

- 분석대상 : 682개 협동조합 (연합회 제외)
- 활용데이터 : '2021 중소기업협동조합 종합실태조사결과' (2020년 12월 기준)
- 분석변수 : 조합원수, 조합상근직원수, 조합보유지식재산권, 조합설립년도, 조합원 자본금, 조합원 매출액, 조합원 영업이익, 조합원 종업원수 등
- 통계패키지 : SPSS 22.0
- 세부 분석내용

· (빈도분석) 전체 협동조합 기술통계분석

② 심층면접 (정성분석)

○ 장수 협동조합에 대한 심층면접 (Boyce, C. & Neale, P., 2006.5)

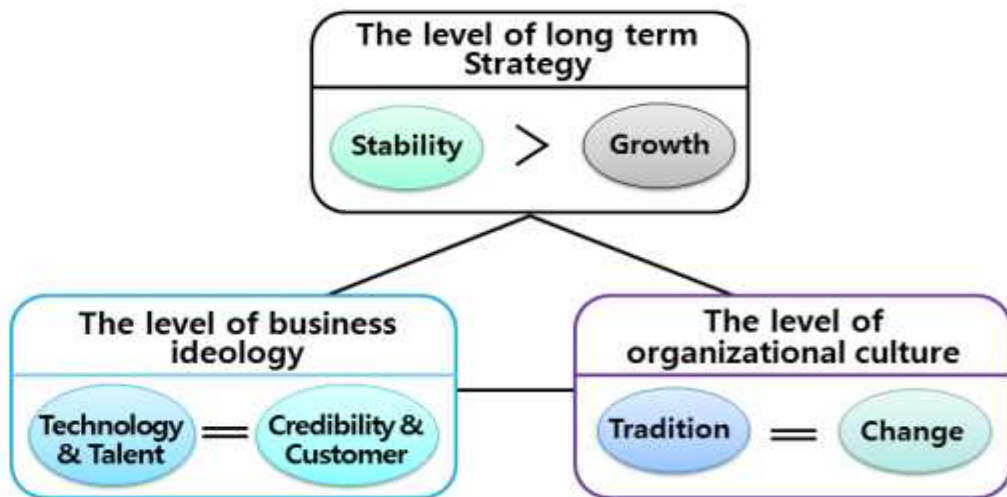
- 면접대상 : 5개 장수 협동조합
(대면 또는 유선으로 개별 심층면접, 반구조화(Semi-Structured) 면접)
- 분석변수 : 협동조합 전략(Strategy), 조직(Structure), 시스템(System), 공유가치(Shared Value), 기술(Skill), 인재(Staff), 스타일(Style) 등
- 세부 분석내용

· (정성분석) 장수 협동조합 성공요인 분석

3. 선행연구 (장수요인)

① 해외장수기업의 장수요인

- 해외장수기업의 장수요인에 대한 연구는 많은 학자들에 의해 이루어졌으며, 특히 장수기업이 많은 일본기업에 대한 선행연구가 많음 (임외석, 2019; 김덕중, 2020.6)
- 임외석(2019)은 일본기업의 장수요인을 크게 경영적 요인과 사회문화적 요인으로 구분하여, 「경영적 요인」으로 ①경영이념의 계승 (예: 기술·인재 제일주의, 신용·고객 우선주의 등), ②전통을 기반으로 변화를 수용하는 조직문화, ③규모의 확대가 아닌 지속적 안정성을 중시하는 경영전략 등을 제시하였고, 「사회문화적 요인」으로 ④직업에 대한 낮은 귀천의식, ⑤독특한 가계(家系)제도(양자, 데릴사위제도 등)의 정착, ⑥외세침략의 영향 미미 등을 제시



※ 출처 : 임외석(2019) - Figure4(pp.253)

<그림1-1-2> 일본기업의 장수요인 (경영적 요인)

- 정후식(2008)은 일본기업의 장수요인을 크게 내부적 요인과 외부적 요인으로 구분하여, 「내부적 요인」으로 ①본업 중시, ②신뢰기반의 형성, ③철저한 장인정신, ④혈연을 초월한 기업승계, ⑤보수적 자금운영에 따른 리스크 회피 등을 제시하였고, 「외부적 요인」으로 ⑥외세의 침략이 적으면서 내전의 기간이 짧았던 점, ⑦장인을 존중하는 사회적 문화 등을 제시

- 安田龍平 · 板垣利明(2006)은 일본기업의 장수요인으로 ①창업정신의 계승과 미션의 공유, ②철저한 고객 지향성, ③외부와의 제휴 및 노하우의 도입, ④계획적 후계자의 육성과 권한 위양, ⑤핵심역량의 강화, ⑥본업회귀와 전공 분야의 집중화, ⑦근검절약과 건실한 경영 등을 제시
- 神田良 외(2000)는 일본기업의 장수요인으로 ①기술과 영업의 계승과 혁신, ②전통에 대한 도전, ③창업자 일족에 의해 사업을 승계한 인적승계 요인 등을 제시
- 최종윤 · 유성기(2019)는 중국기업(구이저우마오타이주(貴州茅台酒))의 장수요인으로 ①독특한 자연환경과 양조비법, ②장인정신과 우수한 전문인력, ③경영자들의 강력한 리더십, ④환경변화에 대응한 새로운 경영전략 등을 제시
- Royal Dutch Shell은 글로벌기업의 장수요인으로 ①환경에 대한 민감성, ②기업내부의 응집력과 동질성, ③관용과 분권화, ④보수적인 재무활동 등을 제시

② 국내장수기업의 장수요인

- 국내장수기업의 장수요인에 대한 연구는 많지 않은 수준이며, 특히 중소기업협동조합의 장수요인에 대한 연구는 전무(全無)한 실정임
- 백유성(2012)은 국내장수기업의 장수요인으로 ①고객지향성, ②응내성(Hormesis), ③사회적 책임 실천 등을 제시
 - * 응내성 : 외부 자극이 왔을 때 이를 받아들이고 끊임없이 적응하는 능력
- 대한상공회의소(2008)는 국내장수기업의 특성으로 ①CEO리더십(창업 철학, 오너경영), ②한우물 경영전략, ③핵심역량(긴 근속기간, 안정된 노사관계, 보수적 자금운용), ④인력과 기술개발에 대한 가치투자, ⑤사회공헌과 고객만족 경영 등을 제시
- 신유근(2007)은 한국의 대표적인 장수기업인 삼양사를 대상으로 사례 연구를 실시하여, 삼양사의 장수요인으로 ①보수적 경영(안정적 투자, 유동성 중시), ②안정적 노사관계, ③고객을 중심하는 신뢰경영 등을 제시
- 전용욱(2007)은 60년 이상의 한국장수기업들은 서구 장수기업들과는 달리 한 분야에의 사업에 집중해온 기업이며, 한국장수기업들은 위험 회피성향이 강하다고 해석하였고, 기업이 장수하려면 내부요인의 혁신과 외부환경변화의 적응이 필요하다고 주장

II. 장수 중소기업협동조합 실태조사 결과분석

1. 전체 협동조합 빈도분석 결과

① 조사 및 분석개요

- 중소기업중앙회에서 매년 실시하는 ‘2021 중소기업협동조합 종합실태조사결과’ (2020년 12월 기준) raw data를 활용

[조사개요]

- 조사대상(모수) : 868개 중소기업협동조합 (휴먼조합 제외)
- 조사방법 : 구조화된 설문지를 활용한 전화/팩스/이메일 조사
- 조사기간 : 2021. 12. 6.(월) ~ 2022. 1. 4.(화)
- 작성기준 : 2020년 12월 기준



[분석개요]

- 분석대상(표본) : 682개 중소기업협동조합 (연합회 제외)
 - 장수 협동조합¹⁾ : 49개 조합 (연합회 및 미응답 조합 제외)
 - 일반 협동조합²⁾ : 633개 조합
- 분석방법 : 빈도분석
- 통계패키지 : SPSS 22.0

1) 장수 협동조합이란 1962년에 설립되어 운영 중인 중소기업협동조합으로 정의
2) 일반 협동조합이란 장수 협동조합을 제외한 중소기업협동조합으로 정의

② 협동조합 특성 분석

- 조합원수 : 전체 평균 조합원수가 92.08개로 나타남. 세부적으로는 장수 협동조합의 평균 조합원수가 166.73개, 일반 협동조합의 평균 조합원수가 86.30개로써, 장수 협동조합의 평균 조합원수가 일반 협동조합에 비해 93% 높게 나타남

[표2-1-1] 조합원수 기술통계 결과 (단위 : 개)

구분	개수	평균	최소값	최대값
장수조합	49	166.73	7	1,007
일반조합	633	86.30	5	1,500
전체	682	92.08	5	1,500

- 조합 상근직원수 : 전체 평균 조합 상근직원수가 2.50명으로 나타남. 세부적으로는 장수 협동조합의 평균 조합 상근직원수가 4.14명, 일반 협동조합의 평균 조합 상근직원수가 2.37명으로써, 장수 협동조합의 평균 조합 상근직원수가 일반 협동조합에 비해 75% 높게 나타남

[표2-1-2] 조합 상근직원수 기술통계 결과 (단위 : 개, 명)

구분	개수	평균	최소값	최대값
장수조합	49	4.14	0	41
일반조합	633	2.37	0	40
전체	682	2.50	0	41

- 조합 보유지식재산권(단체표준, 특허, 공동상표 등) : 전체 평균 조합 보유 지식재산권이 0.63개로 나타남. 세부적으로는 장수 협동조합의 평균 조합 보유지식재산권이 1.94개, 일반 협동조합의 평균 조합 보유지식재산권이 0.53개로써, 장수 협동조합의 평균 조합 보유지식재산권이 일반 협동조합에 비해 266% 높게 나타남

[표2-1-3] 조합 보유지식재산권 기술통계 결과 (단위 : 개)

구분	개수	평균	최소값	최대값
장수조합	49	1.94	0	25
일반조합	633	0.53	0	40
전체	682	0.63	0	40

- 조합 설립년도 : 전체 평균 조합 설립년도가 1996.97년으로 나타남. 세 부적으로는 장수 협동조합의 평균 조합 설립년도가 1962.00년, 일반 협동조합의 평균 조합 설립년도가 1999.68년으로써, 장수 협동조합의 조합 설립년도가 일반 협동조합에 비해 38년 빠르게 나타남

[표2-1-4] 조합 설립년도 기술통계 결과 (단위 : 개, 년)

구 분	개 수	평 균	최소값	최대값
장수조합	49	1962.00	1962	1962
일반조합	633	1999.68	1963	2020
전 체	682	1996.97	1962	2020

③ 협동조합 조합원 특성 분석

- 조합원 자본금 : 전체 평균 조합원 자본금이 1,271.97백만원으로 나타남. 세부적으로는 장수 협동조합의 평균 조합원 자본금이 1,683.84백만원, 일반 협동조합의 평균 조합원 자본금이 1,241.35백만원으로써, 장수 협동조합의 평균 조합원 자본금이 일반 협동조합에 비해 36% 높게 나타남

[표2-1-5] 조합원 자본금 기술통계 결과 (단위 : 개, 백만원)

구 분	개 수	평 균	최소값	최대값
장수조합	32	1,683.84	0	20,621
일반조합	446	1,241.35	0	54,000
전 체	478	1,271.97	0	54,000

- 조합원 매출액 : 전체 평균 조합원 매출액이 6,196.65백만원으로 나타남. 세부적으로는 장수 협동조합의 평균 조합원 매출액이 14,641.75백만원, 일반 협동조합의 평균 조합원 매출액이 5,589.36백만원으로써, 장수 협동조합의 평균 조합원 매출액이 일반 협동조합에 비해 162% 높게 나타남

[표2-1-6] 조합원 매출액 기술통계 결과 (단위 : 개, 백만원)

구 분	개 수	평 균	최소값	최대값
장수조합	32	14,641.75	0	154,539
일반조합	445	5,589.36	0	597,555
전 체	477	6,196.65	0	597,555

- 조합원 영업이익 : 전체 평균 조합원 영업이익이 380.10백만원으로 나타남. 세부적으로는 장수 협동조합의 평균 조합원 영업이익이 722.13백만원, 일반 협동조합의 평균 조합원 영업이익이 354.97백만원으로써, 장수 협동조합의 평균 조합원 영업이익이 일반 협동조합에 비해 103% 높게 나타남

[표2-1-7] 조합원 영업이익 기술통계 결과 (단위 : 개, 백만원)

구 분	개 수	평 균	최소값	최대값
장수조합	31	722.13	0	15,606
일반조합	422	354.97	△600	42,383
전 체	453	380.10	△600	42,383

- 조합원 종업원수 : 전체 평균 조합원 종업원수가 21.94명으로 나타남. 세부적으로는 장수 협동조합의 평균 조합원 종업원수가 26.61명, 일반 협동조합의 평균 조합원 종업원수가 21.61명으로써, 장수 협동조합의 평균 조합원 종업원수가 일반 협동조합에 비해 23% 높게 나타남

[표2-1-8] 조합원 종업원수 기술통계 결과 (단위 : 개, 명)

구 분	개 수	평 균	최소값	최대값
장수조합	33	26.61	1	175
일반조합	469	21.61	1	300
전 체	502	21.94	1	300

4] 종합분석 (빈도분석)

- SPSS 22.0을 활용한 전체 협동조합에 대한 빈도분석(Frequency Analysis) 결과, 조합원수(93%), 조합 상근직원수(75%), 조합 보유지식재산권(266%), 조합 설립년도(38년), 조합원 자본금(36%), 조합원 매출액(162%), 조합원 영업이익(103%), 조합원 종업원수(23%) 모두 장수 협동조합이 일반 협동조합에 비해 더 높게 나타남
- 이는 현행 장수 협동조합이 일반 협동조합에 비해 고용창출, 수익창출, 지식재산권창출 등에 있어 더 큰 기여를 하고 있음을 의미

[표2-1-9] 장수 협동조합 및 일반 협동조합 종합분석 결과

구 분		장수조합 평균	일반조합 평균	전체 평균
조합 특 성	조합원수(개)	166.73	86.30	92.08
	조합 상근직원수(명)	4.14	2.37	2.50
	조합 보유지식재산권(개)	1.94	0.53	0.63
	조합 설립년도(년)	1962.00	1999.68	1996.97
조합 원 특 성	조합원 자본금(백만원)	1,683.84	1,241.35	1,271.97
	조합원 매출액(백만원)	14,641.75	5,589.36	6,196.65
	조합원 영업이익(백만원)	722.13	354.97	380.10
	조합원 종업원수(명)	26.61	21.61	21.94

Ⅲ. 장수 중소기업협동조합 심층면접 결과분석

1. 장수 협동조합 심층면접 개요

① 인터뷰 개요

- (대면방식) 5개 장수 협동조합을 대상으로 대면 심층면접 진행
- (개별방식) 60년 협동조합 역사를 가장 잘 아는 협동조합 임원(이사장, 전무이사, 팀장 등)과 개별 심층면접 진행
- (반구조화방식) 질의지를 활용한 반구조화 심층면접으로 진행
- (심층면접기간) 2022.4.18. ~ 2022.4.29.

② 인터뷰 문항

- 귀 조합의 사업분야와 주요 연혁에 대하여 설명부탁드립니다.
- 귀 조합의 대표적인 공동사업은 무엇인지요?
- 귀 조합의 수익사업에는 어떤 것들이 있는지요?
- 동종업계 단체(협회) 등과 비교하여, 귀 조합의 경쟁(핵심)역량은 무엇인지요?
- 귀 조합의 경영철학(경영이념, 공유가치 등)이 있으신지요?
- 귀 조합의 경영방식은 공격(혁신)적인 편인지, 보수(방어)적인 편인지요?
- 귀 조합의 조직문화는 어떤 편인지요?
- 지난 60년간 조합경영상 가장 힘들었던 시기와 사유는 무엇인지요? 그리고, 그 위기를 극복했던 방법은 무엇인지요?
- 귀 조합의 지난 60년간 장수해온 주요요인은 무엇인지요?
- 귀 조합이 100년 장수 조합이 되기 위한 향후 과제가 있는지요? 그리고, 반드시 필요한 정부정책이 있다면 무엇인지요?

2. 장수 협동조합 심층면접 결과

① 한국장류협동조합 (이사장 임태기)

○ 조합현황

- 조합유형 : 전국조합
- 설립인가일 : 1962.4.30.
- 조합원수 : 80개
- 상근직원수 : 7명
- 표준산업분류 : 정제 및 발효조미료 제조업, 장류 제조업
- 주요생산품 : 된장, 고추장, 간장, 청국장, 쌈장, 춘장, 소스
- 주요공동사업 : 공동구매, 검사사업

○ 성공요인(a) : 공동사업 참여

■ 공동구매

- 우수한 품질의 원재료 공동구매를 통해 가격 경쟁력 확보
- 대두, 탈지대두, 소맥, 밀쌀, 건고추, 정제염, Box, 용기 등
- '90년 224억→ '00년 420억→ '10년 507억→' 20년 467억

■ 검사사업 (2010년 KFDA형 우수식품위생검사기관 선정)

- 조합원이 생산공급하는 각종 제품의 품질보장
- 된장, 고추장, 간장, 춘장, 혼합장, 청국장 등
- '90년 725건→ '00년 1,511건→ '10년 2,302건→' 20년 3,585건

○ 성공요인(b) : 전문지식 제공

■ 홍보사업

- 『장류』(계간) 출간 (1982~2006년)
- 『10년전 내 몸으로 되돌리는 장테라피』 출간 (2009.7)
- 『장류의 과학과 건강가능성』 출간 (2009.2)

■ 연수사업

- 1983년부터 매 1~2회 연수회 개최
- 장류제품의 제조 기술, 품질관리 등 선진기술 관련 교육
- 조합원의 전문역량 강화 및 조합원간 소통에 기여

○ 성공요인(c) : 조합임원 헌신

■ 장류회관 건립 (1991.9)

- 서울 잠실 / 대지 81.5평, 건물 240평 규모
- 설립자금 각출 방식이 아닌 출자금 증좌방식으로 진행
- 장류회관 건립추진위원회 운영 (위원장 양병탁)

■ 무간섭 경영 (Hand-off Management)

- 조합 수익사업에 대한 이사장의 무간섭 경영
- 조합을 위한 이사장의 희생정신



<그림 3-2-1> 한국장류협동조합

② 한국전기공업협동조합 (이사장 곽기영)

○ 조합현황

- 조합유형 : 전국조합
- 설립인가일 : 1962.5.21.
- 조합원수 : 588개
- 상근직원수 : 17명
- 표준산업분류 : 배전반 및 전기 자동제어반 제조업 등
- 주요생산품 : 배전반, 변압기, 발전기, UPS 등
- 주요공동사업 : 공동판매, 단체표준·KAS인증, 공동브랜드

○ 성공요인(a) : 공동사업 참여

■ 공동판매

- 품목 : 변압기, 철탑류, 전기차충전장치, 배전반 등 공동판매
- 판매처 : 한국전력공사, 한국철도시설공단, 한국철도공사 등

■ 단체표준·KAS인증

- 단체표준 제·개정 및 단체표준우수인증기관으로 인정
- KAS V체크마크 인증

■ 공동브랜드

- ‘ WEZES ’ (2009.10)
: ‘조합의 땀과 노력, 장인정신으로 만든 최고 전기기계’ 라는 의미

○ 성공요인(b) : 전문지식 제공

■ 전기 기술인력양성사업

- 중전기기 직무능력 향상교육, 통합심사 인증과정 등 운영
- 산학맞춤형 인력양성 교육과정 운영 (폴리텍 대학 연계)
- 온라인 비대면 학습교육 제공

■ 차세대 CEO포럼 창립

- 경영후계자 및 2세경영인 조합원 간담회 개최 (2019.11)
- 차세대 CEO포럼 창립총회 개최 (2020.11)
- 최고경영자세미나, 조찬간담회 매년 개최

○ 성공요인(d) : 조직변화 주도

■ 중소기업 글로벌 전략품목 수출권소사업 주관단체 선정

- 2008년 : 변압기·개폐기 제조사 중 수출경쟁력이 있는 10개사를 선정, 전략 국가를 중심으로 수출고도화사업 추진
- 2009~2012년 : 국내 전략 품목 수출기업 대부분을 권소사업에 참여시켜 수출경쟁력 강화에 기여

■ 온라인 전시회 및 수출상담회 개최

- 2021년 실적 : 온라인 전시회 1건, 화상상담회 5건, 상담액 160,317천달러, 현장계약액 140천달러, 계약의향액 64,275천달러, 바이어 146명



<그림3-2-2> 한국전기공업협동조합

③ 대구경북기계협동조합 (이사장 최우각)

○ 조합현황

- 조합유형 : 지방조합
- 설립인가일 : 1962.3.26.
- 조합원수 : 415개
- 상근직원수 : 13명
- 표준산업분류 : 내연기관 제조업
- 주요생산품 : 공작기계, 섬유기계, 농기계, 주물, 자동차부품 등
- 주요공동사업 : 공동구매, 공동판매

○ 성공요인(b) : 전문지식 제공

■ 지역밀착형 기술인력양성사업

- 맞춤형 인력양성사업 (대구광역시)
- 일·학습 병행 특화업종(특구) 지원센터 사업 (고용노동부)
- 고용안정 선제대응 패키지 지원사업 (경상북도)
- 지역산업 맞춤형 일자리창출 지원사업 (달서구, 달성군)

■ 연수사업

- 중소기업CEO포럼 / 해외산업시찰
- 사랑방 정기모임
- 기업 애로·고충 상담회

○ 성공요인(c) : 조합임원 헌신

■ 대구기계부품협동화단지 조성 (2013년)

- 성서 5차 첨단산업단지내 위치 (대구 달성군 다사읍 세천리)
- 대구시(설비자금 지원)+중진공(건축자금 지원)
+대구은행·중소기업은행(입주업체 저리대출)
- 신규고용창출(1,400명), 생산액(6,600억원), 부가가치(2,580억원)

- 대구경북기계협동조합 회관 건립 (2013년)
 - 대구 달성군
 - 조합사무국(3층), 아파트형공장(2층), 대구은행 임대(1층)

○ 성공요인(d) : 조직변화 주도

- 기계산업 수출역량 강화사업
 - 대구광역시, 경상북도 지원사업
 - 대구경북 지역내 중소기업 해외판로 개척 및 수출 지원
- 오프라인 해외마케팅 지원
 - 해외전시회 대구시 공동관 운영
 - DGMC 해외현지 마케팅센터 운영 (북미, 베트남, 우즈벡)
- 온라인 해외마케팅 지원
 - 온라인 화상수출 상담회 개최
 - DGMC 비대면 마케팅 머티리얼 지원 (e-전시회, 유튜브 등)



<그림3-2-3> 대구경북기계협동조합

4] 대한가구산업협동조합연합회 (회장 김화만)

○ 조합현황

- 조합유형 : 연합회
- 설립인가일 : 1962.12.12.
- 회원수 : 12개
- 상근직원수 : 11명
- 표준산업분류 : 가구 및 기타제조업, 일반 목재가구 제조업 등
- 주요생산품 : 목재가구류, 나전칠기류, 기타가구류
- 주요공동사업 : 공동구매, 단체표준·인증, 공동브랜드

○ 성공요인(a) : 공동사업 참여

■ 공동구매

- 품목 : PB, MDF, 미니픽스, 화일발, 이동식서랍, 경첩, 피스 등
- 참여업체 : 85개사, 실적 : 110억원 (2021년 기준)
- 원부자재 공동구매 쇼핑몰 운영

■ 단체표준·인증

- 단체표준 품질인증단체 지정
- 신발장 등 48개 표준 운영

■ 공동브랜드

- ‘이로체(iroche)’ : 친환경 지향 경기도 가구 공동브랜드

○ 성공요인(b) : 전문지식 제공

■ 홍보사업

- 『가구소식』 (계간) 출간 (1984년 창간 및 2020년 재창간)

■ 가구 기술인력양성사업

- 대학 가구디자인학과와 산학협력 및 인재양성 추진

- 가구리빙디자인공모전 개최
- 한국가구학회 지원

■ 국제협력 및 글로벌 지식교류

- 아시아태평양가구협의회(CAFA) 등
해외가구단체와의 심포지엄, 산업통계공유 등 지식교류활동

○ 성공요인(d) : 조직변화 주도

■ 한국·서울 국제가구 및 인테리어산업대전

- 320개사 출품, 100,000명 참관 (2021년 기준)
- 국내외 신제품 디자인 발표 및 홍보

■ 해외시장개척 및 판로거점 확보 위한 수출지원사업

- 두바이, 상하이, 독일, 모스크바 등 연간 6개 해외전시회 참가
- 온·오프라인 수출상담회 연 2회 개최

■ 가구팝업스토어 및 스마트스토어

- 가구팝업스토어 개최 : 현대백화점(2020.10), 홈플러스(2021.4)
- 스마트스토어 운영 : 이로채, 코편몰



<그림3-2-4> 대한가구산업협동조합연합회

5 한국농기계공업협동조합 (이사장 김신길)

○ 조합현황

- 조합유형 : 전국조합
- 설립인가일 : 1962.4.24.
- 조합원수 : 643개
- 상근직원수 : 23명
- 표준산업분류 : 농업 및 임업용 기계 제조업
- 주요생산품 : 농기계
- 주요공동사업 : 공동판매, 농기계 수출대행, 품질보증 등

○ 성공요인(a) : 공동사업 참여

- 공동판매
 - 농협 계통 농기계 판매사업 (조합과 농협중앙회 일괄계약)
: '04년 43억원 → '12년 232억원 → '20년 329억원
- 농기계 수출대행
 - 해외 수출 거래선 발굴 및 계약 (연간 2백만불 내외)
- 품질 및 사후관리 이행보증
 - 품질 및 사후관리 보증서 발급 (18개 정부사업, 연 10만장 내외)
- 기획용역과제
 - 스마트팜, 표준화 등 정부 지자체 연구용역 수주

○ 성공요인(b) : 전문지식 제공

- 산업 홍보 및 발전지향 아젠다 구축
 - 『월간 농기계』(월간) 발간
 - 정부·지자체 연구과제 기획 / 연구 / 참여

■ 농기계 상설전시 운영 및 판촉 지원

- 동력농기계 250점, 소농기구 130점, 부품 400점 등 전시



<그림3-2-5> 한국농기계공업협동조합 상설 전시·홍보관

○ 성공요인(c) : 조합임원 헌신

■ 한국농기계글로벌센터 건립 (2015)

- 충남 천안 소재 (부지 2만5,939㎡, 건물 7,938㎡)
- 수출 유망 농기계 상설 전시·홍보관, 해외 바이어 지원센터, 농기계 교육·체험장, 시험·검사장, 중고농기계유통 등
- 총사업비 129억원 (국비 65억원, 도비 16억원, 시비 36억원, 조합 12억원)

■ 조합원 미래수익사업 창출 지원

- 스마트팜, 표준화 등 신기술 융합
- 전시·홍보사업 등 지속성장기반 구축



<그림3-2-6> 한국농기계공업협동조합

IV. 장수 중소기업협동조합 성공DNA와 100년 장수과제

1. 성공DNA : **COOPERATIVE**(협동조합) → **C.O.O.P.**



<그림4-1-1> 장수 중소기업협동조합 성공DNA

① 조합임원 헌신 (Commitment of leaders)

- (대외적) 조합의 공동시설(회관) 건립을 위한 이사장(회장)의 결단력·추진력
 - 한국장류협동조합 : 장류회관 건립
 - 서울 잠실 / 대지 81.5평, 건물 240평 규모
 - 설립자금 각출 방식이 아닌 출자금 증좌방식으로 진행
 - 대구경북기계협동조합 : 대구경북기계협동조합 회관 건립
 - 대구 달성군 / 대구기계부품협동화단지내 위치
 - 대구시(설비자금 지원) + 중진공(건축자금 지원)
 - + 대구은행·중소기업은행(입주업체 저리대출)
 - 한국농기계공업협동조합 : 한국농기계글로벌센터 건립
 - 충남 천안 / 수출 유망 농기계 상설 전시·홍보관, 해외 바이어 지원센터, 농기계 교육·체험장, 시험·검사장, 중고농기계유통 등
 - 총사업비 129억원 (국비 50%, 지방비 40%, 조합 10%)
- (대내적) 조합 수익사업에 대한 이사장(회장)의 무간섭 경영·희생정신
 - 한국장류협동조합 : 무간섭 경영 (Hand-off Management)
 - 조합 수익사업에 대한 이사장의 무간섭 경영
 - 조합을 위한 이사장의 희생정신

② 전문지식 제공 (Offer of knowledge)

○ (지식창출) 기술전문인력 양성

■ 대구경북기계협동조합 : 기계 기술인력양성사업

- 맞춤형 인력양성사업 (대구광역시)
- 일·학습 병행 특화업종(특구) 지원센터 사업 (고용노동부)
- 고용안정 선제대응 패키지 지원사업 (경상북도)
- 지역산업 맞춤형 일자리창출 지원사업 (달서구, 달성군)

■ 한국전기공업협동조합 : 전기 기술인력양성사업

- 중전기기 직무능력 향상교육, 통합심사 인증과정 등 운영
- 산학맞춤형 인력양성 교육과정 운영 (폴리텍 대학 연계)
- 온라인 비대면 학습교육 제공

■ 대한가구산업협동조합연합회 : 가구 기술인력양성사업

- 대학 가구디자인학과와 산학협력 및 인재양성 추진
- 가구리빙디자인공모전 공모전 개최

○ (지식공유) 조합원 정보공유를 위한 홍보 및 전시사업

■ 한국장류협동조합 : 홍보사업

- 『장류』(계간) 출간 (1982~2006년)
- 『10년전 내 몸으로 되돌리는 장테라피』 출간 (2009.7)
- 『장류의 과학과 건강가능성』 출간 (2009.2)

■ 한국농기계공업협동조합 : 농기계 상설전시 운영 및 판촉 지원

- 동력농기계 250점, 소농기구 130점, 부품 400점 등 전시

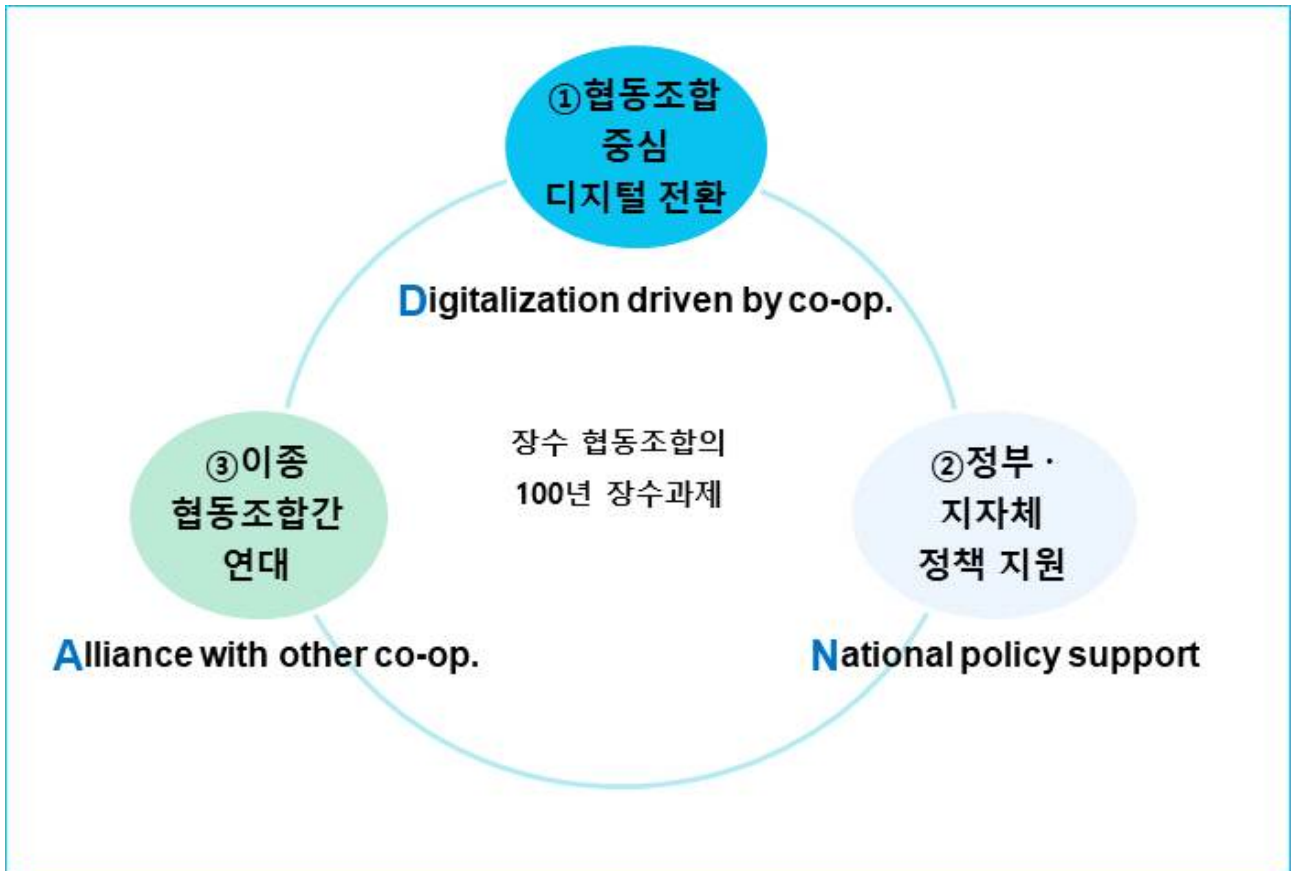
③ 조직변화 주도 (Organizational change in the lead)

- (스마트) 스마트스토어, 비대면 마케팅 등 스마트화 주도
 - 대한가구산업협동조합연합회 : 가구팝업스토어 및 스마트스토어
 - 가구팝업스토어 개최 : 현대백화점(2020.10), 홈플러스(2021.4)
 - 스마트스토어 운영 : 이로채, 코편몰
 - 대구경북기계협동조합 : 온라인 상담회 및 비대면 마케팅
 - 온라인 화상수출 상담회 개최
 - DGMC 비대면 마케팅 머티리얼 지원 (e-전시회, 유튜브 등)
- (수출플랫폼) 수출 경쟁력 강화를 위한 수출 컨소시엄 운영
 - 한국전기공업협동조합 : 중소기업 글로벌 전략품목 수출컨소시엄 주관단체 선정
 - 2008년 : 변압기·개폐기 제조사 중 수출경쟁력이 있는 10개사를 선정, 전략 국가를 중심으로 수출고도화사업 추진
 - 2009~2012년 : 국내 전략 품목 수출기업 대부분을 컨소시엄에 참여시켜 수출경쟁력 강화에 기여

4] 공동사업 참여 (Participation in joint projects)

- (공동구매) 우수한 품질의 원가 경쟁력 확보
 - 한국장류협동조합 : 대두 등 공동구매
 - 우수한 품질의 원재료 공동구매를 통해 가격 경쟁력 확보
 - 대두, 탈지대두, 소맥, 밀쌀, 건고추, 정제염, Box, 용기 등
 - '90년 224억→ '00년 420억→ '10년 507억→ '20년 467억
- (공동판매) 공동판매 채널을 통한 영업 경쟁력(교섭력) 확보
 - 한국농기계공업협동조합 : 농기계 국내외 공동판매
 - 농협 계통 농기계 판매사업 (조합과 농협중앙회 일괄계약)
 - 농기계 수출대행 (해외 수출 거래선 발굴 및 계약, 연간 2백만불 내외)
- (단체표준 인증) 제품인증기관 인증을 통한 품질 경쟁력 확보
 - 한국전기공업협동조합 : 단체표준·KAS 인증
 - 단체표준 제·개정 및 단체표준우수인증기관으로 인정
 - KAS V체크마크 인증
- (공동브랜드) 공동 브랜드를 통한 마케팅 경쟁력 확보
 - 대한가구산업협동조합연합회 : 이로체
 - '이로체(iroche)' : 친환경 지향 경기도 가구 공동브랜드
 - 한국전기공업협동조합 : WEZES
 - 'WEZES' : 조합의 땀과 노력, 장인정신으로 만든 최고 전기기계

2. 100년 장수과제 : **D.N.A.**



<그림4-2-1> 장수 중소기업협동조합 100년 장수과제

① 협동조합 중심 디지털 전환 (Digitalization driven by co-op.)

- 디지털 혁신 허브로 중소기업협동조합 지정
 - 제조업 등 주력산업 디지털 혁신 추진시 중소기업협동조합을 제조업의 디지털 혁신 허브로 지정하여 제조업의 디지털 혁신 가속화
 - 중소기업협동조합의 네트워크 활용 → 디지털 혁신 Best Practice 확산

② 정부·지자체 정책 지원 (National policy support)

- 업종별 공동시설·협업화단지 조성 확대
 - 공동연구, 공동물류, 공동판매, 시험·검사, 전시·홍보, 교육 등과 관련한 공동시설 또는 협업화단지 조성을 확대하여 중소기업의 공동사업 효과 극대화
 - (예) 한국농기계글로벌센터 등

③ 이종 협동조합간 연대 (Alliance with other co-op.)

- 이종 협동조합과의 연대를 위한 상시 협의체 구성
 - 이종 협동조합과의 공동사업 발굴 및 협업, 신규 공급망 구축, 자금조달 등과 관련한 이종 협동조합과의 상시 협의체를 구성하여 협동조합 중심의 사회적 경제 활성화
 - (예) 중기부-중기협-생협-신협/마을금고

[참고문헌]

- 김덕중, “QCA기법을 이용한 한·일 장수기업의 장수요인에 관한 비교연구 - 한국 장수기업 7사와 일본 초장수기업 13사를 중심으로”, 가천대 박사 학위논문, 2020.6.
- 대한상공회의소, “장수기업에서 배우는 위기극복 전략보고서”, 2008.
- 배호영, “중소기업협동조합 공동사업 매니저 육성사업 도입방안 연구”, 정책 연구보고서, KBIZ중소기업연구소, 2022.3.
- 백유성, “장수기업의 특성과 장수조건”, 질서경제저널, 15(4), pp.17-30, 2012.
- 신유근, “한국 장수기업의 성공사례: 삼양사 기업경영사 연구”, 서울대학교 출판부, 2007.
- 임외석, “일본 장수기업의 장수요인과 조직수명주기 패턴에 관한 연구”, 유라시아연구, 16(4), pp.241-261, 2019.
- 전용욱, “기업의 생존과 신경영사고”, 국제무역경영연구원, 2007.
- 정후식, “일본기업의 장수요인 및 시사점”, 한은조사연구, 2008-13, pp.20-45, 2008.5
- 중소기업중앙회, “중소기업중앙회 50년사(1962-2012)”, 2012.6.
- 중소기업중앙회, “중소기업협동조합 종합 실태조사 보고서”, 조사보고서, 2021.12.
- 최종윤·유성기, “장수기업 구이저우마오타이주의 성장과정과 성공요인에 관한 연구”, 경영사연구, 34(4). pp.111-133, 2019.
- 神田良·清水聰·北出芳久·岩崎尚人·西野正浩·黒川光博, 「企業不老長寿の秘訣」, 東京: 白桃書房, 2000.
- 安田龍平·板垣利明, 「老舗の強み」, 東京: 同友館, 2006.
- Boyce, C. & Neale, P., “CONDUCTING IN-DEPTH INTERVIEWS: A Guide for Designing and Conducting In-Depth Interviews for Evaluation Input”, Monitoring and Evaluation-2, Pathfinder, 2006.5.

질의5. 귀 협동조합의 경우 동종업계 단체(협회) 등과 차별화되는 경쟁(핵심)역량은 무엇인지요?
 (*예시 : 핵심기술 전문성, 공동사업 활성화, 사업추진 적극성, 회원간 소통,
 공정한 의사결정, 효율적 조합운영, 정부 등 대외협력) [중복기술가능]

설명 :

[2] 조합현황

질의6. 귀 협동조합이 참여하고 있는 공동사업 유형에 모두 표시(O)해 주시고,
 귀 협동조합의 대표적인 공동사업에 대하여 설명해 주십시오. [중복기술가능]

6-1. 참여 공동사업 총 ()개
 (1)공동구매 () (2)공동생산(가공) () (3)공동판매(수주) ()
 (4)공동물류(보관/운송) () (5)공동상표 () (6)공동기술개발(R&D) ()
 (7)공동시설운영 () (8)조달시장참여 () (9)기타()

6-2. 대표공동사업 설명 :

질의7. 귀 협동조합의 수익사업에는 어떤 것들이 있습니까? [중복기술가능]

7-1. 설명 :

7-2. 수익사업에 대해 결산후 배당금을 지급한 경우가 있는지요? : 있다(①), 없다(②)
 7-3. ~ 7-4. 최근 연도에 배당금을 얼마나 지급했는지요?
 : 총 배당금 ()천원, 업체당 배당금 평균 ()천원

질의8. 귀 조합은 조합원 소통을 위한 교류회 등 행사는 연간 몇 번 정도 하시는지요?
 (*세미나, 워크숍, 교류회 등 모두 포함, 코로나19 이전 연간 평균횟수)

: 연간 평균 ()회

질의9. 귀 조합은 조합 임직원의 전문성을 높이기 위한 교육을 연간 몇 번 정도 하시는지요?
 (*자체교육 및 위탁교육 포함, 코로나19 이전 연간 평균횟수)

: 연간 평균 ()회

질의10-1. 귀 조합은 조합원을 위한 정보지, 소식지 등을 발간하고 있습니까?

: 있다(①), 없다(②)

10-2. 발간하고 있다면 정보지 또는 소식지명을 기재부탁드립니다.

: ()

[③ 장수요인] (※질의11~질의13이 핵심질문이오니 반드시 기술부탁드립니다.)

질의11. 귀 협동조합이 지난 60년 조합경영상 가장 힘들었던 시기와 사유는 무엇인지요?

[중복사례 기술가능]

11-1. 힘들었던 시기와 사유는?

11-2. 그 위기를 극복한 방법은?

질의12. 귀 협동조합이 지난 60년간 장수해온 5가지 주요요인은 무엇인지요?

(*예시 : 공동사업의 활성화·다양화, 공정한 조합운영, 조합원간 단결, 조합임원의 헌신, 경영환경변화에 조기 대응, 정부의 지원정책, 핵심기술 개발·확보, 경영철학 승계·공유, 고객중심 경영, 사회적 책임경영 등)

장수요인 : ①(_____)
②(_____)
③(_____)
④(_____)
⑤(_____)

질의13. 귀 협동조합이 100년 장수 협동조합이 되기 위한 향후 과제와 반드시 필요한 정부정책은 무엇인지요?

13-1. 향후 과제

13-2. 반드시 필요한 정부정책

- 소중한 시간에 성실히 답해주셔서 깊이 감사드립니다. -