



도내 중소기업협동조합 발전 방안

제주연구원 전문연구위원 최영근

I. 시작하면서

- 협동조합 부가
 - 자본주의 경제의 취약점을 보완하는 대안으로 부가
 - 일자리 창출과 고용 안정성 향상, 경제양극화와 사회양극화 치유, 경제위기를 극복할 수 있는 대안으로 부가¹⁾

〈표 1〉 협동조합과 일반기업의 창업 후 생존율(% , 캐나다 퀘벡)²⁾

구 분	1년	3년	5년	10년
협동조합	93.3	74.9	62.0	44.3
일반기업	75.4	48.2	35.0	19.5

※ 우리나라 일반기업 : (1년) 62.5% → (3년) 41.2% → (5년 후) 30.2%
 ※ 자료 출처 : 통계청(2012)

- 우리나라의 협동조합은 UN의 권고, 협동조합기본법 제정연대회의의 노력으로 2011년 12월 협동조합기본법이 국회 본회의를 통과하였으며, 2012년 12월

1) 박언희(2009), 경제위기와 협동조합 사업모형의 강점
 장종익(2009), 세계 협동조합의 최근 현황과 주요 특징
 2) 기획재정부 등 관계부처 합동(2013), 「13년 협동조합 정책 추진방안

1일부터 시행

- 그러나 우리나라에는 이미 농협, 수협, 신협, 중소기업협동조합, 새마을금고, 소비자생협, 산림조합, 업연초협동조합 등을 규정하는 8개 개별 협동조합법이 있음
 - 기존의 협동조합은 민간의 필요에 의한 자율과 자발적인 결합체로 생겨난 상향식(bottom-up) 조직이라기보다는 농어민 보호, 중소기업 육성 등과 같은 국가의 지원이 필요한 정책적 영역으로 인식되어 하향식(top-down)으로 되어 왔음
 - 즉, 국가의 정책수단 또는 정책수행의 보완적인 조직이나 기능으로 인식되어 활용되어 온 측면이 큼으로 인해 자율적, 자발적 협동조합 활성화에 많은 한계를 줌
- 중소기업협동조합은 중소기업들의 상호이익을 도모할 수 있어 산업 내 중소기업들의 경쟁력 강화에 일조
 - ※ 중소기업 조직화율(2012년 기준) : 일본 70.8%, 한국 20.7%³⁾
 - 중소기업협동조합 관련 법령을 정확하게 갖추고 있는 나라는 유일하게 우리나라와 일본뿐임⁴⁾
- 한편, 제주지역의 경우 2010년 말 31개에 달하던 중소기업협동조합은 공동사업수익모델을 제대로 구축하지 못하여, 운영난으로 지난 7년간 14개 조합이 해산 또는 휴면 지정되어 현재는 17개 조합만 운영 중에 있으며, 2010년 이후 신규 설립 조합이 없는 상태임
- 제주도내 중소기업 및 소상공인은 매출액 1억원 이하가 약 60%(2015 통계청 경제총조사)에 이르는 등 사업규모가 영세하여 개별업체의 경쟁력 확보에는 한계가 있으므로, 협동조합활동의 시너지를 이용한 이익증진 및 경쟁력 확보 수단 강구가 필요한 상황임
 - 도내 중소기업협동조합은 2007년 '단체수의계약' 제도의 폐지로 인해 현재 크게 활성화되지 못하고 있음
 - 그러나 제주도수퍼마켓조합의 경우 다양한 공동사업 수익모델을 개발로 연 매출액이 360여억원에 이르고 있으며, 이를 통해 조합원 이익 증진뿐만 아니

3) 이정섭(2015.5), 중소기업협동조합 활성화 방안, KOSBI

4) 이정섭(2015.5), 중소기업협동조합 활성화 방안, KOSBI

- 라 50여명의 임직원을 고용하는 등 일자리 창출에도 크게 기여
- 중앙정부에서도 중소기업협동조합 활성화 추진 3개년 계획 수립을 하여 협동조합을 통한 중소기업의 이익증진 및 경쟁력 강화를 위한 다양한 지원제도를 마련·운용하고 있음(공공조달시장 참여 지원, 공동상표 개발 및 홍보 지원 등)
- 따라서 도내 중소기업협동조합에 대한 현황분석, 심층인터뷰를 통한 문제점 도출 등 도내 중소기업협동조합 발전 방안 제시

II. 협동조합에 대한 이론적 고찰

1. 협동조합

1) 개념

- 협동조합은 주식회사 기업과 개인기업이나 행정기관과 다른 조직으로서 동질적인 필요를 지닌 조합원이 스스로 사업을 이용하기 위한 자발적인 조직으로 정의함
 - 협동조합의 조합원은 출자자임과 동시에 이용자이고 운영자라고 하는 삼위일체의 위상을 지님

〈표 2〉 협동조합에 대한 정의

구분	협동조합 정의
협동조합 기본법(제2조)	- 재화 또는 용역의 구매·생산·판매·제공 등을 협동으로 영위함으로써 조합원의 권익을 향상하고 지역사회에서 공헌하고자 하는 사업조직
국제협동조합연맹(ICA) 국제노동기구(ILO)	- 공동으로 소유되고 민주적으로 운영되는 사업조직을 통해 공통의 경제적·사회적·문화적 필요와 욕구를 충족시키고자 하는 사람들이 자발적으로 결성한 자율적인 조직
유럽 협동조합법	- 공동의 이해를 가진 개인들이 자발적으로 모인 공동소유체 조직으로 자주적이고 민주적인 방식으로 운영되는 기업
美(미) 농무성(USDA)	- 이용자가 소유하고 이용자가 통제하며 이용규모를 기준으로 이익을 배분하는 사업체
美(미) 뉴욕협동조합법	- 비영리 조직으로 조합원들의 상호자족·협동 및 경제적 이익을 증진하기 위해 활동하는 단체

※ ILO : International Labour Organization

2) 협동조합의 가치

- 국제협동조합연맹(ICA)은 1995년 영국 맨체스터에서 열린 ICA 100주년 기념 대회에서 협동조합의 가치에 대해 발표함
 - 협동조합은 자조·자기책임·민주·공정·연대 등의 가치를 기본으로 하며 조합원은 협동조합 선구자들의 전통에 따라 정직·공개·사회적 책임·타인에 대한 배려 등의 윤리적 가치를 신조로 함

3) 협동조합의 7대 원칙

- ICA는 로치데일 협동조합 성공사례를 토대로 협동조합 운영의 7대 원칙 제시
 - ① 자발적이고 개방적인 조합원 제도(자발성)
 - ② 조합원에 의한 민주적 관리(민주성)
 - ③ 조합원의 경제적 참여(경제성)
 - ④ 자율과 독립(자율성)
 - ⑤ 교육, 훈련 및 정보제공(미래지향성)
 - ⑥ 협동조합간의 협동(연대성)
 - ⑦ 지역사회에 대한 기여(공익성)

4) 협동조합의 성격

- 협동조합은 경제조직인 동시에 인적조직이라는 2가지 성격을 가지고 있음
 - 경제조직으로서 협동조합은 상대적으로 경제적 약자인 소비자, 농민, 소생산자들이 만든 단체로서 조합원의 경제적 욕구를 자조적으로 해결하고 스스로를 보호하는 성격을 가짐
 - 인적조직으로서 협동조합은 조합원의 사회적 또는 경제적 권익옹호나 지위향상을 위한 압력단체나 사회정치단체로서의 성격을 지니고 있음

2. 중소기업협동조합

1) 중소기업협동조합법 제정

- 최초의 중소기업 육성정책(1956년)에 협동조합법 제정 포함
- 5·16 군사정부가 중소기업협동조합법 제정·공포(1961.12.27)

2) 중소기업협동조합법 변천

- 한국 중소기업협동조합법은 1961년 12월 27일 법률 제884호로 제정·공포된 후 33차례 개정되었음
- 60년대 협동조합 : 조합 설립 확대와 정치 관여 금지
- 70년대 협동조합 : 업종의 확대와 최저 출자금제도
- 80년대 협동조합 : 사업조합 활성화와 공제기금 설치
- 90년대 협동조합 : 자율성 확대와 이업종 설립 허용
- 2000년대 협동조합 : 복수설립 허용과 업무구역 조정

3) 중소기업협동조합법의 특징과 성격

(1) 특징

- ‘중소기업협동조합법’은 ‘민법’ 및 ‘상법’에 대해 특별법이면서 ‘민법’, ‘상법’의 규정을 준용하고 있으며, 조직법·경제법으로서 협동조합의 설립·운영 등에 관한 근본 법률임
- ‘중소기업협동조합법’ 제11조에는 조합, 사업조합, 연합회와 중앙회에 관하여는 ‘민법’ 또는 ‘상법’에 관한 규정을 준용하도록 하고, 조직법으로서의 ‘중소기업협동조합법’은 법 규정 내용 대부분이 강행규정이기 때문에 임의적으로 변경하여 적용할 수 없으며 이를 위반시 무효가 된다는 특징이 있음
- ‘민법’은 일반인의 사법관계를 규율함에 비해 ‘상법’은 경제활동 중 특수한 형태인 기업적 법률관계를, ‘중소기업협동조합법’은 사업자(개인 또는 법인)들의 조직체인 협동조합에 대한 구성운영 등에 관한 법률관계를 규율함

(2) 성격

① 법인성과 행위능력 보유

- 협동조합은 법인(법 4조)으로 조합원과 별개로 권리와 의무의 주체가 될 수 있는 권리능력이 있음
- 법인의 행위(능력)는 현실적으로 자연인을 통해 할 수밖에 없기 때문에 이사가 조합을 대표하고 조합의 업무를 통할함

② 비영리적 성격

- 협동조합은 비영리적 성격(법 제7조①)으로 인해 영리를 목적으로 하는 사업

은 할 수 없으나(법 7조②), 수익사업은 가능(법 제35조)

③ 사단적 성격

- 공동목적을 위한 다수인의 단체로 조합의 의사결정은 총 조합원의 과반수의 출석과 출석 조합원 과반수의 찬성으로 의결함(법 제48조)

④ 조합원에 의한 민주적 운영

- 조합원마다 동등한 의결권(출자규모와 무관하게 1인 1표, 법 제19조)
- 조합의 가입탈퇴가 자유롭게 운영(법 제15, 24조)

⑤ 정치관여 행위 금지

- 조합의 정치에 관한 모든 행위 금지(법 제8조①)
- 개인이 조합을 이용한 정치행위, 선거관여행위 금지(법 제8조③)
 - 개인 명의의 참정권은 존중

4) 중소기업협동조합 설립과 중앙회의 창립

(1) 임의단체에서 사단법인으로 개편

- 중소기업의 조직화가 정책적으로 추진된 1960년대 이전까지 당시 중소기업단체들은 주로 업종별 협회 또는 연합회 형태로 존립
- 중소기업단체연합회는 1960년 7월 12일 창립총회를 거친 후 10월 14일 상공부 장관의 인가를 받아 사단법인 ‘중소공업중앙단체연합회’ 공식 출범
 - 그러나 규합 8개월이 채 못 되는 시점에서 5·16 군사정변 발생
 - 군사정권은 전격적으로 특별법인 중소기업협동조합법을 제정·공포(1961. 12.27)하고 즉시 시행함

(2) 중소기업협동조합중앙회 창립

- 법의 제정에 따라 업종별 단체들은 발전적으로 협회를 해산하고 특별법에 근거한 협동조합으로의 개편 전환을 추진함
- 중소기업협동조합중앙회 설립을 위한 발기인회는 1962년 5월 1일 중소기업중앙단체연합회 회의실에서 개최, 발기인회에서는 창립총회에 상정할 정관 및 제 규약과 1962년도 사업계획 및 수지예산의 의안을 토의하고 5월 14일에 창립총회를 개최할 것을 결정하고, 서울시 시민회관 소강당에서 창립총회가 개최됨으로써 중소기업협동조합중앙회가 탄생됨

※ 중앙회 명칭 변경 : 전체 중소기업을 아우르는 대표성을 표현하는데 한계가 있다는 의견에 따라 중앙회는 사회·경제적 요구 및 변화하는 대내외 환경 등에 능동적으로 대처하고자 중소기업협동조합법을 2006년 4월 28일 개정함으로써 중앙회는 '중소기업중앙회'로 명칭을 변경하여 사용해 오고 있음

5) 중소기업협동조합 역할과 효과

○ 중소기업협동조합은 경제적 약자인 중소기업자들이 스스로의 필요에 의해 자발적으로 결성하여 경제적·사회적 또는 정치적 기능을 실현하며 경쟁력을 강화하기 위한 조직임

- 경제적 기능 : 공동구관매, 공동생산 및 물류, 공동시설 이용, 공동 기술개발, 신제품 개발, 신시장 개척
- 사회적 기능 : 복리후생 사업, 업계 정보공유, 교육 및 훈련, 신용사업
- 정치적 기능 : 정책 건의, 사업영역 보호

6) 중소기업협동조합과 유사법인과의 비교

〈표 3〉 상법상 회사·민법상 사단법인·협동조합 비교

구분	상 법					중소기업 협동조합법	민법
	주식회사	유한회사	유한책임회사	합명회사	합자회사	협동조합	사단법인
사업목적	이윤 극대화					조합원의 실익증진	공익 (영리추구x)
운영방식	1주 1표	1좌 1표	1인 1표			1인 1표	1인 1표
설립방식	신고제					인가제	허가제
책임범위	유한책임		무한책임	무한책임+ 유한책임		유한책임	해당없음
규모	대규모	주로 중·소규모				소규모+대규모	주로 소규모
성격	물적결합	물적·인적 결합		인적결합	물적·인적 결합	인적결합	인적결합
사업(예)	대기업	중소기업 세무법인	(美)벤처, 컨설팅, 전문서비스업	법무법인	사모투자회사	일반경제 활동분야	학교, 병원, 자선단체, 종교단체 등
	삼성전자(주) 등	세무법인 하나 등	(美)DreamWorks Animation L.L.C	법무법인 울촌 등	미래에셋 PEF 등		
〈영리법인〉						〈비영리법인〉	

II. 중소기업협동조합 현황

1) 중소기업협동조합 정의

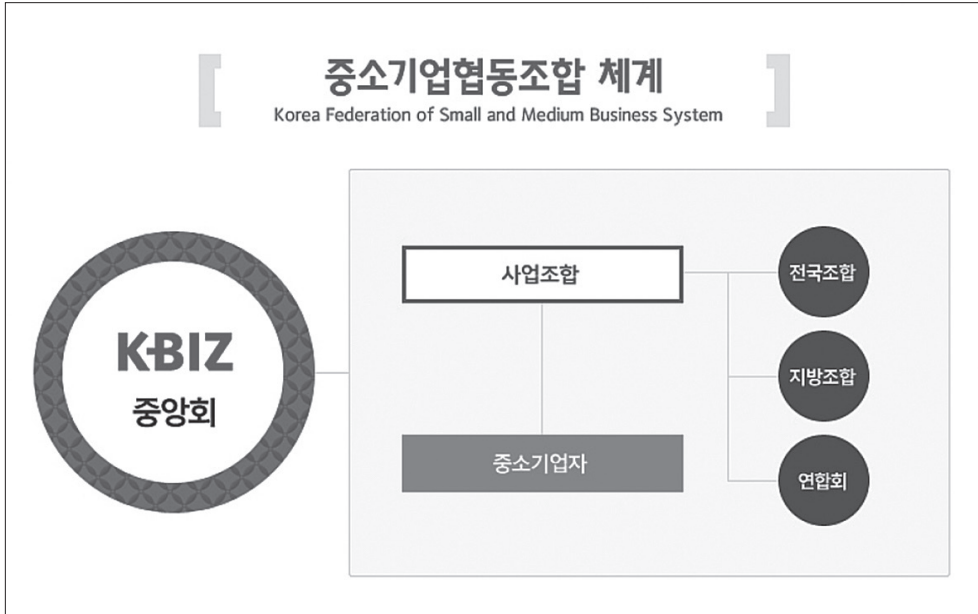
- 중소기업협동조합이란 중소기업자가 서로 힘을 합하여 협동사업을 추진하기 위한 조직으로서 중소기업자의 경제적 지위향상과 국민경제의 균형 있는 발전을 도모할 목적으로 중소기업협동조합법에 의하여 설립된 비영리법인

2) 중소기업협동조합 성격

- 자조, 자주적인 조직
- 가입, 탈퇴의 자유
- 의결권과 선거권의 평등
- 영리를 목적으로 하지 않는 비영리 단체
- 출자를 한도로 하는 유한책임

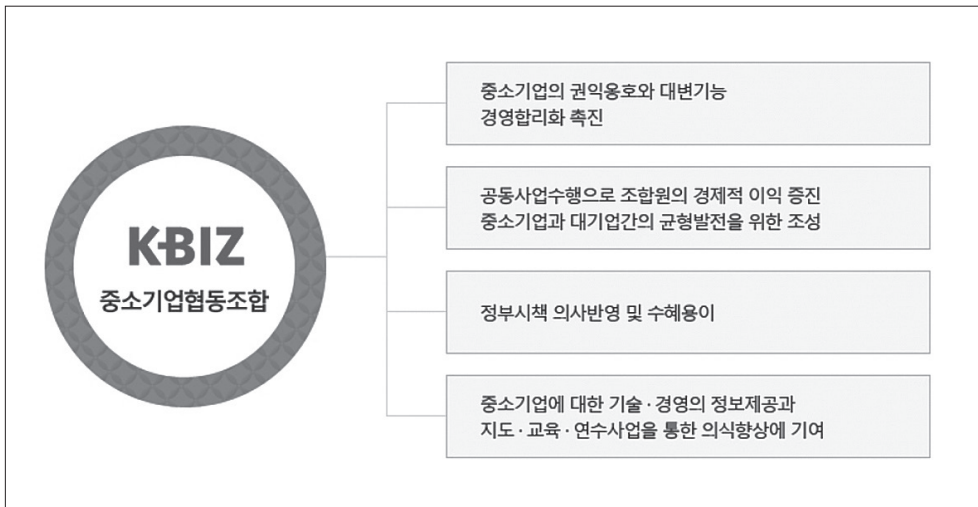
3) 중소기업협동조합 종류

- 협동조합(전국조합, 지방조합)
- 사업협동조합(사업협동조합, 시장사업협동조합, 상점가진흥사업협동조합)
- 협동조합연합회(업종연합회, 지역연합회)
- 중소기업중앙회



〈그림 1〉 중소기업협동조합 체계

4) 중소기업협동조합 설립효과



〈그림 2〉 중소기업협동조합 설립효과

5) 지역별 중소기업협동조합 현황

- 전국 중소기업협동조합 현황(2017년 11월 기준)을 살펴보면 연합회는 23개, 전국조합 228개, 지방조합 325개, 사업조합 371개 등 총 947개가 있는 것으로 나타남
 - 총 947개 중 서울이 321개로 가장 많은 것으로 나타났고, 다음으로 경기(94개), 부산(77개), 대구(57개), 경남(43개), 전북(41개) 등의 순으로 나타남
 - 제주는 19개로 전국의 2%에 해당함
- 지역별로 살펴보면 연합회는 서울 22개, 충북 1개가 있는 것으로 나타났고, 전국조합은 서울(183개), 경기(23개), 인천과 대전(5개) 등으로 나타남
 - 지방조합은 서울(40개), 부산(39개), 대구(34개), 경남(24개) 등으로 나타났고, 사업조합은 서울(76개), 경기(50개), 부산(36개), 경기북부(27개), 인천(21개) 등으로 나타남

〈표 4〉 지역별 중소기업협동조합 현황(2017년 11월 기준)

구분	연합회	전국조합	지방조합		사업조합	합계
			연합회회원	연합회비회원		
서울	22(22)	183(156)	28(22)	12(7)	76(26)	321(233)
부산		2(1)	20(15)	19(10)	36(9)	77(35)
울산			4(2)	3(0)	6(2)	13(4)
인천		5(2)	9(7)	5(2)	21(9)	40(20)
경기		23(15)	15(15)	6(4)	50(22)	94(56)
경기 북부			4(4)	3(2)	27(13)	34(19)
강원		2(0)	9(9)	5(3)	15(3)	31(15)
충북	1(1)	2(1)	17(16)	3(2)	17(4)	40(24)
대전		5(3)	16(16)	5(2)	8(0)	34(21)
세종					2(0)	2(0)
충남		2(1)	8(5)	2(0)	14(2)	26(8)
전북			16(14)	6(3)	19(7)	41(24)
광주		1(0)	14(13)	8(2)	8(3)	31(18)
전남			6(4)	1(0)	14(5)	21(9)
대구		3(3)	24(24)	10(3)	20(7)	57(37)
경북			10(7)	3(1)	10(1)	23(9)
경남			17(14)	7(3)	19(4)	43(21)

구분	연합회	전국조합	지방조합		사업조합	합계
			연합회회원	연합회비회원		
제주			7(6)	3(2)	9(3)	19(11)
합계	23(23)	228(182)	224(193)	101(46)	371(120)	947(564)

※ 출처 : 중소기업중앙회 제주지역본부(2017), ()는 중앙회 정회원 조합 수입

6) 도내 중소기업협동조합 현황

- 2017년 11월 기준 도내에는 회원조합 9개, 비회원조합 10개(휴면조합 2개 포함)가 있음

〈표 5〉 제주지역 중소기업협동조합 현황(2017년 11월 기준)

NO	조합명	소재지	설립일자	중앙회 회원가입일자	조합원 수	비고	
1	제주도사진앨범인쇄협동조합	제주시	'87.3.7	'07.1.18	16	사진예술원	
2	제주도레미콘공업협동조합	제주시	'93.12.23	'10.2.22	23	(주)제주레미콘	
3	제주아스콘사업협동조합	제주시	'97.7.16	'07.1.24	16	삼성아스콘	
4	제주도수퍼마켓협동조합	제주시	'89.10.24	'07.1.23	205	평화수퍼	
5	제주특별자치도인쇄정보산업협동조합	제주시	'63.12.13	'07.1.23	73	반석원색인쇄사	
6	제주북부청과물판매협동조합	제주시	'92.4.25	'09.8.26	30	효진상회	
7	제주도콘크리트공업협동조합	제주시	'79.7.10	'07.1.23	14	동성기업	
8	제주특별자치도가스판매사업협동조합	제주시	'88.2.28	'07.1.22	85	장군가스	
9	제주연식품사업협동조합	제주시	'87.12.29	'16.6.22	5	신토두부	
10	제주특별자치도광고물제작협동조합	제주시	'10.4.28		11	금강기획	
11	제주특별자치도제주시레미콘사업협동조합	제주시	'06.11.16		5	(주)동신레미콘	
12	서귀포시레미콘사업협동조합	제주시	'06.12.4		6	(주)한송산업	
13	제주광역레미콘사업협동조합	제주시	'06.12.4		8	(주)부일레미콘	
14	서귀포시매일올레상점가진흥사업협동조합	서귀포시	'99.9.30		165	풍년농산물직매장	
15	제주도아채소매업협동조합	제주시	'95.5.4		41	맘모스유통	
16	제주중앙지하상가상점가진흥사업협동조합	제주시	'09.7.3		218	PAT제주점	
17	제주칠성로상점가진흥사업협동조합	제주시	'04.1.12		124	크룩스	
18	제주재생용재업협동조합	제주시	'01.9.3	'07.1.19	63	(주)대주환경자원	휴면 '16.7.13
19	제주도디자인협동조합	제주시	'00.9.21	'07.1.26	16	MCC디자인연구소	휴면 '16.11.23

※ 출처 : 중소기업중앙회 제주지역본부(2017)

IV. 도내 중소기업협동조합의 발전 방안

1. 중소기업협동조합의 과제

○ 도내 중소기업협동조합 대표 및 책임자와 설문 및 심층인터뷰를 통해 도내 협동조합의 과제를 도출함

1) 협동조합에 대한 인식 미흡

○ 도내 중소기업협동조합의 상당수가 조합원의 자발적 참여와 지역사회 기여라는 설립 근본취지와 협동조합의 가치에 대한 이해도가 떨어짐

2) 조직화·협업 미흡

○ 중소기업협동조합들은 조합 결성 후 공동의 목적사업을 전개시키는 데 조직화·협업 미흡으로 어려움을 겪고 있음

○ 조합 규모의 영세성으로 공동사업 활성화와 수익사업모델 개발에 어려움

3) 공동구매 부진

○ 중소기업협동조합들은 조합 결성 후 공동의 목적사업을 전개시키는 데 자금 부족으로 어려움을 겪고 있음

○ 공동구매가 부진한 가장 큰 이유는 조합원의 출자에 의존하는 협동조합의 자본조달시스템에 기인

○ 조합의 수익사업의 일환으로 제주아스콘사업협동조합과 제주도콘크리트공업협동조합, 제주도슈퍼마켓협동조합의 경우 원자재 공동구매 사업을 전개하고 있으나 그 외 협동조합인 경우 공동구매 사업 미흡

4) 수익사업모델 발굴 미흡

○ 특수한 목적하에 협동조합 설립

- 제주칠성로상점가진흥사업협동조합인 경우 문화관광형 시장으로 지정받기 위해 조합 설립

- 조합으로써 수익사업모델이 없음. 향후 제주칠성로상점가 상권의 활성화를

위해 수익사업모델 개발 및 컨설팅을 통해 쇼핑명소로 거듭나야 됨

5) 공동브랜드 개발 미흡

- 사업체가 영세하다보니 공동브랜드 개발사업 미흡
 - 공동브랜드 개발로 공공기관, 학교 등에 납품 가능(제주연식품사업협동조합)

6) 지원 부족

- 협동조합 활성화를 위한 정부 및 지자체의 지원 부족
 - 공동브랜드 개발, 공동시설 확보 등에 필요한 자금지원 및 공동마케팅 참여 기회 부재
 - 시대의 변화에 적응할 수 있는 협동조합 지식정보 제공 시스템 및 전문성 확보 강화 교육 미 실시
- 세무 등 행정지원 전무
 - 세무프로그램 개발·보급 시급(제주연식품사업협동조합)
- 조합운영자금 탄력적 운영 필요(제주중앙지하상가상점가진흥사업협동조합)

7) 공동사업과 공동운수사업 전개 미흡

- 물류비 지원 전무
 - 물류비를 줄일 수 있는 방안 모색
- 배송업무에 따른 구인난 가중(유통업 임금구조 낮음)
 - 인력난 해소 방안으로 외국인근로자 고용 방안 모색(법적 허용)

8) 조합추천제 미 실시

- 직접생산확인제(중소기업중앙회) 보완
 - 향후 프로그램과 기본적인 시설(제주특별자치도인쇄정보산업협동조합 : 운전기, 마스터기, 디지털 인쇄기 등)을 갖춘 경우 직접생산 확인 후 조합추천제도 부활

9) 신규 업종의 조합 미발굴

- 경쟁력 있는 신규 업종의 협동조합 미발굴

- 예를 들어 향장산업과 관련된 업종의 협동조합 발굴

10) 기타

- 업계와 행정의 의견을 교환할 수 있는 기회 부족
- 제주신용보증재단 이용이 용이해야 함(제주중앙지하상가상점가진흥사업협동조합)
- 배달자동차는 영업용으로 면허세 납부하고 있으나 개인 넘버임
 - 영업용 넘버 전환 검토, 운전경력 인정 등 필요(제주특별자치도가스판매업사업협동조합)

2. 중소기업협동조합 발전 방안

1) 시장지향성 강화

- 조합의 조직체계, 사업체계, 경영방식 등 개선
- 소비자의 요구에 부응할 수 있는 사업시스템 개발 도입
 - 협동조합간 전략적 제휴와 연구개발 컨소시엄, 공동투자 자회사 설립 등 혁신적 조직구조 정비

2) 공정주의 원칙 적용

- 조합원간 획일적인 평등주의가 아닌 협동조합에 기여한 만큼 보상을 차별화시키는 공정주의 원칙으로 전환 검토
- 조합과 조합원 사이에 출하물량의 품질, 출하량 계약 중시
 - 계약내용 엄격한 검사 실시, 조합의 사업규모에 비례하여 차등화된 가격 지급
 - ※ 종전 : 조합원과 협동조합간의 엄격한 사업계약보다는 조합원의 자율적인 재량이 폭넓게 인정됨

3) 자본조달방식 개선

- 출자제도 개선 방안으로 조합원 출자 확대
 - 출자와 출하권을 연계하여 제품 출하량에 비례하여 출자 의무화
- 비조합원인 외부투자자 유치

- 투자자에게 의결권을 부여하지 않고 수익에 따른 우선 배당

4) 전문성 확보

- 신용구매 지원, 구매 관련 전문인력 양성 및 교육시스템 구축, 개별조합의 임직원 교육·훈련 등 지도사업, 구매인프라 시스템 구축

5) 조합과 조합원사 간의 응집력 강화

- 조합의 수익이 회원사인 중소기업의 이익이라는 공감대 형성
 - 원·부재료 저가 구입이 가져다주는 생산비 절감이 기업 직접이익
 - 수수료 발생으로 조합 수익 증대로 다양한 사업 전개, 잉여금 배분 등
- 공동구매의 기본적인 목적이 구매 규모화를 통한 원가절감, 공동구매를 활성화하기 위한 신용거래 실시
 - 협상력 제고를 통한 가격 인하, 원·부재료의 안정적 공급 도모

6) 조합과 지자체의 단계별 역할 설정

구분	준비단계	실행단계	심화단계
개별조합	<ul style="list-style-type: none"> •교육 적극 참여 •공동구매 품목 조사 •월별 수요량 조사 	<ul style="list-style-type: none"> •공동구매 시행 •표준규정 적용 •중소기업중앙회와 정보공유 	<ul style="list-style-type: none"> •타 공동사업 발굴 •연대구매 동참 •계통구매
지자체	<ul style="list-style-type: none"> •조합인력 전문화사업 •교육/훈련, 해외연수 •신규인력 채용보조금 •조합신용보증 방안 수립 	<ul style="list-style-type: none"> •인력 전문화사업 지속 •보증보험 지원 등 •리스크 일부 분담 	<ul style="list-style-type: none"> •인력 전문화사업 지속 •신용거래 지원 지속 •공동구매지원센터 설치 및 지원

7) 공동구매 등 공동목적 사업 지원 강화

- 원·부자재 공동구매(예: 레미콘·아스콘·콘크리트 조합 등)를 통한 규모의 경제 실현
- 공동구매 거래의 안전성 확보, 구매 조합원사 구매력 강화를 위해 거래대금에 대한 지급보증 등 지원
 - 원·부자재 구매절차 지원 등 공동구매 사업을 지원하는 협동조합 공동구매

지원센터 설립 검토

- 조합 자체적으로 공동구매 추진계획 수립
 - 조합원 계약물량 확인 및 생산농가, 유통업자 등과 사전협의
 - 조합 구매절차, 대금 결제방법(사후 결제), 기금보증 신용거래 검토 등
- 조합 활동이 활발한 협동조합과 공동구매 연계사업 검토
 - 충북 증평 소재 어깨동무협동조합은 12개 업체 공동사업 추진 중에 있음
- 공동구매 활성화가 당면 목표(제주특별자치도광고물제작업협동조합)
 - 그 외 공동작업장, 시설, 창고 등을 공동운영할 수 있도록 지원 방안 모색

8) 공동브랜드 개발 및 마케팅 사업 전개

- 공동브랜드 개발을 위한 지원 사업 확대
 - 생산제품 디자인, 포장용기 등에 사용하는 브랜드 개발을 위해 도에서 예산지원 검토·확대
- 공동마케팅 및 품질관리 활동 전개
 - 판로 확대를 위한 광고, 홍보물 제작 등 소요비용 지원 확대
 - 홈페이지, 쇼핑몰 구축 등 소요비용 지원 확대
 - 조합은 상품개발, 품질관리, 생산할당량 점검 등 업무수행

9) 공동창고시설 및 공동판매망 구축

- 고유재산 임대 등 편의 제공(중소기업협동조합법 규정)
 - 지방자치단체 및 공공단체 시설에 대하여 우선적으로 편의 제공
 - 조합이 요청할 경우, 생산제품의 공동전시·공동판매 등의 사업에 필요한 공유재산(부지, 시설) 무상 대부, 사용·수익 혜택 부여
- 중소기업과 대기업의 상생협력 방안으로 지역소재 SSM(대규모 점포)에 공동판매시설 확보
 - 조합제품의 생산 안정화 및 판매 활성화를 위한 대형매장 내에 ‘존(Zone)’ 설치·운영
 - 경쟁력 있는 신규상품 개발을 통해 유명 브랜드 상품과 직접 경쟁 지원
- 대규모 관광호텔, 공공기관, 학교 등과 식자재 납품 확대

10) 조합추천제도 실시

- 직접생산확인제(중소기업중앙회) 보완
- 업종에 따라 조합추천제도(제주특별자치도광고물제작업협동조합, 인쇄협동조합인 경우) 부활
 - 원칙에 입각·정확한 협약체결 후 조합추천제도 실시

11) 신규 업종의 조합 발굴·설립

- 도내 경쟁력 있는 향장산업, 즉 화장품 관련 조합 발굴·육성
- 신설조합을 대상으로 입주 공간, 교육·컨설팅 등을 종합지원

12) 기타

- 감귤생산 및 유통에 관한 조례에 따른 감귤선과장 등록제 도입
- 관급공사 시 단체 수의계약 실시(물량 배정이 효과적임)
 - 협동조합인 경우 하자보증금 면제, 향후 조합에서 보증보험(공제조합 유사) 대행
- 배달자동차는 영업용으로 전환 검토, 운전경력 인정 등 필요(제주특별자치도 가스판매업사업협동조합) 