최 종
연 구 보 고 서

영어조합법인 활성화를 위한 실천방안에 관한 연구

A Study on the Practical Propositions for Promoting the Fisheries Cooperative Companies

2006. 7.

주관연구기관
한국해양수산개발원

해양수산부
MINISTRY OF MARITIME AFFAIRS & FISHERIES

제 출 문

해양수산부장관 귀하

본 보고서를 “영어조합법인 활성화를 위한 실천방안에 관한 연구” 과제의 최종보고서로 제출합니다.

2006년 7월 24일

주관연구기관명 : 한국해양수산개발원
총괄연구책임자 : 최 성 애
연 구 원 : 홍 현 표
장 홍 석
김 봉 태
장 용 석

요 약

Ⅰ. 제 목

영어조합법인 활성화를 위한 실천방안에 관한 연구

Ⅱ. 연구배경 및 목적

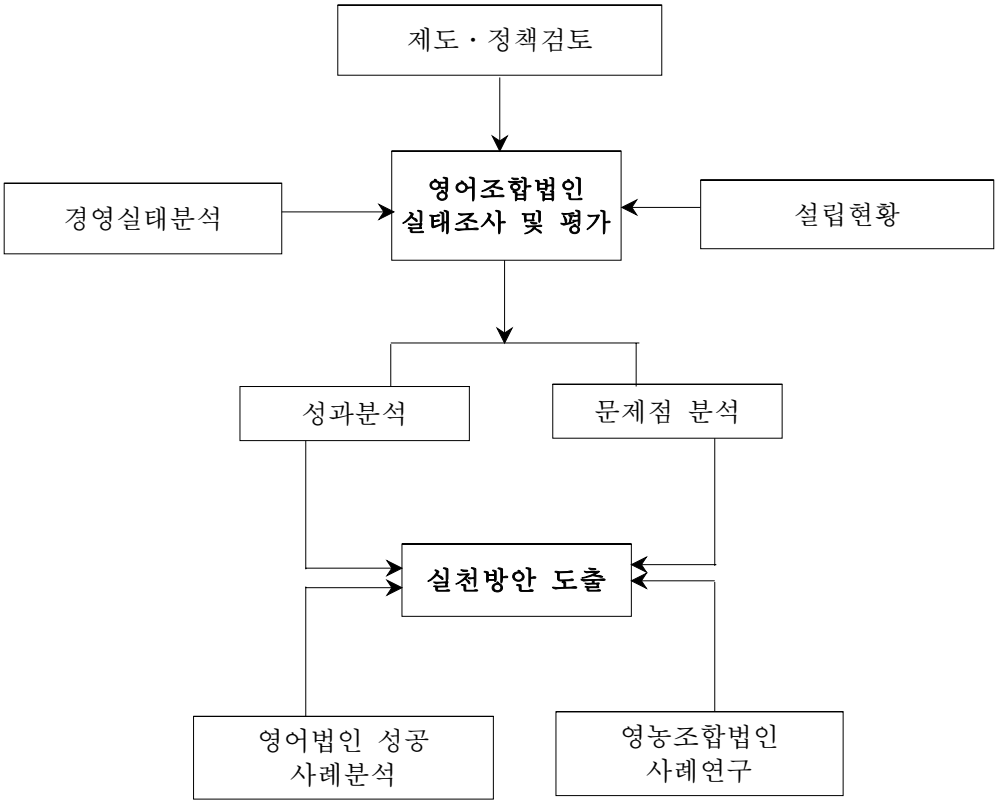
○ 영어조합법인이 설립된 지 9년이 경과하고 매년 조합은 증가하고 있으나 부실법인체 증대, 법인의 경영상황 악화 및 당기순이익의 감소추세 등의 문제점이 노출되고 있음. 이에 조합법인의 경영실태를 진단하고 관련 제도를 재검토하여 영어조합법인의 활성화 방안마련이 필요함

○ 영어조합법인의 활성화를 위한 실천방안을 도출하는 것에 목적을 둠

1. 연구내용

구 분	목 표	내용 및 범위
목표와 내용 및 범위	○ 경영실태 분석	○ 통계자료분석 ○ 사업실적대장 분석 - 경영수지 분석 - 경영상태, 경영성과 파악
	○ 유사 사례연구	○ 농업법인의 성공요인 ○ 농업법인 관련 정책 검토 ○ 농업법인에 대한 지원 검토
	○ 성공요인 및 경영 전략	○ 성공 사례를 분석 ○ 성공요인 및 성공적인 전략 제시
	○ 성과와 문제점 분석	○ 성과와 문제점 ○ 설문조사 실시
	○ 실천방안 제안	○ 실천방안 도출 - 제도개선방안 - 운영효율화 방안

Ⅲ. 연구방법 및 추진체계



Ⅳ. 연구개발결과

제1장 영어조합법인 제도개요

1. 영어조합법인제도의 도입배경

○ WTO 출범, 유엔해양법협약 발효 등 급변하는 수산여건 및 환경에 능동적으로 대처하고 개별어업인 한계를 보완・극복, 자본・기술결합으로 어업생산성과 경쟁력 제고를 위한 정예어업생산자 단체육성 필요성

2. 영어조합법인의 조직적 성격

○ 영세어가보다는 소규모 정예어업생산자 단체를 통한 조직적인 대응

○ 소규모 정예어업생산자 단체는 협업화 및 어업의 부가가치화로 어가소득 향상

○ 어촌계는 다수의 계원, 계원별 어업의존도 차이 다양, 소규모 정예단체로 적합하지 않음

○ 의욕과 열의를 가진 선진 어가를 조합구성원으로 하여, 자본 출자조성, 기술집약적인 어업의 실현으로 생산성 제고, 상품의 고품질, 균질화 추구

○ 생산, 가공, 판매사업 등 어업경영 규모화, 다각화를 통한 기업형 어업경영체

○ 어촌관광 및 수산물 유통과 연계, 어가소득증대, 지역경제 활성화에 기여

○ 1997년도 영어조합법인 제도화, 수산정책으로 수용, 설립시작

3. 영어조합법인의 특징

○ 영어조합법인의 법적 성격
- 제도적 근거 : 수산업법(제9조 제2), 정관 고시
- 민법 중 조합에 관한 규정을 준용, 조합과 법인 양면의 성격을 가짐
- 법인격을 부여 영어조합법인 이름으로 사업

구 분	조 합	법 인
특징 및 장점	○ 인격적 결합의 협력조직 (1인1표의 합의도출에 의한 의사결정) ○ 규모의 경제성 (개별어가의 소규모 생산통합) ○ 공동출자 및 공동생산에 의한 자본·기술 집약적인 어업경영 가능 ○ 협업경영으로 사업능력 보완 ○ 판매이익 향유	○ 채권·채무 및 권리·의무주체 ○ 사회적 활동과 업무상의 이점 추구 ○ 제도상의 유리함(사업지원, 세제상의 혜택, 유리한 융자조건) ○ 자본조달능력 증대 ○ 대외적 신용능력 제고 ○ 금융·시장 교섭 측면에서 우위확보

○ 영어조합법인의 제도적 특징

구 분	내 용	비 고
성 격	○ 협업적 어업경영, 법인	
설립자격	○ 어업인(연간60일 이상 어업을 경영하거나 이에 종사한 자) ○ 어촌계원 또는 수협조합원	
발기인수	○ 어업인 5인 이상(일반영어조합법인) ○ 어촌계원 또는 수협조합원 2인 이상(협동양식영어조합법인)	
출자제한	○ 조합원 1인의 출자액은 총 출자액의 1/3을 초과할 수 없음 ○ 준조합원이 출자한 출자액 합계는 그 조합법인의 출자총액 1/3을 초과할 수 없음	영농조합법인의 경우 출자제한 없음
종 류	○ 일반영어조합법인(어업인) ○ 협동양식영어조합법인 (어촌계원 또는 수협조합원으로 구성된 영어조합법인)	
의 결 권	○ 1인 1표	
타법준용	○ 민법 중 조합에 관한 조항	
설립운영	○ 어업인이 자율적으로 설립, 운영	
면허취득	○ 협동양식면허(협동양식영어조합법인)	
준조합원	○ 비어업인은 준조합원으로 가입가능	의결권행사 할 수 없음
설립절차	○ 정관을 작성하고 창립총회를 거친 후 소재지에 설립등기	
사 업	○ 어업의 경영과 그 부대사업 ○ 공동양식, 어로 및 공동작업에 관한 사업 ○ 어업에 관련된 공도이용시설의 설치 및 운영 ○ 어선 및 어업기자재와 시설의 대여사업 ○ 어업작업의 대행 ○ 수산물 공동출하, 가공 및 수출	
세제혜택	○ 법인세, 소득세, 양도소득세, 인지세 면제 ○ 부가가치세 면제 - 어업용 기자재에 대한 영세율 적용	
재정지원	해양수산업 집행지침의 각종사업 참여	

4. 영어조합법인 설립 현황

가. 설립 현황

<표 1> 지역별 설립 현황

(단위 : %,개)

연도	부산	인천	경기	강원	충북	충남	전북	전남	경북	경남	제주	합계
1997	1			3		6	10	47	1	6	11	85
1998	1	1	10	3		13	23	85	1	14	22	173
2000(a)	5	16	26	10	4	39	66	343	1	60	49	619
2004(b) (%)	5 (0.5)	25 (2.7)	41 (4.4)	22 (2.3)	8 (0.8)	79 (8.4)	110 (11.7)	503 (53.4)	7 (0.7)	74 (7.9)	68 (7.2)	942 (100)
b-a	0	9	15	12	4	40	44	160	6	14	19	323

자료 : 해양수산부

<표 2> 사업 종류별 설립 현황

(단위 : %,개)

연도	합계	양식	가공	유통	어선	복합					기타
						소계	양식·가공	가공·유통	양식·유통	양식·가공·유통	
1998	175	93	23	6	6	42	30	8	2	2	7
2000(a)	619	343	47	16	14	162	34	28	30	70	37
2004(b)	942 (100)	419 (44.5)	75 (8.0)	34 (3.6)	17 (1.8)	349 (37.0)	69 (7.3)	61 (6.5)	94 (10.0)	125 (13.3)	48 (5.1)
b-a	323	76	28	18	3	187	35	33	64	55	11

자료 : 해양수산부

<표 3> 조합원 규모별 설립 현황

(단위 : %, 명, 개)

연도	총 조합원수	평균 조합원수	조합원 규모별 법인 수						
			소계	5~10	11~15	16~20	21~25	26~30	31이상
1998	1455	8.3	175	147	15	6	1	-	6
2000(a)	4321	7.0	619	573	26	9	3	-	8
2004(b)	6638	7.0	942 (100)	874 (92.6)	28 (3.0)	12 (1.3)	9 (1.0)	5 (0.5)	14 (1.4)
b-a	2317	0	323	301	2	3	6	5	6

자료 : 해양수산부

<표 4> 출자 규모별 설립 현황

(단위 : %,개, 백만원)

연도	총 출자금액	조합당 평균 출자금액	조합원당 평균 출자금액	출자금액 규모별 법인 수						
				소계	50미만	50~100	100~200	200~500	500~1000	1000이상
1998	9,968	76.7	6.7	130	39	33	40	16	2	-
2000(a)	63,211	102.1	14.6	619	173	250	137	47	10	2
2004(b)	10,8563	115	16.4	942 (100)	247 (26.2)	340 (36.1)	223 (23.7)	103 (10.9)	24 (2.5)	5 (0.5)
b-a	45,352	13	-	323	74	90	86	56	14	3

자료 : 해양수산부

<표 5> 사업실적 추이

(단위 : 개)

연도	총계	결 산 법 인				미결산 법인
		소계	흑자	적자	수지균형	
1998	244 (100%)	51 (20.9%)	27	14	10	193 (79.1%)
2000	619 (100%)	206 (33%)	148	52	6	413 (67%)
2004	942 (100%)	312 (33.1%)	264	35	13	630 (69.9%)

자료 : 해양수산부

<표 6> 연도별 사업지원 현황

(단위 : 백만원)

구 분	지 원 법인수	총 지원금액	국 비			지 방 비		
			소계	보조	융자	소계	보조	융자
1998	29	9,059	7,268	3,581	3,687	1,791	107	1,684
1999	37	6,614	5,626	2,833	2,793	988	404	584
2000	54	7,902	6,620	1,376	5,244	1,282	192	1,090
2001	33	7,776	7,095	1,910	5,185	681	431	250
2002	32	7,097	5,737	1,407	4,330	1,360	785	575
2003	32	7,275	4,762	2,188	2,574	2,513	2,463	50
2004	42	8,009	4,587	2,986	1,801	3,422	3,422	-
합 계	194	45,405 (100.0)	34,998 (77.1)	13,354 (29.4)	21,644 (47.7)	10,407 (22.9)	6,313 (13.9)	4,094 (9.0)

자료 : 해양수산부

나. 경영현황(법인당)

구 분		영어조합법인			영농조합법인 2004년
		2002년	2003년	2004년	
운영중인 법인(개)*		325	349	365	2,897
평균 출자자수(명)		7	7	8	22
평균 출자금(백만원)		163	195	182	225
판매금액(백만원)/총판매금액		397/ 128,941	417 145,362/	498 181,740/	974 2,821,752/
정부지원금 (백만원)	정부보조금	138	168	187	217
	정부융자금잔액	239	239	267	459
결산법인비율(%)		56.0	58.2	60.8	64
자본대비부채율(%)		205.8	233.2	236.3	194.0
자산, 부채, 자본 (백만원)	자산	689	833	843	1,167
	부채	463	583	593	770
	자본	225	250	251	397
당기순이익(백만원)		11	3	-4	42
결손제외 당기순이익(백만원)		44	34	34	74

자료 : 통계청, '농어업법인사업체통계조사보고서(2002, 2003, 2004)'
주 : *출자자 개별운영 사업체 제외

제2장 영어조합법인 경영실태 분석

1. 경영실태분석 개요

○ 영어조합법인에 대한 통계청의 『농어업법인사업체통계조사보고서』 자료는 영어조합법인의 경영실태 추이를 분석하고, 해양수산부 『영어조합법인 사업실적대장』 자료는 2004년 횡단분석에 활용

○ 2004년 현재 전체 942개 등록 영어조합법인 중 결산법인은 319(34%)개에 불과하며, 이들 중 대차대조표나 손익계산서를 작성하여 사업실적이 있는 법인은 312개임

- 이와 같은 실적법인들 중에서도 2004년 중 생산이나 매출이 발생하여 실질적으로 생산활동을 수행한 법인은 총 272개에 불과하고,
- 이중 분석을 위해 1개의 outlier(전남의 기타업종 영어조합법인)를 제외한 271개의 법인을 대상으로 경영지표 실태를 분석

2. 영어조합법인의 경영실적 추이 분석

○ 우리나라의 영어조합법인은 1997년 그 제도가 도입된 이래 급격히 증가하여 1998년 244개에서 2004년에는 942개로 증가

- 경영실적 측면에서도 1998년 적자였던 법인들이 2000년부터 흑자로 전환하여 2004년 현재 당기순이익은 총 145억원을 시현
- 2004년 생산량은 1998년 대비 약61배가 증가, 출자규모도 4.4배 증가

○ 경영실적이 있는 영어조합 1개 법인당 경영지표 추이에 따르면, 이들 영어조합의 경영상태는 일단 안정궤도에 오른 것으로 평가

- 1개 법인당 조합원수는 1998년도 6.8명에서 2004년도 7명으로, 2000년 조합원 1인당 이익금은 108만6천원에서 2004년 218만5천원으로 증가

<표 7> 영어조합법인 경영실적 추이분석

구 분		1998	2000	2004
사업실적 법인수 (전체 법인수)(개)		51 (244)	206 (619)	312 (942)
조합원수(명)		1,652	4,321	6,638
출자액(백만원)		24,606	63,211	108,563
생산량	수량(톤)	2,758	174,996	168,362
	금액(백만원)	9,270	67,866	94,815
총수입(백만원)		9,270	68,636	107,640
총지출(백만원)		13,817	63,942	93,135
손익(백만원)		-4,547	4,694	14,505

자료 : 해양수산부

○ 영어조합법인 경영지표를 어업전체와 제조업과 비교할 때 우선 성장측면에서 매출액 증가율은 어업과 제조업을 크게 앞서고 있지만 자본금 증가율은 매우 낮음

- 매출액 증가율을 보면, 2000년도 46.1%, 2004년도 19.9%로 어업과 제조업보다 매우 높음
- 그러나 영어조합이 1998년 초기 신설된 이후 사업체가 거의 설립되지 않아 출자

액 증가율은 현저히 낮은 것으로 나타남

○ 기존의 영업 중인 법인 중심의 안정적 성장이 이루어지고 있는 반면, 신설법인이 거의 없다는 점에서 제도적으로는 법인화를 적극 유인하는데 한계가 있음을 보여주고 있음

3. 2004년도 횡단분석 결과

○ 2004년도 경영실적 자료를 활용하여 총자산수익률 분포를 제시

- 대다수 영어조합은 1억~5억의 매출액 규모에 분포하고 있으며, 약 5억원~10억원의 매출을 시현하는 법인들이 가장 자산수익률이 높았음

○ 업종별 총자산수익률은 유통업종이 128%로 가장 높고, 그 다음에는 기타업종 108%, 가공업종 102%, 복합 86%, 양식 76%, 그리고 어선어업 15% 등의 순서임

- 유통업종을 영위하는 영어조합법인의 자산수익률이 가장 높은 것은 여타 업종의 영어조합법인들보다 재고율이 가장 낮았을 뿐 아니라, 부채비율이 비교적 낮은 편이었으며, 자기자본산출계수가 가장 높았기 때문으로 해석됨
- 복합업종을 영위하는 영어조합법인들도 비교적 부채비율이 높았을 뿐 아니라, 재고비율이 가장 높은 편에 속하여 총자산수익률이 낮았음

<표 8> 업종별 경영실태(2004년)

지 역	법인수	재고율 : 생산금액/매출액(m)	매출단가 (P)	수지비율 (r)	부채비율 (ϕ)	자기자본 산출계수 (q)	총자산 수익률 (δ)
가공	15	0.992	11,174	1.30	1.51	165.5	1.02
기타	6	0.976	10,232	1.52	0.00	14.59	1.08
복합	76	1.114	23,655	1.67	2.54	121.4	0.86
양식	161	0.980	132,929	1.83	3.14	3.7	0.76
어선	1	1.000	33,333	1.43	0.00	0.0	0.15
유통	12	0.889	6,138	1.48	0.10	1,026.0	1.28
전체평균	271	1.014	86,846	1.73	2.67	91.2	0.83

자료 : 해양수산부(2004)

○ 영어조합법인의 2004년 지역별 총자산수익률 분포를 살펴보면, 경기 201%, 충남 125%, 경남 106%, 전북 94%, 전남 86%의 순으로 높았음

- 그러나 부산, 제주 및 강원도 등의 영어조합법인의 2004년 총자산수익률은 각각 2%, 10%, -10% 등의 가장 낮은 수준을 기록

- 이는 특히 경기, 충남, 경남의 영어조합법인들이 총자산수익률이 높았으나, 경기지역 영어조합법인들은 특히 부채비율이 낮고 수지비율은 높았기 때문인 것으로 분석됨

<표 9> 지역별 경영실태(2004년)

지 역	법인수	재고율 : 생산금액/매출액(m)	매출단가 (P)	수지비율 (r)	부채비율 (ϕ)	자기자본 산출계수 (q)	총자산 수익률 (δ)
강원도	8	1.000	58,500	1.01	0.52	1.7	-0.10
경기도	17	1.025	12,257	2.69	0.02	6.1	2.01
경남	18	1.000	16,648	1.33	6.00	242.7	1.06
경북	3	0.978	2,734	1.05	0.75	46.5	0.32
부산	2	1.000	3,939	0.80	0.00	1.3	0.02
인천	2	1.000	3,511	6.40	0.40	12.3	0.33
전남	160	0.982	133,925	1.77	1.39	43.4	0.86
전북	10	1.000	1,331	1.51	0.37	1,272.5	0.94
제주	33	0.962	22,154	1.09	10.64	2.5	0.10
충남	15	1.512	23,373	2.28	1.75	6.4	1.25
충북	3	1.000	4,419	1.75	1.26	72.1	0.59
전국 주[1)]	271	1.014	86,846	1.73	2.67	91.2	0.83

주 : 1) 법인수는 전국은 총계이고, 나머지는 전국(271개의) 평균임

4. 경영실태 분석결과 총괄

○ 영어조합법인 제도의 도입 이후 법인수가 양적으로는 크게 많아졌으나 질적으로는 답보적인 상태에 머무르고 있음

- 전체 등록법인중 사업실적이 있는 법인의 비율은 1998년 20.9%에서 2000년 33.3%로 증가한 이래 2004년에는 그 비율이 33.1%로 답보적인 수준에 머무름

○ 일부 생존 영어조합법인들의 경우는 활발하게 성장하고 있어 정책적으로 지속적인 관심과 지원이 뒤따라야 할 것임

- 현재까지 영업을 지속하고 있는 생존법인들은 해가 거듭될수록 경영성과가 현저히 개선되고 있어 어업경영체 평균 성과를 넘어서고 있음

○ 현재까지 우리나라 영어조합법인들은 가장 효율적인 사업규모에 도달하지 못하고 있으며, 평균적으로 영세성을 벗어나지 못하고 있음

○ 대부분 경영실적이 저조한 영어조합법인들의 공통점은 과다한 부채차입과 관련이 높은 것으로 나타났음

○ 업종별 총자산수익률을 살펴보면 유통업종이 128%로 가장 높았으며, 다음으로는 기타, 가공, 복합, 양식의 순서였으며, 어선어업 업종이 15%로 가장 낮았음
- 이는 양식 및 복합업종에 진출한 영어조합법인들이 기타업종의 영어조합법인들보다 훨씬 부채비율이 높았으며, 결과적으로 총자산수익률이 낮았음
- 또한 참여 사업의 유형적 특성으로 인해 수지비율이 크게 차이가 있었으며, 그 중에서도 유통과 기타업종의 수지비율이 가장 낮고 양식업종은 가장 높았음

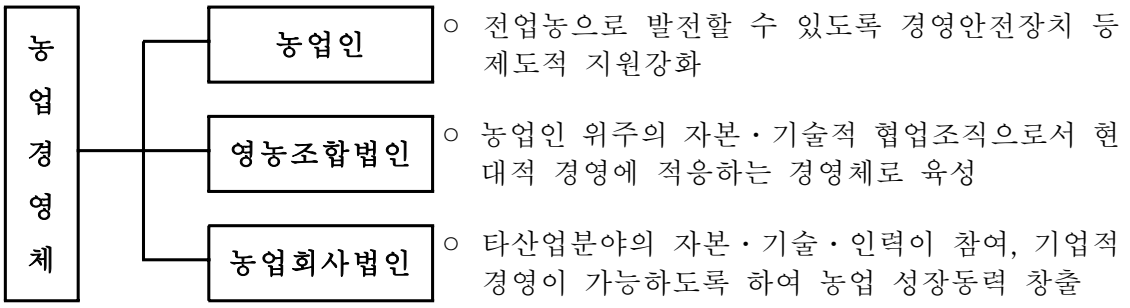
○ 횡단분석 결과를 지역별로 살펴본 결과, 경기도, 전남, 충남의 순으로 총자산수익률이 높았으며, 이는 낮은 부채비율, 높은 수지비율과 높은 자기자본산출계수 등에 기인하고 있는 것으로 나타났음
- 특히 전남의 영어조합법인들은 평균적으로 판매단가가 높았으나, 수지비율은 전국 평균 수준에 머물렀으며, 부채비율은 전국 평균보다 훨씬 낮은 수준이었기 때문으로 분석됨

제3장 사례연구 분석

1. 영농조합법인 사례분석

○ 2004년 12월말 현재 운영중인 농업법인은 5,492개로 전년 대비 1.1% 증가하였으며, 평균 출자자수는 법인당 20명, 종사자수는 법인당 평균 8명 수준임
- 결산법인(2,130개소)의 자본대비 부채비율은 197%이며, 이중 27.9%가 결손임
- 매출액 규모별로 10억원 이상 법인이 30.7%로 가장 높고 다음이 1억이상 5억미만이 29.1%, 5억이상 10억미만이 12.7%의 순이었음
- 농업법인당 평균 정부보조금은 264백만원이며, 정부융자금 잔액은 426백만원, 반면 출자금은 정부지원의 35.2%인 243백만원으로 나타났음

○ 농림부는 '농업경영체 활성화 방안'을 농정의 주요한 과제로 삼고 농업경영체를 체계적으로 육성, 지원함으로써 시장원리에 기반을 둔 전문화된 농업경영의 주체로 양성하는데 주력하고 있음
- 농업분야에 BT·IT등 첨단기술이 접목될 수 있도록 능력 있는 경영체를 육성하고 경영혁신을 체계적으로 지원하고 있음



<그림 1> 농업경영체 분류에 따른 활성화 방안

○ 농림부는 기존 농업경영체의 부담을 완화하기 위한 세법상의 부담경감 방안, 인력 전문화를 위한 교육 및 컨설팅 지원 방안, 그리고 외부자본의 원활한 유입을 촉진하기 위한 제도적 장치 마련 등의 정책을 추진하고 있음

○ 또한 영농법인의 판매 및 마케팅등 경영 애로사항을 경감시키기 위해 전문교육 및 컨설팅, 농업법인 소득사업의 일환으로 부대사업에 대한 제한의 완화 대책 등을 실시하고 있음

○ 영농조합법인에 대해서는 그 성장단계별로 차등화하여 각기 발전단계에 알맞은 정책적 지원 방안을 검토하거나 계획하고 있음

<표 10> 영농법인 지원사례

구 분	지원대책(추진 혹은 계획 중)	비 고
농업법인 운영현황	· 제도 도입 15년 경과 · 농업경영체 활성화 방안 수립 및 추진 중	'04년 12월현재 5,492개(결산법인 2,130개)
세제지원	· 법인세, 양도세, 부가세 등 특례적용 추진	국세,지방세 등 개정추진
자금 공급 원활화	· 농업인 출자지분 제한 완화 · 우수 경영체 창업자금 지원 등 강화	창업보육센터 입주업체 운영지원
전문인력 공급	· 경영전문인력 참여 촉진 · 우수벤처농업인 발굴 및 시상 · 정예농업인 육성 종합대책 마련	출자규제 완화
사업분야 확대	· 부대사업 제한 완화	주말농업, 관광휴양사업 등 병행 가능
성장단계별 지원	· 창업단계 지원 · 성장단계 지원 · 구조조정 단계 지원	농업전문투자조합 결성 경영컨설팅 적극 지원 회생불능경영제 인수·지원

2. 영어조합법인 우수사례 분석

○ 전국의 6개 우수 영어조합법인을 대상으로 본 연구진이 직접 현장에 방문하여 심층 조사를 실시

<표 11> 영어조합법인 사례분석 결과

구 분	애로사항 및 시사점	비 고
어려웠던 점	· 운영자금의 부족 · 금융비용 부담	시설자금 미수혜 법인
강점과 약점	· 경영자의 리더쉽 및 관리능력 등 · 생산관리 및 판로 개척의 어려움	
성공 요소	· 경영자 자질 · 생산관리 및 조달 · 판매 관리	생산업종 생산 및 가공업종
정부지원 및 제도 - 평가 - 향후 지원 방향	· 평가 - 정부지원정책의 긍정적 효과 평가 - 정부지원제도의 실효성 의문 · 향후 지원방향 - 신용제도 및 운영자금 지원 확대	시설자금 수혜법인 시설자금 미수혜법인
지역사회 기여	· 고용창출 효과 및 소득 안정 효과	
영어조합법인의 전망	· WTO 타결시 시장 불안 우려 속에 고부가가치화를 통한 대책 마련 시급	시장 개방에 따른 시장 교란 우려

○ 영어조합법인의 애로사항은 무엇보다도 자금 문제가 가장 큰 것으로 조사되었음

○ 우수 영어조합법인들은 대부분 경영자의 리더쉽 및 생산현장의 관리 능력을 매우 중시하고 있으며, 특히 핵심적인 성공요소로서 경영자 자질을 중시하고 있음

○ 이들 우수한 영어조합의 성공적인 경영 실적은 지역사회에 소득 안정과 고용 창출이라는 혜택을 안겨주고 있으며,

- 향후 영어조합의 성장과 발전이 어촌 지역경제에 매우 중요한 한 축이 될 것으로 전망되어 영어조합제도 활성화 필요성이 그 어느 때보다 중요해 지고 있음

제4장 영어조합법인 성과와 문제점(설문조사)

1. 영어조합법인의 성과

○ 영어조합법인 제도가 추구하는 목적과 취지를 충족시키고 있음. 혈연 및 지연보

다는 사업을 위해 결합한 기능조직으로 사업경영체로서 정체성, 수산물 생산의 협업을 통한 효율적 어업인력활용, 공동출하 또는 판매 등 유통 상의 이익추구, 수산물가공사업을 통한 소득증대 등 설립목적에 부합하여 설립·운영

○ 영어조합법인 사업을 통하여 어업소득증대, 정부자금지원, 어가의 임금 또는 부업소득 획득, 어업인력난 해소 및 세제상의 혜택 등의 효과를 올리고 있어 정책목표를 달성

○ 영어조합법인은 호선에 의한 책임자 선출, 조합원의 합의에 의한 의사결정 등 대체로 민주적인 방식에 의해 운영되고 있으며, 이러한 법인운영방식에 큰 불만이 없음

○ 대체로 법인의 경영수지를 잘 파악할 수 있도록 장부기장을 하고 있으며, 당분간 재투자를 위한 성과배분의 유보, 법인의 절반 정도는 수지균형 또는 흑자경영 시현, 현 사업의 유지 또는 현 사업규모의 확대 의향(74%), 자체평가에서 성공(31%)이 실패(18%)보다 많음

○ 영어조합법인에 대한 정부지원은 양면성을 지니는 것으로 급격한 양적 팽창으로 부작용발생이라는 부정적 측면과 사업기반을 조성하는 계기의 긍정적 측면이 있음

2. 영어조합법인의 과제와 문제점

○ 설립목적의 달성에 대하여 만족보다는 불만족이 약간 많고, 역할분담과 책임의 범위가 명확하지 않고, 신속하게 방침을 결정하지 못하는 등의 법인 운영에 문제점

○ 준조합원의 출자에 의한 자금조달이 이루어지지 않고 있어 비어업인의 출자를 통한 조합운영의 이점을 살리고자 한 준조합원제도가 충분히 활용되지 못함

○ 법인 경영적자 주된 이유는 판매가격의 하력, 판로취약, 소비둔화 등 유통 및 소비와 관련된 것으로 특히 가격하락문제에 대한 적절한 대응방안 마련필요

○ 또한 생산비용 상승이 경영적자의 주요 원인이므로 고비용 저효율의 법인 경영구조를 개선하는 자구노력 즉 생산비용의 절감대책 등이 요구

○ 경영규모 확대에 따른 '영어회사법인'으로 전환할 수 있는 제도적 장치가 마련되어야 함

○ 홈페이지가 구축되어 있지 않고, 인터넷판매를 하지 않는 등 정보매체의 활용도가 매우 저조한 실정으로 이에 대한 대책이 마련(직거래기반)

○ 법인발전에 가장 큰 제약요인은 자금부족이며, 경영관리능력취약과 인력부족도 발전에 걸림돌, 그리고 법인의 급격하게 증가된 이유는 정부의 지원이 일조, 늘어나는 부실영어조합법인의 원인은 사업운영의 미숙, 정부지원수혜를 위한 개인사업 그리고 설립동기 불명확 등이 지적됨. 정부지원사업에 대한 철저한 사전 및 사후관리가 요구됨

○ 부실 법인에 대하여는 정부의 적절한 지도감독과 경영활성화를 위한 추가지원, 동시에 청산절차를 밟아서 제도적으로 해체시켜야 하는 견해가 지배적이어서 현재보다는 정부의 직접적인 관여가 더욱 많이 요구되고 있음

○ 판로개척 및 마케팅강화가 법인의 경영활성화에 가장 주요한 요소로 지적됨. 이와 관련하여 수협과 협력가능 분야로 바다마트 및 인터넷판매 등의 유통체계 활용, 가격 등 시장정보 공유, 교육 및 경영 컨설팅 등을 희망함

○ 영어조합법인의 다양한 성공요인이 제시되었는데 이를 홍보·보급하여 법인의 경영에 활용하여 도움을 줄 수 있는 시스템이 마련되어야 함

○ 지방자치단체의 관심과 지원이 매우 저조하며 이에 대하여 불만이 많은 것으로 나타났는데 영어조합법인 사업은 지역경제와 밀접한 관련이 있으므로 지역경제 활성화 차원에서 지자체의 영어조합법인 육성과 지원이 필요함

○ 법인의 사업경영상 해결해야 하는 문제를 우선순위로 보면 자금확보, 가격안정 및 가격경쟁력 확보, 판로개척, 경영교육 및 컨설팅 지원 등이며 이는 영어조합법인의 활성화를 위한 실천방안이기도 함

○ 추가 또는 저리자금지원, 설립 후 지속적인 사후관리, 유통 및 마케팅 관련정보 제공 및 기술지원, 자금지원절차 및 서류간소화, 성공가능업체 적극 육성, 지자체의 관심과 홍보요망, 종합컨설팅요망 등의 건의사항은 법인 운영과정에서 경험을 통하여 제안된 의견으로 이들 내용을 구체화하고 제도개선이 뒷받침되어 야 함

제5장 실천방안

1. 성공모델과 성공전략

○ 경영실태 및 사례분석, 설문조사 등 다양한 방법을 통해 우리나라 영어조합법인의 문제점 및 개선방안 등을 위한 시사점 등을 도출

○ 개방화 시대를 맞이하여 성공적인 영어조합법인 모델을 제시함으로써, 수산어촌 분야의 열악한 경영환경을 극복할 수 있는 효율적인 어업경영체 육성 대안

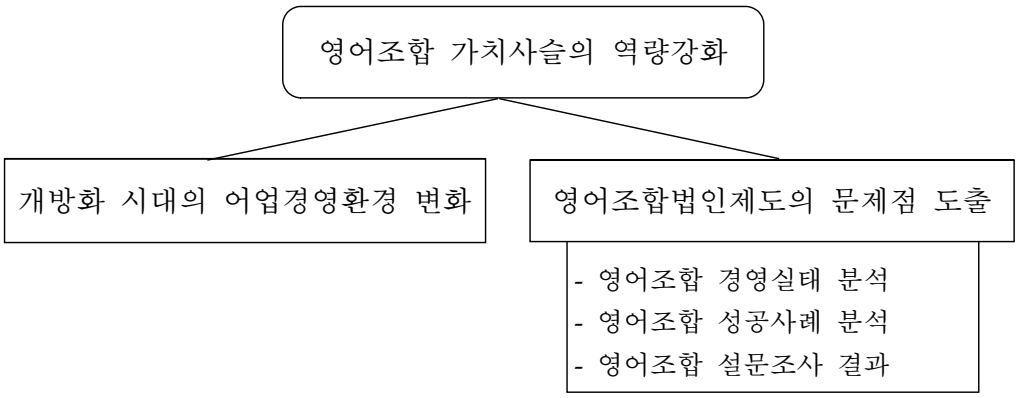
○ 성공모델의 구축방향(출발점), 영어조합법인의 가치사슬, 성공을 위한 경영전략

가. 성공모델 구축의 방향

○ 개방화시대를 맞이하여 수산업의 경영 여건은 더욱 악화, WTO/DDA 협상 및 국가간 FTA 협상 추진 등 수산물 분야의 수입개방이 날로 확대, 이에 수산업의 경쟁력 강화를 위한 다각적인 대책 마련 필요

○ 어업생산자 측면에서 영어조합법인제도는 시장친화적인 경영체 조직으로서 향후 수산업의 경쟁력을 끌어갈 주요 주체 중 하나임

○ 영어조합법인은 현재까지 시행상의 문제점에도 불구하고 미래지향적 경영조직이므로 이를 적극 개선, 수산업 생산, 유통, 가공 등 각 분야를 담당



<그림 2> 성공모델 구축의 방향

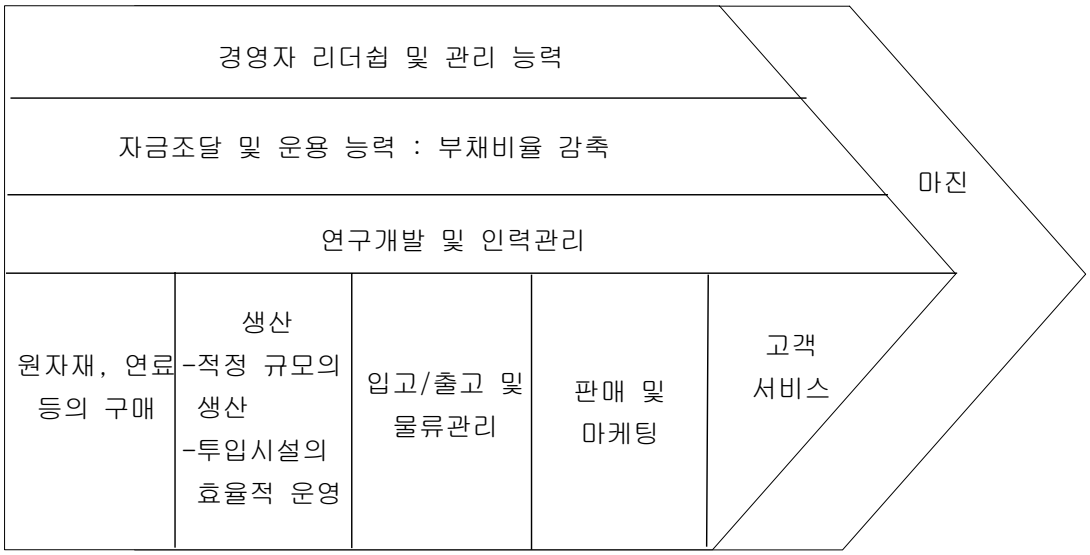
○ 영어조합법인의 성공모델은 개방화 시대를 맞이하여 영어조합법인이 안고 있는 문제점을 적극 해소할 수 있는 방향으로 구축되어야 함

나. 영어조합법인의 성공적인 가치사슬 모형

○ 성공적인 영어조합법인의 모델은 개방화 시대를 맞이하여 불확실한 시장에 능동적으로 대응할 수 있는 인적·조직적·물적 시스템을 갖춘 사업체이어야 함

○ 이를 위해 이들 각 차원의 시스템은 영어조합법인의 가치를 창출하는 수단으로 활용되어야 하며, 이때 이들 시스템의 체계적 구조는 가치사슬 모형에 제시

○ 특히 성공적인 영어조합법인의 가치사슬 모형은 앞서 제시된 각종 실태조사 및 사례분석 결과 등의 시사점을 반영하여 영어조합법인의 내부적인 사업모델로서 작성



<그림 3> 성공적인 영어조합법인의 가치사슬 모형

○ 위의 그림과 같이 영어조합법인의 성공적 발전을 주도하기 위해서는 경영자의 리더쉽과 관리 능력이 우선적으로 필요하고, 아울러 소요 자금에 대한 조달 및 운용 능력의 개선도 가치창출과 밀접하게 관련됨

○ 이와 같은 가치사슬 모델을 통해 영어조합법인의 부가가치를 극대화해 나가는 모형이 마련되어야 함

다. 성공을 위한 경영전략

○ 성공적인 영어조합법인의 가치사슬 모형을 완성하기 위해서는 각 분야별로 이에 적합한 경영전략으로 뒷받침되어야 함

① 가장 먼저 경영자 리더쉽 및 관리능력 개선

- 해당 참여 업종에 대한 전문적인 지식과 노하우 습득도 필요하겠지만, 개방화 시대의 시장과 수급에 대한 이해와 합리적 경영 마인드 형성이 시급함. 더구나 초기 단계일수록 소규모 법인체를 유지하므로 경영자의 리더쉽은 법인 전체의

분위기와 성과 창출에 결정적 요인으로 작용하기 때문

② 자금조달 및 운영 등의 재무전략이 획기적으로 개선
- 사업체 경영시 시설 혹은 운영자금 수요는 불가피하기 때문에 이를 적절한 수준에서 그 규모와 조달 방법을 강구
- 일단 규모가 영세한 단계에서는 자기자본대비 부채비율이 100%를 넘어서지 않은 수준에서 타인자본을 조달하는 것이 바람직할 것으로 판단되며, 일단 도입된 자금은 시설 및 운영비에 효율적으로 사용하는지 사전 및 사후적 관리가 반드시 뒤따라야 함
- 이와 관련해서 별도의 컨설팅 기관을 통해 지원을 받을 필요가 있음. 특히 양식업종을 영위하는 제주 지역의 영어조합들의 경우 부채비율 감축을 위한 노력이 선행되어야 할 것으로 보임

③ 전문 인력의 영입과 지속적인 교육 등 인적자원의 관리와 함께, 연구개발을 통한 부가가치율 제고 방안 마련
- 제도도입 초기단계 까지는 3~5명 수준의 인력으로 대부분 운영되고 있으나, 규모가 다소 확장되기 시작하면 인력관리의 효율성이 영어조합법인의 성패를 좌우하는 중요한 요인으로 작용함

④ 영어조합법인의 기능별로는 구매, 생산, 입출고, 마케팅, 고객 서비스 등으로 구분할 수 있으며, 이들 각 단계별로 최선의 전략을 수립하여 추진
- 우선 구매 및 마케팅 전략에 있어서는 해당 지역내 수협과의 협력관계를 적극 구축하는 한편, 동종 업종 혹은 지역내 공동 구매 및 판매 전략을 추진하는 것도 바람직할 것임
- 이와 함께 경영자는 각종 네트워크를 구축하여 판로개척 및 안정적인 원재료 조달 등의 전략을 구사, 그리고 법인의 생산능력과 소비량을 신속하게 맞추어 나갈수 있도록 내부적으로는 입출고 및 합리적인 재고관리 등을 본격 추진
- 영어조합법인의 생산규모는 적정 수준까지 끌어올려 경쟁력을 조기에 갖추는 것이 바람직하며, 이때 투입 시설과 설비에 대한 철저한 관리가 필수적
- 자사 제품을 소비하는 고객에 대한 체계적 관리를 시도하고, 이들의 평가를 다양하게 모니터링 하여 경영전략의 개선에 적극 반영토록 함

2. 제도개선방안

○ 정부지원자금의 지급개선(시설자금)
- 적기에 지원(선금, 분기별 시설자금)
- 시설완공 이후에 시설자금이 지원되어 자금압박으로 많은 법인이 중도에 사업을 포기하는 사례가 빈번히 발생

○ 부가가치세 면제 확대
- 영어조합법인은 면세법인사업자로 세제 혜택을 받고 있으며 어업용 기자재에 대한 영세율 적용을 받음
- 그러나 대부분의 시설사업이 어업용 기자재로 인정받지 못하고 부가가치세를 납부하게 되어 오히려 공사비용이 증가하는 등 영어조합법인의 제도적 이점을 살리지 못하는 즉 제도적 맹점이 발생
- 따라서 어업용기자재에 대한 영세율을 적용하고 있는 현행 제도를 영어조합법인의 사업용 기자재에 대한 영세율 적용으로 그 범위를 확대

○ 토지소유 가능하도록 제도개선
- 영어조합법인은 시설물이 설치된 토지에 대하여만 토지소유가 인정
- 따라서 토지를 구입하여 시설을 하고자 하였을 때는 먼저 개인명의로 구입하여 시설설치가 완료된 후 영어조합법인이 토지를 다시 매입
- 이 과정에서 개인명의로 구입할 때 취득세, 법인명의로 구입할 때 취득세 등 실질적으로 이중의 취득세를 납부하게 되어 추가비용이 발생

○ 출자상한제한 제도 폐지
- 조합원은 어장·현금이나 기타 현물로 출자할 수 있으며, 조합원 1인의 출자액은 총출자액의 3분의 1을 초과할 수 없도록 출자상한 제한
- 철폐이유 : 자기자본 충실을 통한 법인의 경영체질을 강화하기 위한 경영상의 측면, 법인 운영에 있어 대표자의 책임경영을 유도
- 영농조합법인 출자제한 제도 철폐

○ 품질인증제의 통합
- 법인의 상품에 대하여 해양수산부, 지자체의 품질인증이 중복으로 지정되다보니 관련서류 제출 등이 상이하여 서류준비에 많은 시간이 소요되는 등 품질인증제가 오히려 걸림돌
- 지자체, 해양수산부, 수산물품질검사원 등에서 부여하고자 하는 품질인증제를

통합하여 가장 강력하고 까다로운 품질인증을 받으면 기타 품질인증은 신청하면 간단하게 처리될 수 있도록 하는 제도개선이 필요

3. 운영효율화를 위한 정책방안

가. 법인조직 운영의 효율화 방안

○ 법인해산 유도방안

- 실태조사 및 설문조사에서 사업실적이 없거나 부실조합에 대하여 정부가 개입하여 적절한 청산절차를 밟아서 해산시켜 영어조합법인이 건전하게 발전 유도
- 영어조합법인의 해산은 이미 법제도적인 사항은 구비되어 있으므로 향후 영어조합법인의 육성 및 관리차원에서 부실조합 및 사업실적이 없는 조합에 대하여는 해산을 유도할 수 있는 방안이 마련

○ 사후관리 확대

- 현 제도에는 법인이 설립된 이후 적절한 관리와 육성방안이 부재함. 영어조합법인의 경우는 주된 사무소의 소재지에 설립 등기하도록 되어 있으므로 이 설립자료를 토대로 검토·분석하여 단순히 지원사업에 대한 사후관리에서 벗어나 법인 전체에 대한 설립이후의 사후관리가 될 수 있도록 해야 함

○ 전문인력 육성정책 차원에서 전략적 접근

- 조만간 타결될 것으로 전망되는 DDA, FTA 등 개방확대 및 경기침체에 따른 국내 소비부진 등으로 어업 및 어촌은 많은 영향을 받을 것으로 예상됨
- 이러한 국내외 환경변화에 적절히 대응할 수 있는 여러 방안 중에서 특히 사람에 대한 투자 즉 전문인력의 육성이 매우 주요한 과제로 대두되고 있음
- 현재 전국에 900여개 법인이 설립되어 있으며 매년 증가추세이나 이 법인에 대한 육성정책은 미흡한 실정임
- 농림부의 예를 보면 농업법인을 농업경영체의 한 형태로 분류하고 '농업경영체 활성화방안'[1]을 적극적으로 추진 중이며, 그 기본방향에서 비전을 '혁신적 농업법인 성장으로 농업의 경쟁력 제고'로 제시하고 '매출 50억원이상 혁신적 농업법인체 1천개 육성'한다는 정책목표를 설정하고 있음
- 단순히 어업인이 조직한 단체수준에서 탈피하여 앞으로 수산업을 이끌어 갈 선도적 어업경영체로서 영어조합법인을 육성시키는 정책적 접근이 시급함

1) 농림부는 경제정책조정회의 안건으로 제2차 농업경영체 활성화 방안(2006. 5. 19)에 관하여 관련부처(재정경제부, 기획예산처, 농림부, 보건복지부, 노동부, 해양수산부, 중소기업청, 국세청)회의를 함.

- 또한 성공한 영어조합법인 또는 성공가능성이 있는 영어조합법인에 대하여 집중 적으로 육성 및 지원할 수 있는 벤처기업으로 연계하여 육성하는 시스템이 마련되어야 함

○ 지자체의 관심과 지원 강화

- 영어조합법인은 지역 내 수산업에 기반을 둔 어업인으로 조직되고, 지역수산물을 원료로 지역브랜드를 만들고 이를 토대로 사업을 하고, 지역 사람을 고용하는 등 지역경제에 파급효과를 고려했을 때 지역과 매우 밀접한 관계에 있음
- 지방화 시대, 지역균형발전 등에 부합되고 지역 내 자원을 활용하여 지역경제를 활성화시키는 조합법인에 관심을 갖고 체계적이고 지속적인 지원과 육성을 통하여 지역 기업으로 발전시킬 수 있도록 해야 함

나. 법인사업 경영의 효율화 방안

○ 자금 확보 등의 자구노력

- 우선 법인의 자금 수요가 어디서 발생하였는가를 살펴보고, 자금 용도가 고정적이고 장기적인 경우에는 조합원 등의 출자자금을 추가적으로 각출하거나, 신규 조합원을 영입하여 자기자본을 확장하는 것이 우선적인 자구노력임
- 자금 용도가 단기적이고 유동적인 경우에는 일부 차입금이나 융자를 시도하는 것도 차선의 방책으로 활용할 수 있음. 그러나 이 경우에도 해당 영어조합법인의 부채비율이 과도하게 높아 금융비용 부담이 과중할 때는 타인자본에 의존해서는 안 될 것임. 차입 등 외부금융을 유치하기 위해서는 해당 법인은 융자조건을 유리하게 하기 위한 각종 신용도 개선 방안들을 미리미리 검토하여 대책을 마련해야 할 것임
- 무엇보다도 가장 근본적인 자금 확보 방안은 건실한 법인 경영을 통해 잉여금 적립을 확대하는 수밖에 없음. 따라서 자금 확보를 위한 자구노력의 정석은 궁극적으로 건실한 경영을 통한 자체 자금을 축적하는 것임

○ 합리적인 자금지원 체계구축

- 자금지원 시스템으로서는 우선 수산분야 소요 자금을 적시에 공급할 수 있는 펀드 자체를 더 많이 확보해 놓는 것임. 농신보 보증의 취급기관을 확대하여 시중은행 및 농협 등에서도 영어조합법인등 어업경영체에게 자금 융자업무를 취급할 수 있도록 하면 일단 자금 공급 여력 측면에서 크게 개선
- 그러나 실재 이들 금융기관들이 어업경영체들 대상으로 자금융자가 이루어지려면 우선 농신보의 기금 자체를 확대하여 보증 여력을 증대시켜야 할 것이며, 다

른 한편으로는 자금 차입자인 어업경영체의 담보물건과 이에 대한 적절한 평가가 뒤따라야 함

- 담보력이 부족하더라도 이를 신용평가로 일부 대체하기 위해서는 어업경영체를 전문으로 하는 신용평가 모형 개발도 이루어져야 함. 수산업의 사업적 특성을 충분히 반영하여 어업경영체 신용평가시 다른 업종에 비해 불이익을 받지 말아야 할 것임

○ 직거래 활성화기반 조성

- 판로개척 및 마케팅강화가 법인의 경영활성화에 가장 주요한 요소로 지적됨. 따라서 판로개척 및 마케팅 강화측면에서 정보화시대에 걸맞게 전자상거래 즉 인터넷 수산물시장을 활용하여 생산자와 소비자 간의 직거래를 활성화시켜 조합법인의 최대 문제점을 해결하는 방안을 강구
- 현재 인터넷 수산물 판매가 가능한 기반으로 한국수산회의 '피쉬세일' 그리고 수협의 바다마트 및 인터넷 판매 등이 구축되어 있으며 이들 기반을 활용
- 홈페이지 제작에서 인터넷 판매까지 일관되게 전자상거래가 될 수 있도록 교육 및 지원 필요

○ 전문 교육 및 경영 컨설팅지원 체계 구축

- 대부분의 법인은 지식과 경험부족으로 경영능력이 취약하여 법인경영의 애로를 겪고 있음. 수익분석, 상품재고, 재무 및 현금흐름 등 경영정보관리와 경영능력을 배양하기 위한 교육 또는 훈련습득이 필요하며, 뿐 만 아니라 업종별 전문교육을 통하여 소득증대의 교육 기회가 제공
- 농업부문에서는 농업투자의 효율성을 제고하고 정부의존을 탈피, 자기 혁신능력을 갖춘 농업법인을 포함한 농업경영체를 육성하기 위해 1999년부터 경영컨설팅 경비를 지원함. 또한 맞춤형 컨설팅 서비스제공을 위해 컨설팅 쿠폰제 도입, 농업경영컨설팅협회에서 컨설팅서비스 지원대상을 경영・기술분야에서 세제, 투자유치기법, 특허출원 등으로 확대 운영하고, 우수 농업법인 대상 현장 컨설팅 등 수요자 중심의 상시 컨설팅 체계를 구축하고자 함
- 현재 어업부문에는 이러한 전문교육 및 경영 컨설팅 서비스 지원체계가 마련되어 있지 않은데 농업부문의 좋은 사례를 벤치마킹하여 법인의 사업경영 역량을 제고하고 경영개선에 기여할 수 있는 전문 교육 및 경영 컨설팅 지원체계의 구축이 시급함

○ 관련 정보교환 및 제공 등 정보화 기반 마련

- 전국에 영어조합법인은 지역별로 다양한 사업을 하고 있으며 이들 사업과 관련

된 정보를 공유하고 활용하고자 할 때 상호 연결망 즉 전국 네트워크가 구축되어 있지 않아 법인사업에 애로가 있음

- 조합법인의 운영정보, 사업정보, 상품정보 등을 공유하고 교환할 수 있는 종합적이고 체계적으로 정리된 책자를 편찬·배포 또는 이들 정보를 바탕으로 해양수산부내 조합법인의 홈페이지를 구축하는 등 정보교류 및 교환의 장이 마련되어야 함
- 동시에 법인정보 DB를 구축하여 관리하고, 성공사례 등을 분석하여 정보를 제공하여 법인경영에 참고할 수 있도록 하는 등 다양한 정책서비스가 필요

○ 수협과의 협력방안

- 수협과 협력가능 분야는 바다마트 및 인터넷판매 등의 유통체계 활용, 가격 등 시장정보 공유, 교육 및 경영 컨설팅 등으로 향후 법인의 경영활성화를 위한 수협조직의 적극적인 활용과 구체적인 협조방안 등이 마련되어야 함
- 수협은 지역 영어조합법인의 육성과 지원, 정보제공에 협조를 아끼지 말아야 하며 새로운 지도사업의 일환으로 영어조합법인과의 상호 협력하는 방안을 마련하고 경우에 따라서는 조합법인 사업에 투자할 수 있어야 함
- 지구별 수협과 법인이 공동으로 지역브랜드를 개발하여 수협 유통체계를 이용하여 판매하는 것 등을 고려해 볼 수 있음

제6장 결 론

○ 그 동안 수산정책의 주요 핵심대상에서 밀려나 있었던 영어조합법인에 대한 재인식과 함께 전문인력 육성차원에서 영어조합법인에 대한 전략적 접근이 필요

- 영어조합법인의 성공률 30%, 계속유지 또는 확대의향 74%, 흑자 및 현상유지경영체가 절반이상, 무엇보다도 어가소득의 증대효과가 가장 크다는 설문 결과 등에서 영어조합법인은 성공한 수산정책으로 평가할 수 있으며, 적극적인 육성정책이 필요
- 농림부에서는 매출 50억 원 이상의 혁신적 농업법인체 1천개를 육성한다는 정책목표를 설정하고, 교육 및 컨설팅 지원방안, 발전단계별 정책적 지원방안 등 다양한 정책개발과 지원을 하고 있음
- WTO-DDA, FTA 협상 등 수산여건변화에 능동적이고 적극 대응하여 향후 수산업과 어촌을 이끌어가는 핵심주체이자 선도적 어업경영체로서 영어조합법인을 육성하는 즉 사람에 대한 육성 정책차원에서 접근해야 함

○ 영어조합법인의 목적을 살린 발전방안 마련이 필요함
- 영어조합법인은 개별어가 중에서 의욕과 열의를 가진 선진 어가를 조합구성원으로 하여 법인격을 부여함으로써 생산에서 유통·판매까지 다각적인 사업이 가능하고, 자본을 출자조성하고, 기술집약적 협업적 어업의 실현으로 어가소득을 증대하고 어촌경제의 활성화에 기여하는 것을 목적으로 함
- 개별영세어가, 어촌계 또는 수협이 수행할 수 없는 틈새시장을 주된 목표시장으로 하여 어촌기업 또는 벤처형 기업으로 성장할 수 있는 가능성이 큼
- 선택과 집중으로 성공한 영어조합법인 혹은 성공가능성이 있는 영어조합법인에 대하여 집중 육성 및 지원하여 벤처기업으로 성장할 수 있는 시스템 기반 조성 필요

○ 본 연구는 영어조합법인의 활성화를 위하여 제도개선, 경영효율화 및 조직효율화 등의 다양한 실천방안을 제시하였으며, 이들 각각을 정책과제로 하여 보다 구체화를 바탕으로 실천 가능하도록 하는 것이 해양수산부의 역할임

○ 지방자치단체는 관심과 지원으로 지역기업으로 발전하도록 토대마련
- 영어조합법인은 지역수산물을 원료로 한 지역브랜드를 만들고 이를 토대로 한 사업을 하는 등 지역고용 및 소득효과로 지역경제에 미치는 파급효과가 크며, 지역사회에 기여하는 바가 높은 것으로 평가됨
- 지역경제 활성화차원에서 지역기업으로 발전할 수 있도록 지원과 육성이 필요

Summary

A Study on the Practical Propositions for Promoting the Fisheries Associated Cooperative Companies

This study aims at proposing the practical devices for promoting the fisheries cooperative companies. Government introduced the fisheries cooperative companies system in Korea on 1997.

The fisheries cooperative companies have been established for the purpose of heightening the fisheries household incomes and boosting the economy of fishing villages, by organizing the small and medium individual fishing families onto cooperative fisheries with their own capitalization.

There passed 9 years since the system established. Therefore we have to prepare next step to develop the system further, on the basis of close investigations and evaluations in detail.

We examined earlier studies on these respects, referred to various references related, and analysed some data, including survey and example studies. With the helps of these approaches, we focused on analysing status quo of their management performances, studying success factors and problems on examples, and drawing practical propositions.

Finally, we derived some conclusions as below.

First, we propose several improvement schemes in institutional respects.
- improving payment systems of government aids
- enlarging value-added tax-exemption
- enabling the companies to own real estates
- preparing methods of sponsoring operating funds
- abolishing the upper limit of direct financing
- integrating various quality certification practices

Second, we suggest that various management skills should be improved on the basis of efficiency.
- management strategies for success
- procuring money by themselves

- constructing funding system
- preparing the infrastructures for the direct transactions system
- constructing the professional education system, and bolstering management consulting services
- preparing the information infrastructure
- tactics of alliance with fisheries cooperatives

Third, we prepare some resolutions for organizational respect
- inducing dissolution of the corporations in problem
- enlarging post-management schemes
- fostering professional employees
- triggering the interest of local governments

Contents

Summary ····· i

Chapter 1. Introduction ····· 1

Chapter 2. Reviews on Fisheries Cooperative Companies ····· 6
2.1 Background ····· 6
2.2 Special Features of FCC ····· 7
2.3 Entering Strategies onto the Ocean and Fisheries Projects ····· 9
2.4 Characteristics of FCC ····· 12
2.5 Reviews on Installment of FCC ····· 13

Chapter 3. Empirical Analysis on the FCC's Management Performances ····· 21
3.1 Briefs ····· 21
3.2 Historical Performances of FCC ····· 25
3.3 Cross-Sectional Analysis on 2004 ····· 28
3.4 Synthesis ····· 39

Chapter 4. Case Studies ····· 41
4.1 Cases of Agricultural Associated Cooperative Companies ····· 41
4.2 Cases of Successful FCC ····· 49
4.3 Implications ····· 68

Chapter 5. Merits and Problems of FCC ····· 71
5.1 Briefs on Survey ····· 71
5.2 General Status ····· 73
5.3 Characteristics of FCC ····· 75
5.4 Management and Business Strategies ····· 78
5.5 Difficulties and Problems ····· 87
5.6 Improvement in Management and Institutions ····· 91
5.7 Preliminary Conclusions ····· 95

Chapter 6. Practical Action Plans ····· 98

6.1 Improvement of Institutions ····· 98
6.2 Devices for Management Efficiency ····· 101

Chapter 7. Conclusions ····· 112

목 차

요약 ····· i

제1장 서 론 ····· 1
1. 연구의 필요성 및 목적 ····· 1
가. 연구의 배경 및 목적 ····· 1
나. 국내·외 관련연구의 현황과 문제점 ····· 2
2. 연구방법 ····· 3
3. 연구내용 ····· 4

제2장 영어조합법인 제도개요 ····· 6
1. 영어조합법인제도의 도입배경 ····· 6
2. 영어조합법인의 특징 ····· 7
가. 영어조합법인의 법적 성격 ····· 7
나. 영어조합법인의 제도적 특징 ····· 8
3. 참여 가능한 해양수산 사업분야와 특징 ····· 9
4. 영어조합법인의 성격 ····· 12
5. 영어조합법인 현황 ····· 13
가. 설립 현황 ····· 13
나. 사업실적 현황 ····· 16
다. 사업지원 현황 ····· 17
라. 경영현황 ····· 19

제3장 영어조합법인 경영실태 분석 ····· 21
1. 경영실태분석 개요 ····· 21
가. 영어조합 경영실태 분석의 필요성 ····· 21
나. 분석을 위한 경영지표의 설정 ····· 21
다. 자료의 설명 ····· 23
2. 영어조합법인의 경영실적 추이 분석 ····· 25
가. 경영실적 추이 ····· 25
나. 경영지표 추이 ····· 27
3. 2004년도 횡단분석 결과 ····· 28
가. 개요 ····· 28
나. 업종별 분석 ····· 31

다. 지역별 분석 ····· 34
라. 업종별・지역별 분석 ····· 37
4. 경영실태 분석결과 총괄 ····· 39

제4장 사례연구 분석 ····· 41
1. 영농조합법인 사례분석 ····· 41
가. 농업법인 현황(04.12월말 기준) ····· 41
나. 농림부의 농업경영체 활성화 방안 ····· 41
다. 영농조합법인 성공 조건 ····· 46
2. 영어조합법인 우수사례 분석 ····· 49
가. 우수법인의 선정 및 조사 방법 ····· 49
나. 법인별 심층조사 결과 ····· 50
3. 사례분석으로 보는 시사점 ····· 68

제5장 영어조합법인 성과와 문제점 ····· 71
1. 조사개요 ····· 71
가. 조사대상 및 표본의 특성 ····· 71
2. 일반현황 ····· 73
가. 설립연도 ····· 73
나. 법인의 인원현황 ····· 74
3. 법인의 성격・목적・만족도・효과 ····· 75
4. 영어조합법인의 운영 및 사업경영 ····· 78
5. 영어조합법인의 애로사항 또는 문제점 ····· 87
6. 경영 및 제도 개선 ····· 91
7. 소 결 ····· 95
가. 영어조합법인의 성과 ····· 95
나. 영어조합법인의 과제와 문제점 ····· 95

제6장 실천방안 ····· 98
1. 제도개선방안 ····· 98
가. 정부지원자금의 지급개선 ····· 98
나. 부가가치세 면제 확대 ····· 98
다. 토지소유 가능하도록 제도개선 ····· 98
라. 운영자금 지원방안 마련 ····· 99
마. 출자상한제한 제도 폐지 ····· 99
바. 품질인증제의 통합 ····· 100

2. 운영효율화를 위한 정책방안 ····· 101
가. 성공모델과 경영전략 ····· 101
나. 법인조직 운영의 효율화 방안 ····· 105
다. 법인사업 경영의 효율화 방안 ····· 107

제7장 결론 ····· 112

참고문헌 ····· 115

부록(설문조사표) ····· 116

표목차

<표 1-1> 연구개발목표와 내용 ····· 5
<표 2-1> 영어조합법인의 제도적 특징 ····· 9
<표 2-2> 영어조합법인이 참여 가능한 해양수산부사업 ····· 10
<표 2-3> 영어조합법인의 특징 ····· 12
<표 2-4> 지역별 설립 현황 ····· 13
<표 2-5> 사업 종류별 설립 현황 ····· 14
<표 2-6> 조합원 규모별 설립 현황 ····· 15
<표 2-7> 출자 규모별 설립 현황 ····· 16
<표 2-8> 사업실적 추이 ····· 17
<표 2-9> 연도별 정부지원 현황 ····· 18
<표 2-10> 시·도별 사업지원 현황(2004) ····· 19
<표 2-11> 법인당 경영상태 추이 ····· 20
<표 3-1> 분석대상의 시도별·업종별 분포 ····· 23
<표 3-2> 분석대상 영어조합법인의 규모별 분포 ····· 24
<표 3-3> 영어조합법인 경영실적 추이분석 ····· 26
<표 3-4> 영어조합법인 경영실적 추이분석 ····· 26
<표 3-5> 영어조합법인 경영수지 비교 ····· 27
<표 3-6> 매출액규모별 총자산수익률 분포 ····· 29
<표 3-7> 업종별 경영실태(2004년) ····· 34
<표 3-8> 지역별 경영실태(2004년) ····· 37
<표 3-9> 지역별·업종별 경영실태(2004년) ····· 38
<표 4-1> 농림부 농업경영체 지원제도 개선방안 추진현황 ····· 43
<표 4-2> 농업법인의 세제감면 사항 ····· 44
<표 4-3> 조사대상 영어조합 법인의 지역별 분포 ····· 49
<표 4-4> 조사대상 영어조합 법인의 업종별 분포 ····· 49
<표 4-5> 영농법인 지원사례 ····· 69
<표 4-6> 영어조합법인 사례분석 결과 ····· 70
<표 5-1> 조사목적·조사대상·조사방법 ····· 71
<표 5-2> 설문조사내용 ····· 72
<표 5-3> 지역별·업종별·출자규모별 현황 ····· 73
<표 5-4> 설립연도별 영어조합법인 현황 ····· 74
<표 5-5> 영어조합법인의 평균인원 현황 ····· 75
<표 5-6> 법인설립의 효과 ····· 78
<표 5-7> 법인운영방식의 어려운 점 ····· 79

<표 5-8> 성과 배분 유무 ····· 81
<표 5-9> 적자의 이유 ····· 84
<표 5-10> 융자금액의 상환능력 ····· 85
<표 5-11> 법인발전 제약요인 ····· 87
<표 5-12> 현행 제도와 정책지원 ····· 89
<표 5-13> 부실경영의 원인 ····· 89
<표 5-14> 부실법인에 대한 정부시책 ····· 90
<표 5-15> 경영활성화를 위한 해결사항(복수응답) ····· 91
<표 5-16> 수협과 협력이 가능 분야 ····· 91
<표 5-17> 영어조합법인의 성공요인 ····· 92
<표 5-18> 조직운영의 문제점과 개선방안 ····· 93
<표 5-19> 경영상의 문제점과 개선방안 ····· 93
<표 5-20> 영어조합법인의 활성화를 위한 실천방안 및 건의사항 ····· 94

그림목차

<그림 1-1> 연구개발 추진체계 ····· 4
<그림 3-1> 분석대상의 업종별 분포 ····· 24
<그림 3-2> 전체영어조합법인 자본규모별 분포 ····· 24
<그림 3-3> 분석영어조합법인 자본규모별 분포 ····· 24
<그림 3-4> 총자산수익률의 규모별 ····· 28
<그림 3-5> 총자산수익률과 자기자본수익률의 관계 ····· 29
<그림 3-6> 총자산수익률과 매출액수익률의 관계 ····· 30
<그림 3-7> 총자산수익률과 부채비율의 관계 ····· 31
<그림 3-8> 업종별 총자산수익률 ····· 31
<그림 3-9> 업종별 매출단가(가격) 및 수지비율 ····· 32
<그림 3-10> 업종별 부채비율 ····· 32
<그림 3-11> 업종별 자기자본산출계수 ····· 33
<그림 3-12> 업종별 재고율 ····· 33
<그림 3-13> 영어조합법인의 지역별 총자산수익률 ····· 35
<그림 3-14> 영어조합법인의 지역별 판매단가 및 수지비율 ····· 35
<그림 3-15> 영어조합법인의 지역별 부채비율 ····· 36
<그림 3-16> 영어조합법인의 지역별 재고율 ····· 36
<그림 4-1> 농업경영체 분류에 따른 활성화 방안 ····· 42
<그림 5-1> 영어조합법인의 성격 ····· 76
<그림 5-2> 설립목적 ····· 76
<그림 5-3> 설립목적 만족도 ····· 77
<그림 5-4> 업종별 설립목적 달성 만족도 ····· 77
<그림 5-5> 법인의 대표선출방법 ····· 78
<그림 5-6> 법인의 의사결정방법 ····· 79
<그림 5-7> 사업자금 조달방법 ····· 80
<그림 5-8> 사무실 유무 ····· 80
<그림 5-9> 경영수지 기록방법 ····· 81
<그림 5-10> 성과배분 방식 ····· 82
<그림 5-11> 법인의 경영상황 ····· 82
<그림 5-12> 사업규모 확대 계획 ····· 83
<그림 5-13> 회사법인으로 전환 필요성 ····· 83
<그림 5-14> 홈페이지 개설여부 ····· 85
<그림 5-15> 인터넷 판매여부 ····· 86
<그림 5-16> 업종별 인터넷 판매여부 ····· 86

<그림 5-17> 지구별, 업종별 수협과의 경합정도 ····· 87
<그림 5-18> 정부지원에 의한 법인설립 증가 ····· 88
<그림 5-19> 정부지원 ····· 88
<그림 5-20> 영어조합법인에 대한 지자체 관심도 ····· 90
<그림 5-21> 영어조합법인의 자체 평가 ····· 92
<그림 6-1> 성공모델 구축의 방향 ····· 101
<그림 6-2> 성공적인 영어조합법인의 가치사슬 모형 ····· 103

제1장 서 론

1. 연구의 필요성 및 목적

가. 연구의 배경 및 목적

(1) 경제・산업적 측면

WTO-DDA(도하개발 아젠다) 출범에 따른 외국수산물과의 경쟁, 유엔해양법협약 발효에 의한 EEZ선포로 동북아 신 어업질서 형성 그리고 자유무역협정(FTA) 타결 예상 등 수산여건과 환경이 급속히 변화하고 이러한 변화는 대체로 수산업과 어촌을 위협하는 방향으로 진행되고 있다.

수산업을 둘러싼 급변하는 여건과 환경변화에 능동적으로 대처하고 개별어업인의 한계를 보완・극복하고 자본・기술의 결합으로 어업의 생산성 제고와 함께 경쟁력 제고를 위한 정예어업생산자단체 육성의 필요성이 대두되고 있다. 이러한 필요성에 따라 수산업법 제9조의2(영어조합법인의 육성)에 의거하여 개별어업인은 협업적 어업경영으로 생산성을 높이고 수산물의 공동출하 및 가공・수출 등을 통하여 어가소득 증대를 위하여 1997년부터 영어조합법인이 설립되기 시작하였다.

해양수산부자료에 의하면 2003년 12월말 현재 전국에 907개 영어조합법인이 조직되어 있으며, 조합원은 총 6,361명으로, 1개 법인당 평균 조합원은 7명인 것으로 파악되고 있다(해양수산부, 영어조합법인 업무편람). 그 동안 영어조합법인은 어업소득증대, 어업인력난해소, 어가의 임금 또는 부업소득 획득 그리고 사회적 신뢰성 확보 등에서 그 성과를 얻고 있어 긍정적인 평가와 함께 영어조합법인을 설립만 해 놓고 사업을 하지 않은 즉 미결산 법인이 전체의 약 66%를 차지하여 법인의 부실화가 우려되기도 한다. 또한 흑자조합은 더 이상 늘어나지 않고, 자본대비 부채비율은 증가추세, 당기순이익은 감소추세 등 법인 경영상황은 악화되고 있는 것으로 파악된다. 영어조합법인의 2003년도 경영수지 분석에 따르면 흑자조합 210개(23%), 적자조합 66개(7%), 수지균형법인 33개(4%), 미결산법인 598개(66%)로 집계되었다.

따라서 설립된 지 9년 째 접어들어 어느 정도 정착단계에 접어든 영어조합법인의 경영실태를 진단하고 관련제도를 재검토하여, 부실화된 조합을 정상화시키거나 경

우에 따라서는 조정하고, 흑자조합을 더욱 늘리는 방안 강구 등의 영어조합법인을 활성화하는 구체적인 실천방안이 필요한 실정이다.

(2) 사회·문화적 측면

경쟁이 심화되는 자본주의 경제체제에서 1차 산업에 종사하는 경제적 약자인 개별어업인의 역량을 강화시키고, 어업생산성과 경쟁력 제고를 위하여 개별대응보다는 단체대응을 유도한다는 관점에서 그리고 효율적인 사업추진 차원에서 조합과 법인의 특징과 장점을 취하여 제도적으로 만들어진 것이 영어조합법인제도이다.

기존의 어촌계는 계원의 수가 많아 기동력이 부족하고 사업보다는 마을어장관리의 기초단위로 인식되고 있어 어업소득증대를 위한 어촌계 공동사업 추진에 한계와 애로가 많은 것으로 파악된다. 따라서 경영마인드와 사업가 기질을 갖춘 정예의 어업인으로 구성되는 영어조합법인이 탄생되었으며, 조합원의 공동출자·공동생산 및 공동판매로 개별어업인으로서는 불가능한 자본·기술집약적인 어업경영의 길이 열리게 된 것이다. 특히 법인화는 법인격의 획득에 따른 채권·채무 및 권리·의무의 주체가 되고 이로 인하여 제도적·정책적인 면에서 사회적 활동과 업무상의 이점을 살릴 수 있다. 또한 비어업인의 참여를 허용하는 준조합원제도를 도입하여 외부자본의 유입을 통한 자본의 영세성을 극복하고자 한다.

한편 경영마인드를 갖게 하여 개별어업인의 역량을 높여 개방화 시대에 수산업 경쟁력을 제고 하는 영어조합법인 제도는 그 동안 영세성에서 벗어나지 못했던 어촌사회 및 어업문화에 새로운 제도로 정착되어 가고 있다. 이를 위하여 다양한 지원사업 및 융자지원 프로그램이 제도적으로 마련되어 있다.

이러한 정부의 다양한 지원사업 및 융자지원이 일부에서는 오히려 어업경영마인드를 약화시키고, 보조에 의존하는 도덕적 해이경향이 나타나고 있어 이에 대한 개선이 필요한 실정이다.

나. 국내·외 관련연구의 현황과 문제점

영어조합법인에 관한 연구로서 이전에 한국해양수산개발원에서 수행한 '영어조합법인의 발전방향 연구'(1998)와 '영어조합법인의 경영실태와 정책방향'(2001)연구가 유일하다.

1998년에 수행된 '영어조합법인의 발전방향연구'는 영어조합법인이 설립되기 시작하여 1년이 경과한 시점에서의 초기연구로 새로이 도입되는 영어조합법인 제도

가 무엇인가를 살펴보는 탐색연구라고 할 수 있는데, 특히 영어조합법인보다 약 10년 앞선 영농조합법인에서 나타나는 문제점을 면밀히 파악하여 초기단계에서부터 영어조합법인이 건전한 법인경영체로 발전시키기 위해서 영농조합법인이 경험한 실패를 슬기롭게 극복하는 제도개선과 정책과제 그리고 자구노력 등의 측면에서 발전방향을 제시하였다는 점에서 그 의의가 있다고 판단된다.

또한 2001년에 수행된 '영어조합법인의 경영실태와 정책방향'연구에서는 설립 5년째를 맞이한 영어조합법인이 법인수, 조합원 그리고 총출자 규모 등에서 급격한 양적 성장추세를 나타내고, 이러한 양적 성장과 함께 질적 측면에서 법인이 발전할 수 있도록 중간 점검을 통하여 성과와 문제점을 도출하여 영어조합법인의 경영개선 및 활성화를 위한 정책과제를 제안하였다.

그러나 이들 연구는 영어조합법인이 도입된 비교적 초기에 수행된 연구로서 추상적이고 규범적인 발전방향을 제안하고, 주로 영어조합법인 제도의 특성을 알리는 것에 주력하였으며, 영어조합법인이 막 정착하는 단계이기도 하여 기초통계자료의 부족으로 경영실태에 관한 면밀한 조사 및 분석이 결여되어 구체적인 개선방안 제시보다는 정책적 또는 제도적으로 개선되어야 할 방향성만을 제안하고 있을 뿐이었다. 따라서 이들 연구는 현재 영어조합법인이 안고 있는 문제를 극복하고 해결하기에는 한계가 많으며 본 연구를 통하여 영어조합법인의 활성화에 필요한 실천방안이 마련되어야 할 것으로 판단된다.

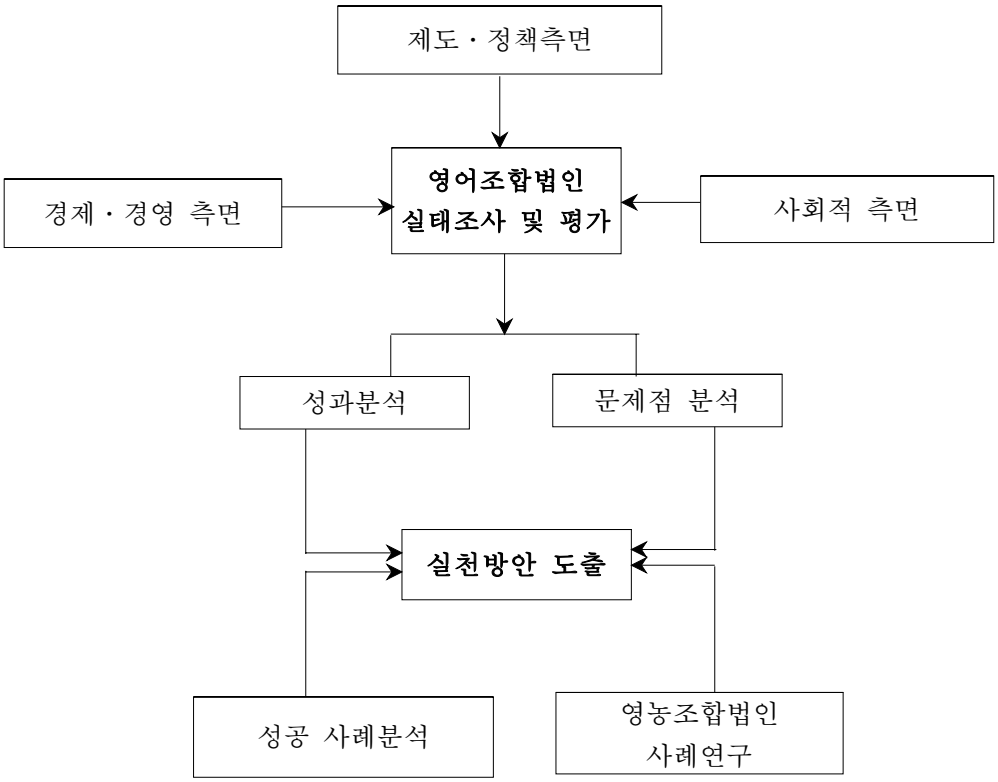
2. 연구방법

영어조합법인은 경제적 약자로 구성된 협동과 협조를 요구하는 조합이지만 사업을 효율적으로 추진하기 위하여 법인격이 부여되어 있다. 따라서 영어조합법인을 검토하고 평가하기 위해서는 정책적 측면, 경제·경영적 측면 그리고 사회적 측면에서 그 성과와 문제점에 대한 평가가 이루어져야 한다.

먼저 정책적 평가는 제도검토와 설문조사를 실시하여 목표달성 여부를 파악하고, 경제·경영적 측면에서의 평가는 공식 통계자료('농어업법인사업체통계조사보고서 각 년도', 통계청)와 기타 자료('영어조합법인 업무편람', 해양수산부)를 분석하였고, 설문 및 면접조사를 실시하여 그 결과를 활용함으로서 사회적 측면에서의 평가를 내려보게 된다.

또한 유사 사례연구로서 영어조합법인보다 10년 정도 앞선 역사를 가지고 규모면에서도 큰 영농조합법인의 제도, 지원프로그램 그리고 우수사례 등에 대한 검토와 분석을 통하여 시사점을 알아보고 벤치마킹을 통한 전략을 개발한다. 그리고 성공 또

는 실패한 영어조합법인의 사례를 조사·분석하여 성공적인 영어조합법인의 모델과 경영전략을 제시하고자 한다.



<그림 1-1> 연구개발 추진체계

이상의 영어조합법인에 대한 정책적, 경제적 및 사회적 평가, 영농조합법인 사례연구, 그리고 성공한 영어조합법인의 심층적인 사례분석 결과를 종합적으로 판단하여 영어조합법인이 안고 있는 문제점을 개선하고 활성화를 위한 실천방안을 도출하고자 하는데 그 목표를 둔다.

3. 연구내용

본 연구의 내용은 설립되어 9년째 접어들고 있는 영어조합법인의 실태를 전반적으로 재검토하고, 그 동안의 성과와 문제점을 살펴보고, 사회경제적 여건변화를 고려하여 영어조합법인의 경영실태를 분석하여 영어조합법인을 활성화하기 위한 구체적인 실천방안을 제시하는 것에 그 목표를 두고 있다.

<표 1-1> 연구개발목표와 내용

구 분	목 표	내용 및 범위
목표와 내용 및 범위	○ 영어조합법인의 경영실태 분석	○ 통계분석을 통하여 영어조합법인 구조변화 파악 ○ 경영실태를 분석, 평가 - 경영수지 분석 - 경영상태, 경영성과 파악
	○ 유사 사례연구를 통한 시사점 반영	○ 농업법인의 성공요인 ○ 농업법인 관련 정책 검토 ○ 농업법인에 대한 지원 검토
	○ 성공적인 영어조합법인의 모델 및 경영 전략 제시	○ 성공 사례 분석 ○ 성공요인 및 성공적인 전략 제시
	○ 영어조합법인의 성과와 문제점 분석	○ 그동안의 성과 평가 ○ 영어조합법인 설문조사 실시
	○ 실천방안 제안	○ 실천방안 도출 - 제도개선방안 - 운영효율화 방안

이러한 연구 성과로부터 WTO/DDA 및 FTA 등 여건변화에 적극적으로 대응할 수 있는 영어조합법인의 역량 및 경쟁력강화에 기여하고, 영어조합법인의 경영 전략 수립을 지원함으로써 어업인 소득증진, 그리고 영어조합법인의 내실화 및 경영 정상화에 기여할 것으로 기대된다. 또한 활용방안으로는 영어조합법인의 활성화를 도모하는 제도개선의 근거자료와 영어조합법인의 육성정책의 기초자료, 그리고 성공적 경영전략의 참고자료로 활용될 것으로 기대된다.

제2장 영어조합법인 제도개요

1. 영어조합법인제도의 도입배경

WTO-DDA(도하개발 아젠다) 출범과 유엔해양법협약 발효에 의한 EEZ선포로 동북아 신어업질서 형성 등 어업여건이 급속히 변화하고 있으며, 이러한 여건변화에 능동적으로 대처하고 개별어업인의 한계를 보완·극복하고 자본·기술의 결합으로 어업의 생산성 제고와 함께 경쟁력 제고를 위한 정예어업생산자단체 육성 필요성 대두되었다.

세계무역기구(WTO)의 출범 이후, 수산물 시장은 완전 개방되어 국내수산물과 수입수산물의 경합으로 인한 국내 직접생산자의 어업경영수지는 더욱 악화되고 있고, 유엔해양법협약의 발효에 따른 공해자유의 원칙에서 분할관리의 원칙으로 전환되면서 배타적 경제수역 획정 및 연안국의 배타적 경제수역 내 자원관리 책임, 1995년 유엔의 FAO가 채택한 '책임있는 수산업에 관한 규범' 그리고 1992년 지속 가능한 개발의 이념을 채택한 리우선언의 세부실천계획인 '아젠다21', 수산보조금 금지 협상(WTO-DDA) 등은 어업에 대한 관리와 국가간의 어업협정을 요구하고 있다. 이러한 국제적 동향으로 인해 국내 수산업은 더욱 위축되고, 경쟁력은 저하되는 상황 속에서 직접 생산자인 어업인, 어업관련기업체 및 정부로서도 위기의식을 갖지 않을 수 없다.

수산업을 둘러싼 국제적 동향이 미치는 위기에 유연하고 효율적으로 대응하기 위하여 도입된 영어조합법인은 어업경영체 중에서 수산기업보다는 개인경영체인 어가에 의한 조직을 그 대상으로 상정하고, 영어조합법인의 조직적 성격과 추진방향으로 다음과 같은 사항이 고려되었다.

첫째, 국내외 수산업 여건변화에 대응하고 위기에 대처하기 위해서는 현재의 영세어가보다는 소규모 정예어업생산자 단체를 육성하여 조직적인 대응이 있어야 한다.

둘째, 소규모 정예어업생산자 단체는 협업화 및 어업의 부가가치화로 어가의 소득을 도모한다.

셋째, 현재의 어촌계는 조직원 수가 다수이고 어촌계원별 어업의존도의 차이가 다양하므로 어촌계는 영어조합법인이 고려하고 있는 생산자 단체로서는 적합하지 않다.

넷째, 따라서 소규모 개별 어가 중에서 의욕과 열의를 가진 선진 어가를 조합구성원으로 조직하여, 자본을 출자 조성하고, 기술 집약적인 어업의 실현으로 생산성을 제고하여 상품의 고품질, 균질화를 기한다.

다섯째, 생산, 가공, 판매사업 등 어업경영의 규모화와 다각화를 통하여 어촌기업으로 육성한다.

여섯째, 어촌관광 및 수산물의 유통과 연계하여 국내 수산물의 경쟁력을 제고하여 어가소득을 증대하고 어촌경제의 활성화에 기여한다.

수산업과 수산인력의 경쟁력 강화의 필요성과 어촌활성화가 영어조합법인 제도를 도입하게 되는 직접적인 동기이나, 간접적으로 영향을 미친 것은 1990년 4월에 제정된 '농어촌발전특별조치법'에 제도적 육성근거가 마련된 영농조합법인이라고 할 수 있다.

영농조합법인제도의 도입 동기는 '우루과이라운드' 농산물 협상이 타결되고 새로운 세계무역기구가 출범함에 따라 이제까지의 농정으로는 한계가 있음을 직감했기 때문이다. 이에 적절히 대응할 수 있는 전략을 모색하게 되었다. 농업의 만성적인 문제인 영세소농 구조의 한계를 극복하고 농업의 구조개혁을 시도하게 되었다.

한편, 영어조합법인의 도입과 조직형태는 영농조합법인 제도를 거의 모방하였는데, 영농조합법인이 도입된 지 7년 후인 1997년에 비로소 영어조합법인이 제도화되고 수산정책으로 수용되기에 이르렀다.

2. 영어조합법인의 특징

가. 영어조합법인의 법적 성격

영어조합법인의 설립, 조직구성 등과 관련된 법규를 수산업법(1995.12.30)과 동 시행령(1996.12.31)·시행규칙(1997. 7. 1)에 신설하고, 정관을 고시함으로써 영어조합법인의 제도적 근거가 마련되었다.

수산업법 제9조 제2는 영어조합법인의 육성에 관한 규정으로 특히 제1항에 "①어업인은 협업적 어업경영으로 생산성을 높이고 수산물의 공동출하 및 가공·수출 등을 통하여 어가소득을 증대시키기 위하여 영어조합법인을 설립할 수 있다."고 그 목적을 명시하고 있다. 이러한 목적은 영어조합법인이 자금조달, 유통 및 생산의 측면에서 영세한 개인의 결합에 의한 적정규모의 어업경영체 육성을 통하여 어업의 경쟁력 제고하고, 소득을 증대시켜 어업의 영세성을 극복하고자 하는 것으로 파악할 수 있다.

또한 동법 제11조의10 규정에 "조합법인에 관하여는 이법에 규정하는 사항을 제

외하고는 민법 중 조합에 관한 규정을 준용한다.”라고 하고 있다.

실제로, 수산업법상 영어조합법인은 설립행위 및 권리능력 등에서는 민법상 법인 규정과 유사하며, 그 구성원의 성격, 자산의 출자 및 소유형태 등에 있어서는 조합 규정과 유사하다고 볼 수 있으며, 이러한 성격은 영어조합법인의 도입취지가 법인격을 부여함으로써 영어조합법인 이름으로 사업을 할 수 있도록 하고 개별 소규모 어가를 조합화 하여 자본·기술 집약적인 협업적 어업의 실현으로 어가소득을 증대하고 어촌경제의 활성화에 기여하고자 하는데 있다.

나. 영어조합법인의 제도적 특징

수산업법에 그 근거를 둔 영어조합법인에 관한 제도적 특징은 <표 2-1>에 정리하여 제시하였으며, 그 내용을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 영어조합번인의 성격은 협업적 경영체이며, 수산업법에 의한 특수법인으로 민법상 조합에 관한 규정의 적용을 받는다.

둘째, 기본적으로 어업인 5인을 주축으로 설립할 수 있으며, 협동양식면허 취득의 영어조합법인의 경우는 2인 이상이고, 비어업인도 참여가 가능하다.

셋째, 영어조합법인은 그 성격에 따라 일반영어조합법인형, 협동양식영어조합법인형 그리고 이 둘의 혼합형으로서 크게 세 가지로 분류할 수 있다.

넷째, 조합원과 준조합원의 출자한도를 제한하고 1인 1표제로서 조합원의 인적구성을 중시하고 공동분배의 조합원칙을 적용한다. 단 준조합원은 의결권이 없다.

다섯째, 비어업인의 참여를 허용하는 준조합원제도를 도입하여 도시자본 등 외부자본의 유입을 통한 자본 영세성을 극복하고자 하였다.

여섯째, 법인설립에 따른 별도의 인가나 허가가 필요하지 않고, 정관을 작성하여 관할 소재지의 등기소에 등기함으로써 설립이 가능하여 설립절차가 간단하다.

일곱째, 영어조합법인은 수산업법인은 수산업법에 그 근거를 둔 어업인 단체로서 법으로 규정된 독자적인 사업을 영위할 수 있으며, 해양수산사업집행 지침서의 사업에 참여할 수 있고 각종세제상의 혜택 등 제도적용의 대상이다.

여덟째, 영어조합법인은 협동양식어업의 면허를 취득[2] 할 수 있어 어촌계 내 전업 생산자에 의한 생산형태로서 향후 마을어장 및 협동양식어장의 이용과 관리에 새로운 방향을 제시하고 있다고 사료된다.[3]

2) 수산업법 제9조에 의하면 영어조합법인의 명의로 어업면허를 취득할 수 있으며, 특히 협동양식어업에 대한 면허 취득의 우선순위는 어촌계 다음으로 제2순위이고 마을어업의 어장 내에서도 어업면허를 취득(제9조 제3항)할 수 있으며, 마을어업 및 협동양식어업 이외의 어업에 대하여도 면허(제9조 제5항)를 취득할 수 있음

3) 어촌계원 중에서 의욕과 성의를 가진 선진어업인으로 구성된 영어조합법인에게 어장이용과 관리를 부여함으로써 향후 연안어장, 특히 어촌계 면허어장의 효율적 이용과 관리를 도모할 수 있는 계기가 됨

<표 2-1> 영어조합법인의 제도적 특징

구 분	내 용	비 고
성 격	○ 협업적 어업경영, 법인	
설립자격	○ 어업인(연간60일 이상 어업을 경영하거나 이에 종사한 자) ○ 어촌계원 또는 수협조합원	
발기인수	○ 어업인 5인 이상(일반영어조합법인) ○ 어촌계원 또는 수협조합원 2인 이상(협동양식영어조합법인)	
출자제한	○ 조합원 1인의 출자액은 총 출자액의 1/3을 초과할 수 없음 ○ 준조합원이 출자한 출자액 합계는 그 조합법인의 출자총액 1/3을 초과할 수 없음	영농조합법인의 경우 출자제한 없음
종 류	○ 일반영어조합법인(어업인) ○ 협동양식영어조합법인 (어촌계원 또는 수협조합원으로 구성된 영어조합법인)	
의 결 권	○ 1인 1표	
타법준용	○ 민법 중 조합에 관한 조항	
설립운영	○ 어업인이 자율적으로 설립, 운영	
면허취득	○ 협동양식면허(협동양식영어조합법인)	
준조합원	○ 비어업인은 준조합원으로 가입가능	의결권 행사 할 수 없음
설립절차	○ 정관을 작성하고 창립총회를 거친 후 소재지에 설립등기	
사 업	○ 어업의 경영과 그 부대사업 ○ 공동양식, 어로 및 공동작업에 관한 사업 ○ 어업에 관련된 공도이용시설의 설치 및 운영 ○ 어선 및 어업기자재와 시설의 대여사업 ○ 어업작업의 대행 ○ 수산물 공동출하, 가공 및 수출	
세제혜택	○ 법인세, 소득세, 양도소득세, 인지세 면제 ○ 부가가치세 면제 - 어업용 기자재에 대한 영세율 적용	
재정지원	해양수산업 집행지침의 각종사업 참여	

3. 참여 가능한 해양수산 사업분야와 특징

영어조합법인은 법적 근거[4]에 의거하여 해양수산부가 실시하고 있는 다양한 사업에 참여하여 지원혜택을 받을 수 있다. 해양수산사업 집행지침에 따르면 영어조합법인이 참여 가능한 사업에는 환경친화형 배합사료직접지불제, 양식장폐사어 처리

4) 영어조합법인에 관한 규칙 제3조(보조금교부 대상사업 및 우선순위), 수산업법 제87조(보조) 및 동령 제67조(보조대상사업)의 규정에 근거하여 정부 및 지방자치단체는 영어조합법인에 대하여 보조 및 융자사업 지원을 실시

시설지원, 수산물물류표준화, 수산물수요개발, 수산식품 브랜드화, 수산물전자상거래 기반구축, 김자동노출 부류식 시범단지, 수산물직매장, 수산물산지가공시설, 수산물 안전관리체계구축, 국제박람회참가지원, 수산물해외시장 개척지원, 수출주력품목개발, 굴박신장공장시설지원 등이 있다(<표 2-2> 참조).

영어조합법인은 수산물 생산, 유통가공, 식품개발, 전자상거래, 수출 등과 관련된 다양한 사업에 참여할 수 있으며 이들 해양수산사업은 정부지원이 뒷받침된다. 영어조합법인의 차여가 가능한 해양수산사업의 특징을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 정부의 사업지원은 주로 기반시설에 대한 지원이 대부분을 차지하며 운영자금에 대하여 정부는 지원하지 않고 있다.

둘째, 지원규모는 사업별로 지원금액, 보조지원과 자담의 비율이 상이하며, 생산기반 시설사업에 있어서는 보조율이 높고, 반면에 수산물직매장 사업 등 소득과 직결되는 시설사업 등은 자담비율이 높다.[5)]

셋째, 사업자의 선정은 수산업사업 실시요령에 의거 각 시도의 수산조정위원회, 해양수산청 심의위원회, 해양수산부 등의 공개 심의로 선정되어진다.

<표 2-2> 영어조합법인이 참여 가능한 해양수산부사업

해양수산사업	신청대상	지원규모 및 지원조건	비고
환경친화형 배합사료 직접지불제	< 가두리 양식어업 > ① 배합사료를 100% 사용하고 있는 어장 ② 면허면적 2ha 이하 규모 양식어장 ③ 환경보존 가치가 인정되는 해역 인접어장 ④ 어장정화 실적이 있는 어장 ⑤ 어장의 밀식도가 낮은 어장 < 수조식육상 양식어업 > ① 배합사료를 100% 사용하고 있는 어장 ② 허가 및 신고면적이 6,000㎡ 이하 규모 양식장 ③ 수산자원보호구역 등 환경보존 가치가 인정되는 해역 인접어장 ④ 어장의 밀식도가 낮은 어장	국고보조 100% - 지원단가 ・가두리양식어업 : 배합사료 290원/kg ・수조식육상양식어업 : 배합사료 260원/kg - 지원한도 ・가두리양식어업 : 1ha당 37,440천원 ・수조식육상양식어업 : 0.35ha당 32,864천원	지방해양수산청장은 15인 이내의 심의위원회를 구성하여 우선순위 및 별도의선정기준에 대한 동 심의위원회의 심의 결과에 따라 사업집행 주체가 선정
양식장폐사어 처리시설지원	① 수협 ② 영어조합법인	1개소(5억원) 국고40, 지방비 40, 자담20	시・도 또는 시・군 수산조정위원회 심의결과에 따라 사업집행주체가 정함
수산물 물류표준화	① 생산자단체(수협, 어촌계) ② 영어조합법인 ③ 공영도매시장(도매법인 및 하역노조) ④ 도매시장법인(공판장)	- 파렛트 및 지게차, 전동차 : 보조 50%, 자담 50% - 스티로폴 어상자 : 보조 30% 범위내 (법인・공판장마다 1인당 6백만원 이내)	시・도지사 또는 수협중앙회장은 물류표준화 사업계획서의 타당성 여부를 검토, 해양 수산부장관에게 사업자 선정신청

5) 2003년까지 융자지원도 있었으나 2004년 이후 해양수산사업 지원은 보조와 자담만으로 바뀜

<표 2-2> 계속

해양수산사업	신청대상	지원규모 및 지원조건	비고
수산물 수요개발	① 생산자단체 ② 수산관련단체 ③ 수산물 생산업체 ④ 수산물 수요개발이 가능한 업·단체	국고 100% (단 필요시 일부 사업비를 보조사업자로 하여금 부담하게 할 수 있음)	사업희망자(사업신청) → 해양수산부(선정 및 보조금 교부결정·확정)
수산식품 브랜드화	① 생산자단체 ② 수산관련단체 ③ 연구기관	국고보조 50%, 자담 50%	수산물 공동브랜드를 개발 및 관리 등을 할 수 있는 능력을 갖춘 것으로 판단되는 단체 수산관련 연구 경험 있는 공공단체
수산물 전자상거래 기반구축	① 생산어업인 ② 수협 ③ 영어조합법인 ④ 어촌계 ⑤ 수산가공업체	시설·장비는 사업비 소요금액에서 제외한 후 실소요 사업비에 국한하여 정산 및 보조(융자)금을 확정	각 지방청 수산관리과의 추천을 받거나 또는 한국수산회가 신청을 받아 선정
김 자동 노출 부류식 시범단지	① 수협 ② 영어조합법인 ③ 어촌계 ④ 어업인	국고40%, 지방비 40%, 자담20%	시·도 또는 시·군 수산조정위원회 심의결과에 따라 사업집행주체가 정함
수산물직매장	① 수협 ② 어촌계 ③ 영어조합법인	보조 30%, 자담 70%	사업자 → 시·군 또는 시·도
수산물 산지가공시설	① 수협(중앙회) ② 어촌계 ③ 어업인후계자 ④ 영어조합법인 ⑤ 어업인 ⑥ 일반인	국고 30%, 지방비 30%, 자담 40%	시도지사(시장, 군수)는 사업대상자의 부지확보 및 자부담능력 등을 고려 사업대상자를 선정하여 해양수산부에 보조금교부 신청
수산물안전 관리체제구축	① 넙치양식장 : 대일 활넙치 수출 등록양식장 ② 뱀장어 양식장 : 관할시, 도에 신고·허가된 양식업체	국고 50%, 자담 50%	지방청장은 관할수협(조합)장으로부터 희망양식장을 추천받아 우선순위를 정하여 해양수산부장관에 신청
국제박람회 참가지원	① 수산물생산업체 ② 수산물 수출업체	- 임차비 전액 국고지원 - 항공료 : 20~50% - 종합홍보 경비를 국고에서 지원 - 통역판촉요원은 박람회 참가 업체수가 20개사 이하인 경우에는 업체별로 1인에 대하여 50% 국고지원	10개 박람회 (동경식품, 보스톤수산, 하노이종합, 브뤼셀수산 동경수산, 홍콩식품, 미서부식품, 호주식품, 중국국제어업, 상해식품)
수산물해외시장 개척지원 (포장디자인개발)	① 수산물생산업체 ② 수산물 수출업체	<해외시장개척단> - 왕복항공료 - 시식홍보행사장임차비 - 통역요원 확보비 및 공동이동 현지교통비 <포장디자인 개발> 국고보조 70%, 업체 자부담 30%	구체적인 시장개척활동 파견대상 지역(국가) 등은 한국수산물수출입조합에서 세부추진계획을 수립, 해양수산부와 협의 및 시행
수출주력 품목개발	① 김 가공 수출업체	국고보조 50%, 업체 자부담 50% 10대 230백만원 - 김 이물질선별기 1열식 4개 업체, 2열식 6개 업체 - 1열식 대당 30백만원, 2열식 대당 53백만원	김이물질 선별기설치
굴박신장공장 시설지원	① 굴간이박신업을 영위하고 있는 자 ② 수출용 생굴을 가공하고자 하는 자	국고보조 30%, 지방비 30%, 자담 40%	시도지사(시장, 군수)는 사업대상자의 부지확보 및 자부담능력 등을 고려 사업대상자를 선정하여 해양수산부에 보조금 교부신청

자료 : 해양수산부 「해양수산사업 시행지침」. 2005

4. 영어조합법인의 성격

영어조합법인(이하 조합법인 또는 법인이라 함)은 민법상의 조합에 해당하는 단체로서 민법의 조합에 관한 규정이 준용된다. 동시에 수산업법에 의해 설립되는 특수법인으로서 특별법에 의해 설립된 수협, 농협, 축협 등과 같은 종류의 조합법인이다. 이러한 조합형태와 법인형태를 동시에 구비하고 있는 영어조합법인은 그 구성원을 중시하는 인격적인 결합체로서 공동출자·공동사업이라는 조합의 특성을 살리고, 한편에서는 법률상 절차에 따라 설립되고 운영되는 법인으로서의 권리와 의무를 갖는 단체이다.

따라서 영어조합법인은 조합과 법인의 특징과 장점을 취하여 제도적으로 만들어진 단체이자 조직인 것이다. 조합과 법인의 특징과 장점을 <표 2-3>에 간단히 정리하고 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 협업화를 통한 어업경영의 전문화 또는 복합화(다각화)로 경제적 유리함을 추구할 수 있다. 즉 개별어가의 소규모 생산을 통합하여 규모의 경제성을 실현 할 수 있다.

둘째, 조합원의 공동출자·공동생산으로 개별 영세 어가로서는 불가능한 자본·기술 집약적인 어업경영을 기대할 수 있다.

셋째, 인격적 결합체이므로 협업경영은 개별 어가가 서로 협력함으로써 사업능력을 보완할 수 있으며, 협업적 경영체인 영어조합법인은 장차 어촌의 수산기업으로 발전할 수 있는 가능성을 내포하고 있다.

넷째, 법인화는 법인격의 획득에 따른 채권·채무 및 권리·의무의 주체가 되고, 이로 인하여 제도적 정책적인 측면에서 사회적 활동과 업무상의 이점을 추구할 수 있다.

다섯째, 정부사업 참여, 세제상의 혜택, 개인보다 유리한 융자조건 등 제도상의 유리함이 부여된다.

여섯째, 법인화를 통하여 자본조달 능력이 증대되고, 개별어가보다는 대외적인 신용능력이 제고되어 금융측면에서나 시장 교섭측면에서 우위를 확보할 수 있다.

<표 2-3> 영어조합법인의 특징

구 분	조 합	법 인
특징 및 장점	○ 인격적인 결합조직 (1인1표의 합의도출에 의한 의사결정) ○ 규모의 경제성 (개별어가의 소규모 생산통합) ○ 공동출자 및 공동생산에 의한 자본·기술 집약적인 어업경영 가능 ○ 협업경영으로 사업능력 보완 ○ 판매이익의 향유 ○ 의사결정의 유연성	○ 채권·채무 및 권리·의무주체 ○ 사회적 활동과 업무상의 이점 추구 ○ 제도상의 유리함(사업지원, 세제상의 혜택, 유리한 융자조건) ○ 자본조달능력 증대 ○ 대외적 신용능력 제고 ○ 금융·시장 교섭 측면에서 우위확보

자료 : 해양수산개발원, '영어조합법인의 경영실태와 정책방향', 2001

이러한 조합과 법인의 특징 및 장점을 구비한 영어조합법인의 역할을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 어촌계의 한계와 취약성을 보완하는 역할을 수행하는 어촌의 새로운 생산조직이라 할 수 있다. 어촌계는 사업주체이기 보다는 마을어장의 관리주체이므로 소비자가 요구하는 다양한 수산물을 생산하기에는 기술적 한계를 지닌다. 뿐만 아니라 다수인으로 구성되어 있어 사업경영에 필요한 의사결정 및 집행을 탄력적이고 신속하게 수행할 없는 구조적인 한계를 지닌다. 따라서 소수 정예의 단결력을 갖춘 전문 어업인으로 구성된 영어조합법인은 어촌계가 수행할 없는 어업관련 사업경영을 추구한다.

둘째, 지구별 수협을 보완하는 역할을 수행한다. 지구별 수협은 생산자들이 모인 단체로서 직접적 생산조직이라 할 수 없다. 뿐만 아니라 수협은 신용사업 및 경제사업(대량위판, 가공, 유통)에 주력하고 있고, 어업생산에 자본을 투하하거나 기술 집약적인 어업관련 사업을 수행하지는 않는다. 따라서 영어조합법인은 자본의 공동출자와 기술과 정보교환을 통한 수협보다는 소규모의 다양한 첨단어업 경영을 할 수 있다.

셋째, 영어조합법인은 어촌계와 수협이 수행할 수 없는 틈새시장을 주된 목표시장으로 하며, 개별 경영체의 자본, 기술 및 정보의 한계를 극복하고, 신기술과 접목이 용이하여 경우에 따라서는 벤처형 기업으로 성장할 수 있을 것으로 전망된다.

5. 영어조합법인 현황

가. 설립 현황

(1) 지역별 설립현황

1997년 이후 영어조합법인의 지역별 설립현황을 <표 2-4>에 제시하였으며, 그 추이를 살펴보면 다음과 같은 경향을 나타내고 있다.

<표 2-4> 지역별 설립 현황

(단위 : %,개)

연도	부산	인천	경기	강원	충북	충남	전북	전남	경북	경남	제주	합계
1997	1			3		6	10	47	1	6	11	85
1998	1	1	10	3		13	23	85	1	14	22	173
2000(a)	5	16	26	10	4	39	66	343	1	60	49	619
2004(b)	5	25	41	22	8	79	110	503	7	74	68	942
(%)	(0.5)	(2.7)	(4.4)	(2.3)	(0.8)	(8.4)	(11.7)	(53.4)	(0.7)	(7.9)	(7.2)	(100)
b-a	0	9	15	12	4	40	44	160	6	14	19	323

자료 : 해양수산부

첫째, 영어조합법인이 지속적으로 증가추세에 있다. 1997년도 대비 2000년 영어조합법인의 수는 534개가 증가한 총 619개로 3년 동안 약 7배로 증가하였고, 2000년도 대비 2004년 영어조합법인의 수는 323개가 증가한 총 942개로 4년 동안 152%가 증가하였다. 초창기의 3년 동안 급격한 성장추세의 배경에는 정부 사업의 참여로 지원혜택이 가능하고 또한 법인이지만 설립절차가 간단하여 설립이 용이한 점이 작용하였다고 볼 수 있다.

둘째, 2004년도의 경우 지역별 영어조합법인의 설립분포를 보면 전체의 약 53.4%에 해당하는 503개의 영어조합법인이 전남지역에 설립되어 있으나 수산업이 비슷한 수준으로 발달한 경남의 영어조합법인 설립은 저조하여 지역적 편중을 나타내고 있다. 이러한 지역적 편중 현상은 경남지역에는 이미 생산자 단체인 굴, 우렁쉥이 등의 업종별 수협이 조직되어 있으나, 전남지역에는 생산자 단체가 거의 없는 점에 기인한다고 볼 수 있다.

셋째, 충남, 전북, 제주 및 경기 등의 지역에서 영어조합법인의 증가가 현저하게 나타나 전국적으로 영어조합법인이 확산되고 있음을 알 수 있다. 따라서 이렇게 확산되고 있는 영어조합법인을 정책적으로 적극 수용하여 추진할 필요가 있다.

(2) 사업종류별 설립 현황

<표 2-5>는 영어조합법인의 사업종류별 설립현황을 나타내고 있는데, 사업종류별 영어조합법인의 설립은 다음과 같은 경향을 나타내고 있다.

<표 2-5> 사업 종류별 설립 현황

(단위 : %,개)

연도	합계	양식	가공	유통	어선	복합					기타
						소계	양식·가공	가공·유통	양식·유통	양식·가공·유통	
1998	175	93	23	6	6	42	30	8	2	2	7
2000(a)	619	343	47	16	14	162	34	28	30	70	37
2004(b)	942 (100)	419 (44.5)	75 (8.0)	34 (3.6)	17 (1.8)	349 (37.0)	69 (7.3)	61 (6.5)	94 (10.0)	125 (13.3)	48 (5.1)
b-a	323	76	28	18	3	187	35	33	64	55	11

자료 : 해양수산부

첫째, 영어조합법인의 사업 종류별 설립 현황을 보면 양식생산을 주된 사업으로 하는 영어조합법인이 전체의 약 44.5%로 가장 많고, 2가지 이상의 사업을 경영하는

복합영어조합법인이 전체의 37.0%를 차지하고 있다. 특히 복합영어조합법인은 생산에서 가공·유통까지 일관된 사업경영으로 보다 높은 수익성을 추구할 수 있는 영어조합법인이 지향하는 바람직한 사업형태라고 할 수 있다.

둘째, 전체적으로 영어조합법인의 주된 사업형태는 양식업과 관련된 사업을 영위하는 특징을 보이고 있는데, 이는 기르는 어업의 수산정책에 부응하여 생산량이 증대되는 양식업부문에서 영어조합법인의 조직 필요성이 높게 나타났기 때문이기도 하다. 양식업부문에서 영어조합법인의 사업은 해상가두리, 육상수조양식, 중간육성 및 종묘배양 등이 주를 이루고 있다.

(3) 조합원 규모별 설립 현황

영어조합법인의 조합원 규모별 설립 현황의 연도별 추이를 나타낸 것이 <표 2-6>이며, 조합원 규모별 설립 현황은 다음과 같은 경향을 나타내고 있다.

<표 2-6> 조합원 규모별 설립 현황

(단위 : %, 명, 개)

연도	총 조합원수	평균 조합원수	조합원 규모별 법인 수						
			소계	5~10	11~15	16~20	21~25	26~30	31이상
1998	1,455	8.3	175	147	15	6	1	-	6
2000(a)	4,321	7.0	619	573	26	9	3	-	8
2004(b)	6,638	7.0	942 (100)	874 (92.6)	28 (3.0)	12 (1.3)	9 (1.0)	5 (0.5)	14 (1.4)
b-a	2,317	0	323	301	2	3	6	5	6

자료 : 해양수산부

첫째, 2004년 현재 총 조합원 수는 2000년 대비 2,317명이 늘어난 6,638명으로 약 1.5배의 증가 현상으로 나타내고 있다. 한편 조합 당 평균 조합원수는 7명으로 2000년도와 비교하였을 때 변화가 없는 것으로 나타났다.

둘째, 조합구성원이 5~10명 이내인 영어조합법인이 874개로 전체의 92.6%를 차지하고 있어 10인 미만의 소규모 영어조합법인이 거의 대부분을 차지하는 특징을 나타낸다.

(4) 출자규모별 설립 현황

조합원의 출자규모별 설립현황을 정리하여 제시한 것이 <표 2-7>이며 그 특징을 살펴보면 다음과 같다.

<표 2-7> 출자 규모별 설립 현황

(단위 : %,개, 백만원)

연도	총 출자금액	조합당 평균 출자금액	조합원당 평균 출자금액	출자금액 규모별 법인 수						
				소계	50미만	50~100	100~200	200~500	500~1000	1000이상
1998	9,968	76.7	6.7	130	39	33	40	16	2	-
2000(a)	63,211	102.1	14.6	619	173	250	137	47	10	2
2004(b)	10,8563	115	16.4	942 (100)	247 (26.2)	340 (36.1)	223 (23.7)	103 (10.9)	24 (2.5)	5 (0.5)
b-a	45,352	13	-	323	74	90	86	56	14	3

자료 : 해양수산부

첫째, 총출자금액이 증가하였다. 2004년 현재 총출자금액은 1,085억6300만원으로 2000년과 비교하여 약 1.7배 증가하였으며, 조합당 평균 출자금액과 조합원 1인당 평균출자금액도 각각 증가하였다. 특히 조합원 1인당 출자금액이 약 1,460만원에서 1,640만원으로 200만원 정도 증가하였고 이것이 영어조합법인 전체 총출자금액의 증가로 이어졌다.

둘째, 조합별 출자규모가 확대되었다. 2000년도 출자금액 규모별로 보면 1억원 미만의 법인수가 전체의 68.3%였던 것이 2004년도에는 62.3%로 줄었다. 반면에 2004년에는 1억 이상의 법인수가 37.7%로 2000년 대비 6%포인트 증가하였다.

셋째, 대규모 출자조합이 증가하였다. 출자규모가 2억 원 이상 중규모의 영어조합법이 132개로 전체의 약 13.9%의 비중을 차지하고 있는 것으로 나타났다. 특히 5억원 이상의 대규모 출자의 법인체가 29개·3%로 2000년과 비교하여 17개, 1.1%포인트 증가하였다.

나. 사업실적 현황

영어조합법인이 연도별 사업실적의 추이를 <표 2-8>에 제시하였다. 결산법인, 미결산법인, 미결산법인의 경영상황에 대한 추이를 통하여 영어조합법인 전체에 관한 사업실적 현황의 특징을 다음과 같이 정리할 수 있다.

<표 2-8> 사업실적 추이

(단위 : 개)

연도	총계	결 산 법 인				미결산 법인
		소계	흑자	적자	수지균형	
1998	244 (100%)	51 (20.9%)	27	14	10	193 (79.1%)
2000	619 (100%)	206 (33%)	148	52	6	413 (67%)
2004	942 (100%)	312 (33.1%)	264	35	13	630 (66.9%)

자료 : 해양수산부

첫째, 사업실적 현황을 보면 결산법인, 즉 사업을 경영하는 영어조합법인의 수는 매년 증가하고 있으며, 흑자경영의 영어조합법인 수도 증가하는 추세에 있어 영어조합법인제도가 정착단계에 있다고 할 수 있다. 특히 2004년도 결산법인의 사업 경영실적을 보면 흑자를 기록한 법인이 264개로 총결산법인의 약 84.6%, 적자법인 35개(11.2%), 수지균형을 이룬 법인이 13개(4.2%)의 비중을 각각 차지하고 있는 것으로 나타났다. 결산법인, 즉 사업경영을 하고 있는 영어조합법인 중에는 흑자경영의 법인이 상당수에 이른다는 것은 매우 고무적인 현상이라고 할 수 있다.

둘째, 미결산법인, 즉 사업을 경영하지 않는 영어조합법인의 비율이 하락하고 있으나, 여전히 그 수는 많은 상황이다. 2004년도 영어조합법인 중에서 사업을 경영하고 있는 결산법인이 312개로 전체의 33.1%의 비중을 나타내고, 사업을 경영하지 않은 미결산법인이 전체의 약 69.9%로 결산산법인보다 2배나 많은 것으로 나타났다. 환언하면 영어조합법인 중 2/3은 사업을 하지 않고 있는 셈이다.

셋째, 미결산의 사유로는 사업 준비 또는 사업초기 단계로 연말결산을 하지 못한 법인도 있으나, 개중에는 정부사업의 수혜를 목적으로 설립된 조합법인이 정부사업에 참여하지 못하여 사업을 하지 않는 영어조합법인이 상당수에 달하기 때문인 것으로 추측된다.[6)]

다. 사업지원 현황

영어조합법인이 해양수산사업의 사업자로 선정이 되면 정부로부터 사업지원 혜택(해양수산사업 집행지침에 의거)을 받을 수 있다. 이러한 사업지원의 연도별・시도별 그 추이에 대한 현황을 <표 2-9>에 제시하고 그 특징을 요약하면 다음과 같다.

첫째, 사업지원 예산은 국비와 지방비로 구성되며 국비 약 77%, 지방비 23%의 비

6) 후술되는 영어조합법인 성과와 과제에서 설문조사 결과가 이를 뒷받침하는 근거임.

율을 나타내고 있다. 그 중 보조가 43.6%, 융자가 56.4%로 융자지원이 보조지원을 초과하고 있다. 보조지원의 경우는 주로 사업의 기반시설에 대한 보조이며, 융자는 사업별로 상이하나 대체로 융자기간 10년 금리 5%의 저리 융자이다.

둘째, 사업지원 실시 7년 동안 194개 법인에 총 454억원, 1법인 당 2억3400만원씩 지원되었다. 연도별 사업지원 법인 수는 2000년까지는 증가하였다가 2001년부터 2003년까지 감소 후에 2004년부터 지원법인 수는 다시 증가하였다. 국비지원의 경우, 2003년까지 보조보다는 융자의 비율이 높았으나, 2004년 이후부터 융자의 비율보다 보조의 비율이 증가하였다. 지방비지원의 경우 2000년까지는 융자비율이 증가하다가 2001년부터 보조금의 비율이 월등히 증가하였다. 보조금의 지원이 증가하고 있는데, 보조보다는 어업인으로 하여금 책임감을 갖게 하는 융자에 의한 지원이 보다 바람직하다고 할 수 있다.

<표 2-9> 연도별 정부지원 현황

(단위 : 백만원)

구 분	지 원 법인수	총 지원금액	국 비			지 방 비		
			소계	보조	융자	소계	보조	융자
1998	29	9,059	7,268	3,581	3,687	1,791	107	1,684
1999	37	6,614	5,626	2,833	2,793	988	404	584
2000	54	7,902	6,620	1,376	5,244	1,282	192	1,090
2001	33	7,776	7,095	1,910	5,185	681	431	250
2002	32	7,097	5,737	1,407	4,330	1,360	785	575
2003	32	7,275	4,762	2,188	2,574	2,513	2,463	50
2004	42	8,009	4,587	2,986	1,801	3,422	3,422	-
합 계	194	45,405 (100.0)	34,998 (77.1)	13,354 (29.4)	21,644 (47.7)	10,407 (22.9)	6,313 (13.9)	4,094 (9.0)

자료 : 해양수산부

셋째, 법인 당 지원규모가 줄어들고, 설립 법인 수에 비해 지원하는 법인의 비율이 감소하고 있다. 1998년 법인 당 지원규모가 312백만원이었으나 2004년에는 190백만원으로 감소하였다. 그리고 1998년도 설립법인대비 지원법인의 비율이 11.9%이었으나 2004년에는 4.5%로 대폭 감소한 것으로 집계되었다.

넷째, 2004년 사업지원의 시도별 현황을 보면 지원법인수로 보면 경기지역의 12개 법인이 가장 많으며, 총 15억5300만원의 지원을 받은 것으로 나타났다. 금액면에서는 전남의 6개 법인에 대한 지원이 20억7300만원으로 가장 많았으며, 이때 법인당 평균 지원금액은 3억4550만원이었다.

다섯째, 2004년까지 영어조합법인에 대한 정부의 지원규모는 194개 조합에 454억원(보조 198억원, 융자 256억원)이며, 지역별로는 전남 87개 조합(230억원)으로 가장 많고, 경기 35개 조합(20억원), 제주 23개 조합(74억원), 경남 16개 조합(47억원)등의 순으로 나타났다.

<표 2-10> 시·도별 사업지원 현황(2004)

(단위 : 백만원)

구 분	지원 법인수	총 지원금액	국 비			지 방 비		
			소계	보조	융자	소계	보조	융자
부 산	-	-	-	-	-	-	-	-
인 천	6	258	4	4	-	254	254	-
울 산	-	-	-	-	-	-	-	-
경 기	12	1,553	29	29	-	1,524	1,524	-
강 원	4	481	443	145	298	38	38	-
충 북	1	20	-	-	-	20	20	-
충 남	1	1,030	-	-	-	1,030	1,030	-
전 북	2	442	430	230	200	12	12	-
전 남	6	2,073	1,573	1,400	173	500	500	-
경 북	1	15	-	-	-	15	15	-
경 남	2	397	368	208	160	29	29	-
제 주	7	1,740	1,740	970	970	-	-	-
합 계	42	8,009	4,587	2,986	1,801	3,422	3,422	-

자료 : 해양수산부

라. 경영현황

후술하는 3장에서 '해양수산부 영어조합법인 사업실적대장' 자료를 활용하여 영어조합법인의 경영실태에 관한 구체적인 분석이 다루어질 것이다. 여기에서는 통계청의 '농어업법인사업체통계조사보고서'자료에 의한 영어조합법인 경영상태 추이를 정리하여 나타낸 것이 <표 2-11>이다. 그리고 영농조합법인과의 비교하기 위하여 2004년도 영농조합법인 경영상황을 함께 제시하였다. 영어조합법인의 경영상황 추이의 특징을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 운영중의 법인수, 법인당 평균 출자금, 판매금액, 정부지원금, 결산법인비율 등의 증가로 영어조합법인제도가 어느 정도 정착되고 있음을 알 수 있다.

둘째, 그러나 자본대비부채율이 증가하고, 당기순이익의 감소, 결손제외 당기순이익의 정체 등 영어조합법인의 실질적인 경영상황은 개선되지 않고 있다.

셋째, 영어조합법인은 영농조합법인과 비교하여 법인당 출자자수, 출자금액, 정부지원급, 자본대비부채비율, 당기순이익, 결손제외 당기순이익 등 모든 면에서 규모가 작은 것으로 나타났다.

넷째, 정부융자금지금의 경우 영농조합법인이 영어조합법인보다 약 1.7배나 많이 지원되어 자금조달이 용이했으며, 영어조합법인의 자본대비부채비율이 영농조합법인보다 42% 정도 높아 영농조합법인의 경영상황이 보다 건전한 것으로 나타났다.

다섯째, 당기순이익의 경우 영농조합법인은 흑자이며 영어조합법인은 4백만원의 적자이나 결손법인을 제외하였을 때는 영어조합법인도 흑자를 보이고 있다. 그런데 결손법인을 제외한 당기순이익은 영어조합법인 출자자당 425만원, 영농조합법인 출자자당 336만원으로 영어조합법인 출자자의 당기순이익이 높은 것으로 나타나 영어조합법인의 경영이 보다 내실을 기하고 있다고 평가할 수 있다.

<표 2-11> 법인당 경영상태 추이

구 분		영어조합법인			영농조합법인
		2002년	2003년	2004년	2004년
운영중인 법인(개)*		325	349	365	2,897
평균 출자자수(명)		7	7	8	22
평균 출자금(백만원)		163	195	182	225
판매금액(백만원)/총판매금액		397/ 128,941	417 145,362/	498 181,740/	974 2,821,752/
정부지원금 (백만원)	정부보조금	138	168	187	217
	정부융자금잔액	239	239	267	459
결산법인비율(%)		56.0	58.2	60.8	64
자본대비부채율(%)		205.8	233.2	236.3	194.0
자산, 부채, 자본 (백만원)	자산	689	833	843	1,167
	부채	463	583	593	770
	자본	225	250	251	397
당기순이익(백만원)		11	3	-4	42
결손제외 당기순이익(백만원)		44	34	34	74

자료 : 통계청, '농어업법인사업체통계조사보고서(2002, 2003, 2004)'
주 : *출자자 개별운영 사업체 제외

제3장 영어조합법인 경영실태 분석

1. 경영실태분석 개요

가. 영어조합 경영실태 분석의 필요성

1997년에 출범한 영어조합법인은 그 동안 급격한 양적인 성장을 보여주고 있다. 그런데 이러한 성장이 질적인 성장을 동반하고 있는가에 대해서는 의문시되고 있다. 그동안 법인이 증가함에 따라 경영상태의 부실 및 유명무실한 법인의 수도 점차 증가하고 있는 추세인 것으로 관측되고 있기 때문이다.

따라서 영어조합법인의 양적 및 질적인 성장 과정과 그 요인에 관한 실태 분석을 통하여 그동안 영어조합법인의 경영상의 특성과 제도적 문제점 등을 도출할 필요가 있다.

이와 같은 실태 분석은 다양한 방법으로 수행할 수 있으나, 본 장에서는 경영실적 자료상에 나타난 경영지표상의 특성을 중심으로 실태 분석을 실시하였다.

나. 분석을 위한 경영지표의 설정

본 장에서는 영어조합법인 경영실적 자료를 통해 도출할 수 있는 경영지표를 설정하여 이를 바탕으로 경영 및 제도상의 함의를 도출하고자 하였다. 따라서 다음과 같은 경영지표 개념들을 사용하고자 한다.

우선 영어조합법인의 경영활동을 국민경제적 차원의 배분적 효율성을 기준으로 그 성과를 평가하기 위해 총자산수익률 개념을 해당 영어조합의 경제적 성과지표로 삼았다.[7] 이때 총자산 수익률은 다음과 같이 쓸 수 있다.

총자산수익률

$$\delta = \frac{\text{당기순이익}}{\text{총자산}} = \frac{\pi}{A} \quad \cdots\cdots \text{식 (3-1)}$$

$$= \left(\frac{\pi}{R}\right) \times \left(\frac{R}{Q_A} \times \frac{Q_A}{Q}\right) \times \left(\frac{Q}{K}\right) \times \left(\frac{K}{A}\right)$$

7) 자기자본수익률은 주주의 성과를, 매출액수익률은 영업활동의 효율성을, 그리고 자산수익률은 자기자본 및 차입된 타인자본의 배분적 효율성을 각각 의미하므로 정책적 관점에서 가장 포괄적인 개념을 선정하였다.

단, π = 당기순이익, R = 매출, Q_A = 생산금액, Q = 생산량
K = 출자자본금, A = 총자산(부채+출자자본금)

그런데 매출액수익률 $\frac{\pi}{R}$ 는 수지비율 r을 이용하여 다시 쓸 수 있고, 총생산금액중 재고로 쌓이는 비율이 높아서 매출로 이어지지 못할수록 값이 커지도록 설정된 재고율 m과, 평균판매가격 P, 자기자본 1단위당 생산량을 의미하는 자기자본산출계수 q , 그리고 부채비율 ϕ 등을 이용하여 앞의 수식을 다음과 같이 다시 쓸 수 있다. 즉

$$\delta = (1 - \frac{1}{r}) \times \frac{P}{m} \times q \times \frac{1}{1+\phi} \quad \cdots\cdots \text{식 (3-2)}$$

단, r = 수지비율(매출액/비용 비율), P = 가격(생산금액/생산량비율)
$m = Q_A/R$ = 재고율(총매출액중 생산금액비율)
$\phi = (A-K)/K$ = 부채비율

여기서 자기자본투하계수 q는 영어조합법인들의 주요한 사업원천으로 각출하여 사용하고 있는 자기자본 규모가 해당 영어조합의 생산량과 일정한 관계가 있다고 보고 이를 반영하기 위해 설정한 것이다. 그리고 본 연구에서 재고율 m을 사용한 것은 영어조합법인들중 매출액과 생산금액이 일치하지 않는 사업자들이 다수 있었기 때문이다. 즉 m이 1보다 클수록 팔리지 않은 재고가 많은 영어조합법인임을 의미하고, 1보다 작을수록 생산이외의 수익원 혹은 전년도 판매분의 이월 등으로 매출 수입이 발생했음을 의미한다. 그러므로 이와 같은 경영상의 사정들을 경영지표 결정 요인으로 포함시킬 필요가 있다.

이제 이와 같은 식 (3-2)를 이용하여 각 경영지표들 간의 다음과 같은 함수적 관계를 설정할 수 있을 것이다. 즉

$$\delta = f\ (r, P, m, q, \phi) \quad \cdots\cdots \text{식 (3-3)}$$

단, $f_r > 0$, $f_P > 0$, $f_m < 0$, $f_q > 0$, $f_\phi < 0$

따라서 본 연구에서는 이들 경영지표들에 대한 실태 분석을 통하여 최종적인 성과지표에 미치는 경험적 관계를 도출하였다. 이를 위해 본 연구에서는 식 (3-3)과

같은 선험적 관계를 바탕으로 해석을 시도하였다. 이에 따라 각 지역별·업종별 영어조합법인의 총자산수익률을 수지비율, 가격, 재고율, 자기자본투하계수, 부채비율 등의 각종 경영지표(혹은 재무적 요인)으로 설명하고자 시도하였다.

다. 자료의 설명

영어조합법인에 대한 자료는 통계청의『농어업법인사업체통계조사보고서』자료와, 해양수산부의『영어조합법인 사업실적대장』[8]의 두 가지가 있다. 본 연구에서 정확하고 세밀한 경영실태 분석을 위해서는 개별 영어조합법인의 대차대조표와 손익계산서가 필요하다. 따라서 개괄적인 영어조합법인 사업자 현황은 『통계청 어업법인 현황』자료를 이용하되, 구체적인 재무재표 항목을 활용한 경영지표 분석은 『해양수산부 영어조합법인 사업실적대장』을 활용하였다.

또한 이와 같은 자료도 1997년 영어조합법인 제도가 도입된 이래 비로소 정비되기 시작하여 1998년 이후의 불과 수 개년의 통계만 존재한다. 특히 영어조합법인의 경우 2004년 현재 전체 942개 영어조합법인 중 결산법인은 319(34%)개에 불과하며, 이들 중 대차대조표나 손익계산서를 작성하여 사업실적이 있는 법인은 312개였다.

전남의 경우 총 503개의 등록법인중 35.8%인 180개가 결산법인이었으며, 전북지역은 총 110개중 9.1%인 10개 법인만이 결산서를 제출하였다. 그러나 제주도는 68개 등록법인 중 63.2%인 43개가 결산법인으로서 가장 결산법인비율이 높았다.

<표 3-1> 분석대상의 시도별·업종별 분포

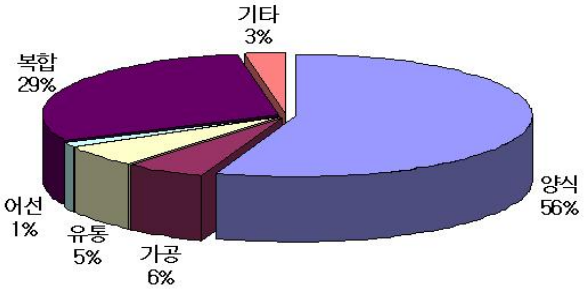
(단위 : 개, %)

구 분	총법인수 (a)	양 식	가 공	유 통	어 선	복 합	기 타	결산법인 (b)	b/a(%)
부 산	5	1	0	0	0	4	0	2	40.0
인 천	25	0	0	0	0	25	0	3	12.0
경 기	41	28	0	4	0	5	4	23	56.1
강 원	22	6	5	0	2	7	2	9	40.9
충 북	8	1	0	0	3	4	0	4	50.0
충 남	79	9	3	14	4	25	24	15	19.0
전 북	110	18	23	1	1	61	6	10	9.1
전 남	503	304	31	10	2	151	5	180	35.8
경 북	7	3	1	0	0	3	0	3	42.9
경 남	74	12	5	1	4	47	5	20	27.0
제 주	68	37	7	4	1	17	2	43	63.2
합 계	942	419	75	34	17	349	48	312	33.1

자료 : 해양수산부, '영어조합법인 사업실적대장'

8) 당해연도 사업을 하는 영어조합법인은「영어조합법인에 관한 규칙(해양수산부령 31호)」제5조 규정에 의거하여 연간 사업실적을 시장, 군수, 구청장에게 제출하도록 되어 있으며, 시장, 군수, 구청장은 이를 취합하여 각 광역시장, 도지사에게 보고하고, 도지사는 다시 이를 취합하여 해양수산부 장관에게 보고하게 되어 있다. 따라서 여기서 분석하는 자료는 해양수산부가 전국 942개의 영어조합법인의 사업실적을 집계한 자료를 바탕으로 분석함.

이와 같은 312개의 영어조합법인의 사업실적 자료의 특성은 다음과 같다. 먼저 분석자료의 시도별 분포를 보면 전남이 180개로 가장 많으며, 제주가 43개, 경기23개, 경남 20개, 충남15개, 전북 10개, 강원9개, 충북 4개, 인천3개, 경북3개 부산 2개이다. 한편 업종별 분포를 살펴보면 양식 56%, 복합29%, 가공6%, 유통 5%, 기타3%, 어선1% 순으로 집계되었다.



<그림 3-1> 분석대상의 업종별 분포

한편, 이들 영어조합법인의 출자액 규모를 보면 5천만원 미만이 61개, 5천만원~1억원이 83개, 1억~2억원이 97개, 2~5억원이 49개, 5억원 이상이 22개를 차지하고 있다.

<표 3-2> 분석대상 영어조합법인의 규모별 분포

(단위 : 개, %)

구 분	5천만원미만	5천만~1억원	1억~2억원	2억~5억원	5억원이상	계
전 체	247	339	223	103	29	942
분석대상	61	83	97	49	22	312
전 체	26.2	36.0	23.7	10.9	3.1	100.0
분석비율	19.6	26.6	31.1	15.7	7.1	100.0

<그림 3-2> 전체영어조합법인 자본규모별 분포

<그림 3-3> 분석영어조합법인 자본규모별 분포

영어조합법인의 자본금은 증가하고 있으나, 자본금의 규모가 2억미만 전체 영어조합법인의 85.7%, 분석대상 영어조합법인 77.9%을 차지하고 있다. 이처럼 대부분이 영세한 규모의 형태로 운영되고 있음을 잘 나타내고 있다.

이와 같은 실적법인들 중에서도 2004년중 생산이나 매출이 발생하여 실질적으로 생산활동을 수행한 법인은 총 272개에 불과하였다. 그런데 실재로는 이중 1개의 outlier(전남의 기타업종 영어조합법인)를 제외한 271개의 법인을 대상으로 경영지표 분석을 실시하였다. 이들 영어조합법인은 매년 사업실적대장을 제출하게 되어있는데, 이 사업실적대장에는 조합원수, 출자액, 사업종류, 생산(수량, 금액), 경영실적(총수입, 총지출, 수익), 보조액(국고, 지방비), 융자액(융자금액, 상환잔액), 부채액 등을 기입하도록 되어 있다. 따라서 이후 영어조합법인의 경영실태를 업종별 그리고 지역별로 분석하고 그 시사점을 파악하고자 한다.

2. 영어조합법인의 경영실적 추이 분석

가. 경영실적 추이

우리나라의 영어조합법인은 1997년 그 제도가 도입된 이래 급격히 증가하여 1998년 244개에서 2004년에는 942개로 증가하였다. 이에 따라 사업실적 법인수도 1998년 전체 등록법인수 대비 20.9%에 불과한 51개였으나, 2004년에는 33.1%에 해당하는 312개 법인으로 증가하였다. 이들 영어조합법인에 소속된 조합원수도 1998년 1,652명에서 2004년에는 6,638명으로 증가하였으며 이에 따라 출자액도 급속히 증가하여 2004년에는 이 제도가 어느 정도 정착단계에 접어든 것으로 평가되고 있다.

경영실적 측면에서도 1998년 적자였던 법인들이 2000년부터 흑자로 전환하여 2004년 현재 당기순이익은 총 145억원에 이르고 있다

영어조합법인 생산실적을 보면 2004년도의 생산량은 168,362톤이며 생산금액은 약 948억원으로 초창기인 1998년도의 생산량 2,758톤의 비해 약61배가 증가하였고, 생산금액측면에서 약 92억에 비해 10.2배가 증가하였고, 2000년도의 생산량은 174,996톤의 비해 3.8%의 감소하였으나, 반면 생산금액측면에서 보면 39%의 증가를 보였다.

한편 영어조합법인의 경영실적을 보면, 2004년도 총수입은 1076억원이고, 총지출은 931억으로 약 145억원의 순이익을 기록하였다. 이러한 수치는 1999년도 흑자전환이후의 2000년도의 약47억에 비해 약 309%의 증가를 가져왔다.

<표 3-3> 영어조합법인 경영실적 추이분석

구 분		1998	2000	2004
사업실적 법인수 (전체 법인수, 개)		51 (244)	206 (619)	312 (942)
조합원수(명)		1,652	4,321	6,638
출자액(백만원)		24,606	63,211	108,563
생산량	수량(톤)	2,758	174,996	168,362
	금액(백만원)	9,270	67,866	94,815
총수입(백만원)		9,270	68,636	107,640
총지출(백만원)		13,817	63,942	93,135
손익(백만원)		-4,547	4,694	14,505

자료 : 해양수산부

이러한 영어조합법인의 경영수지를 1개 법인당 평균치로 환산할 경우, 조합원수는 1998년도 6.8명에서 2004년도 7명으로 출자액도 1998년도에 평균 1억원에서 2004년도의 1억1천5백만으로 증가하여 규모가 점차 커지고 있음을 알 수 있다.

한편 영어조합법인 조합원 1인당 출자액은 1998년도 1490만원에서 2000년도 오히려 1462만원으로 감소하였다가 2004년도 1635만원으로 증가하였다. 2000년 조합원 1인당 아악금은 108만6천원이며, 2004년 1인당 이익금은 218만5천원으로 증가하였다. 이러한 측면을 볼 때 영어조합법인의 경영상태가 안정궤도에 올랐다라고 할 수 있다.

<표 3-4> 영어조합법인 경영실적 추이분석

구 분		1998	2000	2004
생산량(톤)	유효법인	54	849	540
	전체법인	11.3	282.7	178.7
생산금액(천원)	유효법인	181,765	329,447	303,894
	전체법인	37,992	109,638	100,653
총수입(천원)	유효법인	181,765	333,184	345,000
	전체법인	37,992	110,882	114,268
총지출(천원)	유효법인	270,922	310,398	298,510
	전체법인	56,627	103,299	98,869
손익(천원)	유효법인	- 89,157	22,786	46,490
	전체법인	- 18,635	7,583	15,398

자료 : 해양수산부
주 : 유효법인은 각 연도의 '사업실적법인수'를 말함

그런데 이와 같은 추이를 실제 사업실적이 있는 유효 영어조합법인당 실적으로 환산하여 살펴보면 다음과 같다. 즉 등록된 영어조합법인 1법인당 생산량은 2004년

에 540톤이었으나, 실제 사업실적인 있는 유효 1법인당 생산량은 178톤이었다. 또한 유효 영어조합법인의 손익은 1998년 8천 9백만원 적자였으나 2004년에는 4천 6백만원으로 흑자 전환하였다.

나. 경영지표 추이

이와 같은 경영실적을 나타낸 영어조합법인들에 대하여 자본금순이익률, 매출액순이익률, 자본금증가율, 매출액증가율 등의 경영지표를 다른 업종과 비교한 것이 다음의 <표 3-5>이다.

즉 영어조합법인 경영지표를 어업전체와 제조업과 비교할 때 우선 성장측면에서 매출액 증가율은 어업과 제조업을 크게 앞서고 있지만 자본금 증가율은 매우 낮은 것으로 나타나고 있다. 매출액 증가율을 보면 2000년도 46.1%, 2004년도 19.9%로 어업과 제조업이 각각 2000년도 6.5%,15.2%, 2004년8.7%,17.1%라는 것을 고려할 때 매우 높은 수치이다. 매출액 증가율이 이처럼 높은 이유는 영어조합법인의 56%가 양식업이어서 2~3년 이후에 경영성과가 나타나기 때문에 2000년의 높은 매출액 증가율을 가져왔다라고 할 수 있다. 그러므로 어업 및 제조업과의 단순비교는 무리인 것으로 판단된다.

한편, 자본금 증가율은 2000년도에 -8.3%, 2004년 2.7%로 어업과 제조업이 2000년도 9.4%,-3.85% 2004년 7.9%, 14.5%에 비해 낮은 것으로 나타났다. 이러한 이유는 영어조합법인의 경우 출자액이 크지 않은 중소형의 신설법인이 많이 설립되었기 때문인 것으로 분석된다.

<표 3-5> 영어조합법인 경영수지 비교

(단위 : %)

구 분	경영지표	영어조합법인	어 업	제조업
1998	자본금순이익률	-18.48	67.38	-43.6
	매출액순이익률	-49.05	4.45	-4.35
	자본금 증가율	-	1049.09	26.08
	매출액 증가율	-	-16.28	0.71
2000	자본금순이익률	7.43	52.37	-15.47
	매출액순이익률	6.84	6.03	-1.97
	자본금 증가율	-8.3	9.4	-3.85
	매출액 증가율	46.1	6.54	15.2
2004	자본금순이익률	52.4	19.53	61.02
	매출액순이익률	16.0	1.65	6.17
	자본금 증가율	2.7	7.9	14.5
	매출액 증가율	19.9	8.7	17.1

자료 : 1) 한국은행 「2004년 기업경영분석」
2) 통계청 산업별 손익관계 비율

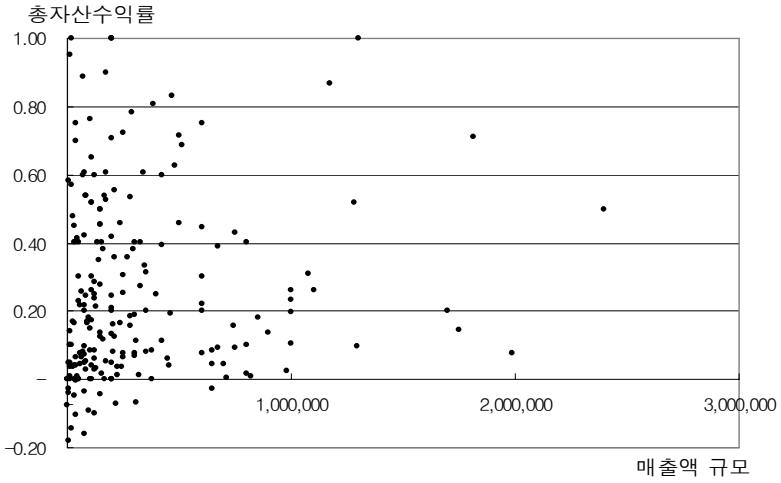
수익성 지표의 경우 영어조합법인의 경영수지(손익)가 결산회계서를 기초로 산정된 것이 아니고 단순히 총수입에서 총비용을 차감한 부분이기 때문에 어업과 제조업의 순이익 개념과 약간의 차이가 있다. 그러나 어업 및 제조업의 순이익을 기초로 하여 수익률을 비교하는 경우 1998년도를 제외하고는 매출액순이익률은 어업이나 제조업보다 높은 것으로 조사되었다. 2000년도 매출액순이익률은 영어조합법인은 6.84%, 어업이 6.03%, 제조업-1.97%, 2004년의 경우에도 마찬가지로, 어업 1.65%, 제조업 6.17%인데 비해 영어조합법인은 16.0%으로 상대적으로 높은 매출순이익률을 나타내고 있다.

자본금순이익률의 경우 2000년 영어조합법인 7.43%, 어업 52.37%, 제조업 -15.47%, 2004년도 영어조합법인 52.4%, 어업 19.53%, 제조업 61.02%으로 2000년과 비교할 때 역전현상이 나타났다.

3. 2004년도 횡단분석 결과

가. 개요

여기서는 영어조합법인 272개의 2004년도 경영실적 자료를 활용하여 횡단분석을 실시하였다. 우선 영어조합법인의 경영성과를 나타내는 총자산수익률 지표의 분포를 매출액규모별로 제시한 것이 다음의 <그림 3-4>이다. 이에 따르면 영어조합법인 개개별로는 총자산수익률이 -20%에서 +100% 이상까지 다양한 실적을 기록하고 있다.[9]



<그림 3-4> 총자산수익률의 규모별

자료 : 해양수산부(2004년)

9) 생산실적이 있는 법인들을 대상으로 총자산수익률 등의 경영지표를 산정하였으므로, 실재 전체의 평균치보다 과대계상되어 있다. 전체 모집단중에는 결산보고서를 제출하였으나 생산량이 전혀 없이 매출이 신고된 법인 등이 다수 포함되어 있기 때문에 전체 모집단의 평균치는 본 분석대상의 표본집단보다 훨씬 낮은 수익률을 시현한 것으로 추정된다.

그림에서 보듯이, 주로 규모가 영세하고 총자산수익률도 20% 이내의 구역에서 대부분의 영어조합들이 분포하고 있으나 일부 영어조합들은 매출액 규모가 증가하면서 총자산수익률도 향상된 경우도 있었다. 그러나 이와 같은 현상이 통계적으로 신뢰할 만한 경향으로 간주할 수는 없었다. 이와 같은 사례를 보인 법인들이 전체 법인수에 비해 그다지 많지 않았기 때문이다. 이들 법인에 대해 매출액 규모의 범주별로 총자산수익률을 정리한 것이 다음의 <표 3-6>이다.

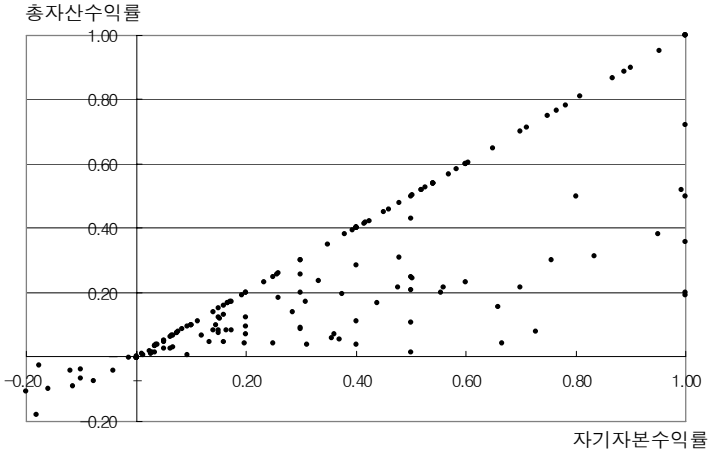
이 결과에 따르면, 영어조합법인이 단지 매출액 규모가 크다고 효율적이지는 않으며, 오히려 영어조합 매출액이 약 5억원~10억원의 범주에 있을 때가 가장 효율적이라는 추론이 가능하다.

<표 3-6> 매출액규모별 총자산수익률 분포

매 출 액	총자산수익률(%)	법인수
20억원 이상 ~70억원 미만	156%	9
10억 이상 ~ 20억원 미만	141%	21
5억 이상 ~ 10억원 미만	196%	36
1억 이상 ~ 5억 미만	68%	130
1억 미만	30%	76
평 균	110.3%	272

자료 : 해양수산부(2004)

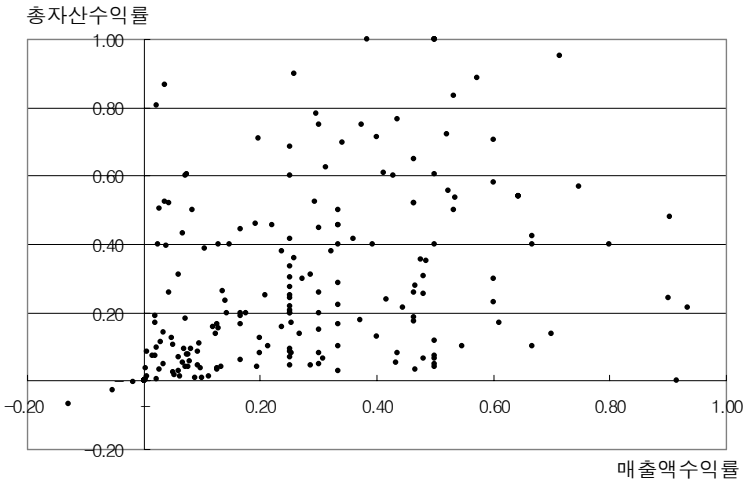
이번에는 영어조합법인을 운영하는 출자자수익률 및 매출액수익률 등과 총자산수익률 간의 관계를 살펴보도록 하자. 이들 지표간의 관계를 다음의 <그림 3-5>에서 살펴보면, 영어조합법인의 경제적 효율성과 출자자의 경영 성과 간에는 다소의 정의 상관관계가 발견되고 있으나, 부채차입이나 여타 경영적 요소들의 차이로 인해 서로 달라질 수 있음을 보여주고 있다.



<그림 3-5> 총자산수익률과 자기자본수익률의 관계

우선 총자산수익률과 자기자본수익률간의 관계를 살펴보면, 상당히 정의 유의적 관계가 깊은 것으로 나타나고 있으나 일부 차입금 조달 및 그에 따른 경영성과의 차이에 따라 수익률이 달라지고 있음을 확인할 수 있다.

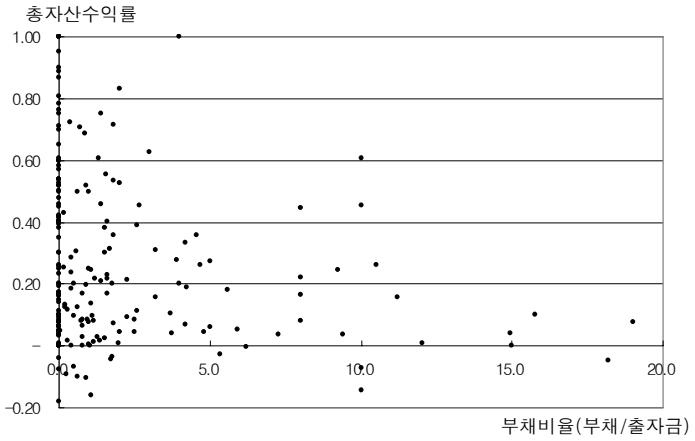
그리고 총자산수익률과 매출액수익률간의 관계를 도식화한 <그림 3-6>은 앞의 그림과 달리 양자간의 유의적 관계가 거의 없는 것처럼 보인다. 즉 매출액을 통해 시현되는 경영 전략적인 효율성과 총자산에 대한 성과로 파악되는 자원배분적인 효율성과는 거의 독립적이라 할 수 있다. 왜냐하면 영어조합법인의 매출액수익률 결정요인은 그만큼 다양한 경영전략과 여건 등이 개입되기 때문이다.



<그림 3-6> 총자산수익률과 매출액수익률의 관계

또한 총자산수익률은 영어조합법인의 자본조달 방법에 따라서도 다소간의 영향을 받는 것으로 평가되고 있다. 즉 2004년 영어조합법인의 총자산수익률과 부채비율간의 관계를 제시한 것이 다음의 <그림 3-7>이다. 여기에 따르면, 상당수의 영어조합법인들은 부채비율이 0, 즉 전혀 차입을 하지 않고 출자금을 가지고 경영하고 있으며, 이들의 경우 부채비율과 관련없이 자산수익률이 다양한 모습으로 시현되고 있음을 알 수 있다.

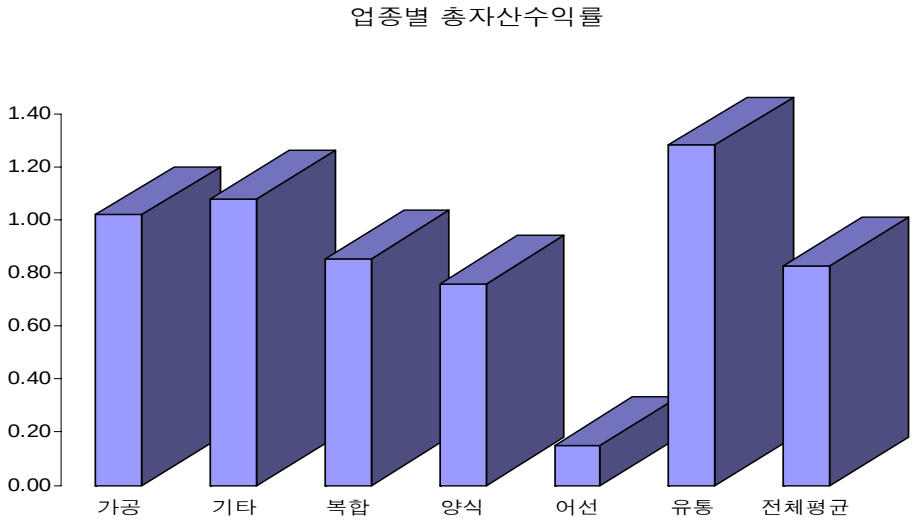
그러나 부채조달이 있는 영어조합법인들의 경우 그 부채비율의 수준에 따라서 획일적이지는 않으나 충자산수익률과 다소간의 반비례하는 경향적 모습을 보이고 있음은 매우 흥미있는 사실이라 할 수 있다 .즉 출자금 조달보다 외부 부채조달이 많아 부채비율이 높을수록, 총자산수익률은 감소하는 경향이 약하지만 존재하고 있음을 알 수 있다.



<그림 3-7> 총자산수익률과 부채비율의 관계

나. 업종별 분석

2004년 271개의 영어조합법인의 총자산수익률을 업종(사업종류)별로 구분해 보면 평균적으로 유통업종의 총자산수익률이 128%로 가장 높고, 그 다음에는 기타업종 108%, 가공업종 102%, 복합 86%, 양식 76%, 그리고 어선어업 15% 등의 순서였다.

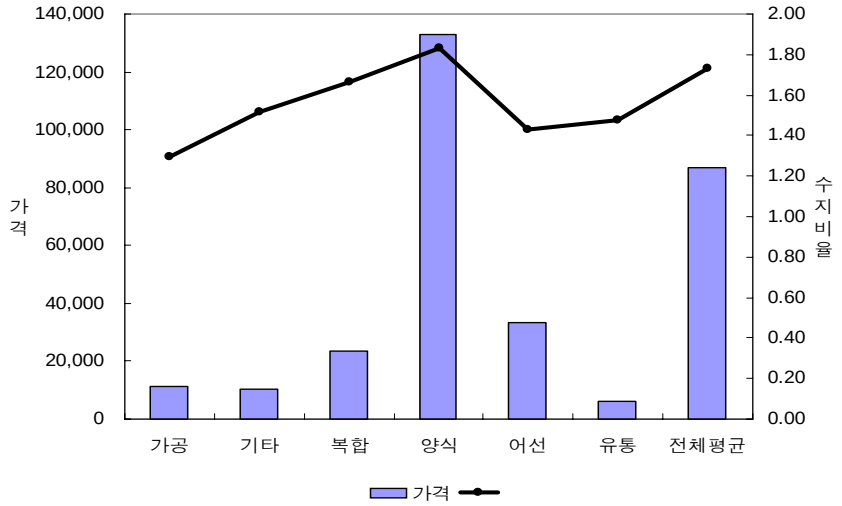


<그림 3-8> 업종별 총자산수익률

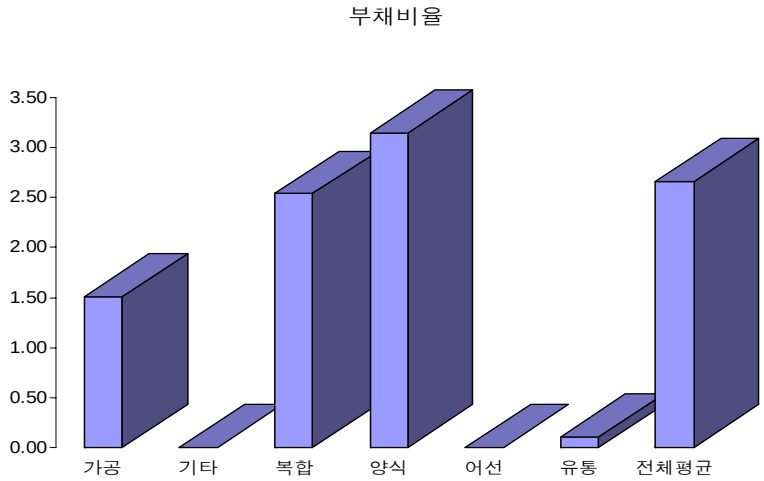
주 : 271개 표본(이하 동일)

그리고 이들 총자산수익률에 대한 설명요인으로서 주요 지표들의 업종별 평균을 살펴보면 다음과 같다. 우선 업종별 가격단가 및 수지비율의 평균값을 제시한 것이

<그림 3-9>이다. 이 그림에 따르면, 영위 사업종류별 매출액 단가가 가장 높은 업종은 양식업이었으며, 유통업이 단가가 가장 낮은 것을 나타났다. 그리고 매출액과 비용의 격차를 의미하는 수지비율도 업종별 가격단가와 유사한 경향을 보여 이들 두 요인 간에는 매우 근사한 성격이 있음을 확인하였다.



<그림 3-9> 업종별 매출단가(가격) 및 수지비율



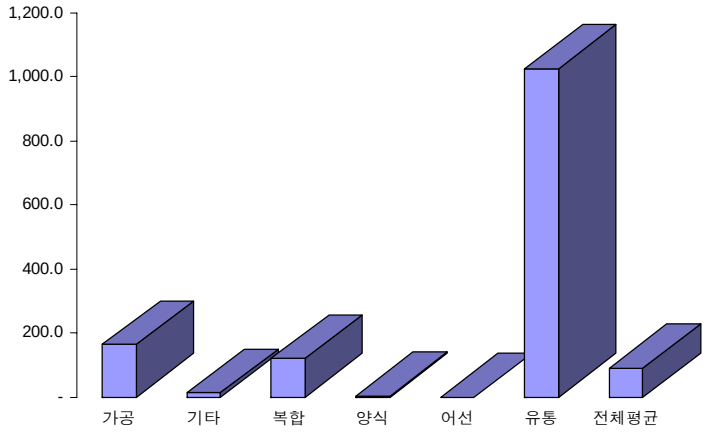
<그림 3-10> 업종별 부채비율

이번에는 영어조합법인의 영위업종별 부채비율 현황을 살펴보면, 양식, 복합, 가공 등 시설비 소요가 많은 업종의 순으로 부채조달 비율이 높은 것으로 나타났으며, 어선어업, 유통, 기타의 부채비율은 거의 없는 것으로 나타났다.

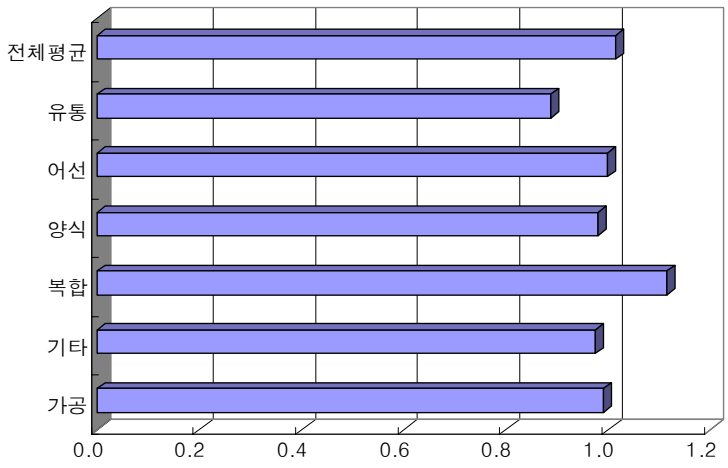
그밖에도 출하자본 1단위당 산출물량(물량기준)을 의미하는 자기자본산출계수는

유통업종이 가장 높았으며, 다음으로는 가공, 복합의 순이었다.

아울러 매출액대비 생산금액의 비율로서 해당 영어조합법인의 재고율 혹은 여타 사업 등에 의한 매출 획득 비율 등을 의미하는 m값의 업종별 평균값을 제시한 것이 다음의 <그림 3-12>이다. 업종별로 보면 복합업종을 영위하는 영어조합법인들이 재고율이 높았으며, 유통업종을 영위하는 영어조합법인들은 생산물 이외의 소득원으로부터 매출실적을 올렸던 것으로 집계되었다.



<그림 3-11> 업종별 자기자본산출계수



<그림 3-12> 업종별 재고율

이제 이와 같은 각종 경영지표들의 업종별 특징과 총자산수익률을 종합적으로 정리한 것이 다음의 <표 3-7>이다. 여기에 따르면, 유통업종을 영위하는 영어조합법인

의 자산수익률이 가장 높은 것은 여타 업종의 영어조합법인들보다 재고율이 가장 낮았을 뿐 아니라, 무엇보다도 부채비율이 비교적 낮은 편이었으며, 자기자본산출계수가 가장 높았기 때문으로 해석된다. 표본수가 작은 어선어업 업종을 제외하여 양식업종의 총자산수익률이 가장 낮았던 것은 매출단가가 높았음에도 불구하고, 부채비율이 여타 업종보다 높고 자기자본산출계수는 가장 낮았기 때문으로 해석된다.

복합업종을 영위하는 영어조합법인들도 비교적 부채비율이 높았을 뿐 아니라, 재고비율이 가장 높은 편에 속하여 총자산수익률이 낮았던 것으로 해석된다.

<표 3-7> 업종별 경영실태(2004년)

사업 유형	법인수	재고율 : (생산금액/ 매출액) (m)	매출단가 (P)	수지 비율(r)	부채/출자 (ϕ)	자기자본산 출계수 (q)	총자산수익 률(δ)
가공	15	0.992	11,174	1.30	1.51	165.5	1.02
기타	6	0.976	10,232	1.52	0.00	14.59	1.08
복합	76	1.114	23,655	1.67	2.54	121.4	0.86
양식	161	0.980	132,929	1.83	3.14	3.7	0.76
어선	1	1.000	33,333	1.43	0.00	0.0	0.15
유통	12	0.889	6,138	1.48	0.10	1,026.0	1.28
전체평균	271	1.014	86,846	1.73	2.67	91.2	0.83

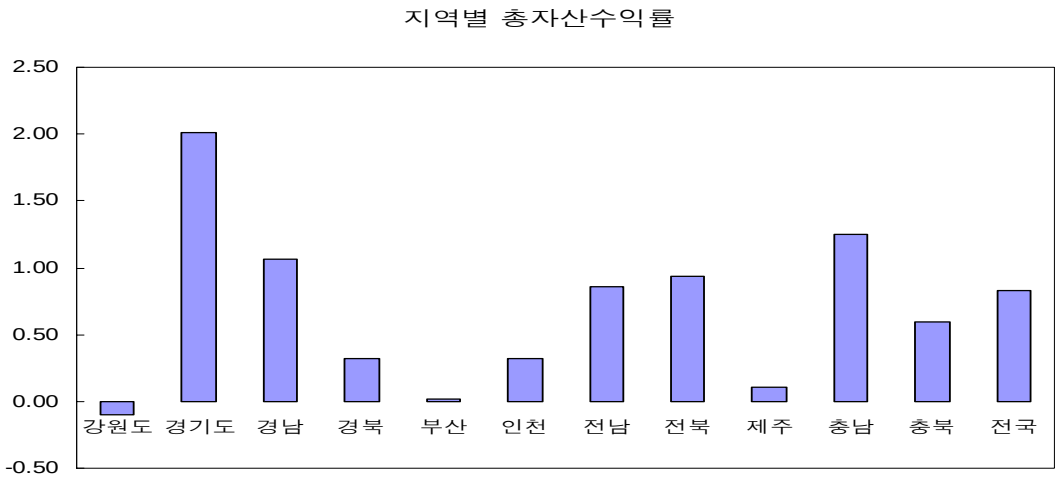
자료 : 해양수산부(2004)

다. 지역별 분석

영어조합법인의 2004년 지역별 총자산수익률 분포를 살펴보면, 경기 201%, 충남 125%, 경남 106%, 전북 94%, 전남 86%의 순으로 높았다. 그러나 부산, 제주 및 강원도 등의 영어조합법인의 2004년 총자산수익률은 각각 2%, 10%, -10% 등의 가장 낮은 수준을 기록하였다. 지역별 총자산수익률의 편차도 매우 크게 나타나, 영어조합법인의 지역별 대책도 그 특성에 알맞게 마련되어야 할 것으로 보인다.

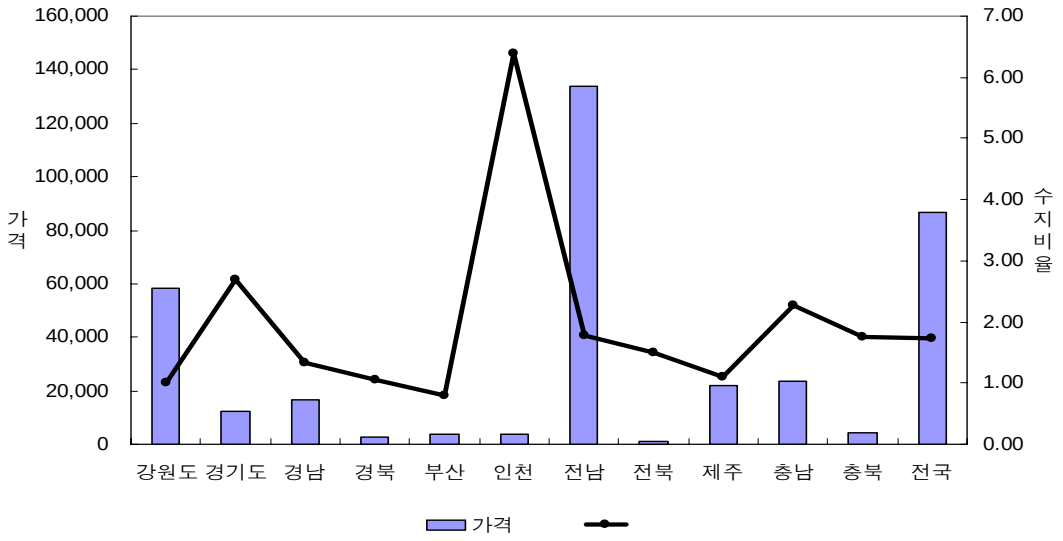
이처럼 영어조합법인을 지역별로 구분하여 제시하였으나, 2004년 자료를 토대로 수집된 분석대상 중 부산과 인천 지역 영어조합은 각 2개, 경북과 충북은 각 3개, 그리고 강원도 8개 등이었다. 이는 전남의 160개와는 절대적인 소수의 표본에 불과

하여, 지역별로 표본수 편중 현상이 심각하므로 지역별 통계 결과의 신뢰도는 다소 낮을 수 있음을 유의할 필요가 있다.

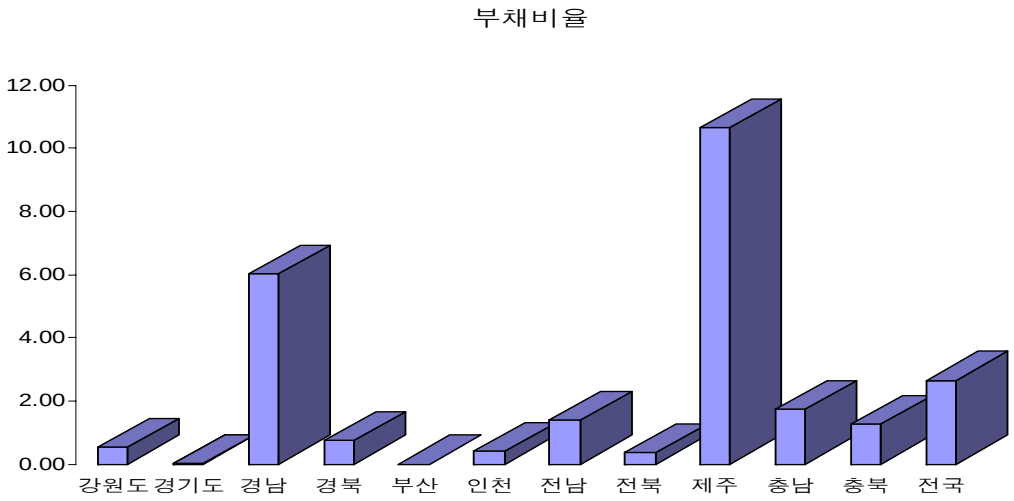


<그림 3-13> 영어조합법인의 지역별 총자산수익률

아울러 영어조합법인의 판매단가와 수지비율을 지역별로 살펴보면 전남의 판매단가가 가장 높았으나, 수지비율은 전국 평균 수준에 머물고 있다. 그러나 인천 지역의 영어조합 판매단가는 전국적으로 가장 낮은 수준이지만 수지비율은 가장 높은 것으로 나타났다.



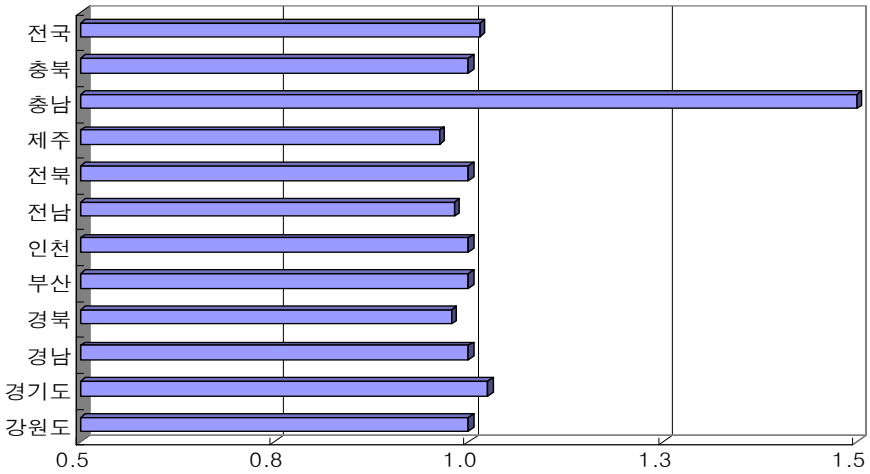
<그림 3-14> 영어조합법인의 지역별 판매단가 및 수지비율



<그림 3-15> 영어조합법인의 지역별 부채비율

이번에는 영어조합법인의 부채비율을 지역별로 제시한 것이 <그림 3-15>이다. 특히 제주 지역의 영어조합법인이 가장 부채비율이 높았으며, 이는 제주지역의 대규모 넙치양식장에서는 차입경영 형태가 일반적이기 때문인 것으로 판단된다. 경북지역의 영어조합법인도 전국평균보다는 비교적 부채비율이 높았으나, 경기, 부산, 인천, 전북 등의 영어조합법인의 부채비율은 매우 낮은 편에 속하였다.

매출액중 생산금액비율로 표시되는 2004년의 재고율은 충남지역이 가장 높았다. 경기와 충남 지역을 제외한 대부분의 영어조합들은 생산 이외의 매출발생 원천이 있었던 것으로 나타났다.



<그림 3-16> 영어조합법인의 지역별 재고율

이와 같은 영어조합의 경영상의 지역별 특징을 정리한 것이 다음의 <표 3-8>이다. 전국 271개의 영어조합법인을 대상으로 산출한 지역별 총자산수익률은 표본수의 크기에 따라 통계적 신뢰성이 다소 차이가 있으나, 일단 단순 평균값은 매우 큰 지역별 차이를 보였다. 특히 경기, 충남, 경남의 영어조합법인들이 총자산수익률이 높았으나, 경기지역 영어조합법인들은 특히 부채비율이 낮고 수지비율은 높았기 때문인 것으로 분석된다.

그러나 충남지역의 영어조합법인들은 재고율이 가장 높았음에도 불구하고 수지비율이 높아 비교적 높은 총자산수익률을 시현하였다.

<표 3-8> 지역별 경영실태(2004년)

지역	법인수	재고율 : 생산금액/매출액 (m)	매출단가 (P)	수지비율 (r)	부채비율 (ϕ)	자기자본산출계수 (q)	총자산수익률 (δ)
강원도	8	1.000	58,500	1.01	0.52	1.7	-0.10
경기도	17	1.025	12,257	2.69	0.02	6.1	2.01
경남	18	1.000	16,648	1.33	6.00	242.7	1.06
경북	3	0.978	2,734	1.05	0.75	46.5	0.32
부산	2	1.000	3,939	0.80	0.00	1.3	0.02
인천	2	1.000	3,511	6.40	0.40	12.3	0.33
전남	160	0.982	133,925	1.77	1.39	43.4	0.86
전북	10	1.000	1,331	1.51	0.37	1,272.5	0.94
제주	33	0.962	22,154	1.09	10.64	2.5	0.10
충남	15	1.512	23,373	2.28	1.75	6.4	1.25
충북	3	1.000	4,419	1.75	1.26	72.1	0.59
전국 주[1)]	271	1.014	86,846	1.73	2.67	91.2	0.83

주 : 1) 법인수는 전국은 총계이고, 나머지는 전국(271개의) 평균임

라. 업종별·지역별 분석

다음의 <표 3-9>는 2004년도 지역별·업종별 영어조합법인의 경영실태 분석결과를 일목요연하게 정리한 것이다. 각 지역별·업종별로 세분하면 세부 범주별 표본수가 작아지므로 평균값들 간의 관계는 유의수준이 낮아진다. 그럼에도 불구하고 2004년에 사업실적이 있고 생산이 이루어진 영어조합법인의 전수에 대한 통계이므로 각 세분류 범주별 평균치들은 충분히 의미가 있다.

<표 3-9> 지역별 · 업종별 경영실태(2004년)

구 분		법인수	재고율 : 생산금액/매출액 (m)	매출단가 (P)	수지비율 (r)	부채비율 (ϕ)	자기자본 산출계수 (q)	총자산 수익률 (δ)
전국 총계 주[1]		271	1.014	86,846	1.73	2.67	91.2	0.83
강원도	소계	8	1.000	58,500	1.01	0.52	1.7	-0.10
	가공	1	1.000	135	1.77	0.00	13.0	0.77
	복합	3	1.000	25,982	0.93	1.03	0.2	-0.47
	양식	4	1.000	97,481	0.87	0.27	0.0	-0.04
경기도	소계	17	1.025	12,257	2.69	0.02	6.1	2.01
	복합	2	1.178	74,507	0.87	0.13	0.0	-0.05
	양식	15	1.005	3,957	2.93	0.00	7.0	2.29
경남	소계	18	1.000	16,648	1.33	6.00	242.7	1.06
	가공	1	1.000	20,000	1.50	0.00	0.0	0.17
	기타	1	1.000	177	1.29	0.00	79.1	3.15
	복합	12	1.000	15,651	1.26	8.09	354.1	1.10
	양식	4	1.000	22,917	1.53	2.75	10.1	0.64
경북	복합	3	0.978	2,734	1.05	0.75	46.5	0.32
부산	소계	2	1.000	3,939	0.80	0.00	1.3	0.02
	복합	1	1.000	5,878	1.01	0.00	2.5	0.08
	양식	1	1.000	2,000	0.59	0.00	0.0	-0.04
인천	복합	2	1.000	3,511	6.40	0.40	12.3	0.33
전남	소계	160	0.982	133,925	1.77	1.39	43.4	0.86
	가공	10	0.988	4,121	1.31	1.12	244.6	1.36
	복합	38	1.013	30,650	1.57	1.47	106.3	0.89
	기타	2	1.000	5,150	1.75	0.00	0.7	1.05
	양식	105	0.969	191,896	1.91	1.47	4.1	0.72
	어선	1	1.000	33,333	1.43	0.00	0.0	0.15
	유통	4	1.000	7,350	1.33	0.00	4.2	2.95
전북	소계	10	1.000	1,331	1.51	0.37	1,272.5	0.94
	복합	6	1.000	798	1.30	0.35	83.4	0.20
	양식	3	1.000	2,840	2.06	0.43	2.2	2.73
	유통	1	1.000	0	1.06	0.29	12,217.6	0.02
제주	소계	33	0.962	22,154	1.09	10.64	2.5	0.10
	가공	2	1.000	3,136	0.96	1.75	12.1	0.14
	복합	1	1.000	6,429	1.00	9.40	19.6	0.04
	양식	27	1.000	25,847	1.10	12.50	0.6	0.06
	유통	3	0.587	6,837	1.08	0.30	7.7	0.47
충남	소계	15	1.512	23,373	2.28	1.75	6.4	1.25
	가공	1	1.000	100,000	1.20	8.00	0.2	0.44
	기타	3	0.952	16,972	1.44	0.00	2.3	0.41
	복합	5	2.583	34,544	3.27	3.64	6.8	2.95
	양식	2	1.000	1,604	2.05	0.00	0.2	0.07
	유통	4	0.976	5,938	2.04	0.00	13.5	0.54
충북	복합	3	1.000	4,419	1.75	1.26	72.1	0.59

주 : 법인수는 전국은 총계이고, 나머지는 전국(271개의) 평균임

우선 전남지역의 4개 유통업종 영어조합법인들이 비교적 높은 자산수익률을 시현하였는데, 이들도 부채 없이 소규모 출자금으로 영업활동의 효율화를 달성한 결과로 평가되고 있다. 이와 달리 제주지역에서는 양식, 복합 업종의 영어조합들이 매출단가가 평균적으로 높음에도 불구하고 높은 부채비율 때문에 총자산수익률이 저조한 것으로 나타났다. 그중에서도 상대적으로 부채비율이 낮은 유통업종 영어조합이 다소 수익률이 높았다.

경남지역의 기타업종 영어조합도 사례법인이 비록 1개이나 부채가 전혀 없이 도내에서 가장 높은 총자산수익률을 시현하고 있다.

강원도의 복합업종 영어조합의 경우는 도내에서 부채비율이 가장 높은 반면, 자기자본 산출계수는 상대적으로 낮아 총자산수익률이 적자를 면하지 못하였다. 그러나 강원도내 양식업종 영어조합 4개 법인들은 낮은 부채비율에도 불구하고 수지비율이 현저히 낮아 부가가치 창출에 실패하여 적자를 면하지 못하였다.

4. 경영실태 분석결과 총괄

본 장에서는 영어조합법인의 경영실적 자료를 토대로 업종별·지역별 특징과 문제점을 도출하는데 초점을 두었다. 분석결과에 따르면 다음과 같은 몇 가지 시사점을 제시할 수 있다.

첫째 영어조합법인 제도의 도입 이후 법인수가 양적으로는 크게 많아졌으나 질적으로는 답보적인 상태에 머무르고 있다. 1997년 영어조합법인제도가 도입된 이래, 지난 수년간 등록 법인수가 현저히 증가하여 거의 1,000개에 육박하고 있다. 그러나 전체 등록법인중 사업실적이 있는 법인의 비율은 1998년 20.9%에서 2000년 33.3%로 증가한 이래 2004년에는 그 비율이 33.1%로 답보적인 수준에 머무르고 있기 때문이다.

이와 같은 추세를 놓고 볼 때, 영어조합법인 제도가 양적으로는 지속적으로 확대되고 있으나, 추가적인 대책과 제도적 보완이 없는 한 질적으로는 발전의 한계점에 도달한 것으로 평가되고 있다. 다시 말해 이미 등록된 영어조합법인들 중 미활동법인들의 활성화 내지는 퇴출을 위한 대책이 불가피한 시점이라 할 수 있다.

둘째, 일부 생존 영어조합법인들의 경우는 활발하게 성장하고 있어 정책적으로지속적인 관심과 지원이 뒤따라야 할 것이라는 점이다. 제도 도입 초기 설립되어 현재까지 영업을 지속하고 있는 생존법인들은 해가 거듭될수록 경영성과가 현저히 개선되고 있어 어업경영체 평균 성과를 넘어서고 있는 것으로 분석되었다. 따라서 이

들처럼 활발하게 성장을 거듭하고 있는 법인들에 대해서는 지속적인 경쟁력 강화 대책이 뒤따라야 할 것이다.

셋째, 현재까지 우리나라 영어조합법인들은 가장 효율적인 사업규모에 도달하지 못하고 있으며, 평균적으로 영세성을 벗어나지 못하고 있다. 2004년 영어조합법인의 횡단분석 결과에 따르면, 현재 활발하게 활동 중인 법인들의 대다수는 매출액이 1억원에서 5억원 미만의 그룹에 속하고 있었다. 그러나 해당 연도의 통계분석 결과, 가장 효율적인 매출규모는 5억원에서 10억원 범주인 것으로 평가되었다. 그러나 영어조합법인의 무분별한 매출규모 확대가 능사는 아니며, 주변 경영여건과 시장 상황을 면밀히 분석하여 대처방안을 마련해야 할 것이다 .

넷째, 대부분 경영실적이 저조한 영어조합법인들의 공통점은 과다한 부채차입과 관련이 높은 것으로 나타났다. 즉 부채비율이 높은 영어조합법인들은 대체적으로 상환채무에 시달리던지 혹은 저조한 경영성과로 어려움을 겪고 있다는 점이다.

다섯째, 업종별 총자산수익률을 살펴보면 유통업종이 128%로 가장 높았으며, 다음으로는 기타, 가공, 복합, 양식의 순서였으며, 어선어업 업종이 15%로 가장 낮았다.

이와 같은 영어조합법인들의 업종별 특성을 분석한 결과, 양식 및 복합업종에 진출한 영어조합법인들이 기타업종의 영어조합법인들보다 훨씬 부채비율이 높았으며, 결과적으로 총자산수익률이 낮은 것으로 나타났다. 또한 참여 사업의 유형적 특성으로 인해 수지비율이 크게 차이가 있었으며, 그중에서도 유통과 기타업종의 수지비율이 가장 낮고 양식업종은 가장 높았다. 수지비율이 높을수록 더 많은 부가가치를 창출하게 된다. 즉 경영체 순이익의 절대적 양을 증대시키는데 크게 기여하는 요인이며, 투하시설량과는 무관하기 때문에 투하자본량과 대비하여 평가해야 한다. 그리고 복합업종을 영위하는 영어조합법인들은 생산금액이 매출액을 초과하여 재고가 발생하고 있으므로 판매촉진 대책 및 생산량 조절이 시급한 것으로 사료된다.

여섯째, 횡단분석 결과를 지역별로 살펴본 결과, 경기도, 전남, 충남의 순으로 총자산수익률이 높았으며, 이는 낮은 부채비율, 높은 수지비율과 높은 자기자본산출계수 등에 기인하고 있는 것으로 나타났다.

특히 전남의 영어조합법인들은 평균적으로 판매단가가 높았으나, 수지비율은 전국평균 수준에 머물렀으며, 부채비율은 전국 평균보다 훨씬 낮은 수준이었기 때문으로 분석된다.

제4장 사례연구 분석

1. 영농조합법인 사례분석

가. 농업법인 현황(04.12월말 기준)

2004년 12월말 현재 운영중인 농업법인은 5,492개로 전년 대비 1.1% 증가하였으며, 평균 출자자수는 법인당 20명, 종사자수는 법인당 평균 8명 수준이다. 결산법인(2,130개소)의 자본대비 부채비율 197%이며, 이중 27.9%가 결손으로 나타났으며, 법인당(자산 1,267백만원, 부채 841백만원, 자본 427백만원) 당기순이익은 43백만원(결손법인 제외시 80백만원)이며, 영업이익은 적자 또는 1억원 미만인 법인(86.5%)이 대부분으로 5억원 이상인 법인은 2.3%로 나타났다.

매출액 규모별로 10억원 이상 법인이 30.7%로 가장 높고 다음이 1억이상 5억미만이 29.1%, 5억이상 10억미만이 12.7%의 순으로 나타나 10억원 이상의 매출을 가진 규모가 큰 영어조합법인이 상당수 존재하는 것으로 집계되었다.

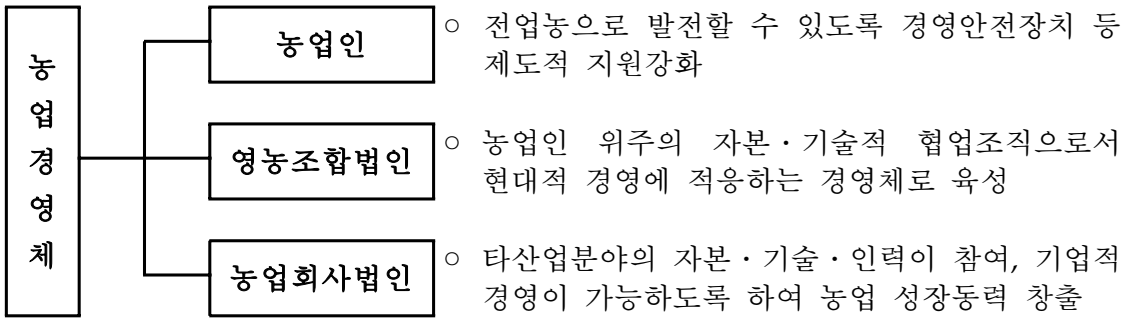
자체 출자금이 정부보조금과 융자금 절반에도 미치지 못하는 등 재정자립도가 취약하며 농업법인당 평균 정부보조금은 264백만원이며, 정부융자금 잔액은 426백만원, 반면 출자금은 정부지원의 35.2%인 243백만원으로 나타났다. 또한 결산서를 작성하는 농업법인은 60.4%에 불과해 경영성과에 대한 제대로된 평가의 곤란으로 회계 투명성이 부족하다고 할 수 있다.

나. 농림부의 농업경영체 활성화 방안

농림부는 '농업경영체[10] 활성화 방안'을 농정의 주요한 과제로 삼고 농업경영체를 체계적으로 육성, 지원함으로써 시장원리에 기반을 둔 전문화된 농업경영의 주체로 양성하는데 주력하고 있다. 특히 전문적 농업경영체 육성을 통해 농업·농촌종합대책 성공가능성의 확보 및 농업분야에서 혁신을 추구하고자 한다.

이에 농업분야에 BT·IT등 첨단기술이 접목될 수 있도록 능력 있는 경영체를 육성하고 경영혁신을 체계적으로 지원하고 있다. 특히 농업경영체의 분류에 따라 각각 특성을 살린 활성화 방안을 마련하여 추진하고 있다(<그림 4-1> 참조).

10) 농업경영체 : 농업인, 영농조합법인, 농업회사법인(농업·농촌기본법 제3조)



<그림 4-1> 농업경영체 분류에 따른 활성화 방안

농업경영체는 농업인, 영농조합법인 그리고 농업회사법인 등 3가지 유형으로 구분되는데 우선 농업인 중 규모화되고 능력있는 경영체는 개방화시대에 견딜 수 있는 전업농으로 발전할 수 있도록 경영안전장치 등 제도적 지원을 강화하는 활성화 방안을 마련해 두고 있다.

영농조합법인의 경우는 농업인들이 협동조합 정신에 따라 협업조직으로 현대적 경영환경에 적응하도록 육성하고, 농업회사법인은 타 산업분야의 자본·기술·인력이 자유롭게 진입하여 농업분야 성장 동력을 창출하도록 관련제도를 개선하는 방안으로 추진하고 있다.

(1) 농림부의 농업경영체 지원 현황

2005년 말 현재 완료 또는 추진 중에 있는 농림부의 농업경영체 지원제도 개선방안을 정리하여 제시한 것이 <표 4-1>이다.

우선 초창기 농업경영체의 부담을 완화하여 안착할 수 있도록 세제 감면 지원을 강화하도록 하였다. 그 동안 향후 5년간 농업소득세 부과를 중단하고, 창업법인의 농업용 재산은 2년간 취득세·등록세를 면제하고, 친환경 농업용자재에 대하여 부가가치세 영세율 적용, 농업법인의 농업용 건물 구입시 국민주택채권구입의무를 면제 하는 등의 세제에 대한 개선이 이루어졌다. 이러한 세제의 개선 등의 결과 현재 농업법인의 세제감면 사항을 정리한 것이 <표 4-2>이다.

그리고 창업에서 퇴출까지 일련의 과정에서 농업경영체의 사업 원활화를 위한 관련 지원체계를 확충하는 차원에서 창업지원, 사업자 등록제도, 컨설팅 및 경영체 종사자 지원 등 현대적 경영환경에 맞게 개선하고자 한다. 우수 농업경영체에 전문적인 교육과 컨설팅지원을 확대하고 창업자금 지원을 통한 벤처농업지원을 강화하고 있다.

<표 4-1> 농림부 농업경영체 지원제도 개선방안 추진현황

구 분		주 요 내 용
농림부지원현황	완료	○ 농업경영체의 부담을 완화하도록 지방세법·조특법 개정 - 향후 5년간 농업소득세 부과를 중단, 세율은 추후 개정 - 창업법인의 농업용 재산은 2년간 취득세·등록세 면제 - 농업회사법인의 농업소득에 대한 최저한세 적용 배제 - 친환경 농업용자재에 대하여 VAT영세율 적용 - 농업법인의 농업용 건물 구입시 국민주택채권구입의무 면제 ○ 농업회사법인에 외부자본과 경영전문 인력의 참여를 촉진 할 수 있도록 제도 개선 - 농업회사법인에 대한 농업인 출자지분 완화(총지분의 1/2→1/4) 및 농지소유제한 완화(농업·농촌기본법, 농지법 개정) - 재해 등으로 일시적 경영위기에 처한 경영체 경영회생 지원 ○ 전문적인 교육·컨설팅을 위한 예산 등 지원 확대 - 우수 경영체의 컨설팅 지원을 확대하고, 인센티브 지원 ○ 우수 농업인의 창업자금지원 등 벤처농업지원 강화 - 농업경영CEO대회 및 심포지움을 개최하여 정책홍보 - 농업벤처경영대회 개최하여 우수벤처농업인 발굴(6명시상금 3천 만원) - 창업보육센터를 평가하여 입주업체의 운영지원(1억5천 만원 지원)
	추진	○ 농업경영체의 핵심주체가 될 젊고 유능한 농업인 육성 - 정예농업 인력의 체계적 육성을 위한 종합대책마련 - 전문가 및 관계부처 협의를 통해 세부추진계획 확정 ○ 지자체가 설립·운영중인 농업관련 공기업을 농업회사법인에 포함 ○ 농업법인의 소득사업이 가능하도록 부대사업(주말농업, 관광휴양사업 등)제한을 완화

현재 농림부에서 추진 중에 있는 지원사항을 살펴보면 농업경영체의 핵심주체가 될 젊고 유능한 농업인 육성방안의 마련, 농업법인의 소득사업이 가능하도록 부대사업 제한을 완화하는 지원에 대하여 추진 중에 있다.

<표 4-2> 농업법인의 세제감면 사항

구 분	세제감면사항
국세 (조특법)	<법인세> - 농업소득 면제(06.12.31까지) - 농업외소득 출자조합원당 1200만원까지 면제(영농조합) - 농업외소득 최초소득발생해와 그후 3년간 50%감면(농업회사) <양도세> - 8년 이상 계속 경작자가 농업법인에 농지 양도 시 면제 - 농업법인이 5년 이상 계속 경작한 농업진흥지역내의 농지를 05년말까지 농업법인에 양도시 면제 <부가가치세> - 비료, 농약 및 농업·축산·임·어업용 기자재에 대한 영세율 적용(06.12.31까지) - 농업경영·농작업 대행용역에 대한 부가가치세 면제(06.12.31까지)
지방세 (지방세법)	<취득세> - 고유업무용으로 취득하는 부동산은 50% 감면 <등록세> - 법인설립등기시 면제 - 고유업무용으로 취득하는 부동산 50% 감면 <재산세, 종합토지세> - 과세 기준일(재산세5.1, 종합토지세 6.1)현재 고유업무에 직접 사용하는 부동산은 50% 감면
조합원에 대한 감면 (조특법)	<양도소득세> - 농지출자시 양도소득세 면제(06.12.31까지 출자분) <배당소득세> - 농업소득 배당소득 면제(06.12.31) - 농업소득외 배당소득 조합원당 연간 1,200만원까지 면제(영농조합)

(2) 기타 추진계획

(가) 법령 등 제도보완

농업관련 조세 등 제도개선은 어느 정도 추진되었으나, 농업경영체 활성화를 체계적으로 뒷받침 할 법 제도는 미비하다. 기존 법의 체계가 개별농업인과 생산 위주로 규정되어 있으므로 대외개방 등 농업여건 변화를 감안할 때 농업경영체 지원을

위한 특별법 제정 검토를 통하여 조합・회사 등에 대한 지원강화가 필요하다.

농업경영의 발전기반조성을 위한 농업회계제도 확립하기 위해서 농업회계처리기준의 표준화와 주요품목별 기장방법에 대한 연구를 통하여 기관별로 상이한 회계처리방식을 표준화하고, 생물자산에 대한 평가・수익인식 등 품목별 회계처리 기준 정비하여 농업금융지원 및 교육 컨설팅 지원 시 근거자료로 활용할 계획이다. 또한 이 표준회계기준을 토대로 System을 전산화하여 농가홍보 및 보급할 계획으로 있다.

(나) 창업단계 지원

창업단계에 있는 경영체 육성을 위한 지원제도로는 시범사업인 농업인턴제, 대학생창업연수 및 후견인제를 각 1,000명 수준까지 확대하여 일자리 창출계획이며, 한국농업전문학교를 정예인력 양성 핵심기관으로 개편을 추진, 농고・농대에 전공 Tracking제를 실시, 농업관련 학교의 산업인력 양성기능을 적극지원하고 또한 신규창업에 대한 자금지원제도 확충으로 (후계창업농지원제도 확충 및 개편 추진), 『농업전문투자조합』결성 추진 등을 검토 중에 있다.

(다) 성장단계 지원

성장단계 경영체 지원으로는 수요자 중심의 맞춤형 교육으로 전환하여 기존교육과정을 품목별・수준별 전문과정으로 세분화, 전문화하여 농업인 및 농업법인 종사자가 자신에 맞는 교육기관, 교육과정을 선택할 수 있도록 Voucher제도(지불보증쿠폰)를 운영하고, 경영체에 대한 평가 및 교육과 연계한 자격제 도입 추진을 통하여 경영능력 향상을 위한 교육과정을 신설하고 자격과 지원 연계를 검토 중에 있다.

농업경영체 컨설팅제도 혁신을 생산기술중심에서 기술・경영・유통 등의 전문컨설팅으로 개편을 통하여 대학교수, 연구・지도자, 신지식인 등을 활용하는 “명예컨설턴트제”를 도입하므로 농업경영 CEO 및 관련기관의 네트워크를 통해 시너지효과를 극대화하는 방안을 추진할 계획으로 있다.

(라) 구조조정 지원 및 기타 제도보완

경영체 채무조정 프로그램 도입 등 실태조사 및 연구를 통해 농업법인 도약 방안을 모색하여 우수 경영체가 회생불능인 경영체의 농업용 시설 등을 인수 할 경우 인수・운영자금 지원 등에 대하여 검토하고자 한다.

그리고 농업법인에 현물 출자하여 종사자로서 영농활동을 계속하는 경우, 농업인에 준한 건강·연금보험료 지원, 또한 농업경영체에 단기간 종사하는 일용직 노동자의 경우에는 농업인재해공제 지원대상에 포함하는 방안 등도 검토 중에 있다.

다. 영농조합법인 성공 조건

(1) 성공하는 농기업이 되기 위한 10가지 조건

1. 수입, 지출, 재고관리 등 장부조직을 체계화해 경영성과를 진단하고 사업계획을 세울 때 참고한다.
2. 연간 작업면적 및 가동일수를 늘려 고정비 부담을 최소화한다.
3. 시설장비의 사후관리 철저로 내용 년수를 연장하고 소모적 지출은 최대한 줄인다.
4. 과잉투자가 되지 않도록 적절한 규모에서 투자한다.
5. 법인 소유의 자산을 투명하게 관리한다.
6. 수익이 발생하면 신규투자와 운영자금을 위해 사내 유보자금을 충분히 확보해야 한다.
7. 구성원의 생활안정과 회사의 성장을 동시에 이룰 수 있도록 노력한다.
8. 구성원들의 기술력을 향상시키고 구성원 간 기술수준을 통일시키기 위해 선진지역 견학과 기술교육, 자체 세미나, 해외연수 등에 투자한다.
9. 일상 속의 기술개발 효과는 크므로 지속적으로 연구개발하고 작업효율을 높일 수 있는 여건을 만든다.
10. 생산물에 대한 철저한 품질관리를 하고 소비자에 대한 서비스를 강화한다.

(2) 전문가가 말하는 성공한 농업경영의 공통점[11)]

(가) 발상의 전환

영농법인체의 성공사례를 보면 대다수 특수작물이 많았다. 특수작물이어서 성공한 것이 아니라 전혀 다른 시각으로 농업에 접근해 결실을 맺었다. 예를 들어 일반채소보다 미네랄과 무기질이 풍부한 새싹채소가 웰빙 시대에 더 각광받지 않을까? 영양소 면에서 사과보다 뛰어난 감도 떫은 맛만 제거한다면, 오래된 도라지는 산삼보다 낫다는데 3년생 작물인 도라지를 그 이상으로 재배할 방법은 없을까? 등 이러한 발상의 전환이 경쟁력 있는 농업을 가능하게 하는 단초로 작용했으며, 목표를 향해

11) 농업경영혁신시리즈①, '농자천하지대박', 2005

끊임없이 연구・개발한 끝에 고부가가치 작물을 생산・판매하게 됐다는 것이다.

(나) 단계를 줄임(농장-공장-시장 통합의 원스톱 경영)

농업은 더 이상 1차 산업이 아닌 고부가가치의 2차, 3차산업으로 자리 매김하고 있다. 농장-공장-시장을 통합시킨 원스톱 경영으로 소비자의 신뢰를 구축하는 경영 시스템이 대표적이다. 사업단계를 기능별로 통합해 새로운 농업사업의 모델로 제시하였는데, 예를 들면 도드람 영농조합법인은 종돈과 사료, 양돈기술 및 필요한 약품을 지원하고, 농가는 조합에 출자를 하고 생산한 돼지를 출하하는 구조로 연결된다. 특히 영세소농 위주인 농업의 경우 규모증대에 따른 한계수익이 크기 때문에 규모화의 효과는 더욱 클 수 밖에 없다는 것이다.

(다) 비용절감

농업은 생산에서 가공, 유통에 이르기까지 매 단계에서 단 몇%씩만이라도 비용절감이 가능하다면 이익률은 훨씬 증가할 것이다. 필요한 농기계를 구매하는 대신 대여하고, 전문적인 기계작업은 위탁으로 해결하는 등 비용절감은 주목할 만한 경영혁신 요인이다. 인터넷 쌀가게로 유명한 해드림은 농기계를 구매하지 않고 대여한 결과 50%의 비용을 줄였다. 위탁농가와의 공동구매・관리로 농약과 자재비는 50%의 비용을 줄였으며, 위탁농가와의 공동구매・관리로 농약과 자재비는 50%, 창고 및 도정시설은 80%, 인터넷 거래로 유통비용의 20%를 절감했다.

(라) 연구개발(R&D)의 힘

농업경영혁신 사례에 소개된 대다수 농기업은 지속적인 연구개발에 대한 과감한 투자를 아끼지 않았고, 이익금의 일부를 연구개발에 재투자하는 등 연구개발을 통한 상품의 경쟁력 확보에 심혈을 기울였다. 시장에서 다른 상품과 차별성을 갖기 위한 독자적 기술개발은 필수이다. 하지만 R&D투자로 가시적인 효과를 얻기 위해서는 상당한 시간이 걸리기 때문에 중간에 쉽게 포기하는 경우가 대다수이다.

(마) 농업전문화 선도

농업은 더 이상 주먹구구식이 아닌 계획경영, 전문경영시대로 재편돼야만 만족할

만한 수익창출이 가능하다. 장생도라지, 도드람의 경영사례를 보면 도드람은 출자를 통한 농가 이익을 반영하는 협동조합의 구조를 가지는 한편, 전문경영인을 영입해 효율성과 신속성을 높인 기업형 협동조합 모델로 발전시켜 나갔다.

(바) 충성고객 확보

농업이 1차 산업에 머물지 않고 발전하기 위해 중요한 것 중의 하나가 바로 '마케팅'이다. 마케팅 차별화 전략이 그 어느 때보다 '뜨고'있다. 성공한 농업경영체는 대형할인매장에 직접 진출했고, 마트 내 전문매장을 마련해 판매사원을 상주시키는 등 직접적인 마케팅 활동을 벌였다.

(사) 틈새 활용

농업에서 특수농법 및 아이디어를 활용해 틈새시장을 개척하는 경우를 벤처농업이라 한다. 감나루의 '아이스홍시', 건강나라의 '새싹채소', 장생도라지의 '21년근 도라지' 등이 대표적이다. 기술력을 바탕으로 틈새시장을 공략하는 벤처농업을 성공적으로 육성하려면 일반벤처기업과 개념을 달리하고, 지원제도도 차이가 필요하다.

(아) 네트워크 활용

친목을 넘어 새로운 정보를 습득하고, 외국의 선진사례를 공유하는 네트워크를 갖췄다는 것도 농업경영 혁신사례의 공통점이다. 실제로 농림부, 산업자원부, 경상남도, 진주시, 다른 연구소, 농민단체와 관계를 형성했으며, 벤처농업대학 설립에 주도적으로 참여하는 등 네트워크 구성에 적극적이다. 이외농업은 '비즈니스'라는 사고, 해외 선진사례를 통한 벤치마킹 등도 성공한 농업경영체에서 선보였던 경영마인드이다.

(자) 사람만이 희망

성공 농업경영체를 들여다보면, 부인할 수 없는 대목 중 하나가 바로 CEO의 자질이다. 이들 CEO는 많은 경험을 통해 축적한 넓은 시야와 앞을 내다보는 안목으로 경쟁력 있는 품목 개발에 뛰어들었고, 동시에 지속적인 자기개발에도 게으르지 않았다. 성공한 농업 CEO의 사례를 통해 향후 농업이 경쟁력을 갖추려면 능력 있

는 농업후계자 육성이 이루어져야 한다는 사실이 확인됐다. 전문 경영체를 활성화하려면 농과대학 출신자의 실질적인 농업창업지도, 농업경영 현대화를 위한 컨설팅 지원 등 창업 및 컨설팅 지원이 현실화돼야 한다. 또한 농업회사법인의 설립요건, 농지소유 등의 제한을 완화하는 규제완화, 벤처농업자금조성 및 농업금융제도 개혁 등의 노력이 요구된다.

2. 영어조합법인 우수사례 분석

가. 우수법인의 선정 및 조사 방법

(1) 우수법인의 선정

본 절에서는 영어조합법인 제도가 도입된 이후, 최근까지 우수한 경영 성과를 시현하고 있는 사례를 중심으로 그 특징과 시사점을 살펴보도록 한다. 이를 위해 전국의 영어조합을 대상으로 업종별·지역별 분포를 고려하여 다음과 같이 6개의 우수 법인을 선정하였다. 다만 제주지역의 경우는 전형적인 넙치 육상수조 양식 법인 사례와 함께, 어선어업의 어획 어류를 이용으로 하는 수산물 가공 법인의 사례를 포함시켰다.

<표 4-3> 조사대상 영어조합 법인의 지역별 분포

구 분	경 남	충 남	충 북	전 남	제 주
조사대상 법인수	1	1	1	1	2

<표 4-4> 조사대상 영어조합 법인의 업종별 분포

구 분	생산	종묘 생산·유통	가공		복합	
			굴	수산물	가공+유통	양식+유통
조사대상법인수	1	1	1	1	1	1

(2) 심층조사 실시

이렇게 선정된 우수 영어조합법인을 대상으로 본 연구진이 직접 현장에 방문하

여 심층 조사를 실시하였다. 해당 법인의 현장 탐방시 실시한 심층 조사내용은 해당 법인의 경영 구조와 전략, 그리고 성과 측면을 SWOT 평가 요소별로 구분하여 구성하였다.

즉 초기 설립기부터 최근까지 영업기간중 어려웠던 사항, 해당 법인의 강점과 약점, 지역사회에 대한 기여도, 향후 전망 등의 내용으로 구성하였으며, 본 조사항목의 세부 내역에 관해서는 <부록>을 참조하면 된다.

나. 법인별 심층조사 결과

(1) 한경청정

□ 주요 내역 요약

대표자	K(북제주군)	업 종	육상수조식 양식업
매출액 (백만원)	724('03), 883('04,), 874('05)	자본금	1억원
매출총이익 (백만원)	121('03), 130('04,), 132('05)	조합원수	5명 (직원 6명)

(가) 현황 및 특징

한경청정영어조합법인은 육상수조식 양식업을 전업으로 하는 영어조합으로서, 1,500평의 넓치 양식장을 보유하고 있다. 조합원 5명이 2001년에 출자하여 설립된 동 영어조합의 대표자는 30%를 출자하여 실질적인 경영권을 행사하고 있으며, 동 대표를 포함하여 조합원 1인이 영어조합 경영에 참여하고 있고 나머지 조합원은 전혀 경영에 참여하지 않고 있다.

설립시 약 10억원이 소요된 시설자금에 대해서는 전혀 정부의 보조금을 받지 않고 있으며, 시설을 담보로한 일반은행 차입이 주된 자금조달 수단이었다.

제주도내 양식업계에서 중간 정도의 시설규모를 갖춘 동 법인은 현재 5개 동으로 구성된 수조에 총 6명의 직원을 투입하고 있으며, 대표자 사장의 직접적인 양식장 관리를 토대로 양성 및 수조관리에 만전을 기하여 품질을 높이는 것을 모토로 삼고 있다.

이에 따라 한경청정영어조합법인은 설립후 1년 만에 흑자로 전환하여 2005년 현재 3천 4백만원의 당기순이익을 시현하였으며, 연평균 7~8억원 규모의 매출을 발생시키고 있다.

(나) 어려웠던 점과 이에 대한 성공적 대처 사례

설립시 전혀 정부의 시설보조금을 받지 않았으므로 8%대의 높은 일반은행 대출비용을 감수하여야 하였다. 즉 높은 금융비용 부담을 상쇄시키기 위해 한경청정은 조기에 매출을 7억원 수준으로 끌어올리는 한편, 3%대의 수협 영어자금 등으로 대체상환을 적극 추진하였다.

또한 1,500평의 수조에 대해 6명의 직원을 상주시킴으로써 인건비 부담도 작지 않았으나, 효율적인 양식장 관리 시스템 도입으로 노동생산성을 높이는 전략을 취하였다. 그러나 최근 엔화약세와 함께 WTO 및 FTA 타결 등에 따른 외부적 여건이 악화되면서 넙치 수출경쟁력이 저하되어 이에 대한 효과적 대책을 찾는 데는 적잖은 어려움을 겪고 있는 것으로 나타났다.

(다) 강점과 약점

제주도의 육상양식업은 철저한 관리 등 인적 능력이 중시되고, 이를 위한 관리 인력의 충원 여건이 타지에 비해 비교적 양호한 것으로 평가되고 있다. 또한 비교적 청정한 수질의 수자원을 활용함으로써 상대적으로 저렴하고 품질 좋은 넙치를 생산할 수 있다.

그러나 제주도내 수산금융 기반이 취약하여 증설 및 운영자금 등의 소요자금 충당을 위한 금융 수단이 미흡하여 상대적인 약점으로 작용하고 있으며, 갈수록 경쟁이 치열해지면서 일부 약품사용 등 위생관리의 어려움으로 업계 전체가 손쉽게 타격을 받을 수 있는 취약한 구조를 가지고 있다. 이는 넙치 활어가 선도와 위생상태를 극도로 중시하는 상품적 특성을 가지고 있기 때문이다.

(라) 성공을 위한 핵심 요소

1차적인 성공요인은 품종선택에 있음을 보여주었다. 영어제도 도입 이후 수년간 넙치소비 및 수출이 증대되어 각광을 받으면서 양식품종의 선정 자체가 영어조합의 성공에 절반 이상을 차지하였다.

또한 넙치 양식업은 비교적 양식기술이 보편화되어 있어, 양식장 관리 능력이 중요한 성공 요소로 분류되고 있다. 특히 영어조합 설립초기 가능했던 시설자금에 대한 보조금 혜택은 동 영어조합의 성공에 거의 기여하는 역할을 하지 못하였으며, 오히려 조합원과 대표자의 유능한 노하우와 관리 능력 등이 결정적으로 중요한 성

공 요소로 작용하였다.

(마) 정부지원정책 및 관련제도 등에 대한 평가

동 영어조합은 설립 시부터 시설보조금 수혜를 전혀 받지 않고 출발했다. 따라서 정부지원 및 제도적 장치보다 스스로의 경영 능력과 관리기술을 보다 철저하게 중시하여 지금까지 실제 운영되어 왔다. 이에 따라 동 영어조합은 그동안 각종의 정부 지원사업에 거의 참여하지 않았으며, 자체적인 자금조달 및 품질관리에 치중하였다.

다만, 기술 및 관련정보에 관해서는 정부의 제도적 지원 방안이 필요할 것으로 간주하고 있으며, 특히 엔화약세와 같은 거시적 환경 변화에 대해서는 가격경쟁력 제고를 위한 정부 지원이 필요할 것으로 예상하였다.

(바) 수산어촌사회에 대한 기여

사례조사 대상의 한경청정영어조합법인은 영어조합 설립 이후 단기간에 비교적 정상적인 사업 활동을 추진함에 따라, 지역사회의 고용창출, 소득 안정화 효과 등에 기여하여 지역경제의 활성화에 크게 이비자하고 있는 것으로 평가되었다.

(사) 향후 전망

동 영어조합은 설립이해 최근까지 큰 무리 없이 사업이 추진되고 있으나, 향후 WTO 협상 체결등 무역시장의 개방 여파가 확산되면 동 영어조합의 선정 품목인 넙치 양식업의 전망을 매우 불투명하게 만들 것으로 전망된다.

(2) 화영수산

□ 주요내역 요약

대표자	Y(여수시)	업 종	굴 가공업
매출액 (백만원)	1,200	자본금	2억 원
매출총이익 (백만원)		조합원수	5명

(가) 현황 및 특징

화영수산영어조합법인은 양식장에서 채취한 굴을 1차 가공(자숙)하여 굴 통조림 기업에 납품하는 사업을 한다. 이 법인의 공장은 25년 전에 지어졌으나 1999년 당시 휴업 상태에 있던 것을 영어조합법인을 설립하면서 정부의 지원을 받아 인수한 것이다. 인수할 때 대대적인 보수·개조를 하지는 않아 공장 시설은 많이 낡은 편이지만 바다와 가까워 원료를 들여와 가공하기에 좋은 곳에 들어서 있다.

조합원들은 친인척 관계이며 대부분 굴 양식장을 경영하고 있어 이들 양식장에서 원료의 상당 부분을 공급받는다. 따라서 원료의 공급이 매우 안정적이다. 그리고 통조림용 굴이 알이 굵어지는 3~5월에 주로 수확되므로 이 시기에 맞춰 공장이 가동되어 연중 가동 기간은 길지 않다. 그러나 굴을 자숙하고 껍질을 제거하는 과정이 수작업이 많이 필요하기 때문에 고용하고 있는 인력이 100~150명에 이른다. 고용형태는 일용직이고 인근 지역 주민이 대부분이다.

이 법인은 연평균 500톤, 12억 원어치를 납품하여 4천만~5천만 원의 당기순이익을 거두고 있다.

(나) 어려웠던 점과 이에 대한 성공적 대처 사례

법인 설립 후 가장 어려웠던 점은 결제대금으로 받은 어음의 부도였다. 그러나 이 법인은 부채를 늘려 사업규모를 확대하는 공격적인 경영보다는 규모가 작더라도 안정적인 경영을 지향해왔기 때문에 대체로 자금사정이 좋은 편이어서 어음부도가 사업을 영위하는 데 큰 위협이 되지는 않았다.

그러나 최근에는 어음부도보다는 굴 통조림 수출이 줄어들면서 판로가 점점 좁아지고 있다는 것이 가장 큰 어려움이다. 그동안 우리나라의 굴 통조림이 미국과 유럽연합(EU)으로 많이 수출되었지만 중국산 통조림이 부상하면서 이들 시장에서 입지가 점점 좁아지고 있기 때문이다.[12] 이에 따라 예전에는 통조림 기업에서 선급금을 받아 전량납품계약을 체결하기도 했으나 지금은 판로가 불투명하여 그런 식의 유리한 계약이 맺어지는 일은 없다. 수출이 줄어들면서 납품가격도 예년 평균 3천 원/kg 정도 하던 것이 현재 2천 원/kg으로 내려 사업의 수익성을 떨어뜨리고 있다.

12) 굴 가공품(밀폐용기에 넣은 것)의 수출액은 2004년에 2,500만 달러였던 것이 2005년에 1,600만 달러로 크게 감소하였다.

(다) 강점과 약점

앞에서 언급했듯이 경영상의 큰 약점은 판로가 한정되어 있다는 점이다. 자숙 가공품은 수출을 대신할 수 있는 마땅한 수요처가 거의 없다. 그래서 이 법인은 자숙 형태가 아닌 생굴 또는 각굴 형태로 국내 시장에 시판하는 방향으로 돌파구를 모색하고 있다.

또 다른 약점으로는 고령화에 따른 구인난을 들 수 있다. 수작업이 고도의 기술을 요하는 것은 아니지만 고된 노동이기 때문에 나이 든 인력이 하기는 어렵다. 현재 고용자는 50~70세 여성이 많은데 해가 갈수록 신규 인력이 유입되기 어려워 인력이 계속 부족해질 것으로 예상된다. 전적으로 고령화에 따른 영향으로 보기는 어렵지만 2006년에는 전년에 비해 20~30% 정도의 인력이 감소하였다. 이에 대해 이 법인은 설비투자를 서둘러 인건비도 절감하면서 노동의 강도를 줄이는 쪽으로 해결책을 찾고 있다.

그런데 이 법인의 강점도 역시 인력 측면에서 찾을 수 있는데 7년 동안 공장을 운영해오면서 고용주와 고용인 사이에 신뢰가 두텁게 쌓여 작업장 분위기가 가족적이고 고용인의 소속감이 높다는 점이 그것이다. 고용주는 제때 임금을 지급하는 것을 노사간 신뢰관계의 시작이라 여겨 계속해서 지켜오고 있으며, 공장구조 변경 등에 직접 일하는 사람들의 의견을 수렴하여 고용자가 일하기 좋은 작업여건을 만들려고 노력하고 있다. 그리고 이러한 신뢰에 기초하여 고용자는 자기 일이 아니더라도 공장 정비나 기계 수리와 같은 회사 일에 자발적으로 나서서 도와주기도 한다.

이 법인의 다른 강점으로는 원료를 저렴하게 안정적으로 확보하는 능력을 들 수 있다. 이는 조합원 상당수가 양식장을 경영하고 있기 때문에 가능한 점이다. 언제든 원료를 구할 수 있기 때문에 갑작스런 납품 요청이 오더라도 거기에 대응할 수 있다. 이에 따라 이 법인은 굴 통조림 기업들로부터 언제든 납품 받을 수 있는 공장이라는 평판을 얻고 있다.

(라) 성공을 위한 핵심 요소

앞에서 강점으로 제시한 가족적인 노사관계, 안정적인 원료확보 능력 모두 이 법인을 건실하게 이끌어온 원동력이다. 이러한 우호적인 여건 속에서도 경영에 어려움이 있을 때마다 결정적인 도움 구실을 한 것은 대표이사 부친(父親)의 리더십이다. 이 법인은 대표이사가 행정적인 업무를 주로 맡고 실질적인 의사결정에는 그의 부친이 많은 관여를 하고 있다. 부친은 굴 양식업·가공업에 오래 종사한 경험, 신용으로 쌓아온 인맥을 활용하여 원료확보부터 판매까지 법인을 원활하게 경영하는 데에 큰 도움을 주고 있다. 이 점은 전적으로 개인의 역량에 의존하는 것이어서 이 지역의 동종 업체와 다른 두드러진 부분이다.

(마) 정부지원정책 및 관련제도 등에 대한 평가

이 법인은 영어조합법인 설립으로 정부의 지원을 받아 공장을 인수하였다는 점에서 정부의 역할을 높이 평가하고 있다. 또한 지금도 이 법인은 위생상태 개선, 인건비 절감을 위한 설비투자(박신장 현대화 등)를 여수시의 지원을 받아 추진하고 있고, 자숙 가공이 아닌 생굴 또는 각굴의 형태로 판매하는 사업도 여수시와 협의하고 있는 등 지자체의 관심과 지원이 큰 도움이 된다고 본다. 다만 예전에 굴 껍질 분쇄기를 설치하려 했으나 자연보호구역의 소음규제에 막혀 설치하지 못하는 등 보이지 않는 규제가 사업 추진에 걸림돌이 되기도 한다고 지적한다.

(바) 수산어촌사회에 대한 기여

3~5월로 한시적이기는 하지만 고용규모가 100~150명에 달해 농어촌사회의 유휴인력을 대거 흡수하고 있고, 가동기간 동안 매달 1억 5천만 원의 임금이 지급되어 지역경제에 크게 이바지하고 있다. 그러나 순이익은 그리 많지 않아서 조합원의 소득 증대에는 크게 도움을 주지 못하고 있는 것으로 이 법인은 평가하고 있다.

(사) 향후 전망

이 법인의 당면 과제는 판로 확보이다. 국산과 비교할 때 중국산 굴 통조림은 품질에서 큰 차이가 나지 않는 반면 가격이 낮아 앞으로도 수출시장에서 계속 어려움을 겪을 것으로 보인다. 따라서 이 법인은 자숙 가공시설 현대화 등 비용 절감 노력과 함께 통조림 공장 납품이 아닌 새로운 수요처를 확보할 수 있는 다른 가공 제품의 개발도 서둘러야하는 과제를 안고 있다.

(3) 남해전복

□ 주요 내역 요약

대표자	K(남해군)	업 종	전복종묘생산・유통
매출액 (백만원)	200	자본금	1억 원
매출총이익 (백만원)	-	조합원수	5명

(가) 현황 및 특징

남해전복영어조합법인은 전복종묘 생산과 전복(성체) 양식을 겸하고 있다. 1999년에 조합원 5명이 1억 원을 출자하고, 지원 2억 원, 융자 2억 원으로 조합을 설립하였다. 조합원에는 대표이사 부인과 동생이 포함되어 있어 가족경영 형태로 볼 수 있다. 양식장 관리 업무는 대표이사를 비롯하여 조합원들이 도맡고 있으며 따로 고용하는 인원은 없다. 종묘배양에서부터 출하까지 육성 기간은 전복종묘가 1년 반, 전복이 4년 정도인데 이 법인은 전복(성체)의 매출 비중이 더 높다.

이 법인의 특징적인 점은 어촌계의 마을어장에 종묘를 뿌리고 2~3년 뒤 전복을 수확하여 어촌계와 수익을 배분하는 사업을 하고 있다는 것이다. 이때 해녀를 고용하여 수확하는데 고용 인원은 7~15명 정도이다.

2005년 매출액은 2억 원, 당기순이익은 1억 1천만 원이어서 수익성이 높았다.

(나) 어려웠던 점과 이에 대한 성공적 대처 사례

이 법인만의 어려운 점이라고 볼 수는 없겠으나 현재 가장 큰 어려움은 전복종묘의 공급과잉에 따른 수익성 저하이다. 과거 시세가 좋았을 때는 2천 원/마리였으나 지금은 500원/마리 수준으로 떨어졌다. 수년전 높은 수익성을 쫓아 생산업체 수가 크게 늘어났는데 단가가 내리자 개별업체 처지에서는 수익성을 맞추기 위해 더 많이 생산하다보니 공급과잉의 악순환이 계속되고 있다. 종묘 수요처로 정부의 종묘 매입방류사업이 있으나 남해군의 경우 매입예산이 5천만 원에 불과한 데다 최근에는 방류사업 품목이 전복에서 해삼으로 전환되는 추세여서 공급과잉 문제가 쉽게 해결되기 힘들 것으로 보인다.

이 법인은 이러한 상황에서 다른 업체와 달리 독점적인 판로를 확보하여 극복해 나가고 있는데, 앞에서 언급한 지역 어촌계와의 협력사업이 그것이다. 이 법인은 남해군 앵강만의 13개 어촌계와 마을어장 이용 계약을 맺어 이들 어장에 전복종묘를 살포한 뒤 직접 채취하여 판매하고 있다. 매출액은 법인과 어촌계가 55:45의 비율로 분배한다. 55% 가운데 채취를 맡는 해녀 인건비가 40%가량을 차지하므로 총 매출액의 15%가 순수한 법인 몫의 매출이고 여기서 전복종묘 생산비용을 제한 부분이 바로 법인의 온전한 이익으로 남는 부분이다.

앵강만의 어촌계는 자율관리공동체를 만들어 마을어장을 청소하여 어장의 생산성이 떨어지지 않도록 관리하고 있다. 해녀들도 전복을 채취하면서 불가사리 등을 구제하여 어장관리에 도움을 주기도 한다.

(다) 강점과 약점

이처럼 이 법인은 지역 어촌계와 공동사업을 통해 서로에게 이익이 되는 사업유형을 구현하고 있다. 선발업체로서 지역 사회에서 독점적인 사업유형을 보유하고 있다는 점은 후발업체가 지니지 못한 큰 강점으로 평가된다.[13)]

그러나 전복종묘 생산이 계속 공급과잉 상태에서 벗어나지 못한다면 후발업체가 진입할 여지가 커지고, 진입한다면 치열한 경쟁 속에 전복종묘 수요처가 감소할 위험이 항상 존재하고 있다. 다시 말해 공급과잉의 시장 여건은 이 법인이 잠재적 경쟁 상태에서 항상 긴장하고 있어야 하는 약점으로 볼 수 있다.

(라) 성공을 위한 핵심 요소

이처럼 잠재적인 경쟁 상황에서 이 법인은 지역 어촌계에 양질의 종묘를 공급하려고 노력해왔다. 전복종묘 생산은 기술이 표준화되어 고도의 전문성이 필요로 하지 않는다. 따라서 기술보다는 세심한 생산관리가 품질을 좌우하는데 가족경영 체제에서 구성원간 원활한 의사소통이 관리의 효율과 성과를 높이고 있다. 아울러 지역 어촌계와 오랜 기간 사업을 해오면서 쌓아온 신뢰도 그동안 좋은 성과를 거두게 한 이 법인만의 고유한 자산이다.

(마) 정부지원정책 및 관련제도 등에 대한 평가

이 법인은 영어조합법인 정책에 기대어 이만큼의 성과를 거둔 데 대해 긍정적으로 평가하고 있다. 그러나 전복종묘가 공급과잉 현상을 보이는 것은 전복종묘를 생산하는 영어조합법인이 많아진 데 큰 원인이 있으므로 법인 설립 시 시장 여건에 따라 진입을 규제할 필요가 있다고 지적한다. 일단 어업인이 법인을 설립하면 부채를 갚기 위해서라도 퇴출을 꺼려 공급과잉 문제가 쉽게 해결되기 힘들기 때문이다.

(바) 수산어촌사회에 대한 기여

지역의 고용 측면에서 이 법인이 기여하는 경제적인 효과는 거의 없다. 이 법인이 고용하는 해녀는 7~15명에 불과하고 모두 제주도 지역민이어서 이 지역의 고용과

13) 남해전복영어조합법인과 같은 지역에 있는 동종업체인 늘푸른영어조합법인도 경영성과가 우수한 사례로 꼽힌다. 이 법인은 대도시 백화점 11곳에 납품하는 독자적인 판로를 개척하였다. 두 법인의 사례로 볼 때 독점적인 수요처를 확보하고 있다는 점이 시장의 공급과잉 여건 속에서도 우수한 성과를 내는 원동력임을 알 수 있다.

는 무관하기 때문이다. 그러나 이 법인과 협력사업을 하는 13개 지역 어촌계는 큰 노력을 들이지 않고도 마을어장의 전복 채취로 많은 수익을 얻고 있다. 이 점에서 이 법인이 지역 경제에 기여하는 정도는 작지 않다.

(사) 향후 전망

이 법인이 자신의 강점을 지키고 더욱 살려나간다면 전복종묘의 공급과잉 속에서도 선발업체의 독점적 지위를 유지함으로써 앞으로도 다른 업체보다 나은 경영성과를 거둘 것으로 보인다. 그러나 전복종묘의 공급과잉 현상이 지속된다면 후발업체의 진입을 막고 자신의 강점을 유지하는 데 더 많은 노력과 비용을 부담해야할 것으로 예상된다.

(4) 광천수산

□ 주요 내역 요약

대표자	J(보령시)	업 종	복합(가공・유통)
매출액 (백만 원)	4,320('03), 2,678('04,)	자본금	1억 5백만 원
매출총이익 (백만 원)	375('03), 295('04,)	조합원수	5명(출자자)

(가) 현황 및 특징

광천수산영어조합법인은 복합 업종으로서 가공과 유통을 주요 사업으로 하고 있으며, 주로 재래젓갈(갈치젓, 새우젓, 어리굴젓, 오징어젓 등), 액젓, 조미김, 건조 멸치 등을 주요 제품으로 시장에 유통하고 있다. 출자구성은 2001년 조합원 5명이 거의 균등하게 출자하여 설립된 동 영어조합은 수산물의 공동출하 또는 판매 등의 유통상 이익을 추구함과 동시에 수산물의 가공사업을 통한 소득 증대를 목적으로 하고 있다. 조직상의 특징은 사업을 위해 결합된 조직이나 친인척 관계의 성격을 동시에 지니고 있으며, 주로 동 대표(사장)를 포함하여 조합원 1인(상무)이 영어조합 경영에 참여하고 있고 나머지 조합원의 경영 참여도는 낮은 것으로 평가 된다(단, 의사결정 시에는 의결권 행사).

운영 등의 자금 조달과 관련해서는 정부의 국고 보조를 이용하고 있지 않으며, 주로 사채나 금융기관을 이용하고 있는데 농업신용보증기금을 통해 담보 대출을 이용

하고 있는 형편이다.

구체적인 조직 구성은 조합원 5인을 비롯하여, 상근근로자의 경우 유통 판매 부문에 14명(전체 사무직 포함), 가공에 6명으로 조직되어 있다. 가공 부문에서는 일용직 근로자를 지역 주민의 노동력으로 약 25~30명을 필요에 따라 고용하고 있다.

2004년 현재 광천수산은 이러한 경영자원을 이용하여 2003년 3억 7,500만 원, 2004년 2억 9,500만 원의 경영상의 이익을 내고 있다.

(나) 어려웠던 점과 이에 대한 성공적 대처 사례

광천수산의 영어조합 운영상에서 나타나 장애요인은 바로 운영자금의 문제다. 앞에서도 언급한 바와 같이 출자금 이외에 필요한 자금은 정부 지원에 의한 것이 아니라 대부분 영어조합의 담보 혹은 신용에 의한 농업신용보증기금을 통한 일반은행 대출이었다. 이렇게 일반은행의 대출이 필요했던 이유는 광천수산의 가공사업과 유통사업에서 나타나는 특성 때문이다.

광천수산의 가공품은 주로 젓갈, 액젓, 조미김, 건조 멸치이며, 각각 매출액의 10%, 60%, 10%, 20% 정도를 차지하고 있다. 이 가운데 젓갈과 액젓의 비중은 70%로 나타나는데, 젓갈과 액젓의 경우는 원료를 조달하여 가공하는데 약 2년의 시간이 필요하게 된다. 이러한 점은 즉, 제품 출하 시기와 원료 조달 시기의 Lead-Time은 초기 경영에 있어서 운영자금에 압박을 가하게 되는 것이다. 때문에 초기 경영에 있어서 원료 조달 측의 어민과의 상당한 마찰이 있었던 것으로 조사되었다.

이를 극복할 수 있었던 것은 생산(어민, 원료 조달 측) 측과의 협의 과정에 의해 상호간의 결제 시일을 뒤로 늦춘 결과였다. 광천수산은 원료 조달 측과의 원활한 관계 유지를 위해 실제 원료 조달 측인 생산어민의 선단을 구축하는데 출어비 등을 제공하고 있는 것으로 나타났고, 이러한 방식을 이용하여 초기 경영의 원료 조달과 제품 완성의 Lead-Time에 의한 자금 압박을 다소 해소할 수 있었다.

광천수산의 장애 요인 중에 다른 하나는 바로 가공된 제품의 판매에 있었다. 초기 경영에 있어서는 지역의 재래시장 등에 소매를 통해 판매를 했다. 하지만, 이러한 국지적인 소매만으로는 흑자운영이 어려웠기 때문에 고안해 낸 것이 유통사업의 수도권 지역 진출이었다. 이를 위해 서울 봉천동에 지사를 설립하고 서울의 재래시장 및 대형할인점(하나로마트, E-마트)에 납품을 시작하였으며, 지역적으로는 충남 보령시의 특산품으로 판매하고 있다.

(다) 강점과 약점

광천수산의 강점이라고 할 수 있는 것은 장애요인을 극복함으로서 얻어진 것으로서 하나는 원료조달과 가공간의 연계성 강화와 다른 하나는 가공 후 판매망의 확대라고 볼 수 있다.

광천수산은 국내 원료만을 이용하고 있기 때문에 지역어업 생산에도 기여하는 바가 있다고 볼 수 있다. 특히, 광천수산은 필요한 원료를 조달하기 위해 어선 선대를 아웃소싱하고 하고 있으며 이들과 장기적인 유대관계를 유지해 가고 있기 때문에 상호간의 상대적인 신용력과 담보력이 향후에도 어업자원이 유지되는 이상에는 상당한 강점으로 작용할 것으로 평가된다.

다른 하나인 유통 판매망과 관련해서는 수도권 시장으로의 진입이 어느 정도 성과를 보이고 있으며, 안정적인 지역 판매망을 구축해 놓은 상태라는 점이다. 따라서 광천수산의 현재 가공 생산 규모보다 오히려 판매망이 더 확대되고 있는 것으로 나타나고 있는데, 이것이 바로 광천수산이 가공생산 규모를 확대하려는 이유이다. 이에 이익금을 대부분 재투자에 투입하려는 의지가 강하게 나타나고 있는 것이다.

이러한 강점을 배경으로는 하고 있으나 약점으로서 나타나고 있는 것은 바로 가공 생산과 유통 판매 간의 불균형이다. 충분한 판매망에도 불구하고 현재 가공 생산 규모의 확대가 어려운 상태에 있다. 즉, 백화점 및 대형할인점 등과의 연계에서 중요한 부분 중의 하나는 안정적인 공급이다. 그러나 가공 규모의 영세성에서 판매거래 상대의 요구를 충분히 소화하지 못한다면, 유통 판매 부분이 확대되어 있는 만큼의 리스크가 손실로서 나타날 것이다.

또 다른 약점으로 나타나는 것이 바로 시장순응자로서의 입장이다. 액젓 등의 가공 기간이 2년 정도 걸리다 보니 충분한 저장창고를 보유하고 있지 못하면 시장 가격에 순응할 수밖에 없어 시장 환경에 의해 크게 경영이 크게 좌우되는 경향이 있다. 이를 위해 저장창고 등을 좀 더 규모화하려는 재투자를 하려고 하지만, 광천수산의 입지 자체가 농촌의 절대농지를 끼고 있기 때문에 가공공장 인근에 저장창고를 설비한다는 것이 한계로 나타나고 있다. 이에 생산 및 제품 저장의 규모화가 향후 광천수산의 약점으로 나타날 가능성이 높다.

(라) 성공을 위한 핵심 요소

광천수산의 성공 요인은 아래와 같다.

첫째, 가공제품의 특이성에 있다. 액젓 및 젓갈은 그 제품 자체가 상당히 차별성

을 갖고 있다. 수입품과의 경쟁이 일반 수산품과는 달리 크지 않으며, 김치 등의 원료로서 이용되기 때문에 일반소비자 외에 김치가공공장의 원료, 업무용 재료로 판매망이 넓다는 것이다. 또한 최근 중국의 김치 파동 등으로 중국의 식품에 대한 안정성 결여에 대해 국내 소비자들의 인식이 부정적이라는 점도 최근 성공의 요인이라고 볼 수 있다.

둘째, 어민들과의 연계 강화를 통해 비계통 출하(수협에 상장을 하지 않음)로서 원료를 조달하고 있어 원료 조달에 중간 수수료가 배제된다는 것도 가격 설정에 상당한 효과를 보고 있다는 점이다.

셋째, 수도권 판매망이 확보되었다는 점이다. 이는 향후의 발전 가능성에도 상당한 영향을 줄 것으로 기대된다.

(마) 정부지원정책 및 관련제도 등에 대한 평가

광천수산은 설립 시부터 시설보조금 수혜를 전혀 받지 않고 출발했다. 따라서 정부지원 및 제도적 장치보다 스스로의 경영 능력과 관리기술을 보다 철저하게 중시하여 지금까지 실제 운영되어 왔다. 이에 따라 동 영어조합은 그동안 각종의 정부 지원사업에 거의 참여하지 않았으며, 자체적인 자금조달 및 경영관리에 치중하였다.

그 결과, 실질적인 정부 지원은 법인세 면제에 지나지 않는 정도이다. 특히, 농업신용보증기금의 경우는 영어조합이 아니라 개인도 저리 융자를 받을 수 있기 때문에 영어조합을 위한 직접적인 정부 지원이라고 보기는 어렵다. 이에 동 영어조합의 조사 결과 나타난 정부 지원의 방향은 다음의 세 가지로 나타났다.

첫째, 담보력의 선정기준과 관련하여 우수한 영어조합의 경우에는 정부가 이에 대한 신용력을 보증해 달라는 것이다.

둘째, 절대 농지와 관련한 재검토를 통해 사업 확장(규모 확대)의 기회를 제공할 필요가 있다는 것이다.

셋째, 현재 제품 판매는 국내 판매에 국한되어 있는데 수출과 관련한 과정에 대한 교육 및 정보가 부족하다는 것이다. 뿐만 아니라 우리나라 영어조합에 대한 전체적인 구조와 우수 사례들의 경영관리 등에 대한 교육이 필요하다. 이러한 교육 및 재교육을 정부에 바라는 바가 컸다.

기타로는 영어조합과 관련한 정부 정책에 대해서 향후 영어조합의 신규진입 시 엄격한 기준 설정이 필요할 것으로 보고 있다.

(바) 수산어촌사회에 대한 기여

사례조사 대상의 광천수산영어조합법인은 영어조합 설립 이후 단기간에 비교적 정상적인 사업 활동을 추진함에 따라, 지역사회의 고용창출, 소득 안정화 효과 등에 기여하여 지역경제의 활성화에 크게 이비자하고 있는 것으로 평가되었다. 구체적으로는 조합원 이외에도 상시근로자가 20여 명에 일용직 아르바이트 25~30명(해당 마을의 지역주민은 300~400명 정도) 내외를 지역 주민에서 고용하고 있기 때문에 지역 경제에 이바지하는 바가 크다고 볼 수 있다. 또한 대형할인점, 백화점, 지역 특산품으로서의 제품 평가가 높을 뿐만 아니라 원료 조달 생산자(어민)들과의 연대 강화 등의 입장에서 볼 때, 사회적 신뢰도도 높은 것으로 평가된다.

(사) 향후 전망

동 영업조합은 가공 생산 부문에 있어서의 규모화가 진척된다면 향후 발전 가능성이 매우 높을 것으로 예상된다. 그러한 이유에는 이미 유통 판매망이 상당 부분 갖추어져 있기 때문이다.

(5) 진천관상어

□ 주요 내역 요약

대표자	H(충북 진천군)	업 종	복합(양식+유통)
매출액	7억 원('03), 6억 4천만 원('04)	자본금	8,510만 원
매출총이익 (백만원)	3억 원('03), 2억 4천만 원('04)	조합원수	22명 → 8명(현재)

(가) 현황 및 특징

진천관상어는 관상어를 양식하여 유통하는 것을 목적으로 1994년 영농조합으로 출발했다가 2003년 영어조합으로 변경하였으며, 2003년부터 흑자를 시작으로 연 매출 2억 4천만 원에서 3억 원 정도의 경영이익을 내고 있다. 진천관상어가 취급하는 관상어는 주로 비단잉어류이며, 이외의 금붕어 등의 관상어도 양식 후에 유통 판매하고 있다.

동 법인은 영어조합으로 변경 후 10명의 조합원이 총 8,510만 원을 출자하였으나

현재 조합원은 8명이다. 또한 정부 및 지방 보조금으로 각각 4천 3백만 원씩 총 8천 6백만 원을 원조 받은 상태이다.

(나) 어려웠던 점과 이에 대한 성공적 대처 사례

진천관상어는 국내 수산관련 벤처기업으로서 미디어를 통해 그 사업성을 영농조합일 때부터 인정 받아온 사업이다. 일본으로부터 비단잉어 종자를 들여와 국내 판매는 물론 해외에까지 수출하는 기염을 토했다. 그러나 진천관상어 영어조합을 운영해 나가는 데는 아래의 장애요인을 들 수 있다.

첫째, 1998년과 1999년 국내에 입식한 비단잉어에서 잉어 헤르페스병이 전국적으로 발생하면서 종자까지 잃어버리게 됨으로서 생산기반 자체가 거의 붕괴되기에 이르렀고 결국 국내 대부분의 비단잉어 양식장은 폐쇄되었다.

둘째, 조직 의사결정 시에 8명의 조합원의 협의가 어려우며, 시간이 걸려 경영에 빠른 대응이 어렵다.

셋째, 자금 부족 및 절대 농지에 제한되어 생산 규모 확대가 어려워 영세성을 면치 못하고 있기 때문에 거래처에 안정적인 공급이 어렵다.

넷째, 비단잉어에 대한 내수 경기가 불황에 처해 있다는 것이다.

이러한 4가지 요소 가운데 진천관상어는 첫째, 넷째는 어느 정도 해결 상태에 접어들었으나 둘째, 셋째는 아직 장애요인으로서 극복이 어려운 것으로 나타났다. 첫째와 관련해서는 1999년 이후 비단잉어 종자 마련을 위해 일본 등지에서 어병에 안전한 종자를 다시 구입하여 어느 정도 수준에까지 도달한 상태이며, 넷째와 관련해서는 해외 시장 개척을 통해 미국과 유럽 등의 비단잉어 붐을 이용 가능한 수준에 올려놓았다.

그러나 둘째의 경우는 의사결정과 운영 간에 상당한 괴리를 발생시키고 있다는 점에서 여전히 장애요인으로 남아 있다. 그러한 이유에는 대표자와 조합원들 간에 해당 사업에 대한 지식수준이 상이하다는 점이다. 대표자를 제외한 대부분의 조합원들은 인근 지역의 농어민들로서 관상어에 대한 이해 및 지식이 상당히 부족한 상태에서 의사결정 시에 표결을 행사하기 때문에 운영자 측에서는 상당한 어려움을 겪는 것으로 나타났음

셋째의 경우와 관련해서는 비단잉어에 대한 사회적 환경적 평가가 미국과 유럽에 비해 국내 시장이 높지 않기 때문에 향후 장기적으로 시장의 확대 성장을 살펴야 하는 입장이다.

(다) 강점과 약점

진천관상어의 강점은 비단잉어 양식과 관련하여 국내 최고의 기술을 자랑하고 있을 뿐만 아니라 세계 최고인 일본의 비단잉어와 품질 면에서는 크게 차이가 나지 않는 가운데 가격 면에서 약 30% 가량 저렴하다는 강점을 가지고 있어 해외 시장 공략에 충분한 가능성을 가지고 있다는 점이다.

또한 비단잉어와 관련한 관상어 시장이 세계적으로 확대 추세에 있다는 점이다. 네덜란드의 농림수산 통계에 따르면 유럽의 비단잉어 관상어 시장은 약 1,500억 원 시장이며, 일본의 비단잉어 한 해 수출액은 약 40억 원에 이르고 있는 실정이다. 따라서 충분한 해외 시장이 존재하는 것도 동 영어조합에게 있어서는 강점으로 분석된다.

그러나 이러한 강점 뒤에는 약점으로서 나타나는 것도 있다. 첫째, 양식 규모의 영세성이다. 현재 국내 시장의 침체 상황에서 벗어나기 위해 해외 수출을 시도하고 있는 동 영어조합에게 가장 필요한 요건은 해외 거래처로의 안정적인 공급에 있다. 그러나 영세한 규모로서는 이를 만족시키기 어려워 실제 바이어를 놓치는 상황이 발생하고 있다.

두 번째는 어류 질병과 관련한 즉각적인 대응이 어렵다는 것이다. 지자체에서 어병과 관련한 전문인을 1명 두고는 있지만, 이는 턱없이 모자란 실정이다. 이에 어병 발생 시의 대처가 늦어지는 것(약 15일 정도 걸림)도 양식 운영상의 문제점으로 지적되고 있다.

(라) 성공을 위한 핵심 요소

동 조합이 경우, 현재까지 우수한 실적을 보이는 이유 중의 하나는 비단잉어 양식과 관련된 기술력이다. 해외 시장의 확대가 비록 성장 가능성을 보장은 하겠지만, 이미 비단잉어 생산국인 일본과 동남아시아 국가들은 각각의 차별성을 가지고 세계 시장에 도전 중이다. 일본의 경우는 높은 품질성과 안정적인 공급, 동남아시아 및 중국 등은 낮은 가격과 안정적인 공급이다.

결국 해외 시장 개척을 위해서는 틈새시장의 차별화를 가져오는 것이 절대적인 핵심 요소라고 볼 수 있다. 그것은 바로 일본의 품질에 대한 그보다 낮은 가격을 유지하는 것이다. 진천관상어는 1994년부터 축적된 기술력이 이미 어느 정도 보장되어 있는 상태라는 점과 가격 수준이 일본의 30%라는 점은 성공을 위한 핵심요소에 가깝게 다가서고는 있다. 그러나 안정적인 공급에 있어서 규모화 및 집단화가

필요한데 반해 현 상황은 그러지 못하다는 점이 성공을 위한 핵심 요소에 반하고 있다.

(마) 정부지원정책 및 관련제도 등에 대한 평가

영어조합법인을 운영하는데 있어서 조합원 전원이 해당 사업에 능통한 지식 수준을 보유하고 있는 것은 아니다. 따라서 운영자와 조합원 간의 의사결정 시의 문제가 경영 유지에 상당한 걸림돌로 작용하는 경우가 있다. 이에 대한 적절한 제도적인 마련이 필요하다는 의견이 제시되었다.

또, 동 영어조합의 경우에는 현재 해외 시장을 목표로 삼고 있어 해외 판매장이 절실한 입장에 있다. 그러나 국가 및 지방 보조금을 이용한 해외 시장 투자는 불가능하다는 점이 해외 판로 개척에 상당한 장애요인으로 부각되었다. 따라서 해외 판로 개척에 정부 지원금 등을 이용할 수 있는 방안 마련이 검토되어야 할 것으로 조사되었다.

마지막으로 안정적인 판매 공급을 위한 규모화와 관련하여 절대 농지에 제한된 토지의 이용에 대한 건의가 광천수산과 함께 건의되었다는 점도 시사하는 바가 크다.

(바) 수산어촌사회에 대한 기여

동 영어조합의 경우는 인근 지역 주민을 일용직으로 이용하는 경우는 상대적으로 낮아 지역 기반산업으로서의 역할은 다소 떨어진다고 봐야 할 것이다. 그러나 지금까지 진천군의 특산품으로서의 이미지를 확고히 하면서 대중 미디어 등의 노출회수가 많은 것으로부터 사회적 신뢰도가 높은 것으로 평가된다.

향후, 해외시장 등으로의 진출이 확대될 경우에는 국가 이미지 제고에도 영향을 줄 것으로 기대되며, 사업 확장과 함께 지역 경제 활성화에도 기여할 것으로 고려된다.

(사) 향후 전망

세계 비단잉어 시장은 단순히 관상어 시장만이 아니라 관상어와 관련 연못사업 등이 병행된다는 점에서 비단잉어 양식 및 유통은 범위의 경제성이 있다고 판단된다. 실제로 진천관상어의 경우도 이와 관련한 사업을 추진할 예정에 있기 때문에 국내 시장의 성숙과 해외 시장의 확대가 지속되는 한 그 가능성은 높다고 할 수 있다.

그러나 이를 위해서는 국내 생산 규모의 확대 및 행정지원(해외 판매장 건설 지원, 어병관리사 확충) 등이 선결되어야 할 것으로 보인다.

(6) 탐라바당

□ 주요 내역 요약

대표자	O(제주시)	업 종	제조업 및 수산물가공업
매출액 (백만원)	10억원('04,), 12억원('05)	자본금	5천만원
매출총이익 (백만원)		조합원수	5명 (직원 11명)

(가) 현황 및 특징

탐라바당은 수산물가공업으로 2000년 영어조합법인을 설립하였으며, 2003년부터 흑자로 전환되어 2005년 현재 12억원 이상의 매출 실적을 올려 매년 외형이 늘어나고 있다. 탐라바당이 취급하고 있는 어종은 고등어, 갈치, 옥돔 등 제주도 특산물을 도내 5개 수협으로부터 집중적으로 구매하여 가공처리하고 있다.

이 법인은 이들 제주 특산 수산물을 우체국 쇼핑(온라인 포함) 30%, 한진택배 20%, 개인매출 50% 등의 유통경로를 거쳐서 판매되고 있다.

이를 위해 동 법인은 5명이 조합원이 총 5천만원을 출자하였으나, 급속냉동기 등의 고가시설 도입에 필요한 시설자금은 일반대출을 이용하였으며, 전혀 보조금 수혜 실적이 없다. 현재는 고가의 급속냉동설비와 11명의 직원을 고용한 중견 영어조합법인으로 성장하였다.

(나) 어려웠던 점과 이에 대한 성공적 대처 사례

탐라바당은 설립시 전혀 정부의 시설보조금을 받지 않았으며, 2000년 당시의 고금리 일반대출에 의존하는 바람에, 금융비용 부담이 가장 중요한 경영상의 애로 요인으로 작용하였다. 그러나 동 영어조합법인은 이와 같은 애로 요인에 직면하여 매출을 급격히 신장시키는 정공법을 택하여 이자비용을 충당하는 한편, 최근까지 약 30%의 원금을 상환하여 금융비용 부담률을 낮추고 있다.

그러나 최근에는 어획고 감소와 도내 수산물가공업의 경쟁 격화에 따라 저가 수입갈치를 이용한 시장 교란 우려가 상존하고 있어 새로운 위기로 작용하고 있다.

일부 가공업체들은 일본산 수입갈치(어획 해역은 제주해역으로서 산지가 동일한 갈치)를 가공원료로 투입하여 이를 시장에 저가로 출시한 사례가 발생하고 있다.

또한 고등어의 경우 노르웨이산 수입품과 동 조합이 취급하는 제주도산과의 경합관계가 매우 치열해 지고 있다. 이에 대해 동 조합은 상표 등록을 추진하는 등 고등어 제품의 고부가가치 창출과 기술개발에 박차를 가하여 왔다.

(다) 강점과 약점

탐라바당은 현재 3개의 상표를 등록해 놓고 있으며, 현재 도내 대학과 공동으로 신기술 제품을 개발하고 있으며 조만간 이를 특허 출원할 계획이다. 특히 고등어 및 옥돔의 뼈까지 식용으로 가능한 가공처리 방법은 새로운 기술로서, 동 영어조합의 강점이 될 것으로 평가되고 있다.

실제로 동 조합은 한라산 녹차맛을 가미한 자반고등어를 가공·출시하는 등 적극적인 제품 차별화와 브랜드화를 추진하였다.

그리고 동 조합의 시설규모는 도내 업계의 중간 규모이나 기술수준은 비교적 우수한 수준에 도달한 것으로 평가되고 있다. 그러나 고가 시설자금의 일반차입으로 인한 높은 금융비용 부담은 당분간 동 조합의 약점으로 작용할 것으로 분석된다.

(라) 성공을 위한 핵심 요소

동 조합의 경우, 성공을 위한 핵심요소는 고부가가치화를 여하히 달성하느냐에 달려있다. 이를 위해서는 품질 고급화, 브랜드화, 가공처리 기술의 개발 등이 주효할 것으로 평가하고 있다. 실제로 동 조합은 사무실 전면에 '고부가가치 창출 과제'를 사훈으로 게시하여 직원들을 독려하고 있다.

(마) 정부지원정책 및 관련제도 등에 대한 평가

수산물 가공처리시 필수적인 각급 단계별 품질 및 위생 인증제도가 중복되고 적용되어 정부의 관련 제도는 행정 제도의 복잡성을 가중시키고 있는 것으로 평가되고 있다. 실제도 동 조합은 도지사 품질인증, 수산물품질검사원 인증 등 다양한 주무관청으로부터 인증을 받고 있으며, 이와 같은 제도는 가공제품 개발 및 브랜드화를 추진하는 등 탄력적 판매전략 운용시 오히려 걸림돌이 되고 있는 것으로 평가되고 있다.

이와 함께 수산금융 부문이 동 조합 등 영어조합의 경영에 현실적으로 그다지 도움이 되지 못하고 있어 탄력적인 운영자금 지원 방안 등이 별도로 마련될 필요가 있는 것으로 나타났다.

(바) 수산어촌사회에 대한 기여

동 영어조합은 도내 구매처 및 도내외 판매 경로를 보유하는 등 다각적인 사업활동을 펼침으로써 관련 산업과의 연관 효과도 높은 편이며, 고용창출 과 소득안정 등을 통한 수산어촌 사회에의 기여가 매우 높은 것으로 평가된다.

(사) 향후 전망

향후 한일FTA 체결시 수입수산물에 대한 무관세로 인해 저가 수산가공품 유입에 따른 시장의 교란 효과가 커질 것으로 전망되고 있다. 그러나 고품질화 및 브랜드화 등으로 제품 차별화가 뒷받침될 경우, 가격경쟁력을 보완할 수 있는 새로운 부가가치 창출 요인으로 자리 잡아 동 업계의 전망이 어둡지는 않을 것으로 보인다.

3. 사례분석으로 보는 시사점

본 장에서는 농어업등 1차 산업의 경영체로서 최근에 도입된 영농·영어조합법인에 대한 사례 분석을 통해 구체적인 애로사항과 문제점 및 개선 방안들을 분야별로 도출하고자 하였다.

우선 농업분야의 경영체에 대한 사례분석 결과를 살펴보면, 첫째로 1990년부터 설립된 영농조합법인은 2004년 12월말 현재 총 5,492개이며 그중 결산법인은 거의 절반에 가까운 2,130개소에 이르러 어느 정도 정착단계에 접어들었다고 할 수 있다.

둘째, 제도 도입 이후 15년 정도 경과된 영농법인은 영농조합법인외에 영농회사법인이 설립되었고, 매출액이 10억 이상의 대규모 법인이 전체의 31%를 차지할 정도로 질적으로도 발전하였다. 그러나 아직 제도 도입 기간이 영농법인의 절반 정도밖에 경과하지 않은 영어조합법인들은 지속적인 발전을 위해서 어느 정도의 시행착오를 겪는 시간과 경험이 불가피한 것으로 평가되고 있다.

셋째, 농림부는 농업경영체 육성차원에서 영농법인에 대한 지원을 다양한 방법으로 강화하고 있다. 즉 농림부는 기존 농업경영체의 부담을 완화하기 위한 세법상의

부담경감 방안, 인력 전문화를 위한 교육 및 컨설팅 지원 방안, 그리고 외부자본의 원활한 유입을 촉진하기 위한 제도적 장치 마련 등의 정책을 추진하고 있다. 따라서 이러한 농림부와 비교했을 때 그 동안 영어조합법인에 대한 수산분야의 정책개발은 답보상태에 있다고 할 수 있으며 향후 정부의 정책적 노력이 많이 요구된다.

넷째, 영농법인의 경영 애로사항을 경감시키기 위한 세부적인 조치들도 추진되고 있다. 특히 판매 및 마케팅의 곤란을 해결하기 위한 전문교육 및 컨설팅, 농업법인 소득사업의 일환으로 부대사업에 대한 제한의 완화 대책 등은 영어조합법인에도 벤치마킹 가능한 분야라 할 수 있다.

다섯째, 영농조합법인에 대해서는 그 성장단계별로 차등화하여 각기 발전단계에 알맞은 정책적 지원 방안을 검토하거나 계획하고 있다. 예컨대 창업단계, 성장단계, 구조조정 지원 단계 등으로 잠정 구분하여 검토하고 있으며, 이와 같은 계획은 향후 수산분야의 영어조합법인 대책으로서 매우 유용한 시각을 제공할 것으로 보인다. <표 4-5>는 영농법인 지원사례를 정리한 것이다.

<표 4-5> 영농법인 지원사례

구 분	지원대책(추진 혹은 계획 중)	비 고
농업법인 운영현황	· 제도 도입 15년 경과 · 농업경영체 활성화 방안 수립 및 추진 중	'04년 12월현재 5,492개(결산법인 2,130개)
세제지원	· 법인세, 양도세, 부가세 등 특례적용 추진	국세,지방세 등 개정추진
자금 공급 원활화	· 농업인 출자지분 제한 완화 · 우수 경영체 창업자금 지원 등 강화	창업보육센터 입주업체 운영 지원
전문인력 공급	· 경영전문인력 참여 촉진 · 우수벤처농업인 발굴 및 시상 · 정예농업인 육성 종합대책 마련	출자규제 완화
사업분야 확대	· 부대사업 제한 완화	주말농업, 관광휴양사업 등 병행 가능
성장단계별 지원	· 창업단계 지원 · 성장단계 지원 · 구조조정 단계 지원	농업전문투자조합 결성 경영컨설팅 적극 지원 회생불능경영제 인수·지원

이와 함께 수산분야의 영어조합법인에 대한 경영사례 조사 결과를 살펴보면, 다음 몇 가지 시사점이 도출되었다. 첫째로 영어조합법인의 애로사항은 무엇보다도 자금문제가 가장 큰 것으로 조사되었다. 즉 일부 영어조합들은 설립 초기에 정부로부터 시설보조금을 받지 않음으로써 발생하는 일반금융비용의 부담 가중이 그 하나이고,

또 다른 경우는 적기 판매 부진에 따른 운영자금 애로였다.

둘째, 우수 영어조합법인들은 대부분 경영자의 리더쉽 및 생산현장의 관리 능력을 매우 중시하고 있으며, 특히 핵심적인 성공요소로서 경영자 자질을 중시하고 있다. 강점과 약점에 관해서는 영위 업종에 따라 다른 요인이 작용하고 있으나 공통적으로 과잉생산에 따른 대책 차원에서 강점과 약점을 제시하고 있어, 향후 영어조합법인의 안정화를 위한 과제가 어느 쪽에 있는지를 명확하게 제시해 주고 있다.

셋째로, 이들 우수한 영어조합의 성공적인 경영 실적은 지역사회에 소득 안정과 고용 창출이라는 혜택을 안겨주고 있으며, 향후 영어조합의 성장과 발전이 어촌 지역경제에 매우 중요한 한 축이 될 것으로 전망되어 영어조합제도 활성화 필요성이 그 어느 때보다 중요해 지고 있다. <표 4-6>은 영어조합법인 사례 조사를 통한 시사점을 제시한 것이다.

<표 4-6> 영어조합법인 사례분석 결과

구 분	애로사항 및 시사점	비 고
어려웠던 점	· 운영자금의 부족 · 금융비용 부담	시설자금 미수혜 법인
강점과 약점	· 경영자의 리더쉽 및 관리능력 등 · 생산관리 및 판로 개척의 어려움	
성공 요소	· 경영자 자질 · 생산관리 및 조달 · 판매 관리	생산업종 생산 및 가공업종
정부지원 및 제도 - 평가 - 향후 지원 방향	· 평가 - 정부지원정책의 긍정적 효과 평가 - 정부지원제도의 실효성 의문 · 향후 지원방향 - 신용제도 및 운영자금 지원 확대	시설자금 수혜법인 시설자금 미수혜법인
지역사회 기여	· 고용창출 효과 및 소득 안정 효과	
영어조합법인의 전망	· WTO 타결시 시장 불안 우려 속에 고부가가치화를 통한 대책 마련 시급	시장 개방에 따른 시장 교란 우려

제5장 영어조합법인 성과와 문제점

본 장에서는 영어조합법인을 대상으로 설문조사를 실시하여 그 동안의 영어조합법인에 관한 성과를 평가해보고 현장에서 느끼는 애로사항 및 문제점 등을 파악하고자 한다. 동시에 원활한 조직 운영 및 경영 활성화의 방안 등에 대한 의견을 수렴하고자 한다. 이 설문조사의 결과는 본 연구의 개선방안 도출에 유효하게 활용될 것이다.

1. 조사개요

가. 조사대상 및 표본의 특성

(1) 조사대상 및 조사방법 등

전국에 설립되어 있는 결산법인 영어조합법인 312개[14] 중 162개 영어조합법인이 설문에 응답하여 52%의 높은 회수율을 보였다. 설문조사대상은 영어조합법인의 대표이며, 조사방법은 구조화된 설문지를 우편 발송하여 회신하는 우편조사가 주된 방식이며, 동시에 회수율을 제고하기 위해 전화, 팩스, 메일조사 등을 병행하였다.

이 설문조사는 2006. 3. 28～ 4. 27에 걸쳐 실시되었으며 (주)IRC조사연구소에 의뢰하여 수행하였다.

<표 5-1> 조사목적 · 조사대상 · 조사방법

조사 목적	▪ 영어조합법인 대표자를 대상으로 법인의 경영과 운영, 문제점, 제도개선 등에 대한 의견을 수렴하여 영어조합법인의 활성화를 위한 실천방안 마련에 참고자료로 활용하고자 함
조사 대상	▪ 162개 영어조합법인 (전국 312개 영어조합법인 중 162개 응답(회수율 52%))
조사 방법	▪ 우편조사 (회수율 제고를 위해 전화, 팩스, 메일조사 병행)
조사 기간	▪ 2006. 3. 28 ～ 4. 27
조사 대행 기관	▪ (주)아이알씨

14) 312개 명부는 해양수산부 제공

(2) 설문조사 내용

본 연구의 주된 목적이 영어조합법인의 활성화를 위한 실천방안 마련에 있는 만큼 조사표에 목적 달성을 위한 내용을 담고자 하였으며 설문조사표 내용은 <표 5-2>와 같다. 설문조사 내용은 영어조합법인의 일반적인 사항, 조직운영 및 사업경영, 애로사항 및 문제점 그리고 원활한 운영 및 경영활성화를 위한 개선방안 등 크게 4가지 영역으로 구분되어 만들어졌으며 총 38개의 문항으로 이루어져 있다.

설문은 대부분 문항선택으로 되어 있으며, 특히 개선방안에 대하여는 주관식인 자유기입형식을 택하고 있다.

<표 5-2> 설문조사내용

구 분	조 사 항 목
일반사항	설립연도, 업종유형, 출자규모, 인원현황, 설립의 주된 목적, 설립목적 만족도, 법인의 성격
조직운영 및 사업경영	사업자금의 조달, 대표선출방법, 사무실사용유무, 장부기록여부, 운영방식의 어려운 점, 의사결정처리, 성과배당, 경영상황, 운영전망, 융자상환능력, 홈페이지구축여부, 인터넷판매 유무, 회사법인의 전환여부
애로사항 또는 문제점	수협과의 경합정도, 발전제약요인, 제도 및 정책지원에 대한 의견, 부실원인, 정부시책방향, 상호정보교환도, 지자체관심도
원활한 운영 및 경영활성화	경영활성화요인, 수협과의 협력분야, 조합법인의 성공요인 조직운영 및 경영개선상의 문제점과 개선방안

(3) 조사대상 영어조합법인의 특성

설문조사 대상 162개 영어조합법인의 지역별, 업종별, 출자규모별 현황을 정리한 것이 <표 5-3>이다. 지역별로는 전남이 전체의 46%를 차지하여 가장 많고 제주, 경남 등이 큰 차이로 그 뒤를 잇고 있다.

조사대상 영어조합법인의 업종을 살펴보면 양식 57%, 복합 25%, 가공 8%, 유통 6%, 어선4%의 순으로 많은데 양식업 영어조합법인이 압도적으로 많은 것을 알 수 있다. 또한 출자규모별로는 1억원 이상과 1억원 미만의 영어조합법인이 각 50%로 집계되었으며, 출자규모가 5억 이상인 대형 법인이 17개로 15%의 비중을 나타내고 있다.

<표 5-3> 지역별 · 업종별 · 출자규모별 현황

구 분		조사대상	비율(%)
전 체		162	100.0
지 역 별	부 산	2	1.2
	인 천	2	1.2
	경 기	13	8.0
	강 원	7	4.3
	충 북	3	1.9
	충 남	13	8.0
	전 북	7	4.3
	전 남	75	46.3
	경 북	2	1.2
	경 남	14	8.6
	제 주	24	14.8
업 종	양 식	92	56.8
	가 공	13	8.0
	유 통	10	6.2
	어 선	6	3.7
	복 합	40	24.7
	냉동보관	1	0.6
출 자 규 모	5천만원 미만	36	22.2
	5천_1억원 미만	45	27.8
	1억_2억원 미만	35	21.6
	2억_5억원 미만	22	13.6
	5억_10억원 미만	17	10.5
	10 억 원 이상	7	4.3

2. 일반현황

가. 설립연도

조사대상 162개 영어조합법인의 설립연도를 살펴보면 지난 9년간 대체로 고르게 설립되어 있는 것을 알 수 있다(<표 5-4> 참조). 설립하여 3년 이상 경과한 영어조합법인이 149개로 92%를 차지하고 있으며, 설립연도가 5년 이상의 영어조합법인이 136개, 84%로 집계되어 조사대상 영어조합법인은 그 설립연도가 5년 이상 경과한 대체로 오래된 법인임을 알 수 있다.

<표 5-4> 설립연도별 영어조합법인 현황

설 립 연 도	영어조합법인	비율(%)
1997	18	11.1%
1998	21	13.0%
1999	30	18.5%
2000	23	14.2%
2001	21	13.0%
2002	23	14.2%
2003	13	8.0%
2004	10	6.2%
2005	3	1.9%
합 계	162	100.0%

나. 법인의 인원현황

조합원수, 준조합원수, 상근고용종사자, 임시 및 일일 종사자 등의 영어조합법인의 인원현황을 지역별, 업종별 그리고 출자규모별로 집계한 것이 <표 5-5>이다. 법인당 평균인원은 16.8명이며, 이들의 구성을 살펴보면 조합원 8.7명, 준조합원 1.2명, 평균 상근고용종사자 1.9명, 평균 임시 및 일일 종사자 5명으로 나타났다.

지역별로는 경북, 경기 및 전북지역의 영어조합법인이 평균 인원이 많은 것으로 나타났다. 조합원은 경북과 경기, 준조합원은 충북, 상근고용종사자는 전북, 임시 및 일일종사자는 인천지역이 상대적으로 많은 것으로 집계되어 지역적 특징을 보이고 있다. 그리고 법인당 평균인원 16.8명 보다 많은 인원을 보유한 지역은 인천, 경기, 강원, 충북, 전북, 경북 등 6개 지역의 영어조합법인으로 나타났다.

업종별로 법인의 평균인원을 살펴보면 어선어업영어조합법인이 평균 70.7명으로 가장 많고, 양식업영어조합법인은 평균 12.8명으로 가장 적은 것으로 집계되었다. 준조합원은 어선어업분야, 상근고용종사자는 가공분야 그리고 임시 및 일일종사자는 어선어업분야에 인원이 많은 것을 알 수 있다.

출자규모별로는 5천 만원미만의 영어조합법인의 인원수가 가장 많고, 2억~5억원 미만의 영어조합법인의 인원수가 가장 적은 것으로 나타났다.

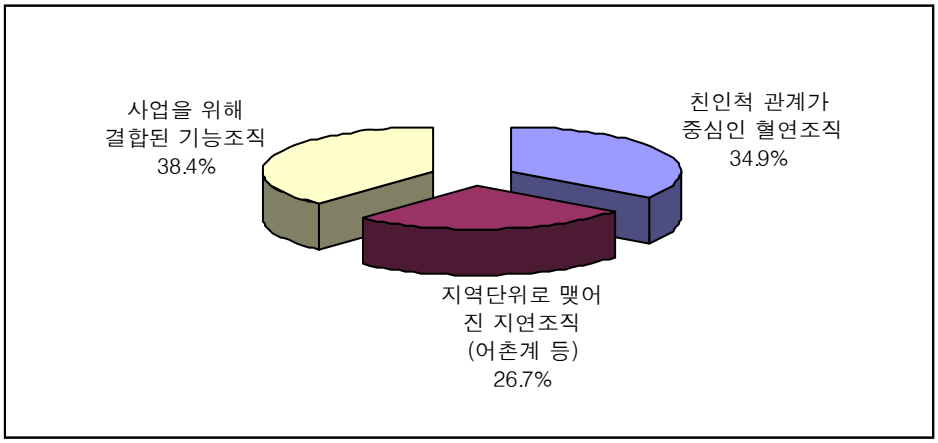
<표 5-5> 영어조합법인의 평균인원 현황

분 류		조합수 (개)	조합원 (명)	준조합원 (명)	상근고용 종사자(명)	임시및일일 종사자(명)	평균 인원
전 체		162	8.7	1.2	1.9	5.0	16.8
지 역	부 산	2	12.0	2.0	1.0	0.0	15
	인 천	2	8.5	0.0	0.0	17.5	26
	경 기	13	19.0	1.8	2.2	3.7	26.7
	강 원	7	7.3	2.7	2.6	5.3	17.9
	충 북	3	11.0	3.3	1.0	2.3	17.6
	충 남	13	6.9	0.5	2.2	5.8	15.4
	전 북	7	5.4	1.1	4.1	11.0	21.6
	전 남	75	8.2	1.0	1.7	5.1	16
	경 북	2	26.0	0.0	2.5	1.0	29.5
	경 남	14	8.6	1.9	1.1	2.6	14.2
	제 주	24	5.1	1.0	2.2	4.1	12.4
업 종	양 식	92	6.6	0.7	1.6	3.9	12.8
	가 공	13	5.2	0.6	2.8	11.4	20
	유 통	10	7.0	2.3	1.6	5.0	15.9
	어 선	6	43.3	11.2	0.7	15.5	70.7
	복 합	40	9.6	0.8	2.5	3.9	16.8
	냉동보관	1	21.0	0.0	0.0	0.0	21
출자 규모	5천만원미만	36	14.7	2.8	1.0	5.7	24.2
	5천~1억원미만	45	7.4	0.8	1.6	4.2	14
	1억~2억원미만	35	7.4	0.9	1.7	4.6	14.6
	2억~5억원미만	22	7.4	0.1	2.7	2.7	12.9
	5억~10억원미만	17	5.3	1.4	2.2	10.0	18.9
	10억원이상	7	5.6	0.4	6.0	2.9	14.9

3. 법인의 성격·목적·만족도·효과

영어조합법인은 혈연 및 지연을 토대로 하는 조직이면서도 사업을 위해 결합한 기능조직의 성격을 띠고 있는 것으로 판단된다. 설문조사 결과에 의하면 사업을 위해 결합된 기능조직이 38%로 가장 많고, 그 다음으로 혈연조직 35%, 지연조직 27%의 비율로 나타나 영어조합법인이 사업경영체로서 사업 중심의 조직이라는 것을 알 수 있다(<그림 5-1> 참조).

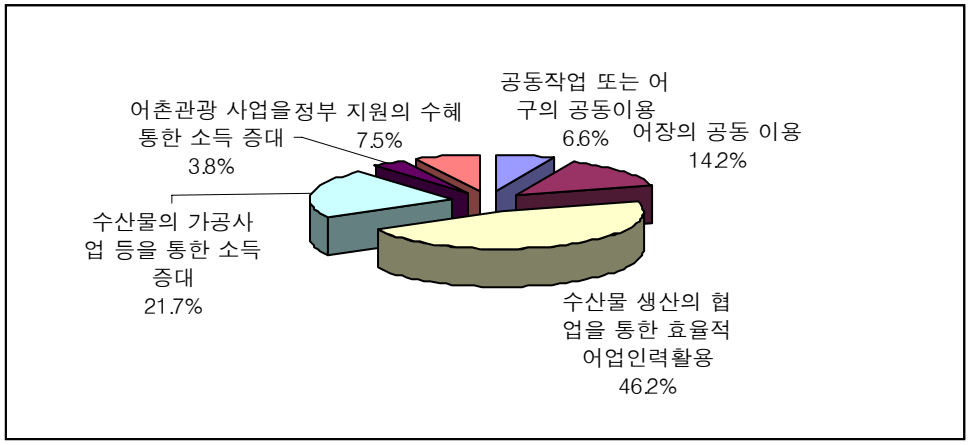
그러나 친인척 중심의 혈연조직 및 지역단위로 맺어진 지연조직이 전체의 62%로 집계되었는데 이는 아직까지 지연과 혈연이 강하게 뿌리내리고 있는 어촌사회의 현실이 반영된 결과라 할 수 있다.



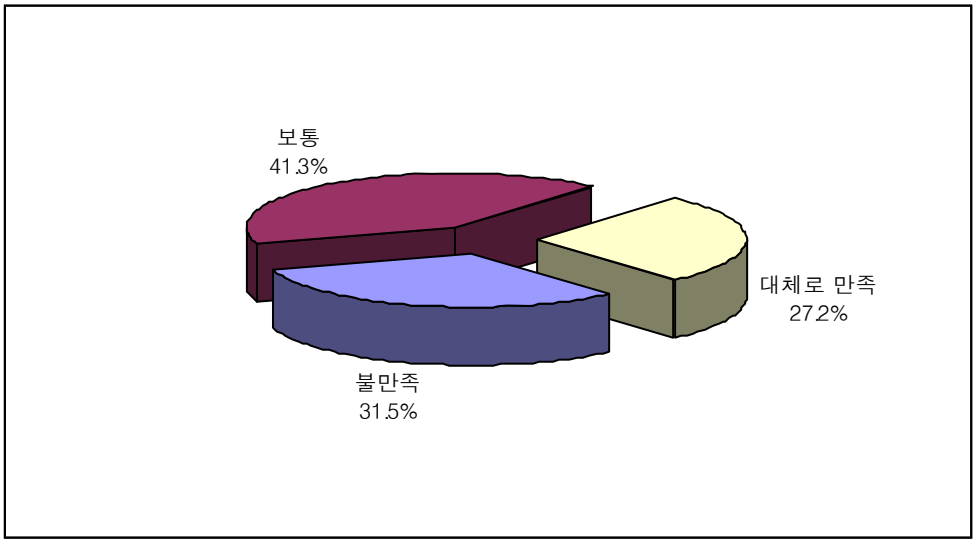
<그림 5-1> 영어조합법인의 성격

설립목적은 수산물 생산의 협업을 통한 효율적 어업인력활용(약 46%), 수산물가공사업을 통한 소득증대(약 22%), 어장의 공동이용(약 14%) 등이며, 정부지원의 수혜가 목적인 경우는 7.5%에 불과한 것으로 나타났다(<그림 5-2> 참조). 영어조합법인이 정부지원의 수혜를 목적으로 설립된 경우가 많다고 비판적 시각을 받고 있으나 본 설문대상의 영어조합법인은 본래 취지의 목적에 부합하여 설립되어 있음을 알 수 있다.

그리고 설립목적의 달성에 대한 만족정도의 설문에 만족 27%, 불만족 32%, 보통 41%의 비율로 집계되었는데 만족보다는 불만족의 영어조합법인이 더 많은 것으로 나타났다(<그림 5-3> 참조). 업종별로 살펴보면 만족의 정도가 높은 업종은 가공과 유통분야이며 반대로 양식, 유통과 복합분야 사업이 불만의 정도가 높은 업종으로 나타났다. 흥미로운 것은 유통분야의 영어조합법인은 만족과 불만 둘 다 높은 것으로 나타났다(<그림 5-4> 참조).

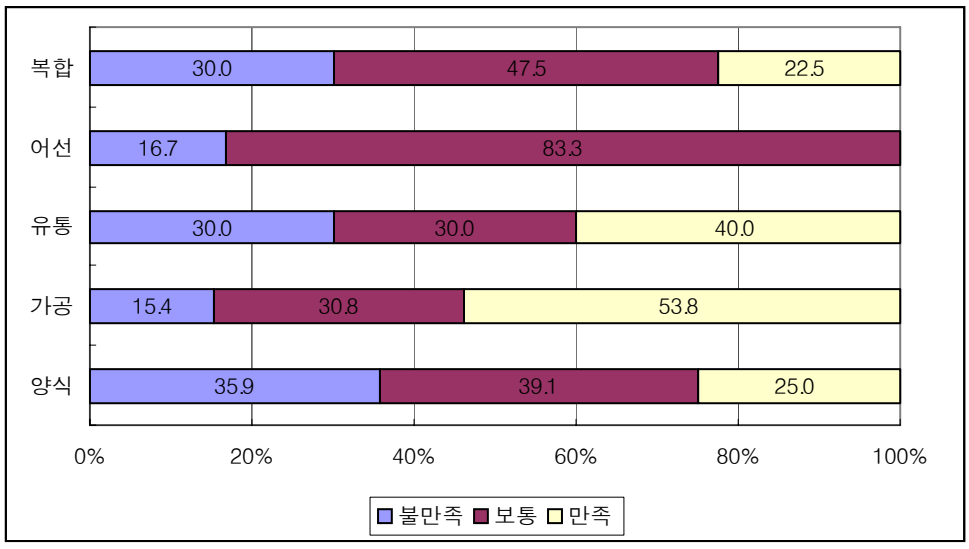


<그림 5-2> 설립목적



<그림 5-3> 설립목적 만족도

그리고 영어조합법인 설립을 통하여 어업소득증대(47%), 정부자금 지원(12%), 어가의 임금 또는 부업소득 획득(11%), 어업인력난 해소(7.4%), 세제상의 혜택(3%) 등의 효과를 올리고 있는 것으로 나타났다(<표 5-6>참조). 이러한 효과는 영어조합법인제도가 추구하는 기대효과로서 어느 정도 정책목표를 달성하고 있다고 볼 수 있다. 설문조사 대상의 영어조합법인으로 한정된 결과이지만 특히 어업소득의 증대효과는 괄목할 만한 효과로 정부의 영어조합법인 육성책임에 대한 당위성과 타당성의 근거되는 효과라 할 수 있다.



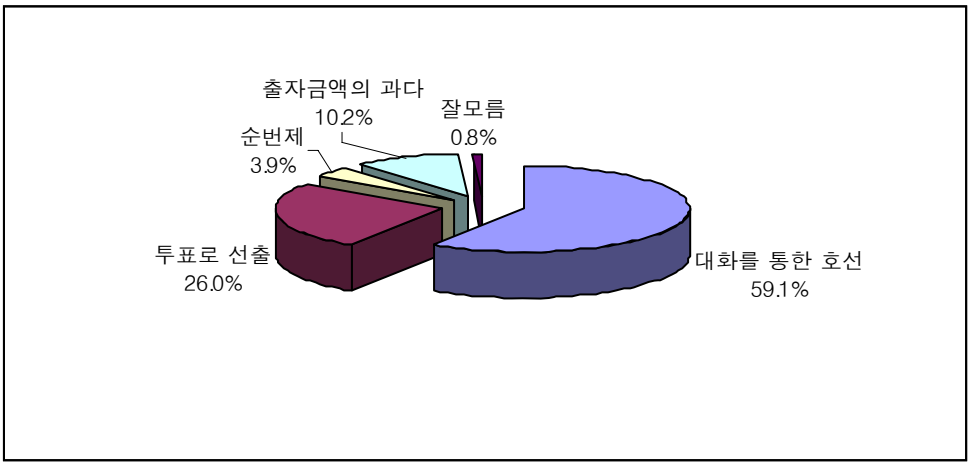
<그림 5-4> 업종별 설립목적 달성 만족도

<표 5-6> 법인설립의 효과

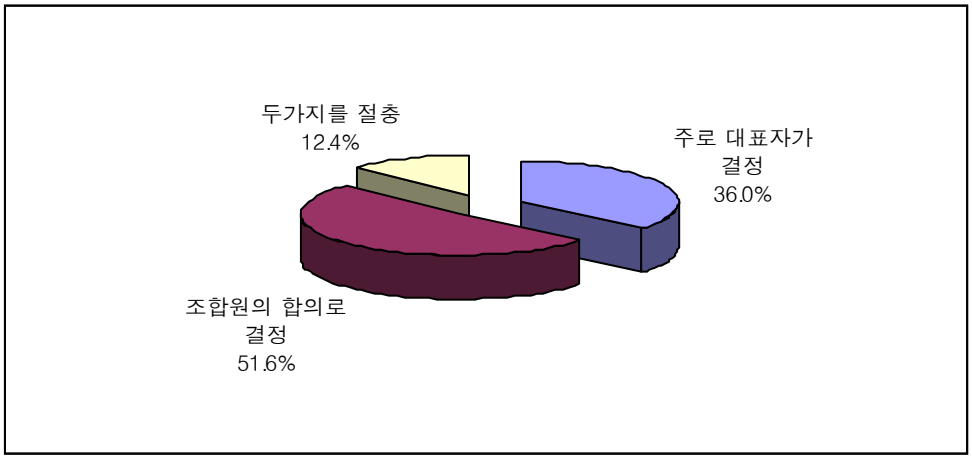
구 분	응 답 빈 도	비 율(%)
어업소득 증대	76	46.9
어가의 임금 또는 부업소득 획득	17	10.5
어업 인력난 해소	12	7.4
세제상의 혜택	5	3.1
어업면허 획득	4	2.5
정부 자금 지원	19	11.7
없 음	14	8.6
기 타	15.0	9.3
전 체	162	100.0

4. 영어조합법인의 운영 및 사업경영

조합법인의 대표자 또는 책임자의 선출방법은 조합원간에 대화를 통한 호선의 방식을 채택하고 있으며(59%), 사업상 요구되는 의사결정은 조합원의 합의(52%)로 결정하고 있어 대체로 설문조사대상의 영어조합법인은 민주적인 방식에 의해 운영되고 있음을 알 수 있다.



<그림 5-5> 법인의 대표선출방법



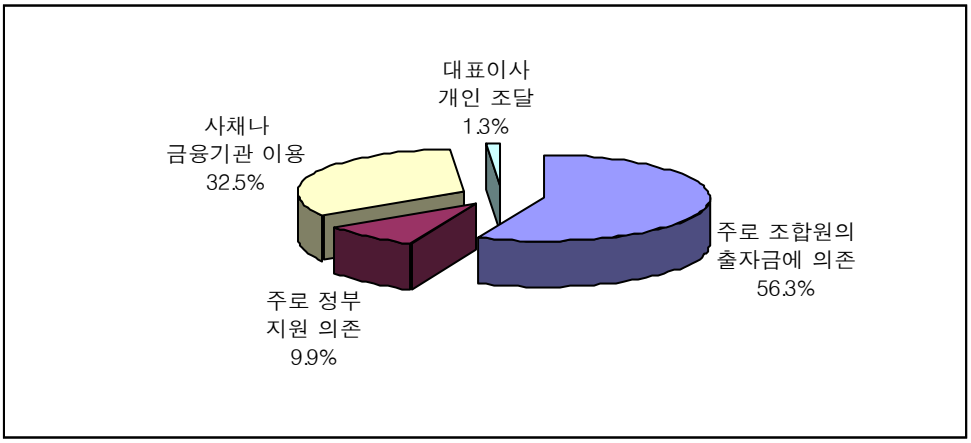
<그림 5-6> 법인의 의사결정방법

그러나 법인을 운영하는 방식에 있어 가장 어려운 점은 별로 없다는 응답이 가장 많았고, 역할분담과 책임의 범위가 명확하지 않고(19%), 신속하게 방침을 결정하지 못하는 것(11%) 등이 지적되었다. 법인운영방식에 있어 어려운 점이 별로 없다는 것은 1인1표제, 합의도출방식 등에 의한 법인경영의 장점을 잘 활용하고 있는 것으로 평가할 수 있다.

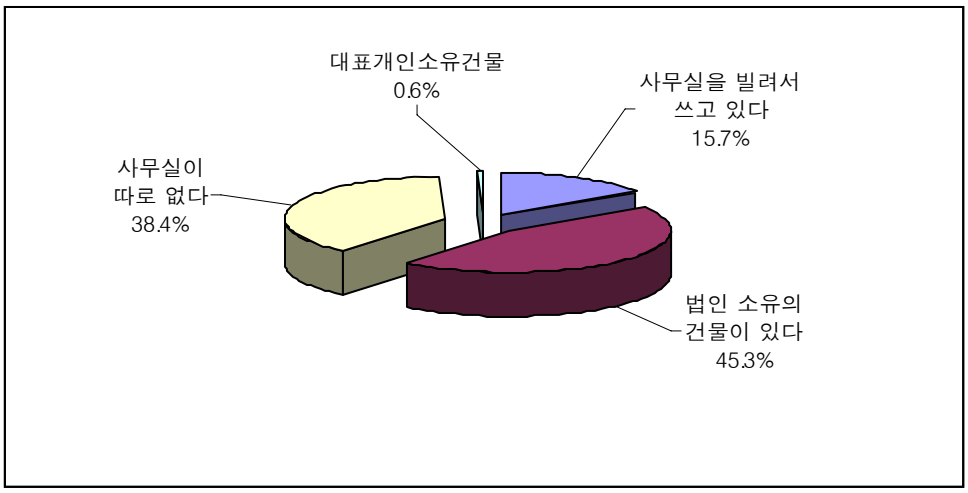
<표 5-7> 법인운영방식의 어려운 점

구 분	응 답 빈 도	비 율(%)
조합원의 의사가 잘 반영되지 않는다	11	6.8
역할 분담과 책임의 범위가 명확하지 않는다	31	19.1
신속하게 방침을 결정하지 못한다	18	11.1
인 력 난	3	1.9
인근어촌계와 차별정책	1	0.6
생산물 판매부진	2	1.2
자금조달 문제	8	4.9
비조합원과 조합원간의 대립	1	0.6
지역특성상 동종업계 과다 경쟁	1	0.6
회계, 서류처리	1	0.6
없 다	71	43.8
잘 모 름	2	1.2
무 응 답	12	7.4
총 계	162	100

조합법인의 사업경영을 위한 자금은 주로 조합원의 출자금에 의존(56%)하거나 사채나 금융기관 이용(33%)을 통하여 조달하고 있으며, 정부지원에 의존하는 경우도 약 10%로 집계되었다. 그러나 준조합원의 출자를 통한 자금조달은 전혀 없는 것으로 나타나 비어업인의 출자를 통한 조합운영의 이점을 살리고자 한 준조합원제도는 충분히 활용되지 못하고 있음을 알 수 있다.



<그림 5-7> 사업자금 조달방법

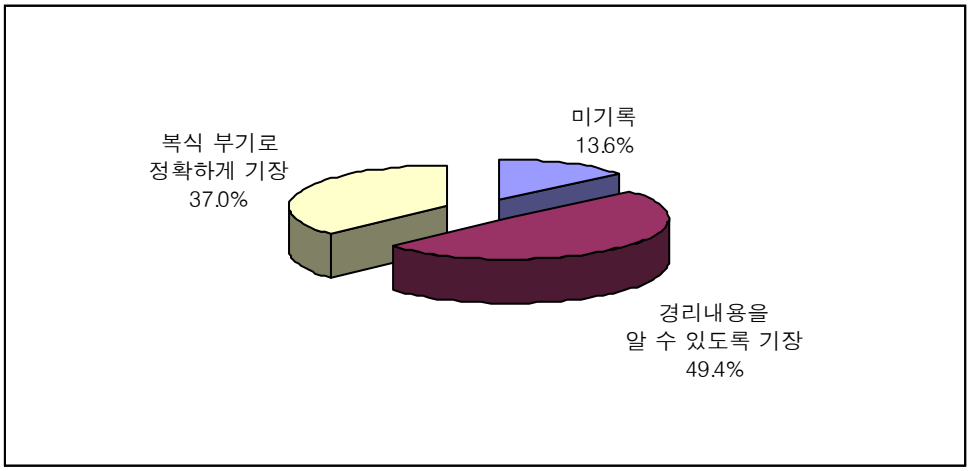


<그림 5-8> 사무실 유무

조합법인의 운영 및 사업경영을 위하여 법인이 소유하는 사무실이 있다는 응답이 전체의 45%의 비율로 가장 많았으며, 그 다음으로 사무실이 따로 없거나, 사무실을 임대하여 사용하고 있는 것으로 나타났다(<그림 5-8> 참조).

장부기장에 대하여는 법인의 경영수지에 관하여 경리내용을 알 수 있을 정도로 기장한다는 응답이 49%로 가장 많았으며, 복식부기로 정확하게 기장한다는 응답이

37%, 기록을 하지 않는다는 응답이 약 14%정도로 경영수지에 대하여 기록하는 영어조합법인이 많은 것으로 집계되었다. 합리적이고 분석적인 어업경영을 추구한다는 의미에서 복식부기 기장을 장려하고 있는데 어느 정도 그 효과를 보고 있는 것으로 사료된다.



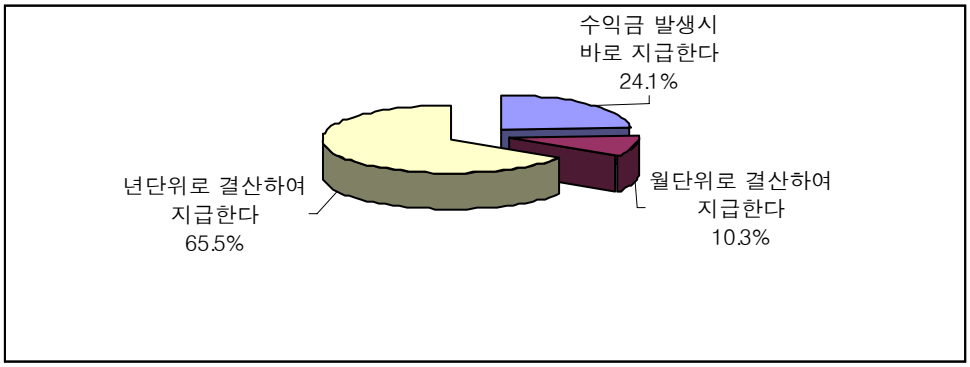
<그림 5-9> 경영수지 기록방법

조합원에게 출자액에 따른 성과를 배분하기보다는 재투자를 위하여 발생한 수익을 지급·배분하지 않고 있으며(62%), 모든 조합원에게 성과를 지급한다는 응답도 약 26%로 집계되었다. 아직까지 성과배분보다는 재투자를 위한 성과배분을 유보하고 있는 영어조합법인이 많은 것으로 나타났다.

성과의 배분방식으로는 주로 연말에 결산하여 지급하는 법인이 가장 많고(66%), 수익금이 발생하면 바로 지급하기(24%)도 한다.

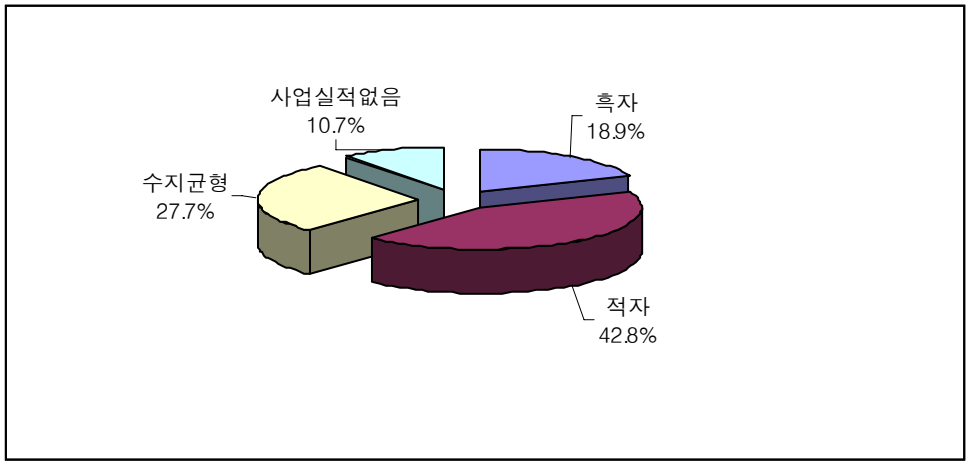
<표 5-8> 성과 배분 유무

구 분	비 율(%)
모든 조합원에게 지급하고 있다	25.6
일부에게만 지급하고 있다	9.8
수익은 발생하였으나, 재투자를 위하여 미지급하고 있다	62.2
수익 발생하였으나 융자 상환 중	1.2
개개인별 소득발생 수지균형	1.2
총 계	100.0



<그림 5-10> 성과배분 방식

법인의 경영 상황을 보면 약 43%의 법인이 적자경영을 하고 있으며, 흑자경영(19%) 또는 수지균형(28%)의 법인이 약 47%의 비중을 차지하는 것으로 집계되었다. 설문조사대상으로 한정되기는 하지만 이 결과를 통하여 법인의 절반 정도는 수지균형 또는 흑자경영을 하고 있는 실태가 파악되어 영어조합법인제도에 대하여 긍정적인 평가를 할 수 있다.



<그림 5-11> 법인의 경영상황

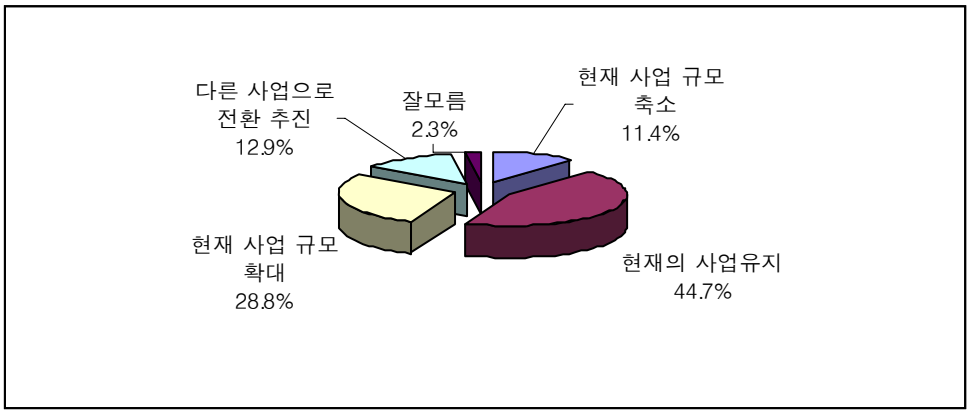
향후 법인운영의 개선에 있어 경영적자의 이유를 파악하는 것은 매우 중요한데 <표 5-9>에 적자에 대한 다양한 이유를 정리하였다. 판매가격의 하락이 경영적자의 주된 이유이며 판로취약, 생산비용 상승, 수입수산물증가, 소비둔화, 자금부족 그리고 운영부족 등이 적자의 이유로 제시되었다. 이러한 이유 중 가격하락, 판로취약, 소비둔화 등은 판매, 유통 및 소비와 관련된 것으로 향후 이들 분야에 있어 특히 가격하락문제에 대한 적절한 대응방안이 마련되어야 할 것으로 사료된다.

그리고 고비용 저효율의 법인의 경영구조를 개선하는 자구노력이 동반되어야 하는데 특히 생산비용의 절감대책이야말로 시급한 과제라 할 수 있다. 또한 효율적 법인운영을 위한 경영기법 또는 리더십에 대한 컨설팅 및 교육 등이 필요하다고 할 수 있다.

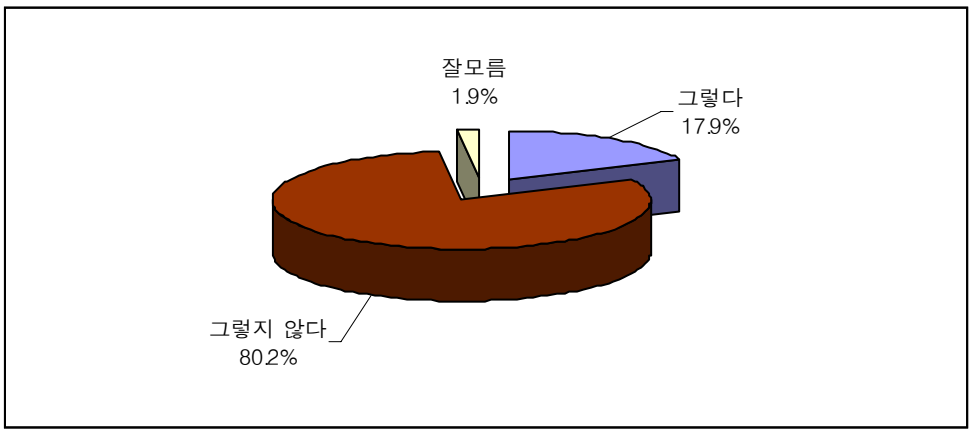
현행 사업규모의 확대에 대한 의향조사에서 현 사업유지(45%) 또는 현 사업규모를 확대할 계획(29%)의 견해가 전체의 74%로 나타났는데 현재 흑자경영 및 수지균형의 법인이 47%정도라는 것을 감안한다면 매우 높은 것을 알 수 있다.

반대로 다른 사업으로 전환하여 추진하겠다는 견해가 13%, 현재 사업규모를 축소하겠다는 응답이 11%로 집계되어 적자조합비중에 비추어 낮은 것으로 나타났다. 이러한 설문결과로부터 전업 또는 폐업보다는 적자경영상태를 흑자로 돌려보겠다는 경영의지를 엿볼 수 있다(<그림 5-12> 참조).

그리고 법인의 경영규모가 확대되어 현재 회사법인으로 전환할 필요성이 있는 조합법인이 약 18%로 집계되었다(<그림 5-13> 참조).



<그림 5-12> 사업규모 확대 계획



<그림 5-13> 회사법인으로 전환 필요성

<표 5-9> 적자의 이유

구 분	응 답 빈 도	비 율(%)
판매가격하락	25	36.8
수입 수산물 유입/수출감소	9	13.3
생산물 폐사	7	10.3
판로취약	7	10.3
대출원금에 대한 이자 과중	7	10.3
생산량의 급격한 감소	6	8.8
생사료 가격 상승	5	7.4
생산기간의 장기화	4	5.9
인건비 상승	4	5.9
말라카이트 그린 타격	4	5.9
바이러스 피해	4	5.9
부대 비용 상승으로 이익저하	4	5.9
적조피해	4	5.9
생산과다로 수익성 저조	3	4.4
소비 둔화	3	4.4
생산시설의 소규모	3	4.4
종패. 치어 가격상승	3	4.4
장기 투자금 미확보	3	4.4
인력부족	2	2.9
전기료 과다	2	2.9
기후이상으로 채취 난항	2	2.9
적기 선별투자 부족	2	2.9
가공시설 부족	1	1.5
신기술 시설 투자금 부족	1	1.5
생산경비 상승	1	1.5
고객감소	1	1.5
경비 과다 지출	1	1.5
운영 경험 부족	1	1.5
운송비 증가	1	1.5
폐수처리 비용 과다	1	1.5
냉동 유통비 과다	1	1.5
책임감 부족	1	1.5

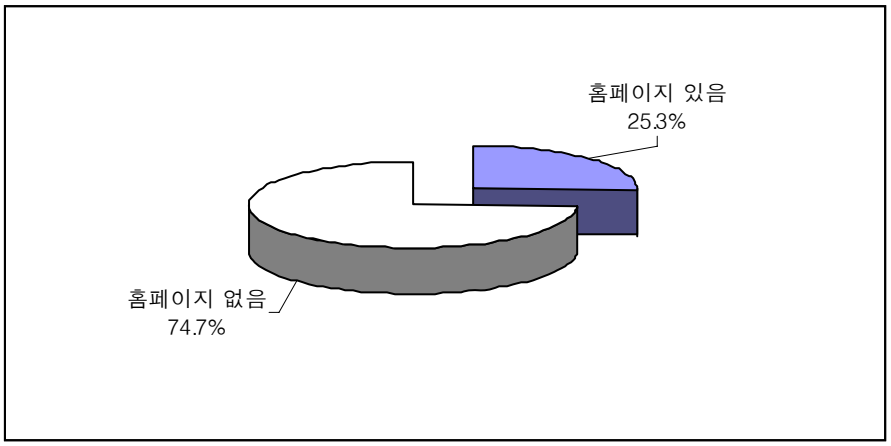
조합법인이 지원받은 정부의 융자금액 또는 금융기관으로부터 받은 융자금액의 상환에 대하여는 현재의 경영상태는 어렵지만 점차 개선되어 충분히 상환할 수 있다는 법인과 현재의 경영상태로 충분히 기간 내 상환이 가능하다는 법인이 전체의 약 38%, 현재까지는 비교적 괜찮은 편이지만 앞으로의 사업전망이 불투명하여 잘 모르겠다는 응답이 약 15%로 나타났다(<표 5-10> 참조). 즉 설문조사대상의 15%에 해당하는 조합법인은 융자금을 상환할 능력이 부족하다는 것을 알 수 있다.

반대로 금융기관의 융자를 받지 않은 조합법인도 약 27%로 높은 비율로 집계되어 조합법인의 경영 건전성을 엿볼 수 있다. 그리고 업종별 상환능력은 가공, 복합, 양식의 순으로 높은 것으로 나타났다.

<표 5-10> 융자금액의 상환능력

구 분	응 답 빈 도	비 율(%)
현재의 경영상태도 괜찮고 기간 내 상환자신이 있다	29	17.9
지금까지는 비교적 괜찮지만 향후사업 전망 불투명	24	14.8
현재 어렵지만 점차 개선되어 충분히 상환할 것	32	19.8
조합원 개인출자로 상환	1	0.6
융자 받은 적 없다	43	26.5
잘 모 름	3	1.9
기 타	30	18.5
총 계	162	100.0

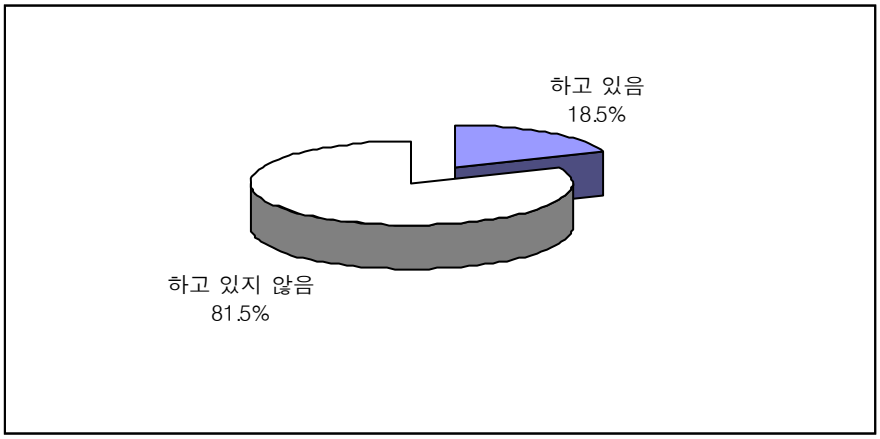
정보매체를 활용한 영어조합법인의 경영상 이점을 살펴보기 위하여 홈페이지 개설여부, 인터넷판매여부 등에 대하여 설문하였다. 대부분의 조합법인은 홈페이지가 없으며(75%), 인터넷판매를 하지 않는(82%) 것으로 나타나 정보매체의 활용도는 매우 저조한 실정이라 할 수 있다.



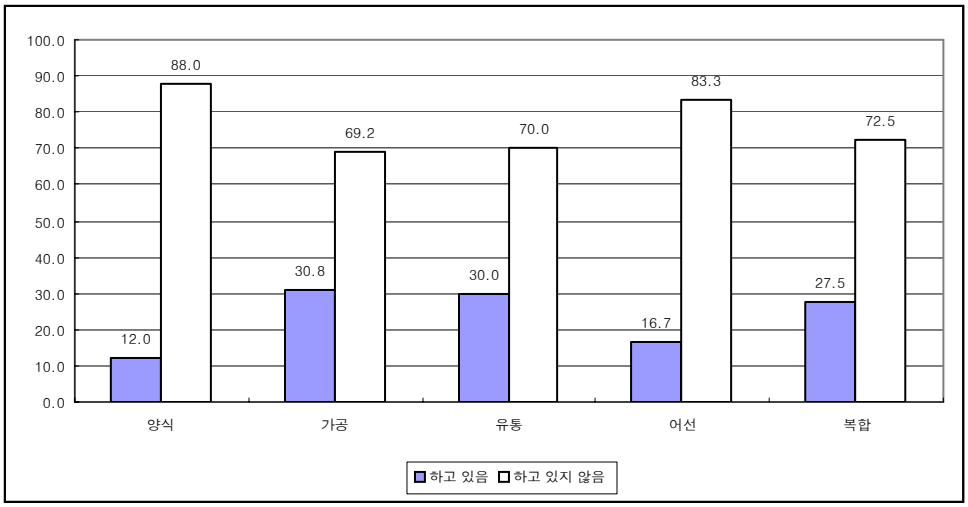
<그림 5-14> 홈페이지 개설여부

조합법인의 경영적자를 타개하기 위해서는 문제가 되고 있는 가격을 높이고 소비촉진이 중요한데 그 방편으로 정보화시대에 홈페이지와 인터넷의 적극적인 활용이 중요하다. 즉 생산자인 법인은 인터넷시장을 통하여 소비자와 직거래로 제값을 받을 수 있고 또한 소비자 개개인에 대한 직접 홍보로 소비를 촉진시킬 수 있다. 이

러한 기반에는 홈페이지가 구축되어 있어야 하며 조합법인이 생산한 수산물에 대한 신뢰를 높이기 위한 적극적인 홍보가 필요하다.



<그림 5-15> 인터넷 판매여부



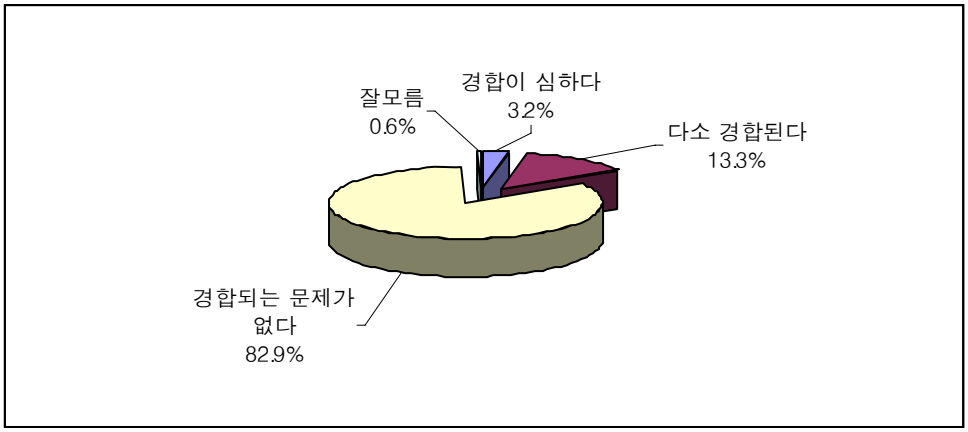
<그림 5-16> 업종별 인터넷 판매여부

인터넷으로 생산물을 판매하는 조합법인이 전체의 약 19% 정도인데 이들의 업종을 살펴보면 가공, 유통, 및 복합의 법인이며, 생산에 주력하는 양식과 어선어업관련 법인은 인터넷 판매율이 낮은 것으로 나타났다.

영어조합법인이 추구하는 최종 목표는 생산에서 판매까지 일관된 작업과 경영을 통하여 조합원의 소득을 높이는 데 있다. 적자경영의 이유에서도 밝혀졌듯이 생산물의 가격하락과 저조한 소비를 타개하기 위해서는 직거래 방식의 하나인 인터넷판매가 매우 효율적이라 할 수 있다. 향후 과제로 이들 영어조합법인이 경쟁력 갖춘 전문경영체로 거듭나기 위해서는 정보화교육과 정보매체의 적극적 활용에 대한 노력과 지원이 필요한 것으로 사료된다.

5. 영어조합법인의 애로사항 또는 문제점

영어조합법인이 사업상 수협과 경합되는 문제는 크게 없는 것으로 나타났지만, 일부 영어조합법인(16%)에서는 다소 경합 또는 심하게 경합하고 있는 것으로 집계되었다. 어업인이라는 동일한 생산자로 구성 또는 가입한 영어조합법인과 수협은 동질적이면서도 사업규모 등에서의 차별성을 갖고 있다. 따라서 이 두 조직이 상호 협력 및 협조관계에서 어가의 하락을 방지하고 소비촉진에 힘쓴다면 어업인의 소득증대라는 두 조직의 목표를 함께 달성할 수 있을 것으로 기대된다.

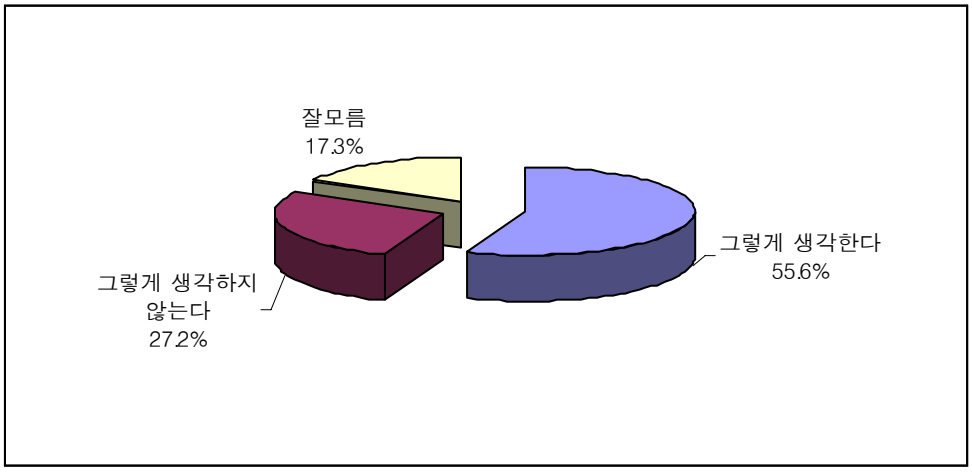


<그림 5-17> 지구별, 업종별 수협과의 경합정도

조합법인의 발전에 가장 큰 제약요인은 자금부족(69%)이며, 그리고 경영관리능력 취약(9%), 인력부족(7%)도 제약요인으로 나타났다. 그리고 조합법인이 급격하게 증가된 이유는 정부의 사업지원 때문이라는 응답이 약 56%로 가장 많았다.

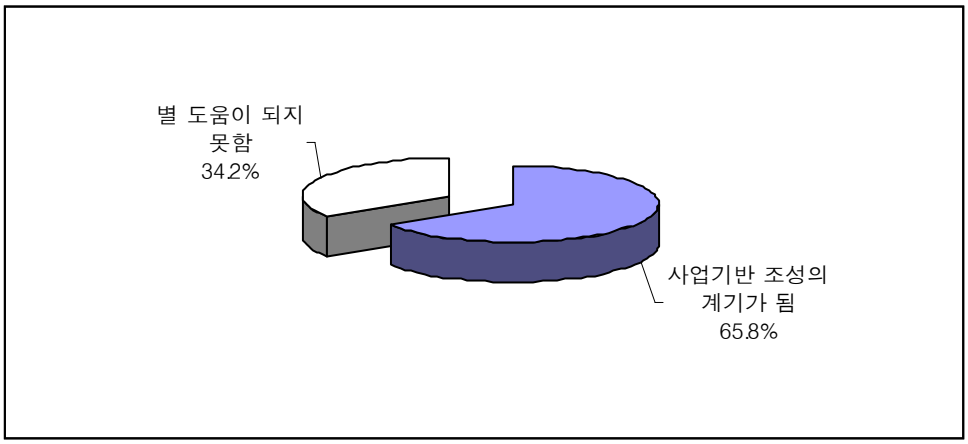
<표 5-11> 법인발전 제약요인

구 분	응 답 빈 도	비 율(%)
자금부족	111	68.5
인력부족	11	6.8
경영관리 능력의 취약	14	8.6
기 타	13	8.0
무 응 답	13	8.0
총 계	162	100.0



<그림 5-18> 정부지원에 의한 법인설립 증가

그리고 법인을 운영함에 있어 정부의 지원사업은 사업기반 조성의 계기가 되어 도움이 되었다는 응답이 약 66%로 가장 높게 나타났다.



<그림 5-19> 정부지원

설문결과에 의하면 정부지원은 양면성을 지니는 것으로 영어조합법인이 급격하게 증대하는 부작용의 측면과 사업기반의 조성 계기 제공이라는 긍정적인 평가를 내릴 수 있다.

그렇다면 현행의 영어조합법인 제도와 정책 지원에 대하여 종합적인 견해에 대하여 설문하였다. 설립부터 자격조건을 엄격하게 규정해서 정책지원은 소수에게 집중해야 한다는 말하자면 선택과 집중으로 바뀌어야 한다는 견해가 전체의 28%로 가장 높은 응답율을 보였다. 그리고 설립은 자유롭게 하되, 엄격한 심사를 통하여 정책지원이 이루어져야 한다는 견해가 다음으로 많았다.

설립의 제한견해는 주로 어업인후계자 또는 전업 어가육성 등의 정부정책과 유사하게 이해하여 일정한 자격요건에 의해 영어조합법인으로 지정·설립되면 자동적으로 지원이 동반될 것이라는 생각에 그 바탕을 두고 있다.

<표 5-12> 현행 제도와 정책지원

구 분	응 답 빈 도	비 율(%)
현재의 제도나 정책으로도 별 문제가 없음	14	8.6
설립은 자유롭게 하되, 정책지원은 엄격히 심사	27	16.7
설립부터 자격조건 엄격규정, 정책지원은 소수집중	46	28.4
설립부터 자격조건 엄격히 규정, 정책지원 확대	2	1.2
기 타	5	3.1
무 응 답	68	42.0
총 계	162	100.0

부실영어조합법인이 늘어나고 있다는 지적이 있는데 본 설문조사 대상의 조합법인은 그 원인으로 사업운영의 미숙(37%), 정부지원수혜를 위한 개인사업(27%) 그리고 설립동기 불명확(22%) 등을 들고 있다. 설립동기 불명확과 정부지원수혜를 위한 개인사업은 같은 맥락의 이유이며 이들 이유는 사업외적인 요소에 해당하는 것으로 향후 개선되어야 할 것으로 사료된다.

<표 5-13> 부실경영의 원인

구 분	응 답 빈 도	비 율(%)
설립 동기 불명확	36	22.2
사업 운영 미숙	60	37.0
정부지원수혜를 위한 개인사업	44	27.2
기 타	21	12.9
무 응 답	1	0.6
총 계	162	100

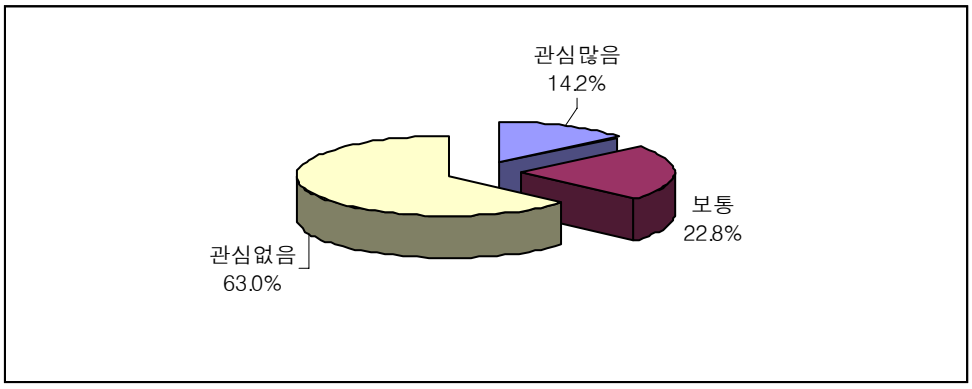
그리고 부실화된 법인에 대한 정부시책으로 적절한 지도감독과 추가지원(51%)의 실시, 동시에 청산절차를 밝아서 제도적으로 해체시켜야 한다는 의견(40%)이 제시되었다. 그러나 법인 스스로가 해야 할 일이므로 정부는 관여할 필요가 없다는 응답은 약 8%로 낮게 나타났다.

<표 5-14> 부실법인에 대한 정부시책

구 분	응답 빈도	비 율(%)
법인 스스로가 해야 할 일이므로 정부는 관여할 필요가 없음	12	7.4
정부가 적절히 지도 감독, 경영활성화를 위한 추가지원	83	51.2
현재 실적 없는 부실 경영조합 청산절차를 밟아서 해체	64	39.5
잘 모 름	2	1.2
기 타	1	0.6
총 계	162	100.0

조합법인의 부실원인과 이에 대한 정부대책에 관한 설문결과에서 현재보다는 정부의 관여가 더욱 필요하다는 것을 알 수 있다. 그러나 영어조합법인은 자유로운 설립 그리고 자기 책임 하에서 법인을 경영한다는 것이 본래의 취지이므로 부실법인에 대한 정부의 직접적인 관여는 최소화해야 한다. 단 정부지원 사업의 혜택을 받은 영어조합법인에 대하여는 철저한 관리와 감독이 병행되어야 할 것이다. 그리고 사업실적이 없는 부실경영의 법인에 대하여는 적절한 지도감독과 홍보를 통하여 법인 스스로가 해결할 수 있도록 측면에서 지원하는 것이 바람직하다.

영어조합법인은 정부만이 아니고 지방자치단체에서도 지역경제의 활성화차원에서 적극적으로 육성시켜야 할 대상이다. 따라서 지방자치단체의 관심 및 육성은 조합법인의 발전에 매우 큰 영향을 미치는 요소라 할 수 있다. 그러나 설문조사결과에 의하면 전체 63%의 영어조합법인이 지자체는 관심 없다고 응답했으며, 14%만이 관심이 많은 것으로 나타나 향후 영어조합법인에 대한 지자체의 관심과 육성이 필요한 것으로 사료된다.



<그림 5-20> 영어조합법인에 대한 지자체 관심도

6. 경영 및 제도 개선

조합법인의 경영활성화를 해결해야 할 중요한 사항으로 판로개척 및 마케팅 강화(30%), 정부지원의 확대(25%), 적자해소를 위한 경영개선(19%), 법인운영에 있어 명확한 책임과 역할분담(8%), 조합원의 화목유지(7%) 등이 제시되었다. 생산자조직인 조합법인의 가장 취약한 부분이라 할 수 있는 판매와 마케팅이 경영활성화를 결정짓는 주요한 요소라 할 수 있다.

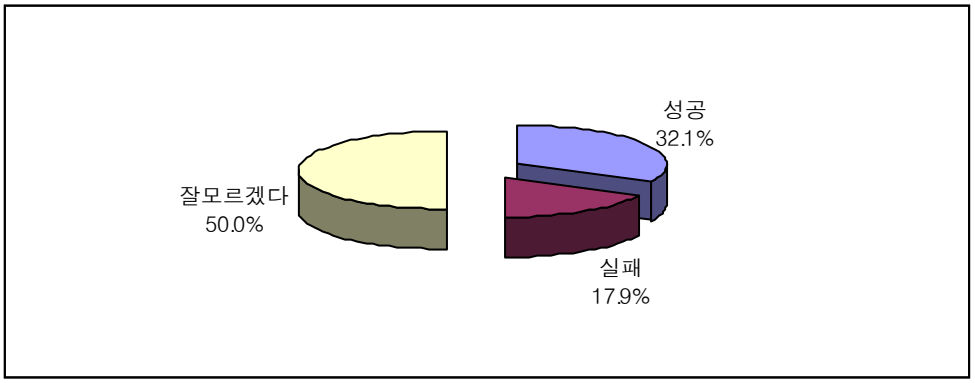
그리고 수협과 협력가능분야로 제시된 바다마트 및 인터넷 판매 등의 유통체계 활용(51%), 가격 등 시장정보 공유(18%), 교육 및 경영 컨설팅(11%)은 판로개척 및 마케팅 분야에 취약한 생산자조직인 영어조합법인의 경영능력을 보완하는 좋은 방안이 될 것으로 사료된다. 향후 조합법인의 경영활성화를 위하여 수협조직을 활용하는 방안이 마련되어야 할 것이다. 이에 대하여 수협은 조합법인을 적대적 관계로 간주하기보다는 동료의식으로 협조해야 한다. 수협 또한 영어조합법인과 마찬가지로 어업인이라는 생산자를 조합원으로 하고 있기 때문이다.

<표 5-15> 경영활성화를 위한 해결사항(복수응답)

구 분	응 답 빈 도	비 율(%)
조합원의 화목유지	17	6.7
명확한 책임과 역할분담	19	7.6
적자해소를 위한 경영개선	47	18.6
사업 규모의 확대	16	6.3
부대사업등의 확충	9	3.6
조합원에 대한 이익배당 실시	3	1.2
판로개척 및 마케팅 강화	76	30.0
정부자금 지원 확대	64	25.3
기 타	2	0.8
전 체	253	100.0

<표 5-16> 수협과 협력이 가능 분야

구 분	응 답 빈 도	비 율(%)
가격 등 시장 정보 공유	29	17.9
바다마트 및 인터넷 판매 등의 유통체계 활용	82	50.6
교육 및 경영 컨설팅	18	11.1
대출확대 및 저리대출	4	2.5
잘 모 름	1	0.6
기 타	28	17.3
전 체	162	100.0



<그림 5-21> 영어조합법인의 자체 평가

조합법인의 성공실패 여부를 묻는 자체 평가 설문의 결과에 의하면 성공 31%, 실패 18%, 잘 모르겠다 50%로 평가할 수 없는 잘모르겠다는 응답이 가장 많았으나, 성공응답이 실패응답보다 많은 것으로 집계되었다. 즉 영어조합법인의 성공률은 31%로 꽤 높은 것으로 평가할 수 있다.

그리고 이러한 성공의 다양한 요인이 제시되었는데 각 부문별로 성공요인을 정리한 것이 <표 5-17>이다. 먼저 조직운영 및 경영부문에서는 책임경영, 조합원의 협조와 신뢰, 지역특성에 맞는 사업선택, 조합원간 역할분담 명확, 투명한 경영, 사업계획철저 등이 성공요인으로 들고 있다. 그리고 판매, 유통, 마케팅부문에서의 성공요인은 가격경쟁력확보, 판로개척, 출하시기조절 등 이었으며 기타 비용절감, 생산기술확보, 생산성향상 등이 성공요인이었다. 또한 신속한 정보를 입수하거나 온-오프라인 통합광고가 성공요인으로 작용하기도 하였다.

<표 5-17> 영어조합법인의 성공요인

구 분	성 공 요 인
조직운영 및 경영 부문	철저한 관리, 노력, 성실운영, 조합원 협력, 조합원신뢰와 책임 경영, 공격적 경영, 생산에서 판매까지 체계적 운영, 다양한 경험 살림, 사전사업계획철저, 자기자금확보, 지역특성에 맞는 사업선택, 우수한 경영능력, 투명한 경영, 조합원1인당 1작업장 책임부여, 지자체의 적극적인 지원, 조합원의 적극적인 출자, 조합원간 명확한 역할분담, 잉여금 재투자로 사업확장, 어촌계와 생산, 유통, 가공의 공존체계 구축, 이익분배원칙
판매, 유통, 마케팅 부문	유통구조개선으로 가격경쟁력 확보, 판로개척 및 마케팅주력, 우수한 품질로 가격경쟁력 확보, 가공으로 부가가치 창출, 시장흐름파악, 출하시기조절
비용 절감부문	비용절약노력, 기계화로 인건비 절감
생산 및 기술부문	적절한 품목선정, 생산기술확보, 생산성 향상, 폐사율 감소
정보 및 홍보 부문	신속한 정보, 온-오프라인 통합광고

현 법인조직의 문제에 대하여는 별 문제가 없다 67%, 잘모름 13%로 집계되어 대부분의 조합법인은 조직상 별다른 문제가 없거나 심각하지 않는 것으로 나타났다. 그러나 지적한 소수의 견해도 중요하므로 <표 5-18>에 정리하여 제시하였다. 소수의견 중에는 조합원의 적극적인 참여와 의사소통, 인화단결, 조합운영의 전문성확보 등이 문제점이자 개선되어야 할 내용으로 지적되었다.

<표 5-18> 조직운영의 문제점과 개선방안

조합원의 적극적인 참여와 원활한 의사소통, 인력부족해결, 조합원간 인화단결, 의사결정 신속성 확보, 전문적인 조합운영, 책임의식확보, 고령화개선, 기술교육 확대, 조직운영의 효율성증대, 내실운영필요, 조합원수축소, 조합원의 명확한 역할분담

사업경영상에 발생하는 문제점과 이의 개선방안에 대한 주관식 설문결과를 정리하여 제시한 것이 <표 5-19>이다. 경영상 문제가 없다는 응답이 전체의 33%로 가장 많았으며, 자금확보(32%), 가격안정 및 가격경쟁력 확보(11.7%), 판로개척(4.9%), 경영훈련 및 컨설팅 지원(4.3%), 유통의 어려움 해결(2.5%) 등이 경영상의 주요문제이자 개선되어야 할 방안으로 제안되었다.

<표 5-19> 경영상의 문제점과 개선방안

구 분	비 율(%)
없 음	33.3%
자금 확보	32.1%
가격의 안정성 및 경쟁력 확보	11.7%
판로개척	4.9%
유통의 어려움 해결	2.5%
경영훈련 및 컨설팅 지원	4.3%
체계적이고 지속적인 정부 지원	1.2%
인건비 축소	1.2%
관련정보 부족 해결	1.2%
지역 특성에 맞는 수산물 생산 장려	1.2%
경영전문지식확보 농신보 이용시 경영상태 기준으로 지원 어촌계와 원활한 교류 장부정리 미흡 수입수산물에 대한 철저한 검사관리 요망 농신보 보증제도 활성화 선진지역 견학	-

영어조합법인을 활성화시키는 실천방안 또는 건의사항으로 다양한 의견이 제시되었다(<표 5-20> 참조). 경영상 가장 큰 문제점으로 지적되고 있는 자금난을 타개하기 위하여 추가 또는 저리자금에 대한 정부지원을 가장 많이 요청하고 있다.
그리고 설립 후 지속적인 사후관리의 필요성, 유통 및 마케팅 관련 정보제공 및 기술 지원, 자금지원절차 및 서류간소화, 성공가능업체를 선정하여 적극인 육성, 지자체의 관심과 홍보요망, 종합컨설팅요망, 양식장물건의 담보물로 인정 등은 법인운영과정에서 경험을 통하여 제시된 건의사항으로 향후 영어조합법인제도 및 정책방향 설정에 충분히 반영되어 영어조합법인이 활성화될 수 있도록 해야 할 것이다.

<표 5-20> 영어조합법인의 활성화를 위한 실천방안 및 건의사항

구 분	응 답 비 율(%)
추가 자금지원, 저리자금 지원	27.7
법인 설립 후 지속적 사후관리 필요	11.1
유통 및 마케팅 관련 정보제공 및 기술 지원	9.2
정부융자의 담보가치 설정이 낮음	6.2
자금지원 절차, 서류 간소화	6.2
성공가능업체를 선정하여 적극적 육성	5.6
지원을 받기 위한 법인 설립 차단	5.6
사업목표가 뚜렷한 법인 지원	4.9
적자법인이나 개인사업 전락 법인 정리	4.9
지자체 관심, 홍보 요망	4.3
유통구조 개선 판로 지원	4.3
지원사업 규모 확대	3.7
시장 수급 조절 유도	3.1
정부융자 상환기간 장기로 전환	3.1
종합 컨설팅 요망	2.5
전기료 부담을 줄였으면	1.9
지역 특수 수산물 생산/판매 활성화	1.9
법인담당 전문경영인 확보	1.9
산학협력을 통한 꾸준한 기술개발	1.2
직판매장 확보 요망	1.2
수입품의 원산지 표시 강화	1.2
양식장 물건도 담보물로 인정	1.2
수산물 포장재 지원 농림수산업자의 신용보증기금 한도 증액 선진국 견학과 실습교육 직거래로 소득증대 수출, 수입에 따른 차액 지원 외국인 고용대책	-

7. 소 결

가. 영어조합법인의 성과

첫째, 설문조사결과에 의하면 대체로 영어조합법인 제도가 추구하는 목적과 취지를 충족시키고 있는 것으로 평가할 수 있다. 영어조합법인이 혈연 및 지연보다는 사업을 위해 결합한 기능조직으로 사업경영체로서 정체성을 가지고 있으며, 수산물 생산의 협업을 통한 효율적 어업인력활용, 공동출하 또는 판매 등 유통상의 이익추구, 수산물가공사업을 통한 소득증대 등 설립목적에 부합하여 설립·운영되고 있다.

둘째, 영어조합법인 사업을 통하여 가장 큰 효과는 어업소득증대였으며, 그 외 정부자금지원, 어가의 임금 또는 부업소득 획득, 어업인력난 해소 및 세제상의 혜택 등의 효과를 올리고 있어 정책목표를 달성하고 있는 것으로 평가할 수 있다.

셋째, 영어조합법인은 호선에 의한 책임자 선출, 조합원의 합의에 의한 의사결정 등 대체로 민주적인 방식에 의해 운영되고 있으며, 이러한 법인운영방식에 큰 불만이 없는 것으로 나타났다.

넷째, 대체로 법인의 경영수지를 잘 파악할 수 있도록 장부기장을 하고 있으며, 당분간 재투자를 위한 성과배분의 유보, 설문조사대상으로 한정되지만 법인의 절반 정도는 수지균형 또는 흑자경영 시현, 현 사업의 유지 또는 현 사업규모의 확대 의향(74%), 자체평가에서 성공(31%)이 실패(18%)보다 많은 것 등 설문결과를 통해 영어조합법인 제도는 어느 정도 성공한 정책으로 평가할 수 있다.

다섯째, 영어조합법인에 대한 정부지원은 양면성을 지니는 것으로 급격한 양적 팽창으로 부작용발생이라는 부정적 측면과 사업기반을 조성하는 계기가 되었다는 긍정적인 평가를 내릴 수 있다.

나. 영어조합법인의 과제와 문제점

첫째, 설립목적의 달성에 대하여 만족보다는 불만족이 약간 많고, 역할분담과 책임의 범위가 명확하지 않고, 신속하게 방침을 결정하지 못하는 등의 법인 운영에 문제점으로 지적되고 있다.

둘째, 준조합원의 출자에 의한 자금조달이 이루어지지 않고 있어 비어업인의 출자를 통한 조합운영의 이점을 살리고자 한 준조합원제도가 충분히 활용되지 못하고 있다.

셋째, 법인 경영적자의 주된 이유는 판매가격의 하락, 판로취약, 소비둔화 등 유통 및 소비와 관련된 것으로 특히 가격하락문제에 대한 적절한 대응방안이 마련되어야 한다.

넷째, 또한 생산비용 상승이 경영적자의 주요 원인이므로 고비용 저효율의 법인 경영구조를 개선하는 자구노력 즉 생산비용의 절감대책 등이 요구된다.

다섯째, 경영규모 확대에 따른 '영어회사법인'으로 전환할 수 있는 제도적 장치가 마련되어야 한다. 농업의 경우는 이미 영농회사법인제도를 도입하여 운영하고 있다.

여섯째, 홈페이지가 구축되어 있지 않고, 인터넷판매를 하지 않는 등 정보매체의 활용도가 매우 저조한 실정으로 이에 대한 대책이 마련되어야 할 것으로 사료된다.

법인의 적자경영을 타개하기 위해서는 가격을 높이고 소비촉진이 중요한데 정보화시대에 걸맞게 인터넷판매에 의한 소비자와 직거래로 제값을 받을 수 있도록 관련정보매체를 적극 활용해야 한다. 동시에 이들 정보매체를 통하여 소비자 개개인에 대한 직접 홍보효과도 올릴 수 있도록 해야 한다.

일곱째, 법인발전에 가장 큰 제약요인은 자금부족이며, 경영관리능력취약과 인력부족도 발전에 걸림돌이 되고 있다. 그리고 법인이 급격하게 증가된 이유는 정부의 지원 때문이기도 하다. 또한 늘어나는 부실영어조합법인의 원인은 사업운영의 미숙, 정부지원수혜를 위한 개인사업 그리고 설립동기 불명확 등이 지적되었다. 정부지원사업에 대한 철저한 사전 및 사후관리가 요구되고 있다.

여덟째, 부실 법인에 대하여는 정부의 적절한 지도감독과 경영활성화를 위한 추가지원, 동시에 청산절차를 밟아서 제도적으로 해체시켜야 하는 견해가 지배적이어서 현재보다는 정부의 직접적인 관여가 더욱 많이 요구되고 있다.

아홉째, 판로개척 및 마케팅강화가 법인의 경영활성화에 가장 주요한 요소로 지적되었다. 이와 관련하여 수협과 협력가능 분야로 바다마트 및 인터넷판매 등의 유통체계 활용, 가격 등 시장정보 공유, 교육 및 경영 컨설팅 등의 방안이 제안되었는데 향후 법인의 경영활성화를 위한 수협조직의 적극적인 활용과 구체적인 협조방안 등이 마련되어야 한다.

열째, 영어조합법인의 다양한 성공요인이 제시되었는데 이를 홍보·보급하여 법인의 경영에 활용하여 도움을 줄 수 있는 시스템이 마련되어야 할 것이다.

열한째, 법인의 사업경영상 해결해야 하는 문제를 우선순위로 보면 자금확보, 가격안정 및 가격경쟁력 확보, 판로개척, 경영교육 및 컨설팅 지원 등이며 동시에 이는 영어조합법인의 활성화를 위한 개선방안이기도 하다.

열두째, 건의사항으로 제안된 것으로 추가 또는 저리자금지원, 설립 후 지속적인 사후관리, 유통 및 마케팅 관련정보제공 및 기술지원, 자금지원절차 및 서류간소화,

성공가능업체 적극 육성, 지자체의 관심과 홍보요망, 종합컨설팅요망 등은 법인 운영과정에서 경험을 통하여 제안된 의견으로 이들 내용을 구체화하고 제도개선이 뒷받침되어 정책적으로 반영되도록 해야 한다.

열셋째, 지방자치단체의 관심과 지원이 매우 저조하며 이에 대하여 불만이 많은 것으로 나타났는데 영어조합법인 사업은 지역경제와 밀접한 관련이 있으므로 지역경제 활성화 차원에서 지자체의 영어조합법인 육성과 지원방안이 마련되어야 할 것으로 사료된다.

제6장 실천방안

1. 제도개선방안

가. 정부지원자금의 지급개선

현재 영어조합법인이 정부지원사업을 하는 경우 시설이 완공된 이후에 시설자금이 지원되어 자금압박으로 많은 법인이 중도에 사업을 포기하는 사례가 빈번히 발생하고 있다. 이러한 문제를 해결하고 법인의 원활한 사업추진을 위하여 시설자금을 적기에 지원할 수 있는 예컨대 선금을 지급할 수 있는 제도적 개선이 필요하다. 예를 들면 분기별로 시설자금이 지원될 수 있는 방안 등이 마련되어야 할 것이다.

나. 부가가치세 면제 확대

영어조합법인은 면세법인사업자로 지정되어 여러 가지 세제 혜택을 받고 있으며 어업용 기자재에 대한 영세율 적용을 받고 있다. 그런데 어업용 기자개로 한정되다 보니 특히 내수면 영어조합법인의 경우 대부분의 시설사업이 어업용 기자재로 인정받지 못하고 부가가치세를 납부하게 되어 오히려 공사비용이 증가하는 등 영어조합법인의 제도적 이점을 살리지 못하는 즉 제도적 맹점이 발생하고 있다.

예를 들면 일반사업자는 부가가치세를 환급받지만 영어조합법인은 어업용 기자재가 아닌 경우 환급받지 못하게 되므로 결과적으로 고율의 정부지원보다는 일반금융을 통한 시설비를 조달하는 방법을 택하고 있다. 정부지원이 별 도움이 되지 못하고 오히려 비용증가를 초래하는 경우가 발생하고 있다.

따라서 어업용기자재에 대한 영세율을 적용하고 있는 현행 제도를 영어조합법인의 사업용 기자재에 대한 영세율 적용으로 그 범위를 확대하는 것이 영어조합법인에게 실질적인 도움이 된다.

다. 토지소유 가능하도록 제도개선

영어조합법인은 시설물이 설치된 토지에 대하여만 토지소유가 인정되고 있다. 따라서 토지를 구입하여 시설을 하고자 하였을 때는 먼저 개인명의로 구입하여 시설

설치가 완료된 후 영어조합법인이 토지를 매입하고 있다. 이 과정에서 개인명의로 구입할 때 취득세, 법인명의로 구입할 때 취득세 등 실질적으로 이중의 취득세를 납부하게 되어 추가비용이 발생하고 있으며 이러한 비용증가는 법인의 경영을 어렵게 하는 요인이 되고 있다.

영어조합법인의 가공 및 유통 사업 등은 육지시설을 기반으로 이루어지고 향후 부가가치를 높여 어업소득을 향상시키는 주요 방안인 가공 및 유통사업을 원활히 추진하기 위하여 영어조합법인 명의의 토지소유가 가능하도록 제도개선이 필요하다.

라. 운영자금 지원방안 마련

조합법인의 발전을 저해하는 운영상 가장 큰 걸림돌은 자금문제이다. 특히 법인운영에 소요되는 운영자금은 막대하나 정부지원은 시설자금 지원으로 한정되어 법인의 자기자본에 의한 사업경영은 어려움을 겪고 있다. 자본이 취약한 영세 어업인인 조합원이 1억원 이상을 투자한다는 것은 현실적으로 불가능하며 소요 운영자금의 대부분을 법인의 대표자가 개인적으로 조달하고 있는 실정이다. 그러나 이러한 개인에 의한 자금조달 방법은 자금조달에 한계가 있으므로 법인의 운영자금에 대한 정책적 지원이 필요하다.

따라서 법인의 자금압박 해소에 도움이 될 수 있도록 해양수산부에는 운영자금을 정책적으로 지원할 수 있는 방안을 마련하여 한다. 향후 정책자금 지원은 WTO/DDA의 수산보조금 규율에 합당해야 하는데 가공 및 유통부문에 있어 지원은 허용보조금으로 가능할 것으로 예상된다. 따라서 영어조합법인의 건전한 발전을 위하여 장기저리의 정책자금 지원이 필요하다.

마. 출자상한제한 제도 폐지

조합법인의 조합원은 어장·현금이나 기타 현물로 출자할 수 있으며, 조합원 1인의 출자액은 총출자액의 3분의 1을 초과할 수 없도록 출자상한을 제한하고 있다. 조합원의 출자지분 제한 폐지는 두 가지 측면에서 요구되고 있다. 하나는 법인의 경영체질을 강화하기 위하여 자본출자가 원활하게 이루어져야 한다는 경영상의 측면에서 이다. 다른 하나는 법인 운영에 있어 대표자의 책임경영을 유도하기 위함이다.

영농조합법인은 출자제한 제도를 철폐한지 오래되었는데 영어조합법인은 동일한 1차 산업 분야의 법인이지만 개선되지 못하고 있다. 영어조합법인 정책이 그 동안 수산정책에서 등한시되거나 후 순위로 밀려나 있었음을 알 수 있다.

(1) 자기자본의 충실

현재 조합원은 출자상한제한으로 대부분 형식적인 균등출자를 하고 있는데 이러한 제도하에서는 법인이 자기자본을 확대 조달하기 위해서는 균등한 출자증액에 의해서만 가능하다는 것이다. 그러나 현실적으로 자본이 취약한 조합원 전원의 균등한 출자증액에 의한 자기자본의 조달에는 한계가 있다.

또한 이러한 출자상한 제한은 자본조달 능력이 있는 조합원의 자본출자 증액을 원천적으로 봉쇄하는 것이 되어 조합원에 의한 자본조달이 원활하게 이루어지지 못하게 하고 있다. 조합원의 출자 증대를 유도하는 투자환경이 제도적으로 개선되어 영어조합법인이 자기자본의 충실화를 도모할 수 있도록 해야 한다.

(2) 책임경영

법인의 성공을 좌우하는 중요한 요소는 경영책임을 맡고 있는 대표이사라 할 수 있다. 법인의 운영에서 어려운 점은 역할분담과 책임범위가 명확하지 않고, 사업방침을 신속하게 결정하지 못한다는 점이 설문조사에서 문제점으로 지적되었다. 출자상한 제한을 철폐하여 실질적으로 투자를 많이 한 조합원이 대표이사가 되어 권한과 책임을 갖고 법인을 경영하도록 해야 한다. 책임과 사명감을 가진 대표자가 부재한 법인은 결코 성공할 수 없다. 따라서 책임경영과 법인사업의 원만한 추진을 위해서 그리고 조합원의 내분과 갈등을 사전에 방지하기 위해서도 현재의 출자상한 제한 제도는 제고되어야 한다.

바. 품질인증제의 통합

법인의 상품에 대하여 해양수산부, 지자체의 품질인증이 중복으로 지정되다보니 관련서류 제출 등이 상이하여 서류준비에 많은 시간이 소요되는 등 품질인증제가 오히려 걸림돌이 되고 있다. 따라서 법인의 사업하기에 좋은 환경을 제공하기 위해서는 행정절차의 간소화가 요구되는데 지자체, 해양수산부, 수산물품질검사원 등에서 부여하고자 하는 품질인증제를 통합하여 가장 강력하고 까다로운 품질인증을 받으면 기타 품질인증은 신청하면 간단하게 처리될 수 있도록 하는 제도개선이 필요하다.

2. 운영효율화를 위한 정책방안

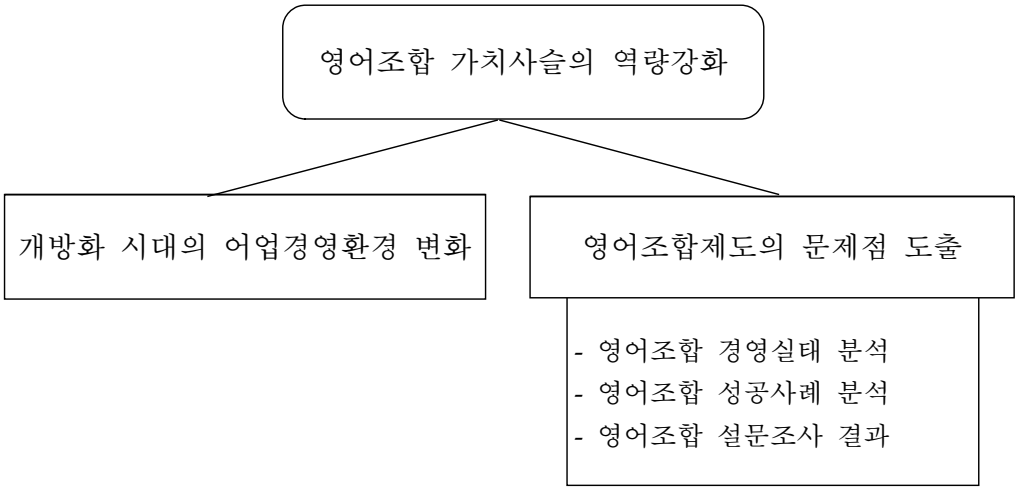
가. 성공모델과 경영전략

본 연구의 제5장까지 경영실태 및 사례 등 다양한 방법을 통해 우리나라 영어조합법인의 문제점 및 개선방안 등을 위한 시사점 등을 도출하였다. 이에 본 장에서는 개방화 시대를 맞이하여 성공적인 영어조합법인 모델을 제시함으로써, 영어조합법인의 열악한 경영환경을 극복할 수 있는 효율적인 수산관련 경영체 제도의 대안을 마련하고자 한다. 이하 본 절에서는 성공모델의 출발점, 영어조합법인의 가치사슬, 그리고 성공을 위한 경영전략 등의 순서로 제시하였다.

(1) 성공모델 구축의 방향

1997년 영어조합법인제도가 도입된 이래 거의 10년 가까이 이르고 있으나 이 제도에 대한 본격적인 검토가 시도된 바 없었다. 이에 본 연구에서는 현행 제도의 문제점 등을 파악하기 위해 영어조합법인의 경영실태 분석, 영어조합법인등의 사례분석 및 설문조사 등을 실시하였다.

이에 영어조합법인의 성공모델 구축을 위한 출발점은 향후 개방화 시대를 맞이하여 더욱 어려워지고 있는 어업경영 환경에 대한 전망과 함께, 이들 영어조합에 대한 다양한 분석 결과 등에 기초하였다.



<그림 6-1> 성공모델 구축의 방향

우선 개방화시대를 맞이하여 수산업의 경영 여건은 더욱 악화되고 있는 것이 사실이다. WTO/DDA 협상 및 국가간 FTA 협상 등이 추진되면서, 수산물 분야의 수입개방이 날로 확대되고 있다. 이에 따라 수산업의 경쟁력 강화를 위한 다각적인 대책이 마련되고 있으며, 어업생산자 측면에서 영어조합제도는 시장친화적인 경영체 조직으로서 향후 수산업의 경쟁력을 끌어갈 주체로 평가되고 있다. 따라서 영어조합법인제도는 현재까지 시행상의 문제점에도 불구하고 미래지향적 경영조직이므로 이를 적극적으로 개선하여 수산업의 생산, 유통 등의 각 분야를 담당하도록 해야 할 것이다.

다른 한편, 우리나라 영어조합법인제도에 관한 문제점 등은 다음 세 가지 분석 결과로부터 도출하였다. 첫째 영어조합법인 경영실태 분석결과에 따르면, 법인들은 양식업을 중심으로 부채비율이 과대하여 경영성과 개선을 저해하는 요인으로 작용하고 있다. 부채조달 뿐 아니라 출자금등 자기자본 조달 시에도 이에 대한 운용 능력, 즉 자본산출계수의 혁신적인 제고 방안이 시급히 마련될 필요가 있는 것으로 나타났다.

또한 복합적인 사업분야에 참여하고 있는 영어조합법인들의 경우 판매되지 못한 생산량이 재고로 남아 이에 대한 처리가 시급한 것으로 나타났다. 무엇보다도 지금까지 영어조합법인의 사업규모는 아직까지 최적 효율규모에 미치지 못하는 초기단계에 머물고 있으므로 이를 극복하기 위한 방안이 마련되어야 할 것이다.

둘째로 영어조합과 영농조합 등의 사례분석 결과에 따르면, 법인 경영자의 리더쉽과 관리능력, 판매관리 능력 및 금융 및 운영자금 부담이 중요한 애로 사항으로 지적되고 있다.

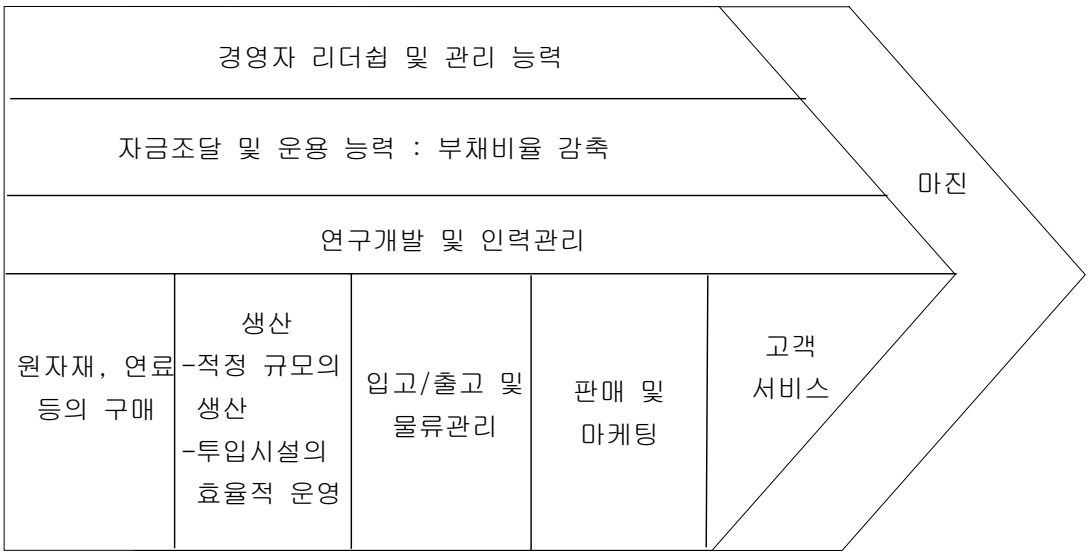
셋째, 영어조합법인에 대한 설문조사 결과에 따르면, 법인 판매가격의 제고 필요성, 수협과 일부 사업 분야 경합관계의 존속, 운영자금 부족과 경영관리 능력의 미흡으로 인한 경영 부실화, 판매 및 유통체계 개선 필요성 등이 각각 지적되었다. 이에 영어조합법인의 성공모델은 개방화 시대를 맞이해서도 이를 적극 해소할 수 있는 방향으로 구축되어야 할 것이다.

(2) 영어조합법인의 성공적인 가치사슬 모형

성공적인 영어조합법인의 모델은 개방화 시대를 맞이하여 불확실한 시장에 능동적으로 대응할 수 있는 인적·조직적·물적 시스템을 갖춘 사업체라야 할 것이다. 이를 위해 이들 각 차원의 시스템은 영어조합법인의 가치를 창출하는 수단으로 활용되어야 하며, 이때 이들 시스템의 체계적 구조가 다음 <그림 6-2>의 가치사슬 모

형에 제시되어 있다.

특히 성공적인 영어조합법인의 가치사슬 모형은 앞서 제시된 각종 실태분석, 설문조사 및 사례분석 결과 등의 시사점을 반영하여 영어조합법인의 내부적인 사업모델로서 작성한 것이다.



<그림 6-2> 성공적인 영어조합법인의 가치사슬 모형

<그림 6-2>와 같이 영어조합법인의 성공적 발전을 주도하기 위해서는 경영자의 리더쉽과 관리 능력이 우선적으로 필요하고, 아울러 소요 자금에 대한 조달 및 운용 능력의 개선도 가치창출과 밀접하게 관련되어 있음을 알 수 있다.

이와 같은 가치사슬 모델을 통해 영어조합법인의 부가가치를 극대화해 나가는 모형이 마련되어야 할 것이다.

(3) 성공을 위한 경영전략

성공적인 영어조합법인의 가치사슬 모형을 완성하기 위해서는 각 분야별로 이에 적합한 경영전략으로 뒷받침되어야 한다.

첫째, 향후 영어조합의 성공모델을 구축하기 위해서는 가장 먼저 경영자 리더쉽 및 관리능력 개선이 필요하다. 이를 위해서는 해당 참여 업종에 대한 전문적인 지식과 노하우 습득도 필요하겠지만, 개방화 시대의 시장과 수급에 대한 이해와 합리적 경영 마인드 형성이 시급한 것으로 사료된다. 더구나 초기 단계일수록 소규모 법인체를 유지하므로 경영자의 리더쉽은 법인 전체의 분위기와 성과 창출에 결정적

요인으로 작용하기 때문이다.

둘째, 영어조합법인의 성공을 위해서는 자금조달 및 운영 등의 재무전략이 획기적으로 개선되어야 할 것이다. 앞서 이미 살펴보았듯이, 부채비율이 과도하게 높은 영어조합법인들은 당초 설립목적이 정책자금 차입 목적이었거나, 혹은 과도한 이자부담 때문에 경영수지 개선에 어려움을 겪은 경우가 대부분이다. 그러나 사업체 경영시 시설 혹은 운영자금 수요는 불가피하기 때문에 이를 적절한 수준에서 그 규모와 조달 방법을 강구해야 할 것이다. 규모가 영세한 단계에서는 자기자본대비 부채비율이 100%를 넘어서지 않은 수준에서 타인자본을 조달하는 것이 바람직할 것으로 판단되며, 일단 도입된 자금은 시설 및 운영비에 효율적으로 사용하는지 사전 및 사후적 관리가 반드시 뒤따라야 할 것이다. 이와 관련해서는 별도의 컨설팅 기관을 통해 지원을 받을 필요가 있다. 특히 양식업종을 영위하는 제주 지역의 영어조합들의 경우 부채비율 감축을 위한 노력이 선행되어야 할 것으로 보인다.

셋째, 제도도입 초기단계 까지는 3~5명 수준의 인력으로 대부분 운영되고 있으나, 규모가 다소 확장되기 시작하면 인력관리의 효율성이 영어조합법인의 성패를 좌우하는 중요한 요인으로 작용한다. 따라서 전문인력의 영입과 지속적인 교육 등 인적자원의 관리와 함께, 연구개발을 통한 부가가치율 제고 방안도 마련해야 할 것이다.

넷째, 영어조합법인의 기능별로는 구매, 생산, 입출고, 마케팅, 고객 서비스 등으로 구분할 수 있으며, 이들 각 단계별로 최선의 전략을 수립하여 추진해야 할 것이다. 우선 구매 및 마케팅 전략에 있어서는 해당 지역내 수협과의 협력관계를 적극 구축하는 한편, 동종 업종 혹은 지역내 공동 구매 및 판매 전략을 추진하는 것도 바람직할 것이다. 이와 함께 경영자는 각종 네트워크를 구축하여 판로개척 및 안정적인 원재료 조달 등의 전략을 구사해야 한다. 그리고 법인의 생산능력과 소비량을 신속하게 맞추어 나갈수 있도록 내부적으로는 입출고 및 합리적인 재고관리 등을 본격 추진해야 할 것이다.

한편 영어조합법인의 생산규모는 적정 수준까지 끌어올려 경쟁력을 조기에 갖추는 것이 바람직하며, 이때 투입 시설과 설비에 대한 철저한 관리가 필수적이다. 그 밖에도 수산물 혹은 수산가공품의 특성상 판매된 제품에 대한 사후적 관리는 한계가 있으나, 자사 제품을 소비하는 고객에 대한 체계적 관리를 시도하고, 이들의 평가를 다양하게 모니터링하여 경영전략의 개선에 적극 반영토록 해야 할 것이다.

나. 법인조직 운영의 효율화 방안

(1) 법인해산 유도

실태조사 및 설문조사에서 사업실적이 없거나 부실조합에 대하여 정부가 개입하여 적절한 청산절차를 밟아서 해산시켜 영어조합법인이 건전하게 발전해야 한다는 의견이 제시되었다.

한편 조합법인은 총회의 의결, 조합법인의 합병, 조합법인의 파산, 상법 제176조 규정에 의한 법원의 해산명령을 받은 경우,[15] 조합원이 5인 미만이 된 후 1년 이내에 5인 이상이 되지 아니한 경우, 그리고 기타 정관에서 정한 해산사유의 발생 등에 해당하는 경우에 해산한다(수산업법 시행령 제11조의 9).

그러나 이러한 해산과 관련된 법규정은 법인 스스로에 의한 해산절차를 밟도록 하는 것으로 정부가 개입하여 강제적으로 조치할 수 없도록 되어 있다. 따라서 농림부의 경우는 농업농촌기본법에 지방자치단체장이 청산을 유도할 수 있는 규정을 마련해 두고 있다.

그리고 상법 176조는 주로 규모가 회사법인에 해당되는 것으로 조합의 성격이 강한 영어조합법인에 준용하기에는 무리가 있다.

그러므로 영어조합법인의 해산은 이미 법제도적인 사항은 구비되어 있으므로 향후 영어조합법인의 육성 및 관리차원에서 부실조합 및 사업실적이 없는 조합에 대하여는 해산을 유도할 수 있는 방안이 마련되어야 한다.

(2) 사후관리 확대

조합법인의 본 취지는 개방화시대에 설립은 자유롭게 하되 정부지원에 대하여는 엄격하게 심사해야 하는 것이다. 그런데 사업실적이 없는 조합 및 적자 조합 등 부실조합이 증가하는 문제에 대응하기 위하여 설립부터 자격이나 조건을 엄격하게 규정하여 제한적으로 설립되어야 한다. 그리고 이렇게 설립된 법인에 대하여는 집중적인 지원과 철저한 사후관리를 통하여 건전한 발전을 유도해야 한다는 것이 설문조사 결과이다. 이 결과에 의하면 영어조합법인 제도를 어업인후계자육성제도와 유

15) 상법 제176조(회사의 해산명령)①법원은 다음의 사유가 있는 경우에는 이해관계인이나 검사의 청구에 의하여 또는 직권으로 회사의 해산을 명할 수 있다.
1. 회사의 설립목족이 불법한 것 인때
2. 회사가 정당한 사유없이 설립후 1년내에 영업을 개시하지 아니하거나 1년이상 영업을 휴지하는 때
3. 이사 또는 이사의 업무를 집행하는 사원이 법령 또는 정관에 위반하여 회사의 존속을 허용할 수 없는 행위를 한 때

사하게 이해하여 조합법인이 되면 자동적으로 정부지원이 뒤따른다고 생각하고 지정요건을 까다롭게 해야 한다는 것이다.

수산업법 제9조 2항은 영어조합법인 육성과 관련하여 주로 설립에 필요한 내용을 규정하고 있으며 정작 육성정책에 대하여는 아무런 언급이 없다. 동 조항에 영어조합법인은 창립총회의 의결을 거친 후 그 주된 사무소의 소재지에 설립등기를 함으로서 성립하도록 되어 있다.

그리고 해양수산사업실시규정 제44조에 영어조합법인 지원요건 및 사후관리기준에 적합한 영어조합법인을 자금지원 대상자로 선정한다고 언급되어 있다. 이 규정 내용은 법인이 정부로부터 지원받을 때의 요건 및 지원받은 것에 대한 사후관리기준이다.

그렇다면 현 제도에는 법인이 설립된 이후 적절한 관리와 육성방안이 누락되어 있는데 영어조합법인의 경우는 주된 사무소의 소재지에 설립 등기하도록 되어 있으므로 이 설립 자료를 토대로 검토·분석하여 단순히 지원사업에 대한 사후관리에서 벗어나 법인 전체에 대한 설립이후의 사후관리가 될 수 있도록 해야 한다.

(3) 전문인력 육성정책 차원에서 접근

조만간 타결될 것으로 전망되는 DDA, FTA 등 개방확대 및 경기침체에 따른 국내 소비부진 등으로 어업 및 어촌은 많은 영향을 받을 것으로 예상된다. 이러한 국내외 환경변화에 적절히 대응할 수 있는 여러 방안 중에서 특히 사람에 대한 투자 즉 전문 인력의 육성이 매우 주요한 과제로 대두되고 있다.

현재 전국에 900여개 법인이 설립되어 있으며 매년 증가추세이나 이 법인에 대한 육성정책은 미흡한 실정이다. 농림부의 예를 보면 농업법인을 농업경영체의 한 형태로 분류하고 '농업경영체 활성화방안'[16]을 적극적으로 추진 중에 있다. 그 기본방향에서 비전을 '혁신적 농업법인 성장으로 농업의 경쟁력 제고'로 제시하고 '매출 50억 원이상 혁신적 농업법인체 1천개 육성'한다는 정책목표를 설정하고 있다.

설문조사에 의하면 영어조합법인의 성공률은 약 30%로 나타났는데 이들 영어조합법인을 육성하고 활성화시켜 수산업의 경쟁력 갖춘 전문인력이 되도록 정책적 지원이 필요하다. 따라서 단순히 어업인이 조직한 단체수준에서 탈피하여 앞으로 수산업을 이끌어 갈 선도적 어업경영체로서 영어조합법인을 육성시키는 정책적 접근이 시급하다.

또한 성공한 영어조합법인 또는 성공가능성이 있는 영어조합법인에 대하여 집중

16) 농림부는 경제정책조정회의 안건으로 제2차 농업경영체 활성화 방안(2006. 5. 19)에 관하여 관련부처(재정경제부, 기획예산처, 농림부, 보건복지부, 노동부, 해양수산부, 중소기업청, 국세청)회의를 함.

적으로 육성 및 지원할 수 있는 벤처기업으로 연계하는 시스템이 마련되어야 할 것이다.

(4) 지자체의 관심과 지원 강화

영어조합법인은 지역 내 수산업에 기반을 둔 어업인으로 조직되고, 지역수산물을 원료로 지역브랜드를 만들고 이를 토대로 사업을 하고, 지역 사람을 고용하는 등의 지역경제에 미치는 파급효과를 고려했을 때 지역과 매우 밀접한 관계에 있다. 설문조사 및 사례조사에서도 밝혀졌듯이 영어조합법인이 지역사회에 기여한 바는 높게 평가되었지만 동시에 문제점으로 지방자치단체의 무관심이 지적되었다.

일부 지방자치단체에서는 지역 경제활성화 차원에서 지원하고 있는데 이는 주로 지역특화 사업지원의 일환으로 농업법인이 해당되며 영어조합법인에 대한 지자체의 지원은 거의 없는 실정이다. 농업사례에서 지자체의 관심과 지원이 법인의 성공에 주요한 요소임을 알 수 있다.

지방화 시대, 지역균형발전 등에 부합되고 지역 내 자원을 활용하여 지역브랜드를 만들고, 지역주민을 고용하는 등 지역경제를 활성화시키는 조합법인 특히 영어조합법인에 대하여도 관심을 갖고 체계적이고 지속적인 지원과 육성을 통하여 지역의 기업으로 발전시킬 수 있도록 해야 할 것이다.

다. 법인사업 경영의 효율화 방안

(1) 자금 확보 등의 자구노력

영어조합법인 제도가 도입된 이래 대부분 사업자들의 공통된 애로사항으로서 자금부족을 지적하였다. 그만큼 자금 확보 문제는 사업 활동이 활발할수록 초미의 관심사로 떠오르고 있다.

이를 위해서는 제도적으로 영어조합법인 대상 시설 및 운영자금 지원 체제가 개선되어야 하겠지만, 사업자 자체적으로도 자구노력을 통해 적극적으로 자금을 확보해야 할 것이다. 그런데 이와 같은 자구노력 방안을 마련하기에 앞서 먼저 검토할 첫 번째 작업은 우선 법인의 자금 수요가 어디서 발생하였는가를 살펴보는 것이다. 즉 설립초기에는 주로 시설자금 수요가 주요 자금 사용처였으나, 정상 운영 상태에 돌입하면 운영자금이 필요하게 되기 때문이다.

둘째, 이와 같은 자금 수요를 확인한 후, 자금 용도가 고정적이고 장기적인 경우

에는 조합원 등의 출자자금을 추가적으로 각출하거나, 신규 조합원을 영입하여 자기자본을 확장하는 것이 우선적인 자구노력이라 할 것이다. 그러나 자금 용도가 단기적이고 유동적인 경우에는 일부 차입금이나 융자를 시도하는 것도 차선의 방책으로 활용할 수 있다. 그러나 이 경우에도 해당 영어조합법인의 부채비율이 과도하게 높아 금융비용 부담이 과중할 때는 타인자본에 의존해서는 안 될 것이다. 차입 등 외부금융을 유치하기 위해서는 해당 법인은 융자조건을 유리하게 하기 위한 각종 신용도 개선 방안들을 미리미리 검토하여 대책을 마련해야 할 것이다.

셋째, 자금 수요가 이월된 부채 상환 용도라면, 적어도 융자조건이 더 나은 대출상품을 모색하는 것도 방법이 될 것이다.

넷째, 무엇보다도 가장 근본적인 자금 확보 방안은 건실한 법인 경영을 통해 잉여금 적립을 확대하는 수밖에 없다. 따라서 자금확보를 위한 자구노력의 정석은 궁극적으로 건실한 경영을 통한 자체 자금을 축적하는 것이다.

다섯째, 경영실적이 부진하고 추가적인 자금수요가 시급할 경우에는 자산매각 등의 조처를 신중히 검토해 볼 필요가 있을 것이다. 이와 같은 자산매각 방법으로는 유형고정자산의 매각과 함께, 기존 출자를 매각하는 것도 가능할 것이다.

끝으로 아무리 합리적인 자구노력으로 자금을 마련하더라도 그 집행 과정에 주시하여 효율적 운영을 유도하지 못하면 아무 소용이 없을 것이다. 확보된 자금의 사후적 운용 측면이 중요한 것도 이 때문이다.

(2) 합리적인 자금지원 체계구축

영어조합법인이 아무리 자구노력을 쏟아 부어도 주변 금융여건과 시스템이 여의치 않으면 원하는 자금을 구할 수 없는 상황에 빠지게 마련이다. 따라서 이와 같은 상황에서 자금지원 체계를 잘 갖추어 놓는다면 상당수의 영어조합법인들은 유용하게 자금을 쓸 수 있을 것이다.

이와 같은 자금지원 시스템으로서는 우선 수산분야 소요 자금을 적시에 공급할 수 있는 펀드 자체를 더 많이 확보해 놓는 것이다. 이를 위해서는 농신보 보증의 취급기관을 확대하여 시중은행 및 농협 등에서도 영어조합법인등 수산관련 경영체에게 자금 융자업무를 취급할 수 있도록 하는 것이다. 이렇게 하면 일단 자금 공급 여력 측면에서 크게 개선될 것이다.

그러나 실재 이들 금융기관들이 어업경영체들 대상으로 자금융자가 이루어지려면 우선 농신보의 기금 자체를 확대하여 보증 여력을 증대시켜야 할 것이며, 다른 한편으로는 자금 차입자인 어업경영체의 담보물건과 이에 대한 적절한 평가가 뒤따라

야 한다. 그러나 현재까지 이와 같은 문제가 미결된 상태로 논의만 이루어지고 있어 이에 대한 조속한 대책이 마련되어야 할 것이다.

담보력이 부족하더라도 이를 신용평가로 일부 대체하기 위해서는 어업경영체를 전문으로 하는 신용평가 모형 개발도 이루어져야 할 것이다. 수산업의 사업적 특성을 충분히 반영하여 어업경영체 신용평가시 다른 업종에 비해 불이익을 받지 말아야 할 것이다.

이 밖에도 영어조합법인에 대한 충분한 자금 공급체계를 확보하기 위해서는 일반투자자, 지자체, 공공기관 등의 투자자 출자금으로 조성되는 어업전문투자펀드를 설립하는 방안도 검토할 필요가 있다. 특히 영어조합법인과 같이 일정한 수준의 기업화가 추진되고 있는 우수 법인들에 대해서는 이와 같은 민간펀드의 투자 유치가 그리 어렵지 않을 것으로 사료된다.

(3) 직거래 활성화기반 조성

영어조합법인의 사업경영에서 가장 어려운 점이자 문제점은 판매문제였으며, 판로개척 및 마케팅강화가 법인의 경영활성화에 가장 주요한 요소로 지적되었다. 따라서 판로개척 및 마케팅 강화측면에서 정보화시대에 걸맞게 전자상거래 즉 인터넷 수산물시장을 활용하여 생산자와 소비자 간의 직거래를 활성화시켜 조합법인의 최대 문제점을 해결하는 방안을 강구할 필요가 있다.

현재 인터넷 수산물 판매가 가능한 기반으로 한국수산회의 '피쉬세일' 그리고 수협의 바다마트 및 인터넷 판매 등이 구축되어 있다. 이들 인터넷 수산시장을 이용하여 직거래를 활성화한다면 판매로 인한 문제점을 어느 정도 해결할 수 있다.

그런데 영어조합법인 중 인터넷 판매율은 매우 저조할 뿐 아니라 홈페이지가 구축되지 않는 법인이 다수를 차지하고 있다. 특히 한국수산회가 운영하는 피쉬세일의 경우는 요청만 하면 홈페이지 제작에서 인터넷 판매까지 일관되게 전자상거래가 될 수 있도록 지원하고 있다. 그리고 수협의 인터넷 수산물시장을 활용할 수 있도록 영어조합법인에 문호를 개방해야 한다. 수협은 조합법인을 적대적 관계로 간주하기보다는 동료의식으로 또한 상위 단체로서 지원하고 적극 협조해야 한다.

특히 기 구축되어 있는 한국수산회 및 수협중앙회의 전자상거래 시스템에 대한 적극적인 홍보가 필요하며 조합법인의 수산물 직거래가 가능하도록 기반을 정비하는 지원이 마련되어야 할 것이다.

(4) 전문 교육 및 경영 컨설팅지원 체계 구축

대부분의 법인은 지식과 경험부족으로 경영능력이 취약하여 법인경영의 애로를 겪고 있다. 수익분석, 상품재고, 재무 및 현금흐름 등 경영정보관리와 경영능력을 배양하기 위한 교육 또는 훈련습득이 필요하다. 뿐 만 아니라 사업 분야별 전문교육을 통하여 소득증대의 교육 기회가 제공되어야 한다.

농업부문에서는 농업투자의 효율성을 제고하고 정부의존을 탈피, 자기 혁신능력을 갖춘 농업법인을 포함한 농업경영체를 육성하기 위해 1999년부터 경영컨설팅 경비[17]를 지원하고 있다. 또한 맞춤형 컨설팅 서비스제공을 위해 컨설팅 쿠폰제 도입, 농업경영컨설팅협회에서 컨설팅서비스 지원대상을 경영・기술분야에서 세제, 투자유치기법, 특허출원 등으로 확대 운영하고, 우수 농업법인 대상 현장 컨설팅 등 수요자 중심의 상시 컨설팅 체계를 구축하고자 한다.

현재 어업부문에는 이러한 전문교육 및 경영 컨설팅 서비스 지원체계가 마련되어 있지 않은데 농업부문의 좋은 사례를 벤치마킹하여 법인의 사업경영 역량을 제고하고 경영개선에 기여할 수 있는 전문 교육 및 경영 컨설팅 지원체계의 구축이 시급하다고 할 수 있다.

(5) 관련 정보교환 및 제공 등 정보화 기반 마련

다양한 형태의 영어조합법인이 설립되어 있고, 매년 증가추세에 있으며 설립된 지 9년이나 경과하는 등 그 동안 조합법인 관련 지식 및 정보가 쌓이기 시작하였으나 이를 활용할 수 있는 매체 또는 기반이 구축되어 있지 않다.

전국에 영어조합법인은 지역별로 다양한 사업을 하고 있으며 이들 사업과 관련된 정보를 공유하고 활용하고자 할 때 상호 연결망 즉 전국 네트워크가 구축되어 있지 않아 법인사업에 애로가 있다. 예를 들면 어느 지역에서 어떠한 수산물이 어느 시기에 생산되는지 그리고 어떤 종묘가 어느 정도 배양되는 지 등등의 정보를 알 수 있다면 중복되지 않고, 또는 그러한 정보를 활용하여 상호 거래를 통하여 사업경영에 유리함을 추구할 수 있다.

조합법인의 운영정보, 사업정보, 상품정보 등을 공유하고 교환할 수 있는 종합적이고 체계적으로 정리된 책자를 편찬・배포 또는 이들 정보를 바탕으로 해양수산부 조합법인의 홈페이지를 구축하는 등 정보교류 및 교환의 장이 마련되어야 한다.

동시에 법인정보 DB를 구축하여 관리하고, 성공사례 등을 분석하여 정보를 제공

17) 지원율 : 국고 30%, 지방비 20%, 자부담 50%, 지원한도 : 법인・가공업체 2.5-10백만원, 개인 1.5-5백만원

하여 법인경영에 참고할 수 있도록 하는 등 영어조합법인의 활성화를 위한 다양한 정책서비스가 뒤따라야 할 것이다.

(6) 수협과의 협력방안

일부 조합법인과 수협이 사업상 경합관계에 있지만 대체로 수협과는 경합하지 않는 것으로 설문조사결과에서 알 수 있다. 또한 수협과 협력가능 분야는 바다마트 및 인터넷판매 등의 유통체계 활용, 가격 등 시장정보 공유, 교육 및 경영 컨설팅 등으로 향후 법인의 경영활성화를 위한 수협조직의 적극적인 활용과 구체적인 협조방안 등이 마련되어야 한다.

수협은 지역 영어조합법인의 육성과 지원, 정보제공에 협조를 아끼지 말아야 하며 새로운 지도사업의 일환으로 영어조합법인과의 상호 협력하는 방안을 마련하고 경우에 따라서는 조합법인 사업에 투자할 수 있어야 할 것이다. 예를 들면 지구별 수협과 법인이 공동으로 지역브랜드를 개발하여 수협 유통체계를 이용하여 판매하는 것 등을 고려해 볼 수 있다.

제7장 결 론

우루과이라운드 협상이 타결되고 새로운 세계무역기구 WTO의 출범, 유엔해양법협약의 발효에 의한 공해 상에서의 조업규제강화 및 EEZ선포로 동북아 신 어업질서의 형성 등 국내외 수산여건과 환경이 급속히 변화하면서 이제까지의 수산정책으로는 한계가 있음을 직감하게 되었다. 이에 적절히 대응할 수 있는 방안으로 즉 수산업의 경쟁력 강화, 수산인력의 육성 및 어촌활성화를 목적으로 영어조합법인제도가 도입되었으며, 1997년부터 영어조합법인이 설립되기 시작하여 2004년 말 현재 조합원 6,638명의 942개 영어조합법인이 설립되어 있으며 매년 그 수는 증가하고 있다.

영어조합법인은 개별 어가 중에서 의욕과 열의를 가진 선진 어가를 조합구성원으로 조직하여 법인격을 부여함으로써 영어조합법인 이름으로 사업을 할 수 있도록 하고 자본을 출자 조성하고 기술 집약적인 협업적 어업의 실현으로 어가소득을 증대하고 어촌경제의 활성화에 기여하고자 하는데 목적을 두고 있다. 이에 영어조합법인은 사업주체로서 생산, 가공, 판매・유통사업, 관광사업 등과의 일관사업을 통해 어업경영의 규모화와 다각화를 추구할 수 있으며, 그리고 어촌계와 수협이 수행할 수 없는 틈새시장을 주된 목표시장으로 하여 어촌기업 또는 벤처형 기업으로 성장할 수 있는 가능성을 내포하고 있다.

최근 WTO-DDA 및 FTA 협상타결 이후 수산 및 어촌대책이 요구되는 상황 속에서 본래 도입동기가 이러한 국제환경변화에 효율적으로 대응하여 수산업 경쟁력 제고를 통하여 어가소득을 증대하고 동시에 어촌경제를 활성화시키는 목적에서 탄생한 영어조합법인의 역할에 거는 기대는 더욱 커지고 있다. 매년 증가하고 있는 조합법인의 수로 판단하면 양적인 측면에서 영어조합법인은 정착 단계에 진입했다고 볼 수 있다. 그러나 흑자시현 및 수익구조 등 사업경영 등 사업체로서의 평가에 대하여는 미지수이다.

이에 어가소득을 향상시키고, 어촌을 활성화시키는 어촌의 벤처기업으로서 향후 중요한 역할이 기대되는 영어조합법인에 대한 검토와 평가를 통하여 활성화를 위하여 향후 개선되어야 할 실천방안을 제시하는 것이 본 연구의 목적이다.

본 연구는 영어조합법인 관련 통계자료를 분석하여 그 추이를 살펴보았으며, 영어조합법인 사업실적대장자료를 활용하여 경영실태를 분석하여 사업별 지역별 경영상의 특징과 문제점을 파악하였다. 그리고 영어조합법인을 대상으로 설문조사와 사례조사를 통하여 현황, 문제점과 개선방안을 수렴할 수 있었으며, 영농조합법인 사례

연구를 통하여 시사점을 얻을 수 있었다. 이러한 다양한 방법에 의해 영어조합법인을 분석 검토하고 평가하여 영어조합법인 활성화를 위한 실천방안으로 제도개선방안과 운영효율화를 위한 정책방안을 도출하였다.

먼저 제도개선방안으로 '정부지원자금의 지급개선', '부가가치세 면제확대', '토지소유 가능하도록 제도개선', '장기저리의 정책자금 지원방안', '출자상한제한 제도 폐지' 그리고 '품질인증제의 통합' 등을 제안하였으며 제도개선은 주로 해양수산부의 노력이 요구되는 사항이다.

다음으로 운영효율화를 위한 정책방안으로는 크게 세 가지로 구분하여 제시하였는데 '영어조합법인의 성공모델과 경영전략', '조직운영의 효율화 방안' 그리고 '사업경영의 효율화 방안'이 그것이다. 첫째, 성공모델과 경영전략으로는 영어조합법인의 가치사슬의 역량을 강화하는 것으로 성공을 위한 경영전략을 제안하였다. 둘째, 조직운영의 효율화를 위하여 '문제법인의 해산유도', '사후관리 강화 및 확대', '전문인력육성 정책차원에서 접근', '지방자치단체의 관심과 지원강화' 등이 필요하다. 셋째, 사업경영의 효율화 방안으로는 '자금 확보 등의 자구노력 방안', '합리적 자금지원 체계구축', '직거래 활성화기반 조성', '전문교육 및 경영 컨설팅 지원체계구축', '관련정보교환 및 제공 등 정보화기반 마련' 그리고 '수협과의 협력방안' 등을 제안하였다. 운영효율화 방안은 영어조합법인의 자구노력이 많이 요구되는 것이며 동시에 해양수산부, 지방자치단체 그리고 수협 등의 지원 및 협력이 절대적으로 필요하다.

최근 농림부에서는 농업경영체 육성차원에서 영농법인에 대한 지원을 다양한 방법으로 강화하고 있다. 혁신적 농업법인의 성장으로 농업의 경쟁력을 제고하기 위하여 매출 50억 이상 혁신적 농업법인체 1천개를 육성한다는 정책목표를 설정하고 추진 중에 있다. 농림부는 그 동안 실패한 정책으로 간주되고 있던 농업법인제도를 다른 방식에서 접근하고 있는데 이는 다양한 농업법인이 출현하고 매출액 50억 이상의 대규모 농업법인이 다수 성공하면서 전문인력 육성차원에서 농업법인을 새롭게 인식하였기 때문이다.

이러한 농림부 정책과 비교했을 때 그 동안 영어조합법인에 대한 정책개발은 답보상태에 있다고 할 수 있는데 농림부의 정책방안은 향후 영어조합법인의 육성정책에 매우 고무적이며 시사하는 바가 많다. 특히 성장단계별로 차등화하여 각기 발전단계에 알맞은 정책적 지원방안, 인력전문화를 위한 교육 및 컨설팅 지원방안 등은 영어조합법인에도 벤치마킹 가능한 분야라 할 수 있다.

영어조합법인이 보다 발전하기 위해서는 물론 개선되어야 할 문제점을 안고 있지만 본 연구결과에 의하면 성공률은 약 30% 정도이며, 현 사업유지 또는 현 사업규모 확대 의향 74%, 무엇보다도 가장 큰 효과가 어가소득의 증대라는 점 등에서 어

느 정도 성공한 수산정책으로 평가할 수 있다. 따라서 영어조합법인을 해양수산부 수산정책의 핵심대상으로 삼고 적극적인 정책개발과 함께 전문어업경영체로서의 육성하는 등 영어조합법인의 활성화가 시급한 과제이며 그 정책기대효과는 클 것으로 사료된다.

영어조합법인을 어업인이 조직한 단체수준에서 탈피하여 수산업 및 어촌지역경제를 이끌어 갈 선도적 어업경영체로서 육성시키는 정책적 접근이 필요하다. 특히 영어조합법인을 조만간 타결될 것으로 전망되는 WTO-DDA, FTA에 대응하여 향후 수산업과 어촌지역을 이끌어가는 핵심주체 어업경영체로 육성해야 한다. 그러기 위해서는 우선 농림부처럼 해양수산부도 영어조합법인에 대한 정량적인 정책목표를 세우고 본 연구에서 제안된 다양한 실천방안을 정책과제로 채택하여 해결을 통하여 영어조합법인의 사업운영에 실질적인 도움이 되도록 해야 할 것이다. 또한 선택과 집중을 통하여 성공한 영어조합법인 혹은 성공가능성이 있는 영어조합법인 집중적으로 육성 및 지원할 수 있는 벤처기업으로 연계하는 시스템 구축도 고려해 볼 수 있다.

동시에 영어조합법인은 지역수산물을 원료로 한 지역브랜드를 만들고 이를 토대로 사업을 하는 등 지역고용 및 소득효과로 지역경제 미치는 파급효과를 고려했을 대 지역경제와 밀접한 관련이 있으며 지역사회에 기여하는 바가 높은 것으로 평가할 수 있다. 따라서 지방자치단체에서는 지역경제 활성화 차원에서 지역기업으로 발전할 수 있도록 영어조합법인에 대한 지속적인 관심과 지원 및 육성하는 노력이 요구된다.

이러한 정부 및 지자체의 지원 및 육성정책과 더불어 가장 중요한 것은 영어조합법인의 자구노력이라 할 수 있다. 본 연구에서 제시한 영어조합법인의 경영실태분석결과, 성공을 위한 가치사슬모델과 경영전략 등은 영어조합법인의 사업경영에 참고와 도움이 될 것으로 보이며 많은 활용을 기대한다.

참 고 문 헌

최성애・한광석,「영어조합법인의 경영실태와 정책방향」, 한국해양수산개발원, 2001. 12

최성애・김성귀・마문식,「영농조합법인의 발전방향 연구」, 한국해양수산개발원, 1998. 12

박문호・전익수,「농업법인경영의 발전방향과 정책개선방안 연구」, 2000. 12

김정호・이성호・박문호, 「영농법인의 운영실태와 정책과제」, 한국농촌경제연구원, 1997. 12

D.A. AAker, Strategic Market Management, John Wiley $ Sons, Inc., 1998, pp.69-77

M.E.Porter, Competitive Advantage, New York:The Free Press, 1985, Chapter 2.

Tim Dickson et.al., Mastering Global Business, Financial Times, Pitman Publishing, 1999

통계청, 「농어업법인사업체통계조사보고서」, 각 년도

해양수산부, 「영어조합법인사업실적」, 각 년도

_____, 「해양수산사업 집행지침 2005」

한국은행, 「2004년 기업경영분석」

영어조합법인의 경영 활성화 방안 마련을 위한 설문조사

ID

안녕하십니까?

영어조합법인이 설립되기 시작한지 9년째를 맞이하고 있습니다. 소규모영세어가의 협업으로 어업경영의 규모화를 유도하고 어업도 보다 과학적인 경영기법을 통하여 어업소득을 증대코자하는 것이 영어조합법인의 큰 목적입니다.

어업경영체로서의 영어조합법인제도는 우리나라 수산정책에서 중요한 위치를 차지하는 것으로 바람직한 방향으로 발전해야 한다는 것이 영어조합법인과 해양수산부의 공통된 생각입니다. 이에 본 연구원에서는 침체되어 있는 영어조합법인을 활성화하기 위하여 그 실천방안에 관한 연구를 해양수산부로부터 의뢰받아 수행하고 있습니다.

본 설문조사는 본 연구의 목적인 영어조합법인의 활성화를 위한 실천방안을 마련하고자 영어조합법인의 경영과 운영, 문제점 그리고 제도개선 등에 대하여 여러분의 의견을 수렴하여 기초참고자료로 활용하고자 실시하는 것입니다. 여러분이 제시한 의견과 제안이 해양수산부 영어조합법인의 정책개선에 반영될 수 있도록 적극적인 협조를 부탁드립니다.

본 설문조사는 연구 참고자료 이외의 다른 어떠한 용도로도 활용하지 않을 것이며, 개인 신상정보는 반드시 비밀이 보장됨을 아울러 알려드립니다. 감사합니다.

2006년 3월

◆주관기관 : 한국해양수산개발원
◆책임연구원 : 최성애(☎ 02-2105-2865)
◆조사기관 : (주)IRC조사연구소
◆담당자 : 김희정 (☎)02-784-190 (Fax)02-784-1908, 6008-2144
◆주소: 서울시 영등포구 여의도동 14-8 극동VIP빌딩 400호
(우150-871)

※ 대표자님께서 작성하시고 작성하신 설문서를 반송용 봉투에 넣어 보내주시면 대단히 고맙겠습니다(4월 10일까지 보내주시기 바랍니다)

법인 관련	**■ 법인 명**	
	■ 법인 위치	
	■ 대표자 이름	
	■ 전화번호	☎

각 설문에 대해 평소 의견에 따라서 '○' 또는 '√'를 해주시고, 기타의 경우는 빈칸에 적절한 내용을 기입해 주시기 바랍니다.

다음은 귀 법인의 일반적인 사항에 대한 질문입니다

Q1. 귀 영어조합법인의 설립년도는? _____년

Q2. 귀 영어조합법인의 업종별 유형은?

①양식 ②가공 ③유통 ④어선 ⑤복합 ⑥ 기타( )

Q3. 귀 영어조합법인의 출자규모는?

① 5천만원미만 ② 5천-1억원 미만 ③ 1억원-2억원 미만
④ 2억원-5억원 미만 ⑤ 5억-10억원미만 ⑥ 10억원이상

Q4. 귀 영어조합법인의 인원현황에 대하여 다음 빈칸에 기입해 주십시오

조합원 수	준조합원 수	상근고용종사자	임시 및 일일종사자

Q5. 귀 영어조합법인을 설립한 주된 목적은 무엇입니까?

① 공동작업 또는 어구의 공동이용
② 어장의 공동이용
③ 수산물 생산의 협업을 통한 효율적 어업인력활용
④ 수산물의 공동출하 또는 판매 등의 유통상 이익 추구
⑤ 수산물의 가공사업 등을 통한 소득증대
⑥ 어촌관광 사업을 통한 소득증대
⑦ 정부지원의 수혜
⑧ 기타( )

Q5-1. 위와 같은 설립목적은 어느 정도 달성되고 있습니까?

① 매우 만족 ② 대체로 만족 ③ 보통 ④ 불만족 ⑤ 매우 불만족

Q6. 귀 영어조합법인은 어떠한 성격이 강한 조직입니까?

① 친인척 관계가 중심인 혈연조직
② 지역단위로 맺어진 지연조직(어촌계 등)
③ 사업을 위해 결합된 기능조직
④ 개인사업자를 위한 조직
⑤ 기타( )

Q7. 법인을 설립함으로써 출자한 어가들이 얻게 되는 가장 큰 이익 또는 효과는 무엇입니까?

① 어업소득 증대　② 어가의 임금 또는 부업소득 획득
③ 어업인력난 해소　④ 대외적인 신용력 확보
⑤ 세제상의 혜택　⑥ 어업면허 획득
⑦ 정부자금 지원　⑧ 없음
⑨ 기타( )

다음은 귀 법인의 조직운영 및 사업경영 현황에 대한 질문입니다

Q1. 그 동안 법인 경영을 위한 사업자금은 어떻게 조달하셨습니까?

① 주로 조합원의 출자금에 의존
② 주로 정부지원에 의존
③ 준조합원의 출자를 활용
④ 사채나 금융기관을 이용
⑤ 조합원 및 준조합원 차입을 활용
⑥ 기타( )

Q2. 귀 법인의 대표 또는 책임자는 어떻게 선출합니까?

① 대화를 통한 호선
② 투표로 선출
③ 순번제
④ 한 사람만 계속 선출
⑤ 출자금액의 과다
⑥ 기타( )

Q3. 귀 법인은 별도의 건물이나 사무실을 사용하고 있습니까?

① 사무실을 빌려서 쓰고 있다
② 법인 소유의 건물이 있다
③ 사무실이 따로 없다
④ 기타( )

Q4. 귀 법인은 경영수지에 관한 부기나 장부를 기록하고 계십니까?

① 기록하지 않는다
② 경리내용을 알 수 있을 정도로 기장한다
③ 복식부기로 정확하게 기장한다
④ 기타( )

Q5. 현재 귀 법인 운영방식에서 가장 어려운 점은 무엇입니까?

① 조합원의 의사가 잘 반영되지 않는다
② 역할분담과 책임의 범위가 명확하지 않다
③ 신속하게 방침을 결정하지 못 한다
④ 지시나 전달사항이 원활하게 이루어지지 않는다
⑤ 기타( )

Q6. 귀 법인은 사업상의 의사결정을 어떻게 처리하는 편입니까?

① 주로 대표자가 결정
② 조합원의 합의로 결정
③ 두 가지를 절충
④ 기타( )

Q7. 귀 법인은 조합원에게 출자액에 따른 성과 배당을 하고 있습니까?

① 모든 조합원에게 지급하고 있다
② 일부에게만 지급하고 있다
③ 수익은 발생하였으나, 재투자를 위하여 지급하지 않고 있다
④ 적자로 지급하지 못하고 있다
⑤ 기타( )

Q7-1. 귀 법인의 성과 배당시 방식은?

① 수익금 발생시 바로 지급한다
② 월단위로 결산하여 지급한다
③ 년단위로 결산하여 지급한다
④ 기타( )

Q8. 귀 법인의 경영상황은 어떠합니까?

① 흑자　② 적자　③ 수지균형　④ 미결산　⑤ 사업실적 없음

Q8-1.(앞의 설문에서 '②적자' 라고 응답한 경우만) 적자의 이유는 무엇입니까?
※ 분석에 도움이 되도록 상세하게 기입해 주십시오

Q9. 귀 법인은 앞으로 어떻게 운영할 생각입니까?

① 현재 사업규모 축소 ② 현재의 사업유지 ③ 현재 사업규모
④ 다른 사업병행 규모확대
⑤ 다른 사업으로 전환 추진 ⑥기타( )

Q10. 귀 법인은 정부 또는 금융기관으로부터 받은 융자금액의 상환능력에 대하여 어떻게 전망하십니까?

① 현재의 경영상태도 괜찮고 기간 내 상환에 자신이 있다
② 지금까지는 비교적 괜찮지만 앞으로의 사업전망이 불투명하여 잘 모르겠다
③ 현재는 어렵지만 점차 개선되어 충분히 상환할 수 있을 것이다.
④ 현재도 어렵고 장래 전망도 불투명하여 적기에 상환할 수 있을지 걱정이다
⑤ 기타( )

Q11. 귀 법인은 홈페이지를 개설하고 있습니까?

① 홈페이지 있음 ② 홈페이지 없음 ③기타( )

Q12. 귀 법인은 인터넷판매를 하고 있습니까?

① 하고 있음 ② 하고 있지 않음 ③ 기타( )

Q13. 귀 법인은 경영규모가 확대되어 현재 회사법인으로 전환할 필요가 있습니까?

① 그렇다 ② 그렇지 않다 ③ 기타( )

다음은 귀 법인의 애로사항 또는 문제점에 대한 질문입니다

Q1. 귀 법인은 지구별 수협 또는 업종별 수협과 사업상 어느 정도 경합되고 있습니까?

① 경합이 심하다 ② 다소 경합된다 ③ 경합되는 문제가 없다 ④ 기타

Q2. 귀 법인의 발전에 가장 큰 제약 요인은 무엇입니까?

① 자금부족 ② 인력부족
③ 경영관리 능력의 취약 ④ 정보부족
⑤ 기타( )

Q3. 현재의 영어조합법인에 대한 제도와 정책 지원에 대하여는 어떻게 생각하십니까?

① 현재의 제도나 정책으로도 별 문제가 없다
② 설립은 자유롭게 하되 정책지원에 대하여는 엄격히 심사할 필요가 있다
③ 설립부터 자격이나 조건을 엄격히 하고 정책지원을 소수정예에 집중해야한다
④ 설립은 자류롭게 하되 정책지원을 적극 확대해야 한다
⑤ 기타( )

Q4. 귀 법인을 운영함에 있어 정부 지원사업은 도움이 되었습니까?(지원받은 경우만)

① 사업기반 조성의 계기가 됨 ② 별 도움이 되지 못함 ③기타(

Q5. 귀하는 정부의 지원 때문에 법인 설립이 증가하고 있다고 생각하십니까?

① 그렇게 생각한다 ② 그렇게 생각하지 않는다 ③ 모르겠다

Q6. 영어조합법인 중에 부실경영 조합이 많다고 지적되는데 그 원인은 무엇이라고 생각하십니까?

① 설립 동기부터 불명확하기 때문
② 사업 운영이 미숙하기 때문
③ 정부지원 수혜를 위한 개인사업이기 때문
④ 조합원간의 협력이 미흡하기 때문
⑤ 기타( )

Q7. 현재 부실화된 법인에 대하여 정부가 어떠한 시책을 취하는 것이 바람직하다고 생각하십니까?

① 법인 스스로가 해야 할 일이므로 정부는 관여할 필요가 없다
② 정부가 적절히 지도감독하고 경영이 활성화되도록 추가적으로 지원해야 한다
③ 현재 실적이 없는 부실경영조합은 청산절차를 밟아서 해체시켜야 한다
④ 기타( )

Q8. 영어조합법인들 간의 상호 정보교환은 잘 이루어지고 있습니까?

① 활발한 정보교환 ② 가끔 정보교환 ③ 정보교환 없음 ④기타( )

Q9. 영어조합법인에 대한 지방자치단체의 관심은 어느 정도 입니까?

① 관심 많음 ② 보통 ③ 관심 없음 ④기타( )

다음은 귀 법인의 원활한 운영 및 경영활성화를 위한 개선방안 질문입니다

Q1. 귀 영어조합법인의 원활한 운영 및 경영활성화를 위하여 앞으로 해결해야 할 중요한 사항을 2가지만 선택하여 주십시오.

① 조합원의 화목유지
② 명확한 책임과 역할분담
③ 적자해소를 위한 경영개선
④ 자금조달과 원활한 자금운용
⑤ 사업규모의 확대
⑥ 부대사업 등의 확충
⑦ 조합원에 대한 이익배당 실시

⑧ 판로개척 및 마케팅 강화
⑨ 정부자금 지원확대
⑩ 기타(　　)

Q2. 영어조합법인이 향후 수협과 협력이 가능한 분야로는 어떤 것들이 있습니까?

① 가격 등 시장정보공유　② 바다마트 및 인터넷 판매 등의 유통체계 활용
③ 교육 및 경영컨설팅　④ 협력 가능한 분야 없음
⑤ 기타(　　)

Q3. 귀 영어조합법인에 대하여 어떻게 평가하십니까?(평가 가능한 영어조합법인만 응답)

① 성공　② 실패　③ 잘 모르겠다　④ 기타(　　)

Q3-1. 앞 설문에서 ('①성공' 에 응답한 경우만) 귀 영어조합법인의 성공 요인은 무엇이인지 적어주십시오? (분석을 위하여 가능한 상세하게 적어주시면 합니다)