

해외 협동조합 실패사례(3)

농업협동조합 : 무리한 확장과 조합원의 무관심이 발목을 잡다

2014.08.08 | 이수연_새사연 연구원 | soo@saesayon.org

외부 자금을 과도하게 차입하여 추진한 사업 확장은 경영에 큰 부담으로 작용하였다. 농업이라는 산업 전체의 변화가 찾아오면서 이를 극복하기 위한 방법으로 무리하게 외형확대에 치중했던 것이 세 농협의 공통된 실패 원인으로 꼽히고 있다.

* 해외 협동조합의 실패사례를 아래와 같이 3회에 걸쳐 연재합니다.

- (1) 노동자협동조합과 금융협동조합 : 사업이 번창해도 실패한다
- (2) 소비자협동조합 : 치열한 시장경쟁에서 살아남지 못하다
- (3) 농업협동조합 : 무리한 확장과 조합원의 무관심이 발목을 잡다

* 이 글은 서울시가 발간한 <실패와 위기 그리고 성공 사례에서 배우는 협동조합> 책자에도 실렸습니다.

■ 농업협동조합 실패사례

미국의 농업협동조합, 무리한 사업 확장과 조합원 이기주의로 파산하다

1990년대 이후 미국에서는 농업 보호 관련 지원정책이 크게 축소되고 시장에서의 경쟁이 격화되면서 변화된 환경에 적응하지 못한 적잖은 농업협동조합들이 파산하거나 투자자소유기업으로 전환하였다. 2000년에는 서부 지역의 대표적인 미국 가공 및 판매 농협 RGA가 파산했다. 2002년에는 중서부 지역의 대표적인 다목적 연합농협이자 미국 농협 1위의 사업규모를 자랑하던 팜랜드와 동부 지역의 대표적인 다목적 연합농협이자 미국 농협 10위의 사업규모를 지녔던 애그웨이도 파산하여 매각되었다.

1) 쌀생산자 협동조합 RGA(Rice Growers Association)

RGA는 쌀 재배 농가들의 협동조합으로 1921년 설립되어 80년의 역사를 자랑하다가 2000년 8월 파산했다. 1980년대 초에는 캘리포니아 전체 쌀 생산량의 70% 이상을 취급하였지만 파산 시점에는 전체 물량의 겨우 5%만을 취급하는 수준으로 전락했다. RGA는 공동 브랜드를 개발한 점, 대량의 쌀을 취급할 수 있는 능력을 보유한 점, 시장 접근성이 좋았다는 점 등 중요한 강점을 많이 가지고 있었다. 그럼에도 불구하고 왜 파산하고 말았을까?

RGA 협동조합의 파산요인에는 여러 가지가 지목된다. 먼저 조합원들이 조합에 기대하는 요구 사항에 조합이 실질적으로 적절하게 대처하지 못하면서 발생하는 괴리감의 문제가 있었다. 쌀 재배농가들은 RGA 협동조합에 호소력 있는 제품 차별화 전략을 기대했지만 경영진들의 미숙한 의사결정으로 인하여 그 기대수준을 만족시키지 못했다. RGA 협동조합 관계자들은 RGA 협동조합 실패의 주요 원인으로 높은 자산유지 비용과 CRT(California Rice Transport) 해운과 체결한 비합리적인 계약을 지적하였다.

이는 초기 조합원들이 가입하도록 동기부여를 했던 높은 이익률을 감소시키는 결과를 가져왔다. 때문에 많은 조합원들은 RGA 협동조합의 경쟁회사가 오히려 더 큰 이익을 보장해준다는 사실을 깨닫고 조합을 탈퇴하게 되었다. 뿐만 아니라 남아있는 조합원들도 조합에 적극적으로 참여하지 않도록 만들었다. 조합원들이 원하는 것과 다른 결정이 반복되면서, 조합원들의-와 요구가 잘 반영되지 않는다는 인식이 널리 퍼졌기 때문이다.

여기에 이사회와 관심 부족도 RGA 협동조합 몰락의 또 다른 주요 원인으로 언급된다. 미 농무부와 캘리포니아 데이비스 대학이 RGA가 몰락한 숨겨진 원인에 대한 원인을 공동으로 연구하였다. 이 과정에서 전 경영진들과 직원들을 대상으로 실시한 인터뷰에 의하면 이사회의 수동성과 의사결정의 경솔함이 많이 지적되었다고 한다. 또한 전 조합원을 대상으로 한 설문조사에서는 이사회가 협동조합에 관한 지배력 및 통제력이 부족했다는 지적이 나왔다.

다시 말해 RGA는 조합원도 이사회도 적극적으로 참여하지 않는 조합이었다. 공동 브랜드, 시장 접근성 등의 강점으로 인해 좋은 사업여건을 가졌지만, 시간이 흐르면서 차별화 전략을 제대로 세우지 못하고 조합원들이 기대하는 만큼의 수익을 거두지 못하자, 이것이 조합에 대한 관심과 참여의 저조로 이어진 것이다.



2) 애그웨이(Agway)

애그웨이는 다양한 분야의 영농에 종사하는 농업인으로 구성된 협동조합이었다. 1964년 농민경제조합연맹(GLF)과 동부주 농산물거래소, 펜실베이니아 농업협동조합이라는 3개 지역 연합회가 합병하면서 출범하였다. 뉴욕 주를 중심으로 13개 주를 관할 구역으로 하면서 미국 동북부 최대 협동조합으로 발전하였다. 1970년대 이후에는 동북부를 넘어 미국 전역에서 가장 큰 규모의 농협으로 올라섰으며, 1980년대에는 매출액 규모가 40억 달러에 이르렀다. 당시는 농업성장기로 생산만 하면 팔리던 시절이었다. 따라서 협동조합의 규모가 클수록 유리한 시절이었다.

규모의 경제를 이용하여 애그웨이는 농업 외에 석유, 사료, 보험, 리스업 등의 다양한 분야로 사업을 확대했다. 1936년부터 시작한 석유사업은 동북부지역의 50만 명의 고객을 두었으며, 미국 내 2위 난방유 공급 업체로 성장했다. 사료사업 역시 동북부 지역 최대 가축사료 공급업체로 발전했다. 보험의 경우 10개 주에 300여 개의 점포망을 가진 규모로 성장했으나 이후 대형 보험업체와의 경쟁에서 밀려나서 사업체를 매각했다. 1964년에는 농업 부문 최대 리스회사인 텔마크를 설립하기도 했다.

하지만 1980년대 이후 농업불황이 닥치면서 애그웨이드 난관에 봉착하게 된다. 다양한 사업으로 진출하고 있던 터라 초기투자를 위해 많은 빚을 지고 있었기 때문이다. 매출액은 지속적으로 하락하여 1985년에는 40억 달러, 1995년에는 16억 달러, 2002년에는 13억 달러로 급격히 떨어졌다. 1980년대 중반 이후부터는 지속적인 적자를 기록하여 파산 직전까지 적자 누적액이 1억 4천만 달러나 되었다. 또한 농업 인구의 감소로 조합원 수는 지속적으로 감소하여 1991년 9만 명이던 것이 2002년 파산 당시에는 7만 명이었다. 파산 직전인 2002년 3월에는 구조조정을 통해 회생을 위한 노력을 했다. 보험업과 리스업을 매각하여 채무를 줄이고 유동성 문제를 해결하고자 노력했다. 하지만 결국 2002년 10월 파산했고, 2003년 2월 매각되었다.

애그웨이는 수익성보다는 물량 위주의 규모 확대에 치중하다 위기를 자초하였다는 평을 받고 있다. 농민 조합원에게 필요한 사업이라면 전혀 경험이 없는 분야라 할지라도 무리하게 진출하였고, 이는 곧 실패로 이어져 큰 손실을 초래하였다. 애그웨이의 전신인 농민경제조합은 조합원에게 방송서비스를 제공할 목적으로 뉴욕의 농민단체와 함께 1946년 농촌 라디오네트워크라는 방송국을 설립하였다. 이 방송국은 97만 달러의 누적 적자와 농민경제조합에서 조달한 136만 달러에 달하는 부채에 시달리다 1959년 혈값에 매각되고 말았다. 또한 애그웨이는 뉴욕 주 북부지역의 조합원에게 항공 서비스를 제공한다는 명목으로 유에스 에어라인의 전신인 모호크 에어라인의 지분을 약 40%에 매입하는 등 핵심 사업이 아닌 사업 분야에 무리하게 진출하였다. 사업성에 대한 면밀한 검

토 없이 신규 사업에 무리하게 진출했던 점이 부채를 과도하게 늘리고 유동성 문제를 가져온 직접적 원인이 되었다.

애그웨이의 물량 위주 규모 확대는 단지 사업적 측면에만 머물지 않았다. 그것은 조합원을 확대하는 문제에도 그대로 적용되었다. 사업을 늘리기 위해 더 많은 조합원을 확보하고자 했고, 이를 위해 조합원 가입의 진입장벽을 최소화하려고 했다. 그래서 농민들은 액면가 25달러의 출자증권 1좌만 구입하면 조합원이 되어 사업을 자유롭게 이용할 수 있었다. 너무 낮은 진입장벽은 농협의 취지나 가치를 제대로 이해하지 못한 이들에게까지 조합원이 되는 것을 허락했다. 또한 사후이용에 비례하여 의무를 부과하지 않음으로써 대다수 조합원들로 하여금 추가 출자는 기피하면서 자신에게 유리한 경우에만 조합을 이용하는 기회주의적 행동을 하도록 만들었다. 결국 단기적으로는 조합원의 수를 늘렸을지 몰라도, 조합의 활동에 합의하고 그에 맞는 투자를 공동부담 할 수 있는 조합원을 확보하는 데에는 실패한 것이다. 특히 농업이 발전할수록 단순한 물량확대보다는 높은 부가가치 창출을 위한 투자가 필요한데 그것을 함께 해나갈 조합원이 부족했다. 그 결과 애그웨이는 자본조달의 한계로 어려움을 겪었고, 파산 당시 총자산 중 자본금이 차지하는 비중은 4%에 불과하였다.

또한 애그웨이는 협동조합의 이념과 가치를 중시하는 전통적 협동조합 조직문화를 고수하였다. 즉 경영체적 성격보다는 농민 조합원을 위해 무한 봉사한다는 운동체적 성격이 강하게 작용한 것이다. 이런 이유로 의사결정 과정은 효율성을 중시하는 시장경제 논리보다는 조합원들의 정치적 요구에 의해 좌우되었다. 전문가들은 이러한 문화가 애그웨이를 파산시킨 주된 원인 중 하나라고 지적한다. 조합원들은 조합의 비용부담을 고려하지 않고 지나치게 많은 것을 요구했고, 이사들은 수익성을 따지지도 않고 조합원들의 요구를 무조건 수용하였다. 예를 들어 애그웨이는 기존의 사업과 운영방식이 전혀 다른 낙농사업에는 결코 진출하지 않겠다고 공언했었다. 그러나 안정적인 우유 출하처를 원하는 낙농농가들의 요구에 굴복하여 낙농사업에 진출하였고, 결국 손실만 보고 끝났다.

이러한 운동체적 성격은 조합 운영에 있어서 획일적인 동등원칙을 고수하는 데에도 영향을 끼쳤다. 애그웨이는 1인 1표의 동등원칙에 따라 다수의 영세 노령농이 의사결정을 주도하였다. 하지만 정작 조합 사업에 대한 기여도가 큰 농가는 대형 전업농들이었다. 결국 전업농의 불만이 높아졌고, 이에 항의하여 일부 대농이 조합을 이탈했다. 대농이 이탈한 만큼 애그웨이의 자본금 감소는 심화되었고, 경영은 더욱 악화되었다.



3) 팜랜드(Farmland Industries)

팜랜드는 한 때 전 세계 협동조합 중 매출액 규모 1위였으며, 포춘지가 미국 100대 기업으로 선정할 정도로 우수한 사업체였다. 팜랜드는 1929년 스탠더드 오일과 수노코 같은 대형 석유회사의 독점에 대응하기 위해 6개 지역농협이 석유협동조합연합회를 설립하면서 출발했다. 1,700개의 지역농협과 60만 명의 조합원을 보유했으며, 사업 규모도 1990년대까지 계속 확대되어 매출액이 1960년대 29억 달러, 1970년대 178억 달러, 1990년대 675억 달러로 급성장했다.

그러나 1990년대 중반 이후 농업이 구조조정기에 접어들었음에도 불구하고, 전통 사업 방식을 고수하면서 무리하게 사업을 확장하여 어려움에 처했다. 석유로 출발한 이래 축산 가공, 곡물 판매, 석유, 비료사업 등으로 확장했다. 여기에 다국적 기업과의 경쟁이 심화되면서 이에 대응하기 위해 더더욱 사업확장을 최우선 목표로 삼았고, 외부 차입에 의존하면서 많은 부채를 지게 된다. 파산 직전 팜랜드의 부채는 23억 달러였다.

특히 비료사업의 부실로 경영위기가 가중되었다. 팜랜드는 사업여건이 악화되자 비료사업을 시장에서 철수하고자 했으나, 농자재의 원활한 공급을 원하는 조합원의 요구에 의해 계속 유지할 수밖에 없었다. 결국 부채가 쌓이면서 2002년 5월 파산신청을 하게 된다.

팜랜드의 파산 원인은 크게 세 가지 정도로 정리할 수 있다. 첫째, 부채에 의존한 무리한 외형 확장이다. 팜랜드는 수익성을 추구하기보다는 매출 물량의 증대와 외형 확장에 주력했고, 외부 금융기관으로부터 빚을 많이 지게 되었다. 외부 자금을 과도하게 차입하여 추진한 사업 확장은 경영에 큰 부담으로 작용하였다. 이는 앞서 살펴본 애그웨이나 RGA도 동일하게 겪었던 지점이다. 농업이라는 산업 전체의 변화가 찾아오면서 이를 극복하기 위한 방법으로 무리하게 외형확대에 치중했던 것이 세 농협의 공통된 실패 원인으로 꼽히고 있다.

둘째, 전문성이 결여된 이사회와 정책 결정이다. 팜랜드는 미국 역사상 가장 큰 규모의 협동조합이었다. 그러나 팜랜드의 이사회는 단지 도장을 찍는 기구에 불과했다. 즉 경영과 관련한 중대 문제에 직면했을 때 합리적인 의사결정을 내리지 못했던 것이다. 특히 이사회는 비료 수요가 감소하고 수입 비료가 시장을 잠식하고 있는 상황에서 충분한 사전 검토 없이 새로운 공법의 질소비료공장 설립을 승인함으로써 재정에 악영향을 끼쳤다. 비료공장 건립에 3억 달러의 막대한 자금을 투입하면서도, 외부 전문가의 의견은 물론 기술 공급업체의 제안에 대한 검토도 제대로 하지 않고 이사 2명이 일보의 소규모 공장을 현지 시찰한 것으로 사업타당성 검토를 마무리한 것이다. 또한 사업 승인도 불

과 25분의 안건 검토만으로 완료되었다. 이러한 일련의 과정이 사업의 부실과 손실로 이어지는 것은 당연하다.

셋째, 조합원의 이질화이다. 팜랜드는 사업물량 극대화를 위해 다양한 품목과 여러 나라의 조합들을 회원으로 받아들여 지속적으로 규모를 확장하였다. 그 결과 북미 최대의 협동조합으로 성장하였다. 과거 농업 성장기에는 규모의 경제 이익이 더 컸고 회원조합과 조합원이 동질적이었기 서로 협력하여 성장할 수 있었다. 그러나 품목의 다양화, 영농 규모의 양극화 등에 따라 조합 간, 조합원간 이질화가 심화되면서 어려움에 봉착하게 되었다. 외형 확장을 위해 무리하게 회원조합을 늘린 결과 이해 조정이 어려워지고, 품목별, 경영 상태별 다양한 유형의 조합들이 각자의 이익을 위해 서로 대립하여 갈등이 나타났기 때문이다. 개별 조합들은 팜랜드 그룹의 전체적인 이익보다는 자기 조합에 유리한 방향으로 사업을 추진할 것을 요구하였다. 그래서 팜랜드는 구매농협 위주에서 부가가치를 창출할 수 있는 가공 및 판매농협으로 전환을 시도하였으나 구매사업의 축소를 반대하는 다수 조합들에 의해 무산되는 등 합리적 의사결정에 어려움을 겪었다. 이처럼 조합들의 상반된 이해와 요구는 효율적인 사업추진을 저해하는 요인으로 작용하여 경영 악화를 가속화하였다. 팜랜드 파산의 결정적 요인이 된 비료사업 역시 조합원들의 요구에 의해 무리하게 유지하느라 손실만 키우게 되었다. 앞서 애그웨이의 경우도 조합원 확대를 빠르게 하기 위해 진입장벽을 낮춤으로써 문제가 되었다고 했는데, 이와 같은 맥락의 문제점이라 할 수 있다.

만약 조합원들이 자기의 이익만이 아니라 조합 전체의 이익을 고려하며 행동했다면 무리한 사업 추진도 일어나지 않았을 것이고, 경영진들이 제 역할을 하지 못하는 것도 막을 수 있었을 것이다. 결국은 조합원이 제대로 역할을 하는가와 조합원과 조합이 올바른 관계를 맺고 있는가의 문제에 달려 있다. 조합원들이 조합을 단지 이익을 가져다주는 도구로 인식하는 것이 아니라 자신들의 문제를 스스로 해결해가는 곳이며, 조합 자체에 끊임없이 투자해야 조합이 튼튼해지고 그로 인해 자신들의 이익과 이해가 장기적으로 유지될 수 있다는 것을 인식할 필요가 있다.

캐나다 농업협동조합, 주식회사와 투자자소유기업으로 전환했으나 실패하다

1) 서스캐처원 휘트풀(Saskatchewan Wheat Pool)

인구 106만 명이 모여 사는 캐나다의 서스캐처원 주는 캐나다에서 가장 먼저 협동조합이 발전한 곳이다. 현재도 1256개나 되는 협동조합이 존재한다. 서스캐처원은 캐나다 중서부의 광활한 대평원을 가진 지형적 특징 때문에 19세기 말부터 곡물 중심 농업이 주요 산업으로 떠올랐다. 1924년 밀을 생산하는 농민들이 유통업자가 개별적으로 밀



생산 농민과 거래를 하면서 중간에 폭리를 취한 것에 대하여 밀생산자협동조합인 휘트풀(Wheat Pool)을 만들었다. 휘트풀은 중앙판매와 구매 정산 시 평균 판매대금을 지급하는 공동계산제(Pooling)를 도입하여 농민들 입장에선 적절한 보상과 안정적인 수입을 얻게 됐고, 선풍적인 인기를 끌어 큰 성공을 거둔다.

1930년대 중반이 되면 휘트풀을 포함하여 4개의 대형 곡물농협이 캐나다 서부 농업의 핵심이 된다. 이들은 1950년대에 이 지역 곡물창고의 48%수준을 소유 운영하였고, 철도운송료 지원정책 등에 따라 1990년대 초반까지 유지 발전하였다. 그러나 이미 1970년대 들어 곡물창고가 분산되어 있었고, 철도운송에 규제가 가해지면서 전통적 방식의 유통은 효율성이 떨어지기 시작했다. 이틈을 타서 민간회사들은 대형 곡물창고와 트럭 운송에 기초한 곡물유통의 현대화와 효율화를 추진하였다.

이러한 경쟁에 대응하기 위해서 투자가 필요했고, 결국 자본이 필요했다. 1996년 휘트풀은 의결권 없는 주식을 시장에 내놓기로 결정했다. 의결권이 없다하더라도 주식을 발행한다는 것은 기존의 협동조합의 형태에서 큰 변화를 가져오는 일이었다. 그런데 이러한 의미에 대해 조합원들은 잘 알지 못했다. 다만 경영진들이 주식을 발행하면 손쉽게 자본을 끌어들이 수 있다고, 지금 상황에서 휘트풀이 가야할 길을 주식회사로의 전환 밖에 없다며 설득하는 말만 믿고 그러한 결정을 내렸다. 농사만 지어 왔거나 작업 사업체를 운영해 본 경험밖에 없던 조합원들은 경영진들이 내놓은 자료나 주장을 반박할 수 있는 수준이 아니었다. 경영진들은 공세적으로 주식회사 전환과 투자유치를 밀어붙였고, 조합원들은 그저 따라갈 수밖에 없었다.

당시 휘트풀의 주식은 12달러로 이듬해에는 두 배 이상으로 뛰었다. 하지만 이후 경영진은 무차별적인 대규모 해외투자를 감행했고, 투자는 연이어 실패했다. 결국 1996년 9300만 달러였던 부채는 1999년이 되면 5억 1800만 달러로 5배나 증가하게 된다. 주가는 끝없이 떨어지면서 2003년 4월에는 0.2달러의 휴지조각이 되고 말았다. 이렇게 되자 결국 휘트풀의 주식상장은 조합원과 투자자 어느 쪽의 이해도 만족시키지 못하는 결론이 되어버렸다. 주가와 수익성이 떨어지면서 투자자들이 떠나갔고, 시장점유율이 하락하면서 조합원도 떠나갔다. 서스캐치원 곡물시장에서 휘트풀의 점유율은 80년대 내내 60% 이상이었으나 90년 이후 불과 5년 사이에 35%로 떨어졌다. 조합원의 지분율도 기업공개 이후 54%였던 것에서 3년 뒤인 1999년에는 30%로 떨어졌다. 조합원 중의 일부는 조합을 탈퇴하는데 그치지 않고 직접 곡물창고 운영사업에 뛰어들어 휘트풀의 경쟁자로 나서기도 했다.

휘트풀은 자본조달을 목적으로 주식회사로 전환했지만 과도한 투지 유치나 경영적 판단 잘못으로 결국 큰 손실을 입고 수익과 주가 모두 하락하게 되었다. 주식회사로 전환하

면서 단기적으로는 자금이 모이게 되고, 이 자금을 무리하게 투자하다가 뒤통수를 할 수 없어지게 된 경우이다. 자본조달과 운영, 투자에 대한 계획을 좀 더 면밀하게 세운 후에 주식회사로의 전환이 반드시 필요한지를 다시 한 번 검토한 후에 진행했다면 어땠을까? 특히나 더 큰 문제는 주식회사로 전환하는 과정에서 조합원들이 제대로 된 정보 전달이나 의견 개진을 할 수 없었다는 것이다. 조합원들은 그저 주식회사로 바뀌면 자본조달이 쉬워진다는 경영진의 말에 의존할 수밖에 없었다. 실제로 자신들의 협동조합에 무슨 일이 벌어지는 것인지를 제대로 알지 못한 채 거수기 역할을 해준 셈이다. 이에 대해서는 휘트풀이 조합원 교육을 소홀히 했다는 점이 근본적인 원인으로 지목된다. 한 휘트풀 조합원 인터뷰에 의하면 1990년대 이후로 조합원 교육이 이루어진 적이 없다고 한다. 또한 여러 단계의 의사결정 과정을 거치면서 평조합원의 의견이 반영되지 못하는 구조였다는 점도 중요한 원인으로 지적된다. 만약 휘트풀이 주식회사로 전환하지 않고 현실적으로 운용 가능한 자본 수준에서 적절한 수준의 사업을 진행했다면 이처럼 폭락하는 일은 없었을 지도 모른다.

2) 릴리데일(Lilydale)

릴리데일은 캐나다의 가장 큰 농업협동조합 중 하나로 1940년 설립 이후 지속적으로 발전해왔다. 닭고기 및 칠면조 등을 가공하여 판매하는 가공류가공산업에 집중하였던 릴리데일은 해당 산업의 격화되는 경쟁 속에서 새로운 제품 개발과 혁신을 위한 자본의 부족에 시달렸다. 결국 65년의 협동조합 역사를 뒤로 하고 2005년에 투자자소유기업(IOFs)으로 전환하였다.

2002년에서 2005년까지의 기간 동안 릴리데일의 영업성과는 좋지 않았다. 에드먼턴 가공 공장과 계란 생산 시설을 폐쇄했고, 브리티시 컬럼비아의 칠면조 처리 시설의 일부를 매각해야만 했다. 2003년에는 경영정상화를 위한 노력의 일환으로 광고 캠페인을 실시하고 브랜드 인지도를 높인 결과 전국 코스트코에 닭고기를 공급계약을 체결하기도 하였다. 그럼에도 불구하고, 릴리데일은 그 해 1630만 달러의 손실을 입었다. 이는 도매 가공류의 낮은 가격, 과잉 생산 및 경쟁 심화로 인해 시장 점유율이 계속적으로 떨어졌기 때문이다. 경영악화로 은행으로부터 부채상환선을 4천 5백만 달러까지 격하당한 릴리데일은 6천 5백만 달러의 장기 부채 절감을 위해 조합원들에게 더 많은 자본 출자를 요구했다. 하지만 조합원들은 경쟁력이 떨어진 조합에 더 이상 투자하기를 꺼렸다.

결국 이사회는 자본조달을 위해 2005년 릴리데일의 주식회사 전환을 결정한다. 그리고 그 해 5월부터 회원들과의 협의를 시작하였다. 주식회사로 전환될 경우 조합원들은 회원 보통주 또는 새로운 회사의 후순위 사채를 받게 된다. 이로써 조합원들은 기존의 자

기의 릴리 데일 회원 지분을 변환 할 수 있는 권리를 갖게 되었다. 이사회는 주식회사를 통해 영구적인 자기자본을 마련할 수 있고, 조합원들에게는 주식투자라는 새로운 보상을 제공할 수 있고, 새로운 외부 자본의 투입 가능성이 높아지면서 보다 안정적인 재무구조를 마련할 수 있고, 이로 인해 회사의 지속가능성이 높아질 것이라고 조합원들을 설득했다. 이사회의 제안에 조합원들이 찬성하면서 릴리데일은 65년의 협동조합 역사를 접고 주식회사로 전환한다.

그러나 전환 후의 릴리데일도 순탄치만은 않았다. 2005년 살모넬라, 조류 독감 발생 및 2007년 3월 제품 리콜에 이르기까지 위기가 지속적으로 발생했다. 회사는 제품 개발, 광고 및 새로운 패키지 기술에 대한 투자를 계속함으로써 경쟁력을 확보하고자 하였으나 장기적인 재정 상황에 대한 우려는 2009년 1월 미라벨 공장의 매각으로 이어졌다. 고정자본이 존재하기 때문에 회사의 재무제표 상 재정상황은 전환 이전보다는 나아진 것으로 보이나 여전히 상대적으로 높은 부채 수준을 유지하고 있다. 아직은 실패라고 말하기에는 어렵지만 주식회사로의 전환이 반드시 재정적 안정성을 가져다주는 것만은 아니라는 것을 다시 한 번 확인할 수 있다.

3) 어부 협동조합(United Maritime Fishermen's Cooperative)

농업협동조합과 함께 어업협동조합의 사례도 하나 짧게 소개한다. 유나이티드 매리타임 어부 협동조합은 1927년 대서양 지역에 있는 일련의 어업 협동조합들이 연방 정부로부터 보조금을 받아 결성하였다. 이 협동조합은 개별 협동조합들이 조합원으로 참여하는 일종의 연합회였다.

유나이티드 매리타임 어부 협동조합은 결국 1980년대 중반에 파산했는데, 조합원들이 상당 기간 동안 자본 적립금을 쌓기보다 배당금을 분배하려고 했기 때문이었다. 당장의 이익을 위해 잉여금을 배당금으로 분배하려는 유혹을 이겨내지 못하면서 협동조합은 고질적인 자본 부족에 시달렸다. 건실한 조직이라면 위험감과 실수를 처리할 정도의 자본 기반을 보유하는 것이 보통이나 유나이티드 매리타임은 그 정도의 자본도 남겨놓지 않았다. 결국 몇 번의 자본위기와 경영위기가 닥치자 이를 버티지 못하고 파산하게 된다.

유나이티드 매리타임은 내부의 구조적인 문제도 가지고 있었다. 규모의 경제와 고도의 자질을 갖춘 경영 역량은 어느 정도의 집중화를 통해서만 성취될 수 있다. 그러나 유나이티드 매리타임은 그 속의 개별 협동조합들이 제각각 경영권과 자본을 분산하여 가지고 있어서 힘을 모아 성장하기 어려운 구조였던 것이다. 1

참고문헌

- 농협대학교 협동조합경영연구소, 2013, 『협동조합학원론』, 청목출판사
박재형, 2005, 「미국 최대의 협동조합 애그웨이의 파산 원인」, 농협조사월보 570, 농업협동조합중앙회
윤기태, 2005, 「미국 농협의 실패 사례」, CEO Focus 제156호, 협동경제연구소
이인우, 2012, 「캐나다 곡물농협의 실패사례」, NHERI 리포트 제175호, 농협경제연구소
장종익, 2011, 「세계 협동조합의 최근 현황과 주요 특징」, 협동조합연구회
주원식, 2005, 「미국 RGA(Rice Growers Association) 협동조합의 실패사례가 주는 교훈」, 농협조사월보 574, 농업협동조합중앙회
Battilani, P. 외, 2012, 『The Cooperative Business Movement, 1950 to the Present』, Cambridge University Press
Fulton, M. E. 외, 2009, 「Cooperative conversions, failures and restructurings: An overview」, Journal of Cooperatives 23
Greg Macleod, 2012, 『지역을 살리는 협동조합 만들기 7단계』, 이인우 옮김, 한살림
Hailu, G 외, 2009, 「Sustainable Growth and Capital Constraints: The Demutualization of Lilydale Co-operative Ltd, Cooperative Conversions, Failures and Restructuring」, Knowledge Impact in Society
Keeling, J. J. 외, 2004, Lessons in cooperative failure: The rice growers association experience, ARE Update, 7(3), 1-5
〈오마이뉴스〉, 2013.8.27., “북미 최대 밀협동조합 휘트폴은 왜 실패했을까”
〈한겨레〉, 2013.7.2, “조합원 교육 외면하는 순간 추락은 시작됐다”



2014년 새사연 발간 보고서

2014년 8월 8일 현재

아젠다	발간일	제목	작성자
세계경제	1/15	지뢰밭 속 순항?	정태인
한국경제①	1/16	스스로 지뢰밭을 만들고 있는 박근혜 정부	정태인
한국경제②	1/17	747에서 474로 갈아탄 근해노믹스	여경훈
복지①	1/20	박근혜 정부식 보건의로, 민영화 폭탄	이은경
돌봄	1/21	진정한 '국가 책임 보육' 이 되려면	최정은
주거	1/24	주택시장 죽이기에 골몰하는 정부, 어찌 하오리까	강세진
노동	1/28	사라진 공약, 반복되는 노동시장 문제들	김수현
복지②	1/29	노인, 대학생, 취약계층 복지 정책 실종	이은경
노동	4/14	청년일자리정책, 새 방향에 답 있다.	김수현, 강세진, 최정은
노동	4/17	청년들이 원하는 '좋은 일자리' 는 무엇인가?	김수현, 강세진, 최정은
노동	4/21	서울 청년일자리정책 새 방향 제안	김수현, 강세진, 최정은
주거	5/12	노인복지의 주요 이슈, 주거	강세진
경제	5/19	피케티의 "21세기 자본", 그리고 한국 경제 ①	정태인
정치	5/22	민주주의의 수호자는 누구인가	이은경
경제	5/26	피케티의 "21세기 자본", 그리고 한국 경제 ②	정태인
노동	6/2	노동자를 위한 나라는 없다	이은경
경제	6/5	도시가계의 지출구조 진단 ①	강세진
경제	6/16	도시가계의 지출구조 진단 ②	강세진
복지	6/17	박근혜 2기 개각, 복지축소와 민영화의 신호탄?	이은경
경제	6/19	대기업 지원정책으로 전락한 중소기업 적합업종제도	이상호
의료	6/23	박근혜 정부의 독주에 브레이크를	이은경
의료	6/26	이제 그런 핑계 대지마	이은경
복지	7/10	돌봄서비스의 현주소와 발전방향 제언	최정은
노동	7/14	여성 노동시장에 대한 질적 개선 정책도 추진되어야	김수현
경제	7/29	소득 불평등 지표 개선, 앞으로도 계속 될까?	김수현
사회적경제	8/4	해외협동조합실패사례(1) : 사업이 번창해도 실패한다	이수연
사회적경제	8/5	해외협동조합실패사례(2): 치열한 시장경쟁에서 살아남지 못하다	이수연
사회적경제	8/8	해외협동조합실패사례(3): 무리한 확장과 무관심이 발목을 잡다	이수연