



임금체계 유연화 및 노사관계 구축을 위한 우리사주제도 활용방안

안병룡



ESOP KOREA
우리사주연구소

Contents



1. **연구목적 및 방법**
2. **이론적 배경 및 선행연구**
3. **우리사주제도 사례기업 분석**
4. **제도 활용방안 및 고려사항**
5. **정책제안**



우리사주제도의 정의

□ 선진국의 사원주식소유제도

- 자사주에 주로 투자하는 사원들의 자본전략 및 복지플랜
- 통상 사원주식소유제도(ESOP: Employee Stock Ownership Plan)이라고 함 (ESOP기업은 자사주 보유비율이 회사별로 노사협의로 일정수준을 정함)
- 주로 적립식 기금(펀드)형태로 자산운용하며, 이 기금의 일정 지분을 자사주로 구성하는 형태
- 인출시점은 통상 퇴직시점에 되므로 장기 보유하는 특징

□ 협의의 정의 (우리나라)

- 자사주에만 투자하는 제도로 리스크가 커서 장기보유 불가
- 획일적인 제도로 다양한 조합원의 요구를 만족시키지 못함
- 일회성 제도로 활용되는 특성을 보임



연구목적

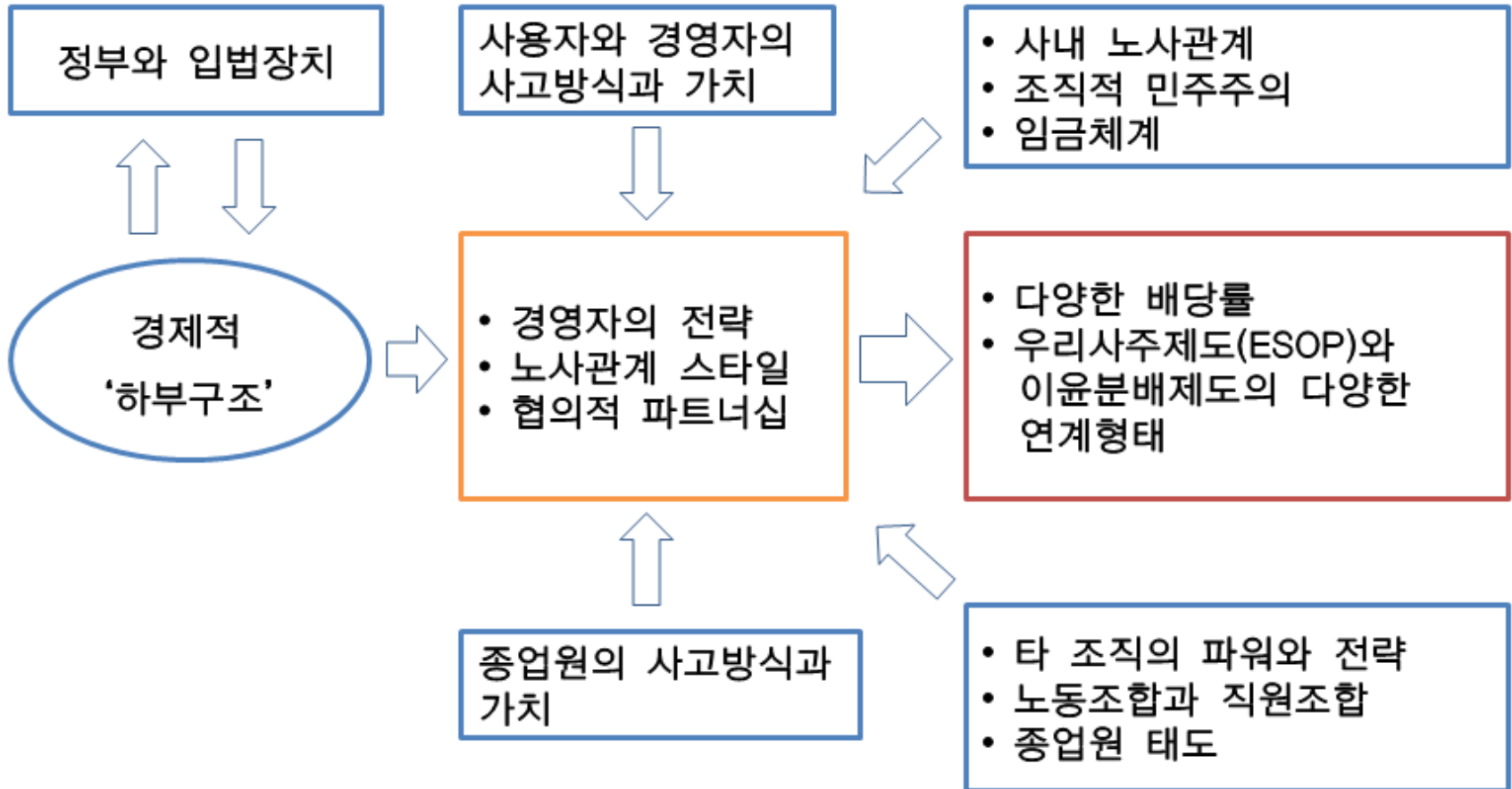
제도 시행 후 40년이 넘지만 조합원 수, 우리사주조합 자산규모 면에서 발전 확산 정체 이는 현장에서 제도를 제대로 활용하지 못하는 문제점에도 기인

- 현장의 문제
 - 제도를 활용하는 목적조차 불분명한 상태로 일회성 활용에 그치는 한계노출
 - 생산성 증가나 기업 소유문화 확대 등 기업 내의 목적이 아니라 자본시장 활성화라는 국가 차원의 거시 경제적 관점에서 도입
 - 1968년에 도입된 우선배정제도가 회사 무상출연제도가 허용된 2002년까지 우리사주제도의 전부
 - 2003년부터 회사 및 대주주의 출연이 허용되면서 우선배정제도 중심의 취득기회가 다양화해지기는 했지만 여전히 우리사주 취득기회 중 80% 이상은 우선배정제도로 취득
- 기업의 내부목적으로서의 우리사주제도가 아닌 일회성 부수적인 플랜으로 인식
- 우리사주제도는 경기가 좋을 때는 임금유연화를 통해 추가적인 성과급을 더 확보할 수 있는 급여체계로서의 검토
- 노사 간의 협력을 통해 상생의 수단이 될 수도 있기 때문에 노사간의 원만한 협의를 통해 플랜을 만들어 운영하는 것이 절대적으로 필요





연구방법





이론적 배경 및 선행연구

Theoretical Background Studies



종업원 참가와 우리사주제도의 위치

| 소유참가형식 | 경영참가형식 | | | |
|-------------|---------------------------------------|----------------------------|--------------------------------|------------------------|
| | 없음 | 경영참가 | 경영분담 | 경영관리 |
| 없음 | 벤치마크 기업 | (QC서클.EWC) 주요 영국기업 | (공동결정제) 공동결정법하의 기 업, BSC | (협동조합) 일부 공동소유기업 |
| 성과분배 | (이윤·성과배분제) 주요 영국기업 Rucker Plans | 주요 영국기업 | 공동결정법하의 여 러 기업 ASEA | 생산협동조합 제화·의류조 합 |
| 소유참가 | (종업원주식소유제도) 주요 영국 기업 | 주요 영국기업 British Telecom | 공동소유기업. ESOP John Lewis | 생산협동조합 Mondragon |
| 집단적 소유참가 | (집합적 자본형성) 자본과 평등제안하의 기업 | WEF와 참가제도 | WEF와 공동결정법하의 기 업, Volvo | |



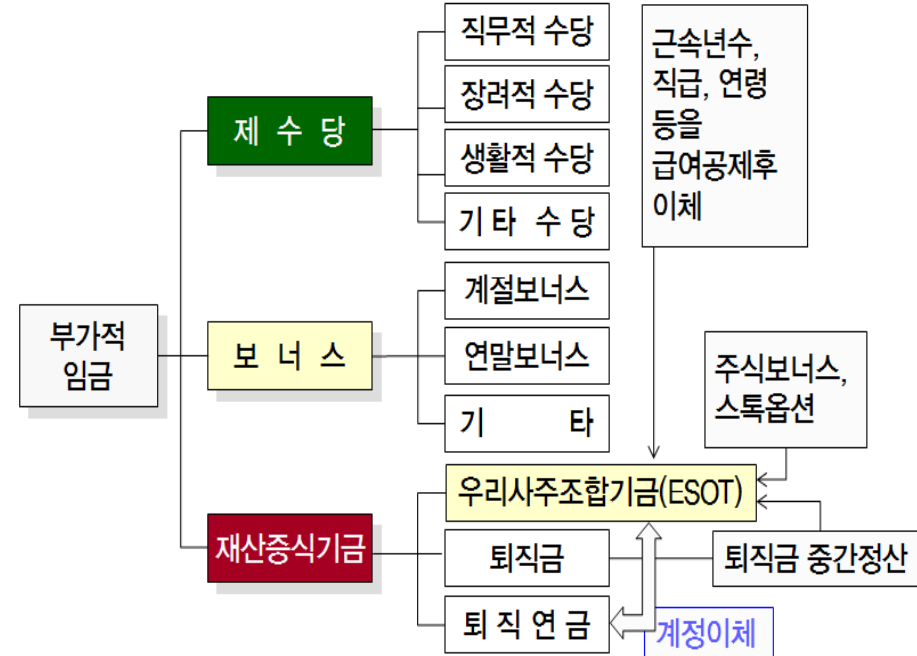


우리사주제도와 임금체계

• 임금보상체계와 우리사주제도



• 우리사주 취득자금 원천과 보상적 임금체계





우리사주제도 기대효과

노사관계 개선효과

- 우리사주플랜이 노사분규, 파업발생 등을 감소시킨다는 외국의 실증효과 (P. Cramton)
- 국내에서는 노사분규, 파업참가율, 파업일수, 근로손실을 감소효과 (안병룡)

생산성 개선효과

- 2000 Rutgers 대학의 연구 : 우리사주플랜 도입 전후의 성과차이 비교
 - 연간 매출액 증가 : +2.4% 연간 고용 증가 : +2.3%
 - 연간 사원 일인당 매출액 증가 : +2.3%

- 1986 NCEO Study : 매출액 +3.0%, 고용증가율 3.8% 더 증가
- 1992 New York and Washington 대학 연구 : 매출액 + 6.0%
- 1987 GAO Study : 생산성 증가율 연간 3.0%, 제도도입 후 4.5%
- 1999 Mehran (Northwestern 대학) : 총자산이익률(ROA) 2.7% 증가
- 1992 Kruse, Blasi, Conte (Rutgers대학, Baltimore 대학) : 10% 이상 지분 보유기업의 우리사주 주가지수(EOI) (1992-1997) 우리사주주가지수(EOI) 193%, Dow지수 145%, S&P지수 140%

동기유발 효과

- Marsh & McAllister(1978) : 조사대상기업의 80%가 우리사주제도가 종업원의 동기유발의 개선효과를 보임
- Goldstein(1978)과 Long(1978) : 제도를 도입한 회사의 종업원참여제도의 동기유발이 제도를 도입하지 않는 회사보다 더 높음

기업 재무구조 개선효과

기업 지배구조 개선효과

사원 재산증식 효과



우리사주제도와 임금유연화

급여인상
효과

| 성과 지표 | 우리사주플랜의 자본이득 효과 |
|--------------------|-----------------|
| 평균 사원 오너십(지분율) | 8% - 주가가치 희석 후 |
| 생산성 | 4% |
| 주식 수익 | 14% |
| 자산 수익 | 12% |
| 이윤마진 | 11% |
| 총 주주 수익률 | 2% - 주가가치 희석 후! |
| Blasi et al., 2003 | |

임금삭감
수반하는
경우

- ◆ 1980년대 초에 이러한 예외로서 7개 사의 노동조합원들은 급여 또는 급부를 삭감하는 대신 우리사주제도 도입
- ◆ 종업원들은 UA(유나이티드 항공사)에서와 같이 종업원 기업인수의 일부로서 급여를 낮추기도 함 (Lamberg et al, 2003)
- ◆ 1980년대에 약 1,000개의 상장기업 중에서 잘 발달된 우리사주제도가 있는 회사가 4% 이상의 지분을 보유하고 있었지만, 그 중 40개사만이 우리사주제도와 관련하여 임금과 급부를 조정 (Blasi & Kruse, 1991).

| 항 목 | 이익분배제도 있는 협약 | 이익분배제도 없는 협약 |
|-------------------|--------------|--------------|
| 생계비조정을 포함한 협약 | 29% | 28% |
| 생계비조정을 동결한 협약 | 29% | 11% |
| 생계비조정을 제거한 협약 | 16% | 9% |
| 임금양보를 한 협약 | 36% | 14% |
| 이중임금제도를 가진 협약 | 13% | 13% |
| 고정보너스를 포함한 협약 | 28% | 42% |
| 협약건 (수) | 133건 | 1,666건 |



우리사주제도와 노사관계

대리인 이론:
감독비용증가

게임이론:
협조적 전략

정보공유모델:
분쟁발생감소

단체교섭선별모델:
주가협상

노사분규감소
신호모델

◆ 경영참여를 통한 생산성 향상 효과

- 종업원 경영참가가 노사관계에 미치는 영향을 분석한 대부분의 연구결과들은 이 둘 사이에는 일정한 정(+)의 효과를 보이며, 직무만족도 증대효과, 종업원과 경영자간의 상호신뢰 증대효과, 품질 개선, 종업원의 이직률과 결근율 감소효과 등

◆ 경영참여와 성과배분

- 경영참가제도의 성과배분적인 특징은 기본임금에다 수익성 또는 집단생산성에 기초한 가변적 보상이 추가되어 종업원에게 지급되는 형식, 성과배분과 경영참가제도는 서로 정(+)의 상관관계

◆ 종업원 권리의 보장

권리와 성과간의 관계를 실증적으로 분석한 연구에서 종업원 권리를 보장받는 노동조합 소속 종업원은 동일한 임금을 받고 있는 다른 종업원에 비해 생산성이 높고 이직률도 낮다고 분석

◆ 직무만족도, 조직몰입도, 일체감, 동기유발, 현장참가 등의 증대

◆ 우리사주제도를 통한 의사결정 참여 : 의사결정과정에 사원참여척도로서 생산성증가와 명백한 상관관계

- Quarrey and Rosen(1993)은 종업원 참여를 수반한 ESOP를 도입한 회사의 플랜 도입 후 훨씬 더 높은 성장률
- U.S. GAO(미국회계원)(1987)의 연구에서는 높은 수준의 사원참여가 실시되고 있는 기업에서 생산성이 더 높음

◆ 우리사주제도의 파업손실비용 감소효과 : 크램튼과 트레이시(1992)의 신호모델, 단체교섭과정에서 노사분쟁감소



우리사주제도하의 임금체계와 고용유연성

◆ Weitzman(1983)의 고용효과

- 우리사주제도를 통한 생산성증가 효과가 고용증가 효과로 이어지는 경우
- 우리사주제도의 도입으로 기업이 받는 세금감면만큼 노동력이나 기계장비를 더 충원할 여력 발생 : 우리사주제도의 고용에 대한 '세금효과'
- 경기가 침체에 빠졌을 때 고정임금체제하에서는 고용이 오히려 감소할 수도 있지만 우리사주제도를 실시하는 경우, 보상(급여)수준의 하방 신축성에 의해 상대임금을 하락시킴으로써 고용수준을 어느 정도 유지하거나 감축을 최소한으로 줄일 수 있게 되며, 이는 종업원으로 하여금 직장의 유지·보존으로 안정성을 확보
- 경기회복기에는 일반적으로 고용규모가 늘어나게 되고, 기업의 내부노동시장에서 종업원들이 특별히 신규고용을 반대할 이유가 없는 한, 고용 증가

◆ Carruth and Oswald의 내부자-외부자 모델

- 성장하는 산업에서 종업원 수가 적정 노동수요보다 적을 때, 종업원(내부자)들은 외부자에 대한 고용기회를 박탈하지 않으면서도 임금을 인상시킬 수 있기 때문에 불완전 고용이 일어남(Oswald, 1985).
- 종업원들이 회사로부터 주식배당을 받을 수 있도록 함으로써 불완전고용과 과잉고용의 문제를 동시 해결 가능성을 보여주는 것



우리사주제도 활용사례 분석

ESOP Cases Company

Analysis



우리사주제도 출연구조와 임금체계

| | 플랜 목적 | 출연 특성 | 임금 특성 |
|-----------------------|---------------------|-----------------------|------------|
| POSCO | 복지플랜, 기업지배구조 개선 | 대응출연 | 추가 급여성격 |
| 골든브릿지투자증권 | M&A, 구조조정 | 성과산출 지표 | 성과배분, 이익분배 |
| 신한은행 | 사원복지, 동기유발 | 당기순이익 기준 목표 달성에 따른 출연 | 이익분배 |
| 대우자판 | M&A대응 | 대응출연, 무상출연 | 성과배분, 이익분배 |
| 삼성로직스 | 복지플랜 | 배당소득세율 감안한 급여방식 | 이익분배 |
| 쌍용건설 | M&A, 고용안정, 기업회생 수단 | 조합원 매입, 배당소득 | 임금형태 무관 |
| 서울신문 | 신문산업 합리화, 적대적 M&A방지 | 조합원 매입 | 임금형태 무관 |
| 조선산업 | 임금삭감 동결보상 | 유무상출연 | 임금 유연화 |
| 기아자동차 | M&A, 기업회생 | 대응출연 | 임금삭감 |
| HBOS | 종업원 복지 | 총주식투자수익률에 기초한 주식보상 | 성과배분, 이윤분배 |
| Aer Lingus | 민영화 | 차입형 플랜 | 임금삭감, 이익분배 |
| SAIC | 종업원 복지 | 대응출연, 401(k) | 이익분배 |
| United Air Line(UAL) | 구조조정, 기업회생 | 차입형 플랜 | 임금삭감, 이익분배 |
| Weirton Steel | 구조조정, 기업회생 | 차입형 플랜 | 임금삭감, 이익분배 |
| Hypertherm | 종업원 복지 | 대응출연, 401(k) | 이익분배 |
| USIS | 민영화, 기업인수 | 종업원 인수 | 복지삭감, 이익분배 |
| RBI | 기업승계전략 | 차입형 플랜 | 이익분배 |
| LeFiell Manufacturing | 종업원복지, 기업승계 | 상당한 배당금 | 성과배분, 이익분배 |
| ARW Transformers Ltd | 기업승계 | 차입형플랜 및 대응출연 | 이익분배 |



우리사주제도와 노사관계

| | 종업원 중심 조직 | 플랜 지원여부 | 노사관계 |
|-----------------------|--------------------------|--------------------|-------------------|
| POSCO | 노경협의회 중심, 노동조합 유명무실 | 외부 전문컨설팅 자문 | 시혜적 플랜 |
| 골든브릿지투자증권 | 노동조합, 우리사주조합, 공동대책위원회 | 외부 컨설팅 자문 | 사외이사 선임 등 적극적 참여 |
| 신한은행 | 노동조합, 우리사주조합 | 당기순이익 목표 달성에 따른 출연 | 비정규직 전환 등 적극적 참여 |
| 대우자판 | 우리사주조합, 노동조합, 전국대리점발전협의회 | 자체 설계 | 분사문제로 노사 관계 어려움 |
| 삼선로직스 | 우리사주조합 중심 | 외부 회계법인 컨설팅 | 특이사항 없음 |
| 쌍용건설 | 노동조합, 우리사주조합, 공동대책위원회 | 단순 시장매입 | 노사 협조로 워크아웃 졸업 |
| 서울신문 | 노동조합, 우리사주조합, 공동대책위원회 | 단순 매입(인수) | 사장추천위원회, 이사진 참여 |
| 현대중공업 | 노동조합 중심 | 경제위기 극복수단 | 무파업 연속 임금 협상 타결 |
| 기아자동차 | 우리사주조합 중심 | 고용안정, M&A대응 | 공동대책위원회 |
| HBOS | ESOT | 외부 컨설팅 | 특이사항 없음 |
| Aer Lingus | ESOT, 노동조합 공동대응 | 외부 컨설팅 | ESOT가 1대주주로 경영참여 |
| SAIC | ESOT | 자체 설계 | 주요사항 경영참여 |
| United Air Line(UAL) | 노동조합 중심 | 외부 컨설팅 | 노노문제 |
| Weirton Steel | 노동조합, ESOT | 외부 컨설팅 | 후반에 공동체문화 훼손 |
| Hypertherm | ESOT | 외부 컨설팅 | 특이사항 없음 |
| USIS | ESOT | 외부 컨설팅 | 자주관리팀, 커뮤니케이션 활성화 |
| RBI | ESOT | 외부 컨설팅 | 다양한 참여프로그램 운영 |
| LeFiell Manufacturing | ESOT | 외부 컨설팅 | 다양한 참여프로그램 운영 |
| ARW Transformers Ltd | ESOT | 외부 컨설팅 | 다양한 참여프로그램 운영 |



우리사주제도, 임금체계, 노사관계의 상관성

| | 지분 특성 | 임금체계 | 플랜도입 주도 | 노동조합의 교섭력 |
|-----------------------|----------------|------------|---------|--------------|
| POSCO | 2대주주 | 추가적 급여 | 사용자 | 거의 없음 |
| 골든브릿지투자증권 | 2대주주 | 성과배분, 이익분배 | 노사공동 | 강함 |
| 신한은행 | 소액주주 | 이익분배 | 사용자 | 약함 |
| 대우자판 | 2대주주 | 성과배분, 이익분배 | 노사공동 | 중간정도 |
| 삼선로직스 | 1대주주 (전문경영인) | 이익분배 | 노사공동 | 거의 없음 |
| 쌍용건설 | 2대주주 | 임금형태 무관 | 노동조합 | 강함 |
| 서울신문 | 1대주주 | 임금형태 무관 | 노사공동 | 중간 정도 |
| 현대중공업 | 소액주주 | 임금 유연화 | 노사공동 | 강함 |
| 기아자동차 (2000년 이전기준) | 1대주주 (현재,소액주주) | 임금삭감 | 노사공동 | 강함 |
| HBOS | 소액주주 | 성과배분, 이윤분배 | 사용자 | 거의 없음 |
| Aer Lingus | 1대주주 | 임금삭감, 이익분배 | 노사공동 | 강함 |
| SAIC | 1대주주 | 이익분배 | 사용자 | 약함 (ESOT중심) |
| United Air Line(UAL) | 1대주주 (현재 파산) | 임금삭감, 이익분배 | 노동조합 | 강함 (복수노조 문제) |
| Weirton Steel | 1대주주 (현재 파산) | 임금삭감, 이익분배 | 노동조합 | 강함 (조직내부 문제) |
| Hypertherm | 100% 대주주 | 이익분배 | 사용자 | 거의 없음 |
| USIS | 100% 대주주 | 복지삭감, 이익분배 | ESOT | 거의 없음 |
| RBI | 100% 대주주 | 이익분배 | 사용자 | 거의 없음 |
| LeFiell Manufacturing | 100% 대주주 | 성과배분, 이익분배 | 사용자 | 거의 없음 |
| ARW Transformers Ltd | 100% 대주주 | 이익분배 | 사용자 | 거의 없음 |



제도 활용 방안과 고려사항

Skills and Considerations



우리사주제도와 성과배분, 임금유연화

◆ 우리사주제도와 집단적 성과급

- 종업원들은 순수 연공급 사업장에 비해서 개인성과반영선호가 강한 반면, 이익배분제를 실시하는 사업장 종업원의 경우, 집단성과의 반영비중 선호가 상대적으로 강함
- 미국과는 달리 우리나라 종업원들은 개인성과급(37.2%)에 비해서 집단성과급(62.8%)을 더 선호하는 경향이 있으며, 우리사주제도나 이익분배제도를 실시하는 회사의 종업원들은 집단성과급을 더 선호

◆ 고임금 구조 사업장 및 경기호황시

- 인건비 부담과 관련해서 고임금을 지급하는 경우 우리사주제도를 통한 성과배분제를 도입할 가능성이 높는데, 이는 임금유연성 목적만이 아니라 고임금(효율임금)의 목적달성을 높이기 위해서는 고정급보다는 성과배분이라는 부가적인 인센티브가 더 유용
- 기업경영의 불확실성이 높은 경우, 기업 측은 위험공유 차원에서 우리사주제도를 도입
- 통상적으로 종업원들은 위험분담을 기피하는 경향이 강하지만, 기업경영이 투명하고 종업원 참여가 실시되고 있는 기업에서는 이런 반대는 잘 나타나지 않음

◆ 저임금 구조 사업장 및 경기침체시

- 고용위기 시 고용과 임금양보를 교환하겠다는 경우가 52.1%로 그렇게 하지 않겠다는 경우의 27.5%보다 훨씬 많았고, 임금양보를 하겠다는 경우 그 폭은 현재임금대비 평균 15.7%로 나타남
- 순수연공급 사업장보다 직능이나 직무가미형 임금체계 사업장 종업원들의 경우 임금양보성향이 높고 팀성과급을 운영하는 사업장 종업원들도 임금 양보 성향이 높은 것으로 나타남



기업규모별 활용방안(대기업)

대기업 우리사주제도의 특성

| | 특 성 |
|----------|--------------------------|
| 지배구조 | 비교적 투명 |
| 임금부문 | |
| 임금구조 | 연봉급 및 성과급 비중이 높음, 체계적 평가 |
| 임금수준 | 비교적 높음 (세금감면혜택이 높음) |
| 주식부문 | |
| 시장구조 | 상장주식, 시장거래로 환금성 높음 |
| 조합 운영구조 | 주식가치 평가 필요 없음, 적은 거래비용 |
| 우리사주플랜운영 | |
| 플랜특성 | 기업복지(추가적 급여수단) |
| | 장기 기업저축(투자) |

플랜 설계시 고려사항

| | 특 성 |
|---------------|------------------------|
| 주식출연 기준 | 기본급, 또는 성과급 |
| 출연규모 (연간적립규모) | 세금혜택 및 소득수준, 성과규모 등 고려 |
| 주식출연 빈도 | 기본급(매월), 성과급(분기 또는 연말) |
| 주식출연 방법 | 유상출연(할인), 무상출연 |
| 주식투자 기간 | 출연방법, 대응출연여부 등에 따라 상이 |
| 주식유형 | 보통주, 우선주, 종류주식(도입예정) 등 |

- 가장 일반적으로 그리고 또 쉽게 생각해볼 수 있는 방법은 급여 중 일부분을 자사주에 투자하는 방법
 - 출연자금 산정기준(기본급, 성과급), 출연빈도, 출연시점 등에 따라 다양화
 - 통상 매달 일정금액을 출연하는 경우에는 기본급을 기준으로 출연
- 종업원의 노력 정도에 따라 성과가 크게 차이가 나타날 수 있는 분야에 근무하는 종업원이나 이와 같은 특성이 강한 업종의 회사에서는 성과급의 전부 또는 일부를 주식으로 출연하는 것이 바람직
- 출연규모는 종업원의 평균 소득수준 및 기업의 발전가능성 등에 따라 결정되겠지만, 적립규모가 일정수준 이상으로 되면 과도한 자사주 보유에 따른 환금성 문제 등도 고려
- 출연하는 주식유형도 보통주와 우선주 등 회사 사정에 맞는 주식 (종류주식 활용예상)



기업규모별 활용방안(중소기업)

중소기업 우리사주제도의 특성

| 특성항목 | 특 성 |
|----------|----------------------|
| 지배구조 | 비교적 투명도가 떨어짐 |
| 임금부문 | |
| 임금구조 | 연봉급 및 성과급 비중이 높음 |
| 임금수준 | 비교적 낮음 (세금감면혜택이 낮음) |
| 주식부문 | |
| 시장구조 | 비상장주식, 시장거래로 환금성 낮음 |
| 조합 운영구조 | 주식가치 평가 필요, 높은 비용 수반 |
| 우리사주플랜운영 | |
| 플랜특성 | 기업인수(승계) 수단 |
| | 장기 기업저축(투자) |

플랜 설계시 고려사항

| | 특 성 |
|---------------|------------------------|
| 주식출연 기준 | 기본급, 또는 성과급 |
| 출연규모 (연간적립규모) | 세금혜택 및 소득수준, 성과규모 등 고려 |
| 주식출연 빈도 | 기본급(매월), 성과급(분기 또는 연말) |
| 주식출연 방법 | 유상출연(할인), 무상출연 |
| 주식투자 기간 | 출연방법, 대응출연여부 등에 따라 상이 |
| 주식유형 | 보통주, 우선주, 종류주식(도입예정) 등 |

- 중소기업에서 우리사주제도를 활용함으로써 임금유연화 배경
 - 일상적인 경영활동 중에서도 주요 인력확보를 통한 기업의 경쟁력 제고 (이연된 임금구조)
 - 종업원들이 골고루 출자하여 설립한 회사(startup company)의 형태
- 기업경영승계 전략으로서 차입금으로 일시에 오너의 지분을 인수하고 임금의 일부분으로 분할상환 방법
 - 대부분의 중소 비상장회사의 경영은 오너경영체제
 - 가족승계에서 탈피하는 경향
 - 종업원들에게 지분을 매각하는 오너들에 대해 주식매각에 따른 과세를 이연할 수 있는 혜택을 부여함으로써 제도를 활성화하는데 크게 기여



애로사항

대 기업

- 대기업이 소유와 경영이 분리되지 않는 가족경영 형태
 - 종업원의 경영참여 우려 잠재의식
 - 배당우선주와 같이 의결권이 없는 주식으로도 제도를 활용가능
- 노무담당자와 재무담당자가 우리사주제도를 임금체계의 일부분으로서 크게 고려하지 않고 있음
 - 최근에는 종업원들도 경영참여는 하지 않고 단순히 재산증식에만 관심을 표명하면서 우리사주제도를 활용하고자 하는 경우 : POSCO
- 급여로서 지급한 주식가치가 의무보유기간 동안에 떨어질 경우, 회사에게 손실보전을 요구하는 등의 갈등소지를 키울 수 있다는 점을 애로사항
 - 과거 손실 경험

중소기업

- 비상장회사들은 환금성 : 환매수 의무화 필요
- 비상장조합원들의 조합원자격과 관련해 1인당 취득한도
 - 1% 제한보다는 3억한도 규정
 - ☞ 3억원 중 적은 금액을 기준으로 우리사주조합원의 자격여부를 결정 필요
- 기업승계 전략으로서 우리사주제도를 활용하는 경우, 우리사주조합원에게 주식을 매각하는 오너에게 대한 과세이연 정책이 필요
 - 문제 발생시 : 개인 조합원 재산권 방어 미약, 개인의 재산상 손실이 발생할 소지
 - ☞ 갈등의 소지를 사전에 규약 또는 약정서를 통해 명확히 하는 세부플랜 설계 필요



우선배정제도, 민영화시 제도 활용방안

- **우리사주제도를 활용하여 상당한 지분을 인수하는 기회**
 - 상장회사에서는 우선배정제도 (전체주식취득금액의 80% 이상)
 - 비상장회사에서는 오너의 지분을 우리사주조합이 인수하는 기업승계전략
- **일시적인 주식의 취득자금을 마련하는 방법**
 - 사전에 적립식으로 취득자금을 마련
 - 차입 등을 통해 주식을 취득한 후 사후적으로 출연하는 자금으로 차입금을 상환하는 방법
 - ☞ 성과 연동 가능
 - ☞ 공기업 선진화(민영화) 과정에 활용가능





임금유연화 수단으로 우리사주제도 활용시 고려사항

◆ 성과연동 여부

- 고정급 형식 : POSCO, 미국, 영국, 프랑스와 같이 적립식 구조의 우리사주플랜의 경우 급여의 일부분을 출연하는 형태
- 성과급 형식 : 성과에 연동, 주식보유에 따른 배당소득과 주식매각에 따른 주가차익

◆ 업종별 성과배분 형태

- 매출액 기준 권장 회사 : 일반적으로 회사업무의 성격상 제조보다는 판매비중이 높은 곳 (제약회사, 백화점, 자동차), 매출액에서 이익이 차지하는 비율 파악이 쉬운 회사
- 이익기준 권장 회사 : 업무성격상 제조가 주가 되고 판매가 상대적으로 약한 곳 (중소규모 제조판매업체), 매출액을 성과산정지표로 채택하기에는 곤란한 업종(매출액에서 이익이 차지하는 비율이 시기에 따라 급변하는 업체), 노사 간에 신뢰가 높은 곳(가결산 또는 결산재무제표상의 이익을 종업원이 믿을 수 있는 업체)
- 생산비용 절감기준은 공장 및 생산라인의 난이도 및 특성에 따라 분리하여 생산현장

◆ 지급시기

- 주식취득에 따른 급여 인식시점은 소유권의 확정시점과 가처분 가능한 현금화 시점으로 구분
- 소유권 확정시점은 의무예탁기간과 연결되며 현금화 가능시점은 플랜에서 설정하는 별도의 투자기간과 관련
- 조합원은 주식보유에 따라 배당소득을 얻을 수 있으며, 보유 주식을 매각함으로써 차익 형태의 자본소득(capital gain)을 얻을 수 있다. 이처럼 이연시점은 법에서 정한 의무기간 종료시점을 기본으로 하고, 플랜이 정한 다양한 목적을 달성하기 위해 추가로 설정한 보유기간이 종료되는 시점



임금유연화 수단으로 우리사주제도 활용시 고려사항

◆ 보상규모 (차익, 배당금)

- 보상규모가 상당한 수준으로 되도록 하는 방법에는 크게 두 가지 방법
- 급여의 일정부분을 출연하고 이를 적립식 구조로 만드는 규모를 키워가는 방법
- 차입을 통해 상당한 규모의 거래를 일차적으로 하고, 천천히 성과로서의 이익금으로 상환해 나가는 방법

◆ 리스크 관리로 자산 안정성 강화

- 적립규모가 커지게 되면 자산의 리스크 문제가 발생
- 출연의 다양한 형식에도 불구하고 일정규모 이상의 자산을 자사주라는 하나의 투자대상에 투자하는 것은 리스크가 너무 크고, 급여를 받는 종업원의 입장에서는 더욱 그러하다고 할 수 있다.
이런 이유로 미국, 프랑스 등에서는 반드시 다른 자산과 함께 포트폴리오를 구성하여 자산을 다양화
- 주식의 환금성을 높이는 것으로 비상장회사에만 해당되는 사안

◆ 출연자금 원천

- 우리사주제도는 조합원 출연과 조합원 이외의 출연자로 구분하고 있다. 조합원 출연의 경우에는 할인율과 무관하게 유상출연으로 간주되며, 조합원 이외의 출연은 모두 무상출연으로 간주
- 무상출연분 : 배정시점에서는 과거의 노동의 보상, 인출시점까지의 차액은 미래가치의 보상 성격

◆ 세금인센티브 극대화

◆ 배당성향 등을 고려한 기업의 재무전략



우리사주조합 조직체계 다양화

- ◆ 우리사주조합 조직이 노동조합과 유사한 것과 관련하여, 일부 노무담당자나 경영자의 경우 우리사주제도 활용에 따라 또 다른 노동조합이 등장하는 것을 우려하는 경향
- ◆ 우리사주조합은 종업원으로 구성된 조합원의 자산을 관리해 주는 일종의 신탁 금융기관

| 구분 | 증권회사 방식 | 신탁은행 방식 |
|----------|---|---|
| 조합 법적 성격 | 민법상의 조합 | 임의단체로 설립 |
| 위탁기관 | 증권회사 | 신탁은행 |
| 회원의 지위 | 조합원 | 신탁계약 위탁자 겸 수익자 |
| 적립금 성격 | 종업원지주회 출자금 | 신탁 재산 |
| 주식매입 성격 | - 지주회의 업무 계약 - 조합 재산의 관리 | - 신탁 계약의 이행 - 신탁 재산의 관리 |
| 매입주식 권리 | 공유지분 | 신탁재산의 수익권 |
| 의결권 | - 개인주주 - 의결권 불통일 행사 | - 명의인은 신탁은행, 의결권은 신탁은행에 지시가능 |
| 세무 | - 법인세 과세 없음 - 회원 개인이 받은 배당금은 배당소득 (공제가능) | - 법인세 과세 없음 - 회원 개인이 받은 배당금은 배당소득 (공제가능) |



종업원 참여와 기업가정신

◆ 우리사주제도 활용기업의 특성

- 조합원 보유지분의 크기에 따라 상이하지만 조합원들은 민주적 의사결정, 평등주의, 직접 참여, 그리고 신뢰와 결속의 이상을 실현
- 공동체적인 속성이 조직 전반을 지배하는 경향
- 기업의 목표 역시 단순한 이윤 추구 뿐만 아니라, 조합원들의 소득과 노동시간 및 고용을 동시에 추구(고용보다는 임금변동 가능성이 높은 특성)

◆기업의 구조적 특성

- 노동의 가치가 자본의 가치보다 크고, 기업의 이익은 인간적 이익과 균형을 이룰 수 있다.
- 우리사주조합원들에게 제도의 철학과 가치를 이해하고 직무기술 뿐만 아니라 회사전반의 경영관리 능력을 두루 갖춘 조합원을 생산하기 위한 교육은 매우 중요

◆ 우리사주조합원의 기업가 정신

- 기업가정신을 사회화 또는 제도화하여 집단적 · 사회적 · 협동적 기업가정신을 배양
- 노동자가 기업가정신에 접근할 수 있게 하고 민주적으로 통제하고 참여적 학습과정을 보장하는 기업의 제도가 뒷받침함으로써 가능



종업원 참여

◆ 우리사주조합원의 의사결정 참여와 기업지배구조

재산권 방어차원에서의 참여 (정보공유 단계에서 의사결정단계)

※ 우리나라의 기아자동차나 미국의 Enron, WorldCom 등

- 분식회계나 독단경영으로 인해 종업원주주가 최대 피해자가 된 경우
- 자본주의가 발달할수록 ‘관계’ 를 잘 조정할 수 있는 성숙된 문화를 만들어 내는 정책수단은 매우 중요
- 단순한 유형적 자산증식에만 한정하지 않고 자본관계, 노사관계 등 ‘관계’ 와 관련한 무형적 자산을 증식시키는 토대를 만들어 사회갈등을 최소화 필요

◆ 주주총회를 통한 종업원 참여

- 우리사주제도를 통한 기업지배참여의 방법으로 취득한 주식의 소수주주권을 행사하여 종업원주주대표가 이사회에 참여할 수 방안
- 소수주주권인 집중(누적)투표제도를 통해 이사를 선임
- 대리권 위임이 쉽고 이에 따라 의결권을 집결하기가 상대적으로 쉬움



노동조합의 적극적 지원 및 협력관계

- ◆ 노동조합이 적극적으로 도와줄 필요
 - 일부 기업에서는 노동조합이 우리사주조합을 경쟁조직으로 견제
 - 임금협상과정에서 우리사주제도 활용 관점에서 노동조합이 적극적인 이해 필요
- ◆ 노동조합이 우리사주제도를 적극 활용하는 배경
 - 기업의 생존가능성이 떨어지는 경우, 종업원들이 급여삭감 등을 통해 일자리를 유지하고자 하는 노동시장 관점
 - 정상적으로 기업 활동이 잘 유지되고 있거나 성과가 지속적으로 개선되는 상황에서 노동조합의 유연한 임금인상수단으로 활용되는 재무적 관점

- ◆ 노동조합이 적극적으로 도와주는 기업의 우리사주제도가 발전
 - 대부분의 사례기업에서는 노동조합의 직간접적 관심과 지원으로 활용

발생 원인별 노사 분류 추이 (건수)

| | 전 체 | 체불임금 | 임금인상 | 해 고 | 단체협약 | 기 타 |
|------|-----------|------|------|-----|------|-----|
| 2000 | 250 | 7 | 47 | 2 | 167 | 27 |
| 2001 | 235 | 6 | 59 | - | 149 | 21 |
| 2002 | 322 | 2 | 44 | 8 | 249 | 19 |
| 2003 | 320 | 5 | 43 | 3 | 249 | 20 |
| 2004 | 462 | 3 | 56 | - | 386 | 17 |
| 2005 | 287/(181) | - | 36 | - | 236 | 15 |
| 2006 | (253)/138 | 1 | 26 | 3 | 97 | 11 |

Contents



우리사주제도 정책개발 및 지원

ESOP Policy & Support



제도 홍보 및 교육

| | 정 부 | 민 간 |
|-------|---|-------------|
| 담당기구 | 정부 및 관련 유관기관 | 관련 서비스 제공업체 |
| 제도 홍보 | 제도의 특징 및 장단점 | 자체 홍보 |
| 설립 지원 | 제도 설립과정에서의 유의할 점 각종 양식 제공, 유권해석 자료집 제공 | |
| 관리 지원 | 조합설립신고 온라인 운영상황보고서 온라인 (통계시스템으로 연결) | |
| 대출 지원 | 신용보증지원 | 대출상품 연계 홍보 |

- ◆ 임직원들의 제도에 대한 이해 필요, 전문적인 설계 필요
- 사례를 중심으로 교육 또는 홍보활동
- 경영자의 경우 경총이나 해당사업체가 속하는 협회, 그리고 지역적으로는 지식경제부 산하의 벤처활동 지원기관, 중소기업청 등을 통해 많은 정보를 확보,
- 미국, 일본은 경영계가 더 적극적

조합원 자격범위 확대

- ◆ 주식보유에 따른 자격범위
 - 소규모기업 비상장기업 : 취득금액기준으로는 3억원 또는 총발행주식의 1% 중 적은 쪽을 기준으로 조합원 자격여부를 결정
 - 한도를 초과하는 경우 적용할 수 있는 비적격플랜을 조금이라도 활용할 경우, 기존 적격플랜에 해서도 조합원 자격을 박탈
 - 우리나라의 경우에는 조합원 자격 자체가 바로 세금혜택을 받을 수 있는 자라는 등식이 성립되는 구조로 운영
- ◆ 종업원매수선택권제도를 통해서도 우리사주조합은 전체주식의 20%이상을 취득할 수 없음
 - ☞ 우리사주제도를 통해 20%이상의 지분을 취득이 힘든 상태
- ◆ 거래관계에 따른 조합원 자격범위
 - 50% 이상 매출거래관계에 있는 관계회사는 주거래회사의 조합원 자격 취득 (주거래회사 동의필요)
- ◆ 퇴직조합원의 자격유지
 - 기취득 주식에 대해 조합원 자격유지로 장기투자 유도 및 세제인센티브 유지
 - 환매수 회사부담 줄이고, 사회보험의 공적 투자수단



우리사주조합의 법인격 다양화 및 시장인프라 조성

- ◆ 전문금융서비스 기관으로서의 우리사주조합
 - 미국, 영국, 프랑스 등과 같이 신탁사(trust) 형태의 법인격 허용 필요
 - 조합원 자산의 다양한 운영 등으로 재산증식에 기여 가능

- ◆ 우리사주플랜 설계 및 자산관리와 관련하여 다양한 금융기관이 다양한 우리사주관련 상품으로 경쟁할 수 있는 환경 필요
 - 우리사주제도는 같은 자산관리플랜인 퇴직연금제도보다 덜 정형화되어 있을 뿐만 아니라 다양한 목적과 수단을 갖고 있는 플랜
 - 예탁, 자산운영을 포함한 자산관리 등 서비스 제공업자간의 경쟁이 가능한 환경 필요



조합자산의 적립구조 및 자산 안정성 확보

◆ 적립형 구조로 자산규모 확대 및 장기투자 유도

- 장기투자가 가능해지기 위해서는 우리사주에 보유자산의 50%(조합에서 비율을 결정) 이상을 투자하고, 이를 조합에서 관리해주도록 해주는 선진국형 적립형 플랜도입이 절실
- ※ 영국의 SAYE, 프랑스의 PEE, 미국의 401k 등 참고

◆ 자산 안정성 확보

- 비상장기업에서 주로 발생하는 문제로 플랜 탈퇴자에 대한 환금성
환매수 의무규정 필요 (활성화에 기여하기는 하겠지만, 피해자 구제 힘들어)
- 일정금액 한도 내에서 원금보장을 해주는 방법과 자산의 포트폴리오 구성을 통한 금융기법을 통해 손실가능성의 리스크를 줄이도록 하는 방법
퇴직연금상품과 같이 우리사주제도 또한 기금확대를 위해서는 적립형 구조와 함께 그에 따른 포트폴리오를 구성할 수 있도록 해 주는 것이 바람직



세제인센티브의 실효성 제고

- ◆ 적립형 구조로 자산규모 확대 및 장기투자 유도
 - 장기투자가 가능해지기 위해서는 우리사주에 보유자산의 50%(조합에서 비율을 결정) 이상을 투자하고, 이를 조합에서 관리해주도록 해주는 선진국형 적립형 플랜도입이 절실
 - ※ 영국의 SAYE, 프랑스의 PEE, 미국의 401k 등 참고

| | 현 행 | 개선방안 |
|------------------------|--|--|
| 주체 | 우리사주조합원 | 우리사주조합 |
| 기산시점 | 의무예탁기간 종료일의 다음날 | 출연자 구분, 유무상 구분 없이 우리사주조합 취득시점 |
| | <table border="1"> <tr> <td>의무 예탁 기간</td> <td> - 조합원 1년 - 회사 무상출연 4-8년 </td> </tr> </table> | |
| 의무 예탁 기간 | - 조합원 1년 - 회사 무상출연 4-8년 | |
| 세금감면을 위한 추가 예탁기간 합산 | - 조합원 출연시 : 3~5년 - 회사 무상출연시 : 4-8년 별도 추가 | 출연자 구분, 유무상 구분 없이 보유기 간에 따른 동일한 세금혜택 가능 |
| 인출시점 | 조합원 인출시점 | 조합 인출시점 |



의무보유기간의 일관성 및 유연성

할인 폭에 따른 의무보유기간 설정

| | |
|------------------|---|
| <p>현행</p> | <p>- 현행 조합원출연 1년, 회사 및 대주주 무상출연 4-8년 구분</p> |
| <p>개선 방안</p> | <p>- 조합원출연, 회사, 대주주 출연 구분 없이 [기본 1년 + 자체인센티브의 크기에 따른 추가적 의무보유기간 자율설정] 구조 ※ 단, 100% 할인, 즉 무상출연의 경우 추가의무보유기간은 4년으로 연장 ※ '30%이상' 요건은 현행 조세특례법상 30%할인까지는 시가로 판단</p> |
| <p>기대 효과</p> | <p>- 제도의 취지를 살리면서도 노사협의를 통해 회사실정에 맞는 다양한 제도설계 가능하도록 자율성 강화 - 합의에 기초한 장기보유로 다양한 목적 달성가능 (자본시장 확대 가능, 회사 자체 자본조달 등)</p> |



End of Documents

email : ahn@esop.kr

02-3667-0112

<http://www.esop.or.kr>

<http://www.esop.kr>