





제8회 충남 협동조합 연구포럼

# 외국의 협동조합 사례

2013. 4. 24



지역재단



# 제8회 충남 협동조합 연구포럼

## 1. 연구포럼 개요

- 기간: 2013년 4월 24 (수) 14:00~17:00
- 장소: 충남발전연구원 1층 회의실
- 대상: 협동조합·사회적기업·마을기업·자활부문 사회적경제 조직 대표 및 종사자, 관련 연구자, 활동가, 공무원, 일반 시민 등

## 2. 연구 포럼 목적

- 협동조합기본법 제정과 기존 협동조합의 정체성 확립, 협동조합의 지역사회 기여 등에 대한 이해를 도모
- 협동조합에 대한 지평을 넓히고 충남 협동조합 발전을 위한 다양한 논의를 진행

## 3. 행사순서

14:00~14:05	개회사	송 두 범
14:05~14:10	충남 협동조합 연구포럼 소개	김 종 수
14:10~14:50	발 표 1. 독일의 협동조합 - 역사, 현황, 전망 및 시사점 -	전 형 수
14:50~15:30	발 표 2. 캐나다 퀘벡주의 협동조합 시스템과 시사점	이 인 우
15:30~15:40	휴 식	
15:40~17:00	종합 토론	송 두 범

## 4. 포럼 전체일정

- 매주 수요일 진행을 원칙으로 함.
- 행사장 : 충남 공주시 금흥동 101(공주시 연수원길 73-26)
- 문 의 : 충남발전연구원 충남사회적경제지원센터 박춘섭 연구원  
(전화 : 041-840-1217, 이메일 : jacobp73@cdi.re.kr)
- ※ 발제자 사정에 따라 요일, 시간, 장소 및 주제 등은 변경될 수 있음.

회 차	일 시	내 용
1	2/13	· 협동조합운동과 사회적경제: 새로운 경제전략의 가능성
		· 협동조합과 지역운동
2	3/6	· 한국협동조합운동의 특징과 당면과제
		· 한국협동조합의 정체성과 지역사회기여
3	3/13	· 농협 개혁의 주요내용과 한계
		· 농협의 정체성 및 지역사회 기여방안
4	3/20	· 지역농협의 개혁사례 : 안성 고삼농협
		· 지역농협의 개혁사례 : 괴산 불정농협
5	3/27	· 생활협동조합과 지역사회
		· 생활협동조합의 정체성과 과제
6	4/10	· 신협 운영현황 및 문제점
		· 사례발표 : 논골신협
7	4/17	· 새마을금고 운영현황 및 문제점
		· 사례발표: 대구 원대새마을금고
8	4/24	· 협동조합사례 : 독일 사례
		· 협동조합사례 : 캐나다 퀘벡사례
9	5/8	· 기존협동조합과 새로운 협동조합간 갈등 및 문제점
		· 기존협동조합과 새로운 협동조합간 협력방안

# 목 차

## 발 표

- 독일의 협동조합 - 역사, 현황, 전망 및 시사점  
전형수 교수(대구대학교 경제학과) ..... 5
- 캐나다 퀘백주의 협동조합 시스템과 시사점  
이인우 부연구위원(농협경제연구소 협동조합연구센터) ..... 55



제8회 충남 협동조합 연구포럼

발 표 1.

# 독일의 협동조합

## - 역사, 현황, 전망 및 시사점 -

전 형 수

대구대학교 경제학과

교수



# 독일의 협동조합

-역사, 현황, 전망 및 시사점-

전 형 수\*

## <목 차>

I. 서 문	IV. 협동조합의 역할과 과제
II. 협동조합조직의 발생과 발전	V. 독일협동조합의 장점과 한계
III. 협동조합의 법률적 근거	VI. 독일협동조합의 시사점
	VII. 맺음말

## <요 약>

독일의 협동조합 역사는 협동조합간 협동으로 시작한다. 서민대중의 경제적 궁핍을 극복하고자 라이프아이젠, 술체-텔리취 등 협동조합 선구자들이 경영 가이드라인으로 제시한 ‘자조’, ‘자기관리’, ‘자기책임’ 원칙은 서민대중의 경제적 안정과 자주성 확보를 위한 견인차로서 협동조합의 효용성을 높였고, 그 성과는 협동조합이 국민경제의 주요한 일원으로서의 자리매김에 지대한 공헌을 했다. 이는 독일이 협동조합의 나라라는 별칭이 근거이다. 하지만 이 성과는 협동조합원칙에 매몰된 것이 아니라, 이 원칙에 내재한 잠재력 개발을 위한 부단한 노력의 결과이다. 그 대표적인 것이 협동조합협회와 네트워크이다. 이 점에 역점을 두어 독일협동조합의 역사, 현황, 전망 등을 살펴보고, 이어서 우리나라 협동조합의 장기적 발전을 위한 시사점을 짚어보고자 한다.

-----  
\* 대구대학교 경제학과 교수, 2013년 4월 24일.

## 약어

- AG. : Aktiengesellschaft (주식회사)
- BAFin: Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (금융서비스감독을 위한 연방감독청).
- BIS. : Bank of International Settlement (국제결제은행)
- BOT. : Build-Operate-Transfer
- BTL. : Build-Transfer-Lease
- BTO. : Build-Transfer-Operate
- BVR: Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (독일폴크스방켄 및 라이프아이젠방켄 연방협회).
- DGK: Deutsche Genossenschaftskasse (독일협동조합금고)
- DGRV.: Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband e. V.(독일협동조합-라이프아이젠협회)
- DRV: Deutschen Raiffeisenverband (독일라이프아이젠협회)
- DZ Bank: AG Deutsche Zentral-Genossenschaftsbank (독일중앙협동조합은행주식회사)
- EAG: Einlagensicherungs- und Anlegerentschädigungsgesetz (예금보호와 투자자 손해배상법)
- EU.: European Union (유럽연합)
- e.V. : Eingetragener Verein (등기한 협회)
- GDP: Gross domestic product (국내총생산)
- GdW. : Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e. V.(독일주택 및 부동산기업 연방협회)
- GenG.: Gesetz betreffend die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften (독일 산업 및 경제협동조합에 관한 법)
- GewO: Gewerbeordnung (영업질서법)
- GZ-Bank: Genossenschaftszentral-Bank AG (협동조합중앙은행 주식회사)
- GZB-Bank : Genossenschaftliche Zentralbank AG Stuttgart (슈투트가르트 협동조합중앙은행 주식회사)
- LPG: Landwirtschaftliche Produktionsgenossenschaften (농업생산협동조합)
- SGZ-Bank: Südwestdeutsche Genossenschafts-Zentralbank AG (서부독일협동조합중앙은행)
- WGZ-Bank: Westdeutsche Genossenschafts-Zentralbank (서부독일협동조합중앙은행 주식회사)
- VereinsG: Gesetz zur Regelung des öffentlichen Vereinsrechts (공공 협회권 규제 법).
- ZdK. : Zentralverband deutscher Konsumgenossenschaften e. V. (독일소비협동조합중앙회)
- ZGV. : Zentralverband Gewerblicher Verbundgruppen (산업네트워크 그룹의 중앙협회)

## I. 서 문

독일은 협동조합의 나라이다. 지난 19세기 중반 자본주의의 급속한 팽창과 자유 시장경쟁의 과열로 인한 부(富)의 집중화, 서민 대중의 빈곤화, 노동과 자본 계급의 양극화 등 점점 심화되는 사회적, 경제적 갈등을 해소하고 사회 정의를 실현하고자 일어났던 협동조합운동은 ‘연대’, ‘민주주의’, ‘자유’, ‘공평’, ‘애타주의’ 등 보편적 아이디어에 바탕을 두고 들불 번지듯 전국으로 퍼져 나갔다. 그리고 이 운동의 실무적 가이드라인으로 제공된 조합원의 ‘자조’, ‘자기관리’, ‘자기책임’ 원칙은 고리대금업자들의 횡포를 막아 서민대중의 경제적 독립과 자유 의지를 고취했고, 농민해방운동으로 피폐해진 농촌을 되살렸다.

또한 협동조합은 제2차 세계대전 후 폐망의 잿더미에서 국민경제를 재건하여 오늘날의 부국(富國) 독일을 일군 원동력이 되었다. 그리고 통독 이후에는 구(舊) 동독의 실패한 사회주의 계획경제를 흡수하여 통일독일의 대업을 일구는 중심적 역할을 맡았다. 이러한 독일의 협동조합은 세계적으로 널리 전파되어 제3세계의 경제개발에도 지대한 공헌을 하고 있다.

현재 독일에는 금융, 농업, 산업, 소비, 주택 등 5개 분야에 각기 기초, 지방, 연방 단위로 이어지는 3 단계의 협회조직이 구성되어 있다. 그 상부에는 분야별 연방협회를 회원으로 하는 ‘독일 협동조합 및 라이프아이젠 협회(DGRV)가 있다. 이 다단계 조직에는 2011년 말 기준 5,654개의 협동조합이 전국적 조직망을 갖추어 활동하고 있고, 그 회원은 약 2,000만 명이며 직원은 약 80만 명에 달한다. 또한 협동조합은행의 자산총액은 7,290억 EURO이며, 농업, 산업, 소비 및 서비스 분야 협동조합의 매출고는 약 1,631억 EURO를 기록하고 있다.

독일 인구가 8,200여만 명인 점을 감안하면, 국민의 1/4가 협동조합원이다. 이는 독일에서 가장 많은 회원을 가진 경제조직이 협동조합임을 의미한 것이다. 그리고 경제활동인구가 약 4,050만 명에 달하는 노동시장에서 80만 개 이상의 일자리 제공은 협동조합의 고용 효과가 적지 않음을 반증한 것이다. 이처럼 협동조합이 국민경제의 중요한 버팀목이란 것은 국내총생산(GDP)의 6%에 달하는 매출액에서도 알 수 있다. 특히 금융서비스 시장에서 차지하는 협동조합의 비중은 아주 높다. 예컨대 고객예탁금 기준으로 협동조합은행의 시장점유율은 약 20%에 해당하며, 순위로는 26.7%의 스파르카세(Sparkasse)와 21%의 시중은행들에 이어 제3위를 확보하고 있다. 이는 협동조합은행이 독일의 금융시장을 책임진 대형금융기관임을 의미한다.

이처럼 독일에서 이룬 협동조합의 다대한 성과에는 다른 무엇보다 협회 조직이

주축이 된 협동조합간 협동이 그 바탕이었다. 따라서 협회의 개념, 조직, 활동 등을 중심으로 독일 협동조합의 역사, 현황, 전망, 문제점 등을 살펴보고자 한다.

## II. 협동조합조직의 발생과 발전

독일의 협동조합은 궁핍의 산물이다. 지난 1840년대 중반 당시의 극심한 흉작과 기근은 농민과 도시 서민들에게 협동조합적 자조와 연대의 힘이 얼마나 위대한가를 입증하는 역사적 계기가 되었다. 협동조합의 정신적 아버지로 일컫는 술체-델리취(Hermann Schulze-Delitzsch)와 라이프아이젠(Friedrich Wilhelm Raiffeisen)은 이러한 시대적 고난을 극복하고자 각기 도시와 농촌에서 협동조합운동을 펼쳤다.

술체-델리취는 신발제조·수선업자, 목공 등 영세수공업자들의 경제적 어려움을 들어 주고자 ‘자조(自助)’, ‘자기관리’, ‘자기책임’의 원칙에 입각하여 이들을 위한 ‘자재조합(Rohstoffassoziation)’을 1847년 설립하였다. 그리고 이 조합의 재정 지원을 위해 오늘날 폴크스뱅크(Volksbank)의 전신인 ‘저축-선불조합(Spar-Vorschussverein)’을 1850년에 세웠다.

이어서 그 상위 단체인 ‘독일 선불·신용조합의 중앙거래사무소(Centralkorrespondenzbüro der Deutschen Vorshuß- und Kreditverein)’를 1859년 조직했다. 이 무렵 지역단위의 협회들이 많이 건설되자, 1864년 ‘자조에 근거한 독일 산업 및 경제협동조합의 일반협회(Allgemeiner Verband der auf Selbsthilfe beruhenden Deutschen Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften)’를 설립하여 앞의 중앙사무소 등 지역 협회의 감사를 정기적으로 수행하였다. 이 협회는 1920년 ‘독일협동조합협회(Deutscher Genossenschaftsverband)’로 이름을 바꾸었다.

라이프아이젠 계통의 농촌협동조합도 1846/47년 겨울 농민들의 경제적 고난을 들어 주고자 일명 ‘빵조합(Brotverein)’이라고 하는 ‘빵과 과일의 자체조달을 위한 조합(Verein für Selbstbeschaffung von Brot und Früchten)’을 설립하였다. 이는 자선활동을 원칙으로 하였기 때문에 오늘날 개념의 협동조합은 아니다. 하지만 라이프아이젠은 자조를 위한 지원과 공동 구·판매의 협동조합적 아이디어에 바탕을 두고 농촌협동조합운동을 전개하였다. 그 결과 1864년 ‘Heddesdorfer Darlehnskassen-Verein’라는 대부(貸付)금고조합을 설립하였다. 이로써 오늘날의 ‘라이프아이젠뱅크(Raiffeisenbank)’로 발전한 최초의 농촌신용협동조합이 탄생한 것이다.

이어서 1872년 ‘농업중앙금고(Zentralkassen)’가 설립되고, 1877년에는 앞의 조합

과 금고를 모두 아울리는 농촌협동조합의 최초 3단계 조직의 정점(頂点)에 있는 ‘농촌협동조합 법률지원협회(Anwaltschaftsverband ländlicher Genossenschaften)’가 설립되었다. 이 협회는 협동조합법(1889)에 의해 감사협회로 인정받고, 그 이름을 ‘독일 농촌협동조합의 일반-법률지원협회(General-Anwaltschaftsverband ländlicher Genossenschaft für Deutschland)’로 바꾸었다. 그 후 1913년 다시 ‘독일 라이프아이젠-협동조합의 일반협회(Generalverband der deutschen Raiffeisen-Genossenschaften e.V.)’로 개명하였다.

하지만 나치정권이 들어서고 전시 국면이 전개되자 협동조합은 국가의 엄격한 통제를 받게 되었고 활동 또한 극히 위축되었다. 이처럼 나치 정권에 의해 잃어버린 협동조합의 정체성을 되찾기 위해 제2차 대전 직후 협동조합 협회의 부활을 시도하였지만, 점령지별 영토 분할과 특히 소련 점령지에서의 거센 반발 때문에 좌절되었다. 따라서 우선 미국, 영국, 프랑스 등 서방 3개국의 점령지에서 협회재건이 시작되어 1947년 ‘독일농업협동조합공동체(Arbeitsgemeinschaft der deutschen ländlichen Genossenschaften)’를 설립하고, 이를 바탕으로 1948년 11월 ‘독일 라이프아이젠협회(Deutscher Raiffeisenverband e.V.)’가 조직되어 감사협회가 되었다.

산업분야에서의 협회 설립도 농업분야와 마찬가지로 어려움을 겪었다. 먼저 ‘산업감사협회공동체(Arbeitsgemeinschaft der gewerblichen Prüfungsverbände)’를 서독 지역에서 구성하고, 이어서 ‘산업협동조합공동체(Arbeitsgemeinschaft der gewerblichen Genossenschaften)’를 설립하였다. 이를 근거로 1949년 ‘독일 협동조합협회(Deutscher Genossenschaftsverband(Schulze-Delitzsch) e.V.)’가 신설되어 감사협회가 되었다.

이처럼 ‘독일 라이프아이젠협회’와 ‘독일협동조합협회’는 각기 농촌의 농업과 도시의 산업 분야에서 협동조합운동을 이끄는 견인차 역할을 맡았고, 라인(Rhein)강의 경제거점에 동참하여 조합원의 급속한 증가, 시장점유율의 확대 등 괄목할 만한 성과를 이루었다. 하지만 1967년 독일의 ‘연방감독청(Bundesaufsichtsamt)’이 1930년대부터 지켜왔던 신용차입자의 이자고정 제도를 폐지했다.<sup>1)</sup> 그 결과 시중은행 등 많은 금융기관들과의 경쟁이 심화되자, 중앙과 기초 단위의 협동조합들을 묶어 보다 큰 단위를 결성하자는 주장이 나왔다. 그러나 오래 동안 농촌과 도시에서 각기 독자적으로 성장해 온 라이프아이젠협회와 독일협동조합협회의 합병에는 많은 난간이 있었다.

하지만 협동조합간 협동이란 큰 틀에서 합병 협상을 시작하여 1972년에 협동조합

---

1) 이는 신용차입자가 이자율과 그 기간에 관한 내용을 독자적으로 결정할 수 있는 제도이다. 이를테면 신용차입자는 변동 혹은 확정 이자를 선택할 수 있다. 변동이자의 경우는 시장이자 그 기준이 되고 이자변제는 항상 가능하다. 확정이자는 예컨대 1년, 5년, 12년 등 그 기간을 지정할 수 있다.

협회제도를 전반적으로 바꾸는 새로운 질서를 이끌었다. 이를테면 먼저 중앙단위의 신용협동조합들이 합의하여 최초로 연방단위의 협회를 결성하였다. 이와 더불어 기초단위에서도 라이프아이젠과 술체-델리취 계통의 신용협동조합들이 합병 대열에 적극 참여하였다. 또한 지역단위의 감사협회들이 합병하였고, 이런 움직임은 중앙단위로 옮겨갔다.

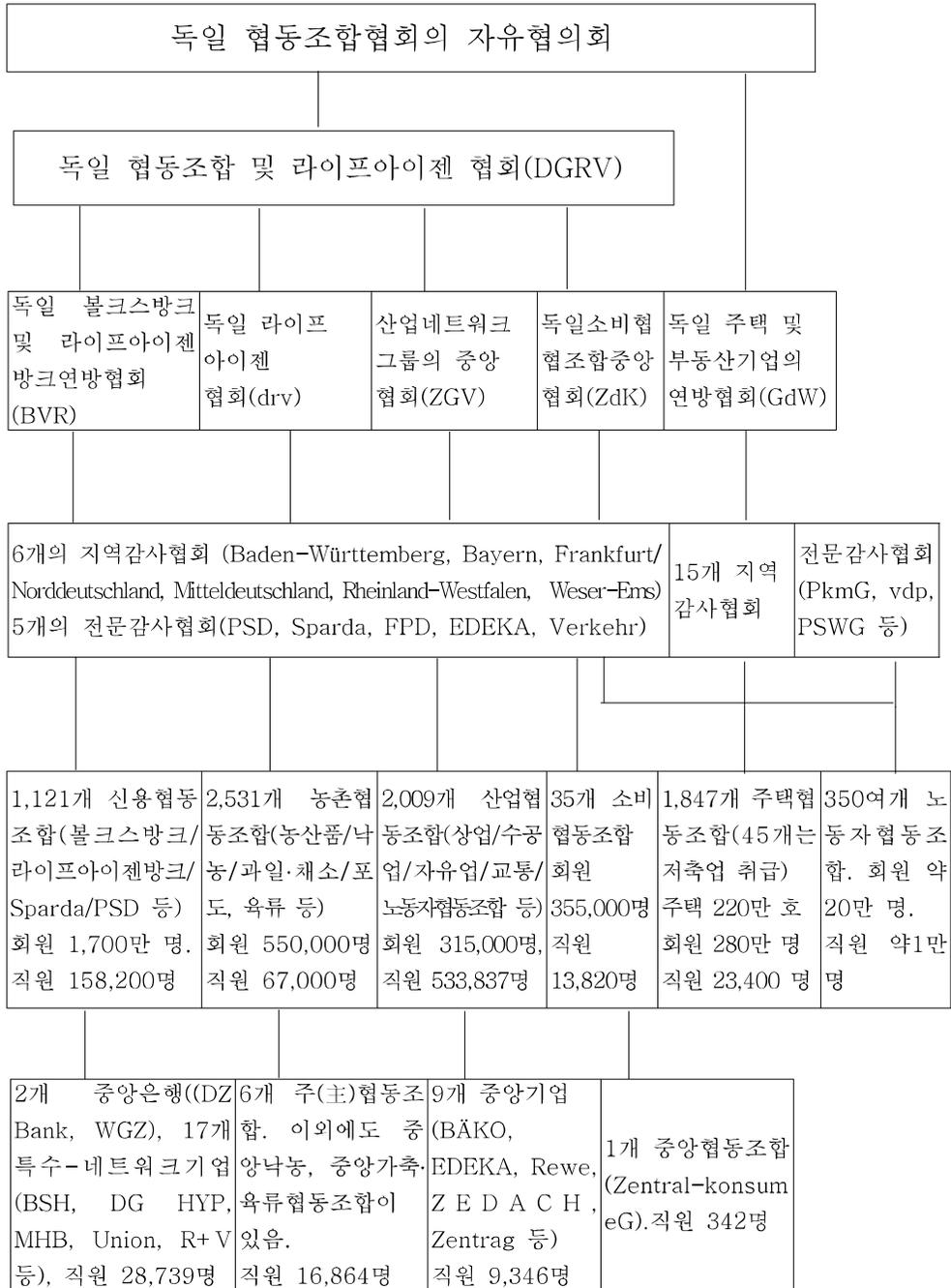
그 결과 라이프아이젠과 술체-델리취 계통의 신용협동조합들을 회원으로 하는 ‘독일 폴크스뱅크·라이프아이젠뱅크 연합협회(Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken: BVR)’가 조직되었다. 또한 농촌과 도시에서 경제사업을 전담하는 라이프아이젠과 술체-델리취 계통의 협동조합은 각기 ‘독일 라이프아이젠 협회(Deutscher Raiffeisenverband: DRV)’와 ‘산업 네트워크 그룹의 중앙협회(Zentralverband Gewerblicher Verbundgruppen: ZGV)’로 발전하였다.

이처럼 전국단위로 조직된 3개의 연방협회, 즉 BVR, DRV, ZGV을 회원으로 하는 ‘독일협동조합-라이프아이젠협회(Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband e.V.: DGRV)’가 협동조합의 최상층(最上層) 기구로 조직되어 있다. 여기에는 소비협동조합의 이해를 대변하는 연방조직으로써 ‘독일소비협동조합중앙협회(Zentralverband deutscher Konsungenossenschaften e. V.: ZdK)’가 회원으로 가입되어 있다.<sup>2)</sup>

이러한 다단계의 결합으로 100년 이상 지속되었던 독일협동조합의 양대 줄기인 라이프아이젠과 술체-델리취 계통의 이중구조가 종식되었고, 기초단위의 협동조합과 그 조합원의 공동 이해는 최상층 기구(DGRV)와 그 회원인 연방협회간의 협동조합적 협동의 토대에서 보다 효과적으로 충족될 수 있었다. 또한 협동조합에서의 신경분리가 전국적 단위에서 완결됨에 따라 협동조합간의 인적 결속과 동시에 자금과 물자의 통합까지 이루어졌다.

2) 독일에서는 이미 1900년대 초부터 협동조합협회간의 자율적 협의체가 있었다. 이를 최초한 주창한 사람은 산(상)업협동조합의 변호사인 Hans Crüger 박사이다. 그는 1907년 협동조합총회가 열린 라이프직히에서 협동조합제도에 관련한 중요한 문제에 대해서는 협동조합협회들의 이해를 구하는 것이 바람직하며 가능하다는 견해를 제시했다. 이를 계기로 1916년 3월 16일 여러 분야의 협동조합협회들이 모여 ‘독일 협동조합협회의 자율 위원회(Freier Ausschuß der deutschen Genossenschaftsverbände)’가 창설되었다. 이 위원회의 회원은 DGRV와 ‘독일 주택 및 부동산기업 연방협회(GdW)’이다(참조 <그림 1>). 주요과제는 각 소속협회의 경험과 아이디어를 교환하고 전체사회에 대해 협동조합적 공동이해를 보호 및 육성하는 것이다. 특히 입법자 및 정책입안자(정부)의 대화창구로서 협동조합법 내지 관련법의 제정 및 개정에 협동조합의 관심을 반영시키는 역할을 맡고 있다(예: 이용고의 배당을 비용으로 인정). 이 위원회는 소속협회의 자율성과 독립성에 바탕을 두기 때문에 책임과 의무를 부과하는 별도의 정관 내지 운영규정이 없다. 그리고 소속협회들이 자율적으로 정한 순서에 따라 3년씩 번갈아 이 위원회의 위원장을 맡아 운영과 관리를 책임진다.

<그림 1> 2011년 9월 말 현재 독일 협동조합조직



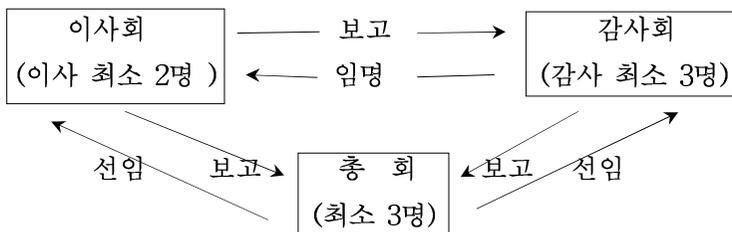
자료: Die deutschen Genossenschaften 2011, Entwicklung-Meinung-Zahlen, DG Verlag, Wiesbaden 2011, p. 7.

### III. 협동조합의 법률적 근거

독일의 협동조합은 1867년 당시 프로이센 정부가 ‘산업 및 경제협동조합의 사법적 지위에 관한 법(Gesetz betreffend die privatrechtliche Stellung der Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften)’을 제정함으로써 세계 최초로 고유의 조직법을 가지게 되었다. 이는 다른 무엇보다도 헤르만 술체-텔리취의 헌신적 노력의 결과이다. 그는 당시 극심한 흉년으로 인해 특히 저소득-서민층이 겪고 있는 참혹한 삶을 협동조합적 협동으로 극복하고자 조합원의 ‘자조’, ‘자기관리’, ‘자기책임’을 골자로 하는 법안을 발의하여 위의 조직법 제정을 이끌었다. 이 법은 1889년 5월 1일 ‘산업 및 경제협동조합에 관한 법(GenG: Gesetz betreffend die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften)’으로 개명하여 현재까지 독일 협동조합의 법률적으로 근간을 이루고 있다.

이 독일 협동조합법(GenG)은 제1조 제1항에 협동조합은 ‘조합원의 수가 제한되지 않는 회사이며 공동의 사업경영으로 조합원의 경제 혹은 영리 축진을 목적으로 한다’고 명시하고 있다. 이러한 법률적 정의에서 보면, 협동조합은 ‘인적 조직’, ‘조합원 그룹에서의 자조’, ‘공동의 기업경영’, ‘조합원의 경제 및 영리 축진(조합원축진)’이란 특성을 가지고 있다. 달리 표현하자면, 협동조합은 조합원의 자기책임에 의한 자기관리로 운영되는 조합원의 자조조직이란 것이다. 만약 조합원이 아닌 다른 사람이 협동조합을 관리 및 운영한다면, 협동조합의 성과가 조합원축진을 위해 투입될 가능성이 줄어들어 결국 조합원의 자조 동기가 감퇴하여 협동조합은 도태되든지 아니면 변질의 길을 걷게 될 위험이 높기 때문에 조합원의 자기책임에 의한 자기관리를 요구한 것이다.

<그림 2> 협동조합의 기본모델



이러한 입법취지의 실효적 구현을 위해 항시 구비해야 할 협동조합의 필수상설기관으로써 ‘총회’, ‘이사회’, ‘감사회’를 두도록 규정하고 있다. 이를테면 협동조합의 기본적 사항에 관한 의사결정은 총회가 맡도록 하고, 업무집행은 이사회 그리고 이의 업무 및 회계 감사(監査)는 오로지 감사회(監事會)가 전담하도록 명시하고 있다.

상기한 협동조합 기관의 소관업무는 각기 독립적으로 분리되어 있다. 따라서 각 기관들은 상·하가 아닌 동등한 관계를 견지하고 있다. 즉 모든 기관들은 일정한 고유의 기능을 가지고 있다는 것이다. 하지만 총회는 협동조합의 최고 의사결정기관으로서 예컨대 정관의 개정, 이사와 감사회의 감사 면직 등 협동조합의 운명을 결정하는 주요 사안을 다룬다.

위의 <그림 2>에서처럼 이사회는 총회가 조합원 중에서 선임한 2명의 이사로 구성한다. 하지만 정관으로 2명 이상의 이사 정수와 다른 방식(감사회)의 이사 선임을 명시할 수 있다. 그리고 유급 혹은 무급의 이사를 둘 수 있다. 또한 이사회의 책임경영을 보장하기 위해 법 혹은 정관으로 규정하지 아니한 사항에 대해서는 원칙적으로 어떠한 구속을 받지 않도록 했다. 이와 관련하여 이사회의 이사는 규정과 양심에 따라 협동조합경영을 신중하게 수행할 것을 법률로 명시하고 있다. 이러한 신중의무의 실효성 제고를 위해 최소한 2명 이상의 이사 정수를 규정한 것이다.

감사회는 3명의 감사로 구성하되, 정관으로 그 정수를 늘릴 수 있다. 감사 역시 조합원이어야 하면 총회에서 선출한다. 이처럼 이사뿐만 아니라 감사를 총회에서 조합원 중에 선출하도록 규정한 것은 외부로부터 압력을 막고, 협동조합의 영업 자유를 보호하는 정책을 쌓기 위함이다. 예컨대 협동조합협회 등 유관기관의 자문, 지도 등은 어디까지나 지원에 불과한 것이다.

지난 2006년 협동조합법을 개정하여 협동조합 설립 취소 회원 수를 7인에서 3인으로 낮추었다. 이는 협동조합 설립에 필요한 최소 회원 수를 채우고자 이해관계가 없는 자를 끌어드리는 부당성을 없애기 위함이다. 이와 관련하여 조합원이 20명 이하인 경우 정관의 규정으로 1인 이사회를 두고 감사회를 포기할 수 있도록 했다. 또한 이전에 없었던 최소자본에 관한 규정을 정관에 명시할 수 있도록 했다. 이러한 법률적 조치는 급변하는 사회경제적 환경을 고려하여 협동조합의 유연성과 재정적 건전성 제고를 고려한 것이라고 볼 수 있다.

이외에도 독일 협동조합법의 특징으로서 의무회원제를 들 수 있다. 이를테면 동법은 제54조에 ‘협동조합은 감사권을 가진 협회(감사협회)의 회원이어야 한다’고 명시하고 있다. 이는 협동조합 설립과 법인으로서는 등기를 위한 필수 요건이다. 이 제도는 1930/31년 대공황으로 인해 특히 협회의 회원이 아닌 협동조합의 파산 때문에 도입한 것이며, 조합원과 채권자의 이해 보호를 위한 감사 목적 강화에 주안점을

두고 있다. 독일 협동조합은 거의 대부분 정부로부터 감사권을 부여받은 협동조합 협회에 가입하고 있다.

이는 ‘자조’, ‘자기관리’, ‘자기책임’ 등 ‘3자 원칙’의 보호 육성에 목적을 둔 것이다. 이를테면 협동조합은 -자본회사(예 주식회사)와는 달리- 조합원이 자기책임으로 스스로 관리하는 자기기관이다. 따라서 협동조합과 무관한 기관이나 조직에 감사를 맡기는 것은 자기기관의 논리에 어긋나기 때문에 감사권을 협동조합협회에 부여하고, 이를 통해 협동조합간 협동의 실현뿐만 아니라 ‘3자 원칙’의 실효성 제고를 꾀한다는 정부의 배려도 큰 몫을 차지하고 있다.

독일 협동조합(감사)협회의 회원은 협동조합이지만, 그 형식은 협동조합법이 아닌 민법전의 협회규정에 근거한 것이다. 이 협회의 지배구조 등에 관해서는 차후 기회가 주어지면 논의하고자 한다.

## IV. 협동조합의 역할과 과제

위의 <그림 1>에서처럼 협회 중심의 수직적 통합은 장기간에 걸쳐 형성된 독일 협동조합제도의 오래된 전통이다. 또한 이는 기초단위의 협동조합과 그 조합원의 필요성에 의해 자율적으로 조직된 협동조합간 협동이란 점이 그 특징이다. 이를테면 라이프라이젠과 술체-델리취 계통의 협동조합들이 경제와 신용 사업을 분리하여 각기 연방단위의 협회를 조직하는 것은 협동조합간 협동의 개념과 이론을 현실로 옮겨 협동조합 특유의 경쟁력을 촉진한 대표적 사례이다. 그 구체적 내용을 독일 협동조합의 경제와 신용 사업을 각기 책임지고 있는 DRV와 BVR를 중심으로 살펴보고, 이어서 세계 각국의 벤치마크 대상이 되고 있는 DZ Bank(독일중앙협동조합 주식회사)와 협동조합 금융서비스 네트워크(FinanzVerbund)의 특성, 개념, 조직, 활동 등 짚어보고자 한다.

### 1. DRV의 구조와 잠재력

라이프라이젠의 협동조합정신을 구현하고자 조직된 DRV의 목적은 정관 제4조에 규정된 바와 같이 회원과 그 회원의 기구 및 조직의 전문적, 경제적, 경제정책적 이해를 대변, 촉진 및 보존하고 농촌협동조합제도의 전통과 사상 및 정신을 보호 및 계승하는 것이다. 이러한 목적 달성을 위해 정관으로 명시한 과제는 다음과 같다 (DRV-Satzung).

- ① 농촌협동조합의 촉진과 발전.
- ② DGRV가 회원의 경제적, 경제정책적, 법 및 조세정책적 이해를 보호하지 못할 경우 정부, EU 등 기타 경제단체에 대해 회원의 이해 대변.
- ③ DGRV 혹은 다른 협동조합협회가 법, 조세 및 경영 분야에서 회원이 제기하는 문제를 대변 및 해결하기 못할 경우 이를 맡아 그 해법 모색.
- ④ 조직 및 경제 기구의 조정 그리고 관련 협동조합협회 및 중앙단위의 경영기구와 함께 영업조직간 업무 재조정 모색.
- ⑤ 회원의 공동 이익을 위해 상품 및 서비스가 계통조직을 통해 시장에 공급되도록 회원의 기업 활동 조정.
- ⑥ 협동조합 조직의 안전과 촉진을 위한 기금 조성 및 관리.

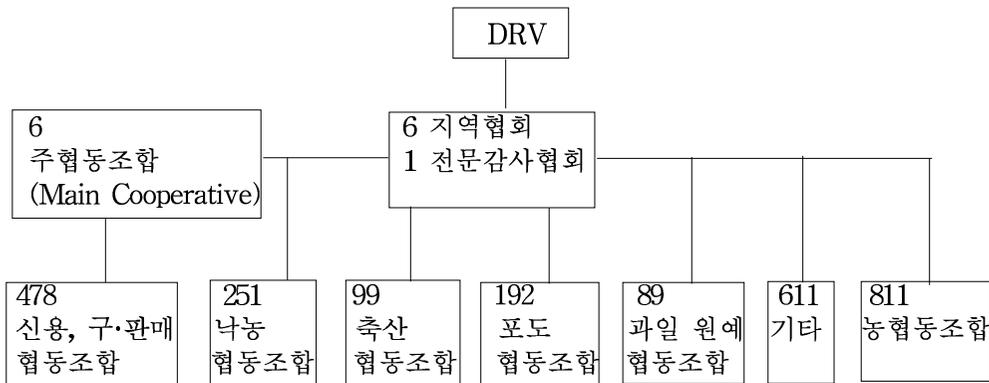
- ⑦ 교육기관의 설립, 운영 및 지원.
- ⑧ 국내외의 다른 조직 및 기관과의 교류 촉진.
- ⑨ 농촌협동조합의 촉진을 위해 봉사하는 협회 및 조직에 참여.

이외에도 협동조합 지원기금을 두어 협회 회원들의 경제적 어려움 내지 위기 극복을 위해 사용하도록 하였다.

이러한 과제를 효과적으로 수행하고자 구·판매, 낙농, 육류, 과일·채소·원예, 포도, 금융지원 등 분야별 각종 전문위원회를 설립 운영하고, 특히 구(舊)동독지역에서 농업생산협동조합(Landwirtschaftliche Produktionsgenossenschaft: LPG)의 구조변경과 영업 지도를 위한 ‘농협동조합(Agrargenossenschaft)’ 전문위원회가 있다.

DRV는 실무를 책임인 ‘영업관리(Geschäftsführung)’, DRV의 의장, 회원 단체의 대표자, 분야별 전문위원회가 추천하여 회원총회에서 선임한 자 등을 구성원으로 하며 이사회와 유사한 기능을 지닌 ‘관리감독회(Präsidium)’와 ‘회원총회(대표자회의)’로 구성되어 있다.

<그림 3> DRV의 회원구성



자료: DRV-Geschäftsbericht 2011, pp. 8-10.

위의 <그림 2>에서와 같이 2011년 기준 6개의 지역협회와 1개의 전문감사협회 그리고 총 2,531개의 농산품·서비스협동조합이 DRV의 회원으로 참여하고 있다. 이를 구체적으로 보면 다음과 같다.

- ① 농산품·서비스협동조합 1,600여개.
- ② 경제사업을 병행하는 신용협동조합 150여개.
- ③ 구(舊)동독의 농업생산협동조합(LPG)에서 구조변경한 농협동조합 800여개.

위 협동조합을 상품분야별로 보면 다음과 같다.

- ① 구·판매협동조합 321개.
- ② 중앙단위를 포함한 낙동협동조합 250여개 (이 중 유제품생산협동조합 60개).
- ③ 축산협동조합 99개.
- ④ 중앙단위를 포함한 포도생산자협동조합 190여개.
- ⑤ 과일·원예협동조합 90여개.
- ⑥ 화주 양조, 목초지, 바이오에너지, 산림 조합 등 기타 610여개.

DRV 회원의 조합원은 55만 명이며, 임직원은 8만여 명이다. 독일 농촌 지역의 경제활동인구가 850,000여 명인 점을 감안하면, DRV는 독일의 농업을 책임지는 중심적 조직이며 독일 농민의 중요한 파트너임을 알 수 있다. DRV의 2011년도 매상고는 482억 EURO이며, 이는 같은 해 독일의 국내총생산의 약 1.8%에 해당한다.

## 2. BVR의 구조와 잠재력

독일 협동조합의 신용사업을 전국단위에서 이끌고 있는 BVR은 정관 제3조(목적과 과제) 제1항에 협동조합의 신용경제 분야에서 활동하고 있는 회원과 그 관련 기구의 전문적, 특히 경제정책적 및 경제적 이해 촉진, 대변 및 지도를 목적으로 명시하고 있다. 그 과제는 다음과 같다.

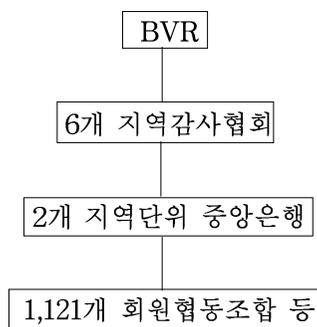
- ① 협동조합 신용사업의 촉진과 발전.
- ② 전략경영센터로서의 BVR의 개념 개발. 이 경우 일차(단위)협동조합의 자율적 전략경영을 존중함.
- ③ 회원의 경제정책적, 경제적, 법정정책적 이익 도모 및 조세정책적 편의 제공.
- ④ 법, 세제, 경영 등 회원의 이해와 관련된 분야에서 문제 해결 지원.
- ⑤ 신용협동조합 및 이와 관련한 조직의 보호와 촉진을 위한 기구 설립 및 관리.
- ⑥ 교육기관의 설립, 관리 및 지원.
- ⑦ 국내외의 다른 기관 및 조직과의 관계 촉진.
- ⑧ 협동조합 신용제도의 촉진을 위한 협회 및 기구 참여.
- ⑨ 연간보고서, 협회소식지 및 통계자료 발간.
- ⑩ 협회회의로서의 회원총회 개최.

이러한 과제의 성공적 수행을 위해 ‘시장’, ‘제품’, ‘정보기술’, ‘대체거래’, ‘조세’, ‘인사’, ‘금융법’ 등 분야별 각종의 위원회를 설립 운영하고 있다. 이 위원회의 위원은 명예직이며, 그 임기는 3년이다.

BRV의 기관은 5년을 임기로 하는 이사 3명 이상으로 구성된 ‘이사회(Vorstand)’

그리고 이사회의 감시·감독 기능을 수행하고 이사 임면, 이사회를 위한 내규 제정 등을 주된 업무로 하는 ‘관리위원회(Verwaltungsrat)’와 최대 53명의 회원을 구성원으로 하고 임기는 3년이며 회원의 대표자회의와 유사한 기능을 수행하는 ‘협회위원회(Verbandsrat)’ 및 ‘회원총회(Mitgliederversammlung)’로 구성되어 있다.

<그림 4> BVR의 회원구성



자료: Jahresbericht 2011, p. 115.

상기한 바와 같이 BVR의 중심적 과제는 협동조합은행제도의 지속적 발전이며, 이를 위한 협동조합은행의 경쟁력 강화는 BVR로써 결코 포기할 수 없는 중요한 사업이다. 이에 BVR은 정관 제4조에 협동조합은행과 그 고객 보호 등을 위한 ‘안전기구(Sicherheitseinrichtung)’의 설립을 명시하고, 그 과제를 다음과 같이 규정하였다. 즉 협회의 회원은행이 경제적 어려움에 처하거나 그런 우려가 있을 경우 이를 방지 혹은 제거하고 협동조합 금융기관의 신뢰 손상을 예방하는 것이다.

이 안전기구에 관해서는 아래의 ‘DZ Bank(AG Deutsche Zentral-Genossenschaftsbank: 독일협동조합중앙은행주식회사)’와 ‘협동조합금융서비스 네트워크(Genossenschaftlicher FinanzVerbund)’의 잠재력에서 논의하고자 한다.

### 3. DZ Bank와 협동조합금융서비스 네트워크의 잠재력

#### 1) DZ Bank의 발생과 발전

DZ Bank의 가장 오래된 뿌리는 1883년 하아스(W. Hass)의 지원으로 독일 다름슈타트(Darmstadt)에서 설립한 ‘농업협동조합은행주식회사(Landwirtschaftliche

Genossenschaftsbank AG)이다. 이 시기에 술체-델리취, 라이프아이젠 등 협동조합 운동가들의 헌신적 노력으로 도처에서 많은 협동조합들이 건설되었다. 하지만 비협동조합은행과의 거래에 만족하지 못한 협동조합들이 앞의 ‘다름슈타트 농협은행’ 설립을 합의하고 협동조합간 유동성 조정, 농자재 공동구매에 관한 대차거래 등을 주된 업무로 하였다.

이런 노력에도 불구하고 협동조합들의 자금압박이 심화되자, 유리한 조건의 신용공급이 절실했다. 이에 프로이센 제국이 관련법을 마련하고 국가의 자본출자로 ‘프로이센금고(Preußische Central-Genossenschaftskasse)’를 설립하고, 1895년 10월 1일 백림(Berlin)에서 문을 열었다. 그 고객은 지역중앙은행이며, 특히 라이프아이젠 계통의 농촌지역중앙은행과의 거래가 매우 활발했다.<sup>3)</sup>

이 무렵 협동조합법(1889)을 개정하여 협동조합원의 유한책임을 허용하고, 이와 동시에 좋은 조건으로의 신용차입 가능성이 점차 높아짐에 따라 협동조합은행의 수가 급격히 늘어났고, 프로이센금고도 10,000여 개의 협동조합을 회원으로 확보했다. 하지만 단기간의 급속한 양적 성장으로 협동조합간의 경쟁이 심화되자, 투기 등 협동조합 본연의 기능이 아닌 사업으로 인해 큰 손실을 입고 ‘드레스너 은행(Dresdner Bank)’등에 흡수되는 협동조합들이 속출했다. 당시 프로이센금고의 중요한 영업파트너였던 ‘다름슈타트 농협은행’ 역시 과도한 채무로 1913년 해산하였다.

이런 상황에서도 프로이센금고는 협동조합의 영세성 극복, 협동조합간 자금조정을 통한 지불력 제고, 시장경쟁력 촉진 등 설립 목적에 게으르지 않았다. 이 결과 드레스너 은행이 관리하던 협동조합을 회원으로 받아들였다. 또한 1923년 관련법이 개정되어 협동조합의 대표자들이 프로이센금고의 관리·통제를 맡을 수 있었다. 그리고 같은 해 프로이센금고는 자본참여자가 지방정부까지 확대됨으로써 모든 분야의 협동조합을 위한 중앙은행이 되었다. 이외에도 1930년 정부 출자를 증액하고, 1932년 그 이름을 ‘독일중앙협동조합금고(Deutsche Zentralgenossenschaftskasse)’로 바꾸었다.

이 시기에 드레스너 은행은 협동조합금융을 위한 중앙은행으로써 기능 확대를 시도하였지만, 무위로 끝났다. 1939년 드레스너 은행은 당시 나치정부(1933-1945)의 강압에 의해 협동조합 관련 업무를 모두 포기하고, 이를 상기한 독일중앙협동조합금고(일명 독일금고)가 인수함으로써 협동조합금융업을 관장하는 3단계 시스템의 최고기관으로 자리를 확보했다. 하지만 나치정권은 자율, 독자적 이니셔티브, 민

3) 하지만 협동조합의 자립과 자유를 주창한 술체-델리취 계통의 도시지역 협동조합들은 프로이센금고를 강력히 반대하였다. 국가 기관의 지원과 거래는 협동조합의 자조, 자기책임, 자기관리 원칙에 어긋날 뿐만 아니라 국가의 간섭을 초래함으로써 협동조합의 독립성을 크게 해친다는 것이 그 주된 이유이다.

주적 자기관리 등 협동조합 고유의 원칙을 인정하지 않았고, 협동조합은행을 다만 전쟁자금의 수집창구로 활용하고, 그 자금을 공채 매입에 투입하였다.

종전 후 독일금고는 법적, 물적 근거 등 모든 것을 다 잃었다. 따라서 그 후신으로 1949년 ‘독일협동조합금고(Deutsche Genossenschaftskasse: DGK)’를 프랑크푸르트에 설립하여 서독의 ‘사회적 시장경제(Soziale Marktwirtschaft)’에서 협동조합 발전을 위한 기틀을 마련하였다. 하지만 계획경제를 선택한 동독정부는 협동조합원의 자조, 민주적 의사결정 등 협동조합 고유의 특성을 인정하지 않았다. 그 반면 서독의 협동조합은행은 라인(Rhein) 강의 기적에 동참하여 회원 수의 급속한 증가, 시장 점유율 확대 등 괄목할 만한 성과를 이루었다.

지난 1967년 서독의 ‘연방감독청(Bundesaufsichtsamt)’은 1930년대부터 지켜왔던 신용차입자의 이자선택 제도를 폐지했다.<sup>4)</sup> 이로써 특히 스파르카세(Sparkasse) 등 다른 은행들과의 경쟁이 심화되자, 중앙은행과 기초단위의 협동조합을 묶는 보다 큰 단위의 조직이 필요했다. 이에 농업 중심의 ‘라이프아이젠협회(Raiffeisenverband)’와 도시·산업을 중심으로 하는 술체-델리취 계통의 ‘독일협동조합협회(Deutscher Genossenschaftsverband)’가 합병 협상을 시작하여 1972년에 새로운 질서를 이끌었다. 즉 라이프아이젠과 술체-델리취 계통의 모든 협동조합들이 합의하여 최초로 연방단위의 협회를 결성한 것이다. 또한 기초단위에서도 합병이 일어났고, 지역단위의 감사협회와 중앙은행들도 각기 합병 대열에 참여하였다. 이로써 협동조합간 내적 경쟁은 사라지고, 이 자리를 협동조합의 금융서비스 네트워크로 채워졌다.

이 무렵 ‘독일협동조합은행(Deutsche Genossenschaftsbank: DG Bank)’에 관한 법이 제정되어 독일협동조합금고(DGK)는 1975년 앞의 법이 명시한 이름으로 그 명칭을 바꾸었다. 그리고 은행업에 관한 권한이 확대되고, 국내외의 지점 설치도 가능해졌다. 이런 과정에서 DG Bank는 1985년 ‘바이에른 라이프아이젠-중앙은행 주식회사(Bayerische Raiffeisen-Zentralbank AG)’의 경영이 어렵게 되자 이를 인수하였고, 그 이듬해 ‘바이에른 폴크스방켄 주식회사(Bayerische Volksbanken AG)’의 영업도 넘겨받았다.

이런 일련의 인수합병은 합리화와 금융서비스 네트워크에 관한 논의를 다시 불러일으켰다. 그 핵심은 이 네트워크가 지역중앙은행을 포함한 3단계 또는 이를 배제한 2단계로 조직이 되어야 하는지의 여부이다. 일부에서는 2단계가 효과적이라는

---

4) 이는 신용차입자가 이자율과 그 기간에 관한 내용을 독자적으로 결정할 수 있는 제도이다. 이를테면 신용차입자는 변동 혹은 확정 이자를 선택할 수 있다. 변동이자의 경우는 시장이자 그 기준이 되고 이자변제는 항상 가능하다. 확정이자는 예컨대 1년, 5년, 12년 등 그 기간을 지정할 수 있다

주장이 있는 반면 3단계의 지지자들은 중간층을 인수·합병한 후 최상부기관의 권력집중을 우려했다. 이런 논의를 거쳐 1989년 12월 ‘네트워크-협약(Verbund-Konvention)’이 체결되었다. 이를테면 2단계와 3단계를 모두 허용하되, 기초단위 협동조합은행의 경쟁력 강화와 그 회원의 지위향상을 위한 지역중앙은행과 DG Bank와의 협력 및 관리를 규제하는 것이다. 그리고 같은 해 DG Bank는 ‘북독일 협동조합은행(Norddeutsche Genossenschaftsbank)’과 ‘쿠어헷센 라이프아이젠-중앙은행(Raiffeisen-Zentralbank Kurhessen)’의 영업을 넘겨받았다.

이런 합병 과정에서 분단 40여년 만에 이루어진 독일통일은 협동조합조직에 큰 도전으로 다가 왔다. 가장 큰 과제는 이전 동독의 협동조합을 시장경제로 편입하는 것이다. 이를 위해 DG Bank가 주축이 되어 서독의 협동조합들과 함께 공동 지원을 펼쳤다. 그리고 협동조합적 연대를 더욱 강화하기 위해 DG Bank는 1990년 7월 동독지역의 기초단위와 함께 2단계의 구조를 조직하고 그 중앙은행으로써의 기능을 맡았다.

하지만 서독지역에서는 여전히 북, 동, 남부 지역의 2단계와 서부 지역의 3단계가 양립하고 있었다. 따라서 DG Bank의 주요 과제는 아직도 남아 있는 이 지역중앙은행들을 인수하는 것이다. 이와 관련하여 DG Bank는 1998년 민영화를 단행하여 주식회사로 전환하고 연방정부의 지분을 넘겨받았다. 그리고 2000년에는 ‘SGZ-Bank(서부독일 협동조합중앙은행 주식회사)’와 ‘GZB-Bank(슈투트가르트 협동조합중앙은행 주식회사)’가 합쳐 ‘GZ-Bank(협동조합중앙은행 주식회사)’를 건설하였다. 이를 계기로 합병논의가 탄력을 받아 DG Bank가 2001년 GZ-Bank와 합병하여 당시 독일의 6번째 대형은행으로 발전하면서 오늘날의 DZ Bank로 개명하였다. 이런 과정을 거쳐 협동조합의 상부조직에서 합병은 그 절정에 달했다.

DZ Bank는 현재 1,130여 개의 협동조합은행이 참여하는 금융서비스 네트워크의 일원이며 독일에서 가장 큰 민영금융조직이다. 그리고 이를 토대로 최상의 One-Stop-서비스 시스템을 갖추어 동 분야에서 그 전문성을 높이 평가받고 있다. 또한 네트워크 참여기업과의 협력을 통해 3천만 명에 달하는 협동조합은행의 고객을 지원하고 있다. 이외에도 DZ Bank는 One-Stop-서비스의 지주회사로써 그 자회사와 네트워크 참여기업을 결합하여 시너지 효과를 창출하고 맞춤 상품을 제공하고 있다. 이는 DZ Bank의 단단한 시장기반, 은행을 위한 은행의 전문성, 빈틈없는 서비스 네트워크, 금융분야에서 최상의 신뢰 등이 어우러진 성과이다. DZ Bank의 강점은 바로 여기에 있다.

## 2) DZ Bank의 과제 및 기능

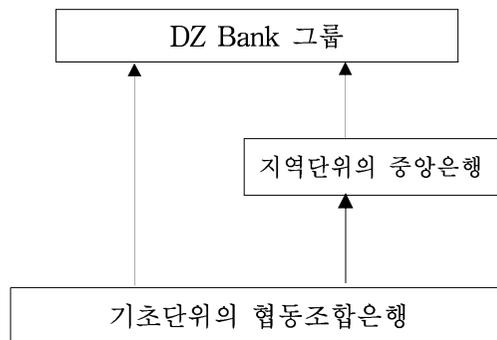
상기한 바와 같이 오늘날의 DZ Bank는 125년 전 협동조합은행의 영세성을 연대의 힘으로 극복하자는 당초의 설립취지를 흔들리지 않았던 결과이다. 비록 나치정권과 종전 후 계획경제를 채택한 동독지역에서 협동조합의 가치와 원칙이 훼손되어서도, 연대 정신은 남아 있었다. 이는 DZ Bank가 동독 협동조합의 정체성 회복과 동서독 협동조합간 협동을 이끌어 독일경제의 중요한 일원으로 자리매김한 동력이었다. 이 연대의 힘이 어떻게 구현되고 그 성과 제고를 위해 어떤 노력을 기울였는지를 DZ Bank의 과제와 기능을 중심으로 찾아보고자 한다.

### (1) 협동조합 금융서비스 네트워크의 구조

DZ Bank는 기초, 지역, 연방 단위로 묶는 다단계의 협회 제도에 포함되지 않는다. 이를테면 기초단위의 1차 협동조합은행과 이를 회원으로 하는 2차 조직의 지역(전문)감사협회 그리고 앞의 일, 이차 협동조합조직의 이해를 전국적으로 대변 및 보호·촉진하는 3차 조직의 연방협회로 연결되는 수직적 통합의 개념적 구조에 들어 있지 않는 특수한 조직이다(그림 1).

하지만 DZ Bank는 기초 단위의 1차 협동조합은행과 지역단위의 협동조합중앙은행으로 이어진 경제적 구조의 최상부에 있는 정점(頂點)기관으로써 중추적 역할을 맡고 있다. 그 대표적 실례가 협동조합 금융서비스 네트워크이며, 이는 그 구성원들의 인적, 기능적, 재정적 결합에 바탕을 둔 분업적 시스템이다.

<그림 5> 협동조합금융서비스 네트워크



상기한 네트워크는 지역단위의 중앙은행을 포함한 3단계와 그렇지 않는 2단계로

구성되어 있다. 따라서 독일의 협동조합금융서비스 네트워크는 2.5단계 시스템이라고 한다. 현재 독일에는 아직도 지역단위의 중앙은행인 WGZ-Bank가 활동하고 있다. 하지만 WGZ-Bank가 DZ Bank와 합병한다면, 협동조합금융서비스 네트워크는 2단계 구조로 완전 통일된다.

## (2) DZ Bank의 과제

상기 네트워크의 기초단위에는 약 3,000만의 고객과 1,670여만의 회원을 가진 1,130여 개의 협동조합은행이 활동하고 있다. 이들은 금융서비스 상품 공급자로 널리 알려져 있다. 하지만 점점 심화되는 경쟁시장에서 그 이름에 걸 맞는 위상을 견지하기 위해서는 유리한 조건의 다양한 금융상품을 지속적으로 공급해야 한다. 이러한 목적으로 조직된 것이 금융서비스 네트워크이며, 이는 다름 아닌 보충성(Subsidiarity) 원리에 그 바탕을 두고 있다. 이를테면 차하위(次下位) 단위가 할 수 없다든지 혹은 할 수 있어도 과도한 비용이 요구되는 사업을 차상위(次上位) 단위가 맡아서 수행한다는 보충성 원리가 이 네트워크의 개념적·이론적 틀이며, 이는 차하위에서 차상위로의 기능 이전을 그 전제로 한다.

이 점에서 보면 금융서비스 네트워크의 최상위 단위으로써 DZ Bank의 과제는 하위 단위의 요구를 받아드리고 여기에 해당하는 성과를 제공하는 것이다. 달리 표현하자면 DZ Bank는 그 자체의 존립, 성장, 이윤극대 등을 목적으로 추구하는 것이 아니라 협동조합은행과 그 회원의 경제적 삶의 질적 향상과 이를 위한 협동조합제도의 보호·촉진에 이바지하는 것이다. 그리고 이를 위한 활동에서 DZ Bank는 그 정당성을 확보하는 것이다. 이와 관련한 DZ Bank의 과제를 요약하면 다음과 같다.

- ① 협동조합금융서비스 네트워크의 정점기관으로써 자금 조정 및 조달.
- ② 협동조합은행에 포괄적 금융서비스 제공 .
- ③ 협동조합적 금융서비스 상품의 생산 및 공급.
- ④ 자회사 설립 등을 통해 협동조합은행과 그 회원 및 고객에게 특별서비스 제공.
- ⑤ 국내의 금융시장에서 협동조합은행의 이해 대변.

## (3) DZ Bank의 기능

상기한 과제 수행에 충실하고자 DZ Bank는 중앙은행, 비즈니스은행, 금융서비스 지주회사 등의 기능을 수행하고 있다. 이를테면 중앙은행으로써 DZ Bank는 협동조합은행과의 협력 관계를 강화하여 고객의 개인적 요구에 맞는 신상품을 지속적으로 제공한다. 이런 협력에는 각 단위별로 분산된 고객관리와 중앙집중적 상품개발 및 관리가 그 바탕이 되고 있다. 그리고 중·대기업과 국내의 기관투자자 위한 비즈니스

스은행으로써 DZ Bank는 국내외, 특히 유럽 시장을 겨냥한 여러 종류의 다양한 금융상품을 출시하고 있다. 또한 DZ Bank는 은행, 보험, 부동산 등 여러 분야에서 활동하고 있는 자회사들의 상품 및 판매 마케팅을 조정·융합하는 지주회사의 기능을 지니고 있다. 이러한 협력관계의 시너지 효과는 유리한 조건의 맞춤형 상품 공급을 통해 협동조합 금융서비스 네트워크의 모든 고객들에게 돌아간다.

이처럼 은행서비스, 보험, 재산관리 등을 한 묶음으로 통합한 시너지 효과는 협동조합 금융서비스 네트워크의 오래된 전통이며, 이는 어느 경쟁기업도 가지고 있지 않는 협동조합 고유의 특성이다. DZ Bank는 이를 보호 육성하여 협동조합조직의 경쟁력을 촉진하고자 영업분야를 비즈니스은행, 소매금융, 부동산, 보험 등으로 나누고 분야별 자회사를 경영하고 있다.

<그림 6> DZ Bank 그룹의 업종과 자회사

DZ Bank 그룹																				
비즈니스은행 활동분야 -중앙은행 -기업금융 -투자금융	소매금융 활동분야 -재산관리 -소매/개인금융	부동산 활동분야 -부동산 금융	보험 활동분야 -보험																	
자회사 (시장순위)	자회사 (시장순위)	자회사 (시장순위)	자회사(시장순위)																	
<table border="1"> <tr> <td>DZ Bank (4)</td> <td>VR Leasing (3)</td> </tr> <tr> <td>DZ Equity Partner</td> <td>DZ Bank Ireland (3)</td> </tr> <tr> <td>Kreditwerk (1)</td> <td>DVB (2)</td> </tr> <tr> <td>Reise Bank (1)</td> <td></td> </tr> </table>	DZ Bank (4)	VR Leasing (3)	DZ Equity Partner	DZ Bank Ireland (3)	Kreditwerk (1)	DVB (2)	Reise Bank (1)		<table border="1"> <tr> <td>Union Investment (3)</td> <td>DZ Bank International</td> </tr> <tr> <td>DZ Private Wealth Management</td> <td>Team!Bank (3)</td> </tr> <tr> <td>DZ Privatbank (3)</td> <td></td> </tr> </table>	Union Investment (3)	DZ Bank International	DZ Private Wealth Management	Team!Bank (3)	DZ Privatbank (3)		<table border="1"> <tr> <td>Schwäbisch Hall (1)</td> <td>D G HYP (3)</td> </tr> </table>	Schwäbisch Hall (1)	D G HYP (3)	<table border="1"> <tr> <td>R + V (2) (Lebensversicherung)</td> </tr> </table>	R + V (2) (Lebensversicherung)
DZ Bank (4)	VR Leasing (3)																			
DZ Equity Partner	DZ Bank Ireland (3)																			
Kreditwerk (1)	DVB (2)																			
Reise Bank (1)																				
Union Investment (3)	DZ Bank International																			
DZ Private Wealth Management	Team!Bank (3)																			
DZ Privatbank (3)																				
Schwäbisch Hall (1)	D G HYP (3)																			
R + V (2) (Lebensversicherung)																				
상품 브랜드	상품 브랜드																			
<table border="1"> <tr> <td>DZ BANK AKZENT Invest Zertifikate der DZ BANK (2)</td> </tr> </table>	DZ BANK AKZENT Invest Zertifikate der DZ BANK (2)	<table border="1"> <tr> <td>TeamBank e@SY Credit<sup>®</sup> (3) (consumer finance)</td> </tr> </table>	TeamBank e@SY Credit <sup>®</sup> (3) (consumer finance)																	
DZ BANK AKZENT Invest Zertifikate der DZ BANK (2)																				
TeamBank e@SY Credit <sup>®</sup> (3) (consumer finance)																				

상기한 DZ Bank 그룹의 업종별 자회사의 영업활동을 간추려 보면 다음과 같다.

① 비즈니스은행

DZ Bank 그룹의 중점 과제는 시장성이 높은 혁신상품을 저렴한 가격으로 공급하여 협동조합은행의 경쟁력을 촉진하는 것이다. 금융서비스 공급자로서 이 유형의 영업성과는 무엇보다도 DZ Bank와 그 자회사간의 긴밀한 사업조정과 협력에 의존한다고 보고 다음과 같은 업종의 자회사를 경영하고 있다.

<그림 7> 비즈니스은행업의 자회사

회사명	목적, 주력 업종, 성과
DZ Bank	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 시장성이 높은 혁신상품 제공</li> <li>- 협동조합은행의 시장잠재력 육성</li> <li>- 협동조합 금융서비스 네트워크에서 금융서비스·상품 공급</li> </ul>
VR Leasing	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 중소기업 지원</li> <li>- 리징(Leasing), 팩토링(Factoring) 등을 포함한 신용사업</li> </ul>
DZ Equity Partner	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 중소기업을 위한 자기자본(Equity capital) 투자</li> <li>- 기업고객과 밀착 협동</li> </ul>
DZ Bank Ireland	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 신용사업 국제화</li> <li>- Basel II 프로젝트 수행: 자본적정기준 충족을 위한 IRBA (Internal ratings-based Approach) 응용.</li> </ul>
Kreditwerk	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 국내 최대 여신전문업체 (Loans Processing Company)</li> <li>- DZ Bank의 기업육성을 위한 여신업무 인수</li> <li>- 전산센터와 공동으로 여신업무의 비용절감 방안 개발</li> </ul>
DVB	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 국제 운송사업 금융서비스 (Ship financing) 전문업체</li> <li>- 투자 자문 및 관리</li> </ul>
ReiseBank (Provider of travel payment media)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 외환, 귀금속, 여행자수표 등을 위한 전문업체</li> <li>- 여행자를 위한 국내 최대의 외환 공급자</li> <li>- 99개의 점포로 매상고 120억 유로 달성</li> </ul>

이외에도 DZ Bank 그룹은 「AKZENT Invest」란 고유의 브랜드를 가지고 파생금융상품시장에 참여하고 있다. 독일의 파생상품시장 규모는 지난 해 말 기준 약 1,350억 유로이며, 28만여 개의 파생상품이 거래되었다. AKZENT Invest의 지난 해 매상고는 약 45억 유로이며, 시장점유율은 17.6%로 도이취 뱅크의 22.6%에 이어 2 번째의 시장순위를 확보하고 있다.

## ② 소매금융

DZ Bank 그룹이 기초단위 협동조합은행(폴크스뱅크와 라이프아이젠뱅크)의 성과 제고에 크게 이바지한 업종은 다름 아닌 이 소매금융이다. 특히 매우 어려웠던 글로벌 시장 여건에서도 이룬 이 성과에는 무엇보다 자산관리 전문센터인 ‘Unio Investment Group’, 협동조합 네트워크에서 개인투자를 위한 혁신 상품 공급자인 ‘DZ Bank International’ 그리고 스위스의 금융도시 취리히에서 DZ Bank의 서비스 상품을 제공하는 ‘DZ PRIVATBANK Schweiz’ 등의 협력이 그 바탕이었다.

<그림 8> 소매금융의 자회사

회사명	목적, 주력 업종, 성과
Union Investment (Asset Management)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 연금 펀드 시장의 선두 주자</li> <li>- 기관 투자자를 위한 사업 개발</li> <li>- 양질의 포트폴리오 관리</li> </ul>
DZ Bank International	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 개인 투자자를 금융상품 개발 및 공급</li> <li>- 외화 표시 신용대출(LuxCredit foreign currency loan)</li> <li>- 펀드 영업</li> </ul>
DZ Private Wealth Management	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 금융서비스 네트워크에 개인 고객을 위한 금융상품 제공</li> <li>- 협동조합은행과 DZ Bank 그룹의 영업활동 조정</li> <li>- 예대마진 지양, 소득 창출 및 Cross-Selling 잠재력 촉진</li> </ul>
<i>Team!Bank</i> (Consumer finance)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 상품 브랜드 easyCredit FairnessPackage의 개척자</li> <li>- 협동조합 금융서비스 네트워크의 소비자 할부신용 전문업체</li> <li>- 900여 개의 은행과 제휴로 소비신용대출 분야의 순위 3.</li> </ul>
DZ PRIVATBANK Schweiz	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 금융도시 취리히에서 DZ Bank 그룹의 중심 거점</li> <li>- 중소기업 고객을 위한 민영 은행</li> <li>- New Commission Model로 네트워크의 성과 제고</li> </ul>

## ③ 부동산

협동조합 네트워크의 경쟁력을 지속적으로 강화하고자 지난 해 DZ Bank 그룹 기업들이 각기 개별적으로 취급하던 개인주택금융상품을 동 분야의 전문업체로 널리 알려진 ‘Bausparkasse Schwäbisch Hall’가 일괄 판매하도록 체제를 정비하였다. 이로써 앞의 Schwäbisch Hall은 협동조합은행과 공동으로 주택금융사업의 효과적 확대, 경영에 필요한 자원을 확보하였다.

<그림 9> 부동산 분야의 자회사

회사명	목적, 주력 업종, 성과
Bausparkasse Schwäbisch Hall (Save-to-bulid)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 국내 주택금융분야의 시장순위 1위</li> <li>- Cross-Selling을 통해 협동조합은행에 신용제공</li> <li>- 주택저축 현금 대출 규모 최고 기록 (110억 유로)</li> <li>- 체코, 헝가리, 루마니아, 중국 등지에 동 분야의 선두 주자</li> </ul>
Deutsche GenossenschaftsHypotheckenbank DG HYP (Mortgage Bank)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 기업의 부동산 금융에 주력</li> <li>- 모기지 분야의 시장순위 3위</li> <li>- 협동조합은행의 지속적 발전을 위한 성과 제공</li> <li>- 지방자치단체의 약 45%에 신용제공</li> </ul>

④ 보험

안정적이고 매력적인 실버보험, 고객 맞춤형 상품, 가격 대비 높은 보장, 최상의 상품 등급, 풍부한 자금력, 신속한 사고처리와 적정 보장 등은 R+V 보험사의 능력을 대변하며, 경쟁기업을 압도하는 시장 지배력을 견지하고 있음을 말한 것이다. 지난 해 독일 보험경제의 침체에도 불구하고 R+V는 4.2%의 매상고 증가를 기록하였다. 그리고 보험 보호의 좁은 한계를 넘어선 서비스 상품을 개발하였다. 이를테면 자연보호 관련 상품을 출시하는 등 새로운 위험을 위한 새로운 상품을 개발하여 높은 시장점유율을 확보했다.

<그림 10> 보험 분야의 자회사

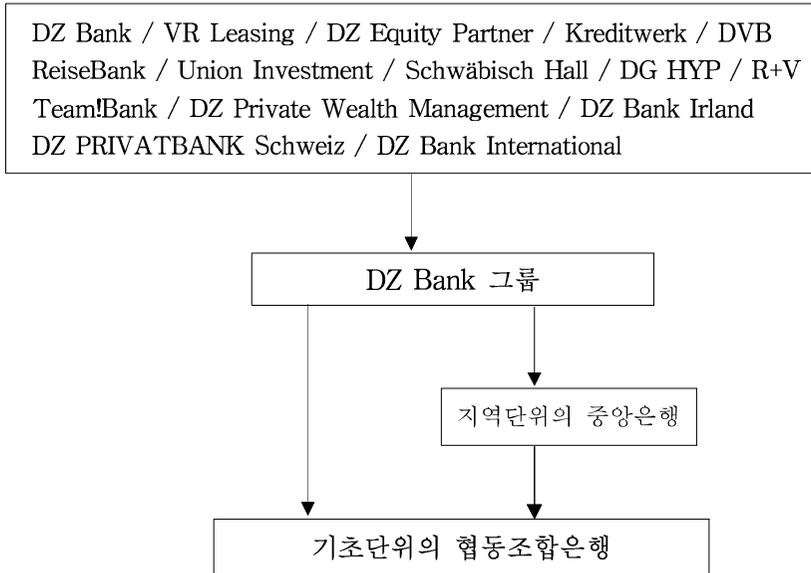
회사명	목적, 주력 업종, 성과
R + V (Life insurance)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 생명·손해 보험, 컨설턴트, 부동산 등 여러 다양한 분야에서 활동하는 16개의 계열사를 가진 콘체른(Conzern).</li> <li>- 기업고객 확보에 주력</li> <li>- 높은 자금력</li> <li>- 보험시장 순위 2위</li> </ul>

(4) DZ Bank 그룹의 성과

협동조합은행은 DZ Bank 그룹의 가장 중요한 고객이다. 그렇기 때문에 DZ Bank 와 그 자회사는 바로 이 점에 중점을 두고 상품과 서비스를 제공한다. 이와 같은 협동조합은행과의 밀착경영에는 그 바탕에 협동조합의 보충성 원리가 있다. 이를테면 DZ Bank 그룹은 협동조합은행이 비용 등의 이유로 스스로 해결하기 어려운 과

제를 맡아서 수행하는 것이다. 그 대표적 실례가 협동조합은행의 경쟁력 강화이다. 이는 DZ Bank의 전통적 과제이며, 이를 DZ Bank 그룹은 협동조합은행과 신뢰 중심의 협력으로 해결한다.

<그림 11> DZ Bank 그룹의 성과 제공

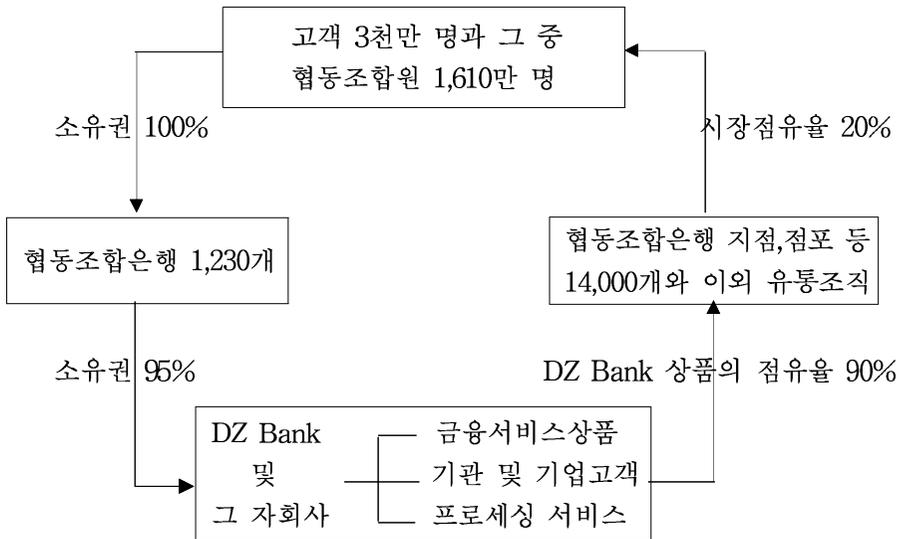


DZ Bank가 협동조합은행의 경쟁력 촉진을 위해 제공하는 성과의 대부분은 계량화가 가능한 이윤, 매상고, 시장점유율 등의 크기로 평가될 수 없다. 왜냐하면 협동조합은행과 그 회원들이 추구하는 목적이 각기 다르기 때문이다. 이를테면 이윤의 크기로 표시되는 협동조합은행의 성과가 높다고 하여 반드시 그 회원의 경제적 만족도가 증가한 것은 아니다. 또한 협동조합은행의 회원이 됨으로써 추구하는 개인적 목적도 각기 다르다. 그렇기 때문에 DZ Bank는 궁극적으로 협동조합원의 요구를 받아 이를 만족시킬 때 성과를 가지며, 이는 곧 협동조합은행의 경쟁력 강화로 이어진다.

이와 같은 요구충족의 실효성 제고를 위해 조직된 것이 협동조합 금융서비스 네트워크이다. DZ Bank는 이 네트워크의 일원이며, 또한 협동조합은행을 위한 중앙은행이지만 성과교환 관계에서는 협동조합은행의 파트너이다. 그리고 DZ Bank는 업종별 전문업체를 자회사로 두고 기초단위의 협동조합은행과 그 회원 내지 고객의 요구 충족에 전념하고 있다. 이를테면 기초단위의 여러 다양한 요구를 중앙단위에서 수용 및 수렴하여 이를 금융서비스 네트워크의 과제로 설정하고, 그 해법을 DZ

Bank의 자회사인네트워크 기업들이 업종별 전문영역에서 분산적으로 모색하여 저렴한 가격으로 제공하는 것이다. 이처럼 집중과 분산 프로세스로 이룬 양질의 저렴한 상품과 서비스 제공은 그 어떤 경쟁기업에서도 찾아 볼 수 없는 금융서비스 네트워크의 고유한 특성이며, 이는 협동조합간 협동이 일군 성과이다. 협동조합의 경쟁력은 바로 여기에 의존한다.

<그림 12> 협동조합 금융서비스 네트워크의 성과교환

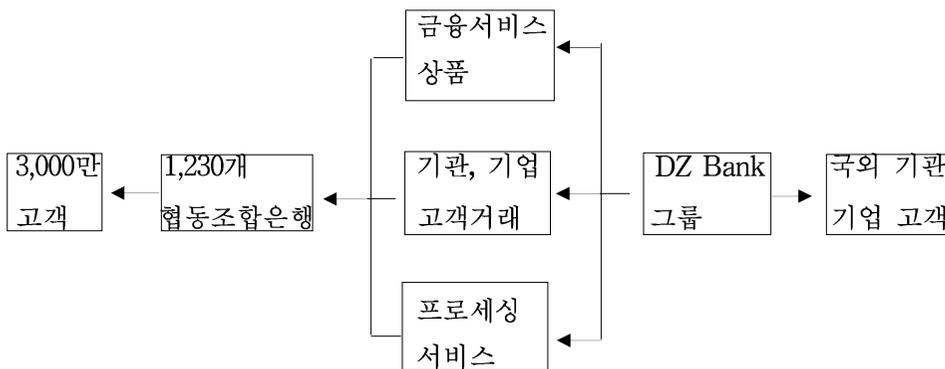


<그림 12>에서 보듯이 협동조합 금융서비스 네트워크의 기둥은 협동조합은행과 고객 그리고 DZ Bank와 그 자회사이다. 이를 토대로 약 3,000만 명의 개인과 기업이 1,230개의 협동조합은행과 거래관계를 맺고 있다. 그리고 14,000여 개에 달하는 협동조합은행 지점을 통해 약 500만 명의 개인과 기업에 국제적 서비스를 제공한다. 또한 국내 고객의 절반 이상에 달하는 16,000여만 명이 협동조합은행의 출자자인 회원이다. 이 점에서 보면 협동조합 금융서비스 네트워크는 독일 은행 중에 가장 많은 출자자를 가진 거대조직이며, 그 저변이 넓고 다양하여 매우 안정된 대중적 지지 기반을 갖추고 있다.

이외에도 협동조합은행과 이들의 14,000여 개 지점 그리고 인터넷 등을 통해 거래되는 상품의 90%를 DZ Bank와 그 자회사들이 제공한다. 이는 DZ Bank 그룹의 상품과 서비스에 대한 협동조합은행과 그 고객의 선호도가 아주 높음을 의미한다. 이러한 성과를 계속 유지하고자 금융서비스 네트워크는 무엇보다 고객만족, 지속적

혁신, 모든 구성원간의 집중적 대화 등에 중점을 두고 있다. 특히 DZ Bank 그룹의 주요 고객인 협동조합은행과 그 회원의 만족도 제고는 DZ Bank 그룹이 포기할 수 없는 전통적 과제이다. 이를 위해 DZ Bank 그룹은 지속적 피드백(Feedback)과 체계적 상품·서비스 개발에 주력하여 협동조합은행의 시장점유율 유지 및 확대를 지원하고 이를 통한 회원 만족도 제고를 추구한다. 이와 병행하여 고객관리가 중요한 성장잠재력이란 점을 인식하고 고객 접촉과 대화를 더욱 높은 수준으로 이끌어 금융시스템 네트워크의 효과와 효율성 제고에 힘을 쏟고 있다. 이는 협동조합은행의 경제적 이해와 연대적 특성을 감안한 전략경영이다. 그 성과를 개인과 중소기업을 위한 금융서비스 상품, 기관 및 기업거래, 프로세싱 서비스 등 3분야로 나누어 보면 다음과 같다.

<그림 13> 협동조합 금융서비스 네트워크의 제공 성과



금융서비스상품

- o. 개인노후대비
- o. 개인금융/재산투자
- o. 채권
- o. 주택저축
- o. 보험/부동산
- o. 소비자대출/신용카드
- o. 중소기업자본서비스
- o. 리스/팩터링

기관·기업고객 거래

- o. 투자/위험관리
- o. Refinance
- o. Covered Bonds
- o. 구조화 금융상품  
기업금융
- o. 육상·해상·항공  
운송사업 금융
- o. 조사·연구

프로세싱 서비스

- o. 지급결제
- o. 카드결제
- o. 유가증권
- o. 신용사업
- o. 부동산 모기지

상기한 네트워크의 성과가 협동조합은행의 경쟁력 강화와 그 회원의 경제적 만족 등 회원-가치 제고에 얼마나 기여하였는지의 양적 평가는 불가능하다. 하지만 대략적 평가는 가능하다. 이를테면 회원의 증감은 협동조합은행의 경쟁력과 성과 평가의 개괄적 지표가 된다는 것이다. 예컨대 회원의 경우 2010년 말 기준 16,000만 명은 독일통일의 해인 1990년의 11,400명에 비해 무려 40% 이상 증가한 것이다. 이는 협동조합은행의 경쟁력과 회원의 만족도 제고를 위한 네트워크의 성과가 그 만큼 높아졌음을 반증한 것이다. 이외에도 2010년 말 기준 네트워크의 온라인 계좌 수는 8백10여만 개, 현금카드(eurocheque-card)는 약 25,000만 개, 현금자동지급기는 18,655대에 달한다. 이는 2000년 대비 각각 240%, 100%, 13% 증가한 것이다. 이로써 거의 모든 협동조합은행 고객들은 전자시스템을 통해 금융서비스를 이용하고 있다.

이러한 성과는 네트워크 기업의 상품과 서비스에서도 나타나고 있다(그림 2 참조). 금융서비스상품과 관련하여 Schwäbisch Hall이 주택저축 분야에서 시장순위 1위를 차지했다. 또한 DZ Bank Akzent Invest가 자산관리 보증증권(guarantee certificate) 분야 그리고 R+V Versicherung이 생명보험 분야에서 각각 2위를 확보했다. 이외에도 VR Leasing, Union Investment, TeamBank가 관련 분야인 리스, 자산관리 투자펀드, 소비자대출에서 공히 3위의 자리를 이었다.

기관·기업거래와 관련하여 DZ Bank는 파생상품 금리와 통화에서 각기 2위와 3위를 차지하여 파생상품 전체에서는 2위를 달성했다. 하지만 조사·연구 분야에서는 수년간 1위의 자리를 내놓지 않았다.

프로세싱 서비스에서는 지난 해 DZ Bank의 지급결제서비스 전문 업체인 'Zahlungsverkehrsdienstleistungen AG'와 네덜란드의 'Interpay Nederland B.V.'와 합병으로 탄생한 'Equence N.V. Utrecht'가 지불결제 분야에 1위로 급부상하였다. 이는 규모 효과의 지속적 창출로 양질의 저렴한 상품을 제공하여 고객의 저변을 확대한 것이 그 주된 요인이다. 또한 유가증권 프로세싱 분야에서는 협동조합 금융서비스 네트워크의 중앙은행과 스파르카세 금융그룹 기관이 동등한 비율의 지분으로 설립한 'Deutsche WertpapierService AG, FRankfurt (dwpbank)'가 약 900만 개의 유가증권 계좌를 확보하여 시장순위 1위의 선두주자이다. 이외에도 크레딧 프로세싱 분야에서는 'VR Kreditwerk Hamburg-Schwäbisch Hall AG'가 독일에서 가장 큰 신용제조공장(lending outlet)이란 명성에 걸맞게 시장 1위의 자리를 놓치지 않고 있다.

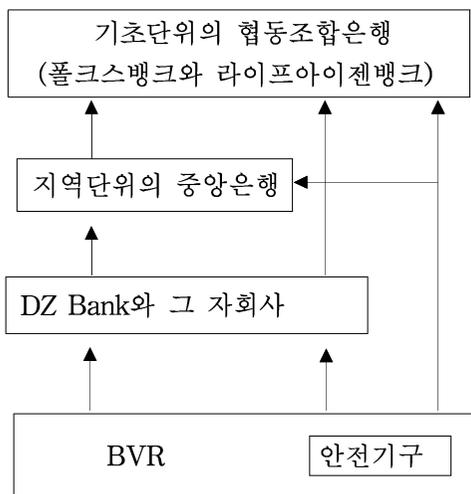
#### (5) 협동조합금융서비스 네트워크의 안전기구

상기한 바의 성과를 이룬 협동조합 금융서비스 네트워크에는 그 바탕에 예금자

보호 등을 위한 안전기구가 있었다. 이는 협동조합은행의 연방단위 협회인 BVR에 설치되어 있다. 이 협회의 정관은 제4조에 안전기구의 설립을 명시하고, 그 과제를 다음과 같이 규정했다. 즉 협회의 회원은행이 경제적 어려움에 처하거나 그런 우려가 있을 경우 이를 방지 혹은 제거하고 협동조합 금융기관의 신뢰 손상을 예방하는 것이다.

이 안전기구에는 1,120여 개의 기초단위 협동조합은행을 비롯하여 DZ Bank와 'WGZ' 및 그 자회사 등 BVR의 모든 회원들이 참여하고 있다. 이 안전기구는 '예금 보호와 투자자손해배상법(Einlagensicherungs- und Anlegerentschädigungsgesetz: EAG)' 제12조 1항에 의한 금융기관 보호시스템임을 법률적으로 인정받고, 1998년부터 '금융서비스 감독을 위한 연방감독청(Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht: BAFin)'의 감독 하에 있다. 따라서 안전기구의 소속은행들은 상기 EAG 제6, 7조에서 규정한 손해배상기구에 별도로 가입할 필요가 없다. 왜냐하면 BVR는 안전기구의 운영에 관한 규약(Statut der Sicherungseinrichtung des BVR)을 마련하여 소속은행을 보호하고, 특히 소속은행의 유동성과 지불능력 보장을 위해 필요한 자금을 확보하고 있기 때문이다.

<그림 14> 협동조합 금융기관 네트워크의 안전기구



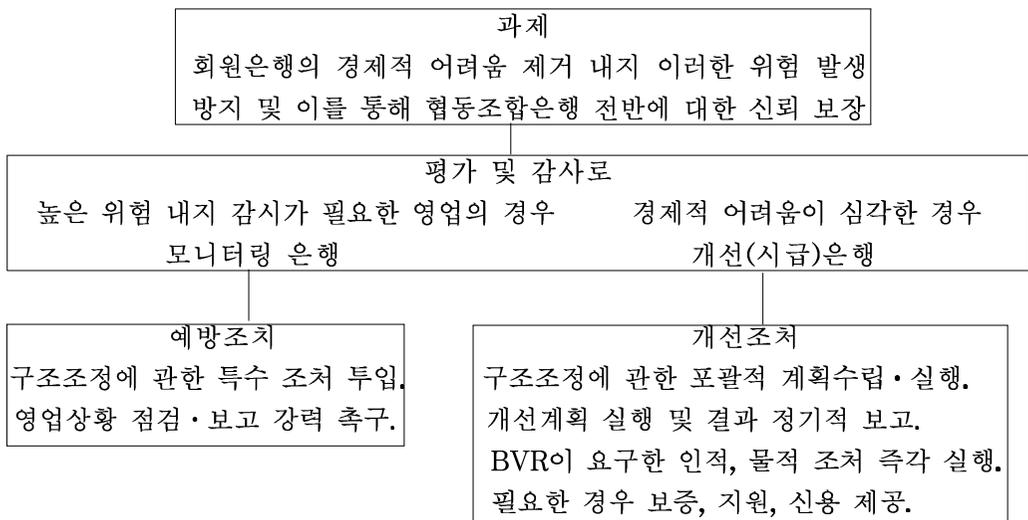
BVR의 안전기구는 금융기관 보호와 고객 예탁금의 전반적 보장을 위해 소속은행의 부실경영을 방지하는 예방조치를 취하고 필요한 경우 해당 은행을 위한 개선 조치를 실시한다. 이와 관련하여 은행의 자산, 수익, 위험 등을 고려한 8개의 지표

로 은행별 지불능력을 8단계 등급(A+, A, A-, B+, B, B-, C, D)으로 나누어 그 능력을 평가한다. 이 분류시스템의 평가지표는 은행의 연말결산자료와 감사보고서 자료를 수합하여 계량화한 것이다.<sup>5)</sup> 이 자료는 소속은행이 회원으로 가입한 지역단위의 감사협회로부터 제공받는다.

이 평가는 매년 실시하며, 그 결과는 예방조치의 여부를 결정짓는 조기경보의 척도가 된다. 이 평가의 판별력은 아주 높다. 특히 안전기구에 대해 위험 잠재력이 매우 높은 은행 판별은 그 신뢰도가 80%에 달한다. 이 평가에서 A+로 분류된 은행은 개선조치의 필요성이 거의 없는 경우이며, 이와 반대로 D 등급의 기관은 개선조치가 시급함을 의미한다.

이 안전기구는 독일 최고이며 가장 오래된 은행-안전시스템이다. 이는 1930년대의 대공황으로 세계경제와 금융 위기가 그 절정에 달한 무렵 협동조합은행의 재정적 부담을 들어 주고자 설립하였다. 이후 소속은행의 어느 고객도 예탁금 손실 등을 피해를 입지 않았으며 손해 배상을 받는 투자자도 없었다. 또한 소속은행 중 청산, 파산을 경험한 은행도 발생하지 않았다. 물론 현재까지 재정적 위기에 직면하지 않았던 은행이 없었던 것 아니다. 하지만 안전기구의 도움으로 관련 은행의 구제와 고객의 손실 보호는 소란스러운 상태를 동반하지 않고 대외적으로 거의 모르게 해결되었다.

<그림 15> 안전기구의 과제



안전기구의 재원은 보증펀드(Garantiefonds)와 보증본드(Garantieverbund)이다. 전자

5) 이 평가에는 원칙적으로 안전기구에 소속된 모든 은행들이 해당한다. 하지만 외부기관으로부터 평가받는 중앙은행, 저당·부동산은행, 건축은행(Schwäbisch Hall) 등은 제외된다.

는 소속은행들의 연간 분담금으로 조성되고, 후자는 이 보증펀드를 보충하는 목적에서 분담금을 납입한 은행들의 지불보증을 그 자원으로 한다. 이 두 가지 재원은 BVR의 재산이며, 그 관리도 BVR이 맡는다. 하지만 이는 BVR의 특별재산으로써 이외의 재산과는 별도의 계좌에 예치하다.

보증펀드에 납입하는 소속은행의 연간 분담금은 대차대조표에 기재된 고객 예탁금을 그 기준으로 책정된다. 이를테면 분담금의 최저와 최고는 각기 상기 기준의 0.05%와 0.2%이다. 지난 2004년부터 소속은행의 분담금은 평가평가 결과에 따라 10%의 가변 혜택과 10, 20, 40%의 할증이 붙는다. 예컨대 A+ 혹은 A 단계의 등급을 받았을 경우 10%의 감면을 받는다. 그리고 A-, B+는 감면 혜택이 없다. 그러나 B-는 10% 할증, C와 D는 각기 20%와 40%를 더 납입해야 한다. 보증펀드의 경우는 소속은행들이 보증펀드를 위해 각기 지불한 연간 분담금의 2배에 해당하는 금액의 보증책임이 그 재원이다.

BVR의 안전기구는 보호 대상을 비은행고객으로 제한한다. 이를테면 금융기관이 아닌 자연인, 법인 보호를 그 목적으로 한다는 것이다. 따라서 소속은행의 고객으로서 금융기관은 보호 대상에서 전반적으로 제외된다. 그리고 보호의 한도는 없다. 즉 금액의 다소에 의존하지 않고 100%를 보호한다. 여기에는 저축예금, 저축채권, 정기예금, 보통예금 등을 포함한 고객 예탁금과 소속은행이 발행하고 고객이 소유한 무기명채권이 100%의 보호 대상이다.

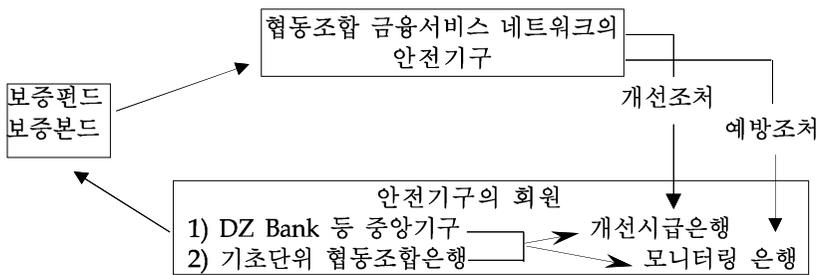
<그림 16> 독일 금융기관의 안전시스템

	안 전 기 구		
	협동조합 금융 서비스 네트워크	스파르카세 금융 그룹	민간은행
보호 형태	협동조합 금융서비스	금융기관의 포괄적 보호.	법적 예금보호 및 이를 보완하는 자발적 보호
보호 고객	네트워크를 위한 중앙관리의 안전기구를 통해 금융기관의 포괄적 보호	하지만 중앙관리의 안전기구는 없음	민간, 일정 예금액에만 보호. 금융서비스 공급자, 공공기관, 대형 주식회사는 제외.
보호 예금			보통, 정기, 저축예금. 무기명 채권 제외
보호 한도	100% 보호	100% 보호	법적 보호: 예탁자 1인당 예탁금 90%에서 최대 20,000 유로까지. 자발적 보호: 예탁자 1인당 예탁금 100%까지 보호, 채무를 보증한 자기자본은 최대 30%까지 보호.

예탁금 보호에 관한 고객의 신뢰 그리고 협동조합 금융서비스 네트워크와 그 모든 회원은행의 지불능력에 대한 금융시장의 신뢰는 독일 협동조합은행의 경쟁력과 사

업성과를 결정짓는 중요한 요소이다. 이러한 신뢰를 장기적으로 보호하는 것이 연대적 공동체의 중앙 조직으로써 안전기구의 핵심 과제이다. 70여년의 역사에서 안전기구는 이런 과제를 소홀히 다룬 적이 없다. 현재까지 단 한명의 피해자도 없었다는 것이 이를 반증하는 것이다. 또한 예금자 보호를 위한 금융기관 보호를 게을리 하지 않았다는 것이 그 이유이다. 위험에 처한 은행이 있다면, 안전기구의 개선 조치를 투입하여 법률적 의무를 완벽하게 충족할 수 있도록 지원하였다. 이러한 협동조합적 연대는 회원은행의 파산을 막고 예탁금 보호와 고객의 신뢰 쌓기에 크게 이바지하였다.

<그림 17> 안전기구의 예방 및 개선조치 투입



BVR의 안전기구 운영 규약은 제31조 1항에 BVR은 매년 안전기구의 연말결산과 영업활동, 재정적 관계 등에 관한 영업보고서를 작성하도록 규정하고 있다. 그리고 BVR은 연방정부, 지방자치단체 등 공공기관으로부터 감사권을 위임받지 않았기 때문에 동 규약 제31조 2항에 따라 감사권을 가진 기관에 안전기구의 연말결산과 영업보고서에 관한 감사를 의뢰하고, 그 감사보고서를 매년 3월 31일까지 금융서비스 감독을 위한 연방감독청(BAFin), 독일연방은행, 감사협회 및 BVR의 관리위원회(Verwaltungsrat) 제출해야 한다(동 규약 제31조 3항). 앞의 관리위원회는 안전기구의 운영에 관한 BVR-이사회의 업무집행 감독을 그 소관사항으로 하고 있다. 그리고 BAFin은 안전기구에 대한 감독권 외에도 ‘금융제도에 관한 법(Gesetz über das Kreditwesen)’ 제44조 1항에 의해 정보요구권과 감사권도 가지고 있다.

## V. 독일 협동조합의 장점과 한계

-협동조합협회의 금융서비스 네트워크를 중심으로-

## 1. 개념

협회 조직을 중심으로 한 협동조합간 협동은 독일 협동조합제도의 오래된 전통이며 특성이다. 이는 현행 독일협동조합법(GenG) 제1조에 명시된 ‘협동조합원의 경제 혹은 영리 혹은 이들의 사회적 혹은 문화적 이해 충족을 보다 높은 수준에서 실현하기 위함이다. 또한 독일의 협동조합협회는 회원조합과 그 회원의 자율적 자조조직이며, 협회의 운영은 회원의 자기관리와 자기책임을 그 전제로 한다. 이는 국가 등 외부로부터의 압력을 막고 협동조합간 협동을 보호 촉진하는 방책이다. 예컨대 국가 지원에 의존한다면, 이는 자조의 원칙을 비껴날 뿐만 아니라 끝내 국가의 간섭을 끌어들이어 협회의 자율성을 크게 해치는 것이다. 이 점에서 보면 차(次)하위의 기초단위 협동조합에 대한 지역 내지 연방단위 협회의 지도, 감독 등은 어디까지나 지원에 불과한 것이다.

이러한 이유로 협동조합협회의 설립, 조직, 운영 등에 관한 별도의 법률은 없다. 그리고 협동조합의 자조, 자기관리, 자기책임 등을 제한하여 협동조합의 자율성을 해치는 어떤 사항도 법률로 규정된 바 없다. 협동조합법(GenG)에서도 1889년에 제정된 이래 현재까지 한 번도 이에 관한 규제사항이 명시되지 않았다. 예컨대 동법(2006)은 제54조에 ‘협동조합은 감사권을 가진 감사협회에 가입해야 한다’고 명시했다. 하지만 이 의무회원제는 협동조합에만 적용되는 특수한 입법조치가 아니라 국민경제의 모든 기업에 해당하는 일반적 규제 사항이다. 또한 이 의무회원제는 오로지 협동조합이란 상호를 가진 감사협회에만 회원가입을 요구한 것이 아니다. 그리고 협동조합이란 명칭을 사용한 감사협회도 회원자격을 협동조합에만 제한하지 않고 있다.

이러한 점에서 보면 협동조합협회에 감사권을 부여하는 것은 다름 아닌 협동조합의 자조, 자기관리, 자기책임을 더욱 구체적으로 구현하기 위한 법·정책적 배려이다. 그리고 협동조합법으로 규정한 의무회원제 역시 국가적 규제 강화가 협동조합간 협동의 효용성 제고와 이를 위한 보충성(Subsidiarity) 원리의 현실적 요구를 수용한 것이다.

이처럼 협동조합협회에 관한 사항을 별도의 법률로 규제하지 않는 것은 협회에 대해 정관의 자율성을 넓게 인정한 것이다. 이는 협동조합의 가치와 특성을 보호하고 이를 통한 협동조합의 정체성 확보에 비중을 둔 것이다. 이를테면 회원기업의 독립성을 저해하는 그 어떤 종류의 관리·통제체계를 가지고 있지 않다. 달리 표현하자면 큰 단위의 기업처럼 통일된 운영시스템을 갖추고 위에서 결정한 사항을 밑으로 내려 보내는 하향식 지배구조의 경제단위가 아니라는 것이다.

이와 같이 협동조합협회는 당초부터 법·제도적 형식에 얽매이지 않았고, 그 경

영은 회원기업의 자발적 참여를 전제로 하였다. 이를테면 협회의 오래된 전통인 ‘밑에서 위로의 상향식 의사결정 구조’, ‘연대’, ‘보충성’, ‘Management by exception’ 등을 과제 충족과 이를 위한 네트워크의 유용성 강화에 중요한 경영자원이기 때문이다. 이를테면 1회원1표의 협동조합적 민주주의에 의한 자본증식의 한계, 회원 수의 변동에 따른 자본의 가변성 내지 불안정성, 회원거래의 원가주의와 환원사업로 인한 자본적립의 취약성 등 협동조합의 특징적 문제 극복을 위한 수단으로써 네트워크의 응집력 강화는 불가피하며, 이에 상기한 경영자원은 결정적 의미를 지니고 있다. 그 성과는 협동조합 금융서비스 네트워크가 자산총액 1조 유로에 달하는 국내 3위의 금융기관이란 것에 담겨 있다.

이와 같은 협동조합 금융서비스 네트워크의 성과와 사회경제적 중요성 그리고 오래된 전통에도 불구하고 이 네트워크에 관해 일반적으로 통용되는 개념적 정의는 아직도 없다. 협동조합법에서도 -상기한 바와 같이- 이 네트워크에 관한 내용의 명시적 표현이 없다. 그렇기 때문에 개념 정의의 폭이 아주 넓다. 그 예로 이 네트워크에 관한 Götz의 해석을 들면 다음과 같다. “협동조합 금융서비스 네트워크는 공동의 영업을 통해 그룹 차원에서 보다 높은 수준의 경제적 욕망충족을 도모한다. 이 네트워크는 법률적으로 독립 개체이며, 협동조합 특유의 이념인 회원만족을 실천적 목적으로 하고, 이를 위해 헌신하든지 또는 이 이념에 의해 혜택을 입은 기업 및 협회를 그 구성원으로 한다. 그리고 이들은 기능적, 합리적 협동을 위해 계획한 자본적, 계약적 또는 이외의 다른 방식으로의 결합을 그 바탕으로 한다”(Götz 1981, p. 79).

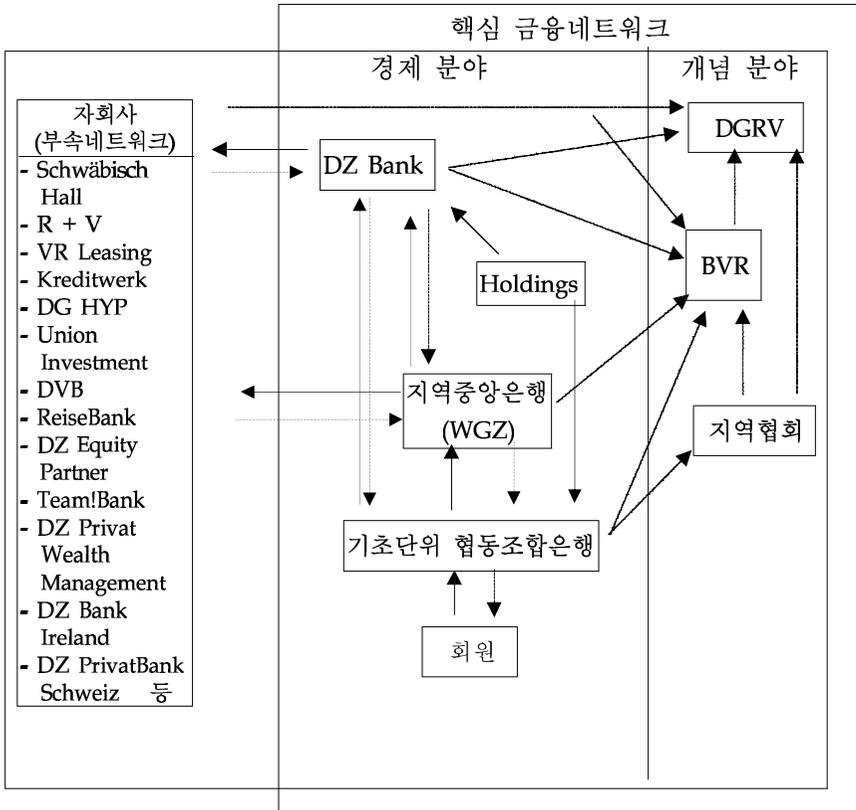
이 개념 정의는 1차, 2차, 3차 단계로 구분하는 기초, 지역, 연방 단위의 협동조합 조직만의 결합을 요구한 것이 아니라, 이 조직의 부속기업(예: DZ Bank의 자회사)까지도 네트워크의 일원으로 포함한다. 이러한 개념적 특성에는 2 단계 혹은 3 단계의 협동조합 핵심네트워크와 부속네트워크의 구분이 불투명하다.

아래 <그림 18>의 핵심네트워크는 협동조합은행의 회원만족을 중점 과제로 하고 이를 위해 적극적으로 헌신하는 그러한 기업들의 교환관계를 묶은 것이다. 이에 반해 DZ Bank의 자회사와 참여회사로 구성된 부속네트워크의 기업들은 주로 영리목적의 영업활동에 전념하고, 회원만족에는 간접적으로 참여한다.<sup>6)</sup>

6) 이에 유의해야 할 것은 협동조합 금융서비스 네트워크와 기업 콘체른은 그 성격에 있어 다르다는 점이다. 이를테면 네트워크는 콘체른처럼 계약에 의한 기업결합이 아니라 자율적 결정에 의한 협동조합간 협동이다. 그리고 의사결정은 콘체른과 달리 「위에서 밑으로」가 아니라 「밑에서 위로」의 방식을 선택한다. 또한 일방적 자본투자가 아니라 기업 상호간의 자본참여를 전제로 한다. 따라서 자본지배에 의한 모자(母子)의 서열은 없다. 이외에도 네트워크의 활동은 지시와 수행의 명령적 관계에 의존하는 것이 아니라 차(次)하위 조직으로부터 기능 이전을 전제로 하는 보충성 원리에 따른다.

<그림 18> 협동조합 금융서비스 네트워크의 경제적, 개념(이념)적 구조

회원관계: —————> 출자관계: —————> 성과관계: —————>



## 2. 협동조합협회(네트워크)의 장점

기초단위의 협동조합을 보호하고 이를 통해 그 회원의 경제적, 사회적, 문화적 삶의 질을 높이고자 조직한 것이 협동조합네트워크이다. 따라서 이러한 목적 달성에 이바지하다면, 이것이 곧 네트워크의 장점이다. 이를테면 협동, 연대, 규모의 효과, 위험 분산 내지 감소, Cross Selling 등을 그 예로 들 수 있다. 이와 같은 장점 요소들을 크게 3가지로 묶어보면 다음과 같다.

### 1) 보충성(Subsidiarity)

이는 가톨릭의 사회이론에서 가장 중요한 원칙의 하나이다. 이를테면 소규모의

단순조직이 자력으로 처리할 수 있는 사안을 보다 큰 규모의 복합조직이 맡지 못하도록 하는 것이다. 이 원칙은 활동영역이 제한된 조직이나 개인의 자유를 보호하는 방벽(防壁)이다.

이를 협동조합네트워크에 도입한 것은 협동조합간 협동의 효과를 극대화하기 위해서다. 이를테면 큰 규모의 조직인 DVR, BVR, DZ Bank 등이 이 보다 규모가 작은 조직인 협동조합은행의 영업활동을 위한 전제조건을 창출하는 것이다. 예컨대 협동조합은행이 회원의 다양한 서비스 요구는 제대로 충족시킬 수 없을 경우 이 문제 해법을 DZ Bank가 -독자적으로 혹은 협동조합은행과 공동으로- 모색하여 제공하는 것이다.

이 점에서 보면 네트워크의 업무분배는 원칙적으로 그 구성원들의 자율적 결정에 따르지만, 과제분배에 관한 권한은 협동조합은행에 있다. 이를테면 협동조합은행이 자력으로 해결할 수 없거나 혹은 많은 비용이 소요되어 효과적으로 해결할 수 없는 과제를 상위 조직인 DZ Bank 등으로 넘기는 것이다. 그리고 이 과제를 네트워크 내부에서 해결할 수 있고, 또한 비용절감의 효과가 비교적 높을 뿐만 아니라 그 결과도 만족스럽다면, 그 때 네트워크 기업간의 협동은 이루어진다.

하지만 기초단위의 협동조합은행이 자력으로 해결할 수 있는 과제까지 DZ Bank가 맡는다면, 이는 보충성을 해치는 것이다. 따라서 밑에서 위로의 과제 이전과 이에 관한 조직 관리의 원칙이 제대로 지켜진다면, 협동조합적 협동의 힘이 적절하게 통합되고, 다단계의 조직구조가 안정적으로 운영될 수 있다. 이러한 의미의 보충성은 여전히 협동조합네트워크의 기동으로써 그 유용성을 지니고 있다. 그리고 금융시장의 개방화, 세계화 등 환경 변화로 보충성이 요구되는 영역도 다양해지고 있다. 이를테면 새로운 시장 개척, 확보 등은 기초단위의 협동조합은행을 위해 중요한 과제로 보았기 때문에 DZ Bank는 이 과제의 해법 모색을 위해 보충성의 중심을 옮기는 것이다.

이 점에서 보면 DZ Bank는 협동조합네트워크의 견인차 역할을 맡고 있어 '시스템 통치자'라고 할 수 있다. 그리고 제품 혁신, 새로운 선전전략, 시장공략 등을 협동조합은행이 자력으로 해결할 수 있을 것이라고는 기대하기 어렵다. 따라서 DZ Bank가 이에 관한 문제를 미리 파악하고 그 해법을 모색하여 제공하는 역할과 기능을 맡아야 한다. 이와 같은 DZ Bank와 그 자회사들의 사전대비활동(pro-activity)은 점차 협동조합네트워크의 미래 지향적 핵심과제로 자리 잡고 있다.

보충성 원리는 힘의 집중 배제와 밑에서 위로의 의사결정 구조를 그 전제로 한다. 따라서 이러한 전제조건들을 제대로 충족하여 일관되게 적용한다면, 협동조합네트워크의 중심으로 힘의 집중과 누적은 발생할 수 없다.

## 2) 상호성

이는 보충성 원리에 바탕을 두고 협동조합 트워크의 활동을 규정하는 가이드라인이다. 이 상호성은 특히 네트워크의 안정을 위해 절대적으로 필요한 것이다. 이를테면 기초단위의 협동조합은행에 통용되는 반대급부는 네트워크에서도 적용된다는 것이다. 달리 표현하자면 DZ Bank의 성과제공과 이에 대한 협동조합은행의 반대급부는 그 무게의 중심이 같아야 한다. 이외에도 차후 보다 개선된 네트워크의 장점을 위해 협동조합은행이 단기적, 일회적 이점을 포기하는 것도 협동조합간 협동의 합리라고 볼 수 있다.

이처럼 DZ Bank와 그 자회사 그리고 이를 포함한 네트워크 전체를 위한 보충성과 상호성은 그 과제가 최적의 성과 제공으로 협동조합의 보호와 경쟁력 육성이란 점을 분명히 밝히고 있다. 이는 또한 협동조합은행에 대한 의무도 명확히 제시하고 있다. 즉 DZ Bank와 그 자회사들이 제공하는 모든 성과를 이용하고 이들의 이해를 보장하는 의무가 기초단위의 협동조합은행에 지워져 있다는 것이다. 이는 다른 아닌 협동조합간 협동의 보호 및 촉진을 요구한 것이다.

## 3) 자발성

보충성과 상호성에 이어 협동조합네트워크의 3번째 장점은 자발성이다. 이는 다른 무엇보다도 네트워크 힘의 응집력을 강화시킨다. 이를테면 자발성은 기초단위의 협동조합은행에 대한 DZ Bank의 강제성을 거부하며 협동조합은행의 자유로운 의사결정에 영향을 미치는 그 어떠한 압력행사를 용인하지 않는 것이다. 예컨대 DZ Bank의 사업에 참여할 것인가의 결정은 오로지 협동조합은행의 자유의사에 맡겨야 하고, 참여를 결정하더라도 DZ Bank와 어떤 종류의 성과를 어떤 방식으로 이용할 것인지를 자발적으로 결정하도록 해야 한다. 이는 협동조합의 자조, 자기관리, 자기책임의 원칙에 부합할 뿐만 아니라 이를 촉진함으로써 더욱 높은 강도의 협동조합간 협동을 보장하는 것이다.

## 3. 협동조합협회(네트워크)의 한계

협동조합간 협동에 바탕을 둔 협동조합네트워크는 기초단위의 협동조합을 위해 항상 장점만을 제공하는 것은 아니다. 이 네트워크의 성과를 면밀히 살펴보면 한계가 없지는 않다. 그 예를 들면 다음과 같다.

### 1) 의사결정

기초단위의 협동조합이 협동조합네트워크의 일원으로서 이 네트워크의 의사결정에 1회원1표의 동등한 조건으로 참여하지만, 정보의 수집, 가공, 투입 등에 관한 능력 부족으로 인해 의사결정에 미치는 영향력이 DZ Bank와 그 자회사에 비해 떨어진다. 또한 의사결정을 위한 합의 과정이 길고 번잡스럽다는 것도 협동조합은행의 의사결정 참여에 부정적으로 작용한다. 이와 관련하여 협동조합은행의 공동결정권을 명확히 밝히는 것이 문제의 해법이 될 수 있다.

### 2) 기초단위 협동조합의 종속

회원경제의 성장과 더불어 재산증식에 관한 요구가 많아짐에 따라 경제적 활동과 관련하여 기초단위의 협동조합이 예컨대 DZ Bank와 그 자회사에 종속되는 경향이 점점 높아지고 있다. 이는 무엇보다 회원의 욕망충족을 위해 협동조합은행의 기능이 DZ Bank와 그 자회사로 이전함으로써 일어나는 것이다. 기능 이전은 경우에 따라 DZ Bank 내지 그 자회사로의 권력집중을 야기하고, 이로써 기초단위 협동조합의 종속 국면이 빠르게 진행될 수 있다. 이처럼 불균등한 종속관계가 발생된다면, 협동조합들의 기회주의적 행동 가능성은 높아진다.

특히 DZ Bank와 그 자회사들의 사전대비활동이 점점 큰 비중을 차지하는 상황에서 보면, 이들은 협동조합은행별 특성, 차이점 내지 시장여건 등을 전혀 고려하지 않고 독자적으로 협동조합네트워크를 통제할 것이다. 이러한 시스템통치에서 협동조합간 협동의 자발성은 사라지고, 그 자리에 콘체른이나 이와 유사한 모습의 조직이 나타날 것이다. 이를테면 협동조합적 자조와 연대에 의한 협동이 아니라, 기업계약과 유사한 방식으로 협동조합은행과 DZ Bank 내지 그 자회사가 결합되고, 협동조합은행은 자기책임과 자기관리의 원칙에 따라 운영되기보다는 오히려 DZ Bank 그룹이 영업정책을 결정하고, 협동조합은행은 이 그룹을 위해 활동하게 될 것이다. 이렇게 협동조합적 힘의 균형이 파괴되면 협동조합간 협동의 기초가 불안정해지고 협동조합네트워크의 효과는 기대하기 어렵다.

이러한 결과의 결정적 원인은 상기한 바와 같이 증가 추세에 있는 협동조합은행의 경제적 종속이다. 이를 억제하기 위해서는 협동조합은행들의 힘을 모아 DZ Bank 그룹의 경제력 집중에 대항할 수 있는 장치를 네트워크 내에 마련해야 한다. 이와 같은 대항력(Countervailing Power)은 네트워크 구성원들 사이의 균등한 힘의 분배와 이를 통한 네트워크의 안정적 유지에 크게 이바지할 것이다.

### 3) 내적 경쟁

상기한 바의 종속관계로 협동조합간 협동의 기초가 흐트러지고 네트워크의 효과를 기대하기 어렵게 되면, 기초단위의 협동조합과 DZ Bank 그룹간의 갈등 내지 경쟁관계가 발생한다. 이러한 위험은 협동조합과 DZ Bank의 자회사들이 모두 고객의 위탁을 요구하는 상품을 판매하고, 이와 동시에 잠재적 고객을 포기하지 않을 경우 예측할 수 있다. 또한 DZ Bank 내지 그 자회사들이 개발한 상품을 협동조합은행이 판매할 경우 수익금의 분배문제는 협동조합간 협동의 신뢰에 부정적 영향을 미칠 수 있다.

이러한 문제를 피하고자 협동조합은행은 자체적으로 개발한 상품 판매에 집중하고, 다만 고객의 요구가 있을 경우에만 DZ Bank 및 그 자회사의 상품을 제공한다면, 이는 결과적으로 협동조합은행과 DZ Bank 그룹간의 영업적 경쟁관계를 일으키는 것이다. 왜냐하면 고객의 자금력이 한정되어 있기 때문에 DZ Bank와 협동조합은행간의 고객유치를 위한 경쟁은 피할 수 없기 때문이다.

이처럼 협동조합 내부에서 발생하는 카니발리즘(endo-cannibalism)은 은행업과 증권업의 결합(allfinance) 또는 보험회사와의 결합(bancassurance)에 비중을 둔 협동조합네트워크에 역행하는 것이다. 이로써 회원/고객의 불만족이 심화되면, 이들은 협동조합은행을 떠날 것이다. 이러한 아픔을 막고 회원/고객과의 밀착을 촉진하기 위해서는 이들에게 경제적 실익을 보장하는 상품과 서비스를 제공해야 한다. 왜냐하면 회원/고객 밀착을 위해 협동, 신뢰, 연대 등의 고전적 매체도 중요하지만, 금융시장의 현실에서는 이런 비물질적 매체보다 경제적 실익이 앞서고 있기 때문이다.

이 점에서 보면 협동조합네트워크의 최대 과제는 회원/고객의 요구를 조사하여 이 요구 충족에 적합한 최적의 상품과 서비스를 제공하는 것이다. 이런 과제를 협동조합간 경쟁이 아닌 협동을 통해 장기적으로 수행할 경우 회원/고객의 신뢰를 확보하고 이들과의 밀착은 실현된다.

## VI. 협동조합네트워크의 시사점

독일 협동조합네트워크는 새마을금고(금고), 신용협동조합(신협) 등 상호금융기관의 경쟁력 제고와 장기적 발전을 위해 시사(示唆)하는 바가 적지 않다. 지난해 이 네트워크가 거둔 성과는 1조 유로 이상의 자산, 20%가 넘는 시장점유율, 국내 3위의 금융기관 등으로 높게 평가된다. 이는 특히 2008년 미국의 서프라이프 모기지

(Subprime Mortgage) 사태로 인한 금융산업의 세계적 침체 상황을 극복하여 거둔 성과로서 이 네트워크의 강점이 더욱 돋보인다.

우리나라의 경우도 지난 1997년의 외환위기와 10년 후 2008에 또 다시 발생한 미국발 금융위기의 부정적 결과가 확대 재생산됨으로써 금융시장의 혼란은 좀처럼 안정 기조를 차지 못하고 있다. 더욱이 금융위기가 자본·금융시장을 넘어 실물경제로 확산되고 있어 얼마나 많은 희생을 치러야 할 것인지 그 끝은 보이지 않는다.

이러한 난국은 신협, 금고 등 상호금융기관이라고 해서 예외를 인정하지 않는다. 이는 협동조합 금융업의 보호와 그 회원의 경제적 실익 제고를 위한 실천적 방안을 마련해라는 요구이다. 이에 독일의 협동조합네트워크는 그 답이 될 수 있을 것이다. 왜냐하면 이 네트워크는 협동조합간 협동의 대표적 성공 사례이기 때문이다.

우리나라 상호금융기관의 발전전략으로 활용하고자 이 성공사례를 가공하는 것에는 넓고 깊은 연구가 필요하다. 하지만 여기에서는 다만 DZ Bank를 중심으로 하는 독일의 협동조합네트워크와 금고중앙회의 같은 점과 다른 점을 구분하고 그 간격을 좁힐 수 있는 가능성과 한계를 간략하게 살펴보고자 한다.

<그림 19> 협동조합네트워크와 신협중앙회와의 비교

	협동조합네트워크	금고중앙회
이데올로기	자본의 노동지배 극복, 사람중심의 경제	좌동
아이디어	민주주의, 평등, 연대 등	“
목적	회원의 경제적 실익 제공	“
원칙	자조, 자기관리, 자기책임, 보충성 등	“
사업	금융사업, 협동조합 육성	신용/공제, 지도, 지역개발 등
의사결정	민주적 프로세스	타협, 절충 등 합의원칙
영업활동	별도의 제한이 없음 (100% 인정)	법률로 규제
감독	별도의 감독 규정이 없음 (자율 통제)	국가의 감독/통제
사회적 인식	높음	낮음

## 1. 같은 점

상기한 바와 같이 협동조합의 아이디어, 이데올로기, 원칙, 목적 등 협동조합과 관련한 부분에서는 두 조직 간의 차이는 없다. 예컨대 금고가 그 존재이념으로 밝힌 ‘참여와 협동으로 풍요로운 생활공동체 창조’<sup>7)</sup>는 구한말 일본으로부터 도입한 라

7) 금고는 이와 관련한 실천과제로 ‘21C 선진종합금융협동조합(새마을금고의 비전)’, ‘민주경영, 혁신지

라이프아이젠과 술체-델리취의 협동조합 모델에 그 바탕을 두고 있다.<sup>8)</sup> 그리고 협동조합은 19세기 중엽 자본의 무차별 경쟁압박에 내몰린 경제적, 사회적 약자의 복지 증진을 위한 조직으로 발생하였으며, 그 활동에 있어 시장경제가 협동조합적 협동의 우수성을 신뢰할 수 있도록 함으로써 시장경제의 자발적 체제개선에 역점을 두었다.

여기에는 인간에 의한 인간의 경제적 착취를 연대의 힘으로 종식시키고 사람 중심의 경제를 구현하자는 이데올로기가 있었다. 이는 약 반세기 전 고리채의 횡포를 막고 노동자, 농민, 수공업자 등 어려운 이웃의 경제적 자립과 자유를 위해 발생하였던 금고의 이념과도 그 뜻을 같이 한다.

이처럼 이 두 조직은 그 역사적 뿌리가 같을 뿐만 아니라 회원의 경제적 실익을 위해 활동하는 것도 기본적으로 동일하다. 그리고 이 목적 달성을 위해 회원이 조직의 공동 소유자이며 동시에 그 조직의 성과 이용자로서 동일성을 요구한 것은 이 두 조직의 정체성을 밝히는 핵심이다. 이는 다름 아닌 민주주의, 평등, 연대 등의 아이디어에 근거한 것이다.

또한 지역별로 넓게 분산되어 접근성이 높을 뿐만 아니라 그 연결망이 조밀한 것도 이 두 조직의 공통점이다. 이를테면 금고 조직은 2011말 기준 1,448개의 지역금고와 약 1,600만여 명의 회원으로 구성되어 있다. 이는 1,130개의 기초단위 협동조합은행과 1,670만여 명의 회원을 가진 독일 협동조합네트워크와 비교하면 양적으로는 차이가 없다.

이외에도 이 두 조직은 운영과 관련하여 자조, 자기관리, 자기책임을 원칙으로 한다. 이를테면 협동조합은 회원의 자조조직이며, 회원 스스로의 관리와 책임으로 운영되는 회원의 자기기관이라는 것이다. 이러한 기관개념은 금고법(2007) 제1조(목적)에 금고를 ‘자주적’ 조직이라고 명시한 것에 담겨 있다.

그리고 협동조합의 영업활동을 위한 가이드라인으로써 빼놓을 수 없는 것은 보충성 원리이다. 이는 궁극적으로 자조, 자기관리, 자기책임을 구현에 목적을 둔 것이

---

향, 인간존중(경영이념), ‘자조(창의·도전)’, ‘호혜(사랑·봉사)’, ‘공동체(성실·책임), (새마을금고인의 정신) 등을 들고 있다.

8) 라이프아이젠의 협동조합 아이디어가 일본에 전파되는 것은 1890년경이다. 당시 독일의 경제학 교수인 Udo Eggert가 동경제대에서 강의를 맡으면서 「Policy of Promoting Japanese Agriculture」란 제목의 책을 출간하여 라이프아이젠과 술체-델리취의 협동조합을 소개하였다(IDACA 1967, p. 9; Hoynden 1958, p. 15). 이후 1900년에 독일의 협동조합법을 모델로 한 일본 최초의 협동조합법(Industrial Co-operative Association Law) 제정되었다. 이 무렵(구한말) 일본의 간섭이 노골화되고, 서양 문물이 일본을 통해 많이 도입되었던 점을 감안하면, 라이프아이젠과 술체-델리취의 협동조합 모델도 이 시기에 도입된 것으로 볼 수 있다.

다. 이를테면 회원의 경제적 과제는 자력으로 해결하는 것이 원칙이다. 하지만 역량 부족으로 자체 해결이 어렵거나 비효과적이라면, 이를 상위 조직이 맡아서 처리하는 것이다. 이처럼 밑으로부터 기능 이전을 전제로 보충성은 금고법 제2조(정의와 명칭) 2항에서 ‘금고의 공동이익 증진’을 위해 설립한 조직을 ‘새마을금고중앙회’로 그 개념을 정의한 것에 담겨 있다.

상기한 바와 같이 공동의 역사적 뿌리, 이데올로기, 아이디어 그리고 여기에 근거하여 동일한 노선을 지향하는 협동조합의 목적과 원칙에 이어 협동조합은행의 경쟁력 제고를 위한 장기적 실천 과제에서도 그 차이가 없다. 이를테면 국가적 국경에 의존하지 않는 세계화된 금융시장에서 기초단위의 협동조합은행은 고객의 다양한 요구에 귀를 기울여야 한다. 예컨대 양질의 다양한 상품과 서비스 제공, 유능한 경영진, 전산시스템 확대 등은 독일에서만 아니라 우리나라에서도 상호금융기관의 미래 지향적 발전을 위해 극복해야 할 과제이다.

## 2. 다른 점

상기 두 조직 간의 차이점은 무엇보다 각기 다르게 성장한 기업문화와 구조에 기인한다. 이를테면 기초단위의 협동조합은행과 지역금고의 보호와 그 회원의 경제적 이익을 위한 과제와 활동은 동일하지만, 금고중앙회에는 독일의 경우처럼 협동조합 중앙은행과 협회 사이의 실질적 분리는 없다. 이처럼 중앙회가 금융업을 포함하여 지도, 지역개발 등 모든 사업을 주관하는 것을 독일의 경우와 비교하면 다음과 같은 긍정적 효과를 기대할 수 있다.

- (1) 중앙은행의 업무와 이외의 중앙회 과제를 동시에 처리함으로써 업무 관할, 조정, 소통 등에 관한 문제가 발생하지 않는다.
- (2) 지역금고의 경영지도가 더욱 효과적이다.
- (3) 지역금고의 회원과 직원은 은행업무와 중앙회 정책에 관한 모든 문제를 한 곳에서 처리할 수 있다.

이처럼 지역금고와 중앙회간의 업무 집행, 관리 및 통제 등에 관한 시간적, 인적, 물적 비용(transaction costs)의 절감 효과는 중앙회 고유의 장점으로 간주될 수 있다. 그리고 이러한 장점은 특히 유동성과 자기자본에 관한 문제에 큰 도움이 될 뿐만 아니라 일상적 은행업무를 포함한 모든 영업활동을 위해서도 이바지하는 바가 높다고 평가할 수 있다.

이는 한편으로 현행의 중앙제도처럼 은행업과 협회 과제의 통합 처리를 옹호하는 근거가 되고, 다른 한편으로는 독일의 경우처럼 기초단위의 협동조합은행들이 각기

법률에 의한 독립체로써 그 권한을 상위단위로 이전하지 않는 논리에 대한 반박 자료로 활용된다. 그 주된 이유는 독립단위별 권한 확보로 인해 의사결정과정이 길어지고 어려워질 뿐만 아니라 상위단위의 관리·통제 반경이 현격하게 감소하여 시급한 문제를 제때 처리하지 못함으로써 좋은 평판을 받을 수 없다는 것이다.

하지만 상기한 잠재적 효과의 실현과 그 실효성 제고를 위해서는 다음과 같은 전제조건들이 갖추어져야 한다.

- (1) 합의원칙. 이는 관련자와의 논의를 거쳐 문제를 해결하는 것이다. 이를 위해 기초단위의 참여, 발언, 결정 등의 가능성과 그 권한이 주어져야 한다. 이런 요구가 충족되면 상위의 중앙조직과 기초단위간의 정보교류가 원활하여 문제해법의 합의 도출이 가능하다. 이 과정에서 기초단위의 다양한 이해관계로 어려움이 있겠지만, 상위단위에서의 해법이 최선이라는 믿음과 확신이 그에 앞선다.
- (2) 평생고용철학. 이는 직원들에게 현직이 평생직이란 점을 부각시키는 것이다. 이런 노력은 모든 직원들이 상호간의 친밀한 유대와 직장에 대한 충성심을 높여 업무의 효율성 제고에 이바지한다.
- (3) 열린 토론문화. 모든 직원들은 여러 분야에서 다양한 방식으로 그 자질을 검증받는다. 따라서 열린 토론문화를 정착시켜 업무와 관련하여 실시해야 할 과제, 혹은 중단해야 할 과제 등에 관한 의견의 정당성을 밝힐 수 있도록 해야 한다.

상기한 3가지의 전제조건에는 '우리-원칙'이 기업문화의 중요한 요소로써 그 중심에 있다. 이는 상위단위에 대한 기초단위의 종속을 법·형식적으로 밝힌 업무분장에 대한 반대개념이다. 이러한 전제조건들이 충족되면 중앙회의 결정으로 지역금고의 의사를 확대할 수 없을 것이다. 또한 형식적으로 명문화된 것은 아니지만, 지역금고가 중앙회의 통일된 의사에 반하는 사업을 추진할 수 없을 것이다.

조직의 의사결정에 관하여 독일은 민주적 프로세스에 중점을 둔다. 중앙회의 경우에도 법·형식적으로 민주적 방식을 요구하지만, 현실적으로는 타협, 절충 등 합의원칙에 의존하는 바가 높다. 그러나 독일에서도 위에서 밑으로(Top down) 그리고 밑에서 위로(Botton up)의 의사형성이 논의의 핵심 주제로 많이 거론되고 있다. 물론 방식과 종류에서는 다소간 다르지만, 그 목적은 합의로 찾아지는 타협과 절충이다. 그리고 2단계의 중앙회 구조에서도 독일에서처럼 기능 이전으로 인해 방침결정권이 정점기관에 집중되는 경향이 짙어지고 있다.

독일의 협동조합네트워크와 중앙회의 가장 큰 차이점은 영업활동이다. 독일의 경우 영업의 자유는 -바이마르 헌법에서부터 이어온- 오래된 전통이다. 이를테면 독일의 영업질서법(Gewerbeordnung: GewO) 제1조 1항에 '이 법으로 예외 혹은 제한을 규정하거나 혹은 허락하는 경우가 아니라면, 영업경영은 모두에게 허용된다'고

명시했다. 그리고 제1항에 ‘현재 영업경영권을 가진 자가 이 법의 요구를 충족하지 못했다고 하여 그 영업경영에서 제외될 수 없다’고 규정하고 있다. 이와 같은 영업자유(Gewerbefreiheit)의 원칙이 있기 때문에 독일의 네트워크도 사업 종류, 규모 등에 관한 제한을 받지 않으며, 언제 어디서든지 모든 영업을 경영할 수 있다. 따라서 기초단위의 협동조합은행과 그 회원의 경제적 실익에 필요한 모든 종류의 금융내지 이와 관련한 사업을 실제로 영위하고 있고, 경쟁기업과의 차별 대우를 받지 않는다.

이에 반해 중앙회의 경우는 영업활동과 관련하여 시중은행 등 대형금융기관과 비교하면 그 법·제도적 차별은 실로 엄청나다. 이를테면 ‘지방자치단체의 금고업무’, ‘퇴직연금사업’, ‘행정부처의 각종 정책자금 취급’, ‘주택청약저축·예금·부금’, ‘학자금대출’, ‘주택신용보증기금의 보증부 대출업무’, ‘신용보증기금법에 의한 중소기업지원대출’, ‘자산유동화증권(Asset-Backed Securities)’과 ‘주택저당증권(Mortgage-Backed Securities)의 발행’, ‘특수건물화재보험’ 등의 업무가 허용되지 않고 있다. 이외에도 금고는 ‘사회기반시설에 대한 민간투자법’에 의한 금융기관의 범주에서 제외되어 향후 대규모의 자금수요가 예상되는 BTO, BOT, BTL-방식의 사업에는 진입할 수 없다.<sup>9)</sup> 이 또한 금고의 장기 안정적 자산운동을 위한 기회를 가로막는 것이다.

이처럼 금고에 대한 차별적 대우로 자금운용을 제약하는 것에는 ‘간접투자자산운용업법’도 그 예외가 아니다. 동법의 경우 부칙에 특례조항을 두어 은행, 보험사, 종금사 등에 대하여는 동법에 의한 자산운용업을 허용하고 있지만, 금고에 대해서는 동법의 적용을 배제시키고 있다. 이러한 차별적 제약이 제거되지 않는 한 금고의 불이익은 확대 재생산될 것이다.

이 밖에 금고의 영업활동을 제약하는 요인으로써 회원의 유한책임, 동일인대출한도, 출자제한, 경영건전성기준 등을 들 수 있다. 왜냐하면 협동조합에서 자본은 단지 봉사적 기능에 불과하다는 특성을 인정하지 않았기 때문이다. 이와 마찬가지로 조세특례제한법으로 규제하고 있는 법인세 과세, 인지세 면제, 예탁금 저율과세, 출자금 과세특례 등도 금고의 협동조합특성을 전혀 고려하지 않는 조세정책이다. 협동조합의 구성은 자본이 아닌 사람이란 점을 고려했다면, 상기한 조세특례의 대상은 근본적으로 과세 중목이 될 수 없는 것이다.

---

9) BTO(Build-Transfer-Operate)는 시설의 소유권이 국가에 귀속되고 사업시행자에게는 일정 기간의 시설관리운영권을 부여하는 「건설-양도-운영」 방식이며, BOT(Build-Operate-Transfer)는 시설의 소유권을 일정 기간 시행자에게 부여하고 그 기간이 만료되면 소유권이 국가에 귀속되는 「건설-운영-양도」 방식이다. 그리고 BTL(Build-Transfer-Lease)은 시설을 국가에 임대하고 국가가 지급하는 임대료를 통해 수익을 얻는 「건설-양도-임대」 방식이다.

국가(공공기관)의 감독에 관한 차이도 이에 못지않다. 독일의 경우 국가는 감독권을 감사협회에 위임하여 이를 통해 그 회원의 업무를 감사하도록 했다. 이는 국가 등 외부의 압력을 막고 회원의 자기기관 개념을 실효적으로 구현하기 위함이다. 이러한 의미와 목적의 감사는 독일협동조합법(GenG) 제1조에 명시한 회원의 경제적 혹은 사회적 혹은 문화적 이해 촉진에 비중을 둔다. 이를테면 회계에 관한 부정사실의 검토, 재정 상태와 경영성적의 표기에 관한 적정성 여부의 확인 등 회계감사를 넘어 사회적 혹은 문화적 성과의 측정과 평가도 그 대상이다. 하지만 이러한 비물질적 성과를 재무제표에 계량화하는 것은 거의 불가능하다. 이런 이유에서 독일의 감사는 지도와 자문을 병행하고 있다.

금고법에서도 제1조에 회원의 경제적, 사회적, 문화적 지위향상을 목적으로 규정하고, 이와 관련하여 회원금고의 공동이익 증진과 건전한 발전을 연합회의 목적으로 명시하고 있다. 따라서 중앙회에 대해서도 평가 결과의 수치화가 가능한 신용·공제 사업뿐만 아니라 사회적, 문화적 성과에 관한 실질적 감사를 실시해야 한다. 왜냐하면 사회적, 문화적 성과 제고도 중앙회가 수행해야 할 중요한 목적사업이기 때문이다.

하지만 현실은 그렇지 않다. 금고법은 중앙회의 재정적 건전성을 이유로 들어 동법 제77조의 ‘경영건전성기준’에 관한 규정의 준수를 요구하고 있다. 이는 중앙회의 실질적 감사를 유의한 것이라고 볼 수 없다. 이 건전성기준의 근본적 취지는 중앙회 자체의 재정적 수익 증대이다. 이를 위해 중앙회는 비용지출만 있고 재정적 수익이 없는 지역개발사업을 극소화하든지 혹은 이 사업의 수행 중단을 우선적으로 고려하지 않을 수 없을 것이다. 마찬가지로 중앙회의 감사도 오로지 중앙회 자체의 수익 증대와 관련시켜 경영 실태를 검토하는 회계감사로만 집중될 것이다. 그 결과 회원의 사회적·문화적 촉진은 그 의미를 상실하게 되고 중앙회의 실질적 감사는 실종된 채 그 자리를 오로지 회계감사가 대신함으로써 중앙회의 특성은 희석될 수밖에 없는 것이다. 왜냐하면 회계감사는 중앙회의 실질적 감사를 위해 필요하지만 충분한 것이 아니기 때문이다. 이처럼 ‘사회’란 개념이 철저히 배제된 ‘돈’ 중심의 회계감사만으로 금고와 중앙회의 경영성적을 총체적으로 평가하기에는 한계가 있다.

끝으로 협동조합에 대한 사회적 인식의 차이도 상당하다. 독일의 경우 협동조합은 약 200년의 역사를 지니고 있다. 특히 지난 2009년은 독일 협동조합 금융서비스 네트워크의 중심 기관인 DZ Bank의 설립 125주년이다. 이 기간 동안 독일의 협동조합조직은 그 정체성을 흔들리지 않고, 이를 보호 육성하여 현재 국민경제의 중요한 일원으로 자리매김하였다.

이에 비해 우리나라에서 협동조합의 이해와 사회적 인식은 보잘것없다. 지난

1997년 말 우리 경제가 외환위기에 휩싸여 국제통화기금(IMF)의 관리를 받게 되면서 많은 협동조합들이 파산, 청산, 합병 등으로 퇴출되자 협동조합에 대한 사회적 인식은 싸늘해졌고 신뢰는 급감하였다. 이러한 상황에서 신협을 ‘프랑켄슈타인의 괴물’로 비유하여 ‘신협관련 영터리 법 개정하자’는 요구까지 나왔다(중앙일보 2001년 11월 21일자 7면). 그리고 최근에 우리나라 협동조합의 대명사인 농업협동조합중앙회의 전직 민선(民選) 회장 3명이 연이어 비자금 조성, 횡령, 뇌물수수 등으로 구속되어 협동조합의 사회적 인식과 신뢰 추락은 그 끝이 보이지 않는다(chosun.com, 2008).

이를 두고 국내언론들은 협동조합의 정체성까지 흔들리는 기사를 무참히 쏟아내고 있다. 이를테면 중앙회장의 ‘무소불위 인사권’을 제한하고자 중앙회에서 신용과 경제사업 부문을 분리하여 각각 금융지주사와 사업지주사 체제로 독립시켜 그 경영을 중앙회장의 권한 밖에 둔다는 것이다. 그 결과 신경분리를 이루어졌지만, 여기에도 문제가 없는 것은 아니다. 지주회사의 경영이 성과주의에 두러빠져 환원사업보다 수익증대에 집중하여 그 결과 농민조합원의 관심이 약화되고, 이로써 조합원의 경영소외가 심화되면 지주회사는 그 경영을 독단하는 대표이사의 개인기업으로 전락할 것이다. 이는 농협과 그 조합원을 남겨두고 시중의 영리기업으로 떠나는 것이다. 이러한 경우라면, 지주회사 체제는 농협의 육성보다 변질을 위한 조치가 아닌가 하는 의심을 받게 될 것이다.

협동조합이 어렵고 그 이미지가 악화되었다면, 이는 협동조합의 정체성을 밝히는 가치, 특성, 원칙 등에 문제가 있는 것이 아니라, 이를 제대로 지켜내지 못했던 것을 문제로 삼아야 한다. 독일의 협동조합네트워크와 그 중심에 있는 DZ Bank가 이에 대한 반증이다. 이제 필요하고 시급한 것은 다른 무엇보다 협동조합의 정체성을 되찾기 위한 발을 다시 일구는 것이다.

## VII. 맺음말

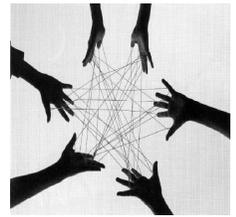
독일은 협회의 나라이다. 이를테면 독일은 전통적으로 ‘다수의 자연인 혹은 법인들이 장기간 공동의 목적을 위해 자발적으로 결합하여 조직화된 의사결정을 준수하는 협회를 회사형태에 구애받지 않고 설립할 수 있는 결사의 자유를 보장하고 있다(VereinsG 제2조 1항). 이에 따라 독일의 협동조합은 분야별 다양한 종류의 협동조합협회를 설립 운영하고 있다. 특히 협동조합법으로 의무회원제를 명시한 것은 협회조직의 활성화에 큰 보탬이 되고 있다. 이 중에서도 가장 특이한 것은 협동조합네트워크이다. 이는 그 어떤 특정한

회사형태나, 예컨대 정관 등 명문화된 규정에 의존하지 않는 회원의 자율적 임의조직이다. 그 목적은 협동조합간 협동을 통해 궁극적으로 조합원축진을 일구는 것이며, 이를 위한 운영 가이드라인은 일찍이 라이프아이젠, 슬체-델리취 등 협동조합 선구자들이 제시한 조합원의 ‘자조’, ‘자기관리’, ‘자기책임’이다.



이러한 자조의 목적은 외부의 지원 없이 조합원간의 협동을 통해 조합원 개인의 이해를 추구하는 것이다. 이를 위해서는 협동조합의 가입과 탈퇴가 자유로워야 한다. 하지만 협동조합이 요구하지 않는 사람은 조합원이 되지 말아야 한다. 조합원축진은 조합원이 협동조합의 주인이며 동시에 이용자가 되는 ‘동일성’에 충실할 때 달성되는 것이 그 이유이다.

이처럼 자조에 중심을 둔 협동조합은 조합원의 자기기관이기 때문에 조합원 스스로가 이사회, 감사 등 협동조합의 기관을 맡아 경영해야 한다. 만약 조합원축진을 조합원이 아닌 사람들에게 맡긴다면, 협동조합의 성과가 조합원축진을 위해 분배될 가능성이 줄어들기 때문이다. 이외에도 자기관리는 과거나 현재의 사회적 신분, 경제적 지위 등과 무관하게 1조합원1표의 민주주의를 그 전제로 한다.



이러한 의미의 자기관리가 성과를 거두기 위해서는 자기책임이 필요하다. 책임이 없는 관리는 그 성실성을 믿기 어렵기 때문이다. 따라서 이사, 감사 등 협동조합의 운명을 책임진 임원들뿐만 아니라 조합원들도 협동조합에 대해 공동으로 책임을 진다. 이 연대책임은 다름 아닌 조합원간 상부상조의 정신을 실현하기 위함이다. 여러 개인의 다양한 힘이 아무리 많아도 한 덩어리로 뭉쳐지지 못한다면, 개인의 힘보다 공동의 힘이 강하다는 논리는 부정된다. 협동조합이 필요한 것은 힘의 잠동사니가 아니라 힘의 응집력이다. ‘일인은 만인을 위해, 만인은 일을 위해’라는 협동조합의 전통적 모토에 그 의미가 담겨있다.



이외에도 협동조합은 인적단체인 동시에 경제적 기업이란 ‘이중성’을 지니고 있어 기업으로서의 시장의 기능과 인적단체로서의 사회적 기능을 수행하며, 이로써 획득한 경제적 성과와 연대적 참여의 사회적 성과가 어우러져 조합원축진을 위해 협동조합의 역량 높이는 통합효과를 유도해 낸다.

이러한 점에서 보면 협동조합은 돈 중심의 자본회사(예: 주식회사)와는 그 성격이 판이하다. 협동조합에서 돈은 단지 서비스 기능에 지나지 않으며, 협동조합의 동일성과 이중성은 주식회사의 구성 요소가 아니다. 또한 주식회사와는 달리 협동조합은 조합원의 경제적 이득뿐만 아니라 사회적,



문화적 욕망 충족(조합원촉진)을 목적으로 한다.



이 촉진목적은 다른 아닌 협동조합원칙과 특성의 기능적 관계에 의존한다. 이를테면 동일성과 이중성이 협동조합의 기둥이라면 자조, 자기관리, 자기책임은 이 기둥의 주춧돌이 되어 조합원촉진이란 집을 짓는다.

이처럼 조합원촉진을 위한 자조, 자기관리, 자기책임의 협동조합원칙과 동일성 및 이중성으로 대표하는 협동조합 특성 간의 기능적 메카니즘에 의존한다. 독일의 협동조합이 세계적 벤치마크의 대상이 되고 있는 것은 다른 아닌 이 기능적 메카니즘의 활성화를 위한 경제적, 사회적, 문화적, 법·제도적 환경조성에 바친 부단한 노력의 결과이다.

이러한 독일의 경험에서 보면, 협동조합이 어렵다는 것은 협동조합의 구조적 짜임새에 관한 것이 아니며, 협동조합의 역사적, 이념적 개념에 관한 것은 더욱더 아니다. 협동조합의 성과는 오로지 이 기능적 메카니즘에 의존한다. 이는 개인의 힘보다 공동의 힘이 강하다는 논리를 제공한 것이다. 하지만 여러 개인의 다양한 힘이 아무리 많아도 한 덩어리로 뭉쳐지지 못한다면, 이 논리는 부정된다. 협동조합이 필요한 것은 힘의 작동사나기가 아니라 힘의 응집력이다. 이에 필요한 것은 조합원의 개인적 자조보다 연대적 자조이다. 이는 개인의 능력으로 극복할 수 없는 위험을 공동의 힘으로 억제하고 동시에 개인의 발전동기를 높이는 효과를 가지고 있다.

이처럼 기능적 메카니즘을 육성하여 협동조합의 촉진성과를 높이고, 그 결과로 국민경제의 균형 있는 발전이 정부(입법자)의 관심이라면, 이를 위한 법적, 제도적 장치를 마련하는 것은 정부로써 포기할 수 없는 과제이다. 정부 일각에서는 소유와 경영의 분리, 자기자본(BIS)-비율, 외감법에 의한 외부감사 등은 협동조합의 취약성을 보호하기 위함이라고 하지만, 이는 목적을 다른 곳 응색한 변명에 지나지 않는다. 아무리 훌륭한 정부 정책이라도 협동조합이 이를 싫어한다면, 이는 협동조합을 닦할 것이 아니라 정책의 실패를 나무라야 할 것이다.

상기한 협동조합의 기능적 메카니즘은 협동조합 고유의 문화이다. 문화는 군대의 무기와 같다. 무기가 무딘 군대는 적을 이길 수 없다. 협동조합으로부터 지역경제의 균형 있는 발전을 기대한다면, 필요하고 바람직한 것은 협동조합의 속성을 바꾸는 국가적 재교육이 아니라 협동조합 고유의 기능적 메카니즘을 촉진시킨 결과로서 그 효과를 얻도록 하는 정책이다. 이 명제(命題)를 알려고 하지 않든지 혹은 무시해서는 안 된다. 분명히 이 명제를 알고 협동조합의 잠재력을 더욱 높은 수준으로 이끌어 실현할 수 있도록 협동조합 제도 개선을 위한 입법과 조문(條文) 해석상의 노력을 끊임없이 기울여야 할 것이다.



제8회 충남 협동조합 연구포럼

발 표 2.

# 캐나다 퀘벡주의 협동조합 시스템과 시사점

이 인 우

농협경제연구소 협동조  
합연구센터 부연구위원



# 캐나다 퀘벡 주의 협동조합시스템과 시사점

이인우(농협경제연구소 협동조합연구센터 부연구위원)

I. 문제의식	IV. 퀘벡 주 협동조합시스템의 구성
II. 협동조합시스템 발전형태의 개념적 이해	1. 주요 섹터의 결합 체계
1. 협동조합시스템의 개념	2. 주요 제도의 결합 체계
2. 협동조합시스템의 변화 요인	3. 주요 자원의 결합 체계
3. 협동조합시스템의 발전 형태	V. 퀘벡 주 협동조합시스템의 시사점
III. 퀘벡 주 협동조합시스템의 특징	1. 협동조합운동의 현대화 : 문화이동
1. 캐나다 협동조합운동 개황	2. 사회적경제의 협동조합운동 전개와 저변 확장
2. 퀘벡주 협동조합운동 변천 과정	3. 광역 자치체 단위의 협동조합복합체 구축
3. 변천경로와 발전형태의 특징	VI. 맺음말

## I. 머리말

이 자료는 캐나다 퀘벡 주의 협동조합 조직, 제도, 자원 결합 체계를 협동조합시스템의 개념들을 통해 정리한 후 시사점을 소개하고자 한다. 퀘벡 주의 협동조합 사례는 독특한 운영 사례들을 중심으로 소개되어 왔다. 조직은 면에서는 기성 협동조합의 우수 운영 사례(데잘딩 신협)와 혁신 사례(지역개발협동조합), 신생 협동조합 운동의 출현 사례(응급환자이송, 장애인복지, 주택, 등산 장비 협동조합 등), 제도 면에서는 조합원 제도의 혁신 사례(연대협동조합 제도)가 소개되어 왔다.

이들 선행 연구는 퀘벡 주 협동조합 운영 사례를 개별적으로 이해하는 실마리를 제공해왔다. 또한 논리적 연장선상에서 제기되는 의문을 중심으로 새로운 내용을 추가해가는 단계로 진입하는 계기도 제공했다. 이러한 추가 문제의식은 조직, 제도, 자원 등 내부 구성요소에 대한 종합적인 이해, 협동조합 운동의 역사적, 시대적, 공간적 특징, 그리고 것처럼 독특한 협동조합 운동이 나타날 수 있도록 했고 유지되도록 하고 있는 요인에 대한 포괄적인 이해의 필요성 등으로 압축되고 있다.

이 자료는 선행 연구의 연장선상에서 추가 수집한 자료를 보충하고, 이를 협동조합시스템의 개념들 안에서 재구성함으로써 캐나다 퀘벡 주의 협동조합 운영 사례가 가진 시스템으로서의 특징을 이해할 수 있도록 기초 자료를 정리하고자 한다. 추가로 보충한 자료는 자원에 대한 조사 내용, 캐나다 전체에서 퀘벡 주 협동조합 운동의 위상에 관한 내용, 퀘벡 주 협동조합 운동의 역사와 시대적 특징에 관한 내용이며, 협동조합 운동의 특징 비교분석을 위해 시스템의 개념들을 소개하였다.

## II. 협동조합시스템 발전형태의 개념적 이해

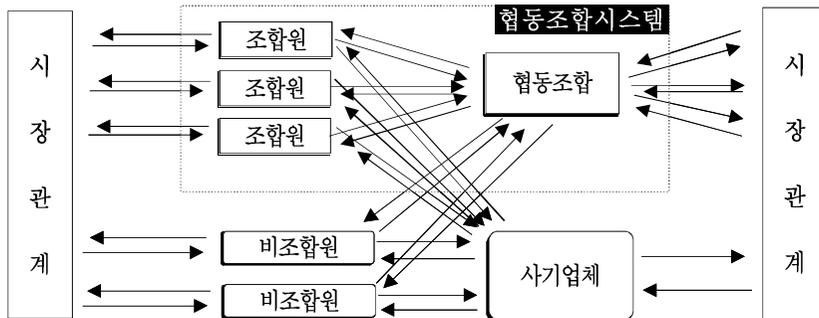
### 1. 협동조합시스템의 개념

협동조합 운영 사례 연구는 연구자의 인식관심, 분석대상의 단위, 인과관계의 구성 수준에 따라 관찰된 사례들을 일관된 수준에서 개념적으로 포착하도록 도와주는 개념들이 필요하다. ‘협동조합 시스템(cooperative system)’은 인식관심, 분석단위, 인과관계 측면에서 개별법인 수준의 협동조합 운영 사례보다 광역단위 지자체 수준의 협동조합 운영 사례와 원리를 파악할 때 도입할 수 있는 개념이다. 이 개념은 정태적, 동태적, 역사적 개념으로 구분하여 살펴볼 수 있다.

레이들로는 협동조합시스템에 대한 정태적 개념을 제시했다(Laidlaw, 1980: 5). 그는 협동조합의 현황을 협동조합 운동(cooperative movement), 시스템(system), 섹터(sector)로 구분하여 진단하였다. 이 때 협동조합 운동은 협동조합에 구현된 철학과 원칙에 입각하여 특정 사회·경제 목표를 달성하고자 함께 노력하는 사람들의 활동, 시스템은 협동조합운동에 속한 다양한 상업 및 사업 조직체, 섹터는 전체 경제에서 협동조합이 활약하고 있는 영역을 가리키는 개념이라고 보았다.

이에 비추어, 하넬은 그림 1과 같이 협동조합시스템의 구성요소를 명시하며 동태적 개념들을 제시했다(Hanel, 1989: 22). 협동조합시스템은 조합원과 협동조합으로 구성되며, 이들이 상호작용하는 영역으로 개념화되었다. 또한 시장 사이에 놓여 있으며, 조합원과 협동조합이 반드시 전용거래를 하는 것이 아니라 각자 시장에서 경제활동을 하며 이 시스템을 유지하는 것으로 보았다. 이 개념은 협동조합시스템의 범위를 협소하게 설정하고 있지만, 기본 구성요소를 명시한 점이 특징이다.

그림 1. 하넬(Hanel)의 협동조합시스템 개념도 예시



자료 : 하넬의 도표(Hanel, 1989: 22)를 재편집한 것임

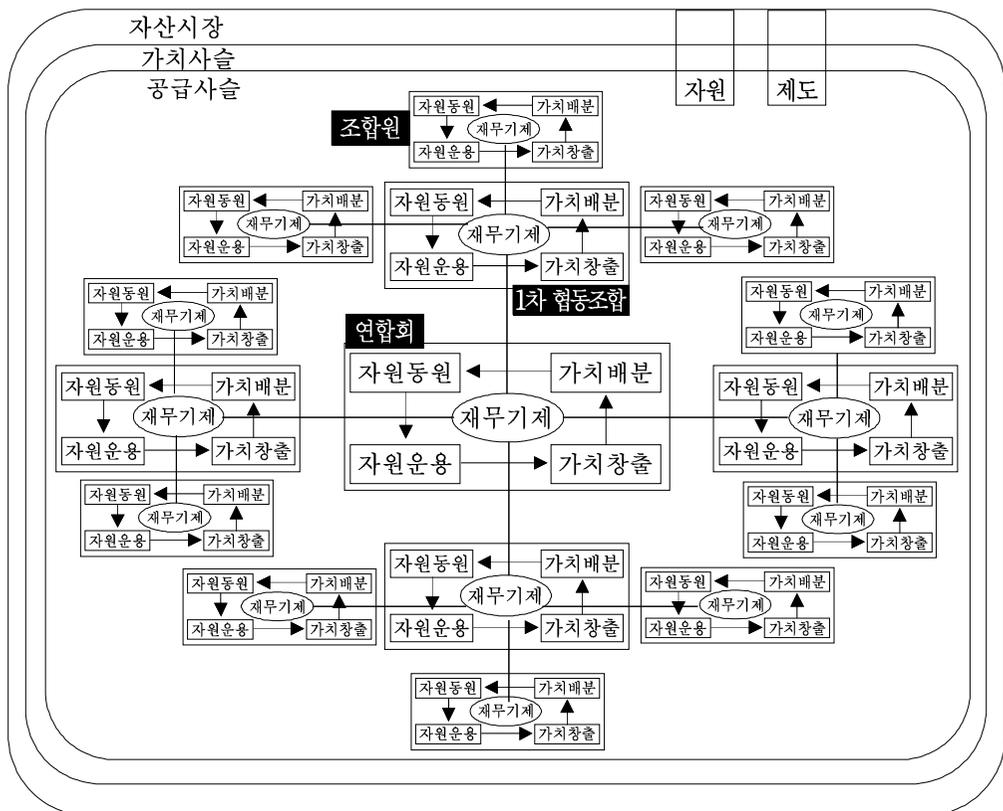
아쉬호프와 헤닝센은 경계가 더 확장된 협동조합시스템의 동태적 개념을 제시했다(Aschhoff and Henningsen, 1996: 13-15). 이들은 협동조합시스템이 법률상의 협동조합만을 포함하는 것이 아니라 유사 운영원리를 보유한 조직체까지 포함한 것이라고 보았으며, 개별 협동조합 수준에서 조합원과 협동조합 사이의 상호작용에 영향을 준다는 점에 주목했다. 이는 협동조합시스템의 경계가 유동적이며, 그 자체가 제도적 환경으로서 비교분석 대상이 될 수 있음을 시사한 점이 특징이다.

한편, 내연이 더욱 크게 확장된 동태적 개념들도 제시되었다(Develtere, 1996; Diamantopoulos, 2011a). 디벨테르는 협동조합 조직형태가 사회운동으로서의 가치지향과 실천활동에 결합되는 방식이 다르며, 그 결합형태가 협동조합의 효과와 운명에 영향을 준다고 보았다(Develtere, 1996: 25). 디아만토폴로스는 여기에 협동조합들 사이의 헤게모니 개념을 추가하여 협동조합시스템을 시대에 따라 성격이 변화되는 역사적 블럭(historical bloc)으로 파악했다(Diamantopoulos, 2011b: 7).

이들 기초 개념을 종합하면, 협동조합시스템은 단위조직, 외부환경, 역사적 기반요소가 결합된 것이며, 개별 협동조합의 활동과 성과에 영향을 주는 통합된 실체로 이해할 수 있게 된다. 이 기초 개념을 더 발전시킬 경우, 이제까지 개별 협동조합을 주요 분석대상으로 취급해 온 미시경제학, 시장이나 제도를 주요 분석대상으로 취급해 온 정치경제학 등의 개념들을 결합하여 그림 2와 같이 실증론적 접근방법에서 활용할 수 있는 협동조합시스템 개념도로 전환할 수 있게 된다.

그림에서와 같이, 협동조합시스템의 단위조직체들인 조합원, 1차 협동조합, 연합회는 모두 경제 활동을 조직하는 방법 중 하나로서 자원을 동원하여 운용하고 가치를 창출하여 분배하는 경제조직체로 치환된다. 이들은 내부 재무기제를 통해 서로 연결되고 시스템을 이루며, 이 시스템은 공급사슬, 가치사슬, 자산시장, 자원, 제도 환경에 반응하여 작동하고 동태적으로 변화해 나간다. 이 개념들은 가정된 지표에 따라 협동조합의 지역별 운영사례들을 비교분석하는 도구로 활용될 수 있다.

그림 2. 실증론적 협동조합시스템 세부 개념도



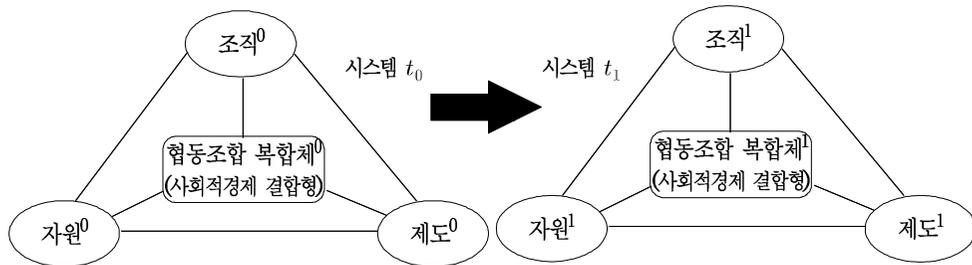
## 2. 협동조합시스템의 변화 요인

협동조합 운영 사례연구는 다음 두 가지 측면을 동시에 고려한다. 한편으로는 사례연구의 대상인 개별 협동조합의 경영 전략에 주목한다. 다른 한편으로는 개별 협동조합의 운영 성과에 영향을 준 외부 요소에 주목한다. 특정 지역의 특정 분야 협동조합을 대상으로 운영 사례를 분석하는 것이 아니라 광역 자치체 수준에서 협동조합들의 운영 사례와 벤치마킹 요소를 분석할 경우, 후자의 관점에서 해당 지역 협동조합시스템의 형성과 변화에 주목하게 된다.

협동조합시스템은 개별 협동조합의 운영 성과에 영향을 주는 요소 중 하나로서 주목할 필요가 있다. 이는 개별 협동조합에서 높은 운영 성과가 나타나기 위해서는 그 지역의 협동조합시스템이 개별 협동조합들에게 우호적인 형태로 구축되어 있어야 한다는 추론과 연결된다. 이 추론에 따를 경우, 그러한 형태의 협동조합시스템이 구축되는 필요조건과 충분조건을 파악할 수 있도록 협동조합시스템의 형성과 변화에 영향을 주는 요인에 대한 분석결과들을 이론적으로 검토할 필요가 있다.

협동조합시스템의 형태와 변화는 그림 3처럼 단순화할 수 있다. 그림의 왼쪽처럼 협동조합시스템은 조직, 자원, 제도의 결합으로 개념화되며, 그 형태는 연구초점이 사회적경제(social economy)와 결합된 협동조합 복합체 형태일 경우, 사회적경제와 결합형태의 편차를 기준으로 시스템의 변이를 구분할 수 있다. 그림은  $t_0$ 시점의 시스템이  $t_1$ 시점의 시스템으로 변화된 형태를 개념도로 나타낸 것이다. 이 개념도는 시점을 장소로 바꿀 경우, 지역간 비교분석틀로도 활용될 수 있다.

그림 3. 협동조합시스템의 변화 개념도



협동조합시스템이 개별 협동조합에게 우호적인 경우는 관련 조직, 자원, 제도가 협동조합 복합체의 성과를 높일 것으로 가정할 수 있다. 시스템의 우열은 협동조합 복합체의 성과를 통해 나타나며, 시스템의 개선은 협동조합 복합체의 성과를 통해 나타나는 것으로 가정할 수 있다. 이에 따르면, 특정 지역 협동조합 운영 사례는 먼저 개별 성과를 평가한 후, 시스템의 조직, 자원, 제도가 변화된 시점과 요인을 파악함으로써 시스템에 대한 벤치마킹 요소를 도출하는 데 활용될 수 있다.

협동조합시스템의 변화 요인에 대한 가설은 경제학적, 정치경제학적, 사회적, 기타 응용학문적 가설로 구분할 수 있다. 경제학적 가설은 개별 법인수준의 협동조합을 분석단위로 삼는 공통점이 있고, 신고전 경제학의 가설과 신제도주의 경제학의 가설로 구분된다. 전자는 시스템의 변화가 생산비용 효율화와 비용편의 최적화의 함수이고, 그 저변에서 조합원 구성, 시장구조, 산업별 기술 수준이 영향을 준다고 파악한다(Dienpenbeek, 2007).

반면, 후자는 경제활동이 자유로운 개인의 한계효용 극대화 기준으로 시장에서 이루어지지 않고, 조직체를 통해 이루어지는 이유로 재산권 재구조화(Demsetz, 1967), 거래비용 효율화(Williamson, 1991), 대리인비용 효율화(Vitaliano, 1983), 불완전계약 소유권 최적화(Hendrikse & Bijman, 2002)에 주목하며, 이들 요인이 경제조직체의 변화 요인이라고 간주한다. 이들은 개별 협동조합이 생산 지향에서 시장지향, 출현→변화→소멸(Cook & Burress, 2009) 변화 추세를 보인다고 강조한다.

정치경제학적 가설은 경제활동의 주체가 직면한 경제적 재생산의 사회적 구조를 경제조직체의 출현과 변화의 근본 요인으로 파악하고, 이 사회적 구조의 형태가 경제활동의 주체와 국가 사이에서 결정된다는 점에 주목한다. 따라서 협동조합시스템의 변화도 협동조합에 참여하는 경제활동 주체의 경제적 재생산에 영향을 주는 사회적 구조로서 국가의 행위에 대한 경제활동 주체의 대응을 통해 형성되고 변화되는 것으로 파악한다(Young et al., 1980; Korovkin, 1990).

사회학적 가설은 정치사회학적 가설과 신경제사회학적 가설을 예시할 수 있다. 전자는 신자유주의 시대 환경에서 국가의 역할 축소에 대응한 결사체적 성격을 가진 민간 경제활동 대체 조직의 헤게모니 정도가 시스템 변화의 요인임을 강조하며(Burmeister, 1999), 후자는 협동조합 조직체가 기존 국민경제시스템 내에서의 역할에 구조적으로 제약되지만, 그 한계 안에서 제도적 동형화를 지향하며 조직 형태를 적극적으로 선택하는 행위가 시스템 변화의 요인임을 강조한다(배병용, 1992).

이에 비추어 응용학문적 가설은 특정 분과학문을 중심으로 제기되지 않았지만, 대체로 경제사적 접근방법(Zamagni and Zamagni, 2010), 경영학적 경영자원이론과 경영전략이론(Kyriakopoulos, 2000; Bekkum, 2001), 지역개발이론(Zeuli & Radel, 2005; Merrett & Walzer ed., 2004; Zeuli et al., 2003), 협동조합운영연구(Whyte & Whyte, 1991; MacLeod, 1997; 2010; Restakis, 2010; MacPherson, 2008)의 형태로 제기되는 가운데 어느 정도 공통적인 경향을 보이고 있다.

이들 응용학문적 가설의 공통점은 경제학적 가설이 주로 분석단위를 개별 협동조합법인 수준으로 두고 변화의 인과요인을 내부에서 찾는 경향이 많고, 정치경제학적 가설과 사회학적 가설은 주로 분석단위를 협동조합시스템 전체 수준으로 두고 변화의 인과요인을 외부에서 찾는 경향이 많은 점에 비추어, 이들은 분석단위를 협동조합시스템 전체 수준으로 두고 변화의 인과요인을 내부의 조직결합방식(formation), 자원, 제도에서 찾으려는 경향이 많다는 점으로 요약할 수 있다.

자마니는 이탈리아 에밀리아 로마냐(Emilia Romagna) 주 협동조합시스템의 성공적 발전결과가 개별 협동조합법인 수준의 내부 경제적 효율성이나 협동조합시스템 수준의 외부 환경에서 주어진 것이 아니라 경제활동 주체들의 적극적인 제도 창출과정에서 비롯된 것이라고 주장한다(이대중, 2012: 163). 맥레오드는 협동조합복합체의 성공요인이 협동조합간 경영 조직화(formation), 금융, 연구, 기술, 정부 등 자원을 스스로 확충한 데에 있다고 본다(MacLeod, 2010).

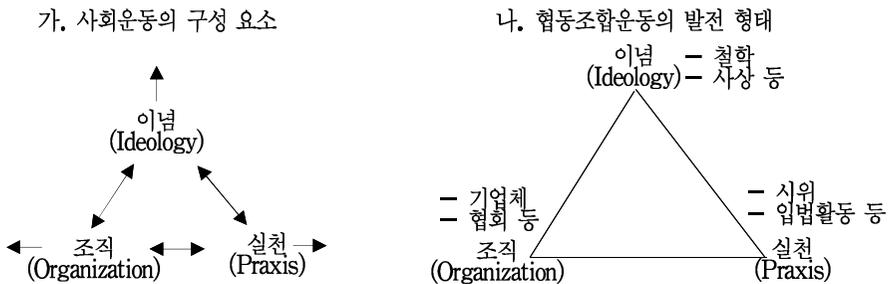
기타 참조 가설은 국민경제시스템의 구성요소로서 사업시스템(Whitley, 2007)과 금융시스템(Zysman, 1983), 세계체제의 구성요소로서 식품체제(Friedmann & McMichael, 1987) 분석, 회사법인 지배구조 분석(Fligstein, 1990) 등이며, 이들은 앞의 가설들과 전혀 다른 시각에서 시스템의 변화요인이 시스템 내부 구성요소들로부터 단기간에 형성되는 것이 아니라, 세계체제, 국민경제 내 역할, 운영기제 제약조건과 함께 장기적으로 제도화되는 과정에 있을 수 있음을 지적한다.

### 3. 협동조합시스템의 발전 형태

협동조합시스템은 ‘협동조합 생태계’나 ‘협동조합 복합체’라는 묘사적(descriptive) 용어를 통해 변별력을 갖추지 못한 용어로 전락할 수 있으며, 그 존재 여부가 ‘선과 악’의 규범론적(normative) 판단 대상으로 될 수 있다. 특정 지역 협동조합 운영 사례를 개별 협동조합 수준의 노력 결과로 파악하기보다 시스템 수준의 성공 가능 요인을 통해 설명하기 위해 협동조합시스템에 주목할 경우, 협동조합시스템의 개념은 변별력과 실증론적 분석에 적합하도록 전환될 필요가 있다.

협동조합시스템의 발전 형태는 협동조합시스템이 보일 수 있는 변이를 구체적으로 유형화한 것이다. 이는 연구의 초점에 따라 그 시스템의 특정 속성을 분석적으로 관찰할 수 있도록 부각시켜 강조하게 된다. 연구의 초점은 사회운동으로서 협동조합운동의 발전 형태, 경영체로서 협동조합 사업체의 발전 형태, 자산의 결합체로서 협동조합시스템의 발전 형태, 경제활동단체의 복합체로서 협동조합 복합체 발전 형태처럼 다양할 수 있으며, 이들 형태는 다음과 같이 각각 나타낼 수 있다.

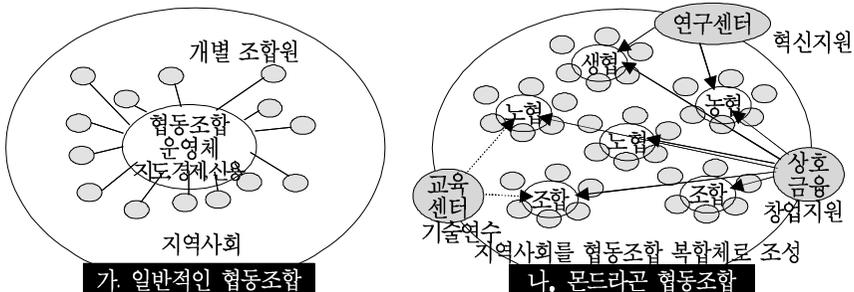
그림 4. 사회운동으로서 협동조합시스템 발전 형태 분석틀



자료 : Develtere(1996: 26; 39)를 토대로 제작성.

사회운동으로서 협동조합운동의 발전 형태는 그림 4와 같이 사회운동의 구성 요소를 통해 구분할 수 있다. 그림의 왼편은 사회운동의 구성 요소를 이념, 실천, 조직으로 구분한 것이다. 그림의 오른편은 협동조합운동이 사회운동으로서 어떤 이념, 실천, 조직 구성 요소를 운영하고 있는가를 기준으로 협동조합운동의 발전 형태를 파악할 수 있도록 한 분석틀이다. 데벨테르는 이를 통해 구식민지 국가 협동조합들의 이념, 실천, 조직 정합성 수준 차이를 구분하였다(Develtere, 1996).

그림 5. 경영체로서 협동조합 사업체 발전 형태 분석틀

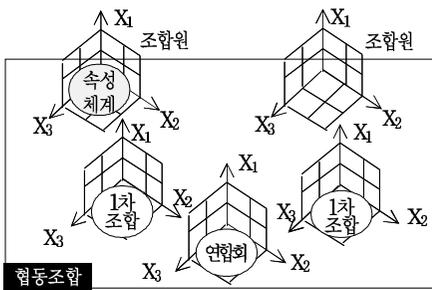


경영체로서 협동조합 사업체의 발전 형태는 그림 5와 같이 협동조합 사업체들의 결합 형태를 통해 구분할 수 있다. 그림의 왼편은 지역사회 단위에서 하나의 협동조합이 거의 모든 주민을 조합원으로 가입시키고 조합원의 모든 경제활동을 사업으로 개발하여 운영하는 구조이다. 반면, 그림의 오른편은 지역사회 단위에서 경제활동의 필요에 따라 협동조합 사업체들을 설립한 후, 각 협동조합 사업체들이 독립적 지위를 유지한 가운데 모(母)회사인 몬드리곤 협동조합 회사법인(MCC)과 재무적으로 결합하여 지역사회 단위 협동조합 지주회사형 기업집단을 운영하는 발전 형태를 보여준다.

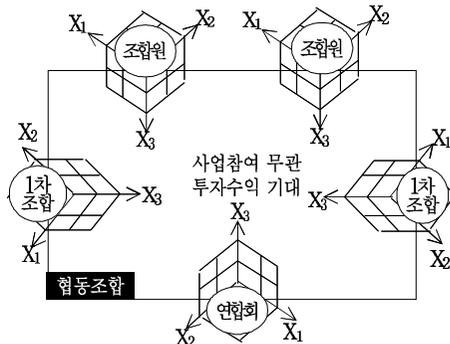
자산의 결합체로서 협동조합시스템의 발전 형태는 그림 6과 같이 협동조합 구성 조직들의 재산권 배분 형태를 통해 구분할 수 있다. 그림의 왼편은 협동조합의 이상적 재산권 배분 모형이다. 재산권의 구성 요소인  $x_1$ (통제권),  $x_2$ (수익권),  $x_3$ (소유권)이 조합원, 1차조합, 연합회 사이에 어떻게 배분되어 있는 형태인가를 기준으로 그림의 왼편은 조합원이 통제권을 보유하는 반면, 그림의 오른편은 모든 조직체가 소유권 확보를 통해 투자수익만 기대하는 형태로 발전한 형태를 보여준다.

그림 6. 자산의 결합체로서 협동조합시스템 발전 형태 분석틀

가. 협동조합의 이상적 재산권 배분 모형



나. 협동조합의 투자자소유회사형 재산권 배분

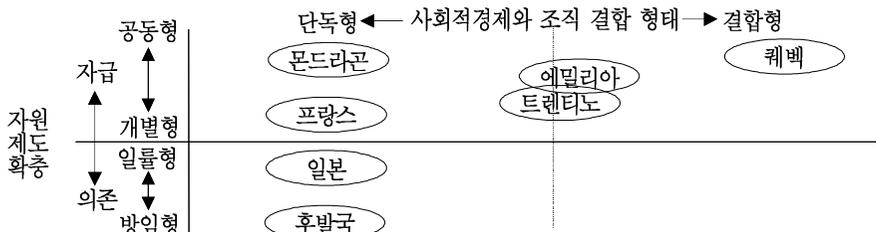


\* 주:  $X_1$ 은 농가경영체의 자체 투자,  $X_2$ 는 농가경영체와 가공업체의 거래 약정,  $X_3$ 은 농가경영체의 가공업체 투자

\*\* 자료: Feng & Hendrikse(2007: 11; 13)을 토대로 재작성.

이상의 내용은 협동조합들의 발전 형태만을 유형화한 분석틀이다. 광역단위 자치체 수준에서 연구의 초점이 경제활동단체들의 복합체로서 협동조합시스템의 발전 형태에 둘 경우는 그림 7과 같이 사회적경제 단체와 조직결합 형태를 기준으로 협동조합 중심 복합체, 사회적경제 중심 복합체, 결합형 복합체를 구분할 수 있다. 이 글은 이들 발전 형태 분석틀을 토대로 퀘벡 주의 협동조합시스템이 사회적경제 단체와 결합된 형태로 발전한 배경과 주요 자원·제도의 특징을 살펴보고자 한다.

그림 7. 광역단위 자치체 수준 협동조합시스템 발전 형태 분석틀



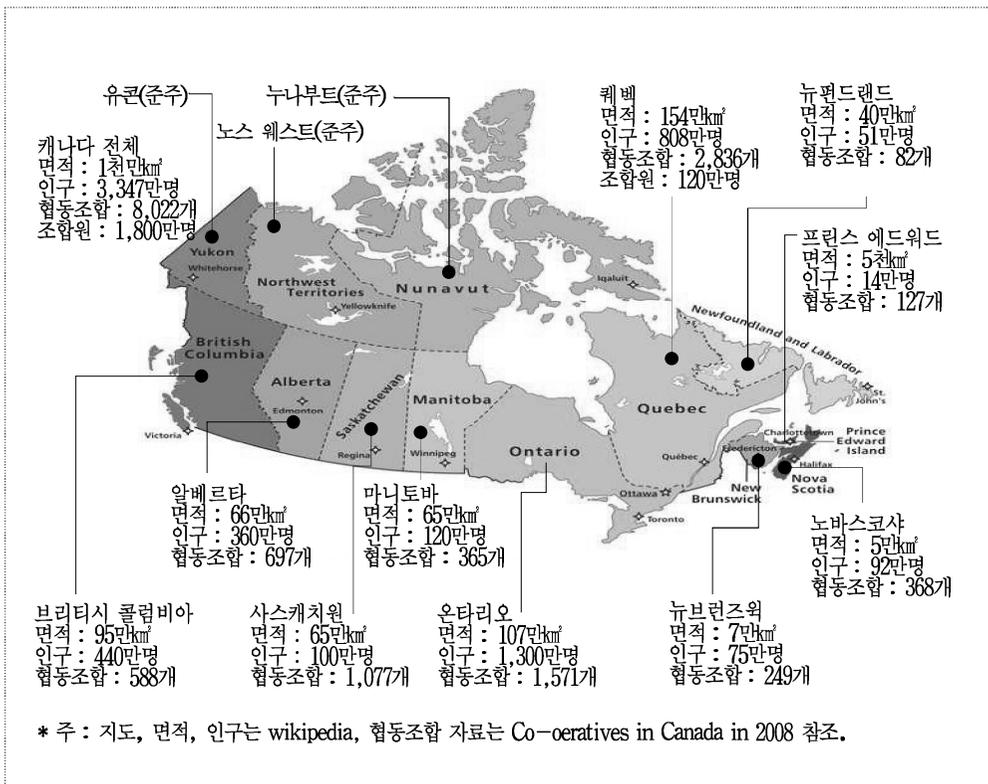
### Ⅲ. 퀘벡 주 협동조합시스템의 특징

#### 1. 캐나다 협동조합운동 개황

퀘벡 주의 협동조합시스템은 캐나다 연방국가체제 안에서 형성된 것이기 때문에 캐나다의 일반 현황과 협동조합운동을 개괄적으로 살펴봄으로써 그 특징을 보다 가깝게 이해할 수 있을 것이다. 정치·행정 체제를 살펴보면, 캐나다는 입헌군주제, 연방국가, 의회민주주의를 채택한 국가이며, 그림 8과 같이 10개 주와 3개 준주(territory)로 이루어져 있다. 연방정부는 외교정책 등 국가적 사안을 담당하고, 주정부는 정의 실현, 시민권, 주정부 조세 등을 담당하는 체제로 구분되어 있다.

캐나다 전체 인구는 2011년 기준 3천3백만여 명, 토지 면적은 약 1천만 km<sup>2</sup>로 남한 면적(10만km<sup>2</sup>)의 100배 규모이다. 2012년 IMF 발표 기준 GDP는 1조 4천억 달러 규모 세계 13위로 남한의 1조 6천억 달러 세계 12위보다 낮은 수치이다. 주요 산업은 미국의 경제에 의존하는 편이며, 각 주마다 다르고, 수도는 온타리오 주 내 오타와이며, 공용어로 영어와 프랑스어(600만명)가 지정되어 있고, 종교는 로마 가톨릭(43.6%)이 가장 많다. 프랑스어 사용인구의 85%가 퀘벡 주에 거주한다.

그림 8. 캐나다 행정구역과 비금융권(non-financial) 협동조합 현황



캐나다 협동조합 운동은 영국의 로치데일 공정개혁자회(Rochdale Society of Equitable Pioneers)와 미국의 농민운동단체인 그레인지(Grange)로부터 영향을 받았다. 캐나다 자체의 첫 번째 협동조합은 오늘날 퀘벡과 온타리오 주 지역에서 1830년대 공제회사를 조직했던 사례이며, 1860년부터 1900년 사이 퀘벡, 온타리오, 아틀란틱 캐나다 지역에서 1천여개의 낙농가공 협동조합, 1900년대 초반 곡물에 이어 원예, 축산, 소비자, 소매 협동조합들이 조직된 역사가 있다.

1900년에는 캐나다 최초의 신용협동조합이 설립되었으며, 이 협동조합이 데자르댕(Desjardins) 신탁이었다. 알퐁스 데자르댕(Alphonse Desjardins) 부부는 퀘벡의 프랑스케 주민들의 어려운 자금 형편을 개선하기 위해 오늘날 퀘벡 주 퀘벡 시의 세인트로렌스 강 건너편 지역인 레비(Levis) 지역에 첫 번째 주민금고(caisse populaire)를 세웠는데, 그들의 사상과 운영방침이 북미지역에 확산되어 북미신탁운동의 전통으로 발전하게 되었고, 오늘날 퀘벡의 대표금융기관으로 성장했다.

1930년대에는 또 하나의 세계적인 캐나다 협동조합 운동이 탄생하게 된다. 1930년대 초반 대공황의 충격으로 경제가 침체되었던 아틀란틱 캐나다(Atlantic Canada) 지역(뉴브런즈윅, 노바스코샤, 프린스에드워드, 뉴펀들랜드 주)에서 안티고니쉬 운동(Antigonish Movement)이 나타났다. 이 운동은 안티고니쉬라는 조그만 어촌에서 협동조합운동을 시작한 것이 효시가 되어 훗날 성 프란시스 자비에르(St. Francis Xavier(사베리오)) 대학을 중심으로 지역개발 성인교육 프로그램으로 발전되었고, 코디국제재단(Coady International Institute)을 통해 제3세계 정치인, 정부관료, 신탁지도자 등에게 정규 신탁교육과정을 제공하는 단계까지 이어졌다. 이러한 영어권 신탁차원의 국제개발사업은 현재 캐나다협동조합연합회(CCA: Canadian Co-operative Association)에 위임되어 전개되고 있다.

캐나다의 협동조합운동을 지역별로 살펴보면, 크게 4개 권역으로 구분하여 볼 수 있다. 첫 번째 지역은 지도의 맨 왼쪽 지역인 브리티시 콜럼비아 지역으로 이 지역은 브리티시 콜럼비아 대학의 학자들(대표 인물 : 맥퍼슨)과 밴쿠버의 활동가들(대표 인물 : 레스타스키)을 중심으로 협동조합운동이 전개되고 있고, 캐나다는 물론 세계수준의 협동조합 이론과 연구 성과물이 축적된 지역이다.

두 번째 지역은 캐나다의 대표적인 농업지역으로서 알베르타, 사스캐치원, 마니토바 주를 살펴볼 수 있다. 이 지역은 특히 북미지역 농협운동의 양대 축 중 하나를 이루었던 사피로주의(Sapiroism: 품목별 전국물량연합주의)의 영향을 받은 사스캐치원 곡물 농협의 사례를 통해 잘 알려져 있으며, 리자이나 대학(대표 인물 : 디아만토폴로스)과 사스캐치원 대학(대표 인물 : 페어베언, 케틸슨 등)을 중심으로 곡물농협 관련 이론이 집적된 지역이다.

세 번째 지역은 아틀란틱 캐나다 지역으로서 세계적인 협동조합 활동가와 분석가가 배출된 지역이다. 안티고니쉬 운동의 발상지인 노바스코샤 주는 초기의 톰킨스 신부, 코디 신부를 배출했고, 1980년 『서기 2000년의 협동조합』을 발표하여 세계 협동조합계에 커다란 자극을 주었던 레이들로(Laidlaw) 신부를 배출했다. 이 지역은 지역자산 개발 협동조합 창업 프로그램(대표 인물 : 맥레오드 신부)이 발달해 있다.

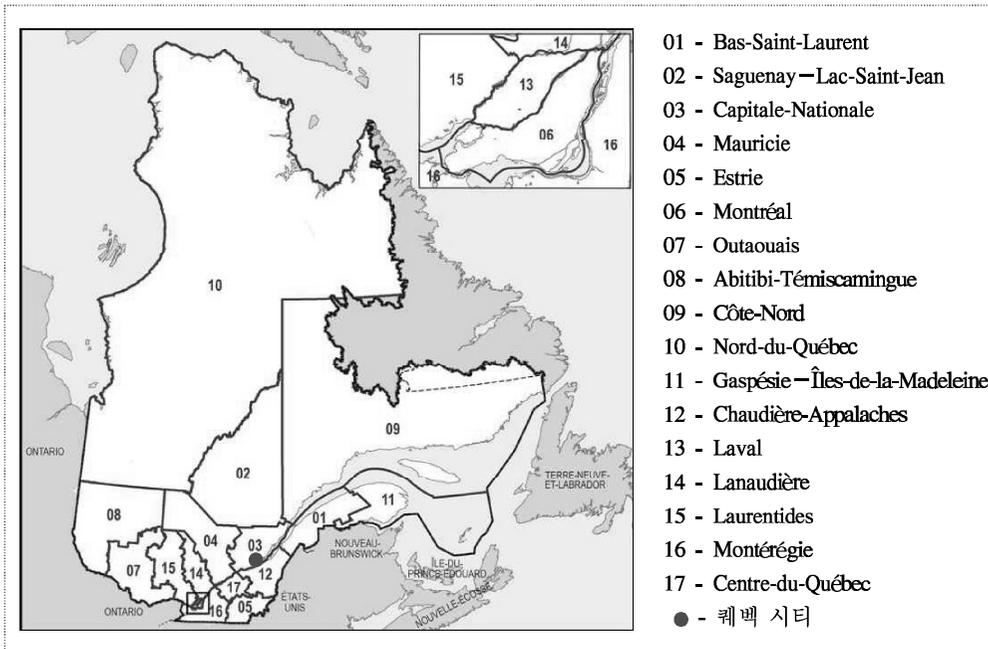
네 번째 지역은 이 연구의 대상인 퀘벡 주 지역으로서 데자르댕 신탁 운동의 발상지이기도 하다. 다른 지역에 비해 프랑스케 인구가 많고, 기성 협동조합들이 견고한 퀘벡시와 사회적경제 조직들이 활성화되고 있는 몬트리올 지역의 정서가 약간 다르며, 1980년대 이후 협동조합 운동의 부흥기, 1990년대 후반부터 사회적경제와의 융합기를 경험하고 있는 지역이라고 할 수 있다.

## 2. 퀘벡주 협동조합운동 변천 과정

퀘벡(Quebec) 주는 캐나다 동부에 위치한 프랑스어를 공식 용어로 지정한 지역이며, 면적이 프랑스의 3배, 영국의 7배, 남한의 15배에 달하는 지역이다. 인구는 8백만 명 규모, 경제규모는 캐나다 전체 GDP의 20% 수준, 서비스 산업의 비중이 높다. 총생산액이 192억 달러(한화 22조 원) 규모, 농업, 수산업, 식품가공업, 음료, 담배, 식품유통업에 48만여 명이 종사하며, 농식품 산업은 퀘벡 GDP의 8% 비중을 차지하는 규모이다(Wikipedia.org).

그림 9는 퀘벡 주의 행정구역을 나타낸 것이다. 18개 지역(region)으로 구분되며, 산하에 군단위 자치체(MRC: county regional municipality)가 86개, 메트로폴리탄 공동체가 퀘벡시티와 몬트리올 2곳 있다. 그 아래 기초단위 자치체는 1,117개로 구분되고 있다. 이 중 기성 협동조합 운동이 활발한 지역으로 알려진 곳은 주도(州都)인 퀘벡 시티이며, 캐나다의 2대 도시로서 상대적으로 사회적경제 활동이 활발한 곳은 그림 9의 6번 지역인 몬트리올을 주목할 수 있다.

그림 9. 퀘벡 주의 행정구역 현황



퀘벡 주는 1534년 자크 카르티에를 시초로 프랑스인들이 처음 정착하였으며, 이후 영국인들이 남부지역에 정착하면서 프랑스계와 영국계가 각축을 벌였다. 1763년 전쟁으로 전체 지역이 영국령으로 확정되었으나 프랑스계 주민의 분리독립 운동은 계속되었다. 1980년과 1995년 분리독립 투표가 실시되었으나 근소한 차이로 모두 부결되었으며, 이러한 역사 속에서 퀘벡 주 협동조합운동은 퀘벡 주와 연방정부의 정치 변화를 반영하며 변화되어 왔다.

퀘벡 주 협동조합시스템의 변화과정을 살펴보기 위해서는 퀘벡 주의 역사를 1900년부터 1930년까지, 1930년부터 1960년까지, 1960년부터 1980년대까지, 1980년대부터 1996년까지, 1996년부터 현재까지 5개 시기로 구분할 수 있다(Diamantopoulos, 2011a). 그 중 1960년 이후 협동조합시스템 변화과정을 살펴보면 다음과 같다.

첫 번째 시기는 당시까지 억압적이던 종교 권력으로부터 벗어나 퀘벡의 자유화와 민족주의화가 이루어진 조용한 혁명(quiet revolution: 1960~1984년)의 시기이다. 이 기간 동안 퀘벡 정부는 협동조합을 육성했다. 정확히는 협동조합을 지원하여 프랑스계 퀘벡인의 독립을 위한 경제를 지원했다. 그러나 이 협동조합 육성 정책은 1980년대 경제 침체를 맞아 그 동안 육성했던 프랑스계 퀘벡인들의 경제가 악화되었고, 이를 뒷받침했던 협동조합들도 침체를 겪게 되었다(Lévesque, 1990).

두 번째 시기는 1984년부터 1996년까지 기성 협동조합을 외면하며 신규 협동조합을 설립하는 움직임이 시작된 때였다. 정치권은 1979년 영국 대처 정권, 1981년 미국 레이건 정권이 출범했고, 그러한 앵글로-어메리칸 신우익(New Right) 사상과 신자유주의 정책 이행과정은 퀘벡 주민들의 독특한 시대대응전략 선택 계기가 되었다. 퀘벡 주민들은 앵글로-어메리칸 신자유주의에 대응하여 새롭게 퀘벡주의 사상을 발전시키고, 기성 협동조합 운동에 대립되는 시민사회 운동을 전개했다.

먼저, 1960년대 후반 이후 서구와 미국에서 나타났던 신사회운동의 영향에서 퀘벡이 배제되어 왔다는 점을 인식하고 대안사회운동, 환경운동, 여성운동, 소수자 권리 운동 등을 전개하기 시작했다. 문화(극장, 라디오, 신문, 서점, 연구회), 서비스(운송, 유지보수), 사회서비스(보건, 돌봄, 청년센터), 생산(인쇄, 섬유, 의류, 농산물) 분야 등에서 신규 협동조합이 설립되었고, 이들 가운데 주택 협동조합 700개, 노동자 협동조합 300개, 신규 식품 협동조합(자연농법, 농산물 나누 먹기, 협동조합 클럽) 120개가 부문별 단체를 구성했다. 이는 퀘벡 협동조합수의 65%, 조합원수 14%, 자산 34%, 임금소득 8.5%, 사업물량 6.5%를 차지하는 규모였다. 또한 2천억 원 규모(2억 달러)의 연대기금(solidarity fund)을 보유함으로써 금융부문도 혁신하였다(Lévesque, 1990).

세 번째 시기는 1996년 이후 현재까지의 기간이며, 퀘벡 주의 기성 협동조합 진영에서도 외부 환경 변화에 대응하여 대내외적 변화를 시작한 때라고 할 수 있다. 그 계기는 퀘벡 주의 경제환경이 악화되고, 사회적경제(social economy) 진영이 등장하여 퀘벡 주 정부의 정책 동반자 지위를 획득하게 됨으로써 주어졌다. 이를 통해 퀘벡 주 협동조합시스템은 기성 협동조합 진영과 사회적경제 진영, 주 정부가 공동의 이해관계를 중심으로 새롭게 협력체계를 구축하게 된 것으로 볼 수 있다.

1996년 퀘벡 주는 1988년부터 이어져온 북미 FTA(NAFTA)가 1992년 체결되어 1994년 발효되고, 1993년 출범한 장 크레티앙 총리 정부가 소위 '대학살 예산(bloodbath budget)'이라고 지칭되었던 예산 감축안을 시행하여 고용보험 혜택과 지방 재정 이전 감축으로 보건과 교육 예산 감축, 공무원 해고 등 부작용이 이어졌다(Diamantopoulos, 2011a). 이 때 1995년 퀘벡 여성운동 활동가들이 10일간의 '빵과 장미의 행진' 모금운동을 전개했고, 그 충격을 완충하기 위해 주정부는 1996년 '경제와 고용 정상회의'를 개최했다. 그 회의의 결과, 퀘벡 주는 사회적 경제 조직 네트워크의 네트워크 단체인 '사회적 경제 단체 연석회의(Chantier l'économie sociale)'를 한시조직으로 가동하기 시작했고 협동조합시스템도 넓은 범위에서 변화되기 시작했다(Mendell and Neamtan, 2008).

### 3. 변천경로와 발전형태의 특징

퀘벡 주 협동조합시스템의 변천경로와 최근 발전형태의 특징은 두 개의 역사적 전환점을 맞아 퀘벡 주 협동조합시스템이 어떻게 대응했는가를 통해 살펴볼 수 있다. 하나는 퀘벡 주 내부에서 1996년 이후 사회가 급속하게 보수화되는 가운데 기성 협동조합 진영, 사회적경제 진영, 주정부가 어떤 협력체계를 구축했는가이다. 다른 하나는 대외적으로 볼 때 1980년대 신자유주의 시대를 맞아 퀘벡 주 협동조합시스템이 결과적으로 어떤 특징적 대응을 했는가에 주목할 수 있다.

먼저, 1996년 이후 퀘벡 주 내부의 협동조합시스템 변화과정은 사회적경제 단체 연석회의(이하 '상티에')가 한시기구로 출범하여 상설기구로 전환되는 과정부터 시작되었다고 할 수 있다. 앞에서 간략하게 설명한 것처럼, 상티에는 1994년 연방 정부의 재정긴축으로 인한 실업과 경기침체에 대응하여 1995년 퀘벡 여성운동 단체가 전개한 '빵과 장미의 행진'을 계기로 주정부가 처음으로 사회적경제 단체들과 공동으로 대책을 모색하는 과정에서 1996년에 모태가 형성되었다.

주 정부는 1996년 대기업, 경영자협회, 노동자연맹, 기관, 기초자치체, 사회운동단체 대표를 초청하여 '경제와 고용 정상회의(Sommet sur l'économie et l'emploi)'를 개최했다. 이 때 주 정부가 회의 의제를 개발하고 향후 추진계획(Action Plan)을 작성하기 위해 조직했던 3개 과제수행반(task force)과 1개 작업단(working group) 중 작업단이던 상티에가 2년 한시 기구로 남았다가 1999년 퀘벡 주의 사회적경제를 대표하는 네트워크의 네트워크 독자 조직으로 출범했다.

그 결과 1999년부터 상티에는 퀘벡 주의 사회적경제 단체를 대표하여 정부의 공식 정책파트너 지위를 인정받게 되었으며, 주 정부의 사실상 기능은 1996년 정상회의에서 채택된 추진계획(the Plan)을 공동으로 추진하는 것으로 되었다. 상티에는 그 계획을 수립한 당사자이기도 하며, 주 정부를 대신하여 이해관계가 상이한 수많은 단체들의 의견을 수렴하여 '주 정부 도시개발부'와 재정, 경제개발, 환경, 보건의료, 고용, 문화 등의 정책을 조율하고, '경제부 산하 협동조합국'과는 협동조합 및 사회적 경제 관련 정책을 협의하는 역할을 담당하게 되었다(김창진, 2012).

한편, 사회적경제 진영의 성장과 함께 기성 협동조합 조직 또한 변화가 나타났다. 종전의 최상위 대표조직이던 CCQ(Conseil de la coopération du Québec: 퀘벡 협동조합 위원회)는 종전의 '구 시대적 이익 대변자(old guard)' 역할을 혁신하여 명칭도 CQCM(Conseil québécois de la coopération et de la mutualité: 퀘벡 협동조합 및 상호부조단체 위원회)로 변경했다. 또한 1985년 설치했던 '지역개발협동조합(CDR: Regional Development Cooperative)' 네트워크도 본격 가동하기 시작하여 2010년 기준 15년 동안 협동조합 1천 여 개를 설립 지원하고 11,000개의 일자리를 창출하는 활동을 전개했다(Diamantopoulos, 2011b).

이 과정은 각각의 조직이 조금씩 변화된 것이지만, 주 정부, 기성 협동조합, 신생 사회적경제 진영이 광역자치체 수준에서 사회적경제와 복합체를 형성한 협동조합시스템으로 혁신을 이룬 사례로 평가할 수 있다. 사회적경제 진영은 다양한 이해관계를 가진 단체들이 상티에로 단합하였고, 주 정부는 그러한 사회적경제 진영을 정책 파트너로 인정했으며, 기성 협동조합 진영은 대내외 제도를 변화시킴으로써 퀘벡 주 협동조합시스템 전체가 혁신된 변천경로에 진입한 결과를 살펴볼 수 있다.

다음은 이러한 퀘벡 주 협동조합시스템의 변천경로 선택 결과가 협동조합시스템의 발전형태 측면에서 대외적으로 어떤 특징을 가진 것인가를 살펴볼 수 있다. 그 특징은 1980년대 신자유주의 시대를 맞아 사스캐치원 주 농협과 퀘벡 주 협동조합이 어떤 시대적 대응을 보였는가를 비교함으로써 살펴볼 수 있다.

사스캐치원(Saskatchewan) 주는 캐나다 중부 대평원 지대에 있으며, 면적은 65만 km<sup>2</sup>로 남한의 6.5배 규모이다. 인구는 1백만 명 규모, 경제규모는 캐나다 전체 GDP의 4% 수준, 전통적인 농업 지대로 알려져 있지만, 농업, 임업, 어업, 수렵업의 비중은 사스캐치원 GDP의 6.8% 비중이며 (Wikipedia.org), 그럼에도 불구하고 1900년대 초반 설립된 사스캐치원 소맥물량연합(Saskatchewan Wheat Pool: 이하 'SWP농협')을 중심으로 활발하게 협동조합 운동을 전개해왔다.

이 지역의 협동조합시스템 발전형태가 결정적으로 퀘벡 주 협동조합시스템과 차이를 드러낸 시기는 1990년대 중반이었다. 1990년대 초반까지 산지시장 점유율이 60%에 달했던 이 지역의 대규모 협동조합인 SWP농협이 환경변화에 대응한 구조개편 과정에서 과잉투자자와 부실경영으로 경영권을 상실하게 된 것이다. 1913년 설립된 SWP농협은 1990년대 WTO와 NAFTA 등으로 철도운송 보조금이 폐지되고 다국적 곡물회사들이 캐나다에 진출하는 외부 환경 변화에 직면했다.

이에 대응하여 SWP농협은 1994년 협동조합형 주식회사로 법인 형태를 전환한 후 금융기관 차입을 통해 곡물창고 현대화와 해외사업 진출 목적으로 1996-1999년 동안 25건의 기업인수에 투자하여 장기 채무가 1억 달러에서 5억 달러로 늘어났다. 이 사업구조 개편계획은 1998년부터 6년 연속 당기 순손실을 기록하며 실패했고, 2006년에는 인근 알베르타 주와 마니토바 주의 합병농협(AU)까지 인수하였지만 경영을 회복하지 못하고, 2007년 비테라(Viterra)에 매각되었다(Earl, 2009; 이인우, 2013). 2012년 3월에는 비테라가 종전 SWP농협의 시설을 세계 최대 원자재 중개업체인 글렌코어(Glencore)에게 매각하여 사스캐치원 농민들이 원자재 중개업체의 가치사슬 안에 그것도 통제권자가 아닌 단순 계약재매자로 편입되는 결과가 초래되었다(한국경제신문, 2012.3.21).

이 결과는 사스캐치원 소맥농협이라는 개별법인수준 협동조합의 도산이 아니라 자산의 합병과정을 통해 3개 주 소맥농협을 영리회사에 매각하는 과정이었다. 이처럼 무모했던 협동조합시스템 발전전략은 역사적 학습효과만 믿고 시대적 경제질서가 금융화된 환경으로 변화되었음을 파악하지 못한 상태에서 규모화 합병 전략만을 기계적으로 추진한 것이었다고 비판되며, 넓은 의미에서는 당시 사스캐치원의 경제 전체가 침체되어 실업과 자살률이 높아지고 있는 상황에서 주 경제의 커다란 비중을 차지하는 대형 농협이 지역주민을 돌아보지 않고 카길(Cargill)과 몬산토(Monsanto)에 대적하는 글로벌 곡물메이저 협동조합으로 거듭나겠다는 전략을 선택했다가 지역경제 전체가 추락하고 주 단위의 협동조합시스템 자체가 좌초되는 결과, 협동조합의 역사적 블록이 해체되는 결과(historic erosion of traditional agrarian-cooperative bloc)를 초래했다고 비판되고 있다(Fulton & Larson, 2009; Diamantopoulos & Findlay, 2007; Diamantopoulos, 2011a; 2011b).

반면, 같은 시기인 1996년부터 퀘벡 주 협동조합시스템의 발전형태는 앞에서 본 것처럼 당시 등장했던 사회적경제 단체와 정부가 정책 동반자 관계를 형성하고 기성 협동조합 진영도 내부 변화를 단행하며 오히려 사회적경제와 결합한 협동조합시스템으로 혁신하는 특징을 보인 것으로 평가된다.

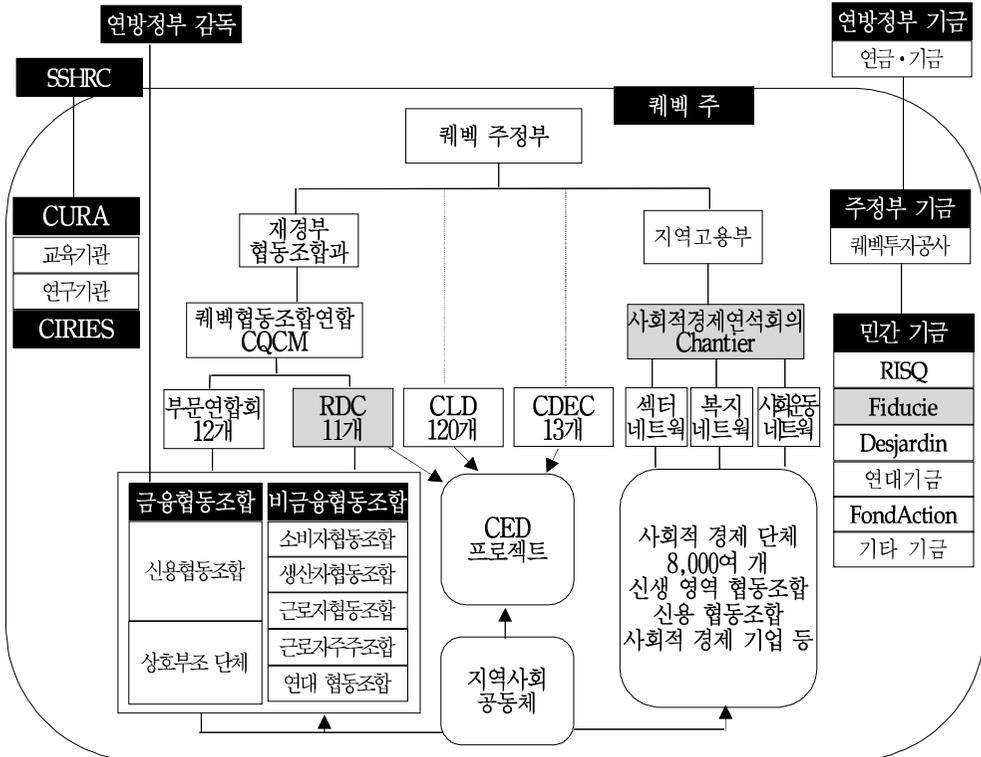
## IV. 퀘벡 주 협동조합시스템의 구성

### 1. 주요 섹터의 결합 체계

퀘벡 주 협동조합시스템의 조직 체계는 주요 섹터(secteur)들이 결합되어 있는 형태를 통해 살펴볼 수 있다. 그림 10은 퀘벡 주의 협동조합시스템과 정책 추진 체계를 나타낸 것이다. 이 그림에서 협동조합시스템의 구성 섹터는 크게 3부분으로 구분할 수 있다. 첫 번째 부분은 정부 섹터로서 그림의 상위 부분이 해당된다. 두 번째 부분은 기성 협동조합 섹터로서 그림의 아래쪽 왼편인 퀘벡 협동조합연합(CQCM) 산하 조직이 해당된다. 세 번째 부분은 그림의 아래쪽 오른편인 사회적경제 연석회의의 산하 조직이 해당된다. 기타 그림의 왼쪽 외곽은 주요 교육연구 자원으로 볼 수 있고, 오른쪽 외곽은 재정편의 자원으로 볼 수 있다.

먼저, 정부 부문을 살펴보면, 주정부의 재정부 협동조합과에서 기성 협동조합 부문과 협력관계를 유지하고 있고, 주정부 지역고용부는 사회적경제 부문과 협력관계를 유지하고 있다. 금융협동조합은 연방정부 금융감독 당국의 지침을 따르도록 되어 있고, 주정부는 금융협동조합과 관련이 적은 것으로 나타난다.

그림10. 퀘벡 주 협동조합시스템과 정책 추진 체계



다음으로 기성 협동조합 부문을 살펴보면, 기성 협동조합 부문은 퀘백 협동조합연합 산하에 12개 부문별 연합회를 구성하고 있으며, 지역별로 전체 17개 권역단위 행정구역을 11개 협동조합 지원조직으로 분할하여 활동하고 있는 지역개발협동조합(RDC)이 편제되어 있다. 부문별 협동조합 중 금융협동조합은 신용협동조합과 상호부조단체로 구분되며, 비금융 협동조합의 유형은 자신의 이용을 위해 재화와 용역을 공급하는 소비자 조합원이 소유한 소비자협동조합, 사업의 용도로 재화와 용역을 공급하는 생산자 조합원이 소유한 생산자협동조합, 자신의 일자리를 공급하기 위해 사업을 운영하는 근로자 조합원이 소유한 근로자협동조합, 근로자들이 일자리 공급 목적이 아니라 경영 참여의 목적으로 주식의 일정 비율을 공동으로 보유하고 있는 근로자 지분보유협동조합, 최소한 서비스의 이용자와 근로자로 구성된 두 부류의 조합원으로 구성되는 것이 필수이며 후원 조합원(supporting member)이 추가되는 것이 일반적인 다양한 부류의 조합원이 소유한 연대협동조합 등 5가지 유형으로 구분하고 있다. 이들 협동조합의 활동 영역은 주택(부동산 포함), 잡화점, 장례, 케이블 TV, 교육, 농식품, 식품 생산, 택시업, 구매 단체, 벌목, 목재 가공, 임업, 앰블런스 서비스, IT, 통신, 통번역, 식품 가공, 일반 제조업, 신기술, 운송, 가정 서비스, 사회 서비스, 관광, 일반 서비스 등으로 진출할 수 있다.

세 번째 부문인 사회적경제 부문을 살펴보면, 상티에의 경우, 활동 단체들을 3개 분야의 네트워크 조직으로 구분하고 있다. 첫 번째 네트워크는 농식품, 유아교육, 문화예술, 소매, 환경, 연대금융, 공동자산운용, 관광여가, 대중매체통신, 서비스 등 섹터(분야)별 조직들로 구성되고, 두 번째 네트워크는 삶의 질, 일자리 창출, 지역개발, 도시·농촌 활성화 등 복지관련 조직들로 구성되며, 세 번째 네트워크는 사회운동 조직들로 구성되어 있다. 이들은 상티에의 네트워크 산하 조직들이 7천여 개에 이르고 다양한 이해관계가 상충하는 경우가 많지만, 퀘백의 사회적경제가 추구하고 있는 가치에 대한 합의, 즉 사회적 혁신(social innovation)과 문화적 이동(cultural shift)을 통해 경제를 인간중심경제(people-centered economy)로 변화시키는 경제 모델이라는 기본적 합의에 따라 철저히 상향식 조정과정을 통해 조정하고 협력해 나가는 원칙을 따르고 있다. 상티에의 조직체계는 이사회, 지역구(regional pole), 청년위원회, 국제위원회로 구성되어 있으며, 2002년 조사에 따르면, 아동돌봄센터 935개, 신용조합 671개, 근로자 협동조합 180개, 가내 보조 제공 사회적경제 기업 103개, 근로자 주주 협동조합 72개 등 전체 7,822 사업체(협동조합 3,881개, 비영리단체 3,941개)가 활동 중인 것으로 집계되고 있다.

협동조합 진영과 사회적경제 진영을 구분하는 기준은 법인형태에 따라 기계적으로 경직되게 정해지는 것은 아닌 것으로 판단된다. 법인형태를 기준으로 볼 때, 기성 협동조합 진영과 사회적경제 진영 양쪽에 협동조합이 가입해 있다. 이는 사회적경제가 활성화되면서 사회적 필요가 구분된 결과로 보이며, 그에 따라 기성 협동조합은 사회의 전통적 필요를 조직한 단체로 정착되고, 사회적경제 진영은 시대의 변화에 따라 새롭게 나타나는 사회적 필요를 신생 협동조합, 사회적 기업, 기타 단체 형태로 조직하고 있는 발전과정을 반영한 것으로 보인다. 대규모 기성 협동조합과 사회적 경제 단체는 마찰을 빚을 때가 있고, 새로운 시대적 필요를 충족하기 위해 신규 영역에서 설립된 신생 협동조합이 기성 협동조합들만큼 혜택을 받지 못하지만 현장에서는 적극적으로 협력하고 있다.

## 2. 주요 제도의 결합 체계

협동조합시스템에서 제도는 협동을 위한 합의를 압축적으로 도달할 수 있도록 공식·비공식 규범으로 작용하기 때문에 제도의 발달 여부는 협동조합시스템이 효율적으로 작동하고 지속가능성을 높이는 데 매우 중요하다. 연구자의 입장에서는 비교대상 협동조합시스템의 제도적 차이를 간과할 경우, 수치적 결과만을 비교하여 협동조합시스템의 성과와 요인을 그릇되게 판단할 수 있으므로 주의해서 관찰해야 하는 변수가 그 사회의 제도이다.

가령, 협동조합들이 규모화되어 효율성이 개선된 지역과 소형 협동조합들이 많은 협동조합시스템을 비교할 경우, 두 지역의 협동조합 효율성 차이는 경영능력의 차이가 아니라 지역별 합병 제도의 차이에서 비롯된 것일 수 있다. 퀘벡 주 협동조합시스템의 주요 제도는 현장의 정책 추진 사례, 정부의 공식 제도 정립 사례, 민간진영 비공식 제도의 제도화 사례로 구분하여 살펴볼 수 있다.

먼저, 현장의 정책 추진 사례를 살펴보면, 3개 부문의 활동이 결합되는 방식을 정부 영역과 지역사회 공동체 사업에서 살펴볼 수 있다. 정부 영역은 각 부문의 상위 조직이 작성한 계획을 정책에 반영함으로써 협동조합경제와 사회적경제가 사회에서 작동하도록 하고, 후불제 방식으로 사업을 지원하는 제도가 정착되어 있다. 지역사회 공동체 현장 단위의 사업은 통칭하여 CED(Community Economic Development)로 부르며, 이들 3개 부문이 하나의 CED에 공동으로 지원하는 경우가 일반적이다. 가령, 정부측의 지원조직인 CLD, 기성 협동조합의 지원조직인 RDC, 사회적경제 진영의 사업회사법인인 CDEC이 한 곳에서 각각의 계통조직별로 사업을 중복되게 추진하는 경우는 없는 것으로 파악된다.

다음으로 정부의 공식 제도 정립 사례를 살펴보면, 주정부의 협동조합 발전 노력과 규범은 오래 전부터 체계화되었던 것으로 보인다. 연혁을 살펴보면, 1906년 북미지역에서 협동조합법을 최초로 채택했으며, 1963년 주정부 내에 협동조합과를 설치했고, 1985년에는 지역개발협동조합 지원 정책을 시행하여 협동조합 투자 계획을 수립했으며, 2003년 협동조합 발전 정책, 2005년 신흥협동조합법 발효에 따른 협동조합 발전 파트너 협약 등 지속적인 정책을 전개해왔다.

주정부의 협동조합 정책 목표 6개 항목은 첫째, 10년(2003~2013년) 이내 도시 외곽 지역에서 2만 개 일자리 창출, 둘째, 주요 개발 지표(매출, 자산, 조합원수, 신규 협동조합수, 시장점유율)의 개선, 셋째, 5년간 협동조합 투자 25% 증대, 협동조합 성장과 다각화 촉진, 넷째, 대형 협동조합의 확장 및 퀘벡 내 의사결정 본부사무소 유치, 다섯째, 분야(업종)별 협동조합의 일정 비중 출현 촉진, 여섯째, 기성 분야 협동조합 생존율 고도 유지 및 신생 분야 협동조합 생존율 개선으로 정하고 있다. 이를 위해 주정부는 협동조합들이 연합회를 결성하여 생존률을 높이도록 지도하고 있다.

주정부의 전략 수단(courses of action)은 4개 항목이며, 첫째, 효과적이며 혁신적인 법률 체계 채택, 둘째, 협동조합의 필요에 맞춘 자본조성 및 운영자금 조달수단 발전, 셋째, 컨설팅 서비스 이용 편의 개선, 넷째, 정부 부처 내 협동조합에 대한 인식 개선 및 주민에 대한 협동조합 사업 유형 장려로 정했다. 그에 따라 2005년 11월 17일 신흥협동조합법을 제정하여 협동조합 요건을 강화했고, RISQ(Réseau d'investissement social du Québec: 지역 '퀘벡 사회투자 네트워크') 창설,

퀘벡주 투자공사 사업 개선, 퀘벡주 최대 신용협동조합 데자딩 지역협동기금(Capital régional et coopératif Desjardins) 창설, 협동조합 투자계획 전면 개정(2004년, 2006년), 배당금의 협동조합 채투자에 대한 과세유예제도(Deferred Tax Rebate) 시행 등 협동조합 규모별 자본조성 및 운영자금 조달수단을 개선하는 한편, 컨설팅 서비스 이용 편의를 제고하기 위해 3개년 파트너십 협약 체결 대상 4개 항목으로 협동조합 및 공동활동 촉진, 협동조합 창업을 위한 기술 지원, 창업 이후 전문화된 후속 지도 서비스, 연합회 결성 지원을 명시했으며, 주정부 부서간 협동조합 및 협동조합 관련 이슈 인식 제고, 협동조합 방식의 경제활동에 대한 이해 제고, 청년 전략 시행(협동조합에 대한 젊은층의 이해를 제고하기 위해 지역별 1명의 청년을 선정 지원), 청년 서비스협동조합 지원(학생지원기금(Fonds Étudiant II), 정부와 가정 서비스협동조합 간 사업 파트너십(FAPDHS) 제도를 마련했다.

주정부의 협동조합 발전 전략수단 중 3번째인 컨설팅 서비스 이용 편의 개선 활동의 사례를 살펴보면, 협동조합 창업 기술 지원 활동은 지역개발협동조합(RDC) 네트워크의 컨설팅 서비스 기능을 통해 실시한다. 퀘벡 주에서는 주단위 협동조합 연합회(CQCM)가 있기 때문에 관련 예산 전체를 CQCM에 공급하며, 창업컨설팅 시행 기관인 RDC는 CQCM에 계획을 제출한 후 성과에 따라 대금을 사후 정산받는 방식으로 사업을 진행한다. 아울러, 주정부는 협동조합들이 부문별 연합회를 결성하도록 장려하고 있는데, 그 이유는 협동조합 기술 지원 컨설팅 필요 항목은 동종 협동조합들이 가장 잘 파악하고 있고, 기술 지원 컨설팅을 지속적으로 받은 협동조합의 생존율이 높기 때문에, 가능하면 동종 협동조합들이 연합회를 결성하고 연합회를 통하여 기술 지원 컨설팅을 받을 수 있도록 하고 있다. 연간 예산 규모는 컨설팅 4백5십만 캐나다달러, 세계 혜택 5백만 캐나다달러, 기타 2백만 캐나다달러, 기금 1백만 캐나다달러, 합계 1천250만 캐나다달러(우리돈 150억 원) 규모를 책정하고 있다. 그 결과는 지난 3개년 캐나다에서 설립된 신규 협동조합 중 60%가 퀘벡에서 설립된 것이며, 이는 퀘벡 주 인구가 캐나다 전체 인구의 23%에 불과하다는 점에 비추어 볼 때 커다란 효과이고, 1999년부터 2009년까지 협동조합이 창출한 일자리는 37.3% 증가했고, 같은 기간 동안 퀘벡의 협동조합에서 증가된 일자리수가 캐나다 전체 협동조합에서 창출된 일자리수의 15.5%에 해당하는 것이며, 퀘벡의 신생 협동조합 5년, 10년 후 생존율은 퀘벡 내 일반 사업체의 두 배에 이르는 결과를 얻은 것으로 소개된다.

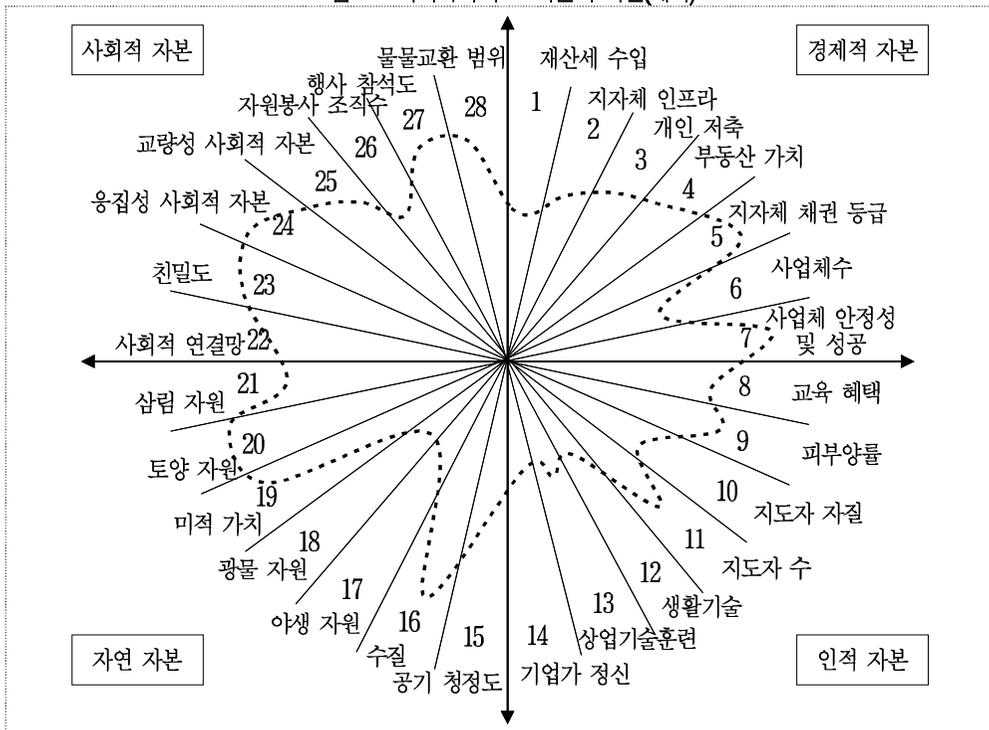
민간 진영 비공식 제도의 제도화 추진 사례를 살펴보면, 샹티에가 신생 협동조합 운동을 사회의 복지 활동이 아닌 경제 활동으로 제도화하고 있는 노력이 발견된다. 샹티에가 섹터별 단체 네트워크, 복지활동 단체 네트워크, 사회운동 단체 네트워크로 구성되어 있지만, 이들이 추진하는 활동은 시대적 변화에 따라 새롭게 추가된 경제활동이고, 인간중심경제, 민주 경제(democratic economy), 지역사회공동체에 봉사하는 경제(serving community economy)의 가치를 추구하는 경제활동임을 퀘벡 주 내에서 제도화하고 있다. 이러한 노력과 같은 흐름에서 퀘벡 주의 제도도 기존의 경직된 협동조합 규정에서 1997년 법률부터는 연대협동조합 제도를 인정하는 형태로 변화된 점을 볼 수 있다. 또한 주택협동조합의 경우는 주택법에서 주택 임대자의 의무를 법률로 정함으로써 주거관련 제도를 개편하고 이에 따라 사회적경제 활동으로 주택협동조합 사업이 시행되는 경우를 볼 수 있다.

### 3. 주요 자원의 결합 체계

지역개발이론 가운데에는 그림 11과 같이 지역개발에 필요한 자원을 명시한 후 이를 수치화하여 관리할 필요성을 지적한다(Beckley et al., 2008: 70). 또한 협동조합을 통한 지역개발을 강조하는 이론은 지역개발이론을 자조적 공동체 발전 이론(self-help community development), 자산기반 공동체 발전 이론(asset-based community development), 내발적 공동체 발전 이론(self community development)으로 개념화하고 이를 응용한 협동조합 활동을 추구한다(Zeuli and Radel, 2005). 그 중 자산기반 공동체 발전 이론은 그림 11에서 제시한 것처럼, 지역사회가 갖추어야 할 자산을 중심으로 협동조합을 통해 세부 자산이 확충될 수 있도록 지역개발 전략을 작성해야 한다는 주장과 쉽게 접목된다.

캐나다에서도 자산기반 공동체 발전 이론의 뿌리가 깊게 나타나는데, 노바스코샤 지역의 협동조합 운동은 자산운용 협동조합부터 시작하는 경향이 있으며, 몬드라곤 협동조합시스템의 자원을 벤치마킹한 결과를 접목하여 지역사회 공동체 협동조합 사업법인의 발전을 위해 필요한 자원을 경영 결합(formation), 금융, 연구, 정부, 기술로 본다(MacLeod, 1997; 2010). 퀘벡 주 협동조합시스템의 발전 과정에서도 지역자산을 자원으로 개발하는 활동이 기본 절차로 나타난다. 대표적인 사례는 연구자원과 사회적경제 금융자원 확충 사례를 살펴볼 수 있다.

그림 11. 지역사회 주요 자본과 자원(예시)



자료 : Beckley, Martz, Nadeau, Wall, & Reimer (2008: 70).

퀘벡 주 협동조합시스템의 교육연구 자원은 그림 10의 외곽 왼쪽 윗부분에 나타난 것처럼 연방 차원의 SSHRC(Social Sciences and Humanities Research Council of Canada: 캐나다 사회과학 및 인문학 연구 위원회)와 CURA(Community-University Research Alliance: 지역사회 공동체-대학 연구 협력기구)가 있으며, 퀘벡 주 차원의 CIRIES(Center de recherche sur les innovations sociales: 사회적 혁신 연구센터)가 있다. 비록 이들 자원이 만족스러울만큼 일관되게 사회적경제와 협동조합을 지원하는 것은 아니지만, 이들을 협동조합시스템의 교육연구 자원으로 활용하려는 노력이 전개되고 있다(Lévesque & Mendell, 2005).

퀘벡 주 협동조합시스템의 금융자원은 자금 원천을 기준으로 정부측(연방, 주) 조성 금융자원과 민간측 조성 금융자원으로 구분되며, 활용 주체를 기준으로 기성 협동조합 진영과 사회적경제 진영의 금융자원이 구분된다. 그림 10의 외곽 오른쪽 윗부분부터 연방의 자금은 정부 예산으로 조성되는 자금과 기금이 구분되는데, 기성 협동조합과 사회적경제 진영의 사업에는 정부 예산이 지원되고, 기금이 사용되는 곳은 주로 사회적경제 진영인 것으로 추정된다.

사회적경제 진영은 출범 초기부터 자체 금융자원을 조성하기 위해 단계적인 활동을 전개했다. 상티에는 1997년부터 당시로서는 누구도 생각하지 않았던 투자기금을 조성했다. 사회적경제를 개척하기 위해서는 자금이라는 조건이 필요한데, 바로 그 조건을 조성하기 시작한 것이다. 1997년 RISQ(퀘벡사회투자네트워크기금)을 1천만 달러 규모로 조성했다. 5백만 캐나다달러는 기부, 나머지 5백만 캐나다달러는 무상보조금으로 조달하여 사회적경제 기업체에게 5만 캐나다달러까지 무보증 소액 대출을 제공하는 사업을 시작했다. 이 조건을 만들기 위해서는 그 투자기금이 원활하게 투입되고 쉽게 접근할 수 있도록 기업심사 분석방법, 평가방법, 사회적 기업의 리스크 특징, 사업계획 수립방법까지 바꾸어 주어야 하겠다는 필요성을 느끼고 노력한 결과, 1997년부터 협동조합법을 개정하여 사회적경제에 대해서도 신용보증 대출이 제공될 수 있도록 하였고, 차츰 사회적경제 기업체의 상환율과 기업 성과가 높다는 점이 확인되면서, 사회적경제 진영에서 마련했던 사회적경제 기업체 심사분석방법이 다른 금융기관에도 확산되었다.

그러나 사회적경제 단체의 규모와 자금수요가 커지면서 새로운 형태의 운영자금 조달수단이 필요해지게 되었는데, 사회적경제 단체가 대규모 자금을 부채로 차입할 경우 사실상 단체의 운영권이 채권자에게 양도되어 민주적 경영원칙이 훼손되는 결과가 나타나고, 주식을 시장에서 거래할 수 없기 때문에 운영자금을 자본(equity)으로 조달할 수 있는 방법이 없다는 점이 문제점으로 지적되어 단기성 부채 차입 형태를 벗어난 새로운 형태의 자본조달 수단을 모색하게 된 것이 인내자본(patient capital)이었다.

상티에는 2006년 다시 한 번 연방정부가 연기금을 통해 조성한 투자기금으로부터 3천만 달러를 유치하여 초기 인내자본을 조성한 후, 주정부로부터는 1천만 달러의 투자를 받고, 기타 주내 기금들로부터 차입을 통해 총액 5천250만 달러 규모의 대형 인내자본을 조성했다. 인내자본이란 창업도 협투자자본(venture capital)의 한 형태로서 높은 수익률을 목표로 하지 않고 가난한 이들이 존엄성을 가지고 살 수 있도록 창업을 지원하는 용도로 조성되는 자금이며, 전통 금융기관의 단기용도 대출관행과 달리 15년 이상 장기대출 중심이고, 단기 투기성 자금(hedge fund)과 달리 채무자의 안

정적 재정운용을 도와주는 차입성 자본을 가리킨다. 또한 전통적인 자선기금과 달리 상환의 의무가 있는 차입금이라는 점이 특징이다. 사회적경제 단체가 이러한 성격의 자본을 이용할 수 있게 될 경우, 자기자본과 유사한 정도로 안정적인 재무구조를 유지할 수 있고, 과도한 차입으로부터 발생하는 경영권 상실 위험을 방어할 수 있으며, 투자금 상황 압박에 따른 단기적 투자 제약 또는 투기적 사업 동기로부터 벗어날 수 있게 되는 혜택을 얻게 된다.

이 인내자본 기금을 조성하기 위해 샹티에는 2006년부터 2009년까지 3년간에 걸쳐 다시 한 번 기업심사 분석방법을 정교화하는 작업을 전개하며 사회적경제의 금융자원 필요성에 대한 대외적 공감대를 이끌어내는 데 성공을 거두었다. 대외적 공감대를 형성하는 과정에서 샹티에는 별도의 기업심사 분석방법을 정비했고, 기금을 관리하는 별도의 신탁기구를 구성한 것이 중요했다.

2006년 선거가 종료되자 연방정부는 선거공약으로 내세웠던 연기금 투자 방침을 변경 철회하려고 했다. 이에 대응하여 샹티에는 신속하게 사회적 경제 신탁 기구(*la Fiducie du Chantier de l'economie sociale: 피두치*)를 구성하고, 연방정부와 인내자본 구성에 대한 협약을 체결했으며, 이 협약은 매년 갱신하는 형태로 유지하도록 했다. 그리고 샹티에는 이 자금을 자신들의 비영리 창업 모험투자금융 기구인 RISQ(퀘벡 사회적경제 투자네트워크기금)를 통해 인내자본으로 사회적경제 단체에게 공급하도록 중개 역할을 수행했다.

이러한 샹티에의 활동은 금융시스템을 관리하는 금융 당국의 관점에서 사회적경제 금융시스템이 일반 금융시스템의 자금을 사용하지 않고 분리된 형태로 운영되어 리스크를 상호간에 전이하지 않도록 했고, 자체적으로 3년간에 걸쳐 별도의 기업심사분석 도구를 마련했다는 점에서 용인될 수 있는 조치를 사전에 취한 것으로 판단되었을 것이다. 이와 같은 샹티에의 기민한 대응 결과, 퀘벡 주 협동조합시스템에 속한 사회적경제 단체들은 안정적으로 차입할 수 있는 자금의 상한 규모도 종전의 5만 달러에서 150만 달러까지 30배 확대할 수 있게 되었으며, 15년 동안 원금상환 없이 고정 이자를 지급하며 자금을 운용할 수 있는 금융자원을 보유하게 되었다.

## V. 퀘벡 주 협동조합시스템의 시사점

### 1. 협동조합운동의 현대화 : 문화이동

퀘벡 주의 협동조합시스템 변화과정은 여러 각도에서 평가될 수 있다. 그러한 평가 가운데 중요한 시사점은 퀘벡 주의 협동조합시스템이 지향하게 된 가치(value)와 필요(needs)가 종전의 협동조합시스템의 가치와 필요를 혁신하고 있다는 점에서 발견할 수 있다.

1995년 퀘벡 여성운동 활동가들에 의해 전개되었던 ‘빵과 장미의 행진’ 모금운동은 1996년 주정부의 ‘경제와 고용 정상회의’로 이어졌고, 이 과정에서 퀘벡 주정부는 처음으로 사회적경제 조직을 정상회의의 일원으로 참석시키는 변화를 받아들였다. 그 후에는 사회적경제 단체 연석회의인 샹티에가 상설 조직으로 발족했으며, 주정부는 샹티에를 사회적경제의 정책 파트너로 공식 인정하게 되

었다. 출범 초기부터 상티에를 이끌어 온 님탄은 이러한 변화가 자신의 활동을 기준으로 볼 때 1983년부터 진행되어 온 변화이며, 일종의 문화이동(cultural shift)이 진행되고 있는 과정으로 보고 있다(Neamtan, 2004: 26).

이러한 그녀의 평가와 유사하게, 레베끄와 멘델은 오늘날과 같은 사회적경제가 나타나게 된 배경이 당초 사회적경제의 개념이 처음 출현했던 19세기와 전혀 다르다는 점에서 오늘날의 사회적경제를 ‘제2세대 사회적경제(a new-generation social economy)’로 규정하기도 한다(Lévesque & Mendell, 2005: 22), 그들은 오늘날의 사회적경제가 1980년대 초반의 경제 위기, 세계화, 시장 개방, 경제 구조조정, 지식기반 경제의 부상, 복지국가 체제의 재편, 신생 빈곤층의 출현과 사회적 배제에 대한 정책 부재 현상으로 촉발된 것으로서 시민사회 활동가들을 동원하고 이끄는 기회와 필요의 구조가 변화되었다는 점을 강조한다. 그들은 표 1과 같이 현대사회 사회적경제 조직과 기업체의 활동 범주가 시장과의 관계나 필요와 기회 구조를 기준으로 구분되고 있다고 예시한다.

표 1. 현대사회 사회적경제 조직과 기업체의 활동 범주

시장과의 관계	필요와 기회	
	긴급한 사회적 필요에 대응한 사회적경제	새로운 기회에 대응한 사회적경제
압도적 비시장기반 사회적경제 (사회 개발)	노숙자 보호시설 공동취사장 학교부적응자 재통합 활동	주간보호 센터 출산전후 보조 센터 생태박물관
압도적 시장지반 사회적경제 (경제 개발)	훈련 사업, 재적용 센터 대중 식당(무료 급식소) 지역사회공동체 기반 투자기금 개발기금	사회적 기업 노동자 협동조합 자연식품 협동조합 유기농업, 재활용사업

출처 : Lévesque & Mendell(2005: 23).

이들의 지적을 종합하면, 퀘벡 주 협동조합시스템에서 나타난 변화는 사회의 새로운 필요와 요구에 대응하여 정부와 기성 협동조합들이 변화되고 있고, 새로운 협동조합시스템 발전형태로 제도화되고 있다는 점을 파악할 수 있게 된다. 그러한 발전형태는 역사적 블록으로서 협동조합시스템이 확장되고 있는 현상으로 파악되기도 한다(Diamantopolous, 2011b: 21). 이 과정에서 사회적경제와 협동조합운동은 복지정책의 대상이 아니라 문화적으로 변화되어 받아들여야 하는 새로운 경제 영역이자 경제정책 영역으로 전환되고 있다는 점도 주목된다.

## 2. 사회적경제의 협동조합운동 전개와 저변 확장

퀘벡 주 협동조합시스템의 특징과 변화과정은 현대사회 협동조합시스템의 수량적 팽창 영역을 실증적으로 관찰할 수 있도록 해주는 장점이 있다. 퀘벡 주의 협동조합시스템을 기성 협동조합 진영과 신생 사회적경제 진영으로 구분할 때, 수량적 팽창이 진행된 영역은 신생 사회적경제 진영이라고 할 수 있다.

이는 현대사회 협동조합 운동의 부활이 갖는 의미에 대해 재평가할 필요성을 일깨워 준다는 점에서 시사점이 있다. 퀘벡 주 협동조합시스템의 수량적 팽창 현상을 토대로 파악할 때, 글로벌 금융위기 이후 침체된 경제에 대응하여 협동조합이 성장하고 있다는 것은 글로벌 시장에 대응하거나 국내 대기업과 경쟁하는 형태의 협동조합들이 아니라 현대사회의 왜곡된 자원배분에 의해 쉽게 시장실패 또는 시장부재 현상이 발생하는 영역에서 오히려 협동조합들의 필요와 기회 구조가 형성되기 때문일 것이라는 실증론적 가설을 세울 수 있게 된다.

이 과정에서는 어떤 부분에 정책수단을 집중해야 할 것인가에 대한 정책적 시사점도 얻을 수 있지만, 역사적 헤게모니 블록으로서 협동조합시스템의 변천경로가 전환될 가능성 또한 열려 있다는 시사점도 얻을 수 있는 것으로 보인다.

### 3. 광역 자치체 단위의 협동조합복합체 구축

퀘벡 주 협동조합시스템의 특징은 개별 협동조합의 인상적인 활약을 통제하고 살펴볼 경우, 협동조합시스템의 종합구조에 대한 접근방법을 일깨워 줄 수 있다. 이 글은 협동조합시스템의 구성요소를 조직, 제도, 자원으로 보고, 이들이 결합되는 방식에 따라 협동조합 복합체의 형태가 좌우되며, 협동조합시스템의 발전형태가 드러난다고 보고 있다.

퀘벡 주 협동조합시스템의 협동조합 복합체 형태는 몬드라곤 협동조합 복합체에 비하여 협동조합 기업체간 재무적 결합 정도가 약하다. 몬드라곤 협동조합 복합체는 협동조합 기업체간 재무적 결합 정도가 지주회사의 형태로 발전되어 매우 강하다. 한편, 이탈리아 에밀리아-로마냐 협동조합 복합체에 비하여 퀘벡의 협동조합 복합체는 자원의 결합 정도가 강한 것으로 보인다. 이탈리아 에밀리아-로마냐 협동조합 복합체는 이탈리아 협동조합들이 정당 계파를 중심으로 조직되어 온 전통이 있고 국민경제 수준에서 단일화된 적이 없기 때문에 자원이 협동조합의 소속 정당 계파별로 분산되어 있기 때문이다. 다른 한편, 제도적 결합 정도는 이탈리아 에밀리아-로마냐의 협동조합 복합체와 퀘벡 주의 협동조합 복합체가 각각 고유의 제도적 기제를 보유하고 있는 것으로 보인다. 이탈리아는 시민사회 단체를 매개로 협동조합 진영과 시민사회 단체가 계약을 체결하고, 시민사회 단체는 정부와 계약을 체결하여 협동조합 복합체의 활동 공간을 개척해 나가고 있는 것으로 알려져 있다. 이에 비해 퀘벡 주 협동조합 복합체는 정부와 공식적인 정책 파트너 관계를 통해 협동조합 복합체의 활동 공간을 개척해 나가고 있는 현상을 살펴볼 수 있다.

이러한 내용에서 광역단위 자치체가 협동조합 정책을 구상할 경우, 개별 협동조합 법인의 직접적 활성화를 추구하는 경우와 전체적으로 조직, 제도, 자원을 균형있게 조율해 나가는 경우를 모두 고려하는 것이 바람직할 것이라는 시사점을 얻을 수 있다. 특히, 사회적경제의 금융자원을 조성할 경우, 일반 금융시스템과 리스크 전이 가능성을 분리하는 노력이 필요하며, 대외적 공감대를 이끌어낼 수 있도록 회계, 기업 심사분석 방법을 별도로 구성하는 방안을 고려하는 것이 바람직할 것이다.

## VI. 맺음말

이 자료는 가능한 수준에서 실증론적인 분석태도를 유지하는 가운데 선행 연구의 틈새를 보완하고자 노력했다. 가장 중점을 두었던 내용은 퀘벡 주라는 특정 지역의 협동조합 운영 사례를 분석하는 과정에서 개별 협동조합 법인의 성공 사례에 주목하기보다 그러한 성공이 가능했던 배경 요인에 주목하고자 한 것이다. 그 요인을 협동조합시스템의 발전형태로 가정했고, 퀘벡 주의 협동조합시스템이 가진 특징과 구성을 살펴본 후 시사점을 도출하고자 하였다.

분석 내용을 요약하면, 협동조합시스템의 개념은 정태적, 동태적, 역사적 개념을 살펴보고, 실증론적 비교분석에 활용할 수 있는 개념도를 제시하였다. 협동조합시스템의 변화요인은 경제학적, 정치경제학적, 사회학적, 기타 응용학문적 가설을 살펴보고, 실제 분석에서는 이들을 혼합하여 퀘벡 주 협동조합시스템의 특징과 구성을 살펴보았다. 협동조합시스템의 발전형태는 사회운동으로서 협동조합시스템 발전 형태를 분석하는 틀, 경영체로서 협동조합 사업체 발전 형태를 분석하는 틀, 자산의 결합체로서 협동조합시스템 발전 형태를 분석하는 틀, 광역단위 자치체 수준 협동조합시스템을 조직의 결합 형태와 자원·제도의 확충 형태를 기준으로 구분하는 틀을 살펴보고, 실제 분석에서는 가장 마지막의 구분들에 따라 퀘벡 주 협동조합시스템을 분석하였다.

본문에서는 퀘벡 주 협동조합시스템이 조직의 결합 형태 면에서 사회적경제와 결합한 협동조합 복합체를 구성하고 있고, 자원과 제도의 확충 면에서 공동형의 자원 및 제도를 확충한 형태로 발전되었음을 확인하고자 하였다. 이러한 발전형태는 개별 협동조합 단체들이 내부의 협동기반을 유지할 수 있도록 하는 환경요인으로 간주될 수 있을 것이다. 아울러 시사점은 퀘벡 주 협동조합시스템이 새로운 방향으로 경제활동의 문화이동이라는 제도화 과정이 진행되고 있다는 점, 현대사회 협동조합시스템의 수량적 팽창이 신생 사회적경제 진영에서 전개될 가능성이 높다는 점, 광역단위 자치체 수준의 협동조합 복합체 구축을 위해 조직, 제도, 자원을 균형있게 조율해야 할 필요성이 있다는 점을 살펴보았다. 개별 협동조합의 사례에 주목하지 못한 점은 과제로 남기고자 한다.

## 인용한 문헌과 자료

- 김창진. 2012. “퀘벡의 사회경제와 협동조합.”(2012.9.25 협동조합연구소 세미나 발제 원고)
- 이인우. 2013. “협동조합시스템의 장기 발전과정과 주안점.” 사단법인 한국협동조합연구소. 『계간 협동조합 네트워크』 통권 60호. pp. 100-147.
- 한국경제신문. 2012.3.21. “글렌코어, 세계 6위 비테라 62억불에 인수.”
- Aschhoff, Gunther and Eckart Heiningsen. 1996. *The German Cooperative System: Its History, Structure and Strength*. Fritz Knapp Verlag · Frankfurt am Main.
- Beckley, Thomas M., Solange Nadeau, Ellen Wall, and Bill Reimer. 2008. “Multiple Capacities, Multiple Outcomes: Delving Deeper into the Meaning of Community Capacity.” *Journal of Rural and Community Development* 3: 56-75.
- Bekum, Onno-Frank. 2001. *Cooperative Models and Farm Policy Reform*. Koninklijke Van Gorcum. Assen, The Netherlands.
- Burmeister, Larry L.. 1999. “From Parastatal Control To Corporatist Intermediation : The Korean Agricultural Cooperative in Transition.” Dennis L. McNamara. ed.. *Corporatism and Korean Capitalism*. London and New York: Routledge. pp. 110-138.
- Cook, M.L. and M.J. Burress. 2009. “A Cooperative Life Cycle Framework.” Paper presented at Rural Cooperation in the 21st Century: Lessons from the Past, Pathways to the Future, Rehovot, Israel, June 15, 2009. (<http://departments.agri.huji.ac.il/economics/en/events/a-cook.pdf>)
- Demsetz, H. 1967. “Toward a Theory of Property Rights.” *American Economic Review* 57: 347-359.
- Develtere, Patrick. 1996. *Co-operative Development: Towards a Social Movement Perspective*. Saskatoon: Center for the Study of Co-operatives.
- Diamantopoulos, Mitch and Isobel M. Findlay. 2007. *Growing Pains: Social Enterprise in Saskatoon's Core Neighbourhood*. A Case Study, A Joint Initiative of the Community-University Institute for Social Research and the Centre for the Study of Cooperatives, University of Saskatchewan,
- Diamantopoulos, Mitch. 2011a. *Globalization, Social Innovation, and Cooperative Development: A Comparative Analysis of Québec and Saskatchewan from 1980 to 2010*. A Thesis submitted to the College of Graduate Studies and Research, University of Saskatchewan, Saskatoon, in partial fulfillment of the requirements for the Degree of Doctor of Philosophy in the Department of Interdisciplinary Studies (Cooperative Studies Concentration).
- Diamantopoulos, Mitch. 2011b. “Cooperative Development Gap in Québec and Saskatchewan 1980 to 2010: A Tale of Two Movements.” *ANSERJ* 2(2): 6-24.
- Earl, Paul D.. 2009. “Lessons for Cooperatives in Transition: The Case of Western Canada's United Grain Growers and Agricore United.” in Fulton, Murray and Hueth, Brent (eds.). *Cooperative Conversions, Failures and Restructurings: Case Studies and Lessons from U.S. and Canadian Agriculture*. Knowledge Impact in Society, Center for the Study of Co-operatives, University of Saskatchewan, and Univeristy of Wisconsin Center for Cooperatives. pp. 19-38.
- Feng, Li and Hendrikes, G. W. J.. 2007. “On the Nature of a Cooperative: A System of Attributes Perspective.” *ERIM Report Series Research in Management*(ERS-2007-093-ORG). [WWW.erim.eur.nl](http://WWW.erim.eur.nl).
- Fligstein, Neil. 1990. *The Transformation of Corporate Control*. Harvard University press.
- Friedman, Harriet and Philip McMichael. 1989. “Agriculture and the State System: The rise and decline of national agricultures, 1870 to the present.” *Sociologia Ruralis* 29(2): 93-117.
- Fulton, Murray and Kath A. Larson. 2009. “The Restructuring of the Saskatchewan Wheat Pool: Overconfidence and Agencye.” Fulton, Murray and Brent Hueth (eds). *Cooperative Conversions, Failures and Restructuring: Case Studies and Lessons from U.S. and Canadian Agriculture*. Knowledge Impact in Society, Center for the Study of Co-operatives, University of Saskatchewan, and Univeristy of Wisconsin Center for Cooperatives. pp. 1-18.

- Hanel, Alfred. 1989. *State-sponsored Cooperatives and Self-Reliance: Some aspects of the Reorganization of Officialized Cooperative Structures with Regard to Africa*. Institute for Co-operation in Developing Countries, Marburg/Lahn.
- Hendrikse, George and Jos Bijman. 2002. "Ownership Structure in Agrifood Chains: The Marketing Cooperative." *American Journal of Agricultural Economics* 84(1): 104-119.
- Korovkin, Tanya. 1991. *Politics of Agricultural Co-Operativism : Peru, 1969-1983*. Vancouver: University of British Columbia Press.
- Kyriakopoulos, Kyriakos. 2000. *The Market Orientation of Cooperative Organizations*, Van Gorcum, Assen, The Netherlands.
- Laidlaw, A. F. 1980. "Co-operatives in the Year 2000." Paper prepared for the 27th Congress of the International Co-operative Alliance, Moscow, October 1980.
- Lévesque, Benoit and Marguerite Mendell. 2005. "The Social Economy: Approaches, Practices and a Proposal for a New Community-University Alliance (CURA)." *Journal of Rural Cooperation* 33(1): 21-45.
- Lévesque, Benoit. 1990. "State Intervention and the Development of Cooperatives (Old and New) in Quebec, 1968-1988." *Studies in Political Economy* 31 (Spring): 107-139.
- Macleod, Greg. 1997. *From Mondragon to America*. Sydney, Nova Scotia: University College of Cape Breton Press(이인우 역, 2012. 『협동조합으로 지역개발하라』. 한국협동조합연구소).
- MacLeod, Greg. 2010. *How to Start A Community Enterprise: A Personal Approach*. Tompkins Institute, Cape Breton University. Sydney, Nova Scotia.(이인우 역, 2012. 『지역을 살리는 협동조합 만들기 7단계』. 한살림 출판).
- MacPherson, Ian. 2008. "Confluence, Context, and Community: The Expanding Boundaries of Co-operative Studies." in Ian MacPherson and Erin McLaughlin-Jenkins ed. *Integrating Diversities within a Complex Heritage: Essays in the Field of Co-operative Studies*. New Rochdale Press.
- Mendell, Marguerite and Nancy Neamtan. 2008. "The Social Economy in Quebec: Towards a New Political Economy."
- Merrett, Christopher D. and Norman Walzer (eds.). 2004. *Cooperatives and Local Development: Theory and Applications for the 21st Century*. M. E. Sharpe, Armonk, New York; London, England.
- Neamtan, Nancy. 2004. "The Political Imperative: Civil Society & the Politics of Empowerment." *Makingwaves* 15(1): 26-30.
- Restakis, John. 2010. *Humanizing the Economy: Co-operatives in the Age of Capital*. New Society Publishers.
- van Diepenbeek, Wim J. J.. 2007. *Cooperatives as a Business Organization: Lessons from Cooperative Organization History*. (<http://www.eurocoopbanks.coop/>)
- Vitaliano, Peter. 1983. "Cooperative Enterprise: An Alternative Conceptual Basis for Analyzing a Complex Institution." *American Journal of Agricultural Economics* 65: 1078-1083.
- Whitley, Richard. 2007. *Business Systems and Organizational Capabilities The Institutional Structuring of Competitive Competences*. Oxford University Press.
- Whyte, William Foote & Kathleen King Whyte. 1991. *Making Mondragon: the growth and dynamics of the worker cooperative complex*. ILR Press.
- Whyte, William Foote & Kathleen King Whyte. 1991. *Making Mondragon: the growth and dynamics of the worker cooperative complex*. ILR Press.
- Williamson, O.E. 1991, "Comparative economic organization : The analysis of discrete structural alternatives." *Administrative Science Quarterly* 36: 269-296.
- Young, Crawford, Neal P. Sherman, and Tim H. Rose. 1982. *Cooperatives and Development : Agricultural Politics in Ghana and Uganda*, The University of Wisconsin Press.
- Zamagni, Stefano and Vera Zamagni. 2010. *Cooperative Enterprise: Facing the Challenge of Globalization*. Edward Elgar Publishing Limited.

- Zeuli, Kimberly and Jamie Radel. 2005. "Cooperatives as a Community Development Strategy: Linking Theory and Practice." *The Journal of Regional Analysis & Policy* 35(1): 43-54.
- Zeuli, Kimberly, Greg Lawless, Steven Deller, Robert Cropp, Will Hughes, and University of Wisconsin-Madison. 2003. *Measuring the Economic Impact of Cooperatives Result form Wisconsin*. USDA Rural Development, Rural Business and Cooperative Programs, Research Report 196.
- Zysman, John. 1983. *Governments Market and Growth: Financial Systems and the Politics of Industrial Change*. Ithaca: Cornell University Press.

Government of Canada. 2011. *Co-operatives in Canada*.  
Wikipedia.org

#### 참고한 문헌과 자료

- 김성오. 2012. 『몬드라곤의 기적』. 역사비평사.
- 柳 京熙·李 仁雨·黃 永模·吉田 成雄 編著, 2011. 『新自由主義經濟下の韓國農協: 「地域總合センター」としての發展方向』. 東京: 筑波書房.
- 마스다 요시아키(増田 佳昭). 2007. "子會社化の動向とこれからの農協の姿". 生源寺 眞一·農協共濟總合研究所 編. 『これからの農協: 發展のため複眼的のアプローチ』. 農林統計協會. pp. 92-110.
- 사카네 토시유키(坂根 利幸). 2009. 「財務諸表の見方」. 田代 洋一 編. 『協同組合としての農協』. 筑波書房. pp. 243-258.
- 사카시타 아키히코(坂下 明彦). 2009. 「北海道の農協營農指導事業と地域農業支援システム」. 田代 洋一 編. 『協同組合としての農協』. 筑波書房. pp. 51-73.
- 세키 히데아키(關 英昭). 2007. "日本の協同組合の法制度の特徴." 生源寺 眞一·農協共濟總合研究所 編. 『これからの農協: 發展のため複眼的のアプローチ』. 農林統計協會. pp. 179-201.
- 쇼우젠지 신이치(生源寺 眞一). 2007. "現代日本の農協問題: ひとつの見取り圖." 生源寺 眞一·農協共濟總合研究所 編. 『これからの農協: 發展のため複眼的のアプローチ』. 農林統計協會. pp. 1-22.
- 쇼우젠지 신이치(生源寺 眞一)·農協共濟總合研究所 編. 2007. 『これからの農協: 發展のため複眼的のアプローチ』. 農林統計協會.
- 스미모토 마사야(炭本 昌哉). 1999. 『デフレ・自由化時代の協同組合』. 農林統計協會.
- 시미즈 테즈로우(清水 徹郎). 2007. "協同組合理論の展開と今後の課題." 『農林金融』2007. 12. pp. 2-12.
- 오오타하라 타카야키(太田原 高昭). 1986. 「第1章 日本的農協の出生と軌跡」. 타케우치 테즈오(武内 哲夫)· 오오타하라 타카야키(太田原 高昭). 『明日の農協—理念と事業をつなぐもの』. 東京: 農山漁村文化協會. pp. 25-58.
- 오오타하라 타카야키(太田原 高昭). 1992. 『系統再編と農協改革』. 社團法人 農山漁村文化協會.
- 오오타하라 타카야키(太田原 高昭). 2003. "日本型農協は自立できるか: 「あり方研」報告と農協大會議案の歴史的檢証." 『農林金融』2003. 8. pp. 2-12.
- 오이타 히로미치(老田 弘道). 2009. 「農協に働く人々」. 田代 洋一 編. 『協同組合としての農協』. 筑波書房. pp. 215-241.
- 이즈미다 토미오(泉田 富雄). 2009. 「共濟事業の仕組みと課題」. 田代 洋一 編. 『協同組合としての農協』. 筑波書房. pp. 185-214.
- 이타바시 마모루(板橋 衛). 2009. 「系統組織・事業再編下における農協營農指導事業の再構築—西日本の農協を事例として」. 田代 洋一 編. 『協同組合としての農協』. 筑波書房. pp. 75-110.
- 코야마 료우타(小山 良太). 2009. 「組合員と組織活動」. 田代 洋一 編. 『協同組合としての農協』. 筑波書房. pp. 13-50.
- 코이케 하루토모(小池 晴伴). 2009. 「系統農協の米販賣事業」. 田代 洋一 編. 『協同組合としての農協』. 筑波書房. pp. 111-129.
- 쿠리모토 아키라(栗本 昭). 2007. "諸外國と日本の協同組合運動の特徴: 生協と農協の異同の觀點から." 生源寺 眞一·農協共濟總合研究所 編. 『これからの農協: 發展のため複眼的のアプローチ』. 農林統計協會. pp. 202-226.

- 키하라 히사시(木原 久). 2009. 「JAバンクシステムと農協信用事業の展開方向」. 田代 洋一 編. 『協同組合としての農協』. 筑波書房. pp. 147-184.
- 타시로 요우이치(田代 洋一) 編. 2009. 『協同組合としての農協』. 筑波書房, 마스다 요시아키(増田 佳昭) 編. 2011. 『大轉換期の總合JA: 多様性の時代における制度的課題と戦略』. 家の光協會
- 타시로 요우이치(田代 洋一) 편. 2009. 『協同組合としての農協』. 筑波書房.
- 타시로 요우이치(田代 洋一). 2009. 「協同組合としての農協の課題」. 田代 洋一 編. 『協同組合としての農協』. 筑波書房. pp. 259-309.
- 히가시 키미토시(東 公敏). 2009. 「生活活動・生活事業と組合員参加」. 田代 洋一 編. 『協同組合としての農協』. 筑波書房. pp. 131-146.
- Abrahamsen, Martin. 1964. "Discussion: Government Regulations and Market Performance-Problems in Research, and Future Roles for Agricultural Cooperatives." *American Journal of Agricultural Economics* 48: 1439-1443.
- Bijman, Jos. 2002. *Essays on Agricultural Co-operatives Governance Structure in Fruit and Vegetable Chains*. Erasmus Research Institute of Management(ERIM) Ph.D. Series Research in Management 15.
- Burch, David · Geoffrey Lawrence. 2009. "Towards a third food regime: behind the transformation." *Agriculture and Human Values* 26: 267-279.
- Chaddad, Fabio R. and Cook, Michael L.. 2004. "Understanding New Cooperative Models: An Ownership-Control Right Typology." *Review of Agricultural Economics* 26(3): 348-360.
- Clamp, Christina A.. 2003. "The Evolution of Management in the Mondragon Cooperatives." A Paper presented at the ICA Research Congress: Mapping Co-operative Studies in the New Millennium, May 28-30, 2003, University of Victoria, Victoria, British Columbia, Canada.
- Cobia, David W.(ed). 1989. *Cooperatives in Agriculture*. Prentice Hall, New Jersey.
- Cook, M.L. 1995. 'The Future of U.S. Agricultural Cooperatives: A-Neo Institutional Approach', in *American Journal of Agricultural Economics*, vol. 77, pp. 1153-1159.
- Cook, Michael L.. 1995. "The Future of U.S. Agricultural Cooperatives: A Neo-Institutional Approach." *American Journal of Agricultural Economics* 77: 1153-1159.
- Cotterill, Ronald W.. 1987. "Agricultural Cooperatives: A Unifined Theory of Pricing, Finance, and Investment." Royer, Jeffrey S. (eds.). *Cooperative Theory: New Approaches*. USDA -RBS. SR vol. 60.
- Diamantopoulos, Mitch and Isobel M. Findlay. 2007. *Growing Pains Social Enterprise in Saskatoon's Core Neighbourhood*. A Case Study, A Joint Initiative of the Community-University Institute for Social Research and the Centre for the Study of Cooperatives, University of Saskatchewan,
- Enke, Stephen. 1945. "Consumer Coöperative and Economic Efficiency." *The American Economic Review* 35(1): 148 - 155.
- Fairbairn, B. 2005. *Canada's cooperative province: Individualism and mutualism in a settler society, 1905-2005*. Saskatoon: Centre for the Study of Cooperatives.
- Fairbairn, Brett. 2001. "Social Movements and Cooperatives: Implications for History and Development." *Review of International Cooperation* 94: 24-34.
- Fulton, Murray and Hueth, Brent (eds.). 2009. *Cooperative Conversions, Failures and Restructurings Case Studies and Lessons from U.S. and Canadian Agriculture*. Knowledge Impact in Society and Center for the Study of Cooperatives, University of Saskatchewan and University of Wisconsin Center for Cooperatives.
- Fulton, Murray and Kath A. Larson. 2009. "The Restructuring of the Saskatchewan Wheat Pool: Overconfidence and Agencye." Fulton, Murray and Brent Hueth (eds). *Cooperative Conversions, Failures and Restructuring: Case Studies and Lessons from U.S. and Canadian Agriculture*. Knowledge Impact in Society, Center for the Study of Co-operatives, University of Saskatchewan, and Univeristy of Wisconsin Center for Cooperatives. pp. 1-18.
- Fulton, Murray. 1995. "The Future of Canadian Agricultural Cooperatives: A Property Rights

- Approach." *American Journal of Agricultural Economics* 77: 1144–1152.
- Fulton, Murray. 1995. "The Future of Canadian Agricultural Cooperatives: A Property Rights Approach." *American Journal of Agricultural Economics* 77: 1144–1152.
- Hanel, Alfred. 1989. *State-sponsored Cooperatives and Self-Reliance: Some aspects of the Reorganization of Officialized Cooperative Structures with Regard to Africa*. Institute for Cooperation in Developing Countries, Marburg/Lahn.
- Harvey, David. 2005. *A Brief History of Neoliberalism*. Oxford University Press.
- Heffernan, William. 2001. "Consolidation in the Food Retailing and Dairy: Implications for Farmers and Consumers in a Global Food System." Report to the National Farmers Union, Jan. 8, 2001.
- Helmberger, Peter and Sidney Hoos. 1962. "Cooperative Enterprise and Organization Theory." *Journal of Farm Economics* 44(2): 273–290.
- Helmberger, Peter. 1964. "Future Roles for Agricultural Cooperatives." *American Journal of Agricultural Economics* 48: 1427–1435.
- Hendrikes, G. W. J. and Veerman, C. P.. 2001. "Marketing Co-operatives: An Incomplete Contracting Perspective." *Journal of Agricultural Economics*, 52(1). pp. 53–64.
- Howard, M. C. and J. E. King. 2008. *The Rise of Neoliberalism in Advanced Capitalist Economies: A Materialist Analysis*. Palgrave Macmillan.
- Kasmir, Sharryn. 1996. *The Myth of Mondragón : Cooperatives, Politics, and Working-Class Life in a Basque Town*. State University of New York Press.
- LeVay, Clare. 1983. "Agricultural Co-operative Theory: A Review." *Journal of Agricultural Economics*, 34(1): 1–44.
- Mendell, Marguerite and Nancy Neamtan. 2008. "The Social Economy in Quebec: Towards a New Political Economy."
- Nourse, E. G. 1945. "The Place of the Cooperative in Our National Economy." *American Cooperation 1942 to 1945*. pp. 33–39. Washington, D.C.: American Institute of Cooperation.
- Phillips, Richard. 1953. *Economic nature of the cooperative association*. *Journal of Farm Economics* 35 (February): 74–87.
- Sapiro, A. 1923. "True Farmer Cooperation." *World's Work*. pp. 84–96.
- Schmiesing, Brian H.. 1989. "Economic Theory and Its Application to Supply Cooperatives." Cobia, David W.(ed). *Cooperatives in Agriculture*. Prentice Hall, New Jersey. pp. 137–155.
- Schmiesing, Brian H.. 1989. "Theory of Marketing Cooperatives and Decision Making." Cobia, David W.(ed). *Cooperatives in Agriculture*. Prentice Hall, New Jersey. pp. 156–173.
- Sexton, Richard J. and Julie Iskow. 1988. "Factors Critical to the Success or Failure of Emerging Agricultural Cooperatives." *Giannini foundation Information Series No. 88–3*.
- Staatz, J. M. 1987. "Recent Developments in the Theory of Agricultural Cooperation." *Journal of Agricultural Cooperation* 2: 74–95.
- Torgerson, Randall E., Bruce J. Reynolds, and Thomas W. Gray. 1998. "Evolution of Cooperative Thought, Theory, and Purpose." *Journal of Cooperatives* 13: 1–20.
- Whitley, Richard (ed.). 1992b. *European Business Systems: Firms and Markets in their National Contexts*. SAGE Publications.
- Whitley, Richard. 1992a. *Business Systems in East Asia: Firms, Markets and Societies*. SAGE Publications.
- Whyte, William Foote & Kathleen King Whyte. 1991. *Making Mondragón: the growth and dynamics of the worker cooperative complex*. ILR Press.
- Williams, Richard C.. 2007. "Chapter 6. Mondragón: The Basque Cooperative Experience." *The Cooperative Movement: Globalization from Below*. Ashgate Pub Co.
- Wolfson, Martin H.. 2000. "Neoliberalism and International Financial Instability." *Review of Radical Political Economics* Vol. 32(3). pp. 369–378.

























---

CDI세미나 2013-21

제8회 충남 협동조합 연구포럼  
**인국의 협동조합 사례**

---

- 발행자 : 박진도
- 발행처 : 충남발전연구원
  - 주 소 : 314-140 충남 공주시 연수원길 73-26
  - 전 화 : 041-840-1211
  - 홈페이지 : [www.cdi.re.kr](http://www.cdi.re.kr)
- 인쇄일 : 2013. 4. 23
- 인 쇄 : 예로니모

---

본 자료집의 내용은 충남발전연구원의 공식의견과 다를 수 있습니다.

---



