

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 건인차로서 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 라이프라이젠방켄 연방협회).

DGK.: Deutsche Genossenschaftskasse (독일협동조합금고)

DGRV.: Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband e. V.(독일협동조합-라이프라이젠협회)

DRV: Deutschen Raiffeisenverband (독일라이프라이젠협회)

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 패망의 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, 연방단위로 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 ‘산업 감사협회공동체(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.¹⁾ 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 시장이자에 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 라이프라이젠과 술체-텔리취 계통의 신용협동조합들이 합병 대열에 적극 참여하였다. 또한 지역단위의 감사협회들이 합병하였고, 이런 움직임은 중앙단위로 옮겨갔다.

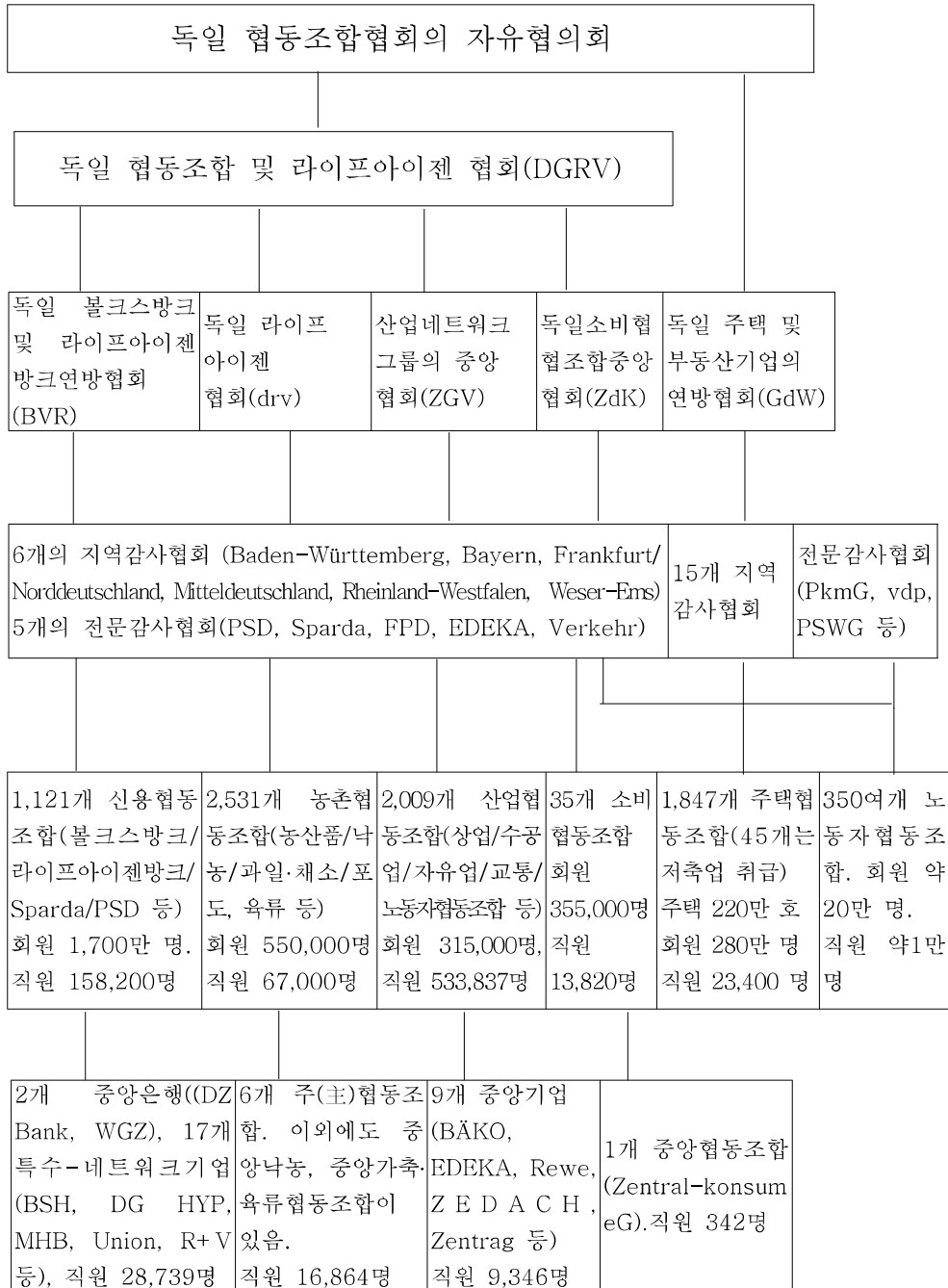
그 결과 라이프라이젠과 술체-텔리취 계통의 신용협동조합들을 회원으로 하는 ‘독일 폴크스뱅크·라이프라이젠뱅크 연합협회(Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken: BVR)’가 조직되었다. 또한 농촌과 도시에서 경제사업을 전담하는 라이프라이젠과 술체-텔리취 계통의 협동조합은 각기 ‘독일 라이프라이젠 협회(Deutscher Raiffeisenverband: DRV)’와 ‘산업 네트워크 그룹의 중앙협회(Zentralverband Gewerblicher Verbundgruppen: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

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

이러한 다단계의 결합으로 100년 이상 지속되었던 독일협동조합의 양대 줄기인 라이프라이젠과 술체-텔리취 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 라이프치히에서 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



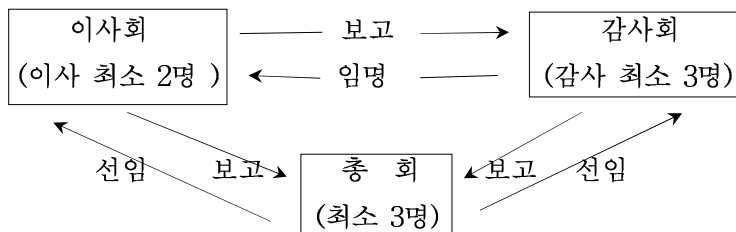
자료: Die deutschen Genossenschaften 2011, Entwicklung-Meinung-Zahlen, DG Verlag, Wiesbaden 2011, p. 7.

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 기본적인 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 규정한 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.

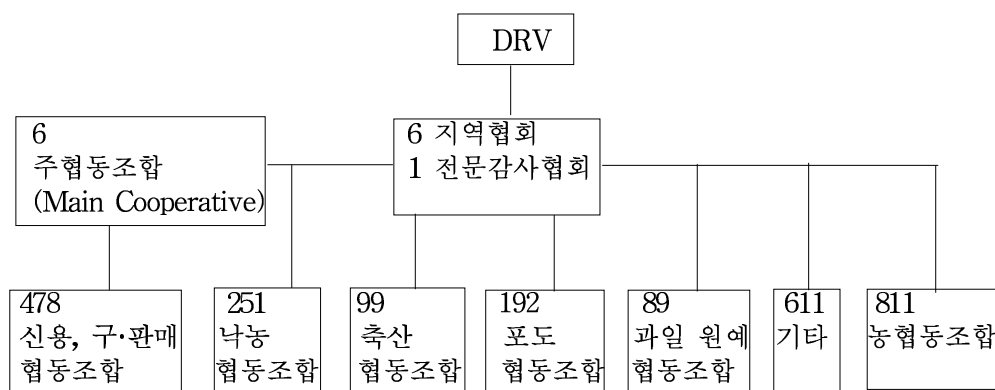
- ⑦ 교육기관의 설립, 운영 및 지원.
- ⑧ 국내외의 다른 조직 및 기관과의 교류 촉진.
- ⑨ 농촌협동조합의 축진을 위해 봉사하는 협회 및 조직에 참여.

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.

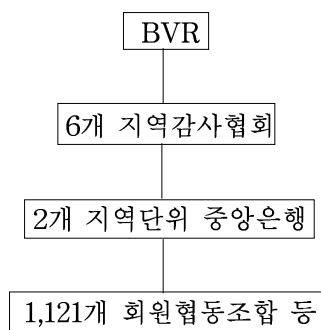
- ① 협동조합 신용사업의 촉진과 발전.
- ② 전략경영센터로서의 BVR의 개념 개발. 이 경우 일차(단위)협동조합의 자율적 전략경영을 존중함.
- ③ 회원의 경제정책적, 경제적, 법정정책적 이익 도모 및 조세정책적 편의 제공.
- ④ 법, 세제, 경영 등 회원의 이해와 관련된 분야에서 문제 해결 지원.
- ⑤ 신용협동조합 및 이와 관련한 조직의 보호와 촉진을 위한 기구 설립 및 관리.
- ⑥ 교육기관의 설립, 관리 및 지원.
- ⑦ 국내외의 다른 기관 및 조직과의 관계 촉진.
- ⑧ 협동조합 신용제도의 촉진을 위한 협회 및 기구 참여.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

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.⁴⁾ 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-텔리취 계통의 ‘독일협동조합협회(Deutscher Genossenschaftsverband)’가 합병 협상을 시작하여 1972년에 새로운 질서를 이끌었다. 즉 라이프아이젠과 술체-텔리취 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

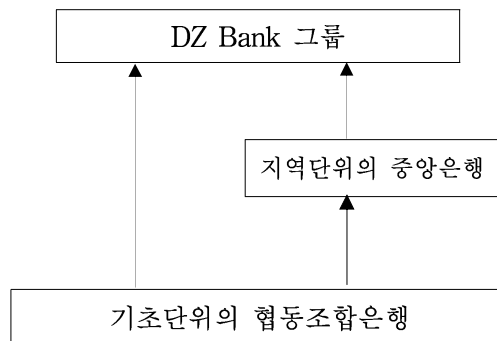
상기한 바와 같이 오늘날의 DZ Bank는 125년 전 협동조합은행의 영세성을 연대의 힘으로 극복하자는 당초의 설립취지를 흠뜨리지 않았던 결과이다. 비록 나치정권과 종전 후 계획경제를 채택한 동독지역에서 협동조합의 가치와 원칙이 훼손되어서도, 연대 정신은 남아 있었다. 이는 DZ Bank가 동독 협동조합의 정체성 회복과 동서독 협동조합간 협동을 이끌어 독일경제의 중요한 일원으로 자리매김한 동력이었다. 이 연대의 힘이 어떻게 구현되고 그 성과 제고를 위해 어떤 노력을 기울였는지를 DZ Bank의 과제와 기능을 중심으로 찾아보고자 한다.

(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 단위로써 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 국내외 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)
DZ Bank (4)	VR Leasing (3)	Union Investment (3)	DZ Bank International
DZ Equity Partner	DZ Bank Ireland (3)	DZ Private Wealth Management	Team!Bank (3)
Kreditwerk (1)	DVB (2)	DZ Privatbank (3)	
Reise Bank (1)			
		Schwäbisch Hall (1)	D G HYP (3)
		R + V (2) (Lebensversicherung)	
상품 브랜드		상품 브랜드	
DZ BANK AKZENT Invest Zertifikate der DZ BANK (2)		TeamBank e@sy Credit [®] (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	- 시장성이 높은 혁신상품 제공 - 협동조합은행의 시장잠재력 육성 - 협동조합 금융서비스 네트워크에서 금융서비스·상품 공급
VR Leasing	- 중소기업 지원 - 리징(Leasing), 팩토링(Factoring) 등을 포함한 신용사업
DZ Equity Partner	- 중소기업을 위한 자기자본(Equity capital) 투자 - 기업고객과 밀착 협동
DZ Bank Ireland	- 신용사업 국제화 - Basel II 프로젝트 수행: 자본적정기준 충족을 위한 IRBA (Internal ratings-based Approach) 응용.
Kreditwerk	- 국내 최대 여신전문업체 (Loans Processing Company) - DZ Bank의 기업육성을 위한 여신업무 인수 - 전산센터와 공동으로 여신업무의 비용절감 방안 개발
DVB	- 국제 운송사업 금융서비스 (Ship financing) 전문업체 - 투자 자문 및 관리
ReiseBank (Provider of travel payment media)	- 외환, 귀금속, 여행자수표 등을 위한 전문업체 - 여행자를 위한 국내 최대의 외환 공급자 - 99개의 점포로 매상고 120억 유로 달성

이외에도 DZ Bank 그룹은 「AKZENT Invest」란 고유의 브랜드를 가지고 파생금융 상품시장에 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 도이체 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 다른 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)	- 연금 펀드 시장의 선두 주자 - 기관 투자자를 위한 사업 개발 - 양질의 포트폴리오 관리
DZ Bank International	- 개인 투자자를 금융상품 개발 및 공급 - 외화 표시 신용대출(LuxCredit foreign currency loan) - 펀드 영업
DZ Private Wealth Management	- 금융서비스 네트워크에 개인 고객을 위한 금융상품 제공 - 협동조합은행과 DZ Bank 그룹의 영업활동 조정 - 예대마진 지양, 소득 창출 및 Cross-Selling 잠재력 촉진
<i>Team!Bank</i> (Consumer finance)	- 상품 브랜드 easyCredit FairnessPackage의 개척자 - 협동조합 금융서비스 네트워크의 소비자 할부신용 전문업체 - 900여 개의 은행과 제휴로 소비신용대출 분야의 순위 3.
DZ PRIVATBANK Schweiz	- 금융도시 취리히에서 DZ Bank 그룹의 중심 거점 - 중소기업 고객을 위한 민영 은행 - New Commission Model로 네트워크의 성과 제고

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)	- 국내 주택금융분야의 시장순위 1위 - Cross-Selling을 통해 협동조합은행에 신용제공 - 주택저축 현금 대출 규모 최고 기록 (110억 유로) - 체코, 헝가리, 루마니아, 중국 등지에 동 분야의 선두 주자
Deutsche Genossen- schaftsHypothekenbank DG HYP (Mortgage Bank)	- 기업의 부동산 금융에 주력 - 모기지 분야의 시장순위 3위 - 협동조합은행의 지속적 발전을 위한 성과 제공 - 지방자치단체의 약 45%에 신용제공

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

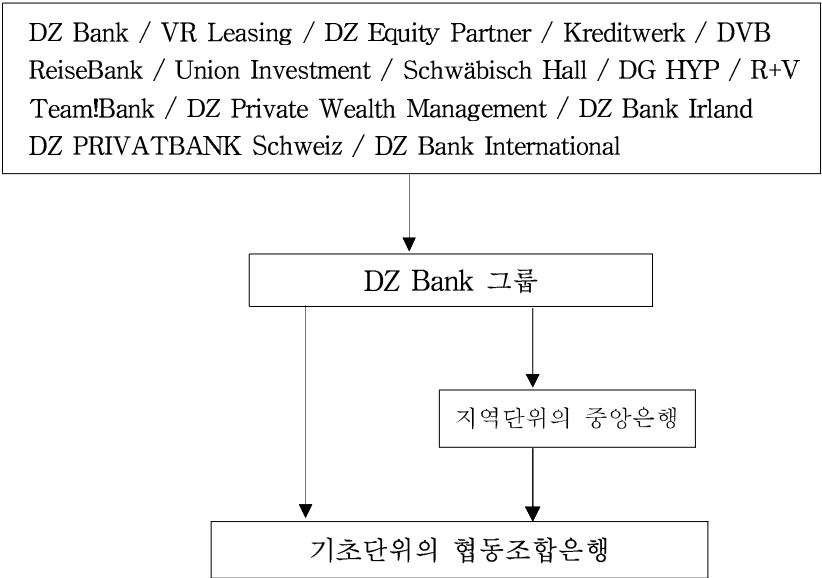
회사명	목적, 주력 업종, 성과
R + V (Life insurance)	- 생명·손해 보험, 컨설턴트, 부동산 등 여러 다양한 분야에서 활동하는 16개의 계열사를 가진 콘체른(Conzern). - 기업고객 확보에 주력 - 높은 자금력 - 보험시장 순위 2위

(4) DZ Bank 그룹의 성과

협동조합은행은 DZ Bank 그룹의 가장 중요한 고객이다. 그렇기 때문에 DZ Bank와 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

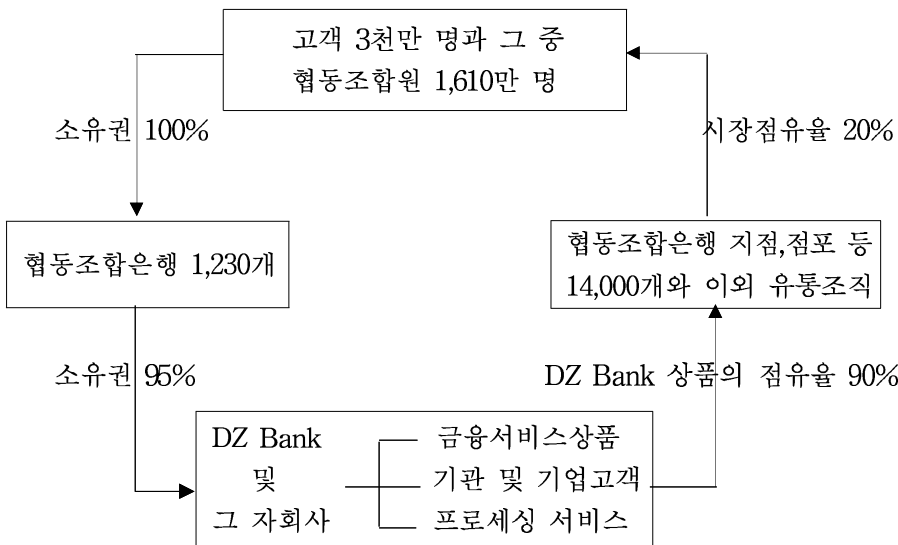


DZ Bank가 협동조합은행의 경쟁력 촉진을 위해 제공하는 성과의 대부분은 계량화가 가능한 이윤, 매상고, 시장점유율 등의 크기로 평가될 수 없다. 왜냐하면 협동조합은행과 그 회원들이 추구하는 목적이 각기 다르기 때문이다. 이를테면 이윤의 크기로 표시되는 협동조합은행의 성과가 높다고 하여 반드시 그 회원의 경제적 만족도가 증가한 것은 아니다. 또한 협동조합은행의 회원이 됨으로써 추구하는 개인적 목적도 각기 다르다. 그렇기 때문에 DZ Bank는 궁극적으로 협동조합원의 요구를 받아 이를 만족시킬 때 성과를 가지며, 이는 곧 협동조합은행의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

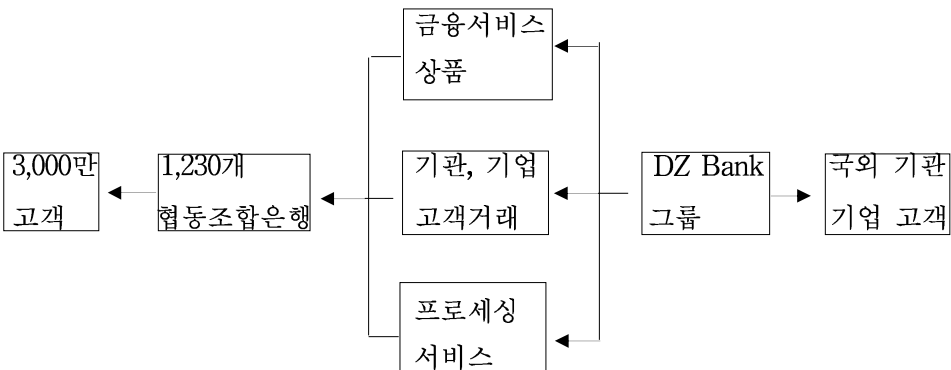


<그림 12>에서 보듯이 협동조합 금융서비스 네트워크의 기둥은 협동조합은행과 고객 그리고 DZ Bank와 그 자회사이다. 이를 토대로 약 3,000만 명의 개인과 기업이 1,230개의 협동조합은행과 거래관계를 맺고 있다. 그리고 14,000여 개에 달하는 협동조합은행 지점을 통해 약 500만 명의 개인과 기업에 국제적 서비스를 제공한다. 또한 국내 고객의 절반 이상에 달하는 16,000여만 명이 협동조합은행의 출자자인 회원이다. 이 점에서 보면 협동조합 금융서비스 네트워크는 독일 은행 중에 가장 많은 출자자를 가진 거대조직이며, 그 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	기관·기업고객 거래	프로세싱 서비스
o. 개인노후대비 o. 개인금융/재산투자 o. 채권 o. 주택저축 o. 보험/부동산 o. 소비자대출/신용카드 o. 중소기업자본서비스 o. 리스/팩터링	o. 투자/위험관리 o. Refinance o. Covered Bonds o. 구조화 금융상품 - 기업금융 o. 육상·해상·항공 운송사업 금융 o. 조사·연구	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.

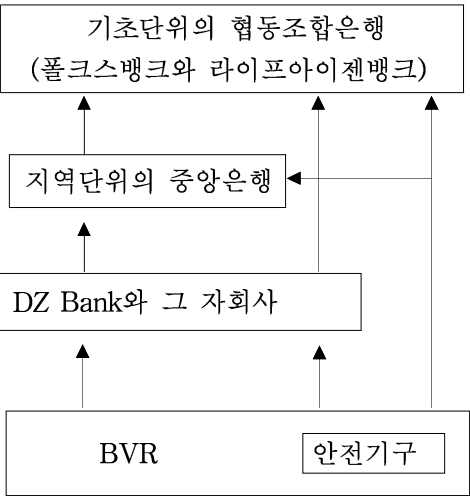
(5) 협동조합금융서비스 네트워크의 안전기구

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



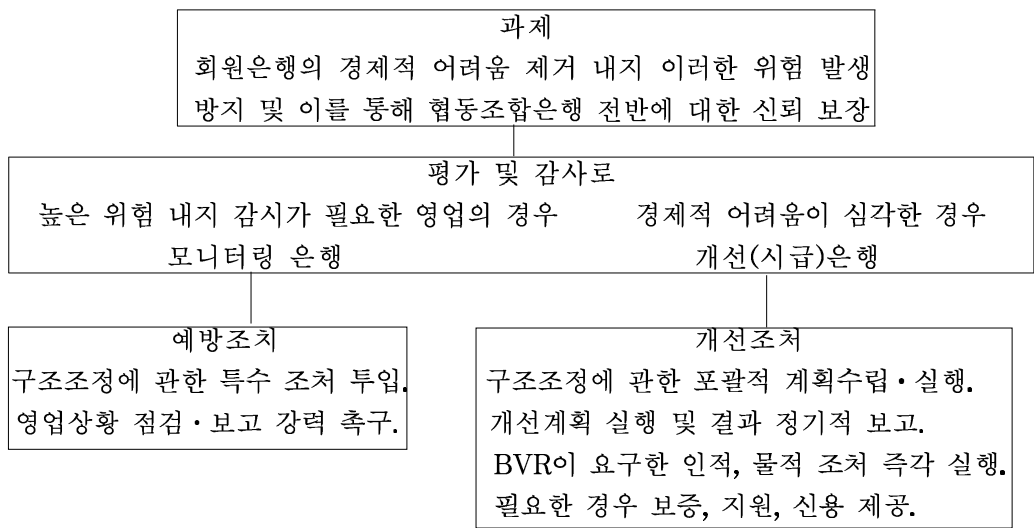
BVR의 안전기구는 금융기관 보호와 고객 예탁금의 전반적 보장을 위해 소속은행의 부실경영을 방지하는 예방조치를 취하고 필요한 경우 해당 은행을 위한 개선조치를 실시한다. 이와 관련하여 은행의 자산, 수익, 위험 등을 고려한 8개의 지표

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.⁵⁾ 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 예치한다.

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.

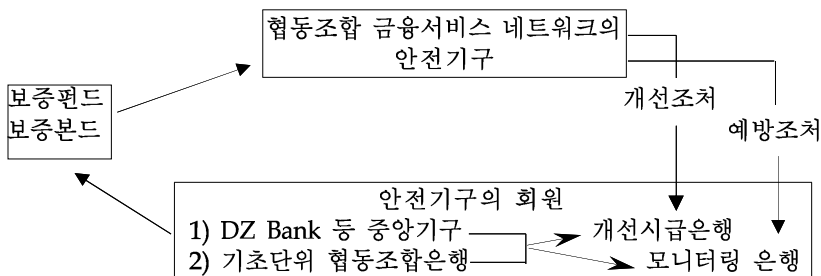
<그림 16> 독일 금융기관의 안전시스템

	안 전 기 구		
	협동조합 금융 서비스 네트워크	스파르카세 금융 그룹	민간은행
보호 형태	협동조합 금융서비스 네트워크를 위한 중앙관리의 안전기구를 통해 금융기관의 포괄적 보호	금융기관의 포괄적 보호. 하지만 중앙관리의 안전기구는 없음	법적 예금보호 및 이를 보완하는 자발적 보호
보호 고객			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. 위협에 처한 은행이 있다면, 안전기구의 개선조치를 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

-협동조합협회와 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, 자기책임의 원칙을 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 실현적 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).

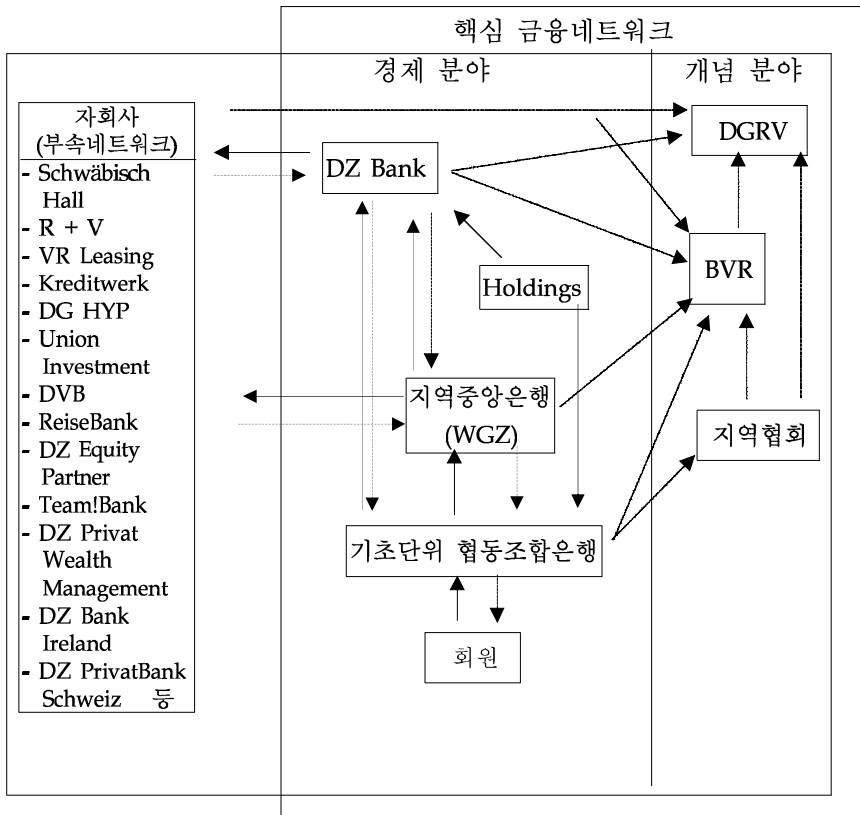
이 개념 정의는 1차, 2차, 3차 단계로 구분하는 기초, 지역, 연방 단위의 협동조합 조직만의 결합을 요구한 것이 아니라, 이 조직의 부속기업(예: DZ Bank의 자회사)까지도 네트워크의 일원으로 포함한다. 이러한 개념적 특성에는 2 단계 혹은 3 단계의 협동조합 핵심네트워크와 부속네트워크의 구분이 불투명하다.

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.⁶⁾

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 네트워크의 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, 이들을 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 신탁, 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 신탁중앙회의의 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’⁷⁾는 구한말 일본으로부터 도입한 라

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

이프라이젠과 술체-델리취의 협동조합 모델에 그 바탕을 두고 있다.⁸⁾ 그리고 협동조합은 19세기 중엽 자본의 무차별 경쟁압박에 내몰린 경제적, 사회적 약자의 복지증진을 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 내놓을 수 없는 것은 보충성 원리이다. 이는 궁극적으로 자조, 자기관리, 자기책임의 구현에 목적을 둔 것이

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

8) 라이프라이젠의 협동조합 아이디어가 일본에 전파되는 것은 1890년경이다. 당시 독일의 경제학 교수인 Udo Eggert가 동경제대에서 강의를 맡으면서 「Policy of Promoting Japanese Agriculture」란 제목의 책을 출간하여 라이프라이젠과 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, 라이프라이젠과 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 기울려야 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 의사결정과정정이 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 문제 해결의 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 명문화 된 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 방직결정권이 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 금융 내지 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.⁹⁾ 이 또한 금고의 장기 안정적 자산운용을 위한 기회를 가로막는 것이다.

이처럼 금고에 대한 차별적 대우로 자금운용을 제약하는 것에는 ‘간접투자자산 운용업법’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 종목이 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 만료가 되면 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 자치기관 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 엉터리 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 두려빠져 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

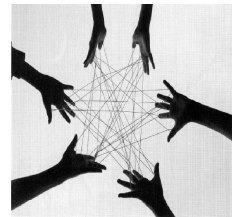
독일은 협회의 나라이다. 이를테면 독일은 전통적으로 ‘다수의 자연인 혹은 법인들이 장기간 공동의 목적을 위해 자발적으로 결합하여 조직화된 의사결정을 준수하는 협회를 회사형태에 구애받지 않고 설립’할 수 있는 결사의 자유를 보장하고 있다(VereinsG 제2조 1항). 이에 따라 독일의 협동조합은 분야별 다양한 종류의 협동조합협회를 설립 운영하고 있다. 특히 협동조합법으로 의무회원제를 명시한 것은 협회조직의 활성화에 큰 보탬이 되고 있다. 이 중에서도 가장 특이한 것은 협동조합네트워크이다. 이는 그 어떤 특정한

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, 술체-텔리취 등 협동조합 선구자들이 제시한 조합원의 ‘자조’, ‘자기관리’, ‘자기책임’이다.



이를테면 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.

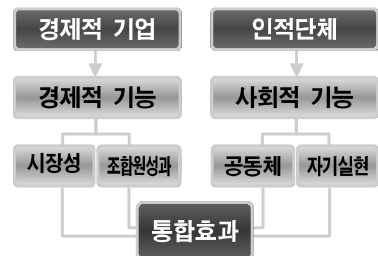


이러한 의미의 자기관리가 성과를 거두기 위해서는 자기책임이 필요하다. 책임이 없는 관리는 그 성실성을 믿기 어렵기 때문이다. 따라서 이사, 감사 등 협동조합의 운명을 책임진 임원들뿐만 아니라 조합원들도 협동조합에 대해 공동으로 책임을 진다. 이 연대책임은 다름 아닌 조합원간 상부상조의 정신을 실현하기 위함이다. 여러 개인의 다양한 힘이 아무리 많아도 한 덩어리로 뭉쳐지지 못한다면, 개인의 힘보다 공동의 힘이 강하다는 논리는 부정된다. 협동조합이 필요한 것은 힘의 잠동사니가 아니라 힘의 응집력이다. ‘일인은 만인을 위해, 만인은 일을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