



HERI Insight

연구보고서 3호 | 2011. 7. 15

자본주의 위기의 대안 협동조합으로 기업하기

- 유럽의 협동조합에서 배운다 -

Constructing Our Future through the Cooperative Enterprise

2012년은 유엔이 정한 세계협동조합의 해 “협동조합이 더 나은 세상을 만듭니다”

작성 | 김현대 한겨레 선임기자(한겨레경제연구소 연구위원)
(02-710-0379 koala5@hani.co.kr)

목 차

〈요약〉	1
1. 협동조합은 기업이다.....	2
2. 지금 왜 협동조합인가?.....	7
3. 유럽 협동조합 기업의 성공사례.....	9
4. 한국 협동조합의 현주소	18
5. 시사점	20
〈참고문헌〉.....	23

〈요약〉

- 젊은이들이 협동조합으로 벤처기업을 운영하고, 동네슈퍼들이 소상공인 협동조합 결성해 기업형슈퍼마켓(SSM)과 시장에서 경쟁하고, 시민들이 협동조합으로 영종도 앞바다에 풍력발전 세울 수 있음. 우리가 그렇게 못하는 가장 큰 이유는 협동조합으로 기업할 수 있다는 인식이 없기 때문임
- 2008년 글로벌 금융위기를 겪으면서, 다양한 협동조합 기업들의 위기극복 능력에 세계가 주목함. 협동조합이 지속가능한 경기 회복을 추동할 수 있는 자본주의의 효과적인 대안으로 대두되고 있음
- 협동조합의 경쟁력은 바로 독특한 조합원의 존재에서 나옴. 조합원이 투자자이고 고객이며, 조합원의 요구와 협동조합 사업의 목적이 일치하는 기업임
- 네덜란드의 라보뱅크는 국내 예금과 대출의 40% 이상을 점유하고, 세계에서 가장 안전한 은행으로 꼽힘. 협동조합 원칙으로 은행 경영을 성공한 대표적 사례임. 100년 이상 배당 없이 적립한 자기자본이 42조원이나 됨
- 주식회사에서 협동조합으로 변신한 스위스의 미그로는 720만 국민 중 200만 명이 조합원임. 미그로의 고객(조합원)은 투자 이익을 기대하지 않기 때문에, 좋은 상품을 값싸게 공급하는 지속가능한 경영이 가능함
- 유럽에서도 부자지역인 이탈리아 북부의 에밀리아로마냐 주는 변변한 대기업 없이 8천개 협동조합과 40만개 중소기업의 협력으로 경제기적을 이뤘음. ‘에밀리안 모델’에 세계의 경제학자들이 주목함
- 우리의 경우, 농협의 규모는 크지만 협동조합 정신이 떨어지고 여러 풀뿌리 협동조합들은 세력이 미약함. 젊은이들에게 협동조합으로 기업할 수 있다는 옵션을 알게 하는 교육과, 협동조합기본법 제정이 요구됨

1. 협동조합은 기업이다

(1) 협동조합이란 무엇인가?

□ 조합원이 고객이고 투자자인 기업

- 젊은이들이 협동조합으로 벤처기업을 운영하고, 동네슈퍼들이 소상공인 협동조합을 결성해 기업형슈퍼마켓(SSM)과 시장에서 경쟁하고, 시민들은 협동조합으로 영종도 앞바다에 풍력발전 세울 수 있음. 우리가 그렇게 못하는 가장 큰 이유는 협동조합으로 기업할 수 있다는 인식이 없기 때문임. 현실적으로는 법제도 미비함
- 학자들은 투자자 소유기업인 영리기업과 대비해 협동조합을 이용자 소유기업으로 정의함. 조합원은 협동조합 사업의 이용자(고객)인 동시에 투자자이고, 사업이용을 통해 편익을 누리하고자 함. 투자 이익이 아니라, 소비자나 농민 조합원에게 최선의 거래 가격을 제공하는 것이 목적임
- 주주의 투자 이익을 배제하고 다수의 경제적 약자에게 사업이용의 편익을 나눈다는 점에서 협동조합은 비영리 기업으로 인정됨. 이탈리아 헌법 45조는 “상호부조의 성격을 지니고 사적 이윤을 추구하지 않는 협동조합의 사회적 기능을 인정한다”고 명시함
- 협동조합은 시장에서 경쟁적 사업을 영위하는 기업이라는 점에서 협회 조직과도 구분됨. 협회는 영리기업과 시장에서 경쟁하지는 않음

국제협동조합연맹(ICA)의 협동조합 정의 및 7대 원칙

- <정의> 협동조합은 공동으로 소유하고 민주적으로 운영되는 기업을 통하여, 경제적·사회적·문화적 필요와 열망을 충족시키고자 하는 사람들이 자발적으로 결성한 자율적인 결사체이다.

- 〈7대 원칙〉 자발적이고 개방적인 조합원제도, 조합원에 의한 민주적 운영, 조합원의 경제적 참여, 조합원의 자치와 독립, 교육·훈련과 홍보 활동, 협동조합 간의 협동, 지역사회 기여

□ 협동조합 경쟁력의 원천은 조합원

- 협동조합의 경쟁력은 바로 독특한 조합원의 존재에서 나옴
 - 고객의 요구와 협동조합 사업의 목적이 일치하는 기업임. 예를 들어, 생협은 좋은 물건을 값싸게 공급하고자 하고 조합원 또한 그런 상품을 요구함. 조합원은 투자 이익을 요구하지 않음
 - 고객의 대부분이 주주인 기업에 비유할 수 있음. 기업 입장에서는 조합원(=고객=투자자)의 충성과 헌신, 참여, 지식의 공유 등을 끌어낼 수 있음. 조합원은 협동조합 거래에서 최선의 이익 누리는 강력한 경제적 유인 있음
 - 오늘날 모든 영리기업의 꿈은 그런 고객을 갖는 것임. 하지만, 어떤 영리기업도 협동조합 조합원 같은 충성스런 고객을 가질 수는 없음
- 투자이익 내부적립으로 무원가성(저비용) 자금조달이 가능함. 조합원의 신규가입 확대 통해 최소비용으로 규모의 경제를 확대해 나갈 수 있음
- 협동조합의 취약점은 외부자본 조달의 어려움, 1인1표의 더딘 의사결정, 최고 연봉 제한으로 인한 고급인력 유치 어려움
 - 투자 이익이 없거나 적은 협동조합에 거액을 투자할 사람은 없을 것임. ‘주주 이익을 고객(조합원)의 거래편익으로 넘기는’ 협동조합은 통상적인 기업 평가에서도 불리함. 순이익률 등이 낮게 나옴

- 자본조달의 약점을 극복하기 위한 협동조합의 대응은 무배당과 내부적립 확대임. 최대한 이익을 배당하지 않고 재투자 재원으로 적립함. 라보뱅크는 113년동안 42조원의 자기자본을 축적했음
- 또는, 협동조합에 자금을 공급하는 협동조합 은행의 역할이 절대적임. 협동조합들이 공동기금을 적립하는 경우도 많음
- 1인1표의 민주주의 원칙은 불가피하게 느린 의사결정을 수반함. 미국 신세대협동조합 등에서 부분적으로 포기하는 사례도 나타나고 있음
- 유럽의 협동조합은 최고와 최저 급여 차이를 보통 6배 이내로 제한함. 이 때문에 고급 두뇌 유치가 어렵다는 지적도 나오나, 좋은 기업문화를 유지하는 효과가 크다는 반론도 있음

협동조합이 확대되기 위한 세가지 조건

- 볼로냐 대학의 스테파노 자마니 교수는 협동조합 경제는 자본주의 경제와 시장에서 균형을 이루는 것이 바람직하며, 이를 위한 세가지 조건을 말함
 - 자본주의의 이기심 말고 협동조합 방식의 경제적 동인이 있다는 것을 어릴 때부터 학교에서 가르쳐야 함
 - 상품의 생산과정에 민감한 사회적 책임 소비자들이 많아질수록 협동조합이 성장함
 - 협동조합이 자본주의 영리기업보다 (자본조달 등에서) 불이익을 받지 않도록 법과 정치적 장치가 마련돼야 함

(2) 협동조합의 다양한 유형

□ 소비자협동조합은 소비자에게 질 좋은 상품을 최선의 가격에 공급

- 영국 로치데일 지역 노동자들이 1844년에 공장주와 상인들의 독과점 폭리에 맞서, 밀가루와 설탕, 버터,オート밀을 파는 협동조합을 결성했던 것이 시초임. 우리 주변의 생협이 대표적인 소비자협동조합
- 질 좋은 상품을 최선의 가격으로 공급함으로써, 소비자 조합원에게 소득증대 효과를 안겨줌. 오늘날의 소비자협동조합은 생필품 뿐 아니라 소비자가 요구하는 모든 물품과 서비스를 취급함

□ 신용협동조합은 조합원의 신용정보에 밝은 게 경쟁력

- 19세기 독일 농촌에서 농민의 고리채 자본을 해결하기 위해 시작한 라이파이젠 협동조합이 효시. 다수의 조합원이 무한연대책임 지는 조건으로 저리자금을 차입해 조합원에게 대출하기 시작
- 대출받는 조합원의 신용 정보를 잘 알고 있다는 점이 신용협동조합의 경쟁력. 조합원 배당 없이 이익금을 내부 적립하는 원칙 정립했음. 자체적인 자본의 무한 확충이 가능케 한 장치

□ 생산자협동조합 및 농업협동조합은 시장에서의 교섭력 강화가 목표

- 영세 자영업자 또는 가족사업자들이 공동행동으로 영리기업에 맞서기 위해 결성함. 농민생산자들이 만든 농업협동조합이 대표적
- 시장에서의 교섭력을 강화해, 제값으로 상품을 팔고 공동구매로 원재료 단가와 마케팅 비용을 낮추는 행동에 나섬

□ 노동자협동조합은 양질의 일자리를 유지하는 게 목표

- 1990년대 이후 노동자들이 양질의 일자리를 유지하고자 결성하기 시작했음. 종업원지주회사와 외견상 비슷하나, 투자 이익 증대가 아니라 노동자 급여인상과 근로조건 개선을 목적으로 함
- 동종의 노동자들이 모여 다양한 협동조합을 설립함. 건축장인들은 건축협동조합을, 요리사들은 급식협동조합을, 유아교사들은 어린이집협동조합을 만드는 식임

□ 사회적협동조합은 사회적 기업의 원형

- 1980년대 이후 사회복지를 정부 지원만으로 수행하는 데에 한계를 느낀 비영리단체들이 시장에서 경제활동을 병행할 수 있는 협동조합으로 전환하는 사례 생겨남. 사회적기업에 해당함
- 이탈리아에서는 1991년 사회적협동조합법을 제정함. 사회서비스 제공이나 취약계층 고용을 목적으로 하는 협동조합을 지원할 수 있는 근거 마련
- 프랑스에서는 공익협동조합이란 이름으로 법제화함

□ 신세대협동조합은 협동조합 원리의 변화 모색

- 1970년대 이후 미국에서 일어난 새로운 형태의 협동조합 운동. 1인1표 대신 사업이용 규모에 비례해 의결권을 부여하거나, 출자증권의 부분적인 거래를 허용하는 등의 변화 주도
- 외부자본 조달의 어려움을 해소하고, 의사결정 과정의 왜곡을 해소하고자 하는 시도임. 이용자 소유기업이라는 협동조합의 정체성을 더욱 강화했다고 주장함. 협동조합 원칙에서 멀어진다는 비판 시각도 있음

2. 지금 왜 협동조합인가?

□ 2008년 글로벌 금융위기를 겪으면서, 다양한 협동조합 기업들의 위기극복 능력에 세계가 주목함. 협동조합이 지속가능한 경기 회복을 추동할 수 있는 자본주의의 효과적인 대안으로 대두되고 있음

● 전세계 신용협동조합과 협동조합은행들은 2008년 금융위기에 흔들리지 않고 오히려 성장을 구가했음

■ 유럽과 미국, 캐나다를 비롯한 대부분 나라에서 예금과 대출이 늘어나고 조합원이 증가했으며 금리의 안정을 유지했음

■ 전세계에서 신용협동조합(조합원 대상 예금대출업무만 취급) 중 정부 공적자금이 투입된 곳이 전혀 없었음

■ 대표적인 협동조합은행(비조합원 대상 일반은행업무도 취급)인 네덜란드의 라보뱅크는 2008년에 예금이 20% 급증했으며, 스위스의 라이프파이젠 은행은 국내 순위 10위권 바깥에서 4위로 올라섰음

■ 네덜란드, 핀란드, 독일, 오스트리아, 프랑스, 이탈리아 등 6개 나라의 은행 영업에서 협동조합의 비중은 40%에 이르지만, 손실 비중은 8%에 그쳤음(2008년)

● 소비자협동조합과 노동자협동조합, 농업협동조합 등도 경제위기에 강한 면모를 나타냈음

■ 스위스의 미그로 등 많은 소비자협동조합(생협)들은 2008년과 2009년 가격인하로 서민의 물가 안정에 기여하면서 높은 매출증대를 기록했음

■ 스페인의 기업순위 9위인 몬드라곤 협동조합그룹과 이탈리아 에밀리아로마냐 주의 8천여개 다양한 협동조합 기업들(지역 총생산의 30% 차지)은 고용의 안정 유지

- 농업협동조합들은 곡물가격 폭등이란 악재와 겹쳤지만, 여러 나라에서 수익증가세를 나타냈음
- 협동조합이 좋은 일자리(decent work) 창출에 크게 기여한다는 사실이 입증됨
 - 협동조합 은행들은 중소기업과 근거 지역에 사업을 집중함. 고수익 위험 투자 기피한 협동조합 은행들은 경제위기 때도 안정적인 대출 유지할 수 있음. 중소기업의 고용 안정 뒷받침하는 저력이 됨
 - 독일에서는 2008년에 평년보다 두 배 많은 250개의 협동조합 기업이 다양한 중소기업 부문에서 창업했음. 가장 어려운 때에 값진 고용 창출 역할을 함
 - 스페인에서는 2008년에 일반 기업의 신규 창업이 7% 줄어든 데 반해, 협동조합 기업의 신규창업은 1.7% 감소에 그쳤음
 - 협동조합 기업은 오래 존속함. 독일 사업체의 1%가 파산했던 2005년에 협동조합 파산율은 0.1%였음. 캐나다에서 10년 이상 존속하는 영리기업은 20%에 불과하지만, 협동조합은 40%에 이름
- 세계 협동조합 기업들은 2008년 금융위기를 잘 극복했을 뿐 아니라, 여러 나라에서 꾸준히 기반을 넓히면서 시장경제의 또 다른 한 축으로 떠오르고 있음. 협동조합의 기본 인식조차 취약한 우리 현실과 크게 대비됨
 - 전세계 10억 이상이 협동조합 조합원으로 활동. 캐나다는 10명 중 4명이 협동조합원이고 퀘벡주는 70%가 협동조합에 가입했음
 - 스위스의 미그로와 코오프 2개 생협은 국내총생산의 8% 창출. 덴마크 생협은 소매시장의 37% 점유. 프랑스는 소매금융의 60%, 농식품 생산의 40%, 소매시장의 25%를 협동조합 경제가 점유

- 협동조합은 전세계 1억 명의 일자리 유지. 다국적기업 전체 고용보다 20% 많음. 이탈리아의 7만여 개 협동조합은 2005년에 1백만 명의 일자를 공급했음
- 1990년대 이후 협동조합을 포기했던 미국과 영국의 여러 주식회사들이 파산하면서, 다시 협동조합으로 돌아오는 사례 있음. 1930년대 대공황 때도 생명보험사들이 고객실패 확보를 위해 협동조합으로 전환했음

3. 유럽 협동조합 기업의 성공사례

(1) 네덜란드 라보뱅크



□ 1898년 농촌에서 시작한 113년 역사의 농민협동조합 은행

- 독일 라이프치겐 신탁 원칙 적용함. 조합원은 출자 없는 대신 파산 때 무한책임, 이익금은 배당없이 전액 적립하고, 조합원 잘 아는 지역사회로 영업범위 제한. 이사 무보수로 비용절감하는 등 성공요인 정착시킴
- 사채업자의 고리채 갚으려는 농민들의 대출수요 급증으로 빠르게 성장함. 1930년대 대공황기에도 흔들리지 않으면서 확실한 기반 굳힘

- 중앙의 라보뱅크가 각 지역 단위로 흩어져있는 지역 라보뱅크들을 감독 및 지원하는 구조. 1972년에 2개의 중앙 협동조합은행이 합쳐져 지금의 라보뱅크 탄생하고, 산하 1200여개 지역 라보뱅크들을 141개로 합병함. 전체 지점은 911개

□ 네덜란드 최대 은행, 세계에서 가장 안전한 은행

- 네덜란드 국민의 50%가 조합원임. 국내 총대출의 42%, 예금의 40%, 중소기업 대출의 43%, 주택 모기지의 29% 점유하고, 농업은행으로는 세계 최대임. 라보뱅크는 네덜란드 농업부문 대출의 84% 점유함
- ‘글로벌 파이낸스’가 해마다 발표하는 ‘세계에서 가장 안전한 50대 은행’에서 2008년 3위, 지난해 6위로 꼽힘
- 스탠더드&푸어스, 무디스, 피치 등 3대 신용평가사로부터 2008년에 모두 최고등급인 AAA 받음. 2010년에는 각각 AAA, Aaa, AA+ 유지
- 라보뱅크는 2008년 금융위기 이후 네덜란드 주요 은행 중에서 유일하게 정부 공적자금 지원받지 않았음

□ 무배당, 100% 내부적립만으로 42조원 자기자본 축적

- 고인이 된 조합원들이 113년 동안 무배당 원칙에 따라 내부유보한 자금이 ‘세계에서 가장 안전한 라보뱅크’를 지탱하는 원천임. 내부적립금이 자기자본의 69%인 281억 유로(42조5천억원)에 이름
- 가공할 규모의 적립금 덕분에 2010년 말 기본자본비율(Tier 1)은 국제기준인 8%의 두 배 수준인 15.7%에 이르고 있음. 국내 18개 시중은행의 기본자본비율은 2008년 8%대, 2010년 평균 11.21%임
- 자기자본이익률(ROE) 목표는 8%로 높지 않게 설정함. 주식회사와 달리 주주 배당과 주가 상승 부담이 없고, 따라서 고수익 위험투자 압박에서 자유로움. 금융위기에 강할 수밖에 없음

□ 장기적이고 일관되게 조합원에 집중하는 사업전략

- 180만 조합원, 141개의 지역 라보뱅크를 기반으로 주택 모기지와 중소기업 대출, 농업 중심의 국내영업에 집중함. 거의 모든 영업분야에서 국내 선두 유지. 대기업 대출은 3위에 머물러 있으나 확대전략 없음
- 해외에서도 국내 농식품 분야 고객들이 진출해 있는 유럽, 미국, 오세아니아 등지에 집중. 해외 총대출의 51%가 농식품 쪽임. 아일랜드 등에서 일부 상업적 부동산 투자 있었으나, 철수 방침

□ 협동조합 원칙에 충실한 독특한 지배구조

- 141개의 지역 라보뱅크와 1개의 중앙 라보뱅크, 2단계 조직으로 구성. 중앙 라보뱅크의 출자자인 지역 라보뱅크는 직접 영업활동을 하고, 중앙 라보뱅크는 지역 라보뱅크에 대한 감독과 지원 및 해외업무 수행함
- 141명의 어머니(지역 라보뱅크)와 1명의 딸(중앙 라보뱅크)로 비유. 피라미드식 의사결정구조인 영·미식과 달리 라보뱅크에서는 지역 은행들이 주요 결정권을 가짐
- 분기마다 기초-지역-중앙으로 올라오는 3단계 대의원회 열어 경영현안 논의하고 의결함. 수상한 서브프라임 모기지 같은 투자 결정하기 어려운 구조임
- 141개 지역 라보뱅크 각각은 상호채무보증으로 묶인 하나의 그룹임. 모두가 협동해야 하는 지배구조

□ 시사점

- 100년 이상 협동조합의 원칙에 충실했던 것이 최고의 경영 자산임. 조합원과 고객에 사업을 집중함으로써 위기에도 흔들리지 않는 고객 신뢰와 충성을 끌어냈음

- 113년 무배당 내부적립과 독특한 지배구조를 실천해, 외부자본 조달이 어렵고 의사결정이 더디다는 협동조합의 최대 약점을 최대 강점으로 승화시켰음
- 우리의 농협중앙회와 신협중앙회는 금융위기에 강하지 못했음. 협동조합 원칙을 고유의 강력한 경영문화로 정착시키는데 실패했다는 지적을 피하기 어려워 보임
- 농협의 경우, 중앙회에서는 조합원과 무관한 고수익 위험투자에 나서고, 출자자인 회원조합들은 7%의 고율 배당을 가져가고 있음. 무배당 내부적립 및 조합원 사업 집중이라는 라보뱅크 전략과 거꾸로임

(2) 스위스 미그로



□ 성공한 주식회사에서 사랑받는 소비자협동조합으로

- 1925년에 고틀리프 두트바일러(1888~1962)가 버스에서 생필품을 판매하는 사업 시작. 당시로서는 혁신적인, 중간이윤 없는 직거래 방식 도입해 돌풍 일으킴
- 자식이 없던 두트바일러는 1941년에 자신의 회사를 스위스 국민 모두를 위한 협동조합으로 바꿈. 100만 스위스프랑만 자신이 갖고, 나머지는 모두 협동조합의 재산으로 돌림

- 2009년 설문조사에서 두트바일러는 스위스 국민들이 가장 중요하게 여기는 인물 2위로 올랐음. 1위는 아인슈타인이었음

□ 매출도, 고용도, 브랜드도, 혁신도 스위스 1위 기업

- 720만 국민 중 200만명이 조합원이고, 소매시장 점유율이 20%에 육박하는 스위스 최대 소매기업임. 고용규모 8만3천명으로 전체기업 1위
- 스위스에서 가장 강력한 브랜드, 가장 인기 있는 기업, 가장 혁신적인 기업 등으로 수없이 선정됨
- 미그로의 최대 경쟁자 또한 2008년에 까르푸 매장 12개를 모두 인수했던 소비자협동조합 코옵(COOP)임. 미그로와 코옵은 소매시장의 40% 점유하고, 스위스 국내총생산의 8%를 창출하고 있음
- 소매업 말고도 조합원 및 브랜드를 기반으로 백화점 체인, 의류 매장, 주유소, 은행, 여행, 급식 등 다양한 사업에 진출

□ 단기 고수익 투자 거부하는 조합원들 “좋은 물건, 값 낮춰라”

- 고수익 위험 투자나 사업 거부하는 협동조합 기업문화. 10개 지역 협동조합이 모인 위원회(의사결정기구)에서는 ‘더 많은 이익보다 더 낮은 가격’ 요구. 주주의 최대 이윤 추구하는 주식회사와 근본적 차이
- 2008년 금융위기 때에 적극적인 상품값 인하로 서민물가 안정에 기여. 조합원 증가와 매출 증대 이뤄내면서 위기를 기회로 만들었음

□ 스위스다움과 지역에 집중하는 사업전략

- 세계적 규모를 갖춘 미그로에 글로벌 전략은 없음. 조합원들이 살고 있는 스위스 시장에 철저히 집중해, 스위스의, 스위스를 위한 미그로 추구함

- 산하의 10개 지역 협동조합에 많은 권한 부여해, 지역 고객에게 밀착하는 경영전략 펴. 의사결정 더디지만, 고객 만족도 높이는 효과

□ 미그로의 DNA로 녹아있는 사회책임경영(CSR)

- 10~20년 전에 사회책임경영에 나선 일반 기업들과 달리, 미그로는 창립 때부터 지구환경과 지역사회를 생각하는 경영 실천. 세계에서 가장 지속가능한 기업으로 여러 차례 선정됨
- 1957년부터 해마다 매출의 1%(지난해 1260억원)를 사회공헌 사업에 지출. 지난해까지 총지출금액이 3조7700억원에 이릅니다
- 미그로클럽이라는 각 지역의 평생학교 운영하는데 절반을 쓰고, 벽지의 시골마을 문화공연 여는데도 많은 비용 지출. 지역 주민으로 스며드는 사회공헌 활동 돋보임

□ 시사점

- 200만 조합원이 가장 큰 자산임. 부모 조합원의 손을 잡고 미그로 매장을 드나들면서 자란 ‘미그로 키드’를 무한 창출해냄. 가장 충성스러운 고객임. 조합원이 고객이고 투자자라는 협동조합의 강점이 잘 드러나는 사례임
- 이윤 증대를 요구하지 않는 조합원의 존재에 주목함. 조합원인 고객은 값싸고 질 좋은 물건을 요구하고, 미그로는 단기이익에 매이지 않는 지속가능 경영으로 부응. 선순환 이뤄짐
- 스위스 최대 주간신문인 ‘위클리 미그로’ 등 조합원과 미그로를 묶는 다양한 소통 도구 개발. 강력한 미그로 브랜드를 바탕으로 다각적인 조합원 관련 사업 진출에 성공하고 있음

(3) 이탈리아 에밀리아볼로냐 지역



□ 8천개 협동조합이 지역 총생산 30% 창출

- 이탈리아 북부의 에밀리아로마냐(인구 430만명) 주는 1950년대까지만 해도 가장 못사는 지역이었음. 지금은 1인당 소득 4만 유로로 유럽 전역에서 손꼽히는 부자 지역임
- 변변한 대기업 하나 없이 성장과 고용안정 이뤄내, 포드주의를 이을 새로운 ‘에밀리안 모델’로 세계의 주목을 받고 있음. 8천여 개 협동조합과 40만개 중소 및 영세기업이 경제발전의 원동력
- 특히 협동조합은 지역 총생산의 30% 차지함. 주도인 볼로냐와 이몰라 시에서는 협동조합 경제 비중이 45%까지 올라감
- “2008년 금융 위기 때에 이곳 협동조합 은행 중에 망한 곳이 없었고, 모든 협동조합 기업에서 해고가 없었고 급여삭감도 없었음”(스테파노 자마니 교수)

□ 협동조합들 간의 협동 이끄는 강력한 협동조합연합회의 존재

- 개개 협동조합들은 전국적인 협동조합연합회 중의 하나에 가입해 있음.

연합회가 회원 협동조합을 통제 및 지원하고, 이를 통해 협동조합들 간의 네트워크가 이뤄짐

- 레가 등의 연합회는 해마다 협동조합 이익금의 3%를 각출해 발전기금 조성함. 외부자본 조달이 어려운 협동조합들을 지원하기 위한 조치임. 1992년 이탈리아 정부는 발전기금 조성을 입법으로 뒷받침했음
- 연합회는 이 기금으로 새로운 협동조합 설립이나 기업 인수 등을 지원함. 고용 축소가 불가피할 경우, 재교육을 통한 다른 협동조합 전직을 지원함. 협동조합들의 고용안정을 뒷받침하는 구실

□ 협동조합 기업의 상품 판매하는 대규모 생협 매장이 안정적 판로 제공

- 이탈리아 1,3위 소매기업인 레가 소속의 생협(COOP)과 소상인협동조합(코나드, CONAD) 매장에서는 1차 농산물과 유가공품, 면도기와 콜라 등 여러 협동조합 기업들에서 생산한 수많은 상품을 판매함
- 고객은 협동조합 생산품을 더 신뢰함. 생협 매장이 크고작은 협동조합 기업들의 안정된 판로를 확보해주는 '협동조합 간 협동'에 앞장섬
- 이탈리아에서 생협의 소매시장 점유율은 17.80%임. 코나드(CONAD)의 점유율은 10.20%로, 두곳을 합치면 28%에 이름. 코나드는 중소 규모 슈퍼상인들이 결성한 협동조합임

□ 카디아이와 캄스트의 협동조합 간 협동으로 혼자서 할 수 없는 일도 수행

- 카디아이(CADIAI)는 노인 및 장애인 돌봄과 교육 사업을 벌이는 직원 1200여명의 노동자협동조합임. 좋은 일자리 창출과 함께, 사회통합과 지역사회 기여라는 사회적협동조합의 성격을 동시에 지님
- 카디아이는 건축협동조합인 치페아(CIPEA), 단체급식 협동조합인 캄스트(CAMST)와 협동해 고급시설의 어린이집을 지어 운영하는 카라박(KARABAK)프로젝트 추진하고 있음

- 세 협동조합이 건축과 운영 및 급식을 나눠 맡음으로써, 혼자서 할 수 없는 일을 해냄. 지자체에서 부지를 장기 무상 임대받고, 20~30년 뒤 기부채납함. 고급 어린이집을 11개 지었고, 계속 확대 중
- 캄스트는 직원 8천명이 넘는 단체급식 노동자협동조합임. 2차 대전 뒤 식당 주인과 종업원, 요리사들이 생존을 위해 협동조합 기업 시작. 1970년대 회사 급식이 의무화하면서 사업 급성장
- 1978년 과잉투자에 따른 자금난으로 파산 위기에 빠짐. 이때 거래처인 다른 협동조합들에 연대를 요청했고, 식재료 외상 공급과 대금납기 연장 등의 협동을 이끌어내면서 최악상황 넘겼음
- 지난해 연매출 10억 유로(1조5천억원)이고, 이탈리아 전역에 지역 특성 반영한 20개 브랜드 보유함

□ 시사점

- 대기업 없이 협동조합과 중소기업의 힘으로 경제 기적을 이뤄낸 성공적인 사례로, 자본주의 대안의 가능성 열어줌
- 협동조합의 경쟁력을 확보하는 핵심적인 방편 또한 협동조합의 원칙 속에 내재해 있음을 보여줌. 협동조합들끼리 협동해야 자본주의 대기업과의 경쟁에서 살아남을 수 있음
- 자본주의 경쟁에서는 경쟁자들을 최대한 제거해야 시장우위를 유지함. 에밀리아로마냐에서는 같은 시장에서 경쟁하는 협동조합끼리도 어려울 땐 서로 도와주는 협동의 관행 정착
- 예를 들어, 위기에 처한 경쟁 협동조합을 살리는데 (내 돈이 포함된) 연합회의 발전기금이 쓰여짐. 이런 식의 ‘협동하는 경쟁’ 문화가 전체 협동조합 기업들의 고용안정과 발전을 지탱함

4. 한국 협동조합의 현주소



□ 세계적 규모이지만 정체성 약한 농협중앙회

- 농협중앙회는 전세계 협동조합 중에서도 손가락 꼽는 대규모임. 협동조합 은행과 농민생산자협동조합을 동시에 갖춘 종합협동조합 체제
 - 1170여 개에 이르는 읍면의 지역조합과 품목별 조합이 농협중앙회의 출자자로 소유권 행사하고 중앙회장 선출함
 - 협동조합은 자발적인 결사체라는 제1원칙과 달리, 농협은 1961년 정부의 주도로 농업은행과 합쳐져 탄생했음. 정부 지원을 받아 영향력은 크지만 협동조합 정신은 약함
 - 1960~70년대까지는 농촌의 고리채 해결, 농자재 저가 구매 등 농민 조합원들에게 절실한 사업들을 성공적으로 수행했음
- 최근 들어, 조합원 농산물을 잘 팔아주는 농협 본연의 구실 못하고 금융사업 경쟁력도 취약하다는 지적 높아짐. 경제지주와 금융지주 분리 독립하는 사업구조개편 추진 중
 - “농민이 농사 열심히 지으면, 판매는 농협이 책임져야 한다”는 개혁 요구 따라, 경제지주의 자본 확충과 판매사업 강화 나섬

- 2008년 이후 순익규모가 평년의 1조원대에서 3천~4천억원대로 급락한 금융사업은 분리 독립으로 경쟁력 강화한다는 취지. ‘탈협동화(협동조합 정체성 약화)’ 우려하는 시각도 있음

□ 자발적으로 자라나는 협동조합의 기운들

- 영향력은 상대적으로 약하지만 자발적으로 생겨나 알차게 성장하는 협동조합들이 제법 많이 나타나고 있음
- 생협(소비자협동조합)의 활동이 가장 활발함. 한살림, 아이쿱생협, 두레생협, 민우회생협 등의 생협 총매출은 2008년 3393억원에서 2010년 5952억원으로 2년 만에 75.4% 급증했음. 조합원도 51만명으로 늘어남
 - 생협 매장에서 공산품을 포함한 모든 물품을 취급할 수 있도록 최근 법이 개정됨에 따라 도약의 발판 마련. 그전까지는 농산물만 취급할 수 있다는 악법 조항에 발목잡혀 있었음
- 1970년대 한때 100개 이상의 협동조합이 발흥했던 원주에서는 최근 17개 협동조합과 사회적기업이 원주협동사회경제네트워크 결성함. 이탈리아의 레가 같은 협동조합연합회로 발전할 수 있을지 주목됨
 - 2012년부터 회원 조합의 이익금 5%씩 각출해 협동기금 조성 시작함. 협동조합 사업 확장이나 자금난 지원 위한 금융기반임
- 공동체 사업이나 조합원 소득증대 사업을 자발적으로 벌이는 건강한 지역농협들이 곳곳에서 생겨나고 있음. 경기 안성의 고삼농협, 전북 완주의 고산농협 등이 좋은 사례임
- 노동자협동조합을 표방하는 기업이나 단체들도 다수 출현
 - 사회적기업인 ‘함께일하는세상’은 청소용역사업으로 2010년 55억원 매출을 올렸음. 노동자협동조합의 법근거가 없어 주식회사 형태를 취하고 있지만 조직 운영은 협동조합 방식으로 하고 있음

- 노동자협동조합을 지향하는 사업조직은 1000~2000개 될 것으로 추정됨. 다양한 협동조합 설립을 엄격히 규제하는 현행 법체제 때문에 국내 협동조합 발전이 가로막혀 있음

5. 시사점

□ 주식회사가 아닌 협동조합으로도 기업할 수 있다는 인식을 확산시키는 것이 필요

- 2008년 금융위기를 잘 이겨낸 유럽의 협동조합 기업들은, 승자독식의 자본주의 기업 말고 또 다른 기업방식이 있다는 사실을 보여줌
 - 노벨 경제학상 수상자인 엘리노어 오스트롬은 “불안정한 경제환경에서는 경쟁보다 협력이 우월하다”고 말함
 - 지역에 뿌리를 두고 주민이 투자자이면서 고객이 되는 협동조합은 새로운 기업경영 방식인 사회책임경영(CSR)의 원초적 DNA를 갖고 있기도 함
- 각급 학교 경제 관련 교육과정에 협동조합 및 사회적경제 내용이 포함되는 것이 필요
 - 초중고교생이 협동조합 및 사회적 경제 관련 내용을 배우고 체험할 수 있도록 교육과정을 개선하는 것이 필요
 - 대학에서도 협동조합 관련 강좌를 적극적으로 개설해, 청년들에게 협동조합 방식으로 창업할 수 있다는 사실을 인식시키는 것이 필요

□ 협동조합 정책을 통할하는 기본법 제정과 관련부처 지정으로 정책 일관성을 갖는 것이 필요함

- 협동조합 관련 법률은 농협법, 생협법 등의 8개 특별법으로 나뉘어 있어, 담당 부처에 따라 정책이 제각각이고 지원보다는 규제 위주
 - 현행 법규에 없는 노동자협동조합, 사회적협동조합 등의 다양한 협동조합 설립은 불가능한 현실
- 사회적 가치를 중시하는 협동조합의 정의를 담고, 모든 협동조합을 망라해 체계적인 정책을 가능하게 하는 협동조합 기본법 제정이 필요
- 협동조합과 사회적기업 등 사회적 가치를 중시하는 사업 활동을 담당하는 정부 부처가 단일하게 지정되거나 신설되는 것이 필요

□ 주식회사 체제의 대안으로 성장하려면, 협동조합의 자체 개혁도 필수적

- 유럽 협동조합 성공요인 중 하나로 ‘협동조합 간의 협동’이 꼽히는데, 이는 협동조합, 사회적기업 등 사회적 목적을 중시하는 조직 사이의 거래와 신용을 늘려 ‘사회적경제’ 생태계를 형성하는 활동임
 - 유럽에서는 협동조합 은행이나 협동조합연합회, 또는 대형 생협 매장이 여러 협동조합을 지원하는 ‘다자간 협동’의 구심체 노릇을 함
- 한국에서도 지역 농협들 사이, 농협과 생협 사이, 생협들 사이, 생협과 사회적기업 사이 등 다양한 관련 조직 사이의 협력이 생태계 성장을 위해서는 필수적
 - 현재는 읍면의 지역농협 사이 공동사업도 어렵고 지역농협과 생협 사이 협력도 여의치 않을 정도로 ‘협동’의 정신이 부족하다는 지적
- 협동조합 조합원들 역시 사회적 목적을 명확히 이해하는 것이 필요

- 라보뱅크는 113년동안 조합원들이 배당받지 않고 적립한 자기자본 (42조원)의 힘으로 현재의 성장을 이루어냈으며, 미그로는 200만 명의 충성스런 조합원 고객이 가장 강력한 기업 자산을 이룸
- 농협 사업구조개편은 협동조합 정체성을 강화하는 방향으로 개혁하는 것이 필요
 - 조합원의 충성심 없이는 협동조합의 사업 성공 기대하기 어려움. 중앙회와 지역농협의 협동조합 기풍 진작이 개혁의 출발점
 - 자금력이 취약한 지역조합 및 판매사업의 발전을 위해서는 ‘농협 금융’의 역할이 앞으로도 절대적임
- 유엔은 2012년을 ‘세계 협동조합의 해’로 정했는데, 정부는 공식 창구를 지정해 이를 지원하고 대안적 경제조직 모델인 협동조합 확산의 계기로 삼을 필요가 있음
 - 2012년 행사를 준비하는 구심점이 약함. 한국협동조합협의회 등이 중심이 돼 국내 협동조합 전반을 결집하는 자발적인 움직임 요구됨
 - ‘세계 협동조합의 해’ 지원업무를 담당할 정부의 공식 창구 없음. 정부 내 업무 조정 필요

이 보고서의 기획과 작성에
아이쿱협동조합연구소가
도움을 주셨습니다.

〈참고문헌〉

농협. 『협동조합론』. 서울: 농협 교육연수부, 2007.

신기엽. 『협동조합길라잡이』. 서울: 농협경제연구소, 2010.

신성식. 『새로운 생협운동의 미래』. 서울: 푸른나무, 2011.

일본협동조합연구소. 『신협동조합이란 무엇인가』. 이건우(역). 서울: 소비자생활협동조합중앙회, 2000.

F. 레이들로. 『서기 2000년의 협동조합 - 1980년 모스크바 ica총회, A. F. 레이블로 보고서』. 김동희(역). 서울: 한국협동조합연구소, 2000.

존스톤 버첼. 『21세기의 대안 협동조합운동』. 장종익(역). 서울: 들녘, 2003.

드 베르커. 『협동조합은행의 사회경제발전에 대한 기여(라보뱅크)』. 송재일(역). 서울: 농협경제연구소, 2007년.

쿠리모토 아키라. 『21세기의 새로운 협동조합원칙 -일본과 세계 생협 10년동안의 실천-』. 주영덕·김형미(역). 서울: 생협전국연합회, 2009년.

Kimberly A. Zeuli & Robert Cropp. *Cooperatives : Principles and Practices in the 21th century*. University of Wisconsin, 2004.

Stefano Zamagni & Vera Zamagni. *Cooperative Enterprise, Facing the Challenge of Globalization*. Edward Elgar, 2010.

HERI Insight

발행인: 이원재

편집인: 이봉현

발행처: 한겨레경제연구소

서울시 마포구 공덕동 116-25 한겨레신문사 3층 (121-750)

전화번호: 02-710-0070

팩스번호: 02-710-0080

홈페이지: <http://www.heri.kr>

발행일: 2011년 7월 15일

■ 본 보고서의 내용은 상업적으로 사용할 수 없으며, 내용을 인용할 때에는 반드시 출처를 밝혀주시기 바랍니다.