2016
가을

생협 평론

24

계간
『생협평론』
2016 가을
24호

차례

길잡이 ‘을’과 함께하는 협동조합 프랜차이즈를 꿈꾸며 8
—박종현(편집위원장)

협동조합과 프랜차이즈

협동조합은 왜 프랜차이즈에 주목하는가? 16
—장종익(한신대 사회혁신경영대학원 주임교수)

소셜 프랜차이징의 개념과 특성에 대한 이해 29
—김정원(전북대 사회과학연구소 학술연구교수)

협동조합 · 프랜차이즈 현황과 소상공인 지원정책 46
—남윤형(중소기업연구원 연구위원)

버거킹, 던킨도너츠에서 레베(REWE), 코나드(CONAD)까지 61
—김현대(한겨레 출판국장)

해피브릿지가 바라본 사회적경제 영역과 프랜차이즈 73
—윤천(해피브릿지 외식창업센터 센터장)

[좌담]
협동조합, 프랜차이즈를 만나다 89

김현 박승룡 이우용 박찬선 강민수

이슈 제2차 협동조합기본계획에 바란다 108
—김기태(한국협동조합연구소 소장)

농협의 특권적 지위와 독점체제를 해소하고
공정 경쟁체제를 도입하라 118
—이호중(지역재단 농협연구교육센터 센터장)

돌발 논문 그들은 왜 협동조합기금을 만들었나 130
—서진선(성공회대 대학원 협동조합경영학과 박사과정)

아이쿱생협 만평 골목상권, 협동조합으로 지키자! 140
—박해성(만화가)

기획 연재 **협동조합을 가다 ⑭**
롤링다이스협동조합, 데굴데굴 함께 굴리는 저 주사위처럼 141
—김은남(시사IN 기자)

사회적경제 관련 사업 길라잡이 ④
협동조합 사업자금, 얼마나 필요하고 어떻게 조달할까? 153
—김현하(iCOOP협동조합지원센터 대외협력파트 파트장)

서평 ‘호세 마리아 신부의 생각’을 생각하다
: 호세 마리아 아리스멘디아리에타, 『호세 마리아 신부의 생각』 163
—송경용(성공회 걷는교회 사제/서울사회적경제네트워크 이사장)

협동조합 소식 협동조합의 새로운 시도! 168
—이주희(iCOOP협동조합지원센터 국제파트)

독자의 소리 4
정기구독 안내 215
『생협평론』 과월호 목차 171
아이쿱협동조합연구소 발행물 목록 200

생협평론

계간 2016년 가을호 제24호 **펴낸날** 2016년 9월 20일 **펴낸이** 이정주 **편집위원** 김기태 김대훈 김현대 김활신 박성순 이대중
편집위원장 박종현 **펴낸곳** (재)iCOOP협동조합연구소 **주소** 서울시 구로구 연동로 320 성공회대학교 일만관 2B 204호
전화 02-2060-1373/1379 **이메일** icoop-institute@hanmail.net **편집간사** 신효진 **디자인편집** 잇다 **인쇄** 아람P&B
ISSN 2093-9876 **등록번호** 구로, 바00038 **등록일** 2016년 4월 5일
본지는 한국간행물윤리위원회의 윤리 강령 및 실천 요강을 준수합니다.
외부 필자의 기고는 본지의 편집 방침과 일치하지 않을 수도 있습니다.

※ **도서 반품 및 유통 관련 문의** 도서출판 **알마** 주소 · 서울시 마포구 연남로 1길 8 | 전화 · 02-324-3800

독자의 소리

윤숙희

성공회대학교
협동조합경영학과
석사과정

올해 봄부터 『생협평론』의 판형과 표지 디자인이 산뜻해졌습니다. '평론'이 주는 딱딱하고 무겁던 분위기를 벗어나 언제, 어디든 들고 다니며 보기에 부담스럽지 않아 좋습니다.

지난 봄호 표지의 "과학하는, 자립하는, 협동하는 농민"이란 구호가 새겨진 농협 창고 사진은 특집 주제로 다룬 '농협'이 가야 할 변화의 방향을 이미지 한 장으로 잘 보여준 것 같습니다. 이번 여름호 표지 이미지인 제프 멀건의 '사회혁신의 나선형 모형' 역시 협동조합이 어떻게 '혁신'해 나가야 하는지에 대한 주제를 잘 담고 있습니다. 표지에서부터 주제를 관통하고 이를 잘 표현할 수 있는 이미지를 찾기 위해 고군분투했을 편집팀의 세심함과 노력이 느껴졌습니다.

편집팀의 열정과 노력 때문인지 아님 욕구와 기력을 태워버린 무더위 때문인지, 솎아내듯 골라 읽던 『생협평론』을 이번 호는 표지부터 마지막 페이지까지 열심히 읽어 내려갔습니다. '혁신'이란 주제가 흥미로웠기 때문인 것도 같습니다. 패러다임 또는 가치관의 근본적 변화가 '혁신'이라면 협동조합은 이미 기존 자본주의 기업과는 다른 방식의 소유 구조와 의사결정 구조 등을 통해 조직 및 거버넌스의 '혁신'을 이룬 바 있습니다. 현재 '헬조선'으로 일컬어지는 어려운 사회 · 경제적 환경 속에서 협동조합이 또 한 번 '혁신'을 이루어내길 바라는 마음이 있기에 '협동조합과 혁신'이란 주제가 더 의미 있게 다가왔는지도 모르겠습니다. 재밌는 건 '혁신' 다음으로 눈에 많이 들어온 단어가 '변화', '새로움'이 아니라 '연대'와 '협동'이라는 것입니다. 협동조합에서의 '혁신'이란 스티브 잡스가 아이폰을 만들어내는 그런 혁신이 아니라, '서로' 또는 '공동체'의 필요와 욕구를 채우기 위해 함께 고민하고 해결해가는 것임을 강조하는 것 같았습니다. 느리게 가더라도 함께 가는 힘 말입니다.

쉬어가는 기분으로 읽은 〈기획연재-협동조합을 가다〉 13번째 「문화예술협동조합 씨앗」 이야기에 나오는 '느슨한 공동체'처럼 서로의 다름과 차이를 인정하고 그 다양성을 혁신의 동력으로 삼을 수 있는 협동조합이 제프 멀건의 나선형 모형처럼 널리널리 확산되면 좋겠다는 생

각을 해봅니다.

계절마다 시의적절한 주제로 협동조합 담론의 장을 열어주는 『생협평론』에 감사하며, 다음 호도 기대하고 있겠습니다~

조계현

2010년 겨울 창간호를 집에서 공급받았던 날 고집스러운 글씨체의 『생협평론』에 화들짝 놀랐던 기억을 떠올리며 이 글을 보냅니다. 제가 속한 『생협평론』 읽기 모임은 오랜 활동국장 생활을 정리하고 지역협동조합지원팀을 맡게 된 활동가를 중심으로, 활동국장, 신규 이사 몇, 기초 활동가들로 이루어져 있습니다.

함께 책을 읽으며 느끼는 점은 용어의 어려움입니다. 정해진 모임 시간에 용어 설명을 하다 보면 정작 중요한 흐름을 놓치는 것이 아닌가 하는 아쉬움이 남을 때가 많았습니다. 경제 관련 전문 용어 등은 한글로 표기하고, 영문은 병기 표기하면 좋겠습니다. 간혹 억지로 쓴 듯한, 이런저런 신문에서 충분히 접할 수 있는 내용들을 짜깁기한 듯한 글도 보입니다. 이런 글들은 과감하게 빼면 좋겠습니다.

학교 매점 협동조합이나 청년들의 민달팽이유니온 소식 등은 현재 지역 생협의 모습을 볼 수 있는 좋은 공부가 되었습니다. 생협의 역사 등을 돌아보는 것도 중요하지만 아이쿱생협과 다른 협동조합의 모습을 많이 접하고 싶습니다.

또 협동조합 간에 반목하지 말자는 이야기가 담긴 내용도 좋았습니다. 앞으로의 연대 방향과 젊은 활동가들에 대한 조언이 담긴 선배 활동가들의 글도 좋을 듯싶습니다. 『아이쿱 사람들』이 출간되어 북콘서트를 진행 중이지만, 현장에서 당면하는 문제들에 대해 해결 방향을 잡아줄 수 있는 선배 활동가들이 감명 깊게 읽은 책 소개나 활동을 담은 글도 실렸으면 합니다.

〈독자의 소리〉 답변

지난 23호 〈독자의 소리〉에 글을 보내주신 박미정(광명나래아이쿱생협 이사장) 님이 농업 소득보장에 대한 궁금증을 포함하여, 농민활동가 출신 국회의원으로서 김현권 의원을 직접 『생협평론』에 모시면 좋겠다는 의견을 주셨습니다. 당장 좌담회 등에 모시기는 어려워 보내주신 의견에 답신을 부탁드렸습니다. 앞으로도 『생협평론』 〈독자의 소리〉에 여러분의 의견을 담아주세요. 더욱더 풍성한 『생협평론』을 만들어가기 위해 노력하겠습니다.

김현권 의원이 국회에서 하고자 하는 일

정부와 일부 국민들은 농업에 100조, 200조 원을 투자했는데 왜 효과가 없느냐고 말합니다. 그렇지만 대다수 농민들은 그 100조, 200조 원을 구경조차 하지 못했습니다. 우루과이라운드(UR) 협상이 이뤄지고 FTA가 타결될 때마다 우리의 손해는 주머니에 돈 빠져나가듯이 매일매일 났습니다. 정부는 이에 대한 대책을 세우겠다면서 허구한 날 언론을 통해 100조, 200조를 얘기했습니다. 저는 20대 국회에서 그 많던 농업 예산은 다 어디로 혹은 누구의 손으로 갔는지, 누구의 배를 부풀렸는지, 누가 뜯어먹었는지, 이것을 한번 밝혀보려 합니다.

저는 농업 예산의 근본 틀을 바꿔야 한다고 생각합니다. 농업 예산에서 이월되고 불용되는 예산이 엄청나게 많습니다. 2011~2015년, 이월 불용예산 통계를 살펴보면 일반 정부 부처들은 평균 5% 정도입니다. 그런데 농업 부문 이월 및 불용예산 비율은 10%에서 많을 때는 20%를 넘보고 있습니다. 농업 예산의 이월금액과 불용예산 금액을 합하면 2조 원이고, 불용예산만 1조 원이 넘는 경우도 많습니다.

한중FTA에 대비해서 여야가 상생기금을 1년에 1천억 원씩 모아 1조 원을 만들겠다고 합니다. 상생기금 전체 총액이 1천억인 한 해 불용예산만 1조가 넘습니다. 1천억 원씩 모아서 1조 원을 만들 게 아니라 이월 불용예산을 없애야 할 판입니다. 저렇게 쓰이지 않는 예산이 실질적으로 농민들에게 돌아가도록 해야 합니다.

이월 예산이 저렇게 많은 것은 구조적인 문제 때문이라고 생각합니다. 한두 해 걸쳐서 일어나는 일이 아닙니다. 농업 예산 운용 방식이 시대 변화에 부응하지 못하고 있습니다. 선진 농업국에서 왜 직접 지급되는 예산 비율을 70~80%로 유지하고 있는지 짚어봐야 합니다. 우리는 여전히 사업비 중심의 예산을 만들고 있습니다. 그 사업비 예산이라는 게 관치농정입니다. 정부가 늘 떠들어대는 정보화(ICT) 농업은 현장의 이해와 요구를 반영한 농정이 아닙니다. ICT농업 그리고 토목, 건축, 시설 등 하드웨어 부문의 예산에서 많은 이월, 불용예산이 발생하고 있습니다.

예산의 근본 틀을 바꿔야 합니다. 정부가 농촌마을종합개발사업, 면소재지개발사업 등 권역 사업에 대해 조사한 바에 따르면, 전체 150개 지구에서 92개 등 무려 61.3%에 달하는 시설물이 활용 부실 평가를 받았습

니다. 이월뿐만 아니라 불용예산까지 함께 발생하면서 그 규모가 어마어마합니다. 1년에 불용예산만 1조 원이 넘는 해가 많다는 게 말이나 되는지요. 이제 농업 예산을 근본적으로 변화시킬 때가 왔습니다. 관치농정을 벗어나 현장의 이해와 요구에 부응하는 농정으로 가야 합니다.

제가 국회에 와서 보니 지금 우리나라의 청년 일자리가 굉장히 심각한 문제라고 얘기하는데, 이제까지 청년 일자리를 해결하기 위해 정부가 돈을 안 쓴 것은 아니었습니다. 그런데 문제는 정부가 그 돈을 전부 대기업 위주로 쓰고 있다는 것입니다. 그리고 우리나라가 OECD 국가 중 나쁜 것 1위를 50가지나 했다고 하는데, 제가 보니 딱 하나 좋은 1위가 있었습니다. 우리나라가 OECD 국가 중 연구개발비 1위를 차지하고 있었습니다. 하지만 자세히 들여다봤더니, 이 연구개발비라는 것도 전부 대기업 위주로 쓰고 있었습니다. 이렇게 모든 것이 대기업 위주로 가니까 우리가 점점 더 힘들어지는 것 아니겠습니까?

우리 농업에서도 가장 큰 문제 중 하나가 대기업 진출일 것입니다. 최근 매일유업 상하목장에 정부, 지자체 농업 예산 100억 원이 투자됐습니다. 새만금 사업에 2030년까지 20조 원이 넘게 투자될 예정인데, 이중 15% 가량이 농업 예산입니다. 뿐만 아니라, 4대강 사업에도 적잖은 예산이 투입됐습니다. 현재 새만금에 어떻게 대기업이 진출할 것인가를 놓고 논란이 벌어지고 있습니다. 생산자와 소비자를 막론하고 우리 모두 힘을 합쳐서 이것을 막아야 합니다. 아마 20대 국회에서 대기업이 농업에 진출하는 것을 막아내는 문제는 굉장히 중요한 현안이 될 것입니다. 국회가 앞장서겠습니다. 여러분들이 함께 도와주시기 바랍니다.

이와 함께 유전자변형생명체(GMO)가 얼마나 위험한 것인지 우리 국민과 함께 알리고 그 대책을 세우겠습니다. 환경을 오염시키는 것을 우리는 미래에 대한 도전이라고 얘기합니다. 종을 오염시키고 유전자를 오염시키는 일만큼 미래에 대한 완벽한 도전은 없을 것입니다. 그렇기 때문에 우리는 GMO 농산물을 직시하고 반드시 대책을 세워야 합니다. 이제 생산자와 소비자가 함께 뜻을 모아서 GM 콩에 떠밀려 잃어버린 우리 콩을 되살려 농업 환경을 개선하고, 국민 행복을 증진해야 할 때입니다.

여러분들이 다 아시다시피 GMO가 걱정거리입니다. 아직은 국민들이 이에 대한 관심과 인식이 덜하긴 하지만 결코 가볍게 다룰 일은 아니라고 생각합니다. 그래서 앞서서 일하시는 생산자, 소비자들이 매우 중요한 역할을 하고 있다고 생각합니다. 저는 우선 식품의약품안전처에서 발표한 고시가 얼마나 잘못되어 있는지 구체적으로 조목조목 짚어서 의견서를 냈고, 이에 대해 의원 37명이 서명을 했습니다. 그 의견서를 식품의약품안전처에 제출했습니다. 식품의약품안전처가 그래도 개정고시를 강행한다면 법 개정을 검토하고 있습니다.

그래서 현재 저희들의 목표는 GMO 완전표시제입니다. 현재의 표시제는 너무 빈 구멍이 많기 때문에 GMO 완전표시제를 의무화하는 것입니다. 지난 6월 20일, 저는 동료 의원 29명과 뜻을 모아 GMO를 원료로 사용한 모든 식품에 대해서 표시를 하고, 민간 자율적으로 무지엠오(Non-GMO)와 비지엠오(GMO free)를 표시할 수 있도록 보장한 식품위생법 일부 개정안을 공동 발의했습니다. 그리고 저는 최소한 학교 급식에서는 GMO를 차단해야 한다고 생각합니다. 우리가 미래 아이들의 건강권을 침해할 권리는 없기 때문입니다. 여러 가지 여건상 현재 우리들의 먹거리 전부에서 GMO를 완전히 차단하는 게 어렵다면 최소한 미래 아이들의 건강권만큼은 지켜야 한다고 생각합니다.

정치란 사회의 관심과 공감의 수준을 뛰어넘을 수 없는 겁니다. 여러분들이 열심히 실천해서 공감과 연대의 폭이 확산된다면 국회에도 큰 힘이 될 것이라 믿습니다.

길잡이

박종현
편집위원장

‘을’과 함께하는 협동조합 프랜차이즈를 꿈꾸며

저성장과 양극화는 우리 시대의 가장 큰 문제다. 갈수록 좋은 일자리는 줄어들고 소득과 부의 격차는 커지고 있다. 이러한 와중에 삶은 더욱 고단해지고 대중들의 불안과 불만은 사회가 견딜 수 있는 수준을 넘어서고 있다. 최근 영국에서의 '브렉시트Brexit' 사태나 미국 대통령 선거에서의 트럼프에 대한 지지는 이러한 현상의 직접적인 증거이다. 우리 한국도 상황은 다르지 않다. '좋은 일자리'와 '경제민주화'에 많은 이들이 공감하는 이유가 바로 이 때문일 것이다.

경제학자들의 연구에 따르면, 오늘날의 저성장은 대기업의 독점력이 커지는 반면 가계의 소득이 줄어듦에 따라 저투자와 저소비가 고착화된 현상과 관련이 깊다. 대기업의 독점력 심화나 가계소득의 위축은 심화된 불평등의 결과이기도 하다. 이는 저성장과 양극화의 해법이 기본적으로 중소기업과 영세 자영업의 힘을 키우고 가계의 소득을 늘리는 데 있음을 의미한다. 따라서 재벌 개혁, 공정경쟁 강화, 노조의 교섭력 강화, 최저임금 인상, 인허가 관련 규제의 합리적 운영 등은 좋은 일자리와 경제민주화를 위한 올바른 방향이라고 할 수 있다.

그런데 좋은 일자리와 경제민주화를 향한 가시적인 변화가 일어나려면 법과 제도를 새롭게 정비하고 이를 엄격하게 집행하는 정책적 노력 못지않게 경제적·사회적 약자들의 보다 적극적이고 능동적인 활동과 참여가 반드시 필요하다. 연대와 협력을 통해 사업적 경쟁력을 확보함으로써 이를 더 큰 가치 창출로 연결하고, 시장과 사회로부터 그 가치를 인정받음으로써 스스로의 힘으로 소득을 늘리고 삶의 안정성을 확보하는 분투와 노력이 바로 그것이다.

이와 관련해 이번 호에서는 프랜차이즈 문제에 주목했다. 프랜차이즈란 규모나 경험 면에서 열위에 있는 소사업자들이 가맹본부의 도움을 받아 사업 역량을 높이고 대자본에 맞서 안정적 경영을 영위할 수 있도록 해주는 사업 유형이다. 요컨대 프랜차이즈란 사업적 성공의 경험은 있지만 이를 대규모로 확대하지는 못한 가맹본부와 사업 역량은 떨어지지만 전국 곳곳에

존재하는 다수의 가맹점들이 일종의 공동 운명체가 되어 전국적인 네트워크 속에서 사업을 공동으로 운영하고 그 성공의 열매를 함께 나누는 대표적인 상생 모델이라고 할 수 있다. 그럼에도 프랜차이즈는 언제부턴가 가맹본부가 가맹점을 일방적으로 이용만 하는 불공정한 경제의 상징이 되어 버렸다.

그렇다면 이러한 상생 모델이 강자가 약자를 착취하는 '갑을 관계'로 변질한 이유는 무엇일까? 우리나라 프랜차이즈의 실제 작동 과정에서 어느 부분에 특히 문제가 있었던 것일까? 1주 1표가 아니라 1인 1표의 원칙을 표방하는 협동조합이 프랜차이즈를 운영하면 달라질까? 프랜차이즈에 협동조합과 같은 사회적경제가 결합하면 '을'의 눈물을 닦아줄 수 있는 유효한 해법이 될 수 있는 것일까? 사회적경제 선진국들에서 협동조합 방식의 프랜차이즈가 소기의 성과를 거둔 사례는 없을까? 우리의 경우 사회적경제 영역에서의 프랜차이즈들은 어느 수준까지 진전된 것일까? 해피브릿지나 동네빵네협동조합을 성공적인 사례로 볼 수 있는가? 국내외의 성공 사례들을 우리 사회 전반에 확산시킬 수 있는 방법은 무엇일까? 좋은 일자리를 제공하고 일상의 경제민주화를 실현하는 데 앞장서며 경제적·사회적 약자와 진정으로 함께하는 프랜차이즈는 어떻게 가능할까? 프랜차이즈 시스템이 제대로 작동하기 위한 구체적 조건들은 무엇이며, 선한 목적을 제대로 실현하기 위해 갖추어야 할 구체적인 역량은 무엇일까? 이번 호의 〈특집〉을 준비하면서 우리가 품었던 질문들이다.

이런 질문들에 답하기 위해 이번 호에는 특집의 글 수를 늘려 이 분야에 오랫동안 천착해온 대표적인 전문가들을 모셨다. 프랜차이즈의 개념과 작동 방식, 한국의 프랜차이즈와 선진국 프랜차이즈의 차이, 주식회사형 협동조합과 협동조합형 프랜차이즈의 차이에 대한 이론적 검토는 한신대 사회혁신경영대학원 장종익 교수가 맡아주었다. 이 글에는 소상인협동조합이 프랜차이즈의 장점을 발전적으로 수용함으로써 자영업의 혁신을 이끌어낼 방안도 담겨 있다. 전북대 사회과학연구소 김정원 교수는 네트워크

의 형성을 통해 사회적경제 조직체들의 규모화와 영향력을 확대시킬 대안으로 주목받고 있는 '소셜 프랜차이징'을 검토해주었다. 독자들은 이 글을 통해 소셜 프랜차이징의 개념, 핵심 요소, 성공 요인 등에 관한 이론적 동향들을 한눈에 확인할 수 있을 것이다. 김현대 한겨레 출판국장은 협동조합 방식으로 프랜차이즈를 성공시킨 해외의 대표적인 사례들을 소개해주었다. 독자들은 던컨도너츠나 버거킹과 같은 거대 프랜차이즈가 협동조합과 어떠한 '상생' 관계를 가지게 되었는지 관찰할 수 있으며, 협동조합형 프랜차이즈가 혁신적 아이디어와 결합될 경우 전체 소매시장을 끌어가는 대규모 사업체로 발전하기도 한다는 점을 확인할 수 있다.

우리나라에서 협동조합과 프랜차이즈는 사업 환경이 열악한 소상공인들에게 유력한 대안으로 인식되고 있지만 그 성과는 아직까지 미미한 실정이다. 국내의 사업자협동조합과 프랜차이즈, 소상공인 지원정책 현황은 남윤형 중소기업연구원 연구위원의 글을 통해 소상히 알 수 있다. 그동안의 지원정책이 앞으로 협동조합형 프랜차이즈의 활성화에 실제로 도움이 될 수 있는 방향으로 보완·개선될 수 있기를 기대해본다. 우리나라에서 프랜차이즈를 모범적으로 운영해온 사업체로는 외식업종의 해피브릿지가 있다. '국수나무'로 잘 알려진 이 회사는 창업주들이 기득권을 과감히 버리고 협동조합으로 전환해 주목을 받았던 대표적인 노동자협동조합이기도 하다. 해피브릿지 윤천 외식창업센터 센터장은 외식업 및 프랜차이즈와 관련해 해피브릿지가 그동안 해왔던 다양한 경험과 시도들을 흥미롭게 소개하고, 여기에 더해 해피브릿지가 꿈꾸는 소셜 프랜차이즈의 청사진도 설득력 있게 보여주고 있다. 이 다섯 편의 글에 더해 협동조합과 프랜차이즈의 만남이라는 주제로 사업 현장 및 정책 현장에서 분투 중인 전문가들의 〈좌담〉도 마련해보았다. 사회 및 정리를 맡아준 강민수 쿱비즈협동조합 대표 그리고 함께해준 네 분의 참석자들에게 감사의 말씀을 전한다.

〈돌발논문〉에서는 협동조합의 안정적 운영 및 발전과 관련해 사업자금 조달의 문제를 해결할 대안의 하나로서 세계적으로 주목받고 있는 협

동조합 연대기금의 가능성을 성공회대 대학원 협동조합경영학과 박사과정에 있는 서진선 선생이 검토했다. 그리고 이번 호에서는 두 가지 〈이슈〉를 다루었다. 김기태 한국협동조합연구소 소장은 현재 수립 중인 제2차 협동조합기본계획과 관련하여 협동조합기본계획의 중요성, 제2차 기본계획의 바람직한 방향, 이 계획 속에 꼭 반영되어야 할 정책 과제를 제시하고 있다. 이호중 지역재단 농협연구교육센터 센터장은 향후 농협 개혁의 방향과 관련해 특권적 지위와 독점체제를 해소하고 공정경쟁 체제를 도입할 것을 제안하고 있다.

〈기획연재〉 중인 '협동조합을 가다'에서는 '전자책 출판 협동조합'으로 출발해 '지식 나눔 협동조합'으로 진화 중인 롤링다이스를 다녀왔다. 또 다른 기획연재물인 '사회적경제 관련 사업 길라잡이'에서는 협동조합의 사업자금 문제를 그 필요 및 조달이라는 측면에서 다루고 있다. 『호세 마리아 신부의 생각』의 의의를 개인적 체험과 연결하여 부각시켜준 송경용 신부의 〈서평〉, 프랑스와 영국 그리고 독일 협동조합들의 활동을 다룬 〈협동조합 소식〉, 골목상권을 지키는 협동조합형 프랜차이즈를 한 칸으로 그려낸 〈만평〉에도 관심을 기울여주셨으면 좋겠다.

"학생은 대학의 주인이 아니다"라는 발언이 눈길을 끈 바 있다. 학생은 대학의 중요한 구성원이기는 하지만 그 위상은 어디까지나 대학이 제공하는 교육 서비스의 소비자나 이용자에 있다는 점을 잊어서는 안 된다는 의미였을 것이다. 그러나 교육이란 선생이 일방적으로 가르치고 학생은 이를 받아들이기만 하는 그런 성격이 아니다. 교육은 선생과 학생이 함께 만들어내는 공동생산의 결과물인 것이다. 학생이 수업에 어떻게 참여하는가에 따라 교육의 내용과 질이 달라지고 교육의 과정 속에서 학생은 물론 선생도 함께 성장을 하게 된다. 이 점에서 학교는 선생은 물론 학생의 것이기도 하다. 마찬가지 이야기가 우리 『생협평론』에도 적용될 수 있을 법하다. 『생협평론』은 편집위원회, 필진, 독자가 함께 만들어내는 공동의 작품이다. 이번 호에 실린 김현권 국회의원의 글은 농민활동가 출신 국회의원

을 모시면 좋겠다는 독자의 의견이 있었기에 가능했다. 앞으로도 보다 많은 의견들을 보내주실 것을 부탁드린다. 우리 삶의 다양한 과제들을 심도 깊게 다루는 공론장을 독자들과 함께 보다 풍성하게 가꿔 나갈 것을 약속드린다.

특
집

협동조합과 프랜차이즈

협동조합은 끊임없이 새로운 비즈니스 모델을 개발해야 할까? 기존의 방식을 모방하는 것은 퇴보를 하는 일일까? 대부분은 성공적인 원본을 장소를 달리해서 규모화함으로써 얻을 수 있는 이익에 대해 간과하고 지나친다. 그럼에도 예외는 존재한다. 다른 지역에 응용하는 방식으로 비즈니스 모델을 체계적으로 복제하는 프랜차이즈는 사업 운영에 효과적일 뿐 아니라 사업을 빠른 속도로 확장시킬 수 있다. 긍정적이면서 양적인 효과를 기대할 수 있다. 협동조합의 규모화에 있어 유용한 방법이 될 수 있는 프랜차이즈 시스템은 갑-을 관계를 상징하는 대표적인 사례이기도 하다. 하지만 프랜차이즈 시스템 자체가 문제인 것은 아니다. 어떻게 사용하느냐에 따라 충분히 달라질 수 있다. 사회의 변화를 위한 도구로, 협동조합의 규모화를 위한 방법으로의 가능성을 보여주는 프랜차이즈에 대해 이야기해보자.

생협 평론

협동조합은 왜 프랜차이즈에 주목하는가?

_____장종익

소셜 프랜차이징의 개념과 특성에 대한 이해

_____김정원

협동조합 · 프랜차이즈 현황과 소상공인 지원정책

_____남윤형

버거킹, 던킨도너츠에서 레베(REWE), 코나드(CONAD)까지

_____김현대

해피브릿지가 바라본 사회적경제 영역과 프랜차이즈

_____윤천

좌담

협동조합, 프랜차이즈를 만나다

_____김현, 박승룡, 이우용, 박찬선, 강민수

장종익

한신대학교
사회혁신경영대학원
주임교수

협동조합은 왜 프랜차이즈에 주목하는가?

"협동조합형 프랜차이즈 모델은
두 가지 종류의 주체, 즉 조합원 리더와
네트워크 개발자의 결합에 의해
성공할 가능성이 높다. 그러므로 무엇보다도
비즈니스 측면에 능력 있는 소상공인 중에서
협동의 가치에 열정적인
리더를 발굴하는 일이 중요할 것이다.
그리고 프랜차이즈를 통해
자신의 비즈니스 아이디어를 실현하고자 하는
프랜차이즈 개발자들에게 협동조합이
한국형 프랜차이즈 모델의 한계와 문제점을
극복하는 중요한 대안이 될 수 있다는 점을
설파하는 일이 시급하다."

1. 소사업자협동조합과 프랜차이즈에 대한 관심의 증가

협동조합기본법 시행 이후에 설립된 1만여 개의 협동조합 중에서 사업자협동조합이 전체의 70% 이상을 차지하고 있다. 이러한 사업자협동조합은 주로 소상공인과 프리랜서 등 두 가지 종류의 직업적 지위를 지닌 주체들이 자신들의 직업상 애로 요인을 해결하기 위해 설립한 것으로 추정된다. 프리랜서는 직업적 프리랜서와 은퇴인 혹은 경력단절 여성 등이 포함된다. 다중이해관계자협동조합 중 상당수도 프리랜서나 소상공인이 설립한 것으로 추정된다.[1]

즉, 우리나라에서 설립된 협동조합 중 상당수가 소상공인이 설립한 협동조합이라고 할 수 있는데, 이러한 소상공인협동조합의 비즈니스 모델 및 조직적 발전 전략에 대해 연구된 내용이나 알려진 것이 거의 없다(장종익, 2014). 중소기업협동조합법에 의해 설립된 협동조합이나 농업협동조합법에 의해 설립된 협동조합이 이와 유사할 수 있으나 조합원의 자발성과 주체적 협동이라는 측면에서 시사점을 얻기 힘들다. 또 농축산물 유통 가공을 주 목적으로 하는 일부 농협의 경우 소공인들의 협동조합이 시사점을 얻을 수 있지만 소상인들의 협동조합에 적용하기에는 한계가 있다. 또한 IT 개발자들이 설립한 프리랜서협동조합과 빵집 주인들이 설립한 동네빵네협동조합은 비즈니스 모델 측면에서 서로 다를 뿐만 아니라, 의료복지사회적협동조합이나 도시농업협동조합 등과도 비즈니스 모델이나 조직적 발전 전략이 적지 않게 다르다. 소상공인들이 공동구매를 통해 값싸게 구입을 하고 공동판매를 통해 제값을 받을 수 있다는 단순한 논리에서 더 진전된 주장을 발견하기가 어려운 실정이다.

프랜차이즈에 대한 관심은 이러한 협동조합 섹터의 비즈니스 모델, 즉

1 그럼에도 기획재정부가 분류하는 협동조합의 유형이나 3년마다 한 번씩 실시하는 실태조사에서는 이러한 관점과 문제의식이 반영되어 있지 않아서 정확한 규모를 확인하기가 어렵다.

지속가능성에 대한 관심의 증가에서 비롯되었다. 수제화를 만드는 소공인들이 설립한 협동조합과 외식업을 하는 소상인들이 설립한 협동조합은 비즈니스 모델이 다를 수 있다. 필자는 이러한 문제의식 하에 사업자협동조합의 주요 비즈니스 모델을 소사업자들의 단체계약 및 공동사무 모델, 전략적 제휴 모델, 그리고 체인형 혹은 프랜차이즈 모델로 구분한 바 있다(장종익, 2015). 이 중에서 프랜차이즈는 20세기 후반 이후 특히 최종 소비자나 기업에게 재화나 서비스를 공급하는 소매 업종에서 가장 빠르게 성장한 비즈니스 모델 혹은 거래 조직 형태라는 점에서 주목된다. 소위 소상인들이 설립한 협동조합이 프랜차이즈 모델을 채택하여 발전할 수 있을 것인가에 대한 문제의식이다. 특히 영국을 비롯한 유럽에서 사회적기업이 프랜차이즈 모델을 채택하는 소위 '소셜 프랜차이징social franchising'이 발전하면서 프랜차이즈에 대한 관심은 더욱 커지고 있다.

본고는 이러한 문제의식 하에 프랜차이즈의 개념과 특성에 관한 기존 연구 결과를 정리하여 소개하고, 한국에서의 프랜차이즈가 미국의 프랜차이즈와 크게 다르다는 점에 주목하여 소상인협동조합이 협동조합 소유 형태에 기초하여 프랜차이즈의 장점을 흡수하고 발전시킬 수 있는 방안을 모색해보고자 한다.

2. 프랜차이즈의 개념과 특성

프랜차이즈franchise[2]에 대한 정의는 국가에 따라 약간의 차이가 있다. 국제프랜차이즈협회International Franchise Association, IFA는 프랜차이즈를 '가맹본부가 가맹점의 영업에 대해 노하우나 연구 등의 분야에서 계속적으로 이

2 'Franchising'이라는 단어는 원래 프랑스에서 왔으며 'freedom from servitude', 곧 '노예 상태로부터 해방'이라는 의미라고 한다.

익을 제공하기로 약정하고, 가맹점은 자기자본으로 가맹본부가 보유 또는 통제하는 상호, 양식, 기타 절차에 따라 영업하기로 약정함으로써 성립하는 계약 관계'로 정의하고 있다. 프랜차이즈는 최소한 다음의 세 가지 요건을 모두 충족해야 성립되는 것으로 본다. 첫째, 가맹본부가 상표 및 기타 영업표지에 의해 확인되는 재화와 용역을 가맹점 사업자에게 제공해야 한다. 둘째, 가맹본부가 가맹점 사업자에 대해 상당한 지원을 제공하거나 그 운영을 통제해야 한다. 셋째, 가맹점 사업자가 일정 기간 동안 일정 금액 이상의 가맹비franchisee fee를 가맹본부에게 지불해야 한다(임영균 외, 2012).

프랜차이즈는 역사적으로 1860년대 미국에서 재봉틀 제조회사인 싱거 컴퍼니Singer Company가 이를 판매하는 점포의 네트워크를 구축하면서 시작되었다고 알려져 있는데, 특히 1960년대 이후 미국에서 널리 확산되기 시작했고, 한국에서는 1990년대 이후 급속히 퍼지기 시작했다. 이상의 프랜차이즈 개념에 비추어볼 때, 프랜차이즈는 기본적으로 기업과 기업 사이의 거래 조직 형태의 하나로 볼 수 있다. 일반적으로 시장에서 기업 간의 거래는 1회적 현물시장 거래, 단기계약 거래, 반복적인 장기계약 거래 등으로 나누어지지만, 프랜차이즈 형태의 거래는 반복적인 장기계약 거래임과 동시에 기능의 분담과 상호 협력, 그리고 가맹점에 대한 가맹본부의 지원 및 통제라고 하는 새로운 거래 수단을 포함하고 있다는 점에서 새로운 형태의 거래 조직이라고 할 수 있다.

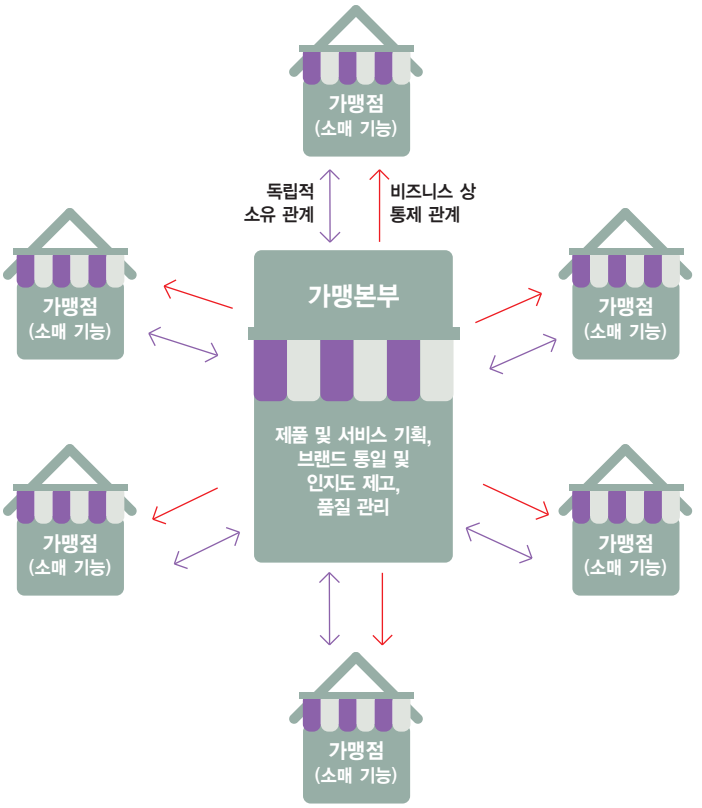
이러한 새로운 형태의 혁신적 거래 조직이 등장하면서 고립 분산적인 영세 자영업 점포가 상호 연결되고 통일된 브랜드와 제품 및 서비스를 제공하는 점포로 전환되기 시작했다. 프랜차이즈는 자동차 관련 제품 및 서비스, 상업·주거용 건축물 관련 서비스, 외식, 식품 소매, 숙박, 부동산, 가구점, 하드웨어점, 가전제품, 약국 등 제품 및 서비스의 소매, 개인 서비스, 비즈니스 서비스 등 거의 전 상업 부문에 걸쳐 있다. 국제프랜차이즈협회에 따르면, 2007년에 미국에서 프랜차이즈에 소속되어 있는 점포는 90여만

개에 달하고, 프랜차이즈 가맹점과 가맹본부에 종사하는 취업자는 전체 취업자의 약 11%에 달하는 것으로 알려져 있다. 또한 우리나라는 공정거래위원회에 따르면, 2013년 기준 약 3천여 개의 프랜차이즈가 활동하고 있으며, 특히 외식, 교육 서비스, 도소매 등에서 크게 확산되고 있다.

프랜차이즈가 이렇게 선진국을 중심으로 여러 업종에 걸쳐 크게 확산되는 이유는 대기업의 직영점 증설을 통한 사업 확장 전략에 비해 상대적 장점이 존재하기 때문이다. 프랜차이즈의 본질적인 특성은 가맹본부가 소유권을 달리하는 독립된 사업자와의 가맹 계약에 의해서 기능을 분담하고 상호 협력함으로써 가맹본부는 직영점을 운영하는 경우보다, 그리고 가맹점은 독립 자영점포로 운영하는 경우보다 우월한 경영 성과를 얻는 데 있다. 일반적으로 프랜차이즈는 1) 공유된 정체성shared identity, 2) 제품·서비스·생산 시설의 현지 생산 및 유지, 3) 지리적으로 분산된 소규모 점포의 활용 등이라고 하는 세 가지 특성을 지니고 있다(임영균 외, 2012). 가맹본부와 여러 개의 가맹점은 프랜차이즈 계약을 통해 브랜드를 통일하고 동일한 제품 및 서비스를 판매하며, 제품 및 서비스의 기획은 가맹본부에서 담당하지만 가맹점에서 생산과 공급이 이루어진다. 그러므로 가맹본부와 가맹점은 서로 독립적인 소유 관계임에도 불구하고 대기업의 직영점처럼 소비자에게 동일한 제품과 서비스를 공급하는 효과를 거둘 수 있다. 이를 도식화하면 〈그림1〉과 같다.

프랜차이즈가 높은 경영 성과를 얻을 수 있는 근거는 1) 가맹본부는 기획 및 브랜드 관리 기능을 담당하고 가맹점은 현장에서 소매 기능을 담당하는 노동의 분화에 기초하여 직영점으로 운영할 때보다 훨씬 큰 전문화의 이익을 달성할 수 있다는 점뿐만 아니라, 2) 가맹점 소유주가 고정된 월급을 받는 직영점 매니저보다 경영 성과를 높이기 위한 인센티브가 높고, 3) 지리적으로 분산된 많은 수의 소규모 점포에 대한 투자를 가맹점이 분담함에 따라 투자 위험을 공유할 수 있다는 점에 있다(Lafontaine and Kaufmann, 1994 ; Combs 외, 2004 ; Castrogivanni 외, 2006 ; Lafontaine and

〈그림1〉 전통적 프랜차이즈 모델



Blair, 2009).

그러나 이러한 프랜차이즈의 장점이 현실에서 무조건적으로 실현되는 것은 아니다. 그 이유는 1) 가맹본부와 가맹점이 서로 독립된 소유 관계이므로 가맹본부가 직영점을 운영하는 경우에 비해 이해관계의 갈등이 발생할 수 있고, 2) 그리하여 가맹본부와 가맹점이 각각 무임승차 행위 등 프랜차이즈 전체의 가치 증진보다는 자신의 이익을 높이기 위하여 결과적으로 프랜차이즈 전체의 가치 하락을 초래할 수 있으며, 3) 가맹점이 소비자의 선호도 변화 등에 대한 정보의 신속한 전달 유인이 약하고 가맹본부가 제

품을 혁신한다고 하더라도 가맹본부와 가맹점 간의 의사소통 및 신뢰도가 낮으면 공유와 확산이 둔화되는 등 시장 및 기술 환경의 변화에 대한 대응이 직영점 체제에 비해 느릴 수 있기 때문이다(Gassenheimer 외, 1996 ; Sorenson and Sorensen, 2001 ; Lafontaine and Blair, 2009).

이러한 프랜차이즈의 장단점이 동시에 존재하기 때문에 대부분의 프랜차이즈는 가맹점뿐만 아니라 직영점도 일부 보유하고 있는 것이 현실이다. 또한 동종 업종에서 서로 경쟁하는 여러 프랜차이즈 중에서 경쟁 우위를 점하기 위해서는 프랜차이즈 거래 조직 형태의 장점을 살리고 단점을 억제하는 방향으로 가맹본부와 가맹점, 그리고 가맹점과 가맹점 간의 관계 및 상호작용이 중요하게 된다. 특히 최근과 같이 지식기반 경제로 전환되는 상황에서는 전통적인 계약 관계보다는 사회적 규범이나 신뢰와 같은 관계적 특성과 네트워크 구성원 간의 개방적이고 유연한 상호작용이 더 중요시된다는 것이 최근 연구 결과로 밝혀지고 있다(Sorenson and Sorensen, 2001 ; Paswan and Wittmann, 2009).

3. 협동조합형 프랜차이즈와 주식회사형 프랜차이즈의 비교

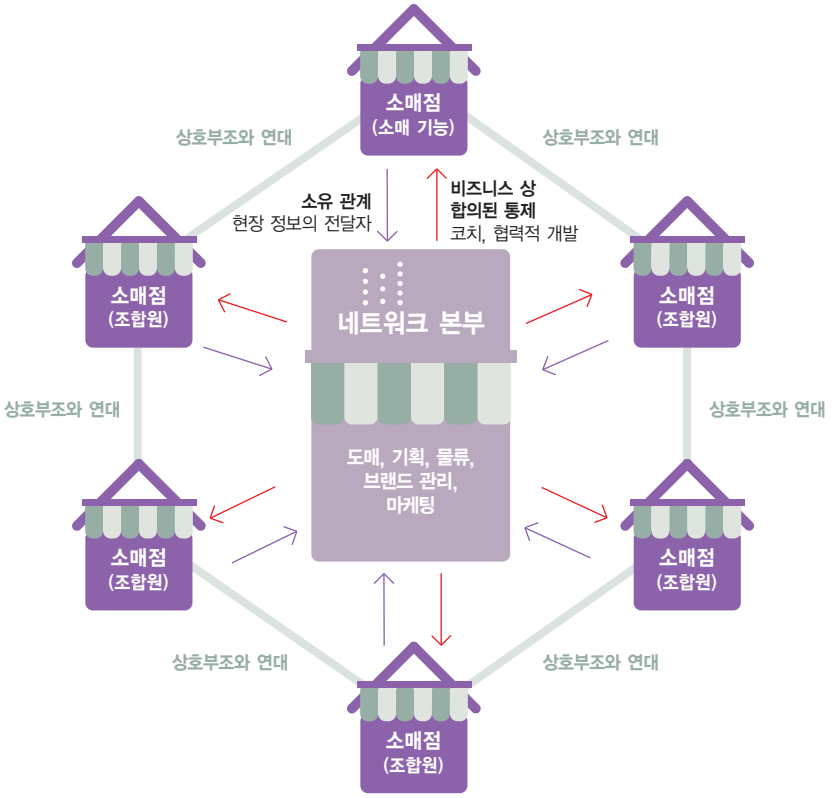
이상에서 살펴본 것처럼, 소매 분야에 종사하는 소상인들이 고립·분산적으로 비즈니스를 운영하는 것보다 서로 협동을 통해 규모의 경제나 전문화의 이익 등의 장점을 얻기 위해 프랜차이즈 방식의 비즈니스 모델을 채택할 수 있다. 그러나 협동조합형 프랜차이즈 모델은 가맹본부가 주도하는 것이 아니라 소매점포들이 모여서 가맹본부를 설립하는 것이다. 소매점포들이 출자하여 협동조합을 설립하고 이 협동조합이 조합원 사업장을 위해 제품 기획, 구매, 마케팅, 홍보, 인력 훈련 등의 기능을 집중하여 담당하는 것이다. 주식회사형 프랜차이즈가 하향식 모델이라면 협동조합형 프랜차이즈는 상향식 모델이라고 할 수 있다.

협동조합형 프랜차이즈가 가장 잘 발달되어 있는 프랑스에서는 협동조합형 프랜차이즈를 다음과 같이 정의한다. "프랑스에서 대부분의 상업은 네트워크로 조직된 브랜드 하에서 활동하고 있다. 동일한 브랜드를 사용하는 네트워크를 조직하는 방식은 수직 통합형, 프랜차이즈형, 그리고 상업협동조합 등 크게 세 가지 모델로 나누어진다. 이중에서 상업협동조합(협동조합형 프랜차이즈)은 상점, 여행사, 호텔 등을 소유하고 경영하는 자영업자들에 의해 구성되고 통제되는 네트워크 조직이다. 이 네트워크 조직은 주로 동종 업종에 종사하는 자영업자들이 자신들이 소유하고 운영하는 점포의 지속적인 발전을 도모하고자 결성한 그룹Groupement이라고 할 수 있고, 점포의 소유자들이 이 그룹의 조합원이다. 이 네트워크는 조합원들이 보유한 자본, 기술, 노하우 등 자원의 공유에 의해 발전한다. 이 네트워크 조직의 소유자들은 여기에 속한 점포를 일상적으로 경영하는 주체들인데, 이들이 전체 네트워크의 발전과 지속성을 보장하는 전략적 방침을 결정하는 의사 결정권자이다"(Choukroun, 2013).

프랑스에서는 전체 소매점포의 30%를 상업협동조합이 차지할 정도로 프랜차이즈형 협동조합이 발전하고 있는데, 이러한 프랑스 상업협동조합이 강조하는 것은 조합원들 간의 교류 및 상호부조이다. 즉, 조합원들이 점포에 대한 각자의 경영 능력과 모범 사례를 공유하고 어려운 조합원 점포의 개선을 위해 가장 우수한 조합원이 무보수로 도와주는 수평적 협동을 통해 가치를 창출한다는 점을 강조한다(Choukroun, 2013). 이러한 조합원 간의 수평적 협동은 주식회사형 프랜차이즈에서의 가맹점 사이에서는 발견하기 드문 현상이다(〈그림2〉 참조).

조합원 간의 수평적 협동은 협동조합형 프랜차이즈 모델의 단점을 보완할 수 있는 방안이기도 하다. 왜냐하면 협동조합형 프랜차이즈 모델에서는 중앙본부 기능을 담당하는 협동조합의 주인이 조합원 사업주들이므로 가맹본부의 횡포가 발생할 가능성이 낮기 때문인데, 이때는 조합원 사업주들의 기회주의적 행동 가능성이 문제가 될 수 있다. 협동조합형 가맹본부

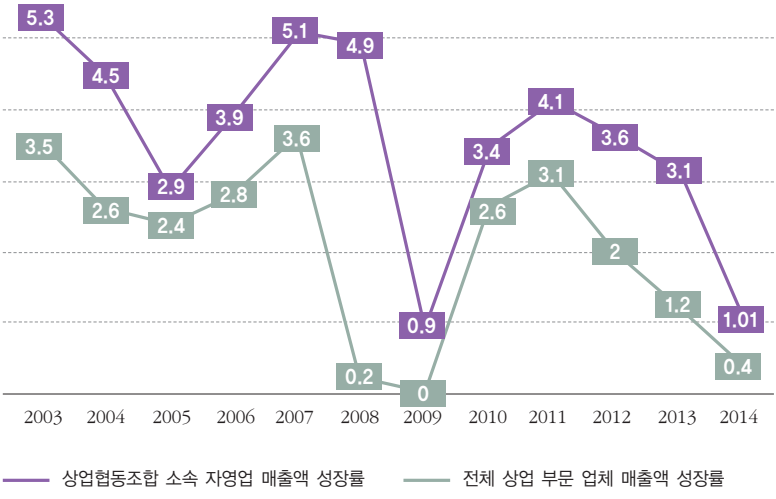
〈그림2〉 협동조합형 프랜차이즈 모델



의 주인이 조합원 사업주들이기 때문에 협동조합 가맹본부의 통제를 잘 따르지 않았을 때 효과적인 제제를 유지하기 어렵기 때문이다. 협동조합 프랜차이즈 모델이 성공하기 위해서는 모든 조합원 사업장이 공유하는 공동 브랜드를 개발하여 사용하도록 하고 제품 및 서비스의 품질을 관리하여 전체 브랜드의 가치를 높이는 방향으로 사업을 전개하는 한편, 조합원 사업장들은 이에 적극적으로 협력하고 실천해야 한다. 만약 일부 조합원 사업장이 낮은 품질의 제품이나 서비스를 공급했을 경우에 일시적인 이익은

그들이 얻게 되지만 장기적으로는 공동 브랜드를 사용하는 모든 조합원 사업장에 손실을 초래한다. 그러므로 협동조합형 프랜차이즈 모델의 성공을 위해서는 조합원 사업장들의 기회주의적 행동을 자제하도록 하는 규칙 및 문화의 형성이 매우 중요하다고 할 수 있다. 프랑스 상업협동조합에서는 조합원 간의 적극적 교류와 연대활동을 통해 이러한 기회주의적 행동을 제어할 뿐만 아니라 더 나아가 집단지성을 통한 가치를 창출하고 있으며, 본부의 전문가들과 협력하여 신제품 개발에 적극적이고 현장 정보가 원활히 소통되도록 하고 있다.

〈그림3〉 프랑스 상업협동조합 소속 자영업자들의 매출액과 전체 상업 부문 매출액의 성장률 비교



출처 : Choukroun(2013)

그리하여 프랑스 상업협동조합은 건축자재 판매업, 숙박, 개인 서비스, 안경점, 슈퍼마켓 등 수많은 업종에서 80개의 상업협동조합이 운영되고 있다. 1개의 협동조합에 평균 355명의 조합원이 가입하고 있으며, 이러한 조

합원 수는 꾸준히 늘어나고 있다. 협동조합형 프랜차이즈가 주식회사형 프랜차이즈보다 경제적 성과 측면에서 뒤처지지 않는다는 점을 〈그림3〉은 나타내준다. 즉, 프랑스 상업협동조합은 자영업자들이 프랜차이즈 비즈니스 모델을 협동조합 소유 형태에 적용하여 조합원 점포 경영과 협동조합 본부의 양 측면에서 '대안적' 비즈니스에 성공한 사례라고 할 수 있다. 주식회사형 프랜차이즈 가맹점에 비해 매출액이 뒤처지지 않으며, 동종 업종의 업주 및 본부의 직원들과 함께 협력하여 일하는 노하우를 터득했고, 거기에서 재미와 보람을 얻고 있다는 점에서 대안적이라고 할 수 있다. 사실 이러한 프랜차이즈 비즈니스 모델을 가장 먼저 도입하여 성공한 협동조합이 북유럽 및 스위스의 소비자협동조합이라고 할 수 있다(장종익, 2012).

4. 체인형 사업자협동조합 도입을 통한 한국 자영업의 혁신

대부분의 한국 프랜차이즈는 미국보다 가맹본부와 가맹점 간의 이해관계의 충돌이 크기 때문에 협동조합형 프랜차이즈에 대한 수요가 높다고 할 수 있다. 미국 프랜차이즈는 가맹본부가 제품 및 서비스의 기획과 가맹점 비즈니스 지원 및 브랜드 가치 향상에 특화하고, 이에 대한 대가를 가맹점의 수입에 로열티를 부과하여 얻는다.[3] 반면에 한국 프랜차이즈는 가맹본부가 기획한 제품 및 서비스의 제공뿐만 아니라 원·부자재의 물류 및 인테리어 공사 등까지 담당하여 로열티 대신에 가맹비와 물류에서의 마진을 통해 이익을 획득하는 구조이다.[4] 때문에 기존 가맹점의 수입 증대보다는 신

3 매출액 대비 정율제 방식으로 가맹점이 지불하는 로열티는 가맹본부로 하여금 시스템 전체의 이익을 위해 행동하도록 하는 인센티브로 작용하기 때문에 가맹본부와 가맹점 간의 위험 공유의 수단이 되기도 한다는 점에서 가입비나 끼워 팔기보다 유리한 옵션이라는 것이 연구를 통해 밝혀지고 있다. 미국의 경우, 로열티는 가맹점으로부터 얻는 수입의 90%에 달할 정도로 가맹본부의 최대 수입원이다. 또한 82%의 가맹본부는 매출액에 대해 정율제로 로열티를 부과하며 5%만이 정액제를 활용하고 있다(임영균 외, 2012).

규 브랜드의 개설에 더 관심이 높은 편이다.[5] 또한 미국의 경우에는 71%의 가맹본부가 어떤 형태로든 가맹점의 영업 지역을 보호하고 있는 반면, 우리나라의 경우에는 영업 지역을 보호하고 있는 가맹본부는 전체 가맹본부의 약 33%에 불과하다(Lafontaine and Blair, 2009 ; 임영균 외, 2010).

그리하여 우리나라의 경우 가맹점 수가 50개 미만인 프랜차이즈가 2,700여 개에 달할 정도로 소규모라고 할 수 있다. 즉, 프랜차이즈 고유의 장점은 제대로 발휘되지 않고 있으며 단점은 크게 나타나고 있다고 볼 수 있다. 그러므로 협동조합형 프랜차이즈 모델에 대한 수요는 상대적으로 높다고 할 수 있다. 그런데 누가 이러한 비즈니스 혁신을 추진할 것인가의 문제에 직면하게 된다. 협동조합형 프랜차이즈 모델은 자영업자 5~10명의 규모가 아니라 최소한 100명 이상의 점포주가 협동해야 규모의 경제가 실현되고, 협동의 가치가 협동을 실현하는 데 소요되는 비용을 넘어설 수 있다. 이러한 장기적인 투자를 누가 시도할 것인가. 협동조합형 프랜차이즈 모델은 두 가지 종류의 주체, 즉 조합원 리더와 네트워크(프랜차이즈) 개발자의 결합에 의해 성공할 가능성이 높다. 그러므로 무엇보다도 비즈니스 측면에 능력 있는 소상공인 중에서 협동의 가치에 열정적인 리더를 발굴하는 일이 중요할 것이다. 그리고 프랜차이즈를 통해 자신의 비즈니스 아이디어를 실현하고자 하는 프랜차이즈 개발자들에게 협동조합이 한국형 프랜차이즈 모델의 한계와 문제점을 극복하는 중요한 대안이 될 수 있다는 점을 설파하는 일이 시급하다고 할 수 있다.

4 2008년 조사에 따르면, 계약서상에 로열티를 부과하고 있는 국내 가맹본부는 약 45%에 달하지만 실제로 이를 수령하고 있는 가맹본부는 10%에도 미치지 못하는 것으로 추정되고 있다(임영균 외, 2012).

5 그러므로 우리나라의 프랜차이즈 시스템의 관행에서는 본부가 가맹점에 대해 로열티보다는 가입비와 원 · 부자재의 공급 및 물류 서비스를 제공하여 이익을 획득하는 구조이기 때문에, 미국 버거킹 가맹점들의 원 · 부자재 공동구매협동조합인 Restaurant Services, Inc.(RSI)와 같은 조직을 설립하는 데 가맹본부가 반대할 가능성이 매우 높다고 할 수 있다.

참고문헌 · 임영균 · 윤홍근(2012).『프랜차이즈 관계론』, 문음사.
· 임영균 · 최영호(2010).『가맹사업 규제 정합성 제고에 관한 연구』, 공정거래위원회.
· 장종익(2012).『유럽 주요 국가 소비자협동조합의 성패 요인 분석에 관한 연구』, (재)아이쿱협동조합연구소.
· 장종익(2014).「사업자협동조합의 발전 가능성 탐색」,『한국협동조합연구』32권 3호, pp. 179~198.
· 장종익(2015).『협동조합 비즈니스 전략』, 동하.
· Castrogivanni, G., J. Combs, and R. T. Justis(2006). "Resource Scarcity and Agency Theory Predictions Concerning the Continued Use of Franchising in Multi-outlet Networks,". *Journal of Small Business Management*, 44(1) : 27-44.
· Choukroun, M.(2013). *Le Commerce Associé : Entreprendre Autrement Pour Réussir*, Dunod, Paris.
· Combs, J., S. Michael, and G. Castrogivanni(2004). "Franchising : A Review and Avenues to Greater Theoretical Diversity," *Journal of Management*, 30(6) : 907-931.
· Gassenheimer, J., D. Bauscus, and M. Baucus(1996). "Cooperative arrangements among entrepreneurs : an analysis of opportunism and communication in franchise structures," *Journal of Business Research*, 2963(95) : 67-79.
· Lafontaine, F. and R. D. Blair(2009). "The evolution of franchising and franchise contracts : Evidence from the United States," *Entrepreneurial Business Law Journal*, 3(2) : 382-434.
· Lafontaine, F., and P. Kaufmann(1994). "The evolution of ownersip patterns in franchise systems," *Journal of Retailing*, 70(2) : 97-113.
· Paswan, A. and M. Wittmann(2009). "Knowledge management and franchise systems," *Industrial Marketing Management*, 38 : 173-80.
· Sorenson, O., and J. Sorensen(2001). "Finding the right mix : fr anchising, organizational learning, and chain performance," *Strategic Management Journal*, 22(6-7) : 713-724.

김정원
전북대학교 사회과학연구소
학술연구교수

소셜 프랜차이징의 개념과 특성에 대한 이해

> 역사적으로 발전이나 성장은
> 항상 복제와 함께 이루어져왔다.
> 복제는 베끼는 것과는 다르다.
> 아이디어와 접근 방법을 전파하는 것이다.
> 네트워크를 통한 규모화를 시도하는 것은
> 지속가능성의 추구와
> 사회적 영향력의 확대라는 측면에서
> 고려해볼 만한 방법이다.
> 소셜 프랜차이징은 그것의 일환이다.
> 그런 의미에서 소셜 프랜차이징은
> 지금 사회적경제 조직들에게 혁신적인
> 접근의 하나가 될 수 있을 것이다.

들어가며

아직 익숙한 용어는 아니지만 최근 사회적경제의 조직화 현장에서 드문드문 들려오는 용어 중 하나가 소셜 프랜차이징social franchising이다. 자영업이 유독 많은 한국에서 우리는 프랜차이즈 업체에 포위되어 있다고 해도 과언이 아닐 정도로 프랜차이징은 우리에게 가깝이 다가와 있다. 그럼에도 불구하고 한국에서 프랜차이징은 어두운 이미지를 가지고 있다. 그것은 이른바 갑을 관계, 화폐를 매개로 한 위계적인 인간관계를 표현하는 용어가 사회적으로 수용되는 데 큰 기여를 한 것이 일부 프랜차이즈 대기업들이었기 때문이다. 이런 이유로 사회적경제 현장에서 프랜차이징 방식의 조직화에 대한 고민이 오래전부터 나왔음에도 실제 조직화를 위한 시도가 쉽게 이뤄지지는 않았다. 심지어 성공적인 소셜 프랜차이징으로 제법 알려진 한 협동조합은 과거 홈페이지에 굳이 프랜차이즈 기업이 아니라 협동조합임을 강조한 적이 있을 정도로 프랜차이징이라는 조직화 방식은 사회적경제 현장에서 쉽게 선택하기 어려운 접근이었다.

그러나 최근 이와 같은 태도에 변화가 일고 있다. 어느 틈엔가 사회적경제의 조직화 방식 중 하나로 소셜 프랜차이징이라는 용어가 사용되기 시작하더니, 심지어 이제는 그것을 적극적으로 표방하는 사례도 심심찮게 등장하고 있다. 그러나 아직 국내에서 성공적으로 소셜 프랜차이징 조직화를 이룬 사례를 찾는 것은 쉽지 않다. 소셜 프랜차이징에 대한 현장의 이해가 아직 깊지 않은 것이 하나의 이유이다. 그런 의미에서 소셜 프랜차이징이 무엇인지를 짚어보는 일은 중요한 시도라 할 수 있다. 소셜 프랜차이징에 대한 이해를 도모하기 위해, 크게 다섯 부문으로 나누어서 이야기를 전개하고자 한다. 첫째, 소셜 프랜차이징의 개념을 소개하고 둘째, 소셜 프랜차이징이 등장하게 된 배경이 무엇인지 짚어본다. 셋째, 소셜 프랜차이징을 조직할 경우 유념할 점을 제시하고 넷째, 소셜 프랜차이징의 핵심 요소와 성공 요인을 제시한다. 마지막으로, 한국에서 소셜 프랜차이징

의 과제를 짚어보기로 한다.

1. 소셜 프랜차이징의 개념에 대한 이해

소셜 프랜차이징에 대한 표준적인 정의는 아직 존재하지 않는다. 사회적 경제 조직이 자신들과 같은 사회·경제적 목적을 달성하기 바라는 다른 사회적경제 조직에게 지식knowledge을 전해주는 방법(Bartilsson, 2012)이라는 매우 추상적인 수준의 정의가 있는가 하면, 종종 사회적경제 영역에서 시도되는 사업의 '복제replication' 또는 '확대scaling' 그 자체를 소셜 프랜차이징으로 규정하는 경우도 있다(Temple, 2011). 이런 혼란에 대응하기 위해 2007년 베를린에서 열린 국제소셜프랜차이즈 대표자회의에서 결론을 내려는 시도를 하기도 했으나 동의가 이루어졌다고 보기 어렵다는 평가이다. 다만, 사회적경제의 확대 전략으로 평가받으며, 사회적경제 조직들이 "사회적 목적을 달성하기 위해 상업적 프랜차이즈의 구조"를 활용하는 것을 지칭하는 것이 일반적 인식이라 할 수 있다(Bleyer et al., 2009 ; Fleisch, 2008 ; Temple, 2011).

소셜 프랜차이징 역시 프랜차이징이란 형식을 취하기 때문에 시스템의 측면에서 볼 때는 프랜차이징의 일반적 작동으로부터 크게 벗어나는 것은 아니다. 가령, 다른 지역에 복제할 수 있는 원형prototype, 매뉴얼, 브랜드, 협약 내용, 표준화된 교육·훈련 시스템, 평가와 품질 관리 방안에 관한 체계적이고 표준화된 방법 등은 프랜차이징이라면 공통적으로 적용되어야 할 것들이다(Fleisch, 2008). 그런가 하면 '입증된 사업 모델과 쉬운 학습', '수준 높은 사전 개발upfront development과 지속적인 투자 및 의무', '공유된 정체성과 가맹본사의 리스크 존재', '법적 계약과 특정 지역에서의 사업 허가, 수수료' 등도 상업적 프랜차이징과 소셜 프랜차이징 모두에게 공통적인 점들이다(Temple, 2011).

그러나 상업적 프랜차이징과 소셜 프랜차이징 간에는 근본적인 차이가 존재한다. 그 첫째는 목표의 차이이다. 상업적 프랜차이징의 목표는 이윤 추구라는 재무적인 측면에 서 있으나 소셜 프랜차이징은 사회적(그리고/또는 환경적) 측면에 서 있으며, 사회적 영향력과 사명mission이 종종 근본적인 목표로 작동한다. 두 번째는 가맹점의 선택에서도 차이가 존재할 수 있다는 점이다. 상업적 프랜차이징의 가맹점들은 하나의 조직이라기보다 대체로 개별 행위자들이지만 소셜 프랜차이징에서는 이런 경우가 상대적으로 적으며, 소셜 프랜차이징에서 가맹점은 재무적 측면뿐 아니라 가맹본사의 사회적 목적을 공유해야 한다. 이는 소셜 프랜차이징에서 가맹점을 선택하는 기준의 핵심이라 할 수 있다. 이외에도 소셜 프랜차이징의 가맹본사는 그들이 다가서고자 하는 가치와 문화를 좀 더 강조할 가능성이 있으며, 사명을 달성하고자 하는 일환으로 유사한 (비영리) 법적 구조를 갖는 가맹점들만을 선택하려고 할 수 있다(Temple, 2011). 세 번째로는 동기부여에서의 차이이다. 아무래도 수익을 추구하는 상업적 프랜차이징에 비해 소셜 프랜차이징은 가맹점들에게 적극적인 동기를 부여하기 어려울 가능성이 크다. 그래서 프랜차이즈 모델을 가맹점들이 따르도록 강제하고 확인하는 데 어려움이 있을 수 있다(Higgins et al., 2008). 이밖에 투자 리스크를 가맹점에게 전가하는 경향이 약한 점, 수수료를 적게 책정하거나 금전 외의 수단으로 수수료를 적용하는 경우도 있는 점, 기부자들처럼 도움을 제공하는 이들이 존재한다는 점도 차이로 언급된다(Fleisch, 2008). 리차드슨과 베를로위츠(Richardson & Berelowiz, 2012)는 이와 같은 차이를 좀 더 일목요연하게 정리해 다음 〈표〉와 같이 제시한다.

〈표〉 상업적 프랜차이징과 소셜 프랜차이징 비교

	상업적 프랜차이징	소셜 프랜차이징
운영	규칙에 기반	가치에 기반
관계성	상업적 책무에 기반	사회적 영향력 책무에 기반
재정	부채나 자기자본 또는 수익금에서 조달	보조금에 대한 추가 의존 종종 부채에 대한 기피
위험에 대한 태도	재무 수익의 안정	수혜자의 위험과 재무 수익의 균형
시장	재화와 서비스에 대한 소비자들의 비용 지불	종종 서비스 이용자들(또는 수혜자들)이 아닌 대리인(소비자 또는 후원자)이 지불 또한 시장 주도적이 될 수도 있음
성공 측정	재무적 실적, 성장, 개선된 이윤 가능성, 경쟁력을 갖춘 장벽의 증가	사회적 영향력의 성장, 사회적 영향력의 전파와 재무적 독립, 그리고 생존 능력에서 더 큰 효율성/효과성
가맹점	일반적으로 개인	일반적으로 자선단체 또는 기타 제3섹터 조직

자료 : Richardson & Berelowitz(2012: 30)에서 인용

소셜 프랜차이징의 초기 모델은 주로 개발도상국의 보건의료 부문을 중심으로 보고되어왔다. 네팔의 상기니Sangini나 파키스탄의 그린스타Green-Star가 대표적인 사례이다. 이 사례들은 사회적경제 조직이 가맹본사로서의 역할을 하고 작은 의원이나 약국, 전문 매장들이 가맹점으로서의 역할을 한다(Grace, 2002). 이들의 출현 이후 점점 더 많은 조직들이 사회적경제 측면에서 프랜차이징이라는 방식이 가진 잠재력을 인식하고 그 실천을 조직해가기 시작한다.[1] 그런가 하면 최근 사회적기업, 자선단체를 지원하는 조

1 이 사례들 외에도 아시아나 아프리카에서 보고되는 소셜 프랜차이징의 대부분은 보건의료 영역에서 나타나고 있다.

직들이나 유럽사회기금Europe Social Fund 등에서 소셜 프랜차이징 방식을 통한 프로젝트 개발[2]을 권고하는 경향도 증가하고 있다(Fleisch, 2008).

지표상으로 볼 때 소셜 프랜차이징은 사회적경제의 일반적 작동 메커니즘에서 아직까지는 그 비중이 미미한 실정이다. 그러나 차츰 양적 증가가 이뤄지고 있다고 본다. 가령, 블레이어(Bleyer et al., 2009)는 미국의 프랜차이즈 기업 중 100개 미만이 비영리 조직에 의해 운영됨을 보고한다. 리차드슨과 베를로위츠(Richardson & Berelowiz, 2012)는 영국에서 운영 중인 소셜 프랜차이징은 95개이며, 그 외 유럽 각국에서 45개가 운영되는 것으로 확인된다고 말한다. 바틸손(Bartilsson, 2012)에 의하면 유럽에서 63개의 소셜 프랜차이징이 확인되는데, 그중 40%가 지난 5년 이내에 처음 프랜차이즈를 출범시켰고, 80%가 10년이 채 되지 않았음을 지적하면서 사회적경제에서 최소 1만여 개의 직업을 창출했다고 보고한다. 그리고 여기서 고용된 이들의 65%는 노동시장의 취약계층이라고 한다. 연구자에 따른 소셜 프랜차이징 규모의 차이가 존재하고 또 많은 숫자는 아니지만 소셜 프랜차이징이 확산되고 있음은 분명하다고 할 수 있다.

2. 소셜 프랜차이징의 등장 배경 : 지속가능성과 사회적 영향력의 확대

프랜차이징은 영리 부문에서 시작된 사업의 조직화 방법론이다. 영리 부문에서 시작된 조직화 방법론이 왜 사회적경제 영역에서 관심을 끌게 되고 그것을 활용하는 사례가 늘고 있을까? 여기에는 크게 두 개의 관심사가 작동한다. 그것은 경제적 측면과 사회적 측면으로 구분할 수 있다. 전자는

2 대표적인 사례가 EQUAL 프로젝트이다. 유럽사회기금에서 2001~2007년에 운영했던 이 프로젝트는 소셜 프랜차이징과 관련해서도 적극 지원을 했는데 남유럽에서 청년 실업자(특히 젊은 여성 및 장애인)들이 운영하는 사회적기업 네트워크를 지원했으며, 여행 분야의 LE MAT나 돌봄서비스 분야의 CASA와 같이 상당히 성공적으로 조직된 소셜 프랜차이징의 초기 조직화를 지원하기도 했다.

‘규모화를 통한 지속가능성의 추구’이다. 후자는 ‘사회적 영향력의 확대’이다. 물론 이 둘은 별개가 아니라 밀접하게 결합되어 있다.

사회적경제의 각급 조직들은 시장경제의 대안을 추구한다고 하지만 실상은 시장경제와 분리되어 있는 것이 아니라 시장경제와 접촉하고 교류하며 경쟁한다. 따라서 경제적인 측면에서의 지속가능성은 사회적경제 조직들을 아우르는 중요한 과제일 수밖에 없으며 지속 가능할 수 있는 수준의 성장 또한 중요한 과제이다. 소셜 프랜차이징은 바로 이에 대한 해법이다. 규모화를 통한 지속가능성을 추구한다고 할 때—여기서 말하는 규모화는 특정 조직의 덩치를 키우는 것이 아니다— 그것은 협력을 통해 함께 성장하는 것을 말한다. 협력을 통해서 성장한다는 것은 프랜차이즈 시스템을 적용해 각 지역의 조직들이 역할을 분담하고 협력하면서 자체적으로 비즈니스 차원에서 일정한 성취를 가짐과 동시에, 그 성취를 바탕으로 사회문제의 해결(예 : 취약집단의 고용 창출, 환경문제의 해결, 사회서비스의 공급 등)을 시도하며, 사회적 가치의 확산(예 : 노동자들의 경영 참여, 민주적인 기업 운영 등)을 함께 도모하는 것이다. 규모화를 통한 지속가능성은 경제적 측면에서만 머무르는 것이 아니라 사회적 영향력의 확대와 직결된다고 할 수 있다. 가령, 영국에서 프랜차이즈를 통해 새로운 사업과 일자리 창출에 도움을 제공해 실업문제에 대처하고자 하는 사회적기업 ‘Franchising Works’의 설립자 사이먼 리치Simon Ritchie는 사회적기업가들은 사회적 편익social benefit을 창출하는 것뿐 아니라 사회적 영향력을 극대화하는 데 활용 가능한 자원을 효과적이고 효율적으로 이용하는 도덕적 의무를 갖는다는 것을 강조하면서 이를 성공적으로 추동하는 가장 효과적인 방법 중 하나가 프랜차이징이라고 이야기한다(Ritchie, 2011).

그의 주장처럼 프랜차이징이 효과적인 방법론이 될 수 있는 것은 일종의 연결망network 효과로 인해서이다. 프랜차이징의 시스템에서 가맹본부와 가맹점, 가맹점과 가맹점은 연결망을 형성하는 관계이다. 이들은 연결망 내에서 지식과 정보의 공유를 통해 실패의 위험을 줄여갈 수 있고 서로 협

력을 통해 더 큰 사회적 영향력을 발휘할 수 있다. 이와 같은 방식의 규모화는 혼자 알아서 모든 것을 해결해야 하는 개별 조직과 비교할 때 비용의 측면에서 효과적인 방법으로 평가받는다(Fleisch, 2008).

그런데 아직까지 국내에서 사회적경제 조직들의 운영은 많은 경우 영세한 규모와 제한적인 시장이라는 한계를 가지고 있다. 또한 창업에서 실질적인 사업 운영에 이르는 일련의 과정이 자구적으로 이뤄지는 경우가 대부분이다. 그렇기 때문에 지속가능성은 종종 위협을 받으며, 그로 인해 사회적 영향력을 가지기보다 지원을 받아야 할 존재로 여겨지곤 한다. 이런 한계를 넘어 지속가능성을 확보하고, 성공적인 모델을 바탕으로 사회적 영향력을 좀 더 확산시키기 위해서는 새로운 접근을 고민해야 한다. 그런 흐름 속에 소셜 프랜차이징이 위치해 있다. 소셜 프랜차이징은 사회적경제에서 또 하나의 혁신적인 접근이라고 할 수 있다.

3. 소셜 프랜차이징 조직 과정에서 유념해야 할 점

소셜 프랜차이징으로의 시도는 언제가 가장 적합할까? 항상 그렇지만 '적당한 시기'가 언제나 문제이다. 적당한 시기의 문제는 좀 더 확실한 성공가능성과 결부된다. 그러나 모든 조직들이 처한 상황이 다르므로 소셜 프랜차이징을 언제 시도해야 하는지에 대한 정답은 없다. 유럽의 소셜 프랜차이징들을 보면, 창업비용도 수백 유로에서 1,500만 유로에 이를 정도로 다양하며, 손익분기점에 이르는 기간은 2~5년 또는 그 이상에 이르기도 한다(Richardson & Berelowiz, 2012). 물론 사업적 실패를 경험하는 경우도 종종 발생한다. 따라서 구체적인 어떤 내용을 제시하기보다는 소셜 프랜차이징을 시도하려는 조직이 유념해야 할 점들을 설명하는 것이 적절할 것이다. 크게 다음과 같은 점들을 이야기할 수 있을 것으로 보인다.

첫째, 확실한 시장 잠재력이 뒷받침해줄 때 프랜차이징 방식을 시도해야

한다. 시장 잠재력은 제품과 서비스의 장기 수요를 보장해주는 데 중요하며, 결과적으로 프랜차이즈 시스템이 오랫동안 유지될 수 있도록 하는 요소이다.

둘째, 비즈니스 컨셉 자체가 프랜차이즈에 적합한 것이어야 한다. 이는 해당 프로젝트가 성공적이라는 것이 증명되어야 하고, 복제하는 것이 당연하다고 할 만큼 성숙되어 있어야 한다는 것이다. 가령, 소셜 프랜차이징과 관련해 비교적 안정적으로 정착된 사례로 평가받는 ㈜두레마을[3]은 일본에서 도입한 '에어 세차'라는 기술을 중심으로 저숙련·저비용으로 사업의 조직화가 가능해 취약집단의 접근성이 뛰어나다는 점을 비즈니스 컨셉을 설정했다.

셋째, 비즈니스 컨셉의 전파 적합성은 또 다른 중요한 성공 요소이다. 프랜차이즈 시스템은 복제를 통해 퍼져나간다. 그러므로 비즈니스 성공 요소들은 반드시 표준화 가능성이 높고, 복제가 가능하며, 미래의 가맹점들에게 교육하기 쉬워야 한다. 프랜차이즈가 주로 소매업이나 서비스업과 같은 노동집약적 업종에서 나타나는 것은 업종의 성격이 비즈니스 컨셉의 전파에 유리하기 때문이다.

넷째, 충분히 훈련받은 가맹점들이 없으면 프랜차이즈 시스템은 실패할 수밖에 없다. 따라서 가맹점이 될 수 있는 이들의 풀pool이 있어야 한다. 바로 잠재적 가맹점들이다. 온케어, 서로좋은가게, 두레마을, 희망나르미 등 한국의 초기 소셜 프랜차이징들은 자활사업을 기반으로 등장했다. 이는 지역 자활센터 및 자활기업들이 잠재적 풀로서 역할을 했음을 의미한다.

다섯째, 가맹본사 및 가맹점이 사업 운영을 통해서 재정 조달이 가능할 만한 수입을 올릴 수 있어야 한다. 기초가 부실하면 반드시 실패하기 마련이다. 비즈니스 컨셉의 개발이나 확대를 위한 재정, 가맹점 모집, 컨설팅과

3 두레마을은 충남 연기지역 자활센터의 청소세차 자활공동체가 독립해 2009년 5월 설립한 주식회사로 노동 소외계층에 대한 일자리 창출은 물론 친환경 세차, 청소사업을 통한 수익금을 사회에 재투자하는 사회적기업이다. (편집자 주)

교육 훈련, 마케팅 및 다른 서비스 운영을 위해서는 자본이 필요하다. 이런 비용은 장기적으로는 가맹점의 수수료로 충당되어야 하지만 초기에는 가맹본사가 책임져야 한다. 이는 소셜 프랜차이징이 활성화되기 위해서는 가맹본사가 안정적인 기반을 확보할 수 있느냐가 관건임을 의미한다.

여섯째, 가맹본사가 가맹점에 대해 역할 모델이 될 수 있어야 한다. 가맹본사는 가맹점을 이끌고 도움을 주는 컨설턴트 역할을 해야 하므로 다방면에서 풍부한 노하우와 경험을 갖춰야 한다.

일곱째, 소셜 프랜차이징을 조직할 때 초기부터 의무와 기대치를 명확하게 해야 한다. 그러지 않을 경우 프랜차이즈를 구성하는 각 주체 간에 사업의 진행과 성취, 각각의 역할 등에 대해 공유를 이뤄내기가 어렵다. 공유를 이뤄내기 어려우면 내부의 갈등에 대한 대처 능력이 현저히 취약해지게 되고 프랜차이즈의 운영은 어려움에 빠지게 된다.

이와 같은 점들과 함께 준비하는 과정에서 조직 내부에 대한 진단도 필요하다. 우리 조직의 강점과 약점, 그리고 무엇을 통해 약점을 개선할 수 있을 것인가를 분석해야 한다.

4. 소셜 프랜차이징의 핵심 요소와 성공 요인

소셜 프랜차이징이 제대로 작동하려면 그것을 가능하게 하는 요인들이 존재해야 한다. 파키스탄에 위치한 대표적인 소셜 프랜차이징인 그린스타GreenStar의 프랜차이징 모델을 분석한 맥브라이드와 아메드(Mcbride & Ahmed, 2001)는 소셜 프랜차이징으로서 기능을 수행하는 데 갖춰야 할 핵심 요소로 크게 네 가지를 제시한다.

첫째, 비즈니스 유형은 프랜차이즈를 통해 제공되는 제품 및 서비스와 그것들이 가맹점에서 제공되어야 하는 방식을 규정한다. 둘째, 브랜드는 소비자의 마음속에 프랜차이즈와 결합하는 지점을 연결한다. 브랜드는 일

종의 광고로서 소셜 프랜차이징의 커다란 자산을 구축하게 되며, 따라서 이는 프랜차이즈가 성공하기 위한 중요한 요소이다. 셋째, 가맹점들은 고품질의 제품과 서비스를 고객(또는 수혜자)에게 제공해줄 수 있어야 한다. 이는 프랜차이즈 내에서 적절한 품질 보증 메커니즘을 갖춰야 함을 뜻한다. 물론 이 메커니즘에는 가맹점들이 구체적인 품질 표준에 부합하는 제품과 서비스를 제공할 수 있도록 가맹본사가 훈련과 지원을 제공하는 것을 포함한다. 넷째, 가맹본사가 제공하는 훈련과 지원은 곧 모니터링과 교육 메커니즘으로 연결된다. 그리고 모니터링과 교육은 가맹점들이 프랜차이즈의 원형에 부합하고 있음을 확인할 수 있도록 해준다.

위와 같은 네 요소는 실은 상업적 프랜차이징에서도 적용되는 것들이다. 그런 의미에서 상업적 프랜차이징과 다른 뭔가가 소셜 프랜차이징에는 추가되어야 한다. 그게 무엇일까? 첫째, 자체의 미션이 분명해야 한다. 그것이 존재하지 않으면 단지 비즈니스적인 성공이 우선시될 수밖에 없다. 이럴 경우 설사 비즈니스 측면에서 성공한다 하더라도 사회적 가치의 확산에는 성공하지 못하며, 비즈니스적 성취의 확장 욕구를 제어하는 데도 어려움을 겪을 가능성이 크다. 둘째, 학습 문화를 들 수 있겠다. 소셜 프랜차이징은 가치에 기반하여 운영되는 시스템인데, 이러한 가치는 끊임없는 성찰과 학습이 이뤄지지 않으면 유지되기 어렵다. 그런 의미에서 학습 문화는 소셜 프랜차이징의 핵심 요소 중 하나이다. 셋째, 사회적기업가를 들 수 있다. 사회적기업가는 사적 가치가 아니라 사회적 가치를 만들고 유지하는 존재이며, 이를 위해 새로운 기회를 인지하고 끊임없이 추구한다. 또한 혁신과 적응, 학습의 과정에 지속적으로 참여하고, 사회문제를 해결하기 위한 결과를 만들어내는 데 책임감을 갖는 존재이다(Dees, 2001). 사회적기업가의 이런 특성은 사회적기업가가 소셜 프랜차이징에서는 정체성과 관련한 지점임을 뜻한다. 그런 의미에서 사회적기업가야말로 소셜 프랜차이징에서 빼놓을 수 없는 핵심 요소라고 할 수 있겠다.

그러면 소셜 프랜차이징의 성공 요인은 무엇일까? 리차드슨과 베를로

위츠(Richardson & Berelowitz, 2012)는 영국의 실패한 소셜 프랜차이징인 Aspire에 대한 분석을 통해 다음과 같은 점들을 성공 요인으로 제시한다.[4] 첫째, 프랜차이즈로 시도하기 전에 초기 비즈니스 모델의 구축과 검증이 필요하다. 둘째, 견실한 비즈니스 경험이 필수적이다. 셋째, 너무 많은 영역에서 사회적 영향력을 달성하려고 노력하는 것은 위험하다. 넷째, 취약계층을 고용하는 것을 목적으로 할 경우 기업의 직원이 될 잠재적 대상은 채용 이전에 고용지원 프로그램을 준비해서 적응 가능성을 확인하는 것이 필요하다. 다섯째, 가맹본부와 가맹점, 가맹점과 가맹점 간의 의사소통이 중요하다. 여섯째, 수입 흐름의 다양성은 커다란 장점이다. 일곱째, 가맹점들이 권리 외에 책임성도 함께 인지하고 약속하는 투명한 프랜차이즈 계약이 필수적이다. 여덟째, 프랜차이징을 구성하는 행위자들은 신규 프랜차이즈가 이윤을 내기까지 오랜 시간이 걸린다는 것을 알고 있어야 한다.

여기에 덧붙인다면, 2011년 제노바에서 열린 ESFN European Social Franchising Network 워크숍에서 정리된 내용이 포함될 수 있을 것이다. 앞의 주장과 유사한 부분도 일부 있지만 소개해본다. 첫째, 입증되고 복제할 수 있는 사회적 비즈니스이어야 한다. 둘째, 우선적으로 질 좋은 제품과 서비

4 소셜 프랜차이징의 대표적인 실패 사례로 언급되곤 하는 영국의 Aspire는 1998년에 노숙인의 자립을 도모하기 위한 일환으로 브리스톨에서 설립된 사회적기업이다. 사업은 노숙인 또는 노숙 경험을 가진 이들이 공정무역 제품의 상품 목록을 가정에 방문해서 홍보하고 제품을 배달하는 것이었다. 사업 초기에 언론의 관심이 컸고 자원봉사자들의 적극적인 결합으로 성공적인 조직화가 이루어졌다. 이에 고무된 창업자들은 프랜차이즈 방식의 사업을 시도했고 첫 해에만 9개의 가맹점을 여는 등 급속한 성장세를 보였으나 오래 가지 못해 어려움에 빠지기 시작했고, 2003년에는 현금유동성 위기에 봉착하고 만다. 결국 2004년에 파산전문가를 영입하고 사업을 접게 된다. Aspire가 실패한 데에는 몇 가지 요인이 작용하는데, 우선 노숙인 또는 노숙 경험을 가진 이들에게 풀타임 고용을 제공하겠다는 목표가 현실에 들어맞기 어려웠다는 점을 들 수 있다. 가맹점의 관리자들은 이들에 대한 지원과 감독을 병행하면서 소진되었다. 또한 기업이 판매할 수 있는 제품의 양도 많지 않았고 고객의 범주가 좁은 것도 한계였다. 가맹점들 중 비즈니스 경험이 있거나 사회적기업에서의 경험을 가진 이들이 적었다. 특히 가맹본사가 고용에 초점을 둔 데 반해 가맹점들은 재활에 초점을 두는 경향이 강했는데 이는 사업에 대한 서로의 이해가 달랐음을 말해주는 것이기도 했다. 이런 상황들이 복합적으로 작용하면서 가맹본사와 가맹점의 관계는 점차 악화되었고, 결국 Aspire의 소셜 프랜차이징 조직화는 실패한다.

스 제공에 초점을 두고, 사회적 가치는 여기에 덧붙여지는 것이어야 한다. 물론 사회적 목적을 중시하는 것은 사회적기업의 존재 이유이고 달성해야 할 필수적인 것이다. 셋째, 사업 초기에 서두르지 않고 성장할 수 있는 역량을 갖춰야 한다. 프랜차이즈로 조직되는 초기 단계는 많은 것이 검증되지 않았으므로 준비 과정을 서두르지 않는 것이 필수적이다. 넷째, 가맹점들은 사업 능력이 있어야 한다. 다섯째, 네트워크 내에서 각 행위자들이 명백한 역할과 일관된 가치를 가져야 한다. 프랜차이즈 시스템은 네트워크이므로 가치는 네트워크 내 전체 집단을 포괄해야 하며, 가맹본사는 가치의 활성화에 대한 책임이 있다. 또한 공식적인 네트워크이기 때문에 행위자들 간에 투명하고 명료한 역할이 있어야 한다. 여섯째, 가맹본사는 비즈니스 컨셉을 발전시키기 위해 재무적인 자원을 가지고 있거나 만들어야 한다. 일곱째, 기업의 사회적 미션에 대한 진심을 유지해야 한다. 여덟째, 상호성과 공동체성에 기반해야 한다. 가맹점들이 불만족스러워하는 시스템은 생존하기 어려우므로 가맹본사는 이들에게 좋은 서비스를 제공하는 데 초점을 두어야 한다. 그러나 그것은 연대적인 시스템이어야 하며, 또한 변화를 이해하고 그것을 준비하는 시스템이어야 한다.

5. 한국에서 소셜 프랜차이징의 과제

한국에서 소셜 프랜차이징을 최초로 표방한 조직은 '온케어'이다. 온케어는 2008년에 보건복지부가 사회서비스 분야에서 기업형 산업을 육성할 계획을 밝히고 공모한 사회서비스선도사업에 참여했던 중앙자활센터가 런칭을 했다. 온케어는 돌봄서비스를 비즈니스 컨셉으로 하고 지역 자활센터를 잠재적 가맹점으로 설정하며 급속한 성장을 이루어냈으나 정부 지원 기간이 종료되면서 가맹점의 이탈이 확산되었고, 결국 오래 가지 못해 폐업을 하고 말았다. 온케어의 시도는 실패로 끝나고 말았지만 이후 지역 자활

센터와 자활기업을 기반으로 한 소셜 프랜차이징 시도는 계속 진행되었다. 앞에서 언급한 두레마을, 서로좋은가게, 희망나르미 등이 그것이다. 희망나르미는 2015년에 사회적협동조합으로 전환을 하기도 했다. 그런가 하면 몇 년 전부터는 지역 자활센터와 자활기업을 넘어선 소셜 프랜차이징의 확장이 이뤄지고 있기도 하다. 일부 사회적기업이 가맹점을 모집하면서 소셜 프랜차이징을 표방하는가 하면, 협동조합 중에서도 소셜 프랜차이징을 시도하려는 사례들이 나타나고 있다. 또는 애초부터 프랜차이즈 시스템을 갖췄던 기업이 협동조합으로 전환한 경우도 등장했다. 마을 카페나 동네 빵집을 운영하는 이들이 모여서 협동조합으로 가맹본부를 만드는 경우도 보고되고 있다.

그러나 극히 예외적인 경우를 제외하고는 소셜 프랜차이징으로서 전형적인 운영을 보여주는 사례를 찾기는 쉽지 않다. 소셜 프랜차이징을 표방한 조직들을 보면 실제로 프랜차이즈 시스템을 충실하게 구성하지 못하거나 사회적 가치를 뚜렷하게 정립하지 못한 채 비즈니스적인 측면에 초점을 두는 경향이 지배적인 것으로 보인다. 심지어 비즈니스 컨셉에 대한 충분한 검증도 이루어지지 않은 상황에서 소셜 프랜차이징을 내세우는 경우도 있다. 소셜 프랜차이징은 개별 사회적경제 조직이 시장에서 경험하는 난관을 네트워크라는 특성을 활용한 역할 분담과 시스템화를 통해서 효과적으로 대응할 수 있는 강점을 가지고 있으며, 그것의 성공적인 운영은 사회적경제의 규모를 확장하는 데 도움이 될 수 있다. 그래서 차츰 확대될 것은 분명하다. 그러나 더 나은 자리매김을 위해서는 몇 가지 해결해야 할 과제가 있다. 다음과 같은 것들이다.

첫째, 프랜차이즈 시스템에 대한 사회적경제 조직들의 제대로 된 이해가 필요하다. 프랜차이즈 시스템을 막연하게 영리 기업의 모델이라고만 생각하는 것도 문제일 수 있지만 제대로 된 시스템을 구성하지도 않은 채 소셜 프랜차이징을 표방하는 것도 문제이다. 프랜차이즈 시스템은 사업의 복제이고 지역을 넘어서는 네트워크라는 추상적 내용은 물론 비즈니스 컨셉, 계

약과 그에 따른 상호 책임, 그리고 조직 내부의 운영과 같은 구체적 내용을 아우른다. 따라서 소셜 프랜차이징을 도모하려면 이에 대한 학습과 실험이 선행되어야 한다.

둘째, 현재 운영되고 있는 소셜 프랜차이징의 경험이 전파되어야 한다. 선행 사례가 실패한 사례든 성공한 사례든 후속 주자들에게는 그 자체로 자산이 된다. 따라서 선행 사례에 대한 학습은 매우 중요하다. 학습을 통해서 후속 주자들은 실패의 위험을 줄이고 성공의 가능성을 높일 수 있을 것이다.

셋째, 사회적경제 조직에게 비즈니스 역량의 배양과 이에 부합하는 조직 문화의 형성이 필요하다. 사회적경제가 시장경제의 대안을 추구한다고 하지만 사회적경제 조직들 역시 재화와 서비스를 판매하는 활동을 한다. 따라서 급진적인 대안성을 목표로 하는 경우가 아니라면 많은 사회적경제 조직에게 일정 수준의 비즈니스 역량과 이에 부합하는 조직 문화는 중요하다. 특히 프랜차이즈 시스템은 협회와 달리 비즈니스 차원의 성취를 중요한 덕목으로 한다. 물론 비즈니스 차원의 성취가 단순히 영리에 초점을 두는 것이라면 소셜 프랜차이징이라 할 수 없다. 성과는 사회적 가치를 추구하는 사회적기업가 정신과 결합해서 나온 결과물이어야 한다. 어쨌든 그것조차도 비즈니스 역량의 배양과 그에 부합하는 조직 문화를 빼고 말할 수는 없다.

넷째, 소셜 프랜차이징은 함께 만들어간다는 것임을 분명히 이해해야 한다. 프랜차이즈 시스템을 도입하게 되면 개별 조직 입장에서 추가적인 비용과 의무가 소요된다. 그럼에도 비즈니스적인 성취가 빠르게 나타나지 않을 수 있다. 이런 상황을 견뎌낼 수 있어야 한다. 추가적인 비용과 의무는 개별적으로 극복해야 하는 어려움을 보다 용이하게 극복하기 위한 부담이며, 비즈니스적인 성취 역시 사회적 가치를 중요시하는 사회적경제의 특성상 빠른 시일 내에 확보하는 것이 쉽지 않다. 가맹본부 역시 가맹점들에게서 이런 문제 제기가 있을 수 있음을 항시 고려해야 한다. 다시 말해서

소셜 프랜차이징은 가맹본부와 가맹점이 함께 만들어가야 한다는 연대의 식이 상호 존재할 때 뿌리 내릴 수 있음을 잊지 말아야 한다.

맺으며

역사적으로 발전이나 성장은 항상 복제와 함께 이루어져왔다. 복제는 베끼는 것과는 다르다. 아이디어와 접근 방법을 전파하는 것이다. 성공적인 사례들은 항상 전파되었으며, 그것을 바탕으로 더 큰 성공을 낳곤 했다. 이것을 굳이 영리 영역으로만 국한할 필요는 없다. 한국의 대표적인 비영리 조직인 YMCA를 보면 그 시스템이 프랜차이즈와 매우 유사하다. iCOOP이나 한살림도 수평적인 전국 네트워크를 구축해 미션을 공유하고 사업과 조직 운영을 표준화해가면서 성공적인 규모의 경제를 구축하고 있다. 네트워크 형태는 아니지만 아름다운가게도 전국적인 조직화를 통해 성공적인 자리매김을 한 사례이다. 모든 사회적경제 조직이 그래야 할 필요도 없고 그럴 수도 없지만 경우에 따라서는 네트워크를 통한 규모화를 시도하는 것은 지속가능성의 추구와 사회적 영향력의 확대라는 측면에서 고려해 볼 만한 방법이다. 소셜 프랜차이징은 그것의 일환이다. 그런 의미에서 소셜 프랜차이징은 지금 사회적경제 조직들에게 혁신적인 접근 방식 중 하나가 될 수 있을 것이다.

참고문헌

· Bartilsson, Sven(2012). *Social franchising-Obtaining higher returns from investments for jobs in social enterprises*. European Social Franchising Network.
· Bleyer, Stephanie., Gwinnell, Daniel., Kamikawa, Maki., Maurice, Emilie(2009). *International Social Franchising : A New Pathway to Independence for INGOs*. Community Wealth Ventures, Inc.
· Fleisch, Hans(2008). *Social Franchising*. Bundesverland Deutscher Stiftungen.
· Grace, Cheri(2002). *A FRAMEWORK FOR SOCIAL FRANCHISING IN INDIA : A Report for The Development for International Development*. John Snow International.
· Higgins, Gerry., Smith, Kevin., Walker, Russell.(2008). *SOCIAL ENTERPRISE BUSINESS MODELS : An Introduction to Replication and Franchising*. CEiS.
· Richardson, Mark., Berelowitz, Dan(2012). *INVESTING IN SOCIAL FRANCHISING*. Internatioanl Center for Social Franichising.
· Ritchie, Simon(2011). *Social Franchising : Scaling up for Success*. THE SHAFTESBURY PARTNERSHIP.
· Temple, Nick(2011). *The Social Franchising Manual*. SOCIAL ENTERPRISE COALITION.

남윤형
중소기업연구원 연구위원

협동조합·프랜차이즈 현황과 소상공인 지원정책

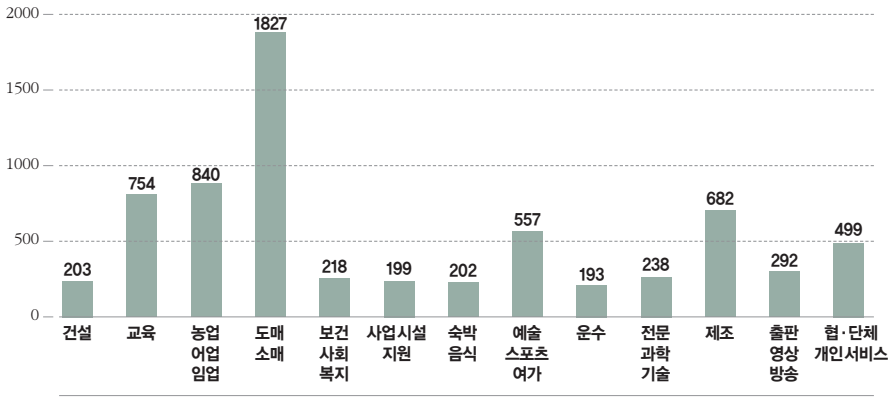
> “소셜 프랜차이징은 “사회적인 가치가 있는 프로젝트의 협력 전략”의 개념으로, “협동조합의 목적을 달성하기 위해 상업적 프랜차이즈의 운영 시스템 장점을 활용하는 것”으로 해석할 수 있다. 결국 협동조합의 조합원인 소상공인들이 각자 보유하고 있는 제품이나 서비스, 운영 방법 등에서의 장점을 협동조합에 제공하고, 협동조합은 이를 취합하여 활용 가능한 부분을 기획하고, 기획된 제품이나 서비스, 운영 방법 등을 표준화된 방식으로 매뉴얼화하여 협동조합 내 모든 조합원들과 공유하는 방식이다.”

1. 협동조합 설립 현황

2012년 12월 협동조합기본법이 시행되면서 전국에 많은 협동조합이 설립되었다. 2016년 8월 현재까지 9,838개의 협동조합이 설립되었는데, 2012년 1개월간 54개가 설립되더니 2013년 3,177개, 2014년 2,843개, 2015년 2,492개, 2016년 8월 5일까지 1,272개가 설립되었다. 시간이 지날수록 조금씩 그 수는 줄어들고 있지만, 법 시행 초기 오프닝 이벤트opening event를 감안한다면 벌써 협동조합의 열기가 식었다고 볼 수는 없겠다.

설립된 협동조합의 유형을 보면, 일반협동조합이 9,280개로 94.3%를, 사회적협동조합이 504개로 5.1%를 차지한다.[1] 대부분의 비중을 차지하고 있는 일반협동조합은 다시 소비자협동조합, 사업자협동조합, 직원협동조합, 다중이해관계자 협동조합으로 구분되는데, 소상공인들이 모여 설립한 협동조합은 사업자협동조합에 속한다. 사업자협동조합은 개별 사업자들이 수익 창출을 위해 공동판매, 공동 자재구매, 공동브랜드 사용 등을

〈그림1〉 업종별 사업자협동조합 설립 현황



자료 : 한국사회적기업진흥원-협동조합(www.coop.go.kr)

1 나머지 일반협동조합연합회(50개, 0.5%)와 사회적협동조합연합회(4개, 0.04%)가 각각 설립되었다.

목적으로 하는 협동조합을 말하는데, 현재 6,945개로 설립된 일반협동조합의 74.8%를 차지하고 있다.[2]

사업자협동조합의 설립을 업종별로 보면, 도·소매업이 1,827개(26.3%)로 가장 높은 비중을 보이고 있으며, 다음으로 농업·어업·임업 등 1차산업이 840개로 12.1%, 교육서비스업이 754개로 10.9%, 제조업이 682개로 9.8% 순으로 설립되었다. 의외로 소상공인 중 많은 비중을 차지하고 있는 숙박 및 음식점업은 202개(2.9%)의 설립에 그치고 있다.

사업자협동조합도 협동조합의 한 유형이기 때문에 공동 소유와 민주적 운영 등 협동조합의 일반적 특징을 지닌다. 또한, 조합원들이 총회에 참가하여 의결권을 행사하고 임원진을 직접 선출하며 특히 각종 위원회에 직접 참여하여 조합 활동을 책임지는 등 민주적 운영을 하는 형태이다. 다른 협동조합 유형과 비교하여 사업자협동조합의 가장 큰 특징은 조합원들이 이미 사업을 하고 있기 때문에 협동조합 자체가 단일 사업체가 아닌 사업연합의 성격을 지닌다는 것이다. 따라서 사업자 조합원들은 자신들의 사업적 기능 중 일부를 사업자협동조합에 적극적으로 위임하는 것이 필요하다. 즉, 조합원과 협동조합 간 사업 기능의 조정을 통한 공동 사업 수행은 사업자협동조합을 설립하는 기본이 된다.

다수의 소상공인들이 협동조합을 설립하는 이유는 규모의 경제, 범위의 경제, 공동브랜드 관리, 단체교섭력, 부족한 경영 능력의 공유 등 사업자협동조합을 통해 얻을 수 있는 장점이 크다는 인식 때문이다. 잘 알려진 것처럼 '규모의 경제economies of scale'는 경제 규모가 커질수록 단위당 생산원가가 낮아진다는 경제 원리로, 소상공인 협동조합의 경우 공동생산, 공동구매 및 판매 등의 과정에서 비용을 절감할 수 있다.

'범위의 경제economies of scope'는 생산 요소의 기능을 조절하여 효율적으

2 소비자협동조합은 304개(3.3%), 직원협동조합은 425개(4.6%), 다중이해관계자협동조합은 1,606개(17.3%)가 설립되어 있다.

로 생산하는 것을 말한다. 즉, 다수의 소상공인들이 연관된 여러 제품이나 서비스를 함께 생산·운영, 판매하는 것이 개별 소상공인의 독립적 활동보다 유리하다. 특히, 소상공인과 같이 소규모 사업의 경우 산업 내 거래비용이 높기 때문에 이異업종 소상공인 간 수직적 통합을 통해 범위의 경제가 발생할 수 있다.

공동브랜드 관리는 하나의 브랜드를 사용함으로 인해 마케팅 비용의 감소와 품질 향상에 기여할 수 있으며, 조합원 간 기술과 마케팅, 시장정보 등을 공유할 수 있다는 이점이 있다. 다만, 공동브랜드가 성공적으로 유지되기 위해서는 조합원인 소상공인 간 일관된 품질의 유지가 요구된다. 단체교섭력은 사회·경제적 지위가 부족한 소상공인들에게 매우 중요한 장점으로, 경제적 약자인 소상공인들은 대등한 입장에서 공급자 또는 구매자와 교섭할 수 있는 바탕이 된다. 부족한 경영 능력을 공유하는 것도 소상공인들에게 매우 중요한 장점인데, 협동조합의 경영 능력 보유로 인해 소상공인들은 점포 수준의 경영에서 벗어나 보다 체계적인 경영 지원을 받을 수 있다.

2015년 소상공인시장진흥공단의 『소상공인협동조합 성과 분석 및 현장 실태 점검』 자료를 보면, 소상공인협동조합의 평균 조합원 수는 8.1명이며, 소상공인협동조합에 고용된 상시근로자는 평균 2.8명인 것으로, 협동조합의 조합원 수와 상시근로자는 서서히 증가하고 있는 것으로 나타났다.

또한, 소상공인협동조합의 평균 출자금은 3,570만 원으로 전년 대비 450만 원 증가했으며, 매출액의 경우 평균 2억 6,450만 원으로 역시 전년 대비 2,970만 원 증가한 것으로 나타났다. 업종별로 보면, 출자금의 경우 제조업(4,600만 원), 서비스업(3,500만 원), 도소매업(3,100만 원), 음식점업(1,100만 원) 순으로 출자가 이루어졌으며, 매출액의 경우 도소매업(3억 2,900만 원), 제조업(3억 300만 원), 서비스업(1억 2,700만 원), 음식점업(1억 900만 원) 순으로 나타났다. 설립·출자·매출 성과 등을 보았을 때 우리나라 협동조합은 도소매업에서 가장 활성화되어 있으며, 음식점업의 경우 아직

활동이 미흡한 것으로 보인다.

2. 프랜차이즈 가맹 현황

한편, 협동조합기본법 시행 이전 조직화에 필요성을 인지한 다수의 창업 소상공인들이 선택한 방식은 프랜차이즈의 가맹점으로 가입하는 것이었다. 프랜차이즈는 본부franchisor에서 개발한 상품이나 서비스를 독점 판매할 권리를 가맹점franchisee에게 주고 그 영업을 위해 각종 교육 및 경영 지도, 통제를 하며 이에 대한 대가로 가입비, 로열티 등을 수령하여 판매시장을 개척해가는 사업 방식을 말한다.[3]

프랜차이즈의 장점은 첫째, 본사의 시스템과 노하우가 있는 제품이 개발되어 공급되기 때문에 실패 위험이 적고 둘째, 사업 경험이나 특별한 능력이 없어도 본사에서 정해준 규정대로만 영업을 하면 상점 운영이 가능하다는 것이다. 셋째, 본사에서 일괄적으로 영업·광고·판촉 등을 지원하므로 개별 활동보다 효과가 크며 넷째, 점포 설비와 집기 비품 등을 본사에서 일괄 구입하여 설치하므로 경비 절감의 효과가 있다. 다섯째, 개업 초기에 예상되는 재고 부담과 제품의 신빙성 정도를 걱정할 필요가 없으며 여섯째, 다변화 시장에 대처하기 위해 본사에서 알아서 계속 신제품을 개발하고 불황을 타개할 수 있는 대책을 강구한다. 일곱째, 본사에서 법률, 세무회계, 영업 외의 행정업무, 경영에 관한 지도를 해준다. 그리고 단일 가맹점으로 성공하면 또 다른 가맹점을 경영할 수 있다는 점 등의 장점이 있다.

반면, 프랜차이즈의 단점 또한 존재하는데 첫째, 가맹점을 경영할 때 스스로 문제 해결이나 경영 개선 노력을 게을리 할 수 있으며 둘째, 본사 규정이 마음에 안 들고 보다 좋은 아이디어가 있어도 반영되지 않는다는 것이

3 공정거래위원회—가맹사업거래(https://franchise.ftc.go.kr)

다. 셋째, 지역 특성에 맞는 광고나 영업 활동이 이루어지지 않으면 가맹점이 피해를 입을 수 있으며 넷째, 이해가 상반되는 경우 상호 독립 사업이기 때문에 본사에서 가맹점주의 의사를 무시할 수 있다. 다섯째, 타 가맹점이 실패할 경우 신용이나 지명도 면에서 영향을 받을 수 있고 여섯째, 계약 내용대로 업무가 추진되기 때문에 가맹점주의 특별한 요구사항에 대한 반영이 없으며 일곱째, 본사가 운영 능력을 상실하거나 다른 사유로 회사가 기울 때 가맹점은 저절로 폐업하는 경우가 발생한다. 그리고 불리한 조건의 계약을 해지할 경우 크게 손해를 보는 경우가 발생할 수 있다는 점 등이다.

〈표1〉 가맹사업 현황 및 증감 추이

(단위 : 개, %)

구분	2011년	2012년	2013년	2014년	2015년	CAGR
가맹본부 수	2,405	2,678	2,973	3,482	3,910	12.9
브랜드 수	2,947	3,311	3,691	4,288	4,844	13.2
가맹점 수	170,926	176,788	190,730	194,199	208,104	5.0
직영점 수	10,155	11,326	12,619	12,869	15,459	11.1
본부당 가맹점 수	71.1	66.0	64.2	55.8	53.2	-7.0

* 가맹점 수와 직영점 수는 해당 연도 등록된 가맹본부의 전년도 가맹점 수 및 직영점 수
* CAGR(Compound Annaul Growth Rate), 연평균성장률

자료 : 공정거래위원회 가맹정보제공시스템

2015년 기준 프랜차이즈 가맹본부franchisor는 3,910개이며, 그들이 보유하고 있는 브랜드 수는 4,844개, 가맹점 수는 208,104개, 직영점 수는 15,459개인 것으로 나타나고 있다. 즉, 1개의 가맹본부가 1.2개의 브랜드와 53.2개의 가맹점, 그리고 4개의 직영점포를 보유하고 있는 것으로 조사되었다.

프랜차이즈는 우리나라에서 매우 빠르게 성장하고 있는데, 가맹본부는 2011년 2,405개에서 매년 12.9%씩 증가하고 있으며, 브랜드 수 또한 2011년 2,947개에서 매년 13.2%씩, 가맹점과 직영점의 경우 매년 각각

〈표2〉 주요 업종별 가맹본부 · 가맹점 수 추이

(단위 : 개, %)

구분		2012년	2013년	2014년	2015년	CAGR
가맹본부 수	외식업	1,810 (67.5%)	2,089 (70.3%)	2,521 (72.4%)	2,865 (73.3%)	16.5
	서비스업	513 (19.2%)	601 (20.2%)	648 (18.6%)	691 (17.7%)	10.4
	도·소매업	355 (13.3%)	283 (9.5%)	313 (9.0%)	354 (9.0%)	-0.1
	전체	2,678	2,973	3,482	3,910	13.4
브랜드 수	외식업	2,246 (67.8%)	2,623 (71.1%)	3,142 (73.3%)	3,587 (74.0%)	16.9
	서비스업	631 (19.1%)	743 (20.1%)	793 (18.5%)	862 (17.8%)	11.0
	도·소매업	434 (13.1%)	325 (8.8%)	353 (8.2%)	395 (8.2%)	-3.1
	전체	3,311	3,691	4,288	4,844	13.5
가맹점 수	외식업	72,903 (41.3%)	84,046 (44.1%)	88,953 (45.8%)	99,544 (47.8%)	10.9
	서비스업	60,535 (34.2%)	65,107 (34.1%)	61,374 (31.6%)	62,134 (29.9%)	0.9
	도·소매업	43,350 (24.5%)	41,577 (21.8%)	43,872 (22.6%)	46,426 (22.3%)	2.3
	전체	176,788	190,730	194,199	208,104	5.6
직영점 수	외식업	3,235 (28.6%)	3,959 (31.4%)	4,432 (34.4%)	5,131 (33.2%)	16.6
	서비스업	3,251 (28.7%)	3,006 (23.8%)	2,534 (19.7%)	3,194 (26.0%)	-0.6
	도·소매업	4,840 (42.7%)	5,654 (44.8%)	5,903 (45.9%)	7,134 (20.8%)	13.8
	전체	11,326	12,619	12,869	15,459	10.9

자료 : 공정거래위원회 가맹정보제공시스템

5.0%와 11.1%씩 증가하고 있는 것으로 나타났다. 가맹점 수의 경우 직영점이나 가맹본부에 비해 성장 속도가 느린 것처럼 보이지만, 실질적으로 매년 평균 9,300여 개씩 증가하고 있어 낮은 성장률에 비해 매우 빠르게 가맹점포가 증가하고 있음을 알 수 있다.

업종별로 보면, 프랜차이즈 산업은 외식업을 중심으로 크게 증가하고 있는 것으로 나타난다. 외식업의 경우 가맹본부는 16.5%의 연평균 증가율을 보이고 있는 가운데, 브랜드 수는 16.9%, 가맹점 수는 10.9%, 직영점 수는 16.6% 등 매우 높은 연평균 증가율을 보여 프랜차이즈 산업 전반에 걸쳐 크게 성장하고 있다.

반면, 서비스업의 경우 가맹본부(연평균 10.4%)와 브랜드(연평균 11.0%)는 크게 성장하고 있으나, 가맹점의 경우 연평균 0.9% 증가하는 데 그치고 있으며, 직영점 수는 오히려 감소(연평균 0.6%)하는 것으로 나타났다.

도·소매업의 경우 가맹본부와 브랜드는 각각 연평균 증가율 -0.1%, -3.1%의 감소를 보이고 있는 가운데, 가맹점은 매년 2.3%, 직영점은 13.8%씩 증가한 것으로 나타났다.

우리나라 프랜차이즈 산업의 현황 중 특이점은 본부가 점점 소규모화되고 있다는 점이다. 〈표1〉에서 보는 바와 같이 가맹본부당 가맹점 수는 2011년 71.1개에서 2015년 53.2개로 약 18개 정도 감소했는데, 일시적인 것이 아니라 지속적인 감소가 이루어지고 있어 이는 '규모의 경제'를 바탕으로 하는 프랜차이즈 산업에서 결코 바람직한 현상은 아닌 것으로 판단된다.

3. 협동조합과 프랜차이즈 지원정책

앞서 소개한 바와 같이 협동조합과 프랜차이즈는 우리나라 소상공인들의 조직화 방안의 중요한 대안으로 자리 잡고 있다. 정부 또한 소상공인 조직화를 위해 정책을 개발하여 지원사업을 실시하고 있는데, '소상공인협동조합 활성화사업'과 '프랜차이즈 지원사업' 등 소상공인들의 공동사업을 위한 다양한 지원사업이 그것이다.

우선, 중소기업청 소상공인시장진흥공단에서는 '소상공인협동조합 활

성화사업'을 실시하고 있다. 이 사업은 소상공인 간 공동의 이익 창출을 통한 경쟁력 제고, 영업 인프라 구축을 지원하는 사업으로 소상공인협동조합의 자립 기반을 구축하고, 협동조합 활성화를 통한 매출 극대화 및 일자리 창출을 목적으로 하고 있다. 또한 5인 이상의 동업종 또는 이업종의 소상공인협동조합을 대상으로 하며, 대기업 침해 업종[4], 비중 높은 소공인[5], 생활·생계형 업종[6], 고부가가치 업종[7] 등에 우대하여 지원하고 있다.

지원의 주요 내용으로는 협동조합당 1억 원 한도의 지원으로 공동 장소 임차, 공동 설비, 공동 R&D, 공동 브랜드, 공동 마케팅, 공동 네트워크 등의 지원이 이루어지고 있다. 공동 장소 임차는 사무실, 작업장 등 공동으로 사용하는 공간의 임차비용을 지원하는 것이며, 공동 설비는 생산·유통 등에 공동으로 사용하는 설비 및 장비 구입에 소요되는 비용을 지원한다. 공동 R&D는 판매 기법 등 기술 개발에 소요되는 비용을 지원하며, 공동브랜드는 공동으로 사용하는 브랜드 개발비용을 지원한다. 공동 마케팅은 판

〈표3〉 소상공인협동조합 활성화사업 지원 내용

지원 분야	세부 내용	지원 한도 (백만 원)	자부담 비율	청년조합 자부담 비율[8]
공동 장소 임차	사무실, 작업장 등 공동으로 사용하는 공간의 임차비용	10	20%	15%
공동 설비	생산, 유통 등을 위한 설비 및 장비로 공동으로 사용하는 장비 구입에 소요되는 비용	100	20%	15%
공동 R&D	판매 기법 등 기술 개발에 소요되는 비용	30	20%	15%
공동 브랜드	공동으로 사용하는 브랜드 개발비용	20	20%	15%
공동 마케팅	판로 확대를 위한 광고, 홍보물 제작 등에 소요되는 비용	50	20%	15%
공동 네트워크	홈페이지, 쇼핑몰 구축 등에 소요되는 비용	20	20%	15%

자료 : 소상공인포털(www.sbiz.or.kr)

로 확대를 위한 광고, 홍보물 제작 등에 소요되는 비용을 지원하고, 공동 네트워크는 홈페이지, 쇼핑몰 구축 등에 소요되는 비용을 지원한다.

또한 협동조합에 대한 컨설팅이 지원되고 있는데, 예비 소상공인 협동조합에게 조합 설립 및 사업계획 수립에 대한 컨설팅과 구성된 협동조합을 대상으로 성장 지원을 위한 경영, 전문, 정리 등 컨설팅이 이루어지고 있다. 조합 설립 및 사업계획 수립 컨설팅의 지원 내용은 정관 작성 등 협동조합 설립 준비 및 진행과 사업계획서 작성 방법 등 협동조합 사업계획 수립에 대한 지원이 이루어지고 있으며, 협동조합 성장 지원 중 경영컨설팅에서 상권 분석·마케팅·인사·노무·회계 등 협동조합 경영 지도, 협동조합 운영 노하우 전수 등의 컨설팅이, 전문 컨설팅에서 갈등 관리 등 조직 관리, 위기관리 대책능력 배양, 비즈니스 모델 등 중장기 발전 방향 수립에 대한 컨설팅이 이루어지고 있다. 정리컨설팅에서는 정밀진단 후, 회생 가능 여부 분석을 통한 맞춤형 지도가 이루어지고 있다.

이와 같은 정부의 지원 결과 2013년부터 2015년까지 3년간 1,497개의 소상공인협동조합이 지원을 받아 설립되었고, 1,358개 조합이 지원을 받아 활성화 사업을 수행했다.[9] 가장 최근 지원인 2015년 지원을 통해 2014년 11%였던 조합원의 평균 매출액이 2015년 12.6%로 1.6% 상승했고, 영업지속률 또한 99.7%로 조사되는 등 소상공인협동조합 지원사업의 성과가 나타났다.[10]

4 의류점, 제과점, 자동차 정비, 식료품 소매, 문구서점, 화장품, 음식/외식업(한식, 중식 등)

5 제조업(봉제, 의류, 수공업 등), 철물점

6 가구점, 이미용, 세탁업, 벽지 장판, 꽃가게

7 사진관, 공예점, 안경점, 광고업, 디자인, 장례 예식

8 조합원의 50% 이상이 청년(만 39세 이하)으로 구성된 조합의 경우 자부담 비율 우대(15%) 및 현장 평가 가점을 부여하고 있다.

9 2013년 553개, 2014년 517개, 2015년 427개의 소상공인협동조합의 설립 지원이 이루어졌고, 2013년 433개(협업), 2014년 374개(협업 및 판로), 2015년 551개(협업 및 판로)의 조합이 활성화사업 지원을 받았다.

10 포커스컴퍼니(2014), 『소상공인협동조합 현장 실태 점검』, 맥스컨설팅(2015), 『소상공인협동조합 성과분석 및 현장 실태 점검』 자료 분석

〈표4〉 소상공인협동조합 컨설팅 지원 내용

구분		지원 대상	지원 내용
조합 설립·사업계획 수립		예비 협동조합	· 협동조합 설립 준비 및 진행(정관 작성 등) · 협동조합 사업계획 수립(사업계획서 작성 방법 등)
협동조합 성장 지원	경영컨설팅	소상공인 협동조합	· 협동조합 경영 지도 (상권 분석·마케팅·인사·노무·회계 등) · 협동조합 운영 노하우 전수
	전문컨설팅		· 조직 관리, 위기관리 대책능력 배양(갈등 관리 등) · 중장기 발전 방향 수립 등(비즈니스 모델 등)
	정리컨설팅		· 정밀진단 후 회생 가능 여부 분석을 통한 맞춤형 지도

자료 : 소상공인포털(www.sbiz.or.kr)

프랜차이즈 사업에 대한 지원 또한 소상공인시장진흥공단을 통해 제공된다. 유망 소상공인 프랜차이즈화化, 중소 프랜차이즈 성장 발전, 수준평가 연계 지원 등의 지원이 이루어지고 있다. 프랜차이즈 지원의 기본 방향은 튼튼한 가맹본부를 육성하여 그 성과가 소상공인인 가맹점에 전이될 수 있도록 하는 것이다.

유망 소상공인 프랜차이즈화 지원은 프랜차이즈 도입단계의 지원으로, 직영점 1개 이상과 가맹점 10개 미만으로 시작하는 프랜차이즈 가맹본부를 대상으로 가맹본부 설립을 위해 컨설팅을 통한 프랜차이즈 시스템 체계 구축, 브랜드 BI·CI 캐릭터, 포장 디자인, 모바일 웹 홈페이지 개발 지원 등 브랜드 디자인 및 IT 환경 구축 지원, 팸플릿, 홍보 사진, 배너, 홍보 자막, 기사 제작 등 마케팅 지원이 이루어지고 있다.

성장단계 지원인 중소 프랜차이즈 성장 발전 지원은 가맹점 10~20개 프랜차이즈를 대상으로 가맹본부 기존 시스템 점검·분석 후 문제점 개선을 통한 시스템 고도화 지원, 가맹본부의 브랜드 디자인을 변화된 트렌드에 맞춰 개선 및 개발 지원, 팸플릿, 홍보 사진, 배너, 홍보 자막 기사 제작 등

마케팅 지원이 이루어지고 있다.

안정단계 지원인 수준평가 연계 지원은 가맹점 10~20개 프랜차이즈를 대상으로 가맹본부의 기존 시스템 점검·분석 후 문제점 개선을 통한 시스템 고도화 지원, 가맹본부의 브랜드 디자인을 트렌드 변화에 맞출 수 있는 개선 및 개발 지원 등이 이루어지고 있다.

4. 프랜차이즈 장점과 협동조합의 접목

이렇듯 정부에서는 소상공인의 조직화·협업화에 대한 중요성을 인식[11]하고 일찍이 소상공인협동조합 및 프랜차이즈화에 대한 지원을 추진했다. 협동조합기본법이 시행되고 지금까지 1,400여 개의 소상공인협동조합에만 지원했음에도 불구하고 7천여 개의 사업자협동조합이 설립되었다는 점을 볼 때 소상공인들 또한 조직화·협업화를 통한 경쟁력 강화가 가능하다고 인식하고 있는 듯하다.

이러한 인식과 지원, 스스로의 노력에도 불구하고 아직까지 소상공인협동조합이 해결해야 할 문제점들이 있다. 첫째, 조합원 수와 조합원 종업원, 출자금 등이 증가하고 있으나 그 수준이 매우 미미하다는 점인데, 협동조합기본법 시행 이후 지금까지 협동조합의 '설립'에 초점을 두었다면 앞으로는 양적·질적으로 '성장'하는 노력이 필요하다. 둘째, 소상공인들이 출자한 금액이 적다보니 협동조합의 사업 기회에 한계가 존재하고, 이는 가시적 매출 성과로 이어지지 않고 있다는 점인데, 이를 해결하기 위해서는

11 2010년 소상공인진흥원의 소상공인 실태조사 결과 협회나 단체에 가입한 소상공인의 경우 가입하지 않은 소상공인에 비해 월평균 순이익이 26만 원 높은 것으로 조사되었다. 또한, 중소기업연구원의 연구 결과에 따르면 조직화를 할 경우 음식점업은 고객서비스 개선 〉 품질경쟁력 증대 〉 비용 절감 〉 가격경쟁력 〉 과잉공급 억제 〉 매출 증대 등의 효과가, 소매업의 경우 고객서비스 개선 〉 품질경쟁력 증대 〉 가격경쟁력 〉 경영애로 해소 〉 수익성 개선 〉 매출 증대 등의 효과가 있는 것으로 나타났다.

협동조합들이 출자금, 조합회비 등을 포함하여 지금보다 높은 수준의 재정적 안정화(확보) 노력이 필요할 것이다. 셋째, 비즈니스 모델을 구축하지 못해 사업 진행이 미진한 측면인데, 유사한 업종끼리 단순히 모여 공동브랜드를 사용하는 수준의 협업이 아닌, 연구 수준의 비즈니스 모델 개발 노력이 필요하고, 수립된 비즈니스 모델의 가치를 전체 구성원이 공유하는 노력이 필요하겠다. 마지막으로 협동조합의 활동 범위가 주변 상권에 머무르는 등 매우 지엽적이고, 인적 판매 등을 통한 낮은 수준의 판로 방식을 사용하고 있다는 점인데, 고객의 범위를 확대하고 생산 및 판로에 대한 전문성의 강화가 필요할 것으로 보인다.

이와 같은 문제점들을 해결하는 차원에서 보면, 협동조합들은 프랜차이즈의 운영 방식에 관심을 가질 필요가 있다. 조직화의 방안 중 협동조합과 프랜차이즈의 공통점은 조직화된 운영 주체(협동조합과 가맹본부)를 중심으로 제품·서비스·정보 등을 공유하면서 협력을 기반으로 운영된다는 점이고, 차이점은 지배 구조와 운영 방식이 '톱 다운Top-down 방식'(프랜차이즈)이냐 '바텀 업Bottom-up 방식'(협동조합)이냐의 차이일 것이다. 톱 다운 방식은 높은 수준의 표준화된 제품과 서비스를 제공받을 수 있는 장점이, 바텀 업 방식은 조직의 민주적 운영이 가능하다는 이점이 있다.

프랜차이즈가 갖는 표준화와 전문성 등의 장점에도 불구하고, 최근 소상공인들이 프랜차이즈보다 협동조합을 선택하는 이유는 프랜차이즈가 갖는 단점이 크기 때문일 것이다. 즉, 프랜차이즈 기업들이 보여주는 부정적인 이미지가 소상공인들의 조직화 방식의 선택에 크게 작용하기 때문인데, 최근 '갑을 관계'를 상징하는 불평등의 대표적 사례로 프랜차이즈가 다루어지면서 부정적 이미지가 커진 측면이 있다. 실제로 2005년부터 2014년까지 10년간 공정거래위원회에 접수된 분쟁조정 신청 건수가 4,201건이 될 만큼 가맹본부와 가맹점 간 갈등이 많이 발생하고 있다. 특히, 연간 200여 건이 발생하던 2000년대 후반과는 달리 2010년 이후에는 연간 500건을 상회하는 분쟁이 발생하고 있어 조직 내 갈등이 점점 커지고 구체화되

〈표5〉 가맹사업 연도별 분쟁조정 접수 현황

(단위 : 건)

연도	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	합계
접수 건수	285	212	172	291	357	447	733	578	554	572	4,201

자료 : 공정거래위원회 가맹정보제공시스템

는 것으로 사료된다.

그러나 프랜차이즈의 분쟁에 따른 부정적 이미지는 조직 내에서 발생되는 운영 상의 문제일 뿐, 이로 인해 '프랜차이징 시스템'의 장점이 퇴색되는 것은 아니다. 오히려 전문성이 상대적으로 부족한 소상공인과, 조직화는 했으나 제품이나 서비스가 표준화되지 못하여 영업에 난항을 겪고 있는 다수의 소상공인협동조합에게 '프랜차이징 시스템'은 매우 유용한 전략이 될 수 있다. 즉, 본부가 전문성을 확보하여 가입·가맹되어 있는 소상공인들에게 높은 수준의 표준화된 제품이나 서비스를 제공할 수 있다면, 소상공인협동조합들이 경쟁력을 확보하는 매우 바람직한 방안이라 할 수 있다. 또한, 협동조합의 성장이 앞서 도출된 조합원 수와 조합원 종업원의 규모가 미미한 문제, 낮은 출자금으로 재정 확보가 어려운 문제, 지엽적 활동영역 등으로 지체되고 있는데, 프랜차이징 시스템은 협동조합들이 현재 겪고 있는 문제점들을 해결하는 데에도 매우 도움이 될 수 있다.

그러나 성장과 성과 결과에 지나치게 주목하여 협동조합이 '프랜차이징 시스템'에 의존할 경우 협동조합이 갖는 근원적 취지가 퇴색될 수 있기 때문에 '프랜차이징 시스템'을 도입하는 데는 협동조합 내부적으로 신중한 검토가 이루어져야 한다.

민주적 운영 방식을 유지하고 전문성을 확보한 본부를 중심으로 한 구성원들의 영업이 필요하다는 차원에서 최근 떠오르고 있는 '소셜 프랜차이징'을 주목해볼 필요가 있다. 잘 알려져 있는 것처럼 소셜 프랜차이징은 "사회적인 가치가 있는 프로젝트의 협력 전략"의 개념으로, "협동조합의 목적

을 달성하기 위해 상업적 프랜차이즈 운영 시스템의 장점을 활용하는 것"으로 해석할 수 있다.

결국 협동조합의 조합원인 소상공인들이 각자 보유하고 있는 제품이나 서비스·운영 방법 등의 장점을 협동조합에 제공하고, 협동조합은 이를 취합하여 활용 가능한 부분을 기획하고 기획된 제품이나 서비스·운영 방법 등을 표준화된 방식으로 매뉴얼화하여 협동조합 내 모든 조합원들과 공유하는 방식이다. 이 방식이 현재로서는 협동조합의 가치를 훼손하지 않고 프랜차이즈의 장점을 활용할 수 있는 최선의 방안으로 보인다.

조직 활동에 익숙하지 않기 때문에 수직적 관리 방식보다는 수평적 방식을 선호하는 소상공인들에게 협동조합의 장점과 프랜차이즈의 장점이 유효하게 접목되어 작동될 수만 있다면, 협동조합이 설립 후 단기간 내 시장에 안착하는 데 크게 기여하고 장기적으로 협동조합이 성장할 수 있는 초석이 될 것으로 기대된다.

김현대
한겨레 출판국장

버거킹, 던킨도너츠에서 레베REWE, 코나드CONAD까지

> 협동조합형 프랜차이즈 시스템이 독립적인 소매상이나 안경점 등에 비해 경쟁력을 높일 수 있다는 점이 확인되었다. 레베그룹이나 코나드 같은 프랜차이즈 모델형 소상인협동조합이 일반 프랜차이즈 본사보다 공동구매, 상품 개발, 브랜드 관리, 공동물류, 기술 훈련, 금융 지원 등의 기능을 더 효과적으로 수행할 수 있다.

구매협동조합 설립으로 프랜차이즈 위기 극복

1970년대 초반 던킨도너츠Dunkin' Donuts는 심각한 위기를 맞았다. 밀과 기름, 설탕 등 주요 원재료 값이 폭등하면서 가맹점들의 수익성이 바닥으로 떨어졌다. 이때 던킨도너츠의 경영진에서는 위기 돌파를 위한 방안으로 협동조합 설립을 제안했다. 가맹점주들이 공동으로 출자해 구매를 전담하는 협동조합을 세운다면, 그래서 가맹점주들이 직접, 공동으로, 원부자재를 구입한다면, 비용을 절감할 수 있지 않겠느냐는 새로운 발상이었다. 던킨도너츠의 협동조합 승부수는 통했다. 가맹점들이 직접 공동구매에 나서면서 구매 단가를 떨어뜨리는 효과를 낳았고, 결국 1970년대의 위기를 이겨내고 지속적으로 수익성을 끌어올리는 데 성공했다.

던킨도너츠의 협동조합 실험은 2012년 5개로 나뉘어 있던 구매 관련 관계사들을 NDCPNational DCP, LLC라는 전국 단일의 거대 협동조합으로 통합하면서 새로운 전기를 맞았다. 미국 전역의 8,900여 가맹점에 식재료와 음료, 포장재, 각종 비품뿐 아니라 전산기술과 의료보험까지 제공하는 20억 달러 규모의 거대한 구매협동조합 기업을 탄생시켰다. NDCP는 2012~2015년 사이 가맹점주들에게 총 2억 달러의 경비 절감 혜택을 안겨준 것으로 보고되고 있다. 애틀랜타 본사 등에 모두 1,700명의 직원을 고용하고 있다.

비슷한 사례를 하나 더 들어보자. 버거킹Burger King 가맹점주들은 1991년 본사와 함께 식재료 구매를 담당하는 협동조합 기업 RSIRestaurant Service, Inc.를 설립했다. 던킨도너츠처럼 협동조합 설립 제안은 버거킹 본사 쪽에서 먼저 나왔다. 식재료 가격에 대한 가맹점의 불만과 불신이 끊이지 않자 가맹점들이 주도하는 구매 협동조합을 별도로 세우자는 아이디어를 낸 것이다. 물론 협동조합의 1인 1표 정신에 따라 본사도 총회에서 가맹점주 1인과 똑같은 1표를 행사하기로 했다. 이사회 또한 각 지역을 대표하는 19명의 가맹점주 이사들로 대다수를 구성하고 본사는 1명의 이사직만 갖기

로 했다.

RSI의 설립 이후 가맹점의 본사에 대한 불만은 잦아들었다. 또 가맹점주들이 RSI의 조합원으로 식재료 구매에 적극 관여하면서 실질적인 가격 인하 효과도 나타났다. "우리 가맹점주들에게 100% 완전한 구매 권한을 활용할 수 있는 엄청난 기회가 주어졌습니다. 여태까지 그런 구매력을 행사해본 적이 전혀 없습니다. 지금의 경쟁 환경을 생각하면, 바람직한 진보라고 생각합니다." —딕 포스 가맹점주연합 전(前) 대표

RSI는 가맹점주의 적극적인 경영 참여로 1991~1997년 사이에 3억 달러의 비용을 절감하면서 흑자 경영을 이어갔다. 같은 기간에 조합원 가맹점주들에 대해 5천만 달러의 출자배당도 실시했다. 1997년 한 해에 가맹점주들은 구매단가 인하로 5,399달러, RSI의 출자배당으로 1,700달러를 확보해 가맹점당 평균 7천 달러 이상의 순소득 증가를 누릴 수 있었다.

미국에서는 이처럼 프랜차이즈에서 구매 업무를 떼어내 가맹점주들의 협동조합을 설립하는 사례가 드물지 않다. 던킨도너츠와 버거킹뿐 아니라 맥도날드McDonald's, KFC, 타코벨Taco Bell, 피자헛Pizza Hut 등 거대 레스토랑 프랜차이즈 다수가 구매 협동조합을 운영하고 있다. 미국 대법원도 1980년대에 '가맹점주는 프랜차이즈 본사가 아닌 다른 곳에서 식자재를 구매할 수 있다'고 판결해 가맹점주들의 구매협동조합 설립을 법적으로 뒷받침했다.

퇴출 가맹점들이 협동조합 프랜차이즈 설립

프랜차이즈의 구매사업 부문만이 아니라, 아예 프랜차이즈 본사를 통째로 협동조합으로 운영하는 사례도 생겨났다. 1999년 베스킨라빈스Baskin Robbins는 사업구조를 조정하면서 600여 가맹점에 대해 계약을 갱신하지 않겠다고 통보했다. 제리 메릴Jerry Merrill을 비롯한 34명의 가맹점주들은 소송

을 제기했고, 한발 더 나아가 공동 출자로 아예 협동조합 프랜차이즈인 칼레이도스쿱스KaleidoScoops를 설립하기에 이르렀다.

"주식회사는 주주들의 요구에 부응해야 하지만, 우리는 조합원들의 뜻을 따르면 됩니다. 협동조합 모델에서는 모든 이해관계자들이 승자가 됩니다. 고객과 조합원(가맹점주), 프랜차이즈 본사가 모두 이익을 누립니다. 실제로 미국에서 그런 일을 (우리가) 이뤄내고 있습니다." 칼레이도스쿱스 쪽은 새 가맹점을 여는 데 10만 달러 이하의 비용으로도 가능하다고 말한다. 일반적으로 아이스크림 가맹점 개설에 들어가는 27~50만 달러의 30% 수준으로 낮췄다는 것이다. 다만, 칼레이도스쿱스 같은 협동조합 프랜차이즈가 좋은 점만 있는 것은 아니다. 가맹점 입장에서는 전국적인 광고 홍보 지원을 받을 수 없고 본사의 지원 인력 역량도 떨어진다.

칼레이도스쿱스는 사업 첫해에 매출이 20% 가량 줄었지만, 새로운 아이스크림을 개발하면서 2000년과 2003년 사이 매출을 두 배로 늘렸다. 지금은 미국 20개 주에서 조합원 매장을 운영하고 있다.

칼레이도스쿱스와 비슷한 협동조합 프랜차이즈 사례가 또 있다. 도넛 커넥션Donut Connection이다. 도넛 커넥션은 1991년 던킨도너츠가 미스터도넛Mister Donut이란 프랜차이즈를 인수하는 과정에서 생겨났다. 던킨도너츠가 550개의 기존 매장 중 375개를 폐쇄하기로 결정하자, 미스터도넛의 운영 책임을 맡고 있던 제임스 모턴James Morton이 45명의 가맹점주들을 규합해 협동조합 프랜차이즈 설립을 이끌었던 것이다. 1995년 어렵게 설립된 도넛커넥션은 그사이 가맹점이 200개 가까이로 늘어났다.

"협동조합 도넛커넥션은 전국적인 브랜드 파워를 유지합니다. 그러면서, 가맹점에서는 조합원 점주가 원하는 가게를 꾸릴 수 있도록 허용합니다. 물을 팔든, 아이스크림이나 피자를 팔든, 스스로 결정하면 됩니다. 새로 가맹점을 열 때 10~20%의 로열티를 물지 않을 수 있다는 점도 큰 매력이죠." 도넛커넥션 쪽이 설명하는 협동조합 프랜차이즈의 장점이다.

프랜차이즈의 구매협동조합 장점과 도전 과제

2010년 국제프랜차이즈업계 전문 매체인 『프랜차이즈 월드』는 프랜차이즈에서 구매협동조합이 갖는 세 가지 장점과 도전 과제를 아래와 같이 기술했다.

첫 번째로 꼽은 장점은 경제적 실익이 있다는 점이다. 특히 레스토랑 프랜차이즈에서 협동조합 모델이 큰 성공을 거두었고, 실제로 설립된 구매협동조합이 지금까지 하나도 무너지지 않고 사업을 지속하고 있다는 점을 강조했다. 협동조합 방식 도입을 통해 규모의 경제, 단가 인하, 역량의 공유, 혁신 촉진을 이뤄냈고, 동시에 투자이익까지 안을 수 있었다는 것이다.

둘째, 시간과 돈을 절약하면서도 가치를 더할 수 있다는 장점을 들었다. 구매협동조합의 등장으로 가맹점주들은 애로사항이나 궁금한 점을 협동조합의 구매 전문가들한테 직접 편안하게 문의할 수 있게 됐다. 프랜차이즈 본사 또한 구매 업무와 관련해 가맹점주를 일일이 상대할 것 없이 협동조합 한 곳만 상대하면 됐다. 그만큼 시간 절약 효과를 누리게 된 것이다. 돈을 절약하는 효과도 뚜렷이 체감됐다. 상품과 서비스 비용이 줄어들었을 뿐 아니라 IT, 재고 관리와 같은 서비스까지 협동조합에서 제공받을 수 있게 된 것이다. 그에 더해 협동조합 브랜드 채택은 프랜차이즈에 가치를 더해주었다.

셋째, 구매협동조합 가동 이후, 프랜차이즈 본사나 가맹점 모두 각각의 강점에 집중하는 효과를 누리게 됐다. 공급 체인의 전문가들로 구성된 협동조합에서 구매 업무를 전담함에 따라, 프랜차이즈 본사는 브랜드의 구축 및 방어, 강화하는 핵심 업무에 집중할 수 있게 됐다는 것이다. 가맹점들 또한 식자재나 서비스의 품질과 가격을 협상하고 따지는 데 에너지를 뺏기지 않고 가게 운영에 전념할 수 있게 됐다.

이러한 구매협동조합의 장점이 실질적인 성과로 나타나고 지속되기 위해서는 몇 가지 도전 과제를 극복해야 한다는 점도 지적했다. 우선, 프랜

차이즈 본사와 구매협동조합 간의 협력이 잘 이뤄져야 한다는 점을 들었다. 애초 구매협동조합의 탄생이 가맹점들의 뿌리 깊은 본사 불신에서 비롯됐고, 그 불신이 언제라도 다시 고개를 들 수 있는 가능성을 배제할 수 없기 때문이다. 실제로 그런 불신의 상황이 다시 벌어진다면 구매협동조합이란 존재가 오히려 사업의 비효율을 낳는 걸림돌이 될 수 있다. 그리고 가맹점들이 구매협동조합을 전적으로 지지하고 모든 물품을 구매협동조합에서 구입해야 한다는, 조합원의 당연한 책무를 두 번째 도전 과제로 제시했다. 이를 위해, 가맹점주들에 대한 협동조합 교육의 중요성이 강조된다. 혹여 가맹점들이 상품과 서비스를 다른 곳에서 구입하는 게 더 경제적이라고 느끼거나 그렇게 행동하는 일이 일어난다면 구매협동조합의 붕괴로 이어질 수 있기 때문이다.

세 번째 과제로, 프랜차이즈 본사와 가맹점들은 왜 구매협동조합을 만들고 그것을 통해 무엇을 얻으려는지, 총회 의결권과 이사회의 대표성을 어떻게 행사하고 분쟁과 이견을 어떻게 해결할 것인지 등에 대해 협동조합 설립 초기에 충분히 의견을 나누고 합의를 이뤄내야 한다는 점을 들었다. 그런 과정이 미흡하다면 법적 다툼의 수렁으로 빠져들 위험성에 노출될 수 있다는 것이다.

미국에서는 레스토랑 프랜차이즈에서 구매사업 부문을 떼어내거나, 또는 기존 가맹점의 일부가 별도로 소규모 프랜차이즈를 세우는 식으로 협동조합의 프랜차이즈 모델이 진화해왔다. 이밖에 작은 가게를 꾸리는 소상인들이 자기 브랜드를 유지하면서도 공동구매 또는 공동물류의 비용 절감 혜택을 누리기 위해 협동조합을 설립하는 사례들이 적잖이 눈에 띈다. 미국 건축자재 소매상들의 공동구매 협동조합인 아마크AMARK Cooperative와 동네 빵집들의 식재료를 공동구매하는 밸리베이커스Valley Bakers Cooperative Association 등이 대표적이다. 이러한 협동조합은 유럽에서 건너온 모델인데, 소상인들이 각자 브랜드를 그대로 사용하고 가맹본부 개념도 없다는 점에서 본격적인 프랜차이즈라고 분류하기 어렵다고 해야 할 것이다.

미국의 레스토랑 프랜차이즈에서 성공적인 모델로 자리 잡은 구매협동조합 방식이 한국에서도 통할 것인지에 대해서는 회의적인 시각이 적지 않다. 미국과 한국의 프랜차이즈 사업 방식이 많이 다르기 때문이다. 미국의 프랜차이즈는 본사에서 표준화된 상품과 서비스의 생산 및 공급 노하우를 제공하고 판촉 및 브랜드 광고를 집행하는 대신, 그에 상응하는 로열티를 가맹점들에게 받는 식이다. 애초부터 식자재 등의 구매 공급을 통해 취하는 본사의 이득이 없거나 미미하다고 할 수 있다. 이에 반해, 우리나라 프랜차이즈는 식자재와 서비스를 공급하는 과정에서 본사가 절대적 이익을 취하는 식이다. 이러한 사업구조 자체가 근본적으로 바뀌지 않는 한 구매협동조합 설립을 본사에서 용인하기가 어려워 보인다.

레베그룹, 독일 소매상들의 거대 프랜차이즈 협동조합

지금까지 주로 미국의 레스토랑 프랜차이즈에서 '파생'된 협동조합 사례들을 살펴보았다. 유럽의 몇몇 나라에서는 협동조합형 프랜차이즈 모델이 전체 소매시장을 끌어가는 대규모 사업체로 발전해 나간 점이 돋보인다.

독일의 레베REWE 그룹이 대표적인 사례이다. 1927년 독일 쾰른에서 17명의 소상인들이 시작한 레베 협동조합은 지금 33만 명의 직원, 13개국에 산재한 1만 5,500여 개의 매장, 500억 유로(약 70조 원)의 매출, 독일 소매시장 점유율 2위(16%)를 자랑하는 거대 소매 그룹으로 눈부시게 성장했다. 슈퍼마켓뿐 아니라 대형 할인점으로도 진출했으며, 가구점과 정육점, 여행사업 등으로도 사업 분야를 확장해가고 있다.

가맹본부(프랜차이즈 본사)가 주도해 가맹점(소매점포)들을 모집하는 게 일반적인 프랜차이즈 모델이라면, 레베 같은 소상인협동조합은 가맹점에 해당하는 소매점 상인들이 먼저 있었고 그들이 프랜차이즈 본사인 소상인협동조합을 세우고 운영하는 주인이라는 점에서 근본적인 차이가 있다. 쉽

게 말하자면, 가맹점에 해당하는 소상인들이 가맹본부(프랜차이즈 본사) 구실을 하는 사업자협동조합을 역으로 설립한 형태라고 말할 수 있겠다.

재미있는 점은, 소상인협동조합 레베가 전반적인 협동조합의 확산 위협에 맞선 소상인들의 자구책으로 생겨났다는 점이다. 20세기 초 영국과 프랑스에서 건너온 소비자협동조합 모델이 독일에서 붐을 이루면서 빠른 속도로 퍼져나가 1933년엔 무려 2,200개 이상으로 소비자협동조합이 불어나게 된다. 소비자협동조합들이 공동구매의 장점을 살려 원가 및 가격 인하를 단행하면서 소비자들의 큰 인기를 끌게 되자 상대적으로 규모가 작은 소규모 상점들이 큰 타격을 입었던 것이다. 이때 소상인들이 강구한 타개책이 바로 1927년 쾰른에서 시작한 소상인협동조합, 곧 프랜차이즈형 협동조합 레베의 설립이었다. 17명의 상인으로 소박하게 시작한 레베 협동조합은 초기부터 기세 좋게 상승곡선을 타면서 설립 1년 만에 80%의 매출 성장을 이뤄냈다. 1940년까지 8,000명의 조합원, 106개의 상인협동조합이 가입한 1억 600만 마르크 규모의 협동조합 그룹으로 고속 성장 가도를 달렸다.

레베그룹은 1980년을 전후해 본격적인 기업 인수와 신규 사업 진출에 나섰다. 1974년 소매 체인점 대기업인 라이브란트Leibbrand 그룹 지분을 50% 인수한 데 이어, 1989년에는 나머지 지분까지 100% 전량을 확보했다. 1980년대 들어서도 연이어 대규모 식료품 체인점 인수를 성사시켰다. 또, 1990년에는 바이에른과 바덴뷔템베르그 주 400개 협동조합들의 레베 그룹 가입을 이끌어냈다. 1990년 베를린 장벽이 무너진 뒤에는 동독 지역의 작은 식료품 매장들을 대대적으로 인수했다.

탄탄하게 사업 기반을 굳힌 레베그룹은 유럽 각국의 소매시장을 끌어가는 대규모 소비자협동조합과 비슷한 사업 다각화의 길을 달려왔다. 예를 들어, 200만 명의 조합원을 확보한 스위스의 대표적 소비자협동조합인 미그로는 대형 마트 이외에 백화점 체인, 의류 매장, 은행, 주유소, 여행사업, 로펌 등 전방위로 사업을 확장해 나갔다. 미그로가 소비자 조합원들이

원하는 다양한 사업에 뛰어들었듯이, 레베 같은 소상인협동조합 또한 소상인 조합원들에게 도움이 되는 신규 사업 확장에 적극 나섰던 것이다.

레베그룹이 힘을 쏟는 신규 사업으로는 여행사업을 꼽는다. 1988년 아틀라스 여행사 지분 50% 취득으로 여행사업에 첫발을 디딘 데 이어 1994년 아틀라스 지분 100%를 인수했다. 이듬해에는 단체여행 전문회사인 'ITS'를 인수하는 등 지금은 10개가 넘는 여행사 브랜드를 확보해 이미 여행업계 3위 자리를 굳히고 있다. 전문 소매시장에도 뛰어들어, 1990년 말에 기존 가구점 190개를 인수해 DIY Do-It-Yourself 시장 1위를 차지했으며 2007년 이후로는 가구 체인점 인수에 나서 업계 3위로 도약했다. 가전제품 소매시장에도 공격적으로 진출하고 있다.

레베그룹은 해외시장 진출에도 적극 나서고 있다. 1994년 이후 자회사 브랜드인 페니 마켓Penny Market을 이탈리아에 성공적으로 진출시켰으며, 오스트리아와 호주에 이어 2008년부터는 동유럽과 러시아 시장 공략에 힘을 쏟고 있다. 스위스에서는 또 하나의 거대 소비자협동조합인 코프스위스Coop Swiss와 합작해 창고형 도매마켓과 음식서비스 사업에 성공적으로 진출했다.

소매사업 분야의 협동조합 국제 연대에도 앞장서고 있다. 벨기에의 콜루이트Colruyt, 프랑스의 르클레르E. Leclerc, 이탈리아의 코나드CONAD, 스위스의 미그로Migros와 함께 5개국의 대규모 협동조합소매업체 공동으로 다국적 브랜드 코페르닉COOPERNIC 그룹을 탄생시켰다. 코페르닉 그룹은 코페르니쿠스의 역발상으로 협동조합 국제 연대의 지속 가능한 경쟁력을 만들어가자는 기치를 내걸고 있다.

이탈리아 코나드, 중소 슈퍼마켓들의 전형적인 사업자협동조합

프랜차이즈형 협동조합 모델로, 독일에 레베그룹이 있다면 이탈리아에는

코나드CONAD가 있다. 이탈리아에서는 1950년대 중반부터 여러 지역에서 소매상들이 자발적으로 공동구매 그룹을 조직하려는 움직임이 이어지다가, 1962년 14개 공동구매 그룹의 420명 소매상들이 볼로냐에 모여 전국 소매상컨소시엄CONAD을 결성하기에 이르렀다. 이제 코나드는 3천여 소매상(슈퍼마켓 주인)들이 가입한 협동조합으로 이탈리아 전체 소매시장의 11.3%를 점유하는 대기업으로 성장했다. 매출액 110억 유로, 직원들은 4만 6천 명에 이른다(2012년 수치). 이탈리아에서 소매시장 1위 업체는 시장점유율 15.3%의 소비자협동조합 코프 이탈리아이다. 둘의 점유율을 합하면 26.4%로, 이탈리아 전체 소매시장의 4분의 1 이상을 협동조합 부문에서 차지하는 셈이다.

레베그룹이 다국적 복합 소매업체로 진화했다면, 코나드는 국내 중소 슈퍼마켓들의 전형적인 사업자협동조합 모습을 대체로 유지하고 있다. 조직구조는 단순한 2단계로, 3천여 슈퍼마켓을 운영하는 2,800여 슈퍼마켓 주인(조합원)들이 8개의 지역 협동조합에 가입하고, 8개의 지역 조합이 전국 단위 조직인 코나드 컨소시엄을 구성하는 식이다. 코나드 컨소시엄은 조합원들의 슈퍼마켓에서 판매할 상품의 구매, 자체 상품 개발 및 생산, 홍보·마케팅 등 프랜차이즈 본사의 기능을 수행한다. 8개 조합의 출자로 운영되는 코나드 컨소시엄의 자기자본은 6,500만 유로이고, 물품 공급 10억 유로, 175명의 직원을 보유하고 있다. 코나드 컨소시엄의 이사회는 8개 협동조합을 대표하는 12명 이사들로 구성되며, 이사회 산하에 경영위원회와 브랜드위원회가 설치되어 있다.

조합원들은 가게 크기에 따라, 90평 미만의 소규모 점포(Daisy), 90~180평 규모의 중간 크기 점포(Conad City) 그리고 600평 이상의 대규모 점포(Conad Superstore)를 운영하는 소매상으로 나뉜다. 조합원들은 점포 크기에 상관없이 동일한 수준의 서비스를 제공받는다. 대규모 슈퍼마켓들은 처음부터 큰 가게를 시작했다기보다는, 작은 점포를 운영하던 조합원들이 합병과 공동출자 등을 통해 힘을 합치는 과정에서 많이 생겨났다고 보는

게 타당할 것이다. 코나드의 슈퍼마켓을 운영하는 조합원들이 지역 주민이고 사업의 뿌리를 지역에 두고 있는 만큼 지역사회를 위한 다양한 활동도 전개하고 있다.

프랑스 안경 소매업계 휩쓰는 프랜차이즈형 협동조합 모델

프랑스의 프랜차이즈형 사업자협동조합 모델로는 옵틱2000Optic 2000을 들 수 있겠다. 1962년 4명의 안경 소매상들이 세운 옵틱2000은 지금 1천여 명의 안경점 소매상들이 조합원으로 가입한 대규모 협동조합형 프랜차이즈로 성장했다. 프랑스 안경 및 렌즈 시장의 15%를 점유하는 1위 업체이며, 옵틱2000을 비롯한 3대 안경 소매상 협동조합들이 프랑스 전체 시장의 무려 32%를 점유하고 있다.

일반 안경점 프랜차이즈의 가맹점이 되는 데 4~5만 유로의 가입비를 내야 하는 반면, 옵틱2000 같은 협동조합에 가입하기 위해서는 4,500유로의 출자금을 납입하면 된다. 또 일반 프랜차이즈 가맹점 계약 기간이 3~5년에 불과하지만, 협동조합의 조합원으로 가입하면 영구히 계약을 지속할 수 있다. 총회에서 의결권을 행사할 수 있다는 점도 큰 매력이다. 안경 재료 공동구매의 단가 인하 혜택도 톡톡히 누린다. 옵틱2000 조합원의 80%는 옵틱2000 브랜드를 사용하고 있지만, 자신의 고유 브랜드를 그대로 사용하는 매장도 20%에 이른다. 2013년 기준 옵틱2000의 매출은 2억 3,600만 유로이고, 매장당 매출액은 프랑스의 안경점당 평균 매출액보다 38% 더 많은 것으로 나타나고 있다.

장종익 한신대 교수는 『프랜차이즈 모델형 사업자협동조합의 발전 전략』이란 보고서에서 미국과 유럽 등 해외 사례로부터 배울 수 있는 몇 가지 시사점을 제시했다. 첫째, 협동조합형 프랜차이즈 시스템이 독립적인 소

매상이나 안경점 등에 비해 경쟁력을 높일 수 있다는 점이 확인됐다는 것이다. 레베그룹이나 코나드 같은 프랜차이즈 모델형 소상인(사업자)협동조합이 일반 프랜차이즈 본사보다 공동구매, 상품 개발, 브랜드 관리, 공동물류, 기술 훈련, 금융 지원 등의 기능을 더 효과적으로 수행할 수 있다는 것이다. 둘째, 이들 프랜차이즈형 소상인협동조합이 자리를 잡기까지는 외부의 지원이 큰 역할을 했다는 점이다. 예를 들어, 코나드는 설립 초기에 이탈리아 최대 협동조합 연합인 레가총연맹과 프랑스의 대규모 소매상협동조합인 르클레르의 도움을 많이 받았다. 마지막으로, 레베그룹과 코나드 모두 자체 금융기관을 운영했다는 점이다. 조합원 점포를 혁신하고 그에 걸맞은 시설 투자를 위해서는 상당한 규모의 자금 투입이 요구된다. 그러한 자금을 공급할 수 있는 시스템을 갖춰야 한다는 것이다.

참고문헌
· 던킨도너츠와 버거킹 사례는 1998년 국제프랜차이즈협회에서 펴낸 *The franchise cooperative handbook*에서 인용.
· NDCP(nationaldco.com)와 칼레이도스쿱스(www.kaleidoscoops.com) 사례는 해당 협동조합 홈페이지.
· 국제프랜차이즈연합회(International franchise association) 기관지인 *Franchise World* 2010년 4월호.
· 한신대 장종익 교수의 2014년 서울시사회적경제지원센터 연구사업 보고서, 『프랜차이즈 모델형 사업자협동조합의 발전 전략』

윤천
해피브릿지
외식창업센터 센터장

해피브릿지가 바라본 사회적경제 영역과 프랜차이즈

> “사회적경제 영역 외식사업 부문의 수는
> 이미 충분히 달성되었다. 그러나
> 그 많은 수의 사업체를 누가, 어떻게
> 규모화할 것인가가 숙제로 남아 있다.
> 프랜차이즈 체인 방식으로
> 외부 전문기업과 협력할 수도 있고,
> 레귤러 체인 방식의 노동자협동조합형 직영도
> 방법이 될 수 있을 것이다.
> 볼런터리 체인과 유사한 사업자협동조합
> 방식으로 규모화할 수도 있다.
> 사회적경제의 철학과 가치를 바탕으로
> 사업을 진행한다면, 이 모든 것이
> ‘소셜 프랜차이즈’라 할 수 있을 것이다.”

해피브릿지는 협동조합 전환 이전부터 외식 및 식품사업을 하고 있는 사회적경제 영역의 기업, 중간지원 조직과 인연을 맺고 있었다. 또한 2015년부터 HB외식창업센터를 설립하여 보다 전문적으로 사회적경제 영역의 외식기업과 함께하고 있다. 그러다 보니 다양한 사회적경제 영역 외식 부문의 컨설팅을 진행했고, 컨설팅 과정에서 아쉬움을 느끼기도 했다. 아쉬움의 일부를 서술하면 다음과 같다.

첫째, 업종의 편중성이다. 많은 수의 기업들이 카페 아니면 도시락 또는 반찬 매장을 운영하고 있었다. 조금 색다르다고 할 수 있는 경우에는 한식 중심의 분식 매장을 운영했다. '왜?'라는 물음에 대한 대답은 한결같았다. '운영하기 쉬워 보여서'였다. 둘째, 창업자금 부족으로 인한 상권·입지의 열악성이다. 사회적경제 영역의 많은 외식업체들은 주요 상권의 핵심 입지는 고사하고 B급, C급 상권의 C급 입지에 입점해 있었다. 셋째, 기업 간 경험과 사업에 관한 노하우 공유가 부족하다. 많은 기업들이 비슷한 컨셉의 매장을 운영하고 있음에도 노하우를 서로 공유하지 못하고 있었다. 앞선 경험을 통한 사업의 예측, 매뉴얼화를 통한 성공 요소의 공유, 나아가 유사 컨셉 매장 간 연대를 통해 규모의 경제화를 이루어낼 수도 있을 텐데 실상은 내용 공유조차 쉽지 않은 것이 현실이었다. 마지막으로 느꼈던 아쉬움은 한 개 매장을 운영하면서 달성해야 할 목표가 너무도 많다는 것이다. 일자리 창출을 위한 수익 창출, 건강한 먹거리를 위한 유기농 제품의 사용, 합리적인 판매를 위해 저렴한 가격을 가져가야 했다. 또한 매장을 커뮤니티 성격의 공간으로 운영해야 하니 커피 판매는 물론 다른 사회적기업의 물건도 함께 판매해야 했다. 달성해야 하는 너무도 많은 목표 속에서 사업의 본질은 희미해져갔다. 이런 아쉬움들로 인해 사회적경제 영역의 외식사업이 일반 고객 속으로 들어가는 것이 아니라 우리만의 리그 안에서만 머무르고 있는 것은 아닌가 하는 생각이 들었다.

위에서 열거한 네 가지 아쉬움은 식당 운영의 핵심 속성이다. 첫 번째는 컨셉, 두 번째는 상권 입지, 세 번째는 매장 운영, 마지막은 고객을 접하는

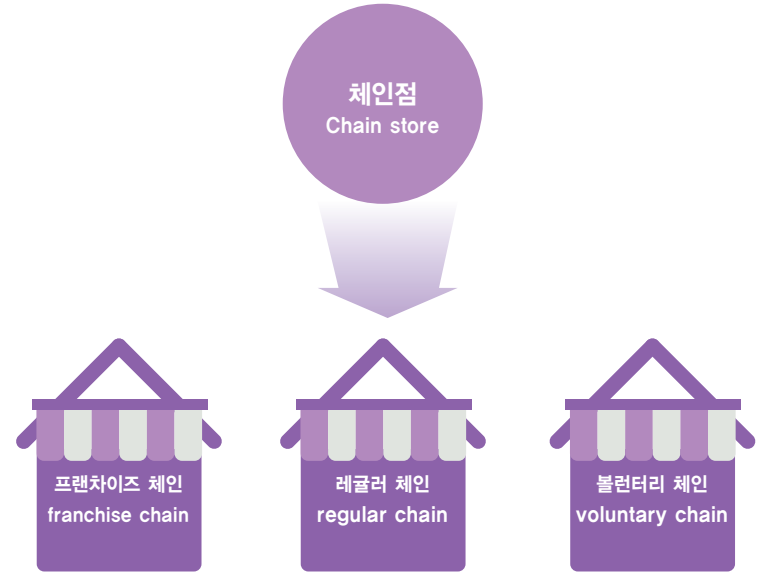
마음가짐이다. 외식사업의 컨셉을 설계할 때의 핵심은 '내가 할 수 있는 것'이 아니라 '고객이 원하는 것'을 시장 분석을 통해 도출하여 제시하는 것이다. 상권·입지는 사업 컨셉에서 확인된 타겟 고객이 가장 많은 곳으로 입점하는 것을 말한다. 매장 운영에 대한 부분은 다양한 경험을 통해 고객과의 접점을 어떻게 형성할 것인가에 대한 것이다. 그리고 마지막으로 목적성 부분에서 제기하고 싶은 것은 왜 이 사업을 하는가에 대한 본질적인 질문이다. 일반 시장에서 프랜차이즈로 외식사업을 창업하고자 하는 경우의 목적은 명확하다. 바로 '돈'을 벌기 위함이다. 돈을 벌기 위해 고객이 좋아할 만한 컨셉을 찾고, 그에 맞는 입지를 선정하여, 고객에게 최선을 다한다. 무슨 컨셉을 가져갈 것인가는 중요하지 않다. 돈이 되느냐 안 되느냐가 중요하다. 그렇게 번 돈으로 가족의 생계를 책임지기 때문에 더욱 더 열심히 움직인다. 그러나 사회적경제 영역의 사업체들은 너무나 많은 목표 속에서 갈피를 잡지 못한다. 그러다 보니 고객에게 전달하려는 메시지가 정확하지 않고, 시간이 흐를수록 고객들이 외면하는 상황이 반복되고 있다.

컨설팅을 통해 이러한 아쉬움을 해결하려다 보면 또 다른 고민이 생긴다. 바로 컨설팅의 횟수이다. 일반적으로 브랜드 개발 또는 리뉴얼에는 굉장히 오랜 시간과 많은 자본이 투입된다. 해피브릿지의 경우 짧게는 3개월에서 길게는 2년 정도의 시간이 소요되며, 부장급 이상의 인력들로 TF팀을 구성해 사업을 진행한다. 그럼에도 사업의 성공 확률은 10%에도 미치지 못한다. 컨설팅을 통해 사회적경제 기업들의 매출 증진을 꾀하지만 통상 3회기에서 5회기라는 제한된 기간 안에 컨설팅을 수행해야 한다. 그 기간 동안 과연 무엇을 할 수 있을지 의문이 들기도 한다. 한편, 인력을 더 투입해서 컨설팅을 진행할 경우 수지타산이 맞지 않는 어려움이 있다. 매번 유사하지만 다른 컨셉으로 컨설팅을 진행하니 업무의 효율성도 떨어지고, '검증'된 컨셉이 아니라 '예상'되는 컨셉으로 진행하니 성공 확률에 대한 의구심도 갖게 된다. 외식사업은 유기체의 성질이 있어서 지속적인 업그레이드

가 필요하다. 새로운 메뉴 출시 등의 관리가 꾸준해야 하는데 그 부분을 어떻게 할 수 있을지 고민이 들었다. 이를 해결할 수 있는 방법이 해피브릿지가 가장 잘하고 있는 '프랜차이즈화'라는 생각을 하게 됐다. 이미 검증된 컨셉을 각 기업에 적용하여 성공의 경험을 공유하고, 규모화로 더욱 경쟁력을 키우는 것이다. 각 기업이 달성하고자 하는 미션에 '소셜 프랜차이즈'를 '도구'로 활용하는 것이 해답이 될 수 있으리라 생각한다.

프랜차이즈 시스템은 소상공인들이 종적·횡적 결합을 통해 규모의 경제, 규모의 브랜드 파워를 창출하여 대자본에 대항할 수 있는 검증된 시스템이다. 어찌 보면 협동조합 시스템과도 상당 부분 유사점을 가지고 있다. 물론, 프랜차이즈는 계약으로 이루어져 있고, 협동조합은 결사로 이루어져 있다는 결정적인 차이가 있다. 소셜 프랜차이즈를 이해하기 위해 우선 일반 프랜차이즈의 개념에서부터 논의를 시작해보자. 프랜차이즈 개념을 이해하기 위해서는 먼저 프랜차이즈의 상위개념인 '체인점'의 개념부터 확

〈그림1〉 체인점의 개념



인해봐야 한다.

일반적으로 외식업계에서는 〈그림1〉과 같이 프랜차이즈 개념을 이해하고 있다. 우리가 인식하는 프랜차이즈는 체인점의 하위개념이다.

1. 프랜차이즈 체인Franchise Chain

1) 개념

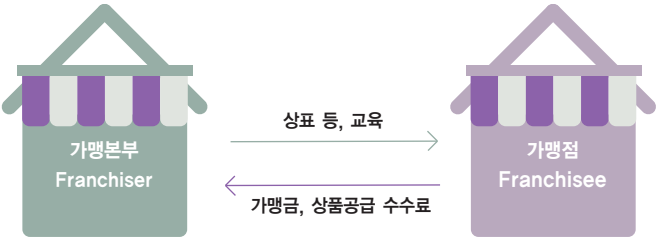
프랜차이즈가 들어온 지 약 40년의 시간이 흘렀다. 40여 년의 시간이 흐르는 동안 프랜차이즈는 그야말로 비약적으로 성장해왔다. 1970년대 후반 롯데리아 등 패스트푸드를 중심으로 도입 된 프랜차이즈는 1980년대 후반, 놀부, 원할머니보쌈 등 한국형 프랜차이즈의 등장으로 확장되기 시작했다. 폭발적으로 프랜차이즈가 성장하게 된 계기는 아이러니하게도 IMF 이후였다. 일자리 구조조정이 진행되면서 많은 사람들이 창업시장에 급격히 쏟아져 나왔다. IMF 이후 확장에 확장을 거듭한 프랜차이즈는 2015년 기준, 대략 4천 개의 가맹본부에서 5천여 개의 브랜드를 관리하고 있으며, 이들 브랜드가 20만 개의 매장을 운영하고 있다. 본부와 각 매장에는 180만 명의 근로자가 근무하고 있다. 이 가운데 외식업이 차지하는 비율은 본부와 브랜드가 약 70%, 매장 수가 50% 정도이다.[1]

프랜차이즈가 이토록 성장하게 된 근본적인 이유는 무엇일까? 아마도 프랜차이즈가 공급자(가맹본부)와 수요자(가맹점)의 이익을 효율적으로 대변하는 시스템이기 때문일 것이다. 본질적으로 프랜차이즈는 가맹본부에게는 저자본으로 사업 확장의 기회를, 가맹점에게는 안정적인 창업의 기회를 제공하는 상호 윈-윈win-win 구조의 시스템이다. 가맹본부는 자신의 상품과 서비스를 보다 효과적으로 판매하기 위해 가맹점주에게 일정한 지원

1 2015년 공정거래위원회 정보공개서 등록 기준

과 교육을 수행하게 하고, 그 대가로 가맹금을 받는 거래 관계를 통해 비즈니스가 이루어진다.

〈그림2〉 가맹본부와 가맹점의 관계



출처 : 가맹사업거래의 공정화에 관한 법률 제2조를 근거로 재구성

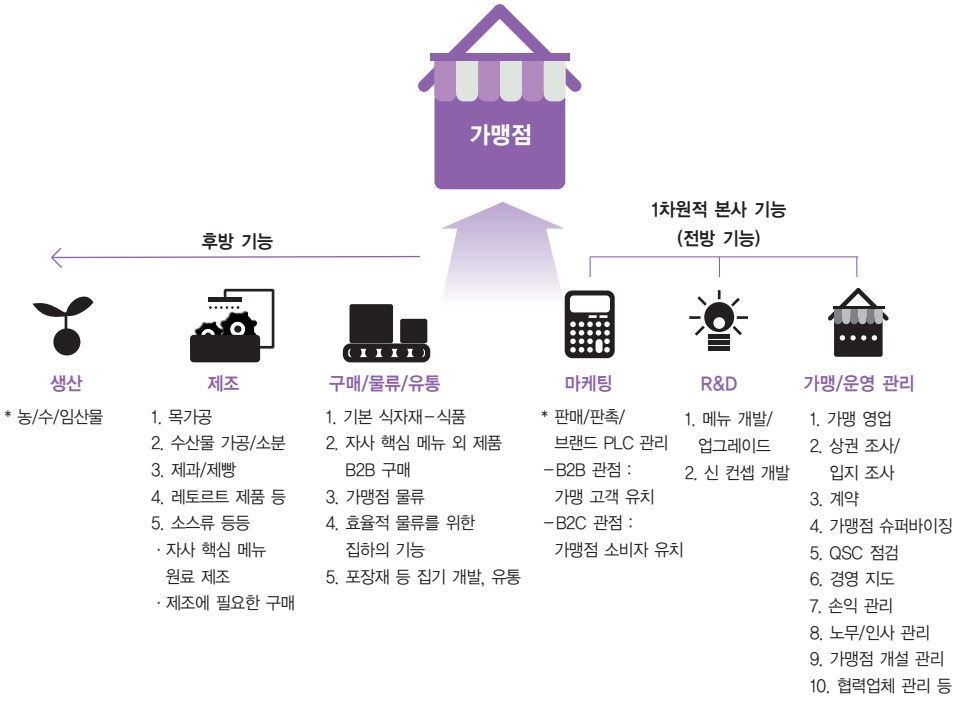
프랜차이즈 시스템의 특성은 첫째, 원칙적으로 본사와 가맹점이 계약 관계에 의해 독립적으로 운영된다는 점이다. 둘째, 가맹점의 공동구매를 통해 원가경쟁력을 확보할 수 있으며 많은 수의 매장을 통해 브랜드 파워를 확보할 수 있다. 셋째, 프랜차이즈 시스템을 이용하는 가맹점은 선행 매장을 통해 상품 검증을 할 수 있기 때문에 위험 요소를 최소화할 수 있다.

프랜차이즈 시스템의 핵심은 '성공 사례의 복제'이다. 외식업에 한정해 생각해보면 단순히 '같은 메뉴를 판매한다'는 개념을 넘어서야 한다. 성공 사례의 상권 유형, 입지, 그리고 주 고객층, 판매 시간별 고객 유형, 주방에서 메뉴가 나가기까지 소요 시간, 고객 접객 방법, 하다못해 어떠한 모양의 수저를 쓰는지 등 모든 것을 '복제'하는 것이다. 매뉴얼이 필요한 이유는 성공한 사례를 더욱 쉽게 복제하기 위해서이다. 이는 성공하지 못한 매장의 매뉴얼 작업이 의미 없음을 의미하는 것이기도 하다. 복제라는 개념은 단순히 매장 한 곳만의 문제만이 아니다. 메뉴를 만들기 위해 같은 식재료 구입은 어떻게 할 것인지, 효율적인 배송을 위한 물류센터는 어떻게

〈표1〉 프랜차이즈의 장점과 단점

	장점	단점
본사	· 급속한 성장 가능성 · 수익원으로서의 가맹점 · 프랜차이징 시스템을 통한 위험의 분산	· 가맹점과의 갈등 · 이윤을 가맹점과 나누어야 함 · 가맹점의 실적을 모니터링하기 어려움 · 외부변수(사회적/기후적/매장 운영)에 취약
가맹점	· 선행 매장을 통한 위험요소 사전 감지 · 규모의 경제 실현 · 교육 훈련 마케팅 등 개별 기업이 감당하기 어려운 서비스 공유 · 핵심 역량을 집중 가능·매장 운영 · 브랜드 파워를 통한 소비자 인식 상승	· 종속적인 갑을 관계 · 추가적인 비용, 수수료 요구 · 자유로운 기업 운영의 제약 요인 존재 · 이윤을 나누어야 함 · 외부변수

〈그림3〉 프랜차이즈 본부의 역할



구축할 것인지, 나아가 핵심 제품에 대한 제조는 어떻게 할 것인지에 대해 본부는 가맹 고객에게 해답을 제시해야 한다. 그래야 거래가 이뤄져 가맹점은 가맹본부에 비용을 지불하고 계약이 성사될 수 있다.

2) 소셜 프랜차이즈 적용 사례

지난해 해피브릿지 외식창업센터는 두 차례에 걸쳐 성동자활센터 외식사업단에 대한 컨설팅을 진행했다. 첫 번째 컨설팅은 서울광역자활센터와 함께 진행한 경영 자문 컨설팅이었다. 6~7월, 두달 동안 5회기에 걸쳐 여름 메뉴인 '냉면'의 세팅과 조리 교육을 진행했다. 결론부터 말하면 실패한 컨설팅이었다. 매출 상승에 큰 도움이 되지 않았기 때문이다. 컨설팅을 하면서 매출이 오르지 않을 것이라는 생각을 했다. 사실상 자문 형식의 컨설팅이라는 한계도 있었을 뿐더러 새로운 메뉴 일부를 추가했다고 매출이 오른다면 실패할 매장은 한 군데도 없을 것이기 때문이다.

서울광역자활센터와 성동자활센터 그리고 해피브릿지 외식창업센터는 '자활 대표 외식 브랜드'를 만들고 싶었다. 때마침 서울시 사회적경제지원센터와 '자사 보유자원 기반 후발기업 경영지원' 사업을 해피브릿지 외식창업센터가 함께 진행하게 되어 2차 컨설팅이 시작됐다. 2차 컨설팅은 8개월에 걸쳐 진행됐다. 9~12월까지 시장조사 및 컨셉, 메뉴 재정비, CS 교육, 물류시스템 정비 등을, 다음해 2~5월까지 신 메뉴 세팅 교육이 이뤄졌다. 컨설팅 초, 해피브릿지 외식창업센터 마케팅팀은 시장조사를 진행하며 현재 매장이 위치한 입지에서 통할 수 있는 컨셉의 키워드를 도출하고('분식 배달') 관계자들과 이에 대해 합의했다. R&D 부서에서는 배달 가능한 분식 메뉴를 매장에 반영했고, 홍보팀에서는 배달 홍보를 위해 배달앱을 활용했다. 운영팀은 배달을 효율적으로 진행하기 위해 배달 대행업체 섭외 및 매장의 동선을 확정했다. 끝으로 사업총괄팀에서는 자활센터의 창업자금으로 현재의 컨셉이 복제 가능한지 여부를 판단했다. 일종의 프랜차이즈 본사로서의 역할을 컨설팅 과정에서 진행한 것이다.

1회기 컨설팅을 통해 컨설팅 이전보다 약 6배 정도의 매출 상승효과를 얻었다. 그러나 아직 절대 매출이 부족하다는 판단 하에 2회기차 컨설팅을 진행했다. 2회기차의 목표는 배달 전문점으로 좀 더 확실히 고객에게 매장을 각인시키는 것이었다. 배달앱을 활용하여 다양한 홍보 전략을 사용했고, 배달에 중점을 둔 메뉴들을 추가 설정했다. 그 결과 최초 매출보다 10배 정도의 매출 상승을 가져왔고, 일 매출이 최대 100만 원이 넘는 경우도 종종 생겼다. 물론 매장을 운영하는 주민들의 헌신적인 노력과 역량이 있었기에 가능한 일이었다. 이 사례로부터 우리는 '복제' 가능한 하나의 모델이 만들어졌다고 봤다. 이러한 사례가 지속적으로 확장되면 사회적경제 영역에서 고민 하고 있는 '소셜 프랜차이즈'가 되리라 판단했다.

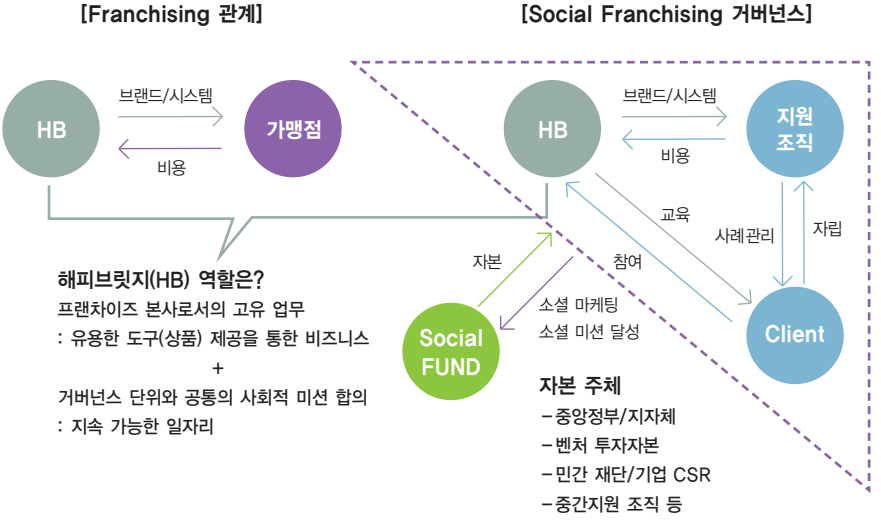
소셜 프랜차이즈에 관한 여러 개념이 있지만, 해피브릿지가 정의 내린 소셜 프랜차이즈는 '각 기업(중간지원 조직)의 미션을 해결하기 위한 복제 가능한 도구'로, 현재의 사회적경제 영역으로 한정하여 좁게 생각했다. 해피브릿지의 관점에서 보면, 외식으로 일자리 문제를 해결하고자 하는 기업 및 중간조직이 외식 전문 집단으로부터 활용 가능한 상품을 공급받고, 그 시스템을 공유하는 것이 소셜 프랜차이즈라고 할 수 있다.

〈표2〉 사회적경제 프랜차이즈 도입 유형의 해외 사례

유형 정의	사회적기업이 사회적기업 프랜차이징	상업적 프랜차이즈가 사회적기업 프랜차이징
기업 주체	· 프랜차이저—사회적기업 · 프랜차이지—사회적기업	· 프랜차이저—상업기업 · 프랜차이지—사회적기업
내용	· 성공적인 사회적기업이 상호 이익을 위해 브랜드와 시스템을 다른 파트너들과 공유 · 상업적 프랜차이저보다 더 낮은 수수료	· 사회적기업이나 비영리 조직들이 상업적 프랜차이즈와 제휴, 프랜차이즈를 이용하는 방식 · 비즈니스 환경에서 훈련과 교육의 공급을 위해 타깃 집단 참여 및 소득 창출 목적
기업 주체	영국에서 일반적인 방식	미국에서 일반적인 방식

성동자활센터와 진행한 사례를 반영하면 본부 유형을 2가지로 정리할 수 있다. 첫째는 해피브릿지가 가맹본부의 역할을 하는 방식이다(〈표2〉 우측에 기재된 내용이다). 이러한 형태의 프랜차이징 성공 사례가 나온다면 다양한 형태로 일반 전문 기업과 사회적경제 영역의 기업들이 협업을 할 수 있을 것이다. 둘째는 사회적경제 영역의 각 단위들과 해피브릿지가 공동의 가맹본부를 만들어 의사결정 조직을 구성하는 것이다.

〈그림4〉 해피브릿지가 제안하는 소셜 프랜차이즈 거버넌스



이상은 프랜차이즈 체인의 개념 속에서 해피브릿지가 바라본 '소셜 프랜차이즈' 관점이었다. 현재 해피브릿지는 좀 더 나은 소셜 외식 브랜드 개발을 위한 논의를 진행하고 있다.

2. 레귤러 체인Regular Chain

1) 개념

레귤러 체인 방식은 직영점 체제를 말한다. 이는 동일한 자본 구조에 속한 지점들이 중앙의 통제를 받으며 운영되는 사업 방식이다. 맥도날드(최근 맥도날드는 가맹사업을 개시함), 아웃백, 빕스, 스타벅스 등이 이에 해당된다. 체인본부는 매장의 고객과 직접 커뮤니케이션하고, 기업의 수입 구조는 매장의 영업 이익을 통해 실현된다. 레귤러 체인 방식의 장점은 본부가 브랜드에 해당되는 모든 것을 직접 통제 가능하며, 고객에게 강력한 브랜드 정책을 펼 수 있다는 점이다. 다만, 매장 오픈에 소요되는 비용을 직접 조달해야 하고, 직접고용을 해야 하기 때문에 많은 자원이 소요되어 확장이 더디다는 단점이 있다.

2) 소셜 프랜차이즈 적용 사례

지난 6월, 일본으로 프랜차이즈 및 외식산업 연수를 다녀왔다. 이때 방문한 기업 중 요코하마 히라츠카 시에 위치한 '미즈호노 그룹'이라는 곳이 있었다. 이 기업은 히라츠카시 시내와 인근에서만 매장을 운영한다. 약 1,600여 명이 근무하고 있으며, 25개 브랜드 50여 개 매장에서 약 700억 정도의 연매출을 올리고 있다. 미즈호노 그룹은 레귤러 체인 방식으로 운영되고 있다. 그것도 단일 브랜드가 아닌 다多 브랜드 전략을 구사한다. 이 기업의 철학은 '지역 모든 사람들에게 없어서는 안 될 존재가 되자'이다. 왜 이렇게 다양한 브랜드의 식당을 운영하느냐는 질문에 위와 같은 철학이 있기 때문에 매일 똑같은 음식을 대접할 수 없기에 다양한 컨셉의 식당을 운영한다는 답변을 들었다.

미즈호노 그룹은 큰 브랜드가 작은 브랜드를 이끌어가는 '함대식 경영방식'을 채택하고 있다. 연매출 약 250억인 도시락 제조 공장을 메인 사업으로, 식자재를 호환하여 원가를 절감하는 방식으로 다양한 식당 브랜드

를 런칭한다. 동일한 매장을 복제하는 방식으로 규모화하는 프랜차이즈 방식과 다르지만, 메인 사업을 중심으로 규모화하고 물류를 통합하여 경쟁력을 키워 나가는 미즈호노 그룹의 운영방식은 인상깊었다. 또 하나 눈여겨본 점은 인사 운영의 원칙이다. 외식사업을 하는 입장에서, 또한 노동자협동조합의 구성원으로 가장 관심이 가던 부분이었다. 미즈호노 그룹의 첫 번째 인사원칙은 '같은 노동을 하면 같은 임금을 받는다'는 것이다. 서열화가 고착되어 있는 국내 조직에서는 쉽게 이해되지 않은 내용이다. 두 번째는 '직장인과 같은 근무시간으로 근무하고 시간외 근무는 철저히 보상한다'는 것이다. 우리나라의 경우 식당 근무조건은 일반적으로 10-10이다. 10시 출근, 10시 퇴근의 12시간 근무에 주 1회 휴무가 기본 조건이다. 대형 레스토랑 또한 이 범주에서 크게 벗어나지 않는다. 세 번째는 보직 직원에 대한 철저한 성과급제이다. 현장에서 근무하는 점장, 매니저의 경우 매출 수익률에 따라 철저히 인센티브를 적용하여 근로 의욕을 고취하고 있었다. 마지막으로 이 기업은 순환근무를 통해 업무 생산성을 향상시키고 있었다. 식당에서 순환근무를 한다는 것은 결코 쉬운 일이 아니다. 작은 식당의 경우에도 주방에서 홀로 근무를 옮기는 것이 쉬운 일이 아닌데 미즈호노그룹은 전공 쉐프의 순환근무도 진행하고 있었다. 이런 이유로 전년도 재직자 1,600명 중 단 1명만이 퇴사를 했다고 한다.

미즈호노 그룹은 사회적기업, 마을기업, 협동조합도 아닌 개인 기업이다. 이곳을 방문하면서 지역 기반으로 지역 주민의 안정적인 일자리를 창출하는 이 기업이 노동자협동조합 방식으로 운영된다면 어떠했을까 하는 생각을 해보았다.

규모는 작지만 우리나라에도 유사한 사례가 있다. 강동구 성내동에서 '치킨보이'라는 수제맥주 전문점을 운영하는 청년 기업가는 자신과 비슷한 또래 청년들과 함께 어울릴 수 있는 기회를 만들고 싶었다. 돈 때문에 구하는 일자리가 아니라 원하는 일을 즐기면서, 일할 수 있는 일자리를 만들어 청년 일자리 문제를 해결하고 싶다는 것이다. 그는 이를 창업으로 해결

하려 한다. 그런데 청년들은 창업비용 문제로 쉽게 창업을 할 수 없다. 청년 기업가는 그 문제를 해결하기 위해 권리금이 없고 월세가 저렴한, 소위 말하는 '뒷골목'을 매장 오픈 장소로 선택했다. 그는 만만치 않은 내공과 실력으로 '뒷골목'에서 선전하고 있다. 다양한 청년들과 함께 한 개의 매장이 아닌 여러 개의 다양한 매장으로 '뒷골목' 자체를 하나의 특화된 상권을 만들려 한다. 그렇게 성공의 경험을 바탕으로 또 다른 '뒷골목'을 청년들과 함께 만들어 나간다는 계획이다. 이렇게 된다면 골목 상권 활성화와 청년 일자리 문제를 동시에 해결할 수 있을 것이다. 앞서 사례를 든 '미즈호노 그룹'의 청년 협동조합 버전으로 말이다.

3. 볼런터리 체인Voluntary Chain

1) 개념

볼런터리 체인은 독립된 여러 소매상이 계속적인 협력 관계를 가지고 필요 기능을 만들어내는 형태의 사업 구조이다. 이때 각 소매점들은 독립성을 유지하며 체인의 효과를 만들어낸다. 즉, 유사한 형태의 사업을 영위하는 사업체들이 필요에 의해 구매 조직, 유통 조직, 마케팅 조직 등 필요한 기능을 연대하는 체인사업의 형태라 할 수 있다. 이 체인 방식의 장점은 지역, 상권에 맞는 자율적인 상품 구성이 가능하고, 각 소매점의 독립성이 인정된다는 점이다. 애초에 갑을 관계가 형성될 수 없다. 반면, 본부의 형태가 느슨하기에 고객과 일관된 브랜드 커뮤니케이션을 하는 것이 어렵다. 그런 이유에서인지 국내에서는 성공 사례를 찾기 쉽지 않다.

2) 소셜 프랜차이즈 적용 사례

사회적경제 영역 중 '동네빵네 협동조합'을 체인 유형으로 본다면 볼런터리 체인이라 볼 수 있다. 협동조합 개념으로 본다면 사업자협동조합이 이 유

형과 비슷하다 할 수 있다. 사실 볼런터리 체인과 유사한 사업자협동조합 모델은 해피브릿지를 비롯해 프랜차이즈 업계에 미래 프랜차이즈의 대안 모델로 많은 시사점을 주고 있다. 예를 들어, 프랑스의 상업협동조합(우리의 사업자협동조합과 유사)이 있다. 그중 옵틱2000Optic 2000이라는 안경 전문 협동조합은 프랑스 시장에서 10% 이상의 시장 점유율을 보이며, 유럽 내 2천여 개의 매장(조합원)을 운영하고 있다. 우리나라에서 프랜차이즈 본사는 많은 비용이 매장을 관리하는 관리자, 즉 슈퍼바이저의 인건비로 지출된다(반면, 인건비가 높지 않다면, 그 본사는 오래가지 못할 것이다). 그런데 옵틱2000은 슈퍼바이저가 매장을 방문하는 횟수가 연 2회를 넘지 않는다고 한다. 연초 조합원 총회에서 결정된 사업 내용을 집행하는데 굳이 슈퍼바이저가 매장을 방문하여 조합원을 체크하고 관리하는 것이 무의미하기 때문이다. 볼런터리 체인보다 좀 더 강력한 결사력이 있기에 가능한 운영 방식일 것이다. 프랜차이즈 유형에서 살펴본다면 프랑스 상업협동조합은 우리나라에서 이제 시도되고 있는 3세대 파트너십 프랜차이즈보다 더 강력한 결속력을 갖고 있다고 볼 수 있다.

〈표3〉 미국 프랜차이즈 유형 변화

	유형	내용
1세대	제품 유통 프랜차이징	· 19세기에 등장 · 프랜차이지는 일정 지역에서 독점적 판매 권리 보장 · 프랜차이저는 상품과 서비스 개발에 집중
2세대	비즈니스형 프랜차이징	· 1950년대에 등장 · 프랜차이지는 독립채산이면서 가이드라인 준수 · 프랜차이저는 시스템 제공
3세대	파트너십 프랜차이징	· 1970년대에 등장 · 프랜차이징 시스템 내 공동 의사결정자로 참여

결속력이 강하다면, 앞서 언급한 대로 본부는 관리비용 감소 등 재무적 이익이 증가할 것이다. 프랜차이즈 산업에는 'B2B2C'의 개념이 있다. 본부는 가맹점과(B2B), 그리고 가맹점을 통해 가맹점의 고객과(B2C) 소통한다. 가맹점과 결속력이 증가된다는 것은 고객과의 즉시 소통력이 커짐을 의미한다. 고객과의 소통력이 커진다는 것은 시장 상황 변화에 좀 더 빠르고 유연하게 대처하여 브랜드 수명 주기를 늘리는 중요한 요소가 될 수 있다. 프랑스의 상업협동조합 모델은 국내 프랜차이즈의 고질적인 문제인 갑을 관계의 해소는 물론 빠르게 변하는 외식 환경에 대한 고객 접점을 높이는데 유용할 수 있다. 다만, 조합원과 본부 사이의 사업적 판단에 대해 합리적 위임 구조를 만들고, 각 조합원이 공동의 브랜드 가치를 높이는 결속력을 만들어내는 것이 중요한 해결 과제로 남는다.

최근 국내에서 마을, 골목 카페 13곳과 쿱비즈, 이피쿱 협동조합 등이 함께 모여 '소셜카페 협동조합'을 설립했다. 소셜카페 협동조합은 각 매장의 자율성과 독립성은 존중하고, 공동 브랜드와 공동구매를 통해 골목 카페의 규모화를 이뤄 매장의 경쟁력과 효율성을 증진시키는 것에 1차적인 목표를 두고 있다. 협동조합으로 경쟁력과 운영의 효율성을 확보한 골목 카페 조합원들이 마을과의 관계 형성이라는 본연의 역할에 집중하게 만드는 것이 소셜카페 협동조합의 최종 목표이다. 볼런터리 체인 형식과 유사한 소셜카페 협동조합은 앞으로 경쟁력 있는 카페 컨셉 개발과 매뉴얼 작업, 메인 식재료인 커피 원두의 공동 로스팅, 유통망 조직, 마케팅 전략 수립 등 진행해야 할 일들이 산적해 있다. 그러나 남겨진 과제를 잘 해결한다면 사회적경제 영역의 성공 사례로 기억될 것이며, 이는 다른 소셜 프랜차이즈 모델 복제의 원본이 될 것이다.

사회적경제 영역에는 많은 수의 외식 관련 기업 및 매장들이 있다. 200여 개가 넘는 각 자활센터에서 운영하는 외식사업단 및 자활기업이 있고, 사회적기업 인증을 받은 1천여 개의 기업 중 15% 정도는 외식 및 식품 관련

기업이다. 협동조합 및 마을기업 등 사회적경제 영역에서 운영 중인 관련 기업을 합한다면 그 수가 적지 않다.

그러나 아쉽게도 소수의 기업을 제외하고는 운영이 쉽지 않은 것이 현실이다. 그 현실을 뒤집기 위해 자주 회자되는 것이 '사회적경제 영역의 규모화'를 통한 경쟁력 확보이다. 사회적경제 영역 외식사업 부문의 수는 이미 충분히 달성되었다. 그러나 그 많은 수의 사업체를 누가, 어떻게 규모화할 것인가가 숙제로 남아 있다. 프랜차이즈 체인 방식으로 외부 전문기업과 협력할 수도 있을 것이고, 레귤러 체인 방식의 노동자협동조합형 직영 방법을 가져가는 것도 방법이 될 수 있을 것이다. 볼런터리 체인 방식과 유사한 사업자협동조합 방식으로 규모화할 수도 있다. 체인 일반론에서 이야기하는 어떤 구조를 따르건 사회적경제 영역의 철학과 가치를 바탕으로 사업을 진행한다면, 이 모든 것이 우리가 이야기하는 '소셜 프랜차이즈'라 할 수 있을 것이다. 이미 많은 조직과 단위에서 다양한 경로로 변화가 시작되고 있다. 해피브릿지 또한 그 길에 동참할 것이다. 사회적경제 영역의 많은 기업들이 '소셜 프랜차이즈'를 통해 사업적 성공을 이루고 나아가 각 기업의 '비전'을 지속적으로 달성하기를 희망한다.

좌담

협동조합, 프랜차이즈를 만나다

참석 **김 현** 소상공인시장진흥공단 유통혁신실 과장
박승룡 로버스트 컨설팅 대표
이우용 소셜카페 협동조합 이사장
박찬선 한국사회적기업진흥원 협동조합본부장

사회·정리 **강민수** 큡비즈협동조합 대표

때 2016년 7월 28일(목)

곳 한국협동조합연구소 회의실

사회 협동조합의 양적 성장을 넘어 질적 성장을 이야기하게 되는 요즘입니다. 그러한 맥락에서 규모화를 통한 지속가능성의 추구, 사회적 영향력의 확대를 고민하며 협동조합과 프랜차이즈 시스템의 만남을 꾀하는 움직임이 나타나고 있습니다. 하지만 프랜차이즈 사업이 급속히 성장함에 따라 최근 들어서는 프랜차이즈 사업에서 발생하는 불공정

거래 행위, 소위 '갑을 관계'에 대한 문제가 이슈화되고 있습니다. 하지만 이는 프랜차이즈 시스템의 문제라기보다 운영 과정의 문제가 아닐까라는 생각이 듭니다. 협동조합이 프랜차이즈 시스템을 만난다면 어떨까요? 좌담회에 참석하신 전문가 분들과 함께 이에 대한 이야기를 나눠보겠습니다. 우선 프랜차이즈가 무엇인지 간단한 설명 부탁드리겠습니다.

박승룡 로버스트 컨설팅 대표

박승룡 국내 프랜차이즈의 시작은 1970년대 후반으로 거슬러 올라갑니다. 1977년 림스치킨이 1호점을 개점하면서 프랜차이즈 산업이 시작됐다, 혹은 1979년 롯데리아가 소공동에 문을 열면서 프랜차이즈가 본격 시작됐다는 여러 가지 논의가 있습니다만, 프랜차이즈를 국가에서 공식적인 사업 모델로 인식한 것은 2002년 가맹사업법이 제정됐을 때부터입니다.

1998년 외환위기를 겪으면서 20~30만 명에 이르는 퇴직자들이 동시에 자영업 시장에 쏟아져 나옴에 따라 자영업 분야에서 규모의 경제를 살리고 경쟁력 강화를 위한 대안으로 프랜차이즈 모델이 언급됐습니다. 당시 프랜차이즈 관련법이 없다 보니 창업 정보의 비대칭, 가맹본부의 지원 약속 불이행, 가맹점주의 도덕적 해이 등 여러 문제가

협동조합이 프랜차이즈 모델을 적용할 때 시간은 걸리겠지만 어떤 형태든지 시스템이 만들어질 것이라고 봅니다. 걱정과 기대가 동시에 드는 것은 그런 과정에서 협동이 협동조합에서 어떤 형태로 작동하고 그 역할을 할지에 관한 것입니다. 기존의 협동조합보다는 성장 속도가 더 빠른 프랜차이즈 모델이기 때문에 '협동'의 정신을 유지하고 지키기 위해서라도 협동의 의미에 대해서 진지한 고민이 계속되어야 합니다.

발생했습니다. 그래서 공정거래위원회가 주무 부처가 되어 '가맹사업거래의 공정화에 관한 법률'(이하, 가맹사업법)을 제정하게 됐고 이때부터 프랜차이즈 산업을 공식적으로 이야기하게 됐습니다.

이론적으로 접근할 때 프랜차이즈의 유형은 다양합니다. 그러나 법에서는 가맹사업법 제2조에 명시된 5가지 요소에 해당될 경우에만 프랜차이즈로 보고 있습니다. 가맹점사업자들의 동일 영업 표지 사용, 일정한 품질 기준이나 영업 방식에 따른 상품·서비스의 판매, 가맹본부의 교육 및 지원, 통제 활동, 가맹비의 지급, 계속적인 거래 관계가 그것입니다.

사회 박승룡 대표님께서 프랜차이즈가 국내에 어떻게 도입됐는지 개괄해 주셨습니다. 프랜차이즈 산업이 본격적으로 다뤄진 것은 외환위기 이후 증가한 자영업을 관리하기 위한 차원에서라고 이해됩니다. 프랜차이즈 산업이 법 제도를 통해 다뤄지게 된 지 이제 15년 정도 됐습니다. 제도적인 정비가 본격화된 것에 비해 규모가 상당한 것 같습니다.

박승룡 한국프랜차이즈산업협회, 산업통상자원부, 중소기업청 등은 프랜차이즈 가맹본부, 가맹점주 그리고 가맹본부와 가맹점주를 지원하는 협력업체까지 더하면 프랜차이즈 산업의 경제적 파급 효과는 100조 원 규모라고 추정하고 있습니다. 개수는 작은데 규모가 큰 대기업 프랜차이즈까지 포함된 추정치라 순수 자영업의 실제 규모는 어느 정도인지 통계상 정확히 파악되기는 어렵습니다.

사회 국내 프랜차이즈 산업이 선진국과 비교해 성장 단계에 있다는 것이 전문가들의 판단인 것 같습니다. 다시 좌담회의 본래 주제로 돌아와 생각해보겠습니다. 프랜차이즈 시스템에 주목하게 된 계기를 각자의 입장에서 이야기해주시면 감사하겠습니다.

이우용 직장 생활을 하다 2011년 카페를 처음 오픈했습니다. 자본의 한계 등으로 작은 카페는 대부분 골목에 자리 잡을 수밖에 없습니다. 커피를 같이 공부한 사람들과 힘을 모으려 했는데 잘 되지 않았습니다. 서로 지역이 다르다는 한계도 있었고요. 역삼동에서 운영하던 카페를 정리하고 광진구로 옮기면서 자활센터와 협업 관계를 갖게 됐습니다. 센터에서 커피 로스팅 기술을 교육하면서 카페를 협업 방식으로 운영하면 사업을 좀 더 잘 운영할 수 있을 것이라는 생각이 들었습니다. 같은 고민을 하는 사람들과 이야기를 나누다가 프랜차이즈 방식으로 카페를 운영해볼 수 있겠다는 생각을 했고 본격적으로 추진하게 됐습니다.

사회 소규모 마을 카페들이 협동조합으로 뭉친 소셜카페 협동조합이 이렇게 탄생하게 됐군요! 김현 과장님은 소상공인들을 지원하는 소상공인시장진흥공단에 계신데요. 프랜차이즈 지원 시스템에 대한 간단한 소개 부탁드리겠습니다.

김현 소상공인시장진흥공단에서는 '유망 소상공인 프랜차이즈화 지원' 사업을 운영 중입니다. 프랜차이즈 가맹본부가 되고자 하는 소규모 운영체 혹은 소상공인을 대상으

이우용 소셜카페 협동조합 이사장

소셜카페 협동조합을 생각하면 소프트웨어적인 시스템보다는 하드웨어 차원의 시스템이 필요합니다. 현재는 공동 장비 구입, 공동 사업장 마련 등에 집중하고 있습니다. 특히 부자재를 많이 사용하고 있는 카페의 특성상 공동구매로 이러한 부자재의 단가를 낮추는 시스템을 갖추거나 하는 식이지요.

김 현 소상공인시장진흥공단 유통혁신실 과장

협동조합 프랜차이즈는 슈퍼바이저 관리비용은 물론 조합원 개별 매장에 대한 관리비용에 대한 부담이 상대적으로 줄어들게 됩니다. 조합원 각자가 협동조합 프랜차이즈의 주인이기 때문이죠. 또한 협동조합 프랜차이즈의 경우 현장의 변화를 빠르게 확인할 수 있습니다. 조합원들이 현장의 필요를 협동조합 프랜차이즈 본부에 적극적으로 전달할 것으로 기대되기 때문입니다.

로 프랜차이즈 브랜드로 성장하도록 지원하는 사업입니다. 가맹점주에 대한 지원은 다른 정부기관에서도 활발히 진행되고 있기 때문에 프랜차이즈 가맹본부로 성장을 희망하는 주체들을 지원하고 있습니다. 규모화를 기대한다는 측면에서 최근 협동조합에서 프랜차이즈 시스템을 고민하는 것과 지향점이 다르지 않습니다.

앞서 언급됐듯이 프랜차이즈 시스템에 대한 불편한 시각이 우리 사회에 있습니다. 건전한 사업구조를 갖고 있는 가맹본부들이 많지만 사회적 인식의 전환을 가져온 가맹본부는 많지 않습니다. 사회적 미션과 가치를 중요하게 보고 있는 사회적경제 영역에서의 프랜차이즈 도입이 사회적 인식을 바꿀 수 있는 좋은 기회가 될 수 있습니다.

사회 소상공인들이 시장에서 생존력을 높이기 위해 프랜차이즈 시스템을 도입하고 있고 이를 지원하는 사업이라는 말씀이신 거죠?

김현 통계적으로 볼 때 자영업의 폐업률이 너무 높다는 것입니다. 역량 있는 가맹본부의 경쟁력 제고를 통해 프랜차이즈 가맹점을 희망하는 예비창업자의 안정적인 사업 기반 마련에 초점을 두어 지원사업을 진행하고 있습니다.

사회 협동조합이 프랜차이즈 시스템을 도입할 때 사회적으로 어떤 인식의 변화를 기대할 수 있을까요?

박승룡 가맹사업법의 소관부처인 공정거래위원회에서는 여러 가지 법 제도를 다루고 있습니다. 소관 법 제도의 핵심은 공정한 시장 질서를 만들자는 것입니다. 가맹사업법은 이것과 조금 다릅니다. 가맹사업법은 적법한 절차로 설립·운영 중인 가맹본부에게 일부 우월한 지위를 부여하고 있습니다. 이는 가맹본부의 강력한 통제 권한이 부재할 시 프랜차이즈 시스템의 통일성이 없어지고 사업 모델 자체가 성립되지 않는다는 프랜차이즈 본연의 특성이 반영된 것입니다. 따라서 가맹사업법은 '독점 규제 및 공정거래에 관한 법률'의 규제 사항 중 일부가 배제되어 있습니다. 물론 일부 유통기업에서 보여준 밀어내기, 임의 출고 등을 하는 것은 불법[1]입니다. 프랜차이즈로서 본연의 특성을 보전하는 범위 내에서 배제되어 있을 뿐이고 간혹 언론 등에서 이슈화되고 있는 소위 '갑질'은 현행법에서도 강력히 제재되는 행위입니다.

협동조합의 프랜차이즈 시스템 적용은 이러한 갑을 관계 등의 문제를 근본적으로 극복하는 방안이 될 수 있습니다. 협동조합이 원천적으로 갑을 관계를 차단하는 조직 모델이기 때문입니다. 프랜차이즈 모델의 장점은 그대로 가져가면서 단점은 협동조합의 형태로 풀어갈 수 있다는 점에서 프랜차이즈 시스템에 대한 인식 전환을 가져올 것으로 기대되고 있습니다. 대표적인 사례로 주식회사에서 협동조합으로 전환한 해피브릿지 협동조합을 들 수 있습니다.

사회 사회적경제의 규모화를 위해 사회적기업진흥원에서 마중물 역할을

1 구입 강제, 판매 목표 강제, 경영 활동 간섭 등을 규제하는 '대리점 거래의 공정화에 관한 법률 시행령(안)'은 9월 4일까지 입법예고 중이며 올해 말 예정된 대리점법의 시행을 위해 마련됐다.

박찬선 한국사회적기업진흥원 협동조합본부장

소셜 프랜차이즈는 상업적 프랜차이즈와 다르게 조직 운영의 기본 원리가 '협동'에 놓여 있으며, 조직 미션이 경제적 가치와 사회적 가치를 함께 추구하고 있다는 지점을 잊지 말아야 할 것입니다. 이러한 과제를 해결하기 위해서는 협동조합 임직원, 조합원들에게 협동조합 운영 방식의 교육 훈련이 계속 이루어져야 합니다.

적극적으로 하고 있다고 알고 있습니다. 사회적기업진흥원이 협동조합 활성화를 위해 어떤 부분에서 주목하고 있는지 박찬선 본부장님께서 말씀해주시면 좋겠습니다.

박찬선 협동조합기본법이 2012년 12월에 제정·시행된 후 올해 4년차에 접어들었습니다. 8월 현재 약 9,900여 개의 협동조합이 설립·인가되면서 1만 협동조합 시대를 눈앞에 두고 있습니다. 한편 예비 사회적기업 1,286개소, 인증 사회적기업이 1,578개소입니다. 사회적기업육성법이 시행된 지 내년이면 10년이 됩니다. 협동조합은 햇수로 불과 4년차인데 양적 성장의 속도가 상당합니다.

협동조합은 기본법에 따라 실태조사를 '13년부터 2년마다 실시하고 있습니다. 지난해 제2차 협동조합 실태조사 결과 현장의 요구는 판로 지원, 금융 인프라 확보 순으로 정책 지원을 희망하는 것으로 나타났습니다. 협동조합이 자생적으로 내실 있게 성장해 나갈 수 있는 여건을 조성하기 위해서는 다양한 자기자본 조달 방안 마련, 공공기관 우선 구매 확대, 민간 유통 채널 연계, 협동조합 간 상호 거래 활성화 등을 통해 판로 개척 지원, 민간 위탁 시장 진출 확대에 집중해 협동조합이 규모화 및 사업체로

서의 안착이 가능하도록 노력하고 있습니다. 아울러 협동조합 활성화를 위해서는 무엇보다 기존의 기업과 동일한 조건에서 시장 진입 및 공정한 경쟁과 정책적 지원 분야 법 제도적 여건을 만들어 역차별 현상을 해소하고 홍보를 통해 대국민 인식 제고와 개선에 주목하고 있습니다.

경험과 자본이 부족한 사람들의 연대와 협력을 통해 비즈니스를 추진하는 협동조합은 이윤의 창출과 지속 가능한 운영을 계속 고민하고 있습니다. 대표적인 성공 사례로 앞서 박승룡 대표님이 말씀하신 주식회사에서 협동조합으로 전환한 해피브릿지 협동조합을 들 수 있습니다. 협동조합의 장점을 최대한 살려 프랜차이즈 시스템을 도입·적용할 때 시너지가 날 수 있다고 생각하지만 아직은 미지수입니다.

사회적기업진흥원에서는 협동조합이라는 비즈니스에 어떤 콘텐츠를 담을 때 성공적인 사업 운영이 가능할지를 고민하고 있습니다. 이런 부분을 전략적으로 교육사업에서 담아내려고 합니다. 소셜카페 협동조합의 이우용 이사장님께서도 자리해주셨지만 성공적으로 안착한 협동조합 프랜차이즈 모델이 나오길 기대하고 있습니다.

강민수 큡비즈협동조합 대표

사회 협동조합이나 소상공인의 경우 자본이 취약하기 때문에 규모화를 모색할 수 있는 프랜차이즈 시스템을 고민하게 됩니다. 사회적으로 갑을 관계가 문제가 되면서 사회적경제 영역에서 새로운 프랜차이즈 시스템을 도모할 수 있지 않을까 하는 기대도 커지고 있고요. 협동조합형 프랜차이즈, 소셜 프랜차이즈 등 다양한 용어로 협동조합과 프랜차이즈의

만남을 기대하고 주목하는 이유도 여러 가지로 살펴볼 수 있을 것 같습니다. 협동조합 프랜차이즈 모델이 성공적으로 자리매김해야 할 필요성이 더 커지는 것 같은데요, 성공적인 안착을 위해 어떤 측면을 살펴봐야 할까요?

박승룡 중소기업청, 소상공인시장진흥공단의 지원사업이 의미 있다고 봅니다. 협동조합이 프랜차이즈 모델을 적용할 때 결국 시스템을 갖추는 것이 필요합니다. 개별 사업자로써의 역량은 뛰어난데 이들을 협동조합으로 모았을 때 시너지가 나지 않는다면 문제가 있는 거겠지요. 자영업자들을 연결하는 견고한 시스템이 마중물이 될 수 있습니다. 시스템의 중요성만큼 원활한 자본 조달이 필요합니다. 협동조합이 만든 사업 모델의 건실성으로 자본 조달을 받을 수 있는 열린 환경 조성이 필요합니다.

김현 시스템과 자본이 중요한 역할을 할 수 있다고 저 역시 생각합니다. 소상공인시장진흥공단에서는 앞서 언급했던 '유망소상공인 프랜차이즈화 지원'을 6년째 진행하고 있으며, 사업의 다각화를 고민하고 있습니다. 그러한 고민 중에 협동조합과 같은 사회적경제 조직으로 전환하려는 프랜차이즈 지원을 살펴보고 있습니다.

프랜차이즈가 만들어지는 과정을 크게 두 가지로 구분해보면, 가맹본부가 가맹사업자들을 모으는 방식과 개별 자영업자들이 모여서 가맹본부를 구성하는 것이 있을 텐데 국내에서는 전자가 거의 고착화된 방법입니다. 이러한 구조를 바꾸는 것이 쉽지 않습니다. 한 번에 바꾸려면 부작용이 있을 수 있습니다. 정부에서 아무리 좋은 모델을 만들더라도 구조적으로 연결되지 않으면 유지·발전이 쉽지 않습니다. 오히려 프랜차이즈 시스템을 적용했을 때 효과적인 업종을 전략적으로 선택할 필요가 있습니다.

한편, 영세한 자영업자들을 정부가 주도적으로 협동조합 프랜차이즈로 가져가는 것도 필요하다고 봅니다. 중요한 것은 이렇게 만들어진 협동조합 프랜차이즈의 거버넌스에 대한 연구가 충분히 진행되어야 한다는 것입니다. 현재는 그 필요성에 대한 논의가 진행되는 시점으로 향후 3~5년 사이에 좋은 모델을 만들 수 있다고 봅니다. 협동조합 형태의 프랜차이즈 지원사업을 시범적으로 진행해볼 수 있지 않을까 싶습니다. 시스템화를 진행하기 위해서는 시드 머니seed money가 필요한데 자영업자들이 직접 시스템을 구축하는 것은 쉽지 않죠. 공공에서 고민해야 할 부분은 재정적인 부분인 것 같습니다.

사회 협동조합 프랜차이즈의 성공을 돕는 외부의 요인으로 시스템 구축과 자금 지원을 꼽아주셨습니다. 소규모의 프랜차이즈 본사들을 엮어서 협동조합화 하는 방식도 고민하고 있으시고요.

마을 카페들이 모여 협동조합을 설립한 소셜카페 협동조합은 프랜차이즈 협동조합이 만들어지는 비교적 흔치 않은 경우입니다. 마을 카페들이 수평적으로 연대하며 프랜차이즈를 구성하는 과정에서 어려움은 없으셨나요?

이우용 말씀하신 것처럼 시스템의 부재, 자본 조달의 어려움을 느꼈습니다. 그래서 협업을 시작했고, 협업을 하다 보니 프랜차이즈로 발전시킬 수 있다고 생각한 것입니다. 지금 당장 완성된 형태의 프랜차이즈를 만들겠다는 것보다는 내부의 시스템을 만들어가면서 프랜차이즈화 하겠다는 것입니다.

자활기업과 로스팅 사업을 함께 진행하다 보니 기업 납품 기회를 얻게 됐습니다. 지속적인 납품을 위해 대형 로스트기로 바꿔야 했는데, 협업하는 자활기업이 이미 정부 지원을 받고 있어 다른 지원을 받을 수가 없었습니다. 지역의 다른 카페의 로스터기를 잠시 사용해보려 했는

데 접근이 쉽지 않았습니다. 소셜카페 협동조합을 조직하면서 뜻이 맞는 사람들과 더 긴밀하게 사업을 논의할 수 있었고 로스터기도 확보할 수 있었습니다. 공동으로 대형 로스팅 기계를 사용하면서 기업 납품도 가능하게 된 것입니다.

협업화가 안정적으로 이뤄지고 그로부터 규모화가 만들어진다면 다른 동네 카페들의 참여도 더욱 활발해지리라 기대됩니다. 새롭게 협동조합 프랜차이즈에 참여한 조합원들에게 안정적인 영업망과 운영 방법 등을 전달하는 것 역시 협동조합의 방법으로 지속될 수 있으리라는 가능성에 주목하고 있습니다.

작은 마을 카페들의 연대로 커다란 시너지를 낼 수 있다고는 아직 생각하지 않습니다. 규모가 작기 때문입니다. 10개 카페의 참여로 시작한 상황인데요, 협동조합 설립 이후 여러 곳에서 문의가 계속 오고 있습니다. 프랜차이즈화를 위한 협업이 계속 진행될 수 있다고 봅니다. 어느 정도 안정적인 구조가 갖춰진다면 협동조합 프랜차이즈 가맹본부에서 조합원 사업자들을 모집하는 방식을 가져갈 수도 있겠지요.

사회 기존에는 지역화에 집중했던 사회적경제가 최근 규모화에 대한 고민을 본격적으로 하고 있습니다. 프랜차이즈 시스템에 대한 고민 역시 규모화에서 비롯된 것이겠지요. 이를 위해 시스템의 필요성을 다들 언급하셨습니다. 시스템을 구축한다는 것은 적재적소에 필요를 갖고 있는 조직과, 그 필요를 해결할 역량을 갖춘 조직을 연결시켜준다는 개념까지 확장시켜 이해할 수 있을 것입니다. 사회적기업진흥원에서 이러한 연결고리 역할을 한다면 시스템 구축에 도움이 되지 않을까요?

박찬선 사회적기업진흥원에서 고민하고 있는 지점입니다. 현재 중간지원기관을 통해 행정·교육 등의 지원이 이뤄지고 있습니다만 실제 협동조합 당사자들 간의 협력과 연대를 어떻게 가져갈 수 있을지 고민이 계

속됩니다. 당사자들 간의 연합회를 활성화시켜 직접적으로 필요한 부분을 채워가는 것도 좋은 해결 방안이 될 수 있습니다. 더 시너지를 높일 수 있겠지요.

사회 협동조합 프랜차이즈의 성공을 위한 정책, 환경 등 외부적인 요인을 언급해주셨습니다. 협동조합 가맹본부, 참여 조합원들 간의 신뢰에 기반한 시스템 구축은 성공을 위한 내부 요인이라고 할 수 있을 텐데요. 협동조합이 프랜차이즈 시스템을 가져갈 때 고민해야 할 내부의 시스템은 무엇일까요?

김현 프랜차이즈 산업에서 이야기하는 시스템은 일반적인 시스템의 개념과 다릅니다. 쉽게 이야기하면 표준화된 매뉴얼이라고 할 수 있습니다. 표준화된 매뉴얼을 제작해서 가맹본부와 가맹사업자들이 공유해 일관된 시스템을 가져가는 것을 시스템 구축이라고 할 수 있습니다. 가맹점주의 입장에서 매장 오픈부터 클로징까지의 전체 과정을 체계적으로 정리하는 것이 시스템인 거죠.

협동조합 프랜차이즈의 시스템은 기존 프랜차이즈의 시스템과 다를 것이라고 생각합니다. 올해 프랜차이즈화 지원사업에 44개 업체가 선정됐는데 이중 사회적경제 기업도 포함되어 있던 것으로 기억됩니다. 지원 내용은 시스템 구축과 시스템을 고도화하는 작업에 지원금이 투입됩니다. 아직 시작 단계에 있지만 이러한 시스템 구축 과정이 새로운 대안을 가져다줄 것으로 기대됩니다. 초기 정착에 시행착오가 있겠지만 시스템을 잡아가는 과정으로 이해하면 될 것입니다.

사회 가맹본부가 표준화된 매뉴얼을 만들고 가맹사업자들이 이에 동의하는 것이 현재의 프랜차이즈 시스템이지요?

김현 현재의 프랜차이즈 시스템은 그렇습니다. 하지만 협동조합은 시스템 구축의 과정에서 조합원들과의 합의가 필요합니다. 이러한 경험이 부재한 것은 사실입니다. 그러나 현재와 같은 사회적 필요나 요구가 협동조합 프랜차이즈의 시스템화를 빠르게 가져갈 것이라고 봅니다. 최근 가맹점주들의 연합회가 생긴 것도 이러한 사회 변화의 흐름을 단적으로 보여주는 것입니다. 협동조합 형태의 프랜차이즈가 점차 많아질 것으로 기대합니다.

박승룡 매뉴얼보다 중요한 것은 그 매뉴얼이 만들어지는 과정입니다. 한 기업이, 혹은 한 명의 사업자가 가맹본사가 되어 다른 가맹점주들을 끌고 가는 프랜차이즈 방식은 이미 만들어진 시스템을 적용하는 것입니다. 하지만 프랜차이즈 산업의 초기 형태를 살펴보면 가맹점주 수준의 개별 사업자가 시행착오를 겪으면서 시스템을 구축해왔다는 것을 알 수 있습니다. 각각의 수평적인 연대로 만들어진 협동조합 프랜차이즈가 초기 프랜차이즈 형태라고 할 수 있습니다. 이러한 과정이 반복되면서 프랜차이즈 시스템을 효율적으로 적용하기 위해 특정 기업(개인)이 주도적으로 프랜차이즈화를 추진하게 된 것이지요. 그리고 그러한 과정 중에 만들어지는 표준화·단순화된 시스템이 매뉴얼이라 할 수 있습니다.

이우용 소셜카페 협동조합을 생각하면 소프트웨어적인 시스템보다는 하드웨어 차원의 시스템이 필요합니다. 현재는 공동 장비 구입, 공동 사업장 마련 등에 집중하고 있습니다. 특히 부자재를 많이 사용하고 있는 카페의 특성상 공동구매로 이러한 부자재의 단가를 낮추는 시스템을 갖추거나 하는 식이지요.

사회 매뉴얼을 만드는 시스템 구축 작업 초기에는 모든 당사자들이 참

여했을지 몰라도 이후에 참여하는 조합원들은 이미 만들어진 매뉴얼을 따르게 될 것입니다. 일정 기간이 지나면 구조적인 매뉴얼이 나오겠지요. 매뉴얼을 만드는 것만큼 향후 협동조합 프랜차이즈에 참여할 미래의 조합원들에게도 만들어진 매뉴얼이 어떻게 적용될 것인지를 고민하는 것이 필요한 것 같습니다. 이에 대해 어떻게 생각하시는지요?

김현 구조화된 매뉴얼이 보급되는 순간 유지가 쉽지 않을 것으로 예상됩니다. 그래서 기존의 프랜차이즈 방식을 그대로 적용하면 안 됩니다. 협동조합 프랜차이즈만의 거버넌스를 만들어서 프랜차이즈를 추진해야 합니다. 또한 급격한 팽창을 자제하는 것이 필요합니다. 협동조합 프랜차이즈 가맹본부의 미션에 공감하는 사람들이 모여서 성장해가야 합니다. 기존 조합원들과 동일한 조합원들이 참여해야 한다는 것이죠.

박승룡 협동조합기본법상 한 명의 조합원이 총 출자금의 30% 한도까지만 출자가 가능합니다. 협동조합 자본 구조로도 거버넌스를 이야기할 수 있을 것입니다. 자본 구조의 차이에도 1인 1표의 의결권을 가져가는 협동조합의 특징을 명확히 해야겠지요. 동시에 도덕적 해이의 문제 등 의결권과 지분권의 차이에서 비롯될 수 있는 우려 사항들을 어떻게 풀 수 있을지 고민이 필요합니다.

김현 맞습니다. 그런 부분에서 충분한 고민이 있어야 성장이 가능합니다. 막상 참여하고 보니 지분을 투자한 만큼 의결권을 갖지 못하는 것에 대해 문제 제기를 할 수도 있으니까요. 참여 조합원 모두가 출자 구조를 균등하게 가져가는 것이 방법일 수 있지만 자본 조성이 쉽지 않으니 현실적으로 적용하기 어렵지요.

또 다른 대안으로 중 규모의 프랜차이즈 본부가 협동조합으로 전환

하는 것을 생각해볼 수 있습니다. 사회적 책임감에 대한 의식을 갖고 있는 대표의 적극적인 참여지요. 해피브릿지 협동조합뿐만 아니라 기존 프랜차이즈가 협동조합 형태의 프랜차이즈로 전환하는 사례가 또 나와야 한다고 봅니다.

박찬선 협동조합 프랜차이즈를 하려는 명확한 동기가 필요할 것입니다. 공통의 과제가 명확하다면 주식회사에서 협동조합으로 전환하거나, 개별 자영업자들이 협동조합 프랜차이즈를 결성하는 그 어떤 형태든 위기에 대응하는 능력이 높을 것으로 봅니다. 협동조합 내부 조합원들 스스로의 명확한 역할 설정, 조합원들 간의 연대가 강조될 수밖에 없는 것 같습니다.

사회 국내에서 협동조합 프랜차이즈가 확산되는 경로는 단일하지 않은 것 같습니다. 가맹본부에서 가맹점주를 모으기도 하고, 기존의 프랜차이즈 본부가 사회적 가치에 관심을 갖고 협동조합 프랜차이즈로 전환하기도 하고요. 다양한 경로들이 축적되다 보면 어떤 유력한 경로가 만들어지지 않을까요? 지금까지 표준화된 매뉴얼, 협동조합 프랜차이즈의 거버넌스 필요성에 대해 이야기해주셨습니다. 한편, 협동조합이 프랜차이즈 시스템을 적용한다고 할 때의 장단점은 무엇일까요?

김현 관리비용 절감이 가장 큰 장점일 것입니다. 가맹본부에서는 가맹사업자들을 관리할 때 수퍼바이저[2]의 효율적 운영에 주의를 많이 기울입니다. 가맹점의 전반적인 관리를 효과적으로 가져갈 때 가맹점의 매출이 증가하게 되고 가맹본부의 이익도 만들어지기 때문이죠. 하지만 협

2 수퍼바이저(Supervisor)는 프랜차이즈 시스템에 있어서 가맹본사를 대표하여 가맹점에 본사의 정보를 전달하는 것은 물론 상담, 감독하여 가맹점의 필요 사항을 본사에 전달, 업무 개선에 도움을 주는 기능을 담당함으로써 가맹점과 본부와의 원활한 관계 유지를 기본 업무로 한다.

동조합 프랜차이즈는 슈퍼바이저 관리비용은 물론 조합원 개별 매장에 대한 관리비용에 대한 부담이 상대적으로 줄어들게 됩니다. 조합원 각자가 협동조합 프랜차이즈의 주인이기 때문이죠. 또한 협동조합 프랜차이즈의 경우 현장의 변화를 빠르게 확인할 수 있습니다. 조합원들이 현장의 필요를 적극적으로 협동조합 프랜차이즈 본부에 전달할 것으로 기대되기 때문입니다.

사회 일반적으로 프랜차이즈 가맹본사가 가맹점을 관리해야 하고, 그 비용이 상당할 것입니다. 소비자들은 어떤 가맹점에 가도 동일한 서비스를 받을 것으로 기대하는데 가맹점이 프랜차이즈의 기준에 미치지 못한다면 문제가 되겠지요. 협동조합 프랜차이즈는 상대적으로 전체적인 운영관리 비용이 절약될 수 있겠군요.

박승룡 주식회사에서 프랜차이즈 가맹본부가 되어 여러 가맹점들을 두게 될 때 회사의 이익구조에 민감한 가맹본부의 임직원들이 대주주가 되는 경우가 많죠. 협동조합은 이와 달리 수익 구조가 형평성에 반하지 않는 것이 가장 큰 장점입니다. 적극적인 의사소통이 가능한 것 역시 장점일 것입니다. 물론 사회적경제 조직 역시 수익을 내야 운영이 가능합니다. 이미 언급했지만 지분권과 의결권을 동일하게 가져갈 때 조합원 내에서 도덕적 해이의 문제가 생길 수 있다는 우려가 있습니다. 조합원의 무임승차를 줄이고 적극적인 참여를 어떻게 높일 수 있을지를 고민해야 합니다. 인센티브를 고민하되 금전적인 것이 아니라 비금전적인 부분에서의 인센티브를 생각할 필요가 있습니다.

사회 무임승차의 문제는 협동조합 프랜차이즈에서 뿐만 아니라 협동조합을 이야기할 때 항상 거론되는 문제입니다. 조합원의 참여를 어떻게 촉진시킬 수 있을지, 집단적인 의사결정의 효율성을 어떻게 가져갈 수

있을지에 대한 각 상황에 맞는 해결 방안이 필요합니다. 협동조합 프랜차이즈의 다양한 사례가 나온다면 더 참고할 만한 내용이 많아지겠지요. 그렇다면 협동조합 프랜차이즈가 우리 사회에서 대안적인 모델이 되기 위한 과제는 무엇일까요?

박승룡 협동조합이 프랜차이즈 모델을 적용할 때 시간은 걸리겠지만 어떤 형태든지 시스템이 만들어질 것이라고 봅니다. 걱정과 기대가 동시에 드는 것은 그런 과정에서 협동이 협동조합에서 어떤 형태로 작동하고 그 역할을 할지에 관한 것입니다. 프랜차이즈 시스템 자체는 아직까지 주식회사에 좀 더 친화적이었다고 봅니다. '협동'이라는 것을 관념적 개념이 아닌 가격 결정, 마케팅 시행, 원가 절감 방안 등 의사결정 행위에서 구체적으로 다루는 것이 결코 쉽지 않습니다. 기존의 협동조합보다는 성장 속도가 더 빠를 수 있는 프랜차이즈 모델이기 때문에 '협동'의 정신을 유지하고 지키기 위해서라도 협동의 의미에 대해서 진지한 고민이 계속되어야 합니다. 협동조합 스스로 협동의 의미가 퇴색되지 않도록 점검해야 합니다. 협동조합이 프랜차이즈 시스템을 가져갈 때 협동의 의미가 교육을 통해 내부에서 계속 갱신되어야 한다는 것입니다.

정리하자면 협동조합의 프랜차이즈 모델이란, '협동' 정신에 기반한 '조합'의 거버넌스에 프랜차이즈 모델을 '도구'로서 활용해야 한다는 것입니다. 다만, 그 과정에서 도구가 정신을 지배할 가능성은 오직 내부 교육과 자체 점검을 통해 막아야 할 것이며 협동조합 스스로의 의지만 있다면 충분히 극복해 나갈 수 있다고 생각합니다.

박찬선 협동조합형 소셜 프랜차이즈의 성공적인 안착을 위해서는 조직 운영 원리와 소셜 미션에 대한 충분한 공감대 형성이 필요하다고 봅니다. 소셜 프랜차이즈는 일반적인 상업적 프랜차이즈와 다르게 조직 운

영의 기본 원리가 '협동'에 놓여 있으며, 조직 미션이 경제적 가치와 사회적 가치를 함께 추구하고 있다는 지점을 잊지 말아야 할 것입니다. 이러한 과제를 해결하기 위해서는 협동조합 임직원, 조합원들에게 협동조합 운영 방식의 교육 훈련이 계속 이루어져야 합니다. 협동조합의 경쟁력 제고 및 지속적 발전은 교육 훈련에서부터 비롯된다고 봅니다.

이우용 저 역시 '협동'이 빠지면 의미가 없다고 생각합니다. 규모가 작은 사업자들이 모이다 보니 우리가 어떻게 유지될 수 있을까에 대한 고민이 있습니다. 프랜차이즈 시스템 자체에 더 집중해야 하지 않을까라는 생각도 하게 됩니다. 그러다 보니 때론 협동에 대한 부분이 논의 아래에 놓이기도 합니다. 그러나 협동이 없다면 협동조합을 하려는 의미 자체가 없지 않나 스스로에게 되묻곤 합니다. 서로 성장하기 위해서는 '협동'에 전제한 프랜차이즈 운영이 필수라고 봅니다.

김현 사회적 요구에 대한 대응, 실질적인 협동조합 프랜차이즈 실행까지 전체적인 대비가 필요합니다. 기존의 프랜차이즈와 방법론적으로 시스템을 어떻게 다르게 가져갈 수 있을지에 대한 고민은 거버넌스의 구축과 함께 고민해야 할 지점입니다. 협동조합 내부에서 어디까지 규모를 키울지에 대한 논의도 있어야 합니다.

일반 프랜차이즈 가맹본부 성장 과정에서의 운영 관리 체계에 대한 정부의 정책이 있지만 협동조합 프랜차이즈에 대해서는 연구가 부재합니다. 프랜차이즈 시스템이라는 기본적인 프레임을 같을지라도 협동조합 프랜차이즈의 경우 운영이 달라져야 합니다. 이와 관련된 정부 정책에 대한 갈무리, 가이드북 제공도 필요할 것입니다. 협동조합 내부의 역량강화만이 아니라 정부 차원의 제도적인 기반 조성이 필요하다고 생각합니다.

사회 지금까지 협동조합 프랜차이즈에 관련해 다양한 이야기를 나눴습니다. 협동조합의 양적 성장이 계속될수록 협동조합의 규모화 그리고 프랜차이즈 시스템을 통한 규모화에 대해 관심이 높아질 것으로 봅니다. 10~20개 개별 사업자들이 협동조합 프랜차이즈를 만들 수는 있지만 100개, 200개, 그 이상으로 확장되기 위해서 어떤 시스템이 우리 사회에 필요한지에 대한 고민도 함께 필요한 것 같습니다.

협동조합 프랜차이즈가 다양한 경로에서 비롯될 수 있도록 최소 3년, 혹은 그 이상 협동조합의 시도를 인내하면서 지켜봐야 하는 것 같습니다. 오늘의 논의가 협동조합 프랜차이즈에 대한 현실적인 논의를 가져올 수 있는 시작점이 되기를 기대하며 좌담회를 마치겠습니다. 감사합니다.

이슈

제2차 협동조합기본계획에 바란다

김기태
한국협동조합연구소 소장

첫째, 재정 지원 사회서비스 시장에 협동조합이 진입하기 위한 구체적인 접근 전략과 제도 개선 과제를 명확하게 도출하고, 2차 계획 기간에는 실질적인 성과가 나도록 해야 한다.

둘째, 협동조합의 인가와 신고의 전 단계에 건실한 협동조합이 설립될 수 있도록 하는 프로세스가 포함될 필요가 있다. 사회적협동조합은 비영리 민간단체로 등록하여 성과를 어느정도 확인한 후 인가하는 방식을 고민할 필요가 있고, 일반협동조합은 신고 전에 교육이나 사업 모델의 검증, 출자금의 일부 확보 등과 같은 제도 정비가 이뤄져 설립 준비 단계부터 건실하도록 유도할 필요가 있다.

셋째, 기본법 협동조합만을 가지고 협동조합 금융체계를 정비하는 것은 현실적으로 어려울 수 있다. 따라서 개별법 협동조합 중 상호금융사업을 수행하는 협동조합들과의 연계 고리를 만들어야 한다.

넷째, 중간지원 기관의 역할을 직접 사업의 영역과 선정 위탁 사업의 영역을 구분하는 구체적인 원칙이 정비될 필요가 있으며, 당사자 조직이 중간지원 기관을 위탁받아 운영하는 것을 활성화시킬 수 있는 정책 설계가 필요하다.

지난 4년, 드높은 이상은 일단 현실의 땅에 내려앉다

기억은 언제나 불확실하고, 현재의 생각들로 덧칠된다. 제1차 협동조합기본계획(이하, 1차 계획)이 발표된 2013년 말의 상황을 우리는 어떻게 기억하고 있을까?

2012년 12월부터 기본법 협동조합이 설립되기 시작했다. 1년 만에 3천여 개의 협동조합이 신고 수리 혹은 인가되었으며, 예상보다 폭발적인 설립 러시로 많은 사람들이 고무되었다. 보건사회연구원 연구 결과[1]에서 제시된 예상과 달리 사회적기업이나 자활기업 등의 법인 전환은 제도적인 문제 등으로 인해 지연되었고, 그 빈자리를 운영상의 어려움을 전반적으로 겪고 있던 소상공인들이 협업화사업의 영향을 받아 폭발적인 사업자협동조합을 설립함으로써 대신 차지했다.

2012년 설립 의향 조사 결과에서는 기존 업체가 전환하는 경우가 설립하는 협동조합의 절반 정도는 될 것으로 나타났으며, 지역 아동센터와 자활기업의 취업자가 가장 높을 것으로 응답했다. 신설되는 협동조합의 취업자 수는 돌봄 종사자(13,856명)가 가장 많았으며, 소상공인(8,800명), 특수직 근로자(7,633명), 아파트 협동조합(5,832명) 순으로 조사되었다.

기존 사회적경제 조직이나 시민단체들은 사회적협동조합으로 설립하겠다는 의견이 67.6%였으며, 개인들이 신설할 경우에는 일반협동조합을 선호(76.3%)했다. 협동조합을 설립하는 데에는 직접 지원의 유무는 단체나 개인에게 중요한 변수가 아니라고 답했다.

2012년의 조사에서 기존 사회적경제 조직과 시민사회단체들은 자율과 독립이라는 협동조합의 원칙을 강하게 고수했으며, 사회적협동조합으로 전환하겠다는 의지를 보였다. 2012년 당시 민간과 정부 모두 협동조합이 참여민주주의를 바탕으로 품위 있는 일자리를 안정적이면서도 빠르게 만

1 이철선 외(2012), 『협동조합기본법 관련 현황조사 연구』, 기획재정부.

들어 낼 수 있으리라는 희망을 가지고 있었다.

이런 긍정적인 인식은 2013년까지도 크게 바뀌지 않았다. 초기 6개월간 설립된 협동조합을 대상으로 한 실태조사에서 드러난 바와 같이 설립 협동조합의 평균 자산은 4천만 원 정도로 설립 의향에서 제시된 자본금 2억여 원에 비해 5분의 1밖에 되지 않았지만, 조합당 평균 취업자 수는 5.83명이었고, 사업을 운영 중인 비율은 54.4%로 일반 창업의 평균에 비해 높았다.

1차 계획에서 바라본 협동조합은 우리나라 경제의 저성장 기조 속에서 고용 불안과 양극화에 대응하여 일자리·복지·경제 활성화 등의 다양한 사회적 요구에 부응할 수 있는 보완적 사업 모델로서 기대를 받았다. 당시 6년 동안 8천~1만여 개의 협동조합이 설립되리라는 전망 속에서 1차 계획은 간접지원 정책을 발판으로 2016년 말까지 협동조합이 약 5만 명의 취업자를 고용하는 자립 기반을 구축할 것으로 보았다.

2013년까지 협동조합에 대해 사회 전반적으로 우호적인 분위기였다. 하지만 사업자협동조합의 충분히 준비되지 않은 설립에 따른 우려가 조금씩 등장하고 기존 사회적경제 조직의 전환이 지연되면서 협동조합 민간 진영 내부에서 먼저 문제의식이 나타났다. 하지만 지방자치단체들 사이에 빠르게 확산된 협동조합 지원조례 제정 움직임이나, 사회적기업지원센터에서 협동조합에 대한 지원을 포함한 사회적경제 중간지원 기관의 설립 움직임, 엄청나게 늘어난 협동조합 관련 토론회와 모임 등을 볼 때 2015년 상반기까지 양적인 성장은 계속 확대되었다. 또한 제도적인 보완이나 기반 구성도 예상보다 더 빠르게 정비되었다.

하지만 2015년 사회적경제기본법이 새누리당 내부의 갈등과 연결되면서, 협동조합과 사회적경제를 과도하게 공격하는 움직임이 있었다. 초기 협동조합기본법을 제정할 때 우려했던 다단계업체들이 협동조합을 악용하는 사례가 생겨 관련된 조합원들의 피해가 나타났으며, 실제 운영되는 협동조합은 10% 수준이라는 내부의 자성을 곡해해서 '좀비 협동조합'이라는 자극적인 용어로 공격이 들어왔다. 사회주의에 가깝다는 이념 공격도

빠지지 않았다.

하지만 2015년 협동조합 전수실태조사 결과가 발표되면서 이런 과도한 비난의 문제점이 드러나면서 점차 진정 국면에 들어갔다. 2014년 말까지 설립한 6천여 개의 협동조합을 대상으로 전수조사한 결과 사업 운영 중인 협동조합은 55.5%로 1차 조사 결과와 비슷한 수준이었으며, 설립 목적은 절반 정도 달성한 것으로 스스로 평가하고 있는 것으로 나타났다. 1차 계획의 2016년 목표 취업자 5만 명 달성은 목표치의 5분의 1에 불과하여 일자리의 양적 창출에 대한 기대를 충족시키기는 어려울 것으로 보인다.

협동조합의 자산 평균은 5,744만 원인데, 출자금이 4,069만 원이고 부채는 1,675만 원으로 나타났다. 1차 실태조사 때보다 30% 이상 늘어난 수치이지만, 여전히 협동조합을 안정적으로 운영 하기에는 자산 규모가 크게 밑도는 수준이다. 평균 수입액은 2억 4천만 원이며, 당기순이익은 적자를 면한 상황이다. 양적으로는 크게 늘어났지만, 지속 가능한 기업이라는 관점에서는 아직 부족하다고 하겠다.

2차 실태조사의 결과가 이렇게 나타난 데에는 기존 기업의 협동조합 전환을 이끌어내는 제도적 정비가 아직 제대로 이뤄지지 않았기 때문에 전환이 거의 없었다는 점을 꼽을 수 있다. 응답한 협동조합의 91.4%가 신생 설립 법인으로 타 법인 형태에서 전환한 경우는 8.6%에 불과하다. 돌봄사업과 같은 사회서비스 영역의 협동조합 전환은 거의 이뤄지지 않았다.

또 다른 중요한 이유는 충분한 이해와 준비 없이 설립된 협동조합의 비중이 높기 때문이다. 법인 등기를 하지 못한 이유로는 전반적인 사업 추진의 불투명(35.5%)과 수익 모델 미비(14.9%)를 가장 많이 들었으며, 사업을 중단하고 폐업한 이유도 사업 모델 미비(27.2%), 조합원 미충족(14.6%), 사업 운영자금 부족(14.3%)을 제시했다. 사업체의 가장 기본인 비즈니스 모델을 현실적으로 수립하고 사업 역량을 충분히 갖추지 못한 경우가 실패 사례의 상당수를 차지하고 있다.

사업자 및 다중이해관계자 협동조합의 비율이 높은 속에서 소상공인과

프리랜서가 많은 업종에서 주로 협동조합이 만들어졌다. 도매 및 소매업에 종사하는 협동조합이 26.5%로 가장 많고, 교육서비스업이 12.3%로 뒤를 이었다. 2012년 의향조사에서는 많은 취업자를 고용할 것으로 예상되었던 돌봄이나 아파트 관련 협동조합 등은 미미했다.

결국 지난 3년 반 정도 경과한 협동조합의 다양한 흐름을 볼 때, 여전히 협동조합의 설립과 운영을 원활히 할 수 있는 민간의 역량과 제도적인 정비는 미흡한 상황이며, 기대에 부풀었던 민간 진영은 이런 현실을 충분히 인식하게 되었다. 새롭게 협동조합을 설립하면서 진입한 협동조합의 지도자들도 마찬가지로 협동조합을 운영한다는 것의 어려움과 의미를 이해해 나가고 있다. 쉽게 만드는 것은 가능하게 되었지만 별다른 직접지원이 없고 어떤 경우에는 회사에 비해 제도적인 정비가 미흡하다는 점이 확산되면서 점차 협동조합에 대한 설립 움직임은 줄어들고 있다. 이는 2013년 3,284개에서 2014년 2,835개, 2015년 2,486개로 협동조합 설립이 완만한 감소세를 보이는 데서도 확인할 수 있다.

하지만 이렇게 초기의 흥분으로 인한 거품이 어느 정도 빠진 상황에서도 여전히 협동조합에 대한 기대가 사그라진 것은 아니다. 오히려 정확한 현실의 바닥에 내려앉아도 한국 사회가 여전히 안고 있는 사회·경제적 문제들은 협동조합에 더 많은 역할을 요구하고 있으며, 각자의 필요에 따라 많은 사람들이 새롭게 진입하고 있다.

제2차 협동조합기본계획(이하, 2차 계획)은 이런 상황에 대한 충분한 인식을 바탕으로 만들어져야 한다.

1. 2차 계획을 바라보는 기본 관점

2차 계획의 법적 근거는 협동조합기본법 제11조이다. 기본계획은 행정부가 정책을 총괄하고 협동조합의 자율적인 활동을 촉진하기 위한 목적(제1

항)으로 수립하기 때문에 우리는 2차 계획에 대해 민간의 자율적인 활동이 무엇을 어떻게 지향해야 하는지를 기획재정부에 먼저 밝힐 필요가 있다.

이런 민간의 자율적인 활동의 방향을 적극적으로 반영하여 기획재정부 장관은 기본계획을 수립해야 하며, 그 구체적인 내용으로는 다음과 같은 항목이 포함되어야 한다(제2항).

협동조합 등 및 사회적협동조합 등을 활성화하기 위한

1. 기본 방향
2. 관련 법령과 제도의 개선
3. 발전 전략 및 기반 조성에 관한 사항
4. 상호 협력 및 협동조합 정책과 관련된 관계 기관 간 협력에 관한 사항
5. 협동조합 실태조사 결과에 따른 협동조합 정책의 개선에 관한 사항
6. 그밖에 여건 조성에 관한 사항

또한 기본계획을 수립하기 위해 중앙 행정기관의 장과 협의하고, 시·도지사 및 관계 기관, 단체의 장에게 의견 제출을 요청할 수 있다. 이 경우 정당한 사유가 없다면 요청에 따라야 하며(제3항), 특히 시·도지사와 협의·조정할 수 있다(제4항). 이 규정은 강제성이 없으며 어길 시 벌칙이 있는 것은 아니지만 법의 취지에 따르면 기본계획 수립 과정과 기본계획 수립 후 기본계획의 취지에 맞도록 부처별 시도별로 더 구체적이고 독자적인 계획과 정책을 세우는 것을 권장하는 것이다.

따라서 민간 협동조합 진영이 앞으로 3년간 어떻게 협동조합을 독자적으로 발전시킬 것인지에 대한 토론과 합의 과정을 갖고 이를 기본계획 수립에 반영하도록 주장해야 한다. 이런 민간의 활동과 합의된 의견을 바탕으로 2차 계획의 방향을 올바르게 설정하고, 그 방향에 적합한 정책 과제들을 설정하도록 해야 한다.

또한 기획재정부뿐만 아니라 각 시·도 및 중앙 행정기관의 협동조합 관

련자들에 대해서도 민간 진영의 의견이 정확하게 전달되도록 노력할 필요가 있다. 2차 계획은 민간이 선도하고 주도해야 하는 마당이 되어야 한다.

2. 2차 계획의 방향

1차 계획의 기본 목표는 협동조합기본법에 따라 초기에 설립되는 협동조합을 건실한 협동조합으로 육성하는 것이었고 이를 위해 4대 핵심 분야로 1) 시장 참여 기회 확대, 2) 자금에 대한 접근성 제고, 3) 교육 확대 및 인력 유입 활성화, 4) 협동조합 간 네트워크의 활성화를 제시했다.

1차 계획의 마지막 해를 4개월여 앞둔 지금 잠정적으로 평가해본다면 기본적인 제도의 정비는 상당 부분 이뤄졌으며, 교육도 기획재정부의 중간지원 기관은 물론 각 지방자치단체의 중간지원 기관을 통해 비교할 수 없을 정도로 확대되어 양적 성장을 이뤘다. 협동조합의 중소기업 인정을 받게 하는 등의 제도 개선의 성과도 있었다.

반면 사회서비스 전달 체계의 효율화에 필요한 제도 개선은 미흡한 상황이며, 협동조합이 자체적으로 조달한 평균 출자금이 미흡한 상황에서 협동조합 금융의 실효성은 거의 미미한 상황이라고 할 수 있겠다. 마지막으로 협동조합 네트워크 활성화도 현장의 다양한 시도가 있었으나 빠르게 확산된 중간지원 기관의 서비스 제공으로 당사자 조직에 참여할 유인이 줄어들면서 큰 성과를 내지 못하고, 오히려 저해 요인이 되었다는 평가를 받고 있다.

2차 실태조사의 결과를 보면 절반이 넘는 51.9%의 협동조합들이 기재부에서 제시한 총 15개 지원정책을 전혀 이용한 적이 없다는 답변을 했으며, 중간지원 기관을 이용한 경험이 없는 협동조합도 41.2%에 이르렀다. 물론 이들 협동조합이 사전에 충분한 정보를 파악하지 않았을 수도 있겠지만, 오히려 기재부 지원정책을 굳이 이용할 필요가 없다고 판단했을 수

도 있다는 점에서 정책의 실효성을 높이는 방안이 앞으로 마련되어야 할 것이다.

또한 시급하게 지원되어야 할 정책으로 판로 지원을 40.7%로 가장 많이 꼽았고, 다음으로 금융 인프라 확보(17.7%), 맞춤형 중간지원 기관의 설립과 지원(16.7%), 연대 촉진(10.0%)의 순으로 응답했다. 4대 핵심 부문과 비교할 때 시장 진입과 자금 조달, 연대 협력의 3가지 핵심 부문에 대한 정책 수요가 여전한 것으로 나타났다.

따라서 2차 계획에서는 1차 계획과 다른 정책 방향을 굳이 새롭게 개발하기보다는 기존 정책 방향이 왜 현장 협동조합에게 다가가지 못했는지 구체적으로 검토하고, 보완된 정책 방향을 제시하는 것이 필요할 것으로 보인다.

1차 계획의 정책이 현장의 협동조합이 피부로 느낄 수 있을 만큼 실행되지 못한 이유를 추측해보면 기초적인 컨텐츠를 개발하고 전파하는 것은 성공적이었지만, 실제 협동조합을 운영하는 데 필요한 심화된 컨텐츠의 통합 개발은 부족하여 실제 현장 협동조합의 구체적인 고민을 해결하는 데 도움을 주지 못했다는 점을 첫 번째로 꼽을 수 있겠다. 교육도 고만고만한 기초 및 20여 시간 내외의 심화 교육이 다수를 차지하고, 체계적으로 설계된 전문적인 교육이 개발되지 못했다. 풍요 속의 빈곤이라고 할 수 있다.

다음으로 설립 준비 단계부터 체계적으로 접근할 수 있도록 정책이 설계되지 못하여, 자연 발생적으로 설립한 후 발생하는 문제점을 해결해주다 보니, 실제 지원정책의 집중성과 실효성이 약해졌다는 것이다. 이런 문제를 해결하기 위해서는 전략적 분야의 업종 중심 협동조합의 성공 모델을 개발하고, 이를 다른 지역에 전파시킬 수 있도록 하는 지속적인 조사 연구를 통해 모범 사례의 탐색·발굴 → 모델 개발 → 확산 조건의 정비→ 설립 임직원의 교육·훈련 → 업종 연합회의 육성 지원이라는 통합적 지원 프로세스를 정비할 필요가 있었지만 이런 작업은 진행되지 못했다. 따라서 이상과 같은 점을 추가 반영하고 기존 1차 계획의 방향을 보완하는 수준으로 2차

계획의 방향을 수립하는 것이 필요하다.

또한 비전도 일자리나 복지 전달로 한정하지 말고 개별 사회문제가 아닌 사회·경제문제 전체에 대한 협동조합적 해결을 지향한다는 점이 명확히 부각될 수 있기를 바란다.

3. 2차 계획에서 꼭 반영되어야 할 정책 과제

방향이 제대로 마련되면 현장의 다양한 요구들을 방향에 맞게 잘 배치하면 될 것이다. 이 글에서 구체적인 정책 과제를 모두 설명하는 것은 지면의 제약도 있고, 바람직하지도 않다. 하지만 몇 가지 꼭 추가되어야 할 사항을 일부 다뤄본다.

첫째, 재정 지원 사회서비스 시장에 협동조합이 진입하기 위한 구체적인 접근 전략과 제도 개선 과제를 명확하게 도출하고, 2차 계획 기간에는 실질적인 성과가 나도록 해야 한다. 협동조합이 상대적으로 가장 경쟁력을 갖출 수 있는 영역이 재정 지원 사회서비스 영역인데 이 부문에서 성과를 낼 수 없다면 다른 업종에서 희망을 가지기란 어려울 것으로 보인다.

둘째, 협동조합의 인가와 신고의 전^{全} 단계에 건실한 협동조합이 설립될 수 있도록 하는 프로세스가 포함될 필요가 있다. 사회적협동조합은 비영리 민간단체로 등록하여 성과를 어느 정도 확인한 후 인가하는 방식을 고민할 필요가 있고, 일반협동조합은 신고 전에 교육이나 사업 모델의 검증, 출자금의 일부 확보 등과 같은 제도 정비가 이뤄져 설립 준비단계부터 건실하도록 유도할 필요가 있다.

셋째, 기본법 협동조합만을 가지고 협동조합 금융체계를 정비하는 것은 현실적으로 어려울 수 있다. 따라서 개별법 협동조합 중 상호금융사업을 수행하는 협동조합들과의 연계고리를 만들어야 한다. 현재 국회에서 논의되는 사회적경제기본법은 2차 계획을 수립할 때 반드시 염두에 두고 만들

되, 법이 제정되지 않더라도 행정적 조치가 적극적으로 이뤄져야 한다.

넷째, 중간지원 기관의 역할을 직접 사업의 영역과 선정 위탁 사업의 영역을 구분하는 구체적인 원칙이 정비될 필요가 있으며, 당사자 조직이 중간지원 기관을 위탁받아 운영하는 것을 활성화할 수 있는 정책 설계가 필요하다. 업종별 연합회 혹은 지역별 연합회의 활성화 방안에 대한 더 깊은 연구가 필요하다.

마무리하며

2차 계획의 주도적인 주체는 현장에서 노력하는 민간 협동조합 진영이 되어야 한다. 이들의 자율적인 노력을 정부와 지방자치단체가 최대한 지원하는 방법을 종합적으로 정리하여 제시한 것이 2차 계획이 되어야 민관의 수평적 파트너십을 바탕으로 한 좋은 거버넌스 체계가 구축되고 발전할 것이다.

앞으로 4개월여 협동조합인들이 얼마나 2차 계획에 관심을 가지고 참여하느냐에 따라 우리나라 협동조합의 방향이 달라질 것이라 생각하고 적극적인 참여를 바란다.

농협의 특권적 지위와 독점체제를 해소하고 공정 경쟁체제를 도입하라

이호중
지역재단 농협연구교육센터장

첫째, 농협중앙회의 특권적 지위를 폐지하고 민주적 운영체제가 확립되어야 일선 조합의 자율적 성장이 가능하며 경제사업 활성화도 가능하다.

이를 위해서는 농협중앙회는 회원조합을 지원하는 연합회로 개편하고 비사업조직화 해야 한다. 또한 농협은행 등 금융지주의 자회사는 매각하고 일부는 상호금융연합회로 이관해야 한다. 그리고 농협경제지주회사는 경제사업연합회로 전환해야 한다. 끝으로 품목연합회, 조합공동사업법인 등 일선 농축협 중심의 경제사업을 추진해야 한다.

둘째, 지역 농축협의 독점체재를 해소하고 공정 경쟁체제를 보장해야 다양한 생산자 조직의 자율적 발전이 가능하고 농가 이익이 증가할 수 있다.

이를 위해서는 우선 품목조합 설립 요건 완화 등 품목전문조합 · 품목연합회 설립 · 발전을 위한 제도 개선 및 정책 지원이 필요하다. 또한 다양한 생산자 조직의 설립 지원, 생산자 조직 간 연합사업을 제도적으로 허용해야 한다. 끝으로 다양한 분야와 영역에서 연합사업의 추진, 사회경제기금 조성, 경영 노하우 전수 등 사회적경제 확산을 위한 농협의 역할을 강화해야 한다.

농협 개혁, 참으로 오래된 얘기다. 1972년 가톨릭농민회 대의원대회에서 농협 민주화운동을 선언하고 농민단체가 농협 개혁운동에 나선 지도 벌써 44년이 흘렀다. 농협 개혁이라는 말을 꺼낼 때 필자가 주로 듣는 말은 '농협 개혁이 가능한가', '농협이 개혁되지 않는 이유가 무엇인가'이다.

첫 번째 질문은, 오랜 시간 농협 개혁을 위해 노력해왔지만 '답보 상태'에 머물고 있는 모습을 보며 '과연 농협 개혁이 가능하겠느냐' 하는 일종의 '절망감'에서 나오는 질문이다. 하지만 2015년 한국의 농협 개혁운동사에 중요한 변화가 있었다. 사상 최초의 전국 농협조합장 동시선거로 무려 46.4%에 달하는 일선 조합장이 일시에 물갈이 되었고 지난 1월에는 처음으로 호남 출신 중앙회장이 선출되었다. 물론 이 같은 변화에도 농민조합원의 요구에는 여전히 미흡하다. 조합장과 중앙회장이 바뀌었다고 해서 농협이 곧바로 좋은 농협으로 전환되는 것은 아니기 때문이다. 하지만 농협도 변화할 수 있다는 가능성을 열어주었다는 점에서 매우 의미 있는 변화라고 할 수 있지 않을까?

두 번째, 농협이 개혁되지 않은 이유의 핵심은 조합원의 무관심과 주인의식 부재, 즉 농협 개혁을 위한 주체 형성의 미흡을 가장 큰 원인으로 꼽을 수 있을 것이다.

이 글에서는 두 번째 질문에 대해, 주체의 문제보다는 농협의 개혁을 가로막고 있는 제도와 체제의 구조적 문제에 대해 얘기하고자 한다. 당면하여 농협 개혁의 핵심 과제가 무엇인지 파악해보고자 한다.

1. 현 단계 농협 개혁의 핵심 과제는 '경제민주주의 실현'

(1) 농협 개혁의 역사적 과정

1961년 군사쿠데타로 세워진 국가재건위원회는 농협중앙회장을 농림수

산부장관의 추천으로 대통령이 임명하고, 회원조합장도 농협중앙회장이 농림수산부장관의 승인을 얻어 임명토록 농협법을 제정함으로써 협동조합의 자율성을 정면으로 위배하는 국가 통제형 협동조합을 만들었다. 즉, 1961년 국가 통제형 조합으로 설립된 농협은 1988년 농협법 개정 전까지는 조합원 스스로 조합장을 선출할 수 없을 정도로 정치적 민주주의가 실종된 조직이었다.

하지만 농민조합원의 끈질긴 노력과 1987년 6월항쟁 등 사회 민주화 여건 속에서 절차적 민주주의 측면으로는 진일보했다. 1988년 농협법 개정으로 중앙회장은 회원조합장들의 직접투표에 의해 선출토록 했고, 회원조합장도 조합원의 직접투표로 뽑게 되었다. 또한 조합의 예 · 결산 계획을 사전승인 받도록 하던 제도와 일선 조합에 대한 지방 행정기관의 감독권도 폐지되었다.

그러나 이 같은 조치로 모든 문제가 해결된 것은 아니었다. 농협은 여전히 회원조합 위에 군림하는 농협중앙회의 횡포 속에 소수의 임직원과 경영진에 의해 좌우되고 있기에 이제 절차적 민주주의를 넘어 경제적 민주주의가 실현되어야 협동조합으로서의 정체성을 회복할 수 있었다.

(2) 특권적 지위 속에 회원조합 위에 군림하는 농협중앙회

전 세계 유례없는 농협중앙회의 특권적 지위

우리나라처럼 협동조합중앙회가 지도·교육·감독·농정활동 등 비사업적 기능 이외에 사업을 동시에 하는 나라는 없고, 더욱이 경제사업과 신용사업을 전국 단위에서 하나의 조직체가 수행하는 나라는 없다. 농협중앙회는 경제사업연합 기능과 상호금융연합 기능, 농림수산업 자신용보증관리 기능, 지도감사 기능, 교육훈련 기능, 대정부 농정활동 등을 한 조직체 내에서 동시 수행하고 있다. 경제사업연합 기능의 일부와 은행금융, 공제 및 공제사업연합 기능은 지주회사로 이관했으나 지배주주로서 역할을 수행

하고 있다.

회원조합 지원이 아니라 통제하는 중앙회

예를 들어 교육지원사업의 경우, 원래 의미의 회원조합(원)의 교육 및 육성이 중점이 아니라 무이자 자금지원 등을 통한 회원조합의 통제 수단으로 이용되고 있다. 아래 표처럼 무이자로 지원되는 조합상호지원자금 현황을 보면, 일반조합의 경우 매년 평균 70억 원 정도의 지원을 받는 반면, 비상임이사 조합장이 속한 조합들은 2014년의 경우 평균 120여 억 원의 지원을 받았다. 게다가 특정 비상임이사의 조합은 한 해에 무려 494억 원에 해당하는 금액을 무이자로 지원받기도 했다.

〈표〉 조합상호지원자금 현황(2012~2014)

구분	2012		2013		2014	
	전체조합	이사조합	전체조합	이사조합	전체조합	이사조합
조합 수	1,170	21	1,166	21	1,156	21
지원 자금(원)	79,935억	2,116억	79,534억	2,191억	86,405억	2,505억
조합 평균(원)	69억	101억	68억	104억	75억	119억

자료 : 국회국정감사 제출 자료

회원조합의 연합사업이 아니라 자체사업 중심의 중앙회

사람들은 농협중앙회가 본래 해야 할 경제사업을 제대로 하지 않는다고 비난한다. 하지만 보다 본질적 문제는 경제사업을 많이 하느냐 적게 하느냐가 아니라, 중앙회의 경제사업이 회원조합을 위한 연합사업이 아닌 중앙회의 자체 사업 중심이라는 점이다. 중앙회의 목적이 회원조합의 공동 이익 증진이 아니라, 자기 이익의 극대화에 있기 때문에 심지어 회원조합과 잦은 마찰을 일으키고 있다. 본말이 전도되었다. 이러한 문제는 중앙회가 지주회사 체제로 전환함으로써 더욱 심각해지고 있다.

정부 통제 아래 자율성 상실

농협은 농민조합원의 요구와 필요에 의해서 탄생한 것이 아니라 국가권력의 필요에 의해 탄생한 태생적 한계가 있고, 아직도 정부의 간섭 및 지배로부터 완전히 독립하지 못하고 있다. 농협중앙회는 정부의 농림정책 사업을 담당 혹은 대행하며 정책자금을 나누어주는 창구 역할을 한다. 이에 따라 농협중앙회의 대정부 농정활동은 유명무실하다. 실제로 농협중앙회는 2003년 한·칠레 자유무역협정에 대해 성명서를 발표한 이후 한 번도 농정현안에 대해 목소리를 낸 적이 없다. 심지어 한미자유무역협정 협상 초기였던 2006년 4월에 정부 주도의 'FTA 민간대책위원회'에 경제 4단체와 함께 참여하여 비난을 받기도 했다.

(3) 지역 농축협의 독점체제 속에 다양한 생산자 조직의 발전 저해

품목 농축협 및 연합조직 설립 방해, 정부 정책사업의 독점

현재 농협법상 지역 농축협은 자유롭게 설립할 수 없다. 다만, 품목 농축협의 설립은 법적으로 가능하지만 설립 요건(조합원 200명 이상, 출자금 3억 원 이상)이 과도하고 설립과 초기 운영에 대한 지원 서비스가 부족하여 신규 품목조합의 성공률이 낮다. 이에 따라 전체 1,134개 조합 중 품목조합의 수는 80개에 불과하다. 또한 지역 농축협의 노골적인 방해도 있다. 예를 들어 현재 8개의 한우 품목조합이 설립되어 있는데 대부분 조합 설립 당시 지역 축협의 노골적인 방해로 어려움을 겪었으며 설립 이후 사업 과정에서도 이력추적제 등 정부 정책사업의 지역 축협 독점 수행으로 많은 어려움을 겪고 있다.

품목별 연합회도 법적으로 설립 가능하지만 설립 조건이 까다로울 뿐만 아니라 그동안 연합조직을 거부해온 중앙회의 방해와 정부의 묵인 속에 거의 활성화되지 못하고 있는 실정이다. 중앙회가 일선 조합의 연합조직인데, 일선 조합이 자유롭게 품목별, 축종별 연합조직을 만들기 시작하면 중

앙회의 사업과 경쟁할 수밖에 없고 통제를 벗어나게 되기에 반대하는 것이다. 이에 따라 현재 품목연합회는 양돈, 한우, 과수, 생약 등 4개 설립에 그치고 있다.

1980년대 말 영농조합법인 설립 당시 농협의 방해[1]

5명 이상의 조합원이 설립 가능한 소규모 농업생산자조직인 영농조합법인은 농업생산자들의 협동조직임에도 불구하고, 법 제정 당시 농협의 반대로 농협법 내에 규정되지 못했다. 또한 당시 농협은 소농들의 새로운 협동조합인 영농조합법인을 자신의 강력한 경쟁자로 대했을 뿐, 이들의 건설적인 성장을 지원하여 한국 농업의 구조개혁을 이루는 데 제 역할을 충실히 수행하지 않았다. 오히려 영농조합법인의 건전하고 지속 가능한 경영을 방해하고 발전을 가로막는 사례도 비일비재했다. 영농조합법인과 농협은 설립 목적에는 별다른 차이가 없다. 또한 영농조합법인의 구성원은 농협의 조합원이다. 이 같은 관계에서 볼 때 영농조합법인의 발전, 그 구성원의 발전은 바로 농협의 발전으로 연결될 수 있지만 농협은 협동과 연대의 관점을 갖지 못했던 것이다.

영농조합법인과 농협의 경쟁과 갈등

최근에도 지역 농축협이 영농조합법인을 사업 경쟁자로 인식하여 갈등 관계에 놓이거나 지역 농축협의 견제와 방해로 어려움을 겪는 경우가 지속되고 있다. 예를 들어 지난 2006년 지방선거 이후 학교 급식이 확대되면서 생산자 스스로 법인을 결성하여 친환경 농산물을 공급하기 시작했지만 시장이 커지자 뒤늦게 농협이 뛰어들면서 경쟁 관계에 놓이는 경우가 다수 발생하고 있다. 또한 최근 몇 년간 한우산업의 위기 속에 사료 공동구매, 정육식당 형태의 한우생산자조직이 다수 설립되었지만 지역 축협의 정부 정책

1 김병태(1995). 「영농법인과 농협과의 관계」, 『협동조합운동』 11-12월호.

사업 독점 속에 갈등 관계에 놓이는 경우가 많다. 한우 농가들이 질 좋은 사료를 적정가격에 공동구매하기 위해 영농조합법인 등 소규모 생산자 조직을 설립해도 대출을 미끼로 축협 사료를 이용하도록 강제하는 등의 사례가 나타나고 있다.

2. 최근 농협법 개정 입법예고안을 둘러싼 논란

(1) 농협법 개정 입법예고안의 주요 내용

지난 5월 20일 정부는 아래와 같이 농협법 개정 입법예고안을 발표했다. 이번 개정안에 대해 정부는 중앙회 경제사업의 경제지주회사 이관 완료를 위한 몇 가지 제도 개편과 2015년 농협조합장 동시선거에서 나타났던 문제를 해결하기 위해서라고 밝혔다. 하지만 중앙회장 선출시 이사회 호선제 도입, 축산경제 특례조항의 폐지, 비상임조합장의 사업집행권 삭제, 중앙회 감사위원장의 외부 전문가 선임, 일선 조합의 상임감사 의무화 등으로 농업계 내 상당한 논란을 불러일으키고 있다.

이번 농협법 개정의 주요 내용은 다음과 같다. (농식품부 보도자료 및 해설자료 참고)

○ 일선 조합 육성 중심의 중앙회 운영구조 정립
  —조합 발전계획 수립, 운영 역할 추가
  —경제사업 기능은 중앙회 이사회 의결에서 제외(경제지주 이사회 소관)
  —사업 대표의 중앙위 위임 규정 삭제(경제지주회장 고유업무화)
  —중앙회장의 이사회 호선(대의원 간선에서 조정)
○ 시장 대응에 적합한 경제지주 운영구조 정립

—경제지주 설립 목적의 명시(전문성 강화 → 농업인·조합 이익 기여)

—경제지주의 임원 선임은 법에서 제외, 정관 자율 위임(축산 특례 폐지)

—중앙회 조합장 이사와 경제지주 이사의 겸임(1/2 이내)

○ 경제사업 이용자 중심의 일선 조합 운영 시스템 구축

—조합원 정예화(경제사업 미이용 조합원 45만 명의 제명)

—조합임원의 자격 요건 강화(판매사업 이용 의무화)

—약정조합원 육성 계획 매년 수립

○ 농협 경영 투명성 강화

—중앙회 감사위원장, 조합 감사위원장은 외부 전문가로 선임

—일정 규모 이상 조합은 상임감사 의무화(규모는 대통령령에 차후 명시)

—비상임조합장의 사업집행권 예외 조항 삭제

(2) 입법예고안의 핵심 문제

농협법 개정 입법예고안의 여러 가지 내용 중 이 글의 문제의식과 관련되어 있는 주요 내용을 중심으로 의견을 제시하고자 한다.

첫째, 이번 입법예고안의 핵심은 경제지주회사 체제를 완료하기 위한 것으로 일선 조합에 대한 소위 지주회사의 '갑질'은 더욱 심화될 것이다.

이번 입법예고안의 가장 큰 목표는 2017년 2월까지 농협중앙회의 경제사업을 경제지주회사로 모두 이관함에 따라 필요한 각종 체제를 정비하는 데 있다.

하지만 문제는 지난 2012년 지주회사 설립 이후 회원조합과 조합원의 실익에 도움이 되지 않고 회원조합과 경쟁이 심화되는 등 문제가 커지고 있다는 점이다. 이에 따라 지주회사 체제에 대한 근본적인 문제를 제기하는 일선 조합이 늘고 있다. 심지어 지난 1월 12일 시행된 농협중앙회장 선거에 출마한 6명의 후보 모두 이 같은 문제를 지적했으며, 당선된 김병원 중

앙회장 역시 경제지주회사의 폐지를 공약했다.

이는 우리나라의 지주회사 체제는 회원조합이 출자한 연합회가 설립한 것이 아니고 중앙회가 100% 출자한 주식회사 자회사이기 때문에 회원조합이 통제하는 것은 사실상 불가능하기 때문이다. 이미 금융지주의 수익성은 지속적으로 줄어들고 전문성 강화에 대한 효과를 일선 조합들이 느끼지 못하고 있다. 오히려 금융 당국의 퇴직 관료에 의해 장악되어 당국의 간섭이 노골화되고 있는 농협금융지주회사는 조선·해운산업 여신을 늘리다가 부실 급증의 직격탄을 맞았다. 그 외에도 공제사업이 보험사업으로 전환된 후 일선 조합의 수익구조가 오히려 악화되었고, 금융지주 산하 자회사들과의 사업 경합 및 수수료 문제 등으로 회원조합과 갈등을 유발하고 있다. 경제지주의 경우 아직 사업이 이관 단계임에도 회원조합과의 갈등 양상을 보이고 있으며 이는 사업 이관이 완료되면 금융지주에서 보듯이 심화할 것이 분명하다.

둘째, 이번 입법예고안은 농협중앙회의 특권적 지위를 해소하기는커녕 정부의 통제만 강화시킬 것이다.

농협중앙회는 전 세계 유례없이 지도·교육·감독·농정활동 등 비사업적 기능 이외에 사업을 동시에 수행하고 있다. 이러한 중앙회 구조로 인해 우리나라 농협중앙회는 다음과 같은 비판을 받아왔다. 첫째, 중앙회 조직이 비대하고, 둘째, 중앙회가 회원조합을 통제(군림)하고 있고, 셋째, 중앙회 사업이 회원조합의 연합 사업이 아니라 자체 사업 중심이고, 넷째, 중앙회의 사업이 신용사업 즉 돈 장사 중심으로 되어 있고, 다섯째, 중앙회가 정부 통제 아래 자율성을 상실하고 있다는 점이다.

이에 따라 농협중앙회의 개혁 목표는 농협중앙회가 본래의 정체성을 회복하여 농협법 제113조의 규정("회원의 공동 이익의 증진과 그 건전한 발전을 도모")대로 운영되도록 하기 위함이었다. 여기서 회원이라 함은 지역조합, 품목조합 및 품목조합연합회를 말한다.

하지만 이번 입법예고안은 이와 같은 개혁의 목표와 정반대로 가고 있다. 대표적인 개정 내용이 중앙회장을 이사회 호선으로 선출하겠다는 것이다. 중앙회가 하향식으로 회원조합을 지배 통제하는 상황에서 중앙회장 선거는 회원조합이 중앙회에 대해 영향력을 행사하고 견제할 수 있는 유일한 통로인데, 이것을 이사회 호선으로 하는 경우 대리인 문제가 심각해질 것이다. 지금도 중앙회의 이사회는 중앙회 기획실이 좌지우지하고 이사들은 거수기 노릇만 한다는 비판이 있다. 또한 중앙회장의 이사회 호선은 정부의 농협중앙회에 대한 지배 통제력을 강화할 것이다. 이는 정부가 공기업, 심지어 민영화된 공기업 및 금융기관의 장을 이사회에서 선임하는 과정에서 막강한 영향력을 행사하고 있는 현실을 볼 때 불문가지다.

결국 중앙회장의 이사회 호선은 농협중앙회장의 대표성을 약화시켜 회원조합에 대한 지도 감독, 조사 연구 및 농정활동을 크게 위축시킬 것이다. 특히 지금도 유명무실한 농정활동은 사실상 없어질 것이다.

3. 농협의 '경제민주화', 즉 특권적 지위와 독점체제 해소가 시급하다

첫째, 농협중앙회의 특권적 지위를 폐지하고 민주적 운영 체제가 확립되어야 일선 조합의 자율적 성장이 가능하며 경제사업 활성화도 가능하다.

이를 위해서는 농협중앙회는 회원조합을 지원하는 연합회로 개편하고 비사업조직화 해야 한다. 중앙회는 금융지주회사와 경제지주회사를 거느린 사업조직이 아니라 비사업적 기능을 담당하고, 금융지주와 경제지주는 중앙회 출자 자회사(주식회사)가 아니라 중앙회로부터 독립적인 회원조합의 연합회 체제로 전환해야 한다. 중앙회는 비사업적 조직으로 전환하고 회원조합과 각종 연합회의 회비(분담금) 그리고 필요하다면 정부의 지원금 등으로 운영한다. 중앙회의 고유 기능인 회원조합 및 연합회의 조직·사업·경영의 지도, 감독, 교육, 조사 연구 및 정보 제공, 농정활동을 강화한다.

또한 농협은행 등 금융지주의 자회사는 매각하고 일부는 상호금융연합회로 이관해야 한다. 농협은행 등 농민조합원이나 회원조합을 위한 협동조합금융이 아닌 자회사는 매각해 상호금융연합회와 경제사업연합회를 설립하기 위한 자본금으로 활용한다. 상호금융연합회를 설립하여 회원조합(장기적으로는 지역신용협동조합)의 금융 업무를 지원하는 중앙은행의 역할을 하도록 한다.

그리고 농협경제지주회사는 경제사업연합회로 전환해야 한다. 농협의 경제사업은 회원조합(장기적으로는 광역 품목조합)과 품목조합연합회가 중심이 되어 추진한다. 경제사업연합회 등은 필요한 경우 자회사를 두어 운영할 수 있지만 회원조합 혹은 품목조합의 경제사업을 지원하는 것을 가장 중요한 기능으로 한다. 경제지주회사의 자본금은 회원조합의 동의를 구해 경제사업연합회로 이관한다.

끝으로 품목연합회, 조합공동사업법인 등 일선 농축협 중심의 경제사업을 추진해야 한다. 산지유통과 도매유통사업은 회원조합과 품목별 연합회, 조합공동사업법인 등 회원에 이관을 원칙으로 하되, 연합회 설립 진전에 따라 단계적으로 추진한다.

둘째, 지역 농축협의 독점체재를 해소하고 공정 경쟁체제를 보장해야 다양한 생산자 조직의 자율적 발전이 가능하고 농가 이익이 증가할 수 있다.

이를 위해서는 우선 품목조합 설립 요건 완화 등 품목전문조합·품목연합회 설립·발전을 위한 제도 개선 및 정책 지원이 필요하다. 기존 지역 농축협 독점체제를 개편하고, 조합원 스스로 조합을 설립하고 선택할 수 있도록 품목조합의 설립 요건을 완화하고, 중앙회 내 품목조합 및 품목별연합회 설립 운영 지원단을 설치하여 품목조합이 활성화되도록 지원한다. 각종 정부 농업정책 사업을 시행함에 있어 기준을 충족한다면 사업 주관기관을 농협중앙회 비가입 조합에도 허용해야 한다.

또한 다양한 생산자 조직의 설립 지원, 생산자 조직 간 연합사업을 제도

적으로 허용해야 한다. 영농조합법인, 일반협동조합 등 다양한 품목 생산자 조직이 설립되어 농협 경제사업의 튼튼한 토대가 될 수 있도록 농협이 지원하고 협력해야 한다. 또한 농협과 영농조합법인, 일반협동조합, 이종협동조합 등이 자유롭게 연합사업 조직을 설립하여 규모의 경제를 실현할 수 있도록 허용되어야 한다. 정부 정책사업 수행에 있어 영농조합법인, 일반협동조합 등 다양한 생산자 조직을 기존 농협중앙회의 회원조합과 동일하게 대우해야 한다.

끝으로 다양한 분야와 영역에서 연합사업 추진, 사회경제기금 조성, 경영 노하우 전수 등 사회적경제 확산을 위한 농협의 역할을 강화해야 한다. 의료, 복지, 문화 등 다양한 영역에서 농협과 새로운 협동조합 간 연합 사업을 추진해야 한다. 예를 들어 아이돌봄, 다문화가족, 노인서비스 등 복지 분야에 있어 농협과 의료협동조합과의 협력이 가능할 것이며, 농협, 신협, 의료협동조합이 참여하는 노인요양시설 사업 연합 추진도 가능할 수 있을 것이다. 이들 소규모 조직은 자본 조달에 어려움을 겪는 경우가 많으므로 농협이 정부, 신협 등과 함께 공동으로 기금을 조성하여 새로운 협동조합에 대한 자금 지원에 나설 필요가 있다. 또한 농협에 축적된 경영회계 및 운영 노하우 전수, 교육 인프라(농협연수원, 교육프로그램) 공유, 농협 매장에서 다양한 협동조합의 물품 판매, 농협 시설 공동사용, 협동조합 간 교류 지원 등 농협과 다양한 조직 간의 상생을 유도할 필요가 있다.

서진선
성공회대학교 대학원
협동조합경영학과 박사과정

그들은 왜 협동조합 기금을 만들었나

협동조합 사업자금 조달의 어려움

기업의 재무제표 중 하나인 재무상태표는 기업이 어떻게 자금을 조달해서 어디에 투자하는지를 보여준다. 재무상태표의 차변인 자산 항목을 보면 우리는 기업이 어디에 투자하고 있는지를 알 수 있다. 재무상태표의 대변은 기업의 소유주로부터 자기자본(주식 또는 출자금 그리고 잉여금)을 얼마나 조달했는지, 그리고 부채 항목을 통해서 자금을 얼마나 빌렸는지를 보여

준다. 2015년 제2차 협동조합 실태조사에 따르면 협동조합들은 평균적으로 출자금 4,069만 원, 부채 1,675만 원을 조달하여 사업을 수행하기 위한 자산으로 5,744만 원을 투자하고 있다. 이는 3년 전 1차 조사 때 출자금 2,938만 원, 부채 1,018만 원, 자산 3,956만 원보다 증가한 수치이다. 하지만 기업으로서 여전히 영세한 규모이고, 자본을 조달하기 위해 금융기관 대출금을 빌린 경우는 9.2%밖에 되지 않는다. 그렇기 때문에 여전히 협동조합 금융 인프라 확보를 위한 정책(17.7%)이 요구되고 있다.

협동조합기본법이 시행된 지 3과 4분의 3년을 지나고 있고 1만 개에 가까운 협동조합이 생겼다. 하지만 은행을 비롯한 기존의 금융기관들이 협동조합을 이해하기에는 짧은 시간이었고, 협동조합을 명확히 인식하기에는 한국 경제 규모에 비해 협동조합의 비중은 여전히 낮다. 협동조합이라는 조직 형태로 인해 지금까지 일반 금융기관으로부터 돈을 빌리기 힘들었고 앞으로 이에 대한 개선이 뒤따르기를 기대하지만 아마 쉽지 않을 것이다.

자금수요자가 자금공급자로부터 자금을 조달하는 시장은 크게 두 가지로 나눌 수 있다. 하나는 직접금융시장 또는 자본시장이라고 부르는 시장으로, 주식과 회사채 등의 증권을 발행하여 자금공급자들로부터 직접적으로 자본을 조달한다. 또 다른 하나는 간접금융시장으로, 은행과 같은 금융기관이 자금공급자들과 자금수요자 사이에서 자금을 전달하는 역할을 담당한다. 조금만 생각해보면 협동조합은 이 두 시장 모두 이용하기가 쉽지 않다는 것을 알 수 있다. 협동조합은 주식과 회사채를 발행할 수 없기 때문에 직접금융시장을 통해 자본을 조달할 수 없다. 협동조합의 1인 1표라는 의사결정 형태와 조합원의 자유로운 가입·탈퇴 등의 소유권 형태는 은행에서 생소하기 때문에 대출을 하는데 조심스럽다. 한편, 직접금융시장이든 간접금융시장이든 금융시장은 자금 전달 기능뿐만 아니라 정보 전달의 역할을 담당한다. 즉, 자금공급자와 자금수요자 간의 정보 비대칭을 해소함으로써 자금을 효율적으로 전달할 수 있는 것이다.[1] 협동조합을

위한 금융시장이 없다는 것은, 혹은 협소하다는 것은 협동조합과 자금공급자 간의 정보 비대칭이 크다는 것이고 협동조합이 자금을 조달할 때 더 많은 비용이 든다는 것을 의미한다.

그렇다면 협동조합이 주식시장이나 은행을 통하지 않고 사업자금을 빌릴 수 있는 방법은 없는 것일까? 협동조합의 특징, 장단점을 잘 이해하고 있으며 자금을 빌려주는 우호적인 곳은 없을까? 장기적으로는 은행을 비롯한 금융기관들의 협동조합에 대한 이해가 높아져 협동조합에 적합한 방식의 대출상품을 만들어 자금을 공급할 수 있을 것이다. 하지만 이는 시간이 오래 걸릴 수 있다. 그래서 우리는 중단기적으로 협동조합들이 연대하여 만드는 기금을 생각해볼 수 있다. 이제부터 외국의 사례를 살펴보면서 우리는 어떻게 기금을 만들 수 있을지 고민해보자.

협동조합 기금 사례

공유자본협동조합
Shared Capital Cooperative

공유자본협동조합은 미국의 30개 이상의 주州에서 175개 이상의 협동조합들이 함께 설립해 민주적으로 운영되는 협동조합연합회이며, 지역사회개발금융기관Community Development Financial Institution, CDFI이다. 이 협동조합의 미션은 소득이 상대적으로 낮은 지역에 자리잡은 협동조합 기업에 자금을 제공함으로써 경제민주화를 육성하는 것이다. 연합회의 구성원으로 가입하려면 협동조합의 자산규모에 따라 최소 150달러에서 최대 1만 달러의 출자금을 납입해야 한다. 주거협동조합의 경우 세대 수에 따라 출자금 규모가 정해진다. 지난 37년 동안 800회 이상 협동조합에 대출을 진행했으며

1 자금을 효율적으로 전달한다는 것은 운영비용, 감시비용 등 최소한 비용으로 자금을 전달함을 말한다.

그 금액은 4천만 달러(약 448억 원) 정도이다. 이 기금의 56%는 협동조합들을 통해 확보하며, 나머지는 은행, 재단, 종교기관과 정부 등으로부터 자금이 공급한다. 투자도 받고 기부도 받는다.

뉴잉글랜드 협동조합 기금
Cooperative Fund of New England

뉴잉글랜드 협동조합 기금은 미국 뉴잉글랜드 지역과 뉴욕 주에 있는 협동조합, 지역사회 기반의 비영리 및 노동자소유기업에 사회책임투자를 촉진시키는 지역사회 개발 차입기금이다. 1975년에 시작하여 약 40년 동안 820회, 금액으로는 4,300만 달러(약 482억 원)의 대출, 10,650개의 일자리를 만들었고, 5,629개의 괜찮은 주거 공간affordable housing을 제공했다. 협동조합들은 최소 1천 달러에서 최대 75만 달러(약 112만 원~8억 4천만 원)의 금액을 차입할 수 있으며, 대출 기간과 이자율은 협의해서 정하는데 일반적으로 5~7년 동안 5%~7% 이자율로 차입할 수 있다. 기금의 원천은 앞선 공유자본협동조합과 달리 개인들을 통한 조달이 전체 기금의 42%를 차지하고 있으며, 정부(13%), 종교기관(12%), 재단(10%), 협동조합(8%)의 순으로 기금을 확보하고 있다. 뉴잉글랜드 협동조합 기금 역시 투자도 받고 기부도 받는다.

협동조합 개발재단
Cooperative Development Foundation

협동조합 개발재단CDF은 1944년 유럽 협동조합의 발전과 재건을 돕기 위해 만들어진 조직이었으나 1980년대부터 미국의 협동조합 발전에 초점을 맞춰 운영되고 있다. 협동조합 기업을 통해 지역사회 안에서 자조와 상호부조, 경제 발전과 사회 발전을 증진시키는 미션을 갖고 있다. 교육 장학금, 노인주택 공급, 재난 구호금 등 협동조합을 위한 다양한 목적의 기금들이 운영되고 있다. 예를 들면, 가가와 기금Kagawa Fund은 학생들의 주거

를 돕기 위한 협동조합을 지원하고 있으며, 자본금은 일본생협연합회에서 제공하고 학생주거협동조합들의 자문위원회가 운영한다. 특이한 점은 매년 협동조합 명예의 전당 행사를 개최하는데 저명한 협동조합 지도자들이 모여서 협동조합 지원에 큰 기여를 한 사람에게 명예를 선사하는 연례행사가 열린다는 것이다. 이 행사는 CDF를 위한 주요 기금을 모으는 역할을 하고 있다.

리치몬드 협동조합 차입기금
Richmond Worker Cooperative Revolving Loan Fund

미국 캘리포니아주 리치몬드 시의 노동자협동조합을 위한 기금이다. 기금의 목적은 리치몬드 시의 경제에서 중요한 차별점a material difference을 만들고 노동자 소유권과 거버넌스 문화 창조를 촉진시키는 것이다. 노동자협동조합은 이 기금으로부터 보통 3천 달러에서 최대 2만 달러(약 336만 원~2,240만 원) 정도의 차입이 가능하다. 노동자협동조합이 차입을 받기 위해서는 다음의 조건을 만족시켜야 한다. 1)노동자 소유, 노동자 거버넌스 협동조합 기업으로 운영 되어야 한다. 2)최소 2명 이상이 리치몬드 시 거주자여야 한다. 3)사업의 주요한 장소가 리치몬드 시에 위치해야 한다. 4)사업계획서가 요구된다. 리치몬드 협동조합 차입기금은 비영리 조직의 형태로 운영되고 있다.

협동조합 차입기금
Co-operative Loan Fund

2002년 영국에서 설립된 협동조합 기금으로 협동조합만 차입이 가능하다. 윤리적이고, 이용 가능한 차입금 제공으로 협동조합 섹터의 규모와 범위를 확장하는 것이 목표이다. 협동조합 차입기금은 영국의 협동조합 4곳—The Co-operative, Midcounties Co-operative, East of England Co-operative Society, Chelmsford Star Co-operative Society—에서 받은 자금을 기반으로 운영되

고 있다. 이는 다른 협동조합을 돕는다는 협동조합의 명확한 목표를 보여주는 것으로, 협동조합 간 협력의 실질적인 예라고 할 수 있다. 차입을 위해서 인적 보증은 필요하지 않으며, 차입 기간은 1~20년 사이로 유동적이다. 최소 1만 파운드에서 최대 8만 5천 파운드(약 1,762만 원~1억 5천만 원)까지 차입이 가능하다.

협동조합과 지역사회 금융
Co-operative & Community Finance

산업 공동소유권 금융회사Industrial Common Ownership Finance Ltd., IOCF가 소유하고 있으며, 조합원들이 민주적으로 소유하고 운영한다. 이 기금은 협동조합과 사회적기업 분야에서만 사용 가능하다. 거의 40여 년간 지역사회의 작은 규모 기업에서부터 큰 규모의 기업까지 수백여 개의 기업들을 지원했다. 이를 통해 사회적경제 내에서 수천 개의 일자리가 창출되고 유지될 수 있었다. 보통 1만 파운드에서 7만 5천 파운드(약 1,780만 원~1억 3천만 원)까지 차입이 가능하다. 이자율은 현재 6~10%이고, 대출 수수료는 1~2%이다. 다른 기금과 마찬가지로 인적 보증을 요구하지 않는다. IOCF에서 자금을 빌리는 협동조합은 IOCF의 조합원이 된다.

노동자협동조합 기금
The Worker Co-op Fund-Tenacity Works

캐나다 노동자협동조합 연합회Canadian Worker Co-op Federation, CWCF가 소유하고 운영하는 소규모의 투자기금이다. 기금의 목적은 캐나다 전역에 새로운 노동자 소유 협동조합을 설립하고, 현재의 노동자 소유 협동조합 규모를 확장하는 것이다. 노동자협동조합은 최소 2만 달러(약 1,700만 원)에서 최대 5만 달러(약 4,300만 원)까지 대출을 신청할 수 있다. 대출을 받을 수 있는 자격은 노동자들이 소유권을 갖고 있는 협동조합이어야 하고, CWCF의 정규 구성원으로 가입해야 한다. 또한 모든 노동자들에게 조합

원이 될 수 있는 기회를 제공한다는 조건을 정관에 포함하고 있어야 한다.

협동조합 기금
Coopfond

이탈리아 레가쿱Legacoop 전국 연합회가 100% 소유, 운영하는 협동조합 개발기금으로 우리나라에 많이 알려져 있다. 1992년 1월, 법 31의 59legge n. 59 del 31 Gennaio 1992를 통해 자본금 12만 유로(약 1억 5천만 원)로 기금을 설립했다. 이탈리아 각 협동조합연합회는 각자의 기금을 보유하고 있으며, 그 중에서 레가쿱의 협동조합 기금Coopfond 규모가 제일 크다. 자금은 레가쿱 소속 협동조합들의 순이익의 3%와 청산하는 협동조합의 잔여 재산을 통해 확보한다. 본 기금은 신규 협동조합의 설립, 주식회사의 협동조합 전환, 기존 협동조합의 확장을 위한 용도로로 사용된다. 2004년까지 2억 9천만 달러(약 3,271억 원)를 조달하여, 3억 4천만 달러(약 3,835억 원)를 투자했으며 이를 통해 많은 일자리를 창출했다. 또한 14개의 지역 기금을 보유하고 있다. 1994년부터 2001년까지 4,800만 달러(약 541억 원)의 출자금과 1,700만 달러(약 192억 원)의 대출자금을 통해 109개 신규 협동조합 설립을 지원하고, 4,640개의 새로운 일자리, 1,300만 달러(약 598억 원)의 대출금으로 82개 협동조합 확장 프로그램을 지원하여 2,690개의 새로운 일자리를 창출했다.

해외 협동조합 기금 사례의 시사점

해외의 협동조합 기금 사례를 간략하게 살펴보았다. 더 자세히 살펴보면 기금별 실제 운영에서의 차이를 확인할 수 있을 것이다. 또한 앞서 언급한 협동조합 기금 외 수많은 협동조합 기금 사례를 통해 또 다른 현황과 시사점을 살펴볼 수 있을 것이다. 하지만 본 원고에서는 확인한 8개의 기금 사

례로부터 국내 현실에 비추어 무엇을 배울 수 있는지 그 함의로 보다 세밀하게 살펴보려 한다.

첫째, 왜 협동조합 기금을 만들었는가? 앞에서 다룬 협동조합 기금의 목적은 확인했듯이 신규 협동조합의 설립, 주식회사의 협동조합으로의 전환, 협동조합의 확장 등을 지원하는 것이다. 기금의 주체에 따라 전체 협동조합 대상의 기금은 물론 노동자협동조합에 특화된 기금도 있다. 이는 노동자협동조합이 겪는 자금 조달의 어려움을 기금을 통해서 해결하는 것으로 보인다. 협동조합의 지속가능성 확보라는 목적 이외에도 뉴잉글랜드 협동조합 기금과 리치몬드 협동조합 차입금을 살펴보면, 지역사회에서 협동조합이 지역경제 활성화와 일자리 창출에 있어 중요한 수단으로 생각되고 있는 것 같다. 리치몬드 기금의 경우, 차입을 받으려면 리치몬드 시에 거주하는 노동자가 재직 중이어야 하고, 주 사업장이 리치몬드 시에 있어야 한다. 협동조합의 생존을 위해서 기금을 만들기도 했지만, 협동조합이 지역사회 개발에 중요한 역할을 한다는 인식이 협동조합 기금을 설립하게 된 중요한 이유인 것으로 보인다.

둘째, 기금의 주체는 누구이고 자금은 어디서 오는가? 기금의 주체는 주로 개별 협동조합들의 연합 또는 협동조합연합회이다. 그렇기 때문에 이러한 기금의 사례는, 민주적으로 운영되어야 하며 협동조합 간의 협력을 중요하게 보고 있는 협동조합의 모습을 구체화한 실질적인 형태라고 볼 수 있다. 기금별로 여러 가지 방법을 통해 자금을 조달한다. 먼저 이탈리아 협동조합 기금은 전국 연합회 차원에서 자금을 조달하며, 소속 협동조합의 순이익 3%를 법적으로 연대기금으로 받기 때문에, 가장 안정적으로 자금 공급이 이루어지고 있다. 그래서 기금의 규모도 다른 기금에 비해 크다. 투자자들로부터 자금을 모으거나 기부금을 받는 형태로 자금을 조달하는 경우도 있다. 공유자본협동조합, 뉴잉글랜드 협동조합 기금 등 지역사회 발전을 위한 협동조합 기금은 정부로부터 일정 정도 자금을 지원받고 있다. 협동조합 개발재단의 경우 매년 열리는 협동조합 명예의 전당 행사

Cooperative Hall of Fame가 기금을 모으는 중요한 방법 중 하나이다.

셋째, 기금은 어떻게 사용되는가? 기금은 당연히 협동조합에게 대출을 해준다. 그런데 각 기금에서 개별 협동조합이 차입 가능한 금액을 살펴보면, 그리 큰 금액이 아니라는 것을 알 수 있다. 예외적으로 뉴잉글랜드 협동조합 기금에서 빌릴 수 있는 금액이 최대 8억 원 정도이지만, 다른 기금에서 빌릴 수 있는 차입금은 최대 1억 5천만 원을 넘지 않는다. 사업자금으로 1억 원 내외의 금액은 그리 큰 규모가 아니라는 것을 생각해보면, 협동조합들이 자금 조달을 기금에만 의존하지 않는다는 것을 유추해볼 수 있다. 협동조합이 일반 은행도 함께 이용하고 있다면 기금은 어떤 역할을 하고 있는 것일까? 이탈리아 레가쿱의 협동조합 기금을 비롯한 몇몇 기금들을 살펴보면 지렛대leverage라는 표현이 나온다. 지렛대를 이용해 무거운 물건을 들고 옮길 수 있는 것처럼 기금에서 빌려준 차입기금이 기반이 되어 필요한 사업자금을 금융기관으로부터 빌릴 수 있는 것이다. 앞서 얘기했듯이 신생 협동조합에 대한 정보가 부족하기 때문에 일반 금융기관으로부터 대출을 받을 수 있는 가능성이 낮다. 만약 신생 협동조합이 협동조합 기금에서 먼저 차입을 받고, 이 차입거래 기록을 통해 신용정보를 쌓을 수 있다면 일반 금융기관으로 이동할 수 있는 가교 역할을 협동조합 기금이 할 수 있을 것이다.

실제로 협동조합 연대, 호혜 기금 등을 설립하고 운영하려면 많은 지식과 지혜 그리고 자금이 필요하다. 그렇기 때문에 어떤 방식으로 어떻게 기금을 운영할 수 있을지에 대한 많은 고민을 할 수밖에 없으며 이에 따라 많은 시간이 소요될지도 모른다. 하지만 협동조합 간의 협력과 연대의 방식을 작은 단위에서부터 시작해보면 어떨까? 지역에서 지자체를 설득하고 지역 내 협의회, 혹은 연합회의 형태로 각 협동조합이 연대하여 조금씩 자금을 모아 기금을 만들어보자. 물론 실패할 수도 있다. 그러나 실패를 두려워하지 말자. 부실이 날 수도 있고, 적자가 생겨 운영에 어려움을 겪을 수 있다. 그로 인한 갈등도 있을 것이다. 하지만 그러한 성공의 경험, 실패의

경험들이 쌓여서 건강한 협동조합 생태계를 형성해갈 수 있다. 다시 한 번 실패를 두려워하지 않으면 좋겠다.

생협만평

박해성
만화가

골목상권, 협동조합으로 지키자!

협동조합을 가다

14

롤링다이스협동조합, 데굴데굴 함께 굴리는 저 주사위처럼

김은남
〈시사IN〉 기자

롤링다이스는 수시로 세미나, 강좌 등을 기획한다. 7~8월에 열린 '여성의 일 새로고침' 집담회 현장.

정해진 규율도, 짜여진 위계도 없는 조직.
그렇다고 일반 모임이나 동호회와는 다르게
분명하게 목적사업을 수행하고 있는 조직.
롤링다이스의 지난 4년은 그야말로
'데굴데굴 구르는 주사위', 어디로 튈지 모르는
주사위가 펼쳐놓은 변화무쌍한 패들로 채워졌다.

해가 져도 아스팔트 지열이 떨어지질 않던 한여름 밤, 홍대 앞 서점 '땡스북스'에 20대에서 50대까지 연령층도 다양한 여성 서른 명이 모였다. 협동조합 롤링다이스가 7월 20일~8월 31일 매주 수요일마다 진행한 '여성의 일 새로 고침' 연속 집담회에 참석한 여성들이었다.

첫 번째 집담회가 열리던 7월 20일, 퇴근을 마다하고 이곳을 찾은 여성들 앞에는 손바닥만 한 종이 카드가 석 장씩 놓여 있었다. "나는 내 일/내 직장이 ○○○하기에 좋다" "나는 여성으로 일하면서 ○○○만 바뀐다면 즐겁게 오랫동안 일할 수 있을 것 같다" 같은 질문이 적혀 있는 카드였다. 다섯 개의 원탁테이블로 헤쳐 앉은 여성들은 심사숙고하며 ○○○에 들어갈 답변을 찾는 모습이었다. "나는 내 일이 외모에 신경을 안 써도 되는 일이라 좋아요. 편안한 셔츠에 냉장고 바지를 입고도 일할 수 있어요" "나는 문제를 제기했을 때 잘리지만 않는다면 즐겁게 일할 수 있을 것 같아요. 애초부터 차별이 없기는 바라지도 않으니 잘못된 것을 얘기할 때 들어주기라도 했으면 좋겠어요"라는 식이었다.

시간이 흐를수록 여성들의 표정은 더 진지해졌고, 상대방 말에 맞춰 고개를 끄덕이는 횟수 또한 늘어갔다. 협동조합 초대 이사장인 제현주 씨를

놀듯이 일하고
일하듯 놀자는 것이
롤링다이스
조합원들의 모토다.
ⓒ롤링다이스

비롯한 롤링다이스 조합원들 또한 마찬가지였다. 사회자로, 조별 진행자로, 또는 진행 스텝으로 집담회를 이끌어간 이들은 "한여름에 어울리지 않는 무거운 이슈에 이렇게 많은 여성들이 반응할 줄 몰랐다. 집담회 프로그램 중 하나로 잡혀 있는 은수미(전 국회의원) 씨 강연 같은 건 순식간에 마감이 끝나버렸다"라며 놀라워했다.

'우리가 무슨 무한상사야?'

롤링다이스는 2012년 만들어진 협동조합이다. 조합원 8명이 100만 원씩 출자해 만들었다. 2016년 7월 말 현재 조합원은 12명이다. 애초에 롤링다이스가 내건 정체성은 '전자책 출판 전문 협동조합'. 전자책에 특화된 콘텐츠를 기획·출판·유통하겠다는 것이 처음에 내건 활동 목표였다.

롤링다이스를 둘러싼 의문은 여기서 시작된다. 협동조합이 출범했을 당시, 롤링다이스의 미래를 낙관한 사람은 많지 않았다. 전자책 시장 자체가 성장하고는 있다지만 한국에서는 그 성장세가 워낙 더디기 때문이다. 사

무실이나 직원도 두지 않은 채 조합원 각자가 자기 생업을 하면서 짬짬이 전자책을 내겠다는 구상도 수상쩍었다. 사생결단하고 덤벼도 될까 말까 한 요즘 출판계에서 저런 자세로 살아남겠나 싶었던 것이다.

그러나 놀랍게도 롤링다이스는 그 일을 해냈다. '아직 완성되지 않은 협동조합'이라고 스스로 전제를 달기는 하지만 벌써 4년째 생명력을 지속하고 있는 것이다. 협동조합기본법 시행 이후 새로 생긴 협동조합이 9천 개가 넘는다지만 그중 절반 가까이가 폐업 내지 활동을 중단한 상태에 있을 것으로 추정되는 현실을 감안하면 이들의 생존은 그 자체로 고무적이다.

심지어 롤링다이스는 활동 또한 왕성하다. 본래 전자책 출판으로 시작했지만 지난 4년간 이들은 점차 활동 영역을 넓혀왔다. 오늘날 롤링다이스는 스스로를 '전자책 출판 협동조합'이라기보다 '지식 나눔 협동조합'이라 소개한다. 일단 전자책 출판은 기본이다. 여기서 나아가 이들은 사회적기업·협동조합·비영리 조직 같은 사회적경제 조직을 위해 연구 프로젝트를 수행하고 경영 컨설팅을 제공하기도 한다.

연례 포럼인 '롤링펀나이트'를 비롯해 세미나, 집담회도 수시로 조직한다. 그간 포럼에서는 협동조합, 청년 노동, 출판의 미래 등을 주제로 다뤘다. 이른바 강남역 살인사건이 벌어진 직후 이것이 여성 혐오 범죄냐 아니냐를 놓고 논란이 불붙었을 때는 '젠더 차별과 여성 혐오'라는 연속 강좌를 기획하기도 했다. 말 그대로 특정 주제에 '꽂히면' 곧바로 실행에 옮기는 구조다. 이 때문에 조합원 사이에는 "우리가 무한상사냐"는 우스갯소리도 나온다. 인기 예능 프로그램인 〈무한도전〉 멤버들이 가끔씩 '무한상사' 임직원으로 분해 역할놀이를 하면서 온갖 미션을 수행하듯 이들 또한 잡다한 프로젝트를 수시로 벌이고 있기 때문이다.

롤링다이스 전·현직 이사장인 제현주 씨와 정동윤 씨(왼쪽부터)

'2년 시한부 프로젝트'로 협동조합을 만들다

정해진 규율도, 짜여진 위계도 없는 조직. 그렇다고 일반 모임이나 동호회와는 다르게 분명하게 목적사업을 수행하고 있는 조직. 롤링다이스는 어쩌다 이렇게 독특한 형태의 협동조합으로 탄생한 것일까?

롤링다이스 조합원들은 본래 한 출판사의 독서모임에서 만났다. 2009년 그린비출판사가 『철학과 굴뚝청소부』(이진경 지음)라는 책을 함께 읽는 독서모임을 제안했는데, 여기 모인 10여 명이 그 뒤로도 계속해서 독서모임을 이어간 것이다. 철학책 읽기로 시작된 모임은 그 뒤 경제책 읽기 등으로 확장됐다.

"그렇게 2년쯤 지나니 독서모임으로서의 동력이 약간 떨어지는 듯했다. '뭔가 우리끼리 해볼 수 있는 일은 없을까?' 하는 생각이 자연스럽게 들었다." 제현주 씨에 따르면, 이들이 사적으로 친밀한 관계를 맺은 것은 아니었다. 자기 나이나 출신 지역·학교 등 개인 정보를 굳이 밝히지 않고 상대에게도 묻지 않는 것이 이들 모임의 불문율이었다. 그저 만나면 책 얘기만

했다. 다만 시간이 흐를수록 서로 '생각의 코드'가 맞는 사람들이라는 신뢰가 단단하게 쌓여갔다. 함께 뭐라도 해보자는 얘기가 자연스럽게 나온 배경이다.

때마침 협동조합기본법이 통과되면서 이들은 자연스럽게 협동조합에 눈을 돌렸다. 사업 아이템은 자연스럽게 출판으로 모아졌다. 당시 독서모임에 참여한 구성원들의 직업은 일반 직장인에서 대학생까지 다양했다. 맥킨지, 칼라일 같은 글로벌 기업에서 경영 컨설턴트로 일했던 제현주 씨처럼 독특한 이력을 지닌 이도 있었다. 다만 그중 다수는 출판 편집자, 북디자이너 등 책과 관련된 일을 하는 사람들이었다. 더욱이 책을 매개로 만난 사람들인 만큼 자연스럽게 출판 쪽 사업을 하자는 구상이 나온 것이다.

단, 사업의 전제 조건은 '고정비를 들이지 말자'는 것이었다. 사무실도 운영하지 않고 직원도 따로 두지 않으면서 최소한도로 일을 벌여보기로 한 것이다. 출판도 종이책 아닌 전자책에 집중하기로 했다. "종이책을 내게 되면 권당 천만 원 이상 비용이 든다. 그러다 보면 돈 잃는 것에 연연하게 될 것 같았다"라고 제현주 씨는 말했다. 당시 이들에게 협동조합은 '2년짜리 시한부 프로젝트'였다. 잘되면 좋고, 안 돼도 그만. 출자금 100만 원은 날리겠지만 '우리끼리 재미있는 일 한번 해봤으니 된 것 아니냐' 하고 툴툴 털어버리자는 가벼운 마음가짐으로 일을 저질러보기로 한 것이다.

그렇게 협동조합을 구상하고, 창립총회를 연 것이 2012년 5월 30일이다. 조합원 8명의 전원 합의에 따라 이름은 '롤링다이스'로 정했다. 독서모임에서 함께 읽은 니체의 『짜라투스트라는 이렇게 말했다』에 "내게 있어 너는 신성한 우연을 위한 무도장이며 신성한 주사위와 주사위 놀이를 하는 자를 위한 신의 탁자다"라는 구절이 있었는데, 여기서 아이디어를 얻었다. 주사위를 던졌을 때 뭐가 나올지는 모르겠지만, 일단 던져보기 전에는 더더욱 모른다는 주석이 조합원들의 마음을 사로잡았다.

전자책과 실용서로 실험해본 '책의 미래'

이름이 운명을 결정한 것일까? 롤링다이스의 지난 4년은 그야말로 '데굴데굴 구르는 주사위', 어디로 튈지 모르는 주사위가 펼쳐놓은 변화무쌍한 패들로 채워졌다.

일단 이들의 주사위 판에는 행운이 따른 편이었다. 처음부터 그랬던 것은 아니었다. 초창기 롤링다이스는 전자책을 출판하는 데 전념했고, 그 대부분은 인문사회 분야 책이었다. 협동조합의 출발점이 인문사회 관련서를 읽는 책 모임이었으니 어쩌면 자연스러운 결과였다. 그러나 시간이 지날수록 인문사회 분야 책만으로는 의미 있는 매출을 내기 어려울 것이라는 전망이 명확해졌다. 아무리 망해도 그만인 시한부 프로젝트라지만, 이대로는 아쉬웠다. 뭔가 돌파구가 필요했다.

이에 롤링다이스가 눈을 돌린 것이 실용 분야 책이었다. 실용서라면 누구나 가볍게 출퇴근길에서도 전자책으로 펴볼 수 있을 터. 조합원의 개인적 관심사에서부터 실용서 아이템을 찾아보기로 했다. 그렇게 기획된 첫 책이 『불량헬스』다. 평소 운동에 관심이 많던 조합원이 이쪽 분야 전문 사이트에서 인기리에 연재되던 한 헬스 트레이너의 칼럼을 단행본으로 내보자고 제안한 것인데, 이 책이 속된 말로 '대박'을 쳤다. 출간 2주 만에 『불량헬스』가 주요 전자책 서점에서 베스트셀러 종합 3위권에 오른 것이다. 인문사회 분야 전자책을 낼 때는 경험해보지 못한 반응이었다.

흥미로운 것은 다음 스텝이다. 롤링다이스는 여기서 만족하지 않고 『불량헬스』를 종이책으로 재간행하는 새로운 실험에 돌입했다. 본래 3천 원에 팔았던 『불량헬스』 전자책 원고를 긴급 보강해, 이를 8,500원짜리 종이책(『불량헬스』 확장판)으로 다시 내놓은 것이다. 롤링다이스가 『불량헬스』 필자와 출판 계약을 맺은 것이 2013년 1월. 그로부터 5개월 만에 전자책이 나왔고, 전자책 출간 50일 만에 종이책이 나왔으니 기존 출판사였다면 흉내내기조차 어려웠을 전광석화 같은 속도로 후속 작업이 이뤄진 셈이었다.

실용 분야 전자책을 내면서 롤링다이스는 새로운 실험을 마음껏 벌여보았다.

이미 전자책으로 일차 검증받은 콘텐츠를 다시 활용한 것인 만큼 종이책 시장 반응도 쏠쏠했다. 내친 김에 이듬해에는 『불량헬스2 : 스트렝쓰 편』을 전자책으로 펴내 전편과 속편을 세트로 파는 실험도 해봤다.

현재도 롤링다이스는 실용서 라인 목록을 꾸준히 늘려가는 중이다. 그렇다고 기획회의라 할 만한 것이 따로 있는 것은 아니다. 조합원들이 자기 주변에서 안테나를 좀 더 예민하게 가동해 아이템을 길어올 뿐이다. 운전면허는 있지만 실제로 도로에 나갈 엄두가 나지 않아 고민하던 조합원이 인터넷 서핑을 통해 알게 된 '도로연수계의 고수'를 필자로 제안하는 식이다(『초보운전 특급과외 : 장롱면허 소생 프로젝트』).

성장한 매출에 비례해 깊어가는 고민들

'책의 미래'는 이 과정에서 롤링다이스가 보다 심층적으로 고민하게 된 주제다. "일단은 전자책이었기에 더 다양한 실험이 가능했던 것 같다." 제현

주 초대이사장에 이어 롤링다이스 2대 이사장을 맡고 있는 정동윤 씨는 말했다. 정 씨는 한 대형 출판사에서 전자책 사업 분야를 담당한 경력을 갖고 있다. 현재는 육아휴직차 쉬고 있다. 전자책 시장이 국내에 형성된 초창기부터 그 명암을 모두 지켜본 그는 전자책의 미래에 대해 지나친 낙관도, 비관도 하지 않는다. 시장이 확장되는 데는 여전히 한계가 많지만, 그렇다고 변화하는 상황에 빠르고 유연하게 대처할 수 있다는 전자책의 매력이 사라지는 것은 아니다.

롤링다이스는 유유출판사, 메멘토, 곰출판, 말랑, 절망북스 등 1인 출판사에서 펴낸 책들의 전자책 출간도 대행하는 중이다. 종이책 작업만으로도 과부하가 걸려 있는 이들 1인 출판사를 대신해 만든 전자책이 그사이 100여 종에 달한다. "작은 출판사끼리 협업하는 모델을 만들어보고 싶다. 전자책 제작·유통은 물론 홍보·마케팅까지 롤링다이스가 대행한다"라고 정동윤 씨는 말했다.

전자책뿐만이 아니다. 롤링다이스는 지난 연말 크라우드펀딩 사이트인 '텀블벅'을 통해 또 다른 실험을 벌였다. 2015년 여름 대담 형식으로 진행한 '책의 실험–챕터 제로chapter zero'에서 오간 이야기들을 종이책으로 출간하고 싶다며, 불특정 독자를 상대로 크라우드펀딩을 조직한 것이다. 당시 한 달간 진행된 펀딩은 목표액 200만 원을 가뿐히 넘기며 성공리에 마무리됐다. 이렇게 나온 종이책 『챕터 제로』에는 작은 출판사나 동네 서점들의 생존 노력에서 전자책·웹툰·뉴스 플랫폼 분야의 새로운 시도에 이르기까지, 책의 미래를 둘러싼 다양한 실험들이 소개돼 있다.

이런 경험이 쌓이면서 주사위는 또 한 번 예기치 않은 방향으로 굴러갔다. 2015년 말 롤링다이스가 서울시 산하 서울혁신파크에서 진행되는 '비:파크 프로젝트'를 수행할 파트너 단체로 선정된 것이다. 영어 단어 '북Book'의 앞글자를 딴 '비:파크 프로젝트'는 사람과 책을 이어보려는 기획이다. 여기에 참여하게 되면서 롤링다이스는 서울혁신파크에 있는 야외 도서관 5곳에서 테마별로 책들을 기획·전시하는 한편 책을 매개로 한 교육 프로그

램 등을 운영하게 됐다. 맨 앞에 소개한 '여성의 일 새로 고침' 집담회도 그 일환으로 기획한 행사다. 서울혁신파크에 있는 인력과 장비를 활용해 〈일상기술연구소〉, 〈불량헬스〉 등 팟캐스트 방송도 선보이는 중이다.

이렇게 일이 많아지면서 롤링다이스는 지난해부터 서울혁신파크 안에 사무실을 마련하게 됐다. 비상근직을 포함해 직원도 두 명을 채용 중이다. 고정비를 최소화하고자 했던 4년 전과 비교하면 상당한 변화다. 책 판매가 안정되고 이런저런 프로젝트를 수주하면서 매출도 크게 늘었다.

'내리막 시대', 협동조합을 다시 주목하다

이쯤이면 남들 보기에는 성공한 협동조합이다. 그러나 롤링다이스는 새로운 고민에 직면해 있다. '책의 미래'와 함께 롤링다이스가 천착해온 또 하나의 주제가 '일의 미래'이기 때문이다. 일과 놀이의 양립, 이는 롤링다이스가 처음 생겨나면서부터 일관되게 추구한 가치였다. 그런데 일이 지나치게 많아지면서 놀기는커녕 '성장 자체를 목표로 하지 않는다'는 조합 정신이 흔들릴 지경에 이르렀다는 판단이 섰다. "일반 회사는 매출이 줄면 망하겠지만, 우리는 일하기 싫어지면 망하는 구조"라고 제현주 씨는 말했다. 그런 만큼 내년에는 매출이 줄더라도 일을 줄이자는 쪽으로 조합원들의 의견이 모아지고 있는 중이란다.

'일하듯 놀고, 놀듯 일하자'는 독서모임 시절 조합원 각자의 절박한 고민 속에서 나온 화두이기도 했다. 제현주 씨가 쓴 책에는 이런 구절이 나온다(『내리막세상에서 일하는 노마드를 위한 안내서』). "괜찮은 일자리에 있는 사람들조차 다음 자리를 고민한다. 대우가 좋아 선택한 직장은 일이 단조로워 괴롭다. 흥미로운 일에 끌려 옮긴 직장은 월급이 쥐꼬리다. 간판이 번듯한 직장에서는 위계질서가 나를 짓누른다. 더 나은 일자리를 찾는 이들의 마음은 모순된 욕망에 끊임없이 시달린다."

누구는 일하고 싶어도 일자리가 없어 난리인 판에 이게 무슨 배부른 소리냐고? 제현주 씨 말마따나 지금의 2030세대는 본능적으로 알고 있다. 남들 보기에 아무리 번듯한 직장을 가졌다 해도 그것이 영구적인 행복을 보장해주지는 않는다는 것을. "일에 지나친 의미를 부여하며 사랑에 빠지는 것은 나를 책임져주지 않을 상대에게 몸과 마음을 다 바치는 것과 다를 바 없는" 어리석은 일이라는 설명이 이들의 가치관을 명쾌하게 대변한다. 그러니 설사 자신의 일을 사랑하더라도 거기에서 끊임없이 거리를 두어야 하는 것이다. 이것이 '아버지 세대와는 다른 내리막(저성장) 시대'를 살아가야 하는 자식 세대가 처한 딜레마다.

롤링다이스가 협동조합에 주목한 것은 이런 모순으로부터 그나마 자유로울 수 있는 기업 형태가 협동조합이라고 판단했기 때문이다. 언제, 어떤 상황에서든 대체 못할 인력은 없다는 식으로 운영되는 것이 자본주의 기업 시스템이다. 하다못해 스티브 잡스가 사라져도 애플은 굴러간다. 그렇기에 기업은 늘 사람의 값어치를 동일한 방식으로 평가하려 든다. 질적 차이는 거추장스러울 뿐이다.

이런 기성 패러다임에 맞서 고용계약으로 묶이지 않은 조합원'들'이 '다름'을 기반으로 함께 결과물을 만들어내는 모델을 만들어보고 싶었다고 제현주 씨는 말한다. 그러자니 '1인 1표'로 함께 일하고, 함께 경영하며, 함께 책임을 나눠지는 협동조합 모델에 매력을 느낄 수밖에 없었다는 것이다. "공동으로 소유하고 민주적으로 운영되는 기업을 통해 공동의 경제적·사회적·문화적 필요와 욕구를 충족시키기 위해 자발적으로 모인 사람들의 자율적 연합(ICA, 국제협동조합연맹)"이라는 협동조합의 정의 또한 매력적이었다. 금전적 이익만이 아니라 '경제적·사회적·문화적 필요와 욕구'라는 복합적인 목표를 추구하는 것이야말로 우리가 사는 모습과 닮아 있었기 때문이다.

내가 주인인 회사에서라면 '일의 의미' 그리고 '일자리의 가치'를 재발견할 수 있을 것이라고 이들은 기대했다. 자기를 성장시키면서, 사회에 기여

하고, 적정보수도 보장되는 일자리. 이것이 롤링다이스가 추구하는 바이며, 조합원들은 이런 일자리가 가능한지를 지난 4년간 실험해온 셈이다. 현재 상근·비상근 직원 두 명을 제외한 롤링다이스 조합원들은 서로 다른 생업을 가지고 있다. 그런 만큼 생업을 하는 틈틈이 자투리 시간에 롤링다이스와 관련된 일을 한다. 그렇다고 허술하게 일하는 것은 아니다. 조합원들에게 롤링다이스 일은 생업과 같은 비중, 아니 어쩌면 더 큰 비중을 차지한다. 제현주 씨 말에 따르자면, 롤링다이스에서는 일하면서 괴로움 대신 에너지를 얻을 수 있기 때문이다.

롤링다이스는 노동을 평가하는 방식도 일반 기업과 크게 다르다. 이곳 조합원은 조합을 위해 일한 시간을 매주 내부 통신망에 알아서 각자 기록해 둔다. 1주일에 5시간 이하로 일했으면 1구간, 5~10시간 일했으면 3구간이라고 적어두는 식이다. 이렇게 합산된 노동시간에 기초해 분기별로 수익을 배분하는 것이다. "이렇게 배분한 배당금이 2천만 원 넘게 쌓인 조합원도 있다"라고 정동윤 씨는 말했다. 그렇지만 아직 배당금을 찾아간 조합원은 없다. 매출이 일정 규모에 이르기까지는 따로 배당을 하지 않기로 조합원끼리 합의한 내용이 있는데다, 현재까지는 특별히 배당 필요성을 제기한 조합원이 없었기 때문이다.

어떨 때는 한 사람에게 조합 일이 몰리기도 하고, 어떨 때는 그 사람이 생업 때문에 바빠 다른 사람에게 일이 몰리기도 하지만 이로 인한 마찰은 없는 편이다. 오히려 가장 논란이 심했던 게 '0구간' 신설 여부를 놓고 논란이 빚어졌을 때라고 조합원들은 기억한다. 일 안 하는 조합원에게 패널티를 주려고 0구간 얘기가 나온 것이 아니다. 오히려 "나는 이번 달에 조합 일을 전혀 하지 못했으니 0구간으로 적게 해달라"며 양심고백에 나선 조합원들이 문제였다. 여기에 다른 조합원들이 "0구간은 있을 수 없다. 조합원은 회의에 참석한 것만으로도 충분히 조합에 기여한 것이다"라는 논리로 맞선 것이다.

해마다 연봉 갈등을 빚는 일반 기업에서라면 있을 수도 없고 상상할 수

도 없는 일이다. 어찌 됐건 확실한 것은 롤링다이스에서 "금전적 성과는 달리 가져갈지언정 투입한 시간이 적다고 자신이 대체될 것을 두려워하는 사람은 없다"는 점이다. 조합원들이 생각하는 일반 기업과 협동조합의 가장 큰 차이가 여기 있다.

그런 의미에서 "롤링다이스는 나의 노후"라고 정동윤 씨는 말한다. 노후 생계를 책임져줄 것이라는 기대에서만이 아니다. 대체 불가능한 존재로서 스스로를 인정받으면서 일을 놀이처럼 즐기며 살아가는 것, 이것이야말로 그와 조합원들이 함께 꿈꾸는 미래이기 때문이다. "행복하게 일하려면 '행복한 일'의 정의를 공유하는 사람들이 필요하다. 그런 사람들이 함께 일하는 무리를 이뤄 스스로 주인이 된다면 온전히 행복한 일에 훨씬 가까워질 것이다"라고 제현주 씨는 책에 썼다. 인공지능조차 합세해 일자리를 위협하는 시대, 협동조합이 새삼 필요한 이유를 미래세대는 이렇게 발굴해내고 있다.

사회적경제 관련 사업 길라잡이

4

협동조합 사업자금, 얼마나 필요하고 어떻게 조달할까?

김현하

iCOOP협동조합지원센터

대외협력파트 파트장

많은 사업계획서가 다양한 미사여구로 성공 가능성을 약속하지만 현실은 대부분이 실패의 길을 걷고 있습니다. “세상에 완벽한 준비가 어디 있어”, “뭐 대단한 거 있나”, “어떻게든 되겠지”. 혹시 이런 생각을 해본 적이 있다면 실패의 지름길로 들어서고 있는지도 모르니 돌아봐야 합니다. 농협이나 대기업이 새로운 사업을 한다면 그렇게 생각할 수도 있고 그런 과정에서 배우는 시행착오도 의미가 있을지 모릅니다. 다음에는 안 그러면 되니까요. 하지만 초기 단계 협동조합은 한 번의 실수가 폐업으로 이어질 수 있을 만큼 자원이 넉넉하지 않습니다. 피할 수 있는 것은 피하고 준비할 수 있는 건 해봐야 합니다. 단언하지만, 그럼에도 복병처럼 등장하는 각종 사건 사고가 기다리고 있습니다. 그때는 정말 마음가짐을 잘 가져야 한다는 말밖에 할 수 없을지도 모릅니다. 하지만 그 단계로 가기 전에 준비해볼 수 있는 것들은 해봐야 하지 않을까요?

협동조합에 필요한 준비들 중 이번 기회에는 많은 협동조합들이 궁금해하는 협동조합 자금 마련에 초점을 맞춰 소개해보려고 합니다. 시작에 앞서 협동조합은 조합원이 주인인 사업체라는 것이 꼭 먼저 얘기되어져야 합니다. 그럼 그 자금 역시 조합원이 내야하고 조합원이 책임져야 한다는 당연한 결론에 이르게 됩니다. 그런데 현실에서 문제는 조합원이 내는 출자금만으로는 사업이 쉽지 않다는 점입니다. 2015년 협동조합 실태조사를 보면 협동조합은 소상공인이나 중소기업과 비교해 전반적인 투자액이 30% 정도이고, 사회적협동조합(6,034만 원)도 사회적기업(21,118만 원)이나 다른 비영리법인(16,678원)과 비교해 현저히 낮은 수준입니다. 협동조합이 다른 법인체에 비해 자본 소요가 적어 투자가 적다는 해석도 가능하지만, 주식회사에 비해 조합원 교육, 이사 훈련, 지역사회 기여, 민주적인 의사결정 등 주식회사가 지불하지 않아도 되는 가치비용이 훨씬 많은 협동조합이 특별히 자본소요가 적은 기업이라고 단정 짓기는 어렵습니다. 오히려 다른 자본 조달 방법이 전무한 상황에서 조합원에게만 의지하는 자본 조달 방법에 어려움을 겪고 있다는 것이 타당한 설명처럼 보입니다. 오늘 여

기서는 초기 단계의 협동조합이 참고해볼 만한 사업자금 준비와 조달에 관한 이야기를 얘기해보려고 합니다.

우리에게 필요한 사업자금은 얼마인가

그럼 초기에 어느 정도의 출자금을 모아야 적정한 수준일까요? 자본금 규모는 업종에 따라 정말 다릅니다. 보통 처음에 드는 비용은 기초자산으로 권리금, 임차료, 사무실 수리비용이 있고 업종에 따라 물류비, 재고비 등이 추가됩니다. 법인등록 비용은 설립 후 등기할 때 생기는데, 법무사를 쓰면 추가로 그 비용도 발생합니다. 보통 초기자산에 들어가는 비용과 매월 예측할 수 있는 비용에 6개월 정도를 추산하면 적정한 사업자금을 추산할 수 있습니다. 6개월의 근거는 첫 사업을 하자마자 바로 매출이 발생되기는 확률적으로 어려우니 몇 번의 시행착오를 견뎌낼 수 있는 예비비입니다. 6개월보다 더 짧아질 수 있지만 6개월도 채 되지 않는 기간에 매출이 고정비를 뛰어넘는 경우는 극히 드뭅니다. 다만 고정비가 별로 없는 사업 모델이더라도 B2B(Business to Business), B2G(Business to Government) 모델[1]에서 차이가 있을 수 있습니다.

최근 더불어민주당의 사회적경제위원회가 일괄 발의한 사회적경제 관련 법에는 공공기관에서 사회적경제 제품을 5% 의무 구매하는 내용도 포함하고 있어 공공기관을 대상으로 사업을 하는 협동조합은 더 늘어나지 않을까 예상해봅니다. 보통 B2B나 B2G는 경쟁 입찰을 통해 진행되므로 제안서를 준비하고 PT에 참가해 일을 따냅니다. 그 전에 업력을 쌓아야 하는 시간까지 필요하다면 실제 사업을 낙찰받기까지도 길지만 실제 사업 종료 후 자본이 회수되는 기간은 소비자를 대상으로 하는 기업보다 훨씬

1 기업과 소비자(B2C), 기업간(B2B) 거래에 이어 기업과 정부간의 거래를 의미한다.

느립니다. 대기업을 상대로 거래가 발생할 경우 비용은 계속 나가고 있지만 수익은 어음일 뿐 바로 현금화가 불가능합니다. 입찰 후 최소 6개월 이상을 버틸 수 있는 운전자금이 마련되어야 새로운 일을 하는 데서 오는 불안감도 덜고 불안감에 계획에 없던 무리한 일을 벌이지 않을 수 있습니다. 돈을 주는 사람들도 늦게 줄수록 현금 흐름이 원활하니 결국 그들도 이러한 생리를 잘 따르는 것일 뿐 그들을 마냥 비난할 수도 없습니다. 일단 협동조합의 현금 흐름을 고려해 자본 조달 계획을 짜보면서 6개월을 기준으로 조달 가능한 자본을 조성하고 현금 흐름이 늦은 모델이라면 그 기간을 더 길게 잡는 게 좋습니다. 그럼에도 방법이 잘 보이지 않으면 그때 정부의 자금지원 제도를 찾아보는 것도 좋습니다. 특히 협동조합은 전통적으로 작게 시작해서 점차 사업의 성취와 함께 출자금과 적립금이 축적되는 형태를 취하기 때문에 초기 출자금만으로 사업자금을 충당하는 것이 쉽지 않은 것도 사실입니다.

사회적협동조합도 중소기업 자금지원을 적용받는다

올해 4월부터는 사회적협동조합도 중소기업에 포함될 수 있도록 법이 개정돼 각종 중소기업 지원정책에도 참여할 수 있습니다. 한국사회적기업진흥원이 발간한 『협동조합 정책 활용 매뉴얼』을 보면 16개 기관이 운용하는 자금지원정책이 소개되고 있습니다. 정부 자금지원사업이 보통 저리인 데다 다양한 창업 상담과도 연결되어 있으니 활용한다면 유용한 제도입니다. 특히 협동조합으로 하려는 사업이 지식기반 서비스, 기술기반, 청년들이 주도하는 사업이라면 정부의 전략사업과도 일치되므로 활용이 보다 용이합니다. 하지만 반드시 잊지 말아야 할 점은 준비하려는 사업계획 속에서 자금조달정책을 활용하는 것이지 무조건적으로 외부 지원에 의존하다가는 자생력을 잃을 수 있다는 것입니다. 적지 않은 기업이 어쩔 수 없

이 정부 용역에 손을 댔다가 정작 상품 개발에는 소홀해져 정부 자금 아니고서는 생존이 불가능해지는 경우가 대표적입니다. 정부의 자금지원사업은 상품과 서비스를 고도화하기 위한 도구로서 활용해야 합니다. 지나치게 의존하면 협동조합의 자생력뿐만 아니라 조합원의 필요를 해소하는 협동조합의 본질에서 점차 멀어질 수 있습니다. 남아프리카공화국 협동조합

〈표〉 자금지원정책

사업명	추진 기관	지원 대상	지원 형태	기타
창업기업지원자금	중소기업진흥공단	업력 7년 미만 기업, 사업실패로 인한 재창업, 청년창업	대출	대출 기간 5~8년
신성장기반자금	중소기업진흥공단	협동화 자금	대출	대출 기간 5~8년
혁신형중소기업기술 금융지원	한국산업기술진흥원	중소기업기본법상 세부 기준을 충족한 기업	지원, 대출	1년 1회
소상공인 협동조합 활성화 지원	소상공인시장진흥 공단	5인 이상의 소상공인 협동조합	지원	자부담 원칙
서울시 사회투자기금 사회적경제기업 매출조건부 운전자금 융자	한국사회투자	사회적경제 기업	대출	대출 기간 1년
중소기업 경영안정 자금	인천경제통상진흥원, 대전경제통상진흥원, 전라남도	특정 지역 내 중소기업	대출	2~4년
중소기업육성자금	서울신용보증재단, 부산광역시, 세종특 별자치시, 제주특별 자치도	특정 지역 내 중소기업	대출	2~4년
창업 및 경쟁력강화 자금지원	전라북도 경제통상진흥원	제조업, 지식기반, 영상, 소상공인	대출	1~5년
기술혁신기업자금	부산광역시	부산시내 중소기업	대출	3~5년
신용보증지원	부산광역시	부산시내 중소기업	보증	
지식문화기업 자금지원	부산광역시	부산시내 지식문화산업중소기업	대출	3~5년

참고 : 협동조합 정책 활용 매뉴얼

이 실패율이 높은데, 그 원인 중 하나를 협동조합 투자제도Cooperative Investment Scheme 지원금에 의존해 자생력을 잃어버렸기 때문이라는 설명은 참고해볼 만합니다.

아낄 수 있는 것은 최대로 아낀다

자본 조달로 대출까지 염두에 두어야 한다면 그 전에 아끼고 아끼는 게 먼저입니다. 요즘은 공동 사무실도 보편화되고 오픈소스로 할 수 있는 일도 많아졌습니다. 최근 어떤 기업은 비용 절감을 위해 대학가 근처로 자리를 잡았다는 얘기도 들었습니다. 밥값도 싸고 하다못해 학교에서 인쇄하면 거의 무료로 사용할 수 있으니까요. 초기 운전자금에 가장 큰 부담이 되는 것은 아무래도 사무실 임차료입니다. 앞으로 사업이 잘돼도 이사를 갈 것이고 안 되도 이사를 갈 것이니 처음부터 무리해 사무실을 구하기보다 일단 집에서 시작하거나 공동임대 형식의 사무실, 아니면 다른 협동조합 연합회나 사회적경제 기관들의 입주 공간을 활용하면 비용을 아낄 수 있습니다. 아무리 작은 사무실이어도 비품비는 들기 마련이고 하물며 물 먹을 정수기도 필요합니다. 다른 협동조합이나 사회적경제 기관들과 함께 쓸 수 있다면 비용 절감도 용이하고 서로 간의 정보 공유와 연대로 시너지 효과도 기대할 수 있습니다.

임차료 다음으로 많이 드는 비용은 인건비입니다. 인건비는 높은 고정비의 원인이므로 채용에 신중해야 합니다. 그럼에도 사람을 정말 뽑아야 하는 상황이 온다면 뽑아야 하고 또 4대보험에도 가입해야 합니다. 4대보험 가입을 지연하거나 가입하지 않는다면 법을 준수하지 못해서 생기는 불이익뿐만 아니라 정작 필요할 때 활용할 수 있는 제도들을 놓칠 수 있습니다. 서울시에서는 상시근로자 3인 이상인 기업을 대상으로 하는 청년혁신활동가라는 제도도 있고, 고용노동부가 지원하는 인턴채용 비용보조는

모두 고용보험 가입 기업에만 해당되므로 4대보험 가입을 무조건 피하는 게 능사는 아닙니다. 나라장터에서 공고되는 용역사업에도 상시근로자 몇 명 이상의 기업으로 제한한 사업도 적지 않습니다. 이밖에도 오픈소스를 이용한 홍보 채널을 직접 만들어보거나 페이스북을 이용한 광고도 비용을 절감할 수 있는 방법 중 하나입니다. 초기 단계부터 값비싼 홈페이지를 만들기보다 무료로 만들 수 있는 페이지를 이용하는 게 합리적입니다.

자본 조달의 시작은 협동조합의 출자금

협동조합의 자기자본은 출자금입니다. 결국 정부의 지원과 대출 이전에 협동조합이 충당해야 하는 자금은 출자금인 것입니다. 하지만 아직 실현되지 않은 사업, 우리 눈앞에 볼 수 없는 사업에 확신을 갖고 출자하는 조합원이 얼마나 될까요? 소비자라면 그냥 시중 마트에서 구매해도 될 텐데 출자를 하는 것은 그 자체로 번거로움이자 불편함입니다. 노동자도 사용자와 근로계약을 맺고 피고용인으로 일하면 사업이 망해도 급여를 보장받지만, 노동자 조합원은 출자금을 손실할 수 있는 위험이 있습니다. 특히 노동자협동조합은 회사가 망하면 출자금을 잃을 뿐만 아니라 일자리도 잃는 이중 위험이 있어 출자에 더욱 소극적입니다. 그래서 조합원의 필요와 결의가 중요합니다. 그런 불편함과 위험을 무릅쓰고서라도 조합원이 되어 기꺼이 출자를 하는 동기는 그들이 가지고 있는 강력한 필요입니다. '이것 아니면 안 되겠다', '내가 출자를 해서라도 만들어야겠다' 그런 필요 없이는 협동조합 비즈니스는 작동하지 않습니다. 공통의 필요가 교육과 훈련을 통과하면 시스템과 거버넌스 구조를 갖추면서 민주적인 사업체로서 성격이 분명해집니다.

필레네 연구소에서 나온 『협동조합 자본현황조사』를 보면 신생협동조합은 출자금을 가지고 운전자금으로 사용하기보다는 고정자산을 확보하

는 데 사용하거나 교육과 훈련비용으로 사용할 것을 권고합니다. 출자금을 비용으로 지출하기보다 자산으로 남기는 것이 안정적이라는 것인데, 교육과 훈련을 지출이 아니라 자산적 투자로 보고 있는 점이 인상적입니다. 그만큼 협동조합에서는 교육과 훈련이 중요합니다. 협동조합의 자본 조달은 출자로부터 충당되기도 하지만 조합의 적립금으로부터 충당하기도 합니다. 그러기 위해서는 사업이 꾸준한 성과를 내야 합니다. 소비자가 어떤 제품과 서비스를 구매하기 위해 의사결정을 내렸다는 건 그것이 고객이 가지고 있는 문제를 일정 부분 해결해주고 있기 때문입니다. 그 문제가 해결되지 않으면 감언이설로도 팔리지 않습니다. 그래서 협동조합은 선의에 기대는 사회단체와 다릅니다. 협동조합은 경쟁력 있는 상품과 서비스로 자신의 존재를 증명합니다. 그 상품과 서비스가 어떤 중요한 문제를 해소할 수 있어야 매출이 발생하고 조합원이 가입하며 적립금으로 자본을 축적할 수 있습니다.

미국 노동자협동조합 중 7번째로 규모가 큰 이퀄 익스체인지Equal Exchange는 제3세계에서 커피, 바나나 등 공정무역 원부자재를 수매하고 농지를 확보하기 위해 상당히 많은 사업자금이 필요해 다양한 자본 조달 방법을 사용하고 있습니다. 대표적으로 이들은 노동자 조합원에게 배당하는 금액의 50%를 공동 계정에 적립해 이에 대한 이자만 조합원에게 지급하고 그 자금을 협동조합의 자본으로 적립합니다. 조합원이 주인이라는 자기 책임성과 결의를 높이는 동시에 배당을 통해 지급되는 현금 유출을 줄여 사업자금으로 활용하는 것입니다. 아직 국내에서는 조합원으로부터 차입금을 받는 것도 여러 구설수에 휘말릴 만큼 자본 조달에 상당한 제한을 받고 있습니다. 유럽의 협동조합이 은행을 설립해 다양한 대출과 지원사업을 하고 있는 것과 대조적으로 한국에서는 협동조합이 금융사업을 하는 것 자체도 법률로 막혀 있습니다. 조합원으로부터 출자금을 모을 수 있는 협동조합의 노력과 함께 제도로서도 협동조합 은행, 금융지원 등 다양한 방식으로 사업자금을 모을 수 있는 길이 하루 빨리 필요합니다.

계획에 필요한 사업자금은 출자금으로 충당해야 하며 그럼에도 부족한 초기 자산투자비나 운전자금은 다양한 지원제도로 찾아볼 수 있습니다. 하지만 그 지원제도의 대부분이 금융대출인 점을 고려할 때 초기 단계에서는 아끼고 아끼는 절약도 고려야 할 중요한 자본 조달 방법입니다. 그리스 신화에 나오는 이야기로 이번 글을 마칠까 합니다. 신의 노여움을 산 시지푸스는 커다란 바위를 산꼭대기로 밀어 올리는 벌을 받습니다. 그 바위는 정상 근처에 다다르면 다시 아래로 굴러 떨어지고 다시 시지푸스는 그 바위를 정상에 올리는 일을 반복합니다. 멀리서 보면 떨어질 바위를 미련하게 옮기는 이 형벌의 가혹함이 눈에 들어오지만, 알베르 카뮈는 시지푸스가 진정으로 위대한 인간인 까닭은 다시 굴러 떨어질 것임을 알면서도 부질없어 보이는 이 일을 수백, 수천, 수만 번 밀어 올리는 행위에 있다고 했습니다. 능동적으로 운명을 극복하려는 인간, 비록 그 일이 별 볼일 없어 보이더라도 스스로 자신에게 그 일의 의미를 부여하며 밀고 나가는 인간이야말로 가장 아름다운 인간이 아니겠냐는 말입니다. 시지푸스의 관점으로 산비탈에 서면 세계는 달리 보입니다. 우리가 올라가야 할 산이 앞으로 있을 여러 개의 산 중 하나에 불과할지도 모르고, 힘들게 올린 바위가 다시 굴러 떨어질지도 모릅니다. 그럼에도 우리는 그 바위를 밀어 올립니다. 자본기업이 절대다수를 차지하는 경제 환경에서 협동조합이라는 낯선 조직을 선택해 어렵게 사업을 이어가고 있는 협동조합을 보면서 시지푸스의 위대함을 떠올립니다. 우리의 삶은 다시 굴러 떨어질 바위를 밀어 올리는 행위 자체가 아니라, 왜 그 행위를 하는지를 통해 위대함을 발견할 수 있는 것은 아닐까요? 이 어렵고 힘든, 산꼭대기로 바위를 옮기는 일에 어떤 의미를 담고 있는지를 물으며 이번 글을 마칩니다.

서평

‘호세 마리아 신부의 생각’을 생각하다

『호세 마리아 신부의 생각』
호세 마리아 아리스멘디아리에타 지음/박정훈 옮김,
칼폴라니사회경제연구소, 2016

송경용
서울사회적경제네트워크
이사장

지난 4월 호세 마리아 아리스멘디아리에타 신부의 탄생 100주년과 가경자(Venerable, 성인 반열에 오르기 위해서 거치는 첫 번째 단계, 두 번째는 복자이고 복자 추대 단계를 거치고 나서 성인으로 선포된다) 선포를 축하하는 행사와 예식에 초대받아 다녀온 적이 있다.

심포지움에서 아시아와 한국의 사회적경제 운동과 호세 마리아 신부의 영향 등에 대해 강연을 하고 기념 미사에도 참여했지만 개인적으로는 호세 마리아 신부라는 사람이 현재의 몬드라곤 사람들에게 어떤 모습으로 기억되고 있는지에 대해 더 많은 관심이 있었다. 그래서 만나는 사람마다 호세 마리아 신부는 어떤 사람이었는지, 당신에게 그리고 현재의 몬드라곤 협동조합에게 어떤 의미로 남아 있는지를 살피고 물었다.

이 이야기를 하기 전에 『호세 마리아 신부의 생각』을

어떻게 만나고 출판하게 되었는지를 설명하는 것이 좋겠다. 왜냐하면 25년 전에 산동네에서 노동자협동조합을 시작한 이래 호세 마리아 신부는 내 영감의 원천이었고 그의 삶과 생각의 흔적이라도 만나보고 싶었던 갈망이 있었던 차에 우연하게 『호세 마리아 신부의 생각』을 만났기 때문이다.

작년에 노동자협동조합 해피브릿지의 초대로 까를로스Carlos라는 사람이 한국에 왔다. 그는 몬드라곤 협동조합과 교회가 함께하는 호세 마리아 신부 성인추대위원회 책임자였고 천주교 빌바오 교구의 신학위원회를 이끄는 사람이었다. 설립자인 호세 마리아 신부의 영성과 신학을 연구하고 교회가 모든 커뮤니티의 중심인 가톨릭 국가/사회답게 몬드라곤 협동조합과도 긴밀한 관계에 있는 사람이었다. 또한 몬드라곤과 빌바오가 속해 있는 바스크 지방을 넘어 스페인 전역의 사회운동에 깊숙이 연결되어 있는 중심축의 사람이었다. 그 사람이 『호세 마리아 신부의 생각』, 영문으로는 *Reflection*이라는 제목을 가진 이 책을 선물이라며 건네주었다. 찻집에서 이 책을 보는 순간 개인적으로는 호세 마리아 신부에 대해 좀 더 자세히 알고 싶어했던 오랜 갈망이 해소될 것 같다는 생각을 하게 되었고 1초의 주저함도 없이 우리말로 번역·출판하자는 제안을 하게 되었다. 그리고 까를로스 씨에게 물었다. 몬드라곤과 교회에서 이 책을 내게 된 이유를. 그는 세 가지 이유에서,라고 답해주었다.

첫째, 성인 추대를 위한 기초 자료로서

둘째, 급격한 변화를 겪고 있는 세계, 경영 환경, 창업 세대와 새로운 세대 간의 차이가 노정되고 있는 현상 안에서 몬드라곤 협동조합원들의 성찰Reflection을 위해 왜, 어떤 정신으로, 무엇을 위해 협동조합을 시작하게 되었는지를 다시 생각해보기 위해서

셋째, 전 세계 협동조합 운동가들, 조합원들에게 호세 마리아 신부의 생각/영성을, 몬드라곤 협동조합의 정신적·철학적 기반을 공유하기 위해서

이 책을 읽으며 나는 까를로스 씨와 몬드라곤의 지도자들이 이 책을 내고자 했던 의도보다 훨씬 더 깊고, 넓게 영향을 미칠 수 있을 것이라는 생각을 하게 되었다.

이 책은 과거 어느 한 지방에서 일어났던 특별한 사건이 어떤 정신에 의해 촉발되었는지를 잘 알려줄 뿐만 아니라 협동조합 운동가들, 새로운 세상을 꿈꾸는 사람들이 어떤 자세로, 어떤 정신으로 현재를 살아야 하고 미래를 꿈꾸어야 하는지를 성찰하고 생각하게 만드는 깊은 울림이 있기 때문이다. 이 책의 저자는 협동조합 창설자이기도 하고 '신부/사제'이기도 하다. 사람들의 신앙을 이끄는 사람이기도 하고 그 사람들과 더불어 새로운 세상을 향한 제사를 올리는 사람이기도 하다. 교회가 모든 생활의 중심인 사회에서 그는 커뮤니티의 지도자이기도 했다. 따라서 이 책에 나타난 그의 생각은 깊고 넓고 다양하다. 일상의 생활, 개인과 집단 일원으로서의 태도, 커뮤니티에 관한 문제, 협동조합의 구체적 모습과 경영에 관한 문제, 노동과 인간, 경제와 사회의 본질에 관한 사색과 신학적·사회학적 성찰, 당대의 문제와 미래에 관한 문제까지 그의 관심사와 치열했던 삶의 궤적, 그 안에서 얻어진 '생각'이 망라되어 있다.

그의 '생각'을 이해하기 위해서는 스페인, 바스크, 몬드라곤이라는 정치적이고 지리적인, 그리고 소수민족에 대한 이해가 먼저 필요하다. 뿐만 아니라 사제로서, 종교인으로서 그의 신학과 영성을 이해하기 위해서는 그의 개인적 삶과 그가 살았던 당시의 상황(전쟁과 탄압과 피폐함 등) 그리고 자본주의라는 새롭고 비안간적인 '사태'에 대해 가톨릭 교회의 입장이 담겨져 있는, 교황 레오 13세가 1891년에 반포한 가톨릭 사회교리 '새로운 사태 Rerum Novarum'와 1931년에 반포된 '40주년', 또한 2차 대전 이후의 유럽과 몬드라곤 지방의 상황을 이해할 필요가 있다. 그러나 이 짧은 지면에 그런 내용을 담을 수는 없는 노릇이어서 위에서 언급한 호세 마리아 신부는 어떤 사람으로 기억되고 있는가에 대해서만 이야기하려 한다.

호세 마리아 신부에 대한 창업 세대와 새로운 세대 간의 기억과 생각은

당연히 다르다. 창업 세대, 그와 단 며칠이라도 함께했던 사람들은 그에 관한 이야기를 할 때마다 한결같이 눈시울이 붉어지고 눈물을 흘렸다. 어떤 사람이었는지를 더 깊이 묻지 않아도 알 수 있을 것 같았다. 서로 먼저 자신이 알고 겪었던 호세 마리아 신부와의 이야기를 해주었고 그때마다 그 만남을 통해 작은 희망도 찾을 수 없었던 자신과 동료들의 인생이, 궁핍했던 몬드라곤이 얼마나 깊고 넓게 변할 수 있었는지를 목이 잠기고 눈물을 흘리면서 열정을 다해 설명해주었다. 성격이 까칠했고 생활은 엄격했으며, 때로는 이유도 친절하게 설명해주지 않고 이리저리 가서 이것저것 공부하고 일하라는 '명령'을 하기도 했지만, 그 모든 것이 얼마나 깊은 사색과 치열한 실천의 결과물이었고 자신들에 대한 애정으로부터 비롯되었다는 것을 잘 알고 있었기 때문에 한 번도 거역할 수 없었다며, 이 이야기를 할 때에도 눈물을 흘리고 있었다.

'참 좋은 사람'이었다는 확신이 들었고, 부러웠고, '협동조합 운동은 결국 인간에 관한 운동'이라는 '생각'이 나올 수 있었는지 그 배경을 다시 한 번 '생각'할 수 있었다.

『호세 마리아 신부의 생각』은 잠언집이기도 하고 협동조합 활동가들을 위한 지침서이기도 하다. 몬드라곤이라는 구체적인 실천과 현장에서 우러나온 '생각'들이기 때문에 조금은 낯선 이야기들도 있지만 사람살이, 협동조합 운동의 기본 원리나 생리, 목표가 변하지 않는 한 이 책은 협동조합 운동을 해나가는 사람들에게 인생을, 협동조합 운동을 넓고 깊게 성찰하게 하는, 목마를 때 찾게 되는 샘물이 될 수 있을 것이라 믿는다.

'창업자와 수성守城하는 사람들은 다르고 달라야 한다'라는 말이 있다. 이는 다른 환경에서 성장하고 살아가는 사람들이 가지는 당연한 이치에 기반한 말이다. 그러나 때로는 다른 환경, 다른 태도가 갈등의 원천이 되기도 한다. 협동조합 운동의 내부자들과 외부인의 생각이 다를 수도 있다. 몬드라곤도 마찬가지다. 그러나 세월이 지나고 환경이 바뀌어도 모두가 함께 생각하고 그 생각을 통해 다시 하나로 묶여질 수 있는, 원천 같

은 생각의 다발이 있다면 얼마나 좋겠는가? 『호세 마리아 신부의 생각』은 우리를 같은 생각의 다발로 안내해주고 엮어줄 수 있는 원천 같은 그런 책이다.

협동조합의 새로운 시도!

이주희
iCOOP협동조합지원센터
국제협력파트

시스템USysteme U와 소디얼Sodiaal이 프랑스 낙농업을 위해 손을 잡다

프랑스 슈퍼마켓협동조합 시스템U와 낙농협동조합인 소디얼이 우유 생산자들에게 '정당한 보상'을 지불하기 위해 파트너십을 맺었다. 이 파트너십은 지난 18개월간 낙농업계가 안고 있는 어려움을 해결하고자 마련되었다. 소디얼의 자회사인 껑디아Candia와 오흐레Orlait를 통해 생산자들이 올바른 먹을거리를 위한 소비자 및 생산자 단체인 청백심장Bleu Blanc Coeur에서 인증한 우유를 공급할 경우 프리미엄을 지급받으며, 이를 통해 소비자 또한 영양 높은 우유를 구매할 수 있게 된다. 시스템U에 따르면, U 브랜드의 100% 초고온처리UHT 우유 생산자에 대해서도 위와 같이 지원할 예정이라 밝혔다.

청백심장은 영양과 환경면에서 높은 수준의 먹을거리를 만들어내고자 지난 2000년도에 설립되었으며, 약 1천 가지 이상의 상품이 이 조직의 브랜드 이름으로 생산되고 있다. 소디얼은 약 48억 리터 규모의 우유를 생산하는 유럽의 세 번째 규모이자 전 세계에서 다섯 번째로 큰 협동조합으로 2020년까지 유기농 유제품 생산 증가를 위해 1백

리터의 우유를 생산할 예정이다.

지난해, 크리스마스 장난감에 대한 성 편견을 없애자는 'Gender Free Christmas' 캠페인(https://youtu.be/R9qzoBDBg1Q)을 펼치기도 한 시스템 U는 1894년 설립하였으며, 프랑스에서 네 번째로 큰 소매그룹으로 현재 1,559개 매장이 운영되고 있다. 이 협동조합은 곧 비슷한 파트너십을 다른 생산자그룹 및 중소기업과 맺을 예정이다.

* 출처 : http://www.foodnavigator.com, http://www.bleu-blanc-coeur.org

니사Nisa 협동조합의 지역사회 공헌

●●● 전국 3천 개 매장을 대표하며 지난해 전체 매출 13.6억 파운드를 달성한 영국 니사Nisa Retail 슈퍼마켓협동조합이 지난 6월 20일부터 7월 4일까지 영국의 최고 커뮤니티 매장 경진대회를 개최하여 지역에 기반을 둔 니사의 조합원들인 개인 소매점들의 인식 제고에 힘썼다. 니사에 따르면 1파운드가 지역경제에 사용될 경우 대기업의 40페니에 비해 63페니가 지역사회에 쓰일 수 있다.

홈페이지(www.lovetobelocal.co.uk)에서 커뮤니티에 긍정적인 영향력을 미치며 유대관계가 깊은 매장을 소비자들이 직접 선정하는 방식으로 이루어진 이 캠페인을 통해 140개 후보 매장 중 총 15개의 매장이 선정되었다. 이 매장들이 수여받은 1천 파운드의 상금은 지역을 위한 기금인 'Making a Difference LocallyMADL'에 적립되며, 상금을 수여받은 매장들이 지역학교에 버스를 기증하는 등 필요한 곳에 자율적으로 사용한다.

이 경진대회는 각 소매점들의 지역사회 공헌을 강조함과 동시에, 소비자들이 지역사회공헌 기부에 간접적으로 참여할 수 있는 기회가 되었다. 2008년 5월부터 시작된 MADL기금은 조합원인 소매점들이 니사의 PB브랜드 'Heritage' 또는 MADL 로고가 부착된 상품을 판매한 수익을 통해

모아진다. 현재까지 약 787만 파운드가 조성되었으며, 기금은 기부를 한 매장의 10마일 반경 내 커뮤니티를 위해 사용된다.

* 출처 : http://www.kamcity.com, http://www.nisaretail.com

에데카Edeka, 카이저스 팅겔만Kaiser's Tengelmann AG의 흡수합병이 실패하다

●●● 약 4천 개의 슈퍼마켓이 가입되어 있는 독일의 에데카의 카이저스 팅겔만 합병을 독일경제에너지부 지그마어 가브리엘Sigmar Gabriel 장관이 승인했으나 지난 7월 독일 뒤셀도르프Düsseldorf 법원이 이를 기각했다. 카이저스 팅겔만의 운영은 최근 몇 년간 고전을 거듭했으며, 현재 파산의 위기에 있다. 가브리엘 장관은 독일연방 카르텔청의 결정을 무시하고 에데카의 흡수합병을 승인했는데, 그렇지 않으면 1만 6천 명이 일자리를 잃을 수 있기 때문이다. 지난해 카르텔청은 두 업체의 합병을 중지했다. 에데카가 베를린, 뮌헨 등 특정 도시에서 너무 강력해져 시장 경쟁이 제한될 수 있으며, 이로 인해 유럽 경제에 가격 상승을 불러일으킬 수 있기 때문이다.

가브리엘 장관은 향후 7년간 약 97%의 직원들의 고용승계를 요구하는 조건으로 합병 허가를 내렸으나 법원은 고용승계가 제대로 지켜질 수 있는가에 의문을 가졌다. 법원은 또한 장관과 에데카, 카이저스 팅겔만의 사적인 비밀 협상이 이루어졌으며, 그 내용 또한 프랜차이즈협동조합인 레베Rewe[1]에게 해로운 내용이었다고 덧붙였다.

* 출처 : http://www.reuters.com

1 1927년, 독일 쾰른 지역에서 창립한 협동조합으로 마트와 같은 소매업을 위주로 한 레베는 독일에서 약 3,300개의 매장을 조합원 위탁 또는 직영으로 운영하고 있다. 자세한 내용은 이번 호 김현대 한겨레 출판국장의 글, 「버거킹, 던킨도너츠에서 레베, 코나드까지」를 참고하면 된다. (편집자 주)

생협평론 2010 겨울(창간호)

발간사 협동조합에 대한 건강한 담론을 만들어 갈 것입니다
—정병호(iCOOP협동조합연구소장)

축사 인간의 본성, 그리고 생협
—정태인(경제평론가)

열린 생협 운동의 비전제시를 기대하며
—이정주(iCOOP생협연합회 회장)

길잡이 iCOOP생협, 세상에 말 걸다
—염찬희(편집위원장)

창간 특집 윤리적 소비, 신자유주의 질서를 거스르다!

소비가 이념적이고 윤리적이기까지 한 까닭은?
—이정옥(대구가톨릭대 교수, 사회학)

윤리적 소비의 경제학적인 이해와 생협의 선택
—김형미(메이지대학원 정치경제학 박사후기과정)

iCOOP생협과 윤리적 소비
—정원각(iCOOP협동조합연구소 사무국장)

유럽의 윤리적 소비
—이의남(iCOOP고양생협 이사)

[창간 특집 좌담]

윤리적 소비는 생산, 소비, 노동 모두를 고려한다
—김아영, 김미영, 송정임, 우분주

이슈 웅포 금강에서 사라진 이름들
—송기역(르포작가)

투기자본이 판치는 세상, 공정무역은 위태롭다!
—허영구(투기자본감시센터 공동대표)

아이쿱생협 만평 —이동수(만화가)

협동조합 소식 한국의 공정무역 현황
—김태연(iCOOP생협개발부 무역팀장)
유럽 협동조합의 사례 : 경제 대안 운동
—정원각(iCOOP협동조합연구소 사무국장)
지금 해외에서는
—이주희(iCOOP생협연합회 대외협력팀)

돌발논문 우리는 속고 있다, 속는 줄도 모르고
—노종면(전국언론노조 민주언론실천위원장, 천안함언론검증위원)

서평 『생명을 살리는 윤리적 소비』
—이선옥(구로생협 문화위원, 르포작가)

생협평론 2011 봄(2호)

길잡이 먹을거리만 다루라고요?
—염찬희(편집위원장)

특집 경쟁의 생산에서 협동의 생산으로
WTO-FTA 시대 한국의 농축업정책, 무엇이 문제이며 어떻게 할 것인가?
—권영근(생명창고·지역순환형 사회형성추진운동협의회 상임대표)
한국 농업의 위기와 협동조합의 과제
—정은미(한국농촌경제연구원)
협동과 상생의 대안 만들기
: 배추파동을 통해 생각해보는 생협운동의 비전
—허헌중(지역재단 기획이사)
아이쿱은 왜 생산의 문제를 고민하는가?
—신성식(아이쿱생협 생산법인 경영대표)
[좌담회]
생산자들에게 듣는다 : 한국농업현실과 아이쿱 생산정책
—김진원, 박석원, 오미에, 유재흠, 주정산

이슈 이것은 정말 쉬운 일이 아닙니다
—서분숙(르포작가)
복지논쟁의 주요 쟁점들을 해부한다
—홍헌호(시민경제사회연구소 연구위원)
조합원 활동가들의 활동을 어떻게 지원할 것인가?
—정원각(아이쿱협동조합연구소 사무국장)
아이쿱생협 만평 —이동수(만화가)
돌발논문 SSM에 대해서 우리가 알아야 할 것
: 친서민 대 친대기업으로 양분되는 보도
—김서중(성공회대학교 신문방송학과 교수)
서평 『식품주식회사』
—엄은희(부산대학교 HK교수)
협동조합 소식 지금 해외에서는
—이주희(아이쿱생협연합회 대외협력팀)

생협평론 2011 여름(3호)

길잡이 협동조합 공부 제대로 한번 해봅시다
—염찬희(편집위원장)

특집 협동조합 제대로 이해하기
협동조합이란? : 경제학적으로 이해하기
—정태인(새로운사회를여는연구원 원장)
신뢰의 생산이 협동조합의 본성
—정찬율(친환경유기식품유통인증협회 사무국장)
왜 협동조합은 규모 확대 문제에 더 민감한가
—장종익(연세대 경제연구소 객원연구위원)
일본 생협이 직면한 과제와 조합원 참여 시스템
(日本の生協が直面する課題と組合員の参加システム)
—丸山茂樹(JC総合研究所、客員研究員) / 번역 : 김연숙(아이쿱협동조합연구소)

[좌담회]
생협, 규모가 커지면 협동조합 정신이 훼손될까?
—김영숙, 이금자, 이필구, 김아영

이슈
3.11 농협법 개정, 무엇이 문제인가
—이호중(농업농민정책연구소 '녀름' 연구기획팀장)
건강보험 하나로운동, 참여할까, 말까?
—강상구(『신자유주의의 역사와 진실』 저자)

아이쿱생협 만평 —이동수(만화가)

돌발논문
에너지 위기, 우리는 어떤 선택을 해야할까?
—이유진(녹색연합 녹색에너지디자인팀장)

서평
『건강한 경제모델 프라우트가 온다』
—오귀복(아산YMCA생협 이사)

협동조합 소식
지금 해외에서는
—이주희(아이쿱생협연합회 대외협력팀)

생협평론 2011 가을(4호)

길잡이
모두에게 좋은 세상을 위해
—염찬희(편집위원장)

특집
복지사회, 협동과 참여
복지국가운동과 협동조합운동
—정승일(복지국가소사이어티 정책위원)
복지사회의 이행전략으로써 사회적 경제의 가능성에 관한 탐색
—장원봉(성공회대학교 사회적기업연구센터 연구교수)
협동조합운동과 복지
—김형미(메이지대학원 정치학과 박사과정)
선수금 운동으로 자본을 조달하는 협동조합 경제
—오항식(아이쿱생협연합회 사무처장)

[좌담회]
협동과 참여, 그리고 복지
—권순실, 김민경, 이미연, 장남희, 김아영

이슈 협동의 정신과 평창 동계올림픽
—우석훈(2.1연구소 소장)
생협법 개정, 기회를 놓치면 위기가 된다
—김기태(한국협동조합연구소장)
2012년 세계협동조합의 해와 한국협동조합의 나아갈 길
—홍광석(국제협동조합연맹 분과기구담당)
아이쿱생협 만평 —이동수(만화가)
르포 제2·제3의 용산, 명동3구역을 말한다
—유채림(소설가/ 홍대철거현장 '두리반' 주인)
서평 『복지국가 스웨덴 : 국민의 집으로 가는 길』
—허인영(아이쿱구로생협 조합원)
협동조합 소식 지금 해외에서는
—김영미(아이쿱생협연합회 대외협력팀)
2011 윤리적소비 공모전 수기부문 당선작
우리는 사회공헌반이다!!!
—류지형(교사)
위대한 생산
—김시은(주부)
내가 공부하는 이유
—유형석(용인외국어고등학교 1학년)

생협평론 2011 겨울(5호)

길잡이 협동조합님, 지역사회의 중심이 되어주세요
—염찬희(편집위원장)

특집 지속가능한 지역사회와 협동조합

지속가능한 지역사회와 협동조합
—김찬호(성공회대학교 교양학부)

두레생협의 지역사회 기여 활동과 의미
—권순실(생협전국연합회 전 회장)

지역사회에서, 생활인이, 만들어가는 소박한 복지
: 여성민우회생협 연합회 협동복지사업
—박제선(여성민우회생협 연합회 기획부)

나눔과 협동이 건강을 만든다 : 의료생협
—조병민(대전민들레의료생협 전무이사)

지속가능한 지역사회 만들기와 한살림의 '지역살림운동'
—정규호(모심과살림연구소 연구실장)

지역사회와 함께하는 아이쿱생협
—김대훈(아이쿱생협연합회 대외협력팀장)

일본 협동조합의 지역사회 기여 활동
(協同組合と地域社会への貢献)
—北川太一(福井県立大学経済学部 教授) / 번역 : 김연숙(아이쿱협동조합연구소)

[좌담회]

지역 활동가들이 보는 협동조합의 나눔 활동
—김이창, 이진홍, 이혜정, 정경섭, 김아영

이슈 종편 방송을 어찌 할꼬?
—정연우(민주언론시민연합 대표)

사람을 살리고 대한민국을 살리는 길, '반값 등록금'과 교육복지 실현!
—안진걸(참여연대 민생희망팀장)

아이쿱생협 만평 —이동수(만화가)

르포 강은 가르지 않고 막지 않는다
—서분숙(르포작가)

돌발논문 지속 가능한 사회는 행복한 노동에서
—하종강(성공회대학교 노동대학장)

서평 『시골의사의 아름다운 동행』
—차형석(시사IN 기자)

협동조합 소식 지금 해외에서는
—김영미(아이쿱생협연합회 대외협력팀)

생협평론 2012 봄(6호)

길잡이 지금, 시민이 주인인 세상을 말해야 한다
—염찬희(편집위원장)

특집 민주주의와 협동조합
민주주의 발전에서 협동조합의 역할
—정태인(새로운 사회를 여는 연구원 원장)
민주주의를 훈련시켜온 유럽의 협동조합들
—정원각(아이쿱협동조합연구소 사무국장)
유럽의 협동조합기업 : 경제민주화 구현 현장
—김현대(한겨레 선임기자)
일본의 협동조합 민주주의 : 그 성과와 과제
(日本における協同組合民主主義：その成果と課)
—杉本貴志(関西大学商学部教授) / 번역 : 김연숙(아이쿱협동조합연구소)
1970년대 한국 협동조합의 민주주의 지향성
—신철영(아이쿱소비자활동연합회 친환경유기식품클러스터추진위원회 집행위원장)
[좌담회]
협동조합이 민주주의를 말하다
—신종철, 안상연, 오귀복, 이화수, 홍준호, 김아영

이슈 협동조합기본법의 내용과 의미
—박범용(한국협동조합연구소 협동조합형기업지원팀장)
철도민영화가 우리 삶에 미치는 몇 가지 것들
—박홍수(공공운수정책연구소 연구원)

아이쿱생협 만평 —이동수(만화가)

르포 세 가지 물음
: 정리해고 철회투쟁 1000일, 쌍용자동차 해고노동자들 이야기
—연정(르포작가)

돌발논문 소셜미디어로 그리는 소셜디자인
—고재열(시사IN 문화팀장)

서평 『민주주의 색깔을 묻는다』
—조영훈(청년유니온 조합원)

협동조합 소식 지금 해외에서는
—김영미(아이쿱소비자활동연합회 대외협력팀)

생협평론 2012 여름(7호)

길잡이 탐욕이 아닌 필요에서 출발하는 협동조합
—염찬희(편집위원장)

특집 세계의 협동조합
주택협동조합의 개념과 역사 그리고 시사점
—기노채(아틀리에 대표이사, 주택건설협동조합준비모임 대표)
지역사회와 함께하는 열린 협동조합 : 사회적협동조합
—김신양(한국사회적경제연구회 부회장)
노동자협동조합운동의 역사와 한국에서의 전망과 과제
—김성오(아이쿱협동조합연구소 연구위원)
소비협동조합의 과제와 대안
—전형수(대구대학교 경제학과 교수)
신용조합과 협동조합은행
—김창진(성공회대학교 사회과학부 교수)
생산자협동조합의 생성과 진화
—장종익(한신대학교 글로벌협력대학 교수)

[특별기고]
살아 있는 역사
: 50년 전, 영국 북서부의 협동조합 매장 근무를 추억하며
(Living History
: Working at the Co-op in north-west England fifty years ago)
—로저 리차드슨(R. C. Richardson, 영국 윈체스터대학 명예교수)
[좌담회]
새로운 협동을 모색하는 협동조합들
—국태봉, 김일섭, 석승억, 조성돈, 김아영

이슈 동일본 대지진 : 원전사고 1년, 그 현장을 가다
—정재은(미디어충청 기자)
세계평화는 강정에서부터!
—여옥(전쟁없는세상 활동가)
아이쿱생협 만평 —이동수(만화가)
돌발논문 총리실의 민간인 불법사찰을 고발한다
—송명훈(리셋 KBS뉴스 기자)
서평 『자본주의, 그 이후』
—이창근(쌍용자동차 해고자)
협동조합 소식 지금 해외에서는
—김영미(아이쿱소비자활동연합회 대외협력팀)

생협평론 2012 가을(8호)

길잡이 적극적으로 관여하는 독자를 기다리며
—염찬희(편집위원장)

특집 협동조합의 이론과 실제
협동조합과 '일다운 일(Decent work)' 의 만남
—신효진(한국해양수산개발원 ODA인턴)

협동조합은 고용 천국을 보장하는가?
—김성오(『몬드라곤의 기적』 저자)
여성의 참여와 도전을 위한 협동조합의 원칙과 실천전략
—김아영(성공회대학교 대학원 협동조합경영학과 박사과정)
여성의 능력을 높이고 권한을 강화하는 협동조합을 지향하며
—이미연(아이쿱구로생협 이사장)
협동조합 고유의 특성에 근거한 경영전략
—이호중(농업농민정책연구소 '녀름' 연구기획팀장)
나그네 민주주의와 주인 민주주의 : 협동조합의 민주적 운영에 대해
—신성식(아이쿱생협 생산법인 경영대표)
[좌담회]
협동조합에 대한 세간의 관심과 기대, 어떠세요?
—권미옥, 김현동, 박주희, 서재교, 김아영

이슈
절반의 승리 절반의 패배 : 세종대 생협을 지키기 위한 싸움
—문효규(세종대학교 생활협동조합 이사장)
협동조합기본법 시대를 앞두고 노동자 협동조합을 생각한다
—김대훈(아이쿱소비자활동연합회 대외협력팀장)
아이쿱생협 만평
—이동수(만화가)
르포
농민의 꿈
—안미선(르포작가)
돌발논문
밀양 송전탑 현장에서
—이계삼(765kV 송전탑 반대 故 이치우 열사 분신대책위 사무국장)
서평
『협동조합, 참 좋다』
—이정주(쿱스토어 대표)
협동조합 소식
세계협동조합의 해를 축하하며 진행된 다양한 기념행사
—김영미(아이쿱소비자활동연합회 대외협력팀)

길잡이

협동조합시대, 자금 조달이라는 걸림돌

—염찬희(편집위원장)

특집

자본 조달, 한국 생협의 난제

협동조합과 '자본'

—김수행(성공회대 석좌교수)

협동조합을 위한 금융모델

—조혜경(금융경제연구소 연구위원)

협동조합에서 자금의 문제

—정원각(아이쿱사회적경제지원센터 준비위원장)

협동조합 지원금융 역할을 수행해온 캐나다 데잘댕신협

—장종익(한신대학교 글로벌협력대학)

[좌담회]

한국 생협의 자본 조달 현실

—기노채, 김대훈, 민앵, 조향숙, 김아영

이슈

다시 꿈꾸고 싶은 청년들이 만드는 아름다운 연대, '청년연대은행(준)'

—조금득(청년연대은행 추진위원장)

이 세상 꿈이 모두 사라질 때 천국의 영광 보게 되리라

—김남주(변호사)

아이쿱생협 만평 —이동수(만화가)

르포

아직, 거기 그들이 있다

—이혜정(기록노동자)

돌발논문

구미 불산 가스 유출사태, 무엇이 문제고 얼마나 심각한가?

—김수민(구미시의회의원, 아이쿱 구미생협 조합원)

서평

『화폐전쟁』

—이현숙(한겨레경제연구소 소장)

협동조합 소식

코퍼라티브 유나이티드(The Co-operative United) 참가기

—이주희(아이쿱소비자활동연합회 대외협력팀)

생협평론 2013 봄(10호)

길잡이 왜 협동조합 생태계인가?
—염찬희(편집위원장)

특집 협동조합 생태계
한국 사회 경제위기의 대안 하나, 협동조합 생태계
—김기태(한국협동조합연구소장)
협동조합 생태계에 대한 구상
—신성식(아이쿱생산법인 경영대표)
협동조합 생태계로 다함께 행복한 노동을
—김홍범(아이쿱축산 상무대행)
협동조합 생태계와 조합원 활동 : 아이쿱소비자활동연합회의 경우
—권미옥(아이쿱소비자활동연합회 활동국장)
협동조합 생태계는 어떤 모습일까?
—오항식(아이쿱생협 쿱서비스 경영이사)
[좌담회]
협동조합 생태계, 이렇게 만들어가야 한다
—김동준, 송주희, 유창복, 이대중, 장은성, 조우석, 손범규

이슈 다양한 협동조합들이 몰려온다
—박기용(한겨레 사회부)
금융협동조합을 통하여 협동조합을 육성하라
—신철영(아이쿱생협 클러스터추진위 집행위원장)
학생인권조례의 앞날은?
—홍성수(숙명여자대학교 법학부 교수)

아이쿱생협 만평 —이동수(만화가)

돌발논문 물의 공공성이란 우리에게 어떤 의미일까?
—송미영(경기개발연구원 선임연구위원)

서평 『착한 것이 살아남는 경제의 숨겨진 법칙』
—최은미(밝맑 도서관)

협동조합 소식 세계 협동조합 생태계는 어떻게 변화, 발전하고 있는가
—김영미(아이쿱협동조합지원센터 대외협력팀)

특별기고 아이쿱생협은 과연 성장신화에 빠졌나?
—신철영(아이쿱생협 클러스터추진위 집행위원장)

생협평론 2013 여름(11호)

길잡이 지속가능한 협동조합을 위한 공부, 그 하나
—염찬희(편집위원장)

특집 생협법 제도를 둘러싼 논쟁들
: 조합원 외 이용을 허용할 것인가

일본 생협법의 조합원 외 이용 규제
(生協法における員外利用規制)
—関英昭(青山学院大学名誉教授) / 번역 : 이향숙(아이쿱협동조합연구소 연구원)

소비자생활협동조합법 제46조를 철폐해야 하는 이유
—김형미(아이쿱협동조합연구소 상임이사)

협동조합의 비조합원 이용 금지에 대하여
—이재욱(춘천산골마을협동조합 부이사장)

협동조합의 비조합원 이용 문제에 대한 단상(短想)
—김성오(한국협동조합창업경영지원센터 이사장)

[좌담회]

한국 생협법의 조합원 외 이용금지 조항, 어떻게 볼 것인가
—김보라, 김창근, 문보경, 박은경, 김형미

이슈 아이쿱생협, 물 사유화 저지와 공공성 회복 운동에 뛰어들다
—이미연(아이쿱소비자활동연합회 참여활동팀)
진주의료원 폐업 사태
—전아름(보건의료노조 선전부장)

아이쿱생협 만평 —이동수(만화가)

르포 서부이촌동, 오세훈의 단순한 아이디어로 황폐화된 삶의 터전
—윤형중(한겨레 사회부)

기획연재 **협동조합을 가다 ①**
순천언론협동조합을 가다
—김은남(시사IN 선임기자)

서평 『살림/살이 경제학을 위하여』
—김기태(한국협동조합연구소장)

협동조합 소식 높아지고 있는 협동조합의 위상과 평가
—김영미(아이쿱협동조합지원센터 대외협력팀)

생협평론 2013 가을(12호)

길잡이 협동조합, 정부 지원을 요구해야 하나
—염찬희(편집위원장)

특집 협동조합 법 제도를 둘러싼 논쟁들
: 정부의 지원, 어디까지가 바람직한가
협동조합 정부지원, 협력적 사회 환경 조성이 우선이다
—최유성(전 특임장관실 제2조정관)
정부의 지원, 어디까지가 바람직한가?
—이이재(새누리당 국회의원)
협동조합 활성화를 위한 기본법 개정 쟁점 및 대안
—김현미(민주당 국회의원)
협동조합과 바람직한 국가의 정책 방향에 대하여
—강민수(한국협동조합연구소 사무국장)

협동조합의 발전을 위한 정부 지원정책의 방향
—김대훈(아이쿱협동조합지원센터 대외협력팀장)
[좌담회]
정부의 협동조합 지원, 어디까지가 바람직한가?
—강완구, 박봉희, 손낙구, 정원각, 이향숙

이슈 못살겠다, 협동조합이다! : 프레시안의 협동조합 전환기
—이대희(프레시안 협동조합팀장)
국정원 사태와 실종된 한국 민주주의
—배성인(한신대학교)
아이쿱생협 만평 —이동수(만화가)
돌발논문 민영화의 덫, 어떻게 벗어날 것인가?
—김철(사회공공연구소 연구위원)
기획연재 협동조합을 가다 ②
중국집 '철가방'들이 일군 협동의 힘
—김은남(시사IN 선임기자)
영화평 〈위 캔 두 댓〉
—정설경(생협평론 편집위원)
협동조합 소식 협동조합 가치와 원칙의 사회적 확산을 보장하는 일
—김영미(아이쿱협동조합지원센터 대외협력팀)

생협평론 2013 겨울(13호)

길잡이 협동조합의 정체성 논의가 필요한 때이다
—염찬희(편집위원장)

특집 협동조합 정체성 논쟁 1
[발제]
협동조합 다시 생각하기
—신성식(아이쿱생산법인 경영대표)

[토론]
협동조합 가치와 원칙에서 길을 찾자
—이현숙(한겨레경제연구소장)
나무로서 협동조합과 숲으로서 협동조합
: “협동조합 다시 생각하기”에 대한 단상
—장종익(한신대학교 글로벌협력대학 교수)
화폐 경제와 사회적 경제의 제도 차이를 인식하자
—홍기빈(글로벌정치경제연구소장)
협동조합운동, 천천히 돌아보면서 나아가기
—김동준(성공회대 대학원 협동조합경영학과 연구교수)
토론에 대한 발제자 의견
—신성식(아이쿱생산법인 경영대표)
[좌담회]
활동가 입장에서 바라 본 “협동조합 다시 생각하기”
—김순희, 정설경, 정현화, 손범규

이슈 현대판 봉이 김선달은 과연 누구인가?
: 상수도 민영화 정책의 현황과 문제점
—송유나(사회공공연구소 연구위원)
22조 원 퍼부은 4대강사업의 실체
—박창근(관동대 토목공학과 교수)

아이쿱생협 만평 —이동수(만화가)

돌발논문 30년 후 기초연금, 현행법상 기초노령연금의 절반
: 박근혜 정부 기초연금 공약 후퇴, 쟁점과 대안
—홍헌호(시민경제사회연구소 소장)

기획연재 **협동조합을 가다 ③**
이 학교 매점엔 뭔가 특별한 것이 있다
—김은남(시사IN 선임기자)

서평 현명한 소비자로는 부족하다 :『질병판매학』
—민앵(살림의료생협 이사장)

협동조합 소식 전세계 협동조합들은 무엇을 고민하는가?
—김영미(아이쿱협동조합지원센터 대외협력팀)

생협평론 2014 봄(14호)

길잡이 사람 중심의 경제를 향해서
—염찬희(편집위원장)

특집 바람직한 사회적 경제 모델 찾기
사회적 경제와 협동조합운동
—장원봉(사회투자지원재단 상임이사)
사회적 경제의 현실과 협동조합운동의 방향
—하승우(풀뿌리자치연구소 이음 연구위원)
사회적 경제를 통한 지역 경제 개발
—김성기(사회적 협동조합 SE EMPOWER 이사장)
한국 사회적 경제의 주요 이슈와 과제
—김영식(서울사회적경제네트워크 사무국장)
[좌담회]
사회적 경제, 어떤 모델이 바람직한가
—김재경, 양현준, 윤호중, 이이재, 김형미

이슈 몬드라곤 파고르의 실패
(モンドラゴン、ファゴールの失敗)
—이시즈카 히데오(石塚秀雄, 협동총합연구소 생명과 생활 주임연구원)
미디어 공공성 현황과 그 회복 가능성
—신태섭(민주언론시민연합 상임대표)

아이쿱생협 만평 —이동수(만화가)

돌발논문 손배 가압류를 잡자, 손에 손을 잡고
—이선옥(기록노동자)

르포 밀양, 보통 사람들의 싸움을 기억하라
—희정(르포작가)

기획연재 **협동조합을 가다 ④**
조합원이 주인 되는 방송, 4월1일 시작합니다
—김은남(시사IN 선임기자)

서평 『세계를 바꾼 과일의 운명 : 바나나』
—이웅구(성공회대학교 대학원 협동조합경영학과 석사과정)

협동조합 소식 사회적 경제, 사회 발전을 위한 새로운 지렛대가 되다
—김영미(아이쿱협동조합지원센터 대외협력팀)

생협평론 2014 여름(15호)

길잡이 친환경농산물이라고 불리는 것들
—염찬희(편집위원장)

특집 한국사회 친환경농산물의 현실
지속가능한 친환경농업의 현황과 전망 : 정책 및 제도를 중심으로
—최동근(환경농업단체연합회 사무총장)
한국 친환경농산물의 조명 : 생산·시장·소비 측면에서
—김창길(한국농촌경제연구원 선임연구위원)
iCOOP생협 친환경농산물 수급 시스템
—신신일(아이쿱인증센터), 허미영(아이쿱농산)
순환과 공생의 지역공동체를 만들어가는 옥천 이야기
—권단(옥천순환경제공동체 운영위원장)
[좌담회]
친환경농산물 생산자들이 들려주는 현장 이야기
—김근호, 임영택, 주정산, 홍진희, 이향숙

이슈 규제 완화라는 재앙, 그리고 의료민영화
—변혜진(건강권실현을위한보건의료단체연합 기획실장)
저성장시대의 주택정책 방향과 공유주택의 역할
—변창흠(세종대학교 교수)

아이쿱생협 만평 —이동수(만화가)

돌발논문 논습지의 중요성과 보전대책
—주용기(전북대학교 전임연구원)

기획연재 **협동조합을 가다 ⑤**
삶의 질 높여줄 '우리의 집'을 구상하다
—김은남(시사IN 선임기자)
서 평 『가치를 다시 묻다』
—신미정(구로생협 조합원)
협동조합 소식 GMO 오염의 대가를 치르게 될 유기농 생산자들
—이주희(아이쿱협동조합지원센터 대외협력팀)

생협평론 2014 가을(16호)

길잡이 협동조합 교육, 절실한 이유
—염찬희(편집위원장)

특집 협동조합 교육, 그리고 학교
교육에서의 협동, 협동은 어떻게 배우게 되는가?
—문영선(고려대학교 교육학과 강사)
교육을 통한 협동조합과 사회의 성장
—정원각(아이쿱협동조합지원센터 대표)
더 나은 세상을 만드는 협동조합, 학교에서부터 교육해야
—금현옥(군포e비지니스고등학교 교사)
학교협동조합에서의 협동조합 교육
—박주희(학교협동조합지원네트워크)
협동조합 교육, 습득이 아닌 참여와 협동의 과정
—김아영(성공회대 협동조합경영학과 박사과정)
[좌담회]
학교협동조합, 그 현장의 소리
—강연수, 김민성, 김현미, 박선하, 황성경, 지민진

이슈 지속가능한 농업을 위한 소비자 인증시대
—박인자(아이쿱인증센터 회장)

'유기농의 진실'이 놓친 진실들
—김홍범(쿱스토어 광주전남 이사)
지하철 9호선을 협동조합으로…?
—김기태(한국협동조합연구소 소장)

아이쿱생협 만평 —이동수(만화가)

돌발논문 농산물 가격 폭등과 폭락, 그 원인과 처방은 무엇인가?
—이호중(녀름 연구기획팀장)

기획연재 **협동조합을 가다 ⑥**
협동으로 함께 굽는 빵, 동네빵집 되살릴까
—김은남(시사IN 선임기자)

에세이 협동조합 역사 : 로치데일협동조합을 다시 생각한다
(Co-op History : Re-visiting the Rochdale Pioneers)
—R. C. 리처드슨(R. C. Richardson, 영국 윈체스터대학)

영화평 눈부신 순간에 대한 기록
—주현숙(독립영화감독)

협동조합 소식 지속가능한 발전에 기여하고자 하는 협동조합의 노력
—김영미(아이쿱협동조합지원센터 대외협력팀)

생협평론 2014 겨울(17호)

길잡이 성장앓이 하는 모든 협동조합들에게
—염찬희(편집위원장)

특집 한국협동조합의 성장통
이용자협동조합 임금노동자의 노동 문제
—김대훈(iCOOP협동조합지원센터 이사)
반겨야 할 역설, 협동조합의 민주적 거버넌스
—윤주일(쿠피협동조합 이사)
협동조합은 좋은 일자리인가
—강민수(쿱비즈협동조합대표)

협동조합 지배구조에 대한 단상
—김성오(한국협동조합창업경영지원센터 이사장)
협동조합, 공제조합의 거버넌스 : 역설 시각에서
(The Governance of Co-operatives and Mutual Associations : A Paradox Perspective)
—크리스 콘포스(Chris Conforth, 영국 Open University 교수)
[좌담회]
소비자협동조합의 거버넌스와 노동의 실제
—김정희, 이선경, 한금희, 손범규

이슈 쌀 전면개방과 식량주권
—장경호(농업농민정책연구소 녀름 부소장)
세월호 참사의 진실을 찾아서
—오영중(대한변호사협회 세월호특별위원회 진상조사단장)
돌발논문 세월호 참사만큼 심각했던 세월호 언론보도 참사
—김언경(민주언론시민연합 사무처장)
르포 잊지 않겠습니다
—이하늬(미디어오늘 기자)
아이쿱생협 만평 —이동수(만화가)
기획연재 **협동조합을 가다 ⑦**
서민도 이용 가능한 '공동육아 어린이집'을 꿈꾸다
—김은남(시사IN 선임기자)
서평 『우리는 도시에서 행복한가?』
—정원각(iCOOP협동조합지원센터 대표)
협동조합 소식 협동조합의 상상으로 새로운 미래를 준비하는 시대
—김영미(iCOOP협동조합지원센터 대외협력팀)

길잡이 고립을 넘어 함께하는 세상을 향하여
—박종현(편집위원장)

특집 협동조합기본법 2년, 그 성적표는?
협동조합기본법 도입에 따른 정책효과와 향후방향
—이철선(한국보건사회연구원 연구위원)
협동조합기본법 시행 2년,
기본법 제정 당시의 정책목표는 얼마나 달성했나?
—이대중(전 기획재정부 협동조합법제정팀장)
협동조합기본법 시행, 그 성과와 과제
—문보경(한국협동사회경제연대회의 집행위원장)
협동조합의 지형
—김현하(iCOOP협동조합지원센터 협동조합지원 2팀)
[좌담회]
협동조합기본법 2년, 우리 마을 어떻게 바꾸고 있나?
—김정원, 유영우, 이석우, 정원오, 김형미, 김현대

이슈 사람다움의 샘, 함께하기 : 세월호, 3·11, 그리고 생협의 조합원들
—김형미(아이쿱협동조합연구소 소장)
한·일 생협의 풀뿌리 교류의 궤적과 향후
: 어려운 사회를 지지하는 중심은 '사람'에게
—시바 사나에(일본협동조합학회 부회장)

돌발논문 갑을 관계를 넘어서려면
—김찬호(성공회대 교양학부 초빙교수)

르포 고맙데이 사랑한데이
: 농축업 이주노동자와 아름다운 농부 고용주
—공정경(아이쿱 시민기자)

아이쿱생협 만평 —박해성(만화가)

기획 연재 **협동조합을 가다 ⑧**
오래된 여관촌을 바꿔낸 청년들의 힘
—김은남(시사IN 선임기자)
서평 『협동조합 비즈니스 전략』
—유정식(연세대학교 경제학과 교수)
『협동과 연대의 인문학』
—주세운(동작신협 전략기획팀)
협동조합 소식 협동조합의 역할, 어디까지일까?
—김영미(iCOOP협동조합지원센터 대외협력팀)

생협평론 2015 여름(19호)

길잡이 협동조합과 함께하는 '행복한 삶'을 꿈꾸며
—박종현(편집위원장)

특집 청년과 협동조합
청년, 협동조합, 그리고 '멤버십 사회'
—이원재(희망제작소 소장)
서울시 청년 협동조합 주택
—이수연(서울시 사회적경제과 주무관)
협동조합과 청년의 만남 협동조합, 청년에게 더 다가가기
—이현숙(한겨레경제연구소 소장)
청년들의 '사회적 노동' 경험
: 청년들의 서사를 중심으로
—명수민(서울대 교육인류학 석사), 이영롱(연세대 문화학협동과정 석사)
[좌담회]
협동조합을 만난 청년들, 위기도 행복도 서로 함께
—김진회, 임소라, 조한솔, 김지만

이슈 크라우드펀딩법이란 무엇인가?
: 「자본시장과 금융투자업에 관한 법률 개정안」 주요 내용
—이대중(대통령직속 청년위원회 과장)

제도로 아이들을 제대로 지키자
—공정경(아이쿱 시민기자)

돌발논문 협동조합다운 협동조합을 위한 충분조건들
: 협동조합 간 협동을 위한 전제
—신성식(아이쿱생협사업연합회 CEO)

르포 노동자협동조합 설립과 두 개의 시각
: 노동자협동조합에서 조합원에 포함되지 못한 노동자
—송문강(아이쿱협동조합지원센터 이사)

아이쿱생협 만평 —박해성(만화가)

기획 연재 **협동조합을 가다 ⑨**
클린광산협동조합, 폐업 위기에서 함께 살길을 찾다
—김은남(시사IN 선임기자)

서평 개인인가, 관계인가? : 『21세기 시민경제학의 탄생』
—홍훈(연세대학교 경제학과 교수)

협동조합 소식 청년들을 위한 협동조합의 국제적인 노력 증가
—이주희(아이쿱협동조합지원센터 대외협력팀)

생협평론 2015 가을(20호)

길잡이 인간적인 시장을 꿈꾸는 이유
—박종현(편집위원장)

특집 사회적경제와 행복한 지역 만들기
사회적경제, 지역 발전의 대안인가?
—김기태(한국협동조합연구소 소장)

마을과 경제
—유창복(서울시마을공동체종합지원센터장)
사회 혁신에 기반한 지역 발전 : 캐나다 퀘벡의 사례
—정준호(강원대학교 교수)

혁신적 협동조합과 지역 만들기 : 구레자연드림파크 사례
—정태인(칼폴라니사회경제연구소 소장)
젠트리피케이션, 사회적경제로 핵심을 짚어내자
—전은호(사회주택협회 사무국장)
[좌담회]
임대업이 꿈인 나라의 젠트리피케이션 현상, 누구의 문제인가?
—안진걸, 김남균, 선민, 위성남

이슈
새로운 희망적 대안, 협동조합
—박계동(한국택시협동조합 이사장)
메르스와 위험사회
—임종한(인하대학교 교수, 한국의료복지사회적협동조합 회장)
돌발논문
해피브릿지의 새로운 보상제도 만들기
—문성환(해피브릿지협동조합 이사)
아이쿱생협 만평 —박해성(만화가)
기획 연재
협동조합을 가다 ⑩
에너지 자립의 꿈, 함께 꾸면 현실이 돼요!
—황세원(한신대학교 사회혁신경영대학원 사회적경제 석사과정)
서평
『이런 협동조합이 성공한다』
—강양구(프레시안 기자)
『전환의 키워드, 회복력』
—최인수(한국지방행정연구원 수석연구원)
협동조합 소식
협동조합과 지역사회
—이주희(아이쿱협동조합지원센터 대외협력팀)

길잡이 설득의 공론장이 되기를 소망하며
—박종현(편집위원장)

특집 협동조합 지원, 그 실상과 바람직한 방향
사회적경제 생태계 조성을 둘러싼 협동조합 관련 언론 보도 심층 분석
—조현경(한겨레경제사회연구원 사회적경제센터장)
협동조합기본법 제정 이후 지원정책과 협동조합 현황
—정상철(한국사회적기업진흥원 과장)
한국 사회에서 사회적경제는 어떤 의미를 갖는가?
—유정식(연세대 경제학과 교수)
기업·운동·정치로서의 협동조합
—김종걸(한양대 글로벌사회적경제학과 교수)
[좌담회]
비판은 약으로 삼고, 오해는 풀어가며
—박란희, 이현숙, 장승권, 최혁진, 김기태

이슈 협동조합 간 협동을 통한 후쿠시마현 농업재생활동의 의의
—박상현(후쿠시마대학 특임연구원)
협동조합의 오래된 도전과 새로운 혁신 : 자본
—서진선(성공회대학교 협동조합경영학과 박사과정)

르포 아이쿱의 노동정책은 "법대로 한다+α"
—공정경(아이쿱 시민기자)

아이쿱생협 만평 —박해성(만화가)

기획 연재 **협동조합을 가다 ⑪**
사람에게 '이로운 풀'을 정직하게 사고 팔다
—김은남(시사IN 선임기자)
사회적경제 비즈니스 첫걸음 ①
한눈에 보는 사회적경제 지원사업
—이대중(전 기획재정부 협동조합팀장)

서평 35년 전 제출된 보고서가 주는 영감에 대해
『21세기의 협동조합 : 레이들로 보고서』
—신성식(아이쿱생협사업연합회 CEO)

협동조합 소식 협동조합 지원정책
—이주희(아이쿱협동조합지원센터 대외협력팀)

제2회 아이쿱 협동조합 논문 공모전 당선작
협동조합은 좋은 일자리를 창출하는가?
—황세원(한신대학교 사회혁신경영대학원)

생협평론 2016 봄(22호)

길잡이 농협과 생협의 협동, 농민과 소비자의 상생을 꿈꾸며
—박종현(편집위원장)

특집 '협동조합으로서의 농협'
협동조합의 관점에서 본 농협의 역사
—조현경(한겨레경제사회연구원 사회적경제센터장)
세계 농업협동조합의 성공과 실패를 통해 무엇을 배울 것인가?
—안상돈(농협중앙회 미래전략부 미래전략연구소 연구위원)
협동조합으로서의 정체성 회복과 농협의 과제
—이호중(지역재단 농협연구교육센터 센터장)
도시농협, 변하지 않으면 죽는다
: 소비자를 통해 생존하거나 문 닫거나
—정연근(내일신문 기자)
[좌담회]
농협에 기대하는 변화, 그리고 농협과 생협의 협동
—장민기, 정기석, 조성규, 조현선, 유재흠

이슈 2015 협동조합 실태조사 리뷰
—김란수(한국협동조합연구소 연구부장)

돌발논문 사회혁신이 필요한 시대
—김홍길(서울시 협치서울추진단 시민선임 코디네이터)

르포 집을 다시 그리다 : 주택협동조합과 주택공동체
—공정경(아이쿱 시민기자)

아이쿱생협 만평 —박해성(만화가)

기획 연재 **협동조합을 가다 ⑫**
필리핀 봉제조합 '익팅' : "익팅을 만나고 내 삶이 바뀌었다"
—김은남(시사IN 선임기자)

사회적경제 비즈니스 첫걸음 ②
다양한 사회적경제조직 교육·훈련사업 활용하기
—이대중(전 기획재정부 협동조합팀장)

서평 지금보다 나아질 수 있다는 희망, 그 꿈과 땀의 역사
『영국 협동조합의 한 세기』
—임정은(강서아이쿱생협 조합원)

협동조합 소식 농업 활성화와 협동조합
—이주희(사회적협동조합 아이쿱협동조합지원센터 국제파트)

제2회 아이쿱 협동조합 논문 공모전 당선작
일제강점기 오사카 지역 재일조선인 협동조합의 운영 추이
—허선혜(고려대학교 대학원 박사과정)

생협평론 2016 여름(23호)

길잡이 협동조합이 혁신을 고민하는 까닭은?
—박종현(편집위원장)

특집 협동조합과 혁신
협동조합은 사회혁신이다
—이일영(한신대 경제학과 교수)
대안 조직으로서의 협동조합과 혁신의 과제
—김동준(성공회대 경영학부 연구교수)

노동자소유기업, 일터를 혁신하고 사회를 혁신하다
—김활신(안산아이쿱생협 이사)
학교협동조합, 학교를 혁신하다
—주수원(한겨레경제사회연구원 정책위원)
[좌담회]
협동조합, 혁신의 DNA를 찾아서

이슈 GMO 소비시대, 알 권리 선택할 권리
—김훈기(홍익대 교양과 교수)
라틴아메리카의 협동조합 현황
—김혜숙(국제전략센터 대표)

돌발논문 최저임금 올리고 지키자
—김유선(한국노동사회연구소 선임연구위원)

아이쿱생협 만평 —박해성(만화가)

기획연재 **협동조합을 가다 ⑬**
문화예술협동조합 씨앗(C.Art)
: 시골로 간 청년들, '비빌 언덕'을 찾다
—김은남(시사IN 기자)
사회적경제 관련 사업 길라잡이 ③
협동조합 스타트업 지도 그리기
—김현하(iCOOP협동조합지원센터 대외협력파트 파트장)

서평 우리는 '집단 어리석음'으로부터 안녕한가요?
: 군터 뒤크, 『왜 우리는 집단에서 바보가 되었는가』
—곽운학(작은기업연구소 소장)
2% 다른 사람들
: 차형석, 『아이쿱 사람들』
—이정옥(대구가톨릭대 사회학과 교수)

협동조합 소식 변화를 주도하는 세계 협동조합의 현재
—이주희(iCOOP협동조합지원센터 국제파트)

아이쿱협동조합연구소 발행물 목록

단행본

No.	발행년도	제목/ 저자 및 역자
1	2006	『생협 인프라의 사회적 활용과 그 미래』 ____일본 21세기코프연구센터 저 | 한국생협연합회 역
2	2008	『iCOOP생협 10년사 : 협동, 생활의 윤리』 ____iCOOP생협연대 저
3	2008	『일본 워커즈 콜렉티브 활동 사례연구』 ____김주숙, 김미영, 김양희, 안세희, 정금수, 이향숙
4	2008	『생활 속의 협동』 ____오사와 마리 저 | 아이쿱협동조합연구소 옮김
5	2009	『세상을 바꾸는 소비자의 힘 2009 윤리적 소비 체험수기 공모전 수상집』 ____아이쿱협동조합연구소 엮음
6	2009	『새로운 생협운동』 ____한국생협연대 엮음 (초판 : 2002)
7	2011	『뒤영벌은 어떻게 나는가』 ____이바노 바르베리니 저 | 김형미 · 김영미 옮김
8	2012	『한국 생활협동조합운동의 기원과 전개』 ____김형미 외
9	2012	『협동조합, 그 아름다운 구상』 ____에드가 파넬 저 | 염찬희 옮김
10	2012	『후쿠이생협의 도전』 ____일본생협연합회 엮음 | 이은선 옮김
11	2012	『일러스트로 배우는 생활협동조합 매장 운영 가이드 북』 ____오리토이사오와카니시 케이코 저 | 이은선 옮김
12	2012	『현대일본생협운동소사』 ____사이토 요시아키 저 | 다나카 히로시 옮김
13	2012	『꺼지지 않는 협동조합의 불꽃』 ____와카츠키 타케유키 저 | 이은선 옮김
14	2013	『살아 숨쉬는 마을 만들기』 ____니시무라 이치로 저 | 번역모임 연리지 옮김

15 2013 『로치데일 공정선구자 협동조합 역사와 사람들』
____조지 제이콥 홀리요크 저 | 정광민 옮김

16 2013 『협동조합 운영 사례집』
____서울특별시

17 2013 『진짜 가격은 얼마인가요(2013)』(E-Book)
____아이쿱협동조합연구소 엮음

18 2014 『진짜 가격은 얼마인가요(2014)』(E-Book)
____아이쿱협동조합연구소 엮음

19 2014 『협동조합 키워드 작은 사전』
____김기태, 김형미, 신명호, 장종익, 정병호 외

20 2014 『협동과 연대의 인문학』
____김창진 편저

21 2015 『iCOOP생협 2015년 입문협동조합』
____아이쿱협동조합연구소 엮음

22 2015 『사람을 탐하다 : 협동조합 역사에서 살아온 그 사람을 탐하다』
인물탐구동아리 '사탐' 저____

23 2015 『스웨덴에서 협동조합을 배우다』
____아너스 오르네 저 | 이수경 옮김

24 2015 『21세기의 협동조합 : 레이들로보고서』
____A. F. 레이들로 저 | 염찬희 옮김

25 2015 『영국 협동조합의 한 세기』
G. D. H. 코울 저 | 정광민 옮김____

26 2016 『iCOOP생협 2016년 입문협동조합』
____아이쿱협동조합연구소 엮음

27 2016 『아이쿱 사람들 : 협동조합의 문을 열다』
____차형석 지음 | 아이쿱협동조합연구소 엮음

연구보고서

No.	발행년도	시리즈명	제목/ 저자 및 역자
1	2007	연구보고 2007	『생활협동조합조합원의 소비생활과 의식에 관한 조사 보고서 : 한국생협연합회 소속 조합원을 중심으로』 ____김주숙 · 김성오 · 정원각

2	2009	연구보고 2009	『2009년 iCOOP생협 활동가 의식조사 보고서』 ____김아영 · 정원각 · 이향숙
3	2010	연구보고 2010-1	『협동조합과 지역사회 : 생협운동을 중심으로』 ____염찬희 · 엄은희 · 이선옥
4	2010	연구보고 2010-2	『소비자생활협동조합 연합회의 공제조합운영에 관한 연구』 ____장원봉 · 하승우 · 임동현
5	2010	연구보고 2010-3	『생협밸리 커뮤니티 디자인 연구』 ____김찬호
6	2010	연구보고 2010-4	『2009 iCOOP생협조합원의 소비자생활과 의식에 관한 조사』 ____염찬희
7	2011	연구보고 2011-1	『아이쿱생협의 교육현황, 그리고 교육효과 및 만족도에 대한 연구』 ____정해진
8	2011	연구보고 2011-2	『친환경농업의 육성을 위한 지자체와 소비자생활협동조합의 협력방안』 ____장종익 · 김아영
9	2011	번역서 2011-1	『일본공익재단법인생협총합연구소 리포트 No.62 : 위기에 대응하는 외국생협—영국 이탈리아 스위스 스웨덴생협—의 동향』 ____김연숙 · 이주희 · 정화령
10	2011	번역서 2011-2	『일본공익재단법인생협총합연구소 리포트 No.64 : 협동조합의 출자금, 자본회계 문제』 ____김연숙 · 이주희 · 정화령
11	2012	기획연구과제 2012-1	『유럽 주요 국가 소비자협동조합의 성패요인 분석에 관한 연구』 ____장종익
12	2013	기획연구과제 2013-1	『지대(地代)가 친환경농업에 미치는 영향』 ____장상환
13	2013	기획연구과제 2013-2	『2012 아이쿱생협조합원의 소비생활과 의식에 관한 조사』 ____염찬희 · 손범규 · 지민진
14	2013	기획연구과제 2013-3	『생협의 사회 가치 : 아이쿱생협을 대상으로』 ____이향숙 · 지민진
15	2013	생활과 동향 1	『한국소비자원, 「2013 한국의소비생활 지표」 발표』 ____지민진

16	2014	생활과 동향 2014-1	『윤리적 소비 속, 업사이클링(Upcycling) 다시 생각하기』 ____손범규
17	2014	생활과 동향 2014-2	『일본의 유기농업인증제도의 시사점 : 참가형 인증시스템의 의의』 ____지민진
18	2014	생활과 동향 2014-3	『밀레니엄세대에 동기 부여하기 : 아이쿱생협의 20대 직원의 특성을 중심으로』 ____손범규
19	2014	기획연구과제 2013-4	『2013 아이쿱생협 직원의 직무만족도 조사』 ____손범규
20	2014	연수보고서 2014-1	『2014 ICA Research Conference in Pula, Croatiaand 2014 Co-operative and Social Enterprise Summer School in Sheffield』 ____서진선
21	2014	기획연구과제 2014-1	『공정무역을 통한 지역사회 역량강화 iCOOP생협과 PFTC-AFTC의 파트너십 연구』 ____엄은희
22	2014	기획연구과제 2014-2	『생협의 사회가치 2014 아이쿱생협을 대상으로』 ____이향숙 · 이문희
23	2015	연구원리포트 2015-1	『협동조합 자본조달 방안 중 조합원 차입금과 기금에 관한 사례 조사』 ____서진선
24	2015	연구원리포트 2015-2	『협동조합의 자본조달과 우선출자제도』 ____지민진 · 서진선
25	2015	기획연구과제 2015-1	『iCOOP생협 생산자회원의 특성 : iCOOP생산자회 정회원조사 2014년도』 ____정은미
26	2015	기획연구과제 2015-2	『2014 아이쿱생협직원의 직무만족도 조사』 ____손범규
27	2015	기획연구과제 2015-3	『아이쿱생협 통계 2014』 ____지민진
28	2015	기획연구과제 2015-4	『2015년 아이쿱생협 조합원의 소비생활과 의식에 관한 조사』 ____손범규 · 이예나
29	2015	기획연구과제 2015-5	『2015년 아이쿱생산자회원 실태 및 의식조사』 ____이향숙

30	2016	흐름을 읽다 1-01	『저성장 시대, 가치소비의 경험』 ____지민진
31	2016	기획연구과제 2016-1	『아이쿱 통계 2015』 ____지민진

연구보고서(아이쿱 해외 협동조합 연구동향)

No.	발행년도	시리즈 번호	제목/ 편역자
1	2012	2012-1-1	『어떻게 사회적 혁신을 이룩할 것인가 정책 개발을 위한 프레임워크를 위하여』 ____이경수
2	2012	2012-1-2	『2008년 이탈리아의 협동조합』 ____이경수
3	2012	2012-1-3	『이탈리아 사회적 협동조합(1)』 ____이경수
4	2012	2012-2	『미국 협동조합 현황(1)』 ____이경수
5	2012	2012-3-1	『다중-이해관계자 협동조합 매뉴얼』 ____이경수
6	2012	2012-3-2	『다중-이해관계자 협동조합 매뉴얼 : 사례연구』 ____이경수
7	2012	2012-3-3	『유릭스 베네치아회의 최종보고서』 ____이경수
8	2012	2012-4-1	『다중-이해관계자 협동조합 매뉴얼 : 조언 Tips』 ____이경수
9	2012	2012-4-2	『ICA 세계 협동조합 모니터』 ____이경수
10	2012	2012-4-3	『협동조합 녹색경제에 연료를 공급하다 : 캐나다 재생 에너지 분야 보고서』 ____이경수
11	2012	2012-5	『로치데일의 의미 : 로치데일 선구자조합과 협동조합 원칙』 ____이경수

12	2012	6-1	『소비자 협동조합의 지역사회 발전 접근법』 ____이경수
13	2013	7-1	『사회연대경제 이해하기』 ____이경수
14	2013	8-1	『몬드라곤 노동자 협동조합 이해』 ____이경수
15	2013	8-2	『지역사회 만들기와 생협』 ____이경수
16	2013	9-1	『식품부문의 협동』 ____이경수
17	2013	9-2	『자주관리돌봄 : 협동조합접근방식』 ____이경수
18	2013	9-3	『지역복지·어르신복지와 생협의 역할 (地域福祉·高地域福祉と生協の役割)』 ____이경수
19	2013	10-1	『푸드 데저트 문제와 지역 커뮤니티』 ____이경수
20	2013	10-2	『전업주부는 앞으로 어떻게 될 것인가』 ____이경수
21	2013	11-1	『규모화 vs. 참여 : 협동조합 딜레마?』 ____이경수
22	2013	11-2	『소비자 협동조합 인수 시도에서 얻는 이론적, 실용적 함의』 ____이경수
23	2013	11-3	『협동조합, 공제조합의 거버넌스 : 역설 시각에서』 ____이경수
24	2013	12-1	『협동조합의 지역사회 관여 : 조합원에서 출발해 지역사회 이익을 향해』 ____이경수
25	2013	12-2	『이론과 실제에서의 협동조합 회사』 ____이경수
26	2013	13	『대규모 협동조합, 공제조합의 조합원 거버넌스 참여 : 코퍼라티브 그룹 형성평가』 ____이경수
27	2013	14-1	『노동자 회생기업 현황과 관련 연구』 ____이경수
28	2013	15-1	『노동자 회생기업 현황과 관련 연구』 ____이경수

29	2014	2014-1	『협동조합 조합원과 운동』 ____이경수
30	2014	2014-2	『무지개 깃발과 국제협동조합의 날 기원』 ____이경수
31	2014	2014-3	『위기 동안 이탈리아 협동조합』 ____이경수
32	2014	2014-4	『대규모 협동조합 사업체의 거버넌스(1)』 ____이경수
33	2014	2014-5	『대규모 협동조합 사업체의 거버넌스(2)』 ____이경수
34	2014	2014-6	『협동조합 리더십 역량평가』 ____이경수
35	2014	2014-7	『유럽 및 세계의 사회보완통화 실천 : 사회적기업 촉진과 관련해』 ____이경수
36	2014	2014-8	『사회연대경제 : 해방과 재생산 사이에서』 ____이경수
37	2014	2014-9	『미국의 노동자 협동조합 : 규모를 향해서1』 ____이경수
38	2014	2014-10	『미국의 노동자 협동조합 : 규모를 향해서2』 ____이경수
39	2014	2014-11	『협동조합과 지속가능 발전 : 포스트 2015 논의에 대한 기여』 ____이경수
40	2014	2014-12	『사회연대경제와 지속가능발전의 도전 : TFSSE 입장보고서』 ____이경수
41	2014	2014-13	『이론』『사례』『거버넌스』 ____이경수
42	2015	2015-1	『사회연대경제의 포스트 2015 개발의제 권고』 ____이경수
43	2015	2015-2	『범대서양무역투자동반자협정과 식품 : 소비자협동조합의 시각』 ____이경수
44	2015	2015-3	『2014 아이쿱해외협동조합연구동향 모음집』 ____이경수
45	2015	2015-4	『기후변화와 소비자협동조합 : 도전에 앞서 나가기』 ____이경수

46	2015	2015-5	『핀란드 협동조합 운동과 SOK 역사 : 핀란드 소비자협동조합 탐구 1』 ____이경수
47	2015	2015-6	『핀란드 S그룹 사업모델 : 식품 부문』 ____이경수
48	2015	2015-7	『핀란드 S그룹 비식품 부문 사업모델과 조합원 제도 : 핀란드 소비자협동조합 탐구 3』 ____이경수
49	2015	2015-8	『핀란드 S그룹의 거버넌스』 ____이경수
50	2015	2015-9	『핀란드 S그룹의 사회적책임』 ____이경수
51	2015	2015-10	『핀란드 S그룹의 환경 책임 : 핀란드 소비자협동조합 탐구 6』 ____이경수
52	2015	2015-11	『핀란드 S그룹의 직원 정책 : 복리와 교육』 ____이경수
53	2015	2015-12	『지속가능발전 개발재원과 사회연대금융의 역할』 ____이경수
54	2016	2016-01	『핀란드 S그룹 : 핀란드 소비자협동조합 탐구 1-7』 ____이경수
55	2016	2016-02	『스페인 바르셀로나 시의 사회적연대경제의 현황』 ____이향숙
56	2016	2016-03	『이탈리아 협동조합의 역사 : 이탈리아 소비자협동조합 탐구 1』 ____이경수

연구보고서(수행연구)

No.	발행년도	시리즈명	제목/ 연구자
1	2014	연구원 리포트	『홋카이도 지역 밀 산업의 시사점』 ____이향숙
2	2014	서울시 기획 연구	『학교건강매점 협동조합 모델개발 연구』 ____지민진 · 최은주

3	2015	기획연구과제 2015-6	『고양파주아이쿱생협조합원의 소비생활과 의식에 관한 조사』 ____손범규 · 신효진
4	2016	양천구 기획 연구	『양천구 사회적경제 인적 자원 조사』 ____이향숙

연구보고서(영문 보고서 및 번역본)

No.	발행년도	제목/ 저자
1	2011	Cooperation between Consumer Co-ops and Local Communities : Focusing on the Case of iCOOP KOREA, Seoul : iCOOP Co-operative Institute ____YEOM Chanhui
2	2013	iCOOP Members' Consumption Pattern and Attitude Survey, Seoul : iCOOP KOREA ____YEOM Chanhui et al.
3	2013	Emerging Dual Legal Frameworks of Social Enterprise in South Korea : Backgrounds and Prospects, 4th conference of EMES held at the University of Liege, 2013. ____JANG Jongick
4	2013	Flux on Korean Consumer Cooperative Activities, Conference on Global Cooperative Project, Sweden, Stockholm ____KIM Hyungmi
5	2014	Community Empowerment through Fair Trade : The case study on partnership between iCOOP KOREA and PFTC/AFTC, (Translator : LEE Kyungsoo) Seoul : iCOOP Co-operative Institute ____EOM Eunhui
6	2014	A Study on Price Stability in Consumer Co-operatives : Focusing on the Asymmetric Price Transmission for Agricultural Products of iCOOP Korea, ICA Global Research Conference (Finance Session), Pula, Croatia, June 25-28 ____JI Minjin and CHOI Wooseok

7	2014	A Business Model for Healthy School Tuck Shop Cooperatives, International Conference on Social Enterprise in Asia (I, Wonju, Korea, July 4-6) ____JI Minjin and CHOI Eunju
8	2014	Feedback from iCOOP KOREA to the Guideline of ICA Co-operative Principles, Seoul : iCOOP KOREA ____OH Miyea
9	2014	iCOOP KOREA's Cooperation with Social Economy Sector, 2014 Inaugural Meeting of Global Social Economy Forum, Seoul, November 17-19 ____LEE Jungjoo
10	2015	iCOOP KOREA's Social Value 2014, Seoul : iCOOP Co-operative Institute ____LEE Hyangsook and LEE Munhee
11	2016	2015 iCOOP Association of Producer Group Member Survey ____LEE Hyangsook
12	2016	2015 iCOOP KOREA Members'Consumption Pattern and Attitude Survey ____SON Beomkyu and LEE Yena

자료집

No.	발행년도	제목/ 내용
1	2006	『생협 인프라의 사회적 활용과 그 미래』 ____출판기념 토론회
2	2006	『제1기 생협아카데미 자료집』 ____생협아카데미 1
3	2006	『제1기 생협아카데미 후속교육 자료집』 ____제1회 후속교육
4	2006	『제2기 생협아카데미 자료집』 ____생협아카데미 2
5	2006	『지속가능한 푸드시스템형성을 위한 생협의 과제』 ____제1회 포럼

6 2006 『한국 사회의 식문화 현황과 문제점 : 식육법의 필요에 대하여』
____제2회 포럼

7 2006 『생협에서 공정무역이 갖는 의미와 방향』
____제3회 포럼

8 2007 『사회발전에 있어서 협동조합의 역할』
____제4회 후속교육

9 2007 『협동조합에서 출자금이 가지는 의미와 중요성』
____제6회 후속교육

10 2007 『iCOOP생협 10년의 사업과 활동에 대한 정리와 평가』
____iCOOP생협 10주년 기념 심포지엄

11 2007 『한일생협조합원 의식조사 결과 발표』
____iCOOP협동조합연구소 창립 1주년 기념 심포지엄

12 2007 『제3기 생협아카데미 자료집』
____생협아카데미 3

13 2007 『친환경 우리농산물 학교급식의 사례와 향후 과제』
____제4회 포럼

14 2007 『우리밀 생산과 소비운동의 성과와 이후 과제』
____제5회 포럼

15 2007 『새로운 대안운동으로써의 사회적경제와 생협운동』
____제6회 포럼

16 2007 『iCOOP생협의 정체성에 대한 토론』
____제7회 포럼

17 2008 『제4기 생협아카데미 자료집』
____생협아카데미 4

18 2008 『제1회 대학(원)생 윤리적 소비 논문공모 수상집』
____공모전 2008

19 2008 『윤리적소비의 방향과 실천적 모색 : 공정무역을 통한 제3세계 지원과 우리밀살리기운동을 통한 식량자급률 제고를 중심으로』
____iCOOP생활협동조합연구소 2주년 기념 심포지엄

20 2008 『스태그플레이션 위기의 한국 경제와 생협 운동의 전망』
____제8회 포럼

21 2008 『광우병 촛불정국에서 생활운동체인 iCOOP생협과 이후 과제』
____제9회 포럼

22 2008 『람사르총회와 논습지보전의 필요성과 과제 전망』
____제10회 포럼

23 2009 『한국의 조세 : 재정 현황과 바람직한 방안』
____제9회 후속교육

24 2009 『국제협동조합연맹(ICA)가입과 생협의 사회적 책임』
____iCOOP생협 ICA가입기념 심포지엄 자료집

25 2009 『제5기 생협아카데미 자료집』
____생협아카데미 5

26 2009 『생산과 소비의 상생 연계를 통한 우리밀 산업화의 과제』
____우리밀 1%의 기적 10%의 희망을 위한 정책 세미나

27 2009 『2009 윤리적 소비 공모전 논문부문 수상작 논문집』
____공모전 2009

28 2009 『2009년 iCOOP생협 활동가 의식조사 결과 발표』
____제11회 포럼

29 2009 『생협의 노동과 임금』
____제12회 포럼

30 2010 『2010 윤리적 소비 공모전 논문부문 수상작 논문집』
____공모전 2010

31 2010 『제6기 생협아카데미 자료집』
____생협아카데미 6

32 2010 『일본자료연구모임 '연리지' 2010년 활동 자료집』
____동아리 2010

33 2010 『아시아 소비자생활협동조합 발전을 위한 ICA/iCOOP 생협 워크숍』
____기타 2010

34 2010 『개정 생협법 이해』
____제12회 후속교육

35 2010 『2010년 유럽영국몬드라곤 방문 보고회』
____제13회 후속교육

36 2010 『개정된 생협시행령 시행규칙 내부지침에 대한 과정과 이해』
____제14회 후속교육

37 2010 『통화 운동의 필요성과 추진 방향』
____제13회 포럼

38 2010 『생협이 지역 사회를 위해 무엇을 할 것인가?』
____제14회 포럼

39 2010 『생협에서 공제사업이 가지는 의미와 방향』
____제15회 포럼

40 2010 『2009년 iCOOP생협 조합원 소비생활과 의식 결과 보고』
____제16회 포럼

41 2010 『유통인증 5년에 대한 평가』
____제17회 포럼

42 2010 『아이쿱생협 활동을 위한 이론 정리를 위한 토론』
____제18회 포럼

43 2011 『성공회대학교 협동조합경영학과 영국 방문보고』
____제16회 후속교육

44 2011 『복지국가 스웨덴에 대한 이해』
____제20회 후속교육

45 2011 『2011 스웨덴, 덴마크협동조합 : 북유럽협동조합, 사회복지 기관방문 연수보고』
____제21차 후속교육

46 2011 『협동조합기본법해설』
____제23회 후속교육

47 2011 『제7기 생협아카데미 자료집』
____생협아카데미 7

48 2011 『일본자료연구모임 '연리지' 2011년 활동 자료집』
____동아리 2011

49 2011 『한국생협운동의 기원과 전개』
____(재)iCOOP협동조합연구소 5주년 기념 심포지엄

50 2011 『지속가능한 지역사회를 위한 사회적경제분야의 역할』
____한국사회포럼 2011

51 2011 『아이쿱생협 직원 복지의 바람직한 방향』
____제19회 포럼

52 2011 『조합원 활동 활성화를 위한 지원 방향 모색』
____제20회 포럼

53 2011 『조합원 활동가 교육 현황, 평가』
____제21회 포럼

54 2011 『iCOOP생협 공정무역 5년의 성과와 과제』
____제22회 포럼

55 2011 『아이쿱생협의 새로운 생협운동 정책에 대한 평가』
____제23회 포럼

56 2012 『보편적 복지시대를 열어가는 친환경무상급식운동의 성과와 향후 과제』
____(재)아이쿱협동조합연구소·(사)학교급식전국네트워크 공동포럼

57 2012 『한국협동조합운동에 대한 진단과 과제』
____2012 세계 협동조합의 해 한국조직위원회 포럼

58 2012 『제8기 생협아카데미 자료집』
____생협아카데미 8

59 2012 『2011 윤리적 소비 공모전 논문부문 수상작 논문집』
____공모전 2011

60 2012 『2012 윤리적 소비 공모전 논문부문 수상작 논문집』
____공모전 2012

61 2012 『2012 해외협동조합탐방의 열매를 나누다』
____제24회 후속교육

62 2012 『유럽민중의 집과 지역 네트워크 iCOOP생협 경험 연구 : 윤리적 소비와 지역생협 이사회 분석』
____제25회 후속교육

63 2012 『유럽생협의 성공과 실패 요인 분석』
____제24회 포럼

64 2012 『일본 생협매장 사업의 실제와 시사점, (『현대일본생협운동소사』)저자에게서 듣는 일본생협운동의 전망』
____출판기념세미나 및 제26회 포럼

65 2012 『ICA 총회 및 해외협동조합 연수보고회』
____제26회 후속교육

66 2012 『한국 사회의 물 공공성과 식수 안전성을 생각해 보다』
____제27회 포럼

67 2013 『일본자료연구모임 '연리지' 2012년 활동 자료집』
____동아리 2012

68 2013 『2013 윤리적 소비 공모전 논문부문 수상작 논문집』
____공모전 2013

69 2013 『CS자유대학 : 수강생 격언집』
____기타

70 2013 『윤리적인 언론 소비, 어떻게 할 것인가?』
____제27회 후속교육

71 2013 『농지가격이 친환경 농산물 가격에 미치는 영향』
____제28회 포럼

72 2013 『공정무역을 통한 인권 회복 활동』
____제28회 후속교육

73 2013 『iCOOP생협의 공정무역 현황과 방향』
____제29회 포럼

74 2013 『생활협동조합의 경제적 역할 분석』
____제29회 후속교육

75 2013 『한일생협의 조합원 소비생활과 의식조사 결과 발표』
____제30회 포럼

76 2013 『윤리적소비와 시민사회』
____2013년 시민사회포럼·한국NGO학회·(재)아이쿱협동조합연구소 공동기획 포럼 및 제 31회 포럼

77 2013 『커뮤니티 활성화를 위한 협동조합의 역할』
____아이쿱생협 국제포럼 및 제32회 포럼

78 2014 『제1회 아이쿱 협동조합 논문 공모전 수상작 모음집』
____공모전 2014

79 2014 『윤리적 생산을 위한 iCOOP생협 생산자들의 활동과 비전』
____제33회 포럼

80 2014 『영국 코퍼라티브 그룹의 위기와 거버넌스 개혁』, 『파고르 가전 파산을 어떻게 볼 것인가』
____34회 포럼

81 2014 『아이쿱생협 생산자에게 듣다』
____제30회 후속교육

82 2014 『아이쿱생협 생산자 회원의 특성』
____제35회 포럼

83 2014 『협동조합 제6원칙 '협동조합 간의 협동'의 의미와 사례』
____GSEF 2014-iCOOP SESSION 및 제36회 포럼

84 2015 『아이쿱시민협동대학 2015 졸업논문집』
____시민협동대학 2015

85 2015 『경영연구동아리 2015 논문집』
____동아리 2015

86 2015 『협동조합의 자금조달과 금융의 문제에 대한 전문가 간담회』
____간담회 2015

87 2015 『칼 폴라니와 21세기 경제』
____구례자연드림파크 개장 1주년 & KPIA 창립기념 공동포럼 및 제37회 포럼

88 2015 『'협동조합 사이 협동'의 목표와 방도를 찾아』
____제38회 포럼

89 2015 『2015년 아이쿱생협 조합원의 소비생활과 의식에 관한 조사. 2015년 아이쿱생산자회원 실태 및 의식조사』
____제39회 포럼

90 2015 『제2회 아이쿱 협동조합 논문 공모전 수상작 모음집』
____공모전 2015

91 2016 『세계 유기농식품 동향과 아이쿱 인증』
____제40회 포럼

92 2016 『좋은 동네에서 살자 : 지역사회의 내일을 만드는 협동조합』
____연구소 10주년 기념 심포지엄

93 2016 『아이쿱협동조합연구소 10년 보고서』
____연구소 10주년

생협평론 정기구독 안내

『생협평론』은 독자 여러분들과 함께
협동조합의 공론장을 만들어가겠습니다.

신청방법

· 아이쿱협동조합연구소(www.icoop.re.kr) 홈페이지에 있는 '1년 구독권 신청하기'를 클릭하세요.

· 전화를 주시거나 혹은 이메일로 주소와 연락처, 이름을 남겨주세요.

구독료

· 1년 구독료 : 10,000원

입금안내

· 계좌 : 국민은행 448601-01-449694

· 예금주 : (재)아이쿱협동조합연구소

기타

· 구독 기간에 책값이 올라도 정기구독료 추가 부담은 없습니다.

· 주소가 바뀌었을 경우, 분실이나 반송 등 배달 사고로 『생협평론』이 도착하지 않았을 경우 꼭 연락 주세요.

· 낱권 구매는 연구소 이메일로 개별 신청 바랍니다.

전화 02-2060-1373
이메일 icoop-institute@hanmail.net

www.icoop.re.kr